



ISSN 0125-0906

วารสาร ข้าราชการ

ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๓ เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๔๐

- ❑ แนวคิดและยุทธศาสตร์การปฏิรูปภาคราชการในประเทศต่าง ๆ
- ❑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวพินิจเชิงระบบ
- ❑ การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการของประเทศออสเตรเลีย



วารสารข้าราชการ	
ปีที่ ๕๓ ฉบับที่ ๓ เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐	
วัตถุประสงค์	
๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล	
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ	
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ	
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ	
ที่ปรึกษา	
✦ นายอุดม บุญประกอบ	✦ นางทิพาวดี เนตสุวรรณ
✦ นายธีรบุรุษย์ หล่อเลิศรัตน์	✦ นายบุญปลูก ราชเทญ
✦ นายศุภวีร์ช ไรถิกัญญา	
บรรณาธิการ	
✦ นายรุ่งทรง เศวตจินดา	
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	
✦ นายปรีชา วิรัชฉิมขู	
กองบรรณาธิการ	
✦ นายบุญรอด สิงห์วิฑนศิริ	✦ นางสุชาดา รังสินันท์
✦ นายวิญญู ทิมกัษป์ภาวน์	✦ นายสุชาติ เวโรจน์
✦ นายเดจิกเกียรติ เอกทอง	✦ นายชจร ไชยะสุต
✦ นางอารีย์ สวัสดิ์สาลี	✦ นางวรรณพร สุทธิปริลา
✦ น.ส. ศิวาพร นวลลา	✦ นายสมพงษ์ ธนภลมหิตต์พันธ์
ฝ่ายจัดการ	
✦ นายอนวัช อีร์ประศาสน์	✦ นายอนุพงษ์ สุขเกษม
✦ นายบุญถิ่น กังวลสุข	
ฝ่ายศิลปะ	
✦ นายสมรยา อภิจักรณ์	
เจ้าของ	
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.	
โทร. ๒๕๒-๕๔๕๕, ๒๕๒-๓๓๓๓ ถึง ๓๓๔	
ผู้จัดการสวัสดิการ	
✦ นายอนวัช อีร์ประศาสน์	
พิมพ์ที่	
โรงพิมพ์สหมิตรพรันต์ ๕๗/๔ ซอยวัดพระเงิน ถนนคิงส์ตัน-สุพรรณบุรี บางใหญ่ นนทบุรี ๑๑๔๕๐	
โทร. ๕๕๕๔๕๕	
สมัครเป็นสมาชิก	
วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ ๕๕๐ บาท (๖ เล่ม) รวมค่าจัดส่ง	
บัตรเครดิตและสิ่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพหลโยธิน คูคิต กทม. ๑๐๓๐๐	
ธนาคารกสิกรไทย ป.ท. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี	
ต้องการให้ข้อเสนอแนะตามปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือส่งบทความ แสดงความเห็น โปรดส่งไปที่	
บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ถนนพหลโยธิน คูคิต กทม. ๑๐๓๐๐	

สารบัญ	
• บทบรรณาธิการ	๒
• แนวคิดและยุทธศาสตร์การปฏิรูปภาคราชการในประเทศต่าง ๆ	๔
สมาน รังสิโยกฤษฏ์	
• การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการในประเทศออสเตรเลีย	๑๔
สุพรรณิ ไพรัชเวทย์	
• การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวพินิจเชิงระบบ	๒๔
ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย	
• การประเมินผลงาน.. กลไกสำคัญสำหรับองค์กรยุคใหม่	๔๔
ชัยนันท์ นันทพันธ์	
• จาก Paperless Office สู่ Less Paper Office	๕๓
พุทธทรัพย์ มณีศรี	
• ความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน	๖๑
จิระภา รัตนวิบูลย์	
• ความสง่างามที่แท้จริงของผู้นำ	๖๗
ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย	
• อุทาหรณ์ก่อนทำผิด	๗๐
เอกศักดิ์ ตรีภุณาสวัสดิ์	
• ท่อไอเสีย	๗๔
เทอร์โบ	
• กฎหมายและระเบียบข้าราชการใหม่	๘๒
ประบุญ สุวรรณภักดี	

บทบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการฉบับเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๔๐ ได้รวบรวมเรื่องที่น่าสนใจไว้หลายเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งบทความวิชาการ บทความชนะเลิศการประกวด และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลงานในประเทศออสเตรเลีย รวมทั้งการปฏิรูประบบราชการซึ่งเป็นเรื่องยอดนิยมอยู่ในขณะนี้ Paperless Office ก็น่าสนใจ ขอเชิญพลิกไปพบได้แล้วครับ

เดือนเมษายนปีนี้ เป็นเดือนที่มีวันหยุดราชการมากที่สุด หากนับรวมวันเสาร์-อาทิตย์ ด้วยแล้วเดือนเมษายนจะมีวันหยุดราชการถึง ๑๒ วัน เรียกว่าทำงาน ๑๘ วัน หยุด ๑๒ วัน ท่านผู้อ่านที่รับราชการหากเห็นว่าเงินเดือนข้าราชการน้อยมาก ๒ ปี กว่าแล้วรัฐบาลไม่ปรับเงินเดือนให้เสียที่หากมองในแง่สบาย ๆ ก็จะทำให้เดือนเมษายนก็เหมือนกับมีการปรับเงินเดือนชั่วคราว คือทำงานกว่าครึ่งเดือนนิดหน่อย แต่รับเงินเดือนทั้งเดือน คิดเสียอย่างนี้อาจจะหายหงุดหงิดลงได้บ้างนะครับ

วันหยุดติดต่อกันนาน ๆ เช่นนี้ หลายท่านคงเดินทางไปต่างจังหวัดและบางท่านอาจเข้าพักตามโรงแรมต่าง ๆ ท่านคงสังเกตเห็นนะครับว่า ตามโรงแรมต่าง ๆ มักจะมีข้อเขียนต้อนรับการไปสัมมนา/การประชุมของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และสำหรับท่านที่เคยเข้าร่วมการสัมมนา ร่วมประชุมตามโรงแรมต่าง ๆ นั้น คงจะพอทราบว่าค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของการจัดสัมมนา/จัดประชุมจะเป็นค่าที่พักและค่าอาหาร หลายครั้งที่ค่าที่พักและค่าอาหารมีสัดส่วนสูงกว่าร้อยละ ๕๐ ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หากการจัดสัมมนา/จัดประชุมดังกล่าว สามารถจัดได้ในสถานที่ของทางราชการก็คงจะทุ่นงบประมาณค่าใช้จ่ายไปปีหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนไม่น้อย ผมไม่ได้หมายความว่าจะไม่ให้ไปใช้บริการของโรงแรมเอกชนเสียเลย แต่การสัมมนา/การประชุมในบางครั้ง โดยเฉพาะการสัมมนาแบบเข้าไปเย็นกลับ หากมีโอกาสจัดในสถานที่ราชการได้บ้างก็คงจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้พอสมควร โดยเฉพาะในขณะนี้รัฐบาล

มีนโยบายชัดเจนที่จะให้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด และส่วนราชการหลายแห่ง โดยเฉพาะที่สร้างขึ้นไม่นานนัก มีห้องประชุมที่สามารถใช้ประชุม ใช้สัมมนาได้เป็นอย่างดี แต่อาจไม่รู้ทั่วกัน หากมีการรวบรวมข้อเท็จจริง เผยแพร่เพื่อให้ใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ ก็จะช่วยประหยัดงบประมาณได้มากที่สุด

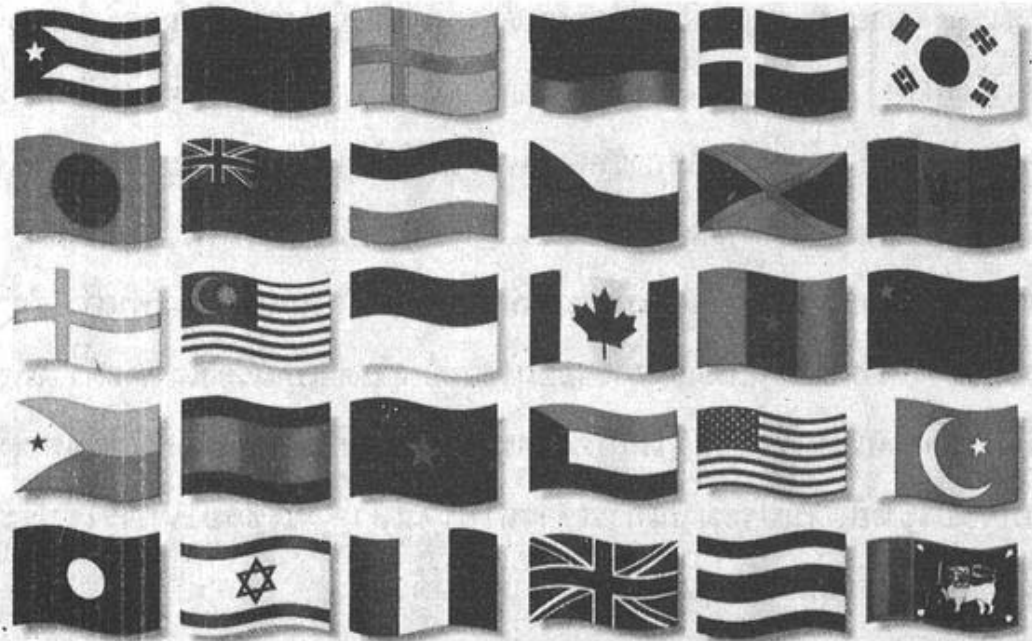
เรื่องคล้าย ๆ กับเรื่องนี้คือรถยนต์ ผมหมายถึงรถยนต์ขนาดใหญ่ ๆ บรรจุผู้โดยสารได้มาก เช่น มินิบัสหรือรถบัสขนาดใหญ่ ๆ เวลาจัดให้มีการประชุมการสัมมนาในต่างจังหวัด ส่วนราชการหลายแห่งใช้วิธีเช่าเพื่อความสะดวกของผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนาในการเดินทางไปพร้อมกัน เรื่องนี้ก็เช่นเดียวกัน หากจะมีการรวบรวมข้อมูลการมีรถดังกล่าว และมีวิธีการที่สามารถให้ยืมกันได้ก็จะหุนค่าใช้จ่ายของราชการได้อย่างหนึ่ง ขณะนี้แม้จะมีการขอยืมใช้อยู่บ้าง แต่ก็เป็นเรื่องเฉพาะตัว เฉพาะครั้ง หากมีวิธีการทำให้เป็นเรื่องปกติให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ทั้งฝ่ายผู้ยืมและผู้ให้ยืม นอกจากจะประหยัดงบประมาณการเช่ารถไปได้แล้ว ยังช่วยให้การใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างคุ้มค่าอีกด้วย

การใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ นั้น หากจะได้พิจารณาเรื่องนี้อย่างจริงจังแล้ว ก็จะทำให้ทรัพย์สินที่ทางราชการมีอยู่ หรือที่จะมีขึ้นในอนาคตได้รับการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่ายิ่งขึ้น และยังมีทรัพยากรที่สามารถใช้ร่วมกันได้อีกหลายประเภท นอกจากสถานที่ราชการหรือรถดังกล่าวข้างต้น หากสามารถประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ สิ่งที่จะได้ตามมา นอกจากการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางราชการอย่างคุ้มค่าแล้ว ยังจะช่วยให้ประหยัดงบประมาณและส่งเสริมการประสานการทำงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งนี้ ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ หากจะเกิดขึ้นก็ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ไข หากผลดีมากกว่าผลเสียก็น่าจะริเริ่มดำเนินการได้ สวัสดิ์ครับ

บรรณาธิการ

และยุทธศาสตร์การปฏิรูปภาคราชการในประเทศต่าง ๆ

ศัมาณ รังสิโยภษณ์ *



ณ บัดนี้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในสังคมว่า มีความจำเป็นจะต้องปฏิรูปภาคราชการ โดยเร่งด่วน จะรอดต่อไปไม่ได้อีกแล้ว ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ภาคราชการสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง หรือเพื่อรองรับยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นโลกของการแข่งขัน มีความจับใจของข้อมูลข่าวสารหรือยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)

แต่ปัญหาที่สำคัญในการปฏิรูปภาคราชการที่ยังมีความเห็นไม่ตรงกัน ก็คือ จะปฏิรูปในเรื่องอะไร และจะปฏิรูปอย่างไร

* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. และกรรมการปฏิรูประบบราชการ

สำหรับปัญหาแรกที่ว่า จะปฏิรูปในเรื่องอะไร นั้น โดยหลักการแล้ว จะต้องพิจารณาเสียก่อนว่า คำว่า “ภาคราชการ” จะมีขอบเขตหรือความหมายครอบคลุมถึงเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งในเรื่องนี้ คงจะมีผู้รู้หรือนักวิชาการให้ความเห็นหลากหลายแตกต่างกันไป แต่เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาในเรื่องนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า เรื่องสำคัญ ๆ ที่ควร จะปฏิรูป อาจสรุปได้ดังนี้

๑. การจัดโครงสร้างส่วนราชการและการบริหาร ประกอบด้วย

- (๑) การจัดโครงสร้างส่วนราชการและการบริหารในส่วนกลางรวมทั้งกรม มอบอำนาจ
- (๒) การจัดโครงสร้างส่วนราชการและการบริหารในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกรมมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ

๒. การจัดระบบการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วย

- (๑) การจัดระบบการบริหารงานบุคคล
- (๒) การจัดระบบการจัดสรรและการบริหารงบประมาณ
- (๓) การจัดระบบการบริหารพัสดุ
- (๔) การจัดระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

(๕) การนำเทคนิคการบริหารและการจัดการใหม่ ๆ มาปรับใช้

๓. การจัดระบบการให้บริการแก่ประชาชน

- (๑) การเน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- (๒) การให้สัญญาแก่ประชาชนหรือลูกค้าเกี่ยวกับมาตรฐานและคุณภาพของบริการที่จะได้รับ
- (๓) การให้ประชาชนมีสิทธิรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจการของภาคราชการ

การที่จะปฏิรูปในเรื่องใดก่อนหลังหรือจะเน้นในเรื่องใด ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาของแต่ละประเทศ ในบางประเทศ ซึ่งไม่มีปัญหาเรื่องการจัดโครงสร้างส่วนราชการ และ การจัดระบบบริหารและการจัดการ ก็จะ เน้นเฉพาะเรื่องการจัดระบบการให้บริการแก่ประชาชนเป็นหลัก ในบางประเทศจะเน้นในเรื่องการจัดระบบการบริหารและการจัดการควบคู่กันไปกับการจัดระบบการให้บริการแก่ประชาชน ในขณะที่บางประเทศ จะปฏิรูปไปพร้อม ๆ กันทั้ง ๓ เรื่อง

ส่วนปัญหาที่ ๒ ที่ว่า จะปฏิรูปอย่างไร นั้น ในเบื้องต้นจะต้องพิจารณาดำเนินการดังนี้

- (๑) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของการพัฒนาประเทศ หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือสภาพการณ์ที่พึงประสงค์

ในอนาคต (The future desired state) เพื่อเป็นรากฐานหรือแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการปฏิรูปภาคราชการ

(๒) ประเมินสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (The present state) ว่าเป็นอย่างไร



เช่น ความมีเอกภาพและความมั่นคงทางการเมือง ความมุ่งมั่นของฝ่ายการเมืองความรุนแรงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมีกฎระเบียบมากมาย รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

(๓) กำหนดว่า จะใช้ยุทธศาสตร์ (Strategy) อะไรที่จะสามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ หรือสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตได้

โดยที่สภาพการณ์ของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน ดังนั้น แนวคิดและยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปภาคราชการของแต่ละประเทศ

จึงแตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเสนอแนวคิดและยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปภาคราชการในประเทศต่าง ๆ จำนวน ๖ ประเทศ โดยสรุปดังนี้

๑. สหราชอาณาจักร

โดยที่สภาพการณ์ของภาคราชการของสหราชอาณาจักรไม่มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างส่วนราชการทั้งในระดับการบริหารส่วนกลางและระดับการบริหารส่วนท้องถิ่น เนื่องจากการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ในอำนาจของนายกรัฐมนตรีที่สามารถจะกระทำได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การปฏิรูปภาคราชการในสหราชอาณาจักร จึงได้เน้นในเรื่องการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการของภาคราชการ เพื่อให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยการจัดตั้ง

หน่วยงานประสิทธิภาพ (Efficiency unit) เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบประสิทธิภาพของภาคราชการ การจัดตั้งหน่วยงานบริหารพิเศษ (Executive Agency) เพื่อยกระดับการบริหาร และการจัดการของภาคราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการปฏิรูประบบการ ให้บริการแก่ประชาชนของภาคราชการเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น โครงการสัญญาของประชาชน (Citizen's Charter) เพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพของบริการที่ภาคราชการให้แก่ประชาชน เป็นต้น

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ทำให้การปฏิรูปภาคราชการในสหราชอาณาจักรตามโครงการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นประสบความสำเร็จ นั้น อาจสรุปได้ ดังนี้

(๑) การเตรียมการที่ดี กล่าวคือ มีการเตรียมการตั้งแต่การกำหนดนโยบายและหลักการ การเตรียมการในการดำเนินการ การทำความเข้าใจกับกระทรวงและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมการนานประมาณ ๒ ปี กว่าที่จะเริ่มดำเนินการอย่างจริงจัง

การที่จะสามารถดำเนินการดังกล่าวได้ รัฐบาลจะต้องมีเอกภาพและมีเสถียรภาพ หรือมีความต่อเนื่องในการบริหารประเทศ โดยพรรคการเมืองเดียวกันเป็นเวลานาน

พอสมควร

(๒) การเอาจริงเอาจังของผู้บริหารสูงสุด ของประเทศ กล่าวคือ

นายกรัฐมนตรีให้ความสนใจและเอาใจใส่ตลอดจนติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ พร้อมกับให้ถือว่าโครงการต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นโครงการที่สำคัญยิ่งของรัฐบาล (the heart of government's policy) ที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง

(๓) การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ กล่าวคือ นายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้รัฐมนตรีซึ่งมีความใกล้ชิดกับนายกรัฐมนตรี เช่น Chancellor of the Duchy of Lancaster หรือที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรี เป็นผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละโครงการโดยเฉพาะ โดยให้รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรีเป็นระยะ ๆ

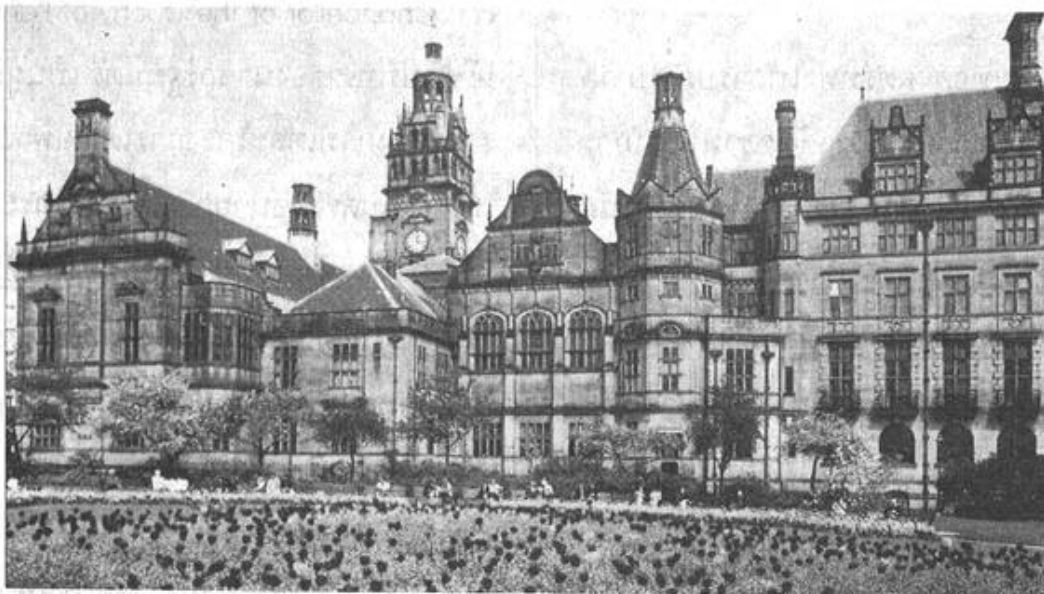
(๔) การจัดตั้งหน่วยงานรองรับที่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา กล่าวคือ ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานรองรับโครงการโดยเฉพาะเป็นโครงการ ๆ ไป เช่น Efficiency Unit และ Citizen's Charter Unit เป็นต้น และมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายและหลักการ ตลอดจนประสานการปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ของกระทรวงต่าง ๆ ซึ่งปฏิบัติงานเต็มเวลาเช่นกัน

(๕) การจัดตั้งคณะที่ปรึกษา (Advisory Panel) โดยคณะที่ปรึกษาจะร่วมกับเจ้า

หน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการและ
เจ้าหน้าที่ของกระทรวงต่าง ๆ เพื่อพัฒนา
แนวทางการปฏิบัติให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

(๖) การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
กล่าวคือ จะเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดง
ความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง เพื่อนำมา
พิจารณาปรับแนวทางในการดำเนินงานให้
เหมาะสม และตอบสนองต่อความต้องการ
ของประชาชนยิ่งขึ้น ก่อนที่จะลงมือดำเนินการ
อย่างจริงจัง

๒. สวีเดน



โดยที่ประเทศสวีเดน ได้มีการปฏิรูปภาค
ราชการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ปัญหาต่าง ๆ
ในภาคราชการจึงมีไม่มาก การปฏิรูปภาค
ราชการในปัจจุบัน ก็เพื่อให้ภาคราชการมี
ประสิทธิภาพทัดเทียมกับภาคเอกชนอยู่
ตลอดเวลา และเพื่อให้ภาคราชการมีความ

สอดคล้องกับข้อตกลงระหว่างประเทศที่จะ
มีขึ้นในอนาคต

อย่างไรก็ตาม การบริหารและการจัดการ
ของประเทศสวีเดนเป็นตัวอย่างที่ดีของการ
บริหารราชการที่มีลักษณะที่พึงประสงค์ ๓
ประการ คือ

(๑) มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและ
กระชับ (Flat Organization) กล่าวคือ ใน
การบริหารราชการ นอกจากจะมีการจัดตั้ง
กระทรวงต่าง ๆ ซึ่งมีขนาดเล็กและกะทัดรัด
มากแล้ว ยังมีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารพิเศษ
(Public Agencies) จำนวน ๔๐๐ หน่วยโดย

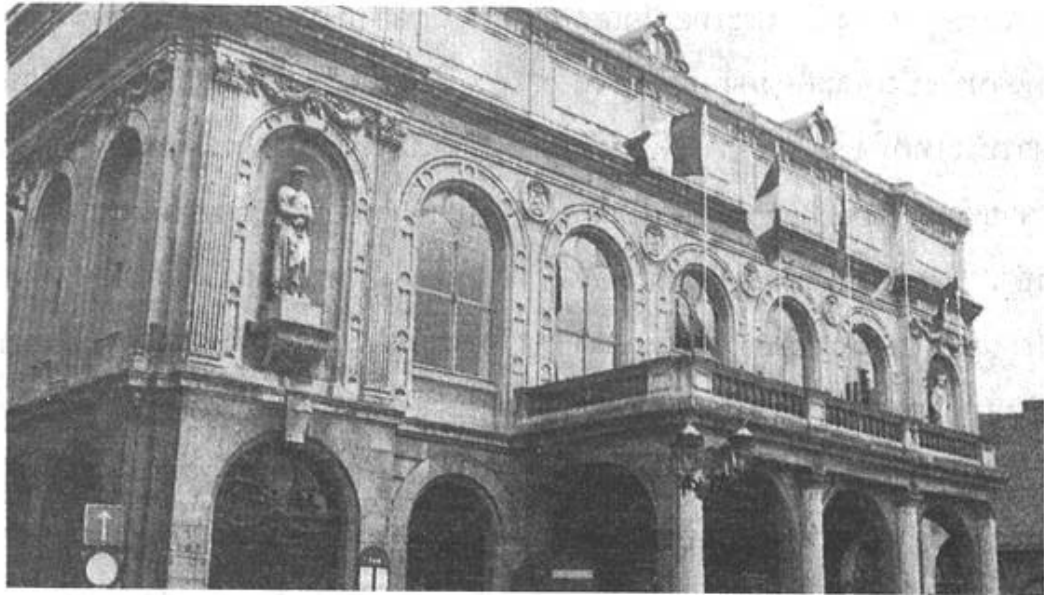
ประมาณ มีอำนาจในการบริหารงานตาม
กรอบและงบประมาณที่ ได้รับอนุมัติอย่าง
เต็มที่ และทุกหน่วยงานบริหารพิเศษจะ
รายงานตรงต่อรัฐบาล (มิใช่รัฐมนตรี)

(๒) มีการกระจายอำนาจ (Decentrali-
zation) อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ได้มีการ

กระจายภารกิจและอำนาจในการตัดสินใจ
ไปให้หน่วยงานบริหารท้องถิ่นเป็นอย่างมาก
ดังจะเห็นได้ว่า ภารกิจในด้านการบริการแก่
ประชาชนทุกอย่างอยู่ในอำนาจหน้าที่ของ
เทศบาล ทำให้เทศบาลมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ได้ว่า กระทรวงต่าง ๆ จำนวน ๑๔ กระทรวง
(รวมสำนักนายกรัฐมนตรี) มีเจ้าหน้าที่ทั้ง
หมดเพียง ๒,๗๕๙ คน เท่านั้น (ค.ศ. ๑๙๙๕)

๓. ฝรั่งเศส



เป็นจำนวนมาก เทศบาลที่ใหญ่ที่สุดมีเจ้า
หน้าที่ประมาณ ๕๖,๗๐๐ คน

(๓) มีจำนวนเจ้าหน้าที่ในสวนกลาง
น้อย (Lean staff) กล่าวคือ เมื่อได้มีการ
กระจายภารกิจและอำนาจในการตัดสินใจ
ไปให้หน่วยงานบริหารพิเศษและหน่วยงาน
บริหารท้องถิ่นไปเกือบทั้งหมด ยกเว้นเฉพาะ
ภารกิจด้านการเสนอกฎหมาย การออกกฎ
และระเบียบ การสัมพันธ์กับต่างประเทศ การ
แต่งตั้งข้าราชการระดับสูง และการพิจารณา
เรื่องอุทธรณ์ที่ส่งถึงรัฐบาล ดังนั้น กระทรวง
ต่าง ๆ จึงมีภารกิจไม่มากความจำเป็นในการ
ใช้เจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานจึงมีน้อย ดังจะเห็น

การปฏิรูปภาคราชการในฝรั่งเศส ไม่มี
ปัญหาในเรื่องโครงสร้างส่วนราชการเพราะอยู่
ในอำนาจของประธานาธิบดีที่จะสามารถ
ปรับปรุงได้ตลอดเวลา และสามารถกระทำ
ได้รวดเร็วทันการณ์ การปฏิรูปภาคราชการ
ในฝรั่งเศสจึงเน้นในเรื่องการปฏิรูประบบการ
บริหารและการจัดการ และระบบการให้
บริการแก่ประชาชน ซึ่งก็ได้มีการปรับปรุง
อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ
การณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม ประเทศฝรั่งเศสก็ยังมี
ปัญหาสำคัญที่จะต้องดำเนินการปฏิรูปต่อไป
คือ การกระจายอำนาจจากสวนกลางไปให้

หน่วยงานบริหารท้องถิ่น ให้มากขึ้นตาม
กระแสความต้องการของประชาชน

แต่โดยที่หน่วยงานบริหารท้องถิ่นของ
ฝรั่งเศส มีความแตกต่างกันมากทั้งในเรื่อง
ขอบเขตของพื้นที่ จำนวนประชากร และ
ฐานะทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ประเทศฝรั่งเศส
จึงยังมีความจำเป็นที่จะต้องคงหลักการใน
การบริหารประเทศทั้ง ๓ หลักการ คือหลัก
การกระจายอำนาจ (Decentralization) หลัก
การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) และหลัก
การรวมอำนาจ (Centralization) ซึ่งแตกต่าง
ไปจากประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรปด้วยกัน
ที่ใช้หลักการในการบริหารประเทศเพียง ๒
หลักการ คือ การรวมอำนาจ หรือรัฐบาลกลาง
และการกระจายอำนาจหรือรัฐบาลท้องถิ่น
เท่านั้น

ตามหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นวิธี
การที่รัฐบาลกลางกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
ไปให้หน่วยงานบริหารท้องถิ่นในการ
ดำเนินการภารกิจต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบ
และแนวทางที่รัฐบาลกลางกำหนดและภายใต้
งบประมาณที่จะหามาได้ แต่โดยที่งบประมาณ
ที่จะหามาได้จากการเก็บภาษี และ
ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของหน่วยงานบริหาร
ท้องถิ่นมีไม่เท่ากัน ทำให้หน่วยงานบริหาร
ท้องถิ่นไม่สามารถจะให้บริการขั้นพื้นฐานได้
เท่าที่ควร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หน่วยงาน
บริหารท้องถิ่นที่มีรายได้น้อย ไม่อยู่ในฐานะ

ที่จะให้บริการขั้นพื้นฐานได้อย่างทั่วถึงและ
ครบถ้วน

เพื่อที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว จึงใช้หลักการ
แบ่งอำนาจ โดยรัฐบาลกลางได้แบ่งอำนาจ
หรือมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ข้าราชการ
ส่วนกลางที่ไปประจำอยู่ในส่วนภูมิภาคซึ่ง
เสมือนเป็น 'ตัวแทน' ของรัฐบาลกลาง
ดำเนินการให้บริการแก่ประชาชนในส่วนที่
หน่วยงานบริหารท้องถิ่นไม่สามารถจะให้
บริการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการให้
บริการ 'เสริม' จากที่หน่วยงานบริหารท้องถิ่น
ได้ดำเนินการอยู่แล้ว เพียงแต่เพิ่มเติมให้ทั่ว
ถึงและครบถ้วนยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น บริการบางอย่างที่รัฐจะต้อง
ให้บริการแก่ประชาชนโดยเท่าเทียมกันทั่ว
ประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำ
ที่กำหนดไว้ (National Standards) ในกรณี
เช่นนี้ รัฐจะใช้หลักการรวมอำนาจ โดย
รัฐบาลกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบในการให้
บริการดังกล่าวแก่ประชาชนโดยตรง เช่น
บริการด้านการศึกษา บริการด้านสุขภาพ
 เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นหลักประกันว่า
ประชาชนจะได้รับบริการอย่างทั่วถึง ครบถ้วน
และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

๔. ญี่ปุ่น

การปฏิรูปภาคราชการในญี่ปุ่น เริ่มได้รับ
ความสนใจจากรัฐบาลอย่างจริงจังตั้งแต่ต้น



ทศวรรษ ๑๙๙๐ โดยได้พิจารณาเห็นว่า ภาครัฐการของญี่ปุ่นในขณะนั้น ได้ถูกออกแบบมาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถแข่งขันได้ โดยเท่าเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย แต่ในปัจจุบันผู้นำของประเทศเห็นว่า จำเป็นจะต้องออกแบบภาครัฐการเสียใหม่ เพื่อให้ภาครัฐการของประเทศสามารถตอบสนองกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกหรือกระแสโลกาภิวัตน์ โดยพยายามปรับตัวเองให้เป็นประเทศผู้ให้และทำคุณประโยชน์ในชุมชนระหว่างประเทศ ในขณะเดียวกัน ก็ให้ภาครัฐการในอนาคตสามารถที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนญี่ปุ่นให้สูงขึ้นทันกับความต้องการของคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ และแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่สังคมญี่ปุ่นจะต้องเผชิญหน้าในอนาคต โดยสรุป

แล้ว เป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่รัฐบาลจะต้อง ทบทวนบทบาทของภาครัฐการว่า สมควร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยใช้ยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น การลดขนาดภาครัฐการ (Down-sizing) การลดการควบคุมของภาครัฐการ (Deregulation) การแปรรูปงานของภาครัฐการให้ภาคเอกชนทำ (Privatization) การให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการงานของภาครัฐการมากขึ้น (Citizen Participation) การกระจายอำนาจจากรัฐบาลกลางไปสู่รัฐบาลท้องถิ่นให้มากขึ้น (Decentralization) เป็นต้น เพื่อที่จะดำเนินการให้เป็นไปแนวคิดและนโยบายดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการ ปฏิรูปภาครัฐการ ในปี ค.ศ. ๑๙๙๑ และได้ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติว่า จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ที่ทำหน้าที่ด้านการปฏิรูปภาครัฐการให้

ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และให้เป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจหรือคณะกรรมการชั่วคราว เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการชั่วคราวเพื่อการปฏิรูปการบริหาร (The Provisional Commission for Administrative Reform) คณะกรรมการชั่วคราวเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการบริหาร (The Provisional Council for Promotion of Administrative Reform) เป็นต้น และผู้ที่เป็นกรรมการไม่ได้เป็นข้าราชการ โดยรัฐบาลจะคัดเลือกจากบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคมมาแต่งตั้งเป็นกรรมการ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ การปฏิรูปภาคราชการจำเป็นต้องมีการประสานกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของภาคราชการอยู่แล้ว จึงได้มีการแต่งตั้งปลัดทบวงการจัดการและประสานงาน (Management and Coordination Agency-MCA) เป็นหัวหน้าสำนักงานบริหารของคณะกรรมการชั่วคราว และสำนักงานบริหารนี้จะประกอบด้วยข้าราชการที่ยืมตัวมาจาก MCA และกระทรวงอื่น ๆ

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ทำให้การปฏิรูปภาคราชการของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จนั้น อาจสรุปได้ดังนี้

(๑) รัฐบาลในสมัยนั้น ให้ความสนใจและความสำคัญกับการปฏิรูปภาคราชการ โดยถือเป็นนโยบายที่มีลำดับความสำคัญสูงของรัฐบาล โดยนายกรัฐมนตรีและคณะ

รัฐมนตรีให้การสนับสนุนทางการเมืองอย่างเข้มแข็ง

(๒) รัฐบาลได้แต่งตั้งบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคมมาเป็นประธานกรรมการและกรรมการในคณะกรรมการปฏิรูปภาคราชการ เช่น นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว เป็นต้น

(๓) รัฐบาลได้ให้คำมั่นสัญญาล่วงหน้าว่าจะนำข้อเสนอแนะทั้งหมดของคณะกรรมการไปดำเนินการ ทำให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และทีมงาน มีกำลังใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และในทางปฏิบัติ รัฐบาลก็ได้มีการนำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการไปปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

(๔) รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานบริหารของคณะกรรมการโดยมีข้าราชการระดับปลัดทบวงเป็นหัวหน้าสำนักงาน และได้มีการยืมตัวข้าราชการจากหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการปรับปรุงระบบการบริหารราชการอยู่แล้วและกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อมาปฏิบัติงานที่สำนักงานบริหารเต็มเวลา

ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดก็คือ กระแสการต่อต้านอย่างรุนแรงจากกลุ่มข้าราชการ

อนึ่ง เมื่อได้มีการจัดตั้งรัฐบาลชุดใหม่ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. ๑๙๙๖ ซึ่งมี นาย ริวตาโร ฮาชิโมโตะ (Ryutaro Hashimoto) เป็นนายกรัฐมนตรี (สมัยที่ ๒) นอกจากจะดำเนินการปฏิรูปภาคราชการในเรื่องสำคัญ ๆ

๔ เรื่อง อันได้แก่ การลดการควบคุมของภาค
ราชการที่มีต่อภาคเอกชน (Deregulation)
การกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานบริหาร
ของท้องถิ่นให้มากขึ้น (Decentralization)

กระแสการต่อต้านอย่างรุนแรงจากกลุ่ม
ข้าราชการเช่นทุกครั้งที่ผ่านมา

๕. มาเลเซีย



การเปิดเผยข้อมูลของทางราชการ (Open
Government) และการปรับปรุงรัฐวิสาหกิจ
(Public Corporation) ซึ่งเป็นการดำเนินการ
ที่สืบเนื่องมาจากรัฐบาลชุดก่อนแล้ว ยังจะ
มีการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการใหม่
(Reorganization) ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตาม
คำสัญญาที่ให้ไว้กับประชาชนในการหาเสียง
เพื่อการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรว่า
จะปฏิรูปภาคราชการโดยจะลดกระทรวง และ
ทบวง ให้เหลือเพียงครึ่งหนึ่งของจำนวนที่มี
อยู่ในปัจจุบัน (ปัจจุบันมี 13 กระทรวง และ
๙ ทบวง) ซึ่งจะได้ติดตามต่อไปว่า จะมีการ
ใช้ยุทธศาสตร์อะไร และจะสามารถบรรลุผล
มากน้อยเพียงใด เนื่องจากจะต้องเผชิญกับ

นับตั้งแต่ประเทศมาเลเซียได้รับเอกราช
จากสหราชอาณาจักรเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๕๗ ก็
ประสบปัญหาเกี่ยวกับการมีระบบราชการ
หลายระบบ เพื่อที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว จึง
ได้มีการปฏิรูปภาคราชการแบบค่อยเป็น
ค่อยไป

ต่อมา ได้มีการจัดทำ “สมุดปกแดง”
อันเป็นที่มาของแผนพัฒนาประเทศ ดั่งนั้น
ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปภาคราชการใน
ขณะนั้น ก็คือ การจัดตั้งกระทรวงพัฒนา
แห่งชาติและชนบท เพื่อทำหน้าที่ในด้าน
การประสานงานการพัฒนา รวมทั้งผลักดัน
และเร่งรัดการพัฒนา และการพัฒนาและ
ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับความ

ต้องการในการพัฒนาประเทศ

เมื่อประเทศมาเลเซียเข้าสู่ยุคของการพัฒนาอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. ๑๙๙๐ รัฐบาลจึงได้ปรับปรุงนโยบาย โดยผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น ด้วยการประกาศแนวคิดหรือนโยบายที่จะให้มีการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชนในรูปของ “บริษัทมาเลเซีย” (Malaysia Incorporated) เพื่อเร่งรัดการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและสร้างชาติให้โดดเด่นในบรรดาประชาชาติทั้งหลาย

การที่รัฐบาลประกาศนโยบายดังกล่าวย่อมมีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบการบริหารราชการและระบบการบริหารงานบุคคลในอนาคต เนื่องจากทั้งภาคราชการและภาคเอกชนเป็นทั้งเจ้าของและพนักงานของ “บริษัทมาเลเซีย” ความสำเร็จของบริษัทย่อมขึ้นอยู่กับความพยายามและความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งภาคราชการและภาคเอกชน และตามนโยบายนี้ได้มีการโอนงานของภาคราชการไปให้ภาคเอกชนทำมากขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้การขยายของภาคราชการลดลง

การปฏิรูปภาคราชการของประเทศมาเลเซีย ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๙๖ เป็นต้นไป ได้ยึดวิสัยทัศน์มาเลเซีย ๒๐๒๐ (Malaysia's Vision 2020) ซึ่งเป็นเป้าหมายรวมของการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การปฏิรูปภาคราชการของประเทศ

มาเลเซียในปัจจุบัน จึงมีชื่อว่า “Civil Service Reform Towards Malaysia's Vision 2020”

จากการศึกษาแนวคิดและยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปภาคราชการของมาเลเซีย นั้น จะเห็นได้ว่า ในระยะแรก ๆ ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาคราชการมีความสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา แต่ในระยะหลัง ๆ การปฏิรูปภาคราชการ ก็เพื่อให้ภาคราชการมีความสอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาในทุก ๆ ด้านตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์มาเลเซีย ๒๐๒๐

แต่โดยที่ในรอบระยะเวลา ๕ ปีที่ผ่านมา ประเทศมาเลเซีย ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารราชการจาก “การแจวเรือเป็นการถือหางเสือเรือ” (Steering rather than rowing) และจาก “การเป็นผู้รับบริการเป็นผู้ให้บริการ” (To serve rather than be served) จึงมีผลทำให้มีการปฏิรูปภาคราชการโดยการนำเทคนิคการบริหารการจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การเน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer focused) การใช้ภารกิจเป็นผู้นำ (Mission-driven) การยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Performance based) การดำเนินการในเชิงรุก (Proactive force) เป็นต้น

สำหรับการปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๙๖ เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่เป้าหมาย

รวมตามวิสัยทัศน์มาเลเซีย ๒๐๒๐ นั้น ได้กำหนดจุดเน้นในการปฏิรูปภาคราชการไว้ ๖ เรื่อง คือ

(๑) การพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)

(๒) การเปลี่ยนแปลงการจัดการ (Managing Change) โดยการนำเทคนิคในการบริหาร และการจัดการใหม่ ๆ มาปรับใช้ เช่น TQM, Client's Charter, Quality Counter Service เป็นต้น

(๓) การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality improvement) เช่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในภาคราชการ และนำวิธีการปรับปรุงผลิตภาพมาปรับใช้ การปรับปรุงคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ การนำระบบมาตรฐานระหว่างประเทศ (ISO 9000) มาปรับใช้ในภาคราชการ เป็นต้น

(๔) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Information technology for higher performance) เช่น การมีศูนย์สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ การแลกเปลี่ยนอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างหน่วยงานของภาคราชการ เป็นต้น

(๕) การร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน (The close collaboration between public and private sector) เช่น การนำนโยบาย “บริษัทมาเลเซีย” มาสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

(๖) การจัดการด้านการเงิน (Financial management) โดยเฉพาะด้านการบริหารภาษีให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการใช้จ่ายเงินให้คุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด

เกี่ยวกับเงื่อนไขหรือยุทธศาสตร์ที่ทำให้การปฏิรูปภาคราชการของมาเลเซียประสบความสำเร็จ อาจสรุปได้ ดังนี้

(๑) มีการกำหนดเป็นเป้าหมายรวมของการพัฒนาของประเทศไว้อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า ซึ่งปัจจุบัน ก็คือ วิสัยทัศน์มาเลเซีย ๒๐๒๐ ดังนั้น การปฏิรูปภาคราชการ ก็เพื่อให้ภาคราชการเป็นกลไกที่สนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายรวมของประเทศตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์มาเลเซีย ๒๐๒๐

(๒) การมีเสถียรภาพทางการเมือง โดยมีรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองเดียวกันเป็นเวลายาวนาน จึงมีเวลาในการพิจารณากำหนดนโยบายและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

(๓) การเอาจริงเอาจังและเอาใจใส่ของผู้บริหารสูงสุดของประเทศ

(๔) การมีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิรูปภาคราชการ โดยเฉพาะทำให้การปฏิรูปภาคราชการมีความต่อเนื่อง

(๕) การมีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนมีคณะทำงานพิเศษ

เกี่ยวกับการพิจารณาเฉพาะเรื่องเป็นกรณีๆ ไป

๖. สาธารณรัฐฟิลิปปินส์

การปฏิรูปภาคราชการในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ จะดำเนินการโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาเช่นเดียวกับประเทศอื่น ๆ โดยใช้ชื่อต่าง ๆ กัน เช่น Presidential Commission on Government Reorganization (PCGR) และล่าสุดก็คือ Presidential Committee for Streamlining of the Bureaucracy (PCSB) เมื่อคณะกรรมการได้เสนอนโยบาย หลักการ แนวทาง มาตรการ และแผนการดำเนินงานในการ ปฏิรูปภาคราชการเสนอประธานาธิบดีแล้วก็จะยุบตัวเองไป โดยมีสำนักงานงบประมาณ และการจัดการ (Office of Budget and Management-OBM) ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นกระทรวงงบประมาณและการจัดการ (Department of Budget and Management-DBM) จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ ของคณะกรรมการและรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำรายงานสรุปข้อเสนอเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง มาตรการและแผนการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการเพื่อเสนอประธานาธิบดีพิจารณาสั่งการให้กระทรวงต่าง ๆ ไปดำเนินการต่อไป ตลอดจนทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตาม และเร่งรัดให้กระทรวงต่าง ๆ ดำเนินการตามนโยบาย หลักการ มาตรการ และแผนการดำเนินการ

ตามที่ประธานาธิบดีเห็นชอบและมีคำสั่งให้กระทรวงต่าง ๆ ดำเนินการ

จะเห็นได้ว่า การปฏิรูปภาคราชการในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์จะดำเนินการปฏิรูปไปพร้อม ๆ กันในหลาย ๆ ด้านแบบการรื้อปรับระบบเป็นครั้งคราวตามความจำเป็นของสภาพการณ์ในขณะนั้น เช่น ในปี ค.ศ. ๑๙๗๒ ปี ค.ศ. ๑๙๘๖ และล่าสุดในปี ค.ศ. ๑๙๙๖ โดยใช้สำนักงานหรือกระทรวงงบประมาณ และการจัดการเป็นหน่วยงานเลขานุการของคณะกรรมการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิรูปภาคราชการมาโดยตลอด

สำหรับการปฏิรูปภาคราชการครั้งใหญ่ อีกครั้งหนึ่งที่มีชื่อว่า Reengineering of the Bureaucracy นี้ ถือเป็นนโยบายสำคัญของประธานาธิบดีฟิเดล รามอส (Fidel Ramos) ซึ่งนอกจากจะดำเนินการแบบการรื้อปรับระบบทำนองเดียวกับการปฏิรูปภาคราชการในครั้งก่อน ๆ แล้ว ยังได้มีการขออำนาจพิเศษเป็นการชั่วคราวจากรัฐสภา เพื่อให้ประธานาธิบดีสามารถดำเนินการปฏิรูปโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมได้เอง โดยไม่ต้องเสนอขอความเห็นชอบจากรัฐสภาตามกรณีปกติ (ในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ การจัดตั้ง ยุบ และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนราชการระดับกระทรวง ทบวง กรม ในกรณีปกติ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภาเช่นเดียวกับกรณีของประเทศไทย)

ในการปฏิรูปภาคราชการครั้งนี้ ได้มีการเตรียมการอย่างดีแบบครบวงจร โดยจัดทำเป็นโครงการปรับรื้อระบบของรัฐบาล Government Reengineering Program มีการกำหนดวัตถุประสงค์ สภาพปัญหาของภาคราชการในปัจจุบัน แนวคิดหรือปรัชญาในการปฏิรูปภาคราชการ ภารกิจที่ภาคราชการควรจะดำเนินการ แนวทางในการจัดกลุ่มภารกิจ การวิเคราะห์ภารกิจที่ภาคราชการควรดำเนินการ การปรับปรุงขั้นตอนในการทำงานแผนการดำเนินงาน รวมทั้งแผนการเกลี้ยกำลัคน และแผนการดำเนินการเกี่ยวกับอัตรากำลังเกิน และที่สำคัญที่สุด ได้แก่การกำหนด

เวลาให้กระทรวงต่างๆ ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ๕ เดือน นับตั้งแต่วันที่ประธานาธิบดีเห็นชอบและมีคำสั่งให้ปฏิรูปภาคราชการในกระทรวงนั้น ๆ

การศึกษาแนวคิดและยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปภาคราชการในประเทศต่าง ๆ จะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปภาคราชการของไทยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพิจารณานำแนวคิดและยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปภาคราชการของประเทศต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของประเทศไทยได้ เพราะแนวคิดและยุทธศาสตร์หลายอย่างมีลักษณะเป็นสากลไปแล้ว •

หมายเหตุ : สำหรับรายละเอียดของการปฏิรูปภาคราชการของประเทศต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการปฏิรูปภาคราชการของไทยในอดีต การปฏิรูปภาคราชการในสมัยรัฐบาลชุดที่ผ่านมา และแนวทางในการปฏิรูปภาคราชการของไทยในอนาคต ปรากฏอยู่ในหนังสือเรื่อง “การปฏิรูปภาคราชการ : แนวคิดและยุทธศาสตร์” เรียบเรียงโดยนายสมาน รังสิโยกฤษฎ์ สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. จัดพิมพ์และจำหน่าย



การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ของประเทศออสเตรเลีย*

สุพรรณิ ไพรัชเทษ *



การวัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ (Results) ตามที่ได้วางแผนเอาไว้ การที่จะบอกว่าการบริหารงานหรือโครงการใด ๆ ของหน่วยงานมีประสิทธิภาพหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีได้มีการวัดและประเมินจริง ก็ไม่น่าจะเชื่อถือได้และไม่ถูกต้องนัก ในการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งส่งผลไปยังประชาชนทุกคนทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้น จึง

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถบอกกับประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ว่ารัฐบาลได้ใช้จ่ายเงินงบประมาณซึ่งมาจากภาษีอากรไปในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์และเป็นที่พอใจของผู้รับบริการหรือไม่เพียงใด สำหรับเรื่องนี้ ผู้เขียนเห็นว่าประเทศออสเตรเลีย มีระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการที่ดี จึง

* สรุปเรียบเรียงจากการศึกษาเอกสารและดูงาน

** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

ตั้งใจที่จะนำระบบการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการของ ประเทศออสเตรเลียมาถ่ายทอดให้แก่ผู้สนใจ ได้อ่าน เมื่อว่าผู้อ่านจะสามารถนำสาระและ แนวคิดจากประสบการณ์ในราชการพลเรือน ของประเทศออสเตรเลียไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

วิวัฒนาการ

ก่อนปี พ.ศ. ๒๕๒๖ ที่มีการปฏิรูประบบ การประเมินผลการทำงานของหน่วยงาน ราชการของประเทศออสเตรเลีย การติดตาม และประเมิน ผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน ราชการของประเทศออสเตรเลียเป็นเพียงการ ติดตาม ตรวจสอบให้หน่วยงานใช้เงินงบประมาณ ทรัพยากร (Input) และดำเนินการ บริหารในด้านต่าง ๆ (Process) ให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทางราชการกำหนด ไว้เท่านั้น

ในปี พ.ศ. ๒๕๒๖ รัฐบาลออสเตรเลียได้ มีการ ริเริ่มปฏิรูประบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ โดยได้ทำ การวัดและประเมินการใช้งบประมาณอย่าง มีคุณภาพและรัฐบาลได้ทำการปรับปรุงการ บริหารการเงินของภาคราชการให้ดีขึ้น ภายใต้โครงการ Financial Management Improvement Program (FMIP) ซึ่งรวมทั้งเริ่ม ให้มีการจัดทำงานงบประมาณตามแผนงาน โครงการ (Program Budgeting) ด้วย

เป้าหมายของการปฏิรูปครั้งนี้ก็เพื่อปรับ ประจุโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลให้มีความ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เพื่อให้การใช้จ่าย งบประมาณของรัฐบาลเป็นไปอย่างเหมาะสม คุ่มค่าเงิน และเพื่อลดสัดส่วนการใช้จ่ายของ รัฐบาลต่อรายได้ของประเทศชาติ (GDP) ลง รัฐบาลได้ปรับปรุงวิธีการใช้จ่ายให้มีความ เป็นธรรมยิ่งขึ้น โดยรัฐบาลจะอนุมัติเงิน งบประมาณสนับสนุนให้กับโครงการที่มีเป้า หมายที่ชัดเจน และโครงการที่เป็นโครงการ ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ก่อนโครงการอื่น ๆ

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๐-๒๕๓๑ รัฐบาล ออสเตรเลียได้เปลี่ยนระบบการจัดทำงาน งบประมาณตามแผนงานโครงการเป็นระบบการ จัดทำงานงบประมาณตามการบริหารแผนงาน โครงการ (Program Management and Budgeting-PMB) เพราะไม่ต้องการที่จะให้ ความสำคัญแต่เฉพาะเรื่องการจัดทำงาน งบประมาณและบริหารการเงินเท่านั้น แต่ต้อง การจะให้ครอบคลุมได้กว้างขวางรวมถึงการ บริหารแผนงานโครงการด้วย

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๑ รัฐบาล ออสเตรเลียได้ปรับปรุงกลยุทธในการประเมิน โครงการของหน่วยงานราชการ โดยมีกลยุทธ ที่สำคัญคือ

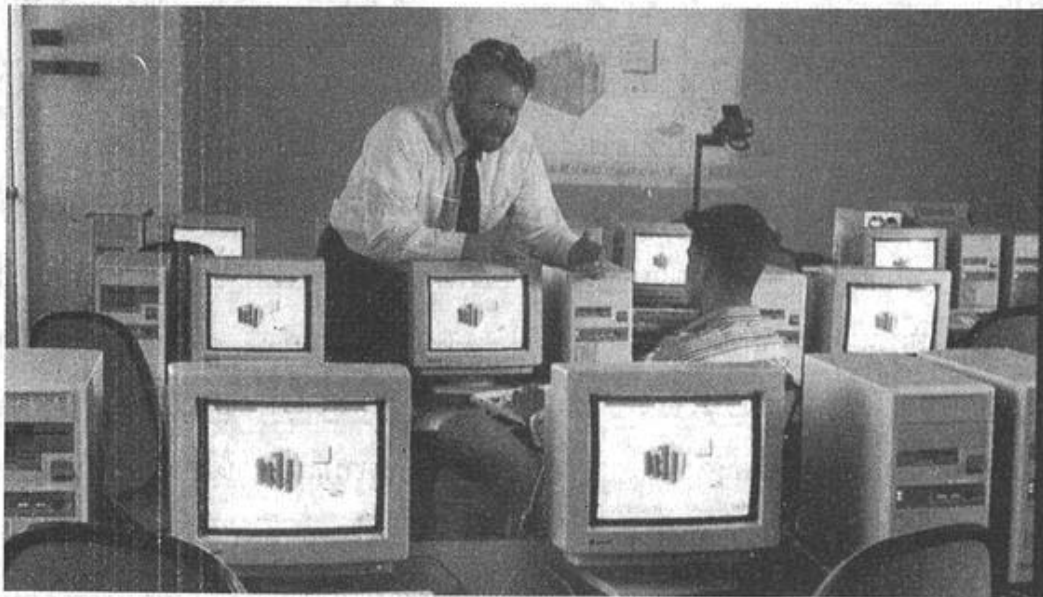
๑. ให้มีการจัดทำแผนการประเมินโครง การของแต่ละหน่วยงาน (Portfolio Evaluation

Plan-PEP) และแผนกแผนนี้ให้สอดคล้อง
เข้ากับแผนการ จัดทำงบประมาณรวมของ
ส่วนกลาง

๒. ภายใต้ PEP จะต้องมีการประเมิน
โครงการทุกโครงการภายในวงจร ๓-๕ ปี

๓. ต้องเผยแพร่ผลการประเมินที่สำคัญ ๆ
ให้ประชาชนทราบ

ผลการปฏิบัติงานจะถูกเก็บและรวบรวมอย่าง
เป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบ
และประเมินโครงการ ซึ่งการกำหนดข้อมูล
เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอาจกำหนดให้เกี่ยว
ข้องกับความเหมาะสม (Appropriateness)
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลลัพธ์ (Out-
comes) องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์



๔. โครงการซึ่งกำหนดขึ้นมาใหม่จะต้อง
มีการจัดทำแผนการประเมินผลการดำเนินการ
ไว้ในโครงการด้วย

๕. มีมาตรการในการพัฒนาทักษะการ
ประเมินโครงการให้แก่ข้าราชการอย่างทั่วถึง

ภายใต้ระบบการประเมินโครงการที่ได้
ปรับปรุงใหม่และใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้หน่วย
งานต้องจัดทำโครงการให้มีวัตถุประสงค์
เป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน และกำหนด
ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance
Information) เอาไว้ด้วย โดยข้อมูลเกี่ยวกับ

หรือสิ่งที่สามารถใช้ในการปรับปรุงผลลัพธ์ก็ได้
ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่กำหนด
ขึ้นมานั้นเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและ
คุณภาพ และควรเป็นสิ่งซึ่งสามารถตรวจ
สอบได้ นอกจากนั้น ต้องสามารถแสดงได้ว่า
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีส่วนทำให้โครงการประสบ
ความสำเร็จเพียงใด

ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ของหน่วย
งานของออสเตรเลียจะประเมินจากผลผลิต
(Outputs) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับ
ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์

ประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ตามแผนงานของแต่ละโครงการว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและประหยัดหรือไม่

ทั้งนี้ ราชการพลเรือนของออสเตรเลียถือว่าผลการปฏิบัติงานของโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานใด ๆ เป็นตัวที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้นในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยทั่วไปจึงดูจากผลการปฏิบัติงานของโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้นเป็นหลัก

เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ

มีหน่วยงานของรัฐหลายหน่วยงานที่มีบทบาทในการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการตามระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่หน่วยงานต่อไปนี้

๑. Department of Finance รับผิดชอบในการสร้างหลักเกณฑ์และวิธีการวัดผลสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน จัดทำเอกสาร คู่มือ เผยแพร่ความรู้ให้แก่หน่วยงานราชการ จัดสัมมนา อบรมถ่ายทอดความรู้ในเรื่องดังกล่าวให้หัวหน้าโครงการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของแต่ละหน่วยงาน

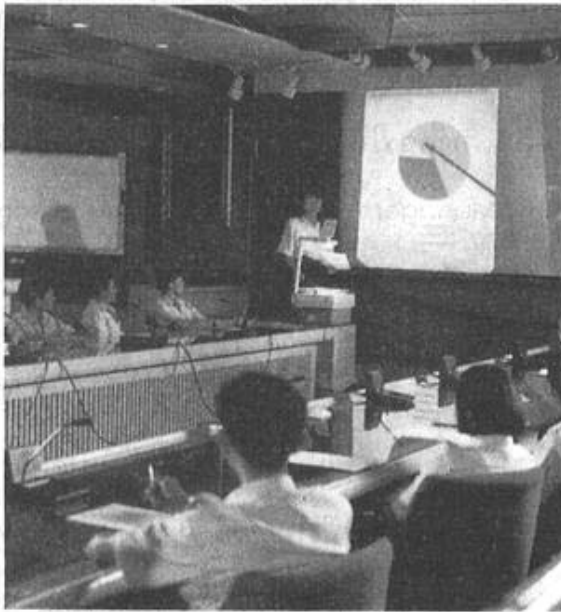
๒. รัฐสภา มีบทบาทในการพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแบบฟอร์มหรือรูปแบบของการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ โดยผ่านทาง การพิจารณาของ Joint Committee of Public Account ของรัฐสภา แบบฟอร์มหรือรูปแบบ ซึ่งผ่านการพิจารณาเห็นชอบแล้ว จะถูกจัดพิมพ์และแจ้งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ โดย Department of Finance

๓. องค์กรให้คำปรึกษาของรัฐบาล ซึ่งได้แก่ Management Improvement Advisory Committee (MIAC) และ Management Advisory Board (MAB) มีส่วนช่วยในการจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการให้คำปรึกษาแก่รัฐบาลในการปรับปรุงวิธีการวัดผลผลิตภาพ (Productivity) และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของราชการพลเรือน

ทั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้แก่

๑. เอกสารข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ เช่น ค่าของงบประมาณ จำนวนงบประมาณซึ่งจัดสรรให้กับโครงการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งเอกสารข้อมูลเหล่านี้จะมีส่วนช่วยรัฐบาลประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนและคาดคะเนในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

๒. รายงานการประเมินผลโครงการ (Program Performance Statement) ซึ่งจัดทำโดยรัฐมนตรีเจ้าสังกัด เพื่อรายงานผลการดำเนินการของโครงการ ทั้งหมดของหน่วยงานภายใต้การกำกับ โดยการรายงานแต่ละโครงการจะแสดงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ กลยุทธ์ในการดำเนินการ การใช้ทรัพยากร



การประเมินผลการดำเนินการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการดำเนินการ (Performance indicators) ของโครงการในปีที่ผ่านมา และผลของการดำเนินการซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นในปีถัดไป (Outlook) ทั้งนี้ รัฐสภาและประชาชนทั่วไป จะประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการโดยพิจารณาจากรายงานดังกล่าวนี้

๓. รายงานประจำปี (Annual Report) ของหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานราชการต้องจัดทำรายงานประจำปี โดยในรายงานประจำปี จะต้องไม่เน้นผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

กับเงินเพียงอย่างเดียว (Not dollars alone) แต่ต้องรายงานแนวทางการปรับปรุงในเรื่องอื่น ๆ ด้วยการเขียนรายงานประจำปีต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น (Results) จากการดำเนินการและต้องมีข้อมูลแสดงถึงผลการดำเนินการซึ่งเพียงพอต่อการพิจารณาของรัฐสภา ทั้งนี้ เมื่อนักหน้าหน่วยงานจัดทำรายงานแล้วต้องรายงานไปยังรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อดำเนินการต่อไป โดยสิ่งที่ต้องแสดงไว้ในรายงานประจำปี ได้แก่

- ๑) ผลของการจัดการ
- ๒) การประเมินผลว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- ๓) ต้องเผยแพร่ให้ประชาชนทราบได้

วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการของประเทศออสเตรเลีย โดยทั่วไป จะมีวิธีการที่แตกต่างกันไปแล้วแต่ชนิดของหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานใดขายบริการ การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น จะดูจากผลการประกอบการในด้านการเงิน เช่น ดูจากต้นทุน ยอดขาย กำไร ขาดทุน เป็นต้น แต่ถ้าหน่วยงานใด ไม่ได้ขายบริการ เช่น Department of State Treasury และ Department of Social Security เป็นต้น โดยปกติจะวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้นว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ จะถูกประเมินจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนี้

๑. รัฐสภา จะประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการผ่านทาง Senate Estimates Committee ของรัฐสภา คณะกรรมการนี้จะพิจารณารายงานประจำปี รัฐมนตรีเจ้าสังกัดส่งมายังรัฐสภา โดยรัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของหน่วยงานนั้น จะต้องเข้าร่วมชี้แจงให้ข้อมูลต่อคณะกรรมการในกรณีที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมด้วย

๒. Australian National Audit เป็นองค์กรที่เข้าไปตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณของหน่วยงานราชการต่าง ๆ และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข และเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ Australian National Audit จะมีส่วนเข้าไปตรวจสอบผลการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานว่ามี “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” เพียงใด โดยดูจากรายงานประจำปีของหน่วยงานและดูว่าหน่วยงานได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามที่ Australian National Audit ได้ให้คำแนะนำไว้แล้วหรือไม่ และเมื่อ Australian National Audit ประเมินแล้วจะส่งผลการประเมินไปให้รัฐสภาโดยตรง

๓. Department of Finance เป็นองค์กร

ซึ่งมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ เพื่อที่จะดูว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน “คุ้มค่าเงิน” ที่รัฐบาลได้ลงทุนสำหรับโครงการต่าง ๆ หรือไม่ กล่าวคือ เป็นการพิจารณาถึง “ประสิทธิภาพ” ของหน่วยงานในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Input) ซึ่ง Department of Finance จะทำการประเมินหน่วยงานโดยดูจากแผนการประเมินผลโครงการ (Portfolio Evaluation Plan-PEP) ของหน่วยงาน ในแผนนี้จะแสดงให้เห็นว่าทุกโครงการ หรือส่วนที่สำคัญ ๆ ของทุกโครงการจะได้รับการประเมินภายในวงจร ๓-๕ ปี โดยจะวางแผนไว้ชัดเจนว่า ในปีปัจจุบันจะประเมินโครงการอะไร และอีก ๒ ปีข้างหน้า จะประเมินโครงการอะไร แผนที่จัดทำนี้จะสอดคล้องกับระบบและระยะเวลาการพิจารณางบประมาณรวมของประเทศในแต่ละปีด้วย ทั้งนี้ การประเมินผลการดำเนินการของแต่ละโครงการจะกระทำโดยคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนจากหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานของส่วนกลางและตัวแทนจาก Department of Finance เมื่อทำการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว Department of Finance จะจัดทำรายงานผลการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานในรอบ ๖ เดือน เผยแพร่ให้ประชาชนทราบ ดังนั้น



ในแต่ละปีจะมีการประเมินและรายงานออกมาในลักษณะนี้ ปีละ ๒ ครั้ง รัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีจะนำผลการประเมินนี้ไปใช้เพื่อที่จะประเมินการใช้ทรัพยากร และการนำนโยบายของรัฐบาลไปถือปฏิบัติ

๔. นายกรัฐมนตรีและสำนักนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี (Premier และ Department of Premier & Cabinet-DPC) มีส่วนเข้ามาติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ โดยหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ DPC และ Treasury ร่วมกันพิจารณา ทบทวนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในรอบปีที่แล้วมา แล้ว DPC จัดทำรายงานผลการพิจารณาส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบ หลังจากนั้น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (Premier's Office) ขอให้รัฐมนตรีส่งข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดมาให้พิจารณาและเข้าร่วมประชุม

ให้ข้อมูล โดย DPC เข้าร่วมประชุมพิจารณาและสนับสนุนข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อนายกรัฐมนตรีมีความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประการใดก็จะแจ้งให้รัฐมนตรีทราบและนำผลการพิจารณาไปใช้ในการวางแผนสำหรับปีถัดไป

๕. หน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงานหน่วยนี้เป็นหน่วยงานหลักซึ่งทำหน้าที่ในการวัดและประเมินผลการดำเนินการของหน่วยงาน เพราะรัฐบาลออสเตรเลียได้กระจายอำนาจในการบริหารด้านต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงาน และได้สร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้นำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ทุกหน่วยงานจะมีหน่วยภายในซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบ วัดและประเมินผลการ

ดำเนินการของหน่วยงานนั้น โดยผู้ทำการวัด และประเมินอาจเป็นข้าราชการในหน่วยงานนั้น หรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจ้างมาจากภายนอกหน่วยงานก็ได้ หน่วยตรวจสอบภายในจะทำการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในหลาย ๆ ด้าน เช่น การบริหาร โครงการต่าง ๆ การใช้ทรัพยากร ความพอใจของผู้รับบริการ ขวัญ และกำลังใจของข้าราชการ เป็นต้น

ทั้งนี้ โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานจะได้รับการประเมินในเรื่องต่อไปนี้

๑) ความเหมาะสม เป็นการประเมินเพื่อดูว่าโครงการนั้นควรจะทำต่อไปหรือไม่ หรือควรที่จะเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินการใหม่ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

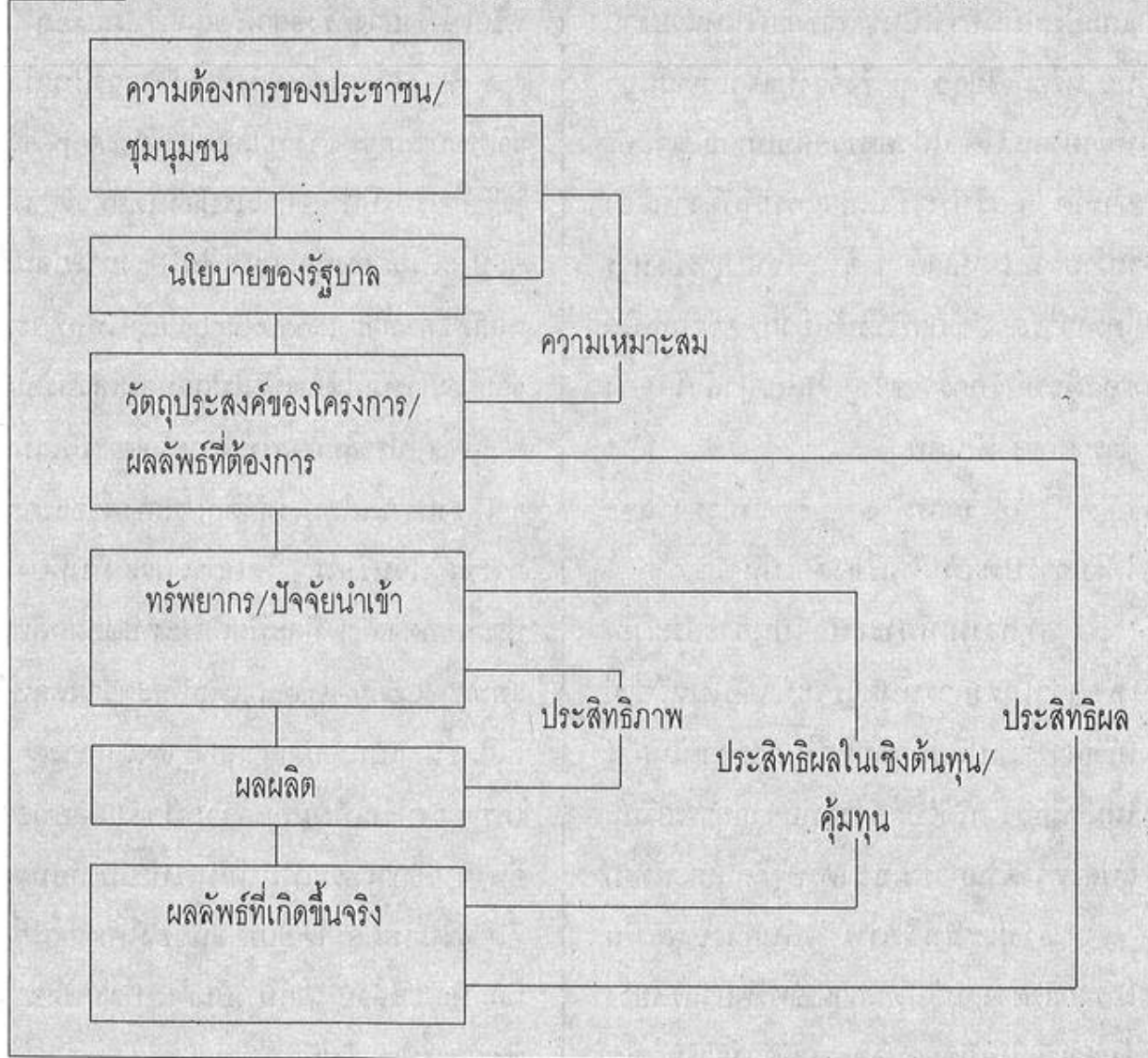
๒) ประสิทธิภาพ เป็นการประเมินโครงการต่าง ๆ ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ต้องการหรือไม่ แต่อย่างไรก็ดี ประสิทธิภาพต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ (กิจกรรม กลยุทธ์ และการดำเนินการ) จึงจะสามารถทำให้เกิดผลผลิตที่ต้องการได้ ดังนั้น ในการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ในราชการของออสเตรเลีย จึงใช้วิธีประเมินกระบวนการเป็นหลัก ซึ่งอาจจะใช้การเปรียบเทียบ Benchmarking หรือใช้ Quality Assurance Standard ก็ได้ และอาจจะประเมินว่าผู้รับบริการคนเดียวกัน

ได้รับการซึ่งซ้ำซ้อนกันมากกว่า ๑ โครงการหรือไม่ ซึ่งบางครั้งอาจเรียกการประเมินนี้ว่า Formative Evaluation เพราะเป็นการประเมินว่ากระบวนการต่าง ๆ และประสิทธิภาพ ควรได้รับการปรับปรุงอย่างไรบ้าง โดยทั่วไป มักจะประเมินก่อนที่จะเสร็จสิ้นโครงการก่อนที่ผลลัพธ์สุดท้าย (End outcomes) เพื่อที่จะดูว่าโครงการนั้นได้ดำเนินไปถูกทางแล้วหรือไม่

๓) ประสิทธิภาพ เป็นการวัดและประเมินว่าโครงการนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินที่องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ และหา Cause-Effect เพื่อที่จะดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการดำเนินการตามโครงการหรือเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ วิธีการประเมิน เช่น เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับผลที่เคยเกิดขึ้นของโครงการซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กัน เป็นต้น บางครั้งอาจเรียกการประเมินนี้ว่า Summative Evaluation ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อที่จะตัดสินใจ ว่าโครงการนั้นมีประสิทธิผลไหม ควรทำต่อไปหรือไม่ ซึ่งก็คือการหาความเหมาะสมนั่นเอง

เมื่อหน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงานได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแล้ว จะนำผลการประเมินไปพิจารณาใน Steering Committee ซึ่งอาจประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ผู้จัดการทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหน่วย

ผังแสดง ความสัมพันธ์ของการประเมินความเหมาะสม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล



งานในงานด้านที่ไม่สามารถหาผู้เชี่ยวชาญจากภายในหน่วยงานได้ และผู้แทนจาก Department of Finance ผลการพิจารณาของ Steering committee และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะถูกนำไปใช้เพื่อปรับปรุงการบริหารของหน่วยงานและจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินการประจำปีของหน่วยงานเพื่อให้องค์กรที่เกี่ยวข้องนำไปใช้และเผยแพร่ให้ประชาชนทราบ

บทส่งท้าย

ราชการของประเทศออสเตรเลียได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ทำให้ระบบนี้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของรัฐบาลออสเตรเลีย กล่าวคือ สามารถปรับปรุงการบริหารโครงการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของ

รัฐบาล และราชการสามารถแสดงถึงความรับผิดชอบที่มีต่อรัฐสภา และประชาชนได้ ทั้งนี้ เป็นผลมาจากปัจจัยที่ดีต่าง ๆ ดังนี้

๑. มีการทำแผนการประเมินโครงการต่าง ๆ ของ หน่วยงาน (Portfolio Evaluation Plan-PEP) และนำไปใช้อย่างจริงจัง ซึ่งทำให้รัฐบาลออสเตรเลียสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ จากการศึกษาของ Department of Finance พบว่า ๕๙% ของค่าใช้จ่ายที่สามารถประหยัดได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๖-๒๕๓๗ เป็นผลมาจากการนำ PEP มาใช้ อย่างจริงจัง

๒. การปฏิรูประบบราชการของออสเตรเลีย ในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกของหัวหน้าหน่วยงาน (Secretary) ให้มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของหน่วยงาน (Accountability) ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลทำให้หัวหน้าหน่วยงาน เร่งสร้างผลงานและน่านโยบายต่าง ๆ ของ รัฐบาลไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ

๓. ระบบบริหารงานบุคคลที่กำหนดให้การจ้างหัวหน้าหน่วยงานอยู่ภายใต้ระบบสัญญาจ้างชั่วคราว ๆ ละ ๕ ปี และหัวหน้าหน่วยงาน จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกปี มีส่วนทำให้หัวหน้าหน่วยงานต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพราะถ้าหัวหน้าหน่วยงานใดมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะถูกยกเลิกสัญญาจ้างก่อนครบวาระ ๕ ปีได้

๔. การนำระบบ Efficiency Dividend มาใช้โดยรัฐบาลตัดทอนค่าใช้จ่ายในการบริหาร ทั้งหมด (Running Cost) ของหน่วยงานต่าง ๆ ลงร้อยละ ๑.๒๕ ต่อปี เป็นการผลักดันทำให้ หน่วยงานต้อง บริหารทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า จึงจะสามารถ สร้างผลิตผลออกมาตามที่ต้องการได้

๕. การที่รัฐบาลมีมาตรการให้หน่วยงาน นำเงินงบประมาณ ส่วนที่สามารถประหยัดได้ หรือกำไรที่ได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ไปใช้ในการ บริหารภายในหน่วยงานได้ เช่น ไปใช้ในการ เลื่อนเงินเดือน ข้าราชการ หรือใช้ในการซื้อ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น มาตรการนี้มีส่วนกระตุ้นให้หน่วยงานบริหาร งานอย่างมีประสิทธิภาพ

ท้ายที่สุดนี้ ผู้อ่านคงจะเห็นพ้องกับผู้ เขียน ว่าราชการของออสเตรเลียมีระบบการ วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่มีคุณภาพ และมีปัจจัยเกื้อหนุนที่ดีหลาย อย่างดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งท่านอาจคิดว่า ราชการไทยน่าจะได้นำ แนวความคิดต่าง ๆ ของระบบนี้ของประเทศ ออสเตรเลียมาปรับ ใช้ในหน่วยงานราชการของไทยบ้าง

สำหรับโอกาสหน้าผู้เขียนจะพยายาม นำระบบการวัด ติดตาม และประเมินผลการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐของประเทศ อื่น และอาจจะ เป็นของส่วนราชการต่าง ๆ ของไทยด้วยมาเล่าสู่กันอ่านอีกต่อไป ☆

การประเมินผลการทำงาน: แนวพินิจเชิงระบบ

ดร. ธีระ วัฒน ภัทน์นิดา มัย¹

Do not tell me how hard you work. Tell me how much you get things done.

- James J. Ling.

Work expands to fill the time available for its completion.

- C.N. Parkinson.

บทนำ

การประเมินผลการทำงานเป็นกิจกรรมสนับสนุนอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าที่เป็นทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยนำออก อาทิเช่น สินค้า และบริการให้บังเกิดประโยชน์แก่ผู้คน องค์กร สังคม และประเทศชาติ การประเมินผลการทำงาน (performance appraisal หรือที่นิยมเรียกกันย่อ ๆ ว่า PA นั้น) เป็นการตีความผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของเขาเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้อาจเป็นการเปรียบเทียบ กับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับผลการทำงานของตนเอง และของพนักงานคนอื่น ๆ การประเมินผลการทำงานนั้นต้องอาศัยผลการวัดซึ่งเป็นการกำหนดค่าตัวเลขให้แก่การปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้บริหารผู้ออกแบบเลือกยึดถือเป็นเกณฑ์พิจารณา

¹ นักจิตวิทยาบุคลากร สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการวัด การทดสอบ การประเมิน และการกำหนดค่าซึ่งท้ายที่สุดต้องอาศัย วิจารณ์ญาณ (judgment) และประสบการณ์ ของผู้เกี่ยวข้องร่วมกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการ ประเมินนั้นผูกเกี่ยวเข้ากับกิจกรรมอื่น ๆ ของ การบริหารงานด้วยแล้ว เช่น การกำหนดค่า ตอบแทน การโยกย้ายเลื่อนโอนพนักงาน การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน ความ ชับซ้อนของการดำเนินการ ข้อกังขาเกี่ยวกับ ความเชื่อถือได้ ความถูกต้อง ความเป็น ประโยชน์ของผลการประเมินก็จะยิ่งมีมาก ขึ้น ในทัศนะและจากประสบการณ์ของผู้เขียน ยากนักที่จะหาระบบและเครื่องมือ การประเมินผลขององค์กรใด ๆ ที่จะถือว่าเป็นแบบฉบับที่ดีที่สมบูรณ์เลิศได้ โดยเฉพาะ หากทำการสำรวจสอบถามทัศนคติและความ พึงพอใจจากผู้ถูกประเมินทั้งหลาย โดย ความคิดแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติ งานนั้นไม่ยากหากยึดหลักที่ว่า คนที่มีส่วนให้ กับองค์กรมากควรได้รับสัดส่วนค่าตอบแทน มากตามไปด้วย แต่ในเชิงปฏิบัติ การประเมิน ผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความยุติธรรม ความเท่าเทียมทางจิตใจในสายตาของพนักงาน แต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่จะกระทำได้ให้ทั่ว ถึงทั้งในแง่ของการออกแบบ การติดตั้งและ การดูแลรักษาพัฒนาระบบการประเมินผล

บ้างตั้งข้อสงสัยว่า เราจะทำการประเมิน ผลการปฏิบัติงานไปทำไม โดยเฉพาะเมื่อ ประเมินไปแล้วไม่ได้นำผลที่ได้ไปใช้กันอย่าง จริงจัง มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขผล ผู้ประเมิน ทำการประเมินเป็นพิธีสักแต่ว่าทำ ๆ ไป หลายคนทำการประเมินด้วยจิตใจที่อคติ เลือกที่รัก มักที่ชัง บ้างชี้ว่าเครื่องมือวัดใน สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน วัดในสิ่ง ที่ไม่ควรจะวัด บ้างมีอคติต่อการถูกประเมิน มีปฏิกิริยาต่อต้าน นโยบายการประเมินที่ไม่ ชัดเจนเปลี่ยนไปมา โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ ถูกประเมินต้องการคำอธิบายที่ “โปร่งใส” มากพอว่า ทำไมหนูถึงถูกย้าย ทำไมผมถึงไม่ ได้ ๒ ชั้น ทำไมดิฉันทำงานดีทำงานหนัก มาตลอดแต่ได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นในเปอร์เซ็นต์ ที่น้อยกว่าพนักงานคนอื่นที่ทำงานหยิบหย่อง ดีแต่ประจบประแจงเจ้านาย จึงไม่น่าแปลก ใจที่เราท่านจะได้พบเห็นการเบี่ยงเบนใน ผลិតภาพ (production deviance) เมื่อ พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตัวเองทำดีแล้วไม่ ได้ดี เช่น เก็บกตความรู้สึก บ้างร้องไห้โฮเมื่อ ทราบผล มีการขอเข้าพบต่อรองค่าแรง ค่า ตอบแทนเพิ่ม แสดงอาการ “งอนลึกลับ” ไม่อยากพูดคุยกับหัวหน้า มาสาย อู้งาน ลาป่วยเป็นนิจ ลากิจเป็นประจำ บางราย คิดหาช่องทางหนี ลาออก เปลี่ยนที่ทำงาน เนื่องจากไม่พึงพอใจจากผลการประเมินการ ปฏิบัติงานที่เขาเชื่อว่าไม่เป็นธรรม ยอมรับ

ไม่ได้ ทนไม่ไหว

นอกเหนือจากมุมมองของผู้ถูกประเมินที่มุ่งมองหาความยุติธรรม ความเท่าเทียมทางจิตใจ จากผลการประเมินการปฏิบัติงานแล้ว ในทัศนะของผู้ประเมิน ซึ่งอาจได้แก่ หัวหน้างาน ผู้จัดการผู้บริหาร ก็ต้องคำนึงว่าจะใช้กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมการทำงานที่แท้จริงของพนักงานได้อย่างไรให้มากที่สุด ทำอย่างไรที่

ไม่คำนึงถึงว่าใครมีส่วนให้ (contribution) ในรอบปีที่ผ่านมาเช่นไร² บ้างพอส่งผลประเมินให้กับผู้บริหารระดับสูงไปแล้วก็ชิงลาพักร้อน ๗ วันติดต่อกันเลยก็มี บ้างเห็นว่าการประเมินผลเป็นกิจกรรมกิจวัตร เป็นการเพิ่มงานในหน้าที่โดยใช่เหตุ ต้องกรอกแบบประเมินเพื่อเพิ่มเงินเดือน ทั้งที่ตนก็มีงานมากมายอยู่แล้ว เมื่อมีให้ทำก็ต้องทำการประเมินอย่างลวก ๆ ไม่พินิจใคร่ครวญให้ดี และไม่ได้นำ



จะให้ผลของการประเมินมุ่งส่งเสริม รักษาขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน สร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระยะยาวได้ ผู้บริหารบางคนแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการ “แบ่งเค้ก” ให้ทุกคนในสัดส่วนที่เท่ากันหรือสูงหมด เช่น ทุกคนได้เงินเดือนเพิ่ม ๑.๕ ขึ้นเท่ากันหมด โดย

ผลที่ประเมินนั้นไปใช้เพื่อการอื่นให้บังเกิดประโยชน์คุ้มค่ามากขึ้นเลย เมื่อถูกสอบถามขอคำชี้แจงจากผู้ถูกประเมินแล้วอธิบายไม่ได้ หรือไม่อยากจะแจ้งความจริงให้ทราบ ก็จบด้วยคำพูดที่ว่า “ผมขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว” ซึ่งก็ยังคงสร้างความกินแหนงแคลงใจค้างคากันอีกนาน

² กรุณาอ่านนิทานอีสปว่าด้วยแม่ไก่สีแดงในตอนท้ายของบทความนี้ประกอบ

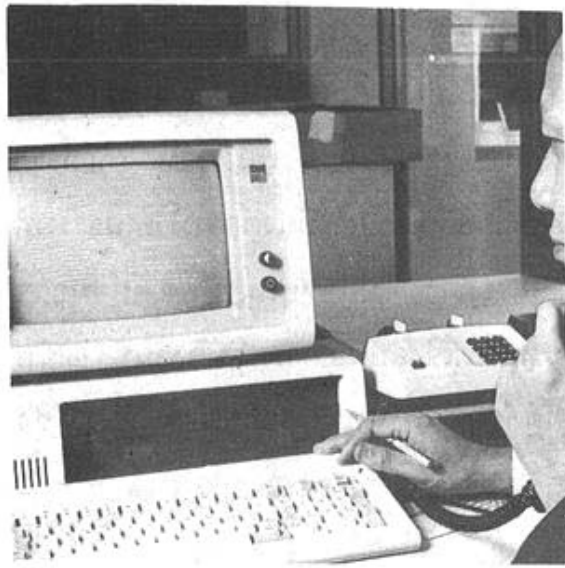
ในส่วนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกี่ยวกับการประเมินผล มักจะพิจารณาปรับเปลี่ยนระบบ กลยุทธ์ นโยบาย หรือวัฒนธรรมองค์การ จากความคุ้มทุนจากการลงทุนต้นทุน กำไรสุทธิ ความสามารถจ่ายในห่วงภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับในรอบหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา ดังนั้น สำหรับผู้บริหารระดับสูงแล้ว ผลการปฏิบัติเชิง

เศรษฐกิจ (economic performance) จะเป็นตัวกำหนดคุณค่าและความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (human performance) การที่องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ไม่ยืดหยุ่นมากพอ ย่อมอาจกระทบในเชิงลบต่อการปฏิบัติงานทั้ง ๒ นัยดังกล่าวทำให้สูญเสียความได้เปรียบเชิงธุรกิจไป

ปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ: แนวคิดเชิงระบบ ๕ ขั้นตอน

จะเห็นได้ว่าปัญหาของ PA ในองค์การมีมากมาย ผู้ที่ปฏิบัติอาจคิดว่าที่ทำอยู่ก็สิ้นหวัง หากไม่ทำก็จะสูญสิ้นไป ไม่ทำก็ไม่ได้ทำไปก็หาใช่ว่าดี เราคงไม่อยากจะเกี่ยวข้องกับ PA ว่ามีขั้นตอน กฏระเบียบ มีการพิจารณาทบทวนย้อนหลังตามลำดับขั้น เป็น paper-driven เพิ่มภาระ ขณะเดียวกัน คนถูกประเมินก็รับรู้ว่า PA ไม่เป็นสาระ ไร้ค่า เป็นตัวทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงาน หากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า หลายองค์การยังยึดมั่นในแนวทางการประเมินแบบย้อนอดีตตามไปทบทวนดู (review) ว่าในรอบปีหรือครึ่งปี พนักงานแต่ละคนได้ทำงานอะไรลงไป ที่ถือว่าเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในต่างประเทศหลายแห่งได้มีการเปลี่ยน

แนวคิด เน้น PA มาที่การพบปะจับเข้าพูดคุยกัน (discuss) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จในการทำงาน ดังจะเห็นได้จาก แนวการประเมินบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO: Management-by-Objectives) เป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหาคือเป็นระยะ ๆ ระหว่างผู้ประเมิน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ผู้ถูกประเมิน ในอนาคต กระแสขององค์การที่ “จืดแต่แจ่ว” มีมากขึ้น เราจะได้พบเห็นการทำงานแบบกลุ่มอิสระ (autonomous work group) ซึ่งจะสามารถบริหาร (manage) การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีความเชื่อว่า PA ยังมีความหวังที่จะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ทำอย่างไรที่เราจะต้องเบนจุดพ่วงจากการไปสนใจกัน



ที่แบบประเมิน (forms) ในฐานะเครื่องมือที่เป็นอาการของปัญหา ให้มาสนใจที่ระบบและกระบวนการบริหารงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่เป็นต้นเหตุของปัญหาแทน ซึ่งมีกลยุทธ์ นโยบาย และการกำหนดคำตอบแทนซ่อนอยู่ ทำอย่างไรที่เราจะโยนการปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและคำตอบแทนที่เหมาะสม ดังโมเดลการบริหารการปฏิบัติงานที่ ดร.แอนโตนิโอนิ ได้เสนอไว้ ในหน้าถัดไป³

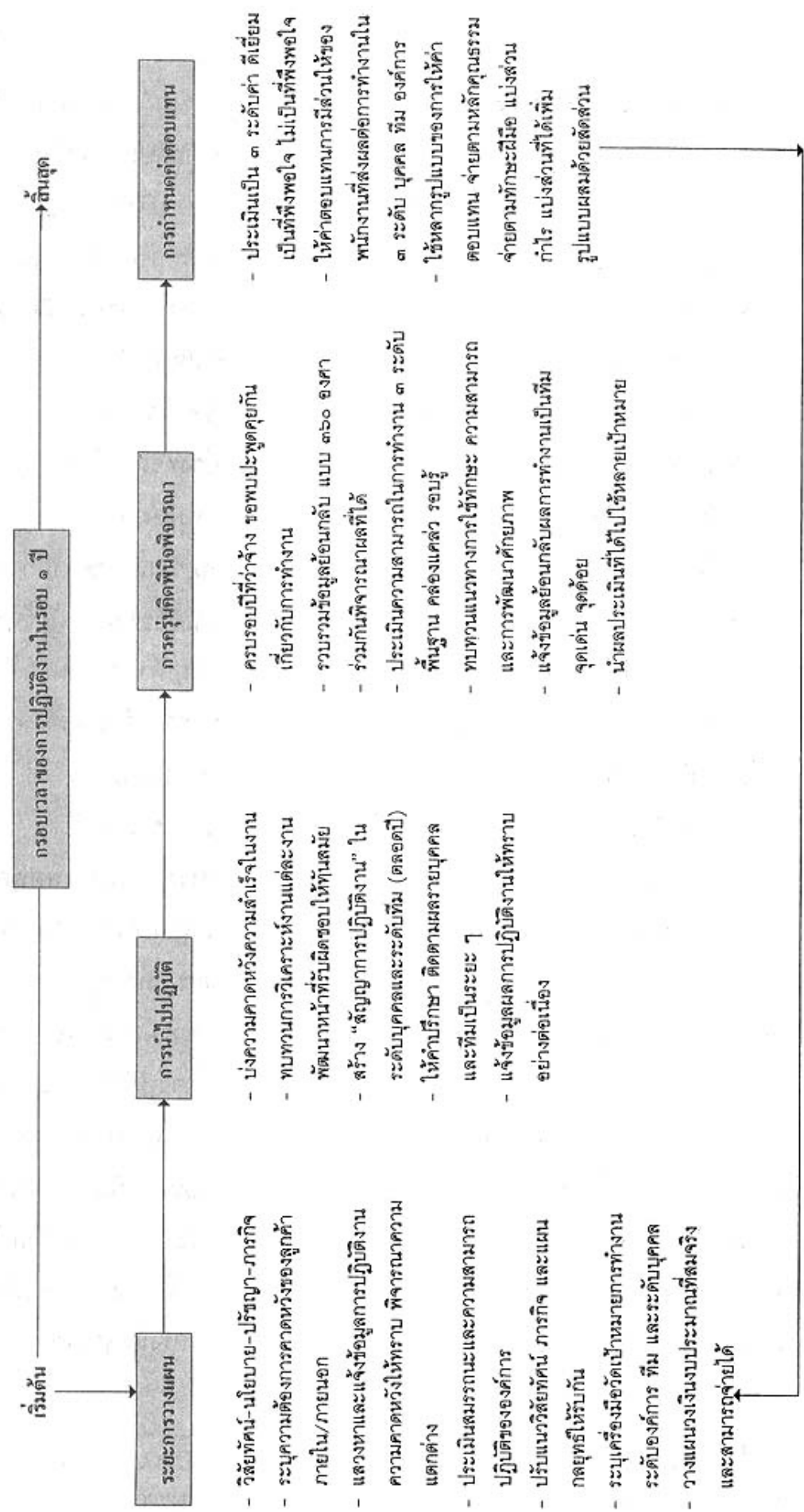
ในบทความนี้จะขอพิจารณาแนวปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรในลักษณะกระบวนการที่ต่อเนื่องกันที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย & ระยะ คือการ

ออกแบบ (design) การติดตั้ง (installation) การบำรุงรักษา (maintenance) การประเมิน (evaluation) และการเปลี่ยนแปลงระบบ (system changing) อุปมาด้วยการติดตั้งเทคโนโลยีใหม่เข้าสู่องค์กร ในกรณีของ PA ย่อมเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งด้วยกัน ได้แก่ ระบบ (องค์ประกอบ กฎระเบียบ เกณฑ์มาตรฐาน) การออกแบบการสร้างเครื่องมือ ปัญหาที่เผชิญอยู่ นโยบายของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง (stakeholders) ทักษะความสามารถ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เผชิญอยู่ การนำผล PA ไปใช้เพื่อสนองเป้าหมายต่าง ๆ เราไม่สามารถที่จะมองอะไรโดยแยกส่วนได้ โดยผู้เขียนมีความเชื่อว่า การพิจารณาภาพโดยรวมเช่นนี้จะช่วยตอบสนองต่อหลักการต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ได้มากที่สุด อันได้แก่ ความยุติธรรม การทรงไว้ซึ่งหลักคุณธรรม ความโปร่งใสตรวจสอบและตอบได้ ความถูกต้องสะท้อนผลการทำงานที่แท้จริง ความเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้ ความสามารถปฏิบัติได้ ความสามารถสนองนโยบาย การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการปกป้องตนในเชิงกฎหมายได้

³ผู้สนใจกรุณาอ่านเพิ่มเติมจาก Antonioni, D. (1994). "Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals," *Compensation & Benefits Review*, May-June, p. 29-37 และ Schnerier, C.E., Shaw, D.G. & Beatty, R.W. (1991). "Performance measurement and management : A tool for strategy execution". *Human Resource Management*, 30, 279-301.

ภาพที่ ๑: แบบจำลองการบริหารการปฏิบัติงานในองค์กร

(ดัดแปลงจาก Antonioni, 1994 หน้า ๓๑)



ก. การออกแบบ (PA Design)

องค์การพึงพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ประกอบร่วมกันก่อนที่จะคิดเสนอระบบหรือรูปแบบ PA ใด ๆ มาใช้

๑. **สำรวจสิ่งที่ทำอยู่** หลายองค์การมีระบบนโยบาย และเครื่องมือ PA ของตนเองอยู่แล้ว หาเหตุผลมาอธิบายว่าทำไมต้องมีการออกแบบ (ใหม่) อีก ปัญหาที่พบ เช่น โครงสร้าง/เนื้อหาเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรที่เกื้อหนุนการปฏิบัติ งบประมาณที่มีไม่สมจริง

๒. **เลือกกลุ่มผู้ออกแบบ** ควรประกอบด้วยผู้คน ๓ กลุ่มผสมและเสริมกัน ต้องมีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกเป็นอย่างดี บางแห่งจัดตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ

- กลุ่มผู้ปรึกษาภายนอกองค์การ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการประเมินและการบริหารงานในธุรกิจนั้น ๆ เป็นผู้ให้มุมมองเทคนิค วิธีการประเมินใหม่ ๆ ช่วยแก้ปัญหา PA ของระบบเดิม

- กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การที่รู้และเข้าใจระบบงาน โดยเฉพาะด้านการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ปกติมักจะเป็นกลุ่มผู้ดูแลติดตามผล PA ขององค์การต่อไป

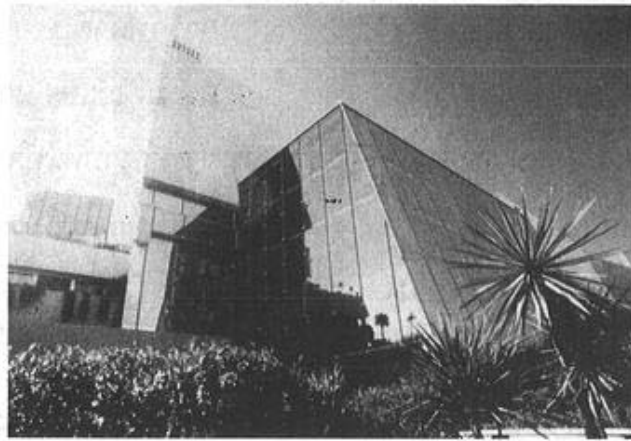
- กลุ่มผู้จัดการและพนักงานเป็นกลุ่มผู้ใช้และผู้ถูกประเมินที่จะสะท้อนและให้ข้อมูลในเชิงปฏิบัติที่เป็นจริงและถูกต้องเกี่ยวกับวิธีและเกณฑ์การประเมิน

๓. **ทบทวนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ PA ที่ใช้อยู่** นโยบายและแนวปฏิบัติของ PA สอดรับกันหรือไม่ การนำผล PA ไปใช้อย่างทั่วถึงหรือยัง ระบบข้อมูลย้อนกลับ ข้อกฎหมาย ปรัชญาของการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์การ อาจมีการสำรวจทัศนคติของกลุ่มผู้ใช้ กลุ่มผู้ถูกประเมินถึงปัญหา จุดเด่นจุดด้อย ความต้องการแนวทางแก้ไข ปกติแล้วควรมีการพิจารณา ทบทวนนโยบาย วิธี และเครื่องมือ PA ในทุก ๆ ๑-๓ ปี

๔. **ประเมินบริบทขององค์การ**⁴ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การและธุรกิจที่มีผลกระทบต่อ การออกแบบ PA ได้แก่

- ความสอดคล้องของโปรแกรม PA ในทางปฏิบัติว่าเป็นไปตามปรัชญาการบริหารงานเพียงใด เช่น หากนโยบายบริหารเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ระบบการประเมินเป็นแบบการสื่อสาร ๒ ทาง หรือแบบ MBO หรือไม่ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้เปิดเผย เปิดกว้าง

⁴ ผู้สนใจโปรดหาอ่านมุมมองต่าง ๆ เพิ่มเติมได้จาก Mohrman, Jr., A.M., Resnick-West, S.M., & Lawler, III, E.E. (1989). *Designing performance appraisal systems*. San Francisco: Jossey-Bass.



และสามารถเปิดโปงได้เพียงใด

- การสนับสนุนเห็นชอบด้วยของผู้บริหารระดับสูง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย
- การให้ความสำคัญด้านวิชาการจิตวิทยาบุคลากร ระดับการประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์งานในการออกแบบ
- เป้าหมายสำคัญของการประเมินผล การปฏิบัติงานไปใช้เพื่อการได้บ้างระบบฐาน ข้อมูล การใช้บรรทัดประโยชน์
- ความสอดคล้องกับ ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและกฎหมายค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องตลอดจนหลักวิชาของ PA
- การบริหารงานเกี่ยวกับ PA นโยบาย และขั้นตอนปฏิบัติ ปริมาณงานของผู้บริหารความเอาจริงเอาจังให้ความสำคัญในสาระของ PA มากกว่าสักแต่ให้เป็นลิสลา การติดตามผล จำนวนและศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้าน PA เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ถูกประเมินทั้งหมดขององค์การ

- ความเกี่ยวข้องของ PA ขององค์การกับกิจกรรมการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การโยกผลของ PA ไปใช้เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนที่เน้นการเพิ่มเงินเดือนในแต่ละปี (salary increases) การเลื่อนตำแหน่งโดยยึดหลักคุณธรรม (merit-based promotions) “จ่ายตามฝีมือ” (pay for performance) การนำผล PA ไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงาน การเตรียมคน สืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

๕. กำหนดตัวแปรพื้นฐานต่าง ๆ ในการออกแบบ ชั้นนี้มีความสำคัญมาก จะเห็นได้ว่าเราต้องพิจารณากระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ ก่อนจะบอกได้ว่าควรสร้างหรือใช้วิธีการ/เครื่องมือใดในการประเมินผล การปฏิบัติงาน เราต้องอาศัยการคิดแบบโยแมงมุม (web) ที่เป็นระบบเป็นตัวชี้นำการออกแบบ แทนการคิดแบบเชิงเหตุผล
- ประเมินไปทำไม (know-why) เพื่อการตัดสินใจด้านการบริหาร (เลื่อน-โอน-

โยกย้าย-ลดตำแหน่ง ปลดออกจากงาน) การกำหนดค่าตอบแทน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาองค์การ (การให้ข้อวินิจฉัยด้านการสร้างแรงจูงใจ การแนะนำการออกแบบงาน) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมการบริหารงาน ฯลฯ

- ประเมินอะไร (know-what) ตัวผู้ปฏิบัติงาน (person) พฤติกรรมหรือกระบวนการทำงาน (process) หรือผลของงาน (products) ระดับใด บุคคล-กลุ่ม-องค์การ ประเมินศักยภาพด้วยหรือไม่
- ประเมินด้วยวิธีอะไร (know-how) ทั้งนี้ขึ้นกับเป้าหมายของการประเมินและลักษณะของงานของตำแหน่งเป้าหมายเป็นสำคัญ เราไม่ควรใช้รูปแบบเดียวกันประเมินกับทุกระดับตำแหน่ง ด้วยองค์ประกอบหรือน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบเท่าเทียมกันหมดแนวทางการประเมินที่แตกต่างกันย่อมขึ้นนำวิธีการประเมินที่แตกต่างกันไปด้วย เช่น หากมุ่งเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดได้ ควรใช้วิธีการประเมินผลการทำงานแบบ MBO หากเทียบกับมาตรฐานของงาน ควรใช้แบบสำรวจรายการมาตรฐานประเมินค่า ตัวอย่าง เหตุการณ์ทำงานที่ดี-ไม่ดี มาตรฐานพฤติกรรม หากมุ่งเปรียบเทียบระหว่างบุคคล ควรใช้วิธี

การจัดลำดับ การแจกแจงที่กำหนดความถี่ไว้แล้ว หากมุ่งให้สะท้อนถึงผลการทำงานที่แท้จริง อาจใช้แบบผลงาน เช่น portfolio assessment หรือความสำเร็จในอดีตของบุคคล (individual achievement records) ตารางที่ ๑

และตารางที่ ๒ แสดงถึงองค์ประกอบของการออกแบบระบบ PA ที่ผันตามเป้าหมายและค่านิยมของการประเมิน

- ประเมินโดยใคร (know-who) หัวหน้างาน ประเมินแบบด้านบน ลูกน้อง ประเมินหัวหน้าได้ หรือประเมินแบบ ๓๖๐ องศา จากหลาย ๆ แหล่ง ทั้งการรายงานตนเองและที่มีผู้อื่นร่วมประเมินด้วย
- ประเมินเมื่อใด (know-when) ๑-๒ ครั้งต่อปี ประเมินแบบต่อเนื่อง สม่ำเสมอทั้งปี เวลาใด
- การกำหนดระดับการวัด องค์ประกอบมาตรฐานและเกณฑ์ที่ใช้วัด คำน้ำหนักการวิเคราะห์งาน (ที่ผู้คนไม่นิยมทำกัน) การฝึกอบรมผู้ประเมิน
- กระบวนการแจ้งผล การตรวจสอบผลการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนา การเก็บรักษา เป็นความลับ
- การตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินการ การแก้ไขปรับปรุง

ตารางที่ ๑: องค์ประกอบของการออกแบบ PA พิจารณาตามเป้าหมาย
(Mohrman, Resnick-West, Lawler III, 1989, p.42)

เป้าหมาย	แนวทางการประเมิน
๑. ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	การกำหนดเป้าหมาย
๒. การเลื่อนตำแหน่ง	ดัชนีที่ชี้ว่าเหมาะสมกับการเลื่อนได้
๓. พัฒนาทักษะฝีมือ	การประเมินที่เน้นพฤติกรรม
๔. การแบ่งส่วนรายได้ที่มีจำกัด	การจัดอันดับ

ตารางที่ ๒: องค์ประกอบของการประเมินพิจารณาตามค่านิยมขององค์กร
(Mohrman, Resnick-West, Lawler III, 1989, p.43)

ค่านิยม	แนวทางการประเมิน
๑. การเกี่ยวข้องของพนักงาน	๑. - การให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมิน - ระบบการให้มีส่วนร่วม - การประเมินตนเอง - การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน - การให้ร่วมกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติ - วิธีประเมินที่เสนอโดยพนักงาน
๒. การควบคุมตามลำดับชั้น บังคับบัญชา	๒. - การทบทวนผลการทำงานแบบหนึ่งต่อหนึ่ง - การประเมินทางเดียวโดยเบื้องบน (Top-down) - ผู้จัดการเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมิน - หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน
๓. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน	๓. - การร่วมกำหนดเป้าหมาย - การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์
๔. การมุ่งเน้นกระบวนการของการทำงาน	๔. - มาตรฐานประเมินค่าพฤติกรรม

๖. “พัฒนาแบบฉบับที่ “สมบูรณ์” เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ในภาวะแวดล้อมแล้ว ผู้ออกแบบทั้ง ๓ ฝ่ายควรร่วมกันตกแต่งแก้ไขระบบของ PA เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ระบุนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับ PA เป้าประสงค์ของการวัด
- ทำการวิเคราะห์งาน สร้างเป็นระบบฐานข้อมูลจากผลการวิเคราะห์งาน ด้วยวิธีต่าง ๆ
- สร้างแบบประเมินและแบบฝึกปฏิบัติ (worksheets) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งคู่มือการใช้
- กำหนดกระบวนการติดตามและตรวจสอบ
- กำหนดความเชื่อมโยงระหว่าง PA กับโปรแกรมกิจกรรมอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ประเมินข้อมูลและทักษะที่จำเป็นเพื่อการฝึกอบรม
- รับฟังข้อมูลจากการนำไปใช้ ความจำเป็น ความต้องการ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของ PA

ข. การติดตั้ง PA (PA Installation)

เมื่อมีการออกแบบแล้วจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการบุคคล หรือการพนักงานที่จะต้องผลักดันให้มีการนำไปใช้โดยอาศัย “การ

เปิดเกม” ของฝ่ายผู้บริหารขององค์กร เพื่อสร้างการยอมรับ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงในองค์กรกลยุทธ์ในการติดตั้งระบบ PA สามารถทำได้อย่างน้อย ๒ วิธี คือ

๑. กลยุทธ์การฝึกอบรม เป็นการให้ข้อมูลถึงสาเหตุที่มา-ที่ไปของโปรแกรมการประเมิน นโยบาย ขั้นตอน ตัวอย่างการดำเนินการ อธิบายสร้างความเข้าใจก่อนนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับ ศัพท์นิยามพื้นฐานแบบประเมิน วิธีการประเมิน โดยมีคู่มือการประเมินประกอบการทำความเข้าใจ ทักษะการประเมิน เช่น การบันทึก การสังเกต การคำนวณหาค่าคะแนนรวม ขึ้นกับรูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ สิ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ในการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของ PA นี้คือ ทักษะการประเมิน การสังเกต และทักษะการสื่อสารแจ้งผลการประเมิน อาจมีการทดสอบทักษะทั้ง ๒ นี้ในระหว่างการฝึกอบรม เพื่อประกันความสามารถพื้นฐานของการเป็นผู้ประเมิน เช่น โดยการให้สวมบทบาท หรือสถานการณ์จำลอง การลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นได้ในการประเมิน ผลการประเมินก็เป็นประเด็นหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามไป หากองค์กรมีนโยบายให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการประเมินมากขึ้น การฝึกอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจก็ยิ่งมีความ

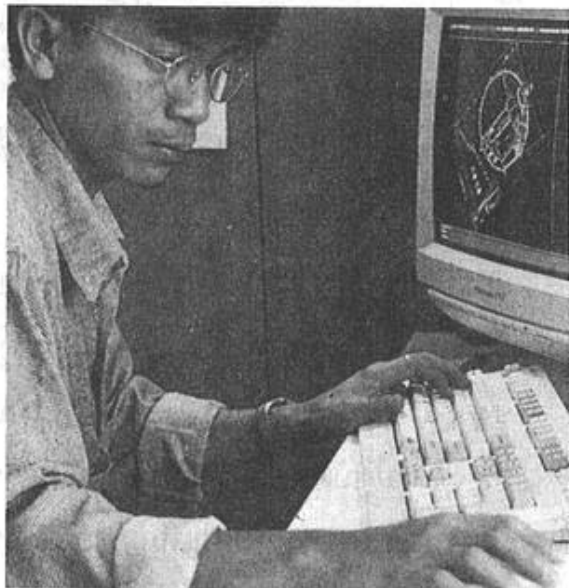
สำคัญมากขึ้น เป็นการเตรียมคนเข้าสู่ระดับบริหาร สักวันหนึ่งผู้ถูกประเมินก็จะต้องเป็นผู้ประเมินโดยตำแหน่ง หน้าที่ เพราะจะเป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้รับความสำคัญของ PA และยังเปิดโอกาสให้ฝ่ายการพนักงานขององค์กรได้ทราบถึงคุณภาพของระบบและเครื่องมือ PA ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นการตรวจสอบแบบ PA ไปในตัว

๒. การทดลองใช้นำร่อง อาจเรียกว่าเป็นการศึกษาทดลองเพื่อดูผลก็เป็นได้ เป็น pilot studies เมื่อสร้างออกแบบเสร็จแล้ว ก่อนที่จะนำเผยแพร่หรือบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร อาจมีการนำระบบและเครื่องมือประเมินนั้นไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็กที่ถือได้ว่าเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรพนักงานได้ เช่น หน่วยงาน ส่วนหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กร มีการฝึกอบรม แนะนำ และนำระบบ PA ไปใช้ในการปฏิบัติงานปกติของส่วน/ฝ่ายนั้น มีการติดตามและปรับปรุงแก้ไขผล ต้องเลือกหน่วยงานทดลองให้ดี เพราะหากประสบความสำเร็จ ผู้ออกแบบและผู้บริหารพึงใช้เป็นแหล่งอ้างอิงเพื่อการศึกษาวิจัย และในการเป็นตัวอย่างไม่มน้ำวการยอมรับระบบ PA ใหม่ไปใช้ วิธีหนึ่งที่ได้ผลมากกับองค์กรที่มีระบบการบริหารแบบราชการในการที่จะก่อให้เกิด

“ความเปลี่ยนแปลง หรือการยอมรับ” สิ่งใหม่ ๆ คือ การได้รับความเห็นชอบเห็นดีเห็นงามจากผู้บริหารระดับสูง ช่วยผลักดันมายังระดับล่างให้นำไปปฏิบัติ อาจมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาจากผู้แทนของส่วน/ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมให้ข้อเสนอแนะ นำให้แผน PA นั้น สอดรับกับแผนกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ทำการทดลองใช้ดูผลในระยะเวลา ๓ ปี โดยเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมุ่งลดต้นทุน เน้นการตลาดเพิ่มจำนวนลูกค้า และมีการพัฒนานำเอาเทคโนโลยีมาช่วยการปฏิบัติงานควบคู่ไป ในเชิงวัฒนธรรมองค์กรก็มุ่งให้แนวใหม่ของการประเมินผล การปฏิบัติงานนั้นมีส่วนส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การพัฒนาความรู้ใน วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้จัดส่ง เป็นต้น ในขั้นทดลองเหล่านี้จำเป็นที่ฝ่ายบริหารต้องให้การสนับสนุนระดับประคองเป็นอย่างมาก หากได้ผลต้องรีบสร้างระบบการบริหารรองรับ ขณะเดียวกันก็ต้องขจัดแนวบริหารเดิม ที่อาจเป็นสิ่งขัดขวางออกไป เช่น กฎระเบียบ โครงสร้างที่มากขึ้นตอน ผู้ประเมินที่มากลำดับชั้น เป็นต้น ตามแนวทางของการพัฒนาองค์กร

ค. การบำรุงรักษา (PA Maintenance)

เพื่อเป็นการสร้างความต่อเนื่องของการยอมรับและการนำระบบ PA ที่เสนอไปใช้ขององค์การฝ่ายบริหาร และองค์การพึงมีแนวนโยบายที่สนับสนุนอย่างชัดเจน และอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ควรเห็นระบบและเครื่องมือ PA เป็นแค่ลีลาหรืองาน



routinized ควรสร้างอำนาจบังคับและการนำผล PA ไปใช้อย่างจริงจัง และให้ผู้ถูกประเมินผู้ประเมินทราบถึงผลการนำไปใช้ดังกล่าว ในส่วนของเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร การประเมิน ก็อาจ มีส่วนบำรุงรักษาระบบ PA ได้ ด้วยการให้บริการให้ความช่วยเหลือใด ๆ ตลอดทั้งปี เกี่ยวกับการประเมินผล มีการเตือนความจำว่า ในระยะเวลาที่จะมาถึงต้องทำการประเมินอะไรบ้าง ส่งคืนผลเมื่อใด และควรรับฟังปัญหาของผู้ปฏิบัติ ผู้ประเมินก็มีส่วนส่งเสริมบำรุงรักษาระบบ

PA ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ประเมินตนเอง แล้วนำผลการประเมินของเขามาพูดคุยกันถือว่าการกลั่นกรองการประเมินให้มีส่วนร่วม โดยเฉพาะหากจะนำผล PA ไปโยงเข้ากับการกำหนดค่าตอบแทนที่จะให้เพิ่มขึ้นในแต่ละปี พนักงานเองก็มีบทบาทบำรุงรักษาระบบ PA โดยขอทราบผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการของตนเป็นระยะ ๆ สร้างทักษะความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินที่ใช้อยู่

ง. การประเมินผล (PA Evaluation)

องค์การมักมองข้ามขั้นตอนนี้ไป การตอบคำถาม ๔ ประการต่อไปนี้ จะช่วยในการประเมินคุณภาพของระบบ PA ที่ใช้อยู่ ซึ่งองค์การควรใส่ใจติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

๑. ระบบ PA ที่แนะนำเสนอนั้น ถูกติดตั้งตามที่ออกแบบหรือไม่? หรือมีการปรับปรุงแก้ไข
๒. พนักงานและผู้เกี่ยวข้องได้ใช้ระบบ PA ตามที่ถูกออกแบบมาให้ใช้หรือไม่
๓. เป้าหมายของระบบ PA ที่ตั้งไว้กับผลที่ปรากฏจากการใช้ สอดคล้องกันเพียงใด
๔. ระบบ PA ที่ใช้กันอยู่สอดคล้องกับบริบทขององค์การและการบริหารงานด้านอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์ผลของการติดตั้งและนำระบบ PA มาใช้นี้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์ความแตกต่างของที่ออกแบบและที่ปฏิบัติแล้ว ผู้เกี่ยวข้องพึงคาดคะเนประโยชน์ที่ได้รับ ในรูปของ cost-benefit analysis⁵ และ human resource accounting เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาถึงคุณค่าของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงตัวเงิน (financial performance measurement)

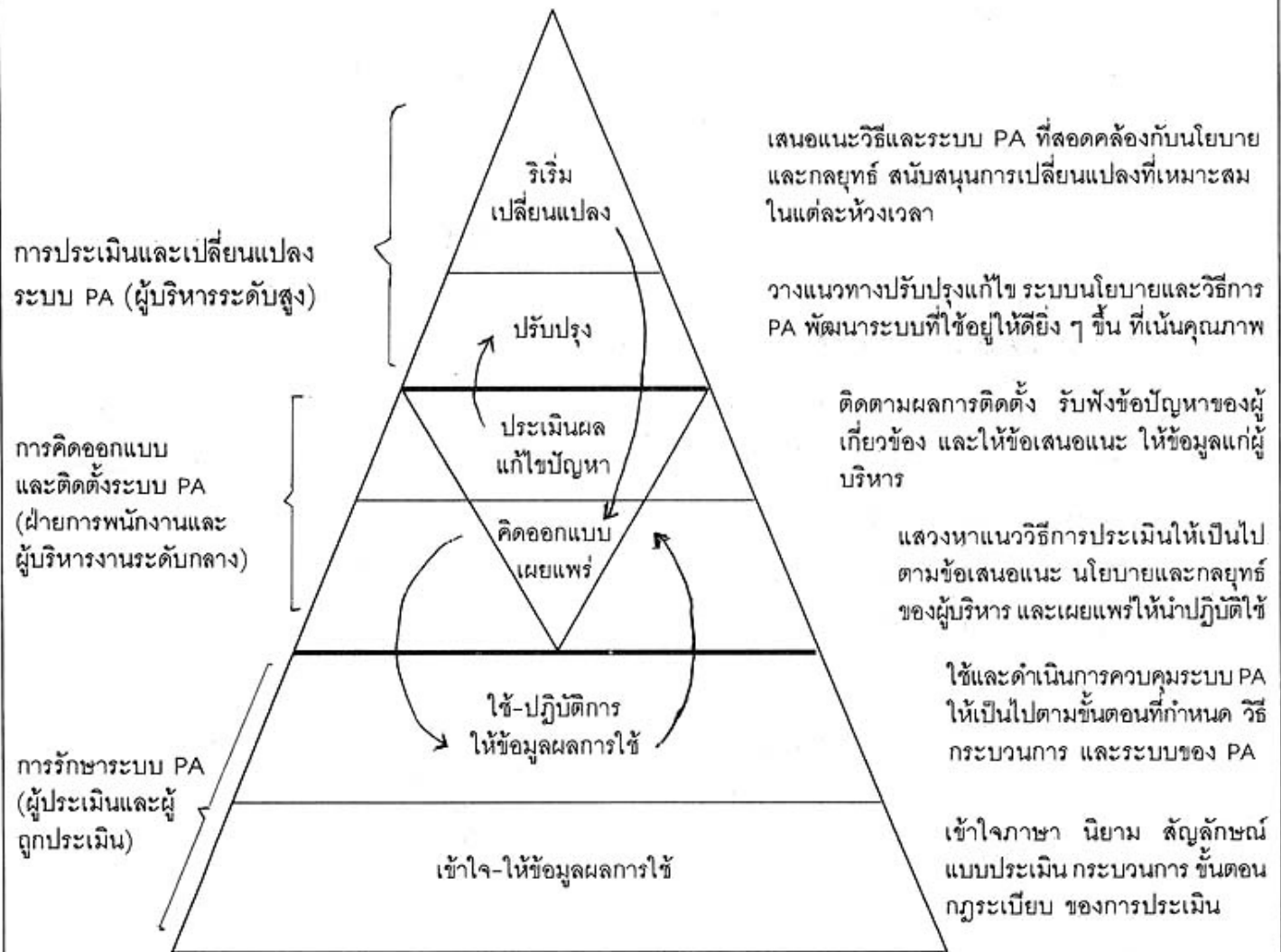
จ. การเปลี่ยนแปลงระบบ (PA System Changing) อาจเป็นได้ว่าระบบ PA ที่ออกแบบและใช้กันมานานแล้ว เป็นระยะเวลาหนึ่ง มีลักษณะไม่เหมาะสมกับภาวะการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลง แม้จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขในระดับหนึ่งแล้วก็ตาม เมื่อนโยบายและปรัชญาของการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป สมควรที่ระบบและรูปแบบต่าง ๆ ของ PA ที่องค์กรใช้พึงเปลี่ยนตามไปด้วย เข้าทำนอง "New games, new rules" อาทิ องค์กรประกอบที่ใช้วัดค่าน้ำหนักที่กำหนดให้ จำนวนและองค์ประกอบ คณะกรรมการผู้ประเมิน ตลอดจนแนววิธีการประเมิน เป็นต้น การ

เปลี่ยนแปลงในระบบ PA หมายถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่มุ่งแสดงว่าจะนำผลการประเมินเพื่อประโยชน์ใดบ้าง จึงนับว่ามีความสำคัญที่กระทบต่อกิจกรรมการบริหารงาน อื่น ๆ ด้วย ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ต่อความพึงพอใจในงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และแน่นอน กระทบต่อผลิตภาพ (productivity) กำไรขาดทุน ความรุ่งเรืองทางธุรกิจขององค์กรด้วย **ภาพที่ ๒ มุ่งแสดงถึงบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละระดับในการออกแบบติดตั้ง บำรุงรักษา ประเมินและเปลี่ยนแปลงระบบ PA ขององค์กร**⁶ จากปัญหาข้อเสนอนี้ต่าง ๆ องค์กรและผู้เกี่ยวข้องพึงแสวงหาแนวทางปรับปรุงระบบแบบประเมินกลไกวิธีการ หรือองค์ประกอบที่ประเมินในทุก ๆ ๓ ปี รวมทั้งแสวงหากลยุทธ์ใหม่แนว (buy-in strategies) ความเห็นด้วยจากผู้บริหารขององค์กรด้วย เช่น การเขียนบทความ การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมา "ขายความคิด" ประโยชน์และแนวปฏิบัติที่ทดลองใช้ให้เห็นผล เป็นต้น

⁵ ผู้สนใจโปรดหาอ่านเพิ่มเติมจาก Zeidner, J., & Johnson, C.D. (1991). *The economic benefits of predicting job performance. Vol 1. New York: Praeger* หรือตัวอย่างจากบทความ Hardy, R.A. (1995). *Examining the costs of performance assessment. Applied Measurement in Education, 8, 121-134.*

⁶ Swanson, R.A. (1994). *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organization and documenting workplace expertise. San Francisco: Berrett-Kochler Publication.*

ภาพที่ ๒: บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องต่อระบบ PA ในองค์กร
(ดัดแปลงจาก Swanson, 1994 หน้า ๕๗)



อนุดิเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ

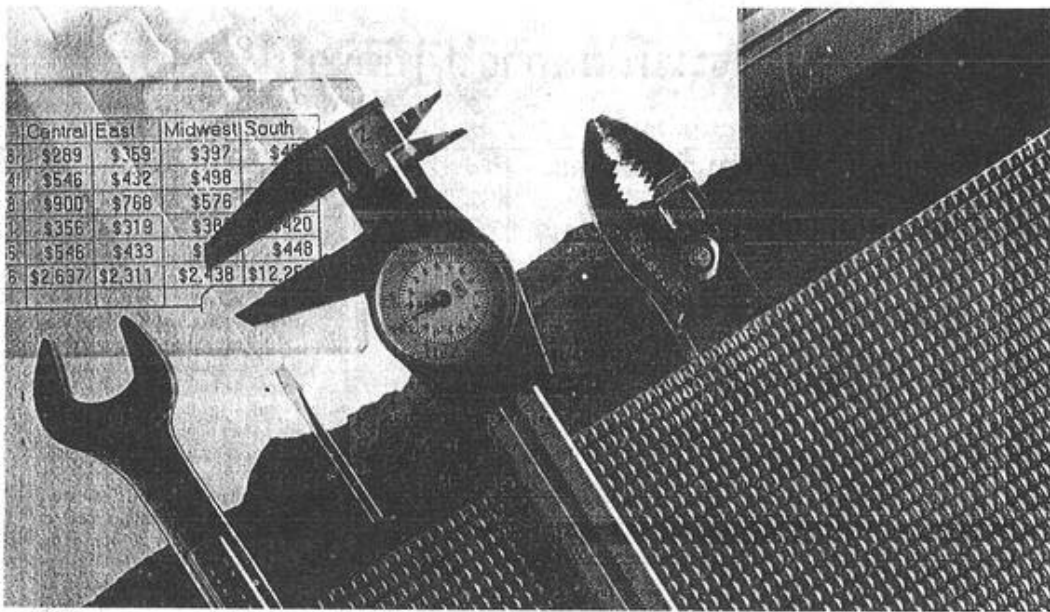
จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ท่านผู้อ่านคงจะทราบได้ว่า องค์การพึงมีระบบ PA เพื่อให้เป็นกลไกสนับสนุนของการบริหารงานบุคคลอีกนัยหนึ่ง ระบบ PA เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การและผู้บริหาร คงจะไม่ผิดนักหากจะกล่าวว่า ไม่มีใครชอบการ (ถูก) ประเมินแต่กระนั้นก็ดีเรายังไม่สามารถหาระบบ “ยาวิเศษ” ใด ๆ (แม้แต่การบริหารงานแบบ “quick fix”) ทดแทนระบบ PA ได้ ผู้เขียนขอเสนออนุดิหลายประการในการออกแบบ ติดตั้ง บำรุงรักษา ประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงแก้ไขใด ๆ กับระบบ PA ในองค์การแก่ผู้เกี่ยวข้องดังสรุปได้ คือ

๑. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินให้ชัดเจนและครอบคลุม การบริหารงานที่ดีไม่ควรมุ่งประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสนองเป้าหมายใดเพียงเป้าหมายเดียว ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินจะเป็นประโยชน์อย่างอื่นได้อีกมาก
๒. ระบบ PA ขององค์การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้อง
 - ๒.๑ - ได้รับการสนับสนุนเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร ทำอย่างไรให้ผู้บริหารได้เข้าใจ “เห็นภาพใหญ่” ทั้งหมดของระบบ PA

๒.๒ - มีการสื่อสารทำความเข้าใจกันอย่างชัดเจนแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกคน อย่างทั่วถึง ชัดเจน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๒.๓ - ในช่วงของการออกแบบและการติดตั้ง ผู้ออกแบบผู้บริหารควรเพิ่มพูนความเป็นปรนัยภาพ (objectivity) ให้บังเกิดมีอย่างสูงสุด โปรดสังเกตว่า ส่วนใดของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกประเมิน ส่วนนั้นจะเป็นตัวชี้นำแนวทางการประเมิน ตำราการประเมิน PA ใหม่ ๆ ทั้งหลายมักเสนอแนะให้ประเมินในสิ่งที่เป็นผลผลิตและพฤติกรรม มากกว่าที่จะให้มุ่งประเมินลักษณะอุปนิสัยใจคอที่ผู้ประเมินแต่ละคนอาจเข้าใจให้ความหมายแตกต่างกันไป (เช่น ความขยันหมั่นเพียร ความจงรักภักดี ความโอบอ้อมอารี)

๒.๔ - จำแนกการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ออกจากการประเมินระดับกลุ่มและระดับองค์การ



- ๒.๕ - ไม่ควรใช้แนวทางการประเมินวิธีเดียวกับทุก ๆ ระดับตำแหน่ง
- ๒.๖ - หากเน้นการประเมินบุคคลเป็นสำคัญ ต้องจำแนกว่าเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน (ย้อนอดีต) หรือการประเมินศักยภาพ (มุ่งอนาคต) การประเมินความเหมาะสม (ดีค่าบุคคล) การประเมินสมรรถนะ (โดยองค์กรรวม)
- ๒.๗ - รูปแบบของการประเมินที่แสดงออกมาในรูปของแบบฟอร์ม (forms) ต่าง ๆ ไม่ใช่ประเด็นหลักที่ควรใส่ใจให้มากนัก (และก็ไม่ใช่เป็นที่ ๆ “โยนความผิด”) ไม่มีรูปแบบฟอร์มใดที่สมบูรณ์แบบโดยตัวมันเองและจะเป็น “ยันต์” ประกันถึงความเที่ยงธรรมในการประเมินได้อย่างเป็นกลาง

๒.๘ - ศิลปะขั้นสูงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินอย่างไรที่ไม่ให้รู้สึกว่าเป็นการประเมิน “ทำอย่างไรที่เราจะสัมผัสกับจุดอ่อนของคนได้ด้วยมืออันนุ่มนวล”

๒.๙ - มีการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ แสวงหา performance technology เข้ามาช่วยการปฏิบัติงาน อย่าลืมนึกว่า กฎกติกา องค์กรประกอบที่ใช้ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

๓. เราสามารถเพิ่มพูน ความเป็นปรนัยภาพของการประเมินได้ (หากคิดเอาจริงเอาจัง เราจะไม่มีวันพบทางตันหรือพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ระบบ PA) ซึ่งอาจทำได้ คือ

๓.๑ - ประเมินในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน

(job-relatedness) การประเมินที่ดีต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง ง่าย ประเมินในสิ่งที่อยู่ในวิสัยสามารถปฏิบัติได้ภายใต้กรอบหรือเงื่อนไขเวลาที่ชัดเจน

๓.๒ - กำหนดมาตรฐานของงานตามหน้าที่ภารกิจหลักของตำแหน่ง เป้าหมายมีผู้แนะนำในแต่ละตำแหน่ง องค์กรประกอบที่วัดควรอยู่ระหว่าง ๔-๘ ด้าน บ่งชี้ถึงพฤติกรรมที่ต้องการ ผลที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน จากนั้นทำการสื่อสาร ความคาดหวัง จุดมุ่งหมาย และ “ผล” ของงานอย่างชัดเจนแก่พนักงาน

๓.๓ - ทำการประเมินและรับฟังข้อคิดเห็น ข้อปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดทั้งปี เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง มีการบันทึกผลการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และพูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การพูดคุยถึงความคืบหน้าข้อปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่แสดงความเข้าใจ ความสนใจระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ลดความกดดันของการทบทวนการปฏิบัติงาน

เป็นรายปีที่มักทำกันอย่างเป็นทางการลง การเปิดใจกว้างรับฟังทัศนคติของพนักงานต่อระบบและเครื่องมือการประเมิน ก็เป็นจุดหนึ่งที่พึงกระทำให้อัฒนคติเปิดเผย ตรงไปตรงมา และเป็นตามข้อเท็จจริงจะช่วยเสริมความเข้าใจที่ดีระหว่างกันได้

๓.๔ - อย่าเพิ่งแสวงหาความจริงสูงสุดใด ๆ ในการพบปะพูดคุยกัน หากมีมุมมองประเมินที่แตกต่างกัน ควรเปิดโอกาสให้ได้แสดงทัศนะ แยกความรู้สึกความเห็นออกจากข้อเท็จจริง พยายามทำความเข้าใจและชี้แจงว่าการประเมินนั้นได้ทำไปเช่นไร ด้วยขั้นตอนใดบ้าง

๓.๕ - สนับสนุนผลการประเมินต่าง ๆ ด้วยตัวอย่างการบันทึก การสังเกต พฤติกรรมการทำงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ด้วยตัวเลข สถิติหลักฐานต่าง ๆ ประกอบผลการประเมิน ทั้งหมดนี้ต้องมีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง

๓.๖ - ควรเปิดโอกาสให้มีผู้ร่วมประเมินได้หลายคน หลักของการมีส่วนร่วมสร้างความปลอดภัยและการยอมรับ

๓.๗ - ให้คำชมทันทีต่อกิจกรรมการปฏิบัติงานที่ดีและเพิ่งเกิดขึ้น แต่เลื่อนการตำหนิต่ำลงโทษใด ๆ ออกไปสักกระยะหนึ่ง กาลเทศะ เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงให้มาก พุดถึงในสิ่งที่เขาทำดีบ่อย ๆ พุดแต่น้อย ๆ ว่าเขาควรปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้เช่นไร

๓.๘ - อดภาวะอัตวิสัย (subjectivity) ด้วยขั้นตอน ระบบและเครื่องมือที่รัดกุม เช่น เหมาะกับหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ มีการฝึกอบรมผู้ประเมินมีแนวประเมินเฉพาะระดับตำแหน่ง และหลากหลายพอ ต้องแก้ปัญหาการดำเนินการ และปัญหาทางวิชาการไปพร้อม ๆ กัน

๓.๙ - ให้มุ่งประเมินผลของงาน ไม่ใช่ความพยายาม หรือลักษณะบุคลิกภาพอุปนิสัยใจคอ คนที่ยุ่งไปมาทั้งวัน อาจไม่ให้ผลงานใดที่สคัญสำคัญต่อหน้าที่หลักขององค์การ หรือตามนโยบายกลยุทธ์ก็เป็นได้

๓.๑๐ - ให้การศึกษา ฝึกอบรมผู้ประเมินอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับศิลปะการ

ประเมิน การบันทึก การสังเกต พฤติกรรมการทำงานที่ดี-ไม่ดี

ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นแล้วว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบหนึ่งของการกำหนดค่า กำหนดความหมายให้แก่การทำงานของพนักงานแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ในแต่ละช่วงเวลา เมื่อเราสร้างมันขึ้นมาได้ไหนที่เราจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดีขึ้นไม่ได้ เราอาจกำหนดมาตรฐานให้สูงขึ้นหรือต่ำลงก็ได้ เราอาจเลือกใช้วิธีการ รูปแบบการประเมินใด ๆ ก็ได้ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงผลกระทบใด ๆ อันจะมีจากการตัดสินใจนั้น ๆ นี้คือ กลยุทธ์ที่ประกอบใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การนั่นเอง

ผู้บริหารผู้ออกแบบระบบ PA ควรมีการคิดใคร่ครวญถึงปัญหาของการประเมินว่า มาจากแหล่งใด เช่น เครื่องมือวัดที่ใช้ผู้ประเมิน นโยบายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ขั้นตอนการปฏิบัติ องค์ประกอบที่ประเมิน หรือเป็นผลร่วมของปัจจัยเหล่านี้ เราไม่ควรมุ่ง “ชี้นิ้ว หาแพะรับบาป” ที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยลืมมองปัจจัยข้างเคียง หรือระบบของ PA ที่เกี่ยวข้องกันแน่นอนทางแก้ก็มีใช่เป็นการแก้เพียงจุดใดจุดหนึ่ง หากคิดจะแก้ โปรดพิจารณาว่า อำนาจอยู่ตรงไหน ต้นตอของปัญหาก็มักจะอยู่ตรงนั้น

นิทานอิสปว่าด้วยแม่ไก่สีแดง

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว มีแม่ไก่สีแดงตัวเล็ก ๆ ตัวหนึ่งคุ้ยเขี่ยดินลานหน้าบ้าน และพบเม็ดพันธุ์ข้าวสาลี แม่ไก่หันไปปรึกษาหารือสัตว์อื่น ๆ ว่า “หากพวกเราหว่านพันธุ์ข้าวเหล่านี้แล้วเราจะมีขนมปังได้ทาน ใครจะช่วยฉันหว่านเม็ดพันธุ์เหล่านี้บ้าง?”

“เราไม่เคยทำสิ่งนี้มาก่อน” ม้าซึ่งเป็นหัวหน้างานพูดขึ้น

“ฉันยุ่งมากนะ” เปิดพูด

“ฉันจะต้องเข้าฝึกอบรมให้เสร็จก่อน” หมูกล่าวแก้ตัวบ้าง

“มันไม่อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบงานของฉันเลยนะ” น่านขาวเปรยกับเขาบ้าง

“เอ! ฉันขอหว่านเองก็แล้วกัน” แม่ไก่พูดพลางลงมือหว่านเม็ดพันธุ์ข้าวเอง

เวลาผ่านไป ๓ เดือน ต้นข้าวสาลีเติบโตขึ้นออกรวงพร้อมให้เก็บเกี่ยว แม่ไก่ก็สอบถามสัตว์ร่วมงานบ้างว่า “ใครจะช่วยฉันเก็บเกี่ยวข้าวสาลีบ้าง?”

ม้าพุดขึ้นว่า “เอ! ขอฉันตรวจดูกฎระเบียบเสียก่อนนะ”

เปิดพูดว่า “ฉันเกรงว่าจะสูญเสียอาตุไธนะ”

น่านพูดบ้าง “ฉันกำลังอยู่ระหว่างพักรับประทานอาหารกลางวัน”

หมูขอให้เหตุผลบ้างว่า “มันไม่ใช่หน้าที่ที่ฉันได้รับมอบหมาย”

แม่ไก่เลยตัดบทพูดว่า “ฉันฉันทำเองก็แล้วกัน” ว่าพลางก็อบขนมปัง ๕ ก้อนและพร้อมที่จะส่งให้ชาวนาผู้เป็นเจ้าของฟาร์ม สัตว์ตัวอื่น ๆ ก็กรูกันเข้ามาเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นงานที่กลุ่มทำ

“น่าที่จะให้ใครสักคนมาทำความสะอาดพื้นนะ” ม้าเสริมขึ้น

“ฉันจะเรียกคนคร้วมา” เปิดพูด

“ฉันขอมีสิทธิอย่างเสมอภาค” น่านตะโกนมาจากข้างหลัง

“เราน่าที่จะถ่ายเอกสารทำเป็นแฟ้มไว้” หมูกระซิบ

แม่ไก่จึงนำขนมปังสาลีไปให้ชาวนาด้วยตัวเอง เมื่อถึงเวลาที่ชาวนาจะให้รางวัลต่อการเสียสละทำงาน ชาวนาได้แบ่งขนมปังข้าวสาลีให้สัตว์ทั้ง ๕ ตัว ตัวละก้อน แม่ไก่ตกใจคาดไม่ถึง พลางกล่าวออกมาด้วยความเชื่อว่า “แต่ฉันปลูกเก็บเกี่ยว ทำขนมปังด้วยตัวเองคนเดียวมาตลอดนะ” ชาวนาพูดว่า “ฉันรู้ แม่ไก่ มันจะต้องเปลืองเอกสารเยอะมากในการให้เหตุผลว่าทำไมต้องให้ขนมปังแก่แม่ไก่แต่เพียงผู้เดียว แต่มันดูง่ายกว่ามากหากแบ่งขนมปังเป็นส่วนที่เท่ากัน เพื่อไม่ให้คนอื่นบ่น” แม่ไก่ไม่กล่าวอะไรอีก นอกจากก้มหน้าก้มตาได้รับส่วนแบ่งปันขนมปัง ตั้งแต่นั้นมาชาวนาและสัตว์ตัวอื่น ๆ ต่างก็พากันแปลกใจมากกว่า ทำไมแม่ไก่จึงไม่ปลูก เก็บเกี่ยว และอบขนมปังข้าวสาลีอีกเลย

การประเมินผลงาน...กลไกสำคัญ สำหรับองค์กรยุคใหม่

ชัยนันท นันทพันธ์*

บทความนี้ขึ้นจากการประกวด เนื่องในโอกาสครบรอบ ๓ ปี
บริษัท ไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส)

คำกล่าวจากสุภาวชิตจีน
ที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง
ก็ชนะร้อยครั้ง” นับว่าเป็น
คำกล่าวอมตะตราบถึง
ปัจจุบัน เพราะในการทำ
สงครามที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้
หรือฝ่ายตรงกันข้ามได้นั้น
จำเป็นที่จะต้องประเมิน
สถานการณ์เพื่อเตรียมพร้อม
ในการศึกสงคราม มิฉะนั้น
แล้วหากไม่มีการประเมิน
สถานการณ์ของฝ่ายตรง
กันข้ามแล้วอาจทำให้เกิด
ความพ่ายแพ้และสูญเสีย
กำลังทหารอย่างมากมาย
เปรียบกับการพัฒนาองค์กร
ในภาวะการแข่งขัน ไม่ว่าจะ

จะเป็นหน่วยงานภาครัฐกิจ
รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยราชการ
ที่อยู่ในยุคของการพัฒนา
องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งจะต้อง
อาศัยการประเมินผลการ
ดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลหรือ
ผลที่ได้รับจากการประเมิน
ผลการดำเนินงานมาประกอบ
การวางแผนพัฒนาองค์กร
ให้สนองความต้องการของ
ลูกค้าและประชาชนผู้รับ
บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
แนวความคิดในการ
ประเมินผลงานในสังคมไทย
จากอดีตจนกระทั่งปัจจุบัน
กล่าวได้ว่ายังมีปัญหา และ
อุปสรรคอยู่มาก ทั้งนี้ก็

เพราะว่าองค์การทางธุรกิจ
รัฐวิสาหกิจและหน่วยงาน
ราชการไม่ได้ให้ความสนใจ
และไม่เห็นความสำคัญนำ
วิธีการประเมินผลมาใช้ใน
การปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
เท่าที่ควร ซึ่งหากกล่าวตาม
หลักการบริหารองค์กรสมัย
ใหม่แล้ว การประเมินผลงาน
เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่าง
หนึ่งในกระบวนการบริหาร
ผลเสียขององค์กรที่ไม่มี
การประเมินผลงานทำให้
การบริหารองค์กรขาดประ
สิทธิภาพ ไม่สามารถบรรลุ
ความสำเร็จตามเป้าหมาย
เป็นการบริหารงานอย่าง

* พนักงานประจำกองประชาสัมพันธ์ การเคหะแห่งชาติ

ไม่มีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอนทำให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรในด้านต่าง ๆ มากมายโดยไม่จำเป็น ไม่มีการประหยัดในด้านการลงทุน รวมทั้งขาดข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาให้องค์กรก้าวหน้าในอนาคต

การพัฒนาองค์กรยุคใหม่จึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาองค์กรโดยมุ่งที่จะให้องค์กรมีความเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า โดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือภายในหน่วยงานเอง สำหรับขั้นตอนการพัฒนาองค์กรนั้น นอกจากการค้นหาสาเหตุของปัญหา การวางแผนดำเนินงานและการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว การประเมินผลการดำเนินงานซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายในกระบวนการทางบริหารซึ่งหากมีการดำเนินงานครบทั้งวงจรก็นับว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สมบูรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าทั้งในปัจจุบัน

และอนาคต

“ การประเมินผล ” (evaluation) หมายถึงกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีการบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์นโยบายแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้เพียงใด หรือไม่คำตอบที่ได้รับจะทราบว่าองค์กรมีการพัฒนาก้าวหน้าหรือล่าช้าเพียงใดนั้นเพราะคำตอบที่ได้จากการ “ ประเมินผลงาน ” นั้นเอง

ความสำคัญหรือประโยชน์ของการประเมินผลการดำเนินงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรนั้น กล่าวได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่

ประการแรก ประโยชน์ของการประเมินผลงานโดยทั่วไปเป็นการสำรวจตรวจสอบหรือมองไปในอดีตว่า การบริหารงานและการปฏิบัติงานเป็นระบบหรือไม่ เป็นผลดีเพียงไร เมื่อเทียบเคียงกับเจตนารมณ์ แผนงาน

และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลงานทำให้องค์กรและผู้บริหารได้ทราบถึงศักยภาพ และความสามารถขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด กิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนนั้นพนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด การประเมินผลทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง

การประเมินผลงานจึงเป็นการตรวจสอบการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ในทุกระดับเพื่อให้ทราบว่าองค์กรในแต่ละแห่งมีจุดเด่นและจุดด้อยที่จะต้องส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาคุสุรโรคต่าง ๆ อย่างไรบ้าง เมื่อทราบจุดด้อย จุดเด่นแล้วย่อมสามารถหาวิธีการในการพัฒนาแก้ไขปัญหาคุสุรโรคจุดบกพร่อง และมีการเสริมสร้างจุดเด่นให้มีความแข็ง

แกร่งยิ่งขึ้น

ประการที่สอง เป็นการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งนำมาใช้ในกระบวนการบริหารงาน เป็นการวัดประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานที่เสร็จสิ้นแล้วว่าผลที่ได้รับเป็นอย่างไรบ้าง มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เพียงใด และมีการวัดประสิทธิภาพได้แก่ การวัดการลงทุนในกิจกรรมดังกล่าวว่าคุ้มหรือไม่ ประหยัดหรือไม่ เมื่อทราบสถานการณ์ทางด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพแล้วก็สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารอย่างเหมาะสมได้ตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองรวมทั้งสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานพัฒนาองค์กรทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวว่ามีโครงการหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องลดหรือเพิ่มจำนวนกิจกรรมได้ตามความเหมาะสมทั้งนี้เพื่อสนอง

ความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างถูกต้อง องค์กรยุคใหม่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกล่าวได้ว่าเป็นยุคขององค์กรที่มีการแข่งขันในการให้ “บริการ” แก่ประชาชน เพราะฉะนั้นสินค้าหรือบริการที่ให้แก่ประชาชนหรือลูกค้าต้องเป็นที่นิยมชมชอบของลูกค้าและประชาชนทั่วไปองค์กรใดหรือหน่วยงานใดที่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสูงย่อมสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง ส่วนองค์กรหรือหน่วยงานใดที่ผลิตสินค้าไม่มีคุณภาพ องค์กรหรือหน่วยงานนั้นก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ในที่สุดก็ต้องล้มละลายหรือเลิกกิจการไป

ประการที่สาม ในด้านการบริหาร เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานและข้อมูลรองรับ กล่าวคือ ผลจากการประเมินสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนด

อนาคตขององค์กรได้ว่า องค์กรจะก้าวเดินไปในทิศทางใด จากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลงาน ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไร ในด้านธุรกิจ ความต้องการสินค้าที่ผลิตสู่ท้องตลาดเป็นอย่างไรได้รับความนิยมจากประชาชนเพียงใด คู่แข่งมีความสามารถในการผลิตสินค้านั้นเพียงใดเราจะต้องทราบความสามารถของตนเองว่าจะสามารถยืนหยัดอยู่ในสถานการณ์ทางการตลาดที่เป็นอยู่ได้หรือไม่ หรือว่าจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางด้านการตลาดใหม่หรือผลิตสินค้าแนวใหม่ซึ่งไม่มีคู่แข่งหรือการแข่งขันมีน้อยเป็นต้น องค์กรทางธุรกิจดังกล่าวจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

ในด้านบทบาทของรัฐวิสาหกิจของไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจทุกแห่งนอกจากจะให้บริการแก่ประชาชนแล้ว ยังมีนโยบาย

ให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ สามารถเลี้ยงตนเองได้ด้วย ซึ่งหมายความว่ารัฐวิสาหกิจจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานส่วนรัฐวิสาหกิจที่ไม่หวังผลกำไร แต่มุ่งเน้นการให้บริการนั้นก็ต้องประเมินผลที่การให้บริการว่าประชาชนผู้รับบริการมีความประทับใจเพียงใด

ส่วนในหน่วยงานราชการนั้น กล่าวได้ว่าสังคมไทยในยุคข่าวสารนั้นประชาชนมีสิทธิในการตรวจสอบการทำงานของหน่วยราชการมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนว่าผลการให้บริการแก่ประชาชนเท่าที่ผ่านมามีอดีตจนกระทั่งปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ ความประทับใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ นอกจากนี้ การประเมินผลยังเป็นการนำผล

ความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติราชการรายงานต่อประชาชนผู้เสียภาษีอากรด้วย

ประการที่สี่ เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็ง การประเมินผลการดำเนินงานเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนจุดแข็งในการบริหารงานเมื่อทราบปัญหา และอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนก็จะได้รับดำเนินการแก้ไขอย่างรีบด่วนและถูกต้อง หากเป็นหน่วยงานทางธุรกิจก็เป็นผลดีต่อองค์กรโดยทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ ส่งผลให้มีกำไรเพิ่มขึ้นหากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจก็เป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ทำให้เกิดความมั่นคงและได้รับการยอมรับเชื่อถือจากประชาชนทั่วไป

ประการที่ห้า ทำให้การทำงานมีเป้าหมายและเพิ่มความรอบคอบระมัดระวังในการทำงานยิ่งขึ้น การประเมินผล การดำเนินงานทำให้องค์กรทำงานอย่างมีเป้าหมาย และสามารถตอบ

คำถามได้ว่ากิจกรรมที่กำหนดไว้แต่ละกิจกรรมมีวัตถุประสงค์และนโยบายอย่างไร มีการวางแผนอย่างรัดกุม ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งสามารถยุบเลิกกิจกรรมหรือหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองงบประมาณได้ เป็นการประหยัดทรัพยากรขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศต่างก็เห็นความสำคัญของการประเมินผลว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศสำหรับประเทศไทย แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้มีมากขึ้น ฉะนั้นข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน มีความมั่นคงก้าวหน้า ประเมินผลงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็องค์กรธุรกิจที่ต้องการความมั่นคงและผลกำไรรัฐวิสาหกิจที่ต้องการพัฒนาทั้งในด้าน

การให้บริการแก่ประชาชน และการมีรายได้ที่เหมาะสม รวมทั้งหน่วยราชการที่เน้น ในด้านการให้บริการแก่ ประชาชนอย่างมีคุณภาพ และการขยายบริการให้ กว้างขวางยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้วการ ประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรนับว่าเป็นเทคนิค และวิธีการทางการบริหาร และพัฒนาองค์กรยุคใหม่ที่ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาค รัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจ และ ภาคธุรกิจจำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหาร งานสมัยใหม่ ซึ่งจะเป็น ผลดีต่อองค์กรหลายประการ

กล่าวคือ การประเมินผล การดำเนินงานทำให้ทราบ ว่าการบริหารงานและการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต นั้นเป็นไปตามนโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ทำให้สามารถมองย้อนไปสู่ อดีตก่อนที่จะก้าวไปสู่อนาคต การประเมินผลงานเป็นการ ประเมินหรือวัดประสิทธิผล และประสิทธิภาพว่า ผลงาน ที่ได้รับคุ้มค่าหรือไม่ สามารถ ป้องกันความสูญเสียหรือ ความสูญเสียเปล่าของทรัพยากร อันมีค่าขององค์กรได้เพียง ใด นอกจากนั้นในอนาคต ย่อมสามารถกำหนดทิศทาง

ได้ว่าการพัฒนาองค์กรจะ ก้าวไปในทิศทางใดจึงจะ เป็นการเสริมสร้าง และ พัฒนาองค์กรให้มีความ เข้มแข็ง ในขณะเดียวกัน การประเมินผลทำให้การ ดำเนินงานมีเป้าหมายและมี ความรอบคอบในการพัฒนา กิจกรรมที่ต้องการมุ่งให้เกิด ประโยชน์สูงสุดทั้งในด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นถึงเวลาแล้วที่ องค์กรยุคใหม่จะต้องตื่นตัว นำวิธีการประเมินผลการ ดำเนินงานมาใช้อย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ ก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป•



จาก Paperless Office สู่ Less Paper Office

พุทธทรัพย์ มณีโควี *



ทราบดีว่าปีนี้จะยังคงเป็นปีรณรงค์และ
สืบสานงานวัฒนธรรมไทย

การเขียนบทความ จึงไม่ควรจะใช้ชื่อเรื่อง
เป็นภาษาอังกฤษ

แต่เพราะยังหาคำไทยที่เหมาะสมและ
สะท้อนถึงเรื่องที่จะเขียนไม่ได้

จึงมีความจำเป็นต้องใช้ชื่อภาษาอังกฤษ
ปนไทย

เพราะมีความเห็นว่า ลักษณะชื่อเรื่องที่
ดั้นนั้น ควรจะสั้น กระชับรัด

และที่สำคัญที่สุด ต้องสรุปความของทั้ง
เรื่องได้หมด

จึงตัดสินใจใช้ชื่อนี้

คิดว่า ผู้อ่านทุกท่านคงจะเข้าใจได้เป็น
อย่างดี รวมทั้งชื่อนี้สื่อความหมายได้ดีด้วย

หากจะแปลชื่อเรื่องเป็นไทย ก็คงจะได้

*ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ.

บทความเรื่องนี้ผู้เขียนได้เขียนขึ้นในขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
และตีพิมพ์ครั้งแรกในหนังสือประจำปีของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เล่มที่ ๑๒ (ปี ๒๕๓๘) แต่ยังเป็น
บทความที่ทันสมัย จึงขอนำมาลงในวารสารข้าราชการ

วารสารข้าราชการ ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๒ มีนาคม-เมษายน ๒๕๔๐

ความว่า “จากสำนักงานที่ไม่มีกระดาศสู่สำนักงานที่มีกระดาศน้อย”

ซึ่งชื่อนี้ ไม่ชอบที่จะให้เป็นชื่อเรื่อง

ก่อนที่จะเป็นกระดาศเบื่อนหมึก ก็ขอนำเข้าสู่เรื่องครับ

กลางปีนี้เอง ได้มีโอกาสเดินทางนำคณะนักบริหารระดับสูง ที่เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง หลักสูตรที่ ๑ (นบส. ๑) รุ่นที่ ๑๙ ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ไปศึกษาดูงานที่ประเทศฟินแลนด์ สวีเดน และเดนมาร์ก

การไปศึกษาดูงานในครั้งนี้ ได้เรียนรู้ สิ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ทั้งราชการและส่วนตัวหลาย ๆ เรื่อง

แต่ที่ประทับใจมากที่สุด ก็คือการได้ไปศึกษาดูงานที่ บริษัท OTICON ที่กรุงโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก

ที่จริงบริษัท OTICON เป็นบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ช่วยฟัง (Hearing Aids) สำหรับผู้ที่มีความบกพร่องทางประสาทหู

แต่ที่นี่ มีเรื่องที่น่าสนใจในหลาย ๆ เรื่อง เรื่องหนึ่ง คือระบบการบริหารงาน

บริษัท OTICON ไม่ได้จัดระบบงานโดยแบ่งเป็นแผนก ฝ่ายและกอง เช่นเดียวกับองค์การของรัฐหรือเอกชนทั่ว ๆ ไป

แต่ใช้ระบบการทำงานเป็นโครงการ



มีการมอบหมายให้ทำงานเป็นทีม และก็พร้อมที่จะสลับสับเปลี่ยนบุคคลในทีมได้อย่างรวดเร็ว

แต่สิ่งที่สนใจมากที่สุด กลับเป็นอีกเรื่องหนึ่ง เรื่องนั้นก็คือการใช้เทคโนโลยีของเขา

เทคโนโลยีที่จะกล่าวถึงนี้ ไม่ใช่เทคโนโลยีในการผลิตอุปกรณ์ช่วยฟัง

เพราะเรื่องนี้เขามีความถนัดอยู่แล้ว

จะไม่ถนัดได้อย่างไร เพราะเขาโฆษณาว่า ผลิตภัณฑ์ของเขานั้น ทันสมัยที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

แน่นอนครับ ของดีมีประสิทธิภาพ ราคา ก็ย่อมจะแพงตามไปด้วย

ถึงกระนั้น อุปกรณ์ช่วยฟังของเขา ยังมีส่วนแบ่งในตลาดโลกอยู่ถึง ๑๒%

ก็คงเป็นหลักประกันได้ว่า เขาโฆษณาได้สมจริง และเทคโนโลยีในการผลิตของเขา ดีจริง อย่างไม่ต้องสงสัย

แต่ที่ได้เรียนรู้ไว้ก่อนหน้านี้ว่า สนใจในเรื่องการใช้เทคโนโลยีของบริษัทนี้

ก็คือเทคโนโลยีที่เขานำมาใช้ภายในสำนักงานของเขา

ที่เราเรียกกันว่า สำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) นั่นแหละ

และก็ไม่ใช่สำนักงานอัตโนมัติธรรมดาแบบที่เราเข้าใจกันทั่วไป

กล่าวคือเป็นสำนักงานที่มีเครื่องไม้เครื่องมือที่ทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรศัพท์ และเครื่องโทรสาร

ของบริษัท OTICON นั้น เห็นว่าเขาได้ก้าวล้ำไปข้างหน้าอีกชั้นหนึ่งแล้ว



นั่นคือ เป็น “Paperless Office” หรือเป็น “สำนักงานที่ไม่มีกระดาษ”

พูดไปแล้วท่านผู้อ่านอาจจะคิดว่าเป็นเรื่องเหลือเชื่อ

แต่หากได้ไปเห็นด้วยตาที่สำนักงานของเขาแล้ว ก็จะเป็นเรื่องจริง

บนโต๊ะทำงานของพนักงานแต่ละคน นอกจากบางโต๊ะซึ่งมีเครื่องไม้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ช่วยฟัง ซึ่งต้องศึกษาและ

พัฒนาแล้ว

ไม่มีกองกระดาษหรือกองเอกสารดังที่เห็นเป็นธรรมดา บนโต๊ะทำงานไม่ว่าของประเทศไหนในโลก

คงจะมีคำถามว่า การทำงานของเขา คงไม่ต้องใช้เอกสารละกระมัง

คำตอบก็คือ เขาก็ยังใช้เอกสารหรือกระดาษในการทำงานอยู่ครับ

คำถามต่อมาก็คือ แล้วเอกสารเหล่านี้อยู่ที่ไหน

ก่อนจะตอบคำถามนี้ ใครขอเรียนว่า สิ่งที่น่าสังเกตประการหนึ่งในสำนักงานแห่งนี้ก็คือ ทุกโต๊ะทำงาน จะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ ถึงตอนนี้ ท่านผู้อ่านก็คงจะตอบคำถามสุดท้ายได้แล้วว่า เอกสารที่ใช้ในการทำงานก็อยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์นี่

ถูกต้องครับ เอกสารในการทำงานทุกชิ้นของเขาจะอยู่ในคอมพิวเตอร์

เว้นแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้นอย่างเดียวจริง ๆ ที่ไม่ได้เก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ สิ่งนั้นก็คือ ใบสั่งซื้อ (Invoices)

เพราะสิ่งนี้ เขาถือว่าเป็นเอกสารที่สำคัญที่สุด

แต่เขาก็เก็บเอกสารเหล่านี้ไว้ในตู้เรียบร้อยไม่วางไว้บนโต๊ะทำงานเลย

หลายท่านคงสงสัยว่า เอกสารอื่น ๆ ที่

เข้ามา ซึ่งรวมทั้งใบสั่งซื้อด้วยนั้น เขารับ-ส่ง
กันอย่างไร

ครับ ก็คงจะต้องกล่าวถึง ระบบการรับ-
ส่งหนังสือของเขาก่อน

เขาจัดระบบงานไว้ดีมากครับ

เมื่อมีเอกสารมาถึงบริษัท ซึ่งรวมทั้งใบ
สั่งซื้อ

เครื่อง Scanner ก็จะอ่าน (Scan) เอก
สารนั้น

ข้อมูลทุกอย่างในเอกสารนั้น ก็จะเก็บใน
เครื่องคอมพิวเตอร์

และโดยที่ระบบคอมพิวเตอร์ของเขาต่อ
เชื่อมกันทั้งหมด โดยใช้ระบบ LAN

ไม่ใช่เฉพาะสำนักงานในกรุงโคเปนเฮเกน
เท่านั้น

ทุกสำนักงานในประเทศเดนมาร์ก มีเครือ
ข่ายเชื่อมโยงกันหมด

เอกสารของเขาทุกชิ้น จึงสามารถเรียกใช้
และเชื่อมโยงกันได้ทั่วประเทศเดนมาร์ก

และโดยที่บริษัทนี้ เป็นบริษัทที่มีบริษัท
ลูกทั่วโลก

ดังนั้น จึงมีเครือข่ายเชื่อมโยงกันได้ทั่ว
ทุกแห่งทั่วโลกเช่นกัน

สำหรับเอกสารที่ส่งมาที่บริษัทนั้น

เมื่อเครื่อง Scanner ได้อ่านและเก็บใน
เครื่องคอมพิวเตอร์เรียบร้อยแล้ว

เอกสารทุกชิ้น ยกเว้นใบสั่งซื้อ ก็จะถูก
ทำลายทันที โดยนำเอกสารนั้นเข้าเครื่องหั่น
กระดาษเป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อย

ปล่อยให้จากชั้นบนลงมาชั้นล่าง โดยผ่าน
ท่อแก้ว

ตอนที่เขาปฏิบัติงานจริง ๆ นั้น ได้เห็น
กระดาษที่หั่นเป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อยและลอยลง
มาทางท่อแก้วแล้ว ช่างเป็นภาพที่สวยงาม
น่าดูมากที่สุดทีเดียว

กระดาษเหล่านี้ ไม่ได้นำไปทิ้งที่ไหน
เพราะยังนำไปใช้เพื่อช่วยในจัดหีบห่อของได้
อีกด้วย

กลับมาเรื่องระบบงานรับ-ส่งของเขาอีก
ครั้งหนึ่ง

เอกสารที่อ่านและเก็บข้อมูลไว้ในเครื่อง
คอมพิวเตอร์เรียบร้อยแล้ว

ก็จะส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้ระบบ LAN
ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะอ่านข้อความนั้น ๆ จาก
จอคอมพิวเตอร์



หากต้องการที่จะนำเอกสารนั้น ออกไป
นอกสำนักงาน

ก็เพียงแต่กดปุ่ม “พิมพ์” เท่านั้น
เครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ ก็จะพิมพ์ให้
เหมือนเอกสารแผ่นเดิมไม่ผิดเพี้ยน
คงจะต่างอยู่บ้าง ก็เฉพาะลายมือชื่อ ซึ่ง
ไม่ใช่หมึกจริงเท่านั้น

เห็นสภาพการทำงานของเขาแล้ว อยาก
นำกลับมาใช้ในประเทศไทย

แม้ว่า จะทำให้เป็น Paperless Office คือ
สำนักงานที่ไม่มีกระดาษไม่ได้ก็ตาม

แต่อาจทำให้เป็น Less Paper Office คือ
สำนักงานที่มีกระดาษน้อยได้

วิธีการในการดำเนินการในเรื่องนี้ ต้อง
ดำเนินการพร้อม ๆ กัน ๒ ทาง

ขอใช้ภาษาอังกฤษอีกสักครั้งหนึ่งเกิด
๒ ทางนี้ ก็คือ Hardware และ Software
สำหรับ Hardware ที่จะช่วยในเรื่องนี้ มี

หลายอย่างซึ่งเกี่ยวเนื่องประกอบกัน

อย่างแรกก็คือ เครื่องคอมพิวเตอร์
เครื่องคอมพิวเตอร์ที่จะนำมาช่วย ก็ไม่ใช่
ระบบที่ใหญ่โตและมีราคาแพง

เป็นเพียงคอมพิวเตอร์ในระบบ Stand
alone หรือที่เราเรียกขานกันทั่วไปว่า

เป็น Personal Computer หรือ P.C.
สนนราคาของเครื่องคอมพิวเตอร์ดังกล่าว



ก็ไม่แพง

ประกอบกับสำนักงานประมาณ ซึ่งเป็นผู้
อนุมัติเงิน ก็ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้
จะเห็นได้จากหลายสำนักงาน ทั้งในส่วน
กลางและส่วนภูมิภาค ก็มีโอกาสได้ใช้เครื่อง
คอมพิวเตอร์กันในระดับหนึ่งแล้ว

แม้ว่าบางแห่งจะนำมาใช้เพียงเฉพาะ
การพิมพ์ก็ตาม

พอจะสรุปได้ว่า ปัญหาการซื้อเครื่อง
คอมพิวเตอร์ระบบ P.C. ไม่น่าจะมีปัญหา
การเก็บเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ลงในเครื่อง
คอมพิวเตอร์นั้น

ก็สามารถจะกระทำได้อยู่แล้วในระดับหนึ่ง
ก็คือพิมพ์ลงไป

ส่วนจะเก็บลงไปโดยไม่ต้องพิมพ์ ก็ต้อง
อาศัย Hardware ตัวที่สอง

สิ่งนั้นก็คือ เครื่อง Scanner
สนนราคา เครื่อง Scanner ในตอนนี้
ประมาณ ๒๕,๐๐๐ บาท

กรมหนึ่งหรือส่วนราชการหนึ่งมีแค่เครื่อง



เดี๋ยวก็คงพอ

ราคาถูกแค่นี้ แล้วก็ไม่ต้องมีมากตัว
สำนักงานประมาณ ก็ไม่น่าจะขัดข้อง

ถ้าอยากจะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่าง
กองในกรมที่ทำงานอยู่ในตึกเดียวกัน

ก็ต้องอาศัย Hardware ตัวที่สาม

นั่นก็คือ ต้องมีระบบ LAN เข้ามาเสริม

ราคาของ LAN ทั้งราคาของ Hardware
และราคาของโปรแกรมซึ่งสามารถเชื่อมโยง
เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ประมาณ ๑๐ เครื่อง

ก็ประมาณ ๑๕๐,๐๐๐ บาท ซึ่งอาจจะ
สูงไปสักนิด

แต่หากจะคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการรับ-ส่ง
เอกสาร จากกองนี้ไปกองโน้น ตลอดจนการ
ลงทะเบียนรับ-ส่ง ซ้ำแล้วซ้ำเล่า รวมทั้งความ
สะดวกรวดเร็ว

และราคาตู้ที่จะเก็บเอกสาร รวมทั้งพื้นที่
ที่จะใช้เก็บเอกสารแล้ว ก็น่าจะคุ้ม

สำนักงานประมาณ ก็คงจะไม่ขัดข้องเช่น
เดียวกัน

มี Hardware แค่นี้ ยังไม่ประหยัดสุด ๆ
เพราะการส่งเอกสารระหว่างกรมหนึ่งไป
ยังอีกกรมหนึ่ง

ยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในการส่ง

ไม่ว่าจะส่งโดยการสื่อสารแห่งประเทศไทย
หรือจะส่งเองก็ตาม

ปัญหาการจราจร ทำให้การส่งเอกสารที่
ว่านี้ล่าช้าขึ้น และบางครั้งก็ต้องเสียค่าใช้จ่าย
สูงขึ้น

จึงต้องมี Hardware อีกตัวหนึ่ง ซึ่งเป็น
ตัวสุดท้ายที่จะพูดถึง

Hardware ตัวนี้ ก็คือโมเด็ม (Modem)

ตัวนี้ไม่แพงหรอกครับ เพียงตัวละไม่เกิน

๕,๐๐๐ บาท

แต่อย่าลืมนะครับ ต้องมีคู่สายโทรศัพท์
ให้ด้วย ๑ เลขหมาย

กล่าวโดยสรุปก็คือ ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ มี

ความจำเป็นที่จะต้องมี Hardware เหล่านี้ใช้

และปัญหา Hardware นั้น แก้ไขได้ไม่
ยากนัก

เพราะราคาต่างวุดก็ไม่แพง จนถึงกับ
จับต้องไม่ได้

แต่ที่เป็นห่วงมาก ๆ ก็คือแนวทางที่สอง
สิ่งนั้นก็คือ Software

Software ที่พูดถึงนี้ ไม่ได้หมายถึงตัว
โปรแกรมที่ไปจ้างเขาทำหรือครับ

เพราะสิ่งเหล่านี้ ขณะนี้ใช้เงินซื้อได้
แล้วก็ไม่แพงด้วย เพราะมีโปรแกรมสำเร็จรูป
อยู่เยอะ

Software ในที่นี้ หมายถึงระเบียบหรือ
กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

แม้ว่าระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้น
มนุษย์เป็นคนสร้างขึ้น

แต่บางครั้งสร้างขึ้นมาแล้ว ก็ไขยากเย็น
เหลือเกิน

เพราะผู้ที่จะแก่นั้น บางครั้งบางคนไม่เคย
เปลี่ยนแนวความคิด

ยังยึดติดอยู่กับของเก่า ของเดิม เป็น
อย่างไร ก็ยังอยากให้เป็นอยู่อย่างนั้น

คนประเภทนี้กลัวการเปลี่ยนแปลง และ
ไม่ชอบของใหม่

แม้ว่าของใหม่จะดีกว่าเดิม ทั้งนี้ ก็เพราะ
กลัวกับความเสี่ง

กลับมาถึงกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เราจะ
พูดถึงดีกว่าครับ

ระเบียบที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ ก็คือระเบียบ
ที่มีเรื่องการเก็บเอกสารของทางราชการ

ระเบียบนั้นก็คือ ระเบียบสำนักนาย
กรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖

แน่นอนครับ ในสมัย พ.ศ. ๒๕๒๖ นั้น

Hardware ที่กล่าวถึง บางอย่างยังไม่เกิด
และบางอย่างก็ยังไม่แพร่หลายในเมืองไทย

ดังนั้น เรื่องเหล่านี้ จึงยังไม่มีในระเบียบ
ดังกล่าว

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงาน
สารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ ได้กำหนดเรื่องการ
รับและส่งหนังสือ ไว้ในหมวดที่ ๒ ไว้หลายข้อ

เช่น จะต้องมีทะเบียนหนังสือรับ และ
ทะเบียนหนังสือส่ง



หากจะให้ส่งหนังสือระหว่างกรมระหว่าง
กอง ผ่านทาง Modem หรือผ่านทาง LAN

ระเบียบเหล่านี้ ก็ต้องแก้ไขให้สอดคล้อง
กันด้วย

การเก็บหนังสือก็เช่นเดียวกัน

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีดังกล่าว ได้
กำหนดให้เก็บหนังสือไว้โดยแยกเป็นประเภท
ของหนังสือ

เอาเฉพาะที่เกี่ยวข้องก็คือ การเก็บเมื่อ
ปฏิบัติเสร็จแล้ว ก็แล้วกัน

ระเบียบกำหนดให้การเก็บประเภทนี้ต้อง
เก็บทั้งต้นฉบับ (ที่ได้รับ) และสำเนาหนังสือ
(ที่ส่งออก)

โดยกำหนดว่า จะต้องทำบัญชีส่งเก็บ
ตามแบบที่กำหนดไว้

ระเบียบที่จะต้องแก้ก็คือให้เก็บ
ต้นฉบับหรือสำเนาหนังสือในรูปของแผ่น
ดิสก์เก็ต (Diskett) ได้

สำหรับอายุการเก็บหนังสือนั้น ไม่มีปัญหา
เพราะเก็บในแผ่นดิสก์เก็ตแล้วควรจะมี
สำเนาเก็บไว้ด้วย เก็บไว้นานเท่าไรก็ได้

อย่างไรก็ตาม ก็คงต้องเปลี่ยนแปลงรูป
แบบของการทำบัญชีส่งเก็บใหม่

ให้เป็นรูปแบบที่สามารถค้นคว้าจากแผ่น
ดิสก์เก็ต ได้อย่างรวดเร็ว

สิ่งที่ได้กล่าวข้างต้นนี้ ขอเรียนว่า ไม่ใช่
ของใหม่

หลายส่วนราชการได้ทำควบคู่กับกฎ
ระเบียบ เดิมไปแล้ว

โดยเฉพาะทางกรมการปกครอง ก็ได้
ดำเนินการไปบ้างแล้ว ในเรื่องทะเบียนราษฎร
คาดว่า คงจะได้เห็นเป็นรูปธรรมในเร็ววันนี้
แม้แต่สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นผู้รับ
ผิดชอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า
ด้วยงานสารบรรณ

ก็ได้ทราบว่า มีความคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยน
แปลงแก้ไขระเบียบดังกล่าว

ให้เข้ากับยุคสมัยของโลกาภิวัตน์
ดีไม่ดี เมื่อหนังสือพิมพ์แล้วเสร็จ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงาน
สารบรรณ อาจจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงไปแล้ว
ก็ได้

ก่อนจบเรื่องนี้ ก็อยากจะขอฝากเจ้าหน้าที่
ในระดับปฏิบัติ ที่คลุกอยู่กับงานโดยตรง

ที่พูดถึงเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

เพราะเจ้าหน้าที่ระดับนี้ ส่วนใหญ่เป็นผู้
ที่มีโอกาสได้รำเรียนและได้ใช้คอมพิวเตอร์
หรือเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ช่วยศึกษาดูกฎและระเบียบที่รับผิดชอบ
อยู่ด้วยว่า

กฎ ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ใดที่ขัดขวาง
การใช้งานของเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ก็ขอให้พยายามคิดและหาทางแก้ไข

แล้วก็อย่าท้อที่จะนำเสนอ หากผู้บังคับ
บัญชาไม่เห็นด้วย

อาจจะต้องให้เวลาผู้บังคับบัญชาในเรื่อง
เหล่านี้บ้าง เพราะเป็นเรื่องใหม่

แต่หากท่านได้นำเสนอพร้อมกับตัวอย่าง
ที่เห็นได้ชัดเจนถึงข้อดีต่าง ๆ รวมทั้งวิธี
ป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

ความสำเร็จก็จะเป็นของท่าน

ความฝันที่จะเห็นส่วนราชการของไทย
ก้าวไปสู่ Less Paper Office หรือสำนักงาน
ที่มีกระดาษน้อย ก็คงจะเป็นความจริง •

ความรู้เกี่ยวกับอารยธรรม ของข้าราชการพลเรือน

อุระภา รัตนวิทย์*



ก.พ.ได้อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๙๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ออกข้อบังคับ ก.พ.ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนขึ้นไว้เป็นประมวลความประพฤติของข้าราชการพลเรือน มีทั้งหมด ๑๕ ข้อ และให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๓๗ เป็นต้นไป

ประมวลความประพฤติทั้ง ๑๕ ข้อดังกล่าว เป็นพฤติกรรมที่ทางราชการมุ่งหวังให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนประพฤติปฏิบัติตามอันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสมตามวัตถุประสงค์ของทางราชการ

* ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านพัฒนาคุณธรรม สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

**เหตุผลในการกำหนด
จรรยาบรรณเป็นลายลักษณ์
อักษร**

โดยที่จรรยาบรรณเป็นข้อกำหนดว่าด้วยแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่พึงามของบุคคลที่ประกอบอาชีพอย่างเดียวกัน เช่น แพทย์ วิศวกร และครู เป็นต้น โดยที่การรับราชการเป็นอาชีพอย่างหนึ่งจึงต้องมีจรรยาบรรณเป็นลายลักษณ์อักษรไว้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางประพฤติปฏิบัติของผู้ประกอบอาชีพราชการ เพื่อให้ข้าราชการตระหนักในศักดิ์ศรี และชื่อเสียงเกียรติคุณ เกียรติฐานะของตนมีจิตสำนึกในหน้าที่ สามารถประสานงานกับทุกฝ่ายตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณค่าของจรรยาบรรณ

ในปาฐกถาธรรมพิเศษของพระธรรมปิฎก เรื่อง “จรรยาบรรณเสริมสร้าง

ประสิทธิภาพข้าราชการอย่างไร” ท่านได้แสดงให้เห็นคุณค่าของจรรยาบรรณไว้สรุปได้ดังนี้

๑. จรรยาบรรณเป็นกติกาของสังคมที่กำหนดขึ้นไว้ให้ปฏิบัติร่วมกัน จรรยาบรรณจึงช่วยให้เกิดการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันในสังคม และเป็นการสร้างพฤติกรรมเคยชินที่ดี

๒. การที่แต่ละคนซึ่งแตกต่างกันมาปฏิบัติตามจรรยาบรรณร่วมกัน จะทำให้ความแตกต่างไม่เป็นความขัดแย้ง แต่จะกลายมาเป็นความประสานเสริมกำลังแก่กัน

๓. การที่แต่ละคนพร้อมใจกันประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณจะเพิ่มพลังความดีงาม และความเจริญเปรียบการเอาดอกไม้แต่ละดอกมารวมร้อยเป็นพวงมาลัย ย่อมเกิดความงดงามกว่าอยู่ดอกเดียวโดด ๆ

๔. ผู้มีจรรยาบรรณเป็นเครื่องหมายของผู้มีวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมคือ สิ่งที่เกิด

ขึ้นมาด้วยการที่มนุษย์มีความสามารถในการจัดสิ่งต่าง ๆ ให้เข้าระเบียบ ประสาน สอดคล้อง กลมกลืน เกิดเป็นวัฒนธรรม

๕. ผู้ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณเป็นการแสดงออกซึ่งการมีพฤติกรรมอันมีฐานมาจากคุณธรรมของผู้ปฏิบัติ ผู้ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณจึงเป็นผู้ที่มีคุณธรรมอันสมควรแก่การได้รับการยกย่อง

**ข้าราชการที่ไม่ประพฤติ
ปฏิบัติตามจรรยาบรรณผิด
วินัยหรือไม่**

จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนมีบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ในหมวด ๔ ว่าด้วยวินัย และการรักษาวินัย ดังนั้น จรรยาบรรณจึงเป็นส่วนหนึ่งของวินัยข้าราชการ เป็นมาตรการเสริมสร้างวินัยในทางบวก การประพฤติผิดจรรยาบรรณโดยปกติ

ความร้ายแรงยังไม่ถึงกับที่
จะต้องถูกลงโทษทางวินัย
เว้นแต่การกระทำผิดจรรยา
บรรณนั้นจะร้ายแรงจนเข้า
ลักษณะความผิดทางวินัย
ตามมาตราใด ก็จะต้องถูก
ลงโทษตามมาตรา นั้น ๆ

เนื้อหาของจรรยาบรรณ

จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน แบ่งเป็น ๔ กลุ่มดังนี้

๑. จรรยาบรรณต่อตนเอง
๒. จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน
๓. จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
๔. จรรยาบรรณต่อประชาชน และสังคม

๑. จรรยาบรรณต่อตนเอง

พระเทพวิสุทธิเมธี(ปัญญา
นันทภิกขุ) ได้เขียนไว้ใน
หนังสือปัญญาสาร ฉบับปีที่
๑ เล่ม ๑๐ ประจำเดือน
เมษายน ๒๕๒๖ เรื่อง “ธรรม
สำหรับข้าราชการ” โดยมี

ข้อความตอนหนึ่งว่า “ข้าราชการหมายความว่า ผู้ทำงานของพระราชฯ หรือทำงานแทนองค์พระราชฯ จึงพูดกันว่าต่างพระเนตรพระกรรณของพระราชฯ รับมอบหมายหน้าที่ให้ไปทำตามต้วบทกฎหมายข้าราชการทุกคนจึงเป็นคนที่มึหน้าทีปฏิบัติงานให้ประชาชนพอใจให้ประชาชนสบายใจตามหน้าที่ของข้าราชการ แทนพระราชฯ” ข้าราชการจึงเป็นผู้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ข้าราชการทุกคนจึงต้องมีจรรยาบรรณต่อตนเองเพื่อผดุงรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการ ตลอดจนเพื่อให้เป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาของประชาชนทั่วไป โดยมีข้อพึงประพฤติปฏิบัติไว้ทั้งหมด ๓ ข้อ ตั้งแต่ข้อ ๑ ถึงข้อ ๓ ดังนี้

ข้อ ๑. “ข้าราชการพลเรือนพึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดีและประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ”

ข้อ ๒. “ข้าราชการพลเรือนพึงใช้วิชาชีฟในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ในกรณีที่วิชาชีฟใดมีจรรยาบรรณวิชาชีฟกำหนดไว้ก็พึงปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีฟนั้นด้วย”

ข้อ ๓. “ข้าราชการพลเรือนพึงมีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมจริยธรรมรวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น”

ข้อพึงประพฤติปฏิบัติของข้าราชการทั้ง ๓ ข้อข้างต้นนี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการที่จะให้ข้าราชการมีจรรยาบรรณต่อตนเองจะต้องประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลัก “สร้างความเชื่อถือศรัทธา”

๒. จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

เพื่อให้หน่วยงานสามารถตั้งมั่นอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการจึงต้องมีจรรยาบรรณต่อหน่วยงาน โดยมีข้อพึงประพฤติปฏิบัติไว้ทั้งหมด ๔ ข้อ ตั้งแต่ข้อ ๔ ถึงข้อ ๗ ดังนี้

ข้อ ๔. “ข้าราชการพลเรือนพึงปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความสุจริตเสมอภาคและปราศจากอคติ”

ข้อ ๕. “ข้าราชการพลเรือนพึงปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถรอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้อง สมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ”

ข้อ ๖. “ข้าราชการพลเรือนพึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาราชการให้เป็นประโยชน์ต่อทางราชการอย่างเต็มที่”

ข้อ ๗. “ข้าราชการพลเรือนพึงดูแลรักษา และใช้ทรัพย์สินของทางราชการ

อย่างประหยัด คู้มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง”

ข้อพึงประพฤติปฏิบัติของข้าราชการทั้ง ๔ ข้อข้างต้นนี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่จะให้ข้าราชการมีจรรยาบรรณต่อหน่วยงานจะต้องประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลัก “ทำงานเพื่องาน”

๓. จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เป็นไปโดยราบรื่น ไม่ติดขัด ไม่ขัดแย้ง มีบรรยากาศการทำงานที่ดี จึงต้องมีจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ซึ่งมีทั้งหมด ๕ ข้อ ตั้งแต่ข้อ ๘ ถึงข้อ ๑๒ ดังนี้

ข้อ ๘. “ข้าราชการพลเรือนพึงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้

ความร่วมมือช่วยเหลือกลุ่มงานของตน ทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงาน และการแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย”

ข้อ ๙. “ข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพึงดูแลเอาใจใส่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญ กำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม”

ข้อ ๑๐. “ข้าราชการพลเรือนพึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม”

ข้อ ๑๑. “ข้าราชการพลเรือนพึงปฏิบัติต่อผู้ร่วม

งานตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์อันดี”

ข้อ ๑๒. “ข้าราชการพลเรือนพึงละเว้นจากการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน”

ข้อพึงประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ทั้ง ๕ ข้อข้างต้นนี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่จะให้ข้าราชการมีจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน จะต้องประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลัก “มนุษยสัมพันธ์”

๔. จรรยาบรรณต่อประชาชน และสังคม

โดยที่ข้าราชการพลเรือนมีหน้าที่ให้บริการประชาชน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นจึงต้อง มีจรรยาบรรณ

ต่อประชาชน และสังคม ซึ่งมีทั้งหมด ๓ ข้อ ตั้งแต่ข้อ ๑๓ ถึงข้อ ๑๕ ดังนี้

ข้อ ๑๓ “ข้าราชการพลเรือนพึงให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กิริยาวาจาที่สุภาพอ่อนโยน เมื่อเห็นว่าเป็นเรื่องใดไม่สามารถปฏิบัติได้หรือไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ควรชี้แจงเหตุผลหรือแนะนำให้ติดต่อยังหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งตนทราบว่า มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ต่อไป”

ข้อ ๑๔ “ข้าราชการพลเรือนพึงประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไป”

ข้อ ๑๕ “ข้าราชการพลเรือนพึงละเว้นการรับ

ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะให้แก่โดยเสน่หาจากผู้มาติดต่อราชการ หรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น หากได้รับไว้แล้ว และทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ได้รับไว้มีมูลค่าเกินปกติวิสัยก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณี”

ข้อพึงประพฤติปฏิบัติของข้าราชการทั้ง ๓ ข้อ ข้างต้นนี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่จะให้ข้าราชการพลเรือนมีจรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม จะต้องประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลักการ “การให้บริการ”

สรุปจรรยาบรรณทั้ง ๔ กลุ่ม

จรรยาบรรณต่อตนเอง	
ข้อ ๑	- มีศีลธรรม พฤติกรรมเหมาะสม
ข้อ ๒	- นิยมซื่อสัตย์ ไม่หักแสวงหาประโยชน์
ข้อ ๓	- โปรดทัศนคติที่ดี มีการพัฒนา

จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน	
ข้อ ๔	- สุจริต จิตเสมอภาคปราศจากอคติ
ข้อ ๕	- ดำริประโยชน์ราษฎร สามารถรอบคอบ
ข้อ ๖	- ชอบตรงเวลา
ข้อ ๗	- คำนึงค่าเงินหลวง

จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน	
ข้อ ๘	- ร่วมทำกิจ
ข้อ ๙	- จิตยึดธรรม
ข้อ ๑๐	- นำสามัคคี
ข้อ ๑๑	- มีมนุษยสัมพันธ์ พร้อมสรรคร์น้ำใจ ใฝ่สุภาพ
ข้อ ๑๒	- ไม่งามบผลงาน

จรรยาบรรณต่อประชาชน และสังคม	
ข้อ ๑๓	- บริการยอดเยี่ยม
ข้อ ๑๔	- เปี่ยมศรัทธาประชา
ข้อ ๑๕	- เงินตราไม่รับ

ข้าราชการผู้ใดสามารถประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณทั้ง ๑๕ ข้อนี้ได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้มีคุณธรรมของผู้นั้น อันสมควรแก่การได้รับการยกย่อง และศรัทธาของบุคคลทั่วไป

ความสง่างามที่แท้จริงของผู้ทำ

ดร.อรรถอัฒน์ บัณฑิตามัย

*Integrity is like the weather: everybody talks about it,
but nobody knows what to do about it.*

- Stephen L. Carter



ในทัศนะของผู้เขียนแล้ว สูดยอดของความ
เป็นผู้นำไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งความเป็นมืออาชีพ
เก่งงาน เก่งคน หรือเก่งคิด แต่อยู่ที่ความ
เป็นตัวเขาเองด้วยคำพูดและการกระทำที่ตรง
กัน (integrity) และความซื่อสัตย์ (honesty)
จากการวิจัยเชิงสำรวจคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารในภาครัฐ ระดับ ๗-๑๑ จำนวน
๑๔๒ คน เมื่อปี ๒๕๓๗ ของผู้เขียนโดยให้
ผู้ตอบพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ จำนวน ๒๕

วารสารข้าราชการ ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๓ พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๔๐

รายการ คุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการในอันดับ
ที่ ๑ คือความซื่อสัตย์สุจริต (ที่ศัพท์บัญญัติ
ของราชบัณฑิตยสถานเทียบเคียงกับคำว่า
integrity) ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก ผลที่
พบเหมือนกับผลวิจัยข้ามวัฒนธรรมที่พบใน
ประเทศเยอรมนีและ เกาหลีใต้ (โปรดหา
อ่านเพิ่มเติมจาก Human Resource
Management, Winter 1995) สารระที่ซ่อน
อยู่ถึงการโยยหาคุณธรรมทั้ง ๒ ประการใน

หมู่ผู้นำ อาจบ่งชี้ถึงภาวะเสื่อมถอยด้าน จริยธรรม ของตัวแบบในสังคมก็เป็นได้

หลายคนอาจสับสนความแตกต่างของ ๒ คำนี้ และอีกมากมายที่ไม่รู้ว่าจะบริหารตัวเอง อย่างไรกับคำว่า integrity management (ที่เป็นสารัตถะ) เพราะมันแต่คิดสร้างภาพด้วย impression management (ที่เป็นแคสสิลา) ผู้นำที่จะมี integrity ได้ ต้องมีความสัตย์ซื่อ เป็นรากฐานสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ หากแสดง ตนว่าไม่ซื่อสัตย์ (ด้วยความดีในโอกาสต่าง ๆ) เช่น โกหกไม่พูดตามความจริง ทั้งหมดก็จะ ถือได้ว่าขาดซึ่ง integrity คำพูดกับการกระทำ ไม่รองรับกัน คนที่ (จะ) เป็นผู้นำจะได้รับการยอมรับเชื่อถือ ศรัทธา และมีอำนาจ บารมีแค่ไหน อยู่ที่การกระทำการแสดงออก ทั้งต่อหน้าและลับหลังสาธารณชนของผู้นำว่า ตรงกันเสมอต้นเสมอปลายแค่ไหน มีหลักการ เชิงคุณธรรมหรือไม่ การที่มีผู้คนยกมือไหว้ มากมายไม่ได้เป็นหลักประกันความมีคุณธรรม ของตัวผู้นำ บางทีเขาอาจจะไหว้ตำแหน่ง ของผู้นำมากกว่าความประพฤติความเป็น บัณฑิตของผู้นำคนนั้น ๆ ก็เป็นได้ ในยุค ที่ข่าวสารทั่วถึงกันได้อย่างรวดเร็วเช่นนี้ หาก ผู้นำพูดอย่างทำอย่าง “ไม่ practice what you preach” ละก็ อำนาจบารมีจะเสื่อม ถอยลง ดังที่ผู้คนเรียกขานว่า วิกฤตศรัทธา ก็บังเกิดขึ้น

integrity management นั้น ต้องประกอบ

จากจริยทัศน์ (ethics in intention) ที่แสดง ออกด้วยคำพูด ความตั้งใจ เจตคติ และจริย ปฏิบัติ (ethics in action) ควบคู่กันไป ใน แต่ละช่วงเวลาสถานการณ์ที่ผู้นำจะมีความ ต้องการความจำเป็นที่ผันแปรแตกต่างกันไป การแสดงออกซึ่ง “พูดกับทำตรงกัน” นั้นมี ๓ ขั้นตอน ดังนั้น หากเราจะประเมิน integrity ของผู้นำก็ต้องพิจารณาทั้ง ๓ ระยะนี้ด้วย คือ

๑) ชื่นใส่ใจด้วยปัญญา เล็งเห็นว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรควรอะไรไม่ควร คิดหน้าคิดหลัง มีหิริโอตตปปะ ด้วยจิตที่โยนิโสมนสิการ แยกแยะได้ว่าอำนาจกับปัญญาแตกต่างกัน อย่างไร หากตกเป็นข่าวหนึ่งจะยอมไหม หากมีลูกมีหลานจะสอนเขาทำเช่นนี้ไหม หากไม่มีใครจับผิด หรือล่วงรู้ในสิ่งที่ตนทำ จะยังทำไหม?

๒) น้อมนำสิ่งที่ตนเชื่อถือยึดมั่นสู่การ ปฏิบัติ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับทุกข์ระทม แค้นก็ตาม มีศรัทธาต่อสิ่งที่ ควร-ไม่ควร ถูก-ผิด ดี-ไม่ดี มีอำนาจควบคุม ตนเอง แม้ มีโอกาส มีอำนาจก็ไม่ abuse ไม่เหลิง

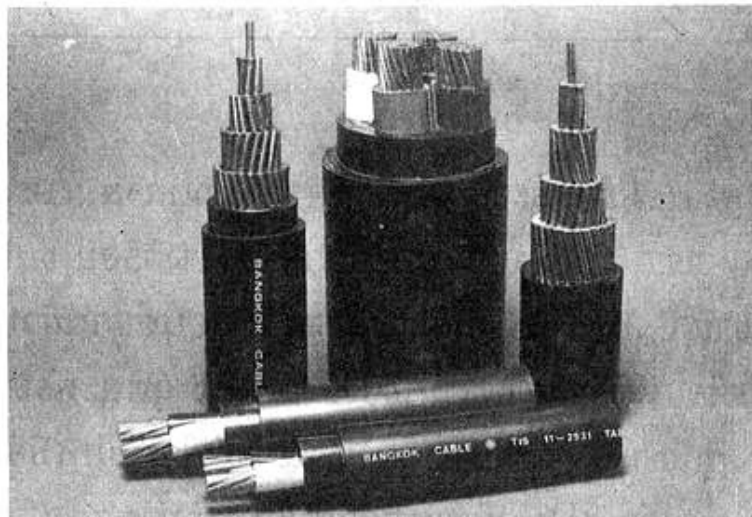
๓) ปฏิบัติให้สาธารณชนได้ล่วงรู้ถึง ความเชื่อ ปรัชญา อุดมการณ์ของตน โดย ไม่จำเป็นต้องตีฆ้องร้องป่าว แต่ words of mouth ทั้งที่ทวนลมและตามลมจะช่วยยืนยัน สมกับคำพูดที่ว่า การกระทำดังกว่าคำพูด ประวัตติ ไม่ต่างพร้อย ผู้คนยอมรับได้ไม่มีเสียง “ยี้” ผู้นำบางคนแม้แสดงความซื่อสัตย์เป็นที่ยอม

รับได้มาตลอดแต่ขาด integrity ขาดการใช้
ปัญญาใคร่ครวญถึงจุดยืนในความคิดความ
เชื่อของตน และที่สำคัญ การกระทำที่สอด
คล้องกันรองรับกับความคิดความเชื่อนั้น ๆ ใน
การเป็นตัวแบบที่ดีและสร้างผลกระทบเชิง
สร้างสรรค์อย่างแท้จริงแก่ระบบราชการและ
สังคม บารมีและการเป็นที่ยอมรับจึงไม่เกิด
มีอย่างเต็มที่

ในยุคที่สังคมเน้นลีลาหน้าตาเราท่านต้อง
ระวัง fake honesty และ fake integrity
ของคน ของผู้นำซึ่งยิ่งปริมาณคนมีมากเท่าใด
คุณธรรมทั้ง ๒ ประการนี้ ก็หายากมาก
เท่านั้น สิ่งเหล่านี้เป็น “ภาวะถูกเงินเจียบ”
ของสังคมที่จะสร้างปัญหาตามมามากมาย
ยิ่งนัก

...

ISO 9002

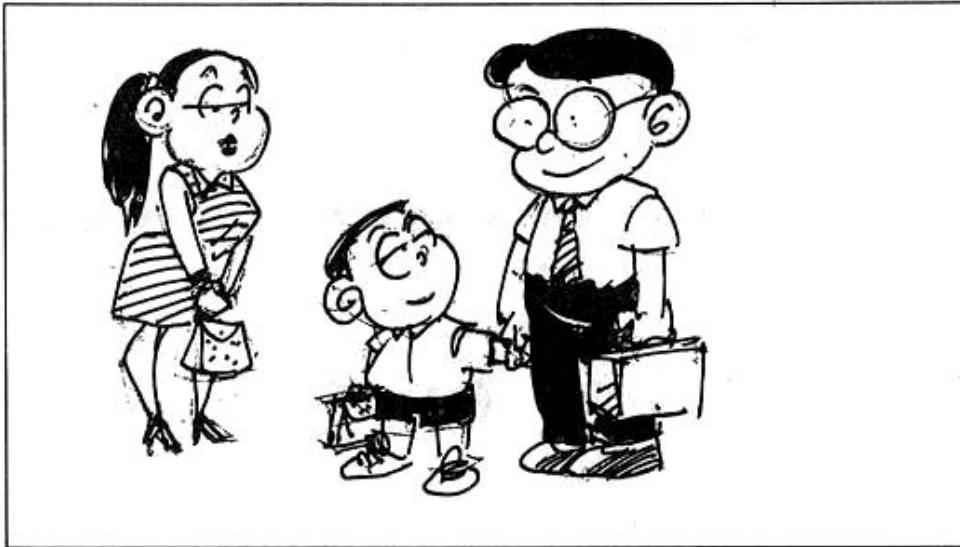


บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิล จำกัด

187/1 ถนนราชดำริ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทร. 2544550-9, 6519221-30, 6519252-6 โทรสาร. 2535973, 2536028
เทเล็กซ์ 84440 BKCABLE TH

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตริภุทรมาลี ๑๕๑๕๑๕



ร้อน...ร้อน...เริ่มร้อนระอุขึ้นมาอีกแล้วตามฤดูกาล...บรรดานักเรียนจบ
อนุบาล ๓ ป.๒ ม.๓ และ ม.๒ และผู้ปกครองต่างก็ร้อนเช่นกัน...คือร้อนอก
ร้อนใจเพิ่มขึ้นมาอีก...เพราะต่างก็ต้องแสวงหาที่เรียนต่อกันถ้วนหน้าเลย...ต่าง
ก็หาที่เรียนที่ถูกต้อง พอใจ สมใจนึกของแต่ละคน แต่ละครอบครัวกันแหละ
ครับ... เอ้า...วิ่งกันเข้าไป แต่ต้องใจเย็น ๆ นะ อย่าใจร้อนเหมือนอากาศที่กำลัง
ร้อนนะครับ เพราะว่ามันไม่เกิดผลดีด้วยประการทั้งปวง...เฮาละครับ...เรา
หลบร้อนมาอ่านเรื่องเย็น ๆ กันดีกว่าครับ...เราเริ่มจากลักษณะของการประพฤติ
ตัวของข้าราชการตลอดจนกิริยาวาจาที่ใช้ในการติดต่อและปฏิบัติราชการ และ
การปฏิบัติงานของเพื่อนเราที่ชอบหลงลืม ล่าช้า และ หัวอกของคุณพ่อที่มี
ปัญหาเรื่องลูก และคุณสามีที่อยู่ห่างคุณภรรยาที่น่ารัก... ฮี...ฮี...ฮี...ด้วย...
เฮาละ...เชิญติดตามหาสาระจากชีวิตของเพื่อนเราได้เลยครับ...

ICS



นางเสื่อจะต้องอยู่เวรรอบดึกตั้งแต่เที่ยงคืนจนถึง ๘ โมงเช้าของวันรุ่งขึ้น แต่มีฐานะจำเป็นจึงได้ขอแลกเปลี่ยนเวรเป็นรอบเย็นตั้งแต่ ๖ โมงเย็นถึงเที่ยงคืนกับนางสิงห์ด้วยวาจา (หลักปฏิบัติจะต้องทำเป็นหนังสือ และหัวหน้าตึกจะต้องอนุญาตด้วย) และนางเสื่อก็ได้มาอยู่เวรตามที่ตกลงกันแล้ว แต่เมื่อถึงเวรดึกของนางเสื่อกลับปรากฏว่านางสิงห์กลับไม่ขึ้นไปปฏิบัติราชการแทนตามที่ได้ตกลงแลกเวรไว้ทำให้ทางราชการได้รับความเสียหาย การกระทำของนางเสื่อ และนางสิงห์ เป็นความผิดฐานไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการตามมาตรา ๙๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์นางเสื่อ และตัดเงินเดือนนางสิงห์ ๕% ๑ เดือน (๔๓/๒๕๓๘/๕-๖)...เวร...ย่อมระงับด้วยการทำเวรตามที่แลกเวร...จะได้ไม่ต้องมาใช้เวรกันอย่างนั้น...จำเอาไว้ให้ดีนะ...เรื่องเวร ๆ ๆ...อู๊ย...เหนื่อยนะเวร

☆☆☆☆☆

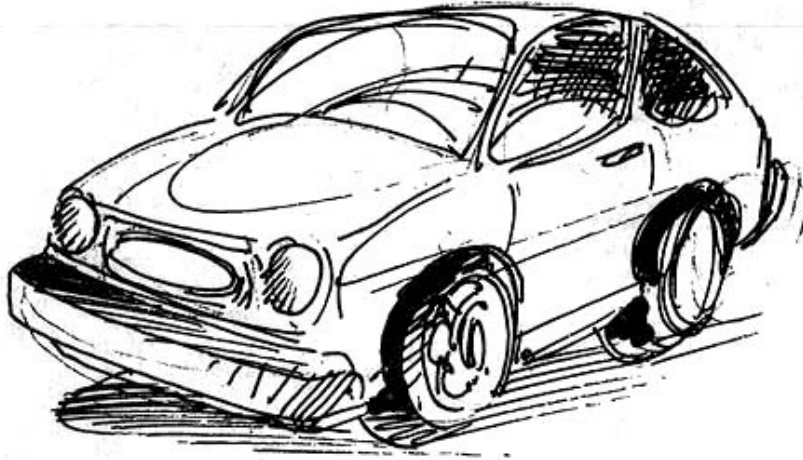
ขอยืมหน่อยนะ



นายกระต่ายมาปฏิบัติหน้าที่ราชการตั้งแต่เช้า พอตกบ่ายมีฐานะจำเป็นจะต้องไปติดต่อจิ้งละทิ้งหน้าที่ราชการไปโดยคิดว่าเอารถจักรยานยนต์ของทางราชการไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตตั้งแต่บ่ายจนถึงรุ่งเช้าของอีกวันหนึ่ง การกระทำของนายกระต่ายเป็นความผิดวินัยฐานไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ และไม่อุทิศเวลาให้แก่ราชการ ตามมาตรา ๙๑ และมาตรา ๙๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๔๓/๒๕๓๘/๑)...รถหลวง ไม่ใช่รถส่วนตัวนะ... อย่าหลงลืมตัว... มั่วเอาไปขับขี่เที่ยวชมจันทร์จนสว่างคาตาเลยอย่างนี้ไม่ดีแน่ ๆ นะครับ

☆☆☆☆☆

มาแล้วซ่า

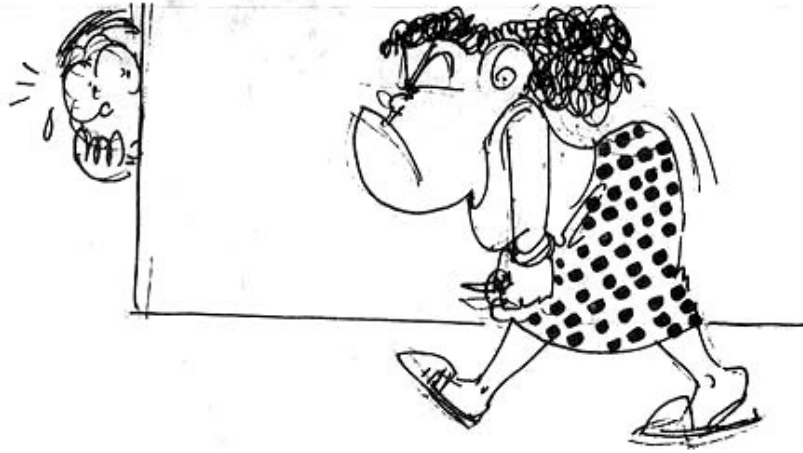


ประมาณเกือบ ๓ ทุ่มของคืนวันหนึ่ง นายแสนซ่ากับเพื่อนร่วมงานจำนวนหนึ่งได้ไปเสปซุราพร้อมอาหารที่ภัตตาคารฟัดเฉย จนกระทั่งเวลาเกือบเที่ยงคืนแล้ว นายแสนซ่า ลังเหล้าเพิ่มอีก แต่ทางร้านปฏิเสธเพราะว่าจะปิดร้านแล้ว นายแสนซ่าซึ่งมีอาการมึนเมาก็เลยไม่พอใจออกวิทย์ายุทษัดแก้ว และขวดไซดาลงพื้นจนแตกกระจายทันที หลังจากจ่ายเงินเสร็จเรียบร้อย นายแสนซ่าก็ขับรถยนต์ลุยชนโต๊ะ เก้าอี้ และกระถางต้นไม้ของภัตตาคารจนเสียหายแล้วจึงหยุดรถ และคิดว่าอาวูบป็นของเพื่อนร่วมงานยิ่งขึ้นฟ้า

หลายนัดทำให้พนักงานของภัตตาคารตกใจกลัว และพรรคพวกก็ได้ขับรถยนต์ของนายแสนซ่าออกจากร้านไป การกระทำของนายแสนซ่าเป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๙๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๔๖/๒๕๓๘/๑)... เอาแล้วไหมล่ะ... เหล้ากินคนไม่ใช่คนกินเหล้าอีกแล้ว... เพื่อน ๆ จำเอาไว้ให้ดีนะครับ... เพราะเรารู้ว่าเพื่อนเราชอบรำสุราบาลกันเป็นกิจวัตรกันอยู่บ่อย ๆ...อย่าลืมตัว ให้เหล้ากินคนนะครับ

☆☆☆☆☆

จะไปฆ่าคน

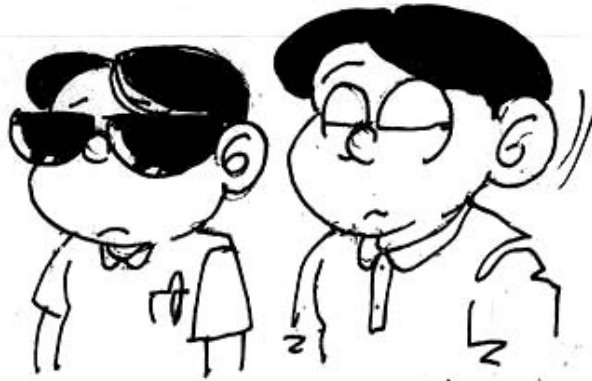


นางกวางทองมีหน้าที่อยู่เวรประจำห้อง
ถูกเงินช่วงปายตั้งแต่เย็นถึงเที่ยงคืน แต่ก่อน
หน้านั้นได้ไปซ่อมร่าเพื่อใช้ในงานเลี้ยงของ
หน่วยงาน โดยได้แจ้งหัวหน้าเวรทราบว่าจะต้อง
มาเข้าเวรสาย เมื่อนางกวางทองซ่อมร่าเสร็จ
ก็กลับมาเข้าเวรเข้าไปประมาณ ๑ ชั่วโมงพอดี
นางนกเอี้ยงผู้ตรวจเวรมาพบจึงพูดจาวกกล่าว
เรื่องที่มาเข้าเวรล่าช้าต่อหน้าเจ้าหน้าที่คนอื่น
ทำให้นางกวางทองเกิดความไม่พอใจ และ
พูดจาโต้ตอบด้วยน้ำเสียงไม่สุภาพ อีกทั้งยัง
ถือมิดตัดผ้าพันแผลเดินตามนางนกเอี้ยงไป
ที่ห้องทำคลอด พร้อมกับพูดว่า “จะไปฆ่าคน”
“ใครมีปืน ขอยืมหน่อยจะไปฆ่าคน” เจ้า

หน้าที่ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์จึงนำเหตุการณ์
ของนางกวางทองไปเล่าให้นางนกเอี้ยงฟัง
เพื่อให้ระมัดระวังตัวไว้ การกระทำของ
นางกวางทองเป็นความผิดวินัยฐานละทิ้ง
หน้าที่ราชการ ไม่สุภาพเรียบร้อย และไม่
รักษาความสามัคคี ตามมาตรา ๙๒ และ
มาตรา ๙๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้
รับคือ ภาคทัณฑ์ (๔๗/๒๕๓๘/๐๗)...เฮ้อ...
อุตสาหกรรมเสียสละลงแรงงานแรงกายเพื่องาน
ส่วนรวม มีหน้าซำก็บอกกล่าวกับผู้บังคับ
บัญชาแล้ว...ยังมีปัญหาอีก...แล้วคราวต่อไป
ใครจะยินดีเสียสละเช่นนี้อีกล่ะครับ

☆☆☆☆

ชานิดเดียวแหละ



นายชยันตีทำหน้าที่จัดเก็บเงินรายได้แผ่นดินได้เกินกว่า ๒๐,๐๐๐ บาท ซึ่งจะต้องรับนำส่งคลังจังหวัด แต่นายชยันตียังไม่นำเงินรายได้ดังกล่าวส่งตามกำหนดเวลา โดยอ้างว่าเป็นฤดูฝน และการคมนาคมไม่สะดวก ประกอบกับหากนำเงินรายได้ส่งตามกำหนดเวลาแล้วจะไม่มีใครอยู่รับเงินภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาครึ่งปี และจะนำเงินไปส่งคลังจังหวัดพร้อมกับรับเงินเดือนที่คลังอำเภอเลย แม้นายยอดขยันซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการนำส่งเงินด้วยจะได้แจ้งให้นายชยันตีทราบแล้วก็ตาม จนกระทั่งวันสิ้นเดือน นายยอดขยันจึงได้จัดเตรียมใบนำส่งเงินคำสั่งแต่งตั้งกรรมการนำเงินส่งคลัง และบันทึกการรับเงิน เมื่อนายชยันตี และนายยอดขยันรับเงินจำนวนเกือบ ๕๐,๐๐๐ บาท จากกรรมการเก็บรักษาเงินแล้วก็ได้ร่วมกันนำเงินดังกล่าวส่งคลังจังหวัด โดยแวะไปรับเงินเดือนที่คลังอำเภอก่อน ทำให้เดินทางถึงคลังจังหวัดล่าช้าล่วงเลยเวลารับเงิน (๑๕.๓๐

น.) และไม่สามารถนำเงินส่งคลังในวันนั้น แต่ก็ไม่ได้แจ้งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ และไม่ได้นำเงินเข้าเก็บรักษาไว้ในตู้นิรภัย กลับเก็บรักษาเงินดังกล่าวไว้เอง รุ่งขึ้นเจ้าหน้าที่จากจังหวัดได้มาตรวจสอบตู้นิรภัยก็พบว่าไม่มีเงินจำนวนดังกล่าวเก็บไว้ในตู้แต่อย่างใด วันต่อมา นายชยันตีกับนายยอดขยันจึงได้รับนำเงินส่งคลังจังหวัดโดยครบถ้วน การกระทำของนายชยันตีเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบทางราชการตามมาตรา ๘๕ แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน ๑๐% ๑ เดือน และว่ากล่าวตักเตือนนายยอดขยัน (๔๒/๒๕๓๘/๕-๖)... เงินหลวง...อย่าล้อเล่น...อย่าซุกซน...อย่ารู้คนเดียว ต้องให้มีคนอื่นเกี่ยวข้องด้วย...จะช่วยให้รอดตายได้ เช่น กรณีนี้แล...(แค่รอดตายนะแต่ไม่รอดตัวหรอกครับ)

☆☆☆☆☆

เรียกแล้วลืมส่ง



นายทองล้นปฏิบัติงานในส่วนราชการ และเกิดเจ็บป่วยได้ลาป่วยจนเกิน ๑๒๐ วัน แต่นายทองเจือซึ่งมีหน้าที่เบิกค่าจ้างมิได้ตรวจสอบด้วยความระมัดระวังเป็นเหตุให้เบิกเงินค่าจ้างให้แก่นายทองล้นเกินสิทธิเป็นเงินประมาณ ๕,๐๐๐ บาทเศษ ภายหลังกายทองเจือตรวจสอบพบจึงได้เรียกและรับเงินส่วนที่เบิกเกินสิทธิคืนจากนายทองล้น โดยมีได้ออกใบเสร็จรับเงิน และมีได้นำส่งคลังตามระเบียบ กลับเก็บเงินจำนวนดังกล่าวไว้ในลิ้นชักโต๊ะทำงานร่วมกับเอกสารอื่นจนหลงลืม ต่อมานายทองเจือได้ตรวจสอบสะสางงานเสร็จ และพบเงินจำนวนดังกล่าวในลิ้นชักโต๊ะจึงได้รับนำเงินมาออกใบเสร็จ พร้อมกับนำเงินส่งคลังในวันเดียวกันนั้นทันที

หลังจากนั้น สตง. ได้มาตรวจสอบบัญชีการเงิน และพบกรณีบกพร่องดังกล่าวข้างต้น การกระทำของนายทองเจือเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการตามมาตรา ๖๘ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (มาตรา ๘๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕) โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๔๑/๒๕๓๘/๑๒)...เรื่องเงินเงิน เงิน โดยเฉพาะเงินของทางราชการแล้ว ต้องระมัดระวังอย่างที่สุดเลยนะ ห้ามหลงลืม ห้ามล้อเล่น...ต้องเคารพบูชาให้ถูกต้อง...เฮีย...ไม่ใช่...ต้องเคารพติดากันให้ถูกต้องหน่อยนะ มิฉะนั้น จะเป็นเช่นนี้นะครับ

☆☆☆☆

หัวอกพ่อ



นายค้ำคาวมีบุตรชายที่อยู่ในวัยเรียน และ
ศึกคะนองแล้วได้ลงไหล่ไปเสพยาเสพติด
จนถึงขั้นหนีโรงเรียน ทำให้ผู้เป็นพ่อหนึ่งเฉย
ไม่ได้ ต้องละทิ้งหน้าที่ราชการออกติดตามหา
ตัวบุตรชายด้วยความเป็นห่วง โดยครั้งแรก
ได้ละทิ้งหน้าที่ราชการไป ๘ วัน เมื่อกลับมา
ก็ได้ยื่นขอลาป่วย โดยไม่มีใบรับรองแพทย์
ประกอบ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามิได้ป่วยจริง
จึงไม่อนุญาตการลา ส่วนครั้งที่สอง นาย
ค้ำคาวละทิ้งหน้าที่ราชการไปโดยมิได้มีการ
ชี้แจงหรือส่งใบลาแต่อย่างใด การกระทำ

ของนายค้ำคาวเป็นความผิดวินัยฐานไม่
ปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ และละทิ้ง
หน้าที่ราชการตามมาตรา ๘๕ และมาตรา
๘๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ
ภาคทัณฑ์ (๔๗/๒๕๓๘/๐๙)...เกิดกรณี
เช่นนี้หัวอกคนเป็นพ่อเย็นไม่ไหวแล้วละ
ครับ...แต่ก็อย่าลืมตัว ให้แจ้งผู้บังคับบัญชา
ทราบแล้วทำตามระเบียบกฎเกณฑ์ของทาง
ราชการก็จะมีปัญหาอย่างนี้อีก...

☆☆☆☆☆

คิดถึงจังเลย



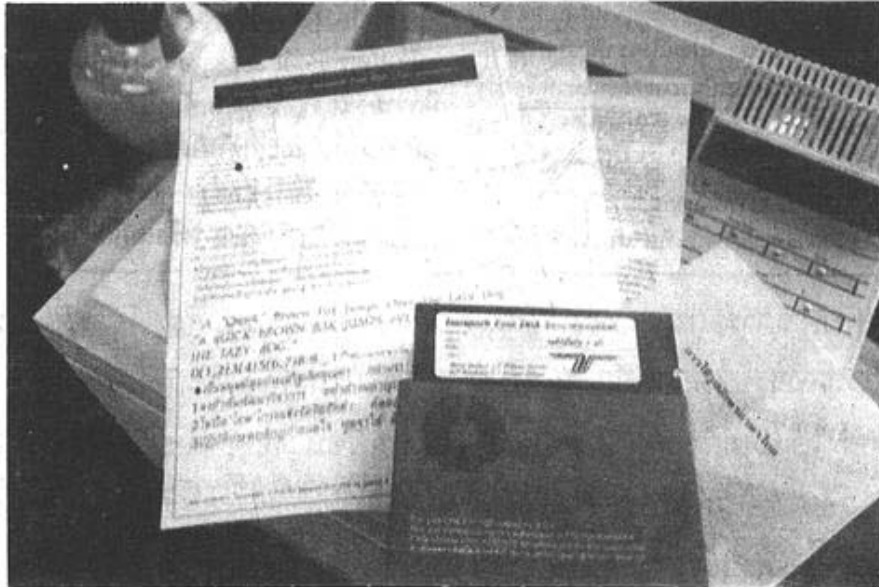
นายยอดชายรับราชการอยู่ชายแดนภาคใต้ มีความคิดคำนึงถึงนางยอดยานฮี ภรรยา เป็นอย่างมาก จึงได้แอบเดินทางกลับไปหา ภรรยาที่อยู่ภาคกลาง โดยไม่ได้ขออนุญาต การลาแต่อย่างใด เพราะเกรงว่าผู้บังคับ บัญชาจะไม่อนุญาต ระหว่างพักอยู่กับภรรยา ได้ล้มป่วยลงด้วยไข้หวัด และเหงือกอักเสบ แพทย์ได้ออกใบรับรองแพทย์ให้พักรักษาตัว เป็นเวลา ๕ วัน รวมเวลาที่ได้ขาดราชการไป ๒ อาทิตย์ และเมื่อกลับมาปฏิบัติราชการก็ มิได้ยื่นใบลาแต่ประการใด นอกจากนั้นยังได้ ละทิ้งหน้าที่ราชการไปอีก รวม ๘ วัน (ไม่ต่อ เนื่องกัน) การกระทำของนายยอดชายเป็น

ความผิดฐานละทิ้งหน้าที่ราชการตามมาตรา ๙๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ตัด เงินเดือน ๕% ๑ เดือน (๔๑/๒๕๓๘/๑๐)... เอ้อ...สามีภรรยาอยู่ในวัยยังหนุ่มแน่นเช่นนี้ ห่างกันไกลได้อย่างไรกันนะ...คิดถึงจังเลย... นั้นแน่...ความรักทำให้เกิดทุกข์เสียแล้ว...รีบ ๆ หาทางพามาอยู่ด้วยกันเสียดีกว่า นะ... จะได้ไม่ต้องแอบย่องไปหากันอีก...หรือ มิฉะนั้นก็ให้ติดต่อขอย้ายมาอยู่ใกล้ ๆ ภรรยา ก็ได้...อย่าอยู่ห่างไกลกันนักเลยนะ...นะ... น่าเป็นห่วงครับ...

☆☆☆☆☆

ท้อเอเชีย

เทอริโอ



ปัจจุบันนี้ มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามา
แทบจะรับไม่ทัน

ผู้ที่ไม่สนใจในด้านเทคโนโลยี

แน่นอน ย่อมเป็นผู้ที่ล้าหลัง

สำหรับผู้ที่ไม่สนใจในด้านเทคโนโลยี แต่ไม่
คิดจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวัน
หรือนำมาใช้ในงานประจำ ยิ่งล้าหลังไปใหญ่

เทคโนโลยีใหม่ ๆ นั้น มีหลายเรื่อง
หลายราว

แต่ที่จะพูดในวันนี้ ขอเป็นเรื่องง่าย ๆ

เป็นเรื่องที่ใช้อยู่ในราชการเป็นประจำ

เรื่องที่ว่า ก็เรื่องแบบฟอร์ม

ในปัจจุบัน เรามีแบบฟอร์มที่ใช้ในราชการ

มากมายมหาศาล

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบฟอร์มที่หน่วยงาน
กลางต่าง ๆ เป็นผู้กำหนด

ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานกลางในการบริหาร
งานบุคคล

เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.ค. หรือ
สำนักงาน ก.ตร.

หรือหน่วยงานกลางอื่น ๆ เช่นสำนักงาน
ประมาณ และกรมบัญชีกลาง เป็นต้น

ต่างก็กำหนดขึ้นมาให้ส่วนราชการหรือตัว
ข้าราชการเป็นผู้ใช้

ไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มที่กำหนดตำแหน่ง
ของส่วนราชการต่าง ๆ

แบบฟอร์มการประเมินบุคคล
แบบฟอร์มการขอตั้งงบประมาณรายจ่าย
ประจำปี

แบบฟอร์มการเบิกจ่าย
โอ๊ย...แบบฟอร์มจิปาถะ
แบบฟอร์มเหล่านี้ เมื่อหน่วยงานกลางได้
ออกแบบเรียบร้อยแล้ว

ก็จะส่งไปให้ส่วนราชการต่าง ๆ
และแม้ว่าหน่วยงานกลางนั้น จะใช้คอม
พิวเตอร์มาช่วยในการพิมพ์แบบฟอร์มหรือไม่
ก็ตาม

แต่เมื่อจะส่งไปให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
แน่นอนครับ เขาส่งไปให้ในรูปแบบของ
กระดาษ

และเมื่อแบบฟอร์มนั้น ไปถึงส่วนราชการ
แต่ละแห่ง

หากไม่จัดพิมพ์แบบฟอร์มนั้นขึ้นมาใหม่
ก็ต้องถ่ายสำเนาแจกส่วนราชการใน
ระดับกอง

หรือหากมีส่วนราชการในต่างจังหวัดด้วย
ก็ย่อมต้องถ่ายสำเนาหรือโรเนียวแจกจ่าย
ไปด้วย

ไม่ได้แจกแบบฟอร์มไปเท่าจำนวนที่จะ
ต้องใช้หรอกครับ

เพราะในทางปฏิบัติ เขาก็แจกไปชุดเดียว
หน่วยงานไหนที่ต้องการมากขึ้น ก็จะต้อง
จัดทำหรือจัดพิมพ์แบบฟอร์มขึ้นมาใหม่

อาจจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์จัดพิมพ์ หรือ

อาจจะต้องถ่ายแบบฟอร์มขึ้นมาใช้
แต่แบบฟอร์มบางอย่าง ก็ไม่อาจจะถ่าย
สำเนาได้

เพราะไม่มีเนื้อที่พอที่จะให้เขียน
จึงต้องจัดพิมพ์ขึ้นมาใหม่ไม่ว่าจะใช้เครื่อง
คอมพิวเตอร์หรือเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดา ก็ตาม
หากหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องเก็บข้อมูลถึง
หน่วยงานเล็ก ๆ ถึงระดับแผนก หรือระดับ
โครงการ

ท่านผู้อ่านลองคิดดูเถิดว่า เฉพาะเวลาที่
ใช้ในการจัดทำแบบฟอร์มขึ้นมาใหม่นั้น จะ
ใช้เวลาเท่าไร

ยังครับ... ยังไม่พอแค่นี้หรอกครับ
เพราะจะมีรายการย้อนกลับ
กล่าวคือ เมื่อส่วนราชการในระดับแผนก
ระดับโครงการ ระดับฝ่าย ระดับกอง ระดับ
จังหวัด เขาเป็นว่าทุกระดับที่เกี่ยวข้องก็
แล้วกัน

ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว
และไม่ว่าจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วย
ในการจัดพิมพ์ หรือใช้เครื่องพิมพ์ดีดก็ตาม
ก็ต้องส่งกลับไปให้ส่วนราชการในระดับ
กรมดำเนินการต่อไป

และก็นั่นเอง สิ่งที่ส่งกลับก็ใช้แบบฟอร์ม
ที่หน่วยงานกลางนั้นได้กำหนดซึ่งเป็นแบบ
ฟอร์มในแผ่นกระดาษ

ส่วนราชการในระดับกรม ก็ไม่ใช่จะส่ง
แบบฟอร์มที่ได้รับทั้งหมดจากระดับแผนก

ระดับโครงการ ระดับฝ่าย ระดับจังหวัด หรือ
ระดับกอง นำส่งหน่วยงานกลางได้ทันที

คงจะต้องวิเคราะห์และกลั่นกรองเพื่อ
ให้ได้ภาพรวมของส่วนราชการนั้นทั้งหมด
เสียก่อน

อันนี้ ขอยกเว้นรายการเดียว

คือรายการประเมินบุคคล

เมื่อส่วนราชการในระดับกรมได้วิเคราะห์

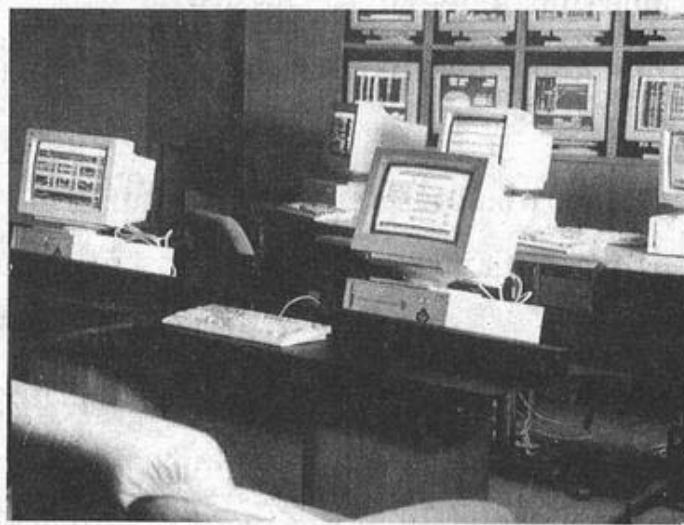
โดยหน่วยงานกลางที่เป็นผู้กำหนด
แบบฟอร์ม

แน่นอนส่วนราชการในระดับนี้ ย่อมมี
เครื่องคอมพิวเตอร์ใช้แล้ว

ไม่ว่าจะใช้ Word จุฬา จัดพิมพ์

หรือใช้ Microsoft Word หรือ Microsoft Excel
จัดพิมพ์

แต่คาดว่าจะใช้ Microsoft Word หรือ



เสร็จเรียบร้อยแล้ว

ก็จะต้องจัดพิมพ์ข้อความต่าง ๆ ตามแบบ
ฟอร์มที่กำหนดขึ้นมาใหม่

เพื่อจะได้้นำส่งไปให้หน่วยงานกลางต่อไป
ลองมาคิดเวลาที่ ต้องทำแบบฟอร์มขึ้น
มาใหม่

กับเวลาที่ ต้องพิมพ์ขึ้นมาใหม่เกิดขึ้น

ในแต่ละระดับส่วนราชการครับ

ไม่ทราบว่ แต่ละแบบฟอร์ม แต่ละเรื่องนั้น
จะต้องใช้คนพิมพ์และเวลาในการพิมพ์เท่าไร

หากเราเริ่มต้นกันใหม่

Microsoft Excel จัดพิมพ์กันแล้ว

เพราะอย่างแรกสะดวกในเวลาสร้างตาราง
และอย่างหลังสะดวกที่จะใช้ในการคำนวณด้วย

แทนที่หน่วยงานกลางจะส่งแบบฟอร์ม
ซึ่งพิมพ์อยู่ในกระดาษไปให้ส่วนราชการต่าง ๆ

ส่งเป็น Diskett ไปให้ได้หรือไม่

หากเห็นว่าจะเป็นภาระกับหน่วยงานกลาง
เพราะต้องใช้ Diskett เป็นจำนวนมาก

ก็อาจจะขอให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำ
Diskett เปล่า ๆ ไปให้

แล้วก็ Copy แบบฟอร์มให้ไป

เมื่อส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับ Diskett จากหน่วยงานกลางแล้ว

แทนที่จะส่งแบบฟอร์มในรูปที่พิมพ์สำเร็จ ในกระดาษไปให้ส่วนราชการในระดับกอง หรือระดับจังหวัด

ก็ส่งแบบฟอร์มที่อยู่ใน Diskett ไปให้แทน ถ้าส่วนราชการที่ส่งไปให้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ละ

ปัญหานี้ไม่ยากเลย ก็จัดส่งเครื่องคอมพิวเตอร์ไปให้

หรือหากเห็นว่า “เทอร์โบ” แก้ปัญหา ด้วยปาก ซึ่งเป็นเรื่องที่ยั่งยืนไป

จริง ๆ แล้ว ไม่ถายนักหรอก เพราะส่วนราชการนั้น ๆ ไม่มีงบประมาณซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์

ก็รีบตั้งงบประมาณเสียเถิดครับ

เพราะขณะนี้ทราบว่ามีสำนักงานประมาณ เขาสนับสนุนอยู่

ในระหว่างที่ยังไม่ได้เครื่องคอมพิวเตอร์ ก็คงต้องใช้แบบฟอร์มที่เป็นกระดาษไป พลังก่อน

เอาไว้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เสียก่อน แล้วค่อยส่ง Diskett ไปให้

ขณะนี้ ส่วนราชการต่าง ๆ ในส่วนกลาง มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้กันเกือบทุกระดับแล้ว

แต่กองการเจ้าหน้าที่ หรือกองคลัง ซึ่งรับผิดชอบเรื่องแบบฟอร์ม

ก็ไม่เคยส่ง Diskett ไปให้

แต่ละหน่วยงาน ก็ต้องพิมพ์ขึ้นใหม่

นอกจากหน่วยงานเหล่านี้ จะเสียเวลา ในการพิมพ์แบบฟอร์มใหม่แล้ว

แบบฟอร์มที่หน่วยงานพิมพ์โดยใช้คอมพิวเตอร์นี้ ไม่อาจจะนำมารวมกันได้

เพราะแต่ละคนพิมพ์ตารางคนละครั้ง ช่องของตารางก็จะไม่เท่ากัน

การที่แต่ละหน่วย Copy แบบฟอร์ม ลงใน Diskett แล้วแจกจ่ายให้ทุกส่วนราชการ ใช้นั้น

นอกจากจะประหยัดกำลังคน ประหยัดเวลาในการจัดพิมพ์แล้ว

เมื่อแต่ละหน่วยจัดพิมพ์ข้อความลงในแบบฟอร์มใน Diskett ที่แจกให้แล้ว

เมื่อจัดส่งให้หน่วยงานที่ต้องรวบรวม ก็จะทำได้ง่ายขึ้น เพราะการแก้ไขใน Diskett นั้น

ทำได้รวดเร็วกว่าด้วย

นอกจากนั้น ส่วนราชการในแต่ละแห่ง ยังไม่รกรุงรังอีกด้วย

แม้จะไม่ใช่ Paperless Office

แต่ก็อาจจะเป็น Less Paper Office ได้

ก็คงจะเริ่มเสียแต่วันนี้

เอาเทคโนโลยีมาใช้ให้ถูกทางเถิดครับ

แม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก ๆ

แต่การได้เริ่มต้นคิดจากเรื่องเล็ก ๆ

ประหยัดในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้

ก็จะคิดนำเทคโนโลยีมาใช้ในเรื่องใหญ่ได้

แล้วก็จะประหยัดได้มากเอง •

กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่

ประยุทธ์ สุพรรณภักดิ์

วาระข้าราชการฉบับต้อนรับสงกรานต์ปี ๒๕๔๐ นี้ ขอเสนอเรื่องที่น่าสนใจและควรทราบไว้ รวม ๓ เรื่องครับ เรื่องแรกเป็นเรื่อง กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งเป็นการแก้ไขหลักเกณฑ์ ข้อยกเว้นที่ไม่ต้องห้ามมิให้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โดยในเรื่องการลาคลอดบุตรได้แก้ไขกำหนด ระยะเวลาจากเดิมที่กำหนดไว้หกสิบวันเป็นเก้าสิบวัน และยกเลิกการลาภักส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตร ต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรไม่เกินสามสิบวันทำการ ส่วนเรื่องต่อมาได้แก่เรื่อง การรับคนพิการเข้ารับราชการ ที่ ก.พ.มีมติให้ข้อความเข้าใจว่า ส่วนราชการควรจะได้ดำเนินการรับคนพิการที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เข้ารับราชการด้วยความเสมอภาคตามระบบคุณธรรมด้วย

กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๓๙) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

หลักการและเหตุผลของกฎ ก.พ.ฉบับนี้

ตามที่ได้มีการออกระเบียบการลาของข้าราชการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๙ กำหนดให้ข้าราชการ มีสิทธิลาคลอดบุตรโดยได้รับเงินเดือนครั้งหนึ่งได้ไม่เกินเก้าสิบวัน และยกเลิกสิทธิการลาภักส่วนตัว เพื่อเลี้ยงดูบุตรเนื่องจากการลาคลอดโดยได้รับเงินเดือนไม่เกินสามสิบวันทำการ (รายละเอียด ปรากฏตามคอลัมน์กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่ วารสารข้าราชการ ปีที่ ๔๑ ฉบับที่ ๔ เดือน กรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๓๙) นั้น เพื่อให้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของ ข้าราชการพลเรือนสามัญสอดคล้องกับระเบียบข้างต้น จึงได้มีการออกกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๓๙) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยแก้ไขหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๘) ในส่วนของข้อยกเว้นที่ไม่ต้องห้ามมิให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปี ซึ่งในกรณีของการลาคลอดบุตร เดิมได้กำหนดระยะเวลาการลาไว้หกสิบวัน ก็ได้แก้ไขเป็น เก้าสิบวัน และได้ยกเลิกการลาภักส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรเนื่องจากการลาคลอดบุตรไม่เกินสามสิบ วันทำการเสีย นอกจากนั้น โดยที่การแก้ไขดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อข้ออื่น ๆ ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๘) ด้วย จึงได้แก้ไขเพื่อให้สอดคล้องเสียในคราวเดียวกันด้วย

(สำเนา)

กฎ ก.พ.

ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๓๙)

ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕
ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘ (๕) และมาตรา ๗๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ก.พ. จึงออกกฎ ก.พ. ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ กฎ ก.พ. นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ให้ยกเลิกความใน (๘) ของข้อ ๖ แห่งกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๘) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(๘) ในรอบปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการสิบสองเดือน โดยไม่มีวันลาเกินกว่าสี่สิบห้าวัน แต่ไม่รวมถึงวันลาดังต่อไปนี้

(ก) ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน

(ข) ลาคลอดบุตรไม่เกินเก้าสิบวัน

(ค) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราว รวมกันไม่เกินหนึ่งร้อยยี่สิบวันทำการ

(ง) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่ในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติราชการตามหน้าที่

(จ) ลาพักผ่อน

(ฉ) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

(ช) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

การนับจำนวนวันลาไม่เกินสี่สิบห้าวันสำหรับวันลากิจส่วนตัวและวันลาป่วยที่ไม่ใช่ วันลาป่วยตาม (ง) ให้นับเฉพาะวันทำการ”

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกความในข้อ ๑๐ และข้อ ๑๒ แห่งกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๘) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ว่าด้วยการ เลื่อนขั้นเงินเดือน และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๑๐ การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ให้นับช่วงเวลาการปฏิบัติราชการและการปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศตามข้อ ๖ (๘) (ข) ในรอบปีที่แล้วมาเป็นเกณฑ์ เว้นแต่ผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ ๖ (๕) หรือ (๖) ให้นับช่วงเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าแปดเดือนเป็นเกณฑ์พิจารณา

ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดโอน เลื่อนตำแหน่ง ย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ ไปช่วยราชการในต่างกระทรวง ทบวง กรม ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกหน้าที่หรืองาน พิเศษอื่นใด หรือลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศตามข้อ ๖ (๘) (ข) ในรอบปีที่ แล้วมา ให้นำผลการปฏิบัติราชการและการปฏิบัติงานของผู้นั้นทุกตำแหน่งและทุกแห่งมา ประกอบการพิจารณาด้วย

ข้อ ๑๒ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งในรอบปีที่แล้วมาได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศตามข้อ ๖ (๘) (ข) ให้ผู้มี อำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาสั่งเลื่อนได้ปีละไม่เกินหนึ่งขั้นเมื่อผู้นั้นกลับมา ปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยให้สั่งเลื่อนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่จะได้เลื่อน ทั้งนี้ ให้มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีผู้บังคับบัญชากำหนด”

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๘

(ลงชื่อ) บรรหาร ศิลปอาชา

(นายบรรหาร ศิลปอาชา)

นายกรัฐมนตรี

ประธาน ก.พ.

(ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๓ ตอนที่ ๙๑ ก วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๓๘)

การรับคนพิการเข้ารับราชการ

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

บุคคลที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนนั้น จะต้องมีความสมบูรณ์ตาม มาตรา ๓๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งตาม (๕) บัญญัติว่า “ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้...” อันหมายความว่า ผู้ที่มีกายทุพพลภาพก็สามารถเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนได้ หากความทุพพลภาพดังกล่าวไม่เป็นเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ดังนั้น การที่จะพิจารณาว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้หรือไม่ จึงต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป โดยพิจารณาจากหน้าที่ราชการของ ตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้งบุคคลดังกล่าว ให้ดำรงตำแหน่ง ว่าผลจากความทุพพลภาพทางกายของผู้นั้นจะทำให้เขาปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งดังกล่าวได้หรือไม่ หากไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ก็คงจะไม่รับเข้าเป็นข้าราชการพลเรือน แต่หากความทุพพลภาพมิได้เป็นเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะ ได้รับการบรรจุ ทางราชการก็จะรับผู้นั้นเข้าเป็นข้าราชการพลเรือน ซึ่งการที่จะไม่รับบรรจุผู้มีกายทุพพลภาพเป็นข้าราชการพลเรือนเสียทุกราย โดยไม่พิจารณาว่าผู้นั้น

สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หรือไม่ ย่อมเป็นการไม่ชอบตามมาตรา ๓๐ (๕) แห่งพระราชบัญญัติฉบับที่อ้างถึงข้างต้น และขัดกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ที่มุ่งให้บุคคลที่มีความสมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันหรือเข้ารับการคัดเลือกเพื่อรับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนโดยเสมอภาคกันตามระบบคุณธรรม

อย่างไรก็ตาม ได้มีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับคนพิการแจ้งว่าส่วนราชการบางแห่งไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ก.พ.จึงมีมติให้ขอความเข้าใจในเรื่องนี้ว่า ส่วนราชการควรจะได้ดำเนินการรับคนพิการเข้ารับราชการด้วยความเสมอภาคตามระบบคุณธรรมตามเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนด้วย ดังนั้น ส่วนราชการต่าง ๆ ก็ควรที่จะพิจารณาให้ความเป็นธรรมด้วยนะครับ ซึ่งคนที่ทุพพลภาพทางกายบางคนอาจจะตั้งใจทำงานและทำงานได้ผลดีกว่าคนที่มี่ร่างกายสมบูรณ์ก็ได้ครับ

(สำเนา)

ที่ นร ๐๗๐๘.๑/ว ๒๖

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐

๑๙ ธันวาคม ๒๕๓๙

เรื่อง การรับคนพิการเข้ารับราชการ
เรียน (กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

ด้วยมีองค์การที่เกี่ยวข้องกับคนพิการแจ้งไปยังสำนักงาน ก.พ. ว่าส่วนราชการบางแห่งไม่รับคนพิการเข้ารับราชการ เพราะเห็นว่าเป็นผู้มีกายทุพพลภาพ จึงขอให้ ก.พ. พิจารณาให้ความช่วยเหลือ คนพิการได้มีโอกาสเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนได้ต่อไป

ก.พ. พิจารณาเรื่องนี้แล้วเห็นว่า พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ มีเจตนารมณ์ให้ผู้มีสัญชาติไทยที่มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนดมีสิทธิสมัครสอบแข่งขัน หรือคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนโดยเสมอภาคกันตามระบบคุณธรรม การที่มาตรา ๓๐ (๕) แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดว่า ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนต้องไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้นั้น บทบัญญัติดังกล่าวหาได้กีดกันหรือเป็นอุปสรรคขัดขวางผู้มีกายทุพพลภาพที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่อย่างใดไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนพิการที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ยังคงมีสิทธิที่จะสมัครสอบแข่งขัน หรือคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนได้ดังเช่นบุคคลทั่ว ๆ ไป ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและให้โอกาสคนพิการเข้ารับราชการ ก.พ. จึงมีมติให้ข้อความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือน ส่วนราชการต่าง ๆ ควรจะได้ดำเนินการรับคนพิการเข้ารับราชการด้วยความเสมอภาคตามระบบคุณธรรม ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) อุดล บุญประกอบ

(นายอุดล บุญประกอบ)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

กลุ่มระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

โทร. ๒๕๒๗๓๖๕

โทรสาร ๒๕๒๑๕๒๘

จะเลือกชีวิตแบบนี้ ให้ลูกหลานของคุณหรือ...



สถิติใหม่กับขยะทั่วประเทศถึง 33,000 ตันต่อวัน
ถึงเวลาแล้วที่จะ “ผลิตขยะที่น้อยที่สุด” เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

- ใช้บรรจุภัณฑ์และของใช้ต่างๆ ให้คุ้มค่าก่อนทิ้ง
- แยกขยะที่นำมาหมุนเวียนใช้ได้ อีก เช่น กระดาษ พลาสติก แก้ว โฟม โลหะ
ออกจากขยะที่ย่อยสลายได้ เช่น เศษอาหาร ใบไม้ใบหญ้า ฯลฯ
- แยกขยะอันตราย เช่น หม้อแบตเตอรี่ หลอดไฟ กระป๋องสเปรย์ ออกจากขยะอื่น
- ไม่เผาขยะเองตามบ้านเรือน
- ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยราชการ ในการเก็บและทำลายขยะอย่างถูกวิธี



เปิดรับเอกสารและรายละเอียดเพิ่มเติม โทรที่
ส่วนประชาสัมพันธ์ บริษัท ปิโตรเคมีแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
โทร. 260-1311-20 ต่อ 1231-4

