



ISSN 01250906
9 770125 090002



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 54 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน-ตุลาคม 2552 www.ocsc.go.th



โครงการรณรงค์เผยแพร่เพื่อการเรียนรู้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม
การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการรักษาจรรยาข้าราชการ
ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องให้ข้าราชการร่วมมือกัน
ประพฤติปฏิบัติตามคำถวายสัตย์ปฏิญาณเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
สำนักงาน ก.พ.

ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า
จะประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี ตามรอยพระยุคลบาท
จะมุ่งมั่นแน่วแน่แก้ไขปัญหาของชาติ และประชาชน
และเสริมสร้างคุณประโยชน์ให้แก่แผ่นดิน
โดยยึดมั่นในหลักธรรมและความถูกต้องตลอดไป

ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า จะประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี

ฉันรู้สึกโชคดีที่ได้เกิดมา สวมเครื่องแบบสมญาข้าราชการ
และได้ทำภาระหน้าที่สำคัญ รับผิดชอบเพื่อพ่อหลวงแห่งไทย
सानประโยชน์ของชาติและปวงประชา เหมือนคำสัตย์สัญญาที่มอบเอาไว้
ด้วยหลักการเลศล้ำ หลักธรรมคำใจ ภาคภูมิในเกียรติยศศักดิ์ศรี
จะเดินตามรอยเท้าของพ่อด้วยความตั้งใจ จะเต็มเต็มความหมายข้าราชการที่ดี
มอบชีวิตทุ่มเทให้แผ่นดินนี้ ทำความดีเพื่อชาติไทย
สูงที่สุดของชีวิตคนหนึ่งคน ต้องพิสูจน์ว่าตนได้ทำอะไร
ด้วยสัจจะที่ฉันปฏิญาณให้ไป ฉันภูมิใจที่ทำตามได้จริง
(ทดแทนคุณให้พ่อหลวงและแผ่นดิน)

ยึดมั่นหัวใจ ในหลักเที่ยงธรรม รับผิดชอบต่อประชาชน ทุกคนเท่าเทียมกัน มั่นคงความดีตลอดไป
เมื่อเราถวายปฏิญาณคำสัตย์ สิ่งมีค่าและภาคภูมิใจของเรา คือ การนำเอาคำนั้นไปปฏิบัติ
เพื่อถวายแด่พ่อหลวงตามรอยพระยุคลบาท
จะมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อประชาชน และแก้ไขปัญหาของชาติ
เต็มกำลังและความสามารถที่มี ให้สมกับที่เกิดมาแล้วเป็นข้าราชการบริหาร
พร้อมเกียรติยศที่เราได้สวมเครื่องแบบสีจางี้ คือ
การได้ตอบแทนแผ่นดิน ด้วยคำว่า บริการ เรา คือ ข้าราชการ

ถวายสัตย์ - ปฏิบัติตาม - จําซ้ําใจ



ในช่วงปลายปีงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในช่วงอื่น เพื่อนข้าราชการบางท่าน ก็อำลาชีวิตข้าราชการ ไปใช้ชีวิตหลังเกษียณอย่างมีความสุข หลายท่านก็ได้เข้าสู่ระบบราชการเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการหลายท่านก็ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น วารสารข้าราชการฉบับนี้ จึงได้นำเรื่องราวที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวางแผนสร้างชีวิตต่อเนื่องและเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ซึ่งเป็นการเปิดตัวโครงการนำร่องในกรมสุขภาพจิต ซึ่งผลการนำร่องในเรื่องนี้ก็จะได้นำเสนอเพื่อนข้าราชการในโอกาสต่อไป บทความเรื่องจะทำอย่างไร...ถ้าอยากใช้การประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่ง นำเสนอวิธีการประเมินบุคคล ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งนำไปใช้ประโยชน์ได้ในการประเมินความสามารถในการทำงาน หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับ Cutback Management : เทคนิคหนึ่งในการทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน กระบวนการทางสังคม : จุดเปลี่ยนความเป็นผู้นำ เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ความเป็นผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่เกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์จากวัยเยาว์ พุทธธรรมประยุกต์สำหรับนักบริหารในยุคปัจจุบัน นำเสนอหลักบริหารที่ดีสำหรับผู้บริหาร และวารสารข้าราชการ ยังได้รับเกียรติจากท่านวิฑูรย์ สิมะโชคดี ที่ได้กรุณาเขียนบทความให้วารสารข้าราชการอย่างต่อเนื่อง สำหรับฉบับนี้เป็นเรื่องกลยุทธ์ อีกเรื่องที่น่าสนใจคือ กลุ่มการบริหารรัฐกิจของยุโรป ซึ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มของการบริหารรัฐกิจในยุโรป การเข้าร่วมโครงการประชุมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ ที่ประเทศเกาหลี ในบทความเรื่องการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ ได้นำเสนอประสบการณ์ของประเทศเกาหลีและมาเลเซีย นอกจากนี้คอลัมน์ประจำก็เต็มไปด้วยเรื่องราวที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนข้าราชการเช่นเคย

▶ **บรรณาธิการ** ◀

- วัตถุประสงค์**
1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
 2. เพื่อเผยแพร่แนวคิดในการปฏิบัติราชการ
 3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
 4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

▶ **วารสารข้าราชการ**

▶ **เจ้าของ**

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

▶ **ที่ปรึกษา**

นายปรีชา วัชรภักย์
นางเบญจวรรณ สว่างนิต
นายสมโภชน์ นพคุณ
นายเนติกร กาญจนะจิตรา
ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาคิรยานุโยค

▶ **บรรณาธิการ**

นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

▶ **ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

▶ **กองบรรณาธิการ**

นายเอกศักดิ์ ตรีภักดิ์สวัสดิ์
นางมัทธนา บรรจงแต้ม
นายชามววิทย์ ไกรฤกษ์
นางชลิดา ไชยกุล
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย
นางสาวรวงศ์รัตน์ ไชติรัตน์
นางสาวพิพร มณีพงษ์
นางวิจิตร มโนทัย
นายธนวรรษ สีนอัน
นายเทพประสิทธิ์ อุดตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี
นางสาวพุทธพร คำชาติชาย

▶ **ผู้จัดการสวัสดิการ**

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

▶ **ออกแบบปกและจัดทำออร์ดิเวรีค**

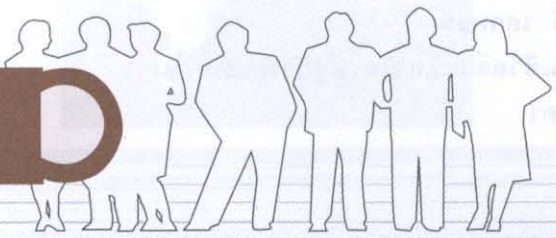
นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง
บก. ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ
โทร. 0-2895-3180-1

▶ **พิมพ์ที่**

หจก. วุฒิพันธ์การพิมพ์
112/224-226 หมู่ 2 ซอยเอกชัย 18
ถนนเอกชัย แขวงบางขุนเทียน
เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
โทร. 0-2893-0270-1

▶ **ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ**

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.
47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2547-1842
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม. 10300
โทร. 0-2281-9454



บทความ

1 เริ่มต้นความรู้ : การวางแผนสร้างความต่อเนื่องและเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพกับบทความน่ารู้

■ ณัฐปรียา นาคี

การนำเสนอโครงการนำร่อง “การพัฒนาต้นแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคล : การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน” ที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการร่วมกับกรมสุขภาพจิตกระทรวงสาธารณสุข



5 รวมพลคนรุ่นใหม่สร้างความโปร่งใสให้องค์กร

■ พัทสน จารุรัตน์

การนำเสนอกิจกรรมการสร้างเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดตามมาตรฐานความโปร่งใส



7 กระบวนการทางสังคม : จุดเปลี่ยนความเป็นผู้นำ

■ ภาคินันท์

ปัจจุบันมีแนวคิดที่หลากหลายในเรื่องการมีภาวะผู้นำบทความนี้นำเสนอการสร้างภาวะผู้นำเริ่มตั้งแต่ยังเด็กเพราะต้องใช้เวลาและการสั่งสมประสบการณ์จึงจะเกิดภาวะผู้นำได้



11 Cutback Management : เทคนิคหนึ่งในการทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง

■ ดร.มาฆะ ภูจินดา

การทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น

15 ยุทธธรรมประยุกต์สำหรับ นักบริหารในยุคปัจจุบัน

■ พระมหานัฐศักดิ์ ฐิตสังวโร

การนำเสนอหลักบริหารที่ดี 9 ประการ



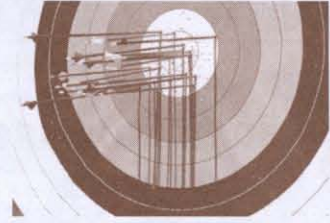
19 ชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงในกรุงเทพมหานคร : ชุมชนแผ่นดินทองอยุธยา

■ เกริกเกียรติ เอกพจน์

ชุมชนที่ดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงใน กรุงเทพมหานคร

กลยุทธ์ 31

■ วิฑูรย์ สิมะโชคดี
มุมมองกลยุทธ์ในองค์กร



34 รายงานสรุปผลการวิจัยเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานข้าราชการ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้”

■ กนกวรรณ ชูชีพ
นำเสนอกิจกรรมเพื่อคุณภาพชีวิตข้าราชการใน
จังหวัดชายแดนภาคใต้

คมวาทะ 51

■ ธีรพจน์ วัชรภักย์
....สำหรับเอกชนแล้วไม่มีทางต้องเดินทางโดย
ชั้นประหยัด....



52 จะทำอย่างไร...ถ้าอยากใช้การประเมิน บุคคลจากข้อมูลหลายแหล่ง

■ ศานิต ปณิธานธรรม, เพ็ญศิริ บุญธรรม และ
กมลพรรณ วงศ์เงิน
นำเสนอความหมายและขั้นตอนในการดำเนินการ

กลุ่มการบริหารรัฐกิจของยุโรป (European Group of Public Administration)

■ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรีรัฐ โกวงศ์
รายงานสำรวจสถานภาพและแนวโน้มในอนาคตของการ
บริหารรัฐกิจในยุโรป

55



69 การเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ

■ ศิริพร พงษ์เจริญเกียรติ และสุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร
ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
ภาครัฐให้ได้ ซึ่งหมายรวมทั้ง ขีดความสามารถของข้าราชการ
ระบบ กระบวนการทำงาน ซึ่งมุ่งไปสู่เป้าหมายปลายทาง
สุดท้ายเดียวกัน คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ
ประชาชน

คอลัมน์ประจำ

78 สื่อสารเรื่องการสอบ

■ เหมวดี บรรเทา

การสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไปของ ก.พ. ในปีงบประมาณ 2552

82 รัฐพิธีใกล้ตัว

■ ไกรวิทย์

คำศัพท์ทางการทูตและการต่างประเทศ

85 อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

■ เอกศักดิ์ ตริกรุณาสวัสดิ์

เรื่องราวน่าสนใจของข้าราชการที่เดินทางหลงผิด เป็นอุทาหรณ์เตือนใจ

90 ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

■ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆ

93 เพื่อนบุคลากร

■ สำนักตรวจสอบและทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ.

นำเสนอความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งในช่วงเปลี่ยนผ่าน

99 กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

■ สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สถิรวิศาลกิจ

U.S. Merit System Protection Board (MSPB)

105 มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

■ ศรัณย์ พรไพศาลดี

หลักเกณฑ์และวิธีการรับเงินเดือน สิทธิและประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนฯ และการให้ได้รับเงินเพิ่มฯ ตำแหน่งนิติกร (เพิ่มเติม)



เริ่มต้นความรู้ : การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมเพื่อ ความก้าวหน้าในสายอาชีพกับหน่วยงานนำร่อง

ณัฐปรีญา นาดิ*

เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2552 ที่ผ่านมา ได้มีพิธีลงนามในข้อตกลงร่วมกัน เพื่อดำเนินการโครงการนำร่อง “การพัฒนาต้นแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคล : การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน” ระหว่าง นายแพทย์ชาติร์ บานชื่น อธิบดีกรมสุขภาพจิต และ นายปรีชา วัชรากัญ เลขาธิการ ก.พ. ซึ่งมีฝ่ายบริหาร และเครือข่ายส่วนราชการต่างๆ ร่วมเป็นเกียรติในงานมากมาย พร้อมทั้งมีการอภิปรายสำคัญ เรื่อง “การวางแผนและเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ” (Succession and Career Development Plan)

โดยมีความเป็นมาสืบเนื่องจากการที่สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาระบบและการวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน และมีความประสงค์ที่จะนำแนวคิดและตัวแบบของระบบการวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพไปทดลองปฏิบัติ

* นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



ในหน่วยงานนาร่อง เพื่อพัฒนาระบบให้มีความสอดคล้องและความต้องการของส่วนราชการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณาคัดเลือกกรมสุขภาพจิตซึ่งมีศักยภาพและมีความพร้อมความเหมาะสมที่จะดำเนินการโครงการนาร่อง ซึ่งสำนักงาน ก.พ. และกรมสุขภาพจิต จึงได้ร่วมมือกันจัดทำโครงการพัฒนาต้นแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานของกรมสุขภาพจิตขึ้น โดยมีคณะที่ปรึกษาจากสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในระบบราชการและบริษัทไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูสเปอร์เป็นที่ปรึกษา

คาดว่าจะทำให้กรมสุขภาพจิตมีแนวทางในการพัฒนาระบบการวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการที่ชัดเจนและเป็นระบบเพื่อเตรียมความพร้อมข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กรมสุขภาพจิตได้วางไว้

โดย นายแพทย์วัชรระ เพ็งจันทร์ รองอธิบดีกรมสุขภาพจิต ให้เกียรติมากกล่าวเปิดตัวโครงการนี้ กล่าวไว้ว่า โดยเฉพาะในตำแหน่งที่สำคัญเป็นข้อต่อของกรม สิ่งที่กรมจะได้คือได้รู้ก่อนใคร และส่วนราชการต่างๆให้ความสำคัญได้เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับกรมสุขภาพจิตด้วย ทั้งมั่นใจว่าระบบราชการไทยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งที่การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ถ่วงน้ำหนัก เพราะเห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ของระบบราชการไทย ในระบบที่ผ่านมาข้าราชการที่เกษียณอายุไปส่วนใหญ่ประสบการณ์ความรู้ที่เขาเป็นเจ้าของความรู้ก็จะไปกับตัวเขา ซึ่งไม่สามารถสกัดองค์ความรู้ (Knowledge) ในตัวเขาได้อย่างเป็นระบบ เพราะว่าเราไม่มีการเตรียมการอย่างเป็นระบบในการที่จะสกัดความรู้จากคนที่เป็นเจ้าของความรู้ ทั้งในคนส่วนบริหารส่วนบริการหรือแม้แต่ส่วนของวิชาการ สิ่งนี้ก็จะเป็นกระบวนการที่เป็นประโยชน์ต่อระบบราชการ เครื่องไม้เครื่องมือในการทำงาน ขั้นตอน ระบบการทำงานมาใช้ร่วมกันที่กรมสุขภาพจิตทำมาบ้างแล้ว พอมีการวางแผนทำต่อเนื่องมีหลักการที่ชัดเจน ระบบการคัดสรรจะมีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีกระบวนการพัฒนากระบวนการที่จะมอบหมายงาน เมื่อเขายังไม่พร้อมก็สามารถมีผลย้อนกลับ (feedback) ให้แก่ข้าราชการได้ ซึ่งตรงกับเจตนารมณ์ของสำนักงาน ก.พ. โดยเริ่มต้นดำเนินการนาร่องเฉพาะกลุ่มอำนวยการเป็นข้อต่อที่สำคัญกับกลุ่มบริหารและข้าราชการทุกคนไม่ว่ากลุ่มปฏิบัติการต่าง ๆ

หลังจากนั้น เป็นการอภิปรายในเรื่องการวางแผนและเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Succession and Career Development Plan) เพื่อทำความรู้จักกันว่า หมายถึงอะไร มีความสำคัญอย่างไร มีขั้นตอนอะไรบ้าง แล้วทำแล้วมีปัญหาอุปสรรค

อะไรที่อาจจะต้องเจอและช่วยกันแก้ไข โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิมาพูดคุยให้ได้รับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จากคุณมารีสา เซาว์พฤตพิงศ์ นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และที่สำคัญท่านยังเป็น อ.ก.พ. วิสัฒน์เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของ ก.พ. และอีกท่านคือ คุณเทอดศักดิ์ ยุทธนาวารภรณ์ ผู้จัดการส่วนการบุคคล บริษัทกลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์จำกัด เครือซีเมนต์ไทย

เริ่มต้นด้วยการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเราจะให้ความสำคัญตั้งแต่เรียกว่า ก้าวแรกที่จะเข้ามาทำงาน ตั้งแต่คัดกรองคน (screen) ที่จะเข้ามาทำงานด้วยกัน ด้วยเกรดผลการเรียน จุดประเด็นสำคัญก็คือ ไม่ว่าจะวางทางสายอาชีพ (Career Path) อย่างไร จะพัฒนาคนอย่างไร รับคนอย่างไร สำคัญอยู่ที่การวางแผนค่าตอบแทน (Compensation Plan) เพราะจะต้องตั้งค่าจ้างหรือผลตอบแทนไม่ต่ำกว่าตลาดในประเทศไทย ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้เราสามารถสร้างผู้ก้าวหน้าในอาชีพ สร้างวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan) ให้มีความสมบูรณ์ โดยมีผลตอบแทนเป็นตัวจูงใจ มี Career Path เป็นแผนที่ ต้องคุยกันเขียนแผนที่ และวางแผนร่วมกัน ถามลูกน้องว่าอยากไปตรงไหน ทุกคนมีโอกาสวางแผนพัฒนาร่วมกัน เพราะฉะนั้นต้องเข้าใจโครงสร้างและบริบทขององค์กรก่อน จะต้องดึงเอาระบบประเมินเข้ามาเกี่ยวข้องกับคนที่เป็นนักปฏิบัติ คนที่เป็นผู้บริหาร แผนอัตรากำลังที่รองรับทั้งในเรื่องยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการยังมีความไม่สอดคล้องอยู่

การทำ Succession Plan หรือ Career Development จะต้องมองเรื่องของการอบรม การพัฒนาในเรื่องของการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ ค่านิยม โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีค่านิยม มีศีลธรรมที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำขององค์กรต่อไปในอนาคต โครงสร้างโดยทั่วไปขององค์กร ก็คือ ระดับกรรมการผู้จัดการขององค์กร ระดับผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน ซึ่งไม่สามารถที่จะสนับสนุน (promote) ทุกคนได้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตลาดด้วย ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อเป็นการรักษาคนที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไว้ ไม่ใช่พอถึงระดับหนึ่งแล้วได้แต่กล่องไม้ตีเงินเลย และทุกปีก็จะมีการสำรวจค่าจ้างว่าสิ่งที่จ่ายค่าตอบแทนให้กับคนในแต่ละระดับสามารถแข่งขันกับตลาดได้หรือไม่ ในส่วนจะเติบโตอย่างไร จะพัฒนาอย่างไร จุดเริ่มต้นเลยก็คือว่า ค่าของงานที่เขาทำ ความรับผิดชอบเขาเป็นอย่างไร สิ่งที่วัดแล้วก็ประเมินเป็นหลักใหญ่ๆ 3 ตัวคือ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบ 2) กำลังคนที่ดูแลรับผิดชอบอยู่จำนวนเท่าไร และ 3) ความซับซ้อน

ในภาพนี้ใช้วิธีพิมพ์แบบกึ่งโรลบม จีโอสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี





ของงานมีแค่นั้น ส่วนการพัฒนาคนเข้ามาสู่ในกระบวนการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ตั้งแต่ก้าวแรกให้เขารู้จักองค์กร มีหลักสูตรในการพัฒนาที่จะเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร ทั้งมีทุนการศึกษาส่งไปเรียนต่อ คนที่มีผลงานดี 3 ปีย้อนหลัง มีความพร้อม และมีบุคลิก มีความเป็นผู้นำเหมาะสม จะมีขบวนการคัดสรรแล้วส่งไปเรียน ถ้าเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) กลุ่มนี้จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน เป็นการทำงานที่เตรียมความพร้อม จะเปลี่ยนงานไปเรื่อยๆ ทุก 3 ปี และลักษณะงานที่กำหนดว่าไม่ใช่งาน operation โดยเน้นให้ทำงานลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategy) มากกว่า แล้วให้โอกาสในการโยกย้ายเปลี่ยนงาน

ระบบของการทำ Successor ก็มี 2 แบบ คือ แบบที่แจ้งประกาศ กับแบบที่ไม่ประกาศให้ทราบ หรือจะทราบเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แล้วแต่วัฒนธรรมองค์กรด้วย และรองรับปัญหาของทีมงาน (Teamwork) กรณีถ้ามีตำแหน่งว่างลง ก็จะมี Successor อยู่ใน Stock ไว้อยู่แล้ว หรืออาจจะเอาคนที่อื่นเข้ามาก็ได้ขึ้นอยู่กับฝีมือหรือโอกาสของเขาด้วย แต่ทุกคนต้องทราบดีว่ามีระบบที่เป็นธรรมอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะเป็น Successor ได้จะต้องเน้นในเรื่องของความเป็นผู้นำ การมีวินัย และมีการสื่อสารแล้ว เข้าใจขอบเขตของงาน มีผลการทำงานที่ดี และมีศักยภาพที่จะทำให้งานสำเร็จได้

ในภาคราชการ เมื่อทำการออกแบบระบบในองค์กรแล้วถ้าจะให้สอดคล้องกันในแต่ละฝ่ายทั้งปฏิบัติและบริหารจะมีความเชื่อมโยงโอกาสในการเติบโตทั้งแนวตั้งและแนวราบ ในขณะเดียวกันระบบการพัฒนาต้องสามารถพัฒนาทั้งกลุ่ม และพัฒนาเป็นรายบุคคล นำสมรรถนะ (Competency) มาวางแผนการพัฒนาเป็นแต่ละกลุ่มแต่ละสาย แต่ต้องพยายามชี้แจงให้ข้าราชการเข้าใจว่ามีโอกาสโดยการนำสมรรถนะมาใช้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ช่วงแรกอย่าเพิ่งไปผูกกับระบบค่าตอบแทนเพราะทำให้คนปิดกั้น

โดยสรุปแล้วก็คือ การทำ Succession Plan ที่แท้จริงก็คือการพัฒนารูปแบบหนึ่ง มองเจาะจง (Focus) แต่ละคน เปิดเผยไม่ได้ เพราะว่าเป็นเรื่องที่จะสร้างความคาดหวัง ส่วนการทำ Career Development เป็นการทำให้ทั้งองค์กรแล้วเปิดเผยได้ มองเจาะจงแต่ละสายอาชีพแต่ละตำแหน่ง

รวมพลคนรุ่นใหม่ สร้างความโปร่งใสให้องค์กร

พัลลภ จารุรัตน์*



เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการใสสะอาด สำนักงาน ก.พ.ได้มีมติเห็นชอบมาตรฐานความโปร่งใส 5 มิติ ประกอบด้วย 15 ตัวชี้วัด และให้ใช้มาตรฐานนี้เป็นพื้นฐานในการส่งเสริม การดำเนินการ ทดลองนำร่อง ในปีงบประมาณ 2552 เฉพาะหน่วยงานประเภท บริการ

กิจกรรมแรกของปีงบประมาณ 2552 เริ่มขึ้นในช่วงเดือน กุมภาพันธ์-มีนาคม ที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน 6 รุ่น โดยเชิญส่วนราชการพลเรือนประเภท บริการจำนวน 76 หน่วยงาน มาร่วมกันสร้างเกณฑ์การประเมินที่ระดับคะแนน 0-5 ของทั้ง 15 ตัวชี้วัดย่อย เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นมติใหม่ของความ ร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ.กับส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการ เป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์การประเมินและนำไปใช้ประเมิน ตนเอง

* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.



การประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง เริ่มต้นด้วยการสร้างความตระหนักให้ข้าราชการเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในการทำงานภาครัฐ ใครบ้างที่จะมีส่วนร่วมสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในองค์กร ประชาชนซึ่งเป็นผู้จ่ายเงินเดือนให้ข้าราชการทุกเดือนจะได้รับประโยชน์อย่างไรและที่สำคัญที่สุด ก็คือ ตัวข้าราชการเอง จะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการร่วมสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะความโปร่งใสเป็นการป้องกันการทุจริตประทุพติมิชอบที่ตีที่สุดวิธีหนึ่ง คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ใคร ๆ ก็ต้องการทำงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจที่จะทำงานร่วมกัน



การรับราชการไม่ใช่อาชีพที่ทำให้ข้าราชการร่ำรวย แต่สิ่งสำคัญคือ คักดีศรีของความเป็นข้าราชการ ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีมาตรฐานความโปร่งใส เพราะมาตรฐานความโปร่งใส คือ ความทันสมัยขององค์กร สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถซื้อขายได้ ข้าราชการต้องร่วมกันสร้างขึ้นมา

ความโปร่งใสในภาครัฐจะเกิดขึ้นได้ ก็ด้วยความร่วมมือของส่วนราชการที่ให้ความสำคัญและร่วมเริ่มต้นก้าวเดินไปพร้อม ๆ กัน ในการเป็นหน่วยงานนำร่องนำเครื่องมือวัดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ไปใช้ในองค์กร เพื่อก้าวไปสู่การเป็น ราชการยุคใหม่ โปร่งใส ตรวจสอบได้

กระบวนการทางสังคม จุดเปลี่ยนความเป็นผู้นำ

ภาคนันท์

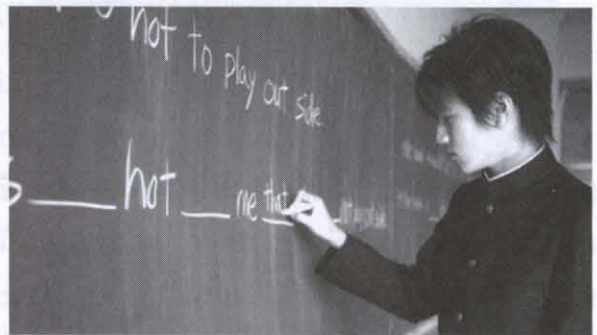
มีคนเคยกล่าวไว้ว่า เด็กแรกเกิดเปรียบเสมือนผ้าขาวบาง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้ใหญ่ที่จะแต้มสีอะไรลงบนผ้านั้น แต่ในทางวิทยาศาสตร์ได้กล่าวถึงที่มาของมนุษย์แต่ละคนว่า การที่จะเกิดมาได้ นั้น มนุษย์ต้องเป็นสเปิร์มที่แข็งแรงที่สุด และสามารถชนะสเปิร์มอีกหลายล้านตัวได้เสียก่อน ถ้ามองในมุมนี้ จะสามารถสรุปได้หรือไม่ว่า ความเป็นผู้นำมีอยู่ในตัวตนของทุกคนนับตั้งแต่ตอนนั้น

เมื่อมนุษย์เราเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มนุษย์จึงสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตั้งแต่เป็นทารกว่า เมื่อหิว ง่วงนอน หรือไม่สบาย ต้องแสดงออกด้วยการร้องไห้เพื่อที่จะได้รับการตอบสนอง โดยไม่ต้องผ่านการอบรมสั่งสอน เมื่อเริ่มโตขึ้นเป็นเด็กเล็ก จึงเริ่มมีความกระหายใคร่รู้ เด็กจะเริ่มซักถาม เริ่มเรียนรู้ อย่างมีจินตนาการ มีการแสดงออกอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน หรือแสดงอาการโกรธเกรี้ยว รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร และการจะได้สิ่งนั้นมา เด็กๆ มักจะมีวิธีการในการโน้มน้าว ออดอ้อน หรือแม้แต่ใช้อิทธิพลต่อคนรอบข้างเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ ส่งผลให้คนอื่นทำตามความต้องการของตน สิ่งเหล่านี้คือคุณลักษณะอย่างหนึ่ง ของการมีภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งตรงกับแนวความคิดระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำในยุคของกรีกและโรมัน ที่มีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ภาวะผู้นำในยุคก่อนส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถและพรสวรรค์ในลักษณะต่างๆ เช่น ความกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ควร มิฉะนั้นสังคมจะต่อต้าน รวมถึงลักษณะทางกายภาพที่ดูแล้ว น่าเกรงขาม น่าเลื่อมใสศรัทธา ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจึงประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงการเป็นผู้นำ ด้วย เช่น นโปเลียน อเล็กซานเดอร์มหาราช ฮิตเลอร์ หรือแม้กระทั่งในประเทศไทย เช่น สมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น

แต่ในปัจจุบันนี้ยังมีแนวคิดที่หลากหลายในเรื่องของการมีภาวะผู้นำ ซึ่งบางแนวคิดไม่เชื่อว่า ภาวะผู้นำจะมีมาโดยกำเนิด แต่ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นจากการใช้ระยะเวลาและการสั่งสมประสบการณ์ การพัฒนาให้มีภาวะผู้นำต่างหาก ถึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำได้

กระบวนการทางสังคมมีองค์ประกอบที่มีความหลากหลายมาก ได้แก่ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็น เพศ สภาพชนชั้นทางสังคม การศึกษา ศาสนา เพื่อน ครอบครัว ภูมิหลังของบุคคล ความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม ระบบความสัมพันธ์ของผู้คนระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลกับชุมชน และบุคคลกับองค์กร ความสัมพันธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นกระบวนการทางสังคม ที่มีบทบาทสำคัญต่อบุคคล และส่งผลให้บุคคลมีบุคลิกภาพตามแนวทางที่สังคมต้องการ ปัจจัยทางสังคมที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำที่ทุกคนมีติดตัวมาเปลี่ยนแปลงไป คือ บิตามารดา ดังคำกล่าวของฮอนด้า โซอิจิโร่ ผู้ก่อตั้งบริษัทฮอนด้า เคยได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า

“เด็ก ๆ มักจะมองหรือถามในสิ่งที่ตนไม่รู้ และสนใจตลอดเวลา ทำไมถึงเป็นอย่างนั้น ทำไมถึงเป็นอย่างนี้ ทั้งนี้เพราะทุกสิ่งทุกอย่างเป็นเรื่องแปลกใหม่สำหรับเด็กนั่นเอง ความอยากรู้อยากเห็นเปรียบได้กับสภาพจิตของนักสำรวจก็ว่าได้ แต่พ่อแม่หลายคนไม่เข้าใจเด็ก มักมองไม่เห็นความสำคัญของความเป็นนักสำรวจของเด็ก และบ่อยครั้งที่มักกระชับความอยากรู้อยากเห็นของเด็กลงโดยไม่รู้ตัว จากการทำพ่อแม่หรือคนรอบข้างไม่พยายามเข้าใจเด็ก แต่กลับพยายามยับยั้งความคิด และการมองโลกของตนให้เด็กอยู่บ่อย ๆ นี้เอง เด็กที่โตมาด้วยการเลี้ยงดูของพ่อแม่เช่นนี้ ย่อมไม่มีทางที่จะพัฒนาเอกลักษณ์ของตนเองได้ สังคมทุกวันนี้ก็เช่นกัน ผู้ใหญ่จำนวนไม่น้อย เคยชินและพอใจกับสภาพที่ผ่านมา ผู้ใหญ่จึงมักจะมองว่าเด็กที่ทำตามผู้ใหญ่สั่งโดยไม่คิดจะ



ทำอะไรนอกเหนือจากที่ผู้ใหญ่ต้องการ คือ เด็กที่เรียบร้อยว่านอนสอนง่าย เป็นเด็กที่สังคมต้องการ”

ในทางตรงกันข้ามถ้าบิตามารดาเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความเข้าใจในการเลี้ยงดูบุตรแล้ว บุตรก็จะประสบความสำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น แจ็ค เวลช์ ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทจีอี ได้เคยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“คุณพ่อของผมเป็นพนักงานเก็บตัว ท่านเป็นคนดี เป็นคนขยันขันแข็ง และเป็นคนอ่อนโยน ท่านออกไปทำงานเวลาตี 5 และกลับถึงบ้านประมาณทุ่มครึ่ง คุณแม่ผมเป็นแม่บ้าน และผมเป็นลูกคนเดียว คุณแม่กับผมจะขับรถไป

รับคุณพ่อที่สถานีรถไฟ มีบ่อยครั้งที่รถไฟจะมาช้า เราจะนั่งรออยู่เป็นชั่วโมงๆ และใช้เวลานั้นพูดคุยกัน ผมสนิทสนมกับคุณแม่มาก และท่านมีอิทธิพลต่อชีวิตผมอย่างมากด้วย ท่านคิดเสมอว่าผมสามารถที่จะทำอะไรก็ได้ และท่านก็เป็นผู้ที่ฝึกสอนให้ผมเรียนรู้ถึงแก่นแท้ของชีวิต ท่านต้องการให้ผมเป็นตัวของตัวเอง ให้ลิขิตชีวิตของตนเอง ท่านมีความคิดเช่นนั้นมาโดยตลอด ให้มองที่ความเป็นจริง อย่ามัวสนใจกับคำพูดที่สละสลวย และเมื่อใดที่ผมเริ่มออกนอกกลุ่มนอกทาง ท่านก็จะตีผม ซึ่งทุกครั้งก็เพื่อให้เกิดผลดี เป็นไปในทางที่เสริมสร้างและทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้นผมรักท่านมาก”

ผู้นำที่มีชื่อเสียงในปัจจุบันอีกหนึ่งรายที่ได้รับอิทธิพลมาจากการเลี้ยงดูของบิดามารดา คือ บิล เกตส์ ผู้บริหารบริษัทไมโครซอฟท์ เคยกล่าวไว้ว่า

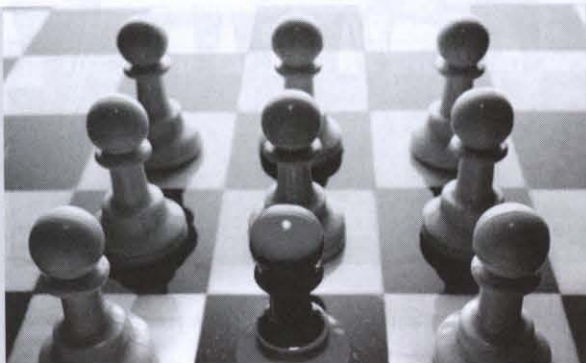
“คุณพ่อคุณแม่ส่งเสริมให้อ่านหนังสือให้มาก และรู้จักคิดได้ด้วยตัวเอง ท่านจะให้พวกเรามีส่วนร่วมในการสนทนาทุก ๆ เรื่อง ตั้งแต่เรื่องเกี่ยวกับหนังสือที่เราอ่าน จนถึงเรื่องเกี่ยวกับการเมือง”

จะเห็นได้ว่า การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา มีส่วนสำคัญในการพัฒนาความคิดของเด็ก ไม่ปิดกั้นในสิ่งที่เด็กควรที่จะเรียนรู้ และเป็นการช่วยส่งเสริมให้เด็กกล้าแสดงออกทางความคิด และปรากฏให้เห็นถึงความสามารถของเด็กที่จะพัฒนาเป็นผู้นำกลุ่มได้ในอนาคต ซึ่งจากตัวอย่าง ผู้นำทั้งสองท่านมีพื้นฐานของครอบครัวที่อบอุ่นจากความใกล้ชิดของบิดามารดา แม้จะไม่ได้เกิดมามีทรัพย์สินเงินทองมากมาย แต่การเรียนรู้อย่างง่ายโดยให้เด็กได้ใช้ความคิดของตัวเอง บิดามารดาเป็นเพียงแค่ผู้ปรึกษาแนะนำให้เด็กเดินไปในแนวทางที่ถูกต้อง ก็สามารถช่วยส่งเสริมให้เด็กเติบโตอย่างมีคุณภาพได้

ปัจจัยที่สำคัญลำดับต่อมา คือ ระบบการศึกษา โดยเฉพาะในสังคมไทย ซึ่งระบบการศึกษาในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ ส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างเสริมความเป็นผู้นำ แต่สั่งสอนให้เด็กทำตามกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ และเชื่อฟังคำสั่งอย่างเคร่งครัด จะมีเด็กเพียงไม่กี่คนที่มีความกล้าแสดงออก และมักจะมีความโดดเด่นอยู่เสมอ จนกระทั่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่บุคคลเหล่านั้นจึงมีโอกาที่ได้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำในองค์กร หรือสังคมต่างๆ มากกว่าเด็กคนอื่น ๆ การพัฒนาระบบการศึกษาของไทยจึงควรให้มีหลักสูตรหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นผู้นำแก่เด็กตั้งแต่เยาว์วัย เพื่อที่จะกระตุ้นให้เด็กมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างของกิจกรรมหรือหลักสูตรที่เป็นองค์ประกอบในการฝึกฝน และให้เด็กเรียนรู้ที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำขึ้นมาได้ เช่น

1. ความสามารถทางด้านการพูด การถ่ายทอดความหมาย เช่น การสร้างเนื้อหา ข้อความให้เข้าใจง่าย คำพูดที่กินใจ และมีข้อสรุปที่ชัดเจน
2. การสร้างบุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ เช่น การวางตัวในสังคมอย่างสง่าผ่าเผย ความสุภาพอ่อนโยน การสร้างเสน่ห์ด้วยแววตาและคำพูด
3. การเสริมสร้างความรู้ และการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ด้วยการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
4. การพัฒนาความฉลาดและไหวพริบปฏิภาณ ด้วยการฝึกการแก้ปัญหา และการวิเคราะห์แนวทางความสำเร็จของผู้อื่น แล้วนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้



$$\begin{aligned}(x+2)^2 &= x^2 + 2(2)x + 2^2 \\ &= x^2 + 4x + 4 \\ (x+5)^2 &= x^2 + 10x + 25 \\ &= x^2 + 2(5)x + 5^2 \\ (x+7)^2 &= x^2 + 14x + 49 \\ &= x^2 + 2(7)x + 7^2 \\ (x+k)^2 &= x^2 + 2(k)x + k^2 \\ &= x^2 + 2(k)x + k^2\end{aligned}$$

