



**วารสารข้าราชการ**

ปีที่ 51 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2549 [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

# Sufficiency economy

## ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



### ทางสายกลาง



เงื่อนไขความรู้  
(รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง)

เงื่อนไขคุณธรรม  
(ซื่อสัตย์สุจริต ชยันตทาน  
สติปัญญา แบ่งปัน)

นำสู่

economy social environment culture

เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม  
สมดุล / พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

อาเศียรวาท  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช  
เนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม 2549

อิริขณมายุเจตสิบแก้วพรรษา  
ห้าฉันทวาเจติมสิวสิตติสมิย  
พร้อมวาระ ๕ ครองราชย์แห่งรัฐไทย  
ทกสิบกาตติคัยัตถยบารมี  
ข้าพระบาทสิริภักฐาน ก.พ. ขอน้อมลิต  
เทตสิขษฎฐราชกิจพระทรงศรี  
ถวายพระพรพร้อมใจกันตติตติ  
ขอพระชนม์พระภูมียั่งยืนนาน



ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อมขอเดชะ  
ข้าพระพุทธเจ้า ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ.  
( เทมวดี บรรเทา ประพันธ์ )

ห้องสมุดสำนักงาน ก.พ.  
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC

"เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุก ระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบ ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายนอก และภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และ นักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและ พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี"

*พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*

"**Sufficiency Economy**" is a philosophy that stresses the middle path as an overriding principle for appropriate conduct by the populace at all levels. This applies to conduct starting from the level of the families, communities, as well as the level of nation in development and administration so as to modernize in line with the forces of globalization. "**Sufficiency**" means moderation, reasonableness, and the need of self-immunity for sufficient protection from impact arising from internal and external changes. To achieve this, an application of knowledge with due consideration and prudence is essential. In particular great care is needed in the utilization of theories and methodologies for planning and implementation in every step. At the same time, it is essential to strengthen the moral fibre of the nation, so that everyone, particularly public officials, academics, businessmen at all levels, adheres first and foremost to the principles of honesty and integrity. In addition, a way of life based on patience, perseverance, diligence, wisdom and prudence is indispensable to create balance and be able to cope appropriately with critical challenges arising from extensive and rapid socioeconomic, environmental, and cultural changes in the world.

*Unofficial translation. A working definition compiled from remarks made by His Majesty the King on various occasions and approved by His Majesty and sent by His Majesty's Principal Private Secretary to the NESDB on November 29, 1999*



## วารสารข้าราชการ

ปี พ.ศ. 2549 นับเป็นปีมหามงคลที่นำความสุขและความปลาบปลื้ม มาสู่ประชาชนชาวไทยโดยเป็นปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ในวันที่ 9 มิถุนายน 2549 และทรงมีพระชนมายุครบ 79 พรรษา ในวันที่ 5 ธันวาคม 2549 นอกจากนี้ ปี พ.ศ. 2550 ยังเป็นปีมหามงคลที่พระองค์จะทรงมีพระชนมายุครบ 80 พรรษา

นับตั้งแต่วาระที่ทรงครองสิริราชสมบัติ ตรากฎหมายทุกวันนี่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงอุทิศพระองค์เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีและความสุขของพลสกนิกร พระราชภารกิจในฐานะพระมหากษัตริย์ที่ทรงงานอยู่ท่ามกลางประชาชนซึ่งเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ โดยในปีนี้สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้ทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายรางวัลความสำเร็จสูงสุด ด้านการพัฒนามนุษย์ปี 2549 นับเป็นความภาคภูมิใจของประเทศไทยและประชาชนไทยอย่างยิ่ง

นอกจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จะทรงเป็นพระมหากษัตริย์นักพัฒนาแล้ว พระองค์ยังทรงเป็นนักคิด นักวิจัย เป็นครูที่ทรงถ่ายทอดความรู้และแนวทาง และทรงปฏิบัติเป็นแบบอย่าง พระราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระราชทานแก่พลสกนิกร ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา กาลเวลาได้พิสูจน์ว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำพาประเทศฝ่าวิกฤติท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในกระแสโลกและมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ซึ่งรัฐบาลได้ยึดถือและกำหนดเป็นหลักในการพัฒนาประเทศ

เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในวโรกาสมหามงคลสมัยและเพื่อเผยแพร่ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติ วารสารฉบับนี้จึงขอเสนอการประยุกต์ใช้หลักการของพระราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงานในบริบทต่างๆ เช่น แนวทางการพัฒนาประเทศและการปฏิบัติงานจากบทบรรยายพิเศษเรื่องแนวทางการพัฒนาประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดย พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี บทบรรยายพิเศษเรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง: กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี แนวคิด ที่มา และการดำเนินการในโครงการตามหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในบทสัมภาษณ์เรื่องข้าราชการไทยกับการปฏิบัติงานตามหลักการปรัชญาความพอเพียง แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยระบบคุณธรรมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและแนวเศรษฐกิจแบบความสุขรวมของประชาชาติ ในบทความเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงกับความสุขรวมของประชาชาติ: ทางเลือกสุดท้าย การสร้างรากฐาน การพัฒนาเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต และการอนุรักษ์ฟื้นฟู การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผ่านกระบวนการชุมชน ในเรื่อง การสร้างกระบวนการชุมชนเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้ ยังมีบทความและคอลัมน์ประจำที่น่าสนใจเช่นเดิม

บรรณาธิการ

เจ้าของ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
ที่ปรึกษา

นายปรีชา วัชรากัย  
นางสาววนิดา นวลบุญเรือง  
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์  
นางศรีพนม บุณนาค  
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ

**บรรณาธิการ**

นางชมนาด พงศ์พนรัตน์

**ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

**กองบรรณาธิการ**

นางมณฑนา บรรจงแต้ม

นายเอกศักดิ์ ตริภุณาสวัสดิ์

นางชลิดา ไชติยกุล

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

นายธงชัย เจษฎาชีวิน

นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย

นางวรางค์รัตน์ ไชติรัตน์

นางวิจิตร มโนทัย

นายเทพประสิทธิ์ อุตตะโมท

นางสาวเหมวดี บรรเทา

นายสุรพงษ์ มาลี

**ผู้จัดการสวัสดิการ**

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

**ออกแบบปก**

นางสาวนราวัลลภ พงษ์พิมาย

**พิมพ์ที่**

บริษัท อักษรโสภณ จำกัด

58 สุขุมวิท 36 คลองตัน

คลองเตย กทม 10110

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

**ติดต่อกองบรรณาธิการ**

**วารสารข้าราชการ**

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ ถ้ามมีปัญหา

ระเบียบราชการ ส่งบทความ หรือ

แสดงความคิดเห็นโปรดส่งไปที่

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก

เขตดุสิต กท. 10300

โทร. 0-2547-1864



# สารบัญ

ภาพจากปก

พระบรมสาทิสลักษณ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
จากปฏิทินพุทธศักราช 2550 ธนาคารไทยพาณิชย์  
ศิลปิน สุรเดช ทั่วทาโม  
เทคนิค สีน้ำมันบนผ้าใบ

วารสารข้าราชการ ปีที่ 51 ฉบับที่ 6 เดือน พฤศจิกายน-ธันวาคม 2549

1

## ปรัชญาแห่งเศรษฐกิจพอเพียง

ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย องคมนตรี

ปรัชญาการดำรงอยู่และการปฏิบัติให้เกิดความสมดุลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง



3

## บทบรรยายพิเศษเรื่อง แนวทางการพัฒนาประเทศ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดย พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี

หลักการพัฒนาประเทศอย่างรอบด้าน ทั้งการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม  
โดยพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยความรอบคอบ สร้างภูมิคุ้มกันแก่ครอบครัวและชุมชน



9

## บทบรรยายพิเศษเรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง : กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

โดย คุณหญิงทิพาวดี เมธสวรรค์

รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

แนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นข้าราชการมืออาชีพ

ตามหลักการของปรัชญาความพอเพียง

บทสัมภาษณ์ ดร.ปรีชา นุช ทิบูลสรารุช

## เรื่องข้าราชการไทยกับการปฏิบัติงานตามหลักการ ปรัชญาความพอเพียง

แนวคิด ที่มา และการดำเนินการในโครงการตามหลักการของปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียง จากบุคคลที่มีส่วนร่วมริเริ่มโครงการการศึกษาวิจัย  
และพัฒนาองค์ความรู้ ตามหลักปรัชญาความพอเพียง



16

## 22

เศรษฐกิจพอเพียงกับความสุขรวมของประชาชาติ :  
ทางเลือกสุดท้าย

### ■ สุธรรม สงศิริ

แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยระบบคุณธรรม วิเคราะห์เปรียบเทียบแนว  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และแนวเศรษฐกิจแบบความสุขรวมของประชาชาติ



## 29

การสร้างกระบวนการชุมชนเรียนรู้  
ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### ■ มนต์ทิพย์ รุจิกัณหา

การสร้างรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต และการอนุรักษ์ฟื้นฟูการใช้ประโยชน์  
จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาสู่สังคมที่มีความสุขและความเจริญอย่างยั่งยืน  
โดยผ่านกระบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงชุมชน



## 35

การวางแผนกำลังคนกับ HR แบบพอเพียง

### ■ ดร.เพิ่ม กอมณี และคณะ

การบริหารแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า  
ให้ได้ทรัพยากรบุคคลเข้ามาทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อประสิทธิภาพองค์กร



## 42

ดร.สุกแก้วพาหวัร์ “สวนเกษตรคู่ขนานลอยฟ้า  
ตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง”

### ■ ดร.กาญจนาภรณ์ พงศ์ศิธาต

รูปแบบการจัดสวัสดิการตามหลัก  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



## 51

ทรัพยากรบุคคลกับความพอเพียง  
Human Resource Sufficiency

### ■ ดร.มาฆะ ภูจินดา

นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งแล้ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาให้  
บุคลากรเป็นคนมีคุณธรรมด้วยเพราะเมื่อเป็นคนดีแล้วก็เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกัน  
พร้อมเผชิญกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในโลกาภิวัตน์ได้

55

ย้อนอดีต...ก่อนที่จะไปไกลเกิน :  
พลิกมุมมองประวัติ “สมรรถนะ”

■ ดร.สุรพงษ์ มาลี

แนวคิด หลักการ ความหมาย องค์ประกอบ การจัดประเภท พัฒนาการของแนว  
ความคิดเรื่องสมรรถนะ เพื่อการจัดทำกรอบสมรรถนะและการกำหนดรูปแบบและ  
วิธีการประเมินสมรรถนะ สำหรับการบริหารและพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ

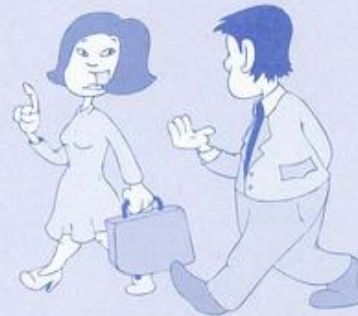


67

ต้นแบบการบริหารรัฐกิจยุคใหม่  
ศึกษาการพัฒนากระบวนการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์  
แห่งชาติของประเทศไทย (NERS)

■ สุรัชชัย ศรีสารคาม

สรุปผลการศึกษาการพัฒนากระบวนการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์  
แห่งชาติของประเทศไทย ไปใช้ในการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ ให้เกิด  
ประสิทธิภาพสูงสุด



คอลัมน์ประจำ

71

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

■ มัทนา บรรจงแต้ม

75

เพื่อนบุคลากร

■ สดป.

78

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

■ เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์

81

กฎ ระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

■ ธงชัย เจษฎาชีวิน

87

รู้ศัพท์ใกล้ตัว

■ ไกรวิทย์



89

สื่อสารเรื่องการสอบ

■ เหมวดี บรรเทา





## ปรัชญาแห่ง เศรษฐกิจพอเพียง

เป็นปรัชญาการดำรงอยู่และปฏิบัติตน-ครอบครัว-บริษัท-องค์การ-หน่วยงาน หรือแม้แต่ประเทศชาติ ให้เกิดสมดุลในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายใน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานปรัชญานี้ให้แก่คนไทยมานานกว่า 25 ปีแล้ว และรัฐบาลได้ถือเอา “ปรัชญาแห่งเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นหลักในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

### 1. การเปลี่ยนแปลง

- (1) ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง
- (2) การเปลี่ยนแปลงเกิดจากเหตุปัจจัย
  - ทั้งเหตุปัจจัยภายนอกและเหตุปัจจัยภายใน
  - ทั้งเหตุปัจจัยที่เราควบคุมได้และควบคุมไม่ได้
- (3) การเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏเป็นวงจร
  - มีทั้งขาขึ้นและขาลง
  - อะไรคือเหตุปัจจัยของ “ขาขึ้น” ?
  - อะไรคือเหตุปัจจัยของ “ขาลง” ?
  - เราจะคาดหมายและควบคุมได้มากแค่ไหน ?
- (4) ในปัจจุบันและอนาคต การเปลี่ยนแปลงจะยิ่งเกิดผลกระทบที่เร็ว-รุนแรง และกว้างขวาง
- (5) ผลกระทบนั้นมีทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

### 2. ปรัชญา

- (1) แนวคิดหลัก คือ ทางสายกลาง
- (2) องค์ประกอบของ ความพอเพียง ได้แก่
  - ก. ความพอประมาณ
  - ข. ความมีเหตุผล
  - ค. ความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน

### 3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- (1) ต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต
- (2) ให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม
  - ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร
  - มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ
- (3) ในการนำหลักแห่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ปฏิบัตินั้น “จะต้องอาศัยความรู้รอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน”

### 4. การประยุกต์ใช้

- (1) พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานรูปแบบของ “เกษตรทฤษฎีใหม่” ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งของการประยุกต์ใช้ “ปรัชญาแห่งเศรษฐกิจพอเพียง” สำหรับเกษตรกรไทยที่มีที่ดินทำกินเพียงครอบครัวละ 15 ไร่
- (2) การประยุกต์ใช้ปรัชญานี้ในด้านต่างๆ และระดับต่างๆ เช่น ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข และอื่นๆ

เกษตรทฤษฎีใหม่





บทบรรยายพิเศษ ■ เรียบเรียงโดย กองบรรณาธิการ

## พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี

เนื่องในพิธีเปิดการประชุมชี้แจง“แนวทางการพัฒนาประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

วันศุกร์ที่ 24 พฤศจิกายน 2549

ณ ดิกลันตีมอเตอร์ ทำเนียบรัฐบาล

# แนวทางการพัฒนาประเทศตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ท่านรองนายกรัฐมนตรี ท่านรัฐมนตรี เพื่อนข้าราชการ และผู้เข้าร่วมการประชุมตลอดจนผู้มีเกียรติทุกท่านครับ ผมรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสมาพบกับท่านผู้บริหารในระดับสูงของประเทศทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนที่มารวมกันอยู่ ณ ที่นี้ เมื่อวันที่ 30 กันยายนที่ผ่านมา ผมยืนอยู่ตรงข้างล่างนั้น และพูดถึงเรื่องของแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของชาติโดยการใช้เศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทาง ส่วนใหญ่ก็จะเกิดความรู้สึกว่า เป็นเรื่องที่ยังไม่ได้มีการพูดกันมาก่อน แต่จริงๆ แล้วผมไม่ได้คิดเอง หรือนำมาพูดเอง เป็นเรื่องที่ผมได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง โดยได้มีการประสานกับทางดร.จิรายุฯ และทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาก่อน ผมเองรับเป็นผู้ประสานงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทางกองทัพในด้านของเศรษฐกิจพอเพียง นั่นก็เป็นความต่อเนื่องที่มีมา ในวันนี้ก็มีโอกาสที่จะมาพูดเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับท่านทั้งหลาย

ในส่วนของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงก็เป็นแนวทางที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงชี้ให้ประชาชนได้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติตนที่ควรจะเป็นเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยที่ไม่เดือดร้อนซึ่งที่จริงแล้วก็ยังเป็นแนวทางที่มีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของคนไทย และสามารถนำไปใช้ได้ในทุกระดับ ในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชนไปถึงระดับประเทศ ในตอนที่ผมนำเรื่องนี้มาเปิดเผยใหม่ๆ ก็มีหลายท่านได้ตั้งข้อสังเกตว่าจะเป็นไปได้หรือที่จะนำไปใช้ในระดับประเทศ ในระดับของเศรษฐกิจในระดับที่กว้างขวางกว่านั้น นั่นก็เป็นคำถามที่ได้มีหลายๆท่านได้ตั้งขึ้นมาในวันนี้ก็จะได้มีโอกาสทำความเข้าใจเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ได้กล่าวไว้แล้ว

ในส่วนขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นได้ทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจนานัปการ ตลอดระยะเวลา 60 ปีแห่งการครองราชย์ เพื่อประโยชน์สุขของพสกนิกรและประเทศชาติ โดยทรงยึดถือหลักเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา ให้ทรงสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานดั้งเดิม และสอดคล้องกับวิถีชีวิต การพัฒนาทรงเห็นว่าต้องเริ่มจากการพึ่งตนเองให้ได้ก่อน การที่จะสามารถพึ่งตนเองได้ เราก็ต้องรู้จักประมาณตน แล้วก็ทำทุกอย่างด้วยความรอบคอบ ระมัดระวังไม่ประมาท สิ่งเหล่านี้จะสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับเราต่อไปด้วย หลักการสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นหลักการของการพึ่งตนเองเป็นหลักที่จะทำอะไรอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ไม่รีบร้อน ไม่ก้าวกระโดด ไม่ประมาท รู้จักการเลือกสรรและ



การใช้ที่เหมาะสม ระมัดระวัง และมีความพอดีพอเหมาะพอควร เพราะฉะนั้นในส่วนของความพอดีความพอเหมาะพอควร เราก็คงมาใช้คำสรุปรวมว่าพอเพียง ส่วนที่เพิ่มเติมอีกประเด็นหนึ่งก็คือในเรื่องของความสมดุลสมผล หรือว่ามีการพิจารณาเหตุผลให้รอบคอบ พยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่เสี่ยง หรือว่าสิ่งที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมากมาย ในด้านต่างๆ ซึ่งก็คงสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานทางธุรกิจในปัจจุบันในเรื่องของการที่เราใช้ปัจจัย SWOT มาพิจารณา ซึ่งไม่ได้มีอะไรแตกต่างจากสิ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานแก่เรา สิ่งที่ผมกล่าวในเรื่องของปัจจัยพิจารณานั้นก็เป็นที่แพร่หลายในการบริหารงานโดยทั่วไปอยู่แล้ว ผมคงไม่เข้าไปในรายละเอียด การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารประเทศก็คือการที่จะคิด พิจารณาให้การพัฒนาประเทศนั้นเป็นไปอย่างสมดุล บนพื้นฐานของความพอดีระหว่างสังคมเมืองกับสังคมชนบท ตรงนี้ก็เป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าในปัจจุบันการเติบโตของภาคสังคมเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็ว สังคมชนบท มีความเติบโตค่อนข้างน้อย สภาพของความเป็นอยู่ คุณภาพชีวิตก็มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน ตัวเลขในด้านความแตกต่างด้านรายได้ ผมจำได้ว่าทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ยกตัวเลขขึ้นมาว่า เมื่อก่อนเรามีความแตกต่างกันประมาณ 10 ต่อ 1 ในปัจจุบันตัวเลขนี้กว้างไปอีกเป็นประมาณ 13 ต่อ 1 นั่นก็เป็นส่วนที่ทำให้เห็นว่าสังคมเมืองกับสังคมชนบทนั้นมีความแตกต่างกันในแง่ของรายได้เพียงอย่างเดียว มันก็ต่างกันมาก แต่นั่นไม่ได้เป็นสิ่งที่เราจะพูดกันถึงว่าเป็นเรื่องจะต้องแก้ไขในทันที แต่ส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวชี้ขาดทั้งหมดอย่างที่ผมได้เรียนบางส่วนไปแล้ว

นอกจากความพอดีระหว่างสังคมเมืองกับสังคมชนบทแล้ว ก็จะต้องมาพิจารณาระหว่างความสามารถในการพึ่งตนเองกับความสามารถในการที่จะแข่งขันในเวทีโลกด้วย ขณะเดียวกันเราก็จะต้องสร้างภูมิคุ้มกัน

ให้แก่ครอบครัวและชุมชนด้วยหลักการเดียวกัน ในเรื่องของภูมิคุ้มกันนี้ก็เป็นเรื่องที่จะพิจารณาได้หลายๆ ด้านในการที่จะถือว่าเป็นปรัชญาในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง เราเคยพูดกันในคณะรัฐมนตรีในเรื่องของการใช้ชีวิตอย่างพุ่มเพียงในเรื่องของการดื่มเครื่องดื่มของเมาที่ค่อนข้างมาก การเล่นเกมพนันที่ค่อนข้างมากในสังคมของเรา ซึ่งถ้าย้อนมาในเรื่องของปรัชญาการดำเนินชีวิตในส่วนนี้แล้วเราก็จะเห็นว่าเราจะต้องคำนึงถึงหลักในการสร้างภูมิคุ้มกัน ถ้าหากว่าการดำเนินชีวิตของแต่ละครอบครัว ชุมชน ยืนอยู่บนหลักฐานในเรื่องของภูมิคุ้มกันนี้แล้วก็จะทำให้วิถีชีวิตที่มันค่อนข้างพุงเพื่อพุ่มเพียงนั้นก็จะบรรเทาลงได้ เพราะว่าอย่างที่เรามองเห็นโฆษณาในเรื่องดื่มสุรา คนที่บอกว่าเครียดแล้วก็ดื่ม เครียดแล้วก็ยกขวดขึ้นดื่ม แต่ในที่สุดเมื่อเขาเลิกดื่มก็มีฐานะทางครอบครัวที่ดี นั่นก็เป็นส่วนที่เห็นได้ชัดเจนถ้าหากว่าเราไม่ใช้เงินไปในเรื่องที่ไม่จำเป็น ในเรื่องของการดื่ม ในเรื่องของการเที่ยวเตร่ ในเรื่องของการพนัน สิ่งเหล่านี้ก็จะมาเป็นเงินออม เงินสะสม ซึ่งก็เป็นภูมิคุ้มกันให้กับครอบครัว ให้กับชุมชนได้ต่อไป หลักการที่ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในเรื่องของการพัฒนาที่จะยึดอยู่ที่คนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งอย่างที่ผมได้เรียนไปแล้วว่านอกจากเรา



จะต้องใช้ชีวิตอย่างถูกต้องและพอเพียงแล้วก็ยังจะต้องมีพื้นฐานทางด้านจิตใจที่มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นที่ตั้งด้วย ก็จะมี 2 ด้าน ถ้าจะพูดกัน ก็คือทั้งด้านรูปธรรม แล้วก็นามธรรม รูปธรรมก็คือปรัชญาที่เราจะต้องดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียงในด้านนามธรรม ก็คือต้องมีจิตใจที่ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ผมมีความมั่นใจว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะเป็นหลักที่จะนำพาประเทศไทยให้อยู่รอดได้อย่างสมดุล และมั่นคง ยั่งยืน ท่ามกลางปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะในด้านการเมือง ในด้านการ

ในด้านเศรษฐกิจ ถ้าหากว่าเรา รู้จักประหยัด อดออม ใช้จ่ายได้พอดีตัว ไม่สร้างหนี้สินให้เกินความจำเป็น ไม่เน้นในเรื่องของความทะเยอทะยาน ความพุงเพื่อ เราก็จะมีภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจที่ดี ทุกคนมีพอกินพอใช้ รู้จักแบ่งปันเราก็สามารถที่จะสร้างความสุขให้แก่ตัวเองได้

เราไม่ได้หันหลังให้กับกระแสโลกหรือโลกาภิวัตน์ แต่ก็เป็นการทำให้เราสามารถอยู่ในสภาวะความผันผวน หรือว่าความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมั่นคง แล้วก็ยังยืน ไม่หลุดเข้าไปอยู่ในวังวนของการต่อสู้แข่งขันที่รุนแรง หรือไม่หลุดเข้าไปสู่วังวนแห่งความขัดแย้ง ที่เราจะต้องเสียเปรียบอยู่เสมอ เราไม่ได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ แต่เราจะต้องใช้ประโยชน์จากโลกาภิวัตน์อย่างชาญฉลาด

ปกครอง แล้วก็ในด้านการบริหารประเทศ หากว่าเรายึดหลักการในด้านของการพิจารณาด้วยเหตุด้วยผลแล้ว ก็หาทางออกที่ซึ่งทั้งส่วนดี ส่วนเสีย ซึ่งอาจจะเรียกอีกด้านหนึ่งได้ว่าทางสายกลาง คือเราเลือกทางที่มีส่วนดีมากที่สุด แล้วก็มีส่วนเสียน้อยที่สุดในการที่จะเดินทางไปให้บรรลุเป้าหมาย ในส่วนของภาษาต่างๆ ไปก็อาจจะเรียกว่าทางสายกลาง แต่ในบางครั้งคำว่า ทางสายกลาง ก็ทำให้เกิดความไม่เข้าใจเหมือนกันว่าทางสายกลางที่ว่านั้น ถ้ามีซ้ายกับขวาเราจะอยู่ตรงกลางไหม อันนี้เป็นส่วนที่อยากจะพูดให้ชัดเจนว่า เมื่อเราพิจารณาด้วยเหตุด้วยผลแล้ว เราก็เลือกหนทางปฏิบัติ ซึ่งให้ประโยชน์มากกว่า มีส่วนเสียน้อยกว่า หรือน้อยที่สุด นั่นก็จะเป็นทางเลือกที่ดีกว่าเป็นเส้นทางเลือกที่มีความเหมาะสม แล้วก็ก็เป็นสายกลาง ความไม่ยึดติดก็หมายถึงว่าเรามองถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน ความไม่ยึดติดมันก็จะทำให้

บ้านเมืองมีความสะอาด บ้านเมืองในที่นี้ก็รวมทั้งทางด้านการเมืองด้วย ถ้าหากว่าในส่วนของการเมืองมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคม ให้กับบ้านเมืองก็ต้องลดในเรื่องของการยึดติดลงซึ่งทางด้านการเมืองนั้นถ้าหากว่ามีความสะอาดมีความโปร่งใส แล้วก็มีความเป็นธรรมแล้ว ก็สามารถที่จะกระจายอำนาจได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงด้วย ไม่มีการผูกขาดอำนาจ แล้วก็ไม่มีเผด็จการทางอำนาจ

ในด้านเศรษฐกิจ ถ้าหากว่าเรารู้จักประหยัดอดออม ใช้จ่ายได้พอดีตัว ไม่สร้างหนี้สินให้เกินความจำเป็น ไม่เน้นในเรื่องของความทะเยอทะยาน ความฟุ้งเฟ้อ เราก็จะมีภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจที่ดี ทุกคนมีพอกินพอใช้ รู้จักแบ่งปัน เราก็สามารถที่จะสร้างความสุขให้แก่ตัวเองได้ ในด้านการสังคม ความพอเพียงจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่สังคม แล้วก็คนในชาติทุกคน สามารถที่จะอยู่เย็นเป็นสุข ภายใต้ความ



สมานฉันท์ ความเพียงพอจะทำให้ทุกคนมีความพอเพียงในชีวิต แล้วก็ความเป็นอยู่ มีความทะเยอทะยานตามฐานะและโอกาส ไม่แก่งแย่ง แข่งขัน แต่เน้นในเรื่องการให้ แล้วก็การแบ่งปัน เพราะเมื่อพอเพียงแล้วก็ไม่ว่าจะต้อง สะสมไปทำไม ลูแบ่งปันให้คนอื่นก็จะมีความสุขทางใจที่มากขึ้นกว่าเดิม

ในด้านการต่างประเทศ ความพอเพียงทำให้เราไม่ต้องมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ให้กับชาติจนเกินความต้องการ ไม่ต้องแข่งขัน ชิงดีชิงเด่นกับประเทศอื่นๆ ทำให้การเมืองของเรามีความสวยงามน่าอยู่ และเป็นที่ยึดถือศรัทธาแก่ประชาคมโลกได้ ความพอเพียงและความเป็นกลางทำให้เราไม่ต้องไปทะเลาะกับใคร ทำให้เราไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในเรื่องของการรักษาความมั่นคงของรัฐ ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณไปจนเกินกว่าความจำเป็นที่จะมี รัฐบาลจะยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารประเทศ แต่การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ได้อย่างที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า เราไม่ได้หันหลังให้กับกระแสโลก หรือโลกาภิวัตน์ แต่ก็เป็นการทำให้เราสามารถอยู่ในสภาวะความผันผวน หรือว่าความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมั่นคง แล้วก็ยังยืนไม่หลุดเข้าไปอยู่ในวังวนของการต่อสู้แข่งขันที่รุนแรง

หรือไม่หลุดเข้าไปสู่วังวนแห่งความขัดแย้งที่เราจะต้องเสียเปรียบอยู่เสมอ เราไม่ได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ แต่เราจะต้องใช้ประโยชน์จากโลกาภิวัตน์อย่างชาญฉลาด โดยระมัดระวังผลกระทบที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับการพัฒนาคนของเราให้รู้เท่าทัน และรู้จักพิจารณาเลือกรับสิ่งต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ รัฐบาลนี้ไม่ได้ปฏิเสธที่จะเกี่ยวข้องกับใคร หรือไม่ค้าขาย ไม่ส่งออก ไม่ผลิตเพื่อคนอื่น แต่เราจะเน้นการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยความละเอียดรอบคอบ และคิดหน้าคิดหลัง ไม่ได้รอที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แต่เน้นการพึ่งตนเองให้ได้ก่อน จากนั้นก็จึงจะพัฒนาขึ้น และเป็นที่ยังแก่ผู้อื่นในที่สุด เราจะใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รอบคอบในการตัดสินใจ และมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ผมมีความเชื่อมั่นว่าแนวทางสายกลางหรือเศรษฐกิจพอเพียงนี้จะสามารถสร้างความผาสุกที่ยั่งยืนถาวรให้กับพี่น้องคนไทยต่อไป และเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถเห็นผลได้อย่างแน่นอน หากพวกเราทุกคนมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นถึงประโยชน์ที่แท้จริง และมีความตั้งใจที่จะนำไปใช้ เราก็จะสามารถนำสังคมไทยของเราไปสู่ความพอเพียงได้โดยไม่มียาก

ที่ผ่านมา สังคมของเราได้กระโจนเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ในการแข่งขัน จนนำมาซึ่งปัญหาต่างๆ และความเดือดร้อนของประชาชนเป็นจำนวนมาก และแม้ว่าเราจะมีผู้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กันอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่กว้างขวาง เพราะมีคนจำนวนมากยังเข้าใจผิดว่า หลักปรัชญานี้ใช้ได้แก่ภาคการเกษตร แล้วก็คนยากจนเท่านั้น ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงแล้วสามารถที่จะใช้ได้กับทุกคนและทุกองค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ผมขอให้ท่านทั้งหลายซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรต่างๆ เป็นผู้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและกว้างขวางมากยิ่งขึ้นซึ่งได้มีแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ดังนั้น การจัดทำ

แผนปฏิบัติการของหน่วยงานของท่านก็จะต้องสอดคล้องกับแนวทางต่างๆ ในแผนดังกล่าว โดยเฉพาะรัฐบาลได้เน้นการทำงานโดยยึดความโปร่งใสเป็นธรรม ประหยัดและมีประสิทธิภาพ การทำงานของหน่วยงานต่างๆ ก็ต้องดำเนินไปในทำนองเช่นเดียวกัน

ผมขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้มาร่วมกันให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนแนวทางการพัฒนาประเทศตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงในวันนี้ ในโอกาสนี้ขออำนาจพรให้ทุกท่านจงประสบแต่ความสุข ความเจริญ โดยทั่วกัน ขอขอบคุณครับ





**คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี**  
เนื่องในพิธีเปิดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง :  
ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 51 และ 52  
ประจำปีงบประมาณ 2550 วันที่ 20 พฤศจิกายน 2549  
ณ หอประชุมสุขุมนัยประดิษฐ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

## เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง : กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อน ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ



### เศรษฐกิจพอเพียงกับข้าราชการ

ท่านทั้งหลายในฐานะเป็นข้าราชการ ต้องทำความเข้าใจในความหมายของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้เนื่องจากประการที่หนึ่ง รัฐบาลได้ประกาศเป็นนโยบายแล้วว่า จะบริหารราชการบนฐานของเศรษฐกิจพอเพียง ท่านในฐานะเป็น ข้าราชการ เมื่อรัฐบาลประกาศเรื่องใดเป็นนโยบาย ก็จะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น ประการที่สอง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ได้ใช้แนวเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ประการที่สาม ซึ่งเป็นประการสำคัญที่สุดในฐานะที่เป็นคนไทย ก็คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นผู้มอบแนวความคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้พวกเรา

การที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานแนวทางในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ภายใต้แนวปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” เราในฐานะที่เป็นข้าราชการ จึงต้องน้อมนำแนวพระราชดำริมาเป็นตัวตั้งในการดำรงชีวิต และในการปฏิบัติหน้าที่ จึงต้องศึกษาทำความเข้าใจและเรียนรู้ด้วยตนเอง เราทั้งหลายย่อมทราบดีอยู่แล้วว่า เหตุที่เกิดขึ้นกับประเทศของ

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 ว สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

## การที่จะเป็นข้าราชการ มืออาชีพนั้นมี 4 ร คือ รู้ทัน รู้รอบ รู้กว้าง รู้ลึก



เราจนถึงขั้นต้องมีการปฏิรูปการปกครอง และมีรัฐบาลชั่วคราวในครั้งนี้เป็นเพราะสังคมเราโดยรวมไม่ได้ยึดแนวเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการ ทำให้เกิดปัญหาวิกฤติร้ายแรง และเกิดผลกระทบในวงกว้างต่อสังคมไทย จึงอยากให้ข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารระดับสูงจงอย่าประมาท อย่ามองแนวความคิดหรือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องของทฤษฎีปากคอกหรือคิดว่าท่านรู้แล้ว

เนื่องจากการประชุมเมื่อวันศุกร์ที่สำนักงาน ก.พ. ดิฉันได้รับฟังว่ามีข้าราชการจำนวนหนึ่งเข้าใจและปฏิบัติตาม มีจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจจึงไม่ปฏิบัติตาม และมีจำนวนหนึ่งเข้าใจ แต่ไม่ปฏิบัติตาม ดิฉันคิดว่าถ้าเข้าใจ แต่ไม่ปฏิบัติตามย่อมแสดงว่าจริงๆแล้ว ยังไม่เข้าใจ เพราะถ้าเข้าใจจริง ก็จะไม่ทราบบว่า แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องดีมีประโยชน์ต่อตนเอง ก็จะปฏิบัติตามโดยอัตโนมัติ เพราะเป็นของดีดังนั้นถ้าเข้าใจแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ถูกต้องแล้ว ก็จะนำกรอบแนวคิดนั้นมาปฏิบัติโดยอัตโนมัติ

### แนวทางปฏิบัติสำหรับข้าราชการ

การที่จะเป็นข้าราชการมืออาชีพนั้น มี 4 ร คือ รู้ทัน รู้รอบ รู้กว้าง รู้ลึก การที่ใช้คำว่า “รู้ทัน” เพราะว่าคุณนี้เป็นยุคอินเทอร์เน็ตข้อมูลข่าวสารไปถึงกันได้เร็วมาก อัตราเร่งของข้อมูลวิ่งไปไกลและเร็วถ้าเราไม่เป็นมืออาชีพไม่รู้จริง หรือรู้ไม่ลึกเพียงพอ เพียงไม่นานก็จะได้รับการพิสูจน์ ดังนั้น “รู้ทัน” จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับเราใน

ฐานะเป็นข้าราชการระดับสูง การรู้ทัน คือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้าราชการมืออาชีพจะต้องนำเอาแนวเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและในการปฏิบัติราชการ

แนวทางปฏิบัติข้อแรกคือ “พึ่งตนเอง” ท่านต้องมีความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการค้นหาข้อมูลและความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อ่านตำรับตำรา ฟังการบรรยาย สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย รวมทั้งกับเพื่อนร่วมงาน คนรู้จักในสังคมวิธีนี้จะทำให้ท่านสามารถที่จะรู้รอบด้วยตนเองจนถึงขั้นรู้ทัน การรู้ทันไม่ใช่รู้ทันสถานการณ์ของประเทศเท่านั้น แต่ต้องรู้ทันสถานการณ์ของโลกด้วย

เพราะฉะนั้น รู้แรก ที่บอกว่า “รู้ทัน” จึงต้องเกิดขึ้นจากองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และจากสมองของตนเอง ดังนั้น เราจึงต้องพึ่งตนเอง เป็นลำดับแรกในการดำรงชีวิตและการทำงาน คือสามารถคิดเอง ทำเองได้

นอกจาก “รู้ทัน” แล้ว ต้อง “รู้รอบ” ในการทำงานจริงๆ เมื่อรู้ทันสถานการณ์ รู้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม รู้ทันกระทรวง กรมอื่น รู้ทันเกม รู้ทันกาล รู้ทันสื่อ รู้ทันกระแสสังคม รู้ทันผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งรู้ทันผู้ได้บังคับบัญชานี้สำคัญ เพราะผู้ได้บังคับบัญชาเป็นทีมงาน เป็นผู้ที่ทำงานกับเรา เรารู้ทันเขาเพื่อที่จะรู้จริงๆว่าผู้ได้บังคับบัญชาเรามีสมรรถนะอย่างไร มีความสามารถอย่างไร มีทัศนคติในการดำรงชีวิตและในการทำงานอย่างไร ถ้าเราไม่รู้ไม่ทันผู้ได้บังคับบัญชา งานก็



จะไม่เดิน งานล่าช้า งานผิดพลาด และในหลายกรณีงานก็จะไม่สำเร็จ เพราะฉะนั้น ในเรื่องการทำงานกับ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญ การพึ่งตนเองก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องปลูกฝัง

นอกจากจะปลูกฝังอุดมการณ์ ความเชื่อที่ถูกต้องในตัวเราแล้ว ต้องปลูกฝังอุดมการณ์ความเชื่อที่ถูกต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วย เพราะว่าเราดีเราเก่งคนเดียวไม่ได้ ผู้ได้บังคับบัญชาเราต้องดีและเก่งใกล้เคียงกับเราขอฝากตรงนี้ไว้ว่าในเรื่องของการ สร้างอุดมการณ์เป็นเรื่องที่ต้องตอกย้ำตลอด

อุดมการณ์ ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงใช้เป็นแนวทางชัดเจนมากก็คือ ปฐมบรมราชโองการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำรัสว่า **“เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขของมหาชนชาวสยาม”**

ในฐานะเป็นข้าราชการ อุดมการณ์ของพวกเขา ก็เกือบเป็น อุดมการณ์เดียวกันกับพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือทำหน้าที่ของเราเพื่อประโยชน์สุขของประเทศไทยและประชาชนชาวไทย ดังนั้น การพึ่งตนเองจึงหมายถึง การสร้างอุดมการณ์โดยให้ตัวเอง ตอกย้ำเชื่อแล้วเชื่ออีก และก็เผยแพร่แนวความคิดเรื่อง อุดมการณ์นี้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาของเราทุกระดับ

แนวทางปฏิบัติข้อที่สองที่เป็นแนวพระราชดำริในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง คือ **“พอดี”** พ ที่หนึ่ง คือ พึ่งตนเอง ทำงานด้วยตนเองได้ มีความรู้ รู้ทัน รู้ลึก รู้รอบ รู้กว้าง และก็เติมอุดมการณ์ให้กับตัวเองทุกวัน

เพื่อเป็นการตอกย้ำ คุณและผู้ได้บังคับบัญชาของเราให้มีความสามารถในการพึ่งตนเองได้เหมือนกัน และมีอุดมการณ์ เช่นเดียวกับเรา **“พอดี”** หมายถึงมีความขยันหมั่นเพียร อดทน ในการดำรงชีวิตและปฏิบัติงานด้วยความพอดี **“พอดี”** จะอยู่ในคำว่าพอประมาณ แต่พอประมาณหรือ พอดีนี้ มิได้หมายถึงการหดตัวลงแบบจำกัด ถ้าจำเป็นจะต้องเป็นงานใหญ่ก็ต้องเป็นการทำงานแบบพอดี จึงต้องมองให้ครอบคลุม โครงการต่างๆใช้งบประมาณพอดี ใช้อัตรากำลังพอดี วางแผนงานต่างๆอย่างเป็นขั้นตอน รอบคอบ เป็นระบบ

เมื่อย้อนกลับไปดูพระบรมราโชวาทที่ได้กล่าวว่า **ความพอดี หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล เพื่อให้เกิดความสมดุล** ตรงความพอดีนี้อยากเห็นข้าราชการทำงานแบบเป็นระบบ ซึ่งจากประสบการณ์การเป็นหัวหน้าส่วนราชการและการอบรม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง และวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ได้มีโอกาสเดินทางตลอดและไปต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ พบจุดอ่อนของ ราชการ คือการทำงานอย่างไม่เป็นระบบ

ซึ่งการทำงานอย่างเป็นระบบ หรือ system approach ให้นึกง่ายๆ ว่าเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจาก input- process - output - outcome และมีการ feedback ตลอด การทำงานเป็นระบบ ทุกอย่างต้องเริ่มต้นที่ input ก่อน โดย input มาตั้งแต่คำสั่ง ต้องตีโจทย์ให้แตกกว่า คำสั่งเขาสั่งให้ทำอะไร ถ้าตีโจทย์ไม่แตก ไม่เข้าใจว่าผู้บังคับบัญชาสั่งตรงนี้กินความขนาดไหน ไม่ทวนคำสั่ง ไม่ตรวจ สอบคำสั่ง วิ่งถลาไปทำในทันที เรามักจะพลาดหรือไม่ครบถ้วน เสียเวลาต้องกลับมาทำซ้ำอีก เมื่อตีโจทย์แตกแล้ว เข้าใจแล้ว ก็มาดูว่า คำสั่งนั้นจำเป็นต้องเก็บข้อมูลอะไรมาเป็นส่วนประกอบพื้นฐานในการทำงาน



ข้อมูลแรก คือ กฎหมาย กฎระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี องค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็ตามด้วยข้อมูล ด้านเนื้อหา คือ ปัญหาสภาพปัจจุบัน จนถึงแนวความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้อง เหล่านี้คือ input ทั้งสิ้น เพราะฉะนั้น เริ่มต้นทำงานอะไรจะต้องชัดเจนตรงส่วนของ input ให้ได้ก่อน จุดพลาดที่สุดของงานในราชการ คือมีข้อมูลไม่ครบถ้วน ดังนั้น การทำงานเป็นระบบและมีขั้นตอน คือมีข้อมูลที่ครบถ้วน

ต่อมาคือกระบวนการดำเนินงาน คือ process ได้แก่ ขั้นตอนของงานที่ต้องทำอะไรก่อน อะไรหลัง งาน

ต่างๆ มีทั้งโครงการหลัก โครงการรอง และโครงการย่อย รวมทั้งกิจกรรมปลีกย่อยต่างๆ จะมาเจอสัมพันธ์กันตรงไหน ก็คือการบูรณาการข้อมูลเข้าด้วยกันเพื่อสังเคราะห์ วิเคราะห์ นี่ก็เป็นจุดอ่อนที่สุดของราชการ อีกประการหนึ่ง คือการขาดการทำงานอย่างเป็นระบบ และไม่ทำตามขั้นตอนความผิดพลาดจึงเกิดขึ้นตลอดเวลา

แนวทางปฏิบัติที่สามได้แก่ “พอเพียง” เป็นการขยายความของคำว่าพอดี คือ ต้องเข้าใจขอบเขตของงานให้ครบถ้วน และสำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือต้องมีกรรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือเรียกว่าการ

“สมัยที่เรียนปริญญาตรีที่ต่างประเทศ ประทับใจอาจารย์ที่สอนวิชาสถิติมาก อาจารย์บอกว่าการสอบจะเป็น open book เสมอ เพราะว่าในชีวิตจริงเราสามารถค้นคว้าหาข้อมูลเปิดจากแหล่งต่างๆได้อย่างครบถ้วนสูตรคณิตศาสตร์ทั้งหลาย อาจารย์ให้เปิดดู อย่าพยายาม ใช้ความทรงจำ เพราะหากใช้ความทรงจำอย่างเดียว

สักวันหนึ่งจะต้องเกิด คือความแม่นยำ สูตร ทำให้ประมวลผลออกสมองคุณปราดเปรื่อง ไม่มีทาง วันหนึ่งคุณจึงเป็น open book test



ความผิดพลาด สถิติเป็นตัว plug in ที่จะได้ ถ้าคุณคิดมาก จำสูตรได้หมด อาจพลาด การสอบเพื่อให้รู้ว่า คุณจะ

ต้องเปิดตำราบทไหน หน้าไหน จะต้องอ้างอิงสูตรอะไร และจะได้มีโอกาสทบทวนความรู้ และเป็นการทดสอบว่าคุณอ่านตำราทั้งหมดหรือเปล่า เพราะว่าในเมื่อ open book test จะมีคำถามที่ยากมาก ยาวมากในเวลาจำกัด ถ้าคุณไม่อ่านตำรามาอย่างแบบโซกโซน คุณจะไม่สามารถทำโจทย์เสร็จ ซึ่งประทับใจไม่รู้ลืมว่า ใช้อยู่ในชีวิตจริงเราอย่าอาจหาญคิดว่าสมองเราจำทุกเรื่องได้หมด มันก็มีการอิมตัวของมัน ดังนั้น เราต้องมีแหล่งอ้างอิง ต้องมีการบันทึกไว้เสมอ”

ทำงานแบบมีส่วนร่วม ชำราชการไม่สามารถที่จะทำงานโดดเดี่ยวคนเดียวได้ ถึงแม้จะเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็ตาม ดังนั้น ในฐานะผู้บังคับบัญชา ท่านต้องคิดไตร่ตรองก่อนการสั่งการใดๆ ท่านจะต้องรวบรวม ข้อมูล ความคิด ความเห็นต่างๆ อย่างพอเพียงก่อนตัดสินใจ

**“พอเพียง”** เน้นในเรื่องการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประชาชน กับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการทำงานต่างๆ เราจะต้องฝึกตนเองและฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่ฟังและฟังให้มากกว่าการฟัง เป็นจะอยู่ที่การฝึกสมาธิจนแน่น จินตนิมิต ได้ยินเสียง ความเจ็บ จับเสียงที่แปลกล้อมออกมาจากความเจ็บ หรือจากความดั่งอ้ออึ้งต่างๆได้ เป็นเรื่องของการฝึกจิต ฝึกทักษะการดำรงชีวิต เมื่อท่านสามารถพัฒนาศักยภาพทางจิตได้มากขึ้นโดยลำดับ ท่านก็จะเป็นเหมือนกับวาทยากรที่เมื่อเสียงพิณโน้ต แปลกไปเพียงเล็กน้อย ก็สามารถสังเกตได้

การที่จะเป็นผู้บริหารที่เก่งเป็นมืออาชีพจะต้องมีทักษะในการฟัง เขาอาจจะพูดยาว แต่เรารู้ว่าประเด็นอยู่ตรงไหน ประเด็นจริงๆ ที่กำลังต่อรองกับเรา หรือที่กำลังร้องเรียนกับเรา หรือกำลังบอกเรา จุดประสงค์ตรงไหนแน่ การที่จะเป็นผู้หน้าที่เก่งจะต้องฟังเก่ง และสามารถสอนและฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เชื่อนที่จะฟังหลายจะเริ่มตันจากรอยร้าวเล็กๆแรกเท่านั้น โดยจะเริ่มจากจุดนั้นเสมอ ในทำนองเดียวกันความผิดพลาดจะเริ่มจากจุดเล็กๆ หากเราฝึกการฟังและการสังเกต จะสามารถดักประเด็นได้ก่อนและรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น

ดังนั้น หน้าที่ของเรา คือการป้องกันก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาหลายคนยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนโดยคิดว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และคนที่สามารถแก้ปัญหานั้นได้เป็นคนเก่ง ซึ่งความเป็นจริงคือคนที่สามารถทำงานโดยไม่มีปัญหาเกิดขึ้นต่างหาก คือคนที่เก่งที่สุด เนื่องจากสามารถป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้นได้ การทำงานแบบมีส่วนร่วมกับประชาชนจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญ และก็เช่นแนวของการปฏิบัติงานตามเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางปฏิบัติประการสุดท้าย คือ **“พอใจ”** คือ

การมีภูมิคุ้มกันโดยเมื่อสามารถป้องกันปัญหาต่างๆได้หมดหรือวางแผนอย่างรอบคอบ เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันรับปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันการณ์ แก่สถานการณ์ได้ นี่คือความหมายที่กว้างที่สุดและลึกที่สุดของคำว่า **“การมีภูมิคุ้มกัน”**

บางครั้งการมีภูมิคุ้มกัน อาจหมายถึงว่า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ปัญหาจึงไม่ขยายวงกว้างออกไป โดยหากรู้จักการทำงานแบบรอบด้านแล้ว ก็จะสามารถสร้างภูมิคุ้มกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการเป็นข้าราชการ การทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีที่สุด เพราะงานของราชการส่วนใหญ่ จะเป็นงานที่มีผลกระทบกับคนรอบข้างเสมอ ยิ่งงานของท่านเป็นงานที่มีความสำคัญเท่าไร ผลกระทบก็ต้องกว้างไกล ในเมื่อผลกระทบกว้างไกล ท่านทำงานแบบมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการระดมสมอง ทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา งานจะไม่ผิดพลาด การทำงานร่วมกับผู้มีผลกระทบ คือ ประชาชน ชุมชน เอกชน นักธุรกิจ นักวิชาการ NGO ท่านก็จะมีข้อมูลว่าใครมีความเห็นอะไรอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างภูมิคุ้มกัน และปกป้องปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้น และในกระบวนการทำความเข้าใจหรือสร้าง การมีส่วนร่วมนี้ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ระหว่างผู้ที่มาเสนอความคิดกับเรา ปัญหาต่างๆ ในภาคราชการที่เกิด ความไม่พึงพอใจ หรือการโต้แย้งต่างๆ ล้วนเกิดขึ้นจาก การขาดการสื่อสารกัน โดยไม่มีการสื่อสารสองทาง ไม่มีการเปิดเวที ให้คนที่มีความคิดเห็นต่างกันมาเสนอความคิด

ดังนั้น การทำงานแบบสร้างความพึงพอใจ จึงหมายถึง การสร้างภูมิคุ้มกันในกระบวนการทำงานต่างๆ โดยเมื่อสามารถสร้างภูมิคุ้มกันในกระบวนการทำงานอย่างรอบด้าน เมื่องานเสร็จหรืองานบรรลุเป้าแล้วก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย นี่คือหัวใจของการปฏิบัติงานของราชการทั้งหมด

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคือท่านจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านทุกขณะ จากรูปแบบการทำงานที่กล่าวในตอนต้นว่า เมื่อพิจารณาใน

เชิงระบบ (system approach) มีปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการทำงาน (process) มีผลผลิต (output) และผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (outcome) ในทุกกระบวนการจะต้องมีการประเมินทุกครั้ง feedback สมมติว่าเริ่มต้นด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ก่อน และก่อนที่จะลงมือทำในกระบวนการ (process) ต้องมีการตรวจสอบด้วยที่เรียกว่า Plan Do Check Act ตามวงจรการทำงานของ Deming กระบวนการตรวจสอบคือการประเมินข้อมูลทุกอย่างมีครบหรือไม่ คือประเมินก่อนและก็ก้าวเข้าสู่กระบวนการทำงาน ในการทำงานทุกขณะในทุกกระบวนการต้องมีมาตรการในการตรวจสอบเช่นเดียวกัน เมื่อทำงานโดยมีการประเมินหรือตรวจสอบทุกขั้นตอนก็จะมีระบบในการประเมินและได้ข้อมูลย้อนกลับ feedback เพื่อปรับปรุงการทำงานตลอดเวลาให้เกิดความรอบคอบไม่ผิดพลาดหรือหลงทางทำให้งานที่ออกมาเป็นที่พึงพอใจ

สิ่งที่อยากจะฝากเป็นประการสุดท้ายของการ

ปฏิบัติหน้าที่ใดๆ รวมถึงการดำรงชีวิต คือท่านต้องรักษาความสมดุลไว้หรือบางที่เรียกว่าดุลยภาพ โดยต้องดูแลตัวเอง ดูแลจิต และการดำรงชีวิตให้มีความสมดุลตลอดในแต่ละวัน อย่าทำงานมากเกินไปจนไม่มีเวลาพักผ่อน อย่าเครียดเกินไปจนไม่มีอารมณ์สุนทรีย์ อย่ามุ่งมั่นเกินไปจนกลายเป็นคนที่เข้มงวดเหลือเกิน คนอื่นจะมองเราอย่างไร เป็นเรื่องรองจากการที่เรามองตนเอง เราจะต้องสามารถพึ่งตนเองและต้องมีความพอดี พอใจในความเป็นตัวของตัวเอง

โดยประการที่สำคัญมาก คือการสร้างสมดุลทางจิตให้มีความมั่นคงในจิต ซึ่งถือเป็นเกร็ดสำหรับผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต คือ ท่านต้องฝึกจิตของท่าน พุดคุยกับตนเอง ดินขึ้นมาทำจิตของเราให้เป็นจิตที่กระตือรือร้น เป็นจิตที่มีความพอใจในตนเองมองชีวิตในแต่ละวันอย่างเป็นบวก มีความสุขกับตนเอง มีความพอใจในตัวเอง ภูมิใจในความเป็นตัวตนของเรา มองโลกในทางสร้างสรรค์

การทำงานแบบสร้างคามพึงพอใจ จึงหมายถึง การสร้างภูมิคุ้มกันในกระบวนการทำงานต่างๆ ถ้าสามารถสร้างภูมิคุ้มกันในกระบวนการทำงานอย่างรอบด้าน เมื่องานเสร็จหรืองานบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย นี่คือหัวใจของการปฏิบัติงานของราชการทั้งหมด

ท่านเริ่มต้นวันใหม่ในแต่ละวันอย่างนี้ ท่านก็เริ่มทำงานเสมือนหนึ่งการหายใจเข้าออกเป็นปกติ คือ ทำงานไปพร้อมกับลมหายใจ ทำไปสูดลมหายใจเข้า หายใจออก มีสติรู้สึกตัวทุกขณะจิต ค่อยๆทำไปแบบธรรมชาติ ไม่ต้องเร่ง ทำงานตามจังหวะของการหายใจ รู้จักตนเอง ทุกขณะสติบอกเราตลอดว่า นี่เรากำลังอ่านอะไร กำลังเขียนอะไร กำลังพูดอยู่กับใคร กำลังทำอะไรอยู่ เอาจิตจดจ่อตามการกระทำตลอด ด้วยการทำอย่างนี้เราก็จะเป็นคนที่มีสติกำกับในการทำงานตลอดเวลา ไม่พลาด ไม่หลุด ในระหว่างที่ทำก็พักไปในตัวเองด้วย เรื่องจิตกับตัวเราเองสำคัญที่สุด ดูแลจิตตัวเองให้ดี พัฒนาจิต จินจิตกับกายเป็นหนึ่งเดียว ดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า

ประการสุดท้ายที่สุด ขอย้ำอีกครั้งหนึ่ง ในฐานะเป็นข้าราชการและจะเป็นผู้นำต่อไป ขอให้ยึดมั่นใน

ความถูกต้อง ความดี มีศีลธรรม คุณธรรมประจำใจ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด เราต้องมีคุณธรรมประจำใจ เป็นคนดีตลอดเวลา มีศีลธรรมในการดำรงชีวิต และด้วยการฝึกจิตที่เข้มแข็ง อย่างนี้จะทำให้เรามีที่ยึดเหนี่ยว เพราะว่าความสูญเสียนะเกิดขึ้นจากผู้นำที่ไม่มีคุณธรรม ถ้าท่าน เตรียมตัวอย่างดี เมื่อท่านก้าวขึ้นเป็นผู้นำก็จะเป็นผู้นำ ที่สง่างาม เป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ด้วยความสบายใจ ทำงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง





บทสัมภาษณ์พิเศษ

# เรื่องข้าราชการไทยกับการปฏิบัติงาน ตามหลักการปรัชญาความพอเพียง

**ดร.ปริยานุช พิบูลสรารุช**

หัวหน้าโครงการวิจัยเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

■ เรียบเรียงโดย สมพงษ์ เกษตรอำนวย\*

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นนโยบายที่รัฐบาลประกาศเป็นหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ได้ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานให้กับปวงชนชาวไทย สำหรับใช้เป็นหลักการและแนวทางการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติตน แต่มีคนจำนวนมาก ยังมีความไม่เข้าใจหลักการดังกล่าวอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะข้าราชการที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจเพื่อน้อมนำพระราชปณิธานมาเป็นหลักในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

ในวาระนี้ วารสารข้าราชการได้ขอโอกาสสัมภาษณ์ ดร.ปริยานุช พิบูลสรารุช ซึ่งเป็นบุคคลผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมสำคัญในการศึกษาวิจัยสร้างองค์ความรู้และพัฒนาแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีผลงานการศึกษาปรากฏเป็นเอกสารวิชาการเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์จำนวนมาก นอกจากนั้น ท่านยังเป็นจักรกลสำคัญในขบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อจุดประกายให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง นำไปสู่การยอมรับและเชื่อมโยงขยายผลการนำหลักปรัชญาดังกล่าวไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย ให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 ว สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



## ขอทราบแนวคิดและที่มาของการดำเนินงานในโครงการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

■ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ปวงชนชาวไทย โดยผ่านสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เหตุใดจึงกล่าวว่า พระราชทานผ่านสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เนื่องจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทรงชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ฯ ในปี พ.ศ.2540 ทรงมีพระราชกระแสรับสั่งเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงนี้อีกครั้งหนึ่งเพื่อทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ แต่ประชาชนเป็นจำนวนมากยังไม่เข้าใจหลักการดังกล่าวอย่างถูกต้อง คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้หารือกันว่า ควรมีการศึกษาความหมายและหลักคิดในเรื่องนี้ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขามาประชุมอย่างต่อเนื่องทำการประมวลและกลั่นกรองพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทที่เกี่ยวกับการพัฒนา สรุปเป็นนิยามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2542 ได้นำกราบบังคมทูลพระกรุณาขอพระราชทานพระบรมราชวินิจฉัย และขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตนำหลักปรัชญาดังกล่าวไปเผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนโดยทั่วไป และเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2542 ก็ได้รับแจ้งจากสำนักราชเลขาธิการว่าได้ทรงพระกรุณาปรับปรุงแก้ไขพระราชทานและทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เผยแพร่ได้ตามที่ขอพระมหากรุณา

หลังจากนั้น ได้มีการระดมความคิดเห็นเรื่อง



การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ก็ได้มีโครงการร่วมกันเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพิ่มเติม เนื่องจากเห็นว่าประชาชนโดยทั่วไปยังไม่มีความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน หรือว่าเข้าใจแล้วแต่ไม่รู้ว่าจะไปประยุกต์ใช้อย่างไร จึงมอบหมายให้ดิฉันเป็นหัวหน้าทีมงาน คณะทำงานได้เริ่มการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ทำการศึกษาวิจัยหาวิธีการสร้างความรู้ที่ถูกต้อง และสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น มีกรณีศึกษาและตัวอย่างการนำไปประยุกต์ใช้ หลังจากนั้น ก็ได้จัดสัมมนาทางวิชาการ เพื่อระดมความคิดเห็นและเผยแพร่ผลงานวิจัยในปี พ.ศ. 2546 โดยผลการศึกษาในครั้งนั้น ก็ได้มีการจัดพิมพ์เป็นเอกสารเผยแพร่จำนวนมาก

เนื่องจากคณะทำงานแต่ละคนมีภาระงานในหน้าที่ประจำมาก และต้องมาขับเคลื่อนงานด้านนี้ด้วยคณะกรรมการฯ เห็นว่าควรจะต้องมีคนทำงานในโครงการนี้เต็มเวลา จึงมีการตั้งเป็นกลุ่มงานเศรษฐกิจพอเพียงในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยดิฉันเป็นผู้อำนวยการคนแรก และได้ดำเนินงานมาจนถึงปี พ.ศ.2548 เห็นว่าการทำงานทางวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ฯ

ต้องใช้เวลามาก จึงได้แยกภารกิจส่วนนี้มาอยู่ที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลุ่มงานเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรับผิดชอบงานขับเคลื่อนหลักและการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ และสำหรับการขับเคลื่อนนั้น ดิฉันก็ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเครือข่ายด้านการศึกษาคือเป็นหลัก

**ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักการและแนวคิดอย่างไร**

■ การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้อย่างรอบคอบระมัดระวัง และมีคุณธรรมต่างๆ ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการกระทำ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน ดังนี้

1. **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป พอเหมาะพอควรกับศักยภาพและสภาพภูมิสังคม ภาวะทะเลาะต่างๆ โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

2. **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ โดยใช้สติปัญญาพิจารณาแยกแยะ ไตร่ตรองถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ

3. **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว** หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล ไม่ประมาทรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

4. **เงื่อนไข** การตัดสินใจและการดำเนิน

กิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

**เงื่อนไขความรู้** ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

**เงื่อนไขคุณธรรม** ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วยมีความตระหนักในคุณธรรม รู้ควร รู้ไม่ควร รู้ถูก รู้ผิด มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ไม่เบียดเบียนตัวเองและผู้อื่น และมีการแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อนุเคราะห์ เกื้อกูล ซึ่งกันและกัน

5. **แนวทางปฏิบัติ** จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่ก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและความรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ

**การดำเนินงานในโครงการฯ มีหลักคิดและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไร**

■ การศึกษาวิจัยเรื่องของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ต้องศึกษาจากพระราชดำรัสที่เกี่ยวข้องและพิจารณาหลักการทรงงาน ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ได้ทำการศึกษาไว้ โดยคณะทำงานทำการวิเคราะห์วิจัยกรณีตัวอย่างการทรงงานในโครงการของศูนย์ศึกษาการพัฒนาและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริต่างๆ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความพอเพียงให้เกิดขึ้นในมิติต่างๆ คือ มิติทางเศรษฐกิจ มิติทางสิ่งแวดล้อม มิติทางวัฒนธรรม และมิติทางสังคม ยกตัวอย่างเช่น หลักการทรงงาน เรื่องการแก้ปัญหาจากจุดเล็ก ในกรณี การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมทางความหลากหลายทางชีวภาพ โดยบางทีเราเป็นข้าราชการธรรมดาคนหนึ่ง

แต่กำลังแก้ปัญหาเรื่องใหญ่ในการที่ต้องร่วมลงนามในสัญญาเพื่อการแก้ปัญหาระดับชาติ

ในเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพซึ่งในประเทศไทยมีมาก แต่ไม่มีการอนุรักษ์ เราอาจจะไม่สามารถจัดการอย่างเพียงพอได้ เพราะขาดความรู้ปัญหาที่มองนั้น ถ้ามองจากจุดเล็กๆว่า แม้แต่ตัวเองเป็นข้าราชการที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องนี้ ยังมีความรู้ไม่เพียงพอ ประชาชนทั่วไปก็ยิ่งมีความรู้ต่ำกว่าเรา ดังนั้น การลงนามในสัญญา จึงต้องกำหนดเงื่อนไขว่าจะต้องให้ความรู้กับประชาชน เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพ ส่งเสริมจิตสำนึกในการเห็นคุณค่าของเรื่องนี้ เช่นนี้ ก็เป็นการแก้ไขปัญหาจากจุดเล็กไปหาจุดใหญ่ เรื่องที่เราค้นพบจากตัวเราในระดับบุคคลก็เป็นเรื่องคล้ายกันในภูมิภาคอื่นของโลกก็มีปัญหาคล้ายกัน การแก้ปัญหาแบบเศรษฐกิจพอเพียง ก็ต้อง แก้ที่ตัวเราก่อน ด้วยการตั้งใจ ใช้ปัญญาแยกแยะอย่างถี่ถ้วนรอบคอบว่า มีปัญหาอะไร ตัวเราเองจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างไร ภายใต้บทบาทภารกิจหน้าที่ที่เราได้อยู่ (พอประมาณ) โดยใช้หลักเหตุผลหลักผลทางวิชาการ (มีเหตุผล) และคำนึงถึงความยั่งยืนทางการแก้ปัญหา (มีภูมิคุ้มกัน) นี่คือการเริ่มต้นในการแก้ปัญหาจากจุดเล็ก จะเห็นได้ว่าโครงการในพระราชดำริส่วนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงใส่พระราชหฤทัยเป็นอย่างมากเนื่องจากสิ่งแวดล้อม

มีผลกระทบต่อทุกสิ่งมีการหมดเปลืองสูญสิ้นไปจากการนำมาใช้ จึงต้องมีวิธีการปลูกฝังจิตสำนึก ทำอย่างไรจึงจะให้ทุกคน รวมทั้งข้าราชการอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของจิตสำนึกพอเพียง

การจะปลูกฝังจิตสำนึกนั้น วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมาก สังเกตได้ว่าองค์กรใด มีการปฏิบัติงานอย่างกระฉับกระเฉง ดำเนินการทุกอย่างด้วยความเรียบร้อย มีระเบียบวินัย เมื่อวัฒนธรรมเป็นแบบนี้ บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ก็ต้องปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพราะไม่ต้องการทำตัวแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิม การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบพอเพียง จึงมีความจำเป็น โดยผู้นำต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี มีการปลูกฝังและติดตามอย่างสม่ำเสมอ จนเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนยอมรับ โดยต้องเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่แบบเพื่อฝัน ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรประการหนึ่งที่ง่ายๆ คือ การจัดโต๊ะทำงานให้สะอาดเรียบร้อยเป็นประจำทุกวัน มีการทำกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่อง ความเป็นระเบียบในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดสภาพแห่งสุขภาวะที่ทุกคนอยากทำงาน การค้นหาเอกสารทำได้สะดวก เมื่อหายก็ทราบได้ทันที เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งสามารถทำได้ไม่ยาก เพียงแบ่งเวลาครึ่งชั่วโมงก่อนกลับบ้านในการจัดการสะสางโต๊ะทำงาน นี่คือการปฏิบัติตัวเบื้องต้นของข้าราชการตามหลักคิดพอเพียง



## ข้าราชการควรมีวิธีนำหลักการของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างไร

■ การที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากทรงตระหนักถึงกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อทุกคนในทุกมิติ ทั้งทางด้านวัตถุที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทางด้านสังคมที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์และกติกาเพื่อการอยู่ร่วมกันในโลกด้วยความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น ทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ทางธรรมชาติ เช่น ฝนตก น้ำท่วมภัยแล้ง ทางด้านวัฒนธรรมที่มีการเข้ามาของวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมเดิมและของใหม่ เป็นต้น

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตน ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชนและประเทศชาติ โดยข้าราชการสามารถนำหลักการนี้ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ใน 2 ระดับ คือ

**การปฏิบัติหน้าที่ในระดับที่ 1** ในสถานะของบุคคลและครอบครัว ก็สามารถนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงอยู่และการปฏิบัติตน ครอบตนได้ การที่เข้าใจเศรษฐกิจพอเพียงว่าต้องสันโดษ และถอยหลังเข้าคลอง เป็นการเข้าใจผิดอย่างมาก โดยเมื่อกลับไปดูพระราชปณิธานจะเห็นว่าทรงชี้ชัดเจนว่าให้ก้าวทันต่อโลกาภิวัตน์ เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทุน คน และเทคโนโลยี ชีวิตของคนพบการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว จึงต้องมีหลักในการดำเนินชีวิตที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถรักษาสมดุลของชีวิตไปพร้อมๆ กัน การไม่ตั้งสติทำให้ชีวิตขาดสมดุลพลั้งพลาดได้ หากชีวิตในครอบครัวมีปัญหาจะมีผลกระทบ เป็นปัญหาต่อเนื่องถึงเรื่องอื่นเป็นลูกโซ่ต่อไป

หลักความพอเพียงสามารถปรับใช้ในการประกอบทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวันตั้งแต่การรับประทานอาหาร การใช้จ่าย การคบเพื่อน การแต่งตัว และการดูแล

รักษาบ้านเรือน เป็นต้น โดยการดำเนินชีวิตให้สมดุลในทุกมิติและจะบอกว่าพอเพียงได้ ต้องคำนึงทั้ง 3 เรื่อง

■ **ความพอประมาณ** มีการใช้จ่ายอย่างพอประมาณกับรายได้ รายรับ ถ้ามีปัญหาหนี้สินก็ต้องตั้งสติหยุดคิดว่าการใช้จ่ายไม่พอประมาณอย่างไร ใช้จ่ายเกินตัวไหม

■ **ความมีเหตุผล** มีการใช้จ่ายตามความจำเป็นของแต่ละบุคคลตามสถานภาพ คำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่า ประโยชน์ที่จะได้รับ

■ **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว** มีการเก็บออมรายได้บางส่วนสำหรับการใช้จ่ายในภาวะฉุกเฉินเป็นการเตรียมความพร้อมและการวางแผนชีวิตในอนาคต โดยการใช้ชีวิตต้องไม่มองเฉพาะวันนี้ แต่ต้องมองยาวไปในอนาคต ชีวิตข้าราชการต้องมีความชัดเจน หากมีอุบัติเหตุกลางทาง เช่น ทรัพย์สินถูกทำลายจากภัยธรรมชาติ เราได้สร้างภูมิคุ้มกันเตรียมความพร้อมให้กับชีวิตแล้วหรือยัง นอกจากนั้น ต้องคำนึงถึงการบำนาญ การแบ่งปัน เอื้อเฟื้อต่อสังคม การให้อย่างสมดุลกับฐานะของแต่ละคนเพื่อฝึกความพอและเป็นภูมิคุ้มกันในระยะยาว

**การปฏิบัติหน้าที่ในระดับที่ 2** ในสถานะของความเป็นข้าราชการ คือ เป็นข้าราชการใช้กิจการของพระราชาราช ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นสิ่งที่พระราชทานมาให้กับคนทุกหมู่เหล่า เมื่อเราเป็นคนทำงานรับใช้งานของพระราชาราชในการบริหารราชการแผ่นดิน และการให้บริการประชาชน จึงต้องสร้างความตระหนักและตั้งสติ น้อมนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม โดยหน้าที่การงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เช่น เป็นข้าราชการในระดับกลาง ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สมบูรณ์ ก็ถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ แต่ความสมบูรณ์จะวัดจากเกณฑ์ใด ต้องวัดจากหลักความพอเพียง คือ

■ **ความพอประมาณ** คือ การปฏิบัติงานอย่างพอประมาณกับสถานะของตน ทำงานเต็มศักยภาพตามความรู้ ทักษะและความชำนาญ พอประมาณกับความสามารถและสมรรถนะ ใช้อุทิศเวลาในการทำ

งานเต็มที่ พอประมาณกับทรัพยากรที่มีอยู่ พอเหมาะพอควรกับการทำหน้าที่ของตนเองและองค์กร

■ **ความมีเหตุผล** ข้าราชการต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตนในการรับมอบหมายงาน จึงต้องพิจารณาความถูกต้อง ความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ และประโยชน์ของราชการ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติ บางครั้งอาจจะต้องทบทวนคำสั่ง รายงาน เสนอความเห็นกรณีจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติม ไม่ใช่การปฏิบัติตามการสั่งการทั้งที่ทราบว่าเป็นการปฏิบัติแล้วไม่เกิดประโยชน์ ซึ่งไม่ถือว่าเป็นการทำงานอย่างมีเหตุผล

■ **การมีภูมิคุ้มกันที่ดี** เมื่องานที่ได้รับมอบหมายมาได้ปฏิบัติอย่างเต็มตามศักยภาพ ตามเหตุผลความจำเป็นแล้ว ต้องพิจารณาด้วยว่าได้ทำงานอย่างรอบคอบ ไม่ประมาท งานนั้นจะเกิดผลสัมฤทธิ์ คุ้มค่ากับแรงกาย แรงใจ และงบประมาณที่ทุ่มเทไปและมีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือไม่ เช่นนี้จึงถือว่าได้สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในงานนั้น

การปฏิบัติงานในราชการนั้น บางครั้งเมื่อเปลี่ยนตัวบุคคลหรือเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา งานมักจะไม่ต้องเนื่องเมื่อนำหลักเหตุผลเป็นตัวตั้งและนำภูมิคุ้มกันเป็นตัวตามว่า งานแต่ละอย่างที่ปฏิบัติอยู่นั้นจำเป็นต้องรักษาให้ต่อเนื่องหรือไม่ โดยหากพิสูจน์แล้วว่างานนั้นเป็นประโยชน์ต่อประชาชนทั่วไป และเป็นประโยชน์สะท้อนกลับมาที่หน่วยงาน ก็ต้องมีความกล้าที่จะเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อรักษาความต่อเนื่องของงาน

### ข้อคิดเห็นที่อาจารย์อยากฝากไปถึงข้าราชการ

ข้าราชการแต่ละท่านนั้น กว่าจะเข้ามาเป็นข้าราชการนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและอาชีพข้าราชการนั้นคนในสังคม ก็ยังคงมองว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นอาชีพที่ทำงานเพื่อส่วนรวม ข้าราชการจึงต้องมีจิตสำนึก มีความตระหนักในหน้าที่การเป็นข้าราชการที่ดี จะมีวิธีทำอย่างไรที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สมกับความภาคภูมิใจในการเข้ารับราชการวันแรก ความ

ตั้งใจครั้งแรกที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ความตั้งใจในวันแรกกับปัจจุบันเป็นอย่างไร การดำเนินชีวิตมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร อยากฝากให้ข้าราชการได้คิดและพิจารณานำหลักเศรษฐกิจพอเพียงและหลักคิดพอเพียงไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่ว่าวันหนึ่งเมื่อท่านพ้นจากการเป็นข้าราชการแล้ว จะมีความภาคภูมิใจเมื่อหวนคิดกลับมาว่าท่านได้ปฏิบัติงานของพระราชทานอย่างเต็มศักยภาพ

สรุปคือ โดยการปฏิบัติงานนั้นต้องนำหลักการ 3 ท่วง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผลและการมีภูมิคุ้มกันที่ดีไปประยุกต์ใช้ ต้องถามตนเองว่างานที่ทำนั้นเกิดประโยชน์และนำไปสู่ความสุขของคนส่วนใหญ่ในสังคมหรือไม่ หากใช่ จึงถือว่าได้สร้างความพอเพียงให้เกิดขึ้นในสังคม

#### ดร.ปริยานุช พิบูลสรารุช

##### การศึกษา

BS. Socio-Economic Planning

Tsukuba U. Japan . (ทุนรัฐบาลไทย)

MA. Economics (First Honored)

Tsukuba U. Japan (ทุนรัฐบาลไทย)

Ph.D. Economics. Simon Fraser U. Canada.

(ทุนรัฐบาลแคนาดา)

##### การทำงาน

2530 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองวางแผนส่วนรวม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

2544 ผู้อำนวยการส่วนศึกษาวิจัยนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (สศช.)

2545 ผู้อำนวยการส่วนเศรษฐกิจระหว่างประเทศ สำนักงาน เศรษฐกิจมหภาค (สศช.)

2547 ผู้อำนวยการกลุ่มเศรษฐกิจพอเพียง (สศช.)

