

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๘

สิงหาคม ๒๕๒๐

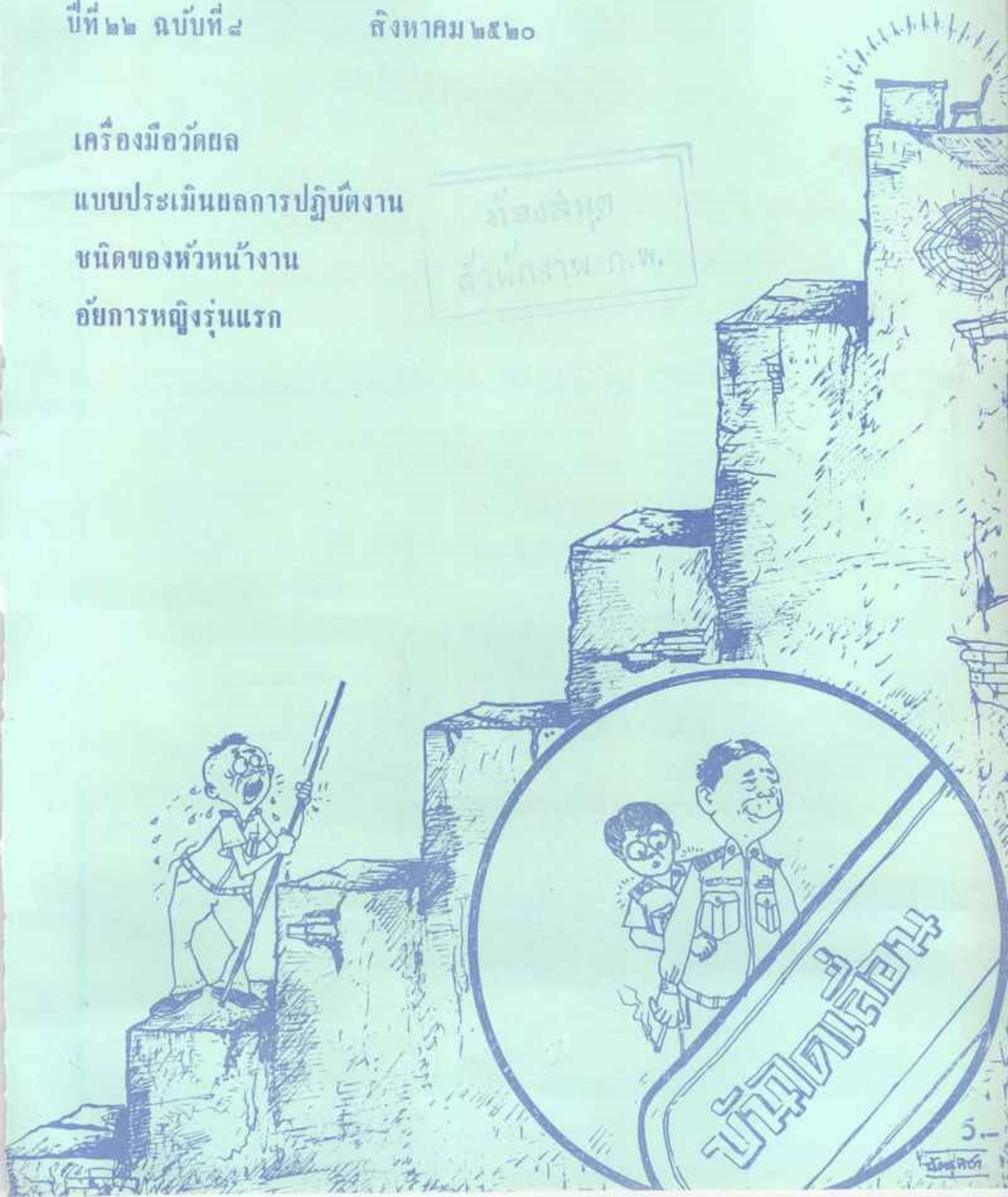
เครื่องมือวัดผล

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชนิดของหัวหน้างาน

อัยการหญิงรุ่นแรก

เรื่องสั้น
คำพิพากษา ก.พ.



วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๘

สิงหาคม ๒๕๒๐

๒	ข้อเรื่อง
๔	บทบรรณาธิการ
๑๓	สัมพันธภาพ
๓๘	กฎหมายและระเบียบใหม่
๔๔	ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน
๕๓	อ่านหนังสือเดือนละเล่ม
๕๘	เกร็ดบริหาร
๖๔	ผู้หญิงกับงาน
๖๕	ใหม่ ๆ ในราชการ
๗๑	จากชนบท
๘๐	ท้ายเล่ม
๖	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๓	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทดลองใช้ ในสำนักงาน ก.พ.
๒๖	ขวัญของคนเก่า
๓๑	รอบรู้ รวดเร็ว วิเริ่ม
๓๗	หลัก ๓ ร. แนวทางในการปฏิบัติราชการ
๔๗	จดหมายจากผู้อ่าน



วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการเพื่อเสริมสร้าง
ทัศนคติที่ดีสำหรับข้าราชการ

คณะผู้จัดทำ

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ	สวัสดิการ	สำนักงาน ก.พ.
ที่ปรึกษา	พันเอก จินดา	ณ สงขลา
	นายประวิณ	ณ นคร
	นายโสรัจ	สุจริตกุล
บรรณาธิการ	นายสมศักดิ์	เจริญกุล
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายอุดม	มั่งเกษม
กองบรรณาธิการ	นายสุธี	สุทธิสมบูรณ์
	นายสัมา	สัมานันท์
	นายสมศักดิ์	สุภะรัชเดช
	นางสาวศรีเพ็ญ	ตรงค์เดช
ฝ่ายศิลป์	นายณรงค์	นุกุลการ
สถานที่พิมพ์	ไทยพิมพ์-อักษรสารการพิมพ์	กรุงเทพฯ
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	นายสิทธิชัย	ปรีกัมศิลป์

บริการสมาชิก

- ท่านสมาชิกที่มีปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ
และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือ
ปัญหาข้อข้องใจอื่นใด โปรดส่งคำถามไปท
“บรรณาธิการ” วารสารนี้
- จำหน่ายปลีก เล่มละ ๕ บาท สมาชิกปีละ
๕๐ บาท รวมค่าส่ง บอกรับเป็นสมาชิกได้ที่
ผู้จัดการสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. ถนน
พินิจโลก โทร. ๒๔๑๕๕๕๕ หรือ ๒๔๑๓๓๓๓
คือ ๓๔
- กรุณาส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการ สำนัก
งาน ก.พ. โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขา-
ธิการนายกรัฐมนตรี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลตอบแทน ความพยายาม ในการ ทำงาน ของข้าราชการในปีหนึ่ง ๆ คือการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ที่มีผลงานดีก็หวัง ๒ ขั้น แต่การจะได้ ๒ ขั้นที่แล่ว ๆ มานั้น ข้าราชการโดยทั่วไปมักจะพูดว่าแล้วแต่ดวงหรือแล้วแต่ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยมีเกณฑ์มาตรฐานใดเป็นเครื่องวัด ที่แน่นอน แต่มาบัดนี้หลาย ๆ หน่วยงานเริ่มหาแนวทางเพื่อความยุติธรรมกันแล้ว จึง เริ่ม มีการใช้ แบบฟอร์มในการประเมินผลงาน มากขึ้น แม้ว่าจะยังไม่ใช่เครื่องมือที่ดีที่สุดแต่ก็เป็นวิธีที่ดีที่สุดในขณะนี้

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำลังทดลองใช้ในส่วนงาน ก.พ.

แบบประเมินผลนี้ กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษา คิดค้น มาเป็นแรมเดือน กำลังทดลองใช้กันอยู่ในสำนักงาน ก.พ. ขณะนี้ หากได้ผลดีก็จะแนะนำให้หน่วยงานอื่นลองนำไปใช้ดูบ้าง

เครื่องมือวัดผล

ผู้ให้สัมภาษณ์ในหัวข้อนี้ แม้จะไม่ใช่ผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตรง แต่ก็ยืนยันว่ามีความสำคัญมากและรู้หลักเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่ภายในหน่วยงานตน การส่มตัวอย่างสัมภาษณ์เพียงไม่กี่กรณี พบว่าไม่ทุกกรณีที่จะมีแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ แต่แนวโน้มในอนาคตทุกกรมต่างหวัง ตรงกัน คือ หาทาง ที่ ยุติธรรม ที่สุด ในการประเมินผล

ขวัญของคนเก่า

ขวัญของคนใหม่อยู่ที่สภาพการทำงาน ขวัญของคนเก่าอยู่ที่การได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อคนใหม่ขวัญกระเจิง ทางออกของเขาคือหันหลังให้กับอาชีพนี้ แต่เมื่อคนเก่าขวัญกระเจิง ทางออกกลับกลายเป็นผลร้ายต่อส่วนรวมและประเทศชาติ

รอบรู้ รวดเร็ว ริเริ่ม

คำขวัญที่แพร่หลายมากของกรมการปกครอง คุณวิญญู อังคนารักษ์ อธิบดีกรมการปกครองคนปัจจุบันเล่าถึงวิธีการจะได้เป็นขั้นพิเศษว่า ต้องเอางาน ขยัน หาความรู้เพิ่มเติม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยสรุปแล้วก็คือคำขวัญ ๓ ร. ที่ให้ไว้ว่า รอบรู้ รวดเร็ว ริเริ่ม

คานธีในโลกหนังสือ

อ่านหนังสือเดือน ละเล่มฉบับนี้ พาผู้อ่านไปรู้จักกับ คานธีมหาบุรุษ ของอินเดีย ผู้มีเกียรติคุณ ก้องโลกในอีกมุมหนึ่ง ที่แตกต่าง จากมุม ที่เคยรู้จัก กันแล้ว คือ คานธีในโลกของหนังสือ แม้จะเป็นหนังสือใหม่ เมื่อ ๒-๓ ปีมาแล้ว แต่ก็น่าสนใจมากโดยเฉพาะ คานธี นักต่อสู้ในบทบาทของนกอัยโนไรส์มบนถนนน้ำหมึกกับกระดาษพิมพ์

ชนิดของหัวหน้างาน

วิเคราะห์ และจำแนกลักษณะ ของหัวหน้างาน ออกมาได้ ๘ ประเภทในเกร็ดบริหารฉบับนี้ ผู้อ่านคงนำไปวิเคราะห์ หัวหน้างาน ของตน บ้างว่าเป็นหัวหน้างานชนิดไหน นี่ก็เป็นการประเมินเช่นเดียวกัน แต่เป็นการประเมินหัวหน้างานของตัวเอง ข้อสำคัญอยู่ที่หัวหน้างานได้มีความรู้หรือไม่ว่า การเป็นหัวหน้างานที่ดีเป็นอย่างไร หากรู้แล้วได้พยายามปฏิบัติหรือไม่ เพราะอย่าลืมนวลูกน้องของท่านก็เฝ้าจับตาดูท่านอยู่เช่นกัน

อัยการหญิงรุ่นแรก

ผู้หญิงกับงาน ฉบับเริ่มแรกนี้ เสนอเรื่อง ของอัยการหญิงรุ่นแรก คุณพรทิพย์ ปรียาคนิตพงษ์ เธอกล่าวว่าเธอไม่ใช่ อัยการ หญิงคนแรก หากเป็น รุ่นแรก และยังบอกอีกว่าผู้หญิง ก็เป็น อัยการได้ ดีเท่าผู้ชาย

บทบรรณาธิการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการต่าง ๆ กระทำอยู่ในปัจจุบันนี้มักเป็นการ ประเมิน เพื่อนำผลมา ประกอบ การ พิจารณา เลื่อนเงินเดือนเป็นส่วนใหญ่ ทั้ง ๆ ที่ความมุ่งหมายที่จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานหลายประการ นับตั้งแต่การพัฒนาบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในแง่มุมต่าง ๆ เรื่อยไปจนถึงการปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน และถึงแม้ว่าส่วนราชการต่าง ๆ มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพียงอย่างเดียว ก็ยังปรากฏว่า วิธีปฏิบัติในการ ประเมิน ผลการ ปฏิบัติงาน มีความแตกต่าง ลักลั่น กัน ผู้บริหารหน่วยงานใดให้ความสำคัญ แก่การประเมิน ผลการ ปฏิบัติงานมากก็เอาใจใส่ กำชับ ชักข้อมและ กำหนดวิธีการที่รัดกุมเหมาะสม • ส่วนราชการใด ไม่เห็นความสำคัญก็จัดให้มีการประเมินไปตามแกน ไม่คำนึงถึงความแม่นยำ เชื่อถือได้ ของผลการ ประเมิน หรืออาจพิจารณาความดีความชอบไปโดยไม่

สนใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเลยก็ได้

กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) กำหนดไว้ว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพ และปริมาณงานของตำแหน่ง และผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อที่จะทราบว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งๆ มีผลงานดีเพียงใด หรือมีคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่ข้อสรุปว่าสมควรเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่ ก็จำเป็นต้องจัดให้มีการ ประเมินผล ที่แม่นยำ เชื่อถือได้ โดย กำหนด แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในรอบปีขึ้น จัดระบบการจดบันทึกการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกตำแหน่ง จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของทุกตำแหน่ง ตลอดจนจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้มีหน้าที่ประเมินมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิธีการประเมิน

ปัจจุบัน หน่วยราชการต่างๆ ขยายตัวใหญ่ขึ้น ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงมักไม่มีโอกาสรู้จักหน้า

คำตาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติงานโดยทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงยังมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็น ที่ต้องกระทำอย่างกว้างขวางเพื่อหลายวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะเพื่อพัฒนาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน มิใช่เน้นหนักเพื่อพิจารณาความดีความชอบแต่ประการเดียวดังที่เป็นมา

วารสารข้าราชการ ฉบับนี้ตรงกับช่วงเวลาการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี จึงขอเสนอบทความเกี่ยวกับ หลักการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้ ก็ได้ถือโอกาสเสนอแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. กำลังทดลองใช้อยู่ในปัจจุบันแบบรายงาน ฯ ดังกล่าวนี้นอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการ ประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีแล้ว ยังมุ่งหมายที่จะนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เมื่อได้ทดลองใช้ในสำนักงาน ก.พ. สักชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้ว ก็จะปรับปรุงแก้ไข และเสนอแนะให้ส่วนราชการต่างๆ นำไปใช้ในโอกาสต่อไป ๑๖

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควร จะทำได้หรือดีกว่า หรือดีกว่าที่คาดหวังและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว ประกอบกับคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีและใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ คุณลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปที่นำมาเป็นข้อพิจารณาในการประเมิน ได้แก่ การให้ความร่วมมือในการทำงาน ความพยายามใช้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วและได้ผลดี การยอมรับฟังความเห็นหรือข้อวิจารณ์ของผู้อื่น การยอมรับและยกย่องความรู้ความสามารถของผู้อื่น ความขยันหมั่นเพียรในงาน การคบหาสมาคมกับผู้อื่น การรักษาระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ ก็อาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษ เช่น การรักษาความลับ ความแข็งแกร่งอดทนต่อความ

ยากลำบาก ความสามารถในการพูดจาเสนอรายงาน เป็นต้น

ประโยชน์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ละเอียดถี่ถ้วน และเที่ยงตรง จะสามารถ นำไปใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาดำเนินงานบริหารงานบุคคล ได้หลายประการ กล่าวคือ—

๑. การเลื่อนตำแหน่ง

ข้อมูล ที่ได้จากการ ประเมิน จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบ ว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไป

๒. การเลื่อนเงินเดือน

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงาน คนหนึ่ง ๆ มีผลงาน ที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้ หรือต่ำกว่า หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

๓. การแต่งตั้ง — ข้าย — สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

ผลการประเมิน จะชี้ว่า ผู้ใดมี ความรู้ ความสามารถความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลย ก็อาจให้พ้น จากงานไป

๔. การพัฒนาบุคคล

ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการ วิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุด อ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้ปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

๕. การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและ อุปกรณ์การทำงาน

ในการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานอาจ พบ กรณีผลงาน ต่ำซึ่งมิได้มีสาเหตุ จากตัวบุคคลผู้ ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานยังไม่รัด-กุมหรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดีพอ จะได้แก้ไข ปรับปรุงได้ทันการ

๖. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคล เข้าทำงาน

หากพบว่า ผลงาน ต่ำเนื่องจากได้ผู้ ปฏิบัติที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานก็จะได้ แก้ไขโดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบ วิธีการคัดเลือก ให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยัง เป็นประโยชน์ในแง่อื่น ๆ อีก เช่น ช่วยให้ผู้บังคับ บัญชา รู้ขีดความสามารถ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

และจะได้กำหนด วิธีควบคุม ดูแล การ ปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หรือช่วยผู้ปฏิบัติงานใน การสำรวจตนเองว่าควรปรับปรุง หาความรู้เพิ่มเติม ด้านใดบ้างเพื่อจะก้าวหน้าในอาชีพของตน เป็นต้น

ความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ของการประเมินผล การปฏิบัติงาน

หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการ ประเมิน กล่าวคือ เมื่อประเมินแล้วปรากฏผลอยู่ ในเกณฑ์ที่ดีก็หมายความว่า บุคคลนั้น ทำงานดีจริง ๆ ซึ่งเมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผล ประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ฝึกอบรม เหล่านี้ก็จะได้ผลตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

ในการที่จะประเมินให้ได้ผลแม่นยำ นั้นจะ ต้องสร้างเกณฑ์การประเมินขึ้นมา เป็นพื้นฐานให้ผู้ ประเมินสามารถนำผลงาน ของผู้ถูกประเมิน แต่ละ บุคคลมาเปรียบเทียบ เกณฑ์ดังกล่าวนี้คือมาตรฐาน การทำงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรง-ตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งควร มีปริมาณและคุณภาพอย่างไร โดยปกติการจัดทำ มาตรฐาน การทำงาน มักเป็นการ กำหนด ปริมาณ ของงานที่ควรจะได้ทำ แต่สำหรับงานบางลักษณะ ซึ่งกำหนดเป็นปริมาณได้ยากก็จำเป็นต้องกำหนด คุณภาพของงานที่ควรทำได้ไว้

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งในการที่จะประเมิน ผลการ ปฏิบัติงานให้ แม่นยำเชื่อถือได้ ก็คือ ความ

เที่ยงธรรมของผู้ประเมิน โดยเฉพาะในกรณี ประเมินผลงานที่มีได้มีการกำหนดในมาตรฐานการ ทำงานในรูปของปริมาณ หรือในกรณีประเมิน คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจำต้อง วิจัยพิจารณาให้รอบคอบด้วยจิตใจเที่ยงธรรมไม่ มีอคติลำเอียง ประเมินผลงานของผู้ใดไปแล้วก็ต้อง พร้อมที่จะชี้แจงเหตุผลที่ประเมินไปเช่นนั้นได้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีปฏิบัติในการ ประเมินผลการปฏิบัติ มีอยู่ มากมายหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่จะพิจารณา เลือกใช้ วิธีการ ที่เหมาะสม กับลักษณะงาน และผู้ ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น แต่ละวิธีมีข้อดีข้อบก-พร่องต่าง ๆ กัน สรุปวิธีการหลัก ๆ ที่ใช้กันอยู่ใน ปัจจุบันได้ดังนี้

๑. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน

ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผนทำ ซ้ำ ๆ กัน เช่น งานพิมพ์ งานเก็บเอกสาร งานลง ทะเบียนรับ—ส่ง เป็นต้น โดยผู้ปฏิบัติงานนับจำนวน งานของตน ที่ทำได้ต่อวัน หรือสัปดาห์ หรือเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อจะ ประเมินก็นำผลงาน ที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตร-ฐานหรือเกณฑ์ที่หวังว่าจะทำได้ซึ่งได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วโดยเทคนิคการวัดงาน

ข้อดีของวิธีนี้ คือ การจัดบันทึกปริมาณ งานทำได้ง่าย ๆ และการประเมินก็ไม่มีทางผิดพลาด

หรือลำเอียงได้ เพราะตัวเลขปริมาณงานยืนยันอยู่ ข้อเสีย คือ การจัดบันทึกอาจทำให้เสีย เวลาทำงาน และที่สำคัญคือวิธีนี้เป็นการประเมิน ผลงานที่ได้ในแง่ ปริมาณอย่างเดียวมิได้ มีการพิ-จารณาถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเลย ฉะนั้น จึง อาจใช้ไม่ได้ผลใน การ ประเมิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ซึ่ง จำเป็น ต้องพิจารณา ความเหมาะสม ของบุคคล ด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ นำ ความไว้วางใจได้ เป็นต้น

๒. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด (Graphic Rating Scale)

เป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายที่สุด โดย กำหนดรายการ คุณลักษณะ ของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะ ประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออก เป็นระดับตามความมากน้อย อาจจะทำให้คะแนน สำหรับแต่ละระดับก็ได้

ตัวอย่าง ความร่วมมือ

ระดับ ๑	ไม่ร่วมมือเลย	๐
ระดับ ๒	ร่วมมือเล็กน้อย	๑๐
ระดับ ๓	ร่วมมือทุกกรณีที่เป็น ในงาน	๒๐
ระดับ ๔	ร่วมมือเกินที่ คาดหวัง	๓๐
ระดับ ๕	ร่วมมือดีเยี่ยม	๔๐

ข้อดีของวิธีนี้ คือ ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน สามารถนำไป ปรับปรุงส่งเสริม หรือพัฒนาบุคคลได้ต่อไป เพราะมีการบ่งชี้ว่ามีจุดเด่นหรือข้อเสียในคุณลักษณะด้านใด และเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่จะประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพราะจะบอกได้ว่าผู้ถูกประเมิน มีคุณลักษณะเหมาะสม ที่จะ เลื่อนไปสู่อำนาจสูงขึ้นได้หรือไม่ มีการพัฒนาตนเองจากที่แล้วๆ มาอย่างไร ควรโยกย้ายไปทำงานด้านอื่นหรือไม่

ก็ต้องมีจิตว่างปราศจากความลำเอียงโดยสิ้นเชิง มิฉะนั้นก็อาจช่วยเหลือหรือกลั่นแกล้งผู้ถูกประเมินได้โดยง่าย ทางแก้ไขก็คือพยายามออกแบบประเมินโดยลด คุณลักษณะ ที่จะ ประเมิน ให้เหลือ เฉพาะที่จำเป็นจริงๆ และอธิบายความหมายของระดับต่างๆ ในแต่ละคุณลักษณะไว้ให้ชัดเจนเข้าใจง่าย นอกจากนี้ ก็ต้องมีการฝึกอบรม ให้ผู้ ประเมิน เข้าใจโดยกระจ่างและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๓. วิธีพิจารณาโดยตรวจสอบรายการ (Check List)

ข้อเสียของวิธีพิจารณาตามเครื่องวัดคุณลักษณะก็คือ ผู้ประเมินอาจตีความหมายของคุณลักษณะระดับต่าง ๆ ไม่ชัดเจนการประเมินจึงอาจไม่ได้ระดับเป็นมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ผู้ประเมิน

วิธีนี้ ผู้ประเมิน พิจารณา ตอบ คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว

ตัวอย่าง

หัวข้อประเมิน	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ไม่แน่ใจ
๑. ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นผู้นำดีหรือไม่				
๒. ผู้ปฏิบัติงานเป็นนักวางแผนที่ดีหรือไม่				
๓. ผู้ปฏิบัติงานควบคุมอารมณ์ได้ดีหรือไม่				

วิธีตรวจรายการนี้ง่ายสำหรับผู้ประเมิน แต่มีข้อเสียคือความยากลำบากในการตั้งคำถามให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการประเมิน ต้องใช้เวลามาก ในการเลือกคำถามให้เหมาะกับคนงานแต่ละประเภท

๔. วิธี เปรียบ เทียบ บุคคล (Paired Comparison Method)

เป็นวิธีประเมินผลที่ค่อนข้างโบราณแต่ก็ใช้ได้ผลดีสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่มาก ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่โดยพิจารณาคุณลักษณะหรือผลงาน และตัดสินทีละคู่ว่าคนไหนดีกว่า ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับ เป็นการประเมินที่ละเอียดมาก แต่ก็ต้องใช้เวลาประเมินมากเช่นกัน

ปัจจุบัน มีการคิดค้นว่า ทดลองวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ หลายวิธี แต่ก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเหมือนกับ ๓-๔ วิธีดังกล่าวมาแล้ว และยังคงต้องมีการศึกษาปรับปรุงอีกมาก วิธีการใหม่ๆ เหล่านี้มักจะเหมาะกับการประเมินคนงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อนำมาใช้กับคนประเภทอื่นที่ไม่ตรงกับเจตนาของการคิดค้นวิธีการนั้นขึ้นมาก็มักใช้ไม่ได้ผล ตัวอย่างเช่น วิธี บังคับเลือก (Forced-Choice Method) วิธีจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method

วิธีประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (Group Appraisal Method) วิธีประเมินซึ่งกันและกัน (Mutual Rating) หรือ วิธีให้ประเมินโดยอิสระ (Free-Form Essay) เป็นต้น



โดยสรุปแล้ววิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้รับความนิยมใช้กันแพร่หลายอยู่ในวงการต่าง ๆ ก็คือ วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน และวิธีพิจารณาตามเครื่องวัด บางหน่วยงานจะออกแบบฟอร์มประเมินผล ที่ผสมผสานทั้ง ๒ วิธีเข้าด้วยกัน กล่าวคือ ประเมินจากผลงานที่ทำได้ กับประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน บางหน่วยงานอาจใช้วิธีพิจารณาตามเครื่องวัดโดยเพิ่มส่วนที่จะให้หัวหน้างานตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์ผู้ถูกประเมินได้ด้วยในคุณลักษณะที่ประเมินแต่ละหัวข้อ

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อาจแบ่งได้เป็น ๒ ด้าน คือ ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีประเมิน กับปัญหาทางด้านผู้ประเมิน

๑. ปัญหาที่เกิดจากระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑ การประเมินผลงานโดยตั้งเป้าหมายไว้เพื่อหลายวัตถุประสงค์จนเกินไปอาจไม่ได้ผลแม่นยำ หัวข้อที่จะประเมินควรกำหนดให้รับกันโดยมุ่งประเมินผลงาน เพื่อ วัตถุประสงค์ อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การประเมินผลเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือน และ เลื่อน ตำแหน่ง อาจใช้แบบ ประเมินเดียวกันได้ แต่ถ้าจะประเมินเพื่อค้นหาจุดบกพร่องในระบบงาน ก็ต้องมีหัวข้อที่จะประเมินแยกออกไป

หรือใช้แบบฟอร์มต่างหาก เป็นต้น

๑.๒ ในกรณีที่ใช้แบบประเมินชนิดกำหนดหัวข้อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน จำต้องมีคำอธิบายคุณลักษณะ เหล่านั้นให้ชัดเจนโดยเฉพาะระดับ ความ แตกต่าง ที่ กำหนด ไว้ ใน แต่ละ หัวข้อ มิฉะนั้นผู้ประเมินอาจตีความหมายเอาเองทำให้เกิดเหลื่อมล้ำถกเถียงกัน หากมีคำอธิบายที่ชัดเจนเข้าใจง่ายแล้วไม่ว่าผู้ประเมิน จะเป็นใคร ย่อมประเมินผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกัน ได้ผลตรงกัน

๒. บัญหาด้านผู้ประเมิน

๒.๑ โดยปกติผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา มักมีนิสัยขี้เกรงใจในกรณีที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงาน มีผลงานไม่ดีหรือมีคุณลักษณะต่างๆ ไม่เหมาะสม แทนที่จะประเมินให้ต่ำอย่างตรงไปตรงมาก็มักให้กลางๆ ไว้เพราะเกรงว่าจะเป็นผลร้ายแก่ผู้ถูกประเมิน การกระทำเช่นนี้ทำให้ผลของการประเมินผิดพลาดและไม่อาจเชื่อถือได้

๒.๒ ผู้ประเมินจำต้องมีจิตใจที่ยุติธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาไปตามความจริง หากปล่อยให้ความชอบหรือไม่ชอบตัวผู้ถูกประเมินมาเป็นเครื่องชี้นำการประเมิน แล้วผลการประเมิน ก็ย่อม ผิดพลาด และ กลับกกลายเป็นผลร้าย อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนเสียขวัญเสียกำลังใจได้

๒.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้นมีช่วงเวลาที่ประเมินกำหนดไว้ เช่น ประเมิน

ทุก ๖ เดือนหรือ ๑ ปี แต่ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดย นึกถึง การปฏิบัติงาน ที่เพิ่ง ผ่านพ้น ไปก่อน วัน ทำการประเมิน เพื่อหลีกเลี่ยงการประเมินโดย เน้นเฉพาะจุดเช่นนี้ จึงควรมีระบบให้ผู้ ประเมินจด บันทึกการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ตลอดระยะเวลาที่จะประเมิน

หมายเหตุ

๑. การ ประเมิน ผล การ ปฏิบัติ งานตาม แบบฟอร์มที่กำหนดขึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๒ ประการ

ประการแรก เพื่อประกอบการพิจารณา ความดีความชอบประจำปี ทั้งนี้ เนื่องจากกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ว่าด้วยการเลื่อน ขึ้นเงินเดือนและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการพิจารณาความดีความชอบ ได้กำหนดแนว ทางพิจารณาอย่างกว้างๆ ไว้ จึงจำเป็นต้องสร้าง แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อให้ การประเมินเป็นไปอย่างแม่นยำมีหลักเกณฑ์ เป็น มาตรฐานเดียวกันทั้งสำนักงาน ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูก ต้องเสนอเพื่อประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

ประการที่สอง เพื่อพัฒนาบุคคลผู้ปฏิบัติ งาน โดยที่ได้มีการจำแนกหัวข้อประเมินไว้ทั้งด้าน คุณภาพและปริมาณ ของงานที่ทำได้ ตลอดจน คุณลักษณะต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้ ในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การประเมินจะช่วยให้ ทราบได้ว่าผู้ปฏิบัติงาน มีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องใน ด้านใด และสำนักงานหรือผู้บังคับบัญชาอาจช่วย

เหลือพัฒนาแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมเสริมทักษะและ คุณลักษณะที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้

นอกจากวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๒ ประการ ดังกล่าวแล้ว การประเมินผลยังให้ประโยชน์ที่เอื้อ อำนวยต่อการบริหารงานหลายประการ เช่น ทำ ให้ผู้ ปฏิบัติงาน มี ความ รับผิดชอบ ต่อ งาน มาก ขึ้น เพราะ ผลการ ปฏิบัติ งาน มีผล กระทบ โดย ตรง ต่อ ความก้าวหน้าของตน ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องคอย สอดส่องดูแลและควบคุม การปฏิบัติงาน ของผู้อยู่ใต้ บังคับ บัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะ ประเมินได้เที่ยง ตรงแม่นยำ ตลอดจนสามารถนำผลการประเมิน ไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือ ย้ายสับเปลี่ยนงานได้ด้วย

๒. ให้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ ข้าราชการและลูกจ้าง โดยใช้แบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานนี้ปีละ ๒ ครั้ง

การ ประเมิน ครั้งแรก กระทำในเดือน มกราคม เป็นการ ประเมินผลการปฏิบัติงานใน รอบ ๖ เดือนหลัง ของปีที่ผ่านมา (๑ กรกฎาคม— ๓๑ ธันวาคม)

การ ประเมิน ครั้งที่ ๒ กระทำในเดือน กรกฎาคม เป็นการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ในรอบ ๖ เดือนแรกของปีนั้น (๑ มกราคม— ๓๐ มิถุนายน)

๓. ส่วนราชการใดสนใจจะนำแบบประเมิน ผลนี้ไปทดลองปรับใช้ดูบ้าง โปรดติดต่อขอรับคู่มือ การประเมิน และคำอธิบายเพิ่มเติมได้ที่กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ๒๕

รายการประเมิน	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	คำชี้แจงเพิ่มเติม (ถ้ามี)
5.4 ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับ การประเมินสามารถปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดตามเวลา โดยรวดเร็วหรือไม่ เพียง ใด	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
5.5 การรักษาวินัย เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับ การประเมินรักษาวินัยและ ปฏิบัติตามนโยบายและ ระเบียบแบบแผนทั่วไปของ ทางราชการ ตลอดจน นโยบายและระเบียบแบบ แผนของส่วนราชการนั้น ๆ หรือไม่ เพียงใด	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
5.6 ความรับผิดชอบต่องาน ในหน้าที่ เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับ การประเมินรับผิดชอบงาน ในหน้าที่ ไม่ละ เลี่ยงหน้าที่ พยายามทำงานให้ครบถ้วน ตามคำสั่งหรือส่งมอบ งานล่าช้าหรือไม่ หาก จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ เกิดขึ้นหรือไม่ เพียงใด	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
5.7 การประสานงาน เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับ การประเมินให้ความร่วมมือ หรือช่วยเหลือและประสาน งานกับหน่วยงานอื่น ส่วนราชการหรือไม่	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
5.8 ความรอบรู้ เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับ การประเมินมีความรอบรู้ เกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติงาน ในหน้าที่หรือไม่	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
5.9 ความคิดริเริ่ม เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับ การประเมินมีความคิดริเริ่ม ในการปรับปรุงงานให้ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ หรือไม่ หรือมีความคิดริเริ่ม หรือความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มาปรับปรุงแก้ไข หรือเสนอ แนะหรือไม่ เพียงใด	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

รายการประเมิน	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ค่าชี้แจงเพิ่มเติม (ถ้ามี)
5.10 การตัดสินใจ											
เป็นการพิจารณาว่าผู้รับ การประเมินมีความสามารถ ในการตัดสินใจหรือไม่ โดยพิจารณาจากหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับผลของการปฏิบัติงานที่คาดหวังหรือไม่ เพียงใด	ตัดสินใจ วิจัย สิ่ง การ ไร้วัดแล้ว ไร้วัดแล้ว และ ไม่มีความชัดเจน		ตัดสินใจได้ ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		ตัดสินใจได้หรือไม่ ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		ตัดสินใจได้หรือไม่ ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		ตัดสินใจได้หรือไม่ ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		
5.11 ความสุจริต											
เป็นการพิจารณาว่าผู้รับ การประเมินมีความสุจริต ในการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยพิจารณาจากหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลของการปฏิบัติงานที่คาดหวังหรือไม่ เพียงใด	ปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		ปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		ปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		ปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		ปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		

รายการประเมินตามข้อ 5.12 และ 5.13 ประเมินเฉพาะผู้บริหารงาน

รายการประเมิน	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ค่าชี้แจงเพิ่มเติม (ถ้ามี)
5.12 การวางแผนและควบคุมงาน											
เป็นการพิจารณาว่าผู้รับ การประเมินมีความสามารถ ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกับผลของการปฏิบัติงานที่คาดหวังหรือไม่ เพียงใด	วางแผนงานที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		วางแผนงานที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		วางแผนงานที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		วางแผนงานที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		วางแผนงานที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		
5.13 การปกครองบังคับบัญชา											
เป็นการพิจารณาว่าผู้รับ การประเมินมีความสามารถ ในการปกครองบังคับบัญชา ที่เชื่อมโยงกับผลของการปฏิบัติงานที่คาดหวังหรือไม่ เพียงใด	มีความเป็นผู้นำที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		มีความเป็นผู้นำที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		มีความเป็นผู้นำที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		มีความเป็นผู้นำที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		มีความเป็นผู้นำที่ชัดเจน ไร้วัดแล้ว ไม่มีความชัดเจน		

6. งานพิเศษนอกเหนือหน้าที่

ในการที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือหน้าที่ เช่น งานเป็นตัวแทนของหน่วยงานไปประชุม บรรเทา หรืองานพิเศษอื่นใด ให้ผู้ประเมินจัดทำรายการงานอย่างย่อแนบไปกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ โดยกล่าวถึงลักษณะและปริมาณของงานพิเศษ ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานพิเศษนั้น ๆ ว่ามีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์หรือไม่

7. ส่วนความเห็นของผู้ประเมิน

7.1 ข้อควรแก้ไขปรับปรุงเกี่ยวกับคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

.....

.....

.....

7.2 ข้อเสนอเกี่ยวกับความอดทน ความสามารถของผู้รับการประเมิน (เช่นการจะโยกย้ายเปลี่ยนไปปฏิบัติงานใดให้สอดคล้องกับความอดทนของผู้รับการประเมิน เป็นต้น)

.....

.....

.....

7.3 ข้อเสนอเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

☐ ไม่ควรได้รับการเลื่อนเงินเดือน เหตุผล

.....

.....

☐ ควรเลื่อนเงินเดือน 1 ขั้น เหตุผล

.....

.....

☐ ควรเลื่อนเงินเดือน 2 ขั้น เหตุผล

.....

.....

☐ ควรเลื่อนเงินเดือนเกินกว่า 2 ขั้น เหตุผล

.....

.....

8. นาย นาง นางสาว
 ใ้เก็บปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของข้าพเจ้ามาจนกระทั่งเป็นเวลา ..
 .. ปี เดือน

(ผู้ประเมิน) ลงชื่อ

ตำแหน่ง

วันที่

9. ความเห็นของผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นไปอีกหนึ่งระดับ

☐ เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ

☐ มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้นดังต่อไปนี้

.....

.....

.....

ลงชื่อ ตำแหน่ง วันที่

10. ความเห็นของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ในกรณีที่เป็นคนละคนกับผู้ลงชื่อในข้อ 9 (เช่นผู้อำนวยการกอง เลขาธิการกรม หัวหน้าสำนักงาน เป็นต้น)

☐ เห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการ

☐ มีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้นดังต่อไปนี้

.....

.....

ลงชื่อ ตำแหน่ง วันที่

เครื่องมือวัดผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ พบว่ามีหลายหน่วยงานที่คิดใช้แบบฟอร์มในการประเมินผล บางหน่วยงานนำเอาของหน่วยงานอื่นไปประยุกต์ใช้ บางหน่วยงานก็ไม่มีแบบฟอร์มดังกล่าว แต่ใช้การรายงานการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วแทน หลังจากที่ได้ประมวลเอาความคิดเห็นและข้อเท็จจริงทั้งหลายมาสรุปแล้วได้ข้อคิดว่า สิ่งที่น่าำมาพิจารณาทั้ง หลายต้องการคือเครื่องมือหรือวิธีการใด ๆ ที่จะทำให้การประเมินผลได้มาตรฐานและยุติธรรมที่สุด เพื่อเป็น หลักประกัน และเป็นกำลังใจแก่คนที่ทำงานว่าคนทำงานจริงและดีเท่านั้นที่สมควรจะได้รับตอบแทนรางวัล ความดีความชอบประจำปีและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต อีกทั้งเป็นการป้องกันคำร้องเรียน และการอุทธรณ์เพราะสาเหตุจากผู้ประเมินใช้ความชอบพอกันส่วนตัวเป็นเกณฑ์พิจารณา นอกจากนี้ยัง ได้ข้อคิดที่น่าสนใจอีกอย่างว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ควรจะทำเป็นระยะๆ และนำผลนั้นไปใช้ให้ เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและสมรรถภาพของคนนอกเหนือจากการพิจารณาเลื่อน ขึ้นเงินเดือนประจำปีเพียงอย่างเดียว

จะเอาดีให้ได้ต้อง เกาะงานไม่ใช่เกาะคน

คุณสุชาติ หวีวิไล
ผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี

การ ประเมินผลใน แต่ละ
หน่วยงานนั้นแตกต่างกันออกไป
บางหน่วยงานต้องนำเรื่องจรรยา-



บรรณมาใช้ บางหน่วยงานก็ไม่
จำเป็น ผมเห็นว่าการประเมิน
ที่ค่อนข้างละเอียดก็คือของกรม
การปกครองซึ่งจะใช้เป็นพื้นฐาน
ในการหาข้อมูลได้ ถึงแม้ว่าการ
ใช้แบบฟอร์มตามแบบ ของกรม
การปกครองอาจมีอุปสรรคในแง่
ของความเกรงอกเกรงใจ ความ
เมตตาสงสารก็ตามเคยพบว่าบาง
คนรับราชการมานานนับสิบปีแล้วก็

ยังไม่ยอมใช้แบบฟอร์มเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผล เนื่องจาก บัญหาดังกล่าว

สำหรับวิธีการ ประเมินผล งานของผมนั้นจะดูจากความเห็น ของผู้บังคับบัญชาระดับต้นก่อน แต่ก็อาจจะมีปัญหา ถ้าผู้บังคับ บัญชา นั้น นั่งโต๊ะ อยู่ ตลอดเวลา เราก็อาจจะไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง ก็ต้องไปดูเอง ครั้งหนึ่งผมเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบกรณี พิเศษของครูใหญ่โท ๒ คน ซึ่ง สมัยก่อนนั้นในอำเภอหนึ่งๆ ขึ้น โทจะได้ ๒ ขึ้นเพียงคนเดียวเท่านั้น เมื่อเกิดมีเสนอขึ้นมา ๒ คน ผมก็ต้องเชิญกรรมการมาปรึกษา ปรากฏว่าเสียงแตกออกเป็นสอง ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเห็นควรให้ครูชาย อีกฝ่ายเห็นควรให้ครูหญิง ต่าง ก็มีเหตุผลของตนเอง ผมจึงยังไม่ตัดสินใจ พอรุ่งเช้าก็ออกไป เยี่ยมโรงเรียนโดยไม่บอกให้ทราบ พบว่าครูชายมาทำงาน ๙ โมง พร้อมกับมี ครุณ้อยซ้อนท้ายรถมา ด้วย เมื่อผมขอดูเอกสารต่างๆ ปรากฏว่าไม่เรียบร้อย หายบ้าง บกพร่องบ้าง ตรงข้ามกับครู

หญิงมาทำงานแต่เช้า งานเป็น ระเบียบไม่บกพร่อง ผมก็ต้อง ตัดสินโดยใช่ ความจริง ดังกล่าว เป็นพื้นฐาน แต่การ ค้นหา ความจริงเช่นนี้ ก็อาจจะทำไม่ได้ เสมอในทุกกรณีไป ผมมาอยู่ที่นี้ ได้ ๔ เดือนแล้วก็รู้จักคนมากตาม สมควร อาศัยว่าเวลา ๔ โมง ครึ่ง ก็เที่ยวเดินดูตามห้อง ต่างๆ ปรากฏว่าไปกันหมดแล้ว ไม่ เหมือน กับ เมื่อ สมัย ที่ ผม เป็น เสมียน นายยังไม่ลง ผมก็ไม่ลง เพราะเห็นว่าถ้าจะเอาดีให้ได้ก็ ต้องเกาะงานไม่ใช่เกาะคน จะได้ ภูมิใจได้ว่าที่ได้ มา ๒ ขึ้น นั้น เพราะทำงานดีไม่ใช่เพราะนาย ชอบ บางคนเมื่อถามว่าทำไมจึง ได้ ๒ ขึ้นก็ตอบไม่ได้ ผมรับ ราชการมาตั้งแต่เป็นครู เป็น เสมียน จนกระทั่งปัจจุบันเคยได้ ๒ ขึ้นถึง ๑๑ ครั้งและในช่วงหนึ่ง ได้ถึง ๗ ปีติดต่อกัน ทั้งนี้เพราะ ผมเกาะงานดังกล่าว

การประเมินของผมนั้นอีกวิธี การหนึ่งก็คือ มอบให้ส่วนราชการ ต่างๆ รับผิดชอบพิจารณาตนเอง ในรูปของกรรมการ เช่นโรง-

เรียนในสังกัดก็ตั้งครู ขึ้นชุดหนึ่ง พิจารณาเป็นต้น ข้าราชการที่นี้ มีไม่มากนัก แต่ก็มีปัญหาในเรื่อง โควต้า คือบางงานมีข้าราชการ ๒-๓ คน แบ่ง โควต้า ให้ไม่ได้ ต้องไปพิจารณารวมกับจังหวัดอื่น บางคน ควรจะได้ ก็ไม่ได้ เพราะ เราทำได้เพียง เสนอไปเท่านั้น ผมเห็นว่า ทางแก้ไขในเรื่องนี้ก็คือแก้ไขโควต้าให้เหมาะสมกับ หน่วยงาน โดยแยกพิจารณา เป็น ๒ อย่างคือ ถ้าหน่วยงาน ไหนมีคนมากพอที่จะแบ่งโควต้า ให้ได้ก็ใช้ระบบโควต้า ถ้างาน ไหน คน น้อย ก็ มอบ ให้ ผู้บังคับ บัญชาพิจารณาไปได้เลย

สำหรับการ ประเมินผล ใน ส่วนราชการอื่นๆ นั้นก็แตกต่างกันออกไป ในกรมที่มีคนใหม่ มากก็มีระบบระเบียบดีกว่ากรม ที่มีคนเก่ามาก เช่นกรมการ ปกครองมีการ ประเมินผล หลาย อย่างซึ่งหลายหน่วยงานลอกเอา ไปใช้ ทั้งนี้ไม่หมายความว่า การ ให้ ๒ ขึ้นของกรมการ ปกครอง มีวิธีการพิจารณาที่ซับซ้อนกว่า กรมอื่น ๆ เพราะงานแต่ละอย่าง

วัดได้ด้วยวิธีการที่ต่างกัน งานบางกรมประเมินได้ง่าย เช่นงานสรรพากร ประเมินได้จากตัวเลขสถิติ แต่งานเกษตรประเมินได้ยากกว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมองถึงความเอาใจใส่ การเขียนเขียน ความคิดริเริ่ม การขวนขวายหาความช่วยเหลือ ร่วมมือ เป็นต้น การดูในลักษณะนี้อาจจะ ทำไม่ได้ ทั้งถึงกัน ทุกๆ คน แต่ก็สามารถสังเกตจากงานโดยส่วนรวมได้ เช่นเมื่อออกท้องที่ก็จะดูว่าการเตรียมงานพร้อมไหม การพูดคุย สอบถาม จาก นายอำเภอ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือราษฎรโดยตรงก็ได้ จะรู้เองว่าใคร เป็น อย่างไร ใน สายตา ของชาวบ้าน นอกจากนั้นก็จะดูได้จากบัตรสนเท่ห์ ซึ่งเมื่อได้รับจะยังไม่เชื่อแต่จะส่งคนไปดู ไปสอบถาม เป็นการปรามกันไว้ก่อน จะไม่ลงโทษในทันที ให้โอกาสเขากลับตัวก่อน นี่เป็นการดูกันอย่างอ้อมๆ ข้อสำคัญคือผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาไว้เพื่อสิ่งเหล่านี้ด้วย เพื่อให้สมกับที่ถือว่าคน ของ กรมการ ปก-

ครองเป็นหลักของท้องที่ต้องปกครองท้องที่และ ปกครองคนด้วยหลักธรรมจึงจะมีความสุขได้

เรื่อง การ นำแบบฟอร์มต่างๆ มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลนั้น ผมเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระให้มากขึ้น ถ้าเพียงแต่ผู้บังคับบัญชาจะให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความจริงเป็นพื้นฐานแล้วก็ไม่ต้องใช้แบบฟอร์ม สำหรับผมไม่เคยลำบากใจเลย และก็ไม่เคยมีการร้องเรียนว่าไม่ได้ รับความเป็นธรรม ด้วย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเมื่อเป็นเด็ก ผมอยากเป็นนาย เมื่อเป็นนายแล้วก็พยายามนี้ถึงเมื่อครั้งที่ยังเป็นเด็กเคยไม่ชอบอะไรก็พยายามไม่ทำอย่างนั้น

ประเมินฐานะครอบครัว และคู่สมรสด้วย

คุณประสพ สุจริตจันทร์

หัวหน้าฝ่ายวางแผนงานบุคคล
กองอัตรากำลังและส่งเสริม
สมรรถภาพ

กรมการปกครอง



กรมการปกครองมีการประเมินผลงาน เพื่อนำผลไปใช้ในหลายกรณี สำหรับฝ่ายวางแผนงานบุคคลนั้น เราได้ทำการประเมินในด้านสมรรถภาพของบุคคล เพื่อนำผลไปใช้ในการพิจารณาให้เข้ารับการอบรมในโรงเรียนนายอำเภอ เพื่อการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายฯ วิธีการประเมินนั้นเราใช้ แบบฟอร์ม ซึ่ง กำหนดรายการต่างๆ ที่ต้องการประเมินไว้ ๒๓ รายการ เช่นคุณภาพของงาน ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การปรับตัว การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังประเมิน ถึงฐานะทางเศรษฐกิจ สภาพทางครอบครัว และความประพฤติของข้าราชการและคู่สมรสด้วย รายการประเมินเหล่านี้

หัวหน้าจะเป็นผู้ประเมินเอง ถ้าผู้ใดบกพร่องในด้านใดก็จะชี้แจงให้ทราบพร้อมทั้งแนะนำให้แก้ไข และให้ มีความเห็น ของ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงว่าเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือไม่ มีความเห็นเพิ่มเติมอย่างไร ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกับชั้นต้นมีความเห็นไม่ตรงกัน ก็ให้ ผู้ตรวจราชการ กรมลงความเห็นเพิ่มเติม ต่อมา ก็เป็นความเห็น ของผู้ว่าราชการ จังหวัด และอธิบดีตามลำดับ

เมื่อ การประเมินผล ระบุว่า ผู้ใดมีความบกพร่องในด้านใดแล้ว ทางกรมก็จะแจ้งให้ผู้ถูกประเมิน ทราบว่า เขาควรจะปรับปรุงตนเองในด้านใดบ้าง มากน้อยแค่ไหน ซึ่งการแจ้งให้ทราบนี้จะกระทำโดยลับ ก็มีบ้างเหมือนกัน ที่บางคนไม่ยอมรับผลการประเมิน เราก็จะค้น ผลการ ประเมิน ครั้งเก่าๆ มาดูเปรียบเทียบกันว่าเป็นอย่างไร บางทีพบว่าตรงข้ามกัน เลยก็มี ก็ต้องมีการสอบสวนหา สาเหตุกัน ปัญหาอีกอย่างหนึ่ง ในการ ประเมินผลแบบนี้ ก็คือมีผู้เกรงกันว่า ผลการประเมินจะ

ออกมาเป็นกลางๆ เพราะผู้ประเมินเห็นอกเห็นใจลูกน้อง แต่เท่าที่ผ่านมาพบว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละคน มักจะ ระบุ ข้อบกพร่อง ของข้าราชการคนนั้นๆ ไว้มากมาย

นอกจาก การ ประเมิน ใน ด้านทั่ว ๆ ไปดังกล่าวแล้วเรายังมีการ ประเมิน ในด้านอื่น ๆ อีก เช่น ประเมินนายอำเภอ คงจะเคยได้ยินกันบ้างเกี่ยวกับนายอำเภอแหวนเพชร นายอำเภอแหวนทองคำ นั้นเป็นรางวัลที่ กรมมอบให้กับ นายอำเภอ ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี วิธีการประเมินคือเราแบ่งอำเภอต่างๆ ออก เป็น ๕ ชั้นตามลำดับความเจริญ ให้อำเภอ แต่ละชั้น สร้างงานขึ้น แข่งขันกันเองในกลุ่ม และให้นายอำเภอรายงาน ผลความก้าวหน้าให้กรมทราบเป็นระยะๆ ทุก ๓ เดือน การที่กรมให้รายงาน ทุก ๓ เดือนก็เพื่อให้ นายอำเภอ มีความตื่นตัวและแข่งขัน กันอยู่ เสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสนอง นโยบายของกระทรวงที่จะให้คน มหาดไทยเป็น ข้าราชการ ที่มี

สมรรถภาพดีที่สุด

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อ พิจารณา ความดีความชอบประจำปีนั้นเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของ สำนักงาน เลขาธิการกรม กองอัตรากำลังฯ มุ่งแต่ในการประเมิน เพื่อพัฒนาบุคคล และนำผลมาใช้ในการ พิจารณาแต่งตั้ง ข้าราชการเท่า นั้น

ถือวัตถุประสงค์หลักของงานเป็นเครื่องประเมิน



คุณาวิน ขันธหิรัญ
หัวหน้าแผนกสารบรรณ
กรมการปกครอง

ก่อนที่จะเล่า ถึงวิธี การพิจารณาความดีความชอบนั้น ขอ

กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของ
กรรมการปกครองเสียก่อนเพื่อเป็น
พื้นฐานในการพิจารณาขั้นตอนต่อไป
คือกรรมการปกครองได้ตั้งขึ้นโดย
มีวัตถุประสงค์หลัก ๕ ประการได้
แก่เพื่อการรักษาความสงบเรียบร้อย
การพัฒนาอาชีพ การพัฒนา
สังคม การพัฒนาความเจริญ
ในส่วนภูมิภาค และการพัฒนา
ความเจริญในท้องถิ่น จากวัตถุประสงค์หลัก ๕ ประการดังกล่าว
กรมได้ถือเอาเรื่องการรักษา
ความสงบเรียบร้อยเป็นสิ่งสำคัญ
ที่สุด ดังนั้นผู้ที่มีผลงานในด้าน
การตรวจสอบปราบปรามยิ่งถึง
ขั้นปะทะกันซึ่งเป็นการเสี่ยงอัน
ตรายใกล้ต่อชีวิต ก็จะได้รับ
ความดีความชอบ ๒-๓ ขั้น ผลงาน
ที่กรมให้ความสำคัญเป็น
อันดับ ๒ ก็คือ ผลงานด้านการ
พัฒนาอาชีพ ส่วนใหญ่รับ
นโยบายมาจาก ระดับสูง ทั้งสิ้น
กรมจะมอบให้อำเภอ จังหวัด
จัดทำ ในแต่ละอำเภอจะมีการ
แข่งขันกัน อำเภอใดดีเด่นก็จะ
มีรางวัลให้ ซึ่งในการพิจารณา
ความดีความชอบ กรมก็จะดูจาก

รางวัลนี้เอง ใครได้รางวัลที่ ๑
ก็เอาไป ๒ ขั้น ผลงานอันดับ
ต่อมา คือการพัฒนาสังคมได้แก่
งานด้านการปรับปรุงการศึกษา
อันดับต่อมาคือผลงานการพัฒนา
ความเจริญในส่วนภูมิภาคได้แก่
งานในด้านการปกครองและการ
พัฒนาความเจริญทางวัตถุ เช่น
การสร้างถนน สะพาน ทำนบ
ฝาย ฯลฯ ผลงานประการสุดท้าย
คือ การพัฒนาความเจริญของ
ท้องถิ่น ได้แก่งานเกี่ยวกับ
เทศบาล สุขาภิบาล ซึ่งเป็น
สถาบันขั้นต้นที่ประชาชนจะได้
เรียนรู้ถึงวิธีการปกครองตนเอง

เมื่ออำเภอได้รวบรวมผล
งานทั้ง ๕ สาขาดังกล่าวแล้วก็
จะส่งให้จังหวัดพิจารณา ใน
ระดับ ๑-๒-๓-๔ นั้น การ
พิจารณาสิ้นสุดที่จังหวัด ระดับ ๕
ในส่วนภูมิภาคเราไม่มี ส่วน
ระดับ ๖ จะส่งมาที่กรมโดยจัด
เรียงอันดับมาเลยว่าใครมีผลงาน
เป็นที่ ๑-๒-๓ ตามลำดับ จาก
นั้น กรมจะรวบรวมลงในตาราง
ควบคุมโควตาซึ่งจะแบ่งออกเป็น
ช่อง ๆ ระบุว่าจังหวัดไหนขอ ๒

ขั้นมาก็คน ควรจะได้กี่คนตาม
โควตา แล้วก็จัดแบ่งให้ตาม
โควตานั้น บางทีก็มีปัญหา
เหมือนกัน เช่นเมื่อตัวเลขข้อออก
มาว่า ระดับ ๔ ควรได้ ๒ ขั้น
๓.๔ คน ระดับ ๖ ควรได้
๓.๒ คน ดูจากตัวเลขแล้ว ระดับ
๔ ก็ควรได้ ๔ คน ระดับ ๖ ควร
จะได้ ๓ คน แต่กรมมักจะบีบ ๔
ของระดับ ๔ มาให้ระดับ ๖
เพราะเห็นว่า ความรับผิดชอบ
ของระดับ ๖ สูงกว่าระดับ ๔ มาก
เช่นนายอำเภอระดับ ๖ รับผิดชอบ
งานถึง ๗ แผนก ในขณะที่
ที่ปลัดอำเภอระดับ ๔ รับผิดชอบ
งานเพียงแผนกเดียวเท่านั้น ทั้ง
นี้เว้นแต่จะมีระดับ ๔ ที่มีฝีมือ
ดีเด่นจริง ๆ ก็ จะพิเศษ ของ
ระดับ ๖ มาให้ระดับ ๔ ก็ได้ แต่
ถ้าจะให้ดีแล้วผมเห็นว่าโควตา
ควรจะเป็นของกลุ่มใคร กลุ่มมัน
จะได้ไม่ก้าวก่ายกัน

เมื่อ กรม รวบรวม ผล งาน
และจัดแบ่งโควตาแล้วก็จะถึงขั้น
การพิจารณา กรมจะพิจารณา
โดยกรรมการ ประกอบด้วยอธิบดี
รองฯ ทั้ง ๓ ผู้อำนวยการ กอง

อัตรา กำลัง และ เลขา การ กรม
จะ เริ่ม ประชุม กัน ตั้ง แต่ เข้า ให้
เสร็จ สิ้น ใน วัน เดียว รุ่ง ชื่น ก็
เตรียม ทำ คำ สั่ง ภาย ใน ๕ วัน
ก็ ออก คำ สั่ง ได้ เมื่อ คำ สั่ง ออก
มา แล้ว การ ร้อง เรียน ใน ระดับ
กรม ไม่มี ใน ระดับ จังหวัด มี
บ้าง แต่ เมื่อ ชี้แจง แล้ว ก็ หมด
ปัญหา ผม เห็น ว่า ระดับ ๖ นั้น
เป็น ระดับ ที่ พิจารณา ได้ ยาก ที่ สุด
เพราะ มี ข้าราชการ หลาย ตำแหน่ง
เช่น นายอำเภอ ปลัด
จังหวัด ผู้ช่วย ปลัด จังหวัด ผู้ช่วย
ผู้อำนวยการ หัวหน้า กอง ตำแหน่ง ประจำ กรม
ประจำ จังหวัดฯ จึง ออก จะ ยุ่ง ยาก อยู่ บ้าง

ไม่เลื่อนขั้นให้ เพราะเฉื่อยชา

คุณชัยยันต์ โปษยานนท์
นักวิชาการภาษี ๖
กองการเจ้าหน้าที่
กรมสรรพสามิต

เนื่องจาก กรม สรรพสามิต มี
หน่วยงาน กระจาย อยู่ ใน ส่วน ภูมิภาค ด้วย ดังนั้น การ พิจารณา

ความดี ความชอบ จึง ต้อง แบ่ง ออก
เป็น ส่วน กลาง และ ส่วน ภูมิภาค
สำหรับการ พิจารณา ใน ส่วน ภูมิภาค นั้น จะ ดู ผลงาน ได้ จาก จำนวน
คดี ที่ จับกุม ได้ ผลการ จำหน่าย
สินค้า ใน การ ควบคุม เช่น สุรา
ไม้ขีดไฟ น้ำมัน ไฟ และการ
เก็บภาษี การ พิจารณา ระดับ
๑-๒-๓ นั้น ก็ คล้าย ๆ กับ หน่วย



ราชการ อื่น ๆ ที่มี หน่วย งาน อยู่
ใน ส่วน ภูมิภาค คือ เป็น อำนาจ
หน้าที่ ของ ผู้ว่า ราชการ จังหวัด
แต่ เรา ก็ ติดตาม อยู่ เสมอ ว่า ใคร เป็น
อย่างไร ส่วน ระดับ ๔ นั้น เป็น
อำนาจ ของ ผู้ว่า ราชการ จังหวัด

เช่นกัน แต่มัน มี ปัญหา เรื่อง โคว
ต้า ต้อง นำ ไป พิจารณา รวม กับ
ระดับ ๕-๖ ใน ส่วน กลาง โดย
ผู้ว่า ราชการ จังหวัด ใน สถานะ ผู้
บังคับบัญชา โดย ตำแหน่ง จะเป็น
ผู้ เสนอ มา ยัง กรม นอกจาก จะ ได้
ข้อมูล จาก ผู้ว่า ราชการ จังหวัด
แล้ว กรม ยัง มี ข้อมูล จาก ทาง อื่น อีก
เช่น จาก หัวหน้า เขต ต่าง ๆ ที่มี
อยู่ ๙ เขต ประกอบ กับ ข้อมูล
ของ กรม เอง ซึ่ง อธิบดี หรือ รอง ฯ
ได้รับ รายงาน มา ใน การ พิจารณา
จะ เน้น ใน เรื่อง การ ปราบปราม
การ เก็บภาษี ซึ่ง ระดับ หัวหน้า งาน
ดู ได้ ไม่ ยากนัก แต่ ใน ระดับ ปฏิบัติ
การ ดู ยาก ต้อง พึ่ง จาก ผู้ บังคับบัญชา
ของเขา สำหรับ เรื่อง การ อนุมัติ
นั้น มี เป็น บาง ปี เพราะ ผู้ บังคับ
บัญชา ไม่ ชี้แจง ให้ ทราบ ว่า เหตุใด
เขา จึง ไม่ ได้ เลื่อน เงิน เดือน เมื่อ
ชี้แจง แล้ว ก็ หมด ปัญหา ไป ที่ กรม
นี้ มี การ งด เลื่อน ขั้น เงิน เดือน
เหมือนกัน ส่วน ใหญ่ ไม่ ใช่ เพราะ
ทำ ผิด แต่ เป็น เพราะ เฉื่อยชา
มากกว่า เมื่อ ได้ มี การ งด เลื่อน เงิน
เดือน แล้ว เรา ก็ ระบุ ไป เลย ว่า ให้
นำ เงิน นั้น ไป ชดเชย ให้ ที่ ใคร โดย

ทำเป็นบัญชี แยก ต่างหากไปเลย
ซึ่งแต่ก่อนนั้น คนจังหวัดที่ถูกค
ชั้นเงินเดือนจะนำเงินนั้นมาให้
กับส่วนกลางหมด คุณแล้วก็ไม่เป็น
ธรรมดา จังได้แก้ไขใหม่เพื่อให้
เงินนั้นหมุนเวียนอยู่ในส่วนราช-
การนั้น

การประเมินดังกล่าวเราทำ
ปีละครั้ง ผลจากการประเมิน
นอกจากจะนำมาใช้ในการพิจารณา
เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนแล้วยัง
ได้นำมาใช้บ้างในการ พิจารณา
เพื่อแต่งตั้ง โยกย้ายและทำแผน
งานประจำปีของกรมด้วย

ผมมี ปัญหา ที่อยาก จะชี้ ให้
เห็นในเรื่องโควตาก็คือ ยังมี
ความ ลัก ลั่น กัน อยู่ โดยเฉพาะ
หน่วยงานที่มีส่วนราชการอยู่ใน
ส่วนภูมิภาค คือ ข้าราชการ
ระดับ ๔ นั้นผู้มีอำนาจพิจารณา
มี ๒ คน เพราะเป็น ข้าราชการ
ส่วนจังหวัด แต่มีโควตา รวมกับ
ระดับ ๕-๖ วิธีการพิจารณา
ของเราก็คือ ประนีประนอมกัน
ระหว่างจังหวัดกับกรม เราก็

อยากให้ ผู้ว่า ราชการ จังหวัด มี
ส่วนร่วมด้วย ถ้ามีความเห็นขัด
แย้งกันก็ขอให้ยื่นขึ้นมาได้ ก็ยัง
ยากเหมือนกัน น่าจะมอบให้ทาง
กรมมาเลย สำหรับเรื่องที่มีผู้
เสนอให้เลิกโควตานั้น เราต้อง
พิจารณาว่า ถ้าเลิกโควตาแล้ว
การพิจารณาต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับ
ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเราพร้อมแล้ว
หรือยัง ถ้ายังแทนที่เราจะได้รับ
ผลดีกลับจะเป็นผลร้ายก็ได้

สี่สี่ไม่มีการร้องเรียน



คุณสุรฉัตร ศักดิ์ศิริ
กองการเจ้าหน้าที่ ก.ท.ม.

ดิฉัน จ้างงาน เกี่ยวกับการ
ประเมินผลมานาน พอจะเล่าให้
ฟังได้บ้างว่าการประเมินผลใน
ก.ท.ม. นั้น เราแบ่งออกเป็น ๒
อย่าง คือ ประเมิน สมรรถภาพ
และประเมินผลงานเพื่อการเลื่อน
ขั้นเงินเดือน เราจะประเมินกัน
ปีละ ครั้ง คล้าย ๆ ของ กรม การ
ปกครอง ผู้ถูกประเมินจะได้
ทราบถึงความบกพร่องของตนเอง
เพื่อให้โอกาสให้เขาได้ปรับปรุง
ตนเอง และเรายังได้นำผลการ
ประเมินไปใช้ ประ กอบการพิ-
พิจารณา เพื่อแต่งตั้งให้ ดำรงตำ-
แหน่งอีกด้วย ซึ่งการประเมินนี้
ผู้บริหารสนใจมาก และผู้ถูก
ประเมินก็ได้มีการปรับปรุงตัวเอง
ดีขึ้น ส่วนในเรื่องการประเมิน
ผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น
ในแต่ละเขตได้ให้หัวหน้าเขต
เป็นผู้พิจารณา ซึ่ง ก.ท.ม. ให้
อิสระแก่ เขา ที่จะเลือก ใช้ วิธี
การในการประเมินแล้วให้เขาส่ง
รายงานผลการประเมิน ทุกระดับ
ตั้งแต่ ๑-๖ มาที่ ก.ท.ม. เจ้า-
หน้าที่จะรวบรวมผลงานเปรียบ
เทียบกันระหว่างเขตต่อเขต เพื่อ

เสนอกรรมการพิจารณา ซึ่งกรรมการจะประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ เมื่อผลออกมาแล้วก็ไม่มีการร้องเรียน การวิพากษ์วิจารณ์ก็มีบ้าง สำหรับผู้ที่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือนเราก็อำนาจชี้แยกออกต่างหาก ระบุว่าเหตุใดเขาจึงไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน แล้วให้เขาลงข้อรับทราบด้วยเพื่อไม่ให้มีปัญหาในภายหลัง แต่ถ้ามีกรณีที่ผู้ถูกประเมินมีความเห็นแย้ง ผู้พิจารณาจะต้องตรวจสอบความเป็นจริงเสียก่อน แต่กรณีเช่นนี้มีน้อยมาก

สำหรับเรื่องโควตานั่นคิดฉันไม่มีความเห็นเพราะเป็นนโยบายระดับสูง ขอให้การใช้โควต้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าทุก ๆ คน

๕-๓ ขนกับผู้ว่าฯ ทางกรมไม่ค่อยมีบทบาท

คุณไกรวัล สากิยลักษณ์

หัวหน้าฝ่ายการสอบและอัตรา
 กำลัง กองการเจ้าหน้าที่
 กรมราชทัณฑ์



กรมราชทัณฑ์มีข้าราชการเกือบ ๘,๐๐๐ คน ส่วนใหญ่กระจายอยู่ตามเรือนจำในส่วนภูมิภาคทั้งสิ้น ในส่วนกลางมีประมาณ ๓๐๐ กว่าคนเท่านั้น ดังนั้น ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี จึงแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

สำหรับการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการในระดับ ๑-๒-๓ ในส่วนภูมิกานั้น ทางกรมไม่ค่อยมีบทบาทมากนัก เพราะเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดที่จะดำเนินการ ก็มีบ้างเหมือนกันที่เราตั้งข้อสังเกตไปในกรณีที่ผู้ใดมีพฤติ-

การณ์ไม่เหมาะสม ไม่ควรได้เลื่อนเงินเดือน แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดก็มีอำนาจเต็มที่จะให้ได้เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาคน ผู้ว่าฯ ก็จะต้องรักษาความเป็นธรรมเพื่อประโยชน์ในการปกครองบังคับบัญชาของตนเองและในปัจจุบันได้จัดตั้งสำนักงานจังหวัดขึ้น แล้วเชื่อว่า จะทำหน้าที่ช่วยผู้ว่าฯ ในการสร้างแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินให้แม่นยำที่สุด

ส่วนข้าราชการระดับ ๔ ในส่วนภูมิกานั้นเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดที่จะพิจารณาเหมือนกัน แต่มันมีปัญหาเรื่องโควตาซึ่งจะต้องนำไปพิจารณารวมกับระดับ ๕-๖ จึงต้องดึงมาพิจารณาในส่วนกลาง โดยผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตำแหน่ง จะเป็นผู้รายงานเข้ามายังกรม โดยดูจากผลงานเป็นหลัก เมื่อกรมได้รับรายงานแล้ว ก็จะรวบรวมเสนออธิบดีเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่งเท่าที่ผ่านมา การพิจารณาไม่ได้

ทำในรูป อ.ก.พ. กรม แต่จะพิจารณาโดยอธิบดี มีรองอธิบดี และ หัวหน้าส่วนราชการ ระดับกองเป็นผู้ร่วมพิจารณา ในการพิจารณาจะเน้นถึงผลงานที่ได้ทำมาประกอบ กับ พฤติกรรม ของผู้นั้น ซึ่งจะได้ จากรายงาน ของผู้ตรวจราชการกรม บัณฑิตสหทัย และข้อร้องเรียนต่างๆ การพิจารณาจะแล้วเสร็จประมาณเดือนตุลาคม ของ ทุก ปี ทั้ง ความชอบปกติและความชอบกรณีพิเศษ

สำหรับการพิจารณาความดีความชอบในส่วนกลางนั้นกรมจะทำหนังสือเวียน แจ้งให้ หัวหน้างานจัดทำรายงานผลงาน โดยเรามีแบบฟอร์มกว้าง ๆ ให้กรอก ซึ่งฟอร์มเช่นนี้ อาจเห็นว่า มีจุดอันตรายถ้าใช้ความสนิทสนมคุ้นเคยกันมามีส่วนในการพิจารณา เช่น อาจจะยกเฉพาะข้อดีมากล่าวและในทางตรงข้าม ก็อาจยกเฉพาะข้อเสียมากล่าว อย่างไรก็ตาม ในการ พิจารณา ขึ้น สุดท้าย อธิบดีก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะอธิบดีก็ใกล้ชิดกับทุกคน และในขณะที่เดียวกันอธิบดีก็ได้ปรึกษากับรองฯ

และหัวหน้ากองต่างๆด้วย ดังนั้นเมื่อผลการ พิจารณา แล้วเสร็จจึงไม่ปรากฏว่ามีการร้องเรียนขึ้นในส่วนกลาง แต่ในเรือนจำบางแห่งก็มีบ้างที่บางคนได้ ๒ ชั้นหลายปีติดต่อกันโดย ที่ผลงานไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่โดยปกติแล้วมีคนอื่น ๆ ได้สองชั้นติดต่อกันก็ไม่เคยมีปัญหาร้องเรียน และทางกรม ก็ไม่เคย จำกัดไว้ว่า คนหนึ่งจะได้สองชั้นติดต่อกันไม่ได้ เรื่องสองชั้น นั้น มีทั้ง ข้อดี และข้อเสีย ข้อดีก็คือทำให้เห็นความแตกต่าง ระหว่าง คนทำงานดีกับไม่ดี แต่ก็มีข้อเสียถ้าผู้ใช้ไม่ได้ใช้ตามวัตถุประสงค์ ส่วนความเห็นในเรื่องโควตานี้ เห็นว่ายังไม่ค่อยเป็นธรรมนักคือบางหน่วยงานควรจะได้กันหลายคนแต่ก็ถูกจำกัดด้วยโควตา บางหน่วยงานไม่ควรได้ แต่โควตา ก็ อนุญาตไว้เราน่าจะมีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้

สำหรับการประเมินในเรื่องอื่น ๆ เช่นประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่งนั้น ทางกรมยังไม่ได้ทำเราถือเอา ผลการ สอบ ข้อ เขียน สอบสัมภาษณ์ ประวัติการทำงาน

และ ข่าวคราว ที่ได้ สดับ ตรีบ ฟัง มา หรือจากการที่ผู้บังคับบัญชาไปพบประสบด้วยตัวเองหรือดูจากรายงานของผู้ตรวจราชการ แต่ ถ้า ก.พ. จะคิดแบบประเมินผลขึ้น ก็เป็นเรื่องดี เพราะจะช่วยให้การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นไป อย่าง มี หลัก มี เกณฑ์ยิ่งขึ้น

ไม่ได้แบ่งโควตาตายตัว

คุณโชติรัตน์ กิริยศิริกร
หัวหน้าแผนกการเจ้าหน้าที่
สำนักงานเลขาธิการกรม
กรมแรงงาน

เมื่อถึงปลาย มิถุนายน หรือต้นกรกฎาคมทางสำนักงานเลขาธิการกรม ก็จะเร่งทำ บัญชีวันลา แล้วส่งหนังสือเวียนให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำรายงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคน ซึ่งจะประกอบด้วยผลงานที่ได้ปฏิบัติตามปกติ ผลงานพิเศษอื่น ๆ และความเห็นของผู้บังคับบัญชา

การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้นในส่วนกลางนั้นไม่ได้แบ่ง

ขวัญ ของ คนเก่า



โควต้า ๒ ชั้นให้ตามกองต่าง ๆ อย่างตายตัว แต่จะดูหมดทั้งกรม กองไหนมีงานเต็มก็อาจตัดโควต้า จากกองอื่นมาให้ เช่นในระยะ ที่มีการพิพาทแรงงานมาก กอง แรงงานสัมพันธ์ทำงานหนักคนที่ ได้สองชั้นจึงมีมาก ซึ่งก็ไม่มี ปัญหาการร้องเรียนเพราะเป็นที่ ยอมรับกัน และฝ่ายบริหารก็ได้ พิจารณา อย่าง ละเอียด รอบ คอบ แล้ว

การพิจารณาข้าราชการใน ส่วนภูมิภาคนั้น ถ้าให้โควต้าได้ก็ จะแบ่งให้ไปเลยโดยหัวหน้างาน จะ เป็น ผู้เสนอให้ ผู้ว่าราชการ จังหวัดเป็นผู้พิจารณา ส่วนใหญ่ ก็มีแนวโน้มจะให้ตามที่เสนอ ใน กรณีที่มีคนน้อยแบ่งโควต้าให้ไม่ ได้ ก็จะนำมา รวมกัน พิจารณาที่ ส่วนกลางแล้วจึงแจ้งให้เขาทราบ โควต้าเหล่านี้ไม่ค่อยลงตัวนัก บางที่มีเศษเหลือก็มักจะบัตมาให้ กองที่ทำงานมาก เรื่องโควต้า เลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้นนี้ คิดฉัน เห็นว่าใครทำดีก็ควรจะได้ไปไม่ ควรจะถูกจำกัดด้วยโควต้า อีก อย่างหนึ่งที่ไม่เห็นด้วย คือเรื่องที่

จะไม่ให้มีคนได้ ๒ ชั้นติดต่อกัน หรือบางแห่งจำกัดไว้เลยว่าผู้ที่ได้ ชั้นพิเศษ ๖.๘ แล้วก็ไม่ให้ ๒ ชั้น อีกซึ่งคิดฉันเห็นว่าเป็นคนละเรื่อง กัน

การประเมินผล ทั้งใน ส่วน กลางและส่วนภูมิภาคดังกล่าวเรา ทำกัน ปีละครั้ง และ นำผลมาใช้ เพื่อการเลื่อนเงินเดือนเท่านั้น ยัง ไม่ได้นำไปใช้เพื่อการอื่น แต่มี แนวโน้มที่จะนำผลการประเมิน นี้ไปใช้ร่วมกับงานฝึกอบรมเพื่อ แก้ไขความบกพร่องของข้าราชการ ในด้านต่างๆ ตามผลของการ ประเมิน โดยเฉพาะผู้ที่ถูกประ-เมินไม่ให้เลื่อนเงินเดือนซึ่งขณะ นี้เราทำเพียงเรียกเขามาชี้แจงว่า เหตุใดเขาจึงไม่ได้เลื่อนเงินเดือน เท่านั้น ๑๕

กานดา ประภัสสร



เมื่อ ๓-๔ เดือนที่แล้ว เราได้พูดถึงถึงเรื่องขวัญและกำลังใจของคน ที่เพิ่งเข้ารับราชการใหม่ๆ ในแต่ละแห่งแต่ละมณฑลไปแล้ว คราวนี้เราน่าจะได้หยิบยกเอาปัญหาเรื่องขวัญของคนที่อยู่เก่ามาพิจารณากันบ้าง เพราะคนเก่ากับคนใหม่นั้นมีอิทธิพลต่อการ รับราชการ แตกต่าง กัน คนใหม่ หากเสียขวัญ โอกาสที่จะหนีออกไปทำงานอื่น ก็จะทำได้ง่ายมาก เพราะชีวิตยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นเท่านั้น แต่คนเก่าที่เข้ามานานแล้ว หนทาง ขยับ ขยายออกไปทำงานอื่น ก็จะยิ่งเลือนลาง นอกจากพวก ที่มีฝีมือและความสามารถจริง ๆ และเมื่อเวลาผ่านไป คนเก่าจะซึมซับกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทั้งทางลบและทางบวก ผู้ที่มีประสบการณ์ใน ทางลบก็มักจะหมดกำลังใจใน

การทำงานไปที่ละน้อย เมื่อคนจำพวกนี้มีกลุ่มใหญ่ขึ้น ก็มีอิทธิพลพอที่จะดึงรั้งความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานไม่ให้ก้าวไปเท่าที่ควรจะเป็นได้ ราชการก็เลยถูกขนานนามว่าเป็นระบบของความล่าช้า อีกสาเหตุเพราะเป็นที่รวมของคนที่อยู่กับที่ ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ เพื่อรักษาตัวรอด

อะไรคือสิ่งที่ทำให้เขากลายเป็นคนเช่นนั้น? ในที่นี้เราจะไม่พูดถึง เงินค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับว่าเป็นสาเหตุ ทำให้เขาหมดกำลังใจในการทำงาน เพราะเราพูดถึงมามากแล้ว แต่เราจะหันมาดูสภาพกำลังขวัญของคนเก่า ๆ ในราชการดูบ้าง

นักทฤษฎีหลายคนได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "ขวัญ" แตกต่างกันไป บางคนก็ใช้คำว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) บางคนก็ให้ความหมายว่าขวัญคือทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่กระทำ ความพึงพอใจในงานและการปรับตัวของเขาเอง แต่อย่างไรก็ดี กำลังขวัญก็เหมือนกับสุขภาพของมนุษย์ซึ่งต้องให้การเอาใจใส่ การตรวจวินิจฉัยและการดูแลรักษาให้มีสุขภาพและกำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นกำลังขวัญส่วนบุคคลหรือส่วนรวม

ขวัญของข้าราชการที่ทำงานมานานอาจจะถูกกระทบกระเทือนโดยสาเหตุหลายประการ เช่น การได้รับความไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ถูกร้องเรียนจากบุคคลภายนอกเกี่ยวกับงานที่ทำโดยข้อกล่าวหาที่ไม่มีมูลความจริง การเปลี่ยนแปลงทาง

การเมืองที่มีผลกระทบถึงตัวบุคคล นอกจากนั้น ก็อาจจะได้รับความกระทบกระเทือนจากปัญหาในระบบราชการอีกด้วย เช่นการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่รับผิดชอบ ความเหลื่อมล้ำต่ำสูงระหว่างคนที่ต่างหน่วยงานหรือคนในหน่วยงานเดียวกัน ฯลฯ ข้าราชการจำนวนไม่น้อย ย่อมเกิดความรู้สึกขัดแย้ง (Conflict) สะสมเพิ่มพูนในหลายๆ เรื่อง ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม และย่อมหันเหไปหาทางระบายออกในด้านต่างๆ เพื่อลดความคับอก-คับใจ

ในบรรดาปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา น่าจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกำลัง

ขวัญของข้าราชการมากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่ต้องคอยควบคุมบังคับบัญชา แนะนำ และให้คุณให้โทษอย่างใกล้ชิด การให้ความเป็นธรรมและความมั่นคงในงานแก่ข้าราชการเพิ่มขึ้น ก็ควรจะอยู่ในวิสัยที่หัวหน้างานจะต้องแสดงให้เห็นอย่างแจ่มชัด

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทักษะคติของคนเก่าที่มีต่อหัวหน้างาน มักจะขึ้นอยู่กับความดีความชอบ และผลงานที่ได้รับการยกย่องว่ามากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อถึงวาระการเลื่อนเงินเดือนประจำปีหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จะมีข้าราชการจำนวนหนึ่งที่เกิดความท้อแท้เบื่อหน่ายกับงานที่ทำ เมื่อปรากฏว่า ผลงานและความสามารถของตน ไม่สามารถที่จะทำให้ผู้บังคับ



บัญชาพอใจได้ ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์มัก
จะมีความรู้สึกเอนเอียงเข้าข้างตัวเองอยู่แล้ว เมื่อรู้-
สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ปฏิบัติต่อตนอย่างยุติธรรม
ก็เกิดความรู้สึกต่อต้านและหาทางแสดงออกหลายวิธี
เช่น

๑. **ต่อต้านนาย** อาจจะมีข้าราชการบาง
คนที่กล้าเสี่ยงเข้าไปสอบถามผู้บังคับบัญชาว่าเหตุใด
เขาจึงไม่ได้รับพิจารณา ทั้งๆ ที่เขารู้สึกว่าตัวเขา
มีได้ด้อยไปกว่าผู้อื่นเลย ในกรณีเช่นนี้ ถ้าหากผู้
บังคับบัญชาเล่นพรรคเล่นพวกจริง กล่าวคือไม่ได้
พิจารณาตามเนื้อผ้าหรือมิได้ประเมินผลการปฏิบัติ
งานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม จะไม่
สามารถตอบได้

๒. **เบื่องานและขาดงานบ่อยๆ** บาง
คนเกิดความคิดว่าเมื่อทำดีแล้วไม่ได้ดี ก็ไม่จำเป็น
ที่จะต้องทำต่อไป เพราะอาจจะเหนื่อยเปล่า ลา
งานบ่อยๆ มาทำงานสาย และไม่พยายามปรับปรุง
ตัวเองในด้านวิชาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

๓. **มีลักษณะก้าวร้าว** บางคนเอาหน่ว
งานของตนไปวิพากษ์วิจารณ์ให้บุคคลภายนอกฟัง
โดยใส่ความรู้สึกของตนเองลงไปด้วย ขาดความรู้
ข้อสัจย์ต่อหน่วยงาน และมีบางพวกที่ชอบเขียน
บดขยี้กัน โจมตีผู้อื่นเพื่อขบเซาะความรู้สึกผิดหวัง
ของตัวเอง ไม่ว่าจะการโจมตีนั้นจะก่อให้เกิดความ
เดือดร้อนแก่ผู้ถูกโจมตีหรือไม่ก็ตาม

๔. **มึนตึงกับเพื่อนร่วมงาน** โดยทั่วไป

ในหน่วยงานแต่ละแห่ง ตำแหน่งในระดับสูงๆ
ขึ้นไปมีน้อยลงตามอัตราส่วน โดยมีลักษณะโครง-
สร้างของหน่วยงานในรูปปิรามิด บุคคลทั้งหมดที่
ครองตำแหน่งอยู่ในระดับใด ระดับหนึ่ง ย่อมไม่
อาจเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นไปสู่ระดับสูงได้หมด ทุกคน
เพราะตำแหน่งมีจำกัดกว่าเดิม สถานการณ์เช่นนี้
ก่อให้เกิด การแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่น ขึ้นในระหว่าง
สมาชิกระดับเดียวกัน เพราะเหตุว่าการเลื่อนตำ-
แหน่งสูงขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของ
ผู้บังคับบัญชาก็ที่หนึ่ง สภาพเช่นนี้นำไปสู่ความ
มึนตึงระหว่างผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและผู้ที่อยู่
กับที่ ฝ่ายหลังจะไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
เหมือนเช่นเคย



พฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นปรากฏการณ์ที่เตือนให้หัวหน้างานทราบว่า กำลังขวัญภายในหน่วยงานตกต่ำลง และถ้าหากปล่อยปละละเลยก็จะทำให้เกิดผลเสียหายอันใหญ่หลวง หัวหน้างานจึงควรจะทำตัวเป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี กล่าวคือจะต้องพยายามสังเกตลักษณะท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดรอบคอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินตัวบุคคลโดยละเอียดจะเป็นส่วนหนึ่ง ที่ช่วยให้ หัวหน้า ทราบความเคลื่อนไหว และ จุดบกพร่องของผู้ใต้ บังคับบัญชา แต่ละคน ได้

ยอมรับทั้ง ข้อคิดเห็น และข้อบ่งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยเก็บเป็นความลับ นอกจากนั้นแล้ว หากผู้ใต้บังคับบัญชารายใดมีจุดบกพร่องใน การทำงาน ตามการประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆ หัวหน้างานควรจะหาทางแจ้งให้เขาทราบ เพื่อให้โอกาสในการปรับปรุงตัวเองแต่ไม่ใช่การตำหนิตีเตือนเพื่อให้เสียกำลังใจ ทั้งนี้จะเป็นผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับปรุงตนเองให้มีความสามารถยิ่งขึ้น และจะสามารถทำให้การพิจารณาความดีความชอบยุติธรรมและตรงกับความเป็นจริงมาก



และเมื่อทราบจุดบกพร่องดังกล่าวแล้ว หัวหน้างานควรจะนำหลักของการพัฒนาบุคคลเข้ามาประยุกต์ใช้ เช่นการกระตุ้นแรงเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานที่เขาทำอยู่ ส่งไปเข้าฝึกอบรม เพื่อให้เรียนรู้วิชาการใหม่ๆ ฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวสำหรับที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ฯลฯ ในขณะที่เดียวกันหัวหน้างานก็ควรจะมีใจกว้างพอที่จะ

กว่าเดิม ตีกว่าจะมุ่งใช้งานเฉพาะกับคนที่เห็นว่ามี ความสามารถในสายตาของตน และปิดหูปิดตาหรือหาทางกำจัดคนที่เห็นว่าไม่ได้เรื่องออกไปเสีย เข้าทำนอง “นิวไหนร้ายก็ตัดทิ้งไป” เพราะไม่เช่นนั้นแล้วคนเก่าที่เสียขวัญก็จะกลายเป็น “คนเก่าเก็บ” กระจายกันอยู่ตามที่ต่าง ๆ ไม่มีกำลังใจที่จะทำประโยชน์ให้กับราชการได้อย่างเต็มที่อีกต่อไป ๑๕

รอบรู้ รวดเร็ว ริเริ่ม

เรื่องนี้เป็นข้อความบางตอนจากการตอบข้อซักถามของอธิบดีกรมการปกครอง (นายวิญญู อังคนารักษ์) ในการสัมมนาปลัดเทศบาลทั่วราชอาณาจักร พ.ศ. ๒๕๑๔-๒๕๒๐ วันที่ ๑

ผมเริ่มทำงาน มาตั้งแต่ เป็น เสมียน จนกระทั่งเป็นอธิบดีกรมการปกครอง ผมถือว่าเป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในชีวิตการทำงาน แต่เบื้องหน้าจะได้เป็นอะไรต่อไปขอความกรุณาอย่าได้พูดถึง ตอนสมัยที่ผมเป็นรองอธิบดี ใครๆ ก็พูดว่าคนนั้นแหละจะได้เป็นอธิบดี แต่ผลมันออกมาผมกลับไปเป็นผู้ว่าฯ ใหม่ คนที่เคยเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสองจังหวัด ไปอยู่จังหวัดร้อยเอ็ด ๒ ปี ๒ เดือน ๒ วัน ในปี ๐๗,๐๘ ไปเป็นผู้ว่าฯ จังหวัดอุดร ซึ่งถือว่าเป็นจังหวัดใหญ่มาก อีกสองปีและกลับมาเป็นรองอธิบดี ไม่เคยมีตัวอย่างในประเทศไทย คนที่เคยเป็นผู้ว่าฯ มาแล้วถึง ๔ ปีเศษ แล้วกลับมาเป็นรองอธิบดี แล้วย้อนกลับไปเป็นผู้ว่าใหม่ มีผมคนเดียว ตอนนั้นมาเป็นอธิบดี บางคนพูดต่อไปคงไปเป็นปลัดกระทรวง พูดอย่างนี้อาจจะทำให้ผมต้องกลับไปเป็นผู้ว่าฯ ใหม่อีกก็ได้ เป็นอันว่าผมพอใจในตำแหน่งที่เป็นอยู่ขณะนี้ ซึ่งเป็นอธิบดีซึ่งตั้งต้นมาจากเสมียนได้เลื่อนขั้นมาจนเป็นอธิบดีกรมการปกครอง คือ ตอนนั้นผมเรียนจบเตรียมปริญญา ต.มธก. รุ่น ๔

ซึ่งมีข่าวในหนังสือพิมพ์บ่อยๆ พอเกิดสงครามโลกครั้งที่แล้ว มหาวิทยาลัยปิดผม ซึ่งตั้งใจจะรับราชการในกรมการปกครองอยู่แล้วก็สมัครเข้าสอบแข่งขันเข้ารับราชการ คือ สอบเข้าเป็นเสมียนสำนักงานผู้ตรวจการฯ และ สอบได้ ผมตั้งต้น มาจากเป็นเสมียน แต่ตลอดระยะเวลาที่ผมทำงาน ผมมีลักษณะอย่างหนึ่งก็คือว่า ผมพยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่อะไรก็ตาม ผมพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันผมก็พยายามหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย สมัยผมเป็นเสมียนผู้ตรวจการฯ เกือบจะเรียกได้ว่าผู้ตรวจให้ความไว้วางใจเป็นอย่างมาก ผมทำหมดทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าเรื่องอะไร เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณก็อยู่ที่ผม งบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ระเบียบการต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ผมรวบรวมไว้ พยายามศึกษาอย่างละเอียด นอกจากนั้นรับอาสาทำงานของจำจังหวัดอีก

ในสมัยเป็นเสมียนผู้ตรวจการฯ จำจังหวัด

ใช้ให้ทำอะไรผมทำทั้งนั้น ปลัดจังหวัดก็ชอบใจ
จะไปตรวจที่ไหนเอาผมไปเรื่อย สมัยนั้นไปไหน
มันไม่สบายเหมือนทุกวันนี้ ไม่ใช่มีรถบัสหรือ
รถแท็กซี่ ต้องขี่จักรยานตะพึดตะพือ ผมเป็นเสมียนผู้
ตรวจการ ฯ เวลาปลัดจังหวัดไปตรวจที่เรียกว่าตรวจ
ตึกปี ผมไปด้วย ถีบจักรยานไปคนละคัน ไปตรวจ
ตึกปีตามอำเภอต่างๆ ตรวจแบบ ปค. ทั้งหลาย ครั้ง
แรกท่านก็บอกว่าตรวจอย่างนี้ๆ ไปตรวจนานๆ เข้า
ท่านไม่ตรวจแล้วนั่งเสวยน้ำจั้น ปลัดจังหวัดท่านนั้น
เป็นเชื้อพระวงศ์เป็นเจ้าเป็นหม่อมเจ้า ก็ต้องมีการ
เสวยน้ำจั้นนิดหน่อย ท่านนั่งเสวยน้ำจั้น ผมตรวจ
แทน แล้วนำ สมุด รายงาน ตรวจการ เสนอ ท่านลง
พระนามได้เลย ผู้ตรวจราชการจังหวัดจะไปไหน
เอาผมไปด้วย ในระยะนั้น การสอบสวนยังอยู่กับ
จังหวัดและอำเภอ ปลัดจังหวัดและผู้ว่า ฯ ออกไป
สอบเอง ผู้ว่า ฯ คนแรกในชีวิตผมจบแค่ประถมสี่
เท่านั้นเอง เติบโตแล้วยังมีชีวิตอยู่ แต่ท่านเป็นคน
ที่มหัศจรรย์จริงๆ อันนี้เป็นตัวอย่างอันดีของพวกเรา
ปลัดเทศบาลทั้งหลาย คนเราพื้นฐานการศึกษามัน
เพียงเป็นบันไดขั้นต้นเท่านั้นเอง แต่ถ้าหากตั้งใจ
จริงมีความพยายามอย่างแท้จริงสามารถที่ก้าวหน้า
ไปได้ ท่านผู้ว่าคนแรกของผม ท่านเริ่มรับราชการ
ตั้งแต่เป็นสารวัตรอำเภอ คือ ท่านเป็นบุคคลที่แปลก
มากที่ผมเข้าไปรับราชการใหม่ ๆ ผมแปลกใจมาก
คนเขาบอกว่าท่านจบประถมสี่ ท่านมาเป็นผู้ว่า
ราชการจังหวัดได้อย่างไร ในขณะที่ผมรับใช้ท่าน
อยู่ผมก็สังเกตการทำงาน ผมพยายามศึกษาชีวิต

ประวัติของท่าน ผมขอศึกษาประวัติชีวิตของคน
เมื่อไปกับผู้ว่า ฯ ปลัดจังหวัดและนายอำเภอผมมักจะ
สอบถามท่านเหล่านั้นว่า เคยผ่านงานอะไรมา เคย
ทำงานอะไรมา เคยผ่านงานอะไรที่สำคัญมา ผม
พยายามจดจำไว้ สำหรับท่านผู้ว่าเมื่อท่านจบ
ประถมสี่ท่านเริ่มทำงานเป็นสารวัตรอำเภอ ท่านมี
ความขยันขันแข็ง ท่านอาสาเจ้านายในการทำงาน
ต่างๆ ผลที่สุดท่านได้เป็นเสมียนมหาดไทยอำเภอ
ท่านอาสาเจ้านายเจ้านายรักมาก จนได้เป็นปลัด-
ซ้าย ทำงานดีก็ได้เป็นปลัดขวา ทำงานดีขึ้นมีชื่อ
เสียงได้เลื่อนเป็นนายอำเภอสองสามแห่ง พัฒนา
และปราบปรามโจรผู้ร้ายก็ได้เป็นปลัดจังหวัดและได้
เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด อีกอันหนึ่งที่ท่านพยายาม
เสมอ ที่จะไม่ให้น้อยหน้าผู้อื่นก็คือ เมื่อมีกฎ-
กระทรวงมีกฎหมาย มีระเบียบหรือหนังสือสั่งการ
อะไรมา ท่านต้องศึกษาอย่างละเอียด ทั้งที่พื้น
ความรู้ของท่านแค่ประถมสี่เท่านั้นเอง ท่านศึกษา
โดยตนเอง ต่อมาทางกระทรวงมหาดไทยมีคำสั่ง
ย้ายท่าน จาก จังหวัด ทาง ภาคเหนือ ไปยัง จัง หวัด
อุบลราชธานี ซึ่งเป็นจังหวัดใหญ่มากที่สุดใน
ประเทศไทยขณะนั้น ซึ่งชายแดนเขตติดต่อกับ
ประเทศลาว ตอนนั้นลาวยังเป็นของฝรั่งเศสอยู่ มี
ความสัมพันธ์ในการ เลี้ยง รับรอง อะไร ต่ออะไรกัน
ท่านบอกให้สมัคันระเบียบเกี่ยวกับการติดต่อกับต่าง
ประเทศ เช่น วิธีรับประทานอาหารกับฝรั่ง ทั้งที่
ท่านจบแค่ประถมสี่มา มีดเขาวางอย่างไร ข้อม
วางอย่างไร ท่านนำมาศึกษาหมดเลย วิธีกินอาหาร

แบบฝรั่ง อันนี้เป็นความตั้งใจของผมเป็นอย่างมาก
คนเราพื้นฐานเป็นอย่างไรก็แล้วแต่ ถ้าหากไม่หยุด
นิ่งก็จะเจริญก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จในชีวิต
ได้ คนในเมืองไทยในกระทรวงมหาดไทยมีตัวอย่าง
อยู่มาก ไปเรียนเมืองนอกกลับมาแล้วเป็นอยู่แค่
ชั้นโท และออกจากราชการแค่ชั้นโท เกษียณอายุ
แค่ชั้นโทเท่านั้นเอง แต่สำหรับท่านผู้นี้จบแค่
ประถมสี่แต่ท่านไม่มีความย่อท้อ พยายามศึกษา
หาความรู้เพิ่มเติม อยู่เสมอ จนท่านไปเป็นผู้ว่า
ราชการจังหวัดอุบลราชธานี แล้วไปทำงานเสรีไทย
จนกระทั่งเสร็จสงคราม ท่านลาออกสมัครรับเลือก
ตั้งและได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วย
ว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม อันนี้เป็นผลตอบแทน
ของคนที่พยายาม ไม่ทอดทิ้งการศึกษาหาความรู้
อยู่เสมอ ซึ่งผมเองพูดที่ไหนก็ตามต้องเน้นถึงแง่ที่ว่า
คนเราจะทำงานให้ได้จะต้องมีสองอย่างประก
กอบกัน มีประสบการณ์ในการทำงานดี และ
มีความรู้ดี ไม่ว่าเราจะทำงานที่ไหนเราจะต้อง
ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง

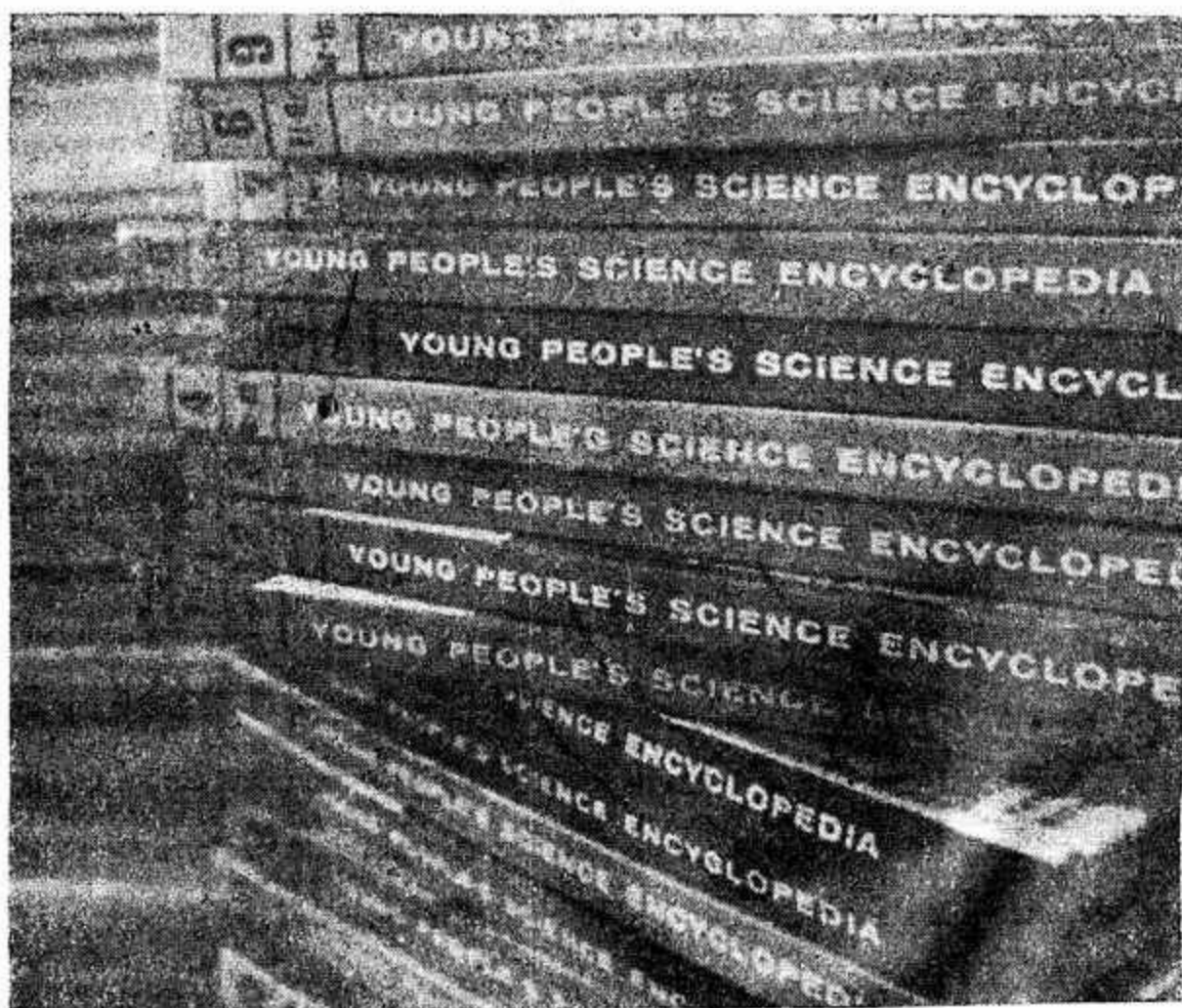
สำหรับตัวผมที่ท่านถามว่า ทำอย่างไรจึงได้
ตั้งแต่เสมียนชั้นไปจนได้เป็นอธิบดี ก็คือผมเป็นคน
ที่ไม่หยุดนิ่ง ผมพยายามหาความรู้เพิ่มเติมอยู่
เสมอ พยายามหาความรู้ในหน้าที่ให้ดีและใน
ขณะเดียวกัน ก็พยายามศึกษางานด้านอื่นด้วย
อย่างตอนที่ผมเป็นผู้ตรวจการเทศบาล งานของผู้
ตรวจการเทศบาลสมัยนั้นมันไม่มีมากมายนัก ผม
เลยบอกกับเจ้าจังหวัดว่า จำมีงานมากแบ่งให้ผมทำ

ก็ได้ คือผมมีนิสัยชอบอาสาในการทำงาน ปลัด
จังหวัดเลยกล่าวว่าผู้ตรวจคนนั้นมันพืดตีนะ เลยย้าย
เจ้าจังหวัดไปเป็นปลัดอำเภอ ให้ผมเป็นเจ้าจังหวัด
และผู้ตรวจการทั้งสองตำแหน่งเลย ผมตั้งใจทำงาน
เรื่อยมา พอถึงตอนนั้นเสร็จสงครามแล้วผมก็คิดว่า
คนเราถ้ามีความรู้ภาษาอังกฤษดีเสียอย่างก็พอจะ
มีทางไปเรียนเมืองนอกได้ ผมเลยซื้อหนังสือพิมพ์
บางกอกโพสต์สมัยนั้น ฉบับละบาท การที่เป็น
ข้าราชการชั้นตรีเงินเดือน ๘๐ บาท ซื้อหนังสือ
ฉบับละบาท ก็ต้องนับได้ว่าเป็นการเสียสละอย่าง
มหาศาล แต่ผมไม่ได้ซื้อทุกวันสองสามวันซื้อไป
สักฉบับหนึ่ง เอามาอ่านมาเปิดดิกชันนารี ผมเป็น
เด็กบ้านนอกธรรมดา ผมเกิดที่เมืองชลบุรีที่บ้าน
เล็ก ๆ แห่งหนึ่งที่บ้านพานทอง ตำบลพานทอง
จังหวัดชลบุรี เป็นหมู่บ้านธรรมดาที่อยู่ตามท้องนา
เรียนหนังสือผมก็เรียนที่บ้านนอก พอเป็นข้า
ราชการย้ายไปโน่นไปนี่ ผมก็ย้ายตามพ่อไปเรื่อย
สองสามวันผมซื้อบางกอกโพสต์ไปอ่านที่ เปิดดิก
ชันนารีไปอ่านไป และผมลงทุนซื้อหนังสือพิมพ์
ไลฟ์ไปอ่านด้วย บางกอกโพสต์มีข่าวมีอะไรแต่ไม่
ค่อยมีรูป ไลฟ์มีรูปเยอะผมไปซื้อไลฟ์ชนิดที่เขาฉีก
ปกออกแล้ว เล่มละสองบาท นั่งอ่านเพราะมันมี
ภาพประกอบ อ่านเพลินดี เปิดดิกชันนารีบ้างถาม
เขาบ้าง พอถึงทางกระทรวงมหาดไทยเขาเปิดสอบ
แข่งขันชิงทุนเล่าเรียนหลวงขึ้น ตามความต้องการ
ของกรมมหาดไทยให้ไปศึกษาวิชาว่าด้วยการปก
ครองท้องถิ่น ตอนนั้นผมเป็นผู้ตรวจการเทศบาล

อยู่ก็ลองมาสอบดูกับเขา คิดว่าสอบคราวนี้จะหา
ประสบการณ์ไม่คิดว่าจะได้ เผื่อคราวหน้าจะได้คิด
สอบใหม่อีกที พอสอบดูครั้งแรกมันก็เกิดสอบได้
เป็นที่ ๑ เลย์ทีเดียว ทางกรมมหาดไทยให้ผมไป
เรียนการปกครองของอังกฤษ สหรัฐอเมริกา และ
ฝรั่งเศส เปรียบเทียบกัน

การไปศึกษาในต่างประเทศครั้งนั้น เมื่อ
ไปถึงครั้งแรกก็ไปอยู่แฟมิลี ไปอยู่กับชาวอังกฤษ
เสียก่อนแปดเดือน เพื่อจะได้คุ้นเคยกับขนบธรรมเนียม
และเป็นการฝึกพูดภาษาอังกฤษเพื่อจะทำให้
ภาษาอังกฤษดีขึ้นด้วย หลังจากนั้นผมก็ไปเข้า

เรียนที่มหาวิทยาลัยลอนดอน ระหว่างเข้าเรียน
โพรเฟสเซอร์ของผมเป็นคนที่เกี่ยวข้องเรื่องการ
ปกครองท้องถิ่นเป็นอย่างมาก แก่เป็นคนเขียน
ตำราว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเอาไปลงใน
เอนไซโครปีเดีย บริเตนนิก้า ซึ่งในหนังสือนี้มี
หมดทุกเรื่อง ซึ่งเขาสรรหาคนซึ่งเป็นยอดในแต่
ละด้าน ๆ เขียน คำจำกัดความซึ่งเป็นบท ๆ เลย์ที่
เดียว อธิบายคำว่า การปกครองท้องถิ่น (Local
Government) คืออะไร เขียนโดยโพรเฟสเซอร์
ชื่อ ร็อบสัน ท่านเป็นประธานสันนิบาตเทศบาล
นานาชาติทั่วโลกเลยทีเดียวน ในสมัยเมื่อ ๒๐ กว่าปี



ก่อนเมื่อผมไปเรียนหนังสือ ผมไปสมัครสอบเข้าเรียนที่นั่น ท่านเรียกไปสัมภาษณ์ว่า ที่เมืองไทยเขาปกครองกันอย่างไร ผมก็เลยเล่าให้ฟังว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ท่านบอกว่าให้ไปศึกษาวิชาการปกครองประเทศที่ยังไม่เจริญดีกว่า ผมก็นึกในใจว่า เรื่องอะไร เขาให้ผมมาเรียน การปกครอง ของประเทศอังกฤษ อเมริกา ฝรั่งเศส ท่านบอกว่าประเทศเหล่านั้นมันเจริญมาก เราไปเรียนประเทศที่ยังไม่เจริญ คือ ส่วนมากเป็นเมืองขึ้นของประเทศอังกฤษมาก่อน ผมก็ว่าเมืองไทยไม่เคยเป็นเมืองขึ้นของประเทศไหน เรื่องอะไรที่จะให้ผมไปเรียนประเทศที่เป็นเมืองขึ้น ท่านบอกว่าประเทศที่ยังไม่เจริญมีอะไรที่จะเปรียบเทียบกับประเทศไทยมาก ผมก็ต้องต่อรองกันไปต่อรองกันมา ท่านเลยบอกว่าเอาอย่างนั้นก็แล้วกัน คือ เรียนทั้งประเทศที่เจริญแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนาควบคู่กันไป

วิธีเรียนของอังกฤษมันต่างกับอเมริกา ในอเมริกาอาจารย์เข้ามาบรรยายแล้วก็ออกไป แต่ของอังกฤษเขาดังครุ ประจำตัว ที่เรียกว่า คิวเตอร์ คือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยดูแลทุกข์สุข คอยติดตามว่าเราไปฟังคำสอนหรือเปล่า เข้าใจไม่เข้าใจอย่างไร จะต้องมีการเขียนเรียงความส่งทุกสัปดาห์เลย นักเรียนทุกคนเขาจะตั้งคิวเตอร์ คือ พี่เลี้ยงให้คนละคน สำหรับผมท่านตั้งคิวเตอร์ให้สองคน คนหนึ่งว่าด้วยประเทศที่เจริญแล้ว และอีกคนหนึ่งว่าด้วยประเทศที่ยังไม่เจริญ คือ ประเทศที่เรียกว่า Devel-

oping Countries คือ ประเทศที่กำลังพัฒนา ผมมีคิวเตอร์ ๒ คน ต้องทำงานหนักกว่าธรรมดาอีก คือ ต้องเขียนเรียงความของประเทศที่เจริญแล้ว และประเทศที่ยังไม่เจริญ ผมศึกษาไปก็เห็นว่ามันมีหลายอย่างเหมือนกับของประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่งเอามาเปรียบเทียบกับเมืองไทยได้ ซึ่งผมนึกถึงทางปฏิบัติอยู่เสมอว่าจะทำได้หรือไม่ได้ โดยเขาเริ่มมาตั้งแต่ขั้นพื้นฐานให้การศึกษามาเป็นขั้นๆ แก่ประชาชนโดยทั่วไป จนสามารถปกครองตนเองได้ จนกระทั่งในปัจจุบันนี้พวกเรายังไปดูงานของเขา เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ ทั้งๆ เมื่อก่อนเขาเป็นเมืองขึ้นของอังกฤษ ปัจจุบันเขาสามารถทำอะไรหลายอย่างดีกว่าของเราเป็นอย่างมาก ผมไปเรียนของมาเลเซีย สิงคโปร์ จาไมก้า อะไรจำพวกนี้ พอกลับเข้ามาทำงานที่กรมมหาดไทยนี้ ได้ใช้ความรู้ที่ร่ำเรียนมาจากประเทศที่ยังไม่เจริญมากเสียว่าของประเทศที่เจริญแล้วอย่างเต็มที่เสียอีก

ตลอดเวลาที่ผมทำงานอยู่ในตำแหน่งไหนก็ตาม เจ้านายมักจะใช้ให้ทำงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่เสมอ ถ้าหากมีงานแปลกๆ ใหม่ๆ เข้ามา มักจะใช้ให้ผมทำ ผมมีโอกาสได้แสดงฝีมือมากสักหน่อยหนึ่ง โดยนิสัยผมก็ไม่ชอบอยู่นิ่ง อยากจะทำให้มันแปลก มันใหม่ มันพิสดารกว่าธรรมดา จึงเป็นที่เตะหูเตะตาของผู้ใหญ่อยู่เสมอ มันมีข้อดีข้อเสียอยู่เหมือนกัน ชีวิตผมจะเห็นว่ามันถูกเปลี่ยนตำแหน่ง



อยู่ตลอดเวลา สมุดประวัติของผมมีที่ให้เขียนการ
เปลี่ยนตำแหน่งอยู่ ๔ หน้า สมุดประวัติของผมนะ
ต้องมีใบต่ออีกสองแผ่น คือ รับราชการมาขึ้นเปลี่ยน
ตำแหน่งอยู่เรื่อย ๆ เฉลี่ยประมาณ ๒ ปีครั้ง ย้าย
จนกระทั่งต้องใช้ใบต่อมันจึงถูกกระหนาบกระเทือนไป
บ้าง ก้าวหน้าบ้าง ตกลงไปบ้าง อันนี้เป็นวิธีทำ
งานของผม คือ พยายามไม่หยุดนิ่ง ศึกษาหา
ความรู้เพิ่มเติม และพยายามทำอะไรให้มันแปลก
มันใหม่กว่าธรรมดา คือ เมื่อคนเก่าเขาทำอะไรก็
พยายามทำดีให้เท่าเขา และในขณะที่เดียวกันหา
วิธีทำที่ดีกว่าเขา ให้มันดีกว่าเดิม แปลกกว่าเดิม

สุดหูสุดตามากกว่าเดิม อันนี้เป็นหลักในการ
ทำงานของผม และพยายามทำให้รวดเร็วทันต่อ
เหตุการณ์ ทำให้ทันใจผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้
เอง เมื่อมาเป็นอธิบดีกรมการปกครองผมจึงได้
กำหนดแนวนโยบายในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ
เรียกว่า ๓ ร. คือ รอบรู้ รวดเร็ว วิริเริ่ม ผมคิด
ว่า ถ้าท่านปลัดเทศบาลทั้งหลาย จะนำหลัก ๓ ร.
นี้ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว ผมรับรองได้ว่าจะ
ต้องก้าวหน้าต่อไป และได้เป็นชั้นพิเศษ อย่าง
แน่นอน ๑๖

หลัก ๓ ร. แนวทางในการปฏิบัติราชการ

นายมานิต บุญสนอง

ต้อง รอบรู้ บัญหาสารพัด	ต้อง รวดเร็ว เร่งรัดงานทั้งหลาย
ต้อง วิเริ่ม หลายแบบให้แยบคาย	ทุ่มใจกายสุดชีวิตพิชิตงาน
คือรู้งาน รู้คน รู้ท้องที่	นโยบาย กฎหมายมี มาประสาน
รู้วิชา ก้าวหน้า ประกอบงาน	สถานการณ์ นอกใน รู้ให้ดี
ต้องรวดเร็ว ในด้าน ปฏิบัติ	บริการ เร่งรัด ขม้นขมิ
แก้ปัญหา เฉพาะหน้า ทันทั่วทั้ง	วินิจฉัย ช่วยชี้ ให้เจ้านาย
ต้องริเริ่ม นำวิชา มาประยุกต์	ให้ประหยัด ประโยชน์สุข สมมุ่งหมาย
ประสิทธิภาพ ผลงาน มีมากมาย	สิ่งที่หวัง ทั้งหลาย สมใจปอง.

(คำกลอนนี้เขียนเพื่อขยายหลัก ๓ ร. ของอริบคักรมการปกครอง)

กฎหมายและระเบียบใหม่

ที่ สร ๐๒๐๒/ว ๗๙

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ห้ามข้าราชการและพนักงานองค์การของรัฐสมรสกับคู่สมรสและผู้สมรส

เรียน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๐ คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นว่า โดยที่ปรากฏว่ามีข้าราชการทำการสมรสกับคู่สมรสและผู้สมรสซึ่งเป็นบุคคลเข้าเมืองที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายคนเข้าเมืองและเป็นเพียงคนอาศัยอยู่ชั่วคราว อันจะทำให้ข้าราชการนั้นได้รับความเดือดร้อนในภายหน้าได้ คณะรัฐมนตรีจึงลงมติให้ถือเป็นนโยบายของรัฐบาล ห้ามข้าราชการและพนักงานองค์การของรัฐสมรสกับคู่สมรสและผู้สมรส

จึงเรียนมาเพื่อถือปฏิบัติต่อไป และขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดทราบและถือปฏิบัติต่อไปด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง
(ลงชื่อ) ปลั่ง มีจุล
(นายปลั่ง มีจุล)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๔๑๒๒๒๐

๒ มิถุนายน ๒๕๒๐

เรื่อง การให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิ

เรียน (เวียนกระทรวงทบวงกรม)

อ้างถึง กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๘) แก้ไขเพิ่มเติมโดย กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๑๙)

ตามที่ กฎ ก.พ. ฉบับที่อ้างถึง ข้อ ๑ (๓) กำหนดว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น และ ก.พ. รับรองว่าปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ได้รับเพิ่มขึ้น หรือสูงขึ้นนั้นเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง อธิบดีผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีอาจปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนในขั้นตามที่ ก.พ. อนุมัติได้ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดใน (๒) นั้น

บัดนี้ ก.พ. ได้พิจารณาลงมติอนุมัติเป็นหลักการให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีปรับเงินเดือน ของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับปริญญาหรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ที่ ก.พ. รับรองจากสถานศึกษาภายในประเทศ และได้กำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับไว้แล้ว ซึ่งเป็นปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพทางเดียวกันกับทางที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้วว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งให้ ได้รับตามคุณวุฒิที่เพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้นได้ โดยไม่ต้องขอให้ ก.พ. พิจารณามติอีก ทั้งนี้เฉพาะในกรณีที่อยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ได้รับเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้นนั้น ต้องเป็นปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ ก.พ. รับรองจากสถานศึกษาภายในประเทศ และได้กำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับไว้แล้ว ทั้งนี้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพใดที่ ก.พ. รับรอง และกำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับไว้อย่างใด ตรวจสอบได้จากหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. เรื่องการรับรองปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพฉบับต่าง ๆ ที่ได้แจ้งให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ทราบเป็นลำดับมา และที่จะมีแจ้งเวียนให้ทราบเพิ่มเติมต่อไปในภายหน้า และตรวจสอบได้จาก “คู่มือหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพของสถาบันการศึกษาภายในประเทศ” เล่ม ๑ และเล่ม ๒ ที่สำนักงาน ก.พ. รวบรวมส่งให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ไปก่อนแล้ว

๒. ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ได้รับเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น นั้น ต้องเป็นปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพทางเดียวกันกับทางที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ผู้นั้นได้รับแต่งตั้ง ทั้งนี้ ปริญญาใดหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพใดในระดับอุดมศึกษา ก.พ. รับรองว่าเป็นปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพในทางใดตรวจสอบได้จาก “คู่มือตรวจสอบการเทียบปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพจากประเทศไทยว่าเป็นปริญญาหรือเทียบปริญญาในทางใด” ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ส่งให้ทบวงกรมต่าง ๆ แล้ว โดยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๖ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๒๐ และตรวจสอบได้จากหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. เรื่องการรับรองปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพที่จะแจ้งให้ทราบเพิ่มเติมต่อไปในภายหลัง ส่วนประกาศนียบัตรวิชาชีพระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา หากเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ ก.พ. รับรองแล้ว โดยมีหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. แจ้งให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ทราบว่าเป็น ประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ ก.พ. รับรองแล้วว่าเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพทางใด ซึ่งตรงกับประกาศนียบัตรวิชาชีพทางที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ผู้นั้นได้รับแต่งตั้ง หรือแม้ในหนังสือเวียนแจ้งการรับรองนั้นจะมีได้ระบุไว้ชัดว่าเป็นการประกาศนียบัตรวิชาชีพในทางใด แต่ชื่อประกาศนียบัตรวิชาชีพนั้นตรงกับชื่อประกาศนียบัตรวิชาชีพทางที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งว่าเป็น คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ผู้นั้นได้รับแต่งตั้ง ก็ให้ถือว่าเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพทางเดียวกันกับทางที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น

๓. การปรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญให้ได้รับตามคุณวุฒินั้น ต้องปรับให้ได้รับเงินเดือนในระดับเดียวกันกับระดับเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับอยู่เดิม ซึ่งจะต้องไม่มีผลเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่ง และต้องให้ได้รับไม่สูงกว่าระดับและขั้นของอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ รวมทั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ ๑ (๒) แห่งกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ด้วย

๔. วันที่ปรับเงินเดือน ของข้าราชการพลเรือนสามัญให้ได้รับตามคุณวุฒินั้น ต้องไม่ก่อนวันที่ผู้นั้นได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น และไม่ก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น รวมทั้งไม่ก่อนวันที่ ก.พ. ได้กำหนดให้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามที่ได้รับมาเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งนั้นด้วย ทั้งนี้หากเป็นกรณีที่ได้อนุญาตให้ลาศึกษา ก็ต้องไม่ก่อนวันที่รายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นด้วย

ส่วนการปรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญให้ได้รับตามคุณวุฒิในกรณีที่ไม่มีที่
แน่ชัดว่า ก.พ. ได้รับรองว่าเป็นปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพทางใดไว้ หรือไม่มีที่แน่ชัดว่า ก.พ.
ได้กำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับไว้ในระดับและขั้นใด รวมทั้งกรณีได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตร
วิชาชีพจากต่างประเทศ หรือในกรณีอื่นนอกจากที่ได้อนุมัติเป็นหลักการให้ทำได้ดังกล่าวข้างต้น จะต้อง
ขอให้ ก.พ. พิจารณาก่อนเป็นรายๆ ไป

อนึ่ง การปรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ได้รับตามคุณวุฒิที่เพิ่มขึ้นหรือ
สูงขึ้นตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ควรพิจารณาตรวจสอบปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ และ
เอกสารหลักฐานต่างๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน เพราะอาจเกิดความผิดพลาดในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการ
กระทบกระเทือนสิทธิและประโยชน์ ของข้าราชการที่ได้รับการปรับเงินเดือนให้ได้รับตามคุณวุฒิที่เพิ่มขึ้น
หรือสูงขึ้นไปแล้วได้ เช่น อธิบดีได้สั่งปรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้หนึ่งให้ได้รับตามคุณวุฒิ
แต่ปรากฏว่าปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับมา มิใช่ปริญญาหรือประกาศ
นียบัตรวิชาชีพที่ ก.พ. รับรองว่าเป็นปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพทางเดียวกันกับทางที่ ก.พ. กำหนด
ไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อันเป็นผลให้ต้องยกเลิกคำสั่งและมีผลในเรื่องอื่น ๆ เกี่ยวกับการปรับ
เงินเดือนเพิ่มขึ้นโดยไม่ถูกต้องนั้นด้วย ฉะนั้น หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์
ข้างต้น ควรสอบถามเป็นทางการไปยังสำนักงาน ก.พ. ก่อน

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป และเมื่อได้ปรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน
สามัญให้ได้รับตามคุณวุฒิแล้ว ขอให้โปรดส่งสำเนาคำสั่ง พร้อมทั้งหลักฐานการสำเร็จการศึกษาของ
ข้าราชการผู้นั้นไปให้สำนักงาน ก.พ. ภายใน ๗ วัน นับแต่วันออกคำสั่งด้วย ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมต่างๆ
ได้ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) จินดา ณ สงขลา

(จินดา ณ สงขลา)

เลขาธิการ ก.พ.

กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

โทร. ๒๔๑๓๓๓๓ ต่อ ๑๗, ๑๙, ๔๗

๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง กำหนดอัตราและประเภทเงินบำรุงการศึกษา

เรียน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๕๐๒/๑๓๕๔๘ ลงวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ตามที่กระทรวงการคลังได้กำหนดอัตราและประเภทเงินบำรุงศึกษามาเพื่อทราบและ
ถือปฏิบัติ ตามหนังสือที่อ้างถึงแล้ว นั้น

เนื่องจากปรากฏว่า อัตราเงิน บำรุงการศึกษาลำดับที่ ๕ ชั้นมัธยมศึกษา ตอนปลายหรือ
เทียบเท่า ข้อ ๕.๖ ค่าภาคปฏิบัติหรือวัสดุฝึกหัด หรืออุปกรณ์การศึกษาที่กำหนดปีละไม่เกิน ๑๐๐ บาท
นั้นคลาดเคลื่อน ที่ถูกต้อง ปีละไม่เกิน ๒๕๐ บาท

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และสั่งให้เจ้าหน้าที่แก้ไขข้อความในหนังสือดังกล่าวเสียใหม่ให้
ถูกต้องด้วย จักขอบคุณมาก.

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) **เอบด์ นาคกรทรรพ**

(นายเอบด์ นาคกรทรรพ)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กองระบบบัญชีและการคลัง

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๒๔๔๖๔

ปัญหาระเบียบ ข้าราชการพลเรือน

ถ้าท่านผู้อ่านพลิกไปดูรายชื่อผู้ตอบปัญหาท้ายคอลัมน์นี้ ก็คงจะเห็นได้ว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงรายชื่อผู้ตอบปัญหาไปจากเดิม ทั้งนี้ ก็เนื่องจากผู้ตอบปัญหาชุดเดิมบางท่านมีภาระรับผิดชอบงานราชการมากขึ้น บางท่านก็โอนไปอยู่ส่วนราชการอื่น บางท่านก็ได้ย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ราชการในต่างจังหวัด จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลผู้ตอบปัญหาใหม่

และที่เรายกขี้แจงทำความเข้าใจกับท่านผู้อ่านอีกประการหนึ่ง ก็คือ คำตอบของคำถามแต่ละปัญหานั้น ย่อมเป็นความคิดเห็นและความรับผิดชอบส่วนตัวของผู้ตอบโดยแท้ หากมีผลผูกพันต่อทางราชการกล่าวคือสำนักงาน ก.พ. หรือกรมบัญชีกลางแต่อย่างใดไม่ ซึ่งคำตอบในปัญหาต่างๆ นั้น อาจมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องอยู่บ้างก็เป็นได้ ทั้งนี้ รายละเอียดแห่งข้อเท็จจริงที่ถามไปก็มีส่วนกระทบถึงคำตอบอยู่ด้วยมิใช่น้อย ด้วยเหตุนี้ เราจึงขอเรียนให้ท่านผู้อ่านทราบว่าท่านจะยึดถือเอาคำตอบในปัญหาต่างๆ ที่นำมาตีพิมพ์ไว้ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและยุติเสียทีเดียวหาได้ไม่ เพราะคำตอบที่ถูกต้องตามทางราชการอาจไม่ตรงกับความเห็นของผู้ตอบก็ได้

ขอท่านผู้อ่านได้โปรดเข้าใจตามนี้ด้วย

ข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง

ผู้ถาม : สมาชิกจังหวัดลำปาง

ผมมีความเลื่อมใส พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ในระบบกำหนดตำแหน่งตาม

ระดับและชั้นในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นอย่างยิ่ง แต่มีความสงสัยว่า

ตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดคุณสมบัติและวินัยของข้าราชการตาม ม. ๖ ม. ๒๔ (๔) และ ม. ๘๐ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะมิให้ข้าราชการพลเรือนประจำไป

ยุ่งเกี่ยวกับการเมือง และข้าราชการการเมืองมิให้
ก้าวล่วงกับข้าราชการพลเรือนประจำ

แต่ปัจจุบันเป็นเพราะเหตุใด รู้สึกว่าจะสับสน
กันไปแล้ว

ตอบ

ถ้าว่ากันตามกฎหมายขณะนี้ ข้าราชการประจำและ
ข้าราชการการเมือง แยกออกจากกันไม่มีสับสน แต่อย่างไร
และข้าราชการประจำ ที่จะไปดำรงตำแหน่ง ข้าราชการการเมือง
ก็ต้องลาออกจากข้าราชการประจำ เช่น นายกรัฐมนตรี
ธานินทร์ กรัยวิเชียร ต้องลาออกจากตำแหน่งผู้พิพากษา
หัวหน้าคณะตุลาการ ซึ่งเป็นตำแหน่งข้าราชการประจำเพื่อ
ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นตำแหน่งข้าราชการการเมือง
หรือกรณีตำแหน่งอื่น เช่น ตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี
อัมพร จันทรวจิตร หรือตำแหน่ง เลขาธิการนายกรัฐมนตรี
นายเสริมศักดิ์ เทพาคำ เป็นต้น

แต่ในทางปฏิบัตินั้น กฎหมายว่าด้วยระเบียบ
บริหารราชการแผ่นดินกำหนดให้ข้าราชการการเมืองมีฐานะ
เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการประจำ จึงจำเป็นต้องอยู่เองที่
จะต้องมีความเกี่ยวพัน และดำเนินงาน ร่วมกันไม่สามารถ
แยกกันปฏิบัติได้ โดยเฉพาะข้าราชการประจำระดับสูงๆ
บางตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง กับนโยบายการดำเนินงานของข้าราชการ
การเมืองด้วยแล้ว อาจมีความรู้สึกว่าจะเป็นข้าราชการการเมืองเสียอีก

และสำหรับ ข้าราชการประจำ บางคนที่หวังความ
เจริญก้าวหน้าในอาชีพ ราชการทางลัด ก็มักจะหาทาง เข้าไป
รับใช้ข้าราชการการเมืองยิ่งกว่าสนใจการปฏิบัติงานในหน้าที่
ความรับผิดชอบของตน ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้จะมีอยู่ทุกยุค
ทุกสมัย

ความสับสนระหว่างข้าราชการประจำและข้าราชการ
การเมืองจึงเป็นปกติวิสัย ไม่ว่าจะมีกฎหมายระเบียบข้าราชการ
พลเรือนที่พิสดารเพียงใดก็ตาม

ข้อใจระเบียนการช่วยเหลือข้าราชการ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๒๘

ข้าพเจ้ามีปัญหาเกี่ยวกับ ระเบียบการช่วยเหลือ
ข้าราชการหลายประการ จึงขอเรียนถามมา
ดังต่อไปนี้

๑. ตามระเบียบเงินช่วยเหลือบุตรเดือนละ
๕๐ บาท ซึ่งให้แก่บุตรที่มีอายุไม่เกิน ๑๘ ปี ยก
เว้นบุตรที่บรรลุนิติภาวะโดยการสมรสนั้นมีเรื่อง
ปรากฏว่า บุตรสาวของข้าราชการผู้หนึ่งอายุยังไม่
ครบ ๑๘ ปี ได้สมรสแล้วและมีบุตร ๑ คน แต่
ไม่ได้จดทะเบียนสมรสโดยถูกต้องตามกฎหมายเช่น
นี้ ข้าราชการผู้นั้นจะยังมีสิทธิเบิกเงินช่วยเหลือ
บุตรสำหรับบุตรสาวของตนอีกหรือไม่ จะถือว่า
บรรลุนิติภาวะโดยการสมรส ก็ยังไม่ถูกต้องเพราะ
เป็นการสมรสที่ไม่ถูกต้อง หากเบิกไม่ได้ถ้าเบิกไป
แล้วใครจะต้องส่งคืน อนึ่งบุตรของข้าราชการผู้นั้น
ยังใช้คำนำหน้าชื่อว่านางสาวแต่คนใกล้ชิดส่วนมาก
ทราบเรื่องดี

๒. กรณีต่อเนื่องตามข้อ ๑ ข้าราชการผู้นั้น
จะเบิกค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุตรสาวได้อีกหรือไม่

๓. มีข้าราชการหญิงอีกผู้หนึ่ง (สามีไม่ได้
รับราชการ) รับเด็กไว้เป็นบุตรบุญธรรมตั้งแต่เด็ก
อายุ ๗ วัน , ไม่ได้จดทะเบียนแต่ได้ชื่อตนและสามี

เป็นพ่อแม่เด็กในสุตบัตร์ และในทะเบียนสำมะโนครัว ทั้งนี้เพราะแม่ผู้ให้กำเนิดเด็กได้คลอดเด็กที่บ้าน จึงให้บิดามารดาคนใหม่ของเด็กไปแจ้งทางอำเภอว่าทั้งสองคนเป็นบิดามารดาเด็ก ข้าราชการหญิงผู้นี้ต้องการรับเงินช่วยเหลือบุตรเดือนละ ๕๐ บาท แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมเพราะถือว่าเป็นบุตรบุญธรรม ข้อเท็จจริงก็ทราบกันอยู่ว่าข้าราชการหญิงผู้นี้ไม่ได้ตั้งครรภ์

๔. กรณีต่อเนื่องข้อ ๓ จะเบิกเงินค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือการศึกษาให้แก่บุตรได้หรือไม่

ตอบ

๑. การพิจารณาว่าบุตรที่มีอายุไม่เกิน ๑๘ ปี จะบรรลุนิติภาวะโดยการสมรสหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาตามหลักประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งได้กำหนดเงื่อนไขไว้ด้วยว่า การสมรสจะมีได้เฉพาะเมื่อได้จดทะเบียนแล้วเท่านั้น ฉะนั้น ถ้ายังไม่มีการจดทะเบียนโดยถูกต้องตามกฎหมาย ก็ถือว่าไม่มีการสมรส

เมื่อข้อเท็จจริงตามปัญหาปรากฏว่า บุตรสาวของข้าราชการผู้นั้น อายุยังไม่ครบ ๑๘ ปี แม้จะได้สมรสโดยพฤตินัยและมีบุตร ๑ คนแล้ว แต่ไม่ได้จดทะเบียนตามกฎหมายก็ไม่ถือว่าบรรลุนิติภาวะโดยการสมรส ข้าราชการผู้นั้น จึงเบิกเงินช่วยเหลือบุตร และค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุตรสาวได้

๒. ตอบไว้แล้วในข้อ ๑

๓. ตามหลักกฎหมาย สุตบัตร์และทะเบียนบ้านเป็นหลักฐานที่สร้างขึ้นโดยพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อรับรองความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะต้องสันนิษฐานไว้ก่อนว่าเป็นของแท้จริงและถูกต้อง ถึงแม้ตามข้อเท็จจริงจะเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า ข้าราชการหญิงผู้นั้นมิใช่มารดา

ของเด็ก แต่เมื่อได้จดทะเบียนใส่ชื่อคนและสามีเป็นบิดามารดาของเด็กในสุตบัตร์ และทะเบียนบ้าน ก็ต้องถือไปตามนั้น และถ้าข้าราชการหญิงผู้นั้นได้นำหลักฐานสุตบัตร์ และทะเบียนบ้านมาขอเบิกเงินช่วยเหลือบุตรทางราชการก็จำเป็นต้องจ่ายให้ จะปฏิเสธการจ่ายได้ก็ต่อเมื่อได้มีการโต้แย้งสิทธิและพิสูจน์ความไม่ถูกต้องของเอกสารหลักฐานนั้นทางศาลแล้วเท่านั้น

๔. ความใดที่ยังถือว่าสุตบัตร์ และทะเบียนบ้านในข้อ ๓ เป็นเอกสารที่ถูกต้อง ข้าราชการผู้นั้นก็เบิกเงินค่ารักษาพยาบาลและเงินช่วยเหลือการศึกษาให้แก่บุตรได้

ข้อใจเรื่องการปรับปรุงเงินเดือน และการคืนเงินสะสม

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๒๕๒/๒๕๒๐

๑. เป็นที่ทราบกันอยู่ทั่วไปแล้วว่า ค่าครองชีพปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงไปมาก เช่น วัสดุก่อสร้างไม้กระดานฝา ขนาด $\frac{11}{2}'' \times 6'' \times 3''$ เมื่อ ๓ ปีก่อน ราคาเมตรละ ๒.๒๕ บาท แต่เดี๋ยวนี้ราคาเมตรละ ๕.๔๐ บาท อาหารการกินและราคาของอย่างอื่น ๆ ก็ทำนองเดียวกัน ทั้งเครื่องอุปโภคและบริโภค ไม่มีแนวโน้มว่าจะลดลง มีแต่เพิ่มขึ้นทุกวัน เรื่องนี้ ก.พ. ได้รายงานคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงเงินเดือนของข้าราชการตามมาตรา ๘ (๖) กันบ้างแล้วหรือยัง ขอความกรุณาแจ้งให้ข้าราชการทราบโดยทั่วกัน เพราะขณะนี้เงินเดือนข้าราชการยังไม่ได้ปรับปรุงให้สมดุลกับราคาสินค้าที่ได้ขึ้นไปมากแล้ววันนี้

๒. เงินสะสมของข้าราชการชั้นผู้น้อย ขณะ
นี้การหักสะสม มาหลายเดือนแล้ว ที่หักไว้ก็ยังไม่
ได้จ่ายเงิน ได้สอบถามเจ้าหน้าที่การเงินดู ได้รับ
คำตอบว่า ยังไม่มีระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายแต่
อย่างใด เงินจำนวนนั้นก็คงเก็บไว้ที่คลัง ตาม
ระเบียบจะเริ่มจ่ายให้เมื่อไร

ตอบ

๑. เรื่องการปรับปรุงเงินเดือนหรือเงินเพิ่มค่าครอง-
ชีพ หรือสวัสดิการสำหรับข้าราชการพลเรือนให้เหมาะสม
ตามมาตรา ๘ (๖) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นี้ ก.พ. ได้เสนอรายงานให้คณะ
รัฐมนตรีทราบเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้วตั้งแต่เมื่อ
ต้นปี

๒. เงิน สะสม ของ ข้าราชการ ส่วน ที่ หัก ไว้ แล้ว
กระทรวงการคลังกำลังพิจารณาวางหลักเกณฑ์ ในการจ่าย
เงินคืนให้อยู่ โดยจะพิจารณาให้ความเป็นธรรมมากที่สุด
และจะจ่ายคืนภายในกำหนด ๕ ปี ขณะที่ยังไม่ได้รับเงิน
สะสมคืนกระทรวงการคลังก็ยังคงคิดดอกเบี้ยให้ตามปกติ

ปัญหาเกี่ยวกับสิทธิในการเบิกค่าเช่าบ้าน และการอ้อข้าราชการ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๔๐๕๑๘

ด้วยกระผมมีข้อข้องใจที่จะเรียนถามดังนี้

๑. ปัจจุบันนี้ กระผมได้เช่าบ้าน ผู้อยู่
อาศัยและเบิกค่าเช่าบ้านตามสิทธิมาตลอด หากต่อไป
ไปกระผมไปเช่าอาคารสงเคราะห์ การเคหะแห่ง

ชาติ เพื่อจะได้มีบ้านอาศัยเป็นของตนเอง จำนวน
๑ หลัง ขอโดยการผ่อนส่งระยะยาวถึง ๒๐ ปี
กระผม จะเบิกเงิน ค่าเช่าบ้าน ตามสิทธิ ดังกล่าวมา
สมทบกับเงินส่วนตัวอีกจำนวนหนึ่งเป็นค่าชำระผ่อน
บ้านเคหะแห่งชาติ จะได้หรือไม่ ปัจจุบันนี้ทาง
ราชการได้มีนโยบายให้ความช่วยเหลือพวกข้าราชการ
ชั้นผู้น้อยเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย เป็นของตนเองแล้ว
หรือไม่

๒. การโอนย้าย นาย ก. จากตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ ฝ่ายธุรการ ไปดำรงตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๒ ฝ่ายโรคติดต่อในส่วน
ราชการเดียวกัน ตามหนังสือเวียนของสำนักงาน
ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๓/ว ๑๑ ลงวันที่ ๑๑ กันยายน
๒๕๑๙ ได้หรือไม่ โดยนาย ก. มีวุฒิประกาศนียบ
ัตรวิชาพนักงานอนามัยของกระทรวงสาธารณสุข
อยู่แล้ว ถ้าสามารถโอนย้ายได้เป็นอำนาจของใคร
ในการส่งย้าย.

ตอบ

๑. ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้าน
ข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๔๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา ๑๐
บัญญัติว่าค่าเช่าบ้าน ให้เบิกจ่ายได้ เท่าที่ จำจริง ตามอัตรา
ส่วนที่สมควรแก่สภาพแห่งบ้าน แต่อย่างสูงไม่เกินจำนวน
เงินที่กำหนด ไว้ตามบัญชีอัตราค่าเช่าบ้านท้ายพระราชกฤษฎ
ีกานี้ ฉะนั้นในหลักการข้าราชการผู้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน
จึงต้องได้เช่าบ้านอยู่จริง และมีสิทธิเบิก ค่าเช่าบ้าน ได้เท่าที่
ได้จ่ายให้แก่ผู้ให้เช่าตามสภาพแห่งบ้าน การที่ข้าราชการ
ผู้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน นำเงินค่าเช่าบ้านไป สมทบกับเงิน

ส่วนตัวนำไปเข้าชื้อบ้าน จึงเป็นการขัดกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ ที่บัญญัติให้เบิกค่าเช่า บ้านได้เท่าที่จ่ายจริงตามสภาพแห่งบ้านดังกล่าว แต่อย่างไร ก็ดี ทางราชการก็ได้คำนึง ถึงความเดือดร้อน ของ ข้าราชการ ในเรื่องนี้ และก็มีนโยบาย ที่จะให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยมีบ้านพักอาศัยของตัวเองอยู่แล้ว จึงเชื่อว่าในโอกาสที่จะได้มีการแก้ไขปรับปรุงระเบียบค่าเช่าบ้านคงจะได้มีการพิจารณา ให้ข้าราชการที่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านนำเงินค่าเช่าบ้านไปเช่า ชื้อบ้านได้

๒. ถ้า คุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่ง ของเจ้า- หน้าที่สาธารณสุข ๒ ได้กำหนดว่า จะต้องเป็นผู้มีคุณวุฒิ ประการศัณย์บัตรวิชาชีพงานอนามัย ของกระทรวงสาธารณสุขแล้ว อธิบดีย่อมมีอำนาจข้ายนาย ก. จากตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ ซึ่งมีวุฒิประกาศนียบัตรวิชาการพนักงาน อนามัย ของกระทรวงสาธารณสุข ไปดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ สาธารณสุข ๒ ได้

สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลของ บุตรบุญธรรม

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๔๕๖/๒๕๓๘

ขอถามปัญหาดังต่อไปนี้ :—

๑. บุตรบุญธรรมที่บิดามารดาจริงยังมีชีวิต อยู่ เวลามารดาหรือบิดาจริงป่วยจะนำไปสำคัญ ประเภทคนไข้นอกมาขอเบิกคินจะได้ไหม ถ้าได้มี วิธีการหรือมี ใบสำคัญอย่างใดแนบคำร้อง

๒. ในกรณีเดียวกัน บุตรบุญธรรมจะเบิก ค่ารักษาพยาบาลประเภทคนไข้ นอกหรือคนไข้ในให้

บิดาหรือมารดาที่รับตนมาเป็นบุตรบุญธรรม จะได้ หรือไม่

ตอบ

ตามระเบียบ การ ช่วยเหลือ ข้าราชการ และลูกจ้าง ประจำเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลได้กำหนดค่านายมเกี่ยวกับ บุคคลในครอบครัว ซึ่งจะมีสิทธิได้รับการช่วยเหลือค่า รักษาพยาบาลไว้ดังนี้

๑. บุตรชอบด้วยกฎหมาย แต่ไม่รวมถึงบุตร บุญธรรม

๒. คู่สมรส

๓. บิดามารดา

คำว่าบิดามารดานั้น หมายถึงผู้เป็นบุพการี คือ ผู้สืบสายโลหิตโดยตรงขึ้นไปเท่านั้นไม่ได้หมายรวมถึงผู้รับ บุตรบุญธรรมด้วย และตามประมวลกฎหมายแพ่งและ พณิชย์ บรรพ ๕ ว่าด้วยครอบครัว ลักษณะ ๒ หมวด ๔ ได้กำหนดสิทธิ หน้าที่ และฐานะของผู้รับบุตรบุญธรรม และบุตรบุญธรรมเอาไว้ ซึ่งฐานะของผู้รับบุตรบุญธรรม ไม่ได้มีฐานะเช่นเดียวกับบิดามารดาที่แท้จริงเสมอไป บิดา มารดาที่แท้จริงไม่ว่า จะเป็นกรณีใด ก็ตาม จะขาดจากฐานะ บิดามารดากับบุตรไม่ได้ การยกบุตรของตนให้เป็นบุตร บุญธรรมของผู้อื่นเพียงแต่ทำให้ บิดามารดาขาดอำนาจ ปก- ครองบุตรของตนเท่านั้น

ฉะนั้น สำหรับปัญหาข้อ ๑ กรณีบุตรบุญธรรม ที่ บิดามารดายังมีชีวิตอยู่ เวลาบิดามารดาจริงป่วย บุตรที่ เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างย่อมจะทำใบสำคัญมาเบิกค่ารักษา พยาบาลได้ โดยยื่นใบขอเบิกค่ารักษาพยาบาลตามแบบ ของกระทรวงการคลังกับกรมเจ้าสังกัด พร้อมกับแนบบ ใบ สำคัญค่ารักษาพยาบาลที่ทางโรงพยาบาลเรียกเก็บ

สำหรับ ปัญหาข้อ ๒ ตาม ระเบียบ การ จ่ายเงินค่า

รักษาพยาบาล ผู้รับบุตรบุญธรรม เบิกค่ารักษาพยาบาลให้
แก่บุตรบุญธรรมไม่ได้ ในทางกลับกันระเบียบดังกล่าวจึง
ไม่ให้สิทธิบุตรบุญธรรมที่จะเบิกค่ารักษาพยาบาลสำหรับผู้
รับบุตรบุญธรรม.

สวัสดิการของข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๒๑๒๔

ข้าพเจ้ามีปัญหาที่จะเรียนถามท่าน ถึงเรื่อง
เกี่ยวกับบุคคลซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการพลเรือน
และอยู่ในระหว่างทดลอง ปฏิบัติราชการ จะมีสิทธิ
และได้รับ ประโยชน์ตอบแทน จากทางราชการ
เหมือนข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือไม่ เช่น สิทธิ
เบิกค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ

ตอบ

ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งอยู่ในระหว่าง ทดลอง
ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ย่อมมีสิทธิได้รับประโยชน์ตอบแทน
จากทางราชการ คงระเบียบเงินสวัสดิการ เช่นเดียวกับข้าราชการ
พลเรือนสามัญทั่วไป เช่น มีสิทธิเบิกค่ารักษา
พยาบาลสำหรับตนเองและครอบครัว มีสิทธิเบิกค่าเล่า
เรียนบุตรและมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตร นอกจากนี้
เมื่อทางราชการส่งย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นอันก่อให้เกิดสิทธิ
ได้รับเงินค่าเช่าบ้านแล้ว ก็ย่อมมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านตาม
พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย ระเบียบเงินค่าเช่าบ้าน ข้าราชการ
ได้อีกด้วย

ขอความกระจ่างในเรื่องหักเงินสะสม และการคำนวณดอกเบี้ย

ผู้ถาม : กุศลทิเวช รุมร่วมสิน

ช่วยอธิบายหลักการคิดดอกเบี้ยเงินสะสม
ของข้าราชการ โดยเริ่มตั้งแต่เดือน ก.ค. ๒๔๙๓
และมีการเปลี่ยนแปลงการคิดดอกเบี้ยตั้งแต่เมื่อไร
อีก และคิดเปอร์เซ็นต์อย่างไร ตลอดมาทุกครั้งจน
ถึงครั้งสุดท้ายเดือน ม.ค. ๒๕๒๐

ตอบ

การหักเงินสะสม และการคำนวณ ดอกเบี้ยมีลำดับ
ความเป็นมาพร้อมทั้งหลักเกณฑ์ดังนี้

ก. การหักเงินสะสม

๑. ตั้งแต่ ๑ กรกฎาคม ๒๔๙๓ ถึง ๒๘ กุมภาพันธ์
๒๔๙๕ เงินสะสมมีจำนวนเท่ากับร้อยละ ๑๐ ของเงินเดือน
(ไม่รวมเงิน พ.) แต่ไม่เกิน ๑๐๐ บาท

๒. ตั้งแต่ ๑ มีนาคม ๒๔๙๕ ถึง ๓๐ เมษายน ๒๔๙๘
หักเงินสะสม ร้อยละ ๒๐ ของเงินเดือน ที่ได้รับจริง แต่ละ
เดือน (ไม่รวมเงิน พ.) เงินเดือนหมายถึงเงินเพิ่มค่าวิชา
เงิน พ.ส.ร. และเงินเพิ่มอื่นใดด้วย (ถ้ามี) สำหรับผู้อยู่ใน
ระหว่างเป็นข้าราชการวิสามัญชั่วคราว ทดลองปฏิบัติหน้าที่
ราชการตั้งแต่ ๑๖ มีนาคม ๒๔๙๖ ไม่ต้องหักเงินสะสม

๓. ตั้งแต่ ๑ พฤษภาคม ๒๔๙๘ ถึง ๓๑ ตุลาคม
๒๕๐๒ เป็นไปตามข้อ ๒. แต่เดือนที่ออกจากราชการ ไม่
ต้องหักเงินสะสม

๔. ตั้งแต่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๐๒ ถึง ๓๑ สิงหาคม
๒๕๐๖ หักเงินสะสมตามบัญชีท้ายระเบียบเงินสะสมฯ

พ.ศ. ๒๕๐๒ เริ่มจำนวนทุกเดือนเว้นเดือนที่ออกจากราชการไม่ต้องหัก กรณีรับเงินเดือนไม่เต็มเดือน ให้หักเงินสะสมโดยถือเสมือนว่าได้รับเงินเดือนเต็มเดือน อัตราเงินสะสมที่หักถือตามเงินเดือนนี้ ไม่รวมเงินเพิ่มค่าวิชา เงิน พ.ศ.ร. และเงินเพิ่มอื่นใด

๕. ตั้งแต่ ๑ กันยายน ๒๕๐๒ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๐๓ หักเงินสะสมตามบัญชีท้ายระเบียบเงินสะสมฯ พ.ศ. ๒๕๐๒ เริ่มจำนวนทุกเดือน เว้นเดือนที่ออกจากราชการไม่ต้องหัก กรณีรับเงินเดือนไม่เต็มเดือน ให้หักเงินสะสมโดยถือเสมือนว่าได้รับเงินเดือนเต็มเดือน กรณีได้รับเงินเดือนสูงขึ้นในระหว่างเดือน ให้หักเงินสะสมโดยถือเสมือนว่าได้รับเงินเดือนในอัตราสูงเต็มเดือน ถ้าเงินเดือนไม่ตรงตามบัญชีให้หักเงินสะสมในอัตราเงินเดือนที่สูงกว่า

๖. ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๐๓ ถึง ๓๑ มกราคม ๒๕๐๔ หักเงินสะสมในอัตราร้อยละ ๔ ของเงินเดือนรับจริงแต่ละเดือน เงินสะสมที่หักให้ถือจำนวนเต็มบาท เศษของบาทให้ปัดทิ้ง เดือนที่ออกจากราชการไม่ต้องหักเงินสะสม กรณีได้รับเงินเดือนไม่เต็มเดือน ให้หักเงินสะสมโดยถือเสมือนว่าได้รับเงินเดือนเต็มเดือน กรณีได้รับเงินเดือนสูงขึ้นในระหว่างเดือนให้หักเงินสะสมโดยถือเสมือนว่าได้รับเงินเดือนในอัตราสูงเต็มเดือน

๗. ตั้งแต่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๔ ถึง ๓๑ มกราคม ๒๕๐๕ หักเงินสะสมในอัตราร้อยละ ๔ ของเงินเดือนรับจริงแต่ละเดือน เงินสะสมที่หักให้ถือจำนวนเต็มบาท เศษของบาทให้ปัดทิ้ง เดือนที่ออกจากราชการไม่ต้องหักเงินสะสม กรณีได้รับเงินเดือนไม่เต็มจำนวน หรือได้รับเงินเดือนในอัตราสูงขึ้น ระหว่างเดือนให้หักเงินสะสมตามส่วนของเงินเดือนที่ได้รับในแต่ละช่วงรวมกัน

๘. การคิดดอกเบี้ย ให้คิดดอกเบี้ยเงินสะสมปีละครั้งเมื่อสิ้นปีงบประมาณหรือเมื่อออกจากราชการ ดอกเบี้ยเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ทบเป็นต้นเงิน สำหรับปีงบประมาณ ถัดไปดังนี้

๑. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๐๓ ถึงสิ้นปีงบประมาณ

๒๕๐๕ คิดให้ร้อยละ ๒ ของยอดรวมเมื่อสิ้นปี โดยไม่คำนึงว่าจะมีเงินสะสมฝากครบตลอดปีหรือไม่ ต้นเงินคือจำนวนเต็มบาท เศษของบาทไม่นำมาคำนวณดอกเบี้ย

๒. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๐๖ ถึงสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๐๗ ผู้รับราชการตลอดปีงบประมาณคำนวณดอกเบี้ยให้ร้อยละ ๒ ของ ยอดเงิน เมื่อสิ้นปี ไม่ว่า จะหักเงินสะสมไว้ตลอดปีหรือไม่ ผู้รับราชการระหว่างปีคำนวณให้ร้อยละ ๒ ของยอดรวมโดยลดลงตามส่วนของเดือนที่รับราชการในปีนั้น ต้นเงินคือจำนวนเต็มบาท เศษของบาทถ้าเกินครึ่งให้ปัดเป็นหนึ่งบาท สำหรับผู้บรรจุใหม่ระหว่างเดือนตั้งแต่ ๑๒ กันยายน ๒๕๐๖ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๐๖ ถ้าบรรจุก่อนวันที่ ๑๖ ของเดือนให้นับเต็มเดือน ถ้าบรรจุตั้งแต่วันที่ ๑๖ ของเดือนนับให้ครึ่งเดือน

๓. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๐๘ ถึงสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๐๙ คิดดอกเบี้ยให้ร้อยละ ๒ ของยอดเงินดังนี้

(๑) หักเงินสะสมครบ ๑๒ เดือน = ต้นเงินสะสม

$$+ \frac{๒}{๑๐๐}$$

(๒) หักเงินสะสมไม่ครบ ๑๒ เดือน

$$\text{ก. บรรจุใหม่ระหว่างปี} = \text{ต้นเงิน} + \frac{๒}{๑๐๐} + \frac{\text{จำนวนเดือนที่หักเงินสะสม}}{๑๒}$$

ข. รับราชการตลอดปีแต่บางเดือนไม่ได้หักเงินสะสม

$$๑. \text{เงินสะสมยกมา (ถ้ามี)} + \frac{๒}{๑๐๐}$$

$$๒. \text{เงินสะสมหักระหว่างปี} + \frac{๒}{๑๐๐}$$

$$+ \frac{\text{จำนวนเดือนที่หักเงินสะสม}}{๑๒}$$

ผลลัพธ์ของ ๑ และ ๒ เป็นดอกเบี้ยของปีนั้น

๔. ปีงบประมาณ ๒๕๐๔ (มกราคม ๒๕๐๔ ถึง กันยายน ๒๕๐๔) คิดดอกเบี้ยเหมือนข้อ ๓. แต่คิดให้เพียง ๘ เดือน

๕. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๐๕ ถึง ๓๑ สิงหาคม

๒๕๐๖ คิดดอกเบี้ยเหมือนข้อ ๓. โดยคิดให้เมื่อสิ้นปีงบประมาณ (คิดเมื่อสิ้นกันยายน)

๖. ตั้งแต่ ๑ กันยายน ๒๕๐๖ ถึงสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๐๘

(๑) ยอดยกมาเมื่อสิ้นปีคิดให้ร้อยละ ๔

(๒) ยอดเงิน สะสมระหว่างปีคิดให้ ร้อยละ ๒
คูณด้วยจำนวนเดือนที่หักเงินสะสมหารด้วย ๑๒

ผลลัพธ์ของ ๑ และ ๒ เป็นดอกเบี้ยของปีนั้น

๗. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๐๘ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๑๔ คิดเหมือนข้อ ๖ แต่เปลี่ยนดอกเบี้ยยอดยกมาเมื่อสิ้นปีคิดให้ร้อยละ ๕ ยอดสะสมระหว่างปีคิดให้ร้อยละ ๒.๓๖

๘. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๑๕ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๑๖ คิดเหมือนข้อ ๖. แต่เปลี่ยนดอกเบี้ยยอดยกมาเมื่อสิ้นปีคิดให้ร้อยละ ๖ ยอดสะสมระหว่างปีคิดให้ร้อยละ ๒.๗๕

๙. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๑๗ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๑๘ คิดเหมือนข้อ ๖. แต่เปลี่ยนดอกเบี้ยยอดยกมาเมื่อสิ้นปีคิดให้ร้อยละ ๗ ยอดสะสมระหว่างปีคิดให้ร้อยละ ๓.๒

๑๐. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๑๘ (ตุลาคม ๒๕๑๘ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๑๘) คิดเหมือนข้อ ๖. แต่เปลี่ยนดอกเบี้ยยอดยกมาเมื่อสิ้นปีคิดให้ร้อยละ ๘ ยอดสะสมระหว่างปีคิดให้ร้อยละ ๓.๗

๑๑. ปีงบประมาณ ๒๕๒๐ (๑ ตุลาคม ๒๕๑๘ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๒๐) คิดเหมือนข้อ ๑๐

๑๒. ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๒๑ เป็นต้นไป เงินสะสมของข้าราชการ ที่ยังรับราชการอยู่ให้คิด ดอกเบี้ย เมื่อสิ้นปีงบประมาณในอัตราร้อยละ ๘ ดอกเบี้ยแต่ละปีงบประมาณให้ทบเป็นต้นเงินสำหรับปีงบประมาณถัดไป กรณีออกจากราชการระหว่างปีให้คิดดอกเบี้ยให้เงินสะสมที่มีอยู่ร้อยละ ๘ คูณด้วยจำนวนเดือนตั้งแต่ต้นปีงบประมาณจนถึงสิ้นเดือนก่อนออกจากราชการหารด้วย ๑๒ ดอกเบี้ยที่คำนวณได้จะเป็นดอกเบี้ยในปีที่ออกจากราชการ เมื่อรวม

กับต้นเงินที่ทบมาจากปีก่อนจะเป็นเงินสะสมและดอกเบี้ยในวัน ออกจากราชการหาก ยังมิได้ เบิก ไปจาก ถัดให้คิดดอกเบี้ยให้อีก

ข้อใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๒๑๕๕

ผมมีปัญหาและข้อข้องใจอยากจะเรียน ถามช่วยกรุณาตอบใน วารสาร ข้าราชการให้ทราบเป็นการด่วนด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง ปัญหาที่ดังนี้

ผมเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๔ ได้รับเงินเดือน ๆ ละ ๒,๔๕๐ บาท สอบเลื่อนตำแหน่งจากรดับ ๔ เป็นระดับ ๕ ได้ และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๕ ตั้งแต่วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๑๙ ตามคำสั่งกรมฯ ที่ ๓๖๘/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๒๐ โดยปรับเงินเดือนให้ได้รับในอัตราขั้น ๓,๐๓๐ บาท แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๐ กรมฯ ได้พิจารณาความดีความชอบให้ผมได้ ๒ ขั้น จากอัตรา ๒,๔๕๐ บาท เป็น ๓,๒๒๐ บาท ตามคำสั่งกรมฯ ที่ ๗๘๙/๒๕๑๙ ลงวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๑๙

ผมใคร่เรียนถามว่า เมื่อได้รับแต่งตั้งจากรดับ ๔ เป็นระดับ ๕ และปรับเงินเดือนให้ได้รับในอัตราขั้น ๓,๐๓๐ บาท ทางกรมฯ ได้พิจารณาความดีความชอบให้ผมได้ ๒ ขั้น ตามคำสั่งดังกล่าว

แล้ว ผมควรจะได้รับเงินเดือนในบึงบประมาณ
พ.ศ. ๒๕๒๐ ในอัตราขึ้น ๓,๐๓๐ บาท เป็น
อัตราขึ้น ๓,๔๒๐ บาท หรือไม่ หรือจะได้รับใน
อัตราขึ้น ๓,๒๒๐ บาท ถ้าได้จะดำเนินการอย่างไร
หรือทางกรมฯ จะดำเนินการให้เอง ได้โปรดกรุณา
ชี้แจงให้ผมทราบและหายข้องใจด้วย จะเป็นพระ
คุณยิ่ง

ตอบ

เมื่อคุณได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๕ และ
ได้ปรับอัตราเงินเดือนจากขั้น ๒,๘๕๐ บาท เป็นขั้น ๓,๐๓๐
บาท ตั้งแต่วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๑๘ แล้ว หากในบึงบ-
ประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๐ ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาความคิ-
ความชอบให้คุณ ๒ ขั้น คุณก็ควรจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน
ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๘ จากขั้น ๓,๐๓๐ บาท เป็นขั้น
๓,๔๒๐ บาท ซึ่งกรมฯ ก็ควรจะดำเนินการแก้ไขคำสั่งเลื่อน
เงินเดือน ที่ ๗๘๘/๒๕๑๘ ลงวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๑๘ ให้
คุณได้รับในขั้น ๓,๔๒๐ บาท ต่อไป

ผู้ตอบปัญหาในฉบับนี้

สำนักงาน ก.พ.

สมศักดิ์	สุภะวัชชุเดช
จามร	จันทร์ศักดิ์
สมเกียรติ	ชุมวิสูตร

กรมบัญชีกลาง

หาสุชนิตย์	ปิ่นเพชรจิ
สมพงษ์	วัฒนสระ

วิเศษแท้



เมหนอรอลเย็นชื่น
พาดุณระรินชื่นใจ

อ่านหนังสือเดือนละเล่ม

ปรีชา ช่อปทุมมา



ฉบับแรกของบทกวี ปรีชา

๕๓

“ข้าพเจ้าเป็นสุข และเชื่อว่าใครก็ตามซึ่งมีรสนิยมในการอ่านหนังสือดี ย่อมสามารถทนต่อความเงียบเหงาในทุกแห่งได้อย่างสบาย”

ชื่อหนังสือ : คานธีในโลกของหนังสือ

ผู้เขียน : ปรีชา ช่อปทุมมา

ผู้จัดพิมพ์ : เกษสุวรรณการพิมพ์

ความหนา : ๒๒๑ หน้า

ราคา : ๑๒ บาท

ขึ้นต้นโลกหนังสือของ มหาตมา คานธี ท่านได้ใช้ข้อความสั้น ๆ ที่สามารถมองเห็นถึงโลกหนังสือของท่าน ความนึกคิดของท่าน ชีวิตและการปฏิบัติภารกิจของท่าน ได้อย่างแจ่มชัดและทันที

คานธีไม่ใช่คนอ่านหนังสือที่เรียกว่าจู้จี้ แต่เลือกอ่านเฉพาะ เล่มที่เห็นว่า ส่งผลโดยฉับพลัน แก่ความนึกคิดและการปฏิบัติ หนังสือเล่มที่คานธีชอบอ่านมากที่สุด อ่านเป็นประจำและเกือบจะเรียกได้ว่าอ่านเพียงเล่มเดียวคือ คัมภีร์ภควัทคีตา

คัมภีร์ภควัทคีตา มีความผูกพันต่อคานธีอย่างลึกซึ้งมาก ตลอดชีวิตการต่อสู้ของท่าน ท่านสารภาพว่า ชีวิตของท่านสุขด้วยความรันทดรอบด้าน เมื่อถูกความผิดหวังรุมเร้า และไม่เห็นแสงสว่างที่ขอบฟ้า ท่านมักจะหันเข้าหา ภควัทคีตา

ค้นหาบทโคลงที่ปลอบใจเพื่อจะยิ้มออกในท่ามกลางความทุกข์ยาก ภคเวทีศา ได้กลายเป็นหนังสืออ้างอิง ประจำวันของคานธีเช่นเดียวกับพจนานุกรม หากมีข้อสงสัยเรื่องหลักปฏิบัติของชีวิต ท่านต้องเปิดหาคำตอบจากคัมภีร์เล่มนี้เสมอ ดังนั้น ภคเวทีศาสำหรับท่านจึงมิใช่เพียงคัมภีร์ไบเบิล หากเป็นมารดาอมตะของท่านทีเดียว

ชีวิตการอ่าน ของคานธีเริ่มต้นในลอนดอน ขณะศึกษาวิชากฎหมาย ด้วยการศึกษากฎพระคริสต์ธรรมในคัมภีร์ไบเบิล คานธีได้รับอิทธิพลจากคำสอนนี้มากมาย แล้วแปรรูปออกเป็นความคิด และการกระทำดังที่ท่านได้ตีพิมพ์บทความในนิตยสารรายสัปดาห์ “หริชน” ที่ท่านก่อตั้งขึ้นมาว่า

ถ้าท่านตอบแทนความดี ด้วยความดีนั้น เป็นเพียงการตกลงต่อรองกันตามธรรมดา แต่ ถ้าท่านตอบแทนความชั่วด้วยความดีนี้สิ จึงเป็นอำนาจในการถ่ายทอด อกุศลจะมอดมลายลงโดยสิ้นเชิง

การอ่านหนังสือของคานธี มิใช่เป็นการอ่านผ่านธรรมดาหรือเชื่อตามทุกอย่าง หากแต่ท่านศึกษาอย่างลึกซึ้ง วิจรรณ์ และตั้งปัญหา มีการใคร่ครวญและเป็นตัวของตัวเอง ทำให้ได้รับผลจากการอ่านคือได้แนวคิดแปลกใหม่เสมอ

มีเพื่อน ชาวคริสต์ได้ช่วย แนะนำสาระสำคัญของคริสต์ศาสนาให้แก่ท่าน ชักชวนท่านเคารพพระเยซูแล้วท่านจะพ้นบาป ท่านกลับตอบว่า

“ข้าพเจ้าไม่เคยคิดแสวงหาการไถ่บาปจากผลของบาป แต่ข้าพเจ้าต้องการหลุดพ้นจากการต้องกระทำบาปโดยตรง”

แล้วท่านยังตั้งปัญหาต่อไปว่าทำไมการขึ้นสวรรค์จึงเป็นเรื่องสุกขาตเฉพาะ พวกคริสต์เท่านั้น เหตุใดพระเจ้าจึงมีความลำเอียงต่อชาวคริสต์

หลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว การเริ่มต้นต่อสู้ของคานธีเพื่อประชาชน อินเดียได้เริ่มขึ้นด้วยลักษณะการปฏิวัติการต่าง ๆ ทั้งทางการเมืองการกระทำ และทางตัวอักษร ตามนิตยสารต่าง ๆ ผลลัพธ์ออกมาใน แต่ละครั้งก็เหมือน กับนักต่อสู้ทางการเมืองของสากลประเทศทั้งหลาย นั่นคือถูก

ช่วงเวลาที่ถูกล้อมขังนั่นเองคือเวลาอ่านหนังสือของคานธี ยิ่งถูกล้อมขังหลายครั้งเข้า คานธีก็ยิ่งมีความแตกฉานมากขึ้น ท่านได้ศึกษางานของรัสกิน โสกราตีส ฮักซ์เลย์และเบคอน บางครั้งใช้เวลาในการเขียนหนังสือบ้าง สอนหนังสือแก่เพื่อนนักโทษด้วยกันบ้าง คานธีได้ศึกษาและยึดถือเอาคำพูดในหนังสือของ เฮนรี เดวิด ธอโร อย่างเหนียวแน่น และรับเอาหลักการนั้นไปปฏิบัติ ธอโรกล่าวว่า

ข้าพเจ้าจะกระทำ ก็แต่สิ่งที่ ข้าพเจ้าใคร่ครวญถึถ้วนแล้วว่าเป็นการถูกต้อง การเป็นผู้กระทำสิ่งถูกต้องมีเกียรติกว่าการก้มหน้าก้มตาปฏิบัติตามกฎหมายคุ่ม ๆ ไปมากมายนัก..... การไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต่อต้านขัดขืน ก็เท่ากับยอมรับว่าเห็นด้วยโดยปริยาย

การจะศึกษาถึงชีวิตและผลงานของมหาบุรุษ

วิธีหนึ่งศึกษาได้จากหนังสือที่อ่านและแนวความคิด
ที่ยึดเป็นหลัก แต่สำหรับมหาตมา คานธีแล้ว สิ่ง
ที่น่าสนใจยิ่งคือ บทบาท ของคานธี กับ กลิ่นหมึก
พิมพ์ จากผลงานทางตัวอักษรที่เป็นตัวแทนทาง
ความคิดของคานธี แสดงว่า คานธีในโลกของ
ถนนหนังสือก็ผ่านมาอย่างดุเดือดโชกโชนทีเดียว

ชีวิตนักหนังสือพิมพ์ของคานธีเริ่มครั้งแรก
ในอาฟริกาใต้ด้วยการก่อตั้งนิตยสาร มติอินเดีย
(Indian Opinion) มีจุดมุ่งหมายเพื่อรับใช้สังคม
ชนเผ่าให้ชาวอินเดียตระหนักถึงข้อบกพร่องของตน
เอง และอธิบายถึงภาระหน้าที่ของพวกเขาในการ
เรียกร้องให้ได้มาซึ่งสิทธิต่างๆ คานธีได้ถ่ายทอด
วิญญาณของท่านลงสู่คอลัมน์ต่างๆ อธิบายหลักการ
และวิธีการปฏิบัติ สัตยคฤหะ ที่ท่านยึดเป็นแนวทาง
ในการต่อสู้มาตลอด คานธีเปรียบเทียบกับอิทธิพล
อันยิ่งใหญ่ ของหนังสือพิมพ์ว่า ไม่ต่างกับกระ-
แสนน้ำเชี่ยวกราก ปากกาที่ไม่ควบคุมก็นำผล
ร้ายมาสู่ส่วนรวม แต่การควบคุมหนังสือพิมพ์
จากภายนอกนั้นกลับเป็นอันตรายมากกว่าการ
ควบคุมจากภายใน เสรีภาพในการแสดงความคิด
เห็น ตาม ทรรศนะ ของ คานธี ไม่ได้ หมาย
ความถึงเป็นเสรีจากฝ่ายตรงข้าม แต่ต้องรวม
ถึงจากฝ่ายเดียวกันด้วย

นิตยสารมติอินเดียหรืออีกนัยหนึ่งมติคานธี
นี้ ไม่ยอมให้มีลักษณะการค้าขายยุ่งเกี่ยวกับ
ปรากฏต่อมาว่าแผนกโฆษณาของหนังสือพิมพ์นี้ ถูก
ตัดออกไปเพื่อพิมพ์ทรรศนะของคานธีแทน การ

ไม่มีโฆษณา ก็ถือเป็นจุดจบ ของหนังสือพิมพ์ทีเดียว
แต่สำหรับมติอินเดียแล้วผิดคาด เพราะกลับทำให้
เพิ่มยอดจำนวนสมาชิกขึ้นอีกมาก จนแม้กระทั่ง
นักการเมืองทั้งหลาย ต้องยอมรับว่าเป็นนิตยสารที่มี
อิทธิพลหนักแน่นที่สุดเท่าที่เคยปรากฏ และอายุ
ของหนังสือพิมพ์ฉบับนี้ก็อยู่ถึง ๑๐ ปี

คานธีมีความเห็นว่าหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่
เต็มไปด้วยกลบมากกว่าเมล็ดข้าว เนื้อหา
สาระจริง ๆ มีไม่เกินครึ่งหน้ากระดาษ ฉะนั้น
สัตยคฤหะ นิตยสารรายสัปดาห์ไม่จดทะเบียน
ของท่านที่ออกมาหลังจาก มติอินเดียยุติลง จึง
บรรจุข้อความเพียงครึ่งหน้า กระดาษฟูสแก่กับ
และยังมีลักษณะพิเศษ อีกอย่างหนึ่งคือเขียน
ด้วยลายมือ ใครซื้อแล้วให้คัดลอกจำหน่ายต่อเป็น
ทอด ๆ หนังสือพิมพ์ฉบับนี้ไม่ต้อง ผ่าน แผนกตรวจ
สอบ จึงแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และเป็น
อาวุธที่ฝ่าฝืนรัฐบาลอย่างสงบ

การต่อสู้ของคานธีบนเส้นทางของกลิ่นหมึก
พิมพ์ยังมีอีกคือ นิตยสาร ยุวภารต และ นวชาวัน
ที่ได้ผลักดันให้เกิดก้าวใหม่ ของวงการ หนังสือพิมพ์
ในอินเดีย คือความจำเป็น ที่ต้องเสนอข่าวให้ทันกับ
เหตุการณ์ ซึ่งขณะนั้นได้มีการแพร่ภาพการปราบ
ปรามอย่างทารุณของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ทำให้รัฐบาล
มองเห็น ภัยใหญ่หลวง ของ หนังสือพิมพ์ หาก ไม่รับ
สัปดาห์ไว้ จึงมีพระราชบัญญัติการพิมพ์หลายฉบับออก
มาเพื่อคุกคามเสรีภาพของหนังสือพิมพ์ โดยเฉพาะ

พ.ร.บ. ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่ห้ามการเผยแพร่หนังสือและเอกสาร ซึ่งบรรจุข้อความอันอาจสร้างความเข้าใจผิดระหว่างรัฐบาลอังกฤษกับรัฐบาลแห่งมิตรประเทศ พ.ร.บ. ฉบับนี้ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ชาวมุสลิมอินเดียมากเพราะเป็นการจำกัดสิทธิไม่ให้พวกตนแสดงความเห็นแก่ชาวมุสลิมในประเทศต่าง ๆ แต่ทั้ง ๆ ที่คัดค้านกันอย่างไร พ.ร.บ. ฉบับนี้ก็ยังคงประกาศใช้อย่างเต็มที่ในที่สุด

ประชาชนที่ปราศจากข่าวสารอันเชื่อถือได้นั้นไม่ช้าก็เร็วต้องกลายเป็นประชาชนที่ปราศจากพื้นฐานสำหรับเสรีภาพ ดังนั้นในช่วงวิกฤตการณ์ทางการเมืองนี้ คานธีจึงออกนิตยสารอีกฉบับหนึ่งคือ *หวิชน* เพื่อสร้างอารมณ์ร่วมที่เหมาะสมสถานการณ์และเผยแพร่ข้อบกพร่องของประชาชน โดยไม่เกรงว่าจะเสียความนิยม อันเป็นข้อแตกต่างจากนักหนังสือพิมพ์โดยทั่วไป และ น่าจะเป็น ตัวอย่าง ที่ถือปฏิบัติสำหรับ นักหนังสือพิมพ์ บ้านเราว่า ควรจะมีความจริงใจต่อผู้อ่านตามอย่างคานธีบ้าง

สภาพการคั่นร่นของประชาชนภายใต้ภาวะที่ถูกปิดหูปิดตาในประเทศไหน ๆ คงไม่แตกต่างกันนัก สภาพกฎอัยการศึกของอินเดียหรืออีกนัยหนึ่งก็คือภาวะไม่มีกฎหมาย มีการออกกฎหมายระบุสิ่งพิมพ์ที่ต้องห้าม ซึ่งหนังสือ ฮินด์ สวราชย์ และ สวรรโวลัย (ที่กล่าวถึงแบบฉบับของประเทศเอกราชและการปกครองตนเองที่อินเดีย ควรจะได้รับ) ของ

คานธีก็อยู่ในข่ายหนังสือต้องห้ามดังกล่าว ยิ่งห้ามมากก็ยิ่งทำหาย คานธีนำหน่วยอาสาสมัครออกจำหน่ายหนังสือนี้ รวบรวมรายได้ไว้เพื่อการรณรงค์ต่อไป ฝ่ายประชาชนต่างก็ให้การต้อนรับสนับสนุนหนังสือนี้กันท่วมท้นและรอการถูกจับกุมจากรัฐบาล เพราะข้อหนังสือต้องห้าม แต่เจ้าหน้าที่รัฐบาลเกิดหวาดผวากรงภัยอันใหญ่หลวงจะเกิดขึ้น จึงต้องตีความว่า หนังสือ ทั้ง ๒ เล่ม นี้ไม่ใช่ หนังสือที่พิมพ์ครั้งแรก การซื้อขายก็ถือว่าอยู่นอกขอบเขตของกฎหมาย ทำให้ประชาชนผิดหวังตาม ๆ กัน

ในด้านการเขียน คานธีมักเป็นนายของภาษาเสมอ ท่านไม่ชอบใช้คำพูดเพราะ ๆ อย่างรฟิทรน่าถ์ ฐากูร บุคคลร่วมสมัยผู้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคานธีในฐานะตัวแทนสำคัญของอินเดีย ภาษาของคานธีจะสั้น ง่าย และชัดเจนตรงไปตรงมาเหมือนลักษณะของท่านเอง อย่างเช่นที่ท่านตั้งสมญานามให้รัฐบาลว่า รัฐบาลชาตान เป็นต้น

ประเทศอินเดียถูกรัฐบาลอังกฤษ ครองเป็นเวลานาน ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ชาวอินเดียคุ้นเคยมากกว่าที่คนไทยจะคุ้นเคยภาษาอังกฤษ แต่คานธีกลับเห็นว่า พ่อแม่ที่ฝึกให้ลูก ๆ คิดและพูดภาษาอังกฤษตั้งแต่เด็กเป็นการทำลายลูกและทรยศต่อประเทศชาติ ในการปกครองนี้ คานธีมีทรรศนะว่าการปกครอง ตนเองมิได้อยู่ที่ การเปลี่ยนรัฐบาลแต่อยู่ที่การเปลี่ยนจิตใจประชาชน การปกครอง ตนเองไม่เคยเป็น ของขวัญให้เปล่า

โดยประชาชนคนหนึ่ง มันเป็นสินค้าที่ต้องซื้อ
กันด้วยเลือด เป็นผลของการทำงานโดยไม่
หยุดยั้ง และจากความทุกข์ยากอันสุดประมาณ

ชัยประกาศ นรายน นักการเมืองของ
อินเดียผู้หนึ่งกล่าวว่า สังคมของอินเดียทุกวันนี้มี
อุปมาเหมือนภูเขาน้ำแข็งในมหาสมุทร ส่วนที่จม
อยู่ใต้น้ำอันเป็นส่วนมหิมาคือประชาชนผู้กระจาย
อยู่ในชนบทนั้น ไม่มีใครแลเห็น ส่วนที่เป็นยอด
โผล่ให้แลเห็นคือคนในเมืองซึ่งเป็นจำนวนข้างน้อย
ของประเทศเท่านั้น สำหรับทรศนะของคานธี
ชนบทคืออินเดียที่แท้จริง เป็นอินเดียของคานธีซึ่ง
คานธีมีชีวิตอยู่ก็เพื่อแผ่นดินนี้เท่านั้น แต่สำหรับ
คนไทยบางคน ประเทศไทยก็คือกรุงเทพ ฯ เท่านั้น
เอง

คานธีในโลกของหนังสือเล่มนี้ แม้ว่าการ
ลำดับเรื่องราวบางครั้งอาจจะอ่านดูน่าสับสนและงุน
งง เพราะผู้เขียนโยงเรื่องราวรายละเอียดเข้าแทรก
มาก แต่ก็ทำให้ว่าจะเป็นข้อที่ทำให้ความน่าอ่าน
ของหนังสือเล่มนี้ต้องลงไปไม่

ในโลกของความทุกข์ยากขมขื่น และคั้นร้น
ในปัจจุบัน คุณก็อาจจะหาทางออกที่ดีที่สุดของคุณ
เช่นเดียวกับคานธี ในโลกของหนังสือของท่านเอง
ก็ได้ แล้วคุณจะพบว่าโลกหนังสือนี้ก็ช่วยคุณได้
มากเช่นเดียวกับที่คานธีได้บันทึกไว้สั้น ๆ จากความ
ทุกข์ยากในเรื่องจำว่า

หนังสือช่วยไขใจ 

จดหมายจากผู้อ่าน

สำนักงานสรรพากรอำเภอนครชัยศรี
จังหวัดนครปฐม

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๒๐

เรียน บรรณาธิการวารสารข้าราชการ ทินับถือ

ผมได้อ่าน วารสาร ประจำเดือนพฤษภาคม
๒๕๒๐ ข้อความท้ายเล่ม ว่าถ้าท่านผู้อ่านจะส่งมา
ให้ทราบว่ายากอ่านวารสารในรูปโฉมใด ขอให้
แสดงความจำนงนั้น

กระผมขอแสดงความคิดเห็นว่า อยากจะให้
ทางวารสารรวบรวม คำถามวิชาการ ที่กรมต่างๆ
ได้ออกข้อสอบไปแล้ว พร้อมทั้งเฉลยตรงคำตอบ โดย
เริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๘ เป็นต้นมา ที่กระผม
เสนอมานี้ เนื่องจากวิชาการ เป็นวิชาที่กว้าง
ขวาง ผู้ออกข้อสอบก็สามารถพลิกแพลงคำถามได้
มาก ผู้รักก้าวหน้าตลอดจนผู้ปฏิบัติก็ต้องการเรียนรู้
และ เป็น วิชาที่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ จำเป็น
ต้องออกข้อสอบวิชานี้เนื่องจาก ก.พ. บังคับ แต่
ข้อคิดเห็นของกระผมนี้มิใช่ผูกมัด แล้วแต่ท่าน
บรรณาธิการจะเห็นควร

ขอแสดงความนับถือ

สมาชิก (ปี ๒๕๒๐) เลขที่ ๑๑๐๐๐

เกร็ดบริหาร

ชนิดของหัวหน้างาน



หัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดคนหนึ่งของแต่ละหน่วยงาน เพราะการบริหารงานของหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและความรับผิดชอบของหัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่ หัวหน้างานเป็นผู้สร้างบรรยากาศ วิธีการ และนำผู้ร่วมงานไปสู่ผลสำเร็จ

แต่เนื่องจากหัวหน้างานมีหลายชนิดด้วยกัน ผลสำเร็จของงาน จะมากหรือน้อยจึงขึ้นอยู่กับชนิดของหัวหน้างานแต่ละชนิดด้วย

โดยทั่วไปแล้วมักจะแบ่งชนิดของหัวหน้างานโดยถือเอาวิธีการใช้อำนาจเป็นหลัก ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ชนิด คือ หัวหน้างานแบบอัตตนิยม (Autocrat) หัวหน้างานแบบเสรีนิยม (Laissez

faire) และหัวหน้างานแบบประชาธิปไตย (Democrat) ซึ่งได้รับความนิยมแพร่หลาย และเป็นที่ทราบกันทั่วไปอยู่แล้ว

ในที่นี้จะขอเสนอการแบ่งชนิดของหัวหน้างานอีกลักษณะหนึ่ง โดยถือลักษณะการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งแบ่งหัวหน้างานออกเป็น ๔ ชนิด ดังนี้

๑. **นักเลียงงาน (Deserter)** มีลักษณะเป็นหัวหน้างานที่ขาดความสนใจทั้งในด้านความสำเร็จของงานและด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ข้อเสียของเขามีไม่ใช่เป็นเพียงคนเลียงงานอย่างเดียว แต่เขาอาจกระทำการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วยประการต่างๆ เช่น โดยการไม่ให้ความร่วมมือหรือปิดบังข้อเท็จจริง เป็นต้น

ในหน่วยงานใหญ่ๆ ส่วนมากมักจะมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก ทศนคติในการทำงานของหัวหน้างานชนิดนี้ ก็คือ เขาคิดว่า เขาไม่ได้รับความยุติธรรมจากหน่วยงาน หรือจากหัวหน้างานระดับสูง เขาจึงสมควรจะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดที่จะทำได้หรือไม่ทำอะไรเลย เพื่อให้งานเสียไป เขามีวิธีทำลายหน่วยงานหลายวิธี เช่น พยายามเลียงงานในหน้าที่ ในกรณีที่ไม่อาจเลียงได้ก็จะรับทำ แต่จะคอยหาทางบ่อนทำลายทีละเล็กละน้อย หรือ ทำให้ยุ่งยากสับสนขึ้น เขาจะขบถหรือหยุดเรื่องไว้โดยเสนอให้ตั้งคณะกรรมการพิจารณา และจะไม่พยายามไปเกี่ยว

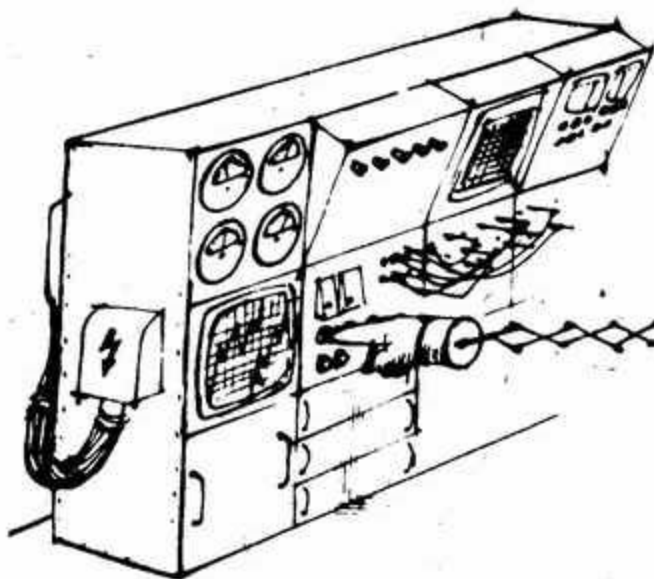
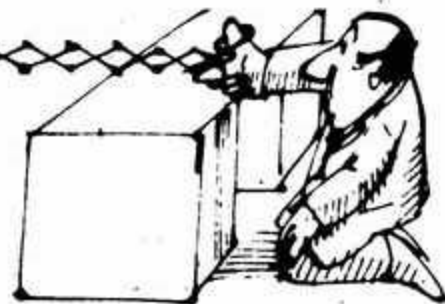
ข้องกับกิจการอื่น ๆ ทั้งสิ้น หรือจะพยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

โดยปกติแล้ว ไม่มีใครอยากจะเป็นหัวหน้างานชนิดนี้มาก่อนเลย แต่เมื่อถูกบังคับให้เป็นแล้ว ก็ไม่มีทางที่จะแก้ไขได้เลย ทางที่จะทำได้ ก็คือ จะต้องหาทางป้องกันมิให้เกิดหัวหน้างานชนิดนี้ขึ้นในหน่วยงาน

๒. **นักปฏิบัติตามคำสั่ง (Bureaucrat)**
หัวหน้างานชนิดนี้มีลักษณะคล้ายกับหัวหน้างานชนิดนักเลียงงาน คือ ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เขาเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามคำสั่ง แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่างๆ นัก เขาจะเป็นผู้ทเข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อย และจะทำตามคำสั่งหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และเขาถือว่างานที่เขากำลังทำอยู่และที่ได้ทำไปแล้วเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ จะประสบความสำเร็จมากถ้าเป็นข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นทหารหรือตำรวจ

หัวหน้างานชนิดนี้ นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดเห็นหรือความคิดริเริ่มใหม่ๆ มากนัก เขาไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เขาเชื่อว่า สัมพันธภาพอันราบรื่นและมีความเกรงใจกันจะไม่เป็นผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่



มีผลดีด้วยเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะ
ดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เคยทำแล้วทั้งสิ้น

๓. **นักบุญ (Missionary)** มีลักษณะเป็น
ผู้มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงสัมพันธภาพอันดีเหนือ
สิ่งอื่นใด ข้อเสียก็คือ เขาปรารถนาจะเป็น “คนดี”
เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใดๆ แม้แต่
เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่เขาไม่เห็นด้วย เขาพยายาม
จะดำเนินงานในหน่วยงานของเขาเหมือนกับว่าเป็น
สโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะเขาเชื่อว่า ผลสำเร็จ
ของงานไม่สำคัญเท่ากับความสัมพันธ์อันดี
ระหว่างกันและกัน เขาเชื่อว่า การดำรงรักษา
ให้การทำงานที่มีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจ
และเป็นกันเองจะทำให้งานดำเนินไปโดย
ความราบรื่น

การมีหัวหน้างานชนิดนี้ จะทำให้การ
บริหารงานของหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ คือ ผล
ผลิตจะตกต่ำ เพราะหัวหน้างานชนิดนี้จะไม่กล้า
ตัดสินใจโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคล เขาคิด

ว่า การโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิด
ใหม่ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว
ก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้ใด เขาพร้อมที่จะ
เปลี่ยนใจเพียงเพื่อจะดำรงไว้ซึ่งความสงบเรียบร้อย
เท่านั้น และเขาคิดอยู่เสมอว่า นี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดใน
การปฏิบัติงาน

๔. **นักพัฒนา (Developer)** มีลักษณะ
เป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้
มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดนักบุญ ข้อ
แตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงาน
ร่วมกับผู้อื่นได้ดีและสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย
เขารู้ว่างานขั้นแรกของเขาก็คือ การพัฒนาความ
สามารถของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมักจะเป็นผู้ทำงาน
แบบ “ปิดทองหลังพระ” โดยเขาจะมุ่งพัฒนาตัว
บุคคล เช่น สอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้างาน
ได้ โดยไม่มีใครรู้ว่าเขาทำจนกระทั่งเขาพ้นหน้าที่
ไปแล้ว เป็นต้น

การปฏิบัติงานในหน้าที่ของเขาจะดำเนิน

ไปโดยราบรื่น เพราะเขาจะได้รับความร่วมมือจาก
ผู้ร่วมงาน ตลอดจนแผนกอื่น ๆ เป็นอย่างดี เขา
จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และจะ
มอบหมายงานใหม่ๆ หลายๆ อย่างเท่าที่จะสามารถ
ทำได้ เขารู้ว่าโดยทั่วไปแล้ว คนมักจะทำงาน
ไม่ได้เต็มความสามารถของตน แต่เขารู้วิธีที่จะ
ช่วยและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานให้ได้
ผลงานสูงขึ้น

หัวหน้างานชนิดนี้พัฒนาขึ้น มีความเห็น
ในการทำงานที่น่าสนใจดังนี้ เขาเชื่อว่าการทำงาน
เป็นเรื่องธรรมดาๆ เหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน
เขาเชื่อว่า คนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง
รู้จักควบคุมตนเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ
เขาเชื่อว่า ความขยัน ความขงัดขี้ใจ และ
ภาวะสร้างสรรค์มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคล
ชั้นหัวหน้างานเท่านั้น แต่อยู่ในตัวคนทุกคน

๕. นักเผด็จการ (Autocrat) มีลักษณะ
เป็นผู้ดำเนินงาน โดยมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว
โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่นๆ ด้วย ข้อเสียของหัวหน้า
งานชนิดนี้ก็คือเขาแสดงให้เห็นอย่างชัดแจ้งว่า เขา
ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และเขา
มีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงาน
ต่างกลัวและไม่ชอบเขา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะ
ทำงานก็ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

ความคิดเห็นในการทำงานของหัวหน้างาน
ชนิดนี้ก็คือ เขาเชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้ว

มีนิสัยไม่ชอบทำงานและหาทางเลื่องงานอยู่
เสมอเมื่อมีโอกาส และด้วยเหตุนี้เขาจึงต้อง
คอยบังคับ ควบคุม แนะนำและขู่จะลงโทษ
เพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน และเขายังเชื่อ
ว่าคนส่วนมากก็ต้องการคนคอยแนะนำชี้แนะ
ในการทำงานและพยายามจะหลีกเลี่ยงความ
รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และ
ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด



หัวหน้างานชนิดนี้ มองผู้ใต้บังคับบัญชา
เสมือนเครื่องจักร งานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับ
บัญชา ก็คือการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว
เท่านั้น ส่วนงานในหน้าที่ของหัวหน้างานก็คือ
วางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่าง
เคร่งครัดและโดยละเอียดทุกแง่ทุกมุม หัวหน้า
งานชนิดนี้จะไม่รู้ว่า การจูงใจคนคืออะไร คิด

ในการทำงาน ของเขาง่ายมาก คือ มีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม เขาคิดว่า คณะกรรมการที่ทำงานดีที่สุดก็คือ คณะกรรมการโดยคนคนเดียว เขาเชื่อว่า คนเราจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อทำโดยคนคนเดียว เขาคิดว่า งานของเขาคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและรับทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ไม่ให้คนอื่นมีความคิดเป็นของตนเอง และเขาไม่เข้าใจเลยว่าการยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยอำนาจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา เขาก็จะแสดงออกอย่างเห็นได้ชัดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำหายเขา และเขาไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ เลย

หัวหน้างานชนิดนี้มักจะก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากในหน่วยงานโดยไม่รู้ตัว เพราะหัวหน้างานชนิดนี้จะก่อให้เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งพวกก่อแค้นและพวกหนึ่งงาน

๖. **นักเผด็จการมีศีลย์** (Benevolent Autocrat) มีลักษณะเป็น ผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่วแน่ เขามีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เขามีความชำนาญในการสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ เขามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่เขาทำงานอย่างมีศีลย์นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากกว่า

หัวหน้างานชนิดนี้มีมากในวงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างานที่ทำงานไต่เต้าขึ้นมาจนถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความพยายามฝึกฝนความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเองโดยอาศัยความผิดเป็นครู

หัวหน้างานชนิดนี้ มักจะเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน เขารู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี รู้งานในหน้าที่ของตนดี และทำงานสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ จุดอ่อนของเขาอยู่ที่ว่า เขาไม่มั่นใจว่าทำอะไรจึงจะสามารถใช้คนให้ได้ ประโยชน์มากที่สุด ทั้ง ๆ ที่ผลงานเป็นที่น่าพอใจอยู่แล้ว เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่เขาไม่แน่ใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานเพื่อเขาอย่างเต็มที่หรือไม่

๗. **นักประนีประนอม** (Compromiser)

หัวหน้างานชนิดนี้จะยอมรับว่า การมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่ก็ไม่อยากผสานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงใจลงไปได้ว่า จะใช้อย่างใด ลักษณะของเขาเป็นคนโลเลและชอบการประนีประนอม

การตัดสินใจของเขาขึ้นอยู่กับความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขายินดีที่จะขจัด

ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้น้อยลงไปมากกว่าที่จะมุ่งถึงความสำเร็จของงานในระยะยาว เขาพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่องานของเขามีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะในเรื่องต่างๆ แต่เขาไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระตุ้นคนอื่น แต่ไม่มากนัก และเขาไม่ได้หวังผลเลิศจากงานนัก เขาต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้น ตลอดไป เขามั่นใจว่า การที่จะให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดนั้นเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาคิดว่า การวางแผน การดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการ ประนีประนอมทั้งสิ้น เขาจะสนใจแต่เฉพาะสิ่งที่จะให้งานเดินไปได้ เขาไม่ยุ่งกับใคร และใครก็ไม่ควรมายุ่งกับเขา แต่ถ้าจะใช้กับเขา เขาก็ไม่ว่าอะไร

๘. **นักบริหาร (Executive)** ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของเขาคือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาจะวางมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างสูง แต่ใน ด้าน การ ปฏิบัติ ต่อผู้ใต้ บังคับ บัญชา อาจจะแตกต่างกันไปบ้าง เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด และกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุที่ หัวหน้างาน ชนิดนี้ ยอมรับแนวปฏิบัติดังกล่าวมาแล้ว เขาจึงทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรค เขจะมีคณะผู้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวกัน ไปใน



ทางเดียวกัน เขาจะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยทำให้เขาเหล่านั้นรับรู้ ในการมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และด้วยเหตุนี้ เขาจึงได้ความฉันทะจากทุกคน เขารู้ว่า คนต้องการฟังพาอาศัยกันและต้องการความเป็นอิสระด้วยกันทั้งสองประการ เขารู้ว่า ความต้องการของคนและความต้องการของหน่วยงานสามารถจะรวมกันได้ เขารู้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะ วินิจฉัย สั่งการ และ ประกาศให้ทุกคนทราบ และรู้เวลาอันเหมาะสมว่าเมื่อใดจึงจะให้คณะผู้ร่วมงานต้องพิจารณาตกลงร่วมกัน

หัวหน้างานชนิดนี้ ยินดีจะรับฟังปัญหาและข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เพราะเขารู้ว่า การรับฟังปัญหาและข้อโต้แย้งต่าง ๆ นั้นเป็นความจำเป็นและเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น เขาไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิเสธและไม่เคยหลีกเลี่ยง ข้อขัดแย้งใด ๆ เขารู้ว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น จะสามารถขจัดไปได้ และข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็สามารถทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำได้สำเร็จ ผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

เขามีได้เป็นผู้ให้กำลังใจ แต่คณะผู้ดำเนินงานของเขามีขวัญและกำลังใจดีมาก เขามีได้เป็นผู้ทำงานหนัก แต่คณะผู้ดำเนินงานของเขาจะเป็นผู้ทำ

งานหนัก เขาจะทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนตระหนักอยู่เสมอว่า พวกเขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมในผลงานที่ล้มเหลว หรือที่ประสบ ความสำเร็จ อย่างงดงามด้วยกันทุกคน

จะเห็นได้ว่า การแบ่งชนิดของหัวหน้างานดังกล่าวข้างต้น บางชนิดก็ตรงกับการแบ่งหัวหน้างานโดยถือวิธีการใช้อำนาจเป็นหลัก ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ชนิดดังกล่าวมาแล้วในตอนต้น กล่าวคือ หัวหน้างานชนิดนักเผด็จการ ก็คือ หัวหน้างานแบบอัตตนิยม หัวหน้างานชนิดนักบุญและนักประนีประนอม ก็คล้ายกับหัวหน้างานแบบเสรีนิยม และหัวหน้างานชนิดนักบริหาร ก็อาจเทียบได้กับหัวหน้างานแบบประชาธิปไตย ส่วนอีก ๔ ชนิดก็คือ นักเลี้ยงงาน นักปฏิบัติตามคำสั่ง นักเผด็จการมีศิลป์ และนักพัฒนานั้น เป็นชนิดของหัวหน้างานที่แตกแขนงออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ได้เปลี่ยนแปลงไป

ท่านผู้ใดวิเคราะห์ว่า หัวหน้าของท่านเป็นหัวหน้างานชนิดใดใน ๘ ประเภทดังกล่าวข้างต้น ก็ไม่ผิดกติกาอันใดและหากวิเคราะห์ไปวิเคราะห์มาเกิดมีหัวหน้างานชนิดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ก็ขอความกรุณาแจ้งให้วารสารข้าราชการทราบด้วย เพื่อจะได้นำไปเพิ่มเติมใน “ทำเนียบชนิดของหัวหน้างาน” ต่อไป ๑๖

ผู้หญิงกับงาน

อัยการหญิงรุ่นแรก

คุณพรทิพย์ ปรียากนิตพงษ์



**ขอทราบ ประวัติการศึกษาและการทำงาน
ของคุณพรทิพย์**

เรียนที่มัธยมสาธิตประสานมิตร และจบ
นิติ ศาสตร์ จาก ธรรม ศาสตร์ รับ ปริญญา เมื่อ
ปี ๒๕๑๒ จบเน.ฯ รุ่น ๒๕ ประมาณปี ๒๕๑๕
ก่อนจบนิติฯ ก็ทำงานที่กรมที่ดิน พอจบนิติฯ ก็
บรรจุที่กรมที่ดิน ไปอยู่ที่สำนักงานที่ดินอ่างทอง
ปีหนึ่งแล้ว ถึงย้ายเข้ากรม พอสอบที่นี้ได้ก็ย้าย
มาเลย

**ทำไมผู้หญิง ถึงมีโอกาส สอบ เป็น อัยการ ได้
ล่ะครับ**

เนื่องจากมีการแก้กฎหมาย รัฐธรรมนูญให้
ผู้หญิงกับผู้ชายมีสิทธิเท่ากัน ทางส่วนราชการ
ต่าง ๆ ก็จำเป็นต้องแก้กฎหมาย กฎกระทรวงให้
เข้ากัน ทำให้ผู้หญิงมีโอกาสได้มากขึ้น รุ่นดิฉัน
จบออกมา ๖ คนทำงานอยู่ด้วยกันในกรมนี้ทั้งนั้น
เคยว่าคดีหรือยัง

เคยแล้วค่ะ แต่ตอนนี้เข้ามาใหม่ยังมีไม่
มากนัก

เป็นผู้หญิง มาทำงานอย่างนี้ มีปัญหาในการ ทำงานไหมครับ

ไม่มีค่ะ เป็นงานที่ผู้หญิงก็ทำได้ แต่ความ
คล่องตัวในบางอย่างบางทีก็ผู้ชายไม่ได้บ้างในบาง
คดี เพราะว่าอัยการนี้ต้องมีความรอบรู้มากเกือบ
ทุกมุมแล้วผู้หญิงนี้บางอย่างเราก็ไม่ค่อยชอบแขกไป
รู้มาก แต่ก็ทำได้ในส่วนใหญ่เพราะว่าไม่จำเป็นต้อง
ชำนาญในทุกอย่าง ในส่วนไหนเราชำนาญ
เราก็ทำ

คุณพรทิพย์ เริ่มทำงานในตำแหน่งอัยการมา นานเท่าไรแล้วครับ

เริ่มทำงาน ๒ มิถุนายน แต่ว่าไม่ใช่เป็น
อัยการหญิงคนแรก เป็นรุ่นแรกมีคนอื่น ๆ อีก เข้า
มาทำงานแรก ๆ นี่ก็เป็นอัยการผู้ช่วยก่อน อบรม
ภาคทฤษฎีตอนบ่าย กลางวันก็ภาคปฏิบัติไปศาล
ทำคดีเหมือนคนอื่น

คิดยังใจถึงมาสอบทำงานนี้

สมัยที่เรียนอยากเป็นทนายเพราะเป็นอาชีพ
อิสระดี ถ้าเป็นศาลก็ต้องตัดสินคดี คิดว่าคนเรามี
โอกาสทำผิดได้ไม่คิดว่าคนเราจะทำได้ถูกต้องที่สุดเป็น



ศาลเราต้องตัดสินคดี ถ้าเป็นอัยการเราก็ฟ้องคดี
ไปโดยสุจริตที่สุด แต่ศาลเขาลำบากกว่าเราต้อง
ตัดสินใจจะลงโทษหรือไม่ลงโทษ แล้วทางกฎหมาย
คุณก็รู้ว่า ต้องเป็นไปตาม ส่วนวน ตาม อะไร อย่างนี้
บางทีข้อเท็จจริงเราไม่สามารถก้าวไปถึงก็ไม่อยาก
เป็นมือตัดสิน

เวลาฟ้องเขาไปแล้วใจอ่อนบ้างไหม

ไม่ค่ะ ไม่ได้เป็นคนใจแข็งอะไรนะคะ ทำ
ไปด้วยความสุจริต ถ้าเขาผิดจริงก็ต้องลงโทษ
ตามกฎหมาย เรื่องใจอ่อนถ้าไม่มีเหตุผลก็ไม่ใจ
อ่อนหรอก

หนักใจไหมครับ เวลาต้อง คอู้ คดี กับ ทนาย- ความผู้ช่วย



ไม่หนักใจเท่าไรเพราะศาลก็ต้องวิเคราะห์
อีกที เราแถลงข้อเท็จจริงตามพยานเราตามที่เขารู้
มา ศาลเขาต้องวิเคราะห์เอง เราแถลงความจริง
มากที่สุด ทางฝ่ายจำเลยเขาก็ต้องต่อสู้คดีเป็น
ธรรมดา เขาก็ต้องหาทางแสดงความบริสุทธิ์ เรา
ทำคนละหน้าที่กันค่ะ

ตั้งแต่ทำงานมานี้ทำไปถึงคดีแล้วครับ

นับจำนวนไม่ได้ แต่ใหม่ๆ มีคดีเฮโรอีน
เยอะส่วนมากก็รับสารภาพไม่ค่อยได้สืบพยาน บาง
ทีก็มีคดีคนอื่นฝากบ้างเล็กน้อยๆ ยังไม่ได้ทำ
มากเพราะเพิ่งทำงานได้เดือนกว่า

มีความเห็นอย่างไรบ้างครับ เกี่ยวกับ ปัญหา อาชญากรรม

คดีนี้มากค่ะ สถิติไม่รู้แต่ดูว่ามีคดีเยอะ
ถึงลงโทษคนก็ยังทำผิดติดคุกเยอะ คิดว่าคงจะเป็น
ปัญหาทางสังคมด้วย เราจะแก้ด้วยการเพิ่มโทษ
ให้หนักๆ ก็คงไม่สำเร็จทีเดียว เราต้องแก้ปัญหา
ทางสังคม เพราะส่วนมากสภาพสังคมของเราแย่มาก
เด็กเกิดมารุ่นใหม่สภาพแวดล้อมไม่ดี เห็นพวกติด
เฮโรอีนก็มีคดีเยอะมีคดีเล็กๆ น้อยๆ ติดตัว พวก
นี้ส่วนมากมาจากครอบครัวที่มีสภาพไม่ดี ถ้าจะแก้
ปัญหานี้ให้ได้ผลต้องแก้สภาพสังคมประกอบกันไป

คุณพรทิพย์คิดว่าอัยการ มีส่วน ช่วยแก้ปัญห อาชญากรรมได้อย่างไรบ้างครับ

ก็มีส่วน ช่วยค่ะ อัยการ ก็เป็นส่วนหนึ่ง ของ
กระบวนการยุติธรรมเหมือนกันใช้ไหมคะ ถ้าไม่มี
อัยการฟ้อง คนผิดทำผิดไม่มีคนฟ้องก็ยิ่งทำผิดกัน
ใหญ่

รู้สึก ยังไงครับ เวลาได้ยิน คนเชื่อว่า การทำ งานของที่นี่ช้า

ทุกคนที่นี่ก็พยายามทำงานให้เร็ว ที่ช้านั้น
เพราะข้อกฎหมาย เช่น ตามกฎหมายต้องให้โจทก์
และ จำเลย มา พร้อมกัน อย่าง คดีอาญา จะต้อง พิ-
จารณาต่อหน้าจำเลย ถ้าจำเลยไม่มาก็ต้องเลื่อน
มันก็ช้าไปเพราะไม่พร้อมกัน อัยการทุกศาล
ก็อยากให้เร็ว บางทีพยานบางคนป่วย ป่วย
แล้วจะไม่ให้เลื่อนก็น่าเกลียดเพราะป่วยจริงๆ ทุก

ฝ่ายก็อยากให้เร็วทั้งนั้น

มีทางแก้ไขให้เร็วขึ้นได้ไหมครับ

คุณต้องลอง มา ทำงานเอง แล้วคุณ จะรู้ ว่า กฎหมายเป็นอย่างนี้ ต้องทำตามกฎหมาย มัน ลำบากกฎหมายกำหนดไว้ตายตัว เราก็ไม่รู้จะทำ อย่างไร

เราต้องยอมรับว่าผู้ชายไทยก็ใจกว้างให้เกียรติเท่า กันอยู่แล้ว ตอนหลังนี้เขาก็แก้กฎหมายให้สิทธิเท่า กันด้วย ดีขึ้นมากค่ะ ผู้หญิงก็ไม่ต้องการอะไรมาก ในครอบครัวก็ให้ผู้ชายนำอยู่แล้ว บางอย่างต้องการ บ้างเพราะต้องออกทำงานนอกบ้าน พอออกมา ทำงานก็ย่อมต้องการความก้าวหน้าเหมือนกัน



เรื่องสิทธิสตรีในปัจจุบันนี้คุณมีความคิดเห็น อย่างไรบ้างครับ

ดีขึ้นกว่าแต่ก่อนมากค่ะ ให้ความสำคัญ ผู้หญิงมากขึ้น ผู้หญิงก็ต้องออกมาทำงานนอกบ้าน สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป แต่โดยปกติแล้วสังคม

ตั้งใจจะทำงานนี้ไปตลอดไหมครับ

ตั้งใจจะทำงานในสายงานนี้ไปตลอดเพราะ ว่ากว่า จะสอบเข้า มาได้ต้องต่อสู้มากต้องใช้ ความ อดทนข้อสอบไม่เปิดโอกาสให้เขียนพลิกแพลงได้เลย รักุมมาก ยากมากทีเดียวค่ะ ๑๕

ใหม่ ๆ ในราชการ

แต่งตั้งคณะกรรมการแก้ไขปรับปรุง กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการมหานคร

หลังจากที่ นายกรัฐมนตรี อาศัย อำนาจตาม มาตรา ๒๑ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีคำสั่งยุบฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติของกรุงเทพมหานคร (เดิม) เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๒๐ แล้ว ได้มีคำสั่งกำหนดให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการ แก้ไข ปรับปรุง กฎหมาย เกี่ยว กับ การ บริหาร ราชการมหานครให้สอดคล้องกับขั้นตอนและความ มุ่งหมายในการพัฒนาการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ในการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการ บริหารราชการมหานครนี้ นายคณิ่ง ภาไชย รัฐ- มন্ত্রী ช่วย ว่า การ กระทรวง มหาดไทย ใน ฐานะ ประธานคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนา การปกครองแห่งชาติ (ซึ่งตั้งขึ้นโดยมติคณะรัฐ- มंत्री เมื่อวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๑๙ ให้ทำ หน้าที่พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการปกครองทุก รูปแบบให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล) ได้มี

คำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ ๓๔๙/๒๕๒๐ แต่งตั้ง คณะกรรมการ แก้ไขปรับปรุง กฎหมายเกี่ยวกับ การบริหารราชการ มหานคร ขึ้น เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๒๐ โดยมี นายดำรง สุนทรสารทูล รองปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นประธานคณะอนุ กรรมการ นายจ้านงค์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา รอง ปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นรองประธาน ฯ และมี อนุกรรมการดังต่อไปนี้ นายวิญญู อังคนารักษ์ นายชลอ ธรรมศิริ คุณหญิงนันทกา สุประภาตนันท์ นายเอนก สติธิประศาสน์ นายชูวงศ์ ฉายะบุตร นายสมพงศ์ เกษมสิน นายสมศักดิ์ เจริญกุล นาย สนั่น สดงคุณท์ นายเกรียงไกร เขมะวิชานวัต นายพัฒนา สุวรรณพาณิชย์ นายนิพนธ์ บุญญภัทร นายโสภณ ปภาพจน์ และผู้อำนวยการสำนักนโยบาย และแผนมหาดไทย

คณะกรรมการนี้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
นี้คือ

๑. พิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือกำหนด รูปแบบหรือโครงสร้างการปกครองมหานครเสียใหม่ ให้พัฒนาสอดคล้องกับนโยบาย การปกครองของรัฐ- บาล

๒. พิจารณาแก้ไขปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของมหานครเสียใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

๓. พิจารณาแก้ไข ปรับปรุง หรือ กำหนดระบบการบริหารราชการมหานครเสียใหม่

๔. พิจารณาแก้ไข ปรับปรุง หรือ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างมหานครกับรัฐบาลเสียใหม่ให้สอดคล้องกับ ข้อ ๑ ข้อ ๒ และข้อ ๓

๕. ดำเนินการใดๆ ตามที่ประธาน คณะกรรมการ พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการปกครองแห่งชาติมอบหมาย

คณะอนุกรรมการนี้ต้องรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการ พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการปกครองแห่งชาติ เป็นระยะๆ และให้ ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา ๒ ปี

หังคณะอนุกรรมการ นโยบาย และแผนการมีงานทำและค่าจ้าง

เนื่องจากปัญหาเรื่องแรงงาน การมีงานทำ ค่าจ้างและสวัสดิภาพแรงงาน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานจากสาเหตุหลายประการ เช่น การเพิ่มประชากรในอัตราที่สูง ความไม่สมดุลของกำลังคนที่ผลิตได้กับความต้องการของตลาดแรงงาน ฯลฯ เหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน เป็น จำนวนมาก ซึ่งต้อง ร่วมมือกัน แก้ไขปัญหาอย่างใกล้ชิด ดังนั้น คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดตั้งคณะอนุ กรรมการ นโยบาย และแผน การมี

งานทำและค่าจ้างขึ้นเมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๒๐ เพื่อทำหน้าที่ต่อไปนี้

๑. วิเคราะห์และวิจัยปัญหาด้านการมีงานทำและค่าจ้างเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เหมาะสม โดยกำหนดเป็นนโยบายและแผนระดับชาติ

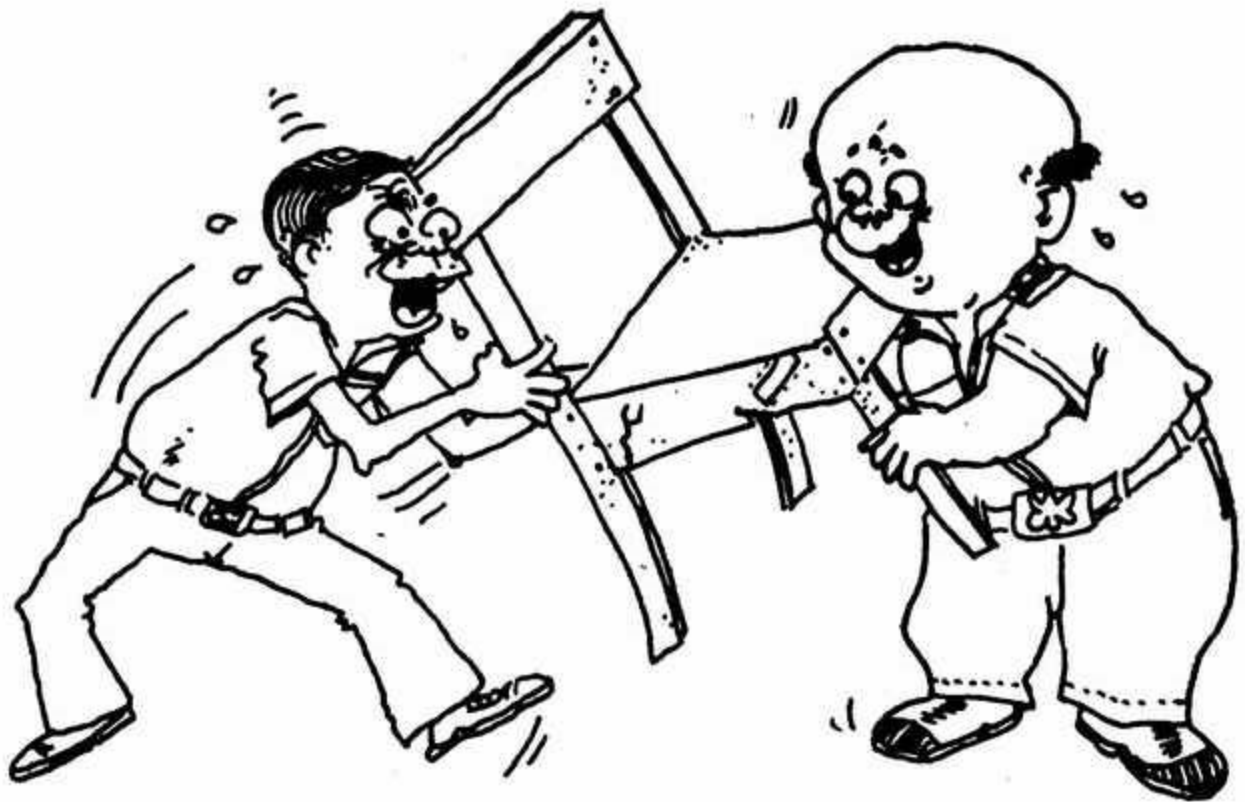
๒. กำหนดรายละเอียดข้อมูล สถิติและการวิจัยที่จะมีประโยชน์ ต่อการวางแผน ด้านการมีงานทำและค่าจ้าง ตลอดจนสวัสดิภาพแรงงาน

๓. ควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ โดยการแบ่งงานและประสานงานกับหน่วยงานปฏิบัติทั้งในด้าน การเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติ การทำงานวิจัย และการเตรียมโครงการ ตลอดจนการประเมินโครงการ ฯ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายและแผน และ/หรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้หมดหรือลดน้อยลง

คณะอนุกรรมการนโยบายและแผนการมีงานทำและค่าจ้างประกอบด้วย รองเลขาธิการคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นประธาน รองอธิบดีกรมแรงงาน เป็นรองประธาน สำหรับอนุกรรมการมี รองเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน รองอธิบดีกรมส่งเสริมการลงทุน รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร (กษ) ผู้อำนวยการกองปกครองท้องถิ่น (มท) นาย นิคม จันทรวิทุร ดร. จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ผู้อำนวยการกองวิชาการ (สำนักงาน ก.พ.) และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา-การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ๑๖

“ตำรวจ กับตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด”

สุริยา ประกิตธรรมณี



ในปัจจุบัน มีปัญหานานาประการ ประดัง
แข่งขันหน้ากันมาอย่างผิดสังเกต ถ้าหากเราติดตามข่าวจากทางหนังสือพิมพ์ภาษาไทย และหนังสือพิมพ์ ภาษาต่างประเทศ ที่ออกในกรุงเทพ ฯ จะเห็นว่าสังคมไทย กำลังเสื่อมโทรม เศรษฐกิจ

ของคนไทยกำลังทรุดหนัก การเมืองไทยกำลังสับสน แท้จริงแล้วสิ่งต่างๆ ที่กล่าวถึงเป็นสิ่งที่มีความมานานแล้ว มีควบคู่มาทุกยุคทุกสมัยของสังคมไทย แต่ที่ไม่ค่อยมีคนสนใจ เพราะข่าวสารประเภทนั้นไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควร เพราะว่าในยุคนี้

มีข่าวอื่น ๆ ที่สำคัญและเร่งด่วนกว่า กอปรกับประชาชนให้ความสนใจในข่าวนั้น ๆ เป็นพิเศษ

มีข่าวอยู่เรื่องหนึ่งซึ่งสะตุใจผู้เขียนอย่างมาก จนทำให้ผู้เขียนอดไม่ได้ที่จะขออนุญาตนำเอาข่าวที่ว่านั้นมาเสนอท่านผู้อ่านทุกท่าน หากใครมีหนังสือพิมพ์สยามรัฐ ฉบับวันเสาร์ที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๒๐ ฉบับที่ ๙๙๓๒ ปีที่ ๒๗ ซึ่งมีข่าวหน้าหนึ่งที่นำเสนออยู่ข่าวหนึ่ง คือเรื่องผู้ช่วยอธิบดีกรมตำรวจ เสนอพล ฯ รัฐมนตรีมหาดไทย ขอให้ตำรวจมีสิทธิเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดกับเขาบ้าง ซึ่งในเนื้อหาข่าวก็ไม่มีอะไรมาก สารข่าวพอสรุปได้ว่าท่านผู้ช่วยอธิบดีกรมตำรวจ ท่านเกิดความปรารถนาที่อันแรงกล้าต่อเพื่อนข้าราชการตำรวจทั้งหลาย ว่า จะไม่มีโอกาสได้เป็นใหญ่เป็นโตเหมือนกรมการปกครอง จึงได้เสนอความคิดเห็นต่อท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยว่า กรมการปกครองไม่ควรผูกขาด การเสนอตัวแทน ของกรมการปกครองเพื่อเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดเสียเพียงฝ่ายเดียว เพราะว่าการตำรวจ กรมประชาสัมพันธ์และกรมอัยการ ก็สังกัดอยู่ในกระทรวงมหาดไทยเหมือนกัน ฉะนั้นไม่ควรอย่างยิ่งที่กระทรวงมหาดไทย จะจำกัดให้เฉพาะข้าราชการที่สังกัดกรมการปกครองเท่านั้นที่มีโอกาสเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ในสมัยก่อน ๆ ตำรวจ กับกรมการปกครอง ก็เคยร่วมมือกัน จัดการอบรมร่วมกัน เพื่อประสานงาน ในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกันในสายงานระดับต่างๆ ท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ท่านก็ตอบปัญหาที่ท่านผู้ช่วยอธิบดี

กรมตำรวจถามได้อย่างแยบยล กล่าวคือ ท่านตอบในทำนองว่ากรมการปกครองเป็นกรมที่มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง และต้องการที่จะเอาคนที่ได้รับการฝึกหัดมาเองขึ้นเป็นผู้ว่า ฯ โดยมีการตั้งโรงเรียนปลัดอำเภอ โรงเรียนนายอำเภอ และโรงเรียนนักปกครองชั้นสูงขึ้น เพื่อฝึกหัดคนของเขาไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งสมมติว่าถ้ากรมตำรวจไปเอาคนจากกรมอื่น มาเป็นอธิบดีกรมตำรวจหรือเป็นผู้บัญชาการที่ ๑, ๒, ๓ ของตำรวจ ทางกรมตำรวจก็คงอึดอัดใจ และจะยุ่งกันใหญ่

ผู้เขียน เห็นด้วย อย่างยิ่ง และ ขอ สนับสนุนแนวความคิดเห็น เจริญนโยบายของท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยไว้ในที่นี้ด้วย เพราะตรงตามหลักการทางการบริหารที่มีท่านผู้รู้กล่าวถึงการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเท่ากับได้ทำงานนั้นสำเร็จไปครึ่งหนึ่ง ทั้งเป็นการประหยัดกำลังคน กำลังทรัพย์เพราะไม่ต้องเสียเงินมาฝึกกันใหม่ และเป็นการประหยัดเวลาในการคิดวางแผน หรือโครงการต่าง ๆ ในการบริหารงานราชการแผ่นดิน ช่วยส่งเสริมขวัญในการทำงาน และการบังคับบัญชาปกครอง เพราะท่านผู้อ่านคงเคยได้ยินคำพูดที่ว่า “การเป็นตำรวจใคร ๆ ก็สามารถเป็นกันได้” แต่การเป็นตำรวจที่ดั้นไม่ใช่ หมายความว่าตำรวจทุกคน จะกระทำเช่นนั้นได้” หรือคำพูดที่ว่า “การเป็นยอดนายตำรวจมือปราบชั้นดี ไม่จำเป็นเสมอไปที่จะต้องเป็นนักปกครองที่ดีด้วย” วิชาว่าด้วยการปกครองเป็นศิลป์และศาสตร์อยู่ในตัวของมันเอง

ไม่ใช่ว่าข้าราชการฝ่ายปกครองทุกคนจะต้องได้เป็นผู้ว่าฯ ทุกคนเสมอไป ทางกรมการปกครองมีมาตรการในการคัดเลือกนักปกครองจากระดับต่างๆ ให้ตรงตามมาตรฐาน ที่ทางกรมวางไว้ให้มีโอกาสมารับ การฝึกอบรม ใน โรงเรียน นักปกครอง ชั้นสูง ก่อนพิจารณาแต่งตั้งส่งออกไปเป็นผู้ว่าฯ ระบบการเลือกสรร ตัวบุคคลเข้าทำงาน ของฝ่ายปกครองมีมาตั้งแต่เริ่มรับสมัครเข้าเป็นเสมียน ปลัดอำเภอตรี ปลัดอำเภอโท เป็น นายอำเภอ และเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด กรมการปกครองมีการคัดเลือกอย่างมีระบบพอสมควรตามหลักการบริหารสากลที่ดี คือ มีการเปิดโอกาสให้สอบแข่งขันเข้ามาเป็น ปลัดอำเภอตรี สอบเลื่อนขั้นเป็น ปลัดอำเภอโท และสอบแข่งขัน กันเข้าโรงเรียน นายอำเภอ เพื่อเตรียมตัวออกไปเป็นนายอำเภอ ซึ่งขั้นตอนเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยยึดหลัก ความเสมอภาคตามระบอบประชาธิปไตย ยึดหลักความบริสุทธิ์ยุติธรรมตามหลักนิติศาสตร์ ยึดหลักความรู้ความสามารถตามหลักการ บริหารงานบุคคลที่ดีที่เราเคยเล่าเรียนกันมา

ส่วน ทางกรมตำรวจจะมีวิธีที่แปลกพิสดารอย่างไรก็ตาม แต่ก็ป็นงานต่างกรมกัน ผู้เขียนเคารพในความคิดเห็นของท่านผู้ช่วยฯ ทุกประการ แต่ขอแสดงความคิดเห็นตามที่ผู้เขียนบรรยายมาเสีย ยึดยาวว่า เรามีจุดยึดจุดเริ่มต้นไม่เหมือนกัน ทั้ง

การเล่าเรียนในระดับเริ่มแรกแห่งอาชีพ การฝึกหัด การอบรม ความตั้งใจและอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน ในการทำงานที่เน้นในเนื้อหาสาระต่างกัน การเตรียมตัวมาในอดีตไม่เหมือนกัน ตำรวจมีหน้าที่ในการ พิทักษ์ รักษาความปลอดภัย ให้แก่ราษฎร แก่สังคม เพื่อความสงบสุขของประชาชนในการทำ กิจให้ปลอดภัยจากภัยผู้ร้าย ภัยที่มาจากในรูปแบบต่างๆ กัน ส่วนงานของกรมการปกครองมีหน้าที่หลักในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของชาติ ความสงบสุขของชาติและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร ส่งเสริมการพัฒนาสังคม พัฒนาการเมือง ส่งเสริมการบริหารในส่วนภูมิภาค และส่งเสริมการพัฒนาการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อความอยู่รอดของชาติไทย โดยมุ่งเน้นในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อความผาสุกของราษฎรและความมั่งคั่งสมบูรณ์ ในการยกมาตรฐานการทำมาหากิน ของชน ทุกระดับ

การเข้าถึงประชาชน การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นศิลปะที่ไม่ใช่ใครๆ ก็สามารถทำได้ หรืออาจจะทำได้ แต่จะทำได้ดีหรือเปล่ายังสงสัยอยู่ การเป็นนักปกครองที่ดีนั้นไม่ใช่ว่า ทุกคนหรือใครๆ ก็เป็นกันได้ หากเป็นเช่นนั้นเราคงมีนักปกครองกันเต็มบ้านเต็มเมือง คงไม่มีใครยอมเป็นผู้อยู่ใต้ปกครองเป็นแน่ เพราะใครๆ ก็อยากใหญ่ด้วยกันทั้งนั้น ใครๆ ก็อาจหลงตัวเองได้ด้วยกันทั้งนั้น

ข้อสรุป ของผม ที่อยากให้ เป็นข้อยุติ ก็คือว่า
ทางใครใครเดิน งานใครใครทำ เพื่อช่วยชาติบ้าน
เมืองเราให้อยู่รอดปลอดภัย อย่าคิดว่าการได้ดำรง
ตำแหน่งนี้ จะทำให้ช่วยชาติได้มากกว่า ตำแหน่ง
ตำรวจ เพราะข้าราชการทุกท่านต่างมีความรัก
และปรารถนาดีต่อชาติ ศาสนาและองค์พระมหากษัตริย์ด้วยกันทั้งนั้น ฉะนั้น ถ้าหากว่าอะไรจะ
ช่วยให้เกิดความรักความสามัคคี เพื่อเป็นกำลัง
สำคัญช่วยชาติให้อยู่รอดปลอดภัยได้ละก็ เรามาช่วย
กันกระทำในสิ่งนั้น จะไม่ดีกว่าหรือครับท่าน เพราะ
ชีวิตคนเรานั้นสั้นนัก เราอาจตายวันตายพรุ่งก็ไม่มี
ใครรู้ล่วงหน้าได้

ฉะนั้น ความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจที่ทางตำรวจ
ไม่มีโอกาสมาเป็นผู้นำ คงจะหมดไป ทางมหาดไทย
เห็นว่าทางตำรวจทำงานในหน้าที่ได้คืออยู่แล้ว หาก
เอาตำรวจดีๆ ไปเป็นผู้นำๆ กันหมดแล้ว เราจะหา
ยอดนายตำรวจ มือปราบไว้ประดับศักดิ์ศรีของกรม-
ตำรวจได้ที่ไหน ปลงเสียให้ได้ว่าเราหว่านพืชชนิด
ไหนไว้ ผลที่น่าจะได้รับก็ควรเป็นพืชชนิดเดียวกัน
กับที่เราหว่านลงไปมิใช่หรือครับท่าน เพราะมี
ท่านผู้รู้ในเชิงวิชาการ หลายสำนัก ที่ถกเถียง เรื่อง
ทฤษฎีเอกซ์ ซึ่งให้ความสำคัญแก่ ระบบการทำงาน
มากกว่าสิ่งใดทั้งหมด ในขณะที่ทฤษฎีวายเชื่อถือ
ในเรื่องตัวบุคคลมากกว่าเชื่อในเรื่องระบบการควบคุมงานอย่างเคร่งครัดตามทฤษฎีแรก สำหรับใจผู้

เขียนเองแล้วมีความเลื่อมใสในทฤษฎีวายที่ให้ความ
สำคัญแก่คน ซึ่งเป็นตัวจักรกลในทุกสาขาทุกแขนง
ของงาน คนเป็นปัจจัยที่แยกกันไม่ออกจากงาน
เพราะการทำงานต้องใช้คน ฉะนั้นงานจะดีหรือไม่
งานจะก้าวหน้าหรือถอยหลังจึงขึ้นอยู่กับการบริหาร
งานทางด้านบุคคลากร อันว่าด้วยเรื่องการใช้คน
โดยแท้

จากคำปราศรัยของท่านนายกรัฐมนตรี เมื่อ
คืนวันอาทิตย์ ที่ ๘ พฤษภาคม ๒๕๒๐ เวลา
๒๐.๓๐ น. ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์
ตอนก่อนสุดท้ายของคำปราศรัย ท่านพูดถึงการทำ
งานในรูปสหกรณ์ การเกษตร เพื่อช่วยเหลือ ชาวไร่
ชาวนาด้วยระบบสหกรณ์การเกษตร ท่านยังถึง
เรื่องปัญหาของการทำงานว่า ความสำเร็จในการทำ
งานหรือล้มเหลวนั้น ขึ้นอยู่กับปัญหาการใช้คน
ดังจะขออนุญาตยกเอาเนื้อหาบางส่วน ที่ท่าน นายก
รัฐมนตรี กล่าวมาเขียนลงให้ท่าน ผู้อ่านได้รับทราบ
ดังต่อไปนี้.....

“อุปสรรคสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่ผมต้องเรียน
ย้ำ ณ ที่นี้ สำหรับเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
ก็คือเรื่องของคน เรื่องของคนที่จะมาเป็นผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตรและการจัดหาตลาด ที่ผมบอกว่า
เป็นเรื่องของบุคคล ก็เหมือนกับปัญหาอื่นทั้งหลาย

เรื่องการฉ้อราษฎร์บังหลวงมักเข้ามามีส่วนพัวพัน
เรื่องที่สที่สุดของความยาก ก็คือ การที่หาคนสุจริต
และมีความรู้ความสามารถมาทำงานนี้..... การ
คัดเลือกตัวบุคคลที่จะมาทำงานเหล่านี้โดยให้มีคุณ
สมบัติสำคัญ ๒ ประการคือ ประการแรก ความ
สุจริต ประการที่สอง ความสามารถและประสิทธิภาพ
ในการทำงาน

ดังนั้นปัญหาต่างๆ ที่มีมานานแสนนานใน
ทุกวงการของทางราชการและเอกชน รัฐวิสาหกิจ
นั่นก็คือเรื่องเกี่ยวกับคน เพราะเราใช้คนทำงาน
ฉะนั้น คนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับไม่ได้
ในการทำงานทุกชนิด หากเรายังจำกันได้ แม้ตัว
ท่านอธิบดีวิญญู อังคนารักษ์ อธิบดีคนปัจจุบันของ
กรมการปกครอง ท่านก็เคยกล่าวสนับสนุนเรื่อง
เกี่ยวกับคนว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน โดย
ท่านยกเอาคำกล่าว ของนักปราชญ์ผู้รู้ท่านหนึ่งชื่อ
อเล็กซานเดอร์ โป๊ป (ALEXANDER POPE) ที่
กล่าวว่าระบบอะไรก็ไม่สำคัญเท่ากับการทำงานให้
ได้ดี เพราะงานจะดีได้ต้องอาศัยคนที่ดี ขยันขันแข็ง
ซื่อสัตย์ รักงานนั้นๆ มีความรู้สึกรักคิดว่างานที่ตัว
ท่านนั้นคืองานของตัวเอง ทำงานด้วยสติสัมปชัญญะ
มีขวัญสูงในการ ทำงานเพื่อตอบสนองนโยบายของ
องค์การ ที่ตนสังกัดให้ดีที่สุดเท่าที่ความสามารถตน
จะทำได้ หากเราท่านมีความเข้าใจถึงเรื่องคนกับ

การทำงานดังที่ยกตัวอย่างมาเพียงย่อๆ เพื่อเป็นข้อ
สนับสนุนสิ่งต่างๆ ที่ผู้เขียนกล่าวอ้างอิงมาแต่ต้นจน
จบ เพื่อแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด
ไม่ได้ ถูกผูกขาด อยู่เฉพาะ ข้าราชการ ฝ่ายปกครอง
แต่เป็นไป ตาม หลักเกณฑ์แห่ง เหตุแห่ง ผล ทาง
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ที่ใช้ในการบริหาร
ราชการไทยมานานนับสิบๆ ปี ในอดีตกาลก่อนการ
ปฏิรูปการปกครอง โดยคณะผู้ก่อการปฏิรูปการ
ปกครองแผ่นดินของไทย เมื่อวันที่ ๖ ตุลาคม
๒๕๑๙ ตำแหน่งอธิบดีบางกรม ไม่ได้เอาคนจาก
ภายในกรมกองนั้นๆ ขึ้นมาเป็นอธิบดี แต่กลับไป
เอาคนต่างกรมต่างกอง ซึ่งไม่ใช่ลูกหม้อ ทำให้
ขวัญในการทำงานของข้าราชการตกต่ำ เพราะ
การแต่งตั้งอธิบดีในสมัยนั้นๆ ตกอยู่ภายใต้อิทธิพล
ทางการเมืองของบุคคลบางกลุ่มบางคณะที่ยึดถือเอา
นโยบายอยู่เหนือเหตุผล หลักการบริหารงานทาง
ด้าน บุคคลากร ถูกหันหลังให้อย่างเย็นชาและไม่ได้
ได้รับความสนใจจากผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบแม้แต่แต่น้อย
ผู้เขียน จึงเห็นว่า ถึงเวลาแล้วไซ้ไหมครับ ที่เราควร
จะเริ่มช่วยกัน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การทำงานให้
เหมาะสมกับกาลเวลาและให้เหมาะสมกับเหตุการณ์
บ้านเมืองที่มุ่งปฏิรูปการปกครองในทุกสาขาแขนง
งานของชาติ เพื่อความรักความสามัคคี ความ
เข้าใจในการที่จะช่วยกันต่อสู้ในทุกๆ ทางเพื่อความ
อยู่รอดของชาติ เรามาช่วยกันปฏิบัติตามอุดมการ
ของชาติไม่ดีกว่าหรือครับ ๑๕



อ่าน

วารสารข้าราชการ

เพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้

ก๊าชเลม

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเมื่อปีที่แล้ว ได้เสนอความคับข้องใจและข้อคิดเห็นของผู้ถูกประเมินไปแล้ว ในปีนี้ หลายๆ หน่วยงานได้เริ่มมีแบบฟอร์มการประเมินผลขึ้นใช้เพื่อหามาตรฐานการประเมินให้ยุติธรรมยิ่งขึ้น และทางสำนักงาน ก.พ. ได้ออกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทดลองใช้เฉพาะในสำนักงาน ก.พ. ขึ้นตั้งที่ลงไว้แล้วในฉบับนี้ หากหน่วยงานใดสนใจหรือจะนำไปประยุกต์ใช้แล้วได้ผลอย่างไร หรือมีแบบฟอร์มที่สมบูรณ์สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่านี้ ก็น่าจะลองเขียนไปคุยให้ฟังกันบ้าง

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีนี้ ได้นำเอาวิธีการประเมินจากผู้ประเมินของกรมหลายกรมมาเปิดเผยให้ทราบในฉบับนี้ ส่วนฉบับหน้า ใกล้จะถึงวาระของผู้ออกจากราชการเพราะเกษียณอายุแล้ว โปรดอดใจคอยอดเดียวแล้วพบกันต้นเดือนหน้าว่าคนที่กำลังจะเกษียณอายุนั้นเขาเป็นอย่างไรกันบ้าง ๑๖