มีหลักฐานทางจิตวิทยาพฤติกรรมมนุษย์ แสดงให้เห็นว่า โดยปกติแล้ว มนุษย์มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวบุคคล แต่อาจจะแบ่งออกมาเป็นความสามารถหรือพรสวรรค์ ลักษณะพิเศษ เฉพาะตรงจุดเด่นของรูปร่าง หน้าตา ร่างกาย จิตใจ และมันสมอง เช่น บางคนมีพรสวรรค์ในการแสดง การเล่นดนตรี การกีฬา การเรียน การพูด การเขียน นักประดิษฐ์ ความสามารถ เฉพาะหรือพรสวรรค์ในแต่ละแขนงซึ่งแต่ละคน อาจจะมีมากหรือน้อยต่างกันแต่ประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถพัฒนาให้ กระตุ้นคุณลักษณะเด่นของมนุษย์ให้มีพฤติกรรม ผู้นำเด่นชัดขึ้น และแสดงออกมาอย่างเป็น รูปธรรมได้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ นักวิชาการด้านการ บริหารจัดการที่มีชื่อเสียง ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับ พันธุกรรมของผู้นำ ตามสถิติของเขา พบว่า ร้อยละ 61 ของผู้นำนั้น มีรากฐานมาจาก พันธุกรรม อย่างไรก็ตาม อีกส่วนหนึ่งก็สามารถ เรียนรู้และสร้างความเป็นผู้นำจากองค์ประกอบ เหล่านี้ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการศึกษาอบรมใน สถาบันการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 9-20
2. เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 38
3. ได้รับการถ่ายทอดสั่งสอนแนะนำ และมีแบบอย่างที่ดี ร้อยละ 21

(พลอากาศโท วัชร รัตนภาค ฤทธา คณ์,แม่ทัพ ภาวะผู้นำเชิงเปรียบเทียบ, หน้า 18 และ 22)

จะเห็นได้ว่า การได้รับการถ่ายทอด สั่งสอนจากการอบรมเลี้ยงดูทั้งจาก บิดามารดา ครูอาจารย์ สถาบันการศึกษา ล้วนมีส่วนช่วย

ส่งเสริมให้เด็กมีการพัฒนาภาวะผู้นำได้ ในทาง ตรงกันข้าม ถ้าเด็ก ๆ ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ ก็ทำให้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของเด็กแต่ละคน เปลี่ยนแปลงไป จนบางครั้ง อาจขาดภาวะผู้นำ ไปเลยก็ว่าได้





Cutback Management: เทคนิคหนึ่งในการทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง

ดร. มาพะ ภูจินดา¹

องค์กรในปัจจุบันพยายามปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองในการบริหารจัดการให้มีความประหยัดและคล่องตัวหรือที่เรียกว่า “Niche Organisation” เพื่อรองรับกระแสเศรษฐกิจที่ไม่มีความแน่นอน บทความนี้ผู้เขียนจึงอยากนำเสนอวิธีการบริหารจัดการที่เรียกว่าการ “Cutback management” หรือการทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การบริหารจัดการลักษณะนี้เป็นภาวะที่ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการภายใต้ความกดดันเกี่ยวกับข้อกำหนดในด้านงบประมาณ โดยจะต้องทบทวนขอบเขตของการบริหารจัดการทุกระดับภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้บรรลุภารกิจและพันธกิจขององค์กร

การปรับแผนการบริหารโดยคำนึงถึงการจัดการในระยะสั้น เพื่อให้เป็นไปตามงบประมาณที่จำกัด คงไม่เพียงพอที่จะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเป็นการรองรับข้อจำกัดของงบประมาณจึงจัดว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะต้องลดสัดส่วนการจัดการบางอย่างเพื่อให้เป็นไปตามข้อจำกัดของงบประมาณให้ได้มากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามรักษาระดับการให้บริการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น

¹ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

แนวทางการบริหารจัดการแบบ Cutback Management คือการที่ผู้บริหารภาคจำเป็นจะต้องพยายามทำให้หน่วยงานมีขนาดเล็กลงเพื่อให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของงบประมาณและในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีขนาดเล็กลงสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจและพันธกิจที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Behn, 1996)²

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในเรื่องของขอบเขตด้านงบประมาณที่จำกัด ควบคู่ไปกับความสามารถในการตัดสินใจว่าจะตัดการบริหารหรือการบริการส่วนใดออกนั้นก็ไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนว่าหน่วยงานไหนไม่มีความจำเป็นและไม่สามารถตั้งงบประมาณรองรับเพื่อดำเนินการได้ ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารควรเป็นการตัดสินใจที่จะต้องเป็นระบบและมีเหตุผล การลดขนาดองค์กรให้เล็กลงหรือที่เรียกกันว่า “Organisation Downsizing” นั้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการลดขนาดองค์กรให้มีขนาดเล็กลงเป็นไปได้โดยอาจจะสามารถสรุปวิธีการคร่าว ๆ ได้ดังนี้

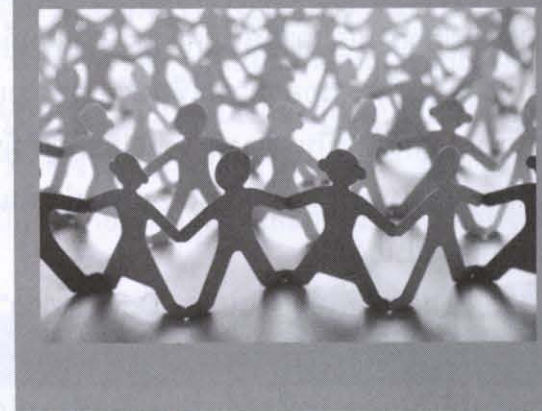


- ลดระดับโครงสร้างของระดับตำแหน่งของบุคลากรในองค์กรให้เหลือระดับชั้นของตำแหน่งน้อยลง โดยอาจใช้วิธีการหยุดการแต่งตั้งให้บุคลากรดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืออาจจัดให้มีโครงการ Early Retirement เพื่อลดจำนวนบุคลากรและตัดระดับตำแหน่งลง
- ลดขอบเขตของการให้บริการลงหรือจัดการให้การบริการที่ไม่สำคัญให้มีลักษณะการทำงานแบบนอกเวลา (Overtime) ขึ้น หรืออาจจะตัดการให้บริการนั้นออกไปจากองค์กร
- พยายามหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกเพื่อมาต่อยอดการบริการที่สามารถสร้างผลผลิตได้สูงที่สุด
- เปลี่ยนการบริหาร การบริการที่ไม่จำเป็นให้กับองค์กรอื่นที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ดำเนินการแทน
- พยายามพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้นทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ให้รางวัลพิเศษแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อรักษาให้เขาอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

² Behn, R.D. (1996). Cutback management: Six basic tasks. *Governing*, March 1996, 68.

- พยายามตัดรายจ่ายในองค์กรที่ฟุ่มเฟือยและ
ไม่มีความจำเป็นออกให้ได้มากที่สุด เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง
ที่ไม่จำเป็นหรือแม้แต่การเดินทางที่ไม่จำเป็น

อย่างไรก็ตามการ “Downsizing” ก็มีลักษณะ
เหมือนการบริหารอื่นๆ คือ มีทั้งข้อดีและข้อเสียหรือ ที่
เรียกว่าเป็นทั้ง “Pros and Cons” หากมิได้มีการวางแผน
และวิเคราะห์วิธีการอย่างเป็นระบบ และ มิได้ให้
บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดหรือมิได้มีการสื่อสารที่ดีกับ
บุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับวิธีการ “Downsizing” ก็มิได้
ช่วยให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายเสมอไป ส่วนผลเสียก็มีมาก
พอๆ กับผลดีเช่นกัน เช่น การใช้งบประมาณที่มากเกินไป
ขอบเขตเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรและบางที่อาจใช้
งบประมาณจนบานปลายไปมากกว่าที่ตั้งไว้แต่แรกได้
หากไม่มีการตรวจสอบและประเมินผลกระทบของการ
“Downsizing” ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าการปรับองค์กร
มิให้ขนาดเล็กลงอาจมีทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ
วิธีการในการนำมาปฏิบัติ มีหลายๆ องค์การที่นำวิธีนี้ไปใช้
และได้ผลดีและในขณะเดียวกันก็มีหลายองค์การที่
ล้มเหลวด้วยวิธีการดังกล่าว ผู้เขียนจึงอยากขอสรุปวิธีการ
ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการลดผลกระทบของการทำให้อ
องค์กรมีขนาดเล็กลงว่า ควรมองการทำให้องค์กรเล็กลง
ว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนบุคลิกของ
องค์กรมากกว่าการมองว่าเป็นอุปสรรค ควบคู่ไปกับการ
ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลในการที่จะ
พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อ
เป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานใน
องค์กรที่มีลักษณะเล็กลงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลงก็เป็น
วิธีการหนึ่งในการแก้ปัญหาในด้านการถูกจำกัดขอบเขตของงบประมาณซึ่งมักจะเกิดในช่วงภาวะเศรษฐกิจ
มีความไม่แน่นอน หากมององค์กรเป็นสิ่งมีชีวิตแล้วก็จะทราบว่างค์กรมีความยืดหยุ่นเสมอ “Flexible
Organisation” ดังนั้น การปรับองค์กรให้เล็กลงได้ก็สามารถพัฒนาองค์กรให้มีขนาดใหญ่ได้เหมือนกัน
สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือการปรับเปลี่ยนองค์กรจะต้องคำนึงถึงบทบาทและภารกิจที่จำเป็นเป็นสำคัญ
ควบคู่กันไปด้วย



↳ สรุปแนวทางการ Cutback Management

- ควรมองการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงให้เป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งในเชิงของการพัฒนาบุคลากรและการทำให้องค์กรเองมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นมากกว่าการมองว่าการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงเป็นเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญกับสถานะการณ์ที่ถูกจำกัดงบประมาณหรือเป็นเพียงสมมติฐานที่นิยมการทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง

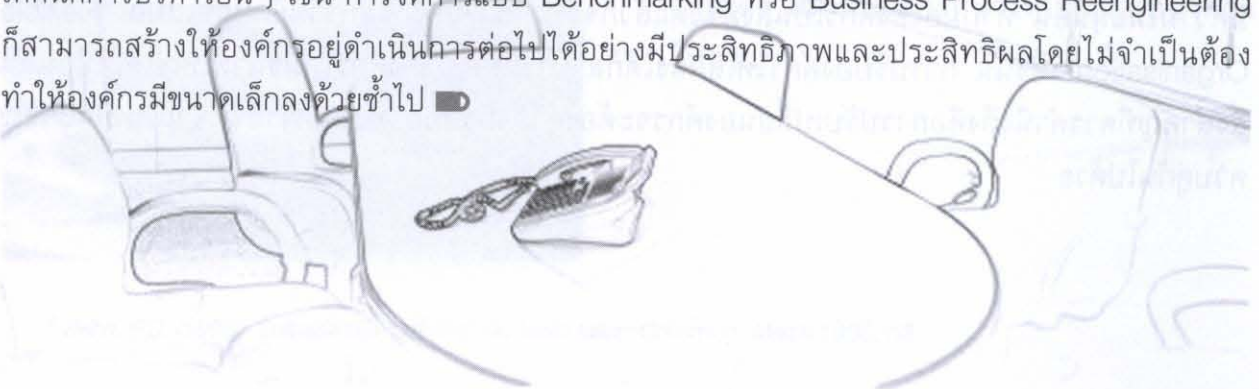
- ควรมีการวางแผนและมีการเตรียมพร้อมก่อนมีการเริ่มการดำเนินการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง เช่น การวิเคราะห์พันธกิจและภารกิจขององค์กร การค้นหาคุณค่าที่แท้จริงขององค์กรและการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปเป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมของผู้ดำเนินการปรับขนาดองค์กรก่อนจะมีการดำเนินการจริง

- หลาย ๆ องค์กรมองว่าฝ่ายบุคคลเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญค่อนข้างน้อย ดังนั้น การลดขนาดองค์กรก็ควรเริ่มต้นที่ความพยายามจำกัดกำลังคนให้น้อยลง หรือไม่ก็ตัดโครงสร้างในส่วนที่เป็นฝ่ายบุคคลออก ซึ่งความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกชะตาทีเดียวเนื่องจากหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการ “Downsizing” คือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถมากขึ้นควบคู่ไปกับการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง ดังนั้น ฝ่ายบุคคลก็จะมีบทบาทสำคัญยิ่งในการที่จะเข้ามาดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถควบคู่กับการปรับขนาดองค์กร

- หลาย ๆ องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การ “Downsizing” ก็สืบเนื่องมาจากการต่อต้านของบุคลากรในองค์กรเนื่องจากเขาเหล่านั้นขาดความเข้าใจและไม่เห็นถึงประโยชน์ของการ “Downsizing” นอกจากนี้บุคลากรบางส่วนก็กลัวการถูกเลิกจ้าง ดังนั้นการให้ความสำคัญกับบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการออกความเห็นหรือร่วมวางแผนการ “Downsizing” จะช่วยลดการต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงเป็นอย่างยิ่งคือจะต้องให้ข้อมูลที่แท้จริงแก่บุคลากรในองค์กรในทุกขั้นตอนการดำเนินการ “Downsizing” ทั้งนี้ เพื่อเป็นการให้ความมั่นใจแก่บุคลากรในองค์กร

- องค์กรที่ได้ดำเนินการ “Downsizing” ควรให้ความสำคัญแก่บุคลากรในด้านการเตรียมสวัสดิการรองรับ เช่น การพยายามพัฒนาบุคลากรที่อยู่ต่อกับองค์กรให้ดีที่สุด และในขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมแผนรองรับให้กับบุคลากรที่องค์กรวางแผนที่จะเลิกจ้าง เช่น การเตรียมโครงการ “Early retirement” เพื่อรองรับให้บุคคลเหล่านั้นสามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้เมื่อต้องจากองค์กรไป

- การตัดงบประมาณถือเป็นจุดกำเนิดของการ “Downsizing” องค์กรให้มีขนาดเล็กลง อย่างไรก็ตามการตัดงบประมาณไม่ได้เป็นทางออกทางเดียวที่ช่วยให้องค์กรเกิดความประหยัดเพราะเทคนิคการบริหารอื่น ๆ เช่น การจัดการแบบ Benchmarking หรือ Business Process Reengineering ก็สามารถสร้างให้องค์กรอยู่ดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยไม่จำเป็นต้องทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลงด้วยซ้ำไป ■





พุทธธรรมประยุกต์สำหรับนักบริหารในยุคปัจจุบัน

พระมหานริศต์ ฐิตส่วโร*

การเป็นนักบริหารที่ดี ควรมีหลักธรรมะสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ซึ่งจะทำการบริหารตน บริหารคน บริหารงานในทุกภารกิจบรรลุสำเร็จสมประสงค์ เมื่อได้ได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์เพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับนักบริหารในยุคปัจจุบัน สามารถสรุปเป็นหลักนักบริหารที่ดี 9 ประการ คือ มีความรู้กว้างขวาง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไว้วางใจ ให้โอกาส ปราศจากอคติ มีความดำริก้าวหน้า เกิดปัญหาเร่งแก้ไข ใช้หลักธรรมาธิปไตย ป้องกันภัยผู้ทำงาน และยึดหลักการเศรษฐกิจพอเพียง

หลักนักบริหารที่ดี 9 ประการ

๑ มีความรู้กว้างขวาง

วิชาจรณสัมปันโน คือ ต้องเพิ่มพูน ปูนความรู้อยู่เสมอ ผู้บริหารที่ขี้เกียจ คิดว่าเรามั่นคงแล้วไม่แสวงหาความรู้มาใส่ตน ผู้คนระดับล่างไม่ได้ ลูกน้องจะไม่เคารพนับถือ นั่นคือ ต้องเชิญคนมีความรู้มาบรรยายให้ฟัง มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โลกวิทู คือ ต้องรู้ทะลุถึงอุปนิสัยใจคอของลูกน้องที่เราบริหาร และสามารถแก้ไขอุปนิสัยใจคอของเขาที่ไม่ดีให้ดีขึ้นได้



*วัดพระศรีมหาธาตุ บางเขน

๒ ไว้วางใจ

มาอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร ต้องหัดไว้วางใจ คนบ้าง และจงไว้วางใจคนที่น่าไว้ใจ การที่ผู้บริหาร จะวางใจใคร จะต้องดูอุปนิสัย 5 ประการ หรือ คุณสมบัติคนที่น่าไว้วางใจ มีดังนี้

1. ชยัน
2. อุดทน
3. ประหยัด
4. ซื่อสัตย์
5. พัฒนาฝีมือ



ผู้ที่น่าไว้วางใจเป็นคนชยัน งานก็มีโอกาสสำเร็จ คนที่อดทนไม่ท้อถอย งานหนักเหนื่อยยาก อย่างไม่ท้อถอย ไม่ทิ้งงานกลางคัน คนที่ประหยัดก็จะทำงานให้อย่างประหยัด ใช้คนที่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย (แม้เป็นเงินของตนเอง) คนหน้าใหญ่ ใจกว้าง มักใช้เงินของบริษัทในการดำเนินการที่ไม่ประหยัดเช่นกัน ต้นทุนอาจสูงขึ้น คนที่ไม่ซื่อสัตย์นี้ล่อแหลมต่อการเอาเงินของบริษัทหน่วยงานไปถลุงหรือโกงกินเงินไปในรูปแบบคอมมิชชั่นหรือแบบอื่นๆ สุดท้ายเป็นเรื่องของฝีมือ ซึ่งต้องพัฒนาเรื่อยๆ ผลงานออกมาจะได้มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่กระทบสิ่งแวดล้อม

๓. ให้ออกาส

ผู้บริหารควรให้ออกาสลูกน้องเพื่อฝึกฝนความชำนาญจากการผ่านประสบการณ์ในด้านต่างๆ การให้ออกาส มี 2 อย่าง คือ

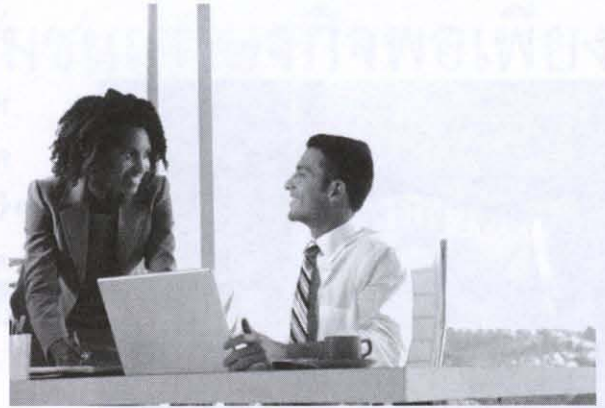
1. ให้ออกาสทำงานเพื่อพัฒนาฝีมือ
2. ให้ออกาสแก้ไขงานที่ผิดพลาด

พระพุทธเจ้าโปรดองคุลิมาล สิ่งสำคัญ คือ ให้ออกาส ให้กำลังใจ และให้อภัยในยามผิดพลาด ไม่ล้มซ้ำได้ คนล้มอย่าเหยียบซ้ำ



↳ 4. ปราศจากอคติ

อคติ แปลว่า ไม่ตรงตามที่เป็นจริง หรือ ลำเอียง ผู้บริหารไม่ควรตัดสินด้วยความลำเอียง สาเหตุที่มีอคติก็คือ ลำเอียงเพราะรัก (นันทาคติ) ลำเอียงเพราะเกลียด (โทสาคติ) ลำเอียงเพราะหลง (โมหาคติ) และลำเอียงเพราะกลัว (ภยากติ)



↳ 5 มีความดำริก้าวหน้า

เป็นผู้บริหารต้องมีหัวก้าวหน้า ต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ที่เรียกว่า ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ต้องมองเห็นการนำวิทยาการสมัยใหม่มาพิจารณาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่าไปยึดติดกับสิ่งเก่าล้าสมัยที่ทำให้เสียเปรียบในด้านการแข่งขัน เว้นแต่จะบอกได้ว่าของล้าสมัยดีกว่าของทันสมัยได้อย่างไร ผู้บริหารสมัยใหม่เดี๋ยวนี้นิยมระดมสมองประชุมโต๊ะกลม ระดับปฏิบัติการก็มีการระดมสมองด้วยกลุ่มคุณภาพ (QCC)



↳ 6. เกิดปัญหาเร่งแก้ไข

ผู้บริหารไม่ควรหมกมุ่นกับปัญหาไว้ มีเช่นนั้น ปัญหาต่างๆ จะสะสมพอกพูนจนเกิดวิกฤตด้านคุณภาพงาน และอาจเป็นเหตุให้ธุรกิจการงานล่มสลายได้ การแก้ปัญหานั้น ต้องพิจารณาด้วยว่ามีเหตุปัจจัยจากอะไร แล้วก็ไปแก้ที่เหตุนั้น แก้ไขเฉพาะหน้า เรียกว่า แก้อาการ (Corrective) ถ้าแก้แบบป้องกันปัญหา เรียกว่า ป้องกัน (Prevention) ฉะนั้น ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไร ผู้บริหารจะต้องเร่งแก้ไข สดาร์ทด้วยการสร้างสติ แล้วใส่เกียร์อริยสัจ 4 เข้าไป รับรองแก้ไขได้ทุกสถานการณ์





๗. ใช้หลักธรรมาธิปไตย

ธรรมาธิปไตย แปลว่า ความมีธรรมเป็นใหญ่ หมายถึง การยึดถือหลักการ หลักเหตุผล หลักความจริง ความถูกต้อง ความเป็นธรรมเป็นประจักษ์ในการบริหารจัดการต่าง ๆ คือจะทำอะไรก็ยึดถือความเป็นธรรมและความถูกต้องเป็นหลัก ละเว้นการยึดถือตนและกระแสเสียงคนส่วนใหญ่ที่ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นธรรม

ธรรมาธิปไตย เป็นเหตุให้เกิดความยุติธรรม เกิดความถูกต้อง แม้บางครั้งจะไม่ถูกใจแต่อำนวยความสะดวกให้มากกว่าอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย



๘. ป้องกันภัยผู้ทำงาน

เป็นผู้บริหารที่ต้องป้องกันลูกน้อง ภัยที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีหลายด้าน เช่น การป้องกันอุบัติเหตุ และอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับลูกน้องขณะปฏิบัติงาน ภัยของลูกน้องที่เกิดจากการทะเลาะเบาะแว้ง มีเรื่องราวกับบุคคลภายนอก ภัยเศรษฐกิจของลูกน้องที่อาจถูกเอารัดเอาเปรียบกับเจ้านั้นนอกระบบ เป็นต้น



๙. ยึดหลักการเศรษฐกิจพอเพียง

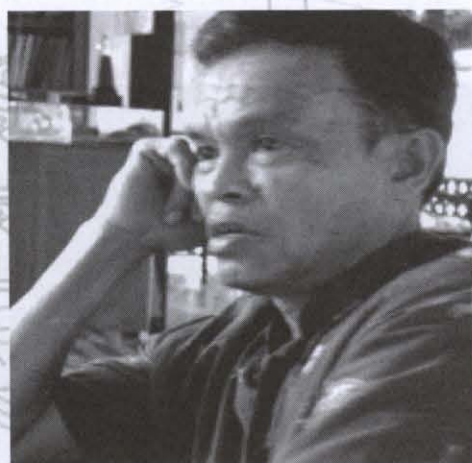
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงครองราชย์มานานกว่า 60 ปี นับแต่ปฐมบรมราชโองการ “เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” จะเห็นได้ชัดเจนว่า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พระองค์ทรงนำความร่มเย็นผาสุกมาสู่พสกนิกรชาวไทยเพราะพระองค์ทรงยึดมั่นในหลักธรรม แม้ยามที่บ้านเมืองเกิดวิกฤต แสงสว่างที่พระราชทานส่องให้คนไทย คือ ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง การมีชีวิตที่สันโดษ พอประมาณ การมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกัน เป็นหลักการที่ผู้บริหารทุกคนต้องยึดไว้ให้มั่น จะทำให้ท่านบริหารงานในทุกยุคทุกสมัยได้อย่างสมดุล มั่งคั่ง และยั่งยืน

ชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง ในกรุงเทพมหานคร : ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่า



ถ้าพูดถึงสถานที่ศึกษาดูงานด้านหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทุกคนคงนึกถึงต่างจังหวัด แต่จะมีใครบ้างที่จะเชื่อว่า ท่ามกลางสังคมเมืองหลวงที่แออัดยัดเยียด มีแต่การแข่งขัน แข่งกับผู้คน แข่งกับเวลา ในกรุงเทพมหานครจะมีชุมชนที่ดำเนินวิถีชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เป็นชุมชนที่น่าอยู่ร่มเย็นด้วย ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี อย่างชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่า หรือ เรียกอีกชื่อว่า ชุมชนคลองลำไทร ซึ่งเป็นชุมชนชาวมุสลิมที่ยังคงประกอบอาชีพหลักคือการทำเกษตรกรรม ภายในชุมชนยังมีทุ่งนาเขียวขจี มีต้นไม้ร่มครึ้ม มีลำคลองใสสะอาด มีบ่อเลี้ยงปลา มีการเลี้ยงไก่ เลี้ยงเป็ด เลี้ยงแพะ บรรยากาศราวกับอยู่ต่างจังหวัดไกลๆ ที่ไหนสักแห่ง จึงไม่แปลกเลยที่ต้องมีป้ายติดเตือนใจไว้ภายในชุมชนว่า “ที่นี่กรุงเทพฯ”

ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่า ตั้งอยู่ที่หมู่ 5 แขวงโคกแฝด เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร เป็นชุมชนที่มีสมาชิก 136 ครัวเรือน ประชากรกว่าร้อยละ 90 นับถือศาสนาอิสลาม มีมัสยิดคอยรุตตี๊กว่าเป็นศาสนสถานสำคัญและเป็นศูนย์กลางของชุมชน “คอยรุตตี๊กว่า” มีความหมายว่า ผู้ที่ปฏิบัติตน ผู้ที่เคารพในพระผู้เป็นเจ้า หรือผู้ที่ยำเกรงต่อพระผู้เป็นเจ้า มีคณะกรรมการชุมชนจำนวน 7 คน โดยมี นายสมชาย สมานตระกูล เป็นประธานชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่า



➤ ประวัติชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่า

ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่ามีประวัติศาสตร์ยาวนานกว่า 130 ปี จากครอบครัวของนาย อิบรอฮีม นางขานี บีดิลและ ทือพยพจากจังหวัดปัตตานีมาตั้งถิ่นฐานอยู่ริมคลองลำไทร ซึ่งต่อมาได้ขยายลูกหลานวงศ์วานและมีการแผ้วถางที่ดินทำกินออกไปอย่างกว้างขวาง ประกอบกับมีคนย้ายเข้ามาสมทบเพิ่มเติมจนกลายเป็นชุมชนใหญ่ขึ้น เรียกว่า หมู่บ้านลำไทร ในอดีตชาวบ้านที่นี่มีอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก โดยส่วนใหญ่ทำนาปลูกข้าวและเลี้ยงสัตว์ บางส่วนทำไร่ ทำสวนและค้าขาย

จนถึงยุคปัจจุบัน สภาพการณ์ต่าง ๆ ของพื้นที่รอบข้างเปลี่ยนแปลงไป มีการขยายตัวของเขตธุรกิจ การพาณิชย์และโรงงานอุตสาหกรรมจากกลางเมืองออกไปยังพื้นที่การเกษตรย่านชานเมืองมากขึ้น รวมทั้งในเขตหนองจอกซึ่งเป็นเขตเชื่อมต่อระหว่างกรุงเทพฯ กับจังหวัดฉะเชิงเทราอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของชาวชุมชนอยู่บ้าง เนื่องจากสมาชิกรุ่นใหม่ของชุมชนนิยมออกไปประกอบอาชีพอยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นรับราชการ ค้าขาย เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ฯลฯ ในขณะที่ก็ยังมีคนรุ่นพ่อแม่ที่ทำการเกษตรเลี้ยงชีพอยู่ในชุมชน ซึ่งประธานชุมชนบอกว่า การประกอบอาชีพทั้งสองอย่างนี้ต้องเกื้อกูลกัน



ทั้งนี้เป็นเพราะชาวชุมชนรู้ดีว่าการทำเกษตรกรรมเป็นอาชีพที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากมีปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้หลายประการ ทั้งความไม่แน่นอนของผลผลิต ตลาด และสภาพธรรมชาติ ดังนั้นจึงสนับสนุนให้ลูกหลานออกไปทำงานนอกบ้าน ขณะเดียวกันตนเองยังคงทำการเกษตรอยู่บ้างเพื่อไว้กินใช้ในครอบครัวเป็นหลัก ซึ่งก็จะช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือนลงไปได้มาก ดังนั้น พื้นที่ของชุมชนส่วนใหญ่ นอกเหนือไปจากที่ตั้งบ้านเรือนซึ่งมีการขยายตัวมากขึ้นแล้ว ที่เหลือก็ยังคงเป็นพื้นที่ทำไร่ นา ปลูกพืชผัก หรือไม้ก็เป็นบ่อเลี้ยงปลา ทำให้สภาพแวดล้อมส่วนใหญ่ยังคงความร่มรื่น และเงียบสงบเหมือนกับในอดีตที่ผ่านมา เช่นเดียวกับความสงบเรียบร้อยภายในชุมชน ซึ่งประธานชุมชนบอกว่าไม่เคยมีเหตุการณ์



ความรุนแรงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทะเลาะวิวาท การลักขโมยหรือแม้แต่ยาเสพติด เพราะคนในชุมชนต่างเป็นหูเป็นตาดูแลกันและกันตลอดมา

↳ ศาสนานำชีวิต

อาจารย์สมชาย สมนานตระกูล อาจารย์โรงเรียนอิสลามลำไทร และเกษตรกรดีเด่นด้านเศรษฐกิจพอเพียงระดับจังหวัด ปี 2549 กล่าวให้ฟังถึงความพอเพียงภายในหมู่บ้านลำไทรที่ปฏิบัติกันมายาวนานว่า

“ความพอเพียงเป็นวิถีชีวิตดั้งเดิมของหมู่บ้านแห่งนี้ ซึ่งเป็นวิถีเกษตรมาโดยตลอดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จนตอนนี้ก็ยังเป็นเกษตรอยู่ เพราะฉะนั้นวิถีเกษตรมันคือพื้นฐานของชีวิตของชาวชุมชนที่นี่ มันทำให้เรามีทุนชีวิต ทุนชีวิตในปัจจุบันเบื้องต้นของชีวิต และรายได้อื่นที่เข้ามาทำให้เหลืออยู่ เพราะไม่ต้องมาจ่ายในเรื่องของอาหารซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของชีวิต มันก็ทำให้เกิดความพอ พอเพียงในชีวิต”

เนื่องจากประชากรในหมู่บ้านลำไทรมากกว่า 90% เป็นชาวมุสลิมนับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งในจุดนี้ อาจารย์สมชายกล่าวว่า เป็นพื้นฐานความพอเพียงที่สำคัญ เนื่องจากการพึ่งตนเองนั้นถือเป็นหลักอย่างหนึ่งของศาสนาอิสลามเลยทีเดียว

“พื้นฐานอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญก็คือ เรื่องของหลักการในศาสนาอิสลามที่ชาวบ้านใช้ในวิถีชีวิตของเขามาตลอด วิถีของอิสลามมันเป็นวิถีของการพึ่งตนเองเป็นอันดับต้น ๆ เลย คำสอนของศาสนาอิสลามมีตอนหนึ่งกล่าวว่า ‘มนุษย์ที่ดียิ่งก็คือมนุษย์ที่ช่วยเหลือตนเองได้ และช่วยเหลือผู้อื่น’ เพราะฉะนั้นพึ่งตนเองได้ไม่พอ ต้องช่วยเหลือผู้อื่นด้วย ตรงนี้ทำให้เกิดการช่วยเหลือทางสังคมขึ้นมา การช่วยเหลือนี้เองที่เป็นเป้าประสงค์ของศาสนาอิสลาม เพราะฉะนั้นความเอื้ออาทร ความพอประมาณ ก็เป็นหลักการของศาสนาอิสลามที่เราใช้ในการดำรงชีวิตมาตลอด”

“ที่นี้พอมีหลักปรัชญาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงเน้นในเรื่องของการใช้ชีวิตแบบพอเพียง มันเป็นชีวิตจริง มันเป็นสิ่งที่ใช้ได้ในความเป็นจริงที่เราได้ใช้กันมาแล้ว เราก็มารับจากปรัชญาของศาสนาและปรัชญาของพระองค์ท่านให้สอดคล้องกัน ซึ่งก็ไม่ต้องมาเริ่มใหม่ แต่เป็นการสานต่อจากชีวิตที่เราเคยเป็นมา ปรับเอาปรัชญาของความพอเพียงมาใช้ และเราก็ได้หลักการทางวิชาการที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งขึ้นมาด้วย เป้าหมายของศาสนาอิสลามก็คือเป้าหมายที่จะนำไปสู่ความสุข เช่นเดียวกับเป้าหมายของเศรษฐกิจพอเพียงก็เพื่อสร้างความสุขนั่นเอง จึงเป็นเป้าประสงค์เดียวกัน ถ้าถามว่าเราเริ่มความเป็นชุมชนพอเพียงกันมาเมื่อไหร่ ก็ตอบไม่ได้ เพราะเราเริ่มกันมาตั้งแต่ต้นแล้ว” อาจารย์สมชาย กล่าว

๔ ใช้ “กลุ่มบ้าน” เป็นเครื่องมือคุ้มกันภัย

หมู่บ้านลำไทรเปลี่ยนสถานภาพเป็นชุมชนในสังกัดของกรุงเทพมหานครเมื่อปี พ.ศ. 2537 โดยใช้ชื่ออย่างเป็นทางการว่า “ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตักวา” และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุมชนขึ้น 7 คน ทำหน้าที่ดูแลความเป็นอยู่ของคนในชุมชน โดยนอกจากตำแหน่งประธานชุมชน รองประธานชุมชนแล้ว คณะกรรมการจะแบ่งหน้าที่กันดูแลในด้านต่างๆ รวม 6 ฝ่ายด้วยกัน ได้แก่ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายเศรษฐกิจ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม ฝ่ายสังคม ฝ่ายกิจกรรมเยาวชน และ ฝ่ายสาธารณสุข โดยมีคณะที่ปรึกษาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร อีหม่ามมัสยิดคอยรุตตักวา และอาจารย์ใหญ่โรงเรียนอิสลามลำไทร

นอกจากนี้ ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตักวา ยังใช้ระบบ “กลุ่มบ้าน” เป็นกลไกสำคัญในการดูแลความเป็นอยู่ของคนในชุมชน โดยมีการแบ่งพื้นที่ออกเป็น 12 กลุ่มบ้าน ซึ่งอยู่ในพื้นที่ใกล้ๆ กัน แต่ละกลุ่มบ้านจะช่วยกันดูแลสมาชิกในกลุ่ม และมีหัวหน้ากลุ่มเป็นตัวแทนเข้าไปร่วมบริหารจัดการชุมชนกับคณะกรรมการชุมชน ทั้งนี้ การได้มาซึ่งคณะกรรมการชุมชนในทุกตำแหน่ง ตลอดจนหัวหน้ากลุ่มบ้านทั้ง 12 กลุ่ม ไม่ได้ใช้วิธีการเลือกตั้ง แต่จะใช้การอาสาจากคนที่คิดว่ามีความสามารถ และพร้อมที่จะทำงานเพื่อชุมชน เนื่องจากทุกตำแหน่งไม่มีค่าตอบแทนใดๆ แต่มีวาระการทำงาน 2 ปี เมื่อครบวาระก็เรียกประชุมกันเพื่อขอคนอาสาเข้ามาทำงานใหม่

๔ อยู่อย่างพอเพียงในสังคมเมือง

ที่ผ่านมาชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตักวา แห่งนี้ได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย เช่น รางวัลชนะเลิศชุมชนสะอาดของสมาคมสร้างสรรค์ไทย ร่วมกับกรุงเทพมหานคร ปี 2540 รางวัลชนะเลิศชุมชนดีเด่นในการร่วมใจสู้ภัยเศรษฐกิจ ปี 2542 รางวัลชุมชนสาธารณสุขมูลฐานดีเด่นระดับกรุงเทพมหานคร ปี 2546 เป็นต้น จนกลายเป็นแหล่งเรียนรู้รุ่นนอกตำรา และเป็นพื้นที่ศึกษาดูงานของหน่วยงานและองค์กรชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศโดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง โดยชุมชนมีทรัพยากรในชุมชนซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญ และทำให้ชาวบ้านมีความเป็นอยู่แบบพึ่งพาตนเองได้ ประกอบด้วยต้นทุนในหลายด้านด้วยกัน ได้แก่

1. สร้างความรู้เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ชาวชุมชนให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษา โดยเป็นแนวความคิดที่ตกทอดกันมาตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ ทั้งนี้จะเห็นได้จากประวัติการก่อตั้งโรงเรียนอิสลามลำไทรขึ้นในชุมชน ซึ่งเปิดทำการมาตั้งแต่เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2479 โดยใช้ชื่อในสมัยนั้นว่า โรงเรียนประชาบาลตำบลโคกแฝด 4 (อิสลามลำไทร) โรงเรียนดังกล่าวเกิดขึ้นจากการเห็นคุณค่าของการศึกษาต่อการพัฒนาคนจึงได้มีการร่วมแรงร่วมใจกันสร้างโรงเรียนขึ้นโดยไม่รองบประมาณจากทางราชการ ดังนั้น คนในชุมชนตั้งแต่ยุคนั้น



จึงมีโอกาสได้เรียนหนังสืออย่างน้อยจนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และในรุ่นต่อๆ มากี้อาจมีโอกาสมากขึ้น เพราะมีการเปิดสถานศึกษาในพื้นที่ใกล้เคียงในระดับต่างๆ จนถึงระดับปริญญาตรี ทั้งนี้สามารถแบ่งสถานศึกษาในพื้นที่ออกได้เป็นระดับต่างๆ ดังนี้

1.1 ระดับเด็กก่อนวัยเรียน มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่า ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้กับมัสยิดและโรงเรียนอิสลามลำไทร เปิดรับเด็กเล็กอายุตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไปที่พ่อแม่มีความจำเป็นต้องออกไปทำงานนอกบ้านและไม่มีผู้เลี้ยงดูเด็ก โดยการฝากเด็กแต่ละคนต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือน เดือนแรก 400 บาท และเดือนต่อๆ ไป เดือนละ 200 บาท ซึ่งเงินจำนวนนี้จะถูกนำมาใช้สมทบกับเงินอุดหนุนรายหัววันละ 15 บาท ที่ได้รับจากกรุงเทพมหานครเพื่อให้เป็นค่าอาหารของเด็กและค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยจะมีเงินบริจาคจากคนในชุมชนมาช่วยสนับสนุนซื้ออุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์อีกจำนวนหนึ่ง



1.2 ระดับชั้นอนุบาล-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภายในชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่ามีโรงเรียนอิสลามลำไทร ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยเปิดรับนักเรียนในชุมชนต่างๆ ที่อยู่ใกล้เคียง

1.3 ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กๆ ในชุมชนสามารถเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายหลังจบการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาแล้วที่โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก ซึ่งอยู่ไม่ไกลจากชุมชนมากนัก หรืออาจเลือกทำงานพร้อมกับเรียนในระบบการศึกษา นอกโรงเรียนซึ่งดำเนินการโดยศูนย์บริการการศึกษาเขตหนองจอกก็ได้

1.4 ระดับอุดมศึกษา มีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งนอกจากจะเปิดรับเยาวชนเข้าศึกษาแล้ว ก็ยังมีโครงการประสานสัมพันธ์กับชุมชนเข้ามาจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังมีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร ซึ่งตั้งอยู่ไม่ไกลจากชุมชน

ทั้งนี้ นอกจากการศึกษาในระบบซึ่งเป็นการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว เด็กๆ ในชุมชนที่นับถือศาสนาอิสลามก็จะต้องได้รับการศึกษาทางด้านศาสนาซึ่งถือเป็นภาคบังคับเช่นเดียวกันอีกด้วย โดยเด็กมุสลิมนอกจากจะเรียนการศึกษาสามัญแล้วยังต้องเรียนศาสนาควบคู่ไปด้วย ซึ่งที่สอนกันอยู่ในชุมชนคือระดับเบื้องต้น หรือเรียกว่าเกณฑ์บังคับ เพื่อให้อ่านออก เขียนได้ และภาคปฏิบัติพอได้ โดยในช่วงเปิดเทอมจะใช้เวลาเรียนช่วงเย็นของทุกวันหลังจากโรงเรียนเลิกแล้ว ส่วนช่วงปิดเทอมก็นัดเรียนเป็นช่วงๆ โดยในการเรียนการสอนไม่ได้เก็บเงินค่าเล่าเรียน แต่ใช้วิธีการจัดงาน ออกร้านประจำปีหลังจากอบรมภาคฤดูร้อนเสร็จสิ้นลง โดยให้กลุ่มบ้านทั้ง 12 กลุ่มมาออกร้านแล้วก็ตั้งโต๊ะรับบริจาค สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการเรียนการสอน

2. สร้างระบบสวัสดิการเพื่อให้มีภูมิคุ้มกันที่ดี ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตี๊กว่ามีระบบสวัสดิการชุมชนอยู่หลายรูปแบบ ซึ่งมีแนวความคิด ที่มาตลอดจนรายละเอียดในการจัดการแตกต่างกันไป ทว่าทั้งหมดล้วนแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นหลักประกันในการดำรงชีวิตให้กับชาวชุมชน ระบบสวัสดิการประกอบด้วย

2.1 ศูนย์สุขภาพชุมชน ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกับมัสยิดคอยรุตตีควา ให้บริการรักษาพยาบาลเบื้องต้นแก่ชาวชุมชน โดยมีอาสาสมัครสาธารณสุข (ออส.) ซึ่งได้รับการอบรมจากสำนักอนามัย กทม. เป็นผู้ดูแลอยู่ เปิดให้บริการตั้งแต่ 8.30-16.00 น. ซึ่งจะมีชาวบ้านมาใช้บริการทุกวัน

2.2 สหกรณ์ร้านค้าชุมชนแผ่นดินทองคอยรุตตีควา ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 โดยครูโรงเรียนอิสลามลำไทรริเริ่มขึ้นเพื่อเป็นการทดลอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าการจับจ่ายซื้อสินค้าของคนในชุมชนทำให้เงินไหลออกนอกชุมชน จึงคิดหาวิธีการสกัดกั้นไม่ให้เงินไหลออกนอกชุมชน ขณะเดียวกันทำไรที่ได้จากการจำหน่ายสินค้ายังสามารถนำมาปันผลให้กับสมาชิก และแบ่งไปสมทบกองทุนสวัสดิการชุมชนซึ่งจะใช้สำหรับประโยชน์ของส่วนรวม เช่น มัสยิด ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน เป็นต้น ทั้งนี้ หลังจากประสบความสำเร็จจากการดำเนินการภายในโรงเรียน ก็ได้ขยายออกมาให้ชุมชนเป็นผู้บริหารจัดการแทน โดยมีการตั้งคณะกรรมการสหกรณ์ขึ้นมาทำหน้าที่ดูแล ส่วนครูก็ให้การสนับสนุน พร้อมกับเป็นสถานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการค้าขายให้กับเด็ก



2.3 กองทุนหมู่บ้าน 1 ล้านบาท เป็นเงินกองทุนที่ได้รับมาจากรัฐบาลจำนวน 1 ล้านบาท โดยทางชุมชนได้แต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนฯ ขึ้นมาดูแลจัดสรรให้สมาชิกในชุมชนได้กู้ยืมเพื่อนำไปสนับสนุนการประกอบอาชีพ ทั้งนี้ การดำเนินงานของกองทุน ตั้งอยู่บนฐานกลุ่มอาชีพ 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสัตว์เศรษฐกิจ กลุ่มคหกรรม กลุ่มเกษตรกรรม กลุ่มหัตถกรรม กลุ่มการค้า และกลุ่มโรงสีข้าว ซึ่งผู้มีสิทธิกู้เงินจากกองทุนจะต้องเป็นสมาชิกกลุ่มอาชีพใดกลุ่มอาชีพหนึ่งเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และจะต้องมีการสะสมเงินออมทรัพย์ภายในกลุ่มคนละ 20 บาทต่อเดือน อันเป็นเสมือนเงินค้ำประกันของกลุ่มหากมีสมาชิกบางรายไม่ชำระเงินกู้ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะทำหน้าที่ดูแลติดตามกันเอง โดยให้กู้ได้ไม่เกิน 20,000 บาทต่อราย ซึ่งหัวหน้ากลุ่มจะเป็นผู้รับรองแล้วจึงส่งมาให้ทางคณะกรรมการกองทุนพิจารณา สำหรับการกู้เงินกองทุนชุมชนนี้ จะไม่มีการคิดดอกเบี้ย เนื่องจากขัดต่อหลักของศาสนาอิสลาม แต่ใช้วิธีบริจาคเมื่อนำเงินมาชำระคืน เพื่อสมทบเข้าเป็นเงินหมุนเวียนของกองทุนในจำนวนตามแต่ครัทธา โดยจะให้หรือไม่ให้ ให้มากหรือให้น้อยก็ได้ เพราะเป็นข้อตกลงกันของชุมชนว่าเป้าหมายของกองทุนนี้คือขอให้เงินต้น 1 ล้านบาทยังคงอยู่ในชุมชนเท่านั้น

2.4 กองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ ดำเนินการโดยคณะกรรมการมัสยิดคอยรุตตีควา ซึ่งในรอบปีสมาชิกในครอบครัวจะบริจาคเงินเข้ากองทุนครอบครัวละ 50 บาท สำหรับเป็นเงินสวัสดิการช่วยเหลือกันภายในชุมชน โดยเมื่อสมาชิกของครอบครัวใดเสียชีวิตกองทุนจะจ่ายให้รายละ 3,500 บาท เป็นค่าจัดการศพอย่างประหยัดและรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมงตามหลักการของศาสนาอิสลาม

2.5 กองทุนชะกาด เป็นการสังคสมงเคราะห์ตามหลักการศาสนา โดยจะมีการรวมทุนกันเป็นครั้งคราวตามบัญญัติศาสนาอิสลาม ซึ่ง “ชะกาด” นี้เป็น “ทานบังคับ” ของชาวมุสลิมทุกคน มีทั้งที่รวมกันไว้ภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการมัสยิดคอยรุดตักวา และส่วนที่แต่ละคนเก็บเอาไว้ช่วยเหลือผู้เดือดร้อนที่อยู่ใกล้เคียงหรือนำไปบำรุงมัสยิด ขณะเดียวกันก็ยังมีชะกาดอีกลักษณะหนึ่งที่ไม่บังคับ โดยอาจบริจาคเป็นเงิน อาหาร หรืออื่นๆ จำนวนเท่าไรก็ได้ ซึ่งกองทุนนี้ถือเป็นทุนทางสังคมที่จะคอยดูแลคนในชุมชน

3. รักษาสิ่งแวดล้อมให้สมดุล เนื่องจากชุมชนมีพื้นฐานทางการเกษตรและต้องการที่จะอยู่ร่วมกับธรรมชาติแบบพึ่งพาและพึ่งพิง จึงมีการรักษาสภาพแวดล้อมให้สามารถอยู่ได้อย่างพอเพียงและพึ่งตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยแต่ละบ้านจะเต็มไปด้วยต้นไม้ใหญ่น้อยและแปลงผักสวนครัว บางบ้านมีบ่อที่ขุดไว้เก็บกักน้ำใช้และเลี้ยงปลาเป็นอาหาร ขณะที่บางบ้านไม่มีที่ดินก็จะได้รับการจัดสรรพื้นที่สาธารณะริมคลองให้ใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชผัก ซึ่งถือเป็นการลดค่าใช้จ่ายในครอบครัวได้อีกทางหนึ่ง

9 ฐาน 9 การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง

จากการที่มีหลายหน่วยงานเดินทางเข้ามาดูงานในพื้นที่มากขึ้น ภายในชุมชนจึงต้องมาปรับปรุงและเสริมเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้มาศึกษาดูงานได้ทราบแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดตักวาแห่งนี้ เพื่อให้เกิดการศึกษาที่ง่ายและเป็นรูปธรรมขึ้น และนำชีวิตความเป็นจริงของคนในชุมชนนั้นมาร้อยเรียง ว่าบ้านใครทำอะไรที่เป็นเรื่องเด่นๆ ก็นำเรื่องนั้นมาเป็นเรื่องที่เกิดการเรียนรู้ จึงทำเป็น 9 ฐานการเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่



ฐานที่ 1 “ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำแขวงโคกแฝด” เป็นพื้นที่รวบรวมข้อมูลทางวิชาการการประชุม อบรม และสัมมนา นอกจากนี้ยังมีเครื่องผลิตไบโอดีเซลชุมชนขนาด 100 ลิตร/วัน อีกด้วย โดยมีอาจารย์สมชาย สมานตระกูล เป็นประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์

ฐานที่ 2 “แปรรูปอาหาร” เป็นส่วนที่นำเอาผลิตภัณฑ์เกษตรในชุมชนมาแปรรูปเพื่อการถนอมอาหาร เช่น นำกล้วยมาทำกล้วยฉาบ เป็นต้น

เมื่อเหลือจากการใช้บริโภคในครัวเรือนแล้วยังสามารถจำหน่ายเพื่อเป็นรายได้เสริม แต่ไม่ได้ทำในลักษณะของ OTOP เพราะชุมชนเล็งเห็นว่าวิถีคิดแบบ OTOP เป็นวิธีที่สร้างปัญหา ดังคำกล่าวของประธานชุมชน ที่กล่าวว่า

“OTOP กลายเป็นปัญหา เพราะมันไม่ใช่เศรษฐกิจพอเพียง เมื่อก่อนมันเป็นการทำอยู่ทำกิน พอเปลี่ยนมาเป็นการค้า มันก็เลยมีปัญหาการตลาด ต้องมีการจัดงานที่เมืองทองธานี เอาอุตสาหกรรมมาเกี่ยวโยง ต้องมี PACKAGING ฟุ่มเฟือยบริโภค เกิดการแข่งขันกันขาย สุดท้ายคือประชาชนตอนนี้หมดโอกาส OTOP ก็เลยไปตกอยู่ในมือของอุตสาหกรรม”

“ที่นี่ไม่มี OTOP แต่มีกระบวนการ OTOP ในครัวเรือนนี้มีขนมเยาะเย้ยเลย แต่ไม่วางขายเป็น OTOP แต่ทุกอย่างมาจากภูมิปัญญา มีขนมดอกจอก ขนมหม้อแกง ทุกอย่าง ใครอยากกินก็ขอให้บอก เราจะทำให้เป็นรายๆ ไป แต่ถ้าให้ไปทำแข่งกันขาย อันนี้เราไม่เอา เพราะที่นี้เน้นการให้ การเอื้ออาทร มีการปรับสมดุลความพอดี คือเศรษฐกิจพอเพียง ไม่เน้นการแข่งขัน คนมีอำนาจก็จะข่มคนอื่น ซึ่งผิดคุณธรรม บ้านเมืองก็เลยมีปัญหา”

ฐานที่ 3 “บ้านพอเพียง” เป็นการดำเนินชีวิตที่ใช้การเกษตรแบบผสมผสาน ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยหมักชีวภาพอย่างเหมาะสม

ฐานที่ 4 “ลำไทรฟาร์ม” เน้นการเลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจที่หลากหลาย โดยสัตว์ที่โดดเด่นก็คือหงส์ดำ สัตว์เศรษฐกิจใหม่ที่นำรายได้มาสู่ชุมชน นอกจากนี้ก็ยังมีหงส์ขาว เป็ดแมนดาริน นกสวยงาม และไก่ต่างๆ

ฐานที่ 5 “ต้นไม้กับบ้าน” เป็นการศึกษาต้นไม้ที่มีความสัมพันธ์กับบ้าน

ฐานที่ 6 “บ้านปลายนา” มีทุ่งนากว้างใหญ่อยู่ด้านหลังบ้านและแบ่งพื้นที่ออกเป็นส่วนให้ความรู้เกี่ยวกับการทำนาที่เน้นการพึ่งตนเองและพึ่งพิงธรรมชาติ เช่น เครื่องมือสีข้าวเพื่อใช้บริโภคกันเองภายในครอบครัว รวมทั้งมีแปลงนาบาสาธิตให้ดูด้วย

ฐานที่ 7 “พิพิธภัณฑ์เครื่องมือเครื่องใช้ในชุมชน” สะท้อนความเป็นอยู่ของชาวชุมชนที่ใช้ประกอบอาชีพและอยู่อาศัยในครอบครัวมาตั้งแต่อดีต



ฐานที่ 8 “ฟาร์มแพะนม” ที่มีการเลี้ยงแพะนมสีขาวสะอาดหน้าตาน่ารักที่ให้นมเพื่อการบริโภคและจำหน่ายได้ด้วย

ฐานที่ 9 “สวนเกษตรโรงเรียนเกษตรทฤษฎีใหม่ (ตามแนวพระราชดำริ)” ซึ่งได้จัดสรรพื้นที่ 14ไร่ 81 ตารางวา ออกเป็นสัดส่วนตามแนวพระราชดำริคือ 30:30:30:10 คือเป็นส่วนของนาข้าว สวนผสม และสระน้ำที่ขุดไว้ใช้อย่างละ 30% ที่เหลืออีก 10% เป็นพื้นที่สำหรับอยู่อาศัย ซึ่งเป็นที่ดิน

ของชาวชุมชน มอบให้กรุงเทพมหานครใช้ประโยชน์เป็นเวลา 10 ปี โดยหลักสูตรของโรงเรียนประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาของแนวคิดเกษตรทฤษฎีใหม่ การบริหารจัดการให้เกษตรกรนำทฤษฎีใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การศึกษาภาคสนามดูพื้นที่เพาะปลูก แหล่งน้ำ พืชสวน ที่อยู่อาศัย และในอนาคตโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งค้นคว้าวิจัย ในด้านเกษตรกรรม เป็นสถานที่สาธิตการนำแนวพระราชดำริเกี่ยวกับการเกษตรต่างๆ มาปรับใช้และถ่ายทอดสู่เกษตรกร หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนที่สนใจต่อไป





ประธานชุมชนกล่าวว่า ตอนนี้อยู่เป็นพื้นที่การศึกษาที่ยังไม่สมบูรณ์เสียทีเดียว แต่เราทำได้ในระดับหนึ่ง และจะพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ โดยใช้ภูมิปัญญาของเราเพิ่มเติมขึ้น เช่น แต่ละฐานการเรียนรู้ก็อยากจะทำเอกสารทางวิชาการเพิ่มเติมขึ้น ซึ่งตอนนี้กำลังถอดองค์ความรู้ของภูมิปัญญาทั้ง 9 ฐานออกมาเป็นรูปเล่ม เพื่อว่าในกรณีที่เจ้าของฐานไม่อยู่ คนอื่นก็จะสามารถศึกษาได้จากเอกสาร หรือคนที่ไม่ได้เข้ามาดูในพื้นที่ เขาก็จะได้ศึกษาจากเอกสาร โดยจะเรียกเอกสารนี้ว่า “องค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับวิถีชีวิตแบบพอเพียง”



➤ ความสัมพันธ์ของโรงเรียน ชุมชน และมัสยิด

ในชุมชนแผ่นดินทองคอรุดดีกาวามีโครงสร้างทางสังคมที่เป็นโครงสร้างหลักของชุมชนคือ โครงสร้างทางการศึกษา การปกครอง ศาสนา ครอบครัว และเศรษฐกิจ ที่มีความเชื่อมโยงผสมผสานซึ่งกันและกัน โดยที่โครงสร้างทางการศึกษาของชุมชนแสดงออกมาในรูปของการจัดเป็นองค์กร คือ โรงเรียนอิสลามลำไทร ซึ่งมีคณะกรรมการการศึกษาเป็นผู้ดูแลและบริหารจัดการ ในส่วนของโครงสร้างการปกครองแสดงออกมาโดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งแบ่งการปกครองออกเป็น 12 กลุ่มบ้าน แต่ละกลุ่มบ้านก็มีครอบครัวเป็นองค์ประกอบย่อย (โครงสร้างทางครอบครัว) และโครงสร้างทางศาสนาซึ่งมีโต๊ะอิหม่ามเป็นผู้นำสูงสุดทางศาสนา โดยมีมัสยิดเป็นศูนย์กลางของความศรัทธาในการปฏิบัติศาสนกิจ และมีคณะกรรมการมัสยิดเป็นผู้ดูแล ในขณะที่โครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจก็เข้าไปมีส่วนสัมพันธ์กับโครงสร้างหลักอื่นๆ ของชุมชนอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด

ถ้าพิจารณาในประเด็นที่ว่า บ้าน โรงเรียน และมัสยิด ก็เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ชุมชนจะประกอบไปด้วย ประชาชน ครอบครัวยุคต่างๆ ที่อยู่ในชุมชนนั้นรวมตัวกัน โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา และมัสยิดเป็นศูนย์กลางทางด้านศาสนา ภาษา และความเชื่อ โดยแต่ละส่วนต่างก็มีผู้ที่ได้รับอำนาจมาคอยดูแล โดยฝ่ายทางการศึกษามีครูใหญ่เป็นผู้ดูแล ฝ่ายมัสยิดมีโต๊ะอิหม่ามเป็นผู้ดูแล และฝ่ายชุมชนมีประธานคณะกรรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้ดูแล โดยแต่ละฝ่ายต่างก็มีการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการที่คอยดูแลและประสานงานอีกต่อหนึ่ง

นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ของโรงเรียน ชุมชน และมัสยิด ยังเป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและ ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของประธานชุมชนว่า “โรงเรียนเป็นมันสมอง มัสยิดเป็นจิตใจ บ้านเป็นร่างกาย” จากคำพูดดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ใน 3 ส่วน โดยเปรียบเทียบให้เห็นว่าโรงเรียนเปรียบเสมือนส่วนที่เป็นมันสมอง เป็นที่สร้างความคิด ในขณะที่มัสยิดเปรียบเสมือนส่วนของจิตใจที่มีแต่ความดีงาม และบ้านเปรียบเสมือนร่างกายที่เป็นที่อยู่ของทั้งสมองและจิตใจ โครงสร้างทั้ง 3 ส่วนนี้ไม่สามารถขาดส่วนใดส่วนหนึ่งได้ ร่างกายที่ขาดจิตใจและมันสมองจะเป็นเพียงร่างกายที่เดินได้ ไม่มีความคิดและจิตใจ ในขณะที่จิตใจและมันสมองไม่สามารถจะดำรงอยู่ได้ถ้าปราศจากที่อยู่อาศัยคือร่างกาย ร่างกายที่มีความสมบูรณ์คือร่างกายที่ประกอบไปด้วยมันสมองที่เฝ้าหาความรู้ มีความคิด รู้จักพินิจพิเคราะห์และมีจิตใจที่เพียบพร้อมด้วยความดีงาม ความมีคุณธรรม อันเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้นบ้านจึงเป็นร่างกายที่มีโรงเรียนเป็นมันสมอง และมีมัสยิดเป็นจิตใจ และจิตวิญญาณที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จึงทำให้ชุมชนนี้เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็งชุมชนหนึ่งในการพัฒนา ดังจะเห็นได้จากโครงการและกิจกรรมที่ทางโรงเรียนอิสลามลำไทร ชุมชนแผ่นดินทองคอยรดดีกว่า และมัสยิดคอยรดดีกว่า ได้ร่วมกันจัดทำขึ้นมาเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน ดังตัวอย่างโครงการดังต่อไปนี้

| โครงการ/กิจกรรมที่ทางโรงเรียนเป็นแกนนำในการดำเนินงาน | โครงการ/กิจกรรมที่ทางชุมชนเป็นแกนนำในการดำเนินงาน | โครงการ/กิจกรรมที่ทางมัสยิดเป็นแกนนำในการดำเนินงาน |
|--|---|--|
| 1. โครงการสหกรณ์ชุมชนแผ่นดินทองคอยรดดีกว่า | 1. โครงการจัดกลุ่มบ้าน | 1. กิจกรรมการจัดงานเพื่อหารายได้พัฒนามัสยิด |
| 2. โครงการเลี้ยงจิ้งหรีด | 2. โครงการจัดงานเพื่อหารายได้พัฒนาโรงเรียนอิสลามลำไทร | 2. กิจกรรมการอบรมด้านศาสนาภาคฤดูร้อน |
| 3. โครงการสวนสมุนไพรเพื่อการพัฒนาชีวิตและสิ่งแวดล้อม | 3. โครงการคลองสวยน้ำใส | |
| 4. โครงการรณรงค์โรงเรียนอิสลามลำไทร | 4. โครงการปลูกผักกึ่งในคลอง | |
| 5. โครงการเลี้ยงปลาในกระชัง | 5. โครงการรื้อใจลำไทรรักษ์พัฒนา | |
| 6. โครงการอนุรักษ์ปลาในคลอง | 6. โครงการสายใยแห่งชีวิตคิฮอนุรักษ์พลังงาน | |
| 7. โครงการผักปลอดสารพิษ ชีวิตปลอดภัยยุค IMF | 7. โครงการกลุ่มการเกษตรกรรมชุมชน | |
| 8. โครงการโรงเรียนสีเขียว | 8. โครงการกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ | |
| 9. โครงการคลื่นลูกใหม่ลำไทรรักษ์พัฒนา | 9. โครงการกลุ่มโรงสีข้าวขนาดเล็กของชุมชน | |
| 10. โครงการห้องเรียนธรรมชาติ | 10. โครงการกลุ่มการค้าของชุมชน | |

การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะการทำกิจกรรมหรือโครงการร่วมกันมักปรากฏออกมาในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์ ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกร่วมใจและความผูกพันมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน โรงเรียน และมัสยิดคอยรุดดีกวาอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

➤ บทสรุปของวิถีชีวิตที่พอเพียงในชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดดีกวา

ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดดีกวามีประวัติศาสตร์ยาวนาน จนถึงยุคปัจจุบันสภาพการณ์ต่างๆ ของพื้นที่รอบข้างเปลี่ยนแปลงไป มีการขยายตัวของเขตธุรกิจการพาณิชย์และโรงงานอุตสาหกรรมสมาชิกรุ่นใหม่ของชุมชนนิยมออกไปประกอบอาชีพอยู่ภายนอก ในขณะที่ก็ยังมีคนรุ่นพ่อแม่ที่ทำการเกษตรเลี้ยงชีพอยู่ในชุมชน เนื่องจากชุมชนมีพื้นฐานทางการเกษตรและต้องการที่จะอยู่ร่วมกับธรรมชาติแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงมีการรักษาสภาพแวดล้อมให้สามารถอยู่ได้อย่างพอเพียงและพึ่งตนเองได้ จึงทำให้ที่ผ่านมาชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดดีกวาแห่งนี้ได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย จนกลายเป็นพื้นที่ศึกษาดูงานของหน่วยงานและองค์กรชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศโดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง และด้วยเหตุที่ ประชากรในหมู่บ้านลำไทรมากกว่าร้อยละ 90 เป็นชาวมุสลิม ซึ่งในจุดนี้ อาจารย์สมชายกล่าวว่า เป็นพื้นฐานความพอเพียงที่สำคัญ เนื่องจากการพึ่งตนเองนั้นถือเป็นหลักอย่างหนึ่งของศาสนาอิสลามเลยทีเดียว

นอกจากนี้ในชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดดีกวายังมีโครงสร้างทางสังคมที่เป็นลักษณะเด่นของชุมชน คือ ความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นของโรงเรียน ชุมชน และมัสยิด ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของประธานชุมชนว่า “โรงเรียนเป็นมันสมอง มัสยิดเป็นจิตใจ บ้านเป็นร่างกาย” สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ชุมชนแห่งนี้มีความอยู่เย็นเป็นสุขก็คือ การมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และผู้นำทางการศึกษา หรือแม้แต่ผู้นำกลุ่มบ้าน ซึ่งเป็นองค์กรทางสังคมขนาดเล็กของชุมชน รวมทั้งชาวบ้านส่วนหนึ่งของชุมชนซึ่งอาจไม่มีตำแหน่งผู้นำใดๆ เลย แต่ก็เป็นผู้ที่ชาวบ้านให้ความเคารพนับถือ ทั้งในแง่ของวัย ประสบการณ์ และภูมิความรู้ ต่างก็เป็นผู้มุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชน และรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมแบบอิสลามให้ดำรงอยู่พร้อมทั้งประสานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้าด้วยกันอย่างลงตัวและเหมาะสมในทุกวิถีของการดำเนินชีวิตประจำวัน

ด้วยปัจจัยเหล่านี้จึงทำให้ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดดีกวาแห่งนี้สามารถรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมตลอดจนวิถีชีวิตแบบพอเพียงและพึ่งพากันได้ไว้ได้ และกลายเป็นชุมชนตัวอย่างที่สุขสงบร่มเย็นไว้ได้ท่ามกลางความวุ่นวายของสังคมเมืองในปัจจุบัน ที่ชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดดีกวา จึงเป็นอีกแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่มีความน่าสนใจ ที่ยังคงรักษาความพอเพียงตามหลักปรัชญาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว แม้จะเป็นชุมชนที่ตั้งอยู่ท่ามกลางเมืองหลวงที่ได้ชื่อว่าเต็มไปด้วยสิ่งฟุ้งเฟ้อและฟุ่มเฟือยก็ตาม

➤ เอกสารอ้างอิง

กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน : ศึกษากรณีชุมชนแผ่นดินทองคอย
รุดตักวา สุพรรณบุรี แสงเงิน และคณะ 2546 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

มิติทางวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความเข้มแข็งของชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดตักวา 2548 สุพรรณบุรี แสงเงิน
และคณะ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม

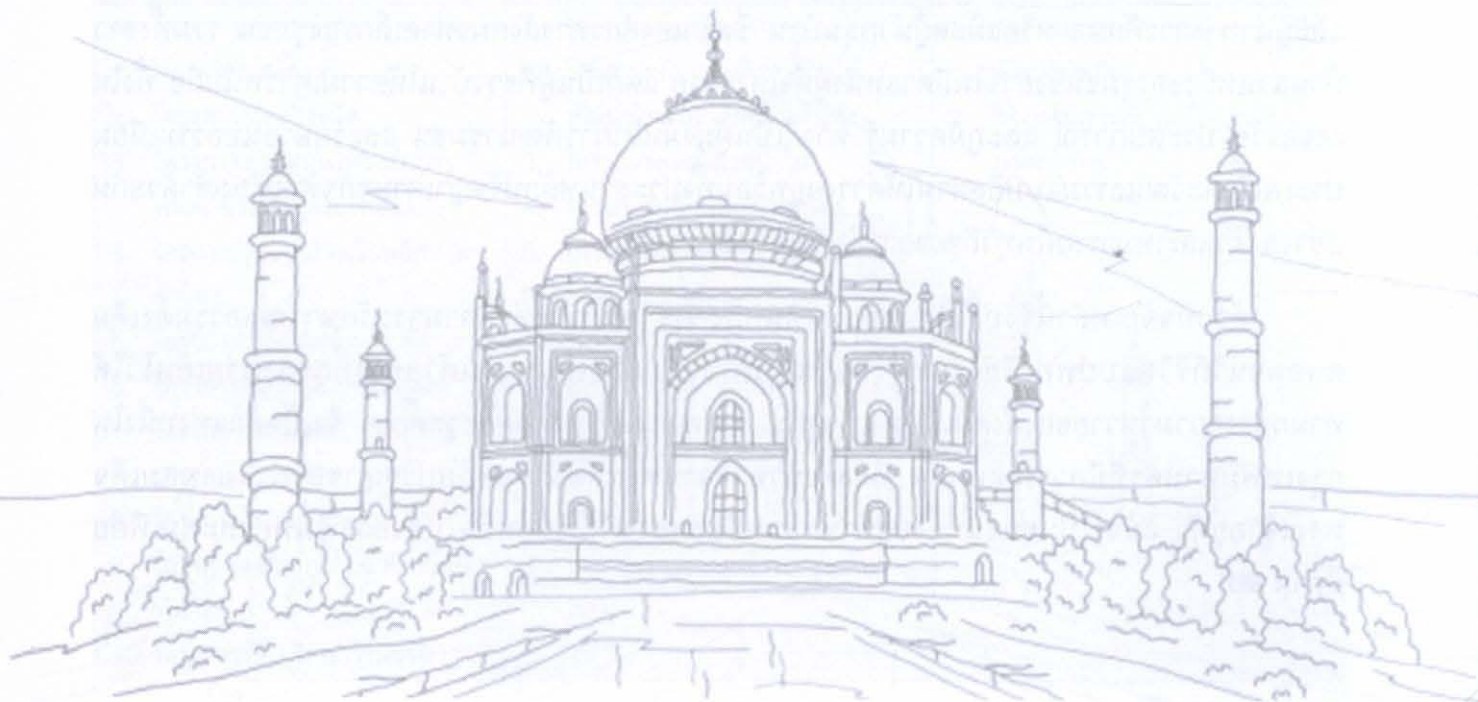
โครงการวิจัยการสืบค้นประวัติศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่น กรณีศึกษาการสืบค้น ประวัติศาสตร์และ
วัฒนธรรมชุมชนแผ่นดินทองคอยรุดตักวา 2548 สมชาย สมานตระกูล สำนักงาน
คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม

<http://www.manager.co.th/Travel/ViewNews.aspx?NewsID=9500000144019>

“หมู่บ้านลำไทร” ชุมชนพอเพียง กลางป่าคอนกรีต โดย ASTV ผู้จัดการออนไลน์
4 ธันวาคม 2550 17:52 น.

http://www.bangkokforum.net/know_econ_nhongjonk.htm ชุมชนแผ่นดินทองคอย
รุดตักวา

<http://www.sufficiencyeconomy.org/show.php?id=104> การลงพื้นที่ดูงานชุมชนคอย
รุดตักวา หนองจอก กรุงเทพมหานคร





ว่าด้วยเรื่อง “กลยุทธ์”

วิฑูรย์ สิมะโชคดี*

ทุกวันนี้ จะทำอะไร ๗ ก็ต้องมี “กลยุทธ์”

คำว่า “กลยุทธ์” แผลมาจากคำว่า “Strategy” (หนังสือ “ศัพท์รัฐศาสตร์” ฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลว่า “กลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์”) ซึ่งเป็นศัพท์ที่ฮิตมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาของการทำ “เวิร์คช็อป” (Workshop) เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในเรื่องหนึ่ง ๆ ของภาครัฐราชการร่วมกับภาคเอกชน

เรื่องของ “กลยุทธ์” “ยุทธศาสตร์” หรือ “ยุทธวิธี” นี้ เป็นเรื่องที่กล่าวขานกันมาช้านานแล้ว ตั้งแต่ยุคสมัยของ “ซุนหวู่” ของจีนโบราณที่โด่งดังในเรื่อง “กลยุทธ์การทำศึกสงคราม”

แต่คนที่ดูเหมือนจะทำให้ผู้คนกล่าวขานในเรื่องของ “กลยุทธ์” กันมาก ก็คือ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งเป็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้าน “กลยุทธ์ทางธุรกิจ” ผู้หนึ่งแห่ง “มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด”

เพราะชื่อของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) โด่งดังเป็นข่าวหน้าหนึ่ง หลายวัน (เมื่อ 2 เดือนก่อน) ด้วยสนนราคาค่าบรรยายสูงถึง 45 ล้านบาท

ข่าวนี้เท็จจริงอย่างไรไม่ทราบ แต่ที่จะนำมาพูดคุยกันในวันนี้ ก็คือ แนวความคิดในเรื่องของ “กลยุทธ์การแข่งขัน” หรือ “ความสามารถในการแข่งขัน” (Competitive Strategy) ของ “พอร์เตอร์”

* ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ซึ่งเขียนเป็นหนังสือปกแข็งเล่มหนาเมื่อเกือบ 20 ปีที่แล้ว จนทำให้เขามีชื่อเสียงโด่งดังต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้

ในหนังสือเรื่อง “ยุทธวิธีการแข่งขัน” ที่เรียบเรียงเป็นภาษาไทย จากหนังสือเรื่อง “Competitive Strategy” ของ Michael E. Porter โดยนักวิชาการ 3 ท่าน คือ ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ อาจารย์ สุวินัย ต่อกิริสุข และอาจารย์ อุดตม สาวนายน ได้กล่าวถึงความสำคัญของ “ยุทธวิธี” (Strategy) ไว้ใน “คำนำ” อย่างน่าฟังและน่าคิดต่อ มีความว่า

“.....ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความเข้มข้นอยู่ทุก ๆ ขณะดังเช่นทุกวันนี้ ลักษณะของการต่อสู้เชิงธุรกิจหาได้แตกต่างไปจากวิถีทางแห่งการทำสงครามไม่

ในการทำสงครามนั้น ปัจจัยที่กำหนดชัยชนะ ได้แก่ ยุทธวิธี

การกำหนดยุทธวิธีสู่ชัยชนะจะต้องตั้งอยู่บนฐานแห่งความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธภูมิแห่งการสู้ และจะต้องมีการประเมินฐานะกำลังข้อได้เปรียบและเสียเปรียบทั้งฝ่ายศัตรูและฝ่ายตน

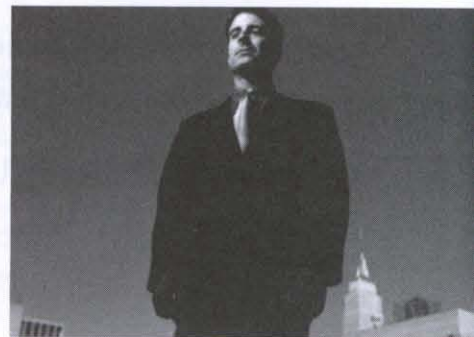
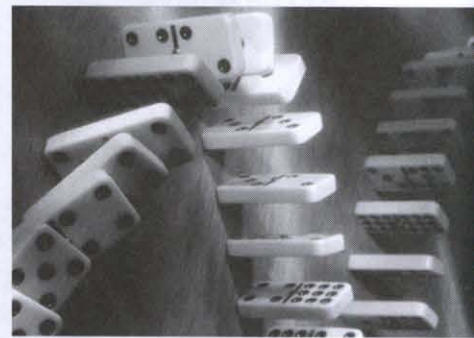
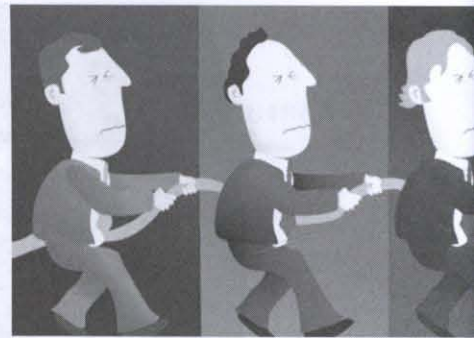
ในเชิงธุรกิจก็เช่นกัน ยุทธภูมิเปรียบได้กับประเภทของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ ซึ่งแต่ละบริษัทคู่แข่งมีความมุ่งมั่นที่จะเข้าไปต่อสู้ เพื่อแสวงหาหนทางแห่งการเติบโตและการสร้างผลกำไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะยาว

ยุทธภูมิที่ดีย่อมได้แก่ ประเภทของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่มีศักยภาพแห่งการทำกำไรสูง การตัดสินใจเลือกยุทธภูมิที่ดีที่จะเข้าไปแข่งขัน จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งแห่งการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ดี การเลือกยุทธภูมิที่ดีแต่เพียงอย่างเดียวมิได้เป็นประกันว่า บริษัทจะประสบความสำเร็จ แต่ยั้งขึ้นอยู่กับประเภทของยุทธวิธีที่จะเลือกใช้ในการเอาชนะคู่แข่งด้วย

ยุทธวิธีสู่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ผู้กำหนดยุทธวิธีนั้นจะต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ตนจะเข้าไปแข่งขัน และจะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงบริษัทคู่แข่งไม่ว่าในด้านยุทธวิธี ฐานะกำลังจุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคำนึงถึงฐานะกำลังของตนเองด้วย ดังที่ปราชญ์แห่งกลยุทธ์สงครามท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “รู้จักศัตรูและรู้จักตนเอง รบร้อยครั้งก็จะชนะทั้งร้อยครั้ง”

คำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) นี้ มีจุดเริ่มต้นและถูกนำไปใช้บ่อยครั้งที่สุดทางด้านทหารและการทำสงคราม ซึ่งหมายถึง “วิถีทาง



หรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสนามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู”

เมื่อคำว่ากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในเชิงของเศรษฐกิจ ความหมายของ “กลยุทธ์” ก็คือ วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศในอันที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ

ปัจจุบัน คำว่า “กลยุทธ์” ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมด้วยความหมายที่ว่า “กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางปฏิบัติตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์การธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ดังนั้น ความหมายของ “กลยุทธ์” ไม่ว่าจะทางด้านทหาร การเศรษฐกิจ หรือด้านการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมก็ตาม กลยุทธ์จะประกอบไปด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่

1. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และ
2. การกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนด “กลยุทธ์” ขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมก็คือ ความสามารถในการวิเคราะห์และวินิจฉัยอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ ด้วยการตอบ “คำถามเบื้องต้น” (ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั่วไป) ให้ได้คำตอบที่ชัดเจน

“คำถามเบื้องต้น” ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- โอกาสทางธุรกิจของกิจการที่เราอยู่เป็นอย่างไร ?
- สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (ประเภทเดียวกับกิจการของเรา และที่เกี่ยวข้อง) เป็นอย่างไร ?
- ปัจจัยใดที่เป็นตัวกำหนดหรือเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแข่งขัน ?
- อุตสาหกรรมที่เราอยู่จะเป็นเช่นไรในอนาคต ?
- คู่แข่งในอุตสาหกรรมจะมีการเคลื่อนไหวอย่างไรบ้าง ?
- กลยุทธ์ใดที่เราควรที่จะเลือกดำเนินการเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตต่อไปในอนาคต ? เป็นต้น

ถ้าเราตอบ “คำถามเบื้องต้น” เหล่านี้ได้อย่างคมชัดลึก เราก็สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อองค์กรของเราได้มากที่สุด โอกาสที่เราจะบรรลุเป้าหมายก็มีสูงขึ้นด้วย

ทุกวันนี้ หากเราทำอะไรโดยไม่มี “กลยุทธ์” แล้ว จะต้องถือว่าไม่ใช่เรื่องของ “ความเชย” แบบหลงยุคเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

แต่จะทำให้เราต้องสิ้นเปลืองทั้งทรัพยากรและเวลาอันมีค่าอย่างน่าเสียดายด้วย ครับผม !

รายงานสรุปผลการวิจัย* เรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้”

กนกวรรณ ชูชีพ



๕๑ 1. บทนำ

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อองค์การ บุคคลคือผู้จุดประกายความคิดสร้างสรรค์สร้าง สิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบผลผลิตสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การวางแผนการตลาด การกำหนดทรัพยากรเงิน การวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมด รวมถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การด้วย ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในองค์การ (George and John, 1991 : 2) และเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์การ จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” (สีมา สีมานันท์, 2550 : 3) ในองค์การภาครัฐ ทรัพยากรบุคคล คือ ข้าราชการทุกคน

* วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ในปีงบประมาณ 2550 มีข้าราชการในฝ่ายพลเรือน ซึ่งประจำทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 1,275,350 คน (สำนักงาน ก.พ., 2550 : 2) ด้านทรัพยากรบุคคลในมุมมองของการบริหารองค์การ นอกจากการให้ความสำคัญของการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ในช่วงหลายปีที่ผ่านมากระแสของการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ คือ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การต่อไปมีความสำคัญไม่แพ้กัน ทั้งในภาครัฐและเอกชนเกิดกระแสของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มิฉะนั้นแล้ว บุคลากรอาจรู้สึกไม่มีความสุขกับชีวิตและออกจากองค์การเพื่อไปแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าให้กับชีวิตตนเอง (ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ, 2550 : 11-12)

เมื่อพิจารณาในเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กลไกสำคัญอันหนึ่งคือ กลไกภาครัฐ อันเป็นกลไกขับเคลื่อนที่กำหนดทิศทางในรูปของนโยบายการบริหารประเทศ ซึ่งมีการพัฒนาเรื่อยมานับตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 ปัจจุบันมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) และในแผนดังกล่าว โดยการอนุมัติรับรองเป็นมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดชัดเจนว่า หน่วยงานราชการต้องพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (Competency - Based Approach) ให้สามารถรองรับการบริการประชาชนและภารกิจใหม่ให้ได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย



แนวคิดสำคัญประการหนึ่งที่มีบทบาทในการพัฒนาองค์กร ทั้งในการบริหารจัดการและการปรับปรุงคุณภาพการทำงานในองค์กร จึงมุ่งให้ความสนใจไปที่คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เนื่องจากจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรนั้นทำงานอย่างมีความสุข และยังอาจส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองเรื่องด้านอื่น ๆ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ หรือการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออกลดน้อยลง เกิดประสิทธิผลขององค์กรในแง่ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงาน (Hackman and Suttle, 1977 : 14) คุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามลักษณะขององค์กร และความคาดหวังของคนที่ทำงานในองค์กร (Davis, 1981 : 286) การดำเนินการในนโยบายคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการไทย หน่วยงานองค์กรกลางที่รับผิดชอบด้านนโยบายในเรื่องนี้ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้ศึกษาและค้นหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการให้เหมาะสมกับสังคมไทยและมีมาตรฐานสากล โดยอาศัยหลักปรัชญาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประกอบด้วย หลักคุณธรรม (Merit-Based) หลักสมรรถนะ (Competency-Based) หลักผลงาน (Performance-Based) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) และหลักคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) (สีมา สีมานันท์, 2550 : 7) รวมทั้ง ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน อาทิ การศึกษาวิจัยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน (สังกัดราชการส่วนกลาง) โดยความร่วมมือกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การศึกษาวิจัยเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การศึกษาเรื่องระบบการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เพื่อการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน และการผลักดันกฎหมายสำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นฉบับแรกและฉบับเดียวที่ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลภาครัฐและให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ซึ่งมีบทบัญญัติที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนในหลายมาตรา กำหนดให้ส่วนราชการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต มีความทันสมัยและเป็นสากล โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานควบคู่กับการดูแลคุณภาพชีวิต สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ข้าราชการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ





อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันส่วนราชการต่างๆ รวมถึงสำนักงาน ก.พ. เองในฐานะส่วนราชการ ได้พัฒนากลไก มาตรการ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสมรรถนะและชีวิตให้แก่ข้าราชการในสังกัดอยู่ ไม่น้อย โดยมีรูปแบบกลไกวิธีการที่พัฒนาขึ้น เทียบได้กับรูปแบบวิธีการของสากล (พัชรภากร เทวกุล, 2550 : 12-13) ได้แก่

- 1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 เพิ่มบทบาทในการมีส่วนร่วมของสมาชิกสวัสดิการ และสามารถจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจได้
- 2) กิจกรรมการจัดสวัสดิการ เช่น การจัดสหกรณ์ ออมทรัพย์ การจัดร้านค้าสวัสดิการเพื่อขายสินค้าราคาถูก การจัดรถรับส่งที่ทำงาน การจัดบริการศูนย์รับเลี้ยงเด็ก การจัดกิจกรรมค่ายเยาวชน รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต อาทิ การแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ การตรวจสุขภาพประจำปี
- 3) การประเมินพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการให้ส่วนราชการและจังหวัดใช้ เพื่อให้ความตระหนักในความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดมิติหนึ่งในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติของคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)
- 4) โครงการส่งเสริมและประสานการโอนย้ายเจ้าหน้าที่ของรัฐไปปฏิบัติงานใกล้บ้าน
- 5) ระบบการเหลื่อมเวลาการทำงาน

นโยบาย มาตรการ และกลไกที่ยกมากล่าวอ้างนี้ นับเป็นตัวอย่างที่ดีของความพยายามของภาครัฐ ในการส่งเสริมสมรรถนะคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ที่นำไปสู่การกำหนดประเด็นศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับทัศนคติ ความคิดเห็นของข้าราชการต่อเรื่องดังกล่าวต่อไป

แต่เป็นที่ทราบกันดีว่าพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยนิยามของรัฐบาล ประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และสงขลาเฉพาะพื้นที่ อ.เทพา อ.สะบ้าย้อย อ.นาทวี และ อ.จะนะ รวม 44 อำเภอ มีพื้นที่ 16,409.61 ตารางกิโลเมตร (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2549) เป็นพื้นที่ ที่เกิดสถานการณ์ความไม่สงบเรียบร้อย ซึ่งจากการพิจารณาข้อมูลรายงานการศึกษาวิจัย รายงานการสอบสวนขยายผลเจ้าหน้าที่ จากคำให้การของประชาชน ตลอดจนถึงคำสารภาพของ สมาชิกกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบที่ถูกจับกุมหรือกลับใจออกมารายงานตัวกับเจ้าหน้าที่ ทำให้ข้อมูลที่ “เป็นความจริง” บางอย่างมีความหมายที่บ่งชี้อย่างชัดเจนว่า ผู้ก่อความไม่สงบที่แท้จริงขณะนี้ คือ ขบวนการแบ่งแยกดินแดนที่มีกลุ่ม R.B.N. Co-ordinate เป็นแกนนำ ดังนั้น จึงเป็นข้อสมมติฐานใน ขั้นต้นได้ว่า ขบวนการแบ่งแยกดินแดนน่าจะเป็นใจกลางของปัญหา ส่วนปัญหาอื่นๆ ก็เป็นปัจจัยใน ด้านเงื่อนไขสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยเชิงโครงสร้างที่เป็นสาเหตุสำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและ ทางอ้อมต่อความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น (สภาที่ปรึกษาเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2551: 3) และจากสถานการณ์ก่อให้เกิดความเสียหายกับประชาชนและข้าราชการทั้งต่อชีวิตและ ทรัพย์สินอย่างมาก จากสถิติข้อมูลตั้งแต่มกราคม 2547 จนถึงมีนาคม 2552 มีเหตุร้ายซึ่งเป็น เหตุการณ์ความไม่สงบ จำนวน 8,810 ครั้ง ส่งผลให้มีผู้เสียชีวิต จำนวน 3,418 คน และบาดเจ็บ จำนวน 5,624 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 9,042 คน เป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เสียชีวิต รวม 1,134 คิดเป็นร้อยละ 33.18 (ศรีสมภพ จิตรภกรมศรี, 2552) นับว่าเป็นความเสียหายอย่างยิ่ง แก่ราชการ จากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ดังกล่าวส่งผลให้ข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เกิดความหวาดกลัว เกิดความเครียดที่ต้องเผชิญกับสภาวะบีบคั้น ทั้งด้าน การทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตเป็นอันมาก และเป็นที่มาที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบมาเป็นเวลาช้านานจนถึงถือว่าเป็นปัญหาสำคัญใน ระดับต้น ๆ ของประเทศไทย และเพื่อที่จะทราบว่าภารกิจที่ต้องปฏิบัติภารกิจในสภาพการณ์ดังกล่าว ภายใต้อิทธิพลของความรับผิดชอบ ความทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญา ในการตอบรับกับ สถานการณ์ และแก้ไขปัญหาให้คลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้นนั้น ข้าราชการเหล่านี้จะมีระดับคุณภาพ ชีวิตการทำงานเป็นเช่นไร มีความพึงพอใจคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเช่นไร และมีปัจจัยอะไรบ้าง ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน นอกจากนี้ เพื่อต้องการทราบถึงสภาพ การทำงาน รวมทั้งปัญหาที่ประสบอยู่ในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป



๕๒ 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

๕๒ 3. ความหมาย ตัวแบบ แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าคนส่วนใหญ่มีความเข้าใจคำว่าคุณภาพชีวิต (Quality of Life) แต่อาจยังไม่ชัดเจนในความหมายของคำว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมนิยามความหมายของทั้งสองคำและสรุปได้ดังต่อไปนี้

๓.1. ความหมาย

มีนักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิต “Quality of Life” ในหลายความหมายด้วยกัน อาทิ Shackman (2005 อ้างถึงใน Thanawit Butr-Udom, 2007) ให้ความหมายว่า เป็นเรื่องทีนอกเหนือจากสิ่งที่เป็นความเป็นอยู่ที่ดีด้านวัตถุ แต่เกี่ยวข้องกับสภาพจิตที่ดี มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มีเกียรติ มีการยอมรับจากสังคม มีความรู้สึกของการได้ถูกรักโดยคนอื่น ไม่มีความกลัว ความวิตกกังวล และอธิบายว่า “คุณภาพชีวิต” เป็นเรื่องซับซ้อนเพราะมีความเกี่ยวข้องกับความสุขของแต่ละบุคคล ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความต้องการทางสังคม ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค Lewis (2001) รวบรวมและแบ่งคำจำกัดความของคำว่าคุณภาพชีวิตเป็น 5 กลุ่ม 1) คุณภาพของชีวิตที่จะใช้ชีวิตได้อย่างปกติ 2) คุณภาพชีวิต คือ ความสุขความพอใจ 3) คุณภาพชีวิตคือ ความสำเร็จและเป้าหมายส่วนบุคคล 4) คุณภาพชีวิตคือ สุขภาพและจิตที่ได้มาโดยธรรมชาติ 5) คุณภาพชีวิต คือความสามารถทางสังคม Hughes, et. al (2003) เสนอแนวคิดด้านคุณภาพชีวิตที่ดี บุคคลต้องมีส่วนประกอบ 4 ส่วน 1) สุขภาพที่ดี 2) รายได้ที่ดี 3) ไม่มีความเจ็บป่วยทางจิต 4) ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และเสริมว่า ความสุขในชีวิตของบุคคลต้องประกอบด้วยสุขภาพ สุขอนามัย สารอาหาร การศึกษา งาน เสื้อผ้า สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรมผ่อนคลาย ประกัน และอิสระในการดำรงชีวิต และสิปนนท์ เกตุทัต ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือชีวิตมีความสุข ชีวิตที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งแวดล้อมทางสังคม และสามารถปรับธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับตนเอง โดยไม่เบียดเบียนธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและสังคม ไม่เบียดเบียนผู้อื่น กล่าวคือเรียนรู้ธรรมชาติจนปรับตัวเองและธรรมชาติให้เข้ากัน โดยไม่เบียดเบียนกัน



โดยสรุปความคิดเรื่องคุณภาพชีวิตที่กล่าวมามีความหมายถึงความพอใจของปัจเจกชน ซึ่งเป็นผลกระทบจากร่างกาย จิตใจ นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตรวมไปถึงผลลัพธ์จากจุดเชื่อมต่อระหว่าง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันยังไม่มีคำจำกัดความใด ๆ ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก

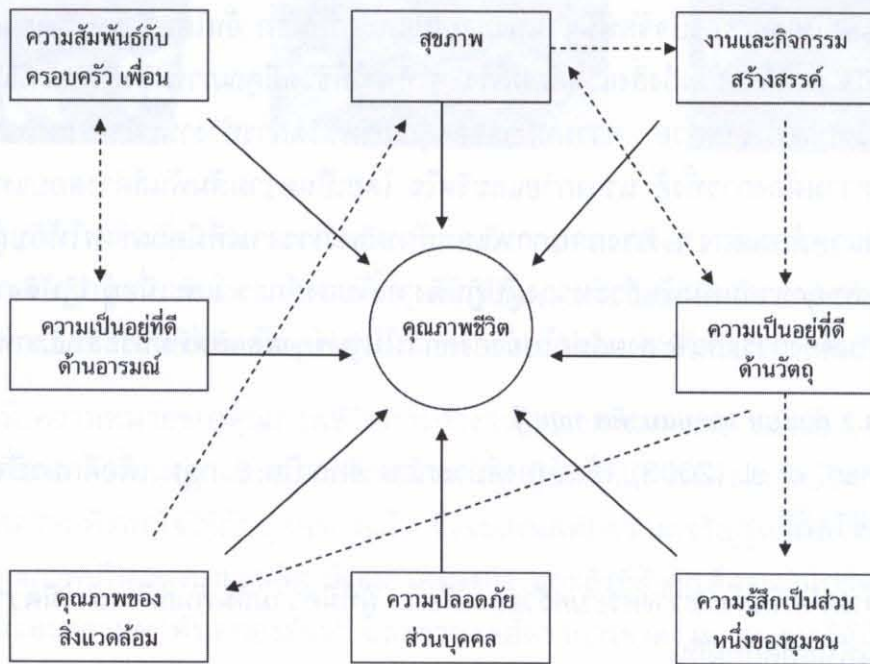
สำหรับความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน Hackman and Suttle (1977 : 14) หมายถึง สิ่งที่สนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองเรื่องด้านอื่น ๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพปริมาณของผลผลิต สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งที่สำคัญคือจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร และช่วยลดอัตราการขาดงาน ลาออกให้น้อยลง เสริมประสิทธิผลในแง่การสร้างขวัญกำลังใจ Walton (1975 : 92) ได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างที่ไม่ใช่แค่ การกำหนดระยะเวลาของการทำงาน ค่าตอบแทน แต่ยังรวมถึงความต้องการหรือปรารถนาให้ชีวิตของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีคุณภาพสูงขึ้นด้วย Delamotte และ Takezawa (1984 : 2-3) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายหลายมิติ ดังนี้ ในความหมายกว้าง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ ผลประโยชน์และบริการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในความหมายแคบที่สุด คือ ผลดีของงานที่ส่งผล ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับปรุงองค์การและลักษณะงาน ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อการทำงานของเขา รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในงานด้วย และในความหมายเทียบเท่าได้กับการทำงานเยี่ยงมนุษย์ (Humanization of work) หรือการปรับปรุงสภาพการทำงาน ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2532 : 154) ให้ความหมายว่า ลักษณะงานที่คนทำงานหนึ่ง ๆ ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหนึ่ง ๆ ว่ามีความพอใจต่อสภาพงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ซึ่งได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ค่าตอบแทน ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา สมยศ นาวิการ (2533 : 3-4) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าเป็นคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างพนักงานและสภาพแวดล้อมของงานที่ผสมผสานระหว่างลักษณะทางเทคนิคและลักษณะทางมนุษย์ สันติ บางอ้อ (2540 : 39-40) กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งที่คนเราจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตได้ โดยมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายใน สำหรับปัจจัยภายนอกก็คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน จะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเรามีความสุขกับการทำงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยสรุปความหมาย พบว่า คุณภาพชีวิตและคุณภาพชีวิตการทำงานมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมาก โดยคุณภาพชีวิต จะกล่าวถึงระดับของชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ในเรื่องของปัจจัยพื้นฐานทั้งภายในและภายนอก อันได้แก่ ด้านร่างกาย ความรู้สึก สังคม เศรษฐกิจ การคิด รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ทำให้ชีวิตมีคุณภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงานด้วย ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความหมายกว้างหมายถึงครอบคลุมความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยเป็นความสัมพันธ์ต่างตอบแทนที่องค์การเป็นผู้มอบสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทางกายภาพและลักษณะการงานที่มีคุณภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วจะส่งผลต่อไปยังองค์การในรูปของผลผลิตที่มีประสิทธิภาพต่อไป

➤ 3.2 ตัวแบบ กรอบแนวคิด ทฤษฎี

Rahman, et al. (2003) ได้แบ่งองค์ประกอบ ออกเป็น 8 กลุ่ม เพื่อศึกษาปัจจัยหลักของการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและเพื่อน ผู้ที่มีความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสุขกว่าคนที่ขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
2. อารมณ์ อารมณ์ที่ดี วัดโดยระดับความสุข ความสุขของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับ รายได้หรือการบริโภค แต่เป็นผลกระทบบของความเครียด ความกดดัน และสภาพจิตใจ
3. สุขภาพ สุขภาพที่ดีเป็นพื้นฐานของคุณภาพชีวิตที่ดี สุขภาพของบุคคลส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและอ้อมต่อคุณภาพชีวิต มีรายงานเรื่องสุขภาพที่ดี นำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้น และในทางกลับกันรายได้ที่ดีส่งผลให้สุขภาพดี
4. วัตถุประสงค์ของ การมีความเป็นอยู่ที่ดีด้านวัตถุประสงค์ทั้งในทางบวกและลบต่อคุณภาพชีวิตที่ดี ตัวอย่างเช่น ความเป็นอยู่ที่ดีเกี่ยวข้องกับรายได้ เพราะทำให้ได้สิ่งของที่ต้องการ คนก็จะพยายามหารายได้ให้มากขึ้น
5. ความเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแวดล้อม ให้ความสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมทางการเมือง อิสรภาพ และความเป็นประชาชนของบุคคล
6. งานและกิจกรรมสร้างสรรค์ของบุคคล ให้ความสำคัญในการมีงานทำและมีการสร้างสรรค์
7. ความปลอดภัยส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับคุณภาพชีวิตที่ดี
8. คุณภาพของสิ่งแวดล้อม คุณภาพสิ่งแวดล้อมมีผลต่อบุคคล เช่น การอยู่ในชุมชนแออัด จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดคุณภาพชีวิตของ Rahmen et al.

แหล่งที่มา : Rahmen et al. 2003 (อ้างถึงใน Thanawit Butr-Udom, 2007 : 75)

Fuller (2003 อ้างถึงใน Thanawit Butr-Udom, 2007 : 56) ในมุมมองที่ใกล้เคียงกันในการวัดคุณภาพชีวิต โดยกล่าวว่า คุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 3 มิติ 1) กายภาพ (Physical) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ มลพิษ ความหนาแน่นประชากร สุขภาพและสภาพความเป็นอยู่ 2) สังคม คือ การศึกษา สุขภาพ ความปลอดภัยในครอบครัว 3) ทางด้านจิตใจ คือ ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิดหวัง ความอึดอัดในชีวิต และมีวิธีการวัดคุณภาพชีวิต 3 วิธี

1. มาตรฐานทางกายภาพของการดำรงชีวิต ประกอบด้วย อาหารและสารอาหาร สุขภาพที่อยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม โรงเรียน โรงพยาบาล และอื่น ๆ

2. มาตรฐานของชีวิตในด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย ความรัก มิตรภาพ ครอบครัว การมีลูกหลาน กิจกรรมสันทนาการ การศึกษา ความพอใจในงาน สถานภาพ และความปลอดภัยในชีวิต

3. มาตรฐานของชีวิตในด้านจิตวิญญาณ ประกอบด้วย อิสระในการมีความเชื่อและความสามารถปฏิบัติตามความเชื่อนั้นได้ ดังภาพที่ 2

ส่วนประกอบของคุณภาพชีวิต
(Compositions of the Quality of Life)

| มาตรฐานทางกายภาพ ของการอยู่อาศัย (Physical Standard of Living) | มาตรฐาน ด้านอารมณ์ในจิตใจ (Mental of the Emotional Standard) | มาตรฐาน ด้านความเชื่อ (Spiritual Standard) |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - อาหารหรือสารอาหาร (Food of Nutrition) - สุขภาพ (Health) - สิ่งแวดล้อม (Environment) - ความสะดวกสบาย (Facilities) - โรงเรียน (School) - โรงพยาบาล (Hospital) - ยารักษาโรค (Medical Treatment) | <ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction in Work) - ความปลอดภัย (Security) - สถานภาพ (Status) - ความปลอดภัยเมื่ออายุมากขึ้น (Security at Old Age) - ความรักและมิตรภาพ (Love and Friendship) - กิจกรรมสันทนาการ (Recreation) - การมีเวลาพักผ่อนหย่อนใจ (Leisure-time) | <ul style="list-style-type: none"> - อิสระในการเชื่อ (Freedom of Beliefs) - อิสระในการกระทำที่ (Freedom to Practice) - สอดคล้องกับความเชื่อที่มี (According to the Beliefs) |

ภาพที่ 2 ส่วนประกอบของคุณภาพชีวิต

แหล่งที่มา : Fuller, 2003 (อ้างถึงใน Thanawit Butr-Udom, 2007 : 56)

ในการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน Walton (1975: 12-15 อ้างถึงใน สุพรรณิ
ไทยประดิษฐ์, 2546 : 12 - 14) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงาน
อย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตเน้นแนวทางความเป็นมนุษย์
(Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ
ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน และได้เสนอ
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานในหนังสือ Criteria for
Quality of Working Life แบ่งออกเป็น 8 ประการ คือ 1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและ
ยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) 2. สภาพการทำงานที่ดีมีความปลอดภัยและถูก
สุขลักษณะ (Safe and Healthy Working Conditions) 3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการ
ทำงาน (Opportunity for Continued Growth and Security) 4. โอกาสในการพัฒนาความ
รู้ความสามารถของบุคคล (Opportunity for Developing and Using Human Capacity) 5. การ
บูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social integration) 6. สิทธิของพนักงาน
(Employee Rights) 7. เวลาทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work and Total Life Space) 8. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ภายในองค์กรและสังคมภายนอก (Social Relevance of Work)

Lewin (1981 : 47-51) ได้กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 10 ประการ คือ ค่าจ้างและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Pay and Benefits) สภาพของการทำงาน (Conditions of Employment) เสถียรภาพของการทำงาน (Employment Stability) การควบคุมการทำงาน (Control of Work) มีอิสระ (Autonomy) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with Supervisor) ขั้นตอนของการเรียกร้อง (Appeals Procedure) ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ (Adequacy of Resources to Get Work Done) และ ความอาวุโส (Seniority in Employment)

➤ 3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ที่แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน ทัศนคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และความพึงพอใจซึ่งได้รับจากงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา องค์กรและสภาพแวดล้อม รวมทั้งเป็นผลมาจากอิทธิพลของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (Beach, 1973 อ้างถึงใน พยุง อีระภินันท์, 2532) ซึ่งความต้องการของมนุษย์นั้นมียุทธศาสตร์ต่อทัศนคติและพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล สามารถศึกษาได้จากกลุ่มทฤษฎี content theories อันเป็นทฤษฎีที่มุ่งใช้ความต้องการของปัจเจก (Individual Needs) สำหรับบุคคล อธิบายพฤติกรรมและทัศนคติของคนในการทำงาน ได้แก่ 1) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ แนวความคิดของ Maslow ช่วยให้เกิดเข้าใจในความต้องการของคนในการทำงาน และทำให้ได้ข้อสรุปว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยสามารถนำมาเชื่อมโยงกับการบริหาร ที่จะทำให้สามารถบรรลุความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2) ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีนี้ได้แบ่งความต้องการเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความต้องการให้อยู่รอด (existence needs) ความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (relatedness needs) และ ความต้องการเจริญเติบโต (growth needs) เป็นความต้องการด้านพัฒนาไปสู่การต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem need) และความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในชีวิตตัวเอง (self - actualization) 3) ทฤษฎี acquired - need ของ McClelland มีความต้องการ 3 ชนิด อันเป็นที่มาของการจูงใจนั้น ความต้องการผลสัมฤทธิ์ ความต้องการอำนาจ ความต้องการมิตรภาพ 4) ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg สรุปปัจจัยในการจูงใจออกเป็น 2 ปัจจัยด้วยกัน คือปัจจัยเกี่ยวกับสุขอนามัยหรือการบำรุงรักษาและปัจจัยตัวจูงใจ เกี่ยวกับเนื้อหาของงานที่ดี (good job context) และมีผลต่อความพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำ (อุดม ทุมโฆสิต, 2544 : 292-305)

➤ 3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

การศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ และจากการทบทวนความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้ว พบว่า บทบาทในการกำหนดระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน มีพื้นฐานจากคุณภาพชีวิตที่ดีและเชื่อมโยงสู่คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อได้ดังนี้

1) คำตอบแทน คำตอบแทน ตามกฎหมายไทย เรียกว่า ค่าจ้าง ซึ่งรวมถึงเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน โบนัส คำตอบแทนเป็นเงินประจำวัน ประจำสัปดาห์ เบี้ยเลี้ยง และสวัสดิการ Walton (1974 : 12-16) กล่าวว่า ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไปหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนและตำแหน่งอื่นที่ลักษณะคล้ายกัน ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2548 : 26) กล่าวว่า นอกจากบุคคลภายนอกจะสร้างความคาดหวังในคำตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นและประเภทของงานแบบเดียวกันอีกด้วย สิ่งที่ได้รับจากการปฏิบัติงานเท่าเทียมกับผู้อื่นได้รับหรือไม่ ตามความรู้สึกของตน เงินเดือนที่เหมาะสมควรจะสามารถเลี้ยงครอบครัวที่ประกอบด้วยสมาชิก 4 คน คือ พ่อ แม่ และลูก 2 คนได้ พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 151) คำตอบแทนมีความสำคัญ คือ 1) เป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจของคนได้ 2) เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจและยอมรับว่า ตนเป็นคนที่มีความค่าคนหนึ่งให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำ 3) เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลง ฉะนั้น เป็นหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้องและยุติธรรม

2) การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร สุปราณี ศรีฉัตรวิกรม (2535 : 1) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่บุคลากรในองค์การ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมอย่างค่อนข้างจะถาวร ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน กุลธณ ธนาพงศธร (2526 : 169-171) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความผิดพลาด ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำ เพราะบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะเกิดความเข้าใจในลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ช่วยทำให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนา มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ ฉะนั้น การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร คือ การให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ฝีมือ พัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง (Walton, 1974 : 12-16)



3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรในองค์กรจะมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรเหล่านั้น จากการที่บุคคลได้รับการสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงและดีกว่าเดิม ซึ่งหมายความว่ามีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เกียรติภูมิหรือฐานะทางสังคมก็สูงขึ้น ค่าจ้างค่าตอบแทนก็สูงขึ้นด้วย (อุทัย หิรัญโต, 2523 : 138 - 139) ปัจจัยความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ดังที่ Maslow กล่าวไว้ มนุษย์มีความต้องการด้านความเป็นสมาชิกของสังคม (belonging) เช่น จะต้องรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือกลุ่มคนซึ่งให้ความยอมรับกับตน รู้สึกว่าสิ่งที่ตนกำลังดำเนินการ หรือ ดำรงชีวิตอยู่นั้นได้รับการเคารพให้ความสำคัญโดยผู้อื่น และในขั้นที่สูงขึ้นไปก็เกิดการเห็นคุณค่าในชีวิตของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นในสิ่งที่ตนเองหวังหรือ บรรลุในสิ่งที่ตนตั้งหวังไว้ในระดับที่สูงขึ้น



4) ธรรมเนียมในองค์กร การที่ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิอะไรบ้าง และจะปกป้องสิทธิของตนได้อย่างไร ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ธรรมเนียมในองค์กรเป็นหลักการทำงานร่วมกัน (Walton, 1974 : 12) ธรรมเนียมองค์กรต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่มีอิทธิพลต่อความคิด การปฏิบัติของบุคคล ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานและพัฒนาองค์กรได้ ดังนั้น หากองค์กรสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรอย่างถ่องแท้และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันได้แล้ว ก็จะส่งผลในการบริหารงานคนและบริหารองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532 : 126) ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาให้ลึกซึ้งว่าวัฒนธรรมใดบ้างที่จะเป็นการพัฒนาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาไปอย่างยั่งยืน (สุจินดา อ่อนแก้ว, 2530 : 31)

5) ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น Clark (2000 อ้างถึงใน พัชราภากร เทวกุล, 2550) ได้นำเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิต ด้วยทฤษฎีเส้นแบ่งความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิต ว่าด้วย “เส้นแบ่ง” ไว้ว่า ระหว่างงาน (Work Life) และชีวิตนอกรงาน (Life outside Work) จะมีเส้นแบ่งกันอยู่ และแม้ว่าคนทุกคนจะมีเส้นพรมแดนชีวิตกันอยู่ระหว่างงานและชีวิต แต่ได้ในทุกที่ ทุกเวลา คนจะก้าวข้ามเส้นพรมแดนนั้นอยู่เสมอ ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ Zedeck และ Mosier, O'Driscoll (1996 อ้างถึงใน พัชราภากร เทวกุล, 2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบวิถีชีวิต วิถีชีวิตของคนทำงาน และเสนอ ตัวแบบ (Model) ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตนอกเหนืองาน โดยดูจากทัศนคติต่อความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตที่อยู่นอกเหนือไปจากงาน มีความแตกต่างไปอย่างน้อย 5 ตัวแบบ



1. ตัวแบบ “แยกส่วนจากกัน” (Segmentation Model) ที่อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตที่อยู่นอกเหนือไปจากงาน ได้ว่า ทั้งสองส่วน ไม่มีความสัมพันธ์กัน คนสามารถแยกส่วนระหว่างงานกับชีวิตได้ โดยที่ทั้งสองเรื่องไม่ส่งผลกระทบต่อกัน

2. ตัวแบบ “หลีกเสี่ยงกันไม่พ้น” (Spillover Model) ที่อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตที่อยู่นอกเหนือไปจากงาน ได้ว่า การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในแต่ละด้านของชีวิต จะส่งผลทั้งทางบวกหรือลบ โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ต่ออีกด้านหนึ่งของชีวิตได้ตลอดเวลา และในทุกครั้ง กิจกรรมในชีวิตนอกเหนือไปจากงานจะมีผลต่อชีวิตการทำงานในทางใดทางหนึ่ง เช่นเดียวกับกิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการทำงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตนอกเหนือจากงานของคนทำงานเสมอ

3. ตัวแบบ “ทดแทนกัน ชดเชยกัน” ระหว่างทั้งสองด้านของชีวิต (Compensation Model) โดยบางอย่างที่ขาดหายไปจากด้านหนึ่งของชีวิต สามารถหาชดเชย ตอบสนองทดแทนได้จากชีวิตอีกด้านหนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างงาน และชีวิตที่นอกเหนือจากงาน จะนำไปในลักษณะของการชดเชย ทดแทนสิ่งที่ขาดหายไปแก่กัน เพื่อให้คนเกิดสมดุลของความพึงพอใจในชีวิต ในชีวิตด้านการงานที่ซ้ำซาก เครียด และกดดัน สามารถชดเชย ทดแทนด้วย การที่คนไม่มีกิจกรรมสังคมที่สนุกสนาน ทำท่าย ปมของชีวิตที่เป็นแผล ปัญหาภายในบ้าน อาจถูกชดเชยทดแทน ด้วยการมุ่งโหมทำงานหนัก

4. ตัวแบบ “การเป็นเครื่องมือ” สู่ความสำเร็จของกัน (Instrumental Model) โดยชีวิตในด้านหนึ่ง คือกลไก เครื่องมือ สู่ความสำเร็จให้กับชีวิตในอีกด้านหนึ่ง เช่น คนทำงานหนักเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเดือนค่าตอบแทนไปจับจ่ายใช้สอยหาความสุขสำราญในชีวิตอีกด้านหนึ่ง หรือบางคนชอบมีกิจกรรมทางสังคม เพื่อจะได้รู้จัก เป็นที่รู้จักยอมรับ โดยคาดหวังว่าอาจจะได้มาซึ่งเส้นสาย เครือข่าย ไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งโดยตรงและอ้อม

5. ตัวแบบ “สิ่งที่ขัดแย้งกัน” (Conflict Model) โดยเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตที่อยู่นอกเหนือจากงานว่า ทั้งสองสิ่ง ขัดแย้งกัน ต่างมีข้อเรียกร้องต้องการที่คนทำงานต้องมีการตัดสินใจเลือกกระทำในทางใดทางหนึ่งตลอดเวลา ระหว่างกิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานกับกิจกรรมเพื่อชีวิตนอกเหนือไปจากการทำงาน ทำให้ในหลายสถานการณ์ ชีวิตคือสิ่งที่ต้องเลือก และคนจะรู้สึกยากลำบากที่ต้องตัดสินใจเลือกทำอย่างหนึ่งอย่างใด เพราะไม่สามารถเลือกสองสิ่งพร้อมกันได้

อย่างไรก็ตาม บุญแสง ชีระภากร (2533 : 12) กล่าวว่า การทำงานในองค์กรเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการมีเวลาส่วนตัวที่ไม่ต้องการให้มีสิ่งใดมารบกวน นอกจากการทำงานแล้ว ทุกคนย่อมต้องการมีเวลาพักผ่อนเป็นของตัวเองหรือทำกิจกรรมนันทนาการ ความสำคัญของเวลาจึงอยู่ที่ภารกิจหรือกิจกรรมที่เราจะทำให้เสร็จภายในเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดการใช้เวลาในการบริหารงานเป็นหลักสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องจัดการตนเอง โดยกำหนดแผนในการทำงานควรมีลักษณะเป็นแผนการทำงานในภาพรวม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีและเหมาะสม (มานะ สิ้นธวงษานนท์, 2534 : 69) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารเวลาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ



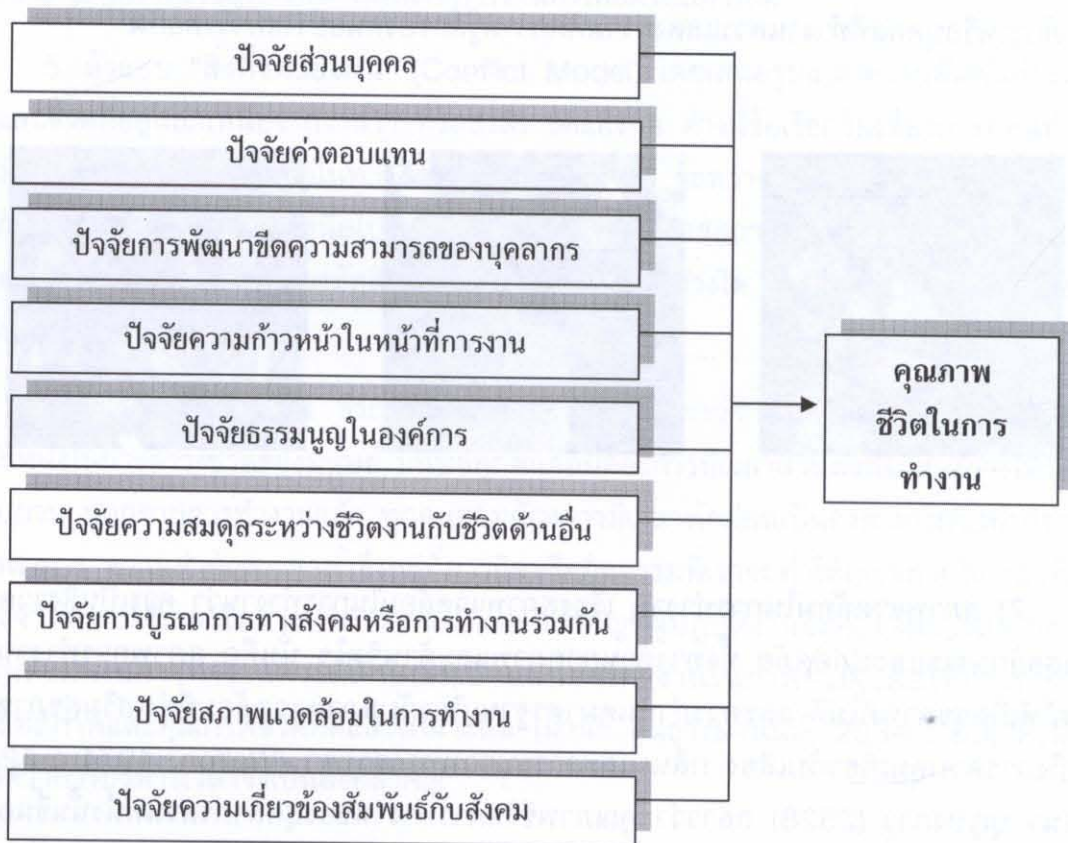
6) การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน Walton กล่าวว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จและมีคุณค่าจะมีผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระจากอคติ ความรู้สึกต่อชุมชน การเปิดเผยของตนเองรู้สึกว่ามีภาระงานและรู้สึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม (1974 : 12-16) การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน เป็นการทำให้ตนเองมีความรู้และเห็นคุณค่าในตนเอง มีการยอมรับ และความร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับสังคมและองค์การ ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์การมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งลักษณะเช่นนี้พิจารณาได้จาก ความเป็นอิสระจากอคติ เป็นการพิจารณาจากการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงทักษะความสามารถ ศักยภาพของบุคคล ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์การหรือทีมงาน การเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกัน คือ ควรมีความรู้สึกว่าคุณคืดทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม มีลักษณะการทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความเข้าใจในลักษณะของบุคคลให้การสนับสนุนทางอารมณ์สังคม มีความรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันที่ดีในองค์การมีความสำคัญ การติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย คือ สมาชิกในองค์การหรือบุคคลที่ทำงานควรแสดงความคิดเห็นความรู้สึกของตนอย่างแท้จริงต่อกัน



7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า ควรเป็นสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ทั้งทางด้านกายภาพและด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่ก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี และควรกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา (Walton, 1974 : 12-16) จินตนา บุญบังการ (2528) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มี 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ อุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมถึงสิ่งก่อสร้างมีอย่างเพียงพอ เหมาะสม คุ่มค่า สภาพแวดล้อมทางชีวะเคมี คือ บรรดาสิ่งเหลือใช้ สิ่งมีชีวิตเล็ก ๆ และสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในที่ทำงาน อาจเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบังคับบัญชา ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยเช่นกัน

8) ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม นับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสิ่งแวดล้อม การจ้างงาน การตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ ถ้ากิจกรรมของหน่วยงานที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Walton, 1974 : 12-16) องค์กรที่ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้เมื่อมีการคำนึงถึงความต้องการของสังคมแล้ว การทำงานก็จะสอดคล้องเป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้ปฏิบัติก็จะได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมในที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2548 : 54)

ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังภาพที่ 3



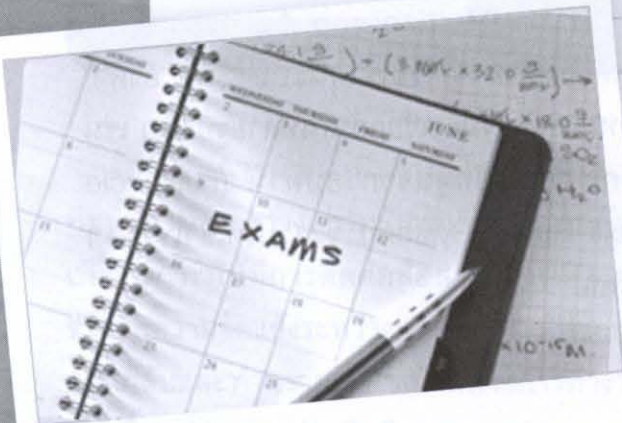
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

คมวาทะ



“.....การเป็นผู้บังคับบัญชา จึงไม่ใช่การใช้อำนาจแต่ฝ่ายเดียว
แต่จริง ๆ แล้วกลับต้องไม่ใช่อำนาจ
เพราะอำนาจนั้นมืออยู่แล้ว
แต่ต้องใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน
ให้เขาเกิดความรู้สึกและความต้องการ
ที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเขาอย่างดีที่สุด....”

(คมวาทะ...คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ 16 สิงหาคม 2545
จาก คมวาทะ...ธรรมาภิบาล (Good Governance) สำนักงาน ก.พ. 2551)





จะทำยังไง...

ถ้าอยากใช้การประเมิน
บุคคลจากข้อมูล
หลายแหล่ง

นายศาณี ปถิธานธรรม น.ส.เพ็ญศิริ บุญธรรม และน.ส.ภมรพรรณ วงศ์เงิน*

“ประเมินคนเดียวมันดูเซยจัง ให้ประเมินหลายคนน่าจะดีกว่ามัย”

“ไม่ยุติธรรมเลย ถูกหัวหน้าประเมินอยู่ฝ่ายเดียว...อยากประเมินหัวหน้าบ้างได้มัยนะ”

“แค่หัวหน้าคนเดียวก็แยะแล้ว ยังให้คนอื่นมาประเมินเพิ่มอีก ขอ early ดีกว่า”

สารพันปัญหาหยอดฮิต...ที่มัก (ไม่) มีคนคิดจะตอบ

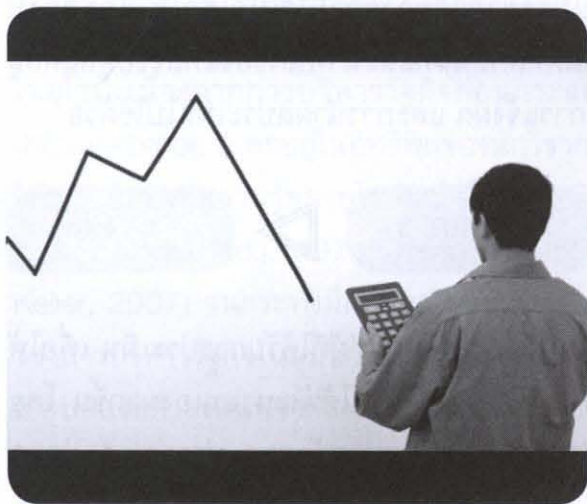
หากพูดถึง “การประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่ง (Multisource Assessment)” หลายท่านอาจเกิดคำถามว่า อะไรเธอ สะกดผิดรีเปล่า แต่ถ้าพูดว่า “การประเมินแบบ 360 องศา” ทุกคนก็จะ “อ้อ” ทันที อันที่จริงการประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่งมีชื่อเรียกกันในหลายรูปแบบ เช่น การประเมินแบบ 360 องศา (360-degree Evaluation) การได้ข้อมูลจากรอบด้าน (Full-circle Feedback) หรือ ระบบการประเมินหลายหลายแหล่ง (Multi Rating System) ซึ่งสรุปให้เข้าใจง่ายๆ ได้ว่า “เป็นการให้คนหลายๆ คนมาเป็นผู้ประเมินหรือให้คะแนน”

* นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

ระบบการประเมินรูปแบบนี้ เป็นการประเมินความสามารถในการทำงาน หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเปรียบเทียบคะแนนหรือผลตามการรับรู้ของตนเองและผู้อื่นรอบข้างที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้าขององค์กร เป็นต้น

ข้อมูลที่ได้มาจากการประเมินนั้นสามารถนำมาใช้เพื่อตอบสนองเป้าหมายใหญ่ๆ 3 ด้านคือ

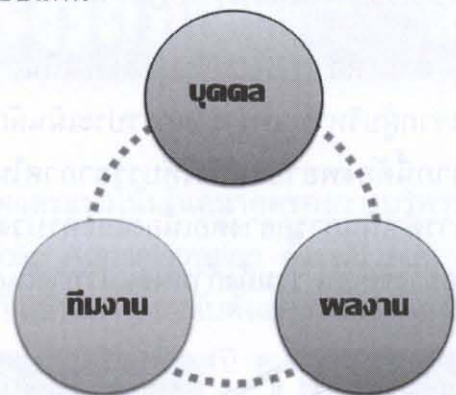
1. การพัฒนาบุคคล โดยระบุศักยภาพและภาวะผู้นำของบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้ทราบความสามารถ ค้นพบจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง เปิดโอกาสให้บุคคลพัฒนาตนเองมากขึ้น และองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลทุกระดับในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน



2. การพัฒนาทีมงาน โดยประเมินว่าทีมงานสามารถสร้างความสัมพันธ์กันได้มากน้อยเพียงใด ทำให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและทำความเข้าใจเป้าหมายการทำงานมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและกลุ่ม



3. การประเมินผลงาน โดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบการปรับระดับ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และการกำหนดค่าตอบแทน



ทั้งนี้หากท่านสนใจจะนำระบบนี้มาใช้ก็ควรเลือกพิจารณาใช้ที่ละเป้าหมาย ตามลักษณะของสภาพปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งจากงานวิจัยในต่างประเทศหลายชิ้น (Brutus & Derayeh, 2002; Rogers, Rogers, & Metlay, 2002; Morgeson, Mumford, & Campion, 2005) ทั้งในภาครัฐและเอกชนพบว่า ระบบการประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่งนั้น ในระยะแรกของการนำมาใช้เหมาะที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคล และทีมงานเป็นสำคัญเพราะจะมีผลกระทบน้อยกว่าเมื่อระบบเป็นที่ยอมรับแล้วถึงควรนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ ต่อไป

อย่างไรก็ตามมักมีคำถามเกิดขึ้นเสมอว่า “ระบบการประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่งนั้น ดีจริงหรือ” คำตอบก็คือ เครื่องมือทุกชนิดต่างก็มีข้อดีและข้อด้อย ขึ้นอยู่กับว่าใครเอาไปใช้และนำไปใช้ทำอะไร สำหรับระบบการประเมินนี้ เมื่อนำไปใช้ควรมีการดำเนินการต่างๆ อย่างระมัดระวัง ดังนี้

หนึ่ง จะต้องเข้าใจก่อนว่า องค์กรของเรามีลักษณะอย่างไร เหมาะสมกับการนำระบบการประเมินแบบนี้มาใช้หรือไม่ องค์กรที่ค่อนข้างเหมาะกับระบบการประเมินแบบนี้อาจเป็นองค์กรที่มีลักษณะของการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) หรือองค์กรที่มีคนหลากหลาย วัฒนธรรมทำงานร่วมกัน เนื่องจากการได้รับความคิดเห็นหรือข้อมูลจากหลายมุมมองเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน นอกจากนี้ระบบนี้ยังถูกนำมาใช้มากขึ้นในองค์กรที่เริ่มปรับเปลี่ยนการทำงานแบบสั่งการและควบคุมมาเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Organization) ซึ่งองค์กรภาครัฐที่เริ่มมีการปรับเปลี่ยนการบริหารมาเป็นแบบกระจายอำนาจ ก็กำลังริเริ่มที่จะนำระบบการประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่งมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นกัน

สอง ต้องมีการสื่อสารและให้ความรู้เพื่อทำให้คนในองค์กรมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้ระบบการประเมินแบบนี้ว่า จะนำไปใช้เพื่อพัฒนา เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญต้องนำไปใช้จริงตามที่ได้สื่อสารออกไป

สาม คือ การออกแบบและดำเนินการประเมินนั้น จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหาร เพราะในการประเมินลักษณะนี้ลูกน้องบางคนอาจไม่กล้าประเมินหัวหน้างานของตน นอกจากนี้ต้องพยายามทำให้บรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศของความไว้วางใจ และต้องมีแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและครบวงจร โดยกำหนดหลักเกณฑ์และน้ำหนักของแหล่งข้อมูลแต่ละแหล่งอย่างชัดเจน รวมถึงกำหนดแนวทางในการประเมิน การแจ้งผล และการนำผลประเมินไปใช้ด้วย

ลักษณะองค์กร



ประชาสัมพันธ์



ดำเนินการ



แจ้งผล

สุดท้ายคือ ต้องมีการแจ้งผล หรือให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ที่ได้รับการประเมิน เพื่อให้เขารู้จักตนเองตามการรับรู้ของคนอื่นรอบข้าง เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้พัฒนาตนเองมากขึ้น โดยอาจแจ้งผลในรูปของรายงานแบบบรรยาย หรือแบบมีกราฟประกอบ ซึ่งการแจ้งผลจะทำแบบ 1 ต่อ 1 เป็นทีม หรือเป็นระดับตำแหน่ง ก็ได้

มาถึงตรงนี้ ท่านคงพอจะเห็นภาพของระบบการประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่ง ในแง่มุมต่างๆ แล้ว ซึ่งหากองค์กรของท่านต้องการจะใช้ระบบการประเมินบุคคลจากข้อมูลหลายแหล่งนี้ ท่านก็คงจะตัดสินใจได้ว่า องค์กรของท่านพร้อมแล้วหรือยัง

กลุ่มการบริหารรัฐกิจของยุโรป (European Group of Public Administration)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรีรัฐ โกวงศ์*

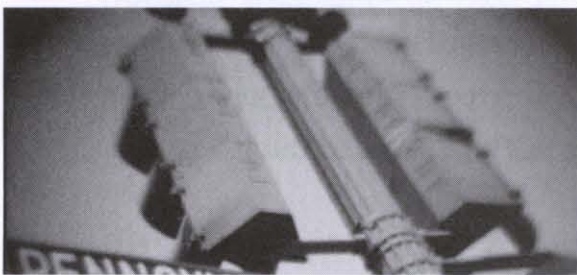
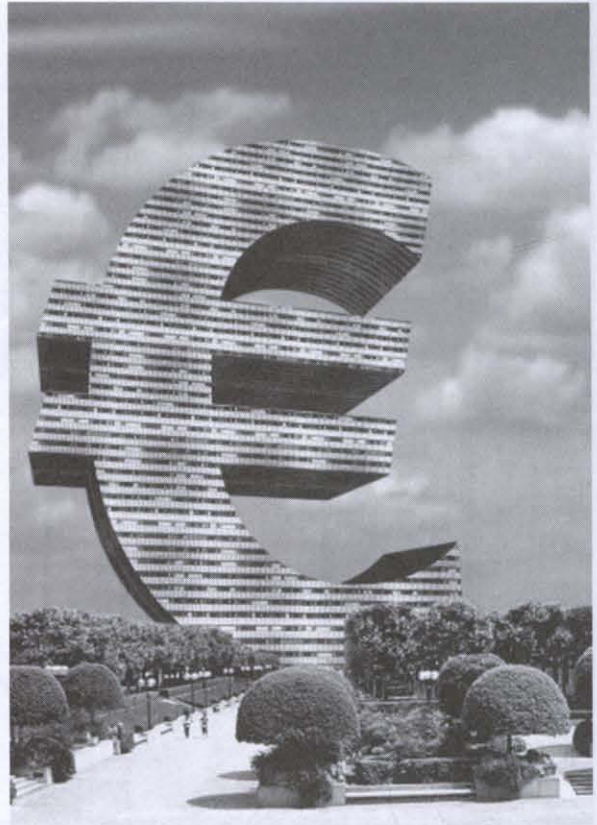


บทความนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะสำรวจสถานการณ์และแนวโน้มในอนาคตของการบริหารรัฐกิจในยุโรป เนื่องจากการบริหารรัฐกิจก่อนกระแส New Public Administration ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1968 (Minnowbrook I) ตกอยู่ในอิทธิพลของนักวิชาการชาวอเมริกันเป็นส่วนใหญ่นับตั้งแต่ Woodrow Wilson ได้หยิบยืมองค์ความรู้ของยุโรปมาใช้ในการบริหารรัฐกิจของอเมริกัน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1887 (Wilson, 1887; Marini (ed.), 1971; Henry, 1995; Peters, 1996a, 1994b, 1996c, 1995d, 1995e; Keller, 2007) จนกระทั่งมีสัมมนา Minnowbrook I ในปี ค.ศ. 1968 ซึ่งแม้จะถือได้ว่าเป็นการสังคายนาวิชาการบริหารรัฐกิจในมุมมองของนักวิชาการอเมริกัน แต่กลับเป็นการตั้งคำถามถึงความลุ่มหลงเป็นเวลาเกือบสองทศวรรษนับจากสงครามโลกครั้งที่สองในมนต์วิชาการของอเมริกัน โดย International Institute of Administrative Sciences (IIAS) ได้จัดประชุม International Congress of Administrative Sciences ครั้งที่ 15 ที่กรุงโรมในปี ค.ศ. 1971 และมีข้อสรุปให้มีการประชุมวิชาการสำหรับสถาบันการวิจัยและการฝึกอบรม และระบุถึงความจำเป็นที่จะมีการติดต่อและแลกเปลี่ยนกันระหว่างนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานบริหารรัฐกิจในยุโรป และนำไปสู่การจัดตั้ง European Group of Public Administration เพื่อเป็นกลุ่มทำงานศึกษาการบริหารรัฐกิจของยุโรป ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 จนถึงปัจจุบัน (International Institute of Administrative Sciences, 2009a, 2009b; EGPA, 2009a, 2009b)

* ศศ.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 1) (บริหารรัฐกิจ), รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), MS (CIS) - Srisakdi Charonman Prize อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ - ติดต่อผู้เขียนได้ที่ <http://pirun.ku.ac.th/~fsocsrg/>

นอกจากนี้ การบริหารรัฐกิจของยุโรปยังมีบทบาทสำคัญในการคืนชีพของวิชาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ โดยนักวิชาการชาวยุโรปและสหราชอาณาจักรได้รับไม้ต่อจากการบริหารรัฐกิจของกลุ่ม CAG ของ Fred W. Riggs โดยการศึกษาของนักวิชาการชาวยุโรปและสหราชอาณาจักร เรียกว่า เป็นการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบใหม่ (New CPA) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1981 - ปัจจุบัน โดย New CPA มีเป้าหมายอยู่ที่เสรีประชาธิปไตย (Liberal Democracy) มีสาขาวิชาแม่คือการบริหารรัฐกิจ และเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ กลุ่ม CAG หรือ Old CPA มีเป้าหมายอยู่ที่การต่อต้านคอมมิวนิสต์ มีสาขาวิชาแม่คือการเมืองเปรียบเทียบ (Comparative Politics) และนักวิชาการส่วนใหญ่เป็นชาวอเมริกัน (Brans, 2007; Guess and Gabrielyan, 2007; Bowornwathana, 2008) ทำให้ผู้เขียนในฐานะที่สอนในสาขาวิชานี้มาสิบกกว่าปี สนใจศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มการบริหารรัฐกิจของยุโรป (European Group of Public Administration, EGPA)

ในที่นี้ ผู้เขียนได้นำเสนอการบริหารรัฐกิจของยุโรปในประเด็นต่อไปนี้ (๑) วิวัฒนาการของการบริหารรัฐกิจของยุโรป (๒) EGPA และสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารรัฐกิจของยุโรป และ (๓) แนวโน้มในอนาคตของการศึกษาการบริหารรัฐกิจของ EGPA



วิวัฒนาการของการบริหารรัฐกิจของยุโรป

การบริหารรัฐกิจของยุโรปได้เริ่มมีการศึกษาในคริสต์ศตวรรษที่ 18 จนถึงสงครามโลกครั้งที่สอง โดยนักวิชาการของยุโรปได้ศึกษาการบริหารรัฐกิจมาประมาณสองร้อยกว่าปีแล้ว จะเห็นได้จาก นักบริหารรัฐกิจ (Cameralist) ชาวปรัสเซีย (Prussian) ในศตวรรษที่ 18 (ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการคลังสาธารณะ เศรษฐกิจ และนโยบายสาธารณะ ต่อมาในศตวรรษที่ 19 Lorenz von Stein ศาสตราจารย์ชาวเยอรมัน ประจำ University of Vienna ในปี ค.ศ. 1855 ที่ระบุว่า การบริหารรัฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายปกครอง เนื่องจากในสมัยนั้น รัฐในยุโรปมีลักษณะเป็นนิติรัฐและการบริหารรัฐกิจได้รับการพิจารณาว่าเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายในรูปของพระราชบัญญัติหรือกฎหมายอื่นไปปฏิบัติ โดยคณาจารย์ที่สอน Woodrow Wilson บิดานักวิชาการบริหารรัฐกิจชาวอเมริกันล้วนจบมาจากประเทศเยอรมนี รวมทั้งแนวความคิดการบริหารแยกจากการเมือง (The separation between politics and the public administration) ของ Wilson ได้อิทธิพลมาจากประเทศอังกฤษและเยอรมนี (Wigfall and Kalantari, 2001; Kickert, 2006; Izdebski, 2007)

จากนั้น การบริหารรัฐกิจได้เข้าสู่การบริหารรัฐกิจภายใต้อิทธิพลของนักวิชาการอเมริกันเป็นส่วนใหญ่ ตั้งแต่ยุคการบริหารแยกจากการเมือง (Paradigm 1: The Politics/Administration Dichotomy, 1900 – 1926) ยุคหลักการบริหาร (Paradigm 2: The Principles of Administration, 1927 – 1937) ยุคการบริหารรัฐกิจในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของรัฐศาสตร์ (Paradigm 3: Public Administration as Political Science, 1950 – 1970) และยุคการบริหารรัฐกิจในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Paradigm 4: Public Administration as Management, 1956 – 1970) จนกระทั่งการบริหารรัฐกิจของอเมริกันได้มีการสังคายนาวิชาการบริหารรัฐกิจในมุมมองของนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานบริหารรัฐกิจชาวอเมริกันที่เรียกว่า Minnowbrook I ในปี ค.ศ. 1968 จนนำไปสู่การบริหารรัฐกิจใหม่ (New PA) และยุคการบริหารรัฐกิจในฐานะเป็นการบริหารรัฐกิจ (Paradigm 5: Public Administration as Public Administration: 1970 – ปัจจุบัน) (Frederickson, 1980a; Henry, 1995)



อย่างไรก็ตาม Minnowbrook I นี้ได้นำไปสู่การตั้งคำถามถึงความลุ่มหลงเป็นเวลาเกือบสองทศวรรษนับจากสงครามโลกครั้งที่สอง (ระหว่างทศวรรษที่ 1950 - 1970) ในมนต์วิชาการของอเมริกันตั้งแต่ยุคการบริหารรัฐกิจในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของรัฐศาสตร์ (Paradigm 3) โดย International Institute of Administrative Sciences (IIAS) ได้จัดประชุม International Congress of Administrative Sciences ครั้งที่ 15 ที่กรุงโรมในปี ค.ศ. 1971 และมีข้อสรุปให้มีการประชุมวิชาการสำหรับสถาบันการวิจัยและการฝึกอบรม และระบุถึงความจำเป็นที่จะมีการติดต่อและแลกเปลี่ยนกันระหว่างนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานบริหารรัฐกิจในยุโรป และนำไปสู่การจัดตั้ง European Group of Public Administration (EGPA)



เพื่อเป็นกลุ่มทำงานศึกษาการบริหารรัฐกิจของยุโรป ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 จนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่น่าสนใจมากข้อหนึ่งคือ เพื่อศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบและพัฒนาทฤษฎีทางการบริหารรัฐกิจในมุมมองของนักวิชาการยุโรป (International Institute of Administrative Sciences, 2009a, 2009b; EGPA, 2009a, 2009b) โดยจะได้กล่าวถึงในส่วนถัดไป

อนึ่ง ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่า แม้ว่าจะมี Minnowbrook II ในปี ค.ศ. 1988 และ Minnowbrook III ในปี ค.ศ. 2008 แต่ยังคงเป็นการสัมมนาการบริหารรัฐกิจของอเมริกัน โดยจะเห็นได้ว่า จำนวนผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่ยังคงเป็นนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงานบริหารรัฐกิจในสหรัฐอเมริกาเหมือน Minnowbrook I ในปี ค.ศ. 1968 (Frederickson, 1980a; 1989b; Department of Public Administration, The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs Syracuse University, 2008)

↳ EGPA และสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารรัฐกิจของยุโรป

สถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารรัฐกิจของยุโรป มีหลายหน่วยงาน ได้แก่ EGPA, EPAAA, EIPA, NISPAcee, EPAN ในส่วนนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอโดยมีจุดมุ่งเน้นที่ EGPA และ EPAAA เนื่องจากเกี่ยวกับการพัฒนาทฤษฎีและการเรียนการสอนทางด้านบริหารรัฐกิจในยุโรปโดยตรง

European Group of Public Administration (EGPA)

EGPA เป็นหน่วยงานหนึ่งของ International Institute of Administrative Sciences (IIAS) (อีกหน่วยงานหนึ่งคือ The International Association of Schools and Institutes of Administration, IASIA) (International Institute of Administrative Sciences, 2009c)

เพื่อศึกษาการบริหารรัฐกิจในยุโรปตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 จนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อจัดการและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาในทางทฤษฎีและปฏิบัติของการบริหารรัฐกิจ (2) เพื่อศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบและพัฒนาทฤษฎีทางการบริหารในมุมมองของยุโรป (3) เพื่อสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคนิค วิธีการศึกษา และความคิดที่จัดว่าเป็นนวัตกรรมในการบริหารรัฐกิจ (4) เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักวิชาการ นักวิจัย และข้าราชการในงานของ EGPA (EGPA, 2009a, 2009b)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว EGPA ได้จัดสัมมนาทุกปีโดยเชิญนักวิชาการทั้งในและนอกยุโรป (โปรดดูตารางที่ 1) และมี Pre-conference สำหรับนิสิตปริญญาเอกและนักวิจัยรุ่นใหม่ที่ต้องการนำเสนองานวิจัยเพื่อรับคำแนะนำและข้อท้วงติงก่อนตีพิมพ์เผยแพร่งานวิจัย นอกจากนี้ EGPA ยังมีการประชุมรายปีเกี่ยวกับการศึกษาเปรียบเทียบ การจัดพิมพ์ผลงานเผยแพร่ และติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานทางการบริหารรัฐกิจของยุโรป (EGPA, 2009f; 2009g)

☞ ตารางที่ 1

| ปี ค.ศ. | สถานที่ | หัวข้อหลักในการประชุม |
|---------|-------------------------------------|---|
| 1975 | วอร์ซอว์ ประเทศโปแลนด์ | ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของข้าราชการพลเรือน |
| 1976 | ตัมเปเร (Tampere) ประเทศฟินแลนด์ | การปฏิรูปการบริหารในรัฐบาลกลาง |
| 1978 | ปารีส ประเทศฝรั่งเศส | การทำนาย (Forecasting) ในรัฐบาลและการบริหาร |
| 1979 | ปาแลร์โม ประเทศอิตาลี | การพัฒนาอุตสาหกรรมในภูมิภาค: รวมศูนย์หรือกระจาย การพัฒนา |
| 1981 | เวสเพรม (Veszprem) ประเทศฮังการี | กลไกในการให้คำปรึกษาในรัฐบาลกลาง |
| 1982 | เฮก ประเทศเนเธอร์แลนด์ | การฝึกอบรมและการศึกษาการบริหารรัฐกิจ |
| 1984 | ดับลิน ประเทศสาธารณรัฐ ไอร์แลนด์ | การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเน้นเรื่องการเกษตรกรรม |
| 1985 | เลอเวิง (Leuven) ประเทศเบลเยียม | การกำหนดนโยบาย โดยให้ความสนใจความสัมพันธ์ ระหว่างการเมืองและหน่วยงานของรัฐ |

☞ ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ปี ค.ศ. | สถานที่ | หัวข้อหลักในการประชุม |
|---------|--|---|
| 1986 | โคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก | แนวโน้มร่วมสมัยของการบริหารรัฐกิจ |
| 1987 | บาเลนเซีย ประเทศสเปน | การบริหารรัฐกิจภายใต้ทรัพยากรจำกัด |
| 1988 | เลอเวิง ประเทศเบลเยียม | การประชุมปฏิบัติการ (workshop) เกี่ยวกับความเข้มงวด ในการใช้จ่ายกับผลผลิตขององค์การใน การจัดการภาครัฐ |
| 1989 | เชสเตอร์ (Chester) สหราชอาณาจักร | บทบาทขององค์กรกำกับดูแลอิสระ (Independent Regulatory Body) |
| 1991 | เฮก ประเทศเนเธอร์แลนด์ | สารสนเทศสำหรับการบริหารรัฐกิจ |
| 1992 | ปิซา ประเทศอิตาลี | ประเด็นสำคัญทางการบริหารของการรวมยุโรป |
| 1993 | สตราสบูร์ก ประเทศฝรั่งเศส | การบริหารรัฐกิจภายใต้กระแสธรรมรัฐ (Open Public Administration) |
| 1994 | Bad Tatzmannsdorf ประเทศออสเตรีย | การประเมินและมุมมองเกี่ยวกับความร่วมมือทางการ บริหารรัฐกิจ ในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออก ยุโรปตะวันตก และยุโรปกลาง |
| 1995 | ร็อตเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ | การจัดการภาครัฐและความทันสมัยทางการบริหาร |
| 1996 | บูดาเปสต์ ประเทศฮังการี | แนวโน้มใหม่ของการบริหารรัฐกิจและกฎหมายมหาชน |
| 1997 | เลอเวิง ประเทศเบลเยียม | จริยธรรมและภาระที่ต้องชี้แจง (Accountability) ใน Governance และ New Public Management |
| 1998 | ปารีส ประเทศฝรั่งเศส | การส่งเสริมประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารรัฐกิจ ภายใต้กระแสธรรมรัฐ: แบบจำลองของยุโรปที่เป็นทางเลือก |
| 1999 | แหลมชุนีออน (CAPE SOUNION) ประเทศกรีซ | การส่งมอบบริการสาธารณะและการจัดการกระบวนการ ยุติธรรมในศตวรรษที่ 21 |
| 2000 | กลาสโกว์ ประเทศสหราชอาณาจักร | การจัดการรัฐสภาในศตวรรษที่ 21 เช่น การจัดการองค์การ ภายในของรัฐสภา |

European Group of Public Administration (EGPA)

➡ ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ปี ค.ศ. | สถานที่ | หัวข้อหลักในการประชุม |
|---------|--|--|
| 2001 | วาซ่า (Vaasa) ประเทศฟินแลนด์ | เครือข่ายการดำเนินงานภาครัฐ (Governing Networks) |
| 2002 | พอสดัม ประเทศเยอรมนี | การรวมยุโรปที่การผลิตและส่งมอบบริการสาธารณะของแต่ละประเทศสมาชิกของสหภาพยุโรปมีความเท่าเทียมกัน ทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ (European Administrative Space, EAS) |
| 2003 | Oeiras ประเทศโปรตุเกส | กฎหมายมหาชนและการเป็นรัฐสมัยใหม่ |
| 2004 | ลูบลียานา (Ljubljana) ประเทศสโลวีเนีย | 4 เดือนถัดไป การบริหารยุโรปใหม่ (New Europe) โดยได้กล่าวถึงผลกระทบของสหภาพยุโรปต่อ การบริหารรัฐกิจในประเทศสมาชิก |
| 2005 | เบิร์น ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ | การปฏิรูปภาครัฐ: การให้ความสำคัญกับประชาชน โดยเน้นประชาธิปไตยทางตรงและการมีส่วนร่วมของประชาชน (Direct Democracy and Citizen Participation) |
| 2006 | มิลาน ประเทศอิตาลี | ผู้จัดการภาครัฐภายใต้ความกดดันจากทางการเมือง ประชาสังคม และวิชาชีพนิยม |
| 2007 | มาดริด ประเทศสเปน | การบริหารรัฐกิจกับการจัดการความหลากหลาย |
| 2008 | ร็อตเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ | บทบาทของภาครัฐในการสร้างนวัตกรรมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการใช้เทคโนโลยี |
| 2009 | แซง จูเลียส (Saint Julians) ประเทศมอลตา | การเนรมิตรัฐบาลใหม่ในยุคสารสนเทศ |

ที่มา (EGPA, 2009c, 2009d, 2009e)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า การบริหารรัฐกิจของยุโรปนั้นแบ่งได้สองช่วงคือ ช่วงก่อนการรวมยุโรป (ปี ค.ศ. 1975 – 1991) และช่วงเป็นสหภาพยุโรป (ปี ค.ศ. 1992 – ปัจจุบัน) โดยในช่วงก่อนการรวมยุโรปนั้น EGPA ค่อนข้างเน้นหนักในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เป็นอย่างมาก โดยให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้ การทำนายในรัฐบาลและการบริหาร การบริหารรัฐกิจภายใต้ทรัพยากรจำกัด การประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับความเข้มงวดในการใช้จ่ายกับผลผลิตขององค์การในการจัดการภาครัฐ บทบาทขององค์กรกำกับดูแลอิสระ การปฏิรูปการบริหารในรัฐบาลกลาง กลไกในการให้คำปรึกษาในรัฐบาลกลาง และสารสนเทศสำหรับการบริหารรัฐกิจ เป็นต้น และได้กล่าวถึงนโยบายสาธารณะบ้างเพียงสองครั้ง (การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเน้นเรื่องการเกษตรกรรม และการกำหนดนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและหน่วยงานของรัฐ) และเรื่องอื่น ๆ เพียงปีละครั้ง (ได้แก่

ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือน การพัฒนาอุตสาหกรรมในภูมิภาค: รวมศูนย์หรือกระจายการพัฒนา การฝึกอบรมและการศึกษาการบริหารรัฐกิจ และแนวโน้มร่วมสมัยของการบริหารรัฐกิจ) ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสการจัดการภาครัฐในช่วงทศวรรษ 1980 (กอนยูโรป 1 กรมยูโรป, 2550; ศรีรัฐ, 2541; Savoie, 1994)

สำหรับช่วงเป็นสหภาพยุโรปนั้น EGPA ได้มีความสำคัญกับการจัดการภาครัฐมากที่สุด แม้ว่าจะลดลงเหลือไม่ถึงครึ่ง (7 ปี) ได้แก่ การจัดการภาครัฐและความทันสมัยทางการบริหาร การส่งมอบบริการสาธารณะและการจัดการกระบวนการยุติธรรมในศตวรรษที่ 21 เครือข่ายการดำเนินงานภาครัฐ การรวมยุโรปที่การผลิตและส่งมอบบริการสาธารณะของแต่ละประเทศสมาชิกของสหภาพยุโรปมีความเท่าเทียมกันทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้จัดการภาครัฐภายใต้ความกดดันจากการเมือง ประชาสังคม และวิชาชีพนิยม บทบาทของภาครัฐในการสร้างนวัตกรรมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการใช้เทคโนโลยี และการเนรมิตรัฐบาลใหม่ในยุคสารสนเทศ



รองลงมา EGPA ได้ให้ความสำคัญกับธรรมรัฐและการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น (6 ปี) โดยเห็นได้จากหัวข้อต่อไปนี้ การบริหารรัฐกิจภายใต้กระแสธรรมรัฐ แนวโน้มใหม่ของการบริหารรัฐกิจและกฎหมายมหาชน จริยธรรมและภาระที่ต้องชี้แจงใน Governance และ New Public Management กฎหมายมหาชนและรัฐสมัยใหม่ การปฏิรูปภาครัฐ: การให้ความสำคัญกับประชาชน การส่งเสริมประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารรัฐกิจภายใต้กระแสธรรมรัฐ: แบบจำลองของยุโรปที่เป็นทางเลือก

นอกจากนี้ EGPA ให้ความสำคัญกับการรวมยุโรป 4 ปี ได้แก่ ประเด็นสำคัญทางการบริหารของการรวมยุโรป 4 เดือนถัดไป การบริหารยุโรปใหม่ การบริหารรัฐกิจกับการจัดการความหลากหลาย และการประเมินและมุมมองเกี่ยวกับความร่วมมือทางการบริหารรัฐกิจ ในกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออก ยุโรปตะวันตก และยุโรปกลาง และ EGPA ได้ให้ความสำคัญกับรัฐสภาเพียงครั้งเดียว (การจัดการรัฐสภาในศตวรรษที่ 21)

สรุป EGPA ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบริหารรัฐกิจในยุโรปในเรื่องธรรมรัฐ กลไกตลาด การจัดการภาครัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA)

EAPAA เป็นสมาคมทำหน้าที่ในการรับรองคุณภาพให้แก่สถาบันการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1999 โดยสมาชิกมาจากสถาบันการศึกษาทางด้านการบริหารรัฐกิจ การจัดการภาครัฐ นโยบายสาธารณะ และสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยจะประชุมประจำปีก่อนการสัมมนาประจำปีของ EGPA (EAPAA. 2009a, 2009b; EGPA 2009h; 2009i; Göteborgs universitet, 2009)

นอกจาก EGPA และ EAPAA แล้วยังมี EIPA, NISPAcee, EPAN โดยผู้เขียนจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

European Institute of Public Administration (EIPA)

EIPA เป็นหน่วยงานที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ Maastricht ประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยมีสาขาอยู่ที่ Luxembourg Barcelona Warsaw และ Brussels และมีพันธกิจสองประการโดยหน้าที่ประการแรกคือ การฝึกอบรม (เช่น การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจูงใจ (Motivation of Human Resources) การสื่อสาร (Communication Training) การเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public Private Partnerships, PPP) ความเท่าเทียมกันและการไม่เลือกปฏิบัติในสหภาพยุโรป (EU) (Equality and Non-Discrimination) และรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (eGovernment) เป็นต้น)

หน้าที่อีกประการหนึ่งคือ EIPA ยังให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการของหน่วยงานของสหภาพยุโรป และประเทศสมาชิก ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดการภาครัฐ (Public Management)



การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (Comparative Public Administration) การตัดสินใจในกระบวนการนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสหภาพยุโรป (European Decision Making) นโยบายสาธารณะของสหภาพยุโรปและประเทศสมาชิก (European Policies) กฎหมายและการนำการจัดการภาครัฐมาใช้ในกระบวนการยุติธรรมของสหภาพยุโรป (European Union Law) การจัดการการคลังสาธารณะให้เข้ากับมาตรฐานของสหภาพยุโรป (Public Financial Management) และการจัดการการรวมยุโรป ตลอดจนความตกลงการค้าเสรี (bilateral free trade areas) ขึ้นภายในปี ค.ศ. 2010 ระหว่างสหภาพยุโรปกับประเทศในแถบทะเลเมดิเตอร์เรเนียน (Euro-Mediterranean Association Agreement) ได้แก่ ซีเรีย ตุนิเซีย อิสราเอล โมร็อกโก จอร์แดน อียิปต์ ปาเลสไตน์ แอลจีเรีย และ เลบานอน (EIPA, 2009a; 2009b; 2009c)

นอกจากนี้ EIPA ยังร่วมมือกับ International Institute of Administrative Sciences (IIAS) เพื่อจัดการประกวด European Public Sector Award 2009 สำหรับสถาบันในภาครัฐของยุโรปด้วย (EPSA, 2009; International Institute of Administrative Sciences, 2009d)

Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee)

NISPAcee จัดตั้งขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1994 - 1995 เพื่อศึกษาการพัฒนาการบริหารรัฐกิจของประเทศในแถบยุโรปตะวันออกและยุโรปกลาง (เช่น ออสเตรีย สาธารณรัฐเช็ก เยอรมนี ฮังการี ลิกเคนสไตน์ โปแลนด์ สโลวาเกีย สโลวีเนีย และสวิตเซอร์แลนด์) (NISPAcee, 2009)

European Public Administration Network (EPAN)

EPAN เป็นเครือข่ายไม่เป็นทางการระหว่างข้าราชการในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปเพื่อความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ทางการบริหารรัฐกิจ โดยเครือข่ายนี้จะประกอบไปด้วยฝ่ายการเมือง (รัฐมนตรีและกรรมาธิการที่รับผิดชอบทางการบริหารรัฐกิจ) หัวหน้าเครือข่ายการบริหารรัฐกิจ (Directors-General or Heads of Administration) และทีมวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมในการจัดทำบริการสาธารณะ และรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (EIPA, 2009d; EPAN, 2009; European Commission, 2009)

➤ แนวโน้มในอนาคตของการศึกษาการบริหารรัฐกิจของ EGPA

จากการที่ EGPA ให้ความสำคัญกับการบริหารรัฐกิจในยุโรปในเรื่องธรรมรัฐ กลไกตลาด การจัดการภาครัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้เขียนเห็นว่า เป็นประเด็นที่ครอบคลุมแล้ว ไม่มีแนวโน้มหรือประเด็นใหม่ เนื่องจากการศึกษาของผู้เขียนในปี พ.ศ. 2541 รูปแบบการบริหารรัฐกิจที่จะเป็นทางเลือกหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการพลเรือน (ที่ตัดแปลงจากรูปแบบการบริหารรัฐกิจของ B. Guy Peters) ไว้ 2 รูปแบบดังนี้คือ รูปแบบการตลาด (Market Model) และรูปแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Model / Participatory State) โดยรูปแบบการตลาดประกอบด้วยกลไกตลาด (เช่น การเปิดเสรี การแปรสภาพเป็นเอกชน) และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ที่เป็นการนำแนวคิดและเทคนิคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และ TQM) และรูปแบบการมีส่วนร่วม ซึ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารรัฐกิจ เช่น การทำประชาพิจารณ์ และการให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น (ศรีรัฐ, 2541)

➤ สรุป

การบริหารรัฐกิจของยุโรปได้เริ่มมีการศึกษาในคริสต์ศตวรรษที่ 18 โดยหลังการสัมมนา Minnowbrook I ในปี ค.ศ. 1968 การตั้งคำถามถึงความลุ่มหลงในมนต์วิชาการของอเมริกันเป็นเวลาเกือบสองทศวรรษนับจากสงครามโลกครั้งที่สองจากทางฝั่งยุโรปได้เกิดขึ้นจนนำไปสู่กลุ่มการบริหารรัฐกิจในยุโรป (European Group of Public Administration, EGPA) ในที่สุด และ EGPA ให้ความสำคัญกับการบริหารรัฐกิจในยุโรปในเรื่องธรรมรัฐ กลไกตลาด การจัดการภาครัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้เขียนเห็นว่า เป็นประเด็นที่ครอบคลุมรูปแบบการตลาด และรูปแบบการมีส่วนร่วม ■

☞ เอกสารและสิ่งอ้างอิง

ภาษาไทย

กองยุโรป 1 กรมยุโรป. 2550. “สหภาพยุโรป (European Union – EU),”

Available at <http://www.mfa.go.th/web/52.php> (Access 31 July 2009).

ศรีรัฐ โทวงศ์, 2541. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการบริหารรัฐกิจ: บทสำรวจสถานการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของระบบราชการพลเรือนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารรัฐกิจ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Bowornwathana, B. 2008. “The Study of Comparative Public Administration: Future Trajectories and Prospects.” Paper prepared for “Minnowbrook III: The Future of Public Administration, Public Management and Public Service around the World.” Panel Session II, September 6, 10:30 am-11:45 am, the Crown Plaza Hotel, Lake Placid, New York, U.S.A., September 5-7, 2008.

Available at

<http://www.maxwell.syr.edu/pa/minnowbrook3/PDF%20Files/Phase%20II%20Papers/Bowornwathana%20-%20The%20Study%20of%20Comparative2.pdf> (Access 26 May 2009).

Brans, M. 2007. “Comparative Public Administration: From General Theory to General Frameworks,” in Handbook of Public Administration, ed. B. Guy Peters and Jon Pierre. (London: SAGE)

Department of Public Administration, The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs Syracuse University, 2008. “Minnowbrook III – Phase II,”

Available at <http://www.eapaa.org/> (Access 31 July 2009).

EAPAA. 2009a. “Home,”

Available at <http://www.eapaa.org/> (Access 31 July 2009).

_____. 2009b. “2008 EAPAA General Meeting,”

Available at http://www.eapaa.org/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=49 (Access 31 July 2009).

- EGPA. 2009a. "What is EGPA?,"
Available at <http://www.iias-iiisa.org/egpa/e/service/about/Pages/what-is-egpa.aspx>
(Access 31 July 2009).
- _____. 2009b. "What is EGPA?,"
Available at <http://www.iiasiisa.be/egpa/agquest.htm> (Access 21 September 2009).
- _____. 2009c. "Conferences Prior to 2000,"
Available at http://www.iiasiisa.be/egpa/agconf/agconfli_previous.htm
(Access 21 September 2009).
- _____. 2009d. "Conferences,"
Available at <http://www.iiasiisa.be/egpa/agconf/agconfli.htm>
(Access 21 September 2009).
- _____. 2009e. "EGPA Conference 2009 - Recommended Hotels,"
Available at <http://www.choosemalta.com/en/hotels/egpa.php?sort=star-d>
(Access 21 September 2009).
- _____. 2009f. "Regulations,"
Available at <http://www.iiasiisa.be/egpa/agreglem.htm> (Access 21 September 2009).
- _____. 2009g. "Pre-conference,"
Available at http://www.egpa2009.com/?page_id=8 (Access 21 September 2009).
- _____. 2009h. "EAPAA,"
Available at <http://www.egpa2009.com/documents/EAPAA-2009.pdf>
(Access 21 September 2009).
- _____. 2009i. "General Programme,"
Available at http://www.egpa2009.com/?page_id=14 (Access 21 September 2009).
- EIPA, 2009a. "Home,"
Available at <http://www.eipa.nl/en/home/> (Access 21 September 2009).
- _____. 2009b. "Activity Areas,"
Available at <http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=113> (Access 21 September 2009).
- _____. 2009c. "EIPA 2008's Annual Report,"
Available at http://www.eipa.eu/files/annual_report/AnnualReportEN_web_0307.pdf
(Access 21 September 2009).
- _____. 2009d. "EUPAN,"
Available at <http://www.eipa.eu/en/projects/show/&tid=18>
(Access 21 September 2009).

- EPSA. 2009. "Home,"
Available at <http://www.eps-award.eu/> (Access 21 September 2009).
- EUPAN. 2009. "About the Network,"
Available at <http://www.eupan.eu/3/70/> (Access 21 September 2009).
- European Commission. 2009. "EUPAN - European Public Administration Network,"
Available at http://ec.europa.eu/civil_service/audience/nat_admin/epan_en.htm
(Access 21 September 2009).
- Frederickson, H. G. 1980a. *New Public Administration*.
Alabama: The University of Alabama press.
- _____. 1989b, "Minnowbrook II: Changing Epochs of Public Administration,"
Public Administration Review Vol.49 No.2 (March/April, 1989): 95 – 100.
- Göteborgs universitet. 2009. "Ackreditering,"
Available at http://www.spa.gu.se/digitalAssets/113/113245_Ackreditering.pdf
(Access 21 September 2009).
- Guess, G.M. and Gabrielyan, V. 2007. "Comparative and International Administration" in
Handbook of public administration, ed. Jack Rabin, W. Bartley Hildreth,
Gerald Miller (FL: CRC Press)
- Henry, N. *Public Administration and Public Affairs*. NJ: Prentice Hall, 1995.
- International Institute of Administrative Sciences. 2009a. "Major Meetings,"
Available at <http://www.iiasiisa.be/iias/aiconf/aiconf.htm> (Access 21 September 2009).
- _____. 2009b. "What is the IIAS,"
Available at <http://www.iiasiisa.be/iias/aiconf/aiconf.htm> (Access 21 September 2009).
- _____. 2009c. "International Institute of
Administrative Sciences - IIAS,"
Available at <http://www.iiasiisa.be/iias/aiestce.htm> (Access 21 September 2009).
- _____. 2009d. "International Institute of
Administrative Sciences Issue 28, December 2008,"
Available at <http://www.iias-iisa.org/e/newsletter/Documents/A-ISSUE%2028%20DECEMBRE%202008-2.pdf> (Access 21 September 2009).
- Izdebski, H. 2007. "Trends in the development of public management in Europe"
Paper prepared for European Conference, organised by the Council of Europe in
co-operation with the Faculty of Law and Administration, University of Warsaw,
Warsaw, 29-30 November 2007 Available at http://www.coe.int/t/e/legal_affairs/legal

_co-operation/administrative_law_and_justice/conferences/DA-ba-Conf_2007_%203%20e%20-%20H.%20Izdebski.pdf (Access 20 October 2009).

Keller, L.F. 2007. "Public Administration and the American Republic: The Continuing Saga of Management and Administration in Politics" in Handbook of public administration, ed. Jack Rabin, W. Bartley Hildreth, Gerald Miller (FL: CRC Press)

Kickert, W. J.M. 2006. "Expansion and Diversification of Public Administration in the Postwar Welfare State: The Case of the Netherlands." in Comparative Public Administration: The essential readings, ed. Eric Edwin Otenyo and Nancy S. Lind. San Diego, CA : JAI Press.

NISPAcee. 2009. "BACKGROUND AND LEGAL STATUS," Available at http://www.nispa.sk/_portal/page.php?sid=170 (Access 31 July 2009).

Peters, B. G. 1996a. "Theory and Methodology". In Hans A.G. Bekke, James L. Perry, And Theo A.J. Toonen (eds.), Civil Service Systems in Comparative Perspective, pp. 13 - 41. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.

_____ 1994b. New visions of government and the public service . In P. W. Ingraham ; B. S. Romzek and Associates (eds.) , New Paradigms for Government : Issues for the Changing Public Service , pp. 295 - 299, 300 - 301, 306 - 307. California: Jossey - Bass.

_____ , 1996c. The Future of Governing : Four Emerging Models . Lawrence , Kansas : University Press of Kansas.

_____ , 1995d. The Politics of Bureaucracy. NY: Longman USA.

_____ , 1995e. "The Public Service, the Changing State, and Governance," In B. G. Peters and D. J. Savoie (eds.) , Governance in a changing environment , p. 299. Canada : Canadian Centre for Management Development.

Savoie, D. J., 1994. Thatcher Reagan Mulroney: In a Search of a New Bureaucracy. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wigfall, P.M. and Kalantari, B. 2001. Biographical Dictionary of Public Administration. Westport, CT.

Wilson, W. 1887. "The Study of Administration" in Classics of Public Administration, eds. Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde (Florida: Harcourt Brace & Company, 1997), pp. 27 - 29.



การเพิ่มผลผลิตในภาครัฐ^๑

ศิริพร พงษ์เจริญเกียรติ และสุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร^๑

เมื่อวันที่ 28 - 31 กรกฎาคม 2552 ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ Study Meeting on Public Sector Productivity ซึ่งจัดโดย Asian Productivity Organization : APO ร่วมกับ Korean Productivity Center: KPC ณ Hotel Kukdo กรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้ โดยมีผู้แทนจาก 11 ประเทศสมาชิก จำนวน 16 คน เข้าร่วมโครงการ

องค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization - APO) ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเพิ่มผลผลิตเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มประเทศเอเชียและแปซิฟิก ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐเพื่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น โดยขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาประเทศ การเพิ่มรายได้ประชาชาติ การเพิ่มความผาสุกของประชากร โดยองค์กรภาครัฐมักถูกคาดหวังสูงว่า เมื่อมีการนำเงินภาษีประชาชนไปใช้ในการบริหารราชการแล้ว จะสามารถเพิ่มผลตอบแทนให้แก่ประเทศชาติได้มากกว่าเดิม หรือได้อย่างคุ้มค่า

^๑ ศิริพร พงษ์เจริญเกียรติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร สำนักงาน ก.พ.

↳ ประสพการณ์ของประเทศเกาหลี

ประเทศเกาหลีใต้ เป็นสมาชิกของ APO ที่มีประสพการณ์ในการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้ตอบสนองกับการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การปฏิรูประบบราชการในศตวรรษที่ 21 มีทั้งการปฏิรูปกฎหมาย การให้เอกชนดำเนินการในบางภารกิจเพื่อขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ การสร้างขีดความสามารถของรัฐเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจ รวมทั้ง การปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารราชการ แต่หากย้อนไปดูประวัติศาสตร์การปฏิรูปในยุคแรก ก่อนปี 1963 เป้าหมายการปฏิรูปคือ การสร้างชาติและการจัดระเบียบใหม่ หลังจากนั้น ก็เป็นยุคของการปฏิรูปภาคราชการและการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ (1963 - 1979) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิจัยปฏิรูประบบบริหาร จนกระทั่งปี 1988 - 1993 มีคณะกรรมการปฏิรูประบบบริหาร และมีแผนปฏิรูปแต่ก็ยังไม่มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อมาถึงยุคของรัฐบาลพลเรือน ในช่วงปี 1993 - 1998 ซึ่งมีประธานาธิบดีที่เป็นพลเรือน เป้าหมายของการปฏิรูปในยุคนี้ คือ การสร้างประชาธิปไตย การปรับปรุงประสิทธิภาพ และการลดขนาดระบบราชการ แต่ผลที่เกิดขึ้นในช่วงนั้นกลับทำให้ข้าราชการมีความวิตกกังวล ไม่มีการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ทางฝ่ายประชาชนก็ยังไม่พึงพอใจระบบราชการ เมื่อมาถึงยุคที่ 3 เป็นยุครัฐบาลของประชาชน เป็นยุคที่การเมืองมีเสถียรภาพ เป็นยุคโลกาภิวัตน์ และสารสนเทศ เป้าหมายของการปฏิรูป คือ การทำให้ระบบราชการเล็กลง เพิ่มประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่าจิวแต่แจ้ว มีจุดเน้นที่การปรับโครงสร้างและขนาดของภาคราชการ พยายามที่จะทำให้ข้าราชการเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผลที่ได้จากการปฏิรูปในยุคนี้ ก็คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของภาคราชการ แต่ก็ยังมีปัญหาสับสนในเรื่องบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการและระบบการทำงาน ต่อมาในช่วงปี 2003 - 2008 จัดเป็นยุคที่ 4 ซึ่งมีความขัดแย้งทางสังคมสูง ต่อต้านอเมริกัน เกิดความไม่ไว้วางใจกัน มีประเด็นการก่อการร้าย และนิวเคลียร์ในประเทศเกาหลีเหนือ เป้าหมายของการปฏิรูปในยุคนี้ คือ การสร้างระบบราชการให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ยึดมั่นต่อประชาชน และเป็นระบบราชการที่มีขีดความสามารถ การปฏิรูปมุ่งเน้นไปที่ หน้าที่ กระบวนการ ระบบ และวัฒนธรรม โดยให้ข้าราชการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลที่ได้รับก็คือ มีนวัตกรรมในระบบราชการเกิดขึ้นมากมาย ขนาดของระบบราชการเพิ่มขึ้น งบประมาณเพิ่มขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม และในที่สุดก็ทำให้เกิดการชะลอตัวในการสร้างนวัตกรรม และประชาชนก็ยังไม่พึงพอใจ

เมื่อมาถึงยุคปัจจุบัน มีการปฏิรูปโดยบูรณาการเรื่องวัฒนธรรม โครงสร้างระบบราชการ การบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการทัศน์ของข้าราชการให้มีการทำงานเป็นเอกภาพมากขึ้น มีความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีคือ



- e-Government ได้แก่ การจัดเก็บภาษี การจัดซื้อ การให้ข้อมูลเพื่อส่งเสริมการผลิตและการค้าผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร

- การปฏิรูประบบการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาการให้บริการ เช่น การบริการศุลกากรที่เรียกว่า UNI-PASS ลดระยะเวลาการกักเก็บสินค้า การตรวจคนเข้าเมือง การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการเตือนภัย

จะเห็นว่า ประสพการณ์การปฏิรูประบบราชการของประเทศเกาหลีใต้ มีการปฏิรูปไปเรื่อยๆ เหมือนการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุด ต้องทำให้ตียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ ของประเทศไทยเราเอง ก็เช่นเดียวกัน นับตั้งแต่รัชสมัยของสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว จนสืบเนื่องมาถึงปัจจุบัน ก็ยังไม่หยุดหนึ่ง การปฏิรูปครั้งล่าสุดที่ดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2542 ก็มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กฎหมาย และกระบวนการของข้าราชการ โดยมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ไว้เป็นหลักในการบริหารราชการ

วิธีการปฏิรูปที่ประเทศเกาหลีได้ใช้ก็คงไม่ต่างกับวิธีการที่ประเทศต่างๆ ใช้กัน นั่นคือ มี การศึกษาวิเคราะห์บทเรียนจากการปฏิรูปในอดีต การกำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศ ปรัชญาและ หลักการพื้นฐานในการบริหารราชการ และกรอบของการปฏิรูป จากนั้นจึงตั้งเป้าหมาย และ กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูป แต่สิ่งที่เป็นตัวอย่างที่ดี ก็คือ เขาให้ความสำคัญกับการวิจัยมาก เพราะเชื่อว่าการวิจัยช่วยให้การกำหนดนโยบายการปฏิรูปหรือการพัฒนาประเทศเป็นไปอย่าง รอบคอบ โดยมีการจัดตั้งสถาบัน Korea Institute of Public Administration – KIPA เพื่อทำ หน้าที่วิจัยและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดนโยบายด้านระบบบริหารราชการโดยเฉพาะ โดยมี หน่วยงานย่อยๆ ทำหน้าที่วิจัยด้านการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โครงสร้างภาครัฐและยุทธศาสตร์ ภาครัฐ การบริหารความเสี่ยงด้านสังคม ภัยพิบัติ และความมั่นคงปลอดภัย การบริหารทรัพยากร บุคคล กฎหมาย การประเมินนโยบาย การเงินและการงบประมาณ การบริหาร ความขัดแย้ง และ E-Government

ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการของประเทศเกาหลีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) ความเด็ดขาดเอาจริงเอาจังของฝ่ายการเมืองที่บริหารประเทศ
- 2) การสนับสนุนจากนักวิชาการและปัญญาชน
- 3) การยึดถือในผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก มีความชัดเจนในระบบและกระบวนการทำงาน
- 4) ระบบ e-Government ที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึง ประกอบกับระดับการศึกษาของ ประชาชนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง
- 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ ข้าราชการเกาหลีทำงาน ขยันขันแข็ง อดทน และมีวินัยเคร่งครัด
- 6) การดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป และการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ



➤ **ประสบการณ์ของประเทศมาเลเซีย**

การปฏิรูปภาคราชการของประเทศมาเลเซีย มีแนวความคิดสำคัญ ดังนี้

- (1) การพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)
- (2) การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการ (Managing Change - MC)
- (3) การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality Improvement)
- (4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้ผลงานสูงขึ้น (Information Technology for Higher Performance - IT)
- (5) การร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน (The Close Collaboration between Public and Private Sector)
- (6) การจัดการด้านการเงิน (Financial Management)

ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปเพื่อให้องค์การของภาครัฐ มีความสามารถที่จะปรับตัวตอบสนองและมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลง (Adaptive, Responsive and Flexible to Change)

➤ **ประเด็นสำคัญจากการระดมสมอง**

ในการสัมมนา ผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้ระดมสมองร่วมกัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของระบบราชการในภูมิภาคเอเชีย มีการกำหนดหลักการพื้นฐานสำคัญของการบริหารราชการ (Overriding Principles) ค่านิยมหลัก นโยบาย ยุทธศาสตร์ กรอบกฎหมาย ระบบ โครงสร้าง องค์กร บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ทรัพยากร วิธีการ และเครื่องมือในการบริหารราชการ

เนื้อหาจากการระดมสมองและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้แทนจากประเทศต่าง ๆ สรุปได้ ดังนี้

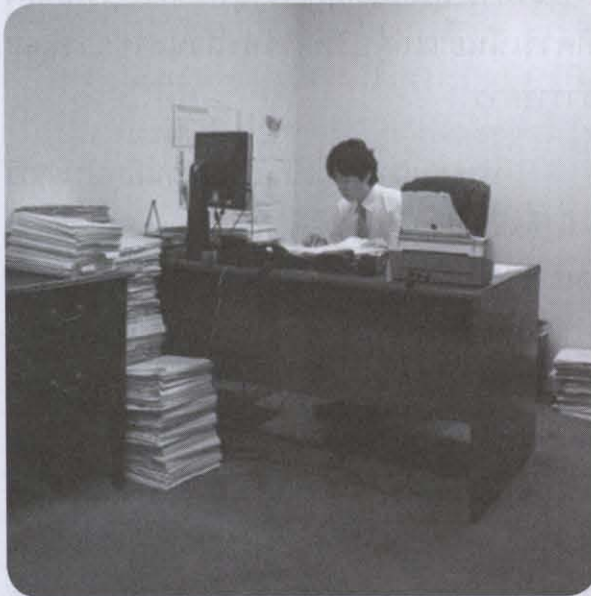
- 1) การปฏิรูประบบราชการของประเทศต่าง ๆ เห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการปรับปรุงบทบาทภาครัฐ รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการ ด้วยการลดขนาดขององค์กรและลดกำลังคนภาครัฐให้น้อยลง มีการเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการ และมีความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ การปฏิรูปการบริหารงานบุคคล การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบ Public Private Partnership - PPP การปรับปรุงประสิทธิภาพของกลไกรัฐบาล ในหลายประเทศมีการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

2) การปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ เป็นสิ่งที่รัฐบาลในทุกประเทศให้ความสำคัญ และได้บรรจุไว้เป็นนโยบายหลักของรัฐบาล การปฏิรูประบบราชการนั้น เป็นผลมาจากความคาดหวังของประชาชนและความจำเป็นต่อการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ทุกประเทศเผชิญ และจะต้องรีบปรับตัวก่อนที่จะถูกบังคับ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ความสำเร็จของการปฏิรูป จึงขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงเอาใจของฝ่ายการเมือง ความสามารถและศักยภาพของผู้บริหารประเทศที่จะทลายวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่าๆ ปรับทัศนคติของข้าราชการ และการสนับสนุนของประชาชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลากว่าจะประสบความสำเร็จ นัยสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ คือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ควบคู่ไปกับการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการให้สอดคล้องกับเนื้อหาของโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ บทบาทของภาครัฐในโลกยุคปัจจุบันควรเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนของภาคเอกชน และเป็นผู้อำนวยความสะดวก ไม่ใช่ผู้กำกับดูแล สิ่งที่ประชาชนต้องการ คือ ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเชื่อถือได้ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชน มีความเข้มแข็งสามารถรักษาศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลกได้ เนื่องจากทุกประเทศต้องอยู่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การปฏิรูปไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้โดยเร็ว และเป็นเรื่องที่จะประสบผลสำเร็จได้ยาก เนื่องจากภาคราชการเป็นหน่วยงานให้บริการ ไม่หวังผลกำไร จึงไม่มีแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ต่างจากภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นของสังคม ซึ่งมีความชัดเจนในเป้าประสงค์ หรือผลประโยชน์ที่คาดหวัง

↳ ข้อคิดจาก APO

สิ่งสำคัญที่ APO เน้นย้ำ ก็คือ ทำอย่างไร ภาครัฐจึงจะสามารถแสดงบทบาทการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศโดยไม่เพียงแต่ “ทำให้ได้มากกว่า โดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่า (Doing More with Less)” เท่านั้น แต่ทำอย่างไร จึงจะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการภาครัฐให้ได้ ซึ่งหมายรวมทั้ง ขีดความสามารถของข้าราชการ ระบบ กระบวนการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายปลายทางสุดท้ายเดียวกัน คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

ในการปฏิรูประบบราชการเราต้องมองให้เข้าใจถึงเป้าหมายปลายทางสุดท้ายของการบริหารราชการว่า สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม คืออะไร โดยมองที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง เช่น ตัวอย่างการวางท่อประปาของประเทศหนึ่งในแอฟริกา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีน้ำสะอาดใช้เพื่อการบริโภค อุปโภค ผู้รับผิดชอบโครงการอาจรับผิดชอบดำเนินการเพียงการวางท่อประปาให้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่แท้ที่จริงแล้ว ควรต้องรับผิดชอบด้วยว่าเมื่อวางท่อประปาแล้ว ทำอย่างไรจึงจะทำให้ประชาชนยอมรับในการเปลี่ยนวิถีชีวิตจากเดิมจากการเดินทางไกลไปตักน้ำในแม่น้ำมาใช้จากท่อประปาแทน ซึ่งเป็นวิถีชีวิตใหม่ที่ยังไม่เคยชิน



และแม้ว่า เราอาจมองเป้าหมายเดียวกัน แต่ถ้าการบริหารราชการขาดซึ่งการบูรณาการระหว่างหน่วยงานทั้งในแนวนราบและแนวตั้งแล้ว ก็ย่อมจะทำให้การบริหารราชการนั้นไม่บรรลุเป้าหมายปลายทางสุดท้ายที่ตั้งใจเอาไว้ และยังจะทำให้การใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนของประเทศสิ้นเปลืองอีกด้วย ทั้งงบประมาณ กำลังคน และทรัพยากรอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น กรมแต่ละแห่งก็อาจมุ่งเน้นดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายของกรม จังหวัดก็อาจมุ่งเน้นเป้าหมายของแต่ละจังหวัด แต่จะมั่นใจได้อย่างไรว่า ผลสำเร็จที่แต่ละกระทรวง กรม จังหวัดทำได้ จะทำให้การพัฒนาประเทศสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น เราคงต้องบูรณาการกันตั้งแต่การวางแผนมหภาค รัฐบาลต้องวางแผนบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ดังที่กล่าวแล้วว่า การเมืองที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง) และกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในแต่ละยุคศาสตร์ เมื่อกระทรวงต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ก็จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือประสานกันระหว่างกลุ่มกระทรวงต่างๆ เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทำนองเดียวกัน กับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัด นอกจากนี้ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ต้องเป็นระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงบูรณาการด้วย

➤ การนำแนวคิดจากการสัมมนาไปใช้

สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมการสัมมนาครั้งนี้ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวาง ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งเราจะต้องพยายาม ทำให้ข้าราชการแต่ละคนทำงานออกมาให้สำเร็จ ให้ได้ผลงานที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นไป ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงบูรณาการ จึงเป็นสิ่งที่ควรเน้นย้ำแก่ผู้บริหารของส่วนราชการและ ข้าราชการ

ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์อีกประการ หนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ได้ คือ หากกระบบราชการ ไทยจะเข้มแข็ง ทัดเทียมกับนานาประเทศ เราคง ทำการวิจัยกันให้มาก เพื่อให้ได้สารสนเทศที่รอบ ด้านมาเป็นพื้นฐานในการพิจารณากำหนด นโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์ เราอาจไม่ จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาโดยเฉพาะ แต่ หน่วยงานกลางต่างๆ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณ และสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีหน้าที่ในการเสนอแนะคณะรัฐมนตรี สามารถทำหน้าที่วิจัยได้ นอกจากนี้ สำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติก็ควรส่งเสริมให้มีการ วิจัยทางด้าน การบริหารจัดการให้มากขึ้นด้วย

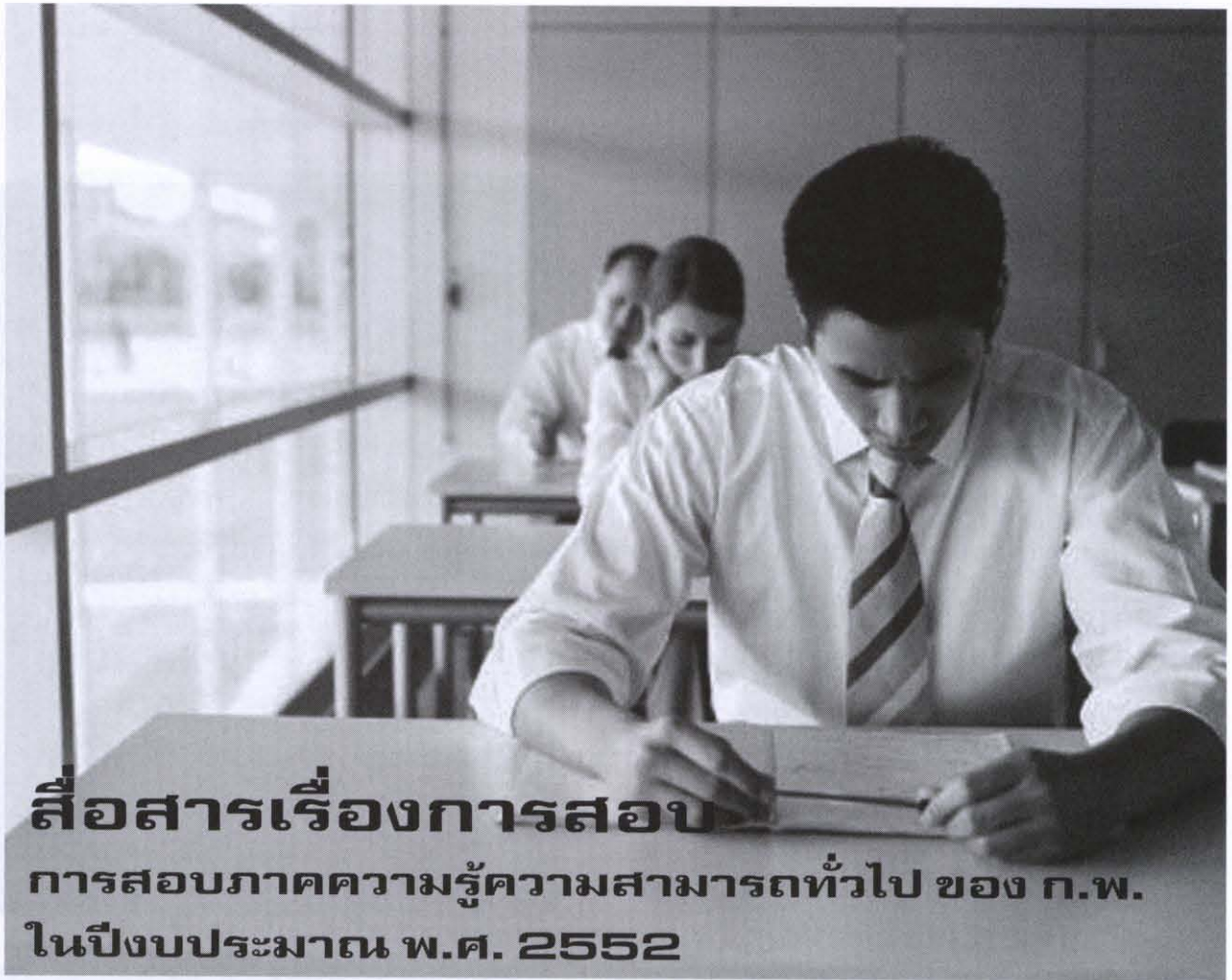


↳ บทส่งท้าย

ประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากการเข้าร่วมสัมมนา เป็นผลมาจากการสนับสนุนของ APO และ Korea Productivity Center ซึ่งได้จัดวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ Dr. Arunaselum Rassappan ผู้เชี่ยวชาญ ชาวมาเลเซียผู้มีประสบการณ์สูงในการเป็นที่ปรึกษาให้แก่ประเทศกำลังพัฒนา ภายใต้อความช่วยเหลือของธนาคารโลก ธนาคารพัฒนาเอเซีย เกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ Mr. Richard Clarke ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์จากภาครัฐของประเทศแคนาดา Dr. Shin Kim และ Dr. Hie Shin Hwang จาก Korea Institute of Public Administration - KIPA และโดยเฉพาะ Ms. Duangthip Chomprang ผู้เชี่ยวชาญคนไทย ซึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงจาก APO เป็นผู้ดำเนินการสัมมนา และช่วยถ่ายทอดแนวคิด ในการเพิ่มผลผลิตในภาครัฐให้เกิดผลอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และข้าราชการระดับสูงที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการจากองค์กรภาครัฐของประเทศสมาชิก APO ได้แก่ อิหร่าน ใต้หวัน ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย ปากีสถาน ศรีลังกา เนปาล เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิจิ และไทย รวมจำนวน 16 คน ต่างก็เป็นผู้ที่มีแนวความคิดและมีส่วนผลักดันการปฏิรูประบบราชการ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์จากประเทศของตนอย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้เขียนเกิดแรงบันดาลใจและกำลังใจที่จะร่วมผลักดันให้ระบบราชการไทยปฏิรูปต่อไปเพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนชาวไทย

ตลอดระยะเวลาการสัมมนา นับตั้งแต่วันที่ 27 กรกฎาคม 2552 ซึ่งผู้เขียนเดินทางไปถึง จนถึงวันสิ้นสุดการสัมมนาคือวันที่ 31 กรกฎาคม 2552 ผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจาก Mr. Jun-ho Kim และ Ms. Jihyun Yang เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเจ้าภาพ คือ Korea Productivity Center (KPC) จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



สื่อสารเรื่องการสอบ การสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ของ ก.พ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

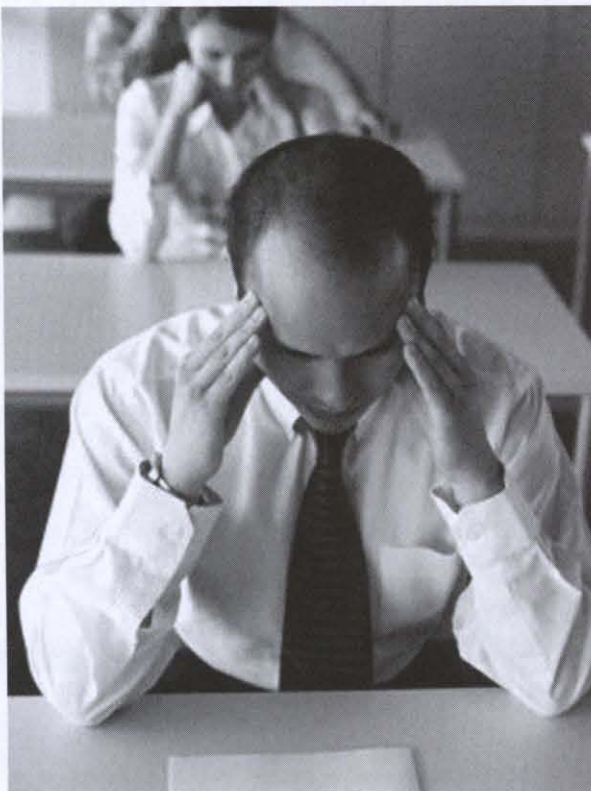
สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้ขอหยิบยกเอาเรื่องการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) มานำเสนอเพื่อความต่อเนื่อง หลังจากที่สองฉบับก่อนหน้านี้ได้เล่าถึงความเป็นมา และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหนังสือรับรองผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ของ ก.พ. มาแล้ว



ตามที่หนังสือเวียน ว 15 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ได้กำหนดว่า การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการให้มีการสอบ 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดย ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ในกรณีที่ ก.พ. ไม่ได้ดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป อาจมอบหมายให้ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการสอบก็ได้ โดยต้องใช้ข้อสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไปของ ก.พ. และ ก.พ. จะเป็นผู้ออกหนังสือรับรองผลการสอบผ่านในภาคนี้

สาระจากหนังสือเวียน ว 15 ดังกล่าว นำมาสู่การดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) ในทุกระดับวุฒิการศึกษา ทั้งระดับ ปวช. ปวท. อนุปริญญา ปวส. ปริญญาตรี และปริญญาโท โดย ก.พ. ซึ่งได้ดำเนินการรับสมัครเมื่อเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2552 ที่ผ่านมามีจำนวนผู้สมัครที่มีสิทธิเข้าสอบเป็นจำนวนถึง 521,368 คน ด้วยจำนวนผู้สมัครที่มีเป็นจำนวนมากนี้เอง สำนักงาน ก.พ. จึงได้แบ่งรอบการดำเนินการสอบแข่งขันภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) ในครั้งนี้ออกเป็นจำนวน 9 ครั้ง โดยจัดให้ใช้สนามสอบเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และดำเนินการสอบอย่างมีมาตรฐานดังเช่นการดำเนินการสอบ ภาค ก. ของ ก.พ. ที่ผ่าน ๆ มา

การดำเนินการสอบในครั้งแรกได้ดำเนินการสอบไปเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2552 เป็นการสอบแข่งขัน ภาค ก. เฉพาะผู้สมัครที่ได้รับวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. ปวท. อนุปริญญา ปวส. จำนวน 70,371 คน



ครั้งที่ 2 วันอาทิตย์ที่ 2 สิงหาคม 2552 เป็นการสอบแข่งขัน ภาค ก. เฉพาะผู้สมัครที่ได้รับวุฒิการศึกษาระดับ ปวท. อนุปริญญา ปวส. และปริญญาตรี จำนวน 60,731 คน

การสอบในครั้งที่ 3 ถึง ครั้งที่ 8 เป็นการสอบแข่งขันสำหรับผู้ที่ยังจบการศึกษาระดับปริญญาตรีเท่านั้น โดยมีกำหนดการดังนี้

ครั้งที่ 3 วันอาทิตย์ที่ 30 สิงหาคม 2552 จำนวน 93,600 คน

ครั้งที่ 4 วันอาทิตย์ที่ 6 กันยายน 2552 จำนวน 81,512 คน

ครั้งที่ 5 วันอาทิตย์ที่ 20 กันยายน 2552 จำนวน 47,064 คน

ครั้งที่ 6 วันอาทิตย์ที่ 27 กันยายน 2552 จำนวน 29,864 คน

ครั้งที่ 7 วันอาทิตย์ที่ 8 พฤศจิกายน 2552 จำนวน 47,064 คน

และ ครั้งที่ 8 วันอาทิตย์ที่ 15 พฤศจิกายน 2552 จำนวน 50,100 คน

สำหรับการสอบในครั้งสุดท้าย คือครั้งที่ 9 ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้จะเป็นการสอบแข่งขันของผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท มีจำนวน 40,639 คน

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการด้านการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของสำนักงาน ก.พ. นอกจากจะเป็นการตอบสนองความต้องการให้แก่ภาครัฐแล้ว ยังเป็นการตอบสนองความต้องการของภาคประชาชนโดยตรง และมีความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมอีกด้วย

เมื่อทราบเป็นอย่างไรแล้ว...
www.gob.go.th
โทร. 02-254-4111

ที่ 103 / 2552

กบข. โชว์ผลงาน 9 เดือนแรกผลตอบแทนพุ่ง ร้อยละ 7.80 รับเศรษฐกิจฟื้น

กบข. โชว์ผลงาน 9 เดือนแรกของปีนี้ ให้ผลตอบแทนกว่าร้อยละ 7.80 หรือกำไรกว่า 2.4 หมื่นล้านบาท หลังเศรษฐกิจเริ่มส่งสัญญาณการฟื้นตัว ดันตลาดหุ้นคึก

นายสถิตย์ ลิ่มพงศ์พันธุ์ ปลัดกระทรวงการคลังในฐานะประธานคณะกรรมการ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) กล่าวถึงผลการดำเนินงานของ กบข. ในช่วง 9 เดือนที่ผ่านมา (มกราคม - กันยายน 2552) ว่าผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ที่ระดับร้อยละ 7.80 หรือคิดเป็นเงินจำนวน 24,742.74 ล้านบาท โดยมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิส่วนของเงินสมาชิก (ไม่รวมเงินสำรอง) จำนวนทั้งสิ้น 348,150.55 ล้านบาท ในขณะที่เดียวกันหากพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนย้อนหลัง 12 เดือน (ตุลาคม 51 - กันยายน 52) อยู่ที่ร้อยละ 7.30 และหากเปรียบเทียบผลตอบแทนจากการลงทุนในปี 51 ที่ผ่านมามีผลตอบแทนร้อยละ 5.17 หรือคิดเป็นเงิน 16,997 ล้านบาท กับผลตอบแทนในปี 52 ในช่วง 9 เดือนที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า กบข. สามารถพลิกฟื้นสถานการณ์กลับมาในทิศทางที่ดีขึ้นโดยมีกำไรสูงถึง 24,742.74 ล้านบาท ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงกว่าผลการขาดทุนในปีที่ผ่านมา เรียกได้ว่าภาพรวมผลการดำเนินงานของ กบข. ในปีนี้ ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้ ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นของ กบข. นี้ ก็จะเป็นตัวเลขที่เพิ่มขึ้นในบัญชีของสมาชิก กบข. ทุกคนซึ่งอยู่ในรูปมูลค่าต่อหน่วยที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสมาชิก กบข. สามารถติดตามสถานะ และการเปลี่ยนแปลงของยอดเงินในบัญชีของตนเองได้โดยใช้บริการของระบบ GPF Web Service ที่เว็บไซต์ กบข. www.gpf.or.th อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมาถึงแม้จะอยู่ในช่วงของกระบวนการสรรหาเลขาธิการคณะกรรมการ กบข. คนใหม่ การดำเนินงานของ กบข. ในทุกๆ ด้านก็มิได้หยุดนิ่ง ผลการดำเนินงานที่ปรากฏได้สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในความพยายามบริหารจัดการ ที่มีเป้าหมายมุ่งแสวงหาผลตอบแทนที่ดีให้แก่สมาชิก โดยอยู่บนหลักการของการลงทุนตามกรอบที่กำหนดในฐานะกองทุนเงินออมเพื่อการเกษียณ ■

ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. โทร. 1179 กด 6 member@gpf.or.th / www.gpf.or.th

↪ AFTA-NAFTA (ASEAN Free Trade Area – North America Free Trade Area)

ความร่วมมือระหว่างเขตการค้าเสรีอาเซียนกับเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ ซึ่งประกอบด้วย สหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก โดยเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการจัดตั้งเขตการค้าเสรีของแต่ละฝ่าย

↪ agreement (accord) (ความตกลง)

ความตกลงระหว่างประเทศ มี 2 ลักษณะ คือ ความตกลงที่มีลักษณะเป็นข้อผูกพันตามกฎหมาย และความตกลงที่ไม่มีลักษณะเป็นข้อผูกพันตามกฎหมาย

↪ AIA (ASEAN Investment Area)

เขตการลงทุนอาเซียน จัดตั้งขึ้นตามกรอบความตกลงว่าด้วยเขตลงทุนอาเซียนที่ลงนามเมื่อปี พ.ศ. 2541 เพื่อส่งเสริมให้มีภาวะการลงทุนที่โปร่งใสและเสรีในอาเซียนในอันที่จะดึงดูดการลงทุนจากภายในและภายนอกภูมิภาค โดยให้ประเทศสมาชิกเปิดให้มีการลงทุนทางอุตสาหกรรม และให้มีการประติบัติเยี่ยงคนในชาติแก่นักลงทุนอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2553 และแก่นักลงทุนทั่วไปภายในปี พ.ศ. 2563 โดยครอบคลุมการลงทุนโดยตรงทั้งหมดในสาขาอุตสาหกรรมการผลิต เกษตร ประมง ป่าไม้ และเหมืองแร่ รวมทั้งการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสาขาการผลิตดังกล่าว ยกเว้นการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์

↪ AIPO (ASEAN Inter-Parliament Organization)

องค์การรัฐสภาอาเซียน เป็นเวทีการประชุมของผู้แทนรัฐสภาของประเทศสมาชิกอาเซียน จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี

↪ AMAF (ASEAN Ministerial Meeting on Agriculture and Forestry)

การประชุมรัฐมนตรีอาเซียนด้านการเกษตรและป่าไม้ จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อกำหนดนโยบายและติดตามความร่วมมือด้านเกษตรและป่าไม้ของอาเซียน

↪ Ambassador (เอกอัครราชทูต)

* Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary : เอกอัครราชทูตวิสามัญผู้มีอำนาจเต็ม หมายถึง เอกอัครราชทูตที่รัฐผู้ส่งแต่งตั้งไปยังรัฐผู้รับ โดยมอบหมายอำนาจให้ในฐานะหัวหน้าคณะผู้แทนของรัฐผู้ส่ง

ในกรณีที่เอกอัครราชทูตมิได้มีถิ่นพำนักอยู่ในรัฐผู้รับ เรียกว่า Non-resident Ambassador

* Ambassador-Designate : ว่าที่เอกอัครราชทูตประจำรัฐผู้รับ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเอกอัครราชทูต แต่ยังมีได้ยื่นสาส์นตราตั้งต่อประมุขแห่งรัฐผู้รับ

* Ambassador-at-Large : เอกอัครราชทูตผู้แทนพิเศษ หมายถึง ผู้แทนพิเศษของกระทรวงการต่างประเทศที่มีสิทธิและสถานะเทียบเท่าเอกอัครราชทูตผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลงานและกิจการเฉพาะกิจหรือเฉพาะเรื่องในต่างประเทศเป็นครั้งคราว

* Ambassador attached to the Ministry of Foreign Affairs : เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงการต่างประเทศ หมายถึง บุคคลผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเอกอัครราชทูต มีภารกิจดูแลกิจการภายในของกระทรวงการต่างประเทศ ตามที่ได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

* Resident Ambassador : เอกอัครราชทูตผู้มีถิ่นพำนักในประเทศไทย หมายถึง เอกอัครราชทูตของไทยที่ได้รับการแต่งตั้งให้ประจำต่อประเทศผู้รับ และยังคงมีถิ่นพำนักอยู่ในรัฐผู้ส่ง เอกอัครราชทูตผู้มีถิ่นพำนักในประเทศไทยนี้ จะเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ในรัฐผู้รับเป็นครั้งคราว

* Ambassador Extraordinary and plenipotentiary Permanent Representative of Thailand to the United Nations: เอกอัครราชทูต ผู้แทนถาวรแห่งประเทศไทยประจำองค์การสหประชาชาติ (ณ นครนิวยอร์ก/นครเจนีวา)

↪ **arms control (การควบคุมอาวุธ)**

การจำกัดชนิดและจำนวนอาวุธไม่ให้มีมากเกินไปจนความจำเป็น

↪ **arms reduction (การลดอาวุธ)**

การลดจำนวนอาวุธที่ครอบครองอยู่

↪ **ASEAN Summit (ASEAN Heads of State/Government Meeting)**

การประชุมสุดยอดอาเซียน

↪ **ASEAN Vision 2020 (วิสัยทัศน์อาเซียน พ.ศ. 2563)**

เป็นเอกสารซึ่งที่ประชุมสุดยอดอาเซียนที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2540 ได้ให้ความเห็นชอบเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นและพันธกรณีของอาเซียนที่จะนำประชาชนในภูมิภาคนี้ไปสู่ (1) การเป็นภูมิภาคที่มีสันติภาพและเสถียรภาพ (2) ความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการรวมตัวทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น (3) การเป็นสังคมที่เปิดกว้าง มีความเป็นปึกแผ่นและเอื้ออาทรต่อกัน และ (4) การกระชับความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและโลกภายนอก บนพื้นฐานของความเป็นหุ้นส่วนที่เท่าเทียมกันและมีความเคารพซึ่งกันและกัน ■

(ที่มา : “คำศัพท์ - คำย่อ ทางการทูตและการต่างประเทศ” กระทรวงการต่างประเทศ เดือนตุลาคม 2543)



บรรยากาศการเมือง เศรษฐกิจของไทยก็ยังคงดูไม่ออกว่าจะเป็นการใด สิ่งที่ชัดเจนคือ ราคาทองคำได้วิ่งขึ้นไปถึงบาทละ 17,000 บาทแล้ว ส่วนอาหารการกินต่างๆ ก็ไม่ได้อยู่นิ่งเฉยนะครับ กำลังรอเวลาอยู่เหมือนกัน ขอให้เราช่วยกันสวดมนต์ภาวนา ขอให้เทวดาฟ้าดิน พระสยามเทวาธิราชช่วยคลบบันดาลให้เศรษฐกิจและการเมืองของประเทศไทยเข้าสู่ภาวะปกติโดยเร็ว ครึ่งนี้ก็ขอนำชีวิตเพื่อนข้าราชการที่เดินทางหลงผิดคิดหาวิธีการทำประโยชน์ให้แก่ตนเอง โดยมีชอบ หลายๆ แบบมาฝากเป็นอุทาหรณ์เตือนใจอีกเช่นเคย

ปลอมเงินจากขอรวิจ

นายชอบฉวย เป็นเจ้าหน้าที่ที่ดินได้นำแบบพิมพ์ใบแทนโฉนดที่ดินของทางราชการมากรอกรายการเป็นใบแทนโฉนดที่ดินของผู้อื่น หลังจากนั้นนำมาปลอมรายการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ตลอดจนลายมือชื่อของพนักงานเจ้าหน้าที่ในรายการจดทะเบียนหลังใบแทนโฉนดที่ดินปลอมดังกล่าวหลายรายการ จนกระทั่งชายที่ดินตามโฉนดที่ดินปลอมดังกล่าวให้แก่ตน การกระทำของนายชอบฉวยเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 82 วรรคสาม และมาตรา 85 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 85(1) และมาตรา 82(2) ประกอบมาตรา 85(7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (2/2544)ปลอมได้อย่างรวดเร็ว เพราะว่าทำเองและใช้แบบพิมพ์ของทางราชการ หากมิได้มีการตรวจสอบโดยละเอียดรอบคอบ จะไม่พบความผิดปกติได้เลย แบบพิมพ์โฉนด แบบพิมพ์ใบแทนโฉนดจึงต้องเก็บรักษาไว้อย่างดี อย่างนึกว่าเป็นเพียงแค่กระดาษเปื้อนหมึกพิมพ์เท่านั้น



ค่าใช้จ่ายเหมาะสม

มีทายาทเจ้าของที่ดินยื่นเรื่องการโอนมรดก และซื้อขายที่ดินต่อเนื่องกัน นายสมคบเป็นเจ้าของที่รับเรื่องจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมดังกล่าว ได้เรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้จดทะเบียนในลักษณะเหมาะสมเป็นจำนวนเงินเกือบ 3,000,000 บาท ปรากฏว่าเมื่อดำเนินการจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว เหลือเงินที่รับไว้เป็นประโยชน์ส่วนตัวเกือบ 600,000 บาท การกระทำของนายสมคบ เป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา 82 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 85(1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือไล่ออก (9/2545) กลวิธีหาเงินอีกรูปแบบหนึ่ง โดยออกใบเสร็จรับเงินให้โดยไม่มี Copy หรือ นำกระดาษอื่นสอดไว้ก็ได้ แล้วมากรอรายการอื่นเป็นเท็จและนำเงินส่วนเกินไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว..... ต้องระวังตรวจสอบให้ดีนะครับ.....

ให้ดี

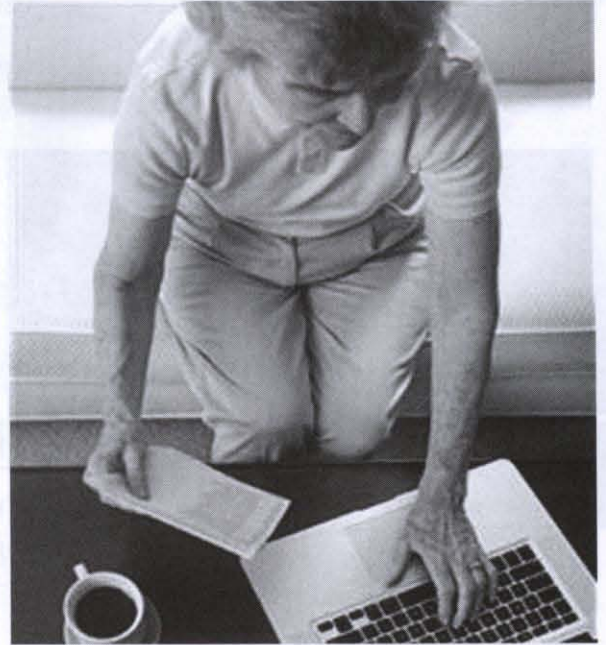
ออกใบเสร็จไม่มีสำเนา

ร้านค้าของเก่าจำนวน 3 ราย ได้มาขอใบอนุญาตขายทอดตลาดและค้าของเก่า โดยจ่ายเงินค่าธรรมเนียมรายละ 10,000 บาท ให้แก่นายชอบเงิน ซึ่งนายชอบเงินได้ออกใบเสร็จรับเงินให้อย่างถูกต้อง แต่ปรากฏว่านายชอบเงินไม่ได้ใส่ก๊อปปีไว้ ทำให้สำเนาใบเสร็จรับเงินไม่มีรายการชำระเงินดังกล่าว เป็นเหตุให้นายชอบเงินกรอรายการในสำเนาใบเสร็จรับเงินดังกล่าวว่าเป็นค่าค่าธรรมเนียมรายละ 20 บาท ภายหลังมีการตรวจสอบพบหลักฐานดังกล่าว นายชอบเงินจึงนำเงินจำนวน 30,000 บาท มาคืนให้แก่ส่วนราชการครบถ้วน การกระทำของนายชอบเงินเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 82 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 85(1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือไล่ออก (9/2545) กลวิธีหาเงินอีกรูปแบบหนึ่ง โดยออกใบเสร็จรับเงินให้โดยไม่มี Copy หรือ นำกระดาษอื่นสอดไว้ก็ได้ แล้วมากรอรายการอื่นเป็นเท็จและนำเงินส่วนเกินไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว..... ต้องระวังตรวจสอบให้ดีนะครับ.....



ถอนเงินประกันสัญญา

ทางราชการได้ทำสัญญาจ้างบริษัทโชคดี จำกัด ให้ทำการเกรดปรับพื้นที่บริเวณอ่างเก็บน้ำ โดยวางเงินประกันสัญญาจำนวน 10,000 บาท นายสมสมัย เจ้าหน้าที่การเงินได้ปลอมลายมือชื่อของผู้จัดการบริษัทรับเหมา โดยทำหนังสือขอถอนเงินประกันสัญญาเสนอนายอำเภอ เมื่อ นายอำเภออนุมัติแล้ว นายสมสมัยจึงได้นำเงินจำนวนดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว การกระทำของนายสมสมัยเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา 82 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 85(1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (9/2545) นี่คือ รูปแบบการทำมาหากินอีกรูปแบบหนึ่ง ทำแบบใจกล้า หลอกหลวงผู้บังคับบัญชาซึ่งหน้าเลยทีเดียว ขอให้ผู้บังคับบัญชามีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบให้ดีก่อนลงลายมือชื่อนะครับ



แก้ไขวัน เดือน ปีเกิดของตน

นายเยาว์วัยเป็นนายอำเภอ ประสงค์จะแก้ไขวันเดือนปีเกิดของตน จึงได้บันทึกปากคำพยานบุคคล (ป.ค.14) โดยอ้างว่าเป็นญาติของตนจำนวน 5 คน และระบุว่า เขียนที่ว่าการอำเภอ พร้อมกับปลอมลายมือชื่อ ปลัดอำเภอลงในวันทีปากคำพยานบุคคลด้วย หลังจากนั้นก็ได้อนุมัติให้แก้ไขได้ด้วยตนเอง

การกระทำของนายเยาว์วัยเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา 82 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 85(1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (13/2542)

พิจารณาการกระทำของผู้ถูกลงโทษรายนี้จะนำไปใช้ประกอบการแก้ไข ก.พ. หรืออย่างไรก็ไม่แจ้ง แต่การกระทำดังกล่าวของผู้นี้ก็เป็นการดำเนินการโดยมิชอบอยู่แล้ว

ข้อลม ธิบลม

นายสมดี พัฒนาการจังหวัดได้สั่งให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา จัดทำหลักฐานซื้อชุดนักเรียนเป็นเงินจำนวน 100,000 บาท แต่ไม่มีการจัดซื้อจริงโดยรับเงินทั้งหมดไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว เมื่อมีการร้องเรียนจึงจัดซื้อให้ภายหลัง นอกจากนั้นยังสั่งให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาออกเช็คสั่งจ่ายเงินเป็นค่าครุภัณฑ์สำนักงาน จำนวน 48,000 บาท โดยไม่ต้องขีดฆ่าคำว่า "หรือผู้ถือ" ออก แล้วให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไปรับเงินจากธนาคารมาให้ตน โดยอ้างว่าจะนำไปจ่ายให้กับผู้ขายเอง การกระทำของนายสมดีเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา 82 วรรคสาม และมาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(2) ประกอบมาตรา 85(7) และมาตรา 85(1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (3/2545) คิดหาเงินใช้อย่างง่ายๆ โดยไม่คิดถึงครอบครัวและความเสียหายที่จะตามมาเลย..... ทางออกอื่นๆ ยังมีครับ.....





มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาการพญาไท



มหาวิทยาลัยศรีปทุมเปิดรับสมัครนักศึกษาใหม่

มีทุนการศึกษาแบ่งจ่ายได้ภาคการศึกษาละ 4 ครั้ง แก่ผู้ที่สนใจศึกษาต่อ
ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก เปิดรับสมัครแล้วตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป



รองศาสตราจารย์ ดร.โนยา ยิมวไล
พ.อ.หลักสูตร

Executive M.P.A. (New Public Management)

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สำหรับนักบริหาร
สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

| | |
|--------------------------------|---------------|
| ศาสตราจารย์ ดร.ตัน | ปรัชญพฤกษ์ |
| ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ | ธำรงธัญวงศ์ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ | จิตรรงค์ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ครรชิต | มาลัยวงศ์ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย | ภคภาสนวิวัฒน์ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.จุลชีพ | ชินวรรณ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ | ประเสริฐศรี |
| รองศาสตราจารย์สมชัย | ศรีสุทธิยาก |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ | พิรพรวิฑูร |
| ดร.หจกวน | ชูพิณ |
| ดร.ไกรฤกษ์ | บุญเกียรติ |
| ดร.สุรัตน์ | ไคอินทรากร |
| ดร.จิรพรรณ | เดชาพันธ์ |

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากประสบการณ์จากภาครัฐและเอกชน

จุดเด่นของหลักสูตร

1. สอนโดยอาจารย์และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการในระดับชาติ
2. การเรียนการสอนเป็นแบบ Module เรียนครั้งละ 1 วิชาเท่านั้น ทำให้ไม่เกิดความสับสน
3. มีการสอนเสริมทั้งภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ให้ป็นผู้สามารถติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดีในยุคโลกาภิวัตน์

เวลาในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สำหรับนักบริหาร สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(จันทร์-ศุกร์ 18.00-21.00 น.) สัปดาห์ละ 3 วัน

Ph.D. (Public Administration)

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขารัฐประศาสนศาสตร์

รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

| | |
|-------------------------|------------------|
| ศาสตราจารย์ ดร.ตัน | ปรัชญพฤกษ์ |
| ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ | ธำรงธัญวงศ์ |
| ศาสตราจารย์ ดร.วิญญู | เครือจาบ |
| ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช | จิตรกร |
| ศาสตราจารย์ ดร.วรศักดิ์ | อุวรรณโณ |
| ศาสตราจารย์สร้อยตระกูล | อรธกาน: |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย | ภคภาสนวิวัฒน์ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรี | สีรัส |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ภทพร | ศิริสัมพันธ์ |
| รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยา | วาณิชย์นิษา |
| รองศาสตราจารย์สมยศ | นาวิก |
| ดร.เมธิดากรณ์ | สงสัมพันธ์ |
| ดร.จิรศักดิ์ | พงษ์พินิจพิชิตร์ |
| ดร.อรพินท์ | สพโชคชัย |
| ดร.อนุสรณ์ | ธรรมใจ |
| ดร.เพ็ญฤกษ์ | พัฒนธรรณานนท์ |

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากประสบการณ์จากภาครัฐและเอกชน

จุดเด่นของหลักสูตร

1. สร้างนักวิชาการ นักคิด นักเขียน และนักวิจัยในระดับสูงของประเทศ
2. มีความรู้ระดับสูงทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
3. สอนโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ของประเทศ
4. วางแผนการศึกษาให้สามารถจบภายในระยะเวลาที่กำหนด
5. มีอาจารย์ที่ปรึกษาดูแลอย่างใกล้ชิด
6. เตรียมความพร้อมให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ได้ทันทีภายหลังจบ Course Work

เวลาในการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ (วันเสาร์ - วันอาทิตย์ 9.00-20.00 น.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาการพญาไท

979/32-36 อาคาร เอสเอ็ม ทาวเวอร์ ชั้น 17 และชั้น 20 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 (ตรงข้าม ถนน 5 ใกล้เคียง BTS สามเสน)

โทร. 0 2298 0181-3 <http://payathai.spu.ac.th>



ความขัดแย้งกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนและ ผลประโยชน์ส่วนรวม

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อย ๆ

➤ ณ โรงพยาบาลของรัฐ ในเช้าตรู่ของวันจันทร์ต้นเดือน สายสวรรค์ หัวหน้าแผนกทะเบียนพบกับชื่อตรง เจ้าหน้าที่ทะเบียนที่ระเบียบด้านหน้าห้องตรวจโรค



ถ้าอย่างนั้นเดี๋ยวเพิ่มบัตรคิวพิเศษ
อีกซัก ๕ ใบนะ สำหรับผู้มีอุปการคุณ
พิเศษของเรา แล้วนี่! ผู้มีอุปการคุณ
เค้าฝากบัตรดูหนังฟรี ๒๐ ที่นั่งมาให้
ด้วยนะ เนี่ย Gold Class ชะด้วยนะ



การกระทำดังกล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องให้บริการแก่ประชาชนด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม กลับหาประโยชน์จากระบบ
ล๊อคบัตรคิวให้กับเจ้าหน้าที่หรือญาติของเจ้าหน้าที่ โดยล๊อคบัตรไว้มากกว่าที่โรงพยาบาลกำหนดและไปรับ
ประโยชน์จากบัตรที่ล๊อคนั้น

ที่โรงพยาบาลประจำจังหวัด นายแพทย์เจนภพตรวจคนไข้รายสุดท้ายคือ นางสาวชนัน



การกระทำดังกล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะแพทย์รายนี้ได้ฝ่าฝืนจรรยาบรรณวิชาชีพที่ต้องให้บริการผู้ป่วยเป็นอย่างดี เพิ่มความสามารถ แต่กรณีดังกล่าวกลับชักชวนผู้ป่วยให้ไปรับบริการที่คลินิกส่วนตัว นอกจากนี้ ยังเบิกจ่ายยาไปใช้ที่คลินิกส่วนตัวของตนด้วย เป็นการเบียดบังผลประโยชน์และรายได้ของราชการ

นายประธาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุ ได้เรียกนางจันทร์เพ็ญ เจ้าหน้าที่ธุรการไปคุยที่ห้องประชุมของฝ่ายพัสดุ



การกระทำดังกล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐได้กำหนดสเปคที่เกื้อหนุนพวกพ้อง ขณะที่ผู้เสนอสินค้ารายอื่นไม่ทราบ ถือเป็นกรณีผิดจรรยาบรรณข้าราชการ เป็นการเลือกปฏิบัติและใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์ให้แก่พวกพ้องให้ได้เปรียบในการแข่งขันหรือได้รับชัยชนะในการประมูลงานของหลวง ซึ่งหากได้ดำเนินการด้วยความโปร่งใสราชการจะใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า

เพื่อนบุคลากร

สศป.*



สวัสดิ์ค๊ะ เพื่อน ๆ ข้าราชการทุกท่าน มุมเพื่อนบุคลากรฉบับนี้จะขอชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งในช่วงเปลี่ยนผ่าน เพื่อให้หลายข้อสงสัยกันไปซึ่งฉบับก่อนก็ได้ทราบแล้วว่า ขณะนี้ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในระหว่างที่กฎ ก.พ. ตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่ (พ.ศ. 2551) ในเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการบรรจุแต่งตั้งยังไม่แล้วเสร็จ ก.พ. จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 7 ลงวันที่ 6 มีนาคม 2552 (ว 7/52) โดยผู้สนใจสามารถศึกษาหนังสือเวียนฉบับนี้ ได้ที่ website ของสำนักงาน ก.พ. ต้องขบอกว่า หากค่อย ๆ ตั้งใจอ่าน ว 7/52 และศึกษาหนังสือเวียนต่าง ๆ ที่อ้างอิงใน ว 7/52 ประกอบไปด้วย เพื่อน ๆ จะเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งในกรณีต่าง ๆ เป็นอย่างดี หากเป็นนักทรัพยากรบุคคล ถือเป็นคัมภีร์ของการดำเนินงานด้านบุคลากรได้อย่างดีทีเดียว

หลักของ ว 7/52 ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากมายอะไรนัก เพียงแต่เมื่อเห็นครั้งแรกอาจจะตกใจกับหนังสือเวียนที่อ้างอิงในนั้น เพราะมีอยู่ทั้งสิ้นเกือบ 30 ฉบับ แต่สรุปได้อย่างย่อจะแบ่งกรณีการแต่งตั้ง 4 กรณี คือ

- กรณีที่ 1 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน
- กรณีที่ 2 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท
- กรณีที่ 3 การโอน/การบรรจุกลับ ข้าราชการตามกฎหมายอื่น
- กรณีที่ 4 การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้

* สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

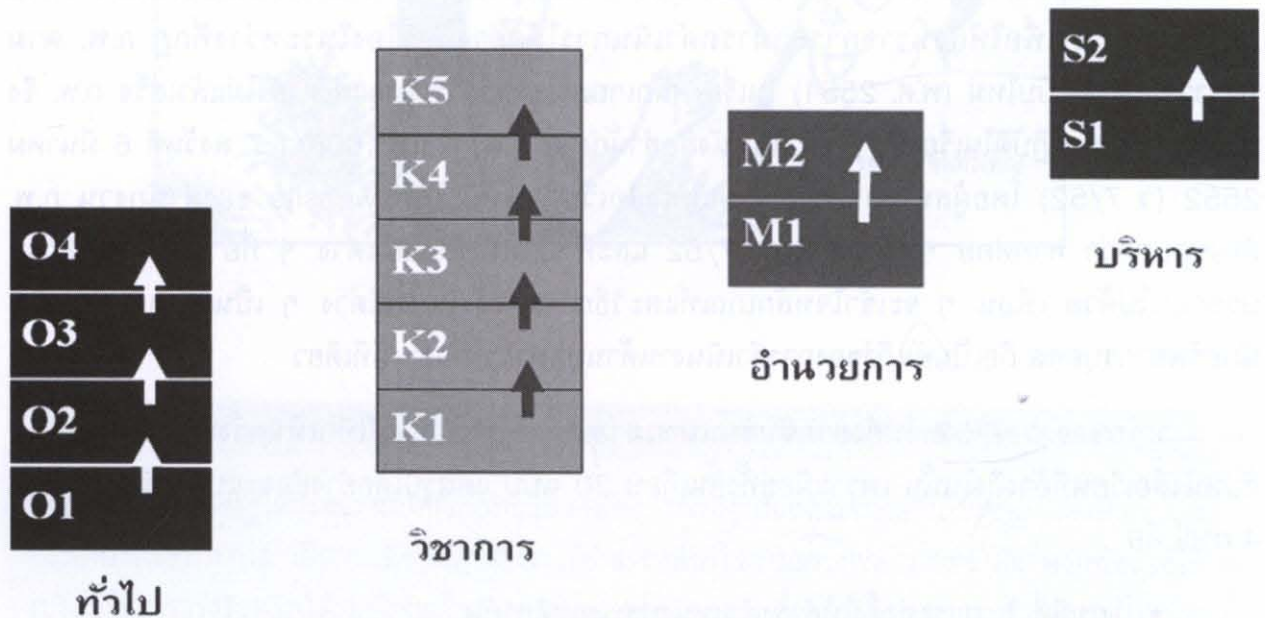
ซึ่งในฉบับก่อน ก็ได้อธิบายหลักเกณฑ์และวิธีการ พร้อมยกตัวอย่างประกอบในบางกรณีไปแล้ว คิดว่าน่าจะสร้างความกระจ่างให้กับเพื่อน ๆ ในบางส่วนได้ สำหรับฉบับนี้ จะเน้นข้อปฏิบัติ/ คำเตือนในการบรรจุและแต่งตั้งซึ่งต้องใช้หนังสือเวียนนี้ประกอบ จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ไม่มีข้อผิดพลาด โดยจะพยายามอธิบายเป็นภาษาที่เข้าใจได้ง่าย จึงอาจไม่ใช่ภาษาที่ใช้เป็นทางการ แต่อาจเป็นภาษาที่เราพูดกันจนติดปาก ลองติดตามดูนะคะ

ก่อนอื่น ต้องขอย้ำเรื่ององค์ประกอบในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องประกอบด้วยหัวใจสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- มีตำแหน่งในระดับที่จะแต่งตั้งแล้ว
- ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (spec) ที่จะแต่งตั้ง และ
- ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

ในกรณีที่ 1 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน แปรถ่าย ง่าย ๆ คือ เคลื่อนไหว อยู่ภายในตำแหน่งประเภทเดียวกัน หรือที่เราเรียกกันจนติดปากว่า “แท่ง” นั่นแหละ ไม่ข้ามออกไปหาแท่งอื่น ๆ การแต่งตั้งในแท่งเดียวกัน มี 3 กรณี คือ กรณีการเลื่อนระดับตำแหน่ง กรณีการย้าย ซึ่งอาจจะเป็นการย้ายในสายงานเดียวกันเป็นการเปลี่ยนเลขที่ตำแหน่งหรือย้ายต่างสายงานก็ได้ และกรณีการบรรจุกลับ

การแต่งตั้งในแท่งเดียวกัน ขอให้ดูภาพประกอบ



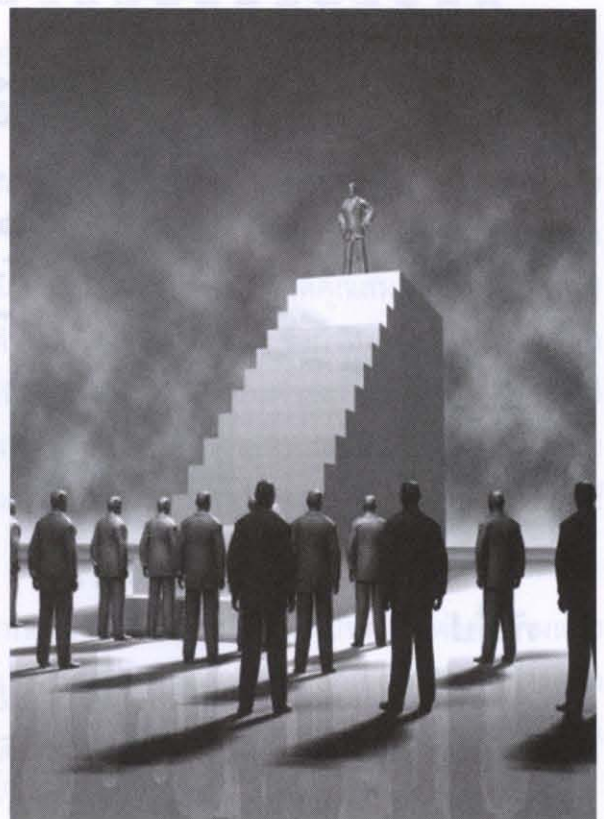
ยกตัวอย่างกรณีนี้ เช่น กรณีกรมจะเลื่อนระดับ นาย จ. ซึ่งเดิมดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

- ขั้นตอนแรก ต้องตรวจสอบตามองค์ประกอบข้อแรก ก่อนว่า มีตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการในระดับชำนาญการที่จะแต่งตั้ง นาย จ. แล้วหรือยัง ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งที่ว่างอยู่ หรือเป็นตำแหน่งที่นาย จ. นั่งอยู่ก็ได้ ซึ่งถ้าเป็นกรณีหลัง ได้ประเมินค่างานของตำแหน่งนั้นสูงขึ้น

จากระดับปฏิบัติการเป็นระดับชำนาญการแล้วหรือยัง ถ้ายัง ก็ต้องมีการประเมินค่างานของตำแหน่งนั้นก่อน มิเช่นนั้น ก็จะดำเนินการเลื่อนต่อไปไม่ได้

- ขั้นตอนที่ 2 ต้องตรวจสอบคุณสมบัติของนาย จ. ว่า ตรงตาม spec ของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือไม่ โดยตรวจสอบได้จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. ส่งให้ทุกส่วนราชการไปแล้ว แต่อย่าลืมว่าต้องคอยตรวจสอบ spec ให้ทันสมัยตลอดเวลาจาก website ของสำนักงาน ก.พ. ไม่อย่างนั้น ท่านอาจจะตกข่าวได้เพราะยังใช้ spec เก่าอยู่ และจะทำให้ข้อมูลในเรื่องคุณสมบัติของบุคคลผิดไปเลย การแต่งตั้งก็จะผิดตามไปด้วย หากตรวจสอบแล้วว่า นาย จ. มีคุณสมบัติไม่ตรง spec ก็ดำเนินการเลื่อนผู้นี้ไม่ได้ และหากเป็นกรณีการเลื่อนระดับที่ต้องมีการแข่งขันกัน มีผู้เข้ารับการคัดเลือกตำแหน่งหนึ่งมากกว่า 1 คน ก็ต้องตรวจสอบคุณสมบัติของทุกคน

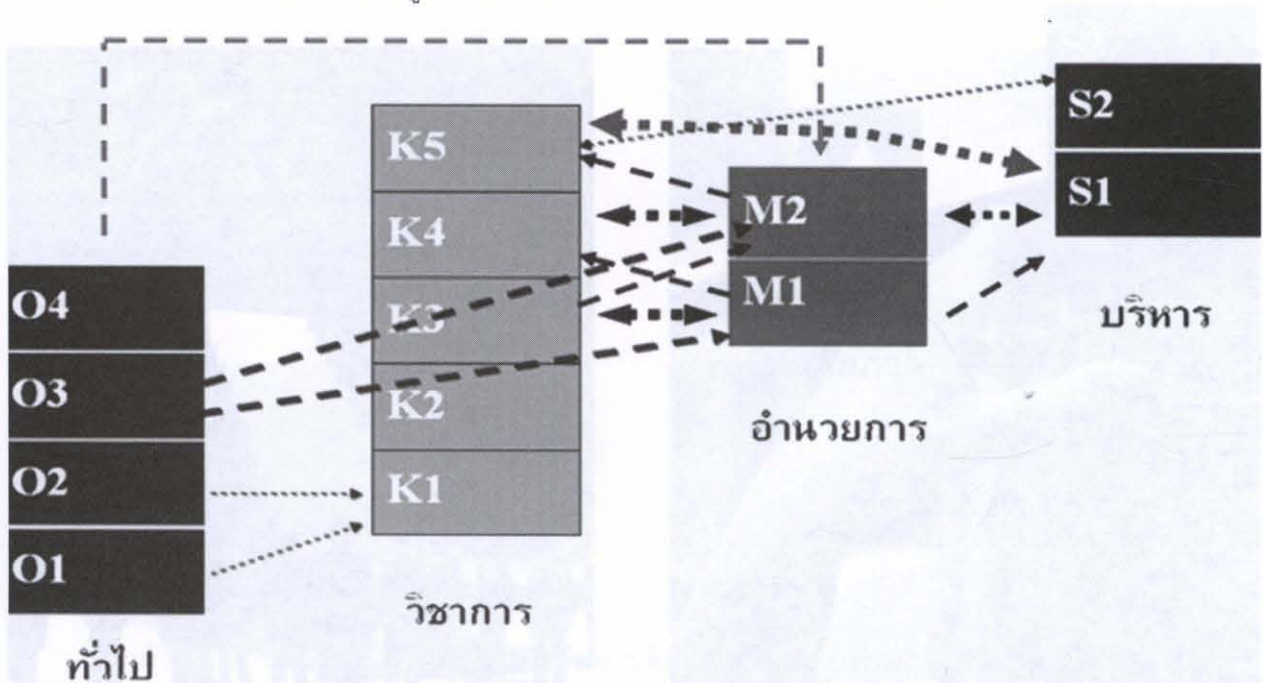
- ขั้นตอนที่ 3 เมื่อมีตำแหน่งพร้อมแล้ว มีคนที่มีคุณสมบัติตาม spec แล้ว จึงมาถึงขั้นตอนว่า แล้วจะใช้หลักเกณฑ์และวิธีการอะไรที่จะเลื่อน นาย จ. ซึ่ง ว 7/52 จะเข้ามามีบทบาทตอนนี้เอง กรมก็ต้องไปหยิบ ว 7/52 มาดูว่า กรณีการเลื่อนอย่างที่กำลังจะดำเนินการนี้ กำหนดไว้ว่าให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการใด ซึ่งกรณีตามที่ยกตัวอย่างนี้ ใน ว 7/52 กำหนดให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตาม ว 10/48 (ที่แสนจะคุ้นเคย) เพราะเป็นกรณีการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน (อยู่ใน ว 7/52 หน้า 2 ข้อ (2.1)) เพราะฉะนั้น ก็ต้องมีการประเมินบุคคลและผลงาน ตามที่ ว 10/48 กำหนด แต่หากเป็นกรณีการเลื่อนระดับที่ต้องมีการแข่งขันกัน ซึ่งมีผู้ที่มีคุณสมบัติตาม spec หลายคน ก็ต้องมีกระบวนการคัดเลือกให้เหลือผู้ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งใน ว 10/48 กำหนดให้มีคณะกรรมการที่จะต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลก่อนที่จะให้ส่งผลงานประเมิน ก็ต้องดำเนินการตามนั้นด้วย



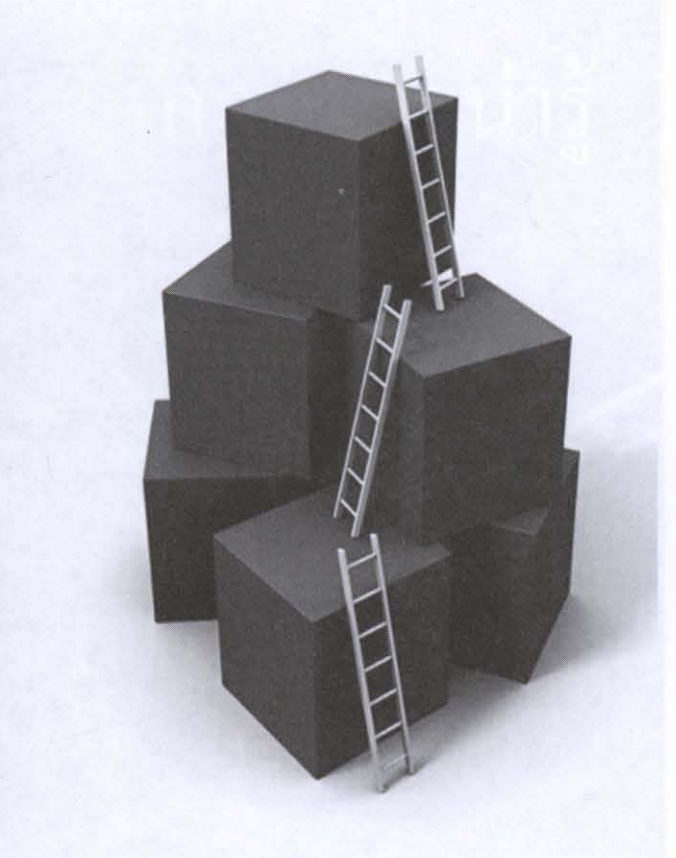
เป็นอย่างไรบ้างคะ เพื่อน ๆ พอจะมองภาพของการนำ ว 7/52 ไปใช้แล้วนะคะ คำถามที่ถามมาบ่อย ๆ ว่า จะเลื่อนตำแหน่งได้หรือยัง จะต้องทำยังไงบ้าง น่าจะพหาคำตอบได้แล้วนะคะ สำหรับกรณีการย้ายหรือการบรรจุกลับ ก็ทำนองเดียวกันกับการเลื่อนระดับตำแหน่ง คือต้องใช้องค์ประกอบข้างต้นทุกครั้งที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง อ้อ!! อย่าลืมนะคะว่า กรณีการย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม จะกระทำไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากข้าราชการผู้นั้น ตามนัยมาตรา 63 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ในกรณีที่ 2 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท กรณีนี้จะมีการข้ามแท่งกันไปได้ภายใต้องค์ประกอบสำคัญข้างต้นที่กล่าวไปแล้ว ย้ำอีกครั้งก็ได้คะ คือ ต้องมีตำแหน่งในระดับที่จะแต่งตั้งแล้ว ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง แล้วจึงดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2552 ก.พ. ได้ออกหนังสือเวียนมาอีก 1 ฉบับ คือ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ ว 16 ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2552 (ว 16/52) ซึ่งเป็นหนังสือเวียนที่เพิ่มเติม ว 7/52 ที่ถึงแม้ว่าจะมีหนังสือเวียนต่าง ๆ ประกอบมากมายหลายสิบฉบับแล้ว ก็ยังไม่วายมีหนังสือเวียนบางฉบับตกหล่นจนได้ และเพื่อไม่ให้ผู้ใช้งานเวียนศีรษะมากไปกว่านี้ ว 16/52 จึงยกเลิก ว 7/52 ในส่วนของการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท แล้วใช้แนวทางตาม ว 16/52 แทน ดังนั้น สรุปว่าหากกรณีเป็นการแต่งตั้งในแท่งเดียวกัน ใช้ ว 7/52 แต่หากเป็นกรณีการแต่งตั้งข้ามแท่ง ก็มาหยิบ ว 16/52 ไปใช้

การแต่งตั้งข้ามแท่ง ขอให้ดูภาพประกอบ



จะเห็นว่า แต่ละแท่งก็มีโอกาสข้ามไปอยู่แท่งอื่นได้เหมือนกัน แต่ต้องไม่ลืมองค์ประกอบที่กล่าวย้าซ้ำซากไปแล้วว่า ต้องมีตำแหน่งในระดับที่จะแต่งตั้งแล้ว ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง จึงจะดูว่าจะใช้หลักเกณฑ์และวิธีการอะไร ซึ่งใน ว 16/52 จะมีรายละเอียดทุกกรณี



เช่น กรณีกรมจะแต่งตั้ง นาย ส. ซึ่งเดิมดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง จะทำได้หรือไม่ กรมก็ต้องดำเนินการเหมือนกรณีแต่งตั้ง ที่กล่าวไปข้างต้น คือ

- ขั้นตอนแรก ต้องตรวจสอบตามองค์ประกอบข้อแรกก่อนว่า มีตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ในระดับสูง ที่จะแต่งตั้ง นาย ส. แล้วหรือยัง
- ขั้นตอนที่ 2 ต้องตรวจสอบคุณสมบัติของนาย ส. ว่า ตรงตาม spec ของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือไม่ ซึ่งอย่างที่บอกไปแล้วว่าต้องคอยตรวจสอบ spec ให้ทันสมัยตลอดเวลาจาก website ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งใน spec ของตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ 2 ประการ ประการแรกเป็นเรื่องการดำรงตำแหน่งประเภทต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้หลายอย่าง ซึ่งการดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ก็เป็นหนึ่งในนั้นด้วย โดยต้องดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส มาแล้วไม่น้อยกว่า 7 ปี (ปรับปรุงเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2552) และประการที่ 2 กำหนดเรื่องประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งในขณะนี้ยังไม่ใช้ (ตาม ว 6/52)
- ขั้นตอนที่ 3 มาดูว่ากรณีนี้ต้องใช้หลักเกณฑ์และวิธีการใด โดยที่เป็นการแต่งตั้งข้ามแห่ง จึงต้องหยิบ ว 16/52 มาใช้ ซึ่งกรณีตามตัวอย่างนี้ ใน ว 16/52 กำหนดให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตาม ว 22/40 (ที่แสนจะคุ้นเคยอีกเช่นกัน) (อยู่ใน ว 16/52 หน้า 2 ข้อ ค. (2.1)) เพราะฉะนั้น กรมก็ต้องไปดูรายละเอียดของ ว 22/40 ว่ากำหนดให้ดำเนินการอย่างไรบ้าง



เห็นหรือยังคะว่า ถ้าไล่เสียงเป็นลำดับมา ก็จะคลายความยุ่งยากของการใช้ ว 7/52 และ ว 16/52 ไปได้ ขอเพียงเพื่อน ๆ ไม่ลืมองค์ประกอบสำคัญที่ย้ายอยู่บ่อย ๆ เท่านั้น การแต่งตั้งก็จะสะดวก ง่ายดายและไม่ผิดพลาด ไม่เกิดปัญหาทวนใจให้ต้องเครียดทั้งคนแต่งตั้งและคนถูกแต่งตั้ง

สุดท้าย เมื่อดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งเสร็จแล้ว อย่าลืม!! สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือ อย่าลืมออกคำสั่งแต่งตั้งด้วยนะคะ ไม่เช่นนั้น ก็ไม่มีการรับรู้ ไม่มีหลักฐานว่ามีการแต่งตั้งใครบ้าง ในตำแหน่งอะไร เมื่อใด ซึ่งขณะนี้ทางสำนักงาน ก.พ. ก็ได้อำนวยความสะดวกให้การเจ้าหน้าที่ของแต่ละกรม ด้วยการจัดทำคู่มือตัวอย่างคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ส่งให้ส่วนราชการพร้อม C.D. ไปแล้ว เมื่อเร็ว ๆ นี้ ไปติดตามถามไถ่กันดูนะคะ ว่าได้รับกันหรือยัง จะได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในเรื่องการบรรจุแต่งตั้งอีกแรงหนึ่ง ฉบับนี้ต้องขอจบเพียงเท่านี้ก่อน ฉบับหน้าจะมีเรื่องที่น่าสนใจใหม่ ๆ มานำเสนอ ส่วนจะเป็นเรื่องใดนั้น อดใจรอสักนิด หรือหากเพื่อน ๆ ต้องการความกระจ่างในเรื่องใดหรืออยากให้นำเสนอเรื่องใด ก็แนะนำมาได้ พบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีค่ะ

กฎหมายน่ารู้

U.S. Merit System

Protection Board (MSPB)

เมื่อไม่นานมานี้ผู้แทนคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) และคณะเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ได้เดินทางไปศึกษาดูงาน (Study Visit) เกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาคดีของ U.S. Merit System Protection Board (MSPB) ณ กรุงวอชิงตัน ดี ซี ประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้น ในฉบับนี้ทางผู้เขียนจึงขอ นำท่านผู้อ่านเปลี่ยนบรรยากาศไปสัมผัสการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในต่างประเทศกันบ้าง โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านผู้อ่านคงจะได้รับสาระบ้างไม่มากก็น้อย

ประวัติความเป็นมาของ U.S. Merit System Protection Board (MSPB)

ก่อนปี ค.ศ. 1881 (พ.ศ. 2424) การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับราชการของสหรัฐอเมริกาตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบอุปถัมภ์ และอิงอยู่กับระบบการเมือง โดยการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่จะกระทำโดยประธานาธิบดี หรือเจ้าหน้าที่ผู้ช่วย

ซึ่งมีผลให้ข้าราชการไม่มีความมั่นใจในระบบการแข่งขัน หรือระบบความเป็นกลาง ต่อมาในปี ค.ศ. 1881 (พ.ศ. 2424) ภายหลังจากการลอบสังหารประธานาธิบดี James A. Garfield โดยมีลอบสังหารมีมูลเหตุจูงใจเนื่องจากผู้นี้ได้ลงคะแนนเลือก James A. Garfield เป็นประธานาธิบดี โดยคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทน แต่เมื่อ James A. Garfield ได้เป็นประธานาธิบดี แล้วผู้นี้ก็ยังคงว่างงานเช่นเดิม สภาคองเกรส (Congress) จึงได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการนำระบบคุณธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกา และออกพระราชบัญญัติ The Pendleton Act of 1883 รองรับในเรื่องการพิทักษ์ระบบคุณธรรมและการกำจัดระบบอุปถัมภ์ในราชการ และก่อนหน้านีก็ได้ตระหนักถึงประสิทธิภาพของระบบราชการ โดยออกพระราชบัญญัติ The Civil Service Reform Act of 1978 (CSRA) เพื่อสร้างหลักการของระบบคุณธรรม (Merit System principles)

ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคล และผลประโยชน์ของราชการ (Balance of Interests) โดยพิจารณาความ เกี่ยวเนื่องในเรื่องระบบคุณธรรมพื้นฐาน ที่มีในราชการ (Merit - Based civil service) และในเรื่องสิทธิของบุคคล (Individual Rights) กับการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น เพื่อประสิทธิภาพของระบบการบริการของทางราชการ (Management Flexibility (Efficiency of the Service))

➤ **ภารกิจของ MSPB**

MSPB มีภารกิจหลักในการพิทักษ์ระบบคุณธรรม และคุ้มครองสิทธิของปัจเจกบุคคลภายในระบบคุณธรรม โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาวินิจฉัยคดีที่เกี่ยวกับการอุทธรณ์ของข้าราชการ และลูกจ้างบางประเภท และบังคับให้เป็นไปตามนั้น (Adjudication and Enforcement) และภารกิจการศึกษาวิจัยเรื่องระบบคุณธรรมในระบบงานของรัฐบาลโดยรวม (Governmentwide Merit - based studies)

➤ **โครงสร้างองค์กรของ MSPB**

ประกอบด้วยคณะกรรมการ จำนวน 3 คน ซึ่งแต่งตั้งโดยประธานาธิบดี และผ่านการรับรองโดยสภาคองเกรส มีวาระการดำรงตำแหน่ง 7 ปี และดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว MSPB มีสถานที่ทำงานทั้งในสำนักงานใหญ่ ณ กรุงวอชิงตัน ดี ซี และสำนักงานในส่วนภูมิภาค (สำนักงานภูมิภาคอยู่ที่ Atlanta Chicago Dallas Philadelphia San Francisco Washington D.C. และสำนักงานท้องถิ่นที่ Denver และ New York) ส่วนโครงสร้างการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายพิจารณาและวินิจฉัยคดี และฝ่ายนโยบายและประเมินผล

➤ **การพิจารณาและวินิจฉัยคดีของ MSPB**

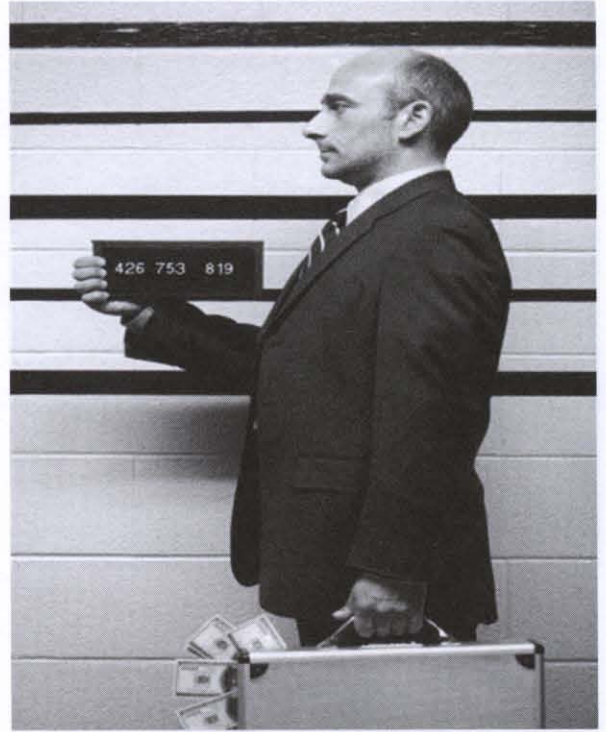
MSPB จะรับพิจารณาตีการอุทธรณ์ของเจ้าหน้าที่ตามหน่วยราชการต่างๆ ซึ่งเจ้าหน้าที่นั้นต้องเป็นผู้ที่กฎหมายได้กำหนดให้มีสิทธิยื่นอุทธรณ์ต่อ MSPB และเรื่องที่สามารถอุทธรณ์ได้นั้นก็ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม เช่น คำสั่งลงโทษทางวินัย การเลิกจ้าง การพักงาน การย้ายให้ไปอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าเดิม การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมแก่ Whistleblower การรับสิทธิประโยชน์ในการเกษียณอายุราชการ ฯลฯ



ส่วนกระบวนการพิจารณาและวินิจฉัยของ MSPB นั้น จะมีการพิจารณาอุทธรณ์ในขั้นแรก (The Initial Appeal Process) โดย Administrative Judge (AJ) ซึ่งเป็นผู้พิพากษาที่ประจำอยู่ในสำนักงานส่วนภูมิภาค (Regional Operation) กระบวนการนี้เริ่มที่หน่วยงานต้นสังกัดของผู้อุทธรณ์ได้มีการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติใดๆ อันเป็นเหตุให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้ข้าราชการหรือลูกจ้างต้องใช้สิทธิอุทธรณ์ต่อ MSPB โดยผู้อุทธรณ์สามารถยื่นอุทธรณ์ต่อสำนักงานในเขตภูมิภาคตามเขตอำนาจ (jurisdiction) และยื่นตามแบบฟอร์มที่มีให้ หรืออุทธรณ์ทาง e-mail (E - Appeals) หรือทาง web-site ของ MSPB ก็ได้ จากนั้นจะมีการมอบหมายเรื่องอุทธรณ์ไปยัง AJ

ซึ่ง AJ ผู้รับผิดชอบสำนวนจะแจ้งให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบและทำหนังสือคัดค้านอุทธรณ์ หลังจากนั้น AJ จะแสวงหาความจริงนั่งพิจารณา และจัดทำ คำตัดสิน อย่างไรก็ตาม ในระหว่างดำเนินกระบวนการพิจารณาจะเปิดโอกาสให้มีการสนทนาเพื่อยุติข้อพิพาท (Settlement Discussion) โดยมีการกำหนดระยะเวลาการแสวงหาความจริง (Discovery) และมีการนัดไต่สวนข้อเท็จจริง (Hearing) โดยก่อนการไต่สวนจะมีการประชุมเพื่อสนทนาในเรื่องการยุติหรือตกลงในข้อพิพาท (Prehearing Conference) ซึ่งการยุติข้อพิพาทอาจกระทำโดย AJ, Settlement Judge หรือใช้โปรแกรมการระงับข้อพิพาทโดยการไกล่เกลี่ย (Mediation Programme) ในปัจจุบัน MSPB ได้ให้ความสนใจต่อการสนทนาเพื่อยุติข้อพิพาท หรือการไกล่เกลี่ยอย่างมาก เพราะกระบวนการเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของคู่กรณีได้ทั้งสองฝ่าย (win - win) รวมถึงการกำหนดการเยียวยา (Remedy) แก่ผู้อุทธรณ์ได้ด้วย เช่น การคืนเงินเดือนแก่ผู้อุทธรณ์

เมื่อกล่าวถึงการไต่สวนข้อเท็จจริง อาจทำโดยให้คู่กรณีมาพร้อมกันที่ห้องไต่สวนของสำนักงานภูมิภาค โดยมี AJ นั่งพิจารณา หรือกระทำโดยระบบ Video Conference หรือไต่สวนทางโทรศัพท์ก็ได้ และโดยปกติจะเปิดให้บุคคลทั่วไปเข้ารับฟังได้ ภายหลังจากการไต่สวนข้อเท็จจริงเสร็จสิ้น AJ จะจัดทำคำตัดสินเบื้องต้น (Initial Decision) โดยกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร และนัดวันนั่งอ่านคำตัดสิน (bench) โดยข้อกฎหมายสำคัญที่จะต้องวิเคราะห์ คือ เรื่องอายุความอุทธรณ์ (Timeliness) และเขตอำนาจศาล (Jurisdiction) หากผู้อุทธรณ์ไม่พอใจคำวินิจฉัยของ AJ ผู้อุทธรณ์สามารถยื่นหนังสือต่อคณะกรรมการ (Board) ของ MSPB เพื่อขอให้พิจารณาทบทวนคดีใหม่ได้



กระบวนการยื่นคำร้องให้ทบทวนกระบวนการตัดสิน (Petition for Review Process (PFR process)) นั้น Board จะพิจารณาทบทวนคำตัดสินของ AJ อีกครั้ง โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ได้จากการแสวงหาของ AJ และจะออกคำสั่งเป็น 2 แนวทาง คือ 1) วินิจฉัยยืนตามคำตัดสินของ AJ หรือ 2) ออกคำสั่งเปลี่ยนแปลงคำตัดสินของ AJ บางส่วน โดย Board จะมีกลุ่มงานที่สนับสนุน ประกอบด้วย ทีมทนายกลุ่มใหญ่ (the large group of attorneys) ในสังกัดสำนัก Appeals Counsel ซึ่งจะเป็นผู้กลั่นกรองงานคำตัดสินของ AJ ขึ้นสู่การพิจารณาทบทวนของ Board การพิจารณาทบทวนนี้กระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการตีความการใช้กฎหมายในแต่ละคดีว่าถูกต้อง หาก Board เชื่อว่ามีพยานหลักฐานหรือข้อเท็จจริงอื่นๆ ที่จะทำให้เรื่องมีความชัดเจนขึ้น Board จะส่งคำตัดสินนั้นคืนแก่ AJ เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม ปัจจุบันนี้ในกระบวนการจัดทำคำวินิจฉัย Board ได้พัฒนาวิธีการโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเก็บสำนวนบางส่วนและข้อเท็จจริงในคดีทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิด

ความยืดหยุ่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการพิจารณาวินิจฉัยคดี เช่น หาก Board เดินทางไปยังรัฐอื่น สามารถใช้คอมพิวเตอร์ชนิดพกพา (Laptop computer) ในการตรวจสอบข้อมูลตลอดจนการส่งคำวินิจฉัยไปยังสำนักงานใหญ่ได้ ในส่วนของผู้อุทธรณ์หรือผู้ที่สนใจเองก็สามารถเข้ามาเยี่ยมชม Website เพื่อดูว่าขั้นตอนการพิจารณาของคดีอยู่ในขั้นตอนใดๆ ได้ ตลอดจนดูรายละเอียดในการพิจารณาคดีได้ด้วย



ในการนำคำตัดสินของ Board ออกสู่สาธารณะ นั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจทานคำตัดสิน คือ สำนักงาน The Clerk of the Board กลุ่มงานนี้จะประกอบด้วย ทีมทนายความ 3 คน ทำการตรวจสอบคำตัดสินโดยพิจารณาความครบถ้วนของข้อกฎหมายในคำตัดสิน นอกจากการตรวจสอบโดยบุคคลแล้วยังมีการตรวจสอบทางอิเล็กทรอนิกส์ (electronic check) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของคำตัดสินอีกครั้ง ในการพิจารณาคดีและจัดทำคำตัดสินนั้น จะกระทำโดยเปิดเผย และเจ้าหน้าที่ของ MSPB จะทำหน้าที่ตอบข้อหาหรือของผู้อุทธรณ์และ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทำการตอบในส่วนของกระบวนการพิจารณาในอุทธรณ์แต่ละเรื่องว่าอยู่ในขั้นตอนใดด้วย

อย่างไรก็ตามเมื่อ Board มีคำวินิจฉัยแล้วหากผู้อุทธรณ์ไม่พอใจผลการวินิจฉัยดังกล่าว ผู้อุทธรณ์สามารถนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของศาลมลรัฐ (Court of Appeals for Federal Circuit) และหากไม่พอใจผลการพิจารณาของศาลมลรัฐ ยังสามารถนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของศาลสูง (Supreme Court) ได้เป็นครั้งสุดท้าย

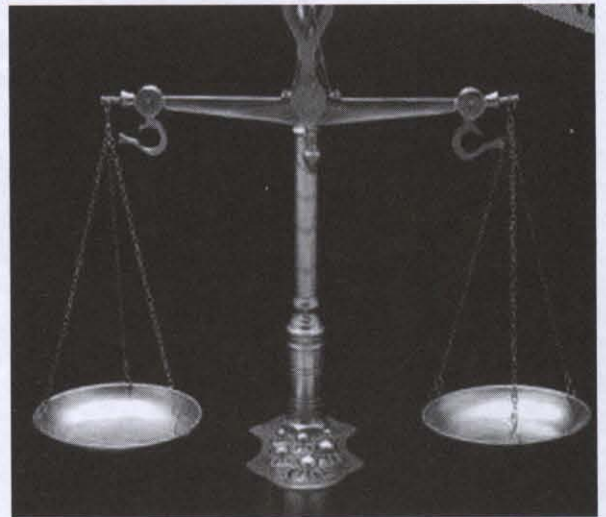
นอกจากอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาวินิจฉัยคดีแล้ว อีกหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของ MSPB คือ การศึกษาวิจัยเรื่องระบบคุณธรรมในระบบงานของรัฐบาลโดยรวม (Governmentwide Merit - based studies) ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักนโยบายและประเมินผล (MSPB Office of Policy and Evaluation (OPE)) โดยเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อสนับสนุนระบบคุณธรรมให้มีความเข้มแข็งและแข็งแกร่ง ซึ่งจะให้หลักประกันความปลอดภัยในผลประโยชน์ของรัฐในคุณภาพสูง การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความเป็นวิชาชีพภายใต้หลักการคุณธรรมและปราศจากการกระทำที่มีขอบ โดยมีกรอบการทำงานตามแนวคิดในเรื่องความเป็นกลาง ปราศจากพวกพ้อง อยู่บนพื้นฐาน ค่านิยมทางคุณธรรม และปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติ นอกจากนี้ OPE ยังมีหน้าที่ในการจัดทำ Website ให้คำปรึกษาแนะนำการขยายงานต่างๆ ตามการศึกษาวิจัย และสนับสนุนการดำเนินการตามโปรแกรมต่างๆ ของ MSPB โดยสำนักงานจะเสนอผลการศึกษาวิจัยต่อประธานาธิบดี และสภาองเกรส และกลุ่มเป้าหมายที่เป็นองค์กร ได้แก่ หน่วยงานของมลรัฐ สหภาพหรือกลุ่มลูกจ้าง ฯลฯ ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคคล



ได้แก่ ผู้จัดการหน่วยงาน ลูกจ้าง และเจ้าหน้าที่ ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยการศึกษา วิจัยจะครอบคลุมเรื่องการสำรวจในเรื่อง หลักคุณธรรม (Merit Principles Survey) การสรรหาและเลือกสรร (recruitment and election) การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair treatment) การจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and Efficient Management)

➤ ความสำเร็จของ MSPB

จากคำวินิจฉัยของ Board จะทำให้เกิดการสร้างระบบกฎหมายจากกรณีศึกษาตามแนวทางของระบบกฎหมาย Common Law ของสหรัฐอเมริกา สร้างระบบการพิจารณาวินิจฉัยคดีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และศึกษาวิจัยอิทธิพลของระบบคุณธรรมในราชการและสร้างส่วนประกอบของระบบคุณธรรมเท่าที่จะกระทำได้ เพื่อให้เกิดขึ้นในหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในกรอบอำนาจการพิจารณาของ MSPB



จากการศึกษาดูงานในครั้งนี้คณะศึกษาดูงานได้เรียนรู้แนวทาง แนวคิด ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพิทักษ์ระบบคุณธรรมที่น่าสนใจเป็นอันมาก และเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในระบบราชการไทยต่อไป เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการพิจารณาและการสนทนาเพื่อยุติข้อพิพาท (Settlement Discussion) หรือการระงับข้อพิพาทโดยการไกล่เกลี่ย (Mediation Programme) เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันโดยไม่ต้องให้ถึงการแตกหักโดยคำตัดสิน เป็นต้น

สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณคณะศึกษาดูงานที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในครั้งนี้ ส่วนฉบับหน้าจะเป็นเรื่องอะไร น่าสนใจหรือไม่ ก็ขอให้ท่านผู้อ่านโปรดติดตามต่อไป

เพื่อนเบาๆ
กับสินเชื่อการศึกษา
เพื่อสมาชิก กบข.



พิเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้อีก สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีสินเชื่อที่ช่วยองหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและบริการของธนาคารได้อย่าง



ธนาคารกรุงเทพ

เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน



ศรัณย์ พรไพศาลดี*

ในการประชุม ก.พ.เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2552 ก.พ.ได้มีมติกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ในเรื่องที่น่าสนใจ 2 เรื่อง คือ

เรื่องที่ 1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการรับเงินเดือน สิทธิและประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับแต่งตั้งให้กลับไปดำรงตำแหน่งตามเดิมหรือตำแหน่งอื่นในประเภทเดียวกันและระดับเดียวกัน

โดยที่มาตรา 66 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติไว้สรุปว่า การรับเงินเดือน สิทธิและประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับแต่งตั้งให้กลับไปดำรงตำแหน่งตามเดิมหรือตำแหน่งอื่นในประเภทเดียวกันและระดับเดียวกัน เนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด ก.พ.จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับเงินเดือน สิทธิและประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนดังกล่าว ดังนี้

1. ให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนในอัตราที่ได้รับในตำแหน่งอยู่เดิมและไม่เกินอัตราเงินเดือนขั้นสูงตามที่กำหนดตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน พ.ศ. 2551 ตั้งแต่วันที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้กลับไปดำรงตำแหน่งตามเดิมหรือตำแหน่งอื่นในประเภทเดียวกันและระดับเดียวกัน

2. ให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นั้นในระหว่างดำรงตำแหน่งที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนแต่ละครั้งจากอัตราเงินเดือนที่ได้รับในตำแหน่งอยู่เดิมก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

*ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

3. ให้ถือว่าผู้ที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามเดิมหรือตำแหน่งอื่นในประเภทเดียวกันและระดับเดียวกัน ไม่มีสถานภาพอย่างไรในการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ตนมีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น

4. สิทธิและประโยชน์อื่นนอกจากเงินเดือนให้ผู้นั้นได้รับเช่นเดียวกับที่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งในประเภทและระดับนั้นจะพึงได้รับจากทางราชการ

5. ให้หลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้บังคับลักษณะ 4 ข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรื่องที่ 2 เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกบุคคลให้ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกร (เพิ่มเติม)

มติ ก.พ.ในเรื่องนี้เป็นกรณีที่ ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการนับระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการซึ่งได้รับวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกในสาขาวิชานิติศาสตร์สูงขึ้นจากวุฒิปริญญาเดิม อันเป็นการเพิ่มเติมจากที่กำหนดไว้ในประกาศ ก.พ.เรื่องกำหนดตำแหน่งและเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 และหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 14 ลงวันที่ 24 เมษายน 2552 เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้ข้าราชการดังกล่าวได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษตำแหน่งนิติกร โดย ก.พ.จึงมีมติเห็นชอบให้กำหนดแนวทางการนับระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการซึ่งได้รับวุฒิปริญญาในสาขาวิชานิติศาสตร์สูงขึ้นจากวุฒิปริญญาเดิม ดังนี้

1. ให้เริ่มนับระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายตามวุฒิปริญญาที่สูงขึ้นได้ ไม่ก่อนวันที่ได้รับวุฒិการศึกษาระดับปริญญาสาขาวิชานิติศาสตร์ที่สูงขึ้น

2. ในกรณีที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายตาม 1. ไม่ครบตามที่กำหนดในประกาศ ก.พ. เรื่อง กำหนดตำแหน่งและเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 และในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 14 ลงวันที่ 24 เมษายน 2552 ซึ่งกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการต้องมีระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายไม่น้อยกว่า 1 ปีย้อนหลังสำหรับผู้มีวุฒิปริญญาเอก ไม่น้อยกว่า 2 ปีย้อนหลังสำหรับผู้มีวุฒิปริญญาโท หรือไม่น้อยกว่า 4 ปีย้อนหลังสำหรับผู้มีวุฒิปริญญาตรี อาจนำระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายก่อนได้รับวุฒิปริญญาสูงขึ้นมานับรวมได้ โดยให้นับได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายที่ใช้วุฒิปริญญาเดิม ทั้งนี้หากคำนวณแล้วมีเศษของเดือนให้คิดเป็น 1 เดือน

3. หากคำนวณระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายก่อนได้รับวุฒิปริญญาสูงขึ้นตาม 2. แล้ว มีระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายเกินกว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายซึ่งกำหนดเป็นเงื่อนไขสำหรับผู้ได้รับวุฒิปริญญาในระดับที่สูงขึ้น ให้ถือว่าผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการผู้นั้นมีคุณสมบัติในเรื่องระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมายครบถ้วนตามวุฒิปริญญาที่ได้รับสูงขึ้น

ทั้งนี้ ก.พ.ได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการจัดทำหนังสือเวียนแจ้งส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติทั้ง 2 เรื่องต่อไป

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยการเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2544 โดยจัดให้มีสถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐได้ จำนวน 2 แห่งดังนี้

1. อาคารสำนักงาน ก.พ. ชั้น 1 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
2. อาคาร 1 ชั้น 1 สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

การดำเนินการ

เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามมาตรา 7 และ 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยจัดไว้ให้บริการ ณ ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. ได้แก่

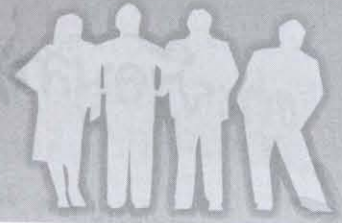
1. อ่างางหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. โครงสร้างสำนักงาน ก.พ. และหน้าที่ของ สำนัก กอง ต่างๆ
2. ประกาศผลการสอบแข่งขันการรับทุนต่างๆ
3. นโยบาย หรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)
4. แผนงาน / โครงการและงบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
5. หนังสือเวียนและประกาศของสำนักงาน ก.พ.
6. คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนวิธีการดำเนินการ
7. มติคณะรัฐมนตรีหรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมายหรือโดยมติคณะรัฐมนตรี เช่น ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง แต่งตั้งกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเรื่อง ตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญต่างๆ
8. ประกวดราคา ประกาศสอบราคาและสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน และสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. <http://www.ocsc.go.th>

การให้บริการ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. เปิดให้บริการทุกวันจันทร์ - วันศุกร์ ในเวลาราชการ 08.30 - 16.30 น. และโทร. สายด่วน 1786 เวลา 8.00 - 17.00 น.

ประชาชนมีสิทธิที่จะรับรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ได้ตลอดเวลาจากเว็บไซต์ <http://www.ocsc.go.th> และให้บริการประชาชนเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ตามมาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ.

ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ



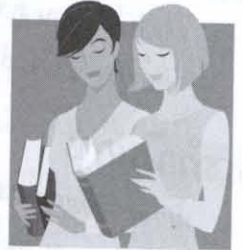
ค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ

โปรดส่งวารสารข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล

ที่อยู่

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์



หมายเลขสมาชิก

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว

() ขอสมัครสมาชิกใหม่ () ขอต่ออายุเป็นสมาชิก

หมดอายุ

รหัสสมาชิกเก่า

ประเภทสมาชิก

() 1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 300 บาท

() 2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 550 บาท

ตั้งแต่วันนี้เดือน

ถึงเดือน

พร้อมนี้ได้แนบ () เงินสด

() ธนาคาร

() ตั๋วแลกเงินไปรษณีย์

ปจท/ปทผ/

ส่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

หมายเลข



โปรดส่งจ่ายเงินในนาม

“ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ.” สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. 47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทร. 02-547-1400

หนังสือที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย



| รายการ | ราคา(บาท) |
|---|-----------|
| 1. คู่มือสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ | 70 |
| 2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล | 50 |
| 3. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ | 60 |
| 4. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 | 60 |
| 5. พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 | 90 |
| 6. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 | 90 |
| 7. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 และภาคผนวก | 65 |
| 8. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ 2517 | 90 |
| 9. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2539 | 55 |
| 10. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 60 |
| 11. ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง | 90 |
| 12. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม | 120 |
| 13. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 พร้อมแก้ไข | 120 |
| 14. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ | 120 |
| 15. การทำบันทึกเสนอ การจกรายงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในพิธี | 80 |
| 16. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พร้อมสรุปสาระสำคัญและคำอธิบายรายมาตรา | 140 |
| 17. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา 2535 แก้ไขเพิ่มเติม | 100 |
| 18. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา | 100 |
| 19. คู่มือนักฝึกอบรมมือ | 185 |
| 20. คู่มือการพัสดุ | 200 |
| 21. เทคนิคการร่างกฎหมาย | 150 |
| 22. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน | 200 |
| 23. รวมกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ | 150 |
| 24. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ | 150 |
| 25. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน | 150 |
| 26. รวม มติ ค.ร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน | 300 |
| 27. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม) | 590 |
| 28. คู่มือปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ | 280 |

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือจุฬาฯ / ธรรมศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

❖ หรือสั่งซื้อโดยตรงและสนใจติดตามทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. โทร 02-281-9454 <http://www.ocsc.go.th>

พร้อมส่งธนาคารสั่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." สั่งจ่าย บณ.ดุสิต กก. 10300 หรือ บณ. ทำเนียบรัฐบาล กก. 10300

ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

หรือโอนเงินบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสำนักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 FAX 2-2800382

โปรดบอกค่าจัดส่งหนังสือรายการที่ 1-10 ราคาเล่มละ 15 บาท รายการที่ 11-20 ราคาเล่มละ 20 บาท รายการที่ 21-25
ราคาเล่มละ 25 บาท รายการที่ 26-28 ราคาเล่มละ 45 บาท

สมัครสมาชิก!! สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 220 บาท (ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)

ลูกของเราจะมีออกซิเจนเต็มปอด

หลานของเราจะมีผลไม้กินจนอิ่ม

เหลนของเราจะรู้จักสัตว์ป่านานาชนิด

โหลนของเราจะมีที่พักพิงที่ร่มเย็น

โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ 1 ล้านไร่ เกิดขึ้นจากปณิธานตลอด 30 ปี
ที่จะดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม ควบคู่การสร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพื่อให้ลูกหลานไทยมีพลังงานพอใช้
และมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกับธรรมชาติ นำมาซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอย่างครบถ้วน



พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย