

ภาพพระราชทาน

# นางสาวข้าราชการ

ปีที่ ๔๘ ฉบับที่ ๔ เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๔๖

## อาเศียรวาท

สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ  
เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา

๑๒ สิงหาคม ๒๕๕๖

.....

ร้อยดวงใจตั้งมาลัยน้อมถวาย

เทิดพระเกียรติกำจายจำรัสศรี

เฉลิมขวัญพระชนษาราชินี

กษัตริย์ผู้ทรงคุณวิบุลย์นันท

วโรกาสวันพระราชสมภพ

เฉลิมชนม์มายุครบสบสุขสันต์

พระบารมีทวีเพิ่มพูนอนันต์

พัศตร์ผ่องพรรณฉวีแผ้วประภัสสพราย

ทุกซ่ใดใจจงจรไกลมิกรายไกล

ธ ประสงค์ใด จงลุดลสมดังหมาย

แม่นราชกิจแผ่นดินนี้มีมากมาย

ขอพระวรกายสุขสันต์มั่นยืนนาน

ขอรองบาทเป็นข้าบรมนาฏ

บรรยงชาติเสริมกิจร่วมประสาน

อุทิศจิตกายใจภักดีตลอดกาล

สนองคุณสิระกานต์แห่งปวงไทย

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อม ขอเดชะ

ข้าพระพุทธเจ้า ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ.

(เหมวดี บรรเทา ประพันธ์)



## เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

โทร. ๐-๒๒๘๑-๙๔๕๔, ๐-๒๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๒๑๓๔

## ที่ปรึกษา

นายบุญปลุก ชายเกตุ  
นายสีมา สีมานันท์  
นายเฉลิม ศรีผดุง  
นางสาวมณฑนา ปิยะมาตา  
นายปรีชา วัชรภักย์

## บรรณาธิการ

นางกานดา วัชรภักย์

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางฉัตรทิพย์ จำเต็มเผด็จศึก

## กองบรรณาธิการ

นางมณฑนา บรรจงแต้ม  
นายเอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์  
น.ส.วันเพ็ญ นาคแจ้ง  
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย  
น.ส.อุทุมพร เลื่องลือเจริญกิจ  
นายพรชัย มาสถิตย์  
น.ส.จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช  
น.ส.เหมวดี บรรเทา  
น.ส.บุญญารัตน์ กลัดทอง

## ผู้จัดการสวัสดิการ

นายเกียรติศักดิ์ เบญจนิรติศัย

## พิมพ์ที่

บริษัท สำนักพิมพ์ สัมหวาน จำกัด

โทร. ๐-๒๒๓๖-๖๕๕๐-๘ แฟกซ์ ๐-๒๒๓๘-๑๐๗๔

## วัตถุประสงค์การจัดทำ

๑. เพื่อเผยแพร่งานวิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ ตามปัญหา ระเบียบราชการหรือส่งบทความ แสดงความคิดเห็น

## โปรดส่งไปที่

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ  
สำนักงาน ก.พ. ๓.พิษณุโลก เขตดุสิต  
กทม. ๑๐๓๐๐

# สารบัญ

## บทความ

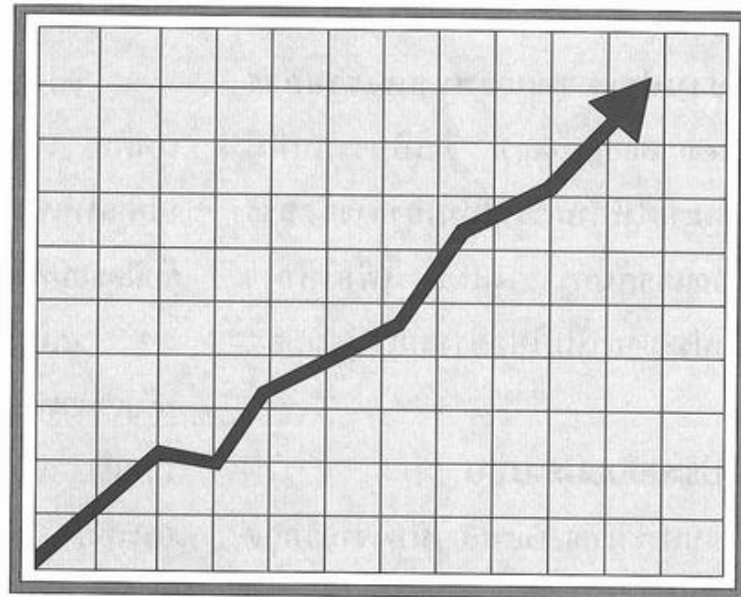
- |   | หน้า |
|---|------|
| - การปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทย<br>พรจิ่ง นุระสุวรรณ  | ๑    |
| - การบริการศักยภาพคน<br>ดร. วีรวัฒน์ ปันนิตามัง   | ๑๐   |
| - หรือจะเป็นไดโนเสาร์อีกตัว :<br>การบริหาร (ทุน) ทรัพยากรบุคคลในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้<br>สุรพงษ์ มาลี | ๒๕   |
| - กระแสโลกาภิวัตน์<br>และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการ<br>ธรรมภ์ การพิชัย                   | ๔๔   |
| - การสื่อสารในองค์การ<br>ศุภโรด รุณอ้อ  | ๕๓   |
| - ราชการพลเรือน จากวันวานจนวันนี้<br>ธานีรินทร์ สัจจาทศ   | ๖๓   |
| - โยนิโสมนสิการ: คิดแบบปลุกเร้าคุณธรรม<br>ศ.พิเศษเสฐียรพงษ์ วรรณปก  | ๖๖   |
| - คำวินิจฉัยศาลปกครอง<br>กรณีผู้บังคับบัญชาไม่ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา                       | ๗๐   |

## คอลัมน์ประจำ

- |   |    |
|---|----|
| - มุม "เพื่อนบุคลากร"<br>ล.ต.ป.                       | ๗๓ |
| - ท่อไอเสีย<br>เทอร์โบ                                | ๗๖ |
| - รู้ศัพท์รู้แสง<br>นางกัลใจ                          | ๘๑ |
| - อุทาหรณ์ก่อนทำผิด<br>เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์      | ๘๒ |
| - สื่อสารเรื่องการสอบ<br>เหมวดี บรรเทา                | ๘๗ |
| - กฎ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้<br>ธงชัย เกษภูวรินทร์ | ๙๐ |
| - เลียบรั้วราชการ<br>'แนวโพ                           | ๙๘ |

# การปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทย

พรชัย นุชสุวรรณ\*



งบประมาณ เป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการบริหารจัดการประเทศ เพื่อให้นโยบายของรัฐบาลบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาระบบงบประมาณ โดยมุ่งหวังที่จะให้งบประมาณเป็นพลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของรัฐบาล เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

## ระบบงบประมาณในอดีต

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ ได้มีพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ กำหนดหน้าที่การจัดทำงบประมาณให้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงบประมาณ โดยใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่แสดง

\*ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

การใช้จ่ายเงินเป็นรายการตาม วัตถุประสงค์ของ การใช้จ่ายเงิน และให้ความสำคัญกับการควบคุม ใช้จ่ายนำเข้า (Inputs) แต่ละรายการ

ปีงบประมาณ ๒๕๒๕ สำนักงบประมาณ ได้ปรับปรุงระบบงบประมาณ โดยนำหลักการ และแนวทาง การจัดทำงบประมาณแบบแผน (Program Budgeting) มาใช้ผสมผสาน กับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) ซึ่งเป็นระบบที่มีความมุ่งหมายให้การเชื่อมโยงการจัดสรร งบประมาณเข้ากับการวางแผน เพื่อให้การ จัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

### การปฏิรูประบบงบประมาณ

ปีงบประมาณ ๒๕๔๐ เนื่องจากวิกฤต เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ รัฐบาล จำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการในลักษณะ องค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร ภาครัฐให้ไปสู่ “รูปแบบการบริหารภาครัฐ แนวใหม่” ซึ่งเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส และมอบความรับผิดชอบต่อ ผู้ปฏิบัติและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การ ปฏิรูประบบบริหารภาครัฐครอบคลุม ๕ ด้าน คือ

๑. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท การกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ เพื่อปรับ บทบาทภารกิจและโครงสร้างของส่วนราชการให้

มีความชัดเจนและลดความซ้ำซ้อน

๒. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุ เพื่อปรับปรุงระบบ การจัดการงบประมาณเป็นระบบงบประมาณ มุ่งเน้นผลงาน ให้สามารถจัดสรรงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และ เป็นธรรม

๓. แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร บุคคล เพื่อสร้างระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลให้เหมาะสมกับองค์กรที่กะทัดรัดมีความ รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีระเบียบวินัย

๔. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเอื้อต่อการบริหาร และพัฒนา ประเทศ

๕. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและ ค่านิยม เพื่อสร้างค่านิยมและจรรยาบรรณของ บุคลากรภาครัฐ ให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ ประชาชน

สำนักงบประมาณได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการ งบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการ ใช้ทรัพยากร เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน (Performance Based Budgeting) ซึ่ง มุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ มีการ กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม มีแผนกลยุทธ์ ที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและ สามารถวัด และประเมินผลการทำงานได้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลตามแผนการ

ปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยใช้กลยุทธ์ คือ

- กำหนดให้มีการจัดทำโครงการนำร่อง เพื่อลดความเสี่ยง ที่จะดำเนินการพร้อมกัน ทุกส่วนราชการ เนื่องจากความพร้อมของแต่ละ ส่วนราชการมีไม่เท่ากัน และสามารถศึกษาจาก หน่วยงานนำร่องว่า มีข้อผิดพลาดหรือมีปัญหา อุปสรรคประการใด จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่โดย ดำเนินการในหน่วยงานนำร่อง ๗ หน่วยงาน ก่อน หากดำเนินงานได้ผลดีก็จะนำไปขยายผล ให้หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

- กำหนดเงื่อนไขให้หน่วยงานนำร่อง พัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงิน รวม ๗ ประการ คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การควบคุมงบประมาณ การรายงานผลการดำเนินงานและการเงิน การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยงานนำร่องสามารถบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะได้รับการผ่อนคลาย การควบคุมงบประมาณ

ปี พ.ศ. ๒๕๔๔ รัฐบาลภายใต้การนำของ พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีได้ แดงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการจัดการ งบประมาณใหม่ไว้ ดังนี้

“เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือ

ในการจัดสรรทรัพยากร ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ใน การพัฒนาประเทศและส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มี ประสิทธิภาพและโปร่งใส”

สำนักงบประมาณจึงได้ปรับปรุง ระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปสู่ ระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting “SPBB”)

โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตาม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจาย อำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการ จัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างความรับผิดชอบ และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยกำหนดให้รัฐบาล รับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบต่อเป้าหมายการให้บริการ ของกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบ ต่อเป้าหมาย/ผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งมีหลัก การและองค์ประกอบที่สำคัญคือ

๑. หลักการและกรอบแนวคิดของระบบ งบประมาณแบบใหม่

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติและ นโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดการทรัพยากร ให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และสอดคล้องกันตาม

ความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณ และคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้

๒. องค์ประกอบสำคัญ ของระบบงบประมาณแบบใหม่ ประกอบด้วย

๒.๑ มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความสำคัญตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ จนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ดังนี้

- เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลทุกรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะมีกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประเทศ โดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาล เป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละรัฐบาล และสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปีได้ สำนักงบประมาณ จึงมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธ

ศาสตร์ประจำปี และแปลงเป็นยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง จะต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ซึ่งเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติอาจดำเนินการ โดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่ง หรือต้องร่วมกันดำเนินการโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชน หรือสังคม

- เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นสิ่งของ หรือบริการที่ให้แก่ประชาชน และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย

๒.๒ เน้นหลักการธรรมาภิบาล

ระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

- มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับได้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่จากระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหาร และผู้กำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศสู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการ



ของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงาน หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของ ผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

● มีระบบการติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบ ได้เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของ ทุกหน่วยงานว่า ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จใน ทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย ไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจในการบริหารตลอดจนเป็นการแสดง ความรับผิดชอบต่อหน่วยงานต่อผลสำเร็จ ของงาน และมีรูปแบบของการรายงานผล แบ่ง เป็น ๒ ส่วน คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานด้านการเงิน ซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อ สาธารณะเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

### ๒.๓ การมอบอำนาจการบริหารจัดการ งบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงาน รับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้อง กันในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้า หมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และ ส่งเสริมให้ กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจ มากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายนโยบายต่าง ๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวใน การบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้

สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่าง เป็นรูปธรรม

### ๒.๔ การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุม ของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามี ขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรม ที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่ รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือและเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น การนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณา ร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้ แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถใช้ประโยชน์ในการ วางแผนทางการเงิน และการคลังได้ถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น

### ๒.๕ การประมาณการงบประมาณราย จ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)

เป็นการประมาณการรายจ่าย ๓ ปี ล่วงหน้า จากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติ ในปัจจุบัน จะดำเนินการทั้งแบบ Top Down และ Bottom Up โดยการประมาณการแบบ Top Down จะ เป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับนโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางเศรษฐกิจและ นโยบายการคลังของรัฐบาล ส่วนการประมาณ การแบบ Bottom Up จะเป็นการประมาณการ รายจ่ายจากระดับหน่วยงานภายใต้สมมติฐานว่า จะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา ๑+๓ ปี ซึ่ง MTEF ทั้ง ๒ แบบ ทำให้สำนักงบประมาณ และ

รัฐบาลทราบถึงตัวเลขพื้นฐานของงบประมาณในแต่ละปี ซึ่งรัฐบาลอาจจะมึนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเลขดังกล่าวได้ โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและรักษาวินัยทางการคลัง

### ๓. โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ ๓ ระดับคือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวงซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

### ๔. เป้าหมายความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนงบประมาณแบบใหม่

สำนักงบประมาณได้กำหนดระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ โดยกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินงานไว้

### ๔.๑ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ เริ่มจัดทำและกำหนดแนวปฏิบัติเบื้องต้นเกี่ยวกับ

- เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ และการจัดลำดับความสำคัญ

- เป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี

- ผลผลิตของหน่วยงานที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัด

- งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะเวลาปานกลาง ๓ ปี

### ๔.๒ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ เริ่มจัดทำและกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ

- ค่าใช้จ่ายต่อผลผลิต
- การจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ
- การจัดทำงบประมาณที่เริ่มจากบนลงล่าง (Top Down)

แนวทางการจัดทำงบประมาณดังกล่าวเมื่อเริ่มต้นและกำหนดแนวทางปฏิบัติในปีแรกแล้วในปีงบประมาณต่อไปจะกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น มีระบบติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้สมบูรณ์ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙

### ๕. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖

จากการดำเนินงานปรับเปลี่ยนระบบ

งบประมาณในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ ได้ให้ข้อสังเกตโดยสรุปไว้ ดังนี้

- เป้าหมายตามยุทธศาสตร์การจัดสรรและเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงานยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ไม่สามารถสะท้อนต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

- ขาดความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดสรรและเป้าหมายการจ้ดลำดับความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณในแต่ละระดับไม่ชัดเจน

- การกำหนดผลผลิตและตัวชี้วัดบางส่วนไม่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวชี้วัดเชิงคุณภาพเพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง

- การคำนวณต้นทุนผลผลิตไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำงานงบประมาณ

- หลักเกณฑ์การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ไม่ชัดเจนและไม่สามารถใช้ประกอบการพิจารณาได้

๖. กำหนดแนวทางในการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๕๗

เพื่อให้การจัดทำงานงบประมาณปี ๒๕๕๗ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำนักงบประมาณได้นำข้อสังเกตจากหลายฝ่ายมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง โดยได้กำหนดแนวทางไว้ ดังนี้

- กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ และการจัดลำดับความสำคัญ

- จัดทำเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี โดยสร้าง Key Performance Indicator ของกระทรวง

- ทบทวนผลผลิตของหน่วยงานให้ถูกต้องและมีความชัดเจน โดยยืนยันผลผลิตที่ต้องดำเนินการ/ที่ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการ/ที่ต้องริเริ่มใหม่ โดยยกเลิกผลผลิตที่หมดความจำเป็น และกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมหลายมิติ เช่น ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลาในการจัดทำ และวงเงินที่ต้องใช้

- ให้มีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อผลผลิต และประโยชน์ในการจัดทำงานงบประมาณให้มากขึ้น โดยเชื่อมโยงค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการจัดทำผลผลิต เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ในการผลิตผลผลิตที่มีผลลัพธ์ตามความคาดหมายที่จะเกิดขึ้น ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ๓ ปี ทั้งระดับ Top down และ Bottom up เพื่อความมั่นคงทางการคลัง โดยคำนึงถึงข้อผูกพันของค่าใช้จ่ายของรัฐในกรอบยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงาน

- มุ่งเน้นการจัดทำงานงบประมาณที่มีการ

เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ (ตามหนังสือสำนัก  
เลขานุการนายกรัฐมนตรี ที่ นร๐๔๐๑/๓๑๓๓๗  
ลงวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๕)

### ๗. การยกร่างพระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณฉบับใหม่

เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนระบบการ  
จัดการงบประมาณใหม่ได้มีการยกร่างพระราช  
บัญญัติวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ เพื่อใช้แทน  
พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒  
โดยสำนักงบประมาณได้ศึกษารวบรวมระบบ  
การบริหารจัดการคลังของประเทศต่าง ๆ  
เปรียบเทียบและประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับ  
ประเทศไทย ซึ่งสาระสำคัญของร่างพระราช  
บัญญัติวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ จะมีการ  
กำหนดมาตรการและเครื่องมือทางเทคนิคใหม่ ๆ  
มาใช้เพิ่มขึ้น ที่สำคัญได้แก่

- คณะกรรมการนโยบายงบประมาณ  
คณะกรรมการฯ เป็นผู้แทนของคณะรัฐมนตรี  
ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีที่คณะ  
รัฐมนตรีคัดเลือก โดยให้สำนักงบประมาณเป็น  
สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ มีหน้าที่  
ในการพิจารณากำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์  
ระดับชาติและกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับ  
การจัดการงบประมาณของประเทศ ฯลฯ

- ข้อตกลง (Public Service Agreement)  
การจัดทำข้อตกลงการให้บริการ (PSA)  
ระหว่างกระทรวง โดยรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับ  
นายกรัฐมนตรีหรือผู้ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ซึ่งเป็นข้อตกลงการให้บริการสาธารณะที่ระบุ  
ความรับผิดชอบของรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงที่  
เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย การให้บริการสาธารณะ  
ของกระทรวงที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์  
ระดับชาติของรัฐบาล พร้อมแสดงตัวชี้วัดและ  
เงินงบประมาณที่ต้องใช้

- ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (SDA)  
มีการจัดทำข้อตกลงระหว่างรัฐมนตรีกับอธิบดี  
ผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายการให้บริการ และ  
ผลผลิตของหน่วยงานที่ระบุถึงความรับผิดชอบ  
เป้าหมายและผลผลิตของหน่วยงานที่เชื่อมโยง  
สู่เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง แผน  
งบประมาณ จำนวนและคุณภาพผลผลิต และ  
ระยะเวลาตามที่กำหนด เป็นต้น

โดยคณะอนุกรรมการได้เสนอร่างพระราช  
บัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. .... ในคราว  
ประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกฤษฎีกา  
เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ ๕ (ฝ่ายเศรษฐกิจ)  
และคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสนอคณะ  
รัฐมนตรี คณะที่ ๖ (ฝ่ายกฎหมาย) เมื่อวันที่  
๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๕ ซึ่งที่ประชุมมีมติมอบให้  
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีการับร่างพระราช  
บัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ... ไปพิจารณา  
ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นการด่วน และ  
ประเด็นข้อสังเกตบางประการ ดังนี้

๑. ร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ  
พ.ศ. .... เป็นร่างกฎหมายสำคัญที่ยก  
ขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลด้านบริหาร

ราชการและด้านการคลังโดยยึดยุทธศาสตร์การ พัฒนาประเทศเป็นที่ตั้ง และปฏิรูประบบ และ กระบวนการจัดสรรพร้อมทั้งจัดทำระบบการเบิก จ่ายงบประมาณใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รัศกุมและประเมินผลได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อ เหตุการณ์ จึงควรสนับสนุนในหลักการโดยมีข้อ สังเกต ดังนี้

(๑) คณะกรรมการนโยบายงบประมาณ ไม่ควรมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในเชิงกำหนด นโยบาย ซึ่งเป็นอำนาจของคณะรัฐมนตรี และ ควรปรับปรุงบทบัญญัติมิให้กระทบต่อความ เป็นอิสระของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ และปรับปรุงบทบัญญัติกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้มีความสอดคล้องกัน

(๒) การกำหนดระยะเวลาในการ งบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางเป็น เวลาไม่น้อยกว่า ๓ ปี ควรกำหนดให้สอดคล้อง กับวาระของรัฐบาลที่มีกำหนด ๔ ปี และไม่ควรให้ ผูกพัน ซึ่งจะทำได้สามารถปรับเปลี่ยนงบประมาณ ได้ทันต่อเหตุการณ์

(๓) ควรปรับปรุงองค์ประกอบของ คณะกรรมการนโยบายงบประมาณในส่วนของ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแล สำนักงบประมาณ ให้เหมาะสมเนื่องจากปัจจุบัน ไม่มีแล้ว

(๔) รายการก่อนนี้ผูกพันงบประมาณ

ในงบรายจ่ายประจำควรปรับปรุงมิให้มีผล กระทบต่อการบริหารงานโดยเฉพาะหน่วยงานใน ต่างประเทศ ในการทำสัญญาหรือระบบกฎหมาย ในต่างประเทศ

๒. หลังจากสำนักงานกฤษฎีกาได้พิจารณาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว ได้นำเสนอ คณะกรรมการกลั่นกรองทั้ง ๒ ชุด ดังกล่าว โดยพิจารณาแก้ไขบทบัญญัติหลายมาตราให้ สอดคล้องกับข้อสังเกตตามข้อ ๑ และในการ ประชุมครั้งนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เห็นว่าร่างกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ฉบับใหม่และร่างกฎหมายว่าด้วยการเงินการคลัง ของกระทรวงการคลังเอง เป็นเรื่องใหญ่ เป็นการ ปรับระบบงบประมาณและระบบการเงินการคลัง ของประเทศ จำเป็นต้องพิจารณาโดยละเอียด รอบคอบอีกครั้ง ถึงขอถอนร่างพระราชบัญญัติ ทั้ง ๒ ฉบับไปก่อนและจะเร่งนำเสนอใหม่อีกครั้ง ได้ทราบว่าขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการ อย่างเร่งด่วน คาดว่าคงไม่สามารถเสนอทันการ ประชุมของสภาผู้แทนราษฎรในสมัยนี้

กล่าวโดยสรุป การดำเนินการทั้งหมด ข้างต้นเป็นการปฏิรูประบบงบประมาณของ ประเทศไทย ซึ่งจะต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป อย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ระบบงบประมาณที่ เหมาะสมที่สุดสำหรับลักษณะสังคม และ เศรษฐกิจของประเทศไทยในอนาคต

# การบริหารศักยภาพคน

ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย\*

## การถอดการบริหารศักยภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การช่วยลดภาวะหนี้สาธารณะของประเทศลงได้

การบริหารจัดการในยุคใหม่ เน้นการสร้างสินทรัพย์ที่มีค่า เพิ่มอำนาจการแข่งขันได้ขององค์การจากสิ่งที่ไม่ใช่เงินหรือเทคโนโลยี แต่เป็นภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง สิ่งที่แปลกแต่จริง คือ มีผู้บริหารขององค์การหลายแห่งไม่ทราบ ไม่มีกลยุทธ์ นโยบาย มาตรการรองรับในการบริหารศักยภาพสูงสุดของบุคลากรที่เปี่ยมด้วยความสามารถที่ตนมีอยู่ ลักษณะของ “วานรได้แก้ว” เช่นนี้เป็น “ภาวะฉุกเฉินเงียบ” ขององค์การ ก่อให้เกิดผลเสียเกินคาดคิดยิ่งนัก มีเพียงแต่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้รู้เห็นที่เกี่ยวข้อง สะท้อนถึงความไว้นื้อเชื่อใจ ทำให้การลงทุนพัฒนาคนด้วยเงินภาษีของประชาชนไม่คุ้มค่า มีผลต่อคุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพ

ของโครงการ ภาพพจน์ขององค์การ การขาดดุลด้านการค้า บั่นทอนอำนาจการผลิต และการแข่งขันได้ของประเทศ และแน่นอนย่อมสะท้อนถึงจิตลักษณะในการบริหารคนของผู้บริหารองค์การนั้น ๆ ผู้เขียนเชื่อว่าหากไม่มีการสนใจอย่างจริงจัง เหตุการณ์เช่นนี้จะเป็นวงจรอุบาทว์ที่เกิดขึ้นแล้วซ้ำเล่า ซึ่งรังแต่จะเกิดผลเสียหายแก่ส่วนรวมและทุกฝ่าย

จากหลักฐานที่ปรากฏของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทยที่มีการรวบรวมไว้ชี้ว่า นับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๗๘ เป็นต้นมา มีจำนวนนักเรียนทุนรัฐบาลหลากหลายสาขา จำนวนนับหลายพันคน ในระยะหลังระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๓๘-๒๕๔๔ นี้ มีผู้รับทุนรัฐบาลภายใต้ชื่อทุนต่าง ๆ ๑๑ ประเภท

\*คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
บทความนี้ตีพิมพ์ในหนังสือที่ระลึกการประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย

จำนวนทั้งสิ้น ๓,๙๓๐ คน สะท้อนถึงการลงทุนด้านต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ด้วยเงินภาษีของประชาชนที่สูงยิ่ง “ให้โอกาส” แก่นักเรียนทุนรัฐบาล สร้างเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งเมื่อเพียงศึกษาสำเร็จกลับมา หน่วยงานและผู้บริหารพึงให้โอกาสให้เขาได้ทดแทนคุณแผ่นดินเกิด ในการใช้การพัฒนาเขาในระดับที่เหมาะสม (Make the Most Out of the Best and the Brightest) ด้วยการตั้งคำถามว่า ทำอย่างไรให้เขามีโอกาสได้สร้างนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับหน่วยงานและเป็นสุขและสนุกกับงาน แต่ละหน่วยงานมีมาตรการสรรหา ใช้ ดูแล รักษา ใหัรางวัล และสร้างความก้าวหน้าหรือที่เรียกว่า “3Rs: Recruit-Reward-Retain” แก่ผู้มีความสามารถได้อย่างไร คำถามเหล่านี้ หลายหน่วยงาน โดยเฉพาะในหมู่ผู้บริหารหน่วยงานยังตอบไม่ได้ ผลการเพิกเฉยต่อประเด็นเหล่านี้ คือ โอกาสที่ค่อยเลือนหายไปที่ไม่หวนกลับมาอีก

บทความนี้จึงมุ่งเสนอทัศนคติมุมมองเชิงกลยุทธ์ เพื่อการบริหารศักยภาพคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่ายที่เชื่อว่าจะช่วยปลดปล่อยทุกซอกของแผ่นดินในยุคที่หนึ่งของประเทศเคลื่อนเมือง ไม่ว่าจะเป็นหนี้สาธารณะ หนี้ทางเศรษฐกิจ หนี้มลพิษจากสิ่งแวดล้อม หนี้คุณภาพ และหนี้ด้านศีลธรรมจรรยา

## ศักยภาพของคน คืออะไร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.

๒๕๒๕ ให้ความหมายของคำว่า ศักยภาพไว้สั้น ๆ ว่า “อำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้” ในดิกชันนารีของ Webster’s New World ระบุว่า “ศักยภาพ คือ สิ่งที่เป็นไปได้ แต่ยังไม่ตระหนักรู้ ยังไม่ได้รับการพัฒนา” ศักยภาพจึงเป็นสิ่งที่ทรงพลัง ซ่อนแฝงเร้นอยู่ในตัวคน (Potent but Latent)

ในความหมายทั่วไป ศักยภาพของคน คือ มวลรวมของความสามารถ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เจตคติ ความมุ่งมั่นทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เขามีและจะมี วิสัยความสามารถในการจะมีส่วนให้ส่งมอบผลงานได้ตามหรือเกินความคาดหมาย แนวของการเรียนรู้พัฒนาในการบริหาร ในการเจริญเติบโตก็ถือเป็นศักยภาพของคนด้วย ศักยภาพจึงเป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่ถือว่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งในยุคศหัสวรรษใหม่ที่เน้นภูมิความรู้ ภูมิปัญญาเป็นสำคัญเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

พูดกันง่าย ๆ ผู้ที่มีศักยภาพ คือ ผู้มีความรู้ความสามารถสูง บุคลิกดี เรียนดี ทำงานดี มีประสิทธิภาพ หลายหน่วยงานวัดความมีศักยภาพจากเกียรตินิยม การได้รับทุน ผลงานความสำเร็จที่ปรากฏ

ลักษณะของผู้ที่มีศักยภาพสูง คือ ผู้ที่เรียนรู้มาก มีลักษณะการแสดงออกถึงความคล่องแคล่วอย่างน้อยใน ๔ ด้าน คือ ความคล่องคน (People Agility) รู้เขา รู้เรา สร้างเครือข่ายพันธมิตรได้ดี



คล่องผล (Results Agility) ส่งมอบผลงานได้ดีเกินคาดหมาย สามารถทำให้คนปกติทั่วไปทำงานที่คนเก่งทำได้ คล่องคิด (Mental Agility) ชาญฉลาดในการรับรู้เรียนรู้และล่วงรู้และคล่องเปลี่ยน (Change Agility) อ้าแขนรับกับการเปลี่ยนแปลงที่นำมาซึ่งโอกาสการเรียนรู้ และการพัฒนาตน ไม่มีมัดตรอกคอยโอกาส

### คุณค่าที่แท้จริงของทุนรัฐบาลอยู่ตรงไหน

ตามพันธะสัญญา ถือเป็นหน้าที่ของเหล่านักเรียนทุนรัฐบาลทุกคนที่ต้องนำความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่ตนมี สร้างความเจริญก้าวหน้าทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมให้แก่องค์กร

สังคมและประเทศชาติให้เหมาะกับสถานะและกาลเทศะ ในทางปฏิบัติข้อแม้จะเป็นจริงได้ ยิ่งขึ้นกับการใช้ศักยภาพคนขององค์กรและผู้บริหารองค์กรที่ต้องระบุนุ สืบค้นให้พบและส่งเสริมศักยภาพของคนให้สร้างประโยชน์สูงสุดให้บังเกิดแก่ระบบราชการและหน่วยงานราชการหลังนี้ สะท้อนถึงคุณค่าของการจัดสรรทุนผ่านจริยธรรมของการใช้คนว่า “ใช้คน” กันอย่างไร ประโยชน์ไปตกกับใคร ราชการหน่วยงานประชาชนสังคมและประเทศชาติได้รับผลตอบแทนกลับจากการลงทุนพัฒนาศักยภาพคน กลุ่มคนเหล่านี้หรือไม่ หากสังเกตให้ดีในภาษาอังกฤษคำว่า “Use” และ “Abuse” นั้นดูจะไม่ห่างกันนัก



การที่ทั้งสองฝ่ายเห็นและเข้าใจตรงกัน ในเบื้องต้นว่า ศักยภาพของกำลังคนเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่สร้างมรรคผล สร้างความสำเร็จให้บังเกิดได้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องมีกลยุทธ์ในการใช้การรักษาและพัฒนา นี่คือ Talent Mindsets ที่ควรปลูกฝังให้ทุกคนในทุกระดับขององค์กร ซึมซับ โน้มนำความเชื่อนี้สู่กิจกรรมการบริหาคคนตามขอบเขตที่ตนรับผิดชอบดูแลอยู่ หน้าที่สำคัญของผู้บริหารศักยภาพของคนในองค์กรก็คือ ให้ความสำคัญ เห็นคุณค่า (ไม่ใช่ “คุณ-ฆ่า”) ในศักยภาพของคนทำอย่างไรที่จะทำให้ทรัพยากรที่มีค่าได้รังสรรค์ผลงานชนิดที่ว่า “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข” ทำให้เขาทำงานและดำรงชีวิตอย่างเต็มศักยภาพ (Working and Living Life to the Fullest Potential) ผู้เขียนมีความเชื่อว่า หากองค์กรมีแนวทางการบริหารศักยภาพคนอย่างเป็นระบบ เราจะสามารถบริหารคนเก่งที่ช่วยจรรโลง สร้างนวัตกรรมในสรรพสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างอเนกอนันต์แก่ประเทศได้

### การบริหารศักยภาพคนที่เป็นอยู่

แปลกแต่จริง หลักสูตรการบริหารที่มี การเรียนการสอนอย่างเป็นระบบหลากหลายด้าน อาทิ การบริหารการเงิน การบริหารเทคโนโลยี การบริหารโครงการ การบริหารคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในเรื่องของการบริหารศักยภาพคนนั้นถูกมองข้ามไป ปล่อยให้กลายเป็นดุลยพินิจ

เป็นศิลปการใช้คนของปัจเจกผู้บริหาร จะมีองค์การไหนบ้างที่ทุกปี ๆ ทีมของผู้บริหารระดับสูงมานั่งประชุมกันทั้งวันเหมือนกับการประชุมจัดสรรงบประมาณขององค์การร่วมกับผู้อำนวยการส่วน สำนัก เพื่อพิจารณาใคร่ครวญถึงศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่-ที่ขาดแคลน เมื่อเทียบกับลักษณะงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ร่วมกันออกแบบวางระบบมาตรการใช้ การพัฒนา ศักยภาพคนอย่างจริงจัง แล้วประกาศให้เป็นนโยบายสำคัญเร่งด่วนลำดับต้น ๆ ขององค์การ

ในหนังสือ The War for Talent (2001) Ed Michaels Helen Handfield-Jones Beth Axelrod แห่ง McKinsey & Company ผู้เขียนเหล่านี้ ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับ War for Talent กับจำนวน ๑๓๑ บริษัทชั้นนำ ในทวีปอเมริกาเหนือ จำนวนผู้บริหารและฝ่าย HR ที่ร่วมตอบ ๑๒,๘๖๐ คน ทำการสำรวจ ๒ ช่วงในปี ๑๙๙๗ และ ๒๐๐๐ ผลการสำรวจดังปรากฏในตารางที่ ๑ ที่ผู้เขียนเชื่อว่าหากทำการศึกษาเช่นนี้ ในประเทศไทย ผลที่ได้ อาจจะไม่แตกต่างกันนัก สะท้อนถึงความสนใจ ความเอาใจจริงเอาใจ ความสามารถในการบริหาร ศักยภาพคนของผู้บริหารที่เพ่งผิดจุด ให้ความสำคัญกับเงิน (ผล) งานมากกว่าคนที่สวนทางกับลมปากที่พร่ำเป็นสโลแกนสร้างภาพว่า “คนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การ”

## ตารางที่ ๑ : การบริหารศักยภาพคนของหน่วยงานตามการรายงานของผู้บริหารอาวุโส

หน่วยงานของข้าพเจ้าปฏิบัติเช่นนี้	เปอร์เซ็นต์ที่ผู้บริหารเห็นด้วย
๑. สรรหาผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กร	๑๙
๒. พัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างประโยชน์ที่แท้จริงให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	๓
๓. รักษาพนักงานเหล่านี้เกือบทั้งหมดไว้กับหน่วยงานไว้ได้	๘
๔. จัดพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด	๓
๕. ทราบว่าพนักงานคนไหนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดีและได้ไม่ดี	๑๖

ที่มา : ดัดแปลงจาก The War for Talent (2001), p. 9

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การสามารถสืบค้นได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถและศักยภาพด้านใดที่จะสร้างประโยชน์ให้ได้ นั่นคือ “การดูคนออก บอกคนได้” สามารถสอนแนะให้โอกาสเรียนรู้และพัฒนาตน สร้างกลไกให้ได้ใช้หรือปลดปล่อยศักยภาพสูงสุดของเขาออกมา ผู้บริหารที่ดี คือ “การใช้คนเป็น” ทำตนเสมือนหนึ่ง “Servant Leadership” นั่นคือ เป็นผู้สร้างสภาพเอื้อให้ลูกน้องทำในสิ่งที่เราอยากให้อาจเป็นสุข สนุกกับการนำเอาความสามารถสูงสุดที่เขา มีอยู่ออกมาสร้างประโยชน์ให้กับทุกฝ่าย องค์กร สังคมและประเทศชาติทั้งทางตรงและทางอ้อม มิใช่จัดกระทำมุ่งใช้ เพื่อประโยชน์เฉพาะตน เพื่อความเด่นดัง “อยากได้ อยากเป็น อยากเอา” ของผู้บริหาร

การที่จะบริหารศักยภาพคนเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดแก่แผ่นดินได้นั้น ผู้เขียนเห็นว่าทั้งนักเรียนทุนและผู้บริหารองค์กรต้องคิดและมองให้กว้าง ให้ไกล หลุดพ้นจากตนเอง ร่วมกันยึดเอาผลประโยชน์ของแผ่นดินและความผาสุกของประชาชนเป็นที่ตั้งในเบื้องต้นแรก トラบใดที่ยังไม่สามารถสลัดมายาที่ศนะและอนุสัยของกิเลสได้ トラบนั้นวงจรรูปาทวิในหน่วยงานก็จะเกิดมีให้เห็นอยู่รุ่มแล้วรุ่มเล่า

ในสังคมไทยภายใต้กรอบวัฒนธรรมไทยที่เน้นอาวุโส ความนอบน้อม เข้าทำนองที่ว่า “เป็นผู้น้อยคอยก้มประนมกร หน้าไปก่อนแล้ว ค่อยสบาย (ตาย) เมื่อปลายมือ” ผสมเข้ากับแบบแผนการปฏิบัติของระบบราชการที่เป็นสังคมในแนวตั้ง เน้นการพึ่งพาระหว่างผู้น้อยกับผู้น้อย ระหว่างผู้มีอำนาจให้คุณให้โทษกับ

ผู้น้อยที่ได้รับผล เน้นการรักษาวินัยของข้าราชการ การเคารพเชื่อฟัง ผู้น้อยพึงสนองนโยบายและทำตามความประสงค์ของผู้บังคับบัญชา กรอบหรือกติกาของระบบแบบเสือโหลจะทำให้คนเข้าสู่ภาวะ helplessness จุกคิดว่าทำไปทำไม ทำไปก็เท่านั้น กลัวจะผิด คิดว่าไม่ถูกสั่ง จะไม่เป็นที่ถูกใจ เป็นคนไม่กล้า ขาดความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ไม่ช้าไม่นาน คนเก่งก็จะกลายเป็นคนเคยเก่งที่หัวอ่อน!

หลายต่อหลายกรณีทั้งที่โดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม กรอบแบบแผนเช่นนี้ “จำกัด กีดกัน ปิดกั้น” การแสดงออกซึ่งศักยภาพสูงสุดของผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล สิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังและปฏิบัติต่อผู้มีความรู้ความสามารถ จะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม การแสดงออก คุณภาพของผลิตภาพและแน่นอนความก้าวหน้าเร็วช้าของลูกน้อง จนพูดติดปากกันว่าชีวิตการทำงานจะรุ่งโรจน์หรือไม่อยู่ที่ว่าใครเป็นนายคนแรก หากระบบการดูแลการบริหาร การพัฒนาผู้มีศักยภาพของหน่วยงานเป็นไปแบบหลวมๆ นอกจากจะไม่มี Survival Kits ให้แล้ว ยังปล่อยให้เลือกแหวกกว่าอย่างเสรี เข้าทำนองให้เลือก “Sink or Swim” เอง ประกอบกับที่ยิ่งหากต่างฝ่ายต่างยินดีร่วมกันมองสั้น-ยุ่งอย่างมีความสุข ที่พินิจให้รอบคอบแล้ว ล้วนแต่ทำไปไม่พ้นเพื่อตนเองแล้วไซ้ โอกาสที่ผู้มีศักยภาพทั้งหลายจะถูกระบบกลืนแล้วร่วมแสดงละครชีวิตเศร้าควบ ๒ เรื่อง คือ “ศักยภาพที่หายไป กับ

วีรกรรมทุ่งท้อแท้” ก็มีสูง ผลในระยะยาวที่เกิดขึ้นนะหรือ คือ อำนาจการแข่งขันได้ของประเทศก็ถดถอยรุ่นคนแล้วรุ่นคนเล่า

ถึงเวลาแล้วหรือยังที่เราต้องทบทวนวิธีการบริหารจัดการศักยภาพของคนในองค์การว่า ด้วยเหตุผลกลใดจึงพลาด ละเลย เพิกเฉยในการให้โอกาสแก่ผู้มีศักยภาพที่มีอยู่แล้วในองค์การ ทำไมปรากฏการณ์ “วานรได้แก้ว” จึงเกิดขึ้นภายใต้การบริหารจัดการที่ตนดูแลอยู่ ที่สำคัญได้เรียนรู้อะไร เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเช่นไร หากยังไม่ไหวรู้สึกต่อภาวะฉุกเฉินเฉียบนี้ได้ ก็จะไม่คุ้มเสียที่นับวันมีแต่เสียมากขึ้น ๆ

## พลเสียของการบริหารศักยภาพคนไม่เป็น

โนโปเลียน โบนาปาร์ต เคยกล่าวไว้ในการบัญชาการรบสงครามวอเตอร์ลูว่า “I come, I see, and I conquer.” ในกรณีที่ผู้บริหารหน่วยงานไม่นำพา ไม่ฉลาดรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เชื่อว่ามีคุณค่า นั้น ก็จะมีคำพูดกล่าวทำนองเดียวกันว่า “I come, I see, and I quit.” สมองโหลกรณีแล้วกรณีเล่า บ้างมีอาการ “Production Deviance” มีบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์ความรู้แห่งหนึ่ง (www.saba.com) ศึกษาวิจัยพบว่า องค์การที่ทุ่มเทกับการเรียนรู้ ทำได้ดีกว่าห้องตลาด ๔๕ % องค์การที่ไม่ทุ่มเทกับการเรียนรู้ ทำได้ต่ำกว่าห้องตลาด ๒๒ % องค์การที่ไม่ทุ่มเทกับการพัฒนาคน มีโอกาสสูญเสียคนไป ๓๐๐ %

ผู้เขียนเห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานหลายท่านยังมีความเชื่อที่ว่าผู้คนที่ทำงานเพื่อความมั่นคงเพื่อเกียรติหรือตำแหน่งหน้าที่ การผูกมัดผูกมัดด้วยความคิด เช่นนี้ ช่างน่าทำทายเป็นนักจากผู้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงที่ “ดวงตาเห็นธรรม” ในสิ่งที่เป็นอนัตตา (ที่ชวนให้นึกถึงคำพูดของพระเอก Rhett ในภาพยนตร์เรื่อง Gone with the Wind ที่กล่าวกับนางเอก Scarlett ในวาระสุดท้ายก่อนจากไปว่า “Frankly my dear, I don’t give a damn!” ) ที่อ่านเกมรู้เท่าทันในท่วงที รู้แก่ใจดีว่าเขาควรเลือกสนามไหนเป็นเวทีที่สร้างผลกระทบสูงสุดในทางสร้างสรรค์แก่สังคม ที่สร้างความสง่างามภาคภูมิใจในชีวิตการทำงานที่ไหนจึงจะตรงกับบุคลิกและเป้าหมายของชีวิตที่เลือกสรรแล้ว รู้สึกสนุก เป็นสุข มีแรงจูงใจที่ดีในการทำงานเหมือน เช่น พนักงานขาย

ปลาในตลาดของนคร Seattle ดังปรากฏในหนังสือขายดีเรื่อง Fish

ในหนังสือ War for the Talent มีประเด็นที่ผู้เขียนเห็นว่าน่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับผลเสียของการบริหารศักยภาพคนไม่เป็น ๒ กรณีที่ควรนำมาเล่าสู่กันฟังในที่นี้ กรณีแรกคือ เหตุผลสำคัญของการลาออกของพนักงานดังเสนอไว้ในตารางที่ ๒ และกรณีที่สองเกี่ยวข้องกับวงจรชั่วร้ายในกรณีที่ผู้บริหารไม่กล้าขจัดหรือลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน แต่กลับไปอดทน-ฟังพ้อใจ ในสิ่งที่ได้รับมอบหรือทำให้ “C Players” เหล่านี้ ได้ดี ที่นายกรัฐมนตรีนาย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เมื่อคราวปาฐกถาพิเศษแก่ชมรมนักบริหารระดับสูง เมื่อเดือนมิถุนายน ๒๕๔๔ เรียกขานว่า “Satisfactorily Underperformed”

**ตารางที่ ๒ : เหตุผลที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับอาวุโสรายงานว่าเป็นสาเหตุที่จะทำให้ออกจากงาน**

เหตุผล	เปอร์เซ็นต์
๑. ขาดโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ	๖๙
๒. เป็นโอกาสสร้างรายได้ที่ดีกว่าในที่ใหม่	๖๗
๓. รู้สึกว่าหน่วยงานไม่เห็นคุณค่าหรือความสำคัญ	๖๕
๔. ได้รับรางวัล ค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม	๖๕
๕. ขาดโอกาสการเรียนรู้หรือการได้รับการพัฒนา	๕๗
๖. ขาดการได้รับการสอนแนะและข้อมูลย้อนกลับ	๔๔
๗. งานก่อให้เกิดความรู้สึกเครียด	๓๔

ที่มา คัดส่วนหนึ่งจาก The War for Talent (2001), p.129.

ในกรณีที่หน่วยงานเก็บรักษาผู้ปฏิบัติงานที่จัดได้ว่าเป็นเพียง “C Players” ไว้ และหลายครั้งการเปิดโอกาสให้คนลักษณะนี้เข้าสู่ตำแหน่งบริหารแม้ ๑-๒ คนแล้ว ผลเสียหายสืบเนื่องที่เกิดแก่ผู้คนที่อยู่ใต้บังคับบัญชา นั้นมากมายนักและจะสร้างวงจรที่ชั่วร้ายให้เกิดขึ้น เป็นลูกโซ่ในองค์การ ลักษณะของคน “C Players” ดูไม่ยาก อาทิ คิดเล็กคิดน้อย เป็นต้นแบบอะไรไม่ได้ ไม่เป็น “สับปะรด” ไม่เคยคิดจะสร้างจะทำสิ่งใหม่หรือใหญ่โตๆ ส่งมอบผลงานต่ำกว่าที่คาด พัฒนาใครไม่ได้ไม่เป็น บางทีมีการให้โอกาสแก่ก๊อกล “C Players” ด้วยกันได้เติบโต ผู้เขียนหนังสือ War for the Talent ชี้ให้เห็นกระบวนการเกิดวงจรที่ชั่วร้ายของการที่องค์กรปล่อยให้ผู้ที่ไม่เหมาะสมครองตำแหน่งสำคัญๆ ในองค์การ ดังนี้

๑. ขวางทางก้ำกัหน้าผู้อื่น กีดกัน โอกาสการพัฒนาของผู้ที่เหมาะสม
  ๒. ลูกน้องไม่ได้รับการพัฒนา
  ๓. ผลผลิตภาพ ขวัญและกำลังใจผู้อื่นตกต่ำ
  ๔. การปฏิบัติงานของผู้อื่นถดถอย
  ๕. พนักงานที่มีความสามารถขอโอนย้าย ลาออก และ
  ๖. ผู้มีความรู้ความสามารถ ไม่เข้ามาทำงานด้วยคำถามนำคิด คือ ทำไม่ถึงปล่อยสภาพเช่นนี้เกิดขึ้น
- ขงจื้อพูดว่า “การเห็นคนไม่ดี ครอง

ตำแหน่งแต่ไม่สามารถถอดถอนได้ ถือเป็นความเลวของผู้ปกครอง”

### การบริหารศักยภาพคนก็ควรจะเป็น

ในการที่จะบริหารศักยภาพคนให้เป็น ไม่ใช่มุ่งที่จะสรรหา ลำตัว หรือเอาใจคนเก่ง ทำให้เขาเล่นตัว เสียผู้เสียคนในที่สุด แต่ต้องใช้กลยุทธ์บาย ความอดทนในการสร้างระบบ กลไกของการให้โอกาสคู่แข่งกันไปกับการพัฒนา ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องแสดงความกล้าเอาจริง ไม่กลัว “เจ็บหรือเป่ลือองตัว” ในการประเมินและการบริหารการปฏิบัติงานของทุกคนอย่างยุติธรรม เสมอภาคและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นคนที่เชื่อว่าฝึกฝนพัฒนาได้ กำหนดนโยบายหลัก “Up or Out” ที่มีความสำคัญและเร่งด่วนให้เหล่าผู้บริหารระดับกลางร่วมรับผิดชอบต่อการกำหนด การผลักดันแผนปฏิบัติการปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของคนในองค์การ ผู้ที่ไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจังจึงพึงถูกประเมินออกจากตำแหน่ง

เริ่มต้นด้วยการระบุให้ได้ว่าในจำนวนลูกน้องทั้งหมดนั้น หากจัดเป็น ๓-๔ กลุ่ม ใครจัดอยู่ในกลุ่มใด หากเทียบกับโค้งปกติ A Performers คิดเป็นพื้นที่ ๑๐-๒๐ % ของโค้งส่วนขวาบน B Performers คิดเป็น ๖๐-๗๐ % ตรงกลางๆ โค้ง C Performers คิดเป็น ๑๐-๒๐ % โค้งส่วนล่างซ้าย ในกรณีของ Jack Welch อดีตผู้บริหารชั้นยอดของ GE ที่เปรียบเปรยตัวเขา

เหมือนคนทำสวนที่ต้องหมั่นใส่ปุ๋ยรดน้ำพรวนดินให้กับต้นกุหลาบเพื่อให้ส่งกลิ่นหอมทั้งทวนและตามลม ขณะเดียวกันก็ต้องตกแต่งกิ่งและกำจัด “วัชพืช” ไปด้วย Jack Welch จัดประเภทของผู้จัดการของบริษัทออกเป็น ๔ แบบ โดยพิจารณาว่ามีผลการทำงานเป็นเช่นไร ควบคู่ไปกับระดับของการยึดมั่นเชื่อถือและปฏิบัติตามอุดมการณ์และค่านิยมหลักของ GE ผู้ที่มุ่งส่งมอบผลงานระยะสั้น แต่ไม่ตอบสนองต่อค่านิยมหลัก จะอยู่ได้ไม่นาน ถูกเชิญออก

ผู้บริหารต้องประกาศมาตรการแสดงจุดยืนให้ชัดเจนถึงหลักการความก้าวหน้าของคนที่ว่า “จากทุกคนตามความสามารถ สู่ทุกคนตามความต้องการ” ทำให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แจ้งทั่วกันว่า ผู้ที่มี 3 Ps ซึ่งมักเป็น A Performers ที่ทำงานดี (Performance) มีศักยภาพ (Potential) และอุทิศทุ่มเท (Persistence) จะได้ดีก้าวหน้าเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้ที่จัดเป็น B Performers ที่มีผลการทำงานที่น่าพอใจ มีส่วนบำรุงความก้าวหน้าของหน่วยงานแต่ขาดศักยภาพ องค์กรและผู้บริหาร จะให้โอกาสได้รับการพัฒนา เจียรไนให้ตระหนักถึงคุณค่าศักยภาพที่แท้จริงแห่งตน C Performers กลุ่มนี้ ผู้เขียนเคยได้ยิน ผู้บริหารหลายท่านกล่าวถึงอย่างติดตลกว่า “โง่แล้วขยัน นาซีชนขึ้นรถเอาไปฆ่า” ถือเป็น “ไขมันส่วนเกิน” ที่สร้างปัญหาคุกคามสุขภาพโดยรวมของร่างกาย แม้ยากแก่การแก้ไข แต่การที่ผู้บริหาร “Undermanage” พวกนี้ด้วยการ

อดทน มองข้าม เพิกเฉย ยอมรับ หรือปล่อยให้รางวัลความก้าวหน้า การอ้างเหตุผล ความสงสารมนุษยธรรม ปรัชญาอุดมการณ์หรืออุปสรรคในข้อกฎหมาย ระเบียบต่างๆ นานา ย่อมแลกด้วยความเสียหายใหญ่หลวงนักที่เกิดตามมา ผู้บริหารหลายคนไม่เล็งเห็น เนื่องจากคิดสั้นผันไปตามเหตุกลยุทธ์ของการแก้ไขต้องเปี่ยมด้วยกุศโลบาย ทำอย่างไรให้ยินดีพรากจากกัน หรือหาบ้านใหม่ให้อยู่ นโปเลียน โบนาปาร์ตเคยสอนไว้ให้ใช้นโยบาย “ลูกตุ้มเหล็กในถุงกำมะหยี่” ทำอย่างไรที่ผู้บริหารไทยจะแสดงความกล้าลงดาบด้วยหลักการที่หนักแน่น ใช้กระบวนการทางวินัย ประเมินผลงานและแจ้งผลการทำงานแก่ C Performers ที่ปฏิบัติออกมาอย่างยุติธรรม นุ่มนวล ให้เกียรติ รักษาหน้าผู้คนได้ แทนการเกล้งเอาหูไปนา เอาตาไปไร่ ดังที่พบเห็นได้ทั่วไปนอกเหนือจากการแสดงตนแบบมาตรฐานคู่มือถือสาก ปากถือศีล

ในส่วนของการบริหารผู้มีศักยภาพ ในองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานพึงเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงได้ “ริเริ่มปรับตัว เรียนรู้ และส่งมอบ” ผลงานชิ้นโบว์แดงให้ได้ ที่จริงแล้วนับเป็นศิลปะของการบริหารที่ไม่ต้องลงทุนใดมากมาย แต่แน่นอนจำต้องอาศัยจิตลักษณะที่ไฝ่ดี มุ่งในทางสร้างมากกว่าเสพของผู้บริหารหลายประการด้วยกันในวรรณกรรมอันลือชื่อของ George Bernard Shaw เรื่อง Pygmalion (ชื่อของนักปั้นโนนวนิยายกรีกที่เพียรแกะสลักปั้นรูปหญิงงาม ที่ต่อมากลายเป็น

คนที่มีชีวิตจริงได้) ที่นำมาสร้างเป็นละครเรื่อง เรื่อง บุษบาภิรมทาง (My Fair Lady) Eliza Doolittle แม่คำที่พูดภาษาอังกฤษด้วยสำเนียงแปร่ง ๆ ได้พิสูจน์ให้ศาสตราจารย์ด้านภาษาศาสตร์ Henry Higgin เห็นว่าการที่จะเป็นสุภาพสตรีหรือเป็นเพียงแค่ผู้หญิงขายดอกไม้ข้างทางเท่านั้น และตลอดไปนั้น ไม่ได้ขึ้นกับว่าเธอแสดง

พฤติกรรมเช่นไร แต่อยู่ที่ผู้คนปฏิบัติกับเธออย่างไร

ในภาพที่ ๑ ข้างล่างนี้แสดงให้เห็น กุศโลบายต่างๆ ของการเจียระไนศักยภาพคนที่ต้องใช้ศิลป์ของการบริหารจัดการ ที่มุ่งให้พนักงานมีทักษะฝีมือสูง

ภาพที่ ๑ : กลยุทธ์ในการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ ๔ ประเภทในองค์กร

### ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

สูง	<p><b>*POSSIBLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้อัตราลาออกต่ำ เพิ่มสิ่งจูงใจ</li> <li>- ตักเตือน สอนแนะ จัดวางให้ถูกที่</li> </ul>	<p><b>*POTENTIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ออกสัปดาห์หน้าในหน้าที่ไว ให้เวทีแสดงฝีมือ</li> <li>- มุ่งรักษาไว้ เพิ่มสิ่งจูงใจ พัฒนาดน/ทีมในวิชาชีพ</li> </ul>
ต่ำ	<p><b>*PROBLEMATIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงวินัย ให้หมุนเวียนงาน</li> <li>- มุ่งให้ออกหากไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาดน</li> </ul>	<p><b>*PROBABLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นที่ปรึกษา ระบบที่เสี่ยง ให้โอกาสพัฒนา</li> <li>- กำหนดแผนการพัฒนาวิชาชีพ สร้างทางก้าวหน้า</li> </ul>
	ต่ำ	สูง
		ศักยภาพในอนาคต

นอกเหนือจากการศึกษาพฤติกรรม ความคาดหวัง ค่านิยมของผู้มีความรู้ความสามารถสูงแต่ละรุ่นวัยที่มีระดับความภักดีต่อองค์กรและต่อวิชาชีพที่แตกต่างกันไปแล้ว การที่ผู้บริหารมีมาตรการต่างๆ นานา อาทิ

การมีกลุ่มทำงานที่อิสระขึ้นนำกันเอง การเพิ่มค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การให้การยอมรับให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น การให้ออกศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมอบหมายงานที่ใหม่ ใหญ่ นำตื่นเต้นท้าทายความสามารถ

การวางระบบสร้างผู้นำแบบ Fast Track ขึ้นในองค์กร มีสายความก้าวหน้าคู่ขนานในสายวิชาชีพกับสายการบริหาร การให้โอกาสเผยแพร่สิ่งที่เชี่ยวชาญชำนาญการ การให้เผชิญและเรียนรู้จากความยากลำบาก การสอนงาน การให้คำแนะนำปรึกษา ล้วนเป็นการเพื่อรักษา พัฒนา ผู้มีทักษะฝีมือให้คงอยู่กับองค์กร ผู้บริหารระดับสูงพึงมีส่วนริเริ่ม ประสาน จัดหาเวทีและทรัพยากรให้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงได้มีโอกาสรวมเป็นกลุ่ม จัดตั้ง รับผิดชอบผลงาน นวัตกรรมที่สร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคมและถ่ายทอดผลงาน ต้นแบบ ความสำเร็จให้กับทีมงาน สังคมในวงกว้าง

ในบริบทของสังคมไทย การบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและเอกชน กำลังมีการปรับเปลี่ยนจากรูปแบบดั้งเดิมเข้าสู่โมเดลที่มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น การอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคมที่เน้นความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทรแบบไทยๆ ในลักษณะ “กฤษฎาสอนน้อง” ยังเป็นสิ่งที่ดีงาม มีคุณค่า เป็นประโยชน์ หากเราสามารถนำเอาหลักของพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารคนให้ครบวงจร ด้วยความเมตตา-มุ่งให้เขาเป็นสุข กรุณา-เพื่อให้เขาพ้นทุกข์ มุทิตา-พลอยยินดีในความก้าวหน้า ความสำเร็จ และรักษาหลักการ ความถูกต้องของอุเบกขาไว้ได้ด้วย นำมาปรับใช้ให้ครบทั้ง ๔ ขั้นตอนแล้ว เราท่านคงจะเห็นด้วยกับทัศนคติของท่านพระอาจารย์พระธรรมปิฎก ปรากฏน้ำเอกแห่งวงการพระพุทธศาสนาของ

ประเทศที่เชื่อว่าการบริหารคนเช่นนี้ สร้างความเจริญก้าวหน้า และสันติสุขในองค์กร สังคม และแก่ประเทศได้

## กันบังของการบริหาร (ศักยภาพ) คน คือ ความไว้วางใจ

ไม่ทราบว่าคุณผู้อ่านจะเคยสังเกตลักษณะเหมือนร่วมกันประการหนึ่งของการบริหารในองค์กรที่ไหน ๆ ในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด ๆ คือทำไมคนในจึงมักจะไม่เชื่อคนในด้วยตัวเอง ทำไมผมดำไม่เชื่อผมดำด้วยกัน คงไม่ใช่เพราะเขาฟังไม่เป็น จับประเด็นไม่ได้ แต่กลับเชื่อถือ ศรัทธา รับฟังคนนอกองค์กร บ้างยิ่งมาไกลมาก ก็จะทำให้ความไว้วางใจ เชื่อมือมาก เกิดปรากฏการณ์ผมดำเชื่อผมขาวกันดกดิน ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานและต่อคุณภาพงานในที่สุด หากช่วยกันระบุงสาเหตุคงได้รายการที่ยาวมากที่สุด สำคัญกว่านี้ คือ ทำอย่างไรจะให้คนในด้วยกัน (มีความ) เป็นที่น่าเชื่อถือมากขึ้น การไม่น่าเชื่อถือนำไปสู่การไม่คุ้มทุนของการจัดส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศ การไม่ไว้วางใจในความรู้ความสามารถ การปิดกั้น การไม่ให้โอกาสกลุ่มผู้ที่เชื่อว่ามีความรู้ความสามารถสูงทำงานด้วยกัน การแบ่งแยกแล้วปกครอง สร้างความไม่คุ้มค่านำพาประเทศทรุดลงในกองนี้ทั้งมวลได้ นี่คือการออกแบบจิตลักษณะของผู้บริหารศักยภาพคนที่ต้องทบทวนตรวจสอบยิ่งนัก



ผู้เขียนว่าเป็นประเด็นที่เราท่านต้องช่วยกันคลี่ ค้นหาความจริงในลักษณะร่วมมือออกมา แล้วมาหาทางดัดแปลง ตกแต่ง จัดวาง ทักษะคติในการบริหารคนกันเสียใหม่ ที่เชื่อว่าการฝึกอบรมคงช่วยไม่ได้

เมื่อพิจารณาให้ดี จะเห็นว่าหากบริหารคนด้วยการเริ่มจากการให้โอกาส ให้ความไว้วางใจ สิ่งอื่นๆ ที่ดีงามจะตามมา เช่น การเปิดเผย การสื่อสาร ความโปร่งใส การเพิ่มอำนาจการเป็นหุ้นส่วน ความยุติธรรม ในมุขกลับหากไม่ไว้วางใจ จะนำมาซึ่งความสงสัย การไม่พูด ความแคลงใจ และความขัดแย้ง

เพื่อประโยชน์ในการคิดใคร่ครวญ ผู้เขียนจะขอแบ่งปันผลรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้เขียนได้รับจากผู้ปรารถนาดีท่านหนึ่งนานมาแล้ว เรื่องผลการสำรวจความไว้วางใจในที่ทำงาน

ศึกษาโดยศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ DDI ที่ได้ทำการศึกษากับผู้บริหาร พนักงาน ๑,๑๐๘ คนจากหน่วยงาน ๕๗ องค์กรใน ๔ ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส สหราชอาณาจักร และสิงคโปร์ในต้นทศวรรษ ๑๙๙๐ รายงานเผยแพร่ในปี ๑๙๙๕ ผู้เขียนขอแนะนำเสนอผลการศึกษาน่าสนใจโดยสังเขปดังปรากฏในตารางที่ ๓-๖ ที่รายงานถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำลายความไว้วางใจในองค์กร และจำแนกปัจจัยที่ส่งผลทางบวกและทางลบต่อความไว้วางใจระหว่างบุคคลตามระดับตำแหน่งของท่านผู้อ่านโปรดใคร่ครวญพิจารณาดูว่าท่านมีส่วนสร้างปัญหาหรือแก้ไขปัญหาด้วยทัศนคติและ พฤติกรรมที่เป็นตัวหาร ตัวลบ หรือ ตัวบวก ตัวคูณ เช่นนี้มากนักน้อยเพียงไร

### ตารางที่ ๓ : ปัจจัย ๕ ประการที่มีผลสูงสุดต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความไว้วางใจ	เปอร์เซ็นต์
๑. การสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	๒๑
๒. การเชื่อมั่นในทักษะ ความรู้ความสามารถ	๑๔
๓. การใส่ใจรับฟัง การให้ความสำคัญ แม้ไม่เห็นด้วย	๑๐
๔. การรักษาสัญญาและข้อผูกพัน	๘
๕. การให้ความช่วยเหลือร่วมมือ	๘

ที่มา Bernthal, P. (1995), p.10

ห้องสมุดสำนักงาน ก.พ.  
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC

**ตารางที่ ๔ : ปัจจัย ๕ ประการที่มีผลสูงสุดต่อการทำลายความไว้วางใจ**

ปัจจัยที่มีผลต่อการทำลายความไว้วางใจ	เปอร์เซ็นต์
๑. การคำนึงถึงประโยชน์ของตนเหนือสิ่งอื่นใด	๑๓
๒. การสื่อสารที่สับสนสื่อถึงความไม่คงเส้นคงวา	๑๒
๓. การปฏิเสธ ปิด โยน ไม่แสดงความรับผิดชอบ	๑๐
๔. การด่วนสรุป ใช้ความรู้สึกชี้นำความรู้ข้อเท็จจริง	๘
๕. การตำหนิ ป้ายความผิดให้ผู้อื่น	๘

ที่มา Bernthal, P. (1995), p.12

**ตารางที่ ๕ : ปัจจัยที่สร้างความไว้วางใจสูงสุด ๕ อันดับแรก จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบ**

ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น	ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ	พนักงานระดับปฏิบัติการ
๑.การสื่อสาร	๑.การสื่อสาร	๑.การสื่อสาร	๑.การสื่อสาร	๑.การสื่อสาร
๒.แสดงความเชื่อใจ	๒.แสดงความเชื่อใจ	๒.แสดงความเชื่อใจ	๒.แสดงความเชื่อใจ	๒.แสดงความเชื่อใจ
๓.การรักษาสัญญา	๓.การรักษาสัญญา	๓.การรักษาสัญญา	๓.การรักษาสัญญา	๓.การให้ความร่วมมือ
๔.การรับฟังในสิ่งที่พูด	๔.การทำได้ตามที่พูด	๔.การให้ความร่วมมือ	๔.การรับฟังในสิ่งที่พูด	๔.การรับฟังในสิ่งที่พูด
๕.การทำได้ตามที่พูด	๕.การรับฟังในสิ่งที่พูด	๕.การรับฟังในสิ่งที่พูด	๕.การให้ความร่วมมือ	๕.การรักษาสัญญา

ที่มา Bernthal, P. (1995), p.10

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

## ตารางที่ ๖ : ปัจจัยที่ทำลายความไว้วางใจสูงสุด ๕ อันดับแรก จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบ

ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น	ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ	พนักงานระดับปฏิบัติ
๑. การมุ่งประโยชน์ตน	๑. การมุ่งประโยชน์ตน	๑. การมุ่งประโยชน์ตน	๑. การมุ่งประโยชน์ตน	๑. การมุ่งประโยชน์ตน
๒. การสื่อสารที่สับสน	๒. การสื่อสารที่สับสน	๒. การสื่อสารที่สับสน	๒. การสื่อสารที่สับสน	๒. เลี่ยงความรับผิดชอบ
๓. เลี่ยงความรับผิดชอบ	๓. เลี่ยงความรับผิดชอบ	๓. เลี่ยงความรับผิดชอบ	๓. เลี่ยงความรับผิดชอบ	๓. การสื่อสารที่สับสน
๔. การแก้ตัว	๔. การด่วนสรุป	๔. การแก้ตัว	๔. การด่วนสรุป	๔. การแก้ตัว
๕. การสลับปลับ	๕. การแก้ตัว	๕. การด่วนสรุป	๕. การแก้ตัว/สลับปลับ	๕. การด่วนสรุป

ที่มา Bernthal, P. (1995), p.12

บทความนี้เริ่มต้นพูดถึง การบริหาร ศักยภาพคน แต่ทำไมมาลงท้ายด้วย ความไว้วางใจ

อ่านมาถึงตรงนี้แล้ว ท่านมองเห็นความเชื่อมโยงแล้วหรือยังว่า โดยรวมแล้วการที่องค์การของท่านมีการบริหารศักยภาพคนในแนวทางที่ควรจะเป็น หรือการสร้าง Gross National Potential-GNP ช่วยลดหนี้สาธารณะไม่ว่าจะเป็นหนี้ทางเศรษฐกิจ หนี้มลพิษ หนี้คุณภาพ และหนี้ทางศีลธรรมจรรยาของประเทศลงได้ เพิ่มอำนาจการแข่งขันได้ของประเทศชาติได้อย่างไร ท่านในฐานะฟันเฟืองหนึ่งที่เกี่ยวข้อง

ในการสร้าง การใช้ การแสดงออกซึ่งศักยภาพของคนจะคิดหาวิธีการใดช่วยชาติได้อย่างแท้จริง ในทางที่ถูกที่ควร ผู้เขียนขอกล่าวถึงคำพูดของ วอลแตร์ นักปราชญ์ผู้ยิ่งใหญ่ชาวฝรั่งเศสที่เคยกล่าวครั้งหนึ่งว่า “สิ่งที่จะทำให้ประเทศชาติอ่อนแอได้นั้นไม่ใช่การขาดแคลนเงินตรา แต่เป็นการที่ประเทศนั้นขาดแคลนผู้มีความรู้ความสามารถ” มีพรายมากระซิบข้างหูผู้เขียนให้เพิ่มเติมคำพูดของวอลแตร์ว่า “การที่องค์การนั้นมีผู้มีความรู้ความสามารถอยู่ แต่ไม่ฉลาดรู้ในการบริหารศักยภาพกำลังคน ถือเป็นการทำร้ายประเทศด้วย”

## แหล่งอ้างอิง

- นภาพร เรืองสกุล (๒๕๔๕). “ขาดนักวิทยาศาสตร์จริงหรือ” มองใหม่ ในต่างมุม. กรุงเทพฯธุรกิจ หน้า ๒๐ พุทธที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๔๕.
- รุธิร์ พนมยงค์ (๒๕๔๕). “งานวิจัยกับระบบอุดมศึกษาในประเทศไทย” มุมมองใหม่. กรุงเทพฯธุรกิจ หน้า ๓-๔ จันทร์ที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๔๕.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (๒๕๓๗). การสรรหา การรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่: หรือจะให้สายเกินแก้ วารสารข้าราชการ, ปีที่ ๓๙, ฉบับที่ ๔ กรกฎาคม - สิงหาคม ๒๕๓๗.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2001). The war for talent. Boston: Harvard Business School Press.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. Harvard Business Review, January, 81 - 88.
- Bernthal, P. (1995). A survey of trust in the workplace: Summary report. Pittsburgh: DDI Center for Applied Behavioral Research.
- Byham, W.C., Smith, A.B., Paese, M.J. (2001). Grow your own leaders: Acceleration pools-New method of succession management. Pittsburgh: DDI Press.
- Chowdhury, S. (2002). The talent era: Achieving a high return on talent. London : Financial Time.
- Kamoche, K.(2000). From boom to bust: The challenges of managing people in Thailand. International Journal of Human Resource Management. 11, 2, 452 - 468.
- Livingston, J. S. (1988). “Pygmalion in management.” Harvard Business Review, 66, 121-130.
- Lombrado, M.M., Eichinger, R.W. (2000). High potentials as high learners. Human Resource Management, 39/4, 321 - 330.
- McCall, M.W. (1998). High flyers: Developing the next generation of leaders. Boston : Harvard Business School Press.
- National Academy of Public Administration (1999). A government to trust and respect : Rebuilding citizen-government relations for the 21<sup>st</sup> century. Washington, DC : The Alliance for Redesigning Government.
- Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing the intellect: Making the most of the best. Harvard Business Review, March - April, 74, 71 - 81.
- Shafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. Human Resource Management, 40,3, 197 -211.
- Tulgan, B. (2000). Managing generation X : How to bring out the best in young talent . New York: Norton.

# หรือจะเป็นไต่โบนเสาร์อีกตัว : การบริหาร (ทุน) ทรัพยากรบุคคลในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้<sup>๑</sup>

สุรพงษ์ มาลี<sup>๒</sup>

Our profession, the HRM profession, is at the epicentre of a profound transformation. We have never been so visible – or so vulnerable.

(Sartain, 2001)<sup>๓</sup>

## ๑. บทนำ

ตำราหรือวารสารทางธุรกิจส่วนใหญ่มักจะอ้างเสมอๆ ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในความเป็นจริงเป็นที่น่าผิดหวังเพราะนโยบาย กระบวนการ โครงการ และกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ของหลายๆ องค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น มาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุน” (Human Capital) อย่างเต็มที่ เนื่องจาก “ฝ่ายบุคคล” ขององค์กรส่วนใหญ่

ยังเน้นงานปฏิบัติ (Operational Focus) อย่างเช่น การสรรหา คัดเลือก พัฒนา รักษาและใช้ทรัพยากรบุคคลให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วง ถ้าหาก HRM ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy)<sup>๔</sup> ได้แล้ว แทนที่ HRM จะช่วยให้องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) กลับจะเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กร!!

<sup>๑</sup> แนวคิดพื้นฐานของบทความนี้ได้มาจาก Lengnick-Hall, M.L. and Lengnick-Hall, C.A. (2003). Human Resource Management in the Knowledge Economy : New Challenges, New Roles, New Capabilities., Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco. บทความนี้จะปรากฏอยู่ในหนังสือรวมบทความทางวิชาการของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทยในคราวประชุมสามัญประจำปี ๒๕๕๖

<sup>๒</sup> เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., รม. (เกียรติคุณอันดับหนึ่ง) จุฬาฯ, Masters in Public Management (Birmingham, U.K.), PhD Candidate (Management, Public Sector) London School of Economics and Political Science, U.K.

