



พระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน
เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช ๒๕๕๐

งานของชาตินั้นเป็นงานที่กว้างขวาง ครอบคลุมด้วย
งานทุกด้านทุกระดับอันสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องถึงกันหมด โดยแต่
ละอย่างต่างต้องอาศัยและเกื้อกูลสนับสนุนกันอย่างสอดคล้อง
พอเหมาะพอดีจึงจะสัมฤทธิ์ผลที่ทำให้ชาติบ้านเมืองมั่นคงและ
เจริญก้าวหน้าไปได้ ดังนั้น ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของ
แผ่นดิน จึงต้องพยายามปฏิบัติตนปฏิบัติงานให้สัมพันธ์
ประสานกับบุคคลอื่นฝ่ายอื่นให้ได้

พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน
วันที่ ๒๕ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๕๐

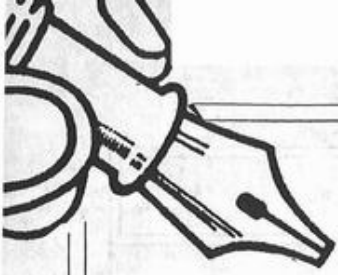


ISSN 0125-0906

วารสาร
ข้าราชการ

ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๔ เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๕๐

<p>วารสารข้าราชการ</p> <p>ปีที่ ๕๒ ฉบับที่ ๔ เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๕๐</p>	<p>สารบัญ</p>
<p>วัตถุประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล ๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ ๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ ๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ 	<p>• บทบรรณาธิการ ๒</p>
<p>ที่ปรึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ นายสุศล บุญประกอบ ◆ นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ ◆ นายธีรบุรุษ หล่อเลิศรัตน์ ◆ นายบุญปลุก ราชเทวี ◆ นายศุภวิทย์ โชติกาญจน 	<p>• บทกวีแห่งใบไม้ร่วง ๔</p> <p style="text-align: center;">อดุล จันทรงค์ดี</p>
<p>บรรณาธิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ นายชูพงศ์ เสวตจินดา 	<p>• นิลย์ที่ควรมีก ๗ ประการ ๖</p> <p style="text-align: center;">โสรัจ สุจริตกุล</p>
<p>ผู้ช่วยบรรณาธิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ นายปรีชา วิรัชคินธุ์ 	<p>• สรุปสาระสำคัญของบางส่วน ๒๑</p> <p style="text-align: center;">จากคำบรรยายของ Stephen Covey</p> <p style="text-align: center;">โสรัจ สุจริตกุล</p>
<p>กองบรรณาธิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ ◆ นางสุชาลา รังสิมันท์ ◆ นายวิญญู ทิทัศน์ปกรณ์ ◆ นายสุชาติ เาโรจน์ ◆ นายกรวิทย์เกียรติ เอกพจน์ ◆ นายขจร ไชยะสูต ◆ นางอารีย์ สวัสดิ์สาส์ ◆ นางวรรณพร สุทธปรีดา ◆ น.ส. ศิวาทพร นวลดา ◆ นายสมพงษ์ ธนาภักดิ์พันธ์ 	<p>• นายกรัฐมนตรีย้ำเจตนายโยบาย ๒๗</p> <p style="text-align: center;">การปฏิรูประบบราชการ</p>
<p>ฝ่ายจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ นายอนวัช ธีรประสาธน์ ◆ นายอนุพงษ์ สุขเกษม ◆ นายบุญดิน กังวลสุข 	<p>• บทสัมภาษณ์พิเศษ: ๓๕</p> <p style="text-align: center;">นายนิพัทธ์ พุกกะณะสุต</p> <p style="text-align: center;">อธิบดีกรมบัญชีกลาง</p> <p style="text-align: center;">“ก้าวต่อไปของ กบข.”</p>
<p>ฝ่ายศิลป์</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ นายสนธยา สิทธิกรรณ์ 	<p>• สัญญาของประชาชน (Citizen's Charter) ๔๑</p> <p style="text-align: center;">สมาน รังสิโยกฤษญ์</p>
<p>เจ้าของ</p> <p>สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.</p> <p>โทร. ๒๕๑-๕๕๕๕, ๒๕๑-๓๓๓๓ ต่อ ๑๓๔</p>	<p>• การประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา ๔๖</p> <p style="text-align: center;">ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย</p>
<p>ผู้จัดการสวัสดิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ นายอนวัช ธีรประสาธน์ 	<p>• การพัฒนาคนโดยวิธี MENTERSHIP ๗๑</p> <p style="text-align: center;">จิระภา รัตนวิบูลย์</p>
<p>พิมพ์ที่</p> <p>โรงพิมพ์สมาธิกรพริ้นท์ ๕๘/๔ ซอยวัดพระเงิน ถนนคลังจัน-สุพรรณบุรี บางใหญ่ นนทบุรี ๑๑๕๑๐ โทร. ๕๕๕๑๔๘</p>	<p>• อุทาหรณ์ก่อนทำผิด ๗๗</p> <p style="text-align: center;">เอกศักดิ์ ตริกรุณาสวัสดิ์</p>
<p>สมัครเป็นสมาชิก</p> <p>วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ ๑๕๐ บาท (๖ เดือน)</p> <p>รวมค่าจัดส่ง</p> <p>ขอรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.</p> <p>ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐</p> <p>ธนาคารตั้งจ่าย ปก. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี</p> <p>ต้องการให้ชื่อตนเองและนามปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือ</p> <p>ส่งบทความ แสดงความเห็น ไปรษณีย์ไปที่</p> <p>บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.</p> <p>ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐</p>	<p>• ใหม่ ๆ ในราชการ ๘๖</p> <p style="text-align: center;">สารบรรณ</p>



บทบรรณาธิการ

เมื่อวันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๔๐ เป็นวันที่ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ได้สูญเสียอดีตผู้บังคับบัญชา ท่านเลขาโลว์รีจ สุจริตกุล อดีตเลขาธิการ ก.พ. ซึ่งถึงแก่กรรมด้วยโรคมะเร็ง โดยท่านมีอายุได้ ๖๙ ปี ท่านเลขาโลว์รีจ สุจริตกุล ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. เป็นเวลา ๕ ปี ๓ เดือน ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๔ จนถึง ๑ มกราคม ๒๕๓๐ ท่านลาออกจากราชการ เมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๐ ตลอดระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. ท่านได้นำสิ่งดี ๆ มาสู่ระบบราชการและข้าราชการเป็นอย่างมาก เป็นผู้บังคับบัญชาที่เป็นที่เคารพรักใคร่ของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

ท่านเลขาโลว์รีจ สุจริตกุล เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีจิตวิญญาณของนักประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ท่านเป็นผู้ที่มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน เป็นผู้ริเริ่มให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปอย่างเปิดเผย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทราบล่วงหน้าก่อนผลการพิจารณาขั้นสุดท้าย เพื่อให้ข้าราชการที่มีข้อสงสัยได้ปรึกษาหารือ ชักถามได้อย่างเต็มที่ ท่านเป็นผู้ที่ชอบการทำงานแบบทุกคนมีส่วนร่วม แบบระดมความคิด และให้ความสำคัญแก่ข้าราชการทุกระดับ โดยระยะแรก ๆ ที่ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. จำได้ว่าท่านได้มีคำสั่งแต่งตั้งให้ข้าราชการเป็นคณะกรรมการหลายคณะ ซึ่งหลายคนในระยะแรกไม่เข้าใจในวิธีการของท่าน เพราะผู้ที่ท่านแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการนั้นมีลงมาถึงข้าราชการระดับ ๓ ระดับ ๔ ซึ่งปกติคณะกรรมการมักจะประกอบด้วยข้าราชการระดับสูงทั้งสิ้น วิธีการของท่านนั้นแท้จริงแล้วเป็นวิธีการทำงานแบบระบบเปิด โดยยอมรับความสำคัญของทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะมีความรู้ระดับสูง-ต่ำอย่างไร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อประโยชน์ในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นวิธีการที่ระบบราชการในปัจจุบันกำลังพยายามดำเนินการอยู่

ท่านเป็นผู้ที่มีความห่วงใยความเป็นอยู่ของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. โดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้น้อย มักจะไต่ถามทุกข์ สุข และให้ความช่วยเหลือข้าราชการชั้นผู้น้อยอยู่เสมอ ในสมัยที่ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. นั้น ท่านได้ริเริ่มโครงการเพื่อประโยชน์และสวัสดิการของข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ไว้มากมายหลายโครงการ ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ นิคมสำนักงาน ก.พ. สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักงาน ก.พ. ชมรมกีฬา ชมรมภาษาอังกฤษ ฯ

และชมรมนักบริหารข้าราชการพลเรือน เป็นกลไกให้นักบริหารระดับสูงได้มีศูนย์กลางสำหรับ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโครงการที่มีประโยชน์ มากและได้ดำเนินการมาจนถึงทุกวันนี้ ก็เป็นความคิดริเริ่มจากท่านเลขาโลสร็จ สุจริตกุล

ในการรับราชการนั้น การเขียนหนังสือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ผมได้ทำงานกับท่าน เลขาโลสร็จ สุจริตกุล มาหลายปี เชื่อกันว่าท่านเป็นผู้ที่เขียนหนังสือดีที่สุด เขียนเร็ว สะอาด และเรียบร้อย และปกติจะไม่มีอาการแสบเหมือนกันว่าทุกเรื่องก่อนเขียนท่านได้มีแนวอยู่ แล้วอย่างชัดเจนสำหรับผมแล้วท่านเป็นอัจฉริยะและก่อนที่ท่านเสียชีวิตท่านได้สรุปความ หนังสือยอดนิยามเล่มหนึ่งเขียนโดยนายสตีเฟน โควี ชื่อ “นิสัย ๗ ประการของผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง” ท่านสรุปโดยใช้ข้อเขียนง่าย ๆ เข้าใจได้ดี หนังสือเล่มนี้หนา ๓๕ หน้า แต่อ่านแล้วเข้าใจสาระสำคัญ ข้อเขียนของนายโควี (๓๔๐ หน้า) ได้เป็นอย่างดี ผมจึงขอนำข้อเขียนของท่านมาลงในวารสารข้าราชการฉบับนี้ ซึ่งคิดว่าจะเป็นประโยชน์แก่ท่านผู้อ่าน

ท่านเลขาโลสร็จ สุจริตกุล เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกับ ข้าราชการการเมือง การทำงานกับข้าราชการการเมืองนั้นดูเหมือนจะไม่ยากเพราะเป็นหน้าที่ ของข้าราชการระดับสูงทุกคนอยู่แล้วแต่การทำงานจนได้รับการชมเชยในการวางตัวในฐานะ ข้าราชการประจำจากข้าราชการการเมือง จากรัฐมนตรีผู้บังคับบัญชา นั้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลย ในงานเลี้ยงอำลาเนื่องในโอกาสที่ท่านลาออกจากราชการนั้น ท่านรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งรับผิดชอบดูแลสำนักงาน ก.พ. ในขณะนั้น ท่านได้กล่าวตอนหนึ่งว่า ท่านเลขา โลสร็จ สุจริตกุล เป็นข้าราชการที่มีการวางตัวที่ดีในการ ทำงานกับท่าน คือ ไม่ไกลเกินไป แต่ก็ไม่ห่างเกินไป และท่านยังได้กล่าวยกย่อง สรรเสริญ ท่านเลขาโลสร็จ สุจริตกุล ไว้อีก หลายประการ ซึ่งสำหรับบางคนอาจคิดว่าเป็นเรื่องปกติ ธรรมดาของผู้ที่จะจากไปแต่สำหรับ ผมเองซึ่งร่วมในงานเลี้ยงอำลาคงกล่าวอยู่ด้วย เห็นว่าคำ กล่าวของท่านรัฐมนตรีประจำ สำนักนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น เป็นคำกล่าวจากความจริงทั้งสิ้น

ท่านเลขาโลสร็จ สุจริตกุล ได้จากไปแล้วแต่คุณงามความดีที่ท่านได้ทำไว้ทั้งแก่ระบบราชการ แก่ข้าราชการโดยเฉพาะแก่ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. นั้น คงจะอยู่ในความทรงจำของ ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ไปตลอดชั่วกาลนาน

บทกวีแห่งใจไม้ร่วง



เหมือนใบไม้เมื่อได้เวลาร่วง
เหมือนดาวดับแสงช่วงเคยส่องฉาย
เหมือนมาถึงบทกวีวรรคสุดท้าย
ทิ้งสิ้นสื่อความหมายของการลา

ทิ้งความดี ความงาม ความเรียบง่าย
ให้สืบสาย ให้สืบสาน ให้ศึกษา
ทิ้งความรัก ความหลัง อยู่เคียงรา
แทนถ้อยปลอบโยนว่า -อย่าร้าวราน

ด้วยการลานั้นมิใช่การเร็ดร้าง
ยังคงค้างเกียรตัสักดีนักบริหาร
ผู้ฝากชื่อ ฝากชนม์ ฝากผลงาน
เป็นบันทึกในสายธารกาลเวลา

เป็นแบบ เป็นบท ให้จดจำ
เป็นผู้นำองค์กรให้เติบโตกล้า
เป็นผู้สร้างรังสรรค์ภูมิปัญญา
พัฒนาจริยธรรม ให้ความคิด

ประพฤติธรรม ถือธรรม เป็นหน้าที่
คือวิถี แห่งโลรัจ ผู้สุจริต
อ่อนน้อม อ่อนโยน อยู่เป็นนิจ
เป็นกัลยาณมิตร เสมอมา

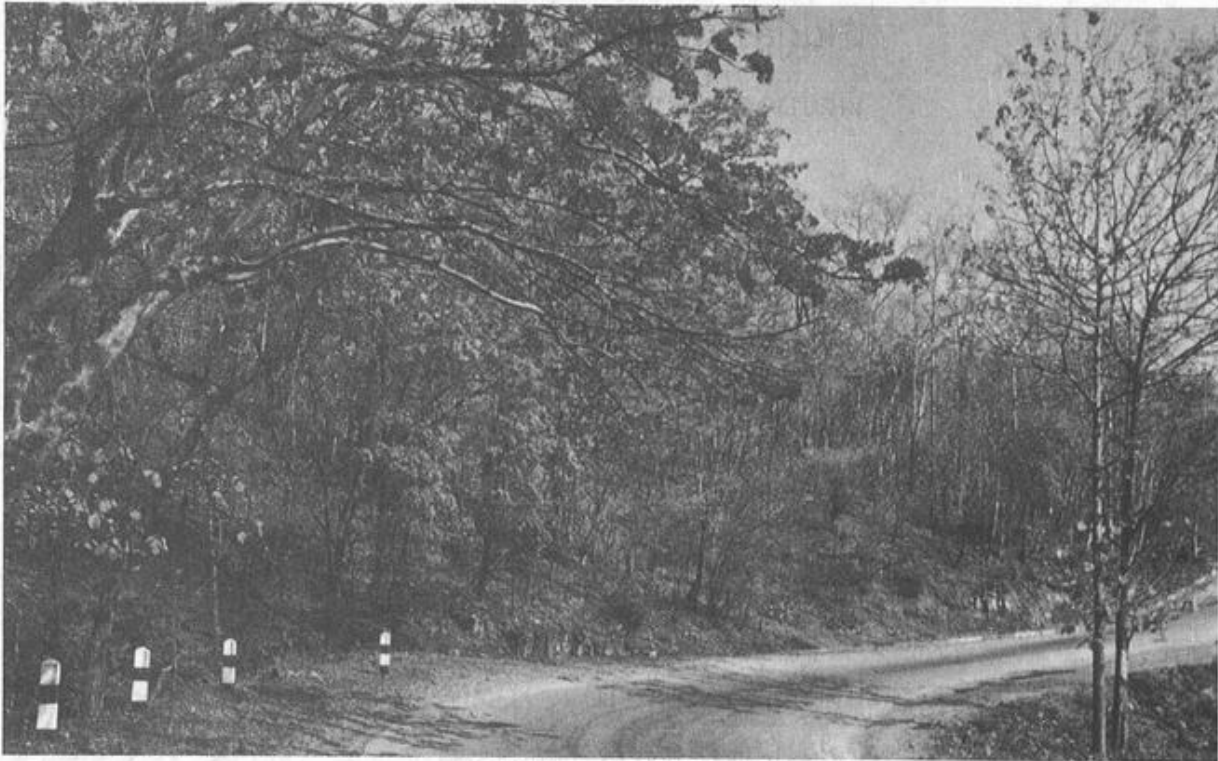
แม้ใบไม้จักถึงเวลาร่วง
แม้ดาว จะดับดวง ให้ทวนหา
แต่ทั้งสิ้นคือความธรรมดา
แห่งผู้เดินทางมา เพื่อจากไป

จึงก็ถ้อย ก็คำ ร่ำจารึก
ก็ไม่เท่าที่รู้สึกอยู่หยาดไหว
บทกวีนี้จึงวางต่างดอกไม้
กราบอาลัย ท่านโลรัจ สุจริตกุล

ด้วยความเคารพรัก
อดุล จันทรศักดิ์

นิสสัยที่ควรฝึก ๗ ประการ

โสรัธ สุจริตกุล *



เมื่อ ๕-๖ ปีที่แล้ว ในสหรัฐอเมริกา มีหนังสือซึ่งขายดีที่สุด มีผู้อ่านมากที่สุดเล่มหนึ่ง ชื่อ “นิสสัย ๗ ประการของผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง” เขียนโดย นายสตีเฟน โควี ได้ทราบว่า มีผู้กำลังแปลหนังสือเล่มนี้อยู่ และทราบว่าท่านผู้อ่านส่วนหนึ่งสนใจมาก จึงขอสรุปความให้อ่านไปพลางก่อน

* โสรัธ สุจริตกุล อดีตเลขาธิการ ก.พ. และอดีตประธานมูลนิธิพันเอก จินดา ณ สงขลา

การกระทำต่าง ๆ ของมนุษย์มีต้นตออยู่ที่ความคิดและความคิดส่วนใหญ่เกิดจากจิตใต้สำนึกซึ่งมีความกลัว ความอยาก ความโกรธ ความเห็นแก่ตัว ความรัก ความหลง ความชอบสุขชอบสบาย ฯลฯ เป็นพื้นฐานอยู่ จึงก่อให้เกิดปัญหาตลอดชีวิตทั้งแก่ตนเอง และแก่ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

ความคิดที่ไม่ดีนำไปสู่การกระทำที่ไม่ดี



กระทำไม่ดีบ่อย ๆ เกิดเป็นนิสัยเสีย ครั้นนิสัยเสียก็สำแดงออกเป็นบุคลิกลักษณะชั่ว บุคลิกลักษณะชั่วเป็นตัวกำหนดชะตากรรมที่เดือดร้อนเลวร้าย

โควีแนะนำว่า นิสัยเสียย่อมละเลิกได้ และนิสัยดีฝึกให้เกิดขึ้นได้ เพราะมนุษย์มีสติสัมปชัญญะ ไม่เหมือนสัตว์ซึ่งเมื่อถูกกระตุ้นโดยสถานการณ์ต่าง ๆ ก็จะมีพฤติกรรมตอบสนองโดยอัตโนมัติ มิได้รู้ผิดชอบชั่วดี เช่น เมื่อถูกแหง็กก็โกรธ เมื่อหิวก็แย่งกันกิน แต่

มนุษย์นั้น "ในช่วงระหว่างรอยต่อของการถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้ากับการกระทำตอบสนอง เรามีอิสระและมีอำนาจสูงสุดที่จะเลือกว่าจะกระทำ ตอบสนองอย่างไร"

นิสัยประการแรกที่โควีเสนอให้พัฒนาคือ proactive ซึ่งใกล้เคียงกับภาษาไทยว่า นิสัย "ก้าวหน้าสร้างสรรค์" โดยโควีกล่าวว่า "ในฐานะที่เป็นมนุษย์เราต้องรับผิดชอบในชะตาชีวิตของเราเอง ความประพฤติหรือการกระทำของเรา เป็นผลผลิตของการตัดสินใจของเรา มิใช่จากเงื่อนไขอื่น"

โควี ยกตัวอย่างไว้หลายเรื่อง เช่น เรื่องของโจเซฟที่เมื่ออายุ ๑๗ ปี ถูกขายเป็นทาสในประเทศอียิปต์ ก็ไม่ท้อแท้ ปล่อยให้ชีวิตไปตามยถากรรม แต่ทำงานอย่างขยันขันแข็ง ก้าวหน้า สร้างสรรค์ จนภายหลังกลายเป็นผู้มีอิทธิพลสูงสุดเป็นที่สองรองจากฟาโรห์เท่านั้น หรือเรื่องของพยาบาลที่ต้องดูแล



คนแก่ที่จุกจิกจู้จี้มาก แต่พยายามผู้นั้นสร้าง
นิสัยก้าวหน้าสร้างสรรค์ขึ้นมา ทำให้อดทนต่อ
สถานการณ์แวดล้อมได้ และทำหน้าที่ได้เป็น
อย่างดี

ผู้มีนิสัยก้าวหน้าสร้างสรรค์จะดำรงตนอยู่
ในแนวทาง ๓ ประการ

(๑) ยึดเอาธรรมจริยาเป็นหลัก ในการคิด
การทำเรื่องราวต่าง ๆ เช่น ความซื่อตรง ความ
อดทน

(๒) เอาชนะใจตนเอง ผืนใจตนเองไม่
ปล่อยตนให้เลื่อนลอยไปตามอำนาจของกิเลส

(๓) ริเริ่มทำแต่สิ่งที่ก้าวหน้าสร้างสรรค์ไม่
งอมืองอเท้าทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

ใครอยากจะทำสิ่งที่ดีงามเช่นนี้จะต้องมีความ
ตั้งใจอย่างเต็มเปี่ยม ต้องมีวิริยะอุตสาหะสูง
และต้องฝึกหัดปฏิบัติบ่อย ๆ ใควให้ทดลอง
ฝึกตนเองว่าภายใน ๓๐ วัน จะกระทำสิ่งดัง
ต่อไปนี้ได้มากน้อยเพียงใด คือ

(๑) ให้คำมั่นสัญญาไว้อย่างไรแล้วปฏิบัติ
และรักษาสัญญานั้น

(๒) ทำตนเป็นแสงสว่างนำทางผู้อื่น ไม่ใช่
พิพากษาความผิดคนอื่น

(๓) ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่เป็น
นักวิพากษ์วิจารณ์

(๔) เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา ไม่ใช่
ส่วนหนึ่งของการก่อปัญหา

(๕) ทำอะไรผิดแล้วยอมรับผิด แก้ไขสิ่ง
ที่ผิด เรียนรู้จากความผิด

(๖) ไม่โทษโน่นโทษนี่ ไม่กล่าวร้ายกล่าวหา

(๗) พิจารณาจุดอ่อนของบุคคลอื่นด้วย
เมตตาธรรม ไม่ใช่กล่าวโทษ

(๘) หยุดคิดว่าปัญหาอยู่ที่นั่นที่นี้ ไม่ใช่
อยู่ที่ตน

อดทนฝึกปฏิบัติตามนี้ให้สมบูรณ์ครบถ้วน
เกิดครบ จะมีเสน่ห์และเป็นที่รักใคร่นับถือ
ของคนเพิ่มขึ้นอีกมาก เหมือนดังคำโคลงที่ว่า

จึงฝึกตนมนัสพร้อม

กายา

ให้ท่วงทีวาจา

เรียบร้อย

บุคคลฝึกกิริยา

แลจิต

เรื่องรุ่งจกไม่ด้อย

ต่ำล้า ราศี

ชีวิตคือการเดินทาง กาลเวลาพาเราเดินทาง จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งเพื่อประโยชน์สุข และความสำเร็จของตนเอง โค้วจึงแนะนำให้ กำหนดเป้าหมายของชีวิตเราว่า จะเดินทางไป ณ จุดใด

ขอทบทวนสักเล็กน้อย นิสัยประการแรก ที่โค้วแนะนำให้ฝึกคือ การสร้างความเชื่อมั่น และมีสติระลึกไว้เสมอว่าคนเรานั้นสามารถ "ปั้น" ตนเองให้เป็นคนก้าวหน้าสร้างสรรค์ได้ นิสัยประการที่สอง คือ การกำหนดเป้าหมายว่าจะปั้นตัวเองให้เป็นอะไรดี เขาให้วาดภาพว่าคุณกำลังจะไปงานศพตัวคุณเอง และมีคนรู้จักคุณ ๓-๔ คนกำลังจะกล่าวคำไว้อาลัย ในการนี้ ถ้าคุณเลือกได้ คุณอยากให้เขาพูดถึงคุณในลักษณะอย่างไร

คนเป็นจำนวนไม่น้อยเมื่อเสียชีวิตลงแล้ว มิได้ทิ้งความสำเร็จเป็นชิ้นเป็นอันไว้ในโลก เหลือไว้แต่ความโลเลเหลวไหลต่าง ๆ ที่เป็น เช่นนี้ เพราะไม่ได้ตั้งเป้าหมายของชีวิตไว้ ปล่อยให้ล่องลอยไปตามยถากรรม บางคนมี ภาระมาก แต่ภาระนั้นกลับไม่มีสาระและเต็ม ไปด้วยความไม่สงบวุ่นวาย ยิ่งอายุมากขึ้นก็ ยิ่งพยายามมากขึ้น เพื่อป็นปายบันไดแห่ง ความสำเร็จของชีวิต แต่น่าเสียดายที่บันไดนั้น ไปพียงอยู่กับกำแพงอันไม่พียงประสงค์ การ ออกแรงป็นปายจึงเปรียบเสมือนกับหนูถีบจักร ไม่เป็นมรรคเป็นผลอะไรมากนัก

เราจึงต้องวางจุดหมายปลายทางของชีวิตไว้แต่เนิ่น ๆ และที่สำคัญ คือ จุดหมายนั้น จะต้องอิงอยู่กับหลักธรรม โค้วก็กล่าวที่เรา ควรใช้หลักธรรมเป็นเข็มทิศแห่งชีวิต เพราะ ย่อมเป็นธรรมชาติที่หลักธรรมจะนำความสำเร็จและความดีงามมาสู่ผู้ประพฤติปฏิบัติ ถ้าบันไดชีวิตของเราพียงไว้กับกำแพงแห่ง หลักธรรมแล้ว การป็นปายบันไดย่อมจะเกิด ประโยชน์ทั้งแก่ตนและแก่ผู้อื่นอย่างแน่นอน

วิธีกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างไร? โค้วแนะนำให้เริ่มด้วยการมีเป้าหมายไว้ในใจว่า ในบทบาทและฐานะต่าง ๆ ของเรา เช่น เป็นพ่อ เป็นแม่ เป็นคนทำงาน เป็นเพื่อนนั้น เราจะสร้างนิสัยอะไรขึ้นมาเพื่อให้พฤติกรรม ของเราในแต่ละบทบาทเป็นพฤติกรรมที่ประ สานสอดคล้องกับการดำรงชีวิตอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับหลักธรรมหรือคุณค่าอันประเสริฐ แล้วให้ตั้งปณิธานอย่างแน่วแน่ว่าการกระทำ ของเราแต่ละครั้ง การตัดสินใจแต่ละเรื่อง ล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมและค่านิยมที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น

ถ้าจะให้ดี ควรกำหนดเป้าหมายเหล่านั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรดังเช่นเพื่อนคนหนึ่ง ของเขาเขียนไว้ดังนี้

“- เรื่องภายในบ้านหรือครอบครัวต้องจัดการให้สำเร็จเรียบร้อยเป็นอันดับแรก

- แสวงหาและเชื่อมั่นในความช่วยเหลือของสิ่งศักดิ์สิทธิ์
- จะอย่างไรก็จะไม่ยอมเบี่ยงเบนไปจากความซื่อสัตย์สุจริต
- จดจำผู้คนที่เกี่ยวข้องไว้เสมอ
- ฟังความทั้งสองข้างก่อนลงความเห็น
- ปรีกษานาหรือผู้รู้
- ต้องต่อสู้ป้องกันให้แก่ผู้ซึ่งมิได้อยู่ที่นั่น
- ซื่อตรงจริงใจไม่โลเล ลังเล
- ทุก ๆ ปีจะต้องพัฒนาความรู้ความ

สามารถในเรื่องใหม่ ๆ ให้สำเร็จให้ได้
หนึ่งเรื่องเป็นอย่างน้อย

- วางแผนสำหรับพรุ่งนี้ ทำงานตามแผนวันนี้
- ระหว่างที่รอเรื่องอะไรอยู่ก็ตาม อย่าปล่อยเวลาผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์
- คิดอะไรในทางบวกไว้เสมอ
- ต้องมีอารมณ์ขัน
- ฝึกให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการดำรงตนและในการทำงาน”

๓

“ผู้ซึ่งประสบความสำเร็จในชีวิต จะมีนิสัยที่สามารถทำสิ่งซึ่งผู้ประสบความสำเร็จไม่ชอบทำ” คำพูดนี้ ใควัยก็ขื่นมาอ้างในการแนะนำให้ฝึกนิสัยประการที่สาม คนเป็นจำนวนมากรู้อยู่เต็มอกว่า ควรประพฤติตนอย่างไร เช่น ต้องรักษาคำพูด ต้องไม่ทอดทิ้งในการทำ ความดี ต้องมีนิสัยก้าวหน้าสร้างสรรค์ ต้องมีจริยธรรม แต่ทั้ง ๆ ที่รู้ก็ทำไม่ได้ เพราะไม่ชอบทำ กลับไปชอบทำเรื่องทีก่อปัญหา ก่อความทุกข์หรือความล้มเหลวแทน คือใจไม่แข็งพอที่จะทำความดีนั่นเอง

หลายคนยอมแพ้แก่ปัญหา บางคนพึ่งสิ่ง

เสพติดเพื่อหนีปัญหา ฟังไสยศาสตร์ ฟัง เทพดาฟ้าดิน บ้างก็ว่าสายเกินไปแล้วที่จะกลับตัวกลับใจ หารู้ไม่ว่าการกำหนดความดีนั้น ไม่เคยมีคำว่า “สาย” ย่อมทำได้ทุกเมื่อ แม้ขณะกำลังจะดับจิต พระท่านยังสอนให้ทำจิตให้ถูกต้องไว้ นอกจากนี้ยังไม่เข้าใจอีกว่า การทำความถูกต้องนั้นต้องทำด้วยตนเอง ต้องเริ่มที่ใจตนเอง คนอื่นทำให้หาได้ไม่

การปลุกนิสัยดี ก็เหมือนกับการปลูกต้นไม้ใหญ่ คือต้องออกแรงรดน้ำ พรุนดิน และต้องใช้เวลาให้รากงอก มีรากแล้วจึงจะผลิตดอก ออกผลให้ การปลุกนิสัยนั้น ใคว้แนะนำให้

สร้างความเชื่อมั่นก่อนว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกหัดไว้ และเชื่อว่าฝึกได้จริง ๆ ถ้าเรามีใจเข้มแข็งพอ ประการที่สองต้องตั้งเป้าหมายให้ละเอียดชัดเจนว่าจะฝึกนิสัยอะไร ประการที่สาม (คือนิสัยที่สาม) ต้องตั้งใจและตั้งใจฝึกนิสัยตามที่ตั้งเป้าไว้

นิสัยประการที่สาม เป็นนิสัยบริหารตนเอง ซึ่งมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การใช้เทคนิคการบริหารเวลาของตน เรื่องนี้มีขั้นตอนเริ่มจาก

(๑) การกำหนดภารกิจที่จำเป็นในแต่ละวัน และช่วงเวลาที่ใช้เวลาปฏิบัติภารกิจแต่ละอย่าง เพื่อพัฒนาตนเองและนำไปสู่เป้าหมายปลายทางของชีวิต

(๒) ใช้หลัก "อะไรที่สำคัญกว่าต้องทำก่อน" กล่าวคือต้องเจียดเวลาทำเรื่อง ที่มีความสำคัญมากกว่าก่อนเรื่องที่มีความสำคัญน้อยลงไปตามลำดับ

(๓) กำหนดภารกิจโดยแบ่งตามบทบาทของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ เช่น บทบาทการศึกษาค้นคว้าความรู้เพื่อ พัฒนาตน บทบาทของสมาชิกในครอบครัว บทบาทเพื่อน บทบาทพนักงานองค์กร เป็นต้น

