

ISSN 01250906  
9 177 0125 090002



# วารสารข้าราชการ

ปีที่ 55 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2553 [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

# { จ้าขึ้นใจ }

<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 ต้องพิสูจน์ว่าตนได้ทำอะไร  
ด้วยสัจจะที่ฉันปฏิญาณให้ไป ฉันภูมิใจที่ทำตามได้จริง  
(ทดแทนคุณให้พ่อหลวงและแผ่นดิน)

ยึดมั่นหัวใจ ในหลักเกี่ยงธรรม รับผิดชอบต่อประชาชน ทุกคนเท่าเทียมกัน มั่นคงความดีตลอดไป  
เมื่อเราถวายปฏิญาณคำสัตย์ สิ่งมีค่าและภาคภูมิใจของเรา คือ การนำเอาคำนั้นไปปฏิบัติ  
เพื่อถวายแด่พ่อหลวงตามรอยพระยุคลบาท  
จะมุ่งมั่นรับใช้ประชาชน และแก้ไขปัญหาของชาติ  
เต็มกำลังและความสามารถที่มี ให้สมกับที่เกิดมาแล้วเป็นข้าราชการบริหาร  
พร้อมเกียรติยศที่เราได้สวมเครื่องแบบสีทากี้ คือ  
การได้ตอบแทนแผ่นดิน ด้วยคำว่า บริการ เรา คือ ข้าราชการ

## ถวายสัตย์ - ปฏิบัติตาม - จ้าขึ้นใจ

อาเศียรวาท  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช  
เนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา  
๕ ธันวาคม ๒๕๕๓

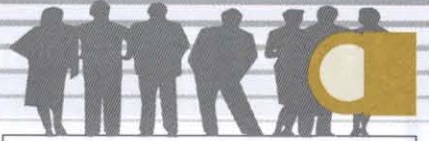


ศรีสวัสดิ์สมัย ณ ท้า	ธัญญา
เฉลิมพระชนมพรรษา	ปิ่นเกล้า
บรรจบครบอภิศรา	ศุภฤกษ์ รุ่งนา
ถวัลถันทั่วแดนจ้า	แซ่ซ้องสดุดี
ร้อยใจภักดีเกิดไท	ราชัน
พรแห่งเทพทวยสวรรค์	สงเกื้อ
เสริมสรวรพสุขอนันต์	ทนนเมือง ยิ่งเอย
คุณพระจักรีเอื้อ	เลื่องล้าพระบารมี



ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อม ขอเดชะ  
ข้าพระพุทธเจ้า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.  
(เหมวดี บรรเทา ผู้ประพันธ์)





วารสารข้าราชการฉบับนี้เป็นฉบับสุดท้ายของปี พ.ศ. 2553 ในช่วงเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม เป็นช่วงปลายปีเก่าและกำลังจะเริ่มปีใหม่ ซึ่งเป็นช่วงเทศกาลที่มีแต่ความรื่นเริงยินดีเพื่อเตรียมรับปีใหม่ วารสารข้าราชการจึงได้นำเรื่องราวต่างๆ ที่น่าสนใจมานำเสนอ เริ่มจากคำกล่าวของท่านนายกรัฐมนตรีในพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบครุฑทองคำแก่ผู้บริหารข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี 2550-2551 ตามด้วย “การเสวนา เรื่อง การพิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน” ซึ่งได้หยิบยกกรณีต่างๆ มาเล่าสู่กันฟัง และยังมีบทวิเคราะห์จากศิลปินแห่งชาติ ปิดท้ายด้วยถ้อยคำบาดหัวใจ ท่านวิฑูรย์ สิมะโชติ ได้กรุณาเขียนบทความเรื่อง “สังคมคาร์บอนต่ำ” เพื่อให้หันมาร่วมมือกันลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนในทุกรูปแบบเพื่อลดภาวะโลกร้อน บทความเรื่อง “เก็บตกจากการประชุม ก.พ. อาเซียน : ราชการอาเซียนกำลังทำอะไรกันอยู่” ซึ่ง ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาติ ได้ไปประชุมถึงหลวงพระบาง และร่วมประกาศปฏิญญาหลวงพระบาง ระหว่าง ASEAN กับ plus 3 ซึ่งได้แก่ จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น อีกเรื่องที่น่าสนใจคือ “RBM กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน : เอาเหล้าเก่ามาใส่ขวดใหม่” โดย ดร.มาฆะ ภูจินดา ซึ่งมีโอกาสไปร่วมสัมมนาที่จัดโดย World Bank บทความเรื่อง “ฝ่าวิกฤติผู้นำ (2)” โดยท่านธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ กรรมการ ก.พ.ร. ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร วิศวกรรม โดย พิชาวุธ เฟื่องทอง นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างชาญฉลาด และยังมีเรื่องราวต่างๆ ที่น่าสนใจ ได้แก่ ผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การกำหนดอายุเกษียณในราชการพลเรือน และเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง กระทรวงยุติธรรม โดยท่านสมโชค บุญกำเนิด อธิการอธิบดี สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม นอกจากนี้คอลัมน์ประจำก็เต็มไปด้วยเรื่องราวที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนข้าราชการเช่นเคย ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาส่งบทความ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อนข้าราชการที่สนใจจะส่งบทความหรือติดต่อกองบรรณาธิการ กรุณาติดต่อตามที่อยู่ด้านล่าง และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

► **บรรณาธิการ** ◀

**วัตถุประสงค์**

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

► **วารสารข้าราชการ**

► **เจ้าของ**

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

► **ที่ปรึกษา**

นางเบญจวรรณ สว่างนิทร  
นายสมโภชน์ นพคุณ  
นายมนตรี กัญจนจิตรวา  
ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาครินานุโยค  
นางบุษบา ภริยวิเชียร

► **บรรณาธิการ**

นายเจษฎา ประกอบทรัพย์

► **ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

► **กองบรรณาธิการ**

นายเอกศักดิ์ ตริภุณาสวัสดิ์  
นายชาตวิทย์ ไกรฤกษ์  
นางชลิตา ชาติกุล  
นางสาวชิวา ตริภุณาสวัสดิ์  
นายศรัณย์ พรไพศาลดี  
นางกอบเพชร ชาญพัฒนพาณิชย์  
นางสาวพัสมน จารรัตน์  
นางวิจิตร มโนทัย  
นายสุรพงษ์ มาลี  
นายมาฆะ ภูจินดา  
นายภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาติ  
นางสาวพุทธพร คำชาติชาย  
นายพิชาวุธ เฟื่องทอง  
นางสาวเหมวดี บรรเทา  
นางสาวจุฑาพิชญ์ สติวิศาลกิจ  
นางสาวบุญญารัตน์ กลัดทอง

► **ผู้จัดการสวัสดิการ**

นายชินพันธ์ ฤกษ์จำนง

► **ออกแบบปกและจัดทำอาร์ตเวิร์ค**

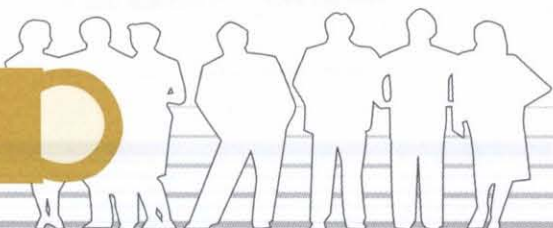
บจก. ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ  
โทร 0-2895-3180-1

► **พิมพ์**

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

► **ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ**

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



## บทความ

### คำกล่าวของท่านนายกรัฐมนตรีในพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบครุฑทองคำแก่ผู้บริหารข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี 2550-2551

■ โดย นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี  
ระบบราชการและข้าราชการทุกระดับ มีความสำคัญอย่างยิ่ง  
ต่อการพัฒนาบ้านเมือง

1



### 7 การเสวนา เรื่อง การพิทักษ์ระบบคุณธรรม ในราชการพลเรือน

■ โดย กองบรรณาธิการ

อมตะนิยายแห่งเดือนกันยายน  
คือการซิงซัยการช่วงชิง

ซึ่งเกลื่อนรอยเท้าอันลับสนับลู่วิ่ง  
คือความจริงบนถนนสายราชการ

### สิ่งแวดล้อมคาร์บอนต่ำ

28

■ วิชुरย์ ลิมะโชคดี  
แนวความคิดของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม  
ที่สามารถลดการสูญเสียทรัพยากร  
และยังประหยัดพลังงานและลดต้นทุนการผลิตได้



### 30 RBM กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน : เอาหลักเก่ามาใช้ช่วงใหม่

■ ดร.มาฆะ ภูจินดา

RBM เป็นเครื่องมือที่นำมากระตุ้นให้การปฏิบัติงานขององค์กร  
เป็นไปอย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์ มากกว่าจะเกิดเพียงผลผลิตหรือผลลัพธ์

### เก็บตกจากการประชุม ก.พ. อาเซียน : รายการอาเซียนกำลังทำอะไรกันอยู่

33

■ ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ  
การเกิดขึ้นของประชาคมอาเซียน หรือ ASEAN Community  
ที่จะมีผลอย่างเป็นทางการในปี 2558 ทำให้คนไทยมีสถานะภาพ  
“คนอาเซียน” เพิ่มขึ้นมาอีกสถานะหนึ่ง



## ฟ้าวิฤตผู้นำ ตอนที่ 2

# 46

■ ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ กรรมการ ก.พ.ร.  
นำเสนอปัจจัยที่สร้างความสำเร็จของการดำเนินงาน  
เพื่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ที่มีปัจจัยภาวะผู้นำ  
เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด



## 50 วิรุษาดก

■ พิชาวุธ เฟื่องทอง

การนำเสนอธรรมนิทานจากทศชาติชาดก มีทั้งแนวทางในการทำงานและ  
การแก้ไขปัญหาสอดแทรกอยู่

## การกำหนดอายุเกษียณในราชการพลเรือน

# 59

■ อัจฉรา ภูริคุปต์

นำเสนอวิวัฒนาการของการกำหนดอายุเกษียณในราชการพลเรือน



## 65 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหาร ระดับกลาง กระบวนยุคธรรม

■ สมโชค บุญกำเนิด

นำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดเป็นนโยบาย  
ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน  
และให้ทุกหน่วยงานยึดถือและนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

## ผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการ ตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาสำนักนายกฤษฎมนตร์

# 77

■ ณัฐจรรยา แสงสว่าง

ธรรมาภิบาล จะทำหน้าที่ฟื้นฟูเศรษฐกิจ และผลักดันให้รัฐบาล  
ใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ระบบราชการมีความเป็นธรรม  
โปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้



## คอลัมน์ประจำ



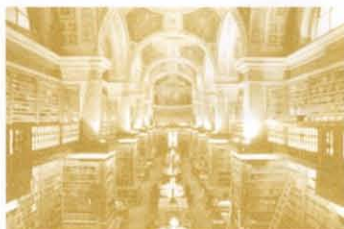
### 89 สื่อสารเรื่องการสอบ

■ เหมวดี บรรเทา

ผู้ที่ต้องการเข้ารับราชการ ต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

### กฏระเบียบและเรื่องที่น่ารู้ 92

■ สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ  
ความเป็นธรรมในการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการ



### 97 มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

■ วรญา เกษมพุทธคุณ

เรื่องร่างกฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการ  
ดำเนินการทางวินัย และการสั่งลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามมติ ก.พ.

### อุทาหรณ์ก่อนทำผิด 99

■ เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์  
กรณีตัวอย่างที่ไม่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง







พิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบครุฑทองคำ

แก่ผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๕๐ - ๒๕๕๑

จัดโดย สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

วันที่ ๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

ดิگ สันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล



คำกล่าว

นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี

ในพิธีประกาศเกียรติคุณและมอบครุฑทองคำ  
แก่ผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๕๐ - ๒๕๕๑

วันพุธที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๕๑

ณ ดิگ สันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

๗๗๗๗๗๗๗๗

- ท่านนายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย
- กรรมการที่ปรึกษา กรรมการบริหารสมาคมฯ เพื่อนข้าราชการ
- สมาชิกสมาคมฯ และท่านผู้มีเกียรติที่เคารพทุกท่าน



ผมมีความยินดีที่ได้มาเป็นประธานในพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบครุฑทองคำให้แก่ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๕๐ - ๒๕๕๑ ที่ทางสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทยได้มีการดำเนินการจัดงานขึ้นในวันนี้ ก่อนอื่นผมขอแสดงความยินดีกับผู้บริหารทั้ง ๑๐ ท่านที่ได้รับรางวัลในครั้งนี้ ซึ่งแม้ว่าการมอบรางวัลในครั้งนี้จะเป็นการคัดเลือกผู้บริหารในช่วงของการดำเนินการปี ๒๕๕๐ - ๒๕๕๑ ซึ่งเป็นช่วงที่ก่อนที่ผมจะเข้ามารับตำแหน่งในการบริหารราชการแผ่นดิน แต่ว่าหลายท่านผมได้มีโอกาสร่วมงานด้วย อยากจะขอแสดงความขอบคุณและแสดงความชื่นชม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ได้รับการยกย่องในวันนี้ให้เป็นแบบอย่างหรือเป็นตัวแทนของข้าราชการที่ดีที่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ อุทิศตนให้แก่งาน นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติราชการจนประสบผลสำเร็จ เป็นที่ยอมรับอย่างภาคภูมิใจ ซึ่งคุณงามความดี และสิ่งที่ท่านได้รับการยกย่องในวันนี้ ผมหวังว่าจะเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ข้าราชการคนอื่น ๆ ได้นำไปเป็นแบบอย่าง นำไปศึกษาเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการเพื่อประเทศชาติบ้านเมืองต่อไป

ผมเป็นคนที่เคยโตมาในครอบครัวราชการทั้งคุณพ่อคุณแม่รับราชการ แล้วก็มีความดีพี่น้องอีกหลายท่านที่เป็นญาติผู้ใหญ่ที่เคยโตมาในวงราชการเช่นเดียวกัน ผมทราบดีว่าการเข้ามาเป็นข้าราชการคงไม่ได้มุ่งหวังในเรื่องของค่าตอบแทนเงินทองที่สูง และถ้าเป็นข้าราชการพลเรือนก็ไม่ได้มีเรื่องของยศ แต่ความภาคภูมิใจของข้าราชการพลเรือนก็คือการทำหน้าที่ของตนเองให้สมบูรณ์ที่สุดด้วยความเชื่อว่าการกิจการงานที่ทำเป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อส่วนรวม ต่อสังคมในภาพรวม และต่อพี่น้องประชาชนคนไทยทุกคน เพราะฉะนั้นการยกย่องผู้ที่ได้ปฏิบัติราชการที่ได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ มีความสามารถ มีคุณธรรม ผมถือว่าเป็นการดำเนินการที่มีความสำคัญ มีความหมาย เพราะว่าบุคคลที่ได้ทำหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละเหล่านี้ก็ไม่ค่อยได้มีโอกาสในการที่จะได้รับการยกย่อง หรืออยู่ในสายตา หรือความสนใจของสังคมในการปฏิบัติหน้าที่การงาน เพราะว่าโดยทั่วๆ ไปแล้ว ความสนใจของสังคมก็จะไปอยู่ในแวดวงอื่นๆ มากกว่าในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ในแวดวงราชการ เพราะฉะนั้นผมต้องขอขอบคุณทางสมาคมฯ ที่ได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหวังว่าการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตรงนี้ก็จะเป็นแรงจูงใจสำคัญให้ข้าราชการนั้นได้ยึดมั่นในเรื่องของการปฏิบัติราชการด้วยความทุ่มเท เสียสละ และนำผลสำเร็จและความภาคภูมิใจมาสู่แวดวงราชการต่อไป





การปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบันต้องถือว่ามีความยากและมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็เป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับการดำรงอยู่ในสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงมาก รวดเร็ว และก็มีความคาดหวังจากภาคส่วนต่างๆ ในสังคมสูงยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ระบบของราชการก็มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในแง่ของกฎระเบียบ แม้กระทั่งการประเมินผลหรือการบริหารจัดการภายใน ซึ่งผมทราบว่าทำให้เกิดความยากลำบากในการปฏิบัติราชการมากยิ่งขึ้น ผมสัมผัสด้วยตัวเองทุกวันที่ปฏิบัติงานอยู่เช่นเอกสารทุกวัน แทบจะไม่มีวันไหนเลยไม่มีเรื่องของการสั่งที่มีมติขึ้นสู่ศาลปกครองมาให้เซ็น เพราะว่าปัจจุบันนี้การใช้สิทธิในการโต้แย้งการปฏิบัติราชการก็มีมาก ยิ่งคิดว่าส่วนใหญ่ที่ผมได้เซ็นรับทราบนั้นก็จะเป็นคำวินิจฉัยของศาลที่บอกว่าข้าราชการทั้งหลายได้ปฏิบัติหน้าที่ไปอย่างถูกต้อง ชอบด้วยกฎหมายตามอำนาจหน้าที่แล้ว แต่ก็เป็นเพียงจุดที่สะท้อนบางส่วนเท่านั้นเองถึงความยากลำบากในการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าการใช้อำนาจหรือดุลพินิจของข้าราชการนั้นย่อมส่งผลคือให้คุณให้โทษทั้งกับข้าราชการด้วยกันเองหรือกับประชาชนได้ ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่และการใช้ดุลพินิจนั้นต้องทำอย่างเที่ยงธรรม และยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ นี่ก็เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่ง

อีกประการหนึ่งซึ่งเราได้เห็นชัดเจนในเรื่องของการปฏิบัติราชการในระยะหลังก็คือปัญหาในเรื่องของการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือมติคณะรัฐมนตรี หรือมาตรการ หรือมาตรฐานที่องค์กรกลางต่างๆ กำหนด โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลของการปฏิบัติราชการ ซึ่งก็มีความสลับซับซ้อน มีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้น ซึ่งผมก็ถือว่าเป็นเรื่องที่จะต้องได้รับการสะสางปรับปรุงมิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้เรื่องเหล่านี้กลายมาเป็นภาระแล้วก็ไปกระทบกับการปฏิบัติภารกิจหลัก ซึ่งก็คือการทำงานตามนโยบายของรัฐบาล และก็การตอบสนองความต้องการของประชาชนในแง่ของการให้บริการ และงานทางด้านอื่นๆ



ขณะเดียวกันท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ระบบราชการก็ต้องมีการปรับบทบาทของตนเองเช่นเดียวกับบทบาทของภาครัฐ เป็นที่ทราบกันดีว่าในระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมาบทบาทในเรื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมนั้น ภาครัฐนั้นอาจจะถือได้ว่ามีบทบาทน้อยลงเพราะมีภาคส่วนอื่นเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของภาคธุรกิจเอกชนหรือภาคประชาชนในรูปแบบขององค์กร ที่เคลื่อนไหวในด้านต่าง ๆ หรือมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประเทศ ไปจนถึงการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมไปถึงการจัดตั้งรูปแบบของหน่วยงานของรัฐที่เป็นรูปแบบพิเศษ จากเดิมซึ่งอาจจะมีเพียงรัฐวิสาหกิจก็กลายมาเป็นหน่วยงานในรูปแบบขององค์การมหาชนบ้าง หรือหน่วยงานพิเศษในรูปแบบอื่น ๆ บ้าง รวมไปถึงหน่วยงานที่จะต้องได้รับความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ และบางครั้งก็มีสถานะที่รัฐธรรมนูญรองรับ

ความสลับซับซ้อนและความหลากหลายตรงนี้ก็เป็นที่ท้าทายในเรื่องของการปฏิบัติราชการค่อนข้างมาก แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงก็คือ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีโดยเฉพาะในระบบราชการนั้นยังคงจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความทุ่มเท เสียสละ มีภาวะในความเป็นผู้นำในเรื่องของการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ มีความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และก็ต้องสามารถที่จะบริหารหน่วยงานของตนโดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาต่าง ๆ ให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และท่ามกลางความท้าทายต่าง ๆ หลายครั้งก็ต้องมีความกล้าหาญในการที่จะไม่ยอมรับสิ่งที่ ไม่ถูกต้อง และไม่ละเว้นในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ท่ามกลางความยากลำบากต่าง ๆ และที่สำคัญก็คือนอกเหนือจากการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีแล้วจะต้องสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นได้มีการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์และผลสำเร็จต่อบ้านเมืองและประชาชน เสริมสร้างจิตสำนึกให้เกิดคนดีมีคุณธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องในหน่วยงานและในวงกว้าง ซึ่งเรากีย้ำเสมอในปัจจุบันว่าเราต้องการบุคลากรซึ่งรวมถึงข้าราชการที่เป็นคนที่ดี มีคุณธรรม มีจิตสำนึก ไม่ใช่เฉพาะการเป็นคนเก่ง



สิ่งที่ท้าทายอีกประการหนึ่งในปัจจุบันที่เราปฏิเสธไม่ได้ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายราชการประจำ ผมเองเป็นนักการเมืองอาชีพ ทราบดีว่าความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของระบบการเมืองก็ทำให้ฝ่ายการเมืองนั้นมีย่านอำนาจมากขึ้นโดยลำดับ ซึ่งก็เป็นไปตามหลักการของการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เพราะนักการเมืองนั้นถือว่าได้รับฉันทานุมัติจากประชาชน ในการมากำหนดนโยบายในด้านต่างๆ แต่การใช้อำนาจของฝ่ายการเมืองนั้นต้องยอมรับความเป็นจริงว่าหลายครั้งเกินขอบเขต ขอบเขตที่เป็นฉันทานุมัติจากประชาชน และมีผลประโยชน์อื่นๆ เข้ามาแอบแฝงอยู่เป็นระยะๆ ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือในระบอบราชการนั้นก็ต้องสามารถที่จะรักษาความพอดีและ ความสมดุล ในด้านหนึ่งก็คือการสนองต่อนโยบายซึ่งถือว่าเป็นนโยบายที่ประชาชนได้ให้การเห็นชอบและ ฝ่ายการเมืองเข้ามาเป็นตัวแทนในการกำหนดและในการขับเคลื่อน แต่ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่า การสนองต่อนโยบายหมายถึงการสนองต่อสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือการไปโอนอ่อน ซึ่งนำไปสู่การแสวงหาผลประโยชน์จากการใช้อำนาจทางการเมือง และขณะเดียวกันความเป็นวิชาชีพของบรรดาข้าราชการในสายงานต่างๆ ก็มีความหมายอย่างมากในการที่จะเตือนสติ ให้ข้อมูล ให้ความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ตามความรู้ ตามหลักวิชาการ และหลักวิชาชีพ เพื่อที่จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนไปสู่ผู้กำหนดนโยบายซึ่งเป็นนักการเมือง ไม่ว่าความเห็นนั้นหรือข้อมูลนั้นจะเป็นที่พึงพอใจของผู้กำหนดนโยบายหรือไม่

ผมคิดว่าในยุคปัจจุบันนั้นเรายังต้องช่วยกันสร้างความสมดุลตรงนี้อย่างต่อเนื่อง เพราะจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายราชการ และผลกระทบที่มีต่อการบริหารราชการแผ่นดินนั้นยังคงมีประเด็นที่เป็นที่ครหาวิพากษ์วิจารณ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งลำพังเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็คงไม่สามารถสร้างความสมดุลตรงนี้ได้ ก็หวังที่จะเห็นเพื่อนข้าราชการที่มีความเข้มแข็ง ได้ยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง และร่วมกับฝ่ายการเมืองที่ดีในการสร้างความสมดุลตรงนี้เพื่อประโยชน์ของสังคมในภาพรวม และเพื่อประโยชน์ของพี่น้องประชาชนต่อไป



ผมขอเน้นย้ำอีกครั้งว่า ระบบราชการและข้าราชการทุกระดับมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบ้านเมือง เพราะประการหนึ่งก็คือระบบราชการนั้นจะเป็นหลักประกันในเรื่องของความต่อเนื่องในเรื่องของการบริหารราชการแผ่นดิน ฝ่ายการเมืองนั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาตามวาระ และตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ตามกฎ กติกา ซึ่งก็เป็นเรื่องของสังคม และระบบของเรานั้นก็เป็นระบบรัฐสภา ซึ่งจะไม่เหมือนกับในระบบประธานาธิบดีซึ่งหลายประเทศใช้ ที่ท่านจะเห็นว่าตำแหน่งสำคัญๆ ที่บริหารราชการนั้นจะกลายเป็นตำแหน่งในทางการเมือง หรือมีการเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารทางการเมืองแต่ละชุด แต่เราใช้ระบบรัฐสภาข้าราชการทุกคนถือเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีความต่อเนื่อง และจะต้องทำหน้าที่นี้ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจะเป็นเช่นไร ความเข้มแข็งของระบบจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ในฐานะหัวหน้ารัฐบาลก็จะดำเนินการในการส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ การงาน สนับสนุนให้ข้าราชการทำงานโดยยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้อง ความชอบธรรม เพื่อให้ข้าราชการที่ดีนั้นสามารถใช้ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของบ้านเมือง และพี่น้องประชาชน

ผมยืนยันอีกครั้งหนึ่งว่า งานราชการคืองานที่ทำเพื่อส่วนรวม เป็นงานที่มีเกียรติมีศักดิ์ศรี มีความสำคัญ และมีความรับผิดชอบสูงยิ่งต่อความผาสุกของบ้านเมือง ผมให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการและตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า ข้าราชการทุกคนเป็นกำลังสำคัญของประเทศ

สุดท้ายนี้ผมขอแสดงความชื่นชมผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่นทั้ง ๑๐ ท่าน อีกครั้งหนึ่ง ที่ได้ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี และได้รับรางวัลในวันนี้ นับเป็นต้นแบบที่ข้าราชการทั่วไปควรยึดถือ และปฏิบัติตาม ขอให้ทุกท่านได้รักษาคุณความดีนี้ไว้ให้ยั่งยืนตลอดไป และขอถือโอกาสนี้อาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและอำนาจศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ทุกท่านเคารพนับถือ อีกทั้งพระบารมีแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถโปรดดลบันดาลประทานพรให้ทุกท่านและครอบครัว รวมทั้งเพื่อนข้าราชการทุกคนประสบแต่ศิริมงคลสัมฤทธิ์ผลด้วยจตุรพิธพรชัยทุกประการโดยทั่วกัน ขอขอบคุณครับ



## การเสวนาเรื่อง

ผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน

เนื่องในงานประชุมสัมมนาเรื่อง

การพิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน

วันที่ 3 กันยายน 2553

โดย นางเบญจวรรณ สร้างนิกธ เลขาธิการ ก.พ.

นายนักธี จิตสว่าง ผู้ตรวจราชการกระทรวงยุติธรรม

ดร.จรรยาพร ธรนิธน์ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม

นายอดุล จันทรศักดิ์ ตุลาการหัวหน้าคณะศาลปกครองกลาง

และนายสมคิด เลิศไพฑูรย์ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย



**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** กราบเรียนท่านประวีณ ณ นคร ท่านอดีตนเลขาธิการ ก.พ.

ท่านวิทยากร ท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน วันนี้คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ได้จัดให้มีการเสวนาเรื่อง ผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน เราได้วิทยากรมาทั้งหมด 4 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์ กับเรื่องการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในประเทศไทยทั้งสิ้น ท่านทั้งหลายคงทราบดีว่ากฎหมายเกี่ยวกับ เรื่องการอุทธรณ์ร้องทุกข์และการพิทักษ์ระบบคุณธรรมได้เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเรามีกฎหมายฉบับใหม่ขึ้น ดังที่ท่านประวีณได้กล่าวไปแล้ว เรามี ก.พ.ค. คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมซึ่งเราสร้างขึ้น เพื่อให้เป็นองค์กรชนิดใหม่ที่มาจัดการกับปัญหาเรื่องการอุทธรณ์ร้องทุกข์และการพิทักษ์ ระบบคุณธรรมดังที่ท่านได้ทราบแล้ว ความจริงแล้วคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม หรือ ก.พ.ค. ได้ตั้งขึ้นมาระยะหนึ่งแล้ว การได้มาสัมมนาเพื่อให้ท่านทั้งหลายทราบถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ได้มา แลกเปลี่ยนประเด็นปัญหา แล้วติดตามว่าการตั้ง ก.พ.ค. สมหวังดังที่ได้มีการคาดการณ์หรือไม่ เป็นประเด็นที่สำคัญที่ผมคิดว่าวิทยากรทั้ง 4 ท่านจะมาเล่าเรื่องราวทั้งหลายให้ท่านทั้งหลายฟัง ผมขออนุญาตแนะนำวิทยากร ท่านแรกท่านดำรงตำแหน่งเป็นเลขาธิการ ก.พ. ท่านจบปริญญา ครุศาสตร์บัณฑิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญาโทจาก University of Manchester ตำแหน่ง ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. ขออนุญาตแนะนำท่านเบญจวรรณ สร้างนิทร ท่านถัดมา ท่านดำรงตำแหน่งอดีตนปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จบปริญญาตรีเกียรตินิยมเหรียญทองจากจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย จบปริญญาโทบริหารรัฐกิจจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จบปริญญาโทและ ปริญญาเอกจากประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม

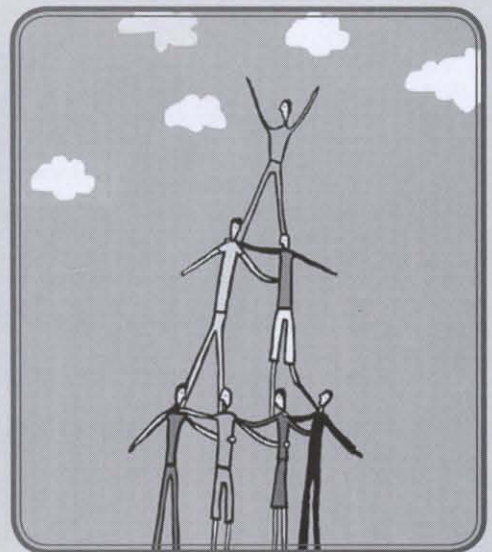
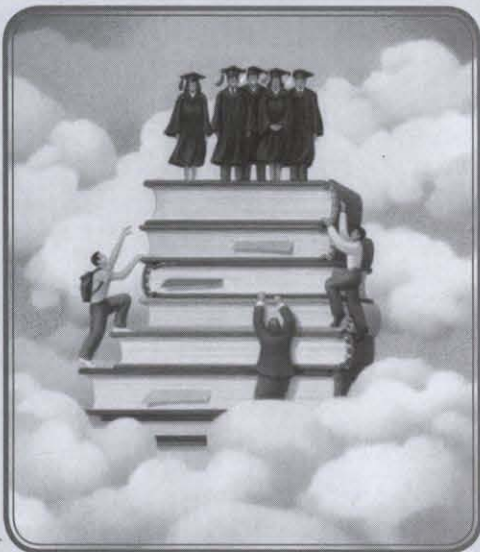


ขออนุญาตแนะนำ ดร.จรวัยพร ธรณินทร์ อีก 2 ท่านขวามือของผมท่านเป็นอดีตอธิบดีกรมราชทัณฑ์ อธิบดีกรมคุมประพฤติ ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงยุติธรรม จบนิติศาสตร์บัณฑิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จบปริญญาโทจากสหรัฐอเมริกา และจบปริญญาอีกหลายใบ ขออนุญาตแนะนำท่านนี้ที จิตสว่าง ท่านสุดท้ายท่านเคยอยู่ ก.พ. แล้วก็ย้ายงานไปทำที่ศาลปกครอง ปัจจุบันเป็นหัวหน้าคณะตุลาการศาลปกครองกลาง ท่านอดุล จันทรศักดิ์ เรามี 4 ท่าน และเวลาเราค่อนข้างน้อย ผมก็เตรียมการกำหนดกติกาของท่านวิทยากรช่วยพูดคนละ 15 นาที แบบเดียวกับในสภา แต่ขอควบคุมเวลา 15 นาทีจริงๆ ท่านชัย ชิดชอบ ก็คุมเวลาได้ดี คนละ 7 นาที ยาวไปบ้างของเราเอาสักคนละ 15 นาที บวกนิดหน่อยโดยประมาณ แต่ขออนุญาตเริ่มต้นด้วยท่านเลขาธิการ ก.พ. ให้ท่านเล่าความเป็นมา เล่าความคาดหวังคูสึว่า ก.พ.ค. ซึ่งจริง ๆ เริ่มต้นจาก ก.พ. แล้วย้ายมาจาก ก.พ. ว่าได้สมประโยชน์ ได้สมหวัง ได้มีทิศทางอย่างไรบ้าง และ ก.พ. มองเพื่อนคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมอย่างไรบ้าง ขออนุญาตเรียนเชิญท่านเลขาธิการ ก.พ.

**นางเบญจวรรณ สร้างนิกร :** เรียนท่านพิธีกรและผู้เข้าสัมมนาทุกท่าน ก่อนอื่นต้องแก้ไขข้อกล่าวหาของท่านอดีตเลขาธิการ ก.พ. ก่อน ที่ว่า ก.พ. กับ ก.พ.ค. ไม่เคยคุยกัน ดิฉันพยายามตัดภารกิจอื่นเพื่อจะเข้าร่วมประชุม ก.พ.ค. ทุกครั้งที่สามารถทำได้ เพราะฉะนั้นที่บอกไม่เคยกันคงไม่ใช่ อาจจะเป็นบางเรื่องที่ไม่สามารถคุยกันได้ตลอดเวลา แต่ว่าเรื่องในทางปฏิบัติเรามีสำนักงานคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมคือเป็นสำนักหนึ่งในสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่จะช่วยปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ก.พ.ค. ทั้งหมด แล้วท่านผู้อำนวยการสำนักจะเข้าร่วมประชุมฝ่ายบริหารของสำนักงาน ก.พ. ทุกวันศุกร์ จะมีการรายงานการดำเนินการกันอยู่ตลอดเวลา แล้วถ้าเรื่องไหนที่เป็นประเด็นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเชื่อมโยงระหว่าง 2 คณะ ท่านผู้อำนวยการสำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรมก็จะมาแนะนำเสนอฝ่ายบริหารชุดเล็ก ซึ่งจะมีประชุมกันทุกวันในเวลา 8 โมงเช้า แต่อย่างไรก็ตามการสื่อสารอาจจะยังไม่ค่อยเต็มที่เท่าที่ควรเพราะว่ามีภารกิจมากหลังจากพระราชบัญญัติใหม่มีผลใช้บังคับ ตอนนี้อยากออกมาออกกฎหมายลูกบทเท่าที่จะสามารถทำได้ เพราะฉะนั้นในทางปฏิบัติจริง ๆ แม้บางเรื่องไม่สามารถประสานกันได้เต็มที่แต่ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ก็รู้ข้อมูล ก็จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอด และนอกจากมีสำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรมซึ่งเจ้าหน้าที่ทั้งสำนักจะเข้าไปทำหน้าที่ในเรื่องงานธุรการทั่วไปหรืองานเอกสารไม่ใช่แค่รับส่งอย่างเดียว เพราะมีนิติกรอยู่ในสำนักนั้น มีหน้าที่จัดทำรายละเอียดหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ทาง ก.พ.ค. เป็นผู้พิจารณา นอกจากตรงส่วนนั้นแล้วในกฎหมายได้บอกว่าสำนักงาน ก.พ. จะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการในหน้าที่ทั้งของ ก.พ. และ ก.พ.ค. ส่วนที่กรณีบอกว่า แยก ก.พ. กับ ก.พ.ค. ออกไป ที่มาที่ไปเพราะอะไร ดิฉันคิดว่าท่านเลขาธิการประวิณให้ภาพที่ชัดเจนมาก ๆ แล้วว่าในส่วนของที่มาของเรื่อง องค์อำนาจที่บอกว่าเบ็ดเสร็จเป็นเผด็จการอันยาวนานตอนนี้ก็แยกออกจากกันแล้ว นี่ก็คือสิ่งที่อยากจะนำเสนอเบื้องต้นว่าในการทำงานนั้นในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการหรือเป็นเจ้าหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการที่เป็นหน้าที่ของทั้ง 2 คณะ เรามีทีมงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ แล้วก็ในฐานะเลขาธิการ ก.พ. ต้องเป็นเลขานุการ ทั้งคณะกรรมการ ก.พ. ซึ่งท่านนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และคณะกรรมการ ก.พ.ค. ซึ่งมีท่านประธาน ก.พ.ค. แล้วก็มีการกรรมการ ก.พ.ค. อีก 6 ท่าน รวมท่านประธานเป็น 7 ท่าน นี่คือภาพในการทำงาน

ที่นับบทบาทหน้าที่ในเรื่องที่เป็นภารกิจเมื่อแยกในส่วนที่ดูแลเรื่องทางด้านกรกำกับหรือฝ่ายตุลาการออกไปแล้วในส่วนที่เป็นหน้าที่ในเรื่องการออกกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ มาตรฐานอะไรต่าง ๆ เราก็ยังทำหน้าที่นี้เป็นหลัก เพราะว่าบทบาทหน้าที่ในการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับเรื่องนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งในเรื่องคำตอบแทนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. อยู่ แล้วในการดำเนินการนั้นก็จะต้องออกกฎ ออกหลักเกณฑ์เพื่อจะให้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน เพราะฉะนั้นหน้าที่ตรงส่วนนี้ ก.พ. ก็ยังปฏิบัติอยู่ และโดยเฉพาะกฎหมายใหม่มีลูกบทเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะต้องออกทั้งหลักการหลักเกณฑ์ วิธีการเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลของทุกส่วนราชการที่ได้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเป็นแนวปฏิบัติอย่างเดียวกัน นี่คือว่าบทบาทของ ก.พ. เราดูแลในเรื่องมาตรฐานกลาง ดูแลในเรื่องความเป็นธรรมทั้งหลายในฐานะผู้ออกกฎ แล้วก็มีผู้เห็นชอบหลักกติกาต่างๆ ในอนาคตที่ท่านประวิงกล่าวว่าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งของ ก.พ.ค. จะต้องชี้ ก.พ. ว่ากฎบางกฎที่ออกไปนั้นไม่ชอบหรือเลือกปฏิบัติ เมื่อวานก็มีการให้ตอบกระทู้สดในสภา นั่นก็คือเรื่องการแต่งตั้งที่ไม่เป็นธรรม ถ้าร้องว่าไม่เป็นธรรม ต้องไปร้องที่ ก.พ.ค. แต่ในฐานะที่เป็นผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรมในส่วนหนึ่งที่เป็นคนออกกฎกติกาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดิฉันก็จะบอกว่าการพิทักษ์หรือให้ความเป็นธรรมในการดำเนินการเรื่องนี้กับส่วนราชการต่างๆ นั้น ก.พ. ก็คงจะทำในกรอบและขอบเขต เราได้รับคำให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นประจำ ถ้าที่ไหนมีการแต่งตั้งที่เป็นที่ไม่มีใครร้องเรียน ก็บอกว่าถูกแล้ว ก.พ. ไม่ต้องมาเกี่ยวข้อง แต่ถ้าที่ไหนมีการแต่งตั้งที่ไม่ค่อยถูกใจคนทั่วไป ทำไม ก.พ. ไม่ทำอะไรเลย คือเราจะได้รับทั้งสองฝ่ายอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานบุคคลหลังจากออกกฎกติกาหลักเกณฑ์แล้วเป็นเรื่องของผู้บริหารของส่วนราชการ เราไม่รู้รายละเอียดที่จะเข้าไปรู้หรือกว่าท่านคนไหนมีความรู้ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ขนาดไหนเพียงใด ท่านลา ท่านขาด ท่านเกหรืออะไรเป็นเรื่องของผู้บริหารของส่วนราชการที่จะพิจารณา เพราะฉะนั้นสิ่งที่ ก.พ. จะทำได้ก็คือเพียงวางหลักเกณฑ์เพื่อความเสมอภาค เพื่อความเป็นธรรมของระบบโดยรวม สิ่งที่อยู่อยากจะหยิบยกและเล่าให้ฟังซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ยกกว่าสถานการณ์ ณ ขณะนี้ทุกคนก็ใจดีใจจ้ออยู่ เรื่องเข้าคณะรัฐมนตรีก็ค่อนข้างพอสมควรตอนนี้เราก็เริ่มเห็นหน้าตาแล้วว่าใครจะมาดำรงตำแหน่งแทนคนเกษียณอย่างไร สิ่งที่อยู่อยากจะนำเรียนเพื่อชี้ว่าในฐานะที่ดูแลความเป็นมาตรฐานตรงนี้เพื่อให้ทุกก้าวเดินในเรื่องการบริหารงานบุคคลนั้นไม่มีความแตกต่างกันไปอย่างคนละแบบ ข้อมูลที่เราได้จากส่วนราชการที่ผ่านมา บางกรมถึงบางตำแหน่งไว้เสมือนว่าจะรอใครก็ไม่รู้ แทบจะทุกระดับ เราจะไม่เอาตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งแบบประเภทวิชาการหรือประเภททั่วไป เอาตำแหน่งหัว ๆ ตำแหน่งที่คั่นวงมาก ๆ เอาอย่างนี้ดีกว่า อะไรที่เป็นตำแหน่งหัวกุกุญแจที่เป็นคนสำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของส่วนราชการ นั่นก็คือตำแหน่งประเภทบริหารกับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตรงนี้เราส่งสัญญาณไปว่าเพื่อให้การบริหารงานของบุคคลได้จัดตารางเวลาเข้าตามช่วงเวลาที่มันสอดคล้องกับปีงบประมาณที่เริ่มต้น นั่นก็คือประเภทบริหารระดับสูง เราบอกว่าบริหารระดับสูงต้องเข้า ครม. เท่านั้น เป็นเรื่องกำหนดแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการแต่งตั้ง ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอ ครม. ให้เสร็จภายในสิงหาคม กันยายน จะเสนอสิงหาคมก็ได้ เพราะที่ผ่านมามองเห็นว่าสิงหาคมจะมีหลายส่วนราชการมา สิงหาคม กันยายนให้จบเรื่องบริหารระดับสูง ซึ่ง