<sup>๓</sup> Sartain, L (2001). The Future of HR. In Workplace visions: Exploring the future of work., Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

<sup>๔</sup> จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Tapscott (1996), Burton-Jones(1999), และ Baird and Henderson (2001) พบว่าเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ อาจประกอบด้วย ๑๑ ปัจจัย คือ (๑) สินค้าและบริการอยู่ในรูปสัญลักษณ์และดิจิทัล(Symbolic goods /Digitisation) (๒) ไม่เน้นการใช้แรงงาน วัสดุหรือเงินซึ่งอยู่ในลักษณะเชิงกายภาพ (Demassification) (๓) องค์กรไร้พรมแดนและมีความเป็นโลกาภิวัตน์ ( Boundaryless enterprise/Globalisation) (๔) กิจกรรมทางธุรกิจมีลักษณะเสมือนจริง (Virtualisation) (๕) มีความเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ (Connectedness/Unprecedented partnering/Integration ; Internetworking) (๖) ไม่มีตัวกลางในการติดต่อธุรกิจหรือทำธุรกรรม(Disintermediation) (๗) ผืนกรวมหลายระบบเข้าด้วยกันเพื่อรวมผลิตสินค้าและบริการ (Convergence) (๘) ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าซึ่งมีจำนวนมาก และให้ลูกค้ามีส่วนในการผลิตสินค้าและบริการ (Personalisation/Mass Customisation / Prosumption) (๙) ราคามีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย(Dynamic Pricing) (๑๐) มีความรวดเร็วทันใจเป็น Real Time(Immediacy) และ (๑๑) ลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนมากขึ้น (Customer Communities)

สภาวะการแข่งขันในตลาดปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ที่เน้น “การสร้างทุนมนุษย์” (Human Capital Building) และ “การบริหารความรู้” (Knowledge Management) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะสมกับงาน และกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ ในยุคที่ธุรกิจพยายามผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่ละจำนวนมาก ๆ (Mass Customisation) องค์กรก็ต้องพยายามที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างและหลากหลายให้ได้เช่นกัน หรือขณะที่องค์กรพยายามสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับคู่ค้า ผู้ผลิตสินค้าและลูกค้า ผู้จัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ต้องหาทางพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน จนบางครั้งอาจจำเป็นต้องขยายวงออกไปถึงนอกองค์กรด้วย

แม้หลายองค์กรจะเผชิญกับสภาวะการผันผวน แต่ก็ยังปรับตัวให้สอดคล้องไม่ได้ เพราะมักจะเข้าใจผิดคิดว่าการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบเดิมๆ ให้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นเพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องทบทวนว่า HRM จะมีบทบาทและผลกระทบโดยรวม (Roles and Contribution) ต่อองค์กรในศตวรรษที่ ๒๑ แต่อย่างใด ดังนั้น ในสภาวะสังคมเศรษฐกิจที่เน้นข่าวสาร องค์กรความรู้และการใช้เทคโนโลยีท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง และ

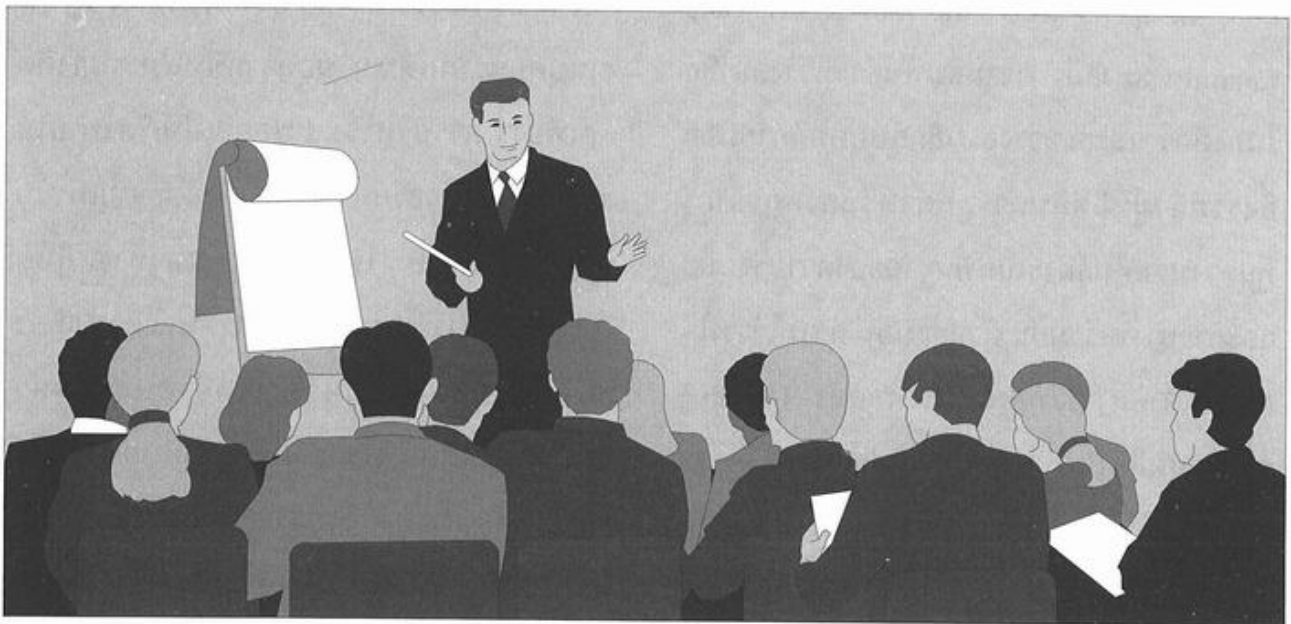
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างความมั่นใจว่า “คน” มีความสำคัญอย่างแท้จริงต่อองค์กร บทความนี้เสนอว่า จะต้องมีการทบทวนแนวความคิด ทิศทางและบทบาทของ HRM ใน ศตวรรษที่ ๒๑ เสียใหม่ โดยจะต้องเน้นเรื่อง การสร้างสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ (Build Strategic Capacity) ให้กับองค์กร การขยายขอบเขตความรับผิดชอบ (Expand its Boundaries) และการบริหารบทบาทใหม่ (Manage New Roles) ดังนั้น คงจะไม่เพียงพอหาก HRM จะยังคงเน้นปฏิบัติงานบุคคลแต่อย่างเดียว หรือจำกัดกิจกรรมอยู่ในขอบวงขององค์กรเดียวหรือทำงานบริหารบุคคลแบบเดิมๆ เพราะหากยังทำอย่างนี้ต่อไป ก็จะทำให้ HRM ขาดความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (Irrelevance) กับองค์กรในศตวรรษนี้ และแม้ว่า HRM แบบที่คุ้นเคยจะยังคงมีอยู่ให้เห็นต่อไป แต่นั่นจะไม่ช่วยเสริมกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Processes) ให้กับองค์กรเลย

## ๒. การสร้างสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ (Build Strategic Capacity)

ทรัพย์สินขององค์กรอาจจะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ทรัพย์สินที่จับต้องได้นั้น มักจะวัดและตีราคาได้ สร้างเลียนแบบได้และมีค่าเสื่อมราคา จึงปรากฏอยู่ในรายการบัญชีทรัพย์สิน

ตัวอย่างของทรัพย์สินประเภทนี้ ได้แก่ โรงงาน เครื่องจักร อาคารและโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพอื่นๆ ส่วนทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้นั้นมักจะมองไม่เห็นและมักจะตีราคาได้ยาก รวมทั้งมักจะไม่ปรากฏในบัญชีผลประกอบการ การจะสร้างทรัพย์สินประเภทนี้ขึ้นมาต้องใช้เวลาสะสม ไม่สามารถซื้อหา หรือเลียนแบบได้ง่าย แต่จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นหากมีการนำไปใช้อย่างตรงตามเป้าประสงค์ ตัวอย่างของทรัพย์สินประเภทนี้ ได้แก่ เทคโนโลยีความรู้ (Technological Know-How) การทำให้ลูกค้าติดใจ หรือมีความผูกพัน ชื่อเสียง เครื่องหมายการค้าและกระบวนการทาง

ธุรกิจ เป็นต้น ในการบริหารองค์กรในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้นั้น ทรัพย์สินที่จับต้องได้อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพราะว่าทรัพย์สินเหล่านั้นสามารถเลียนแบบ หรือซื้อหาได้จากตลาด ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้จึงมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรใน ศตวรรษที่ ๒๑ จึงต้องสร้าง “สมรรถภาพเชิงกลยุทธ์” ซึ่งก็หมายถึงความสามารถในการนำทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ไปสร้างคุณค่าให้กับองค์กรนั่นเอง (The Capacity to create value based on the intangible assets of the firm)



สมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ (Relationship) ที่ก่อให้เกิดการสร้าง (Creation) การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการเก็บเกี่ยว (Harvesting) องค์ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติ

งานและองค์กรมีความสามารถในการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า (Superior Value for Customers) สมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย ๓ ส่วน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่

ก. **ทุนมนุษย์ หรือ Human Capital** หมายถึง เทคโนโลยีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งติดตัวคนในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ

ข. **ทุนโครงสร้าง หรือ Structural Capital** หมายถึง โครงสร้างและกระบวนการบริหาร ที่ช่วยให้ Human Capital สามารถเพิ่มมูลค่าตลาดได้ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างแบบโมดูลาร์หรือ เซลลูลาร์ (Modular/Cellular Structure) ระบบข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการตัดสินใจ

ค. **ทุนความสัมพันธ์ หรือ Relationship Capital** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอก ซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้า ลูกค้าหรือองค์กรอื่นๆ ทุนความสัมพันธ์นี้จะเป็พื้นฐานของความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ความไว้วางใจต่อกัน (Trust) ความผูกพันของลูกค้า (Loyalty) การร่วมผลิตสินค้า (Co-Production) และการตกลงยินยอมให้ดำเนินธุรกิจ (Licensing Agreement)

ปฏิสัมพันธ์ของทุนทั้ง ๓ ประเภทข้างต้น ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรแข่งขันกับคู่แข่งได้ หาก HRM เพิ่มบทบาทในการสร้างและธำรงรักษาทุนทั้ง ๓ ประเภทในองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้ อาจผ่านทางการกำหนดนโยบาย โครงการ และแบบแผนวิธีปฏิบัติของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึงการพัฒนาคน การออกแบบหน่วยงาน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร รวมทั้งระหว่างสมาชิกในองค์กรกับภายนอก

## ๓. การขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ( Expand Boundaries )

เมื่อพูดถึงการบริหารงานบุคคล คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงเรื่องการจ้างงาน (Hiring) การให้ออกจากงาน (Firing) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและอื่น ๆ ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติงานบุคคลแบบเดิมๆ นอกจากนี้หลายคนยังคิดแต่เพียงว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องภายในขององค์กรหนึ่งองค์กรใดเท่านั้น น้อยรายเท่านั้นที่เห็นว่ นโยบาย โครงการหรือแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารบุคคลขององค์กรตน มีความเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตสินค้าหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้า และลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามขณะนี้หลายบริษัทได้ขยายขอบเขตของการบริหารทรัพยากรบุคคลออกไปเกินขอบเขตองค์กรของตนแล้ว และในเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ การขยายขอบเขตอย่างนี้ก็จะยังมีให้เห็นมากขึ้น และยังคงจะช่วยให้บริษัทสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งอีกด้วย วิธีที่ง่ายที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ ก็คือการที่นักบริหารบุคคลมีอาชีพใช้ความเชี่ยวชาญของตนเพื่อช่วยให้องค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

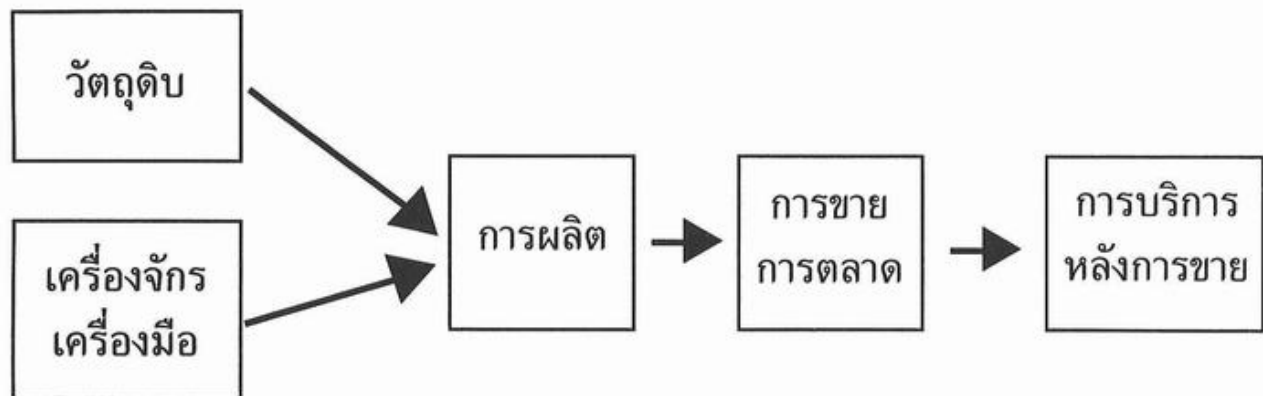


กรรมของผู้บริโภค ต่อพนักงานของผู้ขายสินค้า ปัจจัยการผลิต และต่อคนในองค์กรหรือในหน่วยงานที่มีอิทธิพลหรือควบคุมการดำเนินงานของบริษัท การจะเข้าใจเรื่องการขยายบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องเข้าใจแนวความคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

(๑) ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)  
แนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่าเป็นรูปแบบเชิง

ความคิด ซึ่งอธิบายวิธีการที่ธุรกิจเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบ ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตผ่านทางกระบวนการหลายอย่าง จนไปถึงขั้นตอนการขายสินค้าให้ลูกค้า ตัวแบบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจึงพิจารณาทุกขั้นตอนของธุรกิจ จากวัตถุดิบไปจนถึงผู้ใช้สินค้า โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุด ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดและใช้เวลาน้อยที่สุด

### แผนภูมิห่วงโซ่คุณค่าอย่างง่าย



การสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และผู้จัดจำหน่ายนั้นมีความหลากหลาย และห่วงโซ่คุณค่าจะมีประสิทธิผลเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับการประสานงานและประสิทธิภาพของแต่ละห่วง(ฝ่าย) คุณภาพของความสัมพันธ์ในห่วงโซ่ จะเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าจะได้รับมูลค่าเพิ่มมากน้อยเพียงใดด้วยตัวอย่างเช่น บริษัทที่จ้างคนที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ

หรือไม่เชื่อในคุณภาพของสินค้าตัวใหม่มาเป็นผู้ดูแลสายด่วนให้คำปรึกษาเชิงเทคนิคเกี่ยวกับสินค้าตัวนั้น อาจจะทำให้สถานะทางการตลาดตกต่ำลงได้ เพราะลูกค้าจะฝังใจใน “ภาพเสีย” ของเจ้าหน้าที่ แม้ว่าสินค้าตัวนี้จะเหนือกว่าคู่แข่งในเรื่องของเทคโนโลยีก็ตาม

การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมนั้นมักจะจำกัดตัวอยู่ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรหนึ่ง

องค์กรใดเท่านั้น ฝ่ายบุคคลของบริษัทที่จัดส่ง ปัจจัยการผลิตก็ไม่เคยคิดที่จะติดต่อสัมพันธ์ กับฝ่ายบุคคลของบริษัทที่ทำการผลิตหรือจัด จำหน่ายสินค้า แต่หากพิจารณาห่วงโซ่คุณค่า ในภาพรวมจากมุมมองที่กว้างขึ้น ก็เห็นชัดว่า HRM มีโอกาสที่จะช่วยให้ทุกกระบวนการธุรกิจ ในองค์กรมีประสิทธิผล และหากมีการแบ่งปัน ความรู้และความเชี่ยวชาญ ตลอดจนถ่ายทอด แลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ระหว่างกันแล้วสมาชิกในห่วงโซ่คุณค่าก็จะเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของห่วงโซ่คุณค่า ทั้งระบบได้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถ แข่งขันขององค์กร ตัวอย่างเช่น ธุรกิจ Shell Services International (SSI) ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัท Royal Dutch/Shell และมีหน้าที่ให้บริการทั้งแก่หน่วยงานภายใน และลูกค้าของ Shell ทั่วโลก ผ่านการทำข้อตกลง เรื่องการให้บริการ (Service Level Agreements) บนพื้นฐานของราคาและผลประโยชน์ที่ตกลงกัน พนักงานของทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องเข้าใจระบบ และวิธีการตัดสินใจในการทำสัญญา ให้และ รับบริการ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และพัฒนาผลงานเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ สูงสุด ด้วยเหตุผลนี้เองนักวิชาชีพด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน กระบวนการเจรจาต่อรองและ เครื่องมือในการตัดสินใจ จึงกลายเป็นบุคคล สำคัญต่อธุรกิจและลูกค้าของ SSI

ในอดีตนั้น ธุรกิจมักจะมีวัฒนธรรมซึ่ง ไม่เชื่อและไม่ส่งเสริมเรื่องการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญกับองค์กรอื่น ๆ วัฒนธรรมแบบนี้ขัดขวางไม่ให้อุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้รับ ประโยชน์จากการมองข้ามรั้วขององค์กร และแสดงให้เห็นว่าวิธีการบริหารบุคคลแบบเดิม ๆ นั้นเป็น แนวคิดที่คับแคบ เราจึงมักจะได้ยินคำพูดที่ว่า “เราจ่ายเงินจ้างฝ่ายบุคคลให้ทำงานให้เรา คุณต้อง ไปจัดการ (จ้าง) ของคุณเอง” ดังนั้น จึงเป็น การยากที่จะมีการแบ่งปันข้อมูลกับคนหรือองค์กร ที่อยู่ใกล้ ๆ กันในห่วงโซ่คุณค่า หรือบางครั้ง แม้จะเชื่อว่าการแบ่งปันข้อมูลข้ามพรมแดนของ องค์กรจะมีประโยชน์ใหญ่หลวง แต่ส่วนใหญ่ ยังอดสงสัยและระแวงไม่ได้ว่าคนอื่น ๆ อาจจะได้เปรียบ อย่างไรก็ตาม หากทำได้ประสิทธิภาพ ในห่วงโซ่คุณค่าทั้งระบบจะเพิ่มขึ้น

อาจกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันนี้ เส้นแบ่ง พรมแดนระหว่างผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต คู่แข่งและลูกค้ามันไม่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของบริษัทโมโตโรล่า พบว่า บริษัทของ พวกเขาเป็นทั้งผู้ส่งมอบสินค้า คู่แข่งและลูกค้า ของบริษัทอินเทล ซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ! หรือในบางธุรกิจอุตสาหกรรมมีการออกแบบ ร่วมกัน (Collaborative design) โดยทีมนัก ออกแบบผลิตภัณฑ์จากหลาย ๆ ฝ่ายของบริษัท ต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันออกแบบสินค้าตัวใหม่ ผ่าน ทางอินเทอร์เน็ต โดยต่างฝ่ายจะเข้าไปดูแผ่น พิมพ์เขียวออกแบบได้ที่ละพร้อม ๆ กัน และ

ทุกคนจะเห็นได้ทันที หากมีการแก้ไขแบบ  
พิมพ์เขียว ซึ่งทำให้ประหยัดเวลาในการส่งแบบ  
ไปให้ผู้เข้าร่วมออกแบบ เพราะทุกคนได้เห็น  
การแก้ไขแบบในอินเทอร์เน็ตแล้ว จะเห็นว่า  
การทำงานในลักษณะนี้ทำให้เส้นกันพรมแดน  
ขององค์กรหายไป ซึ่งจะส่งผลถึงการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างๆ ด้วย กล่าวคือ  
เมื่อพนักงานของบริษัทต่างๆ ทำงานด้วยกัน  
ผ่านทางอินเทอร์เน็ต จะใช้นโยบายการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลของบริษัทใดในการกำหนด  
ความสัมพันธ์ของนักออกแบบผลิตภัณฑ์เหล่านั้น  
และจะประเมินได้อย่างไรว่านักออกแบบคนไหน  
จากบริษัทใดที่ได้ทุ่มเทพลังสมองเพื่องานออกแบบ  
มากน้อยต่างกันอย่างไร รวมทั้งจะสนับสนุนให้  
พวกเขาทำงานกันด้วยดีได้อย่างไรหรือแต่ละ  
บริษัทจะรักษาความลับ หรือเคล็ดลับทางธุรกิจ  
ของตนไว้ได้อย่างไร เป็นต้น

## (๒) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้น ลูกค้า (Customer HRM)

เมื่อพูดถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้น  
ลูกค้า องค์กรส่วนใหญ่มักจะนึกถึงลูกค้าภายใน  
หรือพนักงานเป็นหลัก แต่ HRM ก็มีมีส่วนช่วยให้  
องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ  
มีกำไรได้ ด้วยการช่วยให้ลูกค้าภายนอกองค์กร  
หรือคนที่ซื้อหรือใช้สินค้าและบริการของบริษัท  
มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงโดยตรงต่อกิจกรรม  
และผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งก็อาจทำได้หลายทาง

ดังนี้

ก การใช้ HRM ในการปรับพฤติกรรมของ  
ลูกค้าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวลูกค้าเอง  
และองค์กร ตัวอย่างเช่น หากร้านขายอาหารจาน  
ด่วน แสดงให้เห็นว่าร้านคาดหวังว่าลูกค้าจะทิ้ง  
ขยะในที่ที่จัดไว้และทางร้านได้จัดถังขยะไว้อย่าง  
สะดวก ก็จะเป็นการง่ายสำหรับลูกค้าที่จะทำตาม  
ผลลัพธ์ก็คือร้านมีความสะอาดและมีบรรยากาศ  
ดีทำให้ลูกค้าประทับใจ ดังนั้นบทบาทของ HRM  
ในการอบรมพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย  
การให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของร้าน  
(Work Processes) ก็จะทำให้ลูกค้ามีส่วน  
ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และลูกค้า  
ที่ประทับใจต่อประสบการณ์ที่ได้รับ ก็จะบอกต่อ ๆ  
กันไป ทำให้ร้านมีลูกค้าและรายรับเพิ่มขึ้นตาม  
ไปด้วย

ข การใช้ HRM เพื่ออำนวยความสะดวกหรือ  
ส่งเสริมให้ลูกค้ามีส่วนในการผลิตหรือจัด  
จำหน่ายสินค้าหรือบริการ โดยเข้าร่วมเป็นทีมใน  
การผลิตหรือส่งมอบสินค้าหรือบริการ ตัวอย่างเช่น  
ลูกค้าที่ซื้อคอมพิวเตอร์ทางอินเทอร์เน็ตจะได้รับ  
ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ที่ต้องนำไปประกอบเอง ซึ่ง  
ลูกค้าจะต้องรู้วิธีการประกอบคอมพิวเตอร์เป็น  
อย่างดี และเมื่อประกอบเสร็จแล้วต้องใช้งานได้  
จริง ดังนั้น บริษัทผู้จำหน่ายจะต้องจัดการ  
ฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้า  
ประกอบคอมพิวเตอร์ได้สำเร็จ จุดนี้เองที่ HRM  
จะมีบทบาทในการช่วยพัฒนาเครื่องมือ อย่างเช่น

คู่มือการฝึกอบรม และคู่มือการตรวจสอบว่า ลูกค้าประกอบคอมพิวเตอร์ถูกต้องหรือไม่ ซึ่ง เทคโนโลยีการฝึกอบรมอย่างนี้ก็จะคล้ายๆ กับการอบรมพนักงานภายในบริษัทนั่นเอง ดังนั้น HRM ที่เน้นลูกค้าภายนอก จะช่วยให้ลูกค้าเป็น ทั้งผู้ร่วมผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพและได้ใช้ สินค้าหรือบริการซึ่งทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า เหล่านั้นเพิ่มขึ้นด้วย

ค ลูกค้าสามารถเป็นผู้ตรวจสอบองค์กร (Organisational Auditors) ได้ ซึ่งจะเป็นตัว ชี้ว่าลูกค้ามีความมั่นใจในสินค้าและบริการของ องค์กรแค่ไหน ภัตตาคารหรือธุรกิจบริการ จำนวนมากขอให้ลูกค้าแสดงความเห็นว่าสิ่งไหน ที่องค์กรทำดีอยู่แล้ว สิ่งใดควรได้รับการปรับปรุง เอาใจใส่ ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตเครื่องบิน Raytheon Aircraft ใช้วิธีการบริหารลูกค้าแบบ ที่เรียกว่า “Walk Through” เนื่องจากบริษัท ทราบว่า ลูกค้าผู้ซื้อเครื่องบินส่วนตัวมักจะ กังวลเกี่ยวกับคุณภาพของเครื่องบิน แต่ลูกค้า ขาดความรู้และความเชี่ยวชาญทางเทคนิคที่จะ บอกว่าเครื่องบินดีหรือไม่ดี ดังนั้น บริษัทจึง เชิญลูกค้าที่มีแนวโน้มจะซื้อเครื่องบินส่วนตัว รุ่น Beechcraft ให้ไปเยี่ยมชมโรงงานและสังเกต กระบวนการผลิต ดังนั้น นโยบาย โครงการ และกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายในของบริษัทจึงต้องเน้นให้พนักงานผลิต สามารถแสดงให้เห็นให้ลูกค้ามั่นใจว่าพวกเขาทำงาน อย่างผู้เชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพจริง ๆ

บริษัท Raytheon เชื่อว่า ถ้าหากลูกค้าได้เห็น ความสามารถและศักยภาพของพนักงานผลิต จะทำให้ลูกค้าซื้อเครื่องบินของบริษัทมากกว่า จะซื้อจากคู่แข่ง ดังนั้น ลูกค้าจึงทำหน้าที่เป็น ผู้ตรวจสอบและจะช่วยสร้างและธำรงชื่อเสียง ของบริษัท เพราะข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า จะทำให้บริษัททราบว่าคงกิจกรรมบางอย่างไว้ หรือควรยกเลิกและจะมีวิธีการใหม่ใดที่จะนำ มาใช้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ง ลูกค้าอาจทำหน้าที่เป็นกึ่งๆ ผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคล (Quasi HR Managers) กล่าว คือ ช่วยปรับกระบวนการบริหารภายในองค์กร ให้ตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่าง ถูกจุด (Tailor their own treatment by an organisation to meet their specific needs) ยกตัวอย่าง เช่น โรงแรม Ritz-Carlton Hotel มีนโยบายให้พนักงานแต่ละคนต้องสนองความ ต้องการของลูกค้า ด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้ ลูกค้าพึงพอใจในบริการ แต่เนื่องจากลูกค้ามี ความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้น ลูกค้าจึงทำ หน้าที่เป็นเสมือนผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่บริหารพนักงานโรงแรม เพื่อให้ได้มา ซึ่งบริการที่ตรงกับความต้องการของตนมาก ที่สุด

โดยสรุปแล้ว การขยายขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบหมายถึงการมองนอกกรอบโดย ไม่มีคิดว่า HRM จะต้องจำกัดตัวอยู่แต่ในฝ่ายบุคคล ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น การมองห่วงโซ่

คุณค่าทั้งระบบจะทำให้ HRM มี “สนาม” ให้ลงเล่นมากขึ้นเพราะจะใช้นโยบาย แนวทางและโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทั้งระบบได้ เพราะหากรวมระบบผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต ผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้าเข้าด้วยกันห่วงโซ่คุณค่าก็จะเป็นเหมือนกึ่งๆ องค์กรขนาดใหญ่ (One Large Quasi Organisation) โดยเมื่อทั้งระบบได้รับการ ปรับปรุง องค์กรประกอบต่างๆ ที่อยู่ในระบบก็จะพลอยได้รับประโยชน์ไปด้วย นอกจากนี้การขยายขอบเขตหน้าที่โดยรวมลูกค้าภายนอกไว้ด้วย จะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีโอกาสนในการใช้ประโยชน์จากบุคคลภายนอกหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการใช้ HRM ในการสร้างสรรค์โอกาสใหม่ๆ ให้เป็น “ทุนขององค์กร” จึงถือเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญสำหรับการบริหารในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้

#### ๔. การบริหารบทบาทใหม่ (Managing New Roles)

HRM มักถูกมองว่าเป็นแค่หน่วยงานที่ทำหน้าที่จ้างงาน (Employment Bureaucracy, Hiring and Firing) ที่เป็นอย่างนี้ก็เพราะตอนที่มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในช่วงต้นศตวรรษที่ ๒๐ นั้น บรรดานายจ้างต้องการสร้างระบบการจ้างงานที่มีเสถียรภาพ ประกอบกับในตอนนั้นฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างเริ่มมีทัศนคติ

แบบเป็นศัตรูกัน มีการหยุดงานประท้วงและใช้ความรุนแรง นอกจากนี้อัตราการสูญเสียและความไร้ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตก็อยู่ในระดับสูง จึงต้องมีการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อคนงานอย่างเป็นระบบและความสัมพันธ์ในองค์กรก็มีลักษณะเป็นทางการ ดังนั้นบรรดานายจ้างต่างก็หวังว่า HRM จะช่วยลดความขัดแย้งและบริหารพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในช่วงต้นศตวรรษที่ ๒๐ นายจ้าง (โดยเฉพาะในสหรัฐและยุโรปตะวันตก) ใช้กลไกแบบราชการนี้ในการควบคุมพนักงาน ต่อมาในราวปี คศ.๑๙๓๐ นายจ้างยิ่งใช้กฎระเบียบทางด้านการบริหารงานบุคคลเข้มข้นขึ้นเพื่อรองรับกฎหมายคุ้มครองสภาพแรงงาน และตั้งแต่ปี คศ.๑๙๖๐ เป็นต้นมาก็มีการออกกฎหมายแรงงานมาบังคับใช้อยู่เรื่อยๆ ยิ่งทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่าง ๆ มีความเป็นราชการมากขึ้น เมื่อถึงสิ้นศตวรรษที่ ๒๐ ฝ่ายบุคคลจึงเต็มไปด้วยแบบฟอร์ม เอกสาร และกิจกรรม ที่ต้องทำตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

ภาพความเป็นราชการของการบริหารทรัพยากรบุคคลยังคงเหลือให้เห็นจนถึงทุกวันนี้ กล่าวคือมีการแบ่งงานบุคคลออกเป็นหน้าที่ต่างๆ ที่มีความเฉพาะเจาะจง โดยบทบาทของ HRM ก็คือการดึงดูดผู้สมัครงานและคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติ พัฒนาระบบการบริหารผลงานและ

คำตอบแทนซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งพัฒนาและรักษาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เมื่อเน้นบทบาทเช่นนี้ จึงมักมีการแบ่งแยกหน้าที่การบุคคลออกเป็นงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น การออกแบบงานและองค์การ การสรรหาคัดเลือก การบริหารผลงานคำตอบแทนและสวัสดิการการพัฒนาและฝึกอบรม การวางแผนกำลังคน แรงงานสัมพันธ์ การบริหารความแตกต่างในหมู่พนักงาน การทำตามกฎระเบียบและกฎหมายหรือแนวทางของรัฐบาล การแบ่งแยกหน้าที่อย่างนี้ฝังรากลึกจนถึงกับมีการกำหนดให้ความรู้และประสบการณ์ในหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ เป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญ ซึ่งผู้ที่จะเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลวิชาชีพ ซึ่งได้รับการรับรองคุณสมบัติ (Certified HR Professionals) จากสมาคมนักบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ Society for Human Resource Management (SHRM) จะต้องสอบให้ผ่านโดยสรุปแล้ว กระบวนการบริหารงานบุคคลได้พัฒนาถึงระดับที่เป็น Employment Bureaucracy ซึ่งมีองค์ความรู้และแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีความเป็นราชการ

ในยุคอุตสาหกรรม (Industrial Era) นั้น การแบ่งหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลดังที่กล่าวแล้วข้างต้นอาจจะใช้ได้ผลแต่ในยุคสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) อาจเกิดปัญหาได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ากิจกรรม

หรือหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลจะหายไปจากองค์กร แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตจะมีประสิทธิผลได้ HRM จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้รับมือกับสิ่งที่ท้าทายได้ เพราะการที่ติดยึดอยู่กับหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลแบบเก่าๆ ก็คงแต่จะเป็นการลดบทบาทของ HRM ในองค์กร และการที่ HRM ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของยุคเศรษฐกิจสังคมที่เน้นองค์ความรู้ได้ ก็จะทำให้ความสำคัญของ HRM ลดลง เปิดโอกาสให้หน่วยอื่นในองค์กรกลายเป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินการเรื่องสำคัญๆ อย่าง เช่น การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรที่จะเกิดขึ้น เพราะจริงๆ แล้ว HRM มีความพร้อมที่สุดในการจัดการกับสิ่งที่ท้าทายดังกล่าว แต่การที่จะเป็นผู้มีส่วนในการแก้ปัญหา ไม่ใช่เป็นตัวถ่วงทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง HRM จะต้องทิ้งการทำงานบุคคลที่มีลักษณะเป็นราชการ (Bureaucracy) ลง และต้องเปลี่ยนโลกทัศน์จากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นหน้าที่และกระบวนการ ไปเน้นที่บทบาทแทน (Shift in Paradigm from Functions and Process to Roles)

**HRM : เน้นที่บทบาท ไม่ใช่เน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการ**

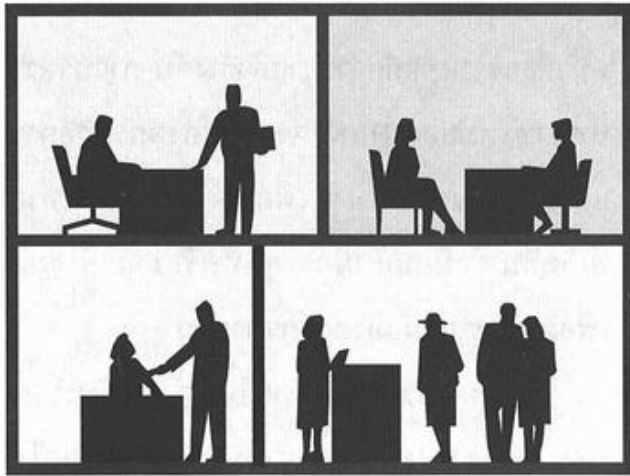
บทบาทหรือ Role ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ (Responsibilities) ความสัมพันธ์ (relationships) และสิ่งที่บุคคลจะอุทิศทุ่มเทให้กับองค์กร (Contribution) บทบาทเกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งมักไม่ระบุวิธีการหรือกิจกรรมโดยละเอียด ตามความหมายนี้ “บทบาท” จึงมีความหมายคล้าย ๆ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organisation’s Vision Statement) ซึ่งระบุทิศทางโดยรวมขององค์กร ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของบริษัทไมโครซอฟต์ ก็คือ “การเพิ่มอำนาจให้กับลูกค้าทุกที่ทุกขณะและทุกสื่อผ่านทางซอฟต์แวร์” (Empower people through great software anytime, anyplace and any device) และเมื่อไม่มีการระบุวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายไว้วิสัยทัศน์จึงเป็นเพียงสิ่งที่นำพาสมาชิกขององค์กรให้มุ่งไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน โดยพวกเขาจะมีโอกาสกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเอาเองเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บทบาทของ HRM ในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ก็เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ กล่าวคือนักวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเน้นเรื่อง ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งที่จะอุทิศทุ่มเทให้องค์กร และความคาดหวัง มากกว่าจะจมปลักอยู่กับวิธีการและเทคนิคทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่อย่างเดียวและสาเหตุที่จะต้องมีการบริหารบทบาทใหม่ก็เพื่อให้ HRM สลัดหน้าที่แบบเดิม ๆ ให้หลุดและช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อให้องค์กร

ประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับการขยายขอบเขตหน้าที่ของ HRM ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การบริหารบทบาทใหม่ของ HRM จะทำให้องค์กรมีวิธีการและกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อจัดการกับสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้น เหมือนกับมีกระสุนที่พร้อมจะใช้โจมตีเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ต้องเน้นเรื่องบทบาทของ HRM ก็เนื่องจากมีแนวคิดที่เสนอให้รวมแนวปฏิบัติด้านการบุคคลไว้ภายใต้ประเด็นที่เหมือน ๆ กัน (Common Themes) และการจะกำหนด Themes ได้ จำเป็นต้องพิจารณา “บทบาท” ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ การพิจารณา HRM ในฐานะที่เป็นบทบาทนั้น จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าการมอง HRM เป็นหน้าที่ (Roles provides more flexibility than functions) เพราะว่าบทบาท ช่วยลด “กำแพง” ที่เป็นเส้นแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ คำถามก็คือ: ในยุคสังคมเศรษฐกิจที่อาศัยองค์ความรู้ HRM ควรจะเล่นบทบาทใด

บทความนี้เสนอว่าบทบาทของ HRM ควรแสดง ๔ บทบาทหลัก ๆ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเน้นบทบาท (Role Based) อาจจะไม่ผูกกับหน้าที่ความรับผิดชอบทางการบริหารงานบุคคลแบบเดิม ๆ แต่มุ่งไปสู่การเพิ่มสมรรถภาพให้กับองค์กร (Organisational Capabilities) บทบาททั้ง ๔ ประการ ได้แก่



(๑) การเป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กร  
(Human Capital Steward)

บทความในวารสาร Business Week เมื่อเร็วๆ นี้ ระบุว่า “สหสวรรคใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากแฮมเบอร์เกอร์ไปสู่ซอฟแวร์ : ซอฟแวร์คือความคิด (Idea) แต่แฮมเบอร์เกอร์คือ(เนื้อ)วัว และแม้ว่า ในศตวรรษที่ ๒๑ จะยังคงมีผู้ผลิตแฮมเบอร์เกอร์ต่อไป แต่อ่านาจ คักดีศรี และเงินจะไหลไปสู่บริษัท ซึ่งมีทรัพย์สินทางปัญญา”<sup>๔</sup> ทุนมนุษย์หรือ Human Capital หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และประสบการณ์ (Experiences) ที่พนักงานแต่ละคนมี และเมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรรวมกันก็จะกลายเป็นทรัพยากรที่ทำให้

องค์กรหนึ่งต่างจากองค์กรอื่น ๆ และเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน บทบาทการเป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมและสะสมการใช้การรักษา การเสริม และการฟื้นฟูความรู้ทักษะและความสามารถในองค์กร (The new role of human capital steward requires accumulating, concentrating, conserving, complementing and recovering knowledge, skills and abilities within an organisation)<sup>๕</sup> และเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

<sup>๔</sup> Coy, P.(2000). Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else. Business Week (August 28), 76-82

<sup>๕</sup> Hamel, G. and Parhalad, C.K. (1993), Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, 71 (2), March-April, 75-84



และเติบโตในเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ องค์กรจะต้องพัฒนาแหล่งสะสมความรู้จากพนักงานของตนและผู้ปฏิบัติงานอิสระอื่น ๆ และนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องพัฒนาสมรรถนะและความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ดังนั้นหน้าที่ของ HRM จะเน้นการนำคนที่มีความรู้เป็นเลิศและนักคิดต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร

ผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กรจะเป็นผู้กำหนดว่าองค์กรและพนักงานจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยองค์กรจะเป็นผู้นำทางแต่ว่าจะไม่ครอบงำหรือควบคุม แต่เน้นเรื่องการส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน โดยทั้งองค์กรและพนักงานต่างมีบทบาทสำคัญ และรับผิดชอบตนเอง เพื่อทุ่มเทให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในฐานะผู้ดูแลทุนมนุษย์ สิ่งท้าทายที่นักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องพิจารณาประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก นายจ้างไม่ได้เป็นผู้ถือครองทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เพราะว่าทุนดังกล่าวซื้อขายกันได้ในตลาดทุนมนุษย์ (Human Capital Market) ดังนั้น ทำอย่างไรองค์กรจึงจะหาและได้มาซึ่งทุนทางปัญญา องค์กรจะเช่าหรือซื้อทุนทางปัญญาได้หรือไม่อย่างไร

ข หากพนักงานทำงานในลักษณะที่เป็นอาสาสมัครและมีความเป็นอิสระ (Volunteers or Free Agents) ทำอย่างไรองค์กรจะดึงดูด

จิตใจ หรือรักษาคคนเหล่านั้นให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ไม่แสวงกำไรเผชิญกับสถานการณ์อย่างนี้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องหาทางปรับกระบวนการบริหารองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของคนกลุ่มนี้ ซึ่งมีลักษณะเป็น Knowledge Workers

ค สัญญาการจ้างงานส่วนใหญ่จะถูกแทนที่ด้วยสัญญาทางตลาด (Market Contracts replace most employment contracts) สัญญาจ้างงานมักจะเป็นความผูกพันในระยะยาว แต่สัญญาทางการตลาดมักจะผูกพันในระยะสั้นหรือขึ้นอยู่กับโครงการ (Short-Term and Project Based) ทำอย่างไรองค์กรจึงจะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีและมีความผูกพันต่อองค์กรตามสัญญาทางตลาดมากกว่าสัญญาจ้างงาน

ง HRM จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีทุนมนุษย์ที่มีความพร้อมมีความสามารถและมีประสิทธิภาพรวมทั้งจะได้รับการพัฒนาให้เติบโตและมีมูลค่าเพิ่ม คำถามคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะบริหารการไหลเวียนของทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ ตัวอย่างเช่น ทีมเบสบอลมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาหลายทีมนั้น มีผู้เล่นทั้งที่มีประสบการณ์และมีมือใหม่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ทำให้ทีมได้ชัยชนะทั้งในปัจจุบันและเป็นการเตรียมการสำหรับอนาคตด้วย แต่ก็ไม่วายที่จะกังวลว่า ผู้เล่นของตนจะถูกดึงตัวไปเล่นฟุตบอลมืออาชีพก่อนที่จะพวกเขาจะสำเร็จ

การศึกษา ซึ่งองค์กรในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ก็เผชิญปัญหาในทำนองเดียวกัน

จ HRM จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล (HR Service) อย่างเช่น การจัดหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Acquisition) การเรียนรู้และอื่น ๆ ดังนั้นองค์กรจะจัดหาบริการดังกล่าวได้อย่างไร และจะมีวิธีการเลือก หรือใช้เกณฑ์อะไรมาเลือกผู้ให้บริการด้านนี้ และจะมีวิธีการรวมบริการอันหลากหลายจากผู้ให้บริการให้กลมกลืนเป็นระบบเดียว กันได้อย่างไร

ฉ HRM จะต้องใช้ทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเน้นการทำสิ่งที่ควรทำและได้ผลตอบแทนการลงทุนที่ดีที่สุด (Return on Human Capital Investment) ดังนั้นองค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการรวมทุนมนุษย์เข้ากับทุนอื่น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีมูลค่าสูงสุด

ช องค์กรจะต้องพึ่งพา Knowledge Workers อย่างมากและจะต้องดึงดูดและรักษาคนเหล่านี้ไว้ ดังนั้น ทำอย่างไรองค์กรจึงจะปรับสภาพแวดล้อมให้ตรงกับความต้องการของ Knowledge Workers และทำอย่างไรองค์กรจะทราบและสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้

ซ องค์กรจะกำหนดมาตรฐาน และคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับการจ้างงานในระดับแรกเข้าไว้สูงมาก ทำอย่างไรองค์กรจึงจะทำนายและจูงใจ Knowledge Workers รวมทั้งสร้างโอกาสและความก้าวหน้าสำหรับพวกเขา

ณ ความเป็นอาชีพจะเข้าไปแทนที่งาน (Careers replace jobs) ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มวิชาชีพและความมุ่งมั่นที่พวกเขามี ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสร้างสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเอื้อให้ใช้ประโยชน์จากพนักงานชั่วคราวซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง และทำอย่างไรองค์กรจึงจะตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้ได้

ญ การออกแบบนโยบายเรื่องการใช้ข้อมูลข่าวสารในองค์กรเป็นสิ่งที่ยาก ดังนั้น องค์กรต้องกำหนดนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่ข้อตกลงที่ไม่ให้มีการแข่งขันกัน (Non-Competitive Agreement) นอกจากนี้จะต้องตีความว่าอย่างไร จึงจะถือเป็นข้อมูลสำคัญ ที่เป็นความลับขององค์กร (Proprietary information) และข้อมูลดังกล่าว ต่างจากความรู้ที่ติดอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งต้องมีการแบ่งปันกันในองค์กรที่ไร้พรมแดนอย่างไร

(๒) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Knowledge Facilitator)

องค์กรที่ได้เปรียบเชิงการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้จะต้องสร้างและกระจายความรู้ในหมู่พนักงาน และบางครั้งก็อาจเลยไปถึงลูกค้าผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิตตลอดจนองค์กรซึ่งผลิตสินค้าซึ่งเสริมกันด้วย การแบ่งปันความรู้อาจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องพื้นฐานง่าย ๆ เช่น

เวลาพนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ก็ใช้วิธีการส่งอีเมลล์อธิบายวิธีการแก้ไข ซึ่งนอกจากพนักงานผู้นั้นจะแก้ปัญหาได้แล้ว พนักงานคนอื่น ๆ ก็ได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาไปพร้อม ๆ กันด้วย หรือการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมผ่านทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัทอินเทล พบว่าการแบ่งปันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้น มีประโยชน์ต่อทั้งพนักงานของบริษัทเองและต่อบริษัทที่ผลิตฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ซึ่งใช้ตัวไมโครโพรเซสเซอร์ของอินเทลเป็นส่วนประกอบด้วย นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ล้ำยุคยังมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานในระดับล่างขององค์กรมีโอกาสพัฒนาแนวคิดดี ๆ เพื่อเข้าถึงตลาดและลูกค้าได้ดีขึ้น

โดยสรุปบทบาทใหม่ของ HRM ในฐานะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ก็คือการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานระหว่างหน่วยงานทั่วตลอดทั้งองค์กร ไปจนถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่น หรือหน่วยงานภายนอกที่ถือเป็น Co-Producers อย่างไรก็ตาม บทบาทนี้เกินความหมายเกินกว่าการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน แต่เป็นเรื่องของการที่องค์กรเน้นการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทั้งระบบได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยนัยนี้ นักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล ก็จะมีหลายแนวทางซึ่งอาจรวมถึงการอบรมพัฒนาแบบเดิม เพื่อสร้างความมั่นใจว่า

องค์กรมีสมรรถนะในการเรียนรู้ (Organizational Learning Capabilities) บทบาทสำคัญอาจจะประกอบด้วย การพัฒนาและบริหารระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปถึงขั้นการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปในการรวบรวมจัดเก็บเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ให้พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้ อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นซึ่งถือเป็นสิ่งท้าทายคือ

ก เนื่องจากองค์กรต่างเน้นเรื่องการเรียนรู้และการกระตุ้นให้คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำอย่างไรองค์กรจึงจะหาและได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการจะเรียนรู้ และจะกระตุ้นและส่งเสริมให้คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้อย่างไร และหากมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแล้ว องค์กรจะสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างไร

ข องค์กรมีความจำเป็นต้องบริหารความรู้และข้อมูลข่าวสารอย่างจริงจัง แต่ทำอย่างไรจึงจะจัดหาความรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และให้ทุกคนที่ต้องใช้ข้อมูลเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้อองค์กรต้องหาวิธีการบริหารองค์ความรู้ โดยต้องตัดสินใจว่าจะระบบข้อมูลแบบใด จะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

ค องค์กรจะต้องดึงความรู้จากพนักงานทุกคนออกมาให้มากที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งนวัตกรรมที่สำคัญ ดังนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะระบุหา

แหล่งความรู้ของพนักงานและวิธีการนำความรู้เหล่านั้นออกมาใช้

ง เนื่องจาก HRM ต้องส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรแบ่งปันความรู้กัน จึงต้องหาโลกที่จะนำมาใช้เพื่อการนี้ ซึ่งอาจต้องพิจารณาด้วยการแบ่งปันข้อมูลที่จะอยู่ในรูปของคอมพิวเตอร์ (Computer Based) หรือการติดต่อกันตัวต่อตัว (face to face)

จ เนื่องจากเมื่อพนักงานแบ่งปันความรู้กันแล้ว คนที่เป็นเจ้าของความรู้เดิมก็จะได้เปรียบ (Personal Competitive Advantage) อีกต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องหาทางให้รางวัลพนักงานที่เต็มใจหาและแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลอื่น

ฉ เนื่องจากในองค์กรแห่งการเรียนรู้พนักงานทุกคนต้องสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้และข้อมูลข่าวสาร แต่องค์กรจะต้องตัดสินใจจะใช้วิธีใดให้พนักงานเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้มากน้อยในระดับใดและต้องจัดหารูปแบบข้อมูล (Information format) ที่สื่อกับพนักงานได้ดีที่สุดด้วย นอกจากนี้หากเปิดกว้างให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลความรู้แล้วองค์กรจะปกป้องข้อมูล ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กร (Proprietary Information) อย่างสมดุลงได้อย่างไร

ช ความรู้ใหม่ ๆ จะต้องนำไปสู่การเปลี่ยน

พฤติกรรมด้วย เพราะความรู้จะไม่มีประโยชน์หากองค์กรไม่สามารถนำ “ทุนความรู้” เหล่านี้ไปใช้จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแผนพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจและความสัมพันธ์<sup>๗</sup> ดังนั้น องค์กรต้องสร้างสมรรถนะ (Capabilities) ที่จำเป็นสำหรับการใช้ความรู้อย่างถูกวิธี รวดเร็ว และสร้างสรรค์รวมทั้งต้องปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ (Learning) การละทิ้งความรู้แบบเดิม ๆ (Unlearning) และการเรียนรู้ใหม่ (Relearning) ด้วย นอกจากนี้ยังต้องช่วยให้พนักงานไม่เสียศูนย์หรือเบี่ยงเบนความสนใจจากเรื่องสำคัญที่พวกเขา กำลังทำอยู่ แม้ว่าจะต้องเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาก็ตาม

### (๓) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)

ในสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง ผันผวน และมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด องค์กรยิ่งต้องเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์นี้ ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญกว่าสินทรัพย์ในบัญชี เพราะจะนำไปสู่การสร้างพันธมิตร และความร่วมมือทางธุรกิจ ดังนั้นบทบาทของ HRM ต้องเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย โครงการ หรือทางปฏิบัติที่จะช่วย

<sup>๗</sup> Garvin,D.A.(1993). Building a Learning Organisation, Harvard Business Review, 71(4), 78-91

ให้พนักงานในองค์กรกระตือรือร้นที่จะสร้าง ส่งเสริม และรักษาความสัมพันธ์ในหมู่พนักงาน ความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตสินค้าในห่วงโซ่คุณค่าเดียวกัน หรือ แม้แต่คู่แข่ง การสร้างความสัมพันธ์ จะก่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ภายในองค์กรและในตลาด เพราะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานนั้น จะก่อให้เกิดมูลค่าต่อองค์กรมากกว่า การที่เอาผลงานของพนักงานแต่ละคนมารวมกัน (Agile combination of employees who have developed relationship networks can create value for the organisation than the mere sum of their individual contribution) จากการศึกษาของ นักวิชาการเกี่ยวกับระบบความซับซ้อนที่มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา (Complex Adaptive System) พบว่า ความสัมพันธ์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งขององค์กร เพราะปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์ จากสมรรถนะของพนักงานมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม มีประเด็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติม ดังนี้

ก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมซึ่งสมาชิก ประกอบด้วยคนจากต่างหน่วยงานหรือต่างองค์กร (Cross-Functional Teamwork) นั้นมีความสำคัญมากขึ้นทุกที จึงต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อ ต่อการทำงานลักษณะนี้ให้มากที่สุด (Optimal Team Structure) เพื่อให้ผลลัพธ์ท้ายสุดมี มูลค่ามากกว่าผลรวมของส่วนต่าง ๆ ในองค์กร

(Create the whole that is greater than the sum of its parts) นอกจากนี้ยังจะต้องหาทาง สร้างสมดุลระหว่างการทำงานตามหน้าที่ และ การทำงานเป็นทีมรวมทั้งวิธีการจัดตั้งและสลาย ทีมหรือโครงการเพื่อรักษาไว้ซึ่งผลงานในระดับสูง (High Performance)

ข เนื่องจากพนักงานในองค์กรจะเข้าถึง เทคโนโลยีได้หลากหลายวิธีมากขึ้น องค์กรจะ ต้องหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุด ในการที่จะ เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน และ ฝึกอบรมพนักงานเหล่านั้น ให้ใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีนั้น ๆ ให้มากที่สุด รวมทั้งลดความ สูญเสียจากการติดต่อสื่อสาร ให้เหลือน้อย ที่สุดด้วย นอกจากนี้ยังต้องหาวิธีว่าจะนำ “ทุน สังคม” (Social Capital) มิติใดบ้างมาแปลง เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าให้เกิดความได้เปรียบทาง การแข่งขัน ดังนั้น HRM จึงต้องใช้ความสัมพันธ์ เชิงโครงสร้างดังกล่าวให้เป็นทุนผ่านทางระบบ วางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เพื่อเพิ่มมูลค่า ให้ทุนทางสังคมอีกด้วย

ค HRM จะต้องช่วยสร้างเครือข่ายที่ เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของธุรกิจ เพื่อให้องค์กรแข่งขันได้ ดังนั้น จึงต้องหาทาง สื่อสารเป้าหมายดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิผล และจะทำอย่างไรที่จะทำให้พนักงานแต่ละคน ซึ่งส่วนมากรับผิดชอบต่อเป้าหมายแค่บางส่วน ขององค์กรเข้าใจและมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์รวมขององค์กร Kaplan และ Norton (2000) เสนอว่า HRM อาจใช้ Individual Balance Scorecards เพื่อสื่อยุทธศาสตร์ขององค์กรอันจะช่วยให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายรวมในทิศทางเดียวกัน<sup>๔</sup>

ง เมื่อบทบาทและหน้าที่ของ HRM จะเน้นทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์กรอันเกี่ยวข้องกับผู้ซื้อและผู้ขายในห่วงโซ่แห่งคุณค่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะได้รับความไว้วางใจ (Trust) จากคนอื่น ๆ ในห่วงโซ่แห่งคุณค่าซึ่งไม่ใช่สมาชิกขององค์กร กล่าวคือ ทำอย่างไรองค์กรจะใช้ประโยชน์จากห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

(๔) การเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ทันกับความต้องการ (Rapid Deployment Specialist)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ได้จากการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดก่อนคู่แข่งนั้นไม่ยั่งยืน เพราะคู่แข่งมีเทคโนโลยีและวิธีการหลากหลายที่จะตามให้ทันได้ไม่ยาก แต่แทนที่จะเน้นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว หลาย ๆ องค์กรในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ จึงมักใช้กลยุทธ์แบบกองโจรคือเน้นผลระยะสั้น เพื่อฉวยโอกาสทางการตลาดที่มักไม่ค่อยทำ พอได้ประโยชน์จากจุดหนึ่งแล้วก็

มุ่งหน้าหาโอกาสจากจุดอื่นต่อไปเรื่อย ๆ ดังนั้นบริษัทหลายแห่งจึงถูกตั้งขึ้นมาชั่วคราวเพื่อสร้างเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ป้อนตลาด และเมื่อบรรลุพันธกิจแล้วในที่สุด ก็จะถูกกลืนไปกับบริษัทที่เป็นผู้สนับสนุน (Sponsored Companies) ขณะที่หลายบริษัทก็ใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงการพร้อมรับกับความผันผวนของตลาดเป็นการเฉพาะ

สภาพข้างต้นย่อมกระทบต่อบทบาทหน้าที่ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดย HRM จะต้อง “พร้อมและมีความรวดเร็ว” ในการจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการและการใช้รูปแบบการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และพันธกิจด้วยแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย เช่น การอบรมพัฒนา การส่งงานไปทำยังประเทศอื่นและการหาทางเพื่อลดความจำเป็นของงานบางอย่าง (De-skill) ขณะเดียวกันก็พยายามให้ความสำคัญ (Enriching) กับงานอย่างอื่น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยอาศัยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ควรคำนึงดังนี้

ก บทบาทใหม่ของ HRM จะเน้นเรื่องการบริหารสิ่งที่พนักงานแต่ละคนอุทิศทุ่มเท (Contribution) ให้กับตลาดภายนอกองค์กร ซึ่งบางครั้งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องรู้ความเป็นไป

<sup>๔</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P(2001). The Strategy Focused Organisation: How Balanced Scorecard companies can thrive in the new business environment; Boston: Harvard Business School Press.

ของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นนอกเหนือขอบเขตขององค์กรตนและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดสินค้า รวมทั้งต้องใช้สมรรถนะของพนักงาน (Human Capabilities) ในการทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจบรรลุผล ดังนั้น จึงต้องคิดต่อไปว่าทำอะไร จึงจะทราบว่า Human Capabilities ใดที่จำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ธุรกิจ และจะเตรียมสร้างสมรรถนะเหล่านี้ได้อย่างไร ในสภาพตลาดที่ผันผวน นอกจากนี้ยังจะต้องกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวตามสัญญา ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความคล่องตัวมากที่สุดและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

ข งานที่มอบหมายจะมีความยืดหยุ่น (Fluid) มากขึ้น คือเน้นหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และผลงาน (Results) มากกว่าเน้นที่เนื้องานและกระบวนการงาน (Tasks and Process) ดังนั้น HRM จะต้องกำหนดแนวทางว่าพนักงานแต่ละคนจะทำงานประเภทใด รวมทั้งหาทางประสานเพื่อให้งานที่ยืดหยุ่นทั้งหลายสอดประสานเป็นเนื้อเดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของคนทำงานในลักษณะที่มีความยืดหยุ่นด้วย รวมทั้งต้องออกแบบวิธีการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ค อนาคตของ HRM ขึ้นอยู่กับความสามารถในการออกแบบระบบให้มีความหลาก

หลาย (versatile) มีการเปลี่ยนแปลง (evolving) และยืดหยุ่น (flexible) อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น HRM ต้องไม่เพียงแต่เป็นผู้สนับสนุนแต่จะต้องเป็นผู้นำในการวางแนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น ซึ่งจะต้องมีการทบทวนโครงสร้างขององค์กร โดยเน้นเรื่องระบบข้อมูล กระบวนการธุรกิจและการออกแบบองค์กรให้หลากหลายเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รวดเร็วทันการเปลี่ยนแปลงนี้ คือการใช้รูปแบบของข้อมูล (Types of Information) ที่เหมาะสม และการดูแลระบบที่เน้นการบริหารด้วยตัวเอง (Self Organising System)

ง แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และระบบการควบคุมทางการบริหาร (Managerial Control System) ที่เข้มงวดจะถูกแทนที่ด้วยเป้าประสงค์ร่วม (Common Purposes) และค่านิยมหลัก (Core Value) ดังนั้น HRM จะต้องสร้างความมั่นใจว่าพนักงานจะทำงานให้สำเร็จลงได้ด้วยวิธีใด จะมีวิธีการประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างไร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เกิดความวุ่นวาย

จ HRM ต้องหาทางให้มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างสมดุลระหว่างการเข้าถึงข้อมูลและการยอมให้เฉพาะบางกลุ่มบางคนเข้าถึงข้อมูลสำคัญเฉพาะขององค์กร

## ๕. บทสรุป

ต้นศตวรรษที่ ๒๑ หลายคนเริ่มตั้งคำถามว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Added Contribution) ให้กับองค์กรได้มากแค่ไหนหรือยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ เพราะปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานบุคคลหลาย ๆ อย่างและมีหลายกลุ่มหรือองค์กรที่ทำงานเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องพึ่งฝ่ายบุคคลทำให้จนถึงขณะนี้หลายองค์กรได้ตัดหน้าที่และภาระงานบุคคลบางส่วนให้องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญทำแทน (Outsource) แล้ว อาจกล่าวได้ว่า HRM ได้เดินมาถึงทางแยกซึ่งเป็นจุดเปลี่ยน สิ่งที่เคยใช้ได้ดีในยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ ๒๐ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ เพราะในยุคนี้ต้องการ HRM ที่เป็นมากกว่าองค์กรแห่งระบบการจ้างงาน (Employment Bureaucracy) หาก HRM ต้องการคงความสำคัญและจะมีความจำเป็นต่อองค์กรต่อไปก็จำเป็นต้องทบทวนตนเองและปรับทิศทางใหม่ (Self Examination and Redirection) โดยจะต้องเน้นการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Building Strategic Capacity) เพื่อสนองความต้องการในปัจจุบันและสร้างความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคต นอกจากนี้ยังจะต้องขยายขอบเขตความรับผิดชอบ (Expanding the Boundaries) ให้คลุมทั้งห่วงโซ่คุณค่าทางธุรกิจ (Value Chain) ซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้าปัจจัย

การผลิตผู้จำหน่ายสินค้าและลูกค้า และท้ายที่สุดจะต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ (Human Capital Steward) ผู้อำนวยการความรู้ (Knowledge Facilitator) ผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) และผู้เชี่ยวชาญการใช้ทุนมนุษย์ ในการตอบสนองต่อธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว (Rapid Deployment Specialist)

คำพูดของ Sartain (2001) ที่ยกมาในตอนต้นของบทความนี้เกี่ยวกับความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ (Transformation) ของการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งเตือนใจผู้ที่อยู่ในวิชาชีพนี้ได้เป็นอย่างดี เพราะในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้นี้ หาก HRM ไม่เป็นผู้นำและทำให้องค์กรเห็นความสำคัญ (Visible) คงตกอยู่ในฐานะลำบาก (Vulnerable) ถ้า HRM ไม่สามารถปรับบทบาทและตอบคำถามหรือหาทางออกให้กับประเด็นต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาในบทความนี้ได้ บทบาท ของ HRM ในองค์กรก็จะอ่อนแอลงเรื่อย ๆ และจะมีความสำคัญน้อยลง ซึ่งถือว่าเป็นความล้มเหลวของคนในวิชาชีพนี้ และจะเปิดโอกาสให้กลุ่มคนที่แสดงบทบาทใหม่ดังที่กล่าวแล้วได้ดีกว่า เข้าไปมีบทบาทแทน และท้ายที่สุด HRM ก็จะเป็นเหมือนไดโนเสาร์ที่ไม่อาจปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาวะบรรยากาศของโลกได้ จนต้องสูญพันธุ์ไปในที่สุด



# กระแสโลกาภิวัตน์

## และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการ

ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์\*

เมื่อประเทศไทยย่างเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ.๒๕๔๐-๒๕๔๔) เป็นต้นไป กล่าวได้ว่าเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญอย่าง ไม่เคยปรากฏมาก่อนในประวัติการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ตลอดช่วงสองทศวรรษ ก่อนหน้าที่จะมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ โลกได้ก้าวเข้าสู่ ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องสำคัญๆ พอสรุปได้โดยสังเขป ดังต่อไปนี้

๑. ความก้าวหน้าด้านวิทยาการสื่อสาร ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เป็นปัจจัยผลักดัน ที่สำคัญ ทำให้ข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกัน ได้อย่างรวดเร็วเป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มนุษย์ทั่วโลกจำนวน หลายร้อยล้านพันล้านคนในปัจจุบัน สามารถรับรู้ ข้อมูลข่าวสารผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ ดาวเทียม

เคเบิลทีวี เครื่องแฟกซ์ โทรศัพท์มือถือและ อินเทอร์เน็ต การที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถ เชื่อมโยงถึงกันได้เป็นเครือข่ายที่รวดเร็ว ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโลกอย่างเป็นพลวัต (Dynamic) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี จึงทำให้โลกปัจจุบันและอนาคตเป็นโลกที่ไม่ เหมือนอดีตเข้าทุกขณะ เป็นโลกที่กำลังส่งอิทธิพล อย่างมหาศาลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทาง ด้านเศรษฐกิจสังคมใหม่ จากลักษณะการทำงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะความชำนาญงานตามหน้าที่ หรือในสาขาวิชาชีพเฉพาะทางในเชิงลึก (Job based) มาเป็นลักษณะการทำงานที่ตั้งอยู่บนฐาน ของความคิดที่สร้างสรรค์ (Knowledge based) มีความรู้ความเข้าใจในเชิงระบบอย่างเป็นบูรณาการ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างยืดหยุ่นไม่ตายตัว

ในขณะที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ ประเทศที่เป็นผู้นำทางเศรษฐกิจ ไม่จำเป็น จะต้องเป็นประเทศที่ร่ำรวยทางด้านทรัพยากร ทางกายภาพ หรือ มีความก้าวหน้าทางด้าน

\*กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

อุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก ๆ อย่าง เป็นมาตรฐานเดียวกันเสมอไป ภาคเศรษฐกิจ ที่มาใหม่และกำลังเจริญรุ่งเรืองขึ้นมาเรื่อย ๆ จะ เป็นภาคเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานทางความรู้ ที่มี พื้นฐาน จากการนำความคิดสร้างเป็นสินค้า ออกขาย เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซอฟแวร์ เพลง วรรณกรรม หรือภาพยนตร์ ทรัพย์สินทาง ปัญญาเหล่านี้ มีช่องทางการจำหน่ายไปทั่วโลก ได้อย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจสมัยใหม่กำลังจะเป็น เศรษฐกิจแบบเครือข่ายที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ยิ่งเครือข่ายขยายออกไป ก็ยิ่งสร้างมูลค่าเพิ่ม มากขึ้นเรื่อย ๆ

ภายใต้เศรษฐกิจความคิดสร้างสรรค์เงินทุน กับทรัพยากรทางด้านกายภาพ จะเริ่มมีความสำคัญ น้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับความรู้ ความคิด ที่สร้างสรรค์ เพราะความรู้ความคิดที่สร้างสรรค์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร หรือ ประเทศได้มากขึ้นเรื่อย ๆ ประเทศที่สามารถ ผลิตความรู้ ความคิดที่สร้างสรรค์ได้มากก็จะ สามารถสร้างความมั่งคั่ง ร่ำรวย ได้อย่างรวดเร็ว กว่าประเทศที่ผลิตสินค้า หรือ ประกอบสินค้า ทางด้านอุตสาหกรรม ในขณะที่มีการผลิตสินค้า ประเภทอุตสาหกรรมที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จำนวนมาก ๆ เช่น รถยนต์ วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องจักร หรือแม้กระทั่งเครื่องคอมพิวเตอร์ ส่วนประกอบ

ที่เป็นเรื่องของความคิดใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ จะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ แรงงานที่ใช้มือ หรือทักษะฝีมืออย่างเดียวก็น่าจะลดลงไป ตัวอย่าง เช่น รถยนต์ยี่ห้อฟอร์ด ทอร์สรุ่นใหม่ๆ ประกอบด้วยชิพคอมพิวเตอร์มากกว่า ๑๒๐ ตัว มีอำนาจการคำนวณมากกว่ายานอะพอลโลที่ส่ง ไปสำรวจดวงจันทร์<sup>๑</sup>

บริษัท ไมโครซอฟ ผลิตซอฟต์แวร์ เมื่อเดือนมกราคม ปี ๒๐๐๐ มีสินทรัพย์ ทั้งหมดคิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้นประมาณ ๘ ๕๙๒,๐๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท มากกว่ามูลค่า การส่งออกของประเทศบราซิล ในปี ๑๙๘๘ ประมาณ ๑๐ เท่าตัว มากกว่ามูลค่าสินค้าออก นอกประเทศเม็กซิโก ๕ เท่าตัว บราซิลมีพลเมือง ทั้งหมด ๑๗๑,๘๕๓,๑๒๖ คน เม็กซิโกมีพลเมือง ๑๐๐,๒๙๔,๐๓๖ คน ไมโครซอฟมีพนักงาน เพียง ๓๒,๙๐๒ คนเท่านั้น<sup>๒</sup>

กล่าวโดยสรุปแล้ว การเข้าสู่ยุคของ เทคโนโลยีด้านข่าวสาร และ โทรคมนาคม (Information and Communication Technology : ICT) ส่งผลให้โลกมีพลวัต (Dynamism) สูงมาก การเคลื่อนย้ายของแรงงาน เงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีคล่องตัวไร้พรมแดน โดยศักยภาพของการแข่งขันทางเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับขีดความสามารถ ในการพัฒนาไปสู่ระบบ

<sup>๑</sup> Enriquez Juan, As The Future Catches You, New York : Crown Prince Business, 2000, P.19

<sup>๒</sup> Enriquez Juan, Ibid, page 39

เศรษฐกิจ ความรู้ (Knowledge Based Economy Society) อย่างแท้จริง

๒. กระแสการค้าเสรี และการรวมกลุ่มเศรษฐกิจการค้าข้ามชาติ (Free Trade and Economic Integration) เมื่อโลกย่างเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ กระแสโลกาภิวัตน์ ได้ทำให้เกิดกระแสการค้าเสรีและการรวมกลุ่มเศรษฐกิจการค้าข้ามชาติ เคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตและการลงทุนข้ามชาติ เกิดขึ้นอย่างไร้พรมแดน มีการจัดตั้งองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการค้าแบบเสรีทั่วโลก มีสมาชิกถึง ๑๔๔ ประเทศ อย่างไรก็ตาม ความล่าช้าในการดำเนินงานขององค์การการค้าโลก ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการเจรจาบรรลุข้อตกลงการค้าในลักษณะพหุภาคี (Multilateral) ได้ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในลักษณะการรวมกลุ่มทางการค้าและเศรษฐกิจ ในระดับภูมิภาคและทวีปาคีที่หลากหลายนามากยิ่งขึ้น เนื่องจากสาเหตุหลายประการโดยเฉพาะ<sup>๑</sup>

ประการแรก ความไม่มั่นใจในความสำเร็จในการเจรจาระดับพหุภาคี ในช่วงที่มีการเจรจารอบอูรุกวัยชะงักงันก็มีการเจรจาจัดตั้งกลุ่มเศรษฐกิจหลายกลุ่ม รวมทั้งเขตการค้าเสรี+อาเซียน (Asean Free Trade Area) เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ

(North America Free Trade Area) เป็นต้น สหภาพยุโรป (European Union) ความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียน แปซิฟิก (APEC) โดยประเทศที่รวมกลุ่ม เพราะว่าหากเจรจาไม่สำเร็จ อย่างน้อยการค้าในกลุ่มก็จะเสรีขึ้น หลังจากจัดตั้งองค์การการค้าโลก ก็ยังไม่มี ความชัดเจนว่าจะมีการเจรจารอบใหม่เมื่อใด ดังนั้น ประเทศที่ต้องการตลาดการค้าที่เสรีขึ้น จึงพยายามทำการเจรจาในระดับภูมิภาคและทวีปาคี

ประการที่สอง ในด้านของผลสำเร็จของการเจรจาทางการค้า หลายประเทศพิจารณาว่าการเจรจาในกลุ่มเล็กจะตกลงกันได้ง่ายกว่าในเวทีพหุภาคี โดยเฉพาะในประเด็นที่อ่อนไหว เช่น เกษตร การลงทุน เพราะจะหาจุดเด่นได้ง่ายกว่า และผลกระทบต่อผู้ที่ถูกกระทบในทางลบจะน้อยกว่า นอกจากนี้ การเจรจาในระดับภูมิภาคอาจจะเป็นต้นแบบ ในการเจรจาในระดับพหุภาคีได้หรือเป็นเสมือนเวทีซ้อมการเจรจาก่อนเข้าสู่เวทีใหญ่

ประการที่สาม ความสำเร็จของสหภาพยุโรป มีส่วนกระตุ้นให้มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจสหภาพยุโรป (European Union หรือ EU) มีการรวมตัวกันอย่างต่อเนื่องและพัฒนาจนเป็น

<sup>๑</sup> ฝ่ายการวิจัยความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ทีดีอาร์ไอ และศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจระหว่างประเทศนิด้า การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศไทย , หน้า ๕-๖ เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการประจำปี ๒๕๔๕ เรื่องเผชิญความท้าทายกระแสโลกาภิวัตน์

กลุ่มเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศนอกกลุ่มทั้งประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนามีความกังวลว่าจะสูญเสียตลาดในยุโรปที่มีการค้าขายในสมาชิกกลุ่มมากขึ้น ประเทศนอกกลุ่มสหภาพยุโรปจึงมีการรวมกลุ่ม เพื่อลดอุปสรรคการค้าภายในกลุ่ม โดยมีความหวังที่จะขยายตลาด/โครงสร้างความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งการสร้างอำนาจการต่อรองในการเจรจาการค้าด้วย

ประการที่สี่ ความต้องการที่จะแสดงต่อประชาคมโลกถึงนโยบายการค้าเสรีเป็นปัจจัย

หนึ่งที่ผลักดันให้มีความต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่มเศรษฐกิจและการค้า ทั้งนี้ หลายประเทศที่เป็นประเทศสังคมนิยม หรือเป็นประเทศที่เคยมียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศแบบปิด เมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย และต้องการที่จะเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจโลกที่ต้องการเป็นสมาชิกกลุ่มภูมิภาค เพื่อแสดงจุดยืนอย่างชัดเจนต่อประชาคมโลกว่ามีนโยบายที่เสรีมากขึ้น เพื่อให้นักลงทุนต่างชาติได้ข้อมูลและเพิ่มโอกาสดึงดูดเงินนักลงทุนต่างประเทศ

**รูปที่ ๑**

การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในโลกที่สำคัญ ๆ

อเมริกาเหนือ (NAFTA) รวม ๓ ประเทศ

- แคนาดา
- เม็กซิโก
- สหรัฐอเมริกา

ยุโรป

สหภาพยุโรป (European Union หรือ EU) ประกอบด้วย ๑๕ ประเทศ

- |           |          |              |               |           |
|-----------|----------|--------------|---------------|-----------|
| ออสเตรีย  | เบลเยียม | เดนมาร์ก     | ฟินแลนด์      | ฝรั่งเศส  |
| เยอรมันนี | กรีซ     | อิตาลี       | สหราชอาณาจักร | ไอร์แลนด์ |
| ปอตุเกศ   | สเปน     | ลักเซมเบิร์ก | เนเธอร์แลนด์  | สวีเดน    |

เอเชีย

อาเซียน (ASEAN) ประกอบด้วยประเทศสมาชิกรวม ๑๐ ประเทศ

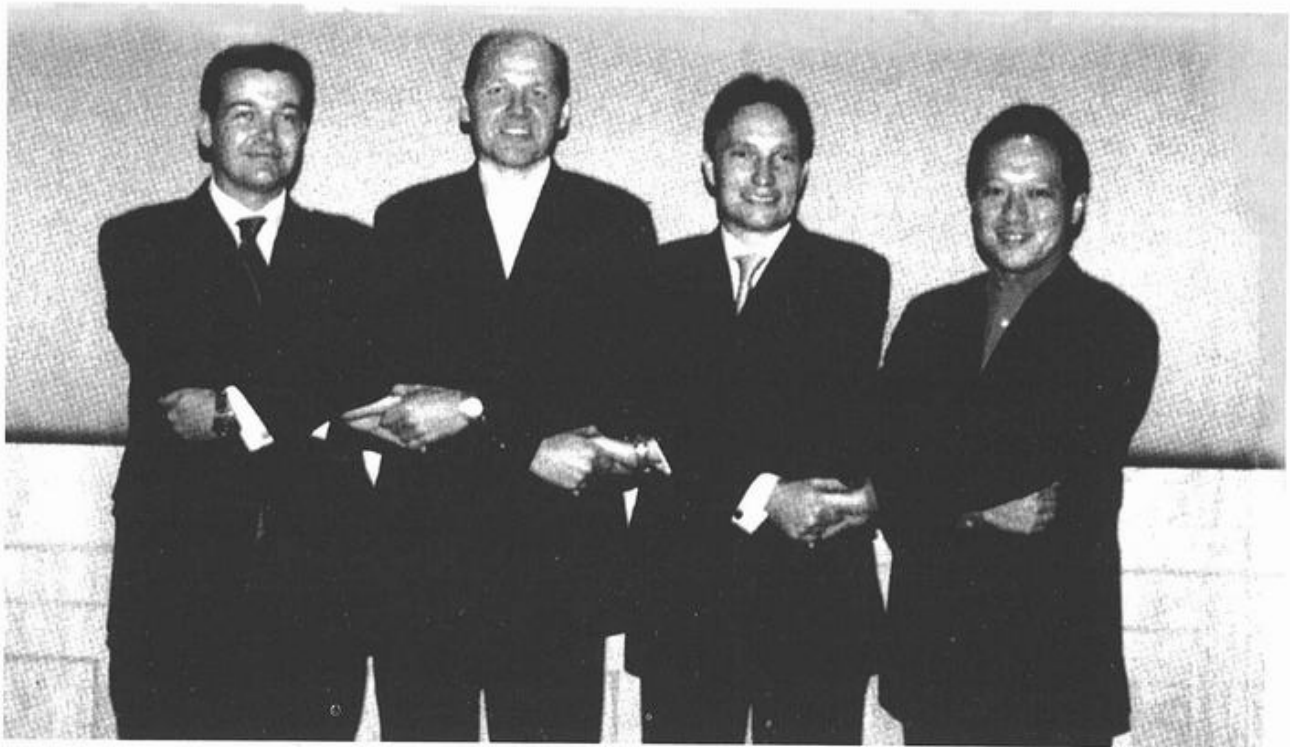
- |                                |            |            |             |
|--------------------------------|------------|------------|-------------|
| บรูไน                          | ดารุสซาลาม | กัมพูชา    | อินโดนีเซีย |
| สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว |            |            |             |
| เมียนมาร์                      | มาเลเซีย   | ฟิลิปปินส์ |             |
| ไทย                            | เวียดนาม   | สิงคโปร์   |             |

## ความร่วมมือทางเศรษฐกิจของประเทศเอเชียและแปซิฟิก

(Asia and Pacific Economic Cooperation หรือ APEC)

ประกอบด้วยประเทศสมาชิกรวม ๒๑ ประเทศ คือ

ออสเตรเลีย บรูไน ดารุซซาลาม แคนาดา ชิลี สาธารณรัฐประชาชนจีน เขตปกครองพิเศษฮ่องกง อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี มาเลเซีย เม็กซิโก นิวซีแลนด์ ปาปัวนิวกินี เปรู สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ รัสเซีย สิงคโปร์ จีนไทเป ไทย สหรัฐอเมริกา และเวียดนาม



๓. การล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์และสังคมนิยม โลกในยุคศตวรรษที่ ๒๐ นับได้ว่าเป็นโลกในยุคสงครามเย็น (Cold War) ที่แย่งชิงอำนาจกันระหว่างประเทศมหาอำนาจฝ่ายตะวันตกที่เรียกว่าฝ่ายเสรีประชาธิปไตย ที่เชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีภายใต้การนำ

ของสหรัฐอเมริกาและมหาอำนาจฝ่ายตะวันออกที่อยู่ในค่ายคอมมิวนิสต์และสังคมนิยม ภายใต้การนำของสหภาพโซเวียตและสาธารณรัฐประชาชนจีน ตลอดประวัติศาสตร์ ๗๔ ปี ของสหภาพโซเวียต เป็นตัวอย่างขององค์กรแบบราชการ อำนาจการบังคับบัญชาและการตัดสินใจ

รวมศูนย์อยู่เฉพาะระดับบนและลดลงตามลำดับ จากบนลงล่างมีการขยายขนาดและบทบาทขององค์กรเป็นพีระมิดขนาดมหึมา ภายใต้การนำของพรรคคอมมิวนิสต์ ที่ยึดมั่นในการปกครองภายใต้โครงสร้างขององค์กรแบบราชการอย่างมั่นคง การดำเนินนโยบายการเมืองการปกครองภายใต้ระบบการรวมศูนย์อำนาจ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของชาวรัสเซียเสื่อมโทรมลงทุกวัน เพราะผู้มีอำนาจสนใจแต่เรื่องทหาร งบประมาณและทรัพยากรจึงถูกทุ่มเทไปในเรื่องการสร้างอาวุธ ยุทโธปกรณ์ และกองกำลังทหาร ในที่สุดชาติที่เคยแข็งแกร่งก็อ่อนแอลง จุดจบของสหภาพโซเวียต (USSR) มาถึง เมื่อประธานาธิบดี Mikhail Gorbachov ลาออกจากการเป็นหัวหน้าพรรคคอมมิวนิสต์ และสละตำแหน่งประธานาธิบดี เมื่อวันที่ ๒๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๔ นับเป็นวันนำไปสู่การลงมติของรัฐสภาโซเวียต ประกาศยกเลิกสถานภาพการเป็นสหภาพโซเวียต

๔. กระแสค่านิยมสากล ทางด้านประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียมกันของหญิงชายและการร่วมกันพิทักษ์รักษาสภาพแวดล้อม กระแสโลกาภิวัตน์ยังเป็นแรงผลักดันให้เกิดค่านิยมสากลอีกหลายด้านด้วยกัน โดยเฉพาะกระแสประชาธิปไตย ทำให้เป็นแรงผลักดันให้ประชาคมโลกมีเสรีภาพ ในการกำหนดวิถีชีวิตของตนเองมากขึ้น และผลักดันให้เกิด “ค่านิยมประชาธิปไตย” โดยมีหลักบริหารประเทศว่า “การปกครองของประชาชน โดย

ประชาชนและเพื่อประชาชน” และมีกระบวนการประชาธิปไตย ที่เน้นเสรีภาพทางการเมือง การลดอำนาจของศูนย์รวม และสนับสนุนการกระจายอำนาจ นอกจากกระแสประชาธิปไตยแล้วยังเกิดกระแสด้านสิทธิมนุษยชน กระแสความเท่าเทียมกันของหญิงชาย กระแสการร่วมพิทักษ์รักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งทำให้เกิดการตระหนักร่วมกันอย่างกว้างขวางว่า การพัฒนาที่มุ่งเน้นไปในด้านเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว โดยละเลยมิติความเป็นมนุษย์ ครอบครัว ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม แต่เพียงอย่างเดียว เป็นผลให้เกิดสภาพเสียดุลการพัฒนาที่รุนแรง ซึ่งในอนาคตหากไม่แก้ไขแล้วคนและธรรมชาติจะไม่สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างกลมกลืนและเกื้อกูลได้

กล่าวโดยรวมแล้วในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา กระแสโลกาภิวัตน์อันเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญทำให้โลกอยู่ในภาวะไร้พรมแดน และทำให้โลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนถาวรของประเทศไทย

ระบบเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ซึ่งเป็นทั้งโอกาสหรือภัยคุกคามต่อการพัฒนาประเทศไทย โดยกระแสโลกาภิวัตน์และการปรับระเบียบเศรษฐกิจใหม่ของโลกนำไปสู่การกำหนดข้อตกลงกติกา

การค้า และการลงทุนระหว่างประเทศใหม่ ๆ ตลอดจนมีการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อศึกษาความได้เปรียบในเวทีการค้าโลก ขณะที่การขยายตัวทางการค้า การลงทุน การบริการ และการเคลื่อนย้ายประชากร และแรงงานรวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่เชื่อมโยงสู่ทุกส่วนของโลก ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตและค่านิยม อย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ซึ่งจะเป็นข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมที่ดี และสร้างภูมิคุ้มกันให้ระบบเศรษฐกิจไทย ในการรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อรักษาสมรรถนะทางเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตไปได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

แนวโน้มการพัฒนาสู่ “เศรษฐกิจยุคใหม่” ของสังคมโลก ได้ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี ทำให้ไทยต้องปรับตัวให้สามารถก้าวตามโลกได้อย่างเท่าทันมากขึ้น เพราะระบบเศรษฐกิจโลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ความก้าวหน้าของฐานความรู้ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ เป็นปัจจัยชี้้นำ ในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของแต่ละประเทศ โดยเฉพาะกระแสการค้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะที่พื้นฐานการศึกษาของคนไทยและการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยียังอ่อนแอ ต้องพึ่งพาต่างประเทศสูง

จำเป็นต้องรู้จักเลือกใช้โอกาสความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาเป็นประโยชน์ในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศ ให้ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพคนให้มีความรู้ ทักษะและความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การพัฒนารากฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้เข้มแข็งมากขึ้น เพื่อปูพื้นฐานให้เกิดนวัตกรรมทางความคิด และเทคโนโลยีที่เป็นของคนไทย

การเปิดเสรีและการกีดกันการค้า ซึ่งดำเนินคู่ขนานกันในระบบเศรษฐกิจโลกปัจจุบัน ได้ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการแข่งขันของประเทศ โดยการกำหนดข้อตกลง เจเนอรัล กติกาการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศใหม่ รวมทั้งมีความพยายามเปิดเสรีทางการค้า ในสาขาเกษตรและบริการ ตลอดจนมีการกีดกันการค้าด้วยมาตรการที่มิใช่ภาษีมากขึ้น อาทิ สิทธิบัตร สิทธิมนุษยชน แรงงานเด็ก สิ่งแวดล้อม และการใช้วัตถุดิบจากการตัดต่อพันธุกรรม ฯลฯ เจเนอรัลดังกล่าว ได้สร้างความกดดันให้ประเทศต่าง ๆ ต้องปกป้องผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการค้าของตน นำไปสู่การขยายตัวของการกีดกันการค้า ทำให้ช่องว่างระหว่างประเทศร่ำรวยและประเทศยากจนขยายตัวมากขึ้น จำเป็นที่ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญต่อมาตรการด้านการค้า การลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มาตรการกีดกันการค้าที่ไม่ใช่ภาษี และต้องเร่งเพิ่มขีดความสามารถ

ในการเจรจาทางการค้า โดยดำเนินการอย่างเป็น  
องค์รวมและมีบูรณาการมากขึ้น

ภายใต้แนวโน้ม “ระบบภูมิภาคนิยม” ที่  
มีอิทธิพลเพิ่มขึ้น ขณะที่ประเทศมหาอำนาจทาง  
เศรษฐกิจ คือ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป  
ยังคงมีบทบาทต่อการจัดระเบียบเศรษฐกิจ  
และสังคมโลกใหม่ ทั้งการเข้าเป็นสมาชิกของ  
องค์การการค้าโลก จะทำให้จีนเป็นตัวแปรสำคัญ  
ต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจโลก และภูมิภาค  
เอเชีย ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องอาศัยศักยภาพ  
ทางทำเลที่ตั้งของประเทศให้เป็นประโยชน์ โดย  
เสริมสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับกลุ่ม  
ประเทศเพื่อนบ้าน พร้อมทั้งขยายเครือข่ายความ  
ร่วมมือไปยังกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก ทั้งนี้  
เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและสร้างอำนาจ  
ต่อรองทางเศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มภูมิภาค  
เดียวกันกับประเทศในกลุ่มภูมิภาคอื่น และ  
เอื้อประโยชน์ร่วมกันทางการค้าและการลงทุนใน  
ระดับภูมิภาค

เสถียรภาพทางเศรษฐกิจโลกยังมีความ  
เปราะบาง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศ  
สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นที่ยังชะลอตัวต่อเนื่อง  
และคาดว่าจะฟื้นตัวได้ช้ากว่าที่ประมาณการไว้เดิม  
รวมทั้งแนวโน้มความผันผวนของราคาน้ำมันที่ยัง  
เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้เศรษฐกิจโลก

เข้าสู่สภาวะถดถอยได้ จะเป็นแรงกดดันต่อ  
เสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้ตก  
อยู่ในภาวะอ่อนไหวมากยิ่งขึ้น ขณะที่แนวโน้ม  
การลงทุนจากต่างประเทศเริ่มเคลื่อนย้ายออก  
จากประเทศไทยไปสู่ภูมิภาคเอเชียอื่น ๆ ที่มี  
ศักยภาพมากกว่าด้วย ดังนั้น ประเทศไทยจึง  
จำเป็นต้องปรับนโยบายการลงทุนต่างประเทศ  
ให้เป็นไปในลักษณะคัดสรร เพื่อประโยชน์  
ในการเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันของประเทศ  
มากขึ้น

นอกจากนี้ กระแสประชาธิปไตยใน  
ประชาคมโลกมีอิทธิพลต่อแนวคิดและค่านิยม  
ในการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ ซึ่งได้ให้ความ  
สำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน  
การพิทักษ์สิทธิมนุษยชน การคุ้มครองสิทธิเด็ก  
สตรีและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส รวมถึงการอนุรักษ์  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น  
จึงเป็นโอกาสดีที่ประเทศไทยต้องปรับตัว  
และทบทวนกระบวนการพัฒนาใหม่  
ในทิศทางที่พึงตนเอง และสอดคล้องทันกับ  
กระแสหลักของโลก โดยจัดให้มีระบบบริหาร  
จัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย เพื่อเอื้อต่อ  
การสร้างรากฐานการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง  
มีคุณภาพ และยั่งยืน สามารถประสานประโยชน์  
ร่วมกันกับประเทศต่าง ๆ ในประชาคมโลกด้วยดี





# การสื่อสารในองค์การ

ศุภโชค ชุนอิว

## ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ความคิด ความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ซึ่งการสื่อสารที่มีความสำคัญคือ การสื่อสารภายในองค์การ การสื่อสารควรมีลักษณะเป็นไปในแนวทางที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เกิดการประสานงานภายในองค์การ ทั้งจากผู้บริหารระดับสูงถึงพนักงานระดับล่าง และจากพนักงานระดับล่างถึงผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการสื่อสาร ระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน จุดสำคัญของการสื่อสารที่ดี คือ การสื่อสารต้องเป็นไปอย่างมีระบบ ในการติดต่อสื่อสาร ( Informational Systems ) เพื่อให้การสั่งการ การประสานงานในระบบย่อยและส่วนรวมสามารถทำได้อย่างทั่วถึง และเป็นระบบระเบียบอย่างชัดเจน

## องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารประกอบด้วย แหล่งข่าวสาร หรือผู้ส่งข่าวสาร การใส่รหัส ข่าวสาร ช่องทาง ข่าวสาร การถอดรหัส ผู้รับข่าวสาร การป้อน ส่งกลับข่าวสาร และสิ่งรบกวน

## รูปแบบการสื่อสาร

๑. การสื่อสารที่เป็นทางการ ( Formal Communication ) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่ สายการบังคับบัญชาหรือระหว่างหน่วยงาน

๑.๑ การสื่อสารแบบสั่งการจากเบื้องบน ลงสู่เบื้องล่าง ( Downward Communication ) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการผ่านตามลำดับขั้นตอนตามสายงานบังคับบัญชา ( Chain of command ) ส่วนใหญ่จะ

\* ส่วนบริการวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

เป็นการวางนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับระเบียบปฏิบัติ การออกคำสั่งเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ซึ่งข่าวสารที่ส่งในรูปแบบนี้ จะมีการบิดเบือนหรือมีการสูญหายในระหว่างทางได้ เนื่องจาก ผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นที่ เป็นผู้ส่งข่าวสารอาจมีการตีความข่าวสาร (Reinterpret message) ที่มีการส่งด้วยความไม่ระมัดระวัง มีการเข้าใจและแปลความหมายที่แตกต่างจากผู้ที่เป็นผู้ส่งข่าวสารเริ่มแรก เพราะการสื่อสารที่มีการส่งผ่านจากบนลงล่างถ้ามีสายการบังคับบัญชาที่มีหลายระดับโอกาสที่ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนก็เกิดขึ้นได้ง่ายและการสื่อสารในรูปแบบนี้ มักไม่ได้รับการชี้แจงหรืออธิบายเหตุผลให้ทราบว่าการปฏิบัติตามแนวทางนี้ มีผลดีอย่างไร ซึ่งการแก้ไขสามารถทำได้โดยการที่ผู้บริหารระดับสูงติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง แต่การทำวิธีนี้มีข้อจำกัด คือ ในโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่ผู้บริหารระดับสูงมีสิ่งที่จะต้องทำมากมาย ดังนั้นการทำงานของผู้บริหารระดับสูง จึงจะยากที่จะมีการติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง แต่จะใช้วิธีการมอบหมายงานให้ผู้บริหารลำดับรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ติดต่อกับผู้ปฏิบัติการซึ่งจะเป็นการสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติมากกว่า

๑.๒ การสื่อสารจากระดับเบื้องล่างไปยังผู้บริหารระดับสูง (Upward Communication) เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและเข้าใจ

การทำงานมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติย่อมมองเห็นปัญหาของงานที่เกิดขึ้นและสามารถหาแนวทางการแก้ไขได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การสื่อสารแบบนี้เป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบอยู่ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญเพราะเป็นผู้ที่สามารถสะท้อนปัญหาอย่างแท้จริง การสื่อสารในรูปแบบนี้ จะเป็นลักษณะของการประชุมกับผู้บริหารการรายงานการให้ข้อเสนอแนะ การร้องทุกข์ เป็นต้น ข้อจำกัดของการสื่อสารในรูปแบบนี้ คือ การสื่อสารจะมีการบิดเบือน เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง จะมีช่วงห่างระหว่างการติดต่อสื่อสารมาก คือยากที่จะสามารถติดต่อสื่อสารกันได้เป็นผลทำให้ผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจะมีการเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารระดับสูงในลักษณะข่าวสารที่มีแนวโน้ม ที่ดีที่น่าฟัง หรือ ด้านบวก ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่ตรงกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง โดยอาศัยข้อมูลที่บิดเบือนนั้น มีผลทำให้การตัดสินใจดำเนินงานหรือนโยบายต่าง ๆ มีการคลาดเคลื่อนและผิดจากความเป็นจริง แนวทางในการแก้ไขทำโดยผู้บริหารระดับสูงทำการเดินสำรวจโดยรอบ (walking around) เพื่อพูดคุย ติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันในองค์การ แต่การกระทำนั้น จะต้องไม่มีลักษณะของการจับผิด

หรือไม่ไว้วางใจ เพราะจะทำให้การทำงานนั้น เป็นไปอย่างมีความเคร่งเครียด ซึ่งจะไม่เป็นผลดี ต่อการทำงาน

ดังนั้น ควรที่จะมีการสนับสนุนให้มีการ สื่อสารจากระดับเบื้องล่างไปยังผู้บริหารระดับสูง โดยการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารให้เหมาะสมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีความไว้วางใจกันซึ่งและกัน ผู้บริหารจะต้องมีส่วนในการช่วยส่งเสริม และ สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสาร ในลักษณะจากระดับเบื้องล่างไปยังผู้บริหารระดับสูง ควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอประกอบกับ ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะที่มีความตั้งใจ มีการเสียสละเวลาในการรับฟัง และร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๑.๓ การสื่อสารในแนวราบ ( Horizontal Communication ) เป็นการสื่อสารในบุคคลที่อยู่ระดับเดียวกันหรือระหว่างหน่วยงานของสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เช่น การประชุม การรายงาน ซึ่งทำให้เกิดการประสานงานกัน ในการแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนข้อมูลสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีการร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น ข้อจำกัดของการสื่อสารในรูปแบบนี้ คือ การสื่อสารจะมีลักษณะเป็นการปกปิดข้อมูลที่คิดว่าจะเป็นผลร้ายต่อตนเองหรือที่เป็นผลประโยชน์ต่อคนอื่น การสื่อสารจะมีลักษณะที่คำนึงถึง หน่วยงานของตนเป็นสำคัญ มีการหวงข้อมูล มีการสร้างอาณาจักรของหน่วยงานของตน

แนวทางการแก้ไขควรจะต้องมีการสื่อสาร ในลักษณะการตั้งคณะกรรมการ หรือ มีการสื่อสาร ในลักษณะที่มีการติดต่อสร้างความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานกันมากขึ้น

๑.๔ การสื่อสารแบบข้ามสายงาน ( Diagonal Communication ) เป็นการสื่อสาร ที่มีลักษณะเป็นการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ไม่ได้ เป็นผู้บังคับบัญชา หรือ เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือ เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการติดต่อแบบข้ามสายงานเป็นการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการดำเนินงาน ทำให้เกิดการ ประหยัดเวลาและลดขั้นตอนการดำเนินงาน

๒. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ( Informal Communication ) เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นตาม ตำแหน่งหน้าที่สายการบังคับบัญชา ลักษณะเด่นของการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การติดต่อ สื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางวาจา การ สื่อสารมีลักษณะไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ การงาน ข่าวสารสามารถส่งต่อได้อย่างรวดเร็ว แต่ความน่าเชื่อถือของข่าวสารจะมีความถูกต้อง น้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบที่เป็นทางการ สายใยของการติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกลุ่ม ลูกโซ่ เนื่องจากผู้ที่ถ่ายทอดแต่ละคนมีความ โน้มเอียงที่จะบอกเล่าแก่กลุ่มบุคคลมากกว่า บุคคลคนเดียว ซึ่งการสื่อสารแบบกลุ่มลูกโซ่นี้จะมีรูปแบบสายโซ่เดียว ( Single-Strand Chain ) เป็นการสื่อสารที่มีลักษณะจากบุคคลหนึ่งไปหา บุคคลหนึ่งในลำดับต่อๆ ไปในลักษณะเส้นตรง

แบบสายโซ่ซุบซิบ ( Gossip Chain ) เป็นการสื่อสารที่มีบุคคลคนหนึ่งเป็นศูนย์กลางในการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลคนอื่นหลาย ๆ คน แบบสายโซ่ความน่าจะเป็น ( Probability Chain ) เป็นการสื่อสารที่มีลักษณะบุคคลคนหนึ่งกระจายข่าวสารไปยังบุคคลอื่นในลักษณะแบบสุ่ม แบบสายโซ่กลุ่ม ( Cluster Chain ) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลคนหนึ่งเลือกที่จะส่งข้อมูลข่าวสารให้กลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง แล้วคนในกลุ่มก็จะมี การสื่อสารนั้นต่อไปยังบุคคลอื่น ๆ ต่อไป การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้จะมี ความรวดเร็วในการสื่อสารแต่อาจมีข้อบกพร่อง คือข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารกันนั้นอาจจะมีลักษณะ ที่ผิดไปจากความจริงที่เกิดขึ้นได้

## การสนับสนุนการสื่อสาร

๑. มีการตั้งตัวรับข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้ที่ทำงานสามารถเสนอความคิดเห็น ความคับข้องใจ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

๒. ผู้บริหารระดับสูงควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่ทำงานสามารถปรึกษาหารือ ในเรื่องของการทำงานเพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นแต่ในความเป็นจริงจะพบว่าการเข้าพบผู้บริหารระดับสูงนั้นจะต้องมีการผ่านตามสายการบังคับบัญชา เป็นผลทำให้ข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงได้รับอาจจะมีการปรับปรุงเสริมแต่ง และมีการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควร

จะต้องมีการไปเยี่ยม ดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทราบข้อมูลที่แท้จริงด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นผลดีทำให้ผู้ที่ทำงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

## การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

๑. สื่อที่ใช้ในการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจน ปราศจากความคลุมเครือของข่าวสาร เช่นในกรณี ที่ข่าวสารนั้นมีความคลุมเครือมาก ผู้บริหารนิยมที่จะสื่อสารโดยใช้การโทรศัพท์ การพูดกันต่อหน้า เพราะจะสามารถสร้างให้เกิดความชัดเจนได้ เพราะสามารถซักถามประกอบความเข้าใจได้ สำหรับข่าวสารที่มีความชัดเจนนั้น ผู้บริหารจำนวนมากจะ ใช้การสื่อสารด้วยหนังสือ เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว ดังนั้น ข้อความที่ใช้จะต้องมีความชัดเจนเพราะจะทำให้ ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้โดยง่ายและปราศจากข้อสงสัย

๒. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร โดยผู้บริหารระดับสูงควร จะเห็นความสำคัญและมีความชำนาญในการรับรู้ และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสารประกอบกับควรมีการชี้แจงให้พนักงานเห็นความสำคัญของการสื่อสาร เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. การสื่อสารควรมีลักษณะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ดังนั้น การดำเนินนโยบาย แนวทางต่าง ๆ นั้นควรจะมีการชี้แจงให้พนักงานทราบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติเป็นไป

ในทิศทางเดียวกัน

๔. การสื่อสารควรมีลักษณะที่เป็นแบบสองทาง ( Two - way Communication ) คือผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารให้ผู้รับข่าวสารจากนั้นผู้รับข่าวสารก็จะทำหน้าที่เป็นผู้ที่ส่งข่าวสารย้อนกลับผู้ส่ง ข่าวสารซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจ เป็นการยืนยันว่าข้อมูลข่าวสารที่ผู้รับได้รับนั้นมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ส่งข่าวสาร

๕. การสื่อสารมีลักษณะที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีการบิดเบือนและคลุมเครือน้อย มีการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

๖. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของข่าวสาร และต้องเข้าใจบุคคลที่เป็นผู้รับข่าวสารก่อน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### ปัจจัยที่รบกวน ( noise ) การติดต่อสื่อสาร

เป็นปัจจัยที่มีผลทำให้การสื่อสารที่ผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร หรือ ผู้รับข่าวสารได้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้รับเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่รบกวนจะมี ดังนี้

- ความไม่ถูกต้องชัดเจน ในการรับข่าวสาร เนื่องมาจากผู้รับข่าวสารขาดความสนใจในข่าวสาร

- การถอดรหัสผิดพลาด เพราะความเข้าใจความหมายของข้อความข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวสารมาถึงผู้รับข่าวสารมีความบกพร่อง

- ความมือคติดต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ
- การเข้ารหัส ( encoding ) มีข้อผิดพลาดเนื่องจากการใช้สัญลักษณ์ที่ไม่ชัดเจน
- การที่มีเสียงรบกวน หรือ สภาพแวดล้อมที่ถูกจำกัด ซึ่งทำให้การสื่อสารนั้นเป็นไปอย่างมีข้อจำกัด
- การส่งข่าวสารมีการถูกขัดจังหวะ หรือมีการตัดตอน

### อุปสรรคของการสื่อสาร

อุปสรรคในการสื่อสารเป็นสิ่งที่ลดประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์การ ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญและสามารถลดอุปสรรคการสื่อสารลงได้ ก็จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จในการทำงาน อุปสรรคของการสื่อสารประกอบด้วย

๑. ระยะเวลา ในกรณีที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ห่างไกลกัน มีผลทำให้การสื่อสารในองค์การมีความยากลำบากในการสื่อสาร และอาจมีความคลาดเคลื่อน ขาดความชัดเจนได้

๒. การคลาดเคลื่อนของข่าวสาร การบิดเบือน เนื่องจากบุคคลบางคนมีแนวโน้มที่จะทำการตัดสินใจแปลข้อมูลข่าวสารที่ตนเองได้รับโดยถือตนเองเป็นหลัก ไม่มีการเปิดใจรับข้อมูลข่าวสาร การแปลข้อมูลข่าวสารที่ตนได้รับจะเป็นการพิจารณาจาก ทรรศนะ คุณค่า ภูมิหลังของตน มากกว่าที่จะแปลความหมายตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของข่าวสาร ซึ่งมีผล

ทำให้การสื่อสาร มีข้อจำกัดในการไหลของข่าวสาร เพราะผู้ฟังจะฟังข้อมูลเฉพาะที่ตนเองมีความสนใจ หรืออยากที่จะรับรู้เท่านั้น

๓. ความไว้วางใจ ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความไว้วางใจผู้บังคับบัญชาทำให้ปิดบังข้อมูลข่าวสารที่จะเสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบในการสื่อสารนั้น

๔. การเข้าพบได้ยาก ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยากลำบากที่จะเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรึกษาอภิปรายขอคำแนะนำที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชา ทำให้การตัดสินใจในเรื่องบางอย่างที่จำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีการตัดสินใจไปก่อน เพื่อให้การทำงานนั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้ไม่มีการหยุดชะงัก ซึ่งการตัดสินใจนั้น อาจจะไม่ตรงตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการตัดสินใจบางอย่าง ควรจะมีการปรึกษาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๕. คุณลักษณะส่วนตัวบางอย่างของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การสื่อสารมีอุปสรรค เกิดความขัดแย้งกันเป็นผลทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น

๖. การขาดความชัดเจน ในการมอบหมาย

งานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความคลุมเครือ แหว่งสงสัย

๗. ความผิดพลาดในการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละสถานการณ์

๘. การสื่อสารที่มีลักษณะที่ขาดทิศทาง โดยในเนื้อหานั้น จะประกอบด้วยข่าวสารที่แท้จริง และข่าวสารที่มีการซ่อนเร้น เป็นผลทำให้ในการพิจารณาข้อมูลข่าวสารนั้น จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าอะไรเป็นประเด็นที่แท้จริงของข่าวสารที่ผู้สื่อสารต้องการส่งให้ผู้รับข่าวสารทราบ

๙. ข้อมูลข่าวสารที่มีมากเกินไป เป็นผลทำให้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่มีการกระจัดกระจายยากแก่การค้นหา ดังนั้น การเก็บข้อมูลจะต้องมีการจัดระเบียบความสำคัญของข้อมูล เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่สนับสนุนและจำเป็นต่อการทำงาน

๑๐. การปฏิเสธที่จะรับฟัง ในการสื่อสารนั้น การสื่อสารสามารถหยุดชะงักได้หากผู้รับข่าวสารปฏิเสธที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น ซึ่งอาจจะเพราะคิดว่าตนเองอยู่ในฐานะที่เหนือกว่าบุคคลอื่น เช่น เป็นผู้บังคับบัญชาบุคคลที่ส่งข่าวสาร

๑๑. การสื่อสารที่มีช่องว่าง เนื่องจากในองค์การที่มีขนาดองค์กรใหญ่ประกอบด้วยคนและหน่วยงานจำนวนมาก เป็นผลทำให้เครือข่ายการสื่อสารมีลักษณะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีลักษณะที่มีแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอนไม่มีความยืดหยุ่น

๑๒. ข่าวสารมีการสูญหายในแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากตัวของผู้ส่งหรือผู้รับข่าวสาร

### การแก้ไขอุปสรรคของการสื่อสาร

๑. สมาชิกในองค์การควรจะมีความรู้ความเข้าใจในหลักของการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารสามารถบรรลุผลได้ เมื่อมีการนำมาปฏิบัติ

๒. ปัญหาการสื่อสารสามารถแก้ไขได้โดยง่ายเมื่อมีการใช้ภาษา ใช้คำพูดที่มีลักษณะตรงไปตรงมา เพราะจะทำให้การสื่อสารนั้นมีลักษณะที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือหรือสร้างความเข้าใจผิด

๓. ในการสื่อสารนั้นควรจะใช้การสื่อสารที่มีลักษณะสองทาง เพราะการสื่อสารทางเดียวที่มีลักษณะที่เป็นการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการออกคำสั่ง การส่งข่าวสาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับฟังเท่านั้น ไม่สามารถมีสิทธิมีเสียง ในการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือร้องทุกข์ได้

๔. มีการสื่อสารในลักษณะที่มีการย้อนกลับไปยังผู้ที่ส่งข่าวสาร ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสาร ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในการที่ผู้บังคับบัญชาส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยการสอบถามว่ามีความเข้าใจตามที่มีการสื่อสารหรือไม่ ถ้าเข้าใจไม่ตรง

กันผู้บังคับบัญชาก็สามารถชี้แจงอธิบายเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

๕. การใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีหลายช่องทางในการส่งข่าวสารและรับข่าวสาร เช่น เมื่อมีการส่งหนังสือไปแล้วก็ต้องมีการใช้โทรศัพท์ในการสอบถามเพื่อให้ได้รับความแน่ใจว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นได้มีการรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

๖. การสื่อสารที่มีการอธิบายซ้ำๆ ซึ่งจะเป็นการทำให้การรับรู้ข่าวสารมีความชัดเจนและสามารถสร้างความเข้าใจได้มากขึ้น

๗. มีการสร้างความเชื่อถือนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรยากาศในองค์การเป็นไปได้อย่างดี ผู้บังคับบัญชาไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการกดดันความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทน สามารถเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จึงจะทำให้สามารถปรับการสื่อสารให้มีความสอดคล้องตรงกันและทำให้บรรยากาศในการสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรคใดที่เป็นการปิดกั้นการสื่อสารระหว่างกันและยังเป็นการเพิ่มความเข้าใจ และความรู้สึกที่ดี ในการทำงานร่วมกันได้ เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความไว้วางใจ ขาดความเชื่อมั่น ขาดศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ส่งสารแล้ว การสื่อสารที่สื่อมากก็จะไม่เกิดสัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควรนัก

๘. มีการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการกำหนด

เป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติด้วยกัน เพื่อให้ การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การสื่อสารเป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจาก ผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยข้อมูลข่าวสารที่ส่งนั้น จะมีการผ่านกระบวนการทางการสื่อสาร เพื่อให้ ผู้รับมีความเข้าใจข่าวสารในทิศทางเดียวกันกับ ผู้ส่งข่าวสาร ในการส่งข้อมูลข่าวสารนั้นสามารถ ส่งได้สองรูปแบบทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารแบบสั่งการ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) การสื่อสารจาก ระดับเบื้องล่างไปยังผู้บริหารระดับสูง (Upward Communication) การสื่อสาร ในแนวราบ (Horizontal Communication) การสื่อสารแบบ ข้ามสายงาน (Diagonal Communication)

และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งในการสื่อสารเพื่อให้ สัมฤทธิ์ผลสมประสงค์นั้น จะต้องมีการลด หรือ กำจัดปัจจัยที่รบกวน (noise) หรือ เป็น อุปสรรคต่อการสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินการ สื่อสารนั้น เป็นไปอย่างราบเรียบ และบรรลุตาม วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารจะ ประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญคือผู้ส่ง ข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มี ความชำนาญ ในเรื่องที่ทำ การติดต่อสื่อสารเป็น อย่างดี สามารถถ่ายทอด โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับ ผู้รับข่าวสาร และผู้รับข่าวสารก็สามารถรับ ข้อมูลข่าวสารได้สอดคล้องตรงตาม ที่ผู้ส่งข่าวสาร ต้องการส่งข่าวสารนั้น จึงจะทำให้การสื่อสาร สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารได้ เป็นอย่างดี และนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดของ องค์กร

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ , ๒๕๔๒.  
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย , ๒๕๓๘.  
เสนาะ ดิยาว. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , ๒๕๔๑.  
เสนาะ ดิยาว. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , ๒๕๔๓.  
สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา , ๒๕๓๕.

### ๒. ภาษาอังกฤษ

Applewhite , Philip B. *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice - Hall, Inc ., 1965.



- Bacharach , S. B., and Aiken , M. **Communication in Administrative Bureaucracies**  
**Academy of Management Journal.** March , 1977.
- Bartol, Kathryn M. and David C. Martin – **Management**, 3 rd. New York ,1997.
- Bateman , Thomas S. and Scott A. Snell – **Management** , 4 th ed. Irwin Mc Graw – Hill  
 Company Inc . New York, 1999.
- Bavelas ,Alex and Barrett , Dermot . **An Experimental Approach Organization  
 Communication, Personnel .** March , 1951.
- Bovee, Courtland L. and others. **Management.** New York : McGraw–Hill, Inc.,1993.
- Carter , F. A., and Harwood , K..A. **On Definition of Communication** , The Journal of  
 Communication. November ,1953.
- Carvell, Fred J. **Human Relations in Business .** New York : MacMillan Publishing Co ., Inc  
 ., 1975.
- Daft, Richard L. **Management.** 3<sup>rd</sup> ed. Florida : The Dryden Press, 1993.
- Dess, Gregory G. and Alex Miller. **Strategic management.** Singapore : McGraw – Hill,  
 Inc.,1993.
- Donnelly, James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich **Fundamentals of management.**  
 6<sup>th</sup> ed Illinois : BPI Irwin Business Publication , Inc ., 1987.
- Dunham , R.B. **Organizational Behavior : People & Processes in Management .** Illinois :  
 Richard D. Irwin ,1984.
- Fischer , Frank E. **A New Look at Management Communication** , Personnel. Vol. 31, No.6,  
 May 1955.
- Gibson , J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. **Organizations Behavior** , Structure , Process .  
 4<sup>th</sup> ed. Texas: Business Publications, 1982.
- Goldhaber , G.M. **Organizational Communication .** Dubugue, Iowa : W.C. Brown Co.,  
 Publishers,1979.
- Griffin , Ricky W. – **Management** ,6<sup>th</sup> ed. Houghton Mifflin Company , Boston ,1999.
- Hackman , J.R., Lawler III, E.E. & Porter , L.W. 1977. **Perspective of Behavior in Organization.**  
 New York : McGraw – Hill.
- Hawkins , B. L., and Preston , P. **Managerial Communication.** Santa Monica , CA: Goodyear  
 Publishing ,1981.
- Hellriegel , Don and John W. Slocum. **Management.** 6<sup>th</sup> ed. USA : Addison – Wesley  
 Publishing Company, Inc., 1992.

- Hunt , G.T. **Communication Skills in the Organization** . Englewood Cliffs, New Jersey :Prentice- Hall, 1980.
- Knapp, M. **Nonverbal - Communication in Human Interaction** . New York : Holt , Rinehart, & Winston , 1972.
- Kreitner , Robert -**Management** . 7<sup>th</sup> ed. Houghton Mifflin Company , New York ,1998.
- Luthans , F., 1981. **Organizational Behavior** .3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw - Hill.
- Pace , Wayne R. **Organizational communication** . New York : Prentice - Hall Inc .,1983.
- Robbins , Stephen P. and Mary Coulter. **Management**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice - Hall Inc ., 1999.
- Schermerhorn , John . R. Jr. - **Management** , 6<sup>th</sup> ed, John Wily & Sons , Inc. New York,1999.
- Shannon , Claude E., and Weaver, W. **Mathematical Theory Communcation** . Urbana , III University of Illinois Press , 1949.
- Sigband , Norman B. **Communication for Management** . Glenview, III Scott , Foresman and Co.,1969.
- Simpson , Richard L. **Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations**, Am. Sc Quarterly. 1959.
- Starr, Martin K. **Production Management : systems and synthesis**. Englewood Cliffs . New Jersey : Prentice - Hall , Inc,1972.
- Staw, B.M. **Psychological Foundation of Organizational Behavior** 2<sup>nd</sup> ed. California : Scott, Foresman and Company,1983.
- Steers , R.M. Murray's Manifest Needs Theory. In R.M. Steers & L.W. Porter. **Motivation and Work Behavior**. New York : McGraw - Hill , 1987 .
- Thayer , Lee O. **Administrative Communication** . Homewood , III. Richard D . Irwin , 1961.
- Thompson , Arthur R. and A.J. Strickland. **Strategic management**. 4<sup>th</sup> ed. Illinois : Business publications , Inc ., 1987.
- Weihrich, Heinz and Harold Koontz.**Management: a global perspective**.10<sup>th</sup>ed. New York : McGraw - Hill, Inc.,1993.

.....



# ราชการพลเรือน จากวันวานจนวันนี้

ธานีินทร์ ลียาคาส\*

หากจะย้อนไปพิจารณาความเป็นมาของ ราชการพลเรือน คงต้องย้อนไปไกลถึงสมัยสุโขทัย แต่ถ้าจะหาจุดเริ่มต้นของการบริหารงานบุคคล ในราชการพลเรือนที่เป็นระบบจริงจัง และมี พัฒนาการมาจนถึงยุคปัจจุบัน ก็ต้องเริ่มที่ สมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๗ ซึ่งทรงตราพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ เป็นฉบับแรก ด้วยพระราชประสงค์ให้มีการวางระเบียบ เพื่อ เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการ เป็นอาชีพ ไม่ต้องกังวลแสวงหาประโยชน์ใน ทางอื่น และให้มีคณะกรรมการรักษาพระราช บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือ ก.ร.พ. เป็นผู้รักษาการและดำเนินการตามกฎหมาย

ก.ร.พ. เปลี่ยนมาเป็น ก.พ. หรือ คณะ กรรมการข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๖ ซึ่ง มีการเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่ง จาก ระบบชั้นยศมาเป็นระบบจำแนกตำแหน่ง ด้วย การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่มีไม่มากนักที่จะราบรื่น

ลงตัว ไร้ปัญหา ระบบจำแนกตำแหน่งในตอนนั้น ก็เช่นกัน ต้องเผชิญกับการปรุงแต่งแก้ไข และ ในที่สุดยกเลิกตามนโยบายรัฐบาลและสถานการณ์ แต่ละขณะ

การปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่ง ซึ่ง อาจจะเรียกว่าเป็นการปฏิรูประบบราชการก็ว่าได้ เกิดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๐๗ จากข้อเสนอแนะ ของคณะสำรวจเศรษฐกิจของธนาคารโลก และ องค์การบริหารความร่วมมือระหว่างประเทศ แห่งสหรัฐอเมริกา ให้มีการปรับปรุงแก้ไข การบริหารงานบุคคลบางเรื่อง นอกจากนั้น ระยะเดียวกันได้มีการแยกตัวของข้าราชการ พลเรือนบางประเภทออกไปสังกัดองค์กรกลาง ของตนเอง เช่น ข้าราชการอัยการ ข้าราชการ พลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งส่งผลต่อเอกภาพ ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

รัฐบาลให้ความเห็นชอบกับข้อเสนอแนะ และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุง ระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้น ข้อเสนอที่สำคัญ ของคณะกรรมการ คือ ให้นำวิธีการจำแนก

\*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘ ๖ กลุ่มช่วยอำนวยการ สำนักงาน ก.พ.

ตำแหน่งมาใช้โดยยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ของตำแหน่งเป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล  
ด้านต่าง ๆ เริ่มทดลองใช้ในสำนักงาน ก.พ. เมื่อปี  
พ.ศ. ๒๕๑๔ และในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้มี  
การตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือนชั้นใหม่ อันถือเป็นจุดเปลี่ยนแปลง  
ครั้งใหญ่ ซึ่งได้แก่

- ◆ กำหนดให้ข้าราชการพลเรือน มี ๖  
ประเภท

- ◆ ใช้วิธีการจำแนกตำแหน่งแทน  
ระบบชั้นยศ

- ◆ แยกบทบาท อำนาจหน้าที่ระหว่าง  
ข้าราชการการเมือง และข้าราชการประจำ

- ◆ ให้การสอบบรรจุเข้ารับราชการเป็น  
การสอบแข่งขัน

- ◆ ปรับปรุงบัญชีเงินเดือน โดย  
กำหนดบัญชีไว้ล่วงหน้า ๓ บัญชี

- ◆ สร้างหลักการสับเปลี่ยนหมุนเวียน  
นักบริหาร

ผลกระทบเกิดขึ้นมากมาย แม้จะได้เตรียม  
การอย่างรัดกุม แต่ ก.พ. ยังต้องแก้ปัญหาที่  
ตามมาเป็นระลอก จากหลาย ๆ ด้านและในที่สุด  
ก็ผ่านพ้นช่วงของความผันผวนมาได้

ในสภาวะที่ระบบราชการไม่ใหญ่โตจำนวน  
ข้าราชการไม่มากมาย บทบาทของ ก.พ. ได้เน้นที่  
การวางหลักเกณฑ์ กฎระเบียบเป็นหลัก ติดตาม  
ตรวจสอบ ทักท้วง และสั่งยกเลิกเมื่อไม่เป็นไป  
ตามนั้น เป็นบทบาทหน้าที่ในลักษณะการจัดระบบ  
สร้างมาตรฐานและมุ่งให้เป็นหลักประกันในเรื่อง  
ความเป็นธรรม

แต่เมื่อสังคมพัฒนาขึ้น ภาคราชการขยาย

ใหญ่โต การรวมศูนย์อำนาจการบริหารงาน  
บุคคลไว้ที่องค์กรกลางกลายเป็นอุปสรรคให้เกิด  
ความล่าช้าและดูแลไม่ทั่วถึง ประกอบกับส่วน  
ราชการต่าง ๆ มีความพร้อมมากขึ้น แนวปฏิบัติ  
ในยุคหลัง ๆ จึงเป็นการมอบอำนาจและกระจาย  
อำนาจในหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการ  
สรรหา การกำหนดตำแหน่ง หรือ การดำเนินการ  
ทางวินัย

บทบาทของ ก.พ. เปลี่ยนไปเป็นที่เล็ง  
ของกระทรวง ทบวง กรม มากกว่า จะเป็น  
ผู้ควบคุม อย่างแต่ก่อน การเน้นปรัชญาการ  
ทำราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนทำ  
ให้มีการแก้ไขกฎ ระเบียบ เพื่อประกันว่าการให้  
บริการของรัฐ จะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วโปร่งใส  
และเหมาะสม

ในภาพรวม นโยบายการปรับระบบราชการ  
ในยุคหลังมุ่งที่ความกะทัดรัด แต่มีประสิทธิภาพ  
มาตรการที่ตามมาจึงมีตั้งแต่

- ◆ การชะลอการเพิ่มส่วนราชการ  
และข้าราชการ

- ◆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
อย่างจริงจัง เพื่อขจัดคนด้อยคุณภาพออกไป

- ◆ การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็น  
ระบบ และต่อเนื่อง

- ◆ การออกมาตรการจูงใจ ในการรับ  
ราชการ โดยปรับการกำหนดตำแหน่ง และ  
ค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับภาคเอกชน  
ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการออกจากราชการ  
โดยสมัครใจ

- ◆ การปรับสถานะหน่วยงานของรัฐ

ให้เป็นองค์กรอิสระที่ไม่ใช้งบประมาณแผ่นดิน จนถึงการกระจายงานให้ภาคเอกชนรับผิดชอบ แทน

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และการเมือง ที่มีเสถียรภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้มีการดำเนินโครงการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจังและเต็มรูปแบบ โดยเน้นที่

- ◆ การปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง ของส่วนราชการ และวิธีการบริหารงาน
- ◆ การปรับระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุ
- ◆ การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล
- ◆ การปรับระบบกฎหมาย
- ◆ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และ ค่านิยม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในระบบราชการพลเรือน และในส่วนของสำนักงาน ก.พ. มีการโอนบุคลากรและภารกิจที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างระบบราชการ และระบบบุคลากรในภาพรวม ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนัก

นายกรัฐมนตรี แต่ไม่มีฐานะเป็นกรม โดยขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

ภารกิจของสำนักงาน ก.พ. ที่รับผิดชอบต่อไป คือ การพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวกับระบบราชการพลเรือน ซึ่งเน้นความสำคัญของการจัดวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพิทักษ์ระบบคุณธรรม การปรับเปลี่ยนในระบบราชการพลเรือน มีอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีวิทยาการและในสภาวะปัจจุบันที่การปฏิบัติราชการจะต้องเป็นไปภายใต้ข้อจำกัดอย่างมาก รวมทั้งในสภาวะที่ภาคราชการต้องแข่งขัน ในการดึงดูดคนดีมีความสามารถเข้ามาในระบบ ภารกิจที่จะต้องสร้างความเข้มแข็ง สร้างประสิทธิภาพในภาคราชการยังเป็นภารกิจที่หนักหน่วง และ ทำทนาย

สำนักงาน ก.พ. ตระหนัก ในความรับผิดชอบ ในฐานะองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจะยังคงมุ่งมั่นประสานพลังจากฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ระบบราชการพลเรือนยังสามารถเป็นที่พึงของประชาชนเป็นหลักให้ข้าราชการยึดมั่นเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายการเมืองเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเกื้อหนุนการทำงานของภาคเอกชน และเป็นแกนที่จะร่วมกับทุกฝ่ายนำพาประเทศสู่การแข่งขัน ในเวทีโลก และเผชิญหน้ากับการท้าทายแห่งทศวรรษ

# โยนิโสมนสิการ:

## คิดแบบปลุกเร้าคุณธรรม (๘) ๒๒ ก ก ก ๒

ศ. วิเศษ เสฐียรพงษ์ วรชณุป\*



วันนี้ขอพูดถึงวิธีคิดอีกแบบหนึ่ง ตามศัพท์ทางศาสนาว่า คิดแบบปลุกเร้าคุณธรรม ความจริงคำเดิมของท่านคือ “อุปปาทมนสิการ” หรือ “อุปปาทกมนสิการ” แปลตามตัวอักษรว่า

“คิดให้เกิดการกระทำ” นักวิชาการสมัยใหม่แปลว่า “คิดสร้างสรรค์”

แปลอย่างนี้ยังไม่ครอบคลุมนัก ถ้าจะให้ครอบคลุมน่าจะแปลว่าคิดให้เกิดการกระทำใน

\*ราชบัณฑิต

ทางดี หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งที่ดี ที่ต้อง “ตีกรอบ” ไว้แบบนี้กลัวว่าจะนำไปสู่การกระทำในทางไม่ดี หรือสร้างสิ่งไม่ดี

คนที่คิดทำระเบิดปรมาณู ก็เป็นคน คิดค้น คิดสร้างสรรค์ คิดทดลองวิธีการต่าง ๆ หลายวิธีกว่าจะสร้างมาเป็นระเบิดปรมาณูได้ คนที่คิดทำระเบิดปรมาณูขึ้นมาได้ใคร ๆ ก็ยอมรับว่าแก คิดให้เกิดการกระทำหรือคิดสร้างสรรค์

ทางโลกอาจถือว่าเป็นเรื่องดี เป็นความสำเร็จยิ่งใหญ่คนที่คิดได้รับยกย่องว่าเป็นคนเด่น คนดังของโลกด้วยซ้ำ ชื่อนายอะโรสละ นายอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ หรืออะไรทำนองนี้จำไม่ถนัด ถ้าจำผิด ก็ขอ “อำไพอ” ด้วย ผมมันเป็นคน “คลำ” แต่ พระไตรปิฎก เรื่องอื่นไม่ค่อยได้คลำ

แต่ในทางพระพุทธศาสนา คิดอย่างนี้ ยังไม่นับว่าเป็นการคิดสร้างสรรค์หรือการคิด ให้เกิดการกระทำ เพราะการกระทำนั้น เป็นไป เพื่อการทำลายผู้อื่น เผลอ ๆ ท่านประณามว่า เป็นบาปอกุศลเสียอีกด้วย จะบอกให้

ท่านเจ้าคุณพระธรรมปิฎก ได้ให้คำ จำกัดความวิธีคิดแบบนี้ พร้อมทั้งอธิบายประกอบ ไว้ชัดเจนดี ผมขออนุญาตคัดลอกมาให้อ่านก่อน เพื่อความสบายใจ (สบายใจผมซิคะรับ ไม่ต้องคิด ให้เปลืองสมอง ลอกผู้รู้ท่านมา แต่ยังไง ๆ ก็บอกว่า “ลอกมา” ไม่บังอาจโกหกกว่า ข้าคิดขึ้นเองดอก)

“วิธีคิดแบบอุบายปลุกเร้าคุณธรรม” อาจเรียกง่าย ๆ ว่าวิธีคิดแบบเร้ากุศลหรือเร้า คุณธรรมหรือวิธีคิดแบบกุศलगานา เป็นวิธีคิด

ในแนวสกัดกันหรือบรรเทา และขัดเกลาตัดหญ้า จึงจัดได้ว่าเป็นข้อปฏิบัติระดับต้น ๆ สำหรับ ส่งเสริมความเจริญงอกงามแห่งกุศลธรรมและ สร้างเสริมสัมมาทิฐิที่เป็นโลกียะ

หลักการทั่วไปของวิธีคิดแบบนี้มีอยู่ ว่าประสบการณ์ คือ สิ่งที่ได้ประสบหรือได้รับรู้ อย่างเดียวกัน บุคคลผู้ประสบหรือรับรู้ต่างกันอาจ มองเห็นและคิดนึกปรุงแต่งไปคนละอย่างสุดแต่ โครงสร้างของจิตใจ หรือแนวทางความเคยชิน ต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องปรุงของจิต คือสังขารที่ผู้ นั้น ได้สั่งสมไว้ หรือสุดแต่การทำใจในขณะนั้น ๆ

ของอย่างเดียวกัน หรืออาการกิริยา เดียวกัน คนหนึ่งมองเห็นแล้วคิดปรุงแต่งไป ในทางดีงามเป็นประโยชน์เป็นกุศล แต่อีกคน หนึ่งเห็นแล้วคิดปรุงแต่งไปในทางไม่ดีไม่งาม เป็นโทษเป็นอกุศล แม้แต่บุคคลเดียวกันมอง เห็นของอย่างเดียวกัน หรือประสบอารมณ์ อย่างเดียวกัน แต่ต่างขณะต่างเวลาอาจคิดเห็น ปรุงแต่งต่างออกไป ครั้งละอย่างคราวหนึ่งร้าย คราวหนึ่งดี ทั้งนี้ โดยเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้ว

การทำใจที่ช่วยตั้งต้นและชักนำความ คิดให้เดินไปในทางที่ดีงาม และเป็นประโยชน์ เรียกว่าเป็นวิธีคิดแบบอุบายปลุกเร้าคุณธรรม หรือโยนิโสมนสิการ แบบเร้ากุศลในที่นี้ โยนิโส มนสิการแบบเร้ากุศลนี้ มีความสำคัญทั้งในแง่ ที่ทำให้เกิดความคิด และการกระทำที่ดีงาม เป็น ประโยชน์ในขณะนั้น ๆ และในแง่ที่ช่วยแก้ไข นิสัยความเคยชินร้าย ๆ ของจิตที่ได้สั่งสมไว้

แต่เดิม พร้อมกับสร้างนิสัยความเคยชินใหม่ ๆ ที่ตั้งงามให้แก่จิตใจไปในเวลาเดียวกันด้วย ในทางตรงข้ามหากปราศจากอุปายแก้ไขเช่นนี้ ความคิดและการกระทำของบุคคลก็จะถูกชักนำให้เดินไปตามแรงชักจูงของความเคยชินอย่างนั้นให้มีกำลังแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยไป

ตัวอย่างง่าย ๆ อย่างหนึ่งที่มีในคัมภีร์ คือการคิดถึงความตาย ถ้ามีโยนิโสมนสิการ คือ ทำใจหรือคิดไม่ถูกวิธี อกุศลธรรมก็จะเกิดขึ้น เช่น คิดถึงความตายแล้วสลดหดหู่ เกิดความเศร้า ความเหี่ยวแห้งใจบ้าง เกิดหวาดหวั่น กลัว หวาดเสียวใจบ้าง ตลอดจนเกิดความดีใจเมื่อนึกถึงความตายของคนทีเกลียดชังบ้าง เป็นต้น

แต่ถ้ามีโยนิโสมนสิการ คือ ทำใจหรือคิดให้ถูกวิธีก็จะเกิดกุศลธรรม คือ เกิดความรู้สึกตื่นตัวเราใจไม่ประมาทเร่งชวนชวยปฏิบัติกิจหน้าที่ ทำสิ่งดีงามเป็นประโยชน์ ประพฤติปฏิบัติธรรม ตลอดจนรู้เท่าทันความจริงที่เป็นคติธรรมดาของสังขาร ท่านกล่าวว่า การคิดถึง ความตายอย่างถูกวิธี จะประกอบด้วยสติ (ความกำหนดใจได้หรือมีใจอยู่กับตัวระลึกรู้ถึงสิ่งที่พึงเกี่ยวข้องจัดทำ) สังเวช (ความรู้สึกเราใจ ได้คิดและสำนึกที่จะเร่งรีบทำการ) และฉาน (ความรู้เท่าทันธรรมดา หรือรู้ตามเป็นจริง) นอกจากนั้น ท่านได้แนะนำอุปายแห่งโยนิโสมนสิการ เกี่ยวกับความตายไว้หลายอย่าง

แม้ในพระไตรปิฎก ก็มีตัวอย่างง่าย ๆ ที่พระพุทธเจ้าตรัสถึงบ่อย ๆ คือ เหตุปรารภ

หรือเรื่องราวกรณีอย่างเดียวกัน คิดมองไปอย่างหนึ่งทำให้เกียจคร้าน คิดมองไปอีกอย่างหนึ่งทำให้เกิดความเพียรพยายาม (ดังความในพระสูตร) เช่น

๑. ภิกษุมิงานที่จะต้องทำ เธอมีความคิดอย่างนี้ว่า เรามิงานที่จักต้องทำ เมื่อเราทำงานร่างกายก็จะเหน็ดเหนื่อย อย่างกระนั้นเลย เรานอน (เอาแรง) เสียก่อนเถิด คิดดังนี้แล้ว เธอก็นอนเสียไม่เริ่มระดมความเพียร เพื่อบรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ เพื่อเข้าถึงธรรมที่ยังไม่เข้าถึง เพื่อประจักษ์แจ้งธรรมที่ยังไม่ประจักษ์แจ้ง...

๒. อีกประการหนึ่งภิกษุทำงานเสร็จแล้ว เธอมีความคิดอย่างนี้ว่า เราได้ทำงานเสร็จแล้ว เมื่อเราทำงานร่างกายก็เหน็ดเหนื่อยแล้ว อย่างกระนั้นเลยเราจะนอน (พัก) ละ คิดดังนี้ แล้วเธอก็นอนเสีย...

กรณีเดียวกันทั้งหมดนี้ คิดอีกอย่างหนึ่ง กลับทำให้เริ่มระดมความเพียร ท่านเรียกว่า เรื่องที่จะเริ่มระดมเพียร เช่น

๑. (กรณีที่จะต้องทำงาน) ...ภิกษุคิดว่า เรามิงานที่จะต้องทำ และขณะเมื่อเราทำงาน การมนสิการคำสอนของพระพุทธะทั้งหลายก็จะทำไม่ได้ง่าย อย่างกระนั้นเลย เราเริ่มระดมความเพียรเสียก่อนเถิด เพื่อจะได้บรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ เพื่อเข้าถึงธรรมที่ยังไม่เข้าถึงเพื่อประจักษ์แจ้งธรรมที่ยังไม่ประจักษ์แจ้ง คิดดังนี้แล้ว ภิกษุนั้นจึงเริ่มระดมความเพียร...

๒. (กรณีที่ทำงานเสร็จแล้ว) ...ภิกษุคิด



ว่า เราได้ทำงานเสร็จแล้วขณะที่ทำงานเรามีได้  
สามารถมนสิการคำสอนของพระพุทธะทั้งหลาย  
อย่างกระนั้นเลยเราเริ่มระดมความเพียรเกิด...

เรื่องเดียวกัน ถ้าคิดแบบไม่สร้างสรรค์  
กับคิดแบบสร้างสรรค์ ผลจากการคิดจะออกมา  
ไม่เหมือนกัน ดังตัวอย่างข้างต้น “เรื่องงาน”  
คนหนึ่งคิดว่าถ้าทำงาน ร่างกายก็จะเหน็ดเหนื่อย  
สู้นอนพักผ่อนดีกว่า สบายดี ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อย

ผลก็คือกลายเป็นคนขี้เกียจ ผัดวัน  
ประกันพรุ่ง “เข้าเอน เพลนอน เย็นพักผ่อน  
ค่ำจำวัด” อะไรทำนองนั้น

อีกคนคิดว่าเรามีงานต้องทำ การทำงาน  
ทำให้เราได้ปิติชื่นชมเมื่องานเสร็จ แถมยังได้รับ  
ค่าตอบแทนจากน้ำพักน้ำแรงอันบริสุทธิ์มาเลี้ยง  
ตนและครอบครัวอีก และงานของเราถ้าทำได้  
อย่างดีก็จะเป็นเกียรติยศแก่วงศ์ตระกูล และ  
อำนวยประโยชน์แก่คนทั่วไป ด้วยคนเราไม่มีค่า  
ถ้าไม่สร้างผลงานที่ดีฝากไว้ อีกไม่กี่ปี เราก็จะ  
ลาโลกแล้ว เกิดมาทั้งที่ต้องทำดีฝากไว้ ถ้าคิด  
เช่นนี้ จะไม่มีวันเป็นคนเฉื่อยและไม่เอาไหน  
แน่นอน

“ความคิดคนเรานี้สำคัญ เราจะเป็น  
อย่างไร เป็นผลมาจากที่เราคิดอะไรมาก่อน”

อย่าคิดว่านี่คือคำพูดของฝรั่ง ผมถอด



มาจากพระพุทธวณะบาลีว่า “มโนปุพพังคมา  
ธัมมา มโนเสฏฐา มโนมยา” ต่างหาก

“ความตาย” ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้  
คนคิดในแง่มุมแตกต่างกัน มีพฤติกรรมแตกต่าง  
กันไปด้วย

คนหนึ่งคิดว่า เกิดมาแล้วต้องตาย  
ชีวิตไม่แน่นอนแล้ว เราจะชวนชวายเป็นทำไม  
ทำก็ตาย ไม่ทำก็ตาย ไม่ทำอะไรเลยดีกว่า

แต่อีกคนไม่คิดอย่างนั้น ไหน ๆ ก็  
ต้องตายแล้วอายุสั้นเหลือเกิน ขณะที่เรายังมี  
ลมหายใจอยู่เราต้องพยายามชวนชวายเป็นความดี  
ไว้มาก ๆ

เห็นแล้วใช่ไหมครับ วิธีคิดแบบปลุก  
เร้าคุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็น พระพุทธเจ้าตรัสย้ำ  
ให้พุทธศาสนิกฝึกคิดแบบนี้ให้มากและคิด  
บ่อย ๆ จะได้มีส่วนช่วยสร้างสรรค์จรโลงสังคม



# คำวินิจฉัยศาลปกครอง

## กรณีผู้บังคับบัญชาไม่ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ศิริ มีแสงสกุล\*

การฟ้องคดีต่อศาลปกครองในคดีพิพาทเกี่ยวกับการที่หน่วยงานทางปกครอง<sup>๑</sup> หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ<sup>๒</sup> ละเลยต่อหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องปฏิบัติ หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวล่าช้าเกินสมควร ผู้มีสิทธิฟ้องคดีต้องเป็นผู้ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหาย หรืออาจจะเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ (เป็นผู้มีส่วนได้เสียหรือประโยชน์เกี่ยวข้อง) จากการละเลยหรือล่าช้าดังกล่าว และมีความประสงค์ให้ศาลปกครองมีคำสั่งให้หัวหน้าหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามหน้าที่ภายในเวลาที่ศาลปกครองกำหนด

อย่างไรก็ดี การที่หน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าในบางกรณี อาจมิได้มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของราษฎร ราษฎรก็ไม่มีสิทธินำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครอง ส่วนความเดือดร้อนหรือเสียหายในทางแพ่งหรือการกระทำที่เป็นความผิดในทางอาญา ราษฎรก็ต้องดำเนินคดีต่อศาลยุติธรรมที่มีเขตอำนาจแล้วแต่กรณี

กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการ

\*พนักงานคดีปกครอง ๖ ว สำนักส่งเสริมงานคดีปกครอง สำนักงานศาลปกครอง

<sup>๑</sup>“หน่วยงานทางปกครอง” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจที่ตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจทางปกครองหรือให้ดำเนินกิจการทางปกครอง

(บทนิยามมาตรา ๓ แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. ๒๕๔๒)

<sup>๒</sup>“เจ้าหน้าที่ของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง คณะบุคคล หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางปกครอง
- (๒) คณะกรรมการวินิจฉัยข้อพิพาท คณะกรรมการ หรือบุคคลซึ่งกฎหมายให้อำนาจในการออกกฎ คำสั่ง หรือมติใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อบุคคล และ
- (๓) บุคคลที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือในกำกับดูแลของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐตาม (๑) หรือ (๒)

(บทนิยามมาตรา ๓ แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. ๒๕๔๒)

ทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งถูกกล่าวหา (โดยมีมูล) ว่ากระทำผิดวินัยหากผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริต ถือว่า ผู้บังคับบัญชานั้นกระทำผิดวินัยและอาจถูกดำเนินการทางวินัยโดยผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปแล้วแต่กรณีได้<sup>๓</sup> การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการจึงเป็นเรื่องภายในฝ่ายบริหารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และมีการควบคุมตรวจสอบโดยระบบลำดับชั้นบังคับบัญชา (hierarchy) ราษฎรผู้กล่าวหาหรือผู้ร้องเรียนต่อทางราชการว่าข้าราชการกระทำผิดวินัย จึงไม่มีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครองกรณีทางราชการละเลยไม่ดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการหรือดำเนินการดังกล่าวล่าช้า ดังแนวคำวินิจฉัยศาลปกครองสูงสุดต่อไปนี้

### ข้อเท็จจริง

ผู้ฟ้องคดีเป็นผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษาฟ้องว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาข่มขู่ทำให้บุตรของผู้ฟ้องคดีหวาดกลัวจนไม่กล้าไปโรงเรียน และยังมีพฤติกรรมเรียกเก็บเงินค่ากิจกรรมการเรียนการสอนด้วยวิธีที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งผู้ฟ้องคดีได้มีหนังสือลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ ร้องเรียนไปยังสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติขอให้ตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อลงโทษทางวินัยแก่ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา แต่จนถึงขณะยื่นฟ้องคดีต่อศาลปกครอง (วันที่ ๙ เมษายน ๒๕๔๔) ผู้ฟ้องคดียังไม่ได้รับทราบผลการพิจารณาเรื่องร้องเรียนดังกล่าวแต่อย่างใด ผู้ฟ้องคดีจึงขอให้ศาลปกครองสั่งให้เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติดำเนินการในเรื่องร้องเรียนของผู้ฟ้องคดีโดยเร็ว

### คำวินิจฉัย

ศาลปกครองเห็นว่า การที่เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียนของผู้ฟ้องคดี เพื่อลงโทษทางวินัยแก่ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาหรือไม่ นั้น มิได้มีผลเป็นการเยียวยาทุกข์ให้แก่ผู้ฟ้องคดีโดยตรง และการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ ก็เป็นเรื่องระหว่างรัฐกับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ดุลพินิจดำเนินการตามที่เห็นสมควร ศาลปกครองไม่อาจก้าวล่วงเข้าไปในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร โดยมีคำพิพากษาให้เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาได้ ผู้ฟ้องคดีจึงไม่มีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครอง<sup>๔</sup>

<sup>๓</sup> มาตรา ๙๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

<sup>๔</sup> คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ ๑๕๑/๒๕๔๔ (วินิจฉัยโดยมติที่ประชุมใหญ่ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด)

# อะไร ที่ไหน เมื่อไร



เกษตรและสหกรณ์ นับเป็นกระทรวงที่ ๑๐ ที่คณะของรองนายกรัฐมนตรีได้เดินทางไปเยี่ยมเพื่อรับฟังและแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน

นายปรีชา วัชรากัย รองเลขาธิการ ก.พ. เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมกลุ่มอภิปราย (กลุ่มที่ ๑) เรื่อง “การศึกษาผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของข้าราชการจากการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและจัดส่วนราชการใหม่” เพื่อรับทราบปัญหาและร่วมกันหาแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างข้าราชการ ตลอดจนปรับปรุงการประสานงานทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม จำนวน ๑๓ กรม ณ สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๔๖



เมื่อวันอังคารที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๔๖ นายบุญปลุก ชายเกตู เลขาธิการ ก.พ. นำคณะนักเรียนทุนเล่าเรียนหลวงและทุนรัฐบาล จำนวน ๑๗๘ คน เข้าพบและรับโอวาทจาก พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ก่อนเดินทางไปศึกษาต่อต่างประเทศ ณ ดิกบัญญัติการ ทำเนียบรัฐบาล ในการนี้ นายกรัฐมนตรีได้เน้นย้ำให้นักเรียนทุกคนหาประสบการณ์ที่ดี ด้วยการเรียนรู้ชีวิตที่สร้างสรรค์ และเรียนรู้ให้เข้าใจทั้งชีวิตและวิชาการ



นายบุญปลุก ชายเกตู เลขาธิการ ก.พ. แดลงข่าวและมอบสื่อโครงการ “ยุวชนใสสะอาด” ณ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมี คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา รักษาการแทน



ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมแถลงข่าวและรับมอบคู่มือแนวประพฤติปฏิบัติที่ดีและบัตรพกพา เพื่อนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษากว่า ๑๐,๒๕๓ แห่งทั่วประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นอนาคตของชาติต่อไป ณ ห้องประชุมกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๖



พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุมคณะหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวง ประจำเดือน มิถุนายน ๒๕๔๖ ณ กระทรวงพาณิชย์ ใน ประเด็น “พาณิชย์เชื่อมโยงเศรษฐกิจ ฐานรากสู่การค้าโลก” โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นแกนกลางในการจัดประชุม เมื่อวันจันทร์ ที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๖

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดแสดงผลการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ภายใต้หัวข้อ “รวมพลังสร้างราชการ: ธรรมชาติคือชีวิต” ระหว่างวันจันทร์ที่ ๗ ถึง วันพฤหัสบดีที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๔๖ ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี ทั้งนี้ ได้รับเกียรติจากนายประพัฒน์ ปัญญาชาติรักษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นประธานเปิดงาน พร้อม เยี่ยมชมนิทรรศการและกิจกรรมในงาน โดยมีนายบุญปลุก ขายเกตุ เลขาธิการ ก.พ. นายปลอดประสพ สุรัสวดี ปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ ผู้บริหารของทั้งสองหน่วยงานให้การต้อนรับ



นายปรีชา วัชรากัย รองเลขาธิการ ก.พ. ในฐานะ ประธานคณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักงาน ก.พ. จำกัด นางศรีพนม บุนนาค ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. เทร็ดญิก ว่าที่ ร.ต. วินัย ชาคริยานุโยค ผู้จัดการสหกรณ์ฯ พร้อมด้วยคณะกรรมการฯ ร่วมใน พิธีเซ็นสัญญาให้เงินกู้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูขอนแก่น จำนวน ๓๐ ล้านบาท ณ สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันศุกร์ที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๔๖



นายวิทยา เวชชาชีวะ ประธานองค์การสหสากล  
วิทยาลัยประจำประเทศไทย หรือ United World Colleges  
(UWC) เป็นประธานในพิธีมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียนผู้ได้รับการคัดเลือกไปศึกษา ณ วิทยาลัยใน  
เครือ UWC ในต่างประเทศ ประจำปี ๒๕๕๖ จำนวน  
๔ คน และนักเรียนผู้ได้รับทุนประจำปี ๒๕๕๕ เพื่อไป  
ศึกษาต่อปีที่ ๒ จำนวน ๕ คน ณ สถาบันพัฒนา  
ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี  
เมื่อวันจันทร์ที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖

ฯพณฯ อานันท์ กรีวิเชียร องคมนตรี เป็นประธานใน  
พิธีเปิด พร้อมกล่าวปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “ การป้องกันทุจริต  
กับมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม” ในการสัมมนา  
เรื่องมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม : แนวทางสู่การ  
ปฏิบัติราชการใสสะอาด โดยมีข้าราชการจากส่วนราชการต่างๆ  
เข้าร่วมรับฟังกว่า ๒๐๐ คน ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี เมื่อวันจันทร์ที่ ๒๑ กรกฎาคม  
๒๕๕๖



พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุมคณะหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวง ประจำ  
เดือนกรกฎาคม ๒๕๕๖ ณ กระทรวงยุติธรรม ในประเด็น “สร้างความเป็นธรรมสู่รากหญ้าด้วยกระบวนการยุติธรรมใหม่”  
โดยมีสำนักงาน ก.พ เป็นแกนกลางในการจัดประชุม เมื่อวันพุธที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖



มูม

# “เพื่อนบุคลากร”

ส.ต.ป.\*

**พบ...กันอีกแล้วสำหรับการ “เล่าสู่กันฟัง” ฉบับนี้ เราก็ได้สรรหาสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรการเจ้าหน้าที่ หรือเป็นความรู้แก่ข้าราชการทั่วไป...**

โดยเราจะนำเสนอแบบรวมเด็ดเกร็ดความรู้...มาให้อ่าน ซึ่งเรื่องแรก ก็คงหนีไม่พ้นเรื่อง...การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ แต่จะเป็นเรื่องอะไร มาติดตามอ่านกัน...

๑ เรื่องมีอยู่ว่า... ตอนนีหลังจากมีการประกาศใช้กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. ๒๕๕๕ ไปแล้ว โดยเฉพาะข้อ ๒๘ (๑) ของกฎกระทรวงฉบับดังกล่าว ที่กำหนดให้อำนาจในการบรรจุและแต่งตั้งของปลัดกระทรวงไม่เป็นอำนาจของรองปลัดกระทรวงผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจซึ่งหลายคนคงสงสัยว่า “อำนาจในการบรรจุและแต่งตั้งนี้หมายรวมถึงอำนาจในการให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้ง

ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๘ ด้วยใช่หรือไม่?

ใช่... เนื่องจาก มาตรา ๕๒ (๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดให้การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๘ จะดำเนินการได้ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงแล้ว ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๒๑ วรรค ๕ ที่บัญญัติไว้ว่า.....ในกรณีที่กระทรวงใดมีการจัดกลุ่มภารกิจจะให้มี

\*สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.



ลับเปลี่ยนหน้าที่ย้าย หรือโอนตาม ว ๗/๒๕๕๐ นี้ จึงขอทำความเข้าใจเพิ่มเติมอีกสักกนิด...

กล่าวคือ ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในเรื่องดังกล่าวไว้ตาม ว๗/๒๕๕๐ โดยกำหนดว่าตำแหน่งที่มีลักษณะบริหาร หมายถึง ตำแหน่งในสายงานบริหารซึ่งมีชื่อตำแหน่งว่า นักบริหาร ๙ และนักบริหาร ๑๐ ทุกตำแหน่ง และหมายความรวมถึงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการ จังหวัด (นักปกครอง ๙) และตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด (นักปกครอง ๑๐) ทุกตำแหน่ง ด้วย...

อย่างไรก็ดี การย้ายข้าราชการตำแหน่งอื่น ๆ รวมทั้งตำแหน่งที่มีลักษณะบริหาร ผู้มีอำนาจสั่งย้ายอาจพิจารณาดำเนินการได้ โดยยึดเหตุผล และความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ เป็นหลัก โดยจะให้ มีคณะกรรมการช่วยเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งหรือจะหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการที่จะย้าย หรือจะดำเนินการโดยวิธีอื่นตามที่เห็นสมควรเพื่อให้การย้ายเป็นไปอย่างเหมาะสมก็ได้ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.

ที่ ว ๙/๒๕๓๕ ...

ท้ายสุด.....สุด แล้วในฉบับนี้ ก็ขอบอกกล่าวกันสักหน่อย...

ในเรื่องการประเมินบุคคลและผลงาน เพื่อเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นว่า ในกรณีที่ผู้ขอรับการประเมินฯ ได้ส่งแบบคำขอประเมินบุคคล และผลงานทางวิชาการแล้ว คณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติและประเมินผลงานของบุคคลของส่วนราชการ ได้พิจารณาแล้ว มีมติ.....ไม่ผ่านการประเมิน.. นั้น

ตามหลักการประเมินบุคคลและผลงานตาม ว ๑๖/๒๕๓๘ กำหนดให้ผลงานที่คณะกรรมการประเมินมีมติไม่ผ่านการประเมินแล้ว จะไม่สามารถนำแบบประเมินบุคคลและผลงานทั้งชุดมายื่นเพื่อขอรับการประเมินใหม่ได้ กล่าวคือ..... หากประสงค์จะยื่นคำขอเพื่อขอรับการประเมินใหม่อีกครั้ง ก็จะต้องจัดทำแบบประเมินบุคคลและผลงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการใหม่ โดยไม่อาจนำคำขอประเมินบุคคลและผลงานเดิมมาใช้เป็นเอกสารหลักฐานในการประเมินใหม่ได้...



รองปลัดกระทรวงเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจก็ได้ และให้อำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวงเกี่ยวกับ ส่วนราชการในกลุ่มภารกิจเป็นอำนาจหน้าที่ของ หัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้น

เว้นแต่...จะมีกฎกระทรวงกำหนดไว้เป็น อย่างอื่น ซึ่งนายกรัฐมนตรี ก็ได้ออกกฎกระทรวง ว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. ๒๕๔๕ จำกัดอำนาจ ของรองปลัดกระทรวงผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจไว้ ในข้อ ๒๘(๑) ว่าอำนาจในการบรรจุและแต่งตั้ง ของปลัดกระทรวง ไม่เป็นอำนาจของรองปลัด กระทรวงผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ฉะนั้น อำนาจ ในการให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้ง ดังกล่าว ซึ่งเป็นกระบวนการของการบรรจุและ แต่งตั้งที่เป็นอำนาจของปลัดกระทรวงมิใช่อำนาจ ของรองปลัดกระทรวงผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ

๒ กรณีที่นักบริหารระดับ ๙ มีวาระการ ดำรงตำแหน่งจะครบ ๔ ปี ในอีกไม่กี่วันข้างหน้า ที่จะถึงนี้ แต่เนื่องจากส่วนราชการได้มีคำสั่ง ให้นักบริหารผู้นี้ไปช่วยราชการ..... โดยให้ พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ดำรงอยู่

กรณีเช่นนี้..... จะต้องนับระยะเวลา การช่วยปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้นี้เป็น ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารเพื่อนำมา พิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘.๑/ว๗ ลงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๔๐ ด้วยหรือไม่

ตาม ว๗/๒๕๔๐ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือ โอน

ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙ และ ระดับ ๑๐ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะ บริหารไว้สรุปได้ ดังนี้

๑. เป็นการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือ โอน ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะบริหาร ซึ่งอยู่ใน ตำแหน่งครบ ๔ ปี โดยให้ดำเนินการภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่ครบกำหนด ๔ ปี

๒. การสับเปลี่ยนหน้าที่ จะต้องทำเป็น หนังสือ โดยให้หมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ภายใน กรมหรือจังหวัดเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนเลขที่ ตำแหน่ง แต่ต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความ รับผิดชอบในสาระสำคัญไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

๓. เมื่อได้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่แล้วให้ รายงานรัฐมนตรีเจ้าสังกัดและ ก.พ. ทราบ

๔. การสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือโอนตาม หลักเกณฑ์นี้ มิได้กล่าวถึงการสับเปลี่ยนก่อน ครบ ๔ ปีไว้ เพียงแต่ระบุว่าเป็นคนละส่วนกับ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือ โอนข้าราชการ พลเรือนสามัญ ที่ดำเนินการอยู่ตามปกติ ซึ่ง อธิบดีจะสั่งการเมื่อใดก็ได้ตามความเหมาะสม

ดังนั้น กรณีนี้ ...หากได้มอบหมายให้ผู้นี้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ โดยได้เปลี่ยนแปลง จากหน้าที่เดิมในสาระสำคัญไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ตามที่กำหนดไว้ใน ว๗/๒๕๔๐ แล้ว ...ก็อาจถือ ว่าได้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ตามนัยหนังสือเวียน ดังกล่าวได้...

เนื่องจากอาจมีบางท่านสงสัย ว่า ..... ผู้ดำรงตำแหน่งใดบ้างที่เข้าข่ายว่าจะต้องได้รับการ

# ท่อไอเสีย

เทอร์โบ...

ตามปกติแล้ว ในวันเสาร์-อาทิตย์ และในวันหยุดราชการ นอกจากจะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ที่สวนเกษตรแล้ว

การช้อปปิ้งก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ได้ทำอยู่บ่อย ๆ

แม้ว่าจะเป็นการเดินในศูนย์การค้าเฉย ๆ โดยไม่ได้ซื้อ หรือที่ฝรั่งเขาเรียกว่า Window shopping ก็ตาม

สถานที่ช้อปปิ้ง นอกจากจะเป็นศูนย์การค้าโดยทั่วไปแล้ว

ศูนย์แสดงสินค้าของกรมส่งเสริมการส่งออก ถนนรัชดาภิเษก ก็เป็นสถานที่อีกแห่งหนึ่งที่ชอบไปเดินอยู่เป็นประจำ

เพราะนอกจากจะใกล้บ้านแล้ว สินค้าซึ่งนำมาจำหน่ายที่นี่ มีคุณภาพดีและราคาพอจะซื้อได้ไม่แพงนัก วางั้นเถอะ

ดังนั้น หากไปช้อปปิ้งที่นี่ แม้ว่าจะไม่ได้ตั้งใจว่าจะซื้ออะไรเป็นพิเศษ

แต่ก็มักจะได้ของติดไม้ติดมือกลับบ้านด้วยทุกครั้ง

สุดสัปดาห์ที่ผ่านมาก็เช่นกัน ก็ได้ใช้เวลาที่ศูนย์แสดงสินค้าของกรมส่งเสริมการส่งออกแห่งนี้

ไม่ได้ตั้งใจจะซื้ออะไรเป็นพิเศษเช่นเคย แต่เมื่อเห็นเสื้อตัวหนึ่ง สีถูกใจ ราคาที่ติดไว้ก็ไม่แพง เพียง ๑๙๙ บาท

สอบถามผู้ขายว่าเสื้อนี้ทำด้วยอะไร ซึ่งได้รับคำตอบว่าทำด้วยไหมเทียม

ก็ตกลงซื้อในราคา ๑๙๙ บาท

ก่อนที่จะนำไปซัก บังเอิญเหลือบไปเห็นป้ายแสดงคุณภาพของสินค้าที่คอกเสื้อ ซึ่งเขียนไว้ว่า THAI SILK

เห็นแล้วก็ตกใจ เพราะที่จริงเสื้อตัวนี้ทำด้วยไหมเทียม แต่กลับระบุว่าเป็นไหมไทย

ใคร ๆ เขาก็รู้ว่า ไหมเทียมนั้นแตกต่างจากไหมไทยเป็นอย่างมาก

ดังนั้น การที่บริษัทผู้ผลิตหรือร้านค้านั้นผลิตเสื้อไหมเทียม แต่ระบุว่าเป็นไหมไทย จึงเป็นการหลอกลวงผู้ซื้อ

ทำให้ผู้ซื้อซึ่งไม่ได้ถามหรือไม่รู้จักไหม

ไทยดีพอ ก็ต้องเข้าใจว่าเป็นไหมไทยจริง ๆ

โดยเฉพาะหากชาวต่างชาติซื้อเสื้อตัวนี้  
หรือคนไทยซื้อไปฝากชาวต่างชาติ

ความเสียหายที่เกิดขึ้น จะกระทบถึง  
ประเทศไทยโดยส่วนรวม

เพราะคิดว่าไหมไทยจะมีคุณภาพอย่างนี้  
ซึ่งแน่นอนไหมเทียมของไทย คงไม่อาจ  
ไปเทียบกับคุณภาพของไหมแท้ ไม่ว่าจะ  
เป็นไหมของประเทศไหนทั่วโลก

ดังนั้น ในโอกาสต่อไป หากเขาเลือกได้  
ก็คงไม่ซื้อไหมไทยอีก

เรื่องเล็ก ๆ ทำนองนี้แหละครับที่ทำความ  
เสียหายอย่างใหญ่หลวงได้

การหลอกลวงผู้บริโภคนั้น เราได้รับรู้รับ  
ทราบกันมากพอสมควร

โดยเฉพาะการหลอกลวงชาวต่างชาตินั้น  
ได้เห็นกันบ่อย ๆ

และที่หลอกลวงก็ไม่ใช่แค่เสื้อ ซึ่งมีราคา  
เพียง ๑๙๙ บาท

แต่เป็นของที่แพงกว่านั้น โดยเฉพาะ  
เครื่องอัญมณี ซึ่งมีทั้งทอง เพชร และพลอย  
ราคาเป็นเรือนพัน เรือนหมื่น เรือนแสน หรือ  
เป็นล้าน

หากการหลอกลวงการขายของที่มีคุณภาพ  
ไม่เหมาะสมกับราคาก็จะมีผลกระทบต่อประเทศ  
ชาติโดยส่วนรวม

กิจการการท่องเที่ยว ซึ่งซบเซาอยู่มาก  
ในขณะนี้ อาจจะซบเซามากขึ้นไปอีก

แม้ว่าการช้อปปิ้งจะไม่ได้เป็นวัตถุประสงค์  
หลักของนักท่องเที่ยวก็ตาม

แต่การช้อปปิ้งก็เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ  
ในการท่องเที่ยวประเทศหนึ่งประเทศใดด้วย

หากนักท่องเที่ยวจะเจอกับการหลอกลวง  
ในลักษณะเช่นนี้

เขาก็จะช่วยประชาสัมพันธ์กับเพื่อน ๆ ของ  
เขาว่า อย่าไปช้อปปิ้งที่ประเทศไทยเลย

และแน่นอน การประชาสัมพันธ์ของเขา  
ได้ผลมากกว่า การประชาสัมพันธ์ให้มาเที่ยว  
ประเทศไทย ซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย  
ต้องจ่ายในราคาที่แพงกว่ามาก

ดังนั้น ปัญหานี้จึงควรได้รับการแก้ไขอย่าง  
รีบด่วนและจริงจัง

ส่วนราชการที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งไม่  
ทราบว่าจะเป็นสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค หรือ  
ของส่วนราชการใดในกระทรวงพาณิชย์

จะต้องมีมาตรการในการกวดขัน ควบคุม  
และดูแลไม่ให้มีการหลอกลวงผู้บริโภคเกิดขึ้น

ทราบดีว่า คงไม่มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่  
จะต้องไปเดินตลาดตรวจสอบหรือ

แต่อาจจะช่วยได้ โดยการประชาสัมพันธ์  
ขอให้ทุก ๆ ฝ่ายให้ความร่วมมือ

ฝ่ายแรก ก็คือ ฝ่ายผู้ผลิตและผู้ขาย  
จะต้องประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่าง  
ทั่วถึงและต่อเนื่องว่า ขออย่าให้หลอกลวง  
และเอาเปรียบผู้บริโภค

เพราะหากทำเช่นนั้น จะถูกลงโทษตาม

ที่กฎหมายกำหนด

ซึ่งแน่นอนควรจะประชาสัมพันธ์ถึงโทษที่ได้รับด้วย

หากบทลงโทษที่กฎหมาย ในปัจจุบัน กำหนดไว้ไม่สูงพอ หรือไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

ก็รีบดำเนินการแก้ไขกฎหมายนี้เสียโดยรีบด่วน

เชื่อว่า ทั้ง ส.ส. ของทุกพรรคและ ส.ว. คงเห็นด้วยในเรื่องนี้

ฝ่ายที่สองคือ ฝ่ายผู้ซื้อหรือผู้บริโภค คงต้องขอความร่วมมือให้ผู้ซื้อ หรือผู้บริโภคช่วยเป็นกำลังสำคัญให้

โดยขอให้ผู้ซื้อ หรือผู้บริโภคแจ้งให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบโดยตรงทราบ

หากประสบพบเห็นการหลอกลวง เรื่องคุณภาพสินค้า

และคงไม่ต้องให้ผู้ซื้อ หรือผู้บริโภคต้องเดินทางไปพบเจ้าหน้าที่ ของส่วนราชการที่รับผิดชอบโดยตรง หรือต้องเขียนคำร้องเรียนหรือทวง

ไม่มีผู้ซื้อหรือผู้บริโภครายใด ที่จะยอมเสียเวลาถึงขนาดนั้น

เอาแต่เพียงแจ้งทางโทรศัพท์ก็เพียงพอแล้ว

ทั้งนี้ จะต้องประชาสัมพันธ์หมายเลขโทรศัพท์ให้จำได้

ซึ่งขอหมายเลขโทรด่วน หรือเลข ๔ ตัว

ก็คงดี

เจ้าหน้าที่ก็จะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ชื่อบริษัทผู้ผลิต ประเภทสินค้า หรือสถานที่ที่ซื้อหรือจำหน่าย

ซึ่งเพียงพอที่จะตามจับผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายได้

อย่างนี้ ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคก็คงยินดีให้ความร่วมมือ

“ เทอร์โบ ” คนหนึ่งละที่ยินดีจะช่วยอย่างไรก็ตาม เมื่อได้รับการร้องเรียนทางโทรศัพท์แล้ว จะต้องดำเนินการสอบสวนจับกุม และลงโทษ

แล้วแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบด้วย เพื่อจะได้เป็นกำลังใจที่จะร้องเรียนอีกในโอกาสต่อไป

ฝ่ายสุดท้าย ก็คือ สถานที่ที่จำหน่าย เช่น ส่วนราชการต่าง ๆ ศูนย์การค้าของกรมส่งเสริมการส่งออก หรือศูนย์การค้าต่าง ๆ ส่วนราชการที่รับผิดชอบในเรื่องนี้น่าจะมีหนังสือขอความร่วมมือส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งศูนย์การค้า

ให้กำชับร้านค้า ณ สถานที่แห่งนั้นขายสินค้าให้ตรงกับคุณภาพสินค้าที่ระบุหรือประกาศไว้

สำหรับศูนย์การค้าของกรมส่งเสริมการส่งออก ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนให้ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก

ที่ต้องคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าเป็น

อย่างยิ่ง ก็ควรจะดำเนินการได้ ๒ ทาง

ทางแรก จะต้องประกาศให้ร้านค้าที่นำ  
สินค้ามาแสดงและจำหน่ายที่ศูนย์การค้าแห่งนี้

จะต้องคำนึงถึงเรื่องคุณภาพของสินค้า  
ทางที่สอง คือ ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ซึ่ง  
คงใช้เวลาไม่นานนัก

ทั้งนี้ หากร้านค้าใดไม่ปฏิบัติตาม นอก  
จากจะต้องถูกลงโทษตามกฎหมายแล้ว จะต้อง  
ขึ้นบัญชีดำไว้ด้วย

ไม่ให้นำสินค้าไปแสดงหรือจำหน่ายใน  
สถานที่นั้นอีก

ครับ หากทุกฝ่ายร่วมมือกัน ประเทศไทย  
เราซึ่งนอกจากจะมีสินค้าที่น่าสนใจ ราคาไม่แพง  
ยังจะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ระบุไว้ด้วย

ซึ่งจะเป็นแหล่งช้อปปิ้งที่ดีที่สุด และไวใจ  
ได้

ก็จะช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศไทย  
ฟื้นตัวเร็วขึ้น

อันจะเป็นผลดีต่อประชาชนโดยรวม  
ที่จริงตั้งใจจะขอเขียนสำหรับเดือนเพียง  
แค่นี้

แต่ก็มีเรื่องที่จะต้องกล่าวถึงการทำงานของ  
ของตำรวจหน่วยหนึ่ง

อย่าเข้าใจผิดว่า “เทอร์โบ” จะบ่นเรื่อง  
การทำงานของตำรวจ

คราวนี้ กลับตรงกันข้าม เพราะ “เทอร์โบ”  
มีแต่ความชื่นชม

ในกรุงเทพมหานครนั้น เป็นที่ลือลั่น

ในเรื่องของการจราจรติดขัด

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงโมงเร่งด่วน  
บางครั้งเราติดที่แยกหนึ่งแยกใด เป็น  
เวลาถึงครึ่งค่อนชั่วโมง

“เทอร์โบ” เคยขับรถไปบ่นไปถึงการ  
ทำงานของตำรวจจราจร

มีอย่างที่ไหน ปลอ่ยให้เราคอยอยู่ได้  
เป็นนานสองนาน ทั้ง ๆ ที่ช่องทางอื่น เปิด  
ให้ไปอยู่บ่อย

แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับ “เทอร์โบ”  
รวม ๒ วันของสัปดาห์นี้ มีส่วนทำให้การจราจร  
ติดขัดแบบที่ “เทอร์โบ” เคยพบอยู่บ่อย ๆ  
ด้วย

และที่แปลกก็คือ “เทอร์โบ” เพิ่งทราบ  
ว่าตำรวจจราจรมีบริการเช่นนี้ด้วย

ขอเริ่มเรื่องเลยครับ

วันแรก “เทอร์โบ” ปวดท้องและปวด  
ศีรษะอย่างรุนแรงในระหว่างขับรถในช่วงโมง  
เร่งด่วน

รีบโทรศัพท์ติดต่อประสานงานกับแพทย์  
ที่รู้จักที่โรงพยาบาลราชวิถี

แต่ก็ไม่อาจเดินทางไปได้อย่างสะดวก  
และรวดเร็ว

เพราะในขณะนั้น การจราจรจากถนน  
ศรีอยุธยาใกล้พระราชวังจิตรลดารถึงโรงพยาบาล  
ราชวิถี ติดขัดเป็นอย่างมาก

โชคดีที่ “เทอร์โบ” มีเพื่อนร่วมเดินทาง  
มาด้วย

เพื่อนมีความรู้ในเรื่องการขอทางสะดวก  
จากตำรวจจราจร

จึงได้ติดต่อ ๑๙๑ ขอบทาง เพื่อจะได้  
เดินทางไปถึงโรงพยาบาลราชวิถี ให้เร็วที่สุด  
เท่าที่จะเร็วได้

หลังจากนั้นไม่นานนัก เราก็ได้ไฟเขียว  
ตลอด

วันถัดมา ในเวลาใกล้เคียงกับวันแรก  
“เทอร์โบ” ก็ปวดศีรษะอย่างรุนแรงที่สุด  
อีกครั้งหนึ่ง

เรียกแท็กซี่จากบ้านแถวห้วยขวางเพื่อ  
ให้ไปส่งที่โรงพยาบาลราชวิถีเหมือนเช่นเคย

คราวนี้ แท็กซี่ขอทางจาก ๑๖๔๔

หลังจากติดอยู่ที่ถนนรัชดาภิเษกอยู่ครู่  
หนึ่ง

เราไฟเขียวแรกที่สี่แยกพระราม ๙ และ  
ไฟเขียวตลอดอีก ๓ ไฟเขียว จนถึงโรง  
พยาบาลราชวิถี

นับได้ว่า ๑๙๑ และ ๑๖๔๔ ได้ช่วยชีวิต  
ของ “เทอร์โบ” ไว้

และก็ทำให้ “เทอร์โบ” เข้าใจตำรวจ  
จราจรมากยิ่งขึ้น

ว่านอกจากจะต้องระบายนรถ ซึ่งมีเป็น  
จำนวนมากแล้ว ยังจะต้องให้บริการและ  
ช่วยเหลือผู้ประสบความเดือดร้อน ในกรณี  
เร่งด่วนด้วย

เช่นเดียวกับที่ “เทอร์โบ” ได้ประสบ  
มาแล้ว

จึงขอถือโอกาสนี้ แนะนำให้ผู้อ่านที่  
ประสบปัญหาเช่น “เทอร์โบ” ได้ใช้บริการ  
ของ ๑๙๑ และ ๑๖๔๔ ในกรณีเร่งด่วน

หากการจราจรติดขัด เพราะเหตุจากการ  
ให้บริการและการช่วยเหลือประชาชนเช่นนี้

ทุกคนรวมทั้ง “เทอร์โบ” ก็คงเข้าใจ  
และยอมรับในการจราจรที่ติดขัด

ขอถือโอกาสนี้ ให้กำลังใจตำรวจที่ทำงาน  
ในหน่วย ๑๙๑ และ ๑๖๔๔ รวมทั้งจราจร  
ตามแยกต่าง ๆ

พร้อมทั้งขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนใน  
การให้บริการเช่นนี้ จากใจจริง

# รู้ศัพท์รู้แสง

นางก๊อไว

## Bankrupt, Mountebank

**Bankrupt** เป็นได้ทั้งคำนาม คุณศัพท์ และกริยา เป็นคำนาม หมายถึง คนล้มละลาย คุณศัพท์ คือ ที่ล้มละลาย และกริยา แปลว่า ล้มละลาย

คำว่า **bank** มาจาก **banca** ในภาษาอิตาเลียน หมายถึงโต๊ะหรือม้านั่งของผู้รับแลกเปลี่ยนเงินตรา ในสมัยกลาง นอกจากรับแลกเปลี่ยนเงินตราแล้วผู้รับแลกเปลี่ยน (money changer) ยังเป็นนายหน้ากู้เงิน จากนายทุนเพื่อปล่อยกู้ด้วย โดยปกติอัตราดอกเบี้ยจะสูงมาก รวมทั้งความเสี่ยงที่จะไม่ได้เงินคืนก็สูงด้วย เนื่องจากผู้กู้ส่วนใหญ่เป็นพวกทำการค้า ซึ่งหลายครั้งประสบปัญหาขาดทุน ถูกปล้น หรือเสียชีวิต เมื่อผู้กู้ไม่อาจจ่ายเงินคืน ผู้รับแลกเปลี่ยน ก็ไม่มีเงินจ่ายนายทุน ทำให้นายทุนพาลูกน้องมาฟังโต๊ะ เรียกว่า **banca rotta** ในศตวรรษที่ ๑๖-๑๗ นายธนาคารชาวอิตาเลียนได้นำคำนี้ มาใช้หมายถึง การล้มละลาย ต่อมาคำว่า **rotta** ได้เปลี่ยนไปใช้คำละตินว่า **rupta** แปลว่า แตก หัก และได้กลายเป็น **bankrupt** ในปัจจุบัน

*Severe business losses left the company bankrupt.*

*An economy bankrupted by 20 years of corrupt government.*

**Mountebank** หมายถึง หมอเถื่อน หรือนักต้มตุ๋น ๑๘ มงกุฏ มักใช้กรณีขายยาหลอกลวง คำว่า **bank** มาจาก คำว่า **banca** หรือม้านั่งในภาษาอิตาเลียน ในสมัยกลาง (ค.ศ. ๕๐๐-๑๒๐๐) การประกอบธุรกิจการค้าตามนครใหญ่ ๆ ของอิตาลี ใช้การวางขายและป่าวประกาศสรรพคุณ สินค้าตามถนนสายสำคัญ ซึ่งบางครั้งก็มีพ่อค้า-แม่ค้าประเภทหลอกลวง อวดอ้างสรรพคุณเกินจริง โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น เล่นกล เพื่อเรียกร้องให้คนมาชมมาก ๆ พวกเขาอยู่ข้างหลังและมองไม่เห็นมัก ตะโกนว่า **monta in banco** หรือ **climb upon a bench** ขึ้นไปเล่นบนม้านั่ง ประโยคนี้ต่อมาจึงผันเป็น **mountebank** ในภาษาอังกฤษ

*The patent medicine man was a mountebank.*

*A clever mountebank took in the investors.*

ดัดแปลงจาก กัมพล คุณาบุตร “คำนี้มีตำนาน” อักษรกราฟฟิค พ.ศ. ๒๕๓๒



# อุทธรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์\*



**สาย**

ลมร้อนจาก “สวย” พาให้ข้าราชการสับถ้อน สับถ้อนนาหวไปตาม ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ตำรวจหรือข้าราชการที่ต้องอนุมัติอนุญาตและให้บริการประชาชนก็ตาม เพราะว่า พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีได้ประกาศทำรบกับการคอร์รัปชันของข้าราชการแล้ว แต่ก็ยังพอมีลมฝนสาดซัดเข้ามาทำให้บรรยากาศค่อยคลายร้อนลงมาได้อีกเล็กน้อยครับ ..... ข่าวดราวเพื่อน ข้าราชการในครั้งนี ก็เป็นเรื่องราวชีวิตใน ๗ สัลา แตกต่างกันไปตาม วิถีทางของแต่ละคน ตามวิบากกรรมที่ได้ประกอบกรรมดีและกรรมไม่ดี เพราะได้รับผลแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง.... เชิญตามไปดูเอาเองก็แล้วกัน ครับ....

\* นิติกร ๙ ชช. สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

## เสียเหลี่ยมหมด



สถานพยาบาลแห่งหนึ่ง นางยักษ์เป็นพยาบาลวิชาชีพได้เขียนใบสั่งยาให้นายธรรมดา ซึ่งเป็นแพทย์ลงชื่อไม่เรียบร้อย แล้วนำไปส่งที่ห้องจ่ายยา ปรากฏว่านางยักษ์ฉีเจ้าหน้าที่ห้องยาเห็นว่าใบสั่งยาลบดับดังกล่าวไม่เรียบร้อย จึงเขียนข้อความลงในใบสั่งยาว่า ก่อนส่งทำให้เรียบร้อยด้วย ต่อมานางยักษ์ฉีได้เขียนลงในใบสั่งยาใบที่สองอีกว่าทำงานให้ครบถ้วน ปีมเวลานอกราชการด้วย เป็นเหตุให้นางยักษ์โกรธเป็นพิน เป็นไฟลมออกหูเดินไปที่ห้องจ่ายยา และต่อว่านางยักษ์ฉีเสียๆ หายๆ แล้วก็ราวีด้วยรองเท้าตบหน้าปากกัดหูและใช้ที่เจาะกระดาษเป็นเครื่องทุ่นแรงตีหัวอีก การกระทำของนางยักษ์เป็นความผิดวินัยฐานไม่รักษาความสามัคคี ตามมาตรา ๙๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ ..... ไม่ถูกต้องก็บอกกันดี ๆ ก็ได้ มาบันทึกประจานกันอย่างนี้ ทนไม่ได้ขอทีนะ..... ก็เลยได้รับแจกของแถมจากทางราชการ .... สบายดีนะ .....



## มีแต่ยาแก้ปวด



นายใหญ่เป็นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน มีธุระจะต้องไปติดต่อกับสถานีอนามัย จึงรับอาสาลูกบ้านที่มีอาการปวดไตว่าจะช่วยขอยามาให้ นายใหญ่จึงไปพบนายสุชาพร้อมทั้งเจรจายารักษาโรคไต แต่นายสุชากลับไม่สู้และกล่าววจิวว่า การรักษาโรคไตต้องไปหาหมอตรวจที่โรงพยาบาล พร้อมกันนั้นก็ควักปืนออกมาแล้วพูดกับนายใหญ่อีกว่า “ยารักษาโรคไม่มี มีแต่ยาแก้ปวดอย่างนี้จะเอามั๊ย” เป็นเหตุให้นายใหญ่ร้องเรียนขึ้น การกระทำของนายสุชาเป็นความผิดวินัยฐานไม่สุภาพเรียบร้อย ตามมาตรา ๙๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน.....เจรจายาที่ก็ต้องมีดอกไม้หอมมิใช่ดอกตำแย นะครับ ..... เรามีหน้าที่ให้บริการจะได้หรือไม่ ไม่เป็นปัญหาครับ



## นอนเวย

ณ

สถานที่ราชการแห่งหนึ่ง นายชยัน มีหน้าที่ต้องเข้าเวรประจำสำนักงาน (เวรนอน) ปรากฏว่า หลังจากนายชยัน ได้กางมุ้งและจุดยากันยุงไว้ข้างมุ้งเรียบร้อยแล้ว นายชยัน ได้นำหนังสือมาอ่านหาความรู้เพิ่มเติม โดยนั่งอยู่นอกมุ้ง ต่อมานายชยันง่วงนอน จึงได้เข้ามุ้งนอนและหลับไปโดยลืมดับยากันยุง เป็นเหตุให้ยากันยุงที่จุดไว้ลุกลามไหม้มุ้งและที่นอนทั้งหมด รวมทั้งทรัพย์สินอื่นอีกจำนวนเล็กน้อย การกระทำของนายชยัน เป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้



เกิดผลดีแก่ราชการ และฐานปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความประมาทเลินเล่อ ตามมาตรา ๘๓ และมาตรา ๘๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน.... เวรนอนต้องนอนเวรนอนจนเกือบถึงเวรแต่ไม่ถึงเวร เลยเกิดเวร ต้องรับเวรกันไปตั้งเช่นที่กล่าวมา... ดีที่มุ้งไม่พันติดตัว หนีรอดตายมาได้... หวาดเสียวครับ...

## บ้านพักของราชการ

น

างราชการได้จัดบ้านพักให้นายสนุกกับครอบครัวเช่าอยู่อาศัย ปรากฏว่า นายสนุกได้ปรับปรุงรื้อถอนอุปกรณ์บางส่วนออก ต่อมา นายสนุกต้องย้ายออกจากบ้านพัก



นายสนุกก็มีได้นำอุปกรณ์ที่รื้อถอนออกมาติดตั้งดั้งเดิม และได้ส่งมอบบ้านพักคืนตามระเบียบของทางราชการ ทำให้ผู้ที่ จะเข้าบ้านพักอาศัยต่อเกิดความไม่สะดวกในการใช้สอย และได้รับความเดือดร้อน ภายหลังนายสนุกจึงได้ซ่อมแซมบ้านและติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ คืนสู่สภาพเดิมแล้ว การกระทำของนายสนุก

เป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๙๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ ..... บ้านหลวงมิใช่บ้านเรา จะคิดจะทำสิ่งใดต้องเป็นไปตามกติกา จะทำตามใจปรารถนาไม่ได้

## รักกันหนา พากันหนี

น

ายสวัสดิกับนางสาวเสมอศรี ได้รักใคร่ชอบพอกันจนถึงขั้นได้เสียเป็นผัวเมีย และอยู่ด้วยกัน ปรากฏว่า พ่อแม่ของทั้งสองฝ่าย ไม่เห็นด้วย ทำให้หนุ่มสาวทั้งสองคนจูงมือ

กันหลบหนีไปครองรักกันโดยไม่มีผู้ใดทราบ ติดต่อกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร การกระทำของทั้งสองคนเป็นความผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ตามมาตรา ๙๒ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ และเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๓๙) โทษที่ได้รับคือ ไล่ออกจากราชการ.... รักกันหนา พากันหนี เรื่องยุ่ง ๆ กับชีวิต ไม่ไยดีกับราชการเลยนะ.....



## ล้อมรั้ว - บุดหลุม

น

ายสร้างสวยได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการสร้างคอกวัวพร้อมล้อมลวดหนามในบริเวณสถานที่ราชการแห่งหนึ่ง ปรากฏว่าระหว่างการก่อสร้างคอกวัวดังกล่าว นายสร้างสวยได้สั่งให้คนงานในความควบคุมไปทำรั้วในที่ดินของนางสมส่วน ซึ่งเป็นภรรยาของนายสร้างสวย และที่ดินดังกล่าวอยู่ติดกับที่ดินของส่วนราชการนั้น พร้อมกันนั้น นายสร้างสวยก็ได้สั่งให้คนงานขุดหลุม และใช้อุปกรณ์ที่เหลือจากการก่อสร้างคอกวัว คือ เสียม ๒๐ ต้น ลวดหนามอีก ๗-๘



ม้วนไปทำรั้ว นอกจากนั้น ยังให้คนงานช่วยปลูกต้นไม้บนที่ดินดังกล่าวอีกด้วย การกระทำของนายสร้างสวยเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม และมาตรา ๙๘ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก .....รับราชการรับเงินเดือน... แล้วยังทำงานแบบธุรกิจส่วนตัวโดยใช้ปนกันไปมา ไม่แยกเรื่องส่วนตัวออกจากส่วนราชการ ก็เป็นอย่างนี้แหละครับ....

## คำบริการ

๒

นายยาหยีต้องการกู้เงินจากนายยาจิด จึงได้ไปติดต่อสำนักงานที่ดิน เพื่อจดทะเบียน  
จำนองที่ดิน ปรากฏว่านายยาหยีติดธุระ จึงได้มอบอำนาจให้นายยาตองลูกชาย ไป  
ดำเนินการแทน นายยาตม เจ้าหน้าที่ผู้รับจดทะเบียน แจ้งว่าขอเงินจำนวน ๑,๕๐๐ บาท เป็นคำบริการ  
แต่นายยาตองไม่ยอม ทำให้นายยาตมไม่ยอมจดทะเบียนจำนองที่ดิน รุ่งขึ้น นายยาตองไปแจ้ง  
ความร้องทุกข์กับ ร.ต.ต. ยาเม็ด พนักงานสอบสวน ขอให้ดำเนินคดีอาญากับนายยาตม ร.ต.ต.ยาเม็ด  
จึงวางแผนจับกุม โดยถ่ายเอกสารธนบัตรฉบับละ ๕๐๐ บาท จำนวน ๓ ฉบับ แล้วให้นายยาตอง  
นำธนบัตรดังกล่าว ไปติดต่อนายยาตมตามที่เรียกร้อง แต่มีการต่อรองกันเหลือ ๑,๐๐๐ บาท เมื่อ  
นายยาตมรับเงินเรียบร้อยแล้ว ร.ต.ต.ยาเม็ดกับพวกก็ได้เข้าจับกุมตัวไว้พร้อมธนบัตรของกลาง  
ดังกล่าว การกระทำของนายยาตม เป็นความผิดวินัยร้ายแรงฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่ว  
อย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม และมาตรา ๙๘ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับ ไล่ออก.... ส่วยเล็ก ส่วยใหญ่ ไม่ว่าเรียกหรือรับ.... ตายได้ ทั้งนั้น  
นะครับ



# สื่อสารเรื่องการสอบ



หมวดที่ ussima\*

จากการปฏิรูประบบราชการได้ส่งผลให้ ส่วนราชการต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ ๕ พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ ได้บัญญัติ ว่าการบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไป เพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ คำนึงในเชิง ภารกิจแห่งรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลด ภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจาย ภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น กระจายอำนาจ การตัดสินใจ อำนาจความสะดวก และตอบสนอง ความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบ ต่อผลของงานและยังได้กำหนดด้วยว่าการปฏิบัติ หน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึง ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับปรุงโครงสร้าง ภายในใหม่ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ “สำนักงาน ก.พ.” ซึ่งเป็นไปตาม มาตรา ๘ ฉ ศูนย์สรรหาและเลือกสรรในฐานะหน่วยงานหนึ่งของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหาร งานบุคคลภาครัฐ มีหน้าที่หลักในการกำหนด นโยบาย พัฒนาหลักเกณฑ์และร่วมมือกับ ส่วนราชการในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้า สู่ตำแหน่งตามหลักคุณธรรม ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมและได้มาตรฐาน เพื่อให้ภาครัฐมี บุคลากรที่มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจ และปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้ปรับโครงสร้างภายในใหม่ โดยแบ่งงาน ตามภารกิจหลักเป็น ๔ กลุ่ม เพื่อให้สามารถ สนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการทั้งในด้านเทคนิค วิธีการและวิชาการเกี่ยวกับการสรรหาและ เลือกสรรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตาม แนวทางการกระจายอำนาจในการปฏิบัติราชการ

\*นักวิชาการสอบ ๔ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

ให้แก่ส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินการมีความคล่องตัว ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงาน ในแต่ละส่วนราชการและระบบราชการในอนาคต และยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานและความยุติธรรม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะรับผิดชอบงานการสรรหา ในแต่ละด้านที่ต่างกัน ดังนี้



กลุ่มยุทธศาสตร์การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ รับผิดชอบการวางแผนและพัฒนาระบบการสรรหาให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถตอบสนองความต้องการของส่วนราชการในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มหลักสูตรและคุณวุฒิ เป็นผู้กำหนดและพัฒนาหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณวุฒิ ให้

คำปรึกษาแก่ส่วนราชการในเรื่องดังกล่าว และพิจารณารับรองคุณวุฒิ



กลุ่มพัฒนาเครื่องมือและวิธีการประเมินบุคคล ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือการประเมินบุคคลให้มีความหลากหลายเหมาะแก่การเลือกใช้ ในการประเมินบุคคลตามความต้องการของกลุ่ม ตำแหน่ง ระดับตำแหน่งของแต่ละส่วนราชการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามความจำเป็นของส่วนราชการที่ต่างกัน



กลุ่มดำเนินการสรรหา รับผิดชอบทั้งการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ รับทุนต่าง ๆ ที่ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการ สนับสนุน และให้คำปรึกษา ตอบข้อหารือในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน การคัดเลือก การสอบคัดเลือก และการดำเนินการสรรหาที่ส่วนราชการดำเนินการ รวมทั้งเป็นศูนย์รวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอบเข้ารับราชการและการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

ภารกิจของกลุ่มนี้ ต้องติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง ดังนั้น การให้บริการจึงเป็นแบบครบวงจรในลักษณะ one stop service สำหรับส่วนราชการและประชาชน ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายรัฐบาลที่ต้องการให้ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการประชาชน เพื่อให้ส่วนราชการตอบคำถามหรือชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการให้ประชาชนทราบ ดังนั้น หากประชาชนมีข้อคำถามหรือต้องการคำปรึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการสอบของสำนักงาน ก.พ. สามารถติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ หมายเลข ๐ ๒๕๔๗ ๑๓๕๐ หรือทาง web site ที่เปิดไว้ให้บริการ เช่น web site [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th) ของสำนักงาน ก.พ. ในหัวข้อ “การสอบ” หรือติดต่อกับผู้แทน

ก.พ. สำหรับส่วนราชการที่ต้องการติดต่อประสานงานด้านการสอบ

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในของศูนย์สรรหาและเลือกสรร เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีที่คำนึงถึงหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความคุ้มค่า จะช่วยสนับสนุนการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งของส่วนราชการ และจะช่วยให้การสรรหาฯ มีประสิทธิภาพขึ้น โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ระบบและรูปแบบการสรรหาได้คำนึงถึงสิทธิความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ อีกทั้งยังยึดมั่นในหลักคุณธรรม เปิดโอกาสให้ประชาชนผู้รับบริการได้มีส่วนร่วม เช่น การจัดให้มีระบบการร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงานและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง มีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่ส่วนราชการเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้รวดเร็วขึ้น โดยศูนย์สรรหาฯ จะให้การสนับสนุนทางด้านเทคนิควิธีการดำเนินการและการประเมินบุคคล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ส่วนราชการสามารถสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคราชการอย่างคุ้มค่ายิ่งขึ้นด้วย





# กฎระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้

ธงชัย เจษฎาชีวิน\*

อะไรเอ่ย เจ้าของไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ใช่ เจ้าของ คำตอบ คือ เงินบำเหน็จของข้าราชการที่มอบให้แก่ทายาทหลังจากที่ข้าราชการบำนาญเสียชีวิตไปแล้ว เงินจำนวนนี้ไม่ใช่เงินมรดก แต่ลูกหลานของข้าราชการบำนาญต่างก็รอคอยด้วยความหวังและแล้วเหมือนสวรรค์โปรดที่มีโครงการให้นำบำเหน็จตกทอดออกมาใช้ก่อนในช่วงที่เจ้าของเงินยังมีชีวิตอยู่ โดยกำหนดวงเงินให้ ๑๕ เท่า ของจำนวนเงินเดือน หรือ ๕๐ เปอร์เซ็นต์ของวงเงินบำเหน็จทั้งหมดที่จะได้รับ แต่ต้องไม่เกิน ๒๐๐,๐๐๐ บาท

หลังจากที่มีโครงการนี้ออกมาบรรดาข้าราชการบำนาญต่างเฝ้ารอว่าจะนำเสนอเข้าคณะรัฐมนตรีเมื่อไร เพราะยังมีข้าราชการบำนาญหลายแสนคนทั่วประเทศที่ประสบปัญหาความเดือดร้อน ต้องการจะใช้เงินของตัวเองก่อนนี้ ก่อนจะลาจากโลกไป และแล้วในที่สุดฝันนั้นก็เป็นความจริงเพราะในวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๕๖ ที่ผ่านมานี้ คณะรัฐมนตรีได้ประชุม

พิจารณามติเห็นชอบผ่านโครงการนี้ และหากรัฐมนตรีไม่สามารถแก้ไขกฎหมายทันวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นงบประมาณปี ๒๕๕๗ ใหม่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้านี้ก็ให้กู้เงินจากธนาคารออมสินมาใช้ก่อนได้ โดยรัฐบาลจะจัดตั้งงบประมาณให้ภายหลังและรับภาระอัตราดอกเบี้ยให้ต่อไป ซึ่งโครงการนี้จะใช้วงเงินงบประมาณ ๓-๔ หมื่นล้านบาท และตั้งตัวเลขไว้ว่าจะมีข้าราชการบำนาญที่ได้รับสิทธิจำนวน ๒.๓๗ แสนคนแต่คาดว่าจะมีมาใช้สิทธิไม่เต็มจำนวน โดยตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ เป็นต้นไป กระทรวงการคลังจะเปิดให้ข้าราชการบำนาญมาขอใช้สิทธิเป็นเวลา ๓ เดือน จนถึงวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๖

จำนวนเงิน ๒๐๐,๐๐๐ บาท นั้น สำหรับคนมีสตางค์ก็ถือว่าไม่เท่าไร แต่สำหรับคนที่เดือดร้อนและต้องการนำมาใช้นั้น จัดว่ามีมูลค่ามากมายเลยทีเดียว เชื่อว่าช่วงนี้ บรรดาคุณปู่ คุณย่า คุณตา คุณยาย คุณลุง คุณป้า คุณพ่อ

\*นิติกร ๔ สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

คุณแม่ ทั้งหลายจะกลายเป็นคนเนื้อหอม  
ขึ้นมาทันทีลูกหลานบางคน ที่ไม่เคยแหวะเวียน  
เยียมเยียน ก็จะมาพะเน้าพะนอเอาอกเอาใจ  
หวังว่าจะมีส่วนแบ่งในเงินก้อนนี้ด้วย ขอให้ท่าน  
ข้าราชการบำนาญทั้งหลายช่วยยับยั้งชั่งใจให้ดี  
ด้วยว่า จะแบ่งให้ลูกหลานคนละเท่าไร อย่าใจอ่อน  
แจกไปจนหมด และขอให้ท่านเก็บส่วนหนึ่ง  
ไว้ให้แกตัวเองด้วย เพราะเป็นเงินของท่านเอง  
ก็ต้องใช้เองบ้าง

โชคดียิ่งขึ้นหนึ่ง สำหรับข้าราชการ  
บำเหน็จบำนาญที่มีความรู้ความสามารถ ความ  
เชี่ยวชาญเป็นกรณีพิเศษและมีสุขภาพแข็งแรง  
สามารถปฏิบัติงานให้กับทางราชการได้เต็มกำลัง  
ความสามารถ ทางราชการจะจ้างทำงานเป็น  
ลูกจ้างชั่วคราวต่อไป ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากสำนัก  
เลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ขอให้ส่วนราชการ  
และรัฐวิสาหกิจตรวจสอบมติคณะรัฐมนตรีที่เคย  
มีมติกำหนดหลักเกณฑ์การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐  
ปีบริบูรณ์ และผู้ที่มีอายุครบ ๖๕ ปีบริบูรณ์แล้ว  
เป็นลูกจ้างชั่วคราวไปแล้วนั้น สมควรปรับปรุง  
หรือยกเลิก ซึ่งกระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง)  
เห็นว่าสมควรปรับปรุงแก้ไขมติคณะรัฐมนตรี  
เมื่อวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๙ , ๓๑ สิงหาคม  
๒๕๑๙ , ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓ , ๑๕ กรกฎาคม  
๒๕๒๓ และ ๒๔ กันยายน ๒๕๓๔ จำนวน ๕ มติ  
เนื่องจากหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ้างผู้ที่มีอายุ  
ครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้วเป็นลูกจ้างชั่วคราว มี  
หลายฉบับ เห็นควรรวบรวมให้อยู่ในฉบับเดียว

กัน เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติ  
งานและเห็นควรปรับปรุงเพิ่มเติมเงื่อนไข พร้อม  
ทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องและ  
เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ตรวจสอบ  
มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวแล้ว  
ปรากฏว่ามีมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องสมควร  
ปรับปรุงอีก ๑ ฉบับ คือ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่  
๑๑ กันยายน ๒๕๔๔ เรื่อง ขอมณุมัติจ้างผู้ที่มี  
อายุครบ ๖๕ ปี บริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราว  
พร้อมทั้งให้ยกเว้นหลักเกณฑ์การจ้างผู้ที่มีอายุ  
ครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ และผู้ที่มีอายุครบ ๖๕ ปี  
บริบูรณ์แล้วเป็นลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งกระทรวงการ  
คลัง สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้  
ร่วมกันพิจารณาปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) หลักเกณฑ์  
การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์และผู้ที่มี  
อายุครบ ๖๕ ปีบริบูรณ์แล้วเป็นลูกจ้างชั่วคราวเป็น  
หลักเกณฑ์การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์  
แล้วเป็นลูกจ้างชั่วคราว เนื่องจากได้รวมหลักเกณฑ์  
การพิจารณาไว้ด้วยกันแล้ว จึงไม่จำเป็นต้อง  
จำแนกอายุอีก เพื่อให้การพิจารณาจ้างลูกจ้าง  
ชั่วคราวดังกล่าว มีความรัดกุมและเหมาะสม  
อยู่ในขอบเขตความจำเป็นอันแท้จริง และ  
เพื่อประโยชน์ของทางราชการ ทั้งนี้ กระทรวง  
การคลังได้เห็นสมควรยกเลิกมติคณะรัฐมนตรี  
ที่เกี่ยวข้องจำนวน ๕ มติ ดังกล่าวด้วย

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีพิจารณา  
แล้วเห็นชอบด้วยกับความเห็นของส่วนราชการ

ดังกล่าว จึงได้เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราวและยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ และผู้ที่มีอายุครบ ๖๕ ปีบริบูรณ์แล้วเป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๕ มติ คือตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๒๐๑/ว ๒๓ ลงวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๙ ที่ สร ๐๒๐๑/ว ๘๗ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๑๙ ที่ สร ๐๒๐๑/ว ๒๖ ลงวันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓ ที่ สร ๐๒๐๑/ว๑๒๐ ลงวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๒๓ และที่ นร ๐๒๐๗/ว ๑๖๖ ลงวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๔๔

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติ เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๔๖ เห็นชอบหลักเกณฑ์การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้วเป็นลูกจ้างชั่วคราวตามที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเสนอ โดยแจ้งเวียนตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๑๖๐ ลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๔๖ ให้ทราบและถือปฏิบัติต่อไป ดังนี้

๑. การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราว ให้จ้างได้เฉพาะกรณีที่มีความจำเป็นอันแท้จริงที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และหรือความเชี่ยวชาญชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะราย ซึ่งไม่อาจหาได้โดยทั่วไปหรือเกี่ยวกับความไว้วางใจในงานที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ โดยการที่จะพิจารณาว่าการจ้าง

ลูกจ้างชั่วคราวรายใด มีความจำเป็นอันแท้จริงหรือไม่ ให้กรมบัญชีกลางกับสำนักงาน ก.พ. และสำนักงบประมาณร่วมกันพิจารณา แล้วเสนอความเห็นให้กระทรวงการคลังหรือผู้ที่กระทรวงการคลังมอบหมาย พิจารณานุมัติการจ้าง

๒. การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราว เพื่อปฏิบัติภารกิจใด ๆ ของส่วนราชการ ให้ถือปฏิบัติตามหลักการดังต่อไปนี้

๒.๑ การจ้างในลักษณะที่เป็นงานโครงการต่อเนื่อง บุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่ริเริ่มหรือเป็นผู้ที่บริหารโครงการนั้นมาตั้งแต่ต้น และยังมีความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติงานในโครงการนั้นต่อไปอีก เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

๒.๒ การจ้างในลักษณะความเชี่ยวชาญชำนาญเป็นพิเศษ บุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญงานเป็นพิเศษ โดยมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งส่วนราชการมีความจำเป็นที่ต้องว่าจ้างให้ปฏิบัติงานต่อไป เพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ

๒.๓ การจ้างในลักษณะที่เกี่ยวกับความไว้วางใจในงานที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ บุคคลผู้นั้นต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ ซึ่งต้องอาศัยความซื่อสัตย์สุจริต ของผู้ปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

๓. ให้ส่วนราชการคำนึงถึงสุขภาพของ ผู้ที่จะจ้างด้วย กล่าวคือ บุคคลผู้นั้นจะต้องเป็น

ผู้ที่ยังมีสุขภาพแข็งแรง และสามารถปฏิบัติงานให้กับทางราชการได้เต็มกำลังความสามารถ

๔. ระยะเวลาการจ้าง ให้จ้างได้คราวละ ๑ ปีงบประมาณ โดยให้มีการถ่ายทอดงานหรือฝึกฝนบุคคลอื่นให้สามารถปฏิบัติงานแทนได้ต่อไป

สำหรับการจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อปฏิบัติการกิจพิเศษ เช่น การจ้างข้าราชการเกษียณอายุ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานในต่างประเทศ เป็นต้น ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นี้เช่นเดียวกัน

๕. อัตราค่าจ้าง ให้จ้างในอัตราที่ไม่เกินอัตราเงินเดือน หรืออัตราค่าจ้างครั้งสุดท้ายก่อนการเกษียณอายุราชการ โดยไม่รวมเงินเลื่อนขั้นเนื่องจากการเกษียณอายุราชการ เว้นแต่ในกรณีจำเป็น กระทรวงการคลังอาจพิจารณาให้จ้างในอัตราค่าจ้างสูงกว่าที่กำหนดก็ได้

๖. การจ้างดังกล่าว ให้รวมถึงการจ้างจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

๗. ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการจ้าง ลูกจ้างชั่วคราวดังกล่าวข้างต้น ให้กระทรวงการคลังเป็นผู้วินิจฉัยชี้ขาด

### **ส่วนกฎระเบียบและเรื่องที่น่าสนใจในวารสารฉบับนี้ ขอเสนอเรื่องที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้**

การยกเลิกมติคณะรัฐมนตรี เรื่องการปราบปรามข้าราชการเล่นการพนันสลากกินรวบและการปรับปรุงมติคณะรัฐมนตรี เรื่อง

แนวทางการลงโทษข้าราชการเล่นการพนันและเสพสุรา

เดิมคณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๙๖ เรื่อง แนวทางการลงโทษข้าราชการเล่นการพนันและเสพสุรา แจ้งตามหนังสือกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ น.ว.๒๐๘/๒๕๙๖ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๖ และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๙๘ เรื่องการปราบปรามข้าราชการเล่นการพนันสลากกินรวบ แจ้งตามหนังสือกรมสารบรรณคณะรัฐมนตรีฝ่ายบริหารที่ น.ว.๒๘๐/๒๕๙๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๙๘

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ขอให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตรวจสอบมติคณะรัฐมนตรีที่สมควรปรับปรุงหรือยกเลิก ซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงมหาดไทย และสำนักงาน ก.พ. ได้เสนอให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๙๘ เรื่องการปราบปรามข้าราชการเล่นการพนันสลากกินรวบ เนื่องจากมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๙๖ เรื่อง แนวทางการลงโทษข้าราชการเล่นการพนันและเสพสุรา ได้วางแนวทางการลงโทษข้าราชการที่เล่นการพนันไว้แล้ว และระดับโทษ ในมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวก็มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ดุลพินิจในการสั่งลงโทษผู้กระทำผิดตามประเภทและความร้ายแรงแห่งกรณีได้ จึงไม่มีความจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางการลงโทษ

เกี่ยวกับการเล่นการพนันสลากกินรวบไว้ในมติ คณะรัฐมนตรีวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๔๘ ซ้อนอีก ชั้นหนึ่ง นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอ ปรับปรุงข้อความในมติคณะรัฐมนตรี วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๔๖ เกี่ยวกับการวางโทษข้าราชการ เล่นการพนันประเภทที่กฎหมายห้ามขาด (ตาม พระราชบัญญัติการพนัน พ.ศ. ๒๔๗๘ บัญชี ก.) เสียใหม่ จาก “ควรวางโทษถึงให้ออกปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ” เป็น “ควรวางโทษถึง ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ” เพื่อให้ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีพิจารณา แล้ว เห็นชอบด้วยกับข้อเสนอของส่วนราชการ ดังกล่าว จึงได้เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา ดังนี้

๑. ให้ความเห็นชอบให้ยกเลิกมติคณะ รัฐมนตรี วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๔๘ เรื่องการ ปราบปรามข้าราชการเล่นการพนันสลากกินรวบ

๒. ให้ความเห็นชอบให้ปรับปรุงมติ คณะรัฐมนตรี วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๔๖ เรื่อง แนวทางลงโทษข้าราชการเล่นการพนันและ เสพสุรา ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. จาก “๑. การพนันประเภทที่กฎหมายห้ามขาด ถ้าข้าราชการผู้ใดเล่น ควรวางโทษถึงให้ออกปลดออกหรือไล่ออกจากราชการ” เป็น “๑. การพนันประเภทที่กฎหมายห้ามขาด ถ้าข้าราชการผู้ใดเล่นควรวางโทษถึงปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ”

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติ เมื่อวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๔๖ เห็นชอบ ตามที่สำนัก เลขาธิการคณะรัฐมนตรีเสนอ และให้กระทรวง ทบวง กรม ถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๔๖ เรื่อง แนวทาง การลงโทษข้าราชการเล่นการพนันและเสพสุรา โดยเคร่งครัดต่อไป โดยแจ้งเวียนให้ทราบและ ถือปฏิบัติต่อไป ตามหนังสือสำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีที่ นร ๐๕๐๕/ว๑๒๓ ลงวันที่ ๙ พฤษภาคม ๒๕๔๖

## **ข้อความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สิทธินำ หลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อ หรือค่าผ่อนชำระ เงินกู้ เพื่อชำระราคาบ้านมาเบิกค่าเช่าบ้าน**

ตามที่กระทรวงการคลังมีหนังสือด่วนที่สุด ที่ กค๐๕๓๐.๓/ว.๗๓ ลงวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๔๕ แจ้งผลคำวินิจฉัยของคณะกรรมการ กฤษฎีกาเกี่ยวกับการใช้สิทธิเบิกค่าเช่าบ้านตาม พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวม ๖ ประเด็น ซึ่งคำวินิจฉัยประเด็นที่ ๑ วินิจฉัยไว้สรุปได้ว่า ในกรณีที่ข้าราชการซึ่งได้รับคำสั่งให้ย้ายมา รับราชการประจำในท้องที่ที่ตนมีบ้านอยู่ระหว่าง การชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้เพื่อ ชำระราคาบ้าน ข้าราชการย่อมมีสิทธิที่จะเข้า พักอาศัยในบ้านหลังดังกล่าวได้ตามสัญญาซื้อ บ้านหรือสัญญาเช่าซื้อบ้าน แม้ว่าในกรณีที่เช่าซื้อ บ้าน ข้าราชการจะยังไม่มีกรรมสิทธิในบ้านหลังนั้น

จนกว่าจะชำระค่าเช่าซื้อครบถ้วนก็ตาม ก็ถือว่า  
ข้าราชการรายดังกล่าวมีเคหสถานของตนเองอยู่  
แล้วก่อนวันที่ตนเองได้รับคำสั่งให้ย้ายไปประจำ  
ในท้องที่ดังกล่าว ข้าราชการผู้นั้นจึงไม่มีสิทธิได้  
รับค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๗ (๒)° แห่งพระราช  
กฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ นั้น

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นสมควร  
ข้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สิทธินำหลักฐาน  
การชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้เพื่อ  
ชำระราคาบ้านมาเบิกค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๑๖<sup>๒</sup>  
แห่งพระราชกฤษฎีกาฯ และหนังสือกระทรวง  
การคลังดังกล่าวข้างต้น ประเด็นที่ ๑ โดยแจ้ง  
เวียนให้ทราบ และถือปฏิบัติต่อไปตามหนังสือ  
กระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค๐๔๐๙.๕/ว.๓๔  
ลงวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๖ ดังต่อไปนี้

๑. ในกรณีที่ข้าราชการได้เช่าซื้อบ้านหรือ  
กู้เงินจากสถาบันการเงินมาเพื่อชำระราคาบ้านใน  
ท้องที่อื่น ซึ่งตนไม่ได้รับราชการอยู่ในขณะนั้น  
ต่อมาได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับราชการประจำใน  
ท้องที่ที่บ้านตั้งอยู่ถือว่าข้าราชการมีเคหสถาน  
ของตนเองอยู่แล้วในท้องที่ที่ย้ายไปรับราชการ  
ประจำ จึงไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๗  
(๒) และไม่มีสิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อ  
หรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ เพื่อชำระราคาบ้านหลัง  
ดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๑๖ แห่ง  
พระราชกฤษฎีกาฯ ตัวอย่างเช่น

นาย ก. เข้ารับราชการครั้งแรกที่กรุงเทพ  
มหานคร ต่อมาได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับราชการ

ประจำที่อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งตนเอง  
มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน ขณะที่ปฏิบัติราชการใน  
ท้องที่ดังกล่าวได้ไปกู้เงินจากธนาคารมาเพื่อ  
ซื้อบ้านในท้องที่อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี  
ต่อมาภายหลังได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับราชการ  
ประจำที่อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

คำถาม ๑ ขณะที่นาย ก. ปฏิบัติราชการ  
ประจำอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์สามารถ  
นำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้าน  
ในท้องที่อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรีมา  
เบิกค่าเช่าบ้านจากทางราชการได้หรือไม่

คำตอบ ๑ การที่นาย ก. ปฏิบัติราชการ  
ประจำอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์แต่ไป  
กู้เงินซื้อบ้านในท้องที่อำเภอบางบัวทอง จังหวัด  
นนทบุรี ซึ่งตนไม่ได้รับราชการประจำอยู่ จึงไม่มี  
สิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้ในท้องที่อำเภอ  
บางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี มาเบิกค่าเช่าบ้าน  
ตามมาตรา ๑๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่า  
บ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗

คำถาม ๒ ต่อมาเมื่อนาย ก. ได้รับคำสั่ง  
ให้ย้ายมารับราชการประจำที่อำเภอบางบัวทอง  
จังหวัดนนทบุรี สามารถนำหลักฐานการผ่อน  
ชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านในท้องที่ดังกล่าว  
มาเบิกค่าเช่าบ้านได้หรือไม่

คำตอบ ๒ การที่นาย ก. ได้รับคำสั่งให้ย้าย  
ไปรับราชการประจำที่ท้องที่อำเภอบางบัวทอง  
จังหวัดนนทบุรี ซึ่งตนมีบ้านอยู่ระหว่างการผ่อน  
ชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้าน จึงถือว่า นาย ก.

มีเคสสถานของตนเองอยู่แล้วในท้องที่ดังกล่าว นาย ก. จึงไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๗ (๒) และไม่มีสิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้ดังกล่าว มาเบิกค่าเช่าบ้านจากทางราชการตามมาตรา ๑๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗

๒. ในกรณีที่ข้าราชการซึ่งมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านได้เช่าซื้อหรือกู้เงินจากสถาบันการเงินมาเพื่อชำระราคาบ้านในท้องที่ที่รับราชการอยู่ และได้ใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๑๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ ต่อมาได้รับคำสั่งให้ย้ายไปประจำในท้องที่อื่น ภายหลังได้รับคำสั่งให้ย้ายกลับมารับราชการประจำในท้องที่ที่เคยใช้สิทธินำค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านมาเบิกค่าเช่าบ้าน และตนเองยังคงอยู่ระหว่างการเช่าซื้อหรือการผ่อนชำระเงินกู้บ้านหลังดังกล่าว ข้าราชการจะมีสิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ เพื่อชำระราคาบ้านหลังเดิมที่เคยใช้สิทธิเบิกดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้านต่อไปได้ตามมาตรา ๑๖ (๓) แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ ตัวอย่างเช่น

นาย ข. เข้ารับราชการครั้งแรกที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับราชการประจำที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งตนมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน ได้กู้เงินจากธนาคารมา

เพื่อซื้อบ้านในกรุงเทพมหานครและได้ใช้สิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้ เพื่อชำระราคาบ้านหลังดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้าน ภายหลังได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับราชการประจำที่อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี และเข้าพักในบ้านพักของทางราชการ ต่อมาได้รับคำสั่งให้ย้ายกลับมารับราชการประจำที่กรุงเทพมหานครอีกครั้งหนึ่ง

คำถาม ๑ ขณะที่นาย ข. ปฏิบัติราชการประจำที่กรุงเทพมหานครในครั้งแรกสามารถนำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านในท้องที่ดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้านได้หรือไม่

คำตอบ ๑ การที่นาย ข. ได้รับคำสั่งให้ย้ายมารับราชการประจำที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งตนมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน ได้กู้เงินจากธนาคารมาเพื่อซื้อบ้านในกรุงเทพมหานคร นาย ข. จึงมีสิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านมาเบิกค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๑๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗

คำถาม ๒ การที่นาย ข. ได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับราชการประจำที่อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี และตนได้รับการจัดให้เข้าพักอาศัยในบ้านพักของทางราชการ จะมีสิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านในกรุงเทพมหานครมาเบิกค่าเช่าบ้านต่อที่อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีได้หรือไม่

คำตอบ ๒ การที่นาย ข. ได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับราชการประจำที่อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

และได้เข้าพักอาศัยในบ้านพักของทางราชการ นาย ข. จึงไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านจากทางราชการในท้องที่ดังกล่าวตามมาตรา ๗ (๑) แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ และไม่มีสิทธินำค่าผ่อนชำระเงินกู้ ในกรุงเทพมหานครมาเบิกค่าเช่าบ้านต่อไปตามมาตรา ๑๗ <sup>๓</sup> แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗

คำถาม ๓ ภายหลังเมื่อนาย ข. ได้รับคำสั่งให้ย้ายกลับมารับราชการที่กรุงเทพมหานคร จะมีสิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระ

ราคาบ้านหลังเดิมมาเบิกค่าเช่าบ้านต่อไป ได้หรือไม่ คำตอบ ๓ การที่นาย ข. ได้รับคำสั่งให้ย้ายกลับมารับราชการประจำที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งตนมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน และได้เคยใช้สิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านมาเบิกค่าเช่าบ้านมาแล้ว รวมทั้งตนเองยังคงอยู่ระหว่างการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านหลังดังกล่าว นาย ข. จึงมีสิทธินำหลักฐานการผ่อนชำระเงินกู้ดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้านต่อไปได้ตามมาตรา ๑๖ (๓) แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗

๑. มาตรา ๗ ภายใต้บังคับมาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ ข้าราชการผู้ใดได้รับคำสั่งให้เดินทางไปประจำสำนักงานในต่างท้องที่ มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการเท่าที่ต้องจ่ายจริงตามที่สมควรแก่สภาพแห่งบ้าน แต่อย่างสูงไม่เกินจำนวนเงินที่กำหนดไว้ตามบัญชีอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการท้ายพระราชกฤษฎีกานี้ ทั้งนี้ เว้นแต่ผู้นั้น

(๑) ทางราชการได้จัดที่พักอาศัยให้อยู่แล้ว

(๒) มีเคหสถานของตนเองหรือของสามีหรือภริยาที่พออาศัยอยู่ร่วมกันได้ในท้องที่ที่ไปประจำสำนักงานใหม่

(๓) ฯลฯ

๒. มาตรา ๑๖ ในกรณีที่ข้าราชการ ซึ่งมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ ได้เช่าซื้อบ้านหรือผ่อนชำระเงินกู้ เพื่อชำระราคาบ้านที่ค้างชำระอยู่ในท้องที่ที่ไปประจำสำนักงานใหม่ เพื่อใช้เป็นที่อยู่อาศัยและได้อาศัยอยู่จริงในบ้านนั้น ให้ข้าราชการผู้นั้นมีสิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการได้ไม่เกินจำนวนเงินที่กำหนดไว้ตามบัญชีอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการท้ายพระราชกฤษฎีกานี้ตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

(๑) ตนเอง และสามีหรือภริยา ได้ทำการผ่อนชำระค่าเช่าซื้อ หรือผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้าน อยู่เพียงหลังเดียวในท้องที่นั้น

(๒) จะต้องเป็นการผ่อนชำระค่าเช่าซื้อหรือผ่อนชำระเงินกู้กับสถาบันการเงินหรือกับรัฐวิสาหกิจหรือสหกรณ์ที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเคหะ ทั้งนี้ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสัญญาเช่าซื้อหรือสัญญาเงินกู้ จะต้องได้รับความเห็นชอบตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๓) จะต้องไม่เคยใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้สำหรับบ้านหลังหนึ่งหลังใดในท้องที่นั้นมาแล้ว เว้นแต่จะเป็นกรณีที่ได้รับแต่งตั้งให้กลับไปรับราชการในท้องที่นั้นอีกและเป็นการใช้สิทธินำหลักฐานชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ตามที่ได้เคยใช้สิทธิมาแล้ว

๓. มาตรา ๑๗ ในกรณีที่ข้าราชการ ซึ่งใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อ หรือค่าผ่อนชำระเงินกู้มาเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการ ตามมาตรา ๑๖ และต่อมาได้รับแต่งตั้งให้ไปรับราชการในท้องที่อื่น ซึ่งตนมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ให้ข้าราชการผู้นั้น มีสิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ ในท้องที่เดิมมาเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการ ในท้องที่ใหม่ได้ โดยขออนุมัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด



# เสียบร้อยราชการ

ตอน **นครทรวใหม่ : นครทรววัฒนธรรม**

‘นวนชีพ

ขณะที่โลกกำลังเจริญรุดหน้าด้วยเทคโนโลยีล้ำยุคต่างๆ มากมาย แต่ความเจริญทางด้านจิตใจของมนุษย์กลับคงที่หรือลดลง โดยเฉพาะเด็กไทย เยาวชนไทย หรือแม้แต่ผู้ใหญ่ไทยที่ปล่อยให้วัฒนธรรมต่างชาติเข้าครอบงำ ทั้งด้านความเป็นอยู่และอื่นๆ เช่น การนิยมกินอาหารฟาสฟู๊ด การแต่งกายแบบล่อแหลม การไม่มีสัมมาคารวะ การห่างไกลศาสนา ฯลฯ

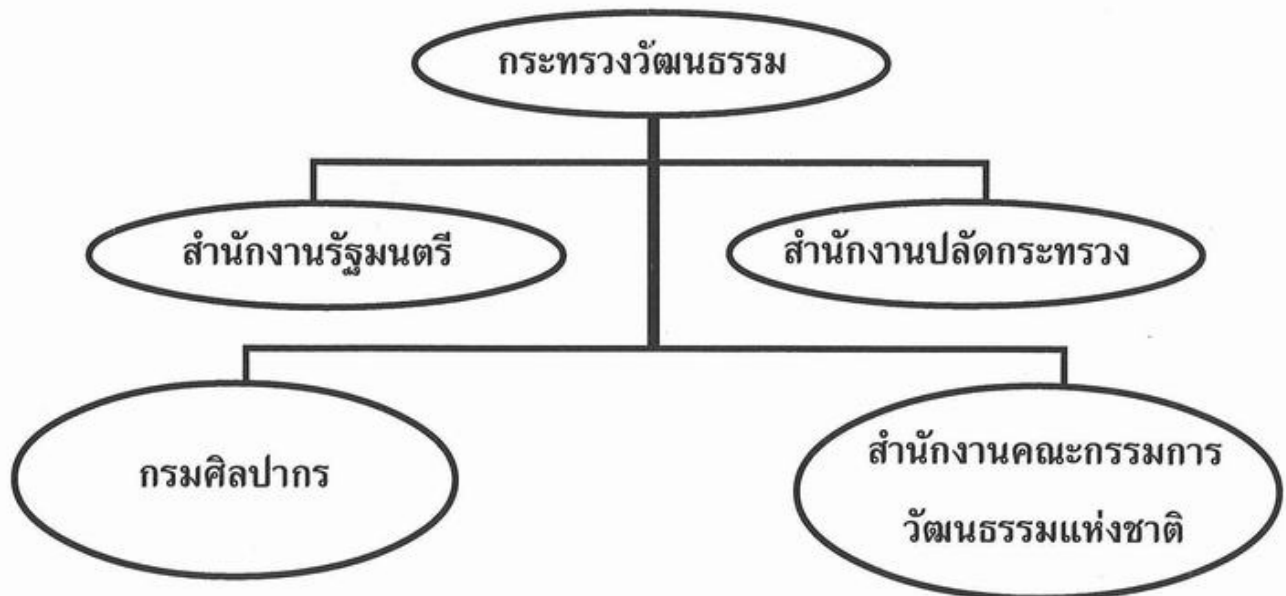
ภาพลบบๆ ในวิถีชีวิตของคนไทย เป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าสังคมไทยกำลังขาดความเจริญงอกงามหรือไม่มีวัฒนธรรม พระราชบัญญัติวัฒนธรรม พ.ศ. ๒๕๘๕ ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ว่าหมายถึงลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดีของประชาชน

รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของงานวัฒนธรรมว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้า หลุดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจและสังคมอันจะก่อให้เกิดปัญหาเสพติดและอื่นๆ ที่เป็นพิษภัยต่อครอบครัว ชุมชนและประเทศชาติ เป็นยุทธศาสตร์ ในการรักษาความเป็นชาติ เสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งทางสังคมให้คนไทยและสังคมไทยสามารถพัฒนาตนเองให้อยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน

การปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ได้จัดตั้งกระทรวงใหม่ : กระทรวงวัฒนธรรมไว้ในกลุ่มกระทรวงขนาดเล็ก ที่เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

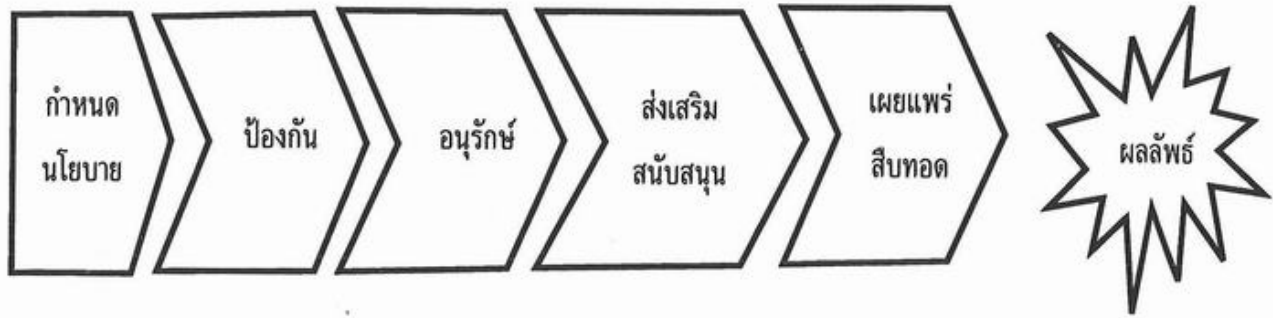
กระทรวงวัฒนธรรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรมและราชการอื่นตามที่มิ กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรม หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม

และมีโครงสร้างส่วนราชการของกระทรวง คือ



นอกจากนั้นกระทรวงวัฒนธรรมยังมีบทบาทในการกิจหลักของรัฐตามกลุ่มที่ ๙ ในการทำนุบำรุง ป้องกัน อนุรักษ์ ฟื้นฟู ส่งเสริม สนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นในสังคม เสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ รักษาความเป็นชาติ การสืบทอดมรดกของชาติ และเพื่อให้ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติได้รับการเผยแพร่ และเป็นที่ยอมรับของนานาชาติอย่างมีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี





- |  |  |  |   |  |  |
|--|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสนอแนะนโยบาย กำหนด ทิศทาง เป้าหมาย มาตรฐาน การพัฒนา ศิลปะและ วัฒนธรรม ของชาติ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนด มาตรการ เพื่อควบคุม การดำเนิน การที่จะมีผล กระทบกับ ศิลปะและ วัฒนธรรม ของชาติและ ปกป้อง คุ้มครอง ศิลปะและ วัฒนธรรม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพิทักษ์รักษา และธำรงไว้ซึ่ง วัฒนธรรม</li> <li>• การบูรณะ ศาสนสถาน โบราณสถาน โบราณวัตถุ และเอกสาร สำคัญของชาติ</li> <li>• การเลือกสรร วัฒนธรรมที่ สูญหายหรือ กำลังเสื่อมสลาย มาทำให้มีความ หมายและความ สำคัญต่อการ ดำเนินชีวิตของ คนในชาติ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ริเริ่ม สร้างสรรค์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมให้เหมาะสม กับยุคสมัย มีคุณประโยชน์ แก่ ชีวิต สังคมและ ธรรมชาติ โดยที่ยังคง รักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ ความเป็นไทย</li> <li>• ส่งเสริมชุมชน ท้องถิ่น ให้ตระหนักและเห็นคุณค่า ของการดำรงชีวิตตามวิถี ที่ตั้งงามในแต่ละท้องถิ่น</li> <li>• ส่งเสริมการนำวัฒนธรรม มาเป็นสื่อในการดำเนิน ความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศ</li> <li>• สนับสนุนการพัฒนา แหล่งวัฒนธรรมให้เป็น แหล่งเรียนรู้และสืบทอด ศิลปะและวัฒนธรรม</li> <li>• สร้างมูลค่าเพิ่มทาง วัฒนธรรมเพื่อประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ถ่ายทอดองค์ ความรู้ที่เป็น มรดกทางศิลปะ และวัฒนธรรม ของชาติไปยัง ประชาชนคนไทย และอนุชนรุ่นหลัง ให้เป็นผู้สืบทอด มรดกของชาติ ต่อไป</li> <li>• เผยแพร่ศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ ให้เป็นที่รู้จักและ ยอมรับของนานา ประเทศอย่างมี เกียรติและศักดิ์ศรี</li> </ul> | <p>ประชาชนมี ความเข้าใจและ ยอมรับการอยู่ ร่วมกันระหว่าง มวลมนุษยชาติ ที่มีวัฒนธรรม ต่างกันและ ตระหนักถึงการ เป็นผู้สืบทอด มรดกทาง วัฒนธรรม ของชาติ</p> |
|--|--|--|---|--|--|

เรื่องนี้สอนให้รู้ว่า : มีวัฒนธรรม ชุมชน มีวินัย สังคมไทย เชิดชูองอาจงาม



เราเชื่อว่า การแบ่งปันช่วยสังคมไทยให้ดีขึ้นได้



ช่วยราษฎร์ เสริมรัฐ ยืนหยัดยุติธรรม