(๔) การกำหนดบทบาทหน้าที่เช่นนี้ ต้องสอดคล้องกับคุณค่า หลักธรรม และเป้าหมายที่พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมที่สุด สำหรับพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในบทบาทนั้น ๆ

(๕) ต้องกำหนดภารกิจล่วงหน้าทุกวันของแต่ละอาทิตย์ และต้องติดตามประเมินทุกอาทิตย์ เพื่อนำผลประเมิน มาปรับปรุงการกำหนดภารกิจของอาทิตย์หน้า ให้เหมาะสมต่อไป

เมื่อกำหนดภารกิจของแต่ละวันไว้เช่นนี้แล้ว ก็ต้องมีวินัยและความซื่อสัตย์ต่อตนเองที่จะฝึกพัฒนาตนและปฏิบัติภาระหน้าที่และคุณธรรมตามที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ไม่สยบยอมต่อความเขี้ยววน ไม่ใช้เวลาไปในเรื่องอื่นเป็นอันขาด เช่น ถ้ากำหนดไว้ว่า ช่วงเวลา ๐๕.๐๐-๐๖.๐๐ น. จะใช้เวลาฝึกนิสัย ๗ ประการ ตามคำแนะนำของโควีโดยการอ่านหนังสือ และทำแบบฝึกหัด ก็ต้องทำเช่นนั้นทุกวัน ถ้ามีเหตุสุดวิสัยไม่สามารถฝึกได้ในช่วงเช้า ก็ต้องหาเวลาชั่วโมงอื่นมาฝึกทดแทนให้ได้

โควีแนะนำว่า ถ้าจะให้มีความบริหารและพัฒนาตนในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ได้มากขึ้น งานอะไรที่ควรมอบหมายให้คนอื่นทำแทนตนได้ ต้องตัดใจมอบออกไป เพื่อเอาเวลา มาใช้ในสิ่งที่สำคัญกว่าคือ การพัฒนาตนพร้อมนี้ได้แนะนำไว้เสร็จสรรพว่า เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพให้ผู้อื่นทำแทนนั้น มีวิธีการที่จะต้องคำนึงถึงอย่างไรบ้าง



นิตยประกาศที่ ๔ ที่โควีแนะนำให้ฝึกคือให้รู้จัก "คิดแบบชนะ/ชนะ" คำอธิบายคงจะเริ่มต้นด้วยคำถามว่า ชีวิตคืออะไร? ตอบว่าชีวิตคือความสัมพันธ์กับคนอื่น เพราะคนเราย่อมจะมีชีวิตอยู่อย่างโดดเดี่ยวเดียวดายไม่ได้ ต้องพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนอะไรต่อมิอะไรกับผู้อื่นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือใครก็ตาม ถ้าความสัมพันธ์นั้นราบรื่นเหมาะสม ชีวิตก็จะประสบความสำเร็จ ถ้าความสัมพันธ์ทั้งหมดหรือส่วนใหญ่เต็มไปด้วยปัญหาขัดแย้ง ชีวิตก็จะประสบแต่ความทุกข์ ความล้มเหลว

ความสัมพันธ์จะราบรื่นหรือขัดแย้ง ส่วนใหญ่มิได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่นหรือสถานการณ์แวดล้อม แต่ขึ้นอยู่กับนิสัยของเราเอง ถ้าเรารู้จักเพาะบ่มหรือ "ปั้น" นิสัยของเราให้เป็น

ที่ยอมรับนับถือ เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักรักษาน้ำใจและสะสมเพิ่มเติมสิ่งที่โควีเรียกว่า "บัญชีธนาคารแห่งน้ำใจ" กับผู้อื่นไว้อย่างถูกต้องแล้ว ความสัมพันธ์นั้นย่อมส่งผลดีให้อย่างมีต้องสงสัย

โควีเสนอในประกาศที่ ๔ ว่า ให้สร้างนิสัยเป็นมิตรไมตรีกับผู้อื่นแต่ละคนด้วยการสะสมเพิ่มเติม "บัญชีธนาคารแห่งน้ำใจ" ไว้ให้มาก โดยให้มีนิสัย "คิดแบบชนะ/ชนะ"

ชนะ/ชนะ เป็นการคิดแบบไม่เห็นแก่ตัวจัด ไม่จกฉวยประโยชน์เป็นของตนแต่ฝ่ายเดียว เป็นการคิดอ่านไปในทางที่จะให้เกิดผลได้ร่วมกันในความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย คนที่คิดแบบนี้ได้ต้องเป็นคนที่มีความสูง เป็นผู้ใหญ่และมีความเชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยมว่าประโยชน์ต่าง ๆ ย่อมมีมากพอที่จะแบ่งสรรปันส่วนให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้

คนเป็นจำนวนมากมีทัศนคติอยากให้อื่นแพ้ตนไปเสียทุกอย่าง แม้เพียงแต่คนอื่นประสบความสำเร็จก็ยังขัดข้องใจ เขาเห็นว่าผู้ชนะควรได้ทุกอย่าง ผู้แพ้ควรเสียสละทุกสิ่งทัศนคติอย่างนี้เองที่ก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ความเกลียด ความกลัว ความริษยาอาฆาต ความเกียติ ความขัดข้องหมองใจ การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย รวมทั้งความวุ่นวายอื่นที่ก่อให้เกิดความไม่สงบสุขขึ้นในครอบครัว ใน

องค์กร และในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
คนที่มินิสัยเช่นนี้ ลึก ๆ ลงไปจะเป็นผู้ที่
มีจิตใจคับแคบ เครียดและหวาดกลัว มัน
สมองจะทำงานผิดปกติและเสื่อมถล่มลง เพราะ
คิดแต่เรื่องหาประโยชน์ใส่ตนตลอดเวลาเป็น
ผลให้ร่างกายอ่อนแอมีโรคมก อายุสั้น แม้
จะมีตำแหน่งสูงมีเงินทองมากมายสักเท่าใด
ก็ตาม

เราจึงควรบ่มเพาะจิตใจให้มีนิสัยเอื้อเพื่อ
เผื่อแผ่ เห็นใจผู้อื่น กล้าที่จะเสียสละให้ผู้อื่น
มีโอกาสชนะบ้างตามสมควร อดทนและตั้งใจ
รับฟังเหตุผลและความจำเป็นของฝ่ายอื่น
รวมทั้งนิสัยเกี่ยวกับความซื่อตรงจริงใจด้วย
นิสัยเหล่านี้เอื้ออย่างยิ่งต่อการคิดแบบชนะ/
ชนะ และต่อความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

โควีก็กล่าวว่า การคิดแบบชนะ/ชนะ ใน
การติดต่อเจรจาหรือทำความตกลงกับผู้อื่น
เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ นั้น มีขั้นตอน
อยู่ ๔ ขั้นตอนดังนี้

๑) ให้พิจารณาประเด็นสำคัญของการ
เจรจากากุมของฝ่ายตรงข้าม โดยคำนึงถึง
ความต้องการและผลประโยชน์อันพึงมีพึงได้
ของเขา

๒) เจรจาร์บฟังกันให้ละเอียดชัดเจนถึง
ผลประโยชน์ที่สำคัญที่ทั้งสองฝ่ายหวังว่าจะ
ได้รับ

๓) หาข้อยุติว่าจะอะไรคือผลประโยชน์ที่แต่
ละฝ่ายพอจะรับได้

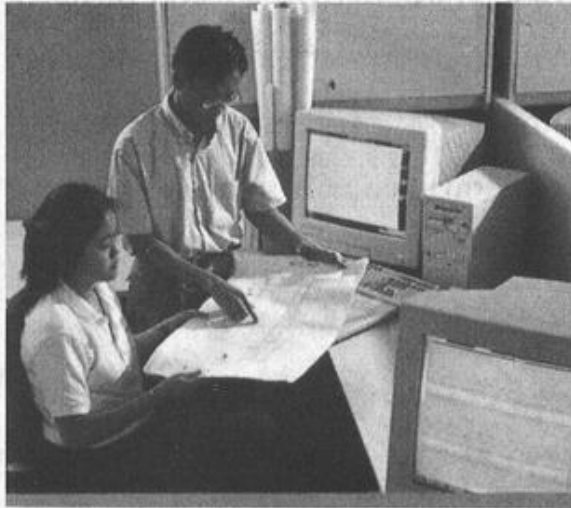
๔) กำหนดหนทางที่จะให้บรรลุผลตามข้อ
ยุติดังกล่าวนั้น

โควีเสนอว่า การติดต่อตกลงกันนั้น ถ้าหา
หนทางที่จะให้ทั้งสองฝ่ายชนะด้วยกันไม่ได้
ก็ให้เลิกตกลงกันเสีย เพราะถ้าฝืนใจทำต่อไป
อาจมีผู้แพ้ ผู้ชนะ หรือแพ้ทุกคน ซึ่งจะก่อ
ให้เกิดความตึงเครียด บาดหมาง และเกิด
ความเสียหายตามมาภายหลังได้



โควีแนะนำนิสัยที่ควรฝึกนิสัยที่ ๕ ว่า ในการยุติข้อขัดแย้งหรือแสวงหาข้อตกลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน คู่ครอง ลูก ลูกค้า หรือคนอื่นนั้น เราควร “แสวงหาความเข้าใจฝ่ายเขาก่อนแล้วทำให้เขาเข้าใจเรา”

เหตุใดจึงต้องฟังเขา? ก็เพื่อจะได้รับข้อมูลครบถ้วน เพื่อรู้ถึงปมขัดแย้งหรือความต้องการ



ที่แท้จริงของอีกฝ่าย การฟังดี ๆ จะเป็นผลให้เข้าถึงแก่นของปัญหาได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น สมบูรณ์ขึ้น

ทำไมจึงต้องฟังคนอื่นก่อน ? ก็เพื่อให้เกียรติเขา ให้ความสำคัญแก่เขา ทำให้เขารู้สึกว่าตัวเขามีค่า ซึ่งการให้ความสำคัญแก่คนอื่นอย่างจริงใจนั้นมีหรือที่เขาจะไม่ชมชอบเรา และการชมชอบนั้นก็ป็นวิธีสำคัญอีกวิธีหนึ่งของการสะสมเครดิตของเราใน

“บัญชีธนาคารแห่งน้ำใจ” รวมทั้งการเอื้อให้เขาไว้วางใจเราด้วย

การฟังอย่างตั้งใจและถูกวิธี จะทำให้เราสามารถสัมผัสถึงจิตใจลึก ๆ ของผู้พูดได้ ซึ่งโควีเชื่อว่า “การสัมผัสให้ถึงจิตวิญญาณของมนุษย์ได้ คือการเดินทางอยู่บนผืนแผ่นดินอันศักดิ์สิทธิ์” อันเป็นพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์อันอุดม มีประโยชน์และยั่งยืน

โควีเปรียบเทียบ การ “แสวงหาความเข้าใจฝ่ายเขาก่อน” ก็เหมือนกับการขายสินค้า คนขายสมัครเล่นคือคนที่สักแต่เอาของไปขาย แต่คนขายมืออาชีพจะเข้าถึงส่วนลึกของใจของลูกค้า จะรู้รายละเอียดว่าลูกค้าชอบสินค้าชนิดใด ต้องการบริการอย่างไร เขาจะรู้แจ้งถึง “สูตรซึ่งแก้ปัญหาละและสนองความต้องการของลูกค้า” นอกจากนี้เขายังกล้าที่จะพูดกับลูกค้าว่า “สินค้าและบริการชนิดนี้ของเราไม่ตรงกับความต้องการของคุณ”

แม้กระนั้น คนส่วนใหญ่มักจะไม่ฟังคนอื่นพูด หรือฟังบ้างไม่ฟังบ้าง พอเขาเปิดปากพูด ก็คิดไปแต่เรื่องที่ตัวเองจะพูด จะถกถวยประโยชน์ จะได้ตอบเขาเสียแล้ว จึงไม่เข้าใจเพียงพอว่า ผู้พูดมีเจตนาอย่างไร ต้องการอะไร มีจุดยืนอยู่ตรงไหน การฟังครึ่ง ๆ กลาง ๆ อย่างนี้เปรียบเหมือนคนขายสมัครเล่น

โควีสอนว่า เราควรฟังแบบ “เข้าไปนั่งอยู่

ในหัวใจ” ของคนพูด คือฟังโดยเจตนาจะ ค้นหาความหมาย ข้อมูล ความต้องการ ความรู้สึก หรืออารมณ์ของเขา ฟังโดยเอา ตัวคนฟังเองเข้าไปอยู่ในใจ ในกรอบความคิด ในมุมมองของผู้พูด พยายามล้วงความจริง พยายามเข้าใจว่าเขา มองโลกอย่างไร เขากลัว เขาอยาก เขาอยู่ในอารมณ์อะไรขณะที่ฟัง อยู่ต้องอดทน ไม่ตัดสิน ไม่ประณาม ไม่ค้าน ไม่คล้อยตาม ไม่คิดฟุ้งซ่านไปเรื่องอื่น ฟัง เพื่อให้ได้ข้อมูลโดยละเอียดมาใช้ภายหลัง

โควีเนะแนะนำว่า ควรฟังโดยใช้เทคนิค “เปลี่ยน คำพูดเสียใหม่ สะท้อนความรู้สึกของผู้พูด” เช่น ลูกพูดว่า “พ่อ ผมไม่ไหวแล้ว ไม่รู้จะ เรียนไปทำไม” (เจตนาของลูกคือลูกอยากพูด กับพ่อ อยากให้พ่อรู้เรื่องนี้)

พ่อ “ลูกเบื่อโรงเรียนหรือ” (ความรู้สึกของ ลูกหลังจากฟังพ่อพูดอย่างนี้แล้วคือ ใช่แล้ว! ผมรู้สึกอย่างนั้นจริง ๆ)

การฟังเช่นนี้ เปรียบเสมือนค่อย ๆ ลอก หอมหัวใหญ่ออกทีละชั้นจนถึงไส้ใน ทำให้ ผู้พูดรู้สึกว่า เราตั้งใจดีต่อเขา พยายามที่จะ เข้าใจและเห็นใจเขา เป็นผลให้ผู้พูดไว้วางใจผู้ฟัง เปิดใจให้แก่ผู้ฟัง

และความเชื่อถือไว้วางใจนั้น ก็คือแก่นแท้ แห่งความสำเร็จในความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคคล ถ้าคนสองคนไว้วางใจกัน ซื่อตรงต่อกัน

การสื่อความหมายระหว่างกันก็จะเป็นบันได ขั้นแรกของการนำไปสู่ความสัมพันธ์แบบ ชนะ/ชนะ

“แสวงหาความเข้าใจฝ่ายเขาก่อน” ข้างต้น เป็นครั้งแรกของนิสัยที่ ๕ ครั้งหลังคือ “แล้ว ทำให้เขาเข้าใจ” อันได้แก่ การสื่อถึงจุดยืน ความคิดเห็นข้อเสนองของฝ่ายเราให้เขาเข้าใจ ซึ่งก็เป็นเรื่องง่ายกว่าครั้งแรก เพราะเรา ครอบงำใจเขาเสียแล้ว อยู่ที่จังหวะ ความแนบ เนียน คำพูด ความจริงใจในการพูดของเรา และบางสถานการณ์เราต้องกล้าที่จะพูด ความจริง กล้าที่จะยอมเสียประโยชน์ระยะ สั้นเพื่อประโยชน์ที่ดีกว่า ยิ่งยืนกว่าในระยะ ยาว เช่น กล้าที่จะสื่อว่า ถ้าตกลงกันแบบ ชนะ/ชนะ ไม่ได้ก็ขอเลิกทำความตกลงในเรื่องนี้ไว้เจรจากันใหม่ในเรื่องอื่น



ไคว่นั้นเคยไปสอนวิชา “ปรัชญาเกี่ยวกับผู้นำ” ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง พอเริ่มสอนไม่นาน นักศึกษาก็รู้สึกตื่นเต้นอยากเรียนรู้มาก มีการเปิดใจอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดญาณทัศนะใหม่ ๆ หลายประการ ในที่สุด ทั้งชั้นตกลงว่า เวลาเรียนที่เหลือสำหรับวิชานี้ จะไม่ใช่หลักสูตรและวิธีการเดิม ไม่เรียนตามตำราที่เพิ่งชื่อมา ไม่ทำการบ้านตามวิธีเก่า โดยนักศึกษาได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หลักสูตรและวิธีการศึกษาวิชานี้ขึ้นใหม่ และทุ่มเทให้แก่การเล่าเรียนและการทำงานในชั้นอย่างเต็มที่ทุกคน และท้ายที่สุดก็ได้ร่วมกันเขียนตำราขึ้นใหม่อีกเล่มหนึ่ง เป็นผลงานอันเกิดจาก “พลังร่วม” ของนักศึกษาทั้งนั้น

“พลังร่วม” เป็นนิสัยที่ควรฝึกประการที่ ๖ ที่ไคว์แนะนำ ไครอยากเป็นผู้นำที่โดดเด่น ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว คนนั้นจะต้องมีนิสัยเป็นนักสร้างพลังร่วม

นักสร้างพลังร่วมคือ ผู้ซึ่งเมื่อติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นแล้ว สามารถดึงเอาพลังสร้างสรรค์หรือความต้องการหรือจุดแข็งของอีกฝ่ายหนึ่ง มาผสมผสานกับจุดแข็งของเรา จนทำให้เกิดจุดร่วมหรือหนทางใหม่ที่เพิ่มพูนประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายได้เป็นอย่างดี

นักสร้างพลังร่วมเชื่ออย่างสนิทใจในหลักที่ว่า “ผลลัพธ์ของส่วนรวมย่อมมีมากกว่าผลของส่วนย่อยแต่ละส่วนบวกกัน” กล่าวคือ $๑ + ๑$ ไม่ใช่เท่ากับ ๒ แต่เท่ากับ ๓ หรือมากกว่านั้น เช่น ถ้าคุณเอาไม้สองท่อนมาประกบกัน น้ำหนักรวมของไม้สองท่อนนั้น จะมากกว่าเอาน้ำหนักของไม้แต่ละท่อนมาบวกกัน หรือเหมือนกับเอาโน้ตเพลงมาผสมประสานจนเกิดเป็นบทเพลงอันไพเราะเป็นต้น

ถามว่า แล้วทำอย่างไรจึงจะเป็นนักสร้างพลังร่วมได้? ไคว์สอนว่าก่อนอื่นต้องตั้งใจฝึกนิสัยให้ก้าวหน้าสร้างสรรค์ดังกล่าวในนิสัยที่ ๑ โดยเฉพาะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ตัวเองว่านิสัยดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ฝึกได้ ขั้นต่อไปเป็นการ (ตามวิธีฝึกนิสัยที่ ๒) ตั้งเป้าหมายว่าจะฝึกเรื่องอะไรอย่างไรบ้าง ซึ่งอย่างน้อยที่สุด ต้องฝึกให้ตนเองมีสัจจะ พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น ชื่อตรงต่อตนเองและต่อผู้อื่นเพื่อปูทางให้คนอื่นเชื่อถือไว้วางใจเรา ต้องฝึกให้มีนิสัยคิดแบบชนะ/ชนะ ฝึกวิธีการฟังและวิธีสร้างความเข้าใจ (นิสัยที่ ๔ และที่ ๕ ซึ่งเป็นพื้นฐานอันจำเป็นต้องมีสำหรับนิสัยที่ ๖) และเมื่อตั้งเป้าหมายดังกล่าวแล้วก็ต้องให้ความสำคัญสูงสุดในเป้าหมายนี้ โดยจัดเวลาไว้เพื่อฝึกนิสัยนักสร้างพลังร่วมพร้อมทั้งตั้งใจ

อย่างแน่นแต่เดี๋ยวก่อนที่จะฝึกเรื่องนี้อย่าง
จริงจังต่อเนื่อง (วิธีการตามนิสัยที่ ๓)

โควีกล่าวว่านิสัยที่ ๖ มีประโยชน์สูงสุด

ในการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เพราะพลัง
รวมของ ๑ + ๑ อาจให้ผลเป็น ๔ หรือ ๑๖
หรือแม้แต่ ๑,๖๐๐ ก็ได้

๗

คุณเข้าไปในป่า พบชายคนหนึ่งกำลังเลื่อย
ต้นไม้อยู่อย่างสุดแรงเหนือทอมนตัว “เหนื่อย
ไหม เลื่อยมานานแล้วหรือ?” คุณถาม

“๔-๕ ชั่วโมงแล้ว” เขาตอบ “เหนื่อยหน่อย
ต้นไม้มันใหญ่มาก”

“พักเสียหน่อยสิครับ” คุณชี้ว่า “พักกลับ
เลื่อยให้คม”

“ยังพักไม่ได้ ผมยังตัดไม่เสร็จ”

คุณว่าคนตัดไม้ฉลาดหรือไม่ ที่ไม่หยุดเพื่อ
ลับเลื่อย แล้วจะได้ตัดไม้ได้เร็วขึ้น เขาแรงขึ้น

โควี่แนะนำว่า คนเราต้องหมั่น “ลับเลื่อย
ให้คม” คือนอกจากจะฝึกนิสัยประการที่ ๑
ถึง ๖ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังจะต้องฝึกให้มี
นิสัยประการที่ ๗ ได้แก่การเป็นนักพัฒนา
ตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องด้วย เพราะ
ถ้าไม่หมั่นฝึกทบทวนและเพิ่มเติม หรือไม่
ปฏิบัติตนตามที่ฝึกไว้ ก็จะทำให้เกิดแรงเฉื่อยซึ่ง
จะดึงคุณให้กลับไปสู่นิสัยไม่ดีได้

โควี่เสนอให้ “ลับเลื่อย” ใน ๔ ด้านคือ

- ๑) บำรุงรักษาร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ
- ๒) เพิ่มเติมความรู้ความฉลาดอย่างไม่หยุดยั้ง
- ๓) พัฒนาจิตให้มีคุณธรรมและสมรรถภาพ
- และ ๔) สร้างทักษะเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์
เพื่อความสำเร็จในการติดต่อกับผู้อื่น

การออกกำลังกายนั้น ต้องทำติดต่อกัน
ทุกวัน วันละไม่ต่ำกว่า ๓๐ นาที ต้องออก
กำลังให้ถูกหลักวิชา และพอเหมาะกับสภาพ
ร่างกายของแต่ละคนแต่ละวัย การกิน การ
ดื่ม การนอนต้องปฏิบัติให้ถูกสุขลักษณะ

ต้องหมั่นเพิ่มความรู้ด้วยการอ่าน ฟัง เขียน
ถาม สังเกต ฝึกปฏิบัติและศึกษาต่อเนื่อง
ต้องปลูกความฉลาดด้วยวิธีต่าง ๆ ต้องศึกษา
หลักศาสนา สวดมนต์ภาวนา ทำกรรมฐาน
ฟังเทศน์ ฟังธรรม ฝึกสติและสมาธิเพื่อพัฒนา
สมรรถภาพจิต และต้องฝึกกิริยามารยาท รวม
ทั้งทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

การมีกำลังกายแข็งแรงเป็นเหตุให้สามารถ
ทำงานได้ทนทานและนาน กายแข็งแรงย่อม

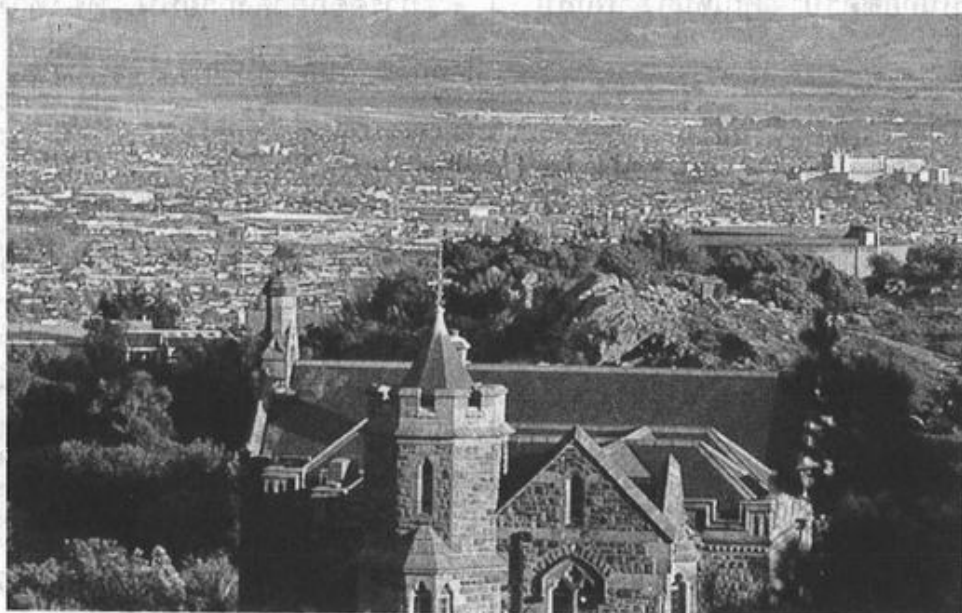
เชื้อต่อการเพิ่มพูนความรู้ความฉลาด อันจะเป็นปัจจัยให้ทำงานได้เร็วและมีประสิทธิภาพ การมีสมรรถภาพจิตสูง จะเพิ่มความรวดเร็วและความสามารถในการทำงานได้มากยิ่งขึ้นอีก นอกจากนี้จะเป็นเสมือน “หางเสือ” คัดท้ายให้ทำงานได้อย่างถูกทำนองคลองธรรม และท้ายที่สุด มนุษย์สัมพันธ์ดีจะช่วยให้ผู้ชมชอบไว้วางใจเรามากขึ้น งานจะสำเร็จได้ผลยิ่งใหญ่อัน

ร่างกายและ/หรือจิตใจที่อ่อนแอ ย่อมเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการทำงานและเป็นผลให้มันสมองเสื่อม มนุษย์สัมพันธ์ไม่ดีย่อมยากที่จะพบกับความสำเร็จราบรื่น ผู้ใดก็ตามที่

ขยันขันแข็ง มันสมองดี มีคุณธรรม ผู้คนชมชอบ ครบถ้วนทั้ง ๔ ประการแล้ว ย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต

เราจึงต้องบริหารเวลาของเรา โดยให้ความสำคัญเป็นอันดับ ๑ แก่การพัฒนาตนเองทั้ง ๔ มิติ และ ๗ นิสัยดังกล่าวข้างต้น

ชีวิตนั้นมากไปด้วยปัญหา ทั้งปัญหาของตนเอง และที่ตนไปก่อให้กับผู้อื่น ยิ่งแก้ตัวปัญหายิ่งมาก จึงจำเป็นต้องเอาจริงเอาจังกับชีวิตด้วยการ “ลับเลื่อยให้คม” ไว้เสมอเพื่อใช้ตัดใช้ทอนปัญหาต่าง ๆ



สรุป

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดของโลกปัจจุบันเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยก วุ่นวาย สับสน อย่างมากมายในหมู่มนุษย์ นักคิดชาวตะวันตก โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา มีความวิตกร้อนใจในปัญหานี้ จึงได้พยายามแสวงหาแนวทางต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวให้ได้ แนวทางหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างท่วมท้น คือข้อเสนอของ สตีเฟน โควี ในหนังสือซึ่งพิมพ์ออกจำหน่าย ในปี พ.ศ. ๒๕๓๒ ชื่อ "นิสัย ๗ ประการของ ผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง"

หนังสือเล่มนี้ เชื่อกันว่าถ้าปฏิบัติตามวิธีการที่เสนอไว้แล้ว อาจแก้ปัญหาข้างต้นได้ จึงเป็นเหตุให้โควีและคณะของเขามีชื่อเสียงโด่งดัง ได้รับเชิญให้เป็นที่ปรึกษาขององค์กร และบริษัทชั้นนำนับพันบริษัท มีศูนย์ฝึกนิสัย ๗ ประการกว่า ๓๐๐ แห่งทั่วโลก

นิสัย ๗ ประการที่โควีเสนอได้แก่

๑. นิสัยก้าวหน้าสร้างสรรค์ โดยเสนอให้สร้างความเชื่อว่า มนุษย์นั้นเลือกกำหนดชะตาชีวิตของตนเองให้มีความสำเร็จมีศักดิ์ศรีได้ ด้วยการฝึกนิสัยให้คิด พุด และทำเรื่องราวต่าง ๆ อย่างถูกหลักคุณธรรม ฝึกไม่ให้เกิดโทษคนอื่น ให้เปลี่ยนนิสัยตนเองให้เป็นคนดีเสียก่อน เพื่อให้ผู้อื่นเชื่อถือไว้วางใจ

๒. นิสัยเป็นผู้กำหนดเป้าหมายแห่งชีวิตของตน โดยกำหนดว่าในแต่ละบทบาท เช่น

เป็นพนักงาน ผู้ปกครอง บุตร เพื่อน นั้น ต้องมีพฤติกรรมอย่างไรจึงจะถูกทำนองคลองธรรมและเหมาะสมกับกาลเทศะ โดยกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งเป็นพันธกรณีที่จะต้องถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเป็นนิสัย

๓. นิสัยเป็นนักบริหารเวลา โดยจัดทำรายการงานที่จะต้องทำแต่ละวัน พร้อมทั้งระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการทำงานแต่ละรายการไว้ ทั้งนี้ให้จัดลำดับความสำคัญของงาน และให้ถือว่างานพัฒนานิสัย ๗ ประการ เป็นภารกิจที่มีความสำคัญสูงสุด ซึ่งต้องกันเวลาแต่ละวันไว้สำหรับใช้พัฒนาดนในเรื่องนี้

โควีกล่าวว่า การพัฒนานิสัยประการที่ ๑, ๒, ๓ เป็นการฝึกเพื่อให้มีชัยชนะต่อตนเอง และเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะเอื้อให้พัฒนานิสัยอีก ๔ ประการ อันจะทำให้มีชัยชนะหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๔. นิสัยนักคิดแบบชนะ/ชนะ โดยฝึกตนให้มีใจเมตตา เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ มีใจกว้าง และให้เชื่อว่า ในความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น จะต้องแสวงหาช่องทางให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ประโยชน์ คือเป็นผู้ชนะทุกฝ่าย

๕. นิสัยเป็นผู้แสวงหาความเข้าใจของผู้อื่นก่อน โดยพยายามทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ในคำพูด ท่าทาง ความคิด ข้อมูล ความรู้สึก ความกลัว ความต้องการ สิทธิประโยชน์ ความวิตกกังวล และอารมณ์ของ

ฝ่ายที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วย แล้วจึงหาวิธีทำให้ฝ่ายเขาเข้าใจเรา

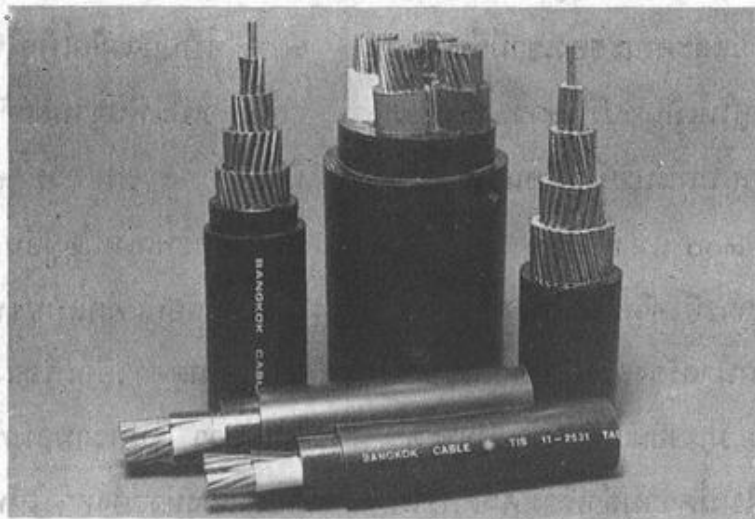
๖. นิสัยนักสร้างพลังร่วม โดยสามารถดึงเอาพลังสร้างสรรค์หรือจุดแข็งของฝ่ายที่เราติดต่อด้วยมาผสมผสานกับจุดแข็งของเราจนทำให้เกิดพลังร่วมที่เพิ่มพูนผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายได้เป็นอย่างดี

๗. นิสัยนัก “ลับเลื่อย” คือหมั่นฝึกฝน

ตนเองอย่างต่อเนื่องใน ๔ ด้าน ได้แก่ด้านความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย ด้านความรู้ความเฉลียวฉลาด ด้านสมรรถภาพจิต และด้านทักษะเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์

ผู้ใดสามารถฝึกนิสัยตามที่โควีแชนะนำได้ย่อมจะเกิดคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อตนเองแก่ครอบครัว แก่ผู้ที่ติดต่อเกี่ยวข้องด้วย และโดยเฉพาะแก่องค์กรของเราอย่างแน่นอน

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

สรุปสาระสำคัญบางส่วน

จากคำบรรยายของ Stephen Covey เมื่อ ๗ มี.ค. ๒๕๓๙

ไว้ใจ ผู้บริโภคร

Covey กล่าวว่า ปัจจุบันนี้โลกกำลังเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นยุคใหม่ที่การผลิตสินค้าและการบริการ เปลี่ยนทิศทางไปจากเดิมที่เคยผลิตอะไรมาก็ขายได้ บริการอย่างไรลูกค้าก็ต้องอุดหนุน เพราะลูกค้าไม่มีทางเลือก ตลาดยุคก่อนเป็นของผู้ผลิตและผู้บริการ แต่ยุคใหม่นี้มีการแข่งขันกันสูงมาก ลูกค้ามีสินค้าและบริการให้เลือกมาก ตลาดยุคนี้เป็นตลาดของผู้ซื้อ ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง มีความหลากหลาย และสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันใจ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันประชากร ๔๐ กว่าล้านคนในสหรัฐอเมริกาใช้คอมพิวเตอร์ระบบ Internet ลูกค้ามีข้อมูลมากมาย สามารถเลือกและสั่งซื้อสินค้าได้ตามใจชอบ

เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นที่ถูกใจและรวดเร็วทันใจของลูกค้า องค์กรธุรกิจสมัยใหม่จึงต้อง empower หรือมอบอำนาจให้แก่พนักงาน โดยมอบให้ถึงระดับต่ำที่สุดเท่าที่จะมอบได้ โดยเฉพาะระดับพนักงาน ซึ่งมีหน้าที่ติดต่อบริการลูกค้า ยุคก่อนเป็นยุคของการบริหารงานในลักษณะที่เน้นหนักเรื่องการควบคุมตรวจสอบ และบังคับบัญชาตาม

ลำดับชั้น พนักงานระดับล่างมีอำนาจน้อย และมีอิสระในการตัดสินใจน้อยมาก ยุคนี้เป็นยุคของการบริหารงานในลักษณะไว้วางใจ และมอบหมายให้พนักงานระดับล่างมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

องค์กรธุรกิจจึงปรับตัวกันอย่างมากมาย มีการ reengineering restructure total quality ฯลฯ แต่การปรับรื้อระบบนั้นจะเป็นผลสำเร็จสมบูรณ์สมความมุ่งหมายไม่ได้ ถ้าไม่มีการ empowerment หรือการมอบอำนาจอย่างเหมาะสมให้แก่พนักงาน

Empowerment จะต้องมีเงื่อนไขและขั้นตอนรวม ๖ ประการ ดังนี้

๑. **Trustworthiness** การมีคุณสมบัติควรแก่การไว้วางใจ เป็นเงื่อนไขลำดับแรก ที่จะต้องมีหรือสร้างขึ้นในตัวพนักงาน คุณสมบัติข้อนี้ แยกได้เป็น ๒ ด้านคือ Character (คุณลักษณะ) และ Competence (ความสามารถ)

๑.๑ **Character** มี ๓ ประการ ได้แก่

๑.๑.๑ **Integrity** คือ ความซื่อตรงจริงใจ ไม่กะล่อน รักษาคำพูด ฯลฯ

๑.๑.๒ **Maturity** คือ ความเป็นผู้ใหญ่

ความมั่นคงทางอารมณ์ ความหนักแน่น
มั่นใจ แบ่งออกเป็น ๒ ด้านคือ courage
ความกล้ารับผิดชอบ กล้าแสดงความรับผิดชอบ
กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง และ consideration
การคำนึงถึงความรู้สึก มุมมองและความรับ
ผิดชอบของคนอื่น ความเหมาะสมในการ
แสดงออก

๑.๑.๓ Abundance mentality คือ
ความมีใจกว้าง เชื่อเพื่อเชื่อแม้ มีมุมมองว่า
ผลประโยชน์ต่าง ๆ ในโลกมีมากมาย พอที่
จะแบ่งสรรปันส่วนกันได้

๑.๒ Competence ความสามารถมี
๓ ประการ ได้แก่

๑.๒.๑ Technical ความสามารถ
เกี่ยวกับเทคนิค หรือวิชาชีพในการทำงานใน
หน้าที่

๑.๒.๒ Conceptual ความสามารถ
ในการคิด รู้เหตุ รู้ผล และความสัมพันธ์
ระหว่างสิ่งต่าง ๆ

๑.๒.๓ Interdependency ความ
สามารถในการสร้างและประสานความสัมพันธ์
ที่ดีมีประโยชน์ยั่งยืนกับผู้อื่น

รวมความว่าเงื่อนไขลำดับแรก ก่อนที่
พนักงานจะได้รับความไว้วางใจนั้น จะต้อง
มี trustworthiness ซึ่งแยกได้เป็นคุณสมบัติย่อย
๖ ประการข้างต้นอย่างครบถ้วน เหมาะสม
กับหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย

องค์กรธุรกิจในส่วนรวม ที่จะได้รับ

ไว้วางใจจากลูกค้าก็ต้องมีลักษณะเช่นนี้
เหมือนกัน

๒. Trust เงื่อนไขขั้นที่สองของ empow-
erment คือการมอบอำนาจให้แก่พนักงาน
ตามความเหมาะสมของหน้าที่และตัวบุคคล

๓. Win/Win agreement ในการมอบ
อำนาจตามข้อ ๒ จะต้องมีการตกลงแบบ
ชนะ/ชนะ กับผู้รับมอบอำนาจใน ๕ หัวข้อ
ดังนี้

๓.๑ Desired result มีการเจรจาตกลง
กันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่าพนักงานจะต้อง
ทำอะไรบ้าง ทำเมื่อใด ความคาดหวังใน
ผลงานแต่ละชิ้นมีอยู่อย่างไร

๓.๒ Guidelines ให้แนวทางว่าผลงาน
ที่คาดหวังนั้นเป็นไปตามธรรมเนียม หลักการ
หรือค่านิยมขององค์กรข้อใด ชี้ให้เห็นถึงสิ่ง
ที่พึงระมัดระวัง เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด
ต่าง ๆ

๓.๓ Resources บอกให้ทราบถึงค่า
ใช้จ่าย เครื่องมือ เครื่องใช้ และทรัพยากร
อื่น ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนให้

๓.๔ Accountability กำหนดราย
ละเอียดเกี่ยวกับมาตรฐาน และระยะเวลา
ประเมินผลงานการรายงานผลงาน

๓.๕ Consequences ระบุรายละเอียด
ว่า เมื่อประเมินผลงานแล้ว จะเกิดอะไรขึ้น
ถ้าผลงานเป็นไปตามมาตรฐาน หรือต่ำกว่า
หรือสูงกว่า

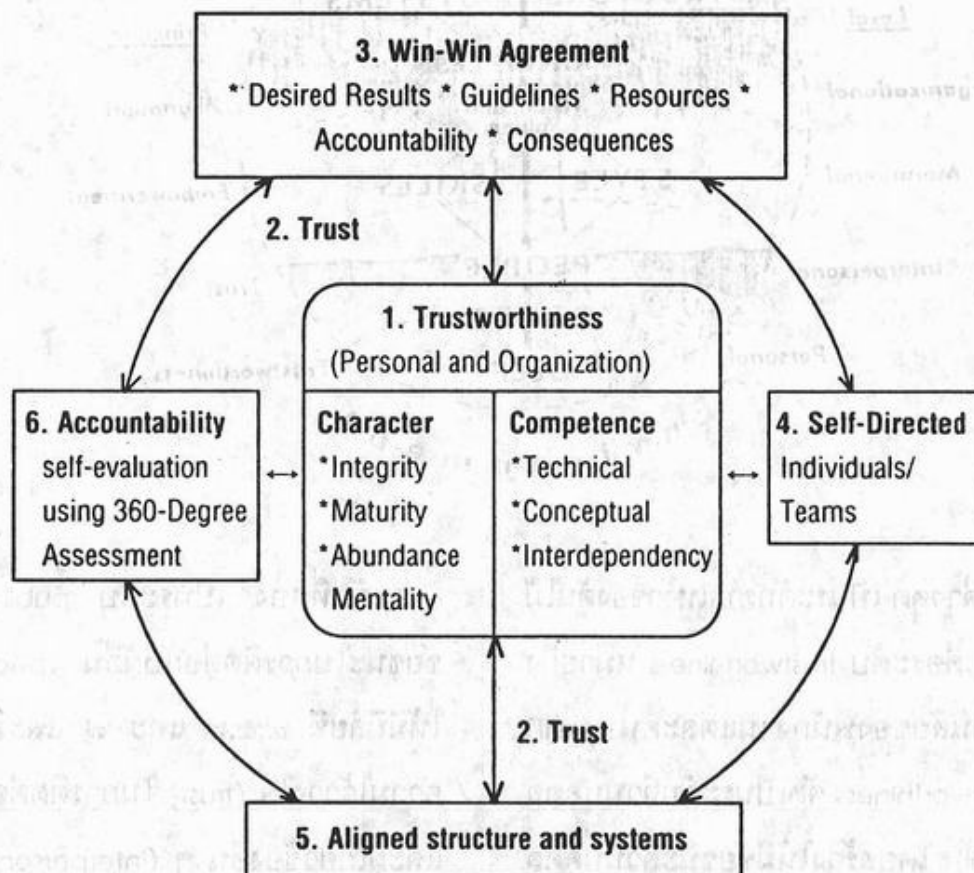
๔. **Self-directed, individual/teams** ตกลงกันว่า พนักงานผู้รับมอบอำนาจหรือทีมผู้รับมอบอำนาจจะกำหนดวิธีการทำงานเอง โดยจะไม่มีคำสั่งการว่าให้ทำงานแต่ละชิ้นอย่างไร ทั้งนี้ภายในกรอบแห่งข้อตกลงข้อ ๓

๕. **Aligned structure and systems** ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งงาน ระบบงาน ระบบบุคคล ให้เอื้ออำนวยแก่การมอบอำนาจและสอดคล้องกับธรรมเนียม หลักการ ค่านิยมขององค์กร

๖. **Accountability** กำหนดให้พนักงานผู้รับมอบอำนาจหรือทีมงานผู้รับมอบอำนาจ ประเมินผลงานของตนเองตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยประเมินในลักษณะ ๓๖๐ องศา (เข้าใจว่าเป็นการประเมินในลักษณะทุกระดับ ทุกแง่มุมครบวงจร เหมือนกับการมองไปทุกด้านโดยรอบ ๓๖๐ องศา)

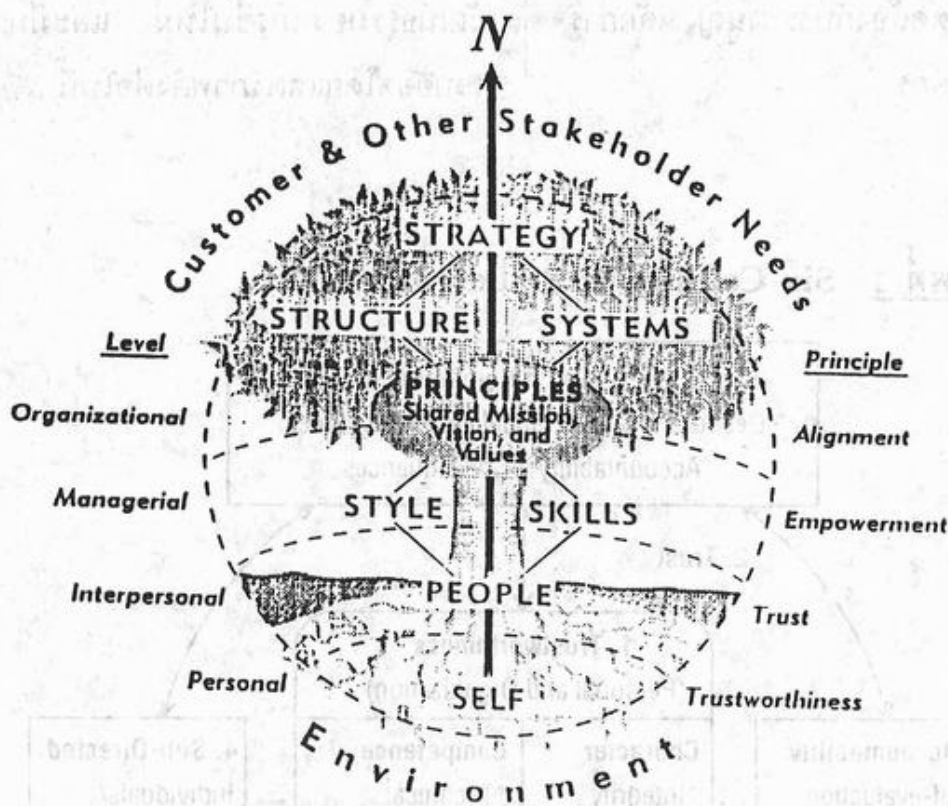
ทั้งหมด ๖ ขั้นตอนนี้ นับว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ และมีการสรุป รวบรวมโดยแสดงภาพดังต่อไปนี้

ภาพที่ 1 Six Conditions of Empowerment



ความจำเป็นที่จะต้องมอบอำนาจให้พนักงานระดับล่างมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจตามควรแก่กรณี เป็นเหตุให้องค์กรธุรกิจจะต้องพัฒนานิสัย ๗ ประการให้แก่พนักงานทุกคนขององค์กร และสร้างองค์ประกอบสำคัญอื่น ๆ อีกหลายเรื่อง ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ระดับดังภาพที่ ๒

ภาพที่ 2 Principle-Centered Leadership Paradigm



ระดับล่างสุด เป็นระดับรากเหง้าของต้นไม้ (องค์กร) คือระดับ trustworthiness หมายถึง การสร้างนิสัยของพนักงานแต่ละคน (self) ให้มี trustworthiness จัดเป็นระดับส่วนบุคคล (personal) โดยสร้างให้มีชัยชนะส่วนบุคคล (private victory) ได้แก่การสร้างนิสัยที่ ๑, ๒, ๓

ระดับที่สอง เป็นระดับ public victory ชัยชนะในการติดต่อกับผู้อื่น (people) คือ ให้มีนิสัยที่ ๔, ๕, ๖ และ ๗ และมีการมอบความไว้วางใจ (trust) ในการติดต่อกับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ (interpersonal) การมีนิสัย ๗ ประการ คือปัจจัยพื้นฐานให้ผู้อื่น

เชื่อใจ ไว้วางใจ เป็นผลให้เกิดความสำเร็จ
อย่างดีในความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ระดับที่สาม เป็นระดับบริหาร (managerial)
หัวหน้างานทุกระดับจะต้องมีความรู้ความ
สามารถ (skills) และมีวิธีการบริหารงาน (style)
ที่มีการมอบอำนาจและมอบความมีอิสระใน
การตัดสินใจให้แก่พนักงานมากเท่าที่จะมอบ
ได้ ความรู้ความสามารถพื้นฐานในการมอบ
อำนาจ (skills in empowerment) ได้แก่สิ่งที่
กล่าวมาข้างต้น ตามภาพที่ ๑

ระดับที่สี่ เป็นระดับความรับผิดชอบของ
ผู้บริหารองค์กร (organizational) ที่จะต้อง
กำหนดหลักการ (principles) พันธกรณี
ที่พนักงานและผู้บริหารจะต้องปฏิบัติร่วมกัน
(shared mission) วิสัยทัศน์ (vision) และค่านิยม
ขององค์กร (values) โดยคำนึงถึงความ
ต้องการของลูกค้าและของผู้มีประโยชน์เกี่ยว
ข้องทุกฝ่ายเป็นสำคัญด้วย (customer and
stakeholder needs) เพื่อตั้งไว้เป็นธรรมเนียม
ขององค์กร และผู้บริหารจะต้องสร้างกลไก
และวิธีการที่จะบังคับส่งเสริมให้พนักงาน
ทุกคนทุกระดับปฏิบัติตาม (alignment) ตาม
ธรรมเนียมนั้นอย่างเคร่งครัด กลไกและวิธีการ
ที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์ (strategy) โครงสร้าง
และการจัดแบ่งงานในองค์กร (structure)
และระบบงานต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งระบบบริหาร
งานบุคคลด้วย (systems)

เครื่องหมายลูกศรที่เริ่มต้นจากระดับรากเหง้า

ของต้นไม้ทะลุขึ้นไปทางทิศเหนือ หมายถึงการ
ยึดมั่นในหลักคุณธรรมตลอดสายทุกระดับ

องค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่จะแข่งขันสำเร็จ
ในตลาดโลกได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ
ต่าง ๆ ครบทุกข้อตามภาพที่ ๒ ซึ่งเท่ากับ
เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ ที่อยู่
บนพื้นฐานความเชื่อว่า พนักงานคือทรัพยากร
ที่มีค่าที่สุดและสำคัญที่สุดขององค์กร และ
ต้องได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมี
อิสระมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้งาน
ถูกใจและทันใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น วัฒนธรรม
เช่นนี้ ไม่เหมือนกับวัฒนธรรมเดิม ๆ ซึ่งเต็มไปด้วย
ขั้นตอนและลำดับชั้น การสั่งการและ
การควบคุมตรวจสอบงานอย่างละเอียดใกล้ชิด
เพราะไม่ไว้วางใจกันอันเป็นวัฒนธรรมที่น่า
เบื่อหน่าย สิ้นเปลืองและเป็นอุปสรรคมาก
ในการทำงานให้ถูกใจและทันใจลูกค้า

สิ่งที่ขาดไม่ได้ให้งานมีคุณภาพคือ

- ๑) ความไม่วางใจ
- ๒) การสื่อความหมายที่ขาดตก บกพร่อง
- ๓) การไม่มอบอำนาจ
- ๔) การเมืองภายในองค์กร
- ๕) การขาดความอดทน
- ๖) แรงจูงใจอ่อน
- ๗) การบริหารเวลาไม่มีประสิทธิภาพ
- ๘) สภาพการนำยังไม่ดีพอ
- ๙) เงินทุน
- ๑๐) ขาดค่านิยมร่วม

- ๑๑) มีจุดอ่อนในการจัดการ
 - ๑๒) ความกลัวการเปลี่ยนแปลง
 - ๑๓) ความกลัว และ
 - ๑๔) การให้รางวัลที่ไม่ถูกจุด
- สิ่งที่เหนียวรั้งการมอบอำนาจไว้ มีตามลำดับดังนี้

- ๑) ระบบงานที่ไม่ผูกมัดและสอดคล้องกับธรรมเนียมขององค์กร
 - ๒) ผู้จัดการระดับต่าง ๆ ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ
 - ๓) ความกลัวที่จะถ่ายทอดอำนาจ
 - ๔) ความรู้ ความสามารถของพนักงาน
 - ๕) พนักงานไม่ยอมรับผิดชอบ
 - ๖) ผู้จัดการมีฐานะยุ่งมากอยู่ ตลอดเวลา
 - ๗) การควบคุมงานละเอียดและมากเกินไป
- Covey แนะนำว่าหลังจากฟังคำบรรยาย

แล้วให้ปฏิบัติ ๕ ข้อ ดังนี้

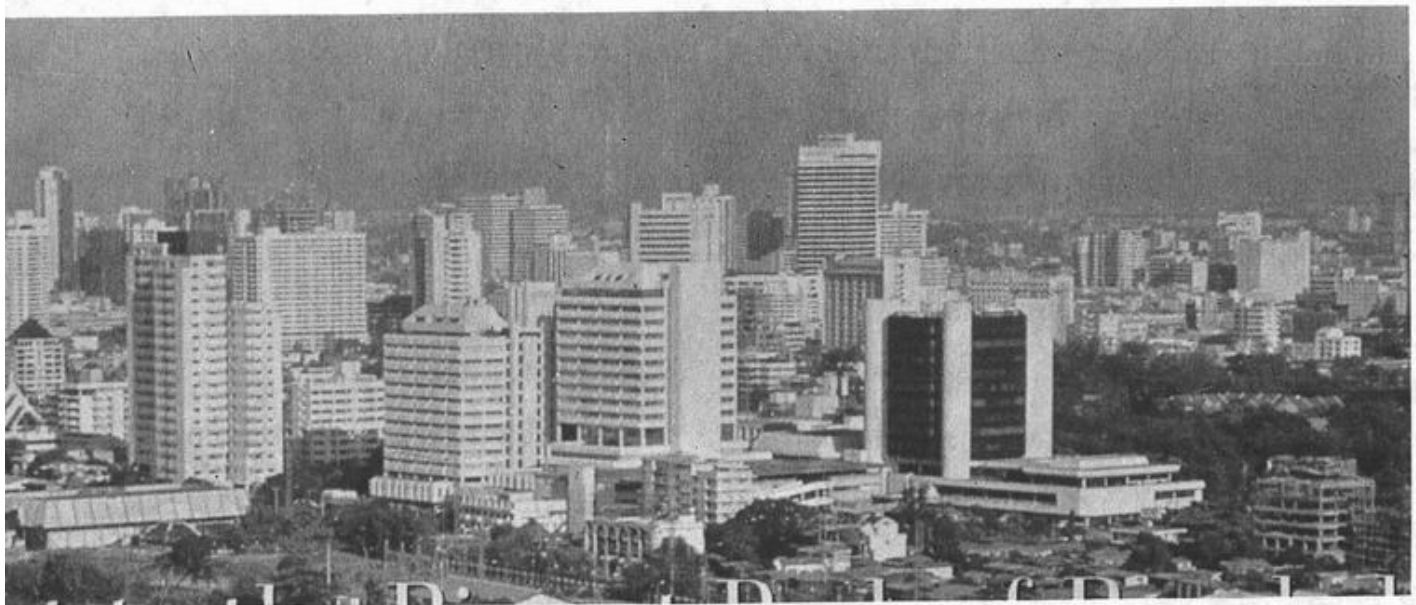
๑. นำเรื่องที่ได้ฟังไปสอนบุคคลภายในครอบครัว ภายในเวลา ๔๘ ชั่วโมง และในวันรุ่งขึ้นให้หาผู้สนใจคนใดคนหนึ่งมารับคำสอนเรื่องนี้จากผู้เข้าสัมมนาเป็นเวลาครึ่งชั่วโมง

๒. ทำ mission statement คือกำหนดพันธกรณีที่จะต้องปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยจะทำเป็นส่วนของตนเองก็ได้ เป็นของหน่วยงานก็ได้

๓. เพิ่มเวลาในการพัฒนาตนเองใน Quadrant ที่ ๒ ขึ้นอีกเท่าตัว และเดือนหน้าให้เพิ่มเวลาในเรื่องนี้ขึ้นอีกหนึ่งเท่าตัว

๔. ฟื้นฟูความสัมพันธ์กับผู้อื่น ๑ ราย

๕. ทุก ๆ วันต้องจัดเวลาไว้พัฒนานิสัยที่ ๗ ให้ได้



นายกรัฐมนตรีชี้แจงนโยบายการปฏิรูประบบราชการ



ตามที่รัฐบาลได้แถลงนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อรัฐสภา โดยรัฐบาลได้แสดงเจตจำนงความมุ่งมั่นที่จะปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องกับการพัฒนาการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน และวางรากฐานสำหรับการพัฒนาประเทศชาติในอนาคตเพื่อเผชิญกับยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินบรรลุผล คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ จึงได้จัดทำเค้าโครงแผนแม่บทของการปฏิรูประบบราชการขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดในการปฏิรูประบบราชการเป็นภาพรวมของการบริหารจัดการในทุก ๆ เรื่อง รวมทั้งเพื่อให้การปรับปรุงในเรื่องที่จะต้องดำเนินการมีกรอบเป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และเพื่อให้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการเป็นแผนที่ประชาชนทุกหมู่เหล่าได้มีส่วนร่วมกันคิดร่วมกันทำ คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการจึงได้กำหนดแนวทางให้นำเค้าโครงแผนแม่บทนี้มาจัดทำประชาพิจารณ์รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งกำหนดการจัดประชุม รวม ๖ ครั้ง ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยครั้งแรกได้จัดประชุมสัมมนาเมื่อวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๔๐ ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากภาคหน่วยงานต่าง ๆ มีผู้เข้าร่วมสัมมนาประมาณ ๓๐๐ คน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ผู้แทนองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ผู้แทนสื่อมวลชน นักวิชาการและกรรมการ

ในพิธีเปิดการสัมมนาครั้งนี้ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ นายกรัฐมนตรี ได้ชี้แจงนโยบายการปฏิรูประบบราชการซึ่งวารสารข้าราชการได้เรียบเรียง จากการถอดเทปการสัมมนาของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสาระสำคัญ ดังนี้

เรื่องการปฏิรูประบบราชการเป็นเรื่องที่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยได้ให้ความสนใจและดำเนินการมาตามลำดับ ได้ใช้ผู้คนที่ข้าราชการ อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีประสบการณ์และความรอบรู้ในการบริหารราชการแผ่นดิน และมองเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงในบ้านเมืองหรือการเปลี่ยนแปลงในโลกอย่างชัดเจนนำมารวมกันและสัมมนากันหลายครั้ง จัดพิมพ์เป็นเอกสารออกมาจำนวนมาก ซึ่งปัจจุบันพวกเราก็ยังทำกันอยู่

ปัญหามีอยู่ว่าที่เรากำลังทำกันอยู่นี้ ทำไมยังไม่เสร็จเสียที ความเป็นจริงก็ทำกันหลายชั้นหลายตอนแล้ว เป็นแต่เพียงว่าทำอะไรถึงจะมองเห็นผลให้ชัดเจนว่า ตอนนี้อยู่ถึงขั้นนี้แล้วยังเหลืออีกเท่าไร ปี ๕ ปี ๑๐ ปีจะไปถึงขั้นนั้น ขั้นนี้ นั่นก็คือสิ่งที่ผมถามตัวเองแล้วก็ปรึกษาหารือกับท่านอาจารย์โกดิน พลกุล พวกเราพยายามผลักดันในเรื่องของการปฏิรูประบบราชการให้ออกมาเป็นผลโดยเร็วที่สุด เพราะว่าทุกท่านคงจะตระหนักดี ถ้าเราไม่ได้ปฏิรูประบบราชการของเราให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในบ้านเมืองและในโลก เราคงจะล่าช้าไปอีกมากทีเดียว ถามว่าจะทำอะไรกันบ้าง วันนี้ที่คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการได้ร่าง Master Plan ในแผนแม่บทขึ้นมาจะได้เอาไว้เป็นตัวควบคุมกันให้ชัดเจนเป็นขั้นตอน หวังว่าการสัมมนาครั้งนี้คงจะเป็นการสัมมนาครั้งสุดท้าย และไปสัมมนากันในภูมิภาค เพื่อรวบรวมแล้วเริ่มทำกันสักทีหนึ่ง ตรงนี้สำคัญที่สุด ตอนจะเริ่มทำก็ยากเหลือเกินทุกท่านในที่นี้คงจะรับทราบดีอยู่แล้วว่า ความเป็นจริงในเรื่องนี้เราพยายามจะทำกันมานานแล้ว ทุกคนรู้ว่าในการปฏิรูประบบราชการต้องพูดกันในเรื่องของภาระหน้าที่ของส่วนราชการเสียใหม่ ต้องพูดถึงการปรับโครงสร้างเพื่อทำงานตามภาระหน้าที่นั้นให้ได้ใหม่ ต้องพูดถึงระบบงาน จะทำงานอย่างไรถึงจะบรรลุเป้าหมาย ใช้คนอย่างไรถึงจะเข้าไปทำงาน เพราะฉะนั้นเขาถึงบอกว่าแผนแม่บทในการปฏิรูประบบราชการอยู่ตรงนี้เท่านั้นเอง เริ่มแรกเรื่องข้อภารกิจก็เริ่มอยู่แล้ว เราเชิญปลัดกระทรวงหลายกระทรวงมาทั้งหมด แล้วก็ถามว่ามีกระทรวงไหนบ้างที่สามารถที่จะมอบภาระหน้าที่ในส่วนที่ท่านดูแลอยู่นี้ไปให้เอกชนทำได้บ้าง หรือถ้ายังไม่เหมาะสมที่จะให้เอกชนทำ เอาไปมอบให้กับส่วนภูมิภาคได้ไหม ถ้าส่วนภูมิภาคอาจจะยังไม่เหมาะสม เอาไปมอบให้ส่วนท้องถิ่นได้ไหม หรือมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในภาระหน้าที่อย่างไบบ้าง เราก็เริ่มติดปัญหาแล้ว ผมทำมา ๒-๓ ปีแล้วในเรื่องนี้ เคยเรียนเชิญท่านปลัดกระทรวงทุกกระทรวงมานั่ง เว้นกระทรวงกลาโหมกับกระทรวงการต่างประเทศเท่านั้น เพราะว่าไม่มีกิจกรรมในระดับหมู่บ้าน ตำบล หรือระดับ

ข้างล่าง นี่เราจะพูดกันถึงเรื่องการกระจายอำนาจ คือ ปรับโครงสร้างและภารกิจต่าง ๆ ใหม่ เรียนอธิบายท่านตั้งนาน แล้วก็ถามท่านให้ท่านกรุณาไปเขียนมาสักเดือนหนึ่งว่า จะมีภาระหน้าที่อะไรกระจายไปให้คนอื่น หรือแบ่งให้คนอื่นได้บ้าง อย่างกระทรวงมหาดไทย กรมโยธาธิการ ยกตัวอย่างให้ฟัง ไม่ต้องมาดูได้ไหม ดึกสูง ต้องออกแบบอะไร ไม่ต้องมาเป็นผู้อนุมัติ ได้ไหม ก็ปรากฏว่า เราเอานักเรียนอุเทนถวายมาอนุมัติ ปริญญาเอก ทางด้านสถาปัตยกรรม จากต่างประเทศทุกที่เลย แล้วก็มีปัญหากัน อย่างนี้เลิกได้ไหม เอาไปให้คนอื่นเขาทำได้ไหม ตั้งสมาคมได้ไหม ให้ stamp เขาไป ยกตัวอย่างให้ฟัง หรือเรื่องอื่น ๆ เป็นต้น

ปรากฏว่า ๑ เดือนให้หลัง ปลัดกระทรวงกลับมาบอกว่า ไม่มีสักงานหนึ่งจะมอบให้ ได้ถามต่อว่าทำไม บอกกฎหมายไม่ให้ ก็ต้องวางไว้ตรงนั้น พอยุบสภา เลือกตั้งใหม่ จัดรัฐบาลใหม่ เพราะเราเป็นอย่างนี้ ปี ๒ ปีทำที่หนึ่ง ก็ปรากฏว่า รัฐบาลใหม่เข้ามาเมื่อเดือน ๒ เดือนที่แล้ว พอเข้ามาก็พูดถึงเรื่องการปฏิรูประบบราชการกันเลย มีการผลักดันมาก ให้ท่านอาจารย์โภคินเป็นรองประธานคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ ให้ผู้อาวุโสของเรา มาเป็นประธาน คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ เอาพวกเรามาทำ สั่งท่านเลขาธิการ ก.พ. เอาอย่างนี้ดีไหม ปลัดกระทรวงนั่งอยู่ตรงนี้ทั้งหมด เขาเอกสารส่งให้ท่านปลัดกระทรวง ไปดูอีกทีว่า จะมีอะไรที่จะมอบให้ได้ อย่างที่ว่าเหมือนกัน คำตอบก็เหมือนเดิมอีก ส่วนใหญ่แล้ว ยังไม่สามารถจะมอบให้ได้ เพราะฉะนั้นการปฏิรูประบบราชการที่ว่าที่ท่านมาอยู่ตรงนี้ไม่ต้อง ไปปฏิรูปใคร ปฏิรูปตัวท่านเองก่อน ให้เป็นเพียงความรู้สึกว่า บัดนี้ วิธีการเก่า ๆ หรือความรู้สึกเก่า ๆ หรือการที่เราจะมากทำอะไรแบบเก่า ๆ คงจะไม่ได้แล้ว เราคงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแน่นอนที่สุด

เพราะฉะนั้นการเอาสิ่งนี้มาพูดก็เพื่อให้พวกเราทุกคนเข้าใจว่า ความเป็นจริงที่ปฏิรูป ไม่เสร็จสิ้นจนถึงทุกวันนี้ เพราะพวกเรากันเองยังไม่เข้าใจเพียงพอ หรือไม่ใช่ว่าเพียงความเข้าใจ แต่ก็เสียดายบ้าง หวงบ้าง ยังไม่อยากจะมอบอำนาจนี้ไปให้กับผู้อื่น เมื่อมอบให้กับผู้อื่นไม่ได้ ก็ติดตัวเราอยู่ ๑๔ กระทรวง บางคนบอกไม่ใช่ต้อง ๑๖๐ กว่ากระทรวง เพราะว่า มี ๑๖๐ กว่ากรม บางกรมก็อยากจะเป็นกระทรวงทั้งหมดแล้วเวลานี้ นี่คือปัญหา คือตัวเราเองก่อน เพราะฉะนั้นจะต้องเริ่มด้วยความรู้สึกของเราเสียก่อนว่า จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแล้วในบ้านเมืองของเรา และความจำเป็นทั้งหมดในการปฏิรูประบบราชการก็เพื่อจะบริหารบ้านเมืองนี้ให้มีความเจริญก้าวหน้า ประชาชนมีความสุข บ้านเมืองมีความมั่นคง นั่นคือ

หัวใจที่มีความสำคัญสูงสุด

ถามว่าจะทำอย่างไร นี่คือนี่ที่ได้เขียนไว้ในแผนแม่บท หากทุกท่านที่ร่วมประชุมอยู่ ณ ที่นี้ ๓๐๐ คน รวมใจเป็นหนึ่งเดียว แล้วเห็นด้วยว่าต้องปฏิรูประบบราชการ หรือต้องมีการเปลี่ยนแปลง การปฏิรูประบบราชการจะต้องสำเร็จแน่นอน ไม่ต้องไปให้รัฐบาลหน้ามานั่งประชุมแล้วล้มมน่าอย่างนี้อีก ก็ขอฝากสิ่งนี้ไว้ด้วยว่า อยู่ที่ท่านทั้งนั้น อยู่ที่แต่ละคนที่นั่งอยู่ตรงนี้เป็นหลัก ถามว่าปฏิรูปอะไรบ้างในแผนแม่บท ท่านก็คงจะได้ศึกษา คงได้อ่านไปแล้ว อย่างที่ว่าภาระหน้าที่ของส่วนราชการควรจะต้องตรงไหนแน่ ควรจะมีขอบเขตอะไรแน่ เมื่อไม่มีภาระหน้าที่มากมาย เราก็มีความคล่องตัวขึ้น รัฐบาลก็ไปทำในสิ่งที่ควรกระทำ เวลานี้ รัฐบาลมัวแต่ไปยุ่งกับการอนุมัติว่า เขาจะขุดบ่อน้ำกันกี่บ่อ สระน้ำกันหมื่นสระ สระละ ๒๐,๐๐๐ ซึ่งขุดกันจริงทุกปี ขุดกันมาเรื่อยมากมาย จนหาที่ขุดไม่ได้ ไปขุดบนดอนอย่างนี้ พวกเราอยู่ตรงนี้รู้จักกันทุกคน นี่คือนี่ที่พวกเราจะต้องเริ่มกัน

ที่ผมว่ามาทั้งหมดนี้ ท่านที่เคารพในที่นี้มีวิธีการ มีการเข้าไปในทางปัญหานี้หลายรูปแบบ ที่ผมมองดูเพื่อจะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่ เสร็จแล้วก็จะไปให้ส่วนราชการนั้นเล็กใหญ่อย่างไรเพื่อทำหน้าที่ ส่วนใหญ่เราก็อยากจะให้เล็ก เล็กแล้วทำงานที่ทันการณ์ได้ เวลานี้ไม่ค่อยทันเขา เขาไปคิดกันโน่นแล้ว Ciber Space เขาไปคิดโน่น IT Multimedia Super Corridor ของเรากียังไม่ไปถึงไหน เส้นทางนี้ใครจะประมูล จะแย่งกันอย่างไร จะอะไรอย่างไร บ่อน้ำจะเอาที่บ่อ ทำอย่างไรจะเอาเงินเข้ามาที่พื้นที่ของเราให้ได้มาก ยังอยู่กันตรงนี้

ท่านผู้มีเกียรติที่เคารพ ไม่ต้องไปคิดอะไร อย่าไปว่านอกพิภพ นอกโลกเลย เฉพาะในโลกนี้ เราก็ไม่ทันเขาแล้ว ล้าหลังเขามาก นี่คือนี่ที่มีปัญหา ผมมาดูแล้วทั้งหมดอยู่ที่ประเด็นที่หนึ่ง ที่มีความสำคัญสูงสุด คือ

ประเด็นที่ ๑ ทำอย่างไรให้ข้าราชการน้อยลง เพราะว่าถ้าข้าราชการเราไม่ลดขนาดลง ไม่มีประสิทธิภาพ จะมีปัญหามาก เพราะต้องใช้งบประมาณเป็นเบียดเบียน เงินเดือนจำนวนมาก

ปี ๒๕๓๙ ประมาณ ๒๘.๖ เปอร์เซนต์ เฉพาะเป็นเบียดเบียน เงินเดือน ไม่รวมเรื่องอื่น ๆ ที่เรียกว่างบประมาณซึ่งมีอยู่หลายหมวด เป็นงบประมาณที่เป็นเบียดเบียน เงินเดือนบวก ค่าใช้สอย ค่าครุภัณฑ์ น้ำ ไฟ หมด

เมื่อปีที่แล้ว ๕๖ เพอร์เซ็นต์ของงบประมาณทั้งสิ้น

ปี ๒๕๔๐ คือปีนี้ ๕๖ เพอร์เซ็นต์ ปีหน้า ๒๕๔๑ ที่จะมาถึง งบประมาณ ๑,๐๐๘,๐๘๐ ล้านบาท ยอดตรงนี้เพิ่มขึ้นไปเป็น ๕๗.๗ เพอร์เซ็นต์ ผมบ่นบ่อย ๆ ให้พวกเราได้ว่า เรามีปัญหาซึ่งจะต้องแก้ไขกัน ๕๗.๗ เพอร์เซ็นต์ เหลืออีก ๔๐ กว่าเปอร์เซ็นต์ เหมือนกับ ๕๗ บาท ใช้ไปแล้ว เหลืออีก ๔๓ บาท อย่างที่วานี้ หมดไปกับเรื่องโครงการเก่า ๆ ในอดีตที่ผูกพันกันมา ที่เรียกว่าเป็นโครงการที่ผูกพันมาตามมาตรา ๒๓ ของพระราชบัญญัติงบประมาณ อย่างถนนผูกพันไว้ ๑๗๐ กว่าสาย ยังไม่ได้สร้างสักที แล้วก็ต้องจัดงบประมาณเอาไว้ให้ อย่างน้อยก็บออกแบบ งบ ๑๐ เพอร์เซ็นต์เผื่อไว้ เดี่ยวเขาเกิดสร้างขึ้นมาไม่รู้จะว่าอย่างไร ก็ต้องจัดไว้ให้ นี่คือนิสัยที่สูญเสียไปโดยใช่เหตุ

เดี๋ยวนี้เวลาจะทำโครงการอะไร โครงการพันล้านขอเริ่มโครงการปีนี้แค่ ๖๐ ล้าน แล้วก็ไปเอาปีหน้า นี่คือนิสัยที่ทำกันมา ผูกพันเป็นเงินที่พอกหางหมู ปี ๒๕๔๑ จำนวน ๒๐๗,๐๐๐ พันล้านบาท ที่รัฐบาลจะต้องจ่ายยังไม่ได้บวกผูกพันตามมาตรา ๒๓ อีก ท่านจะเห็นได้ว่า ต้องใช้เงินเกือบหมดแล้ว ๔๐ กว่าเปอร์เซ็นต์ งบประมาณ ๑,๐๐๘,๐๘๐ ล้านบาท รัฐบาลนี้มาใช้จ่ายเพียง ๒๑,๗๐๐ ล้านบาท หรือพูดกันง่าย ๆ ที่เคยยกตัวอย่างให้ฟังหลายครั้งว่า ถ้ารัฐบาลในปี ๒๕๔๑ มีงบประมาณ ๑๐๐ บาท รัฐบาลมีเงินใช้เพียง ๒.๑๗ บาท เท่านั้นเอง แล้ว ๒.๑๗ บาท ด้วยความหวังใยในเพื่อนข้าราชการที่ไม่ได้เพิ่มเงินเดือนมา ๕ ปีแล้ว ก็ขอไปคิดกันดูหน่อยได้ไหม ไม่มีเงินก็เดือนตรงนี้ไปก็ได้อีก ๒๐,๐๐๐ ล้านบาท ซึ่งหากรัฐบาลนำเงินจำนวนนี้ไปขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการจริง ก็จะเหลือเพียง ๑๗ สตางค์ คือมีเงิน ๑๐๐ บาท รัฐบาลจะมีเงิน ๑๗ สตางค์ อุตสาหกรรมเสียแรงอ่านนโยบายของรัฐบาล พิมพ์มา ๖๐ กว่าหน้า อ่านชั่วโมงครึ่ง แล้วก็อภิปรายกันในสภา ๓ วัน ๓ คืน เสร็จแล้วมีเงินเพียง ๑๗ สตางค์ เพื่อจะเอามารับบริหารบ้านเมืองให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

ท่านผู้มีเกียรติที่เคารพ ที่ผมนำเอาสิ่งนี้มาพูดเพราะว่า ปี ๒๕๓๙ รัฐบาลต้องใช้เงิน งบประมาณเฉพาะเป็นเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนข้าราชการถึง ๒๘.๖ เพอร์เซ็นต์ ยังไม่ได้รวมค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่รวมกันแล้วเรียกว่า งบประมาณ ซึ่งต้องตัดจ่ายแน่นอน ไปทำอย่างอื่น ไม่ได้ เวลานี้ข้าราชการมีเงินเดือนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชนมากเหลือเกิน จำได้ว่ามีการศึกษาไว้ ข้าราชการเราโดยส่วนรวมนี้ จะมึงงบประมาณน้อยกว่าภาคเอกชน ในอัตราส่วนที่ตรงกัน ฐานะที่ตรงกัน ตำแหน่งหน้าที่ตรงกัน น้อยกว่ากันประมาณ ๒-๓ เท่า

ด้วยกัน ถ้าว่าเป็นในระดับบน ซี.๘ ซี.๙ ซี.๑๐ ซี.๑๑ ต่างกันมาก ประมาณ ๔-๕ เท่าด้วยกัน พวกเราซึ่งเป็นข้าราชการ อยู่ตรงนี้คงจะรู้ทุกคน ใจเราต้องการจะทำงานให้บ้านเมือง ขณะเดียวกันเงินในกระเป๋าก็ไม่ค่อยมีใช้ เดือนนี้ลูกจะเข้าโรงเรียนแล้ว ไม่รู้จะทำ อย่างไรดี

เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจะมีกำลังใจทำงานพัฒนาบ้านเมืองได้อย่างไร ถ้าในเมื่อเรื่องของ ส่วนตนยังมีปัญหา นี้ไม่ได้พูดถึงหนี้สินที่สะสมกันมามากมาย ถ้าจะถามว่า ในบ้านเมือง ของเรานี้มีใครบ้างที่ไม่เป็นหนี้ รู้สึกว่าจะไม่ค่อยมีเลย เป็นหนี้หมด ขณะนี้รัฐบาลก็เป็นหนี้ ถึงแม้ว่าจะจะเป็นหนี้น้อยกว่าภาคเอกชน เรื่องของการตอบแทนข้าราชการ จึงเป็นเรื่องที่มีความ สำคัญมาก ถ้าเราไม่ทำเสียตั้งแต่บัดนี้ ก็จะมีปัญหามากขึ้น สมองไหลทุกท่านก็ทราบ ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ การบริการที่รัฐให้กับประชาชนก็จะต่ำ เพราะ ฉะนั้นเงินที่จะ ใช้ออกไป ก็จะไม่มีประสิทธิภาพ ก็ส่งผลกลับมาอีก ดังนั้นเราต้องหยุดคิด แล้วตัดสินใจทำกัน เขาบอกว่าถ้าหากว่าจะให้เงินเดือนของข้าราชการนี้ทัดเทียมกับภาคเอกชนนั้น

ข้อที่ ๑ จะต้องใช้เวลาอย่างน้อย ๑๕ ปี

ข้อที่ ๒ ต้องลดระบบข้าราชการ หรือจำนวนข้าราชการของเรา อย่างน้อย ๑ ใน ๓ หรือ ๓๐ กว่าเปอร์เซ็นต์ เพราะหากไม่ลดจำนวนข้าราชการลงแล้ว งบประมาณในด้าน เงินเดือนในอีก ๑๕ ปี คือ พ.ศ. ๒๕๕๔ ก็จะขึ้นไปประมาณ ๓๐-๔๐ เปอร์เซ็นต์ ถ้าไปบวก งบอื่น ๆ ด้วย งบประมาณต้องใช้ถึง ๘๐ เปอร์เซ็นต์ บ้านเมืองนี้เลยไม่ต้องพัฒนากัน ให้มี ความคิดเลอเลิศขนาดไหนก็พัฒนาไม่ได้ เพราะไม่มีเงิน นี่เป็นส่วนที่มีความสำคัญ จะทำ อย่างไรถึงจะแก้ไขในสิ่งที่ดี ข้าราชการเมื่อทำงานให้บ้านเมือง บ้านเมืองมีความเจริญเติบโต ต้องได้รับการตอบแทน แต่ที่ผ่านมาแผน ๗ เป็นแผนซึ่งข้าราชการทำงานได้อย่างเป็นผลดี ที่สุด การเติบโตทางเศรษฐกิจ ๘-๙ เปอร์เซ็นต์ ๑๐ กว่าเปอร์เซ็นต์ก็มี แต่ปรากฏว่าไม่มี การตอบแทนข้าราชการในอัตราส่วนที่ทัดเทียมกันเลย นั่นคือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาอยู่จนถึง ทุกวันนี้ รัฐบาลนี้ต้องแก้ เพราะฉะนั้นทำอย่างไรดีในเรื่องเหล่านี้ จะปรับลดหรือจะเพิ่มดี ต้องมานั่งคิดกัน เวลานี้ผมก็พยายามเข้าไปดูแลในเรื่องสำนักงบประมาณมาก เพื่อต้อง การที่จะดูแลในเรื่องงบประมาณ ให้เงินทุกบาททุกสตางค์นั้นเป็นผลประโยชน์ต่อบ้านเมือง มากที่สุด นี่คือนโยบายที่กำลังทำอยู่แล้ว

ประเด็นที่ ๒ ที่มีความจำเป็นมากอีกประการหนึ่งก็คือว่า ทำอย่างไรเมื่อเราพัฒนา อย่างนั้นแล้ว ให้ข้าราชการมีการตอบแทนแล้วก็จะต้องมาดูว่าการทำงานของข้าราชการนั้น

ได้ผลใหม่ ไม่ใช่ว่าตอบแทนกันโดยทั่วไป ต้องตอบแทนคนดี คนไม่ดีต้องได้รับการลงโทษ เพราะฉะนั้นระบบของการประเมินผลในเรื่องการทำงานของข้าราชการ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น จะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างแท้จริง จะต้องมีการ เครื่องมือวัดที่ได้ผล ต้องฝากให้พวกเรา ได้ช่วยกันคิดด้วย ตรงนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากทีเดียว

ประเด็นที่ ๓ คือความมุ่งมั่นที่ข้าราชการทุกคนคงจะรู้ว่ารัฐบาลทำอะไรมาโดยตลอด สิ่งที่ผมพูดมานี้ ทุกท่านคงจะเห็นว่าแต่ละเรื่องนี้ขึ้นหน้า ๑ มาแล้วทั้งนั้น เพราะพูดมาแล้วทั้งนั้น แล้วก็มุ่งมั่นในการกระทำสิ่งนี้ แต่ว่าไม่ใช่เป็นระบบอย่างที่เรามาพูดกันวันนี้

ประเด็นที่ ๔ เรื่องการกระจายอำนาจ ที่พยายามผลักดันกันมา แล้วก็ทำกันมามาก

ประเด็นที่ ๕ ที่มีความสำคัญสูงสุด คือการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราเน้นหนักในเรื่องของการบริการประชาชน เพราะนั่นคือหัวใจสูงสุด จะบริการในด้านใดบ้าง สรุปแล้วประชาชนต้องมีความรู้สึกว่าเขาได้รับการช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่จากข้าราชการและระบบราชการ ตรงนี้ยากที่สุด ไปที่ไหนก็พยายามพูดอย่างนี้ ยากเหลือเกิน ผมเคยเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เคยพูดกับท่านผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดมาแล้วว่า วิธีที่จะรักประชาชน โดยที่ระบบข้างบน หรือว่าผู้บังคับบัญชาไม่ต้องมาพูดจากันก็คือ ลงไปหาประชาชนให้มาก เพราะการลงไปหาประชาชนมากแล้วเข้าไปสัมผัสกับประชาชนจะทำให้เรามีความผูกพัน แล้วเมื่อมีความผูกพันแล้วก็จะเกิดความรักขึ้นมาเอง ไม่ต้องไปบอกหรือว่าประชาชนจะรักเราเอง นี่เป็นสิ่งที่เคยใช้มาแล้ว แล้วก็ปรากฏว่าเป็นผลสำเร็จ ข้าราชการที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ที่ปัจจุบัน อาทิตย์หนึ่งอยู่จวนเพียง ๓-๔ วันเท่านั้นเอง จะลงไปหาประชาชนกันมาก เมื่อลงไปแล้ว ก็มีความผูกพัน รู้สึกจะเป็นส่วนหนึ่งของเขาแล้ว ความรู้สึกที่ดีต่อเขาเกิดขึ้น ไม่ต้องมาบอกว่าต้องบริการเขา ต้องกำหนดขั้นตอนให้ได้ว่างานจะเสร็จเมื่อไร จะทำอย่างไร คงจะไม่ต้องมาถึงขนาดนั้น ก็คงจะต้องขอฝากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เอาไว้ กราบเรียนอีกครั้งหนึ่งว่า เรื่องของการปฏิรูประบบราชการคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องแก้ไข เพราะว่ามันการเมืองนั้น ต่อไปนี่คงจะคุมได้แต่เรื่องนโยบายเท่านั้น คือในเรื่องกว้าง ๆ ส่วนในเรื่องที่จะไปปฏิบัติเอง คงจะทำไม่ไหวแล้ว ระบบราชการยังเป็นหลักอยู่ บ้านเมืองของเรานั้นค้ำจุนด้วยเสาหลักด้วยกัน ที่เรียกว่า State machine หรือกลไกรัฐ นั่นคือ ตำรวจ ทหาร ศาล คุก การเมืองจะเป็นอย่างไรก็ตาม ถ้าเสาหลักสี่หลักนี้ยืนอยู่ให้ดีและมีความมั่นคง State machine หรือ

กลไกรัฐ ซึ่งต้องอยู่คู่บ้านเมืองตลอดไป เพราะฉะนั้นข้าราชการ คือหลักของบ้านเมือง จะต้องพัฒนาปรับปรุงตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างบ้านเมืองให้มีความเจริญ ก้าวหน้า ในยุคสมัยเรานี้อย่างน้อยที่สุดเราควรจะต้องทำได้ และจะต้องเริ่มทำแล้ว เมื่อคราวหน้ามีรัฐบาลใหม่จะได้ไม่ต้องมาล้มเลิกและเปลี่ยนแนวทางใหม่อีกแล้ว ซึ่งจะยุ่งยากลำบาก ขอขอบพระคุณคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมีข้อเสนออยู่มาก ในแผนแม่บทรวมทั้งการจัดตั้งสำนักงานที่มีความมั่นคงถาวรเพื่อจะทำสิ่งนี้ด้วย ขอให้ท่านนำเอาสิ่งนี้และเอาทุกเรื่องมาพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วน กำหนดให้เป็นขั้นเป็นตอนให้จงได้ ขอฝากความหวังของบ้านเมืองไว้กับทุกท่านที่นั่งอยู่ที่นี้

บัดนี้ ได้เวลาอันสมควรแล้วขอเปิด การสัมมนา เรื่อง “แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ” และขออำนวยพรให้การสัมมนา ครั้งนี้จงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกประการ





บทสัมภาษณ์พิเศษ

นายนิพัทธ์ พุกกะณะสุต

อธิบดีกรมบัญชีกลาง

“ก้าวต่อไปของ กบข.”

พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๓๙ ได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๓๙ มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๓๙ เป็นต้นไป และกำหนดให้ข้าราชการตัดสินใจเลือกสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุน ภายในวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๔๐ ซึ่งปรากฏว่ามีข้าราชการพลเรือนสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนมากที่สุด ในบรรดาข้าราชการประเภทต่าง ๆ โดยข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด จำนวน ๓๕๒,๖๖๑ คน สมัครเป็นสมาชิกกองทุน กบข. จำนวน ๒๙๔,๗๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๕๗

เพื่อให้เพื่อนสมาชิกได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานของ กบข. ในระยะเวลา ๘ เดือน ที่ผ่านมา วารสารข้าราชการจึงได้ขอสัมภาษณ์ นายนิพัทธ์ พุกกะณะสุต อธิบดีกรมบัญชีกลาง ซึ่งท่านเป็นบุคคลสำคัญท่านหนึ่งในการจัดตั้งกองทุน กบข. และทำหน้าที่เลขาธิการ กบข. ในระหว่างที่ยังไม่ได้ดำเนินการแต่งตั้งเลขาธิการตามพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ



วารสาร

เมื่อสิ้นสุดการเข้ากองทุน กบข. แล้วขอทราบตัวเลขจำนวนข้าราชการที่สมัครเข้ากองทุนกับไม่สมัครเทียบเป็นสัดส่วนอย่างไร และขอทราบเหตุผลการไม่เข้ากองทุน

ท่านอธิบดี นิพัทธ์

ข้าราชการที่สมัครเป็นสมาชิก กบข. จำนวนประมาณ ๑,๐๕๒,๔๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๖๔ และไม่สมัครจำนวน ๔๘๐,๘๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๓๖

(ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๔๐)

เหตุผลการไม่เข้ากองทุน คือ

๑. ผู้ที่มีอายุราชการมากและข้าราชการที่ใกล้เกษียณอายุคิดว่าไม่ได้ประโยชน์ โดยจะได้รับบำนาญแบบเดิมสูงกว่าบำนาญแบบใหม่ คือ บำนาญแบบใหม่คิดเฉลี่ยจากเงินเดือน ๖๐ เดือนสุดท้ายได้ประมาณ ๗๐ เปอร์เซ็นต์ของบำนาญแบบเดิม โดยไม่ได้คำนึงว่าได้รับเงินก้อนและดอกเบี้ยย

๒. บางคนไม่เข้าใจและไม่มั่นใจในกองทุน

โดยคำนวณเองเป็นสูตรสำเร็จแล้วได้เงินและผลประโยชน์ไม่เท่ากับที่ กบข. คิดให้ ทำให้เกิดความสงสัยคิดว่าจะไม่ได้ประโยชน์มากกว่าเดิมอย่างแท้จริง

๓. ผู้ที่เห็นว่ายุ่งยาก จึงไม่สมัคร

๔. ข้าราชการผู้น้อยที่ได้รับเงินเดือนน้อยอยู่แล้ว ยังจะต้องถูกหักอีก ๓ เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน โดยไม่ได้คิดว่ารัฐบาลสมทบเงินให้

๕. ข้าราชการบางประเภทมีสิทธิประโยชน์ที่จูงใจกว่า เช่น ข้าราชการทหารที่มีเวลาราชการซึ่งรวมเวลาทวีคูณมาก มีเงินเพิ่มกอ.รมน. มีเงินเพิ่มสู้รบ เป็นต้น

๖. ข้าราชการบางคนไม่สมัครเข้ากองทุน เพราะกลัวล้ม เกิดความไม่มั่นใจเกรงว่ารัฐบาลจะจ่ายเงินไปลงทุนในทางเสี่ยงมาก

๗. ข้าราชการบางคนอาจทราบเข้าไปเพราะบางหน่วยงานปิดรับสมัครก่อนกองทุน กบข. กำหนดถึง ๓ เดือน ซึ่งกรณีนี้ คณะกรรมการกองทุนอาจพิจารณาเปิดรับสมัครอีกครั้งหนึ่ง โดยขยายเวลาในระยะสั้น

วารสาร

ขอทราบตัวเลขจำนวนข้าราชการแยกตามประเภทที่สมัครเข้ากองทุน

ท่านอธิบดี นิพัทธ์

จำนวนข้าราชการที่สมัครเข้ากองทุนแยกตามประเภท ดังนี้

ประเภทข้าราชการ	จำนวนข้าราชการ	จำนวนผู้สมัครสมาชิก	คิดเป็นร้อยละ
ครู	๕๖๐,๖๙๔	๔๕๐,๓๕๘	๘๐.๓๒
ทหาร	๒๕๕,๗๙๕	๑๐๔,๘๔๐	๓๑.๔๐
ตำรวจ	๒๒๐,๙๙๒	๑๕๕,๑๘๐	๖๙.๕๔
ตุลาการ	๘,๗๐๔	๖,๖๔๐	๗๖.๒๘
พลเรือนสามัญ	๓๕๒,๖๖๑	๒๙๔,๗๔๔	๘๓.๕๗
พลเรือนในมหาวิทยาลัย	๕๐,๒๘๐	๓๗,๔๒๙	๗๔.๙๒
รัฐสภาสามัญ	๑,๑๐๖	๘๑๘	๘๐.๕๑
อัยการ	๓,๓๕๖	๒,๔๙๐	๗๔.๑๙
ยอดรวม	๑,๕๓๓,๓๔๙	๑,๐๕๒,๔๙๙	

ทั้งนี้ เป็นข้อมูลเบื้องต้น ณ วันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๔๐



วารสาร

การดำเนินงานของกองทุน กบข. ใน
ระยะ เริ่มต้นนี้มีปัญหา อุปสรรค และทาง
แก้ไขปัญหาอย่างไร

ท่านอธิบดี นิพัทธ์

งานกองทุน กบข. ในระยะแรกนี้มีปัญหา
มาก เพราะต้องเริ่มดำเนินงานกองทุนตั้งแต
วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๔๐ แต่ยังไม่มียบ
ประมาณค่าดำเนินงาน ไม่มีเงินทุน ประเดิม
ไม่มีรายได้ ไม่มีค่าเบี้ยเลี้ยงประชุม ไม่มี
กรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เลข
ธิการ ไม่มีสำนักงาน ไม่มีพนักงานที่จะ
ดำเนินงาน กรมบัญชีกลางต้องใช้กำลังคนมา
ทำงานทางนี้ด้วย เพราะในจำนวนสมาชิก
๑,๐๕๒,๔๙๙ คน ปัจจุบันมีคนเกษียณ

ลาออก ตาย ซึ่งจะต้องจ่ายเงินแล้ว

ภายหลังการประชุมเมื่อกลางเดือน
พฤษภาคม ๒๕๔๐ ได้เสนอรายชื่อผู้ทรง
คุณวุฒิให้คณะกรรมการเห็นชอบเพื่อทาบทาม
และได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ๓ ท่าน และต้อง
หาผู้ทรงคุณวุฒิอีก ๔ ท่าน แต่งตั้งคณะ
อนุกรรมการการลงทุน คณะอนุกรรมการ
สมาชิกสัมพันธ์ และเลขธิการ ปัญหาความ
ล่าช้าในการดำเนินงาน เนื่องจากใช้ระบบ
ราชการเป็นตัวหลัก อย่างไรก็ตาม อุปสรรค
ต่าง ๆ นี้ อยู่ในวิสัยที่แก้ไขได้ แต่อาจจะต้อง
ใช้ระยะเวลาเล็กน้อย ประมาณ ๓ เดือน ก็
จะเป็นองค์การที่สมบูรณ์

สิ่งที่คณะกรรมการปัจจุบันจะจัดทำได้ดี
ที่สุด คือ หลังจากวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๔๐
รับนำเงินที่จ่ายจากกระทรวงการคลังเข้า

กองทุน กบข. เพื่อหาผลประโยชน์ จุดนี้เป็นจุดใหญ่ คือ ระดมหาเงินเข้ากองทุน

วารสาร

นอกจากเงินบำเหน็จบำนาญตามกฎหมายปกติแล้ว สมาชิกควรจะได้สิทธิ ประโยชน์จาก กบข. ประการได้บ้าง

ท่านอธิบดี นิพัทธ์

การที่จะให้ประโยชน์แก่สมาชิกสมบูรณ์จะต้องมีลักษณะบริการที่จะให้ คือ

๑. การดูแล การบริหาร การทำทะเบียนรายชื่อสมาชิกให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อสามารถจ่ายเงินให้สมาชิกที่ลาออก ตาย ได้เร็ว

๒. ทำการลงทุนบริหารการเงินของ กบข. เพื่อให้สามารถหารายได้เข้า กบข. ในทางที่เหมาะสม รวดเร็ว มั่นคง ในระดับที่สูงเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก

๓. หาเกณฑ์การทำประโยชน์เพิ่มเติมต่อเนื่องให้กับสมาชิกในลักษณะบริการเสริม เช่น

ให้กู้ยืม โดยใช้หลักประกันสิทธิจาก กบข. สิทธิประโยชน์การประกันชีวิตและประกันภัย อุบัติเหตุ เงินค่างวดสงเคราะห์ เงินดาวน์น้อย ดอกเบี้ยต่ำ การซื้อ Traveller check และตั๋วโดยสาร เครื่องบินราคาถูก บัตรเครดิต ยกเว้นค่าธรรมเนียมสำหรับข้าราชการบำนาญ เป็นต้น

๔. ให้สมาชิกมีทางเลือกเกี่ยวกับกองทุนที่จะลงทุนตามแนวทางลงทุนของ กบข. คือ นอกจากความมั่นคงแล้ว จะต้องเป็นประโยชน์ในทางตอบแทนด้วย อาจเลือกลงทุนในทางที่มีความมั่นคง ๕๐ เปอร์เซ็นต์ และลงทุนในทางที่มีความเสี่ยงบ้างแต่มีผลประโยชน์ตอบแทนสูง ๕๐ เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับที่เลขาธิการ กบข. คนใหม่ จะเสนอโครงการและแผนงานให้คณะกรรมการบริหารพิจารณาเงินออมจำนวนมากจะมีกำลัง คนที่บริหารเป็น ก็หาประโยชน์ได้ ซึ่งเลขาธิการ กบข. จะต้องหาประโยชน์ให้กับสมาชิก ให้สมาชิกได้ประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันสมาชิกก็อาจจะเรียกร้องสิทธิประโยชน์ที่พึงได้



วารสาร

ขอทราบนโยบายการบริหารกองทุน กบข.

ท่านอธิบดี นิพัทธ์

นโยบายการบริหารกองทุนเป็นเรื่องของคณะกรรมการ ปัจจุบัน อธิบดีกรมบัญชีกลาง ทำหน้าที่เป็นเลขาธิการชั่วคราว จึงจะไม่ดำเนินการใด ๆ ที่เป็นการผูกพันเกินกว่าขอบเขตที่ต้องรับผิดชอบ

นโยบายที่ได้พยายามเสนอต่อคณะกรรมการ กบข. ที่สำคัญ คือ กบข. จะต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก โดยจะต้องไม่ให้รัฐบาลสั่งในเรื่องที่จะขัดต่อผลประโยชน์สมาชิก อาจมีการสั่งและขออย่างรุนแรงจากรัฐบาลบ้างในบางคราว แต่ กบข. จะต้องพยายามไม่ทำตาม โดยจะต้องยึดถือปฏิบัติตามสิ่งที่คณะกรรมการได้วาง

หลักการไว้ในเบื้องต้น คือ ให้ กบข. เป็นองค์กรอิสระ เป็นเอกเทศ เพื่อรักษาประโยชน์ของสมาชิกให้ กบข. อิงกับราชการ คือ มีการค้ำประกันจากรัฐบาล แต่รัฐบาลจะต้องไม่สามารถสั่งให้ดำเนินการในสิ่งที่กระทบกระเทือนหรือขัดต่อผลประโยชน์ของสมาชิก เช่น สั่งให้ซื้อหุ้น ก็จะต้องไม่ทำตาม ซึ่งอาจต้องขัดแย้งกันบ้าง ผู้ที่จะเข้ามาดูแล กบข. จะต้องรักษาผลประโยชน์สมาชิกให้เต็มที่ ต้องให้รัฐบาลค้ำประกันว่า กบข. เป็นองค์กรอิสระ เป็นเอกเทศ เป็นของสมาชิก ดังนั้น รัฐบาลจะดูแลการลงทุนให้ดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตให้มีความมั่นคง เพื่อประโยชน์ของสมาชิก ขณะเดียวกันรัฐบาล จะต้องตระหนัก ถึงบทบาทของตน และไม่ควรจะสั่งให้ กบข. ดำเนินในเรื่องที่สมาชิกเสียประโยชน์ •

สัญญาของประชาชน (Citizen's Charter)

สมาน รัชโยธยภักดิ์ *



ในการปฏิรูปภาคราชการ นอกจากจะมีการปฏิรูปในเรื่องการจัดโครงสร้างส่วนราชการและการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้ว ประเทศต่าง ๆ เกือบทุกประเทศในปัจจุบันได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการปฏิรูปการให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว โปร่งใส และมีคุณภาพ โดยได้จัดให้มีโครงการในการปรับปรุงระบบการ

ให้บริการแก่ประชาชนเป็นโครงการที่มีลำดับความสำคัญลำดับแรก ๆ ของรัฐบาล เช่น โครงการสัญญาของประชาชน (Citizen's Charter Programme) ของสหราชอาณาจักร โครงการสัญญาของลูกค้า (Client's Charter Programme) ของมาเลเซีย โครงการการให้สัญญาต่อผลงาน (Performance Pledge) ของฮ่องกง เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยนั้น ก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการให้บริการที่ดีต่อประชาชน โดยได้มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า

* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. และกรรมการปฏิรูประบบราชการ

ด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๒ กำหนดให้
หน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการให้บริการ
แก่ประชาชน กำหนดขั้นตอนและระยะเวลา
ในการให้บริการในเรื่องต่าง ๆ และประกาศ
ให้ประชาชนทราบ ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชน
มีสิทธิที่จะคาดหวังในบริการของหน่วยงาน
ของรัฐได้มากขึ้น นอกจากนี้รัฐบาลชุดที่
ผ่านมาได้กำหนดให้ปี พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นปีแห่ง
การส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ เพื่อ
เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้ส่วนราชการ
ให้ความสำคัญในการให้บริการของรัฐด้วย
ความรวดเร็ว โปร่งใส และสามารถตอบสนอง
ต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ
และประชาชนผู้บริโภค ภาคเอกชน และผู้
ประกอบการ โดยเฉพาะการส่งออก การ
นำเข้า และการส่งเสริมการลงทุน เพื่อให้
เกิดความเป็นธรรม เสมอภาค มีประสิทธิภาพ
บรรลุความพึงพอใจ และยกระดับมาตรฐาน
ชีวิตของประชาชน และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน
ในภาคราชการเห็นความสำคัญของการปรับ
ปรุงการบริการภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวก
แก่ประชาชนให้มากที่สุด รัฐบาลจึงได้ขยาย
เวลาปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชน
ของรัฐจากปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ไปอีก ๒ ปี คือ
ปี พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๑

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการ
ให้บริการแก่ประชาชนจะได้มีแนวทางในการ

ปรับปรุงบริการภาครัฐอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่ง
ผู้เขียนเห็นว่า โครงการสัญญาของประชาชน
ของสหราชอาณาจักรเป็นแนวทางที่ดีแนวทาง
หนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปรับปรุงบริการ
ภาครัฐได้

ดังนั้น ในบทความนี้ จึงเป็นการนำเสนอ
ถึงความเป็นมา แนวคิด หลักการ และวิธี
การดำเนินงานของโครงการสัญญาของประ
ชาชนของสหราชอาณาจักร โดยมีรายละเอียด
ดังต่อไปนี้

ภายหลังที่ นายกรัฐมนตรีมาร์กาเรต
แทตเชอร์ (Margaret Thatcher) ได้ลาออก
เมื่อวันที่ ๒๘ พฤศจิกายน ค.ศ. ๑๙๙๐ แล้ว
นายกรัฐมนตรีคนใหม่ คือ นายจอห์น เมเจอร์
(John Major) ซึ่งร่วมอยู่ในคณะรัฐมนตรี
ของมาร์กาเรต แทตเชอร์ ด้วย ก็ได้สานต่อ
งานการปฏิรูปภาคราชการของมาร์กาเรต
แทตเชอร์ กล่าวคือ นายกรัฐมนตรี จอห์น
เมเจอร์ ได้พยายามปรับปรุงการให้บริการ
แก่ประชาชนให้ดียิ่งขึ้น โดยได้เสนอโครงการ
สัญญาของประชาชน (Citizen's Charter
Programme) และให้ถือเป็นนโยบายหลัก
ในการปฏิรูปภาคราชการของรัฐบาล รัฐบาล
ได้จัดพิมพ์สมุดปกขาวชื่อ 'The Citizen's
Charter : Raising the Standard' เมื่อเดือน
กรกฎาคม ค.ศ. ๑๙๙๑ โดยนายกรัฐมนตรี
ได้กล่าวในคำนำของสมุดปกขาวที่เสนอต่อ
รัฐสภาว่า



“ผมรู้สึกมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้เห็นการเริ่มต้นของ โครงการสัญญาของประชาชน ในส่วนตัวนั้นผมได้ปรารถนามาเมื่อ ๒๐ ปี ที่แล้วในขณะที่ดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่นแลมเบ็ต (Lambets) ที่จะเห็นการให้บริการของภาคราชการสามารถสนองตอบต่อผู้ใช้บริการที่ได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ และปรารถนาที่จะเห็นการยกระดับคุณภาพของการให้บริการโดยส่วนรวมด้วย

ในทศวรรษ ๑๙๙๐ ได้มีการปฏิรูปในด้านการศึกษา การเคหะ และโรงพยาบาล ทำให้ประชาชนมีสิทธิมีเสียงมากขึ้นในการเรียกร้องวิธีการบริหารงานการให้บริการของภาคราชการ การใช้วิธีการแปรสภาพงานของภาคราชการให้ภาคเอกชนทำและการทำสัญญาว่าจ้างภาคเอกชนทำให้การปฏิบัติงานได้เปลี่ยนโฉมไป โครงการที่เราจะเสนอในวันนี้เป็นความพยายามในการปฏิรูปงานต่าง ๆ เหล่านี้ให้ก้าวหน้าไปไกลมากยิ่งขึ้นผมต้อง

การให้โครงการสัญญาของประชาชนเป็นงานหลักอันหนึ่งของรัฐบาลในทศวรรษ ๑๙๙๐”

โครงการสัญญาของประชาชน มีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงบริการของภาคราชการให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการและข้อเรียกร้องของลูกค้าและผู้ใช้บริการทั้งหลายให้ดียิ่งขึ้น และมีวัตถุประสงค์ในการหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดองค์การและการเสนอบริการภาคราชการ โดยมีหลักการว่า “ประชาชนจะต้องได้รับบริการที่ดีกว่าที่เป็นอยู่” ในความหมายของนายกรัฐมนตรีจอห์น เมเจอร์ นั้น ก็คือ สัญญาของประชาชน เป็นสัญญาที่มองการบริการของภาคราชการจากสายตาของลูกค้าและผู้ใช้บริการ โครงการสัญญาของประชาชน จะทำให้ประชาชนแต่ละคนมีอำนาจ และมีความคาดหวังในบริการของภาคราชการมากขึ้น

สำหรับหลักการในการให้บริการแก่ประชาชนตามโครงการนี้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้ในสมุดปกขาวที่เรียกว่า “หลักการของบริการภาคราชการ” (Principles of Public Service ซึ่งมีอยู่ ๖ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) มาตรฐาน (Standards) หมายถึง การกำหนด การติดตาม การจัดพิมพ์และการประกาศถึงมาตรฐานของบริการโดยละเอียดที่จะจัดให้และที่ประชาชนแต่ละคนพึงคาดหวังได้จากหน่วยงานของภาคราชการ

ตลอดจนการแจ้งให้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่า สามารถทำได้มากน้อยเพียงใดด้วย

(๒) ข่าวสารและการเปิดเผย (Information and Openness) หมายถึงการให้ข่าวสารที่ครบถ้วนและถูกต้อง สามารถหาได้ทันทีในภาษาที่เข้าใจง่าย (Plain language) เกี่ยวกับการดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจน (ใครเป็น) ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

(๓) ทางเลือกและการให้คำปรึกษา (Choice and Consultative) หมายถึง การให้มีทางเลือกที่ประชาชนจะสามารถเลือกดำเนินการได้ การให้คำปรึกษาแนะนำอย่างสม่ำเสมอ และเป็นระบบให้กับผู้ใช้บริการ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

(๔) ความสุภาพและการเอื้อเฟื้อ (Courtesy and Helpfulness) หมายถึง ความสุภาพและเอื้อเฟื้อในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ของภาคราชการ โดยปกติจะมีการติดป้ายชื่อทุกคน ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชังในการให้บริการ และการให้บริการโดยยึดความสะดวกของลูกค้าและผู้ให้บริการ ไม่ใช่ความสะดวกของเจ้าหน้าที่

(๕) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Putting Things Right) หมายถึงว่าในกรณีที่มีการผิดพลาดให้ขอโทษและอธิบายให้ลูกค้าและผู้ให้บริการ

เข้าใจถึงสาเหตุของการผิดพลาดและให้แก้ไขให้ถูกต้องโดยด่วน ตลอดจนการประกาศให้ทราบถึงวิธีการที่จะร้องเรียนตามความคิดเห็นโดยอิสระของแต่ละคน

(๖) ความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) หมายถึงการให้บริการภาคราชการจะต้องมีประสิทธิภาพและประหยัดโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีจำกัด ตลอดจนการให้มีการตรวจสอบความต้องการในการดำเนินงานโดยผู้ตรวจสอบอิสระ

เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการนี้ดำเนินไปได้ด้วยดี นายกรัฐมนตรีจอห์น เมเจอร์ จึงได้มอบให้ Chancellor of the Duchy of Lancaster ซึ่งสมาชิกของคณะรัฐมนตรี (Member of Cabinet) เป็นผู้รับผิดชอบโครงการและจัดตั้งหน่วยงานสัญญาของประชาชน (Citizen's charter Unit) ขึ้นในสำนักงานคณะรัฐมนตรี (Cabinet office) เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการและประสานงานระหว่างคณะที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรี (PM's Citizen's Charter Panel) และเจ้าหน้าที่จากทุกกระทรวงและหน่วยงานของรัฐที่จะร่วมดำเนินการตามโครงการนี้ เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน จัดทำและประกาศใช้สัญญาของประชาชนของแต่ละกระทรวงและหน่วยงาน ตลอดจนแผนงานที่จะดำเนินการต่อไป

จนถึงปัจจุบัน (ค.ศ. ๑๙๙๕) ได้มีการ

ประกาศใช้ Citizen's Charter ของหน่วยงานต่าง ๆ ไปแล้ว จำนวน ๔๐ กว่า Charter เช่น Passenger's Charter (British Rail), Taxpayer's Charter (HM Customs & Excise), Parent's Charter (Department of Employment), Tenant's Charter (Department of the Environment), Patient's Charter (Department of Health), Court's Charter (Lord Chancellor's Department), London Underground Customer Charter (London Underground Limited), Benefits Agency Customer Charter (Social Benefits Agency) เป็นต้น

นอกจากนั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับปรุงระบบการให้บริการแก่ประชาชนไปสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ จึงได้มีโครงการที่เรียกว่า "The Charter Mark Scheme" เพื่อให้รางวัลแก่หน่วยงานของรัฐที่มีการดำเนินการตามหลักการของบริการภาคประชาการและมีความเป็นเลิศในการให้บริการแก่ประชาชน โดยคณะที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรีด้านสัญญาของประชาชน (Prime Minister's Citizen's Charter Advisory Panel) จะเป็นผู้พิจารณาว่าหน่วยงานของรัฐหน่วยงานใดที่จะได้รับ "Charter Mark Award" เป็นปี ๆ ไป

หน่วยงานที่ได้รับ "Charter Mark Award" จะได้รับโล่และประกาศนียบัตรที่มีลายเซ็น

ของนายกรัฐมนตรีพร้อมกับสิทธิในการใช้สัญลักษณ์และวัสดุในการประชาสัมพันธ์ (Logo and promotional material) เช่น สติกเกอร์สัญลักษณ์ Charter Mark ติดข้างรถยนต์ของหน่วยงานหรือใช้สัญลักษณ์ Charter Mark ที่หัวกระดาษจดหมายและซองจดหมาย เป็นต้น โดยจะมีสิทธิใช้ได้เพียง ๓ ปี เท่านั้น เว้นแต่จะได้รับการพิจารณาให้เป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลอีกครั้งก็จะมีสิทธิใช้ต่อไปอีกคราวละ ๓ ปี

ผู้เขียนเห็นว่า แนวคิด หลักการ และวิธีการในการดำเนินงานของโครงการสัญญาของประชาชนของสหราชอาณาจักรจะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแนวคิด หลักการและวิธีการดำเนินงานตามโครงการปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ และแก้ไขปรับปรุงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๒ โดยให้ครอบคลุมถึงบริการที่หน่วยงานของรัฐจัดให้โดยไม่ต้องขออนุญาตหรือขออนุมัติด้วย เช่น บริการรถโดยสารประจำทาง รถไฟ เครื่องบิน เรือโดยสาร โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนมีสิทธิที่จะคาดหวังในเรื่องมาตรฐาน คุณภาพ และประสิทธิภาพของการให้บริการของหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานด้านสาธารณูปโภคที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ •

การประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา

ดร. วัชรวัฒน์ ปัทมิตามัย¹

หลายหัวดีกว่าหัวเดียว

- ล้านวนไทย

People determine your character by observing what you stand for, fall for, and lie for.

- Anonymous

Some men succeed by what they know, some by what they do, and a few by what they are.

- Anonymous



บทนำ

หลายคนคงเคยได้ยินคำว่า การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา หรืออาจเคยได้ยินการแจ้งผลการประเมินหลายแหล่ง (multi-source feedback) ด้วยความงุนงงว่าคืออะไร ทำการประเมินเช่นนี้ไปทำไม มีประโยชน์อะไร และเขาทำกันอย่างไร วิธีการประเมินดีจริงหรือ ใช้เครื่องมืออะไร ประเมิน บทความนี้จะพยายามตอบคำถามเหล่านี้โดยมุ่งอธิบายทั้งในเชิงแนวความคิด (conceptual) และเชิงแนวปฏิบัติ (practical) ประกอบกันไป

¹ นักจิตวิทยาบุคลากร สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

การประเมินในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในรูป เพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน หรือการให้ออกจากงาน เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยส่งเสริม รักษา กิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารงานทรัพยากร มนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่ กำหนดไว้ โดยสาระแล้ว สิ่งต่าง ๆ ที่เรามุ่ง ประเมินในองค์การนี้ไม่พ้น ๓ ลักษณะ หรือ ที่ผู้เขียนเรียกว่า 3Ps กล่าวคือ ๑) การประ เเมินว่าบุคคล (person) นั้นเป็นคนเช่นไร มี อุปนิสัยใจคอ มีความรู้ความสามารถเหมาะ กับตำแหน่งงาน องค์การหรือไม่ ๒) มุ่ง ประเมินว่าพนักงานมีพฤติกรรมหรือขั้นตอน การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ทำงานดีแค่ไหน ถูกต้องหรือไม่ ปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างมีมนุษย์ สัมพันธ์เช่นไร เป็นหัวหน้างานบริหารลูกน้อง ที่เป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่มีค่าอย่างไร นั้น หมายถึง การประเมินกระบวนการ (process) ของการปฏิบัติงาน และท้ายที่สุด ๓) เรา สามารถประเมินผลงาน ผลผลิต (product) ของการปฏิบัติงาน อันเป็นที่ประจักษ์ว่าได้ มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ สอนนโยบายมาก น้อยเพียงใด ผลงานที่ทำขึ้นนั้นสวย สะอาด เรียบร้อย ถูกต้องหรือไม่ จะเห็นได้ว่าการ ประเมินทั้งหลายนั้นโอกาสผิดพลาดเนื่องด้วย อคติเจือปนด้วยเหตุผลต่าง ๆ นั้นมีมาก ไม่ ว่าจะเป็นเพราะสัมพันธภาพ (คนที่รู้เห็นไม่ ได้ประเมิน คนที่ประเมินไม่ได้รู้เห็น ผู้ถูก

ประเมินมากพอ) หรือสถานภาพ (การประ เเมินของหัวหน้างานนั้น ค่อนข้างเชื่อถือไม่ได้ ประเมินตามอำนาจหน้าที่หรือตามธรรมเนียม ปฏิบัติ อาศัยแหล่งผู้ประเมินเพียงแหล่งเดียว มาตัดสินอนาคตคน จะมั่นใจได้อย่างไร) ก่อน ที่จะกล่าวถึงว่า การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา คืออะไร เรามาทำความเข้าใจถึงแนวทาง (approach) การประเมินที่เกิดขึ้นภายใน องค์การกันเสียก่อน

แนวทางของการประเมินในองค์การ

ในทัศนะของผู้เขียน สามารถสรุปพัฒนา การของแนวทางการประเมินได้อย่างน้อย ๕ รูปแบบ กล่าวคือ

๑. การประเมินจากเบื้องบนลงล่าง (Downward Appraisal) หรือบางครั้งเรียกว่า Top-down Evaluation เป็นแนวปฏิบัติที่นิยม กันมาก เช่นให้หัวหน้างานประเมินผู้ใต้บังคับ บัญชา เป็นต้น หัวหน้างานและลูกน้องอาจมี ความเห็นสอดคล้องกันบ้างในเรื่องขององค์ ประกอบที่มุ่งประเมิน หรือว่าจะ “ประเมิน อะไร” (แม้บางครั้งจะไม่เกี่ยวข้องกับงานใน หน้าที่ก็ตาม) แต่โดยทั่วไปแล้วทั้ง ๒ ฝ่าย จะมีความเห็นแย้งกันเสมอเกี่ยวกับค่าคะแนน และผลของการประเมิน การประเมินด้วยวิธี นี้นิยมกันมากในองค์การใหญ่ที่มีการจัด โครงสร้างมากระดับ มีพนักงานจำนวนมาก วัฒนธรรมองค์การเข้มงวดเน้นกฎระเบียบ



๒. การประเมินจากด้านล่างขึ้นบน (Upward Appraisal) บางครั้งเรียกว่า Bottom-up Evaluation, Upward Feedback หรือ Subordinate Appraisal² วิธีนี้เพิ่งเป็นที่นิยมกันในระยะ ๓๐ ปีที่ผ่านมา โดยให้ลูกน้องหลาย ๆ คนร่วมกัน ประเมินหัวหน้าได้ IBM เป็นผู้ริเริ่มใช้นับแต่ทศวรรษที่ ๑๙๖๐ ปัจจุบันใช้กันมาก บ้างเชื่อว่า ๒๐% ขององค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาใช้แนวทางนี้ องค์การ

ชั้นนำที่ใช้คือ RCA, Pratt & Whitney, Digital, AT&T, Federal Express และ State Patrol ในสหราชอาณาจักร ได้แก่ BT, BP, BMW (GB), WH Smith และ PSC ของแคนาดา ผู้จัดการที่ถูกประเมินด้วยวิธีนี้มีความรู้สึกที่เป็นบวกกับผลการประเมิน แม้ว่าบ้างจะตกใจหรือประหลาดใจกับผลที่ได้รับก็ตาม³ ด้านที่วัดอาจคลุมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต่างๆ ในด้านการอบรมดูแล การคำนึงถึงคุณภาพ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การสื่อสาร การสร้างทีม ความยุติธรรม การเพิ่มอำนาจ ฯลฯ ผลของการประเมินอาจนำไปใช้เพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสำคัญให้หัวหน้างานได้รับรู้ว่า ลูกน้องมองตนเช่นไร มีงานวิจัยใหม่ ๆ ชี้ให้เห็นว่า การประเมินแบบนี้มีส่วนพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างาน⁴⁻⁵ ตัวอย่างที่พบเห็นในแวดวงการศึกษา ก็คือ การให้นักศึกษาประเมินการบรรยายการสอนของอาจารย์รายวิชานั้น ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

² Bernadin, J.H. & Beatty, R.W. (1987) Can subordinate enhance managerial productivity? *Sloan Management Review*, Summer, 63-73.

³ Furnham, A & Kingdom (1996). How managers respond to upward feedback *Leadership & Organization Development Journal*, 17/1, 42.

⁴ Smither, J.W., London, M., Vasilopoulos, N.L., Reilly, R.R., Millsap, R.E., & Salvemini, N.(1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1-34.

⁵ Atwater, L, Roush, P. & Fischthal, A. (1995), The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-60.

๓. การประเมินตนเอง (Self-assessments)⁶ พนักงานผู้ปฏิบัติประเมินผลงาน พฤติกรรมการทำงาน และคุณลักษณะต่าง ๆ ของตนเอง ปกติอยู่ในรูปไม่เป็นทางการ และภายในตนเอง (intraindividual) เช่นว่า ฉันทำงานได้ดีพอแล้วหรือยัง? ฉันควรได้เป็นหัวหน้าคน เป็นระดับนั้นระดับนี้แล้วหรือยัง? ตน (self) ตามที่พนักงานรับรู้ ตัวเขาเอง อาจจะมีแนวโน้มที่เกินจริง (inflated) หรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็ได้บ้าง “fake good” บ้าง “fake bad” แต่ก็ถือว่าเป็นแหล่งข้อมูลหนึ่ง ที่ควรรับฟัง

๔. การประเมินจากด้านข้าง (Lateral Appraisal) หรือที่นิยมเรียกกันว่า “Peer Review”⁷ โดยเฉพาะการทำงานขององค์การที่มีการจัดโครงสร้างแบบ Matrix และการทำงานแบบ cross-functional workteam ของแนวการบริหารแบบใหม่ การทำงานโครงการต่างๆ ควรพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ร่วมประเมิน เพราะจะเป็นที่ผู้รับรู้และตระหนักในพฤติกรรม

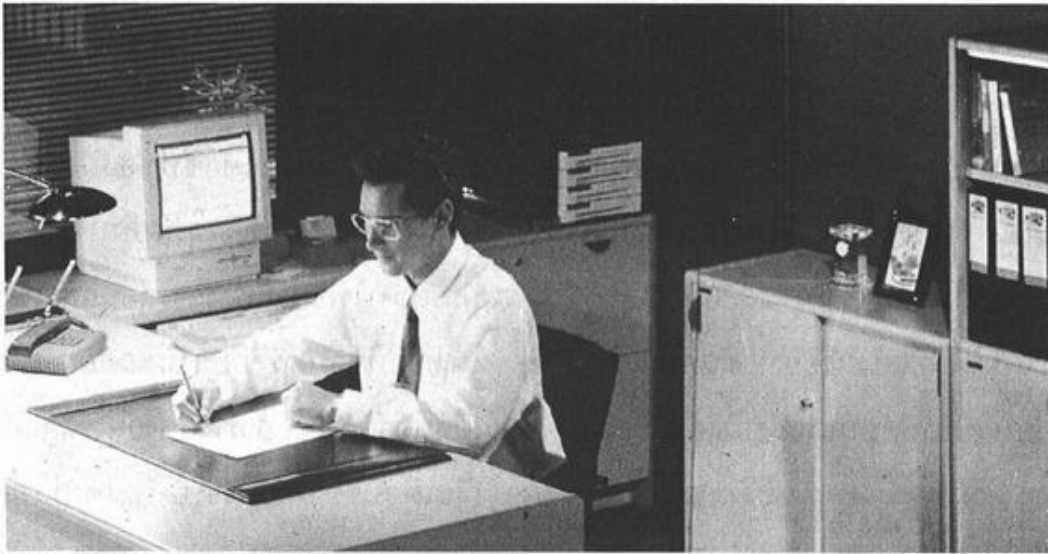
การทำงาน ทักษะความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของเพื่อนร่วมงานได้ดี ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้ถูกประเมิน นิยมใช้กันในแวดวงอุดมศึกษา (ในต่างประเทศ) เพื่อปรับปรุงการสอนและเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารการศึกษา ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการเพิ่มเงินเดือนของคณาจารย์⁸ โดยมีเกณฑ์ให้พิจารณา เช่น การตรวจอ่านเอกสารวิชาการ ที่มีผู้ร้องขอ จำนวนบทความที่เขียนงานวิจัย ที่ทำการนำเสนอผลงานวิชาการ การให้บริการแก่ภาควิชา การให้บริการแก่มหาวิทยาลัย และเพื่อนร่วมงาน (ไม่นับ “jobs” ที่ให้คำปรึกษากับเอกชน) งานวิจัยล่าสุดได้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินบุคลิกลักษณะของบุคคล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภายนอกที่ปรากฏและให้ผลเที่ยงตรงนั้น ได้จากการตัดสินที่เป็นเอกฉันท์ของเพื่อนร่วมงานของบุคคลเป้าหมายมากกว่าผลการประเมินด้วยตนเอง⁹

⁶ ผู้สนใจในรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินตนเอง โปรดหาอ่านเพิ่มเติมได้จาก Ashford, S.J. (1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174.

⁷ ผู้สนใจโปรดหาอ่านจาก Ramsey, M.L. & Lehto, H. (1994). The power of peer review. *Training and Development Journal*, July.

⁸ Osborne, W.L., & Purkey, W.W. (1995). A model faculty peer review process for counselor education programs. *Journal of Counseling & Development*, 73, July/August, 654-659.

⁹ Kolar, D.W., & Funder, D.C., & Colvin, R.C. (1996). Comparing the accuracy of personality judgements by the self and knowledgeable others. *Journal of Personality*, 64, 311-337



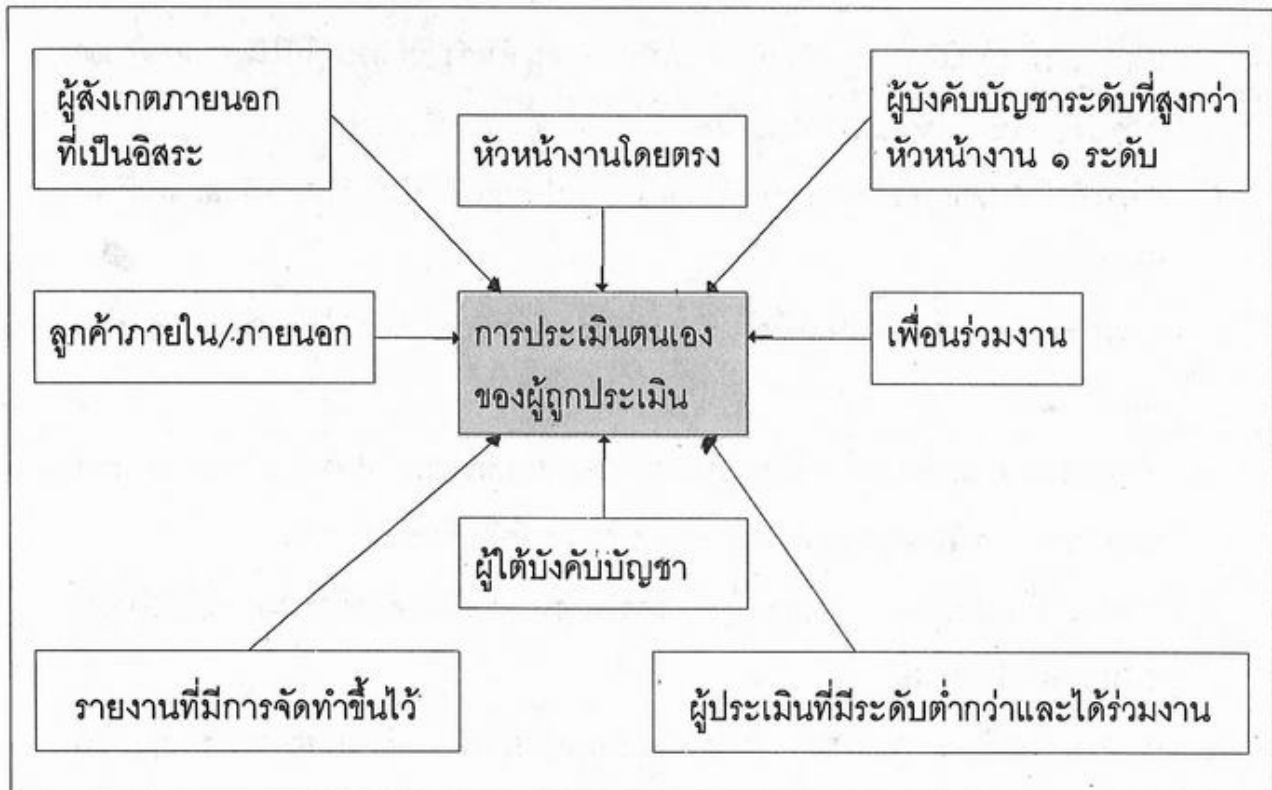
๕. การประเมินจากหลากหลาย (Multi-source Appraisal) นิยมเรียกกันว่า “360-degree feedback หรือ multi-source feedback” โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าการที่ได้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ นั้น จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ มีความเป็นปรนัยภาพ (objectivity) มากขึ้น ดังนั้น การประเมินจากหลากหลาย นั้นหมายถึง กระบวนการ ที่มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง มีการเก็บข้อมูลทั้งจากเจ้าตัวประเมิน (self-assessments) และผู้อื่นร่วมประเมิน (others-assessments) ดังนั้น แนวทางข้อที่ ๑ ถึงข้อที่ ๔ จึงเป็นนัยต่าง ๆ ของการประเมินแบบหลากหลาย

คืออะไร

การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา จึงเป็นการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยว

ข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก ๑ ระดับ ลูกค้า ที่ปรึกษา ผู้จัดส่ง ร่วมกันให้ข้อมูลดังภาพที่ ๑ ในหน้าถัดไป ผู้เขียนขอเน้นว่า แนวทางการประเมินเช่นนี้ไม่ใช่แนวคิดใหม่ใด ๆ เป็นการรวมแนวคิดการแจ้งผลเชิงสำรวจ เข้ากับการประเมินการปฏิบัติงาน หลายคนช่วยกันมองย่อมดีกว่าแหล่งเดียวพิจารณาตัดสิน โดยเฉพาะหากงานนั้นมีลักษณะหลากหลาย (multidimensional nature) ที่ข้อมูลพฤติกรรมบางอย่างยากที่จะได้มาโดยวิธีการประเมินที่ใช้กันอยู่ เช่น เพื่อนร่วมงาน ประเมินพฤติกรรมความช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มในการทำงาน หรือแนวโน้มเชิงการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่น การนิเทศตรวจงานของหัวหน้า เป็นต้น

ภาพที่ ๑: การประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา



ผู้บริหาร ผู้ออกแบบ ผู้ใช้การประเมินแบบหลากหลายแหล่งที่ระลึกอยู่เสมอว่า การประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา นั้น มุ่งวัดการรับรู้ของผู้ประเมิน ต่อคุณลักษณะความเป็นบุคคล (person) และกระบวนการหรือพฤติกรรมการทำงาน (process) ได้ดีกว่าการประเมินผลผลิต (product) การประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา เป็นแค่วิธีการ (means) เท่านั้น ไม่ใช่เป็นเป้าหมายเสร็จสมบูรณ์ทุกอย่างในตัวเอง ผู้สนใจเกี่ยวกับแนวคิดและแนวปฏิบัติของการประเมินแบบหลากหลาย แหล่ง สามารถหาอ่านได้จากวารสาร Human Resource Management ฉบับที่ ๓๒ ปี ๑๙๙๓ ซึ่งเป็นฉบับพิเศษว่าด้วยการแจ้งผลแบบ ๓๖๐ องศา ทั้งเล่ม หรือ หากประสงค์จะทำความเข้าใจพื้นฐานก็สามารถอ่านได้จาก Steve France (1997) 360 Appraisal. London: The Industrial Society.

ตารางที่ ๑: มุมมองต่างๆ ว่าด้วยการประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา

๑.	เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย โดยเฉพาะในหมู่องค์กรต่าง ๆ ที่ระบุไว้ใน Fortune 500 หน่วยงาน เช่น AMOCO, FORD, IRS
๒.	การนำไปใช้หลากหลายรูปแบบ ถือว่าเป็นการประยุกต์ใช้นำหน้าทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์
๓.	การประเมินแบบหลากหลายแหล่งมักไม่มีการระบุชื่อ สถานภาพของผู้ประเมิน ทำอย่างเป็นความลับ
๔.	เป้าหมายสำคัญเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและการเข้าใจตนเองในสายตาของคนอื่นมากกว่า เพื่อกำหนดค่าตอบแทน หรือการตัดสินใจเชิงการบริหาร
๕.	การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ขึ้นกับการรับรู้ของคนอื่นต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลเป้าหมาย
๖.	เราสามารถนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเกื้อหนุนการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรมการวางแผนเพื่อการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเตรียมคนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนและจัดวางตำแหน่ง
๗.	เป็นการวัดการปฏิบัติปัจจุบันที่เป็นปกติวิสัย (current typical performance)
๘.	เป็นการใช้ผู้ประเมินที่รู้จักคุ้นเคยผู้ถูกประเมินมาก่อน ซึ่งอาจให้ผลที่ลำเอียงได้
๙.	ไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินก่อนทำการประเมิน ประเมินภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ได้ถูกควบคุมจัดกระทำ
๑๐.	ใช้เวลา ใช้ผู้ประเมินมาก ต้องเตรียมเอกสารมากมาย ปกติมักใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ อาจช่วยในการดำเนินการ และการแปลผลได้มากยิ่งขึ้น
๑๑.	ต้องมีการวางระบบบริหาร เกื้อหนุนที่ดี เอาจริงเอาจัง จึงจะประสบความสำเร็จ เช่น ผู้บริหารเห็นด้วย มีการใช้เป็นระยะ ๆ ในรอบปี วิธีการแจ้งผล การแก้แค้น (retribution) หากถูกประเมินต่ำ และทราบว่า ผู้ใดเป็นคนประเมิน

๑๒.	ใช้วัดองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ได้ดีกว่าความรู้ทางเทคนิคเฉพาะทาง
๑๓.	สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ให้เป็นระบบเปิดมากขึ้น สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม รองรับแนวการบริหารงานแบบ total quality management (TQM) และแนวทางการทำงาน แบบทีมทำงานอิสระได้เป็นอย่างดี
๑๔.	ควรใช้ผู้ประเมินมากแหล่ง จำนวนแหล่งละอย่างน้อย ๓-๕ ผู้ประเมิน (raters)
๑๕.	ควรมีการคำนวณหาระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน (inter-rater agreement) และความเชื่อถือได้ ระหว่างผู้ประเมิน (inter-rater reliability) จากแหล่งเดียวกัน และระหว่างแหล่ง ประกอบกับค่าประเมินที่ปรากฏ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจในผลที่ระบุ จุดเด่น จุดด้อยของผู้ถูกประเมินมากขึ้น
๑๖.	ในด้านการวัด ยังมีงานวิจัยน้อยมากที่ยืนยันคุณสมบัติเชิงจิตมิติ เช่น ความเชื่อถือได้ ความเที่ยงตรงของการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ในด้านการบริหารเรายังไม่มีคำตอบที่แน่ชัดถึงผลการประเมินต่อการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การพัฒนาทักษะ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารการทำงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ชีวิตต่างๆ



เพื่ออะไร

เป้าหมายสำคัญของการนำการประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้ก็เพื่อการวินิจฉัยการปฏิบัติงาน (performance diagnosis) เพื่อแสวงหาจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือผู้บริหารแต่ละคน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจของการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ การจัดวางบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อองค์กรมีการปรับปรุงโครงสร้างแนวทางการทำงานใหม่ การโอนย้าย แม้ในระยะหลัง ๆ มีผู้คิดประยุกต์นำผลของการประเมินไปใช้เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนเงินเพิ่มในรอบปี และเงินโบนัสก็ตาม เป้าหมายสำคัญของการประยุกต์ใช้การแจ้งผลแบบ ๓๖๐ องศาคือ เพื่อการพัฒนาเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จากผลการสำรวจทาง Saville and Holdsworth Limited (SHL) ในสหราชอาณาจักร พบว่าการนำผลไปใช้เพื่อการตรวจสอบการทำงานในอดีต กำหนดเป้าหมายการทำงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น และเพื่อการระบุนความจำเป็นในการฝึกอบรม จะได้ผลมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำไปเพื่อการกำหนดค่าเม็ดเงินเดือนเพิ่มในรอบปี และ

การประเมินศักยภาพของบุคคล¹⁰ ดังนั้น ในระยะ “ตั้งไข่” นี้ควรมุ่งใช้เพื่อการพัฒนา มากกว่าในการกำหนดตัดสินค่าของการทำงาน

ประยุกต์ใช้อย่างไร

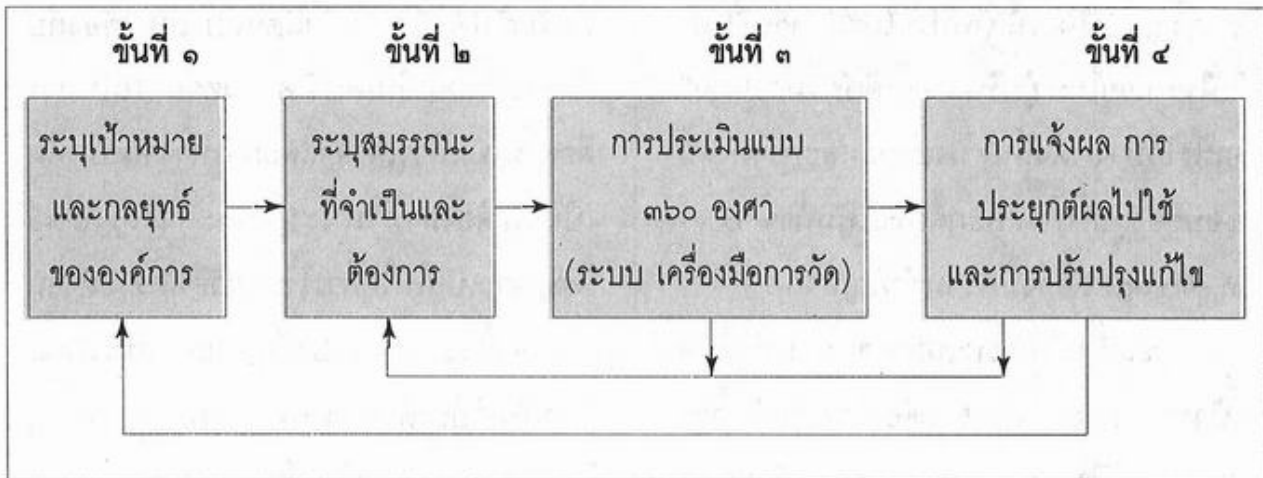
เนื่องจากแนวคิดการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา เป็นแบบหลายลักษณะที่ประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (multi-raters) จึงนิยมใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจพฤติกรรม (performance checklist) เป็นเครื่องมือสำคัญ ผู้เขียนขอเน้นว่า เครื่องมือมิใช่คำตอบ ที่จะแก้ปัญหาการประเมินขององค์กรได้ แต่ระบบและนโยบายต่างหากที่จะเป็นคำตอบ จากประสบการณ์ของผู้เขียนได้เห็นนักวิชาการ นักบริหาร และนักให้คำปรึกษา หลายต่อหลายคนคิดแต่เพียงขอให้ได้เครื่องมือมาแก้ไขอาการที่ปรากฏ ซึ่งนับว่าเป็นการคิดที่สั้น แคบ ไม่คิดในเชิงระบบ กลับเน้นลีลา “เกาแต่ไม่ถูกที่คัน” ซึ่งท้ายที่สุด สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกี่ยวกับการประเมิน และการบริหารงานไม่ได้รับการแก้ไข หลายแห่งคิดว่า การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา เป็นเหมือนการจุดพลุ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมไปก็มี บ้าง เห็นคนอื่นพูดคนอื่นทำ ก็ขอทันสมัย พูด-ทำ กับคนอื่นบ้าง ทั้งที่ไม่เข้าใจแนวคิดแนว

¹⁰ Thatcher, M. (1996). Allowing everyone to have their say. *People Management*, March 21, 28-30.

ปฏิบัติอย่างถ่องแท้

ผู้เขียนขอเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ไว้ดังภาพที่ ๒ ผู้สนใจโปรดหาอ่านเพิ่มเติมได้จากบทความร่วมสมัย ที่มีผู้ประยุกต์ใช้ ดังที่ระบุไว้ในเชิงอรรถ^{11 12 13}

ภาพที่ ๒: กรอบแนวคิดของการประยุกต์ใช้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา



ขั้นที่ ๑ เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานที่จะบอกว่าประเมินแบบ ๓๖๐ องศาไปทำไม เพื่อไปรองรับเป้าหมายใดขององค์การ เช่น การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ ลดขั้นตอนของการให้บริการ ให้ใช้เวลาสั้นลงจากเดิม ๓๕% สนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใส เป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของคนทุกฝ่าย (stakeholders) จะไปสู่เป้าหมายที่วางนี้ด้วยมรรควิธีใด ในภาวะปัจจุบัน

เพื่อมุ่งสู่ภาพฝันในอนาคต กลยุทธ์อยู่ที่พนักงาน กลไกการบริหาร นโยบายอย่างไร ระบุให้ชัดเจน คิดในเชิงระบบเครือข่ายแบบโยงมุ่มมากกว่าที่จะคิดอะไรในเชิงความสัมพันธ์ หรือเชิงเหตุ-ผล ซึ่งมักจะเป็น "mindsets" ของนักจิตวิทยาทั้งหลาย การคิดเช่นนี้จะนำไปสู่ว่าต้องปรับปรุงหรือเตรียมการอะไรบ้างไว้รองรับ เช่น ทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องมี หากมุ่งเน้นนวัตกรรม

¹¹ Ciotola, A.A. (1996). Using 360 degree assessment as a developmental and selection tool. Paper presented at the 24th International Congress on Assessment Center Method. May 14-17. Washington, D.C., U.S.A.

¹² Gebelein, S.H. (1996). Multi-rater feedback goes strategic. *HR Focus*, January, 1-6.

¹³ Edwards, M.R. (1996). *360 feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: American Management Association.

จะต้องปรับปรุงแนวบริการให้พนักงานคิดสร้างสรรค์ มอบอำนาจปฏิบัติ การตัดสินใจ แก่ผู้ปฏิบัติให้มากขึ้น กระบวนการที่ควรคิดไว้รองรับคือ จะสยบแรงต้านและจะผลักดันกลยุทธ์เหล่านี้ในองค์การอย่างไร การสื่อสารทำความเข้าใจ ให้เห็นประโยชน์ ควรเริ่มทำใช้ในหน่วยไหน ผู้บริหารควรคิดริเริ่ม “ปูทาง” อะไรไว้บ้าง ดังนั้น นโยบายและความเห็นชอบของผู้บริหารและกลยุทธ์โน้มน้าว “buy-in strategies” จึงมีความสำคัญมาก

ขั้นที่ ๒ กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ต้องโยงเข้ากับการระบุว่า จะพัฒนาสมรรถนะใดของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะได้รับการประเมิน พนักงานควรมีทักษะ ความรู้ความสามารถใด เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก เช่น หากนโยบายกำหนดว่าใน ๒ ปี อนาคตบริษัทต้องเพิ่มยอดขายกำไรเป็น ๓๕% ต่อปี โดยเน้นกลยุทธ์การเพิ่มลูกค้า เจาะตลาด และผลิตสินค้าบริการใหม่ ๆ ๕ รายการ ดังนั้น บริษัทจำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างเทคนิคลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีในเชิงรุก มีทักษะการเจรจา คิดเป็นกลยุทธ์ ดังนั้น คณะกรรมการ

บริหารและผู้จัดการฝ่ายส่วนต่าง ๆ อาจจะร่วมกันหาโมเดลที่เหมาะสมที่สามารถระบุรายการสมรรถนะที่อนาคตพนักงานของบริษัทนี้พึงมี เพื่อให้เกิดศักยภาพที่แข่งขันได้ในธุรกิจ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีสมรรถนะที่ปรับตัวได้ มีความรับผิดชอบ เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคนอื่นได้ดี มีความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวเจรจาและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ต้องสามารถระบุทักษะสำคัญ (core skills) หากเป็นไปได้ควรใช้แนววิถีวิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อช่วยระบุรายการสมรรถนะที่จำเป็นกับระดับตำแหน่ง กลุ่มงานต่าง ๆ ไม่ควรใช้กรอบแนวคิดเดียวกันทุก ๆ ตำแหน่ง ควรให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้เผยแพร่ กระตุ้นเร้าให้พนักงานเห็นความสำคัญของรายการสมรรถนะที่สำคัญเหล่านี้ ตัวอย่างสมรรถนะหลักที่นิยมประเมินด้วยวิธี ๓๖๐ องศา ได้แก่ การบริหารทรัพยากร แรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม ทักษะในธุรกิจ การให้บริการลูกค้า ทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้วิชาชีพ เป็นต้น ดังตัวอย่างรายการที่ประเมินในตอนท้ายของบทความ ในตาราง ข และ ตาราง ค



ตัวอย่างสมรรถนะหลักที่หน่วยงานเอกชนมุ่งประเมินพนักงาน โดยใช้แนววิธี ๓๖๐ องศา

หน่วยงาน	สมรรถนะหลักที่มุ่งประเมิน
American Airlines	ความเป็นผู้นำ
Eastman Kodak	นวัตกรรม
Borden	ความปลอดภัย
Chemetals	การให้บริการแก่ลูกค้า
Dupont	การปฏิบัติงาน
Disney	ความสุภาพอ่อนน้อม
Allied Signal	ความสามารถด้านเทคนิค
Bell South	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ ๓ เมื่อนโยบาย กลยุทธ์ชัดเจน มีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายที่จะพัฒนาใช้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศาแล้ว ควรมาพิจารณาในเรื่องของการออกแบบ การได้มาซึ่งเครื่องมือ จะซื้อหรือจะสร้างเอง เพื่อให้ได้เครื่องมือที่วัดในสิ่งที่เราต้องการ ต้องมี software ใดบ้างช่วยประมวลผล ใครที่จะเป็นผู้ใช้ชุดแรก ควรมีการทำ Focus Groups และการสัมภาษณ์ ขอแนะว่าควรให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสใช้ เข้าใจ เห็นคุณค่าของเครื่องมือ เข้าใจว่าผลที่ได้จะถูกนำไปใช้เพื่อการใดบ้างก่อนใช้บ่อยครั้งแค่ไหน มีกระบวนการแจ้งผลเช่นไรบ้าง การประยุกต์ใช้ในระยะเวลาเริ่มนี้ควรสร้างศรัทธาให้บังเกิดมิให้ได้ อาจจะ “ขายความคิด” ให้ผู้จัดการ

ผู้อำนวยการต่าง ๆ เห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน อาจจะชักชวนให้คนระดับบริหารเหล่านี้มีส่วนกำหนดสร้าง ระบุรายการสมรรถนะ ให้เข้าใจและคุ้นเคยกับกระบวนการประเมินบุคคล ให้รับผิดชอบต่อแนวทางพัฒนาคน เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดค่าตอบแทน ความดีความชอบและให้รายงานความก้าวหน้าของการพัฒนาคนในรายงานประจำเดือน หรือทุก ๆ ๓ เดือน ปัจจัยความพร้อม ก่อน “เปิดตัว” การใช้แบบประเมิน ๓๖๐ องศา ที่ควรพิจารณาได้แก่

๑. การสนับสนุนการมีส่วนร่วมผลักดันอย่างจริงจังของฝ่ายบริหาร เพราะการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการประเมินบางคนไม่กล้าประเมิน

เจ้านาย กลัวผลสะท้อนกลับ

๒. องค์การมีแผนการที่จะใช้การประเมิน ๓๖๐ องศา กับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจง อย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนา

๓. มีแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และครบวงจร มีระบบการดำเนินการ การรักษาความลับ มีกฎกติกาอย่างชัดเจน

๔. สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เป็นประชาธิปไตย ขจัดข้อสงสัยระหว่างกันได้

๕. กำหนดแนวทางการนำผลที่ได้ไปใช้ แนววิธีการแจ้งผล ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ ๑ ต่อ ๑ หรือเป็นกลุ่ม

๖. ระบุและสามารถอธิบายแนวทางการวัดผลได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ เช่น วัด

ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ปัจจุบัน คำนี้นักของผลการประเมินตามแหล่งผู้ประเมิน การให้คะแนน เป็นต้น¹⁴ ดังตัวอย่างในภาพที่ ๒ และภาพที่ ๓ ซึ่งเป็นการคำนวณหาค่าผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปกำหนดการเพิ่มค่าตอบแทน

๗. กำหนดหลักการต่าง ๆ ที่จำเป็นของการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เช่น ทั้งพนักงานและองค์การต่างมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตน ที่ควรร่วมกัน ยึดมั่นต่อมาตรฐานนั้นอย่างเคร่งครัด หลักของการรับทราบผลการปฏิบัติของตน จุดเด่น จุดบกพร่อง การประเมินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ¹⁵

ภาพที่ ๓: สูตรการประเมินการปฏิบัติงานแบบ ๓๖๐ องศา

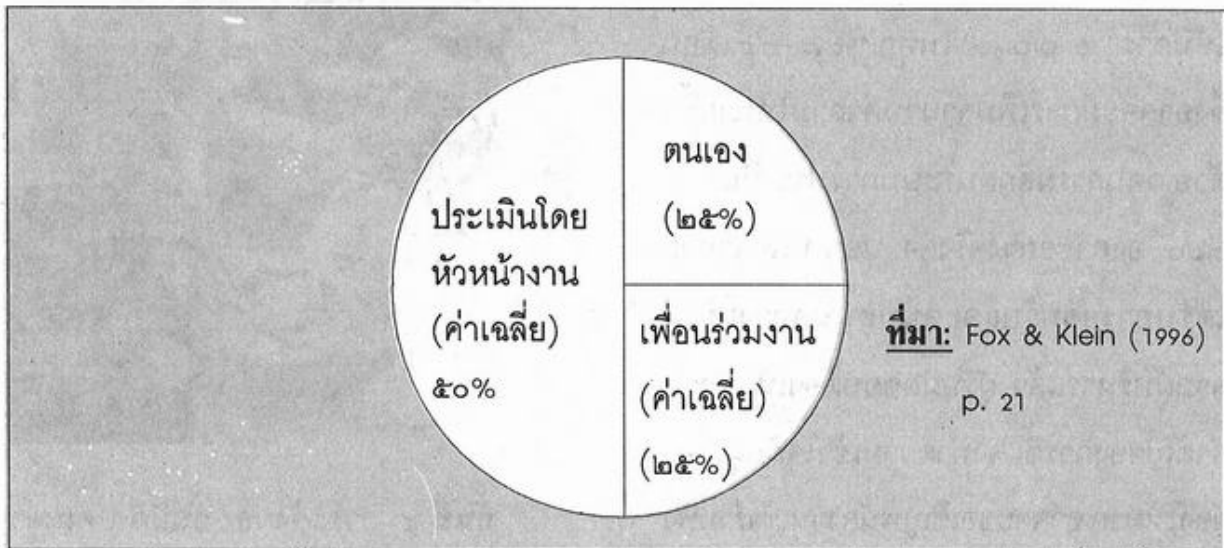
ค่าการประเมิน การปฏิบัติงาน (ช่วงค่า ๑-๕)	งานย่อย A	×	น้ำหนักของ ค่าคะแนน (× 25% หรือ × 50%)	×	ระดับค่า ของทักษะ (×1, 2, 3)	=	การประเมิน การปฏิบัติ งานสะสม	งานย่อย A
	งานย่อย B							งานย่อย B
	งานย่อย C							งานย่อย C
	งานย่อย D							งานย่อย D
	งานย่อย E							งานย่อย E
การประเมินการปฏิบัติงานสะสม				= คะแนนการปฏิบัติโดยภาพรวม (%)				
การประเมินคะแนนเต็ม								

ที่มา Fox & Klein (1996), p. 22

¹⁴ Fox, I, & Klein, C. (1996). The 360-degree evaluation. *Public Management*, November, 20-22.

¹⁵ Clempitt, P.G. (1991). *Communicating for managerial effectiveness*. Newbury Park, CA: SAGE Publication.

ภาพที่ ๔: แนวทางการกำหนด น้ำหนักของผลการประเมินตามแหล่ง
(กรณีมี ๓ แหล่งการประเมิน)



ตัวอย่างแนวทางการคิดค่าคะแนนเป็นดังนี้

๑. จากการวิเคราะห์งาน ระบุกิจกรรมย่อยที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ออกเป็นข้อความทำการประเมินระดับค่า ๑ ถึงค่า ๕ (๑= ต้องปรับปรุง &= ดีเยี่ยม)

๒. พิจารณาค่าน้ำหนักของผลการประเมินจากแหล่งผู้ประเมิน โดยให้แต่ละแหล่งทำการประเมินอย่างเป็นความลับ ให้ความสำคัญกับหัวหน้าประเมินเป็น ๕๐% การประเมินตนเอง (๒๕%) และค่าเฉลี่ยจากการประเมินของเพื่อนร่วมงานเป็น ๒๕%

๓. พิจารณา “ระดับค่า” ของสมรรถนะเหล่านี้ จากความยากง่ายของการปฏิบัติ ความถี่ ความสำคัญ หากสำคัญหรือยากมาก ให้ระดับค่า ๓ ให้ระดับค่า ๑ กับงานย่อยที่มีความสำคัญน้อย

๔. นำค่าประเมินที่ได้จากข้อ ๑ ข้อ ๒ ข้อ ๓ มาคูณเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ค่าการประเมินผลการทำงานสะสมของแต่ละกิจกรรมย่อย รวมค่าเข้าด้วยกัน

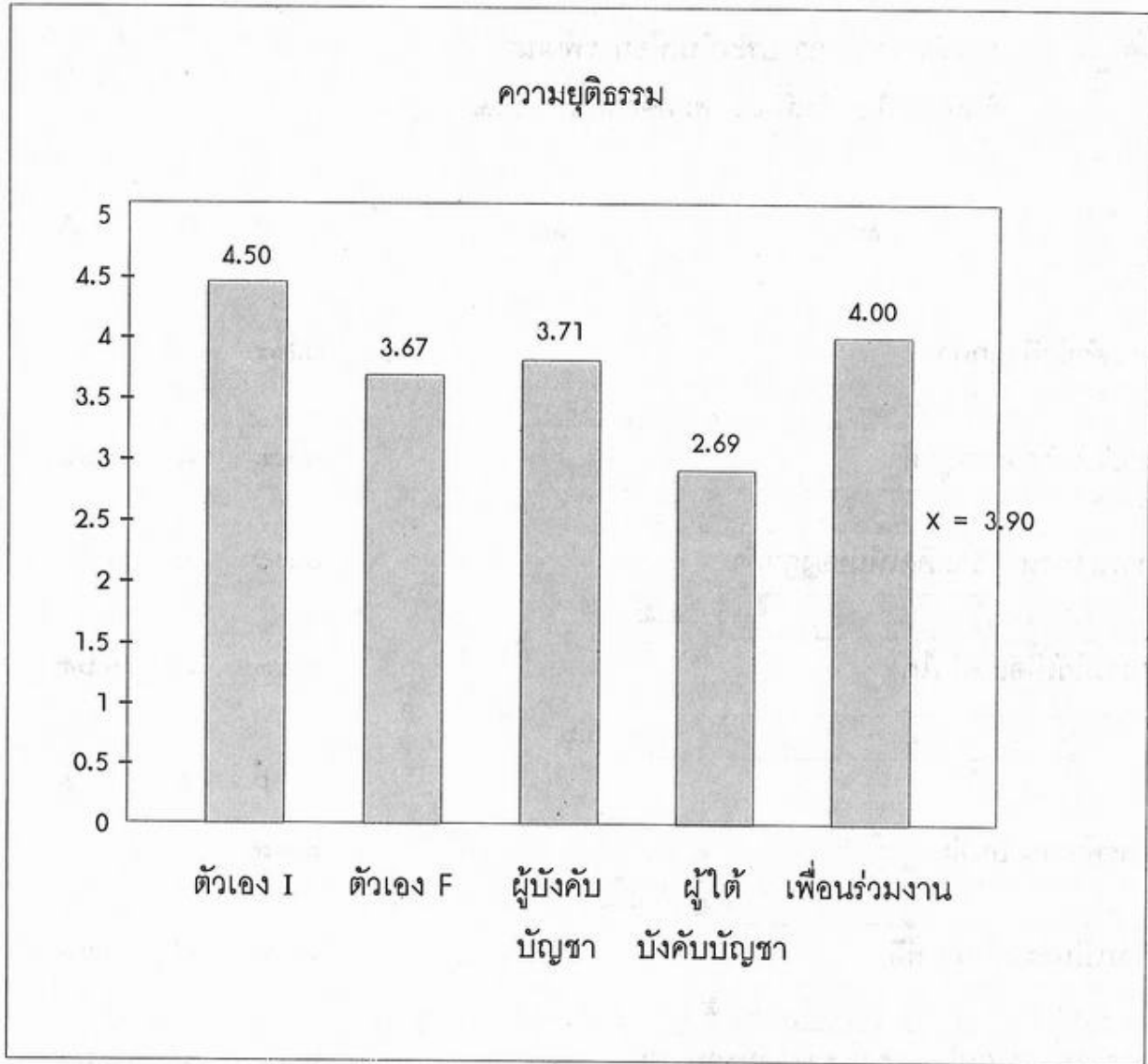
๕. คะแนนผลการทำงานโดยภาพรวมพิจารณาจาก คะแนนรวมการปฏิบัติงานสะสมทั้ง ๕ กิจกรรมย่อย หารด้วย ค่าคะแนนเต็มซึ่งถือเป็นคะแนนสูงสุด

นอกจากนี้ควรกำหนดอีกว่าจะประเมิน ด้วยวิธี ๓๖๐ องศา บ่อยครั้งเพียงใด เพื่อ ติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บ้างเสนอ ให้มีการ “re-profile” ในทุก ๆ ๑๘-๒๔ เดือน ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มจำนวนคำถามให้มากขึ้น ด้วย ก่อนการผลักดันระบบการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา อย่างจริงจัง นอกเหนือจากจะ ได้รับการยอมรับและสนับสนุนอย่างเต็มที่ จากผู้บริหารแล้ว ผู้รับผิดชอบต้องเห็นความ สำคัญของการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ให้มาก อาจจะขอเชิญพนักงานเข้าร่วมฟัง คำชี้แจงเพิ่มเติม เป้าหมายขั้นตอนของระบบ การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ประโยชน์ และ ผลที่คาดว่าจะได้รับ บทบาทของเขาเหล่านี้ ในกระบวนการประเมิน และอาจจะมีการ บรรยายแบบเข้ม ราว ๗ ชั่วโมง ให้กับหัวหน้างานถึงข้อเสนอแนะการใช้ การประยุกต์และการ แจ้งผล การสัมภาษณ์เพื่อประเมินผล การให้สวมบทบาทและฝึกปฏิบัติ เนื่องจาก การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา นี้ เป็นแบบเข้ม จึงควรกำหนดการประเมินของพนักงาน แต่ละคนต่างกันไปตามตลอดทั้งปี ไม่ควรมาทำ การประเมินรวบยอดพร้อมกันในระยะเวลาใด เวลาหนึ่งเท่านั้น หากเป็นไปได้ควรนำเทคโนโลยีเข้าช่วยดำเนินการในลักษณะ process support



ขั้นที่ ๔ การแจ้งผล ขั้นนี้คือ คุณค่า ที่แท้จริงของการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา เป็นขั้นที่ “Process Roll-out” อาจจะ ทบทวนขั้นตอนทั้งหมดที่ทำมา แนวทางการ แจ้งผล อาจจะเริ่มจากแบบหนึ่งต่อหนึ่งก่อน จากนั้นเป็นการแจ้งผลให้กับทีมแต่ละทีม แต่ละฝ่าย แต่ละส่วน หรือแต่ละระดับตำแหน่ง ต้องมีการสร้างแผนการพัฒนา (a development plan) ขึ้น โดยพิจารณาจากจุดเด่นและ จุดด้อย การแจ้งผลอาจนำมาจากผลการ ประเมินที่ละมิติที่ละองค์ประกอบที่เป็นกราฟ เป็น profile และการรายงานผลโครงการภาพ รวมที่เป็นคำพรรณนา (narrative report) ดังปรากฏในตัวอย่างที่นำเสนอในภาพที่ ๔ และภาพที่ ๕

ภาพที่ ๕: ผลการประเมินผู้บริหารระดับกลางของสำนักงาน ก.พ. ด้วยวิธี ๓๖๐ องศา¹⁶



หมายเหตุ I - ที่เห็นว่าสำคัญกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ

F - ที่มีโอกาสได้ปฏิบัติจริง

¹⁶ ที่มา: กลุ่มสร้างเครื่องมือวัด สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (๒๕๓๗).

ภาพที่ ๖: เส้นโค้งภาพของการประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา¹⁷

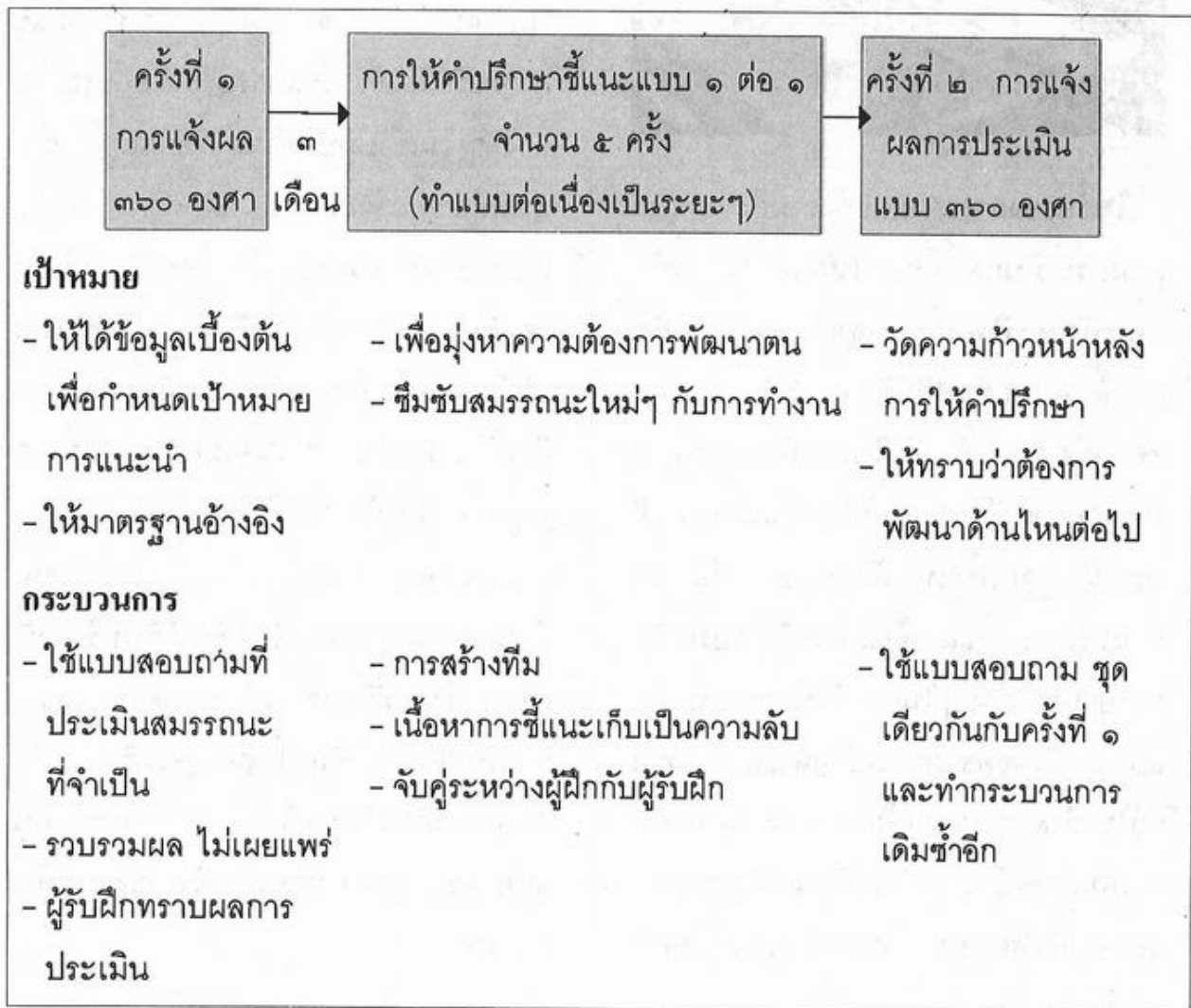
ชาร์ล ลินเบอร์ก



¹⁷ ตัวอย่างผลการประเมินของ TEAMS, Inc. เสนอไว้ ณ The 24th International Congress on the Assessment Center Method ระหว่างวันที่ ๑๔-๑๗ พฤษภาคม ๒๕๓๙ ณ Loews L'Enfant Plaza กรุงวอชิงตัน ดี.ซี.

จากภาพที่ ๖ นี้ จะเห็นว่า ลินเบอร์ก มีจุดเด่นในด้านพฤติกรรมบริการ คະแนนที่เขาได้รับการประเมินต่ำสุดคือ พฤติกรรมด้านการร่วมแรงร่วมใจ หากมีค่าเฉลี่ยหรือเกณฑ์ปกติของกลุ่มพนักงานเปรียบเทียบกับแล้ว เราจะแน่ใจมากขึ้นว่า คະแนนที่เขาได้รับนี้จะถือเป็นจุดด้อยได้หรือไม่ ค่าความสอดคล้อง (A) หากมากกว่า .๗๕ ถือว่า ผู้ประเมินเห็นสอดคล้องระหว่างกันสูง หากค่า A ต่ำกว่า .๕๐ ถือว่าผู้ประเมินมีความสอดคล้องกันในระดับต่ำ

ภาพที่ ๗: การแจ้งผลแบบ ๓๖๐ องศา และการชี้แนะอบรมแบบ ๑ ต่อ ๑ ของธนาคารสกอตแลนด์¹⁸



¹⁸ Strachan, M. (1996). Using multi-rater feedback with performance management. Paper presented at the 24th International Congress on the Assessment Center Method. May 14-17, Loews L'Enfant Plaza, Washington, D.C., U.S.A.



ในขั้นของการแจ้งผลนี้ยังรวมถึง การติดตามประเมินผลของการให้คำอบรมการฝึกสอนทักษะที่พึงประสงค์ในหมู่ผู้รับฝึก (coaches) แผนปฏิบัติการ (action plan) ของพนักงานแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง รายงานการแจ้งผลของผู้ประเมินแต่ละคนที่ประเมินผู้ถูกประเมินทั้งหลาย เมื่อเวลาผ่านไปสัก ๑๒-๑๘ เดือน ควรจะมีการประเมินกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินการประเมินแบบ ๓๖๐ เพื่อพิจารณาข้อปัญหาและแนวทางแก้ไข ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธี focus group การสัมภาษณ์ การสำรวจทัศนคติ การตรวจสอบอำนาจพยากรณ์ การคิดคำนวณค่าใช้จ่าย

เวลาและบุคลากรที่ต้องใช้ในการ ดำเนินการเป็นต้น ดังตัวอย่างการคำนวณเวลาที่ใช้ในตอนท้ายของบทความ

ผลการศึกษาสำรวจ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา การปฏิบัติหน้าหน้าแนวคิดและงานวิจัย ยังมีงานวิจัยยืนยันถึงคุณภาพไม่มากนัก โดยเฉพาะความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของผลการประเมิน ประเด็นต่าง ๆ ในเชิงปฏิบัติด้านการออกแบบ การนำเสนอการแจ้งผลแบบ ๓๖๐ องศา เช่น จะเก็บรักษาความลับอย่างไร ใครมีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลผลการประเมิน จะฝึกอบรมผู้ประเมินเช่นไร แต่ละแหล่งควรมีผู้ประเมินอย่างน้อยกี่คน ลักษณะของการแจ้งผลว่าควรปรากฏในรูปแบบใด นั้น ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดนัก

London & Smither (1995)¹⁹ ได้รายงานถึงผลการสำรวจทางโทรศัพท์กับบริษัทที่ปรึกษาต่างๆ ที่ชื่อปรากฏในนิตยสาร Fortune จำนวน ๒๐ บริษัท ในสหรัฐอเมริกา เพื่อสอบถามเกี่ยวกับการใช้แนววิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ผลที่พบ ดังรายงานไว้ในตารางที่ ๒

¹⁹ London, M., & Smither, J.W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes?: Theory-based applications and direction for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-840.

ตารางที่ ๒: ผลการสำรวจทางโทรศัพท์เกี่ยวกับการแจ้งผลแบบ ๓๖๐ องศา

๑. จำนวน ๒๐ บริษัทที่ทำการสัมภาษณ์

๑๓ บริษัทที่ปรึกษา (มีการสร้างเครื่องมือ ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินการ ตามความต้องการของลูกค้า)

๔ บริษัท ที่มีเครื่องมือ ตาราง และรายงานแจ้งผล สำเร็จรูป (off-the-shelf) แก่ลูกค้า

๓ องค์การ ที่ใช้ในหลาย ๆ หน่วยงานของตน

๒. จำนวนองค์การที่ใช้การแจ้งผลแบบ ๓๖๐ องศา

มีตั้งแต่ ๗- มากกว่า ๑๐๐๐ องค์การ (ที่แต่ละบริษัทให้คำปรึกษา ดูแล ให้คำแนะนำอยู่)

๓. ความถี่ที่แต่ละองค์การดำเนินการ

๔๐% ดำเนินการ ๑ ครั้งต่อปี

๒๕% ๒ ครั้งต่อปี

๒๐% บางที ๑ ครั้งต่อปี บางทีตามช่วงเวลาที่กำหนด

๑๕% ดำเนินการเป็นระยะช่วงเวลาปกติ (เช่น ๑ ครั้งต่อปี)

๔. ผลการประเมินมีส่วนใช้เพื่อการพัฒนา

๔๐% - ใช่

๒๐% - บางครั้ง

๑๐% - บ่อยครั้ง

๓๐% - ไม่เลย

๕. ผลการประเมินจากแหล่งต่างๆ แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงหรือไม่? (เช่น ผลประเมิน ในแบบสอบถามหน้าเดียวกัน)

๘๐% - ใช่

๒๐% - ไม่ใช่

๖. การประเมินตนเองต่างจากผลที่คนอื่นประเมินหรือไม่

๙๐% - ใช่	๑๐% - ไม่ใช่
-----------	--------------

๗. มีการรายงานดัชนีชี้วัดถึงความสอดคล้องภายในแหล่งประเมินหรือไม่

(เช่น ดูจากพิสัย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

๗๐% - ใช่	๑๕% - ขึ้นอยู่กับลูกค้า	๑๕% - ไม่
-----------	-------------------------	-----------

๘. ผลการประเมินจากแต่ละแหล่ง รายงานแยกเป็นส่วนๆ หรือรวมเป็นค่าคะแนน

๗๕% แยกเป็นส่วนๆ	๑๕% รวมค่าคะแนน
๑๐% ขึ้นกับความต้องการของลูกค้า	

๙. ข้อกระทงที่ใช้ประเมินมุ่งวัดพฤติกรรมหรือลักษณะอุปนิสัย

๖๐% วัดพฤติกรรม	๒๕% วัดอุปนิสัย
๑๐% วัดทั้ง ๒ คุณลักษณะ	๕% ขึ้นกับเครื่องมือที่ใช้

๑๐. แต่ละแหล่งผู้ประเมินใช้จำนวนคนเท่าใด

ช่วงค่า ๓ ถึง ๙ คน	โดยปกติใช้ ๔-๖ คน
--------------------	-------------------

๑๑. จำนวนผู้ประเมินจากแต่ละแหล่ง มีอย่างน้อยเท่าใดถึงจะแจ้งผลได้

ปกติ ๓ หรือ ๕ คน

๑๒. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าภายในหรือภายนอกองค์กร?

ปกติแล้วทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน

๖๐% บางที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้ง ๒ แหล่ง
๒๐% เก็บข้อมูลจากลูกค้าภายในเท่านั้น
๒๐% ไม่มีการเก็บข้อมูลจากลูกค้าเลย

๑๓. ผลประเมินถูกใช้เพื่อการพัฒนา การตัดสินใจเร็ว บริหารงาน หรือสนองทั้ง ๒ เป้าหมาย?

๘๕%	มุ่งใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเป็นหลัก/อย่างเดียว
๕๐%	เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาอย่างเดียวเท่านั้น
๕๐%	บางองค์การใช้เพื่อการพัฒนา บางรายใช้เพื่อการตัดสินใจเชิงการบริหารงาน

อนุสติ

มีหลายท่านเชื่อว่า การประเมินบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา เป็น “คลื่นลูกใหม่” ของการประเมินที่จะให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า ประเมินพนักงานในสมรรถนะที่สอดคล้องกับค่านิยม นโยบายขององค์กร สามารถที่จะประเมินได้ครอบคลุมทั้งผลการทำงานและวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นทีมพนักงานได้ โดยความเที่ยงตรงเชิงพื้นผิว (face validity) แล้ว ทำให้โน้มน้าวใจ เชื่อว่าวิธีการประเมินแบบนี้ให้ผลการประเมินที่มีความยุติธรรม (มากกว่าแหล่ง ประเมินเดียว) ดีกว่า มีคุณค่ามีความน่าเชื่อถือกว่า การประเมินแบบดั้งเดิม วิธีการประเมินแบบนี้ก็อ่อนไหวกับแนวทางการบริหารสมัยใหม่ เช่น TQM และทีมการจัดโครงสร้างแบบโครงการ และ Matrix ที่นิยมการลดอำนาจควบคุมกระจายอำนาจ “ออก” และ “ลง” ไป เพิ่มอำนาจให้ทีมบริหารกันเอง ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนมีสิทธิ์มีเสียง เน้นผลงาน ฝีมือ และพฤติกรรม ตามสมรรถนะความสามารถ

ที่พนักงานแต่ละคนมีแตกต่างกันไป แต่ให้มุ่งสู่คุณภาพและการบริการที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นผลิตภาพที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ผลกระทบสำคัญประการหนึ่งของการประเมินด้วยวิธี ๓๖๐ องศา คือ การผลักดันเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการประเมิน และขององค์กรไปในตัวด้วย ที่ต้องเปิดให้มีส่วนร่วม สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ในการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และแสดงความโปร่งใส ระบุระดับความสอดคล้องของผลการ ประเมินจากแต่ละแหล่ง ลดอคติ การเก็บรักษาความลับเกี่ยวกับผู้ร่วมประเมิน มีการสื่อสารแจ้งผลเพื่อผลักดันสู่การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ให้คำชี้แนะ ฝึกอบรมทักษะที่ควรแก้ไขปรับปรุง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

ภายใต้ลักษณะที่มีความหวัง (promising) ก็ยังมีความเสี่ยง (risks) ซ่อนอยู่หลายประการ เช่น ใช้เวลาดำเนินการมาก อย่างน้อยก็ต้องให้ผู้ประเมินและเอกสารในการดำเนินการมากขึ้น ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบ

ข้างเดียว (adverse impact) ด้านกฎหมาย ในกรณีที่มีปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติ เช่น เพศ เชื้อชาติ การศึกษา ระดับประสบการณ์ อายุของผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินความกลัวต่อการถูก “ล้างแค้น” (retribution) เมื่อหัวหน้ารู้ว่าใครที่ประเมินตนต่ำเข้าทำนอง “boomerang effect” การที่สมรรถนะที่มุ่งวัดเน้นด้านความ “เก่งคน” มากเกินไป ทำให้แนวการประเมินนี้เหมาะกับบางตำแหน่งบางระดับเท่านั้น นโยบายการ

บริหาร วิธีการดำเนินการและวิชาการบางอย่างอาจช่วยแก้ไขได้ เช่น การสื่อสาร การควบคุมการเข้าถึง และการเปิดเผยข้อมูลประเมิน การฝึกอบรมประมุขผู้ประเมิน การมุ่งวัด core skills จำกัดการนำไปใช้เฉพาะเป้าหมาย อาจก่อให้เกิดศรัทธา การยอมรับการนำไปใช้มากขึ้น สมดังคำกล่าวที่ว่า “Development Via Assessment” หากเราไม่ลองแล้วจะรู้อย่างไรว่าได้ผล จะรู้อย่างไรว่าดี

ก. ตัวอย่างการศึกษาวิจัยถึงเวลาที่ใช้ในการแจ้งผลแบบ ๓๖๐ องศา²⁰

เวลาที่ผู้ประเมิน ๑ คนใช้ (ชั่วโมง)	จำนวนพนักงานที่ได้รับการประเมิน						
	๕๐	๑๐๐	๒๐๐	๔๐๐	๘๐๐	๑๖๐๐	๓๒๐๐
.๒๕ (๑๕ นาที)	๑๘.๘	๓๗.๕	๗๕	๑๕๐	๓๐๐	๖๐๐	๑๒๐๐
.๕๐ (๓๐ นาที)	๓๗.๕	๗๕	๑๕๐	๓๐๐	๖๐๐	๑๒๐๐	๒๔๐๐
๑.๐๐ (๖๐ นาที)	๗๕	๑๕๐	๓๐๐	๖๐๐	๑๒๐๐	๒๔๐๐	๔๘๐๐

หากองค์กรมีพนักงานจำนวน ๔๐๐ คน ที่ต้องได้รับการประเมินจากจำนวนผู้ประเมิน ๑๒ คน ซึ่งแต่ละคนใช้เวลาในการตอบ ๓๐ นาที เวลาที่ใช้ทั้งหมดของแต่ละคนรวมกัน จะเป็นดังนี้

.๕ ชม. × ผู้ประเมิน ๑๒ คนต่อผู้ถูกประเมิน ๒ คน ใช้เวลาตอบคิดเป็น ๖ ชั่วโมง			
เวลาตอบ ๖ ชม. × ผู้ประเมิน ๔๐๐ คน	คิดเป็น	๒๔๐๐	ชั่วโมง
เวลา ๒๔๐๐ ชม./วันหนึ่งทำงาน ๘ ชั่วโมง	คิดเป็น	๓๐๐	วันทำการ

²⁰ Edwards, M.R., & Ewen, A.J. (1996). Automating 360 degree feedback *HR Focus*, p. 3.

ข. ตัวอย่างรายการสมรรถนะที่นิยมประเมินโดยวิธี ๓๖๐ องศา²¹

ทักษะที่ประเมิน	ตัวอย่าง
๑. ทักษะการบริหารและการจัดระเบียบ	เอกสาร การเก็บรวบรวมและตีความข้อมูล การสื่อสาร การสนับสนุน การให้บริการ ความเป็นผู้นำ การวางแผน การจัดระเบียบ
๒. การพัฒนาอาชีพ	แนะนำให้กำลังใจ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ การแก้ไข ความขัดแย้ง คุณภาพของงาน การตัดสินใจ ศักยภาพก้าวหน้า
๓. บรรยากาศองค์การ	ความคิดสร้างสรรค์ การให้คำแนะนำ การเปลี่ยนแปลง
๔. การสื่อสาร	การฟัง การถาม การพูด การเขียน
๕. ประสิทธิภาพของกลุ่ม	บทบาท โครงสร้าง การมีส่วนร่วมให้ การแสดงออก การให้ทรัพยากร
๖. ความสามารถให้บริการ	การประยุกต์ใช้ ความรอบรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างทีม
๗. การขึ้นทะเบียน	ความเข้าหาพูดคุย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ฟังฟังไว้ใจได้
๘. ทีมที่มีประสิทธิภาพ	รับผิดชอบ จิตใจประกอบการ การให้รางวัล
๙. ความเป็นผู้นำ	คิดริเริ่ม มีมาตรฐานอ้างอิง วิสัยทัศน์ เป็นตัวแบบ
๑๐. การเจรจาต่อรอง	ชนะ-ชนะ การเตรียมคน แสวงหาทางออกที่ดี
๑๑. การปฏิบัติหน้าที่ได้สูงสุด	ความชาญฉลาด ความตื่นตัว การมุ่งผลลัพธ์ รอบรู้
๑๒. การคำนึงถึงความปลอดภัย	ปฏิบัติตามกฎระเบียบ แก้ไขปัญหา ข้อวิฤติ คิดป้องกัน

²¹ Edwards, M.R., & Ewen, A.J. (1996). *360 Feedback*. New York: AMACOM.

ค. ตัวอย่างมิติที่นิยมใช้ประเมินแบบ 360 องศา ขององค์การเอกชน ²²

หน่วยงาน	มิติ										
	การทำงานเป็นทีม	ความเป็นผู้นำ	การชี้แนะงาน	คำพูด-ท่า ตรงกัน	นวัตกรรม	ความกระตือรือร้น	การตัดสินใจ	การระบุปัญหา	การสื่อสาร	การสังเกตการทำงาน	ความรู้ในงาน
IBM	✓		✓	✓		✓					
BP	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
Tenneco	✓		✓		✓					✓	✓
Amoco	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
PDI	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	

²²

London, M., & Beatty, R.W. (1993). 360 degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*. Summer/Fall, vol. 32, p. 359.

การพัฒนาคนโดยวิธี MENTERSHIP

อิระภา รัตนาอุบลย์ *



การพัฒนา คือ การทำให้เจริญ ในองค์การทุกองค์การไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนจึงมี
การพัฒนาคนในองค์การนั้น ๆ อยู่เสมอ ซึ่งการพัฒนานั้นมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่
โดยลักษณะของ การพัฒนาคนในองค์การนั้น มีลักษณะจัดคนเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่ง เรียกว่า
ทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับเงิน และวัสดุต่าง ๆ จึงต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถใช้ได้
อย่างคุ้มค่า

การพัฒนาคนมิใช่มีเพียงการพัฒนาในองค์การเท่านั้น เพราะโดย ธรรมชาติของคนจะ
สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยปลอดภัย ก็ต้องมีการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เริ่ม
ตั้งแต่เกิดก็ต้องมีคนคอยเลี้ยงดู สอนให้รู้จักกิน รู้จักเดิน รู้จักพูด มิฉะนั้น แล้วก็ไม่สามาร
มีชีวิตรอยู่ได้ เมื่อโตขึ้นก็ต้องศึกษา ต้องเรียนรู้วิธีทำมาหากิน เรียนรู้วิธีป้องกันตนเอง มิให้ถูก
ข่มเหงรังแก การเรียนรู้ดังกล่าวนี้เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในฐานะที่เกิดมาเป็นคน
มิใช่ในฐานะเป็น ทรัพยากรมนุษย์

* ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านพัฒนาคุณธรรม สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

การพัฒนาคนโดยวิธี MENTERSHIP

MENTERSHIP คือ วิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนโดยให้ผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าเป็นพี่เลี้ยง (MENTOR) คอยช่วยเหลือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าให้มีความสามารถทุกด้านเพื่อให้สามารถก้าวขึ้นสู่ระดับสูง และเป็นผู้นำ (LEADER) ได้ วิธีการนี้มีใช้อยู่ในบางประเทศ เช่น ในประเทศสวีเดน และเยอรมันนี โดยทำเป็น PROGRAMME MENTERSHIP

สาเหตุที่เกิดขึ้น PROGRAMME MENTERSHIP

PROGRAMME MENTERSHIP ที่เกิดขึ้นในสวีเดนและในเยอรมัน ก็เพื่อเป็นการพัฒนาสตรีโดยเฉพาะ เนื่องจากสตรีเป็นฝ่ายถูกกีดกันในหลาย ๆ ด้าน จึงมีการตั้งกลุ่มขึ้นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่กัน เป็นการพัฒนาตนเองให้พ้นจากการถูกกีดกันโดยไม่เป็นธรรม

ในประเทศไทยก็เหมือนกับในสวีเดนและเยอรมัน ที่สตรีถูกกีดกันในหลาย ๆ เรื่องซึ่งปรากฏหลักฐานจากหนังสืออนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ (กสส.) ได้จัดทำขึ้นว่า ประเทศไทยได้เข้าเป็นภาคีอนุสัญญาดังกล่าว ตั้งแต่วันที่ ๘ กันยายน ๒๕๒๔ ก็จริง แต่ก็ได้ขอยกเว้นไม่ผูกพันตามอนุสัญญาถึง ๗ ข้อ ในจำนวนอนุสัญญา ซึ่งมีทั้งหมด

๑๖ ข้อ ดังนี้

อนุสัญญาข้อ ๗ เรื่องความเสมอภาคทางการเมือง และการรับตำแหน่งทางราชการ

อนุสัญญาข้อ ๘ เรื่องการถือสัญชาติของบุตร

อนุสัญญาข้อ ๑๐ เรื่องความเสมอภาคทางการศึกษา

อนุสัญญาข้อ ๑๑ เรื่องสิทธิและโอกาสที่จะได้รับการจ้างงานชนิดเดียวกัน

อนุสัญญาข้อ ๑๕ เรื่องการทำสัญญา

อนุสัญญาข้อ ๑๖ เรื่องการสมรสและความสัมพันธ์ทางครอบครัว

อนุสัญญาข้อ ๒๙ เรื่องการตีความในการระงับข้อพิพาท หรือการใช้อนุสัญญาดังนี้

การที่ประเทศไทยตั้งข้อสงวนไว้ในประเด็นสำคัญถึง ๗ ข้อ ทำให้ถูกทักท้วงและเพ่งเล็งจากประเทศต่าง ๆ และจากองค์การเอกชนในเวทีการประชุมระหว่างประเทศมาโดยตลอด โดยเห็นว่า ประเทศไทยไม่มีความจริงจังต่อการส่งเสริมสถานภาพสตรี ซึ่งขัดต่อวัตถุประสงค์ของอนุสัญญา ดังนั้น เมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๓ ประเทศไทยจึงขอยกเลิกข้อสงวนรวม ๒ ข้อ คือ ข้อ ๑๑ และข้อ ๑๕ และ พ.ศ. ๒๕๓๕ ก็ได้ขอยกเลิกข้อสงวนข้อ ๘ อีกข้อหนึ่ง และในปีเดียวกันนั้นก็ได้มีการประกาศใช้ปริญญาตรีไทยอย่างเป็นทางการเพื่อเป็นหลักประกันร่วมกันว่า สตรีไทยทุกคนจะได้



เนื่องและเต็มที รวมทั้งจะได้รับความคุ้มครองในสิทธิ และโอกาสอย่างทัดเทียมกันในสังคม เพื่อให้สามารถพัฒนาสังคมและประเทศชาติได้อย่างเต็มที่ โดยรัฐมีหน้าที่สร้างองค์กรและกลไกในการพัฒนาสตรี รวมทั้งจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ด้วย

หลังจากนั้น พ.ศ. ๒๕๓๖ ก็ได้มีการขอยกเลิกข้อสงวนอีก ๒ ข้อ คือ ข้อ ๗ เกี่ยวกับความเสมอภาคทางการเมือง และการรับตำแหน่งทางราชการ และข้อ ๑๐ เกี่ยวกับความเสมอภาคทางการศึกษา

สาเหตุจากการที่สตรีในประเทศต่าง ๆ ถูกกีดกันในหลาย ๆ เรื่อง ดังนั้น ในบางประเทศ เช่น ในสวีเดน เยอรมัน จึงได้มีการตั้งกลุ่มขึ้นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่กัน ในรูปของ PROGRAMME MENTERSHIP เพื่อเป็นการ

พัฒนาตนเองของสตรีให้พ้นจากการถูกกีดกันโดยไม่ชอบธรรม

MENTERSHIP ในประเทศสวีเดน

บางหน่วยงานในสวีเดนได้มีการพัฒนาสตรีให้เป็นผู้นำ (LEADER) โดยการจัดเป็น PROGRAMME MENTERSHIP ขึ้น ด้วยการประกาศรับสมัครผู้สนใจมาคัดเลือกเข้าร่วมโปรแกรม เรียกว่า เป็น MENTEE และ MENTEE จะมาช่วยกันเลือก MENTOR (พี่เลี้ยง) ให้มีบทบาทเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้การสนับสนุนเป็นแบบอย่าง และเป็นเพื่อนพูดคุย โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของ MENTOR ไว้หลายประการ เช่น เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง ระดับตำแหน่งสูงกว่า MENTEE มีเครือข่ายกว้างขวาง และเต็มใจช่วยผู้อื่น เป็นต้น

MENTEESHIP ในเยอรมันนี

ผู้หญิงเยอรมันที่มีโอกาสเข้าไปมีตำแหน่งสูง ๆ ในวงราชการ และในทางการเมือง ได้แสดงน้ำใจแก่ผู้หญิงคนอื่น ๆ ที่มีความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินเข้ามา มีบทบาทในตำแหน่งสูง ๆ เหล่านั้นบ้าง จึงได้ตั้งเป็นกลุ่มขึ้นเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และพยายามหาโอกาสให้ผู้หญิงที่มีความสามารถได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญ ๆ ให้มีจำนวนใกล้เคียงกับผู้ชาย โดยจะใช้โอกาสที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ฉวยโอกาสนั้นเข้าไปมีส่วนร่วม โดย

ผู้นำกลุ่มจะต้องมีคุณสมบัติเด่น ๆ เช่นเดียวกับในสวีเดน

การประยุกต์ใช้ MENTERSHIP เพื่อพัฒนาตนเอง

ท่านรองเลขาธิการ ก.พ. (นางทิพาวดี เมฆสวรรค์) พิจารณาเห็นว่า อาจนำวิธีการ MENTERSHIP มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการให้มีลักษณะเป็นผู้นำ (LEADER) ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันได้เป็นอย่างดี จึงได้จัดทำโครงการ กัลยาณมิตร (MENTERSHIP PROGRAMME) ขึ้น ประกอบด้วยกลุ่มข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ซึ่งสมัคร เข้าโครงการนี้ทั้งหญิงและชายรวม ๑๔ คน โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง หรือเพื่อช่วยเพื่อน เพื่อให้สามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูง และเป็นผู้นำ (LEADER) ได้ โดยจะต้องมีการกำหนดลักษณะสำคัญ (KEY CHARACTER) ของพี่เลี้ยง (MENTOR) ว่า ควรมีลักษณะประการใดจึงจะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาประสบผลตามมุ่งหมาย

แนวคิด (CONCEPT) ของ MENTERSHIP ตามแนวพุทธศาสนา

ระบบพี่เลี้ยงหรือระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (MENTERSHIP) นี้ เป็นระบบที่มีการให้

และการสร้างสรรค์เป็นพื้นฐาน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ในบุคคลที่มีลักษณะเป็นพรหม พระพรหมคือผู้ให้ ผู้สร้าง ทุกคนสามารถเป็นพรหมได้ ถ้าหากมีคุณธรรมที่เรียกว่า “พรหมวิหาร ๔” คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

เมตตา คือ ปรารถนาให้เขามีความสุข

วัตถุประสงค์ของ MENTERSHIP อยู่ที่การให้ ดังนั้น พี่เลี้ยง (MENTOR) จึงต้องมีเมตตาเป็นพื้นฐาน

กรุณา คือ ปรารถนาให้เขาพ้นทุกข์

วัตถุประสงค์ของ MENTERSHIP อีกประการหนึ่ง คือ เป็นที่ปรึกษาในยามที่มีปัญหา เป็นการช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์ ดังนั้น พี่เลี้ยง (MENTOR) จึงต้องมีกรุณาเป็นพื้นฐาน

มุทิตา คือ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดี

เมื่อ MENTOR มีเมตตา ด้วยการช่วยให้เขาได้ดี ให้เจริญก้าวหน้าในงาน และมีกรุณาโดยคอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อเขามีปัญหา เมื่อเขาได้ดี เช่น ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้เลื่อนเงินเดือน ได้ไปต่างประเทศ หรือได้รับประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น MENTOR ก็จะต้องมีมุทิตา คือ พลอยยินดีต่อเขาด้วย

อุเบกขา คือ วางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง เพื่อมิให้เสียธรรม

MENTOR จะมีเพียง เมตตา กรุณา และมุทิตา เพียง ๓ ประการนี้ ยังไม่พอที่จะเป็น MENTOR ที่ดีได้ MENTOR ที่ดีจะต้องมีอุเบกขา

คือมีใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วย

พระธรรมปิฎก (ปอ. ปยุตโต) ได้ อธิบายไว้ในหนังสือจิตวิทยาเพื่อการพัฒนา คนตามแนวธรรมชาติ หน้า ๒๑ ว่า “ใน โลกนี้เพียงมนุษย์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เท่านั้นยังไม่พอที่จะดำรงรักษาสังคมให้ดำรง อยู่ด้วยดี เพราะว่าเบื้องหลังโลกมนุษย์หรือ เบื้องหลังสังคมนมนุษย์นั้น มีสิ่งที่เป็นฐาน รองรับอยู่คือความเป็นจริงแห่งกฎธรรมชาติ

ที่เป็นไปตามเหตุ บังคับของมัน ได้ แก่ สิ่งที่ท่านเรียกว่า ธรรม อันได้แก่ หลักการแห่งความ ถูกต้อง และความ เป็นจริงตามเหตุ บังคับ ตลอดจน หลักการที่มนุษย์ จัดตั้งวางขึ้นไว้



โดยใช้ความรู้ในความจริงของกฎธรรมชาติมา บัญญัติเป็นหลักการที่เรียกว่าเป็นกฎหมาย เป็นระเบียบ เป็นกติกาสังคม เพื่อจะดำรง รักษาสังคมของตนไว้ หลักการเหล่านี้เป็นสิ่ง สำคัญที่จะรองรับสังคมนมนุษย์ไว้เพียงมนุษย์ สัมพันธ์กันดีใน ๓ ข้อแรก ยังไม่เพียงพอ ต้องรักษาข้อที่ ๔ ด้วย เพราะฉะนั้น ความ สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยการช่วยเหลือ สันับสนุนกัน ในเรื่องของเมตตาก็คือ กรุณา

ที่ดี มุติตาก็คือนี้ จะต้องหยุดทันทีเมื่อการ ช่วยเหลือสนับสนุนกันนั้นจะไปละเมิดหรือ กระทบก่อความเสียหายต่อหลักการแห่งความ เป็นจริง ความถูกต้อง ความดีงาม ไม่ว่าจะ เป็น หลักการที่มีอยู่ในธรรมชาติก็ตาม หลักการที่ มนุษย์บัญญัติขึ้นเป็นกติกาสังคมก็ตามความ สัมพันธ์นั้นต้องหยุด ข้อนี้เรียกว่า อุเบกขา ซึ่งเป็นการปฏิบัติเพื่อรักษาหลักการไว้”

ดังนั้น สรุปลักษณะ (CONCEPT) ของ

MENTERSHIP

ตามแนวพุทธ ศาสนาได้ว่า คือ “การกระทำที่อยู่ บนพื้นฐานของ พรหม วิหาร ๔ คือ เมตตา ปราบณา ให้เขามีสุข กรุณา ปราบณาให้เขา พันทุกข์ มุติตา

พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขา วางใจ เป็นกลาง ไม่เอนเอียง เพื่อมิให้เสียธรรม

ลักษณะสำคัญ (KEY CHARACTER) ของ MENTOR ตามแนวพุทธศาสนา

เมื่อแนวคิด (CONCEPT) ของ MENTERSHIP อยู่บนพื้นฐานของเมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา แล้วเราก็สามารถ มองเห็นลักษณะสำคัญ (KEY CHARACTER)