ถามว่าตรงนี้เป็นหลักเกณฑ์ใหม่หรืออะไร ตรงนี้เป็นมติ ครม. 5-6 ปีมาแล้ว เราใช้มติ ครม. เป็นตัวตั้ง เป็นหมุดตัวแรก พอเสร็จตำแหน่งบริหารระดับสูง แน่แน่นอนถามว่าระดับสูงนั้นมาจากไหน ไม่ได้มาจากไหนหรอก มาจากบริหารระดับต้น ก็ทำให้บริหารระดับต้นว่าง พอตารางต่อไปก็คือบริหารระดับต้น ให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน เพราะกระบวนการในการบริหารแต่งตั้งตำแหน่งบริหารระดับต้น ต้องใช้เวลาประกาศ ต้องรับสมัคร ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จเดือนพฤศจิกายน บางกรมสามารถทำเสร็จตุลาคมก็ได้ ตำแหน่งต่อไปที่ขึ้นบริหารนั้นก็คืออำนวยการ เราก็กำหนดตารางไปบอกว่าเมื่อคุณทำระดับต้นเสร็จคุณทำระดับสูงนะ ทุกอย่างขอให้ปิดทึบภายในเดือนธันวาคม คนไม่ได้ก็จะได้ เลิกวิ่งสำหรับปีนี้ไปเริ่มต้นปีหน้าใหม่ เพราะฉะนั้นถ้ากระบวนการบริหารงานบุคคลตรงจุดนี้เสร็จกระบวนการเรียบร้อย คนนั่งลงเก้าอี้เรียบร้อย ส่วนราชการก็จะได้ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการของส่วนราชการได้เต็มที่ ปีหน้าฟ้าใหม่ ก็ว่ากันใหม่ นี่คือเพียงจะหยิบประเด็นให้เห็นว่าในส่วนที่การทำหน้าที่ในเรื่องการดูแล อย่างน้อยต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่ควรเป็น แล้วถามว่าถ้าไม่ทำตามที่ว่าได้ใหม่ ก็คงไม่สามารถทำอะไรได้อีก แต่สิ่งที่จะทำเราก็จะไปสำรวจข้อมูล แล้วเราก็จะมา รายงาน ก.พ. ซึ่งมีท่านนายกรัฐมนตรีเป็นประธานว่าส่วนราชการไหนยังไม่ดำเนินการแต่งตั้งตำแหน่งที่ว่างนั้น จะว่างด้วยมีเจตจำนงหรือมีอะไรซ่อนเงื่อนอยู่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง แน่แน่นอนเมื่อฝ่ายบริหารสูงสุดทราบก็คงจะนำความเรื่องนี้ส่งไปก็คงจะได้มีการดำเนินการ นี่คือตัวบทบาท นี่คือสิ่งที่เราจะทำได้ เราก็พยายามทำในสิ่งที่คิดว่าดูแลรักษาความเป็นธรรมที่ควรจะมีในระบบราชการ ส่วนจะรู้มากกว่านี้ ทำไม่ได้ค่ะ นั่นถือว่าเป็นเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลภายในส่วนราชการ เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็ จะชี้ประเด็นว่าในเรื่องคุณธรรมในหลาย ๆ เรื่องแม้กระทั่งการออกกฎ กติกาในการดำเนินการต่าง ๆ ว่าเราทำหน้าที่นี้อย่างเต็มที่เพื่อที่จะให้มีความเป็นธรรมในระบบโดยรวม ส่วนถ้าท่านจะโดน วันนี้มี ทั้งศาลปกครอง มี ก.พ.ค. อยู่ ถ้าท่านส่วนราชการไหนโดนศาลปกครองสั่งเพิกถอนคำสั่ง โดย ก.พ.ค. วินิจฉัยชี้ขาดให้ยกเลิกคำสั่ง ก.พ. หรือแม้กระทั่งมาตรา 9 ที่ ก.พ. ไปตรวจแล้วเจอว่าท่านออกคำสั่ง ผิดทุกอย่างจะต้องเพิกถอนทั้งหมดจะต้องยกเลิกทั้งหมดจะมีแนวทางในการเยียวยา เห็นไหมคะ พอถึงเยียวยาจะต้องส่ง ก.พ. เยียวยา เสียจะเยียวยาแบบไหน คงรอบต่อไปค่ะ รอบแรกขอแค่นี้ก่อนค่ะ



**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** ท่านเลขาธิการ ก.พ. ครับ ความจริงเข้าใจว่า ก.พ. มีบทบาทในกระบวนการพิทักษ์ระบบคุณธรรมใน 2 เรื่องใหญ่ ๆ เท่าที่ผมจับประเด็นได้ ประเด็นแรกคือเรื่องการวางกฎกติกาทั้งหลายเพื่อให้ระบบข้าราชการพลเรือนทั้งหลายเดินไปด้วยระบบคุณธรรม ผมเข้าใจว่าจริงๆ อย่างที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. กล่าว การวางหลักเกณฑ์ความจริง ก.พ. พยายามอย่างดีที่สุด แต่ว่าการบังคับใช้ตามหลักเกณฑ์ ก็เป็นที่ทราบกันอยู่โดยทั่วไปว่าอาจจะมียุทธศาสตร์อยู่บ้างพอสมควร ในส่วนบทบาทอันที่ 2 ที่ ก.พ. ทำก็คือเป็นฝ่ายเลขานุการของ ก.พ.ค. ด้วย ผมเข้าใจว่ามี 2 บทบาทที่สำคัญในเรื่องที่ครม. พยายามทำ ไม่ว่าจะอย่างไรเราคงต้องรับกันในเชิงประวัติศาสตร์ว่าการเกิดขึ้นของ ก.พ.ค. ก็คือเป็นวันเริ่มต้นของ ก.พ.ค. นั่นเอง แล้วก็มีความร่วมมือกันอยู่ในระดับหนึ่งอย่างที่ว่ากันไป ความจริงผมเรียนท่านทั้งหลายด้วยเผื่อท่านทั้งหลายสนใจว่าตอนที่ร่างเรื่อง ก.พ.ค. สำนักงานของ ก.พ.ค. จะอยู่ที่ไหน ต้อง debate กันอย่างมาก มีความเห็นว่าจะแยกจาก ก.พ. ก็เป็นความเห็นส่วนหนึ่ง มีความเห็นว่าจะตั้งอยู่กับสำนักงาน ก.พ. ในช่วงแรกไประยะหนึ่งก่อนก็เป็นอีกส่วนหนึ่ง ท่านถัดไปที่ผมอยากจะเรียนเชิญคือท่านกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ท่านจรรยาพร ธรณินทร์ ว่าเมื่อ ก.พ. เขาวางกฎเกณฑ์ กติกาแล้ว ในทางปฏิบัติ ก.พ.ค. ซึ่งทำงานมาระยะหนึ่งตอนเริ่มต้นตั้งคนก็นึกว่าเป็นเสือกระดาษเหมือน ป.ป.ช. ป.ป.ป. ตอนแรกๆ ก็อยากจะฟังท่านว่าจริงๆ แล้ว ก.พ.ค. ได้ช่วยเหลือข้าราชการ ได้เป็นผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรมได้เป็นเสือตัวจริงมากน้อยแค่ไหนอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในอดีตที่ได้ตัดสินใจ และในอนาคตท่านอยากจะมโนบายอยากทำอะไรบ้าง ขออนุญาตเรียนเชิญครับ



### **ดร.จรรยาพร รรณินทร์ :**

ท่านประวีณ ฌ นคร ท่านประธาน ก.พ.ค. ท่านผู้ดำเนินรายการ ท่านวิทยากร แล้วก็ผู้เข้าสัมมนาทุกท่าน ก.พ.ค. ตั้งแต่วันที่ 11 ธ.ค. 51 นับจนถึง 31 ก.ค. 53 เราได้รับเรื่องเข้ามาทั้งสิ้น 466 เรื่อง ในจำนวนนี้ก็ใช่อุทธรณ์ 122 เป็นร้องทุกข์ 94 เป็นเรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจของ ก.พ.ค. อีก 250 ในจำนวนเรื่องที่ได้วินิจฉัยเสร็จแล้วคือเรื่องอุทธรณ์ก็เป็นยกอุทธรณ์ 36 ฟังขึ้นและยกเลิกคำสั่งไป 4 ขอดอนไป 9 เรื่อง แล้วก็โอนให้สำนักราชเลขาธิการเนื่องจากมีพระราชกฤษฎีการะเบียบบริหารราชการของข้าราชการในพระองค์แยกออกไปต่างหาก ส่วนเรื่องร้องทุกข์ที่วินิจฉัยเสร็จไปแล้วนั้น 64 เรื่อง ยกคำร้องไป 41 คำร้องทุกข์ฟังขึ้นไป 6 เรื่อง แล้วก็ไม่รับ 17 เรื่อง ส่วน 250 เรื่อง สาเหตุที่ร้องทุกข์ผิดก็คือไม่ใช่ข้าราชการพลเรือน เป็นข้าราชการครู หรือเป็นข้าราชการประเภทอื่น แล้วนอกจากนี้ต้นเหตุแห่งทุกข์มิใช่ปลัดรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี ส่วนใหญ่จะเป็นอธิบดี ซึ่งถ้าต้นเหตุของทุกข์เป็นอธิบดีท่านก็ต้องร้องที่ปลัดกระทรวง เพราะฉะนั้นก็ส่งผิดที่ ในส่วนนี้ก็ เป็นจำนวนที่มากจริง ๆ คือ 111 เรื่อง บัตรสนเท่ห์ก็เป็นหนังสือจากผู้หวังดีที่ไม่ลงนามจำนวนมาก ร้องเรียนในตัวระบบคุณธรรม ไม่ชอบใจหนังสือเวียนหรือหลักเกณฑ์อะไรต่าง ๆ 28 เรื่อง ร้องเรียน การกระทำของผู้อื่น ตรงนี้ก็แนะนำว่าให้ไปร้อง ป.ป.ช. ใส่ชื่อจริงใส่หลักฐานไปด้วย ร้องทุกข์ซ้ำก็คือ โอตครวญมาแล้วครั้งหนึ่งเกรงว่า ก.พ.ค. จะไม่เชื่อ ก็ร้องทุกข์ซ้ำมาอีกทีหนึ่ง แล้วก็เป็นเรื่องอื่น ๆ ก็เป็นเรื่องที่เราพบ ส่วนราชการแชมป์อุทธรณ์อันดับแรกเลยก็คือมหาดไทยถึง 31 เรื่อง สาธารณสุข ตามมาเป็นอันดับ 2 มี 11 เรื่อง ยุติธรรม 10 เรื่อง เกษตร 8 เรื่อง แล้วก็สำนักนายกรัฐมนตรี คลัง คมนาคม อันดับ 5 ร่วมกัน 3 เรื่อง ส่วนแชมป์ร้องทุกข์กลายเป็นกระทรวงคุณหมอม สาธารณสุข 26 เรื่อง มหาดไทยถอนจากแชมป์อุทธรณ์มาเป็นรองแชมป์ร้องทุกข์ 22 เรื่อง คลัง 12 เรื่อง ศึกษาธิการ 12 เรื่อง ศึกษาธิการที่ไม่มีอุทธรณ์เพราะว่าเป็นข้าราชการครู เพราะฉะนั้นก็ไม่มาอุทธรณ์กับ ก.พ.ค. เกษตร 9 เรื่อง ลำดับ 5 เท่ากัน 2 กระทรวงคือแรงงานกับทรัพยากร เพราะฉะนั้นก็สรุปว่ากระทรวงต่อไปนี่คือกระทรวงลูกค้ำรายใหญ่ก็คือมหาดไทย สาธารณสุข และเกษตร เพราะฉะนั้นท่านที่มาจาก 3 กระทรวงก็โปรดได้ข้อมูลอะไรต่าง ๆ หวังว่าจำนวนกรณีที่วินิจฉัยจำนวน 2 โทลที่เอามาแสดงในวันนี้จะเป็นตัวอย่างเพื่อให้ราชการพลเรือนได้ไปดูแล้วก็ไม่เกิดประวัติศาสตร์ซ้ำรอย

เรื่องที่จะนำเสนอจะแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ กลุ่มที่ 1 จะเป็นเรื่องของอุทธรณ์ กลุ่มที่ 2 เรื่องของร้องทุกข์ ในส่วนของอุทธรณ์จะมีชนิดที่ฟังขึ้น ฟังไม่ขึ้น ยกอุทธรณ์ ที่ให้ไปแก้ไขคำสั่งเนื่องจากทำไม่ถูกต้องกระบวนกร ส่วนร้องทุกข์ก็จะมีร้องทุกข์ชนิดที่ฟังขึ้นและมีชนิดที่ฟังไม่ขึ้น ส่วนฟังขึ้นจะมีฟังขึ้น บางส่วน อีกบางส่วนก็ไม่สามารถที่จะเข้าไปเยียวยาได้ และเรื่องที่ ก.พ.ค. ไม่สามารถรับไว้พิจารณาเราก็จะดูไปที่ละกรณี ได้แจกเอกสารจำนวน 2 โทลอยู่ในมือทุกท่านแล้ว กรณีแรกก็เป็นอุทธรณ์ที่ฟังขึ้น กรณีที่ 1 เป็นการอุทธรณ์คำสั่งอธิบดีโดยมติ อ.ก.พ. กรมส่งลงโทษไล่ออกฐานละทิ้งหน้าที่ราชการ ติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกิน 15 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ข้อเท็จจริงก็พบว่าขาดไปเกิน 15 วัน แต่อดสุดสัปดาห์กลับมา แล้วก็เหตุผลที่หายไปหนึ่งหน้าสำหรับรายนี้ แล้วก็ในการลาพักผ่อนจุดที่อยากจะเตือนผู้บังคับบัญชาก็คือว่าเขายื่นใบลาวันที่ 28 มกราคม แต่ผู้บังคับบัญชาไปอนุมัติไม่อนุญาตในวันที่ 29 เมษายน สั่งไม่อนุญาตเข้าไป 3 เดือน คือถ้าทันทีที่เขายื่นมาแล้วก็รีบอนุมัติว่าไม่อนุญาตมันก็จะไม่เกิดเหตุ ก็ฝากด้วยว่าถ้าเขาขออนุญาตแล้วท่านจะสั่งไม่อนุญาตก็รีบอนุญาต อันนี้ ก.พ.ค. วินิจฉัย

แล้วก็ลดโทษจากไล่ออกเป็นปลดออก กรณีที่ 2 ข้าราชการ 3 ราย อุทธรณ์ว่าได้รับการล้างมลทินไปเรียบร้อยแล้วแต่กรมลงโทษอีก ทั้งนี้เนื่องจากว่าหลังจากที่กรมได้ตั้งกรรมการสอบสวนแล้วก็ยังมีผู้หวังดีไปยื่นฟ้องที่ ป.ป.ช. ป.ป.ช. ชี้มูลมา แต่ว่ากรณีนี้ได้มีการล้างมลทินตาม พ.ร.บ. ล้างมลทิน มาตรา 3 และลงโทษไปเรียบร้อยแล้วเมื่อวันที่ 5 ธ.ค. 50 เพราะฉะนั้นเมื่อโทษซ้ำเรื่องเดิม ก.พ.ค. ก็วินิจฉัยให้ยกเลิกคำสั่ง กรณีที่ 3 ที่อุทธรณ์ฟังขึ้นก็คือความผิดชัดเจนไม่มีการสอบสวนคดี ยังไม่ถึงที่สุดแต่จะไปออกคำสั่งไล่ออกโดยไม่สอบสวน ในส่วนนี้ก็คือปลัดอำเภอทำบัตรประชาชนปลอม แล้วก็เรียกปรับเงินศาลอุทธรณ์พิพากษายืนตามศาลชั้นต้นว่าผิดอาญา แต่ว่าผู้อุทธรณ์กำลังฎีกาอยู่ที่ศาลฎีกา และการลงโทษครั้งนี้กรมไม่ได้สอบสวน แต่ถือว่าเป็นความผิดชัดเจน ถ้าเป็นความผิดชัดเจนต้องรอให้คำสั่งถึงที่สุดก่อนถึงจะมีสิทธิ เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็เป็นการลงโทษที่ไม่ชอบ กรณีที่ 4 เป็นการลงโทษทางวินัยที่มีการสอบสวนควบคุมไปกับคดีอาญา ก็ไม่ต้องรอผลคดีอาญาได้ แต่ผู้อุทธรณ์บอกว่าตอนสอบวินัยทำไมไปเอาแต่ข้อมูลของศาลมาพิจารณา คู่กรณีก็บอกดูทั้งของศาลด้วย แต่ว่าหลักจริง ๆ ก็คือมีการสอบสวนแล้วก็ดูสำนวนที่ไต่สวนจากเจ้าหน้าที่ตำรวจด้วย ในส่วนนี้ก็มีหนังสือเวียน ก.พ. ระบุไว้ชัดเจนว่าการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัยไม่จำเป็นต้องรอผลทางอาญาเพื่อจะให้เร่งรัดการสอบสวนโดยเร็วเพราะฉะนั้นจึงวินิจฉัยว่าอุทธรณ์ฟังไม่ขึ้นแล้วก็ยกอุทธรณ์ กรณีที่ 5 อุทธรณ์ที่ฟังไม่ขึ้นแล้วก็ให้ยกอุทธรณ์ก็คือข้าราชการคนหนึ่ง กรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงพบว่าไม่นำส่งเงินค่าธรรมเนียมอาวุธปืน แล้วก็อ้างว่าเงินจะเอาไปจ่ายค่ารักษาพยาบาลบุตรชายที่ประสบอุบัติเหตุ กรรมการตรวจสอบบอกว่าจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ 85 วรรคสอง แต่พอเข้ามาที่กรรมการสอบวินัยร้ายแรงบอกว่าไม่ใช่ผิดเฉพาะ 85 วรรคสอง แต่ว่าเป็น 82 วรรคสามก็คือทุจริตด้วย เพราะฉะนั้นผู้อุทธรณ์ร้องเข้ามาว่าอยากให้โทษเหมือนกับกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงเสนอคือ 85 วรรคสอง แต่ว่ากรรมการสอบสวนและ อ.ก.พ. กรมตัดสินเป็น 82 วรรคสาม เพราะฉะนั้นมติคณะรัฐมนตรี 2536 บอกว่าถ้าเป็นการทุจริตถึงแม้้นำเงินมาคืนไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามก็ไม่ใช่เหตุให้ลดหย่อนโทษก็วินิจฉัยว่าผิดจริงให้ยกอุทธรณ์ กรณีที่ 6 เป็นฟังไม่ขึ้นและยกอุทธรณ์เช่นเดียวกัน รายนี้ถูกสั่งให้ออกด้วยเหตุผลว่ามีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 ข (6) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 เพราะว่าถูกศาลล้มละลายกลางพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลาย ที่ล้มละลายเพราะว่าไปค้าประกันเงินกู้ให้กับพี่เขย ทางอุทธรณ์ขาดสาระสำคัญแล้วก็ไม่ได้คัดค้านคำสั่งอะไร แล้ว ก.พ.ค. ก็ไม่สามารถไปแก้คำพิพากษาของศาลล้มละลายกลาง เพราะว่าล้มละลายจริง เพราะฉะนั้นก็วินิจฉัยให้ยกอุทธรณ์ กรณีที่ 7 ก็ฟังไม่ขึ้น ก็เป็นการยกอุทธรณ์ เพราะว่าโทษที่ไล่ออกตามที่ ป.ป.ช. ชี้มูลก็เหมาะสมแล้ว ซึ่งจะมีกรณีที่ ป.ป.ช. ชี้มูลมาเมื่อกรณีเข้ามาที่ ก.พ.ค. เราก็จะมาตรวจสอบว่ากระบวนการที่ ป.ป.ช. ไต่สวนถูกต้องหรือไม่ โทษเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งกรณีนี้ก็เป็นที่น่าเห็นใจ เป็นปลัดอำเภอกับนายอำเภอถูก ป.ป.ช. ชี้มูลว่าร้ายแรงทุจริตต่อหน้าที่ เพราะว่าไปเพิ่มชื่อบุคคลสัญชาติอื่นในทะเบียนบ้าน ซึ่งพบว่าบางคนเป็นพวกค้ายาเสพติด ก็มีความผิดฐานจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและประพฤตชั่วตาม 82 วรรคสาม 85 วรรคสอง แล้วก็ 98 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ถูกไล่ออกหลังจากดูแล้วว่าการไต่สวน ป.ป.ช. โดยชอบ ระดับโทษเหมาะสมเพราะฉะนั้นกรมต้นสังกัดก็ลงโทษตามที่ ป.ป.ช. ชี้มูลเมื่อได้พิจารณาแล้วก็คิดว่าวินิจฉัยว่าให้ยกอุทธรณ์เพราะว่าเป็นความผิดจริง

ต่อไปก็เป็นกรณีที่ 8 แม้โทษแค่ภาคทัณฑ์ก็ต้องประกันความเป็นธรรมในการสอบสวน ตรงนี้ก็พบว่า การแจ้งข้อกล่าวหาเขาไปตามมาตรา 93 ไม่ถูกต้อง ไม่ได้ชี้แจงข้อเท็จจริงที่มีพยานบุคคลชัดเจนใน คำให้การ แล้วก็ไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถูกรณได้ชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาในส่วนนี้ แต่เอกสารที่ส่งมาให้ เป็น ฟอน 300 - 400 หน้า แล้วก็ไม่ได้ชี้แจงว่ารายละเอียดเป็นอย่างไร ตรงนี้ก็ไม่ได้ให้หลักประกันตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 18 พ.ศ. 2540 เพราะฉะนั้นเราก็เลยวินิจฉัยว่าเมื่อลงโทษไม่ถูกต้องตามรูปแบบขั้นตอน วิธีการอันเป็นสาระสำคัญก็ยกเลิกคำสั่งแล้วก็กลับไปให้ดำเนินการใหม่ให้ถูกต้อง

ต่อไปก็เป็นเรื่องของร้องทุกข์ ร้องทุกข์ปีที่แล้ว กรณีที่ 9 กระทรวงคัดเลือกผู้อำนวยการสำนัก ให้เป็นอธิบดีกรมไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามหนังสือของ ก.พ.ว. 10/2551 เพราะว่า ผู้อำนวยการ สำนักผู้ไม่เคยเป็นรองอธิบดีมาก่อน แล้วก็ตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ ก.พ. หลังจากเข้าสู่ 4 แห่งของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 คนที่จะเป็นอธิบดีต้องผ่านการเป็นรองอธิบดีอย่างน้อย 1 ปี ฉะนั้นการไปตั้ง ผู้อำนวยการสำนักก็ไม่ถูกต้อง ตั้งแต่มีกรณีนี้เกิดขึ้นก็เป็นที่น่ายินดี ปีที่ 2 ไม่มีการตั้ง ผู้อำนวยการสำนักมาเป็นอธิบดี อันนั้นก็วินิจฉัยให้ยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งอธิบดีแล้วก็ให้ไป คัดเลือกใหม่ให้ถูกต้อง แล้วปรากฏว่ากรมก็ไปคัดเลือกอีก ผู้ร้องเขาก็ไม่ได้อีก มาร้องซ้ำอีก แต่ว่าคราวนี้ ยกเพราะว่าเขาทำถูกต้องตามกระบวนการ กรณีที่ 10 ร้องทุกข์ที่ฟังขึ้นบางส่วนแล้วก็ช่วยลดความคับ ข้องใจ ข้องใจมากเลยคะแนนได้ที่ 1 จะคัดเลือกตำแหน่ง 9 ว. แล้วทำไมไปเอาคนที่ 2 ก็เข้าไปตรวจสอบ แล้วพบว่า อ.ก.พ. กรมไม่มีหลักฐานว่ามีการประชุมพิจารณาชี้แจงเหตุผลว่าทำไมถึงเลือกเบอร์ 2 เมื่อไม่มีการประชุมแล้วก็ไม่มีหลักฐานในการใช้ดุลพินิจต่างๆ ก็วินิจฉัยให้ยกเลิกคำสั่ง แต่ผู้ร้องบอกว่า ไหนๆ ได้ที่ 1 ขอให้บรรจุตัวเองเป็นที่ 1 เลยได้ไหม อันนี้ไม่ได้ สิ่งที่ได้ก็คือว่ายกเลิกแล้วให้ไปเข้าสู่ กระบวนการคัดเลือกกันใหม่ ส่วนจะได้หรือไม่ต้องตามมาดูอีกครั้งหนึ่ง กรณีที่ 11 รัฐมนตรีสั่งให้หัวหน้า สำนักรัฐมนตรีไปช่วยราชการที่อื่น แล้วก็เมื่อไปช่วยราชการที่อื่นก็ไม่ได้รับเงินประจำตำแหน่งก็ร้องมา ว่าไม่ได้รับเงินประจำตำแหน่งซึ่งในส่วนนี้ ก.พ.ค. ก็เข้าไปดูว่าการที่ถูกรัฐมนตรีสั่งย้ายไปช่วยสำนักงาน ปลัดกระทรวง เรื่องของการจ่ายเงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนก็เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดเอาไว้ก็คือเมื่อไม่ปฏิบัติงานก็จ่ายเงินไม่ได้ เพราะฉะนั้นในส่วนนี้ก็ยกคำร้องทุกข์ แต่เนื่องจาก ในส่วนนี้สามารถเยียวยาได้ ก็ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าขอให้หาตำแหน่งในระดับเดียวกันในโอกาสแรกที่มี ตำแหน่งว่างเพื่อเป็นการเยียวยา แล้วก็ปรากฏว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเมื่อมีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 9 ว่างก็ได้บรรจุหัวหน้าสำนักนายกรัฐมนตรีไปเป็นผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานปลัดกระทรวง ก็ได้ รับการเยียวยาไปบางส่วน กรณีที่ 12 อันนี้ก็เป็นการร้องทุกข์ที่เยียวยาและลดความคับข้องใจได้บางส่วน ก็เป็นกรณีของผู้ร้องทุกข์ 2 รายนี้น่าเห็นใจมาก เพราะว่าผู้ร้องทุกข์ 2 รายในการคัดเลือก 8 ว. ครั้งที่ 1 เขาไปสมัครและได้รับการคัดเลือกไว้ แต่ถูกศาลปกครองพิพากษามา แล้วก็ศาลปกครองสูงสุดก็ยืน ตามศาลชั้นต้นว่าเป็นกระบวนการที่ไม่ชอบแล้วก็ยกเลิกไป ผู้ร้องทุกข์ก็มาสมัครครั้งที่ 2 ในการสมัคร ครั้งที่ 2 ทั้งๆ ที่ตัวเองได้รับเป็น 8 ว. และกระทรวงกำลังอุทธรณ์ต่อศาลปกครองสูงสุดต่อ เพราะฉะนั้น สภาพในขณะนั้นที่สมัครเป็น 8 ว. แต่ในการคัดเลือกครั้งนั้นต้องการผู้มีประสบการณ์ที่เป็นตำแหน่ง ระดับ 7 เมื่อคัดเลือกมากระทรวงให้เขาสมัครและให้ส่งผลงานแต่พอประเมินเสร็จแล้วไม่ให้ตำแหน่ง 8 ว. เขาก็มาร้องที่ ก.พ.ค. แล้วก็ ก.พ.ค. ก็ต้องนำเรื่องนี้มาเสนอ ก.พ. แล้ว ก.พ. ก็นำเสนอเรื่องเข้า

คณะรัฐมนตรี แล้วก็มีการเหยียวย่า แต่เรื่องยุ่งยากเพราะว่าตำแหน่งที่ก่อนวันที่ 11 ธ.ค. 51 อำนาจในการถอยกลับไปเป็นระดับ 7 เป็นอำนาจของ ก.พ. ซึ่ง ก.พ. ก็ไปขออนุมัติ ครม. แล้วก็สั่งให้ถอยไปตั้งแต่ปี 2547 ที่นี้ในส่วนที่ปี 2549 ที่เขามาสมัคร 8 ว. ครั้งที่ 2 ส่วนนี้หลังจากวันที่ 11 ธ.ค. 51 เป็นอำนาจของกระทรวงที่จะต้องไปกำหนดตำแหน่งถ้าจะปรับตำแหน่งจาก 7 เป็น 8 ว. เพราะฉะนั้นในส่วนนี้เขาก็ยังไม่พอใจ เพราะฉะนั้นต้องติดตามจาก 2 เพราะว่าผู้ร้องทุกข์ไปฟ้องต่อศาลปกครองเดี่ยวพึ่งทำนอกดูว่าในลักษณะนี้จะเป็นอย่างไร เรามีทั้งหมดตั้งแต่ตัดสินมาปีกับ 11 เดือนมีอยู่ 10 รายที่นำไปฟ้องต่อศาลปกครองชั้นต้น แล้วก็สำหรับอุทธรณ์ไปฟ้องต่อศาลปกครองสูงสุด ทั้งหมด 10 รายการ กรณีที่ 13 ก็คือร้องทุกข์ขอให้ยกเลิกคำสั่งผู้อำนวยการแทนผู้อำนวยการสำนักทั้ง ๆ ที่ตัวเองยังปฏิบัติงานอยู่ ในส่วนนี้ก็คือผู้อำนวยการสำนักถูกปลัดกระทรวงแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้ตรวจราชการอีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วก็ให้ผู้อื่นมารักษาราชการเป็นผู้อำนวยการสำนักทั้ง ๆ ที่เจ้าตัวนั้นอยู่แล้วก็ได้เงินประจำตำแหน่ง ในส่วนนี้เราก็ไปเข้าไปดูแล้วมาตรา 47 พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 2534 ได้กำหนดในกรณีที่มิผู้ดำรงตำแหน่งเลขานุการกรมตามมาตรา 33 วรรคหนึ่ง หรือหัวหน้าส่วนราชการตามมาตรา 33 วรรคสองหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติงานได้ ให้แต่งตั้งผู้รักษาราชการนี้แต่งตั้งผู้รักษาราชการทั้ง ๆ ที่เจ้าตัวยังอยู่แล้วก็ได้เงินประจำตำแหน่ง ก.พ.ค. ก็วินิจฉัยให้ยกเลิกคำสั่งที่ไปแต่งตั้งผู้รักษาราชการ แล้วก็ให้ผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักไปรายงานผลงานในช่วงที่ตัวเองรักษาราชการแทนให้ ผู้อำนวยการสำนักตัวจริงรับทราบด้วย ขณะนี้ก็เป็นร้องทุกข์ กรณีที่ 14 ออกคำสั่งโดยชอบ แต่ใช้ดุลพินิจไม่ชอบ อันนี้ก็เป็นกระทรวงเดียวกัน คือ ผู้อำนวยการสำนักถูกสั่งให้ไปนั่งเป็นผู้ตรวจราชการ แล้วเอาคนอื่นมารักษาราชการแทน หัวหน้ากลุ่มในสำนักเขามีอยู่ 4 กลุ่ม ก็ไปตั้งคนอื่นมารักษาราชการหัวหน้ากลุ่ม ทั้ง ๆ ที่หัวหน้ากลุ่มได้เงินประจำตำแหน่ง แล้วก็อาวุโสด้วย และที่เขาร้องทุกข์ก็คือชื่อของเขาไม่ได้ถูกเสนอให้รักษาราชการ ผู้อำนวยการสำนักทั้ง ๆ ที่เขาเงินเดือนสูง แล้วก็จบมาโดยตรงแล้วเอาคนอื่นลูกน้องมารักษาราชการ เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็ร้องทุกข์ฟังชั้นให้ยกเลิก 2 คำสั่ง คือ คำสั่งรักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักกับที่ให้คนอื่นมารักษาราชการหัวหน้ากลุ่มแทนตน กรณีที่ 14 เป็นเรื่องใหญ่ ประจำปี 2553 อันนี้ขออนุญาตพูดตรงไปตรงมาเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนของการแต่งตั้งรองอธิบดี 4 กรม 7 ตำแหน่งไม่ชอบด้วยกฎหมายเพราะว่าในส่วนนี้ก็ไม่ปรากฏหลักฐานว่าคณะกรรมการคัดเลือกมีการประชุมเพื่อพิจารณาจัดทำหลักเกณฑ์ในการออกประกาศ แล้วก็ในวิธีการและเกณฑ์คัดเลือกที่ ก.พ. กำหนดเอาไว้คือหัวหน้าส่วนราชการของกรมใดพิจารณาตำแหน่งเฉพาะของกรมของตัวเองอันนี้ปรากฏว่ามีอธิบดีกรมอื่นใจดีมาช่วยเหลือ ช่วยคัดแทนให้ ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่ อันนี้ก็ทำเกินหน้าที่ เมื่อมีหัวหน้าส่วนราชการกรมอื่นเข้ามาพิจารณาก็ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ก.พ. กำหนดเอาไว้ว่า 3 ชื่อต่อ 1 ตำแหน่ง แต่อันนี้ว่าง 2 ตำแหน่ง แต่เสนอ 6 ชื่อ ก็ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ก็วินิจฉัยว่าไม่เป็นไปตามรูปแบบขั้นตอนวิธีการอันเป็นสาระสำคัญให้ยกเลิกและไปคัดเลือกใหม่ ที่นี้แชมป์อันดับ 2 คืออำนวยการระดับสูง 41 ตำแหน่ง ตรงนี้น่าสนใจมาก เพราะว่าอำนวยการระดับสูง 41 ตำแหน่งนี้จริง ๆ แล้วตำแหน่งอำนวยการระดับสูงจะต้องมีคณะกรรมการระดับกระทรวงเป็นผู้คัดเลือก แต่ว่าคณะกรรมการกระทรวงกลับไปมอบคณะทำงานเป็นคณะกรรมการคัดเลือกของกรม แล้วก็ในการคัดเลือกอำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพราะว่าอยู่ในคิวที่จะได้รับการพิจารณา



ก็ไปนั่งอยู่ในการวางหลักเกณฑ์ ก็ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรา 14 มาตรา 15 มาตรา 16 ของ พ.ร.บ. วิธีปฏิบัติฯ ก็สูญเสียความเป็นกลาง นอกจากนี้ที่น่าสนใจก็คือว่าคะแนนที่กำหนดในการคัดเลือก อำนวยการระดับสูงมีอยู่ 2 ส่วนด้วยกัน ก็คือคะแนนวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ 50 คะแนน แล้วก็อีก ส่วนหนึ่งจะเป็นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอำนวยการระดับต้น อายุตัว อายุราชการ อัตราเงินเดือน ในส่วนนี้ 50 คะแนน กรมได้ไปบอกวิธีให้คะแนนถ้าใช้เกณฑ์เหมือนอย่างทุกปีที่ผ่านมาปัญหานี้คง ไม่เกิด แต่ว่าปีนี้ไม่ทราบว่ามีมีการปรับหลักเกณฑ์ และหลักเกณฑ์ที่ดูแล้วน่าจะไม่เป็นธรรมก็คือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของอำนวยการระดับสูง 30 คะแนน แต่ว่าไม่ว่าจะเป็นนายอำเภอมา 1 ปี 2 ปี หรือ 27 ปี ก็ปีก็ตามคะแนนจะอยู่ที่ 28 29 30 ช่วงคะแนนก็ทำให้ไม่มีอำนาจในการแจกแจง ความแตกต่างระหว่างคนที่ดีที่สุดกับคนที่อ่อนที่สุด เพราะว่าคะแนนจะต่างกันก็ปีคะแนนก็จะกระจุกกันอยู่ที่ 28 29 30 เพราะฉะนั้นด้วยอาศัยช่องนี้ก็เลยทำให้คนที่ประสบการณ์ความเป็นอำนวยการระดับต้น น้อยกว่าก็ไปเบียดอยู่ที่ 28 29 30 แต่ว่า ก.พ.ค. ไปพิจารณาบอกว่าดูเฉพาะข้อเดียว ในส่วนที่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เข้าไปร่วมวางหลักเกณฑ์และสูญเสียความเป็นกลาง ก็ให้ยกเลิก ให้ปลัด ยกเลิกคำสั่งอำนวยการระดับสูง 41 ตำแหน่ง แต่ตรงนี้ก็ยังมีประเด็นที่อยากจะฝากไว้ ในจำนวนนี้ ยังมีอีก 2 คำสั่ง แต่เนื่องจากผู้อุทธรณ์ ผู้ร้องทุกข์ได้ร้องทุกข์เกิน 30 วัน ก็เป็นในส่วนที่ ก.พ.ค. เรา ก็ไม่สามารถที่จะเข้าไปวินิจฉัยเพราะว่าร้องทุกข์เกิน 30 วัน แต่อีก 2 คำสั่งก็ถูกกระทบจากความ ไม่เป็นกลางของผู้ที่วางหลักเกณฑ์ด้วย เพราะฉะนั้นจึงวินิจฉัยให้ปลัดกระทรวงต้องกลับไปดูใช้ดุลพินิจ ในการดำเนินการให้ถูกต้อง ตรงนี้ก็ฝากทางกระทรวงด้วย ดิฉันจริงๆ ก็มีเรื่องอีกตั้งแต่กรณีที่ 17 ถึง 24 แต่เนื่องจากบอกว่าขอให้รักษาเวลาที่เหลือก็ไปอ่านเอาเอง จริงๆ ตั้งใจมา 2 โหล แล้วเผื่อมี รอบสองก็จะฉายภาคต่อกรณีที่ 17 ถึง 24 ช่วงนี้ก็ขอเป็น sample ให้ดูเพียงเท่านั้นค่ะ





**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** ขอบคุณท่านประธานกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ท่านจรรยาพร ความจริงผมก็ฟังเพลินอยู่ ความจริงอยากให้ไปถึง 24 เลข อย่างที่ท่านว่าแต่ว่าเวลาน้อย แต่ว่าเท่าที่ท่านเล่าให้เราฟังก็ได้ในความเห็นผมคือ ก.พ.ค. ก็ทำงานดี แต่ไม่รู้ว่าท่านคิดเฉพาะดี ๆ มาให้เราดู หรือเปล่า ท่านเอาเฉพาะที่ work ที่เห็นภาพอะไรมาหรือเปล่า แต่ว่าผมดูรวม ๆ คิดว่ากระทรวง ทบวง กรมก็ต้องระมัดระวังว่าจริง ๆ แล้วการสร้าง ก.พ.ค. ขึ้นก็มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่พอสมควรทีเดียว แล้วก็ทำให้ข้าราชการเราทั้งหลายไว้วางใจ และคิดว่าระบบทั้งหลายคงจะดีขึ้นเรื่อย ๆ จากการทำงาน ความจริงผมฟังเรื่องราวเข้าใจว่าเรื่องวินัยคงไม่ค่อยมีปัญหาหรอก ถูกลงโทษทางวินัยแล้วมาอุทธรณ์กับ ก.พ.ค. ผมคิดว่ากติกากฎเกณฑ์ค่อนข้างชัดเจน เรื่องพิทักษ์ระบบคุณธรรมกติกากฎ ก.พ. ออกไม่ชอบด้วยหลักพิทักษ์ระบบคุณธรรม อันนี้ก็คงไม่ค่อยมีปัญหาเยอะ เข้าใจว่าปัญหาใหญ่อาจจะเหลือคือเรื่องร้องทุกข์ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ของข้าราชการ แล้วร้องทุกข์ที่ใหญ่จริง ๆ ผมเข้าใจว่าเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง เรื่องการเข้าถึงตำแหน่งอะไรต่าง ๆ ผมฟังว่ามีเรื่องราวมากมายทีเดียวที่อยากจะเรียนตั้งประเด็นไว้ด้วย ถัดมาก็อยากจะเรียนเชิญท่านนันทิ จิตสว่าง ในฐานะที่อยู่ในกระทรวง ทบวง กรม เป็นผู้แทนของพวกเราได้เองว่าฟังเรื่องราว ก.พ. เริ่มต้นไว้ ฟังท่าน ก.พ.ค. ทำงานไปพอสมควร 1 ปี 11 เดือนแล้ว ไม่ทราบว่าเราพอจะไว้วางใจได้ไหม แต่คิดว่าระบบใหม่ 1 ปี 11 เดือน เมื่อเทียบกับหลาย 10 ปีที่เราใช้มามันน่าจะดีขึ้นกว่าเดิม ขอเรียนเชิญท่านนันทิครับ

### **นายบุรี จิตสว่าง :**

ขอบคุณท่านผู้ดำเนินการอภิปราย เรียนท่านประวิณ ณ นคร อดีตเลขาธิการ ก.พ. ท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน ผมในฐานะของฝ่ายส่วนราชการหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎหมายฉบับใหม่ก็ในฐานะที่เคยเป็นอธิบดีมา 2 กรม แล้วก็ขณะนี้ไม่ได้เป็นแล้ว เพราะฉะนั้นพูดได้เต็มทีเพราะว่าไม่ได้มีส่วนได้เสียแล้ว ในฐานะของผู้ปฏิบัติผมขอกราบเรียนได้เลยว่าผู้บังคับบัญชาทุกท่านให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่มีกฎหมายใหม่มาให้ความสำคัญในเรื่องของการจะแต่งตั้งในเรื่องของการโยกย้ายต่างๆ รวมทั้งเรื่องวินัยด้วย ให้ความสำคัญ แล้วก็จนกระทั่งหลายหน่วยเท่าที่คุยกันกับเพื่อนอธิบดีด้วยกัน หลายหน่วยนั้นไม่กล้าที่จะทำอะไร ไม่กล้าที่จะแต่งตั้ง ที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. พูดว่าทำไมบางหน่วยเกษียณไปเกือบปีแล้วยังไม่ได้แต่งตั้ง ก็เป็นลักษณะของการที่ยังขาดระเบียบ ขาดกฎอะไรที่แน่นอน แล้วก็ทำให้ไม่กล้าที่จะดำเนินการ ซึ่งตรงนี้ส่วนหนึ่งมาจากเรื่องของการที่มีกฎหมายใหม่มา แล้วก็มีการร้องเรียนกันมาก ซึ่งมันเป็นเรื่องเหมือนกับเป็นการตื่นตัวของสังคมเรื่องของการร้องทุกข์ความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการต่างๆ สังคมไทยมันเหมือนสวิงจากจุดที่ไม่เคยมีการร้องเรียนไปสู่อีกข้างหนึ่งเลย พอจะร้องเรียนขึ้นมาก็เต็มทีเลย ก็เลยทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ต่างๆ ก็ค่อนข้างที่จะต้องมีความระมัดระวังและปฏิบัติด้วยความยากลำบากยิ่ง ผมคุยกับอธิบดีเพื่อนผมคนหนึ่งเขาถามว่าปัญหานี้มันจะแก้ได้อย่างไร ผมก็บอกว่าอีก 3 ปีคุณก็จะหมดปัญหาแล้ว ถามว่าทำไมอีก 3 ปีจะแก้ปัญหาก็ได้ ผมบอกว่าอีก 3 ปีคุณก็จะชินกับมันแล้ว ตอนนี้อยังไม่ชิน เพราะฉะนั้นก็เลยดูเป็นปัญหา เพราะว่าสังคมไทยพอไปถึงของจุดหนึ่งพอสวิงไปถึงจุดหนึ่งแล้วสุดท้ายมันก็จะกลับมาอยู่ตรงกลาง นั่นก็คือหมายความว่าหน่วยงานต่างๆ ก็จะเริ่มมีความระมัดระวัง แล้วก็มีการระเบียบและการยึดถือระเบียบต่างๆ มากขึ้น ประเด็นมันไม่ได้อยู่ตรงนั้น แม้จะมีระเบียบมีกฎหมายก็แล้วแต่ แต่ก็ยังมีกฎอยู่ข้อหนึ่งว่าการใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ อันนี้ดุลพินิจโดยมิชอบเป็นอย่างไร อันนี้เป็นเรื่องที่จะต้องมาดูรายละเอียดก็คือดูถึงความเป็นธรรม ซึ่งผมคิดว่าในฐานะของผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปโดยส่วนใหญ่จะยึดถือตรงส่วนนี้อยู่แล้วเพราะว่าการที่เราแต่งตั้งหรือการทำอะไรโดยที่ไม่เป็นธรรมก็จะถูกว่ากล่าวตีสอน สมัยก่อนก็คือเป็นที่ติฉินนินทา แต่สมัยปัจจุบันก็จะต้องถูกร้อง เพราะฉะนั้นประเด็นนี้เป็นเรื่องที่หน่วยของผู้บังคับบัญชาต่างๆ จะให้ความสำคัญและก็จะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำอะไรที่ไม่ถูกต้อง แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการตามกฎหมายใหม่มันจะมีอยู่ 3-4 ประการ ประการแรกก็คือจากความไม่รู้หรือการขาดความรู้ของเจ้าหน้าที่รวมทั้งตัวอธิบดี ตัวรองผู้บริหารด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายใหม่ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการที่มีกฎ มีระเบียบอะไรต่างๆ ออกมาใหม่จะเห็นได้ว่าหลายอย่าง หลายกรณีที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเกิดขึ้นก่อนปี 2551 ที่ท่านจรรยาพรได้กล่าวไปเมื่อครูนี่มันเป็นเรื่องที่บางที่เราเคยทำมา พอมาเจอมีระเบียบใหม่มาก็ยังคงทำแบบเดิม ทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพราะฉะนั้นผมคิดว่าเรื่องของการให้ความรู้ให้การอบรมของเจ้าหน้าที่ รวมถึงข้าราชการในการปฏิบัติตามกฎหมายใหม่จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะว่าในหลายกรณีในหน่วยงานเจ้าหน้าที่เขาจะเติบโตขึ้นไป เขาได้เลื่อนขึ้น เขาเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ไป คนใหม่มาบางที่ทำให้พลาดได้ แล้วก็ทำให้พลาดด้วย เจ้าหน้าที่พลาด และนายก็พลาดตามไปด้วย ซึ่งก็ต้องเป็นเรื่องที่ทั้งทางเจ้าหน้าที่และทางผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญ เดียวนี้คนที่ เป็นอธิบดีที่จะไปคิดทำอะไรใหม่ๆ คิดอะไรที่นอกกรอบเดี๋ยวนี้เลิกแล้ว หันมาดูระเบียบเป็นหลัก เดียวนี้

ทำอะไรต้องยึดระเบียบเป็นหลัก เพราะว่าถ้าไม่อย่างนั้นแล้วจะโดน มันเป็นเรื่องที่จะต้องปรับในส่วนนี้ อีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติตามกฎหมายใหม่ก็คือปัจจัยจากภายนอกอย่างที่ท่านผู้ดำเนินการอธิบายได้พูดถึงว่าจริง ๆ แล้วเรื่องที่เป็นปัญหาไม่ใช่เรื่องของวินัย แต่เป็นเรื่องของร้องทุกข์เกี่ยวกับเรื่องของการโยกย้ายแต่งตั้ง ซึ่งมันเป็นปัญหาจากปัจจัยจากภายนอก ซึ่งผู้ที่ดำเนินการผู้ที่มีคำสั่งแต่งตั้งมักจะเจอปัญหานี้อยู่ตลอด และโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้จะมีมากในทุกระดับลงมาถึงระดับล่าง ทำให้เป็นความอึดอัดอย่างมาก เพราะฉะนั้นจะทำอย่างไรถึงจะคืนถึงจะหลุด เพราะว่าเวลาที่มีปัญหาอะไรขึ้นมาคนที่ต้องรับผิดชอบคือคนที่เซ็นกำกับ ซึ่งตรงนี้เป็นเรื่องที่ทางผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานคิดว่าน่าที่จะมีระเบียบหรือว่ามีกฎหมายออกมาให้ชัดในเรื่องของการโยกย้ายแต่งตั้งซึ่งก็คอยอยู่ที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. ได้พูดถึงเมื่อครู่ในเรื่องของการโยก การย้าย การเลื่อนอะไรต่าง ๆ ถ้ามีระเบียบออกมาให้ชัดเพื่อให้เกิดการใช้ดุลพินิจแฉก เพราะจะทำให้โอกาสของการแทรกแซงจากภายนอกทำได้ยากยิ่งขึ้น แต่ถ้าหากว่ามีแต่เฉพาะระเบียบ เช่น คุณสมบัติขั้นต้นที่จะต้องดำรงตำแหน่งนั้นมาอย่างน้อย 1 ปี ซึ่งเป็นการเปิดกว้างอย่างมาก และทำให้ทุกคนก็มีสิทธิเข้า พอทุกคนมีสิทธิเข้าทุกคนก็มีสิทธิวิ่ง แล้วผลสุดท้ายก็คือทำให้แต่งตั้งไม่ได้เสียที เพราะว่าไม่รู้จะลงเอยอย่างไร เพราะว่าต่างคนต่างวิ่ง ดังนั้นผมคิดว่าถ้า ก.พ. ออกตัวนี้ออกมา มีระเบียบออกมาให้ชัดเจนทำให้การใช้ดุลพินิจแฉก คนที่จะเข้ามาแทรกแซงก็ทำได้ยากยิ่งขึ้น แล้วก็คนที่แต่งตั้งคนที่เซ็นคำสั่งก็จะสบายใจด้วย เพราะว่าได้ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบต่าง ๆ แล้ว ถ้าอย่างนั้นให้หน่วยราชการไปดำเนินการออกระเบียบเองหรือออกแนวทางปฏิบัติเอง อย่างนั้นก็ทำได้ แต่มันก็จะถูกเปลี่ยนทุกครั้งที่สามารถเปลี่ยนได้ตามแรงกดดันจากภายนอก เพราะฉะนั้นถ้ามีกฎกติกาที่แน่ชัดให้แฉกในการใช้ดุลพินิจทำให้การดำเนินงานในเรื่องนี้ง่ายขึ้นจริง ๆ แล้วแรงกดดันจากภายนอกก็อาจจะไปโทษทางฝ่ายนั้นฝ่ายเดียวคงไม่ได้ ปัญหาเกิดขึ้นจริง ๆ แล้วคือจากคนในของเราเอง ข้าราชการเราที่ไปวิ่งเต้นกับคนภายนอกที่จะเข้ามา แล้วก็เอามากดดันผู้บังคับบัญชา ตรงนี้ผมคิดว่าก็คงจะเป็นเรื่องเดียวกัน คือถ้าหากมีระเบียบ มีกฎหมายที่แน่ชัดแล้วและมีกฎที่แฉกในการใช้ดุลพินิจก็จะทำให้การวิ่งเต้นต่าง ๆ ลดน้อยลง แล้วก็ผมคิดว่าผู้บังคับบัญชาก็สามารถที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือว่าระเบียบต่าง ๆ ที่ออกมาได้ด้วยความสะดวกสบาย ซึ่งตรงนี้ผมคิดว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เพราะว่าถ้าลงมาที่ ก.พ.ค. ก็จะเป็นปลายเหตุอยู่ดี เพราะว่าถ้าหากยังเป็นอย่างนี้ก็เจอเรื่องร้องทุกข์เข้ามาอยู่ตลอด และเราจะเข้ามาไม่ใช่แค่ 24 คดี มาอยู่ตลอดเลย มีอีกเยอะเลย เพราะฉะนั้นตัดปัญหาที่ต้องมีระเบียบ มีกฎหมายให้ชัดเจน การดำเนินการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผมคิดว่าถ้าหากว่าตัดเรื่องของการใช้ดุลพินิจให้มากขึ้นเพื่อให้การแต่งตั้งเป็นไปโดยกฎหมาย เป็นไปโดยระเบียบมันจะทำให้อาจจะมีคนบอกว่าทำให้คนที่หลักเรื่องคุณสมบัติในเรื่องของสมรรถนะ หรือคุณสมบัติในเรื่องของความรู้ความสามารถลดลงไป ผมก็คิดว่ามันก็จำเป็น เพราะว่าอะไรก็ตามที่มันไม่แน่ชัดหรือมันไม่มีเกณฑ์ที่แน่ชัดไม่ควรจะเก็บไว้ กำหนดมาให้ชัดเจนไปเลย เพราะว่าตอนนี้ในภาวะปัจจุบันเรื่องของระบบ merit ระบบคุณธรรม ความเป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้ายเป็นเรื่องจำเป็นมากกว่าเรื่องของประสิทธิภาพ ถึงแม้จะเอาระบบอาวุโสหรือระบบที่ขึ้นโดยแบบของอัยการหรือของศาล แทบจะไม่มีการวิ่งเต้นเลย ทำได้ยากมากเนื่องจากว่าเขามีระบบที่เรียนมาแต่ทำให้คนขาดการกระตือรือร้น แต่ผมก็คิดว่าในภาวะปัจจุบันที่ปัจจัยทางด้านภายนอกที่เข้ามา

แทรกแซงอย่างหนักขณะนี้มันมีความจำเป็นที่จะต้องมึระเบียบมีกฎต่างๆ เหล่านี้เพื่อแลกกับความเป็นธรรมที่เกิดขึ้น โดยสรุปแล้วผมคิดว่าเรื่องของวินัย ในเรื่องของอุทธรณ์เดี๋ยวนี้ปัจจุบันนี้ดีขึ้นเพราะว่าเร็วขึ้น ถ้าหากว่าไม่พอใจก็อุทธรณ์ ไปยัง ก.พ.ค. ได้เลย แล้วก็สามารถที่จะสั่งให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการได้ภายใน 30 วัน ถ้าไม่พอใจก็ส่งไปศาลปกครองสูงสุด การดำเนินการในเรื่องวินัยต่างๆ ก็เร็วขึ้นแล้วก็ส่วนในเรื่องการร้องทุกข์นั้นผมคิดว่าฝ่ายผู้ปฏิบัติคือหน่วยราชการได้มีความระมัดระวังมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นระดับต่างๆ พยายามที่จะให้ความเป็นธรรมมากขึ้น ก็เป็นเรื่องที่มีความลำบากใจ ซึ่งสิ่งที่ได้รับฟังก็คือเรื่องของกฎระเบียบที่แน่ชัดในเรื่องนี้ ก็ขอในรอบแรกก่อนครับ



**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** ขอบคุณท่านนัทธี ท่านผู้ตรวจราชการกระทรวงยุติธรรม ผมเรียนท่านทั้งหลายที่อยู่ข้างล่างว่าถ้าท่านมีคำถามท่านเชิญเขียนขึ้นมาถามได้เลย เราคงไม่ได้เปิดโอกาสให้ท่านขึ้นมาพูดเท่าไรเพราะว่าเวลาจะค่อนข้างน้อย เดี่ยวเราจะให้เจ้าหน้าที่ของ ก.พ. ก.พ.ค. ช่วยรับคำถามจากท่าน ผมเรียนอย่างนี้ครับว่า ท่านนัทธีเปิดหลายประเด็น แต่ว่าประเด็นสำคัญที่ท่านนัทธีพูดคือเรื่องข้างนอกๆ ความจริงท่านไม่กล้าพูดมาก ผมพูดให้ชัดก็แล้วกันก็คือนักการเมืองครับ ผมเรียนอย่างนี้ความจริงระบบข้าราชการของเราก็วางการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำไว้ชัดเจนพอสมควร เราใช้สภาตั้งนายก เราใช้นายกตั้งรัฐมนตรี เราใช้รัฐมนตรีตั้งปลัด เราใช้ปลัดไปตั้งอธิบดี แล้วเราก็ใช้ระบบอธิบดีไปตั้งคนในกรม กองทั้งหลาย ระบบแบบนี้ถ้ามัน work ตั้งแต่ต้นมันก็จะจบไป แบ่งกันชัดเจน มีเส้นทางที่ชัดเจนของการแบ่ง เรื่องดุลพินิจผมคิดว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนก็ต้องมีดุลพินิจระหว่างคนสองคนที่คนคนหนึ่งอาจจะทำงานมากกว่าอีกคนหนึ่ง แต่คนหนึ่งเก่งกว่าฉลาดกว่า อาจจะต้องเลือกคนหลังอย่างนี้เป็นต้น ดุลพินิจอย่างนี้ก็มี แต่ว่าทำอย่างไร ที่ท่านนัทธีพยายามพูดประเด็นเรื่องการจำกัดดุลพินิจว่าถ้า ก.พ. สามารถออกกฎเกณฑ์ที่มันชัดเจนหรือว่าป้องกันการแทรกแซงจากข้างนอกได้บ้างพอสมควร ความจริงรัฐธรรมนูญปี 2550 ก็พยายามทำ แต่ว่าก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าไรนักหรอก นี่พูดกันตามตรง อันนี้ก็เป็นเรื่องที่ต้องช่วยกันคิดช่วยกันทำว่าจะทำได้มากน้อยแค่ไหนอย่างไรบ้าง ถ้าพูดไปตามระบบนักการเมืองก็ลงมาถึงได้ปลัดกระทรวงเท่านั้น แต่ทุกวันนี้ก็ทราบกันโดยทั่วไปนักการเมืองลงมาถึง ซี 3 ลงมาถึงลูกจ้างที่ต่ำกว่า ซี 3 ด้วยซ้ำไป อันนี้ก็ก็เป็นปัญหาใหญ่ของระบบข้าราชการพลเรือนทั้งระบบว่าเราจะทำอย่างไรบ้าง ความจริงฝากท่านเลขาธิการ ก.พ. ไปด้วยว่าย่างถ้าใช้ระบบเปิดที่เอาคนนอกเข้ามาสู่ระบบราชการได้อันนี้ข้าราชการทั้งหลายเขายังเป็นห่วงมากขึ้นว่าโอกาสที่พลังจากภายนอกที่จะเข้ามาแทรกแซงระบบข้าราชการประจำก็ยิ่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่ว่าไม่เป็นไรนอกจากเรามี ก.พ. แล้วเรายังมีศาลปกครองซึ่งเป็นองค์กรที่ตัดสินไปหลายเรื่อง เมื่อวานตัดสินเรื่องมาตาพูดไป ดีบ้าง ไม่ดีบ้าง ตัดสินไปหลายคดี แต่โดยการเกิดขึ้นของระบบราชการ เกิดขึ้นของศาลปกครอง แล้วก็ศาลปกครองมีอำนาจตัดสินคดีทางวินัยทางร้องทุกข์ได้อันนี้ถือเป็นมิติใหม่ของสังคมไทย ผมเรียนท่านทั้งหลายว่าก่อนหน้าปี 2542 คือก่อนมีศาลปกครองระบบราชการไทยไม่มีที่พึ่งทางศาล ถ้าไปฟ้องศาลยุติธรรมศาลก็ยกฟ้องเป็นหลักในเรื่องคดีวินัยในเรื่องคดีร้องทุกข์ เมื่อมีศาลปกครอง ศาลปกครองก็มีประสบการณ์เป็น 10 กว่าปี เมื่อครู่นี้ท่านจรรยาพรบอกไปฟ้องศาลประมาณ 10-11 คดีด้วยกัน มีทั้งศาลสูง ศาลล่าง ก็ขออนุญาตเชิญท่านอดุล จันทระศักดิ์ว่าในอดีตที่ผ่านมาคดีที่ตัดสินผ่าน ก.พ.ค. ไปผมไม่แน่ใจว่ามีไหม แต่คดีที่ทำหน้าที่ตัดสินเรื่องวินัย ร้องทุกข์ และพิทักษ์ระบบคุณธรรมท่านคงให้ข้อมูลเราพอได้ว่าศาลได้ทำหน้าที่อย่างเข้มแข็งอย่างไรบ้าง ขอเรียนเชิญ

**นายอดุล อังกรศักดิ์ :** กราบเรียนท่านประวิณ ณ นคร ท่านพูดถึงวิธีการที่เราจะแต่งตั้งคนที่เราจะ recruit คนขึ้นมา ในการแต่งตั้งท่านพูดมาตรา 42 ผมนั่งจด แล้วก็บอกกลับไปหา พ.ร.บ. มาให้ยืมเล่มหนึ่งสิ มาตรา 42 มันพูดไว้หมด แต่ว่าในชีวิตจริงนั้นเวลาการเมืองเขาจะแต่งตั้งคนเขาไม่ได้อ่านมาตรา 42 ครับ เขาเลือกคนก่อน แล้วเขาค่อยมาหาเหตุผลใส่ นี่มันคือความเป็นจริงที่เราต้องพูดกันอย่างนี้จริงๆ เพราะฉะนั้นเรื่องอะไรแบบนี้มันจึงไม่ได้เป็นไปตามผลงาน ศักยภาพ ความประพฤติอะไรก็ตามที่ท่านพยายามจะให้ เป็น เมื่อมันเป็นเช่นนั้นมันก็เป็นหน้าที่ของผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนเสียหายที่จะต้องไปร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค. เพราะฉะนั้นถ้า ก.พ.ค. เข้มแข็งระบบอันชั่วร้ายในการแต่งตั้งจะค่อยๆ ลดลง ผมไม่อยากให้เป็นอย่างที่ท่านหนีทีไรพูดคือแล้วมันก็ขึ้นไปเอง ท่านต้องพูดด้วยความ เป็นจริง แต่ผมอยากเห็นมันเป็นภาพที่ดี ก็คือ ก.พ.ค. ดูแลข้าราชการ เพราะ ก.พ.ค. เป็นองค์กรที่มีลักษณะกึ่งตุลาการ ถ้า ก.พ.ค. เข้มแข็งศาลปกครองก็ทำงานน้อยลง เพราะว่าศาลปกครองเป็นปลายน้ำ ท่านไปกรองไว้ตั้งแต่ต้นน้ำให้จบแล้วศาลปกครองไม่ต้องทำงาน พาดพิงท่านประวิณอีกนิดหนึ่ง ที่ท่านบอกว่าในหลักรัฐศาสตร์ของท่านคือประโยชน์ของรัฐเหนือกว่าประโยชน์ของบุคคล อันนี้ศาลปกครองคงใช้อีกหลักหนึ่ง ศาลปกครองจะดูว่าคำสั่งทางปกครองที่คุณออกมานั้นคุณให้เหตุผลได้หรือไม่ ถ้าคุณให้เหตุผลไม่ได้ก็ต้องเพิกถอน คดีที่ผ่าน ก.พ.ค. ร้องทุกข์ไปแล้ว แล้วผ่านมาที่ศาลปกครอง แล้วศาลปกครองก็วินิจฉัยต่างจาก ก.พ.ค. ไป ก็คือคดีของคุณจาดูร อภิชาติบุตร นายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เวลาเขาย้ายเขาก็ย้ายจากรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีไปเป็นผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย เขามาร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค. ก.พ.ค. ก็ยกคำร้องทุกข์ขึ้นมาฟ้องที่ศาลปกครอง ศาลปกครองก็วินิจฉัยว่าคำสั่งย้ายนั้นไม่ชอบ ขณะนี้อยู่ในชั้นของศาลปกครองสูงสุด เพราะฉะนั้นในการใช้ดุลพินิจของศาลปกครองก็คือดูตามหลักของเหตุผล ถ้าคุณมีเหตุผลในการออกคำสั่งทางปกครองศาลจะไม่ก้าวล่วงเข้าไปสู่ดุลพินิจ แต่ถ้าคุณไม่ได้ใช้เหตุผลอย่างที่ท่านจรรยาพูดว่าบางเรื่องมันไม่มีเหตุผล แล้ว ก.พ.ค. ก็ยก อย่างกรณีอย่างนี้ก็ช่วยทำให้คดีที่จะมาถึงศาลปกครองน้อยลง ช่วงหนึ่งที่ผมเคยไปทำงาน ไปช่วยราชการอยู่กับท่านมีชัย ฤชุพันธุ์ เราก็เจอคดีแบบที่มันต้องใช้ดุลพินิจกันพอสมควร ข้าราชการคนหนึ่งยื่นใบลาชอลากิจ 20 วัน เพื่อไปหาเงินมาประนอมหนี้ ในคดีที่ถูกฟ้องคดีล้มละลาย ผู้บังคับบัญชาไม่อนุญาตแต่เขาก็ต้องไป เมื่อเขากลับมาเขาก็ถูกลงโทษไล่ออกเพราะว่าเขาขาดราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ก็อุทธรณ์ต่อ ก.พ. ก.พ. ก็บอกว่าไม่มีเหตุผลอันสมควร ลากิจไปหาเงินมาชำระหนี้ ประนอมหนี้ไม่มีเหตุผลอันสมควร เมื่อ ก.พ. วินิจฉัยเช่นนั้น รายงานต่อมายังผู้ใช้อำนาจของนายกรัฐมนตรีคือท่านมีชัย ผมเป็นคนทำความเห็นเสนอท่านว่า เรื่องแบบนี้มันมีเหตุผลในการไป

## เสวนา

ไม่ใช่ไม่มี คนมันถูกฟ้องล้มละลายแล้วมันจะไปหาเงินมาประนอมหนี้ยังบอกไม่มีเหตุผลมันคงไม่ใช่ ผมเห็นว่ามีเหตุผล เพราะฉะนั้นประเด็นที่จะต้องวินิจฉัยมีอย่างเดียวกันก็คือว่าการลาแบบนี้มีเหตุผลหรือไม่ เมื่อเสนอขึ้นไปท่านมีชัยท่านวางหลักกฎหมายแล้วก็แจ้ง ก.พ. ว่าคำว่า เหตุผลอันสมควรนั้น ต้องพิจารณาทั้งฝ่ายราชการและฝ่ายตัวข้าราชการไม่ใช่เป็นเหตุผลอันสมควรของราชการแต่เพียงฝ่ายเดียว ข้าราชการที่เขามีเหตุถูกฟ้องคดีล้มละลาย ถ้าเขาถูกศาลสั่งให้เป็นบุคคลล้มละลายเขาต้องออกจากราชการ การไปหาเงินมาชำระหนี้หรือประนอมหนี้จึงเป็นเหตุผลอันสมควร ก็ส่งเรื่องกลับไปให้ ก.พ. ทบทวน ในที่สุด ก.พ. ยอมถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีเหตุผลพอสมควร เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมอยากจะพูดก็คือว่าเวลาเราดูเรื่องของคน เราดูเพื่อประโยชน์แห่งความยุติธรรมเป็นสำคัญ เราไม่ดูหน้าคน คดีที่มาถึงผมที่ศาลปกครองนั้น บางคดีมันก็เป็นมหากาพย์ ยังยึดเยื้อกันอยู่จนทุกวันนี้ในคดีอาญา คือคดีที่มีการแต่งตั้งรองอธิบดีกรมสรรพากร 4 คนที่เราได้เพิกถอนไปยึดเยื้อมาตั้งแต่ 2545 เขามาฟ้อง 2545 เราตัดสิน 2546 กระทรวงการคลังและสำนักงาน ก.พ. อุทธรณ์ ศาลปกครองสูงสุดยื่นเมื่อปี 2549 บังคับคดีปี 2550 ร้องเรียน ป.ป.ช. 2551 ป.ป.ช. ชี้มูล 2552 มีการลงโทษทางวินัยแก่คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องไป เมื่อมีการมาฟ้องคดีนี้ต่อศาลปกครอง ผมตัดสินใจว่าการแต่งตั้งไม่ชอบ ต้องเพิกถอน หนังสือเวียน ก.พ. ไม่ชอบต้องเพิกถอน แต่ในที่สุดศาลสูงก็ยืนตามที่เราพิพากษาไป เพราะฉะนั้นในเรื่องของคุณธรรมมันเป็นเรื่องที่ต้องดูให้ละเอียดอ่อน ให้มันลึกซึ้ง ผมฝากความฝัน ความหวังไว้กับ ก.พ.ค. มากกว่าจะดูแลข้าราชการได้ กับท่านสราวุธผมพูดว่า ก.พ.ค. ขึ้นอยู่กับชุดแรกนี้ ชุดแรกต้องสร้างภาพของ ก.พ.ค. ให้ชัดเจนว่านี่คือแหล่งที่ข้าราชการเขาจะวิ่งมาหาได้เมื่อเขาไม่ได้รับความเป็นธรรม เพราะฉะนั้นทุกอย่างที่มาที่ศาลปกครองก็คือรับงานต่อจาก ก.พ.ค. ก็ฝากไว้ที่ ก.พ.ค. ถ้า ก.พ.ค. เข้มแข็ง ศาลปกครองก็เบาแรง





**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** ขอบคุณท่านอดุล จันทรศักดิ์ ท่านพูดหลายเรื่อง ความจริงผมไม่ได้แนะนำท่านไป ท่านเป็นศิลปินแห่งชาติสาขาวรรณศิลป์ปี 2552 ด้วยนอกจากเป็นตุลาการศาลปกครอง ท่านมีหมวกหลายใบอยู่เหมือนกันอยู่บนหัวเดียว

**นายอดุล จันทรศักดิ์ :** ใช้สมองคนละซีก

**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** ท่านอดุลคง confirm ยืนยันกับท่านทั้งหลายว่าศาลปกครองยังเป็นเสาหลักของประเทศในการที่จะยับยั้งในการต่อสู้เพื่อข้าราชการทั้งหลายที่ถูกรังแก ที่มีปัญหาเรื่องการร้องเรียนทั้งหลายเกิดขึ้น ผมคงยืนยันกับท่านทั้งหลายด้วยตามที่ท่านอดุลได้พูดมา ผมคงมีอีกสั้นๆ จะขออีกสักรอบหนึ่ง หรือว่าท่านไหนจะไม่พูดต่อก็ได้ ไม่เป็นไร ก็จะขออีกสักคนละ 1 นาที 2 นาทีโดยประมาณนี้ขอท่านตอบคำถามหรือจะพูดอะไรเพิ่มเติม เริ่มจากท่านเลขาธิการ ก.พ. ก่อน มีคำถามก็เชิญเลยครับ

**นายบุญจรรยา สร้างนิกร :** เอาพาดพิงก่อนก็แล้วกัน ท่านน่าจะบอกว่าอยากรอกฎให้ออกทุกอย่างจะได้ไม่มีปัญหา ท่านกฎไม่มีกฎเขียนบอกว่าข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ไม่มีกฎอะไรที่บอกว่าต้องเดินแบบนี้ ดิฉันไปประชุมที่ผ่านมาเอากฎ ก.ตร. ก็ได้ กฎ ก.ตร. บอกว่าต้องเรียงอาวุโส ก็มีการพูดกันบอกว่าถ้ามันเรียงอย่างนี้เหมือนเบ็ด เบ็ดเข้าแถวเดิน ต้องคนที่ 1 ได้ก่อนคนที่ 2 ถึงจะได้คนที่ 3 ถึงจะได้ มันเป็นไปได้ถ้าเบ็ดมันไม่ทำงานเลยแล้วเบ็ดมันได้เพราะเรียงอาวุโสหรือ เป็นไปไม่ได้เพราะฉะนั้นกฎอะไรอย่างไรก็ตามที่ ก.พ. จะออกเป็นกฎที่วางหลักการ หลักเกณฑ์และวิธีการ แต่การใช้องค์ประกอบในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ หรือผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องของส่วนราชการ เพราะฉะนั้น ณ ขณะนี้แม้กฎตามมาตรา 63 ยังไม่ออกเรียบร้อยหรือจวนจะออก หลักเกณฑ์ที่ให้ส่วนราชการดำเนินการอยู่เป็นแนวปฏิบัติได้อยู่แล้ว ต้องเรียนยืนยันอย่างไรก็ตามกฎ 63 แม้จะออกก็ไม่ใช่เทวดาที่จะแก้ปัญหา กฎก็คือกฎ กฎก็คือหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติเท่านั้น มันมีข้อกำหนดว่าจากตรงนี้จะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และลึกๆ ไปอย่างไรก็ตามส่วนราชการก็ต้องไปพิจารณาประกอบตรงนั้นด้วย ที่พูดทั้งหมดอย่าโทษกฎนะคะ ความหมายคืออย่าโทษกฎ โทษการปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ โทษคนปฏิบัติตามกฎมากกว่าคะ อย่างอื่นที่อยากจะเรียนเมื่อครู่นี้ เรื่องเสียवादิฉันคิดว่าด้วยเวลาก็ไม่ต้องห่วงไม่ว่าจะโดนกรณีศาลปกครอง ไม่ว่าจะโดนกรณี ก.พ.ค. หรือว่าไม่ว่าจะโดนกรณีตามมาตรา 9 ที่ ก.พ. ไปตรวจสอบแล้วว่ามีการดำเนินการผิดขั้นตอน ก.พ. มีหลักปฏิบัติออกให้ส่วนราชการสามารถแก้ปัญหาได้แล้ว เพราะฉะนั้นไม่ต้องห่วงเรื่องในการดำเนินการตรงส่วนนี้ เมื่อครู่นี้ท่านผู้ดำเนินการอภิปรายบอกว่าให้ระวังไม่ยากให้มีระบบเปิดในการเอาคนมาในระบบราชการ โดยระบบสามารถที่จะบรรจุผู้มีความรู้ ความชำนาญงานสูงได้อยู่แล้ว ก็แล้วแต่ส่วนราชการที่จะใช้ไม่ใช้ ดิฉันเรียนว่าด้วยบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ที่จะทำหน้าที่ในเรื่องการดูแลรักษาความเป็นธรรมในระบบราชการ เราทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ อะไรที่คิดว่าจะเป็นประเด็นที่จะป้องกันหรือเป็นแนวดำเนินการที่จะทำให้เกิดความเป็นธรรมให้กับส่วนราชการเราดำเนินการอยู่แล้ว ขณะนี้ต้องเรียนทุกท่านเพื่ออย่างน้อยจะบอกว่าจะอุ่นใจมาก

อุ้นใจน้อยขนาดไหนก็ต้องเรียนว่า ก.พ. ทำหน้าที่ตรงนี้เต็มที่มีคำถามมาคำถามหนึ่งบอกว่าพวกทุจริตตามมติ ครม. นั้นต้องไล่ออก คือทุจริตมันเข้าข่ายวินัยร้ายแรง แต่ที่นี้ถ้าจากไล่ออกสามารถเป็นปลดออกได้ก็ขึ้นอยู่กับกรรมการผู้มีอำนาจในการพิจารณาว่าเขามีเหตุผลสมควรแค่ไหนเพียงใด เพราะฉะนั้นคงไม่ใช่กรณีนี้กรณีเดียวค่ะ

**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** เข้าใจว่าคำถามถามว่าโทษร้ายแรงให้ปลดออกกับไล่ออก มติ ครม. ล็อกไว้ว่าถ้าทุจริตให้ไล่ออกสถานเดียว คำถามถามว่าทุจริต 5 บาท กับทุจริต 5 ล้านมันต่างกันเยอะ 5 บาทก็ต้องออก 5 ล้านก็ต้องออก จะทำอย่างไร จะแก้ปัญหาได้ไหม เดี่ยวตอนบ่ายผมเข้าใจว่า ก.พ.ค. สามารถช่วยได้ เข้าใจว่า ก.พ.ค. ก็ไม่ต้องปฏิบัติตามมติ ครม. เท่าไรหรอกครับ เดี่ยวคงมีคนตอบตอนบ่าย มีคำถามเกี่ยวกับเรื่องของ ก.พ.ค. เยอะมากขึ้นมาถาม แต่ว่าเวลาคงหมดแล้ว ผมถามท่านวิทยากรแล้วท่านไม่มีอะไรเสริมเพิ่มเติม มีประเด็นเรื่องของท่านจาตุร อภิชาติบุตร ตอนที่ไปที่ศาลปกครอง ความจริง ก.พ.ค. ยังไม่เกิด case ของท่านจาตุร คนที่ดูเรื่องนี้ อ.ก.พ. อุทธรณ์ก็มีอำนาจจำกัด ไม่เหมือน ก.พ.ค. ตอนที่ชี้ว่ากรณีไม่รับเรื่องท่านจาตุรไว้ก็เป็นเรื่องที่ส่งเพื่อให้ท่านจาตุรไปฟ้องที่ศาลปกครองเอง ความจริงท่านจาตุรอยู่ใน อ.ก.พ. อุทธรณ์ด้วย และเป็นที่ทราบว่าเป็นจริง ๆ แล้ว บทบาทของ อ.ก.พ. อุทธรณ์ในกฎหมายเก่า บทบาทของ ก.พ.ค. ต่างกันอยู่พอสมควร เชิญท่านอดุล

**นายอดุล จันทรศักดิ์ :** อ.ก.พ. อุทธรณ์เองยังโดนเลย ใครจะไปรอด เมื่อครั้งนี้พูดแบบตุลาการตอนนี้จะเป็นกวีหน่อย ผมเพิ่งเขียนแล้วก็รู้สึกว่ามันเข้ากับเรื่อง ขออนุญาตผ่านบทกวีให้ฟังนิดหนึ่ง ผมเขียนเรื่อง

อมตะนิยายแห่งเดือนกันยายน  
ซึ่งเกลื่อนรอยเท้าอันสับสนบนลู่วิ่ง  
คือการชิงชัยการแข่งขัน  
คือความจริงบนถนนสายราชการ

คือการใช้อำนาจอย่างต่อเนื่อง  
แห่งระบบการเมืองการบริหาร  
ซึ่งใครที่กระทำตัวเป็นวัวงาน  
ย่อมจะต้องตกदानเป็นธรรมดา

ด้วยเป็นการต่อสู้ด้วยเส้นสาย  
ใครมีนายคนนั้นมีวาสนา  
ให้เหาะข้ามหัวใครหลายคนมา  
ให้รู้ว่านี่คือคนของใคร

ซึ่งระบบคุณธรรมถูกย้าย  
รัฐบาลโน้นรัฐบาลนี้รัฐบาลไหน  
ล้วนอยู่ในวัฏจักรอันเงนใจ  
จะเก่าจะใหม่ก็เหมือนกัน

จะกีกรรมก็กระทรวงก็ซ้ำซาก  
ลั้วนเด็กฝากที่ร่วมบรรลุนั้น  
เจ้ากระทรวงเสียชีวิตไม่กี่วัน  
ก็ผลักดันคนใหม่เข้ามา

เป็นระบบอุปถัมภ์สยามประเทศ  
จะทุเรศก็ประการก็ยั้งกล้า  
ถึงมีศาลปกครองอยู่ค้ำคา  
ก็ใช้ว่ามหาโจรจะเกรงใจ

ราวกับระบบราชการ  
หลายครั้งคนหน้าด้านได้ดีได้  
โหล่แข็งขึ้นและไม่พร้อมเป็นพวกใคร  
ก็ไม่ต่างจากต้นไม้ในลมแรง

คนดีเหมือนไม่มีที่จะยืน  
ชมชื่นอยู่ในอำนาจแฝง  
ยิ่งเป็นกลางกลางท่ามความขัดแย้ง  
ก็ยิ่งจะถูกระแวงระว่างระไว

คือระบบเลือกพรรคและเล่นพวก  
อุปถัมภ์ตามสะดวกก็ทำได้  
เสนาบดีจึงทำตามอำเภอใจ  
จนเป็นภาพอัปยศในวงราชการ

พ่อมหาจำเริญพ่อรูปหล่อ  
ตำแหน่งพ่อคือประมุขฝ่ายบริหาร  
ก็ควรต้องใช้วิจารณ์ญาณกล้าทัดทาน  
บรรดาเสนาบดี ไม่มีชื่อใคร

ต้องอวยยามให้กระทำโดยย่ำใจ  
คุณพินิจพ่อต้องใช้ให้ถ้วนถี่  
ถ้ายอมตามทุกข้อเสนอย่างวันนี้  
พ่อก็มีคุณค่าแค่ตรายาง

เพราะทุกอย่างที่พ่อคิดคือการเมือง  
ทุก ๆ เรื่องพ่อจึงยอมได้ทุกอย่าง  
ยุคของพ่อพ่อฝากรอยเท้าตามรายนาง  
ว่าพ่อไม่ต่างจากสายพันธุ์ที่ผ่านมา

**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** อันนี้พูดในฐานะกวี

**นายอดุล จันทรศักดิ์ :** ไม่ได้ว่าใครเลย ไม่มีชื่อใคร

**ผู้ดำเนินการอภิปราย :** ก็ได้บรรณรสถักนพอสสมควร ชั่วโมงครึ่งท่านทั้งหลายคงได้เห็นภาพระบบคุณธรรมในประเทศไทย เห็นคนที่อยู่ในวงการนี้ ผมคิดว่าท่านคงมีความมั่นใจเพิ่มมากขึ้นว่าแม้สังคมไทยจะมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการแทรกแซงการโยกย้าย การแต่งตั้ง การลงโทษทางวินัย ปัญหาของระบบสังคมไทยยังมีอยู่มากพอสมควร แต่ว่าคนที่นั่งอยู่บนเวทีร่วมกับผมทั้ง 4 ท่านซึ่งอยู่ในวงการนี้ ก็คงให้หลักประกันท่านได้ว่าตราบไดยังมีกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม มี ก.พ. มีคนอย่างท่านนันทิ มีคนอย่างท่านอดุลย์ ศาลปกครอง สังคมไทยคงดีขึ้นเรื่องการพิทักษ์ระบบคุณธรรมคงดีขึ้นยิ่งกว่าเดิม ผมขออนุญาตจบเพียงเท่านี้

# สังคมคาร์บอนต่ำ



วิฑูรย์ สิมะโชคดี\*

แม้ว่าความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “อุตสาหกรรมสีเขียว” (Green Industry) จะมีหลายความหมายซึ่งแตกต่างกันไปตามความรู้ความเข้าใจของนักวิชาการหรือนักปฏิบัติการแต่ละคน

แต่โดยหลักการแล้ว “อุตสาหกรรมสีเขียว” จะต้องมีอย่างน้อย 3 องค์ประกอบต่อไปนี้ คือ อุตสาหกรรมสีเขียวจะต้องเป็นอุตสาหกรรมที่ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างมีความรับผิดชอบ อุตสาหกรรมสีเขียวจะต้องมีการยึด “หลักการ 3R” (Reduce, Reuse, Recycle) ทั้งในการบริหารจัดการและปรากฏชัดในวิถีปฏิบัติการต่างๆ ในองค์กร และสุดท้ายคือ อุตสาหกรรมสีเขียวจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของ “สังคมคาร์บอนต่ำ” (Low Carbon Society)

วันนี้ ผมจะขอพูดถึง “สังคมคาร์บอนต่ำ” เนื่องจากเห็นว่ามิผลกระทบต่อการแก้ปัญหาหรือลดภาวะโลกร้อนเป็นอย่างมาก

สังคมคาร์บอนต่ำ จะเป็นสังคมที่ผู้คน (ส่วนใหญ่) ในสังคมหันมาร่วมมือกันลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนในทุกรูปแบบหรือในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดจากการดำรงชีวิตปกติ โดยเฉพาะการลดปริมาณก๊าซคาร์บอนที่ปล่อยออกจากกระบวนการผลิตของโรงงานหรือภาคอุตสาหกรรม เพื่อจะได้อยู่ร่วมกันในสังคมที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี



\*ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม



สังคมคาร์บอนต่ำ จึงต้องทำให้ผู้คนในสังคมมีความตระหนักถึงคุณภาพชีวิตที่เกิดจากการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีปริมาณคาร์บอนต่ำ โดยผู้คนในสังคมมีความยึดโยงกับการเลือกใช้เทคโนโลยีหรือการพัฒนาเทคโนโลยีให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญก็คือ จะต้องเป็นสังคมที่มีการวางผังเมืองให้สอดคล้องกับระบบนิเวศน์ที่สมดุลด้วย

ดังนั้น “สังคมคาร์บอนต่ำ” จึงมีลักษณะต่อไปนี้เป็น คือ สังคมที่ต้องช่วยกันลดความต้องการใช้พลังงาน สังคมที่ต้องหลีกเลี่ยงการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลหรือน้ำมัน และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สังคมต้องมีมาตรการความมั่นคงทางพลังงานและเป็นสังคมที่มีการพบปะหารือกันในเรื่องของความต้องการของคนทุกกลุ่มในสังคม

การก้าวเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำจึงต้องทำกันอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการภายใต้การบริหาร การเปลี่ยนแปลงและต้องเป็นไปทั้งระบบ คือ ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโครงสร้าง วัฒนธรรม วิถีคิดวิถีปฏิบัติ และพฤติกรรมของผู้คนทุกภาคส่วนในสังคม

เมื่อเราสามารถพัฒนาสู่สังคมคาร์บอนต่ำได้ เราก็จะสามารถลดปัญหาโลกร้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การก้าวเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ จึงต้องเริ่มด้วยการช่วยกันลดความต้องการในการใช้พลังงานของทุกภาคส่วน เช่น คริวเรือน อาคารพาณิชย์ การคมนาคมขนส่ง โรงงานอุตสาหกรรม และภาคเกษตรกรรม เป็นต้น

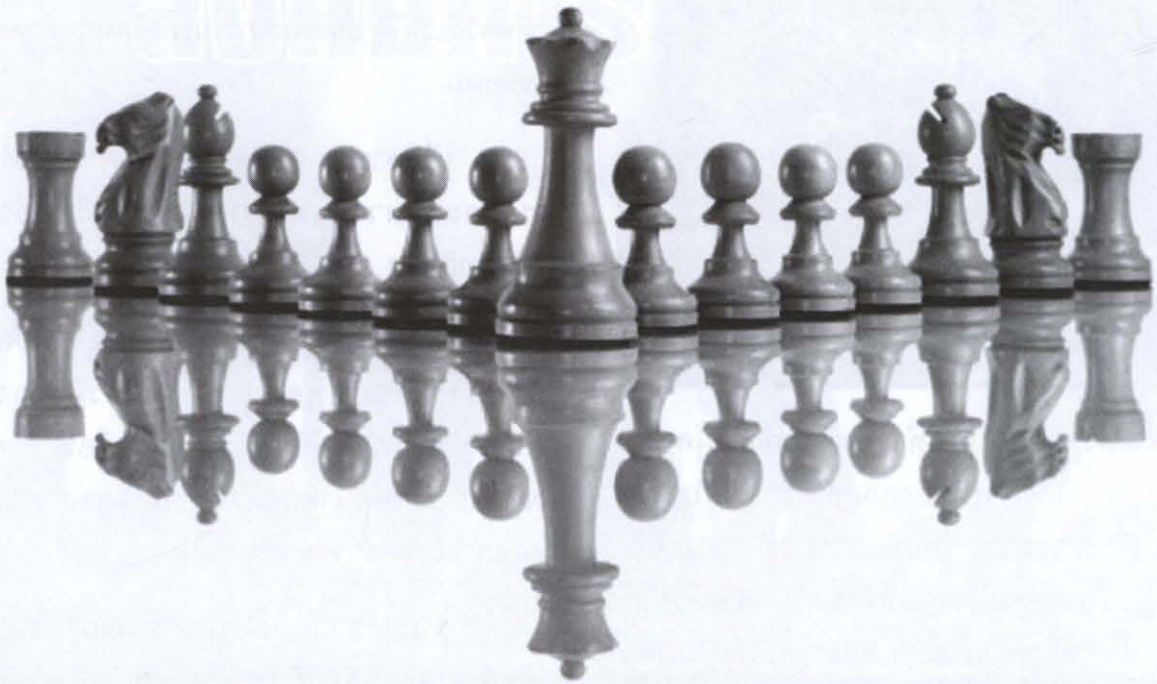
ขณะเดียวกันก็ต้องมีการพัฒนาแผนการใช้พลังงานทางเลือกอื่นๆ ด้วย เช่น พลังงานจากลม คลื่น แสงอาทิตย์ ความร้อน พลังน้ำ ชีวมวล เป็นต้น

และ มีการสร้างงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Job) เพื่อสร้างรายได้และลดปัญหาความยากจน เช่น การสร้างอาคารสีเขียว การบริหารจัดการรีไซเคิล การปลูกป่า การพัฒนาพลังงานทางเลือก เป็นต้น

พร้อมๆ กันนั้น ก็จะต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงผลประโยชน์ร่วมที่ทุกภาคส่วนในสังคมจะได้รับจากมาตรการต่างๆ ที่ทำเพื่อแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (ลดโลกร้อน)

ทั้งหมดทั้งปวงที่ว่ามานี้ จะต้องอาศัย “การบูรณาการ” ของทุกภาคส่วน ซึ่งทุกคนต้องร่วมด้วยช่วยกัน ครับผม !

# RBM กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน: เอาเหล่าเก๋ามาใส่ขวดใหม่?



ดร.มาพะ ภูจินดา\*

RBM (Result Based Management) หรือที่รู้จักกันดีในภาษาไทยว่าเป็น การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นเรื่องที่พูดกันมานาน ตอนที่เรื่องนี้เริ่มเข้ามาเป็นที่รู้จัก ในประเทศไทยประมาณเกือบ 20 ปีที่แล้ว หลายๆ องค์กรพยายามศึกษาและพยายาม นำระบบนี้มาใช้ ซึ่งบางแห่งก็ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีความรู้และความเข้าใจ อย่างถ่องแท้เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการปฏิบัติ

หากจะกล่าวเพื่อให้เข้าใจง่ายแล้ว RBM เป็นเครื่องมือที่นำมากระตุ้นให้ การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results) มากกว่าจะเกิดเพียง ผลผลิต (Outputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) เพียงอย่างเดียว ผลสัมฤทธิ์ที่ว่าคือการ เพิ่มมูลค่าของผลลัพธ์ให้สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็พยายามใช้ต้นทุนที่คงที่หรือพยายาม ลดต้นทุนลงให้ต่ำกว่าเดิม

ในการนำ RBM ไปใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีเครื่องมือคือการประเมิน และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ว่าผลการปฏิบัติการของ องค์กรบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ เช่น การประเมินผลการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นการดำเนินการที่เร็วขึ้นและสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ สามารถลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

\*นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสไปร่วมการสัมมนาซึ่งจัดโดย World Bank (Global Expert Team : Public Sector Performance) ภายใต้หัวข้อ International Experience with Result Based Management<sup>1</sup> พบว่าในปัจจุบันหลายๆ ประเทศใช้ RBM ต่างมีจุดเน้นอยู่ที่การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาใช้ Progress assessment ประเทศไทยนิยมใช้ Balance Scorecard อังกฤษใช้ Performance Contract ประเทศบราซิลและประเทศชิลีใช้ Program Evaluation เป็นต้น สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศต่างๆ อาจได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและการกำหนดเป้าหมายในการประเมินมากจนเกินไป การสร้างการวัดผลระหว่างผลผลิตและผลลัพธ์ที่ค่อนข้างยากและไม่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลผลิตและผลผลิต การติดตาม/การควบคุมและการประเมินผลที่ถี่จนเกินไปจนไม่สามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมให้เห็นได้ การควบคุมการดำเนินการตามแผนที่ค่อนข้างเคร่งครัดจนไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ และการประเมินที่ไม่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของความสำเร็จในภารกิจนั้นๆ เช่น การประเมินภารกิจบริการที่ความรวดเร็วโดยปราศจากความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

หากมองย้อนกลับมาถึงประเทศเราแล้ว ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้นั้นมีปัญหามากมาย ส่งผลให้ การดำเนินการตามแนวทางของ RBM ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เช่น มีความสับสนในการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยจะเห็นได้ว่าหลายๆ องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการเงินในส่วนของ การเพิ่มยอดการทำธุรกิจซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการปฏิบัติงานของฝ่ายในส่วนของ การลดต้นทุนและเป็นตัวชี้วัดของบุคลากรในองค์กรในส่วนของ การใช้จ่ายงบประมาณด้วยเช่นกัน จึงทำให้เป้าหมายของการดำเนินการมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน การกำหนดขอบข่ายในการประเมินที่หลากหลายให้กับองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสับสนและทำให้องค์กรไม่สามารถเน้นไปที่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักๆ ได้ การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดที่ต่างกันโดยไม่ได้ประเมินความสำคัญของการให้น้ำหนักตัวชี้วัดซึ่งทำให้ภารกิจหลักขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายแต่ภารกิจสนับสนุนขององค์กรกลับเป็นไปตามเป้าหมาย นั่นเอง



<sup>1</sup> World Bank, Global Expert Team: Public Sector Performance เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2553



ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง RBM ได้แนะนำว่า การนำ RBM มาใช้ให้เกิดผลลัพธ์นั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญ เช่น

1. การประเมินผลการดำเนินการขององค์กรควรมีการระบุให้ชัดว่าขอบเขตใดที่จะทำการประเมินและใครจะเป็นผู้ถูกประเมินเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันระหว่างฝ่ายในองค์กร

2. การแยกส่วนประกอบของการควบคุมการประเมินและการประเมินประสิทธิผลและผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงานให้ออกจากกัน ในหลายๆ องค์กรถือว่าหากสามารถควบคุมการประเมินให้เป็นไปตามระยะเวลาและข้อกำหนดได้นั้น ถือว่าบรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์แล้ว ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว แม้ว่าจะสามารถควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ก็มิได้หมายความว่าผลการประเมินจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากการควบคุมการประเมินเป็นเพียงการตรวจสอบการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแผนการประเมินและพัฒนาการดำเนินการให้ดีขึ้นเท่านั้น

3. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติการขององค์กรจำเป็นต้องหาข้อตกลงระยะเวลาการดำเนินการและวิธีการ/ขั้นตอนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการที่ควบคุมการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายในการประเมินเป็นไปอย่างสอดคล้องและสอดคล้องซึ่งกันและกัน

4. การมีตัวชี้วัดองค์กรที่หลากหลายมิติไม่ใช่เรื่องแปลกเนื่องจากเป็นการแยกองค์ประกอบของการประเมิน ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงคือการดำเนินการไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัดและการทำความเข้าใจตกลงกันในส่วนหนึ่งของระยะเวลาการดำเนินการตามแผนการประเมินผลการปฏิบัติการขององค์กร

ขณะที่หลายหน่วยงานรวมทั้งส่วนราชการไทยกำลังให้ความสนใจกับการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ อาจต้องมองย้อนกลับไปว่า ครั้งหนึ่งเราเชื่อว่าการนำ RBM มาใช้เพื่อมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กร วันนี้เราอาจต้อง หันกลับไปมองเพื่อปรับปรุงให้เกิดผลเป็นรูปธรรมต่อองค์กรต่อไป



# เก็บตกจากการประชุม ก.พ. อาเซียน: ราชการอาเซียนกำลังทำอะไรกันอยู่



ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ นธ. ตวี \*

ในฐานะประชาชนคนไทยคนหนึ่ง เชื่อเหลือเกินว่าการเกิดขึ้นของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ที่จะมีผลอย่างเป็นทางการในอีก ๕ ปีข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๕๘) กำลังเป็นหัวข้อที่หลายภาคส่วนในสังคมไทยให้ความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะการผนวกประชากรในประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมดรวม ๕๘๐ ล้านคนไว้ในประชาคมเดียวกัน พร้อมทั้งการลดระดับความสำคัญของพรมแดนทางภูมิศาสตร์ระหว่างประเทศลงนั้น มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อคนไทยซึ่งกำลังจะมีสถานภาพ “คนอาเซียน” เพิ่มขึ้นมาอีกสถานะหนึ่ง

ภาคราชการไทย ในฐานะกลไกหลักประการหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศ จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประสานความร่วมมือระหว่างภาคราชการและระหว่างข้าราชการของประเทศต่างๆ ในประชาคมอาเซียนที่จะดำเนินไปอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งมากขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้ประเทศของเราได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน โดยที่ผ่านมา การประชุมว่าด้วยกิจการพลเรือนอาเซียน (ASEAN Conference on Civil Service Matters – ACCSM) หรือที่หลายท่านรู้จักกันอย่างไม่เป็นทางการว่า “การประชุม ก.พ. อาเซียน” ที่ได้จัดอย่างต่อเนื่องมาเป็นประจำทุก ๒ ปี ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

\* กลุ่มบริหารค่าตอบแทน สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

การประชุม ก.พ. อาเซียนครั้งล่าสุด ครั้งที่ ๑๕ ซึ่งเจ้าภาพ อันได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้จัดขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๕๓ ณ เมืองมรดกโลกหลวงพระบาง โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อนำเสนอความก้าวหน้าและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาข้าราชการและระบบราชการระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน รวมถึงการรับรองปฏิญญาเพื่อความร่วมมือด้านกิจการพลเรือนร่วมหลวงพระบางระหว่างอาเซียนกับประเทศ +๓ (คือ อาเซียน + จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น)

ผู้เข้าร่วมการประชุม ก.พ. อาเซียน ได้แก่ คณะผู้แทนหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลของประเทศอาเซียนทั้ง ๑๐ โดยหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าส่วนราชการ ผู้แทนสำนักเลขาธิการอาเซียน (ASEAN Secretariat) และผู้แทนประเทศ +๓ โดยในส่วนของประเทศไทยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นหัวหน้าคณะ

การประชุม ก.พ. อาเซียนทุกครั้งจะมีวาระการประชุมหนึ่งที่ถือเป็น “พระเอก” ของงาน นั่นคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านการพัฒนาราชการพลเรือนของแต่ละประเทศ โดยผู้แทนแต่ละชาติจะจัดทำรายงานของประเทศตนเพื่อส่งมอบแก่ประเทศเจ้าภาพล่วงหน้าก่อนการประชุมหลายสัปดาห์ หรือหลายเดือน และเมื่อถึงเวลาประชุมจริง ผู้แทนแต่ละประเทศก็จะนำเสนอรายงานของตนอย่างเป็นทางการในที่ประชุม

บทความนี้จึงขอนำเนื้อหารายงานความก้าวหน้าด้านการพัฒนาราชการพลเรือน ที่แต่ละประเทศสมาชิกอาเซียนได้เสนอไว้ในการประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งล่าสุดที่เมืองหลวงพระบางมาแล้วสู่กันฟัง เพื่อให้ได้เห็นภาพว่า ภาคราชการของแต่ละประเทศอาเซียนกำลังคิดอ่านพัฒนาไปในทิศทางใดกันบ้าง ดังนี้

## ๑. บรูไน

### เสนอรายงาน เรื่อง บริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิ-หนึ่งทศวรรษภายหลังการกระจายอำนาจ (Primary Health Care Services-10 Years after Decentralisation)

สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของบรูไน

- กระทรวงสาธารณสุขของบรูไนได้กำหนดให้บริการบริการปฐมภูมิ (Primary Care) แบบไม่รวมศูนย์ เป็นจุดเน้นของแผนบริหารสุขภาพแห่งชาติ ที่ครอบคลุมช่วงระยะเวลา ปี ๒๐๐๐ - ๒๐๑๐
- หน่วยงานของรัฐที่ให้บริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิแก่ประชาชนบรูไนทั่วประเทศที่มีทั้งสิ้นเกือบ ๔๐๐,๐๐๐ คน นั้น มีความหลากหลาย โดยประกอบด้วย ๑๕ ศูนย์สุขภาพ, ๑๕ คลินิกสุขภาพ, ๖ คลินิกสุขภาพสัตวแพทย์, และ ๔ หน่วยบริการสุขภาพเคลื่อนที่ทางอากาศ
- บริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิที่รัฐจัดให้นั้น สามารถสนองความต้องการได้ถึงร้อยละ ๙๐ - ๙๕ ของความต้องการด้านสาธารณสุขในทุกด้านของประชาชน



- ๑) รัฐได้ขยายขอบเขตความรู้ความสามารถของแพทย์ผู้ให้บริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิให้สูงขึ้นเป็นอันมาก จากเดิมที่เคยดูแลเฉพาะผู้เจ็บไข้ได้ป่วยเล็กๆ น้อยๆ แต่ปัจจุบันได้ขยายขอบเขตภาระหน้าที่เป็นดังนี้
  - » มีภาระหน้าที่และความสามารถในการรักษาผู้ป่วยเรื้อรัง
  - » มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น
  - » มีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยแห่งชาติ
  - » พัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการแพทย์โดยใช้กลไกการตรวจสอบ
  - » มีส่วนร่วมในพัฒนาแผนสุขภาพแห่งชาติและนโยบายอื่นเกี่ยวกับการสาธารณสุขแห่งชาติ
  - » รับผิดชอบการบริหารงานหน่วยงานบริการสุขภาพต่างๆ ของรัฐ
  - » มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรทางด้านสาธารณสุขในระดับต่างๆ ของประเทศ
- ๒) แม้การบริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิของบรูไนจะพัฒนาขึ้นมากในช่วงสิบปีที่ผ่านมา แต่บรูไนก็ยังต้องเผชิญกับความท้าทายอีกหลายอย่าง เช่น
  - » บริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิไม่ได้รับการยอมรับจากวงการแพทย์ในประเทศว่าเป็นสาขาเฉพาะ (Specialty) ทำให้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสายงานนี้มีจำกัด
  - » ผู้นำประเทศไม่เห็นความสำคัญของการบริการสุขภาพขั้นปฐมภูมิ จึงไม่ได้สนับสนุนงบประมาณอย่างพอเพียง ที่ผ่านมารัฐบาลมักทุ่มงบประมาณส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ ๘๐ ของงบประมาณด้านการสาธารณสุข แก่โรงพยาบาลขนาดใหญ่และการจัดบริการสุขภาพขั้นทุติยภูมิ (Secondary Care)

## ๒. กัมพูชา

**เสนอรายงาน เรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนแบบพิเศษแก่ข้าราชการที่ทำงานด้านความร่วมมือตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ (Priority Operation Costs)**



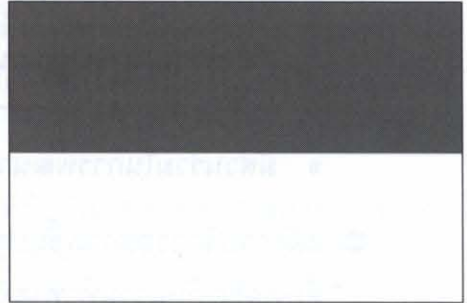
สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของกัมพูชา

- ๑) Priority Operation Costs (POC) เป็นวิธีการหนึ่งที่รัฐบาลกัมพูชาใช้เพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่ข้าราชการ โดยจ่ายเป็นเงินก้อนรายเดือนให้ผู้ปฏิบัติงานในกรอบการดำเนินงานด้านความร่วมมือเฉพาะตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ (National Strategic Development Plan—NSDP) โดยการจ่าย POC จะยุติลงเมื่อการดำเนินงานสิ้นสุด ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ นอกจากจะได้รับ POC แล้วก็ยังคงได้รับเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ที่ตนได้รับอยู่ตามปกติ
- ๒) การจ่าย POC สามารถให้ทั้งแก่ข้าราชการ หรือให้แก่หน่วยงานของรัฐที่ดำเนินงานตามแผน NSDP

- การจ่าย POC จะพิจารณาตามผลสัมฤทธิ์ของงานตามข้อตกลง (Terms of Reference) ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนตามแนวทาง POC นี้จึงมีลักษณะคล้ายสัญญาจ้างซึ่งผู้ปฏิบัติงานจัดทำร่วมกับหัวหน้าหน่วยงาน หรือที่เรียกว่า Personal Service Contract ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่งจึงอาจมีกำหนด POC ได้หลายสัญญา

### ๓. อินโดนีเซีย

**เสนอรายงาน เรื่อง การบูรณาการค่าตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน และการประพฤติตนตามวินัย ในราชการพลเรือนอินโดนีเซีย (Integration of Compensation, Performance, and Discipline in Indonesia Civil Service System)**



สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของอินโดนีเซีย

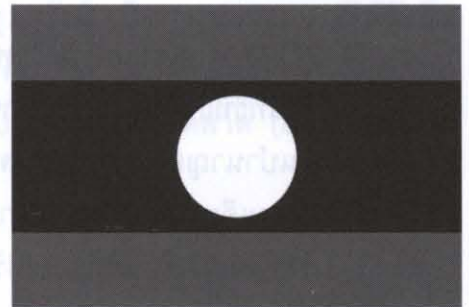
- ค่าตอบแทนของข้าราชการอินโดนีเซีย แบ่งได้เป็น ๒ ประเภทหลัก คือ
  - » ค่าตอบแทนโดยตรง = เงินเดือน + เงินประจำตำแหน่ง + สวัสดิการ + เงินค่าตอบแทนวิชาชีพ
  - » ค่าตอบแทนโดยอ้อม = เงินออมการเกษียณ + ประกันสุขภาพ
- การกำหนดให้มีค่าตอบแทนหลายประเภททำให้เกิดความยุ่งยากในทางปฏิบัติ รัฐบาลจึงได้ผนวกค่าตอบแทนทุกประเภทเข้าไว้เป็นก้อนเดียวเรียกว่า Performance Allowance นับได้ว่าเป็นความพยายามในการยึดโยงค่าตอบแทนข้าราชการเข้าไว้กับผลการปฏิบัติงาน
- ระบบค่าตอบแทนแบบ Performance Allowance ได้ถูกนำไปใช้แล้วกับหลายหน่วยงานราชการ ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น เช่น กระทรวงการคลัง, Audit Board, ศาลฎีกา, เมือง Jakarta และ Bali
- ข้าราชการอินโดนีเซียทุกคนมีเป้าหมายการปฏิบัติงานรายบุคคล (เรียกในภาษาอินโดนีเซียว่า Sasaran Kinerja Pegawai หรือ SKP) โดย SKP ของข้าราชการแต่ละคนจำแนกได้เป็น ๓ ส่วน ดังนี้
  - » องค์ประกอบหลัก พิจารณาการปฏิบัติงานในมิติด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และการใช้งบประมาณ
  - » องค์ประกอบด้านพฤติกรรม พิจารณามิตติด้านการมาปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ
  - » องค์ประกอบอื่น เช่น ความคิดสร้างสรรค์

ทั้งนี้ น้ำหนักขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบอื่นรวมกันแล้วต้องไม่น้อยกว่า ๖๐ % ส่วน น้ำหนักองค์ประกอบด้านพฤติกรรมต้องไม่เกิน ๔๐ %

- ๐ ข้าราชการที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตาม SKP จะได้รับการพิจารณาโทษ ดังนี้
  - » มาตรการลงโทษชั้นกลาง (เช่น เลื่อนการขึ้นเงินเดือน/เลื่อนระดับออกไป ๑ ปี) หากผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่างร้อยละ ๒๕ และ ๕๐
  - » มาตรการลงโทษชั้นรุนแรง (เช่น ลดระดับเป็นเวลา ๓ ปี หรือย้ายไปดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า) หากผลการประเมินฯ ต่ำกว่าร้อยละ ๒๕
- ๐ Performance Allowance ที่ข้าราชการแต่ละคนได้รับจะขึ้นอยู่กับ ๒ ปัจจัย คือ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตาม SKA) และระดับตำแหน่งของข้าราชการซึ่งสะท้อน ค่างานที่แตกต่างกัน

#### ๔. ลาว

##### เสนอรายงาน เรื่อง การฝึกอบรมในราชการพลเรือนลาว ช่วงปี 2010 – 2011 (Civil Service Training Programs in LAO PDR: 2010 – 2011)

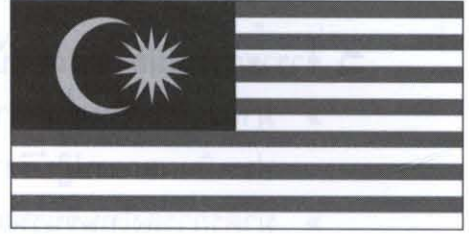


สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของลาว

- ๐ หน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลราชการพลเรือนของลาว ที่เรียกว่า Public Administration and Civil Service Authority (PACSA) กำลังจัดตั้งศูนย์ ฝึกอบรมข้าราชการ (Civil Service Training Centre—CSTC) โดยให้เป็นหน่วยงานย่อยของ PACSA เพื่อเป็นเจ้าภาพดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการลาวทั้งในส่วนกลางและ ส่วนท้องถิ่น
- ๐ PACSA นอกจากวางแผนที่จะดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการผ่านกลไก CSTC ตั้งแต่การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการ แล้ว ยัง ตั้งเป้าหมายที่จะใช้ CSTC เป็นศูนย์กลางการประชุมสัมมนาระหว่างประเทศ และการวิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทางด้านต่าง ๆ อีกด้วย
- ๐ CSTC แบ่งหน่วยงานย่อยเป็น ๓ ฝ่าย คือ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตร ฝ่ายสถิติ ข้อมูลราชการพลเรือน และฝ่ายธุรการ
- ๐ ในช่วงปี ๒๐๑๐ – ๒๐๑๑ CSTC ได้พัฒนาหลักสูตรขึ้นมา ๕ หลักสูตร เพื่อตอบสนองความต้องการ ที่แตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง จุดแข็ง โดยหลักสูตรดังกล่าว ประกอบด้วย หลักสูตรข้าราชการใหม่ หลักสูตรการพัฒนาและ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรการพัฒนานักฝึกอบรม หลักสูตรภาวะผู้นำ หลักสูตร การจัดการทั่วไปและการบริหารรัฐกิจ

## ๕. มาเลเซีย

### เสนอรายงาน เรื่อง การให้บริการด้านบำเหน็จบำนาญ ออนไลน์ (Pension Online Workflow Environment)

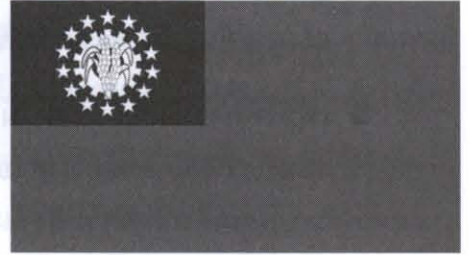


สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของมาเลเซีย

- ระบบบำเหน็จบำนาญของราชการมาเลเซียดำเนินการ โดย Post-Service (Pensions) Division ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยสังกัด ก.พ. มาเลเซีย (Public Service Department: PSD)
- ระบบบำเหน็จบำนาญของมาเลเซีย เรียกว่า Pensions Online Workflow Environment System— POWER system) ซึ่งเป็นระบบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญแบบบูรณาการ ที่ครอบคลุมทุกแง่มุมของการจัดการบำเหน็จบำนาญ ตั้งแต่ การจัดการกับข้อมูลเบื้องต้น การอนุมัติ การจ่ายเงิน การทำบัญชี และการบังคับใช้ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- POWER system มีเป้าหมายหลัก ๓ ประการ คือ (๑) จ่ายบำเหน็จบำนาญก่อนแรกแก่ผู้มีสิทธิ์ที่เกษียณอายุจากราชการ ภายในเวลาหนึ่งเดือนหลังเกษียณอายุ และ (๒) ชำราชการได้รับเงินบำนาญตามกำหนดเวลา (๓) จ่ายเงินบำนาญที่ปรับเพิ่มตามเงินเดือนข้าราชการที่เพิ่มขึ้น [เทียบเคียงได้กับเงินช่วยค่าครองชีพผู้รับเบี้ยหวัดบำนาญ (ช.ค.บ.) ในราชการไทย-ภาคเอกชน] ภายในหนึ่งเดือนหลังการปรับเพิ่มดังกล่าว
- ประโยชน์ของ POWER system
  - » ประโยชน์ต่อประชาชนผู้ใช้บริการ
    - ◇ ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพมากขึ้นทั้งด้านความรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาติดต่อ ได้รับบริการตรงตามกำหนด และมีคุณภาพข้อมูลดีขึ้น
    - ◇ ผู้ใช้บริการสามารถทำรายการออนไลน์หลายอย่างได้ด้วยตนเองตามความสะดวก เช่น การตรวจสอบและพิมพ์รายงานการเคลื่อนไหวในบัญชีของตน เปลี่ยนข้อมูลส่วนบุคคล ยื่นแบบฟอร์มแสดงความจำนงต่าง ๆ
  - » ประโยชน์ต่อองค์กร
    - ◇ ลดจำนวนแบบฟอร์มที่ต้องใช้ลงได้มาก จากเดิม ๔๖ แบบ เหลือเพียง ๒๙ แบบ
    - ◇ POWER system ช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานได้ถึง ๘๗.๗% จาก ๒๓๖ ชั่วโมงเหลือเพียง ๒๙ ชั่วโมง
    - ◇ การเชื่อมโยงกับระบบงานของหน่วยงานภายนอกอื่นเป็นไปอย่างง่ายดายและกว้างขวางมากขึ้น เช่น การเชื่อมโยงกับกองทุนบำเหน็จบำนาญ ธนาคารพาณิชย์ สถาบันบริการสุขภาพ หน่วยงานรับผิดชอบด้านการภาษีอากร

## ๖. พม่า

### เสนอรายงาน เรื่อง การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ เพิ่มพูนขีดความสามารถราชการพลเรือนพม่า (Enhancing the Capacity of Civil Service in Myanmar through Conducting Workshops)

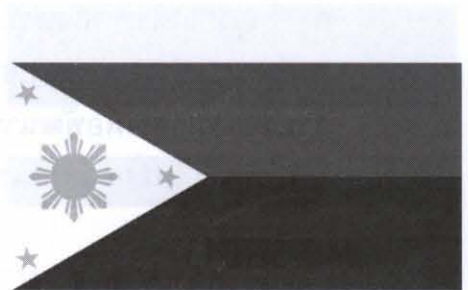


สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของพม่า

- ๑) สำนักงาน ก.พ. ของพม่าที่มีชื่อว่า the Civil Service Selection and Training Board หรือ CSSTB (เปลี่ยนชื่อในปี ค.ศ. ๑๙๗๗ จาก Public Service Commission ที่ตั้งขึ้นตั้งแต่ยังเป็นเมืองขึ้นของอังกฤษในปี ค.ศ. ๑๙๓๗) มีหน้าที่ส่วนหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการ เห็นว่าวิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ คือ การใช้การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
- ๒) การประชุมเชิงปฏิบัติการที่พม่ารายงานไว้ในการประชุมครั้งนี้ เป็นการประชุม ที่ได้จัดขึ้นในเดือนมกราคม ๒๕๕๓ โดยมีหัวข้อหลัก ๓ หัวข้อ คือ (๑) บทบาทของราชการพลเรือนในรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น (๒) ภาครัฐกับระบบเศรษฐกิจจูงตลาด (๓) การพัฒนา นโยบายและธรรมาภิบาล

## ๗. ฟิลิปปินส์

### เสนอรายงาน เรื่อง ทรัพยากรมนุษย์เพื่อแผนแม่บทด้าน การสาธารณสุข (The Philippine Human Resources for Health Master Plan: Network, Systems, Policies & Programs)



สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของฟิลิปปินส์

- ๑) ฟิลิปปินส์เป็นประเทศเดียวที่ผลิตพยาบาลได้มากเกินความต้องการ ทำให้สามารถส่งออกไปทำงานต่างประเทศ และส่งเงินตรากลับเข้าฟิลิปปินส์ได้เป็นจำนวนมาก ในแต่ละปี
- ๒) การพัฒนาแผนแม่บททรัพยากรมนุษย์ด้านการสาธารณสุขที่ถือกันว่าเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาการสาธารณสุขของฟิลิปปินส์นั้น มีจุดเริ่มต้นมาจากสาเหตุหลัก คือ
  - » การขาดการบูรณาการของนโยบายและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสาธารณสุข
  - » การขาดข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ
  - » การขาดการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการสาธารณสุข เนื่องจากที่ผ่านมามีอาศัยการอ้างอิงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักเพียงอย่างเดียว
- ๓) แผนแม่บททรัพยากรมนุษย์ฯ ดังกล่าวครอบคลุมระยะเวลาดำเนินการ ๒๕ ปี โดยประกอบด้วย ๓ กรอบระยะเวลาดำเนินการ คือ แผนระยะสั้น (ปี ๒๐๐๕ - ๒๐๑๐) แผนระยะกลาง (ปี ๒๐๑๑ - ๒๐๒๑) และแผนระยะยาว (ปี ๒๐๒๒ - ๒๐๓๐) ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายเพื่อการจัดบริการ

สาธารณสุขที่มีประสิทธิผล บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีการจัดการที่ดี บุคลากรมีความเหมาะสม ทั้งด้านจำนวน ประเภท งานที่ทำ ช่วงเวลาที่ทำงาน ทักษะประสบการณ์ แรงกระตุ้นจูงใจ ทักษะคนดี ต้นทุนของบุคลากร และสภาพการทำงานที่เหมาะสม

- ๑) เพื่อให้การดำเนินการตามแผนแม่บททรัพยากรมนุษย์ฯ ดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์ ระบบงานที่เกี่ยวข้องหลายระบบจึงได้รับการพัฒนา หรือกำลังมีการวางแผนว่าจะพัฒนาระบบงานดังกล่าวรวมถึง
  - » ระบบสารสนเทศ
  - » การสรรหาและเลือกสรรบุคลากร
  - » การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
  - » การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ
  - » การบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - » การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา
  - » ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
  - » สหภาพและแรงงานสัมพันธ์
- ๒) ดังที่กล่าวถึงในตอนต้นแล้วว่าการขาดการบูรณาการของนโยบายและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสาธารณสุขเป็นแรงผลักดันสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนาแผนแม่บททรัพยากรมนุษย์ฯ นี้ ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะหลอมรวมนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการสาธารณสุขของประเทศเข้าไว้ด้วยกัน โดยในปี ค.ศ. ๒๐๐๖ กระทรวงสาธารณสุข (Department of Health) ของฟิลิปปินส์ได้รับมอบหมายเป็นเจ้าภาพเครือข่ายทรัพยากรบุคคลด้านสาธารณสุขเพื่อพัฒนานโยบาย แก่ไขกฎหมายและนโยบายของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยมุ่งเป้าหมายไปที่ผลลัพธ์ในระดับชาติ

## ๘. สิงคโปร์

เสนอรายงาน เรื่อง การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการให้บริการ (Leveraging on Technology to Improve Service Delivery)

สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของสิงคโปร์

- ๑) จากอดีตถึงปัจจุบัน หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านภาษีอากรของสิงคโปร์ ที่เรียกว่า The Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS) ได้พัฒนาระบบการยื่นเอกสารประกอบการเสียภาษีเงินได้ของผู้เสียภาษี มาเป็นลำดับดังนี้
  - » การใช้แบบฟอร์มภาษีที่มีความยาวถึง ๘ หน้ากระดาษ
  - » การใช้แบบฟอร์มภาษีที่เหลือความยาวเพียง ๒ หน้ากระดาษ
  - » การให้ยื่นเสียภาษีทางโทรศัพท์
  - » การให้ยื่นเสียภาษีทางอินเทอร์เน็ต





- » การพัฒนาระบบกรอกข้อมูลผู้เสียภาษีกึ่งอัตโนมัติ (ระบบจะกรอกข้อมูลพื้นฐานของผู้เสียภาษีให้โดยอัตโนมัติ แต่ผู้เสียภาษีต้องกรอกข้อมูลอื่นเพิ่มเติมเอง)
  - » การพัฒนาระบบกรอกข้อมูลผู้เสียภาษีอัตโนมัติ (ผู้เสียภาษีไม่ต้องกรอกข้อมูลใดๆ ในกรณีที่มีข้อมูลที่มาจากระบบอัตโนมัติถูกต้อง และผู้เสียภาษีไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการใด)
- ๐ พัฒนาการล่าสุดของ IRAS ได้แก่ บริการที่เรียกว่า No-filing Service (NFS) ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลภาษีอิเล็กทรอนิกส์ที่รวบรวมข้อมูลรายได้ทั้งหมดของผู้เสียภาษีโดยตรงจากนายจ้าง เพื่อนำมาใช้คำนวณเงินภาษีที่ผู้เสียภาษีต้องจ่ายให้แก่ IRAS หรือเงินคืนภาษีที่ผู้เสียภาษีจะได้รับคืนจาก IRAS โดยผู้เสียภาษีไม่ต้องกรอกข้อมูลใดเพิ่มเติมอีก
  - ๐ ในปี ๒๐๐๗ IRAS ได้เริ่มทดลองนำร่อง NFS เป็นครั้งแรกกับผู้เสียภาษีเพียง ๔ % จนถึงปัจจุบันการให้ NFS ได้ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วจนครอบคลุมสัดส่วนผู้เสียภาษีถึง ๖๕ % ภายในเวลาเพียงไม่กี่ปีหลังเริ่มทดลองนำร่อง ยิ่งไปกว่านั้น NFS ยังได้รับการยกย่องในระดับนานาชาติ โดยในปี ๒๐๐๙ และ ๒๐๑๐ ธนาคารโลกได้จัดให้สิงคโปร์เป็นประเทศที่ได้พัฒนาระบบการจัดเก็บภาษีให้่ง่ายที่สุดสำหรับผู้เสียภาษี เป็นลำดับที่ ๕ ของโลก

## ๙. ไทย

### เสนอรายงานทางวิชาการ เรื่อง การริเริ่มทางการจัดการค่าตอบแทนในภาครัฐของไทย (Compensation Management in Thai Public Sector: the Initiatives)

สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานวิชาการของไทย

- ๐ สภาวะการจ้างงานของตลาดแรงงานภายในประเทศของไทยที่เปลี่ยนแปลงไปมากตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ภาครัฐได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาครัฐการสูญเสียความเป็นผู้จ้างรายใหญ่ที่สุด และนายจ้างเอกชนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูงไปจากภาครัฐซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีความสามารถในการจ่ายมากกว่า) ที่ผ่านมามีความพยายามแก้ไขปัญหาค่าตอบแทนระหว่างบุคลากรภาครัฐกับภาคเอกชนมาเป็นลำดับ แต่ยังไม่ปรากฏว่าปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขอย่างเห็นผล
- ๐ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐของไทยกำลังพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนในภาครัฐของไทยให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยในช่วงระยะเวลาปัจจุบันได้มีการริเริ่มสำคัญๆ เกี่ยวกับค่าตอบแทนของข้าราชการไทยอย่างน้อย ๕ เรื่อง ดังนี้
  - » การเสนอขึ้นเงินเดือน (ส่วนหนึ่งเพื่อลดช่องว่างความแตกต่างระหว่างเงินเดือนในภาคเอกชนกับภาครัฐให้ได้ผลอย่างรวดเร็วในระยะสั้น)
  - » การเสนอปรับเงินเดือนแรกบรรจุ (ส่วนหนึ่งเพื่อดึงดูดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้าสู่ภาครัฐมากขึ้น)

- » การเสนอให้มีการจ่ายค่าตอบแทนตามพื้นที่ (ส่วนหนึ่งเพื่อสะท้อนระดับการครองชีพที่แตกต่างกันในต่างพื้นที่)
- » การศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามสายงาน (ส่วนหนึ่งเพื่อให้สามารถสะท้อนอัตราค่าตอบแทนในตลาดโดยเฉพาะสำหรับบุคลากรในสายงานขาดแคลน ได้ดียิ่งขึ้น)
- » การศึกษาระเบียบวิธีการกำหนดวงเงินงบประมาณการเลื่อนเงินเดือนประจำปี (ส่วนหนึ่งเพื่อให้การกำหนดวงเงินงบประมาณการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ อยู่บนพื้นฐานของการใช้ระเบียบวิธีที่เหมาะสม มีหลักการมากกว่าการกำหนดเป็นอัตราตายตัวตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน)

**เสนอรายงานทางเทคนิค เรื่อง การใช้ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนเป็นตัวขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อราชการพลเรือนที่มีคุณธรรม (Code of Ethics for Civil Servants: Strategic Drive to Ensure Ethical Civil Service)**

สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานทางเทคนิคของไทย

- ๑ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมขึ้นเป็น “ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน” เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งด้านจริยธรรมภายในส่วนราชการ รวมถึงขวัญกำลังใจของข้าราชการ ทั้งนี้ตั้งแต่เริ่มการประกาศใช้ประมวลจริยธรรมดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ก็ได้เร่งดำเนินการร่วมกับส่วนราชการและจังหวัด เพื่อส่งเสริมความสำคัญของจริยธรรมในราชการพลเรือน มาเป็นลำดับ
- ๒ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอันเป็นที่มาของประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย
  - » รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ กำหนดให้มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทเป็นไปตามประมวลจริยธรรมที่กำหนดขึ้น
  - » แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ กำหนดเป้าหมายเชิงนโยบายว่าระบบการบริหารงานภาครัฐ สามารถอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้งยกระดับคุณภาพ มาตรฐาน และธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับของประชาชน
  - » พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาจรรยาข้าราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ
  - » นโยบายรัฐบาลที่แถลงเมื่อวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๑ ได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการที่ดี : ประสิทธิภาพการบริหารราชการ ข้อ ๘.๑.๖ การสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลให้แก่ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐฯ
- ๓ สาระสำคัญของประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน
  - » การนำค่านิยมหลักตามมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยผู้ตรวจการแผ่นดินมาปรับใช้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นกับราชการพลเรือน

- » การคุ้มครองข้าราชการซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมฯ นี้อย่างตรงไปตรงมา มิให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมต่อข้าราชการผู้นั้น
  - » ความเป็นอิสระของกลไกการคุ้มครองจริยธรรม เช่น กำหนดให้จัดตั้ง “กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม” ขึ้นในทุกส่วนราชการขึ้นตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ มีหน้าที่คุ้มครองจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมนี้ ซึ่งมีความเป็นอิสระ โดยมีข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นขึ้นไปเป็นหัวหน้ากลุ่ม
  - » การเพิ่มระดับการดำเนินการลงโทษกรณีผิดวินัย โดยกำหนดให้การฝ่าฝืนจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมฯ นี้ เป็นความผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ด้วย
  - » หมวด ๒ จริยธรรมข้าราชการพลเรือน กำหนดหลักการใหญ่ไว้ ๑๐ หลักการ โดยแต่ละหลักการใหญ่ประกอบด้วยหลักการย่อย โดยได้มีการกำหนดแบ่งแยกพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ (Do's and Don'ts) ไว้อย่างชัดเจน
- ๐) อย่างไรก็ตาม การใช้บังคับประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนของไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น
- » ความชัดเจนของรายละเอียดตามประมวลจริยธรรมฯ เช่น ความหมายของพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ รวมถึงกลไกการบังคับใช้ ซึ่งหากผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนขาดความเข้าใจในรายละเอียดของประมวลจริยธรรมฯ ก็จะทำให้การดำเนินการตามประมวลจริยธรรมฯ ไม่อาจเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
  - » การประสานการดำเนินการระหว่างภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสำนักงาน ก.พ. ต้องส่งเสริมให้กรมและจังหวัดสร้างกลไกการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างคณะกรรมการจริยธรรม และ กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม
  - » การประสานการดำเนินการในระดับมหภาค อันประกอบด้วยการสอดประสานการทำงาน ของหลายภาคส่วนหลากหลายระดับ เช่น ระหว่าง ก.พ. กับคณะกรรมการจริยธรรม / ระหว่างคณะกรรมการจริยธรรมคณะต่างๆ / ระหว่างคณะกรรมการจริยธรรมกับกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมของส่วนราชการ / และระหว่างกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมด้วยกัน

## ๑๐. เวียดนาม

**เสนอรายงาน เรื่อง การนำร่องนโยบายการระบุตัวบุคคล การดึงดูด การรักษาไว้ และการปฏิบัติต่อผู้มีความสามารถสูง ในราชการพลเรือนเวียดนาม (Pilot Project on Policies for the Identification, Attraction, Retention and Treatment of Talented People in the Civil Service Vietnam)**



## สรุปเนื้อหาสำคัญจากรายงานของเวียดนาม

- แม้นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเวียดนามจะอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน จากเดิมที่เคยอยู่บนรากฐานเศรษฐกิจแบบรวมศูนย์ เปลี่ยนไปเป็นการก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจแบบอิงตลาดมากขึ้น แต่นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเวียดนามก็ยังคงอิงกับแนวคิดสังคมนิยมเป็นสำคัญ
- แนวคิดเรื่องการให้ความสำคัญกับผู้มีความรู้ความสามารถสูงมิใช่เรื่องใหม่สำหรับระบบราชการเวียดนาม เพราะในอดีตที่ผ่านมา รัฐบาลทุกระดับเคยมีการนำนโยบายการปฏิบัติอย่างพิเศษที่รู้จักกันในนาม Red Carpet (การลาดพรมแดง) สำหรับบุคคลในกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมาใช้ ซึ่งมีการเสนอสิ่งจูงใจมากมาย เช่น เงินช่วยเหลือ อัตรารายเดือนแรกบรรจุพิเศษ เงินเพิ่มประเภทต่างๆ โอกาสการฝึกอบรมพัฒนาทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงการจัดหาตำแหน่งงานสำหรับคู่สมรส แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก เพราะไม่สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่ภาคราชการได้มากเท่าใด นอกจากนี้ยังมีบุคลากรภาครัฐที่มีคุณภาพจำนวนมากได้ลาออกไปประกอบอาชีพอื่นนอกภาคราชการ ซึ่งเหตุผลหลักก็เช่น เงินเดือนต่ำ สภาพแวดล้อมการทำงานจำเจ การสรรหา/เลือกสรร/การแต่งตั้ง ขาดความโปร่งใส ไม่อยู่บนพื้นฐานผลการปฏิบัติงาน
- ตัวอย่างแนวทางการดำเนินการที่น่าสนใจและเป็นรูปธรรม ได้แก่ การที่หัวเมืองต่างๆ กำหนดสิ่งจูงใจพิเศษแก่ผู้มีความรู้ความสามารถสูง เช่น
  - » เมือง Da Nang กำหนดสิ่งจูงใจสำหรับศาสตราจารย์ระดับต่างๆ และผู้มีวุฒิปริญญาเอก ดังนี้
    - ◊ เงินก้อนเพื่อจูงใจที่จ่ายครั้งเดียว เช่น ๑๐๐ ล้านดอง (ประมาณ ๑๕๔,๐๐๐ บาท) แก่ศาสตราจารย์ / ๓๐ ล้านดอง (ประมาณ ๔๖,๐๐๐ บาท) แก่เภสัชกรและแพทย์เฉพาะทาง
    - ◊ เงินเพิ่มเพื่อจูงใจเท่ากับร้อยละ ๕๐ ของเงินเดือนที่จะได้รับภายในเวลา ๒ ปี
    - ◊ สวัสดิการบ้านพักอาศัยและการยกเว้นภาษีที่พักอาศัยเป็นเวลา ๗ ปี
    - ◊ หากต้องการซื้อบ้านหรือที่ดิน รัฐบาลจะลดหย่อนราคาให้ ๑๐ - ๓๐ % ของราคากลาง
  - » เมือง Binh Duong มีวิธีการการจูงใจให้ข้าราชการย้ายเข้ามาทำงานในเมืองด้วยการให้สิ่งจูงใจ เช่น ให้เงินจูงใจ ๗๐ ล้านดอง (ประมาณ ๑๐๘,๐๐๐ บาท) แก่ศาสตราจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก / ๕๐ ล้านดอง (ประมาณ ๗๗,๐๐๐ บาท) แก่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก / และ ๓๐ ล้านดอง (ประมาณ ๔๖,๐๐๐ บาท) แก่ผู้มีวุฒิปริญญาเอกที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ
- ทักษะสำคัญที่ภาครัฐเวียดนามมีต่อการบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถสูงอาจสรุปได้ ๓ ประการ คือ (๑) คนกลุ่มนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หากแต่ถูกคัดสรรและพัฒนาเป็นพิเศษ ด้วยความเอาใจใส่ในรายละเอียด (๒) ผู้มีความรู้ความสามารถหลายต่อหลายคนกลับกลายเป็นบุคลากรที่ด้อยค่าหรือย่อหย่อนความสามารถลงไป เนื่องจากไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และ (๓) การกำหนดนโยบายด้านค่าตอบแทนโดยเน้นความเท่าเทียม

(Pay Equity) แต่เพียงอย่างเดียวเป็นสิ่งสำคัญนับเป็นอุปสรรคต่อการดึงดูดและรักษาผู้มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่ในระบบราชการ

## บทสรุป

การประชุมว่าด้วยกิจการพลเรือนอาเซียนครั้งนี้ นอกจากจะเป็นอีกเวทีหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศไทยกับประเทศในกลุ่มอาเซียน รวมทั้งจีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น แล้ว ยังมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของประชาคมอาเซียนโดยการจัดทำปฏิญญาร่วมหลวงพระบางได้ก่อให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างแนบแน่นระหว่างผู้นำภาคราชการของประเทศสมาชิก

นอกจากนี้ ผลจากการนำเสนอรายงานของคณะผู้แทนจากประเทศไทย ทั้งในส่วนรายงานเชิงวิชาการและรายงานทางเทคนิค เป็นสิ่งยืนยันได้ว่าการพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการของไทยมีทิศทางและระดับการพัฒนาในระดับที่น่าพอใจ โดยสังเกตได้จากความสนใจของประเทศสมาชิกที่ต้องการจะเรียนรู้ประสบการณ์ของประเทศไทยในเรื่องที่สำนักงาน ก.พ. นำเสนอ (ประมวลจริยธรรมและการบริหารค่าตอบแทน) และรวมถึงความสนใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนของประเทศไทย อีกด้วย

สำหรับการประชุม ก.พ. อาเซียน ในคราวต่อไป คือ ACCSM ครั้งที่ ๑๖ ในปี ๒๕๕๔ นั้น ประเทศมาเลเซียจะรับหน้าเสื่อเป็นเจ้าภาพ โดยได้กำหนดหัวข้อการประชุมไว้อย่างน่าสนใจว่า Transforming the Public Sector for Enhanced Performance (แปลงโฉมภาครัฐเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น) เมื่อถึงเวลานั้น วารสารข้าราชการของเราคงมีโอกาสนำผลความก้าวหน้าของการพัฒนาราชการของประเทศต่างๆ ในประชาคมอาเซียนมาเล่าสู่กันฟังต่อไป ▶





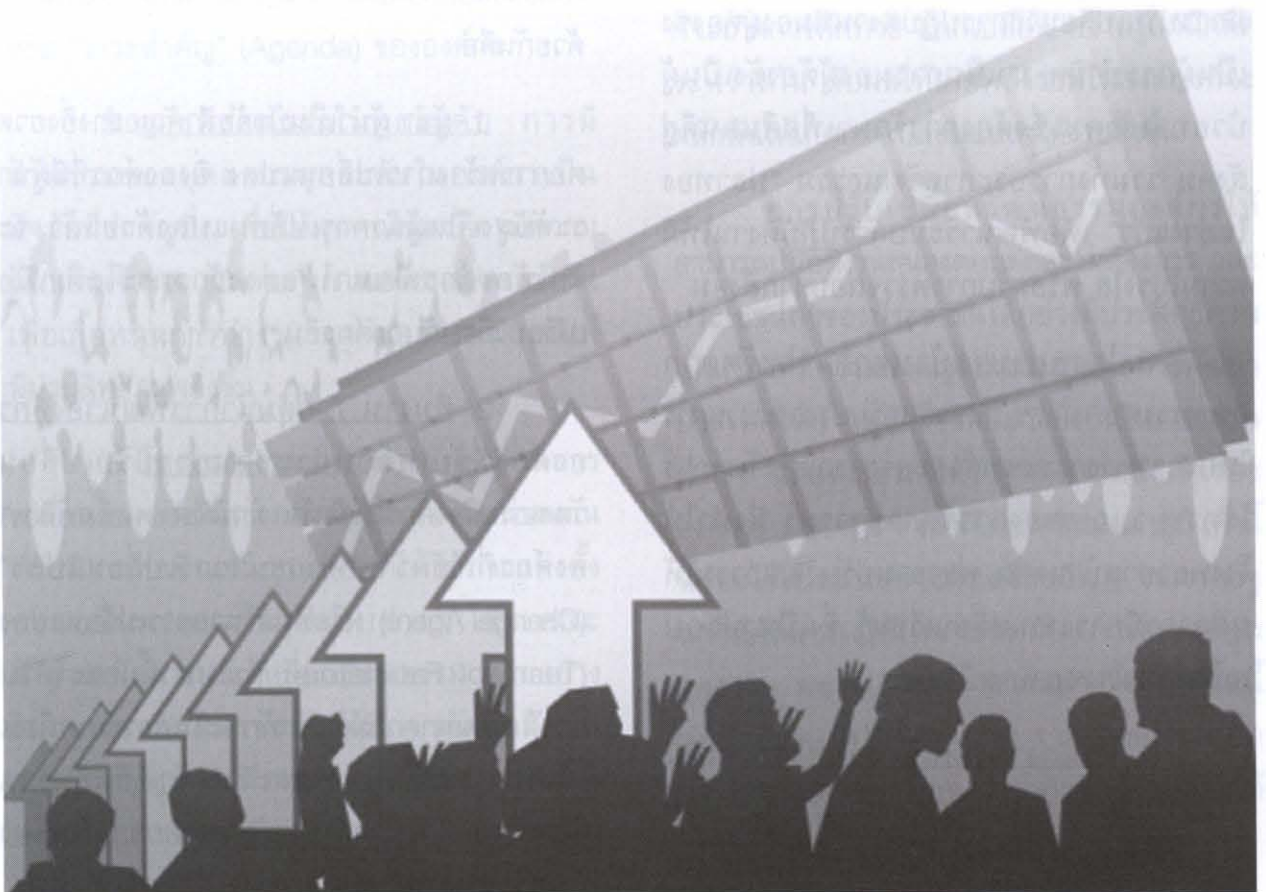
ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์\*

ในระยะเวลาที่ผ่านมา เป็นที่น่ายินดีที่ ก.พ.ร. หรือคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของไทยเรา ซึ่งมีภารกิจสำคัญทางด้านการเสนอแนะ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการให้สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในศตวรรษที่ 21 ได้ให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยได้มีการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแบบราชการได้ 7 ประการ รวมเรียกว่า I AM READY ซึ่งมีความหมายดังนี้



\*กรรมการ ก.พ.ร.

- I = Integrity**      การปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ
- A = Activeness**      ความขยันตั้งใจทำงานปฏิบัติงานในเชิงรุก
- M = Morality**      การมีใจคุณธรรมปฏิบัติราชการด้วยหัวใจบริสุทธิ์  
และกุศโลบาย
- R = Relevancy**      การเรียนรู้และปรับตัวทันไว
- E = Efficiency**      การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- A = Accountability**      ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ
- D = Democracy**      การมีใจรักประชาธิปไตย
- Y = Yield**      การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงาน  
โดยเห็นผลสัมฤทธิ์ของงาน



ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการสร้างต้นแบบเพื่อสำรวจหาหน่วยงานที่สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ตามกรอบ I AM READY ข้างต้น ได้สำเร็จ รวมหลายองค์กรด้วยกันซึ่งรวมถึง

1. กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งก็ได้ประสบความสำเร็จ ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จากเดิมที่วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศนั้น นักการทูตส่วนใหญ่ มักได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานทางด้านนโยบาย วิชาการ งานพิธีการ และงานสันตนาการชั้นสูง มากกว่าการให้บริการประชาชน มาเป็นการกำหนดนโยบายการทูตเพื่อประชาชน มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 ซึ่งทำให้กระทรวงการต่างประเทศมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานทั้งในแนวคิด ทักษะคิด และโครงสร้าง การบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญกับงานด้านบริการประชาชนมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา

2. กรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย มีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่มองผู้ต้องขังเป็นผู้กระทำผิด มาเป็นการมองผู้ต้องขังเป็นผู้ป่วยทางสังคม ซึ่งต้องการรักษาเพื่อคืนคนดีสู่สังคม รวมทั้งการประกาศวัฒนธรรม “ปลาทองในอ่างแก้ว” เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากสังคม

3. โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก กระทรวงสาธารณสุข มีแนวคิดปรับปรุงกระบวนการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข โดยการใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้โรงพยาบาลบ้านตาก พยายามปรับวัฒนธรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบเฉพาะของโรงพยาบาลบ้านตาก

4. สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้มีการปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานฯ ด้วยการลดขั้นตอนการทำงาน และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการตามแนวคิดการทำงานที่ยึด

ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน การเข้าถึงความต้องการของประชาชน และความรับผิดชอบต่อสังคม

5. กรมการขนส่งทางบก มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานด้วยการลดขั้นตอนในการออกใบอนุญาตต่อทะเบียนรถยนต์แก่ประชาชน ให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วด้วย ให้เกิดผลให้เห็นเป็นที่ประจักษ์กันอย่างเด่นชัดทุกวันนี้

หน่วยงานต้นแบบที่เป็นตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีองค์กรอีก 3 แห่ง คือ กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และสถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์ และสำนักงานจังหวัดเพชรบุรี

ผลการศึกษาว่าอะไรคือ ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร สรุปออกมาได้ 8 ประการด้วยกันคือ

1. ผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง ยิ่งองค์กรที่มีผู้นำระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยแล้ว จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

2. ทีมงาน / กลุ่มนำการพัฒนาองค์กร องค์กรที่ขับเคลื่อนกระบวนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้สำเร็จ มักมีทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กรที่เรียกว่า “หน่วยนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือทีมอำนวยความสะดวก (Team of Facilitators) ทีมเหล่านี้มักจะได้รับภารกิจพัฒนาความรู้และทักษะในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและที่สำคัญก็คือทีมงานดังกล่าวจะต้องมีการขยายเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ทั้งเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร



3. บุคลากรที่พร้อม / สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาในกรณีองค์กรต้นแบบ พบว่าหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มักจะมีการ “เตรียมความพร้อมพื้นฐาน” หรือการพัฒนาบุคลากรให้รองรับกับระบบการบริหารจัดการหรือระบบการปฏิบัติงานใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้น ในองค์กรมีการฝึกอบรม พัฒนาให้ความรู้ ความเข้าใจ การสื่อสาร กับความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่หน่วยงานที่ไม่ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่ไม่ได้เตรียมความพร้อมก่อน ดังนั้น บุคลากรจึงเฉื่อยชา ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4. การสนับสนุน/การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากหน่วยงานต้นสังกัด องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม มักจะมีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน บางองค์กรอาจจะกำหนดในรูปของ “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ยุทธศาสตร์” หรือ “วาระสำคัญ” (Agenda) ขององค์กร

5. การมีส่วนร่วมในทุกระดับ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Owner) การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เพื่อเกื้อหนุนการทำงานร่วมกันอย่างสมานฉันท์ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. โครงสร้างองค์กร การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลักที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่างๆ เช่น คณะทำงานเพื่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรืออย่างในกรณีของกรมราชทัณฑ์มีการจัดตั้งสำนักราชทัณฑ์พิเศษ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของกรมพัฒนาชุมชน มีศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชน เป็นต้น

7. ระบบงาน การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรต้องส่งเสริมให้ระบบงานที่มีลักษณะดังนี้

7.1 เป็นระบบที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีความโปร่งใส และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

7.2 เป็นระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

7.3 เป็นระบบการทำงานเชิงบูรณาการ

7.4 มุ่งลดขั้นตอนการทำงาน

8. การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยให้การดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรต้นแบบที่ยกมาเป็นกรณีศึกษา ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรพูดและฟังกันมากขึ้น จัดให้มีเวทีสำหรับทำกิจกรรมร่วมกัน และเมื่อบุคลากรมาพบกัน ก็จะเกิดการท้าทาย แลกเปลี่ยน ความรู้สึกนึกคิดระหว่างกัน กับผลให้เกิดพลังร่วมในองค์กรที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายยิ่งขึ้น

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการ และประโยชน์สุขของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าไปได้อย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 นี้ บทเรียนที่ได้รับจากความสำเร็จขององค์กรต้นแบบต่างๆ เท่าที่ได้ยกยิบมาเล่าสู่กันฟังนี้น่าจะใช้เป็นแนวทางที่องค์กรอื่นๆ ในภาครัฐนำไปดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของงาน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนี้จะยั่งยืนต่อไปได้ หรือจะสามารถแตกดอกออกผล แพร่ขยายออกไปอย่างกว้างขวางได้ เห็นจะขึ้นอยู่กับว่า ปัจจัย ผู้นำ เป็นสำคัญ

# จิตรชาดก

พิชาวุธ เพ็งทอง\*

จิตรชาดก เป็น ธรรมนิทานจากทศชาติชาดก ในพระชาดิลำดับที่ ๙ เป็นเรื่องของ วิฑูรบัณฑิต ผู้มีสำนวนโวหารไพเราะ สามารถแสดงธรรมให้คนยินดีและเลื่อมใสได้อย่างน่าอัศจรรย์ เนื้อหามีรายละเอียดมาก ผู้เขียนจึงขอเล่าโดยประมาณ เท่าที่เหตุการณ์สำคัญจะไม่ตกหล่นและได้รับความพอที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน และหากท่านใดสนใจรายละเอียดสามารถอ่านได้ในพระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๘ อรรถกถา จิตรชาดก

วันหนึ่ง ท้าวสักกเทวราช พระยาครุฑ วรुณนาคราช และพระเจ้าธัญชัยพระราชอาแห่งมนุษย์ ได้ไปพบกันที่ฝั่งสระโบกขรณี

ฝ่ายท้าวสักกเทวราช ได้ประทับนั่งเหนือพื้นศิลาอันเป็นมงคล และตรัสกับพระราชอาทั้ง ๓ ว่า พวกเราทั้ง ๔ ล้วนเป็นพระราชอาสมาทานอุโบสถ แต่ในบรรดาเราทั้ง ๔ ใครจะมีศีลมากกว่ากัน

วรุณนาคราชได้พูดขึ้นว่า ศีลของข้าพเจ้ามากกว่า เหตุว่า แม้ข้าพเจ้าเห็นพระยาครุฑ ผู้เป็นข้าศึก ก็มิได้ทำความโกรธต่อพระยาครุฑนั้นเลย เพราะเหตุนี้ ศีลของข้าพเจ้าจึงมากกว่า

พระยาครุฑได้สดับดังนั้น จึงกล่าวว่า นาคนี้เป็นอาหารอย่างดีของข้าพเจ้า แต่ข้าพเจ้าไม่เห็นนาค ก็อดกลั้นความอยากไว้เสีย ไม่ทำความชั่ว เพราะเหตุแห่งอาหาร เพราะฉะนั้นศีลของข้าพเจ้าจึงมากกว่า

ลำดับนั้น ท้าวสักกเทวราชจึงตรัสว่า ข้าพเจ้าละสมบัติในเทวโลก มาสู่มนุษยโลก เพื่อต้องการ จะรักษาศีล เพราะฉะนั้นศีลของข้าพเจ้าจึงมากกว่าศีลของท่าน

พระเจ้าธัญชัยได้ทรงสดับดังนั้น จึงตรัสว่า ข้าพเจ้าละราชสมบัติและพระราชวังที่พร้อมด้วย เหล่าหญิงนักฟ้อน มาบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในพระราชอุทยานนี้ ฉะนั้น ศีลของข้าพเจ้าจึงมากกว่า

\*นักทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

พระราชาทัง ๔ ต่างสรรเสริญศีลของตนว่าเหนือกว่าผู้อื่น ความสงสัยไม่ได้รับการบรรเทา จึงพากันไปยังสำนักของวิฑูรบัณฑิตเพื่อคลายปัญหานี้

วิฑูรบัณฑิตได้สดับพระกระแสรับสั่งของพระราชาทัง ๔ พระองค์ จึงทูลว่า

คุณธรรม ๔ ประการนี้ไม่ได้ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน จำเป็นต้องมีประกอบพร้อมกันทั้ง ๔ ประการ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นผู้สงบในโลก

ท้าวทัง ๔ ครั้นได้ทรงสดับดังนั้น ต่างมีพระหฤทัยร่าเริงยินดี ท้าวสักกเทวราชจึงทรงบูชาพระมหาสัตว์ ด้วยผ้าทุกุลพัสดร์อันเป็นทิพย์ พระยาครุฑบูชาด้วยมาลัยทอง วรุณนาคราชบูชาด้วยแก้วมณี พระเจ้าธัญชัยบูชาด้วยวัตถุต่างๆ ครั้นทรงบูชาพระมหาสัตว์แล้ว ได้เสด็จไปยังที่ประทับของพระองค์ตามเดิม

พระชายาของวรุณนาคราช นามว่าพระนางวิมลลาเทวี เมื่อไม่เห็นเครื่องประดับแก้วมณีที่พระคอของพระยานาค จึงทูลถามว่าแก้วมณีของพระองค์หายไปไหน

ท้าวเธอจึงตรัสว่า ดูก่อนนางผู้เจริญ เราได้สดับธรรมกถาของวิฑูรบัณฑิต มีจิตเลื่อมใส จึงเอาแก้วมณีนี้นับบูชา พระนางทูลถามว่าพระวิฑูรบัณฑิตนั้นเป็นพระธรรมกถิกหรือพระเจ้าข้า เธอเป็นธรรมกถิกเอก แสดงธรรมไพเราะจับใจยิ่งนัก พระย้าวรุณนาคราชทรงสรรเสริญคุณของพระมหาสัตว์

พระนางได้สดับคุณของพระวิฑูรบัณฑิต ใคร่จะสดับธรรมกถาของท่าน ครั้นจะกล่าวว่าหม่อมฉันใคร่จะฟังธรรมกถาของพระวิฑูรบัณฑิต ขอพระองค์โปรดเชิญมาในภาคพิภพนี้เถิด พระเจ้าข้า ดังนี้ ท้าวเธอจักไม่เชิญมาให้แก่เราอย่างกระนั้นเลย เราควรจะแสดงอาการดั่งเป็นไข้ ด้วยปรารถนาดวงหฤทัยวิฑูรบัณฑิตนั้น

พระนางครั้นกระทำอย่างนั้นแล้ว จึงเสด็จเข้าบรรทมอยู่ ณ พระแท่นอันประกอบด้วยสิริพระยานาคราช เมื่อไม่ทรงเห็นพระนางวิมลลาเทวีในเวลาเช้าเฝ้า จึงตรัสถามว่า พระนางวิมลลาไปไหน เมื่อเหล่านางสนมทูลว่า พระนางทรงประชวร พระเจ้าข้า ท้าวเธอจึงเสด็จจากพระราชอาสน์เสด็จไปยังสำนักแห่งพระนางวิมลลานั้น ประทับนั่งข้างพระแท่น ตรัสว่า เธอเป็นไรไป มีผิวพรรณเหลืองซุบผอม ถดถอยกำลัง

ข้าแต่พระองค์ผู้เป็นจอมหมู่นาค ชื่อว่าความอยากได้โน่นอยากได้นี้ เขาเรียกกันว่า เป็นธรรมดาของหญิงทั้งหลาย หม่อมฉันอยากได้ดวงหทัยของวิฑูรบัณฑิต ที่บุคคลนำมาได้โดยชอบ เพคะ

ท้าววรุณนาคราชไม่รู้จะทำเช่นไร จึงตรัสแก่อิรินทศิตดาของตนว่า

พระมารดาเจ้า ปรารถนาดวงหทัยของวิฑูรบัณฑิต เจ้าจงแสวงหาสามี ซึ่งสามารถนำวิฑูรบัณฑิตมาในภาคพิภพนี้ให้ได้

นางนาคมาณวิกาก็ออกเที่ยวแสวงหาสามีในคืนนั้น กระทั่งได้พบกับ ปุณณกยัภษ ด้วยที่เคยร่วมอภิรมย์กันมาในภวก่อน และกล่าวกับปุณณกยัภษว่า มาเถิดท่าน เราจักไปในสำนักพระบิดาของดิฉัน

ข้าแต่พระองค์ผู้ประเสริฐกว่าหมู่นาค ขอพระองค์จงทรงรับลิสอดตามสมควร ข้าพระองค์ปรารถนาพระนางอิรินทศิต ขอพระองค์ ได้ทรงพระกรุณาให้ข้าพระองค์ได้อยู่ร่วมกับพระนางอิรินทศิตเถิด

ขอท่านจงรออยู่จนเราได้ปรึกษาหารือกับบรรดาญาติ มิตร และเพื่อนสนิทเสียก่อน กรรมที่กระทำด้วยการไม่ปรึกษาหารือ ย่อมเดือดร้อนในภายหลัง

ลำดับนั้น ท้าววรุณนคราชเสด็จเข้าไปยัง  
นิเวศน์ ตรัสปรึกษากับพระชายา ได้ความว่า

ปุณณกัษย์ไม่พึงได้ลูกอิรันทิตของเรา  
เพราะทรัพย์และสิ่งที่ปลื้มใจ แต่ถ้าปุณณกัษย์ได้  
หทัยของวิฑูรย์บัณฑิตมาในภาคพิภพนี้โดยชอบธรรม  
เพราะความชอบนั้นแล เขาจะพึงได้ลูกสาวของเรา

ลำดับนั้น ท้าววรุณนคราชเสด็จออกจาก  
นิเวศน์ แล้วตรัสเรียกปุณณกัษย์มาตรัสว่า  
เราปรารถนาทรัพย์อื่นยิ่งไปกว่าหทัยของวิฑูรย์บัณฑิต  
หามิได้

ข้าแต่พระองค์ผู้ประเสริฐ โลกนี้ คนบางพวก  
ย่อมเรียกคนใดว่าเป็นบัณฑิต คนพวกอื่นกลับ  
เรียกคนนั้นนั่นแลว่าเป็นพาล ในเรื่องนี้คน  
ทั้งหลายยังกล่าวแย้งกันอยู่ ขอได้ตรัสบอกแก่  
ข้าพระองค์ พระองค์ทรงเรียกใครว่าเป็นบัณฑิต

บัณฑิตชื่อว่าวิฑูรย์ ผู้สั่งสอนบรรพชนแก่  
พระเจ้าธัญชัยโกมลพรหม ถ้าท่านได้ฟังได้ยินมาแล้ว  
ท่านจงนำบัณฑิตนั้นมา ครั้นท่านได้มาโดยธรรมแล้ว  
อิรันทิตีธิดาของเรา จักเป็นภรรยาของท่าน

ปุณณกัษย์ ได้เหาะไปสู่กรุงราชคฤห์ ขึ้นสู่  
วิบุลบรรพตอันเป็นภูเขาศิลาล้วน เห็นดวงแก้วมณี  
ณ ท่ามกลางยอดภูเขา มีรัศมีอันผุดผ่อง เป็นแก้วมณี  
อันประเสริฐสุด ปุณณกัษย์ได้ถือเอาแก้วมณีชื่อ  
มโนहरจินดา อันมีค่ามาก มีอานุภาพมาก ขึ้นหลังม้า  
สินธพอาชาไนยเหาะไปในอากาศกลางหา

ปุณณกัษย์ได้เหาะไปยังอินทปัตถนคร  
ลงจากหลังม้าแล้วเข้าไปสู่ที่ประชุมของชาวกรุงรัฐ  
ไม่กลัวเกรงพระราช ๑๐๑ พระองค์ ที่ประชุม  
พร้อมเพรียงกันอยู่ ณ ที่นั้น กล่าวทำทนายว่า

บรรดาพระราชานในราชสมาคมนี้ พระองค์  
ไหนหนอจะทรงชิงเอาแก้วอันประเสริฐของ  
ข้าพระองค์ได้หรือว่าข้าพระองค์จะพึงชนะพระราช  
พระองค์ไหน ด้วยทรัพย์อันประเสริฐ

แก้วมณีของพระองค์ดวงนี้ ชื่อว่าสามารถ  
นำทรัพย์มาให้ได้ตั้งใจปรารถนา ผู้ใดเล่นสะกา  
ชนะข้าพระองค์แล้ว พึงนำแก้วมณีดวงประเสริฐ  
และม้าอาชาไนยเป็นที่เกรงขามของศัตรูนี้ไป

ดูกรมาณพ แก้วมณีดวงเดียวจักทำอะไรได้  
อันหนึ่ง ม้าอาชาไนยตัวเดียวจักทำอะไรได้ แก้วของ  
พระราชามีเป็นอันมาก ม้าอาชาไนยที่มีกำลัง  
รวดเร็วดังลมของพระราชาก็มีมิใช่น้อย

ข้าแต่พระมหाराชา ขอเชิญทอดพระเนตร  
แก้วมณีดวงนี้ อันสมบุรณ์ด้วยองค์ทั้งปวง มีรัศมี  
รุ่งเรืองผุดผ่องอย่างนี้ ผู้ใดจักชนะข้าพระองค์ด้วย  
การเล่นสะกา แก้วมณีชื่อมณีกัณท์ดวงนี้ จักเป็น  
ค่าพินันของผู้นั้น

เมื่อทอดพระเนตรเห็นความวิเศษของแก้ว  
มณีแล้ว พระราชาทั้งปวงก็อัศจรรย์ใจในอานุภาพ

ข้าแต่พระราช เชิญพระองค์เสด็จไปทรง  
เล่นสะกา แก้วมณีเช่นนี้ของพระองค์ไม่มี เราพึง  
ชนะกันโดยธรรม อย่าชนะกันโดยไม่ชอบธรรม

พระราช ๑๐๑ พระองค์และปุณณกัษย์จึง  
เข้าไปสู่โรงเล่นสะกา พระราชาทรงปราชัย ส่วน  
ปุณณกัษย์ชนะ

ปุณณกัษย์ได้ชัยชนะพระราชาท่ามกลาง  
พระราช ๑๐๑ พระองค์และพยานที่เหลือ  
เสียงบันลือลั่นมีขึ้นในสนามสะกานั้น ๓ ครั้ง

ข้าแต่พระมหाराชา เราทั้งสองผู้พยายาม  
เล่นสะกา ความชนะและความแพ้ย่อมมีแก่คนใด  
คนหนึ่ง ข้าพระองค์ชนะแล้ว ขอพระองค์ทรง  
พระราชทานเสียเร็ว ๆ เกิด

ดูกรท่านกัจจนะ ทรัพย์ทั้งหลายมีอยู่ใน  
แผ่นดินเรา ท่านจงรับเอาเถิด เชิญชนเอาไปตาม  
ปรารถนา

ทรัพย์ทั้งหลายที่มีอยู่ในแผ่นดินของ  
พระองค์ บัณฑิตมีนามว่าวิตุระ เป็นแก้วอัน  
ประเสริฐกว่าทรัพย์เหล่านั้น โปรดพระราชทาน  
วิตุระบัณฑิตแก่พระองค์เถิด

วิตุระบัณฑิตนั้นเป็นตัวของเรา เป็นที่พึ่ง  
เป็นคติ เป็นเกาะ เป็นที่เร้นและเป็นทีไป  
เบื้องหน้าของเรา ท่านไม่ควรจะเปรียบวิตุระบัณฑิต  
นั้นกับทรัพย์ของเรา วิตุระบัณฑิตนั้นเช่นกับชีวิต  
ของเรา คือ เป็นตัวเรา

การโต้เถียงกันจะพึงเป็นการช้านาน ขอเชิญ  
เสด็จไปถามวิตุระบัณฑิตกันดีกว่า ให้วิตุระบัณฑิต  
นั้นแลชี้แจง

วิตุระบัณฑิตจักกล่าวคำใด คำนั้นจงเป็น  
อย่างนั้นแก่เราทั้งสอง

ท่านพูดจริงแท้ทีเดียว เราไปถามวิตุระบัณฑิต  
กันเถิด เราทั้ง ๒ คน จงยินดีตามคำที่วิตุระบัณฑิตพูดนั้น

วิตุระบัณฑิตท่านเป็นอะไร เป็นทาส หรือ  
เป็นพระประยูรญาติของพระราช

ในหมู่มนุษย์ ทาสมี ๔ จำพวก คือ ทาสครอก  
จำพวก ๑ ทาสไถ่จำพวก ๑ ทาสที่ยอมตัวเป็น  
ข้าเฝ้าจำพวก ๑ ทาสเชลยจำพวก ๑ แม้ข้าพเจ้าก็  
เป็นทาสโดยกำเนิด ดูกรมาณพ พระราชาเมื่อจะ  
ทรงพระราชทานข้าพเจ้าให้เป็นค่าพินันแก่ท่าน  
ก็พึงทรงพระราชทานโดยธรรมวันนี้

ความชนะได้มีแก่ข้าพระองค์เป็นครั้งที่ ๒  
เพราะว่าวิตุระบัณฑิตผู้เป็นปราชญ์อันข้าพระองค์  
ถามแล้ว ได้ชี้แจงปัญหาแจ่มแจ้ง พระราชา  
ผู้ประเสริฐ ไม่ทรงตั้งอยู่ในธรรมหนอ ไม่ทรงยอม  
ให้วิตุระบัณฑิตแก่ข้าพระองค์

ดูกรกัจจนะ ถ้าวิตุระบัณฑิตชี้แจงปัญหา  
แก่เราทั้งหลายอย่างนี้ว่า เราเป็นทาส เราหาได้  
เป็นญาติไม่ ท่านจงรับเอาวิตุระบัณฑิตผู้เป็นทรัพย์  
อันประเสริฐกว่าทรัพย์ทั้งหลาย พาไปตามที่ท่าน  
ปรารถนาเถิด

ดูกรมาณพ ข้าพเจ้าย่อมรู้ว่า ข้าพเจ้าเป็น  
ผู้อันพระราชทานพระราชทานแก่ท่านแล้ว แต่  
ข้าพเจ้าขอให้ท่านพักอยู่ในเรือนสัก ๓ วัน ขอให้  
ท่านยับยั้งอยู่ ตลอดเวลาที่ข้าพเจ้าสั่งสอนบุตร  
ภรรยาก่อน

ข้าพเจ้าจะพักอยู่ ๓ วัน ตั้งแต่วันนี้ ท่าน  
จงทำกิจในเรือนทั้งหลาย ท่านจงสั่งสอนบุตร  
ภรรยาเสียแต่วันนี้ ตามที่บุตรภรรยาของท่านจะ  
พึงมีความสุขได้ภายหลังในเมื่อท่านไปแล้ว

ปุณณกฤษ์เข้าไปภายในบ้านของวิตุระ-  
บัณฑิต อันเป็นที่น่ารื่นรมย์ยิ่งนัก มหาสัตว์  
ผู้รักษาธรรม ครอบงำปุณณกฤษ์อย่างดีแล้ว  
ก็คิดถึงประโยชน์ส่วนตน ได้เข้าไปในสำนักของ  
ภรรยา กล่าวกับภรรยาว่า ดูกรนางผู้เจริญ  
จงเรียกบุตรธิดามาฟังคำสั่งสอน

พระมหาสัตว์ผู้รักษาธรรมได้จุมพิตบุตร  
ธิดาผู้มาแล้วที่ระหม่อม แล้วได้กล่าวสั่งสอนว่า  
พระราชานในพระนครอินทปัตถ์นี้ พระราชทานพอ  
ให้แก่มาณพแล้ว พอพึงมีความสุขของตนเองได้  
เพียง ๓ วัน พ้นจากนั้นไป พ่อก็ต้องเป็นไปใน  
อำนาจของมาณพนั้น พ่อมาเพื่อสั่งสอนลูก  
ทั้งหลาย พ่อยังไม่ได้ทำเครื่องป้องกันให้แก่ลูก  
ทั้งหลาย แล้วจะพึงไปได้อย่างไร

ถ้าว่า พระราชาผู้ปกครองกรุงรัฐ ทรง  
ต้องการกัลยาณมิตร จะพึงตรัสถามลูกทั้งหลายว่า  
เมื่อก่อนพ่อของเจ้าทั้งหลายได้พร่ำสอนอะไร  
ไว้ในกาลก่อนบ้าง เจ้าทั้งปวงผู้มีอาสนะเสมอกัน  
กับเราในราชสกุลนี้ ลูกทั้งหลายพึงถวายบังคม  
กราบทูลอย่างนี้ว่า

ข้าแต่พระองค์ผู้ประเสริฐ พระองค์อย่าได้  
รับสั่งอย่างนั้นเลยพระเจ้าข้า เพราะข้อนี้นี้มิใช่  
ธรรมเนียม ข้าพระองค์ทั้งหลายมีชาติต่ำต้อย  
ไม่สมควรมีอาสนะเสมอด้วยพระองค์ผู้สูงศักดิ์

ทางใดที่เขาคงแต่งไว้เรียบร้อยดีสำหรับ  
เสด็จพระดำเนิน ถึงพระราชาทรงอนุญาต  
ราชเสวกก็ไม่ควรเดินโดยทางนั้น ราชเสวกนั้นพึง  
อยู่ในราชสำนักได้

ราชเสวกไม่พึงบริโภคสมบัติที่หน้าใคร  
ทัดเทียมกับพระราชาในกาลไหนๆ ควรเดินหลัง  
ในทุกสิ่งทุกอย่าง ราชเสวกนั้นพึงอยู่ในราชสำนักได้

ราชเสวกไม่ควรใช้สอยประดับประดา  
เสื้อผ้า มาลา เครื่องลูบไล้ ทัดเทียมกับพระราชา  
ไม่พึงประพุดตอกกับกิริยา หรือพูดจาทัดเทียมกับ  
พระราชา ราชเสวกนั้นพึงอยู่ในราชสำนักได้

เมื่อพระราชาทรงพระสำราญอยู่กับหมู่  
อำมาตย์ อันพระสนมกำนัลในเฝ้าอยู่ ไม่พึง  
กระทำการทอดสนิทในพระสนมกำนัลใน

ราชเสวกไม่ควรเป็นคนฟุ้งซ่าน ไม่คะนอง  
กายวาจา มีปัญญาเครื่องรักษาตน สรรวมอินทรีย์  
สมบูรณ์ด้วยการตั้งใจไว้ดี ราชเสวกนั้นพึงอยู่ใน  
ราชสำนักได้

ราชเสวกไม่พึงขึ้นร่วมพระตั้ง ราชบัลลังก์  
พระราชอาสน์ เรือและรถพระที่นั่ง ด้วยอาการ  
ทะนงตนว่าเป็นคนโปรดปราน ราชเสวกนั้นพึงอยู่  
ในราชสำนักได้

ราชเสวกต้องเป็นผู้มีปัญญาเป็นเครื่อง  
พิจารณา ไม่ควรเฝ้าให้ไกลนักใกล้นัก ควรยืนเฝ้า  
พอให้ท้าวเธอทอดพระเนตรเห็นถนัด ในสถานที่ที่  
พอจะได้ยินพระราชดำรัสเบื้องพระพักตร์ของพระราชา

ราชเสวกไม่ควรทำความวางใจว่า พระราชา  
เป็นเพื่อนของเรา พระราชาเป็นคู่กันกับเรา  
พระราชาทั้งหลายย่อมทรงพระพิโรธได้เร็วไว  
ราชเสวกไม่ควรถือตัวว่าเป็นนักปราชญ์ราชบัณฑิต  
ที่พระราชาทรงบูชา ไม่ควรเพ็ดทูลถ้อยคำ  
หยาบคายแก่พระราชาซึ่งประทับอยู่ในราชบริษัท

ราชเสวกผู้ได้รับพระราชทานพระทวาร  
เป็นพิเศษ ก็ไม่ควรวางใจในพระราชาทั้งหลาย  
พึงเป็นผู้สำรวมดำรงตนไว้เพียงดั่งไฟ ราชเสวก  
นั้นพึงอยู่ในราชสำนักได้

พระเจ้าอยู่หัวจะทรงยกย่องพระราชาโอรส  
หรือพระราชวงศ์ด้วยบ้าน นิคม แวนแคว้น หรือ  
ชนบท ราชเสวกควรนั่งคุกก่อน ไม่ควรเพ็ดทูลคุณ  
หรือโทษ พระราชาจะทรงปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่  
กรมช้าง กรมม้า กรมรถ กรมเดินเท้า ตามความชอบ  
ในราชการของเขา ราชเสวกไม่ควรทัดทานเขา  
ราชเสวกนั้นพึงอยู่ในราชสำนักได้

ราชเสวกพึงเป็นผู้มีท้องน้อยเหมือนคันธนู  
พึงเป็นผู้ไม่มีลิ้นเหมือนปลา พึงเป็นผู้รู้จัก  
ประมาณในโภชนะมีปัญญาเครื่องรักษาตน  
แก่กล้า ราชเสวกนั้นพึงอยู่ในราชสำนักได้

ราชเสวกไม่พึงสัมผัสหญิง ซึ่งเป็นเหตุให้  
สิ้นเดช ผู้สิ้นเดชย่อมประสบโรค ความกระวน  
กระวาย ความอ่อนกำลัง ราชเสวกไม่ควรพูดมาก  
เกินไป ไม่ควรนั่งทุกเมื่อ เมื่อถึงเวลาพึงเปล่ง  
วาจาพอประมาณ ไม่พรั่นเพรีอ เป็นคนไม่มักโกรธ  
ไม่กระทบกระเทียบ เป็นคนพูดจริง อ่อนหวาน  
ไม่ส่อเสียด ไม่ควรพูดถ้อยคำเพื่อเจ้อ ราชเสวก  
นั้นพึงอยู่ในราชสำนักได้

ราชเสวกพึงเว้นให้ห่างไกลซึ่งทูตที่ส่งมา  
เกี่ยวข้องความลับ พึงดูแลแต่เจ้านายของตน  
ไม่ควรพูดเรื่องลับ ในสำนักของพระราชาอื่น

ราชเสวกไม่พึงทำทานที่เคยพระราชทานในสมณพราหมณ์ให้เสื่อมไป หนึ่ง เห็นพวกวณิกซึ่งมาในเวลาพระราชทาน ไม่ควรห้ามราชเสวกพึงเป็นผู้มีปัญญา สมบูรณ์ด้วยความรู้ฉลาดในวิธีจักราชกิจ รู้จักกาล รู้จักสมัย ราชเสวกนั้นควรอยู่ในราชสำนักได้

หนึ่ง ราชเสวกไม่ควรตั้งบุตรธิดา พี่น้องหรือวงศ์ญาติผู้ไม่ตั้งอยู่ในศีลให้เป็นใหญ่ เพราะคนเหล่านั้นเป็นคนพาล ไม่จัดว่าเป็นพี่น้องคนเหล่านั้น เป็นเหมือนคนที่ตายไปแล้ว แต่เมื่อเขาเหล่านั้นมาหาถึงสำนัก ก็ควรให้ผ่านุงผ้าห่มและอาหาร ควรตั้งพวกทาสหรือกรรมกร ผู้ตั้งมั่นอยู่ในศีล เป็นคนขยันหมั่นเพียร ให้เป็นใหญ่

ดูกรเจ้าทั้งหลาย นี้ชื่อว่าราชวัสติเป็นอนุศาสน์สำหรับราชเสวก นรชนประพฤติตามย่อมยังพระราชชาติให้โปรดปราน และย่อมได้การบูชาในเจ้านายทั้งหลาย

พระมหาลัทธิ์ กระทำกิจทั้งหลายในเรือนของตนเสร็จแล้ว ได้กล่าวแก่ปุณณกัษณ์ว่า ท่านได้พักอยู่ในเรือนของข้าพเจ้า ๓ วันแล้ว กิจที่จะพึงทำในเรือนของข้าพเจ้าทำเสร็จแล้ว หนึ่ง บุตรและภรรยาข้าพเจ้าได้สั่งสอนแล้ว ข้าพเจ้ายอมทำกิจตามอัธยาศัยของท่าน

ดูกรมหาอำมาตย์ผู้สำเร็จราชกิจทั้งปวง ถ้าแลท่านสั่งสอนบุตร ภรรยาและคนอาศัยแล้ว เชิญท่านมารับไปบัดนี้ ท่านอยากแล้วเลย

ข้าพเจ้าจักสะดุ้งกลัวไปทำไม เพราะข้าพเจ้าไม่มีกรรมชั่วทางกาย ทางวาจาและทางใจ อันเป็นเหตุให้ไปสู่ทุกติ พญาม้านั้น นำวิธูรบัณฑิตเหาะไปในอากาศกลางหาว วิ่งเข้าไปสู่กาฬศิรบรรพตโดยฉับพลัน

ปุณณกัษณ์นั้น ไปยืนคิดอยู่บนยอดคภาพศิรบรรพต ความคิดย่อมเป็นความคิดสูงๆ ต่ำๆ เราจักฆ่าวิธูรบัณฑิตนี้เสีย แล้วนำเอาแต่ดวงใจไปเกิด

ปุณณกัษณ์นั้นมีจิตประทุษร้ายลงจากยอดเขาไปสู่เชิงเขา วางพระมหาลัทธิ์ไว้ในระหว่างภูเขา ข้าพเจ้าเข้าไปภายในภูเขานั้น จับพระมหาลัทธิ์เอาศิระชะลงเบื้องต่ำ ขว้างลงไปที่พื้นดินที่ไม่มีอะไรติดกัน

วิธูรบัณฑิตผู้เป็นอำมาตย์ประเสริฐสุด เมื่อถูกห้อยศิระชะลงในเหวอันเป็นที่น่ากลัว น่าหวาดเสียวมาก ไม่สะดุ้งกลัว ได้กล่าวแก่ปุณณกัษณ์ว่า ท่านเป็นผู้มีรูปดั่งผู้ประเสริฐแต่หาเป็นคนประเสริฐไม่ คล้ายจะเป็นคนสำรวม แต่ไม่สำรวม ท่านจะโยนข้าพเจ้าลงในเหว ประโยชน์อะไรด้วยการตายของข้าพเจ้า จะพึงมีแก่ท่านหนอ ผิดพรณของท่านเหมือนของอมมนุษย์ ท่านจงบอกข้าพเจ้า ท่านเป็นเทวดาชื่ออะไร

ข้าพเจ้าเป็นยักษ์ชื่อปุณณกะ และเป็นอำมาตย์ของท้าวภูเวระ ข้าพเจ้ารักใคร่อยากได้นางนาคกัญญานามว่าอิรันทิตติดาของพญานาคใหญ่ ดูกรท่านผู้เป็นปราชญ์ เพราะเหตุแห่งนางอิรันทิตติผู้มีเอวอันงามน่ารักนั้น ข้าพเจ้าจึงตกลงใจจะฆ่าท่าน

ดูกรยักษ์ ท่านอย่าได้ลุ่มหลงนักเลย สัตว์โลกเป็นอันมาก ฉิบหายแล้วเพราะความถือผิด เพราะเหตุไร ท่านจึงรักใคร่ในนางอิรันทิตติ ท่านจะมีประโยชน์อะไรด้วยความตายของข้าพเจ้า เชิญท่านจงบอกเหตุทั้งปวงแก่ข้าพเจ้าด้วย

ข้าพเจ้าปรารถนาธิดาของพญาวรุณนาคราช เหตุนั้น พญาวรุณนาคราชได้ตรัสแก่ข้าพเจ้าผู้ทูลขอนางอิรันทิตตินาคกัญญาว่า เราทั้งหลายพึงให้ธิดา ถ้าท่านพึงได้ดวงหทัยของวิธูรบัณฑิตและนำมาในนาคพิภพนี้โดยธรรม เราทั้งหลายมิได้ปรารถนาทรัพย์อื่นยิ่งไปกว่านั้น

เพราะฉะนั้น ข้าพเจ้าจึงพยายามจะฆ่า  
ท่าน ข้าพเจ้ามีประโยชน์ด้วยการตายของท่าน  
จึงจะผลักท่านให้ตกลงในเหวนี่ ฆ่าเสีย แล้วนำ  
เอาดวงหทัยไป

จงวางข้าพเจ้าลงโดยเร็วเถิด ถ้าท่านมีกิจ  
ที่จะต้องทำด้วยหทัยของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าจะแสดง  
สาธุกรรมทั้งปวงแก่ท่านในวันนี้

ปฤถณกัณท์นั้น ธิบวงวิฐุรบัณฑิตอำมาตย์  
ผู้ประเสริฐลงบนยอดเขา เห็นวิฐุรบัณฑิตผู้มี  
ปัญญาไม่ทราบนั่งอยู่ จึงกล่าวว่า ท่านจงแสดง  
สาธุกรรมทั้งหมดนั้นแก่ข้าพเจ้าในวันนี้

ดูกรมานพ ท่านจงเดินไปตามทางที่ท่าน  
เดินไปแล้ว ๑ จงอย่าเฝ้าฝ่ามืออันชุ่ม ๑ อย่าได้  
ประทุษร้ายในหมู่มิตรในกาลไหนๆ ๑ อย่าตกอยู่ใน  
อำนาจของหญิงอสติ ๑

บุคคลชื่อว่าเป็นผู้เดินไปตามทางที่ท่าน  
เดินไปแล้วอย่างไร บุคคลชื่อเฝ้าฝ่ามืออันชุ่ม  
อย่างไร บุคคลเช่นไรชื่อว่าประทุษร้ายมิตร หญิง  
เช่นไรชื่อว่าอสติ ขอท่านจงบอกเนื้อความนั้น

ผู้ใดพึงเชื่อเชิญคนที่ไม่คุ้นเคยกัน ไม่เคย  
พบเห็นกันแม้ด้วยอาสนะ บุรุษพึงกระทำประโยชน์  
แก่บุคคลนั้นโดยแท้ บัณฑิตทั้งหลายกล่าวบุรุษนั้นว่า  
ผู้เดินไปตามทางที่ท่านเดินแล้ว

บุคคลพึงอยู่ในเรือนของผู้ใดแม้คนเดียว  
ได้ข้าวน้ำด้วย ไม่ควรคิดร้ายแก่ผู้นั้นแม้ด้วยใจ  
ผู้คิดร้ายต่อบุคคลเช่นนั้น ชื่อว่าเฝ้าฝ่ามืออันชุ่ม

บุคคลนั่งหรือนอนที่ร่มเงาของต้นไม้ใด  
ไม่ควรหักรานกิ่งของต้นไม้ นั้น เพราะผู้ประทุษร้าย  
มิตรเป็นคนชั่วช้า และชื่อว่าประทุษร้ายมิตร

หญิงที่สามียกย่องอย่างดี ถึงให้แผ่นดิน  
อันบริบูรณ์ด้วยทรัพย์ ได้โอกาสแล้วพึงดูหมิ่นสามี  
บุคคลไม่ควรตกอยู่ในอำนาจของหญิงเหล่านั้น  
ผู้ชื่อว่าอสติ

บุคคลชื่อว่าเดินไปตามทางที่ท่านเดินแล้ว  
อย่างนี้ ชื่อว่าเฝ้าฝ่ามืออันชุ่มอย่างนี้ ชื่อว่าตกอยู่ใน  
อำนาจของหญิงผู้ชื่อว่าอสติอย่างนี้ ชื่อว่า  
ประทุษร้ายมิตรอย่างนี้ ท่านจงเป็นผู้ตั้งอยู่ในธรรม  
จงละอธรรมเสีย

ข้าพเจ้าได้อยู่ในเรือนท่านตลอด ๓ วัน  
ทั้งเป็นผู้ที่ท่านบำรุงด้วยข้าวและน้ำ ท่านเป็นผู้  
พ้นจากข้าพเจ้า ข้าพเจ้าขอปล่อยท่าน ดูกรท่าน  
ผู้มีปัญญาอันสูงสุด เชิญท่านกลับไปเรือนของ  
ท่านตามปรารถนาเถิด ความต้องการของตระกูล  
พญานาคจะเสื่อมไปก็ตามที่ เหตุที่จะให้ได้นาง  
นาคกัญญาข้าพเจ้าเลิกละ ดูกรท่านผู้มีปัญญา  
เพราะคำสูกษัตริย์ของตานั้นแล ท่านจึงพ้นจาก  
ข้าพเจ้าผู้จะฆ่าท่านในวันนี้

ดูกรปฤถณกัณท์ เชิญท่านนำข้าพเจ้าไป  
ในสำนักของพ่อตาของท่าน จงประพฤติประโยชน์  
ในข้าพเจ้า แม้ข้าพเจ้าก็อยากเห็นท้าววรุณผู้เป็น  
อธิบดีของนาคและวิมานของท้าวเธอ

ดูกรท่านผู้มีปัญญาอันสูงสุด เพราะเหตุ  
อะไรหนอ ท่านจึงปรารถนาจะไปยังที่อยู่ของศัตรูเล่า

แม้ข้าพเจ้ารู้ชัด ข้อที่ผู้มีปัญญาไม่ควรเห็น  
สิ่งที่ไม่เป็นไป เพื่อประโยชน์เกื้อกูลแก่ภรรยานั้น  
แน่แท้ แต่ข้าพเจ้าไม่มีความชั่วที่กระทำไว้ในที่  
ไหนเลย เพราะฉะนั้น ข้าพเจ้าจึงไม่รังเกียจความ  
ตายอันจะมาถึงตน



บุณณกยัภษนั้น เชิญให้วิธูรบัณฑิต ผู้ประเสริฐสุด นั่งเหนืออาสนะข้างหลัง พาวิธูรบัณฑิต ผู้มีปัญญาไม่ทราบบ้างเข้าไปสู่ภพของพญานาคราช พญานาคทอดพระเนตรเห็นลูกเขย ได้ตรัส ทักทายปราศรัย

ท่านได้ไปยังมนุษยโลก เทียวแสวงหาดวง หนัของบัณฑิต กลับมาถึงนาคพิภพนี้ด้วยความ สำเร็จหรือ หรือว่าท่านได้พาเอาบัณฑิตผู้มีปัญญา ไม่ต่ำทราบบ้างมาด้วย

ท่านผู้นี้แหละ คือวิธูรบัณฑิตที่พระองค์ ทรงปรารถนา ข้าพระพุทธเจ้าได้มาแล้วโดยธรรม เชิญได้ฝ่าละอองธุลีพระบาท ทอดพระเนตรวิธูรบัณฑิต ผู้จะแสดงธรรมถวายเฉพาะพระพักตร์ ณ บัดนี้ การสมาคม ด้วยสัปบุรุษทั้งหลาย ย่อมเป็นเหตุ นำ ความสุขมาให้โดยแท้

ท่านเป็นมนุษย์ มาเห็นพิภพของนาคที่ตน ไม่เคยเห็นแล้ว เป็นผู้ถูกภัยคือความตายคุกคาม แล้ว เป็นผู้ไม่กลัวและไม่อภิวาท อากาการเช่นนั้น ดูเหมือนจะไม่มีแก่ผู้มีปัญญา

ข้าแต่พญานาคราช วิมานของฝ่าพระบาทนี้ เป็นของไม่เที่ยง แต่เป็นเช่นกับของเที่ยง ข้าพระองค์ ขอทูลถามฝ่าพระบาท วิมานนี้ทรงได้มาอย่างไรหนอ วิมานนี้ฝ่าพระบาททรงได้มาเพราะอาศัยอะไร หรือเป็นของเกิดขึ้นตามฤดูกาลฝ่าพระบาททรง กระทำเอง หรือเทวดาทั้งหลายถวายแก่พระองค์

วิมานนี้ เราจะได้มาเพราะอาศัยอะไรก็ ห้ามได้ เกิดขึ้นตามฤดูกาลก็ห้ามได้ เรามีได้ กระทำเอง แม้เทวดาทั้งหลายก็มีได้ให้ แต่วิมานนี้ เราได้มาด้วยบุญกรรมอันไม่ลามกของตนเอง

ข้าแต่พญานาคราช อะไรเป็นวัตรของ ฝ่าพระบาท และอะไรเป็นพรหมจรรย์ของ ฝ่าพระบาท ฤทธิ ความรุ่งเรือง พระกำลังกาย พระวิริยภาพ และการเสด็จอุบัติในนาคพิภพ ทั้งวิมานใหญ่ของฝ่าพระบาทนี้ เป็นผลแห่งกรรม อะไร อันฝ่าพระบาททรงประพฤติดีแล้ว

เราและภรรยาเมื่อยังอยู่ในมนุษยโลก เป็น ผู้มีศรัทธา เป็นทานบดี ในครั้งนั้น เรือนของเรา เป็นดั่งบ่อน้ำของสมณพราหมณ์ทั้งหลาย และ เราได้บำรุงสมณพราหมณ์ให้อิ่มหนำสำราญ เราทั้งสองได้ถวายทานโดยเคารพ ทานที่ได้ถวาย โดยเคารพนั้นเป็นวัตรของเรา และการสมาทาน วัตรนั้นเป็นพรหมจรรย์ของเรา ดูกรท่านผู้เป็น ปราชญ์ ฤทธิ ความรุ่งเรือง กำลังกาย ความเพียร การเกิดในนาคพิภพ และวิมานใหญ่ของเรา นี้ เป็นวิบากแห่งวัตรและพรหมจรรย์นั้น

ฝ่าพระบาททรงได้ด้วยอานุภาพแห่งทาน อย่างนี้ ฝ่าพระบาทก็ชื่อว่าทรงทราบผลแห่งบุญ และทรงทราบการเสด็จอุบัติในนาคพิภพเพราะ ผลแห่งบุญ เพราะเหตุนั้นแล ขอฝ่าพระบาททรง เป็นผู้ไม่ประมาทประพฤติธรรม ตามที่จะได้ทรง ครอบครองวิมานนี้ต่อไปจะนั่นเถิด พระเจ้าข้า

ดูกรบัณฑิต ในนาคพิภพนี้ ไม่มีสมณ- พราหมณ์ที่เราจะพึงถวายข้าวและน้ำเลย ขอท่าน จงบอกเนื้อความนั้นแก่เรา ตามที่เราจะพึงได้ ครอบครองวิมานต่อไปเถิด

ข้าแต่พระยานาคราช ก็นาคทั้งหลายที่ เป็นพระโอรส พระธิดา พระชายา ทั้งพระญาติ พระมิตร และข้าเฝ้าของฝ่าพระบาท ซึ่งเกิดใน นาคพิภพนี้ ขอฝ่าพระบาททรงเป็นผู้ไม่ประทุษร้าย ในนาค มีพระโอรสเป็นต้น ด้วยพระกายและ

พระวาทาเป็นนิตย ฝ่าพระบาททรงไม่ประทุษร้าย ด้วยพระกายและพระวาทา อย่างนี้ฝ่าพระบาท ทรงสถิตอยู่ในวิมานนี้ตลอดพระชนมายุ แล้วจัก เสด็จไปสู่เทวโลกอันสูงกว่านาคพิภพ

ในกาลนั้น พระยานาคผู้ประเสริฐ ทรงสดับ คำสุภาสิตของวิธูรบัณฑิตผู้เป็นปราชญ์แล้วทรง ชื่นชมโสมนัส มีพระทัยเต็มตื่นด้วยปีติ ทรงจุมมือ วิธูรบัณฑิตผู้มีปัญญาไม่ทราโม เสด็จเข้าไปในที่อยู่ ของพระชายา ตรัสว่าดูกรพระน้องวิมลลา ผู้นี้คือ วิธูรบัณฑิตมาถึงแล้ว จะทำความสว่างไสวให้แก่ พระน้อง เชิญพระน้องตั้งหทัยฟังถ้อยคำของท่าน การที่จะได้เห็นท่านอีกเป็นการหาได้ยาก

พระนางวิมลลา ทอดพระเนตรเห็นวิธูรบัณฑิต ผู้มีปัญญากว้างขวางดั่งแผ่นดินนั้นแล้ว มีพระทัย ยินดีโสมนัส ทรงยกพระองคฺลีทั้ง ๑๐ ขึ้นอัญชลี

ท้าววรุณนคราช ตรัสถามปัญหาวิธูรบัณฑิต ฉันทใด แม้พระนางวิมลลานคราคักัญญา ก็ตรัสถาม ปัญหาวิธูรบัณฑิต ฉันทนั้น ท้าววรุณนคราชทรงยินดี ฉันทใด พระนางวิมลลานคราคักัญญา ก็ทรงยินดี ฉันทนั้น

วิธูรบัณฑิตผู้เป็นนักปราชญ์ ทราบว่า พระยานาคราชและพระนางนาคักัญญา ทรงมี พระทัยชื่นชมโสมนัส ได้กราบทูลท้าววรุณ- นาคราชว่า ข้าแต่พระยานาคราช ขอฝ่าพระบาท ทรงกระทำกิจ ด้วยเนื้อหทัยของข้าพระองค์ ตามที่ฝ่าพระบาททรงพระประสงค์เถิด ถ้าฝ่าพระบาท ไม่ทรงสามารถจะฆ่าข้าพระองค์ ข้าพระองค์ จะทำถวาย ตามพระอริยาถัยของฝ่าพระบาทเอง พระเจ้าข้า

ปัญญานั้นเอง เป็นหทัยของบัณฑิต ทั้งหลาย เราทั้งสองนั้นยินดีด้วยปัญญาของท่าน ยิ่งนัก ปุณณกยักษ์จึงไปส่งท่านให้ถึงแคว้นกุรุรัฐ ในวันนี้ทีเดียว



ปุณณกยักษ์นั้น ได้นางอิรันทตีนาคร คักัญญาแล้ว มีใจชื่นชมโสมนัสปีติปราโมทย์ ได้กล่าวกะวิธูรบัณฑิตว่า ข้าแต่ท่านวิธูรบัณฑิต ท่านได้ทำให้ข้าพเจ้ามีความพร้อมเพรียงกันกับ ภรรยา ข้าพเจ้าจะทำกิจตอบแทนท่าน ข้าพเจ้า จะให้แก้วมณีดวงนี้แก่ท่าน และจะนำท่านไปส่ง ให้ถึงแคว้นกุรุรัฐในวันนี้ทีเดียว

ดูกรกัจจนะ ท่านจงมีความไมตรีสนิทสนม กับภรรยาที่น่ารัก อันไม่มีใครทำให้แตกแยกตลอดไป ท่านจงเป็นผู้มีจิตเบิกบาน มีปีติโสมนัส ท่านได้ให้ แก้วมณีแก่ข้าพเจ้า ขอจงนำข้าพเจ้าไปยังอินทปัตตนคร ด้วยเถิด

ปุณณกยักษ์นั้น เชิญวิธูรบัณฑิตผู้ประเสริฐ ผู้มีปัญญาไม่ทราโม ให้ขึ้นนั่งบนอาสนะข้างหน้า ของตน ขึ้นม้าอาชาไนยเหาะไปในอากาศกลางหาว นำวิธูรบัณฑิตไปถึงอินทปัตตนคร

คนเป็นอันมาก เมื่อวิธูรบัณฑิตมาถึงแล้ว ได้เห็นวิธูรบัณฑิตมาแล้ว ต่างก็มีจิตโสมนัส พากันโบกผ้าขาว ไห่ร้องขึ้นเสียงอึงมี่ ด้วยประการ ฉะนี้แล

# การกำหนดอายุเกษียณ ในราชการพลเรือน

อัจฉรา ภูริคุปต์\*

ในเรื่องของระบบเกษียณอายุ จะเกี่ยวกับอายุเกษียณหรืออายุที่ยุติการทำงานและพ้นจากราชการ วันที่จะเกษียณ และการจ่ายค่าตอบแทนความชอบเมื่อพ้นจากราชการ ถึงแม้ว่ารายละเอียดโดยส่วนใหญ่ของเรื่องนี้จะกำหนดไว้ในกฎหมายบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และกฎหมายกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการก็ตาม แต่กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนก็มีการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญดังกล่าวมาโดยตลอด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หรือฉบับปัจจุบัน ได้มีการกำหนดในเรื่องการให้รับราชการต่อ ซึ่งเป็นครั้งแรกที่มีการกำหนดในเรื่องนี้ และกฎหมายเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญก็ได้กำหนดให้การให้รับราชการต่อไปของข้าราชการพลเรือน ให้เป็นไปตามที่กฎหมายเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนได้กำหนดไว้

ระบบเกษียณอายุในราชการพลเรือน มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ซึ่งในที่นี้จะเน้นเฉพาะเรื่องการกำหนดอายุเกษียณเท่านั้น โดยในเรื่องการกำหนดอายุเกษียณอาจแบ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังนี้

## ➤ ช่วงแรก ก่อนปี 2518 มีการให้รับราชการต่อได้

ในช่วงนี้ อาจย้อนไปได้ตั้งแต่ก่อนรัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งในสมัยนั้นการรับราชการเป็น “หน้าที่” เจ้านายและขุนนางจะรับราชการอยู่จนตรวบเท่าอายุชั้ยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสภาพข้าราชการในสมัยนั้นจะสิ้นสุดลงก็ต่อเมื่อตาย เว้นแต่ผู้ที่ทุพพลภาพหรือชราภาพมาก ซึ่งไม่อาจปฏิบัติราชการสนองพระเดชพระคุณให้ตลอดลุล่วงด้วยดีได้ ก็อาจโปรดเกล้าฯ ให้ออกจากราชการได้ ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าในสมัยนั้นยังไม่มีกฎหมายกำหนดให้มีการปลดชราหรือเกษียณอายุราชการ

\*นักทรัพยากรบุคคล สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน



ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2444 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงตราพระราชบัญญัติเบียดบังนาญ ร.ศ.120 ขึ้น เพื่อให้มีบ้านนาญสำหรับเลี้ยงชีพข้าราชการซึ่งมีความชอบและรับราชการต่อไปไม่ได้ และกระทรวงมหาดไทยได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบ้านนาญไว้ประการหนึ่ง คือ อายุครบเกษียณราชการโดยได้กำหนดไว้ว่า “เมื่อข้าราชการคนใดอายุครบ 55 ปี ก็เป็นอันถึงกำหนดที่จะต้องออกจากราชการเพราะเหตุสูงอายุ เว้นไว้แต่รัฐบาลเห็นว่ายังไม่มีความชรามาเบียดเบียน และยังสามารถในการปฏิบัติราชการ ให้รับราชการต่อไปอีกคราวละ 5 ปี จะเป็นคราวหนึ่งหรือสองคราวก็ได้” ซึ่งทำให้ข้าราชการที่ได้รับราชการต่อสามารถรับราชการได้ถึงอายุ 65 ปี

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติบำเหน็จบ้านนาญข้าราชการฝ่ายพลเรือน พุทธศักราช 2471 กำหนดให้ข้าราชการออกจากราชการเหตุสูงอายุเมื่ออายุ 55 ปี แต่เจ้ากระทรวงอาจต่อเวลาราชการให้อีกได้ไม่เกิน 5 ปี จนถึงอายุ 60 ปี แล้วต่อเวลาราชการอีกไม่ได้ และในขณะเดียวกันได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 บัญญัติเรื่องการออกจากราชการไว้ว่า “เมื่อทางราชการเห็นสมควรให้ผู้ใดออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบ้านนาญ จะปลดผู้นั้นออกจากราชการในลักษณะใดลักษณะหนึ่งซึ่งบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติบำเหน็จบ้านนาญที่เข้าอยู่ในเวลานั้นก็ได้” ดังนั้นการออกจากราชการเนื่องจากเหตุสูงอายุในขณะนั้น จึงต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบ้านนาญ พุทธศักราช 2471 คือ ออกเมื่ออายุครบ 55 ปี แต่อาจต่อเวลาราชการออกไปอีกได้ไม่เกิน 5 ปี ดังนั้นถึงแม้ว่าจะได้รับราชการต่อ แต่ก็ได้ถึงอายุ 60 ปีเท่านั้น

พระราชบัญญัติบำเหน็จข้าราชการ พ.ศ. 2494 ได้ขยายอายุของผู้ที่จะต้องออกจากราชการเพราะสูงอายุหรือเกษียณเป็น 60 ปี และอาจต่อเวลาราชการโดยอนุมัติคณะรัฐมนตรีในกรณีที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งได้อีกไม่เกิน 5 ปี และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนทุกฉบับในช่วงนั้น ได้แก่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2485 พ.ศ. 2495 พ.ศ. 2497 บัญญัติให้สั่งให้ข้าราชการพลเรือนออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบ้านนาญได้ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบ้านนาญข้าราชการพลเรือนจึงออกเพราะเกษียณอายุเมื่อครบ 60 ปี หรือเมื่อครบเวลาต่ออายุราชการไปอีกไม่เกิน 5 ปี ในช่วงนี้ข้าราชการที่ได้รับราชการต่อจึงสามารถรับราชการได้ถึงอายุ 65 ปี

## ↳ ช่วงที่ 2 ปี 2518 ถึงก่อนปี 2551 ไม่มีการให้ข้าราชการพลเรือนรับราชการต่อ

พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2518 ได้บัญญัติยกเลิกการต่อเวลาราชการแก่ข้าราชการทุกประเภท ยกเว้นข้าราชการพลเรือนในพระองค์ ข้าราชการการเมือง สมุหราชองครักษ์และรองสมุหราชองครักษ์เท่านั้น ซึ่งจะรับราชการต่อไปอีกคราวละ 1 ปี จนถึงอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์ และในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ได้กำหนดว่า การต่อเวลาให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะต้องออกจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการรับราชการต่อไป จะกระทำมิได้ ซึ่งในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ก็ได้กำหนดไว้ในลักษณะเดียวกัน ในช่วงนี้ ข้าราชการพลเรือนสามัญจึงต้องออกจากราชการเพราะครบเกษียณอายุเมื่ออายุ 60 ปี ในวันสิ้นปีงบประมาณที่อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ โดยไม่มีการให้รับราชการได้ต่อไป

แต่ในช่วงตั้งแต่ปี 2542 ได้มีการกำหนดให้ข้าราชการประเภทอื่นได้รับราชการต่อ โดยพระราชบัญญัติหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโส พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2542 และ (ฉบับที่ 25) พ.ศ. 2551 ได้บัญญัติให้ข้าราชการตุลาการพ้นจากราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบ 70 ปีบริบูรณ์

พระราชบัญญัติหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งอัยการอาวุโส พ.ศ. 2543 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 18) พ.ศ. 2543 และ (ฉบับที่ 25) พ.ศ. 2551 ได้บัญญัติให้ข้าราชการอัยการ พ้นจากราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบ 70 ปีบริบูรณ์

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 22) พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีตำแหน่งวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป อาจให้รับราชการเพื่อทำหน้าที่สอนหรือวิจัยต่อไปได้ จนถึงสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์

## ↳ ช่วงที่ 3 ปี 2551 ถึง ปัจจุบัน ข้าราชการพลเรือนได้รับราชการต่อ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 25) พ.ศ. 2551 ได้บัญญัติให้ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโสและระดับทักษะพิเศษ และทางราชการมีความจำเป็นที่จะให้รับราชการต่อไปเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว จะให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบปีก็ได้ ดังนั้น ในปัจจุบันข้าราชการที่ได้รับราชการต่อจึงสามารถรับราชการได้ถึงอายุ 70 ปี ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดใน กฎ ก.พ.

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2553 มีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ส่วนราชการมีโอกาสรักษาข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ที่มีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ในปีงบประมาณนั้น ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถ เฉพาะตัว และหาผู้อื่นมาปฏิบัติงานทดแทนได้ยาก ให้รับราชการเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการได้ต่อไป

## หลักการ

1. ให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการให้ข้าราชการที่มีคุณสมบัติในสายงานที่มีการขาดแคลนเชิงปริมาณและคุณภาพตามที่ ก.พ. กำหนด รับราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบปีเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ สำหรับสายงานและกรณีอื่นๆ ให้เสนอ ก.พ. พิจารณาเป็นกรณีๆ ไป
2. เป็นความประสงค์ของทางราชการ ไม่ใช่สิทธิของข้าราชการแต่ต้องคำนึงถึงความสมัครใจของข้าราชการด้วย

## หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไข

### 1. การกำหนดตำแหน่งในสายงานที่จะให้รับราชการต่อไป

ตำแหน่งที่จะให้ข้าราชการผู้ได้รับราชการต่อไปต้องเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญหรือระดับทรงคุณวุฒิ หรือตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโสหรือระดับทักษะพิเศษ ที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นตำแหน่งที่มีความขาดแคลนบุคลากรในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ และหาผู้อื่นปฏิบัติงานแทนได้ยาก เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่จะต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว และต้องเป็นตำแหน่งที่ข้าราชการผู้นั้นครองอยู่เดิม โดยขณะนี้ ก.พ. ได้กำหนดให้ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญหรือระดับทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 สายงาน ได้แก่ ตำแหน่งในสายงานกฎหมายกฤษฎีกา แพทย์ ทันตแพทย์ และนายสัตวแพทย์ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ จำนวน 4 สายงาน ได้แก่ ตำแหน่งในสายงานปฏิบัติงานช่างศิลปกรรม คีตศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และนาฏศิลป์ เป็นตำแหน่งที่จะให้ข้าราชการรับราชการต่อไปได้

### 2. การกำหนดระยะเวลาที่จะให้รับราชการต่อไป

การกำหนดระยะเวลาที่จะให้ข้าราชการรับราชการต่อไป ให้ดำเนินการได้ตามความจำเป็น โดยครั้งแรกให้สั่งให้รับราชการต่อไปได้ไม่เกินสิบปีและถ้ายังมีเหตุผลและความจำเป็นจะให้รับราชการต่อไปอีกได้ครั้งละไม่เกินสามปี แต่เมื่อรวมกันแล้วระยะเวลาทั้งหมดต้องไม่เกินสิบปีและข้าราชการผู้ได้รับราชการต่อไปมีอายุไม่เกิน 70 ปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ



### 3. การกำหนดเงื่อนไขของข้าราชการที่จะรับราชการต่อไป

- 1) ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หรือระดับทรงคุณวุฒิ หรือตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส หรือระดับทักษะพิเศษ แล้วแต่กรณี ต่อเนื่องกันมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี นับถึงวันสิ้นปีงบประมาณนั้น
- 2) มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ประสบการณ์ และมีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวเป็นที่ประจักษ์ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นต่อไปได้
- 3) ไม่อยู่ในระหว่างการถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนในกรณีที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
- 4) ผ่านการตรวจสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการแพทย์ที่ ก.พ. แต่งตั้งกำหนด

### 4. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการของส่วนราชการ

ก. ส่วนราชการใดมีความจำเป็นที่จะให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไปเมื่อสิ้นปีงบประมาณนั้น ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ดังนี้

- (1) แผนงาน โครงการ ตลอดจนภารกิจที่มีความจำเป็นจะให้ผู้นั้นปฏิบัติ จำแนกเป็นรายปี
- (2) สภาพภาวะขาดแคลนบุคลากรในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพทั้งในส่วนราชการนั้นเองและในภาพรวม ความสามารถในทางวิชาการ หรือความสามารถเฉพาะตัวของผู้นั้น และความยากในการหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มาปฏิบัติหน้าที่แทนผู้นั้น
- (3) เหตุผลและความจำเป็นที่จำต้องให้ผู้นั้นปฏิบัติภารกิจตาม (๑)
- (4) ระยะเวลาที่จะให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป
- (5) ข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้น

ข. ให้ส่วนราชการดำเนินการตามข้อ ก. ภายในเดือนมีนาคมของปีงบประมาณที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นจะมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ และให้ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. กรม แล้วแต่กรณี พิจารณาข้อเสนอของส่วนราชการ ให้แล้วเสร็จภายในเดือนมิถุนายนของปีงบประมาณนั้น

ค. ในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. กรม แล้วแต่กรณี เห็นชอบให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับราชการต่อไปได้เมื่อสิ้นปี งบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 มีคำสั่งให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป และส่งสำเนาคำสั่งให้สำนักงาน ก.พ. และกรมบัญชีกลาง ทราบ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ง. การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญรับราชการต่อไปเป็นครั้งแรกนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ให้มีคำสั่งภายในวันที่ 30 กันยายนของปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ในกรณีที่ครบกำหนดเวลาที่ให้รับราชการต่อไปแล้ว ถ้าได้รับความเห็นชอบให้รับราชการต่อไปอีก ให้มีคำสั่งก่อนวันครบกำหนดเวลาที่ให้รับราชการต่อไปในครั้งก่อน

## 5. ผู้มีอำนาจในการพิจารณา

อ.ก.พ. กระทรวง เป็นผู้พิจารณาให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หรือระดับทรงคุณวุฒิตามที่ ก.พ. กำหนด ได้รับราชการต่อไป

อ.ก.พ. กรม เป็นผู้พิจารณาให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส หรือระดับทักษะพิเศษตามที่ ก.พ. กำหนด ได้รับราชการต่อไป

## 6. หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้ได้รับราชการต่อไป

จะต้องดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่เฉพาะตำแหน่งที่ได้รับราชการต่อไปเท่านั้น จะย้าย โอน หรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งอื่น หรือจะรักษาราชการแทนรักษาการในตำแหน่ง รับผิดชอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทน ไปช่วยราชการ หรือไปช่วยทำงานชั่วคราวในตำแหน่งอื่น ไม่ได้

จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบัน มีการกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญรับราชการต่อไปได้แต่ก็เฉพาะกรณีที่เป็นความจำเป็นของส่วนราชการ และต้องการผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นการเฉพาะตัว และหาผู้อื่นมาทดแทนได้ยาก ไม่ใช่เป็นการขยายอายุเกษียณที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนจะพ้นจากราชการเมื่ออายุ 70 ปี และไม่ใช่ว่าผู้ที่ได้รับราชการต่อไปจะได้รับราชการต่อจนถึงอายุ 70 ปี เพราะถ้าทางราชการหมดความจำเป็นก็สามารถให้พ้นจากราชการได้ ดังนั้น การให้รับราชการต่อไปของข้าราชการพลเรือนสามัญจึงไม่ใช่เป็นสิทธิของข้าราชการ แต่เป็นกรณีเฉพาะที่ส่วนราชการมีความจำเป็นเท่านั้น



# การพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง กระทรวงยุติธรรม

Development of Training Course for  
Middle-Level Administrators  
of the Ministry of Justice

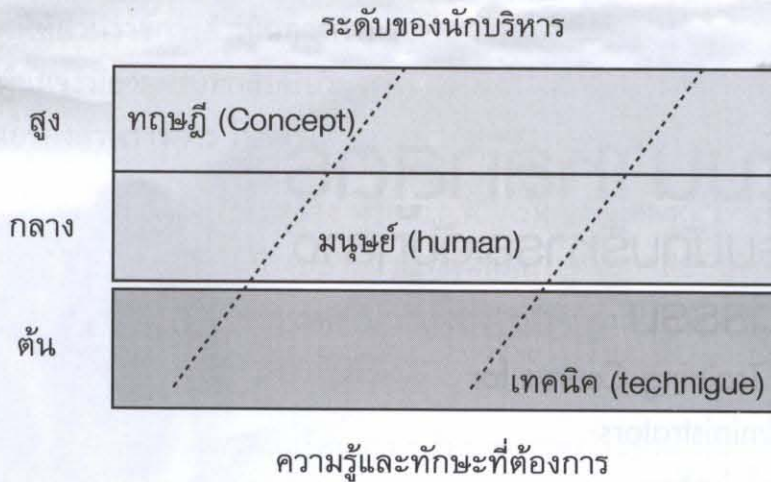


สมโชค บุญกำเนิด\*

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาการพัฒนาบุคลากรระดับกลาง (ระดับ 7 - 8) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในฐานะผู้เสนอแนะ กำกับ ดูแล และรับผิดชอบในการประสานนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง กับการประสานงานระดับปฏิบัติระดับล่าง เป็นการประสานผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สีมา สีมานันท์, มติชน.วันที่ 5 พฤษภาคม 2552 หน้า 10) ที่ผ่านมามีนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม ได้สำเร็จการฝึกอบรมมาแล้ว 600 คน (แบ่งเป็น 10 รุ่นๆ ละ 60 คน) แต่ยังไม่เคยมีการวิจัยประสิทธิผลของหลักสูตรแต่อย่างใด

สืบเนื่องจากการพบจุดอ่อนหรืออุปสรรคของการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งข้อเท็จจริงในหลักการบริหาร ว่านักบริหารระดับสูงมีความต้องการความรู้ทางทฤษฎีมากกว่าความรู้ทางเทคนิค นักบริหารระดับต้นต้องการความรู้ทางเทคนิคมากกว่าความรู้ทางทฤษฎี ส่วนนักบริหารระดับกลาง ต้องการความรู้ทั้งทางทฤษฎีและทางเทคนิคในสัดส่วนที่พอกัน สำหรับความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มักจำเป็นต่อนักบริหารทุกระดับ ในลักษณะที่ค่อนข้างคงที่ ในขณะที่นักบริหารระดับต้นมักไม่มีประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน นักบริหารระดับกลางเคยผ่านประสบการณ์ด้านงานบริหารมาบ้างแล้ว รวมทั้งมักเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ในฐานะนักบริหารระดับต้นมาก่อน ตามรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างระดับของนักบริหารกับความรู้และทักษะที่ต้องการ ดังนี้

\*รองอธิบดี สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม



ที่มา: Terry, 1977 : 98

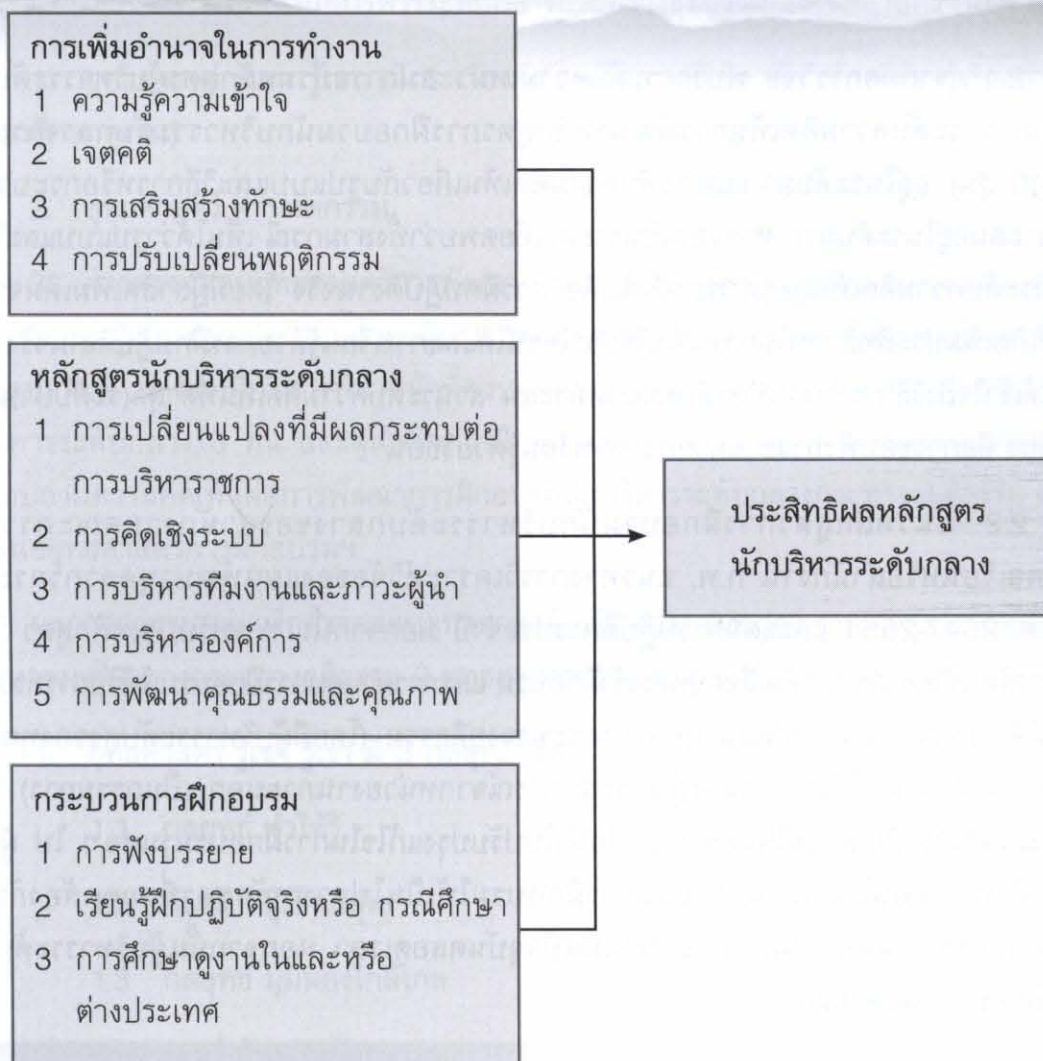
ไทเลอร์ (Tyler, 1949 : 1) ได้กำหนดทฤษฎีทางการประเมินเป็นหลักการไว้ 4 เรื่อง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอนแล้วผู้เรียนควรเกิดพฤติกรรมใดหรือทำอะไรได้บ้าง
2. การกำหนดเนื้อหาที่ผู้เรียนต้องรู้ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 1
3. รูปแบบและวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหา
4. มาตรการในการตรวจสอบ หลังสิ้นสุดการเรียนการสอน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ด้านใด

ในการศึกษา ได้ใช้หลักทฤษฎีของ ไทเลอร์ ดังกล่าวข้างต้น คือได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน จากนั้นได้กำหนดหลักสูตรที่ต้องการเพื่อให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ การกำหนดวิธีการฝึกอบรม ได้ยึดถือศาสตร์สำหรับสอนผู้ใหญ่ (Beebe : Mottet; &Roach.2004 : 24-45) คือ ความสอดคล้องของสิ่งที่เรี้นรู้ การมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้เรียน การมุ่งเน้นที่แรงจูงใจของผู้เรียนการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเอง เป็นต้น สุดท้ายเป็นแบบสอบถามหรือการตรวจสอบหลังการฝึกอบรมว่าเกิดการเรียนรู้หรือมีเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์หรือไม่



จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



### ผลการศึกษา พบว่า

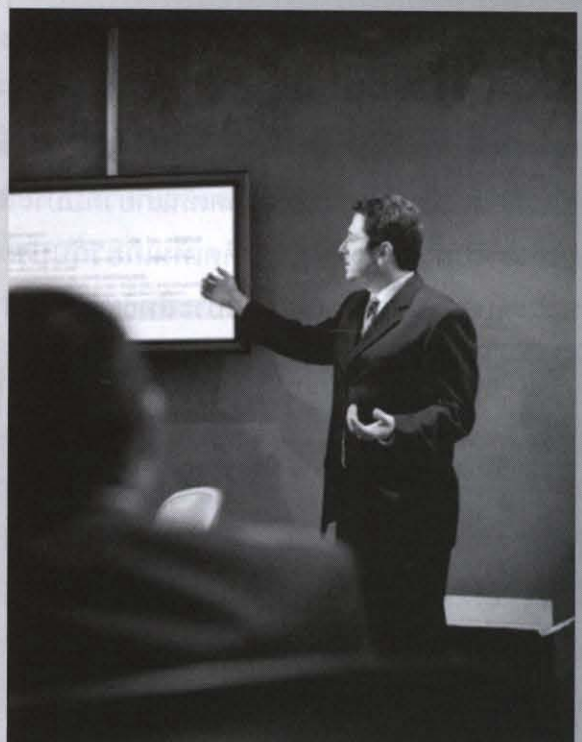
1. การศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม ผลการวิจัย พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหลักสูตรนักบริหารระดับกลางในการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านเนื้อหาสาระของหลักสูตรอยู่ในระดับมาก และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้สำเร็จการอบรมอยู่ใน ระดับมาก

อย่างไรก็ตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหลักสูตรมากที่สุดคือการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดและตัดสินใจวางแผนการทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร กับสามารถเห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมจากการทำงานเป็นทีมและนำไปเชื่อมโยงกับบริบทในการทำงานได้อย่าง มีประสิทธิผล ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหลักสูตรที่ถือว่าต่ำสุด (ระดับมาก) 3 อันดับ คือการนำทีมงานที่มีผลงานดีเด่นพบปะผู้บังคับบัญชาเพื่อนำเสนอผลงานทุกครั้งที่มีโอกาส สามารถนำ ความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้หน่วยงานของตนประสบความสำเร็จเร็วกว่ากำหนด และได้นำบทเรียนที่ดี ๆ มาดำเนินการพัฒนาต่อยอดในหน่วยงานของตน ถ่ายทอดสู่สาธารณะและเครือข่าย

## 2. การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม ยึดข้อมูลและแนวทาง ดังนี้

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความเหมาะสมการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม (10 รุ่น) อยู่ในระดับมากและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการหรือกระบวนการอบรมที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก หากแยกเป็นรายละเอียดพบว่าทั้งสามกรณี เห็นได้ว่ารูปแบบและวิธีการฝึกอบรม มีระดับความคิดเห็นสูงสุด สองอันดับคือ การฝึกปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้สาคิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ก่อให้เกิดเพิ่มประสิทธิภาพในการนำไปใช้ประโยชน์ได้และการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม ส่วนระดับความคิดเห็นที่ต่ำสุด(ระดับปานกลาง) มีรายการเดียว คือการชอบฟังบรรยายมากกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีอื่น

2.2 แนวหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. แนวทางการวิเคราะห์วิจัยของแผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2547-2551 และแผนการปฏิบัติการประจำปี นอกจากนั้น การปรับปรุงหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม การจัดหาวิทยากร การคัดเลือกบุคคลเข้าฝึกอบรม และการควบคุมการฝึกอบรม ได้รับการตรวจสอบและการอนุมัติจากคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรม (โดยมีผู้บริหารระดับสูงของทุกหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรม นักวิชาการและผู้มีประสบการณ์จากหน่วยงานภายนอก เป็นกรรมการ) ตลอดจนมีการประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละรุ่น เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในการฝึกอบรมรุ่นต่อไป ผู้จัดฝึกอบรมจึงต้องให้ความสนใจติดตามกระบวนการฝึกอบรมให้เป็นไปตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ตลอดจนเนื้อหาสาระที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงยังติดตามการฝึกอบรมตลอดเวลา



จากผลการวิจัยและข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย ได้เสนอรูปแบบ (Model) การสร้าง ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม 2 ยุทธศาสตร์ คือ

1. ยุทธศาสตร์ รู้เขา รู้เรา (มี 3 เรื่องที่ต้องทำความเข้าใจ คือ เรื่องที่ต้องรู้เรื่องทำงานเป็นทีม และการศึกษาดูงาน)
2. ยุทธศาสตร์ หานวัตกรรม
3. การตรวจสอบยุทธศาสตร์การพัฒนาการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม โดยได้ประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้บริหารกระทรวงยุติธรรม 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ. 1 คน ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ควบคุมหรือกำกับกับการฝึกอบรม 2 คน ผู้บรรยายหรือผู้สอน นักบริหารระดับกลาง 3 คน และผู้สำเร็จการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม 15 คน เพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม และแนวทางการเสนอยุทธศาสตร์การฝึกอบรมฯ

ผลการประชุมกลุ่มเพื่อตรวจสอบยุทธศาสตร์ ได้รูปแบบ (Model) ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตร นักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม 2 ยุทธศาสตร์ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ รู้เขา รู้เรา มี 3 กลยุทธ์ คือ

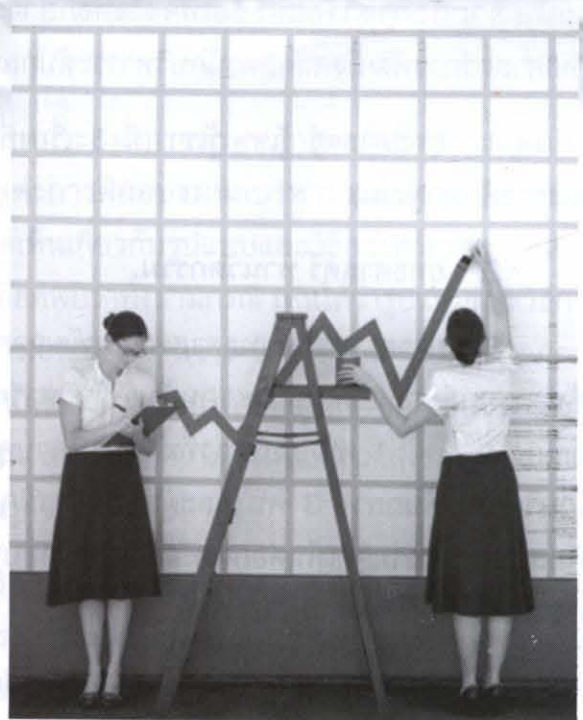
- 1.1 กลยุทธ์ ทำให้รู้
- 1.2 กลยุทธ์ สู้เป็นกลุ่ม
- 1.3 กลยุทธ์ มุมมองใกล้ไกล

2. ยุทธศาสตร์ ค้นหานวัตกรรม

สรุปผลการประชุม

1. การศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม พบว่า

1.1 ในทางปฏิบัติและข้อเท็จจริงหลังการปฏิรูประบบราชการ กระทรวงยุติธรรม มีหน่วยงาน ทั้งที่เกิดใหม่และที่ย้ายหน่วยงานมาสังกัดกระทรวงยุติธรรมจำนวนมาก ความหลากหลายทั้งภารกิจ และบุคลากรแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ผู้บริหาร (ปลัดกระทรวงยุติธรรม) ได้เห็นชอบให้เปิดการฝึกอบรม นักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม (นบก.) โดยพิจารณาให้จำนวนผู้เข้าอบรมตามอัตราส่วน (โควต้า) ของจำนวนบุคลากรที่มีสิทธิเข้าอบรมในแต่ละรุ่น หน่วยงานใดมีผู้ที่มีสิทธิมากย่อมได้โควต้าในแต่ละรุ่นมาก ตามไปด้วย เช่นกรมราชทัณฑ์ มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติหรือมีสิทธิเข้าอบรมมาก จึงมีสิทธิส่งคนเข้าอบรมตาม อัตราส่วนมาก และที่สำคัญมีข้าราชการจำนวนมากเช่นกันที่ดำรงตำแหน่งระดับ 8 อยู่แล้ว แต่ยังไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบก. ยิ่งไปกว่านั้นโดยความเห็นชอบของผู้บริหาร ยังให้สิทธิกับข้าราชการ อาวุโสหรือผู้ที่มีอายุใกล้เกษียณ เป็นผู้ที่ได้รับสิทธิเข้าอบรมด้วย โดยที่ผู้บริหารมีความหวังว่า ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม นบก. นอกจากจะได้รับความรู้ในการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างเครือข่ายภายในกระทรวง ยุติธรรมแล้ว ภายหลังเกษียณอายุราชการ ยังสามารถเป็นกำลังสำคัญในการช่วยเหลือกระทรวงหรือเป็น



กำลังสำคัญในการสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชนในโอกาสต่อไปด้วย ด้วยเหตุดังกล่าว จากสถิติจึงพบว่าผู้เข้าอบรม นบค. อายุเฉลี่ยจึงค่อนข้างสูง เป็นข้าราชการระดับ 8 อยู่แล้วถึง 99.3 เปอร์เซ็นต์ อายุราชการโดยเฉลี่ยสูงเช่นกัน และที่สำคัญจะเห็นชัดเจนว่าบุคลากรเหล่านั้น แม้ผ่านการอบรมแล้ว 2 - 5 ปี แจ้งว่ายังอยู่ในระดับหรือตำแหน่งเดิม ข้อเท็จจริงพบว่าส่วนหนึ่งเกษียณอายุราชการไปแล้วหรือใกล้เกษียณอายุราชการ อีกส่วนหนึ่งยังปฏิบัติหน้าที่ในระดับและหรือตำแหน่งเดิมเนื่องจากตำแหน่งในระดับสูงมีน้อยหรือมีจำกัด

1.2 ประสิทธิภาพของหลักสูตรนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม พบว่า นักบริหารระดับกลาง โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับมาก หากแยกเป็นรายข้อจะพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มี 3 เรื่อง คือ มีความตั้งใจทำงาน มีความเต็มใจเสียสละ และมีความมั่นใจในตนเอง ตามลำดับ ส่วนที่อยู่ในระดับมาก 3 เรื่อง คือ การอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ

1.3 ประสิทธิภาพของกระบวนการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม พบว่ากระบวนการฝึกอบรม ในภาพรวม ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากแต่ที่อยู่ในระดับมากที่สุด มี 9 ลำดับ แต่ 3 อันดับแรกคือ การฝึกปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้สาธิตเพิ่มเติม การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง และการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเกิดความคิดริเริ่มและทำงานเป็นทีม ตามลำดับ ส่วนที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด 3 อันดับ คือ การฟังบรรยายมากกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีอื่น การฟังบรรยายในห้องเรียนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และการฟังบรรยายในห้องเรียนมีผู้ฟังมาก ประหยัดและคุ้มค่า ตามลำดับ

## 2. การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรมและการตรวจสอบยุทธศาสตร์

ในการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา (Development Strategy) การฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม (นบก.) ตามข้อเท็จจริงของผู้เข้าอบรมหลักสูตร นบก. เป็นไปตามนโยบายปลัดกระทรวงยุติธรรม ที่ได้เห็นชอบให้สิทธิจำนวนผู้เข้าอบรมตามอัตราส่วน (โควต้า) ของจำนวนบุคลากรที่มีสิทธิเข้าอบรมในแต่ละรุ่น แต่ละหน่วยงาน นั่นคือหน่วยงานใดมีผู้มีสิทธิมากย่อมได้โควต้า (แต่ละรุ่น) มาก เช่น กรมราชทัณฑ์ มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติมาก จึงมีสิทธิส่งคนเข้าอบรมตามอัตราส่วนมากด้วย ที่สำคัญมีข้าราชการจำนวนมากดำรงตำแหน่งระดับ 8 อยู่แล้ว แต่ยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นบก. จึงพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 10 รุ่น มีข้าราชการระดับ 7 เพียง 3 คนเท่านั้น นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่าทั้งวิธีการฝึกอบรม การเพิ่มอำนาจในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของผู้เข้าอบรม และประสิทธิผลของผู้เข้าฝึกอบรมในการนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับดีถึงดีมาก แต่ยังคงมีส่วนที่ต้องเน้นหรือเพิ่มเติม ดังนี้

1. รูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรม นบก. ในภาพรวมถือได้ว่าอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงต้องเน้น เรื่องการบรรยาย ที่ต้องลดระยะเวลาลงให้มากขึ้น การฝึกปฏิบัติ การสาธิต และหรือการปฏิบัติจริง ทุกขั้นตอน ควรแบ่งกลุ่มให้ชัดเจน การศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความสำคัญในลำดับต้น ๆ การเพิ่มอำนาจในการทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านเจตคติ ด้านการเสริมสร้างทักษะ และด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในภาพรวมถือได้ว่าอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงต้องเน้นเรื่อง การนำทีมงานที่มีผลงานดีเด่น พบผู้บังคับบัญชา เพื่อเสนอผลงานทุกครั้งที่มีโอกาส การนำความรู้ไปเพิ่มประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การพัฒนาการปฏิบัติในลักษณะการต่อยอด การเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในส่วนการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของผู้เข้าอบรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงต้องเน้นเรื่อง การบริหารองค์กร การพัฒนาบทบาทหญิงชายเพื่อการบริหาร เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

2. ประสิทธิภาพของผู้เข้าฝึกอบรมในการนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและทางการบริหาร ในภาพรวมถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก แต่ต้องเน้นเรื่อง ความรู้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ความสามารถทางด้านการบริหาร

นอกจากนั้นจากแบบสอบถามที่ว่าด้วยคำถามปลายเปิดได้ให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่มีความสำคัญ ๒ ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะและเนื้อหาของหลักสูตร ได้เสนอแนะที่สำคัญ 3 อันดับแรกคือ การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กรณีศึกษา การฝึกภาคปฏิบัติจริง การจำลองสถานการณ์ เน้นคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร

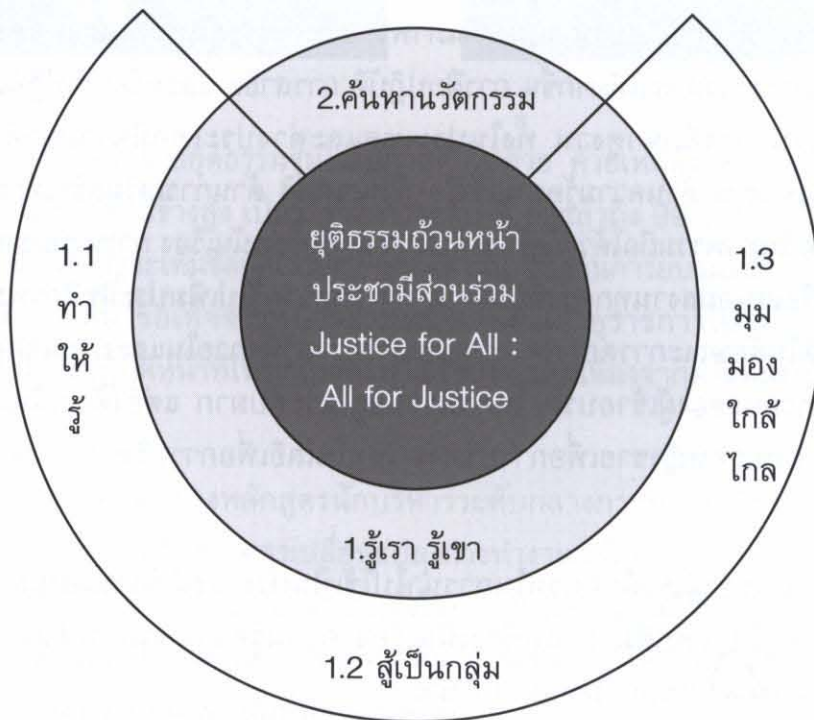
2. ด้านวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้เสนอแนะที่สำคัญ 3 อันดับแรกคือ ลดการบรรยาย เพิ่มเวลาในการการฝึกปฏิบัติจริงทั้งในและนอกสถานที่ กรณีศึกษาเน้นทฤษฎีคู่กับการแลกเปลี่ยนความเห็นของผู้รับการอบรม มีการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำผลงานกลุ่มที่มีคุณค่าถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งต่อยอดความรู้ด้วย

ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบ (Model) การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนากองการฝึกรวมนักบริหารระดับกลาง  
กระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ

1. ยุทธศาสตร์ รู้เขา รู้เรา ประกอบด้วยเรื่องหลักๆ 3 เรื่อง คือ การทำให้ นบค. รู้เรื่องตนเอง  
และกระทรวง พร้อมเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีม และการศึกษาดูงานในบทเรียนสำเร็จ

2. ยุทธศาสตร์ หานวัตกรรม

หลังจากนั้นได้ตรวจสอบยุทธศาสตร์ โดยการประชุมกลุ่ม (Focus Group) จำนวน 24 คน ผู้วิจัย  
ได้สรุปผลการวิจัยพร้อมเสนอการสร้างยุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์ ซึ่งในที่ประชุมได้เสนอแนะและปรับ  
แก้ไขเพื่อให้เกิดความชัดเจน จนได้ข้อยุติในยุทธศาสตร์และความหมายหรือคำอธิบายของแต่ละ  
ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้



Model ยุทธศาสตร์การพัฒนากองการฝึกรวมนักบริหารระดับกลางกระทรวงยุติธรรม

1. ยุทธศาสตร์ รู้เขา รู้เรา ภายใต้คำขวัญ (Motto) ที่ว่า ยุติธรรมถ้วนหน้า ประชาชนมีส่วนร่วม (Justice for All: All for Justice) หมายถึง ข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ต้องรู้ภารกิจของตนเอง  
ของหน่วยงานในสังกัด และภารกิจของกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้



1.1 กลยุทธ์ ทำให้รู้ แม้ผลการวิจัยจะพบว่าการฝึกอบรมควรที่ต้องลดบทบาทการบรรยายในห้องเรียน เน้นทฤษฎีคู่กับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การบริหารการจัดการและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันนักบริหารระดับกลางมารวมกันจำเป็นอย่างยิ่งต้องให้ความรู้ความเข้าใจและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เก็บเกี่ยวความรู้จากผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์และหรือปราชญ์ชาวบ้าน ที่ถือเป็นคลังสมอง คือต้องรู้จักตนเองและรู้จักผู้อื่น ยิ่งกว่านั้นนักบริหารระดับกลางผู้เข้ารับการฝึกอบรมนอกจากจะได้เกิดความรู้ความเข้าใจซึ่งกันและกันแล้วยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ีระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกันเองและกับทุกภาคส่วน

1.2 กลยุทธ์ ลูเป็นกลุ่ม ดังที่กล่าวไว้แล้วว่า บุคลากรในกระทรวงยุติธรรม ต้องสร้างความเข้าใจในบทบาทภารกิจของกระทรวงยุติธรรม รู้จักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน จึงต้องมีระบบการทำงานเป็น เป็นการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนและสังคม ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในกระทรวงยุติธรรมทุกภาคส่วน คำว่า “ประชา” จากคำขวัญ (Motto) ที่ว่า “ยุติธรรมถ้วนหน้า ประชามีส่วนร่วม” ให้หมายถึงประชาชนและองค์กรในภาคส่วนอื่นๆ ด้วย

1.3 กลยุทธ์ มุมมองใกล้ไกล หมายถึงในการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้ในความรู้ความเชี่ยวชาญ ทั้งของตนเอง ของกรมและของกระทรวงยุติธรรมอย่างเป็นระบบวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งอุปสรรค โอกาส ของตนเองและหน่วยงานได้ การเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เข้าอบรมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งภายในและหรือภายนอก เพื่อสร้างสมประสบการณ์ จะสามารถนำประสบการณ์มาใช้หรือแก้ไขปัญหาให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานโดยแท้จริง ผู้บริหารจึงควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจน

2. ยุทธศาสตร์ ค้นหานวัตกรรม การฝึกอบรม นบก. เป็นระดมนักบริหารมาชุมนุมกัน เป็นความเหมาะสมทั้งโอกาสและเวลาที่จะได้นำประสบการณ์จริงหรือปัญหาและอุปสรรคจริงมาเสนอหรือช่วยกันหาทางออกที่เหมาะสม หรือร่วมกันค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ หรือจะนำประเด็นปัญหาต่างๆ จากการทำงานหรือจากการวิจัยเติมไปคิดหาวิธีการทำงานที่มีคุณภาพต่อไปในลักษณะที่เรียกว่าเป็นการต่อยอดกิจกรรมเดิมก็ได้



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดเป็นนโยบายในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคุลากรกระทรวง ยุติธรรม ให้ชัดเจนและให้ทุกหน่วยงานยึดถือและนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ในการพัฒนาคุลากรกระทรวงยุติธรรม นอกจากเป็นการฝึกอบรมที่ต้องเน้นบทบาทภารกิจและ ประสานงานกับชุมชนหรือการร่วมทำกิจกรรมกับเครือข่ายแล้ว อันเป็นการเน้นการพัฒนาภายนอก ถ้าจะ ให้การพัฒนาสมบูรณ์และเป็นการพัฒนาที่ถาวรแล้วควร

2.1 การกำหนดแนวปฏิบัติหรือการกำหนดแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์ ต้องกำหนด ให้ชัดเจนที่จะสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ได้

2.2 เน้นการสร้างคุณค่าอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ ทั้งร่างกายและจิตใจ ยึดมั่นในอุดมการณ์และคุณธรรมของข้าราชการอย่างเคร่งครัด หรือเน้นการพัฒนา เชิงคุณภาพไม่ยึดติดกับระบบการพัฒนาเชิงปริมาณ

2.3 การพัฒนาในสิ่งที่ข้าราชการขาดหรือต้องการมากกว่าการทำตามสิ่งที่อยากจะทำหรือ ทำตามคำสั่งโดยไม่มองความคุ้มค่า

2.4 การพัฒนาภายใน มากกว่าภายนอก เช่น “จิตสาธารณะ” ด้วยความเชื่อที่ว่าผู้มี จิตสาธารณะย่อมไม่เพิกเฉยต่อความเดือดร้อนของผู้อื่นและสังคม อันเป็นพื้นฐานของการเป็นข้าราชการ ที่ดีของประชาชน

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ควรนำข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุลากรฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางไปใช้ในการ ปฏิบัติจริงแล้วทำการประเมินอีกครั้งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรที่สมบูรณ์ต่อไป

3.2 ควรมีการวิจัยในหลักสูตรอื่นๆ ทั้งในระดับต้นและระดับสูงกว่านี้ เพื่อเป็นช่องทางการ คัดเลือกบุคลากรไปปฏิบัติงานที่เหมาะสมทั้งบุคคลและตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงยุติธรรม.(2551). แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2551 – 2552. กรุงเทพฯ.  
สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.
- \_\_\_\_\_ (2547). แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2547 – 2551. กรุงเทพฯ.  
สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.
- เนลีย์ว บุรีภักดี. (2547). ชุดการศึกษาค้นคว้ารายวิชา 2553103 : ทฤษฎีพฤติกรรมและสังคมศาสตร์  
เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนา. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สีมา สีมานนท์. (2552). นักบริหารระดับกลาง. มติชนรายวัน. วันที่ 5 พฤษภาคม 2552 (หน้า10).
- สมคิด บางโม. (2545). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- Beebe, Steven A.; Mottet.Timothy P'; & Roach K. David. (2004). Training and Development  
Enhancing Communication and Leadership Skills. Boston: Person  
Education.
- Beach, Dale S. (1980). Perionnel : The management of people at work. New York:  
Macmillan.
- Beauchamp, George A. (1981). Curriculum Theory. Itasea, Illinois: P.E. Peacock Publisher.
- Milkovich, George T. and Boudreau. John W. (1991). Human Resource Management. U.S.A.  
Richard D. Irwin, Inc.
- Taba, Hilda. (1962). Curriculum development : Theory and Practice. New York : Harcourt.  
Brace and world.
- Terry, G.R. (1977). Principles of Management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Tyler. R.W.(1949). Basic Principle of Curriculum and Structure. Chicago University, Chicago Press.
- Tyler. R.W.(1969). Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago : University of  
Chicago Press.

ขอเชิญข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สนใจ

สอบคุณสมบัติสอบ ๓ วิชา วัดไทยพุทธคยา

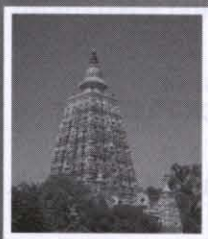
ใต้ต้นพระศรีมหาโพธิ์สถานที่ตรัสรู้ของพระพุทธองค์ และ



# 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. ก.ติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

Ins.02-527-8700-1 Ins.สาร.02-527-7050 Website: [www.tia.or.th](http://www.tia.or.th)

# ผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาส่วนราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี

## The Leader's Role Model for Good Governance Administration: Case Study of the Office of the Prime Minister



ณัฐจรรยา แสงสว่าง\*

ในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม สาเหตุสำคัญเกิดจากความบกพร่อง ความอ่อนแอ และหย่อนประสิทธิภาพของกลไก ในการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงการทุจริต และการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพ เป็นต้นว่า ขาดกลไกและกฎเกณฑ์ที่ดีพอในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ขณะที่กลไกที่มีอยู่บกพร่องไม่สามารถเตือนภัยที่เคลื่อนตัวเข้ามากระทบระบบเศรษฐกิจและการเงินอย่างรวดเร็วได้ รวมทั้งเมื่อถูกกระทบแล้วยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการบริหารจัดการต่างๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนให้ทันต่อสถานการณ์ ความอ่อนด้อย ถดถอยของกลุ่มข้าราชการ นักวิชาการ ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์และยุติธรรม ส่งผลให้ตัวระบบไม่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งเรียกได้ว่าองค์กรและสถาบันต่างๆ ขาดธรรมาภิบาล (ประเวศ วะสี, 2550)

การที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน ก็คือ การขจัดสาเหตุของปัญหาโดยการสร้าง ธรรมาภิบาล เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ซึ่งได้รับอิทธิพลทางความคิดจากธนาคารโลก ที่เน้นการสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อเป็นวิถีทางของการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานต่างๆ ของประเทศ โดยเฉพาะการจัดการงานทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่ฟื้นฟูเศรษฐกิจและผลักดันให้รัฐบาลใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ระบบราชการมีความยุติธรรมโปร่งใส

\*นักทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ. งานวิจัยระดับคุณวุฒิในทิศทางการจัดการภาครัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

รับผิดชอบและตรวจสอบได้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2550) รัฐบาลไทยได้แสดงเจตจำนงและให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ในระบบราชการ ซึ่งต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติสำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 โดยทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา (ชนะศักดิ์ ยุวบูรณ์, 2543)

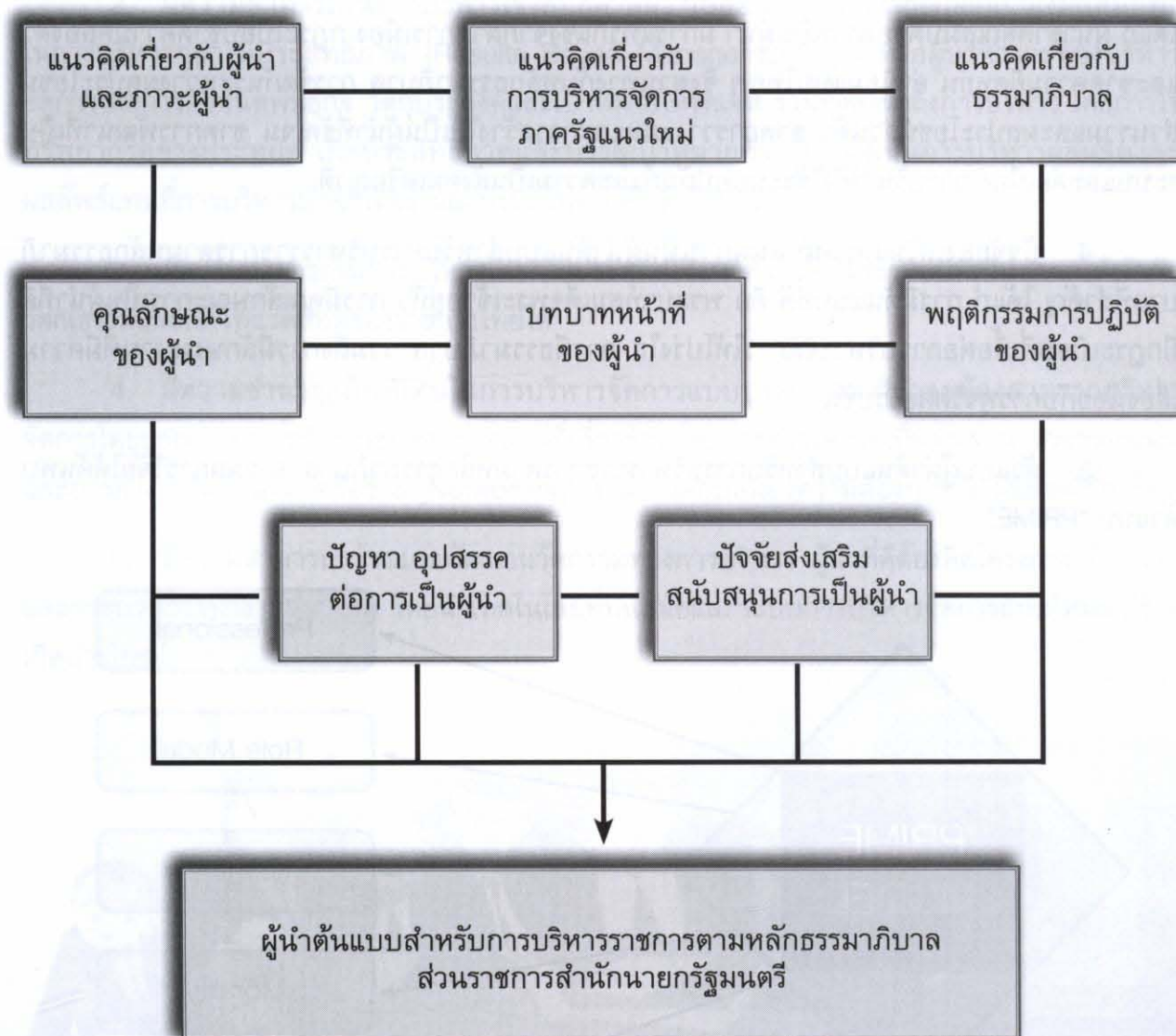
ส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี นับเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารราชการในภาพรวมของประเทศ มีหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษารัฐบาลในด้านกฎหมาย ความมั่นคง สังคม เศรษฐกิจงบประมาณ ระบบราชการ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักในการบริหารประเทศ ดังนั้น ผู้นำส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ควรที่จะต้องปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่เปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม โดยต้องมีการปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เน้นบทบาทในการอำนวยความสะดวก กำกับดูแลแทนการควบคุมและสั่งการ เน้นการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้งต้องลดบทบาทอำนาจของราชการในส่วนกลาง และเพิ่มบทบาทมอบอำนาจและกระจายอำนาจการตัดสินใจ การกระจายการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ราชการส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่นและชุมชนให้มีศักยภาพความสามารถ รับผิดชอบได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน



การที่ส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรีจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีภูมิคุ้มกันทุจริตจะต้องเริ่มจากผู้นำ เพราะผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กร เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดจินตนาการ เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (รัตติกรณ์, 2544 หน้า 31) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็ง มีการบริหารจัดการที่ดี แต่จะประสบความสำเร็จไม่ได้ ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารไม่มีคุณธรรมและจริยธรรม (สำนักงาน ก.พ., 2551 หน้า คำนิยาม) ผู้นำจึงนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร การที่ผู้นำปฏิบัติตนอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม จะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น สำนักนายกรัฐมนตรีจะต้องผลักดันให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี เก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำจะต้องบริหารราชการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้ผู้เขียนสนใจที่จะศึกษา

เรื่องผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและพัฒนาให้ผู้นำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Survey) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำเสนอตัวแบบของผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล ส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีกรอบคิดในการวิจัย ดังนี้



ผลจากการศึกษาพบคุณลักษณะ บทบาท ปัญหา และอุปสรรค ปัจจัยส่งเสริมและสนับสนุน การเป็นผู้นำต้นแบบ และตัวแบบผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

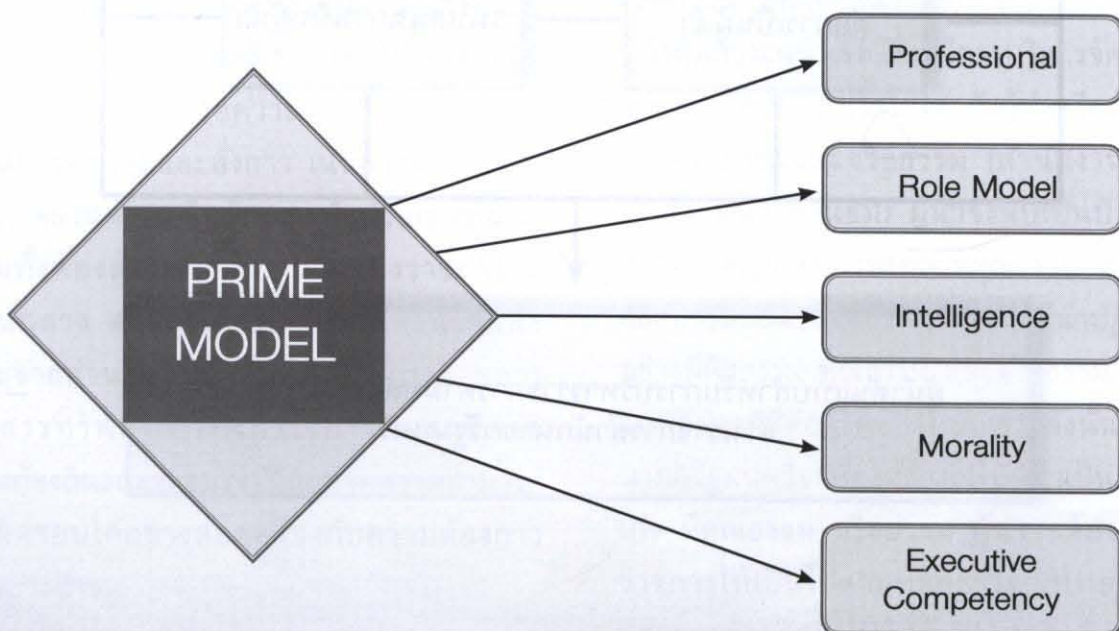
1. คุณลักษณะของผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้นำส่วน ราชการสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะในเรื่องของความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความรอบรู้ มีความสามารถเฉพาะในงานอาชีพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสมรรถนะ มีความคิดที่เป็น สากล มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นประสานงานได้ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ

2. บทบาทของผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย บทบาทสำคัญ คือ บทบาทในการเป็นต้นแบบที่ดี บทบาทความเป็นมืออาชีพ บทบาทการบริหารราชการ ตามหลักธรรมาภิบาล

3. ปัญหาและอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ผู้นำขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ มีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง กฎระเบียบขาดความคล่องตัว และขาดความยืดหยุ่น ค่านิยมแบบไทยๆ ซึ่งสวนทางกับหลักธรรมาภิบาล การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ ส่วนรวมและผลประโยชน์ส่วนตัว ขาดการวางแผนและการสร้างให้เป็นผู้หน้าที่ชัดเจน ขาดการพัฒนาที่เป็น ระบบและต่อเนื่อง การบริหารยังใช้ระบบอุปถัมภ์และความเป็นสังคมเครือญาติ

4. ปัจจัยส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิ บาลที่สำคัญ ได้แก่ การมีต้นแบบที่ดี คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี มีกฎระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารจัดการให้โปร่งใส การมีธรรมาภิบาล รวมถึงการมีลักษณะงานที่มีความ เสี่ยงน้อยกับการทุจริตคอร์รัปชัน

5. ตัวแบบผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล จากผลการวิจัยได้ค้นพบ ตัวแบบ “PRIME”



ตัวแบบ PRIME



ตัวที่ 1 : P แทนคำว่า Professional หมายถึง ความเป็นมืออาชีพของผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลในส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี จากผลการวิจัยพบว่าความเป็นมืออาชีพของผู้นำ มีลักษณะดังนี้

1. มีความรอบรู้ รู้ลึก รู้จริง มีความคิดริเริ่ม ทำงานเชิงรุก ความเป็นผู้นำมืออาชีพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันและต่อองค์กร ข้อมูลข่าวสาร วิชาความรู้ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำมืออาชีพจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร จะต้องรู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ต้องรู้สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ผู้นำจะต้องมีความรู้อย่างลึกซึ้งในภารกิจและหน้าที่ขององค์กร รวมทั้งต้องศึกษาหาความรู้อยู่เสมอจะก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ และนำมาใช้ให้การทำงานเป็นไปในเชิงรุกให้มากยิ่งขึ้น

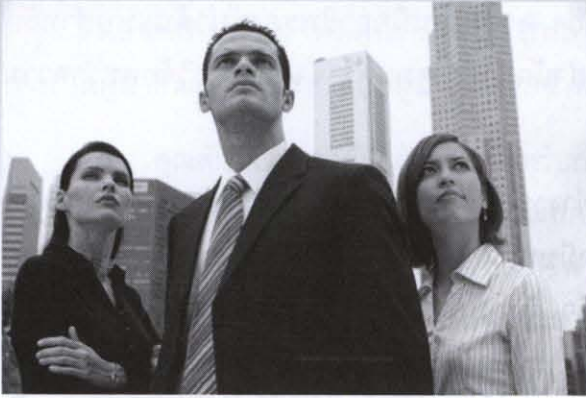
2. มีความสามารถในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (Results Based Management) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการโดยการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งคำนึงถึงการบริหาร โดยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มุ่งเน้นการบริหารผลผลิตและผลลัพธ์แทนที่การบริหารปัจจัยนำเข้าและกระบวนการดำเนินงานดังเช่นในอดีต

3. มีความสามารถในการบริหารโดยการประยุกต์ใช้แนวความคิดและระบบที่เป็นสากลให้เข้ากับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมของราชการไทยได้

4. มีความชำนาญเป็นพิเศษในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ผู้นำจะต้องสามารถบริหารจัดการโดยบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) และการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5. มีความสามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร ผู้นำที่ดีต้องคิดโครงการ กิจกรรม และกระบวนการทำงานแนวใหม่ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์





6. มีความสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดผลงานเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพขึ้น

7. มีความตระหนักและปฏิบัติตนโดยวางตัวเป็นกลางในทางการเมืองสามารถทำงานได้กับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ การบริหารราชการในหน่วยงานสำนักนายกรัฐมนตรีจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและราบรื่นระหว่างกันทั้งสองฝ่าย

ตัวที่ 2 : R แทนคำว่า Role Model หมายถึง ผู้นำต้นแบบต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่

1. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและในการปฏิบัติตนทั้งในเรื่องความขยันขันแข็ง ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ไม่หาประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่

2. เป็นผู้นำที่ทันสมัย มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อประเทศชาติ

3. มีภาพลักษณ์ บุคลิกภาพ การแต่งกายและการวางตัวที่เหมาะสม รู้จักอ่อนน้อม ถ่อมตน ผู้นำต้องมีมารยาททางกาย มีความประพฤติและปฏิบัติที่ดี ทางวาจา คือ ไม่ใช้ถ้อยคำรุนแรง ดุด่า หยาบคาย แสดงอำนาจบารมี และทางใจ คือ การคิดดี คิดชอบ การให้อภัย และการคิดเชิงบวก

4. ใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหาร ไม่มีการอคติ ลำเอียง

5. มีความกล้า คือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจบนหลักของความถูกต้องชอบธรรม ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ ไม่ยอมโอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ

6. มีพลัง ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้นในการทำงานและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

7. มีจิตสาธารณะรู้จักการให้ การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

8. มีการกำหนดกฎ กติกา มารยาท เพื่อสร้างการยอมรับจากทุกฝ่าย

9. มีการยกย่องคนที่ทำดี และลงโทษคนที่ทำไม่ดี

10. มีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการและการดำเนินชีวิต



ตัวที่ 3 : I แทนคำว่า Intelligence หมายถึง สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดของผู้นำต้นแบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. มีไหวพริบปฏิภาณในการคิด วิจัยสิ่งต่างๆ
2. มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)
3. มีความสามารถในการคิดและมองภาพแบบองค์รวม (Conceptual Thinking)
4. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Analytical and Systematic Thinking)
5. มีความเข้าใจในเชิงนโยบายและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น
6. มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ในระดับยุทธศาสตร์
7. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง

ตัวที่ 4 : M แทนคำว่า Morality หมายถึง คุณธรรม และธรรมาภิบาล เป็นสิ่งที่ผู้นำต้นแบบจะต้องให้ความสำคัญ โดยนำระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาใช้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงควรต้องบริหารโดยคำนึงถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. บริหารให้เป็นไปตามข้อกฎหมาย กฎ และระเบียบต่างๆ อย่างเป็นธรรม
2. บริหารโดยมีมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีการบริหารแบบสองมาตรฐาน (Double Standard)
3. การให้ความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะต้องคำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถและผลงาน
4. บริหารด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม
5. บริหารจัดการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
6. บริหารโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
7. บริหารโดยไม่มีผลประโยชน์ขัดกันระหว่างผลประโยชน์ของทางราชการและผลประโยชน์ส่วนตัว (Conflict of Interest)

8. มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานต่อประเทศชาติและประชาชน

9. ดูแลส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นและปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล

ตัวที่ 5 : E แทนคำว่า Executive Competency หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร จากการศึกษา ผู้นำต้นแบบสำหรับการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลส่วนราชการ สำนักนายกรัฐมนตรีพบว่า ผู้นำมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. มีความเป็นผู้นำ สามารถสร้างให้ทีมงานเกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติภารกิจ ให้สำเร็จลุล่วง

3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คิดคาดคะเนและคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีความสามารถและมีทักษะในการสื่อสาร ถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวบุคลากรให้ดำเนินการให้บรรลุภารกิจตามที่ได้วางแผนไว้

5. มีการประสานความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

6. มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ รวมถึงรับฟังข้อคิดเห็น ในมุมมองที่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

1. ส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานกลางที่ปฏิบัติงานในด้านให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของรัฐบาล มีลักษณะงานเป็นมันสมองของรัฐบาลในด้านงบประมาณ บุคคล ยุทธศาสตร์ การสร้างนวัตกรรมในการบริหารราชการแผ่นดิน ฯลฯ ผู้นำในส่วนราชการนี้จะมีผู้บริหารที่เป็นนักการเมือง ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้นำอิงการเมืองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อความดีความชอบ ทำให้เกิดปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวกที่เป็นความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องมีนโยบายและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน เป็นธรรมทั้งในเรื่องการสรรหา พัฒนา แต่งตั้ง โยกย้าย

2. ผู้นำส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ควรมีความเป็นกลางทางการเมือง และสามารถประสานประโยชน์ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ

3. ผู้นำส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อม สำหรับเป็นผู้บริหารอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น จนถึงผู้บริหารระดับสูง ทั้งทางด้านการบริหาร และด้านคุณธรรม จริยธรรม

4. ผู้นำส่วนราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับปรุง แก้ไข กฎระเบียบ กติกาให้มีความคล่องตัว เอื้อต่อการบริหารงาน เนื่องจากกฎ ระเบียบ กติกาที่ใช้อยู่อาจบั่นทอนการเป็นผู้นำที่ดีโดยไม่รู้ตัว ส่งผลให้ผู้นำไม่กล้าคิด ไม่กล้าทำ ซึ่งจะกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

5. ผู้นำสำนักนายกรัฐมนตรี ควรจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ที่เอื้อต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม

6. ผู้นำสำนักนายกรัฐมนตรี ควรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีอาชีพ เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดทั้งด้านสติปัญญา และอารมณ์ เป็นผู้มีความรู้ และสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร

7. ควรมีการทำวิจัย และประเมินผลการบริหารของผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

### บรรณานุกรม

ประเวศ วะสี. (2542). ยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมธนาคารออมสิน.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2550). ธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ: สายธาร.

ชนะศักดิ์ ยูบูรณ์. (2543). กระทบมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance). กรุงเทพฯ: บพิตรการพิมพ์.

รัตติกรณ์ (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) วารสารสังคมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงาน ก.พ.. (2551). ข้าราชการ ข้าราชการแผ่นดิน กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.



## ทางเลือกของลูกจ้าง บั้นโอกาสและความเสี่ยงด้วยตัวเอง

น.ส.โสภาวดี เลิศมนัสชัย เลขาธิการ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) กล่าวในงานสัมมนาหัวข้อ “Employee’s Choice ถึงเวลาให้สมาชิกเลือกลงทุน” ว่า ตั้งแต่ กบข. เปิดโอกาสให้สมาชิก ได้เลือกแผนการลงทุนด้วยตัวเอง ตามโครงการ my choice my chance ใน 4 รูปแบบ ประกอบด้วย 1.แผนตลาดเงิน 2.แผนตราสารหนี้ 3.แผนหลักหรือแผนปัจจุบัน และ 4.แผนผสมหุ้นทวี เมื่อเดือน ก.ค. 2553 ขณะนี้มีสมาชิกเข้ามาเปลี่ยนแปลงแผนการลงทุนแล้ว 345 ราย โดยสมาชิกเลือกแผนผสมหุ้นทวีมากที่สุดที่ 328 ราย โดยช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 71 ราย ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 145 ราย ช่วงอายุ 41-50 ราย จำนวน 75 ราย ช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 35 ราย และมากกว่า 60 ปี จำนวน 2 ราย

ขณะที่แผนตราสารหนี้มีสมาชิกเข้ามาเลือกลงทุนจำนวน 11 ราย ช่วงอายุ 21-30 ปี และ 31-40 ปี กลุ่มละ 1 ราย

บทบาทของเสาหลักด้านเงินออมเพื่อการเกษียณอายุ ของประชากรไทย

เสาที่ 1 รัฐ บำเหน็จบำนาญเดิมและประกันสังคม เป็นระบบบำนาญแบบเดิม กำหนดผลประโยชน์จ่ายให้สมาชิกแน่นอน (Defined Benefit) โดยนำภาษีมาจัดสรรเป็นงบประมาณ เป้าหมายคือประกันว่าทุกคนต้องมีรายได้พอเพียงแก่การยังชีพอย่างน้อยที่สุด รายได้ที่ได้รับต้องไม่น้อยกว่าเส้นความยากจน (Poverty Line)

เสาที่ 2 นายจ้าง บำเหน็จบำนาญภาคบังคับ เป็นการสมทบจากนายจ้างเข้าบัญชีสมาชิกด้วยจำนวนที่แน่นอน

เสาที่ 3 บุคคล เงินออมภาคสมัครใจ ถือเป็นกลไกระดมเงินออมเพื่อรักษาสมดุลการออมในประเทศ เสาหลักนี้เป็นที่นิยมของผู้มีรายได้สูง รัฐส่งเสริมโดยการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีควบคู่

กบข. มีบทบาทเกี่ยวเนื่องทั้ง 3 เสาหลัก...เมื่อเป็นสมาชิก กบข. แล้ว สมาชิกจะได้

เสาที่ 1 สมาชิก กบข. จะได้รับเงินบำเหน็จบำนาญที่แน่นอน แต่สูตรบำนาญที่คำนวณเปลี่ยนไป

เสาที่ 2 นายจ้าง (รัฐบาล) สมทบให้สมาชิกแน่นอน 3% ในแต่ละเดือน นอกจากนี้สมาชิกที่สมัครใจเข้า กบข. ในปี 2540 ยังได้ “เงินประเดิม” และ “เงินสมทบ” เพื่อชดเชยสูตรบำนาญที่เปลี่ยนไปอีก

เสาที่ 3 กบข. มีการกระตุ้นให้ออมเพิ่มได้อีก 12% และรัฐก็สนับสนุนด้วยการให้ผลประโยชน์ทางภาษี นอกจากนี้สมาชิกที่มีฐานะดี สามารถออมต่อเพื่อผลประโยชน์ตอบแทนที่มากกว่าฝากธนาคารทั่วไป

กบข. ทำหน้าที่บริหารเงินเหล่านี้เพื่อเพิ่มมูลค่าเงินให้สมาชิก ปัจจุบันเฉลี่ย 13 ปี ประมาณ 7.12%

น.ส.โสภาวดี กล่าวด้วยว่า ในฐานะ กบข. เป็นสถาบันการออมหลักของข้าราชการ และเป็นนักลงทุน สถาบันในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เห็นประโยชน์จากการที่สมาชิก กบข. ออมเงิน เพราะนอกจากจะทำให้รัฐจัดสรรงบประมาณรองรับภาระรายจ่ายด้านบำเหน็จบำนาญอย่างเหมาะสมแล้ว ยังทำให้ข้าราชการสมาชิกมีเงินเก็บไว้ใช้ในยามเกษียณอย่างมั่นคงด้วย ดังนั้นการส่งเสริมการออม ผ่านนโยบายภาครัฐที่อยู่ระหว่างเร่งดำเนินการกฎหมายกองทุนการออมแห่งชาติ หรือในส่วนของ ภาคเอกชนที่มีระบบการออมในรูปแบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งมีส่วนของเงินออมที่นายจ้างออมให้ และ ลูกจ้างสมทบ จึงเพื่อปูทางไว้สำหรับอนาคตที่มั่นคงของคนทำงานทั้งสิ้น

**เกี่ยวกับ กบข.** กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) จัดตั้งขึ้นตาม พรบ. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 เพื่อเป็นหลักประกันการจ่ายบำเหน็จบำนาญและให้ประโยชน์ตอบแทน การรับราชการแก่ข้าราชการเมื่อออกจากราชการ ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก และจัดสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์อื่นให้แก่สมาชิก กบข. มีสถานะเป็นองค์กรของรัฐจัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะ ไม่มีสถานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีคณะกรรมการ กบข. เป็นผู้กำหนดนโยบาย ปัจจุบัน กบข. มีสมาชิกทั้งสิ้น 1.17 ล้านคน มูลค่าสินทรัพย์สุทธิภายใต้การบริหารประมาณ 469,800 ล้านบาท

ติดต่อฝ่ายสื่อสารสมาชิก เรื่องอะไร เพชรสังข์ โทร. 02 636 1000 ต่อ 267

Contact Center โทร. 1179 กด 6 member@gpf.or.th / www.gpf.or.th

โครงการ

# บ้านกรุงไทย - กบข.

เพื่อสมาชิก ครั้งที่ 1

สินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับสมาชิก กบข.

## กู้ซื้อบ้าน รีไฟแนนซ์ ซ่อม/ต่อเติม

ผ่อนยาวววว

30 ปี

ดอกเบี้ยยยย

0%\*

กู้ได้เต็มมมม

100%

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



บมจ. ธนาคารกรุงไทย  
KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

สอบถามรายละเอียดได้ที่ธนาคารกรุงไทย ทุกสาขาทั่วประเทศ

ตั้งแต่วันที่ - 30 ธันวาคม 2553

- กรุงไทยโฟน โทร. 1551 หรือ [www.ktb.co.th](http://www.ktb.co.th)
- ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. โทร. 1179 หรือ [www.gpf.or.th](http://www.gpf.or.th) เมยู สวัสดิการ

หมายเหตุ : กบข. มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียในการจำหน่ายหรือบริการของบริษัทฯ แต่อย่างใด



# สื่อสารเรื่องการสอบ

## ผู้ที่ต้องการเข้ารับราชการต้องมีคุณสมบัติอย่างไร



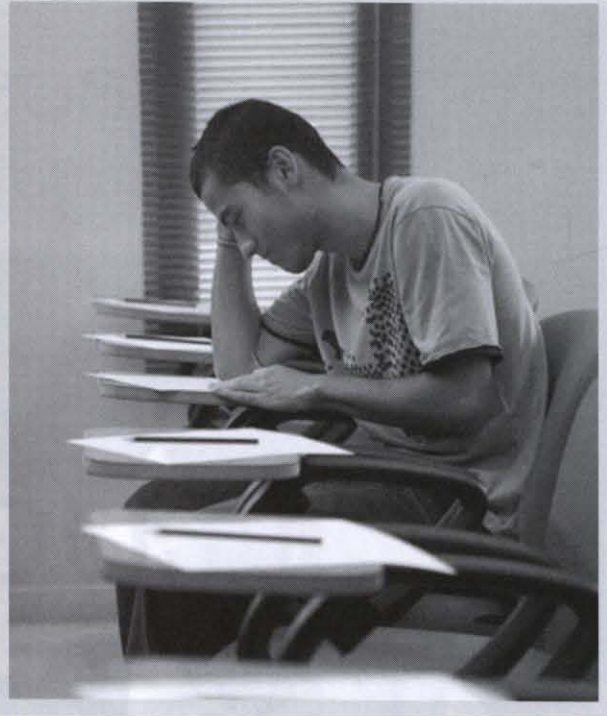
เหมวดี บรรเทา\*

ที่ผ่านมาสื่อสารเรื่องการสอบหลายฉบับได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ โดยเฉพาะการสอบในภาคความรู้ความสามารถทั่วไป หรือ ภาค ก. และขั้นตอนหลังการตรวจสอบรายชื่อเป็นผู้มีสิทธิยื่นเอกสารการสมัครสอบเพื่อให้สำนักงาน ก.พ. ตรวจสอบคุณสมบัติ เพื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่าน ภาค ก. หลายท่านคงกำลังสงสัยอยู่บ้างว่า แล้วเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่สอบผ่านเกณฑ์การสอบที่จะได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. นั้น เป็นอย่างไร สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้จึงขอนำรายละเอียดในส่วนเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. ใช้ในการตรวจคุณสมบัติของผู้ที่สอบผ่านเกณฑ์การสอบภาค ก. เพื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. มาขยายความให้ได้ทราบกัน

ก่อนอื่นขอเริ่มจากเอกสารหลักๆ ที่สำนักงาน ก.พ. แจงให้ผู้สอบผ่านเกณฑ์การสอบภาค ก. ที่ได้รับการประกาศรายชื่อเป็นผู้มีสิทธิยื่นเอกสารการสมัครสอบ ยื่นเอกสารต่างๆ เพื่อใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติ ซึ่งได้แก่

- ใบสมัครสอบที่พิมพ์จากอินเทอร์เน็ต ซึ่งติดรูปถ่ายหน้าตรงไม่สวมหมวก ไม่ใส่แว่นดำ ถ่ายไว้ไม่เกิน 1 ปี ขนาด 1x1.5 นิ้ว และลงชื่อกำกับเป็นผู้สมัครสอบ
- สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนที่ปรากฏรูปถ่าย เลขประจำตัวประชาชน และวันเกิดที่ชัดเจน

\* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.



- สำเนาหลักฐานการศึกษา (ที่ปรากฏวันที่จบการศึกษาซึ่งต้องสำเร็จการศึกษาก่อนวันปีได้รับสมัคร)
- สำเนาการเปลี่ยนชื่อสกุลในกรณีที่ชื่อสกุลไม่ตรงกับหลักฐานการสมัครที่ยื่นมา

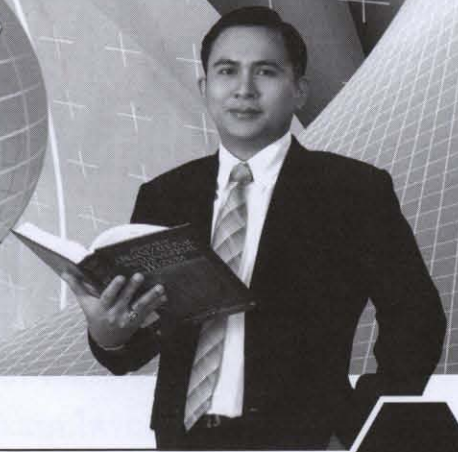
การที่สำนักงาน ก.พ. จำเป็นต้องให้ผู้มีสิทธิยื่นเอกสารการสมัครสอบดังกล่าวมา ก็เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติครบถ้วนและตรงตามที่ ก.พ. กำหนด ตามประกาศรับสมัครที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าผู้มีสิทธิสมัครสอบ จะต้องมีความสมบูรณ์ไปและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยกำหนดคุณสมบัติทั่วไป คือ 1) ต้องมีสัญชาติไทย 2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี 3) เป็นผู้เสมือนใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ นอกจากนี้ผู้สมัครสอบต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้สมัครสอบตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งคุณสมบัติสำคัญที่ระบุไว้ก็คือเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับตามที่ ก.พ. กำหนดและรับรอง เช่น ผู้สมัครสอบภาค ก. ในระดับวุฒิปริญญาตรี ก็ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้สมัครสอบ คือ เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกันกับคุณวุฒิดังกล่าวที่ ก.พ. รับรอง ดังนั้นในสำเนาหลักฐานการศึกษาของผู้สมัครจึงต้องระบุวันที่จบการศึกษาซึ่งต้องสำเร็จการศึกษาก่อนวันปีได้รับสมัคร เพื่อให้สามารถตรวจสอบว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาแล้วอย่างแท้จริง

ดังนั้นเอกสารที่มีสิทธิยื่นเอกสารส่งมาให้สำนักงาน ก.พ. ตรวจสอบนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้สมัครจะต้องนำส่งให้แก่สำนักงาน ก.พ. อย่างครบถ้วนและชัดเจน เพราะหากขาดความสมบูรณ์สำนักงาน ก.พ. จะไม่สามารถตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่สอบผ่านเกณฑ์และมีสิทธิยื่นเอกสารได้ ซึ่งก็จะทำให้การขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. เป็นไปอย่างล่าช้า หรือหากผู้สมัครไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ประกาศไว้ในประกาศรับสมัครก็จะกลายเป็นผู้ขาดคุณสมบัติในการขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. ในที่สุด ■



**มหาวิทยาลัยศรีปทุม**  
**SRIPATUM UNIVERSITY**

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาการพญาไท



## มหาวิทยาลัยศรีปทุมเปิดรับสมัครนักศึกษาใหม่

มีทุนการศึกษาแบ่งจ่ายได้ภาคการศึกษาละ 4 ครั้ง แก่ผู้ที่สนใจศึกษาต่อ  
ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก เปิดรับสมัครแล้วตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป



รองศาสตราจารย์ ดร.โนยา ยิมวvail  
ว.อ.หลักสูตร

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

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สำหรับบริหาร  
สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

#### รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ติน	ปรัชญพุกฤทธิ์
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัตี	ธำรงธินวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัตี	จันทรวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.ครรชิต	มาลัยวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	ภคกานนวิวัฒน์
รองศาสตราจารย์ ดร.จุลชีพ	ชินวรรณ
รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์	ประสิทธิ์ศรี
รองศาสตราจารย์สมชัย	ศรีสุทธียากร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธวูฒิ	พิรพรวิฑูร
ดร.ทศวน	ชูเพ็ญ
ดร.ไทรฤกษ์	บุญยเกียรติ
ดร.สุรัตน์	โคอินกรางกูร
ดร.จิรวรรณ	เดชานิพนธ์

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากระสมการณจกภคภครัฐและอกชน

#### จุดเด่นของหลักสูตร

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

เวลาในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สำหรับบริหาร สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

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

### Ph.D. (Public Administration)

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์

#### รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ติน	ปรัชญพุกฤทธิ์
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัตี	ธำรงธินวงศ์
ศาสตราจารย์ ดร.วินนุ	เครื่องงาม
ศาสตราจารย์ ดร.วรรณ	จันทรวงศ์
ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช	อรรถกร
ศาสตราจารย์ ดร.บวรศักดิ์	อรรถกร
ศาสตราจารย์สร้อยตระกูล	อรรถกร
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	อรรถกร
รองศาสตราจารย์ ดร.พิริ	อรรถกร
รองศาสตราจารย์ ดร.ภคพร	อรรถกร
รองศาสตราจารย์ ดร.กศยา	อรรถกร
รองศาสตราจารย์สมยศ	อรรถกร
ดร.เบญจกานัน	อรรถกร
ดร.จิรศักดิ์	อรรถกร
ดร.อรพินท์	อรรถกร
ดร.อนุสรณ์	อรรถกร
ดร.พิชญ์	อรรถกร

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากระสมการณจกภคภครัฐและอกชน

#### 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 สามเสน)

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





# ความเป็นธรรมในการคัดเลือกและ แต่งตั้งข้าราชการ

สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ\*

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การรับราชการนั้นย่อมต้องเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการต่อไปเรื่อยๆ ซึ่งก็เป็นเป้าหมายหนึ่งของผู้ที่อยู่ในวงราชการ อย่างไรก็ตามการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน นั้น ย่อมมีเงื่อนไขและกระบวนการตามที่ ก.พ. กำหนด และในการแต่งตั้งในแต่ละตำแหน่งย่อมมีทั้งผู้ที่สมหวังและผู้ที่ผิดหวังอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในกระบวนการบริหารงานบุคคลก็ได้ปล่อยให้ผู้ที่ผิดหวังเดียวดาย โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ยังให้สิทธิแก่ผู้ที่ผิดหวังในการที่จะร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมได้ หากเห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการคัดเลือกและแต่งตั้ง ซึ่งขั้นตอนและเงื่อนไขในการร้องทุกข์ นั้น เป็นไปตามกฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ. 2551 ท่านผู้อ่านที่สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ที่ [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

ที่เกริ่นไปแล้วนั้น เป็นเพียงน้ำจิ้มที่จะนำท่านผู้อ่านเข้าสู่กรณีที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งกรณีนี้เป็นกรณีที่มีข้าราชการผู้หนึ่ง ได้ร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค. ว่า ตนเป็นผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ตามประกาศคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น แต่ภายหลังเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการคัดเลือกแล้วได้มีการแต่งตั้งผู้สมัครรายหนึ่ง ซึ่งมีใช้ตนเป็นผู้ได้รับคัดเลือกในตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งตนเห็นว่าการดำเนินการคัดเลือกดังกล่าว ไม่เป็นธรรม ไม่คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ และไม่เป็นธรรมอีกหลายประการ เป็นต้นว่า ผู้ได้รับคัดเลือกไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานด้านที่ได้รับคัดเลือกมาก่อน การพิจารณาเป็นการพิจารณาตัวบุคคลไว้ก่อนการคัดเลือก ซึ่ง ก.พ.ค. ได้รับเรื่องนี้ไว้พิจารณาและได้ดำเนินการกระบวนการพิจารณา รวมทั้งแสวงหาข้อเท็จจริงตามกฎหมาย ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ. 2551 ที่สุดแล้ว ก.พ.ค. ได้มีคำวินิจฉัยสรุปได้ ดังนี้

\* นางสาวสุภาพร อารยะนรากุล นิติกรชำนาญการ  
นางสาวจุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ นิติกรปฏิบัติการ

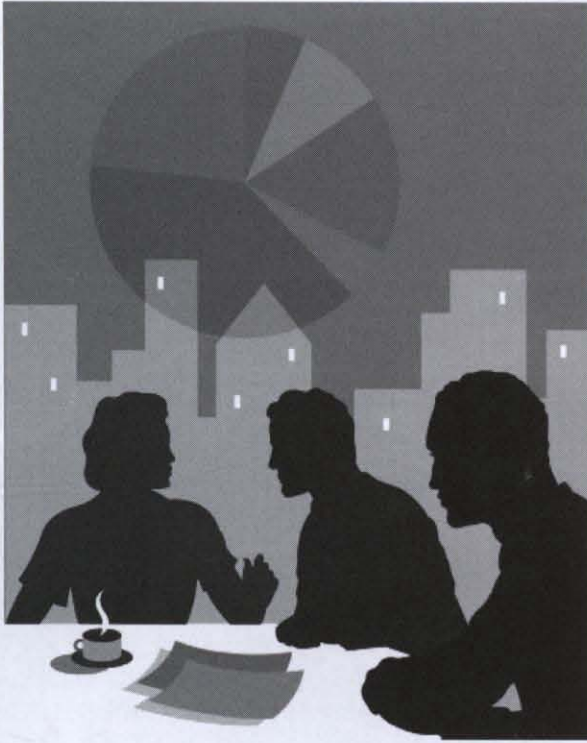
ในการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นนี้ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง<sup>1</sup> ได้กำหนดว่า เมื่อจะมีการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งไม่เคยดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น ให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น ให้ส่วนราชการระดับกรมแจ้งชื่อตำแหน่ง เลขที่ตำแหน่ง และข้อมูลต่างๆ สำหรับใช้ประกอบการพิจารณา เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความสามารถที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง เป็นต้น ไปยังกระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อส่งต่อให้คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น ที่ได้รับแต่งตั้งจาก อ.ก.พ. กระทรวง และเมื่อคณะกรรมการคัดเลือกฯ ได้รับเรื่องแล้วให้ประชุมวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่ว่างหรือจะว่าง กำหนดความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่ง หรือเป็นการกำหนดว่าพฤติกรรมแบบใด หรือคุณลักษณะแบบใดของผู้เข้ารับการคัดเลือกที่จะสามารถทำงานนั้นได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ สมรรถนะหลักทางการบริหาร ซึ่งอาจจะกำหนดน้ำหนักความสำคัญแต่ละด้านเพิ่มขึ้นได้ กำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความประพฤติ ประวัติการรับราชการ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจพิจารณาจากแนวคิดทัศนคติ ค่านิยมสร้างสรรค์ของนักบริหารที่พึงมี การปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี ตลอดจนแรงจูงใจที่จะเป็นแรงขับให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกสรร วิธีการที่ใช้ในการประเมิน ขั้นตอนในการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างให้สอดคล้องกับหนังสือเวียน และประกาศรับสมัครข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น โดยให้มีระยะเวลาในการรับสมัครไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ และต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน ล่วงหน้าก่อนวันเปิดรับสมัครไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ

จากหลักการของหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง พึงเห็นได้ว่าการออกประกาศรับสมัครฯ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการคัดเลือกฯ โดยก่อนที่จะออกประกาศรับสมัครฯ ได้ นั้น คณะกรรมการคัดเลือกฯ จะต้องประชุมวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่ว่างหรือจะว่าง กำหนดความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่ง หรือกำหนดว่าพฤติกรรมตามแบบใด หรือคุณลักษณะแบบใดของผู้เข้ารับการคัดเลือกที่จะสามารถทำงานนั้นได้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอนในการคัดเลือก แล้วจึงออกประกาศรับสมัครฯ แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่า อ.ก.พ. กระทรวงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกฯ เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2552 โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ส่วนที่ ๑๖๖๓/ว ๑ ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 และให้มีวาระ 1 ปี ต่อมาอีก 2 วัน ได้มีประกาศคณะกรรมการคัดเลือกฯ ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2552 รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น (รองอธิบดีใน 4 ส่วนราชการระดับกรม) รวมทั้งสิ้น 7 อัตรา แต่ไม่ปรากฏหลักฐานว่าคณะกรรมการคัดเลือกฯ ได้ประชุมเพื่อพิจารณาออกประกาศดังกล่าวแต่อย่างใด คงมีเพียงหลักฐานว่าคณะกรรมการคัดเลือกฯ ได้ประชุมกันเพียง 2 ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2552 เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร หลังจากที่มิชชั่นโบสมาสมัครครบแล้ว

<sup>1</sup> หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในขณะเกิดเหตุ คือ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 16 ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2552 ซึ่งได้กำหนดกรณีการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น โดยให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 11 ลงวันที่ 13 สิงหาคม 2542 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1003/ว 13 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2549 ท่านผู้อ่านที่สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ที่ [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

มีผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกจำนวน 24 คน และครั้งที่สอง เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2552 เพื่อสัมภาษณ์ ผู้สมัครแต่ละคน และประเมินให้คะแนนผู้สมัครแต่ละคน (ปรากฏตามรายงานการประชุมคณะกรรมการ คัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2552 และครั้งที่ 2/2552 เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2552 ตามลำดับ) จากข้อเท็จจริงจึงไม่มีหลักฐานให้พิจารณาได้ว่าประกาศคณะกรรมการคัดเลือกฯ ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2552 นั้น ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 ครบถ้วนทุกขั้นตอน

ส่วนการประเมินโดยการให้คะแนนจากการสัมภาษณ์และพิจารณาจากวิสัยทัศน์โดยกรรมการ คัดเลือกจะต้องประเมินให้คะแนนผู้สมัครที่เข้าสัมภาษณ์ทุกคนของทุกส่วนราชการ นั้น หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 ได้กำหนดว่า คณะกรรมการคัดเลือกฯ ประกอบด้วย ประธาน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ. แต่งตั้งจากรายชื่อที่ อ.ก.พ. กระทรวงเป็นผู้เสนอ และกรรมการ ซึ่ง อ.ก.พ. กระทรวงแต่งตั้งจาก อ.ก.พ.กระทรวงผู้ทรงคุณวุฒิที่ อ.ก.พ. กระทรวงมอบหมาย 1 คน อ.ก.พ. กระทรวง ซึ่งได้รับเลือกจากข้าราชการพลเรือนที่ อ.ก.พ. กระทรวงมอบหมาย 1 คน หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ที่มีตำแหน่งว่าง และผู้แทนสำนักงาน ก.พ. 1 คน และถ้ามีตำแหน่งว่างหลายส่วนราชการ ให้หัวหน้าส่วน ราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ เข้าร่วมพร้อมกันได้ พิเคราะห์แล้วหลักการดังกล่าวมีความหมาย เฉพาะเจาะจงโดยไม่อาจแปลความได้ว่า หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่างของส่วนราชการหนึ่ง สามารถเป็นกรรมการของส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่างของอีกส่วนราชการหนึ่งได้ ดังนั้น คงเป็นกรรมการได้เฉพาะส่วนราชการของตนเท่านั้น และความในตอนที่กำหนดว่า ถ้ามีตำแหน่งว่าง หลายส่วนราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ เข้าร่วมพร้อมกันได้ ก็มีความหมายแต่เพียงว่าให้เข้าร่วมพร้อมกันได้ โดยไม่ต้องออกจากที่ประชุมในขณะที่มีการพิจารณา ของส่วนราชการอื่น ซึ่งเป็นข้อสนับสนุนให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นว่า หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่าง ของส่วนราชการหนึ่งไม่ได้เป็นกรรมการของส่วนราชการอื่นที่มีตำแหน่งว่างด้วย เพราะถ้าเป็น กรรมการด้วยแล้วก็ไม่จำเป็นต้องมีข้อความในวรรคนี้อันนี้ และหากจะพิจารณาว่าคณะกรรมการคัดเลือกฯ เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจดำเนินการพิจารณาทางปกครองแล้ว ก็ไม่มีบทบัญญัติมาตราใดในพระราชบัญญัติ วิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ให้แปลความได้ว่า กรรมการที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรมที่มีตำแหน่งว่างเป็นกรรมการของส่วนราชการอื่นด้วย ดังนั้น เมื่อข้อเท็จจริงปรากฏว่าในการ ประชุมของคณะกรรมการคัดเลือกฯ เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2552 เพื่อสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคน และ ประเมินให้คะแนนผู้สมัครแต่ละคน หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่าง ซึ่งไม่ได้เป็นกรรมการ คัดเลือกของส่วนราชการระดับกรมสำหรับตำแหน่งที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น (เพราะมีหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรมนั้นเป็นกรรมการคัดเลือกอยู่แล้ว) แต่กลับประเมินและให้คะแนนแก่ผู้สมัครในตำแหน่งที่กำลัง คัดเลือกด้วย จึงเป็นการดำเนินการที่ไม่ชอบ และเมื่อตรวจสอบคะแนนของผู้สมัครในตำแหน่งที่ผู้ร้องทุกข์ ร้องว่ามีการคัดเลือกไม่เป็นธรรม นั้น เมื่อตัดคะแนนของหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่าง ที่ไม่ใช่คณะกรรมการคัดเลือก (ผู้ที่ไม่ผู้มีสิทธิประเมินให้คะแนน) ออกแล้ว ปรากฏว่า ผู้ได้รับคัดเลือก เปลี่ยนไปจากเดิม โดยผู้ได้คะแนนลำดับที่หนึ่งเปลี่ยนเป็นลำดับที่สาม และผู้ได้คะแนนลำดับที่สามเปลี่ยน เป็นลำดับที่หนึ่ง



สำหรับการเสนอรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก โดยเรียงตามคะแนนต่อปลัดกระทรวง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ นั้น หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 กำหนดว่า ให้คณะกรรมการคัดเลือกฯ พิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งจำนวนไม่เกิน 3 ชื่อต่อ 1 ตำแหน่ง พร้อมทั้งระบุเหตุผลของความเหมาะสมของบุคคลในแต่ละตำแหน่ง เพื่อเสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 พิจารณาแต่งตั้ง ซึ่งตามข้อเท็จจริงปรากฏว่า ในตำแหน่งที่ผู้ร้องทุกขรื่องว่ามีการคัดเลือกไม่เป็นธรรม นั้น ปรากฏว่า เป็นตำแหน่งนักบริหารระดับต้น (รองอธิบดี) ของกรม ซึ่งคัดเลือกในครั้งนี้ 2 อัตรา คณะกรรมการคัดเลือกฯ จึงเสนอรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก โดยเรียงตามคะแนน จำนวน 6 ราย ในคราวเดียวกัน เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งของปลัดกระทรวง ซึ่งที่สุดปลัดกระทรวงได้เห็นชอบคัดเลือกและ

แต่งตั้งผู้ที่ได้คะแนนในลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 เป็นผู้ได้รับคัดเลือกให้แต่งตั้ง จากนั้นกระทรวงจึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการผู้ได้รับเลือกตั้งกล่าวให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น จากข้อเท็จจริงจึงเห็นได้ว่า การเสนอชื่อในเชิงคณิตศาสตร์ที่ว่า ถ้ามีตำแหน่งว่าง 2 ตำแหน่ง ก็เสนอไม่เกิน 6 ชื่อ นั้น อาจเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุพิจารณาเลือกแต่งตั้งผู้ได้คะแนนในลำดับที่ 4 ถึงลำดับที่ 6 เป็นผู้ได้รับคัดเลือกได้ ซึ่งขัดกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดว่าไม่เกิน 3 ชื่อต่อ 1 ตำแหน่ง (Rule of Three) ตามที่กำหนดไว้ในหนังสือเวียนข้างต้น และวิธีการเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสม นั้น ควรเสนอแยกเป็นกลุ่มสำหรับตำแหน่งว่างแต่ละตำแหน่ง และเสนอตำแหน่งละไม่เกิน 3 ชื่อ พร้อมระบุเหตุผลของความเหมาะสมของบุคคลในแต่ละตำแหน่งด้วย

จากเหตุผลที่พิเคราะห์เป็นลำดับมาแล้วข้างต้น ก.พ.ค. จึงเห็นว่า ประกาศคณะกรรมการคัดเลือกฯ รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น การประเมินให้คะแนนการสัมภาษณ์และพิจารณาวิสัยทัศน์ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก รวมทั้งการเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมที่ได้รับการคัดเลือกในกรณีนี้ ดำเนินการโดยไม่ถูกต้องตามรูปแบบ ขั้นตอน หรือวิธีการ อันเป็นสาระสำคัญที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 จึงเป็นการดำเนินการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย เป็นผลให้คำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น อันออกโดยสืบเนื่องจากกระบวนการที่ไม่ชอบดังกล่าว ไม่ถูกต้องด้วย จึงมีคำวินิจฉัยให้ยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น และให้ดำเนินการเสียใหม่ให้ถูกต้อง

พ่อบาๆ  
กับสิ้นเชื่อการศึกษา  
เพื่อสมาชิก กบข.



พีเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก  
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้เอง สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อการบริการของธนาคารได้อย่างไร



**ธนาคารกรุงเทพ**

เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน



# มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

เรื่องร่างกฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการดำเนินการทางวินัยและการสั่งลงโทษ กรณีไม่ปฏิบัติตามมติ ก.พ. ตามมาตรา ๙ พ.ศ. ....

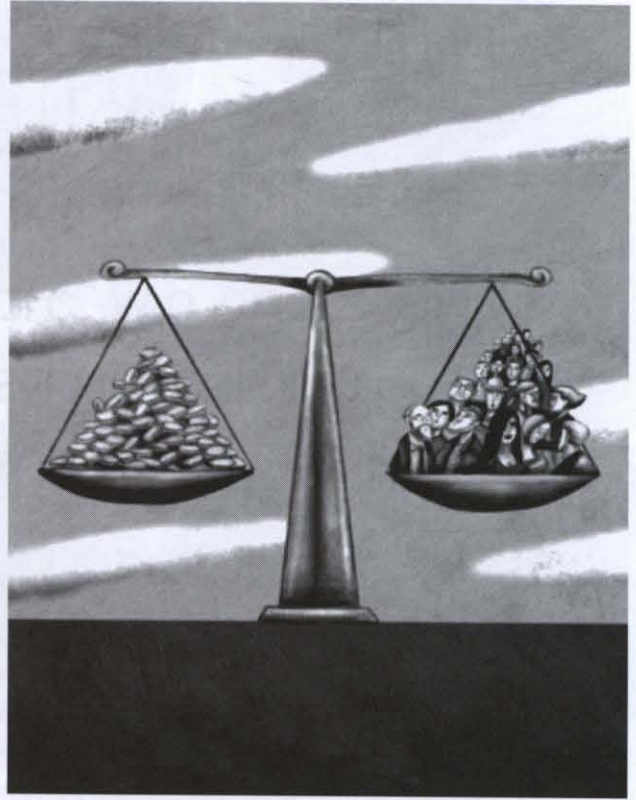
วราญา เกษมพุทธิคุณ\*

เดิมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๓๕ มิได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรณีที่ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามมติ ก.พ. ไม่ดำเนินการดังกล่าว ภายในเวลาที่กำหนดโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร จะดำเนินการทางวินัยและสั่งลงโทษได้

ต่อมา ในการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนได้มีการนำเรื่องนี้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยบัญญัติไว้ในมาตรา ๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งกำหนดไว้สรุปว่า เมื่อ ก.พ. มีมติว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยขัดหรือแย้งกับแนวทางตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้ ให้ ก.พ. แจ้งให้ กระทรวง กรม หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติดังกล่าวดำเนินการแก้ไข ยกเลิก หรือยุติการดำเนินการ ดังกล่าวภายในเวลาที่กำหนดในกรณีที่กระทรวง กรม หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติดังกล่าวไม่ดำเนินการ ตามมติ ก.พ. ภายในเวลาที่กำหนดโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ให้ถือว่า ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติดังกล่าว แล้วแต่กรณี กระทำผิดวินัย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการ ดำเนินการทางวินัยและการสั่งลงโทษ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ก.พ. จึงได้พิจารณาออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการดำเนินการ ทางวินัยและการสั่งลงโทษกรณีที่ปฏิบัติตามมติ ก.พ. ตามมาตรา ๙ พ.ศ. .... ซึ่งมีหลักการ สำคัญๆ สรุป ดังนี้

\*นิติกรชำนาญการพิเศษ สำนักกฎหมาย สำนักงาน ก.พ.



๑. การไม่ปฏิบัติตามมติ ก.พ. ตามมาตรา ๙ ถือเป็นความผิดวินัยที่เป็นได้ทั้งความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
  ๒. องค์ประกอบความผิดประกอบด้วยการไม่ดำเนินการภายในเวลาที่กำหนดและไม่มีเหตุอันสมควร
  ๓. ก.พ. เป็นผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัย
  ๔. ในการดำเนินการทางวินัยต้องมีการแจ้งข้อกล่าวหาสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา และให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาด้วย
- เมื่อ ก.พ. มีมติเป็นประการใด ให้นายกรัฐมนตรี ประธาน ก.พ. เป็นผู้สั่งหรือปฏิบัติให้เป็นไปตามมตินั้น
- ปัจจุบัน ร่างกฎ ก.พ. ในเรื่องนี้อยู่ระหว่างดำเนินการยกร่างเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้มีผลใช้บังคับตามกฎหมายต่อไป

# อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตริกรณาสวัสดิ์\*



น้ำท่วมครั้งใด ก็เห็นน้ำใจของคนไทยหลังไหลเป็นสายธารช่วยซึบน้ำตาและปลอบขวัญผู้ประสบภัยกันมากบ้างน้อยตามกำลังศรัทธา พอน้ำลดลมหนาวก็พัดมาอีกซ้ำสอง หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชน ก็คงจะต้องช่วยเหลือกันไปตามสภาพเหมือนเช่นเคยครับ....การบ้านก็ลำบากลำเค็ญ การเมืองก็กำลังร้อน ชวนให้เกิดไฟฟ้าลัดวงจรเสียจริง แต่มองไปแล้วไม่น่าจะเป็นไปได้ครับ.... เรื่องอย่างนี้ ฟังหูไว้หู... จะได้เหลือหูไว้ฟังข่าวได้ครับ.... ครั้งนี้ก็หยิบเรื่องชีวิตของเพื่อนข้าราชการมาฝากเป็นอุทาหรณ์สอนใจกันอีก 6 แบบครับ....

## เย็นศุภกรหายจันทรไสย

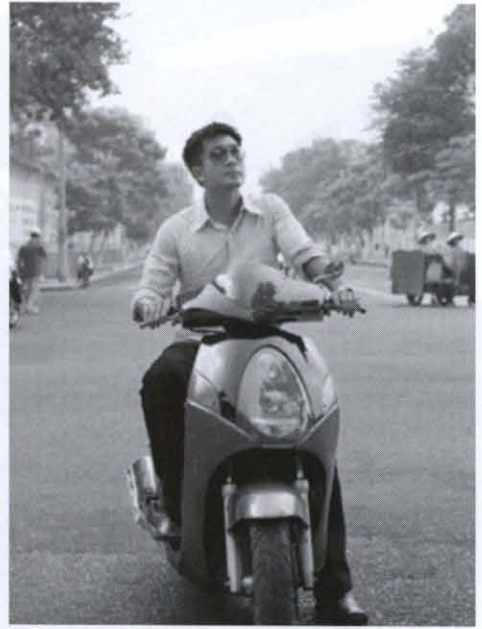
นายเสมอ สรรพากรอำเภอ (ขณะนั้น) ผู้บังคับบัญชาได้สั่งให้เข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบนโยบายจากสรรพากรจังหวัดด้วยตนเอง ก็ได้รับทราบแต่ก็ไม่ได้เข้าร่วมประชุมแต่ประการใด นอกจากนั้นในวันศุกร์ก็จะเดินทางกลับบ้านพักในกรุงเทพฯ พร้อมกับมอบบุญแจ้ตู้เซฟไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเปิดตู้เซฟแล้วนำเงินและแสตมป์ออกมาใช้ในตอนเช้าวันจันทร์ การกระทำของนายเสมอเป็นการกระทำผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามกฎหมายและระเบียบราชการ และขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง และมาตรา 88 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(2) และ (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (12/2539)..... เป็นข้าราชการในส่วนภูมิภาคจะเดินทางเข้า - ออกกรุงเทพฯ เรื่องส่วนตัวก็ต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาด้วยกรณีนี้ก็ไม่ปรากฏว่าขอหรือไม่ แล้วยังกลับมาสายอีกประชุมก็ไม่ไป.... สบายไปหน่อยแล้วครับ



\* อดีตที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

## เห็นแก่ญาติ

ทางราชการได้มอบหมายให้นางเสมอใจ เจ้าพนักงาน สาธารณสุขชุมชน มีหน้าที่ดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ ปรากฏว่านายสุดยอด ซึ่งเป็นญาติของสามีได้มาขอยืมรถ จักรยานยนต์ของทางราชการเพื่อไปทำธุระส่วนตัว นางเสมอใจ ก็ได้ยินยอมตามคำขอของนายสุดยอด ปรากฏว่านายสุดยอด ได้ลักรถจักรยานยนต์คันดังกล่าวไป จนกระทั่งเจ้าหน้าที่ตำรวจ จับกุมตัวนายสุดยอดได้ แต่ไม่มีรถจักรยานยนต์มาคืนแก่ราชการ นางเสมอใจจึงต้องรับผิดชอบโดยจัดซื้อรถจักรยานยนต์คันใหม่ ชดใช้ให้แก่ทางราชการ การกระทำของนางเสมอใจเป็นการ กระทำผิดวินัยฐานปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยไม่ระมัดระวังรักษา ประโยชน์ของทางราชการและไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 84 วรรคหนึ่ง และมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82 (2) และ (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 5% จำนวน 1 เดือน (9/2545)... เห็นแก่ญาติแต่ญาติ เห็นแก่ตัว ไม่เห็นใจเรา ก็เลยเศร้าคนเดียวควรจะต้องเห็นแก่ราชการมากกว่านะครับ จะได้ไม่ต้องมา นั่งเศร้าแบบนี้..ไม่ต้องกลัวคนว่าใจดำหรอกนะ



## เงินยืมแล้วไม่ไปหีบคืน



นายสนุกได้รับอนุมัติให้เดินทางไปราชการ ต่างจังหวัดและยืมเงินท่ตรงจ่ายไปตามที่ประมาณการ ไว้แล้ว ปรากฏว่าในวันที่จะเดินทางนั้น มีราษฎร เดินขบวนประท้วงและปิดกั้นถนน ทำให้เดินทางไป ราชการไม่ได้ นายสนุกจึงเสนอผู้บังคับบัญชาของค การเดินทางตามที่ขออนุมัติไว้ แต่นายสนุกกลับไม่ส่ง คินเงินยืมดังกล่าวตามระเบียบ โดยทิ้งไว้เป็นเวลา หลายเดือนจึงค่อยนำเงินยืมส่งคืนเงินยืมโดยไม่ชี้แจง เหตุผลที่ล่าช้า การกระทำของนายสนุกเป็นการกระทำผิดวินัย ฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย และระเบียบของทางราชการตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (กรณีนี้หน้าจะเป็นฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการตามมาตรา 91 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มากกว่า... มาตรา 82 (2) แห่งพระราช บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ลดชั้นเงินเดือน 5% จำนวน 2 เดือน (8/2541)... เรื่องเงินยืมนี้ เป็นเงินของทางราชการมิใช่เงินของเพื่อนฝูง เมื่อไม่ได้ใช้หรือใช้แล้วยังเหลือให้ ส่งคืนโดยเร็ว ชินซักซ้าจะเจอแบบนี้... ส่วนราชการบางแห่งทำผิดระเบียบอีกโดยยืมหักเงินเดือนของผู้ยืม เป็นรายเดือน ผ่อนชำระเงินยืมที่เหลืออีก ระวังจะเข้าตัวนะ.... รับผิดชอบตัวเองให้ดีกว่าแล้วกัน

## ไม่อยู่ที่ขอใบแทนเลข

ในการดำเนินเรื่องจดทะเบียนเป็นผู้จัดการมรดกตามคำสั่งศาล ปรากฏว่านายสงวนได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้จัดการมรดกของนางสงบ และได้ไปยื่นเรื่องขอจดทะเบียนเป็นผู้จัดการมรดกตาม น.ส.3ก. จำนวน 3 แปลง ต่อนางสะอึ่งเจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดินอำเภอ โดยไม่ได้นำหลักฐาน น.ส.3ก. ฉบับเจ้าของที่ดินประกอบคำขอด้วย เพราะว่าหลักฐาน น.ส.3ก. ทั้ง 3 แปลง อยู่ในความครอบครองของทายาท นางสะอึ่งจึงได้แนะนำให้นายสงวนผู้จัดการมรดกยื่นเรื่องขอออกใบแทน น.ส.3ก. ใหม่ ทั้งที่ทราบอยู่แล้วว่า น.ส.3ก. ไม่ได้สูญหายแต่อย่างใด ต่อมานายสงวนได้รับ น.ส.3ก. คืน จึงได้มายื่นเรื่องขอยกเลิกการออกใบแทน น.ส.3ก. ดังกล่าว การกระทำของนางสะอึ่งเป็นการกระทำผิดวินัยไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบทางราชการ ตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% จำนวน 2 เดือน (8/2541) ... รู้ทั้งรู้ก็ยังไม่แนะนำแบบนี้... แต่คิดอีกทีก็อาจจะต้องการบริการชาวบ้านก็ได้ ใครจะไปรู้ครับ



## ชอบเดินทางลัด



ในการดำเนินโครงการของตำบลแห่งหนึ่ง ปรากฏว่านางสะตวง เจ้าหน้าที่การเงินได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการเบิกเงินรับเงินจากจังหวัดและเก็บรักษาเงินของโครงการ โดยโครงการได้จัดซื้อวัสดุจ้างเหมาตอกเสาเข็มและจ้างแรงงานราษฎร เมื่อถึงวาระการจ่ายเงิน นางสะตวงได้ออกเช็คในนามของคณะกรรมการสภาตำบล ซึ่งเป็นคณะกรรมการเบิกเงินด้วย แต่ไม่ได้ขีดฆ่าคำว่า "หรือผู้ถือ" และไม่ได้มอบเช็คฉบับนั้นให้ เพียงแต่ให้คณะกรรมการสภาตำบลลงลายมือชื่อไว้ในต้นขั้วเช็คเท่านั้น หลังจากนั้นนางสะตวงได้นำเช็คฉบับดังกล่าวไปเบิกเงินสดจากธนาคารแล้วมอบเงินให้กับนายสบาย นายอำเภอ โดยนำไปจ่ายเป็นค่าวัสดุ ค่าจ้างเหมาตอกเสาเข็ม และค่าจ้างแรงงานราษฎรโดยถูกต้อง การกระทำของนางสะตวง เป็นการกระทำผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของราชการ ตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% จำนวน 2 เดือน(5/2543).... ชอบเดินทางลัดไม่ชอบเดินทางใหญ่ ก็เลยเกิดเรื่องแบบนี้ ยิงดีที่มีการนำเงินไปชำระหนี้จริงๆ... ■

# ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยการเข้าตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของราชการ 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. อ่างานหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. โครงสร้างสำนักงาน ก.พ. และหน้าที่ของ สำนัก กอง ต่างๆ
2. ประกาศผลการสอบแข่งขันการรับทุนต่างๆ
3. นโยบาย หรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)
4. แผนงาน / โครงการและงบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
5. หนังสือเวียนและประกาศของสำนักงาน ก.พ.
6. คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน

เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนวิธีการดำเนินการ  
7. มติคณะรัฐมนตรีหรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมายหรือโดยมติคณะรัฐมนตรี เช่น ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง แต่งตั้งกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเรื่อง ตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญต่างๆ

8. ประกวดราคา ประกาศสอบราคาและสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน และสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. <http://www.ocsc.go.th>

## การให้บริการ

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

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

# 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 การจกรายงานการประชุม 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. ตอนข้อหาหรือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200
28. รวม มติ คร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	350
29. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590
30. คู่มือปริญญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280
31. กฎหมายลำดับรองออกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	250

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือจูปา / อสมศาสตร์ / เกษตรา ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

❖ หรือสั่งซื้อโดยตรงได้ที่ [ocscbookshop@gmail.com](mailto:ocscbookshop@gmail.com) หรือโทรศัพท์ 0 2281 9454

พร้อมส่งขนาดใหญ่ส่งจ่ายในนาม "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 สาขาสำนักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 FAX 0 2280 0382  
 โปรดบอกค่าจัดส่งหนังสือรายการที่ 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 1 ล้านไร่ เกิดขึ้นจากปณิธานตลอด 30 ปี  
ที่จะดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม ควบคู่การสร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพื่อให้ลูกหลานไทยมีพลังงานพอใช้  
และมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกับธรรมชาติ นำมาซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอย่างครบถ้วน



พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย