



ISSN 0125-0906

วารสาร
ข้าราชการ

ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๕ เดือนกันยายน-ตุลาคม ๒๕๔๐

บทกวีวันแม่แห่งชาติ
(เฉลิมพระเกียรติ ๑๒ สิงหาคม มหาราชินี)

พระทัยแม่แผ่เมตตากรรณาลูก
เฝ้าพันผูกพัฒนาไทยให้ไพศาล
สงวนศิลป์ สัตว์ สอน ป่า พระราชทาน
มากโครงการ ไร่ พระมหากษัตริย์คุณ
น้ำพระทัยแม่ใหญ่กว่ามหาสมุทร
เกษียรน้ำลำเลียงบุตรให้อำอุ่น
พระบารมีปกเกล้าฯ ไทยไพฑลละมุน
“แม่แห่งชาติอนันต์พระคุณ” ถวายพระพร

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อม

ข้าพระพุทธเจ้า กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

(นายปรัชญา ไกรนรา ร้อยกรอง)

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๕๖ ฉบับที่ ๕ เดือนกันยายน-ตุลาคม ๒๕๕๐

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิรูปราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ที่ปรึกษา

- ◆ นายอุดม บุญประกอบ ◆ นางทิพาดี เมฆสุวรรณ
- ◆ นายธีรบุทธิ์ ห่อเล็กศรีตัน ◆ นายบุญปลุก ราชเกตุ
- ◆ นายศุภวัชร ไรศิกญาณ

บรรณาธิการ

- ◆ นายชูพงศ์ เศวตจินดา

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

- ◆ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์

กองบรรณาธิการ

- ◆ นายบุญรอด สิงห์วัฒนศิริ ◆ นางสุชาดา รั้งสินธ์
- ◆ นายวิญญู พิทักษ์ปกรณ์ ◆ นายสุชาติ เวโรจน์
- ◆ นายเกริกเกียรติ เอกพจน์ ◆ นายขจร ไคละสุต
- ◆ นางอารีย์ สวัสดิ์สาดี ◆ นางวรรณพร สุทธิปริดา
- ◆ น.ส. ศิวาพร นวลดา ◆ นายสมพงษ์ อภิลดาพิพัฒน์

ฝ่ายจัดการ

- ◆ นายอนวัช ธีรประสาธน์ ◆ นายอนุพงศ์ สุขเกษม
- ◆ นายบุญสิน กังวลสุข

ฝ่ายศิลป์

- ◆ นายสนธยา สิทธิกรณ์

เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

โทร. ๒๘๑-๙๕๕๔, ๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๑๓๔

ผู้จัดการสวัสดิการ

- ◆ นายอนวัช ธีรประสาธน์

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สมมิตรพรันด์ ๕๙/๔ ซอยวัดพระเงิน
ถนนคลังรังัน-สุพรรณบุรี บางใหญ่ นนทบุรี ๑๑๑๔๐
โทร. ๕๙๕๑๘๔๙

สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ ๑๕๐ บาท (๖ เล่ม)
รวมค่าจัดส่ง

บอกรับและชำระเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐

ธนาคารคลังจ่าย ปท. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี
ต้องการให้ขอเสนอแนะตามปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือ

ส่งบทความ แสดงความเห็น โปรดส่งไปที่

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐

สารบัญ

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • บทกวีวันแม่แห่งชาติ ๑ <li style="padding-left: 20px;">(เฉลิมพระเกียรติ ๑๒ สิงหาคม มหาราชินี) <li style="padding-left: 40px;">ปรัชญา ไกรนรา |
| <ul style="list-style-type: none"> • บทบรรณาธิการ ๓ |
| <ul style="list-style-type: none"> • บทสัมภาษณ์ ท่านเลขาธิการ ก.พ. ๗ <li style="padding-left: 20px;">(นายอุดม บุญประกอบ) |
| <ul style="list-style-type: none"> • การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ๑๖ <li style="padding-left: 20px;">ที่มาและที่ไป <li style="padding-left: 40px;">ดร. วีระวัฒน์ บันนิตามัย |
| <ul style="list-style-type: none"> • แต่ผู้เกษียณรุ่นน้อง ๕๐ <li style="padding-left: 20px;">ดุสิต เทพไพฑูรย์ |
| <ul style="list-style-type: none"> • ใหม่ ๆ ในราชการ ๕๒ <li style="padding-left: 20px;">สารบรรณ |
| <ul style="list-style-type: none"> • อุทาหรณ์ก่อนทำผิด ๕๗ <li style="padding-left: 20px;">เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์ |
| <ul style="list-style-type: none"> • กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่ ๖๕ <li style="padding-left: 20px;">ประนุญ สุวรรณภักดี |
| <ul style="list-style-type: none"> • ข่าวงานราชการ ๘๓ |



บทบรรณาธิการ

วันที่ ๑๒ สิงหาคม ๒๕๔๐ เป็นวันคล้ายวันพระราชสมภพสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ วารสารข้าราชการขอพระราชทานพระราชวโรกาสเรียนเชิญข้าราชการทุกท่านน้อมเกล้า น้อมกระหม่อม ถวายพระพรชัยมงคล ขออำนาจแห่งคุณพระศรีรัตนตรัย ได้โปรดอภิบาล บันดาลดลให้สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ จงทรงพระเกษมสำราญ พระชนมายุยืนนาน ทรงมีพระราชปณิธานใด จงสัมฤทธิ์ ขอพระบารมีปกเกล้าเหล่าข้าราชการทั้งปวงตลอดไปชั่วกาลนาน

กัญยายนของทุก ๆ ปี เป็นเดือนสุดท้ายในการปฏิบัติงานของข้าราชการหลายท่านที่อายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ คือจะต้องพ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ สำหรับเดือนกัญยายน ๒๕๔๐ ก็เป็นเดือนที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. (นายอดุล บุญประกอบ) เกษียณอายุราชการเช่นเดียวกัน ท่านเลขาธิการ ก.พ. เริ่มเข้ารับราชการในสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ ๑๖ กัญยายน ๒๕๐๒ รวมเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงาน ก.พ.จนถึงเกษียณอายุเป็นเวลา ๓๘ ปี ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ในด้านการบริหารงานบุคคลอย่างยิ่ง ในโอกาสนี้ วารสารข้าราชการ จึงได้ขอทราบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแวดวงราชการของท่าน ซึ่งมีแง่มุมที่น่าสนใจ และควรศึกษาทำความเข้าใจเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการต่อไป วารสารข้าราชการจึงขอนำมาเสนอท่านผู้อ่านที่เคารพไว้ในโอกาสนี้

บทบรรณาธิการ ได้เคยเสนอข้อคิดเห็นกับท่านผู้อ่าน เกี่ยวกับความสำคัญของการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐในวารสารข้าราชการฉบับที่ผ่าน ๆ มา ในขณะนี้ก็มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม จึงขอเสนอข้อคิดเห็นเพื่อท่านผู้อ่านประกอบความคิดตามที่สมควร

นับตั้งแต่ ก.พ. ได้เริ่มมาตรการให้กระทรวง ทบวง กรม ขอเพิ่มกำลังคนภาครัฐ (ตำแหน่งใหม่) ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของจำนวนตำแหน่งที่มีเงินเดือนในกรมนั้นในปี ๒๕๑๔ ต่อมารัฐบาลได้มีมาตรการชะลอการเพิ่มกำลังคนภาครัฐไว้ไม่ให้เกินร้อยละ ๒ ในปี ๒๕๒๓ รวมทั้งมาตรการระงับคำขอเพิ่มตำแหน่งใหม่ของ ก.พ.ในปีงบประมาณ ๒๕๓๔-๒๕๓๕ ในปี ๒๕๓๔ และมาตรการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการตามมติคณะรัฐมนตรี ในปี ๒๕๓๕ ซึ่งให้ระงับการเพิ่มตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างตลอดช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๗ (๒๕๓๔-๒๕๓๙) แผนพัฒนาฉบับดังกล่าวยังได้กำหนดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐไม่ให้สูงกว่าร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณรายจ่ายไว้ด้วย และมาตรการล่าสุดคือ มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐให้ชะลอและตรึงกำลังคนภาครัฐที่ใช้บังคับอยู่ในขณะนี้

มาตรการที่ได้กำหนดขึ้นทั้งหมดนั้น อาจได้ผลบ้างในระดับหนึ่ง โดยอาจได้ผลบ้างกับบางส่วนราชการที่นักบริหารได้ใช้การบริหารจัดการที่ดีโดยไม่ขอเพิ่มกำลังคนเพิ่ม อาจได้ผลบ้างกับบางส่วนราชการที่ยึดปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ อย่างจริงจังโดยไม่ขอเพิ่มกำลังคน แต่มาตรการ

ดังกล่าวก็ได้ผลน้อยมากหรือไม่ได้ผลเลยกับส่วนราชการที่ไม่เคยปรับปรุงวิธีบริหารจัดการด้านกำลังคน ส่วนราชการที่ไม่ให้ความสนใจกับปัญหาด้านกำลังคนภาครัฐ เพราะถือว่าเป็นปัญหาของรัฐบาล เป็น ปัญหาของ ก.พ. ส่วนราชการที่ไม่เคยสนใจในมาตรการด้านกำลังคนที่คณะรัฐมนตรีกำหนดก็ยังคงขอกำลังคนเพิ่ม ขอดังส่วนราชการมากขึ้น กำลังคนภาครัฐจึงยังคงเพิ่มขึ้นโดยตลอด จากปี ๒๕๒๓ ซึ่งเป็นระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีเริ่มมาตรการชะลอการเพิ่มกำลังคนภาครัฐไม่ให้เกินร้อยละ ๒ จนถึงมาตรการที่ระงับการเพิ่มกำลังคนโดยทั่วไป อัตราการเพิ่มขึ้นของข้าราชการจึงอยู่ในอัตราเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๒ ต่อปี

ถ้าพิจารณาในด้านของค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่กำหนดเพดานสูงสุดไว้ไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยศึกษาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของกรมบัญชีกลาง จะปรากฏข้อเท็จจริงว่า

๑. ในปีงบประมาณ ๒๕๔๐ งบประมาณรายจ่ายประจำปีลดลง ๔๙,๐๐๐ ล้านบาท เหลือ ๙๒๕,๐๐๐ ล้านบาท ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลมีจำนวน ๓๒๒,๐๐๔ ล้านบาท หรือ ร้อยละ ๓๔.๘

๒. ในปีงบประมาณ ๒๕๔๑ งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้คือ ๙๘๒,๐๐๐ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๔๐ ร้อยละ ๖.๒ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลจะอยู่ที่จำนวนประมาณ ๓๕๐,๐๘๗ ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ ๘.๗) หรือร้อยละ ๓๕.๗ ของงบประมาณรายจ่าย

๓. ขณะนี้เชื่อว่าจะมีการปรับลดงบประมาณปี ๒๕๔๑ ระหว่าง ๕๐,๐๐๐-๗๕,๐๐๐ ล้านบาท สมมติว่ามีการปรับลดลง ๕๐,๐๐๐ ล้านบาท งบประมาณรายจ่ายจะลดลงเหลือ ๙๓๒,๐๐๐ ล้านบาท (เพิ่มจากปี ๒๕๔๐ ร้อยละ ๐.๘) ค่าใช้จ่ายด้านบุคคล จะเป็นจำนวนประมาณ ๓๙๘,๗๗๕ ล้านบาท หรือร้อยละ ๓๗.๖ ของงบประมาณรายจ่าย

๔. ถ้างบประมาณปี ๒๕๔๑ ลดลง ๕๐,๐๐๐ ล้านบาท ตามประมาณการ และ งบประมาณปี ๒๕๔๒ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๘ (อัตราเดียวกับการเพิ่มขึ้นของปีงบประมาณ ๒๕๔๑) งบประมาณปี ๒๕๔๒ จะเป็นจำนวน ๙๓๙,๐๕๓ ล้านบาท งบประมาณรายจ่ายด้านบุคคลก็ยังคงเท่าเดิม คือ ๓๙๘,๗๗๕ ล้านบาท แต่จะเพิ่มเป็นจำนวนร้อยละ ๓๗.๖ ของงบประมาณรายจ่าย

รายละเอียดที่กล่าวข้างต้นแม้จะมีตัวเลขบางตัวยังเป็นตัวเลขสมมติ แต่เป็นตัวเลขที่ควรให้ความสนใจ เพราะอัตราค่าใช้จ่ายด้านบุคคลร้อยละ ๔๐ นั้นเป็นอัตราสูงสุด หากมีแนวโน้มว่า ค่าใช้จ่ายเริ่มสูงใกล้ร้อยละ ๔๐ ก็ควรจะต้องสนใจมากขึ้น จะต้องคิดแก้ไข ทำอย่างหนึ่งอย่างใด ที่จริงจัง เพราะปัจจุบันอัตราเพิ่มขึ้นของข้าราชการและลูกจ้างยังคงมีอยู่

อย่างไรก็ตาม ตัวเลขดังกล่าวยังไม่ได้รวมถึงการปรับบัญชีเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้าง เนื่องจากในปี ๒๕๔๑ รัฐบาลมีนโยบายจะไม่ปรับเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างอยู่แล้ว ในปี ๒๕๔๒ จะปรับหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล แต่ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยนั้น นโยบายใด ๆ ก็ตาม ต้องเป็นไปตามข้อเท็จจริงโดยคำนึงถึงภาวะค่าครองชีพของข้าราชการและ

ลูกจ้างด้วย กฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ก็บัญญัติรองรับให้มีการปรับปรุง บัญชีเงินเดือนตามภาวะค่าครองชีพ นอกจากนั้นการเพิ่มขึ้นของค่าแรงงานขั้นต่ำ ก็จะเป็นปัจจัย สำคัญที่อาจทำให้รัฐบาลจำต้องปรับเงินเดือนให้ข้าราชการในปีงบประมาณ ๒๕๔๒

ในกรณีที่มีการปรับบัญชีเงินเดือน สมมติว่าให้สูงขึ้นร้อยละ ๕ โดยมีการปรับลด งบประมาณรายจ่ายตามที่คาดคะเนข้างต้น ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลจะเป็นร้อยละ ๔๒.๕ แต่ถ้าปรับ เงินเดือนสูงขึ้นร้อยละ ๑๐ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลจะอยู่ที่ร้อยละ ๔๔.๑

ปัญหาการเพิ่มขึ้นของกำลังคนภาครัฐอย่างต่อเนื่องตามข้อเท็จจริง จึงเป็นปัญหาสำคัญ ของราชการ เป็นทั้งปัญหาระยะสั้นและระยะยาว ในระยะสั้นในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศอยู่ใน ระยะชะลอตัวงบประมาณรายจ่ายแต่ละปีเพิ่มไม่มากนัก ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลจะสูงมากขึ้นตาม สัดส่วนและจะเกินกว่าที่กำหนด (ร้อยละ ๔๐) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใน ระยะยาวเมื่อคนมากงบประมาณมีจำกัด เงินเดือนข้าราชการก็จะต่ำเมื่อเทียบกับภาคเอกชน ปัญหา กำลังคนเดิม ๆ ที่เคยเกิดขึ้นก็จะยังคงเกิดต่อไป นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๓๙ ว่า "พัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะสูงขึ้นและให้ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สัมพันธ์กับคุณภาพของงาน และสอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพเพื่อให้ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างสมฐานะ มีเกียรติและศักดิ์ศรี" ย่อมจะสำเร็จได้ยาก

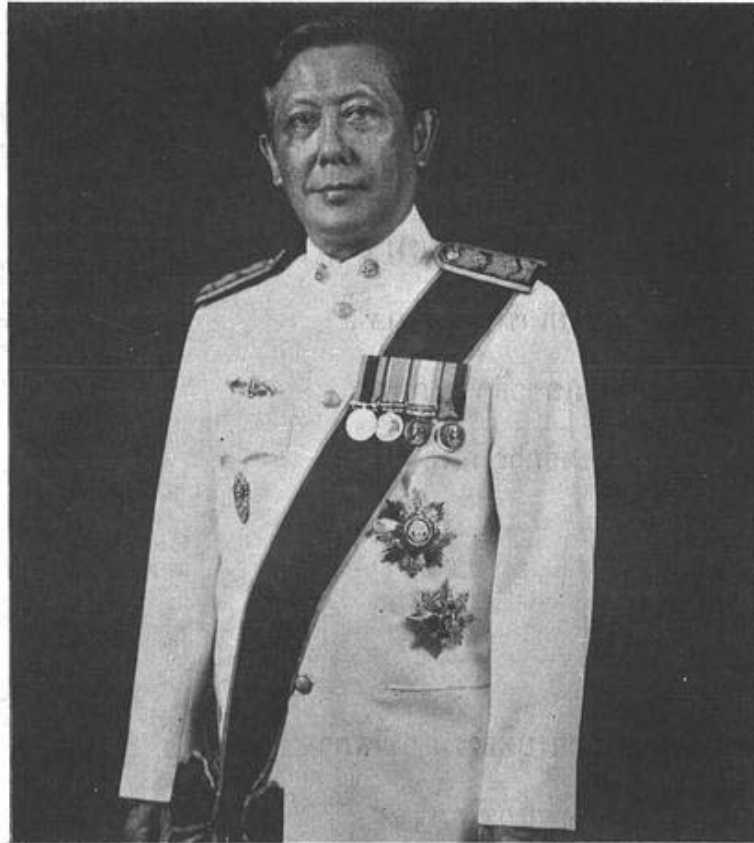
การแก้ปัญหการเพิ่มขึ้นของกำลังคน ได้ดำเนินการแบบดูเป็นรายการมาโดยตลอดซึ่ง ไม่สู้จะได้ผล ถึงเวลาหรือยังที่ควรแก้ปัญหาแบบยัดภาพรวม คือกำลังคนภาครัฐจะต้องไม่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปี ๒๕๔๑ เป็นต้นไป แต่ที่ไหนจะเพิ่ม ที่ไหนจะลด จะเกี่ยกันอย่างไร โดยภาพรวมไม่เพิ่ม ควรให้องค์กรกลางไปปรึกษาหารือและดำเนินการกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

ขณะนี้ประเทศมีปัญหาเรื่องเงิน รัฐบาลต้องแก้ไขอย่างเหน็ดเหนื่อยมามากแล้ว จึงควร จะป้องกันปัญหาด้านกำลังคนเสียแต่เนิ่น ๆ เพื่อจะได้ไม่ต้องมาแก้กันอีกในอนาคต
สวัสดิ์ศรีรับ

บรรณาธิการ 

บทสัมภาษณ์

ท่านเลขาธิการ ก.พ. (นายอุดม บุญประกอบ)



เรียบเรียงโดย
สุชาติ เวโรจน์*
ทองพูน ลิ้มมณี**
พัชรี อยู่ประเสริฐ***

ประวัติการศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน

- ปริญญารัฐศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- M.A. (International Affairs), The Fletcher of Law and Diplomacy, Tufts University, U.S.A.
- M.P.A., University of New Hampshire, U.S.A.
- ปริญญาบัตร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ ๒
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- ผ่านการฝึกอบรม และดูงานด้านการบริหารงานบุคคล การจัดการ การบริหาร การพัฒนา การจัดการศึกษา ฯลฯ ในและต่างประเทศ ทั้งในทวีปเอเชีย ยุโรป ออสเตรเลีย และอเมริกา

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘ สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.
** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๗ สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.
*** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๕ สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.

ประวัติการรับราชการโดยสังเขป

- ๑๖ กันยายน ๒๕๐๒ บรรจุเข้ารับราชการในสำนักงาน ก.พ. ในตำแหน่ง ประจำแผนกสอบ
ข้าราชการพลเรือน กองวิชาการและสอบไล่
- ๑๖ ตุลาคม ๒๕๑๑ บุคลากรเอก กองระเบียบข้าราชการ
- ๒๗ ตุลาคม ๒๕๑๙ ผู้อำนวยการกอง กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- ๒๐ ตุลาคม ๒๕๒๑ ผู้อำนวยการกอง กองวิชาการ
- ๑๘ ตุลาคม ๒๕๒๖ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๙ สำนักงาน ก.พ.
- ๒๔ เมษายน ๒๕๒๗ ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ.
- ๑ ตุลาคม ๒๕๒๗ รองเลขาธิการ ก.พ.
- ๑ ตุลาคม ๒๕๓๘ เลขาธิการ ก.พ.

ราชการพิเศษ ที่สำคัญ

สมาชิกวุฒิสภา

กรรมการการบริหารและการยุติธรรม วุฒิสภา

กรรมการวิสามัญคณะต่าง ๆ วุฒิสภา

กรรมการ คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.)

กรรมการ คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.)

กรรมการ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กรรมการ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

ประธานกรรมการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

กรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการเงินเดือนแห่งชาติ (กงช.)

อาจารย์พิเศษ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก



เนื่องในโอกาสที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. (นายอุดม บุญประกอบ) จะเกษียณอายุราชการในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๐ นี้ โดยที่ท่านเป็นผู้ที่ได้ทุ่มเทและอุทิศเวลาให้แก่ราชการมาโดยตลอด ๓๘ ปี นับได้ว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคลและการจัดองค์การเป็นอย่างยิ่ง คณะผู้จัดทำวารสารข้าราชการจึงได้นำบทสัมภาษณ์ท่านมาเผยแพร่สู่สาธารณชน ในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับ

๑. ทิศทางและบทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ในอนาคต
๒. ความคาดหวังเกี่ยวกับระบบราชการไทยในอนาคต และแนวทางในการปฏิรูประบบราชการเพื่อไปสู่จุดนั้น และบทบาทของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ
๓. ประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้า และมีความสุขในชีวิตการทำงาน
๔. การดำเนินชีวิตหลังจากเกษียณอายุราชการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วารสาร: ในฐานะเลขาธิการ ก.พ. ที่มีประสบการณ์ในงานบริหารราชการมายาวนาน จึงอยากทราบความเห็นของท่าน เกี่ยวกับทิศทางและบทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ในอนาคต

ท่านเลขาธิการ อุดล: ภาคราชการเป็นหลักของประเทศมานาน และยังคงเป็นเช่นนี้ต่อไป แต่บทบาทจะเปลี่ยนไปจากเดิม ที่คิดเอง ทำเอง มาเป็นการกำหนดทิศทาง กำกับ และส่งเสริมให้ภาคเอกชนลงทุนและดำเนินการ ฉะนั้น ภาคราชการจะต้องปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศาสตร์อื่น ๆ

ในสภาพการปัจจุบันนี้ ภาคราชการถูกดำเนินหลายประการ โดยเฉพาะความล่าช้าในการดำเนินงาน ความเป็นปฏิปักษ์ต่อการเปลี่ยนแปลง การขาดเป้าหมายที่แน่ชัดในการบริหาร การมองข้ามความสำคัญของคุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น มีนักวิชาการหลายท่านหลายสถาบันหาสาเหตุของปัญหาอันจะนำไปสู่ทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ในภาคราชการให้ลุล่วงไปได้และขณะนี้ก็มีการศึกษาและการแก้ไขปัญหากันอยู่ไม่หยุดนิ่ง

ในส่วนเรื่องทิศทางและบทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. นั้น ก.พ. จะต้องมอบอำนาจปฏิบัติการในการบริหารงานบุคคลให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดมากขึ้น เพื่อส่วนราชการต่าง ๆ จะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้ทันทั่วทั้ง ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ต้อง ทำงานในลักษณะนโยบาย ยุทธศาสตร์ หลักการและมาตรฐานยิ่งขึ้น บทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ต้องเน้น

ประการที่ ๑ งานให้คำปรึกษาและเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี และส่วนราชการต่าง ๆ ในด้านการจัดระบบราชการ การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล และการวางแผนกำลังคน

ประการที่ ๒ งานส่งเสริมกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ให้ทำงานบรรลุนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา

ประการที่ ๓ งานตรวจสอบ ติดตามการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ ตามที่ ก.พ. มอบอำนาจให้ นั้น เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดไว้หรือไม่

ประการที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อการพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง ในประการหลังนี้ สำนักงาน ก.พ. อาจมีโครงการความร่วมมือให้องค์กรภายนอกที่เป็นกลาง เป็นผู้ประเมิน

ตามทิศทางและบาทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ที่กล่าวแล้ว สำนักงาน ก.พ. ต้องบริหารด้วยระบบเปิด โปร่งใส ทันสมัย เจ้าหน้าที่มีให้น้อยแต่สูงด้วยคุณภาพ ทำงานด้วยองค์ความรู้มีใช้อยู่ด้วยอำนาจ สำนักงาน ก.พ. ต้องสร้างข่ายการทำงานกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้สภาพของภาคราชการของประเทศอื่นโดยเฉพาะประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศและประเทศที่เป็นคู่แข่งด้านเศรษฐกิจและการค้าและข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. ต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับภารกิจ เช่น การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความเต็มอกเต็มใจที่จะร่วมทำงานเป็นทีม การให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และการขวนขวายที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น สำนักงาน ก.พ. จะต้องปรับปรุงตนเองให้อยู่ในสภาพที่เป็นสำนักงานดีเด่นเป็นตัวอย่างแก่ส่วนราชการอื่น ๆ ได้