##### ต.ค. 2548-ปัจจุบัน

ปฏิบัติราชการในหน้าที่หัวหน้าโครงการวิจัยเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และดำรงตำแหน่งอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง และประธานคณะทำงานขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา



■ สุรรสม สงศิริ  
ที่ปรึกษาธนาคารทหารไทย  
อาจารย์ที่ปรึกษาด้านส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## เศรษฐกิจพอเพียงกับความสุขรวมของ ประชาชาติ : ทางเลือกสุดท้าย \*

เจตนารมณ์ของบทความนี้ ต้องการสะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวและความไม่สมดุลของระบบเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันว่าไม่สามารถนำความสุขและความอยู่ดีกินดีมาให้ประชาคมโลกได้อย่างทั่วถึง เราได้เห็นความล้มเหลวในการกระจายรายได้ และการแบ่งทรัพยากรธรรมชาติของโลกมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่มวลมนุษยชาติ โดยไม่คำนึงถึงมนุษยธรรมต่อเพื่อนร่วมโลก เช่น เด็กในทวีปแอฟริกาและอีกหลายแห่งทั่วโลกต้องตาย เพราะขาดอาหาร หรือขาดการรักษาพยาบาลอย่างถูกหลักสุขลักษณะตามมาตรฐานสากล

ดังนั้น เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2517 จึงได้รับความสนใจจากนักเศรษฐศาสตร์และนักสังคมศาสตร์เป็นอย่างมาก การที่พระราชทานหลักปรัชญานี้ เนื่องจากทรงเห็นว่าวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในโลกและในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกสามารถแก้ไข และสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเศรษฐกิจจากโลกภายนอก และรักษาความยั่งยืนในระบบของเราได้อย่างต่อเนื่อง

ในขณะเดียวกัน นักคิดด้านนโยบายทางสังคมก็มีความเห็นคล้ายตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะพระราชาริบัติองค์ปัจจุบัน จิมี ชิงเย วังซุค แห่งประเทศภูฎาน ได้ทรงประกาศเมื่อเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1999 ในพระราชพิธีฉลองครบรอบ 25 ปีแห่งการครองราชย์ของพระองค์ว่า ความสุขรวมของประชาชาติ (Gross National Happiness-GNH) จะเป็นนโยบายหลักในการบริหารเศรษฐกิจของประเทศภูฎาน หลังจากนั้น เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ. 2001

มีการสัมมนาเชิงวิชาการที่เมือง Zeist ประเทศเนเธอร์แลนด์ ในหัวข้อ “GNH-As Challenged by The Concept of Decent Society” ซึ่งมีนักวิชาการจากประเทศเนเธอร์แลนด์ เยอรมัน สหรัฐอเมริกา และจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกมาร่วมสัมมนาในครั้งนั้นเป็นจำนวนมากโดยนักวิชาการเริ่มให้ความสนใจในหลักการและปรัชญาแนวใหม่นี้ ว่าเป็นทางเลือกที่จะนำความสุขมาสู่ประชาคมโลกได้อย่างแท้จริง และได้มีการจัดสัมมนาในแนวนี้อีกครั้งหนึ่ง เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2004 ณ เมืองทิมพู นครหลวงของประเทศภูฏาน ซึ่งมีนักวิชาการจากประเทศต่างๆ รวมทั้งจากประเทศไทยเข้าร่วมการสัมมนาจำนวนกว่า 400 คน การสัมมนาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจและเผยแพร่แนวความคิดเรื่องความสุขรวมของประชาชาติ (GNH) ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดในวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ขณะเดียวกัน ประเทศไทยได้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ โดยบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) และในฉบับที่ 10 (2550-2554) นอกจากนั้น ยังมีการเผยแพร่เอกสารเชิงวิชาการและการสัมมนาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสู่เป้าหมายของเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำรัส ที่ได้พระราชทานให้แก่ประชาชนชาวไทยเมื่อ 32 ปีที่ผ่านมา

เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2549 เจ้าชายจิกมี ดิซาร์ นามเกล วังชุก มกุฎราชกุมาร แห่งประเทศภูฏาน ได้เป็นตัวแทนพระราชาธิบดีแห่งภูฏาน เสด็จร่วมงานฉลองการครองสิริราชสมบัติ 60 ปีของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เจ้าชายจิกมีทรงสนพระทัยเป็นอย่างยิ่งในการที่จะเรียนรู้เรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รวมทั้งพระราชกรณียกิจที่ทรงปฏิบัติมาตลอด 60 ปีที่ทรงครองราชย์ เพื่อจะได้นำไปเป็นแบบอย่างในการพัฒนาประเทศภูฏานต่อไป

เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2549 ผมได้มีโอกาสร่วมคณะ กับ ศ.ดร.วิษณุ เครืองาม อธิการบดีมหาวิทยาลัย

ไปเยือนประเทศภูฏาน และได้รับพระราชทานเลี้ยงน้ำชาจากพระราชินี ซึ่งเป็นพระราชมารดาของเจ้าชายจิกมี มกุฎราชกุมารแห่งภูฏาน ในระหว่างร่วมรับประทานอาหารนั้น เจ้าชายจิกมีได้ทรงถามเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และแนวทางในการขับเคลื่อน คณะของเราได้กราบทูลให้ทรงทราบ โดยใช้ข้อมูลจากสมุดบันทึกปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ติดตัวไปด้วย เจ้าชายจิกมีทรงมีความสนพระทัยอย่างมาก ในการที่จะเรียนรู้จากประเทศไทย เนื่องจากกำลังเตรียมพระองค์เพื่อขึ้นครองราชย์เป็นพระราชาธิบดีภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับแรกของภูฏาน ในปี ค.ศ. 2008



ขณะที่เขียนบทความเรื่องนี้อยู่ทราบข่าว พระราชาธิบดีแห่งภูฏานได้ทรงสละราชสมบัติ และเจ้าชายจิกมี ดิซาร์ นามเกล วังชุก องค์รัชทายาทแห่งภูฏาน ได้ขึ้นเป็นผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ และจะได้รับการราชาภิเษกเป็นพระราชาธิบดีแห่งภูฏานต่อไป

เนื่องจากประเทศภูฏานเป็นประเทศที่มีจำนวนประชากรประมาณ 750,000 คน แต่มีพื้นที่ประเทศ 46,500 ตารางกิโลเมตร เท่ากับประเทศสวีเดนหรือแคนาดา ดังนั้นความหนาแน่นของประชากรต่อพื้นที่จึงต่ำ ประชากรส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 79 อยู่ในภาคเกษตรกรรมโดยชาวภูฏานทุกคนมีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศภูฏานบรรลุเป้าหมายของ GNH ได้เร็วขึ้น ก่อนที่จะเข้าถึงประเด็นการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบว่าระบบเศรษฐกิจปัจจุบันกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และแนวเศรษฐกิจแบบ

ความสุขรวมของประชาชาตินั้น มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เราควรวิเคราะห์ก่อนว่าระบบทุนนิยมและสังคมนิยมในปัจจุบันนี้ ได้ทำอะไรให้กับประชากรของประเทศตนเองและประชาคมโลกอย่างไร

สถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นถึงผลของการใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมหรือเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมในการบริหารประเทศ ว่ามีช่องว่างอย่างมากในเรื่องรายได้ของประชาชนในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบนายทุน ในขณะที่เดียวกันมีความไม่สมดุลในการบริหารแบบสังคมนิยม ทำให้เกิดความแร้นแค้นไม่เพียงพอต่อการบริโภคและการดำรงชีพ เนื่องจากทรัพยากรถูกนำไปใช้ในทิศทางที่ผู้บริหารประเทศคิดว่ามีความจำเป็นมากกว่าความเป็นอยู่ของประชาชน ซึ่งมีตัวอย่างให้เห็นในบางประเทศ เช่น ประเทศเกาหลีเหนือและสหภาพโซเวียตก่อนการแยกออกจากกัน เป็นต้น

ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่แพร่หลายในโลกนี้ ได้นำความเจริญมาสู่ประชาคมโลกในระดับที่น่าประทับใจเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ด้านคมนาคม หรือทางการแพทย์ แต่ทุกอย่างในความเจริญนั้น ได้มีส่วนเสียติดมากับส่วนได้ ด้วยเสมอ ควบคู่กันไป โดยเมื่อพิจารณาเศรษฐกิจภายในประเทศไทยซึ่งใช้ระบบทุนนิยมและเศรษฐกิจการตลาด (Market Economy) ตามแบบชาติตะวันตกมาตลอด ผลของระบบนายทุนที่เกิดขึ้นในปี 2548 คือ

■ ร้อยละ 20 ในส่วนบนสุดของประชากร มีรายได้และความมั่งคั่งกว่าร้อยละ 56 ของรายได้ทั้งประเทศ

■ ร้อยละ 20 ในส่วนล่างสุดของประชากร มีรายได้รวมเพียงร้อยละ 4.3 ของรายได้ทั้งประเทศ

จากสถิติดังกล่าว สามารถประเมินในภาพรวมได้ว่าประเทศไทยมีคนที่ยรวยที่สุด และคนที่จนที่สุดในสังคมของเรา ซึ่งเป็นประเด็นที่ผมอยากจะนำเสนอให้คิดกัน

ก่อนอื่นเราต้องกำหนดโจทย์หรือประเด็นคำถามก่อนว่า

1. เราอยากเห็นสังคมหรือประเทศของเรา

เป็นอย่างไร?

2. เราอยากจะเจริญแค่ไหน?
3. ความสุขของประชาชนนั้นจะวัดด้วยอะไร?

ผมตอบโจทย์ข้อสุดท้ายก่อน เพราะถ้าตอบข้อนี้ได้ เราก็คงจะตอบข้อหนึ่งและข้อสองได้เช่นกัน ความสุขและคุณภาพชีวิตของประชาชนนั้นสามารถวัดได้จากหลักใหญ่ๆ ดังนี้

1. สุขภาพและอนามัย
2. การกระจายรายได้
3. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
4. คุณภาพชีวิตการทำงานและการมีงานทำ
5. สภาพแวดล้อมและสภาวะที่เอื้อต่อการอยู่อาศัย
6. ชีวิตครอบครัว
7. คุณธรรมในสังคม
8. การมีชีวิตอยู่อย่างพอเพียง ที่จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่ครอบครัวและสังคม

ถ้าคำตอบข้างบนนี้สามารถตอบโจทย์ข้อที่สามที่ตั้งมาได้ถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับแล้ว ลักษณะของสังคมเราก็คงจะเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นลักษณะของสังคมตามแนวทางที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานให้แก่ปวงชนชาวไทยในพระราชดำรัส เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2517 ถึงแนวทางอยู่อย่างพอเพียง ซึ่งเป็นแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในปัจจุบัน

**แนวเศรษฐกิจพอเพียงนี้ มีหลักการสำคัญดังนี้คือ**

1. ดำเนินไปในทางสายกลางหรือความพอดี (Moderation)
2. มีเหตุมีผล ซึ่งหมายถึงตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความรู้ที่แท้จริง
3. มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอ ในการป้องกันผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศได้

ทั้งสามข้อนี้จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ของทุกฝ่าย เมื่อเรามีหลักการและแนวทางในการปฏิบัติ



แล้ว คำถามต่อไปก็คือ เราจะบรรลุเป้าหมายของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างไร

ในปัจจุบันรัฐและองค์กรหลายแห่งได้กำหนดแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ในหลายรูปแบบ ซึ่งมีทั้งระดับรากหญ้า และระดับทั่วไปสำหรับในบทความนี้จะนำเสนอในระดับมหภาค ซึ่งหมายความว่า ระดับการบริหารระบบเศรษฐกิจ และในระดับบริหารองค์กรว่าจะต้องมีแนวนโยบายในการทำงานอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ในระดับมหภาคนั้น นโยบายการคลังและการเงินก็จำเป็นจะต้องสะท้อนให้เห็นว่ามีความสอดคล้อง (Alignment) กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างไร เช่น

ก. **นโยบายการคลัง-ด้านงบประมาณ** การใช้จ่ายของรัฐบาลจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Priority) ว่าการใช้จ่ายงบประมาณนี้จะตอบโจทย์ข้อใดในแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การใช้จ่ายทุกโครงการจะต้องผ่านการทดสอบ (Test) ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทั้งหมด ถ้าขาดเพียงข้อใดข้อหนึ่ง ก็ควรนำกลับไปทบทวนว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ จะต้องแก้ไขอย่างไร จึงจะเข้าเป้าการใช้งบประมาณนั้น ควรตระหนักถึงความต้องการของประชาชนโดยรวม ในปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรประมาณร้อยละ 49 อยู่ในภาคเกษตรกรรม และมีผลผลิตรวมเพียงร้อยละ 10 ของ GDP เท่านั้น และยังมีประชาชนอีกประมาณ 6 ล้านคน (หรือประมาณร้อยละ 10 ของประชากรไทย) ที่มีความเป็นอยู่ต่ำกว่าระดับความจำเป็นขั้นมูลฐาน หรืออยู่อย่างไม่พอยังนั่นเอง และนี่คือประเด็นสำคัญที่นักเศรษฐศาสตร์ไทยและนักบริหารงบประมาณแผ่นดินจะต้องร่วมกันคิดว่าเราจะใช้งบประมาณอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์แก่ประชาชนให้มากที่สุด โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ต่ำกว่าระดับพอเพียง ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก

ข. **นโยบายการคลัง-ด้านภาษีอากร** เรื่องนี้เป็นปัญหาสำคัญของรัฐบาลอีกประการหนึ่ง เนื่องจากรายจ่ายจะต้องมาจากรายได้ที่สมดุลกัน ผมมีสมมติฐาน

อยู่ในใจมานานแล้วว่า รัฐมิได้เก็บภาษีเต็มเม็ดเต็มหน่วย มีสินค้าและบริการอีกจำนวนมากที่ยังไม่ได้มีการจัดเก็บ ถ้ารัฐสามารถเก็บภาษีอากรได้ ประมาณร้อยละ 90 ของจำนวนเต็มที่จะเก็บได้ จะมีรายได้เพียงพอในการสนับสนุนนโยบายการคลังของประเทศอย่างพอเพียงเต็มรูปแบบ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นอยู่แล้ว แต่ผมอยากให้เห็นการเก็บภาษีสูงๆ กับสิ่งที่ฟุ่มเฟือย (Luxuries items) ที่ถือว่าไม่มีความจำเป็นกับเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะสุราและบุหรี่ ซึ่งไม่มีความจำเป็นแต่อย่างใดไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจระบบใดก็ตาม ในขณะเดียวกันส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การแพทย์ และรถยนต์ขนาดเล็ก (แบบยุโรป) หรือรถที่ใช้พลังงานอื่นควรจะมีการปรับลดภาษีลง เพื่อช่วยในการประหยัดพลังงาน เป็นต้น

**ข้อสังเกต:** ในระบบเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ประชาชนจะมีความประหยัดและระมัดระวังในการใช้จ่าย ดังนั้นเงินภาษีมูลค่าเพิ่มจะลดลงตามสัดส่วนของการใช้จ่ายของประชาชน ซึ่งจะทำให้รายได้ของรัฐลดลงตามนี้ด้วย

ค. **ภาคเอกชน (Private Sectors)** เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่จะเตือนผู้บริหารภาคเอกชนให้มีความรอบคอบในการลงทุน ในการผลิต และในการใช้ทุนให้เหมาะสม โดยยึดหลักความรอบรู้ ซึ่งจะนำความยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากภายนอกประเทศและภายในประเทศได้ การบริหารองค์กรด้วยคุณธรรมและความโปร่งใส จะนำความสุขในการทำงานของพนักงานลูกจ้าง ซึ่งเป็นผลดีแก่องค์กรในบั้นปลาย โดยเฉพาะการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลที่จะเป็นหลักประกันความยั่งยืนให้กับองค์กรอีกโสดหนึ่งด้วย ถ้ารัฐประสานนโยบายของรัฐ มุ่งยกระดับความต้องการของประชาชนในระดับล่างสุดให้ขึ้นมาอยู่ในระดับพอเพียง โดยขณะเดียวกัน ถ้าทุกภาคส่วนของรัฐและเอกชนวางนโยบายในการบริหารจัดการองค์กรของตนเองให้สมดุลในแนวเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ประชาชนชาวไทยทั้งประเทศก็จะมีความสุขร่วมกันอย่างพอเพียง การทุจริตเลือกซื้อจากผู้

ไม่มีทางเลือก หรือจากการแข่งขันจะหมดไป ความมั่งมีอย่างพอเพียงก็จะช่วยกระจายส่วนเกินไปสู่กลุ่มชุมชนระดับล่าง เพื่อจะได้มีความสุขร่วมกัน ภายใต้พระบรมโพธิสมภารแห่งพระมหากษัตริย์คุณของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของเราที่ทรงมีพระราชกระแสรับสั่งว่า

“...ขอให้ทุกคน มีความปรารถนาที่จะให้เมืองไทยพอกิน มีความสงบ และทำงานตั้งจิตอธิษฐาน ตั้งปณิธานในทางนี้ ที่จะให้เมืองไทยอยู่แบบพอกิน พอกิน ไม่ใช่จะรุ่งเรืองอย่างยอด แต่ที่มีความพอกิน มีความสงบ เปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ถ้าเรารักษาความพอกินพอกินนี้ได้ เราก็จะยอดยิ่งยอดได้...”

(พระราชดำรัส เนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 4 ธันวาคม พ.ศ. 2517)



ผมได้มีโอกาสพบกับ ฯพณฯ จิกมี ทินเลย์ อดีตนายกรัฐมนตรีประเทศภูฏาน ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และวัฒนธรรม ผมพบกับ ฯพณฯ ทินเลย์ ครั้งแรกที่กรุงเทพฯ และครั้งที่สองพบที่ Dzong (ซอง) ในประเทศภูฏาน ซึ่งเป็นทั้งทำเนียบรัฐบาลและมหาวิหารของสมเด็จพระสังฆราชแห่งภูฏานด้วยผมและคณะได้รับเชิญให้ไปรับประทานอาหารที่บ้านของท่าน ซึ่งเป็นการต้อนรับแบบกันเอง และได้เชิญรัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงแรงงานมาร่วมสนทนาในเรื่อง GNH กับผมด้วย ซึ่งทำให้ได้ทราบหลักการสำคัญของประเทศ

ภูฏานเกี่ยวกับนโยบาย GNH ดังนี้ คือ

- 1) ใช้ระบบเศรษฐกิจแบบพึ่งพาตนเอง (Self Reliance)
- 2) รักษาทรัพยากรธรรมชาติอย่างเข้มงวด
- 3) ส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรมของชาติและ
- 4) ใช้ระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ทุกๆ องค์กร

จากแนวนโยบายที่ประเทศภูฏานได้วางไว้ เราจะเห็นได้ว่าเป็นไปในทางเดียวกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของประเทศไทย เรื่องที่ได้หารือกันก็คือ จะขับเคลื่อน GNH อย่างไร

ผมได้นำสมุดบันทึกเศรษฐกิจพอเพียงที่แจกในงานนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในการฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปีที่เมืองทองธานี ซึ่งมีการจัดงานระหว่างวันที่ 26 พฤษภาคม ถึง 4 มิถุนายน 2549 โดย ฯพณฯ วิษณุ เครืองาม (รองนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น) เป็นประธานจัดงาน ได้อธิบายให้รัฐมนตรีทั้งสามท่านเห็นแนวทางในการขับเคลื่อน รวมทั้งการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ฯพณฯ ทินเลย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยและวัฒนธรรม ขอสมุดบันทึกเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผมได้มอบให้ท่านอีกสองวันต่อมาหลังจากได้แปลหัวข้อต่างๆ เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อให้ท่านจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการขับเคลื่อน GNH ของภูฏานต่อไป

ส่วนวิธีการวัด GNH นั้น ได้เสนอท่านว่า ควรมี Composite Indexes เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของ GNH ของประเทศภูฏาน โดยเริ่มแรก ต้องมีการตกลงทำความเข้าใจเรื่องคำจำกัดความของคำว่า “ความสุขของประชาชาติ” ก่อนว่ามีหมายความว่าอย่างไร เมื่อเรียนถามท่านจิกมี ทินเลย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยและวัฒนธรรม ท่านตอบว่าความสุขคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และระบบรอบตัวเรา ซึ่งหมายถึงความเป็นอยู่ที่ผสมกลมกลืนกับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมได้อย่างปราศจาก

“...ขอให้ทุกคน มีความปรารถนาที่จะให้เมืองไทย พออยู่พอกิน มีความสงบ และทำงานตั้งจิตอธิษฐาน ตั้งปณิธานในทางนี้ ที่จะให้เมืองไทยอยู่แบบพออยู่พอกิน ไม่ใช่ว่าจะรุ่งเรืองอย่างยอด แต่ว่ามี ความพออยู่พอกิน มีความสงบ เปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ถ้าเรา รักษาความพออยู่พอกินนี้ได้ เราก็จะยอดยิ่งยวดได้..”

(พระราชดำรัส เนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 4 ธันวาคม พ.ศ. 2517)

ข้อขัดแย้งและการทำลายล้างซึ่งกันและกัน รวมทั้งระบบต่างๆ ที่ได้กำหนดมาอย่างรอบคอบและยุติธรรม ที่อำนวยความสะดวกให้ประชาชน เมื่อพิจารณารายละเอียดที่เป็นรูปธรรม เห็นว่าความสุขของประชาชน จะมีขึ้นได้ควรจะมีปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 2) มีสุขภาพดีและมีระบบการรักษาพยาบาล เมื่อเจ็บไข้พอเพียงต่อความต้องการ
- 3) มีรายได้ที่สามารถอยู่ได้อย่างพอเพียง
- 4) ชีวิตครอบครัวมีความสุขตามประเพณี และวัฒนธรรมของท้องถิ่นตัวเอง และรักษาสິงแวดล้อม

5) มีคุณธรรมในสังคม ซึ่งจะเป็นรากฐานของการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยไม่เบียดเบียนกัน หรือประทุษร้ายกัน อันทำให้เกิดความทุกข์ขึ้นในครอบครัวและในสังคม

จากสมมติฐานที่ได้กล่าวมาแล้ว ผมได้กำหนดดัชนีหลักที่จะวัด GNH ดังนี้คือ

- 1) คติอาชญากรรมซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณธรรมในสังคม
- 2) สถิติการเจ็บป่วยจากโรคภัยไข้เจ็บ และอายุโดยเฉลี่ยของประชากร ซึ่งสะท้อนการอยู่ดีกินดี

3) รายได้ของประชากร โดยเปรียบเทียบกับความจำเป็นขั้นมูลฐานในการดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างพอเพียง

4) มีป่าไม้ และทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ปราศจากการทำลายป่า การเพิ่มมลพิษในน้ำ และอากาศที่จะเป็นอันตรายต่อสุขภาพของ ประชาชน

ประเทศภูฏาน ได้มีการตราไว้เป็นกฎหมายว่าพื้นที่ป่าจะต้องมีไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของพื้นที่ทั้งหมดภายในประเทศ โดยในปัจจุบันพื้นที่ป่ามีอยู่ร้อยละ 72 ของพื้นที่ทั้งหมด และชาวภูฏานเองก็ช่วยกันรักษาป่า และต้นน้ำของตนอย่างเข้มงวดตามวัฒนธรรม ความเชื่อถือ ที่ได้สืบทอดมาแต่โบราณว่าภูเขา ป่า แม่น้ำ และพื้นดิน มีวิญญาณปกป้องคุ้มครองอยู่ トラบไตที่เขาให้ความเคารพ และไม่ละเมิดกฎแห่งการทำมาหากินโดยสุจริตและแบบอย่างที่ได้ดำเนินมาแต่โบราณ วิญญาณธรรมชาติเหล่านี้ก็จะไม่พิโรธโกรธแค้นและจะไม่ลดบันดาลให้เหตุร้ายต่างๆ เกิดขึ้น ที่จะเป็อันตรายแก่ชาวบ้านของพื้นที่นั้นๆ

เมื่อหันมามองประเทศของเราแล้ว จากการได้ชมรายการทางสถานีโทรทัศน์ช่องหนึ่ง ซึ่งทำข่าวเรื่องการลักลอบตัดไม้ทำลายป่าในประเทศไทย ได้รายงานว่าปีนี้น้จำนวนพื้นที่ป่าของประเทศไทยลดลงประมาณ

ร้อยละ 10 จากการลักลอบทำลายหรือการบุกรุก เข้าถางป่าซึ่งแน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศน์ จนทำให้เกิดอากาศแปรปรวน น้ำท่วม และความแห้งแล้งตามมา

ขอกลับมาตอบโจทย์ที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น 3 ข้อที่ว่า

- 1) เราอยากเห็นสังคมและประเทศของเราเป็นอย่างไร?
- 2) เราอยากจะทำบุญแค่ไหน? และ
- 3) ความสุขของประชาชนจะวัดด้วยอะไร?

ผมได้ตอบข้อที่สามแล้วว่า ความสุขของประชาชนจะวัดด้วยคุณธรรมในสังคม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพชีวิตในเรื่องสุขภาพ มีรายได้ที่พอเพียง และชีวิตครอบครัวมีความภาคภูมิใจ และรักษาวัฒนธรรมประเพณี และทรัพยากรธรรมชาติของเราให้ยั่งยืน เมื่อนำสถิติของประเทศและตัวเลขของคดีอาชญากรรม การกระจายรายได้ของประชาชน สถิติการเจ็บไข้ได้ป่วย และการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติ มาวิเคราะห์ดูแล้ว จะตอบคำถามข้อที่ 1 ได้ว่า เราอยากเห็นประเทศชาติของเราเป็นอย่างไร เพราะการกระทำของคนในชาติเราได้ชี้ให้เห็นว่า เรา

อยากเห็นประเทศชาติย่อยยับลงไปกับตา หรือจะให้อยู่ยืนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ส่วนคำถามข้อ 2 ที่ว่าเราอยากจะทำบุญแค่ไหน ไหนั้น ในอดีตเราได้เห็นผู้บริหารระบบเศรษฐกิจมีความทะเยอทะยานอย่างไม่ลืมหูลืมตา ให้กำหนดความเติบโตของ GDP ให้ได้มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของคนระดับรากหญ้าว่าจะเป็นอย่างไร และสิ่งที่จะคิดไปว่า GDP นั้น เป็นเพียงตัวเลขที่ชี้ให้เห็นผลผลิตของวงจรเศรษฐกิจตามมูลค่าของตลาดเท่านั้น GDP มิได้ชี้ให้เห็นว่าประชาชนมีความสุขมากน้อยแค่ไหน มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินหรือไม่ มีรายได้เพียงพอกับการมีชีวิตอยู่อย่างพอเพียงหรือไม่ ถึงเวลาแล้วหรือยังที่เราทุกคนต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาดว่า เราจะเลือกอยู่ร่วมกันอย่างไร เราจึงจะมีชีวิตอยู่ร่วมกันในประเทศของเราอย่างมีความสุขอย่างพอเพียงตามอัตภาพของแต่ละบุคคล

เชื่อว่า ท่านมีคำตอบอยู่แล้ว เพียงแต่พร้อมหรือยังที่จะทำตามพระราชดำรัสที่พระราชทานมา เมื่อ 32 ปีที่แล้ว

เราจะเลิกกันมานานพอหรือยัง



\* บทความนี้เขียนในโอกาสที่ผู้เขียนได้ร่วมคณะนายวิษณุ เครืองาม อดีตรองนายกรัฐมนตรี เดินทางไปเยือนประเทศภูฏาน ในฐานะราชอาคันตุกะของพระราชาธิบดีแห่งภูฏาน



## การสร้างกระบวนการ ชุมชนเรียนรู้ ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

■ มณฑิพย์ ฤจิกัณฑ์:

ผู้ตรวจราชการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นับเป็นบุญของคนไทยอย่างใหญ่หลวงที่มีพระมหากษัตริย์ ที่ได้  
ทรงพระราชดำริวิถีทาง และพระราชทาน แนวทางพัฒนาชนบท  
และสังคมไทย ตามหลักปรัชญา **“เศรษฐกิจพอเพียง”**

ให้มีความพอดี พอกิน พอเพียงสำหรับทุกครอบครัว  
มีจิตใจรู้เอื้ออาทรต่อผู้อื่น รวมทั้งสิ่งแวดล้อมพอเพียง ที่จะ  
เป็น  
พื้นฐานในการประกอบอาชีพและร่วมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง

บทเรียนของการพัฒนาภาคเกษตรกรรมที่ผ่านมา โดยเร่งรัดสร้างระบบที่หวังพึ่งพาความรู้ เงินลงทุน กลไกตลาดจากภายนอกมากเกินไป โดยไม่มีการเตรียมสร้างพื้นฐานภูมิคุ้มกันภายในชุมชน ทำให้เกิดปัญหาตามข้อขัดข้องอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ตั้งแต่ ระดับครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับประเทศ

การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางการพัฒนาประเทศแทนการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรื่องของความเติบโต ทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว นั้น มีแนวทางการดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง

โดยแบ่งออกเป็นภาคใหญ่ได้ 2 ขั้นตอน คือ

**ขั้นพื้นฐาน** ที่เน้นการสร้างพื้นฐานการดำรงชีวิตให้พอมีพอกิน พึ่งตนเองโดยไม่โลภและไม่เบียดเบียนคนอื่น

**ขั้นก้าวหน้า** ที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน ร่วมมือ และช่วยเหลือกัน เพื่อให้ส่วนรวมได้ประโยชน์ และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ถึงแม้ว่าประชาชนชาวไทยจะได้ยิน เรื่องแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นเวลานานแล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัตินั้นยังไม่มี ความชัดเจนและเข้มข้นเท่าที่ควรจะเป็น และขอเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจในนิยามของคำว่า “ความพอเพียง”

### การสร้างกระบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชน

ความพอเพียง ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว (สศช.,2547)

- **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น เช่นการผลิตและบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ



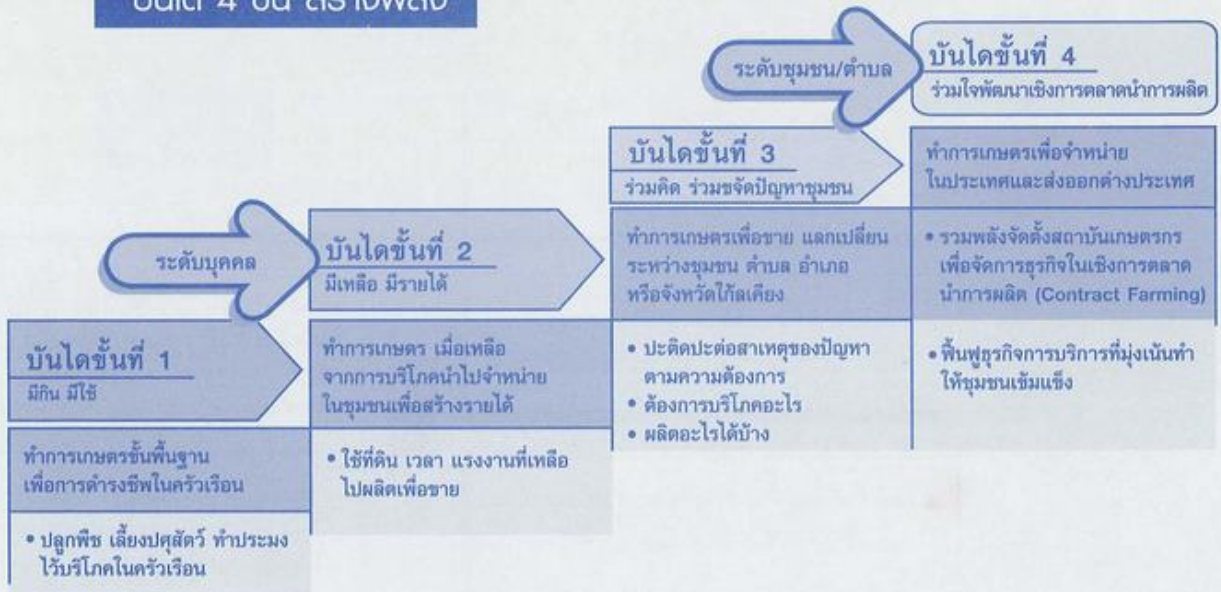
- **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความเพียงพอนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

- **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว** หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

**กระทรวงเกษตรและสหกรณ์** โดยสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ดำเนินงานตามแนวทาง

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในเบื้องต้นจะเป็นการผลิตเพื่อบริโภคภายในครัวเรือนเป็นหลัก เพื่อให้เกษตรกรได้เรียนรู้การพัฒนาตนเองจากทรัพยากรในพื้นที่ จากนั้นจะสนับสนุนให้รวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน หรือสหกรณ์ เพื่อร่วมกันผลิตสินค้าชุมชน โดยมีภาคเอกชนร่วมมือในลักษณะไตรภาคี ใช้การตลาดนำการผลิต

## บันได 4 ขั้น สร้างพลัง



ที่มา : คู่มือระบบการปฏิรูปเกษตรกร, ส.ป.ก. สิงหาคม 2549

## ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง

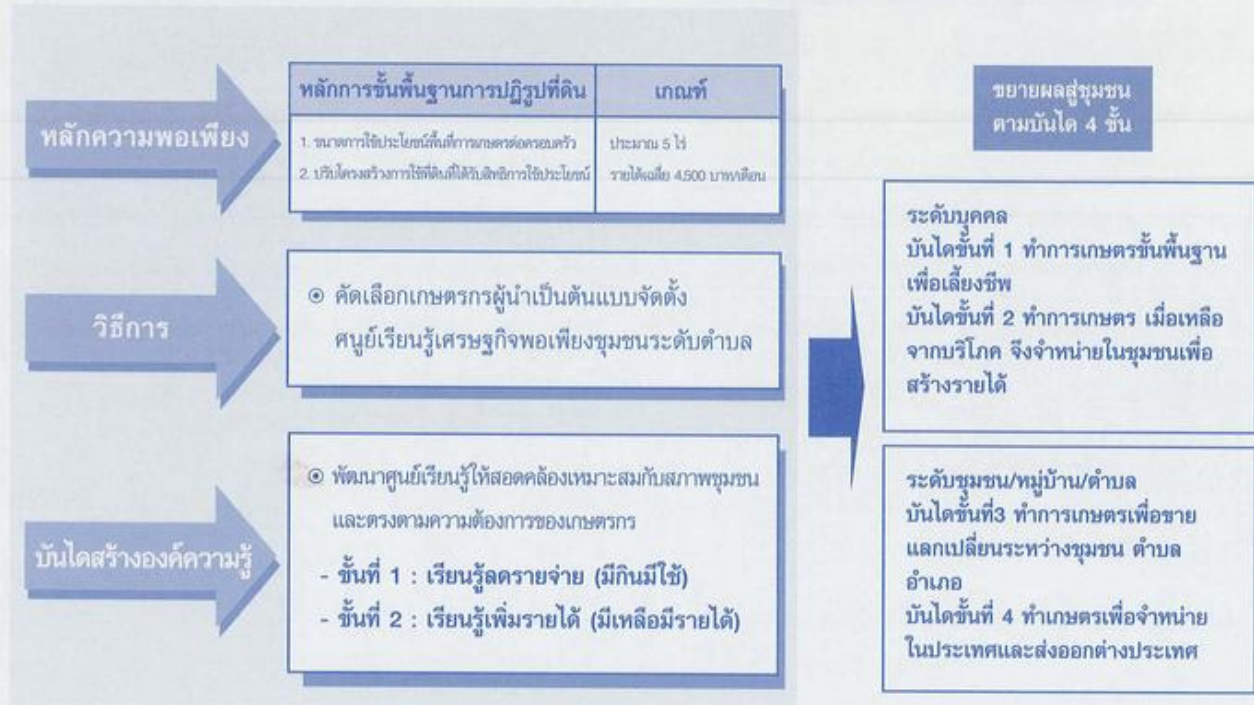
เกษตรกรในภาคชนบทของไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรม ตลอดจนสภาพทางภูมิศาสตร์ สิ่งแวดล้อมที่มีปัญหาเฉพาะในแต่ละภูมิภาคแตกต่างกันออกไป

รูปแบบของการสร้าง “ตัวอย่างของความสำเร็จ” เพื่อเป็นแนวทางการศึกษา จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพภูมิศาสตร์ ความต้องการที่แท้จริงของแต่ละชุมชน ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม เพื่อให้เกษตรกรด้วยกันยอมรับ เกิดการเรียนรู้ นำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์ สามารถพัฒนาที่ดินทำกิน ให้เกิดความอุดมสมบูรณ์ รู้จักที่จะวางแผนการเพาะปลูก และเลี้ยงสัตว์ มีการจำหน่ายผลผลิตที่เหลือเกินความต้องการของครอบครัว มีรายได้เพิ่มพูน ทำให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

เมื่อชุมชนมีการพัฒนาก้าวหน้า มีความเข้มแข็งในการผลิตและจำหน่ายก็จะสามารถรวมกลุ่มกัน พร้อมทั้งจะขยายความเข้มแข็งออกสู่ภายนอก และพร้อมที่จะรับความเจริญจากภายนอกเข้าสู่ชุมชนได้อย่างเหมาะสม และรู้เท่าทัน



## Model ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชน ในเขตปฏิรูปที่ดิน ปี 2550



ที่มา : คู่มือเศรษฐกิจพอเพียงในเขตปฏิรูปที่ดิน, ส.ป.ก. , มีนาคม 2549

### นิคมเศรษฐกิจพอเพียงในเขตปฏิรูปที่ดิน

สภาพโดยทั่วไปของการใช้ที่ดินเพื่อการเกษตรในประเทศไทยนั้น เกษตรกรจำนวนไม่น้อยยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากที่ดินที่ครอบครองอยู่อย่างเต็มที่ สาเหตุสำคัญมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจที่จะจัดทำรูปแบบหรือวางแผนการผลิตที่ดี บนพื้นดินที่ได้ครอบครองอยู่

การปรับปรุงกระบวนการใช้ที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ จำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ดี เพื่อลดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ โดยในเมืองต้นตองมีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่เกษตรกร โดยการจัดทำรูปแบบการจัดการ หรือโมเดลการส่งเสริมอาชีพที่เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของตลาด

เกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการจะได้เข้ารับการอบรมความรู้ฝึกทักษะการปฏิบัติจริงด้านการเกษตรแขนงต่างๆ และหากสนใจที่จะเรียนรู้และฝึกทักษะด้านอาชีพเสริมเฉพาะทาง เช่น งานทอผ้า งานปั้น งานแกะสลัก โดยนำเรื่องของศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของตลาดมาใช้เป็นกลไกหลักในการส่งเสริมอาชีพที่เหมาะสมกับเกษตรกร นอกจากจะทำให้สามารถใช้ประโยชน์ที่ดินได้เพิ่มขึ้น และลดการสูญเสียจากปัญหาที่ดินถูกปล่อยรกร้างแล้ว โครงการดังกล่าวยังนำไปสู่การทำธุรกิจร่วมกันของเกษตรกรในลักษณะวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต



## กระบวนการเรียนรู้ผ่านนิคมเศรษฐกิจพอเพียง 4 หลักการสำคัญ

1. สร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการรวมกลุ่มเกษตรกรให้มีการพึ่งพาช่วยเหลือกัน ทั้งในด้านการผลิตและการตลาด

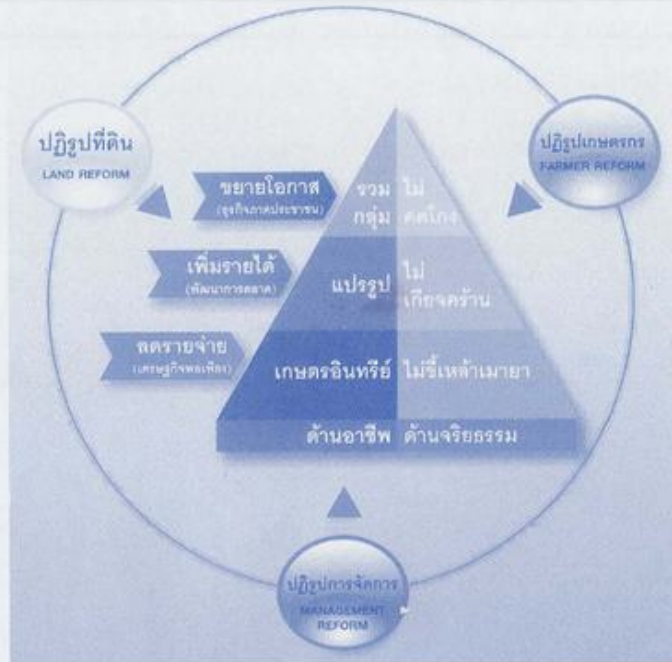
2. ปรับวิธีคิด จากการทำเกษตรรายย่อย เป็นการรวมกลุ่ม เพื่อให้มีอำนาจต่อรองและพัฒนาเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเฉพาะด้าน โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในแปลงกิจกรรมที่สมัครใจ

3. พัฒนาศักยภาพเกษตรกรในโครงการให้สามารถเป็นวิทยากรประจำแปลงเกษตรกรรม

4. ขยายผลโดยการเชื่อมโยงกับโครงการต่างๆ ของรัฐบาล

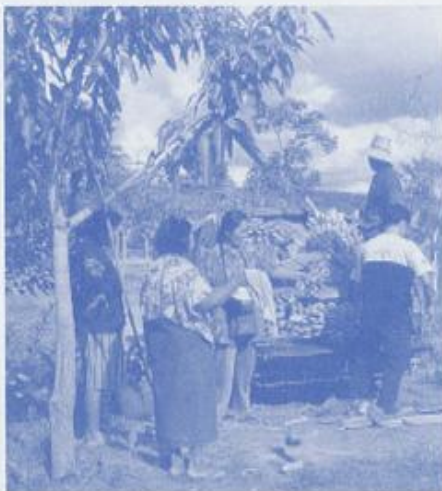
การจัดตั้งนิคมเศรษฐกิจพอเพียง ส.ป.ก. ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ในปีงบประมาณ 2549 รวม 11 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี ขอนแก่น ฉะเชิงเทรา เชียงใหม่ เชียงราย นครราชสีมา บัตตานี พะเยา ศรีสะเกษ ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ และในปีงบประมาณ 2550 มีแผนขยายการดำเนินงานไปในเขตปฏิรูปที่ดินอีก 36 จังหวัด

### กระบวนการเรียนรู้ผ่านนิคมเศรษฐกิจพอเพียง



ที่มา : คู่มือนิคมเศรษฐกิจพอเพียง, ส.ป.ก. , สิงหาคม 2549

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ



สิ่งที่เกษตรกรจะได้รับ จากการจัดตั้งนิคมเศรษฐกิจพอเพียง คือ มีการอนุรักษ์และเพิ่มพูนสิ่งแวดล้อมที่เป็นพื้นฐานในการผลิตภาคเกษตร ควบคู่กับการสร้างอาชีพให้เกษตรกรในรูปแบบนิคม เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินเป็นของตนเองอย่างถาวร และสามารถพึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งจะมีการสร้างอาชีพสร้างรายได้ โดยจะทำร่วมกัน เป็นกลุ่มอาชีพในการผลิตสินค้าเกษตรกรรมและสินค้าแปรรูป โดยมีภาคเอกชนเข้าร่วมโครงการในการรับซื้อสินค้าตามราคาที่ได้ตกลงกันไว้ (Contract Farming) และมีหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้าไปให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนา ทั้งในด้านปัจจัยการผลิต การส่งเสริมความรู้ด้านการเกษตร ให้สอดคล้องกับพื้นฐานสังคม วัฒนธรรมของชุมชน และมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ที่จะเสริมสร้างให้เศรษฐกิจมั่นคง พอเพียง ชุมชนเข้มแข็ง พอเพียงที่จะเรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

## บทสรุป

การสร้างสังคมให้อยู่อย่างสันติสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ตั้งอยู่บนพื้นฐานความผูกพัน และเอื้อเฟื้อต่อกันของคนในสังคม โดยมุ่งให้ทุกคนปฏิบัติในทางสายกลาง ในการเรียนรู้ การร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน และช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต และอนุรักษ์ฟื้นฟูการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่ทิศทางในการพัฒนาสังคมให้มีความสุข และความเจริญอย่างยั่งยืนต่อไป



# การวางแผนกำลังคน

■ ดร. เพิ่ม กอมณี และทีมงาน\*

## กับ HR แบบพอเพียง

“การขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจข้ามชาติ  
ตามได้เปรียบเทียบการแข่งขันในเวทีโลก  
ตามได้เปรียบในเชิงเศรษฐกิจระดับสากล  
ตามเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งด้านไอที  
การดำเนินแบบไตร่ตรองอยู่  
กอบกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอีกนานัปการ”

ทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้เป็นเหตุปัจจัยแห่งที่มาของยุค “ฟ้าบ่กั้น” หรือ  
ท่านคุ้นชินจนกลายเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้วคือ “Globalization” นั่นเอง แล้ว  
เราจะอยู่โลกใบนี้ท่ามกลางสายธารแห่งความแปรเปลี่ยนอันเชี่ยวกรากและ  
รุนแรงได้อย่างมีความอยู่เย็นเป็นสุข พอมีพอกิน อยู่รอดปลอดภัยอย่างยัง  
ยืนได้อย่างไร?... ปัญหานี้มีคำตอบ

องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในหลวงของเราทรงพระราชทานแนวทางออกกับปัญหานี้ และทรงปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้ชาวไทยทุกคนได้เจริญรอยตามมาแล้ว นับเนื่องเวลาอันยาวนานกว่ากึ่งศตวรรษ จนเป็นที่ประจักษ์ชัดและยอมรับแก่ชาวโลกในเวทีสหประชาชาตินั้นคือ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง” ซึ่งปรัชญาดังกล่าวสามารถปรับใช้ได้กับเรื่องต่างๆ ได้ทุกกรณี ทุกระดับ และทุกสถานการณ์

ความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยีแห่งยุคฟ้าบ่กั้นดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นฝีมือมนุษย์ล้วนๆ เมื่อมนุษย์เป็นผู้สร้างย่อมแก้ไขได้ด้วยมนุษย์เช่นกัน และมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรอันวิเศษล้ำค่ายิ่ง ที่จะทำให้โลกใบนี้เคลื่อนไปในเชิงลบหรือเชิงบวก เจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมสลายอยู่อย่างฉาบฉวยหรือยั่งยืน และที่สำคัญที่สุด คือคนเป็นปัจจัยชี้ขาดบนเวทีแห่งการแข่งขันการชิงไหวชิงพริบ

\* ทีมงานยุทธศาสตร์กำลังคนภาครัฐ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ดร.เพิ่ม กอมณี	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 9 ชช
ปวีธา นวลเป็นโย	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 ว
เทพประสิทธิ์ อุตตะโมท	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 ว
โฉมสมร วงศ์ทวีทรัพย์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 5

การได้เปรียบเสียเปรียบ และตัดสินใจแพ้-ชนะ ดังที่ นานาประเทศกำลังดำเนินกลยุทธ์นโยบายกันอยู่ในปัจจุบัน และจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในอนาคต ชนิดที่ เรียกว่าใครดี ใครอยู่ และใครจะวางกลยุทธ์และ กลยุทธ์ได้แบบยลกว่าใคร ฉะนั้น หลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วได้ให้ความสำคัญด้านการ วางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลของเขาทั้งในระดับ มหภาคและในระดับจุลภาค มองไกลไปข้างหน้าหลาย ชั่วโมงคนเลยทีเดียว ประเทศไทยก็ให้ความสำคัญใน เรื่องทรัพยากรบุคคล (Human Resources-HR) เช่น เดียวกัน ดังจะพบเห็นได้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับต่างๆ ที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบัน ฉบับ ที่ 10 (2550-2554) ที่เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของ การ พัฒนา

สำหรับในบทความเรื่อง “การวางแผนกำลัง คนกับ HR แบบพอเพียง” ที่ตั้งใจนำเสนอในวารสาร ข้าราชการฉบับนี้ จะวางขอบเขตในส่วนของการ วางแผนกำลังคนภาครัฐ ในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. เป็น องค์การกลางบริหารงานบุคคล หรือจะพูดให้ชัดในเชิง ของการบริหารจัดการด้านกำลังคนก็คือ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลของรัฐบาลนั่นเอง ซึ่ง ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กันกับผู้จัด การฝ่ายแผนงาน และแผนเงินของรัฐบาล คือสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงาน ปรมาณ

การวางแผนกำลังคนเป็นหัวใจสำคัญที่สุด ประการหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Process) เพราะหลังจากมีการจัดตั้งองค์การ ออกแบบงานต่างๆ ขององค์การให้สนับสนุนการบรรลุ วัตถุประสงค์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ (Job Design) แล้ว กิจกรรมถัดไปคือ การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) ซึ่งแผนกำลังคนจะเป็นเครื่อง บ่งบอกถึงอัตรากำลังคนของแต่ละหน่วยงาน แยกตาม ระดับ ซึ่งอาจจะทำเป็นรายปีและ/หรือ 3-5 ปี เพื่อประโยชน์ในการบริหารกำลังคน นอกจากนั้น ในแผนกำลังคนจะปรากฏให้เห็นสภาพกำลังคนจริงใน

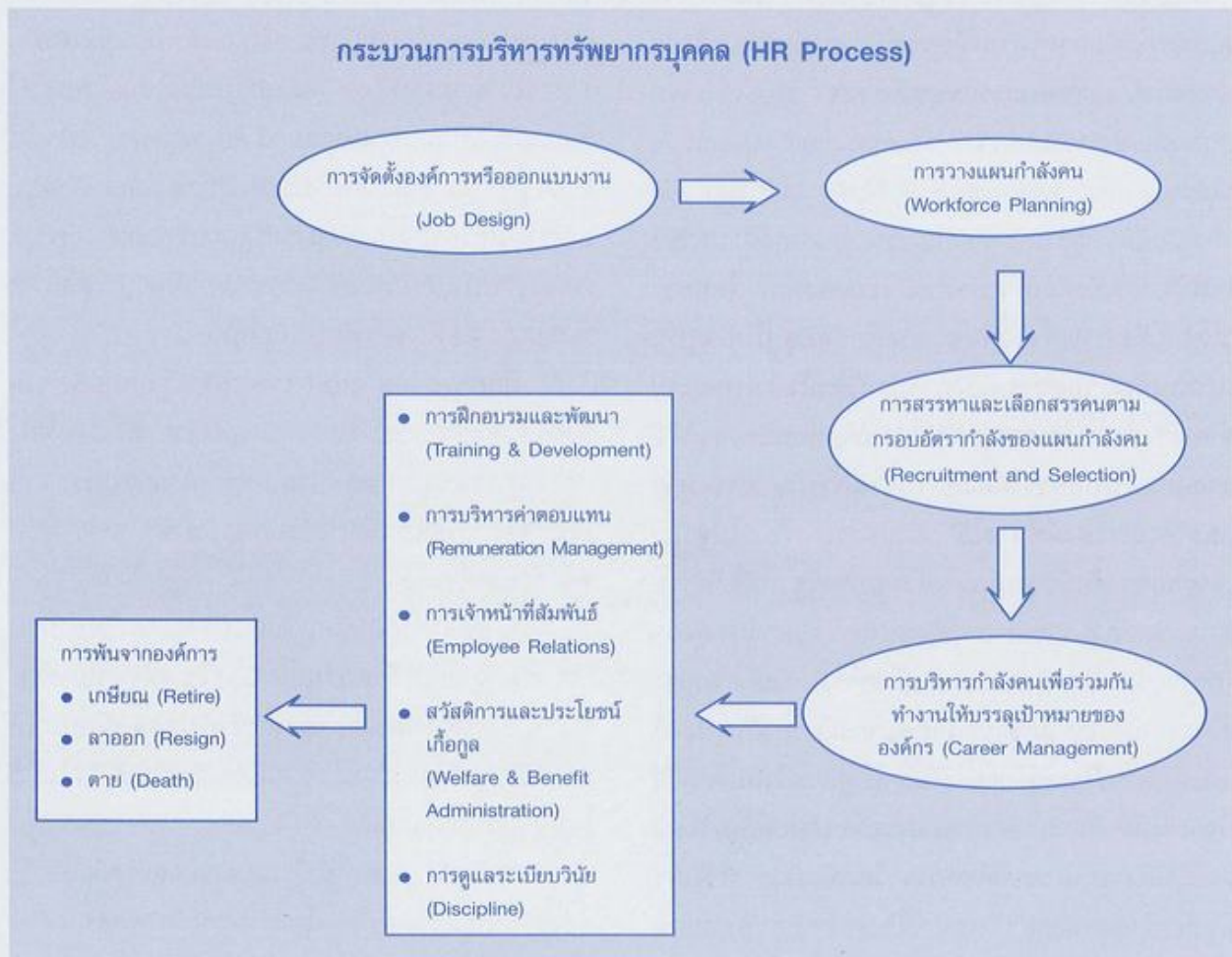
คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง  
คนเป็นผู้สร้างและผู้ที่ทำลายสรรพสิ่ง  
และ  
คนเป็นผู้บันดาลความอยู่เย็นเป็นสุข  
แก่ตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม  
และเหล่ามวลมนุษยชาติบนโลกใบนี้

ปัจจุบัน อัตรากำลังคนที่เกินหรือขาด คุณสมบัติของอัตรา กำลังคนที่ต้องการ รวมถึงกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการ ตลอดจนการสรรหาและเลือกสรรคนเข้าทำงานใน องค์การด้วย นี่คือภาพคร่าวๆของแผนกำลังคน ขั้นตอนที่ต่อไปก็คือ กิจกรรมการสรรหาและเลือกสรร คนเข้าสู่องค์การตามกรอบอัตรากำลังที่ระบุไว้ในแผน กำลังคน (Recruitment and Selection) เมื่อได้คน เข้าสู่องค์การตามต้องการแล้ว ภารกิจหนักในลำดับ ต่อมา คือ การบริหารกำลังคนให้เขาทำงานอย่างเต็ม ศักยภาพ มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานที่ เขาได้รับผิดชอบอยู่ในองค์การอย่างมีศักดิ์ศรี มีความสุข ในงาน ฯลฯ (Career Management) ซึ่งในส่วนนี้ จะผสมผสานกันอย่างเหมาะสมลงตัวในหลายๆกิจกรรม เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาคนที่ได้สรรหาและ เลือกสรรเข้ามาแล้วให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการ ทำงาน (Training and Development) การบริหาร ค่าตอบแทน (Remuneration Management) ที่ เหมาะสม ดึงดูดให้เขาอยู่ในองค์การได้นานที่สุดและมี แรงกระตุ้นขวัญกำลังใจในการทำงาน การอยู่ร่วมกัน ประสานสัมพันธ์ ช่วยเหลือเอื้อเพื่อ เอื้ออาทรซึ่งกัน และกันระหว่างมวลสมาชิกในองค์การ หรือที่เรียกว่า การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ (Employee Relations) มีการ

บริหารจัดการเรื่องผลประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการเพิ่มเติมจากค่าตอบแทนที่เป็นเม็ดเงิน เช่น เรื่องการสนับสนุนค่ารักษาพยาบาล นันทนาการ สิทธิการลา และสิทธิประโยชน์อื่นๆ (Welfare & Benefit Administration) รวมทั้งการดูแลในเรื่องระเบียบวินัยของสมาชิกในองค์กร (Discipline) กล่าวคือ เมื่อได้คนเข้าสู่องค์กรแล้ว ต้องสร้างและพัฒนาเขาให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รักษาเขาไว้ในองค์กรอย่างมีความสุขในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ จนถึงวาระสุดท้ายที่เขาจำเป็นต้องออกจากองค์กรไปตามวาระคือ เกษียณอายุงาน ลาออกด้วยเหตุผลจำเป็นบางประการ หรือตาย เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมทั้งหลายดังกล่าวข้างต้นนั้นล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น (HR Process) ซึ่งอาจเขียนเป็นภาพได้ ดังนี้

ตามชื่อเรื่อง “การวางแผนกำลังคนกับ HR แบบพอเพียง” ผู้เขียนขอทบทวนด้วยคำเล็กน้อย เป็นการจูนคลื่นให้ตรงกัน คำแรกคือ “HR แบบพอเพียง” ซึ่งเจตนาหมาย ก็คือ ประสงค์จะนำปรัชญาเรื่องเศรษฐกิจแบบพอเพียงมาปรับใช้กับเรื่อง “คน” การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นในส่วนในเรื่องการวางแผนกำลังคนแบบพอเพียงนั่นเอง

เศรษฐกิจแบบพอเพียง หมายถึง “ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อผลกระทบใดๆ อันอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน และดำเนินการทุกขั้นตอน”



การวางแผนกำลังคนที่จะนำเสนอในบทความนี้นั้น หากพิจารณาในเชิงวิชาการและหลักการแล้วก็จะสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียงอย่างลงตัวทีเดียว เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง คนเป็นผู้สร้างและผู้ทำลายสรรพสิ่ง และคนเป็นผู้บันดาลความอยู่เย็นเป็นสุขแก่ตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม และเหล่ามวลมนุษยชาติบนโลกใบนี้ ดังนั้น การเล่นกับคนซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ละมุนละไม มีชีวิตจิตใจ ไวต่อความรู้สึกอ่อนไหว และอบอุ่น จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างระมัดระวัง รอบคอบ รู้จักพอประมาณ มีเหตุมีผล มีระบบภูมิคุ้มกันต่อผลกระทบทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างดี

การวางแผนกำลังคน มีผู้ให้ความหมายไว้นานาทัศนะ เช่น The National Academy of Public Administration (NAPA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การวางแผนกำลังคนคือ “กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความต้องการทุนมนุษย์เพื่อมาทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าว” International Personnel Management Association (IPMA) ได้ให้ทัศนะว่า การวางแผนกำลังคน คือ “การวางกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้” สำนักงาน ก.พ. ในฐานะเจ้ายุทธจักรด้านวางแผนกำลังคนภาครัฐ ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนเอาไว้ว่า “การวางแผนกำลังคน หมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อ

เนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง”

การมีแผนกำลังคนหรือการวางแผนกำลังคนนั้น เป็นประโยชน์และเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในบริบทของ HR เพราะเป็นการสร้างระบบภูมิคุ้มกันต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อาจจะได้รับจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ/และการเมืองภายในประเทศ และภายนอกประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมค่านิยมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ ขณะเดียวกันแผนกำลังคนเป็นเรื่องของการใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคนิคในการศึกษาวิเคราะห์คาดการณ์ กำหนดล่วงหน้าเกี่ยวกับจำนวนคนประเภทกำลังคน วิธีการได้มาซึ่งกำลังคนเพื่อมาทำงานตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม และทันการอย่างมีเหตุผล ความพอเหมาะพอดี และพอเพียง นั่นคือ การบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่ขาด ไม่เกิน หรือไม่มาก ไม่น้อยจนเกินไป เกิดความประหยัด และมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม อธิบายได้ และเป็นไปตามกรอบแนวทางการทำงานที่นายกรัฐมนตรีพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ให้ไว้แก่คณะรัฐมนตรี คือ หลัก 4 ป. โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และ ประสิทธิภาพ และหลัก 4 พ. ของรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ซึ่งเป็นกรอบของข้าราชการที่พึงประสงค์ คือ พึงตนเอง พอดี พอเพียง และพอใจ

ที่กล่าวมาแล้วเป็นการชี้ให้เห็นถึงเหตุผลความจำเป็นและประโยชน์ของแผนกำลังคน ซึ่งเบื้องหลังเหตุผลความจำเป็นและประโยชน์ ยังมีวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์อันลึกซึ้งซึ่งยิ่งนักต่อแนวคิด HR แบบพอเพียง กล่าวคือ

1. เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ ในจำนวนประเภท คุณสมบัติ สมรรถนะ และในเวลาที่เหมาะสม
2. เพื่อพัฒนากำลังคนที่ได้มาและมีอยู่ ให้สามารถปฏิบัติการกิจต่างๆ ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันและอนาคต
3. เพื่อรักษาคนที่มีอยู่และพัฒนาอย่างดีแล้ว ให้คงอยู่กับหน่วยงานต่อไป และสามารถที่จะทำงานให้กับ

หน่วยงานด้วยความมุ่งมั่น อุตสาหะ เป็นประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

4. เพื่อให้กำลังคนที่มีอยู่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. เพื่อเตือนสถานการณ์ล่วงหน้าถึงภัยอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น หากไม่สามารถจะจัดการเรื่องกำลังคนได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ทั้งห้าประการดังกล่าวสะท้อนถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล และมีระบบภูมิคุ้มกันต่อผลกระทบการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

### คำถาม ที่ผู้อำนวยการคาใจ...?

□ ทำอย่างไร จึงจะทำให้แผนกำลังคนสามารถรองรับและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Workforce Planning VS. Corporate Plan) ?

□ การวางแผนกำลังคน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ขององค์การ และเริ่มต้นอย่างไร ?

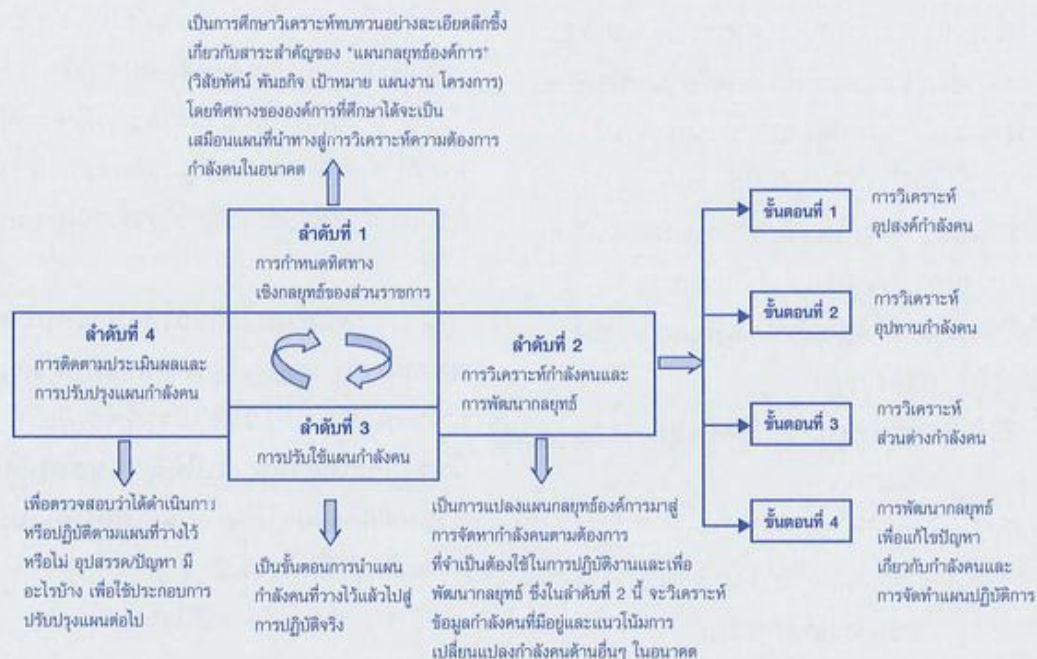
คำตอบในภาพรวม ก็คือ

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การโดยละเอียดทุกแง่ทุกมุม อย่างละเอียดลึกซึ้ง และครอบคลุมทุกมิติ

2. จากข้อ 1 วิเคราะห์ทบทวนปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - HR Management (HRM)

3. นำปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ HRM มาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ด้าน HR โดยวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นจะต้องนำเสนอจุดที่องค์การต้องการจะไปให้ถึง มีความง่ายต่อการอ่านและทำความเข้าใจในสาระของวิสัยทัศน์ และเป็นสาระถ้อยคำที่โดนใจสมาชิกขององค์การเมื่อได้ยิน หรือพบเห็น ถ้อยคำแห่งวิสัยทัศน์นั้น และสามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นเร้าความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่จะลงมือทำ เดินต่อไปข้างหน้าแม้ว่าจะใช้เวลาทำงานมากขึ้น หรือยาวนานเพียงใดก็ตาม... เชื่อในสิ่งที่เห็ด-เห็ดในสิ่งที่เชื่อ ลีโวลต์ความเชื่อประเพณีบั้งไฟพญานาค (Trust and Belief)

## ภาพรวมของรูปแบบและเทคนิค การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ



4. กำหนดภารกิจด้าน HR เช่น ด้านการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า (เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน การปรับปรุงงาน การตรวจสอบและวิจัยองค์การเพื่อจัดงานหรือใช้คนให้เต็มกำลังความสามารถ)

เมื่อผู้นำองค์การ สามารถดำเนินการได้ตาม 4 ประการดังกล่าว จึงวิเคราะห์สิ่งที่เป็นประเด็นวิกฤตของงาน HRM (Critical Issues) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจด้าน HRM ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การในที่สุด ก็เป็นอันว่า การวางแผนกำลังคนมีความเป็นไปได้และได้รับการยอมรับ -ตอบคำถามของผู้นำองค์การและฝ่ายต่างๆในองค์การอย่างถ้วนทั่วปราศจากข้อกังขาที่คาใจแล้ว การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) ก็ถึงจุดเริ่มต้น ด้วยประการฉะนี้แล

### รูปแบบและเทคนิคการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการทำอย่างไร ?

หลายเกจ หลายอาจารย์ หลายตำนาน หลากแนวคิดในเรื่องการวางแผนกำลังคน แต่โดยหลักใหญ่ใจความแล้ว สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการศึกษาค้นคว้า ดำรับตำราหลายเล่มที่มีอยู่ ถามไถ่Guruชาวต่างประเทศหลายคน บวกกับประสบการณ์อันยาวนานของคน ก.พ. เองแล้ว และนำแนวคิดที่สรุปได้ ปรึกษาหารือผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น แล้วหลายหน จึงได้พันธงมีข้อยุติเสียที หากมีอะไรใหม่ๆ ค่อยแก้ไขเพิ่มเติม สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนประกอบด้วย 4 ลำดับขั้นตอนด้วยกัน คือ

- ลำดับที่ 1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ
- ลำดับที่ 2 การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์
- ลำดับที่ 3 การปรับใช้แผนกำลังคน
- ลำดับที่ 4 การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแผนกำลังคน

การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนการนำแผนที่จัดทำแล้วไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามประเมินผลการปรับปรุงแผนกำลังคนดังกล่าว จะต้องพิจารณาอย่างระมัดระวังรอบคอบ บนพื้นฐานของเหตุและผล และตั้งอยู่ท่ามกลางของทางสายกลางความพอประมาณ และสามารถดำเนินการไปได้บรรลุเป้าหมายอย่างเรียบร้อยและราบรื่น แม้จะมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ รอบด้านมาเร้ากระทบ เพราะมีภูมิคุ้มกันอย่างดีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง

ฉบับนี้ ขอนำเสนอเรื่องการวางแผนกำลังคนกับ HR แบบพอเพียง ภาค 1 ไว้เพียงแค่นี้ก่อน โปรดติดตาม HR แบบพอเพียงภาคพิเศษตอนต่อไป ซึ่งการวางแผนกำลังคนนั้น เปรียบเสมือน “กล่องดวงใจ” ของ HR ที่นำไปสู่แผนปฏิบัติการต่างๆ เช่น แผนสรรหาและเลือกสรรกำลังคน แผนพัฒนากำลังคน แผนพัฒนารายบุคคล แผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการรักษาและระบบรางวัลจูงใจ (จะช่วยให้องค์การสามารถดึงดูดคนเข้ามา-รักษาไว้-พร้อมในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ) แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนสิ้นสุดสมาชิกภาพจากองค์การ เช่น การเกษียณอายุตามวาระหรือก่อน กำหนดการจ่ายบำเหน็จบำนาญ และการปูนบำเหน็จความชอบต่างๆ ตลอดจนแผนงานโครงการย่อยๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมายนานับการ ตามความจำเป็นของแต่ละองค์การ แต่ละสถานการณ์

ก่อนยุติเรื่องการวางแผนกำลังคนกับ HR แบบพอเพียง ภาค 1 ขออัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ความตอนหนึ่งว่า


“...จะทำอะไรก็ขอให้แต่ละคนมีความสำเร็จพอสมควร เศรษฐกิจพอเพียงคือ ทำให้พอเพียง ถ้าไม่พอเพียงไปไม่ได้ ถ้าทำพอเพียงสามารถที่จะนำพาประเทศได้ดี ไปได้ดี ก็ขอให้ทุกคนประสบความสำเร็จพอเพียง และเพื่อให้บ้านเมืองบรรลุความสำเร็จที่แท้จริง...”

พระราชดำรัส 4 ธันวาคม 2548



## ความเชื่อ...

ผู้เขียนเชื่อมั่นว่า หากข้าราชการแต่ละคน แต่ละฝ่ายและกอง แต่ละกรม แต่ละกระทรวง ประพฤติปฏิบัติตามแนวพระบรมราโชวาทแล้วคงจะได้รับความสำเร็จ ความสุขทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการงาน และเมื่อข้าราชการมีความสุขแล้ว ย่อมจะสามารถปฏิบัติราชการ ส่งผลให้ประชาชนมีความสุขได้อย่างถ้วนหน้า เป็นความสุขที่เรียกว่า ความสุขมวลรวมประชาชาติ

(Gross National Happiness-GNH) เพราะหากข้าราชการผู้ที่จะทำให้ประชาชนชื่นใจ ทำให้ประชาชนมีความสุขในเบื้องต้น ไม่มีสิ่งเหล่านี้ในตนเองแล้ว โดยหลักตรรกศาสตร์ จะไปทำให้ประชาชนมีความสุขได้อย่างไร หรือพูดแบบความเชื่อของภาษาชาวบ้านที่ว่า “เมื่อตนเองยังช่วยตนเองไม่ได้แล้ว จะริอ่านไปช่วยผู้อื่นได้อย่างไร ” ... 

## บรรณานุกรม

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล. ประธานกรรมการมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด (2549).

เศรษฐกิจพอเพียง : ราชการและประเทศไทยใสสะอาด. เอกสารประกอบการบรรยาย สำนักงาน ก.พ. (2549). แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ (Strategic Workforce Planning Guide).

สำนักงาน ก.พ. (2549). หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน.

สำนักงาน ก.พ. (2545). แนวทางการบริหารราชการยุคใหม่.

สำนักงาน ก.พ. (2549). คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. 2543

दनัย เทียนพุด (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล : ภารกิจที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บุคแบงค์. 1942

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2549) Model การแก้ไขปัญหาความยากจนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง.

สำนักงาน ก.พ. (2548). Human Capital Management & HR Scorecard : ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล.

Tony Garrant. Workforce Planning Guide. State Classification Office. 2004.

ดร. ลุกแก้วพาทัวร์

## “สวนเกษตรคู่ขนานลอยฟ้าตามแนว พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง”

ดร. ภาคภักย์ พงศ์อติชาติ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

**บ**ทสนทนาข้างต้น หากได้เกิดขึ้นในตลาดสด หรือสวนผักในหมู่บ้านในชนบท.....แต่เป็นบทสนทนาระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจ.....ในโรงพักแห่งหนึ่ง.....ในกรุงเทพมหานครนี้เอง

อันที่จริงผมได้ยื่นข่าวคราวเกี่ยวกับตำรวจ ที่ทำการเกษตรปลูกผักเลี้ยงปลาภายในพื้นที่สถานีตำรวจแห่งหนึ่งเพื่อทำอาหารเลี้ยงดูกันมาสักพักแล้ว พอพวกเขาของบก.วารสารข้าราชการได้พูดคุยและตกลงกันว่าจะทำวารสารฉบับเดือนธันวาคม ปี 2549 ให้มีเนื้อหาเน้นไปทางด้านเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของในหลวง ผมก็เลยเกิดบึ้งโง่เดียวขึ้นมาว่า น่าจะไปสัมภาษณ์พี่ๆ น้องๆ ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ที่โรงพักแห่งนี้มาแล้วให้ผู้อ่านวารสารของเราดีกว่า

ดังนั้น โดยไม่รอช้า เช้าวันจันทร์มาถึงที่ทำงาน 8 โมงกว่าๆ ก็รีบโทรศัพท์ติดต่อสถานีตำรวจคู่ขนานลอยฟ้าโดยพลัน เจ้าหน้าที่ตำรวจที่รับสายก็ดีใจหายพอทราบว่าวารสารของเราสนใจโครงการเกษตรตามแนวพระราชดำริของ สน. เจ้าหน้าที่ท่านนั้นก็ ให้เบอร์มือถือ ท่านสารวัตร พันตำรวจโท วิสัย วงษ์อินทร์ มาทันที ไม่มีอึดออด

ผมก็โทรหาท่านสารวัตรโดยเร็ววี ประสานงานเสร็จภายในเวลาไม่ถึง 5 นาที ได้ไฟเขียวมาทันที

“ ว่าใจจริง วันนีไ้รออกไปที่ฟอง ”

“ เต็มๆ 70 ฟองเลยพี่ ”

“ ไปรู้ทั่วพิทยาวโตพอกินได้หรือยัง ”

“ เมื่อกี้เพิ่งเดินไปรดน้ำมา เห็นพิทอวบยาวเหยียด  
กินได้แล้ว ”

โดยท่านสารวัตรได้แนะนำให้ผมโทรประสานงานกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งได้แก่ **ดาบตำรวจ วิชาติ แสงฤทธิ์**

ความรวดเร็ว เต็มใจ และเป็นกันเองในการให้บริการของทีมตำรวจ สน. คูชานานทำให้ผมประทับใจในคุณภาพการบริการประชาชน และความเอื้อเฟื้อของผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ไทยต่อประชาชนตัวดำๆตาแดงๆอย่างผม เป็นอันมาก

### เตรียมตัวเดินทาง

หลังจากที่ได้ตกลงนัดหมายเวลาที่จะขอเข้าพบเพื่อพูดคุยกับดาบฯวิชาติไว้เพลาย่ำอ่อนๆ วันพฤหัสบดี ที่ 30 พฤศจิกายน 2549 ก่อนออกเดินทางเมื่อได้โทรยืนยันการนัดหมายกับพี่ดาบฯวิชาติ ก็ได้ทราบว่ามีฝนกำลังตั้งเค้ามาทางแถว สน. และพอมผมเริ่มตะลุยเดี่ยวขับรถออกจากสำนักงาน ก.พ. นนทบุรี พร้อมกล้องถ่ายรูป เครื่องบันทึกเสียง และบทสัมภาษณ์ มุ่งหน้าทิศตะวันตก ก็เริ่มเห็นท้องฟ้าครึ้มเมฆฝนดำทะมึนรออยู่เบื้องหน้าจริงๆ

ใช้เวลาขับรถไม่นานนักผมก็เดินทางไปถึง สถานีตำรวจคูชานานลอยฟ้า ที่ตั้งอยู่บนถนนบรมราชชนนีขาเข้า เลียบทางแยกเข้าถนนพุทธมณฑลสาย 2 มาเพียงไม่กี่สิบลเมตร พร้อมๆ กับหยาดฝนที่เริ่มโปรยลงมาด้วยความร้อนของอากาศยามบ่าย

พอไปถึงก็พบพี่ดาบฯวิชาติกำลังรอต้อนรับอยู่อย่างกระตือรือร้น หลังจากพาไปนั่งในห้องทำงานที่สะอาดสะอ้าน พร้อมน้ำท่าที่เตรียมไว้เลี้ยงผมเสร็จสรรพแล้ว พี่ดาบฯวิชาติ ก็ชวนพี่ตำรวจอีก 2 ท่านเข้ามาสมทบ รวมเป็นการสนทนาระหว่างข้าราชการ 4 คน คือ ดาบตำรวจ วิชาติ แสงฤทธิ์ ดาบตำรวจ วิจิตร พันฤทธิ์ จำลิบตำรวจ จักรพงศ์ ปิ่นใจ แล้วก็ ดร.ลูกแก้ว (แหะๆ ก็ผมเองแหละครับ....)



จากซ้ายไปขวา: จสต. จักรพงศ์ ตต. วิชาติ และ ตต. วิจิตร

## สน. คู่ขนานลอยฟ้า

พวกเราเริ่มการสนทนาด้วยการทำความรู้จักกับสถานีตำรวจคู่ขนานลอยฟ้าเบื้องต้นว่า ชื่ออย่างเป็นทางการของ สน. นี้ก็คือ **งานสายตรวจ 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจจราจร**

กำลังพลของ สน. ที่มีกว่า 180 นายนอกจากจะมีการประจำดั่งเช่นตำรวจสน. อื่นๆ แล้วยังมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการดูแลการจราจรบนถนนคู่ขนานลอยฟ้า ยาวต่อไปจนถึงสะพานพระราม 8

พี่ดาบฯ ปรึกษาดีแล้วว่า สน. แห่งนี้ตั้งมาได้ราว 8 ปีแล้ว โดยอยู่บนถนนบรมราชชนนี แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา มีเนื้อที่ทั้งหมดราว 5 ไร่ จริงๆ แล้วที่ดินผืนนี้เป็นของกรมทางหลวงที่เอื้อเพื่อให้ยืมเพื่อใช้เป็นที่ตั้งของ สน. ดังนั้นหากใครผ่านไปมาก็จะสังเกตเห็นได้ว่าอาคารทั้งหมดเป็นอาคารชั่วคราว ที่พร้อมจะรื้อถอนได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเจ้าของที่แท้จริง คือ กรมทางหลวง มีความจำเป็นต้องการใช้พื้นที่

## กำเนิดโครงการ

เมื่อทำความรู้จักกับ สน. คู่ขนานฯ กันโดยสังเขปแล้ว ด้วยความอยากรู้อยากเห็นที่มีอยู่เป็นทุนเดิม ผมก็ไม่รอช้า รีบกระหน่ำยิงคำถามเกี่ยวกับโครงการสวนเกษตรคู่ขนานลอยฟ้าของพวกเขาที่เขาทันที ได้ความว่าโครงการนี้ดำเนินการมาเข้าปีที่ 2 แล้ว โดยเกิดจากการริเริ่มของท่าน พล.ต.ต. ภาณุ เกิดลาภผล ผู้บังคับการกองกำกับการตำรวจจราจร (ตำแหน่งในขณะนั้น) ที่ได้มาตรวจเยี่ยมข้าราชการตำรวจที่ สน. นี้ และได้พบว่ามีพื้นที่ว่างเปล่า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปากกเนื้อที่ประมาณ 2 ไร่เศษอยู่ด้านหลัง สน. ที่น่าจะทำอะไรให้เกิดประโยชน์ได้มากกว่าทิ้งไว้ให้รกร้างเปล่าๆ

ท่านผู้การฯ ภาณุ จึงได้กรุณาให้ทั้งแนวคิดจุดประกายและเงินทุนประเดิมเพื่อเริ่มดำเนินการสวนเกษตร ตั้งแต่ปี 2547 นำทีมปฏิบัติกรโดยท่านสารวัตร วิสัญ วรชอินทร์ โดยเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับการกินดีอยู่ดีของข้าราชการตำรวจผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญที่สุดคือการนำแนวทางพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาใช้กับโครงการเกษตรของ สน. ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 อย่าง คือ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เพื่อเสริมสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ และเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวตำรวจ

ต่อมาแม้เมื่อท่านผู้การฯ ภาณุ ได้ก้าวขึ้นเป็นรองผู้บัญชาการตำรวจนครบาลแล้วท่านก็ยังแวะเวียนมาดูแลสวนเกษตรอันเกิดจากการริเริ่มของท่านแห่งนี้อยู่เสมอๆ นอกจากนั้น ท่านผู้การฯ ท่านปัจจุบัน คือ พล.ต.ต. ปราโมช ปทุมวงษ์ ก็ยังเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนโครงการนี้ต่อเนื่องมาเป็นอย่างดี จนส่งผลให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักทั่วไปในวงกว้าง

## สวนเกษตรชุมชนนาลอยฟ้าตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง

พื้นที่การเกษตรที่นี้กินเนื้อที่ราวครึ่งหนึ่งของพื้นที่สน. นั่นคือ 2 ไร่เศษ จากพื้นที่ทั้งหมด 5 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่การเกษตรหลายส่วน หลักๆก็มีบ่อปลาทั้งขนาดใหญ่และเล็กหลายบ่อที่ใช้เลี้ยงปลาจำนวนหลายพันตัว โดยเน้นไปที่ปลากินพืชเพื่อลดต้นทุนค่าอาหารปลา เน้นปลาหางาย ทำกินสะดวก อย่างปลาสร้อย ปลานิล ปลาตะกวด ปลาตะเพียน ปลาตูก โดยนอกจากจะมีบ่อปลาแล้ว ก็ยังมีคอกเลี้ยงแพะ โรงเลี้ยงไก่วง ไก่พื้นบ้าน ไก่ไข่ เล้าเบ็ด กระต่าย คอกหมูป่า (ที่กำลังมีลูกหมูป่าอู๊ดๆตัวลายพริ้วน่ารักหลายตัวเชียะ)

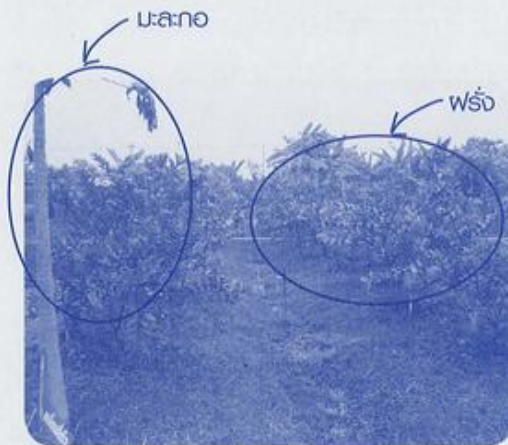


คองโด (ของ) กบ



กบ (ใน) คองโด

ที่น่าสนใจอีกอย่างก็คือ “คองโดกบ” ที่ทำมาจากยางรถยนต์เก่าๆ ที่ไม่อยู่ในสภาพใช้การได้แล้วนำมาวางซ้อนกันสูงขึ้นไปหลายชั้น แล้วก็นำพันธุ์กบลงไปเลี้ยงในนั้น แค่ง่ายๆ เท่านั้น พวกที่ๆ โปลิศ สน.ชุมชนฯ ก็มีฝูงกบเป็นพันตัวร้องอ๊อบๆ ระงมอยู่ในคองโด หลังงามกว่า 10 หลัง เพื่อไว้เป็นอาหารในอีกไม่กี่สัปดาห์ข้างหน้า นอกจากสัตว์ที่เลี้ยงไว้เป็นอาหารจำนวนมากแล้ว ก็ยังมีการปลูกพืชผักต่างๆ อีกหลายชนิด ทั้ง ถั่วฝักยาว พริก มะเขือ ผักบุ้ง ช่า ตะไคร้ มะกรูด ดอกแค ชะอม ก็จำพวกพืชผักสวนครัวนั้นแหละ ส่วนผลไม้ก็มีหลายอย่างเช่น ฝรั่ง แก้วมังกร กล้วย มะละกอ เป็นต้น



ส่วนหนึ่งของแปลงผลไม้

โดยที่ตาบฯ วิจิตรกระซิบบอกผมว่า ต้องเน้นพวกพืชผักที่เป็นส่วนประกอบของส้มตำเป็นหลัก นั่นก็เพราะตำรวจ สน. นี้เป็นหมู่เฮาชาวอีสานหลายคนอยู่อย่างมะละกอนี้พิวจิตรบอกว่าไม่เคยได้กินสักกับเขาหรอก เพราะจะถูกเต็ดเอามาหมด เพื่อเอามาสับทำปาย่าปืออกๆก่อนจะทันแก่ แหม...ฟังแล้วก็เปรี้ยวปากอยากกินส้มตำไทยใสปุรสดๆ ลักจาน.....ซู้ดดดด.... รอยจ้งอยู่ เอ๊ย ไม่ใช่ ต้อง แซบอีหลี!!!

## ช่วยกันทำ แบ่งกันกิน

สำหรับการดูแลสวนเกษตรของที่นี่ก็มีการแบ่งผู้ดูแล ก็คือตำรวจทุกๆ คนนี้แหละ จะแบ่งกลุ่มเป็น 5 ชุด ใช้เวลาที่ว่างจากภารกิจหน้าที่ประจำผลัดกันดูแลสวนต่างๆ เรียกว่าทุกคนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงกัน

แม้จะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเป็นเจ้าของภาพกันค่อนข้างชัดเจน แต่การแลกเปลี่ยนผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นปกติ ยกตัวอย่างเช่น ชุดตำรวจสืบสวนที่มีหน้าที่ดูแลบ่อปลาเป็นหลักก็สามารถไปขอไข่ไก่จากโรงเลี้ยงไก่ที่มีชุดตำรวจจราจรเป็นผู้ดูแลอยู่ โดยต่างก็มีการถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันเป็นอย่างดี โดยถือหลักการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

“  
เสาร์อาทิตย์บางคนก็พาลูกมาตกปลาที่ทำงาน  
พอ เอาปลากลับไปทำกินกันที่บ้านพ่อแม่ลูก  
.....ได้เห็นความอบอุ่นในครอบครัว  
”

ดต. ปรีชาติ แสงฤทธิ์

ส่วนใหญ่ผลผลิตที่ได้จะนำมาประกอบอาหารเลี้ยงดูกันระหว่างกำลังพลทั้งหมด โดยจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำอาหาร ซึ่งแต่ละชุดก็จะมีพ่อครัว (จำเป็น) ประจำชุดอยู่แล้ว เน้นไปที่การทำอาหารกลางวันเป็นหลัก หากมีผลผลิตหรืออาหารเหลือก็ยังมีอนุญาตให้นำกลับไปฝากครอบครัวที่บ้านได้อีกด้วยนะ!!

และหากยังมีเกินความต้องการอีกก็จะมีการนำมาจำหน่ายเป็นสวัสดิการภายในด้วยราคามิตรภาพสุดหัวใจ เช่น ไข่ไก่ขายกันฟองละ 1 บาท นำเงินหมุนเวียนเข้ามาเป็นต้นทุนดำเนินการต่อไป

นอกจากจะเป็นการสร้างประโยชน์สำหรับข้าราชการตำรวจประจำ สน. เองแล้วบางครั้งก็ยังเพื่อแม่แก่สังคมด้วย เช่น ในวันเด็กที่ผ่านมา พวกพี่ๆ เขาก็ระดมพลังกันลงบ่อลากอวนจับปลามาได้เยอะแยะ เอามาให้แม่บ้านของพวกพี่ๆ เขาทำอาหารเลี้ยงเด็กที่มาร่วมงานวันเด็กที่จัดขึ้นในบริเวณพื้นที่ สน.

“  
ที่บ้านผมนี่กินไข่เป็นหลักเลย ซื้อจากสน.  
นี้แหละ ลูกละบาทเดียว .....ที่ตลาดเขาขาย  
3 บาท ถ้าครอบครัวผมกินไข่สน.วันละ 2 ลูก  
ก็เท่ากับผมประหยัดไปได้วันละ 4 บาทแล้ว  
”

ดต. วิจิตร พันฤทธิ์, จสต. จักรพงษ์ ปิ่นใจ

การดำเนินการทั้งหมดนี้แม้ว่าจะไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรในเชิงพาณิชย์ แต่ก็ถือได้ว่าคุ้มทุน เพราะมีต้นทุนในการดำเนินการต่ำ ที่ดินก็ไม่ต้องเช่า แรงงานก็ไม่ต้องจ้าง (เพราะช่วยกันคนละไม้ละมือ...อย่างน้อยคนละหนึ่งมือ และอย่างมากไม่เกินสองมือ) อาหารสัตว์และเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์หลายส่วนก็ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก ดังนั้น แม้รายรับจะมีไม่มากนัก แต่ก็ยังทำให้โครงการดีๆ อย่างนี้ ดำเนินมาได้จนถึงปัจจุบัน

## แรงสนับสนุนจากภายนอก

คนเราเมื่อทำความดีก็ย่อมมีคนเห็นเข้าสักวัน อย่างกรณีโครงการเกษตรตามแนวทางพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียงของ สน.คู่ขนานฯนี้ก็เช่นกัน มีหน่วยงานหลายฝ่ายเข้ามาช่วยทั้งเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ อาหาร สัตว์ รวมไปถึงการเสริมความรู้ทางการเกษตรแก่พี่ๆ ตำรวจที่นี่ ตัวอย่างเช่น โครงการชีววิถี ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ให้พันธุ์ปลา มาสอนวิธีการทำปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ การปรับสภาพดินให้เหมาะกับการปลูกพืชผัก สนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร รวมทั้งเมล็ดพันธุ์พืชผัก บริษัทเกษตรฟาร์มให้พันธุ์ไก่แกมบรรม การเลี้ยงไก่ให้อีกด้วย บริษัทผลิตอาหารสัตว์แห่งหนึ่งยกเศษอาหารสัตว์เม็ดที่ปนๆ ขยายไม่ได้ให้เอามาเลี้ยงสัตว์โดยไม่คิดเงิน และเจ้าของร้านอาหารในละแวกนั้นก็เอากบมาให้ลองเลี้ยง



ถ่ายคู่กับ "ผู้ใหญ่บ้านคำดี" ตอนไปออกบูธ ที่ กฟผ.

ผมไม่รู้สึกแปลกใจเลย เมื่อพี่ตำรวจทั้งสาม (แทบจะ) แย่งกันเล่าอย่างกระตือรือร้น ว่าโครงการเกษตรฯ นี้ ได้รับความสนใจจากผู้คนในสังคมเป็นอันมาก มีตั้งแต่นักเรียนรุ่นเด็กตัวเล็กๆ จนกระทั่งรุ่นใหญ่ขึ้นมาอย่างนักศึกษาระดับปริญญาโทมาขอดูงานถึงที่นี่ ตลอดจนสื่อมวลชนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น รายการโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ก็มาดูมาทำข่าวกันหมดแล้ว ไปออกบูธประชาสัมพันธ์ข้างนอกก็ไปกันมาแล้ว ฟังแล้วก็ชื่นชมกับผลงาน และก็ชื่นใจแทนตำรวจ สน. นี้เขาจริงๆ เลยนะครับ

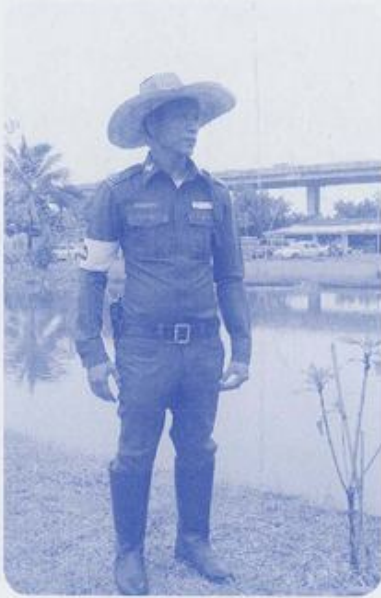
รายการต่อไป ก็ถึงไฮไลท์ของการมาเยี่ยม สน. คู่ขนานของผมในครั้งนี้อันแล้วละ.....แอน แอน...นั่นก็คือ การก้าวออกไปนอกชายคาอาคาร เพื่อเดินดูแปลงเกษตรด้วยตาของผมนะจริงๆ เสียที

## เดินทอดน่องชมแปลงเกษตร

แม้ฝนจะเพิ่งหยุดตกไปไม่ถึงครึ่งชั่วโมง แต่พื้นดินก็ไม่ได้เฉอะแฉะนัก ทำให้พวกเรา 4 คนเดินชมแปลงเกษตรกันได้สบาย เริ่มจากการไปดูที่โรงเลี้ยงไก่ ที่มีทั้งไก่พันธุ์พื้นเมือง รวมทั้งมีเครื่องฟักไข่แฮนด์เมดจากฝีมือพวกพี่ๆ เขาเองด้วย

จากนั้นเราก็เดินชมรอบๆ พื้นที่สวนเกษตรที่แม้จะดูเหมือนเป็นพื้นที่ที่ไม่ได้ใหญ่โตกว้างขวางมากมายนัก แต่ก็ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ มากมายอย่างที่ได้อ่านให้ท่านผู้อ่านได้ฟังไปแล้วตอนต้น





จำๆจักรในเครื่องแบบ  
ตำรวจตระเวนสวนเกษตร

เดินไปสักพัก จสต. จักรพงษ์ก็หยิบหมวกฟางขึ้นมาสวมกัน  
ละอองฝน ซึ่งผมเห็นแล้วก็คิดว่าช่างเป็นภาพที่น่าดูจริงๆ ที่จำสลิป  
ตำรวจหนุ่มคนหนึ่งในชุดตำรวจเต็มยศ แต่สวมหมวกฟาง เดินเด็ด  
วัชพืช ให้อาหารปลาอาหารไก่ ผมเลยขอชักรูปมาฝากพวกเราเป็น  
จำนวนหนึ่งรูปเต็ม

“

ถ้าเราไม่ได้เลี้ยงปลาไว้เองนี่ เรายังต้องไปซื้อเขากิน  
อย่างน้อยก็ตัวละ 20 บาทแล้ว พอมีตรงนี้ เรายัง  
ประหยัดค่าใช้จ่าย ไปได้เยอะ: อย่างน้อยก็ 20 บาท  
ตรงค่าปลาเนี่ยละ

”

จสต. จักรพงษ์ ปั่นใจ

ความรู้เพิ่มเติมอีกอย่างที่ผมได้จากพี่ๆ ตำรวจทั้ง 3 ท่านที่พาผมชมสวนเกษตร สน.คูขนานก็คือ การสวมรองเท้า  
ที่อปุทหนึ่งสูงชันมาถึงได้เข้าไม่ได้สร้างความลำบากในการเดินทำสวนของพวกเขาเลย พวกเขาเคลื่อนไหวใน  
แปลงเกษตรอย่างคล่องแคล่วเป็นธรรมชาติ (ต่างจากผมที่สิ้นดินโคลนแทบหน้าคะมำหลายหน) มีการคุยปรึกษา  
เรื่องนั้นเรื่องนี้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นที่ดาบปริชาติที่เห็นลูกหมูป่าตัวหนึ่งเล็กกว่าเขาเพื่อน แยกพี่น้องกินนมแม่  
ไม่ทัน ที่ดาบปริชาติก็เลยช่วยให้มันได้กินนมแม่ให้สมความทิวของมัน ส่วนที่ดาบวิจิตรเห็นวัชพืชมันรกรบ่อปลา  
นกก็หยิบออกทิ้ง



หน้าแยะ ๆ จะได้โต (มาให้พวกผมกิน) ไวๆ

หรือ จสต.จักรพงษ์ไปด้อมๆ มองๆ ที่เล่าไก่สักครู่ ก็ได้ไซ้ที่แม่ไก่  
เพิ่งวางออกมาสดๆอุ่นๆ ตัดมือออกมา 2 ฟอง ซึ่งผมว่าภาษา  
อย่างนี้น่าอยากที่จะเสแสร้งได้ ถ้าเราได้เห็นรอยยิ้ม ได้ยินน้ำ  
เสียงของพวกเขาขณะอยู่ในแปลงเกษตร เรายังจะเชื่ออย่างสนิท  
ใจว่าพวกเขาศรัทธาและมีความสุขกับสิ่งที่ได้ร่วมแรงร่วมใจกัน  
ทำ และได้นำมาซึ่ง “ความพอเพียง” ในการดำรงชีพ โดยไม่  
เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นจริงๆ



หลังจากเดินชมสวนได้สักครึ่งชั่วโมง พี่ดาบปรีชาดีก็เชิญชวนให้ผมมาที่โต๊ะทำงานของพี่เขาให้ได้ .....เพราะอยากจะอวดรูปโครงการเกษตรที่อยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ผมดู!!! เราดูรูปกันได้ไม่หมดเพราะมีอยู่มากมายเหลือเกิน แต่เท่าที่พี่เขาเปิดให้ดู ก็มีหลายรูปที่สร้างความประทับใจให้กับผมเป็นอย่างมาก แสดงให้เห็นการร่วมแรงร่วมใจกันทำการเกษตรกันอย่างแข็งขัน ตำรวจในรูปบางคนอยู่ในเครื่องแบบครึ่งท่อน บางคนเต็มท่อน ในมือบ้างถือเสียมขุดดิน บ้างถือมีดพร้าดายหญ้า แต่ที่เหมือนกันคือ ทุกคนมีสีหน้ายิ้มแย้มสนุกสนาน มีความสุข นอกจากนี้ก็ยังมีอีกรูปหนึ่งที่น่ารักสะดุดตาก็คือ รูปผู้การฯ ภาณุ ยืนถือเบ็ดกำลังตกปลาอยู่บนขอบบ่อ



โปลิศ สน. คู่ขนานนี้ ว.ก็แกว่ง จอบเสียมก็ไกว

### บิยายบายยย...แล้วเจอกันใหม่นะ.....สน. คู่ขนานฯ


หลังจากเสร็จจากการดูรูปที่พี่ดาบฯปรีชาดีอวดอย่างภาคภูมิใจ และผมได้ขอบคุณพวกพี่ๆเขาเป็นการใหญ่แล้ว ผมก็เดินมาสตาร์ทรถเตรียมจะขับกลับที่ทำงาน พอดีเห็นพี่ดาบฯปรีชาดีวิ่งหน้าตั้งมาหาเพื่อบอกว่า อย่าลืมบอกคนอ่านวารสารข้าราชการที่น่ารำาก (...ตรงน่ารำาก นี้ผมเติมเอง :-P) ทั้งหลายด้วยว่าถ้าใครสนใจก็สามารถแวะเวียนมาดูโครงการสวนเกษตรสน.คู่ขนานได้ตลอดเวลา หรือถ้าไม่แน่ใจอยากโทรมาก่อนก็ได้ที่ เบอร์โทรศัพท์สถานีตำรวจคู่ขนานลอยฟ้า 02-448-0384 และ 02-449-0001

คุณตำรวจใจอารีแห่งโรงพักนี้ยังฝากบอกอีกว่า นอกจากผู้สนใจสามารถมาเยี่ยมชมได้ฟรีตามสะดวกแล้ว ยังมีสิทธิ์ได้ของติดไม้ติดมือกลับบ้านไปด้วย อย่างหนังสือการเกษตรอินทรีย์สักเล่ม จุลินทรีย์ชีวภาพสักขวด หรือสูตรลับของน้ำยาดังกล่าวนี้ ที่พี่เขาว่าไม่ค่อยมีคนบอกกันหรอกนะ แต่ถ้าถามมาคุณตำรวจที่นี้บอก.... “จัดให้” .....เต็มที่ ไม่มีปิดกันอยู่แล้ว



หน้าตาจุลินทรีย์ชีวภาพทำเอง บรรจุขวดสวยงามพร้อมแจก

โดยตอนนั้นนอกจากเพิ่งมีการยกเลิกเพื่อเตรียมปลูกผักชุดใหม่รอรับหน้าหนาวนี้แล้ว ก็ยังได้ยินพวกพี่ๆ เขาคุยกันด้วยว่าพรุ่งนี้จะมีการระจอกเทศมาเป็นสมาชิกใหม่ของครอบครัว สน.คู่ขนานอีก 1 คู่ เอาไว้วันหน้าวันหลังหากมีโอกาสผมจะตามไปดูอีกสักครั้งว่าแปลงผักใหม่เอี่ยม กับเจ้าสมาชิกใหม่ที่มีปีกแต่บินไม่ได้ทั้ง 2 ตัวนี้จะมีหน้าตาน่ารักน่ารับประทานอย่างไร

สุดท้ายก็ขอฝากไว้สำหรับส่วนราชการต่างๆ ที่มีการดำเนินโครงการดีๆ อย่างนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นโครงการใหญ่โต ใช้งบดำเนินการสูงลิบ ขอเพียงเป็นโครงการที่มีประโยชน์และน่าสนใจ และที่สำคัญคือ อยากรจะเล่าให้เราชาวข้าราชการฟังแล้วละก็ วารสารข้าราชการยินดีที่จะเป็นสื่อกลางช่วยประชาสัมพันธ์ให้โลกรับรู้โครงการดีๆ ของท่านนะครับ โดยขอให้ติดต่อมาได้ที่ 

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ

อำเภอเมือง นนทบุรี 11000

หรือติดต่อโดยตรงที่หมายเลข ดร. ลูกแก้ว เบอร์โทรที่ทำงาน 02-547-1848 หรืออีเมลล์ panupak@ocsc.go.th

ลาก่อนสำหรับวันนี้.....ขอให้ผู้อ่านทุกท่านมีความสุขตลอดปีใหม่ 2550

เกลิงประเทศไทย ทวีมิชย์ ชโย.....สวัสดิ์ครับ

กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกท่านที่ให้การต้อนรับ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มอกเต็มใจและเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

พล.ต.ต. ปราโมช ปทุมวงษ์ ผบก. จร.

พ.ต.ท. วิสิญ วงษ์อินทร์ สว. งานสายตรวจ 3 กก.1 บก. จร.

รวมทั้ง

ตต. ปรีชาติ แสงฤทธิ์ ตต. วิจิตร พันธุฤทธิ์ และ จสต. จักรพงศ์ ปันใจ



# ทรัพยากรบุคคล กับ ความพอเพียง Human Resource Sufficiency

ดร.มาฆะ ภูจินดา\*

**ท** ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดและสามารถสร้างผลผลิตจากทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือปรากฏการณ์ทางธรรมชาตินั้น เกิดจากการกระทำของมนุษย์ทั้งสิ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะหากมีการบริหารที่ดี ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถูกใช้ไปในเชิงพาณิชย์ คนในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ความสามารถ โดยมีความเชื่อว่าหากองค์กรใดสามารถบริหารคนได้ดีที่สุด องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ จึงเกิดการบริหารคนในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สามารถสร้างผลผลิตให้ได้มากที่สุด จนในบางครั้งอาจลืมนึกถึง “ความพอเพียงและความเพียงพอ”<sup>1</sup> (Sufficient and Sustainable)

## ความพอเพียงและความเพียงพอ (Sufficient and Sustainable)

ปรัชญาของคำว่าเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficient Economy) มาจาก “แนวทางดำเนินชีวิตที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำรัสชี้แนะแก่พสกนิกรชาวไทย โดยได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันตัวเอง ตลอดจนการใช้ความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต การป้องกันให้รอดพ้นจากวิกฤตและให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ”<sup>2</sup>

แนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงถือเป็นแนวคิดอันมีค่าอย่างยิ่งและยังยืนควบคู่กับสังคมไทยที่เป็นสังคมกึ่งอุตสาหกรรม อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับกิจกรรมด้านต่างๆ ไม่เพียงแต่ด้านเศรษฐกิจ ด้านเกษตรกรรม และด้านอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้กับด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีด้วย โดยเน้นความพอดี ความประหยัดและความคุ้มค่า รวมไปถึงการปลูกฝังจิตสำนึกให้องค์กรและคนในองค์กรรู้จักคำว่า “พอเพียง” และ “เพียงพอ”

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 5 สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

## การนำแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรม

มีงานวิจัยงานหนึ่งที่ได้กล่าวถึงหลักการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับอุตสาหกรรม โดยคณะผู้วิจัย<sup>3</sup> ได้ศึกษาพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พร้อมยกตัวอย่างที่ได้ทรงประทานไว้ในที่ต่างๆ จนได้ข้อสรุป 7 ประการ ได้แก่ (1) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นั่นคือเทคโนโลยีที่มีราคาไม่แพง แต่ถูกหลักวิชาการ (2) มีขนาดการผลิตที่เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ (3) ไม่โลภเกินไปและไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก (4) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้บริโภค และไม่เอาर्डเอาเปรียบแรงงานหรือลูกค้า ตลอดจนไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (5) เน้นการกระจายความเสี่ยง จากการมีการผลิตที่หลากหลาย และ/หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย (6) เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้เงินเกินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และ (7) เน้นการตอบสนองตลาดภายในท้องถิ่น ภูมิภาค ตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศตามลำดับเป็นหลัก งานวิจัยงานนี้ได้นำเอาหลักแห่งเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดีและยังสร้างความสมดุลให้กับอุตสาหกรรมในยุคโลกาภิวัตน์ได้อีกด้วย

## ความจำเป็นจะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อมกับความพอเพียงและเพียงพอ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วกันว่าในปัจจุบันเรากำลังอยู่ในยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalisation) หากองค์กรใดสามารถสร้างผลผลิตได้สูงที่สุดก็จะเป็นผู้นำของตลาดที่มีการค้าแบบเสรี (Free Trade Market) ดังนั้นคนจึงถูกมองว่าเป็นปัจจัยหลักและหากมีการบริหารและพัฒนาอย่างดีก็จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร:

*“Employees are investments that will, if effectively managed and developed, provide long-term rewards to the organization in the form of greater productivities”<sup>4</sup>*

ดังนั้น จึงเกิดการลงทุนกับคนอย่างมากมายมหาศาล มีการนำระบบต่างๆ (Best Practices) ในด้านการบริหารบุคคลมาทดลองใช้ โดยเน้นไปที่ การพัฒนา และการบริหารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นสากล ทันสมัย สร้างความเป็นธรรม และสร้างศักยภาพของคนในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การมีผลผลิตที่สูงที่สุด

แม้ว่าการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะเป็นประโยชน์แก่องค์การ แต่ควรคำนึงถึงหลักความมีเหตุผล ความพอเพียงและความเพียงพอควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์นั้นเป็นยุคแห่งการค้าแบบเสรีหรือยุคทุนนิยม ทรัพยากรมนุษย์ถูกใช้ไปเพื่อสนองความต้องการขององค์กร โดยมีการ



ตอบแทนที่สูงขึ้นเพื่อเป็นแรงกระตุ้น หากพิจารณาในมิติหนึ่งก็ถือเป็นรางวัลแห่งชีวิต แต่ในอีกมิติหนึ่ง อาจทำให้คนเกิดความทะเยอทะยาน นำไปสู่การแข่งขัน ช่วงชิง การเอาวัดเอาเปรียบ ทำให้เกิดความไม่เพียงพอและพอเพียงในด้านความต้องการ และสุดท้ายอาจเกิดความเป็นทุกข์ตามมา

### การนำความพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับ การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลให้เกิดความพอเพียงนั้นอาจวิเคราะห์ได้ในหลายมิติ ซึ่งผู้เขียนขอเสนอเป็น 2 มิติ ดังนี้

(1) หากเป็นองค์การภาคเอกชนซึ่งมีผู้ถือหุ้นเป็นส่วนหนึ่งในฝ่ายบริหารและรับผิดชอบความเสี่ยงของบริษัทแล้ว ผลผลิต (Output) ที่สำคัญที่สุดคือกำไร (Profit) ดังนั้นหลักความพอเพียงอาจหมายถึง “ความประหยัด” เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจสรุปได้ 2 กรณี ได้แก่ การใช้คนให้มีความคุ้มค่า โดยเน้นไปที่แนวคิดเรื่อง “Knowledge worker” กล่าวคือ การสรรหา/การพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน สามารถทำงานได้หลายๆ หน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณที่ต้องสูญเสียไปในการจ้างทรัพยากรบุคคล การวางแผนกำลังคนให้พอดี โดยมีการวิเคราะห์ภารกิจต่างๆ ที่องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และกำหนดขนาดกำลังคนที่จำเป็นต่อภารกิจนั้นอย่างเหมาะสม ไม่ใช่คนมากเกินไป และน้อยเกินไป

(2) หากเป็นองค์การภาครัฐซึ่งมีประชาชนทุกคนเป็นเจ้าของ ผลผลิต (Output) ที่สำคัญที่สุดคือการบริการที่ดี (Service) ซึ่งข้าราชการทุกคนจะต้องเป็นผู้ให้บริการประชาชน สร้างความโปร่งใสและเป็นธรรมในขั้นตอนการปฏิบัติงานและการให้บริการ รวมทั้งยังต้องรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ ความพอเพียงที่สำคัญประการหนึ่งตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น คือความรู้สึกรู้จักพอเพียง (Self-Sufficiency) ที่ต้องมีการปลูกฝังในตัวข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการเกิดความซื่อสัตย์สุจริต

ไม่เอารัด เอาเปรียบกันและกัน เห็นแก่ประโยชน์ของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง มีความเป็นธรรมในการให้บริการประชาชนและสร้างความโปร่งใสในการทำงานให้เห็นในสายตาประชาชน สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางในการบริหารงานบุคคลภาครัฐได้ตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่งและได้ดำเนินโครงการต่างๆ อาทิ เช่น โครงการปลูกจิตสำนึกข้าราชการตามรอยพระยุคลบาท โครงการส่งเสริมราชการและประเทศไทยใสสะอาด รวมไปถึงการส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในรูปแบบต่างๆ



### บทสรุป

แนวคิดเรื่องความพอเพียงมิได้ละทิ้งความสำคัญของการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่งแต่อย่างใด เพราะคนเก่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่ทุกองค์กรใฝ่หา หากแต่ควรมีการพัฒนาคนให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม รู้จักพอประมาณ มีการแบ่งปันซึ่งกันและกัน สิ่งนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากจะสร้างความสมดุลให้กับคนในยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี โดยจะไม่ทำให้คนเป็นแต่เพียงคนเก่ง แต่เป็นคนดี รู้จักแบ่งปันและรู้จักพอเพียงและเพียงพอควบคู่กันไปด้วย หากคนเป็นคนดีแล้วก็เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง พร้อมเผชิญกับสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทางเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ได้อีกด้วย

<sup>1</sup> พอเพียง (ก): ได้เท่าที่กะใช้ เช่นได้เท่านี้ก็พอเพียงแล้ว เพียงพอ (ข) ได้เท่าที่ต้องการ, ได้เท่าที่กะใช้ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

<sup>2</sup> นานาคำถามเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548, หน้า 3

<sup>3</sup> ศ.ดร. อภิชาติ พันธุเสน, สรวินัย เปรมซิม, พิเชษฐุ์ เกียรติเดชปัญญา, อ้างอิงจาก อุดมพร อมรธรรม, ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พระเจ้าอยู่หัว, กรุงเทพฯ : 2537, หน้า 33

<sup>4</sup> Carrell, M.R., Elbert, N.F. and Hatfield, R.D., (1995). Human Resource Management: Global Strategies for Managing a diverse workforce, 4<sup>th</sup> ed, UK:Prentice - Hall Inc

# ย้อนอดีต...ก่อนที่จะไปไกลเกิน : พลิกมุมมอง “สมรรถนะ”

ดร.สุรพงษ์ มาลี<sup>1</sup>

## 1. “สมรรถนะ” ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ทุนมนุษย์”

นับวันก็ยิ่งจะได้ยินผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล พูดถึง “สมรรถนะ” หรือที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Competency” กันหนาหูขึ้นทุกที แต่พอถามว่า “สมรรถนะ” คืออะไร ปรากฏว่าคนส่วนใหญ่ยังเข้าใจคำๆนี้ไม่ตรงกัน ยิ่งถามลึกต่อไปว่า จะรู้ได้อย่างไรว่าใครมีสมรรถนะมากน้อยแค่ไหน และจะนำสมรรถนะไปทำอะไร คำตอบที่ได้ก็มักจะคลุมเครือบ้างก็ตอบว่า ไม่รู้หรือไม่แน่ใจ บทความสั้นๆ ชิ้นนี้ ไม่ได้มีจุดประสงค์จะตอบคำถามทุกอย่างที่ยกมาข้างต้น เพียงแต่ต้องการย้อนอดีตและเล่าที่มาที่ไปของ “สมรรถนะ” ก่อนที่เราจะไปไกลไปกว่านี้ และทุกฝ่ายจะได้มีฐานสำหรับคิดที่สอดคล้องกัน เพราะขณะนี้ก็มีแนวโน้ม

ค่อนข้างชัดเจนว่าระบบราชการพลเรือนสามัญ ได้กำหนดให้สมรรถนะเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล และใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารและพัฒนากำลังคนในส่วนราชการ

เหตุที่ “กรอบสมรรถนะ” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Competency Model” กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ อาจจะเป็นเพราะว่าสมรรถนะนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” หรือ Human Capital โดยนักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าทุนมนุษย์ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่งขององค์กร แต่เป็นสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน<sup>2</sup> นักวิชาการและที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลชาวอเมริกัน คือ Jac-Fitz End ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ ว่าหมายถึง “องค์ประกอบโดยรวมของความรู้ ทักษะ ค่านิยมและประสบการณ์ ซึ่งจัดเป็นสมรรถนะขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กรนั้นๆ มีลักษณะเฉพาะตัวและไม่สามารถแยกจากตัวบุคคลได้” หรืออาจพูดง่ายๆว่า “ทุนมนุษย์คือสิ่งที่ท่านเอากลับไปบ้านและนอนอยู่กับมันทุกคืน” ดังนั้น สมรรถนะที่เราพูดถึงกันอยู่ทุกวันนี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์นั่นเอง

<sup>1</sup> ทีมงานวัดกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ที่ปรึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการตามแนวทาง HR Scorecard การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน Surapong@ocsc.go.th

<sup>2</sup> Norton กับ Kaplan (2004) ได้แยกสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งมีความจำเป็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผล คือ (1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของคนในองค์กร หรืออาจจะเรียกว่าสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Competencies) (2) ทุนข้อมูลข่าวสาร (Information Capital) คือ ระบบข้อมูล เครือข่ายและเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร หรืออาจจะเรียกว่าเทคโนโลยีเชิงยุทธศาสตร์ หรือ (Strategic Technologies) และ (3) ทุนองค์กร (Organisational Capital) คือ ความสามารถขององค์กรในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการดูแลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรผู้นำ ความสอดคล้องของทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งความสามารถของพนักงานในการแบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างบรรลุผล

ถึงแม้ว่าผู้บริหารของภาครัฐและเอกชนจะตระหนักดีว่าสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ ซึ่งรวมถึงทุนมนุษย์นั้นมีความสำคัญ แต่นักวิชาการด้านการประเมินแบบสมดุลคือ David Norton ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุดและมีแนวโน้มที่จะวัดและประเมินผลได้ยากที่สุด จึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะละเลยและใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจมากที่สุดด้วย<sup>3</sup> เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมส่งผลทำให้ความเข้าใจเรื่อง “สมรรถนะ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์มีความสับสนไปด้วย ดังนั้น บทความนี้จะพลิกปูประวัติเกี่ยวกับพัฒนาการของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ โดยมุ่งเล่าเรื่องราวใครเป็นผู้บุกเบิกแนวคิด “สมรรถนะ” สมรรถนะมีองค์ประกอบอะไรบ้างและมีกี่ประเภท ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านทราบที่มาที่ไป และสามารถตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมต่อไป

## 2. แนวคิดของศาสตราจารย์

### David C. McClelland

#### 2.1 ที่มาของแนวความคิด

การศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USIA) ได้ไปเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งมีศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดยศาสตราจารย์ผู้นี้ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพซึ่งสามารถระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความสามารถหรือประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีทัศนคติ (เจตคติ) และอุปนิสัย (Attitudes and Habits) อะไรบ้าง เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวของ USIA ได้ขอคำปรึกษาศาสตราจารย์ McClelland ว่าวิธีการทดสอบบุคลิกภาพดังกล่าว อาจจะนำไปใช้แก้ไขปัญหา

การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของเขาได้ เพราะขณะนั้น USIA มีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้สมัครงาน ซึ่งเป็นคนผิวสีหรือเป็นคนกลุ่มน้อยที่สมัครจะไปทำงานด้านห้องสมุดและวัฒนธรรมในสำนักงานของ USIA ในต่างประเทศ แต่ผู้สมัครซึ่งเป็นคนผิวสีส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับการคัดเลือก แคมเปญสมัครของผู้สมัครกลุ่มนี้ก็มักจะถูกคัดออกตั้งแต่ขั้นตอนการคัดกรองเสียเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งยังระบุปัญหาที่เกี่ยวกับแบบทดสอบที่ใช้อยู่ขณะนั้นว่า “ไม่ได้ทดสอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานที่ผู้สมัครจะต้องทำเลย” ปัญหาสำคัญที่ศาสตราจารย์ McClelland ถูกขอร้องให้ช่วยแก้ไข ก็คือ “ทำอย่างไรจึงจะสามารถระบุหาทัศนคติและอุปนิสัยซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ของ USIA เป็นผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม” ซึ่งหากระบุได้ ทางหน่วยงาน USIA ก็จะได้นำไปใช้ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ต่อไป

ศาสตราจารย์ McClelland ตอบตกลง และเริ่มโครงการโดยได้ขอให้ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้บริหารระดับสูง ช่วยระบุรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าเป็นผู้มีผลงานเยี่ยมที่สุด (Most outstanding employees) และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมานานแต่ไม่ได้มีผลงานที่โดดเด่น เพื่อหาความแตกต่างของคนทั้งสองกลุ่มศาสตราจารย์ McClelland และเพื่อนร่วมงานคือ Charles Dailey ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ถูกระบุชื่อทั้งหมดอย่างเข้มข้นโดยใช้คำถามที่เจาะลึกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ในงานที่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นปฏิบัติ สิ่งที่ปฏิบัติ ช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง จากนั้นก็นำรายละเอียดและเรื่องราวที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (Pattern) ว่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีผลงานโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติอย่างไร

จากการศึกษาของศาสตราจารย์ McClelland พบว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (Social Sensitivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน USIA

<sup>3</sup> Norton, David(2001) HR Scorecard



สามารถทำงานตามนโยบายที่กำหนดมาจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกาในกรุงวอชิงตัน โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำนักงาน USIA ตั้งอยู่ และสิ่งที่น่าสนใจก็คือสมรรถนะที่ระบุโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยครั้งนั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานประจำของเจ้าหน้าที่ซึ่งศาสตราจารย์ McClelland และคณะได้ทำการสัมภาษณ์สักเท่าไรเลย และเพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าสิ่งที่ค้นพบเป็นจริง ศาสตราจารย์ McClelland จึงศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ที่มีผลงานโดดเด่นและกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานปานกลางอีกกลุ่มหนึ่ง โดยใช้แบบทดสอบเดียวกันกับที่ใช้ทดสอบเรื่องความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่นๆ ซึ่งใช้ในครั้งแรก ก็ปรากฏว่าผลการทดสอบที่ออกมายืนยันในลักษณะเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่นๆ นั้น เกี่ยวข้องกับการสร้างผลงานหรือการทำงานให้บรรลุผล (Job Performance)

ในปี ค.ศ. 1973 ศาสตราจารย์ David McClelland ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ อย่างเช่น แบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ Minnesota Multiphasic Personality Inventory นั้น ไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครงานจะปฏิบัติงานได้อย่างไร โดยได้โต้แย้งว่าอาจจะไม่มีความจำเป็นที่ผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานดับเพลิงหรือตำรวจจะต้องรู้ความหมายของคำศัพท์ยากๆหรือคำอุปมาอุปมัย ศาสตราจารย์ David McClelland กล่าวว่า “ถ้าต้องการจะทดสอบว่าใครจะทำหน้าที่เป็นตำรวจได้ดี ก็ต้องไปดูว่าตำรวจเขาทำงานอย่างไร” (If you want to test who will be a good policeman, go find out what a policeman does)<sup>4</sup> ผลการศึกษาครั้งนั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ศาสตราจารย์ David McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence

rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่

เนื้อหาของบทความเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” (ซึ่งก็คือความสามารถของบุคคลซึ่งวัดจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) แสดงให้เห็นว่า “บุคคลที่ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาในเวลาต่อมา

แนวทางที่ศาสตราจารย์ McClelland เสนอไม่ได้จำกัดวงอยู่เฉพาะในระบบราชการเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้กับบริษัทเอกชน ซึ่งนิยมใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ซึ่งออกแบบมาเพื่อพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามากกว่าผลการปฏิบัติงานจริง และในฐานะที่ศาสตราจารย์ McClelland เป็นประธานสภาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในตอนนั้นด้วย เขายังพบอีกว่า นักศึกษาที่ผลการเรียนไม่ดี ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องทำงานไม่ดีไปด้วย

## 2.2 การเผยแพร่แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ

แนวคิดของศาสตราจารย์ David McClelland อาจจะได้เป็นแนวคิดที่ใหม่ทั้งหมด เพราะหากย้อนหลังกลับไปในช่วงทศวรรษที่ 20 (ราว ค.ศ.1920) Frederick W. Taylor บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ได้เสนอให้มีการแยกส่วนงานที่คนงานทำออกเป็นส่วนย่อยๆ (Component Parts) ซึ่งเป็นวิธีการ

<sup>4</sup> McClelland, D.C. “Testing for Competence Rather than for Intelligence” American Psychologist, 1973, 28(1), 1-14

แบบเดียวกันกับที่ McClelland ใช้ในการระบุหาสมรรถนะ นอกจากนี้ ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง นักจิตวิทยาชื่อ John Flanagan ก็ได้พัฒนาวิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Interview) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะระบุหาคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่สำคัญสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม และสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ เช่น สถานการณ์การทำงาน ภาวะวิกฤติ การแก้ปัญหา และตัดสินใจ รวมทั้งสถานการณ์อื่นๆด้วย แต่วิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญนั้นต่างจากวิธีการระบุหาสมรรถนะของ ศาสตราจารย์ David McClelland เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบหรือแบบแผนความคิดและความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Thinking Patterns and Feelings) แต่ให้ความสำคัญเฉพาะพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงออกมาหรือได้พบเห็นขณะที่วิธีการของ David McClelland ซึ่งต่อมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบสมรรถนะนั้น ได้กินความรวมถึงประสบการณ์และการรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

ในปี ค.ศ.1973 ศาสตราจารย์ McClelland ได้ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานชื่อ David Berlew ตั้งบริษัทชื่อ Mcber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลทำให้แนวคิดและการนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น และแม้ว่าในช่วงหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึดหลักการที่ศาสตราจารย์ McClelland วางไว้ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุหาคนที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ กล่าวโดยสรุป **หลักการทั่วไปในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย (1) การเน้นความสำเร็จในงานหรือผลงานซึ่งมีความโดดเด่น โดยไม่ต้อง**

**ตั้งสมมุติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และ (2) ให้มีความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามหลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งให้สำเร็จ**

### 3. ความหมายและองค์ประกอบของ “สมรรถนะ”

#### 3.1 ความหมายทางวิชาการโดยทั่วไป

คำว่า **Competency** เป็นคำซึ่งคนส่วนใหญ่ มักเข้าใจไม่ตรงกัน และในภาษาไทยก็มักให้ความหมายของคำว่าไว้แตกต่างกันไป เช่น ชีตความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ สมรรถนะความสามารถ และ ศักยภาพ เป็นต้น พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ให้ความหมายของคำว่า Competency ไว้ว่าเป็น **“สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน”** (the state or quality of being properly or well qualified) แต่อย่างไรก็ตาม คำนิยามนี้ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการวัดและประเมินสมรรถนะ จึงมักไม่ค่อยถูกอ้างอิงถึงมากนัก

คำนิยามที่ได้รับการอ้างอิงถึงบ่อยที่สุดคือ คำนิยามของ Spencer and Spencer ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง **“คุณลักษณะซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น”**<sup>5</sup> ซึ่งหากพิจารณาจากคำนิยามของ Spencer and Spencer จะพบว่าสมรรถนะมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

(1) เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล (Underlying characteristics) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึก และมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งจะใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมการทำงานได้ด้วย

<sup>5</sup> Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York : Wiley

(2) มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Casually related) หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่า บุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

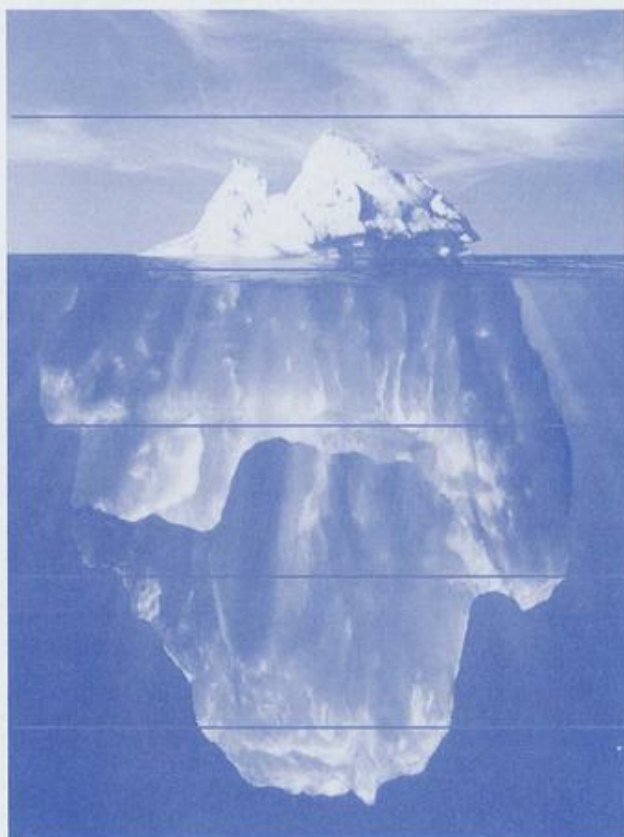
(3) สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer สิ่งที่ดีว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- **องค์ความรู้ (Knowledge)** คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ซึ่ง เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

- **ทักษะต่างๆ (Skills)** คือ ความเชี่ยวชาญและความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี เพราะฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการฉีกยาให้คนไข้ไม่รู้สึเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น

- **บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)** คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมและในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลๆนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ขณะที่ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือชอบเขตความรับผิดชอบ



องค์ความรู้ (Knowledge): ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมี  
ในสาขาต่างๆ

ทักษะต่างๆ (Skills): ความเชี่ยวชาญ เช่น บทบาทพิเศษ  
ในด้านต่างๆ

บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role): บทบาท  
ที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น

ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) : ความรู้สึกนึกคิด  
เกี่ยวกับตนเอง ลักษณะบุคลิกภาพของตนเอง

อุปนิสัย (Traits) : ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ  
ในรูปแบบ โครงแบบหนึ่ง

แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) : วัฒนธรรม  
แนวโน้มนิสัย วัฒนธรรมตะวันตกเป็นไปโดยธรรมชาติ

- **ภาพลักษณ์ภายใน(ต่อตนเอง) (Self-Image)** คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของ ตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่ บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถ แก้ไขปัญหาได้ หรือ การผู้นำยึดถือค่านิยมการเสียสละ เพื่อส่วนรวม

- **อุปนิสัย (Traits)** คือ ความเคยชิน พฤติกรรม ซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะ ประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

- **แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives)** คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไป โดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับ ภายใน ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ มักจะแสดงโดยใช้ภาพภูเขาน้ำแข็งเพื่ออธิบาย โดย แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายของ การพัฒนา เช่น ส่วนที่เป็นองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนา ได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า "Hard Skills" ในขณะที่ องค์ประกอบที่เหลือ ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออก ต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดัน เบื้องลึกลงนั้น จัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ ยากกว่าเพราะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เปรียบได้กับส่วนของ ภูเขาน้ำแข็งซึ่งอยู่ใต้น้ำ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบ ส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาในส่วนนี้ ทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำว่า "Soft Skills"

จากแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ Spencer and Spencer อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบ ทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้ กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่พฤติกรรมที่สะท้อน มาจากค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติและแรงขับ นอกจากนี้ สมรรถนะจะต้องเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของงาน (outcome) ตลอดจนต้องมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

แนวคิดที่ว่าสมรรถนะจะต้องมีความสัมพันธ์ กับผลลัพธ์ของงานนั้น สะท้อนออกมาในคำนิยามของ Gary Hamel & C.K. Prahalad ซึ่งได้อธิบายคำว่า "ขีดความสามารถหลัก" หรือ Core Competency ว่าหมายถึง ขีดความสามารถในการสร้างคุณค่า (A central value-creating capability) ซึ่งถือเป็น "ทักษะหลักซึ่งเป็นแกนกลาง" (Core Skill) อันจะช่วย ให้องค์กร "เข้าถึงตลาดได้หลายตลาด" และ "ช่วยให้ ลูกค้าเห็นคุณค่าและประโยชน์เมื่อใช้ผลิตภัณฑ์" รวมทั้ง "ทำให้คู่แข่งลอกเลียนลำบาก" ดังนั้น สมรรถนะหรือ ความสามารถหลักนอกจากจะเป็นตัวเพิ่มขีดความสามารถ ในการดำรงคงอยู่ของธุรกิจเดิมแล้ว ยังเป็นการเพิ่มพูน พลังและความพร้อมสำหรับการสร้างโอกาสในธุรกิจ ใหม่ให้สูงขึ้นด้วย

มีอาชีพและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลก็มักจะอิงความหมายทางวิชาการของ คำว่าสมรรถนะดังที่กล่าวถึงข้างต้น แต่มักจะให้ คำนิยามเชิงปฏิบัติการที่วัดประเมินได้ คำนิยามที่ อ้างอิงถึงมากที่สุดคือ "คุณลักษณะซึ่งจะช่วยให้คุณ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลหรือมีผลงานที่โดดเด่น" (an underlying characteristic of a person which result in effective and/or superior performance on the job)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Klemp, G.O. (Ed.) The Assessment of Occupational Competence. Washington, D.C.: Report to National Institute of Education, 1980

ในปี ค.ศ. 1995 ที่ประชุมของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหลายร้อยคนที่เมืองโยฮันเนสเบิร์กในประเทศอัฟริกาใต้ ได้สังเคราะห์ความหมายของสมรรถนะที่หลากหลาย ว่าหมายถึง "กลุ่มของความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานในบทบาทความรับผิดชอบนั้นได้สำเร็จ โดยจะต้องสามารถวัดเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ และต้องพัฒนาหรือปรับปรุงได้ด้วย" (a cluster of related knowledge, skills and attitudes that affects a major part of one's job (a role or responsibility), that correlated with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards and that can be improved via training and development"<sup>7</sup> ดังนั้น คำนิยามนี้จึงเป็นคำนิยามเชิงปฏิบัติการซึ่งครอบคลุมทุกมิติของสมรรถนะตามที่นักวิชาการและนักจิตวิทยาให้ความสนใจ และสามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ

### 3.2 ความหมายในบริบทของราชการไทย

สำหรับในภาครัฐของไทยนั้น ได้เริ่มนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้พร้อมกับโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่จะยึดถือสมรรถนะว่าเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่ง ควบคู่ไปกับหลักการอื่นๆ เช่น หลักผลงาน หลักคุณธรรม หลักคุณภาพชีวิต และหลักการกระจายอำนาจ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำความคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ ว่าหมายถึง "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น" (ซึ่งไม่มีสมรรถนะดังกล่าว) ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ ขององค์กร และเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร<sup>8</sup>

อย่างไรก็ตาม ราชันวีวรรณ วณิชย์ถนอม ได้ให้ความเห็นว่า ความหมายของคำว่าสมรรถนะที่ใช้อยู่ในระบบราชการไทยนั้นยังไม่สอดคล้องกันเสียทีเดียว เช่น โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง แรกบรรจุ ระดับ 3 ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะในฐานะที่เป็น "สิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ใน รูปแบบของ ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อทำงานตามบทบาทหรือตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม หรือประสบความสำเร็จ" ขณะที่โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือน ระดับ 4 - 8 ระบุว่า สมรรถนะ คือ "คุณลักษณะใดๆ ไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เขียวปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม" ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

ในส่วนของการพัฒนานักบริหารระดับกลาง และระดับสูงในราชการพลเรือน ก็ได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ระยะหนึ่งแล้ว โดยโครงการพัฒนานักบริหารระดับกลาง ระบุว่า สมรรถนะ คือ องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ วิถีคิด ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะบุคคลในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แรงจูงใจ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่สะท้อนในรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน ที่จะส่งผลสำเร็จที่ตีเยี่ยมของ ผลงาน ขณะที่สมรรถนะสำหรับการพัฒนานักบริหารระดับสูงนั้น หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร หรือแม้แต่โครงการบริหารระบบพนักงานราชการก็ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะว่า หมายถึงกลุ่มของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถและทักษะ หรือคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

ถึงแม้คำนิยามที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง หากพิจารณาคำนิยามทั้งหลายก็จะพบว่าล้วนมีฐาน

<sup>7</sup> Parry, S.R. "The Quest for Competences" Training, July 1996, pp.22-24

<sup>8</sup> สรุปความจากบทความของราชันวีวรรณ วณิชย์ถนอม เรื่อง สมรรถนะในวันวาน วันนี้ และพรุ่งนี้ ในหนังสือ หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน ของสำนักงาน ก.พ.

มาจากแนวคิดของศาสตราจารย์ McClelland และ Spencer and Spencer โดยต่างเห็นว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีความพยายามที่จะสร้างความชัดเจนในคำนิยาม โดยมีการตั้งข้อสังเกตว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หรือแรงจูงใจอย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่ถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ กลุ่มนักวิชาการในสำนักที่เชื่อว่า **"สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม"** มักให้คำอธิบายในเชิงเปรียบเทียบไว้ ดังนี้

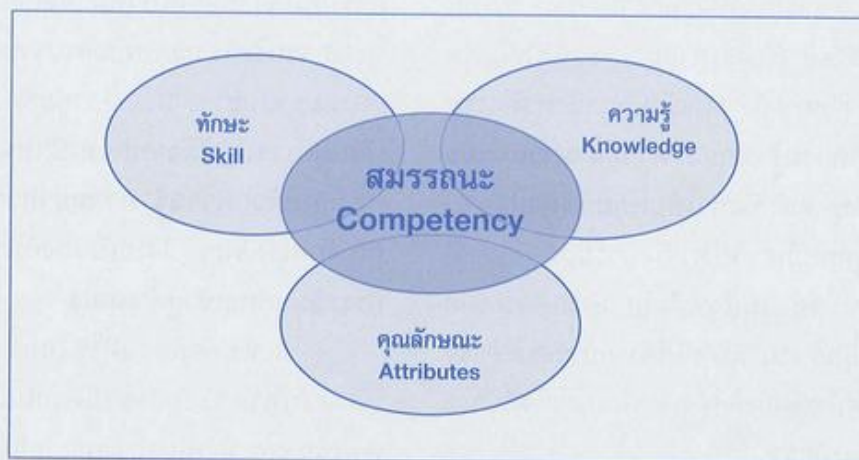
(1) ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะถูกนำมาประยุกต์ใช้กับงาน ให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ "ราคา" ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ "ราคา" ในตลาด มาพัฒนารูปแบบการกำหนด "ราคา" ได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

(2) ทักษะ (Skill) อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่นความสามารถในการ

นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ

(3) สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่นการต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็นสมรรถนะ

ดังนั้น กลุ่มนักวิชาการในสำนักที่เชื่อว่า **"สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม"** จึงสรุปว่า **ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ ไม่จัดว่าเป็นสมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดสมรรถนะ** ซึ่งสามารถ แสดงความสัมพันธ์ดังภาพข้างล่างนี้ แต่หลายสำนักแนวคิดก็แย้งว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และทัศนคตินั้นถือเป็นสมรรถนะด้วย เพราะเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะตามที่ให้คำนิยามไว้แต่ต้น ดังจะเห็นได้ว่า หลายองค์กรใช้มุมมองที่รวมองค์ประกอบดังกล่าว ว่าหมายถึงสมรรถนะ (Inclusive Approach) ซึ่ง ณ จุดนี้คงไม่มีคำตอบว่าแนวคิดใด ถูกหรือผิด ขึ้นอยู่กับฐานความคิดอันเป็นที่ตกลงกัน ในองค์กรนั้นๆ



ประเภทของสมรรถนะ

#### 4. ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังหรือค่านิยมของที่ใช้ เกณฑ์ที่ใช้ อ้างอิง ลักษณะของงาน และลำดับชั้นในองค์กร ซึ่งจะได้อธิบายโดยสังเขปต่อไป

##### 4.1 การจัดประเภทสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง

หากยึดค่านิยมของศาสตราจารย์ McClelland หรือของ Spencer and Spencer ก็ดี จะพบว่าองค์ประกอบหนึ่งของค่านิยมก็คือการใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ (Criterion referenced) กล่าวคือสมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหนเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นบริษัทที่ปรึกษา McBer จึงแบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท คือ

- **สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

- **สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงาน ว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance Competencies<sup>9</sup>

การจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนก มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อวิธีการกำหนดกรอบสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมิน

โดยองค์กรสามารถเลือกได้ว่า จะกำหนดแต่เพียงว่ามีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือจะกำหนดระดับของสมรรถนะออกเป็นลำดับชั้น

##### 4.2 การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์กรอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะ และสมรรถนะทางเทคนิค ซึ่งเป็นการตอบสนองความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุผล มักจะประกอบด้วย

- **สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency** หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นจะต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับขององค์กรที่บุคคลทุกระดับในองค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น (ก) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) เช่น การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ (ข) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

- **สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related หรือ Functional/Technical Competency)** คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

##### 4.3 การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับขั้นของโครงสร้างงานและองค์กร

ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงาน หรือช่วงชั้นขององค์กรด้วย โดยอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

<sup>9</sup> Schroder, H.M.(1998) Managerial Competence : The Key to Excellence, Iowa : Kendall Hunt

- **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีการกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
- **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน

กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

- **สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency)** คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

**กล่าวโดยสรุป** การจำแนกหรือการจัดประเภทของสมรรถนะในองค์กร มีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์กรนั้นๆ (Competency Model) ซึ่งก็คือการกำหนดประเภทและระดับของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวิธีการวัดและประเมินที่สอดคล้องกับประเภทของสมรรถนะด้วย โดยในองค์กรเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกันด้วย

## 5. บทสรุป



บทความนี้เล่าที่มาที่ไปและพัฒนาการของความคิดเรื่องสมรรถนะซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของ “ทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องทราบพัฒนาการของแนวความคิด ความหมาย องค์ประกอบ และประเภทของสมรรถนะ ก่อนที่จะดำเนินการจัดทำกรอบสมรรถนะสำหรับการบริหารและพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ รวมทั้งการกำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินสมรรถนะ เพราะหากผู้ที่เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานเรื่องสมรรถนะ ก็เป็นการยากที่จะทำให้การบริหารโดยยึดสมรรถนะ (Competency Based Management) บรรลุผล ดังนั้นจึงหวังว่าบทความนี้จะ เป็นสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้พูดภาษาเดียวกัน และมีความเข้าใจตรงกันมากยิ่งขึ้น



## หนังสืออ้างอิง

- Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*
- Davis, R.S. and Olson, D.A. "Leverage Training and Development to Make a Strategic Impact." *The Journal (Society of Insurance Trainers and Educators)*, 1996-1997, pp.10-12
- Klemp, G.O. (Ed.) *The Assessment of Occupational Competence*. Washington, D.C.: Report to National Institute of Education, 1980
- Lucia, A.D. and Lepsinger, R. (1999) *The Art and Science of Competency Model: Pinpointing Critical Success Factors in Organisations*, San Fransisco: Jossey - Bass Pfeiffer
- McClelland, D.C. "Testing for Competence Rather than for Intelligence" *American Psychologist*, 1973, 28(1), 1-14
- Parry, S.R. "The Quest for Competences" *Training*, July 1996, pp.22-24
- Shandler, Donald (2000) *Competency and the Learning Organisation*, Menlo Park, CA: Crisp Publications
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York: Wiley

## เว็บไซต์ของส่วนราชการ

- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม [www.correct.go.th/thai.html](http://www.correct.go.th/thai.html) ยุทธศาสตร์การบริหารทัพยากรบุคคล  
กรมราชทัณฑ์ : สร้างองค์กรด้วยทุนมนุษย์ (Human Capital).
- สำนักงาน ก.พ. [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th) เอกสารโครงการสำคัญ/การปรับปรุง พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ.2548

ผู้เขียนได้รับแรงบันดาลใจในการเขียนบทความนี้ หลังจากได้พูดคุยและรับฟังความคิดเห็น จากส่วนราชการที่ได้สัมผัส จึงขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ในส่วนราชการต่างๆ ที่ให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ รวมทั้ง ดร.รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม ที่ได้ให้ความเห็นและอภิปรายถกเถียงในหลายโอกาส

# ต้นแบบการบริหาร รัฐกิจยุคใหม่ : ศึกษาการพัฒนาระบบการทะเบียน อิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของ ประเทศไทย (NERS)\*

สุรัชย์ ศรีสารคาม รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก

## บทนำ

นโยบายของรัฐบาลในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ปรับปรุงงานทะเบียนแห่งชาติของประเทศไทยได้เริ่มมาตั้งแต่ปี 2525 จนถึงปัจจุบันรวมเวลากว่า 25 ปี จนได้รับรางวัล The Computer World Smithsonian Award ในปี ค.ศ. 1990 ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จที่ทั้งโลกได้รับรู้ถึงการนำเอา ICT เข้ามาปรับใช้ในงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์พื้นฐาน (E-Government) ที่สำคัญ จนทำให้เกิดระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National Electronic Registration System : NERS) ที่เป็นต้นแบบในการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ที่สำคัญแก่การศึกษาและการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (NERS) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการระบบ NERS แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ประชาชนผู้มาขอรับบริการจากสำนักทะเบียน ในเขตพื้นที่ 9 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ชลบุรี นครราชสีมา อุตรดิตถ์ เชียงใหม่ พิษณุโลก นครปฐม สุราษฎร์ธานี และสงขลา โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ณ สำนักทะเบียนทุกแห่ง แห่งละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 2,330 ประชากร และผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ที่ใช้

บริการตรวจสอบฐานข้อมูลทะเบียนกลางด้วยการเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ทำการประมวลผลข้อมูลระยะไกล (real-time remote on-line processing) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ รวมทั้งสิ้น 60 ประชากร

2. กลุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการระบบ NERS ใช้แบบสอบถาม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ณ สำนักทะเบียนทุกแห่งในเขตพื้นที่ 9 จังหวัด เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แห่งละ 3 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 699 ประชากร เจ้าหน้าที่ผู้สนับสนุนการใช้งานระบบ NERS ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำศูนย์บริหารการทะเบียนภาค 9 แห่ง รวมทั้งสิ้น 200 ประชากร

\* สรุปย่อจากวิทยานิพนธ์ดีเด่น สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ของนายสุรัชย์ ศรีสารคาม รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก



### ผลการศึกษาวิจัย

□ ระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติมีภารกิจบทบาทที่สำคัญ (Major Role) 4 ประการ ได้แก่

- เป็นศูนย์รวมในการให้บริการประชาชนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Citizen Services Provider : ESP)
- เป็นศูนย์รวมในการจัดทำทะเบียนที่เกี่ยวข้องกับประชาชน (Citizen Registration Center : CRC)
- เป็นศูนย์รวมในการให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับประชาชน (Citizen Information Provider : CIP)
- เป็นศูนย์ปัจจัยพื้นฐานในการจัดทำรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Basic Infrastructure : EBI)

### □ จากผลการศึกษาปรากฏว่าระบบ NERS

- มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริการประชาชนมาก คิดเป็นร้อยละ 75.3
- มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติ งานของข้าราชการมาก คิดเป็นร้อยละ 76.2
- และช่วยให้รัฐบาลสามารถจัดบริการภาครัฐได้มาก คิดเป็นร้อยละ 70.9
- และพบว่าหากไม่มีระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติแล้วจะทำให้เกิดอุปสรรคและปัญหาในการทำงานภาครัฐหลายประการ เช่น
  - ไม่มีข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้องและรวดเร็วเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาประเทศและตัดสินใจแก้ไขปัญหา ในมิติต่างๆ

- ไม่มีระบบพิสูจน์ยืนยันตัวตนบุคคลเพื่อการจัดทำนิติกรรมและให้บริการได้ถูกต้องตรงตัวบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- ไม่สามารถให้บริการประชาชนได้ด้วยความรวดเร็ว ต้องใช้ขั้นตอนและเอกสารประกอบการดำเนินการมาก
- การดำเนินการ ในลักษณะให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) ไม่สามารถดำเนินการได้
- การจัดการเลือกตั้งมีปัญหาเรื่องบัญชีผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่ไม่สามารถจัดทำได้อย่างถูกต้องและทันต่อการบริหารการเลือกตั้ง
- การปราบปรามอาชญากรรม และรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ เพื่อให้สังคมส่วนใหญ่อยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การคุ้มครองรักษาสิทธิพื้นฐานของประชาชน โดยเฉพาะสิทธิเป็นพลเมืองไทย ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง

### จากการศึกษายังพบอีกว่า

- ประชาชนมีความพึงพอใจมากถึงร้อยละ 78.8 ต่อระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติที่รัฐบาลได้นำเข้ามาใช้ในการให้บริการ และควรให้มีการปรับปรุงการบริการให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะคุณภาพของผู้ให้บริการควบคู่ไปกับระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐใช้ระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติในการบริหารจัดการของหน่วยงานที่ให้บริการประชาชน ในเรื่องการพิสูจน์ยืนยันตัวตนบุคคลและการลดภาระการตรวจสอบเอกสารหลักฐานทะเบียนบ้าน นอกจากนี้แล้วยังใช้ข้อมูล พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนกลุ่มต่างๆ ในการทำงานและวางแผนพัฒนาประเทศเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างแพร่หลาย โดยผู้บริหารหน่วยงานเหล่านั้นมีความพึงพอใจมากถึงร้อยละ 81.4

□ ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดทำระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทยที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล คุณภาพ คุณธรรม และความต่อเนื่องของผู้บริหารและทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กร

□ การจัดทำระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทยมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญโดยสรุปคือ

- ขาดนโยบายที่ชัดเจนของรัฐบาล
- ขาดผู้นำที่มีคุณภาพและต่อเนื่องที่มีความรู้ความเข้าใจทั้ง ระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ขาดหน่วยงานในระดับประเทศในการกำหนดนโยบายเพื่อที่จะนำระบบที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ของทุกส่วนราชการ
- ขาดหน่วยงานในระดับกรมที่ทำหน้าที่รับผิดชอบระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติโดยตรง
- สถานภาพขององค์กรที่รับผิดชอบระบบงานฯ ในปัจจุบัน (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง) ไม่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน
- ผู้ปฏิบัติงานไม่มีขวัญและกำลังใจ เนื่องจากไม่มีสายงานรองรับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค ผู้ปฏิบัติงานด้านระเบียบกฎหมายและผู้ปฏิบัติงานให้บริการประชาชน สำนักงานทะเบียน
- ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ หน่วยงานต่างๆ ทราบถึงจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อที่จะได้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานในการใช้ประโยชน์จากระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ
- ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดความต้องการร่วมกัน เพื่อให้สร้างระบบการบริการของภาครัฐให้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ

□ การพัฒนาระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทย ควรดำเนินการใน 9 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านนโยบาย กลยุทธ์ด้านการบูรณาการและปฏิรูประบบทะเบียนแห่งชาติ กลยุทธ์ด้านการจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบ กลยุทธ์ด้านการจัดตั้งศูนย์เชื่อมโยงข้อมูลกลาง กลยุทธ์ด้านการจัดตั้งสำนักงานบริการประชาชนภาครัฐ กลยุทธ์ด้านการจัดตั้งสำนักงานบริการประชาชนเสมือนจริง กลยุทธ์ด้านบุคลากร และกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชน

□ ระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทย ควรที่จะมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดรูปแบบที่สมบูรณ์ในประเด็นที่สำคัญดังนี้ คือ

- รูปแบบการพัฒนาสู่ความแข็งแกร่งและยั่งยืน
- รูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- รูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
- รูปแบบการบริหารงานตามหลักสิทธิมนุษยชน
- รูปแบบโอกาสในการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปยังต่างประเทศ
- รูปแบบการพัฒนาผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ ICT

□ ในอนาคตควรที่จะมีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ คือ

- ปัญหาและความคุ้มค่าของการใช้บัตรประจำตัวประชาชนแบบอัจฉริยะ (Smart Card) ในช่วงแรกจำนวน 12 ล้านใบ
- รูปแบบการพัฒนาระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ เพื่อแก้ไขปัญหาการเลือกตั้งและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย
- การจัดทำวิจัยหน่วยงานที่ควรนำระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

- รูปแบบการจัดทำผังยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยปรับใช้ทรัพยากรหลักของระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเพิ่มพูนดัชนีความผาสุกมวลรวมของประชาชนควบคู่ไปกับการเพิ่มพูนดัชนีผลผลิตมวลรวมของประเทศแบบบูรณาการและแข็งแกร่งยั่งยืน

- รูปแบบและประเทศที่ควรได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของมวลมนุษยชาติ

ในการศึกษาคั้งนี้ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารรัฐกิจในยุคใหม่ กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ จักต้องมีการพิจารณาดำเนินการจัดทำเป็นแผนงานและโครงการทั้งระยะสั้น ระยะยาวใน 7 มิติ และ 7 ระดับการพัฒนา ได้แก่

- มิติทางด้านการพัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการ (Infrastructure)
- มิติทางด้านการพัฒนาสังคม (Society)
- มิติทางด้านการพัฒนา การเมือง (Politic)
- มิติทางด้าน เศรษฐกิจ (Economic)
- มิติทางด้าน การรักษาความสงบเรียบร้อย (Peacefulness)
- มิติทางด้าน การพัฒนาการเกษตร (Agricultural)
- มิติทางด้าน การพัฒนาทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (Environmental and Natural Resources)

การพัฒนาใน 7 ระดับ ได้แก่

- ระดับบุคคล/ประชาชน (Citizen)
- ระดับบ้าน/ครัวเรือน (Home/Family)
- ระดับชุมชนและหมู่บ้าน (Village)
- ระดับตำบล (Thumbol)
- ระดับอำเภอและกิ่งอำเภอ (District/Sub-District)
- ระดับจังหวัด (Province)
- และระดับประเทศ (Country)

ทั้งนี้ ในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการบริหารรัฐกิจยุคใหม่จะต้องดำเนินงานตามตัวแบบ **DSM หรือ Developing Strategic Map**

□ ระบบงานจะต้องประกอบด้วย

- การจัดทำและปรับปรุงโครงการ (Project Creation and Updating)
- การตรวจสอบความซ้ำซ้อนโครงการ (Project Duplication Checking)
- การพัฒนาความก้าวหน้า (Progression of Development)
- การพัฒนาการจำลองสถานการณ์ (Simulation of Development)
- การควบคุมโครงการและมาตรการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Project control and performance measurement)
- แผนการพัฒนาโครงการ (Project Developing planning) โดยจะต้องมีการจัดสร้างเป็นระบบฐานข้อมูล (Database) และเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกัน

สิ่งที่สำคัญที่สุดของตัวแบบที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องนำไปดำเนินการเพื่อให้การบริหารหน่วยงานภาครัฐในการบริหารรัฐกิจยุคใหม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ การพัฒนาผู้นำองค์กรภาครัฐตามแนวคิดที่เรียกว่า **โคโซ (KAISO): Knowledge Analysis Information Provider Suggestion Opportunity**

ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำองค์กรภาครัฐให้มีความรู้ความแจ่มชัดช่วยให้สามารถวิเคราะห์งานในหน้าที่ได้อย่างดี สามารถจัดการกับระบบข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและสร้างสรรค์โอกาสที่ดีที่สุดตามวิสัยทัศน์ของธรรมาภิบาล





## มติ ก.พ.ที่น่าสนใจ

### เรื่อง มาตรการช่วยเหลือและตอบแทนข้าราชการในสภาวะอุทกภัย

มณฑนา บรรจงแท้ \*

ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 10/2549 เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2549 ได้พิจารณาเรื่อง มาตรการช่วยเหลือและตอบแทนข้าราชการในสภาวะอุทกภัยแล้ว มีมติเห็นชอบ มาตรการช่วยเหลือและตอบแทนข้าราชการในสภาวะอุทกภัยปี พ.ศ. 2549 ซึ่งมีพื้นที่กว้างขวางครอบคลุมถึง 48 จังหวัดทั่วประเทศ ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ พร้อมทั้งเห็นควรให้นำเสนอ คณะรัฐมนตรี และคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา โดยคณะรัฐมนตรี ได้พิจารณาเรื่องนี้ เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2549 แล้ว มีมติอนุมัติมาตรการช่วยเหลือและตอบแทนข้าราชการในสภาวะอุทกภัย ตามมติ ก.พ. ดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

1. **ตอบแทนข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานช่วยเหลือประชาชน และรักษาทรัพย์สินของราชการ** ให้ส่วนราชการและจังหวัด ประกาศเกียรติคุณ และให้ลาพักผ่อนเพิ่มอีก 10 วัน โดยสะสมในปีต่อไปได้ และให้นำผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนได้

2. **ช่วยเหลือข้าราชการที่ประสบอุทกภัย ดังนี้**

1) ให้สิทธิกู้เงินซ่อมแซมหรือสร้างที่อยู่อาศัยหรือบูรณะทรัพย์สินจากธนาคารออมสิน ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ธนาคารกำหนด

2) ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาผ่อนปรนการมาสาย หรือการมาปฏิบัติราชการของข้าราชการในช่วงที่น้ำท่วมหนักได้ ตามระเบียบการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535

3) ให้ส่วนราชการและจังหวัดสำรวจบ้านพักราชการที่เสียหายและเสนอขออนุมัติซ่อมแซมต่อไป ทั้งนี้ข้าราชการตามข้อ 1 หากเข้าข่ายข้อ 2 ด้วย ก็ให้ได้รับความช่วยเหลือตาม ข้อ 2 ด้วย  
รายละเอียดของเรื่องนี้ มีดังนี้

#### ที่มา

สำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่าสภาวะอุทกภัยครั้งนี้ มีพื้นที่กว้างขวาง ทั้ง ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ มีพื้นที่กว้างขวางถึง 48 จังหวัด และยาวนาน ตั้งแต่พฤษภาคมถึง 30 พฤศจิกายน 2549 ตามหนังสือกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จัดเป็นสภาวะการณ์ ที่วิกฤติร้ายแรงปีหนึ่ง ซึ่งควรมีมาตรการช่วยเหลือและตอบแทนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในพื้นที่อุทกภัยเช่นเดียวกัน

โดยมี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. **ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่โดยตรง หรือได้รับมอบหมายพิเศษในการช่วยเหลือประชาชนและรักษาทรัพย์สินของทางราชการ**

\* ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

2. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งได้รับผลจากอุทกภัยทำให้ทรัพย์สินและที่อยู่อาศัยเสียหาย และได้รับความยากลำบากในการดำรงชีวิต หรือการเดินทางมาปฏิบัติราชการ

จึงได้เสนอมาตรการช่วยเหลือและตอบแทนข้าราชการในสภาวะอุทกภัยมาเพื่อ ก.พ. พิจารณาเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติต่อไป

### ข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณา

แนวทางการให้ความช่วยเหลือข้าราชการในกรณีเกิดภัยพิบัตินั้น ได้มีมติคณะรัฐมนตรี ระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบการลาของข้าราชการกำหนดไว้ดังนี้

1. กรณีการให้ความช่วยเหลือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ประสบภัยพิบัติ

1.1 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยเงินอุดหนุนราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ ซึ่งข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการผู้ประสบภัยพิบัติ ก็จะได้รับความช่วยเหลือเช่นเดียวกับประชาชนทั่วไป และระเบียบดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อที่จะบรรเทาความเดือดร้อนเฉพาะหน้าของผู้ประสบภัยพิบัติ ไม่ใช่การชดใช้ความเสียหายจากภัยพิบัติ นอกจากนี้ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน พ.ศ.2546 และอัตราค่าใช้จ่ายเงินช่วยเหลือผู้ประสบภัยฯ พ.ศ. 2546 ซึ่งผู้ประสบภัยพิบัติจะได้รับความช่วยเหลือเป็นสิ่งของหรือเงิน ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราที่กำหนด

1.2 ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และที่ได้อีกเพิ่มเติม ข้อ 15 กำหนดว่ากรณีการหยุดราชการเนื่องจากอุบัติเหตุกรณีพิเศษที่เป็นเหตุขัดขวางทำให้ไม่สามารถมาปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งให้การหยุดราชการไม่นับเป็นวันลาตามจำนวนวันที่ไม่สามารถมาปฏิบัติราชการได้

2. กรณีการให้ความช่วยเหลือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือและแก้ไขปัญหากรณีภัยพิบัติ

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยเงินอุดหนุนราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน พ.ศ. 2546 หลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน พ.ศ. 2546 และอัตราค่าใช้จ่ายเงินช่วยเหลือผู้ประสบภัยฯ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้สามารถเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ออกปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ประสบภัยในอัตราปกติ

สรุปได้ว่าระเบียบกระทรวงการคลังดังกล่าวจะช่วยเหลือข้าราชการที่ไปช่วยประชาชนและรักษาทรัพย์สินของทางราชการนั้นจะได้รับการช่วยเหลือในเบื้องต้นตามระเบียบดังกล่าว เช่นเดียวกับประชาชนทั่วไป แต่ข้อเสนอที่สำนักงาน ก.พ. เสนอนี้จะตอบแทนและช่วยเหลือข้าราชการที่ประสบอุทกภัยเพิ่มเติมเช่นเดียวกับที่คณะรัฐมนตรีได้เคยช่วยข้าราชการในกรณีประสบภัยกรณีพิบัติใน 6 จังหวัดภาคใต้มาแล้ว

3. คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 กำหนดแนวทางในการช่วยเหลือข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงาน ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการช่วยเหลือผู้ประสบภัยกรณีพิบัติใน 6 จังหวัดภาคใต้ ดังนี้

3.1 ให้ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะตราครุฑเสี่ยงอันตราย และไม่น่าอภิมภยได้รับเงินตอบแทนพิเศษรายเดือนในอัตรา 1,000 – 2,500 บาทต่อเดือนในระหว่างวันที่ 26 พฤศจิกายน 2547 – 31 มีนาคม 2548

3.2 ให้มีสิทธิได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ

3.3 ให้ได้รับวันลาพักผ่อนเพิ่มเติมในปีงบประมาณ 2548 อีก 10 วันทำการ

3.4 ให้ได้รับเหรียญที่ระลึกประกาศเกียรติคุณและหนังสือชมเชยการปฏิบัติงาน

3.5 กรณีบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย ให้เบิกค่ารักษาพยาบาล ได้เต็มจำนวนตามอัตราที่สถานพยาบาลเรียกเก็บทั้งสถานพยาบาลของทางราชการและเอกชน

## ข้อเสนอ

### 1. หลักการ

1.1 ตอบแทนผลการปฏิบัติงานในสภาวะอุทกภัยของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ไปช่วยเหลือประชาชน และรักษาทรัพย์สินของทางราชการ ทั้งที่เป็นหน้าที่และได้รับมอบหมายพิเศษ

1.2 สงเคราะห์และช่วยเหลือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ประสบอุทกภัยจนทำให้อยู่อาศัยและทรัพย์สินเสียหาย รวมทั้งเกิดความยากลำบากในการเดินทางมาปฏิบัติราชการ

ทั้งนี้ สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ไปช่วยเหลือประชาชนและรักษาทรัพย์สินของทางราชการแต่ประสบอุทกภัยเองด้วย จนทำให้ที่อยู่อาศัยของตนเองเสียหายตามข้อ 1.2 ก็ให้ได้รับการสงเคราะห์ช่วยเหลือและตอบแทนอีกทางหนึ่งด้วย

### 2. แนวทางและหลักเกณฑ์ การตอบแทนและสงเคราะห์ช่วยเหลือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

2.1 กรณีการตอบแทนการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ไปช่วยเหลือประชาชนและรักษาทรัพย์สินของทางราชการ ให้ยึดแนวทาง ดังนี้

2.1.1 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ไปปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นงานในหน้าที่และได้รับมอบหมายพิเศษ

2.1.2 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ดังกล่าว ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ เหน็ดเหนียว ตรากตรำ หรือเสี่ยงภัย และเกิดผลดีต่อประชาชนและทรัพย์สินของทางราชการ

ทั้งนี้ ให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ รับรองและพิจารณาให้ได้รับการตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ดังกล่าว

### การตอบแทนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในกรณีนี้ ควรกำหนดรวม 3 ประการ ดังนี้

(1) ให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำหนังสือประกาศเกียรติคุณ ยกย่องข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีความเสียสละ และช่วยเหลือประชาชนในการป้องกัน แก้ไขปัญหา อุทกภัย ซ่อมแซมและก่อสร้างที่อยู่อาศัย พื้นฟูสภาพแวดล้อม โดยปฏิบัติงานดังกล่าวต่อเนื่องกัน ทั้งการช่วยเหลือประชาชนและรักษาทรัพย์สินของทางราชการ ในขณะน้ำท่วมและช่วยดูแลประชาชนและบูรณะทรัพย์สินตามระยะเวลาที่แต่ละจังหวัดและส่วนราชการกำหนด ในช่วงเวลาและพื้นที่ตามที่กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกำหนด

(2) ให้ข้าราชการที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณตาม (1) มีวันลาพักผ่อนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากวันลาพักผ่อนปกติอีก 10 วัน และสะสมได้อีกไม่เกินหนึ่งปี

(3) ให้ถือผลการปฏิบัติงานในสภาวะอุทกภัยนี้เป็นความดีความชอบพิเศษที่นำไปพิจารณารวมกับความดีความชอบปกติในการเลื่อนเงินเดือนวันที่ 1 เมษายน 2550

2.2 กรณีสงเคราะห์และช่วยเหลือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีที่อยู่อาศัยในเขตอุทกภัยซึ่งประสบภาวะความยากลำบากในการเดินทางมาปฏิบัติราชการ และ/หรือที่อยู่อาศัยและทรัพย์สินเกิดความเสียหาย ให้มีมาตรการช่วยเหลือ ดังนี้

2.2.1 ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาใช้ดุลยพินิจตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 15 ที่กำหนดว่า หากมีเหตุอื่นซึ่งมิใช่ตนเองทำให้เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถมาปฏิบัติราชการได้ โดยถือว่าการประสบอุทกภัยครั้งนี้เป็นพฤติการณ์พิเศษที่ทำให้ไม่สามารถมาปฏิบัติราชการได้ตามนัยระเบียบดังกล่าว เพื่อให้หยุดราชการได้โดยไม่นับเป็นวันลาและไม่ถือเป็นการมาปฏิบัติราชการสายหรือหยุดราชการในช่วงเวลาที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น ประสบภาวะวิกฤติจากอุทกภัยและยากลำบากในการเดินทางมาปฏิบัติราชการ



2.2.2 ให้โอกาสข้าราชการกู้เงินเพื่อซ่อมแซมที่อยู่อาศัย หรือบูรณะ ทรัพย์สินอื่นด้วยดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่เสียดอกเบี้ยจากธนาคารออมสินซึ่งมีนโยบายเรื่องนี้อยู่แล้ว เป็นผู้สงเคราะห์ปล่อยกู้ให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐดังกล่าวเป็นกรณีพิเศษ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ธนาคารออมสินกำหนด

2.2.3 ให้ส่วนราชการที่มีบ้านพักข้าราชการเสียหายจากประสบอุทกภัยสำรวจและเสนอของบประมาณซ่อมแซมหรือก่อสร้างบ้านพักข้าราชการต่อไป

ทั้งนี้ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐตามข้อ 2.1 ที่มีกรณีตามข้อ 2.2 ให้ได้รับการสงเคราะห์และช่วยเหลือตามข้อ 2.2 ด้วย

### การดำเนินการต่อไป

หาก ก.พ. เห็นชอบตามมาตรการที่เสนอสำหรับทั้ง 2 กรณี เห็นควรเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติ ดังนี้

1. อนุมัติมาตรการช่วยเหลือและตอบแทนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้ง 2 กรณี คือ กรณีที่ไปช่วยเหลือประชาชนและรักษาทรัพย์สินของทางราชการ และกรณีที่ประสบอุทกภัย ดังกล่าว

2. ให้กระทรวงการคลังรับผิดชอบการประสานกับธนาคารออมสิน เพื่อให้เงินกู้แก่ข้าราชการตามมาตรการที่เสนอ

3. ให้ส่วนราชการและจังหวัด รับผิดชอบการจัดทำประกาศเกียรติคุณแก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามมาตรการที่เสนอ

4. เห็นชอบให้สนับสนุนงบประมาณเพื่อซ่อมแซมหรือก่อสร้างบ้านพักข้าราชการที่เสียหายจากประสบอุทกภัยตามมาตรการที่เสนอ โดยให้สำนักงานงบประมาณ รับไปดำเนินการต่อไป



# เพื่อนบุคลากร เรื่องของ “คำสั่ง”

ส.ต.ป. \*

ฉบับนี้ขอคุยกับเพื่อนๆ บุคลากรด้วยเรื่องของ “คำสั่ง” เพราะในการดำเนินการบริหารงานบุคคล จะมีเรื่องของคำสั่งเข้ามาเกี่ยวข้องเกือบจะทุกขั้นตอน ตั้งแต่การบรรจุเข้ารับราชการ จนถึงการพ้นจากราชการ ซึ่งคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ ไม่ว่าจะ เป็น คำสั่งบรรจุแต่งตั้ง คำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และ คำสั่งอื่นๆ ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากการสั่งการ ซึ่งจะต้องมีผู้นำไปปฏิบัติ และดำเนินการต่อเนื่อง ให้เป็นไปตามขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ถ้าคำสั่งที่ออกไปนั้นไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์ ก็จะทำให้กระทบต่อเพื่อนข้าราชการ และการจะแก้ไขให้ถูกต้อง ในภายหลังย่อมเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก หรือทำไม่ได้เลย ซึ่งรวมถึงการนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ เช่น การร้องเรียน หรือการฟ้องร้องต่อศาลปกครองด้วย ดังนั้น เพื่อนบุคลากรจึงต้องให้ความสำคัญเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยต้องออกคำสั่ง ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน และผู้เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติตามต้องได้รับทราบคำสั่ง และปฏิบัติตามได้ทันต่อเวลา

ทั้งนี้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ระบุว่า คำสั่งเป็นหนังสือสั่งการ ชนิดหนึ่ง และได้ให้ความหมายไว้ว่า คำสั่ง คือ บรรดาข้อความ ที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติ โดยชอบด้วยกฎหมาย โดยได้กำหนดแบบคำสั่งไว้ ซึ่งต้องมีข้อมูลต่างๆ ตามที่กำหนด โดยข้อมูลที่สำคัญประการหนึ่ง คือในส่วนของข้อความ ซึ่งนอกจากจะมีข้อความที่สั่งแล้วให้อย่างเหตุที่ออกคำสั่ง และอ้างถึง

อำนาจที่ให้ออกคำสั่ง (ถ้ามี) และวันใช้บังคับไว้ด้วย ทั้งนี้ ส่วนของข้อความนี้ถือเป็นส่วนสาระสำคัญที่ทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า คำสั่งนั้นถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วนและปฏิบัติได้ทันเวลาหรือไม่

คำสั่งทางการบริหารงานบุคคลต้องยึดความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ มติ หลักเกณฑ์ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง เป็นหลักสำคัญ ดังนั้น ก่อนออกคำสั่ง ต้องพิจารณากฎหมาย กฎ ระเบียบ มติ หลักเกณฑ์ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน เช่น ในการออกคำสั่งเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ ต้องพิจารณาในส่วนของตำแหน่งว่า เป็นตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดไว้แล้ว และเป็นตำแหน่งว่างที่ไม่มีคนครองอยู่ และไม่มีเงื่อนไขใดๆ ที่จะทำให้แต่งตั้งไม่ได้ เช่น เงื่อนไขที่ให้สงวนไว้เพื่อบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล เป็นต้น ผู้ได้รับแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และได้มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์วิธีการ และกระบวนการที่ ก.พ. กำหนดไว้สำหรับการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งประเภทนั้นๆ ตลอดจนผู้แต่งตั้งต้องมีอำนาจในการแต่งตั้งด้วย เป็นต้น

เมื่อได้พิจารณาข้อกฎหมาย หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนได้ดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ ครบถ้วนถูกต้องแล้ว จึงมาออกคำสั่งโดยต้องระบุข้อมูลที่เป็นที่มาของเหตุหรืออำนาจในการออกคำสั่งให้ถูกต้อง เช่น มาตราในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ที่ให้อำนาจในการเลื่อน หนังสือเวียนที่ใช้ในการพิจารณาดำแหน่งที่แต่งตั้ง เป็นต้น

ปัญหาที่ผู้เขียนได้เคยพบ คือ ส่วนราชการออกคำสั่ง ซึ่งดูแล้วเข้าใจว่าถูกต้อง เนื่องจากนำแบบคำสั่งมาจากคู่มือที่ส่วนราชการหรือสำนักงาน ก.พ. จัดทำไว้เป็นตัวอย่าง แต่มีการร้องเรียนเกิดขึ้น เมื่อตรวจสอบ ปรากฏว่าไม่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง ๆ ที่ในคำสั่งได้ระบุหลักเกณฑ์นั้นไว้ด้วย กรณีเช่นนี้ คำสั่งดังกล่าว ก็ใช้ไม่ได้ ต้องยกเลิกไป สิ่งสำคัญ ในการออกคำสั่งการบริหารงานบุคคล คือ ก่อนออกคำสั่งในเกือบทุกกรณี ต้องมีกระบวนการ

\* สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

ในการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่มีอยู่มาแล้ว เช่น ในการออกคำสั่งบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ก็ต้องมีการดำเนินการสอบแข่งขัน หรือการสอบคัดเลือก หรือการคัดเลือก ในการย้าย ก็ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่กรณีการลาออกจากราชการ ก็มีขั้นตอน หลักเกณฑ์ในการที่จะยื่นใบลาและการพิจารณาอนุมัติด้วย ทั้งนี้ เพื่อนบุคลากรทุกท่านต้องไม่ลืมด้วยว่าในระบบการดำเนินการนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรมซึ่งเป็นหลักการสำคัญในระบบบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนด้วย

อีกปัญหาที่ได้พบซึ่งเป็นปัญหาตรงข้ามกับปัญหาที่กล่าวข้างต้น กล่าวคือ ได้มีการดำเนินการต่างๆ ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด แต่เวลาออกคำสั่ง กลับอ้างอิงกฎ ระเบียบต่าง ๆ ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน ซึ่งอาจเป็นปัญหาเนื่องมาจากผู้ดำเนินการกับผู้จัดทำคำสั่งเป็นคนละบุคคลกัน และผู้จัดทำคำสั่งได้ยึดรูปแบบที่เคยทำมา โดยไม่ทราบว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ไปแล้ว ซึ่งความผิดพลาดนี้อาจจะแก้ไขได้ง่ายกว่าปัญหาแรก แต่ก็ทำให้เสียเวลาในการตรวจสอบว่า ได้มีการดำเนินการอย่างไร ถูกต้องหรือไม่ รวมทั้งเสียเวลาในการแก้ไขด้วย ดังนั้น เพื่อนบุคลากรทุกท่านควรจะได้ ติดตามความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าท่านอาจจะไม่ได้รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ โดยตรง แต่กระบวนการบริหารงานบุคคลทุกเรื่องจะมีความเกี่ยวเนื่องผูกพันกัน การรับรู้และการเรียนรู้สิ่งเปลี่ยนแปลงไปหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อท่านไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ในส่วนของเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานหรือคู่มือการออกคำสั่งที่มีการจัดทำขึ้นนั้น เป็นเพียงแนวทางการทำงานในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งท่านเองต้องปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาด้วย

ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อออกคำสั่งทางการบริหารงานบุคคลให้ถูกต้องนั้น นอกจากการติดตาม

ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่สำคัญยิ่งคือ การทำความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเฉพาะกฎ ระเบียบ หนังสือเวียน ต้องอ่านและทำความเข้าใจตั้งแต่เจตนารมณ์ หลักการ ตลอดจนรายละเอียดในการปฏิบัติต่างๆ ดังนั้น จึงต้องศึกษาเรื่องต่างๆ อย่างละเอียด และทำความเข้าใจโดยอาจพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างเพื่อนบุคลากร เพื่อให้เข้าใจตรงกัน เหมือนกัน และหากยังมีปัญหาหรือความไม่ชัดเจน ก็อาจสอบถามไปยังหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องนั้นๆ โดยตรง ผู้เขียนสังเกตว่าเมื่อมีการออกหลักเกณฑ์ใหม่ๆ ได้มีการทำความเข้าใจกัน ทำให้การดำเนินการและการออกคำสั่งในช่วงแรกๆ ก็เป็นไปอย่างถูกต้อง แต่พอเวลาผ่านไป กลับมีการดำเนินการที่ผิดพลาดเกิดขึ้น ดังนั้น การซักซ้อมและทบทวนความเข้าใจอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งทีเพื่อนบุคลากรควรจะทำเป็นประจำ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจดังกล่าวให้แก่เพื่อนบุคลากรที่บรรจุใหม่หรือเพื่อนที่ย้ายมาจากตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย

ตัวอย่างหนึ่งที่ผู้เขียนอยากยกให้เห็นในที่นี้คือกรณีการเลื่อนข้าราชการชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา ซึ่งตอนนี้เพื่อนบุคลากรจำได้ขึ้นใจแล้วว่าต้องใช้ ว 10/2548 ซึ่งหนังสือเวียนฉบับนี้มีเรื่องของการนับระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง ซึ่งได้กำหนดว่า อาจนำระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องเกี่ยวคู่กันมาพิจารณาได้ ก็ปรากฏว่ามีการนำเรื่องเสนอ อ.ก.พ. หรือคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลที่ อ.ก.พ. แต่งตั้งพิจารณานับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องเกี่ยวคู่กันจำนวนมาก ไม่มีหน่วยงานใดหลงลืมเรื่องการนับดังกล่าว แต่ปรากฏว่าสิ่งที่ลืม คือระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น ในการเลื่อนข้าราชการชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดว่าต้องดำรงตำแหน่งระดับ 7 มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไปมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

ปรากฏว่าข้าราชการรายหนึ่งเป็น ระดับ 5 มาเกือบ 10 ปี พอเลื่อน ระดับ 6 ได้ 1 ปี ก็ประเมินผลงาน ได้เลื่อนเป็นระดับ 7 เป็นระดับ 7 ได้ 8 เดือน มีตำแหน่ง ระดับ 8 วาง ส่วนราชการก็คัดเลือกเพื่อเลื่อนเป็น ระดับ 8 เพราะได้พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องเกือบแล้วมีเพียงพอ แต่ลืมตรวจสอบ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง ซึ่งกรณีนี้ หากเลื่อนเป็นระดับ 8 ก็ถือว่าเป็น ความผิดพลาดที่ต้องมาแก้ไขกัน

ในเรื่องของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนี้ ถือเป็นเรื่องพื้นฐานในการแต่งตั้งข้าราชการซึ่งบุคลากร ใหม่หรือเพื่อนๆ ในตำแหน่งอื่นอาจไม่ค่อยรู้จักมากนัก แต่สำหรับเพื่อนบุคลากรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 56 บัญญัติว่า **“ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งนั้นตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง...”** กรณีการเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ช่างต้น เป็นกรณีที่ข้าราชการ ไม่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็น การผิดกฎหมาย

ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง นอกจากกำหนด คุณสมบัติเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแล้ว จะมี เรื่องของประสบการณ์ และคุณสมบัติพิเศษ เช่น การฝึกอบรมเฉพาะด้าน ซึ่งในเรื่องการฝึกอบรมนี้ เพื่อนบุคลากร ต้องอ่านมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ ชัดเจน เพราะ ในบางสายงานอาจมาอบรมภายหลังได้ เช่น ตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการ แต่บางสายงานต้องอบรมให้เรียบร้อย ก่อน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและ บัญชี เป็นต้น และตำแหน่งที่มีความเปลี่ยนแปลง เมื่อไม่นานมานี้ คือ ตำแหน่งนักบริหาร 9 ซึ่งเดิมสามารถ แต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวแล้วไป อบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงภายหลังได้ แต่ได้มี

การเปลี่ยนมาตรฐานกำหนดตำแหน่งดังกล่าวเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2549 ซึ่งผู้จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งดังกล่าว ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหาร ระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. หรือผ่านการอบรม หลักสูตรใดๆ ที่ ก.พ. พิจารณาให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ เสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ของสำนักงาน ก.พ. และผ่านการประเมินสมรรถนะ หลักทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. ด้วย ดังนั้น ในการดำเนินการที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวต้องตรวจสอบ คุณสมบัติของผู้ที่จะแต่งตั้งให้ครบถ้วนตามที่มาตรฐาน กำหนดตำแหน่งกำหนดไว้ด้วย

ในเรื่องของคำสั่งนี้ หากในกระบวนการ ดำเนินการก่อนหน้าที่จะออกคำสั่งเป็นไปโดยถูกต้อง แล้ว แต่คำสั่งมีข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อน ก็ต้องดำเนินการ เกี่ยวกับคำสั่งนั้นให้ถูกต้องต่อไป ซึ่งถ้าหากสามารถ แก้ไขแล้วทำให้คำสั่งนั้นถูกต้องได้ ก็ใช้การแก้ไขคำสั่ง แต่หากไม่อาจแก้ไขให้ถูกต้องได้ก็ต้องยกเลิกคำสั่ง และออกคำสั่งใหม่ ทั้งนี้ ในการแก้ไขคำสั่งนั้น ปรากฏ อยู่บ่อยๆ ว่าเมื่อสำนักงาน ก.พ. ทักท้วงว่าคำสั่งผิดพลาด เพื่อนบุคลากรก็ลบส่วนที่ผิดแล้วพิมพ์ข้อความใหม่ ในคำสั่งเดิมส่งมาให้ ซึ่งอาจทำให้ผู้มาพบเห็นภายหลัง เกิดความสับสนว่าคำสั่งฉบับไหนเป็นคำสั่งที่ถูกต้อง และการดำเนินการดังกล่าว เป็นการดำเนินการที่ไม่ถูกต้อง เพราะเป็นการแก้ไขเอกสารที่ผู้มีอำนาจได้ลงนามไปแล้ว อาจเข้าข่ายการปลอมเอกสารได้ เพื่อนบุคลากรจึงต้อง เข้าใจว่า การแก้ไขคำสั่ง หมายถึงการออกคำสั่งอีก ฉบับหนึ่งมาแก้ไข โดยระบุข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อน ในคำสั่งเดิม และส่วนที่แก้ไขให้ถูกต้อง ไม่ใช่การลบ หรือแก้ไขในคำสั่งเดิม

ที่เขียนมาตั้งแต่ต้น เป็นเพียงข้อสังเกตเล็ก ๆ น้อยๆ เกี่ยวกับเรื่องของคำสั่ง แต่อยากให้เพื่อน บุคลากรได้ให้ความสำคัญเรื่องนี้ให้มากๆ เพราะหาก ท่านสามารถดำเนินการและออกคำสั่งได้ถูกต้อง ก็ถือ ได้ว่าท่านเป็นบุคลากรมืออาชีพได้ในระดับหนึ่งแล้ว





# อุทธรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ศรีภานุสวัสดิ์\*

อากาศเริ่มเย็นลงจนหนาวในบางภาคแล้ว สงสารและเป็นห่วงผู้คนในชนบททางไกลที่จะต้องเผชิญกับความหนาวเย็นที่พัดผ่านเข้ามาเป็นระลอก ๆ ขอให้ดูแลตัวเองให้ร่างกายอบอุ่นนะครับ..... จะได้มีกำลังกาย กำลังใจต่อสู้กับหน้าที่การงานไปข้างหน้า..... ครึ่งนี้เก็บข้อมูลมาฝากกันได้ 5-6 เรื่อง โดยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่การงานในลักษณะต่างๆ แล้วเกิดปัญหาผิดพลาดขึ้น ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ เลยมีโทษแตกต่างกันออกไปตามความร้ายแรงแห่งกรณีครับ..... เชิญตามเข้าไปศึกษาตรวจสอบดูกันเลยว่าใครเคยเป็นอย่างนี้กันบ้าง จะได้เป็นอุทธรณ์เตือนใจให้ยับยั้งชั่งใจ คิดก่อนทำ เพื่อจะได้ไม่ต้องมานั่งเสียใจทีหลังครับ

## ก็จะกินตามน้ำแหละ

นายสำรวยไปยื่นเรื่องขอแบ่งแยกที่ดินต่อสำนักงานที่ดิน ปรากฏว่า ที่ดินมีแนวเขตติดกับคลอง ต้องให้กรมเจ้าท่ารับรองแนวเขตที่ดินด้วย นายสำรวยไปติดต่อกับนายสำราญ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โดยนายสำราญเรียกจ่ายเงินจากนายสำรวยจำนวนหนึ่ง แต่นายสำรวยต่อรองขอลดลงมาอีก ทำให้นายสำราญไม่พอใจ ทำรายงานคัดค้านการรับรองแนวเขตต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งที่ตามความเป็นจริง ตัวเองได้ลงนามรับรองแนวเขตไว้แล้ว แต่ยังไม่ได้มอบหนังสือมอบอำนาจของอธิบดีให้แก่เจ้าพนักงานของสำนักงานที่ดิน ทำให้นายสำรวยเสียหาย การกระทำของนายสำราญเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 82 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (12/2542)..... ทำหน้าที่ตรงไปตรงมา ก็อยู่อย่างสุขกายสบายใจแล้ว..... มาทำลตเลี้ยวเช่นนี้ ถึงชีวาวยเลยทีเดียวครับ



## เวียนฎีกาเบิก

นางสาววนเวียน ได้จัดทำฎีกาเบิกเงินงบประมาณและฎีกาเบิกเงินนอกงบประมาณ โดยปลอมลายมือชื่อของผู้อำนวยการลงในฎีกาเงินนอกงบประมาณและเช็คเบิกเงินจากคลังและธนาคาร นอกจากนั้น ยังได้นำใบสำคัญของฎีกาเก่าที่มีการเบิกเงินไปแล้วมาแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการ แล้วใช้หมุนเวียนเบิกเงินอีกครั้ง แล้วนำเงินดังกล่าวไปใช้ส่วนตัว เป็นเงินรวมเกือบ 300,000 บาท ผู้บังคับ



บัญชาได้ดำเนินคดีอาญาถึงที่สุด โดยศาลพิพากษาลงโทษจำคุก 12 ปี 6 เดือน การกระทำของนางสาววนเวียนเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 82 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (12/2544)..... เงินหลวงก็เป็นอย่างนี้ ใครเข้าใกล้อย่าได้หัวไหน มันอันตราย..... มันเป็นไฟไหม้ได้นะครับ..... รายการนี้จะต้องเอาผิดกับผู้บังคับบัญชาที่ละเลยไม่ตรวจสอบอีกด้วยนะ

\*ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

## ปลอมเอกสารประกันพี

นางตั้งใจ ทำหน้าที่รับผิดชอบงานทะเบียนราษฎร ได้นำรายการทางทะเบียนของนางสาวรุ่งริงมาแก้ไขรายการโดยใช้น้ำยาลบหมึก ลบรายการย้ายบางรายการ ออกจากทะเบียนฉบับอำเภอ หลังจากนั้น ได้คัดสำเนาทะเบียนบ้านเลขที่ดังกล่าวให้ปรากฏชื่อนางสาวรุ่งริงนำไปประกอบเรื่องไม่มีตัวตนอยู่ในบ้านดังกล่าว พร้อมกันนั้นนางตั้งใจได้แอบอ้างชื่อนางสาวรุ่งริง และนางสาวลวงลับ ซึ่งตายไปแล้ว แต่ยังไม่ได้แจ้งการตายไปขอเอาประกันชีวิตกับบริษัทไอ้โฮประกันชีวิต หลังจากนั้นนางตั้งใจส่งเบี้ยประกันไปได้ระยะหนึ่ง ก็ได้จัดการออกใบมรณะบัตรปลอมว่านางสาวรุ่งริงและนางสาวลวงลับถึงแก่กรรมทั้งสองราย บริษัท ไอ้โฮ หลงเชื่อ จึงได้จ่ายเงินสินไหมทดแทนให้ในรายนางสาวลวงลับ ส่วนรายนางสาวรุ่งริงตรวจสอบเอกสารแล้วพบว่าไม่ถูกต้อง จึงไม่จ่ายเพียงแต่คืนเงินเบี้ยประกันให้เท่านั้น การกระทำของนางตั้งใจ เป็นการกระทำผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 82 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (10/2540)..... รายการอย่างนี้ บริษัทประกันชีวิตถูกหลอกลวงกันมาพอสมควร ไม่ว่าจะในประเทศไทยหรือต่างประเทศก็ตาม จับได้ไล่ทัน ขอให้ฟันทุกราย ทั้งทางวินัยและคดีอาญา นะครับ



## ขอให้บอกว่าแพง ๆ หน่อย

ในที่ทำงานแห่งหนึ่ง เครื่องอัดสำเนาที่ใช้อยู่ก็เก่าแก่รับใช้งานมานานจนเสื่อมสภาพ แต่ยังไม่ยอมปรากฏว่านายสุดทน ซึ่งรับผิดชอบดูแลเครื่องอัดสำเนาชุดนี้ ได้ไปติดต่อนางสุดสวย ซึ่งเป็นเจ้าของร้านขายเครื่องอัดสำเนาและมีบริการซ่อมด้วย ให้ส่งช่างมาตรวจสอบพร้อมกับขอให้ประเมินราคาค่าซ่อมสูง ๆ ด้วย เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ให้งบประมาณมาซื้อใหม่ นายสุดแข็งซึ่งเป็นช่างซ่อมได้ตรวจเช็คเครื่องเสร็จแล้ว แจ้งว่าเครื่องอัดสำเนาไม่เสีย เพียงแต่เสื่อมสภาพตามการใช้งาน กลับได้รับแจ้งจากนายสุดทนว่าให้เสนอราคาซ่อมสูง ๆ หน่อยก็แล้วกัน ต่อมานายสุดทนได้ยกเครื่องอัดสำเนาไปทำความสะอาดที่บ้านพักเป็นเวลา 2 วัน จึงนำกลับมาใช้งานต่อ พร้อมกับไปติดต่อนางสุดสวยให้เสนอราคาซ่อมแพง ๆ หน่อย นางสุดสวยจึงคว่ำใบส่งของมารอก



เสนอราคาซ่อมเป็นเงินเกือบ 10,000 บาท ซึ่งสูงกว่าที่เป็นจริง นายสุดทนจึงได้นำใบส่งของไปให้นางสาวสุดดีดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างต่อ แต่นางสาวสุดดี ไม่ดำเนินการให้ตามคำสั่ง เป็นเหตุให้นายสุดทนต้องนำใบส่งขอดังกล่าว ไปคืนให้นางสุดสวย และมีได้ดำเนินการประการใดต่ออีก การกระทำของนายสุดทนเป็นการกระทำผิดวินัยฐานปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต ตามมาตรา 82 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (7/2540).... เป็นเสียแบบนี้แหละครับ.... ของใช้ในราชการ ถ้าไม่พังยังไม่เปลี่ยน ทนใช้กันไป..... ผู้รับผิดชอบ ก็สุดจะระอา คิดหาช่องทางที่จะได้ของทดแทน..... เอ้อ..... เหนื่อยแทนเลย ครับ..... เกือบตายทีเดียว



## ทำงานด้วยกัน เงินต้องเท่ากัน

ในที่ทำงานแห่งหนึ่ง มีการจ้างนางสีและนางสวย เป็นพนักงานจ้างเหมา โดยนางสีทำหน้าที่ทำความสะอาด รับเงินเดือน 2,500 บาท ส่วนนางสวยทำหน้าที่พิมพ์ดีด รับเงินเดือน 4,400 บาท นายสบายเป็นข้าราชการของสำนักงานแห่งนี้ ได้แนะนำนางสีและนางสวยว่า สองคนมาทำงานที่เดียวกัน ควรได้รับเงินค่าจ้างรายเดือนเท่ากัน โดยให้นำเงินค่าจ้างของทั้งสองคนมารวมกันแล้วแบ่งให้คนละ 3,000 บาท ส่วนที่เหลืออีก 900 บาท ให้นายสบายเก็บรักษาไว้ เพื่อ

สำรองจ่ายเป็นค่าจ้าง หากภายหลังเงินงบประมาณมีไม่พอจ่ายค่าจ้าง ให้นายสบายได้รับเงินจากบุคคลทั้งสองเป็นเวลา 3 เดือน เป็นเงินรวม 2,700 บาท การกระทำของนายสบายเป็นการกระทำผิดวินัยฐานปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต ตามมาตรา 82 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% 1 เดือน (10/2545)..... เจอผู้บริหารความเสี่ยงแบบนี้ มีแต่ได้กับได้ครับ..... แต่จะเสียในส่วนตัวต้องถูกลงโทษทางวินัย..... คิดได้ยังไงนะ..... นำรักจ้งเลย....

## เข้กเข้าเป็นเหตุ

นางเจียบสูญ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา ปรากฏว่า นายจำจากได้ยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการตามระเบียบ ก.พ. นางเจียบสูญรับเรื่องดังกล่าวไว้แล้ว กลับมิได้ดำเนินการประการใด รวมทั้งไม่รายงานข้อขัดข้องแต่ประการใด (ถ้ามี) จนกระทั่งเวลาล่วงเลยไปถึง 8 เดือน และนายจำจากได้ออกจากราชการไป โดยผลของกฎหมายแล้ว พร้อมกันนั้นผู้บังคับบัญชาได้ทวงถามเร่งรัด จึงได้ดำเนินการกระทำของนางเจียบสูญเป็นการกระทำผิดวินัย

ฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีและไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของข้าราชการ ตามมาตรา 83 และมาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% 2 เดือน(9/2541)..... ลืมจนเกิดเรื่อง..... ต้องหมั่นตรวจสอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบด้วย..... มิฉะนั้น จะเกิดความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้



# กฎ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้

ธงชัย เจษฎาชีวิน\*

## การดำเนินการทางวินัยข้าราชการ :

### การวินิจฉัยข้อเท็จจริงทางพยานหลักฐาน

จากประสบการณ์ที่ดำรงตำแหน่งนิติกร สำนักงาน ก.พ. มาเกือบ 30 ปี ได้ผ่านการตรวจสอบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ ตอบข้อหารือ เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการทางวินัย เป็นคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย เป็นคณะอนุกรรมการเกี่ยวกับด้านวินัยของบางส่วนราชการ และเป็นวิทยากรบรรยาย เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการทางวินัยทุกหัวข้อวิชา รวมทั้งเป็นลูกศิษย์ของหลักสูตรเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการทางวินัยและหลักสูตรอบรมต่างๆ ของส่วนราชการเกี่ยวกับระบบราชการ จนได้ความรู้และได้บันทึกคำบรรยายโดยย่อๆ ไว้ ตลอดจนได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรับตำราต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการทางวินัย แต่เสียดายเพียงจดบันทึกย่อ ๆ ไว้เท่านั้น โดยมีได้ระบุชื่อหนังสือและชื่อผู้แต่งว่า ชื่ออะไร การจะเขียนบทความทางวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการทางวินัย ในหัวข้ออะไร และวิชาอะไร จึงมีอาจกล่าวอ้างหนังสือหรือผู้แต่งหรือวิทยากรอาจารย์ผู้บรรยายได้ แต่ก็รำลึกเป็นพระคุณอยู่เสมอ ดังนั้น บทความที่ได้เขียนลงในวารสารข้าราชการเกี่ยวกับ “พยานหลักฐาน การชี้แจงน้ำหนักพยานหลักฐาน และการจับผิดพยานหลักฐาน” โดยเขียนลงเป็นตอนๆ รวมทั้ง กฎ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้ ตามความเหมาะสมกับหน้ากระดาษ จึงขอรวมเรื่องดังกล่าวนำเสนอเป็นหัวข้อเดียวกัน คือ

### การวินิจฉัยข้อเท็จจริง

ประเภทของพยานหลักฐานที่เข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการสอบสวนวินัย นิติกรผู้ตรวจสอบวินัย กรรมการสอบสวน ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัย หรือคณะอนุกรรมการวิสามัญ (อ.ก.พ.) ของส่วนราชการ รวมทั้งองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลอาจแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ พยานบุคคล พยานเอกสาร และพยานวัตถุ โดยสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้มีหน้าที่ดังกล่าว ต้องค้นหาความจริง จะต้องวินิจฉัยวิเคราะห์ค้นหาความจริง การที่จะวินิจฉัยความจริงจากพยานหลักฐานแต่ละประเภทนั้น จะมีลักษณะแตกต่างกัน เช่น พยานบุคคล ลักษณะเฉพาะตัวของพยานประเภทนี้ อาจจะทำให้ได้ข้อเท็จจริงที่เบี่ยงเบนไปมา อาจหาความแน่นอนไม่ได้ เพราะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย หรือเงื่อนไขหลายประการ โดยเฉพาะในเรื่องความเป็นกลางของพยาน ผิดกับพยานเอกสารหรือพยานวัตถุ ที่มีลักษณะความเที่ยงตรงในตัวเองว่า มีลักษณะหรือสภาพเป็นอย่างไร ระบุข้อความไว้อย่างไร มีความแน่ชัดในตัวเอง จะค้นไปได้อย่างไรก็แต่เฉพาะในเรื่องของการแปลความหมาย การตีความ หรือแง่มุมการพิจารณาเท่านั้น แต่พยานเอกสารก็มีข้อด้อยตรงที่ว่า เป็นพยานที่เกิดขึ้นจากการกระทำของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าผู้ทำเอกสารทำขึ้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงหรือทำเอกสารเป็นเท็จ

\* นิติกร 8 สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.



ในการวินิจฉัยหรือตรวจสอบข้อเท็จจริง หรือซึ่งนำหลักพยานหลักฐาน หรือจับพินิจพยานหลักฐาน เราจะยืนอยู่บนพื้นฐานแห่งความน่าเชื่อถือ ความน่าจะเป็น ความสมเหตุสมผล ที่คนทั่วไปยอมรับว่าความจริงเป็นอย่างนั้น เราจึงจะต้องจับพินิจพยานหลักฐานให้ได้ ทั้งนี้ โดยอาศัยกฎแห่งความคิด<sup>1</sup> ที่บ่งชี้ถึง ลักษณะของความจริง 4 ประการ และหลักการซึ่งนำหลักพยานหลักฐาน 3 ประการ ดังนี้

ก. **ลักษณะของความจริง** การวินิจฉัยว่า สิ่งใดจริง สิ่งใดเท็จ เราวินิจฉัยได้โดยอาศัย “กฎแห่งความคิด” ซึ่งทำให้เราสามารถชี้ได้ว่า อะไรเป็นจริง อะไรเป็นเท็จ เนื่องจากกฎแห่งความคิดเป็นกฎที่ระบุถึงลักษณะของความเป็นจริง 4 ประการ ดังนี้

1. **กฎแห่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน** หมายความว่า ความจริงต้องเหมือนกัน เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นในสถานที่เดียวกัน โดยมีพยานเห็นเหตุการณ์นั้นหลายคน คำให้การของพยานทุกคนต้องถูกต้องตรงกัน ในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ เพราะความจริงต้องเหมือนกัน หากมีลักษณะผิดเพี้ยนแตกต่างกันออกไปไม่สอดคล้องต้องกัน หรือเกิดมีข้อเท็จจริง 2 – 3 ประการขึ้นมาก็คงจะไม่ใช่ความจริง

2. **กฎแห่งความขัดกัน** หมายความว่า ความจริงต้องไม่ขัดกัน ไม่แตกต่างกัน หากขัดกันก็เป็นความเท็จ เช่น พยานสองคนอยู่ในสถานที่เกิดเหตุเดียวกัน พยานคนหนึ่งให้การว่า เห็นผู้ถูกกล่าวหาใช้ไม้ตีผู้เสียหาย พยานอีกคนหนึ่งให้การว่า เห็นผู้ถูกกล่าวหาใช้มีดแทง ซึ่งมีลักษณะขัดกัน

แต่อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่เราจะถือว่าขัดกันตามกฎข้อนี้ ต้องเป็นความแตกต่างในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ไม่ใช่แตกต่างกันในเรื่องพลความ เรื่องของความแตกต่างในเรื่องของพลความ คณะกรรมการสอบสวน หรือบุคคล หรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่พิจารณาจะต้องดูว่า

2.1 ควรจะแตกต่างกันเช่นนั้นหรือไม่ เช่น ผู้ถูกกล่าวหาขอย่งเข้าหานางสาว ก. โดยโปกหัวและมีผู้ถูกกล่าวหาคนเดียว การเบิกความก็ไม่น่าจะแตกต่างกัน แต่ถ้ากรณีผู้ถูกกล่าวหาหลายคน บางคนใส่หมวก บางคนโปกหัว บางคนไม่ได้โปกอะไร การแตกต่างเช่นนี้อาจจะเกิดจากการสับสนไม่เข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องของพลความไม่สำคัญ

2.2 ข้อแตกต่างนั้นเป็นสาระสำคัญของเรื่องหรือไม่ถ้าไม่ฟังเลยจะได้หรือไม่ จากตัวอย่างข้อ 2.1 เห็นว่า ความแตกต่างนั้นไม่เป็นสาระสำคัญ เป็นเพียงพลความไม่สำคัญและไม่นำมาฟังเลยก็ได้ เพราะความจริงมีคนกลุ่มหนึ่งบุกรุกย่องเข้าหานางสาว ก.จริง

2.3 พอลจะหาความจริงต่อไปได้หรือไม่ ถ้าหาความจริงไม่ได้ต่อไปก็ไม่อาจยืนยันได้ว่าอันไหนเป็นจริง ดังตัวอย่างข้อ 2.1 ย่อมจะค้นหาความจริงต่อไปได้ว่า กลุ่มบุคคลที่เป็นผู้ถูกกล่าวหาดังกล่าว ใครใส่หมวก ใครโปกหัว ใครไม่ได้โปกหัว

3. **กฎแห่งความเป็นครั้งๆ กลางๆ** หมายความว่า ความจริงต้องไม่มีลักษณะเป็นครั้งๆ กลางๆ คือ จริงบ้าง เท็จบ้าง เพราะความจริงต้องมีลักษณะยืนยันไปในทางใดทางหนึ่ง ไม่ใช่ครั้งๆ กลางๆ

4. **กฎแห่งความมีเหตุผลอันสมควร** หมายความว่า ความจริงต้องมีเหตุผลอันสมควร กล่าวคือ มีความสมเหตุสมผลอยู่ในตัวของมันเอง หรือความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ต้องสมจริงเป็นไปตามปกติธรรมดา ไม่มีใครเถียงเป็น อย่างอื่นได้<sup>2</sup>

## ข. หลักการซึ่งนำหลักพยานหลักฐาน

1. **หลักสามัญสำนึก** ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ตามวิสัยและพฤติการณ์ของวิญญูชนโดยทั่วไป

<sup>1</sup> จิตติ ดิงศภัทย์ ข้อสังเกตในการซึ่งนำหลักพยานหลักฐานและการเขียนคำพิพากษา สำนักพิมพ์วิญญูชน ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร หน้า 15

<sup>2</sup> จิตติ ดิงศภัทย์ เรื่องเดิม หน้า 16

จะต้องประพฤติปฏิบัติเช่นนั้นหรือไม่ ถ้าเป็นไป ดังบุคคลคนทั่วไปต้องประพฤติปฏิบัติเช่นนั้น ย่อมรับฟังได้ หรือ ลึ้งธรรมชาติ ธรรมชาติ ต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของหลักธรรมชาติ และทางภูมิศาสตร์อย่างไร เป็นไปได้เช่นนั้นหรือไม่ หรือความเป็นปกติธรรมดา หากวัดดูแล้วมันผิดปกติก็ไม่ใช่ความจริง

**2. หลักตรรกวิทยา** ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ต้องสมจริงเป็นไปตามปกติธรรมดา โดยตรวจดูว่าพยานหลักฐานนั้นจะสมเหตุสมผลพอที่คนปกติทั่วไปจะลงความเห็นว่าเป็นความจริงหรือไม่ ถ้ามีเหตุผลแล้วก็นับว่าเป็นความจริง แต่ถ้ายังอยู่ในความคาดหมายว่า อาจจะเป็นความจริง ดังนี้ยังไม่พอ และความเชื่อนั้นจะต้อง เกิดจากข้อเท็จจริงที่ได้เลือกเฟ้นโดยสุ่มรอบคอบประกอบด้วย เหตุผลทั้งปวงแล้ว จึงรับฟังได้ จึงต้องนำมาประกอบการพิจารณาวินิจฉัยซึ่งน้ำหนักพยานเหล่านั้นว่า มีเหตุผลหรือไม่

ระยะทาง แสงสว่าง กลางวัน กลางคืน เดือนมืด เดือนหงาย ต้องมีเหตุผลสอดคล้องต้องกันว่ามีเหตุผลหรือไม่

**3. หลักประสบการณ์** ซึ่งประสบการณ์นั้น ไม่ใช่สิ่งที่สามารถบอกสอนกันได้ทั้งหมด แต่ขึ้นอยู่กับสภาพของบุคคลในการสร้างสมมาตั้งแต่กำเนิด การพัฒนาทางความคิด หรือด้านต่างๆ การเข้าใจชีวิต เข้าใจสภาพความเป็นไปของทุกๆ สิ่ง ในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านดีและด้านไม่ดี มีปฏิภาณไหวพริบ เชาวปัญญา มิฉะนั้นแล้ว การวินิจฉัยข้อเท็จจริงก็จะเป็นไปในลักษณะเป็นการมองอย่างมุมแคบ ดังนั้น ประสบการณ์แห่งการชั่งน้ำหนักพยานหลักฐาน จึงเป็นเรื่องเฉพาะตัวและต้องสร้างสมและฝึกอบรม

ในการชั่งน้ำหนักพยานหลักฐานนั้น บุคลากรและคณะบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการทางวินัย และอุทธรณ์ นอกจากจะมีความรู้ ความสามารถแล้ว จะต้องมึประสบการณ์แล้วแต่เฉพาะบุคคลด้วย อาทิ เช่น เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวพยาน เช่น เพศ วัย รูปร่าง ความเบาปัญญา ความฉลาด ความบกพร่องทางร่างกาย และจิตใจ เป็นต้น ซึ่งพยานแต่ละคนอาจจะมีการรับรู้และการจดจำไม่เหมือนกัน เพราะสภาพความคิดและความรู้สึกของแต่ละคนมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งเมื่อมาเป็นพยานให้การย่อมจะมีการถ่ายทอดความคิด ไปคนละทางด้วย ทั้งนี้ เป็นไปตามความเข้าใจของตน บุคคลใดที่มีความสามารถในการรับรู้ ความจดจำ และถ่ายทอดความคิดได้ดี ให้การโดยมีความเชื่อมั่นตนเอง ย่อมจะได้รับความเชื่อถือจากผู้วินิจฉัย และพยานเช่นนี้จะพยานที่มีน้ำหนัก

ถ้าพยานเป็นคนที่เบาปัญญา เป็นเด็ก หรือเป็นพยานที่ขาดเหตุผล เช่นนี้การรับรู้ การจดจำ และการถ่ายทอดความคิดจะไม่ดีพอ พยานเช่นนี้มักจะมีน้ำหนักน้อย นอกจากเมื่อพิจารณาตามเหตุการณ์และข้อเท็จจริงแล้วนำเชื่อว่าพยานจะให้เห็นเหตุการณ์จริง จึงจะทำให้เชื่อได้และมีน้ำหนักบ้าง เมื่อพิจารณาประกอบกับพยานหลักฐานอื่นเชื่อได้ว่า ผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดจริง อย่างนี้จึงลงโทษทางวินัยได้หรือ

ในกรณีการเบิกความของพยานคู่ได้ให้การเหมือนกันจนหาที่แตกต่างกันมิได้ คณะกรรมการสอบสวนวินัยหรือบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยและอุทธรณ์ จะต้องมึประสบการณ์ว่า เป็นการชักซ้อมพยานกันมาหรือไม่ หรือในการตรวจสอบเอกสาร หรือพยานวัตถุ ก็เหมือนกัน คณะกรรมการสอบสวนวินัย ฯลฯ สามารถตรวจสอบวิเคราะห์ได้ด้วย ตนเองว่า เป็นพยานแท้จริงหรือไม่ ก็จะต้องมึประสบการณ์

ทั้งนี้ การวินิจฉัยข้อเท็จจริงจากพยานหลักฐานแต่ละประเภท ต้องอาศัยกฎแห่งความคิดที่บ่งชี้ถึงลักษณะของความจริง 4 ประการ และหลักการชั่งน้ำหนักพยานหลักฐาน 3 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว โดยแยกวินิจฉัยได้ ดังนี้

### 1. พยานบุคคล

พยานบุคคลที่จะฟังรวบรวมมาเป็นพยานหลักฐานนั้นควรเป็นพยานบุคคลที่รับฟังประกอบการ

พิจารณาเรื่องนั้นได้ กล่าวโดยทั่วไปจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถเข้าใจและตอบคำถามได้ และเป็นผู้ที่ได้เห็น ได้ยิน หรือทราบข้อความเกี่ยวกับเรื่องที่จะให้การเป็นพยานนั้น ดังนั้น ถ้าไม่ใช่พยานบุคคลที่เข้าลักษณะดังที่กล่าวแล้วก็ไม่ควรที่จะรวบรวมมาเป็นพยานหลักฐาน

พยานบุคคลผู้มีความรู้เชี่ยวชาญในศิลปะ วิทยาศาสตร์ การฝีมือ การค้า หรือการงานที่ทำหรือในกฎหมายต่างประเทศและซึ่งความเห็นของพยานดังกล่าว อาจเป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อความในประเด็น ทั้งนี้ ไม่ว่าพยานจะเป็นผู้มีอาชีพในการนั้นหรือไม่ ก็รับฟังเป็นพยานบุคคลได้

น่าจะกล่าวได้ว่า พยานบุคคลเป็น พยานหลักฐานที่อธิบายถึง ข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ดีที่สุด สามารถที่จะอธิบายเรื่องราวข้อเท็จจริงและเหตุผลประกอบได้เป็นอย่างดี แต่พยานบุคคลก็มีข้อด้อยหรือข้อเสียตรงที่ว่า ข้อเท็จจริงที่ได้จากพยานบุคคลอาจจะเบี่ยงเบนไม่มา ไม่ตรงกับความเป็นจริงเสียทั้งหมด เพราะขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบ หรือปัจจัยอื่นอีกหลายประการที่จะทำให้ข้อเท็จจริงที่ได้จากพยานบุคคลเปลี่ยนแปลงไป การจะวินิจฉัยข้อเท็จจริงจากพยานบุคคล จึงต้องเป็นไปด้วยความระมัดระวัง

ลักษณะเฉพาะของพยานบุคคลจะเริ่มต้นด้วย พยานเห็นเหตุการณ์ จดจำเหตุการณ์ และพยานถ่ายทอดสิ่งที่พบเห็นออกมา ซึ่งแต่ละจุดก็จะสามารถจับพิรุณพยานได้ โดยการยึดถือหลักธรรมดาทั่วไปเกี่ยวกับพยานบุคคลเป็นข้อพิจารณาประกอบกับลักษณะของความจริง 4 ประการ และหลักการซึ่งนำนักพยานหลักฐาน 3 ประการ โดยพยานบุคคลที่ดีนั้น จะมีลักษณะการใช้ความสังเกตได้ดี แบ่งแยกการรับรู้ได้ว่า อะไรเป็นเหตุ อะไรเป็นผล จดจำได้ดี และได้ให้การถึง เหตุการณ์ที่รับรู้เห็นมาโดยชัดเจนและถูกต้อง การที่จะจับพิรุณของพยานบุคคลนั้น เห็นว่ามีหลักเกณฑ์หรือข้อพิจารณา ดังนี้

### 1.1 ความสามารถของพยานในการจดจำ

ความสำคัญของพยานบุคคลอยู่ที่ “ความทรงจำ” หรือ “การจดจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น” และพยานประสบพบเห็นหรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ เช่น เห็นเขาแทงกัน ได้ยินเสียงร้องตะโกน เห็นเขาทำสัญญากู้เงินกัน รับเงินกัน ตนเองลงนามเป็นพยานในสัญญาด้วย เป็นต้น

ความทรงจำหรือการจดจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผลผลิตของข้อเท็จจริงที่บุคคลได้รับรู้มา ความทรงจำหรือการจดจำจึงเป็นผลผลิตที่ต่อเนื่องกับข้อเท็จจริง ความสามารถในการจดจำประกอบด้วย การคิดทบทวน เหตุการณ์ที่ได้รับรู้มา และการถ่ายทอดเหตุการณ์ที่ได้รับรู้มา ทำอย่างไรจึงจะให้เหตุการณ์ที่พยานได้รับรู้มาแล้วนั้น เป็นเหตุการณ์ที่เห็นจริง สิ่งและผู้ซึ่งนำนักพยานหลักฐานต้องตระหนักก็คือในการรับรู้ก็การทบทวนที่ดี และการถ่ายทอดก็ดี อาจมีความผิดพลาดบกพร่องเกิดขึ้นได้เสมอ การรับรู้ภายนอกนั้นนำไปสู่การรับรู้ภายในได้เลย เช่น พยานที่เป็นโรคลมบ้าหมูรับรู้เหตุการณ์ในขณะที่สลิมสลืออยู่ หรือการรับรู้ภายนอกเกิดขึ้นแล้ว และการรับรู้ภายนอกนั้นนำเข้าสู่การรับรู้ภายในหรือความทรงจำแล้ว แต่ความจำไม่อาจเก็บไว้ได้ เช่น พยานที่รับรู้เหตุการณ์ในขณะที่มึนเมาหรือการรับรู้ภายในคือ ความทรงจำเกิดขึ้นแล้ว แต่ได้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการจดจำขึ้น เช่น การลืม การลบเลือนไปจากความทรงจำ หรือการเลือนหายไปจากความทรงจำ หรือเรียกตามภาษาวัยรุ่นว่า “ภาพลั้ม”

ความคงทนของการจดจำขึ้นอยู่กับขนาดของความสนใจที่จะจดจำ การรับรู้กับการจดจำจึงสัมพันธ์กันอย่างเปลี่ยนแปลง ถ้าบุคคลสนใจเหตุการณ์ดีความจำเหตุการณ์ก็ย่อมจะดีตาม ถ้าความสนใจบกพร่องกรณีก็ย่อมจะเป็นการบดบังความสามารถในการสังเกต เช่น การรับรู้เหตุการณ์ในขณะที่บุคคลง่วงนอน หรือขณะมึนเมาสุรา เป็นต้น

ความจำของบุคคลไม่เท่าเทียมกัน ความคงอยู่ของความจำในแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกัน นอกจากนั้นความจำของบุคคลในเรื่องทำนองเดียวกันอาจแตกต่างกันได้อีกด้วย เช่น บุคคลบางคนจำชื่อผู้อื่นแม่น

และ คงทนนาน ในขณะที่บุคคลบางคนไม่เป็นเช่นนั้น และโดยทั่วไปความจำของบุคคลอาจเลื่อนหายไปตามระยะเวลาที่เนิ่นนานไปอีกด้วย

การที่พยานจะสามารถจดจำข้อเท็จจริงในเหตุการณ์นั้นได้แค่ไหนเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น อายุ เพศ การศึกษา สถิติปัญญา นิสัย ประวัติฐานะอาชีพ ความเคยชิน ความประทับใจในเหตุการณ์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เราจับพิรุธของพยานได้ว่า สิ่งที่ได้จากพยานปากนี้เป็นจริงหรือไม่ โดยต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก หรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ความตื่นเต้นตกใจ ประหมา โรคภัย อาการทางจิตฯลฯ ประกอบด้วย โดยอาจพิจารณารายละเอียดของพยานบุคคลเกี่ยวกับการจดจำได้ดังนี้

ก. อายุ เรื่องอายุของพยานก็เป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาประกอบการจับพิรุธหรือค้นหาความจริงได้ เช่น

1) **คำให้การของเด็ก** มีความสำคัญมากและจะมองข้ามความสำคัญของคำให้การเด็กไม่ได้โดยเด็ดขาด ทั้งนี้ เพราะมีความผิดจำนวนไม่น้อยทั้งคดีอาญาและวินัย ที่เด็กเป็นผู้ถูกกระทำหรือเกี่ยวข้องโดยตรงในความผิดนั้น ๆ

ในการซึ่งนำหนักคำให้การของเด็ก ผู้ซึ่งนำหนักพยานจะต้องตระหนักเสียก่อนว่า เด็กสามารถถ่ายทอด โดยคำให้การได้ภายในกรอบของประสบการณ์ ความรู้ ความคิดเห็น และความพร้อมในการสนใจต่อเหตุการณ์ของเขาเท่านั้น ซึ่งในการนี้ศาสตร์ว่าด้วยจิตวิทยาเด็กเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ ในบางกรณีเด็กมีความสังเกตดีกว่าผู้ใหญ่เสียอีก เพราะเด็กอาจมีความสนใจในสิ่งนั้นด้วยความอยากรู้อยากเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กเก็บ รายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ของเหตุการณ์ หรือสิ่งที่รับรู้ได้ดีกว่าผู้ใหญ่ และเก็บไว้ได้นานกว่าผู้ใหญ่

เด็กไม่ใช่พยานที่ดีที่สุด และในความเป็นจริงแล้ว จะไม่มีใครเป็นพยานที่ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบเอาจากกลุ่มของพยานบุคคล เด็กอาจให้การไม่ตรงกับความจริงโดยจงใจ เด็กอาจถูกอำนาจครอบงำในการให้การ เขาอาจให้การอย่างใดอย่างหนึ่งที่ไม่ตรงกับความจริงเพื่อเอาใจบุคคลผู้สอบปากคำในความผิดต่อศีลธรรม ความผิดพลาดในคำให้การของเด็กจะเกิดขึ้นเสมอๆ ถ้าในกรณีนั้นเด็กเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในความผิดฐานนั้น ๆ

อันตรายอันเกิดขึ้นจากคำให้การของเด็กอาจเกิดขึ้นจากบุคคลภายนอก ทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการถามนำหรือการเลี่ยมสอนของพ่อแม่ ตนในครอบครัว ครู จนเด็กอาจจะยอมรับและให้การไปตามนั้น นอกจากนั้น ภายใต้อิทธิพลของสถานการณ์โดยเฉพาะ เช่น ตกใจ ประหมา อาจทำให้คำให้การของเด็กไม่ตรงกับความเป็นจริงได้

2) **คำให้การของบุคคลวัยรุ่น** พฤติกรรมของบุคคลในวัยรุ่นต่างจากเด็ก บุคคลในวัยรุ่นเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถในการตัดสินใจดีกว่าเด็ก บุคคลในวัยรุ่นจึงรับรู้เหตุการณ์ได้ดีกว่าเด็ก นอกจากนั้น บุคคลในวัยรุ่นยังสามารถถ่ายทอดการรับรู้และการจดจำได้ดีกว่าเด็กอีกด้วย

วัยรุ่นเป็นวัยเริ่มต้นการเป็นหนุ่มเป็นสาว หรือแตกวัย สภาพการเป็นผู้ที่แตกวัยนี้มีความสำคัญต่อการเป็นพยานบุคคลมาก และอาจเป็นข้อเสียอันมีผลต่อคำให้การได้ บุคคลวัยรุ่นมักตื่นเต้นกับภาวะการแตกวัย บุคคลในวัยรุ่นจะมีความคล่องแคล่วในการเคลื่อนไหว มีความสับสนในตัวเอง และมีอารมณ์ปรวนแปรที่รุนแรง มีความต้องการทางเพศเกิดขึ้น และบุคคลในวัยรุ่นมักจะไม่ค่อยเชื่อฟังผู้ใหญ่ บุคคลในวัยรุ่นมีพลังขับและต้องการแสวงหาประสบการณ์ชีวิตด้วยตนเอง ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่จะมีอยู่ในบุคคลวัยรุ่นและอาจสร้างบุคลิกภาพในทางลบแก่บุคคลในวัยรุ่นได้

3) **คำให้การของชายและหญิง (เพศ)** ความน่าเชื่อถือของคำให้การของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยทาง

บุคลิกภาพอันได้แก่ ความรู้สึกส่วนตัวของบุคคล แรงขับ ประสบการณ์ชีวิต สภาพของร่างกาย ประโยชน์ ความคาดหวัง การรู้และการกำหนดคุณค่าในสิ่งต่างๆ ความแตกต่างโดยทั่วไประหว่างชายและหญิงอาจนำไปสู่ความแตกต่างในการให้การด้วย ในการเปรียบเทียบคำให้การของชายและหญิงจะต้องไม่กระทำเพียงเพื่อชี้ให้เห็นเฉพาะความแตกต่างของร่างกายและจิตใจเท่านั้น แต่จะต้องกระทำเพื่อชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในกฎเกณฑ์ที่สังคมมีต่อหญิงและชาย รวมตลอดถึงวัฒนธรรมและประเพณีปฏิบัติอันดีงามที่สังคมมีต่อหญิงและชาย เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของหญิงและชาย

อย่างไรก็ตาม ไม่อาจกล่าวได้ว่าคำให้การของชายหรือหญิงดีหรือด้อยกว่ากัน แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของเหตุการณ์และเรื่องที่จะให้การในการสังเกตเหตุการณ์เดียวกัน ในบางกรณีชายอาจรับรู้ดีกว่าหญิง ถ้าเหตุการณ์ตามปกติเป็นที่สนใจของเพศชายมากกว่าเพศหญิง ตามปกติหญิงมีความรักสวयรักงามมากกว่าชาย การจดจำของหญิงในเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งสวยงามๆ งามๆ เช่น เครื่องประดับและเสื้อผ้าอาภรณ์ตามปกติหญิงจะดีกว่าชาย แต่ชายบางคนก็อาจรักสวयรักงามอย่างผู้หญิง มีความสนใจและมีความสามารถในการจดจำสิ่งเดียวกันนี้ได้ดีเท่าๆ กับหญิง หรือโดยเฉพาะเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ผู้หญิงจะมีความละเอียดละอมากกว่าผู้ชาย การจดจำหรือความประทับใจในเหตุการณ์อาจจะแตกต่างกับเพศชาย และโดยปกติแล้ว เมื่อมีเหตุร้ายเกิดขึ้นผู้หญิงมักจะมีความตื่นเต้นตกใจและเสียขวัญได้ง่ายกว่าผู้ชาย

สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพในตัวผู้หญิง เช่น การมีประจำเดือน การตั้งครรภ์ ส่งผลถึงภาวะทางจิตใจของหญิง และมีผลต่อการรับรู้ และการถ่ายทอดโดยตรงของผู้หญิง

**4) คำให้การของผู้สูงอายุ** เมื่อมนุษย์เรามีอายุมาก ความเสื่อมถอยทั้งทางร่างกายและจิตใจก็จะค่อยๆ เกิดขึ้น ความจำก็ตี เรี่ยวแรงก็ตี ก็เสื่อมถอยลงตามวัย สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการรับรู้และการถ่ายทอดโดยคำให้การของบุคคล

ประสาทสัมผัสของคนสูงอายุจะลดความสามารถของตัวเองลง ความสังเกตเหตุการณ์ก็อาจจะลดลงด้วย คนสูงอายุมักยึดติดกับเหตุการณ์ในอดีตหรือที่กล่าวกันว่า “คนแก่ชอบเล่าเรื่องเก่าๆ” คนสูงอายุจะเหนื่อยเร็ว การปรับตัวของคนสูงอายุจะไม่ดีเหมือนตอนเป็นหนุ่มเป็นสาว ความสามารถในการจดจำลดลงตามลำดับ ฉะนั้น ในการ ชั่งน้ำหนักพยานคำให้การของผู้สูงอายุ ผู้ชั่งน้ำหนักคำให้การพยาน จึงต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงทั้งหมดที่เกี่ยวกับ คนสูงอายุดังกล่าวมาแล้วเสมอ.....

(อ่านต่อฉบับหน้า)



# รูปศัพท์ใกล้ตัว

ไกรวิทย์

“รูปศัพท์ใกล้ตัว” ในคราวนี้ เป็นเรื่องที่สืบเนื่องต่อจากคราวที่แล้ว คือยังเป็นเรื่องของการใช้ภาษาไทย ในบางเรื่องบางสำนวนที่สำคัญและต้องใช้กันบ่อยครั้ง ซึ่งมักจะผิดพลาด โดยคราวนี้จะขอเสนอเรื่องการใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านาม ซึ่งคัดลอกมาจากจดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถาน.....

## การใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านาม

ปัจจุบัน ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สามารถนำมาใช้เป็นคำนำหน้านามได้อย่างถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2536 เห็นชอบ “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านาม พ.ศ. 2536” จดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถานเห็นว่าระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีดังกล่าว อาจเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน จึงขอแนะนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

ตำแหน่งทางวิชาการ หมายความว่า ตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์ ซึ่งได้รับแต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าเป็นตำแหน่งทางวิชาการประจำ ตำแหน่งทางวิชาการพิเศษ ตำแหน่งทางวิชาการเกียรติคุณหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นในลักษณะเดียวกัน โดยให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการมีสิทธิใช้ตำแหน่งทางวิชาการที่ได้รับเป็นคำนำหน้านามได้ในการลงชื่อ หนังสือ เอกสาร งานสารบรรณหรือการเรียกขานใดๆ เสมือนยศหรือคำนำหน้านามอย่างอื่น

1. ตำแหน่งทางวิชาการ 2. ยศ 3. บรรดาศักดิ์  
ฐานันดรศักดิ์ หรือคำนำหน้านามสตรีที่ได้รับพระราชทาน  
เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และมีสิทธิใช้คำนำหน้านามนั้นตาม  
กฎหมาย ระเบียบ หรือประกาศของทางราชการ

ทั้งนี้ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการจะใช้ตำแหน่งทาง  
วิชาการได้ชื่อหรือต่อท้ายชื่อก็ได้ ส่วนในกรณีผู้ดำรงตำแหน่ง  
ทางบริหารหรือตำแหน่งอื่นด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ  
จะใช้ทั้งตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งทางบริหารหรือ  
ตำแหน่งอื่นได้ชื่อหรือต่อท้ายชื่อพร้อมกันก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ที่  
ใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านาม ไม่สมควรใช้คำว่า  
“นาย” “นาง” “นางสาว” เป็นคำนำหน้านามพร้อมกับตำแหน่ง  
ทางวิชาการ

ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ  
ใช้คำนำหน้านามอย่างอื่นด้วย  
ให้เรียงตามลำดับก่อนหลังอย่างไร



สำหรับตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามนั้น อาจใช้เป็นอักษรย่อ ดังนี้

1. ศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นในลักษณะเดียวกันใช้อักษรย่อ “ศ.”

2. รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ “รศ.”

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ “ผศ.” อย่างไรก็ตาม ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีก็ได้ระบุว่า ในกรณีที่บุคคลอื่นหรือทางราชการจะเรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จะใช้ตำแหน่งทางวิชาการตามระเบียบนี้หรือไม่ก็ได้ตามที่เห็นสมควร

ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามนั้น ใช้เป็นอักษรย่ออย่างไร



(ที่มา : จดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถาน ปีที่ 4 ฉบับที่ 35, เมษายน 2537)

# สื่อสารเรื่องการสอบ

เหมวดี บรรเทา\*

**วุฒิที่ ก.พ. กำหนดให้คัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551**

เมื่อก้าวเข้าสู่ปีงบประมาณใหม่ ก็มักมีการปรับเปลี่ยน ทบทวนสิ่งเก่าๆ ให้มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ และเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ วุฒิที่ ก.พ. กำหนดให้คัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการก็เป็นเรื่องหนึ่งที่มีการพิจารณาทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นประจำทุกๆ 2 ปี ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551 ก.พ. ได้มีมติให้ส่วนราชการดำเนินการคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004.1/ว 16 ลงวันที่ 28 กันยายน 2549

การกำหนดวุฒิคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 มีประเด็นสำคัญที่แตกต่างไปจากการกำหนดวุฒิคัดเลือกฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2549 ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1004.1/ว 28 ลงวันที่ 29 กันยายน 2547 ที่ผ่านมา คือ การกำหนดวุฒิคัดเลือกฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551 มิได้กำหนดให้วุฒิการศึกษาปริญญาตรีเกียรตินิยมทุกสาขาวิชา จากทุกสถาบันการศึกษาที่ ก.พ. รับรองทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นวุฒิคัดเลือก เนื่องจากหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการให้เกียรตินิยมของแต่ละสถานศึกษาไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดความแตกต่างในมาตรฐานของการให้เกียรตินิยม

ส่วนวุฒิอื่น ๆ ที่ ก.พ. กำหนดให้คัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551 ได้แก่ ปริญญาเอก วุฒิทางการแพทย์ ปริญญาแพทยศาสตร์ ปริญญาสัตวแพทยศาสตร์ ปริญญาทันตแพทยศาสตร์ ปริญญาเภสัชศาสตร์ ปริญญาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพบำบัด ทางกิจกรรม





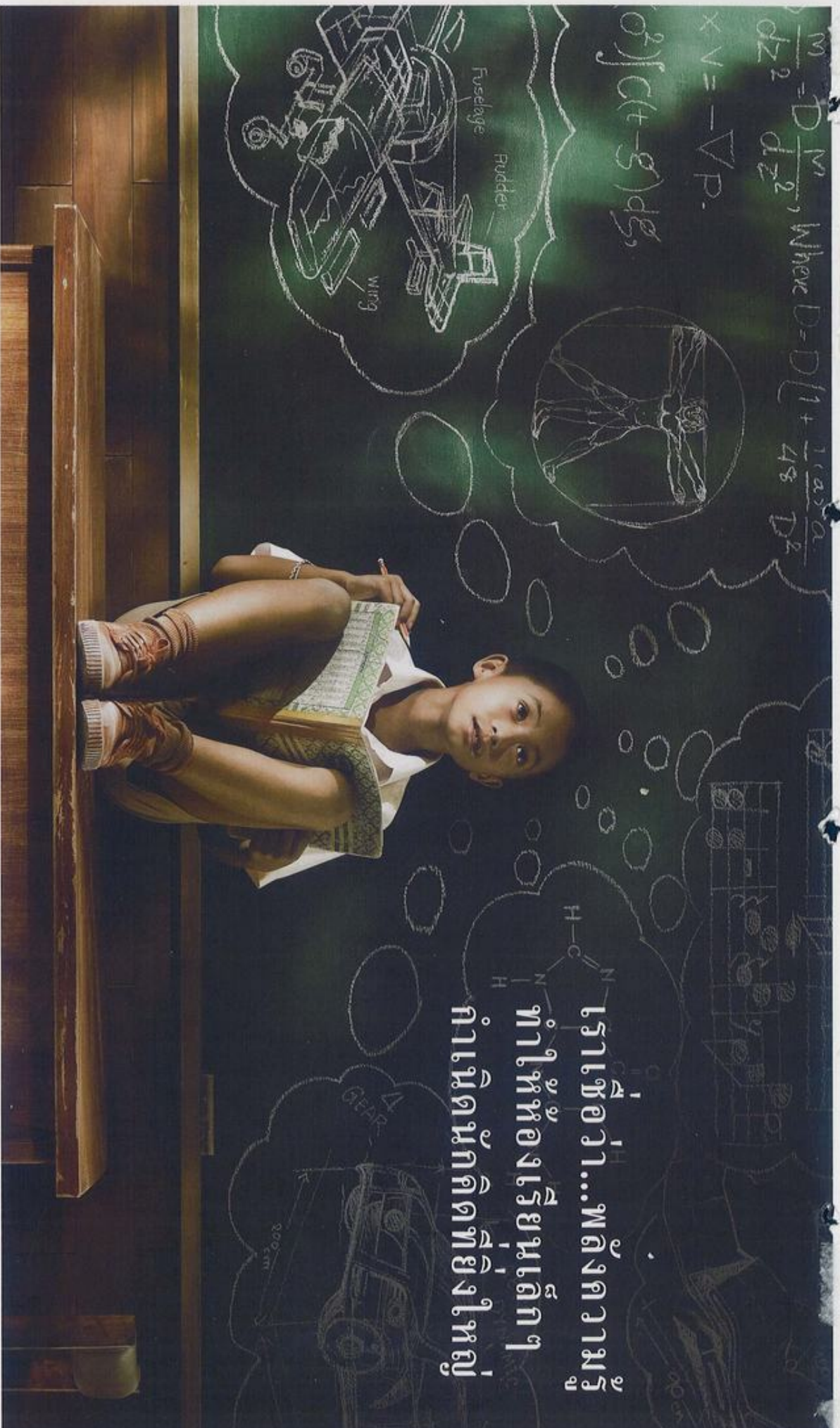
บำบัด ทางรังสีเทคนิค ทางเวชศาสตร์ การธนาคารเลือด ทางวัสดุศาสตร์ ทางธรณีวิทยาหรือทางเทคโนโลยี ธรณี ทางเทคโนโลยีการยาง ทางพฤกษศาสตร์ และทางจุลชีววิทยา ปริญญาทางสถาปัตยกรรมศาสตร์ ปริญญาทางผังเมือง ปริญญาทางมัณฑนศิลป์ ปริญญาทางประติมากรรม ปริญญาทางการศึกษาพิเศษ ปริญญาโท ทางความผิดปกติของการสื่อความหมาย ปริญญาโททางอาชีววิทยาหรือทันตวิทยา หรือการบริหารงาน ยุติธรรม ปริญญาโทวิทยาศาสตร์ ทางเภสัชวิทยาหรือทางเภสัชศาสตร์ ทางวิทยาศาสตร์การบริการโลหิต ทางกัญญาวิทยา ทางพืชสวน หรือพืชไร่ ทางโรคพืช ทางประพฤวิทยาหรือประพฤศาสตร์ และทางสัตวศาสตร์หรือ สัตวบาลหรือสัตววิทยา ประกาศนียบัตรหรือปริญญาทางนาฏศิลป์หรือดุริยางคศิลป์หรือดุริยศิลป์ ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงทางช่างพิมพ์หรือทางการพิมพ์ ประกาศนียบัตรทาง วิชากายอุปกรณ์เสริมและเทียม หรือทางเทคนิคกายอุปกรณ์ ประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญาทางวิทยาศาสตร์ การแพทย์ หรือทางพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ หรือทางรังสีเทคนิคหรือทางรังสีการแพทย์ ประกาศนียบัตรทางเคมีทุกแขนง ประกาศนียบัตรทางเภสัชกรรม ประกาศนียบัตรชั้น 1 (นายเรือ) หรือ ประกาศนียบัตรชั้น 2 (ต้นหนที่หนึ่ง) หรือ ประกาศนียบัตรชั้น 3 (ต้นหนที่สอง) หรือประกาศนียบัตรนายช่างกล เรือชั้นสอง หรือ ประกาศนียบัตรนายช่างกลเรือชั้นสาม หรือประกาศนียบัตรนายเรือของเรือเดินในประเทศ ยังคงกำหนดไว้เช่นเดิม

ยกเว้นในส่วนปริญญาหรือประกาศนียบัตรที่กำหนดให้คัดเลือกฯ เฉพาะตำแหน่งได้มีการยกเลิกปริญญา ทางสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ เพื่อเข้ารับราชการในตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์ แต่เพิ่มปริญญาโททาง นิติวิทยาศาสตร์เพื่อเข้ารับราชการในตำแหน่งนักนิติวิทยาศาสตร์ เป็นวุฒิที่ ก.พ. กำหนดให้คัดเลือกเพื่อบรรจุ บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

นอกจากนี้หากส่วนราชการใดมีเหตุผลความจำเป็นที่จะบรรจุผู้มีวุฒิอื่น เช่น ผู้สำเร็จการศึกษาปริญญา ทางบัญชี คอมพิวเตอร์ เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ เป็นต้น จากต่างประเทศ ซึ่งหาผู้สนใจมารับการบรรจุ ได้ยากหรือได้ไม่พอกับความต้องการ ก็อาจส่งเรื่องให้ ก.พ. พิจารณาเป็นรายๆ ไป

ผู้ใดที่สนใจจะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นข้าราชการ สามารถแจ้งความจำนงมายังสำนักงาน ก.พ. ได้ ส่วนผู้ที่เคยแจ้งความจำนงและขึ้นทะเบียนไว้แล้ว โดยที่ข้อมูลของท่านยังคงเป็นไปตามมติที่ ก.พ. กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551 ไม่ต้องแจ้งความจำนงซ้ำอีก ยกเว้นหากเปลี่ยนแปลงที่อยู่ขอให้แนบสำเนาบัตร ประชาชนพร้อมแบบแสดงความจำนง และวงเล็บที่มุมขวาบนแบบฟอร์มระบุว่า “เปลี่ยนแปลงที่อยู่” ส่งมายัง สำนักงาน ก.พ.





เราเชื่อว่า...พลังความรู้  
ทำให้ห้องเรียนเล็กๆ  
กำเนิดนักคิดที่ยิ่งใหญ่

โครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน  
ที่บ่อไร่วิทยาคม จ.ตราด และอีกหลายโรงเรียน  
เกิดขึ้นจากความเชื่อในพลังความรู้  
และการเรียนรู้ร่วมกันของปตท. กับชุมชน

วันนี้ความรู้ใหม่ๆ เป็นแรงบันดาลใจให้เด็กบางคน  
สร้างเครื่องบินจำลองได้ด้วยตัวเอง  
นี่คือปาฏิหาริย์ที่เริ่มเกิดขึ้น  
เราเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เพื่อสังคมไทยแข็งแกร่ง



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
พลังงานเพื่อไทย