



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 55 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม-เมษายน 2553 www.ocsc.go.th

{จำขึ้นใจ}

<http://www.jumkunjai.com>

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 ต้องพิสูจน์ว่าตนทำอะไร
ด้วยสัจจะที่ฉันปฏิญาณให้ไป ฉันภูมิใจที่ทำตามได้จริง
(ทดแทนคุณให้พ่อหลวงและแผ่นดิน)

ยึดมั่นหัวใจ ในหลักเกียรติธรรม รับผิดชอบต่อประชาชน ทุกคนเท่าเทียมกัน มั่นคงความดีตลอดไป
เมื่อเราถวายปฏิญาณคำสัตย์ สิ่งมีค่าและภาคภูมิใจของเรา คือ การนำเอาคำนั้นไปปฏิบัติ
เพื่อถวายแด่พ่อหลวงตามรอยพระยุคลบาท

จะมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อประชาชน และแก้ไขปัญหาของชาติ
เต็มกำลังและความสามารถที่มี ให้สมกับที่เกิดมาแล้วเป็นข้าราชการบริหาร
พร้อมเกียรติยศที่เราได้สวมเครื่องแบบสีทากี้ คือ
การได้ตอบแทนแผ่นดิน ด้วยคำว่า บริการ เรา คือ ข้าราชการ

ถวายสัตย์ - ปฏิบัติตาม - จำขึ้นใจ



การทำความดีนั้น แม้จะไม่มีใครรู้เห็น แต่ก็จำเป็นต้องทำ เพื่อให้ผลดีที่เกิดขึ้นยิ่งเพิ่มพูนและแผ่ขยายกว้างออกไป เป็นประโยชน์เป็นความเจริญมั่นคงที่แท้แก่ตน แก่ส่วนรวม ตลอดถึงชาติบ้านเมืองพร้อมทุกส่วน. ข้าราชการทุกคนจึงต้องตั้งใจให้หนักแน่นเที่ยงตรง ที่จะกระทำความดีทั้งในการประพฤติตนและการปฏิบัติงานด้วยความอุทิศหะเสียสละ โดยไม่หวั่นไหวย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา หรือความลำบากเหนื่อยยาก.

พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน

วันที่ ๓๑ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๕๓



พระวรวงศ์เธอ

ดร. พญกมลวณิช

(สมเด็จพระญาณสังวร)

สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก

เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๕๓

อำนวยการ ข้าราชการพลเรือนและสาธุชนทั้งหลาย

วันที่ ๑ เมษายน ถือว่าเป็นวันข้าราชการพลเรือน ส่วนราชการฝ่ายพลเรือน จึงได้จัดกิจกรรมและบำเพ็ญกุศลเพื่อความเป็นสิริมงคลและเพื่อเป็นการรำลึกตรวจสอบภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบที่ได้ปฏิบัติมาในรอบปีหนึ่งว่า มีผลเป็นอย่างไร มีส่วนใดที่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและส่วนใดยังบกพร่องต้องปรับปรุงแก้ไขบ้างการจัดกิจกรรมต่างๆ ในโอกาสเช่นนี้จึงนับว่าเป็นการดี

ข้าราชการพลเรือนนั้น นับว่ามีบทบาทสำคัญต่อความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเป็นอย่างมาก เพราะข้าราชการพลเรือน ในฐานะผู้ปฏิบัติรับใช้ประเทศชาติในด้านต่างๆ ได้ประจำอยู่ในหน่วยงานสำคัญของรัฐ ซึ่งมีกระจายอยู่ในทุกส่วนของประเทศ เป็นเสมือนเส้นโลหิตน้อยใหญ่ที่แผ่ซ่านไปในทุกส่วนของร่างกายคือประเทศชาติ สำหรับที่จะขนถ่ายหรือดูดซึมเอาสิ่งที่ดีมีประโยชน์ไปหล่อเลี้ยงและเสริมสร้างร่างกายให้แข็งแรงและเจริญเติบโต หากเส้นโลหิตน้อยใหญ่ตีบตัน ร่างกายก็เป็นอัมพาต หรือถ้าเส้นโลหิตน้อยใหญ่ขนถ่ายหรือดูดซึมเอาสิ่งที่เป็นพิษเป็นภัยไปแจกจ่ายให้ร่างกาย ร่างกายก็อาจจะเจ็บป่วยทรุดจนอาจถึงตายได้ ฉะนั้น ข้าราชการพลเรือนจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อความเสื่อมความเจริญของประเทศชาติบ้านเมืองเป็นอย่างมาก เพราะเป็นช่องทางสำคัญที่จะขนถ่ายหรือดูดซึมเอาสิ่งที่ดีหรือเลวแจกจ่ายไปสู่ทุกส่วนของประเทศชาติได้โดยง่ายคล้ายกับเส้นโลหิตของร่างกายดังกล่าวแล้ว

ข้าราชการนั้น โดยความหมาย ก็คือ ผู้ปฏิบัติหน้าที่สนองพระเดชพระคุณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว องค์พระประมุขของชาติ และโดยหน้าที่ก็คือผู้ดูแลรับผิดชอบต่อความสุขทุกข์ของประชาชน ข้าราชการจึงมีความเกี่ยวข้องอยู่กับบุคคลหลายฝ่าย คือ มีทั้งผู้บังคับบัญชาที่จะต้องรับสนองงานและมีทั้งผู้อยู่ในความปกครองดูแลซึ่งจะต้องรับผิดชอบดูแลให้ความเมตตาต่อไป.

ขออนุโมทนาอำนวยการ



สาร

นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี

เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๓

วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓

เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือนที่เวียนมาบรรจบครบรอบปีอีกครั้งหนึ่งในวันที่ ๑ เมษายน ศกนี้ ผมขอส่งความระลึกถึงและความปรารถนาดี พร้อมทั้งกำลังใจมายังข้าราชการพลเรือนทุกท่านทั่วประเทศด้วยความจริงใจ

“ข้าราชการ” หมายความว่าผู้ที่ทำงานต่างพระเนตรพระกรรณของพระมหากษัตริย์ในการดูแลทุกข์สุขของประชาชน ตลอดจนทำหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดินและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาชาติบ้านเมือง ปัจจุบัน ประชาชนยังคาดหวังให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง ในการทำงานเพื่อประเทศชาติและในการบริการประชาชน

ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้าราชการจะใช้โอกาสอันสำคัญแห่งวันข้าราชการพลเรือนนี้ สำนวญทบทวนการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาว่า ยังมีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงอีกบ้าง และตั้งใจอย่างมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม เพื่อดำรงไว้ซึ่งการเป็น “ข้าราชการ” ที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีให้สมกับภารกิจที่สำคัญยิ่งนี้

รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของข้าราชการทุกคน จึงให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้เป็นผู้รอบรู้ ด้วยการเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ รวมทั้งเสริมสร้างให้มีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมืออาชีพ ผมมีความเชื่อมั่นว่า ด้วยความตั้งใจจริงของรัฐบาลประกอบกับความร่วมมืออย่างแข็งขันของเพื่อนข้าราชการ จะทำให้การทำงานของข้าราชการประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน และการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชนมากยิ่งขึ้น

ผมขอให้ข้าราชการน้อมนำพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ได้พระราชทานแก่ปวงชนชาวไทยในโอกาสเสด็จออกมหาสมาคมในงานพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษาเมื่อวันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๒ ที่ให้ทุกคนทุกฝ่ายมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เต็มกำลัง

/ด้วยสติ...

ด้วยสติรู้ตัว ด้วยปัญญารู้คิด และด้วยความสุจริตจริงใจ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าส่วนอื่น และขอให้ยึดถือแนวพระราชดำริซึ่งได้ถ่ายทอดมาเป็นกระแสพระราชดำรัสเมื่อปี ๒๕๔๙ จำนวน ๔ ข้อ คือ เมตตาธรรม สามัคคีธรรม สุจริตธรรม และเที่ยงธรรม มาปฏิบัติใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายต่อไป

ในโอกาสอันเป็นมงคลนี้ ผมขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและอำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากล อีกทั้งพระบารมีแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ โปรดดลบันดาลประทานพรให้ข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศประสบแต่ความสุข ความเจริญ มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ มีพลังใจที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะอุทิศปัญญาและเวลา เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแผ่นดินตลอดไป



(นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ)

นายกรัฐมนตรี



คำขวัญ

ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๓

วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓

ข้าราชการเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อนให้
นโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ และประชาชนอย่างทั่วถึง

ข้าราชการจึงต้องประพฤติ ปฏิบัติตนให้ตั้งมั่นอยู่ในความดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นใน
จรรยาบรรณแห่งอาชีพตน รวมทั้งมีกระบวนการคิดที่เป็นเหตุเป็นผล เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันให้ดำรงตนอยู่ใน
ความดี ความงาม คำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญต่อไป

(นายจตุรงค์ ปัญญาดี)

ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ประธานกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน

ประจำปี ๒๕๕๓



ในเดือนเมษายน นับเป็นเดือนที่สำคัญเดือนหนึ่งสำหรับข้าราชการพลเรือน เพราะวันที่ ๑ เมษายน เป็นวันข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะมีการจัดกิจกรรมและนิทรรศการต่างๆ เพื่อเผยแพร่ผลงานของข้าราชการพลเรือน และที่สำคัญ คือ มีการมอบรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น และรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น เพื่อนข้าราชการที่สนใจต้องการทราบในรายละเอียดสามารถติดตามได้ในฉบับนี้ ทั้งในเรื่องของกิจกรรมต่างๆ และรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่ได้รับรางวัล และในฉบับนี้ ก็ยังมีบทความที่น่าสนใจมากมาย ถึงเวลาต้องปรับปรุงคุณภาพกันแล้ว เห็นให้เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ขณะนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรกับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล แสดงให้เห็นความสำคัญของฝ่ายบุคคลที่มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เทคนิควิธีการที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร **อัญชอุเทศนิก** เพื่อความสุขทันที.. **ที่นี่.. เติยวนี้..** ที่ทำงาน ไม่ใช่บทความทางธรรมะแต่นำเสนอแนวทางการผ่อนคลายความเครียด ปัจจุบันมีข้าราชการพลเรือนสามัญใช้สิทธิร้องทุกข์มากขึ้นเนื่องจากมีความคับข้องใจในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติของตนของผู้บังคับบัญชา โดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ ต่อตนเองอย่างไม่เป็นธรรม หรือเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม ข้าราชการพลเรือนสามัญจึงควรทราบว่าจะต้องดำเนินการร้องทุกข์อย่างไร ร้องทุกข์ต่อใครหรือต่อองค์กรใด เพื่อการดำเนินการร้องทุกข์เป็นไปอย่างถูกต้อง ซึ่งติดตามได้จากบทความ เรื่อง **ข้าราชการพลเรือนสามัญจะร้องทุกข์ได้อย่างไร** การลาออกจากราชการ เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องให้ความสนใจ เพราะขอลาออกแต่กลับกลายเป็นถูกลงโทษทางวินัยเป็นเรื่องที่ต้องระวังไม่ให้เกิดขึ้น และมีหนึ่งบทความที่น่าสนใจตอนจบในฉบับนี้ ได้แก่ **การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (Comparative Public Administration) : บทสำรวจสถานการณ์และแนวโน้มในอนาคต** นอกจากนี้คอลัมน์ประจำก็เต็มไปด้วยเรื่องราวที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนข้าราชการเช่นเคย

► **บรรณาธิการ** ◀

► **วารสารข้าราชการ**

► **เจ้าของ**

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

► **ที่ปรึกษา**

นางเบญจวรรณ สร้างนิทร
นายสมโภชน์ นพคุณ
นายมนตรี กาญจนจิตร
ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาศรินานุโยค
นางบุษบา กรียวิเชียร

► **บรรณาธิการ**

นายเจษฎา ประกอบทรัพย์

► **ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

► **กองบรรณาธิการ**

นายเอกศักดิ์ ตริกรูณาสวัสดิ์
นายชาตวิทย์ ไกรฤกษ์
นางชลิตา โชติยกุล
นางสาวชิวา ตริกรวิเศษภักดี
นายศรัณย์ พรไพศาลดี
นางกอบเพชร ภาณุพัฒนาพันธ์
นางสาวพัสมน จารูรัตน์
นางวิจิตร มโนทัย
นายสุรพงษ์ มาลี
นายมาฆะ ภูจินดา
นายภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ
นางสาวพุทธพร คำชาติชาย
นายพิชาวุธ เพ็งทอง
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นางสาวจุฑาพิชญ์ สติวิศาลกิจ
นางสาวบุญญารัตน์ กลัดทอง

► **ผู้จัดการสวัสดิการ**

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

► **ออกแบบปกและจัดทำาริตเวิร์ค**

บจก. ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ
โทร 0-2895-3180-1

► **พิมพ์ที่**

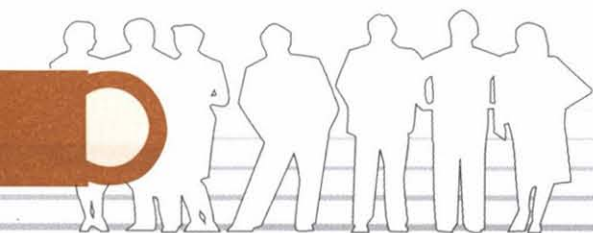
ทจก. วุฒิพันธ์การพิมพ์
112/224-226 หมู่ 2 ซอยเอกชัย 18
ถนนเอกชัย แขวงบางขุนเทียน
เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
โทร. 02-293-0270-1

► **ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ**

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.
47-101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2547-1864
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม. 10300
โทร. 0-2281-9454

วัตถุประสงค์

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



บทความ

วันข้าราชการพลเรือน

■ กองบรรณาธิการ

สรุปเรื่องราวของงานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2553

1



7

ทรัพยากรบุคคลประจำปี 2552 รางวัลแห่งความสำเร็จของคน HR

■ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการและจังหวัด ที่ส่งผลงานหรือนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการอย่างประสพผลสำเร็จในส่วนราชการหรือจังหวัดนั้น ๆ เข้ารับการคัดเลือก

การลาออกจากราชการ

■ ศิลป์ชัย มโนทัย

เหตุใดการลาออกจากราชการ จึงทำให้ผู้ขอลาออกจากราชการ ต้องถูกลงโทษทางวินัย

25



29 ระยะเวลาต้องปรับปรุงคุณภาพกันแล้ว

■ วิฑูรย์ ลิ้มชะคดี

การปรับปรุงจะต้องเป็นไปเพื่อที่จะทำให้สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ดีขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สบายขึ้น รวดเร็วขึ้น ปลอดภัยมากขึ้น และทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น

HR-Organizational Performance Contribution : 33

ผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร
กับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล

■ ดร.มาฆะ ภูจินดา

การนำเสนอเทคนิคต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารงานบุคคลสามารถนำไปใช้เพื่อ
ช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย



37 อภิญญาเทคนิค เพื่อความสุขทันที.. ที่นี่.. เดี๋ยวนี้.. ที่ทำงาน

■ ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ

ชีวิตการทำงานที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจกันอย่างเต็มความรู้ความสามารถ
ทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ตามมา นั่นคือ อาการเครียดที่เกิด
เป็นประจำ

ข้าราชการพลเรือนสามัญจะร้องทุกข์ได้อย่างไร 40

■ เขาวมาลัย พัชรภิญโญพงศ์

การร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของกระบวนการ
การพนักงานสัมพันธ์ในระบบการบริหารงานบุคคลซึ่งมีจุดประสงค์
ที่จะให้ข้าราชการมีทางร้องขอ ให้แก้ไขหรือแก้ความคับข้องใจ
ในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตน



50 กาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) บทสำรวจสถานภาพและแนวโน้มในอนาคต (ตอนที่ 2)

■ วนิดา

เป็นความหวังว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จะสามารถสร้างให้เกิด
ความดีงาม ความเท่าเทียม ความชอบธรรม และนำพาองค์กร
ไปสู่เป้าหมายได้



56

คมวาทะ

■ นายธงชัย ฒ นคร

“...คนที่เคร่งครัดกับจริยธรรม จะเติบโตได้ยาก...”

การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (Comparative Public Administration) :

57

บทสำรวจสถานภาพและแนวโน้มในอนาคต (ตอนจบ)

■ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรีรัฐ โกวงศ์

ในฉบับนี้นำเสนอวิวัฒนาการการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ และปัญหาในการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ



คอลัมน์ประจำ

สื่อสารเรื่องการสอบ

72

■ เหมวดี บรรเทา

ต้องทำอย่างไรจึงจะได้หนังสือรับรองผลการสอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.)



77

รู้ศัพท์ใกล้ตัว

■ ไกรวิทย์

คำหรือสำนวนที่คุ้นเคยหรือต้องใช้บ่อย ๆ ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

81

■ สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติวิศาลกิจ
การรับบำเหน็จบำนาญสำหรับข้าราชการที่ถูกดำเนินการทางวินัย





งานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๓

กองบรรณาธิการ

➤ **ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน**

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือนเป็นวันที่แสดงถึงกตเวทิตาคุณสำนักในพระมหากษัตริย์คุณของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๗ ผู้ทรงวางรากฐานระเบียบข้าราชการพลเรือนไทยสมัยใหม่ โดยเริ่มดำเนินการเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๒ อันเป็นวาระครบรอบ ๕๐ ปีของการประกาศใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก โดยในระยะแรกสำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบเป็นผู้ประสานการจัดงาน ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนขึ้น ประกอบด้วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงฝ่ายพลเรือนทุกกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อรับผิดชอบการจัดงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยกระทรวงต่างๆ ผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ ซึ่งในปีนี้เป็นการจัดงานปีที่ ๓๒ เจ้าภาพการจัดงาน ได้แก่ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนได้รู้สึกตระหนักถึงเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและภารกิจหน้าที่ของการเป็นข้าราชการพลเรือน และเพื่อให้เป็นวันที่ข้าราชการพลเรือนได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานซึ่งจะทำให้ประชาชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นผู้ให้บริการประชาชน อันจะทำให้สาธารณชนมีภาพพจน์ที่ดีต่อข้าราชการพลเรือน รวมทั้งเพื่อเผยแพร่เกียรติคุณของข้าราชการดีเด่นให้ปรากฏ ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการกระทำความดีตลอดไป โดยวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน คือ ให้นวันนี้เป็นวันที่มีความหมายอยู่ในความทรงจำและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการพลเรือนและประชาชนทั่วไป

๕ เป้าหมายการจัดงาน ประจำปี ๒๕๕๓

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือนในแต่ละปีที่ผ่านมา กระทรวงต่าง ๆ จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพจัดแสดงนิทรรศการวันข้าราชการพลเรือน และในการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนแต่ละปี จะมีการกำหนดเป้าหมายของการจัดงานภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล เอกลักษณะของข้าราชการ การดำเนินการหรือปัญหาของระบบราชการที่กำลังเป็นที่สนใจของประชาชนในช่วงเวลานั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น

ปี ๒๕๔๕ เป้าหมายการจัดงาน คือ “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเพื่อการบริหารประชาชน”

ปี ๒๕๔๖ เป้าหมายการจัดงาน คือ “ประชาชนได้อะไรจากการปฏิรูประบบราชการ”

ปี ๒๕๔๗ เป้าหมายการจัดงาน คือ “ร่วมกันทำ คนทั้งชาติ”

ปี ๒๕๔๘ เป้าหมายการจัดงาน คือ “ข้าราชการพลเรือนกับการบริหารงานแบบบูรณาการเพื่อการสร้างชาติ”

(ปี ๒๕๔๙ งดจัดงาน)

ปี ๒๕๕๐ เป้าหมายการจัดงาน คือ “๘๐ พรรษา พระมหากษัตริย์คุณต่อข้าราชการ”

ปี ๒๕๕๑ เป้าหมายการจัดงาน คือ “ราชการไทย บริการรวดเร็ว ทันสมัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม”

ปี ๒๕๕๒ เป้าหมายการจัดงาน คือ “เพื่อชาติ เพื่อประชา ร่วมกันฟันฝ่าด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียง”

สำหรับในปี ๒๕๕๓ กำหนดเป้าหมายการจัดงานว่า “รับราชการเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” โดยกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร่วมกันเป็นเจ้าภาพจัดงาน

๕ กิจกรรมในงานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๓

คณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนได้กำหนดจัดงานวันข้าราชการพลเรือนประจำปี ๒๕๕๓ โดยมีหัวข้อของการจัดงานว่า “รับราชการเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย



๑. อัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระวรวงศ์เธอของสมเด็จพระสังฆราช และสารจากนายกรัฐมนตรี เผยแพร่ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในวันพฤหัสบดีที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ ตั้งแต่เวลา ๐๗.๐๐ น. เป็นต้นไป

๒. รายการปาฐกถาธรรม โดยพระศาสนโสภณ (พิจิตร จิตตวณโณ) เจ้าอาวาสวัดโสมนัสวิหาร ในวันอาทิตย์ที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๓ เวลา ๐๘.๐๐ น.

๓. พิธีทำบุญตักบาตร โดยนิมนต์พระสงฆ์จำนวน ๑๘๘ รูป รับประทาน โดยมีนายจตุรงค์ ปัญญาดี ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธี ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ และผู้แทนส่วนราชการ ร่วมพิธี ในวันพฤหัสบดีที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ เวลา ๐๗.๐๐ - ๐๗.๔๕ น. ณ อาคารสโมสร สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

๔. พิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๕๒ และพิธีมอบรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๕๒ โดยมีนายวีระชัย วีระเมธีกุล รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธี ในวันพฤหัสบดีที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ เวลา ๑๐.๓๐ - ๑๑.๔๕ น. ณ หอประชุมสุขุมนัยประดิษฐ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

๕. การจัดนิทรรศการ ระหว่างวันที่ ๑-๔ เมษายน ๒๕๕๓ ณ อาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศ อาคาร ๒ ชั้น ๓ ทำอากาศยานดอนเมือง โดยมีนายอิสสระ สมชัย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นประธานในพิธีเปิดในวันพฤหัสบดีที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ เวลา ๑๓.๓๐ - ๑๔.๓๐ น.

๖. การจัดอภิปราย เสวนา และยอวาที ในวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ เวลา ๑๔.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. และในวันที่ ๒ เมษายน ๒๕๕๓ เวลา ๑๐.๐๐ - ๑๕.๓๐ น. ณ อาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศ อาคาร ๒ ชั้น ๓ ทำอากาศยานดอนเมือง

๗. การแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ของข้าราชการส่วนต่างๆ ระหว่างวันที่ ๒๐ มีนาคม - ๓ เมษายน โดยมีนายชุมพล ศิลปอาชา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นประธานในพิธีเปิด ในวันเสาร์ที่ ๓ เมษายน ๒๕๕๓ เวลา ๐๗.๓๐-๒๐.๐๐ น. ณ อาคารนิมิตร์ สนามกีฬาแห่งชาติ



๘. การแสดงรายการศรีสุชนาฏกรรมพิเศษ เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๓ ประกอบด้วย การแสดงรำถวายพระพร รำอาศิรวาทราชสดุดี ๖๐ ปี พระบรมราชาภิเษก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การบรรเลงซิมโฟนี ออเคสตรา ของกรมศิลปากร และการแสดงโขนเรื่องรามเกียรติ์ ชุดหนุมานอาสา โดยศิลปิน สำนักการสังคีต ในวันเสาร์ที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๓ เวลา ๑๐.๐๐ และ ๑๔.๐๐ น. ณ โรงละครแห่งชาติ

๙. การจัดกิจกรรมงานวันข้าราชการพลเรือนในส่วนภูมิภาคทุกจังหวัด

➤ รายละเอียดบางกิจกรรม

- การจัดนิทรรศการงานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๓ มีหัวข้อของการจัดงานว่า **“รับราชการเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน”** เพื่อสะท้อนถึงการปฏิบัติหน้าที่เพื่อรับใช้ประชาชนและผืนแผ่นดินไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุดสมดังความหมายของคำว่า “ข้าราชการ” อันหมายถึง ผู้ปฏิบัติงานราชการอย่างสัมฤทธิ์ผล มีคุณธรรม จริยธรรม โดยการจัดนิทรรศการแบ่งพื้นที่การจัดแสดงเป็น ๔ โซน คือ โซนที่ ๑ การจัดแสดงนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว **“องค์ภูมิินทร์ เกื้อกูลแผ่นดินไทย”** แสดงถึงพระมหากรุณาธิคุณแห่งองค์พระมหากษัตริย์และพระบรมราชวงศ์จักรี ที่ทรงส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาระบบราชการไทยมาตลอดระยะเวลากว่า ๒๐๐ ปี โซนที่ ๒ การจัดแสดงนิทรรศการ **“วิวัฒนาการสืบสานภารกิจ รับราชการ เพื่อชาติ ศาสน์ และประชาชน”** สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อรับใช้ประชาชนและผืนแผ่นดินไทย ด้วยการบอกเล่าผ่านพระบรมราโชวาทที่ทรงพระราชทานให้แก่ข้าราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๘ และด้วยภาพการทำงานของเหล่าข้าราชการ ที่ยังคงสืบเนื่องภารกิจและเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ คือ **“รับราชการเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน”** โซนที่ ๓ การจัดแสดงนิทรรศการ ผลงาน ความก้าวหน้า นวัตกรรมต่างๆ ของส่วนราชการทั้ง ๑๙ กระทรวง และโซนที่ ๔ การจัดจำหน่ายสินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการต่างๆ ภายใต้ภารกิจของส่วนราชการต่างๆ



- การจัดแสดงปาฐกถา อภิปราย เสวนา เรื่อง “รับราชการเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” โดยในช่วงบ่ายของวันที่ ๑ เมษายน เป็นการอภิปรายร่วมในหัวข้อเรื่อง “ประสบการณ์ตรงในการรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” โดยหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นเจ้าภาพการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนทั้ง ๔ กระทรวง และปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้แก่ นายวัลลภ พลอยทับทิม ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ นายยุคล ลิ้มแหลมทอง ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นายธีรกุล นิยม ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และมีผู้ดำเนินการอภิปราย ได้แก่ ดร.อริสรา กำธรเจริญ ในช่วงเช้าของวันที่ ๒ เมษายน เป็นการเสวนาเรื่อง “บทบาทข้าราชการเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” โดยผู้ร่วมเสวนา ได้แก่ นางเบญจวรรณ สร้างนิทร เลขาธิการ ก.พรองศาสตราจารย์ ดร.จวี วิจิตรวาทการ ประธานกรรมการศูนย์สาธารณประโยชน์และประชาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ นายประสงค์ เลิศรัตนวิสุทธิ์ นายกสมาคมข้าราชการนักรักษาหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย นายก่อเขต จันทเลิศลักษณ์ นายกสมาคมข้าราชการวิทยุและโทรทัศน์ไทย โดยมีผู้ดำเนินการเสวนา คือ นางสาวศิริบุรณ์ ณัฐพันธ์ ซึ่งจะมีการถ่ายทอดเสียงทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยด้วย และภาคบ่ายเป็นการยอวาทิ เรื่อง “ข้าราชการ ๔ ภาค” โดยผู้ร่วมยอวาทิ ได้แก่ ดร.อภิชาติ คำดี วิทยากรนักพูด นักแสดง นักเขียน นักประพันธ์ และนักจัดรายการ นายรัชเขต วิสเพ็ญ วิทยากรนักพูด นักแสดง นายสมภาคย์ ชูโชติ วิทยากรนักพูด นักแสดง นายอุสมาน ลูกหยี วิทยากรนักพูด นักแสดง และผู้ดำเนินรายการ ได้แก่ ดร.อภิชาติ คำดี
- การมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติให้แก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยคัดเลือกจากผู้ปฏิบัติตนตามกรอบแห่งความดีงาม ๓ ประการ คือ การครองตน ครองคน และครองงาน และมีผลงานดีเด่น เป็นที่ประจักษ์ เป็นแบบอย่างอันดีให้กับบุคคลอื่นได้ โดยมีผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนดีเด่น รวมทั้งสิ้น ๖๐๕ ราย จาก ๒๗๓ หน่วยงาน สังกัดส่วนกลาง ๓๕๔ ราย สังกัดส่วนภูมิภาค ๒๕๑ ราย เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น ประเภทวิชาการระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโส จำนวน ๓๖๙ ราย เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงานและชำนาญการ จำนวน ๑๑๘ ราย และลูกจ้างประจำ ๑๑๘ ราย



- การมอบรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๕๒ โดยจัดร่วมกับพิธีมอบเกียรติบัตร และเข็มเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๕๒ โดยมี หน่วยงานที่ได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๕๒ ได้แก่ กรมสุขภาพจิต นอกจากนี้ กรมสุขภาพจิต ยังได้รับรางวัลแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และรางวัลชมเชย ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่งด้วย และมีหน่วยงานที่ได้รับรางวัลชมเชยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ กรมอนามัย ด้านการส่งเสริมระบบคุณธรรมจริยธรรม กรมปศุสัตว์ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ และสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้านการให้ความรู้และบริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนอกจากนี้ ในพิธีมอบรางวัลดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการร้องเพลงประสานเสียง โดยผู้แทนข้าราชการจากทุกส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นการร้องเพลงจำขึ้นใจ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการ และเพื่อเป็นการให้เกียรติแก่ข้าราชการที่ได้รับรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่นอีกด้วย
- การแข่งขันกีฬาวันข้าราชการพลเรือน จัดการแข่งขัน เป็น ๒ ประเภท คือ ประเภทหนึ่ง กีฬาที่เป็นสากล มี ๑๓ ชนิดกีฬา ได้แก่ ฟุตบอล ฟุตซอล กอล์ฟ เทนนิส เทเบิลเทนนิส แบดมินตัน โบว์ลิ่ง บาสเก็ตบอล วอลเลย์บอล เซปักตะกร้อ หมากรุก แชร์บอล และเปตอง ประเภทที่ ๒ กิจกรรมนันทนาการ ได้แก่ การประกวดแอโรบิกมวยไทย การประกวดกองเชียร์ และการแข่งขันเกมเบ็ดเตล็ด



ทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2552 รางวัลแห่งความสำเร็จของคน HR

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

รางวัลนี้ให้กับใคร? ทำอย่างไรถึงจะได้? รางวัลที่ได้รับเป็นอะไร? ใครเป็นคนมอบ? ได้รับรางวัลแล้วจะต้องทำอะไรต่อ?.....

คำถามเหล่านี้กำลังผุดขึ้นในความคิดของท่านอยู่ใช่หรือไม่ ไม่ต้องคิดมากให้ปวดศีรษะค่ะ เพราะชีวิตปัจจุบันของเรา ในสภาพเศรษฐกิจสังคม โดยเฉพาะการเมือง ก็วุ่นวาย สร้างความเครียดให้กับสมองของเรามากพอแล้ว เราคลายเครียดด้วยการอ่านเรื่องที่สร้างความภูมิใจ และทำให้จิตใจเบิกบานกันดีกว่าค่ะ

รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการและจังหวัด ที่ส่งผลงานหรือนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการอย่างประสบผลสำเร็จในส่วนราชการหรือจังหวัดนั้นๆ เข้ารับการคัดเลือกโดยกระบวนการคัดเลือกประกอบด้วยขั้นตอน

การกลั่นกรองผลงานอย่างเป็นระบบ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อรับรางวัลคุณภาพระดับชาติ คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และในการดำเนินการคัดเลือกสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็เข้าร่วมดำเนินการกับสำนักงาน ก.พ. ในทุกขั้นตอน

ก่อนที่จะมีการมอบรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบ เป็นไปตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ¹ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ และให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการตาม

¹ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติได้แก่ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

แผนที่จัดทำขึ้นตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เป็นต้นไป โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงาน ก.พ. ได้คัดเลือกส่วนราชการที่เป็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดให้มีพิธีมอบรางวัล เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ ส่วนราชการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ดียิ่งขึ้นต่อไปด้วย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ดำเนินการคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัดเพื่อเป็นแบบอย่างความสำเร็จในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการตรวจประเมินให้คะแนนจากรายงานความสำเร็จหรือนวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ส่วนราชการและจังหวัดเสนอเข้ารับการคัดเลือก ผลการคัดเลือกปรากฏ ดังนี้

ส่วนราชการ	รางวัล
1. กรมการแพทย์	รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทดีเด่น
2. กรมการพัฒนาชุมชน	รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทชมเชย
3. กรมราชทัณฑ์	รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทชมเชย
4. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช	รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทชมเชย
จังหวัด	รางวัล
จังหวัดแพร่	รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทดีเด่น



พิธีรับมอบรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2551 จากนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ในวันที่ 31 มีนาคม 2551 ณ หอประชุมกรมประชาสัมพันธ์

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัด เพื่อเป็นแบบอย่างความสำเร็จในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยในปีนี้ได้กำหนดให้ ผลงานที่เสนอเข้ารับการคัดเลือกเป็นผลงานที่ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 หรือ ก่อนหน้านั้น และดำเนินการต่อเนื่อง โดยสามารถวัดผลสำเร็จของการดำเนินการได้จากข้อมูลใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ ได้กำหนดหัวข้อผลงานที่เสนอเข้ารับการคัดเลือกไว้ ดังนี้

- 1) การส่งเสริมระบบคุณธรรมและจริยธรรม
- 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ
- 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 5) การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ

ผลการคัดเลือกส่วนราชการและจังหวัด เพื่อเป็นแบบอย่างความสำเร็จในการดำเนินการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2552 ปรากฏ ดังนี้

1) รางวัลแบบอย่างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ

ด้าน	ส่วนราชการ	ชื่อรางวัล	รางวัลที่ได้รับ
1. การส่งเสริมระบบ คุณธรรมและจริยธรรม	1. กรมอนามัย	รางวัลชมเชยด้านการ ส่งเสริมระบบคุณธรรมและ จริยธรรม	เกียรติบัตร
2. การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	1. กรมสุขภาพจิต	รางวัลแบบอย่างด้านการ บริหารผลการปฏิบัติงาน	โล่รางวัล
	2. กรมปศุสัตว์	รางวัลชมเชยด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	เกียรติบัตร
3. การพัฒนาคุณภาพชีวิต ของข้าราชการ	1. สำนักงานปลัด กระทรวงการ ต่างประเทศ	รางวัลชมเชยด้านการพัฒนา คุณภาพชีวิตของข้าราชการ	เกียรติบัตร
4. การพัฒนาทรัพยากร บุคคล	1. กรมสุขภาพจิต	รางวัลชมเชยด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	เกียรติบัตร
5. การบริหารทรัพยากร บุคคลเรื่องอื่นๆ	1. กรมสุขภาพจิต	รางวัลชมเชยด้านการพัฒนา ระบบการสืบทอดตำแหน่ง	เกียรติบัตร
	2. สำนักงานปลัด กระทรวงเกษตร และสหกรณ์	รางวัลชมเชยด้านการให้ ความรู้และบริการด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	เกียรติบัตร
ด้าน	จังหวัด	ชื่อรางวัล	รางวัลที่ได้รับ
ไม่มีจังหวัดใดได้รับรางวัล			

2) รางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2552

ส่วนราชการ	ชื่อรางวัล	รางวัลที่ได้รับ
กรมสุขภาพจิต	รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทดีเด่น	โล่เกียรติยศ
จังหวัด	รางวัล	รางวัลที่ได้รับ
ไม่มีจังหวัดใดได้รับรางวัล		



พิธีรับมอบรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2552 จากรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายวีระชัย วีระเมธีกุล) ในวันที่ 1 เมษายน 2553 ณ หอประชุมสุขุมนัยประดิษฐ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

ส่วนราชการที่ได้รับรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทดีเด่น นอกจากจะได้รับโล่เกียรติยศแล้วยังได้รับ “ทุนส่งเสริมการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล” ซึ่งเป็นทุนสำหรับการฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ จำนวน 3 ทุน วัตถุประสงค์ของการมอบทุนนี้ ก็เพื่อให้ข้าราชการผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลจนทำให้หน่วยงานได้รับรางวัล ได้มีโอกาสไปเรียนรู้ และรับประสบการณ์ใหม่ๆ และนำกลับมาพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัด หรือนักทรัพยากรบุคคลได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ที่ถือว่าเป็นแบบอย่างปฏิบัติ จึงขอนำแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่องที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2552 มาเผยแพร่ โดยแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ได้รับการถ่ายทอดจากผู้รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้นๆ โดยตรง สำหรับฉบับนี้จะขอเสนอแบบอย่างการปฏิบัติเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานของ 2 หน่วยงาน คือ กรมสุขภาพจิต ซึ่งได้รับรางวัลแบบอย่างด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทดีเด่น และกรมปศุสัตว์ ซึ่งได้รับรางวัลชมเชยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

➤ การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรมสุขภาพจิต²

ความเป็นมาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรมสุขภาพจิต

แผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล: จุดเริ่มต้นแห่งการเปลี่ยนแปลง

ที่มาของการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard โดยฝ่ายบริหารกรมสุขภาพจิตมีความเห็นว่า ควรมีการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในสังกัดต่างเห็นพ้องตรงกันว่า ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และประเด็นสำคัญที่สุดของการพัฒนาระบบฯ ขึ้นมา คือ บุคลากรในกรมสุขภาพจิตในขณะนั้นเห็นว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน โดยจากข้อสรุปการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น

² ถ่ายทอดโดยสรวิศริฎุ นามพรหม และวันเฉลิม จาคีเสถียร กรมสุขภาพจิต

จึงเป็นที่มาของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประเด็นหนึ่งในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลว่า “พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น”

“พลัง” จากภายในและภายนอก: เส้นทางการเปลี่ยนแปลง (Roadmap) แห่งการเปลี่ยนแปลง

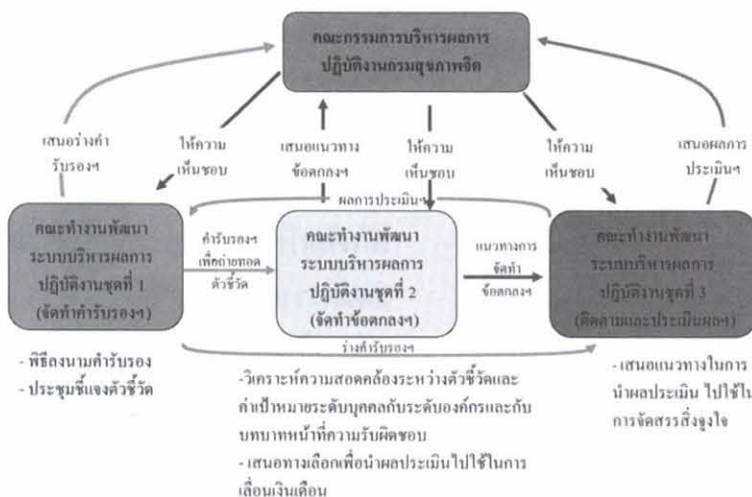
สืบเนื่องจากการเกิดพลังจาก “ภายใน” คือ ผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อม “ภายนอก” คือ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดและแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ในคำรับรองการปฏิบัติราชการให้ทุกส่วนราชการพัฒนาระบบการถ่ายโอนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการดำเนินงานจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล พร้อมๆ กับที่สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาองค์ความรู้และเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานขึ้น นอกจากนี้ ยังสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความพร้อมในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับหลักปรัชญาเรื่องผลงานและสมรรถนะที่เป็นหัวใจสำคัญของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ

พลเรือน พ.ศ. 2551 โดยทั้งสองพลังมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่เร็วขึ้น กรมสุขภาพจิตจึงได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดจากข้อมูลทั้งสองแหล่งมากำหนดเป็น Roadmap ในการทำงานที่ได้มาตรฐานและตอบโจทย์ขององค์กรไปพร้อมๆ กัน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองแผนงาน และกองการเจ้าหน้าที่: กลจักรสำคัญขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

จากจุดกำเนิดหรือแรงขับทั้งภายในและภายนอกที่มีที่มาที่ต่างกันและมีผู้รับผิดชอบต่างกัน คือ การวิเคราะห์ความต้องการฯ ของกองการเจ้าหน้าที่ (แรงขับภายใน) และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. เรื่อง Individual Scorecard ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและกองแผนงาน (แรงขับภายนอก) หากต้องรับผิดชอบร่วมกันในการส่งมอบผลผลิตให้กัน ทำให้เกิดภาพการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานกรมสุขภาพจิต ที่ประกอบด้วยคณะทำงานชุดย่อย 3 ชุดที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องและรองรับกัน ดังแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 1

-กำหนดนโยบาย/การบริหารค่าตอบแทน /- กำหนดรายการสมรรถนะ /- กำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจ



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ชุด

➤ **หลักการ/แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ** **การบูรณาการและการเชื่อมโยง**

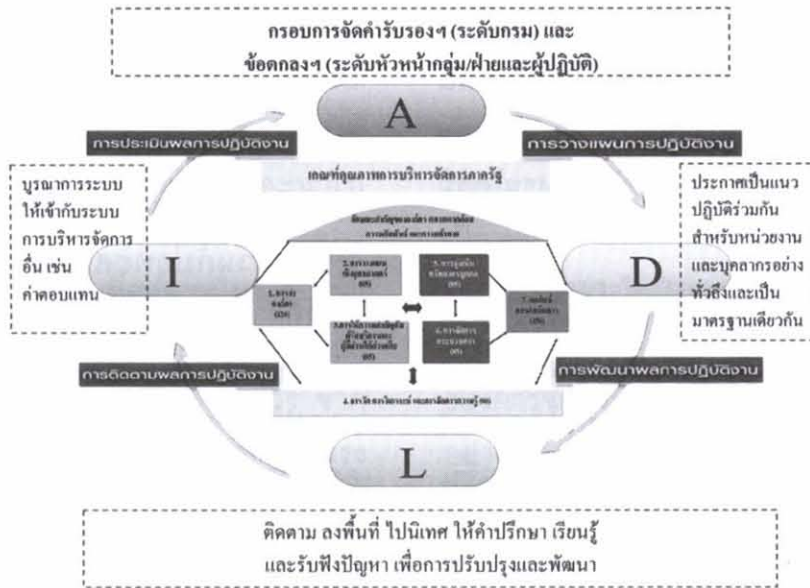
การเชื่อมต่อและบูรณาการหลักการ แนวคิด องค์ความรู้และเครื่องมือที่ใช้ในการ พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจาก แหล่งองค์ความรู้และหน่วยงานนโยบายต่างๆ เช่น หลักการและเครื่องมือที่นำมาใช้และ มีการบูรณาการเข้ากับการจัดทำสมรรถนะ (Competency) และตัวชี้วัด (KPIs) ซึ่งเป็น องค์ประกอบย่อยมาเชื่อมโยงร่วมกันในการ พัฒนาระบบ และการได้รับการส่งเสริมให้ความรู้ จากหน่วยงาน อาทิ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. และ สำนักงาน ก.พ. ที่มาให้องค์ความรู้ เพื่อสามารถ ปรับให้เข้ากับบริบทแวดล้อมในการทำงานของ กรมสุขภาพจิต เป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการ ออกแบบ ดำเนินการ และประเมินผลโครงการ พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรม สุขภาพจิต

การมองไปข้างหน้า ก้าวรุดหน้ากว่าคนอื่น

ความพิเศษของการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมสุขภาพจิต ก้าวแรกอยู่ที่การตัดแต่ง และเติมเต็มระบบ ให้ เหมาะกับบริบทการทำงานของกรมสุขภาพจิต และรุดหน้า “หนึ่งก้าว” ก่อนที่จะเกิดความจำเป็น เพราะในการบริหารผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับ องค์การจนถึงระดับบุคคล มีทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย กรมสุขภาพจิตจะต้องกำหนด แนวทางให้หน่วยงานและข้าราชการปฏิบัติ เช่น ประเภทของตัวชี้วัดของบุคลากรแต่ละระดับ การ กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละประเภท กรอบระยะเวลาในการประเมินผลงาน และวิธีการ จ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

นอกจากนี้ กรมสุขภาพจิตยัง “ต่อยอด” การพัฒนาระบบ PMS ของกรมสุขภาพจิต คือ การพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับระบบการบริหาร จัดการอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งกรมสุขภาพจิตได้ยึด แนวทางในการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการ (PMOA) ภาครัฐ 7 หมวดเป็น หลักคิดในการสร้างความต่อเนื่องในการทำงาน ภายในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งเห็นได้จาก ความสัมพันธ์หรือการทำงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงานในกรมสุขภาพจิต 3 หน่วยงาน คือ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (หมวด 1-การนำองค์กร) กองแผนงาน (หมวด 2-การบริหารยุทธศาสตร์) และกองการเจ้าหน้าที่ (หมวด 5-การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล) คือ การเชื่อมต่อ และส่งผ่าน ข้อมูลให้เกิดความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร (Strategic Alignment) ที่สามารถสะท้อนให้เห็น เป็นรูปธรรม ทั้งในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (หมวด 4-การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้) ที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญในการ ดำเนินงาน จากผลการสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้าและผู้รับบริการ (หมวด 3-การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ผลการ ดำเนินงานตามกระบวนการ ที่สร้างคุณค่าและ กระบวนการสนับสนุน (หมวด 6-การจัดการ กระบวนการ) และที่สำคัญที่สุด คือ ผลลัพธ์ หรือ เป้าประสงค์หลักการดำเนินงานสุขภาพจิต (หมวด 7-ผลลัพธ์การดำเนินงาน)





ภาพที่ 2 การบูรณาการหลักคิดเรื่อง ADLI กับกระบวนการ PMS ในวงล้อคุณภาพของระบบ PMS กรมสุขภาพจิต

การนำหลักการของ ADLI มาร่วมพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกรมสุขภาพจิตได้ยึดหลัก Approach (การกำหนดวิธีการ) Deploy (การนำไปใช้) Learning (การเรียนรู้และปรับปรุง) และ Integration (การบูรณาการกับระบบอื่น) มาใช้ในการประเมิน แก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสำเร็จของ “กระบวนการ” บริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีแรก (พ.ศ. 2550) ที่เริ่มมีการพัฒนาระบบ ทั้งในเรื่องกรอบในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างกรมกับหน่วยงานในสังกัด ข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในสังกัด (Approach) ที่สามารถนำไปใช้กับหน่วยงานและบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการติดตาม ลงพื้นที่ ไปนิตเทศ ให้คำปรึกษา เรียนรู้ และรับฟังปัญหา รวมทั้งการเรียนรู้ (Learning) เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง พัฒนา

4 ขั้นตอน ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ วางแผน พัฒนา ติดตามและประเมิน พร้อมทั้งบูรณาการ (Integration) ระบบให้เข้ากับระบบการบริหารจัดการ หรือระบบคุณภาพอื่นๆ ในกรม อาทิเช่น การบูรณาการกับการบริการค่าตอบแทน ระบบการเลื่อนเงินเดือน ที่เน้นการจ่ายตามผลงานและความสามารถ เป็นต้น

แผนปฏิบัติการ และกรอบระยะเวลา

ในแต่ละปีงบประมาณ กรมสุขภาพจิต จะจัดทำโครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อเป็นแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ที่ใช้ควบคุม กำกับ และติดตามให้เกิดการพัฒนาครบตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้

โดยในแผนปฏิบัติการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมสุขภาพจิต มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวน/พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และถ่ายโอนเป้าประสงค์ตัวชี้วัด และ

ค่าเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญตามกำหนดระยะเวลา และดำเนินงานโดยมีผู้รับผิดชอบ ดังนี้คือ

1) การทบทวนผลการดำเนินงาน ตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จากนั้นจัดทำโครงการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขึ้น

2) การสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและประชุมชี้แจง ให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัด และจัดทำคลังตัวชี้วัดระดับบุคคล การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี การประชุมชี้แจงตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการติดตาม ประเมินผลตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรเห็นภาพรวมของ “กระบวนการ” บริหารผลการปฏิบัติงานในกรมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

3) การร่างหลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือน และแนวทางการติดตามประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรอง

4) การติดตามและประเมินผลตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน และติดตามผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี โดยในการติดตามประเมินผล กรมสุขภาพจิตมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเสนอ

แนวทางในการประเมิน เพื่อไปสู่การจัดสรรแรงจูงใจ และการเลื่อนเงินเดือนต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการดำเนินงานกับยุทธศาสตร์และบทบาทภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรและบุคคล โดยเมื่อคณะทำงานฯ ได้พิจารณาและให้ความเห็นในการปรับปรุง แก้ไขแล้ว ก็จะได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ความเห็นชอบและให้หน่วยงานนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

โดยในการติดตามและประเมินผลนั้น กรมสุขภาพจิตจัดให้มีการรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง คือ ทุกไตรมาสการดำเนินงานสำหรับผลงานในระดับองค์กร และทุก 6 เดือนสำหรับผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล และประเมินผลการดำเนินงานพร้อมจัดทำข้อเสนอในการนำผลไปใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อไป

๕ ผลความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวชี้วัดหลักของแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมสุขภาพจิต แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่มีกระบวนการและทิศทางอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี โดยตัวชี้วัดของผลความสำเร็จดังกล่าวเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดเชิง Leading และ Lagging ในแต่ละระดับ ซึ่งสามารถบรรลุระดับขั้นความสำเร็จที่ระดับ 5 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนสำคัญ คือ วางแผน พัฒนา ติดตาม และประเมินผล อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โดยในการดำเนินงานนี้ กรมสุขภาพจิต มุ่งเน้นที่การจัดทำกรอบแนวทางในการจัดทำ คำรับรองและข้อตกลงการปฏิบัติราชการ และได้ มีการชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำไป ปฏิบัติได้แล้วเสร็จในต้น ไตรมาสที่สองของ ปีงบประมาณ ชัยวัฒน์มา 4 เดือนจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และมีการขยายผลในเชิงกลุ่มเป้าหมาย ผู้ที่จะต้องจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ จาก เดิมเฉพาะหัวหน้ากลุ่มงาน/ ฝ่ายที่รายงานตรง ต่อหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้อำนวยการ ขยายผล ลงไปถึงหัวหน้างานในระดับรองลงไป และยัง ครอบคลุมถึงผู้ปฏิบัติทุกคนในหน่วยงานนำร่อง ซึ่งรวมแล้วมีบุคลากรที่อยู่ในระบบฯ ที่กรม ตรวจสอบ กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด มีจำนวน ทั้งสิ้น 817 รายเพิ่มขึ้นจาก 311 รายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ในรอบที่สอง (เมษายน - ตุลาคม 2552) ของการประเมินผล การปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือน กรม สุขภาพจิตได้กำหนดให้ข้าราชการ ทุกคนในกรม สุขภาพจิต ใช้การประเมินตัวชี้วัดและสมรรถนะ เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานแทน ระบบการประเมินผลที่ใช้หลักเกณฑ์กว้าง ๆ แบบเดิม และให้รายงานคะแนนผลการประเมิน ให้กรมทราบเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาระบบ ต่อไป

สำหรับ “ผลลัพธ์” ที่เกิดจากความสำเร็จ ในการพัฒนา “กระบวนการ” คือ ผลการประเมิน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้งระดับกรม และหน่วยงานนั้น แสดงแนวโน้มการดำเนินงาน ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มมีการพัฒนา ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปลาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา โดย สามารถสรุปได้จากคะแนนการประเมินผลตาม คำรับรองของกรมสุขภาพจิตเพิ่มขึ้นเป็น 4.6685

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ จาก 4.66488 ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551 ซึ่งคะแนนเฉลี่ยของ คำรับรองของหน่วยงานในสังกัดโดยเฉพาะกลุ่ม โรงพยาบาล/สถาบัน และกลุ่มศูนย์สุขภาพจิตซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของกรมเพิ่มขึ้นเป็น 4.7988 และ 4.9280 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จาก 4.7435 และ 4.4825 ตามลำดับ นอกจากนี้ ผล ของการจัดให้มีการประเมินและพัฒนาสมรรถนะ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับผลการ ดำเนินงานในอนาคตนั้น แสดงให้เห็นถึงผลการ ดำเนินงานที่ดี คือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 บุคลากรร้อยละ 98.35 มีแผนในการพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) และได้รับการพัฒนาตามแผนร้อยละ 96.20 ซึ่งเมื่อประเมินสมรรถนะเทียบกับมาตรฐานที่กรม กำหนด 6 รายการแล้วปรากฏว่า บุคลากรเฉลี่ย ร้อยละ 80 มีผลการประเมินสมรรถนะเทียบเท่า เกณฑ์ที่กำหนด

➤ เสี่ยงสะท้อนจากผู้เกี่ยวข้อง

กองการเจ้าหน้าที่ได้มีการนิเทศติดตาม ผลการดำเนินงาน ในการพัฒนาระบบบริหารผล การปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพ โดยไปตรวจเยี่ยม บุคลากรที่พื้นที่การปฏิบัติงานจริงและสัมภาษณ์ ในลักษณะกลุ่ม (Focus Group Interview) กลุ่ม ผู้บริหารหน่วยงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และกลุ่มบุคลากร (ผู้รับการประเมิน) ถึงทัศนคติ ที่มีต่อระบบโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งผลการประเมินใน ภาพรวมปรากฏว่าทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการ นำระบบนี้มาใช้ในการพัฒนางานและพัฒนา บุคลากร แต่ยังคงอยากเห็นการปรับปรุงในเรื่องของ การพัฒนาทักษะของผู้ประเมิน ความน่าเชื่อถือ และเที่ยงตรงของเครื่องมือ และการนำผลไปใช้ในการ เลื่อนเงินเดือน

สำหรับความเห็นของกองการเจ้าหน้าที่ กองแผนงาน และ กพร. ซึ่งเป็นสามหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบนั้น ก็มีความเห็นตรงกันกับความเห็นของผู้ประเมินระบบภายนอกองค์กร คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งได้ติดตามผลการดำเนินงานมาโดยตลอด นอกจากนี้ กรมสุขภาพจิตยังได้บูรณาการและพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในหลายด้าน เช่น การใช้ระบบ PMS ในการค้นหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent) และใช้ในการประเมินศักยภาพและสมรรถนะของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในระบบการสร้างต่อเนื่องทางการบริหาร (Succession Planning System) ในขณะเดียวกันก็ได้ยกระดับคุณภาพของตัวชี้วัดจากการวัด “กระบวนการ” ในการทำงาน ไปวัด “ผลลัพธ์” ในการทำงานจริง และตัวชี้วัดหลักหรือตัวชี้วัดสำคัญขององค์กรก็ได้มีการสืบค้นแหล่งข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรอื่นๆ เพื่อมาเปรียบเทียบ วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Performance Excellence)

๕ การเรียนรู้จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลักสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนา

ความตั้งใจที่จะเรียนรู้ รับผิดชอบต่อปัญหา ข้อเสนอ ข้อกังวลใจที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ค้นพบทางสว่างในการแก้ไขปัญหา กรมสุขภาพจิตใช้เวลาในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาเป็นเวลาอย่างน้อย 3 ปี โดยแต่ละปีมีจังหวะก้าวในการทำงานที่แตกต่างกัน มีผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียที่ขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆ และผ่านกระบวนการตัดสินใจครั้งสำคัญๆ ในเชิงนโยบายมาหลายครั้ง และพบว่า กระบวนการเรียนรู้ (Learning) โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ในลักษณะกลุ่ม (Focus Group Interview) และการประชุม

หารือกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกุญแจสำคัญที่ใช้ในการไขปัญหาให้เกิดความกระจ่าง และสามารถปรับไปสู่แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบฯ ได้

การกำหนดบทบาทหน้าที่และความร่วมมือในการดำเนินงาน

กระบวนการในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวจักรรอบการทำงานให้เกิดการบูรณาการอย่างสอดคล้องและกลมเกลียวกันระหว่างกลุ่มคนซึ่งมีบทบาทหน้าที่ต่างกัน คือ งานพัฒนาระบบราชการ งานแผนงาน และงานการเจ้าหน้าที่ ที่ต้องมีการยอมรับ “บทบาทร่วม” ในการทำงานร่วมกัน ทั้งในเรื่องการระบุตัวชี้วัดสำคัญ หรือ KPIs ขององค์กร การดำเนินงานเรื่อง Individual Scorecard การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือการถ่ายโอนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสำคัญลงสู่สำนัก/กอง รวมถึงการติดตาม ประเมินผล และการจัดสรรสิ่งจูงใจ ซึ่งทำให้เกิดบทบาทหน้าที่ที่คาบเกี่ยวกันอยู่ ดังนั้น การจูงใจให้เห็นประโยชน์จากการร่วมงานกัน และการหาทางออก โดยการจัดการงานให้อยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการและคณะทำงาน จึงเป็นการจัดสภาพแวดล้อมและโครงสร้างในการทำงานให้เหมาะกับบริบทของงานที่เปลี่ยนไป

วิถีแห่งการดำเนินงานไปสู่จุดหมาย

ผลการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิต แสดงให้เห็นว่าระบบมีการพัฒนาการอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยืดหลักผลงานและสมรรถนะ ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และกำหนดระยะเวลาของ “วางแผน พัฒนา ติดตาม และประเมินผล” ให้ตรงกับรอบของการประเมิน 6 เดือนและ 12 เดือนเพื่อเลื่อนเงินเดือน ซึ่งก็ได้รับความกดดันจากทั้งฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติค่อนข้างมาก

จากการประเมินสถานการณ์ดังกล่าว พบว่า ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับของกรมสุขภาพจิตในเรื่องดังกล่าวค่อนข้างน้อยในระยะแรก คณะทำงานจึงร่วมมือ ร่วมใจ และใช้เวลาค่อนข้างมากในขั้นตอนของการพัฒนาแนวคิด หลักการของระบบฯ ทั้งนี้ จึงให้การสนับสนุน ในเชิงวิชาการ สร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อนำเสนอแนวคิดให้เป็นที่ยอมรับ แล้วจึงมาขยายผลในแง่ของกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการให้ ทุกคนในหน่วยงานนำร่อง พร้อมกับการปรับปรุงพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับบริบทของงาน

เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมา นั้นระบบฯ ยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร ค่าตอบแทน สืบเนื่องมาจากข้อจำกัดที่ถูกบังคับโดยกฎ ระเบียบ จึงมุ่งไปที่การพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาทั้งงานและคนเป็นสำคัญ ทำให้เกิดการยอมรับ เข้าใจ พร้อมทั้งลดแรงต้านจากการนำระบบใหม่มาใช้ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ทั้งในระดับหัวหน้าหน่วยงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่ายและงาน เห็นว่าการพัฒนาระบบฯ เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการบริหารและพัฒนาคน ให้เกิดผลงานให้กับทั้งองค์กรและบุคลากรเอง จึงทำให้เกิดการผลักดัน และขยายผลไปยังกลุ่มบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร



➤ แนวทางการดำเนินการในอนาคต

องค์กรที่มีระบบในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน: คำตอบสุดท้ายของการพัฒนา

ในแง่ของการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปสู่การปฏิบัติ ปรับปรุง พัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการทำงาน จนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่องานและองค์กร ตลอดจนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น ในทางปฏิบัติยังต้องมีการเชื่อมต่อกับระบบอื่นที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน คือ

1. การเชื่อมต่อกับระบบการบริหารค่าตอบแทนตามแนวทางใหม่ของ ก.พ. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรม “การจ่ายตามผลงาน” ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงครอบคลุมและเป็นธรรม โดยจะเป็นการนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะต้องมีการออกแบบและกำหนดหลักคิดและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการสร้างกลไกในการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส รวมทั้งต้องกำหนดวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการยอมรับสูงสุด

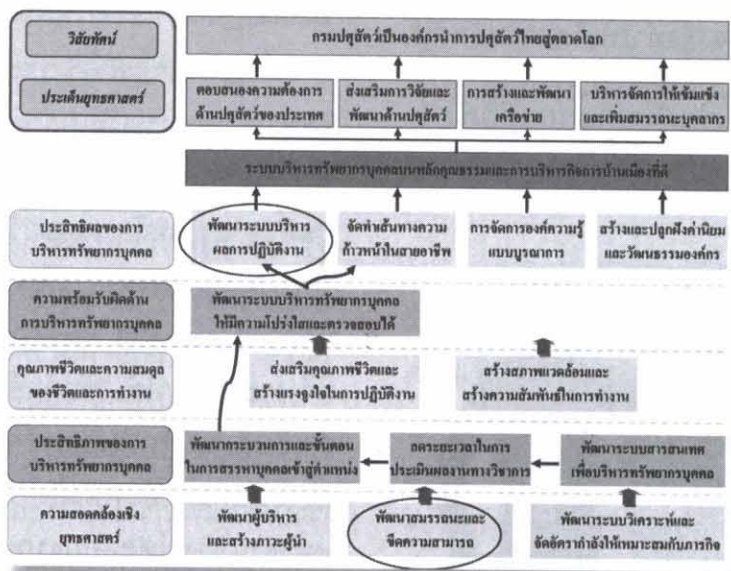
2. การพัฒนาระบบการตรวจสอบติดตาม และประเมินผลการจัดทำคำรับรองและข้อตกลงการปฏิบัติราชการโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์บนพื้นฐานของหลักและแนววิธีปฏิบัติของหมวดที่ 4 ของกรมสุขภาพจิต การวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน และการจัดการความรู้ เพื่อสร้างระบบการให้ “ข้อมูลย้อนกลับ” ของผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรให้กับทั้งฝ่ายบริหาร ทั้งระดับกรมและหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจริง โดยออกแบบ พัฒนาและเชื่อมต่อบริเวณข้อมูลของระบบ Management Cockpit และระบบการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตเข้ากับระบบ DPIS ของสำนักงาน ก.พ.

3. การต่อยอดพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับระบบกลุ่มบุคคลผู้มีสมรรถนะสูง (Talent Management System) และกลุ่มบุคคลผู้ได้รับการคัดเลือกให้เตรียมความพร้อมสำหรับระบบการสร้างความต่อเนื่องทางการบริหาร (Succession Planning System) โดยกำหนด “ดีกรี” ความเข้มข้นในแง่ของคุณภาพของตัวชี้วัดสำคัญในระดับ “ผลผลิต” และ “ผลลัพธ์” ของกรมที่มอบหมายให้รับผิดชอบ การประเมินสมรรถนะทางเทคนิคก่อนผู้ปฏิบัติงานทั่วไป การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดระบบค่าตอบแทนพิเศษให้กับผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เพื่อขับเคลื่อนผลงานองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

➤ การประเมินผลการปฏิบัติงาน กรมปศุสัตว์³

มุมมองต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมปศุสัตว์

ในปัจจุบันระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้มีการปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และประชาชนผู้รับบริการ ประกอบกับแนวคิดในเรื่องการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ทรัพยากรบุคคลเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร กรมปศุสัตว์จึงพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของหลักคุณธรรมและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะและการบริหารผลงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งมุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรม จรรยาบรรณ ข้าราชการ จรรยาวิชาชีพ และค่านิยมกรมปศุสัตว์ในเรื่องความสามัคคีและความมีเมตตา มีจิตใจที่เอื้อเฟื้อทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน เกษตรกร รวมถึงสัตว์ต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมปศุสัตว์ให้เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และตอบสนองความต้องการของประชาชนเกี่ยวกับการปศุสัตว์ได้



ภาพที่ 3 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมปศุสัตว์

³ ถ่ายทอดโดย ชีระศักดิ์ คำทองสูง กรมปศุสัตว์

➤ ความเป็นมาของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

กรมปศุสัตว์เป็นส่วนราชการขนาดใหญ่ลำดับที่ 12 ของประเทศ มีอัตรากำลังประมาณ 12,600 คน ประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนสามัญ 4,708 อัตรากำลังประจำ 1,961 อัตรากำลัง และพนักงานราชการ 5,943 อัตรากำลัง บุคลากรส่วนใหญ่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพเฉพาะทาง อาทิเช่น วิชาชีพการสัตวแพทย์ วิชาการสัตวบาล วิชาการปศุสัตว์ การตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนเกี่ยวกับการปศุสัตว์ ทั้งด้านสุขภาพสัตว์ มาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมปศุสัตว์มีสายงานรวมทั้งสิ้น 34 สายงาน โดยเป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ได้แก่ ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ นักวิชาการสัตวบาล นักวิทยาศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ สัตวแพทย์ และเจ้าพนักงานสัตวบาล

เนื่องจากกรมปศุสัตว์มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก และตำแหน่งงานที่หลากหลาย ประกอบกับมีภารกิจในการให้บริการประชาชนถึงระดับอำเภอ มีภาระความรับผิดชอบต้องดูแลสัตว์หลากหลายชนิด รวมถึงโรคระบาดสัตว์ โรคอุบัติใหม่ และระเบียบ/ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานสากลด้านสุขภาพสัตว์และมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์เป็นจำนวนมาก ดังนั้นการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาผลงานของบุคลากรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร กรมปศุสัตว์จึงได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับเข้ากับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เชิงภารกิจของกรมปศุสัตว์ได้

➤ หลักการ/แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

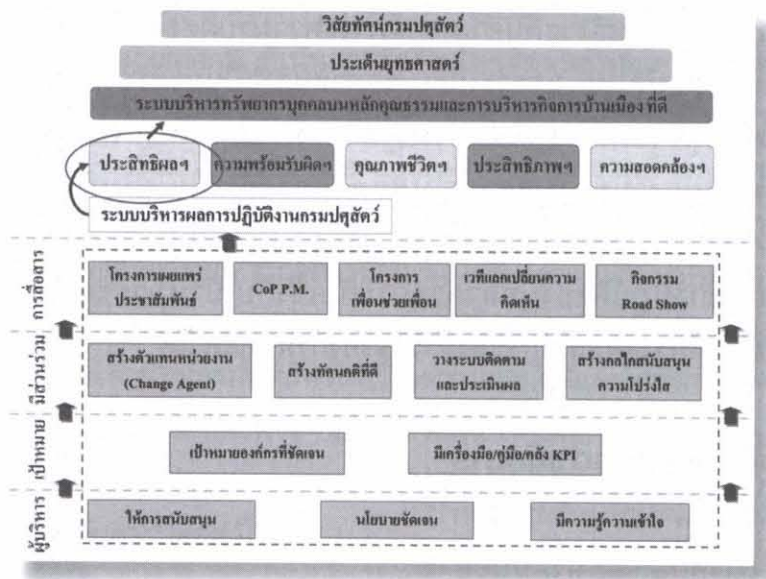
กรมปศุสัตว์ได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการศึกษาเรียนรู้แบบอย่างความสำเร็จจากหน่วยงานอื่นที่ได้ดำเนินการมาแล้ว เช่น กรมควบคุมโรค กรมราชทัณฑ์ และกรมการพัฒนาชุมชน เป็นต้นแบบในการดำเนินการ และนำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จจากหน่วยงานดังกล่าวเป็นตัวตั้งในการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิค Force Field Analysis เพื่อวิเคราะห์แรงขับเคลื่อนและแรงอุปสรรคของแต่ละประเด็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ แล้วจึงนำมากำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ (Action Plan) ให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมการทำงานของกรมปศุสัตว์



ภาพที่ 4 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หาแรงขับเคลื่อนและแรงอุปสรรค

➤ แผนปฏิบัติการ

เนื่องจากแนวคิดเรื่องการบริหารผลงานเป็นเรื่องใหม่ กรมปศุสัตว์จึงได้กำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อที่จะเอาชนะแรงต้านที่อาจจะเกิดขึ้น โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในกรมปศุสัตว์ที่มีผลต่อบัณฑิตหลักแห่งความสำเร็จดังกล่าว และกำหนดเป้าประสงค์และแผนงาน/โครงการในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ แผนปฏิบัติการของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานจึงมุ่งเน้นที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความจำเป็นและเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน องค์กรโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการด้านปศุสัตว์ สร้างให้เกิดการยอมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง



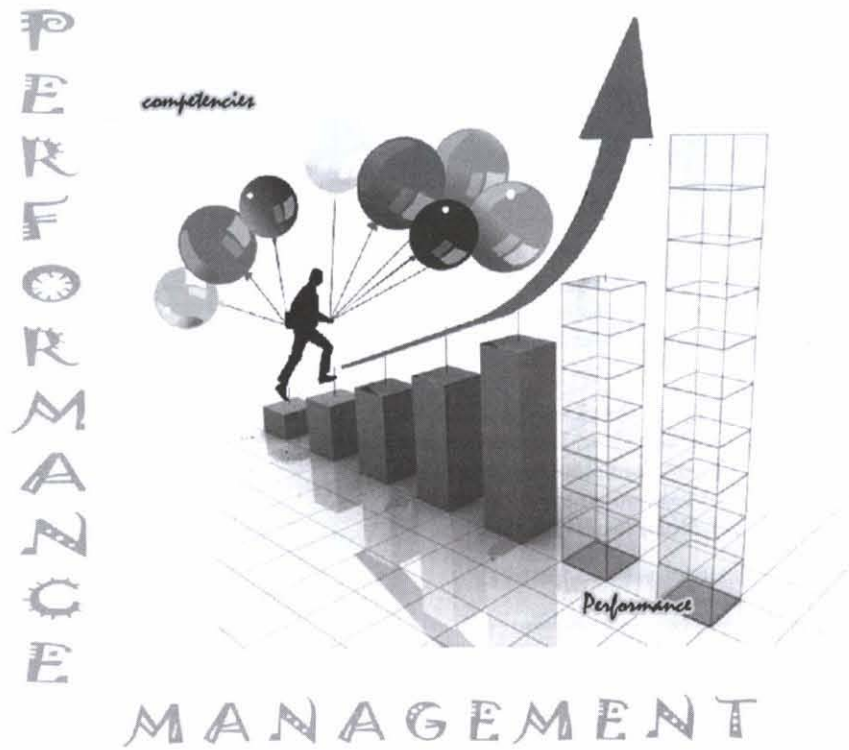
ภาพที่ 5 แผนปฏิบัติการของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมปศุสัตว์

➤ ผลความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

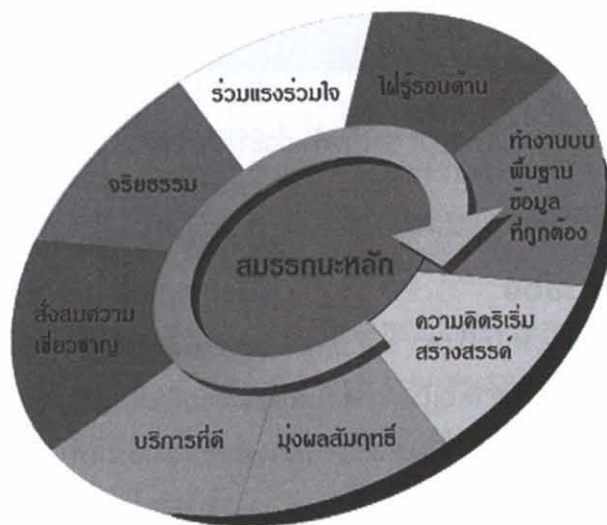
ผลความสำเร็จของการดำเนินโครงการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ขั้นตอนออกแบบและพัฒนาระบบ กลยุทธ์ที่ใช้ในปีแรก เน้นที่การผลักดันด้านนโยบาย การกำหนดรูปแบบที่ง่ายไม่ซับซ้อน โดยการกำหนดองค์ประกอบในการประเมิน ใช้ผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และใช้สมรรถนะร้อยละ 30 เนื่องจากบุคลากรของกรมปศุสัตว์ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ จำเป็นต้องใช้สมรรถนะในสัดส่วนที่สูง โดยในระยะแรกใช้เฉพาะสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. 5 สมรรถนะ และเพิ่มเติมด้วยสมรรถนะหลักที่กรมปศุสัตว์กำหนดขึ้นอีก 3 สมรรถนะ ได้แก่ ความใฝ่รู้รอบด้าน การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นอกจากนั้น เพื่อเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีและลดความยุ่งยากในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในหน่วยงาน กรมปศุสัตว์จึงได้จัดทำเครื่องมือช่วยในการบริหารผลงานของหน่วยงาน ได้แก่ คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน และคลังข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI Bank) ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/ บทบาท เพื่อช่วยในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างหน่วยงาน



ภาพที่ 6 องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 7 สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ชั้นสื่อสารประชาสัมพันธ์ เน้นกลยุทธ์การสื่อสารอย่างทั่วถึง โดยจัดทำโครงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์รายการสมรรถนะและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมปศุสัตว์ ในรูปแบบของการจัดนิทรรศการ การบรรยาย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร โดยได้ดำเนินการครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 9 เขตปศุสัตว์ จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการประมาณ 1,400 คน นอกจากนี้ได้มีการจัดทำเว็บไซต์ โลโก้ पोสเตอร์ แผ่นพับ และวารสาร ตลอดจนการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP P.M.) เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่องทางในการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาระบบต่อไปในอนาคต

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM) หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของ PM

- พัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- เป็นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๑. ใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามระบบใหม่

- องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ ๘๐
- องค์ประกอบสมรรถนะ ร้อยละ ๒๐

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- วางแผนการปฏิบัติงาน
 - กำหนดเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน
 - ตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
 - เป็นการสื่อสารสองทาง เพื่อสร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย
- ติดตามและพัฒนา
 - ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อเกิดอุปสรรค
 - ให้คำแนะนำ สอบถาม 5S การปฏิบัติงานและแนวทางที่จะให้บรรลุผล
 - ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลงาน สดชื่นและปรับปรุงแก้ไข
- ประเมินผล
 - ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทวีคูณผลงาน แนวทางพัฒนาผลงานและสมรรถนะ
 - พิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลงานและพฤติกรรม สภาพที่ไม่เป็นไปตามแผน สิ่งที่ต้องปรับปรุง และ 5S การปรับปรุง เพื่อบรรลุเป้าหมาย
 - นำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน

วัตถุประสงค์หลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์
กรมส่งเสริมการเกษตร
กรมการแพทย์สัตว์
กรมการสัตวบาล
กรมการสัตวศาสตร์

กรมการสัตวบาลที่ กรมปศุสัตว์

รายละเอียดเพิ่มเติม: <http://www.dld.go.th/personal/pm>
<http://www.dld.go.th>

ภาพที่ 8 สื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

เสียงสะท้อนจากผู้เกี่ยวข้อง

เริ่มต้นจากผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และถือว่าบุคลากรทุกคนเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมปศุสัตว์ ทำอย่างไรที่จะทำให้ฟันเฟืองแต่ละชิ้นแต่ละอันได้ทำหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ให้ "คนดีได้มีโอกาสทำงาน และให้รางวัลตามความรู้ความสามารถ" สามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้ รวมถึงเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานจริงกับระบบบริหารค่าตอบแทน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานเข้ากับระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะ

หลังจากที่ได้ออกแบบและพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดทำโครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและประโยชน์ของการบริหารผลงานแล้ว ได้รับเสียงตอบรับที่ดีจากหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ หลายหน่วยงานได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ และเตรียมการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในหน่วยงานของตนเอง มีการพูดคุยกันมากยิ่งขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับเรื่องเป้าหมายของงาน และสมรรถนะ นอกเหนือไปจากนั้นบุคลากรบางท่านได้เรียนรู้จากสมรรถนะต้นแบบ และเริ่มแสดงพฤติกรรมตามแนวทางของพฤติกรรมต้นแบบที่องค์กรต้องการ ซึ่งถือว่าเป็นเสียงสะท้อนที่น่าภาคภูมิใจของการดำเนินโครงการ และกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

➤ การเรียนรู้ที่จากการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมปศุสัตว์ ได้แก่ การผลักดันของผู้บริหาร ความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากร และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบด้วยตนเอง โดยอาศัยการเรียนรู้ต่อยอดจากโครงการจัดทำสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมปศุสัตว์ และหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จที่ดี (Best Practices) ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง (Action Learning) สามารถนำแนวคิดเรื่องการบริหารผลงานมาปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการของกรมปศุสัตว์ สร้างทัศนคติที่ดี และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ปัจจัยความสำเร็จที่กรมปศุสัตว์เรียนรู้สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญและ ผลักดันให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบท และวัฒนธรรมการทำงานของกรมปศุสัตว์อย่างเป็นรูปธรรม

2. การใช้เครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อต่อยอดการเรียนรู้

3. ความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากร รวมไปถึงความท้าทายและความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง

4. การสื่อสารอย่างทั่วถึง และการสร้างการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมที่ส่งสมต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ทั้งในเรื่องการมอบหมายและกระจายงานที่ไม่เหมาะสม ความเป็นนามธรรมในการประเมิน เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน และในเรื่องของระบบโควตา ทำให้บุคลากรกรมปศุสัตว์มีทัศนคติในเชิงลบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่เชื่อว่าแนวคิดเรื่องการบริหารผลงานดังกล่าวจะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง ประกอบกับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคลจำเป็นต้องใช้ทักษะและประสบการณ์ในการกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัด ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว กรมปศุสัตว์ได้ผลักดันให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นนโยบายที่สำคัญ มีการพัฒนาคลังข้อมูลตัวชี้วัด และใช้กลยุทธ์ในการสื่อสาร การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อเอาชนะแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เห็นถึงประโยชน์ที่ตนเองและองค์กรโดยรวมจะได้รับจากการนำระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานมาใช้ในกรมปศุสัตว์

➤ แนวทางการดำเนินการในอนาคต

การนำแนวคิดในเรื่อง “การบริหารผลงาน” มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เป็นเรื่องที่ทำทนายและถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของระบบราชการไทย กรมบุคคลตัวตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวว่า เรื่องนี้เป็นความสำคัญของระบบราชการไทยในยุคปัจจุบัน ที่จะทำให้การพัฒนาข้าราชการมีเป้าหมายและได้คุณภาพอย่างชัดเจน จึงได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และได้มีการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการรับมือการเปลี่ยนแปลง มีกลไกในการสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างเป้าหมายร่วม ประโยชน์ร่วม และความเข้าใจร่วมกัน ตลอดจนการสร้างช่องทางในการสื่อสาร รับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบต่อไปในอนาคต

แม้ว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเอาชนะแรงต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดีในระดับหนึ่ง บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและเห็นประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ แต่ปัญหาของการประเมินในภาครัฐที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลาาน การกระจายงานที่ไม่เหมาะสม และปัญหาการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานจริงกับระบบค่าตอบแทน ยังคงเป็นสิ่งที่ทำทนายต่อความสำเร็จที่ต้องเผชิญอยู่ แนวทางการดำเนินการในอนาคต กรมบุคคลตัวจึงใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ทั้งจากระดับบนไปสู่ระดับล่าง (Downward Communication) และจากระดับล่างขึ้นไปสู่ผู้บริหารระดับบน (Upward Communication)

เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สอบถามข้อสงสัย รับฟังปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาระบบให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยการพูดคุยสื่อสารกันจะทำให้มีความคุ้นเคยและก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

➤ บทส่งท้าย

เป็นอย่างไรกันบ้างคะ การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของทั้งสองหน่วยงาน อ่านแล้วน่าชื่นชมในความสามารถ ความมุ่งมั่น และความทุ่มเท ของทีมงานทั้งสองหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงเหตุผลความจำเป็นในการดำเนินการ และจัดลำดับความสำคัญ เพราะการดำเนินการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละเรื่อง ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนการดำเนินการและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนอย่างไรก็ตาม หากท่านสามารถพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบพื้นฐานตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติ และสามารถบูรณาการการดำเนินการในแต่ละเรื่องได้ ความสำเร็จและรางวัลใดๆ ก็ไม่อยู่ไกลเกินเอื้อม

สำหรับแนวปฏิบัติในเรื่องอื่นๆ ที่เหลือขอเชิญติดตามต่อไปในฉบับหน้านะคะ ■



การลาออกจากราชการ



ศิลปินชัย มโนทัย*

การรับราชการแตกต่างจากการทำงานเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการรับราชการเป็นการปฏิบัติงานบริการสาธารณะและไม่แสวงหากำไร เช่น การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทหาร ตำรวจ ครู อาจารย์ แพทย์ และพยาบาล เป็นต้น แต่เมื่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการดังกล่าวไม่ประสงค์จะรับราชการต่อไป ก็จำเป็นต้องทราบกฎหมายระเบียบและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลาออกจากราชการอย่างถูกต้อง มิฉะนั้น ผู้ขอลาออกจากราชการอาจกลายเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัยเพราะเหตุไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการได้

เหตุใดการลาออกจากราชการจึงทำให้ผู้ขอลาออกจากราชการต้องถูกลงโทษทางวินัย ลองมาดูตัวอย่างข้าราชการพลเรือนสามัญที่ถูกลงโทษทางวินัยเพราะการยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการ ดังนี้

- เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี จังหวัดจันทบุรี ได้รับอนุญาตให้ลาพักผ่อนมีกำหนด 5 วัน ระหว่างลาพักผ่อนได้ส่งไปรษณียบัตรพร้อมใบลาขอลาออกจากราชการ ยื่นต่อผู้ว่าราชการจังหวัด และเมื่อครบกำหนดวันลาพักผ่อนแล้ว ได้หยุดราชการไปโดยไม่รอรับทราบคำสั่งอนุญาตให้ลาออกจากราชการก่อน พฤติการณ์เป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

โทษ ปลดออก

- นักวิชาการป่าไม้ กรมป่าไม้ มีความประสงค์จะขอลาออกจากราชการเพื่อไปศึกษาต่อที่ประเทศออสเตรเลีย จึงได้ยื่นหนังสือขอลาออกล่วงหน้า โดยขอลาออกตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2532 และตั้งแต่วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2532 ซึ่งเป็นวันถัดจากวันยื่นหนังสือขอลาออกเป็นต้นมา ผู้นี้ก็ไม่มาปฏิบัติราชการอีกเลย จากการตรวจสอบใบลาออกพบว่า ไม่ได้ยื่นให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ว่าด้วยการลาออกจากราชการ กรมป่าไม้จึงไม่พิจารณาการลาออก พฤติการณ์ของผู้นี้เป็น การขาดราชการไปก่อนวันที่ขอลาออกจากราชการ จึงเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลายาวเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

โทษ ปลดออก

- เจ้าหน้าที่สื่อสารการบิน กระทรวงพาณิชย์ ได้ลาพักผ่อนในวันที่ 3 พฤษภาคม 2531 จากนั้นก็ไม่ได้กลับมาปฏิบัติราชการ ต่อมา ได้รับแจ้งทางโทรศัพท์จากบิดาของเจ้าหน้าที่ผู้นี้ว่า ขอลาป่วยตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม 2531 เป็นต้นไป และในวันที่ 20 พฤษภาคม 2531 เจ้าหน้าที่ผู้นี้ได้โทรเลขแจ้งขอลาออกจากราชการ และไม่กลับมาอีกเลย พฤติการณ์ดังกล่าวเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

โทษ ไล่ออก

- เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เรือนจำกลางราชบุรี ได้พาบุตรสาวของผู้ต้องขังไปเที่ยวพักผ่อนที่จังหวัดกาญจนบุรี และไม่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ โดยมีจดหมายแจ้งมายังผู้บังคับบัญชาว่า ญาติฝ่ายผู้ต้องขังรู้เรื่องที่ตนพาบุตรสาวของผู้ต้องขังไปเที่ยวพักผ่อน และห้ามไม่ให้กลับมาจังหวัดราชบุรีอีก แต่จะให้ทำงานมีรายได้สูงกว่าเงินเดือนของทางราชการ หากกลับมาจังหวัดราชบุรีจะต้องตาย เจ้าหน้าที่ผู้นี้จึงไม่อาจกลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการและยื่นใบลาออกจากราชการ พฤติการณ์เป็นการจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

โทษ ไล่ออก

เมื่อพิจารณาจากกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 109 บัญญัติว่า “ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่งโดยยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกไม่น้อยกว่าสามสิบวัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 เป็นผู้พิจารณาก่อนวันขอลาออก

ในกรณีที่ผู้ประสงค์จะลาออกยื่นหนังสือขอลาออกล่วงหน้าน้อยกว่าสามสิบวัน และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 เห็นว่ามีเหตุผลและความจำเป็นจะอนุญาตให้ลาออกตามวันที่ขอลาออกก็ได้

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 เห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการจะยับยั้งการลาออกไว้เป็นเวลาไม่เกินเก้าสิบวันนับแต่วันขอลาออกก็ได้ ในกรณีเช่นนั้น ถ้าผู้ขอลาออกมิได้ถอนใบลาออกก่อนครบกำหนดระยะเวลาการยับยั้งให้ถือว่าการลาออกนั้นมีผลเมื่อครบกำหนดเวลาตามที่ไต่แย้งไว้

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 มิได้ยับยั้งตามวรรคสาม ให้การลาออกนั้นมีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก

ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการเพื่อดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ตำแหน่งทางการเมือง หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด หรือเพื่อสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาตามวรรคหนึ่ง และให้การลาออกมีผลนับแต่วันที่ผู้ยื่นขอลาออก

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการลาออก การพิจารณาอนุญาตให้ลาออกและการยับยั้งการลาออกจากราชการ ให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.พ. กำหนด” และ ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และ

วิธีการเกี่ยวกับการลาออก การพิจารณาอนุญาตให้ลาออก และการยับยั้งการลาออกจากราชการ ไว้ในระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 ในข้อ 3 ความว่า “ข้าราชการพลเรือนสามัญใดประสงค์จะลาออกจากราชการ ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง โดยยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกไม่น้อยกว่าสามสิบวัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุเป็นผู้พิจารณาก่อนวันขอลาออก ทั้งนี้ ตามตัวอย่างหนังสือขอลาออกจากราชการท้ายระเบียบนี้

ในกรณีที่ผู้ประสงค์จะลาออกจากราชการยื่นหนังสือขอลาออกล่วงหน้าน้อยกว่าสามสิบวัน หากผู้มีอำนาจอนุญาตการลาออกเห็นว่ามิใช่เหตุผลและความจำเป็น จะอนุญาตให้ลาออกจากราชการตามวันที่ขอลาออกก็ได้

หนังสือขอลาออกจากราชการที่ยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกน้อยกว่าสามสิบวัน โดยไม่ได้รับอนุญาตให้ลาออกตามวันที่ขอลาออก หรือหนังสือขอลาออกจากราชการที่มีได้ระบุวันที่ขอลาออกให้ถือว่าวันถัดจากวันครบกำหนดสามสิบวันนับแต่วันที่ยื่นเป็นวันขอลาออก

จากกฎหมายและระเบียบว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 จะเห็นได้ว่า

1. การลาออกจากราชการต้องทำเป็นหนังสือตามตัวอย่างท้ายระเบียบนี้
2. หนังสือขอลาออกจากราชการต้องยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกไม่น้อยกว่า 30 วัน
3. ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจอนุญาตการลาออกต้องพิจารณาอนุญาตการลาออกก่อนวันขอลาออก
4. หนังสือขอลาออกที่ยื่นล่วงหน้าน้อยกว่า 30 วัน หากผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุญาตเห็นว่ามิใช่เหตุผลความจำเป็น จะอนุญาตให้ลาออกจากราชการตามวันที่ขอลาออกก็ได้
5. หนังสือขอลาออกที่ยื่นล่วงหน้าน้อยกว่า 30 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาตให้ลาออกตามวันที่ขอลาออก หรือหนังสือขอลาออกที่มีได้ระบุวันขอลาออก ให้ถือว่าวันถัดจากวันครบกำหนด 30 วัน นับแต่วันที่ยื่นเป็นวันขอลาออก

อาจมีผู้สงสัยว่า ตามระเบียบว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญนี้ แม้กำหนดให้ผู้ขอลาออกจากราชการยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกไม่น้อยกว่า 30 วันก็ตาม แต่ได้รับรองการยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกน้อยกว่า 30 วัน รวมถึงการยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการที่มีได้ระบุวันขอลาออกไว้ด้วย และให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปแต่ระดับจนถึงผู้มีอำนาจอนุญาตการลาออก ต้องดำเนินการเมื่อได้รับหนังสือขอลาออกจากราชการแล้ว โดยระเบียบ ก.พ. มิได้กำหนดให้ผู้มีอำนาจอนุญาตการลาออกจากราชการมีอำนาจที่จะไม่รับหนังสือขอลาออกจากราชการที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ ประกอบกับ มาตรา 109 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติว่า “ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 มิได้ยับยั้งตามวรรคสาม ให้การลาออกนั้นมีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก” ดังนั้น จึงมีการตีความกันไปว่าการลาออกเป็นสิทธิเฉพาะตัวของข้าราชการ หาใช่หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในการรับราชการไม่

กรณีจึงต้องพิจารณาว่า ข้ออ้างดังกล่าวรับฟังได้หรือไม่ เพียงใด

ตามที่ได้อ้างแล้วข้างต้นว่า การรับราชการถือเป็นการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์แก่ประชาชน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจึงมีภาระที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการอีกทางหนึ่งด้วย การที่มาตรา 109 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติว่า ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 มิได้ยับยั้งตามวรรคสาม ให้การลาออกนั้นมีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก ความในวรรคนี้ จึงน่าจะมีความหมายเฉพาะกรณีหนังสือขอลาออกจากราชการที่ยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกไม่น้อยกว่า 30 วัน หรือเป็นหนังสือขอลาออกจากราชการล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกน้อยกว่า 30 วัน แต่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุญาตการลาออกได้อนุญาตการลาออกแล้วเท่านั้น จึงจะทำให้การลาออกนั้นมีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก คงมิได้เจตนาให้ผู้ขอลาออกจากราชการที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบสามารถออกจากราชการได้ตั้งแต่วันที่ขอลาออกเป็นต้นไป เนื่องจากข้อ 3 วรรคท้าย ของระเบียบนี้ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า หนังสือขอลาออกจากราชการที่ยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกน้อยกว่าสามสิบวัน โดยไม่ได้รับอนุญาตให้ลาออกตามวันที่ขอลาออก หรือหนังสือขอลาออกจากราชการที่มีได้ระบุวันที่ขอลาออก ให้ถือว่าวันถัดจากวันครบกำหนดสามสิบวัน นับแต่วันที่ยื่นเป็นวันขอลาออกจากราชการ ทั้งนี้ เว้นแต่เป็นการลาออกตามมาตรา 109 วรรคท้าย เพื่อดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ตำแหน่งทางการเมือง หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด หรือเพื่อสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกรัฐสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ที่กำหนดให้การลาออกมีผลนับแต่วันที่ผู้นั้นขอลาออก

ดังนั้น ตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ. แล้ว เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นั้นก็ยังคงมีหน้าที่ต้องอยู่รับราชการต่อไปจนกว่าการลาออกจากราชการจะมีผลตามที่กฎหมายกำหนด และหากขาดราชการไปก่อนโดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ย่อมถือเป็นความผิดทางวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการ สำหรับการที่จะพิจารณาว่าเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการโดยมีเหตุอันสมควรหรือไม่ ย่อมขึ้นกับดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นเรื่อง ๆ ไป

โดยสรุป การลาออกจากราชการจึงเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ของข้าราชการที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ หากใช่เป็นสิทธิเฉพาะตัวของผู้นั้นขอลาออกแต่เพียงอย่างเดียวไม่ มิฉะนั้นการลาออกจากราชการอาจทำให้ผู้นั้นขอลาออกจากราชการต้องถูกลงโทษทางวินัย และหากเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ก็เป็นความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง มีโทษปลดออกหรือไล่ออกจากราชการได้ ■





ถึงเวลาต้องปรับปรุงคุณภาพกันแล้ว

วิฑูรย์ ลิมะโชคดี

ถึงเวลาที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องจริงจังกับเรื่องของ “การปรับปรุงคุณภาพ” แล้วครับ

เพราะมีสัญญาณบอกเหตุว่าภาคอุตสาหกรรมไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขัน และมูลค่าเพิ่มลดลง

ทุกวันนี้ เราจึงหลีกเลี่ยง “การปรับปรุงคุณภาพ” ไม่ได้

“การปรับปรุงคุณภาพ” จึงมีแต่จะสำคัญมากขึ้นทุกที

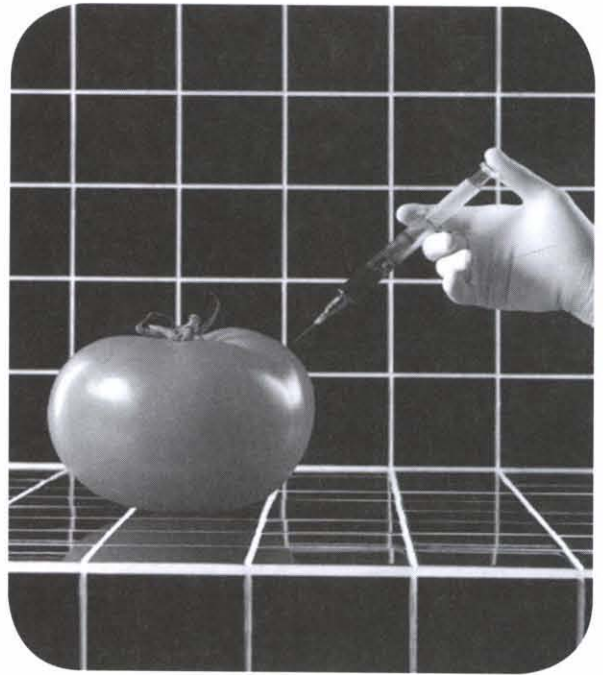
โดยทั่วไปแล้ว การปรับปรุงคุณภาพ (ของสินค้าหรือบริการ) ให้ดีขึ้นเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น มักจะอาศัย “การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน” เป็นหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงผลิตภาพให้สูงขึ้น อันเป็นหลักการสำคัญเช่นเดียวกับ “หลักการไคเซ็น” (Kaizen) ของญี่ปุ่น

เรื่องของ “การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน” นี้ จึงมักจะเกี่ยวข้องกับ “การเลือกใช้เครื่องมือในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน” ด้วย ซึ่งจะต้อง

เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม
จึงจะเข้าข่ายเป็นการปรับปรุงที่เรียกกันว่า
“Change for better”

คือ การปรับปรุงนั้นๆ จะต้องเป็นไปเพื่อ
ที่จะทำให้เราสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการ
ได้ดีขึ้น (มีคุณภาพมากขึ้น) ทำงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพมากขึ้น สบายขึ้น รวดเร็วขึ้น
ปลอดภัยมากขึ้น และทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นด้วย

โดยหลักการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ใน
“การปรับปรุง” ไม่ควรจะเกิดจากการ “ถูกบังคับ
ให้ทำ” เพราะการบังคับจะเป็นแบบตั้งรับ โดย
ไม่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ควร
ต้องเป็น “การปรับปรุงที่เกิดจากสามัญสำนึกของ
ผู้ทำงานเองและปรับปรุงในงานที่ตนเองทำอยู่”
อันเป็นกิจกรรมเชิงรุก ซึ่งทำให้เกิดความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ด้วย



แม้ว่าเนื้อหาและวิธีการในการปรับปรุง
(ทั้งจากการถูกบังคับหรือจากการริเริ่มด้วยตนเอง)
จะเหมือนๆ กัน แต่การต้องปรับปรุงเพราะเป็น
คำสั่งของผู้บังคับบัญชากับการปรับปรุงที่ทำได้
ด้วยความนึกคิดของพนักงานเองหรือเกิดจากการได้
ปรึกษาหารือกันนั้น จะให้ “คุณค่า” และ “ผล
ต่อเนื่อง” ที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง

การปรับปรุงที่ทำเพราะถูกสั่งให้ทำ หรือ
ถูกบังคับให้ทำนั้น ส่วนใหญ่พนักงานจะไม่ค่อย
เต็มใจทำ แต่ก็ยอมรับปากไปอย่างนั้นเองว่า “ครับ
ครับ” หรือ “กำลังทำแล้วครับ” แล้วก็จบกันไป
เป็นเรื่องๆ แต่เมื่อเป็นเรื่องใหม่หรือถึงเวลา
ต้องทำใหม่ ผู้บังคับบัญชาก็ต้องสั่งกันอีก และ
เป็นอยู่อย่างนี้เรื่อยไป

แต่ถ้าหากพนักงานเห็นความจำเป็นและ
รู้จักคิดหาทางปรับปรุงด้วยตนเอง หรือได้ปรึกษ
ากันเองแล้ว ลงมือทำการปรับปรุงด้วยตนเอง
แม้จะเป็นการปรับปรุงในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ (ได้
ผลลัพธ์เพียงเล็กน้อย) แต่จะมีลูกต่อเนื่องและ
นำไปสู่การปรับปรุงในครั้งต่อไปอีก



ดังนั้น หากพนักงานถูกกดดันหรือถูกบังคับให้ทำ ก็จะทำเพียงให้ผ่านๆ ไปเท่านั้นเอง ผลลัพธ์ที่ได้จากการถูกบังคับ จึงมักจะไม่มีความคุณภาพ และเมื่อแรงกดดันหายไป กิจกรรมต่างๆ ก็จะค่อยๆ ห่างหายไปด้วย และเลิกไปในที่สุด ผลลัพธ์ต่างๆ ก็จะกลับไปยังระดับเดิม (ที่ไม่ค่อยมีคุณภาพ)

แต่ในทางปฏิบัติจริงแล้ว การบังคับก็เป็นเรื่องที่เป็น โดยเฉพาในช่วงเริ่มต้น แต่เราก็ควรจะบังคับเพียงระยะหนึ่งเท่านั้น คือบังคับไปจนกว่ากิจกรรมต่างๆ จะเข้าที่เข้าทาง แล้วใช้วิธีการกระตุ้นและจูงใจกันต่อไป โดยเน้นถึง “ความต่อเนื่อง” ไม่รู้จักจบ

เหตุที่ต้องมีการบังคับพนักงานให้คิดให้ทำนั้น อาจจะเป็นเพราะในองค์กรทั่วไปแล้ว จะมีทั้งคนที่เข้าใจอะไรได้ยาก พวกที่ไม่ยอมเข้าใจอะไรเลย และประเภทที่ถึงจะเข้าใจด้วยเหตุผลได้ แต่ก็อาจจะไม่ยอมเข้าใจด้วยอารมณ์ บางคน

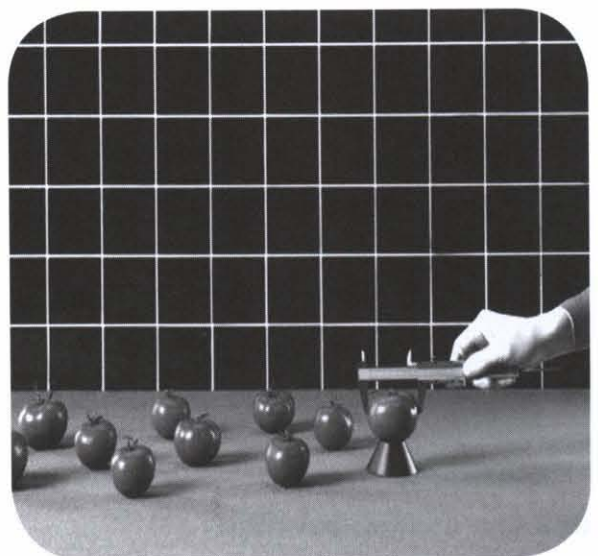
ก็เอาแต่คิดว่าตนเองจะเป็นผู้เสียหาย หรือตกเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลง จึงไม่ยอมรับรู้ และปรับปรุงใดๆ เลย

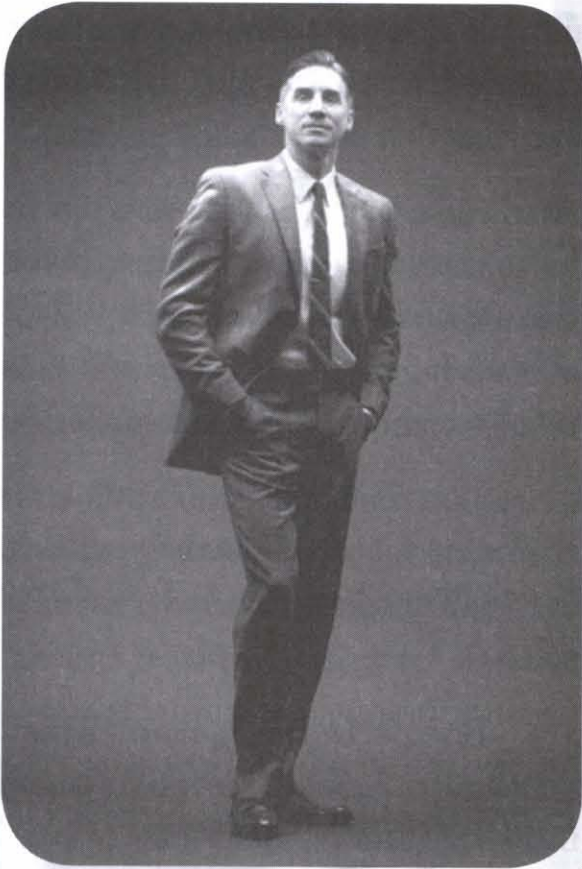
ดังนั้น ในการที่จะทำให้คนเหล่านี้เข้าใจในความหมายและคุณค่าของ “การปรับปรุงให้ดีขึ้น” จึงมีแต่จะต้องบังคับให้พวกเขาต้องทำเท่านั้นเอง เพื่อจะได้เห็นถึง “ผลดี” หรือ “ประโยชน์” ที่เกิดขึ้นก่อน จากนั้นทุกอย่างก็จะดำเนินต่อไปเองได้

แต่การบังคับกันตลอดไปก็คงไม่ดี เราจึงต้องทำความเข้าใจเพื่อให้พนักงานทุกคนยอมรับว่า “ที่ถูกที่ควรแล้ว จะต้องเป็นสิ่งที่ทำขึ้นด้วยตนเอง”

ในการนี้ สิ่งสำคัญที่สุดของการเริ่มต้น “การปรับปรุงด้วยตนเอง” จึงควรจะเริ่มจากการปรับปรุงในเรื่องเล็กๆ ที่ใกล้ตัวก่อน เพราะแม้ผลลัพธ์ที่ได้จะน้อยนิด แต่สำหรับผู้ที่ทำ การปรับปรุงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้เขาทำงานได้ง่ายขึ้น สะดวกรวดเร็วขึ้น และสบายขึ้น

การปรับปรุงในเรื่องใกล้ตัวที่ให้ผลลัพธ์เพียงเล็กน้อยเช่นนี้ ก็สมควรที่จะได้รับการยอมรับ ชมเชย และให้กำลังใจ เช่นเดียวกันกับผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงในเรื่องใหญ่ๆ





เพราะการยอมรับ การชมเชย การอ้างอิง การนำไปปฏิบัติหรือกล่าวอ้างเป็นตัวอย่าง จะเป็นการทำให้พนักงานรู้ว่าสิ่งที่เขาทำไปได้มีผู้บริหารรับรู้และมีการตอบสนองในรูปแบบใด รูปแบบหนึ่ง

สิ่งที่พนักงานทำแล้วไม่ได้รับการตอบสนองใดๆ จากผู้บังคับบัญชา (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป) ก็จะนำไปสู่การไม่ปรับปรุงใดๆ ต่อไปหรือนิ่งเฉยในที่สุด

ในหลายๆ องค์กร การปรับปรุงต่างๆ อาจจะเกิดจาก “ข้อเสนอแนะ” ใน “ระบบข้อเสนอแนะ” (Suggestion System) ก็ได้

การไม่ได้รับการตอบสนองใดๆ จากที่ได้มีการเสนอแนะ ก็คือ สาเหตุสำคัญที่ทำให้ “ระบบข้อเสนอแนะ” ถึงทางตัน ชาดคนสนใจเสนอแนะ และล้มเหลวในที่สุด

ดังนั้น การยอมรับในข้อเสนอแนะหรือผลการปรับปรุงของพนักงาน จึงไม่ควรเป็นเพียงการยอมรับเพียงแค่มปากเท่านั้น แต่ควรจะมีการแนะนำหรือประชาสัมพันธ์ให้เป็นข่าวในวารสารภายในองค์กร หรือนำไปประกาศกล่าวอ้างเป็นตัวอย่าง หรือรวบรวมข้อเสนอแนะต่างๆ ทำเป็นรูปเล่ม หรือให้โอกาสให้พนักงานทำการนำเสนอผลงานต่อหน้าผู้บริหาร หรือให้ผู้บริหารระดับสูงไปยังที่ทำงานของผู้เสนอแนะและพูดคุยชื่นชมโดยตรง สิ่งทีกล่าวมาข้างต้นนี้ จะทำให้ “การปรับปรุงให้ดีขึ้น” ขยายผลอย่างกว้างขวางในองค์กร และจะต่อเนื่องจนเป็นผลให้ “คุณภาพขององค์กร” โดยรวมดีขึ้น

ปัญหาของเราทุกวันนี้ จึงอยู่ที่คำถามว่า การปรับปรุงที่ได้ผล (ไม่ว่าจะเล็กน้อยหรือมากมายมหาศาล) ได้รับการยอมรับเสมอเหมือนกันหรือไม่ ในองค์กรของเรา

เราเคยให้ความสำคัญ (ตอบสนอง) อย่างจริงจังกับ “ผลลัพธ์ของการปรับปรุง” หรือไม่ และรู้หรือไม่ว่าเป็นผลงานของใคร

ทั้งหมดทั้งปวงนี้ เพียงต้องการเน้นว่า จิตสำนึกของการปรับปรุงให้ดีขึ้น (ด้วยตนเอง) จะเป็นต้นกำเนิดของ “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” ที่มีความสำคัญยิ่งต่อทุกองค์กรด้วย

เรื่องนี้จึงเป็นหน้าที่ของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง

แต่ถ้าหากเรายังคงคิดกันและทำกันเหมือนเดิมอยู่อีก โดยยังไม่เห็นในความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง” ก็ไม่รู้จะว่าอย่างไรต่อไป ครับผม ! ■

8 กุมภาพันธ์ 2553

HR-Organizational Performance Contribution ผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร กับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล

ดร.มาพะ ภูจินดา*

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นเครื่องมือหรือปัจจัยสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีส่วนช่วยหรือสนับสนุนให้แผนก/ฝ่าย (Sectional Performance Contribution) ที่ตนปฏิบัติงาน/สังกัดอยู่มีผลการปฏิบัติการดีขนาดไหน หากมองขึ้นมาเหนือระดับแผนก/ฝ่าย ก็คงจะต้องกล่าวถึงระดับกองหรือสำนักซึ่งก็มีลักษณะแนวคิดเดียวกัน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติการของกอง/สำนักจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่แสดงให้เห็นว่ากอง/สำนักมีส่วนช่วยในการสนับสนุนให้องค์กร (Organizational Performance Contribution) มีผลการดำเนินการดีขนาดไหน ในบทความนี้



* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ผู้เขียนขอยกเอาบริบทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีต่อผลสำเร็จของการดำเนินการขององค์กรมากล่าวถึง เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นฝ่ายที่มีความเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายในองค์กรในการดำเนินการให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์

ในความเป็นจริงแล้วเนื่องจากการที่ลักษณะงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นลักษณะงานสนับสนุน (Back Office) ผู้บริหารอาจไม่แน่ใจว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม HR ในหลายองค์กรก็สามารถแสดงให้เห็นว่าตนเองเป็นฝ่ายที่มีส่วนสำคัญและมีส่วนร่วม (Organizational Performance Contribution) ในการผลักดันให้องค์กรเองมีผลการดำเนินการที่เข้าเป้าได้ ในขณะที่ HR ในหลายองค์กรถูกมองว่าไม่สามารถช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่เข้าเป้าได้ ผู้เขียนจึงขอเสนอเทคนิค¹ ในการแสดงให้เห็นว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้

องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดำเนินการ ดังนี้

1. การเข้าใจในตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการขององค์กร

ในทุกองค์กรจะมีเกณฑ์การวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินการขององค์กร เช่น การเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น, การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกมิติ, การสร้างนวัตกรรมใหม่และการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น สิ่งแรกที่ HR ควรคำนึงถึงคือพยายามทำความเข้าใจกับตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการให้ดีที่สุด และหากเป็นไปได้ควรจะเข้าใจให้มากกว่ากอง/สำนักอื่น เนื่องจากจะต้องหาจุดยืนให้ได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จส่วนใดที่ HR จะมีส่วนเกี่ยวข้องและจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัดนั้นๆ ได้อย่างไร เช่น การมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนการผลิตโดยวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสม



¹ People Management, How to assess HR's contribution, 24 September 2009, p 31



2. การเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์

HR จะต้องเป็นผู้ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ช่วยในการดำเนินการเพื่อให้ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรเกิดขึ้นมากที่สุด ข้อมูลเพียงแต่ที่มีอยู่ในองค์กรคงไม่เพียงพอ แต่จะต้องมีการหาข้อมูลจากภายนอกองค์กรเปรียบเทียบเพื่อหาความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะทำให้การดำเนินการขององค์กรสำเร็จได้ จะเสนอแต่เพียงว่าการลดขนาดกำลังคนจะช่วยลดต้นทุนการผลิตที่เกี่ยวกับงบประมาณบุคคลลงก็เปอร์เซ็นต์คงจะแคบไป หากแต่ควรเสนอบริการที่สามารถลดต้นทุนได้ทั้งหมด ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการมองภาพองค์กรรวมขององค์กรซึ่งถือเป็นสมรรถนะหนึ่งที่ HR ควรจะต้องมี

3. การเลือกเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้บริหาร

ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายจะใช้ข้อมูลที่แตกต่างกันในการตัดสินใจ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละคน นอกจากนั้นตัวชี้วัดในแต่ละเป้าหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายก็ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารอาจมองแต่เพียงตัวเลขของการลดต้นทุน ในขณะที่ผู้จัดการอาจมองที่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ทำให้

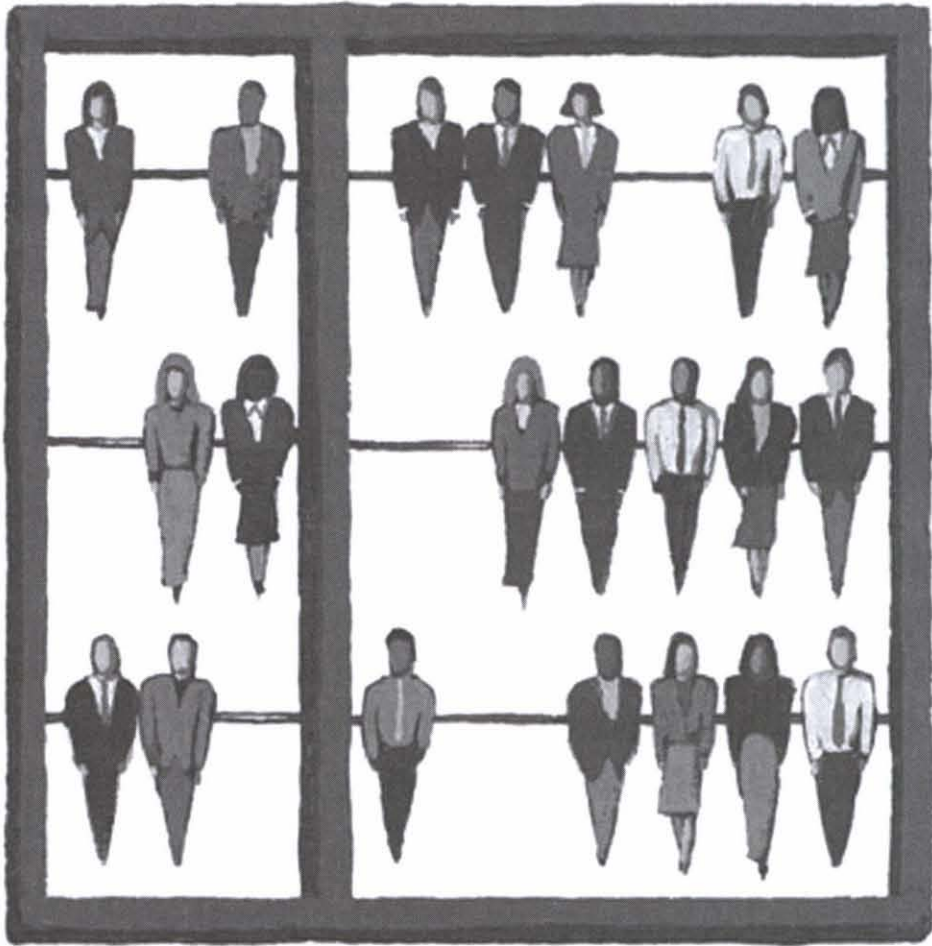
ราคาต่อหน่วยผลิตลดลงได้ ดังนั้น การเป็น HR มืออาชีพต้องเตรียมข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อธุรกิจหรือระดับความสำเร็จของการปฏิบัติการในแต่ละฝ่ายให้ได้และความเชื่อมโยงที่จะทำให้ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติการในแต่ละฝ่ายเกิดขึ้นได้อย่างไร

4. การเตรียมข้อมูลที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

HR ควรมีการเตรียมข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และจะต้องสามารถรายงานได้ทั้งความสำเร็จในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนมาก HR จะมีข้อมูลที่จำกัดและส่วนใหญ่จะเป็นการคำนึงถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการที่เป็นเชิงปริมาณและประสิทธิภาพ โดยอาจลืมนำไปว่าผู้บริหารต้องการทราบข้อมูลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณภาพและประสิทธิผลด้วย เช่น HR อาจรายงานถึงตัวเลขความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการดำเนินการขององค์กร ในขณะที่ผู้บริหารอาจมีความสนใจจะทราบถึงคุณภาพของการบริการมากกว่าเหตุการณ์ในลักษณะนี้อาจทำให้ HR ถูกมองว่า ยังมีความล่าช้า ดังนั้น HR ควรเสนอข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าเนื่องจากผลของความพึงพอใจของพนักงานมีมากขึ้นจึงทำให้คุณภาพของการบริหารเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะเป็นการรายงานที่ครอบคลุม

5. พยายามปรับตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้สอดคล้องกับบริบทธุรกิจ

ตัวชี้วัดความสำเร็จของ HR ส่วนมากจะเป็นตัวชี้วัดที่คงที่ เช่น เปอร์เซ็นต์การลดอัตรากำลังคนต่อปีจำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาต่อปี การสรรหาพนักงานตามเกณฑ์ ฯลฯ แต่การตั้งตัวชี้วัดความสำเร็จควรมีการบูรณาการ



มากขึ้นโดยเริ่มต้นจากการคำนึงถึงยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคลเป็นตัวตั้งและหาความ เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินการขององค์กร เช่น การพัฒนาข้าราชการเพื่อให้เกิดผลผลิตของ องค์กรที่สูงขึ้น หากกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ของการดำเนินการขององค์กรได้เช่นนี้ก็จะเห็น ภาพของความเชื่อมโยงในการมีส่วนร่วมสนับสนุน ความสำเร็จของการดำเนินการขององค์กรได้

6. การจัดการข้อมูล

การมีข้อมูลที่เพียงพอเพียงอย่างเดียว คงจะไม่พอเพียงที่จะแสดงให้เห็นถึงการมีส่วน ช่วยทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินการของ

องค์กร การชักจูงและโน้มน้าวผู้บริหารอื่นๆ ให้ เห็นถึงความสำคัญของ HR นั้นถือเป็นทักษะที่มี ความจำเป็นควบคู่กันไปด้วย Dave Ulrich ได้ ศึกษาและประเมินว่า มีเพียง 20 เปอร์เซ็นต์ของ HR ที่มีทักษะในด้านนี้เป็นอย่างดี ในขณะที่ 60 เปอร์เซ็นต์หากได้รับการฝึกทักษะก็จะมีทักษะใน การชักจูงใจได้ ส่วนอีก 20 เปอร์เซ็นต์ไม่มีทักษะ ในด้านนี้ไม่ว่าจะกรณีใดก็ตาม ดังนั้น การจะ แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมที่สำคัญในความ สำเร็จในการดำเนินการขององค์กร HR จะต้อง มี ทั้ง (1) การเก็บและการเลือกข้อมูลที่มีประโยชน์ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเป็น (3) การคิดเชื่อมโยง กลยุทธ์ขององค์กร และ (4) ทักษะในการจูงใจ ■



“อภิวุทธเทคนิค” เพื่อความสุขทันที ..ที่นี่ ..เดี๋ยวนี้ ..ที่ทำงาน

ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์อดีตชาติ นธ. ตริ

ชีวิตการทำงานในทุกวันนี้ของพี่น้องผมเอง เพื่อนข้าราชการไทยแทบทุกคน ล้วนทุ่มเทแรงกายแรงใจกันอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ด้วยมุ่งมาดปรารถนาซึ่งความวัฒนาถาวรแห่งชาติ และประชาชนไทย อย่างไรก็ดี ผลกระทบอันหาฟังประสงค์ กลับเป็นอาการเครียดที่เกิดขึ้นทุกบ่อย ทุกบ่อย กับเพื่อนข้าราชการไทยหลายคน

ความเครียดที่ได้หยั่งรากฝังลึกและดำเนินสืบเนื่องเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ย่อมไม่เป็นผลดีต่อสุขภาพ เพราะอาจทำให้เกิดอาการป่วยเรื้อรังจนถึงขั้นตายได้ (อนึ่ง ผู้เขียนเคยกล่าวถึงปัญหาความตายอันเป็นผลจากการทำงานหนักซึ่งถือเป็นปัญหาสังคมข้อใหญ่ประการหนึ่งของญี่ปุ่นไว้ในบทความชื่อ **สมดุลระหว่างชีวิตกับงานแห่งข้าราชการแดนปลาดิบ เทมปุระ ... และ คาโรชิ !!!** ผู้สนใจสามารถสืบค้นได้ในวารสารข้าราชการ ปีที่ 52 ฉบับที่ 6 พ.ย.- ธ.ค. 2550 หน้า 74-79)

การทำตัวเองให้มีความสุข ไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องเขียน TOR ในลักษณะโครงการเมกะโปรเจ็คที่กินเวลาแรมเดือนเลื่อนปีเสมอไป ตรงกันข้าม เราท่านสามารถสร้างความสุขให้เกิดขึ้นได้ทันที ที่นี่เดี๋ยวนี้ แม้แต่ตอนที่เรากำลังหัวหมุนตัว ๆ อยู่กับภาระงานที่รุมเร้าเคล้าเกล้าเศียรเราอยู่ (เป็นศัพท์สวิงสวายของคำว่า “งานสุขหัว”) ในที่ทำงาน

บทความชุด สมดุลระหว่างชีวิตกับงาน หรือ WLB (Work-Life Balance) ในตอนนี้ แม้จะมีจั่วหัวที่อาจทำให้หลายท่านนึกว่าเป็นบทความธรรมะ แต่ขอบอกว่าไม่ใช่ เพราะวันนี้ผมขอพักเรื่องธรรมะไว้ก่อน แต่จะขอเสนอเทคนิคง่าย ๆ 8 อย่าง (เรียกอย่างเก๋ไก๋ได้ว่า “อภิวุทธเทคนิค”) ที่ผมเคยใช้ ...กำลังใช้อยู่ ...และจะใช้ต่อไป เพื่อทำให้ตัวเองมีความสุขขึ้นอย่างทันตาเห็น



อภิวุทธเทคนิค นี่เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายๆ ไม่จำเป็นต้องอาศัยความรู้ระดับปริญญาเอก-โท-ตรี-จัตวา แต่อย่างไร บางอย่างแม้จะดูเหมือนง่ายเกินไป แต่ก็ก็เป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่จะช่วยยกระดับอารมณ์ของเราให้ดีขึ้นได้ เทคนิคทั้ง 8 อธิบายได้ดังต่อไปนี้

⇒ 1. ทำทุกอย่างด้วยความสดชื่น กระปรี้กระเปร่าและมีพลัง

โดยการเติมพลังเข้าไปในกิจกรรมทางกาย ทุกอย่างที่ทำ เช่น ถ้ากำลังโทรศัพท์ก็อาจลุกขึ้นยืนคุย วาดไม้วาดมือประกอบการสนทนาไปด้วย ถ้ากำลังจะขึ้นลงตึกก็เลือกที่จะเดินอย่างกระฉับกระเฉงแทนการเดินอ้อยอิ่งเสมือนไร้วิญญาณไปกดลิฟต์ ถ้ากำลังพูดคุยกับเพื่อนข้างๆ ก็ขอให้พูดเต็มเสียง เปล่งทุกคำพูดออกมาอย่างเปี่ยมพลัง

⇒ 2. เดินยืดเส้นยืดสายนอกห้องทำงาน

โดยเฉพาะกลางแจ้ง (หากเป็นไปได้) เพื่อให้สายตาได้เห็นแสงเดือนแสงตะวันเสียบ้าง เพราะผลการวิจัยพบว่าแสงอาทิตย์ช่วยกระตุ้นสมองให้ตื่นตัวและอารมณ์ให้เบิกบาน ดังนั้น

ข้าราชการไทยเพิ่งตื่นนอนแต่เช้าตรู่ เยี่ยมหน้าออกมาสูดอากาศบริสุทธิ์ อากาศสดใสวันอรุณฉาย เพื่อรับประกันวันอันสดใสที่กำลังเริ่มต้น

⇒ 3. ติดต่อกับเพื่อนเก่าที่ไม่เคย

ติดต่อกันมานาน

ส่งอีเมลล์ไปทักทาย การได้รำลึกความหลังกับเพื่อนเก่าๆ เป็นหนึ่งในกุญแจดอกสำคัญที่สุดสู่ประตูแห่งความสุข (ในเชิงจิตบำบัดนั้น การช่วยคนอมทุกข์ซึมเศร้าให้รู้สึกดีขึ้นได้เร็วที่สุดก็ด้วยการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง) เวลาคุณหยิบยื่นมิตรภาพให้แก่ผู้อื่น คุณจะรู้สึกอบอุ่นข้างในหัวใจและรู้สึกดี

⇒ 4. จัดการกับสิ่งที่ต้องทำแต่ยัง

ผัดผ่อนไม่ยอมทำ (ชั๊กกั)

ปล่อยให้ค้างคาตะตาอยู่ทุกเมื่อเช่ื่อวัน ใน to-do-list ให้เกลี้ยงก็จะทำให้รู้สึกโปร่ง โล่ง เบา สบาย ไม่มีอะไรให้คาค้างให้กังวลลึๆ อยู่ในใจ

⇒ 5. สร้างสภาพแวดล้อมบนโต๊ะ

ทำงานให้เป็นระเบียบ

ลงทุนใช้เวลาตรงนี้สักนิด เพราะแม้บางสิ่งจะดูเล็กน้อยซึ่งปะตัวเหลือเกิน (เช่น การปลดเกลียวสายหูโทรศัพท์ที่พันกันยุ่งเหยิง การหยิบเครื่องเขียนที่กองระเกะระกะบนโต๊ะรวมไว้ในตะกร้าใส่ปากกา) แต่สิ่งเล็กน้อยเหล่านี้ หลายๆ



อย่างเมื่อรวมกันมากๆ เข้า ก็อาจทำให้เรารู้สึก
กังวลหรือถูกรบกวนจิตใจได้ ดังนั้นจึงอยากให้เรา
ใช้เวลาสัก 1-2 นาทีก่อนกลับบ้านเคลียร์โต๊ะ
ทำงานให้เรียบร้อย เพื่อที่ว่าตอนเช้าวันรุ่งขึ้นที่เรา
มาถึงที่ทำงาน เราจะได้เห็นโต๊ะทำงานที่มี
ระเบียบเรียบร้อย ความคิดความอ่านรวมถึง
อารมณ์ของเราก็จะดี

⇒ 6. ทำความดีเล็กๆ น้อยๆ

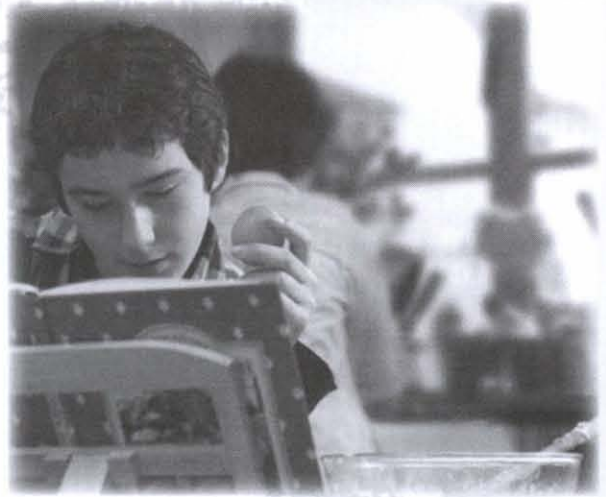
เราไม่เน้นความยิ่งใหญ่ แต่เราเน้นจำนวน
ความดีที่เราทำให้แก่ผู้อื่นและตนเอง¹ เช่น การให้
คนที่เข้าคิวต่อหลังเราที่โรงอาหารตอนกลางวันได้
สั่งอาหารก่อน การกล่าวขอบคุณแม่บ้านที่กำลัง
ทำความสะอาดห้องน้ำในที่ทำงาน การเปิดประตู
ค้างไว้ให้คนที่เดินผ่านประตูตามหลังเรามา ฯลฯ

⇒ 7. ทำท่ามีความสุขแม้จะรู้สึก “เหนื่อย”

(เหนื่อย + เบื่อ + เมื่อย + เซ็ง) เพราะ
การทู่ซี้แสรังทำท่ามีความสุขไปเรื่อยๆ จะทำให้ใน
ที่สุดแล้วเราจะรู้สึกเป็นสุขจริงๆ ขึ้นมา เทคนิคนี้
อาจจะแย้งกับความเชื่อของบางคนที่มีคิดว่าต้อง
มีความสุขถึงจะยิ้มออก แต่อยากเรียนว่าจริงๆ
แล้วเราสามารถใช้การยิ้มเพื่อเป็นใบเบิกทาง
สำหรับความสุขได้ให้ตัวเราเองได้ (เป็นเทคนิค
การหลอกจิตใจได้สำนึก-ทำนองการสะกดจิตตนเอง)

⇒ 8. หาความรู้ใหม่ที่น่าสนใจ

เริ่มจากหนึ่งนึ่งๆ นึกถึงเรื่องอะไรสักเรื่องที
คุณนึกอยากจะรู้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยอย่าง
วิธีการต้มไข่เปิดให้เป็นยางมะตูม วิธีการรักษา
สนิมใต้ใบลั่นทม หรือแม้แต่เรื่องใหญ่ๆ อย่างวิธีที่



ใช้ใน Sex Rehab ของ Tiger Woods เมื่อคิดว่า
อยากรู้เรื่องอะไรแล้วจากนั้นจึงใช้เวลาสัก 10-15 นาที
หาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต หาซื้อหนังสือมาอ่าน
หรือถามผู้รู้ สิ่งสำคัญสำหรับการใช้เทคนิคนี้ก็คือ
เรื่องที่เลือกต้องเป็นเรื่องที่ “อยากรู้” ไม่ใช่เรื่องที่
“ควรรู้” หรือเรื่องที่ “จำเป็นต้องรู้” การได้รู้เรื่องที่
เราอยากรู้จะทำให้เรารู้สึกดี

ก่อนจากกัน ขอฝากไว้ว่าคนบางคนอาจ
คิดว่าคนที่แสวงหาความสุขใส่ตัวดูเหมือนจะเป็น
คนเห็นแก่ตัว แต่จริงๆ แล้วมีข้อมูลยืนยันว่าคนที่
รู้จักหาความสุขใส่ตัวนั้น นอกจากจะทำให้ตัวเอง
มีความสุขแล้วยังทำให้คนรอบข้างเป็นสุขตามไปด้วย
เนื่องเพราะคนที่มีความสุขมักปรับตัวเข้ากับ
คนอื่นได้ เป็นที่ชื่นชอบของคนรอบข้าง ทำงานได้ผลดี
และมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมชอบช่วยเหลือ
เจือจานผู้อื่นมากกว่าคนอมทุกข์

ดังนั้นการรับผิดชอบตัวเองให้มีความสุขก็
เท่ากับคุณกำลังช่วยเหลือคนรอบข้าง เพื่อนร่วม
งาน สมาชิกครอบครัว รวมถึงตลอดจนถึงประชาชน
ที่มาติดต่อราชการ ให้ได้มีความสุขด้วยเช่นกัน

... (อม) สุขกันเถอะเรา ■

¹แรงบันดาลใจในเรื่องนี้ของผมได้มาจากป้า Earline Burroughs แห่ง St. Louis, Missouri
ที่เคยสอนให้ผม “Make people three favors a day.”... ขอบคุณป้า Rest in Peace นะครับ



เยาวมาลย์ พัทธวิญญูพงศ์¹

ข้าราชการพลเรือนสามัญ จะร้องทุกข์ได้อย่างไร

๕ บททั่วไป

ระบบราชการเป็นระบบการบริหารที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีอำนาจตามกฎหมายที่จะให้คุณและให้โทษแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ การใช้อำนาจให้คุณและให้โทษของผู้บังคับบัญชาในระบบราชการมีปัญหาในทางปฏิบัติตลอดมาเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่า การใช้อำนาจดังกล่าวไม่เป็นธรรมต่อตน การที่ข้าราชการไม่ได้รับความเป็นธรรมก็ดี ไม่ได้รับการปฏิบัติโดยถูกต้องก็ดี มีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตนก็ดี ย่อมเป็นเหตุกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจ และบั่นทอนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้นั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 จึงคุ้มครองสิทธิข้าราชการ พลเรือนสามัญโดยให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิร้องทุกข์ได้ หากมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชารวมถึงกรณีที่ผู้บังคับบัญชามีได้ปฏิบัติต่อตนตามระบบคุณธรรมตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ด้วย เช่น กรณีการบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การให้ประโยชน์แก่ข้าราชการ หรือการดำเนินการทางวินัย ดังนั้น คุณธรรม และการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในระบบราชการจึงเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการ ป้องกันปัญหาความขัดแย้งในองค์กร อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการต่อไป

¹ นิตกรชำนาญการพิเศษ สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

การร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของกระบวนการพนักงานสัมพันธ์ในระบบการบริหารงานบุคคลซึ่งมีจุดประสงค์ที่จะให้ข้าราชการมีทางร้องขอ ให้แก้ไขหรือแก้ความคับข้องใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตน² โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชามีสิทธิร้องทุกข์ได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้

ปัจจุบันมีข้าราชการพลเรือนสามัญใช้สิทธิร้องทุกข์มากขึ้นเนื่องจากมีความคับข้องใจในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชา โดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนอย่างไม่เป็นธรรม หรือเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม แต่ปรากฏว่าการดำเนินการร้องทุกข์นั้นไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด เช่น ยื่นคำร้องทุกข์ต่อผู้ที่ไม่มีความพิจารณาเรื่องร้องทุกข์อันเป็นการร้องทุกข์ผิดที่ หรือร้องทุกข์เกินกำหนดระยะเวลาเนื่องจากความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจว่าระยะเวลาสามสิบวันนับแต่วันทราบหรือถือว่าทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์นั้น เริ่มต้นนับตั้งแต่วันใด ทำให้เสียสิทธิในการร้องทุกข์ หรือเสียเวลาในการร้องทุกข์ไปโดยใช้เหตุตั้งนั้น เมื่อมีปัญหาความคับข้องใจจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พลเรือนสามัญก็ควรทราบว่าจะต้องดำเนินการร้องทุกข์อย่างไร ร้องทุกข์ต่อใครหรือต่อองค์กรใด เพื่อการดำเนินการร้องทุกข์เป็นไปอย่างถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด

๖ เว้นไขการร้องทุกข์

» 1. ผู้มีสิทธิร้องทุกข์

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 10 การร้องทุกข์ มาตรา 122 บัญญัติว่า “ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชา และเป็นกรณีที่ไม่อาจอุทธรณ์ตามหมวด 9 การอุทธรณ์ ได้ผู้นั้น มีสิทธิร้องทุกข์ได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในหมวดนี้ ”

และกฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 8 วรรคหนึ่ง กำหนดว่า การร้องทุกข์ให้ร้องทุกข์ได้สำหรับตนเองเท่านั้น จะร้องทุกข์สำหรับ ผู้อื่นไม่ได้



² ประวิณ ฒ นคร, ย่อคำบรรยายเรื่อง การรักษาวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการพิทักษ์ระบบคุณธรรม, สำนักงาน ก.พ., กันยายน 2552.

บทบัญญัติดังกล่าวกำหนดให้ผู้ที่มิสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเท่านั้น มีสิทธิร้องทุกข์ได้ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ได้มีคำวินิจฉัยการเป็นผู้มีสิทธิ ร้องทุกข์ว่า กรณีผู้บังคับบัญชาไม่คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยข้าราชการ พลเรือนสามัญ และข้าราชการผู้นั้นได้เกษียณอายุราชการขณะที่เรื่องอยู่ระหว่างการพิจารณา ของ อ.ก.พ.กระทรวง ขณะเดียวกันข้าราชการผู้นั้นได้ร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมต่อผู้มีอำนาจ พิจารณาเรื่องร้องทุกข์ว่า การสอบสวนข้อเท็จจริงเรื่องที่ตนถูกดำเนินการทางวินัยนั้นบกพร่อง ไม่เป็นธรรม กรณีนี้แม้เหตุแห่งการร้องทุกข์จะเกิดขึ้นก่อนที่ผู้ร้องทุกข์จะเกษียณอายุราชการก็ตาม แต่ขณะยื่นคำร้องทุกข์ ผู้ร้องทุกข์เกษียณได้อายุราชการไปแล้ว ย่อมไม่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญ จึงไม่อาจใช้สิทธิร้องทุกข์ตามมาตรา 122 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551 ได้³

» 2. สิทธิของผู้ร้องทุกข์

2.1 ผู้มีสิทธิร้องทุกข์อาจมอบหมายเป็นหนังสือให้บุคคลอื่นร้องทุกข์แทนได้ในกรณี มีเหตุจำเป็นอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้⁴

- (1) เจ็บป่วยจนไม่สามารถร้องทุกข์ได้ด้วยตนเอง
- (2) อยู่ในต่างประเทศและคาดหมายได้ว่าไม่อาจร้องทุกข์ได้ทันภายในเวลาที่กำหนด
- (3) มีเหตุจำเป็นอย่างอื่นที่ผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์เห็นสมควร

2.2 แต่งตั้งทนายความหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดซึ่งบรรลุนิติภาวะกระทำการอย่างหนึ่ง อย่างใดที่กำหนดแทนตนในกระบวนการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ขั้นตอนใด ๆ ก็ได้ โดยแนบ หนังสือแต่งตั้งหลักฐานแสดงตนของทนายความหรือบุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งพร้อมคำร้องทุกข์ หรือจะยื่น ภายหลังก่อนการดำเนินการในขั้นตอนนั้น ๆ⁵

2.3 ถอนคำร้องทุกข์⁶ โดยทำเป็นหนังสือลงลายมือชื่อผู้ร้องทุกข์ หรือถอนคำร้องทุกข์ด้วย วาจาต่อผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์ และถอนคำร้องทุกข์ก่อนมีคำวินิจฉัยเสร็จเด็ดขาด

2.4 คัดค้านผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์ได้ การดำเนินการคัดค้านและ การพิจารณาคำคัดค้านเป็นไปตามข้อ 28 ข้อ 29 ของกฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และ การพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551

2.5 แกลงการณด้วยวาจาในชั้นพิจารณาของผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์

³ มติ ก.พ.ค. ในการประชุม ก.พ.ค. ครั้งที่ 11/2553 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2553.

⁴ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 10 วรรคหนึ่ง.

⁵ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 11 .

⁶ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 14 .

» 3. สารสำคัญของคำร้องทุกข์

3.1 คำร้องทุกข์ต้องทำเป็นหนังสือ ให้ใช้ถ้อยคำสุภาพ และอย่างน้อยต้องมี สารสำคัญดังนี้⁷

- (1) ชื่อ ตำแหน่ง ลังกัด และที่อยู่สำหรับการติดต่อของผู้ร้องทุกข์
- (2) การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติที่เป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์
- (3) ข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายที่ผู้ร้องทุกข์เห็นว่าเป็นปัญหาเรื่องร้องทุกข์
- (4) คำขอของผู้ร้องทุกข์
- (5) ลายมือชื่อของผู้ร้องทุกข์ หรือผู้ได้รับมอบหมายให้ร้องทุกข์แทน

ลักษณะที่จะถือว่าเป็นการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชาที่เป็นเหตุให้เกิดความคับข้องใจอันทำให้เกิดการร้องทุกข์นั้น ต้องมีลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้⁸

- (1) การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัตินั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นการออกกฎ คำสั่ง หรือปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติอื่นใด โดยไม่มีอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจหน้าที่ หรือไม่ถูกต้องตามกฎหมาย หรือโดยไม่ถูกต้องตามรูปแบบ ขั้นตอน หรือวิธีการ อันเป็นสาระสำคัญที่กำหนดไว้สำหรับการกระทำนั้น หรือโดยไม่สุจริต หรือมีลักษณะเป็นการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม หรือมีลักษณะ เป็นการสร้างขั้นตอน โดยไม่จำเป็น หรือสร้างภาระให้เกิดขึ้นเกินสมควร หรือเป็นการใช้ดุลพินิจ โดยมีชอบ
- (2) ไม่มอบหมายงานให้ปฏิบัติ
- (3) ประวิงเวลาหรือหน่วงเหนี่ยวการดำเนินการบางเรื่องอันเป็นเหตุให้เสียสิทธิหรือไม่ได้รับสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ในเวลาอันสมควร
- (4) ไม่เป็นไปตาม หรือขัดกับระบบคุณธรรมตามมาตรา 42

3.2 หลักฐานที่เกี่ยวข้องกับคำร้องทุกข์ ในกรณีที่มีหลักฐานประกอบการร้องทุกข์ ให้แนบไปพร้อมกับคำร้องทุกข์ ถ้าพยานหลักฐานดังกล่าวอยู่ในความครอบครองของหน่วยงานทางปกครอง เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่น หรือเพราะเหตุอื่นใด ทำให้ไม่อาจแนบพยานหลักฐานได้ ให้ระบุเหตุที่ไม่อาจแนบพยานหลักฐานนั้นไว้ด้วย

3.3 การแถลงการณ์ด้วยวาจา ในกรณีที่ผู้ร้องทุกข์ประสงค์จะแถลงการณ์ด้วยวาจา ในชั้นพิจารณาของผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์ ให้แสดงความประสงค์ไว้ในคำร้องทุกข์ด้วย

⁷ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 8

⁸ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 7

» 4. ระยะเวลาในการร้องทุกข์

ผู้มีสิทธิร้องทุกข์ต้องยื่นคำร้องทุกข์เป็นหนังสือต่อผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์ภายในสามสิบวัน นับแต่วันทราบหรือถือว่าทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์

การนับวันทราบหรือถือว่าทราบ หรือถือว่าทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์ถือหลักดังนี้⁹

- (1) กรณีมีคำสั่งเป็นหนังสือ ให้ถือวันที่ผู้มีสิทธิร้องทุกข์ลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่ง เป็นวันทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์
- (2) กรณีไม่มีการลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่ง แต่มีการแจ้งคำสั่งโดยลงลายมือชื่อ ผู้แจ้ง และพยานผู้รู้เห็นไว้เป็นหลักฐาน ให้ถือวันที่แจ้งเป็นวันทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์
- (3) กรณีแจ้งคำสั่งเป็นหนังสือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ ณ ที่อยู่ซึ่งปรากฏหลักฐานของทางราชการ กรณีนี้เมื่อล่วงพ้นสามสิบวันนับแต่วันที่ปรากฏในใบตอบรับว่าทางไปรษณีย์ลงทะเบียนมีผู้รับแล้ว ให้ถือว่าผู้มีสิทธิร้องทุกข์ได้รับทราบคำสั่งแล้ว
- (4) กรณีเหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา โดยไม่มีคำสั่งเป็นหนังสือ ให้ถือวันที่มีหลักฐานยืนยันว่าผู้มีสิทธิร้องทุกข์ทราบหรือควรทราบคำสั่งนั้นเป็นวันทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์
- (5) กรณีเหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา โดยไม่มีคำสั่งอย่างใด ให้ถือวันที่ผู้มีสิทธิร้องทุกข์ควรได้ทราบถึงการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัตินั้น เป็นวันทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์

คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ได้มีคำวินิจฉัยกรณีที่เหตุแห่งการ ร้องทุกข์ เกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีคำสั่งอย่างใด ทำให้ไม่อาจทราบ ได้ว่าวันใดเป็นวันที่ผู้ร้องทุกข์ทราบหรือถือว่าทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์ ว่า กรณีกรม ก. มีคำสั่ง ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2551 ย้ายนาย ข. ผู้ร้องทุกข์ไปดำรงตำแหน่งอื่น ไม่ปรากฏว่านาย ข. ผู้ร้องทุกข์รับทราบคำสั่งดังกล่าวเมื่อใด แต่ผู้ร้องทุกข์เห็นว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้นไม่ตรงกับ ความรู้ความสามารถของตน จึงยื่นหนังสือลงวันที่ 30 กันยายน 2551 ถึงผู้อำนวยการ สำนักบริหารและพัฒนาบุคคล เพื่อขอรับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งตามประสบการณ์ของข้าราชการ ดังนี้ ถือว่าเหตุแห่งการร้องทุกข์ เกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีคำสั่ง ใดๆ ตามนัยข้อ 13(5) ของ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่อง ร้องทุกข์ พ.ศ.2551 เมื่อไม่ปรากฏ หลักฐานว่าผู้ร้องทุกข์รับทราบคำสั่งเมื่อไร จึงถือว่าวันที่ 30 กันยายน 2551 ซึ่งเป็นวันที่ผู้ร้องทุกข์ ได้ยื่นหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักบริหารและ พัฒนาบุคคล เป็นวันที่ผู้ร้องทุกข์ทราบหรือถือว่าทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์ นาย ข. ผู้ร้องทุกข์ จะต้องยื่นคำร้องทุกข์ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ 30 กันยายน 2551 ซึ่งเป็นวันที่นาย ข. ผู้ร้องทุกข์ควร ได้ทราบถึงเหตุแห่งการร้องทุกข์

⁹ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 13

» 5. วิธีการยื่นคำร้องทุกข์

5.1 ให้ยื่นคำร้องทุกข์ต่อพนักงานผู้รับคำร้องทุกข์ ซึ่ง“พนักงานผู้รับคำร้องทุกข์” หมายความว่า เจ้าหน้าที่ที่สำนักงาน ก.พ. มอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการรับคำร้องทุกข์ การตรวจคำร้องทุกข์ และการดำเนินการธุรการอย่างอื่นตามกฎหมาย ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 และหมายความรวมถึงเจ้าหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือของผู้บังคับบัญชาที่เป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์ หรือของผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์ที่มีหน้าที่รับหนังสือตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณด้วย¹⁰ กรณีนี้ให้ถือวันที่ยื่นคำร้องทุกข์ต่อพนักงานผู้รับคำร้องทุกข์เป็นวันยื่นคำร้องทุกข์

5.2 ยื่นคำร้องทุกข์อาจยื่นผ่านผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาที่เป็นเหตุแห่งการ ร้องทุกข์ได้ กรณีนี้ให้ถือวันที่ยื่นคำร้องทุกข์นั้นเป็นวันยื่นคำร้องทุกข์

5.3 ยื่นคำร้องทุกข์โดยส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียน กรณีนี้ให้ถือว่าวันที่ทำการไปรษณีย์ ต้นทางประทับตราวันที่ซองหนังสือร้องทุกข์เป็นวันยื่นคำร้องทุกข์



¹⁰ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 3 .

» 6. ผู้มีอำนาจพิจารณาเรื่องร้องทุกข์

6.1 ผู้บังคับบัญชา

การร้องทุกข์ที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้บังคับบัญชา ให้ร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นไปตามลำดับดังนี้¹¹

- 1) ในกรณีที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้บังคับบัญชาในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ที่ต่ำกว่าผู้ว่าราชการจังหวัด ให้ร้องทุกข์ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด และให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้มี อำนาจวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ เช่น เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจาก หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ต้องร้องทุกข์ ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์นั้น
- 2) ในกรณีที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้บังคับบัญชาในราชการบริหารส่วนกลาง ที่ต่ำกว่าอธิบดี ให้ร้องทุกข์ต่ออธิบดี และให้อธิบดีเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ เช่น เหตุแห่ง การร้องทุกข์เกิดจากผู้อำนวยการสำนัก ต้องร้องทุกข์ต่ออธิบดี และ อธิบดีเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัย เรื่องร้องทุกข์นั้น
- 3) ในกรณีที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้ว่าราชการจังหวัดหรืออธิบดี ให้ร้องทุกข์ ต่อปลัดกระทรวงซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ร้องทุกข์ และให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัย ร้องทุกข์นั้น

หากผู้ร้องทุกข์มิได้ร้องทุกข์ต่อผู้มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ดังที่กฎหมายกำหนด ข้างต้น ถือว่าเป็นการร้องทุกข์ผิดที่ แต่อย่างไรก็ตาม ข้อ 22 ของกฎ ก.พ.ค. กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการ ร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 กำหนดว่า การยื่นคำร้องทุกข์ อาจยื่น ผ่านผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาที่เป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์ก็ได้



¹¹ กฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ.2551 ข้อ 20 .



6.2 คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.)

กรณีที่ต้องร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค. และ ก.พ.ค. เป็นผู้ที่มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ จะต้องเป็นกรณีที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้

- 1) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี
- 2) ปลัดกระทรวง
- 3) รัฐมนตรีเจ้าสังกัด
- 4) นายกรัฐมนตรี

ดังนั้น ถ้าเหตุแห่งการร้องทุกข์มิได้เกิดจากผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น ถือว่าเป็นคำร้องทุกข์ที่ไม่อยู่ในอำนาจการพิจารณาของ ก.พ.ค. เช่น เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากอธิบดี จะต้องยื่นคำร้องทุกข์ต่อปลัดกระทรวง หากยื่นคำร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค. เป็นการร้องทุกข์ผิดที่ ก.พ.ค. ไม่รับพิจารณาเรื่องร้องทุกข์นั้น

» 7. การวินิจฉัยร้องทุกข์

เมื่อพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์แล้ว ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยดังนี้

- (1) ยกคำร้องทุกข์
- (2) ให้แก้ไขหรือยกเลิกคำสั่ง และให้เยียวยาความเสียหายแก่ผู้ร้องทุกข์ หรือ ให้ดำเนินการอื่นใด เพื่อประโยชน์แห่งความยุติธรรมตามระเบียบที่ ก.พ.ค. กำหนด

ปัจจุบัน ก.พ.ค. อยู่ระหว่างการดำเนินการกำหนดระเบียบ ก.พ.ค. เกี่ยวกับการเยียวยาความเสียหายแก่ผู้ร้องทุกข์

๔ ตัวอย่างคำวินิจฉัยของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.)

» กรณีร้องทุกข์

นาย ก. (ผู้ร้องทุกข์) ได้ร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค. ว่า การที่ปลัดกระทรวง ร. (คู่กรณีในการร้องทุกข์) มีคำสั่งแต่งตั้งนาย ป. ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีนั้น เป็นการดำเนินการที่มีชอบ กล่าวคือ เป็นการใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ การกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาแต่งตั้งและกระบวนการดำเนินการสอบคัดเลือกเพื่อให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น (รองอธิบดี) ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการอันเป็นสาระสำคัญตามที่กฎหมายกำหนด ขอให้ ก.พ.ค. ตรวจสอบการใช้ดุลพินิจในการคัดเลือกบุคคล ตรวจสอบความเป็นธรรมของหลักเกณฑ์และกระบวนการดำเนินการคัดเลือกตำแหน่งนักบริหารระดับต้น(รองอธิบดี) ให้เหมาะสม ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม

ก.พ.ค. พิจารณาแล้ว ข้อเท็จจริงรับฟังได้ว่า กระทรวง ร. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 0107/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น หลังจากนั้นได้มีประกาศคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2552 รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งรองอธิบดีกรม จ. จำนวน 2 อัตรา รองอธิบดีกรม พ. จำนวน 2 อัตรา รองอธิบดีกรม ส. จำนวน 2 อัตรา และตำแหน่งรองเลขาธิการสำนักจำนวน 1 อัตรา รวมทั้งสิ้น 7 อัตรา โดยรับสมัครตั้งแต่วันที่ 14 - 22 ตุลาคม 2552 ต่อมาปลัดกระทรวงได้มีคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ได้รับการคัดเลือกตามลำดับที่ส่วนราชการเสนอชื่อ

พิเคราะห์แล้ว เห็นว่า เมื่อ อ.ก.พ.กระทรวง ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้นในส่วนราชการระดับกรม รวม 4 ส่วนราชการ ไม่ปรากฏหลักฐานว่าคณะกรรมการคัดเลือกได้มีการประชุมพิจารณาเพื่อออกประกาศลงวันที่ 7 ตุลาคม 2552 รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้นแต่อย่างไร คงมีเพียงหลักฐานว่าคณะกรรมการคัดเลือกได้ประชุม 2 ครั้ง ครั้งแรกเป็นการประชุมเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร ครั้งที่สองเป็นการประชุมเพื่อสัมภาษณ์และประเมินให้คะแนนผู้สมัครแต่ละคน จึงไม่มีหลักฐานให้พิจารณาได้ว่าประกาศคณะกรรมการคัดเลือกลงวันที่ 7 ตุลาคม 2552 ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 0107/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 ครบถ้วนทุกขั้นตอนหรือไม่

ส่วนกรณีการประเมินโดยการสัมภาษณ์และพิจารณาจากวิสัยทัศน์นั้น ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 0107/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 กำหนดให้อ.ก.พ.กระทรวง แต่งตั้งหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่าง เป็นกรรมการคัดเลือกข้าราชการ พลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 ข้อกำหนดดังกล่าวมีความหมายเฉพาะเจาะจงโดยไม่อาจแปลความได้ว่า ให้ อ.ก.พ.กระทรวง แต่งตั้งหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ที่มีตำแหน่งว่างของส่วนราชการหนึ่ง ไปเป็นกรรมการคัดเลือกข้าราชการ พลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 ของอีกส่วนราชการหนึ่งได้ คงเป็นกรรมการคัดเลือกและ ประเมินได้เฉพาะส่วนราชการของตนเท่านั้น การที่หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่างของส่วนราชการหนึ่งซึ่งเป็นกรรมการคัดเลือกของส่วนราชการของตนได้ไปทำการประเมินให้คะแนนให้กับอีกส่วนราชการหนึ่ง การประเมินนั้นจึงเป็นการดำเนินการที่ไม่ชอบ

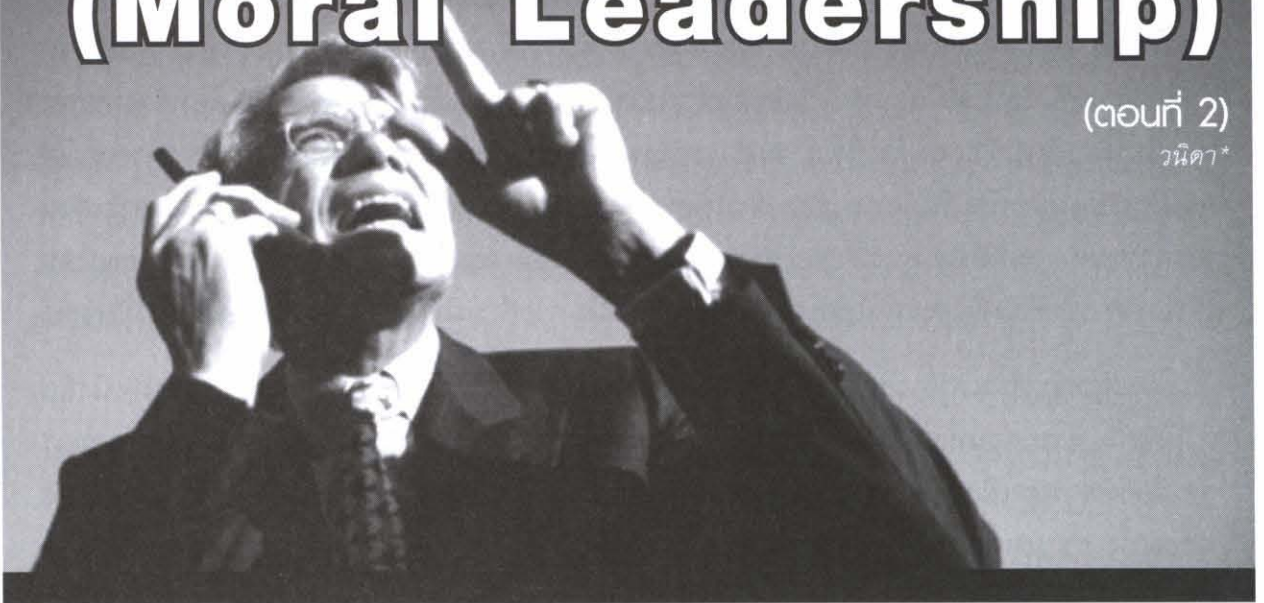
สำหรับการเสนอรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกโดยเรียงตามลำดับคะแนนนั้น ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 0107/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 กำหนดว่า ให้กรรมการคัดเลือกพิจารณาเลือกผู้ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งจำนวนไม่เกิน 3 ชื่อต่อ 1 ตำแหน่ง พร้อมทั้ง ระบุเหตุผลของความเหมาะสมของบุคคลในแต่ละตำแหน่งเพื่อเสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตาม มาตรา 57 พิจารณาแต่งตั้ง ซึ่งวิธีการเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมนั้นควรเสนอแยกเป็นกลุ่มๆ สำหรับ ตำแหน่งว่างแต่ละตำแหน่ง และเสนอตำแหน่งละไม่เกิน 3 ชื่อ พร้อมระบุเหตุผลที่เหมาะสมด้วย การที่มีการเสนอชื่อในลักษณะที่ว่า ถ้ามีตำแหน่งว่าง 2 ตำแหน่งก็เสนอได้ไม่เกิน 6 ชื่อนั้น อาจเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุพิจารณาเลือกแต่งตั้งผู้ได้รับการเสนอชื่อในลำดับที่ 4 ถึงลำดับที่ 6 ซึ่งขัดกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดว่า วิธีการเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมนั้นควรเสนอแยก เป็นกลุ่มๆ สำหรับตำแหน่งว่างแต่ละตำแหน่งและเสนอตำแหน่งละไม่เกิน 3 ชื่อ พร้อมระบุเหตุผล ที่เหมาะสม

ดังนั้น ประกาศคณะกรรมการคัดเลือกลงวันที่ 7 ตุลาคม 2552 รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น และการประเมินโดยการให้คะแนนการสัมภาษณ์และพิจารณาวิสัยทัศน์ผู้เข้ารับการคัดเลือก รวมทั้งการเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมได้รับการคัดเลือกในกรณีนี้ ไม่ถูกต้องตามรูปแบบ ขั้นตอน หรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญที่กำหนด ไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ด่วนที่สุด ที่ นร 0107/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 จึงเป็นการดำเนินการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย เป็นผลให้คำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ไม่ถูกต้อง วินิจฉัยให้ยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นของกระทรวงนั้น และให้ดำเนินการเสียใหม่ให้ถูกต้อง

ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership)

(ตอนที่ 2)

วนิดา*



การกระทำที่ถือเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. พัฒนาและถ่ายทอดในเรื่องของหลักศีลธรรมอย่างจริงจัง
2. ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผิดและสิ่งที่ถูกในองค์การและให้ทุกคนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
3. กำหนดแบบอย่างที่ต้องการให้ผู้อื่นกระทำตาม
4. ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
5. ขจัดความกลัวในการที่จะพูดถึงในสิ่งที่คนหลีกเลี่ยงที่จะพูดถึง
6. สร้างและสื่อสารนโยบายด้านจริยธรรม
7. ไม่อดทนต่อการกระทำที่ผิดจริยธรรม
8. ให้รางวัลการกระทำที่มีจริยธรรม
9. ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความยุติธรรม เปิดเผยและด้วยความเคารพตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงบนสุดในองค์การ
10. ทำในสิ่งที่ถูกต้องทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและในด้านหน้าที่การงานถึงแม้จะไม่มีใครเห็น (Daft, 2008: 168)

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

ความขาดแคลนภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมได้แผ่ขยายไปในทุกส่วนของสังคมมนุษย์ในวิกฤตของโลกโลกาภิวัตน์ซึ่งได้ผลักดันให้ความเป็นมนุษย์ ความขาดแคลนภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนและต่อเนื่องจากการความไร้จริยธรรมและพฤติกรรมที่ไร้คุณธรรมในทุกระดับของสังคมโลก ทุกคนได้รับผลกระทบจากวิกฤตของโลกาภิวัตน์จากในระดับครอบครัวหรือแม้กระทั่งผู้นำที่มีอำนาจทั่วโลก กล่าวได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่ยากอย่างยิ่งที่จะค้นพบผู้นำที่มีคุณธรรม (The financial express, 2007, online)

* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กรมทางหลวง



ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมมีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จของคุณภาพภายในองค์กร องค์กรต้องการวัฒนธรรมของจริยธรรมเพื่อทำให้งานเกิดความสำเร็จอย่างแท้จริง จริยธรรมที่ดีควรมีกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพที่ยั่งยืนในระยะยาว ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจ

จากการศึกษาของ Krishnan (Krishnan, 2003, online) พบว่าคนจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อ ผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leader) ใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นเครื่องมือ นอกจากนี้การศึกษายังกล่าวถึงการให้ค่าโดยกล่าวว่าผู้นำจะให้ค่าของตนเองและผู้ตามในขณะที่ผู้ตามจะให้ค่าผู้นำ โดยผู้นำที่เป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจะประมาณหรือให้ค่าของตนเองต่ำกว่าการให้ค่าของผู้ตาม และผู้นำจะมีอำนาจเหนือผู้ตามเมื่อผู้นำให้ค่าของตนเองต่ำ

การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมในองค์กรไม่ได้หมายถึงการไม่สนใจถึงผลกำไรหรือการขาดทุน ราคาหุ้น ราคาของผลผลิตแต่หมายถึงความตระหนักในความสำคัญของค่านิยมด้านคุณธรรม คุณค่าของความเป็นมนุษย์ คุณภาพและวัตถุประสงค์ที่เหนือกว่า ถึงแม้ในความเป็นจริงจะมีเรื่องของความละโมภ การแข่งขัน และแรงขับที่จะไปถึงเป้าหมายและการทำผลกำไรในองค์กร ผู้นำสามารถกระทำได้จากค่านิยมทางคุณธรรมและสนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาและใช้ค่านิยมทางคุณธรรมในสถานที่ทำงาน (Daft, 2008: 167)

มิติทางด้านคุณธรรมของภาวะผู้นำสามารถมองได้หลากหลายมิติตามความโดดเด่นของทฤษฎี ภาวะผู้นำ อาทิ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) นอกจากลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีของตะวันตกแล้ว แนวคิดของตะวันออก ซึ่งได้รับอิทธิพลอย่างมากจากคำสอนของขงจื้อ ซึ่งเน้นในด้านคุณลักษณะของบุคคล (Personal Character) ความมีศีลธรรม (Morality) และความซื่อสัตย์ในตน (Personal Integrity) (Hartel, Ganegoda, 2008, online)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้ที่กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ โดยคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปมีองค์ประกอบ ดังนี้ (Burn, 1989 อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546: 77-78)

1. Influence Motivation หมายถึงผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่บุคลากรได้กระทำ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม
2. Inspiration หมายถึงผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายาม
3. Intellectual Stimulation หมายถึง การปลุกเร้าให้บุคลากรรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจินตนาการถึงภายในปัญหา มีการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพสูง และบุคลากรมีความผูกพันสูง
4. Individual Consideration หมายถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคลากร การให้บุคลากรมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาบุคลากร โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อบุคลากรไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ละคน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) ผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อองค์กรเมื่อร่วมมือกันผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่สภาพที่ควรจะเป็น (Kuhnert & Lewis, 1987, Ross & Offermann, 1997 อ้างถึงใน Certo, 2005: 238) ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นผู้สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดริเริ่มและแสวงหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและสนับสนุนด้านการเรียนรู้ของบุคลากรอยู่เสมอ

Burn (1978 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยาอุดม, 2550: 150) ได้อธิบายและวางหลักเกณฑ์ของการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปว่า เป็นเหมือนกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างเสริมสร้างยกระดับศีลธรรมและแรงกระตุ้นของอีกฝ่ายให้สูงขึ้น ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะหาทางที่จะยกระดับจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความรู้สึกรักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญทางด้านอุดมคติและทางด้านศีลธรรม โดยชี้ให้เห็นคุณค่าของศีลธรรมและแบบอย่างอันดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและความรักในเพื่อนมนุษย์ และละเว้นจากสิ่งไม่ดีทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา เป็นต้น เป็นการยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจากความคิดเพื่อเปลี่ยนเป็นความคิดที่ดีกว่า ตามแนวความคิดของ Burn เห็นว่าใครก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือองค์กรที่มีสถานะแบบใดก็ตาม ก็สามารถที่จะแสดงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปได้ และสิ่งนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไป

ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership)

การคิดถึงเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันมักถือว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนผู้ตามเข้าสู่การเป็นผู้นำ โดยการพัฒนาศักยภาพมากกว่า จะใช้ตำแหน่งของผู้นำในการควบคุมและจำกัด ความคิดเกี่ยวกับลักษณะใกล้เคียงของภาวะผู้นำเช่นนี้ เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) (Daft, 2008: 173)

ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) หมายถึงการสนับสนุนผู้อื่นในการพัฒนาตนเองและ ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงภาพรวมวัตถุประสงค์ขององค์การ (Daft, 2008: 178)

ลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวจะให้ความสำคัญและคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรทุกคนภายในองค์การ โดยหลักการสำคัญของ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) นั้นต้องเริ่มจากตัวผู้นำก่อน กล่าวคือต้องเป็นคนที่มีความรู้สึก หรือความอยากที่จะสนับสนุน พัฒนา ตอบสนอง บริการหรือช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว จากนั้นความรู้สึกหรือความต้องการที่มีอยู่ภายในก็จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลนั้นก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำขององค์การเพื่อที่จะได้นำความรู้สึกหรือความต้องการดังกล่าวไปปฏิบัติให้เห็นผลจริง โดยภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) มีคุณลักษณะสำคัญแปดประการ (พลุ เศษะรินทร์, 2547: online) ได้แก่

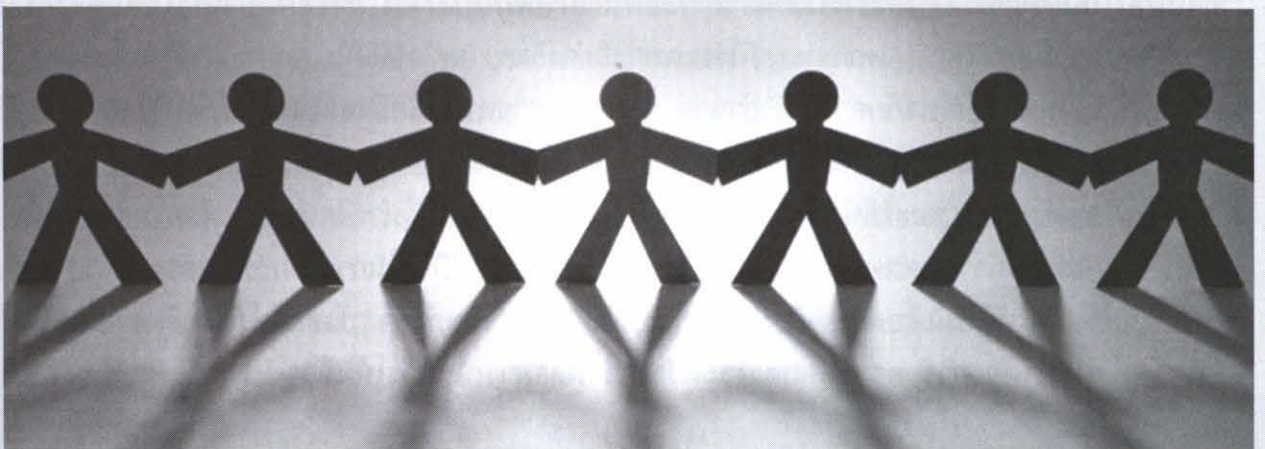
1. การฟัง (Listening) นอกจากการมีทักษะในการฟังแล้วภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ต้องมีความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจต่อผู้อื่น อีกทั้งต้องสามารถรับรู้ต่อความต้องการของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อที่จะได้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามอย่างแท้จริง
2. การมีความรู้สึกร่วมกับผู้อื่น (Empathy) ต้องสามารถทำความเข้าใจและมีความรู้สึกร่วมกับผู้อื่น เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนในองค์กรต้องการที่จะได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถของตนเอง ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจต่อความตั้งใจจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และยอมรับทั้งในความเป็นคน ความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน
3. การเยียวยา (Healing) เช่นการรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น เนื่องจากในองค์กรทั่วๆ ไปมักจะมีบุคลากรจำนวนมากที่อาจมีความรู้สึกที่เสียกำลังใจ ท้อแท้จากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ผู้นำลักษณะนี้จึงมีบทบาทในการช่วยรักษาบรรเทาบาดแผลทางใจหรือกำลังใจของบุคลากรในองค์กร
4. ความตระหนัก (Awareness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับค่านิยม อำนาจ ศีลธรรม การตระหนักถึงตนเองนั้นทำให้ผู้นำสามารถที่จะมองสถานการณ์ต่างๆ ในภาพรวมได้อย่างชัดเจน
5. การชักชวนหรือการโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลต่างๆ มากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในการสั่งการโดยตรง ผู้นำเหล่านี้จะทำให้ผู้อื่นเชื่อและพร้อมที่จะปฏิบัติตามได้มากกว่าการบังคับให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ ความแตกต่างระหว่างความสามารถในการโน้มน้าวในการสั่งการเป็นความ

แตกต่างกันที่ชัดเจนมากที่สุดระหว่างผู้นำที่ชอบสั่งการแบบดั้งเดิมกับผู้นำที่เป็นผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leader) โดยผู้นำประเภทหลังจะสร้างความเห็นร่วมในกลุ่ม

6. ความสามารถในการมองภาพรวม (Conceptualization) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ต้องไม่คิดเฉพาะงานที่ต้องทำประจำวันเท่านั้น แต่จะต้องสามารถคิดได้ไกลกว่าและกว้างกว่า แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ได้หมายความว่าผู้นำเหล่านี้จะต้องทำงานประจำและมุ่งในงานที่เป็นภาพกว้างเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีความสามารถในการสร้างความสมดุลระหว่างการมองทั้งภาพรวมและงานประจำในแต่ละวัน
7. การมองไปในอนาคตข้างหน้า (Foresight) มีลักษณะคล้ายกับความสามารถในการมองภาพรวม (Conceptualization) แต่เป็นการมองเห็นในผลลัพธ์หรือในสิ่งที่เกิดขึ้นว่าจะออกมาเป็นอย่างไร ซึ่งลักษณะสำคัญของผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leader) คือการเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ จากอดีต สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
8. ความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเจริญเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of people) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวจะมีความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนมีคุณค่าภายในที่สำคัญอื่นๆ อยู่อีกมาก นอกเหนือจากสิ่งที่มองเห็นจากภายนอก ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานทุกอย่างเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยครอบคลุมตั้งแต่การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมและพัฒนา การให้ความสนใจต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของแต่ละคน การให้บุคลากรได้มีโอกาสและส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง การรู้ถึงค่านิยม คุณค่าหลักของตนเอง และมีความกล้าหาญที่จะดำรงชีวิตอยู่กับสิ่งนั้น เพื่อธำรงไว้ซึ่งจิตสำนึกที่ดี (Center for Ethical Leadership, 2008, online) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นส่วนประกอบของการตัดสินใจทางจริยธรรมและพฤติกรรมทางจริยธรรม ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและในบริบทของระดับองค์การ ความรับผิดชอบหลักของผู้นำคือการตัดสินใจทางจริยธรรมและการประพฤติตามวิถีของจริยธรรม และตรวจสอบว่าองค์การได้มีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม (The University of Nebraska, 2008, online)



ลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1. ผู้นำที่พูดถึงเรื่องของจริยธรรมจำเป็นต้องมีการกระทำให้เห็นด้วย ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การพูดเท่านั้น เนื่องจากเป็นผู้ที่ถูกมองและถูกคาดหวังที่จะถูกนำโดยการทำเป็นแบบอย่าง
2. ผู้นำต้องสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. ค้นหาคนที่ดีที่สุดและพัฒนาคนเหล่านั้น เนื่องจากเป็นการยากในการพัฒนาในเรื่องของความซื่อสัตย์และความซื่อตรงในตัวบุคลากร แต่จะเป็นการง่ายกว่าในการพัฒนาทักษะในการทำงาน
4. สื่อสารในเรื่องของค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรกับบุคลากร และต้องให้บุคลากรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ทำตามค่านิยมและจริยธรรมนั้นจริงๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและทำตามสิ่งนั้น (Freeman & Stewart, 2006, online)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) หมายถึง การรู้และการกระทำในสิ่งที่เป็นความจริงและแท้จริงภายในตนเอง ในทีม ในองค์กรและการรู้และการกระทำในสิ่งที่เป็นความจริงและแท้จริงในโลก การพูดแต่เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็นผู้นำที่ดีเพราะการพูดที่ปราศจากการกระทำจะนำองค์กร ชุมชนหรือประเทศชาติไปสู่ความหายนะได้ (Terry, 2001, online)

คุณสมบัติของผู้นำที่แท้จริงมี 5 ประการคือ (นิตยสารผู้จัดการ, 2547, online)

1. เข้าใจจุดประสงค์ของตนอย่างชัดเจน
2. ยึดมั่นในคุณค่าที่ดูอย่างเหนียวแน่น
3. เป็นผู้นำด้วยหัวใจ
4. สร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืน
5. มีวินัยในตัวเองสูง

โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น จะต้องมีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติตามค่านิยมที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอคือ ทำตามที่ได้คิดและพูด และนำด้วยทั้งหัวใจและหัวสมอง อีกทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกภาคส่วน และในขณะเดียวกันก็มีวินัยในตนเองเพียงพอที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leader) จะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจ และรู้จักตนเอง (Self-awareness) ก่อน และไม่ใช่เพียงแค่รู้จักตัวเองเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เหตุการณ์ ประสบการณ์ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต จะเป็นสิ่งที่หล่อหลอมค่านิยม ทศนคติ และความคิดของบุคคลเหล่านั้น โดยบุคคลเหล่านั้นมักจะสามารถย้อนกลับไปถึงช่วงเวลา หรือเหตุการณ์ที่สำคัญในอดีต ที่มีส่วนหล่อหลอมต่อค่านิยม และทศนคติของตนเอง ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leader) คือจะต้องประกอบด้วย ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ รวมทั้งมีค่านิยม (Value) ความเชื่อ หรือทศนคติที่ดีและเหมาะสม จะต้องรู้จักค่านิยม และความเชื่อของตนเองที่แท้จริง และเมื่อเป็นผู้นำก็สามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรม และเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน (พลุ เดชะรินทร์, 2550, online)

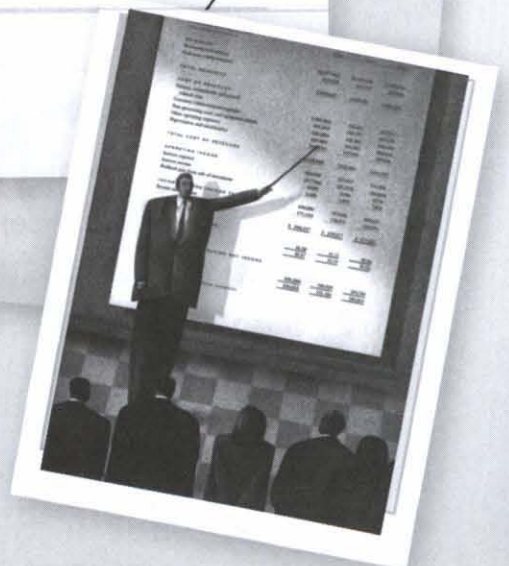
อ่านต่อฉบับหน้า



คมวาทะ

“..คนที่เคร่งครัดกับจริยธรรม จะเติบโตได้ยาก
เพราะไม่ยอมทำตามคำสั่งจากข้างบน
ยึดความถูกต้องแล้วโดนกระทบกระเทือน
แต่คนที่ไม่ยึดถือจริยธรรม ความถูกต้อง
แต่กลับเติบโต..”