วารสาร: ขอความกรุณาท่านเลขาธิการได้โปรดแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับระบบราชการไทย ในอนาคตและการปฏิรูประบบราชการตามวิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งบทบาทของสำนักงาน ก.พ. ที่จะช่วยในการปฏิรูประบบราชการ

ท่านเลขาฯ อุดล: ความคาดหวังเกี่ยวกับระบบราชการ มีผู้ที่ให้ความคิดเห็นไว้มากมาย หลากหลายทั้งในแง่ผลการวิจัย ข้อเสนอแนะจากสื่อมวลชน แนวนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในอดีตและปัจจุบัน

ความคาดหวังที่คิดว่าเป็นเรื่องสำคัญ ก็คือ ระบบราชการต้องพัฒนาได้อย่าง ต่อเนื่องและไหวตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของ ประชาชนในด้านบริการจากรัฐ หรือเพื่อสนับสนุนภาคเอกชนให้สามารถที่จะแข่งขันทาง เศรษฐกิจและการค้าได้ ฉะนั้น ถ้าจะให้เป็นอย่างนั้นได้ ระบบราชการก็ต้องมีขนาด กะทัดรัด ลักษณะโครงสร้างจะต้องเป็นโครงสร้างที่ไม่มีชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ ดังที่เป็นอยู่ กำลังคนก็ต้องอยู่ในขนาดที่เหมาะสมกับภารกิจ ระบบงานจะต้องเรียบง่าย ชั้นตอนน้อย งานเสร็จรวดเร็ว มีความโปร่งใส ข้าราชการต้องมีคุณภาพ

การปฏิรูประบบราชการนั้น น่าจะคิดว่า เป็นการพลิกโฉมหน้าระบบราชการ อย่างสิ้นเชิง โดยคาดหวังว่า ผลที่ตามมาจะดีกว่าเดิม หากเปลี่ยนได้รวดเร็ว ฉบับหลัง ก็ดูจะ เป็นที่ปรารถนาของคนส่วนใหญ่ แต่ตามความพยายามของการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ต่าง ๆ ที่ผ่านมา ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แต่เราจะไม่พูดถึงสาเหตุของอุปสรรค เหล่านั้น

สำหรับแนวทางในการปฏิรูประบบราชการนั้น ทุกรัฐบาลควรจะเน้นในระดับ มณฑล ที่ต้องใช้พลังอำนาจทางการเมืองสนับสนุน ส่วนการปรับปรุงแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ให้ลดบทบาทและภารกิจที่ไม่จำเป็นของตนเองและเสริมสร้างประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างแท้จริงนั้น น่าจะเป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการ นั้น ๆ องค์กรกลาง เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณ และกระทรวงการคลัง ควร ร่วมกันให้ความสนับสนุนและสร้างเงื่อนไข ชักจูงให้ส่วนราชการต่าง ๆ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

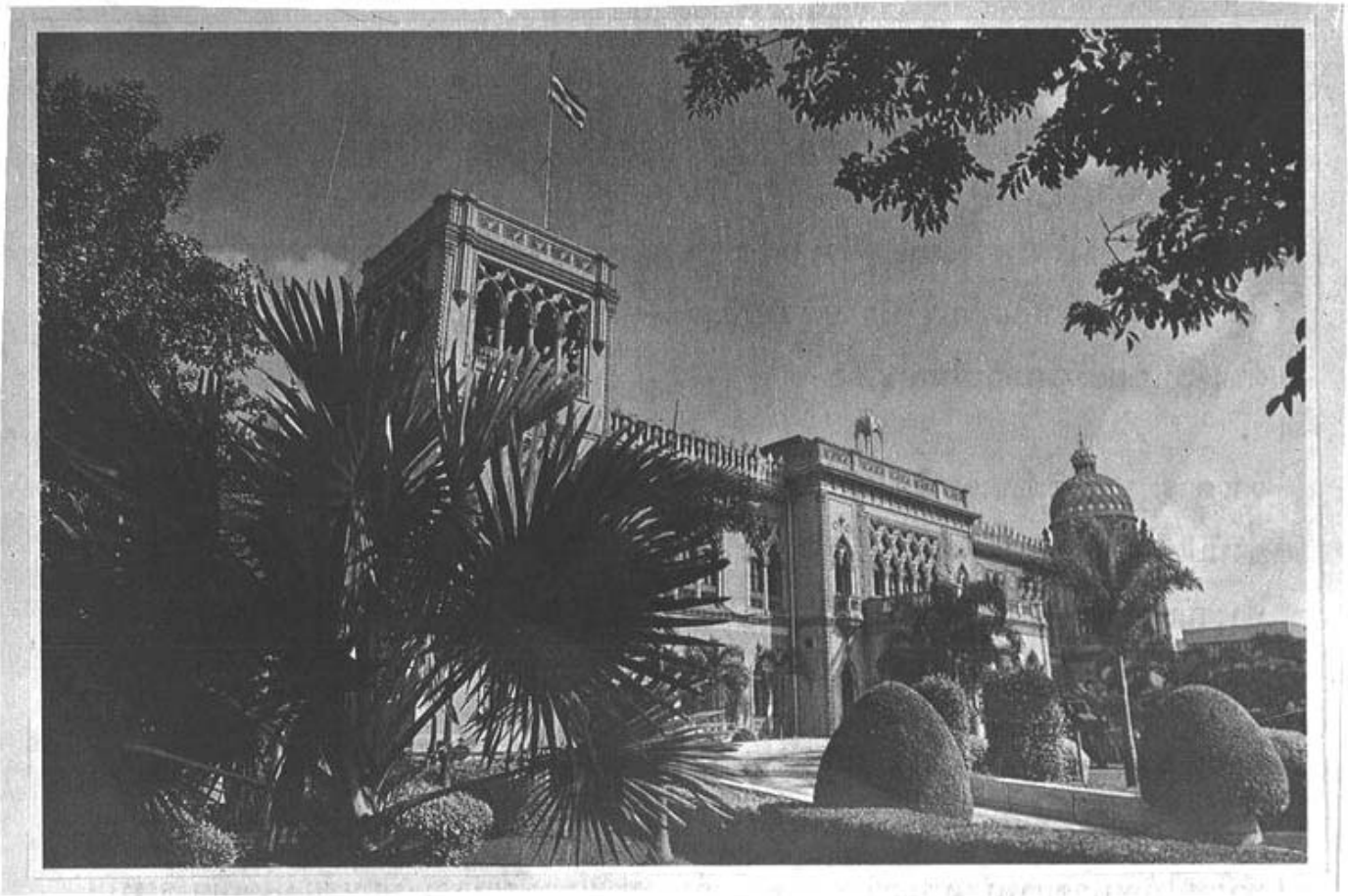
การปฏิรูประบบราชการจะสำเร็จได้นั้น ต้องมีทิศทางที่แน่ชัด มีแผนการดำเนินงานที่ทุกรัฐบาลให้ความสนับสนุน มีหน่วยงานที่เข้มแข็งรับผิดชอบ มีผลสำเร็จเกิดขึ้น ในช่วงเวลาต่าง ๆ ตามแผน มิฉะนั้น การปฏิรูปจะปราศจากการสนับสนุนจากประชาชน และบุคคลในสถาบันต่าง ๆ ปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการก็คือ ต้อง ให้นายกรัฐมนตรีเป็นพระเอก

วารสาร: การที่ท่านเลขาธิการรับราชการจนสามารถดำรงตำแหน่งสูงสุดของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งนับเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับข้าราชการโดยทั่วไป อยากทราบว่าท่านมีปรัชญาในการทำงานและวิธีปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างไรจึงมีความก้าวหน้า รวมทั้งทำอย่างไรถึงจะมีความสุขในการทำงาน

ท่านเลขาธิการ อุดล: การทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะที่ใดก็ตาม เราต้องมีใจรักงาน หุ่นเหตความคิด จิตใจและแรงกายให้กับงานนั้น ในราชการก็เช่นกัน เราต้องมีใจรักที่จะทำงานให้กับราชการเป็นประการแรก คำนี้ถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีใจเที่ยงธรรม กล้าตัดสินใจทำสิ่งที่ถูกต้อง เรียนรู้งานให้เข้าใจ คิดปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น รู้จักการทำงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ตระหนักถึงความสำคัญในการทำงานร่วมมือกับผู้อื่น และสิ่งที่สำคัญในยุคนี้ ก็คือ ต้องคิดไปข้างหน้า ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนการทำงานได้ทัน กับสถานการณ์

นอกจากนี้ ชีวิตครอบครัวก็มีส่วนสนับสนุนการทำงาน หากสมาชิกในครอบครัวของเรา มีชีวิตที่ดี และมีความสุข เราก็ไม่ต้องพะวักพะวง มีสมาธิและมีเวลาให้กับงานของเราอย่างเต็มที่

ส่วนการทำงานและให้มีความสุขพร้อมกันไปด้วยไม่ใช่ของง่าย อย่างไรก็ตาม แม้เราจะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกัน เราก็ต้องรู้จักแบ่งเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและสมาชิกในครอบครัวบ้าง ในการทำงานนั้นเราต้องรู้จักแพ้ รู้จักชนะอย่างนักกีฬาที่ดี รู้จักละวางในบางเรื่องบางงาน ถ้าจริงจังจนเกินขอบเขต วิตกกังวลไปทุกเรื่อง โดยขาดเหตุผลการไตร่ตรองแล้ว ก็อาจจะประสบแต่ความทุกข์และสุขภาพทรุดโทรมลงได้



วารสาร: หลังจากที่ท่านเกษียณอายุราชการแล้ว ท่านมีแผนที่จะทำงานอะไรต่อไปหรือไม่

ท่านเลขาฯ อุดล: หลังจากเกษียณอายุราชการในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๐ ยังมีงานอีกด้านหนึ่งคือเป็นสมาชิกวุฒิสภาตามวาระของรัฐธรรมนูญ ไม่มีความคิดที่จะทำอะไรที่เป็นธุรกิจ ไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์ว่า เมื่อเกษียณอายุราชการแล้วจะต้องทำอะไร รู้สึกว่าเมื่อเกษียณอายุแล้ว จะมีอิสระอย่างเต็มที่ ก็ไม่อยากจะกลับไปสู่วีถีชีวิตการทำงานที่สับสนอลวนอีก อยากใช้ชีวิตเพื่อการพักผ่อนกับครอบครัวมากกว่า ความมีอิสระเสรีหาได้ไม่ถ้ายักในชีวิตของเรา

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

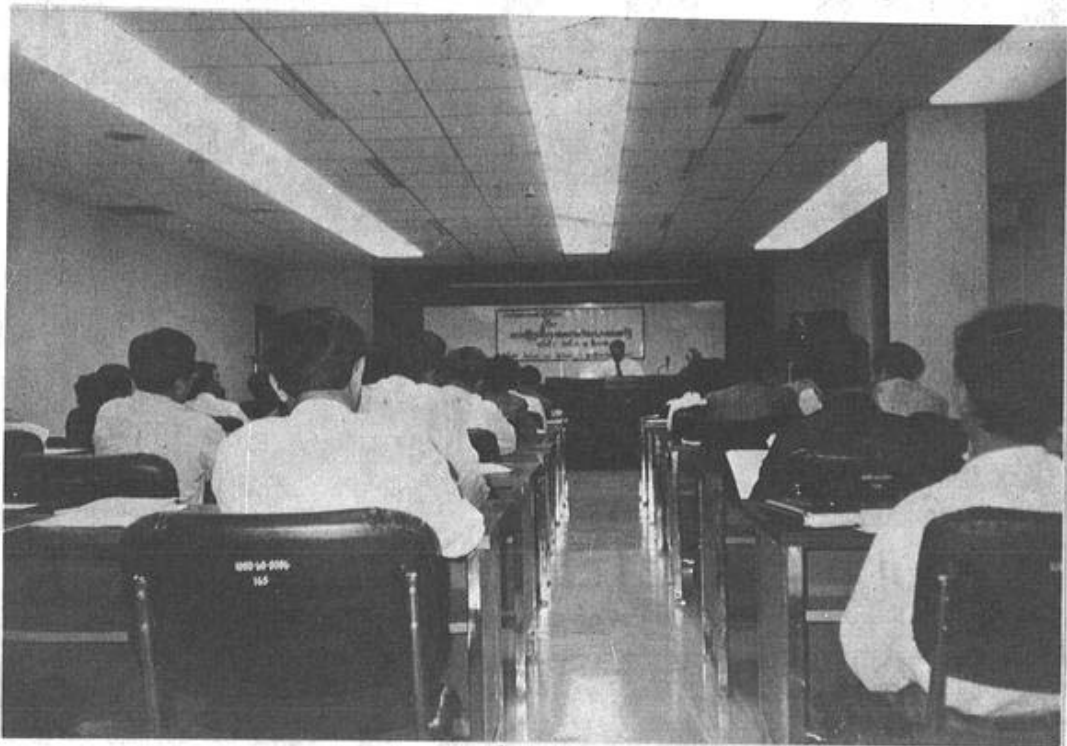
การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไป*

ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย **

Do learn while you earn. – W.P.

Success in the marketplace increasingly depends on learning, yet most people don't know how to learn.
– Chris Argyris (1991)

Organizations learn only through individuals who learn. Individual learning does not guarantee organizational learning, but without it no organizational learning occurs.
– Peter Senge (1990)



** นักจิตวิทยาบุคลากร สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

* โปรดจำแนกความแตกต่างของคำว่า องค์การ (organization) ออกจากคำว่า องค์กร (organ) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี 2525 ได้ให้นิยามไว้ว่า องค์กร หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นต่อกันและกัน ส่วนองค์กรนั้นเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมที่ร่วมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย ผู้เขียนนิยามที่จะเลือกใช้คำว่า องค์กร มากกว่าคำว่า องค์กร

ในบรรดา “แฟชั่น” ของการบริหาร (management fashions) ในยุคสมัยนี้ นอกเหนือจากการปรับหรือกระบวนการทำงาน (reengineering) และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM) แล้ว แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือที่ต่อไปนี้จะเรียกว่า LO) ก็เป็นที่นิยมกันไม่น้อย แม้ว่าแนวทางในการปฏิบัติ ให้บรรลุลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังไม่ชัดเจนว่ามีวิธีการใดทำได้ หรือทำเช่นไรบ้าง บทความที่ท่านกำลังอ่านอยู่นี้จะได้นำเสนอแนวคิด แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะเกื้อกูลสนับสนุนต่อการเรียนรู้ต่อระบบเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งจะสร้างผลที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติ แก่องค์การแก่สังคมและประเทศชาติในที่สุด ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า แนวปฏิบัติต่าง ๆ ของ LO จะช่วยส่งเสริมนโยบายการพัฒนาคน (ในองค์การ) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2545) ของประเทศได้อย่างเต็มที่ หากองค์การเปิดโอกาส และสนับสนุนบุคคลให้ได้ใช้ และพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนในขณะที่ปฏิบัติงาน จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในงานความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมในรูปของผลิตภาพ (productivity) ต่าง ๆ นับว่าเป็นการส่งเสริมและสร้างประโยชน์ให้ทั้งผู้ปฏิบัติและองค์การ

ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

บทความนี้มุ่งเสนอแนวคิดหลักของการสร้างองค์การที่มีความสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกมาสนองความต้องการของลูกค้า ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องได้อยู่เสมอ โดยบทความนี้จะเริ่มต้นจากประวัติแนวคิดของ LO นิยามต่าง ๆ ของ LO ข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และท้ายที่สุดจะพูดถึงอุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด LO นี้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด¹ ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978² ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ LO โปรดสังเกตว่าในระยะเริ่มแรก ปรมาจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (organizational learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้

(ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคล ในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก Argyris ได้พูดไว้อย่างน่าคิดว่า “ข้าพเจ้าเขียนบทความต่าง ๆ บนพื้นฐานของเกร็ดสาระเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำ การวิจัยชุดประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้ว ก็หยุดทำวิจัย”³ นอกจากนี้เขายังได้แสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิด การเรียนรู้เชิงองค์การของเขา และยังได้แสดงความวิตกกังวลว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง (fad) คือมีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น หนังสือเล่มอื่น ๆ ของท่านที่อยากจะแนะนำให้ศึกษา ได้แก่ On Organizational Learning (1993) และ Knowledge for Action (1993)

บุคคลผู้มีความสนใจเกี่ยวกับ LO และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Senge (ชื่อสกุลออกเสียงว่า SEN-gee) ศาสตราจารย์วัย 50 ปีของ MIT สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด LO⁴ แม้ว่าปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับ LO

มากกว่า 150 เล่ม แต่เล่มที่ขอแนะนำให้ท่านผู้สนใจได้ศึกษาอ่านกัน คือ หนังสือที่เขียนโดย Senge ชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ซึ่งเป็นที่นิยมอ่านกันแพร่หลาย เป็นที่น่าสังเกตว่า Senge เลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization (แทน Organizational Learning) ซึ่งชวนสับสนเฝ้าว่าองค์การซึ่งเป็นนิติบุคคลจะเรียนรู้เหมือนมนุษย์ได้อย่างไรกัน บ้างเสนอว่าน่าจะมี a sixth discipline ที่เรียกว่า การรับรู้โดยรวม เพื่อช่วยกันสรรสร้างวิธีการเรียนรู้หรือ learn how to learn แก่องค์กร เพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำ การประชุมปฏิบัติการ (workshops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management, MIT ในปี 1994 Senge และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ หากท่านผู้สนใจจะส่งข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทาง การสร้าง LO เอกสารข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้สร้างสรรค์เพื่อตีพิมพ์ลงในจดหมายข่าวรายเดือน ชื่อ The System Thinker สามารถ

เขียนส่งไปที่

The Fifth Discipline

Fieldbook Project

P.O. Box 943

Oxford, OH 45056-0943

U.S.A.

โทรสาร 905-764-7983 หรือ

โทรศัพท์ 1-800-636-3796

ปัจจุบันแนวคิด แนวปฏิบัติต่าง ๆ ของ LO เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เช่น หากเปิดดูใน Internet Sites ก็จะสามารถพบว่า หัวข้อ LO เป็นที่ชื่นชอบแค่ไหน อาจหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก Stanford Learning Organization Web (SLOW) Location: <http://www-leland.stanford.edu/group/SLOW> หรือหาดูได้จาก The Learning Organizations Home Page เพื่อขอทราบชื่อหนังสือ จดหมายข่าว คำนิยาม คำอธิบายบทความต่าง ๆ เกี่ยวกับ LO ทั้งที่สิ่งพิมพ์ลงในกระดาษได้ และที่อยู่ on-line ได้ที่ Location: <http://www.albany.edu/~k17686/learnorg.html> หากผู้สนใจประสงค์จะรวมแนวคิดของ LO เข้ากับการบริหารองค์ความรู้ (knowledge management) ก็จะสามารถพบแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจาก site ที่ชื่อ Knowledge Management & Organizational Learning ได้ที่ Location: <http://www.pitt.edu/malhotra/orglrng.htm>

หากต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลต่าง ๆ นับแต่ปี 1994 เกี่ยวกับ LO และมีการทำให้ทันเหตุการณ์ทุกวัน (updated daily) ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยที่เป็นวิชาการมาก ๆ ไปจนถึงหลักสูตรที่สอนแล้วทำเองได้ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเทียม (virtual workshops) ก็สามารถแวะศึกษาได้ที่ Learning-Org Dialog on Learning Organizations ได้ที่ Location: <http://world.std.com/~lo/>⁵

Crossan & Guatto (1996)⁶ ได้รวบรวมผลการศึกษารฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 3 แหล่งใหญ่เกี่ยวกับ LO หรือ OL กล่าวคือ จาก The Social Science Citations Index (SCI) จาก ABI/Inform และจาก PsycLit พบว่าในช่วงปี 1980-1990 มีงานเขียนงานวิจัยเกี่ยวกับ OL มีทั้งสิ้น 184 บทความ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เติบโตร้อยละ 636 ในช่วงปี 1970-1980 มีเพียง 50 บทความ ในช่วงทศวรรษ 1970 มีเพียง 19 บทความ และในช่วง 1950-1960 มีเพียง 3 บทความ เท่านั้น บทความในระยษทศวรรษ 1990 ส่วนมากจะเป็นประเภทมุ่งสังเคราะห์และ action research เพื่อการประยุกต์ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของการนำแนวคิดเชิงทฤษฎี LO ไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น วารสารวิชาการชื่อ Journal of Organizational Development & Management ฉบับที่ 9

เล่มที่ 1 ปี 1996 ถึงกับออกฉบับพิเศษว่าด้วย หัวเรื่อง Organizational Learning: Past, present, and future.

Mirvis (1996)⁷ ได้ชี้ให้เห็นถึงรากฐานเชิงความคิดที่มีอิทธิพลต่อ LO โดยจำแนกแนวคิดต่าง ๆ ที่มีต่อองค์การไว้โดยเชื่อว่า ทฤษฎี

ว่าด้วยระบบ (systems theory) นับแต่สมัย Copernicus ที่กล่าวถึงดวงอาทิตย์เป็นศูนย์กลางของสุริยจักรวาล มีดวงดาวต่าง ๆ หมุน ล้อมรอบเป็นรากฐานของการอธิบาย LO Mirvis ได้เสนอมุมมององค์การ 5 รูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 1: พัฒนาการของทัศนะเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การในฐานะ	ประเด็นสำคัญ
1. ระบบต่าง ๆ ของสังคม (social systems)	- องค์การเหมือนสิ่งมีชีวิต ปรับตนเข้ากับสภาพแวดล้อม
2. ระบบต่าง ๆ ของการประมวลข้อมูล (information processing systems)	- องค์การเหมือนเครือข่ายของการส่งสารไหลข้ามขอบเขตที่รับผิดชอบ
3. ระบบตีความ (interpretive systems)	- องค์การมี "ภูมิปัญญา" ในการที่จะทำความเข้าใจกับสิ่งที่ซับซ้อนได้
4. ระบบต่าง ๆ ที่มีการสืบค้น (inquiring systems)	- กรอบแนวคิดกำหนดนิยามของปัญหาและสิ่งที่องค์การมุ่งเรียนรู้
5. ระบบต่าง ๆ ที่เรียนรู้ (learning systems)	- องค์การมีการศึกษาสืบค้นความคิดเป็นองค์รวมได้

ที่มา : Mirvis (1996), p. 13-31.

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในระยะเริ่มแรกของแนวคิดที่มีผู้ให้นานาทัศนะและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับ LO มีผู้รู้ ได้ให้ความหมายของ LO ไว้มากมายในแง่มุมมองที่ต่างกันไป ในที่นี้ผู้เขียนขอนำมาเสนอประกอบการพิจารณาของผู้อ่าน

Argyris C. (1977) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Senge, P. (1990) กล่าวว่า LO เป็นสิ่งที่ช่วยขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์การเพื่อสร้างอนาคต

Ross, R., Smith, B., Roberts, C., Kleiner, A. (1994) กล่าวว่า LO เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์การและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ⁸

Kim, D.H (1993) ให้ความหมายของ LO ไว้สั้น ๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล⁹

Nevis, E.C, DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995) กล่าวว่า OL เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึงพิงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์การ เรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้าและ/หรือขณะให้บริการ¹⁰

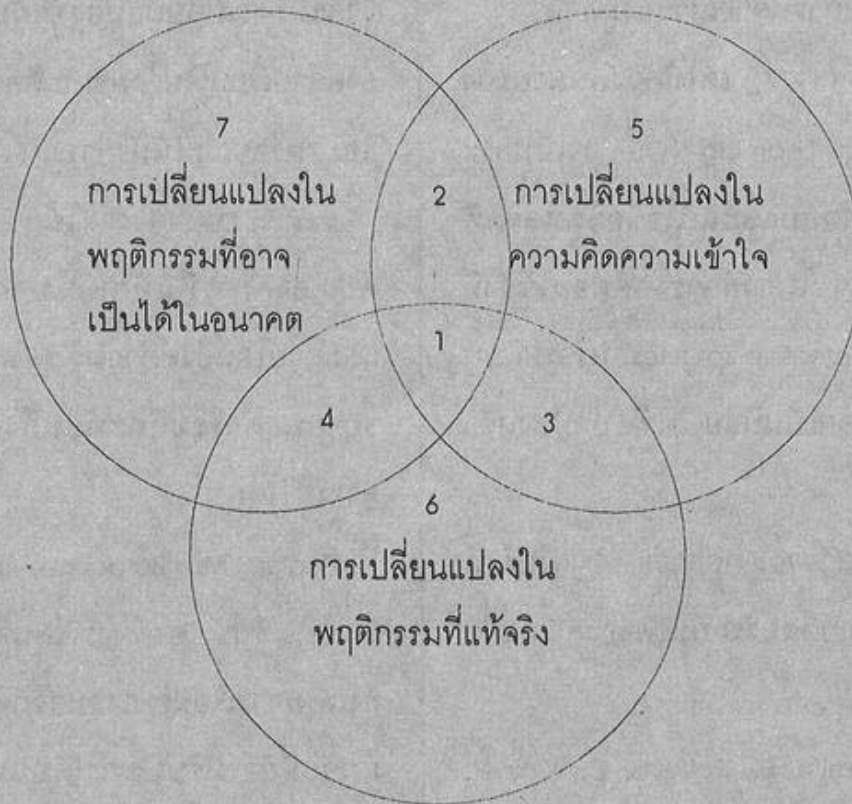
Garvin, D.A. (1993) ให้ความหมายว่า LO คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ¹¹

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) ชี้ว่า องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง¹²

Barnett, C. K. (1994) แนะนำ องค์การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์การ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (อ้างไว้ใน Reference ที่ 19)

ภาพที่ 1: เงื่อนไขสำคัญในนิยาม “การเรียนรู้ขององค์กร”

(Tsang, 1997, p.77)¹³



จะเห็นได้ว่า ความหมายต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้-ความเข้าใจ-การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนได้ด้วย หมายเลข 2, 3, และ 4 ของ

ภาพที่ 1 ขึ้นกับว่ามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่เรียนรู้แปลงสู่การปฏิบัติ (learning-practice contingency) ทั้งที่เป็นในรูปของการ “พรรณนา (descriptive)” ว่าองค์กรเรียนรู้ได้อย่างไร และในเชิงของการ “เขียนใบสั่ง (prescriptive)” ว่าองค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

ข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

หากพิจารณาจากนิยามของผู้รู้ต่าง ๆ ที่ระบุไว้จะเห็นได้ว่า สาระสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีดังนี้

1. มององค์กรว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ (learning systems)

ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของกระบวนการหรือโครงสร้างต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปัน และปฏิบัติใช้ความรู้และทักษะด้วยศักยภาพ ด้วยความสามารถสูงสุดที่ตนมี มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง แพร่หลายเกี่ยวกับค่านิยม ขั้นตอนข้อมูลโดยผ่านกระบวนการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่มีต่อกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งหลาย

คำว่า ระบบ (systems) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด เราไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบไม่ใช่พิจารณาหรือทำเฉพาะส่วนหรือฝ่ายของตน แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมของหน่วยงาน/องค์กรทั้งหมด หากนำเอาส่วนใดส่วนหนึ่งออกไปจะทำให้หน้าที่ พฤติกรรมและลักษณะของส่วนอื่น ๆ ชะงักกันไปด้วย เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่าง ๆ ในร่างกาย ทั้ง 9 ระบบ (ระบบประสาทส่วนกลาง-ระบบประสาทส่วนนอก-ระบบ

การหายใจ-ระบบการหมุนเวียนโลหิต-ระบบฮอร์โมน-ระบบกล้ามเนื้อ-ระบบย่อยอาหาร-ระบบการสืบพันธุ์-ระบบกระดูก) ที่ต้องทำงานขึ้นแก่กันประสานสัมพันธ์กัน¹³

ในการทำงาน องค์กรสามารถเรียนรู้ได้ หากแต่ละส่วนแต่ละฝ่ายผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ว่า ตนทำหน้าที่อะไร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นฝ่ายอื่นเช่นไร ผลของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจะกระทบต่อการปฏิบัติงาน การผลิตสินค้าและการให้บริการเช่นไรบ้าง จากนั้นจะนำสู่ คำถามที่ว่าผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารการเรียนรู้ ที่มีผู้เรียกกันว่า Chief Learning Officer (CLO) จะบริหารจัดการสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กรที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ระหว่างกันมากที่สุดได้เช่นไร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระบบและวัฒนธรรมขององค์กร ความสนใจใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรสามารถในการเห็นภาพใหญ่และคิดได้อย่างเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ CLO จึงต้องรู้จักเลือกใช้สื่อที่จะผลักดันให้มีการเรียนรู้ในองค์กร CLO พึงมีส่วนเสนอแนวคิด มุมมอง การคิดสร้าง “ศัพท์ใหม่ ๆ (new vocabularies)” และสร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นตัวแบบของผู้ที่ใฝ่รู้ เพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่ผู้อื่น เป็นที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะแก่ผู้อื่นได้อีกด้วย

2. เป็นการเรียนรู้แบบ Collective-Integrated-Actionable Learning (CIA)

ที่ผู้เขียนเรียกว่า การเรียนรู้แบบ CIA เนื่องจาก LO เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning

process) มิใช่เป็นผลผลิต (product) หรือความสำเร็จของการเรียนรู้ ดังนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรพึงร่วมกันเดินทางในกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้

Collective	- เรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่าง ๆ และในระดับความลึกซึ้งต่าง ๆ กันไป อาทิ การแสวงหาความรู้และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะและลักษณะนิสัย การวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์การพึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด ¹⁵
Integrated	- นำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับระบบและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ในแต่ละช่วงเวลาโดยมีปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จ เรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น
Actionable	- แนวความคิดของการเรียนรู้นั้นพึงปฏิบัติ นำออกมาใช้ประโยชน์ ใช้แก้ไขปัญหาได้เข้าทำนอง “action learning”

3. ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (value-added) ด้วยการสร้างสมรรถนะใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ (learning capability) เรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรหมแดนขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นนิจ
แบบแผนของความคิดอ่าน (mental

models) ของมนุษย์แต่ละคนเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาการเรียนรู้และประสบการณ์ ก่อเป็นความคิดความเชื่อเป็นทักษะที่มีผลต่อแนวปฏิบัติ ดังที่มีผู้เรียกขานไว้ อาทิ กฎและระเบียบ (rules and regulations) นิสัย (habits) กรอบบริหาร (managerial frames) กระบวนกรรม (paradigms) ธรรมเนียมปฏิบัติ (customs) ความคิดอ่านทั่วไป (conventional wisdom) การมีแบบแผนของความคิด

อ่านไว้ในตนเป็นการตีในแง่ที่ว่าทำให้เราประมวลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมและทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น เป็นตัวกลั่นกรองพิจารณาข้อมูล แต่หากเรามีแบบแผนความคิดอ่านที่ “เข้มแข็ง” มาก เกินไปจะเป็นตัวขัดขวางความคิดอย่างเป็นระบบความเปลี่ยนแปลงใด ๆ การคิดอย่างสร้างสรรค์และเป็นกลยุทธ์ เมื่อเราได้ยินได้ฟังอะไรที่แย้งกับ แบบแผนความคิดอ่าน หรือแนวปฏิบัติดั้งเดิมของเรา หากข้อมูลใหม่ใดไม่สนับสนุนแนวปฏิบัติ ที่ทำอยู่ก็จะถูกละทิ้งเพิกเฉยไม่สนใจ

ดังนั้น การที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นจริงได้นั้น สมาชิกผู้ปฏิบัติทั้งหลายจะต้องคิดใคร่ครวญอย่างแยบคายดังที่ท่านพระคุณเจ้า พระธรรมปิฎก กล่าวไว้อยู่เสมอว่า ขอให้ฝึกฝนจิตใจให้ “โยนิโสมนสิการ” คิดใคร่ครวญให้ดีให้ถ่องแท้ถึงธรรมเนียมปฏิบัติของตน การคิดซักถามไม่ใช่เป็นการละทิ้ง แต่เป็นการตรวจสอบว่าที่เราคิดเราเชื่อนั้นไม่มีอะไรผิด แต่การตรวจสอบซักถามเป็นการให้เราได้ “ย้อนคิด” ถึงความเชื่อ ข้อตกลงพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของเรา

Argyris ได้ให้นิยามของศัพท์การเรียนรู้ 2 คำ ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ single-loop learning (หรือที่บางท่านเรียกว่า first order learning หรือ corrective learning) ซึ่ง

หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม การปฏิบัติ ซึ่งในทัศนะของ Peter Senge แล้ว เรียกว่าเป็น adaptive learning¹⁶ ที่เรียนรู้ต่อกร (coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิกิริยาย้อนกลับ (reactive) เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไข หรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (responsive) เช่น เราจะตอบสนองความต้องการของหัวหน้าของผู้บังคับบัญชา ของลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งมองอะไรที่ยาวขึ้น Senge เชื่อว่าในสังคมขององค์กร เราจะพบเห็นการเรียนรู้แบบนี้อยู่ดาษดื่น

ลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองที่เรียกว่า double-loop learning (บางท่านเรียกว่า second-order learning หรือ generative learning) เกิดเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์กรมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด ด้วยการศึกษาค้นคว้า สอบถามความเข้าใจกับตัวแปรและการกระทำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะนำไปถึงการระบุนสาเหตุที่ซ่อนอยู่ และการท้าทายกระบวนความคิด ความเชื่อพื้นฐานของสิ่งนั้นเลยก็เป็นได้ ดังนั้น การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ

ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการคิดคำนึงมุ่งอนาคตมากกว่าจะมุ่งถึงอดีต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีทีมงานที่ใช้ความคิดแบบสร้างสรรค์เช่นนี้อยู่เสมอในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์กร อันจะนำมา

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ตารางที่ 2 แสดงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการเรียนรู้แบบช่วงเดียว และสองช่วงดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ตารางที่ 2: การเรียนรู้ขององค์กรแบบ Single-loop และ Double-loop

ระดับความเข้าใจ	แนวการปฏิบัติ	กรอบของเวลา	คำถาม/แนวปฏิบัติ	ประเภทของการเรียนรู้
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	มุ่งสร้างมุงคิด (generative)	มุ่งอนาคต	- แบบแผนความคิดอ่าน และวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดโครงสร้าง ขององค์กร ปฏิบัติการล่วงหน้า	Double-loop learning
โครงสร้างที่เป็นระบบ	มุ่งสร้างสรรค์ (creative)		- โครงสร้างองค์กรใดที่ก่อให้เกิดแบบแผนปฏิบัติ คิดริเริ่มมากขึ้น	
แบบแผนของพฤติกรรม	มุ่งปรับตัว (adaptive)		- เหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดซ้ำ ๆ เริ่มทำมากขึ้นกว่าเดิม แต่อย่างน้อยกว่าที่ถูกคาดหวังไว้	Single-loop learning
เหตุการณ์	มุ่งตอบโต้ (reactive)	ปัจจุบัน	- จะแก้ไขสถานการณ์นี้ได้เร็วที่สุดเช่นใด ทำน้อย กว่าที่ถูกคาดหวัง	

ที่มา: ดัดแปลงจาก McLean (1997), p.64

4. มุ่งดำเนินพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญ และชิงความได้เปรียบ



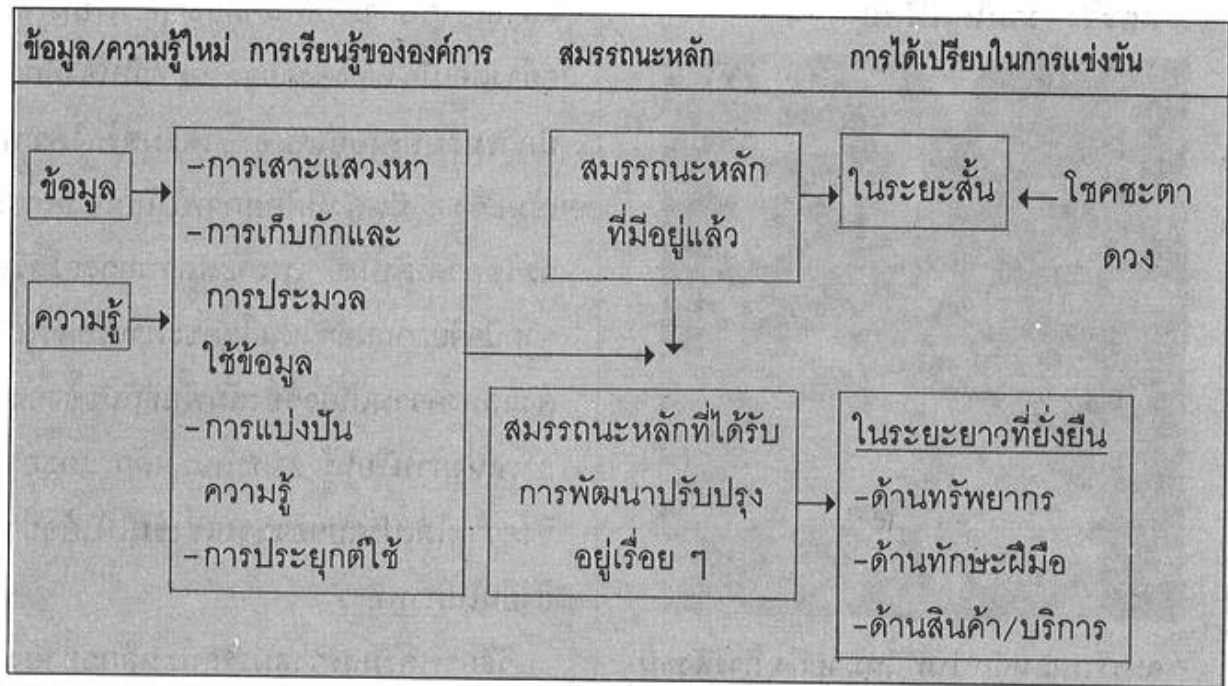
สมรรถนะหลัก ในที่นี้หมายถึง การสั่งสม และการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลเสริมสร้างตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการบริหารงาน ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มี จะปรากฏให้เห็นจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์กรอันเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตและทรัพยากรที่มีอยู่ ภูมิความรู้ ภูมิปัญญาที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญ อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ การมีและการตระหนักรู้สมรรถนะสำคัญ การรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเอื้อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ เช่น ทำให้มีทักษะฝีมือโดยภาพรวมขององค์กรดีขึ้น มี

ทรัพยากรที่จำเป็น มีสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับ การมุ่งปฏิบัติตามสมรรถนะสำคัญ ผสานเข้ากับการมีทัศนคติของการเรียนรู้ที่ดีอย่างต่อเนื่องขององค์กร จะทำให้องค์การมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เสริมสร้างความเข้มแข็ง มีพลังมีศักยภาพให้แก่องค์กรลดโอกาสเติบโต เพราะสถานการณ์หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น ไซเบอร์ตาหรือดวงลวดังแสดงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์การแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะหลัก และการชิงความได้เปรียบของการแข่งขันให้ได้อย่างยั่งยืนในภาพที่ 2

วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการแสวงหาเพิ่มพูนความรู้ อาจทำได้หลายทาง เช่น¹⁷

1. การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายใน เทคโนโลยีพื้นฐาน สร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์กร
2. การพัฒนาขึ้นเองภายใต้ความช่วยเหลือจากคนนอกองค์กรเข้ามาช่วยเหลือบางจุดของการทำงาน วิธีการของ benchmarking ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งได้
3. การจัดหาจากตลาด เช่น การจัดซื้อ software เพื่อใช้งานในหน้าที่ เป็นการดูดซึมความรู้เข้าสู่ทีมงาน
4. การร่วมมือกันระหว่างองค์กร/หน่วยงาน
5. การผนวกหรือควบกิจการ (Merger & Acquisition)

ภาพที่ 2: ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์การในสมรรถนะหลักกับการชิงความได้เปรียบ



ที่มา: ดัดแปลงจาก Helleloid & Simonin (1994), p.217

จะเห็นได้ว่า กระบวนการถ่ายทอด/เสริมสร้างสมรรถนะหลักในองค์การต้องผ่านครบทั้ง 4 ขั้นตอน ดังข้างล่างนี้และที่แสดงไว้ในภาพที่ 3¹⁸

1. การเสาะแสวงหาและสร้างความรู้ ได้แก่ การพัฒนา การสรรสร้างทักษะ การหยั่งรู้ได้ การสร้างความสัมพันธ์

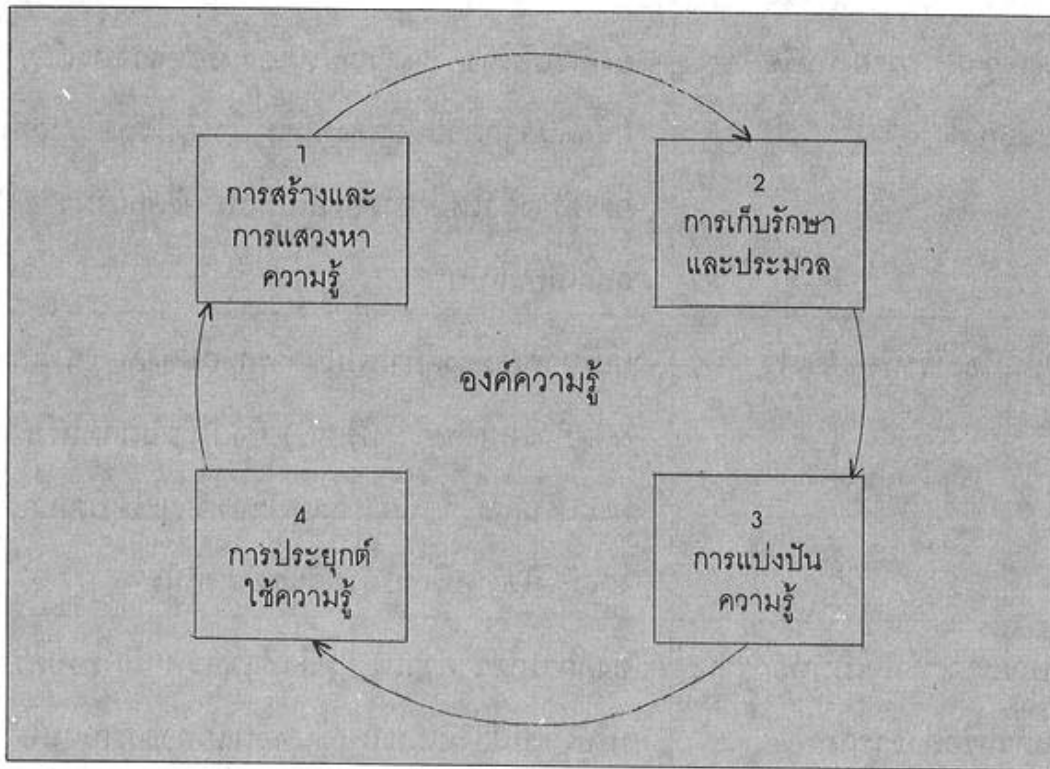
2. การเก็บกักและประมวลข้อมูล จะเรียนรู้จากฐานข้อมูลเดิมที่มีการเก็บรวบรวมกันไว้แล้ว นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

3. การแบ่งปันความรู้แก่กัน เป็นการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้มา เป็นการถ่ายทอดการเรียนรู้ ด้วยอาศัยกลไกต่าง ๆ เช่น เชิงบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นทางการ

หรือไม่เป็นทางการ ตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการขยายผลความรู้ แนวปฏิบัติที่ได้ไปสู่สถานการณ์กับกลุ่มคนใหม่ LO จะบังเกิดผลเมื่อมีพลังร่วมกัน (synergy) ทำให้แนวปฏิบัตินั้นเป็นการปฏิบัติหนึ่งขององค์การ ความรู้ที่แท้จริงจะเป็นอะไรที่มากกว่าข้อมูล จะมีการให้ความหมายหรือสกัดความจากข้อมูลนั้น ๆ อาจจะเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นแบบ “เจียบ ๆ” ถูกปลุกฝังไว้ในหน่วยงาน ในมุขกลับหากประยุกต์ใช้ไม่ถูกกาลเทศะจะก่อให้เกิดพลังลดทอน (anergy) เกิดผลกระทบทางลบและไม่สนองเป้าหมาย

ภาพที่ 3: ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
(ดัดแปลงจาก Marquardt, M.J., 1996, p. 26)¹⁸



5. องค์การเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ ดังนั้นองค์การและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของเอกบุคคลในองค์การ

จะเห็นได้ว่าการที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับข้อตกลงพื้นฐานต่าง ๆ ที่กล่าวมา และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การ

ที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ว่า มีแนวทางการเรียนรู้เช่นใด บางองค์การ อาจจะเน้นแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งมักจะนิยมความเป็นผู้ที่ลอกเลียนแบบ (imitator) หรือการเป็นผู้ปรับเปลี่ยน (adapter) มากกว่าที่จะเลือกเป็นผู้คิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ (innovator) ดังนั้น จึงควรเลือกศึกษาตัวแปรสนับสนุนบางตัวแปรเท่านั้น

ตารางที่ 3: ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มสู่ของการเรียนรู้ขององค์กร

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
1. แหล่งความรู้: ภายในหรือภายนอก	- องค์กรสร้างความรู้ภายในเองหรือแสวงหาแนวผลักดันจากภายนอกองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อแนวคิดการสร้างสิ่งใหม่ การปรับเปลี่ยน หรือการมุ่งลอกเลียนแบบ
2. มุ่งเน้นที่อะไรหรืออย่างไร	- ผู้บริหารและองค์กรสนใจการสะสมองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (สินค้า/บริการ) ซึ่งเป็นผลผลิตหรือกระบวนการเพื่อพิจารณาว่าองค์กรได้พัฒนาได้สร้างได้ให้บริการด้วยขั้นตอนเช่นไร
3. ลักษณะการทำให้เป็นหลักฐาน: ส่วนตัวหรือสาธารณะ	- องค์กรถือว่าความรู้เป็นสิ่งที่แต่ละคนมีครอบครองหรือว่าเป็นสิ่งที่เผยแพร่ขั้นตอนแก่สาธารณชนได้ หากมองว่าความรู้อยู่กับเอกบุคคลเมื่อคนนั้นลาออกถือว่าความรู้หายไป ซึ่งต่างจากการมองว่าความรู้เป็นของสังคม ผลักเข้าไว้ในระบบการปฏิบัติงาน
4. แนวทางการเผยแพร่: เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ	- กำหนดวิธีการเผยแพร่ความรู้เป็นลำดับขั้นตอนอย่างเป็นทางการหรือกระทำแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นที่เลี้ยง การเป็นตัวแบบทางการ ด้านบทบาทการพบปะทานกาน้ำชากับสมาชิกข้ามสายงาน
5. จุดเน้นของการเรียนรู้	- การเรียนรู้ใส่ใจที่วิธีการ เครื่องมือเพื่อปรับปรุงแก้ไขที่เป็นอยู่ หรือมุ่งเพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมที่ทำ องค์กรชอบการแก้ไขปรับปรุงทีละเล็กละน้อยหรือแบบถอนรากถอนโคน

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
6. เน้นคุณค่าหรือว่าเอาใจตลาด	- องค์การให้ความสำคัญในด้านการออกแบบการผลิต ก็จะเน้นการลงทุน การเรียนรู้กับฝ่ายวิศวกรรมและการผลิตการวิจัย และพัฒนา (R&D) มากกว่า หากจุดเน้นอยู่ที่กิจกรรมของฝ่ายขายและให้บริการก็จะให้ความสำคัญกับการตลาดและการจัดจำหน่ายมากขึ้น
7. เน้นการพัฒนาทักษะ: รายบุคคลหรือรายกลุ่ม	- ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะฝีมือบุคคลเป็นรายคนหรือเป็นทีม

ที่มา: Nevis, DeBella, Gould, 1995., p.77-79

อีกแนวหนึ่งของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์การของบุคคล (ไม่ใช่แค่ใจที่ตัวแปรสนับสนุนบางตัวเหมือนแนวแรก) จะมีการลงทุนเสริมสร้างคุณค่าในหลาย ๆ จุด เพื่อพัฒนาให้องค์การเป็นผู้คิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา บางทีต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงค่านิยมพื้นฐานขององค์การ ดังนั้น ในการสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์การ ใน 4 ขั้นตอน ที่กล่าวมา ก็จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อแนวมุ่งสู่การเรียนรู้และ

ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย โดยนำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เข้าพิจารณาในระบบของการเรียนรู้ขององค์การที่จะจัดให้มีขึ้นในกิจกรรมทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการแสวงหา ขั้นตอนประมวลความรู้ ขั้นเผยแพร่ และขั้นตอนปฏิบัติดังปรากฏในภาพที่ 4 กลยุทธ์การปฏิบัติบางขั้นตอน เราอาจจะต้องปรับปรุงและเพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ก็เป็นได้ ตามสถานการณ์ตามความจำเป็น และตามวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ

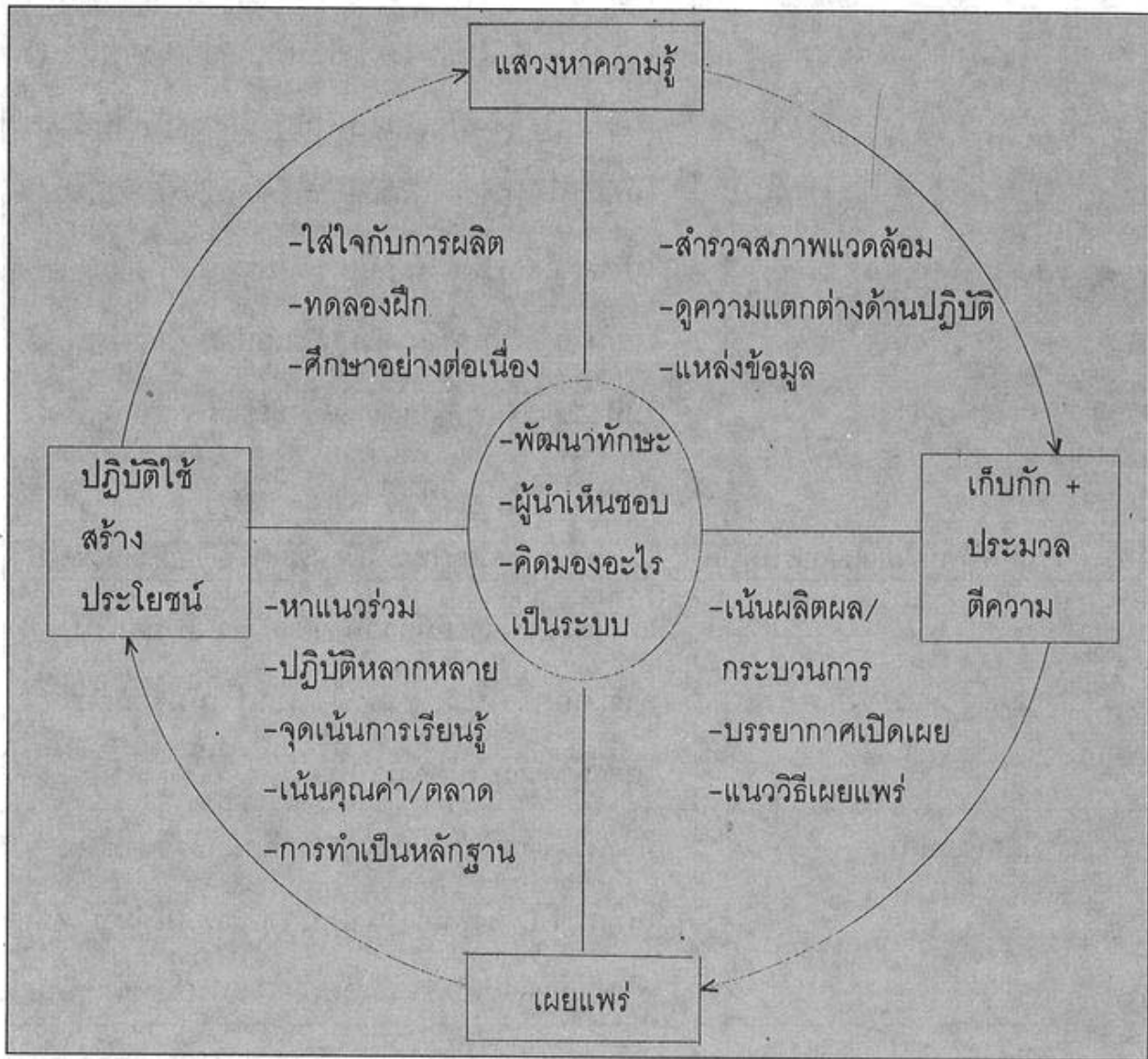
ตารางที่ 4: ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสนับสนุน LO	คำอธิบาย
1. การสำรวจสภาพแวดล้อม	เข้าใจภาวะแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการปฏิบัติในหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ	หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลอง หรือสร้างทักษะใหม่ ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน	หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงเป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐาน เทียบกับความต้องการของผู้รับบริการ ภายใน/ภายนอกองค์การ
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง	องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ หรือไม่ ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติ ให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพรางยอมรับว่าในการแก้ไข ปัญหาอาจต้องมีการโต้เถียง การขัดแย้งกันอยู่บ้าง

ปัจจัยสนับสนุน LO	คำอธิบาย
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	<p>ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตรทุกระดับชั้น ในองค์กร เชื่อมั่นต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุน ให้มีการใฝ่รู้สิ่งที่ยาก ค้นคว้าหาความรู้อยู่เป็นนิจ ไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมที่เป็นครั้ง ๆ ตาม นโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคน ให้มี "personal mastery" ความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญ ของตนเอง</p>
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ	<p>ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธี ขั้นตอน และกระบวนการที่หลากหลาย อเนกนัย ยอมรับ ความแตกต่างนำมาซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วม ในการตีความ ให้ความเห็น</p>
8. การมีผู้สนับสนุน	<p>มีผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงามต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมได้มากเท่าใด การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น</p>
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของ ผู้นำ	<p>ผู้นำทุกระดับร่วมลงมือปฏิบัติในกระบวนการเรียนรู้ด้วย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญ เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ</p>
10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่าง เป็นระบบ	<p>แต่ละส่วนแต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพ กว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหา ว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความต้องการ การปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์กร</p>

ที่มา: Nevis, DiBella, & Gould (1995), p.79-83.

ภาพที่ 4: ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้



ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะภาพแห่งการเรียนรู้ (learning characters) เนื่องจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิรันดร์ ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่อีกทั้งสมาชิกขององค์กร

การต้องมีการชวนขยายหาความรู้มาแบ่งปัน เผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt & Reynolds (1994) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้¹⁹

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่

ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เชื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (competencies) แทน job description.

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร LO จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ LO จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ คาคคเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกรเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ ความรู้ใหม่ ๆ

มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D หรือ C & D (copy & development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้ การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่ออรอง คุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ของ LO จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร้าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความสำคัญอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

นอกจากนี้ ยังมีลักษณะโดดเด่นของ LO ที่ควรกล่าวถึงมีดังนี้²⁰

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบถึงความคืบหน้า อุปสรรคของงานได้

5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้

6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย

7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ

10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ

12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ

13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14. โยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม

15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี

16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน

17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
 18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
 19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
 20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์การ
 21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
 22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
 23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
 24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
 25. มององค์การว่าเป็นองค์การของ (organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
 26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้
- สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development หรือ ASTD)²¹ ได้ให้กรอบเป็นแนวทางการประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า พิจารณาแนวมุ่งสู่ของการเรียนรู้ว่าสนองระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การมากน้อยเพียงใด และพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ในระบบขององค์การเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด เช่น วิสัยทัศน์

กลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ และการบริหาร วัฒนธรรม โครงสร้าง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี การสื่อสาร ระบบฐานความรู้ การบริหารการปฏิบัติงาน

Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996)²² เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ 6 ประการดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn)

การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับ
กระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมี
ลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง
อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้า
อยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การ
ปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหา
อย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิด
ใหม่ ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่อง
และตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้าง
และทดสอบสมมติฐาน มีทักษะในการวินิจฉัย
ใช้ญาณหยั่งรู้ได้²³

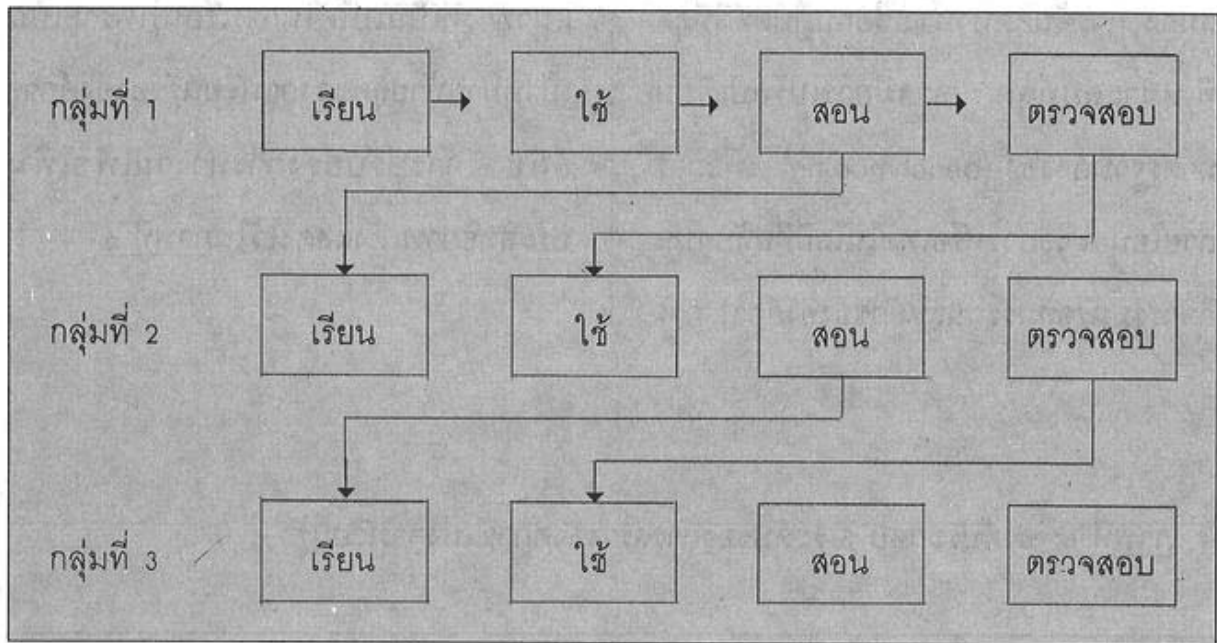
ภาพที่ 5 แสดงถึงวิธีการเรียนรู้จากกลุ่ม
ทีมงานที่บริหารตนเอง (self-managed team)
ของบริษัท Xerox สหรัฐอเมริกา ที่พนักงาน
แต่ละคนจะเผชิญกับข้อมูลอย่างน้อยคนละ
4 ครั้ง ใน 4 ขั้นตอน ของการออกแบบการ
เรียนรู้ขององค์กร กล่าวคือ 1) เมื่อเรียนรู้
(learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย
2) เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (apply) แนวปฏิบัติ
นั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไข
สิ่งใดบ้าง 3) ต้องถ่ายทอด สอน (teach)
ประสบการณ์ที่สั่งงาน ที่สร้างสรรค์ให้แก่คน
อื่น ๆ และ 4) เมื่อติดตามหรือตรวจสอบ
(inspect) เมื่อนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้
กับกลุ่มต่าง ๆ เช่น รุ่นพี่สอน รุ่นน้อง ก็



เป็นการทวีคูณความรู้ การเรียนรู้และเพิ่มพูน
ความเชี่ยวชาญของการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น
ดังที่ปรากฏในภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่าการ
เรียนรู้เป็นทีมพร้อม ๆ กันแต่ละกลุ่มจะมี
โอกาสได้รับการฝึก ได้ใช้ความรู้ ได้สอนสิ่ง
ที่ตนรู้ตนเข้าใจ ได้ตรวจสอบ ความรู้ความ
เข้าใจของผู้อื่น นับว่าเป็นการเรียนรู้ซ้ำถึง
4 ครั้ง

เงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเกิดการ
เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนคือ องค์กร
ควรมี CLO (chief learning officer) ทำ
อย่างไรที่จะให้ CLO เข้าไปมีบทบาทใน
กระบวนการวางแผนการดำเนินการ เพื่อ
ผลักดันองค์กรให้เป็น Knowledge หรือ
Intelligent Organization ให้จงได้

ภาพที่ 5: การออกแบบวิธีการเรียนรู้ของกลุ่มที่มีอิสระของบริษัท Xerox



2. สร้างความยืดหยุ่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

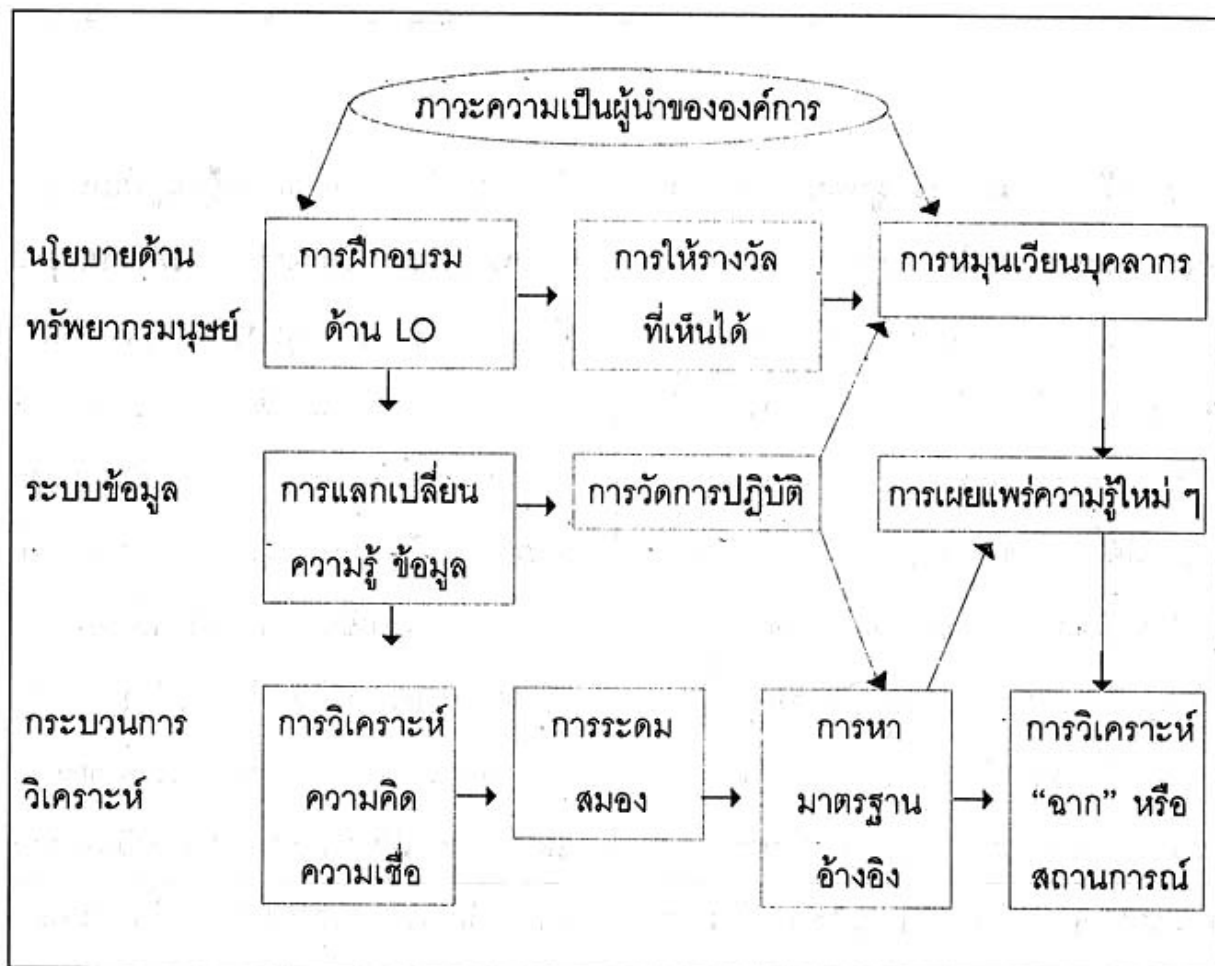
LO เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหาร พึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรต่าง ๆ จะได้รับการฝึกฝน

เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวนความคิด ความเชื่อ ของตนว่า

เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การ

วางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้เพราะเป็นเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 6

ภาพที่ 6: องค์กรประกอบ 3 ระดับของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



องค์การพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็น
วัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา
เช่น²⁴

- เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรเป็น ควร
ควรเกิด

- เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถ
จากในและนอกองค์การ

- เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษานำร่อง

- เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำขององค์การและนักพัฒนาทรัพยากร
บุคคลทั้งหลายต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจ
ต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตน
สามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้เป็น
ที่เลี้ยงได้ เป็นผู้ก่อเกิด เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์
ความรู้ใหม่ ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครู
และเป็นผู้ให้บริการได้

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้
สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์การคิดได้อย่างเป็น
กลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยว
ข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วน
ย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ทำตนเป็นเหยื่อ

ความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบ
ป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้
(learning disabilities) หรือในลักษณะ
ความปราดเปรื่องที่ถดถอยลง (impaired
intelligence) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติ ของตน
จะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร
จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝายอื่น
เช่นใดบ้าง

Peter Senge²⁵ ได้ชี้ให้เห็นถึงวินัย 5 ประการ
อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (personal
mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (mental
models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared
vision) การเรียนรู้ของทีม (team learning)
และการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)
ที่จะมีผลต่อระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ อัน
ได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ
(การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ)
และสารัตถะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะ
วินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 หากใช้ให้ได้
อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการ
เรียนรู้แล้ว จะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน
การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสม
สอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดัง
แสดงไว้ในตารางที่ 5

**ตารางที่ 5: วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยทั้ง 5 ประการ
ใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge (1990)**

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	ความชำนาญ ส่วนตัว	แบบแผน ความคิดอ่าน	การคิดอย่าง เป็นระบบ	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้ ของทีม
1. การปฏิบัติ- ทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ ของตน - เห็นความแตก ต่างของที่เป็น อยู่กับที่ควร จะเป็น - มุ่งผลลัพธ์ เปิดตนเอง ต่อความจริง	- ความคิด ความเชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะข้อมูล ออกจากสภาวะ นามธรรม	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหาข้อ บกพร่อง ที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง	- เห็นความจริง ในสภาพ ปัจจุบัน - แกลงวิสัยทัศน์ รับฟังคนอื่น และให้อิสระ ในการเลือก	- ฝึกหัด - รู้จักการปก ป้องตนเอง - เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน - ผ่อนปรน ความเชื่อ พื้นฐาน
2. หลักการ- ความคิด และการ หยั่งรู้ที่ ขึ้นนำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์กับ ภาวะอารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบาย แนวทฤษฎี กับที่ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความ สมดุลย์ ระหว่างการ สืบค้นกับ การอุทิศ	- โครงสร้าง มีผล ต่อ พฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล	- การร่วมฝัน - ความผูกพันกับ การคล้อยตาม	- การพูด คุยกัน - การบูรณาการ และการ อภิปราย - ข้อบกพร่อง ที่เกิดบ่อย
3. สารัตถะ- ความเป็น ผู้ชำนาญ ในวินัยด้าน นั้น ๆ	- การแผ่ขยาย ผล - การเห็นความ เชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	- ความรัก/ ความจริง - การเปิดเผย	- การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย	- เป้าหมาย ร่วมกัน - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- ปัญหาร่วม - การปรับ แนวความคิด ปรับแนว ปฏิบัติ ให้ตรงกัน

ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและ CLO จำเป็นต้องมีเกณฑ์ บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแม้ว่าจะยากแก่การ ชี้ชัดว่าประสิทธิผลขององค์การที่มีการเรียนรู้ อยู่ที่ไหนกันแน่ ดังที่ทราบกันแล้วว่า เป้าหมาย ของ LO คือ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติ งานของบุคคล (human performance) ที่จะ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติด้านเศรษฐกิจและ การเงินขององค์การ (economic and financial performance) สูงความเป็นเลิศ ในที่สุด ดังนั้น หากจะประเมินเราก็สามารถ ดูคร่าว ๆ ได้จากว่าบุคคล กลุ่มคน และ องค์การปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานได้ดีมากน้อย เพียงใด ให้ผลลัพธ์ใดบ้าง ในที่นี้ผู้เขียนขอ เสนอดัชนีบางตัวแปรไว้พอสังเขป ดังนี้

1. องค์การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจจะใช้จาก portfolio analysis การเติบโตของยอดกำไร สุทธิ ยอดขาย ผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซ็นต์ที่ครองส่วนแบ่งของตลาดใน ธุรกิจนั้น ๆ การมีส่วนร่วมช่วยเหลือ บำรุงสังคม ขององค์การ

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบ (discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น (invention) ที่ถือได้ว่ามีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์

ทำเป็นคนแรก แห่งแรก มีความเป็นประโยชน์ ในผลกระทบที่ดึงามแก่สังคม สามารถ ประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลายอย่าง ทั้งนี้ ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียน หรือปรับเปลี่ยนจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้ล่วงหน้า นี้แล้ว

3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์การได้รับ ที่เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ ยอมรับ เช่น รางวัล Malcom Baldrige National Quality Award ในระดับชาติและ นานาชาติ ในระดับธุรกิจนั้นให้การยอมรับ ว่าเป็นระดับ world class หรือ best practices

4. ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงาน (Quality of work life) ของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่มขององค์การนั้น ๆ ระดับความ พึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ผูกพัน ต่ออาชีพและต่อองค์การของพนักงาน การ มีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุขก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งได้ดี ระดับความรักความ สามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลังหรือ จำนวนครั้งความขัดแย้งกันก็เป็นดัชนีชี้วัด ได้อีกอันหนึ่ง

5. ความเป็นผู้นำขององค์การต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบาย เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะ

ของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน การสร้างกลุ่มอิสระ (self-managed teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปยังระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่าง ๆ

อุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์การที่จะมุ่งสู่การเรียนรู้นั้นเป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์การ เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบการให้รางวัลตามความสามารถ การมอบหรือเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นระบบเป็นกลยุทธ์มากขึ้น ไม่เพียงพอใจกับความสำเร็จหรือผลงานเดิมที่ได้รับ ดังนั้น จึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติ ในการผลักดันพอสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นระบบราชการ การที่องค์การมีขนาดใหญ่โต มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (functional) มีลำดับชั้นมากมาย ด้วยกฎระเบียบนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น จะทำให้แย้งกับแนวคิดพื้นฐานของการสร้าง LO ที่เน้น

ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานโดยทีมอิสระ ชี้นำตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มแบบข้ามสายงาน ยิ่งองค์การไหนมีขนาดใหญ่ องค์ประกอบด้านประชากร ที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันมากยิ่งทำให้การสร้าง LO เป็นไปด้วยความล่าช้า และยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่ควรคิดจะสร้าง LO ในระบบราชการ ตรงกันข้ามการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและแนวทางการทำงานของภาครัฐ ย่อมที่จะเอื้อให้มีการประยุกต์ใช้ LO ในฐานะที่เป็นภาพใหม่ที่ดีกว่าเก่า

2. ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน เอาจริงเอาจังกับแนวทางการพัฒนาคน การพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติและในการพัฒนาองค์การ เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์การ การไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาด แต่กลับลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาด ขาดการคิดริเริ่ม กล้าทดลอง ละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ (nonlearners) หรือลักษณะของ “ไม้ตายซาก (deadwood)” ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดี เป็น resource center ขององค์การ ผู้บริหารพึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้

ของทีมที่มีอิสระในการทำงาน ความกล้า ทดลอง การพัฒนาระบบให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้สมาชิกพัฒนาทักษะและ สมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ การขยายขอบเขต แนวการปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การ ด้วย เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ วัฒนธรรมและความพร้อมขององค์การ²⁶

Schein (1993)²⁷ ได้กล่าวถึงข้อตกลง พื้นฐาน 4 ประการ ของการผลักดันให้เกิด ระบบการเรียนรู้ในองค์การว่า 1) ผู้ที่นั้นไม่ พึงขอให้ผู้อื่นเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หากตนเองไม่ ได้เรียนรู้สิ่งใดใหม่เลย 2) การเรียนรู้เป็น การนำตนเองออกนอกกรอบ แนวคิด แนว ปฏิบัติดั้งเดิม จึงต้องอาศัยการรู้เห็นและความ กล้าในการตัดสินใจ 3) ความวิตกกังวลที่ เกิดขึ้นจากการต้องเรียนรู้สามารถลดทอนได้ หากแบ่งปันเปิดเผยกับกลุ่ม ทีมงานที่แสดง ความรับผิดชอบ 4) กระบวนการเรียนรู้จะ ไม่เผยแพร่อย่างทั่วถึงในองค์การหากขาด กลุ่ม ที่จะช่วยแปรเปลี่ยนภาพใหม่เข้าทดแทน สภาพดั้งเดิม Schein ยังได้กล่าวอีกว่า กระบวนการเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัย 8 แนวทางดังต่อไปนี้ด้วย

2.1 ผู้นำต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำ ต้องตรวจสอบแนวคิด แนวปฏิบัติ ความ วิตกกังวลจะสามารถลดทอนได้ เมื่อผู้นำ เปิดตนเองกับวัฒนธรรมต่าง ๆ นอกองค์การ การเข้าฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ

การสัมมนาต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์

2.2 ผู้นำต้องสร้างกลุ่มที่สามารถบริหาร ความเปลี่ยนแปลงได้ กลุ่มนี้ต้องเป็น ผู้ ศึกษาเรียนรู้และโน้มนำคนอื่นในองค์การได้ ศึกษาเรียนรู้ด้วย ซึ่งบางครั้งเรียกว่า คณะ กรรมการอำนวยความสะดวก (Steering Committees) ให้คำแนะนำ สรรสร้าง ติดตามการทำงาน ของชุดเฉพาะกิจและกลุ่มแก้ปัญหาเฉพาะ ด้าน มีการปรึกษาหารือถึงแนวทางปฏิบัติที่ อาจเป็นไปได้

2.3 คณะกรรมการอำนวยความสะดวก ต้องมี กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ก่อนที่จะสร้าง รูปแบบปฏิบัติให้แก่องค์การ คณะกรรมการ พึงมีแนวทางของตนเองเป็นแบบอย่างก่อน โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ถือว่าเป็นการ “ชิมลาง” และเรียนรู้ “วิธีการเรียนรู้” นอกเหนือจาก การคิดว่าต้องเรียนรู้อะไร

2.4 คณะกรรมการอำนวยความสะดวก ต้องออก แบบกระบวนการเรียนรู้ขององค์การขึ้นมา จากการวินิจฉัยความต้องการ แผนการเปลี่ยนแปลง คัดเลือกทีมและมอบหมายภารกิจ

2.5 ชุดเฉพาะกิจแก้ไขปัญหาคือต้องเรียนรู้ “how to learn” เรียนรู้จากประสบการณ์ และหาทางแก้ไขโดยเร็ว

2.6 ชุดเฉพาะกิจต้องสร้างโปรแกรมการ เปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้นมา ผ่านความเห็น ชอบของคณะกรรมการอำนวยความสะดวก

2.7 คณะกรรมการอำนวยการมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ตรงกันอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

2.8 คณะกรรมการอำนวยการต้องสร้างกลไก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ระบบเกื้อหนุนที่ดี

3. การสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ การสร้างวัฒนธรรมที่มีการแบ่งปัน พบปะพูดคุยกันได้อย่างอิสระนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้การไหลของข่าวสาร “(information flow)” เข้าถึงผู้ที่ต้องการ และผู้ที่ต้องใช้ในการปรับปรุงหน้าที่ การทำงานของตน การสร้างความไว้วางใจในหมู่คณะ ทีมงาน การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจ ให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติว่าเป็นผู้มีความสามารถเรียนรู้ สร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ในแนวทางของการกระจายอำนาจออกจากตนเองไปยังระดับล่าง ๆ ระดับปฏิบัติ นั้นเป็นเครื่องบ่งบอกถึงระดับความไว้วางใจทางหนึ่งด้วย

4. เนื่องจากผลของการเรียนรู้ขององค์การ เป็นสิ่งที่ทราบได้ช้า และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การปรับเปลี่ยนความคิดอ่านของผู้ปฏิบัติ ของผู้บริหารที่อาจเห็นว่า LO เป็นมาตรการป้องกันเชิงกลยุทธ์ (strategic intervention) ประการหนึ่ง เหมือนกับการรี้อและปรับระบบ การลดขนาดกำลังคน อีกทั้งแนวคิดของ LO ยังขาดการวิจัยประเมินผลและดัชนีชี้วัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความได้ผล ขาดการให้นิยามเชิงปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง²⁸ โอกาสที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่า แนวคิด แนวปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเพียงแค่อุปกรณ์การฝึกอบรมเท่านั้นหรือผู้บริหาร จะเห็นว่าเป็น “ของเล่น” อีกอย่างหนึ่งในการบริหารงานก็มีสูง ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อถือ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเรียนรู้ขององค์การเป็นได้



บรรณานุกรม

- ¹Crainer, S. (1997). *The ultimate business library: 50 books that made management*. Oxford: Capstone Publishing. p. 21.
- ²Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Wokingham: Addison - Wesley.
- ³Crainer, S. (1996). *Key management ideas: Thinking that changed the management world*. London: Pitman Publishing, p: 196.
- ⁴Roth, G, & Senge, P.M. (1996). From theory to practice: Research territory, processes and structure at an organizational learning centre. *Journal of Organizational Development & Management*, 9/1, 92-106.
- ⁵The Editors (1996). "The hype, the truth, and Dibert: Resources for learning about the learning organization. *World Executive's Digest*, May, 20.
- ⁶Crossan, M., & Guatto, T. (1996). Organizational learning: Research profile. *Journal of Organizational Development & Management*, 9/1, 107-112.
- ⁷Mirvis, P.H. (1996). Historical foundations of organization learning. *Journal of Organizational Development & Management*, 9/1, 13-31.
- ⁸Ross, R., Smith, B., Roberts, C., & Kleiner B. (1994). Core concepts about learning organization. p. 49. In. P.M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R.O. Ross, & B.J. Smith. *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- ⁹Kim, D.H. (1993). The link between individual and organization learning. *Sloan Management Review*, Fall, p. 43.
- ¹⁰Nevis, E.C., D, Bella, A.J., Gould, J.M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, Winter, p.73.
- ¹¹Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, p. 78-91.
- ¹²Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead: Mc Graw-Hill.
- ¹³Tsang, E. W.K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research *Human Relations*, 50, p.77.

-
- ¹⁴ Mclean, G.N. (1997) Paper Presented at the Workshop on Continuous Quality Improvement and Organization Learning, March 18, 1997 at Siam Intercontinental Hotel, Bangkok, Thailand, p. 57-59.
- ¹⁵ Schlen, E.H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, Winter, 85-92.
- ¹⁶ Senge, P.M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. **Sloan Management Review**, Fall, 7-23.
- ¹⁷ Helleloid, D., & Simonin, B. (1994). Organizational learning and a firm's core competence, p. 213-239. In G. Hamel and A Heene (Eds.) **Competence-based competition**. Chichester: Wileys & Sons.
- ¹⁸ Marquardt, M.J. (1996). **Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success**. New York: Mc Graw-Hill.
- ¹⁹ Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization**. Ill: Irwin., p. 51-77.
- ²⁰ Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). p. 23.
- ²¹ อังไว้ใน Gephart, M.A. Marsick, V.J., Van Buren, M.E. & Spirs, M.S. (1996). Learning organizations come alive. **Training & Development**, December, 38-41.
- ²² Gephart, M.A. et al. (1996). Op. cit., p. 38.
- ²³ Chalofsky, N. (1996). A new paradigm for learning in organizations. **Human Resource Development Quarterly**, 7/3, Fall, p. 292.
- ²⁴ Grant, J.M., & Gnyawali, D.R. (1996). Strategic process improvement through organization learning. **Strategy & Leadership**, May-June, p. 31.
- ²⁵ Senge, P. (1990). **The fifth discipline**. London: Century Business.
- ²⁶ Ashkenas, R, Ulrich, D, Jsek, T, & Kerr, S. (1995) **Boundaryless Organization**. California: Jossey Bass, p. 181-182.
- ²⁷ Schein, E. (1993). Op. cit., p. 90-91.
- ²⁸ Kuchinke, (1995). Managing learning for performance. **Human Resource Development Quarterly**, 6/3, Fall, p. 307.
-

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

แต่ผู้เกษียณรุ่นน้อง

“ไม่มีงานเลี้ยงใดไม่เลิกรา”

อมตวาจาน่าครวญใคร่

จะตำแหน่งใหญ่โตโก้เพียงใด

เมื่อถึงคราวก็ต้องไปเป็นธรรมดา

ภาระที่แบกไว้หลายสิบปี

ได้ปล่อยวางกันเสียทีดีหนักหนา

ได้พักใจได้เป็นนายของเวลา

ไม่ต้องเครียดกับปัญหาสารพัน

อยากจะทำสิ่งดีเพื่อชีวิต

ก็ทำได้ดังคิดไม่บิดผัน

สุดเสรีไม่มีใครคอยกีดกัน

แต่ละวันผ่านไปไร้กังวล

มีเวลาอ่านเขียนเรียนเพิ่มเติม

เป็นเครื่องเสริมปัญญาสัตถาผล

ได้เข้าวัดฟังธรรมบำเพ็ญตน

ได้ช่วยคนผู้ทุกข์ยากจากดวงใจ

ดุสิต เทพไพฑูรย์

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

ใหม่ ๆ ในราชการ

สารบรรณ *

ค.ร.ม.วิหาใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

มีเรื่องหลักปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการที่คณะรัฐมนตรีมีมติออกมาใช้ บังคับใหม่ ๆ ฉบับหนึ่ง คือ เรื่องระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งใช้ บังคับกับข้าราชการทุกประเภท

ประการสำคัญคือใช้บังคับตั้งแต่การเสนอ พิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) เป็นต้นไป

หลักปฏิบัติที่ว่าเป็นคือ มติคณะรัฐมนตรี วันอังคารที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๔๐ แจ้งเวียนมติ คณะรัฐมนตรีตามหนังสือสำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีที่ นร ๐๒๐๕/ว ๑๑๗ ลงวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๔๐

ดังนั้น จึงเป็นเรื่องใหม่ ๆ ที่เพื่อน ๆ ข้าราชการควรทราบ

วารสารข้าราชการจึงนำเรื่องนี้มาเล่าสู่กันฟังทั้งที่มา หลักการ สารสำคัญ และหลักปฏิบัติ ที่จะดำเนินการในกรมต่าง ๆ

ที่มา: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอคณะรัฐมนตรี

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ซึ่ง นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และรัฐมนตรี ประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายโภคิน พลกุล) เป็นรองประธาน เป็นผู้พิจารณา เสนอคณะรัฐมนตรี

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การ

พิจารณาเสนอและการตัดสินใจเลื่อนเงินเดือนข้าราชการมีความโปร่งใส สามารถชี้แจงเหตุผลการพิจารณากันได้ระหว่างผู้ พิจารณาและข้าราชการ และต้องการให้มี ความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน คณะกรรมการฯ จึงได้เสนอหลักปฏิบัติใน การพิจารณาให้ใช้ระบบเปิดในการพิจารณา เลื่อนเงินเดือนดังนี้

๑) ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย ประกาศเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะดำเนินการประเมิน

๒) ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย ประกาศรายชื่อผู้อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่ง และสองขั้น ในที่เปิดเผยให้รับทราบโดยทั่วกัน โดยประกาศให้ทราบทุกครั้งที่มีการประเมินซึ่งกำหนดไว้ปีละ ๒ ครั้ง

๓) ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินแจ้งการประเมินและผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล ทุกครั้งที่มีการประเมินซึ่งกำหนดไว้ ปีละ ๒ ครั้ง

๔) ให้ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินได้ชี้แจงให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินและผลการประเมินดังกล่าวก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยเฉพาะผู้ที่มิได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้มีสิทธิพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีที่รับทราบผลการพิจารณาดังกล่าว

๕) ให้เวียนหรือปิดประกาศคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการทุกคนทราบ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการจึงได้

เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติหลักการดังนี้

๑. ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอข้างต้น เป็นหลักปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

๒. ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการแต่ละประเภท วางหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้สอดคล้องกับมาตรฐานตาม ๑. ทั้งนี้ ตั้งแต่การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) เป็นต้นไป

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) ครั้งแรกไปแล้ว ก่อนที่คณะรัฐมนตรีจะมีมติในเรื่องนี้ให้เป็นอันใช้ได้ ส่วนการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) ครั้งที่สอง หรือในกรณีที่ผู้บังคับบัญชายังมิได้ดำเนินการประเมินดังกล่าวเลยให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตาม ๑. แต่ในกรณีหลังให้ประเมินอย่างน้อย ๑ ครั้ง

คณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ใช้กับข้าราชการทุกประเภท

คณะรัฐมนตรีในการประชุมวันอังคารที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๔๐ ได้อนุมัติตามที่คณะ

กรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอ และได้แจ้งเวียนกระทรวงทบวงกรมไปแล้วตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๕/ว ๑๑๗ ลงวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๔๐ แล้ว ซึ่งมีสาระดังนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๔๐ ลงมติว่า

๑. อนุมัติหลักการให้ส่วนราชการ ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอเป็นหลักปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ยกเว้นกรณีที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้เลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (๒ ชั้น) เช่น ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่รักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ ข้าราชการหรือลูกจ้างที่รัฐมนตรียืมตัวมาปฏิบัติราชการ

๒. ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการแต่ละประเภท วางหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้สอดคล้องกับมาตรฐานตามข้อ ๑ ทั้งนี้ตั้งแต่การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) เป็นต้นไป

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) ครั้งแรกไปแล้ว ก่อนที่คณะรัฐมนตรีจะมีมติ

ในเรื่องนี้ให้เป็นอันใช้ได้ ส่วนการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) ครั้งที่สองหรือในกรณีที่ผู้บังคับบัญชายังมิได้ดำเนินการประเมินดังกล่าวให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตามข้อ ๑ แต่ในกรณีหลังให้ประเมินอย่างน้อย ๑ ครั้ง

๓. ให้รัฐวิสาหกิจ องค์กร และหน่วยงานของรัฐอนุโลมใช้หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติตามระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอ เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่พนักงานและลูกจ้างด้วย

ดังนั้น หลักปฏิบัตินี้จึงเริ่มใช้แล้วตั้งแต่วันที่การเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการปีงบประมาณ ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐) ที่กำลังพิจารณาอยู่ขณะนี้

หลักปฏิบัติที่ส่วนราชการระถือปฏิบัติ

ตามมติคณะรัฐมนตรี ว ๑๑๗ จะแยกเป็น ๒ กรณี

๑. กรณีการดำเนินการพิจารณาเสนอเลื่อนเงินเดือนปีงบประมาณ ๒๕๔๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๔๐)

ได้แก่การพิจารณาเสนอเลื่อนเงินเดือนที่กำลังดำเนินการระหว่าง ๑ กรกฎาคม-๓๐ กันยายน ๒๕๔๐ หรือก่อนมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

กระทรวง ทบวง กรม ที่มีข้าราชการพลเรือนสามัญจะต้องดำเนินการดังนี้

๑) แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการที่ประเมินครั้งที่สอง ตามมติ ก.พ. ใน ว ๑๐/๒๕๓๘ (ประเมินหลัง ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๐) ให้ข้าราชการทราบ ตามวิธีการที่ส่วนราชการเห็นควร

๒) ประกาศ ผู้อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาเสนอเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น และ ๑.๕ ชั้น ก่อนมีคำสั่งและให้โอกาสข้าราชการสอบถามผลการพิจารณาได้ เช่น ภายใน ๗ วันหรือ ๑๐ วันหลังประกาศ เช่น ทำเป็นบันทึกข้อความเวียนข้าราชการและปิดประกาศ

๒. กรณีการดำเนินการพิจารณาเสนอเลื่อนเงินเดือนปีงบประมาณต่อ ๆ ไป

๑. กรมต้องประกาศเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น และ ๑.๕ ชั้นให้ข้าราชการทราบก่อนการประเมินครั้งที่ ๑ ของปี เช่น จะพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๑ ก็ต้องประกาศเกณฑ์นี้ให้ข้าราชการทราบตั้งแต่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๔๐ เป็นต้นไป เพราะต้องประเมินครั้งที่ ๑ หลัง ๓๑ ธันวาคม ๒๕๔๐

๒. เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่ ๑ ตาม ว ๑๐/๒๕๓๘ แล้ว ผู้ประเมินชั้นต้นต้องแจ้งให้ข้าราชการทราบ และประกาศผู้อยู่ในข่ายได้รับการเสนอเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น และ ๑.๕ ชั้นด้วย พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการสอบถามได้ด้วย (ดำเนินการหลัง ๓๑ ธันวาคม ของปี)

๓. ประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่ ๒ ตาม ว ๑๐/๒๕๓๘ แล้วผู้ประเมินชั้นต้นเป็นผู้แจ้งให้ข้าราชการทราบ และประกาศผู้อยู่ในข่ายได้รับการเสนอเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น และ ๑.๕ ชั้น พร้อมทั้งให้โอกาสข้าราชการได้สอบถามหรือได้รับการชี้แจงด้วย โดยกำหนดเวลา ๗ วันหรือ ๑๐ วันหลังประกาศแล้ว เช่นเดียวกับข้อ ๒. กรณีที่ ๑

ทั้งหมดนี้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๘) และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับการพิจารณาเลื่อน เงินเดือน ตาม ว ๑๐/๒๕๓๘ เท่านั้น ส่วนข้าราชการประเภทอื่นที่ยังไม่มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนก็ต้องให้คณะกรรมการข้าราชการประเภทรุ่นกำหนดระบบและวิธีการประเมินขึ้นมาต่อไป

พบกับฉบับหน้าครับ

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกสิทธิ์ ตริภุณณาณ ๒๕๕๕



ไอ้โฮ...ค่าเงินบาทลด...หื่นพุงกระโดดขึ้นป็นร้อยจุด
เลย...ดี...ดี...เศรษฐกิจของประเทศชาติจะได้ลืมตาอ้าปาก
ทัดเทียมกับนานาประเทศได้บ้าง...คงจะสมหวังเข้าสักวัน
ในอนาคตอันไกลนะ...ฝันกลางวันหรือเปล่าก็ไม่รู้...แต่ดีกว่า
ไม่มีความฝันนะครับ...เอ้า...ตื่น ๆ มาติดตามดูวิถีชีวิตของ
พรรคพวกเรากันดีกว่า...เดิม ๆ มาเราสาระหาแต่เรื่องที่ถูก
ลงโทษมาบอกกล่าวกัน แต่ครั้งนี้เป็นกรณีที่พรรคพวกเรา
พันพวงหนามครับ...สรรหามาฝากเกี่ยวกับเงิน ๆ ทอง ๆ สัก
๒-๓ เรื่อง การบ้านการมุ้งและการส่งนิตย ๒ เรื่อง ดบทำย
ด้วยรักจำพราวอีกเรื่องครับ เชิญติดตามหาสาระความรู้
ไว้ประดับสมองได้เลยครับ...

รักเรียนานลิ้ม

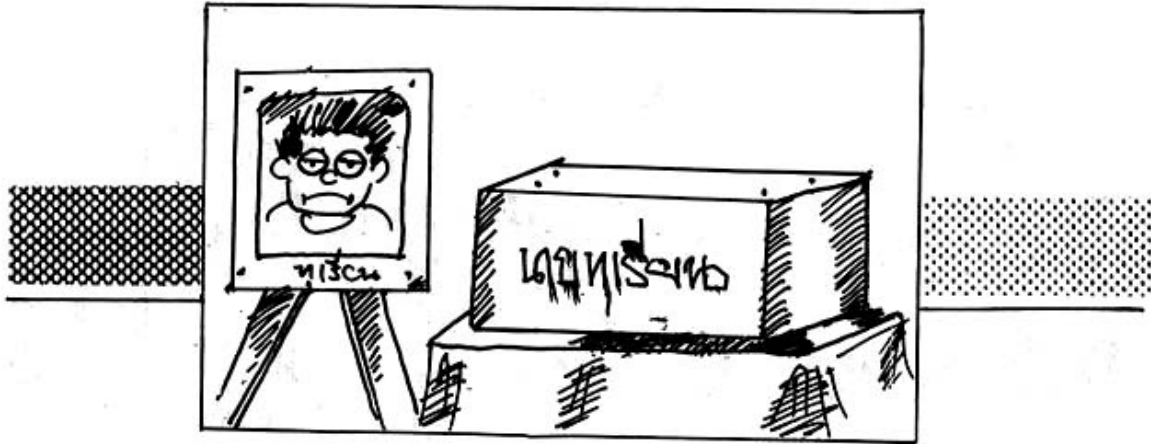


นางแก้วได้มอบเงินจำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท เศษให้กับนายทองเพื่อออกไปเสรีรับเงิน และส่งเงินพร้อมสำเนาใบเสรีรับเงินให้นายเงินเพื่อลงบัญชีและนำฝากธนาคารต่อไป ปรากฏว่านายทองได้ออกใบเสรีรับเงินจำนวนเกือบ ๒๐๐ ฉบับเสรีหลังจากเลิกทำงานแล้ว และได้ส่งต้นฉบับใบเสรีรับเงินให้นางเพชรพิมพ์รายละเอียดและฎีกา ส่วนสำเนาใบเสรีรับเงินและเงินสดจำนวนดังกล่าว นายทองได้เก็บไว้ในลิ้นชักโต๊ะทำงาน วันรุ่งขึ้นนายทองได้ลาสิกขและลาพักผ่อนประมาณ ๑ อาทิตย์เพื่อไปรับปริญญา เมื่อกลับมาปฏิบัติราชการก็หลงลืมมิได้นำเงินดังกล่าวส่ง จนกระทั่งอีก ๑ อาทิตย์ต่อมา นายทองจึงได้เปิดลิ้นชัก

โต๊ะทำงาน และพบเงินจำนวนนั้น โดยมีนางพลอยร่วมรู้เห็นด้วย และได้มอบเงินให้กับนายเข็มนำไปฝากธนาคารต่อไป ส่วนนางแก้วเมื่อมอบเงินให้นายทองแล้วก็ได้ตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารโดยมิได้ตรวจสอบเงินอีก การกระทำของนายทองมิได้มีเจตนาทุจริต เพียงแต่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ควรได้รับโทษภาคทัณฑ์ แต่เป็นความผิดครั้งแรก จึงให้งดโทษเป็นว่ากล่าวตักเตือน และว่ากล่าวตักเตือนนางแก้วด้วย (๑๒/๒๕๓๗/๐๒-๐๓)... อารามดีใจจะได้รับปริญญาที่ฝันใฝ่มานานจนหลงลืมเรื่องอื่นจนหมดเลยทีเดียว เขียวนะ... เกือบไปแล้วไหมล่ะ...



เหตุเพราะสุขภาพ

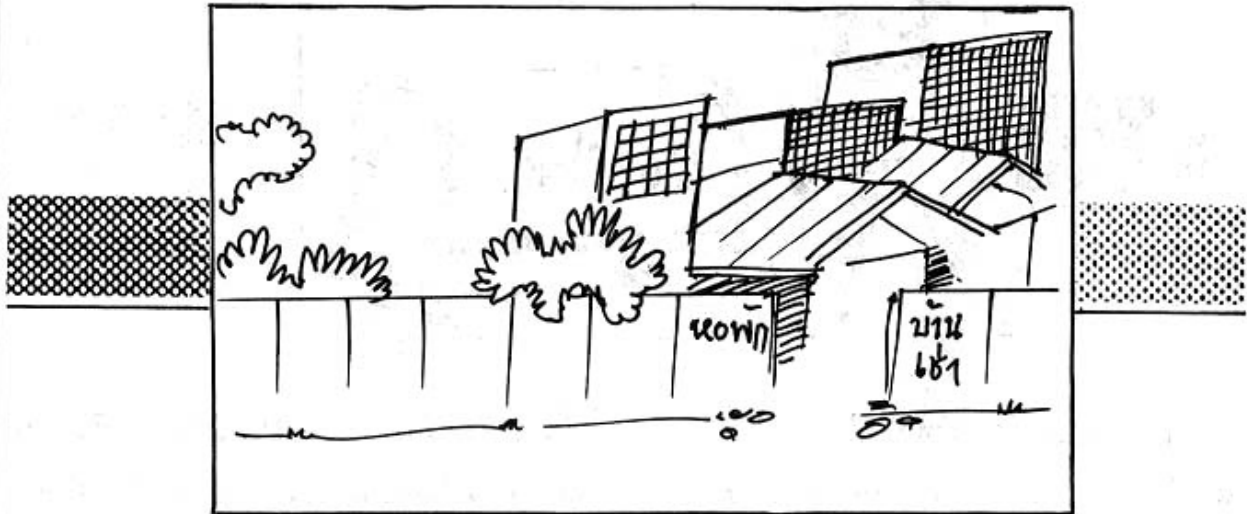


ขณะที่นายท.เรณูทำหน้าที่สมุหบัญชีของ
สุขาภิบาลแห่งหนึ่ง ได้ป่วยเป็นโรคกระดูก
เชิงกรานเสื่อมและข้อต่อกระดูกขาดเลือดจน
ต้องเข้ารับการผ่าตัดและรักษาตัวติดต่อกัน
เป็นเวลานานทำให้การจัดทำบัญชีและราย
งานคงเหลือไม่เป็นปัจจุบัน กระทั่งสิ้นปี
ประมาณนั้น นายท.เรณูจึงได้ตรวจสอบ
เอกสารหลักฐานการเงินเสร็จและพบว่า
เงินสดเหลืออยู่ประมาณเกือบ ๒๐,๐๐๐ บาท
โดยไม่ทราบว่าเป็นเงินอะไร จึงหารือกับ
ประธานกรรมการสุขาภิบาล และเก็บเงิน
จำนวนนั้นไว้จนกระทั่งนายท.เรณูได้ย้ายไป
และ สดง.ได้เข้ามาตรวจสอบบัญชีและพบว่า
เงินขาดบัญชีไปจำนวนใกล้เคียงกัน นาย
ท.เรณูทราบเรื่องจึงได้นำเงินมาส่งคืนทันที
ส่วนนายมะม่วงและนายมะกอก ซึ่งทำหน้าที่

เป็นประธานกรรมการสุขาภิบาลและหัวหน้า
ส่วนการคลังก็บกพร่องไม่ควบคุมตรวจสอบ
การทำงานของนายท.เรณู แต่ก็ได้ติดตาม
ให้นายท.เรณูนำเงินมาคืนแก่ทางราชการ
ครบถ้วนแล้ว ระหว่างการพิจารณาของทาง
ราชการนายท.เรณูถึงแก่กรรมกรณีจึงระงับ
ไปตามนัยมาตรา ๑๐๖ แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ส่วน
การกระทำของนายมะม่วงและนายมะกอก
เป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่
ราชการตามมาตรา ๘๓ แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ แต่
ไม่เสียหายร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาจึงสั่ง
ว่ากล่าวตักเตือน (๒๐/๒๕๓๗/๔-๖)... ก็
อย่างนี้แหละครับ เกิด แก่ เจ็บ ตาย ไม่
เข้าใคร ออกใคร เป็นได้ทุก ๆ คนครับ...

--- ☆ ☆ ☆ ☆ ---

เบิกไม่เทีจ



นายสงสินได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ และย้ายไปหลายแห่ง จนได้ติดต่อขอเช่าตึกแถวของนายเซ่งจำนวน ๑ คูหา โดยนายเซ่งแจ้งว่าเป็นบ้านเลขที่ ๐๐๗ ทั้งที่ยังมิได้เคยขอเลขบ้านแต่อย่างใด และนายสงสินได้เช่าอยู่เป็นเวลาเกือบ ๑ ปีเศษ รวมเป็นเงิน ๑๒,๐๐๐ บาทเศษ หลังจากนั้นก็ได้เลิกเช่า และได้ไปพักอยู่กับภรรยาที่บ้านพักของทางราชการอีกแห่ง ต่อมาเมื่อทราบว่า นายเซ่งมิได้ขอเลขที่บ้าน นายสงสินเลยเกรงว่าจะเป็นการผิดระเบียบจึงนำเงินจำนวนดังกล่าวคืนให้กับทางราชการ สดง.ได้ตรวจสอบบัญชี

การเบิกจ่ายเงิน แล้วแจ้งว่านายสงสินเบิกค่าเช่าบ้านเท็จ ผู้บังคับบัญชาจึงสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ที่สุดคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่า นายสงสินได้เช่าและเช่าอยู่อาศัยจริง ไม่มีความผิด ผู้บังคับบัญชาจึงสั่งยุติเรื่อง นอกจากนั้นคดีอาญาก็ถึงที่สุด โดยพนักงานอัยการมีคำสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้องอีกด้วย (๒๖/๒๕๓๘/๐๑)... เขาจริงอยู่จริง... เพียงแต่เจ้าของบ้านไม่ได้ขอเลขที่บ้าน เรื่องก็เลยเป็นเรื่องอย่างนี้... ก่อนจะเช่าก็ดูให้ดี ๆ หน่อยก็แล้วกันนะครับ...

---- ☆ ☆ ☆ ☆ ----

ทำเสียให้ถูกต้อง



นายไก่อแจ้กับนางไก่อูเป็นสามีภรรยากัน โดยชอบด้วยกฎหมาย แต่ไม่มีบุตรด้วยกัน เพราะนางไก่อูเป็นหมัน ต่อมาทั้งสองคนได้ตกลงทำสัญญาหย่ากันแต่ยังไม่ได้ไปจดทะเบียน หลังจากนั้นอีก ๑ ปีต่อมา นายไก่อแจ้ได้พานางสาวดอกไม้ไปพบนางไก่อูพร้อมกับบอกว่า จะแต่งงานกัน ซึ่งนางไก่อูก็อนุญาต และไปไหนมาไหนด้วยกันสามคนบ่อยครั้งอีกด้วย อีกทั้งไม่เคยทะเลาะวิวาทกันด้วย หลังจากนั้น ก่อนที่จะแต่งงานกัน นายไก่อแจ้และนางไก่อู ก็ได้ไปจดทะเบียนหย่าขาดกัน แล้วนายไก่อแจ้ จึงได้จดทะเบียนกับนางสาวดอกไม้ และมีบุตรด้วยกัน ต่อมา มีผู้ร้องเรียนต่อผู้บังคับ

บัญชาว่า นางสาวดอกไม้ไม่มีความสัมพันธ์ฉันคู่สาวกัน ผู้บังคับบัญชาได้สอบสวนพิจารณา แล้วเห็นว่านางสาวดอกไม้ไม่ได้สร้างความเดือดร้อนแก่ครอบครัวของนายไก่อแจ้ และทั้งสองคนได้ทำสัญญาหย่ากันก่อนที่นางสาวดอกไม้จะมีความสัมพันธ์กับนายไก่อแจ้ อีกทั้งนางไก่อูเองก็รับรู้และอนุญาตให้นายไก่อแจ้ แต่งงานใหม่อีก กรณีของนางสาวดอกไม้จึงไม่มีความผิดทางวินัยให้ยุติเรื่อง (๐๕/๒๕๓๗/๐๑)... กรณีนี้สอนให้รู้ว่า... ของใครใครก็รัก และແหนหวง หากเจ้าของสัมปทานไม่อนุญาตแล้ว ห้ามแตะต้องทีเดียวเชียวครับ...นะจะบอกให้... ฮี...ฮี...

--- ☆ ☆ ☆ ☆ ---

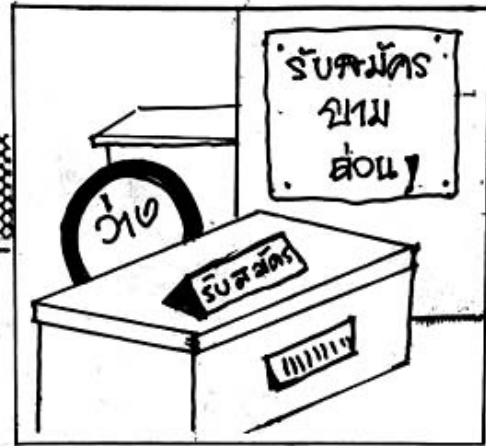
กุลพีณาธิง ๆ



นายก็กได้ขอเช่าที่ราชพัสดุเพื่อใช้วางกรวดทราย นายแก้วก่อนซึ่งมีอำนาจหน้าที่อนุมัติให้เช่าที่ก็ได้สั่งการให้นายก้อนเกลื้อจัดให้นายก็กเช่าที่ราชพัสดุเพื่อการเกษตร ทั้งที่ผู้เช่าจะนำไปใช้วางกรวดทรายทำให้ทางราชการได้รับค่าธรรมเนียมการเช่าต่ำกว่าที่ควรจะได้รับ และคณะกรรมการ ปปป. ได้ชี้มูลความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง กระทั่งได้ตั้งกรรมการสอบสวน แล้วเห็นว่าเป็นการใช้ดุลพินิจสั่งการตามอำนาจหน้าที่ของตนควรยุติเรื่องได้ และคณะกรรมการ ปปป. เห็นชอบแล้ว (๐๓/๒๕๓๘/๑๒)... ใช้ดุลพินิจ... ก็ต้องใช้อย่างเป็นธรรมนะครับ มิใช่สักแต่ใช้ตามอำนาจที่มีโดยไม่สนใจรายได้ของทางราชการเลยครับ...

--- ☆ ☆ ☆ ☆ ---

ลาออกเลย



นายร่อแร่ได้ขาดเวรยาม มาทำงานล่าช้า ละทิ้งหน้าที่ราชการจนถูกลงโทษทางวินัยหลายครั้ง จนทางราชการตั้งกรรมการสอบสวน กรณีบกพร่องในหน้าที่ราชการและประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการตามมาตรา ๑๑๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ระหว่างนายร่อแร่ถูกสอบสวนก็ได้ขอลาออกจากราชการ ซึ่งได้รับอนุญาตให้ลาออกจากราชการตามที่ขอ เมื่อสภาพการเป็นข้าราชการสิ้นสุดลง การสอบสวนก็ไม่มีประโยชน์อีกผู้บังคับบัญชาจึงสั่งยุติเรื่อง (๐๓/๒๕๓๘/๐๑)... นั้นแหละ... ลาออกเสียดีกว่า อย่าไปรอเขาสั่งให้ออกเลย... เสียศักดิ์ศรีเปล่า ๆ... เอ้อ...

--- ☆ ☆ ☆ ☆ ---

รักจำพราด



นายชิน ทำหน้าที่สมุหบัญชี ได้รับเงิน
ภาษีบำรุงท้องที่รวมกันเป็นเงิน ๑๐,๐๐๐
บาทเศษ แล้วเก็บไว้กับตัวโดยไม่ได้นำส่ง
เป็นผลประโยชน์ของทางราชการแต่อย่างใด
ต่อมาทางราชการตรวจพบ นายชินจึงได้นำ
เงินส่งคืน ผลการสอบสวนเห็นว่า นายชินมี
ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และ
ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒

และมาตรา ๙๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ควรได้รับ
โทษไล่ออก แต่นายชินถึงแก่กรรมเสียก่อน
ผู้บังคับบัญชาจึงสั่งระงับการดำเนินการทาง
วินัย และงดจ่ายบำเหน็จ (๓๔/๒๕๓๘/๐๑)...
ตายแล้ว อโหสิ...เฉพาะวินัยนะครับ... แต่
เรื่องเงิน... ไม่อโหสิครับ เพราะกระทรวง
การคลังไม่ยอม

--- ☆ ☆ ☆ ☆ ---

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่

ประนุญ สุวรรณภักดี

วารสารข้าราชการฉบับนี้ขอเสนอเรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ โดยคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบและกำหนดทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งต่อมาได้มีการใช้บังคับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙

หลักการและเหตุผลในการออกระเบียบฉบับนี้

การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น เป็นการปฏิบัติเพื่อกิจการของรัฐ หรือเป็นไปเพื่อประโยชน์ของรัฐนั่นเอง การปล่อยให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่และเกิดความเสียหายแก่เอกชนต้องถูกฟ้องให้รับผิดชอบ ละเมิดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือการที่ส่วนราชการที่ต้องรับผิดชอบต่อเอกชน ได้ฟ้องไล่เบี้ยจากเจ้าหน้าที่เต็มจำนวนที่รับผิดชอบ ทั้ง ๆ ที่เหตุเกิดจากความไม่ตั้งใจหรือบกพร่องเล็กน้อยในการปฏิบัติหน้าที่ นั้น ย่อมเป็นการไม่เหมาะสม อีกทั้ง ยังมีการนำหลักเรื่อง ลูกหนี้ร่วมมาใช้บังคับให้เจ้าหน้าที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการกระทำของเจ้าหน้าที่ผู้อื่นด้วย

ซึ่งไม่เป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่และส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่กล้าตัดสินใจดำเนินงานในหน้าที่เท่าที่ควร เพราะเกรงว่าตนจะต้องรับผิดชอบ นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาว่าการควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ก็มีวิธีการในการบริหารงานบุคคลตลอดจนการดำเนินการทางวินัยกำกับดูแลมิให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่รอบคอบอยู่แล้ว จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ ขึ้นใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๓๙ เป็นต้นไป เพื่อให้เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบทางละเมิดในการปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะเมื่อจงใจกระทำการ

เฉพาะตัว หรือจงใจให้เกิดความเสียหายหรือ
ประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงเท่านั้น โดย
ให้แบ่งแยกความรับผิดชอบเป็นแต่ละคนไป
มิให้นำหลักเรื่องลูกหนี้รวมมาใช้บังคับ เพื่อ
ให้เกิดความเป็นธรรมและเพิ่มพูนประสิทธิ
ภาพในการปฏิบัติงานของรัฐ

ดังนั้น เมื่อมีการตราพระราชบัญญัติความ
รับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙
โดยหลักการเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิด
ของเจ้าหน้าที่ได้บัญญัติผิดแผกไปจากแนว
ทางปฏิบัติเรื่องความรับผิดทางแพ่งที่ทาง
ราชการถือปฏิบัติในปัจจุบัน เช่น เมื่อความ
เสียหายต่อเอกชนเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่
ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รัฐจะรับผิดชอบใช้ให้ก่อน
และจะไล่เบี้ยให้เจ้าหน้าที่ชดใช้คืนเฉพาะ
ในกรณีที่จงใจให้เกิดความเสียหายหรือ
ประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงเท่านั้น ส่วน
กรณีที่เจ้าหน้าที่จงใจกระทำเป็นการเฉพาะตัว
มิใช่การปฏิบัติหน้าที่ ก็จะถูกฟ้องเป็นการ
ส่วนตัวโดยไม่เกี่ยวกับทางราชการเช่นกัน
เป็นต้น คณะรัฐมนตรีจึงได้พิจารณาให้มี
มติเห็นชอบกับร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความ
รับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ... และ
ร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงาน

ของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทาง
ละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ พ.ศ. ...
ตลอดจนได้มีมติเห็นชอบให้กำหนดแนวทาง
ปฏิบัติเรื่องนี้ในราชการส่วนท้องถิ่น รัฐ
วิสาหกิจซึ่งจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติหรือ
พระราชกฤษฎีกา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
ตามร่างพระราชกฤษฎีกาที่กล่าวมาข้างต้น
ด้วย ซึ่งต่อมาได้มีการประกาศใช้บังคับ
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยหลัก
เกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดทาง
ละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยได้
กำหนดให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติความ
รับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙
โดยแยกเป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่กระทำละเมิด
ต่อหน่วยงานของรัฐ และกรณีที่เจ้าหน้าที่
กระทำละเมิดต่อบุคคลภายนอก ตลอดจน
ยกเลิกระเบียบความรับผิดชอบของข้าราชการ
ในทางแพ่งและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้
ที่กำหนดไว้เดิม ซึ่งจากพระราชบัญญัติและ
ระเบียบข้างต้น ก็คงจะทำให้เจ้าหน้าที่ของ
รัฐได้รับความคุ้มครอง ความช่วยเหลือ และ
ประโยชน์ตามที่ควรด้วยความเป็นธรรม
อันจะส่งผลให้เพิ่มพูนประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของรัฐด้วยครับ

(สำเนา)

ที่ นร ๐๒๑๔/ว ๒๓๕

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กท ๑๐๓๐๐

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๓๙

เรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีในเรื่องนี้

ด้วยในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๓๙ คณะ
รัฐมนตรีได้มีมติว่า

๑. เห็นชอบ

๑.๑ ร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติ
เกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ... และ

๑.๒ ร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติ
ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ พ.ศ. ...

ที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาเสร็จแล้ว และให้ดำเนินการต่อไปได้

๒. ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับดูแลหรือผู้ควบคุมราชการส่วนท้องถิ่น รัฐ
วิสาหกิจ ซึ่งจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐตามร่าง
พระราชกฤษฎีกาในข้อ ๑.๒ ดูแลให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวมีระเบียบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การ
ปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สำหรับหน่วยงานของตนในกรณีดังต่อไปนี้

(๑) ขั้นตอนรายงานความเสียหายที่เกิดขึ้นเพื่อผู้บังคับบัญชาทราบอย่าง
ชัดเจน

(๒) การตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงความรับผิดชอบ
เช่นเดียวกับระเบียบนี้

(๓) การส่งความเห็นให้กระทรวงการคลังตรวจสอบ

(๔) การให้ความเห็นชอบในการชดเชยค่าสินไหมทดแทนเป็นทรัพย์สิน
หรือซ่อมแซมบูรณะทรัพย์สินต่างไปจากเกณฑ์ที่กำหนด

(๕) หลักเกณฑ์การค้ำประกันหรือการวางหลักประกันในการให้เจ้าหน้าที่ผ่อนชำระค่าสินไหมทดแทน

(๖) การผ่อนผันในกรณีไม่สามารถชำระหนี้ได้หรือการประนีประนอมยอมความ

(๗) การดำเนินการกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำละเมิดต่อบุคคลภายนอก

(๘) กรณีอื่นตามความเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบ

๓. ในกรณีที่ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ซึ่งจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา และหน่วยงานอื่นของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ยังไม่สามารถจัดให้มีระเบียบได้ ให้ผู้รับผิดชอบจัดให้มีระเบียบของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวมีคำสั่งให้หน่วยงานของตนปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ... โดยอนุโลม โดยในกรณีตามหมวด ๒ ของระเบียบนั้นให้รัฐมนตรีที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับดูแลหรือผู้ควบคุมหน่วยงานของรัฐแห่งนั้นทำหน้าที่แทนกระทรวงการคลัง

บัดนี้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำร่างระเบียบในเรื่องนี้เสนอนายกรัฐมนตรีลงนาม และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม ๑๑๓ ตอนพิเศษ ๓๙ ง วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๓๙ แล้ว สำหรับร่างพระราชกฤษฎีกาในเรื่องนี้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะได้ดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิษณุ เครืองาม

(นายวิษณุ เครืองาม)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักนิติธรรม

โทร. ๒๕๑๐๐๐๗, ๒๕๒๓๖๔๔

โทรสาร ๒๕๒๔๑๔๕

(สำเนา)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

ว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

พ.ศ. ๒๕๓๙

โดยที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ ขึ้น และกฎหมายดังกล่าวมีหลักการเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปจากแนวทางปฏิบัติในเรื่องความรับผิดทางแพ่งที่ทางราชการถือปฏิบัติในปัจจุบัน โดยได้แยกความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ออกเป็นเหตุที่เนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่และที่ไม่ใช่การปฏิบัติหน้าที่ โดยเมื่อมีความเสียหายเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น หน่วยงานของรัฐจะต้องรับภาระชดใช้ค่าเสียหายไปก่อน ส่วนเจ้าหน้าที่ของรัฐจะรับผิดชดใช้ค่าเสียหายต่อหน่วยงาน ของรัฐเพียงใดนั้น ให้ไปไล่เบียดต่อไปในภายหลัง โดยจะยึดหลักว่าจะเรียกเอาแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐเฉพาะกรณีความเสียหายนั้นเกิดขึ้นโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงเท่านั้น นอกจากนี้ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องรับผิดชดใช้ค่าเสียหายให้เจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถผ่อนชำระค่าสินไหมทดแทนได้โดยค้ำเงินถึงรายได้ สุานะ ครอบครัวและความรับผิดชอบ และพฤติการณ์แห่งกรณีประกอบด้วย สำหรับความเสียหายที่เกิดจากการที่ไม่ใช่การปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องถูกฟ้องและชดใช้ค่าสินไหมทดแทนเป็นการส่วนตัวโดยไม่เกี่ยวกับทางราชการ สมควรวางระเบียบกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้วางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิก

(๑) ระเบียบความรับผิดชอบของข้าราชการในทางแพ่ง ซึ่งออกตามมติ

คณะรัฐมนตรี โดยหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วน ที่ นว ๑๕๕/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๐๓

(๒) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ ๑๓๕๘๒,๑๓๕๘๓ (ปคร)./๒๕๐๔ ลงวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๐๔

(๓) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๐๘/๖๔๖๖ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๐๙

(๔) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๐๘/๑๐๒๘๓ ลงวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๑๖

(๕) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๐๘/ว ๒๗๒๗๔ ลงวันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๒๕

(๖) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๑๔/๒๑๗๓๘ ลงวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๒๘

(๗) หนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค ๐๕๑๔/๒๓๐๒ ลงวันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๒๙

(๘) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๑๔/๑๒๔๖๑ ลงวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๓๐

(๙) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๑๔/๕๒๓๓๓ ลงวันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๓๐

(๑๐) หนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค ๐๕๑๔/๕๙๗๕ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๐

(๑๑) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๑๔/๒๓๒๒๘ ลงวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๓๑

(๑๒) หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๑๔/๖๓๑๑๙ ลงวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๓๑

บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๔ ในระเบียบนี้

“เจ้าหน้าที่” หมายความว่า ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานประเภทอื่นไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งในฐานะเป็นกรรมการหรือฐานะอื่นใดบรรดาซึ่งได้รับแต่งตั้งหรือถูกสั่งให้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานของรัฐ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดทางละเมิด

“ผู้แต่งตั้ง” หมายความว่า ผู้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อปฏิบัติตามระเบียบนี้

“ความเสียหาย” หมายความว่า ความเสียหายที่เกิดจากการละเมิดอย่างใด ๆ แต่ไม่รวมถึงการออกคำสั่งหรือกฎ

ข้อ ๕ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามระเบียบนี้

หมวด ๑

กรณีเจ้าหน้าที่กระทำละเมิดต่อหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๖ ในหมวดนี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยความรับผิด ทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

ข้อ ๗ เมื่อเกิดความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐ ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาโดยไม่ชักช้า และให้มีการรายงานตามลำดับชั้นถึงหัวหน้าหน่วยงานของรัฐแห่งนั้น

ข้อ ๘ เมื่อเกิดความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐแห่งใด และหัวหน้าหน่วยงานของรัฐแห่งนั้น มีเหตุอันควรเชื่อว่าเกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐแห่งนั้น ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐดังกล่าวแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดทางละเมิดขึ้นคณะหนึ่ง โดยไม่ชักช้า เพื่อพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับผู้ต้องรับผิดและจำนวนค่าสินไหมทดแทนที่ผู้นั้นต้องชดใช้

คณะกรรมการตามวรรคหนึ่ง ให้มีจำนวนไม่เกินห้าคน โดยแต่งตั้งจากเจ้าหน้าที่

ของหน่วยงานของรัฐแห่งนั้นหรือหน่วยงานของรัฐอื่นตามที่เห็นสมควร

กระทรวงการคลังอาจประกาศกำหนดว่าในกรณีความเสียหายที่เกิดขึ้นมีมูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่จำนวนเท่าใด จะให้มีผู้แทนของหน่วยงานของรัฐหน่วยงานใดเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้

ในการแต่งตั้งคณะกรรมการ ให้กำหนดเวลาแล้วเสร็จของการพิจารณาของคณะกรรมการไว้ด้วย

ข้อ ๙ ถ้าเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่งทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐอีกแห่งหนึ่ง ให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำให้เกิดความเสียหายแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาและให้มีการรายงานตามลำดับชั้นจนถึงหัวหน้าหน่วยงานของรัฐที่ตนสังกัด เว้นแต่

(๑) ถ้าเจ้าหน้าที่ผู้ทำให้เกิดความเสียหายเป็นรัฐมนตรี ให้แจ้งต่อนายกรัฐมนตรี

(๒) ถ้าเจ้าหน้าที่ผู้ทำให้เกิดความเสียหายเป็นกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐแห่งใด ให้แจ้งต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐแห่งนั้น

(๓) ถ้าเจ้าหน้าที่ผู้ทำให้เกิดความเสียหายเป็นผู้ซึ่งไม่ได้สังกัดหน่วยงานของรัฐแห่งใดให้แจ้งต่อกระทรวงการคลัง

(๔) ถ้าเจ้าหน้าที่ผู้ทำให้เกิดความเสียหายเป็นผู้ซึ่งไม่มีผู้บังคับบัญชาและมิใช่ผู้ปฏิบัติงานในราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ ให้แจ้งต่อผู้มีอำนาจกำกับดูแลผู้แต่งตั้งตน หรือผู้ซึ่งสั่งให้ตนปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑๐ ในกรณีความเสียหายเกิดขึ้นตามข้อ ๙ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐที่ได้รับความเสียหายและหัวหน้าหน่วยงานของรัฐที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นสังกัดหรือผู้ซึ่งระเบียบนี้กำหนดให้เป็นผู้รับแจ้งตามข้อ ๙ (๑) (๒) (๓) หรือ (๔) แล้วแต่กรณี มีอำนาจร่วมกันแต่งตั้งคณะกรรมการ

ข้อ ๑๑ ในกรณีที่เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐมากกว่าหนึ่งแห่ง และหรือความเสียหายเกิดจากผลการกระทำของเจ้าหน้าที่หลายหน่วยงาน ให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อ ๙ หรือ ข้อ ๑๐ บรรดาที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่กรณี ร่วมกันแต่งตั้งคณะกรรมการ

ข้อ ๑๒ ถ้าผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อ ๙ ข้อ ๑๐ หรือข้อ ๑๑ ไม่

ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการภายในเวลาอันควรหรือแต่งตั้งกรรมการโดยไม่เหมาะสม ให้ ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง หรือรัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาหรือกำกับดูแลหรือควบคุมการ ปฏิบัติงานของบุคคลดังกล่าวมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการหรือเปลี่ยนแปลงกรรมการแทนผู้มี อำนาจแต่งตั้งนั้นได้ตามที่เห็นสมควร

ข้อ ๑๓ ในการประชุมคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ของกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งขึ้นทำหน้าที่แทน

มติที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการที่ไม่เห็นด้วยกับมติที่ประชุมอาจทำความ เห็นแย้งมติที่ประชุมรวมไว้ในความเห็นของคณะกรรมการได้

ข้อ ๑๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่พิจารณาข้อเท็จจริง อันเกี่ยวกับการกระทำละเมิด โดยตรวจสอบข้อเท็จจริงและรวบรวมพยานหลักฐานทั้งปวงที่ เกี่ยวข้อง รับฟังพยานบุคคลหรือพยานผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบเอกสาร วัตถุ หรือสถานที่

กระทรวงการคลังอาจกำหนดแนวทางการสอบข้อเท็จจริง การทำบันทึกและการ รายงานผลเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเป็นการทั่วไปได้

ข้อ ๑๕ คณะกรรมการต้องให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหรือผู้เสียหายได้ชี้แจง ข้อเท็จจริง และได้แย้งแสดงพยานหลักฐานของตนอย่างเพียงพอและเป็นธรรม

ข้อ ๑๖ เมื่อคณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้ว ให้เสนอความเห็นไปยังผู้แต่งตั้ง ถ้าผู้แต่งตั้งขอให้ทบทวนหรือสอบสวนเพิ่มเติม ให้คณะกรรมการรีบดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน เวลาที่ผู้แต่งตั้งกำหนด

ความเห็นของคณะกรรมการต้องมีข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่แจ่มชัดและต้องมี พยานหลักฐานที่สนับสนุนประกอบด้วย

ความเห็นของคณะกรรมการไม่ผูกมัดผู้แต่งตั้งหรือรัฐที่จะมีความเห็นเป็นอย่างอื่น

ข้อ ๑๗ เมื่อผู้แต่งตั้งได้รับผลการพิจารณาของคณะกรรมการแล้วให้วินิจฉัย สั่งการว่ามีผู้รับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนหรือไม่ และเป็นจำนวนเท่าใด แต่ยังมีต้องแจ้งการ สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ให้ผู้แต่งตั้งส่งสำนวนภายในเจ็ดวันนับแต่วันวินิจฉัยสั่งการให้กระทรวงการคลังเพื่อ ตรวจสอบ เว้นแต่เป็นเรื่องที่กระทรวงการคลังประกาศกำหนดว่าไม่ต้องรายงานให้กระทรวงการคลัง

ตรวจสอบ

ให้กระทรวงการคลังพิจารณาโดยไม่ชักช้า และให้มีอำนาจตรวจสอบพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ในกรณี que เห็นสมควรจะให้บุคคลใดส่งพยานหลักฐานหรือมาให้ถ้อยคำเพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมอีกก็ได้

ในระหว่างการพิจารณาของกระทรวงการคลัง ให้ผู้แต่งตั้งสั่งการให้เตรียมเรื่องให้พร้อมสำหรับการออกคำสั่งให้เจ้าหน้าที่ชำระค่าสินไหมทดแทนหรือดำเนินการฟ้องคดีเพื่อมีให้ขาดอายุความสองปีนับจากวันที่ผู้แต่งตั้งวินิจฉัยสั่งการ

ให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้แล้วเสร็จก่อนอายุความสองปีสิ้นสุดไม่น้อยกว่าหกเดือน ถ้ากระทรวงการคลังไม่แจ้งผลการตรวจสอบให้ทราบภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ให้ผู้แต่งตั้งมีคำสั่งตามที่เห็นสมควรและแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เว้นแต่ในกรณีหน่วยงานของรัฐนั้นเป็นราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้แล้วเสร็จก่อนอายุความสองปีสิ้นสุดไม่น้อยกว่าหนึ่งปี ถ้ากระทรวงการคลังไม่แจ้งผลการตรวจสอบให้ทราบภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ให้ผู้แต่งตั้งมีคำสั่งตามที่เห็นสมควรและแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ข้อ ๑๘ เมื่อกระทรวงการคลังพิจารณาเสร็จแล้ว ให้ผู้แต่งตั้งมีคำสั่งตามความเห็นของกระทรวงการคลัง และแจ้งคำสั่งนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ แต่ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐที่เสียหาย เป็นราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับดูแลหรือควบคุมหน่วยงานของรัฐแห่งนั้นวินิจฉัยสั่งการให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวปฏิบัติตาม que เห็นว่าถูกต้อง

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐที่เสียหายตามวรรคหนึ่งสั่งการตามความเห็นของกระทรวงการคลัง ให้ผู้แต่งตั้งดำเนินการเพื่อออกคำสั่งให้ชำระค่าสินไหมทดแทน หรือฟ้องคดีต่อศาลอย่าให้ขาดอายุความหนึ่งปี นับแต่วันที่ผู้แต่งตั้งแจ้งคำสั่งให้ผู้รับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนทราบ

ข้อ ๑๙ การแจ้งคำสั่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตามข้อ ๑๗ และข้อ ๑๘ ให้แจ้งด้วยว่าผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์และฟ้องคดีต่อศาลได้พร้อมกับแจ้งกำหนดอายุความร้องทุกข์และอายุความฟ้องคดีต่อศาลให้ทราบด้วย

ข้อ ๒๐ ในกรณีร่วมกันแต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อ ๑๐ หรือข้อ ๑๑ ให้ผู้แต่งตั้งร่วมกันร่วมกันวินิจฉัยสั่งการ และเสนอความเห็นทั้งหมด ไม่ว่าจะเห็นตรงกันหรือไม่ ไปยังกระทรวงการคลัง และเมื่อได้ดำเนินการตามข้อ ๑๗ และข้อ ๑๘ แล้ว ถ้าผลในขั้นที่สุดผู้แต่งตั้ง ร่วมยังมีความเห็นตามข้อ ๑๘ แตกต่างกันจนหาข้อยุติไม่ได้ก็ให้เสนอเรื่องให้คณะรัฐมนตรีวินิจฉัยชี้ขาด

ข้อ ๒๑ ในการพิจารณาของกระทรวงการคลัง ให้มี “คณะกรรมการพิจารณาความรับผิดชอบทางแพ่ง” เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นต่อกระทรวงการคลัง

ให้คณะกรรมการตามวรรคหนึ่งประกอบด้วยอธิบดีกรมบัญชีกลางเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้แทนสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และผู้แทนกระทรวงการคลังตามจำนวนที่จำเป็นซึ่งปลัดกระทรวงการคลังแต่งตั้งเป็นกรรมการ

คณะกรรมการพิจารณาความรับผิดชอบทางแพ่งอาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่มอบหมายได้

ในการประชุมของคณะกรรมการพิจารณาความรับผิดชอบทางแพ่งให้นำความในข้อ ๑๓ มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ข้อ ๒๒ ในกรณีที่ความเสียหายเกิดแก่เงิน ให้ใช้เป็นเงินแต่เพียงอย่างเดียว

ข้อ ๒๓ ในกรณีที่ความเสียหายมิได้เกิดแก่เงิน จะดำเนินการดังต่อไปนี้แทนการชำระเงินก็ได้

(๑) ชดใช้เป็นทรัพย์สินอย่างเดียวกัน โดยมีสภาพ คุณภาพ ปริมาณ และลักษณะเดียวกันกับทรัพย์สินที่สูญหายหรือเสียหายและใช้งานแทนได้เช่นเดียวกับทรัพย์สินที่สูญหายหรือเสียหาย โดยทำสัญญายินยอมชดใช้ค่าสินไหมทดแทนเป็นทรัพย์สินดังกล่าว

(๒) ซ่อมแซมหรือบูรณะทรัพย์สินที่ชำรุดเสียหายให้คงสภาพเดิม โดยทำสัญญาว่าจะจัดการให้ทรัพย์สินคงสภาพเหมือนเดิมภายในเวลาไม่เกินหกเดือน

(๓) การชดใช้เป็นทรัพย์สินหรือการซ่อมแซมหรือบูรณะทรัพย์สินที่แตกต่างไปจาก (๑) หรือ (๒) ต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อน

การชดใช้ค่าเสียหายเป็นทรัพย์สินหรือการซ่อมแซมหรือบูรณะทรัพย์สินตามวรรคหนึ่ง ให้มีการตรวจรับตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของทางราชการหรือของหน่วยงานของรัฐนั้น ๆ

การทำสัญญาตามวรรคหนึ่งต้องจัดให้มีผู้ค้ำประกัน และในกรณีที่เห็นสมควรจะ

ให้วางหลักประกันด้วยก็ได้

ข้อ ๒๔ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทำให้รับดำเนินการตามระเบียบนี้โดยอนุโลม เพื่อให้ได้ข้อยุติโดยเร็วและระมัดระวังอย่าให้ขาดอายุความมรดก ในกรณีที่ผู้แต่งตั้งเห็นว่า เจ้าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่หน่วยงานของรัฐ ให้ส่งเรื่องให้พนักงานอัยการ เพื่อฟ้องผู้จัดการมรดกหรือทายาทต่อไป ในกรณีของผู้แต่งตั้งร่วมถ้ามีความเห็นแตกต่างกันให้ ดำเนินการไปพลางก่อนตามความเห็นของผู้แต่งตั้ง สำหรับหน่วยงานของรัฐที่เสียหาย และถ้า ต่อมา มีข้อยุติเป็นประการใดให้แก้ไขเปลี่ยนแปลงการดำเนินการไปตามนั้น

ข้อ ๒๕ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและขอผ่อนชำระค่าสินไหมทดแทนไม่ว่าจะ เกิดขึ้นในชั้นตอนใด ให้หน่วยงานของรัฐที่เสียหายกำหนดจำนวนเงินที่ขอผ่อนชำระนั้นตามความ เหมาะสม โดยคำนึงถึงรายได้ ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพตามฐานานุรูปของเจ้าหน้าที่ ความรับผิดชอบที่บุคคลนั้นมีอยู่ตามกฎหมายหรือศีลธรรมอันดี และพฤติการณ์แห่งกรณีประกอบด้วย

ในการให้ผ่อนชำระ ต้องจัดให้มีผู้ค้ำประกัน และในกรณีที่เห็นสมควรจะให้วาง หลักประกันด้วยก็ได้

ข้อ ๒๖ กระทรวงการคลังอาจประกาศกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการค้ำประกัน การวางหลักประกัน หนังสือผ่อนชำระ และสัญญาค้ำประกันก็ได้

ข้อ ๒๗ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทน แม้ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ไม่ สามารถ ชำระหนี้ได้ ให้หน่วยงานของรัฐที่เสียหายพิจารณาผ่อนผันตามความเหมาะสมตาม หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดและต้องไม่ดำเนินคดีล้มละลายแก่ผู้นั้น แต่ถ้าการที่ไม่ สามารถชำระหนี้ได้นั้นเกิดจากการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงของเจ้าหน้าที่หรือเจ้าหน้าที่กระทำการ ใด ๆ อันเป็นการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงเพื่อให้หน่วยงานของรัฐไม่ได้รับชำระหนี้ครบถ้วน ให้หน่วยงาน ของรัฐที่เสียหายส่งเรื่องให้พนักงานอัยการดำเนินคดีล้มละลาย

ข้อ ๒๘ การประนีประนอมยอมความไม่ว่าจะเกิดขึ้นในชั้นตอนใดต้องได้รับความ เห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อน เว้นแต่กระทรวงการคลังจะประกาศกำหนดเป็นอย่างอื่น

ข้อ ๒๙ ในกรณีตามข้อ ๒๖ ข้อ ๒๗ หรือข้อ ๒๘ ถ้าเกี่ยวกับหน่วยงานของรัฐที่เป็น ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา หรือ หน่วยงานอื่น ของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ การดำเนินการ ให้เป็นไปตาม ระเบียบสำหรับหน่วยงานของรัฐแห่งนั้น

กรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำละเมิดต่อบุคคลภายนอก

ข้อ ๓๐ ในหมวดนี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม และราชการส่วนภูมิภาค แต่ไม่รวมถึงราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

ข้อ ๓๑ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลภายนอก ถ้าเจ้าหน้าที่ผู้นั้นเห็นว่าความเสียหายเกิดขึ้นเนื่องในการที่ตนได้กระทำในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาโดยไม่ชักช้า และให้มีการรายงานตามลำดับชั้นถึงหัวหน้าหน่วยงานของรัฐแห่งนั้น แต่ในกรณีที่เจ้าหน้าที่เป็นรัฐมนตรีหรือกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐหรือผู้ซึ่งไม่สังกัดหน่วยงานของรัฐแห่งใดหรือผู้ซึ่งไม่มีผู้บังคับบัญชา ให้ดำเนินการตามข้อ ๙ (๑)(๒)(๓) หรือ (๔) และให้นำข้อ ๘ ถึง ข้อ ๒๐ มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ข้อ ๓๒ ในกรณีที่ผู้เสียหายยื่นคำขอให้หน่วยงานของรัฐชดใช้ค่าสินไหมทดแทน ให้หน่วยงานของรัฐที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นสังกัด หรือกระทรวงการคลัง ในกรณีที่เจ้าหน้าที่มิได้สังกัดหน่วยงานใดหรือหน่วยงานของรัฐแห่งใดแห่งหนึ่ง ในกรณีที่ความเสียหายเกิดจากผลการกระทำของเจ้าหน้าที่หลายหน่วยงาน รับคำขอนั้นและดำเนินการตามระเบียบนี้โดยไม่ชักช้า

ในกรณีที่ผู้เสียหายยื่นคำขอผิดหน่วยงาน ให้หน่วยงานผู้รับคำขอรับส่งเรื่องไปยังหน่วยงานของรัฐที่เห็นว่าเป็นหน่วยงานของรัฐที่จะต้องรับผิดชอบพิจารณาต่อไปและให้แจ้งให้ผู้ยื่นคำขอทราบ กรณีดังกล่าวนี้ให้ถือว่าหน่วยงานของรัฐได้รับคำขอให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทน นับแต่วันที่ได้รับคำขอที่ส่งมานั้น

ข้อ ๓๓ เมื่อได้รับคำขอตามข้อ ๓๒ และหน่วยงานของรัฐที่ได้รับคำขอไว้เห็นว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตน ให้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการต่อไปโดยไม่ชักช้า

ข้อ ๓๔ ในกรณีที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนให้แก่ผู้ยื่นคำขอ ให้หน่วยงานของรัฐที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ให้คิดดอกเบี้ยตามอัตราดอกเบี้ยผิดนัดนับแต่วันกระทำละเมิดในจำนวนเงินที่

ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนให้แก่ผู้ยื่นคำขอจนถึงวันชำระค่าสินไหมทดแทน

ข้อ ๓๕ ในกรณีที่ผู้เสียหายฟ้องคดีต่อศาล ให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการโดยไม่ชักช้า เว้นแต่จะได้มีการตั้งคณะกรรมการดังกล่าวไว้แล้ว และให้ประสานงานกับสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อเตรียมการต่อสู้คดีต่อไป พร้อมทั้งรายงานให้กระทรวงการคลังทราบและปฏิบัติตามที่ได้รับคำแนะนำจากกระทรวงการคลัง

ข้อ ๓๖ ถ้าผู้แต่งตั้งเห็นว่าความเสียหายเกิดจากเจ้าหน้าที่มิได้กระทำในการปฏิบัติหน้าที่ หรือเมื่อได้ฟังความเห็นของคณะกรรมการหรือได้รับทราบผลการพิจารณาของกระทรวงการคลังแล้วเห็นว่าความเสียหายเกิดจากเจ้าหน้าที่มิได้กระทำในการปฏิบัติหน้าที่ให้เรียกเจ้าหน้าที่ผู้นั้นเข้ามาเป็นคู่ความในคดีด้วย

ข้อ ๓๗ ถ้าผลการพิจารณาของผู้แต่งตั้งยุติเป็นที่สุดว่า ความเสียหายเกิดจากเจ้าหน้าที่ได้กระทำในการปฏิบัติหน้าที่ จะต้องไม่มีการเรียกเจ้าหน้าที่เข้ามาเป็นคู่ความในคดี แต่ถ้าผู้เสียหายได้ฟ้องเจ้าหน้าที่ต่อศาลก่อนแล้วหรือมีการเรียกเจ้าหน้าที่เข้ามาเป็นคู่ความในคดีก่อนแล้ว ให้ผู้แต่งตั้งแจ้งผลการพิจารณาให้พนักงานอัยการเพื่อแถลงต่อศาล เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสพ้นจากการเป็นคู่ความในคดีและขอให้พนักงานอัยการช่วยเหลือทางคดีแก่เจ้าหน้าที่ในระหว่างนั้นด้วย

ข้อ ๓๘ ในกรณีหน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบบุคคลภายนอกในความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่นั้น ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่จะมีหรือไม่ และเพียงใด เป็นกรณี ที่หน่วยงานของรัฐจะพิจารณาไล่เบี้ยเอาจากเจ้าหน้าที่ในภายหลัง ซึ่งคณะกรรมการผู้แต่งตั้ง และกระทรวงการคลัง แล้วแต่กรณี ต้องพิจารณาดูว่าจะมีการไล่เบี้ยหรือไม่ หรือจะไล่เบี้ยให้ชดใช้เพียงใด และให้นำข้อ ๒๒ ถึงข้อ ๒๙ มาใช้บังคับกับการชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่หน่วยงานของรัฐได้ใช้ให้แก่ผู้เสียหายโดยอนุโลม

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๙

(ลงชื่อ) บรรหาร ศิลปอาชา

(นายบรรหาร ศิลปอาชา)

นายกรัฐมนตรี

พระราชบัญญัติ

ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

พ.ศ. ๒๕๓๘

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๘

เป็นปีที่ ๕๑ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่สมควรมีกฎหมายว่าด้วยความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ รัฐสภาดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๘”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ บรรดากฎหมาย กฎ และข้อบังคับใด ๆ ในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้ ให้ใช้พระราชบัญญัตินี้แทน

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“เจ้าหน้าที่” หมายความว่า ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานประเภทอื่นไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งในฐานะเป็นกรรมการหรือฐานะอื่นใด

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจที่ตั้งขึ้น โดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีพระราชกฤษฎีกากำหนดให้เป็นหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัตินี้ด้วย

มาตรา ๕ หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบต่อผู้เสียหายในผลแห่งละเมิดที่เจ้าหน้าที่ของ

ตนได้กระทำในการปฏิบัติหน้าที่ ในกรณีนี้ผู้เสียหายอาจฟ้องหน่วยงานของรัฐดังกล่าวได้โดยตรง แต่จะฟ้องเจ้าหน้าที่ไม่ได้

ถ้าการละเมิดเกิดจากเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่ได้สังกัดหน่วยงานของรัฐแห่งใดให้ถือว่ากระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องรับผิดชอบตามวรรคหนึ่ง

มาตรา ๖ ถ้าการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่มิใช่การกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการนั้นเป็นการเฉพาะตัว ในกรณีนี้ผู้เสียหายอาจฟ้องเจ้าหน้าที่ได้โดยตรง แต่จะฟ้องหน่วยงานของรัฐไม่ได้

มาตรา ๗ ในคดีที่ผู้เสียหายฟ้องหน่วยงานของรัฐ ถ้าหน่วยงานของรัฐเห็นว่าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบหรือต้องร่วมรับผิดชอบ หรือในคดีที่ผู้เสียหายฟ้องเจ้าหน้าที่ถ้าเจ้าหน้าที่เห็นว่าเป็นเรื่องที่หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบหรือต้องร่วมรับผิดชอบ หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ดังกล่าว มีสิทธิขอให้ศาลที่พิจารณาคดีนั้นอยู่เรียกเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐแล้วแต่กรณีเข้ามาเป็นคู่ความในคดี

ถ้าศาลพิพากษายกฟ้องเพราะเหตุที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ที่ถูกฟ้องมิใช่ผู้ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายฟ้องร้องผู้ที่ต้องรับผิดชอบซึ่งมิได้ถูกเรียกเข้ามาในคดีออกไปถึงหกเดือน นับแต่วันที่คำพิพากษานั้นถึงที่สุด

มาตรา ๘ ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหายเพื่อการ ละเมิดของเจ้าหน้าที่ ให้หน่วยงานของรัฐมีสิทธิเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำละเมิดชดใช้ค่าสินไหม ทดแทนดังกล่าวแก่หน่วยงานของรัฐได้ ถ้าเจ้าหน้าที่ได้กระทำการนั้นไปด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง

สิทธิเรียกให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนตามวรรคหนึ่งจะมีได้เพียงใดให้คำนึงถึงระดับความร้ายแรงแห่งการกระทำและความเป็นธรรมในแต่ละกรณีเป็นเกณฑ์โดยมิต้องให้ใช้เต็มจำนวนของความเสียหายก็ได้

ถ้าการละเมิดเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐหรือระบบการดำเนินงานส่วนรวม ให้หักส่วนแห่งความรับผิดชอบดังกล่าวออกด้วย

ในกรณีที่การละเมิดเกิดจากเจ้าหน้าที่หลายคน มิให้นำหลักเรื่องลูกหนี้ร่วมมาใช้บังคับ และเจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนเฉพาะส่วนของตนเท่านั้น

มาตรา ๙ ถ้าหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ได้ใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหาย

สิทธิที่จะเรียกให้อีกฝ่ายหนึ่งชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ตนให้มีกำหนดอายุความหนึ่งปีนับแต่วันที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ได้ใช้ค่าสินไหมทดแทนนั้นแก่ผู้เสียหาย

มาตรา ๑๐ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่เป็นผู้กระทำละเมิดต่อหน่วยงานของรัฐไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ผู้นั้นอยู่ในสังกัดหรือไม่ ถ้าเป็นการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนจากเจ้าหน้าที่ให้นำบทบัญญัติมาตรา ๘ มาใช้บังคับโดยอนุโลม แต่ถ้ามิใช่การกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ให้บังคับตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

สิทธิเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนจากเจ้าหน้าที่ทั้งสองประการตามวรรคหนึ่ง ให้มีกำหนดอายุความสองปีนับแต่วันที่หน่วยงานของรัฐรู้ถึงการละเมิดและรู้ตัวเจ้าหน้าที่ ผู้จะพึงต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนและกรณีที่หน่วยงานของรัฐเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้นั้นไม่ต้องรับผิดชอบ แต่กระทรวงการคลังตรวจสอบแล้วเห็นว่าต้องรับผิดชอบ ให้สิทธิเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนนั้นมีกำหนดอายุความหนึ่งปีนับแต่วันที่หน่วยงานของรัฐมีคำสั่งตามความเห็นของกระทรวงการคลัง

มาตรา ๑๑ ในกรณีที่ผู้เสียหายเห็นว่า หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบตามมาตรา ๕ ผู้เสียหายจะยื่นคำขอต่อหน่วยงานของรัฐให้พิจารณาชดใช้ค่าสินไหมทดแทนสำหรับความเสียหายที่เกิดแก่ตนก็ได้ ในการนี้หน่วยงานของรัฐต้องออกใบรับคำขอให้ไว้เป็นหลักฐานและพิจารณาคำขอนั้น โดยไม่ชักช้า เมื่อหน่วยงานของรัฐมีคำสั่งเช่นใดแล้วหากผู้เสียหายยังไม่พอใจในผลการวินิจฉัยของหน่วยงานของรัฐก็ให้มีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ตามกฎหมายว่าด้วย คณะกรรมการกฤษฎีกาได้ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ตนได้รับแจ้งผลการวินิจฉัย

ให้หน่วยงานของรัฐพิจารณาคำขอที่ได้รับตามวรรคหนึ่งให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวัน หากเรื่องใดไม่อาจพิจารณาได้ทันในกำหนดนั้นจะต้องรายงานปัญหาและอุปสรรคให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือกำกับหรือควบคุมดูแลหน่วยงานของรัฐแห่งนั้นทราบและขออนุมัติขยายระยะเวลาออกไปได้ แต่รัฐมนตรีดังกล่าวจะพิจารณาอนุมัติให้ขยายระยะเวลาให้อีกได้ไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวัน

มาตรา ๑๒ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่หน่วยงานของรัฐได้ใช้ให้แก่ผู้เสียหายตามมาตรา ๘ หรือในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้นั้นได้กระทำละเมิดต่อหน่วยงานของรัฐตามมาตรา ๑๐ ประกอบกับมาตรา ๘ ให้หน่วยงานของรัฐที่เสียหายมีอำนาจออกคำสั่งเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นชำระเงินดังกล่าวภายในเวลาที่กำหนด

มาตรา ๑๓ ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีระเบียบเพื่อให้เจ้าหน้าที่ซึ่งต้องรับผิดชอบ

มาตรา ๘ และ มาตรา ๑๐ สามารถผ่อนชำระเงินที่จะต้องรับผิคนั้นได้โดยค้ำนึ่งถึงรายได้ฐานะ
ครอบครัวและความรับผิดชอบ และพฤติการณ์แห่งกรณีประกอบด้วย

มาตรา ๑๔ เมื่อได้มีการจัดตั้งศาลปกครองขึ้นแล้ว สิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการ
วินิจฉัยร้องทุกข์ตามมาตรา ๑๑ ให้ถือว่าเป็นสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครอง

มาตรา ๑๕ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

บรรหาร ศิลปอาชา

นายกรัฐมนตรี

(ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๓ ตอนที่ ๖๐ ก วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน

๒๕๓๙)

น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

ข่าวงานราชการ

เนื่องจากมีผู้สอบถามเกี่ยวกับการรับสมัครงานของทางราชการ และการสมัครทุน มาที่สำนักงาน ก.พ. อยู่เสมอ คอลัมน์นี้จึงมีขึ้นเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวการรับสมัครบุคคลเข้ารับราชการ และการรับสมัครทุนเพื่อศึกษาต่อของหน่วยงานต่าง ๆ

หน่วยงานที่ประสงค์จะให้วารสารข้าราชการเป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ โปรดส่งข้อมูลและรายละเอียดถึงวารสารข้าราชการที่ยินดีจะประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ครับ

ประกาศคณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

เรื่อง รับสมัครบุคคลเพื่อคัดเลือกบรรจุหรือรับโอนเข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์
ครั้งที่ ๔/๒๕๔๐

ด้วยคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จะดำเนินการรับสมัครบุคคลเพื่อคัดเลือกบรรจุ หรือรับโอนเข้ารับราชการในคณะวิทยาการจัดการ ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. ตำแหน่งที่บรรจุและแต่งตั้ง

ตำแหน่งอาจารย์ ระดับ ๔ จำนวน ๑ อัตรา

๒. คุณสมบัติทั่วไปและเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๒.๑ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา ๓๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

๒.๒ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ปริญญาโทหรือปริญญาเอก ทางพลศึกษา

๓. เวลาและสถานที่รับสมัคร

ผู้ประสงค์จะสมัครให้ติดต่อขอรับใบสมัครและสมัครได้ที่ หน่วยการเจ้าหน้าที่งานบริหารและธุรการ สำนักงานเลขานุการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ หรือที่งานประสานงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตึกทบวงมหาวิทยาลัย ชั้น ๑๑ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ถึงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๔๐ ในเวลาราชการทุกวัน หรือส่งใบสมัครพร้อมหลักฐานทางไปรษณีย์ไปยังคณะวิทยาการจัดการโดยตรง

๔. เอกสารและหลักฐานที่จะต้องนำมายื่นในการสมัครพร้อมใบสมัคร

- ๔.๑ รูปถ่ายหน้าตรงไม่สวมหมวก และไม่ใส่แว่นตาสีดำ ขนาด ๓ × ๔ ซม. ถ่ายมาแล้วไม่เกิน ๑ ปี จำนวน ๓ รูป
- ๔.๒ สำเนาทะเบียนบ้าน สูติบัตร บัตรประจำตัวประชาชน หรือใบกองเกินทหาร อย่างใดอย่างหนึ่ง จำนวน ๑ ฉบับ
- ๔.๓ ใบรับรองแพทย์แสดงว่าไม่เป็นโรคต้องห้ามตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๑๖ (พ.ศ. ๒๕๒๖) ซึ่งออกให้ไม่เกิน ๑ เดือน
- ๔.๔ ใบปริญญาบัตรแสดงคุณสมบัติเฉพาะตามที่ใช้สมัครหรือใบรับรองสำเร็จการศึกษาที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติให้ได้รับปริญญามาแสดงในวันปิดรับสมัคร มิฉะนั้นจะไม่ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ
- ๔.๕ ใบแสดงผลการศึกษาปริญญาตรี โท เอก พร้อมสำเนา ๑ ฉบับ
- ๔.๖ หลักฐานอื่น ๆ เช่น ทะเบียนสมรส (เฉพาะผู้ที่เป็นสตรี) หรือใบเปลี่ยนชื่อตัว ชื่อสกุล
- ๔.๗ ในกรณีที่ผู้สมัครเป็นข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่สมัครต้องแสดงหลักฐานจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยสังกัดในระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า หรือบันทึกยืนยันในแบบฟอร์มประกอบใบสมัครว่า หากผู้สมัครได้รับการคัดเลือกก็จะสามารถโอนมารับราชการที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้

๕. วิธีการคัดเลือก

- ๕.๑ ผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก คณะกรรมการคัดเลือกจะพิจารณาคัดเลือกจากเอกสารต่าง ๆ ที่ผู้สมัครนำมายื่นในการสมัครพร้อมใบสมัครเป็นอันดับแรก
- ๕.๒ สอบข้อเขียน สัมภาษณ์ และปฏิบัติ

๖. วัน เวลา และสถานที่คัดเลือก

จะประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก หลังจากปิดประกาศรับสมัครแล้ว ประมาณ ๒ สัปดาห์

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๐

(ลงชื่อ) สมพร เพ็ญจันทร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมพร เพ็ญจันทร์)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

หมายเหตุ รายนี้มีประกาศเพิ่มเติมว่าได้ขยายเวลารับสมัครออกไปจนถึงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๔๐

ประกาศสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เรื่อง รับสมัครบุคคลเข้ารับการศึกษาเพื่อบรรจุหรือรับโอน
เป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตำแหน่งอาจารย์

ด้วยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีความประสงค์จะรับสมัครบุคคลเข้ารับการศึกษาเพื่อบรรจุหรือรับโอนเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตำแหน่งอาจารย์ สำนักการศึกษาระบบสารสนเทศ จำนวน ๑ อัตรา จึงขอประกาศรายละเอียดให้ทราบดังต่อไปนี้

คุณสมบัติของผู้สมัคร

๑. มีคุณสมบัติตามมาตรา ๓๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ และ

๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือเอกทางระบบสารสนเทศ หรือทางคอมพิวเตอร์

วัน เวลา และสถานที่รับสมัคร

ผู้ประสงค์จะสมัครเข้ารับการศึกษาให้ติดต่อขอรับและยื่นใบสมัครด้วยตนเองได้ที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ชั้น ๓ ตึกสำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จนถึงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๔๐ ในวันและเวลาราชการ โทร. ๓๗๔๒๘๔๖

หลักฐานที่ผู้สมัครจะต้องนำมายื่นพร้อมใบสมัคร คือ

๑. รูปถ่ายหน้าตรงไม่สวมหมวก ไม่ใส่แว่นตาสีดำ ขนาด ๑ นิ้ว ถ่ายมาแล้วไม่เกิน ๑ ปี จำนวน ๑ รูป

๒. ใบปริญญาบัตร และใบรายงานผลการศึกษาระดับปริญญาตรี โท และเอก พร้อมสำเนา อย่างละ ๑ ชุด

๓. สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือสำเนาทะเบียนบ้านอย่างใดอย่างหนึ่ง จำนวน ๑ ฉบับ

๔. ใบรับรองแพทย์ ซึ่งแสดงว่าไม่เป็นโรคที่ต้องห้ามตามกฎหมาย ก.พ. และออกให้ไม่เกิน

๑ เดือน

๕. หลักฐานอื่น ๆ (ถ้ามี) เช่น ใบเปลี่ยนชื่อตัว ชื่อสกุล พร้อมสำเนาจำนวน ๑ ฉบับ

วิธีการคัดเลือก

โดยวิธีการสัมภาษณ์ ทดลองปฏิบัติงานหรือวิธีการคัดเลือกอย่างอื่น อย่างไม่อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามที่คณะกรรมการคัดเลือกฯ เห็นสมควร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จะแจ้งรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการศึกษา พร้อมด้วยกำหนดวัน เวลา และสถานที่คัดเลือกให้ทราบโดยตรง ภายหลังจากที่สถาบันฯ ได้ตรวจสอบคุณสมบัติแล้ว

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๐

(ลงนาม) รองศาสตราจารย์ สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์

(สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์)

รองอธิการบดีรักษาการแทน

อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ทุนการศึกษาสำหรับบุคคลภายนอก ประจำปี ๒๕๔๐
ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ประกาศเมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๔๐ ให้ทุนการศึกษา
สำหรับบุคคลภายนอก เพื่อศึกษาต่อในประเทศ ประจำปี ๒๕๔๐ ดังนี้

- ระดับปริญญาตรี คุณวุฒิวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จำนวน ๗ ทุน โดยกำหนดให้ศึกษา
ในสาขาไฟฟ้า โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ หรือ อิเล็กทรอนิกส์
- ระดับปริญญาตรี ด้านทั่วไป จำนวน ๓ ทุน โดยกำหนดให้ศึกษาในสาขาคอมพิวเตอร์
- ระดับปริญญาโท คุณวุฒิวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จำนวน ๓ ทุน โดยกำหนดให้ศึกษาใน
สาขาไฟฟ้า โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ หรือ อิเล็กทรอนิกส์
- ระดับปริญญาโท ด้านทั่วไป จำนวน ๒ ทุน โดยกำหนดให้ศึกษาในสาขาคอมพิวเตอร์
ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. คุณสมบัติของผู้สมัครขอรับทุน

- ๑.๑ -เป็นผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีตั้งแต่ชั้นปีที่ ๑ ขึ้นไป ในสถาบันการ
ศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สำหรับผู้สมัครขอรับทุนระดับปริญญาตรี
- เป็นผู้ที่กำลังศึกษาระดับปริญญาโทในสาขาที่กำหนด ณ สถาบันการศึกษาของรัฐ
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สำหรับผู้สมัครขอรับทุนระดับปริญญาโท
- ๑.๒ มีเกรดเฉลี่ยสะสมในเทอมสุดท้ายไม่ต่ำกว่า ๒.๕๐
- ๑.๓ ไม่จำกัดเพศ อายุไม่เกิน ๒๕ ปี สำหรับผู้สมัครขอรับทุนระดับปริญญาตรี และ
อายุไม่เกิน ๒๗ ปี สำหรับผู้สมัครขอรับทุนระดับปริญญาโท
- ๑.๔ สุขภาพแข็งแรง

๒. สถาบันการศึกษา

สถาบันการศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

๓. หลักฐานการสมัคร

- ๓.๑ Transcript และ/หรือ ใบรับรองการเป็นนิสิตนักศึกษาจากสถาบัน พร้อมสำเนา
อย่างละ ๑ ชุด
- ๓.๒ บัตรประจำตัวประชาชนและทะเบียนบ้าน พร้อมสำเนาอย่างละ ๑ ชุด

๓.๓ หนังสือแสดงการพิจารณาทางทหาร พร้อมสำเนา ๑ ชุด

๓.๔ รูปถ่ายหน้าตรงไม่สวมหมวก หรือแว่นตาดำ ขนาด ๒ นิ้ว ถ่ายมาแล้วไม่เกิน ๖ เดือน จำนวน ๓ รูป

๔. การรับสมัคร

ผู้สนใจสามารถติดต่อสมัครด้วยตนเอง ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป เวลา ๐๙.๐๐-๑๕.๐๐ น. ที่แผนกคัดเลือกและทดสอบ กองจัดหาผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ถนนแจ้งวัฒนะ กรุงเทพฯ

๕. เกณฑ์การคัดเลือก

พิจารณาให้เป็นผู้รับทุน จาก

๕.๑ ผลการสอบสัมภาษณ์ ของคณะกรรมการจากหน่วยงานภายในองค์การโทรศัพท์ฯ

๕.๒ ผลการตรวจร่างกายจากแพทย์โรงพยาบาลของรัฐหรือเอกชน ซึ่งระบุว่าเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง สมควรได้รับทุนการศึกษา

๖. ค่าใช้จ่าย

ทุนการศึกษาจ่ายเป็นการเหมาจ่ายทุนละ ๘๐,๐๐๐ บาท/ปี/คน

๗. เงื่อนไข สิทธิ และข้อผูกพันในการรับทุน

๗.๑ ผู้ได้รับทุนจะต้องหาบุคคลมาทำสัญญาค้ำประกัน และทำสัญญาการรับทุนกับ องค์การโทรศัพท์ฯ ที่กองจัดหาผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

๗.๒ หลังจากจบการศึกษาแล้ว ผู้รับทุนจะต้องเข้าปฏิบัติงานในองค์การโทรศัพท์ฯ และ จะได้รับการบรรจุตามระเบียบและตามที่เหมาะสม

๗.๓ หลังจบการศึกษาแล้ว หากผู้ให้ทุนกำหนดให้ผู้รับทุนเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง หน้าที่และส่วนงานใดแล้ว ผู้รับทุนจะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และ ส่วนงานนั้น ทั้งนี้ผู้รับทุนจะต้องปฏิบัติงานในองค์การโทรศัพท์ฯ ติดต่อกันเป็น เวลาไม่น้อยกว่า ๒ เท่าของระยะเวลาที่ได้รับทุน

๗.๔ หากผู้รับทุนไม่ยอมเข้าปฏิบัติงานเพื่อชดใช้ทุนตามที่ผู้ให้ทุนกำหนด ผู้รับทุน ต้องชดใช้คืนทุนที่ได้รับรวมทั้งเบี้ยปรับอีก ๒ เท่าของเงินที่ต้องชดใช้คืน

๗.๕ ในระหว่างรับทุนหากผู้รับทุนสละสิทธิ์หรือถูกเพิกถอนสิทธิ์ ผู้รับทุนยินยอมชดใช้ ทุนที่ได้รับรวมทั้งเบี้ยปรับอีก ๒ เท่า ของเงินที่ต้องชดใช้คืน

๗.๖ ในระหว่างรับทุน หากผู้รับทุนสอบไม่ผ่านและไม่สามารถศึกษาให้จบในระยะเวลาที่ได้รับทุน ผู้ให้ทุนจะพยายามขยายระยะเวลาให้ผู้รับทุนศึกษาต่อให้จบภายในระยะเวลา ๒ ปี โดยผู้ให้ทุนจะระงับการให้ทุนในช่วงที่ขยายระยะเวลา และเมื่อผู้รับทุนจบการศึกษาจะต้องเข้าปฏิบัติงานใน ทศท. ทันที แต่ถ้าผู้รับทุนไม่สามารถศึกษาให้จบภายในช่วงระยะเวลาที่ขยายนั้น ให้ผู้รับทุนชดใช้คืนทุนที่ได้รับรวมทั้งเบี้ยปรับอีก ๒ เท่าของเงินที่ต้องชดใช้คืน

เบียร์ไทยของเรานะ



เบียร์ไทยของเรานะ

มูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์
พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว
และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี

ประกาศรับสมัคร
ขอรับทุนการศึกษาแก่นิสิตนักศึกษาบัณฑิตศึกษา
เพื่อใช้ในการค้นคว้าวิจัย (ประจำปี ๒๕๔๐)

หลักการและวัตถุประสงค์

โดยที่มูลนิธิฯ มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการอบรมการศึกษาและได้ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยและวิทยาลัยพยาบาลที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ไปแล้วนั้น บัดนี้ มูลนิธิฯ เห็นสมควรขยายกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยเน้นในเรื่องของการสนับสนุนค้นคว้าวิจัย

มูลนิธิจึงจัดให้มีโครงการให้ทุนการศึกษาแก่นิสิตนักศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษา สัญชาติไทยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในประเทศไทย เพื่อใช้ในการค้นคว้าวิจัยในหลักสูตรปริญญาโท และปริญญาเอกในศาสตร์แขนงต่าง ๆ ขึ้น

มูลนิธิฯ คาดว่า การส่งเสริมสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในรูปแบบนี้จะช่วยในการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับประเทศไทย และทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการค้นคว้าวิจัย และย่อมส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าตามมา สมดังพระราชประสงค์ของ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินี

องค์กรดำเนินงาน

มูลนิธิฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก ขึ้น ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในศาสตร์ต่าง ๆ คณะอนุกรรมการฯ ชุดนี้เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการ ตลอดจนตัดสินให้ทุนการศึกษาในโครงการนี้ คณะอนุกรรมการฯ นี้เป็นผู้พิจารณาชี้ขาดเกี่ยวกับการให้ทุน ทั้งนี้ภายใต้การควบคุมดูแลโดยทั่วไปของคณะกรรมการมูลนิธิฯ

ผู้มีสิทธิขอรับทุน

ผู้มีสิทธิขอรับทุน คือ นิสิตนักศึกษาผู้มีสัญชาติไทย และลงทะเบียนรายวิชาในหลักสูตรชั้นบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโท และ/หรือ ปริญญาเอก) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ/หรือ เอกชนในประเทศไทย

โครงการค้นคว้าวิจัยที่พึงประสงค์

ผู้มีสิทธิขอรับทุน ต้องเสนอโครงการค้นคว้าวิจัยของตนแก่คณะอนุกรรมการฯ โครงการดังกล่าว

๑) จะต้องเป็นโครงการเพื่อการค้นคว้า และ/หรือ วิจัยตามหลักสูตร ระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโทหรือปริญญาเอก) ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ/หรือ ของเอกชน ในประเทศไทยที่ผู้ขอรับทุนเป็นนักศึกษาอยู่

๒) เป็นโครงการค้นคว้า/วิจัย เพื่อทำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ที่ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์แล้ว

๓) แนวเรื่องต่อไปนี้จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

๑. ภาษาในสังคมไทย
๒. ศิลปวัฒนธรรมไทย
๓. ปัญหาสิทธิคนพิการและทุพพลภาพในประเทศไทย
๔. เทคโนโลยีสารสนเทศในสังคมไทย
๕. ปัญหาการจราจรระบอบประชาธิปไตยไทย
๖. สังคมกับการทำลายสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
๗. วิทยาศาสตร์พื้นฐาน
๘. วิทยาศาสตร์ประยุกต์
๙. การกระจายอำนาจการบริหารราชการแผ่นดิน
๑๐. บทบาทของไทยในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก
๑๑. วัฒนธรรมไทยในกระแสโลกาภิวัตน์
๑๒. วิกฤตการณ์เศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน

การจัดสรรเงินทุนให้โครงการ

ผู้ขอรับทุนเสนอประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการของตน ต่อคณะอนุกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ จะพิจารณาจัดสรรเงินที่ได้รับจากมูลนิธิฯ ในแต่ละปี โดยมีเกณฑ์การจัดสรรดังนี้

ก. โครงการแต่ละโครงการจะได้รับทุน ตั้งแต่ ๗,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท

ข. การจ่ายเงินทุนจะกระทำเป็น ๓ งวด ด้วยกัน เป็นสัดส่วนของเงินทุนทั้งหมดดังนี้

งวดที่ ๑ เมื่อตัดสินใจให้ทุน - ประมาณ ๔๐%

งวดที่ ๒ เมื่อโครงการดำเนินการไปแล้วครึ่งหนึ่งของเวลาทั้งหมดและมีหนังสือยืนยันผลความคืบหน้าว่าเป็นที่น่าพอใจ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/อาจารย์ผู้สอน-ประมาณ ๓๐%

งวดที่ ๓ เมื่อส่งสำเนารายงานฉบับสมบูรณ์-ประมาณ ๓๐%

โครงการในที่นี่ รวมความถึงโครงการเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น นอกจากงานเขียน เช่น การจัดทำชุดภาพนิ่ง ภาพยนตร์ ผลงานทางด้านศิลปะเครื่องทูนแรง เป็นต้น

การสมัครขอรับทุน

ให้ผู้ขอรับทุนยื่นเอกสารดังต่อไปนี้ แก่คณะอนุกรรมการฯ โดยผ่านกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการมูลนิธิพระบรมราชานุสรณ์ฯ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ถนนอุทองใน กท.๑๐๓๐๐ ภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๔๐

๑. ใบสมัครขอรับทุนของมูลนิธิฯ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ได้รับรอง ประเมินการค่าใช้จ่ายที่จำเป็นแล้ว
๒. สำเนาใบลงทะเบียนวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ชั้นบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐหรือเอกชนในปีการศึกษานั้น ๆ (ออกโดยสถาบันการศึกษานั้น ๆ)
๓. เอกสารวินิจฉัยความสามารถทางวิชาการ (recommendation) ของผู้สมัคร จาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ (เสนอเป็นการลับโดยปิดผนึก)
๔. สำเนาโครงร่างวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ จากสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐหรือเอกชน จำนวน ๓ ชุด
๕. รูปถ่ายครึ่งตัว ขนาด ๑ นิ้ว จำนวน ๑ รูป

นอกเหนือจากการพิจารณาเอกสารเหล่านี้แล้ว คณะอนุกรรมการฯ สงวนสิทธิ์ที่จะใช้วิธี การสัมภาษณ์เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาให้ทุน หากมีการสัมภาษณ์จะได้แจ้งการจัดวันสัมภาษณ์ ไปให้ผู้สมัครทราบทางไปรษณีย์ตอบรับ

การประกาศผล

คณะอนุกรรมการฯ จะแจ้งผลการพิจารณาการให้ทุน ให้ผู้สมัครทราบภายในวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๔๐ หรือก่อนหน้านั้น ผลการพิจารณาของคณะอนุกรรมการฯ ถือเป็นที่สุด

ข้อผูกพันของทุน

ผู้ที่ได้รับทุน

- ๑) ต้องทำการค้นคว้าวิจัยตามโครงการที่เสนอให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่คณะ อนุกรรมการฯ กำหนด (โดยถือประมาณการเวลาที่ผู้สมัครเสนอเป็นพื้นฐานในการกำหนด)
- ๒) ต้องติดตามให้อาจารย์ที่ปรึกษาส่งรายงานความคืบหน้าของการทำวิทยานิพนธ์ให้ คณะอนุกรรมการฯ ทราบภายในเดือนตุลาคมของทุกปี
- ๓) เมื่อทำการค้นคว้าวิจัยแล้วเสร็จ ต้องส่งสำเนารายงานที่เสนอต่อสถาบันการศึกษา ให้แก่คณะอนุกรรมการฯ จำนวน ๑ ชุด ทันทีที่แล้วเสร็จ

๔) ต้องส่งบทความวิทยานิพนธ์ซึ่งเขียนขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ แก่บุคคลทั่วไปให้แก่คณะอนุกรรมการฯ ๑ ชุด

๕) ควรยินดีให้ความร่วมมือกับคณะอนุกรรมการฯ ในการจัดหาสำเนาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัยในโครงการ เพื่อเป็นสมบัติของมูลนิธิ ทั้งนี้ มูลนิธิฯ จะได้มอบค่าใช้จ่ายตามที่จำเป็น ในการจัดหาให้ตามที่ตกลงเป็นกรณี ๆ ไป

นอกเหนือจากนี้ ผู้รับทุนไม่มีพันธกรณีใด ๆ ต่อมูลนิธิฯ และในทางตรงกันข้าม มูลนิธิฯ ไม่มีพันธกรณีใด ๆ ต่อผู้รับทุน แต่มูลนิธิฯ หวังว่าผู้รับทุนจะรำลึกในพระมหากรุณาธิคุณของพระบาท สมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี และให้การสนับสนุนมูลนิธิฯ ตามแต่ โอกาสจะอำนวยต่อไป

ความร่วมมือจากสถาบันการศึกษา

มูลนิธิฯ ขอความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนและบุคลากรของสถาบันฯ ในการ

๑. ประกาศโครงการทุนนี้ให้นักศึกษามัธยมศึกษาทราบ
๒. ออกใบรับรองที่จำเป็น
๓. อาจารย์ที่ปรึกษาชั้นมัธยมศึกษาออกเอกสารวินิจฉัยความสามารถทางวิชาการของผู้สมัครรับรองประมาณการค่าใช้จ่ายรายงานความคืบหน้าของโครงการให้มูลนิธิฯ ทราบ ในระยะเวลาที่มูลนิธิฯ กำหนด
๔. เสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการทุนค้นคว้า/วิจัย ในศาสตร์ต่าง ๆ แก่มูลนิธิฯ

แก้คำผิดในวารสารข้าราชการฉบับที่ ๔ เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๔๐

เรื่อง การพัฒนาคนโดยวิธี MENTERSHIP ดังนี้

๑. คำว่า MENTERSHIP ที่ถูกคือ MENTORSHIP

๒. ข้อความในช่วงต่อระหว่างหน้า ๗๒-๗๓

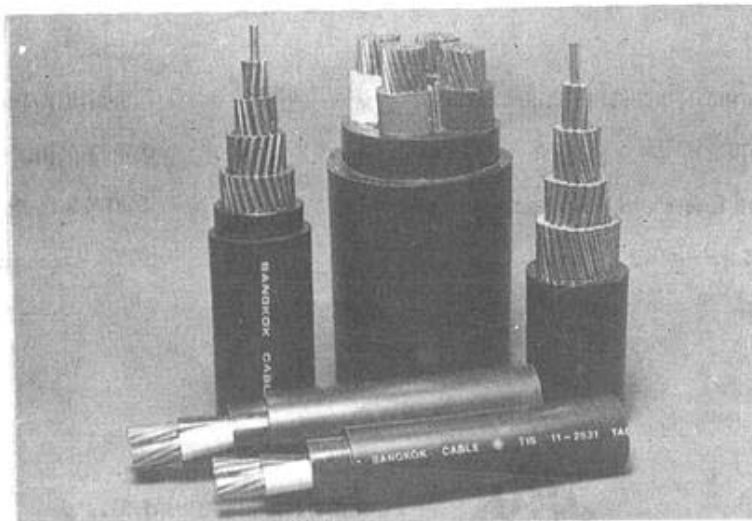
“...สตรีไทยทุกคนจะได้เนื่องและเต็มที
รวมทั้งจะได้รับความคุ้มครองในสิทธิและ
โอกาสอย่างทัดเทียมกันในสังคม...”

ความที่สมบูรณ์คือ

“...สตรีไทยทุกคนจะได้รับการพัฒนาศักยภาพ
ของตนเองอย่างต่อเนื่องและเต็มที รวมทั้งจะได้
ได้รับความคุ้มครองในสิทธิและโอกาสอย่างทัดเทียมกัน
ในสังคม...”

กองบรรณาธิการ ขอภัยในความผิดพลาดนี้

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

จะเลือกชีวิตแบบนี้ ให้ลูกหลานของคุณหรือ...



ชีวิตยุคใหม่กับขยะทั่วประเทศถึง 33,000 ตันต่อวัน
ถึงเวลาแล้วที่จะ “ผลิตขยะให้น้อยที่สุด” เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

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



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



