

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๕

ฉบับที่ ๓

มีนาคม ๒๕๒๓

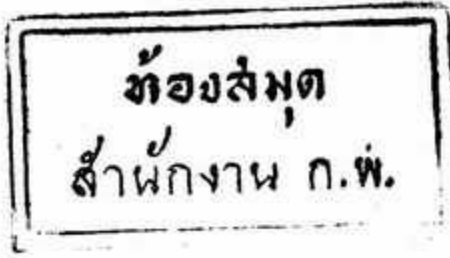
ก้าวแรก ของการยกระดับคุณภาพ ของข้าราชการในภูมิภาค

งบประมาณฐานศูนย์

สังคมข้าราชการ

การพัฒนาลูกน้องให้เป็นหัวหน้างานแทน





วารสารข้าราชการ

วารสารรายเดือนเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้
ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๓ มีนาคม ๒๕๒๓

วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๘ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๖๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก ก.ท.๓ โทร. ๒๘๑๕๔๕๕ หรือ ๒๘๑๓๓๓๓๓ ต่อ ๓๔ โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
 - ผู้จัดการสวัสดิการ นายสมพงษ์ ตวีวัฒน์
 - ผู้ช่วยผู้จัดการ นายสมศักดิ์ สุภะวิชญ์เดช
 ประชาสัมพันธ์ นายจิรพงษ์ สิวาชะวีโรจน์
 นายอดุล จันทรสักดิ์

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา นายประวีณ ฒ นทร
 นายโสวัจ สุจวิตกุล
 นายสำราญ ดาวราชุสม์

บรรณาธิการ นายอดุล บุญประกอบ
 ผู้ช่วยบรรณาธิการ นายปรีชา วิชัยคิมฐ์
 น.ส. สนิ่ เจริญพจน์

กองบรรณาธิการ นายขรรค์ ก้าบรวลือ
 นายเกียรติสม กลิ่นสุวรรณ
 น.ส. ประภาภรณ์ ภูวเจนสถิตย์
 น.ส. ศิวีวรรณ สร้อยเสน
 นางมณีพรรณ ทองประยูร
 น.ส. ศรีเพ็ญ คุรงค์เดช
 น.ส. เพ็ญศรี ชนาวิภาส

ฝ่ายศิลป์ นายณรงค์ นุกูลการ
 สถานที่พิมพ์ ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์
 ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา นางมาลี ปรีกัมศักดิ์
 กรุงเทพฯ ฯ

44 **อ่านหนังสือเดือนละเล่ม** ครูเหมือนเรือจ้าง ทำหน้าที่รับส่งคนขึ้นฝั่ง บางครั้งก็ถูกถีบลอยแพ บางครั้งก็ถูกขยี้แย่ง จากคนแจวเรือด้วยกันและคนต่างอาชีพ จนทำให้ครูออกจะลึม ๆ ไปเสียแล้วว่าหน้าที่ของครูคือการต่อสู้กับความไม่รู้หนังสือของเด็กนักเรียน เพราะครูมัวแต่ต่อสู้กันเองเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน น้ำตาประชาชนตอมน้ำตานหัวหน้าหมวด คือหนังสือที่ชวนให้ทุกคนหลังน้ำตากับสภาพของเด็กนักเรียนประชาบาล

16 **สังคมข้าราชการ** ตัดตอนภาพชีวิตเสี้ยวหนึ่งของข้าราชการออกมาเป็นคำบรรยายประกอบภาพการ์ตูน เป็นบทความที่เหมาะกับข้าราชการใหม่ไว้ใช้เป็นคู่มือสำหรับถูกกลืนเข้ากับสังคมของข้าราชการที่เต็มไปด้วยที่ท่าที่น่าพรั่นพรั้ง แต่ข้างในว่างเปล่า ข้าราชการที่ปากหวานกันเปรี้ยว การรู้จักแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสังคมด้วยการบริจาคเงินอย่างหน้าชั้นนอกตรม แล้วในไม่ช้าข้าราชการใหม่ก็จะเป็นข้าราชการเก่าได้อย่างสมบูรณ์แบบจริง ๆ

30 **งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-base Budgeting System)** วิธีการคิดงบประมาณวิธีใหม่ที่อดีตนายกรัฐมนตรีได้กล่าวถึงในงานสัมมนาหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกระทรวงและ กรมที่ทำเนียบรัฐบาลเมื่อเร็ว ๆ นี้ วารสารข้าราชการจึงนำเอาเรื่องวิธีการงบประมาณฐานศูนย์มาลง เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์จริงในอนาคต งบประมาณฐานศูนย์คือการสร้างงบประมาณ โดยเริ่มจากศูนย์และไม่นำค่าใช้จ่ายในปีก่อนเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ

46 **ชีวิตการศึกษาในต่างประเทศ** ไม่ว่าสมัยก่อน สมัยนี้ หรือสมัยไหน ใคร ๆ ก็อยากไปเรียนต่อเมืองนอกกันทั้งนั้น เพราะคำว่านักเรียนนอกยังฟังดูโก้ อยู่ แม้ว่าจะถูกลดค่านิยมลงไปมากเพียงใดก็ตาม แต่ยังเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้ที่ผ่านเมืองนอกมักจะก้าวไปไกลกว่าผู้ที่ไม่เคยได้ไปสัมผัสกลิ่นไอ ไม่ว่าจะหน่วยงานธุรกิจเอกชนหรือราชการ ดังนั้นจึงมีผู้คนชวนชวนที่จะไปศึกษาต่างประเทศกันปีละมาก ๆ ท่านเป็นอีกคนหนึ่งหรือไม่ที่เตรียมจะไปนอก หรือพี่น้องลูกหลานของท่านกำลังจะไปนอก บทความนี้จะช่วยท่านในการเตรียมตัวเตรียมใจ จนกระทั่งการตัดสินใจทีเดียว

11 **การพัฒนาลูกน้องให้เป็นหัวหน้างาน** หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานที่ดี ไม่เพียงแต่จะมีความสามารถในการมอบหมายงาน ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการสอนแนะหรือความสามารถในการควบคุมงานเท่านั้น หากแต่จะต้องมองการณ์ไกลโดยพัฒนาลูกน้องของตนให้สามารถรับหน้าที่แทนในวันข้างหน้าได้ ยิ่งในวงการธุรกิจด้วยแล้ว จะเน้นความสำคัญในขั้นนี้มาก

5 **ความคิดเห็นของข้าราชการต่อพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านฉบับใหม่ พ.ศ. ๒๕๒๒** เรื่องของค่าเช่าบ้านเป็นเรื่องที่พูดกันมาทุกสมัยรัฐบาล ถึงจะมีพระราชกฤษฎีกาออกใหม่ก็ยังคงพูดกันอีกนาน บทความนี้จะทำการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับความเห็น

ที่มีต่อพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข ผลปรากฏว่ามีผู้เห็นดีด้วยกับพระราชกฤษฎีกาเพียง ๒๓.๕% เท่านั้น

53

เรื่อย ๆ เรียง ๆ เรียงความไปเรื่อย ๆ เรียงความฉบับนี้เรียงมาเรื่อย ๆ จนถึงสามก๊กตอนโจโฉรบกับอ้วนเสี้ยว ใคร ๆ ที่อ่านสามก๊กจะรู้ว่าโจโฉเป็นตัวโกง แต่ใครที่อ่านบทความนี้จะนึกว่าโจโฉเป็นพระเอก คนเรามีทั้งดีและชั่วปะปนกันอยู่ คนชั่วคนโกงก็อาจเป็นพระเอกได้ เพียงแต่รู้จักนำหลักการบริหารงานบุคคลมาใช้ในชีวิตประจำวันเท่านั้น คือให้รู้จักงงทำและอย่าทำ ก็จะกลายเป็นพระเอกได้ในอีกบทบาทหนึ่ง

61

ก้าวแรกของการยกระดับคุณภาพของข้าราชการในภูมิภาค ผลสรุปโครงการสัมมนาการยกระดับคุณภาพของข้าราชการในภูมิภาค สืบเนื่องมาจากนโยบายของสำนักงาน ก.พ. ในปี ๒๕๒๓ จึงเกิดการสัมมนาระดับอธิบดีและรองปลัดกระทรวงต่าง ๆ ถึงการยกระดับคุณภาพของข้าราชการในภูมิภาคว่าจำเป็นจะต้องมีการเลือกสรรคนดีมีคุณภาพไปปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็ต้องให้รางวัลซึ่งเป็นแรงจูงใจให้คนอยากอยู่ทำงานต่อไปนาน ๆ

20

สร้างกำลังใจให้ทำงาน หัวหน้าที่ฉลาดแสนฉลาดบางคนก็ไม่สามารถที่จะทำงานได้ประสบผลสำเร็จกลับจะรู้สึกล้มเหลว เพราะมองข้ามความอบอุ่นใจกับผู้ใกล้ชิด นั่นคือความเป็นกันเองซึ่งตรงข้ามกับหัวหน้าที่ไม่คล่อง หรือ ขำนาญงาน แต่รู้จักการใช้คนในบังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์กับตน ดังนั้น กลยุทธ์ในการสร้างให้คนทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก แต่ก็ต้องไม่ลืมว่าหัวหน้าที่ให้ความอบอุ่นใจกับผู้ใกล้ชิดจนมากเกินไปจนขอบเขตนะฟังมาหลายรายแล้วเหมือนกัน

70

เกร็ดบริหาร ทำอย่างไรถึงจะก้าวหน้า ก็ต้องเป็นนักอ่าน นักพูด นักฟัง นักเขียน นักสังเกต และนักอะไรต่อมิอะไรอีกหลายนัก รวมทั้งนักกีฬาด้วย เพราะไม่มีใครที่จะทำงานตลอดเวลาแล้วทำได้ดี การพักผ่อนหย่อนสมองหรือการออกกำลังกายบ้างนิดหน่อยจะช่วยให้หายเครียดจากงานได้

38

กฎหมายและระเบียบใหม่ การเบิกเงินค่าเช่าบ้านข้าราชการ / การเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการของลูกจ้าง / ระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ (ฉบับที่ ๕)

73

ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน การจัดกลุ่มสายงาน / การส่งบรรจุผู้สอบแข่งขันได้ / การปรับอัตราเงินเดือน / การแก้ไขคำสั่งของทางราชการ

4

บทบรรณาธิการ

80


ท้ายเล่ม

บทบรรณาธิการ

ประชาชนมีศรัทธา มีความนิยมในราชการ
มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ
ความประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ

ประชาชน ๔๐ ล้านคน มีภูมิลำเนาอยู่ใน
ชนบท ข้าราชการในส่วนภูมิภาคจึงเป็นผู้มีบทบาท
สำคัญในการสร้างภาพพจน์ที่ดีและสร้างความเลื่อม-
ใสศรัทธาให้เกิดจากประชาชน เพราะเป็นผู้ใกล้ชิด
และมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง
การยกระดับคุณภาพ ข้าราชการ ให้ก้าวไปด้วยผู้มี
ความรู้ มีความสามารถดี มีสมรรถภาพและอยู่ใน
ระเบียบวินัย โดยเริ่มจากข้าราชการในส่วนภูมิภาค
จึงเป็นสิ่งจำเป็น ความสำคัญและรายละเอียดเกี่ยว
กับแนวนโยบายในเรื่องนี้ท่านเลขาธิการ ก.พ. ได้
แถลงไว้แล้ว ใน วารสาร ข้าราชการ ฉบับ มกราคม
๒๕๒๓

พูดมากเป็นดั่งน้ำ การกระทำเป็นหยด
ทอง

สำนักงาน ก.พ. มิได้นิ่งนอนใจ เมื่อได้
แถลงแนวนโยบายไปแล้วก็ได้จัดการสัมมนาการยก
ระดับของข้าราชการในส่วนภูมิภาค เมื่อวันที่ ๘
กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓ โดยได้เชิญข้าราชการในระดับ
ปลัดกระทรวงและอธิบดีของส่วนราชการที่มีหน่วย
งานในส่วนภูมิภาคร่วมกันหารือและให้ความคิดเห็น
เพื่อหาทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุแนวนโยบายดังกล่าว
ปรากฏว่าส่วนราชการต่างๆ ได้ขานตอบเจตนารมณ์
นี้อย่างดียิ่ง วารสารข้าราชการเห็นว่าเรื่องนี้เป็น
ประโยชน์ต่อข้าราชการทุกท่าน จึงได้นำผลสรุป
จากการ สัมมนา ครั้ง นี้ มา จัด พิมพ์ ใน วารสาร ข่า-
วราชการฉบับเดือนมีนาคม อย่างไรก็ตามการสัมมนา
ก็เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติให้เป็นไปตาม
แนวนโยบายการยกระดับคุณภาพของข้าราชการใน
ส่วนภูมิภาคเท่านั้น ยังมีภูเขาอีกหลายลูกที่เราจะต้อง
เดินข้ามไปสู่จุดหมายอย่างเร่งรีบและไม่ย่อท้อ 

ความเห็นของข้าราชการต่อระเบียบใหม่นี้...ไม่เหมาะสม ๕๔% ดีแล้ว ๒๓.๕%...
เสนอให้มีการจ่ายค่าเช่าบ้านให้แก่ข้าราชการทุกคนโดยเสมอหน้ากัน

ความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้าน ฉบับใหม่ พ.ศ. ๒๕๒๒

สุพัตรา เพ็ชรมณี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการนั้น นอกจากเงินเดือนจะเป็นสิ่งจูงใจโดยตรงต่อการปฏิบัติงานแล้ว ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ กันนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานด้วย ค่าเช่าบ้านก็เป็นประโยชน์

เกื้อกูลชนิดหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น เพราะมีข้าราชการจำนวนมากที่ต้องเช่าบ้านอยู่โดยรับผิดชอบในการชำระค่าเช่าบ้านเอง ซึ่งทางราชการก็มิได้เพิกเฉยแต่ได้พยายามปรับปรุงระเบียบค่าเช่าบ้านเรื่อยมา เพื่อ

ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ข้าราชการมากที่สุด ดังเช่นได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านฉบับใหม่สุด โดยให้เริ่มใช้ในวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๓

อนึ่ง พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้าน ฉบับเดิมและฉบับใหม่ยังมีบางส่วนคงเดิม คือ ทางราช-

การ จ่าย เงิน ชดเชย เพื่อ เป็นค่า
เช่าบ้าน ให้กับ ข้าราชการ ที่ทาง
ราชการ มี คำสั่ง ให้ย้าย หรือโอน
หรือ แต่งตั้ง ให้ไป ดำรง ตำแหน่ง
ในท้องที่อื่น ๆ เพื่อเป็นการบรร-
เทา ความ เดือดร้อน ในเรื่อง ที่อยู่
อาศัย มิได้จ่ายค่าเช่าบ้านให้ใน
รูปสวัสดิการ เพราะถ้าหากเป็น
สวัสดิการแล้วจะต้องมีการจ่ายค่า
เช่าบ้านให้ กับ ข้าราชการ ทุกคน
ส่วนความแตกต่าง ระหว่างพระ-
ราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้าน ฉบับเดิม
และฉบับใหม่ ก็คือ ผู้ที่มีสิทธิ
เบิกค่าเช่าบ้านได้ แต่ไม่ได้เช่า
บ้านอยู่จริง เพราะอยู่กับบิดา
มารดา คู่สมรส ซึ่งตามกฎหมาย
เดิมนั้นเบิกค่าเช่าบ้านไม่ได้ แต่
กฎหมายใหม่ให้เบิกได้ เพราะ
ยึดหลักเหมาจ่าย โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อ ช่วย ให้ ข้าราชการ
สามารถนำเงินนี้ไปซื้อบ้าน หรือ
เช่าซื้อบ้านได้ อีกประการหนึ่ง
ในกรณีที่ เป็นผู้ ที่ทางราชการย้าย
ให้กลับมารับ ราชการ ในท้องที่ที่
เคยบรรจุให้รับ ราชการ ครั้งแรก
หรือกลับเข้ารับราชการใหม่ หลัง
จากได้ย้ายไปแล้ว เป็นเวลา ๕ ปี

ติดต่อกัน ผู้นั้นมีสิทธิได้รับค่า
เช่าบ้านตามกฎหมายใหม่ แต่
ตามกฎหมายเดิมนั้น ถ้าทาง
ราชการ สั่งให้ มารับ ราชการ ใน
ท้องที่ ที่เริ่ม รับ ราชการ ครั้งแรก
ไม่ว่า จะย้ายไป นาน เท่าใดก็ไม่มี
สิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน ประการ
สุดท้าย ก็คือ กฎหมาย ใหม่ นั้น
ข้าราชการ ทุก ระดับชั้น ได้รับใน
อัตราเดียวกัน คือ ร้อยละ ๒๐
ของอัตราเงินเดือน ส่วนกฎหมาย
เดิมนั้น ข้าราชการแต่ละระดับได้
รับค่าเช่าบ้านแตกต่างกัน

จาก ที่ กล่าว แล้ว ข้างต้น ดู
คล้าย กับว่า พระราช กฤษฎีกา ค่า
เช่า บ้าน ฉบับ ใหม่ จะ อำนวย
ประโยชน์ให้แก่บรรดาข้าราชการ
เป็นอันมาก แต่ข้อเท็จจริงกลับ
ปรากฏว่ามีจดหมายร้องเรียนจาก
ข้าราชการ เป็น จำนวนมากเกี่ยว
กับความไม่เป็นธรรมของกฎหมาย
ดังกล่าว ทั้งนี้เพราะกฎหมาย
ใหม่มีข้อกำหนดชัดเจนหรือข้อยก
เว้นหลายข้อ ดังเช่น คนที่เริ่ม
รับราชการ ใหม่ หรือ กลับ เข้ารับ
ราชการใหม่ในท้องที่ใดและยังอยู่
ในท้องที่นั้น หมดสิทธิ เบิกไม่

ได้ไปกลุ่มหนึ่ง ส่วนอีกกลุ่มหนึ่ง
ก็คือ คนที่ถูกย้ายกลับไปในท้อง
ที่เดิม ที่เริ่มรับ ราชการ หรือกลับ
เข้ารับราชการใหม่ยังไม่ถึง ๕ ปี
ก็เบิกไม่ได้ กลุ่มสุดท้ายก็คือเป็น
ผู้ซึ่งทาง ราชการได้ จัดที่พักอาศัย
ให้อยู่แล้ว หรือเป็นผู้ซึ่งอยู่ใน
ระหว่างถูกสั่งพักราชการ หรือสั่ง
ให้ออกจากราชการไว้ก่อน ก็เบิก
ไม่ได้อีกเช่นกัน

ดังนั้น เมื่อ พิจารณา แล้ว
ปรากฏว่าผู้ที่ได้รับ ประโยชน์จาก
พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านฉบับ
ใหม่ ได้แก่กลุ่มที่ไม่ค่อยเดือด
ร้อนอะไรนัก มักจะมีที่พักอาศัย
ของตนเองโดยไม่ต้องเช่าบ้านอยู่
ส่วนกลุ่ม ที่เช่าบ้านอยู่โดย ที่ต้อง
รับผิดชอบในการชำระค่าเช่าบ้าน
เองนั้น กลับไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่า
บ้าน เพราะเป็นกลุ่มที่เข้าข่าย
ยกเว้นไว้พอดี

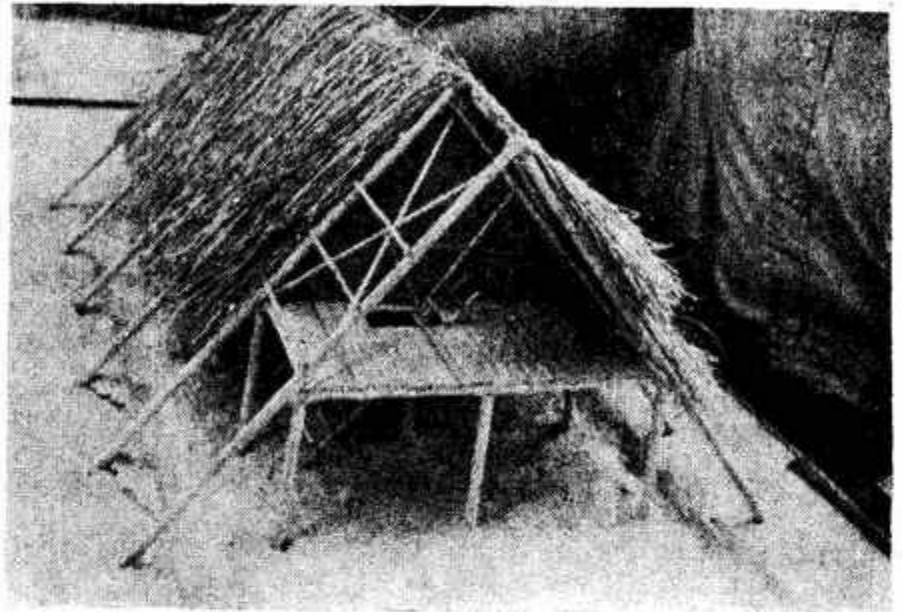
เนื่องจากคำ ร้องเรียนเกี่ยว
กับ ความ ไม่ เป็น ธรรม ดัง กล่าว
คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้บังคับใช้
พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านฉบับ
ใหม่ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๓
เป็นต้นไป ทั้งนี้เพื่อมีเวลาปรับ

ปรับปรุงระเบียบใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้เขียนมีแรงจูงใจ ที่ต้องการ ศึกษาความคิดเห็น ของ ข้าราชการ เกี่ยวกับระเบียบเดิม และระเบียบใหม่ว่าเป็นอย่างไร พร้อมทั้งข้อเสนอแนะของข้าราชการ ซึ่งผลการศึกษา ครั้งนี้ อาจจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระเบียบใหม่ ของรัฐบาลให้ สอดคล้องกับความต้องการ และมีความเป็นธรรมแก่ข้าราชการมากขึ้น

ผู้เขียน ได้ทำการ สัมภาษณ์ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ระเบียบค่าเช่าบ้านฉบับใหม่ ของข้าราชการกรมแรงงาน และกรมชลประทาน จำนวน ๑๐๐ คน เป็นเพศหญิง ๖๓ คน เป็นเพศชาย ๓๗ คน เป็นข้าราชการระดับ ๑-๒ : ๒๕ คน ระดับ ๓-๔ : ๕๕ คน ระดับ ๕-๖ : ๒๐ คน เป็นผู้ที่กำลัง ได้รับ ค่าเช่า บ้าน ๑๗ คน และไม่ได้รับค่าเช่าบ้าน ๘๓ คน ซึ่งในกลุ่มที่ไม่ได้รับ ค่าเช่าบ้านนั้น เป็นผู้ที่มีบ้านของตนเอง ๑๑ คน กำลังเช่าซื้อหรือกู้เงินเพื่อ

ปลูกบ้าน ๒๑ คน เช่าบ้านอยู่ ๒๘ คน อาศัยอยู่กับบิดามารดาของตนเอง หรือของคู่ สมรส ๒๒ คน



ผลการศึกษาพบว่า

๑. ข้าราชการ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ระเบียบ ค่าเช่าบ้านฉบับใหม่ ยังไม่เหมาะสมควรปรับปรุงแก้ไข มีร้อยละ ๕๔.๐ ของ จำนวน ประชากร ทั้งหมด โดยให้เหตุผลว่า มีข้าราชการจำนวนมากต้องเช่าบ้านอยู่โดยไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน อีกทั้งเป็นการให้อภิสิทธิ์แก่ข้าราชการบางกลุ่ม

ส่วนกลุ่ม ที่เห็นว่า ระเบียบดังกล่าวเหมาะสมแล้ว คือ มีร้อยละ

๔๖.๐ ของจำนวนประชากรทั้งหมดนั้น ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า เป็นการช่วยลดการคอร์รัปชัน และทำให้เกิดแรงจูงใจในการโยก

ย้ายไปจังหวัดอื่น ๆ

ถ้าหากจะพิจารณาถึงความ คิดเห็น ของ กลุ่ม ที่ได้รับ ค่าเช่าบ้าน และไม่ได้รับค่าเช่าบ้าน พบว่ากลุ่มที่ได้รับค่าเช่าบ้านนั้น มีความเห็นว่า ระเบียบใหม่เหมาะสมในอัตราส่วนร้อยละเท่ากับความเห็นว่า ระเบียบดังกล่าวไม่เหมาะสม คือ ร้อยละ ๕๐.๐ เท่ากัน ส่วนกลุ่มที่ไม่ได้รับค่าเช่าบ้านนั้น เห็นว่าระเบียบใหม่ไม่เหมาะสม ร้อยละ ๕๖.๓ และเห็นว่าเหมาะสมร้อยละ ๔๓.๗

๒. ข้าราชการส่วนใหญ่ ร้อยละ ๕๔.๐ ของจำนวนประชากรทั้งหมด เห็นว่าระเบียบค่าเช่าบ้านฉบับเดิมและฉบับใหม่ยังไม่เหมาะสมทั้งสองแบบ แต่กลุ่มที่ได้รับค่าเช่าบ้าน มีความเห็นว่ระเบียบใหม่เหมาะสมกว่าระเบียบเดิมในอัตราร้อยละที่สูงกว่าความเห็นอื่นๆ กล่าวคือ มีร้อยละ ๕๐.๐ ส่วนกลุ่มที่ไม่ได้รับค่าเช่าบ้าน มีความเห็นว่ไม่เหมาะสมทั้งระเบียบเดิมและระเบียบใหม่ในอัตราร้อยละที่สูงกว่าความเห็นอื่นๆ คือ มีร้อยละ ๕๑.๘ และมีความเห็นว่ระเบียบใหม่ดีนั้นมีเพียงร้อยละ ๒๓.๕ เท่านั้น

๓. ข้าราชการส่วนใหญ่ ร้อยละ ๕๕.๐ ของจำนวนประชากรทั้งหมด มีความเห็นในเชิงบวกต่อวิธีการเหมาจ่ายค่าเช่าบ้านตามสิทธิ์ไม่ว่าจะมีการเช่าบ้านอยู่จริงหรือไม่ และไม่มี ความแตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มที่ได้รับค่าเช่าบ้าน และกลุ่มที่ไม่ได้รับค่าเช่าบ้าน กับ ความเห็น ที่มีต่อระเบียบใหม่ กล่าวคือ ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยกับวิธีเหมาจ่าย

๔. ผู้เขียนได้นำเอาระดับของข้าราชการ มาเป็นตัวแปรในการวิเคราะห์ด้วย โดยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มแรกได้แก่ ข้าราชการระดับ ๑-๓ กลุ่มที่สอง ได้แก่ ข้าราชการระดับ ๔-๖ ผลการศึกษาปรากฏว่า

๔.๑ ระดับของข้าราชการไม่มีผล ทำให้ ความ คิด เห็น ต่อ ระเบียบ ค่าเช่าบ้าน แตก ต่าง กัน กล่าวคือ ทั้งสองกลุ่มเห็นว่ระเบียบค่าเช่าบ้าน ฉบับใหม่ไม่เหมาะสม คือ มีร้อยละ ๕๑.๘ ของข้าราชการระดับ ๑-๓ และร้อยละ ๕๖.๘ ของข้าราชการระดับ ๔-๖

๔.๒ ข้าราชการ ทั้งสองกลุ่ม เห็น ว่ ทั้งระเบียบเดิม และ ระเบียบใหม่ไม่เหมาะสมมากกว่าความเห็นอื่นๆ กล่าวคือ มีร้อยละ ๔๖.๒ ของข้าราชการระดับ ๑-๓ และร้อยละ ๔๗.๒ ของข้าราชการระดับ ๔-๖

๔.๓ ข้าราชการ ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเชิงบวกต่อวิธีการจ่ายค่าเช่าบ้าน แบบเหมาจ่าย กล่าวคือ มีร้อยละ ๔๔.๒ ของ

ข้าราชการระดับ ๑-๓ และร้อยละ ๕๒.๐ ของข้าราชการระดับ ๔-๖

๕. ผู้เขียนได้นำเอาประเภทของเคหสถานที่ข้าราชการครอบครอง อยู่ มา เป็น ตัวแปร ใน การ วิเคราะห์ว่า จะมีผล ให้เกิด ความแตกต่างในความคิดเห็นเกี่ยวกับระเบียบค่าเช่าบ้านหรือไม่ โดยแบ่งข้าราชการเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ได้แก่ ข้าราชการที่มีบ้านเป็นของตนเองแล้ว กลุ่มที่สอง ได้แก่ ข้าราชการที่กำลังอยู่ระหว่างการเช่าซื้อบ้านหรือเช่าบ้านอยู่ ทั้งสองกลุ่มนี้ไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน กลุ่มที่สาม ได้แก่ ข้าราชการที่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านหรืออยู่บ้านพักของราชการ ผลการศึกษาพบว่า

๕.๑ ข้าราชการกลุ่มแรกและกลุ่มที่สอง เห็นว่ระเบียบค่าเช่าบ้านฉบับใหม่ ไม่เหมาะสม กล่าวคือ มีร้อยละ ๕๖.๓ และ ๕๖.๒ ตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่สามนั้นเห็นว่ระเบียบดังกล่าวเหมาะสมแล้ว คือ มีร้อยละ ๕๕.๖

๕.๒ ข้าราชการกลุ่มแรก

และกลุ่มที่สอง เห็นว่าระเบียบ
ค่าเช่าบ้านฉบับเดิมและฉบับใหม่
ไม่เหมาะสม ทั้งสองแบบมากกว่า
ความเห็นอื่นๆ กล่าวคือ มีร้อยละ
๔๘.๕ และ ๔๑.๑ ตามลำดับ
ส่วน กลุ่ม ที่ สาม นั้น เห็นว่า
ระเบียบใหม่ดีกว่าระเบียบเดิม มี
ร้อยละ ๖๐.๐

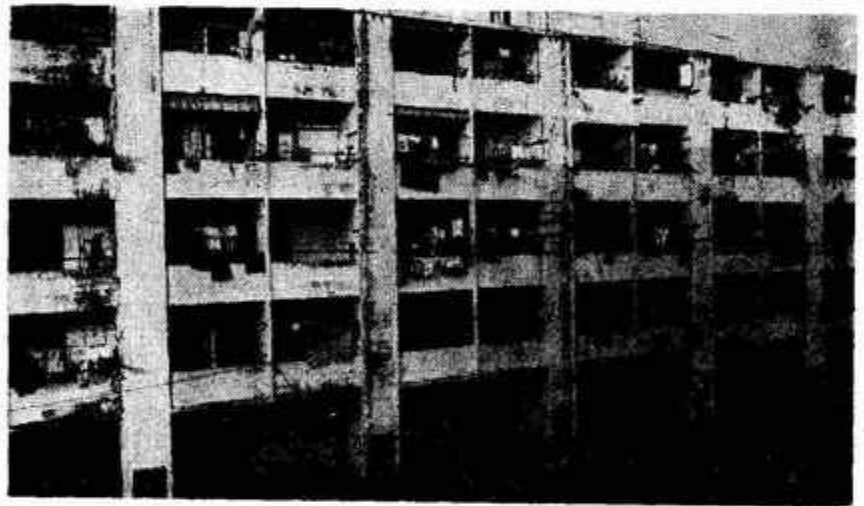
๕.๓ ข้าราชการ ทั้ง ๓
กลุ่ม มีความเห็นเชิงบวกต่อวิธี
การจ่าย ค่าเช่าบ้าน แบบเหมาจ่าย
กล่าวคือ มีร้อยละ ๔๒.๖ ของ
กลุ่มแรก ร้อยละ ๕๓.๑ ของกลุ่ม
ที่สอง และร้อยละ ๖๐.๐ ของ
กลุ่มที่สาม

๖. ผู้เขียน ได้มีคำถามเปิด
ไว้ให้ข้าราชการได้แสดงความคิด
เห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเบิกจ่าย
ค่าเช่าบ้าน ซึ่งรวมทั้งความคิดเห็น
ในการ แก้ไข ปัญหา ที่ข้าราชการ
ต้องประสบอยู่เกี่ยวกับค่าเช่าบ้าน
ไว้ดังนี้

๖.๑ เสนอให้มีการจ่าย
ค่าเช่าบ้านให้แก่ข้าราชการทุกคน
โดยเสมอหน้ากัน ลักษณะของ
การจ่ายควรอยู่ในรูปของการจ่าย

เป็นเงินสวัสดิการ โดยไม่มีข้อ
จำกัดว่าจะมีบ้านอยู่เอง หรือเช่า
บ้านอยู่ หรืออยู่ในระหว่างเช่า
ซื้อบ้าน ในการนี้เพื่อเป็นการ
ช่วยเหลือข้าราชการที่มีรายได้ไม่
พอเพียงกับรายจ่าย โดยใช้อัตรา
ที่คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ตามเงินเดือน
กล่าวคือ ผู้ที่เงินเดือนสูงจะได้ค่า
เช่าบ้าน คิดเป็น เปอร์เซ็นต์ น้อย

ประจำในท้องที่ โดยไม่มีการโยก
ย้าย ย่อมที่จะไม่มีสิทธิได้รับค่า
เช่าบ้าน ทั้งที่ ต้อง ประสบ ปัญหา
เกี่ยวกับค่าเช่าบ้านอยู่มาก ประ-
กอบกับข้าราชการพลเรือนนั้นก็มี
รายได้ที่เป็นในรูปเงินเดือนน้อย
กว่าพนักงาน รัฐวิสาหกิจ หรือ
บริษัทเอกชนต่างๆ ฉะนั้นจึง
ควรมี การ จ่ายเงิน ค่าเช่าบ้าน ให้



ลงตามส่วน เช่น ข้าราชการชั้น
ผู้ใหญ่ได้ ๒๐% ข้าราชการชั้น
ผู้น้อยได้ ๓๐% เป็นต้น ทั้งนี้
เพราะตามปกติข้าราชการที่จะได้
รับค่าเช่าบ้านจริงจะมีอยู่เพียงไม่
กี่กรม เช่น กรมการปกครอง
เพราะมีการโยกย้ายการทำงานอยู่
สม่ำเสมอ แต่ทว่ายังมีข้าราชการ
อีกเป็นจำนวนมากที่จะต้องทำงาน

แก่ข้าราชการทุกคนซึ่งเป็นการดี
กว่า การ เพิ่ม เงิน เดือน ซึ่งมีผล
กระทบต่อการเพิ่มราคาสินค้าและ
ยัง ทำให้ ค่าครองชีพเชียบ สูงขึ้น
อีก

๖.๒ เสนอให้ทางราชการ
จัดสร้างบ้านขึ้นและให้ข้าราชการ
เช่าซื้อเป็นการผ่อนส่งในราคาที่
เป็นธรรม เพื่อที่จะได้ไม่เดือด


ร้อนในเรื่องที่อยู่อาศัย และมีบริเวณ อยู่ใกล้ ที่ทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการ ประหยัด ค่าใช้จ่าย ในการเดินทางของข้าราชการ ทั้งยัง ทำให้ไม่เสีย เวลาใน การเดินทาง มาก เพราะไม่ต้องประสบกับ ปัญหาการจราจรติดขัด นอกจากนี้ ข้าราชการยังมีโอกาสในการ ได้เป็นเจ้าของบ้าน ของตนเองอีกด้วย

๖.๓ เสนอให้ทางราชการ เปลี่ยนวิธี การจ่ายเงิน ช่วยเหลือ ทาง ด้าน ค่าเช่าบ้าน มา เป็น การ เพิ่มเงินค่าครองชีพ ให้กับข้าราชการ จะ ได้ผลดีกว่า โดยเพิ่มจาก เดิมที่มี การจ่ายเงิน ช่วยเหลือ ค่า ครองชีพข้าราชการเดือนละ ๒๐๐ บาท มาเป็นคนละ ๔๐๐-๕๐๐ บาท

๖.๔ เสนอให้มี การกวด ช้นในเรื่อง การขอเบิกจ่ายค่า

เช่าบ้านของข้าราชการ เนื่องจาก กฎหมายได้กำหนดว่า ผู้ที่มีสิทธิ ได้รับค่าเช่าบ้านจะต้องเป็นผู้ที่ ได้รับการสั่งให้ย้ายโดยคำสั่งของทาง ราชการ ไป ประจำ ใน ท้องที่อื่น ดังนั้นจึงปรากฏว่าการแต่งตั้ง โอน โยกย้ายข้าราชการตำแหน่งต่าง ๆ จากกรุงเทพฯ ไปยังต่างจังหวัด โดย ที่ ไม่ ปรากฏ ตัว ผู้ ที่ ไป รับ ราชการจริง คือปรากฏแต่ชื่อ แต่ตัว ข้าราชการ ผู้ นั้น ปฏิบัติ ราชการในกรุงเทพฯ ในทำนอง ของการขอยืมตัวไว้ปฏิบัติราชการ เพื่อที่ จะได้รับ สิทธิ การ เบิกจ่าย ค่าเช่า บ้าน ก็มี เป็น จำนวน มาก หรือ บาง ราย มี คำ สั่ง ให้ ปฏิบัติ ราชการอยู่ในท้องที่นั้นเพียงไม่กี่ เดือน ก็มี คำ สั่ง โยกย้าย ให้ ไป ประจำ ในท้องที่อื่น เพื่อ เป็นการ ช่วย ให้ ข้าราชการ ผู้ นั้น ได้รับค่าเช่าบ้านก็มีมากเช่นกัน นอกจาก

นี้ยังมีกลวิธีอื่น ๆ ในอันที่จะช่วย เหลือให้ ข้าราชการ ได้ รับ เงินค่าเช่าบ้านโดยไม่ชอบธรรม ดังนั้น ทางราชการ จึงควรออกกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ เพื่ออุดช่องโหว่ดังกล่าวใน อันที่จะก่อให้เกิดการคอร์รัปชันให้ น้อยที่สุด

๖.๕ เสนอแนะให้ทาง ราชการ มี การ ประ ชา สัม พันธ์ ชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบค่าเช่าบ้าน ให้เป็นที่เข้าใจแก่ข้าราชการโดย ทัวไป เพราะข้าราชการบางคน ไม่มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบค่าเช่า บ้านเลย จึงทำให้เสียสิทธิที่จะ ได้รับค่าเช่าบ้านไป หรือไม่ สามารถจะ ให้ ข้อเสนอแนะ เกี่ยว กับ การ จ่ายเงิน ช่วยเหลือในด้าน ค่าเช่าบ้านได้ เพราะไม่ทราบใน รายละเอียดเกี่ยวกับพระราชกฤษฎีกา ค่าเช่า บ้าน ข้าราชการ ว่า มี สารอย่างไร 

เอกสารอ้างอิง

๑. รายงานเพื่อข้าราชการและประชาชน, “ค่าเช่าบ้านข้าราชการ” วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๘ (สิงหาคม), หน้า ๑๔-๑๕
๒. ชี ๑๒ (นามแฝง), มุมข้าราชการ, ไทยรัฐ, วันที่ ๕ และ ๖ ตุลาคม ๒๕๒๒
๓. พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๒ และพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการฉบับที่ ๒ แก้ไขเพิ่มเติม พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๒

การเตรียมผู้เป็นหัวหน้างานแทนไว้มากกว่าหนึ่งคน ก็อาจมีข้อดีที่ทำให้แต่ละคน
แข่งขันกันทำงาน แต่ปัญหาที่พึงระวังคือการขัดแย้ง

การพัฒนาลูกน้อง ให้เป็นหัวหน้างานแทน

สุนทร เกิดแก้ว

อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

หน้าที่ของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มองกว้างไปกว่าการที่จะต้องพัฒนาให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีแล้ว หัวหน้างานที่มองการณ์ไกลควรที่จะได้คำนึงถึงการที่จะต้องพัฒนาลูกน้องของตนเองให้

สามารถที่จะมารับหน้าที่แทนตนเองในวันข้างหน้าต่อไปได้ เพราะตัวหัวหน้างานนั้นมิได้ทำหน้าที่นั้นอยู่ตลอดไป แต่จะต้องสับเปลี่ยนหน้าที่หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปในหน่วยงานบางแห่งได้วางหลักเกณฑ์ไว้แน่ชัดเลยว่าในการเลื่อนตำแหน่ง

หัวหน้างานให้สูงขึ้นนั้นจะต้องพิจารณาด้วยว่าหัวหน้างานคนนั้นได้พัฒนาลูกน้องของตัวเองดีเพียงพอที่จะรับตำแหน่งแทนตนเองได้หรือไม่ ในวงงานของธุรกิจด้วยแล้วยังให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ด้านนี้ของหัวหน้างานมาก

บทความเรื่องนี้ จะ ได้ เน้น ถึงแนวทางและวิธีการที่จะพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชา หรือ ลูกน้อง ให้ เป็นหัวหน้างานแทนต่อไป

จะเลือกผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

ปัญหาแรกที่หัวหน้างานจะถามตัวเองคือ แล้วจะเลือกลูกน้องคนใดขึ้นมาเป็น หัวหน้างาน เพราะลูกน้องที่ทำงานร่วมกันนั้น ก็อาจ จะมี อยู่ ด้วย กัน หลาย คน และหลายคน นั้น ก็อาจ จะ มีความสามารถใกล้เคียงกันอยู่ การตอบ ปัญหา นี้ ก็อาจ จะตอบ ได้ ว่า คงจะต้องมีแนวการพิจารณาขึ้นมา แนวการพัฒนาในที่นี้จะสร้างขึ้นมาจากความต้องการที่ว่า หัวหน้างาน ที่ จะ ให้ ขึ้น มา เป็น แทนนั้นต้องการให้มีคุณลักษณะอะไรบ้าง เช่น ความสามารถสูง การตัดสินใจดี มีความไว้วางใจได้ เช่นนี้เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวนี้จะเป็นตัวชี้บอกได้ว่า เราจะเลือกลูกน้องลักษณะใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งในแง่ของภาระของหัวหน้างานว่า หัวหน้างาน จะต้องพัฒนาลูกน้อง

ที่เลือกมานั้นในด้านใดบ้างที่เห็นว่าเขายังขาดอยู่ ปัญหาการ “มอง” ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานเพื่อจะเลือกมาเป็นตัวตายตัวแทนนั้นในทางปฏิบัติจะไม่เป็นปัญหาเพราะว่าในการทำงานร่วมกันนั้น การทำงานร่วมกัน จะบอกให้ทราบว่ามีผู้ร่วมงานของเราคนใดมี “แวว” ให้เห็นว่าจะ เป็น หัวหน้างานแทนต่อไปได้ แต่ถ้าหัวหน้างานมีปัญหาว่ามีผู้ที่มีความสามารถ คู่กัน ก็อาจใช้วิธีเลือกสรรมา ๑-๒ หรือ ๓ คน ก่อน แล้วให้ทดลอง ปฏิบัติงาน ตาม ที่ มอบหมายไปจากงานหลาย ๆ อย่างให้ทำ หรืออาจให้ทำหน้าที่แทนหัวหน้าในเวลาที่ไม่อยู่ หรือว่าอาจส่ง ไป เข้ารับ การ อบรม หลักสูตรการเป็นผู้บริหารก็ได้ การฝึกปฏิบัติงาน ดังกล่าว ก็อาจ จะชี้บอกให้เห็นได้ว่า ใครมีแววมากกว่ากัน แต่โดยทั่วไปแล้ว หากหน่วยงานนั้นไม่มีขนาดใหญ่มาก แล้วจากการทำงานร่วมกัน หัวหน้างานก็พอจะมองออกได้ว่าใครควร จะ ได้ รับการ เลือก มาก ที่สุดอย่างไร ก็ดี การเตรียม ผู้เป็น

หัวหน้างานแทนไว้มากกว่าหนึ่งคน ก็อาจมีข้อดีที่ทำให้แต่ละคนแข่งขันกันทำงาน แต่ปัญหาที่ตามมาซึ่ง หัวหน้างาน จะต้อง พึงระวังก็คือ การขัดแย้งกัน ซึ่งอาจลุกลามไปยังผู้ปฏิบัติงานอื่น และอีก ประการหนึ่ง ก็อาจ ทำให้เกิดการแบ่งเป็นฝ่ายขึ้นมา ซึ่งเป็นเรื่องที่หัวหน้างานไม่พึงให้เกิดขึ้น ในหน่วยงานของตนเป็นอย่างยิ่ง แต่ หาก หัวหน้างาน จะเลือก วิธีการเลือกดังกล่าวก็จะต้องมีความมั่นใจที่จะวาง “กติกา” ไว้และสามารถคุม “เกมส์” ได้ด้วย ปัญหาดังกล่าวก็อาจ จะไม่เกิดขึ้นได้

หลักเกณฑ์ต่อไปนี้อาจจะใช้เป็นแนวในการเลือกผู้ที่ จะมาเป็นหัวหน้างานแทนได้

๑. ความสามารถ ในการบริหารและการเป็นผู้นำ
๒. ความสามารถ ในการปกครองบังคับบัญชา
๓. คุณลักษณะ ทางจิตใจ และ คุณสมบัติ ส่วนตัว บาง ประการ
๔. มนุษยสัมพันธ์ และ



ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

๕. ความสามารถในงานวิชาชีพนั้น

จากเกณฑ์ดังกล่าว จะต้องแยกองค์ประกอบของหัวหน้าแต่ละข้อออกมาด้วยว่ามีสิ่งที่จะต้องพิจารณาด้านใด เช่น

ความสามารถในการบริหาร และการเป็นผู้นำ มีดังนี้

๑. ความสามารถในการวางแผน

๒. ความสามารถในการมอบหมายงาน

๓. ความสามารถในการสอนแนะและเสนอความเห็น

๔. ความสามารถในการนำและการวินิจฉัยสั่งการ

๕. ความสามารถในการควบคุมงาน

นอกจากนี้ ก็อาจจะต้องมีสเกลวัดเพื่อดูว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงไรประกอบไปด้วย เช่น ความสามารถในการวางแผน ดีดีมาก หรือพอใช้ หรืออาจให้คะแนน เช่น ๑, ๒, ๓, ๔ และ ๕ เป็นต้น เกณฑ์เหล่านี้จะช่วยหัวหน้างานให้สามารถเลือกได้ถูก

ต้อง และเป็นมาตรฐานมากกว่าที่จะใช้ดุลยพินิจอย่างเดียว นอกจากนี้ ก็เป็นหลักเกณฑ์ที่อาจใช้ประกอบข้อเสนอในการเลือกต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปด้วย โดยอีกนัยหนึ่งแล้วเกณฑ์เหล่านี้จะเป็น เกณฑ์ ในการ เลื่อน ตำแหน่งไปด้วยในตัว

จะพัฒนาผู้ที่เลือกมาให้ เป็นหัวหน้างานได้อย่างไร

เมื่อพิจารณาเลือกหรือมองออกแล้วว่าจะเจาะจงผู้ใดให้เป็นหัวหน้างานแทนต่อไป ปัญหาที่จะต้องมีต่อไปก็คือหัวหน้างานจะพัฒนาเขาอย่างไร ปัญหานี้มีข้อที่จะต้องพิจารณาได้หลายประการ ซึ่งหัวหน้างานจะต้องพิจารณาคือ

๑. จะพัฒนาอะไร

๒. จะเริ่มพัฒนาเมื่อไร และจบลงเมื่อใด และ

๓. จะพัฒนาอย่างไร

จาก ข้อ พิจารณา ทั้ง ๓ ข้อดังกล่าวก็ อาจจะ มีข้อ สรุปได้ ว่า การพัฒนาควรกระทำ อย่างมี เป้าหมายเป็นระบบและต่อเนื่องกัน

ปัญหา ที่ว่าจะ พัฒนา อะไร ในตัวผู้ปฏิบัติงานนั้น การจะได้

คำตอบนี้ หัวหน้างาน ก็ จะ ต้อง พิจารณาเปรียบเทียบหรือที่เรียกว่าประเมินตัว ผู้ปฏิบัติ ผู้นั้น ก่อน ว่ามีคุณสมบัติอยู่ในตัวประการใดบ้าง ตามเกณฑ์ที่พิจารณาความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติงานแทน และคิดว่าเขามี “จุดอ่อน” ในข้อใดอยู่บ้าง และมีความสามารถเด่นในด้านใด สำหรับในจุดที่เขายังไม่มีพร้อมนั้นก็จะเป็นจุดที่หัวหน้างานจะต้องพัฒนาให้มีขึ้น เช่น ความสามารถในการนำ ความสามารถในการวางแผนงาน ทักษะ เหล่านี้ ในฐานะ เป็น ผู้ได้ บังคับบัญชา มักจะ มิได้ ใช้ มาก จึง อาจยังมีไม่พร้อม จากจุดเหล่านี้ก็พอจะบอกได้ว่าเราจะต้องเริ่มพัฒนาจุดใดและด้านใด อย่างไร ก็ดี ในจุดที่มีความสามารถดีอยู่แล้วนั้น หัวหน้างาน ก็ จะ ต้อง ไม่ ละเลย แต่ จะ ต้อง พัฒนา เขาไปพร้อม ๆ กันทุกด้านด้วย

ปัญหาในประการที่สองที่ว่า จะพัฒนาเมื่อไร และจบลงเมื่อใด นั้น หากกล่าวโดยทั่วไปแล้ว หัวหน้างานจะต้องพัฒนาผู้ที่ร่วมปฏิบัติงาน อยู่ เสมอ ตลอด เวลา

แต่สำหรับ กรณี การ ผูก ให้ เป็น หัวหน้างานแทนต่อไปนั้นจุดที่จะเน้น และวัตถุประสงค์ จะ ต่างกัน เมื่อ เจาะ จง ผู้ใด ให้ เป็น หัวหน้างานต่อไปแล้วก็ต้องพัฒนานั้น ที่การเป็นหัวหน้างานและกระทำอย่างมีแผน หัวหน้างานจะต้องวางเป้าหมายและกำหนดขั้นตอนไว้ให้แน่ชัดเลยว่า จะ พัฒนา เริ่ม ต้นอย่างไร ช่วงไหนพัฒนาอะไร ข้อสำคัญคือจะต้องให้ต่อเนื่องกัน และจัดให้มีลำดับความสามารถที่สูง ๆ ขึ้นไปอย่างรบกวนกันเป็นช่วงๆ ส่วน ที่ว่า จะ วาง ขั้นตอน ให้ ต่อเนื่องอย่างไรนั้น ข้อมูลความสามารถของผู้ที่หัวหน้างานเลือกมาและผลการประเมินบุคคลผู้นั้น บวกกับความ ต้องการ ทักษะ ที่จะต้องมีในการ เป็น หัวหน้างาน จะ บอกตัว หัวหน้างานเอง ว่าจะต้องวางขั้นตอนอย่างไร และสำหรับที่ว่าจะ สิ้นสุดเมื่อไรนั้นคำตอบก็ คงจะมีว่า จะต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ แม้ว่าจะได้ รับการ แต่งตั้ง ให้ เป็น หัวหน้างานแล้วก็ตาม ก็จะต้องพัฒนาให้เป็นหัวหน้างานที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

ปัญหาในประการที่สามคือ จะพัฒนาอย่างไร หลักโดยทั่วไปที่จะเป็นแนวในขั้นนี้ก็คือ ความรู้ และความสามารถทุกอย่างที่จะใช้ ในการ เป็น หัวหน้างาน จะ เป็น เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา ส่วน วิธีการ นั้น หัวหน้างาน จะ ต้องยึดหลักในการพัฒนาที่ว่าให้แนวทางหรือจัดให้มีการปฏิบัติแก่ตัวผู้ที่ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ เขา ได้ มี การพัฒนาตัวของเขาขึ้นไป สำหรับวิธีทำนั้น มิได้ หลาย ประการ ดังนี้

๑. มอบหมายงานบางอย่าง ให้ปฏิบัติ ราชการ แทน และ มอบ อำนาจการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการให้ไปด้วย เช่น มอบ ให้รับผิดชอบงานด้านการเงิน

๒. ให้ ทำการ แทนตัว หัวหน้างาน ในกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งหรือทั้งหมด เช่น ให้รักษาการแทน ให้ปฏิบัติงานแทน ให้ไปประชุมแทน ให้เป็นตัวแทนหน่วยงาน

๓. มอบ ให้ไป พบปะ หัวหน้า หน่วยงาน ระดับ สูง แทน หรือให้ไปเข้าประชุมร่วมด้วยใน

ที่ประชุมระดับบริหาร เพื่อฝึกทักษะในการติดต่องาน และให้เกิดความมั่นใจ

๔. สับเปลี่ยนหน้าที่และตำแหน่งงาน ให้มีความรอบรู้ในงานในหน่วยงานหลาย ๆ ด้าน

๕. ให้เจ้าตัวได้ทราบว่าผู้บังคับบัญชามีแนวทาง กับตัวเขาอย่างไร เพื่อให้เกิดความมั่นใจ

๖. ให้ศึกษาหรือดูงานในหน่วยงานอื่น

๗. มอบ ปัญหา หรือ โครงการที่เกี่ยวกับหน่วยงานให้ดำเนิน

การแก้ไข เพื่อฝึกการวิเคราะห์ปัญหาและข้อมูลต่าง ๆ

๘. ให้เสนอแนะปรับปรุงงานของหน่วยงาน

๙. ให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ หัวหน้า งาน เกี่ยวกับ งาน ในหน่วยงานนั้น ๆ

อย่างไรก็ดี เทคนิคและวิธีการเหล่านี้ จะต้องปรุงแต่งให้เหมาะกับผู้ที่ จะพัฒนา แต่ละคนตลอด จน สภาพ การ ทำงาน ในตำแหน่งนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็น

ศิลปะอย่างหนึ่งของหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการให้เหมาะสม ส่วนข้อคำนึงอีกประการหนึ่งก็คือ สิ่งที่กำลังมานั้นเป็นเพียงวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาตัวบุคคล แต่ปัจจัยที่จะเอื้อต่อการพัฒนาดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับระบบ และ วิธีการ ทำงาน และผู้ร่วมปฏิบัติงาน รวมทั้งหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้นไปด้วย ถ้าปัจจัย ดังกล่าวมี ลักษณะ ที่ สนับสนุนด้วยแล้ว ก็จะเป็นส่วนช่วยต่อการพัฒนาผู้ที่ จะมา เป็น หัวหน้างานแทนได้ดีตามไปด้วย ๑๕



รายได้จากกิจการสลากกินแบ่งรัฐบาล
เป็นส่วนหนึ่งของรายได้แผ่นดิน
ฉะนั้น

การซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นการช่วยเหลือชาติ
โปรดอย่าซื้อสลากที่ขายเกินราคา

ผู้ขายสลากเกินราคาต้องระวางโทษปรับไม่เกิน ๒,๐๐๐ บาท
ผู้จับและนำจับมีสิทธิได้รับสินบนครั้งหนึ่งของค่าปรับ
แต่ไม่น้อยกว่า ๒๐๐ บาท

ไม่ว่าเจ้านายจะเอื้อนเอ่ยอะไรเป็นนัยๆ ออกมาก็เป็น ต้องนำมากระจายเป็นข่าวลือ
ให้ซัดไปหมด บางที่เจ้านายก็ใช้พวกนี้เป็นเครื่องมือหยั่งปฏิกิริยาก่อนจะตัดสินใจ
ทำอะไร

สังคมข้าราชการ

วรา ประเสริฐสม ให้คำบรรยาย
พจนีย์ ช้วยทอง ให้ภาพประกอบ

สำหรับคนที่ไม่คุ้นเคยกับชีวิตการทำงานมา
ก่อน วันแรกที่ได้ย่างก้าวเข้าไปในที่ทำงานย่อมเป็น
วันที่ตื่นเต้น มีความหมาย ความรู้สึกว่าตัวเองคือ
คนแปลกหน้า โดดเดี่ยว อังว้างไม่รู้ทิศทางจึงเป็น
เรื่องปกติธรรมดา ไม่ต้องพูดถึงเรื่องหนทางก้าวหน้า
ในงานที่เขากำลังจะเริ่มต้นให้เปลืองเวลา แม้แต่
โรงอาหารหรือทางไปห้องน้ำก็ยังแทบจะไม่รู้ ด้วยซ้ำ
ว่าอยู่ที่ไหน

ท่องทำเคร่งเครียด เอาจริงเอาจัง และทรง
ภูมิปัญญา ของคน เก่า ๆ ที่อยู่รอบข้าง ก็สร้าง ความ
ประหลาดประหลาดให้คนใหม่ไม่ใช่น้อย ส่วนสภาพ
ที่ปล่อยปละละเลย ไม่มีระเบียบกับขั้นตอนกำลังใจ
และ “ปนิธาน” ของคนเข้าใหม่ได้ชะงัดนัก ไม่ว่าจะ
จะเป็นอย่างไร ผลก็คือเห็นที่จะต้องเตรียมหาทาง
ขยับขยายไปที่อื่นเสียแล้ว

อย่างไรก็ตามสถานะการณ์จะเริ่มดีขึ้นเรื่อย ๆ



(เพราะว่ามันไม่มีทางจะแย่งลงไปกว่าเดิมได้อีกแล้ว) เมื่อคนใหม่เริ่มปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เขา จะได้รับการแนะนำให้รู้จักกับสภาพที่ทำงาน กุศโลบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงขั้นที่ว่าใครเป็นใคร คนไหนควรคบ คนไหนควรหลีกเลี่ยง จิปาถะ ในที่สุดสัญชาตญาณ การปรับตัว ของมนุษย์ ก็จะช่วยให้ เขามีความ มั่นใจ ในตัวเองมากขึ้น เริ่มคุ้นเคยกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และโดยไม่รู้ตัว “คนใหม่” ก็กลายเป็น “คนเก่า” ซึ่งสามารถสร้าง ความรู้สึกประหวัดพริ้วพริ้ว ให้กับคนเข้าใหม่ได้เช่นเดียวกับที่เขาเคยโดนมาแล้ว ลองดูรอบ ๆ ตัวของท่าน คิดทบทวนว่าเคยพบกับเรื่องทำนองนี้บ้างหรือไม่

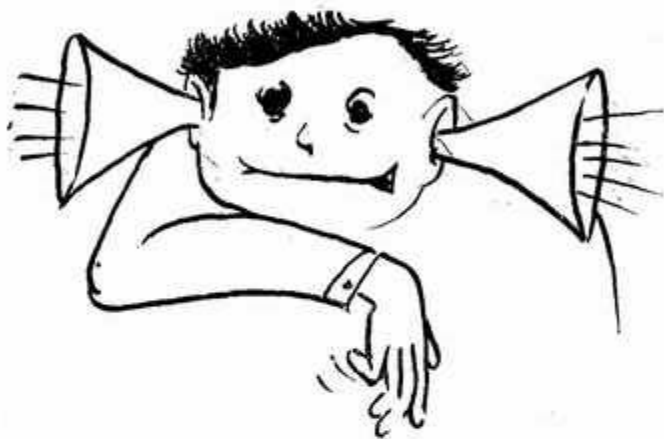
ศูนย์กระจายข่าวประจำสำนัก
อยากรู้ว่าใครเป็นใคร คนไหนขึ้นประจบ คนไหน

ขึ้นห้อง ใครจะได้ ๒ ชั้นปีนี้ ใครเบียดบังเวลาราชการไปทำเรื่องส่วนตัวเป็นประจำ ชาวล่าข่าวสด ชาว



สังคมทุกประเภท หาฟังได้ไม่ยากนักในวงนินทา
หน้าห้องน้ำ ในโรงอาหารหรือไม่กี่ตามโต๊ะทำงาน
ของข้าราชการประเภทที่จัดว่าเซียน

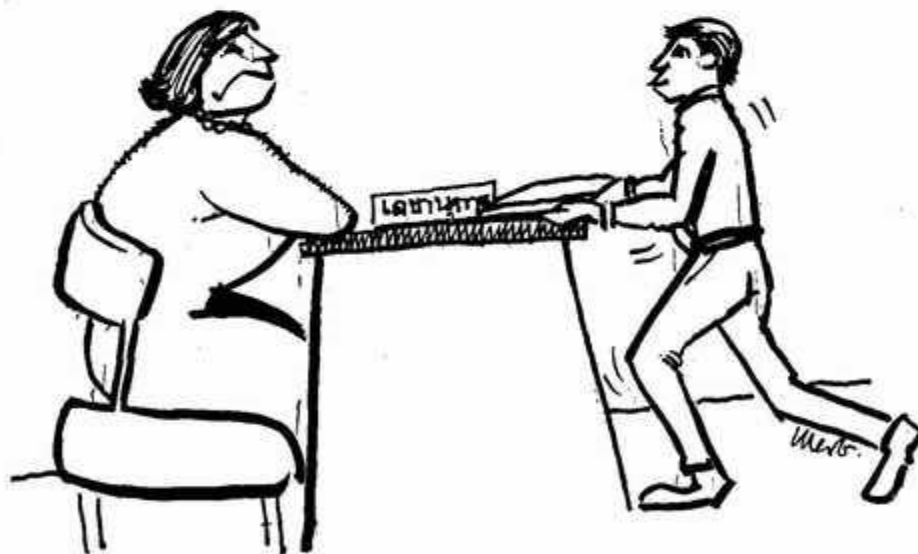
ตัวสื่อและกระจายข่าว



เมื่อมี ศูนย์ กระจาย ข่าว ก็ย่อมมี ผู้ที่เป็น ทั้ง
หูฟังและกระบอกเสียง คนพวกนี้จะเก็บเรื่องซุบซิบ
นินทาทั้งหลายแหล่ไปรายงานเจ้านาย ขณะเดียว
กันไม่ว่าเจ้านายจะเอ็นเอ่ยอะไรเป็นนัยๆ ออกมา
ก็เป็นต้องนำมากระจายเป็น ข่าวลือ ให้แซ่ดไปหมด
บางที่เจ้านาย ก็ใช้พวกนี้ เป็นเครื่องมือ หยั่งปฏิกิริยา
ตอบโต้หรือดูท่าทีเสียงส่วนมากก่อนที่จะตัดสินใจทำ
อะไร นับว่าเป็นประโยชน์ได้เหมือนกัน

มือขึ้นประจำตัวหรือเลขาหน้าห้อง

แม้ที่ทำงาน จะไม่มีกำแพง ห้องหนาเหมือน
คุก แต่การพบเจ้านายใหญ่โตแต่ละครั้ง บางทีก็
แสนจะลำบากยากเข็ญ วาทศิลป์และกลยุทธ์จึงเป็น
ของสำคัญที่ขาดเสียมิได้ มิฉะนั้นก็อาจจะต้องออก
กำลังกายในการเดินมากกว่าปกติ



ประเภทปากหวาน



อย่าเพิ่งดีใจว่าคุณสามารถเอา ชนะ หรือ เปลี่ยนใจเขาได้ (ในการโต้แย้งอันเต็มไปด้วยเหตุผล!) เขาอาจจะรับฟัง โอบหลังโอบไหล่ใจดี มีเมตตา ดูไปก่อน อีกไม่นานเกินรอคงรู้ผลว่าเขาจริงใจแค่ไหน.
ร่วมบริจาคแค่ครั้งใจ



เมื่อร่วมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็ต้องร่วมกิจกรรม ที่จำเป็น เพื่อ จรรโลงไว้ ซึ่งสังคม อันดีงาม (แม้ว่าจะด้วยจิตใจอันท้อเหี่ยว) ไหนจะต้องเลี้ยงสังคมนั้น เลี้ยงรับคนนี้ ทำบุญงานศพแม่ยาย หัวหน้า วันเกิด วันแต่งงาน หรือแม้แต่ย้ายฝ่าย ก็ควรจะมีการเลี้ยง แม้ว่าเงินเดือนต้นเดือนจะไม่ชนกับปลายเดือนก็ต้องยอม

เมื่อผ่านประสบการณ์ต่างๆ มาจนถึงขั้นนี้ ก็นับได้ว่าคนใหม่ได้ทำความคุ้นเคยกับสังคมราชการ พอควรและเริ่มจะปรับตัวให้เข้ากับภาวะแวดล้อมได้ และอีกไม่ช้า เขาก็จะ กลายเป็น ส่วนหนึ่ง ของหน่วยงาน เป็นส่วนที่ช่วยให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้ และในทางกลับกัน ตัวเขาเอง ก็จะอยู่ไม่ได้ถ้าปราศจากการสนับสนุนของหน่วยงาน.

๑ เมษายน วันข้าราชการ
ขอเชิญเข้าฟังการอภิปราย

เรื่อง

บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการเสริมสร้าง
จริยธรรมของข้าราชการ

ณ สำนักงาน ก.พ. เวลา ๕.๐๐ น.

วันที่ ๑ เม.ย. ๒๓

การยอมรับความสำคัญของผู้อื่น เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการกระตุ้นให้
คนทำงานสำคัญเสียยิ่งกว่า เงินเดือน ความก้าวหน้า หรือแม้ตัวงานที่ทำอยู่เสีย
อีก

สร้างกำลังใจให้ทำงาน

ปภาวดี ตุลยจินดา

ร.บ. (เกียรตินิยม, เหรียญเงิน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

M.P.A. (Wayne State University, U.S.A.)

ใช้ความสามารถง่าย ๆ ๗ ข้อ กับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน

ทำอย่างไรผมจะให้คุณสุพรรณขยันทำงานได้นะ

คุณอาจเคยได้ยินผู้เป็น “นาย” หลายคนถามคำถามนี้ใช่ไหม

ถ้าได้ยินอีก อธิบายให้เขาฟังถึงหลัก ๗ ประการในการกระตุ้นให้คนทำงาน ซึ่ง “นาย”
ที่ประสบความสำเร็จหลายคนใช้อยู่

๑. ความสามารถที่จะทำให้คนทำงานรู้สึกผูกพันกับงานนั้น
๒. ความสามารถที่จะทำให้เสร็จในการทำงาน แต่ขณะเดียวกัน งานนั้นก็ยังคง “อยู่
ในสายตา”
๓. ความสามารถที่จะสร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง

**ห้องสมุด
สำนักงาน ก.พ.**

- ๔. ความสามารถที่จะกล่าวยกย่องชมเชย
- ๕. ความสามารถที่จะแสดงความมั่นใจในตนเอง
- ๖. ความสามารถที่จะกล่าวตำหนิติเตียน
- ๗. ความสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกตัว

กระบวนการเป็น “ผู้นำ” ที่ดี

ถ้าจะเปรียบไป คนที่เป็นผู้นำหรือเป็นนาย ก็คือคนที่ถือกุญแจประตูไว้พวงหนึ่ง

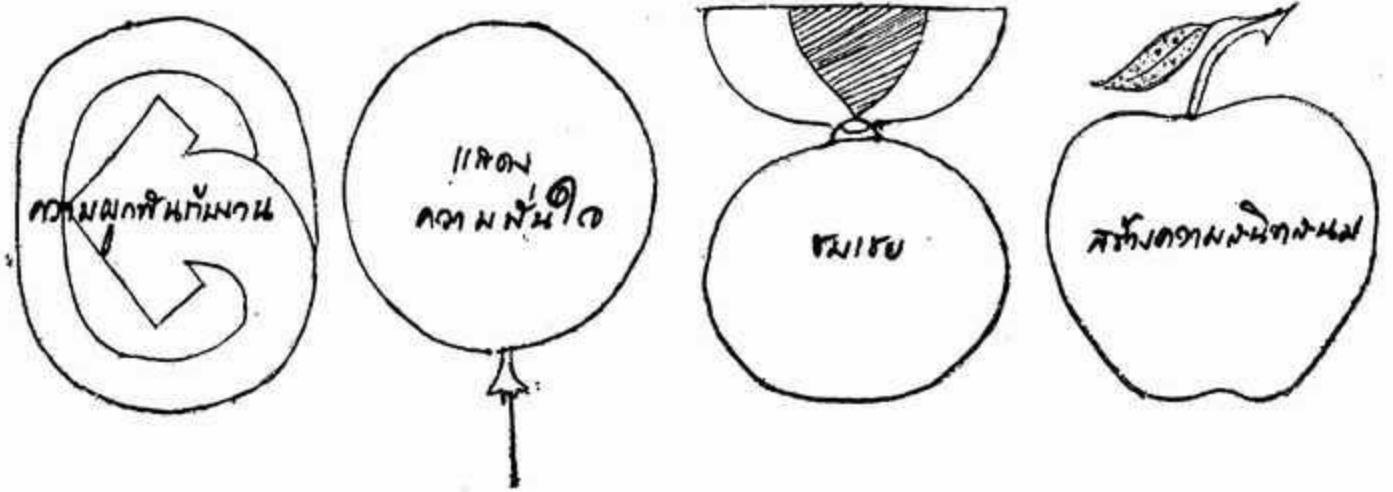
ประตูแต่ละบานก็ใช้กุญแจแต่ละดอกเฉพาะของมัน จะสลับกันไม่ได้ กุญแจพวงนั้นจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย หากผู้ถือไม่สามารถใช้ดอกที่ถูกตอกกับประตูแต่ละบาน หรือถือกุญแจไว้เฉยๆ คนที่เป็นนายก็เหมือนกัน จะต้องรู้จักนำหลักทฤษฎีมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการ “เข้าถึง” ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้สึก แต่อย่ามัวพ่นคำหรือทำตัวเป็นนายประเภท “สั่งลูกเดียว”

หลักข้อที่ ๑ ความรู้สึกผูกพันกับงาน

เป็นหลักพื้นฐานสำคัญ นั่นก็คือ คนเราทุกคนอยากทำงานที่ตนรัก และเป็นงาน “ของเรา” ไม่ใช่งาน “ของเขา”

เมื่อคนทำงานในสิ่งที่ชอบที่รัก ก็จะตั้งใจทำดีที่สุด

หากไม่รู้สึกผูกพันกับงานไม่รักงาน ก็จะเฉื่อยชาไม่ยอมทำ เช่นกรณีปิดงานหรือปิดภาวะความรับผิดชอบต่อไปให้คนอื่น คนพวกนี้จะทำงานต่อไปเรื่อยๆ แล้วเฝ้าบอกตัวเองทุกวันว่า ที่ทำไปก็เพราะ “นายสั่ง” หรือเพราะ “นายต้องการ” หรือขณะนี้....



“*ก๊วยจะเอาอย่างนั้นคุณ*” เป็นคำบ่นที่ได้ยินชินหูที่สุด ตั้งแต่ นายระดับก็กกอกไปจนถึงขนาดบักบ๊อส แม้ประธานบริษัทก็อาจบอก “*ผมไม่ได้จะเอาอย่างนี้เลย (ให้ตาบขี) แต่คณะกรรมการเขาต้องการอย่างนี้*”

ทีนี้ จะทำอย่างไร หรือมีวิธีไหนกันล่ะ ที่จะทำให้ลูกน้องรู้สึกกว้างอกกับตนนั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน

ไม่ยาก คุณต้องส่งเสริมให้เขาได้ใช้เวลาทำงานที่เขาชอบและทำได้ดีให้มาก ขณะเดียวกัน ก็ช่วยให้เขาชำนาญขึ้นในงานชนิดอื่นที่เป็นจุดอ่อน ฝึกให้ “*ทนทำ*” งานที่เขาไม่ชอบ

แทนที่จะสั่ง ลองแนะนำและเสนอแนะให้ เพราะเจ้า*เมล็ดแห่งความคิดน้อย ๆ* ให้ไปงอกงามในหัวของเขา ทำเป็นว่าเขาต่างหากเป็นคนเริ่มความคิดวิเศษนั้น เราทุกคนพร้อมอยู่แล้วที่จะหยิบฉวยความคิดของชาวบ้านมาเป็นของตน ฉะนั้นในกรณีนี้ ก็ไม่เป็นปัญหาเลยที่คุณจะทำสถานการณ์ให้กลายเป็น “*ความคิดของเรา*” ไม่ใช่ของ “*นาย*” คนเดียวสักนิด

ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิจารณ์หรือซักถามข้อข้องใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบ้าง แม้คุณจะรู้อยู่เต็มอกกว่าคำวิจารณ์หรือคำถามพวกนั้นจะไม่ทำให้แผนงานของคุณเปลี่ยนไปเป็นอันขาด เพราะยังดีกว่าที่จะทำให้ลูกน้องรู้สึกเหมือนกับว่า พวกเขาถูกนายเอาพลาสติกปิดปากไว้—ไม่ให้แม้แต่จะกระซิบ....

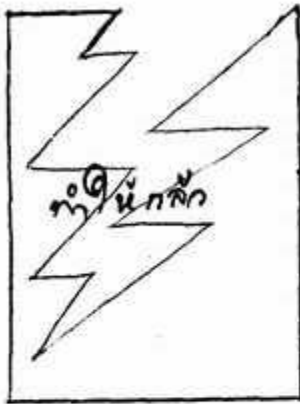
พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบผลงานของตนอยู่ตลอดเวลา แม้เขาจะถูกมอบหมายให้ทำงานชิ้นที่เล็กและไม่สำคัญที่สุดในงานโครงการใหญ่ แต่เมื่อใดที่เขาได้ “*มีส่วน*” ในงานอย่างนั้น เขาจะกระหายเป็นที่สุดที่จะรู้ผลของงานที่ตนมีส่วนอยู่ ความไม่รู้ทำให้ความ “*อยาก*” ที่จะทำลดน้อยลง

แต่ก็อีกนั่นแหละ ก็มีบางงานที่คุณเพียงแต่บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ หนึ่ง—สอง—สาม และงานบางประเภท คุณไม่สามารถแจ้งผลงานให้แก่ลูกน้องได้ เพราะฉะนั้น ก็ให้นำข้อแนะนำที่เขียนมาทั้งหมดนั้น มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับเหตุการณ์แล

หลักข้อที่ ๒ อิศระเสรีเหนือสิ่งอื่นใด—แต่ก็ไม่ควายอยู่ในสายตา

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากยิ่งขึ้น เพราะความรู้สึกที่ว่า ยังมีคนเชื่อในความสามารถของเขาอยู่ ทำให้เขามีโอกาสเป็นตัวของตัวเอง และมีโอกาสได้แสดงความสามารถ ทำให้เขาได้ศึกษางาน รู้สึก “*สัมผัส*” กับความก้าวหน้า และ

ได้รู้สึกว่าคุณได้สร้างสรรค์ หรือทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ ด้วยความสามารถในส่วน
 ของตนเองจริง ๆ



แต่ถึงกรมอบหมายอำนาจจะเป็นสิ่งสำคัญออกอย่างนี้ ก็ยังมีผู้บังคับบัญชาหรือนายหลายๆ
 คน รู้สึกยุ่งยากพิพาทพิพวนใจที่จะกระทำ

เหตุผลก็เพราะ บรรดานายเหล่านั้นทวนเกรงว่า หาก मैंมอบอำนาจไปแล้วไซ้ ตัวของ
 อนาคตตัวเองก็คงจะนั่งอยู่ไม่มั่นคงเสียแล้วบนเก้าอี้สุตรักสุดหวงตัวนี้ พวกนายเหล่านี้ มีความสามารถเป็น
 พิเศษ ในการจินตนาการผลร้ายนานาประการที่จะเกิดแก่ตน หากได้แบ่งส่วนความรับผิดชอบที่แบกอยู่ไป
 ให้คนอื่นช่วยรับภาระแบกไว้ด้วย

ถ้าจะว่ากันถึงด้านความรู้สึก ผู้บังคับบัญชาประเภทนั้นนับว่าเป็นผู้มีความรอบคอบระมัดระวัง
 จนมากเกินไป เขาเกรงว่าลูกน้องจะไม่มีความสามารถเพียงพอ และขณะเดียวกันตัวเขาเองก็อยาก
 จะกอบโกยอำนาจไว้กับตัวให้มากที่สุด หากจะว่ากันถึงด้านเหตุผล นายเหล่านี้เข้าใจว่า การมอบอำนาจ
 คือการสูญเสียการควบคุม แต่ความจริงแล้ว การมอบอำนาจกับการควบคุมนั้นเชื่อมโยงกันอยู่ การ
 มอบหมายอำนาจหน้าที่ก็เหมือนกับเกมส์การพนัน การควบคุมหมายถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้การ
 แหวงหรือการเล่นของผู้เล่นเป็นไปตามแบบที่ตนชอบหรือเห็นควร นายที่ดจะมอบหมายอำนาจเฉพาะ
 ที่ตนกำหนดการควบคุมไว้แล้วเท่านั้น เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้เขาสามารถที่จะแก้ไขข้อผิด
 พลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ทันการ

หลักสี่ประการที่สำคัญในการมอบอำนาจ คือ

๑. ลูกน้องต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนงานมาแล้วอย่างดี
๒. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ต้องทำทีละขั้น ค่อยเป็นค่อยไป อย่าฮวบฮาบ
๓. ต้องมีการติชมกันตลอดเวลาของการค่อยเป็นค่อยไปนั้น

๔. ในขั้นตอนสำคัญๆ นายจะต้องกำหนดวิธควบคุมเอาไว้ล่วงหน้าเพื่อที่ว่าเขาจะได้ “ขม้ขาว” เข้ามาแก้ไขเหตุการณ์ที่อาจทำให้ทั้งนายและลูกน้อง “จอดบาย” ได้ทันที่

หลักข้อที่ ๓ ความสามารถที่จะสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองและให้ความสำคัญกับผู้อื่น

กำลังใจในการทำงานจะเกิดเมื่อคนทำงานรู้สึกว่าคุณไม่เพียงแต่เป็น “สมาชิกอีกคนหนึ่ง” ของหน่วยงาน หรือเป็น “บันไดขั้นหนึ่ง” ที่หัวหน้าจะใช้ได้ข้ามไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเท่านั้น หากแต่เป็น “บุคคล” คนหนึ่ง ที่มีเอกลักษณ์ มีบุคลิก มีความคิด และที่สำคัญมีคุณค่าพอแก่การยอมรับนับถือจากทั้งนายและเพื่อนร่วมงาน

ผู้จัดการแผนกขายของบริษัทแห่งหนึ่ง ประสบความสำเร็จอย่างน่าภูมิใจยิ่งในการกระตุ้นให้คนทำงาน เกล็ดก็คือ เขาเป็นคนที่กระหายความชอบพอ ความยอมรับ และความนับถือมากเป็นพิเศษ เขาจึงพยายามทำให้คนที่อยู่ใกล้รู้สึกอบอุ่น ให้ความสนใจชนิดไม่จู้จี้จ้านในเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง ผลก็คือ บรรดาลูกน้องทั้งหลายทำงานกันตัวเป็นเกลียว เพราะพวกเขาเห็นว่านายชอบเขา และเขาเองก็ชอบนาย

และก็เป็นธรรมดาที่คนเราย่อมมีจุดอ่อน ผู้จัดการคนนี้ก็เช่นกัน กับงานบางประเภทเขาไม่ชำนาญและไม่คล่อง แต่เขาก็แก้ไขได้โดยใช้ลูกน้องที่เชี่ยวชาญทำงานให้อย่างเต็มที่ แล้วแสดงให้เห็นให้ลูกน้องผู้นั้นได้เห็นว่าตนได้ “เป็นหนึ่ง” ความสามารถของเขาเพียงใด เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนก็มีความสำคัญไม่น้อย โดยวิธีนี้ เขาก็สามารถแก้จุดอ่อนโดยอาศัยนำความชำนาญในการสร้างกำลังใจมาใช้ให้เป็นประโยชน์

เชื่อหรือไม่ว่ามี “นาย” แสนฉลาดบางคนทำงานไม่ได้ตั้งใจก็ เพราะเหตุขาดเจ้าตัว “ความอบอุ่นใจกับผู้ใกล้ชิด” นี้ หรือไม่สามารถที่จะแสดงให้ผู้ใกล้ชิดได้รู้สึกถึงความอบอุ่นที่ตนประสงค์จะมอบให้ได้

นายพวกนี้จะเครียดอยู่ทั้งวัน ไม่พูดเล่น ไม่หัวเราะ ไม่ตบหลังตบไหล่ใคร หน้าซำคอยคิดว่าการกระทำนี้เป็นเรื่องโง่ ไร้สาระ ซึ่งความจริงเขาผิดถนัด เพราะสิ่งที่ได้มาจากการเสียเวลาสองสามนาทีแสดงความสนิทสนมเป็นกันเองอย่างนั้น มันมีกำไรเหลือจะประมาณได้

และผลก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นจะรู้สึกว่าคุณดีใจ เหตุเพราะการมองข้ามความสำคัญของการสร้างสะพานแห่งความเป็นกันเอง หรือขาดความสามารถที่จะก่อ “สัมพัทธ์แห่ง

ความสนิทสนม” ขึ้นในหมู่ลูกน้อง แล้วเมื่อเป็นดังนี้ พวกนาย ๆ ทั้งหลายนี้ ก็แทบจะเสียโอกาสของ
ของการเป็นนายที่ดีไปอย่างน่าเสียดาย

บ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยรักษาผลประโยชน์ ของทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและหน่วยงานใน
โอกาสหนึ่ง เขาอาจมอบหมายงานที่น่าเบื่อหน่าย แต่จะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานให้ลูกน้องทำในอีก
โอกาสหนึ่ง เช่นเมื่อลูกน้องจะต้องมีอันเป็นโยกย้ายถ่ายเทไปอยู่กับหน่วยงานใหม่เพื่ออนาคตไกลกว่า ก็
เขาก็นั้นแหละที่—แม้จะไม่สนับสนุนจนออกนอกหน้า—ก็ไม่ควรจะไปดั่งรังผู้ได้บังคับบัญชาผู้นั้นไว้ ด้วย
เหตุผลเพียงเพื่อให้อยู่ทำความเจริญแก่หน่วยงานเก่าไปก่อน—อะไรทำนองนั้น

คนที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามั่นใจอยู่เสมอว่า
ผลประโยชน์ของใครหรือผู้ใด จะไม่มีวันสำคัญยิ่งไปกว่าผลประโยชน์ในส่วนบุคคลได้เลย

หลักข้อที่ ๔ ความสามารถที่จะกล่าวขยอชมเชย

ผลจากการศึกษาของ ดร. เฟรเดอริก เฮอริชเบิร์ก แห่งเวสเทิร์น ริเซฟ ยูนิเวอร์ซิตี ได้
แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การยอมรับความสำคัญของผู้อื่น เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการ
กระตุ้นให้คนทำงาน สำคัญเสียยิ่งกว่า เงินเดือน ความก้าวหน้า หรือแม้ตัวงานที่ทำอยู่เสียอีก

การศึกษาที่กล่าวถึงการยอมรับทั้งในทางบวกและทางลบ เช่น ไม่ว่าจะเป็นการขยอชม
ชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์ ก็ถือเป็น “การยอมรับ” “การให้ความสำคัญ” อย่างหนึ่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน
แต่ในที่นี้ เราจะพูดถึงเฉพาะ การยอมรับในทางบวก หรือการกล่าวขยอชมเชยเท่านั้น

การยอมรับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้ทำงานรู้สึกได้ว่า ความพยายามของเขา
“ไม่เลวเสียเลยทีเดียว” หรือ “ดีน่าชมเชย” เท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องหมายแห่งความก้าวหน้าในหน้าที่
การงานของเขาก็ด้วย เป็นความจริงที่ว่า คนทำงานทุกคนย่อมอยากจะรู้ว่า ตนทำงานเป็นอย่างไร
ดีมากขึ้นน้อย หรือบอทำต้องแก้ไข เมื่ออยากรู้มาก ๆ เข้า ก็เป็นธรรมดาที่จะต้องการให้มีการตอบสนอง
ความอยากนั้น ซึ่งทำหน้าที่เป็นการ “สนองตัณหา” เพื่อให้จิตใจที่กระวนกระวายได้ผ่อนคลายลง หาก
ความอยากนั้นไม่มีมาก ก็ย่อมอยากฟังคำชมเชยหรือถ้อยคำแสดงความสนใจเอาใจใส่บ่อย ๆ หากอยากรู้
น้อยก็จะเพียงใช้วิธีคาดการณ์เอาทำนอง “แล้วนายก็จะบอกเองหากงานที่ทำมันชักรู้ไม่เข้าท่า” หรือหากแม้
นายไม่พูด เขาก็จะตีความเอาเองว่า ก็เพราะนายพอใจแล้ว (นะซี)

ความจริงแล้ว เทคนิคการขยอชมเชยเพื่อกระตุ้นให้คนทำงานนี้ มันได้ส่วนเป็น

อันดับกับ “อโก้” ของมนุษย์เรา มีใครบ้างที่ไม่ชอบคำชม แม้จะรู้อยู่แก่ใจว่าคำพูดเพราะ ๆ ที่ได้ยินนั้น เป็นคำชมที่ผสมกับคำยกยอปอบบั่นเสียวกว่าครึ่ง

และแม้มันจะสำคัญอย่างนี้ ก็ยังอดส่ำหมีเจ้านายอีกหลายสิบคนที่ไม่สามารถประพฤติปฏิบัติได้ ผู้บังคับบัญชาเช่นนั้นก็มี ๒ ประเภท

ประเภทแรกเป็นพวกที่มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความพอใจยิ่งยวดแล้วกับตำแหน่งหน้าที่ การงาน และความรับผิดชอบที่ตนมีอยู่ ฉะนั้น จึงไม่ต้องการอะไรนอกจากนี้อีก คนพวกนี้จะคิดว่า ภาระใดเลยความรู้สึกของใครอื่นก็คงเหมือน หรือน่าจะเหมือนกับของตัวเอง ก็แล้วเช่นนั้น จะมีความ จำเป็นอันใดที่จะต้องยกย่องสรรเสริญกันให้เป็นที่รำคาญปาก

ประเภทที่สอง คือพวกที่ทำงานไม่ค่อยจะได้ดีดังที่ตั้งใจ หรือบักใจคิดอยู่แต่ว่า ผลงาน ของตนช่างไม่เคยเข้าชั้นมาตรฐานที่ตนกำหนดไว้ ก็เมื่อเป็นเช่นนั้น จะไปหวังได้อย่างไรให้เขาชื่นชมผลงาน ของคนอื่นจนถึงจะต้องกล่าวขวัญชมเชย

ใครมีนายสองแบบนี้ก็เสวร้ายไปเท่านั้น ขวัญกำลังใจหดหายไม่ต้องพูดถึง

หลักข้อที่ ๕ การแสดงความมั่นใจในตัวเอง

คุณสมบัติเบื้องต้นประการสำคัญของผู้เป็น “นาย” คือความมั่นใจในตัวเอง เพราะ คนที่เป็นลูกน้องจำเป็นจะต้องมีความเชื่อถือในตัวผู้ที่จะนำเขา ว่าสามารถแจกแจงแนวทางหรือจุด มุ่งหมายให้ฟังได้ หรือคอยตัดสินใจ และเป็นที่พักพิงได้ทุกเวลาในทุกโอกาส

จากประวัติศาสตร์ ผู้นำชั้นยอดของโลกหลายคนเช่น เซอร์วิลเลียม ฮิตเลอร์ และรูสเวลท์ ล้วนมีความมั่นใจในตัวอยู่ในขั้นที่เรียกได้ว่า ออกจะเกินพอดี และสิ่งประหลาดที่เป็นจริงก็คือ เจ้า- ความมั่นใจนี้ หากได้รับการเพาะพรุนดินที่ไหน ก็จะเจริญงอกงามออกดอกผลเป็นความมั่นใจที่นั่น จึง ไม่น่าสงสัยว่าเพราะเหตุใดเมื่อนายมั่นใจ ลูกน้องจึงพลอยมั่นใจไปด้วยผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขี้อาย ขี้เขิน หรืองก ๆ เงิน ๆ เกิดความกล้าขึ้นมาอย่างน่าอัศจรรย์

ความสามารถในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งเฉพาะอย่างหรือหลายอย่าง ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ในตัวเองก็จริง แต่หาใช่เป็น “สูตร” สำคัญในการจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ อาจมีนายหลายคนที่มีความรู้ความ ชำนาญแก่กล้าในทางวิชาการ แต่ไม่เอาไหนในการบริหาร นายที่เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำที่สามารถมักจะไม่ เก่งกาจในสาขาวิชาเฉพาะ ปล่อยให้ลูกน้องแสดงเก่งไปคนเดียวเป็นโรมี

มีข้อแตกต่างสำคัญระหว่างการเป็นนายที่แสดงท่ามั่นใจ กับนายที่ขี้อึม “ดู” มั่นใจ ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งจะแสดงความมั่นใจตัวเองออกมาเห็นชัดเจน ไม่ว่าความมั่นใจในช่วงนั้นจะมากน้อยแค่ไหน แต่ผู้บังคับบัญชาก็ประเภท ซึ่งมักเป็นประเภทที่ระแวงความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา จะทำท่าขี้อึม มองดูเหมือนมั่นใจ แต่พอเอาเข้าจริง กลับกลายเป็นเหลวเพราะความมั่นใจนั้นไม่ใช่ของจริง จึงไม่สามารถนำไปสืบทอดต่อให้กับความรู้สึกของผู้รับได้

ในวงงานอุตสาหกรรม ความมั่นใจของนายทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดความกังวลเกี่ยวกับสวัสดิการ หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ของตนไปได้ เพราะรู้ว่าถึงอย่างไร นายก็จะสู้เพื่อเขาวินัยค่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้ จะมีสุขภาพจิตดี มีขวัญกำลังใจสูงเป็นพิเศษ

หลักข้อที่ ๖ ความสามารถที่จะกล่าวคำหั้น

คนทำงานปกติ มักต้องการรู้ผลการทำงานของตนเพื่อที่จะได้เห็นเข็มถูก ว่าจะเป็นไปอย่างไร ขวหน้าหลังอย่างไร และก็เป็นธรรมดา เขาก็หวังจะให้ นาย ผู้ซึ่งอยู่ใกล้ตัวนั้นแหละเป็นผู้เล่าแจ้งแถลงไขให้ฟัง

ทั้งผลการทำงานก็ย่อมจะมีทั้งบวกและลบ ดีและไม่ดี คำชมหรือไม่ก็คำตำหนิ รางวัลหรือทำโทษ ทั้งหลายทั้งปวงนี้ เป็นสิ่งที่สอนทางเดินให้เขาทั้งสิ้น

ฉะนั้น ก็จึงสรุปได้ว่า ทั้งคำชมและคำตำหนิ ล้วนมีประสิทธิภาพและมีความสำคัญเท่า ๆ กัน ในการกระตุ้นให้คนทำงาน

ผู้เป็นลูกน้องย่อมรู้สึกปลอดภัยในงานที่ตนกระทำ หากเขามั่นใจว่า ขณะที่เขาทำงานนั้น นายจะคอยบอกให้ทราบทันทีที่งานเฉไฉออกนอกทาง และความรู้สึกปลอดภัยมั่นคงนั้นจะช่วยให้เขากลับและมั่นใจพอที่จะตัดสินใจในงานนั้นโดยไม่ลังเล

ในกิจการครอบครัวกิจการหนึ่ง นายใหญ่เป็นผู้พูดจาขวานผ่าซาก และมักจะวิจารณ์หรือติเตียนคนงานออกมาตรง ๆ ส่วนลูกชายเป็นคนขี้เกรงใจและไม่กล้าแสดงความไม่พอใจให้ใครเห็น แม้จะโกรธจนหูรื้อนก็ไม่ว่าต่อหน้า ผลก็คือ คนทำงานขมขื่นและไว้นิ่งเชื่อใจผู้เป็นพ่อขณะที่ไม่ชอบหน้าและหมดความเชื่อถือผู้เป็นลูก

ในแง่จิตวิทยา เมื่อมนุษย์เราทำผิด จะรู้สึกอยากถูกดู เพราะการดูว่านั้น เท่ากับเป็นการทำให้ความรู้สึกผิดอ่อนคลายลง และสำหรับคนค่อนข้าง “หนว” ที่ไม่ค่อยจะรู้สึกสำนึกผิดบางคน หาก

บังเอิญเจอนายที่ไม่ดูต่ำกว่ากล่าว เขาก็จะยิ่งล้าพองใจ และกระหึ่มยิ้มย่องว่านายของตัวนั้น ช่างซิมเขาไม่เข้าท่าเอาเสียเลย—นี่เรื่องจริง

หลักข้อที่ ๗ คุณละ—กลัวผมไหม

ความสามารถที่จะทำให้ลูกน้องกลัวนี้ แม้จะไม่มีอยู่ในบัญชีคุณสมบัติผู้นำที่ดี แต่ก็มีความสามารถชนิดหนึ่งที่สำคัญและมีผลชะงัดในการกระตุ้นให้คนทำงาน ส่วนมากจะถูกนำไปใช้ในวงงานอุตสาหกรรมประเภทผลิตสิ่งของที่ละมาก ๆ ลักษณะการใช้เกือบจะเป็นลักษณะการเดียวกับในสมัยโบราณที่ใช้การทำร้ายร่างกายเป็นการขู่บังคับให้ทำงาน เพียงแต่ว่า ในปัจจุบันได้แปลงมาเป็นการขู่บังคับโดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วยแทนพลังกายเท่านั้น

ผู้จัดการโรงงานนายหนึ่งแถวคอนเนคติกัทใช้วิธีนี้ปกครองคนในบังคับบัญชา เขาเป็นผู้ “มีศิลป์” ในการทำให้คนงานกลัวเกรง เพื่อจะได้ผลงานที่ต้องการ เช่นตัวอย่าง แม้ว่าเขาจะพอใจจำนวนงานที่คนงานทำ แต่ก็มักจะวางท่าสำรวจงานที่ละชั้น บ่นหน้าเครียด และเดินหึ่งออกไปโดยไม่เอื้อนเอ่ยวาจา

และโดยกิริยาเช่นนั้น เขาได้สร้างความยำเกรงในหมู่คนงาน และเจ้าความยำเกรงนี้ เป็นที่มาแห่งความเคารพนับถือ คนงานทั้งหลายแทบจะบูชาความสามารถและนบอบนายคนเก่งโดยปราศจากข้อกังขา และก็พากันก้มหน้าก้มตาทำงานโดยเหตุผลของความกลัวเกรงนี้เป็นประการสำคัญ

เมื่อลองประเมินพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาผู้นี้ โดยอาศัยหลัก ๗ ประการดังที่นำมาข้างต้น ก็จะพบว่า เขาเป็นผู้ที่มีระดับความมั่นใจตัวเองสูง สามารถในการดำเนิน และชำนาญในการสร้างความยำเกรงเป็นพิเศษ

โดยทั่วไปแล้ว นายที่ประสบความสำเร็จในการสร้างขวัญกำลังใจ จะมีความสามารถในการสร้างความยำเกรงนี้ไม่มากนักน้อย ผู้บังคับบัญชานั้น ทำหน้าที่เหมือนกับเป็นสื่อส่งสัญญาณอย่างหนึ่งที่มีพลังสูง ฉะนั้น จึงต้องเฉียบขาดและเข้มแข็ง จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนไม่เพียงมีอำนาจบังคับบัญชาเท่านั้น หากแต่มีความกล้าและสามารถที่จะทำให้ลูกน้องเชื่อฟังและอยู่ในวินัยได้ด้วย

ลองสมมุติว่าคุณเป็นหนึ่งในผู้บังคับบัญชาที่กำลังหาวิธีกระตุ้นให้ลูกน้องทำงาน คุณรู้สึกว่าได้อะไรบ้าง จากหลักต่าง ๆ ๗ ข้อที่บรรยายมานั้น

ต่อไปนี้เป็นข้อประกอบการพิจารณา

ประการแรก อย่าได้หลอกตัวเองว่าคุณมีคุณสมบัติครบทั้ง ๗ ประการ แต่ขอให้ย้อนกลับไปอ่านแต่ละข้อให้ละเอียดรอบคอบ และตั้งคำถามต่อไปนี้แก่ตัวเอง

— พฤติกรรมชนิดไหนของนายคุณที่กระตุ้นคุณให้ทำงาน หรือที่ทำให้คุณเบื่องาน

— มีข้อแตกต่างอะไรบ้างหรือไม่ กับวิธีที่นายทำกับคุณ และวิธีที่คุณประพฤติกับลูกน้อง

ประการที่ ๒ พยายามศึกษาความเกี่ยวพันของ “อิโก้” หรือ “ตัวกูของกู” กับการทำงาน แล้วเช็คว่าคุณนำความเกี่ยวพันที่มีค่านี้นมาประยุกต์ใช้ในการบังคับบัญชาหรือเปล่า

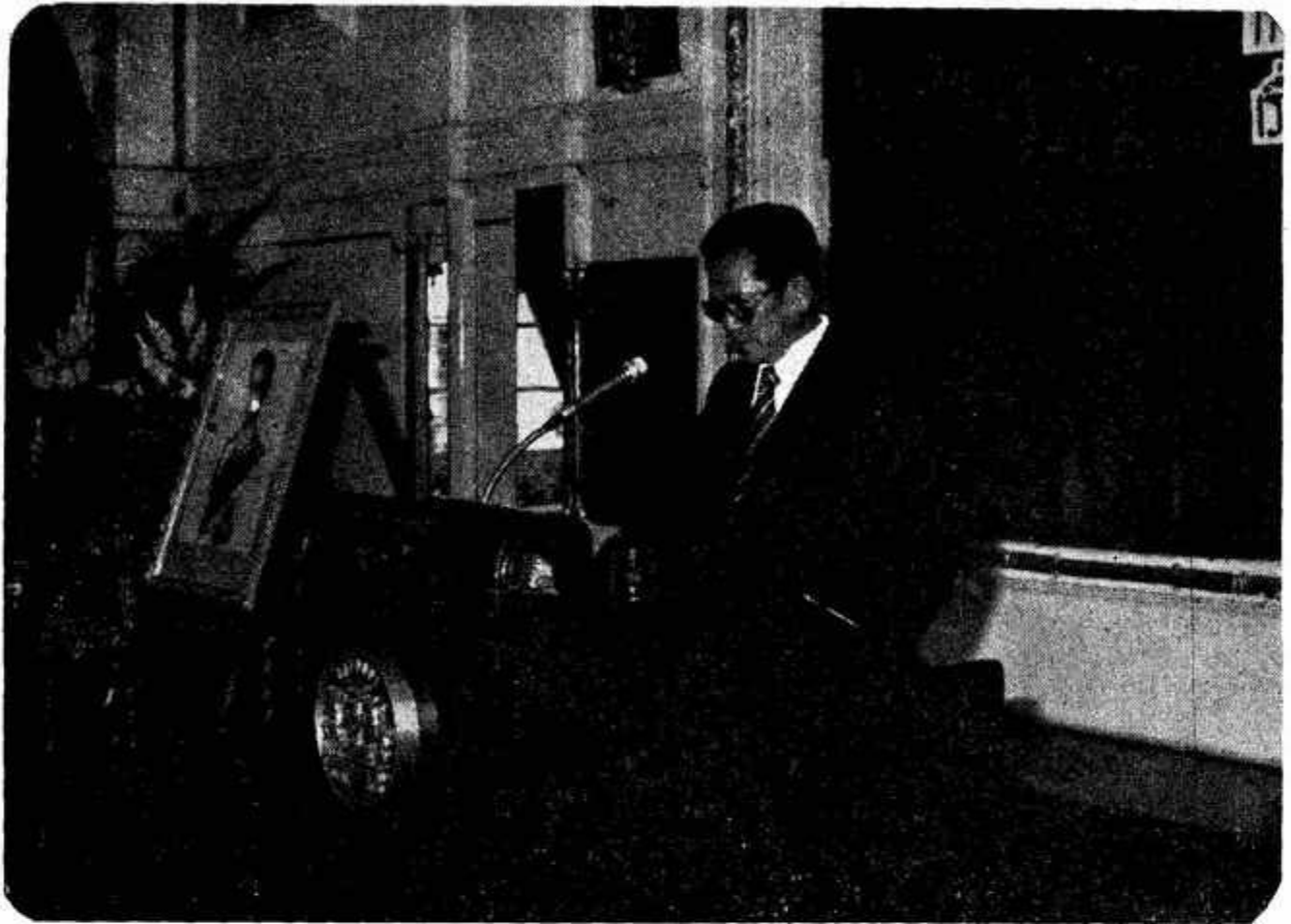
ประการที่ ๓ หาวิธีการของการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลิกของคุณให้มากที่สุดเลือกประเภทที่คุณเป็นธรรมชาติสำหรับคุณ เพราะเรื่องเช่นนี้เป็นเรื่องที่ยึดอยู่กับตัวบุคคลกับคนบางคน พฤติกรรมผู้นำบางอย่างก็ใช้ไม่ได้ผลเอาเสียเลย—จงระวัง

ประการที่ ๔ จะต้องพยายามฝึกฝนตัวเองให้มีความไวเป็นพิเศษ ที่จะรับรู้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามหาให้ได้ว่าจุดไหนที่เป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ที่จะกระตุ้นให้เขาทำงาน และขณะที่ทำดังนั้น คอยระวังด้วยว่า อย่าปล่อยให้คิดว่า คนอื่น ๆ ก็คงเหมือน ๆ กับเรา เพราะถ้าเขาทุกคนเก่งเหมือนคุณ กระจตือร้อวัน ทำงานหนักเหมือนคุณ บ้านนี้เขาคงนั่งเก้าอี้ของคุณแทนตัวคุณไปนานแล้ว

แต่หากคุณรู้จักใช้กุญแจของการกระตุ้นให้ถูก คุณก็จะเป็นนายที่มีลูกน้องชนิดมีความรับผิดชอบสูง มีความกระฉับกระเฉงกระจตือร้อวัน คอยจัดข้อบกพร่อง มีความคิดสร้างสรรค์สามารถปฏิบัติตามแนวทาง และมุ่งหน้าไปสู่เป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าเดิมอีกหลายเท่า

กุญแจรออยู่แล้ว คุณพร้อมจะเลือกหรือยัง ขออวยพรให้ประสบความสำเร็จเป็นนายที่สามารถโดยทั่วกันเถิด

ถอดความจาก BUILD THE WILL TO WORK ของ EDWIN M. GLASSCOCK



“ได้ข่าวในนาเพียง ๘ ถึงต่อไร่ ๓ มันก็เป็นไปไม่ได้ นากมี ดินก็ไม่เป็นหินเป็น
 ทราย ปล่อยให้เป็นอย่างนั้นมาได้ยังไงก็ไม่เข้าใจ เสียเงินเสียทองไปตั้ง ๓-๔ พันล้านบาท
 ทำไอนักันมา ผมก็เลยส่งคนเข้าไปในพื้นที่ ดูลุยกเข้าไป.....บ.เกษตรกรนั้นไม่ใช่
 เป็นปี ๒๕๒๒ เป็นงานหลักบนหลังเราซึ่งจะดันเกษตรกรให้ขึ้นมาตัดเท็มกับภาคอุตสาหกรรม
 ต่างๆ บางคนภาคอุตสาหกรรมได้เป็นเงิน ๒ หมื่น แล้วยังร้องกันอยู่ ส่วนภาคเกษตรได้เดือน
 หนึ่งถึง.....ทั้งครอบครัวหนึ่ง พันกว่า สองพัน เอา ๖ หารขึ้นมา.....คนละ ๒๐๐
 เอา ๑๒ หารได้เดือนละเท่าไร เดือนละไม่ถึง ๖๐ บาท ผมคิดว่าเมื่อพูดถึงเกษตรแล้ว ก็เลย
 พูดถึงเรื่องนาบ้าง การวางแผนงานหรือแผนโครงการนี้ ถ้าท่านอยากจะทำเพิ่ม ๑๐%
 ๑๐% ของทุกปีอย่างนี้ มันไม่มีอะไรเกิดขึ้นกับประชาชนต้องมาคิดว่าท่านจะทำอะไรเพื่อ
 ประชาชน โครงการเศรษฐกิจคือใน ๑ ปี หรือครึ่งปี หรือ ๒ ปี ทำถ้วน ที่ไหน ออกมาให้
 มีข้อดีอย่างนั้น ไม่ใช่ว่าเอาของเก่า แล้วบวกเข้าไป ๑๐% แล้วก็ส่งมาให้สำนักงานพิจารณา
 อันนี้ผมคิดว่าควรจะเลิกวิธีการทำงานประมาณต่างๆ กันในลักษณะนี้เสียที”

จากคำกล่าวเปิดสัมมนาและคำบรรยายของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ในการสัมมนาหัวหน้าส่วนราชการ
 ระดับกระทรวงและกรม เรื่องการยกระดับคุณภาพของข้าราชการในภูมิภาค ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล เมื่อ
 วันศุกร์ที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓

คนส่วนใหญ่ เมื่อได้ยินคำว่างบประมาณฐานศูนย์หรือ Zero-base Budgeting System ก็อาจจะนึกว่าวิธีนี้เป็นวิธีการที่โยนทุกอย่างทิ้งไปและเริ่มต้นใหม่ทั้งหมดเหมือนกับ การเริ่มทำอะไรใหม่

งบประมาณฐานศูนย์

(Zero – base Budgeting System)

วิจิตา ลากเจริญ

M.B.A. (Management Science) M.P.A. (Public Affairs)

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๔ สำนักงาน ก.พ.

ปีที่แล้วเป็นปีเกษตรกร แต่เราทำนั้นก็ทราบกันดีว่า ปีทั้งปีก็ผ่านไปแล้ว เกษตรกรรวมทั้งยังเป็นกลุ่มอาชีพที่มีรายได้น้อยอยู่นั่นเอง ความจริงสำนักงานงบประมาณก็ได้จัดสรรเงิน เพื่อดำเนิน

การ สนับสนุน การ เกษตรกรรม เป็นอันมาก หากแต่เมื่อนึกถึงประชากร เกือบ ครึ่ง ประเทศที่ดำรงอาชีพ น้อย งบประมาณจัดสรรให้ก็น้อยนิด เราจะทำอย่างไร ให้ งบประมาณ ของประ-

เทศเรา ซึ่งมีจำกัดเป็น ประโยชน์มากที่สุดได้ บทความนี้จะเสนอแนะ วิธี การ จัดสรร งบประมาณ ใน รูปแบบใหม่ ที่เรียกว่า Zero-base Budgeting System หรือ งบประมาณฐานศูนย์ ซึ่งรัฐบาล

สหรัฐอเมริกาได้นำมาใช้แล้วได้ผลดีเพื่อเป็นทางเลือกหรือแนวคิดในการพิจารณาว่าจะนำมาปรับใช้กับภาวะบ้านเมืองของเราได้มากน้อยเพียงใด

ในการจัดทำงบประมาณของหน่วยราชการที่นิยมใช้กันทุกวันนี้ คืองบประมาณที่สร้างจากฐานของปีก่อน (Incremental Budgeting System) คือถ้าหน่วยงาน ก. ได้รับงบประมาณ ๕๐ ล้านบาท ปีต่อมาก็มักจะขอเพิ่มอีก ๑๐% เป็น ๕๕ ล้านบาท หรือ ๒๐% รวมเป็น ๖๐ ล้านบาท ซึ่งวิธีการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการต่างๆ ของรัฐบาลมักจะต้องอธิบายถึงเหตุผลของงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน เฉพาะส่วนที่เพิ่ม ซึ่งหมายถึงว่าส่วนที่ได้รับในปีก่อนนั้นได้รับการรับรองแล้วว่าเหมาะสม และจำเป็นต้องดำเนินการของหน่วยงานนั้น ส่วนที่เพิ่มขึ้นมาเท่านั้นที่จะต้องทำรายละเอียดแนบไปด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ทำให้โครงการหลายอย่างที่ต้องการอยู่และไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร ยังคงอยู่

ได้ เราจะประหยัดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลได้มากถ้าโครงการทุกโครงการ หน่วยงานทุกแห่ง ทำรายงานอย่างละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเหมือนว่าโครงการนั้นเป็นโครงการใหม่ ซึ่งหมายถึงการนำงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-base Budgeting System) มาใช้ในการเตรียมงบประมาณ

งบประมาณฐานศูนย์หมายถึงการสร้างงบประมาณโดยเริ่มจากศูนย์โดยไม่นำค่าใช้จ่ายในปีก่อนเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ

ความเป็นมาของงบประมาณฐานศูนย์

งบประมาณฐานศูนย์ที่เป็นที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เป็นแบบที่ Peter A Pyhrr ได้นำมาใช้ครั้งแรกที่บริษัท Texas Instrument ซึ่งผลิตเครื่องคิดเลข ในปี ๑๙๖๙ และผู้ว่าราชการรัฐจอร์เจีย นายจิมมี่ คาร์เตอร์ ได้นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณของรัฐจอร์เจียเมื่อปี ๑๙๗๓ ปรากฏว่าได้ผลดีอย่างยิ่ง รัฐบาลของรัฐสามารถตัดงบประมาณลงได้โดย

มิได้มีผลกระทบกระเทือนต่อการบริการสาธารณะ จึงได้มีผู้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย และเมื่อนายจิมมี่ คาร์เตอร์ ได้รับการเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดีของสหรัฐ ในปี ๑๙๗๖ งบประมาณฐานศูนย์จึงกลายเป็นข้อบังคับที่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา จะต้องใช้ปฏิบัติในการร่างงบประมาณ

องค์ประกอบของงบประมาณฐานศูนย์

งบประมาณฐานศูนย์ประกอบด้วย การตั้งวัตถุประสงค์ แสดงถึงจุดมุ่งหมายของโครงการนั้น การวิเคราะห์ลักษณะและรายละเอียดของโครงการ รวมทั้ง การตัดสินใจในระหว่าง การดำเนินการบริหารโครงการ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแบบที่ใช้ในปัจจุบันแล้วจะเห็นได้ว่า งบประมาณที่เราานิยม คือการร่างงบประมาณเพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณที่เรากำหนดขึ้นจากฐานของปีก่อน และนำมาใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ เมื่อได้งบที่ต้องการแล้ว ถึงแม้ว่าการจัดเตรียมงบประมาณฐานศูนย์ จะ ดูยาก และ ยืด ยื้อ

กลับจะช่วยลดภาระของผู้บริหารลง เพราะงบประมาณฐานศูนย์จะประกอบด้วยรายละเอียดและข้อมูลที่ใช้เป็นรากฐานในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

วิธีการนำงบประมาณฐานศูนย์มาใช้

๑) หน่วยงานนั้นจะต้องประเมินผลงานหรือผลประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละปีอย่างถี่ถ้วนและมีระบบ (Systematically)

๒. ในการประเมินผลงาน หน่วยงานนั้นจะต้องวิเคราะห์กิจกรรมที่ทำโดยพิจารณาจากผลที่ได้รับ ความสามารถในการทำงาน มาตรฐานการทำงานของพนักงาน และค่าใช้จ่ายทั่วไป

๓) ต้องยึดถือการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็น สิ่งสำคัญที่สุด โดยคิดจากงบประมาณที่แสดงถึงรายละเอียดของค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับผลงานในเชิงคำนวณ

๔) เมื่อจะนำงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ จะต้องทราบว่างบประมาณฐานศูนย์เป็นวิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการสร้างงบประมาณ แต่มีใช้แบบแผนหรือ

ฟอร์มที่จะใช้ได้เหมือนกันหมดทุกหน่วยงาน วิธีใช้จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กั ลักษณะของหน่วยงาน ดังนั้น จึงจะต้องตัดแปลงให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงาน เช่นรัฐบาลต้องคำนึงถึงการบริการ ประชาชน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงกฎหมาย และความอยู่รอดของหน่วยงาน แต่ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดก็ตาม คำถามที่ทุกฝ่ายจะต้องพบคือ

ก. โครงการที่ดำเนินอยู่นั้นให้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงใด

ข. งบประมาณของโครงการเหล่านี้ ควรจะเล็กลง ลดน้อยลงบ้างหรือไม่เพื่อนำมาจัดโครงการใหม่ที่มีประโยชน์ยิ่งกว่าหรือเพื่อลดงบประมาณในปีนั้นลงบ้าง

การนำงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ จะทำให้โครงการ ทุกชั้นที่ดำเนินอยู่ ถูกนำมาเปรียบเทียบ

ในด้านของ ค่าใช้ จ่ายต่อ ผลที่ได้รับ (Cost/Benefit) หรือความคุ้มค่าของโครงการนั้นนั่นเอง

ขั้นตอนในการเตรียมสร้างงบประมาณฐานศูนย์

- ๑) พิจารณาความสำคัญของโครงการแต่ละชั้น และในแต่ละโครงการ กลไกใดสำคัญที่สุด
- ๒) วิเคราะห์ ความสำคัญเหล่านี้แล้วรวมไว้เป็นเรื่อง ๆ
- ๓) ประเมิน ความสำคัญของสิ่งที่ค้นพบ และเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ตามขั้นตอน ของ การ ดำเนินงาน
- ๔) จัดเตรียม ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดแสดงความข้อง เกี่ยว ของ แต่ละเรื่อง ที่รวมไว้เพื่อประกอบการเตรียมงบประมาณ

สิ่งที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินโครงการ

ในการจัดเตรียมงบประมาณ
 ฐานศูนย์ ผู้บริหารจะต้องยึดเอา
 คุณค่าที่ได้จากการประเมินผล
 ของโครงการนั้น ๆ และการตัด
 สิ้นใจในแต่ละขั้นตอน เป็นหลัก
 สำคัญ ดังนั้นงบประมาณทุกชั้น
 จะต้องแสดงรายละเอียดของ
 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัด
 โครงการอย่างชัดเจน เพื่อให้
 ประกอบการวิเคราะห์และการ
 ตัดสินใจ หน่วยงานทุกแห่งที่
 ใช้งบประมาณ ฐานศูนย์ จะต้อง
 พิจารณาว่าคุณค่าของหน่วยงาน
 นั้นคืออะไร สำหรับที่เป็นอยู่ทุก
 วันนี้องค์การใหญ่ ผู้บริหาร
 ระดับสูงมักจะเป็นผู้กำหนดว่าสิ่ง
 ใดสำคัญและมีคุณค่าที่สุด ซึ่งจะ
 ถือเป็นความสำคัญหลักของหน่วย
 งาน และผู้บริหารระดับกลางจะ
 เป็นผู้กำหนดประโยชน์อื่นที่
 อาจมี

คำชี้แจงความสำคัญของ โครงการ

คำชี้แจงความสำคัญของ
 โครงการ ก็คือเอกสารที่แสดง
 รายละเอียดของประโยชน์ต่างๆ
 ของโครงการ โดยที่เมื่อผู้บริหาร



ได้อ่านแล้วจะทราบถึงคุณค่าของ
 โครงการ ลำดับความสำคัญ
 และลำดับความเร่งด่วน ทำให้
 ตัดสินใจได้ว่าควรจะของบประ-
 มาณให้หน่วยงานนั้นหรือไม่
 คำชี้แจงความสำคัญของโครงการ
 นี้ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์ของโครงการ
 นั้น

คำบรรยายลักษณะของกิจ-
 กรรมที่ต้องทำ เช่น จะทำอะไร
 อย่างไร และที่ใด

ค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับ
 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้

มาตรฐานการทำงาน ของ
 พนักงาน

ทางเลือกต่างๆ ที่ใช้ได้เพื่อ
 ให้โครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

ประโยชน์ที่ได้รับจากค่าใช้จ่าย
 จ่ายแต่ละครั้ง

สิ่งที่ต้องระวังในการเตรียม
 เรื่องดังกล่าวคือ ต้องวิเคราะห์
 และประเมินทางเลือกทุกทาง
 และวิธีการที่เลือกไว้นั้น ต้อง
 เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ทั้ง
 ในด้านค่าใช้จ่าย, เวลา และผล
 ประโยชน์ที่จะได้ ถ้าวิธีการที่
 เลือกเป็นวิธีการใหม่ ก็ต้องแสดง
 ข้อมูลรายละเอียดว่าเหตุใดจึงไม่
 เลือกวิธีเก่า โดยนำมาเปรียบ
 เทียบกับวิธีที่เลือก

การทำงานประมาณฐานศูนย์ และปัญหา

คนส่วนใหญ่เมื่อได้ยินคำว่า งบประมาณฐานศูนย์ หรือ Zero-base Budgeting System ก็อาจจะนึกว่า วิธีนี้เป็นวิธีการที่โยนทุกอย่างทิ้งไป และเริ่มต้นใหม่ ทั้งหมด เหมือนกับการเริ่มทำอะไรใหม่ ซึ่งความเข้าใจอันนี้ไม่ถูกต้องนักทีเดียว เพราะจะดูเหมือนกับว่า เราหางานมาเพิ่มให้ตนเองโดยใช่เหตุ

โดยแท้จริงแล้ว งบประมาณฐานศูนย์ก็คือ การประเมินคุณค่าของโครงการทั้งหมด ซึ่งเมื่อประเมินแล้ว บางครั้งก็ทราบว่างานนั้นไม่ได้ผลอย่างหวัง ซึ่งถ้าเกิดกรณีนั้น ขึ้นเราก็ต้องเริ่มต้นใหม่ ละทิ้งแนวทางเดิมอย่างสิ้นเชิง แต่ส่วนใหญ่แล้ว หลังจากการประเมินผล เรามักจะพบว่าโครงการที่ดำเนินอยู่ มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพพอควร ซึ่งถ้าได้รับ การปรับปรุงเพียงเล็กน้อยก็จะดีมาก ถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารที่มารับตำแหน่งใหม่ ก็จะได้มี โอกาส นำเอาแนว ความคิด

ใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงาน

อย่างไรก็ดี ที่ พบกัน อยู่ทุกวันนี้ การจัดสรรงบประมาณของทางราชการ มีอุปสรรคมากมายส่วนใหญ่มักจะติดขัดด้วยสถานการณ์ทางการเมือง การที่เราเห็นว่า กระทรวงนี้ใช้เงินมากไป อยากจะลดลง แล้วนำไปเพิ่มให้กระทรวงนั้น เกือบจะเป็นไปได้ ยิ่งถ้าเป็นงบประมาณจำนวนมากก็ต้องมีการแบ่งปันกันให้แน่นอนยิ่งขึ้น อีกประการหนึ่งเมื่อเราเริ่มตัดงบประมาณลง ผู้คนก็พากันคิดว่า ภาษีจะต้องลดลงด้วย แต่ตามความเป็นจริงนั้น รัฐบาลมักจะมีลักษณะที่เฉพาะตัวในการจัดสรรงบประมาณคือ ตัดเงินจาก โครงการ หนึ่งก็เพื่อ ไป เริ่มโครงการใหม่นั้นเอง

ก็เมื่อ ทราบดี ว่าเราไม่อาจหวังให้เกิดการจัดสรรงบประมาณใหม่ ขึ้น ระหว่าง กระทรวง แล้ว ข้าราชการก็จะไม่ลด ทำให้ถึงควรมำงบ ประมาณ ฐาน ศูนย์ มาใช้ เหตุผลที่ ศึกษา จาก ผล งาน ของ ประธานาธิบดี คาร์เตอร์ ที่ทำ อยู่

ก็มี ๔ ประการคือ

๑) อาจจะยกเลิกงานที่ไม่มีความสำคัญได้ หรือไม่ก็ลดงานนั้นลง ส่วนงบประมาณที่ตัดได้นั้นจะนำไปใช้อะไร ก็ต้องพิจารณาทีหลัง

๒) จะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการบ่อย ๆ

๓) ในหน่วยงานเดียวกันผู้บริหาร อาจจัดสรรงบประมาณระหว่างโครงการได้โดยตัดโครงการที่มีความสำคัญน้อยออก เพื่อนำงบประมาณไปใช้กับโครงการที่มีความสำคัญมากกว่า ซึ่งถ้าใช้วิธีการเดิมในการของงบประมาณ โดยการ ขอบเพิ่ม ทั่วไป อาจจะไม่ได้

๔) ความจำเป็น ที่จะเพิ่มภาษีจะมีน้อยลง เพราะจะมีการตัดโครงการ ที่ให้ ประโยชน์น้อยออกไปเรื่อย ๆ

ปัญหา

ปัญหาใหญ่ที่สุดที่ รัฐบาลซึ่งใช้งบประมาณฐานศูนย์พบอยู่เป็นประจำก็คือ ข้าราชการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบนี้ เพราะจะมี


การประเมิน ผลงาน ของตนทุกปี อีกปัญหาหนึ่งก็คือ ผู้บริหารจะต้องบริหารงานจริง ๆ จะต้องผ่านการอบรม ในด้าน การ บริหารมาเป็นอย่างดี มีความสามารถในเชิงวิเคราะห์สูง ทราบความสามารถ ของผู้ใต้ บัง คับ บัญ ชา สามารถ จัดลำดับความ สำคัญของงานได้ไม่ผิดพลาดและดำเนินงานควบคุมดูแลอย่างทั่วถึง ซึ่งมักจะมีปัญหาเพราะผู้บริหารยังวิเคราะห์งานได้ไม่สมบูรณ์ มีปัญหาด้านการตัดสินใจ เพราะข้อมูลที่ได้รับยังไม่ดีพอ แต่อย่างไรก็ตาม งบประมาณ ฐานศูนย์ จะเป็นรากฐานอย่างดี และ ส่งผลในอนาคตได้มาก ดังนั้น จึงไม่ควรตัดสินใจการใช้ งบประมาณ ฐานศูนย์ นั้น ไม่ได้ผล ถ้ายังไม่เห็นผลทันตาในปีที่นำมาใช้

สรุป

จากการ ศึกษา งบประมาณ

ฐานศูนย์ที่ใช้ขณะนี้ พบว่า มีผลดี อย่างยิ่งคือ ผู้บริหารสามารถ อธิบายการ ตัดสินใจ ทุกครั้งได้ เพราะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน นับว่าแตกต่างกับงบประมาณที่ใช้ทุกวันนี้ในประเทศไทย ซึ่งใช้วิธี การเพิ่มตามเปอร์เซ็นต์ของงบประมาณปีก่อน คือทุกโครงการมักจะของงบประมาณขึ้น ๒๐ - ๓๐ % โดยมีต้องมีข้อมูลรายละเอียดแสดงผลงาน งบประมาณฐานศูนย์ นั้นจะ ต้อง เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์อย่างชัดเจน และระบุถึงความสำคัญ ของ โครงการ ว่าเหตุใดโครงการที่ของงบประมาณ เพิ่มจึงมีความสำคัญ และเหตุใดโครงการอื่นจึง มีสิทธิใน งบประมาณน้อยกว่า ถ้าผู้บริหารซึ่งจัดระดับความ สำคัญ เลือก โครงการที่ตน

ชอบไว้ลำดับแรก ผู้อนุมัติโครงการซึ่งอาจข้องใจก็อาจตรวจสอบได้จากรายละเอียดทันที

การที่จะนำงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ นั้น จะต้องมีการพิจารณา อย่าง รอบคอบ ถึงความต้องการของหน่วยงาน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ความสามารถของผู้ร่วมงาน และประการสำคัญ คือวิธี การ ที่ ใช้ จะ ต้อง ตรง ตามลักษณะของหน่วยงาน ซึ่งอาจแตกต่างจากหน่วยงานโดยทั่วไป และ จะ ใช้ งบประมาณ ฐานศูนย์ ในลักษณะใดก็ได้ คือใช้แต่บางโครงการ ทุกโครงการ หรือ เฉพาะ โครงการ สำคัญ ๆ แต่จะต้องศึกษา ลักษณะของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แน่นอน และอาจจะใช้เวลาหลายปีกว่าที่จะได้ผลอย่างจริงจัง แต่เมื่อได้ผลแล้ว จะเห็นว่าคุ้มค่าทีเดียว 

ข้อมูลบางส่วนมาจากรายงานของบริษัท TEXAS INSTRUMENT

กฎหมายและระเบียบใหม่

ที่ กค. ๐๕๐๒/๒๑๑๗

กระทรวงการคลัง

๒๑ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง การเบิกเงินค่าเช่าบ้านข้าราชการ

เรียน เวียนกระทรวง ทบวง กรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค. ๐๕๐๒/๒๖๕๕๕ ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

ด้วยปรากฏว่ามีส่วนราชการบางแห่งมีปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกค่าเช่าบ้าน เนื่องจากอัตราเงินเดือนที่ปรับปรุงใหม่ไม่ตรงกับอัตราเงินเดือนในบัญชีท้ายพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการว่าจะควรเบิกในอัตราใด

กระทรวงการคลังขอเรียนขอความเข้าใจว่า กระทรวงการคลังได้วางหลักเกณฑ์เพื่อถือปฏิบัติเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวไว้แล้ว ปรากฏตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค. ๐๕๐๒/๒๖๕๕๕ ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑ ซึ่งส่งแนบมาพร้อมนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) มนตรี ดวงเด่น

(นายมนตรี ดวงเด่น)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กองระบบบัญชีและการคลัง

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๑๓๘๒๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๒๑

เรื่อง การเบิกค่าเช่าที่พักตามอัตราค่าเช่าบ้าน

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง อธิบดี เลขาธิการ

ด้วยส่วนราชการบางแห่งที่ได้รับการปรับอัตราเงินเดือนใหม่มีปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกค่าเช่าที่พักในการเดินทางไปช่วยราชการหรือรักษาราชการตามอัตราค่าเช่าบ้าน หรือการเบิกจ่ายเงินค่าเช่าบ้านข้าราชการว่า ควรเบิกในอัตราใด เพราะอัตราเงินเดือนที่ปรับปรุงไม่ตรงกับอัตราเงินเดือนในบัญชีท้ายพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ

กระทรวงการคลังขอเรียนข้อความเข้าใจว่า การเบิกค่าเช่าที่พักในอัตราค่าเช่าบ้าน หรือการเบิกจ่ายเงินค่าเช่าบ้านข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการในกรณีดังกล่าว ให้เบิกได้ตามอัตราเงินเดือนสุทธิที่ปรับปรุงใหม่ แต่ถ้าอัตราเงินเดือนสุทธิที่ปรับปรุงใหม่ขึ้นได้ไม่ตรงกับอัตราเงินเดือนในบัญชีท้ายพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ ก็ให้เบิกได้ในอัตราที่ใกล้เคียง แต่ไม่เกินอัตราเงินเดือนสุทธิที่ได้รับ ตัวอย่าง เช่น อัตราเงินเดือน ๓,๑๗๐ บาท เบิกลด ๓๑๐ บาท คงรับเงินเดือนสุทธิ ๒,๘๖๐ บาท ก็ให้เบิกค่าเช่าบ้านในอัตราสำหรับเงินเดือน ๒,๘๕๐ บาท

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ^๕ชาญชัย ลีถาวร

(นายชาญชัย ลีถาวร)

ปลัดกระทรวงการคลัง

กองระบบบัญชีและการคลัง

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๑๓๘๒๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง การเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการของลูกจ้าง

เรียน เวียนกระทรวง ทบวง กรม

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๐๒/๓๗๗๗ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

และที่ กค ๐๕๐๒/๒๙๔๒๙ ลงวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๖๒

ตามที่กระทรวงการคลังได้เทียบตำแหน่งลูกจ้างทั้งผู้ที่มีวุฒิและไม่มีวุฒิกับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ลูกจ้างใช้สิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ตามความในมาตรา ๖ วรรค ๔ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้น

บัดนี้ ได้มีการปรับปรุงอัตราค่าจ้างใหม่ จึงให้ยกเลิกการเทียบตำแหน่งตามหนังสือกระทรวงการคลังที่อ้างถึงข้างต้น และให้เทียบตำแหน่งลูกจ้างทั้งที่มีวุฒิและไม่มีวุฒิกับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ลูกจ้างใช้สิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการดังนี้

๑. ลูกจ้างที่ไม่มีวุฒิ

๑.๑ ลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างไม่เกินเดือนละ ๒,๕๐๕ บาท ให้เบิกได้ในอัตราเดียวกับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑

๑.๒ ลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างเกินกว่าเดือนละ ๒,๕๐๕ บาท แต่ไม่เกินเดือนละ ๓,๔๐๕ บาท ให้เบิกได้ในอัตราเดียวกับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๒

๑.๓ ลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างเกินกว่าเดือนละ ๓,๔๐๕ บาทขึ้นไป ให้เบิกได้ในอัตราเดียวกับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓

๒. ลูกจ้างที่มีวุฒิ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือปริญญาหรือเทียบเท่า

๒.๑ ลูกจ้างที่กระทรวงการคลังอนุมัติให้จ้างในตำแหน่งที่ให้ใช้วุฒิ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบเท่าซึ่งได้รับค่าจ้างรายเดือนเท่ากับอัตราเงินเดือนข้าราชการระดับ ๒ ขึ้น ๒,๑๔๕ บาท ขึ้นไป ให้เบิกได้ในอัตราเดียวกับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๒

๒.๒ ลูกจ้างที่กระทรวงการคลังอนุมัติให้จ้างในตำแหน่งที่ให้ใช้วุฒิ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ซึ่งได้รับค่าจ้างรายเดือนเท่ากับอัตราเงินเดือนข้าราชการ ระดับ ๓ ขั้นต่ำสุดขึ้นไป ให้เบิกได้ในอัตราเดียวกับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๓

ส่วนราชการใดประสงค์จะเทียบตำแหน่งลูกจ้างกับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน เพื่อใช้สิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการสูงกว่าระดับตำแหน่งดังกล่าว ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเป็นกรณี ๆ ไป โดยแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับ วุฒิ ตำแหน่งอัตราเงินเดือน และขอข่ายความรับผิดชอบของงานในหน้าที่ เป็นต้น ของผู้นั้นไปให้ทราบด้วย

๕๕๕ ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๒๓ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ และถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) มนตรี ดวงเด่น

(นายมนตรี ดวงเด่น)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กองระบบบัญชีและการคลัง

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๑๓๘๒๐

ที่ สร ๐๒๐๓/ว ๒๐

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓

เรื่อง ขอแก้ไขระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๑๒
แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ และฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๘ และฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๒๐

เรียน เวียนกระทรวง ทบวง กรม

อ้างถึง หนังสือที่ สร ๐๒๐๓/ว ๙๓ ลงวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๒๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาระเบียบดังกล่าวข้างต้น

ตามที่ได้ส่งระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ
(ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๒๐ มาเพื่อถือปฏิบัติ ความแจ้งอยู่แล้วนั้น

บัดนี้ ประธานคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษาฝึกอบรม และปฏิบัติ
การวิจัย ณ ต่างประเทศ (ก.ข.ต.) รายงานว่า เรื่องที่ขอให้ ก.ข.ต. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการที่
จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ กวาร์้อยละ ๘๐ เป็นเรื่องจากสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
ทั้งสิ้น แต่คณะกรรมการฯ ซึ่งตั้งขึ้นตามระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน
ณ ต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๑๒ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมมิได้ระบุให้ผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการ
ร่วมอยู่ด้วย จึงเห็นสมควรแก้ไขปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน
ณ ต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๑๒ เสียใหม่ให้เหมาะสม และได้เสนอร่างระเบียบดังกล่าว มาเพื่อดำเนินการ
ต่อไป

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๒๓ ลงมติเห็นชอบด้วย และ
อนุมัติให้ดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำเสนอท่านนายกรัฐมนตรีพิจารณา
นามในระเบียบดังกล่าวแล้ว ดังที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนยืนยันมา เพื่อถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติกรรม

โทร. ๒๕๒๓๖๐๖

๔๒

ระเบียบ

ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ (ฉบับที่ ๕)

พ.ศ. ๒๕๒๓

โดยที่เห็นเป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๑๒ แก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ ฉบับที่ ๒ และฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๘ และฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๒๐ คณะรัฐมนตรีจึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑. ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ”

ข้อ ๒. ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ เป็นต้นไป

ข้อ ๓. ให้ยกเลิกความในข้อ ๖ วรรคแรก แห่งระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๑๒ แก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ ฉบับที่ ๒ และฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๘ และฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๒๐ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๖. ให้มีคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า ก.ข.ต. ประกอบด้วย เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นประธาน เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทนเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติหรือผู้แทน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณหรือผู้แทนเลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติหรือผู้แทน ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยหรือผู้แทน อธิบดีกรมวิเทศสหการหรือผู้แทนและอธิบดีกรมบัญชีกลางหรือผู้แทน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกองวางแผนประชากรและกำลังคน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการ เจ้าหน้าที่กองวางแผนประชากรและกำลังคน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแต่งตั้งไม่เกินสองคน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ”

ให้ไว้ ณ วันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓

พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์

นายกรัฐมนตรี

อ่านหนังสือเดือนละเล่ม

ชื่อหนังสือ : นาคาประชาบาล
ตอนสันดานหัวหน้าหมวด
ผู้เขียน : พิสิษฐ์ สร้อยธูร่า
สำนักพิมพ์ : สวณหนังสือ
ความหนา : ๒๐๗ หน้า
ราคา : ๑๕ บาท

ครุมีหน้าที่สอน ขอให้ทำหน้าที่สอน
อย่างเด็ดขยว่ไปเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น

นี่คือคำเตือนจากนายอำเภอถึงครุประชาบาล
อาจถือเป็น คำสั่ง จากผู้บังคับบัญชา ถึงผู้มีอาชีพแจว
เรือจ้างทั้งหลายก็ได้ เพื่อสกัดกั้นปัญหายุ่งยากใน
การปกครอง (ราษฎร) ที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง ด้วย
เหตุผลที่ง่าย ๆ สั้น ๆ แก่ครุประชาบาลว่า

อย่าลืมว่าเราเป็นครุ แล้วก็เป็นข้า-
ราชการ



ก็แล้วครูก็คืออะไร แล้วข้าราชการคือ
อะไร

มิใช่เป็นผู้มีภาระหน้าที่ต่อสังคม หรือหรือ
โดยเฉพาะครุที่เป็นครุโดยวิญญูณ สำนึกของความ
เป็นครุคงไม่หยุดอยู่เพียงการสอนหนังสือตามตำรับ
ตำรา หากแต่ครุเป็นแม่พิมพ์ที่จะหล่อหลอมเด็กให้
เป็นทรัพยากรที่ดีของชาติ รองจากพ่อแม่หรืออาจจะ
สำคัญกว่าพ่อแม่ของเด็กด้วยซ้ำไป (ในบางราย)

เมื่อเป็นเช่นนี้จะให้ครูทำหน้าที่สอนหนังสือ
เท่านั้นโดยเฉยเมยต่อปัญหาของเด็กนักเรียน เฉย
เมยต่อความเหลวไหลและเหลวแหลกของระบบการ
ศึกษาไทย โดยเฉพาะเฉยเมยต่อระบบการบริหาร
งานในกองการศึกษาประชาบาลได้อย่างไร

การต่อสู้ของครูประชาบาลและเจ้าหน้าที่
ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาประชาบาลจึงไม่ใช่
การต่อสู้กับความโง่เขลาของเด็ก ความไม่รู้
หนังสือของเด็ก แต่เป็นการทำสงครามเพื่อ
แย่งชิงผลประโยชน์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ
ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ครูน้อยต่างพากันหาหลักยึดกันล้ม

ครูใหญ่เพียงสั่งสมบารมีภายในโรงเรียนตน

หัวหน้าหมวด หารฐาน อำนาจ ของตน กับครู

ใหญ่โรงเรียนต่าง ๆ

หัวหน้าส่วน ก็สามารถบัญชาให้ผู้อยู่ใต้
อำนาจทำอะไรก็ได้ที่ตนปรารถนา

นายอำเภอ ผู้มุ่งหมายให้เกิดความสงบ ราบ-
คาบภายในท้องที่ปกครอง


บุคคลเหล่านี้ จึงกลายเป็นผู้มีแผลในประวัติ
การทำงานที่ไม่มีการบันทึกใน ก.พ. ๗ แต่บันทึก
ไว้ในใจของผู้พบเห็นเกี่ยวข้อง เช่น ทูจจริตเงินค่า
หนังสือ ดินสอ หรือสมุดที่ได้รับบริจาค ทั้งข้าวโม่ง
สอนหรือเวลาทำงานไปค้าขายส่วนตัว เมาสุรา
อาละวาด ดิดการพนัน หนีสินพอกพูน จนกระทั่ง
ทำตัวเป็น เฒ่าหัวงู หรือสมภาร กินไก่วัด ที่เที่ยวและ
เล็มครูสาว ๆ สวย ๆ ที่บรรจใหม่

พฤติกรรมเหล่านี้คือบุคคลผู้มีหน้าที่รับ
ผิดชอบในการศึกษาของชาติไทย และพฤติ-

กรรมเหล่านี้เองที่ทำให้หน้าตาของครูประชาบาล
ต้องหลั่ง ให้ กับ ชะตากรรม ของ เด็ก นักเรียน
ประชาบาล

การรวมตัว ของครูประชาบาล เพื่อเรียกร้อง
ให้โอน การศึกษาประชาบาลกลับไปอยู่กับกระทรวง
ศึกษาธิการตามเดิมจึงเริ่มขึ้น แต่บางกระแสก็ต้องการ
ให้ตั้งเป็นทบวงอิสระเพราะเบื้อหน้าย ต่อการถูก
แย่งชิงจากกระทรวงมหาดไทยเช่นที่แล้วมา

หน้าตาประชาบาล ตอนสันดานหัวหน้าหมวด
แม้จะเป็นเรื่องสมมติขึ้นมา แต่เหตุการณ์ต่างๆ ที่
เกิดขึ้น ในหนังสือ เล่ม นี้ คง ไม่มีใคร ปฏิเสธ ได้ ว่า
เหมือนกับเหตุการณ์ จริงของโรงเรียนประชาบาลใน
หลายๆ แห่ง ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เป็นครูประชาบาล
จึงสามารถ จับเอา ความรู้สึก และ ลำดับ เหตุการณ์ที่
เกิดขึ้น จริง จาก ประสบการณ์ ของ ตน มา แต่ง เป็น
นวนิยายที่มีสาระ จนทำให้ไม่คิดว่าเป็นนวนิยาย
แต่เป็นการเล่า เหตุการณ์ จริง ของโรงเรียน ประชา
บาลในชนบทแห่งหนึ่ง ผู้เขียนคงจำลองชีวิตจริง
ของตนมาเป็น ตัวเอก ของเรื่องว่า เป็นครูหนุ่มที่เพิ่ง
จบจากมหาวิทยาลัย พกเอาความร่ำร้อน ความตั้งใจ
และความบริสุทธิ์ใจ ต่อปัญหาการศึกษาประชาบาล
ไปทำงานในโรงเรียนประชาบาลที่ห่างไกลแสงสีเงิน
ได้สัมผัสความจริงในสันดานหัวหน้าหมวดการศึกษา

แม้ว่าผู้เขียน หนังสือ เล่มนี้ จะเป็น นักเขียน
หน้าใหม่ สำนวนภาษาอาจจะอ่อนไปบ้าง แต่ผู้อ่าน
โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษาคงได้ข้อมูลดีๆ
ไปเยอะทีเดียว 

สิ่งที่นักศึกษาไทยควรจะแก้ไขตัวเองในขณะที่ศึกษาในต่างประเทศ ก็คือการพูดการ
แสดงออกซึ่งความคิดเห็นในชั้นเรียนให้มากที่สุด

ชีวิตการศึกษาในต่างประเทศ

พันตรี ดร. อูสาห์ โกมลปานิก

ธ.บ., ปร.ม. ประกาศนียบัตรโรงเรียนสืบสวนกรมตำรวจ
ปริญญาเอกทางกฎหมาย มหาวิทยาลัยกรุงปารีส
นิติกร ๗ กองอุทธรณ์และร้องทุกข์ สำนักงาน ก.พ.

เมื่อเครื่องบินเริ่มเดินเครื่องและเคลื่อนลำแล่นไปตามรันเวย์ ผู้โดยสารที่อยู่บนเครื่องบินจะรู้สึกว่กำลังจากพื้นแผ่นดินนี้แล้ว สำหรับคนที่เพิ่งจะเดินทางออกจากประเทศไทยเป็นครั้งแรกอาจมีความรู้สึกว่ ณ บัดนี้ เรากำลังจะจากมาตุภูมิ ครั้นเมื่อเครื่องบินแล่นสุดรันเวย์และยกหัวเหิรขึ้นสู่ฟ้า ก็อาจมีความรู้สึกต่อไปว่ เรากำลังจากพื้นแผ่นดินบ้านเกิดไปจริง ๆ ช่างหน้าเราจะได้พบอะไร คำโบราณที่กล่าวว่ “ลงบันไดสามชั้นย่อมพบแต่ความลำบาก” นั้นเป็นความจริงขึ้นมาทันที เริ่มจากการไม่เข้าใจประกาศของพนักงานบนเครื่องบิน ซึ่งกล่าวต้อนรับเป็นภาษาอังกฤษหรือฝรั่งเศสหรือภาษาต่างประเทศอื่น แล้วแต่เครื่องบินนั้นจะสังกัดประเทศใด เป็นประการแรก และเมื่อไปถึงประเทศอันเป็นจุดหมายปลายทางแล้ว จะทำอย่างไร เรื่องความเป็นอยู่ที่พัก อาหาร ล้วนแต่เป็นปัญหาตามมาทางสิน



เป้าหมายในการเดินทางนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าเป็นการเดินทางเพื่อทัศนจร ความยากลำบากคงจะไม่มีมากนัก เรื่องภาษาไม่สำคัญ เพราะใช้ภาษามือช่วยได้ อาหารการกินก็ใช้มือชี้เอา บางประเทศมีจานอาหารวางไว้ให้ดูเป็นตัวอย่าง ซึ่งบางครั้งสั่งมาแล้วก็กินไม่ได้เพราะไม่คุ้นกับรสและกลิ่น การเดินทางเพื่อทัศนจรเป็นแบบชั่วคราวระยะสั้น ๆ ไม่กี่วันก็กลับบ้าน แม้จะได้พบปัญหาบ้างแต่ก็สนุกและน่าสนใจสำหรับสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ถ้าเป้าหมายแห่งการเดินทางเป็นเพื่อการศึกษา จะมีแต่ปัญหาให้ต้องแก้ไข นับแต่เริ่มการตัดสินใจเดินทางที่ต้องแก้ปัญหาด้วยตนเองทั้งสิ้น หากแก้ปัญหาเหล่านั้นไม่ได้ แนวทางชีวิตอาจจะต้องเปลี่ยนไปจากที่เคยตั้งความหวังไว้ ถึงแม้เป้าหมายแห่งการเดินทางจะมีอย่างไร การมีชีวิตอยู่ในต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น หรือ ระยะยาว จะทำให้มีประสบการณ์ใหม่ ๆ และทำให้มีความคิดที่จะมองอะไรกว้างขึ้น

การเดินทางไปต่างประเทศเพื่อศึกษา หากได้เดินทางไปเมื่อ อายุยังน้อย ก็ไม่ น่าเบื่อ อะไรเลย

ความฉับพลันของสมองพร้อมที่จะรับอะไรได้รวดเร็ว การจดจำก็เป็นไปได้ง่าย ชีวิตในต่างประเทศสนุกมากเพราะอยู่ในกลุ่มนักศึกษาวัยเดียวกัน ซึ่งไม่มีภาระหน้าที่อื่นนอกจากเรียน เมื่อออกจากห้องเรียนก็สังสรรค์กันในหมู่เพื่อน สำหรับนักเรียนต่างชาติจะมีเพื่อนมาก ได้พูดได้คุยกัน ทำให้เข้าใจภาษาดีและรวดเร็วขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ในด้านการศึกษาเป็นอย่างมาก ถ้าเดินทางไปศึกษาเมื่ออายุมาก นอกจาก ความสามารถ ทาง สมองที่ไม่ ค่อย ว่องไว ปราดเปรื่องเหมือนเมื่อวัยเด็กแล้ว การคบเพื่อนก็จะยาก ยิ่งถ้าศึกษาในระดับสูงชั้นปริญญาโท—เอก ยิ่งหาเพื่อนยากมาก เพราะนักศึกษาของประเทศนั้นส่วนมากมีภาระหน้าที่การงานอยู่แล้ว มาเข้าศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม เมื่อออกจากห้องเรียนก็แยกย้ายกันไปทำงานตามหน้าที่ เวลาที่จะสังสรรค์กันในหมู่นักศึกษาเกือบไม่มีเลย

ทางแก้ปัญหาในเรื่องความเข้าใจภาษานั้น มีอยู่หลายทาง ที่แน่นอนที่สุดก็คือการเตรียมตัวศึกษาภาษาของประเทศที่จะไป ศึกษาไว้ ให้มากที่สุด โดยเรียนกับครูซึ่งเป็นคนของประเทศนั้น ถ้าเป็น

ไปได้ควรจะเรียนตัวต่อตัว ซึ่งอาจต้องเสียค่าใช้จ่าย สูง และในช่วงเวลาที่เรียนควรฝึกฝนการพูดและการฟังให้มากที่สุด สำหรับการเขียนนั้นอาจแต่งเรื่องไปให้ครูตรวจได้เพราะเข้าใจไวยากรณ์ดีอยู่แล้ว คงขาดการฝึกการใช้ถ้อยคำสำนวนเท่านั้น ข้อที่ควร ระมัด ระวัง ใน การ เตรียมตัว ศึกษา ภาษา ต่าง ประเทศก่อนออกเดินทางก็คือ อย่าสำคัญผิดคิดว่า รู้และเข้าใจภาษาของประเทศที่จะไปศึกษาดีแล้ว จงเข้าใจว่าชาวต่างประเทศที่พำนักอยู่ในประเทศไทยพยายามเข้าใจคนไทย พูดซ้ำๆ ใช้ถ้อยคำง่ายๆ ที่ทำให้คนเข้าใจได้ แต่ชาวต่างประเทศที่อยู่ในประเทศ ของเขาเองจะพูด ตามแบบ ของเขาคือพูดเร็วและใช้ ถ้อยคำที่เป็นภาษาท้องถิ่น คนไทยเมื่อไปถึงใหม่ๆ จะไม่เข้าใจเลย ยิ่งในสถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัย แล้ว ศาสตราจารย์จะบรรยายไปตามปกติโดยไม่ คำนึงถึงคนต่างประเทศซึ่งร่วมฟังคำบรรยายอยู่ด้วยว่าจะเข้าใจคำบรรยายหรือไม่

ทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำความเข้าใจกับ ภาษาเมื่อ เดินทาง ไปถึงประเทศที่จะไปศึกษาแล้วก็ คือการ แยกตัวออกไป จากกลุ่มคนไทยอย่างเด็ดขาด เมื่อเดินทางไปถึงอาจมีความจำเป็นต้องพบเพื่อนคน ไทยบ้าง เพื่อขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือ เกี่ยวกับที่พักอาศัย การกินอยู่ และการสมัครเข้า ศึกษา เมื่อได้ดำเนินการในกรณีดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว และตั้งหลักได้แน่นอนแล้ว ควรแยกตัวออกไปจาก กลุ่มคนไทยเสีย อยู่ในหมู่คนซึ่งพูดภาษานั้นๆ โดย ไม่ คำนึง ถึงว่าจะ เป็นคน ใน ประเทศ หรือ ชาวต่าง

ประเทศ ทั้งนี้ เพื่อที่จะมีโอกาสพูดภาษาต่างประเทศได้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

การที่จะแยกตัว ออกไปเสีย จากกลุ่ม คนไทย นั้นอาจ กระทำ ได้โดยไป หาที่พัก อาศัย ให้ไกล จาก สถานที่ที่มีกลุ่มคนไทยพักอยู่ ใช้เวลาที่เหลือจาก การฟังการบรรยาย ในห้องเรียน โดยการ ค้นคว้า ใน ห้องสมุด ออกจากห้องสมุดก็เดินทางกลับบ้านใช้ เวลาคลุกคลีอยู่กับภาษาต่างประเทศ อย่างน้อยวันละ ๑๒ ชั่วโมง

ถ้าปฏิบัติตนได้ดังกล่าวโดยไม่พบคนไทยเลย พยายามพูดคุยภาษา ต่างประเทศ กับคนทุก ประเภท อาชีพให้มากที่สุดเท่าที่มีโอกาส ภายในระยะเวลา ๑ ปี ก็สามารถเข้าใจและพูดโต้ตอบภาษาต่างประเทศได้พอสมควร

วิธีการปฏิบัติตนโดยแยกตัวออกไปจากกลุ่ม คนไทยนี้ เป็นวิธีการที่ค่อนข้างจะทรมาณจิตใจอยู่ มากสำหรับคนบางคน การเดินทางไปศึกษาใน ต่างประเทศต้องจากครอบครัวและญาติพี่น้อง ย่อม มีความว้าเหวและเหงา การพูดคุยปรึกษาหารือกับ คนต่างชาติด้วยภาษาต่างประเทศ ย่อมจะไม่ซาบซึ้ง เท่ากับการได้ พบปะ หารือ กันกับ คนไทย และ ด้วย ภาษาไทย ความเหงานั้นเป็นสิ่งทรมาณที่สุด โดยเฉพาะในต่างประเทศแล้วย่อมเป็นอันตรายอย่างยิ่ง ดังนั้นจงอย่าฝืนใจและทรมาณตัวเอง เมื่อไม่อาจ แยกตัวจากกลุ่มคนไทยได้ โดยเด็ดขาด ควรจะพบ ประคนไทยบ้างเป็นบางโอกาส เช่นในงานวันเฉลิม พระชนมพรรษา ที่ สถาน เอกอัคร ราชทูต ฯ จัดขึ้น

งานชุมนุม นักเรียนไทย ของ สมาคม นักเรียนไทย ฯ เป็นต้น แต่ก็ต้องสัญญากับตัวเองว่าจะพบปะคนไทยให้น้อยที่สุดเพียงเดือนละครั้ง หรือเมื่อเหงาและต้องการเพื่อนปรับทุกข์

ทางแก้ปัญหาก็วิธีหนึ่งคือการพูดภาษาต่างประเทศ กับเพื่อนคนไทยที่ศึกษาอยู่ในต่างประเทศด้วยกัน วิธีการนี้เป็นไปได้ยาก อาจเป็นเพราะความไม่เคยชินประการหนึ่ง และความไม่สนุกอีกซึ่งในถ้อยคำอีกประการหนึ่ง เท่าที่ปรากฏจะมีคนไทยพูดภาษาต่างประเทศด้วยกันเพียงไม่กี่ท่านที่

การ เพิ่มพูน ความรู้ และ ประสบการณ์ ด้าน ภาษาโดยการ ดูภาพยนตร์ เป็น วิธีหนึ่ง ที่ จะ ช่วย ให้ เข้าใจ ภาษา เร็ว ขึ้น ภาษาพูดในภาพยนตร์เป็น ภาษาที่ใช้พูดกันในชีวิตประจำวัน ถ้าสามารถเข้าใจ ภาษาพูดในภาพยนตร์ได้ดี ก็จะช่วยให้การฟังคำบรรยายเข้าใจดีขึ้น อนึ่ง ภาพยนตร์เป็นบทเรียนทางสถิติศาสตร์ศึกษาอย่างหนึ่ง ผู้ชมจะได้ยินเสียงเห็นการเคลื่อนไหวของปากช่วยในการออกเสียงได้ถูกต้อง หากเป็นภาพยนตร์ที่เคยชมมาแล้ว การได้ชม อีกครั้ง จะ ช่วย ให้ เข้าใจ เรื่อง และ ภาษาพูด ได้ ดี ขึ้น ที่ อาจ จำ เอา มา ใช้ ได้

โดยปกติโรงภาพยนตร์จะเริ่มฉายตั้งแต่เวลา ๑๐.๓๐ น. และรอบสุดท้ายจะจบเวลาประมาณ ๐.๓๐ น. โรงภาพยนตร์บางแห่งในบางประเทศจะเก็บค่าบัตรผ่านประตูสำหรับรอบการฉายภาพยนตร์ก่อน ๑๒ น. ต่ำกว่าหลัง ๑๒ น. โรงภาพยนตร์ส่วนใหญ่ไม่ฉายเป็นรอบอย่างในกรุงเทพฯ ฯ ที่ผู้ชม

ต้องเข้าไปชมตามรอบเวลาที่กำหนด และต้องออกจากโรงภาพยนตร์เมื่อจบรอบแล้ว แต่จะกำหนดเวลาเริ่มฉายภาพยนตร์เรื่องและเวลาจบเรื่องไว้หน้าโรงภาพยนตร์ เพื่อผู้ชมจะได้ซื้อบัตรผ่านประตูเข้าไปชมได้ ตรงกับ เวลาที่ เริ่มฉาย ภาพยนตร์ เรื่อง และไม่ห้ามที่ผู้ชมจะซื้อบัตรผ่านประตูเข้าไปในช่วงการฉายภาพยนตร์ตอนใดก็ได้ และจะนั่งอยู่ในโรงภาพยนตร์นานเท่าใดก็สุดแต่ความพอใจ

การเลือกเมืองพักอาศัย ควรเลือกพำนักอยู่ในเมืองหลวง เพราะจะได้ฟังการพูดและสำเนียงของชาวเมืองหลวง เพื่อจะได้พูดภาษาของประเทศนั้นด้วยสำเนียงที่ไม่แปร่งและเพี้ยน สถานศึกษาในเมืองหลวงมักจะมีศาสตราจารย์ซึ่งทรงคุณวุฒิซึ่งมีชื่อเสียงมากสอนอยู่ และในเมืองหลวงก็เต็มไปด้วยวิทยาการมากมาย พอที่ จะศึกษา ค้นคว้า ได้ มาก และประการสุดท้ายที่สำคัญก็คือ ในเมืองหลวงมีอาณาเขตกว้าง ขวาง พอที่จะหลบหลีกไม่พบคนไทยที่ไปศึกษาอยู่ได้ง่าย แต่การอยู่ในเมืองหลวงก็มีข้อเสียอยู่บ้างคือชีวิตในเมืองหลวงนั้น มักจะต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยสนใจกัน การมีน้ำใจต่อกันมีน้อย การคบเพื่อนอาจเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ค่าครองชีพในเมืองหลวงจะสูงกว่าในต่างจังหวัด

สำหรับในต่างจังหวัดนั้น จะได้ฟังสำเนียงพูดแปร่งที่เราอาจจำเอามาพูด เพราะเรามีชีวิตอยู่กับชาวเมืองมากกว่าในสถานศึกษา ในสถานศึกษาจะมีศาสตราจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิน้อยมาก วิทยาการขาดแคลน แม้แต่หนังสือที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในห้อง

สมุดก็ยังมึนน้อยกว่าในเมืองหลวง และประการสุดท้ายในต่างจังหวัดมีสถานที่ไม่กว้างขวาง การหลีกเลี่ยงต่อการพบคนไทยเป็นไปได้ยาก สถานที่สำหรับการหาความรู้ความเพลิดเพลินมีน้อย เมื่อเหงาคนไทยก็จะวิ่งไปพบกันเอง ในที่สุดก็แยกกันไม่ออก อย่างไรก็ตามวิถีชีวิตในต่างจังหวัดก็ยังดีกว่าชีวิตในเมืองหลวง ชาวเมืองมีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อต่อกันมากกว่า หาเพื่อนได้ง่าย

อย่างไรก็ดี การเลือกไปอยู่ในเมืองที่ไม่มีคนไทยเลยก็อาจเป็นผลดีในด้านการศึกษา เพราะไม่มีโอกาสพูดภาษาไทยกับใคร เหมือนกับลิมภาษาไทยไปเสียช่วงหนึ่ง แต่อาจเป็นอันตรายต่อจิตใจหากไม่เข้มแข็งพอ โรคที่นักศึกษาชาวต่างประเทศกลัวกันนักหนาคือโรคคิดถึงบ้าน (Home Sick) อันสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความเหงาและความวิตกกังวล ฉะนั้น การพำนักอยู่ในเมืองที่มีคนไทยอยู่บ้าง อาจช่วยแก้ปัญหานี้ได้ เพราะมีคนชาติเดียวกันซึ่งสามารถระบายความวิตกกังวลสู่กันได้ การปรึกษาหารือกับคนในประเทศนั้น อาจเข้าใจกันได้ แต่ก็ไม่ทราบซึ่งเท่ากับการใช้ภาษาของตนเอง

การเลือกสถานศึกษา มีผู้กล่าวว่าให้เลือกสถานศึกษาในต่างจังหวัด เพราะศึกษาง่ายกว่าและสำเร็จเร็วกว่า คำกล่าวนี้อาจไม่เป็นความจริงนัก เพราะการศึกษานั้นไม่ว่าในสถาบันแห่งใดจะมีความยากลำบากเท่ากันหมด และความยากลำบากนี้ไม่ได้อยู่ที่หลักสูตรการศึกษา แต่อยู่ที่ความสามารถและวิธีการเข้าถึงวิชาการของนักศึกษามากกว่า การที่

สถานศึกษาในต่างจังหวัดมีผู้สำเร็จการศึกษาเร็วกว่าเป็นเพราะมีนักศึกษาน้อย นักศึกษามีโอกาสพบปะศาสตราจารย์ได้ง่าย การพบปะพูดคุยกันย่อมก่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ บรรดาศาสตราจารย์อาจใจดี หย่อนคลายความตึงเครียดในวิชาการลงบ้าง อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าในสถาบันการศึกษาใด ถ้านักศึกษารู้จัก แบ่ง และ กำหนด เวลาการทำงาน โดยสม่ำเสมอ และมีวิธีการศึกษาที่เข้าถึงวิชาการอย่างถูกต้องแล้ว ย่อมประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันสั้นเสมอ

นักศึกษาไม่ควร มีชีวิต อยู่ใน ต่าง ประเทศ นานเกินไป สำหรับผู้ซึ่งยังไม่มีอาชีพ ระยะเวลา นานในต่างประเทศอาจจะทำให้ สายเกินไป สำหรับการเริ่มอาชีพ สำหรับข้าราชการลาศึกษาต่อก็จะทำให้อาชีพข้าราชการชะงักลง การอยู่ในต่างประเทศ นาน ๆ ย่อม จะพลาด โอกาส ในการ พิจารณาเลื่อน ตำแหน่ง เมื่อจบการศึกษากลับมารับราชการก็อาจ ไม่ได้รับแต่งตั้งให้มีตำแหน่งดี ๆ เพราะได้มีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นเสียแล้ว

อย่างไรก็ดี นักศึกษาควรมีชีวิตอยู่ในต่าง ประเทศในระยะเวลาสั้นที่สุด แต่ทั้งนี้จะต้องให้มีความรู้ทั้งภาษาต่างประเทศและวิชาการเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการประกอบอาชีพและการพัฒนาประเทศ หากได้มีความรู้ความสามารถที่จะพูดโต้ตอบ ภาษาต่างประเทศถึงขั้นที่เข้าร่วมอภิปราย และ สัมมนา กับชาวต่างประเทศได้ด้วยก็จะเป็นการดียิ่ง

เมื่อพิจารณาในด้านวิชาการ การศึกษาใน

ต่างประเทศไม่ได้มีความยากลำบากใดๆ เลย หาก
ได้ผ่านพ้น ปัญหาด้าน ความเข้าใจ และ การใช้ ภาษา
ต่าง ประเทศ จน สามารถ ฟังคำ บรรยาย และ อ่าน
หนังสือตำราเข้าใจ กับทั้งสามารถอธิบายปัญหาได้
พอสมควรแล้ว ดูเหมือนจะง่ายกว่าการศึกษาใน
ประเทศไทยเสียด้วยซ้ำ นักศึกษาจากประเทศไทย
สามารถศึกษาได้เท่าๆ กับนักศึกษาในชาตินั้น หรือ
อาจดีกว่า จนทำให้บรรดาศาสตราจารย์ และผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ซึ่งรับผิดชอบในการสอนประหลาดใจ

สิ่งที่นักศึกษาไทยควรระวังแก้ไขตัวเองในขณะที่
ศึกษาในต่างประเทศก็คือ การพูดการแสดงออกซึ่ง
ความคิดเห็นในชั้นเรียนให้มากที่สุด เพื่อแสดงให้ผู้
อื่น โดยเฉพาะศาสตราจารย์ได้รู้ว่ามีความเข้าใจใน
วิชาการเพียงใด ระบบการศึกษาในเมืองไทย นัก
ศึกษาได้รับการอบรมในห้อง บรรยายโดยการ รับฟัง
แต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีระบบสัมมนาที่ให้นักศึกษา
ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ดังนั้นนักศึกษาไทย
จึงขาดประสบการณ์ในเรื่องนี้ ด้วยความเคยชินที่
ติดเป็นนิสัยไปจากเมืองไทย เมื่อไปศึกษาในต่าง
ประเทศนักศึกษาไทยมักจะไม่พูดในห้องเรียนจะฟัง
อย่างเดียว ไม่แย่งผู้อื่นพูด นอกจากผู้นำการ
อภิปรายหรือการสัมมนา จะถาม จึงจะพูด ฉะนั้น
จึงมัก จะทำให้ ศาสตราจารย์ ผู้ ควบคุม การอภิปราย
เข้าใจว่าไม่มีความรู้ ความเข้าใจอะไรเลย ค่ะแนน
สำหรับ การ ศึกษา จึง ขาดไป อย่าง ไม่ ควร จะ เป็น
ปัญหานี้ควรที่มหาวิทยาลัยในเมืองไทยจะได้พิจารณา

แก้ไข

จุดมุ่งหมายของการศึกษาในต่างประเทศนั้น
คือความสำเร็จและปริญญา ฉะนั้น จึงมีแนวความ
คิดในการศึกษาเพียงประการเดียว คือจะศึกษา
อย่างไรจึงจะสอบได้ในระยะเวลาสั้นที่สุด วิธีการ
ศึกษา เป็น สิ่ง สำคัญ ที่จะ ทำให้ บรรลุเป้าหมายได้
ศาสตราจารย์ผู้บรรยายก็ดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ซึ่ง
เป็นผู้แนะนำการศึกษาแก่นักศึกษาดังชาติก็ดี ต่าง
ก็ทำหน้าที่เพียงผู้แนะนำการศึกษาเท่านั้น นัก
ศึกษาทุกคนต้องศึกษาหาความรู้เอาเองตามวิธีการที่
ถนัด นักศึกษาอาจจะช่วยแนะนำวิธีการศึกษาให้
แก่เพื่อนนักศึกษาด้วยกันได้ แต่วิธีการที่นักศึกษา
คนหนึ่งใช้ได้ผล อาจจะไม่เหมาะสมสำหรับอีกคน
หนึ่ง

เคยมี นักศึกษา ต่างชาติ หลายคน ใช้ เครื่อง
บันทึกเสียงช่วยในการ ศึกษา โดยขออนุญาต
ศาสตราจารย์ นำเครื่อง บันทึกเสียง เข้าไป บันทึกคำ
บรรยายในห้องบรรยาย แล้วนำเอาไปเปิดฟังที่บ้าน
แต่ก็มักจะไม่ได้รับอนุญาตจากฝ่ายบริหารของมหา-
วิทยาลัย เพราะเกรงว่าจะไปถอดคำบรรยายออกมา
พิมพ์ขายแก่นักศึกษาด้วยกัน ซึ่งจะทำให้ฝ่ายจัดทำ
คำบรรยายขายคำบรรยายไม่ได้ ทำให้ขาดรายได้

วิธีที่ใช้ได้ผล มาแล้ว ก็คือ การอ่าน หนังสือ
ตำราทั้งหมดบันทึกเทปไว้ให้มากที่สุด โดยจะอ่าน
เองหรือขอร้องให้เพื่อนฝรั่งช่วยอ่านให้ แล้วเปิด

ฟังทุกเวลาที่อยู่ในห้องตามลำพัง นับตั้งแต่ตื่นนอนจนกระทั่งหลับ ขณะฟังก็ควรพูดตามไปด้วย วิธีนี้จะช่วยในการท่องตำราและช่วยให้จำบทเรียนได้เร็ว นอกจากนี้ยังช่วยในการ ออกเสียงและฝึกหัดพูดได้ดีขึ้นอีกด้วย วิธีการนี้ทำให้นักศึกษาต่างชาติหลายคน สำเร็จการศึกษาในระยะเวลาอันสั้นมาแล้ว

สำหรับการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท—เอก ที่บังคับ ให้ต้อง ค้นคว้า และ เรียบเรียง วิทยานิพนธ์ ฟังระลึกว่าการค้นคว้าและเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ไม่จำเป็นต้องคิดว่าวิทยานิพนธ์ต้องเป็นผลงานที่ดีที่สุด เพราะจะทำให้ เสียเวลากับ วิทยานิพนธ์ มาก เกินไป สิ่งสำคัญของวิทยานิพนธ์นั้นก็คือการศึกษาและเรียบเรียงอย่างละเอียดในปัญหาทุก ๆ ด้าน ใช้ความระมัดระวัง ในการเรียบเรียงเท่านั้น ก็ควรเพียงพอแล้ว จงนึกเสมอว่าไม่มีผลงานค้นคว้าใดที่ดีที่สุด แม้แต่ตำราของศาสตราจารย์ที่จัดทำในมหาวิทยาลัย ก็ยังมีข้อบกพร่องให้วิพากษ์วิจารณ์ได้

วันที่ นักศึกษาทุกคน ดีใจ ที่สุด คือวันที่ทางมหาวิทยาลัยประกาศว่านักศึกษาผู้นั้นสอบไล่ได้และได้รับปริญญา บางคนดีใจมากจนถึงกับนอนไม่หลับไปตลอดคืน เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจงอย่าประมาทคิดว่ารอบรู้แล้ว ฟังระลึกไว้เสมอว่าปริญญาบัตรนั้นเป็นเสมือนบัตรผ่านประตูที่จะช่วยให้นักศึกษารู้ว่าจะไปค้นคว้าหาความรู้ความเข้าใจในวิทยาการต่าง ๆ ได้ที่ไหนเท่านั้น ฉะนั้น จึงต้องหมั่นศึกษาหาความ

รู้เพิ่มเติมเสมอ ๆ โดยเฉพาะภาษาต่างประเทศหากไม่ได้ใช้บ่อย ๆ ก็จะลืมไปหมดสิ้น

เสียงประกาศของพนักงานบนเครื่องบินดังขึ้น พร้อม ๆ กับเครื่องบินเริ่มเฉียดหัวต่ำลง ผู้โดยสารก็หยุดชะงักความคิดลงฉบับพลัน ถึงแม้จะไม่เข้าใจคำประกาศนั้น แต่ก็รู้ว่าเครื่องบินกำลังร่อนลงสู่สนามบินแล้ว ต่อจากนี้ไปคงจะได้พบปัญหาที่เป็นความจริง ไม่ใช่ปัญหาที่อยู่เพียงในความคิดเท่านั้น

เมื่อเตรียมใจได้พร้อม ก็ล้วงมือลงไป กระเป๋าเสื้อนอก ดึงเอาหนังสือ เดินทาง ออกมาเปิดดูวิชาเข้าประเทศ มีกระดาษแผ่นหนึ่งแทรกอยู่ อ่านดูก็รู้ว่าเป็นที่อยู่ของสถานเอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศที่เดินทางมาศึกษา (คนไทยทุกคนซึ่งเดินทางไปต่างประเทศไม่ว่าจะเพื่อทัศนศึกษาหรือเพื่อการศึกษา ต้องไม่ลืมจดที่อยู่ของสถานเอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศที่จะเดินทางไปถึงทุกประเทศติดตัวไปด้วย) ถ้ามีปัญหาอะไรแก้ไขไม่ได้หวังว่าสถานเอกอัครราชทูตไทยคงจะช่วยให้คำแนะนำได้ เมื่อมีความมั่นใจ เขาก็ก้าว ออกสู่อูโมงค์ ทางเดินที่ทอดออกมารับผู้โดยสารถึงประตูเครื่องบิน มุ่งหน้าไปยังอาคาร ทำอากาศยาน และ ตรงไปที่ ด้าน ตรวจคนเข้าเมือง ๒

มาในตอนนั้นอ่านเสี้ยวรู้ทำศาสตร์ และศิลป์ของการเป็นหัวหน้าคน แผ่นดินจีน
อาจจะไม่มีราชวงศ์ยุย และท่านล่อกวตงอาจจะไม่มีเรื่องมาแต่งสามก๊กก็ได้

เรื่อย ๆ เรียง ๆ เรียงความไปเรื่อย ๆ

โดย สี่รา คิวสัน

เรียงความครั้งนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าคนครับ ใน ก.พ. เรานี้ มีท่านที่เป็นหัวหน้าหรือกำลังจะเป็นหัวหน้าอยู่มากโข ตั้งแต่หัวหน้า หมู่เล็ก ไปจนถึง ท่านเลขาธิการใหญ่ จึงขอน้อมเสนอเรื่องหัวหน้าโจโจ และหัวหน้าอ้วนเสี้ยวให้ท่านอ่านเล่นบ้าง ดีกว่าอยู่เปล่า ๆ

เรื่องมีอยู่ในสามก๊กว่า โจโจจะรบกับอ้วนเสี้ยว โจโจกลัวสุดขีด เพราะอ้วนเสี้ยวมีทหารตั้ง

ร้อยหมื่น เป็นผู้ปกครองแคว้นแคว้นต่าง ๆ ในภาคเหนือเกือบหมด เมืองเล็กเมืองใหญ่อยู่ในอำนาจอ้วนเสี้ยวทั้งสิ้น ชาวปลาอาวุธก็บริบูรณ์ ที่ปรึกษาดี ๆ ก็มีหลายคน ทหารเอกก็เยอะ เช่น คนหนึ่งชื่อฉันทเหลียง ปกติชอบเอาทวนแทงคน ให้ถึงแก่กรรมบาปจริง ๆ อีกคนชื่อ บุญทิว “สูงหกศอกเศษหน้าดำต้งหมี่” น่าเกลียดที่สุด ฝ่ายโจโจนั้น นอกจากจะมีทหารน้อยกว่าตั้ง ๑๐ เท่า

แล้ว ก็ยังเพิ่งยึดอำนาจในเมืองหลวง ได้ ทหารทั้ง ปวง ก็ อืดโรย เพราะต้อง รบพุ่ง กับก๊กอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลาเกือบทั้งสิบทิศ โจโจจึงตกเป็น รong อ้วนเสี้ยวอยู่หลาย ชุม

สูตรของกุกแก

โจโจ จึง ไป ปรึกษา กุกแก กุกแกบอกว่า ท่านโจโจอย่ากลัว ทหารมากก็ไม่ต้องกลัว เพราะท่านจะชนะอ้วนเสี้ยวด้วยเหตุ ๑๐ ประการคือ

๑. ท่านมิได้ถือตัว ถ้า จะทำการสิ่งใดถึงผู้น้อยจะขัดท่าน ว่าผิดแลชอบ ท่านก็เห็นด้วย

๒. น้ำใจท่านโอบอ้อมอารี ต่อคนทั้งปวง

๓. ท่าน จะว่ากล่าวสิ่ง ใด ก็สิทธิ์ขาดมีสง่า คนทั้งปวงยำเกรงท่านเป็นอันมาก

๔. ใจ ท่าน ซื่อสัตย์ เลี้ยง ทหารโดยยุติธรรม ถึงญาติพี่น้อง ก็ว่ากล่าว มิได้เข้าด้วยผู้ใด

๕. ท่านคิดจะทำการสิ่งใด เห็นเป็นความชอบ ก็ตั้งใจทำไป จนสำเร็จ

๖. ท่านจะรักผู้ใด ก็รัก โดยสุจริตมิได้ล่อลวง

๗. ท่าน เลี้ยง คน ซึ่ง อยู่ ไกลกับอยู่ใกล้ ถ้าดีแล้วเลี้ยง เสมอกัน

๘. ท่านคิดการหนักหน่วง แน่นอนแล้วจึงทำการ

๙. ท่าน จะ ทำ การ สิ่ง ใด ก็ทำตามขนบธรรมเนียมโบราณ

๑๐. ท่าน ชำ นาญ ใน กล สงคราม ถึงกำลังข้าศึกมากกว่า ท่าน ท่านก็คิดเอาชนะได้

ส่วน อ้วนเสี้ยว จะ แพ้ ท่าน

๑๐ ประการ เพราะอ้วนเสี้ยวนี้

๑. เป็นคนถืออิสริยยศ มิ ได้เอาความคิดผู้ใด

๒. เป็นคนหยาบขำ ทำ การโดยโวยหาร

๓. จะว่ากิจการสิ่งใด มิ ได้มีสิทธิ์ขาด

๔. เห็น แก่ ญาติ พี่ น้อง ของตัว มิได้ว่ากล่าวตามผิดแล ชอบ

๕. จะคิดการสิ่งใด มัก กลับเอาดีเป็นร้าย เอาร้ายเป็นดี มิได้เชื่อใจตนเอง

๖. จะ เลี้ยง ทุ ผู้ ใด มิ ได้ ปกติ ต่อหน้าว่ารักลับหลังว่า ชัง

๗. มักรัก คน ชิด ซึ่ง ประ สมประสาณ ผู้ใดห่างเหิน ถึง ซื่อสัตย์ก็มีใจชัง

๘. กระทำ ความผิด ต่าง ๆ เพราะฟังคนยุยง

๙. จะทำการ สิ่งใดเอาแต่ อ่าเกอใจ มิได้ทำตามอย่างธรรมเนียมโบราณ

๑๐. มิได้รู้ในกลศึก แต่ มักพอใจทำการศึกล่อลวง



(ข้อความที่ลอกมานี้ อยู่ในหนังสือสามก๊ก ในห้องสมุด ก.พ. ฉบับและ ๆ นั้นแหละครับ หน้า ๓๒๕—๓๒๖)

ก๊วยแก กล่าว เป็นอมตะวาจา เรื่องชนะสิบ แพ้สิบไว้เพียงเท่านี้

อ้วนเสี้ยว

เพื่อประโยชน์ของท่านผู้อ่านที่สนใจโหวงเฮ้ง ผมขออธิบายรูปร่างของอ้วนเสี้ยวดังนี้ อ้วนเสี้ยวตัวอ้วนกลมสมชื่อ พุงพลุ้ย คางคองท้อสิบสองเดือน ใบหน้าอูมรูปไข่เปิดเบี้ยว ๆ คล้ายขนุนใบย่อม ๆ ตาเล็ก คิ้วขี้เมฆ (ท่านโปรดเปิดรูปในหนังสือ สามก๊กดูเองจะดีกว่า ผมยังอธิบายยังไม่ละเอียด)

สามก๊กเริ่มกล่าวถึงอ้วนเสี้ยวว่า เป็นขุนนางในเมืองหลวงซึ่งมี โฮจิ้น เป็นผู้สำเร็จราชการ โฮจิ้นอยากจะกำจัดขันทีกังฉิน ๑๐ คน ซึ่งมีอำนาจมากอยู่ในราชสำนัก จึงหารือกับพวกพ้องที่เป็นขุนนางอันมีอ้วนเสี้ยว โจโจ เป็นอาทิ อ้วนเสี้ยวเสนอความ

เห็นว่า โฮจิ้นควรแอบอ้างรับสั่งพระเจ้าแผ่นดินแต่งหนังสือไปยังเจ้าเมืองต่าง ๆ ให้ยกทัพเข้ามาเรียกร้องให้ในวัง ส่งตัวขันที ๑๐ คน ไปให้เจ้าเมืองเหล่านั้นขันทีก็จะถึงแก่กรรมโดยง่ายและแน่ ๆ

ขุนนางอื่น ๆ คำนวณว่าอย่าทำอย่างนั้นเลย เดียวพวกที่ยกทัพมาจะยึดอำนาจ ในเมืองหลวงเข้าก็จะยุ่งตาย แต่โฮจิ้นไม่เชื่อ มีหนังสือไปจนได้ ฝ่ายตั้งโต๊ะเจ้าเมืองซีหลง ได้หนังสือก็รีบยกกองทัพมาก่อนเพื่อน แล้วยึดอำนาจในเมืองหลวง และคิดชิงราชสมบัติทันที

นี่คือความคิดเบี้ยว ๆ เรื่องหนึ่งใน หลาย ๆ เรื่อง ของ อ้วนเสี้ยว ซึ่งก็ยิ่งออกส่ำหมีคนเชื่อ และเป็นเหตุให้เกิดศึกสงครามทั่วเมืองจีนในเวลาต่อมา ทั้งนี้ ถ้าอ้วนเสี้ยวและโฮจิ้นไม่ใช้วิธีที่ข้างจับตักแตน โดยใช้วิธีง่าย ๆ อย่างอื่นเช่นให้ทหารเลวบุกเข้าจับขันทีฆ่าเสีย เมืองจีนตอนนั้นอาจจะไม่มีเรื่องจลาจลวุ่นวายดังในเรื่อง

สามก๊กก็ได้

ขุนนางบ้ายศ

เมื่อตั้งโต๊ะยึดอำนาจในเมืองหลวงได้ ก็ตั้งให้อ้วนเสี้ยวเป็นเจ้าเมืองปุกไฮ ฝ่ายโจโจนั้นหนีตั้งโต๊ะไปปลุกกระดมเจ้าเมืองต่างๆ ให้มาปราบตั้งโต๊ะ เจ้าเมืองใหญ่ ๑๗ เมือง เชื่อโจโจพากันยกทัพมาประชิดเมืองหลวง อ้วนเสี้ยวก็มากับเขาด้วย เจ้าเมืองท่งปวงเห็นว่าอ้วนเสี้ยวมี "เชื้อขุนนางสี่ห้าชั่ว" ก็เลยพร้อมใจกันยกให้เป็นแม่ทัพใหญ่

การได้เป็นแม่ทัพใหญ่ครั้งนี้ นับว่าอ้วนเสี้ยวขึ้น "บุญหล่นทับพุง" หรือ "เฮงสุดขีด" ที่เดียว เพราะได้ทหารหลายสิบหมื่น ทหารเอกเป็นร้อย และโดยเฉพาะมีคนสำคัญที่สุด ๓ คน เป็นลูกน้อง ทั้ง ๓ คนนี้ต่อมามีชามินาน ก็ได้แบ่งแผ่นดินจีนออกเป็น ๓ ส่วน ลูกน้องดังกล่าวคือ โจโจ ซึ่งต่อมากลายเป็นพ่อพระเจ้าโจผี ต้นราชวงศ์วุยก๊กที่ ๑ เล่าปี กลายเป็นพระเจ้า

เล่าปี่กษัตริย์ก๊กที่ ๒ และซุนเกียน
เป็นพ่อ พระเจ้า ชุนกวน กษัตริย์
ก๊กที่ ๓

ถ้าใน ตอน นั้น อ้วนเสี้ยวรู้
ทั้งศาสตร์ และศิลป์ ของการเป็น
หัวหน้าคน แผ่นดินจีนอาจจะไม่
มีราชวงศ์วุย และท่านล่อกวนตง
อาจ จะไม่มี เรื่อง มาแต่งสามก๊กก็
ได้

ในการ รบกับ ตังโต๊ะ ครั้งนี้
อ้วนเสี้ยว ทำ อะไร เชี่ยว ๆ ไว้
หลายเรื่อง เช่น ตังน้องชายชื่อ
อ้วนสุดให้เป็นแม่กองเสบียง ฝ่าย
อ้วนสุด เห็นซุนเกียน จะรบชนะ
ทหารเอกของตังโต๊ะ เกิดความ
อิจฉาแกล้งไม่ส่งเสบียงให้ ซุน-
เกียนเลยรบแพ้ อ้วนเสี้ยวก็ไม่
ว่าอะไร เพราะเห็นเป็นน้อง

เจ้าเมือง ต่าง ๆ ถกเถียงกัน
อ้วนเสี้ยว “ก็มิรู้ที่จะทำประการ
ใด”

คราว หนึ่ง ทหาร เอก ของ
ตังโต๊ะชื่อฮัวหยงยกทัพออกมาทำ
รบ และฆ่าทหารเอกของกองทัพ
อ้วนเสี้ยวไป ๒ คน แบบ “สาม
เพลงตกม้าตาย” ทหารต่าง ๆ ก็
สะดุ้งตกใจกลัว หากคนอาสาไป

รบกับฮัวหยงไม่ได้ กวนอูจึงรับ
อาสา อ้วนเสี้ยวโกรธกวนอูมาก
เพราะ ตอน นั้น กวนอู เป็น เพียง
“ทหารม้าถือเกาทัณฑ์” คือทหาร
องครักษ์ เล่าปี่ ไม่มี ตำแหน่ง ใน
กองทัพ อ้วนเสี้ยวจึงคิดว่ากล่าว
กวนอู หาว่า เป็น เพียง ทหารเลว
สะเออะมารับอาสาได้ยังไงกัน พอ
ดีใจโจโฉร้องไว้ อ้วนเสี้ยวเกรง
ใจจึงให้กวนอูออกรบ ปรากฏว่า
กวนอูฆ่าฮัวหยงได้อย่างง่ายดายที่
สุด

กรณี จึงเป็น ตัวอย่าง แสดง
ให้เห็นว่า อ้วนเสี้ยว นั้น *ดูถูกผู้
น้อย เห็นแก่ญาติ ใช้คนไม่
เหมาะสมกับงาน บังคับการไม่
สิทธิ์ขาด และทำการต่าง ๆ
ตามอำเภอใจ* บังเอิญแม่ทัพ
ฝ่ายตรงกันข้ามคือ ตังโต๊ะก็เปะ
เอ๋ย สงครามคราวนี้เลยเจ้าคือ
เล็กกันไป ไม่มีใครแพ้ใครชนะ
อย่างเด็ดขาด

ใน การ รบ ครั้งอื่น ๆ อ้วน-
เสี้ยวก็ทำอะไร ที่ทั้งเขี้ยว ทั้งเขี้ยว
ทั้งเพี้ยนอีกหลายอย่าง เช่น
คราวหนึ่งออกรบโดย “แต่งตัว
ใส่เกราะทองกันสัปดาห์ทอง” ซึ่ง

ถึงขนาดแต่งตัวหุ่พู่ อย่างนั้นแล้ว
ก็ยังรบแพ้ก็จนได้

ครั้งหนึ่งอ้วนเสี้ยว จะไปรบ
กับกองทัพจันจึงไปขอทหารและ
เสบียงจากโจโฉ ซึ่งแทนที่จะขอ
เขาดี ๆ กลับมีหนังสือหยาบคาย
บอกโจโฉไปว่าต้องให้ตามที่ขอจะ
ไม่อย่างนั้นจะยกทัพมาตีเมืองฮูโต

อ้วนเสี้ยว นั้นมีที่ปรึกษาเก่ง
กาจไม่แพ้ที่ปรึกษาของโจโฉ เช่น
ที่ปรึกษา ชื่อ จอสิว กับ เตียนหลง
เป็นต้น แต่ทั้ง ๒ คนนี้ติดคุกทั้ง
คู่ โทษฐานไปค้ำอ้วนเสี้ยวไม่
ให้ยกทัพไปรบ หรือด้านยุทธ-
ศาสตร์ ยุทธวิธีของอ้วนเสี้ยว

เตียน หลง นั้น แ่ น้อย
เพราะไป ขอร้อง ไม่ให้อ้วนเสี้ยว
ยกทัพไปรบโจโฉ ในการศึกครั้งนี้
โดย บอกว่า ถ้า รบ ตอน นี้ จะแพ้
อ้วนเสี้ยว ไม่ฟัง และยัง ให้เอาตัว
ไปขังคุกเสียด้วย ครั้นรบแพ้
จริงๆ แทน ที่ จะ เห็น คุณ ของ
เตียนหลง อ้วนเสี้ยวกลับให้เอา
ตัวเตียนหลงไปฆ่าเสียอีก ที่ให้
ฆ่าเพราะอาย เตียนหลง ประการ
หนึ่ง และเพราะเชื่อคำยุยงของ
ฮองก็อีกประการหนึ่ง หัวหน้า

อย่างนั้นก็มี

อ้วนเสี้ยว นั้น รบ แพ้ โจโฉ
หลายคราว ก็เพราะ ลูกน้อง ดี ๆ
สำคัญ ๆ ของอ้วนเสี้ยว กลับไป
สมัครทำงานกับโจโฉหมดทั้งฝ่าย
บู๊ ฝ่ายบุ๋น เพราะทนความหยาบ
คาย ความลำเอียง ความไม่เอา
ไหนของอ้วนเสี้ยวไม่ได้ เช่น
ซุนชก เขายิว เตียวคับ โกล่า
เป็นต้น คนเหล่านี้ นำเอาข้อมูล
เกี่ยวกับ กองทัพ และ ยุทธศาสตร์
ของอ้วนเสี้ยวไปบอกโจโฉ อย่าง
นี้ อ้วนเสี้ยว รบกับโจโฉครั้งใด
จึงมีแต่แพ้ อย่างดีก็แค่เสมอ
เท่านั้น

บันทึก

หมายถึงอวสานของอ้วนเสี้ยว
ครับ หัวหน้าผู้นี้เมื่อรบแพ้โจโฉ
หลายครั้งเข้า ก็หมดต้นทุนและ
เกิดความแค้นใจจน ประสาทรบ
ประทาน หนังสือสามก๊กบอกว่า
“สติสิ้นเพื่อน” ก็เป็นข้าขาดคุณ
สมบัตินั้นแหละครับ ผลที่สุดก็
ตายทั้งกลม คือตายทั้ง ๆ ที่ต้อง
๑๒ เดือน เหลือลูกหลายคน
เมียหลายคน ต่อมาลูก ๆ ก็ฆ่า

พันกันเอง เพื่อแย่ง สมบัติพ่อ จน
ตายตกไปตามกัน

นิทาน เรื่องนี้ สอน ให้รู้ว่า

๑. ถ้าริจะเป็น หัวหน้าคน
แล้วอย่าทำ ๑๐ อย่างเหมือนดังที่
กฤษณ์กล่าวอ้วนเสี้ยวไว้เป็นอันขาด

๒. หัวหน้าคน นั้น ต้องมี
“จิตใจ” ที่เหมาะสม จะรู้หลัก
เกณฑ์ ของการ เป็น หัวหน้า คน
อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นคนหยาบช้า
ใจทรามแล้ว ก็ จะนำความเสีย
หายมาสู่ตนเองและพวกพ้อง ยิ่ง

เป็นหัวหน้าใหญ่เท่าใด ก็ยิ่ง
เสียหายมากขึ้นเท่านั้น การเป็น
หัวหน้า คน จึง ต้อง ผัก ฝน ทั้ง
หลักเกณฑ์และจิตใจด้วย

เรื่อง ของ โจโฉ ต่างกับของ
อ้วนเสี้ยว อ้วนเสี้ยว นั้น เริ่มบ
บาทจาก ที่สูง และ ตกต่ำลงมา
จนหมดต้นทุน แต่โจโฉเริ่ม
บบาทจากต่ำไปหาสูง คือจาก
วัยรุ่นเสเพลไปจนถึงเป็นพระเจ้า
ไท่ล่งฮูฮ่งได้ ต้นราชวงศ์วุย ของ
เมืองจีน สาเหตุสำคัญคือใจของ



โจโฉนั้นสูงมากตรงกันข้ามกับใจ
ของอ้วนเสี้ยวซึ่งต่ำมาก

โจโฉเป็นคนตาเล็ก (ดูรูป
เอาเองดีกว่านะฮะ อธิบายไป
เดี๋ยวยุ่ง) เมื่อเล็ก ๆ ทำตัวเป็น
นักเลง ชอบล่าสัตว์ร้องรำทำ
เพลง โจโฉซึ่งเป็นอาเกสียด
โจโฉ จึงจะเอาความไม่ตีต่าง ๆ
ไปฟ้องพี่ชายคือโจโก๋ ฝ่ายโจโฉ
ก็ทำอุบายล้มลง โจโฉรีบไปบอก
โจโก๋ว่าโจโฉมีอันเป็น พอโจโก๋
มา โจโฉลุกขึ้นวิ่งเล่นอยู่เป็น
ปกติแล้ว บอก กับ พ่อว่า อา โทหก
ตั้งแต่นั้น โจโก๋ไม่ เชื่อ โจโฉอีก
เลย

โจโฉ เริ่มมีชื่อเสียงตอนไป
เป็นขุนนางอยู่กับโฮจิ้น เพราะ
เป็น คน คัดค้าน ไม่ให้ ทำ ตาม ที่
อ้วนเสี้ยวเสนอเรื่องให้กองทัพหัว
เมืองยกเข้ามา เมือง หลวง เพื่อจับ
ขันที ๑๐ คน

อีกครั้งหนึ่ง ตอนตั้งโต๊ะยึด
อำนาจในเมืองหลวงได้แล้วจะชิง
ราชสมบัติ ขุนนางทั้งปวงพยายาม
หาทางกำจัด ตั้งโต๊ะ ก็หมด ปัญญา
กันทุกคน โจโฉแสดงความใจเด็ด
ด้วยการ ช้อนกระบี่ สั้นไว้ในเสื้อ

๕๘

เพื่อจะเข้าไปฆ่าตั้งโต๊ะ พอดี
ตั้งโต๊ะรู้ตัวเสียก่อน โจโฉมีปัญญา
ไวจึงบอกว่าเอากระบี่มากำหนดแล้ว
รีบหนีไป

ครั้งหนึ่ง เมื่อเริ่ม เป็นทหาร
ในเมืองหลวง โจโฉจับขันทีที่ทำ
ผิดกฎหมาย ๑๕ ที ซึ่งไม่มีผู้
ใดกล้าทำ คนทั้งปวงจึงเห็นว่า
โจโฉ ทำการ **สิทธิ์ขาด** เป็นที่น่า
ยำเกรงมาตั้งแต่หนุ่ม ๆ

โจ โฉ นั้น เมื่อ ร่วม มือ กับ
อ้วนเสี้ยว และ เจ้าเมือง อื่น ๆ ยก
ทัพไปรบตั้งโต๊ะและเจ้ากันไปแล้ว
โจโฉ ก็ คุม ทหาร ของ ตัว ออกอยู่
เมืองเล็ก ๆ เมืองหนึ่ง พอดีโจร
โพกผ้าเหลือง กำเริบ ขึ้น อีก เป็น
ครั้งที่สอง โจโฉจึงออกปราบโจร
ได้สำเร็จ จนได้เป็นเจ้าเมืองใหญ่
ชื่อกุนจิ๋ว และด้วยบุคลิกลักษณะ
ที่ดี ของ โจโฉ จึง มีผู้สมัคร เข้าทำ
การด้วยเป็นอันมาก ทำให้โจโฉ
มีกองทัพที่เข้มแข็ง และภายหลัง
ได้เข้าไปปราบลิลิอุ กุยกี้ ซึ่งยึด
อำนาจ ใน เมือง หลวง ได้ ต่อ จาก
ตั้งโต๊ะ เมื่อโจโฉยึดอำนาจใน
เมือง หลวง ได้ แล้ว ก็ เริ่ม ทำการ
ปราบก๊กต่าง ๆ ได้ราบคาบ คง

เหลือของเล่าปี่ กับซุนกวน เท่า
นั้น โจโฉก็ตายไปเสียก่อน

รอดตายเพราะเครื่องแต่งตัว

โจโฉ คงจะไม่ บ้ายศเหมือน
อ้วนเสี้ยว เพราะเป็นคนสุภาพ
โอ้อ้อมอารี และเห็นความสำคัญ
ของผู้น้อย ยกตัวอย่างเช่นกรณี
กวนอู้นั้น โจโฉทำตรงข้ามกับ
อ้วนเสี้ยว คือสนับสนุนให้กวนอู
รบกับฮัวหยงได้ ซึ่งเมื่อกวนอูฆ่า
ฮัวหยงแล้ว โจโฉก็ออกมาค้ำับ
กวนอูแล้วยื่นจอกสุราให้ดื่มฉลอง
ชัยชนะแล้วยังให้ คนนำ สุกรเปิด
ไก่ ไปลอบกำนัล เล่าปี่ กวนอู
เดียวดาย ซึ่งขณะนั้น ยังเป็นเพียง
สามเกลอ เต๋อดำ ไม่มีความสำคัญ
อะไรมากนักอีกด้วย

ครั้งหนึ่ง โจโฉ ยกทหารเข้า
ปล้นเมืองปักเอียงของลิโป้ พอ
โจโฉขี่ม้านำหน้าทหารเข้าเมืองได้
ก็ถูกฝ่าย ลิโป้ ตีกระหนาบจนกอง
ทหารของโจโฉแตกยับเยิน ตัว
โจโฉขี่ม้าหลงทางพลัดไปคนเดียว
ไป ประจัญหน้า กับ ลิโป้ เข้าพอดี
โจโฉตกใจเกือบตายรีบเอามือบัง
หน้า ลิโป้นี้กว่าโจโฉเป็นทหาร

ของตนจึงเอาทวนเคาะหัวโป๊กเข้าให้ แล้วถามว่า “โจโจ ชื่อดีก่อกอ” โจโจรีบชี้โป๊กชี้เบ๊ ตอบว่า “ชื่อเสีย ล้อแหลมแม่เร้ว” ลิโป้จึงรีบขับม้าไปทางที่โจโจชี้

นี่ถ้าโจโจบ้ายศใช้กระดองกันสัปดาห์อย่างอ้วนเสี้ยว คงชี้แจงเสียตั้งแต่เมืองปักเอียงแล้ว

เรื่องของโจโจนั้น นอกจากในหนังสือสามก๊กแล้ว ก็ยังมีท่านผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง เช่น ท่านคึกฤทธิ์ ท่านยาขอบ เขียนรายละเอียดไว้น่าอ่านเป็นอันมาก ผมขอเสนอให้ท่านที่ยังไม่ได้อ่านได้โปรดหาอ่านเสีย โดยเฉพาะท่านที่นิยม หนังสือ กำลัง ภายในนั้น ว่าง ๆ อ่านสามก๊กเสียบ้าง สลับ กัน ไป อาจ จะได้ สาร และ ปัญญา มากกว่ามาก โดยเฉพาะด้านภาษาไทย เทคนิคการบริหารงานบุคคล เทคนิคการพัฒนาบ้านเมือง ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีต่างๆ โดยเฉพาะ ประวัติ โจโจนั้น น่าศึกษา มากใน ด้าน คุณสมบัติ สำคัญ ๑๐ ประการที่ก๊วยแก้อ้างถึง

ประสาทรบประทานอีกคน

โจโจ สร้างตัวเอง ฝ่าคมง้าวคมทวนขึ้นมาตามลำดับ จากเสเพลบอย ขึ้นมาเป็น หัวหน้าคนกลุ่มเล็กๆ แล้วได้เป็นหัวหน้าคนกลุ่มใหญ่ขึ้น ๆ จน ถึง ตำแหน่ง เชียงก๊ก ผู้สำเร็จราชการแผ่นดิน เมื่ออายุเพียง ๔๐ ปี โจโจเป็นผู้สำเร็จราชการต่อจากตั้งโต๊ะ แต่ นิสัย ดี กว่า และ ทำงาน เก่ง กว่า ตั้งโต๊ะมาก จึงสามารถบริหารราชการ แผ่นดิน แทน พระเจ้าเหียนเต๋ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานด้านการทหาร การปกครอง และการบริหารงานบุคคล โจโจ ถนัดเป็นพิเศษ เป็นเหตุให้มีคนดีทั้งฝ่ายบู๊ ฝ่ายบัน มาเป็นกำลัง สำคัญยั่งยืนเป็นจำนวนมาก

ใน ระหว่าง ที่เป็น ผู้ สำเร็จ ราชการหรือมหาอุปราช โจโจ ต้อง ออก ศึก อยู่ ตลอด เวลา เพื่อปราบ ปราบ เจ้า เมือง ที่ กระ ด้าง กระเดื่องต่อรัฐบาลกลาง และ ก็ สามารถ ปราบ ได้ เป็น ส่วน ใหญ่ ทำให้ รัฐบาล กลาง มี อำนาจ และ เข้มแข็งขึ้นเป็นอันมาก แต่โจโจ ก็ปราบอีก ๒ ก๊กไม่ลง เพราะ

พระเจ้าเล่าปี่ กับพระเจ้าซุนกวน ปกครองบ้านเมืองเก่ง ประชาชนรักใคร่และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

โจโจตายเมื่อปี พ.ศ. ๗๖๓ อายุได้ ๖๖ ปี ตายอยู่ในตำแหน่ง เจ้าผู้ช่วยสำเร็จราชการแผ่นดิน ที่มีอำนาจปกครองบ้านเมืองอย่างสิทธิ์ขาดบริบูรณ์ เหนือพระเจ้าเหียนเต๋เสียอีก

โจโจ ตายด้วยโรค ประสาท อย่างเดียวกับอ้วนเสี้ยว ผิดกัน แต่ว่า อ้วนเสี้ยวนั้นประสาทรบประทานเพราะแพ้ศึกยับเยิน แต่ โจโจประสาทกินเพราะถูกผีหลอก ไซ้ครับ สามก๊กกว่าผีหลอก โจโจ จริง ๆ และหลายครั้งด้วย (แล้ว ใครว่าผีไม่มี) โจโจล้มป่วย เพราะผีกวนอุหลอก ผีผู้คนต่าง ๆ ที่โจโจ ข่าแกงก็มาช่วยกัน หลอก ล่อสนุกสนานกันใหญ่ แต่โจโจ ก็ไม่กลัว ใจเด็ดใจแข็งตามเคย ฉวยกระบี่ได้ก็ไล่ฟันผีทั้งปวงเป็นการใหญ่ ฟันไปฟันมาผีไม่ตาย โจโจเลยตายดีกว่า

ก่อนตายยังมีปัจฉิมวาตะทั้ง ท้ายไว้ แสดง ให้เห็นถึง ความเป็น

ลูกผู้ชายใจเด็ดอีกคือ เมื่อผีหลอก
หนัก ๆ เข้า ขุนนางทั้งปวงจึง
แนะนำให้ โจโฉ ทำพิธี บัด รั้งความ
ดังนี้ “ขอให้ท่านหาหมอบีศาจ
มาแต่งเครื่องเช่นวักพลีกรรมเสีย
แล้วก็จะหาย โจโฉทอดใจใหญ่
แล้วจึงว่า ไบรานว่าไว้ว่า *กรรม
มาถึงตัวแล้ว จะทำประการใด
ก็หาพ้นไม่* บัดนี้กรรมมาถึง
แล้วใครจะมาช่วยเราได้ โจโฉก็
หาให้เช่นผีไม่ อยู่มาวันหนึ่งโรค
นั้น กำเริบหนักขึ้น ยิ่งกว่าเก่าให้
ระทวยสวิงสวายอ่อนไป...” พี่
ขึ้นมา ก็ยังมี สติ สัมปชัญญะ ตีอยู่
โจโฉ ก็สั่ง การ เรื่อง ลูก เรื่อง เมีย
เรื่อง การ จัดงาน ศพ ของ ตัวเอง
แบ่งสมบัติ สั่งเสียเสร็จเรียบร้อย
แล้วก็ “ทอดใจใหญ่ น้ำตาไหลลง
โซมหน้า ก็วาล้มลงขาดใจตาย”
ตุเลงเต่งตุ้ม

บทสรุป

ที่ผมเรียงความมานี้ พระ
เดช พระคุณ บาง ท่าน อาจ จะไม่
เห็นด้วย เพราะใคร ๆ อ่านสาม
ก๊กแล้วก็เห็นชัด ๆ ว่า เล่าเป็น
พระเอก โจโฉเป็นตัวโกง ผม
ไม่ได้ตั้งใจจะได้แย้งเรื่องนี้ และ
ไม่กล้าหาญไปวิพากษ์วิจารณ์ท่าน

ล่อกวन्दง คน แต่ง สามก๊ก ทรอก
ครบ ผมว่าไปตามทรรศนะของ
กุกแก และเห็นว่าเรื่องราวของ
โจโฉมีทั้งดีและไม่ดี ในแง่ของ
หัวหน้าคนนั้น โจโฉนับว่าเป็นตัว
อย่างที่ดีได้หลายเรื่อง เช่น
*ความมีใจเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว
ความโอบอ้อมอารี ความไม่
ถือตัว เป็นต้น*

ในการสรุปเรียงความเรื่องนี้
ผมขอย่อสูตรของกุกแกไว้ เพื่อ
เป็น เครื่อง เตือน ใจ และ เตือน
ความจำของตัวเอง ตลอดจน
เป็นคำถามหาเสนอให้ว่า การที่จะ
เป็น หัวหน้าคน ให้ยั่งยืนนั้น ต้อง
ทำอะไรบ้าง และอย่าทำ อะไรบ้าง
ดังนี้

อย่าทำ

๑. ตูถูกลูกน้อง
๒. หยาบซ้ำ เห็นแก่ตัว
๓. หลอกใช้คน
๔. ลำเอียง
๕. ชอบแต่คนใกล้ตัว
๖. ใจโลเล
๗. ทำการอ่อนแอ
๘. ทำงานโดยไม่ไตร่ตรอง
๙. ทำงานโดยไม่มีหลัก
๑๐. ไม่รู้จักวิธีแก้ปัญหา

จงทำ

๑. ให้ความสำคัญแก่ลูกน้อง
๒. สุภาพ โอบอ้อมอารี
๓. รักคนโดยสุจริต
๔. ยุติธรรม
๕. เลี้ยงคนใกล้ไกลเสมอกัน
๖. เชื่อมมั่นในตัวเอง
๗. ทำการเข้มแข็งสิทธิ์ขาด
๘. คิดก่อนทำ
๙. ทำงานโดยยึดหลักการ
๑๐. รู้กลวิธีแก้ปัญห
ทั้ง ๑๐ ข้อนี้ ๗ ข้อแรก

บางคนอาจจะท่องได้ แต่ทำ
ไม่ได้เพราะพื้นฐานในด้านจิตใจ
ไม่ดีพอ ๓ ข้อหลังเป็นศาสตร์
ของการทำงาน คือ การวางแผน
งาน การศึกษาหลักวิชากฎหมาย
และระเบียบแบบแผนต่างๆ ศึกษา
ปัญหา และตำรา เช่น การวาง
แผนงาน การศึกษาดำรงอาชีพ
สงคราม เป็นต้น

ท่านจะถามว่า การสร้างพื้นฐานทางจิตใจ เพื่อเป็นหัวหน้า
คนยั่งยืน มีวิธีการอย่างไรหรือครับ
ผมขอความกรุณาฝากถ่ายให้ท่าน
ผู้ บังคับ ศูนย์ พัฒนา ข้าราชการ
พลเรือนได้โปรดช่วยตอบด้วย

เอวังก็มีด้วยประการฉะนี้ ๑๖

ทางรัฐสภาได้ยกปัญหาขึ้นมา ๒ ข้อ คือ ขอให้รัฐบาลทำการปรับปรุงสมรรถภาพ
ข้าราชการ และออกปราบปรามการคอร์รัปชันที่มีอยู่ในวงราชการให้หมดสิ้นไป
เท่าที่จะทำได้

ก้าวแรกของการยกระดับคุณภาพ ของข้าราชการในภูมิภาค

ผลสรุปโครงการสัมมนาการยกระดับ
คุณภาพของข้าราชการในภูมิภาค

ประภรณ์ ภูวเจนสถิตย์

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๖ สำนักงาน ก.พ.

จากการให้สัมภาษณ์ เมื่อ
เดือนมกราคม ศกนี้ เรื่อง
“พ.ศ. ๒๕๒๓ เราจะไปทางไหน
กัน” นายประวิณ อนุคร
เลขาธิการ ก.พ. ได้แถลงว่า เป้า
หมายที่จะก้าวในลำดับต่อไปนั้น
ทาง ก.พ. จะเริ่มโดยพยายามยก
ระดับตำแหน่งข้าราชการในส่วน
ภูมิภาคให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้

ได้ข้าราชการมือดี ๆ ไปทำงานใน
ส่วนภูมิภาค จะได้ให้บริการแก่
ประชาชนดียิ่งขึ้น หรือเพื่อให้
การบริการ จากทางราชการถึงมือ
ประชาชนอย่างแท้จริง โดยจะ
กระจายตำแหน่งระดับสูงไปให้ใน
ส่วนภูมิภาคทั้งที่จังหวัด อำเภอ
เขต ศูนย์ สถานี ฯลฯ จากนั้น
ก็ต้องพยายามยกระดับบุคคล คือ

พัฒนาข้าราชการ ที่จะไปอยู่ชน-
บท ให้มีความรู้ ความสามารถ สูง
ขึ้น เข้าถึงประชาชนในด้าน
ของการ ให้ การ บริการ มาก ขึ้น
การยกระดับบุคคลนี้อาจจะกระทำ
ได้ด้วยการประสานงาน กับกระ-
ทรวงทบวงกรมต่าง ๆ จัดการ
ฝึกอบรม เพื่อ พัฒนา ข้าราชการ
ดังกล่าว พร้อม ๆ กับสร้างแรงจูง

ใจและทัศนคติ ที่ดีให้แก่ข้าราชการ ผู้ที่จะออกไปทำงาน ในส่วนภูมิภาคนี้ด้วย อีกอย่างหนึ่งที่จะต้องยกระดับ ให้ควบคู่กันไป ก็คือการยกระดับวินัยข้าราชการ ซึ่งจะมุ่งเน้นในด้านบทบาทของการมีวินัยด้วยการเสริมสร้าง แทนที่จะใช้วิธีการคอยจับผิด ลงโทษ เมื่อมีการกระทำผิด มาป้องกันไม่ให้มีการกระทำผิดทางวินัยเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อข้าราชการมีวินัยดี ย่อมจะส่งผลโดยตรงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

กอร์ปกับรัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาประเทศโดยมุ่งสู่ชนบท เน้นการช่วยเหลือประชาชนที่อยู่ในภูมิภาค ส่วนต่าง ๆ ของประเทศให้มีมาตรฐานความเป็นอยู่ดีขึ้น ดังที่รัฐบาลได้กำหนดโครงการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ชนบทหลายโครงการ และ ก.พ. ได้ตระหนัก ในนโยบาย ของรัฐบาลในเรื่องนี้เป็นอย่างดี และพิจารณาเห็นว่า ตัวข้าราชการเป็นจักรกลที่สำคัญที่จะทำให้โครงการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ชนบทดังกล่าว บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค หากข้าราชการในภูมิภาคมีคุณภาพสูง ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ สมรรถภาพ และวินัย แล้วจะเป็นทางช่วยส่งเสริมให้โครงการตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งไปสู่ชนบทดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลโดยรวดเร็ว และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดให้มีการสัมมนาเพื่อหาทางปฏิบัติในอันที่จะยกระดับ คุณภาพ ของข้าราชการในส่วนภูมิภาค และเพื่อหาทาง ร่วมมือ ประสานงานกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ในการปฏิบัติ ให้บรรลุผล ตามเป้าหมาย โดยเชิญ ปลัด กระทรวง และอธิบดีจากส่วนราชการที่มีหน่วยงานอยู่ในภูมิภาค และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๔๐ ท่าน มาสัมมนาเมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓ ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล โครงการสัมมนา ดังกล่าว มีวัตถุประสงค์ และมีประเด็นสำคัญดังนี้ คือ

วัตถุประสงค์

— เพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และปรึกษาหาแนวทางปฏิบัติในอันที่จะยกระดับ คุณภาพ ของข้าราชการในภูมิภาค และหาทางร่วมมือประสานงานกันระหว่าง สำนักงาน ก.พ. กับกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ในการดำเนินการดังกล่าว

ประเด็นสำคัญ

- นโยบายรัฐบาลในการกระจาย การบริหาร งาน ของ รัฐไปสู่ประชาชนในภูมิภาค
- การเลือกสรร บุคคล ให้ดำรงตำแหน่งในภูมิภาค
- การพัฒนา ข้าราชการ ใน ภูมิภาคให้เหมาะสมกับตำแหน่ง
- การเพิ่มพูน สมรรถภาพและวินัยของข้าราชการในภูมิภาค

การดำเนินการ

การสัมมนาครั้งนี้มีการดำเนินการดังนี้ คือ ๑. นายกรัฐมนตรี กล่าว เปิด การ สัมมนา แล้วชี้แจง เรื่อง นโยบายมุ่งสู่ชนบทของรัฐบาล จากนั้นนายประสิทธิ์ อุไรรัตน์ ประธาน

อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนระดับสูง ซึ่ง แจงวัตถุประสงค์ของการยกระดับ ตำแหน่งข้าราชการ ในส่วนภูมิภาค ต่อจากนั้น ดร. นิพนธ์ ศศิธร ประธาน อ.ก.พ. วิสามัญ เกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ บรรยาย เรื่อง การเลือกสรร และ พัฒนาข้าราชการในภูมิภาค และ

ซึ่งเป็นระดับ ปลัดกระทรวงและ อธิบดีได้แบ่งกลุ่มออกเป็น ๓ กลุ่ม เพื่ออภิปรายและหาแนวทางปฏิบัติ ในเรื่องดังนี้

กลุ่มที่ ๑ เรื่องการเลือก สรรบุคคล เพื่อ ดำรงตำแหน่ง ในภูมิภาค

กลุ่มที่ ๒ เรื่องการพัฒนา ข้าราชการในภูมิภาคให้เหมาะสม

ในการกล่าวเปิดการสัมมนา ๖๗ นายกรัฐมนตรีได้กล่าวถึง การยกระดับคุณภาพของ ข้าราชการในภูมิภาคว่า จะยกระดับ ตำแหน่งเพียงอย่างเดียว โดยไม่ ส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงาน นั้นเป็นไปไม่ได้ ต้อง มี การ กวดขัน แนะนำ ให้เขามีสมรรถ ภาพ และทำงานให้ดีในฐานะ



พลเอกถนอม บัณฑิตานนท์ ประ- ประธาน อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัย บรรยาย เป็นคน สุดท้าย เกี่ยวกับ การเพิ่มพูน สมรรถภาพ และ วินัย ของข้าราชการส่วนภูมิภาค

ในภาคบ่ายผู้เข้าร่วมสัมมนา

สมกับตำแหน่ง

กลุ่มที่ ๓ เรื่องการเพิ่ม พูนสมรรถภาพ และวินัยของ ข้าราชการในภูมิภาค

คำแถลงของ

๖๗ นายกรัฐมนตรี

ที่เป็นผู้รับใช้ประชาชนด้วย และ ด้วยเหตุนี้จึง จัดให้ มีการสัมมนา ขึ้น เพื่อที่จะหาทางปรับปรุง สมรรถภาพในการทำงานว่าจะทำ อย่างไร โดยที่ทางรัฐสภาก็ได้ อนุมัติให้ ข้าราชการได้รับเงิน

เดือนเพิ่มไปแล้ว ถ้าข้าราชการจะเป็นผู้รับอย่างเคียว โดยไม่สนองตอบก็ไม่สมควร
ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้กล่าวต่อไปว่า ในขณะที่
ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้พิจารณา
งบประมาณพิเศษอยู่นั้น ทาง
รัฐสภาได้ยกปัญหาขึ้นมาสองข้อ
คือ ขอให้รัฐบาลทำการปรับปรุง
สมรรถภาพข้าราชการและออก
ปราบปรามการคอร์รัปชันที่มีอยู่ใน
วงราชการให้หมดสิ้นไปเท่าที่จะ
ทำได้ ในเรื่องคอร์รัปชันรัฐบาล
ยอมรับว่ามี และกำลังแก้กันอยู่
ส่วน ข้อบกพร่องด้านการปฏิบัติ
งานนั้น ปัญหาอยู่ที่ ความจริงใจ
ในการปฏิบัติงาน และการ
ประสานงานร่วมมือกันโดยทั่วไป
แล้ว ผู้ดำเนินการมาก่อนใน
เรื่อง การนำแผนไปปฏิบัติงาน
(Implementation) และการควบคุม
ตรวจตราให้เป็นไปตามแผน
(Supervision) บ่อยครั้งที่ที่
ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติออกมา
ให้กระทรวงรีบไปปฏิบัติ กระทรวงก็เอาไปวางแผน วางแผน
แล้วก็อยู่เฉยๆ ไม่มี การปฏิบัติ

งานตามแผน และที่ยังเป็นอยู่
เช่นนี้ เพราะขาดการตรวจสอบ
ประเมินผลในการปฏิบัติงาน ซึ่ง
ต่อไป รัฐบาลมีนโยบายที่จะเน้น
การควบคุม ตรวจสอบ อย่างใกล้ชิด
โดยตรวจงบประมาณแต่
ละก้อนที่หน่วยงานได้รับ ว่า
เอาไปทำอะไรบ้าง

นอกจากนั้น ฯพณฯ นาย
กรัฐมนตรียังเห็นว่าหน่วยงานต่างๆ
ควรจะประสานงานกันให้ดี และ
ไม่ว่า การ ทำงาน หรือ โครงการ
พัฒนาใดๆ ควร เป็น แบบ ผสม
ผสาน (Integrated System) จาก
ประสบการณ์ ของ ฯพณฯ บาง
กระทรวงทำงานกันอยู่ ๕ ปี อธิบัติ
ในกระทรวงเดียวกันไม่ได้พูดกัน
เลย ซึ่งที่ถูกแล้วผู้รับผิดชอบใน
กระทรวงต่างๆ ควรมานั่งตกลง
บริหารภารกิจนั้นๆด้วยกัน ไม่ใช่
วางแผน โด่ง ออก ไป หน่วยงาน
เดียวแล้วให้รัฐมนตรีเซ็น อย่าง
นี้เป็นระบบที่ไม่ควรทำ

ในตอนท้ายของคำปราศรัย
ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีกล่าวว่า
เป้าหมาย สด ท้าย ซึ่ง ผู้เข้า ร่วม
สัมมนาควรตระหนักคือ การยก

ระดับชีวิตและความเป็นอยู่ ของ
ประชาชนในชนบท ตามนโยบาย
ของรัฐบาล ให้ กว้าง ขวาง ยิ่ง ขึ้น
และต้องพยายามลบล้างแนวความ
คิดที่ว่า ประเทศไทย นั้น มีแต่
กรุงเทพฯ เท่านั้น ในปัจจุบัน
ไม่ว่าจะเป็นด้านการลงทุน การ
อุตสาหกรรม รัฐบาลพยายามให้
สิ่งจูงใจ (Incentives) กับโรงงาน
ที่อยู่ในชนบทมากกว่า ในด้าน
งบประมาณชาวชนบทได้รับความ
ช่วยเหลือน้อยมาก เมื่อเทียบ
จำนวน ประชากรกับต่างจังหวัด
ควร ได้งบประมาณ สิบลีด ส่วน
กรุงเทพฯ ควรได้หนึ่งส่วนเท่า
นั้น ชาวชนบทเป็นผู้ยากไร้
ในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ ข้าราชการ
ในชนบทควรทำงานหนัก
มากขึ้น และอุทิศตนมากขึ้น
ข้าราชการ ประจำมีหน้าที่ สอน
นโยบายที่ได้ รับรอง จาก สภามา
แล้ว คงมีน้อยคนที่จะอ่านและ
ปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี ข้าราชการ
จะต้องสนใจในนโยบาย
ให้มากกว่านี้ว่าเราเวลานี้ จะมุ่ง
ไปทางไหน ไปที่ใคร

ผลสรุปการสัมมนา

ในภาคบ่ายที่ประชุมสัมมนา ได้แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น ๓ กลุ่ม หลังจาก เลือก ประธานกลุ่ม และ เลขานุการกลุ่มแล้ว ก็ได้มีการ อภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่ง สรุปเป็นความเห็นของที่ประชุม กลุ่ม ดังนี้



เรื่องการเลือกสรรบุคคล เพื่อดำรงตำแหน่งในส่วน

ภูมิภาค

เกี่ยวกับ เรื่องนี้ที่ประชุม กลุ่ม ย่อยพิจารณาเห็นว่า

๑. การ เลือก ข้าราชการ ให้ ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ควร วาง หลักเกณฑ์ให้ ข้าราชการ ทราบ ทั่ว กัน

หลักเกณฑ์ เช่น

- ๑.๑ ประสพการณ์ที่จำเป็น ต้องมี
- ๑.๒ คุณลักษณะส่วนตัว บุคคล
- ๑.๓ ต้อง ผ่าน การ ฝึก อบรมตามหลักสูตร ที่กำหนด

- ๑.๔ คณะกรรมการเลือก สรรเป็นผู้เสนอชื่อ
- ๑.๕ ผู้ครองตำแหน่งไม่ จำเป็นต้องได้เลื่อน เสมอไป เว้นแต่ เป็น ตำแหน่ง ทาง วิชาการ
๒. ควร ให้มี คณะกรรมการ เลือก สรร ข้าราชการ ให้

ดำรงตำแหน่งในภูมิภาค

๓. เมื่อ ก.พ. ยก ระดับ ตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว หาก ตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง นั้นอยู่ ยังมีคุณภาพไม่ สูงพอ หรือยังไม่มี ข้าราชการ ที่ เหมาะ สม จะ ดำรงตำแหน่ง ก็ยังไม่ ควร เลื่อน หรือ แต่งตั้ง ผู้ ดำรงตำแหน่ง โดยให้ อยู่ใน ดุล พินิจ ของ กรม และ ก.พ. ควรจะพิจารณา ให้มี ระบบทดลอง ปฏิบัติ งานก่อนการ แต่งตั้งด้วย
๔. ในการเลื่อนตำแหน่ง ถ้า ไม่มีข้าราชการ เหมาะสม ที่จะ เลื่อน ใน ระยะ นั้น และหากไม่มี การ แต่งตั้ง ในตำแหน่งว่าง จะทำ ให้ราชการเสียหายก็ควร ให้มีการโอนย้ายได้
๕. การแต่งตั้งข้าราชการให้ ดำรงตำแหน่งใน ภูมิภาค ควร พิจารณา องค์ประกอบเหล่านี้ตามลำดับ คือ
๕.๑ สมรรถภาพ และ

ความเหมาะสมกับ
หน้าที่ที่ปฏิบัติ

๕.๒ อาวุโส—เงินเดือน
—อายุราชการ

๖. การแต่งตั้งโยกย้าย ควร
จะคำนึงถึงความเหมาะสม
เป็นลำดับแรก ปัญหา
ส่วนตัวอื่น ๆ เช่นความ
ยุ่งยากทางครอบครัวเป็น
รอง

๗. หากไม่มีทางเลือกทางอื่น
จะใช้วิธีการฝึกอบรม
พัฒนาข้าราชการให้
เหมาะสมกับตำแหน่งโดย
ให้มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ

๘. สำนักงาน ก.พ. ควรมี
บทบาทช่วยในเรื่องการ
เลือกสรรบุคคลเพื่อดำรง
ตำแหน่งในส่วนภูมิภาค
ด้วย โดย

๘.๑ ก.พ. ช่วยวางหลัก-
เกณฑ์ การเลือก
สรรบุคคล

๘.๒ ให้ ก.พ. ปรับปรุง
แบบประเมินผล

บุคคลให้เหมาะสม
กับการเลือกสรร
บุคคลในภูมิภาค

๘.๓ ก.พ. ช่วย อบรม
และพัฒนาข้าราชการ
อย่าง ต่อเนื่อง
และ สัมพันธ์ ตาม
ลำดับชั้นที่สูงขึ้นไป

๘.๔ ให้ ก.พ. วางโครง
สร้าง ตำแหน่งเอา
ไว้เลย

๘.๕ ให้ ก.พ. พิจารณา
ส่งเสริมสวัสดิภาพ
ของข้าราชการใน
ส่วนภูมิภาค เพื่อ
ดึงดูดให้คนไปทำ
งานในส่วนภูมิภาค

๙. การกระจายอำนาจ ให้ผู้
บังคับบัญชา ควรกระจาย
อำนาจให้มากที่สุดเท่าที่
จะทำได้ โดยให้ช่วย
แก้ไข ระเบียบ และ กฎ-
หมาย เกี่ยวกับการ สอบ
บรรจุ ควรกระจายไป
สอบระดับ ๒, ๓ ในต่าง
จังหวัดด้วย เพื่อให้ได้
คนในท้องถิ่นปฏิบัติงาน

๑๐. ถ้า ก.พ. จะให้ระดับควรมี
ข้อสังเกตว่า ควรให้มี
ระดับควบแต่ไม่ให้กระ-
โดด

๑๑. ถ้า ก.พ. ให้ตำแหน่งไป
เลยโดย ส่วนราชการ ไม่
ขอมาก็เป็นการสมควร

เรื่องการพัฒนาข้าราชการ ในส่วนภูมิภาคให้เหมาะสม กับตำแหน่ง

ในหัวข้อนี้ที่ประชุมมีความ
เห็นว่า

๑. ส่วนราชการ ต่าง ๆ
ถือว่าการฝึกอบรมหรือการพัฒนา
ข้าราชการในส่วนภูมิภาคมีความ
จำเป็นมาก เพราะข้าราชการ
ส่วน ภูมิภาค ปฏิบัติ การ และ ให้
บริการกับประชาชนโดยตรง และ
กับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ
นอกจากนี้ความสำเร็จ
หรือ ล้มเหลว ใน การ ปฏิบัติงาน
ของส่วนราชการจะขึ้นอยู่กับ ข้าราชการ
ใน ส่วน ภูมิภาค แทบ ทั้ง
สิ้น และกลุ่มเห็นว่ามีความ
จำเป็นในการฝึกอบรมข้าราชการ
ใน ภูมิภาค อย่าง รวด ่วน

เพราะยังขาดการพัฒนาอยู่มาก และยังขาดปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาตัวเองด้วย อนึ่ง ข้าราชการส่วนภูมิภาคห่างไกลจากแหล่งที่จะพัฒนาตัวเองได้

๒. การพัฒนาข้าราชการในภูมิภาคควรจะเน้นด้านความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมที่เหมาะสมและทัศนคติ การฝึกอบรม ควรจะแยกเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในระดับบริหารควรจะเน้นให้รู้นโยบายและเป้าหมายรัฐสถานการณ์ รู้แนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ความสามารถในการปฏิบัติและการควบคุมงาน ให้มีทัศนคติที่ถูกต้อง และให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงาน ควรจะเน้นความสามารถในการทำงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ให้ตระหนักความสำคัญของการเป็นข้าราชการ พัฒนาความประพฤติให้เหมาะสม

วิธีการเพิ่มคุณภาพ กลุ่มมีความเห็นว่า อาจทำได้ดังนี้

๑. การอบรมตามขั้นตอนเป็นระยะๆ เช่น ให้มีการอบรมก่อนเข้าทำงาน ระหว่างทำงาน และก่อนการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

๒. หมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง

๓. เข้าหลักสูตรต่างๆ เช่น กรมการปกครอง ให้เข้าโรงเรียนนายอำเภอ โรงเรียนนักปกครองชั้นสูง

๔. การฝึกงาน

๕. การดูงาน

๖. ศึกษาต่อ

๗. การสอน แนะนำ มอบงานให้ทำเป็นเรื่องๆ

๘. การจัดพิมพ์เอกสารคู่มือ

๙. จัดหน่วยเคลื่อนที่

๑๐. จัดเครื่องมือเครื่องใช้ให้พอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

๑๑. ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักในหน้าที่ ต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๑๒. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีส่วนเสริมสร้าง

ในการปฏิบัติงาน

๓. ควรจะมีการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานก่อนที่จะแต่งตั้ง (รายละเอียดดูในข้อ ๒)

๔. บางส่วนราชการพร้อมที่จะดำเนินการพัฒนาข้าราชการโดยการฝึกอบรมและในขณะเดียวกัน บางส่วนราชการยังไม่พร้อม ยังต้องการให้สำนักงาน ก.พ. มีบทบาทช่วยในเรื่องต่อไปนี้

๑. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการอบรม

๒. ช่วยเหลือด้านวิทยากร เทคนิคในการอบรม และจัดทำหลักสูตร เป็นต้น

๓. ก.พ. ควรเป็นศูนย์กลางในการอบรม ข้าราชการในส่วนภูมิภาคในระดับหัวหน้างาน

๔. กรมควรจะมีงบประมาณการฝึกอบรมที่เหมาะสมโดย ก.พ. ช่วยติดต่อเรื่องงบประมาณด้วย

๕. ควรให้ ก.พ. เป็นแกนกลางในการประสานงานด้านการฝึกอบรม

๖. ให้มีอัตราชั่วคราวที่จะหมุนเวียน ข้าราชการมาเพื่อพัฒนาได้บ้าง

๗. ควรมีโครงการ ปลดถ่ายข้าราชการที่ไม่อาจพัฒนาได้

๘. ให้ส่วนราชการต่างๆ มีโครงการ และดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ของ ข้าราชการ ในส่วนภูมิภาค โดยมี ก.พ. เป็นผู้สนับสนุน

เรื่องการเพิ่มพูนสมรรถภาพและวินัยของข้าราชการในภูมิภาค

หลังจาก ที่ได้ อภิปราย กันอย่างกว้างขวางแล้ว กลุ่มลงความเห็น

๑. ระบบ การ ป้องกัน ข้าราชการ ในภูมิภาคมิให้กระทำผิดวินัยที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอีกในหลายประเด็น

ก. ระบบการบริการ ข้าราชการเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน

ระบบ การ ส่ง ข่าวสารดังกล่าวมีปัญหาหลายประการ ได้แก่

๑) ปัญหาความล่าช้า ในการส่งข่าวสาร บางครั้งเปลี่ยนระเบียบปฏิบัติใหม่ กว่าจะถึงมือผู้ปฏิบัติก็ช้าเกินไป ทำให้กลายเป็นผิดระเบียบ

๒) ปัญหาข่าวสารไม่ถึงมือผู้ปฏิบัติ โดยหัวหน้างาน

เรื่องนี้ ที่ ประชุม เสนอว่าแต่ละกรมจะต้อง หาทาง ปรับปรุงระบบการส่งข่าวสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเน้นให้ข้าราชการสนใจปฏิบัติตาม และอีกทางหนึ่งก็คือ การจัดตั้งเป็นศูนย์บริการข่าวสาร เช่นให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์กลาง

ข. การ ตรวจสอบ



เอาไปเก็บ เป็นสมบัติส่วนตัวบ้าง หรือไม่ส่งต่อไปยังหน่วยย่อยบ้าง

๓) ปัญหาข้าราชการไม่สนใจ ได้รับข่าวสาร ระเบียบหนังสือเวียนแล้วไม่อ่าน หรือไม่สนใจที่จะปฏิบัติตาม

และแนะนำชี้แจง

ข้าราชการ ภูมิภาคต้องแก้ปัญหา เฉพาะ หน้าที่ด้วย ตนเอง เป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีผู้ตรวจราชการคอยสอดส่องดูแลแนะนำชี้แจง ในการ ปฏิบัติงาน และการ

รักษาวินัย การตรวจสอบจะมีที่
ชั้นขึ้นอยู่กับขอบเขตงาน ของแต่
ละกรม บางกรมที่มีขอบเขตหน้าที่
ทางปฏิบัติการก็ควรมีผู้ตรวจราช-
การกรมด้วย

การ ตรวจสอบ มีปัญหาใน
เรื่องต่อไปนี้

๑. ขาดงบประมาณ
๒. ขาดอัตรากำลัง
๓. ผู้ตรวจ ราชการขาด
อำนาจในการให้คุณให้โทษ
๔. แนว ความ คิด เกี่ยว
กับตำแหน่งผู้ตรวจราชการ

ที่ประชุม เห็นว่า ควรแก้ไข
ในเรื่องดังกล่าว ทั้งฝ่าย กรม
และสำนักงาน ก.พ.

ก. การ คຸ້ม ครอบ ข้ำ-
ราชการผู้สุจริต และปฏิบัติ
หน้าที่โดยเคร่งครัด

ที่ ประชุม กลุ่ม เห็นว่า
ระบบ ราชการ ปัจจุบัน ยังไม่อาจ
ให้ ความ คຸ້ม ครอบ ข้ำ ราช การ ที่
ปฏิบัติงาน ในส่วน ภูมิภาค ได้ ทั้ง
ด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย
ของชีวิตร่างกาย และด้านเสถียร

ภาพเกี่ยวกับ ตำแหน่ง หน้าที่การ
งาน ตลอดจนชื่อเสียง เกียรติยศ

๒. ที่ประชุมได้พิจารณา
ในปัญหา การเสริมสร้าง วินัยข้า-
ราชการในภูมิภาคในหัวข้อต่อไป
นี้

ก. การ บำ รุง ขวัญ
และกำลังใจ

ที่ ประชุม เห็น ว่า ข้ำ-
ราชการภูมิภาคอยู่ในลักษณะถูก
ทอดทิ้ง จึงควรจัดให้มีการบำรุง
ขวัญ และกำลังใจในเรื่องต่อไป
นี้

๑. จัด สวัสดิ การ
เช่น ที่ทำงาน ที่พัก อุปกรณ์
เครื่องใช้ ที่รักษาพยาบาล

๒. ส่ง เสริม ความ
ก้าวหน้า

๓. กำหนดเวลา
หมุนเวียน

๔. สภาพแวดล้อม
และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ข. การ เสริม สร้าง
วินัยข้าราชการในภูมิภาค โดย

การสร้างค่านิยม

ที่ ประชุม เห็น ว่า ทาง
หนึ่งในการ สร้างเสริม วินัย ข้ำ-
ราชการในภูมิภาคได้แก่การสร้าง
ค่านิยมที่ถูกต้องในเรื่องต่อไปนี้

๑) ค่านิยมในเรื่อง
ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ

๒) ค่านิยมเกี่ยวกับ
ความร่วมมือประสานงาน

๓) ค่านิยมเกี่ยวกับ
เครื่องจูงใจให้ทำดี

ที่ ประชุมกลุ่มใคร่ ขอ
ให้ ก.พ. ช่วยในเรื่องการบริการ
ข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบ และ
เรื่องการเพิ่มอัตรากำลังการตรวจ
สอบต่อไปด้วย

ข้อ เสนอ แนะ ที่ ได้ จาก
การสัมมนาครั้ง^๕นี้ สำนักงาน
ก.พ. จะได้ใช้เป็นแนวทางใน
การวางแผน ปฏิบัติยกระดับ
คุณภาพ ของ ข้ำ ราช การ ใน
ภูมิภาค เพื่อให้ได้ผลตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป

พยายามสอดส่องว่าผู้บังคับบัญชาอ่านอะไรบ้าง ท่านก็ต้องพยายามหาหนังสือเช่น
นั้นมาอ่านบ้าง

เกร็ดบริหาร

ทำอย่างไรถึงจะก้าวหน้า



ท่าน เคย สงสัย บ้างไหมว่า
ทำไมเพื่อนร่วมงานของท่านบาง-
คน ถึง ได้ เลื่อน หลาย ๆ ชั้น บ่อย
ทำไมบางคนจึงก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
ในขณะที่บางคนก็ทำงาน

๗๐

ไปปีแล้วปีเล่า ก็ยังย่ำเท้าอยู่กับที่
เดิม คำตอบอาจจะอยู่ที่ข้อปฏิบัติ
ประธานกรรมการของบริษัท

Ogilvy & Mather, Inc. ได้
แนะนำไว้ว่าเป็น ลักษณะสำคัญผู้
ที่จะก้าวหน้าได้เร็ว ในหนังสือ
Vilw Point ดังต่อไปนี้ คือ

๑. ท่าน จะต้องเป็นผู้ฟัง
ที่ดี คนบางคนพูดมากเกินไป
เรียกว่า พูดกัน จนไม่ได้เลื่อนชั้น
นั้นแหละ อาจจะเป็นเพราะผู้
บริหารที่ฟังจะคิดว่าคนพูดมากมัก
จะใช้เวลา ส่วน ใหญ่ ใน การ พูด
และไม่มีเวลาเหลือไว้ทำงาน ฉะ-
นั้น จง อย่า พยายาม พูด ไป เร็ว
นอกจาก ท่าน จะ มีอะไร ที่จะพูด
จริงๆ การพูดมากทำให้ผู้คน
รำคาญ โดยเฉพาะเมื่อทำงาน

อยู่กับผู้บริหาร บางท่านที่ชอบฟัง
ตัวเองพูดมากกว่าฟังคนอื่นพูด

๒. ถ้ามปัญหา คำถาม
ที่ดี จะมี ประโยชน์ แก่ท่าน มาก
แต่ก่อนที่จะถามต้องแน่ใจด้วยว่า
คำถามนั้นเข้าเรื่อง และ น่าสนใจ
มิใช่ถามเป็นนกแก้วนกขุนทอง
บางคนถามเพราะจะได้ดูเหมือนรู้
เรื่องเท่านั้นเอง คำถามของท่าน
จึงควร จะ แสดง ความ เข้าใจ และ
ความคิดเห็น ของท่าน ด้วยคำถาม
ที่ดีอย่างยิ่งคือ เมื่อท่านถามแล้ว
ได้รับคำตอบว่า “เอ ผมไม่ทราบ
ไม่ได้คิดถึงเรื่องนี้มาก่อนเลย”

๓. เป็นนักอ่าน อ่าน
หนังสือ ทุก ชนิด อย่าง ไม่ เลือก
พยายามอ่านให้เร็ว ข้ามตอนที่
ไม่สำคัญเสียบ้าง ไม่ใช่อ่านไป

เรื่อยแต่ไม่ได้เรื่องอะไร พยายาม
ทำความเข้าใจไปด้วย โดยจับ
เอาแต่ใจความสำคัญ หนังสือที่
ควรอ่านอย่างยิ่ง คือ หนังสือที่ข้อง
เกี่ยวกับงานของท่าน และที่
สำคัญพยายามสอดส่องว่าผู้บังคับ
บัญชาอ่านอะไรประจำ ท่านก็
ต้อง พยายาม หาหนังสือ เช่น นั้น
มาอ่านบ้าง

๔. เป็น นักเขียนที่ดี
นักเขียน ใน ที่นี้ ไม่ใช่ นักเขียน
นวนิยาย แต่เป็นผู้ที่มีความ
สามารถ ในการเขียน ให้ ดูสละ-
สลวย สะกดคำไม่ผิด อ่านแล้ว
เข้าใจง่ายกระจ่างตา ท่านอาจ
จะเริ่มเป็นนักเขียนที่ดีได้โดยอ่าน
หนังสือ แนะนำวิธีการเขียนไม่
ว่าจะเป็นจดหมายราชการ จด-
หมายติดต่อ คำร้อง รายงาน หรือ
บทความแล้วก็ตามลองซ้อมดูบ่อยๆ
จำไว้ว่าข้อเขียนที่ดีนั้น จะต้องใช้
เวลาบ้างในการทบทวนและตรวจสอบ

๕. ฝึก เป็น นัก พูด ที่ดี
พยายามพูดให้ถูกต้อง ฝึกหัดการ
พูดต่อหน้าคนเป็นประจำ โดย
อาจ ทำกับ กระแจที่บ้าน ใน ตอน

กลางคืนก่อนก็ได้ ฝึกการพูดจา
ให้มีน้ำหนักน่าเชื่อถือ และชัก-
จูงคนได้ บางครั้งวิธีการพูดที่ดี
อาจเปลี่ยนแนวความคิดของผู้อื่น
ได้มาก

๖. อย่าพูดมาก พยายาม
พูดเพียง ๒-๓ ประโยคเท่านั้น
ในการอธิบายเรื่องต่างๆ อย่าเยิ่น-
เย้อ อะไรก็ตามที่ท่านไม่สามารถ
จะอธิบายได้ใน ๒-๓ ประโยค
จะไม่มีค่าเท่าที่ท่านคิด หรือท่าน
เองเป็นผู้ทำให้มากเรื่อง ความ
คิดที่ดีมักจะทำความเข้าใจได้ง่าย

๗. มี ข้อมูล ที่ แน่นนอน
ท่านจะรายงาน อะไรแก่ผู้บังคับ-
บัญชา ก็ต้อง แน่ใจว่า ข้อมูล ทุก
อย่างถูกต้องไม่คลาดเคลื่อน และ
รู้ทุกอย่างที่ควรจะรู้ ตอบทุกคำ
ถามเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้

๘. แสดง ความคิดเห็น
อย่ามัวแต่อาย ถ้าท่านมีความคิด
ดี ๆ ในสมอง ถึงท่านจะเป็นผู้มี
อาวุโสหน่อยที่สุดในที่ประชุม ก็มี
สิทธิ์จะแสดงความคิดเห็นได้ โดย
เฉพาะในวงการธุรกิจ จะเห็น
ได้ชัดกว่างานของราชการ เพราะ
ความคิดเห็น ที่มีประโยชน์ จะทำ

ให้ท่านได้เลื่อนขั้นทันตาเห็น

๙. ทำงานมากกว่าหน้าที่
บังคับ พยายามปรับปรุง ค้น
หาวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอมิใช่
เอาแต่จะทำให้เสร็จๆ ไปตามที่ผู้
บังคับบัญชาสั่งมา ผู้บังคับบัญชา
จะให้ความสนใจท่านมากขึ้น ถ้า
ได้เห็นผลงานที่ดีเด่น และแนว
ความคิด วิธีการใหม่ๆ ที่เป็น
ประโยชน์

๑๐. มีความสังเกตรอบ-
คอบ พยายามสังเกตว่าผู้บังคับ
บัญชา กำลัง ให้ ความสนใจ เรื่อง
อะไรอยู่ หรือต้องการอะไรใช้
ประกอบในการทำงาน

๑๑. ทำตัวให้เป็น ที่ รู้จัก
คือการแสดงความคิดเห็นในบางครั้ง
ตอบคำถาม เมื่อมีคนถาม เป็นที่รู้
จักของผู้บังคับบัญชา มิใช่เงียบ
อยู่เสมอ ไม่มีปากไม่มีเสียง มีผู้
เคยแสดงความคิดเห็นไว้ว่า แม้
แต่แม่ก็ไม่ได้ยินเสียงของลูกที่พูด
ไม่ได้ คือถ้าท่านไม่เคยออกความ
เห็น ก็จะไม่มีความสนใจ
แก่ท่าน

๑๒. อย่าขอให้ผู้บังคับ-
บัญชาเลื่อนขั้นให้ เมื่อท่าน

ขอให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขั้นให้
 จะเกิด ๒ กรณีคือ ถ้าผู้บังคับ-
 บัญชาท่านเป็นผู้ที่มีเมตตา ก็คง
 คิดว่าเป็นความผิด ของคนที่ไม่ได้
 ขอขั้นให้ท่านซึ่งสมควรจะได้ แต่
 ถ้าผู้บังคับบัญชาคิดว่า ท่าน ไม่
 สมควรจะได้เลื่อนขั้น ก็จะมีรู้สึก
 ผิดที่ไม่ได้อธิบายให้ ท่าน ฟัง ว่า
 การจะเลื่อนขั้น ได้เป็นพิเศษนั้น
 จะต้องทำอะไรบ้าง สิ่งที่ท่าน
 ควรทำก็คือ ของงาน มาทำเพิ่มขึ้น
 หรือ ขอให้มีความรับผิดชอบเพิ่ม
 ขึ้น จำไว้ว่าสิ่งสำคัญคือตำแหน่ง
 ของท่านในภายหน้า มิใช่หน้าที่
 งานในปัจจุบัน

๑๓. รู้จักขอบคุณ ผู้คน
 ส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับ
 บัญชา หรือเพื่อน ร่วม งาน จะมี
 ส่วน ในความก้าวหน้า ของ ท่าน
 ช่วยให้ท่านประสบความสำเร็จไม่
 มากก็น้อย ฉะนั้นไม่ว่าใครจะ
 ทำอะไรให้ท่านน้อยหรือมาก จง
 ขอบคุณเขาเสมอ และให้คนอื่น
 ได้ยินด้วย หรือเขียนไว้เป็น
 ลายลักษณ์อักษรก็ได้ คนที่ไม่
 ลืมคุณคนจะมีแต่ความเจริญ และ
 มีคนนิยมยกย่อง

๑๔. สนใจสิ่งทั่วไป ท่าน
 จะเป็นบุคคล ที่น่าสนใจ มากขึ้น
 ถ้าไม่เพียงแต่เก่ง ใน การ ทำงาน

ครั้ง จะทำให้ท่าน อารมณ์แจ่มใส
 มองโลกในแง่ดีขึ้น และทำงาน
 ได้ดีขึ้น ผู้ที่คร่ำเคร่งเอาแต่งาน



อย่างเดียว หากแต่มีงานอื่น ๆ ที่
 ท่านเก่งด้วย ผู้บริหารส่วนใหญ่
 มักจะรู้เรื่องราว และสามารถ ใน
 กิจการ หลาย อย่าง เช่น กีฬา
 วัฒนธรรม ศิลปกรรม และงาน
 อื่น ๆ เพื่อที่จะได้สมาคม
 กับคนมากขึ้น

๑๕. มีสุขภาพดี ออก
 กำลังกายบ่อย พักผ่อนเสียบ้าง
 ไม่มีใครที่จะทำงาน ตลอดเวลา
 แล้วทำได้ดี การออกกำลังบ้าง
 หรือ พักผ่อน หย่อน สมอง ในบาง

จะมีสุขภาพจิตที่ไม่ดี ซึ่งจะมีผล
 ถึงงานที่ทำด้วย

สืบทอดที่เสนอมานี้จะไม่มี
 ประโยชน์เลย ถ้าท่านไม่มีความ
 สามารถในการทำงานและจะช่วย
 ไม่ได้ ถ้าท่านไม่พยายามทำงาน
 และไม่ชอบงานที่ท่านทำอยู่ ฉะ
 นั้นจึงมีความเอาใจใส่ต่องาน ทำ
 งานอย่างเต็มความสามารถ บวก
 กับสืบทอดที่กล่าวมา ท่านจะ
 ประหลาดใจ ใน ความ สำเร็จ
 ของท่านที่อาจมาถึงเร็วอย่าง
 มิได้คาดก็ได้ ๑๖

ปัญหาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน

การจ้ดกลุ่มสายงาน

ผู้ถาม : บุคลากรแก่แก่

ด้วยกระผมใคร่จะขอเรียนถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการจัดแบ่งกลุ่มสายงาน ตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว๗ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๒๐ เรื่อง การพิจารณากำหนดงานที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งดังนี้ คือ

ในหนังสือเวียน ดังกล่าวได้จัดแบ่งกลุ่มสายงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันออกเป็น ๕๑ กลุ่ม ตามบัญชีแนบท้าย แต่ปัจจุบันได้มีสายงานบางสายงานได้กำหนด “ด้าน” ต่อท้ายชื่อสายงานเดิมด้วย เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์), นักวิชาการขนส่ง (ด้านสถิติ), นักวิชาการศึกษา (ด้านวิจัยและวัดผล) ปัญหาคือ ผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเหล่านี้ ควรจะจัดเข้ารวมอยู่กลุ่มสายงานใด ใน ๕๑ กลุ่มนี้ ยกตัวอย่างเช่น ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์) มีผู้รู้บางท่านให้ความเห็นว่า เวลาจัด ควรรวมอยู่ใน กลุ่มที่ ๑ (ปฏิบัติการบริหาร) ตามรายการกำหนด กลุ่ม สายงาน แนบท้าย หนังสือเวียนนี้ ซึ่งจัดสายงานวิเคราะห์ระบบงาน (มิได้

กำหนดว่าเป็นด้านใด) ไว้ในกลุ่มที่ ๑ จึงควรจะกำหนดสายงานวิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์) ไว้ในกลุ่มที่ ๑ ด้วย เพราะสายงานวิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์) ถือว่า แดกมาจากสายงานวิเคราะห์ระบบงาน (เฉย ๆ) จึงควรจัดไว้ในกลุ่มที่ ๑ เหมือน ๆ กัน

ส่วนบางท่านกลับแย้งว่าไม่ควรจะเป็นเช่นนั้น เนื่องจากผู้ที่จะดำรง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์) ได้นั้น จะต้องปฏิบัติงานทางด้านที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จึงควรมี ลักษณะงานที่ คล้ายคลึง กับ สายงาน ระบบงานคอมพิวเตอร์มากกว่า ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มที่ ๒ (สถิติ) จึงควรจะจัดรวมสายงานวิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์) อยู่ในกลุ่มที่ ๒ ด้วย โดยไม่ควรจะจัดรวมอยู่ในกลุ่มที่ ๑ เหมือนสายงานวิเคราะห์ระบบงาน (เฉย ๆ) และยังมีเหตุผลสนับสนุนอีกประการหนึ่งก็คือ ถ้าจะนำผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน (เฉย ๆ) ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้ว่า จะต้องจบปริญญาทางสังคมศาสตร์ ให้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์) ก็ย่อมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือปฏิบัติงานได้ไม่เต็มขีดความสามารถ เท่ากับผู้ที่ยจบปริญญาทาง

คอมพิวเตอร์ หรือสถิติโดยตรง จึงมีความเห็น
ว่า สายงานวิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอมพิวเตอร์)
ควรจัดอยู่ในกลุ่มที่ ๒ มากกว่า โดยมีเหตุผลสนับสนุน
ทั้งในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณสมบัติ
เฉพาะ ตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความ คล้ายคลึง
สายงานในกลุ่มที่ ๒ มากกว่า

การถกเถียงในปัญหานี้ ยังหาข้อยุติไม่ได้
ดังนั้น กระผมจึงใคร่ขอเรียนถามมายังท่านบรรณา-
ธิการ เพื่อขอทราบ ว่า สายงานวิเคราะห์ระบบงาน
(ด้านคอมพิวเตอร์) ควรจะจัดอยู่ในกลุ่มที่ ๑ หรือ
กลุ่มที่ ๒ ในรายการกำหนดกลุ่มสายงานแนบท้าย
หนังสือเวียน ดังกล่าว จึงจะ ตรงกับข้อเท็จจริง และ
เจตนารมณ์ของหนังสือเวียนดังกล่าวมากที่สุด

ตอบ

ลักษณะงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบ
งาน คือ ทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการแบ่งส่วน
ราชการ วิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานด้านต่างๆ และประเมินผล
และติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้ปรับปรุงใหม่ ซึ่งเห็น
ได้ว่าลักษณะงานเป็นการวิเคราะห์ระบบงานเป็นหลัก ส่วน
การวิเคราะห์ระบบงานใด เน้นหนักไปทางใดเป็นราย
ละเอียดของการวิเคราะห์ระบบงาน ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน จำเป็นต้องมี ความรู้ ด้านการ
บริหารและการจัดการ เป็นหลักในการปฏิบัติงาน ความรู้
สาขาวิชาเฉพาะอื่นๆ จะเป็นเครื่องช่วยในการทำความเข้าใจ
ใจระบบงานนั้นๆ ได้รวดเร็วขึ้น

อนึ่ง การใ้สว่างเล็งต่อท้ายชื่อตำแหน่งนั้น เพื่อ
ประโยชน์ในการสรรหาบุคคลให้ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ
มากที่สุด เพื่อความสะดวกรวดเร็วและเพื่อประสิทธิภาพ

๗๔

ในการวิเคราะห์ระบบงาน สำหรับการปฏิบัติงานวิเคราะห์
ระบบงานด้านคอมพิวเตอร์นั้น อาจใช้ผู้มีวุฒิทางสังคม
ศาสตร์ไปปฏิบัติงานได้เช่นกัน หากแต่จะต้องใช้เวลา
ในการศึกษาระบบคอมพิวเตอร์มากกว่าผู้ที่มิใช่วุฒิทางคอม-
พิวเตอร์บ้างเท่านั้น

ดังนั้น สายงานวิเคราะห์ระบบงาน (ด้านคอม-
พิวเตอร์) ควรจะจัดอยู่ในกลุ่มที่ ๑ คือ ปฏิบัติการบริหาร
ตามการ กำหนดกลุ่ม สายงาน ตาม หนังสือสำนักงาน ก.พ.
ที่ สร. ๐๗๐๓/ว ๗ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๒๒

อย่างไรก็ดี ในการพิจารณาเรื่องนี้ควร จะดูจากงาน
ที่ผู้นั้นปฏิบัติอยู่จริงประกอบการพิจารณาด้วย และควร
นำเหตุผลเสนอ อ.ก.พ. กรม พิจารณาวินิจฉัยก่อนก็จะเป็น
การสมควร และเหมาะสมที่สุด

การส่งบรรจุผู้สอบแข่งขันได้

ผู้ถาม : บุคลากรใหม่

โดยที่มาตรา ๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้ให้ความหมาย
ของคำว่า “ข้าราชการพลเรือน” ไว้ตอนหนึ่งว่า
ข้าราชการพลเรือน หมายความว่า บุคคลซึ่งได้
รับบรรจุ และ แต่งตั้ง ตาม พระราช บัญญัติ นี้ ให้ รับ
ราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวด
เงินเดือนในกระทรวงทบวงกรมฝ่ายพลเรือน

มาตรา ๓๘ วรรคหนึ่ง บัญญัติว่า การ
บรรจุ บุคคล ผู้สอบ แข่ง ชัน ได้ เข้า รับ ราชการ เป็น
ข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้บรรจุเรียงตามลำดับ
ที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

ก.พ. ได้มีมติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๕ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ ข้อ ๑๕ (๔) กำหนดว่า ผู้สอบแข่งขันได้ผู้ใดได้ยื่นบัญชีไว้ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ถ้าผู้นั้นมีเหตุที่ไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ตามกำหนดเวลาที่จะบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบได้ ให้เป็นอันยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้นั้นไว้ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

ดังนั้นจึงมีปัญหอยากจะขอเรียนถามเกี่ยวกับเรื่องการออกคำสั่งบรรจุบุคคล ผู้สอบแข่งขัน ได้ เข้ารับราชการว่า ในกรณีที่สำนักงาน ก.พ. ส่งตัวผู้สอบแข่งขันได้ไปรับการบรรจุเข้ารับราชการในส่วนราชการต่าง ๆ โดยกำหนดวันที่จะให้ส่งบรรจุไว้ด้วย แต่ผู้สอบแข่งขัน ได้ มี ความ จำ เป็น ไม่ สามารถ มาปฏิบัติหน้าที่ราชการในวันที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ให้ส่งบรรจุได้ เช่น เพิ่งคลอดบุตร เป็นต้น หากกรมจะส่งบรรจุและแต่งตั้ง ผู้นั้น ในวันที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด แต่ให้ได้รับเงินเดือนตั้งแต่วันที่ผู้นั้นเริ่มมาปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นต้นไป จะขัดกับ มาตรา ๔ และมาตรา ๓๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และมติ ก.พ. ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวข้างต้นหรือไม่ และการนับเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้องเริ่มนับตั้งแต่เมื่อใด

ตอบ

ตามปัญหาที่ถาม ผู้ตอบปัญหาเห็นว่า บุคคล ผู้สอบ แข่งขัน ได้ ที่ ได้รับ บรรจุ เข้า รับ ราชการ ตาม มาตรา ๓๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้น จะมีฐานะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่วันที่ทางราชการได้ส่งบรรจุผู้นั้นเข้ารับราชการ และผู้นั้นได้มารายงานตัวเพื่อรับการบรรจุเข้ารับราชการตามที่ทางราชการส่งบรรจุ การที่ผู้สอบแข่งขันได้ดังกล่าวมีเหตุที่ไม่อาจมารายงานตัวเพื่อรับการ บรรจุ เข้ารับ ราชการ ตาม กำหนดเวลาที่ทางราชการส่งบรรจุได้ ผู้นั้นก็จะต้องถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ตามนัยมติ ก.พ. โดย หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๔/ว ๑๕ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ ข้อ ๑๕ (๔) ดังนั้น หากกรมส่งบรรจุ บุคคล ผู้สอบ แข่งขัน ได้ ซึ่งมีความ จำ เป็น ไม่ สามารถ มา รายงานตัว เพื่อรับ การบรรจุ เข้า รับ ราชการ ในวันที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่งบรรจุ เนื่องจากเพิ่งคลอดบุตร เป็นต้น แล้ว การส่งบรรจุดังกล่าวย่อมขัดกับมติ ก.พ. ตาม หนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวข้างต้น

สำหรับสิทธิ ในการรับ เงินเดือน ของบุคคลผู้สอบ แข่งขัน ได้ ที่ ได้รับ การบรรจุ เข้า รับ ราชการ เป็น ข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น จะต้องเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น การที่ผู้ได้รับการบรรจุดังกล่าวจะมีสิทธิได้รับเงินเดือนตั้งแต่เมื่อใดจึงต้องพิจารณาตามกฎหมายนั้น ซึ่งไม่เป็นการแน่นอน เสมอไปว่า จะมี สิทธิ ได้รับ เงินเดือนตั้งแต่วันที่เริ่มมีฐานะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

ส่วนการนับเวลา ทดลองปฏิบัติ หน้าที่ราชการ นั้น จะต้องนับตั้งแต่วันที่ ผู้ได้รับ การบรรจุ เข้ารับ ราชการ เป็น ข้าราชการ พลเรือนสามัญ เริ่มเข้า ปฏิบัติ หน้าที่ ราชการใน ตำแหน่งที่ได้รับ การแต่งตั้งเป็นต้นไป ทั้งนี้ ตามนัยข้อ ๒ ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๑๘)

การปรับอัตราเงินเดือน

ผู้ถาม : ข้าราชการบ้านนอก

ตามที่ ก.พ. ได้กำหนดวิธีการปรับอัตราเงินเดือน ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นค่าของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ ข้อ ๔ ว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดได้เลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตำแหน่งใด ถ้าได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นค่าของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้นไม่เกิน ๔ ขั้น ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ สั่งปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนในขั้นค่าของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้นตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แต่ถ้าได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นค่าของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้นเกิน ๔ ขั้น ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ สั่งปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ๔ ขั้นตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้น

ขอเรียนถามว่า การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ซึ่งเป็นวันเดียวกันกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ นั้น หากข้าราชการดังกล่าวได้รับ

เงินเดือนยังไม่ถึงขั้นค่าของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่จะได้เลื่อนขั้นแต่งตั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นพร้อมกับปรับอัตราเงินเดือนให้ตามนัยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ ก่อน แล้วจึงส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ ให้ หรือจะต้องส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ ก่อน แล้วจึงส่งเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น พร้อมกับปรับอัตราเงินเดือนให้ข้าราชการผู้นั้น

ตอบ

มติ ก.พ. ตามนัยข้อ ๔ ของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ มิได้กำหนดกรณีการเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ซึ่งเป็นวันเดียวกันกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ ว่า หากข้าราชการที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นมีสิทธิที่จะได้รับ การปรับอัตราเงินเดือน ตาม นัยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในเรื่อง การเลื่อน ตำแหน่ง พร้อมกับอัตราเงินเดือนให้ก่อน หรือจะต้องดำเนินการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีก่อน การดำเนินการเกี่ยวกับกรณีตามปัญหาที่ถามนี้ จึงเป็นเรื่องที่อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะ พิจารณา ดำเนินการได้ ตาม ที่เห็นสมควร

การปรับอัตราเงินเดือน

ผู้ถาม : ข้าราชการอุธร

ตามที่ ก.พ. ได้มีมติกำหนดวิธีการปรับอัตราเงินเดือน ข้าราชการ พลเรือนสามัญ เพื่อให้ได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ ข้อ ๓ ว่า ในบับประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับใด ถ้าได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของเงินเดือน สำหรับ ตำแหน่ง นั้น อยู่ก่อน วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ไม่เกิน ๔ ขั้น ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ สั่งปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำ ของ เงินเดือน สำหรับ ตำแหน่ง นั้น ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ แต่ถ้าได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของเงินเดือน สำหรับ ตำแหน่ง นั้น อยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ เกิน ๔ ขั้น ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ สั่งปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูง ๕ ขั้น ๔ ขั้น ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ทั้งนี้ ให้ปรับก่อนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติ นั้น ขอเรียนถามว่า

๑. ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับ ๖ และได้รับเงินเดือน ถึงขั้น ต่ำของ เงินเดือน สำหรับตำแหน่ง ระดับ ๖ แล้ว ต่อ มาถูกลง โทษลดขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ ทำ

ให้ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับ ๖ อยู่ ๒ ขั้น ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ข้าราชการดังกล่าวจะมีสิทธิได้ปรับอัตราเงินเดือน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ข้างต้น หรือไม่

๒. ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับ ๕ รับเงินเดือนขั้น ๓,๑๗๐ บาท ซึ่งต่ำกว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งระดับ ๕ (๓,๕๕๐ บาท) อยู่ ๒ ขั้น ต่อมาถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือน ๒ ขั้นเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ คงได้รับเงินเดือนขั้น ๒,๘๓๕ บาท ซึ่งต่ำกว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งระดับ ๕ อยู่ ๔ ขั้น ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ข้าราชการดังกล่าวจะมีสิทธิได้ปรับอัตราเงินเดือนตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ข้างต้นหรือไม่เพียงไร

ตอบ

ผู้ตอบปัญหาเห็นว่า เจตนารมณ์ของมติ ก.พ. ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ เกี่ยวกับการปรับอัตราเงินเดือน ข้าราชการพลเรือนให้ได้รับถึงขั้นต่ำของเงินเดือน สำหรับตำแหน่งนั้น มีเจตนาที่จะปรับให้แก่ข้าราชการที่ได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำ ของเงินเดือน สำหรับ ตำแหน่ง เท่านั้น ดังนั้น กรณีตามปัญหาที่ถาม ผู้ตอบปัญหาจึงมีความเห็นดังนี้

๑. ตามปัญหาข้อ ๑ เห็นว่า โดยที่ข้าราชการระดับ ๖ ตามปัญหาเป็นผู้เคยได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับ ๖ มาก่อนแล้ว แม้ภายหลังจะถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนเป็นเหตุให้ได้รับเงินเดือน

ต่ำกว่าขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งก็ตาม ข้าราชการ ดัง กล่าว ก็ไม่ มีสิทธิ ได้ ปรับอัตราเงินเดือน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ ข้อ ๓ อีก

๒. สำหรับปัญหาข้อ ๒ นั้น เห็นว่า กวที่ข้าราชการ รายนี้ ได้รับ เงินเดือน ต่ำกว่า ขั้นต่ำ ของ เงินเดือน สำหรับตำแหน่งระดับ ๕ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ๔ ขั้น นั้น ก็เนื่องจากผู้ถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ แม้โทษลดขั้นเงินเดือนนั้น จะหมดไปในวันสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๒ ก็ตาม แต่การที่ได้ถูกลงขั้นเงินเดือนนั้นก็จะมีอยู่ตลอดไป ประกอบกับการปรับเงินเดือนเพื่อให้ ข้าราชการพลเรือนได้ รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของตำแหน่งนี้ เป็นการปรับให้ในขั้นที่ยังไม่เคยได้รับมาก่อน ข้าราชการตามปัญหาจึงมีสิทธิ ได้ปรับเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ตามข้อ ๓ ของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ เพียง ๒ ขั้นเท่ากับจำนวนขั้นที่มีสิทธิจะ ได้รับอยู่ก่อนถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือน ก็ได้รับขั้นรับขั้น ๓,๑๗๐ บาท

การแต่งตั้งและการเลื่อนระดับเงินเดือน ของข้าราชการครู

ผู้ถาม : สมาชิกเก่า

ข้าพเจ้ามีปัญหาอยากขอเรียนถามว่า การแต่งตั้งและการเลื่อนระดับเงินเดือน ของข้าราชการครู ในกรณีดังต่อไปนี้ กรณีใดจะต้องได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงศึกษาธิการก่อน คือ

๗๘

๑. การเลื่อนข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์
๒ รับเงินเดือนในระดับ ๖ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ รับเงินเดือนในระดับ ๗

๒. การเลื่อนข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์
๒ รับเงินเดือนในระดับ ๖ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ รับเงินเดือนในระดับ ๖

๓. การเลื่อนระดับเงินเดือน ข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ ๓ รับเงินเดือนในระดับ ๖ ขึ้นรับเงินเดือนในระดับ ๗

๔. การเลื่อนระดับเงินเดือน ข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรับเงินเดือนในระดับ ๖ ขึ้นรับเงินเดือนในระดับ ๗

ตอบ

ผู้ตอบปัญหาได้พิจารณาคำถามดังกล่าวแล้ว มีความเห็นว่า เรื่องการแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ ตามปัญหาข้อ ๑ และข้อ ๒ นั้น โดยที่มาตรา ๘ แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๐ บัญญัติให้การแต่งตั้งของข้าราชการครู นอกจากที่กำหนดไว้แล้ว ใน พระราชกฤษฎีกานี้ เป็น ไป ตามลักษณะ ๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยอนุโลม และพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวได้บัญญัติเกี่ยวกับ เรื่องการเลื่อน ข้าราชการครู ขึ้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ ไว้ว่า ผู้ที่จะได้เลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องเป็นผู้ที่มีผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คุรุสภากำหนด ส่วนในเรื่องผู้มีอำนาจที่จะสั่งแต่งตั้งและวินิจฉัยดำเนินการ เกี่ยวกับการ แต่งตั้งข้าราชการให้

การแก้ไขคำสั่งของทางราชการ

ผู้ถาม : สมาชิกเก่า

คำสั่ง ของ ทางราชการ ใน เรื่อง ไต ๆ ที่ ผู้มีอำนาจได้ลงชื่อในคำสั่งแล้ว และได้ส่งสำเนาคำสั่งนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบแล้ว ผู้มีอำนาจนั้นจะมาแก้ไข เปลี่ยนแปลง คำสั่งดังกล่าว ในภายหลังได้ อีกหรือไม่

ตอบ

โดยทั่วไปแล้วคำสั่งของ ทางราชการ เมื่อออกมาแล้วก็ไม่สามารถแก้ไขคำสั่งนั้นเป็นอย่างอื่นได้ เว้นแต่คำสั่งนั้นเป็นคำสั่งที่ออกมาโดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือเป็นคำสั่งที่ออกมาโดยไม่ถูกต้องกับข้อเท็จจริง หากเป็นกรณีดังกล่าวนี้แล้วก็อาจดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องต่อไปได้

ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ นั้น พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมิได้กำหนดไว้ กรณีจึงต้องดำเนินการโดยอนุโลมตามวิธีการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ เมื่อข้าราชการครูตามบัญชีไม่มีระดับ ตำแหน่ง เหมือนกับ ข้าราชการพลเรือนสามัญ คงมีแต่ระดับเงินเดือน การอนุโลมตามข้าราชการพลเรือนสามัญในเรื่องการ แต่งตั้ง จึงต้องเทียบเคียงจากสิ่งที่ข้าราชการพลเรือนทั้งสองประเภทนั้นเหมือนกัน คือระดับเงินเดือน และเมื่อมาตรา ๔๔ (๓) ซึ่งเป็นบทบัญญัติในลักษณะ ๓ ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้บัญญัติเกี่ยวกับเรื่อง การ แต่งตั้ง ข้าราชการ พล เรือน สามัญ ให้ ดำรง ตำแหน่ง ระดับ ๗ ซึ่งหมายถึงการให้ ได้รับเงินเดือนในระดับ ๗ ด้วย ต้องได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงก่อน ดังนั้น การเลื่อนข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ ๒ ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ๓ ซึ่งกฎหมายบัญญัติให้ได้รับเงินเดือน ถึง ระดับ ๗ จึง ต้องได้ รับ ความ เห็น ชอบ จาก ปลัดกระทรวงศึกษาธิการก่อน

สำหรับเรื่อง การ เลื่อนระดับเงินเดือนของ ข้าราชการครูตามบัญชี ๓ และข้อ ๔ นั้น โดยที่มาตรา ๗ วรรคสามแห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๐ บัญญัติให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มีคำสั่งให้ ข้าราชการครู ซึ่ง ดำรง ตำแหน่ง ทั่ว รับ เงินเดือนได้หลายระดับ รับเงินเดือนในระดับ ถัดไป ได้เมื่อ ข้าราชการผู้นั้นได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของระดับถัดไป ผู้ตอบปัญหาจึงมีความเห็นว่า การเลื่อนระดับเงินเดือนข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ ๓ ซึ่งรับเงินเดือนในระดับ ๖ ขึ้นรับเงินเดือนในระดับ ๗ หรือการเลื่อนระดับเงินเดือน ข้าราชการ ครู ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งรับเงินเดือนในระดับ ๖ ขึ้นรับเงินเดือนในระดับ ๗ ไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้ตอบปัญหาประจำ

สำนักงาน ก.พ.

วันชัย คันคิสุข
วิระ ไชยธรรม
ประพาส ทองศักดิ์
สมเกียรติ ชุมวิสูตร

กรมบัญชีกลาง

ผาสุนิษฐ์ ปิ่นทะรุจิ
สมพงษ์ วัฒนสระ

ท้ายเล่ม

วารสารข้าราชการได้พยายามออกหนังสือให้ทันตามกำหนดทันตามสมัย แต่เรากลับตามไม่ทัน
ความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์บ้านเมือง ในฉบับนี้คำกล่าวเปิดงานของพลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์
เนื่องในงานสัมมนาหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงและกรม จึงกลายเป็นคำกล่าวและคำบรรยายของ
อดีตนายกรัฐมนตรีไปเสียแล้ว อย่างไรก็ตามการดำเนินงานตามข้อสรุปในวันนั้นก็ยังคงมีอยู่จนถึงวันนี้

ฉบับหน้าจะเป็นฉบับพิเศษดังที่ได้แจ้งไว้แล้วในฉบับก่อน จะเป็นวารสารข้าราชการฉบับ
วันข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะว่าถึงเรื่องวินัยในทุกแง่ทุกมุม ตั้งแต่หน้าแรกจนถึงหน้า ๑๖๐ อันเป็น
หน้าสุดท้าย กำหนดออก คือ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๓ ผู้อ่านท่านใดที่จะแวะเข้าร่วมงานวันข้าราชการ
พลเรือนก็จะหาซื้อได้ในโรงงาน ที่สำนักงาน ก.พ. หรือจะสั่งจองทางไปรษณีย์ก็ได้ในราคาเท่าเดิม

แล้วพบกันในวันข้าราชการพลเรือน ๑๖