ของ MENTOR ได้แล้ว

โครงการกัลยาณมิตร (MENTERSHIP PROGRAMME) มีความหมายชัดเจนในตัวเองแล้วว่า เป็นโครงการมิตรดี ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน “กัลยาณมิตร” แปลว่า มิตรดี ไม่ได้แปลว่า มิตรผู้หญิง ดังนั้น โครงการกัลยาณมิตรจึงมีผู้ชายรวมอยู่ด้วย

ทางพุทธศาสนาได้มีการกำหนดลักษณะของมิตรดี หรือมิตรแท้ไว้ว่ามี ๗ ประการ เรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม ๗” ดังนี้

๑. น่ารัก คือ ต้องน่ารักในฐานะเป็นที่น่าสบายใจ และสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม MENTOR ซึ่งเป็นผู้ให้จึงต้องเป็นคน *ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจช่วยเหลือเอื้อเฟื้ออ่อนหวาน การงานประจักษ์ ไม่สักแต่ทำ น้ำคำไพเราะ เหมาะสมสถานที่ และไม่มึนอกใจ*

๒. นำเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะที่เป็น MENTOR ทำให้เกิดความรู้สึกล

อบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย

๓. นายก้อยอง ในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ทรงความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรม และปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง และทำให้ระลึกเอ๋ยอ้างถึงได้ด้วย ความซึ่ง ภูมิใจ

๔. รู้จักพูดให้ได้ผล ต้องรู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าอะไรควรพูด อะไรไม่ควรพูด คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี

๕. อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟัง คำปรึกษา ชักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ไม่เบื่อ ไม่จุนเจียว

๖. แผลงเรื่องลึกล้ำได้ คือ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

๗. ไม่ชักนำในอฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

ถ้าผู้ใดมีลักษณะ ๗ ประการดังกล่าวนี้ก็จะสามารถเป็น MENTOR ที่ดี และสามารถพัฒนาเพื่อนในกลุ่มได้ตามวัตถุประสงค์



อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ศิริภรณา ๒๕๕๕



เฮ้อ...เล่นน้ำกันเข้าไป...ระวังหนังสือของพ่อหน่องนะลูก...เฮ้อ...ป่นว่าไปเกิด...
ต้นฉบับเปิงกหน้าอปปไทวจนได้แหละ...คนที่มิลูกมิเต้า กำลั้งอญู่ในวังชน ดงจะประสะบ
เนตุการณณ์เช่นนี้กันมาบียง ไม่มากก็น้องละครับ...แต่ก็น่ารักและอบอุนดี จริงใหม่ละครับ...
เฮาละ...อ่องานอกเรื่องเลงนะ...กว่าอุทาหรณ์ก่อนทำผิดชุดนี้ออกสู่สาธาของเพื่อน ๆ
โรงเรีงนของบุตรหลาน ดงจะเปิดเรีงนแล้ว ภาเร:ของเราก็ดงจะไม่พินปัญหาเรื่องค่า
เล่าเรีงน ค่าเดีร็องแบบนักเรีงน ค่าเรีงนพิเศษ ค่าเดีร็องเขีงนอุปกรณ์การเรีงน ค่าบำรุง
สมาคม ค่าบำรุงอารมณณ์ (อ่องาเฮ็ดไป...งาแก้ปวงหนุ่น:) และค่าอะ:ไรต่ออะ:ไรอีกมากมาย
ไปหมด จาระ:ไนไม่ครบพรอกครับ...เฮ้อ ๆ ๆ ๆ เฮาสองมือกำงหน้าผากไปเลงก็แล้วกัน
นะพวก... เฮ้อ...ตาแก่บ่นอะ:ไรกันอีก... เดีงวเพื่อน ๆ ก็ตากอกตากใจกันหมดพรอก รับ ๆ เขีงน
ต้นฉบับให้เขาเดอะ... ตากลง ๆ คราวนี้ก็มีเรื่องเกี่งวกับกรรมวิธีการทำงานของพวกเราสัก
๓-๔ แบบ ซึ่งน่าสนใจมาก แล้วตามด้วงเรื่องส่วนตัวของแต่ละคนอีก ๒-๓ แบบ สุดท้าง
เป็นเรื่องเตีอนใจบุคคลารทั้งหลางให้จำเอาไว้เป็นแนวทางปฏิบัติให้ดีนะ... จะได้ไม่ต้อง
แก้ไขให้เจ้านางเสีงหน้าอีก... เข้าใจไหม... เขีงตามติดเข้าไปได้เลง... ลุงส์ ๆ ๆ

เบิกก่อนจ่ายทีหลัง

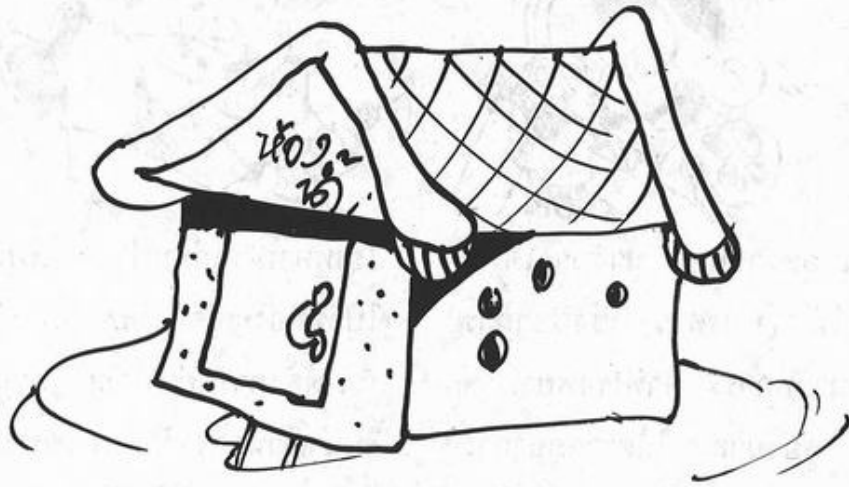


ทางราชการได้มีโครงการอบรมอาสาสมัครและกรรมการประจำหมู่บ้านรวม ๒ โครงการ จึงได้ทำเรื่องขอยืมเงินท่ตรงราชการจากจังหวัด ทางจังหวัดได้อนุมัติเงินยืมให้ตามที่ขอในเดือนสิงหาคม แต่ขณะนั้นชาวบ้านกำลังทำนาปักดำต้นกล้าอยู่ และประกอบกับได้มีการเร่งรัดและรณรงค์การวางแผนครอบครัวและบัตรสุขภาพ ทำให้ไม่เหมาะแก่การจัดฝึกอบรมและไม่สามารถจัดการอบรมได้ตามกำหนด ประกอบกับใกล้สิ้นปีงบประมาณอีกด้วย นายจริงใจซึ่งรับผิดชอบโครงการนี้จึงได้นำเรื่องเข้าที่ประชุม ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาร่วมประชุมอยู่ด้วย ที่ประชุมมีมติให้เลื่อนการอบรมไปก่อน แต่เพื่อให้ได้เงินจำนวนนี้ไว้ใช้ในการอบรมที่จะจัดในภายหลัง นายจริงใจจึงได้สั่งให้นายจริงจ้งรวบรวมหลักฐาน และจัดทำใบสำคัญส่งจังหวัด (โดยยังไม่มีกรอบรม) เพื่อหักล้างเงินยืม แล้วได้เก็บเงินจำนวนนั้นไว้ในตู้เหล็กเก็บเอกสารโดยมีกรรมการเก็บรักษาเงินร่วมรู้เห็น และมีได้นำไปใช้จ่ายเรื่องอื่น จน

กระทั่งหลังจากนั้นอีกประมาณ ๖ เดือน จึงได้นำเงินดังกล่าวมาใช้ในการอบรมตามโครงการดังกล่าวจนเสร็จสำเร็จผลตามที่โครงการได้กำหนดไว้ การกระทำของนายจริงใจ และนายจริงจ้งเป็นความผิดวินัยฐานรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชาตามมาตรา ๗๓ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (มาตรา ๙๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน นายจริงใจ ๑๐% ๒ เดือน และภาคทัณฑ์นายจริงจ้ง (๔๙/๒๕๓๘/๐๖-๐๗)...งานนี้...ยังงี้...ยังงี้...ผมก็จะต้องทำ...เลยต้องหาทางเบิกเงินเอามาเก็บไว้ก่อนครับ...นี่คือของจริงที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งในสวนภูมิภาค น่าเห็นใจครับ...โปรดช่วยกันหน่อยครับ โดยเฉพาะผู้มีหน้าที่อนุมัติเกี่ยวกับเงิน ๆ ทอง ๆ ทั้งหลาย โปรดเห็นใจผู้ที่จะต้องใช้จ่ายเงินด้วย โปรดอย่าพยายามส่งเงินไปให้ในช่วงใกล้ ๆ สิ้นปีงบประมาณเลยครับ...

---- ☆ ☆ ☆ ☆ ----

เช่าเลย



ทางราชการได้ครอบครองและใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุในการปลูกสร้างบ้านพักของทางราชการและสวนสาธารณะ แล้วยังมีเนื้อที่เหลืออยู่อีกประมาณ ๑ ไร่ ก็ใช้ปลูกสวนสาธารณะ และใช้มาจนกระทั่งชำรุดทรุดโทรม นายเชื้ทองซึ่งได้รับแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ ก็ได้นำที่ดินที่ปลูกสวนไว้นั้นไปให้นางเชื้เงินกับพวกเช่าเพื่ออยู่อาศัยโดยมิได้ทำความตกลงหรือขอความยินยอมจากผู้ครอบครองใช้ประโยชน์ก่อน หลังจากนั้น นางเชื้เงินกับพวกก็ได้ยื่นเรื่องขอปลูกสร้างตึกแถวในที่เช่า แต่ทางราชการไม่อนุญาต การกระทำของนาย

เชื้ทองเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย และระเบียบของทางราชการตามมาตรา ๖๘ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (มาตรา ๘๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน (๕๐/๒๕๓๘/๐๒)... ทำสิ่งใดโดยไม่ศึกษาระเบียบกฎเกณฑ์ให้ถูกต้องก็เป็นอย่างนี้แหละ...จำกันได้ให้ตึ้นะครับ...อำนาจจะต้องใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมด้วย มิใช่มีอำนาจแล้วใช้เรื่อยเปื่อยไป...อันตรายครับ

---- ☆ ☆ ☆ ☆ ----

รอก่อนนะ



เช้าของวันหยุดราชการ นางนารีได้พาเด็กหญิงดอกไม้ (บุตรสาว) ซึ่งมีอาการปวดท้องมากมารับการรักษาที่โรงพยาบาลประจำอำเภอ พยาบาลเวรได้ตรวจดูอาการเบื้องต้นแล้วพบว่า ผู้ป่วยมีอาการปวดท้องข้างขวามาก และมีอาเจียนร่วมด้วย จึงรีบโทรแจ้งนายเฉยเมย ซึ่งเป็นแพทย์เวรทราบ (ผู้นี้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลด้วยแหละ) และนายเฉยเมยได้สั่งการรักษาผู้ป่วยทางโทรศัพท์จากคลินิก โดยให้พยาบาลฉีดยาแก้ปวดและให้น้ำเกลือ งดอาหารและน้ำพร้อมกับให้รอดูอาการที่ห้องฉุกเฉิน ระหว่างที่รอนั่นเอง ผู้ป่วยมีอาการปวดท้องมาก มารดาจึงได้แจ้งพยาบาลหลายครั้ง ขณะนั้นมีผู้ป่วยมารอรับการรักษา มาก จนกระทั่งประมาณเที่ยง พยาบาลจึงโทรแจ้งนายเฉยเมยอีกครั้ง นายเฉยเมยก็แจ้งว่า รอก่อนเดี๋ยวทานข้าวเสร็จจะมาดู ผู้ป่วยได้ออดทนรอจนถึงประมาณบ่ายสองโมง ก็ยังไม่มาประกอบกับผู้ป่วยมีอาการปวดมากจนทนไม่ไหว ญาติจึงรีบพาไปรักษาที่โรงพยาบาลจังหวัด หลังจากนั้นนายเฉยเมยก็มาถึง



โรงพยาบาลเกือบบ่ายสองโมงครึ่ง และแวะไปดูที่ห้องฉุกเฉิน เมื่อทราบว่าผู้ป่วยไม่อยู่แล้ว ก็มีได้สั่งการอย่างไรอีก ส่วนผู้ป่วยนั้นต้องรับนำเข้าห้องผ่าตัดทันที เพราะว่าไส้ติ่งอักเสบและแตก (หากไม่ได้รับการผ่าตัดทันทีอาจถึงแก่ความตายได้นะ) และต้องนอนพักอยู่อีก ๘ วันที่เดียว

การกระทำของนายเฉยเมยเป็นความผิดวินัยฐานไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการ และไม่อุทิศเวลาให้แก่ราชการ ตามมาตรา ๙๑ และมาตรา ๙๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๔๙/๒๕๓๘/๐๒)...เฮ้อ...ช่างไม่รู้จักหน้าที่ของตัวเองเลยนะ ว่าจะต้องอยู่ที่ไหน ทำอะไร กลับไม่สนใจ ไปหาประโยชน์ส่วนตัวอยู่ที่คลินิกนั่นแหละ....แม้พยาบาลจะโทรตามตัวแล้วก็ยังเฉย ๆ... ก็สมควรที่ชาวบ้านจะต้องร้องเรียนแหละ...นี่ดินะ...ที่ไม่ถึงกับตายคาโรงพยาบาล...เฮ้อ...ชีวิตชาวบ้านตาดำ ๆ จะมีใครสนใจบ้างนะ...

---- ☆ ☆ ☆ ☆ ----

ดีเกินใบ

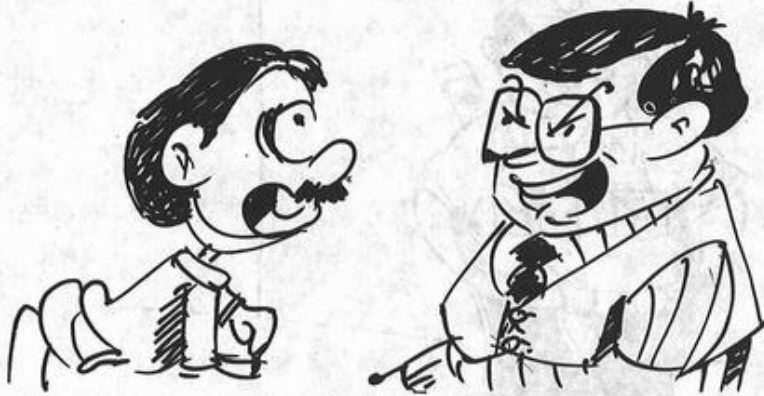


นายยอดดี ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ช่วงระยะเวลาประมาณ ๖ เดือน ได้สั่ง อนุญาตและมอบหมายให้หัวหน้างานสั่ง อนุญาตให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการแทน กันได้ (จ้างทำงานแทนกันตามปกตินั่นเอง มิใช่มาอยู่เวรแทนกันหรอกนะ) เป็นเหตุให้ นายร่ำรวย ซึ่งทำหน้าที่หัวหน้ายามได้ให้ เพื่อน ๆ มาปฏิบัติหน้าที่แทนตนเองอยู่ตลอด เวลา โดยนายร่ำรวยได้มาปฏิบัติหน้าที่ของ ตนเองน้อยมาก และเมื่อนายยอดดีทราบเรื่อง ดังกล่าว ก็มีได้สั่งยกเลิกคำสั่งของตน หรือ งดการอนุญาตให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทน นายร่ำรวย นอกจากนี้ในการเสนอความดี ความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี นายยอดดีก็ยังเสนอเห็นสมควรเลื่อนขั้นเงิน เดือนประจำปีให้แก่นายร่ำรวยตามปกติอีกด้วย การกระทำของนายยอดดีเป็นความผิด วินัย รุานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตาม

กฎหมายระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (มาตรา ๘๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕) โทษที่ได้รับ คือ ตัด เงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน (๔๗/๒๕๓๘/ ๐๒)...ปกติการปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้อง มาปฏิบัติงานด้วยตนเอง มิใช่มอบให้คนอื่น มาปฏิบัติงานแทนได้ เพราะราชการต้องการ ความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น มิใช่ ตัวแทน...เมื่อรู้ว่าตัวเองไม่สามารถทำงานได้ ก็ควรพิจารณาตัวเอง มิใช่จ้างคนมาทำงาน แทน ผู้บังคับบัญชาที่เช่นเดียวกัน ควรที่จะ ต้องพิจารณาตัดสินใจดำเนินการประการใด ประการหนึ่งลงไปในทางที่ไม่ทำให้ทาง ราชการเสียหาย มิใช่ปล่อยไปตามกาลเวลา เช่นนั้นะครับ...นี่ก็เป็นอุทาหรณ์ที่ดีสำหรับผู้ บังคับบัญชาอีกเรื่องครับ...

--- ☆ ☆ ☆ ☆ ---

มอบเสียที ๆ นะ



ณ สถานที่ราชการแห่งหนึ่ง นายดีปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและบัญชี ผู้บังคับบัญชาได้สั่งให้นายดีเดินทางไปช่วยราชการด้านการเงินและบัญชีเช่นเดิมที่จังหวัด นายดีได้รับทราบคำสั่งดังกล่าวแล้ว กลับไม่ยอมมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเดินทางไปช่วยราชการแต่อย่างใด นอกจากนั้นยังไม่ได้ทำหลักฐานการจ่ายเงิน บางส่วนของโครงการสร้างงานในชนบทตามระเบียบอีกด้วย การกระทำของนายดี เป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ และไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการตามมาตรา ๖๘

วรรคหนึ่ง และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (มาตรา ๘๕ และมาตรา ๙๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕) โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (๔๗/๒๕๓๘/๐๑)...เรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบอย่างถูกต้องนะครับ อย่าทำเป็นล้อเล่นนะ ดีไม่ดี อาจถึงขั้นเป็นอันตรายแก่วิถีชีวิตราชการได้นอกจากนั้นเรื่องช่วยราชการ มีแต่ผู้ที่พยายามวิ่งเต้นขอไปช่วยราชการกันทั้งนั้น แต่ครั้งนี้กลับไม่ยอมไป คุณจะไม่ราบรื่นสักหน่อยนะ ครับ...! ตกลงกันให้ดิ้นนะ...อย่าให้เสียหายกันไปหมดเลยครับ...ขอบคุณครับ

---- ☆ ☆ ☆ ☆ ----

เช็คดีดเด่น



นางสุดสวยได้ซื้อสินค้า แล้วจ่ายเช็คชำระ
หนี้ปรากฏว่า เมื่อถึงกำหนดชำระ ร้านค้าได้
นำเช็คไปเข้าบัญชีตามปกติ ธนาคารปฏิเสธ
การจ่ายเงินตามเช็คให้ติดต่อบริษัทผู้สั่งจ่าย (เรียก
ง่าย ๆ ก็คือเช็คเด็งนั่นแหละครับ) จึงได้ไป
แจ้งความต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ นางสุดสวยจึง
ถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจจับกุมตัวเป็นผู้ต้องหา
คดีอาญาในข้อหาออกเช็คโดยเจตนาที่จะ
ไม่ให้มีการใช้เงินตามเช็ค (เบี้ยวไม่ชำระหนี้
นั่นเอง) ขณะถูกจับกุมตัวมา นางสุดสวยก็
ได้กล่าววาทจาตุนหมิ่นเจ้าหน้าที่ตำรวจที่กระ
ทำการตามหน้าที่ จึงถูกควบคุมตัวดำเนิน
คดีอาญาข้อหาตุนหมิ่นเจ้าพนักงานอีกข้อหา
หนึ่ง ทางราชการได้สั่งให้นางสุดสวยพัก
ราชการด้วยเพราะว่าผู้นี้ถูกควบคุมตัวเป็น
เวลาเกินกว่า ๑๕ วัน ติดต่อกัน ผลคดีอาญา
ถึงที่สุด คดีแรกคู่กรณีตกลงกันได้ โจทก์จึง
ถอนคำร้องทุกข์ และศาลอนุญาตพร้อมทั้ง
จำหน่ายคดีออกจากสารบบความ ส่วนคดี

หมิ่นประมาทเจ้าพนักงานศาลพิพากษาลง
โทษปรับ ๔๐๐ บาท ให้การรับสารภาพเป็น
ประโยชน์แก่การพิจารณาลดโทษให้กึ่งหนึ่ง
คงปรับ ๒๐๐ บาท ผู้บังคับบัญชาจึงสั่งให้
กลับเข้ารับราชการ และสั่งลงโทษทางวินัย
การกระทำของนางสุดสวย เป็นความผิดวินัย
ฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (มาตรา ๙๘ แห่ง
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๓๕) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๔๙/
๒๕๓๘/๐๓)...นี่แหละหนา ชีวิตของเพื่อน
ข้าราชการ ที่ต้องการสร้างสิ่งของเครื่องใช้
ในครอบครัว โดยประเมินงบประมาณเพียง
คร่าว ๆ เท่านั้น เลยก่อให้เกิดปัญหาตามมา
ถึงอย่างไรก็ให้เพล่า ๆ ลงสักหน่อยนะครับ
ดอกเบีย้อยละ ๑๐ ต่อเดือนนะ มันไม่ใช่
น้อยหรอกนะ ลำพังจ่ายแต่ดอกเบีย้อย่างละ
เหยี้ยหายเลยที่เดียวแหละครับ...

---- ☆ ☆ ☆ ☆ ----

สุราพาไป

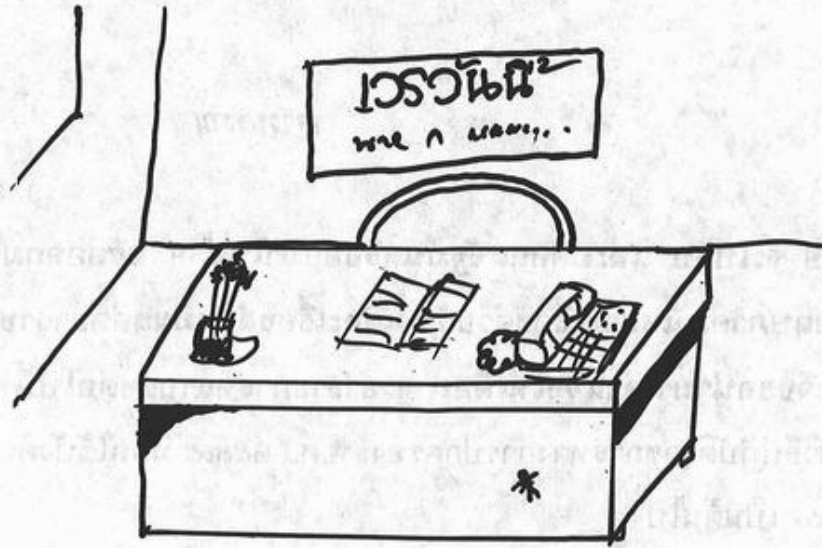


ช่วงพักเที่ยงวันหนึ่ง นายช่างศรีกับพวก
รวม ๕ คนได้ออกไปรับประทานอาหาร
กลางวันนอกสำนักงาน โดยมีสุรากลั้วคอด้วย
ครั้นตกบ่ายประมาณ ๓ โมง ก็ได้ยกขบวน
กลับมาและแยกย้ายกันเข้าทำงานตามปกติ
คงมีเพียงนายช่างศรีคนเดียวที่มีได้กลับเข้า
ห้องทำงาน แต่ได้เดินไปมาอยู่ในบริเวณ
โรงซ่อมและได้กล่าววาทาไม่สุภาพกับหัวหน้า
ช่างและผู้ช่วยหัวหน้าด้วย เรียกว่าเห็นช่าง
เท่าหมูนั่นแหละเป็นเหตุให้เกิดการทะเลาะ
วิวาทโต้เถียงกันขึ้น การกระทำของนาย
ช่างศรีเป็นความผิดวินัยฐานไม่รักษาความ
สามัคคีตามมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๔๗/๒๕๓๘/๐๕)...
นี่...ปราณีกันสุด ๆ แล้วนะ ปกติการเลพสุรา
แล้วมาประพฤติตนไม่สุภาพ เรียกร้อย แล้ว
ส่วนใหญ่มักจะถูกลงโทษถึงขั้นตัดเงินเดือน
กันเลยแหละ...จำเอาไว้ให้ตึนนะ...เดือนกัน
บ่อยเหลือเกินนะเรื่องเช่นนี้... หากรักจะ
กินเหล้า ต้องรู้ตัวเองว่าจะเบรคแตกหรือไม่
ด้วยนะครับ...หากเบรคไม่ดี อดใจไว้ไปมา
ที่บ้านตอนเย็น หรือวันหยุดเป็นดีที่สุด...
อ้อ...แล้วก็อย่าไปลืมหิวสร้างควมเดือดร้อน
รำคาญให้กับแม่บ้านหรือลูกหลาน ตลอดจน
เพื่อนบ้านใกล้เคียงก็แล้วกันนะครับ...
คราวนี้อาจจะต้องถึงขั้นขึ้นโรงพักก็ได้ครับ...
เฮ้อ...เหนื่อย...



ผิดเป็นครู



นายรันเคยถูกผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษทางวินัยกรณีไม่อุทิศเวลาให้แก่ราชการหลายครั้งจนทางราชการได้สั่งติดตามคุณสมบัติ นายรันเป็นเวลา ๖ เดือน ปรากฏว่านายรันก็ยังกระทำผิดวินัยจนผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษอีกหลายครั้ง เช่น ละทิ้งหน้าที่เวร ขาดเวร ลาป่วยเท็จ ทำทรัพย์สินของราชการเสียหาย เป็นต้น และระหว่างนั้นก็ได้ละทิ้งหน้าที่ราชการไปติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วันอีกด้วย ทางราชการจึงได้สั่งลงโทษไล่นายรันออกจากราชการตามมติ อ.ก.พ.กรม หลังจากนั้นทางราชการไม่อาจจะดำเนินการเพื่อสั่งให้นายรันออกจากราชการ

เพราะหย่อนความสามารถได้อีก เพราะว่าสถานะภาพการเป็นข้าราชการของนายรันได้หมดไปแล้ว หากทางราชการได้ดำเนินการไป คำสั่งย่อมไม่มีผลใช้บังคับตามกฎหมาย ควรยกเลิกคำสั่งดังกล่าวเสีย (๔๙/๒๕๓๘/๐๕)...เมื่อทำสิ่งใดไม่ถูก ไม่มีผลใช้บังคับตามกฎหมาย ก็ควรจะสั่งยกเลิกให้ปรากฏเป็นหลักฐานเสียครับ จะได้ไม่ต้องเสียเวลาติดตามไปดูเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีก...เรียกว่าทำให้ทุกอย่างกระจ่างชัด ไม่ขัดแย้งกันนั้นแหละครับ...ไม่เสียหาย หรือเสียหายหรือครับ

--- ☆ ☆ ☆ ☆ ---

ใหม่ ๆ ในราชการ

สารบรรณ

ช่วงนี้มีกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีออกมาใหม่ ๆ หรือออกมาแล้วมีผลใช้บังคับในเดือนพฤษภาคมนี้หลายเรื่องด้วยกัน แต่ละเรื่องล้วนมีผลต่อข้าราชการทั้งสิ้น วัสดุของเราจึงขอนำมาเล่าแจ้งให้เพื่อน ๆ ข้าราชการทราบดังต่อไปนี้

๑. พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ มีผลใช้บังคับ วันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๔๐ เป็นต้นไป

จริง ๆ แล้ว พระราชบัญญัตินี้ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษามาตั้งแต่วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๙ แล้วแต่ มีบทบัญญัติว่าให้มีผลใช้บังคับเมื่อพ้นร้อยแปดสิบวันนับแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

นั่นคือ วันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๔๐ เป็นต้นไป

ดังนั้น พระราชบัญญัตินี้จึงมีผลใช้บังคับแล้ว

พระราชบัญญัตินี้จะเกี่ยวกับข้าราชการที่จะใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เช่น สั่งการ อนุญาต อนุมัติ วินิจฉัยอุทธรณ์ รับรอง หรือรับจดทะเบียนที่มีผลต่อสถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคล หรือที่มีผลเป็นการสร้างนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคล

เหตุผลในการประกาศใช้กฎหมายฉบับนี้

ตามที่ระบุไว้ใน พระราชบัญญัติคือ “โดยที่การดำเนินงานทางปกครองในปัจจุบันยังไม่มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่เหมาะสม จึงสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนต่าง ๆ สำหรับดำเนินงานทางปกครองขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย มีประสิทธิภาพในการใช้บังคับกฎหมายให้สามารถรักษาประโยชน์สาธารณะได้ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อีกทั้งยังเป็นการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการด้วย

ดังนั้น หากสรุปเหตุผลในการประกาศใช้ น่าจะใช้คำว่า เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นกลาง และให้หลักประกันความเป็นธรรมแก่ประชาชนในการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ของรัฐ น่าจะเป็นคำที่สรุปเหตุผลได้

นอกจากนี้การกำหนดหลักเกณฑ์ขั้นตอน เงื่อนไขยังให้สิทธิแก่ประชาชนในอีกหลาย ๆ ประการ อาทิเช่น ประชาชนสามารถโต้แย้ง ให้ข้อเท็จจริง แสดงหลักฐานแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้ กรณี ถ้าคำสั่งทางการปกครองจะกระทบถึงสิทธิของตน หรือจะสามารถมีหมายไปเจรจาแทนตน ได้ตลอดเวลา และยังสามารถอุทธรณ์คำสั่งได้ด้วย

เพื่อน ๆ ข้าราชการที่สนใจรายละเอียด พระราชบัญญัติฉบับนี้อาจหาอ่านและศึกษาได้ทั่วไป หรือจากราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๓ ตอนที่ ๖๐ ก. วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๓๔

๒. ก.พ.ประกาศใช้หลักเกณฑ์และวิธีการหมุนเวียนนักบริหารระดับ ๙ และ ๑๐ ที่ปรับปรุงใหม่

สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนให้กระทรวงทบวง กรมต่าง ๆ ทราบปฏิบัติเรื่องการหมุนเวียนนักบริหารระดับ ๙ เช่น รองอธิบดี ผู้ช่วยปลัดกระทรวง รองผู้ว่าราชการจังหวัด และนักบริหารระดับ ๑๐ เช่น อธิบดี รองปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด ใหม่แล้ว

สาระสำคัญส่วนใหญ่ยังคงเป็นไปตามหลักการเดิมคือ ให้หมุนเวียน โดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้ายโอนทุก ๔ ปี ส่วนหลักเกณฑ์ที่แก้ไขจะเป็นการกำหนดผู้มีอำนาจในการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้ายโอนให้เหมาะสมกับอำนาจการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง สาระสำคัญที่ปรับปรุงใหม่ที่สำคัญ ซึ่ง คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้วคือ การขอต่อเวลาการดำรงตำแหน่งนักบริหารที่ครบกำหนด ๔ ปี แล้วเดิมให้ต่อได้ครั้งละ ๑ ปี แต่ไม่จำกัดจำนวนครั้งที่ต่อเวลาไว้ จึงมีบางส่วนราชการที่ขอ อนุมัติคณะรัฐมนตรีนักบริหาร ๑๐ บางท่านหลายครั้ง ดำรงตำแหน่งเดียวติดต่อกันเกินกว่า ๕-๖ ปีก็มี ซึ่งไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ขอต่อเวลาดำรงตำแหน่งที่ครบ ๔ ปีได้ครั้งละ ๑ ปี แต่ไม่เกิน ๒ ครั้ง หรือเรียกว่า ๔ + ๑ + ๑ ก็ได้

หนังสือเวียน ก.พ. ฉบับนี้คือ ว ๗/๒๕๔๐ ลงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๔๐ ครับ หาอ่านได้จากหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ หรือสำนักงานจังหวัดได้

จะเลือกชีวิตแบบนี้ ให้ลูกหลานของคุณหรือ...



ชีวิตยุคใหม่กับขยะทั่วประเทศถึง 33,000 ตันต่อวัน

ถึงเวลาแล้วที่จะ “ผลิตขยะให้น้อยที่สุด” 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



เขินรับเอกสารและรายละเอียดเพิ่มเติม ได้ที่
ส่วนประชาสัมพันธ์ บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
โทร. 260-1311-20 ต่อ 1231-4