(นายธงชัย ณ นคร (ซี 12 หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ) 26 ธันวาคม 2551)



การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (Comparative Public Administration): บทสำรวจสถานการณ์ และแนวโน้มในอนาคต

(ตอนจบ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรีรัฐ โกวงศ์*

⇒ วิวัฒนาการของการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ

การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบสามารถแบ่งได้ 3 ยุค (เชียวชาญ, 2549; ไชยรัตน์, 2546; Bowornwathana, 2008; Rathod, 2007; Guess and Gabrielyan, 2007; Heady, 1991b; Jreisat, 1975a, 2002b, 2005c; Rathod, 2007; Stillman II, 1991) ได้แก่ ยุคศึกษาเปรียบเทียบระบบบริหาร ยุคการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบดั้งเดิม และยุคการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบใหม่

ยุคที่หนึ่ง การศึกษาเปรียบเทียบระบบบริหาร (The Comparative Study of Administration, CSA)

ยุคนี้ การบริหารรัฐกิจเริ่มมีการศึกษาตั้งแต่คัมภีร์อรรถศาสตร์ของแกอูลิเย หรือ จาณักยะ (วิษณุคุปต์) ที่ปรึกษาราชการแผ่นดินของพระเจ้าจันทรคุปต์ เมารยะ (เป็นพระอัยกาของพระเจ้าอโศกมหาราช) ระหว่าง 300 ถึง 321 ก่อนคริสตกาล เป็นคัมภีร์ที่กล่าวถึงนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ (การปกครอง การบริหารรัฐกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการบริหารงานยุติธรรม) โดยในส่วนของ การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ แกอูลิเยได้พยายามสร้างศาสตร์การบริหารรัฐกิจที่เป็นสากล (ตามที่ Robert A. Dahl เรียกร้องต่อชุมชนวิชาการภายหลังในปี ค.ศ. 1947) แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นคัมภีร์ที่โต้เขียนขึ้น เพื่อให้พระเจ้าจันทรคุปต์ เมารยะ ใช้ในการบริหารรัฐกิจของประเทศอินเดีย สมัยราชวงศ์โมริยะ หรือเมารยะ ที่ได้จากการรวบรวมแคว้นแคว้นทั่วอินเดีย

* ศศ.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 1) (บริหารรัฐกิจ), รพ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), MS (CIS) - Srisakdi Charmonman Prize อาจารย์ประจำภาควิชา รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน - ติดต่อผู้เขียนได้ที่ <http://pirun.ku.ac.th/~fsocsr/> และ srirathg3@yahoo.com

จากนั้น การบริหารรัฐกิจของประเทศตะวันตกได้เริ่มมีการศึกษาในคริสต์ศตวรรษที่ 18 จนถึงสงครามโลกครั้งที่สอง โดยนักวิชาการของยุโรปได้ศึกษาเปรียบเทียบมาประมาณสองร้อยกว่าปีแล้ว จะเห็นได้จาก นักบริหารรัฐกิจ (Cameralist) ชาวปรัสเซีย (Prussian) ในศตวรรษที่ 18 (ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการคลังสาธารณะ เศรษฐกิจ และนโยบายสาธารณะ) และนักศึกษากิจการบริหารรัฐกิจของฝรั่งเศส ในศตวรรษที่ 19 ที่เน้นความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) และกฎหมายปกครอง (Administrative Law) ของการบริหารรัฐกิจ และมีอิทธิพลต่อการศึกษาของการบริหารรัฐกิจของนักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกาโดย Woodrow Wilson, Frank J. Goodnow และ Ernest Freund และการศึกษาแบบราชการในอุดมคติ (Ideal type of Bureaucracy) ของนักวิชาการชาวเยอรมันโดย Max Weber การศึกษาในช่วงนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระบบบริหารของประเทศตะวันตกด้วยกันในด้านประวัติศาสตร์ กฎหมายและสถาบันการบริหาร ดังนั้น การศึกษาเปรียบเทียบในยุคนี้จึงไม่มุ่งเน้นการสร้างตัวแบบ (Model) เพื่อสร้างทฤษฎีตามแบบการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ แต่เพื่อแก้ไขปัญหาในประเทศตะวันตกเอง เช่น Wilson ได้เสนอให้หยิบยืมองค์ความรู้จากยุโรปมาแก้ไขปัญหาภายในของสหรัฐอเมริกา โดยใช้รัฐธรรมนูญของตนเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาหยิบยืมองค์ความรู้ที่ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมการเมืองการบริหารของอเมริกัน (ติน, 2535ก; ไชยรัตน์, 2546; Freund, 1928; Goodnow, 1990; Heady, 1991b; Wilson, 1887; Weber, 1969; Ziller, 2003; Rathod, 2007)

ยุคที่สอง การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบดั้งเดิม (Classical / Old CPA) ระหว่างปี ค.ศ. 1947 – 1980

ยุคนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากความเคลื่อนไหวในแวดวงวิชาการและการเมืองระหว่างประเทศโดยความเคลื่อนไหวในแวดวงวิชาการเริ่มมาจากบทความของ Robert A. Dahl ในปี ค.ศ. 1947 ชื่อ "The Science of Public Administration: Three Problems" ในวารสาร Public Administration Review วิจารณ์ถึงสาเหตุที่ทำให้วิชาการบริหารรัฐกิจไม่สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นศาสตร์ที่แท้จริงได้ หากปราศจากการศึกษาเปรียบเทียบ (Dahl, 1947) และจากข้อเรียกร้องของ Dahl นี้เองเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษากิจการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ จนกระทั่ง ในเดือนกันยายน ค.ศ. 1952 ได้มีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบที่มหาวิทยาลัย Princeton โดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินจาก Public Administration Clearing House และได้มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเพื่อศึกษาเรื่องนี้ โดยมีการตีพิมพ์รายงานผลการศึกษาคั้งนี้ในปี ค.ศ. 1953 ถึงแม้จะประสบปัญหาขาดเงินทุน แต่ได้จุดประกายให้สมาคมรัฐศาสตร์อเมริกัน (American Political Science Association) ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจขึ้นคณะหนึ่งเพื่อศึกษากิจการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (The Ad Hoc Committee on Comparative Public Administration) ในปี ค.ศ. 1952 จนกระทั่งนักวิชาการอเมริกันจำนวนหนึ่งได้รวมตัวกันเป็นกลุ่มการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (Comparative Administration Group, CAG) ภายใต้การนำของ Fred W. Riggs ในปี ค.ศ. 1962 โดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากมูลนิธิฟอร์ด (Ford Foundation) และมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ (Rockefeller Foundation) นักวิชาการกลุ่มนี้สนใจ

ศึกษาระบบบริหาร/ระบบราชการของประเทศกำลังพัฒนา/ประเทศโลกที่สาม (ซึ่งประเด็นนี้ จุดเน้นในการศึกษาของกลุ่ม CAG แตกต่างจากการศึกษาระบบบริหาร (CSA) ที่เน้นเปรียบเทียบระบบบริหารของประเทศตะวันตก)

ยุคทอง (The Heyday / The Golden Era) ของกลุ่ม CAG ได้เริ่มประมาณปี ค.ศ. 1962 – 1974 ด้วย (๑) การสร้างทฤษฎีและแบบจำลอง ตลอดจนข้อเสนอแนะทางระเบียบวิธีวิจัยเชิงประจักษ์ (๒) การมีเอกสารทางวิชาการออกมามากมาย เช่น วารสาร Journal of Comparative Administration และตำรา อาทิ Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society และ Thailand: The Modernization of a Bureaucratic Polity โดย Riggs ในปี ค.ศ. 1964 และ 1966 ตามลำดับ (๓) การมีทุนวิจัย การสัมมนา การเก็บข้อมูลในประเทศกำลังพัฒนา และ (๔) มีการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทาง CPA

นอกจากนี้แล้ว การเริ่มต้นของวิชาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ ยังเป็นผลมาจากการเมืองระหว่างประเทศ โดยเริ่มจากแผนการบูรณะฟื้นฟูประเทศกำลังพัฒนาหลังสงครามโลกครั้งที่สองของประเทศตะวันตก ได้แก่ อังกฤษและฝรั่งเศสต่ออาณานิคมของตน UNDP และสหรัฐอเมริกา ระหว่างช่วงปี ค.ศ. 1961 – 1972 (Alliance for Progress) เพื่อลดความยากจนอันจะเป็นการสกัดกั้นการแพร่หลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ ด้วยการเผยแพร่อุดมการณ์ประชาธิปไตยและการพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัยอย่างตะวันตก (A of D) เพื่อให้บริหารการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ (D of A) โดยแผนการของสหรัฐอเมริกา มีบทบาทมากที่สุดต่อการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ เนื่องจากเป็นประเทศที่มีความเสียหายจากสงครามโลกน้อยที่สุดและเป็นผู้นำในฝ่ายสัมพันธมิตร ทำให้สามารถส่งออกการบริหารรัฐกิจของตนต่อประเทศกำลังพัฒนาได้เต็มที่ ในขณะที่ชาติในยุโรปต่างให้ความสนใจต่อการบูรณะประเทศของตนและอาณานิคมหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มากกว่าจะสนใจการบูรณะฟื้นฟูประเทศกำลังพัฒนาในโลกที่สาม

จากความเคลื่อนไหวทั้งสองด้านข้างต้น ทำให้การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบในช่วงยุคที่สองนี้ อยู่ภายใต้การครอบงำของสหรัฐอเมริกาเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ “ทฤษฎีการทำให้ทันสมัยอย่างตะวันตก (Westernization)” แบบอเมริกัน เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้เป็นวิถีทางในการพัฒนาประเทศโลกที่สาม หรือประเทศกำลังพัฒนา นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง โดยให้ความสำคัญกับการบริหารรัฐกิจแบบอเมริกันเป็น ระบบบริหารที่ดีที่สุด และสามารถใช้เป็นแม่แบบให้ประเทศกำลังพัฒนา เพื่อพัฒนาประเทศให้ เป็นแบบฝรั่ง (Modernization/Westernization) โดยคิดแบบ



เพราะนักวิชาการอเมริกันมองโลกในแง่ดีเกินไปจากความสำเร็จอย่างงดงามในแผนการฟื้นฟูสัมพันธมิตรหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ทำให้แนวคิดดังกล่าวถูกพิจารณาในท้ายที่สุดว่าเป็นการดูถูกของอเมริกันต่อคนทั้งโลก (Ethnocentrism) ที่มองข้ามอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ผลของการพัฒนาแบบฝรั่งนี้



ทำให้ประเทศโลกที่สามกลายเป็น “รัฐข้าราชการ (The Administrative State)” โดย Dwight Waldo (Waldo, 1948) หรือ “ระบบอำมาตยาธิปไตย (Bureaucratic Polity)” โดย Fred W. Riggs (Riggs, 1966b)

นอกจากนี้ การเน้นการศึกษาระบบบริหารในประเทศกำลังพัฒนา เพื่อสร้างทฤษฎีอันจะนำไปสู่การสร้างศาสตร์แห่งการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (The Science of Comparative Public Administration) ทำให้มีทฤษฎีและตัวแบบ เช่น Prismatic-Sala Model (1964, 1973) และตัวแบบ Information Energy Model (1962) ของ John T. Dorsey แต่การศึกษาระบบบริหารในประเทศกำลังพัฒนาของกลุ่ม CAG กลับขาดข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างพอเพียงทำให้ไม่สามารถทดสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาได้ นอกจากนี้ การศึกษาในช่วงนี้จึงเป็นการศึกษาเปรียบเทียบในความหมายแคบ (Parochialism) โดยมองว่าการศึกษาเปรียบเทียบเป็นการศึกษาการบริหารของต่างประเทศเท่านั้น ไม่ใช่เรื่องของสหรัฐอเมริกา (เชียวชาญ, 2549; ไชยรัตน์, 2546; Jun, 1986; Mart and Cayer, 1990; Esman, 1970; Henderson, 1971; Kronenberg, 1971; Frederickson, 1980a; Riggs, 1964a, 1966b, 1991c, 1998d, 2006e; Jreisat, 1975a, 2992b, 2005c; Stillman II, 1991;

Henry, 1995; Heady, 1978a, 1991b, 1998c; Farazmand, 2001; Brans, 2007; Rathod, 2007; Bowornwathana, 2008) ผลที่ตามมาจากปัญหาสำคัญสองประการข้างต้นนี้ นำไปสู่การสิ้นสุดของยุคทองของกลุ่ม CAG และวารสาร Journal of Comparative Administration ได้เปลี่ยนชื่อเป็นวารสาร Administration and Society ในปี ค.ศ. 1974 (Keller, 2007)

อย่างไรก็ดี การสิ้นสุดของยุคทองของกลุ่ม CAG มิได้นำไปสู่การสิ้นสุดของการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ เนื่องจาก Dwight Waldo ได้จัดประชุมทางวิชาการเรื่อง “การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบและการบริหารการพัฒนา” รวบรวมนักวิชาการชั้นนำทางการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ เช่น Brian E. Loveman, Jonathan Bendor, J. I. Tapia-Videla, J. F. Springer, Jong S. Jun, และ Fred W. Riggs เพื่อหาทางออกให้กับวิชานี้ ถึงแม้ว่าการสัมมนาดังกล่าวจะเป็นเพียงการโต้เถียงกันระหว่างนักวิชาการห้าท่านแรกกับ Riggs ประธานของกลุ่ม CAG เพียงคนเดียวในเรื่องข้อบกพร่องทางด้านทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัยของวิชาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ แต่ข้อบกพร่องจากการสัมมนานี้กลายเป็นจุดสนใจหลักในการค้นหาวิธีการแก้ไขเพื่อสร้างศาสตร์การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมาจนถึงปัจจุบัน (ซึ่งจะ

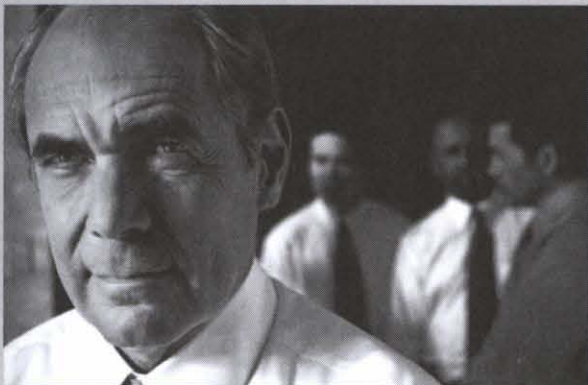
อธิบายในหัวข้อปัญหาในการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ) ในขณะเดียวกัน การให้ความช่วยเหลือแก่ต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา (US foreign assistance) ที่มีผลกระทบต่อการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1961 – 1972 ยังคงดำเนินต่อไประหว่างช่วงปี ค.ศ. 1973 – 1980 ในลักษณะทิศทางใหม่ในการพัฒนา (New Directions) ของ Old CPA เพื่อเป็นรากฐานสู่ยุคการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบใหม่ และมีหน่วยงานใหม่เข้ามารับบทบาทแทนกลุ่ม CAG โดยกลุ่ม CAG นั้น ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาการบริหารนานาชาติและการบริหารเปรียบเทียบ (The Section on International and Comparative Administration, SICA) ในสมาคมบริหารรัฐกิจอเมริกัน (The American Society for Public Administration, ASPA) ในปี ค.ศ. 1973 โดย SICA เป็นการรวม International Committee ของ ASPA และกลุ่ม CAG (ติน, 2535ก; ไชยรัตน์, 2546; SICA, 2009)

ทิศทางใหม่ในการพัฒนาเน้นการบริหารงานแผนงานและโครงการการพัฒนาด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเทศกำลังพัฒนา (Small-scale appropriate technology) และการจัดตั้งเป้าหมายของแผนงานและให้ครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้ ได้แก่ โครงการกระจายอำนาจ (Decentralization) การผ่อนคลายกฎระเบียบ (Deregulation) และการตัดสินใจที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic decision making)

นอกจากนี้ ทิศทางใหม่ในการพัฒนาเห็นว่าการพัฒนาประเทศกำลังพัฒนาให้เป็นแบบฝรั่ง (Alliance for Progress) เพื่อลดความยากจนอันจะเป็นการสกัดกั้นการแพร่หลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ด้วยการพึ่งพาเทคโนโลยีแบบตะวันตกและความเชี่ยวชาญจากความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เป็นเรื่องที่ดำเนินการโดยไม่รอบคอบ และก่อให้เกิดผลกระทบทางลบในการพัฒนา เช่น มลภาวะ การเสื่อมสลายของทรัพยากรธรรมชาติ และวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยม เป็นต้น โดยทิศทางใหม่ในการพัฒนาแตกต่างกับการพัฒนาประเทศกำลังพัฒนาให้เป็นแบบฝรั่งในด้านเป้าหมายของแผนงานและโครงการที่เน้นความเท่าเทียมกันมากกว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจหรือประชาธิปไตยตามการพัฒนาประเทศกำลังพัฒนาให้เป็นแบบฝรั่ง อันเป็นผลมาจากการสังคายนาการบริหารรัฐกิจ Minnowbrook ครั้งที่หนึ่งในปี ค.ศ. 1968 อย่างไรก็ดี ทิศทางใหม่ในการพัฒนามีผลในทางปฏิบัติเล็กน้อยมาก (ไชยรัตน์, 2546; Bowornwathana, 2008; Frederickson, 1980a; Guess and Gabrielyan, 2007; Henderson, 1971)

ยุคที่สามการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบใหม่ (New CPA) ระหว่างปี ค.ศ. 1981 - ปัจจุบัน

ในยุคที่สามของการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบเป็นความเคลื่อนไหวทางปัญญาของนักวิชาการอีกรุ่นหนึ่งที่สนใจศึกษาเรื่องการบริหารรัฐกิจในเชิงเปรียบเทียบ หลังจากการล่มสลายของกลุ่ม CAG และมี SICA เป็นหน่วยงานเข้ามาดูแล New CPA โดยรับบทบาทแทนกลุ่ม CAG มาตั้งแต่ปลายยุค Old CPA (ในปี ค.ศ. 1973) นอกจากนี้ ในยุคที่สามนี้อยู่ในช่วงของการสังคายนาการบริหารรัฐกิจ Minnowbrook ครั้งที่สองในปี ค.ศ. 1988 และครั้งที่สามในปี ค.ศ. 2008 โดยเริ่มต้นในปี ค.ศ. 1981 ซึ่งเป็นทศวรรษที่กระแสดำเนินการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แพร่หลายในประเทศต่างๆ เช่น สหรัฐอเมริกา สมัยประธานาธิบดี Ronald Reagan ระหว่างปี ค.ศ. 1981 – 1989 สหราชอาณาจักร สมัยนายกรัฐมนตรี Margaret Thatcher ระหว่างปี ค.ศ. 1979 – 1990 และแคนาดา สมัยนายกรัฐมนตรี



Martin Brian Mulroney ระหว่างปี ค.ศ. 1984 – 1993 เป็นต้น โดยแนวคิดนี้ใช้กลไกตลาดในภาครัฐ เช่น Privatization ในรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในระบบเศรษฐกิจ และการลดบทบาทภาครัฐโดยเน้นบทบาทการควบคุมโดยออกกฎเกณฑ์ (Regulatory) ของภาครัฐ เป็นต้น และการใช้เทคนิคจากภาคเอกชนในภาครัฐ (ศรีรัฐ, 2541; Frederickson, 1989b; Savoie, 1994; Bowornwathana, 2008; SICA, 2009)

กลุ่ม New CPA มีจุดเน้นดังต่อไปนี้ (๑) การให้ความสนใจกับการศึกษาด้วยตัวแบบ (Model Approach) โดยเฉพาะตัวแบบ Classic อย่างทฤษฎีระบบและทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ (Functionalism-systems Theory) ซึ่งใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบกับเดิมโดยกลุ่ม CAG แต่เน้นประเด็นทางการจัดการสมัยใหม่มากขึ้น เช่น งาน Classic ของ Aaron Wildavsky ในปี ค.ศ. 1986 ที่ใช้ทฤษฎีระบบและทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ เพื่ออธิบายการงบประมาณที่แตกต่างกันตามโครงสร้างทางการเมืองและรูปแบบวัฒนธรรม (๒) การหยิบยืมทฤษฎีจากสาขาวิชาอื่นมาใช้ในการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ เช่น ทางเลือกสาธารณะ (Public Choice) และ เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Theory) ตลอดจนการปฏิรูปการบริหารโดยผ่าน Governance NPM และการเนรมิตรัฐบาลใหม่ (Reinvention of Government / Reinventing Government) เป็นต้น (๓) การให้ความสำคัญกับการวิจัยปัญหาของหน่วยงานที่ผลิตและส่งมอบบริการสาธารณะของภาครัฐ เช่น ผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ การบริหารงานบุคคล และการจัดการรายจ่ายของภาครัฐ (๔) ผู้ทำการศึกษาของ New CPA ที่มีได้มีเพียงนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ การบริหารรัฐกิจ และการจัดการภาครัฐเท่านั้น แต่รวมถึงผู้เชี่ยวชาญทางด้านนโยบายการพัฒนา (Development Policy) และที่ปรึกษาที่ทำงานใน World Bank, IMF, USAID ที่มีความรู้ในภาคทฤษฎีและประสบการณ์ในภาคปฏิบัติ (Pracademics)

กลุ่ม New CPA มีความแตกต่างจาก Old CPA อย่างชัดเจนดังต่อไปนี้

ประการแรก การเรียนรู้ Best Practices โดยในยุคที่สอง Old CPA การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหารของประเทศตะวันตก เพื่อนำมาใช้ในประเทศกำลังพัฒนา หรือกล่าวได้ว่า การพัฒนาเป็นเรื่องการทำประเทศให้เจริญเป็นแบบฝรั่งด้วยการเปลี่ยนแปลงจากประเทศเกษตรกรรมเป็นประเทศอุตสาหกรรม แต่ในยุคที่สาม การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมุ่งเน้นเรียนรู้ความสำเร็จและ/หรือความล้มเหลวจากประสบการณ์ทางการบริหารรัฐกิจของประเทศต่างๆ โดยเชื่อว่า

ประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันได้ อย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้ความแตกต่างในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

ประการที่สอง จุดเน้นของ New CPA อยู่ที่การเปรียบเทียบการปฏิรูปการบริหาร (Administrative Reform) ทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา ในขณะที่จุดเน้นของ Old CPA อยู่ที่การเปรียบเทียบระบบราชการในประเทศกำลังพัฒนา ถึงแม้ว่าการปฏิรูปการบริหารจะเป็นเรื่องสำคัญสำหรับ Old CPA แต่ไม่ใช่ประเด็นหลักในการเปรียบเทียบ

การเปรียบเทียบการปฏิรูปการบริหารของ New CPA ทำในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการบริหาร ได้แก่ (๑) นโยบายและกระบวนการในการปฏิรูปการบริหาร (๒) ปรัชญาการปกครอง การบริหาร เช่น Privatization Corruption การจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (Agencification) Downsizing ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) จริยธรรมทางการบริหาร (๓) การเมืองว่าด้วยการปฏิรูปการบริหาร (๔) การปฏิรูประบบการคลัง การงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (๕) การเมืองว่าด้วยการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ตลอดจนการปฏิรูปกระบวนการทางนโยบายและบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียหลักในนโยบายสาธารณะ เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี วุฒิสมาชิก สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

ประการที่สาม ของ New CPA มีเป้าหมายอยู่ที่เสรีประชาธิปไตย (Liberal Democracy) มีสาขาวิชาแม่คือการบริหารรัฐกิจ และนักวิชาการเป็นชาวยุโรปและสหราชอาณาจักร

จักรเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ Old CPA มีเป้าหมายอยู่ที่การต่อต้านคอมมิวนิสต์ มีสาขาวิชาแม่คือการเมืองเปรียบเทียบ (Comparative Politics) และนักวิชาการเป็นชาวอเมริกันเป็นส่วนใหญ่

ประการที่สี่ New CPA มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาทฤษฎีขนาดกลาง (Middle-range Theory) เป็นส่วนใหญ่ เพราะเน้นการเปรียบเทียบการปฏิรูปการบริหาร ในขณะที่ Old CPA มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาทฤษฎีขนาดใหญ่ (Grand Theory) ที่ครอบคลุมชีวิตสังคมทุกด้าน เป็นทฤษฎีที่มีระดับแห่งภาวะสากล และความ เป็นนามธรรมสูงมาก เช่น ทฤษฎีระบบและทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ (ศรีรัฐ, 2541; Osborne and Gaebler, 1992; Brans, 2007; Guess and Gabrielyan, 2007; Bowornwathana, 2008)



⇒ *ระเบียบวิธีวิจัย*

ระเบียบวิธีวิจัยหรือแนวทางการศึกษาของการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบในด้าน ทั้งของ Old CPA และ New CPA ได้แก่ (๑) การศึกษาเฉพาะกรณีหรือกรณีตัวอย่าง (๒) การศึกษาเป็นรายประเทศ (๓) การศึกษาด้วยตัวแบบ และ (๔) การศึกษาในแง่นิเวศวิทยา (กุลธน, 2522ก; กุลธน, 2534ข; ไชยรัตน์, 2546; อุทัย, 2534; Kronenberg, 1971; Jreisat, 1975a, 2002b, 2005c; Jreisat, 2005; Guess and Gabrielyan, 2007; Rathod, 2007; Bowornwathana, 2008)

⇒ *ปัญหาในการศึกษาการบริหาร รัฐกิจเปรียบเทียบ*

ในที่นี้ ผู้เขียนจะนำเสนอปัญหาในการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบจากนักวิชาการหลายท่านตั้งแต่ปี ค.ศ. 1968 (สมัย Minnowbrook I)

Keith Henderson ได้เสนอความคิดเห็นของตนใน Minnowbrook I ว่า การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีองค์ความรู้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ (สหรัฐอเมริกา) และมีลักษณะแคบ (Parochialism) เพราะเป็นการศึกษาเปรียบเทียบของต่างประเทศเท่านั้น ไม่เกี่ยวกับสหรัฐอเมริกา โดยควรแก้ไขด้วยการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างรัฐภายในสหรัฐอเมริกา (Intranational Study) (Henderson, 1971)

Jamil F. Jreisat ได้เสนอความคิดเห็นของตนเมื่อปี ค.ศ. 1975 ว่า การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีองค์ความรู้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ โดยขาดกรอบแนวคิด (conceptual framework) ร่วมกัน การให้ความสำคัญกับนิเวศวิทยา (ทางการศึกษา วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง) มากกว่าระบบบริหารที่ทำหน้าที่แก้ไข้ปัญหาของประเทศ ตลอดจนความขัดแย้งระหว่างประสิทธิภาพ (Good Management) และการตอบสนองความต้องการทางสังคมอย่างเท่าเทียมกัน (Social Equity) อันเป็นผลมาจากการบริหารคือการเมือง (Jreisat, 1975a) อย่างไรก็ตาม Jreisat ได้เสนอความคิดเห็นของตนอีกเมื่อปี ค.ศ. 2005 ว่า การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบยังคงประสบปัญหาเดิมๆ ได้แก่ ปัญหาวิกฤตเอกลักษณ์ (Clear Identity) ปัญหาการขาดกรอบแนวคิดร่วมกัน และปัญหาการสร้างทฤษฎีขนาดใหญ่ (Grand Theory) ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคม เนื่องจากมีลักษณะนามธรรมสูงหรือปัญหาช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ (Jreisat, 2005c)

Brian E. Loveman ได้วิจารณ์กลุ่ม CAG ในปี ค.ศ. 1976 ว่ามีเจตนาที่ดีแต่ใช้วิธีการที่ผิด โดยเน้นว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจทำให้ลดความยากจน ประชาชนได้รับสินค้าและบริการมากขึ้น และสนับสนุนการเป็นประชาธิปไตย ซึ่งจะล้อมกรอบการขยายตัวของลัทธิคอมมิวนิสต์ได้ แต่การพัฒนาการบริหารหรือระบบราชการเพื่อให้บริหารโครงการพัฒนาโดยรัฐบาลเข้าไปควบคุมกิจการต่างๆ มากขึ้นนั้น เป็นวิธีการเดียวกับนักทฤษฎีมาร์กซิส-เลนินนิสต์

Jonathan Bendor ได้วิจารณ์กลุ่ม CAG ในปี ค.ศ. 1976 ว่า การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบไม่ควรใช้การพัฒนา (Development) เป็นคำเดียวกับวิวัฒนาการ (Evolution) โดยมีความคิดคล้ายกับ Loveman โดยการพัฒนาต้องเริ่มมาจากภายในระบบราชการและข้าราชการในเชิงวิวัฒนาการ ไม่ใช่มาจากการวางแผนล่วงหน้าโดยอาศัยปัจจัยภายนอก

J. I. Tapia-Videla ได้วิจารณ์กลุ่ม CAG ในปี ค.ศ. 1976 ว่า การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบควรศึกษาพฤติกรรมขององค์กรและข้าราชการในวงแคบ (เช่น การวางแผน การปฏิบัติงาน การตัดสินใจ) มากกว่าปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมขององค์กรในวงกว้างแบบ Comparative Politics เพื่อที่จะทดสอบทฤษฎีระดับกลางและล่าง (Middle-range and narrow-range Theories) ได้ในขณะที่วิชาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบยังไม่สามารถพัฒนาทฤษฎีขนาดใหญ่ที่มีลักษณะทั่วไปได้ (Grand Theory)

J. F. Springer ได้วิจารณ์การบริหารการพัฒนาในปี ค.ศ. 1976 ว่า การบริหารการพัฒนา ยังมีจุดอ่อนในทางทฤษฎีที่จะใช้ในการวิจัยเชิงประจักษ์และการเสนอแนะทางนโยบายทางการ



บริหารเพื่อการพัฒนา โดย Springer ได้ให้ข้อเสนอแนะหลายประการ เช่น ควรเข้าใจนิเวศวิทยาทางการบริหารทั้งภายในและภายนอกระบบราชการด้วย เนื่องจากพฤติกรรมของระบบราชการเป็นผลมาจากค่านิยมและวัฒนธรรม

Jong S. Jun ได้สำรวจทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัยของกลุ่ม CAG ในปี ค.ศ. 1976 แล้วพบว่า มีทฤษฎีสำคัญ 3 ทฤษฎี ได้แก่ Prismatic Model, Structural-functional Model และ Bureaucratic Model โดยทฤษฎีลำดับหลังสุดมีความแข็งแกร่งทางวิชาการมากที่สุด อย่างไรก็ตาม Jun ได้เสนอทฤษฎีอื่นๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการศึกษาด้วย ได้แก่ ทฤษฎีการขยายตัวเป็นระบบราชการและการทำให้เป็นระบบราชการลดลง (Bureaucratization and Debureaucratization) ทฤษฎีการบริหารการพัฒนาฉบับปรับปรุง (Development Administration Reconsidered) ทฤษฎีองค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Theory and Organization Change) การจัดเตรียมและควบคุมกิจกรรม ทรัพยากร เป้าหมาย และรางวัลในการทำงานของระบบราชการด้วยข้าราชการเอง ตลอดจนความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร (Self-management and Organizational Democracy) และการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะเปรียบเทียบ (Comparative Public Policy Analysis) (ติน, 2535ก)

Lee Sigelman ได้วิจารณ์ทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัยของกลุ่ม CAG ในปี ค.ศ. 1976 โดยได้ทำการสำรวจบทความ 82 ชิ้นใน Journal of Comparative Administration (JCA) ตั้งแต่ พฤษภาคม ค.ศ. 1969 จนถึงกุมภาพันธ์ ค.ศ. 1974 ว่า การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีแนวคิด

และทฤษฎีที่เป็นหัวใจในการศึกษาน้อยมาก และ ไม่มีการระดมองค์ความรู้ที่ได้มาจากการวิจัย จน เข้าข่ายทฤษฎีมากแต่ข้อมูลน้อย (Sigelman, 1976)

Peter Savage ได้วิจารณ์การบริหาร รัฐกิจเปรียบเทียบในปี ค.ศ. 1976 ว่า เป็นวิชาที่ เริ่มศึกษาวิชาโดยไม่มีกระบวนการทศน์และไม่มีการ พัฒนาการกระบวนการทศน์ร่วมกันในแวดวงวิชาการ (Paradigmatic Confusion) ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทดสอบทฤษฎีและ แนวคิดของวิชาในที่สุด (Savage, 1976)

Gerald Caiden and Naomi Caiden ในปี ค.ศ. 1990 ได้ระบุจุดอ่อน 6 ประการของ การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบว่า (๑) เป็นวิชาที่ เน้นทฤษฎีมากเกินไปจนมีลักษณะหอคอยงาช้าง (๒) ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เพียงพอจนเข้าข่าย ร่ำรวยทฤษฎีแต่ยากจนข้อมูล (๓) เน้นความเหนือ กว่า ของวัฒนธรรมอเมริกัน (๔) มีความโดดเด่นสูงมาก เนื่องจากไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์กับนักวิชาการสาขาอื่นๆ และนัก ปฏิบัติ/ผู้บริหารอาชีพ (๕) ไม่มีทฤษฎีและงาน วิจัยที่โดดเด่นจนเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและ (๖) มีปัญหาวิกฤตเอกลักษณ์ (ไชยรัตน์, 2546)

B. Guy Peters (1996) ได้ระบุปัญหา ของการศึกษากิจการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบในเชิง ระเบียบวิธีวิจัยอยู่สามประการ ได้แก่ ปัญหาใน การสร้างทฤษฎี ปัญหาในการเปรียบเทียบ และ ปัญหาในแนวทางการศึกษา

ปัญหาในทางทฤษฎี การบริหารรัฐกิจ เปรียบเทียบมีปัญหาประการแรกคือ การระบุ ขอบเขตหรือประเด็นสำคัญในการศึกษากิจ บริหารรัฐกิจ โดยในการระบุขอบเขตการศึกษาดัง กล่าวนั้นทำได้โดยการกำหนดตัวแปรตาม แต่นัก

วิชาการไม่ได้มีจุดสนใจในตัวแปรตามร่วมกัน บาง ท่านเน้นโครงสร้าง บางท่านเน้นพฤติกรรมของ ข้าราชการ นอกจากนี้ การกำหนดตัวแปรตามดัง กล่าวยังคงเป็นเชิงพรรณนา ไม่ได้ศึกษาโดยมี ทฤษฎี จึงไม่สามารถสร้างทฤษฎีขนาดใหญ่ (Grand theory) ที่เป็นสากลได้ อย่างไรก็ตาม Peters ได้เสนอตัวแปรตามหนึ่งชุดเพื่อใช้ศึกษา ระบบบริหารได้พอสมควร (ระดับทฤษฎี ปานกลางหรือ Middle-range theory – ผู้เขียน) ได้แก่ ข้าราชการ (ในด้านทักษะและภูมิหลังทาง สังคมเศรษฐกิจ) สายการบังคับบัญชาหรือ โครงสร้างของระบบราชการ พฤติกรรมของ ข้าราชการ และ อำนาจของระบบราชการ (ในด้านการใช้อำนาจในกระบวนการทางนโยบาย ตลอดจนความสัมพันธ์ กับสถาบันที่กำหนด นโยบาย)

ปัญหาประการที่สองคือ ระดับการ วิเคราะห์ของการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบที่ เหมาะสมอยู่ระดับไหน ระดับมหภาค (ระดับ ระบบราชการ เปรียบเทียบแบบข้ามประเทศหรือ กลุ่มประเทศ) หรือระดับจุลภาค (ระดับบุคลากร ภาครัฐ ศึกษาถึงพฤติกรรมของข้าราชการ) แม้ว่า จะไม่สามารถระบุได้ว่าระดับการศึกษาใด ถูกหรือ ผิด แต่ระดับการศึกษาจะมีผลต่อข้อค้นพบในการ วิจัย โดยมีข้อควรระวังสองประการ ได้แก่





(๑) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการและข้าราชการ กับสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยพฤติกรรมของข้าราชการเป็นผลมาจากระบบราชการ สังคม ตลอดจนความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสัมพันธ์ตามสายงานกับสถาบันสังคม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเข้าใจในความสัมพันธ์ดังกล่าวมีประโยชน์ในการหลีกเลี่ยงการแปลผลเกินจริงในงานวิจัย (Overgeneralization) ได้ แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังเป็นอุปสรรคในการวิจัยด้วย โดยอาจมีตัวแปรแทรก (จากความแตกต่างทางวัฒนธรรม) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม จนทำให้เกิดการอนุมานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ผิดพลาดได้ และ (๒) ข้อผิดพลาดจากการอนุมานที่ต่างระดับการวิเคราะห์ โดยการที่ทักทายพฤติกรรมของข้าราชการ (ซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับจุลภาค - ผู้เขียน) ส่วนใหญ่หรือทั้งหมด สามารถอธิบายหรือเป็นพฤติกรรมระดับองค์การ (ซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับมหภาค - ผู้เขียน) หรือในทางกลับกัน การกำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมของระบบราชการ และที่ทักทายพฤติกรรมของข้าราชการว่าจะเป็นเช่นเดียวกันกับของระบบราชการ (Ecological Fallacy)

ปัญหาในการเปรียบเทียบ การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีปัญหาเกี่ยวกับความตรง (General validity) อยู่หลายประการ เช่น ความมั่นใจในความถูกต้องของการวัด ความคลาดเคลื่อนของแนวคิดและตัวชี้วัดอันเป็นมาจากบริบทที่แตกต่างกัน (Peters ได้ใช้การทุจริตประเพณีมิชอบ (Corruption) เป็นตัวอย่างของความคลาดเคลื่อนดังกล่าวระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา อันเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน) เป็นต้น โดยผลกระทบของปัญหาประการนี้ต่อการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีสองประการ ได้แก่ (๑) การขาดความตระหนักถึงความแตกต่างของปัญหาสาธารณะ ตามมุมมองของประชาชน (ทั้งที่เป็นชนชั้นสูง (Elite) และประชาชนทั่วไป) ทำให้แนวคิดและเทคนิคในการให้บริการสาธารณะที่ประสบความสำเร็จในประเทศหนึ่งอาจล้มเหลวอย่างสิ้นเชิงในอีกประเทศหนึ่ง และ (๒) การขาดความตระหนักถึงความแตกต่างทางด้านบริบทในการปฏิรูประบบราชการของแต่ละประเทศ ทำให้

เกิดความล้มเหลวในการนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปปฏิบัติในหลายประเทศ และทำให้เกิดความล้มเหลวในการนำนโยบายที่เคยประสบความสำเร็จกับประชากรกลุ่มเป้าหมายกลุ่มหนึ่งไปใช้กับอีกกลุ่มหนึ่ง

ปัญหาในแนวทางการศึกษา การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีแนวทางการศึกษาที่เด่นอยู่สองประการ (ตามความคิดของ Peters) ได้แก่ การเปรียบเทียบเชิงอุดมคติ (Ideal Type Analysis) เช่นระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber และกรณีศึกษาที่อิงกับทฤษฎี (The Theoretical Case Study) ซึ่งแนวทางการศึกษาทั้งสองล้วนมีข้อบกพร่องดังนี้ การเปรียบเทียบเชิงอุดมคติมีจุดอ่อนจากข้อสมมุติ (Assumption) ที่ว่า ประเทศตะวันตกมีความเหนือกว่าประเทศกำลังพัฒนา และ ข้อสมมุติดังกล่าวยังได้มาจากการศึกษาเชิงปทัสฐาน (Normative) มากกว่าการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical) อีกด้วย และกรณีศึกษาที่อิงกับทฤษฎีมีจุดอ่อนตรงที่การเลือกกรณีศึกษาโดยเปิดโอกาสให้ผู้ทำการศึกษาใช้อคติและค่านึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนจุดอ่อนจากระเบียบวิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา เช่น จำนวนประเด็นในการเปรียบเทียบเท่าใดที่จะเหมาะสมด้วยวิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา นอกจากนี้ ผู้ทำการศึกษาคควรหรือไม่ควรทราบถึงความเหมาะสมในการเปรียบเทียบของกรณีศึกษาล่วงหน้าก่อนการศึกษาจริง ถ้าผู้ทำการศึกษาไม่ควรทราบล่วงหน้า จะต้องทำการสุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาที่มีค่าใช้จ่ายสูง เพื่อให้มั่นใจว่ากรณีศึกษาสามารถเปรียบเทียบกันได้ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาในแง่ญาณวิทยา (Epistemology) แล้ว การศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบจะอธิบายปรากฏการณ์ทางการบริหารได้ลึกซึ้งมากขึ้น โดยใช้แนวทางการศึกษาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) แทนที่จะเน้นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative techniques) ที่ได้รับอิทธิพลมาจากพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) นอกจากนี้ การศึกษาทางการบริหารรัฐกิจมักจะเน้นการสร้างทฤษฎีมากกว่าการทดสอบทฤษฎีด้วยสาเหตุจากความยุ่งยากในระเบียบวิธีวิจัยหลายประการ ได้แก่ การไม่นิยมใช้วิธีการทดลอง (Experimental Method) ถึงแม้ว่าปรากฏการณ์ทางการบริหารภายในหน่วยงานบางส่วนสามารถใช้วิธีการศึกษาดังกล่าวได้ และการใช้ประเทศเป็นจะมีตัวแปรเป็นจำนวนมากกว่ากรณีศึกษา ทำให้การระบุตัวแปรให้ครบถ้วนทำได้ยากหรือเป็นไปไม่ได้ (Peters, 1996a)



Marleen Brans เมื่อปี ค.ศ. 2007 ได้มองว่าการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีปัญหาดังต่อไปนี้ (๑) ความสลับซับซ้อนของระบบบริหารที่มีหลายหน่วยงาน หลายระดับการบริหาร และสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ทำให้ยากต่อการศึกษา เช่น การจัดกลุ่มหน่วยงานราชการหรือท้องถิ่นในการศึกษาแบบรายประเทศต้องทำอย่างระมัดระวัง เพราะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทำหน้าที่ใกล้เคียงกันจำนวนมาก ทำให้ยุ่งยากต่อการเทียบเคียงความเหมือนกัน (Functional Equivalents) ก่อนจะทำการศึกษา (๒) ปัญหาในการวัดและการให้นิยามเชิงปฏิบัติการสำหรับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ในการศึกษาเปรียบเทียบแบบแคบ (กาละ เทศะ หรือทั้งสองประการ) (๓) การเข้าถึงและความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Availability and Reliability of Data) (Brans, 2007)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการทั้งในยุค Old CPA และ New CPA จะพบว่าปัญหาในการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมีเพียงสองประการ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิด และปัญหาเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ดังตารางที่ 1

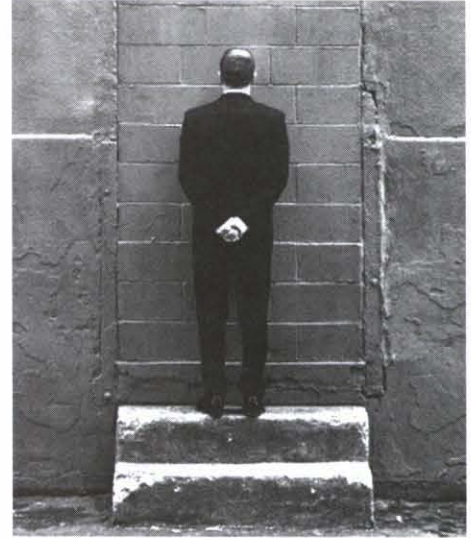
นักวิชาการ	ปี	ปัญหาที่เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิด	ปัญหาที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย
Keith Henderson	1971	✓	
Jamil F. Jreisat	1975	✓	
Brian E. Loveman	1976	✓	
Jonathan Bendor	1976	✓	
J. I. Tapia-Videla	1976	✓	✓
J. F. Springer	1976	✓	
Jong S. Jun	1976	✓	
Lee Sigelman	1976	✓	✓
Peter Savage	1976	✓	✓
Gerald Caiden and Naomi Caiden	1990	✓	✓
B. Guy Peters	1996	✓	✓
Jamil F. Jreisat	2005	✓	
Marleen Brans	2007		✓

ตารางที่ 1 สรุปปัญหาในการศึกษาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ

จากตารางที่ 1 ผู้เขียนเห็นว่า แท้ที่จริงแล้ว ปัญหาของวิชาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมาจากการไม่สมดุลหรือความไม่เป็นเนื้อเดียวกันระหว่างทฤษฎีและแนวคิด และระเบียบวิธีวิจัยของวิชานี้ อันเป็นผลโดยตรงมาจากปัญหาในปรัชญาของศาสตร์ (Philosophy of Science) กล่าวคือ ความพยายามของวิชาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบที่เป็นวิชาหนึ่งในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ในการใช้วิธีการหาความจริงของสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการสร้างทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัย ทั้งที่ธรรมชาติของวิชาผิดกัน โดยสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์เน้นความจริง 100% แต่ทางสาขาวิชาสังคมศาสตร์ไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ ดังจะเห็นได้จากการใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of Significance) เพราะเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับมนุษย์ การวัดจึงสามารถเกิดข้อผิดพลาดได้ เช่น ในกรณีที่สุ่มตัวอย่างและมี Sig. = .05 หมายถึง ผิดได้ห้าตัวอย่างจากหนึ่งร้อยตัวอย่าง เป็นต้น

⇒ สรุป

การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบเป็นวิชาที่ทำการเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวของการปฏิรูปการบริหารจากทั้งประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา โดยบทความนี้ได้ทำการสำรวจการบริหารรัฐกิจ ตั้งแต่ความหมายวิวัฒนาการของวิชา ระเบียบวิธีวิจัย และปัญหาในการศึกษาของวิชา โดยปัญหาของวิชาการบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบมาจากการไม่สอดคล้องกันระหว่างทฤษฎีและแนวคิด และระเบียบวิธีวิจัยของวิชาเอง อันเป็นผลโดยตรงมาจากปัญหาในปรัชญาของศาสตร์ (Philosophy of Science) ■



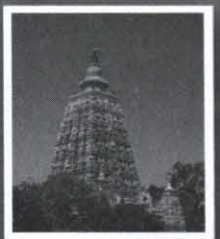
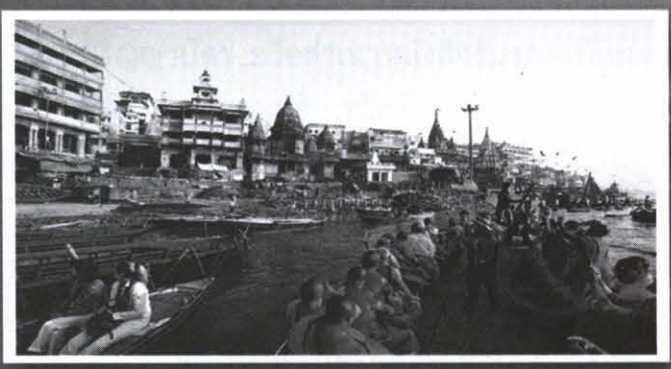
ขอเชิญข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สนใจ
รวมอยู่สมทบหมู่ ณ วัดไทยพุทธคยา
ใต้ต้นพระศรีมหาโพธิ์สถานที่ตรัสรู้ของพระพุทธองค์ และ



ร่วมจาริกแสวงบุญสังเวชนียสถานทั้ง 4 ตำบล ประเทศอินเดีย และประเทศเนปาล

เพื่อเป็นการเดินตามรอยบาทพระศาสดา และเป็นการสั่งสมบุญบารมีตามแบบอย่างของ
พุทธศาสนิกชนที่ดี เนื่องในวโรกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา 83 พรรษา

วันที่ 23-31 ตุลาคม พุทธศักราช 2553



สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.)
47/101 สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000
โทร.02-527-8700-1 โทรสาร.02-527-7050 Website: www.tia.or.th



สื่อสารเรื่องการสอบ

ต้องทำอย่างไรจึงจะได้หนังสือรับรองผลการสอบผ่าน
ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.)

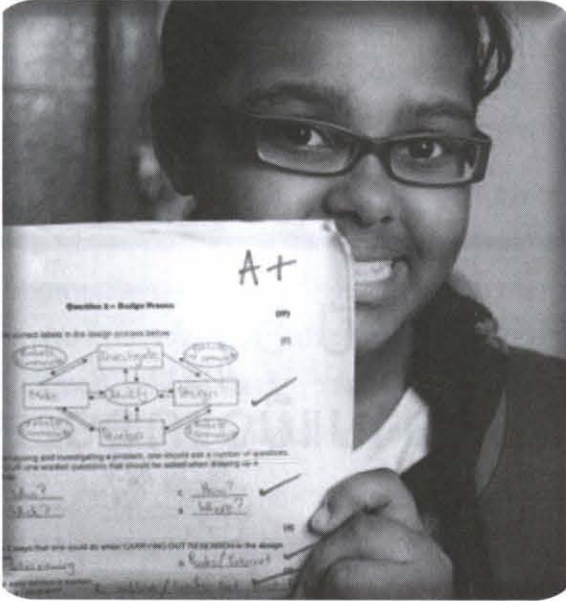
เหมวดี บรรเทา

ถ้าดูจากหัวเรื่องหลายท่านคงมีคำตอบในใจ และอาจขiongใจว่าคำตอบง่าย ๆ ของการที่จะได้รับใบสอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) ก็คือ การสอบให้ผ่านเกณฑ์การสอบฯ เหตุใดต้องนำมากล่าวถึงกันอีก ในความเป็นจริงแล้วความเข้าใจดังกล่าวก็มีส่วนถูกต้องอยู่บ้างแต่เป็นความถูกต้องที่ยังขาดความสมบูรณ์อีกมาก สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้จึงต้องนำรายละเอียดในประเด็นนี้มาขยายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ท่านผู้อ่าน

การที่จะถือได้ว่าผู้สอบผ่านการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) นั้นเป็นผู้สอบผ่านอย่างสมบูรณ์และสามารถนำผลการสอบไปใช้ในการสมัครสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งได้เมื่อมีส่วนราชการเปิดรับสมัคร ผู้สอบผ่านผู้นั้นจะต้องได้รับการตรวจคุณสมบัติจากเอกสารการสมัครว่าเป็นผู้สอบผ่านที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ ก.พ. กำหนด และได้รับการประกาศชื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. แล้วเท่านั้น ดังนั้นเมื่อผู้สอบ

สอบผ่านตามเกณฑ์การสอบที่กำหนด คือสอบแข่งขันได้คะแนนในแต่ละภาคที่สอบตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 หลังจากได้ตรวจสอบผลการสอบและมั่นใจว่าเป็นผู้สอบผ่านแล้ว ผู้สอบผ่านจะต้องอ่านรายละเอียดในการส่งเอกสารการสมัครและหลักฐานการศึกษามายังสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้สำนักงาน ก.พ. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สอบผ่านว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงและครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดหรือไม่ เช่น ผู้สอบผ่านจะต้องมีวุฒิการศึกษาตรงตามคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบ และจะต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ ภายในวันสุดท้ายของการรับสมัครสอบ ซึ่งหมายความว่าวันที่จะถือได้ว่าเป็นวันที่สำเร็จการศึกษาจะต้องเป็นวันที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย และเป็นวันที่ไม่เกินจากวันที่ปิดรับสมัคร

เอกสารที่ผู้สอบผ่านภาค ก. จะต้องส่งให้สำนักงาน ก.พ. ได้แก่ ใบสมัครที่พิมพ์จากอินเทอร์เน็ต รูปถ่ายหน้าตรง ไม่สวมหมวก ไม่ใส่แว่น ขนาด 1x1.5 นิ้ว และถ่ายมาแล้วไม่เกิน 1 ปี พร้อมลง



ลายมือชื่อในใบสมัครอย่างครบถ้วน, สำเนาประกาศนียบัตร สำเนาอนุปริญญาบัตร สำเนาปริญญาบัตร หรือสำเนาหนังสือรับรองฉบับสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ หรือสำเนาระเบียบแสดงผลการศึกษา อย่างใดอย่างหนึ่งที่แสดงว่าเป็นผู้มีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามประกาศรับสมัคร 1 ฉบับ, สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน จำนวน 1 ฉบับ (ตรงนี้ต้องขอยืนยันว่า...ต้องเป็นบัตรประจำตัวประชาชนเท่านั้น บัตรข้าราชการหรือบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ ใช้เป็นหลักฐานการแสดงตนในขั้นตอนนี้ไม่ได้), สำเนาหลักฐานการเปลี่ยนชื่อ-นามสกุล ใบสำคัญการสมรส ในกรณีที่ชื่อและนามสกุลปัจจุบันไม่ตรงกับข้อมูลในใบสมัคร หลักฐานการศึกษา หรือ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนจำนวน 1 ฉบับ ทั้งนี้เอกสารที่เป็นสำเนาทุกฉบับจะต้องเขียนคำรับรองว่า “สำเนาถูกต้อง” ลงชื่อ ลงวันที่ และระบุเลขประจำตัวสอบกำกับไว้มุมบนด้านขวาทุกหน้าของสำเนาเอกสารด้วย นอกจากนี้ผู้ที่มีรายชื่อเป็นผู้สอบผ่านยังต้องส่งซองจดหมายขนาด 11x22 เซนติเมตร ติดแสตมป์ 3 บาท จ่าหน้าซองถึงตนเอง ระบุเลขประจำตัวสอบให้ถูกต้องที่มุมล่างด้านขวาของซอง โดยไม่ต้องปิดผนึกซองเพราะ

สำนักงาน ก.พ. จะใช้ซองเพื่อบรรจุหนังสือรับรองผลการสอบภาค ก. และจัดส่งไปให้ตามที่ระบุ หากผู้สอบผ่านคนใดไม่นำส่งเอกสารการสมัครสอบมายังสำนักงาน ก.พ. ตามกำหนดเวลา หรือส่งมาไม่ครบถ้วน สำนักงาน ก.พ. ก็จะไม่สามารถตรวจสอบคุณสมบัติให้ได้และไม่สามารถประกาศขึ้นทะเบียนให้เป็นผู้สอบผ่านภาค ก. ได้ ตามกำหนดเวลา ซึ่งอาจทำให้ต้องเสียสิทธิ์ในการสมัครสอบ ภาค ข. หากมีการเปิดรับสมัครสอบในระหว่างที่ชื่อของท่านยังไม่ได้รับการประกาศขึ้นทะเบียนผู้สอบผ่านภาค ก.

จากรายละเอียดที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า การที่ผู้สอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) จะได้รับหนังสือรับรองผลการสอบภาค ก. เพื่อนำไปใช้ในการสมัครสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) ได้ นั้น ขึ้นแรกผู้สอบต้องสอบผ่านตามเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด ขั้นที่สอง ต้องส่งเอกสารหลักฐานการสมัครและหลักฐานการศึกษามาให้สำนักงาน ก.พ. ตรวจสอบคุณสมบัติ และสุดท้ายคือต้องรอให้สำนักงาน ก.พ. ประกาศรายชื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. แล้ว สำนักงาน ก.พ. จึงจะออกหนังสือรับรองผลการสอบผ่านภาค ก. ไปให้ท่าน จึงจะถือว่าท่านเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. โดยสมบูรณ์ ในกรณีที่ชื่อของท่านได้รับการประกาศขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. แล้ว และท่านยังไม่ได้รับหนังสือรับรองผลการสอบผ่าน ภาค ก. จากสำนักงาน ก.พ. แต่ในช่วงเวลานั้นมี ส่วนราชการเปิดรับสมัครสอบภาค ข. ท่านก็ยังสามารถไปสมัครสอบ ภาค ข. ที่ส่วนราชการเปิดรับสมัครได้ เพราะส่วนราชการสามารถตรวจสอบว่าท่านเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. ได้จากประกาศขึ้นทะเบียนผู้สอบผ่านภาค ก. ของ ก.พ. ■

ที่ 019 / 2553

กบข. เปิด “แผนยุทธศาสตร์ปี 53” มุ่งขับเคลื่อนองค์กร เสริมความแข็งแกร่ง - สร้างความเชื่อมั่นสมาชิก

กบข. เปิดแผนยุทธศาสตร์ปี 2553 ผลักดันให้ กบข. บรรลุวิสัยทัศน์องค์กรต้นแบบแห่งธรรมาภิบาล (Corporate Governance) มีการเติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก เพื่อฟื้นความเชื่อมั่น การสร้างความไว้วางใจต่อ กบข. กลับคืนมา

ดร. สถิตย์ ลิ่มพงศ์พันธุ์ ปลัดกระทรวงการคลัง ในฐานะประธานกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) เปิดเผยถึงผลการประชุมคณะกรรมการ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ โดย คณะกรรมการ กบข. ได้เห็นชอบ “แผนยุทธศาสตร์ปี 2553” เพื่อให้ภารกิจของ กบข. ที่มีต่อสมาชิก 1.16 ล้านคนมีประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก และผลักดันให้ กบข. บรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็น รูปธรรมสู่องค์กรต้นแบบแห่งธรรมาภิบาล โดยมีเป้าหมายการปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อฟื้นความเชื่อมั่น และสร้างความไว้วางใจของสมาชิกและสังคมต่อ กบข.

นายสถิตย์ได้กล่าวว่า “แผนยุทธศาสตร์ปี 2553 จัดทำขึ้นตามกรอบ “แผนแม่บทปี 2552-2554” และประเมินสถานการณ์ล่าสุดที่ กบข. เผชิญในปีที่ผ่านมา ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจ และความคาดหวัง ของสมาชิก โดยคณะกรรมการ กบข. เห็นควรตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ การสร้างผลตอบแทนการลงทุน 2. ยุทธศาสตร์การบริหารความสัมพันธ์และบริการสมาชิก 3. ยุทธศาสตร์ การเป็นเลิศด้านปฏิบัติการ และ 4. ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละ ยุทธศาสตร์มีแผนปฏิบัติการที่รองรับและกำหนดเป้าหมายอันพึงประสงค์ได้สำหรับการดำเนินงานตามแผน ดังกล่าวด้วย”

ด้านนางสาวโสภาวดี เลิศมนัสชัย เลขาธิการคณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) เปิดเผยรายละเอียดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานว่า ยุทธศาสตร์แรกเป็นยุทธศาสตร์การสร้างผลตอบแทน การลงทุน ด้วยการสร้างผลตอบแทนที่ดีแก่สมาชิกภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากการออมเงินเพื่อ การเกษียณอายุนั้นเป็นการออมในระยะยาวเฉลี่ยคนละประมาณ 12 ปีและเนื่องจากปัจจุบันสภาวะ เศรษฐกิจและการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศมีปัจจัยเสี่ยงและความผันผวนสูง ดังนั้นการลงทุนของ กบข. จึงต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ มีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดรวมถึงปรับแผนการลงทุนให้ เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งการที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปสู่ เป้าหมายได้นั้น จะต้องมีการปรับกระบวนการทำงานภายในของ กบข. ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จะต้องมีการ ประเมินผลและการบูรณาการยุทธศาสตร์การลงทุนทั้งแผนงานใหญ่และแผนงานย่อย โดย กบข. ยังคงเน้น การลงทุนในตราสารหนี้เป็นหลักและหาช่องทางการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใหม่ๆ มากขึ้นเพื่อกระจาย

ความเสี่ยง อีกทั้งจะต้องรักษาสมดุลของเป้าหมาย ผลตอบแทนระยะยาวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งก็ต้องสอดคล้องกันไปเพื่อให้สมาชิกมีความมั่นคงทางการเงินหลังวัยเกษียณด้วย

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นยุทธศาสตร์การบริหารความสัมพันธ์และบริการกับสมาชิก โดยปรับภารกิจหลักเป็นการให้ความรู้และการสื่อสารกับสมาชิกให้ตรงกับลักษณะเฉพาะของกลุ่มสมาชิก (Segmentation) เน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับการลงทุนและการบริหารกองทุนระยะยาว และ กบข.ยังจะได้มีการจัดหาสวัสดิการใหม่ที่เป็นประโยชน์ให้กับสมาชิกเพิ่มเติมทั่วไปเกี่ยวกับโครงการสินเชื่อที่อยู่อาศัย และการให้คุณภาพชีวิตที่ดีต่อสมาชิก รวมถึงการจัดให้มีแผนการลงทุนที่สมาชิกสามารถเลือกลงทุนตามความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลนอกเหนือไปจากแผนการลงทุนหลักที่มีในปัจจุบัน เพื่อสร้างความพึงพอใจของสมาชิกให้มากขึ้น

ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นยุทธศาสตร์การเป็นเลิศด้านปฏิบัติการ เป็นการพัฒนากระบวนการทำงาน และการให้บริการที่มีคุณภาพต่อสมาชิก และเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร กบข. ได้มีการปรับปรุงระบบงานต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการบริหารจัดการในทุกด้าน นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปก็คือหลักการบริหารงานที่ยึดมั่นในธรรมาภิบาล จรรยาบรรณและหลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทั้งตัวองค์กรและพนักงานในทุกระดับชั้น รวมถึงการแสดงออกซึ่งการเป็นผู้นำในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อตลาดเงินตลาดทุนทั้งในฐานะนักลงทุนสถาบันหลักของประเทศและในฐานะผู้ถือหุ้นในบริษัทที่ กบข. ร่วมลงทุนด้วย

ส่วนยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 เป็นยุทธศาสตร์วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในด้านนี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรบริหารเงินบำนาญในระดับสากล (High Performance Organization) ด้วยการประสานพลัง (Synergy) ในองค์กรผ่านโครงสร้างองค์กรที่มีการจัดการให้เหมาะสมกับภารกิจใหม่ และการทบทวนนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าจ้าง และค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ซึ่งจะส่งผลในการผลักดัน กบข. ให้ปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ และเติบโตอย่างมีศักยภาพตามทิศทางการดำเนินงานในอนาคต นางสาวโสภาวดี ได้กล่าวในตอนท้ายว่า ในการทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ เป็นการกำหนดนโยบายและทิศทางการปฏิบัติการกิจของทุกฝ่ายงานใน กบข. โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิก กบข. ทุกคน

เกี่ยวกับ กบข. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) จัดตั้งขึ้นตาม พรบ.กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.2539 เพื่อเป็นหลักประกันการจ่ายบำเหน็จบำนาญและให้ประโยชน์ตอบแทนการรับราชการแก่ข้าราชการเมื่อออกจากราชการ ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก และจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นให้แก่สมาชิก กบข. มีสถานะเป็นองค์กรของรัฐจัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะไม่มีสถานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีคณะกรรมการ กบข.เป็นผู้กำหนดนโยบาย ปัจจุบัน กบข.มีสมาชิกทั้งสิ้น 1,160,869 คน จำนวน 12 ประเภทข้าราชการ แยกเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาร้อยละ 37.90 รองลงมา เป็นข้าราชการพลเรือน ร้อยละ 28.41 ข้าราชการตำรวจ ร้อยละ 14.91 ข้าราชการทหาร ร้อยละ 14.10 ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ร้อยละ 2.26 ที่เหลือเป็นข้าราชการในกลุ่มอื่นๆ อีก 7 ประเภท ณ 1 กุมภาพันธ์ 53 กบข.มีมูลค่ากองทุน (ส่วนสมาชิก) ต่อหน่วยอยู่ที่ 15.32 บาท มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ 335,773 ล้านบาท

โครงการ

บ้านกรุงไทย - กบข.

เพื่อสมาชิก ครั้งที่ 1

สินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับสมาชิก กบข.

กู้ซื้อบ้าน รีไฟแนนซ์ ซ่อม/ต่อเติม

ผ่อนยาวววว

30 ปี

ดอกเบี้ยยยย

0%*

กู้ได้เต็มมมม

100%

กู้ซื้อบ้าน ใต้ถุนจํานอง หรือซ่อมแซมต่อเติม ได้สูงสุด 100%
ผ่อนยาวได้นานถึง 30 ปี ดอกเบี้ย 0% สำหรับ 3 เดือนแรก*



บมจ. ธนาคารกรุงไทย
KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED



76 กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

สอบถามรายละเอียดได้ที่ธนาคารกรุงไทย ทุกสาขาทั่วประเทศ
ตั้งแต่บัดนี้ - 30 ธันวาคม 2553

- กรุงไทยโฟน โท. 1551 หรือ www.ktb.co.th
- ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. โท. 1179 หรือ www.gpf.or.th เมนู สวัสดิการ

หมายเหตุ : กบข. มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียในการจำหน่ายหรือบริการของบริษัทฯ แต่อย่างใด



รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ไกรวิทย์

“รู้ศัพท์ใกล้ตัว” ครั้งนี้และครั้งต่อๆ ไป เป็นการนำเสนอเรื่องราวการใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องจากหนังสือ “รู้ รัก ภาษาไทย เล่ม 2” ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2552 ของราชบัณฑิตยสถาน โดยเลือกเฉพาะบางคำบางสำนวนที่ผู้อ่านต้องใช้หรือคุ้นเคยบ่อยๆ ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว แต่บางครั้งอาจไม่เข้าใจที่มา ความหมาย หรือความถูกต้อง มาให้ท่านผู้อ่านได้ทราบเพื่อจะได้ใช้ถ้อยคำ สำนวน และภาษาไทย ได้อย่างถูกต้องถูกความหมายและเข้าใจที่มาที่ไป รวมทั้งไม่ลืมสำนวนไทยที่ควรสงวนรักษาไว้ด้วย.....

กวน-สรวน

คำว่า กวน กับ รบกวน มีความหมายคล้ายกัน กวน มีความหมายหนึ่งว่า ทำความปั่นป่วน มีผลให้คนอื่นไม่สบายกายหรือไม่สบายใจ เช่น แม่อดนอนเพราะลูกร้องไห้กวนทั้งคืน, เขากำลังยุ่ง เราไม่ควรไปจุกจิกกวนใจหรือหมายถึง ทำให้เดือดร้อน เช่น เดือนนี้มีค่าใช้จ่ายพิเศษ ต้องกวนทางบ้านส่งเงินมาให้ ถ้าซ้ำคำว่า กวน เป็น กวนๆ หมายถึงชวนให้มันส์หรือไม่ชอบใจ เช่น เขายั้มกวนๆ, นายคนนี้ทำทางกวนๆ

ส่วน รบกวน ในบางกรณีหมายถึงทำให้เดือดร้อน ใช้แทนคำว่า กวน ก็ได้ เช่น เดือนนี้มีค่าใช้จ่ายพิเศษ ต้องรบกวนทางบ้านส่งเงินมาให้ แต่บางกรณี คำว่า รบกวน หมายถึงทำให้รำคาญหรือไม่เป็นสุข ใช้ต่างกับคำว่า กวน เช่น ความผิดครั้งนี้รบกวนจิตใจฉันเรื่อยมา, เขาอ่านหนังสือไม่ได้เพราะเด็กๆ เล่นกันเสียงดังรบกวนสมาธิ

ปัจจุบัน มีผู้นำคำ รบกวน ไปใช้ในประโยคขอร้องอย่างสุภาพ มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า กรุณา หรือ ช่วย เช่น รบกวนคุณหยิบหนังสือให้ฉันที

กำลัง-พลัง

กำลัง กับ พลัง มีความหมายคล้ายกัน กำลัง หมายถึง แรง เช่น ผู้ชายมักมีกำลังมากกว่าผู้หญิง ใช้ประสมกับคำอื่น เช่น กำลังม้า หมายถึง แรงม้า เช่น รถรุ่นใหม่มีกำลังม้ามาก จึงทำให้วิ่งเร็ว กำลังใจ หมายถึง แรงทางใจ เช่น ชายไทยทั้งประเทศขอส่งกำลังใจให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ นอกจากนี้ กำลัง ยังหมายถึง ปริมาณอำนาจหรือความสามารถที่จะใช้ทางกาย ทางความคิด หรือทางทรัพย์สินเงินทอง เช่น เขาต้องออกจากโรงเรียนเพราะพ่อแม่ไม่มีกำลังจะส่งเสีย, เราพยายามช่วยเหลือเขาตามกำลัง, ประชาชนมีกำลังซื้อมากขึ้น

คำว่า กำลัง หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งก็ได้ เช่น เขาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงาน

ส่วน พลัง ก็หมายถึง กำลัง แต่มักใช้กับกำลังของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น สามัคคีคือพลัง พลังจิต, พลังน้ำ และใช้ในคำว่า พลังงาน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์, พลังงานไฟฟ้า

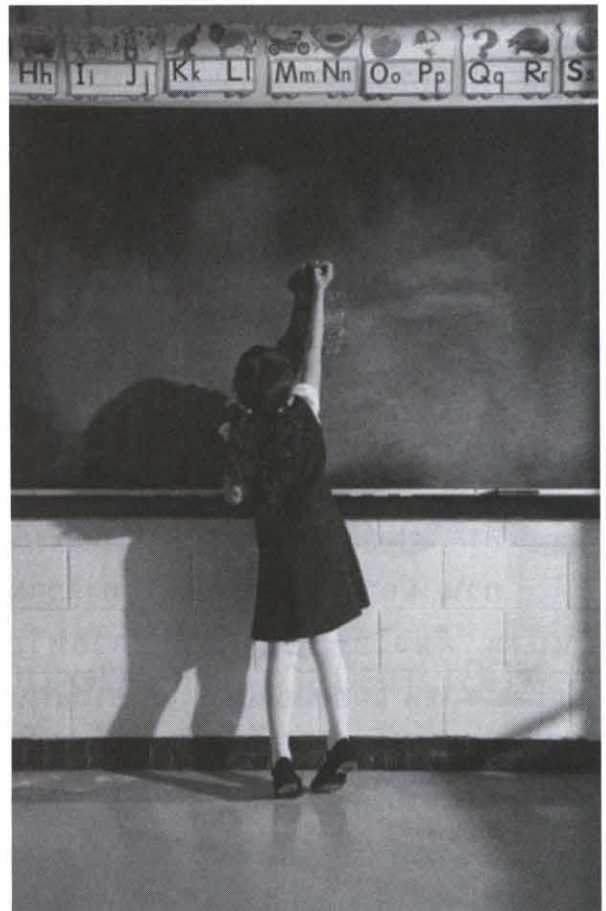
กำหนดการ-หมายกำหนดการ

กำหนดการ และ หมายกำหนดการ มักมีผู้เข้าใจผิดว่ามีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้

กำหนดการ คือ ระเบียบที่บอกขั้นตอนของงานที่จะต้องทำตามลำดับ เป็นเอกสารแจ้งขั้นตอนของงานทั่วๆ ไปที่เอกชนหรือราชการจัดขึ้น ถึงแม้งานนั้นอาจจะมีการกราบบังคมทูลเชิญพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินก็ตาม ก็ยังคงใช้ว่า กำหนดการ เช่น กำหนดการเปิดงานวันปีใหม่ของโรงเรียน,

กำหนดการพิธีถวายสัตย์ปฏิญาณและสวนสนามของทหารรักษาพระองค์, กำหนดการวันสถาปนาราชบัณฑิตยสถาน, กำหนดการพระราชทานปริญญาบัตร, กำหนดการประชุมทางวิชาการ

หมายกำหนดการ คือ เอกสารแจ้งกำหนดขั้นตอนของงานพระราชพิธีที่จะต้องอ้างพระบรมราชโองการ คือ ต้องขึ้นต้นด้วยข้อความว่า “นายกรัฐมนตรี (หรือเลขาธิการพระราชวัง) รับพระบรมราชโองการเหนือเกล้าเหนือกระหม่อม สั่งว่า.....” ในทางปฏิบัติ จะต้องมีนายกรัฐมนตรีหรือเลขาธิการพระราชวังลงนามสนองพระบรมราชโองการ เช่น หมายกำหนดการพระราชพิธีพืชมงคลจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ



กิจวัตร-กิจกรรม-กิจการ

คำว่า กิจ หมายถึง ธุระ, งาน คำนี้อาจจะนำไปประกอบกับคำอื่นได้ เช่น

กิจวัตร หมายถึง กิจที่ทำเป็นประจำ, สิ่งที่ทำทุกวัน, สิ่งที่ทำอย่างสม่ำเสมอ, เช่น เขาวิ่งออกกำลังกายตอนเช้าเป็นกิจวัตร

กิจกรรม หมายถึง งานที่เน้นในด้านการปฏิบัตินอกเหนือจากงานปกติ เช่น กิจกรรมส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ ยังใช้ในการศึกษา คือ การจัดการเรียนการสอนนอกเหนือจากวิชาหลัก เช่น กิจกรรมเสริมหลักสูตร

กิจการ หมายถึง การงาน มักเป็นงานด้านธุรกิจหรืองานของเอกชน เช่น บริษัทนี้ดำเนินกิจการทางด้านโทรคมนาคม, เขามีกิจการค้าขายกับต่างประเทศ

เกะกะ-ระเกะระกะ

คำว่า เกะกะ กับ ระเกะระกะ มีความหมายต่างกัน

เกะกะ หมายถึง กีดขวาง เช่น ทางเท้าบางแห่งเดินไม่สะดวกเลยเพราะพ่อค้าแม่ค้าตั้งของขายเกะกะทางเดินไปหมด, ตำรวจจับผู้ที่จอดรถเกะกะขวางทางจราจร

ระเกะระกะ หมายถึง รก, ไม่เป็นระเบียบ, กระจัดกระจาย, เช่น เมืองบางเมืองไม่น่าอยู่เลยเพราะมีตึกรามบ้านช่องระเกะระกะไม่มีระเบียบเต็มไปหมด, พายุที่พัดเมื่อคืนทำให้ต้นไม้ล้มระเกะระกะไปหมด, แม่สอนลูกให้เก็บของเล่นเป็นที่เป็นที่เป็นทาง ไม่วางระเกะระกะ

เกะกะ กับ ระเกะระกะ มีความหมายต่างกัน เมื่อจะใช้ควรใช้ให้ถูกความหมาย

เกิด-บังเกิด

คำว่า เกิด หมายถึง มีชีวิตเป็นตัวเป็นตนออกจากท้องแม่ เช่น เขาเกิดที่ต่างประเทศ คำว่า เกิด ยังมีอีกความหมายหนึ่งที่คล้ายกับคำว่า บังเกิด กล่าวคือ คำว่า เกิด ยังหมายถึง เป็นขึ้น, มีขึ้น, เช่น ฉันไม่อยากจะให้เกิดความเข้าใจผิด, เกิดอุบัติเหตุรถไฟตกราง และหมายถึง มีขึ้นโดยกะทันหัน เช่น อยู่ๆ เกิดฝนตกลงมา, รถเกิดเสียระหว่างทาง, ทายาทเกิดตายไปก่อนเลยไม่ได้รับมรดก

คำว่า บังเกิด ก็หมายถึง เป็นขึ้น, มีขึ้น, ใช้เฉพาะในภาษาไทย เช่น นายพรานได้ยินเช่นนั้นก็บังเกิดความกลัว, บังเกิดลมพายุพัดกระหน่ำ เรือสำเภาอัปปางลง, บังเกิด หมายถึง ทำให้เกิด ก็ได้ เช่น เขาก่อตั้งญูต่อแม่บังเกิดเกล้า จะต้องได้รับกรรมหนัก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาการพญาไท



มหาวิทยาลัยศรีปทุมเปิดรับสมัครนักศึกษาใหม่

มีทุนการศึกษาแบ่งจ่ายได้ภาคการศึกษาละ 4 ครั้ง แก่ผู้ที่สนใจศึกษาต่อ
ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก เปิดรับสมัครแล้วตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป



รองศาสตราจารย์ ดร.โนยา ยิมวิลไล
ว.อ.หลักสูตร

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

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สำหรับนักบริหาร
สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ต้น	ปรัชญพุกศรี
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	ธำรงธัญวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	จิรินทร์วงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.ครรฉัตร	มาลัยวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	กนกาศนวิวัฒน์
รองศาสตราจารย์ ดร.จุลชีพ	ชินวรัตน์
รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์	ประเสริฐศรี
รองศาสตราจารย์ สมชัย	ศรีสุทธิยาก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวดี	พิรพรวิฑูร
ดร.หจกวน	ชูเพ็ญ
ดร.ไกรฤกษ์	นุญเกียรติ
ดร.สุรัตน์	โคอินทรางกูร
ดร.จิรวรรณ	เดชานิพนธ์

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากประสบการณ์จากภาครัฐและเอกชน

จุดเด่นของหลักสูตร

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

เวลาในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สำหรับนักบริหาร สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

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

Ph.D. (Public Administration)

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขารัฐประศาสนศาสตร์

รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ต้น	ปรัชญพุกศรี
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	ธำรงธัญวงศ์
ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ	เครื่องงาม
ศาสตราจารย์ ดร.วราเดช	จันทร์กร
ศาสตราจารย์ ดร.บวรศักดิ์	อุวรรณโณ
ศาสตราจารย์สร้อยตระกูล	อรรดมานะ
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	กนกาศนวิวัฒน์
รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรี	สีโรรส
รองศาสตราจารย์ ดร.ภคพร	ศรีสัมพันธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญา	วานิชย์นิพนธ์
รองศาสตราจารย์สมยศ	ภาวการ
ดร.เมธิดาภรณ์	สงสัมพันธ์
ดร.จรัสศักดิ์	พงษ์พิชญ์พิจิตร
ดร.อรพินท์	สพิษโคชัย
ดร.อนุสรณ์	ธรรมใจ
ดร.พิชญ์	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 ไร่ BTS สนามเป้า)

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





การรับบำเหน็จบำนาญสำหรับข้าราชการที่ถูกดำเนินการทางวินัย

สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ*

บำเหน็จ¹ หรือบำนาญ² ได้ยินคำนี้เมื่อไหร่ก็ดูเหมือนจะเป็นน้ำทิพย์ชโลมใจสำหรับข้าราชการทุกผู้ทุกนามเสียจริง และก็เพราะบำเหน็จ หรือบำนาญ นี้แหละที่ทำให้ใครหลาย ๆ คนตัดสินใจก้าวเข้าสู่เส้นทางข้าราชการแต่อย่างไรก็ตามการที่ข้าราชการผู้ใดจะได้รับบำเหน็จ หรือบำนาญ ก็มีเงื่อนไขหรือหลักเกณฑ์ดังนั้น จึงมิใช่ข้าราชการทุกคนจะมีสิทธิได้รับบำเหน็จ หรือบำนาญเสมอไป ในฉบับนี้ผู้เขียนจึงขอเล่าเรื่องราวที่น่าสนใจสำหรับข้าราชการที่ถูกดำเนินการทางวินัยและการดำเนินการทางวินัยยังไม่แล้วเสร็จ³ แต่มีเหตุให้สิ้นสภาพข้าราชการไม่ว่าด้วยเหตุใดก็ตาม เช่น เกษียณอายุ

ราชการ ลาออก ถูกให้ออก ถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการ ซึ่งข้าราชการเหล่านี้ยังไม่มี ความชัดเจนว่าจะมีสิทธิได้รับบำเหน็จหรือบำนาญ หรือไม่ อย่างไร มานำเสนอ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการกลุ่มนี้ และผู้ที่เกี่ยวข้อง



*นางสาวสุภาพร อารยะนรากุล นิติกรชำนาญการ สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม

นางสาวจุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ นิติกรปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานวินัย

¹บำเหน็จ หมายความว่า เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งรัฐจ่ายให้ครั้งเดียวเมื่อสมาชิกภาพสิ้นสุดลง โดยมีสูตรการคำนวณ คือ

$$\text{บำเหน็จ} = \text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{เวลาราชการ}$$

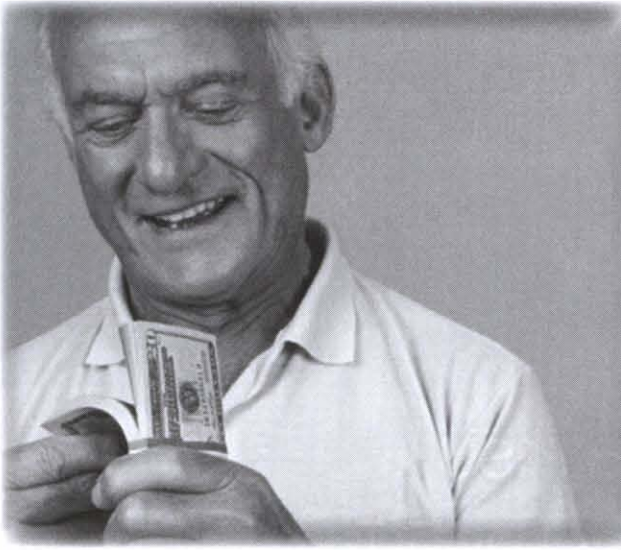
²บำนาญ หมายความว่า เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งรัฐจ่ายให้เป็นรายเดือนเมื่อสมาชิกภาพสิ้นสุดลง โดยมีสูตรการคำนวณ คือ

$$\text{บำนาญ} = \frac{\text{เงินเดือนเฉลี่ย 60 เดือนสุดท้าย} \times \text{เวลาราชการ}}$$

50

* แต่ทั้งนี้ บำนาญ ต้องไม่เกิน ร้อยละ 70 X เงินเดือนเฉลี่ย 60 เดือนสุดท้าย

³การดำเนินการทางวินัยแล้วเสร็จ หมายความว่า อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. แล้วแต่กรณี ได้มีมติรับทราบการดำเนินการทางวินัย แต่หากมีการอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ การดำเนินการทางวินัยจะแล้วเสร็จก็ต่อเมื่อการพิจารณาอุทธรณ์หรือร้องทุกข์เสร็จสิ้น (เฉพาะในฝ่ายบริหาร ไม่รวมถึงการฟ้องคดีต่อศาลปกครอง)



เบื้องต้นขอสาธยายถึงความเป็นมาโดยสังเขปเสียก่อนว่า บำเหน็จ หรือบำนาญสำหรับข้าราชการ นั้น เริ่มมีขึ้นตั้งแต่ในรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) โดยได้ตราขึ้นเป็นพระราชบัญญัติเบี้ยบำนาญ ร.ศ. 120 ซึ่งต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบการรับราชการ จึงมีการตราพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 และที่สุดได้มีการปรับปรุงเป็นพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 โดยได้ใช้ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามเงินบำเหน็จ บำนาญ หรือบำเหน็จตกทอด⁴ ก็ยังคงอยู่หลักการเดิม คือ ให้เบิกจ่ายจากเงินงบประมาณของแผ่นดิน

บำเหน็จ หรือบำนาญ นั้น เป็นการถือคุณอย่างหนึ่งที่ทางราชการตอบแทนความชอบให้แก่ข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานรับราชการด้วยดีมาตลอดเวลาราชการ⁵ อันเป็นประโยชน์ต่อ

ประเทศชาติจนกระทั่งออกจากราชการ หรือเจ็บป่วยทุพพลภาพจนไม่สามารถรับราชการได้ หรือต้องออกจากราชการด้วยเหตุทดแทน โดยที่ไม่มีความผิดและมีได้สมัครใจที่จะออกจากราชการ และเมื่อถึงแก่ความตายก็ยังได้รับประโยชน์เป็นบำเหน็จตกทอดให้แก่ทายาทผู้มีสิทธิตามกฎหมายต่อไป

ข้าราชการที่มีสิทธิได้รับบำเหน็จ หรือบำนาญปกติ จะต้องมีความสมบูรณ์ดีอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ เหตุทดแทนเพราะทางราชการยุบหรือเลิกตำแหน่ง เหตุทุพพลภาพซึ่งแพทย์รับรองว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการต่อไปได้ เหตุสูงอายุ (อายุตัว 60 ปีบริบูรณ์ หรืออายุตัว 50 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป และประสงค์จะลาออกจากราชการ) เหตุรับราชการมานาน (เวลาราชการครบ 25 ปีขึ้นไป และประสงค์จะลาออกจากราชการ) ข้าราชการที่ถูกปลดออกจากราชการ และข้าราชการที่มีเวลาราชการตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ที่ประสงค์จะลาออก

⁴บำเหน็จตกทอด หมายถึง เงินที่รัฐจ่ายเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ทายาทของข้าราชการหรือข้าราชการบำนาญที่ถึงแก่ความตาย ซึ่งจ่ายเป็นเงินก้อนครั้งเดียว แต่หากไม่มีทายาทเงินนี้ก็จ่ายให้แก่บุคคลซึ่งผู้ตายได้แสดงเจตนาไว้ต่อส่วนราชการเจ้าสังกัด แต่หากไม่มีทั้งทายาทและบุคคลซึ่งผู้ตายได้แสดงเจตนาไว้ สิทธิในบำเหน็จตกทอดจะเป็นอันยุติลง โดยบำเหน็จตกทอดมีสูตรการคำนวณ คือ

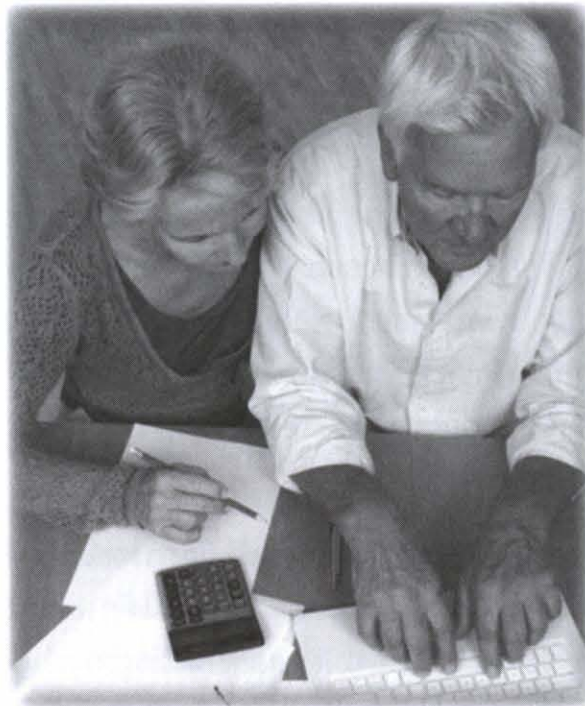
บำเหน็จตกทอด (เสียชีวิตระหว่างรับราชการ) = เงินเดือนเดือนสุดท้าย X เวลาราชการ

บำเหน็จตกทอด (เสียชีวิตระหว่างรับบำนาญ) = 30 เท่าของเงินบำนาญรายเดือน

⁵เวลาราชการ หมายความว่า เวลาตั้งแต่วันที่เริ่มรับราชการจนถึงวันสุดท้ายที่ได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 และให้หมายความรวมถึงการนับเวลาราชการเป็นทวีคูณตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

จากราชการ (กรณีนี้มีสิทธิเฉพาะการได้รับบำเหน็จเท่านั้น) ดังนั้น ข้าราชการที่มีเหตุให้สิ้นสภาพข้าราชการไม่ว่าด้วยเหตุใดก็ตาม เช่น เกษียณอายุราชการ ลาออก ถูกให้ออก ถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการ แต่การดำเนินการทางวินัยยังไม่แล้วเสร็จ หรือ ข้าราชการที่ถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา โดยกรณีหรือคดีอาญายังไม่ถึงที่สุด หรือข้าราชการที่ถูกคณะกรรมการ ป.ป.ช. ชี้มูลว่ามีความผิด แต่การดำเนินการตามการชี้มูลยังไม่แล้วเสร็จ จึงยังไม่มีมติชัดเจนว่าจะมีสิทธิได้รับบำเหน็จหรือบำนาญ หรือไม่ ซึ่งในกรณีของข้าราชการกลุ่มนี้ กระทรวงการคลังได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนของข้าราชการกลุ่มนี้ ที่อาจมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเมื่อการดำเนินการทางวินัย หรือคดีอาญาลิ้นสุดลง จึงได้กำหนด วิธีปฏิบัติในการขอรับบำเหน็จ หรือบำนาญ ล่วงหน้า เพื่อให้มีเงินสำหรับใช้จ่ายในระหว่างที่ การดำเนินการทางวินัยยังไม่แล้วเสร็จ โดยให้ทำประกันการขอรับบำเหน็จ หรือบำนาญ ด้วยบุคคลหรือทรัพย์สินไว้กับส่วนราชการเจ้าสังกัด⁶ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ประเภทของข้าราชการที่ต้องทำประกันในการขอรับบำเหน็จ หรือบำนาญ ด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน แบ่งได้ 6 ประเภท



-ข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ หรือได้รับอนุญาตให้ลาออกจากราชการก่อน การสอบสวนทางวินัยเสร็จสิ้น หรือการพิจารณาลงโทษเสร็จสิ้น

-ข้าราชการที่ถูกสั่งให้ออก หรือปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ ซึ่งมีได้อุทธรณ์หรือร้องทุกข์ แต่ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. แล้วแต่กรณี ยังไม่ตอบรับทราบการรายงานการดำเนินการทางวินัย

-ข้าราชการที่ถูกสั่งให้ออก หรือปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ ซึ่งได้อุทธรณ์หรือร้องทุกข์ แต่การพิจารณาอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ยังไม่เสร็จสิ้น

-ข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ หรือได้รับอนุญาตให้ลาออกจากราชการ หรือถูกสั่งให้ออก หรือปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ ซึ่งผู้ยื่นได้ถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา

⁶หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค 0406.5/ว 122 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2552 เรื่อง วิธีปฏิบัติในการขอรับบำเหน็จบำนาญของข้าราชการหรือลูกจ้างประจำซึ่งมีกรณีหรือต้องหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง หรือมีกรณีถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา โดยกรณีหรือคดีอาญายังไม่ถึงที่สุด

อันมิใช่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดลหุโทษ โดยกรณีหรือคดีอาญายังไม่ถึงที่สุด

-ข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ หรือได้รับอนุญาตให้ลาออกจากราชการ หรือถูกสั่งให้ออก หรือปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ ก่อนที่ส่วนราชการต้นสังกัดจะได้ดำเนินการตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้ชี้มูลว่าข้าราชการผู้นั้นมีความผิดทางวินัย

-ข้าราชการที่อาจถูกดำเนินการทางวินัยได้ตามกฎหมายเฉพาะอื่นใด และได้ออกจากราชการโดยกรณียังไม่สิ้นสุด เว้นแต่กฎหมายนั้นมิได้บัญญัติให้สามารถดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้นั้นต่อไปได้ ภายหลังจากที่ผู้นั้นออกจากราชการไปแล้ว

ประเภทของการประกัน

1. การประกันด้วยบุคคลจะต้องทำสัญญาค้ำประกันภายในวงเงินบำเหน็จปกติที่ข้าราชการผู้นั้นจะได้รับ แต่ถ้าเป็นกรณีบำนาญให้ทำสัญญาค้ำประกันภายในวงเงินบำนาญที่ข้าราชการผู้นั้นจะได้รับภายในระยะเวลา 3 ปี

1.1 บุคคลธรรมดา ต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำนิติกรรมได้ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

(1) ประกอบอาชีพเป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ผู้รับเบี้ยหวัดบ้านานู เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่เรียกชื่ออย่างอื่นของหน่วยงานในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือกิจการอื่นของรัฐ จำนวนไม่เกิน 2 คน หากมีจำนวน 1 คน ต้องได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำไม่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนของข้าราชการผู้ขอรับบำเหน็จบำนาญ แต่หากมีจำนวน 2 คน ต้องได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำรวมกันไม่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนของข้าราชการผู้ขอรับบำเหน็จบำนาญ

(2) ประกอบอาชีพอื่น จำนวนไม่เกิน 2 คน หากมีจำนวน 1 คน ต้องได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำไม่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนของข้าราชการผู้ขอรับบำเหน็จบำนาญ แต่หากมีจำนวน 2 คน ต้องได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำรวมกันไม่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนของข้าราชการผู้ขอรับบำเหน็จบำนาญ

1.2 นิติบุคคล ต้องเป็นนิติบุคคลซึ่งตราสารจัดตั้งหรือข้อบังคับของนิติบุคคลนั้นกำหนดให้สามารถค้ำประกันการชำระหนี้ได้ เช่น ธนาคาร บริษัทจำกัด บริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ เป็นต้น

2. การประกันด้วยทรัพย์สิน จะต้องทำสัญญาค้ำประกันไม่ต่ำกว่าวงเงินบำเหน็จปกติที่ข้าราชการผู้ขอรับบำเหน็จจะได้รับ แต่ถ้าเป็น



กรณีบ้านอายุให้ทำสัญญาค้ำประกันไม่ต่ำกว่า
วงเงินบ้านอายุที่ข้าราชการผู้ขอรับบ้านอายุจะได้
รับภายในระยะเวลา 3 ปี

2.1 อสังหาริมทรัพย์ ให้คำนวณ
ตามราคาประเมินการเสียภาษีของทางราชการ

2.2 อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งกฎหมาย
บัญญัติไว้ให้จดทะเบียนเฉพาะการและมีราคา
ประเมินตามที่ซื้อขายกันตามปกติในท้องตลาดใน
วันที่จดทะเบียน

2.3 ทรัพย์สินอื่น เช่น ตัวเงินคลัง
พันธบัตร ตัวเงิน หุ้น หรือหุ้นกู้ โดยให้ดำเนินการ
ตามวิธีการที่กฎหมายในเรื่องนั้น ๆ กำหนดไว้

3. เมื่อการดำเนินการทางวินัย หรือคดีอาญา
ถึงที่สุดด้วยประการใดแล้ว ให้ส่วนราชการ
เจ้าสังกัดแจ้งให้กระทรวงการคลังทราบโดยด่วน
พร้อมแนบหลักฐาน ซึ่งถ้าปรากฏว่าข้าราชการ
ผู้นั้นมีสิทธิได้รับบำเหน็จ หรือบ้านอายุ (ไม่มี
ความผิด หรือมีความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
หรือมีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่ได้รับโทษ
เพียงปลดออกจากราชการ หรือให้ออกจาก
ราชการด้วยเหตุอื่น) ก็ให้การประกันที่ได้ทำไว้
ระงับไปตามบทบัญญัติแห่งประมวล
กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ แต่ถ้าปรากฏว่า
ข้าราชการผู้นั้นไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จ หรือ
บ้านอายุ (มีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงโดยได้รับ
โทษไล่ออกจากราชการ) ให้ส่วนราชการเจ้า
สังกัดเรียกบำเหน็จ หรือบ้านอายุที่ได้รับล่วงหน้า
ไปแล้วคืน และนำเงินส่งคลังตามระเบียบของ
ทางราชการ แต่หากไม่สามารถเรียกคืนได้ก็ให้
บังคับชำระหนี้ตามบทบัญญัติแห่งประมวล
กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ต่อไป

หากการดำเนินการทางวินัย หรือคดี
อาญา ยังไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 3 ปี นับ
แต่วันทำสัญญา เฉพาะในกรณีขอรับบ้านอายุ



ส่วนราชการเจ้าสังกัดต้องแจ้งให้ผู้ขอรับบ้านอายุ
มาดำเนินการทำประกันด้วยบุคคลหรือ
ทรัพย์สินต่อไป โดยให้แจ้งล่วงหน้าภายใน
3 เดือน ก่อนครบกำหนดดังกล่าว เพื่อให้ผู้นั้นได้
รับบ้านอายุต่อเนื่องต่อไปได้ และให้ส่วนราชการ
เจ้าสังกัดเร่งดำเนินการทางวินัยให้เสร็จโดยเร็ว

สำหรับแบบฟอร์มหนังสือสัญญาการใช้
เงินคืน (แบบ ชงค.) และแบบฟอร์มหนังสือ
สัญญาค้ำประกัน (แบบ คปก.) สามารถศึกษาได้
จากหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค
0406.5/ว 122 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน
2552 เรื่อง วิธีปฏิบัติในการขอรับบำเหน็จ
บ้านอายุของข้าราชการหรือลูกจ้างประจำซึ่งมีกรณี
หรือต้องหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง หรือมี
กรณีถูกฟ้องคดีอาญาหรือ ต้องหาว่ากระทำความ
ผิดอาญา โดยกรณีหรือคดีอาญายังไม่ถึงที่สุด

จากวิธีปฏิบัติข้างต้นจะเห็นได้ว่าทาง
ราชการยังมีความเป็นห่วง และกังวลในความ
เดือดร้อนของเพื่อนข้าราชการที่ถูกดำเนินการทางวินัย
จึงกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อเยียวยาไม่ให้เป็น
ข้าราชการที่ถูกดำเนินการทางวินัยต้องได้รับทุกข์
มากไปกว่าเดิม ซึ่งผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า
บทความนี้จะประโยชน์ได้บ้าง แต่ไม่ประสงค์
ให้เพื่อนข้าราชการต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ทำให้มี
ความจำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มหนังสือสัญญาการใช้
เงินคืน (แบบ ชงค.) และแบบฟอร์มหนังสือ
สัญญาค้ำประกัน (แบบ คปก.) นะคะ

เพื่อนเบาๆ
กับสินเชื่อการศึกษา
เพื่อสมาชิก กบข.



พิเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้เอง สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริการของธนาคารแต่อย่างใด



ธนาคารกรุงเทพ

เพื่อนผู้คิด มีตรดู่บ้าน

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. อ่างมางหน้าที่ของสำนักงาน 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
7. มติคณะรัฐมนตรีหรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมายหรือโดยมติคณะรัฐมนตรี เช่น ประกาศ

สำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง 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



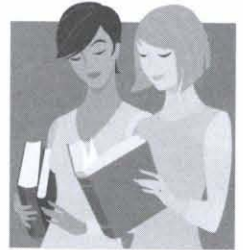
ค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ

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

■ ตั้งแต่มัถษเดือน

ถึงเดือน

พร้อมนี้ได้แนบ () เงินสด

() ธนาคาร

ปจท/ปทผ/

หมายเลข

() ตั๋วแลกเงินไปรษณีย์

ส่งจ่าย ปณ. บนบุรี 11000

โปรดสั่งจ่ายเงินในนาม

“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	100
2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	50
3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 ฉบับแก้ไขปรับปรุง	80
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 พ.ศ. 2526 และภาคผนวก	65
8. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2517	90
9. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539	55
10. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	60
11. ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	90
12. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา	100
13. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน : สรุปคำถาม-คำตอบ เกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน	80
14. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน : ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง	80
15. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน : การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน	100
16. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	150
17. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 พร้อมแก้ไข	120
18. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	120
19. การทำบันทึกเสนอ การจดยางงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในพิธี	100
20. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พร้อมสรุปสาระสำคัญและคำอธิบายรายมาตรา	140
21. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม	100
22. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ	240
23. คู่มือการพัสดุ	200
24. เทคนิคการร่างกฎหมาย	150
25. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ	150
26. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน	150
27. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200
28. รวม มติ ค.ร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	350
29. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590
30. คู่มือปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280
31. กฎหมายลำดับรองออกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	250

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือจุฬาฯ / อสมทศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด
❖ หรือสั่งซื้อโดยตรงได้ที่ ocsbookshop@gmail.com หรือโทรศัพท์ 0 2281 9454

พร้อมส่งมอบพัสดุส่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." ส่งจ่าย ปณ.คูสิต 10300 กก.10300 หรือ ปณ.ท่าเนียบรัฐบาล กก.10302

ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตคูสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 0 2281 9454

หรือโอนเงินบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสานักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 FAX 0 2280 0382
โปรดบอกจำนวนหนังสือรายการที่ 1-14 ราคาเล่มละ 20 บาท รายการที่ 15-26 ราคาเล่มละ 30 บาท รายการที่ 27-31 ราคาเล่มละ 45 บาท
สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 300 บาท
(ราคาหนังสือ ค่าจัดส่ง และค่าสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)

สมัครสมาชิก!! สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 300 บาท
(ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)



ลูกของเราจะมีออกซิเจนเต็มปอด

หลานของเราจะมีผลไม้กินจนอิ่ม

เหลนของเราจะรู้จักสัตว์ป่านานาชนิด

โหลนของเราจะมีที่พักพิงที่ร่มเย็น

โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ ๑ ล้านไร่ เกิดขึ้นจากปณิธานตลอด 30 ปี
ที่จะดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม ควบคู่การสร้าง ความมั่นคงทางพลังงาน เพื่อให้ลูกหลานไทยมีพลังงานพอใช้
และมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกับธรรมชาติ นำมาซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอย่างครบถ้วน



พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย