สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

ปีที่ 61 ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562

วารสาร ข้าราชการ

Civil Service e-Journal

Agile Workforce & HR System

HR Update :
ทำไม Agility จึงสำคัญกับงานในอนาคต ?

HR Consultant :
นวัตกรรมการบริหารคน :
เรื่องเล่าจากการศึกษาดูงาน ณ ประเทศแคนาดา

HR Grab & Go :
นักเรียนทุนรัฐบาลกับการชดใช้ทุน : ความแตกต่างระหว่างการทำสัญญาและการใช้คำสั่งทางปกครอง

HR Hit Issue :
มาตรฐานทางจริยธรรม :
บทบัญญัติใหม่สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

HR Decoding :
- Agile Leadership : คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่จากนี้ไปสู่อนาคต
- Will AI Affect Recruiting ? การสรรหาบุคลากรในยุคดิจิทัล

สารบัญ
Content

3

HR Update :
ทำไม Agility จึงสำคัญ
กับงานในอนาคต ?

7

HR Hit Issue :
มาตรฐานทางจริยธรรม :
บทบัญญัติใหม่สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

Year 2019 / Vol.61 / Number 3

OCSC e-Journal on Web
แหล่งรวบรวมวารสารข้าราชการ

11

HR Consultant :
นวัตกรรมการบริหารคน :
เรื่องเล่าจากการศึกษาดูงาน
ณ ประเทศแคนาดา

17

HR Decoding :
- Agile Leadership :
คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่จากนี้ไปสู่อนาคต
- Will AI Affect Recruiting ?
การสรรหาบุคลากรในยุคดิจิทัล

25

HR Grab & Go :
นักเรียนทุนรัฐบาลกับการชดใช้ทุน :
ความแตกต่างระหว่างการทำสัญญา
และการใช้คำสั่งทางปกครอง

Website สำนักงาน ก.พ. :
www.ocsc.go.th

email วารสารข้าราชการ :
ejournalcs@gmail.com

ทีมดำเนินการ :
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ออกแบบรูปเล่ม : สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

Special Thanks

- สำนักกฎหมาย
- ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม
- ภาพถ่าย : เว็บไซต์ pixapay, pngtree, freepik

สารจาก บ.ก.

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและพลิกผัน (Disruptive Change) ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถอยู่รอดในโลกแห่งการแข่งขัน แต่ก่อนเรามักได้ยินเกี่ยวกับการแข่งขันในทางธุรกิจว่า 'ปลาใหญ่กินปลาเล็ก' แต่ในปัจจุบันองค์กรที่ล้มตาย อาจไม่ใช่องค์กรขนาดเล็กเสมอไป แต่กลับเป็นองค์กรที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ในปัจจุบันการบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลจึงต้องเน้นความคล่องตัวและเปลี่ยนได้ไว หรือ Agility ดังนั้น วารสารข้าราชการฉบับนี้ จึงเน้น**เรื่องการสร้างความคล่องตัวให้กับกำลังคนและระบบการบริหารคน (Agile Workforce & HR System)**

เริ่มต้นด้วยคอลัมน์ HR Update ที่พูดถึงว่า ทำไม Agility จึงสำคัญกับงานในอนาคต ? การก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัล คุณลักษณะขององค์กรที่คล่องตัวเป็นอย่างไร มีปัจจัยบ่งชี้เชิงพฤติกรรมใดบ้างที่ภาครัฐจะนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้ ? สำหรับคอลัมน์ HR Decoding จะนำเสนอแนวคิดของการเป็นผู้นำยุคใหม่จากนี้ไปสู่อนาคต จากบทเรียนของผู้นำที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว (Agile Leadership) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในหน่วยงาน

องค์กรที่คล่องตัวมักไม่พ้นต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ แต่ปัญญาประดิษฐ์จะส่งผลกระทบต่องานบุคคลเพียงใด ต้องติดตามในบทความเกี่ยวกับการนำ AI มาใช้ในการสรรหาบุคลากร และหาคำตอบว่านักสรรหาบุคลากรยังสำคัญต่อองค์กรอยู่หรือไม่

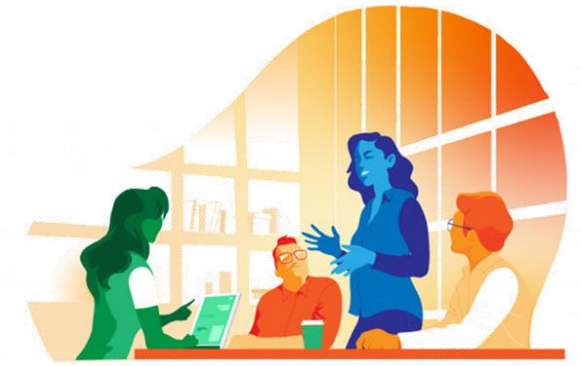
ขณะที่องค์กรภาครัฐยุคใหม่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาท เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้เร็ว แต่บุคลากรภาครัฐก็ยังจำเป็นต้องมีหลักยึดสำหรับการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลนั่นคือการมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูง ในคอลัมน์ HR Hit Issue จึงขอนำเสนอเรื่องราวของกฎหมายฉบับใหม่ คือ พระราชบัญญัติมาตรฐานจริยธรรม พ.ศ. 2562 ซึ่งได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2562 และมีผลบังคับใช้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท ส่วนคอลัมน์ HR Grab & Go เป็นการนำเสนอแนวคิดและความเห็นของนักกฎหมายรุ่นใหม่ที่ได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาไกลถึงประเทศเยอรมนี เกี่ยวกับแนวทางของกฎหมายที่อาจนำมาใช้แก้ปัญหากรณีนักเรียนทุนรัฐบาลหนีการใช้ทุนเมื่อสำเร็จการศึกษา

ปิดท้ายฉบับนี้ด้วยคอลัมน์ HR Consultant ซึ่งมีเรื่องราวจากการศึกษาดูงานเรื่องนวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ประเทศแคนาดา ถือได้ว่าเป็นวารสารข้าราชการอีกฉบับหนึ่งที่อัดแน่นด้วยสาระและความรู้

สุดท้ายนี้ หากท่านผู้อ่านมีความคิด ความเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องใด สามารถสื่อสารกับกองบรรณาธิการได้เช่นเคยทาง email : ejournalcs@gmail.com เราขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

บรรณาธิการ

ทำไม Agility จึงสำคัญกับงานในอนาคต ?



กองบรรณาธิการ

หากถามว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดสำหรับองค์กรในอนาคต ? คำตอบคงมีมากมาย แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน สิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดคงเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Change) โดยเฉพาะการพลิกโฉมเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ดังนั้น การสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น (Organizational Agility) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่สุดจากนี้ไปสู่อนาคต

Agility หมายถึง คุณภาพหรือสภาวะของความคล่องแคล่วว่องไว (Merriam - Webster Dictionary : the quality or state of being agile) ในบริบทของการทำงานและการบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จ Agility หมายความว่าการมีบุคลากรที่สอดคล้องกับงาน มีทักษะและความเชี่ยวชาญ สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถประสานความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gaul, 2019)

แนวคิด Agile เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล เดิมทีเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากบริษัทที่พัฒนาซอฟต์แวร์ (Software Development) ซึ่งประสบปัญหาในการวางแผนให้ลงตัวและแม่นยำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมักเป็นกระบวนการที่สิ้นเปลืองงบประมาณ และใช้เวลามาก หากพบข้อผิดพลาดเพราะเข้าใจความต้องการของลูกค้าผิด หรือมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงก็แก้ไขได้ยาก ซึ่งอาจต้องรื้อระบบใหม่ทั้งหมดเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้ แนวคิด Agile จึงถูกนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ค่อย ๆ ทำไป หากพบข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาก็ดำเนินการแก้ไขเป็นวงจรเช่นนี้เรื่อยไป จึงเป็นแนวคิดการทำงานที่ต้องอาศัยทีมงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว ในปัจจุบันเราจะเห็นว่า Agility มักถูกนำมาใช้กับองค์กรธุรกิจแบบ Startup ซึ่งต้องการความคล่องตัวสูง

นักวิชาการด้านการบริหารองค์กรได้ศึกษาเรื่อง Agility กับองค์กรไว้มากมาย และพบว่าองค์กรแบบ Agile เป็นองค์กรที่มีความชัดเจน มีวินัยสูงในการดำเนินต่าง ๆ ด้วยความคล่องตัว มีการสร้างนวัตกรรม มีการเรียนรู้และแบ่งปัน (Learning and Sharing) ดังนั้น 'องค์กรที่คล่องตัว' จึงปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ นักวิชาการยังสนใจศึกษาว่า หากจะขับเคลื่อนงานยุคดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ องค์กรควรจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไร

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง“Organizational Agility at Scale : The Key to Driving Digital Growth” ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กรทั่วโลก 998 องค์กร ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ พบว่ามีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ ซึ่งอาจเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว

พฤติกรรมบ่งชี้การเป็น ‘องค์กรคล่องตัว’

ในการศึกษาวิจัยดังกล่าว ได้จำแนกพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญสำหรับการเป็นองค์กรที่คล่องตัวไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) ความสามารถในการวางแผนอย่างต่อเนื่อง (Enable Continuous Planning)

การวางแผนแบบพลวัตจะช่วยให้องค์กรตอบสนองโอกาสทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีศักยภาพในการรับมือกับภัยคุกคามทางธุรกิจ (Threat) นอกจากนี้ยังพบว่าอุปสรรคสำคัญคือเรื่องของเทคโนโลยีที่ไม่ยืดหยุ่นกับความต้องการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ซึ่งทำให้องค์กรเคลื่อนตัวช้า

2) สร้างโครงสร้างและกระบวนการที่คล่องตัว (Build Agile Structures and Process)

องค์กรคล่องตัวสามารถริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยมีสินทรัพย์ที่สำคัญคือ ‘คนและเงิน’ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ จะช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ รวมทั้งมีระบบที่ช่วยให้เข้าใจช่องว่าง (Gap) ทางธุรกิจด้วย

3) พัฒนาทักษะการทำงานสำหรับอนาคต (Upskill the Future Workforce)

หลายองค์กรพบเส้นทางใหม่ในการเชื่อมโยงทักษะเดิมที่มีให้รองรับการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งองค์กรและนักธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาทักษะใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อสนับสนุนการทำงานในกระแสแห่งยุคดิจิทัล

4) ให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ (Empower to Make Decision)

ศักยภาพของบุคลากรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคลากรจึงต้องมีอำนาจในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ณ ช่วงเวลานั้น เพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินการ ดังนั้น ข้อมูลจึงเป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจและเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปเพื่อประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ

5) ยอมรับการวัดและการควบคุม (Embrace Measurement and Control)

ความคล่องตัวและความรวดเร็วขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น ความเที่ยงตรงและความแม่นยำในการวัดและการควบคุม เพราะการวัดและผลจากการวิเคราะห์จะช่วยให้การตัดสินใจสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยดังกล่าวยังสามารถจำแนกระดับความคล่องตัวขององค์กรได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 องค์กรที่มีความคล่องตัวสูง มีเพียงร้อยละ 15 มีผลการปฏิบัติงานและระดับคะแนนพฤติกรรมทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง

กลุ่มที่ 2 องค์กรค่อนข้างคล่องตัว คิดเป็นร้อยละ 30 ขององค์กรที่ศึกษา มีระดับคะแนนพฤติกรรมบ่งชี้สูง 4 ตัว

กลุ่มที่ 3 องค์กรที่เคลื่อนตัวช้า มีถึงร้อยละ 55 ขององค์กรที่ศึกษา มีคะแนนพฤติกรรมบ่งชี้ 3 ตัว หรือน้อยกว่านั้น

สรุป

ข้อมูลจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมของการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงอาจช่วยให้ภาครัฐซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ มีแนวทางในการดำเนินการ เพื่อปรับสู่การเป็น Agile Organization หรือองค์กรคล่องตัวได้ โดยอาจเริ่มดำเนินการจากจุดเล็ก ๆ จากบางโครงการ หรือบางหน่วยงาน ก่อนขยายไปทั่วทั้งส่วนราชการ

อ้างอิง

Dunne, S. (2019, July 31). *Research Preview: Unlocking Organizational Agility to Drive Digital Growth.* Retrieved from https://blogs.workday.com/research-preview-unlocking-organizational-.agility-to-drive-digital-growth/

Gaul. P. (2019). *Agility Required The future of work will require business to nimble to meet pace, challenges.* TD Journal. 73, 1: 8-9.

Merriam - Webster Dictionary

"Life moves pretty fast... if you don't stop to look around once in a while, you might miss it."

– – Ferris Bueller, "Ferris Bueller's Day Off" – –

ชีวิตผ่านไปอย่างรวดเร็ว ถ้าคุณไม่หยุดและมองไปรอบ ๆ บ้าง คุณอาจจะพลาดบางอย่างไป

มาตรฐานพฤติกรรม – หลักยึดในบริบทที่ผันผวนและต้องการความคล่องตัว

มาตรฐานทางจริยธรรม : บทบัญญัติใหม่สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ดร. สุประวีณ์ ขวัญสิริวิรัช
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ปฏิเสธไม่ได้ถึงความจำเป็นของการมีมาตรฐานเพื่อควบคุมติดตามการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าและบริการต่าง ๆ มาตรฐานการรายงานทางการเงิน มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ฯลฯ การทำงานด้านการส่งเสริมจริยธรรมก็ไม่เป็นข้อยกเว้น โดยปัจจุบันหลายหน่วยงานทั้งในระดับประเทศและระดับสากลต่างได้สร้างมาตรฐานทางจริยธรรมขึ้น ดังตัวอย่างที่พบได้ในการศึกษาเรื่องดัชนีธรรมาภิบาลโลกของธนาคารโลก* ซึ่งสะท้อนให้เห็นการพัฒนามาตรฐานที่มีหลักฐานรองรับ (Evidence - Based Measure) ที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการติดตามการดำเนินการเสริมสร้างศักยภาพยกระดับธรรมาภิบาล และจัดการกับปัญหาทุจริตคอร์รัปชันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม มาตรฐานทางจริยธรรมในระดับสากลที่ถูกสร้างขึ้น อาจไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในระดับประเทศที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมและวิชาชีพ ดังนั้น แต่ละประเทศจึงมีการสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมที่ตรงกับความต้องการเฉพาะของประเทศนั้น ๆ อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความตื่นตัวของการส่งเสริมจริยธรรมในภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชน กระแสความตื่นตัวและความเคลื่อนไหวเหล่านี้ล้วนมีเป้าหมายเดียวกัน คือการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาตลอดจนปลุกจิตสำนึกความซื่อสัตย์ สุจริต ป้องกันการทุจริต นำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นต่อประเทศชาติ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาประชาชน และประชาคมโลก

ความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรและประเทศต่าง ๆ ไม่ได้เป็นปัญหาอุปสรรคต่อความพยายามกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมอันเป็นเป้าหมายสากลเฉกเช่นเดียวกับความพยายามในการสร้างสันติภาพให้เกิดขึ้นในประชาคมโลกท่ามกลางความหลากหลาย ดังคำกล่าวที่ว่า Many Voices, One World ในรายงานของ MacBride ซึ่งตีพิมพ์โดยองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือยูเนสโก เมื่อปี ค.ศ. 1980 ที่สะท้อนให้เห็นปัญหาของการสื่อสารในความหลากหลายของวัฒนธรรมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้ทั่วโลกเคารพในความยุติธรรม กฎหมาย

สิทธิและเสรีภาพที่มนุษย์พึงมี โดยไม่ถือเชื้อชาติ เพศ ภาษา หรือศาสนา หรือวลี Think Globally, Act Locally ที่สื่อความถึงการร่วมกันดูแลโลกใบนี้ด้วยการกระทำอย่างระมัดระวังในระดับย่อยของท้องถิ่น หรือระดับประชาชน หรือองค์กร และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

สำหรับประเทศไทย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 76 บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว ปัจจุบันได้มีพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562** ซึ่งมีผลใช้บังคับแล้วเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2562 โดยในมาตรา 5 กำหนดว่า มาตรฐานทางจริยธรรม คือ หลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่ (1) ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2) ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ (3) กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (4) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ (5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (6) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ และ (7) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ

มาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวถูกกำหนดให้ใช้เป็นหลักสำคัญในการจัดทำ “ประมวลจริยธรรม” ของหน่วยงานของรัฐที่จะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตนของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกี่ยวกับสภาพคุณงามความดีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องยึดถือสำหรับการปฏิบัติงาน การตัดสินความถูกผิด การปฏิบัติที่ควรกระทำ หรือไม่ควรกระทำ ตลอดจนการดำรงตนในการกระทำความดี และละเว้นความชั่ว

การดำเนินการจัดทำพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรมฉบับนี้ ผ่านการรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายครั้ง ตามหลักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม โดยสำนักงาน ก.พ. ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 13 กันยายน 2559 และผ่านการแก้ไขปรับปรุงจนได้เสนอต่อที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2562 จากนี้ไปหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ (Dos & Don’ts) ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงานที่แตกต่างกันไป และนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น การพิจารณาให้คุณให้โทษ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อน หรือให้ออกจากราชการและใช้ประกอบการประเมินในทางบริหาร เป็นต้น

พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ในฐานะบทบัญญัติใหม่ที่กำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันเป็นการแสดงสิทธิและหน้าที่พื้นฐาน ให้ความเคารพ การยอมรับและความร่วมมือในการทำหน้าที่ของการอยู่ร่วมกันในระบบราชการและประเทศชาติ แม้จะมีตัวบทกฎหมายที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้แล้ว แต่ก็ยังคือกฎหมายใหม่ที่เพิ่งมีผลบังคับใช้เมื่อไม่นาน หน่วยงานต่าง ๆ ยังจำเป็นต้องมีกลไกการสื่อสารเพื่อจูงใจ และกล่อมเกลาเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ นำไปสู่การยอมรับและการปฏิบัติตามในทิศทางเดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้มาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว ถูกนำไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

📖📖📖📖📖

* ดัชนีธรรมาภิบาลโลกที่ถูกกำหนดขึ้นในปี พ.ศ. 2559 มี 6 ประการ ประกอบด้วย

1) การมีสิทธิ์มีเสียงของประชาชนและภาระรับผิดชอบ (Voice & Accountability) เกี่ยวข้องกับการที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งรัฐบาลด้วยตนเอง รวมถึงการมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน ตลอดจนในการชุมนุมและสมาคม

2) ความมีเสรีภาพทางการเมืองและปราศจากความรุนแรง (Political Stability & Absence of Violence) วัดจากโอกาสความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะไร้เสถียรภาพหรือถูกล้มล้างด้วยวิธีการรุนแรงหรือวิธีที่ไม่ชอบด้วยรัฐธรรมนูญ เช่น การใช้ความรุนแรงและการก่อการร้าย เป็นต้น

3) ประสิทธิผลของรัฐบาล (Government Effectiveness) วัดจากคุณภาพการให้บริการและความสามารถของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนความเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมือง คุณภาพในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ ตลอดจนความจริงจังของรัฐบาลต่อนโยบายดังกล่าว

4) คุณภาพของมาตรการควบคุม (Regulatory Quality) วัดจากขีดความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและออกมาตรการควบคุม รวมถึงการบังคับใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าว ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนาได้

5) หลักนิติธรรมการบังคับใช้กฎหมาย (Rule of Law) วัดจากระดับความมั่นใจที่มีต่อกฎกติกาของสังคมและการปฏิบัติตามกฎกติกานั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของการบังคับให้ปฏิบัติตามเงื่อนไข สัญญา ตำรวจ และระบบความยุติธรรม ตลอดจนแนวโน้มความเป็นไปได้ที่จะเกิดอาชญากรรมและความรุนแรง

6) การควบคุมปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน (Control of Corruption) วัดจากการใช้อำนาจรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตน ทั้งในรูปแบบคอร์รัปชันขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมทั้งการเข้าครอบครองอำนาจรัฐโดยชนชั้นนำทางการเมืองและนักธุรกิจเอกชนที่มุ่งเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์

** **สแกน QR Code เพื่อศึกษาพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562**

นวัตกรรมการบริหารคน : เรื่องเล่าจากการศึกษาดูงาน ณ ประเทศแคนาดา

สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร
ที่ปรึกษาระบบราชการ
สำนักงาน ก.พ.

ในช่วงวันที่ 18 - 20 มีนาคม 2562 ที่ผ่านมา ได้มีโอกาสเดินทางไปศึกษาดูงานที่ประเทศแคนาดา เป็นโปรแกรมที่ประเทศแคนาดาได้เชิญผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ผู้แทนจากสำนักเลขาธิการอาเซียน ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ในฐานะประธาน ก.พ. อาเซียน และผู้แทนจาก ก.พ. ประเทศสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ในฐานะผู้ประสานความร่วมมือระหว่าง ก.พ. อาเซียน กับประเทศแคนาดา นอกจากนี้ ยังได้เชิญผู้แทนหน่วยงานรับผิดชอบ ก.พ. อาเซียนของประเทศต่าง ๆ เข้าร่วมด้วย โดยมี 6 ประเทศตอบรับเข้าร่วม ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย เมียนมาร์ ลาว กัมพูชา และเวียดนาม

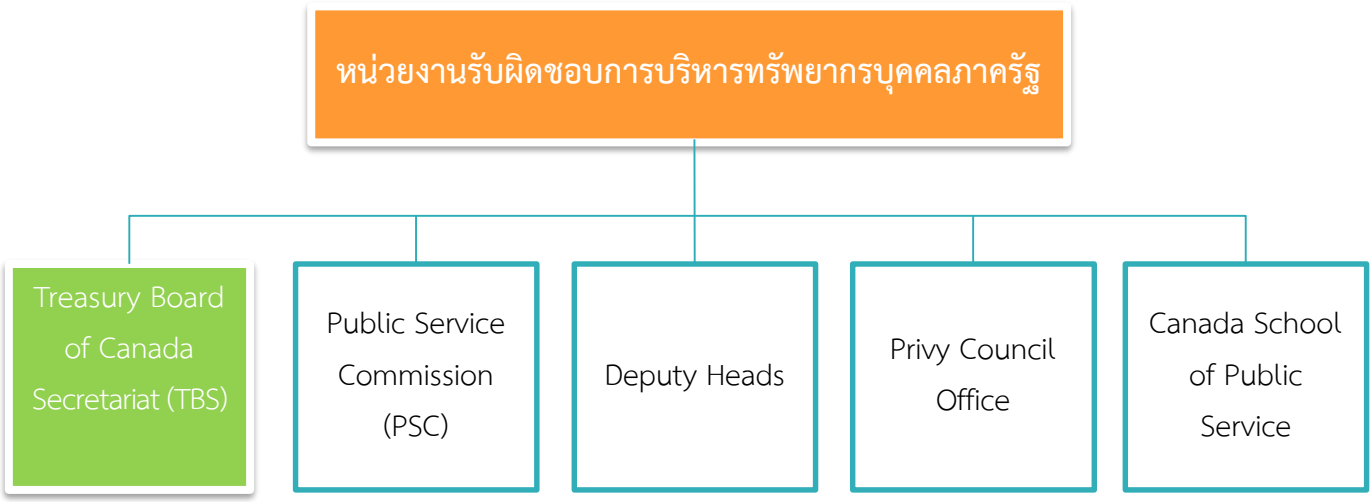
สำหรับหัวข้อการศึกษาดูงาน ประกอบด้วยเรื่องที่น่าสนใจมากมาย อาทิ การเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างเพศ การขับเคลื่อนของภาคราชการและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการ การส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงานในภาคราชการ การส่งเสริมความเป็นกลางการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการความร่วมมือกับนานาชาติ และนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการของประเทศแคนาดา ในแต่ละเรื่องมีรายละเอียดที่น่าสนใจค่อนข้างมาก จึงขอให้ติดตามกันไปยาว ๆ ค่ะ สำหรับฉบับนี้ อยากเล่าถึงโครงการนวัตกรรมที่สร้างจากโจทย์ที่ว่า *“ภาครัฐกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”* ก่อนอื่นมาทำความรู้จักกับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของประเทศแคนาดากันก่อน

กำลังคนภาครัฐของแคนาดา

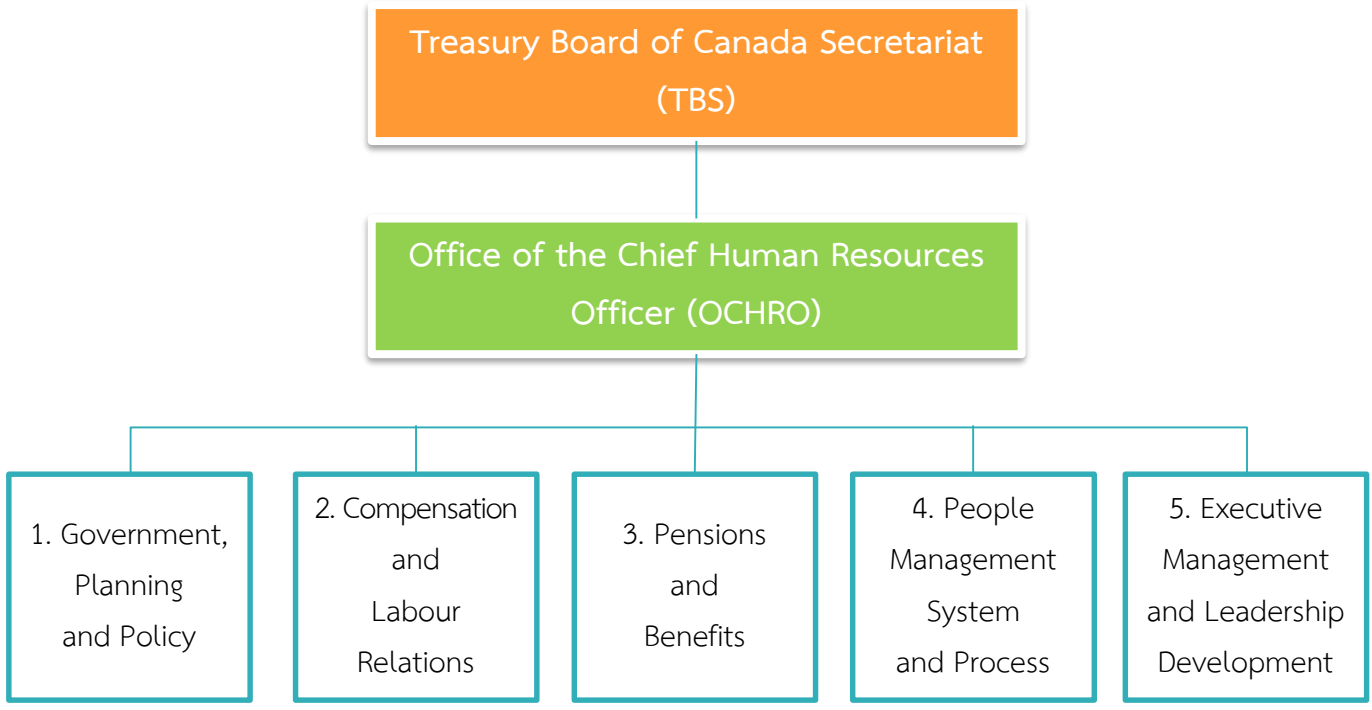
กำลังคนภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในราชการบริหารส่วนกลาง (Federal Public Administration) มีจำนวนทั้งสิ้น 503,664 คน (ณ 31 มีนาคม 2561) จำแนกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) ข้าราชการพลเรือน จำนวน 208,312 คน 2) ทหาร 89,574 คน 3) ตำรวจ 21,864 คน 4) บุคลากรในหน่วยงานส่วนพระมหากษัตริย์ 118,655 คน และ 5) หน่วยงานอิสระ 65,259 คน

หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศแคนาดาใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจ และมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้แก่ Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) โดย Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) มีหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าตอบแทน และสวัสดิการ การพัฒนา การเสริมสร้างภาวะผู้นำ Public Service Commission (PSC) ทำหน้าที่รักษาระบบคุณธรรมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก กำกับดูแลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และการรักษาความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการ หัวหน้าส่วนราชการ (Deputy Heads) มีหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามนโยบาย กฎระเบียบที่ TBS และ PSC กำหนด นอกจากนี้ยังมีสำนักงานคณะองคมนตรี (Privy Council Office) มีหน้าที่กำหนดนโยบายในภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และ Canada School of Public Service ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรม พัฒนาข้าราชการ



แผนภาพที่ 1 หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของ Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO)

หน้าที่ความรับผิดชอบของ OCHRO คือ การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในภาครัฐ รวมทั้งสร้างภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสูง และเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน

หน่วยงานที่ 1 Government, Planning and Policy มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลเรื่องความหลากหลายและครอบคลุม (Diversity and Inclusive) การส่งเสริมภาษาราชการ การสร้างความผูกพันของบุคลากร การสรรหาบุคลากรและยุทธศาสตร์การเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพ และคุณภาพชีวิตของบุคลากร

หน่วยงานที่ 2 Compensation and Labour Relations มีหน้าที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง การกำหนดเงื่อนไขการจ้าง การป้องกันการล่วงละเมิดและความรุนแรงทางเพศ

หน่วยงานที่ 3 Pensions and Benefits มีหน้าที่เกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญ การดูแลสุขภาพ ทันตกรรม และความพิการ

หน่วยงานที่ 4 People Management System and Process มีหน้าที่เกี่ยวกับการบูรณาการกระบวนงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และค่าตอบแทน โดยมี Application เพื่ออำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่

หน่วยงานที่ 5 Executive Management and Leadership Development มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ การจัดโปรแกรมการพัฒนานักบริหาร การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับนักบริหาร และการจัดโปรแกรมการเรียนรู้

โครงการนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

สถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การทำงานภาครัฐต้องมีการปรับตัวให้รวดเร็ว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย และต้องสอดคล้องกับคุณลักษณะของคนรุ่นใหม่วัยทำงาน (Gen Y – Z) ด้วย หัวข้อหนึ่งของการดูงานที่น่าสนใจคือ Innovation in Public Service Management หรือ “นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” ซึ่งขอนำมาเล่าโดยสรุปดังนี้

1. TBS – Canada’ s Free Agent (CFA)

โครงการนี้เริ่มดำเนินการเมื่อปี ค.ศ. 2016 เป็นโครงการทดลองเพื่อหาแนวทางดำเนินการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้กำลังคนที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเคลื่อนย้ายไปปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ ได้มากขึ้น โดยส่วนราชการสามารถสรรหาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงได้ตรงกับงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น และ 2) ให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงที่เป็น Free Agents มีอิสระในการเลือกทำงานในโครงการที่ตนเองสนใจ ช่วยให้ตนเองมีโอกาสใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ รวมทั้งได้พัฒนาตนเองให้มีแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ จากการทำงานโครงการเชิงนวัตกรรม และเป็นโอกาสพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเลื่อนตำแหน่งต่อไป

หลักการ/วิธีการดำเนินการ หลังจากการคัดเลือก Free Agents ได้แล้ว ต้องจัดทำบันทึกข้อตกลง (Letter of Agreement) ระหว่างส่วนราชการต้นสังกัดของ Free Agents กับส่วนราชการเจ้าของโครงการที่จะให้ไปช่วยพัฒนาโครงการใหม่ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เงินเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของงาน ในแต่ละเดือน Free Agents ต้องกลับไปที่ส่วนราชการต้นสังกัดเพื่อฝึกอบรมและพัฒนา และเมื่อปฏิบัติเสร็จสิ้นสามารถไปปฏิบัติงานในโครงการอื่นของรัฐต่อไป นอกจากนี้ Free Agents สามารถออกจากโปรแกรมนี้เมื่อใดก็ได้ หากได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นหรือผ่านกระบวนการคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น

กล่าวได้ว่าโครงการนี้ นอกจากจะช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ต้องการคนเก่งมาทำงานในโครงการสำคัญในช่วงระยะเวลาหนึ่ง สามารถสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาได้อย่างรวดเร็วแล้ว ในขณะเดียวกันก็ยังเป็นการตอบสนองรูปแบบการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงที่ชอบความท้าทายมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ได้ร่วมงานกับโครงการใหม่ ๆ ที่พร้อมสนับสนุนงานของภาคราชการซึ่งเหมาะสมกับทักษะ สมรรถนะ และความสนใจของตนเอง

สรุปหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ส่วนราชการต้นสังกัด	ส่วนราชการเจ้าของโครงการ
การจัดสรร Free Agents ไปทำงาน	จัดทำกรอบรายละเอียดการจ้าง Free Agents
การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) อาทิ ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม พัฒนา	จ่ายเงินให้ส่วนราชการต้นสังกัด เป็นเงินเดือน และเพิ่มอีกร้อยละ 15 เป็นค่าบริหารจัดการ
ดูแลการบริหารทั่วไป ด้านเอกสาร งบประมาณ และงานประเมินผล	เป็นผู้ประเมินผลงานของ Free Agents

มองเขา มองเรา

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. มีโครงการในลักษณะคล้ายกับโครงการ CFA คือ “โครงการเชิงยุทธศาสตร์หรือโครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Work / Study Team)” เป็นกลไกหนึ่งในการรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Retention) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการใช้ศักยภาพกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่กระจายอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ มาร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศอันเป็นงานที่ท้าทาย สามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ระดับประเทศ โดยเป็นการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบ ให้มีการสั่งสมประสบการณ์ ทักษะและองค์ความรู้ที่หลากหลาย สร้างวัฒนธรรมการหมุนเวียน/แลกเปลี่ยนบุคลากรในภาพรวมของระบบราชการ (Talent Mobility) โดยทั้งสองโครงการมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ส่วนราชการได้คนคุณภาพที่สร้างผลงานและนวัตกรรม และกลุ่มคนคุณภาพได้ใช้ความรู้ที่มีอย่างเต็มที่ ซึ่งท่านสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก วารสารข้าราชการ ฉบับที่ 2/2562 หรือทาง www.ocsc.go.th/PWST

2. Talent Cloud 2019 – 2020

Talent Cloud เป็นการทดลองการสรรหารูปแบบใหม่ โดยมุ่งเน้นสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาปฏิบัติราชการในโครงการที่มีช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นงานโครงการหรือภารกิจเร่งด่วน โครงการ Sun - Setting Program เป็นโครงการริเริ่มใหม่ ใช้ระยะเวลาการสรรหาเพียง 30 วันทำการ (นับแต่รับสมัครถึงการส่งจดหมายตอบรับเข้าทำงาน) เกิดจากแนวคิดที่ว่ารูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ในอนาคตต้องการความรวดเร็ว สนใจสิ่งที่เป็นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การหางานที่ตนสนใจหรือท้าทายความสามารถของตน และชอบทำงานในช่วงสั้น ๆ เปลี่ยนงานบ่อยเพื่อให้มีประสบการณ์หลากหลาย ไม่สนใจการจ้างงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุเหมือนคนรุ่นก่อน โครงการนี้เริ่มต้นราวปี ค.ศ. 2017 มีการประกาศรับสมัครงานจำนวน 14 งาน ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และมีผู้เข้ามาสร้างโปรไฟล์เพื่อหางานมากกว่า 1,200 คน

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากส่วนราชการต่าง ๆ และแม้ว่าจะเป็นช่วงทดลองเริ่มต้น แต่ก็ได้รับการตอบสนองอย่างท่วมท้น รวมทั้งจากชาวต่างชาติด้วย เป็นโครงการที่ทำให้ราชการมีโอกาสเลือกสรรผู้มีศักยภาพสูงได้มากขึ้น ในโครงการนี้นอกจากจะมีโปรแกรมทำงานโดยจับคู่งาน (Matching) แล้ว ผู้สมัครยังสามารถประเมินตนเองได้ว่าเป็นผู้มีความเหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่เพียงใดด้วย

3. Government of Canada Jobs - GC Jobs

เป็นโครงการนวัตกรรมการสรรหาและเลือกสรรของ Public Service Commission (PSC) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานภาครัฐมีความยืดหยุ่น เสมอภาค และสะดวกแก่ผู้ใช้งาน ดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงและตอบโจทย์ของผู้หางานทำ ผู้ต้องการจ้างและนักทรัพยากรบุคคล โครงการเริ่มต้นในปี ค.ศ. 2018 และถูกพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน มีจำนวนผู้สมัครหางานในระบบ (Active Account) ประมาณ 1.8 ล้านราย มีตำแหน่งงานกว่า 7,000 ตำแหน่ง จากหน่วยงานของรัฐ 11 แห่ง

คุณสมบัติของระบบโปรแกรมนี้ สามารถเข้าใช้งานได้หลากหลายอุปกรณ์ โดยผู้สมัครและผู้รับสมัครลงทะเบียนเพียงครั้งเดียว มีการรายงานการติดตามสถานะของกระบวนการสรรหา รวมทั้งประเมินผลการดำเนินการ มีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ความสะดวกระหว่างทีมงาน มีทางเลือกในการใช้สื่อเพื่อประกาศรับสมัคร เช่น วีดิทัศน์เกี่ยวกับหน่วยงานหรือตำแหน่งที่จะจ้าง และสถิติด้านตลาดแรงงานที่น่าสนใจ เป็นต้น

มองเขา มองเรา

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำเว็บไซต์ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สามารถรองรับการเข้าใช้งานได้หลากหลายอุปกรณ์ในลักษณะเดียวกัน ใช้ชื่อว่า 'Job OCSC' มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 และกลางปี พ.ศ. 2562 ได้เปิดตัว Mobile Application 'Job OCSC' สามารถ Download ทั้งระบบ Android และ iOS ลงทะเบียนเพียงครั้งเดียว ผู้ลงทะเบียนจะสามารถรับทราบข่าวการสมัครของหน่วยงานภาครัฐได้ตลอดเวลา และส่วนราชการยังสามารถตรวจสอบหนังสือรับรองผลการสอบผ่านการวัดความรู้ความสามารถทั่วไปของสำนักงาน ก.พ. ได้ด้วย ปัจจุบันมีจำนวนผู้สมัครหางานในระบบ (Active Account) ประมาณ 3 แสนราย ขณะนี้การรับสมัครงานภาครัฐยังไม่สามารถสรรหาได้เองจากโปรไฟล์ของผู้สมัคร แต่ในอนาคตต่อไปอาจต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้

4. การจ้างงานในอนาคต

1) การจ้างนักเรียน นักศึกษา ทำงานในภาครัฐ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการทำงานและดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้ามารับราชการเพื่อพัฒนาระบบในอนาคต โดยเป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในสาขาที่ขาดแคลน

2) การปรับปรุงการสรรหาให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เช่น ให้อำนาจส่วนราชการดำเนินการจัดหาผู้ประเมินทักษะภาษาได้เอง (ภาษาอังกฤษและฝรั่งเศสเป็นภาษาราชการ) โครงการทดลองระบบการสรรหาที่ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อลดอคติ เช่น คนพื้นเมือง ผู้พิการ กลุ่มคนเพศทางเลือก รวมทั้งการสร้างแบบทดสอบอิเล็กทรอนิกส์ In-Basket Test เพื่อประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้ยังมีความพยายามสนับสนุนการสรรหาจากภายในภาคราชการโดยการรับโอนข้าราชการด้วย

3) การจ้างงานกลุ่มคนที่กฎหมายให้ความสำคัญ โดย Public Service Employment Act ได้บัญญัติให้การจ้างงานต้องให้โอกาสกับบุคคลที่เคยรับราชการ ได้แก่ ทหาร ตำรวจที่ออกจากราชการเพราะเหตุเจ็บป่วย ข้าราชการที่ถูกให้ออกจากราชการเพราะเหตุยุบเลิกภารกิจ หรือส่วนราชการที่มีกำลังคนเกิน และข้าราชการที่พิการ เป็นต้น

5. การรักษาความเป็นธรรมและความเป็นกลางทางการเมือง

- ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบข้อมูลการสรรหาและเลือกสรรได้ทาง Open Government Portal

- สำหรับการตรวจสอบส่วนราชการที่ดำเนินการไม่เป็นไปตามหลักคุณธรรม นโยบาย กฎหมาย หรือเงื่อนไขการมอบอำนาจให้ดำเนินการ PSC จะพิจารณายกเลิกการมอบอำนาจให้แก่หัวหน้าส่วนราชการนั้น อาทิ หากตรวจสอบพบว่าบุคคลที่ได้รับบรรจุในตำแหน่งงานมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ หัวหน้าส่วนราชการก็จะต้องรีบดำเนินการแก้ไขทันที

- กระบวนการสอบสวนการกระทำผิดหรือทุจริตในการสรรหาและเลือกสรร หากพบการทุจริตสามารถดำเนินได้รวดเร็ว พร้อมจัดทำรายงานผลการสอบสวนส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อยกเลิกการบรรจุแต่งตั้งกรณีที่กระทำผิด

- การรักษาความเป็นกลางทางการเมือง โดยการอนุญาตการทำกิจกรรมทางการเมืองของข้าราชการ การพิจารณาถึงผลกระทบของการใช้อำนาจทางกฎหมายของข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ ความสมดุลระหว่างสิทธิพลเมืองกับความเป็นข้าราชการ โดยอาจอนุญาตให้ข้าราชการลาไปสมัครรับเลือกตั้งโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน หรือการโยกย้ายออกจากตำแหน่งหน้าที่เดิมภายหลังจากการกลับเข้ามาทำงาน เป็นต้น

สรุป

การสร้างนวัตกรรมเป็นปัจจัยผลักดันให้มีการพัฒนาองค์กร การศึกษาความพยายามในการสร้างนวัตกรรมของแคนาดา แล้วมองสะท้อนย้อนกลับมายังภาครัฐของไทย อาจช่วยให้เกิดแนวคิดในการพัฒนางานใหม่ ๆ ต่อไป

Agile Leadership : คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่จากนี้ไปสู่อนาคต

ร้อยโท ดร. สิทธิชัย ตัณฑสิทธิ์
รก.นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

การเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร เช่น การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในลักษณะการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความรวดเร็วและความคล่องตัว (Agility) ขององค์กรคู่แข่ง ฯลฯ ทำให้การบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนในปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยเพิ่มความแข็งแกร่งด้านยุทธศาสตร์ และความคล่องตัวที่จะสร้างการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป จึงกลายเป็นความท้าทายของผู้นำว่าจะดำเนินการอย่างไรให้สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

โลกาภิวัฒน์เป็นการเปลี่ยนแปลงอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะในภาคเอกชนที่มีการแข่งขันเพื่อช่วงชิงตลาดและลูกค้า เราจึงได้เห็นการก้าวขึ้นมาของผู้นำรุ่นใหม่ (Young Leader) ในการคิดค้นนวัตกรรม หรือนำแนวปฏิบัติใหม่ๆ มาใช้ ในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงระดับโลกหลายแห่ง เช่น

• Sundar Pichai CEO ของ Google ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่ผู้ใช้งานมากที่สุดในโลก

• Satya Nadella CEO ของบริษัท Microsoft ซึ่งเป็นบริษัทผู้นำด้านอุปกรณ์และระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์

• Shantanu Narayen CEO ของบริษัท Adobe ซึ่งดำเนินธุรกิจผลิตคิดค้นโปรแกรมที่ใช้งานในคอมพิวเตอร์และมือถือ

• Ajaypal Singh Banga CEO บริษัท Master Card ซึ่งเป็นบริษัทด้านการเงินและสินเชื่อที่มีผู้ใช้หลายล้านคนทั่วโลก

• Indra Nooyi CEO บริษัท Pepsi Co ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

เมื่อพิจารณารายชื่อที่กล่าวถึงข้างต้น จะพบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจที่ CEO ของทุกองค์กรต่างมีร่วมกัน คือทุกคนเป็นชาวอินเดียที่เกิดและเติบโตในประเทศอินเดีย ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ค่อนข้างแปลกที่ชาวต่างชาติซึ่งไม่ได้เกิดในประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของบริษัทชั้นนำสัญชาติอเมริกันได้ จนมีการกล่าวว่าอุตสาหกรรมใหม่ของอินเดีย คือการส่งออกผู้นำไปยังบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก (Ghemmawat & Vantrappen, 2014)

สิ่งที่น่าสนใจคือ อะไรคือสิ่งที่ทำให้คนอินเดียได้รับความไว้วางใจให้บริหารองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลกได้ ซึ่งหลายคนวิเคราะห์ไว้ว่า นอกเหนือจากการใช้ภาษาอังกฤษได้ดีกว่าชาวต่างชาติอื่น ๆ เช่น จีน หรือญี่ปุ่น แล้ว คนอินเดียยังมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อบริบทขององค์กรในปัจจุบัน ได้แก่

• คนอินเดียคุ้นเคยกับพหุสังคมที่มีความหลากหลาย เนื่องจากอินเดียเป็นประเทศที่มีคนหลากหลายเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา วรรณะ ทำให้คนอินเดียสามารถปรับตัวและรับมือกับความแตกต่างได้เป็นอย่างดี (Jagannathan, 2014)

• อินเดียเป็นประเทศที่มีอัตราคนยากจนสูง ทำให้คนอินเดียมีแรงบันดาลใจ (Aspiration) ที่จะยกสถานะของตัวเองให้สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น Sundar Pichai ซึ่งเติบโตมาในครอบครัวที่ไม่ได้ร่ำรวย ไม่มีแม้แต่รถยนต์ โทรศัพท์หรือโทรทัศน์ แต่ก็สามารถผลักดันตัวเองให้เข้าไปเรียนในมหาวิทยาลัยชั้นนำของสหรัฐอเมริกาอย่าง Stanford University และ Wharton Business School ได้

• คนอินเดียมีความอุตสาหะพากเพียรในการทำงาน (Perseverance) โดยเลือกที่จะเติบโตอย่างช้า ๆ ในองค์กรมากกว่าที่จะเปลี่ยนงานบ่อย ๆ เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ทำให้เป็นผู้ที่รู้จักทุกแง่มุมขององค์กรตัวเองเป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น Indra Nooyi ที่ทำงานกับบริษัท Pepsi มาโดยตลอดกว่า 20 ปี จนในที่สุดได้ขึ้นดำรงตำแหน่ง CEO ขององค์กร

• CEO ชาวอินเดียมีรูปแบบการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Participative Management) และเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง ซึ่งเป็นเหมือนการซื้อใจพนักงานให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้การทำงานมีความราบรื่นมากขึ้น

• ผลการวิจัยจาก University of Southern Hampshire ระบุว่า CEO ชาวอินเดียมีความอ่อนน้อมถ่อมตนและไม่เย่อหยิ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งกลายเป็นการผสมผสานที่ลงตัวสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่ CEO ไม่จำเป็นต้องแสดงความแข็งกร้าวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะที่เด่นชัดของ CEO ชาวอินเดียที่กล่าวมาข้างต้น อาจจะไม่ได้แปลกใหม่หรือหาไม่ได้จากคนชาติอื่น ๆ แต่เป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือมุมมองที่ทุกคนมีร่วมกันในกรอบเวลาเดียวกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบการรับรู้ การคิดวิเคราะห์ และการปฏิบัติ ซึ่งกระบวนทัศน์ของผู้นำยุคใหม่ได้มีการปรับไปตามบริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะตามกระบวนทัศน์ผู้นำยุคใหม่

Richard L. Daft ผู้เชี่ยวชาญสาขาการบริหารจัดการได้รวบรวมและอธิบายถึงคุณลักษณะตามกระบวนทัศน์ผู้นำยุคใหม่ไว้ดังนี้

• การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านเป็นสิ่งที่องค์กรไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้นำยุคใหม่คือผู้ที่สามารถบริหารจัดการให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ซึ่งแตกต่างจากผู้นำในยุคก่อนที่ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลง ขอเพียงให้องค์กรยังสามารถทำงานตามระบบที่อยู่ได้เท่านั้น

• บทบาทของผู้นำยุคใหม่จะต้องเน้นที่การเป็นผู้สร้างความร่วมมือ (Collaborator) มากกว่าการแข่งขัน (Competitor) โดยผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรพร้อมที่จะประสานและทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยใช้วิธีการจูงใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม

• จากเดิมที่องค์กรมักจะเน้นการเป็นกลุ่มก้อนของพนักงาน เพื่อให้ทุกคนมีความคิดเดียวกัน มีทักษะคล้ายกันเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ ผู้นำยุคใหม่ต้องพร้อมที่จะยอมรับและสนับสนุนความแตกต่างหลากหลายให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Diversity Promoter) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรได้รับมุมมองใหม่ ๆ และยังช่วยดึงดูดคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานได้มากขึ้นด้วย

• ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความถ่อมตนมากขึ้น สามารถที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อสนับสนุนให้คนอื่นให้มีโอกาสเติบโตในงานได้ด้วย ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่ผู้นำมักจะทำตัวให้เป็นจุดเด่นหรือเป็นที่ยกย่องของทุกคนในองค์กรเพียงคนเดียว

ข้อคิดที่ได้จากกรณีนี้ จะได้เห็นว่ากระบวนการพัฒนาผู้นำ รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ จำเป็นจะต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่มีความท้าทายมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนทัศน์ยุคใหม่ โดยเฉพาะการที่ผู้นำองค์กรต้องสามารถเข้าถึงได้ง่าย และที่ละเลยไม่ได้คือการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการรับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับในระบบราชการไทย ได้มีการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา 4 ประการ ประกอบด้วย 1) ผู้นำที่สามารถสร้างการทำงานที่มีแนวทางร่วมกัน (Alignment) เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) ผู้นำที่สามารถสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และการเป็นหุ้นส่วนในการทำงาน (Partnership) เพื่อขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ 3) ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรม และ 4) ผู้นำที่สามารถสร้างระบบงานแบบดิจิทัลได้ ซึ่งน่าจะช่วยให้การพัฒนาผู้นำของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

อ้างอิง

Bershidsky, L. (2014, February 6). *Why Microsoft and Everyone Else Loves Indian CEOs? Bloomberg.* Retrieved from https://www.bloomberg.com/view/articles/2014-02-05/why-Microsoft-and-everyone-else-loves-indian-ceos

Daft, R. (2015). *The Leadership Experience.* Stamford: Cengage Learning.

Ghemawat, P. & Vantrappen, H. (2014, March 7). *Are CEOs Really India's Leading Export?* Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2014/03/are-ceos-really-indias-leading-export

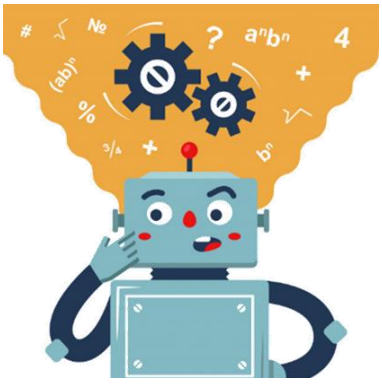
Jagannathan, R. (2014, December 20). *Reasons Why Indian Ceos Are Making It Big On Global Stage. Firstpost.* Retrieve from https://www.firstpost.com/business/5-reasons-why-indian-ceos-are-making-it-big-on-global-stage-130524.html

"Great minds must be ready not only to take opportunity, but to make them."

– – Colton – –

ความคิดที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่แต่เตรียมพร้อมต่อโอกาส แต่ยังพร้อมที่จะลงมือทำ

WILL AI AFFECT RECRUITING ?
การสรรหาบุคลากรในยุคดิจิทัล



อาภาภรณ์ อาภาประสิทธิ์
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

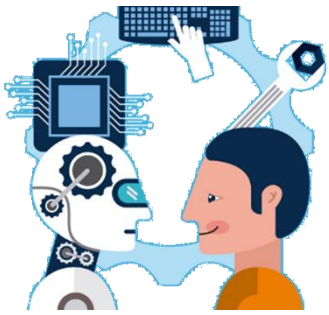
จากกระแสของความก้าวหน้าของโลกยุคดิจิทัล ตอนนี้คงไม่มีใครไม่รู้จักคำว่า AI แล้ว

AI (Artificial Intelligence) หรือปัญญาประดิษฐ์ ในโลกของ HR ก็กำลังมาแรงอย่างมาก วารสารข้าราชการฉบับก่อนหน้านี้ก็ได้มีการพูดถึงบทบาทของ AI กับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการที่ AI เข้าไปมีบทบาทเพื่อช่วยคัดกรองผู้สมัครไปบ้างแล้ว ในฉบับนี้จึงขอกล่าวถึงประเด็นที่กำลังเป็นคำถามของใครหลาย ๆ คน ว่า “AI จะแทนที่งานสรรหาคัดเลือกในอนาคตหรือไม่ ?” และการที่ใช้งาน AI มากขึ้นจะส่งผลทำให้กระบวนการสรรหาเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงเลยหรือไม่ ?

เป็นที่ทราบกันดีว่าชีวิตประจำวันของเราล้วนข้องเกี่ยวกับ AI ซึ่งก็คือปัญญาประดิษฐ์หรือสติปัญญาของเครื่องจักรหรือคอมพิวเตอร์ที่จำลองพฤติกรรมมนุษย์และสามารถตัดสินใจเองได้อย่างชาญฉลาดตามโปรแกรมที่ถูกออกแบบไว้ Google Home, Siri, Cortana, Alexa ล้วนเป็นตัวอย่างของปัญญาประดิษฐ์ที่กล่าวถึง ซึ่งพยายามจะค้นหาข้อมูลจากสิ่งที่เราบอกและทำตามที่เราขอ

แม้กระทั่งแอพพลิเคชั่นนำทางอย่าง Google Maps ก็เช่นกัน ขณะที่เรากำลังขับรถและหาทางไปยังจุดหมาย AI ที่ทำงานอยู่เบื้องหลังต้องประมวลผลอย่างรวดเร็ว ผ่านการค้นคว้าข้อมูลในอดีตจากคลังข้อมูลเพื่อพยากรณ์เส้นทางที่ดีที่สุดและคำนวณระยะเวลาที่ใช้ในการไปถึงเป้าหมาย

ในขณะนี้ AI มีบทบาทสำคัญในระบบการสรรหาคัดเลือกบริษัทในต่างประเทศหลาย ๆ แห่งเริ่มใช้ AI ในการคัดกรองผู้สมัครงานซึ่งมีส่วนช่วยให้ประหยัดเวลาและสามารถวางตัวเป็นกลางและลดอคติ เพราะ AI จะทำการวิเคราะห์บนพื้นฐานของข้อมูลใบสมัครงาน หรือเอกสารประกอบที่มีอยู่ทั้งหมดโดยไม่สนใจประเด็นเรื่องเพศหรือรูปร่างหน้าตาของผู้สมัครงานแต่อย่างใด



การใช้ AI ในวงการ HR ย่อมก่อให้เกิดกระแสทั้งด้านบวกและด้านลบ จากผลการสำรวจของ Linkedin พบว่า มีนักสรรหาบุคลากรมืออาชีพเพียง 14% เท่านั้นที่มีความกังวลว่า AI จะมาแย่งงานไป นั่นเพราะว่าหัวใจสำคัญของการสรรหาคัดเลือกยังอาศัยการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครงาน เพื่อได้รับทราบข้อมูลด้านต่าง ๆ ของตัวผู้สมัครที่ไม่สามารถค้นพบผ่านใบสมัครงาน เช่น ทักษะการสื่อสารทั้งด้านการพูด การฟัง และการแสดงอารมณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ AI ไม่สามารถทำแทนมนุษย์ได้แต่จะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในงานด้านวิเคราะห์ข้อมูลหรือจัดการเอกสาร และช่วยให้เจ้าหน้าที่สรรหามีเวลาพัฒนาทักษะด้านอื่น ตัวอย่างของทักษะสำคัญในกระบวนการสรรหาคัดเลือกที่ AI ยังไม่สามารถกระทำแทนมนุษย์ได้ เช่น

1. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการสัมภาษณ์ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ผู้สมัครเปิดใจและเป็นการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้สมัครงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นตัดสินใจเลือกองค์กรท่ามกลางข้อเสนอมากมาย หรือเลือกว่าจะออกจากงานเดิมหรือไม่ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องรู้จักสร้างบรรยากาศการสัมภาษณ์ให้เป็นกันเอง เพื่อให้ผู้สมัครผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด หรือกดดันมากเกินไปและเป็นตัวของตัวเองให้มากที่สุด

2. สามารถมองเห็นศักยภาพของผู้สมัครนอกเหนือจากใบปริญญาบัตร ความสามารถนี้ต้องใช้ผู้สรรหาที่มีความชำนาญในการค้นหาศักยภาพที่แท้จริงของผู้สมัคร โดยเฉพาะผู้สมัครที่มีประสบการณ์น้อย หรือผู้ที่เปลี่ยนสายงาน ผู้สัมภาษณ์ต้องคอยสังเกตท่าทีของผู้สมัครเพื่อจะอ่านให้ออกว่าคน ๆ นี้เป็นอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งความรู้และการสั่งสมประสบการณ์ ผู้สัมภาษณ์อาจสังเกตผ่านการพูดคุย ตั้งคำถาม หรือทำกิจกรรม ซึ่ง AI ที่ทำการวิเคราะห์บนพื้นฐานของคลังข้อมูลย่อมไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องนี้ได้

3. วัฒนธรรมองค์กร ผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณาว่าผู้สมัครคนนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ AI อาจจะช่วยในการคัดกรองผู้สมัครในขั้นแรก โดยการมองหาผู้ที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์งานกับเจ้าหน้าที่ในภายหลัง หรือค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามกับที่องค์กรกำลังมองหา แต่หลังจากนั้นย่อมต้องเป็นเรื่องของการดำเนินการของผู้สัมภาษณ์ โดยอาจเรียกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและผ่านการสัมภาษณ์งานในเบื้องต้นมาทดลองงานกับเพื่อนร่วมงานในอนาคต เพื่อสังเกตพฤติกรรมของผู้สมัครเหล่านั้นว่าจะทำได้ดีมากน้อยแค่ไหน

4. การวัดทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล

ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นทักษะสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงานระหว่างลูกน้องและหัวหน้า การทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือแม้กระทั่งการบริการลูกค้า ดังนั้น หนทางแรกที่ดีที่สุดขององค์การ คือ พยายามค้นหาผู้ที่มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีด้วยเช่นกันเพื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้สมัคร บางครั้งอาจต้องใช้คำถามหรือสร้างสถานการณ์กดดันร่วมด้วยเพื่อทดสอบการควบคุมอารมณ์ หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

5. การโน้มน้าวผู้สมัครให้รับข้อเสนอ

การตอบรับข้อเสนอเป็นการตัดสินใจครั้งยิ่งใหญ่สำหรับผู้สมัครงานทุกคน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการยอมรับของแต่ละปัจเจกบุคคล ในขณะที่เราใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ผู้สมัครงาน ผู้สัมภาษณ์ก็สามารถรับรู้ได้ว่าเรื่องไหนที่เป็นประเด็นสำคัญ หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงานของผู้สมัคร (นอกเหนือจากเงินเดือน) ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน และเมื่อถึงเวลาที่ผู้สัมภาษณ์ยื่นข้อเสนอให้แก่ผู้สมัครงาน พวกเขาก็สามารถใช้ประเด็นเหล่านั้นมาโน้มน้าวและจูงใจผู้สมัครให้ตอบรับข้อเสนอได้

การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันยิ่งจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการดึงดูดผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงมาสู่องค์กรท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น การสร้างความประทับใจต่อองค์การย่อมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและทำให้คนต้องการมาร่วมงานกับองค์การยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในขณะที่ AI เข้ามามีบทบาทในการช่วยให้กระบวนการสรรหาคัดเลือกลดความยุ่งยากลงและช่วยจัดการงานด้านเอกสารต่าง ๆ หากนักสรรหาบุคลากรสามารถใช้เวลาที่เพิ่มขึ้นไปกับการพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้น ย่อมมั่นใจได้ว่าคุณจะโดดเด่นอยู่ในวงการสรรหาและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับระบบสรรหาคัดเลือก ซึ่ง AI จะไม่ได้เข้ามาแทนที่พวกเขาแต่จะเป็นเพียงตัวช่วยหนึ่งเท่านั้น

อ้างอิง

https://business.linkedin.com/talent.solutions/blog/future-of-recruiting/2018/5-recruiting-skills-that-ai-can-not-replace

OBJECTIVES
STRATEGY
RESPONSIBILITY
EXPERTISE
COMPETENCE
PERFORMANCE
PRO SERVICES

นักเรียนทุนรัฐบาลกับการชดใช้ทุน : ความแตกต่างระหว่างการทำสัญญาและการใช้คำสั่งทางปกครอง

นิติกร ชัยวิเศษ
นิติกรชำนาญการ
สำนักกฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

จากกรณีข่าวนักเรียนหนีใช้ทุนซึ่งเป็นประเด็นให้ผู้ค้ำประกันต้องมารับใช้หนี้ที่ตนเองไม่ได้ก่อขึ้น รวมทั้งไม่ได้รับประโยชน์จากเงินทุนเหล่านั้นเลย เป็นที่มาของแนวคิดที่ว่าจะมีรูปแบบอื่นหรือไม่ที่ต่างไปจากการทำสัญญากับนักเรียนทุนแบบเดิมที่มีอยู่

บทความฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างการทำสัญญาและการใช้คำสั่งทางปกครองในการให้ทุนรัฐบาลว่ามีหลักการ เงื่อนไข และวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไร โดยจะเริ่มอธิบายหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับสัญญาก่อน จากนั้นผู้เขียนจะอธิบายถึงหลักการพื้นฐานของคำสั่งทางปกครอง และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสัญญาและคำสั่งทางปกครอง

สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 13 (9) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ในการดำเนินการเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนรัฐบาลตามนโยบาย และระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แต่ทั้งมาตรา 13 และ มาตรา 8 ไม่ได้กำหนดว่าการให้ทุนรัฐบาลนั้นต้องกระทำในรูปแบบใด อีกทั้งก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ข้อความคิดว่าด้วยคำสั่งทางปกครอง ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศไทยและการให้ทุนรัฐบาลนั้นได้มีการให้มาก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ใช้บังคับ ดังนั้น การผูกมัดผู้รับทุนให้เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐภายหลังสำเร็จการศึกษาจึงกระทำผ่านสัญญามาโดยตลอด ในชั้นแรกนี้ผู้เขียนจะอธิบายถึงความของการทำสัญญาด้วยสัญญาพอสังเขป

1. สัญญา

การทำสัญญาอยู่ภายใต้สองหลักการทางกฎหมายใหญ่ ๆ คือ “หลักเสรีภาพในการทำสัญญา” และ“หลักความศักดิ์สิทธิ์ในการแสดงเจตนา” หลักเสรีภาพในการทำสัญญา หมายถึง บุคคลในฐานะประธานแห่งสิทธิจะกำหนดเนื้อหาในสัญญาอย่างไรก็ได้ตามแต่ใจตนปรารถนา[1] แต่ทั้งนี้มาตรา 150 และ 151 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ก็ได้กำหนดข้อจำกัดในการกำหนดเนื้อหาของสัญญาไว้ คือ วัตถุประสงค์ของสัญญาต้องไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน ไม่ต้องห้ามชัดแจ้งโดยกฎหมาย และไม่เป็นการพ้นวิสัย ส่วนหลักความศักดิ์สิทธิ์ในการแสดงเจตนา หมายถึง เมื่อบุคคลผู้เป็นประธานแห่งสิทธิได้แสดงเจตนากำหนดสิทธิหน้าที่ด้วยเจตนาของตนเองแล้ว ก็ต้องผูกพันตามที่ตนได้แสดงเจตนาออกไป

[1] วรเจตน์ ภาคีรัตน์, *หลักกฎหมายทั่วไปในสัญญาทางปกครอง*, หน้า 6.

กล่าวคือ คู่สัญญานั้นมีอำนาจในการกำหนดความผูกพันตามสัญญาเสมือนหนึ่งเป็นกฎหมายที่ใช้ในระหว่างคู่สัญญาด้วยกันเอง ดังนั้น เมื่อคู่สัญญาผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งก็มีสิทธิเรียกร้องให้คู่สัญญาฝ่ายที่ผิดสัญญาปฏิบัติตามสัญญาได้ เพราะสัญญามีอำนาจบังคับเสมือนหนึ่งเป็นกฎหมายระหว่างคู่สัญญา (inter partes)

สำนักงาน ก.พ. แม้จะเป็นส่วนราชการ แต่ก็มีอำนาจทำสัญญากับผู้รับทุนรัฐบาลเสมือนหนึ่งสำนักงาน ก.พ. เป็นเอกชนคนหนึ่งได้ภายในขอบเขตหน้าที่ของตนเอง[2] และเนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ไม่ได้ให้อำนาจสำนักงาน ก.พ. ให้ทุนรัฐบาลโดยใช้คำสั่งทางปกครองโดยมีข้อผูกพันได้[3] การทำสัญญาจึงเป็นเพียงวิธีการเดียวที่สำนักงาน ก.พ. จะกำหนดข้อผูกพันให้ผู้รับทุนรัฐบาลปฏิบัติตามได้ การกำหนดข้อผูกพันให้ผู้รับทุนรัฐบาลต้องเข้าปฏิบัติงาน เบี้ยปรับ และสิทธิหน้าที่อื่น ๆ เป็นความสมัครใจระหว่างสำนักงาน ก.พ. และผู้รับทุนรัฐบาล ซึ่งเป็นไปตามหลักเสรีภาพในการทำสัญญาและหลักความศักดิ์สิทธิ์ในการแสดงเจตนาที่อยู่ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ทั้งสิ้น ในส่วนของการบังคับตามสัญญา สำนักงาน ก.พ. จึงต้องฟ้องคดีต่อศาลเพื่อร้องขอให้ศาลมีคำพิพากษาและมีคำบังคับให้ผู้รับทุนรัฐบาลปฏิบัติตามสัญญา เพราะมูลเหตุมาจากการที่สำนักงาน ก.พ. มีสถานะในสัญญาเท่าเทียมกับผู้รับทุนรัฐบาล จึงไม่มีสิทธิบังคับให้คู่สัญญาปฏิบัติตามสัญญาได้ด้วยกำลังของตนเอง[4]

2. คำสั่งทางปกครอง

ข้อความคิดเกี่ยวกับคำสั่งทางปกครองนั้นจะแตกต่างจากสัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำสั่งทางปกครองนั้นเป็นการใช้อำนาจฝ่ายเดียวของฝ่ายปกครองในการกำหนดสิทธิหน้าที่ของผู้รับคำสั่งทางปกครอง เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะสำเร็จลุล่วงไปได้ และฝ่ายปกครองสามารถบังคับให้เป็นไปตามคำสั่งทางปกครองได้เอง โดยไม่ต้องฟ้องคดีต่อศาล เพราะหากต้องให้ฝ่ายปกครองไปฟ้องคดีต่อศาลเพื่อบังคับเอกชนให้ปฏิบัติตามคำสั่งทางปกครองแล้ว ประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐจะได้รับผลกระทบอย่างร้ายแรง เนื่องจากฝ่ายปกครองจะไม่สามารถบังคับอะไรได้เลย[5]

หากต้องฟ้องคดีเพื่อบังคับเอกชนทุกกรณี การใช้คำสั่งทางปกครองเป็นเครื่องมือในการดำเนินการของฝ่ายปกครองนั้นอยู่ภายใต้หลักการสองหลักการใหญ่ คือ “หลักไม่มีกฎหมายไม่มีอำนาจ” และ“หลักการกระทำของฝ่ายปกครองต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย[6]” หลักไม่มีกฎหมาย ไม่มีอำนาจ หมายความว่า การที่ฝ่ายปกครองจะใช้อำนาจฝ่ายเดียวกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นการสร้างภาระหรือจำกัดสิทธิเสรีภาพของเอกชน จะต้องมีกฎหมายให้อำนาจไว้อย่างชัดแจ้งว่าฝ่ายปกครองสามารถใช้คำสั่งทางปกครองเป็นเครื่องมือดำเนินการได้ ส่วนหลักการกระทำของฝ่ายปกครองต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย หมายความว่า แม้ฝ่ายปกครองจะมีอำนาจในการใช้คำสั่งทางปกครองในการดำเนินการแต่ก็ต้องไม่กระทำการที่ขัดต่อกฎหมายในลำดับที่สูงกว่า เช่น พระราชบัญญัติหรือรัฐธรรมนูญ

---

[2] วิษณุ วรัญญู, ปิยะศาสตร์ ไขว้พันธุ์, และ เจตน์ ถาวรศีลพร, *ตำรากฎหมายปกครองว่าด้วยกฎหมายปกครองทั่วไป*, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกเบี้ย, ตุลาคม 2551), หน้า 170.

[3] กรณีจะแตกต่างไปหากคำสั่งให้ทุนรัฐบาลนั้นไม่มีข้อผูกพันใด ๆ ให้ผู้รับทุนต้องปฏิบัติเช่นนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่จำเป็นต้องมีกฎหมายให้อำนาจ เพราะเป็นการให้ประโยชน์แก่เอกชนฝ่ายเดียวและไม่มีการจำกัดสิทธิเสรีภาพของเอกชน

[4] วิษณุ วรัญญู, ปิยะศาสตร์ ไขว้พันธุ์, และ เจตน์ ถาวรศีลพร, *ตำรากฎหมายปกครองว่าด้วยกฎหมายปกครองทั่วไป*, หน้า 168.

[5] *คำอธิบายหลักกฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539*, มูลนิธิวิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางปกครอง (ว.พ.ปค.), (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กุมภาพันธ์ 2551), หน้า 190; ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนศานต์, กฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง, (กรุงเทพฯ : จิรรัชการพิมพ์, มิถุนายน 2540), หน้า 333.

[6] วิษณุ วรัญญู, ปิยะศาสตร์ ไขว้พันธุ์, และ เจตน์ ถาวรศีลพร, *ตำรากฎหมายปกครองว่าด้วยกฎหมายปกครองทั่วไป*, หน้า 37 – 40.

ความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง ?

หากสำนักงาน ก.พ. มีความประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการให้ทุนรัฐบาลจากการใช้สัญญามาเป็นการใช้คำสั่งทางปกครอง ก็ต้องมีกฎหมายให้อำนาจไว้ เพราะเงื่อนไขการรับทุนรัฐบาลที่ต้องปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ มีผลจำกัดสิทธิในการประกอบอาชีพของผู้รับทุน รวมถึงการบังคับตามคำสั่งให้ชำระเงินทุนรัฐบาลคืนเมื่อผู้รับทุนรัฐบาลไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของการให้ทุนรัฐบาลก็กระทบต่อสิทธิในทรัพย์สินของผู้รับทุนรัฐบาล โดยจะต้องมีกฎหมายในระดับพระราชบัญญัติให้อำนาจในการทำคำสั่งทางปกครอง[7] โดยอาจจะแก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 8 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยเพิ่มข้อความเข้าไปเป็น

(8) กำหนดนโยบายและออกระเบียบเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือนตลอดจนจัดสรรผู้รับทุนที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้ารับราชการในกระทรวงหรือกรมหรือหน่วยงานของรัฐ

“การให้ทุนรัฐบาล การกำหนดเงื่อนไขการรับทุนรัฐบาล การเรียกคืนเงินทุนรัฐบาลหรือเงินอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับทุนรัฐบาลจากผู้รับทุนและผู้ค้ำประกัน ให้ทำเป็นคำสั่งทางปกครอง ทั้งนี้ ไม่ให้นำประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาใช้บังคับ”

“รายละเอียดเกี่ยวกับการสรรหาผู้รับทุนรัฐบาล สิทธิหน้าที่ระหว่างสำนักงาน ก.พ. และผู้รับทุนรัฐบาล เงื่อนไขการรับทุนรัฐบาล รวมถึงหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจัดสรรทุนรัฐบาล ให้ทุนรัฐบาล การเรียกคืนเงินทุนรัฐบาลและจำนวนเงินค่าปรับกรณีไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของคำสั่งให้ทุนรัฐบาล ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา”

หากสามารถแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้ตามนี้ สำนักงาน ก.พ. ก็จะมีอำนาจในการใช้คำสั่งทางปกครองเป็นเครื่องมือในการให้ทุนรัฐบาลและเรียกคืนเงินทุนรัฐบาล รวมถึงมีอำนาจกำหนดค่าปรับกรณีที่ผู้รับทุนไม่ปฏิบัติงานจนครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในคำสั่งให้ทุนรัฐบาลได้ แต่อย่างไรก็ตามคำสั่งให้ทุนรัฐบาลนี้ผู้รับทุนรัฐบาลจะต้องให้ความยินยอมด้วย แต่ผู้รับทุนรัฐบาลจะไม่มีสิทธิต่อรองเกี่ยวกับเงื่อนไขการรับทุนรัฐบาล เพราะเป็นการใช้อำนาจฝ่ายเดียวของสำนักงาน ก.พ.

เมื่อเปรียบเทียบสถาบันทางกฎหมายทั้งสอง คือ สัญญาและคำสั่งทางปกครองแล้ว จะพบว่ารากฐานความคิดของสถาบันทางกฎหมายทั้งสองนั้นมีที่มาที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. สัญญานั้นมีต้นกำเนิดมาจากกฎหมายแพ่ง เกิดจากการที่เอกชนมีสิทธิเสรีภาพในการผูกพันตนเองกับอีกบุคคลหนึ่งด้วยความสมัครใจ แต่คำสั่งทางปกครองนั้นเป็นข้อความคิดที่เกิดขึ้นในแดนของกฎหมายมหาชน โดยคำนิยามในสมัยแรก ๆ เป็นของ Otto Mayer ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งกฎหมายปกครองเยอรมันได้ให้นิยามคำสั่งทางปกครองไว้ว่า “การกำหนดกฎเกณฑ์ของฝ่ายปกครองต่อผู้อยู่ใต้ปกครองว่าอย่างใดจึงจะเป็นการชอบด้วยกฎหมาย”[8]

2. ในกรณีที่ฝ่ายปกครองมีอำนาจในการเลือกว่าจะทำบริการสาธารณะผ่านการทำสัญญากับเอกชนหรือคำสั่งทางปกครอง ฝ่ายปกครองต้องประเมินว่าสัญญาหรือคำสั่งทางปกครองจะทำให้ภารกิจนั้นบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากกว่า[9] โดยที่การทำสัญญานั้นจะทำให้ฝ่ายปกครองและเอกชนสามารถแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาได้ในภายหลัง จะทำให้การบริหารสัญญามีความยืดหยุ่นมากกว่าในกรณีที่บริการสาธารณะที่ความสลับซับซ้อนและอาจต้องรองรับความเปลี่ยนแปลง ฝ่ายปกครองก็อาจใช้สัญญาในการดำเนินการได้ตามหลักเสรีภาพในการทำสัญญา (ภายใต้ข้อจำกัดระเบียบกฎเกณฑ์ภายในของฝ่ายปกครอง และกฎหมายอื่น ๆ)

[7] ทั้งนี้กฎหมายที่ให้อำนาจในการทำคำสั่งทางปกครองไม่จำเป็นต้องเป็นระดับพระราชบัญญัติ อาจเป็นพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ก็ได้ โปรดดู ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนศานต์, กฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง, (กรุงเทพฯ : จิรรัชการพิมพ์, มิถุนายน 2540), หน้า 103.

[8] Otto Mayer, Deutsches Verwaltungsrecht I, (Lepzig : Duncker & Humblot, พิมพ์ครั้งที่ 3, 1924), หน้า 93.

[9] วิษณุ วรัญญู, ปิยะศาสตร์ ไขว้พันธุ์, และ เจตน์ ถาวรศีลพร, ตำรากฎหมายปกครองว่าด้วยกฎหมายปกครองทั่วไป, หน้า 170.

ส่วนการใช้คำสั่งทางปกครองในการดำเนินการนั้น การยกเลิกเพิกถอนคำสั่งทางปกครองจะมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าการแก้ไขเพิ่มเติมสัญญา เพราะอยู่ภายใต้บังคับของพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ดังตัวอย่างเช่น การจัดการการจราจร เจ้าพนักงานจราจรไม่สามารถทำสัญญาตกลงกับเอกชนที่จอดรถกีดขวางการจราจรให้เสียค่าปรับได้ เพราะหากเอกชนไม่ยอมตกลงด้วยแล้ว เจ้าพนักงานจราจรก็ไม่สามารถจัดการประการใดได้เลย จึงต้องใช้อำนาจฝ่ายเดียวสั่งการให้ผู้ที่กระทำความผิดเสียค่าปรับเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุผล แต่ในทางกลับกัน การให้เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นการกู้ยืมเงินกันตามกฎหมายธรรมดา การใช้คำสั่งทางปกครองให้กู้ยืมเงินเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกระทำได้ เพราะการกู้ยืมเงินจะเกิดขึ้นได้ก็โดยแต่สัญญาเท่านั้น ตามตัวอย่างที่ยกมานี้จะเห็นได้ว่าภารกิจทั้งสองเป็นบริการสาธารณะเช่นเดียวกัน แต่วิธีการที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นกลับแตกต่างกัน

3. การบังคับ

ตามสัญญานั้นไม่ว่าเอกชนหรือฝ่ายปกครองจะต้องฟ้องคดีต่อศาลเพื่อให้ศาลออกคำบังคับและหมายบังคับคดีให้ ไม่สามารถบังคับการได้เอง แต่หากฝ่ายปกครองใช้คำสั่งทางปกครองเป็นเครื่องมือในการดำเนินการแล้ว ฝ่ายปกครองก็สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายดำเนินมาตรการบังคับทางปกครองได้เอง โดยไม่ต้องฟ้องคดีต่อศาล

เมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างสัญญาและคำสั่งทางปกครองและเหตุผลในการใช้สัญญาและคำสั่งทางปกครองในการดำเนินการของฝ่ายปกครองแล้ว จะเห็นได้ว่าการรับทุนรัฐบาลนั้นก็เป็นการทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์มหาชนอย่างหนึ่ง เพราะเป็นการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการและทำประโยชน์ให้แก่รัฐและประชาชน เงื่อนไขการรับทุนรัฐบาลนั้นก็ไม่มีความซับซ้อน คือการรับทุนรัฐบาลไปศึกษาและเข้ารับราชการ และต้องใช้เงินที่ได้รับไปคืนเมื่อมีการผิดเงื่อนไขเพราะไม่เข้ารับราชการ กรณีเช่นนี้การให้ทุนรัฐบาลและการเรียกคืนเงินทุนรัฐบาลจึงควรปรับเปลี่ยนรูปแบบไปใช้คำสั่งทางปกครอง เพราะจะลดขั้นตอนการดำเนินการได้มาก และทำให้รัฐได้เงินกลับคืนมาเร็วขึ้นจากการใช้มาตรการบังคับทางปกครอง ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้สัญญา ซึ่งในต่างประเทศก็ได้มีการนำคำสั่งทางปกครองมาใช้กับการเรียกเงินค่าเล่าเรียนคืนด้วย เช่น ประเทศเยอรมนี (คำพิพากษาศาลปกครองแห่งสหพันธ์รัฐ ลงวันที่ 12 เมษายน ค.ศ. 2017 - BVerwG 2 C 16.2 กรณีข้าราชการทหารลาออกจากราชการก่อนครบกำหนด)

ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสัญญาและคำสั่งทางปกครอง

สัญญา	คำสั่งทางปกครอง
เสรีภาพในการกำหนดเนื้อหาของสัญญา	การใช้อำนาจฝ่ายเดียว
การแสดงเจตนามีผลผูกพันเสมือนกฎหมาย	ต้องมีกฎหมายให้อำนาจ
ความสมัครใจเข้าผูกพันสองฝ่าย	ความยินยอม (เฉพาะกรณีรับทุน)
บังคับเองไม่ได้ ต้องฟ้องศาล	บังคับเองได้ ไม่ต้องฟ้องศาล

หมายเหตุ ความเห็นในบทความนี้เป็นของผู้เขียน ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องสะท้อนความเห็นของสำนักงาน ก.พ.

มุมมองของผู้บริหารภาครัฐต่อหลักนิติธรรมไทย

“หลักสูตรนิติธรรมเพื่อการพัฒนาสำหรับผู้บริหาร”

(Rule of Law and Development Executive Course)

สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย

ROLD TIJ EXECUTIVE PROGRAM THE RULE OF LAW & DEVELOPMENT

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและองค์กรต้องมีความคล่องตัว (Agile Organization) ผู้บริหารที่มี “นิติธรรม” เป็นหลักยึดย่อมนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ตามหลักธรรมาภิบาล

ROLD TIJ EXECUTIVE PROGRAM THE RULE OF LAW & DEVELOPMENT

วารสารข้าราชการฉบับนี้ ชวนท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารที่ผ่านหลักสูตรของสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย

"'One Vision, One Identity, One Community' will never been achieved without ASEAN solidarity amongst diversity. In 2019, we should focus on being inclusive and tackling imbalance of population structure e.g. ageing society.
We should not leave anyone behind with inaccessible housing, nor in public places with physical and social barriers."
Assistant Professor Antika Sawadsri (PhD)
President of the Council of Deans for Architecture School of Thailand (CDAST)

"The CU Innovation Hub is one example that can help transform how Thais live, learn and play. The Siam Innovation District also creates a smart and intellectuals.
We seek to develop the intellectual capital of the next generation of leaders and prepare them for the fourth industrial revolution. Let's Co-create, Collaborate, and Co-share for our sustainable FUTURES!"
Assoc. Prof.Dr.Natcha Thawesaengskulthai
Vice President for Innovation and New Development, Chulalongkorn University

ROLD TIJ EXECUTIVE PROGRAM THE RULE OF LAW & DEVELOPMENT

ROLD TIJ EXECUTIVE PROGRAM THE RULE OF LAW & DEVELOPMENT

Vision

“ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐประเทศไทยมีประสิทธิภาพ
ได้รับความเชื่อมั่น และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก”

สำนักงาน ก.พ.
47/111 ถนนติวานนท์ อ.เมือง
จ.นนทบุรี 11000
www.ocsc.go.th
email วารสารข้าราชการ :
ejournalcs@gmail.com