

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 28 ฉบับที่ 4 เมษายน 2526

ฉบับพิเศษ

วันข้าราชการพลเรือน



**สวัสดิการ•ประโยชน์ที่ราชการจะได้รับ
ข้าราชการมองประชาชนอย่างไร?
ข้อเขียนของ สุรี อากาศฤกษ์
พิศาล มูลศาสตร์สาทร
อนันต์ แจ่มกลับ**

ปก•แสดงฉบับวันข้าราชการพลเรือน 1 เมษายน 26

ราคา 12 บาท

วารสารข้าราชการ

วารสาร รายเดือน เพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้
ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๔ เมษายน ๒๕๒๖

วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติต่อราชการ

บริการสมาชิก

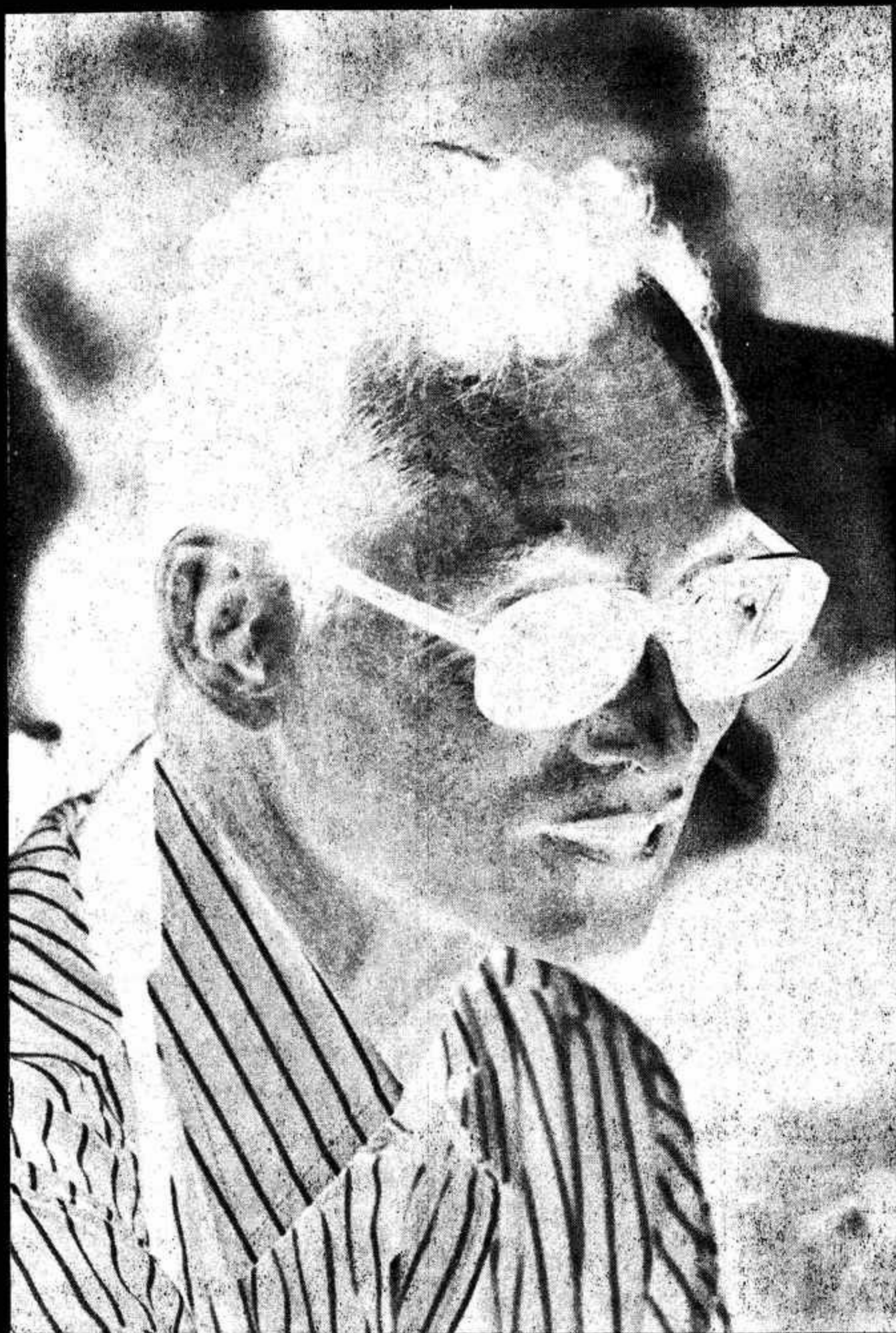
วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๑๒ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๐๐ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.** สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก กทม ๑๐๓๐๐ โดยส่งจ่ายธนาคัต/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการ พลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ และบทความแสดงความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ ผู้จัดการสวัสดิการ ฝ่ายจัดการ
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. นายนิวัฒน์ วัชรวารการ น.ส. ชนิษฐา สุกง้วาล

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา	นายโต้ง นายตำรวจ พันตรี อรรถ นายวิลาศ	สุวิศกุล ถาวรยศม์ วิชัยกุล สิงหวิสัย
บรรณาธิการ	นายอุดม	บุญประกอบ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายธีรยุทธ์ นายปรีชา นายปรีชา	หล่อเลิศรัตน์ วิชัยดิษฐ์ วัชรภักย์
กองบรรณาธิการ	นายปริญญา นางเมทินี นายอาวุธ น.ส. เปรมจิตต์ นายนทิกกร นายณรงค์ชัย นายจีระพงษ์	สนั่นเมือง พงษ์เวช วรรณวงศ์ สถิตแพทย กาญจนะจิตรา ฉายสุขเกษม ตีวาชะวิโรจน์
ประชาสัมพันธ์	นายอดุล นายมนตร์ พินัน	จันทร์ศักดิ์ จตุรภัทร พิบูลย์ชัง
ออกแบบปก		
ปกพิมพ์		
สถานที่พิมพ์	ไทยพิมพ์	อักษรสารการพิมพ์
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	โทร. ๒๒๓๒๓๒๐ นางมาตี	กรุงเทพฯ ๙ ปริมังศัล





"การทำกร่างงานสร้างเกียรติยศชื่อเสียงและความเจริญก้าวหน้า นอกจากจะต้องใช้วิชาความรู้ที่ถี่ถ้วน แต่ละคนยังต้องมีจิตใจที่มั่นคงในความสุจริตและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ เป็นรากฐานรองรับ กับของอาศัยบุคคลโลมบาย หรือวิธีการอันแนบคายในการประพฤติปฏิบัติเข้าประกอบอีกหลายประการ. ประการแรก โคนกการสร้างสรรค์วิชาความเชื่อถือในงานที่กระทำ ซึ่งเป็นพลังกำลังส่งเสริมให้เกิดความพอใจและความเพียรพยายามอย่างสำคัญ ในอันที่จะทำกร่างงานให้บรรลุผลเลิศ. ประการที่สอง โคนกการไม่ประมาทปัญญาความรู้ ความฉลาดสามารถ ทั้งของตนเองทั้งของผู้อื่น ซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้ทำงานใคก้าวหน้ากว่าไกล. ประการที่สาม โคนกการความรักษาความจริงใจ ทั้งต่อผู้อื่นทั้งต่อตัวเอง ซึ่งเป็นเครื่องทำให้ไว้วางใจร่วมมือกัน และทำให้งานสำเร็จไคโดยราบรื่น. ประการที่สี่ โคนกการกล้าจักจิตใจที่กล้าทราม รวมทั้งสร้างเสริมความคึกคักใจที่สะอาดเข้มแข็ง ซึ่งจะช่วยให้ฝึกฝนแต่ในการที่จะปฏิบัติให้เกิดความก้าวหน้า. ประการที่ห้า โคนกการรู้จักสงบใจ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้ยังคิดไคในเมื่อมีเหตุทำให้เกิดความหวั่นไหวฟุ้งซ่าน และสามารถพิจารณาแก้ไขปัญหาไคโดยถูกต้อง. คุณสมบัติหรือคุณธรรมที่กล่าวแล้ว ทั้งที่เป็นส่วนรากฐาน ทั้งที่เป็นส่วนวิธีการ ต่างเป็นเหตุเป็นผลอาศัยกัน และเกื้อกูลส่งเสริมกันอยู่ทั้งหมด จะอาศัยเพียงข้อหนึ่งข้อใด หรือเพียงบางส่วนของขอมิไค เพราะจะไม่ช่วยให้เกิดผล หรือไคโดยล้นอย. ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องพยายามอบรมสร้างเสริมให้บริบูรณ์ขึ้นแก่ละขอ และทุกขอ. เมื่อคุณสมบัตินี้กล่าวประชุมพร้อมกันขึ้นแล้ว จึงจะบังเกิดผลเลิศให้เกิดขึ้นสมบูรณ์บริบูรณ์เป็นประโยชน์ช่วยตัวช่วยผู้อื่นไคอย่างแท้จริง."

พระค่านักจึกรลการโหราน

วันที่ 15 มีนาคม พุทธศักราช 2526

สารบัญ

- 3** พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวัน
ข้าราชการพลเรือน
- 8** อันสืบเนื่องมาจากดวงตราไปรษณียากรวันข้าราชการ
พลเรือน
- 9** ๑ เมษายน : วันข้าราชการพลเรือน
- 11** ขื่อนำคิดสำหรับนักบริหาร : โสรจ สุนทรกุล
ข้อคิดสำหรับนักบริหารและผู้บังคับบัญชา ในทำงานให้เป็นไปตามพระราช
ประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- 15** ของขวัญวันข้าราชการพลเรือน : สมศักดิ์ ศุภะรัษฎเดช
การปฏิบัติ ปฏิบัติชอบต่อกัน จะเป็นของขวัญที่มีคุณค่าที่เรามอบให้แก่กัน
และกัน ในวันข้าราชการพลเรือนปีนี้และปีต่อไป
- 20** ในแวดวงข้าราชการ : สรุปรข่าวความเคลื่อนไหวใน
วงราชการ
จัดตั้งหมู่บ้าน อพป. เพื่อประชาชน สหกรณ์ยา รับสมัครสอบทุนศึกษาต่อ
ต่างประเทศ และสอบเข้ารับราชการ

25 ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริการของข้าราชการถึงมือประชาชนอย่างแท้จริง : พิศาล มุลศาสตราทร

หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยที่จัดตั้งขึ้นมาเนี่ย มีวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างหนึ่งคือการให้บริการประชาชน ซึ่งอาจจะถึงมือบ้าง ตกหล่นไปบ้าง ขึ้นกับประสิทธิภาพของหน่วยงาน พบบทวิเคราะห์และแนวทางการปรับปรุงเพื่อการเสนอบริการที่ดีกว่า

35 ความรับผิดชอบของตำแหน่งบังคับบัญชา : สุธี อากาศฤกษ์

เรามักจะได้ยินคำว่าความรับผิดชอบ ที่โดยมากคนจะชอบแต่รับชอบไม่มีใครจะยอมรับผิดกันง่ายๆ ทั้งที่ความจริงแล้วเราโดยเฉพาะท่านผู้มีตำแหน่งบังคับบัญชาจะมีโอกาสรับผิดชอบมากกว่าชอบก็ตาม

41 ข้าราชการสองกระຈก : อนันต์ แจ็งกลีบ

ชื่อของผู้เขียนคงจะพอแทนคำบรรยายอื่น ๆ ได้มากกว่าแปดพันสามร้อยสี่สิบสองคำ ซึ่งเราไม่มีหน้ากระดาษพอจะเขียนบรรยายสรรพคุณดังกล่าวได้ จึงอยากให้คุณลองอ่านด้วยตัวคุณเอง และเมื่ออ่านจบคงจะไม่ใช่เป็นการจบไปเฉย ๆ นะ

50 ไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กสำหรับหมู่บ้านเพื่อการพัฒนาชนบท : นัทรศนัย นัทรพลรักษ์

อีกก้าวหนึ่งของการพัฒนาทางเทคโนโลยี เพื่อกระจายความเจริญสู่ชนบทที่คุณขอมาได้

59 ความสำเร็จในงานพัฒนาชุมชน : สุวนัย ทองนพ

เป้าหมายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัย ก็คือการให้ประชาชนได้อยู่ดีกินดี และวิถีทางหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมายก็คือการพัฒนาชุมชน เราได้อะไรจากการพัฒนาชุมชนบ้าง ฉบับนี้เราขออนุญาตหนังกุพระมาให้คุณได้คุยของที่ปิดไว้ แม้วายังไม่ทั่วทั้งองค์ก็ยังมี...เพื่อว่าคุณอาจจะเป็นอีกคนหนึ่งที่จะช่วยเราปิด

65 QC และการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

: เมทินี พงษ์เวช

นอกจากอีกคิวซังแล้ว ญี่ปุ่นยังมีอีกคิวซีที่กำลังมาแรงในประเทศเราขณะนี้ และอาจจะเรียกได้ว่าเป็นสูตรแห่งความสำเร็จในการพัฒนาประเทศญี่ปุ่น ไปสู่มหาอำนาจทางเศรษฐกิจ เราจึงอยากให้คุณลองอ่านเรื่องนี้ดู รับรองว่าไม่ยากอย่างที่คิด และเราหวังว่าคุณคงได้อะไรบางอย่างโดยไม่ต้องใช้นิ้วหมุนหมุน และ.....ตั้ง!

78 การจัดเวลาปฏิบัติราชการแบบยืดหยุ่น : สุธจิต นิमितกุล

คุณอยากที่จะเลือกเวลามาทำงานตามใจคุณบ้างไหม แบบมาก่อนกลับก่อน หรือมาสายแล้วกลับทีหลังหน่อย สบายใจที่ไม่ต้องเสียเวลากับรถติดหงุดหงิดใจ ถ้าอยาก พลิกไปอ่านเรื่องนี้ดู

85 สวัสดิการ : นิวัฒน์ วัชรวารการ และคณะ

กลยุทธ์ในการยืดเหนี่ยวคนดีให้อยู่กับองค์กร ซึ่งบางครั้งความรู้สึกก็สำคัญกว่าสิ่งที่ได้รับ

99 การพัฒนาจิตใจด้วยตนเอง : นิรนาม

การให้เป็นสิ่งที่เราชอบคิด ชอบพูด ชอบสัญญา แต่ไม่ชอบทำ ซึ่งก็เหมือนกับอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่เห็นกันอยู่ อย่างไรก็ตามเราไม่คิดว่าการให้จะเป็นเรื่องยาก หากเรามีความตั้งใจจริง (ซึ่งก็ทำยากเหมือนกัน) และนี่ก็คือจุดเริ่มต้นแห่งการพัฒนาจิตใจ

105 รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมในราชการพลเรือน

: ยุพิน ชาติศรีธร

เรื่องของจริยธรรมในองค์กรนับเป็นเรื่องหนึ่งที่วารสารข้าราชการได้ยึดเป็นแนวหลักในการนำเสนอมาตลอด สำหรับในฉบับนี้จะเป็นการเสนอรูปแบบของการนำหลักจริยธรรมมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการในส่วนราชการ ซึ่งในทางการทำงานบุคคลอาจจะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง

115 วิธีการโอนเงินเดือนระบบเปิด

เมื่อพูดถึงการโอนเงินเดือนประจำปีในระบบที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เพื่อนข้าราชการทุกคนคงจะมีสีหน้าต่าง ๆ กันไปตามความรู้สึกที่ได้รับจากผลการพิจารณาในปีก่อน ๆ เราจะไม่ขอวิจารณ์ในส่วนนี้ แต่จะขอเสนอวิธีการใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. ได้ทดลองนำมาใช้เพื่อลดข้อขัดแย้งในการพิจารณาที่เรียกกันว่าเป็นระบบเปิด และหากคุณสนใจ สำนักงาน ก.พ. ก็คงไม่สงวนสิทธิ์แต่อย่างใด

121 โครงการบำเหน็จความชอบลูกจ้างและข้าราชการ ชั้นผู้น้อยในสำนักงาน ก.พ. : กานดา วัชรภักย์

หากเราจะมองถึงแรงจูงใจพื้นฐานทางด้านการเงินในระบบและสภาพเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน เราคงพบว่ยังไม่ใช้สิ่งจูงใจให้คนอยู่กับราชการอย่างเพียงพอ ดังนั้น ส่วนราชการทุกแห่งจึงต้องต่อสู้และสร้างสภาพจูงใจของตนขึ้นมา และนี่คืออีกก้าวหนึ่งของความพยายาม

125 การบริหารงานโดยมุ่งผลถึงประชาชน : ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์

ปัญหาในการพัฒนาชนบทยังคงเป็นปัญหาที่ท้าทายรัฐบาลมาตลอดทุกยุคทุกสมัย ความจริงข้อหนึ่งซึ่งเราคงไม่ปฏิเสธก็คือ ข้อจำกัดและเงื่อนไขในการพัฒนาชนบทยังมีอยู่มากซึ่งมิใช่สิ่งที่ใครหรือหน่วยใดหน่วยหนึ่งของสังคม จะสามารถแก้ไขได้ แต่จะต้องเป็นการร่วมมือร่วมใจช่วยกันอย่างพร้อมเพรียงและประสานอย่างเป็นระบบ เชิญพบกับความพยายามอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นผลจากการสัมมนานักบริหารระดับสูง

133 บทสัมภาษณ์ : เสียงสะท้อนจากความคิด

เรื่องของการมองกันไปมองกันมา ข้าราชการมองประชาชน ประชาชนมองข้าราชการ และข้าราชการมองข้าราชการด้วยกันเอง แม้ว่าจะยังไม่ใช้บทสรุปว่าเป็นอย่างไรกันแน่ แต่ก็น่ารับฟังมิใช่หรือ

144 ท้ายเล่ม

อันเนื่องมาจาก ดวงตราไปรษณียากร วันข้าราชการ พลเรือน

รศ. ประหยัด พงษ์ดำ
คณบดีคณะจิตรกรรมและประติมากรรม
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ออกแบบและให้คำ

- ไม่ได้สวยอยู่เพียงสี่สัปดาห์ หรือรูปลักษณ์ เท่านั้น
- เครื่องหมายนี้จะสวย จะงามสง่าได้แค่ไหน อยู่ที่ผู้แบกไว้จะบันดาลให้เป็นไป
- ข้าราชการทุกท่านได้โปรดระลึกอยู่เสมอว่า สิ่งที่ท่านแบกอยู่บนบ่าทั้งสองของท่านนั้น ถ้ามองในแง่ของรูปธรรม ก็สวย แต่ตามองเห็น หนัก ไม่มากไปกว่า

บัตรสนเท่ห์หนึ่งซอง

หรือ

เหรียญห้าบาทหนึ่งอัน

- แต่ในแง่ของนามธรรมนั้น จะงามสง่าจับใจ ความหนักซึ่งเป็นภาระนั้นสุดที่จะประมาณได้
- ตั้งใจ อุตส่าห์ ออกทน ประคองไว้ อย่าให้ หล่นลงดิน สิ่งที่อยู่บนบ่าของท่านนั้นเสมือน หนึ่งตัวแทนของ เกียรติ หน้าที่ สามัคคี ซื่อสัตย์

นี่คือวันข้าราชการพลเรือน
วันที่เหมือนพันธนาแห่งหน้าที่
(ใช้วันแห่งกิจกรรมประจำปี
ซึ่งต้องมีการจัดนิทรรศการ)

อย่าคิดว่ามีใช้วันอันยิ่งใหญ่
ผ่านมาแล้วก็ผ่านไปไร้แก่นสาร
นี่เป็นวันสำรวจคนและผลงาน
ทวนสายธารถึงที่ตั้งความหวังไว้

และนี่คือคืนวันการเริ่มต้น
เพื่อปรับตนให้ถูกยุคสมัย
จนกล้าตอบคำถาม – เธอทำอะไร?
ทำเพื่อใคร? ทำเต็มมือแล้วหรือยัง?
ซึ่งเธอจะต้อง เห็นอัยหนักเป็นนักหนา
แต่รู้เถิดว่า เธอคือสื่อความหวัง
หยาดเหงื่อแห่งแรงงานอันจริงจัง
เป็นพลังโลมแผ่นดินให้ยินดี

๑ เมษายน : วันข้าราชการพลเรือน

อศล จันทรสักดิ์

มาช่วยกันเปลี่ยนภาพพจน์ เปลี่ยนบทบาท
รับใช้ราษฎร์ ผู้ยากไร้ ในทุกที่
ความชื่นใจจากประชา – ถ้าหากมี
คือไมตรีตอบสนองค่าของงาน

มาร่วมสร้างคุณธรรม ความรู้สึก
ให้สำนกลึงพรุ้งนทสะอ้าน
เพื่อค่านิยม อุดมคติ ปณิธาน
จะโดยสารเธอไปหาประชาชน

“จงไปเป็นสะพานข้ามลำน้ำใหญ่
เป็นลำแสงสว่างไสวในทุกหน
เป็นพระลบ ลบสีดำ ความมืดมน
ไปเป็นฝน หยาดฟ้า น้ำชาติรี”

วันนี้คือวันข้าราชการพลเรือน
วันที่เตือนให้ตระหนักในศักดิ์ศรี
ด้วยสำนกลกขัง – วันหนึ่ง
ของงมีทุกวันในหัวใจเธอ

ข้อนำคิดสำหรับนักบริหาร

โสรัจ สุจริตกุล*

นักบริหารในราชการพลเรือนสมัย ๒๐๐ ปี แห่งกรุงรัตนโกสินทร์นี้ มีโอกาสพบกับความไม่สมหวังในการทำงานได้มาก เนื่องจากนโยบายใหม่ๆ ในการพัฒนาประเทศของรัฐบาลกิติ ภาวระหน้าที่สำคัญที่ได้รับ มอบหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมฉบับที่ ๕ กิติ ล้วนแต่เป็นเรื่องที่ยากยิ่งที่จะบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ในปัจจุบันขณะที่นักบริหารส่วนใหญ่ยังพะวงอยู่กับการแก้ไขปัญหาเก่าๆ เกี่ยวกับนโยบายและแผนงาน ตัวบุคคล กำลังเงิน และปัญหาแวดล้อมอื่น ๆ ก็ได้มีปัญหาเกี่ยวกับงานพัฒนาประเทศใหม่ ๆ ดังกล่าวข้างต้นประดังเพิ่มเข้ามาอีก ซึ่งงานใหม่ๆ เหล่านี้ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์ วิทยาการ แผนใหม่ ต้องการคนที่มีความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ตลอดจนต้องการ การปฏิรูประบบราชการให้เอื้ออำนวยแก่การบริหารงานด้วย จึงเกิดเป็นปัญหาหนักอกหนักใจแก่นักบริหารเป็นอย่างยิ่ง

ได้มีความพยายามเป็นอันมากที่จะปฏิรูป โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ระบบการจัดการ งาน ระบบบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ในการ

พัฒนาประเทศ แต่ความพยายามเหล่านี้ก็ได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจนัก เพราะมีอุปสรรคอยู่หลายประการ เช่น อุปสรรคในด้านการเมือง การเศรษฐกิจ การใช้ระบบบริหารใหม่ที่ไม่เหมาะสม และอุปสรรคด้านการต่อต้านจากผู้ที่ต้องการไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น จนเกิดความสับสน และทำให้ปัญหาต่างๆ หมักหมมทับถมเพิ่มขึ้นเรื่อยมา

นักบริหารฝ่ายหนึ่งเห็นว่า ที่ราชการต่างๆ ไม่ดีขึ้นก็เพราะระบบราชการไม่ดี ถ้าแก้ไขระบบให้ทันสมัยเหมาะสมแล้ว การบริหารงานก็จะเป็นไปตามเป้าหมาย อีกฝ่ายหนึ่งเห็นแย้งว่าต้องแก้ที่ตัวคนก่อนแก้ระบบ เวลานี้เรามีคนที่ยึดมั่นถือมั่นอยู่กับวิธีการทำงานเก่า ๆ มีวิชาชีพมีประสบการณ์เก่า ๆ จึงไม่สามารถจะแก้ปัญหาใหม่ ๆ ในการพัฒนาประเทศได้ ฝ่ายหลังนี้ชี้ให้เห็นว่าเราเอาใจใส่กับการพัฒนาระบบมานานแล้วและนานแล้ว แต่มิได้เอาใจใส่เท่าที่ควรกับการพัฒนาและเลือกสรรตัวบุคคลให้เหมาะแก่การงานที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เราจะมีแผนงานดีอย่างไร มีการสนับสนุน

*เลขาธิการ ก.พ.

การบริหารงานอย่างใด งานนั้นก็ไม่ได้เดินไปได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราพัฒนาตัวบุคคลให้ทันสมัย และเหมาะสมแก่งาน ให้ตั้งใจและเต็มใจทำราชการ เพื่อส่วนรวม โดยไม่คิดถึงการตอบแทนทาง เศรษฐกิจมากเกินไป บุคคลเหล่านั้นเอง ก็จะช่วย กันพัฒนาระบบบริหารให้ดีขึ้นได้ และมีความ พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามระบบใหม่ตามแนว ความคิดและทิศทางการใหม่

ข้อโต้แย้งของฝ่ายหลังที่ให้น้ำหนักพัฒนา บุคคลนั้น เป็นข้อเสนอที่น่าคิดมาก โดยเฉพาะ ในข้อที่ว่าเรา ได้เห็นและพยายามปรับปรุงระบบ งานมานานแล้ว ก็ยังไม่ได้ผลสมความมุ่งหมาย จึง ควรที่จะได้ปรับปรุงระบบราชการต่อเนื่องกันไป เพื่อให้ระบบนั้นๆ เหมาะสมกับการแก้ปัญหาใหม่ๆ ซึ่งจะต้องเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ และ ในขณะเดียวกันก็ควรเน้นให้หนักในการพัฒนาจิตใจและความสามารถในการทำงานของทุกคนทั้งใน ภาคเอกชนและภาครัฐบาลด้วย

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลใน ภาครัฐบาล โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือนนั้น การพัฒนาความรู้ความสามารถและจิตใจของข้าราชการ ก็ควรจะ ใต้น้อมนำเอาพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ได้ทรงพระราชทานแก่ข้าราชการ พลเรือนเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ๑ เมษายน ๒๕๒๖ มาเป็นหลักในการดำเนินการ ซึ่งการนี้ จะสำเร็จ ได้ก็ขึ้นอยู่กับอันมากกับตัวข้าราชการ

ประการหนึ่ง กับสิ่งแวดล้อมเทคนิคและวิธีการ พัฒนาประการหนึ่ง และขึ้นอยู่กับตัวผู้บังคับบัญชา ข้าราชการพลเรือนทุกระดับอีกประการหนึ่ง

การสร้างสิ่งแวดล้อม เทคนิค และวิธีการ พัฒนาข้าราชการนั้น ได้มีรูปแบบและวิธีการที่ได้ มีการศึกษาค้นและเผยแพร่ไว้ในตำราหนังสือและสิ่ง สื่อสารอื่นๆ แล้ว เช่นที่กองวิชาการ และสถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น สำหรับนักบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พลเรือนระดับต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้อง พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สำเร็จนั้น ก็ขอฝากข้อ คิดไว้ดังนี้

๑. ท่านได้กระทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีใน ด้านความประพฤติและการปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว หรือไม่

๒. ท่านได้ไตร่ตรองถึงปัญหาเกี่ยวกับ ระบบงานและตัวบุคคลในหน่วยงานของท่านพร้อม ทั้งได้มีแนวความคิดอันแยบคายในการแก้ปัญหา เหล่านั้นหรือไม่

๓. หลังจากที่มีแนวความคิดแล้ว ท่านมี แผนปฏิบัติเพื่อกำเนินการและควบคุมดูแลให้มีการ แก้ปัญหาอย่างได้ผลหรือไม่

๔. ท่านได้ทุ่มเทเวลาและจิตใจให้แก่การ แก้ปัญหานั้นมากพอหรือไม่

๕. ระบบการให้คุณให้โทษแก่ข้าราชการ ในบังคับบัญชาของท่านเหมาะสมแล้วหรือไม่ ท่าน

กล้าที่จะปรับปรุงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่อาจก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้อื่นบ้าง แต่การปรับปรุงนั้นจะเป็นผลดีต่อส่วนรวมหรือไม่

๖. ระบบการบรรจุแต่งตั้งและพัฒนาตัวบุคคลของท่านเหมาะสมแก่สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ หรือไม่

๗. ท่านทำงานอย่างจริงจัง เปิดเผยและตรงไปตรงมากับผู้ร่วมงานของท่านหรือไม่

๘. ท่านสื่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

จึงขอฝากข้อนำถึคิดนี้ ไว้แก่นักบริหาร หรือท่านผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย เพื่ออาจจะเป็นประโยชน์บ้างสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการงาน และตัวบุคคลในบังคับบัญชาของท่านให้เป็นไปตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว อันจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุดต่อไป ๑๖

ขอแสดงความยินดีต่อผู้ดำเนินการวารสารข้าราชการ

จาก

ท.จ.ก. อิมพอร์ต สุขเกษม

๕๕/๗ ถนนวิสุทธิกษัตริย์

กรุงเทพ ๑๐๒๐๐

โทร. ๒๕๑-๑๕๖๓

ผู้แทนจำหน่าย นมผงเลี้ยงทารก S. 26

นมผงธรรมชาติ มอลลี

ของขวัญวันข้าราชการพลเรือน

สมศักดิ์ สุภะระขัญเตช*

เมื่อถึงวันเกิด คนเราก็มักจะนึกถึงของขวัญที่จะได้รับจากผู้สนิทสนมคุ้นเคยกัน บางคนอาจจะนึกถึงของขวัญราคาแพง รถยนต์คันหรู ทรัพย์สินเงินทอง หรือสิ่งของมีค่าอื่น ๆ และงานเลี้ยงอันโก้หรูตามโรงแรมใหญ่ ๆ หรือในบริเวณเขตเทศบาลราคาหลายล้านบาท

แต่สำหรับใครบางคน เพียงแค่บัตรอวยพรสักใบ หรือช็อคโกแลตไม้เล็ก ๆ สักช่อ อันมาจากน้ำใสใจจริงของญาติสนิทมิตรสหายที่รักใคร่นับถือกัน และเลี้ยงดูอุปถัมภ์กันอย่างง่าย ๆ ตามมีตามเกิด แถมด้วยการเลี้ยงอาหารกลางวันเติก้าปราตามสถานสงเคราะห์สักมื้อ ก็เพียงพอและมีความสุขหมดไปแล้ว

วันข้าราชการพลเรือน ถ้าจะเปรียบเสมือนเป็นวันเกิดของข้าราชการพลเรือนเราทั้งประเทศก็น่าจะได้ และเมื่อวันนั้นมาถึง พวกเราซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือน อาจจะมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป สุดแท้แต่ใครจะคิดเห็นกันอย่างไร

บางคนอาจจะคิดถึงวิธีการที่จะได้รับใช้ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาว่า เขาควรจะทำอย่างไร จึงจะเป็นที่ชื่นชอบของผู้บังคับบัญชา และสามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำตามข้อเสนอของเขาในเรื่องต่างๆ ได้ เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเขาเป็นผู้มีความสามารถ และรักใคร่เขาแล้ว แน่ละตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออำนาจของเขาย่อมจะสูงส่งขึ้นตามความปรารถนา และความทะยานอยากของเขาอย่างแน่นอน ถ้าเขาได้สิ่งนี้เป็นของขวัญในวันข้าราชการพลเรือนบนนี้คงจะดีไม่น้อย

แต่ใครอีกหลายคน อาจจะไม่สนใจว่า เขาจะเป็นที่ชื่นชมของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ เขาจะไต่ก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ไปอย่างรวดเร็วหรือไม่ เขาคิดอยู่เพียงอย่างเดียวว่า เขาจะสามารถทำหน้าที่ของเขาให้ดีที่สุดได้อย่างไร เขาจะสามารถรับใช้ให้บริการแก่ประชาชนและเพื่อนร่วมงานให้ดีที่สุดได้เพียงใด เพื่อเป็นของขวัญในวันข้าราชการพลเรือน เพราะเขาสำนึกที่ว่าอาชีพของเขาคือการทำงานเพื่อสังคม

* นิตกร ๑ กองอุทธรณ์และร้องทุกข์ สำนักงาน ก.พ.

เมื่อพูดถึงการปฏิบัติงานเพื่อสังคม ทำให้
นึกถึงเรื่องสนของทอลสตอย นักประพันธ์ผู้ยิ่งใหญ่
ชาวรัสเซีย เรื่องหนึ่งซึ่งได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่อง
การปฏิบัติงานเพื่อสังคมไว้เป็นอย่างดี เรื่องสน
นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับคำถาม ๓ ประการของพระ-
จักรพรรดิ คือ วันหนึ่งพระจักรพรรดิพระองค์
หนึ่งทรงคิดว่า หากพระองค์ทรงรับรู้คำตอบของ
ปัญหา ๓ ประการ ดังต่อไปนี้แล้ว จะทำให้
พระองค์ทรงทำอะไรไม่ผิดพลาดเลย คำถาม ๓
ประการ คือ

๑. เวลาไหนเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการ
ทำกิจแต่ละอย่าง

๒. ใครคือคนสำคัญที่สุดที่ควรทำงานด้วย

๓. อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ควรทำตลอด
เวลา

พระจักรพรรดิรับสั่งให้ป่าวประกาศ ไปทั่ว
อาณาจักรของพระองค์ว่า ใครก็ตามที่สามารถตอบ
คำถาม ๓ ข้อนี้ได้ จะได้รับรางวัลมหาศาล คน
ทั้งหลายเมื่อได้อ่านประกาศนั้นแล้วต่างก็พากันเดิน
ทางมุ่งมายังวังของพระจักรพรรดิทันที แต่ละคนก็
มีคำตอบที่แตกต่างกันออกไป

ในการตอบปัญหาข้อแรก มีคนหนึ่งแนะนำ
ให้พระจักรพรรดิทำตารางเวลาที่แน่นอนสำหรับ
ภารกิจแต่ละอย่าง ทุกๆ ชั่วโมง ทุกๆ วัน ทุกๆ
เดือน และทุกๆ ปี แล้วทำตามตารางเวลานั้น
ด้วยวิธีนี้เท่านั้น จึงจะสามารถทำกิจ ได้ถูกต้องตาม
กาลที่เหมาะสม อีกคนหนึ่งบอกว่าเป็นไปไม่ได้ที่

จะวางแผนล่วงหน้าเช่นนั้น และแนะนำว่าพระจักร-
พรรดิควรจะเลิกความสนุกสนานอันไร้สาระทั้งหมด
และให้ความเอาใจใส่ต่อกิจการต่างๆ โดยพระ-
องค์เองทุกอย่างจึงจะทราบได้ว่าเวลาไหนเหมาะสม
ที่จะทำอะไร บางคนยืนยันว่าเป็นไม่ได้ที่พระ-
จักรพรรดิหวังจะเลือกเวลาทำกิจต่างๆ ที่อยู่ใน
อำนาจความรับผิดชอบได้เหมาะสมทุกอย่าง สิ่ง
จำเป็นก็คือต้องมี 'สภาแห่งคนฉลาด' และทำตาม
คำแนะนำของสภานั้น

แต่ก็มีบางคนแย้งว่าสิ่งต่างๆ นั้นจำเป็น
ต้องคัดสรรใจทันที ไม่อาจรอการปรึกษาได้ ฉะนั้น
หากต้องการจะรู้ล่วงหน้าว่าอะไรเกิดขึ้น พระจักร-
พรรดิควรจะปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและหมอเวทมนต์

คำตอบต่อปัญหาข้อที่สองก็แตกต่างกันออกไป
มีบางคนเสนอว่าพระจักรพรรดิจะต้องไว้วาง
ใจคณะขุนนางข้าราชการอย่างเต็มที่ บางคนบอก
ว่าต้องไว้วางใจพระและนักบวช บางคนเสนอนัก
วิทยาศาสตร์ แลยังมีบางคนเสนอให้ไว้วางใจต่อ
นักรบ

คำตอบต่อคำถามที่สามก็ต่างกัน ไปเช่นกัน
บางคนบอกว่าวิทยาศาสตร์เป็นสิ่งที่จะต้องติดตามอยู่
ตลอดเวลา บ้างว่าต้องเรื่องศาสนาต่างหาก
และบ้างก็ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการทำสงคราม

พระจักรพรรดิไม่พอพระทัยคำตอบไหนเลย
เพราะว่ามันแตกต่างกัน ไปหมดและก็เลย ไม่มีใคร
ได้รับรางวัล

หลังจากคิดทบทวนอยู่หลายคืน พระจักรพรรดิก็ตัดสินพระทัยที่จะไปหาฤๅษีคนหนึ่ง ผู้อาศัยอยู่บนเขา และว่ากันว่าเป็นผู้ตรัสรู้เห็นแจ้งแทงตลอดแล้ว พระจักรพรรดิปรารถนาที่จะไปคร่ำครวญตามคำตามของตบถฤๅษีคนนั้น ทั้งๆ ที่รู้ว่าฤๅษีนั้นจะต้อนรับแต่เฉพาะคนยากจนเท่านั้น ไม่ยอมต้อนรับคนร่ำรวยหรือผู้มีอำนาจราชศักดิ์ พระจักรพรรดิจึงต้องปลอมตัวเป็นชาวนาธรรมดา และส่งองครักษ์ให้คอยอยู่ที่เชิงเขา โดยที่พระจักรพรรดิทรงไต่เนินเขาขึ้นไปพบฤๅษีตามลำพัง

พอมาถึงที่อยู่ของ "ผู้รู้" ที่ว่านั้น พระจักรพรรดิก็ตองพบว่าฤๅษีกำลังชุกดินอยู่ในสวนหน้ากระท่อมเล็กๆ ของตน เมื่อฤๅษีแลเห็นผู้แปลกหน้าก็ผงกหัวเป็นการต้อนรับ แล้วก็ชุกดินต่อไป เห็นได้ชัดว่าการใช้แรงงานนี้เป็นงานหนัก เพราะฤๅษีนั้นชราภาพแล้ว แต่ครั้งที่จอบฟันลงไป พลิกดินขึ้นมา ท่านจะต้องหอบแรงๆ ทุกครั้งไป

พระจักรพรรดิเดินเข้าไปหาแล้วตรัสว่า "ผมมานี้เพื่อขอความช่วยเหลือจากท่าน ขอให้ท่านช่วยแก้ปัญหา ๓ ข้อของผมคือ

๑. เวลาไหนเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการทำกิจแต่ละอย่าง
 ๒. ใครคือคนสำคัญที่สุดที่ควรทำงานด้วย
 ๓. อะไรคือสิ่งสำคัญที่ควรทำตลอดเวลา"
- ฤๅษีฟังคำถามด้วยความเอาใจใส่ แต่มิได้ตอบ เพียงแต่เอามือตบไหล่พระจักรพรรดิเบาๆ และชุกดินต่อไป พระจักรพรรดิตรัสว่า "ท่านคง

เหนื่อยมาก มาให้ผมได้ช่วยท่านเถอะ" ฤๅษีขบขัน แล้วก็ส่งจอบให้พระจักรพรรดิ จากนั้นก็นั่งพักบนพื้นดินนั้น

หลังจากชุกไปได้ ๒ ร่อง พระจักรพรรดิก็ตอยกและหันมาถามปัญหาที่ ๓ อีกครั้งหนึ่ง ฤๅษีก็มิได้ตอบอีก แต่ยืนขึ้นและชี้มือไปที่จอบและบอกว่า "หยุดพักได้แล้วละ ฉันทำต่อไปได้แล้ว" แต่พระจักรพรรดิไม่ส่งจอบให้และชุกดินต่อไป ชั่วโมงหนึ่งผ่านไป แล้วก็สองชั่วโมง จนอาทิตย์ลับไปหลังภูเขา พระจักรพรรดิทรงวางจอบลงและหันมาตรัสกับฤๅษีว่า "ผมมาที่นี่เพื่อขอร้องให้ท่านช่วยตอบคำถามของผม หากท่านไม่สามารถตอบได้ โปรดบอกผมรู้ด้วย ผมจะได้กลับบ้านของผม"

ฤๅษีเงยหน้าขึ้น และถามพระจักรพรรดิว่า "เธอได้ยินเสียงใครกำลังวิ่งมาทางนี้หรือเปล่า" พระจักรพรรดิหันไปทอดพระเนตร ทันใดนั้นทั้งสองก็แลเห็นชายมีเคราขาวคนหนึ่งโผล่ออกมาจากป่าละเมาะ ชายคนนั้นวิ่งเตลิดออกมา มือทั้งสองกุมบาศแผลโชคเลือดที่ท้อง เขาวิ่งตรงมายังพระจักรพรรดิ ก่อนจะล้มลงสิ้นสติไปตรงพื้นดินนั้น พอเปิดเสื้อผ้าออก ทั้งพระจักรพรรดิและฤๅษีก็แลเห็นบาดแผลลึกที่หน้าท้องของชายผู้นั้น พระจักรพรรดิได้ทรงทำความสะอาดบาดแผลแล้วเอาฉลองพระองค์พันแผลให้ เพียงประเดี๋ยวเดียวเสื้อนั้นก็โชกไปด้วยเลือดเพราะเลือดไหลไม่หยุด พระจักรพรรดิก็ตอยกเอาเสื้อนั้นออกมาซัก บิดให้แห้งแล้วพันแผลอีกเป็นครั้งที่สอง และทำอยู่อย่างนั้นจนกระทั่งเลือดหยุดไหล

เมื่อคนเจ็บฟื้น ได้สติ ก็ร้องขอ น้ำ พระ-
จักรพรรดิรีบวิ่งไปที่ตำรา ทักน้ำใสสะอาดมาให้
เหยือกหนึ่ง ขณะนั้นดวงตะวันลับฟ้าไปแล้ว และ
อากาศหนาวยามค่ำคืนเริ่มแผ่คลุมไปทั่ว ฤๅษีช่วย
พระจักรพรรดินำคนเจ็บเข้ามาในกระท่อม และให้
นอนบนเตียงของตน ชายนั้นบิศตาลงและนอนหลับ
ไป พระจักรพรรดิเองก็ประทับฟังประตูกระท่อม
หลับไปเช่นกันด้วย ความเหนื่อยอ่อนจากการบิน
เขาและการชดเคี้ยวทั้งวัน และมาคืนบรรทมขึ้นเมื่อ
ตะวันโผล่พ้นขอบฟ้าแล้ว พระจักรพรรดิทรงล้ม
ไปชั่วขณะว่า พระองค์เสด็จมาอยู่ที่ ไทน์และมาทำ
อะไร ทรงทอดพระเนตรไปที่เตียงคนเจ็บทันที
และก็พบว่าชายผู้นั้นกำลังจ้องมองมายังตนอย่าง
ฉงนฉงาย พอเห็นพระจักรพรรดิ ชายผู้นั้นก็
กรวญครางออกมาอย่างแผ่วเบาว่า “ได้โปรด
ประทานอภัยโทษให้ข้าพระองค์ด้วย”

“แต่ เธอทำผิดอะไรเล่า ที่ฉันจะต้องให้
อภัย” พระจักรพรรดิตรัสถามกลับ

“ท่านไม่รู้จักข้าพระองค์ แต่ข้าพระองค์
รู้จักท่านดี พี่ชายของข้าพระองค์ถูกฆ่าตายเมื่อ
สงครามครั้งที่ผ่านมา และทรัพย์สินสมบัติถูกริบหมด
ข้าพระองค์จึงถือว่าท่านคือศัตรูคู่อาฆาตและได้
ปฏิญาณไว้ว่าจะต้องล้างแค้นให้ได้ เมื่อทราบข่าว
ว่าท่านขึ้นมหาฤๅษีตามลำพัง ข้าพระองค์จึงตั้งใจ
จะดักฆ่าท่านเสียตอนท่านเสด็จกลับ แต่รออยู่นาน
ไม่เห็นท่าน ข้าพระองค์จึงออกจากที่ซุ่มกำบังเพื่อ
ตามหา แต่แทนที่จะพบท่าน ข้าพระองค์กลับไป
เจอเอาทหารองครักษ์ของท่านเข้า พวกนั้นจำ
ข้าพระองค์ได้ และเข้าจับกุมข้าพระองค์จนถูกมัด

บาทเจ็บนี้แหละ แต่ข้าพระองค์ยังโชคดีที่หนีรอด
การจับกุมได้และวิ่งมาที่นี่ ถ้าไม่ได้พบท่านบ้านนี้
ข้าพระองค์คงตายไปแล้ว ข้าพระองค์ตั้งใจจะมา
ท่าน แต่ท่านกลับช่วยชีวิตข้าพระองค์ไว้ ข้า-
พระองค์รู้สึกสะอายใจ และสำนึกในพระคุณอย่าง
บอกไม่ถูก หากข้าพระองค์มีชีวิตอยู่ต่อไป ขอ
อุทิศชีวิตช่วงที่เหลือนี้รับใช้ท่านตลอดไป และจะ
สั่งสอนลูกหลานให้ทำเช่นเดียวกันด้วย ขอโปรด
ประทานอภัยให้ข้าพระองค์ด้วยเถิด”

พระจักรพรรดิที่พระทัยยังหนักที่ศัตรูได้กลับ
มาเป็นมิตรอย่างง่ายดาย นอกจากจะประทานอภัย
แล้วยัง ทรงสัญญาที่จะคืนทรัพย์สินสมบัติที่ริบมาจาก
ชายผู้นั้น ตลอดจนจ่ายส่งแพทย์และคนไข้ไปคอย
รักษาพยาบาล จนกว่าเขาจะหายเป็นปกติอีกด้วย
พอส่งทหารให้นำชายผู้นั้นไปส่งบ้านแล้ว พระ-
จักรพรรดิก็เสด็จกลับมาหาฤๅษีอีกครั้ง เพื่อทวน
คำถามเป็นครั้งสุดท้าย และพบว่าฤๅษีกำลังหว่าน
เมล็ดพืชลงบนดินที่ขุดไว้เมื่อวาน

ฤๅษีเงยหน้าขึ้นและหันมาทางพระจักรพรรดิ
“คำถามของท่านได้รับคำตอบหมดแล้ว”

“อย่างไรกัน” พระจักรพรรดิทรงถามด้วย
ความมึนงง

“เมื่อวานนี้ ถ้าท่านไม่เกิดความสงสาร
สังขารของฉัน และลงมือช่วยฉันชดเคี้ยว ท่านก็
คงถูกทำร้ายโดยชายผู้นั้น ตอนขา กลับและคงต้อง
โทมัสใจอย่างมากที่ไม่ได้พักอยู่กับฉัน ดังนั้น
เวลาที่สำคัญที่สุดตอนนั้นก็คือเวลาที่ท่านชดเคี้ยว
บุคคลที่สำคัญที่สุดก็คือตัวฉัน และภารกิจที่สำคัญ
ที่สุดก็คือการช่วยฉันชดเคี้ยว จากนั้นเมื่อชายบาทเจ็บ

ผู้หนึ่งเวลาที่สำคัญที่สุดก็คือตอนที่ท่านช่วย
พยาบาลเขา เพราะมีฉะนั้นเขาก็จะต้องตายไป และ
ท่านก็จะหมดโอกาสที่จะได้กลับเป็นมิตรกับเขา
และเช่นเดียวกัน บุคคลสำคัญที่สุดก็คือชายผู้หนึ่ง
และภารกิจสำคัญที่สุดก็คือการรักษาพยาบาลเขาจน
จำไว้ว่ามีเวลาที่สำคัญที่สุดเวลาเดียวคือ 'ปัจจุบัน'
ช่วงขณะปัจจุบันเท่านั้นที่เป็นเวลาที่เราเป็นเจ้าของ
อย่างแท้จริง บุคคลที่สำคัญที่สุดก็คือคนที่เรากำลัง
ติดต่อกันอยู่ คือคนที่อยู่ต่อหน้าเราเพราะเราไม่รู้ว่าจะ
ในอนาคตเราจะมีโอกาสได้ติดต่อกับใครอีกหรือไม่
และภารกิจที่สำคัญที่สุดก็คือ การทำให้คนที่อยู่กับ
เราขณะนั้น ๆ มีความสุข เพราะนั่นเป็นภารกิจ
อย่างเดียวของชีวิต"

จากเรื่องสั้นของทอลสตอยดังกล่าว ได้ให้
ข้อคิดแก่เราว่า ในการปฏิบัติงานเพื่อรับใช้สังคม
นั้น ภารกิจของเราบรรดาข้าราชการพลเรือนใน
แต่ละวันนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เราจะต้องปฏิบัติต่อ
บุคคลที่มาติดต่อกับงานกับเราในแต่ละวันให้ดีที่สุด
ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส มีไมตรี และมีน้ำใจที่จะ
ช่วยเหลือบุคคลที่มาติดต่อกับเราอย่างแท้จริง เพื่อ
เขาจะได้กลับไปอย่างมีความสุข

แต่ว่าการช่วยให้บุคคลที่ติดต่อกับเรามีความ
สุขนั้น ไม่ได้หมายความว่า เราจะต้องทำทุกอย่าง
ตามที่เขาต้องการ โดยไม่คำนึงถึงกฎเกณฑ์หรือ
ความถูกต้องชอบธรรมแต่อย่างใดเลย

บุคคลที่เราจะปฏิบัติต่อเป็นอย่างคั้นนี้ ไม่
ได้หมายถึงเฉพาะแต่ประชาชนที่มาติดต่อเท่านั้น

แม้แต่เพื่อนร่วมงานของเราผู้ได้บังคับบัญชา
หรือผู้บังคับบัญชาของเรา ตลอดจนข้าราชการ
ของหน่วยงานอื่นที่มาติดต่อกับเรา เราก็ต้อง
ปฏิบัติดีต่อทุก ๆ คนเช่นกัน เพราะถ้าเราไม่
สามารถรับใช้ให้บริการแก่บุคคลที่อยู่ใกล้ตัวเรา
เป็นอย่างดีแล้ว เราจะสามารถรับใช้ให้บริการ
แก่บุคคลที่อยู่ไกลตัวเราออกไปให้ดีได้อย่างไร

เพราะฉะนั้น เมื่อวันข้าราชการพลเรือน
มาถึงอีกครั้งหนึ่งในปีนี้ จึงน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี
ที่เราบรรดาข้าราชการพลเรือนทั้งหลายจะพึงปฏิบัติ
ต่อกันเป็นอย่างดี เพื่อความสามัคคีกลมเกลียวกัน
และร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประ
ชาชนต่อไป การปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบต่อกัน จะ
เป็นของขวัญที่มีคุณค่าที่เรามอบให้แก่กันและกันไป
อีกนานทีเดียว

ไม่เพียงแต่เท่านั้น ถ้าเราปฏิบัติดีต่อ
บรรดาประชาชนที่มาติดต่อกับเราด้วยแล้วก็จะ
เป็นของขวัญที่ประชาชนจะยินดียิ่งและให้ความ
ศรัทธาแก่เรา งานราชการของเราจะเป็นไปโดย
ราบรื่นเรียบร้อยด้วยดี

แล้ววันข้าราชการพลเรือนก็จะเป็นวันที่มี
คุณค่าและความหมายเป็นอย่างยิ่ง ควรแก่การ
ชื่นชมยินดีเมื่อวันนั้นมาถึงอีกครั้งหนึ่ง

หวังว่า ข้าราชการพลเรือนทุกคนคงจะ
ช่วยกันทำให้วันข้าราชการพลเรือน เป็นวันที่มี
คุณค่าสำหรับเราข้าราชการพลเรือนทั้งหลาย
อย่างแท้จริง ๑๖

ในแวดวงข้าราชการ

เครื่องควบคุมจังหวะการเต้นของหัวใจ

นายแพทย์ธาดา ชากร เป็นคนแรกที่สร้างเครื่องควบคุมจังหวะการเต้นของหัวใจในประเทศไทย เครื่องนี้ใช้อยู่ภายนอกร่างกายผู้ป่วยและนำไปใช้กับคนไข้หลายสิบรายแล้ว แต่ปัจจุบันการวิจัยที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งพัฒนาเครื่องควบคุมหัวใจชนิดฝังภายในแบบให้อัตราคงที่และแบบอัตราเต้นเมื่อต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเครื่องที่มีราคาถูก เพื่อให้ผู้ป่วยมีรายได้น้อยมีโอกาสเสียชีวิตตัวเองได้ การวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จพอสมควร ในการทำเครื่องต้นแบบเครื่องควบคุมจังหวะการเต้นของหัวใจแบบให้อัตราเต้นคงที่นั้น หากได้รับการพัฒนารูปร่างและขนาดของตัวเครื่องให้เล็กลงและสวยงามก็จะนำไปใช้งานได้เลย

สหกรณ์ยา

กระทรวงสาธารณสุขดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ยาได้ผลดี ประชาชนให้ความสนใจและร่วมจัดตั้ง

ไปแล้ว ๔,๒๖๑ หมู่บ้าน และเตรียมขยายการจัดตั้งเพิ่มอีก โดย น.พ. ปรีชา ศิวสวัสดิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการสาธารณสุขมูลฐาน กล่าวว่า ได้สนับสนุนการดำเนินการ จัดตั้ง กองทุนยาและเวชภัณฑ์ประจำหมู่บ้าน เพื่อให้มียาจำเป็นไว้ใช้ในหมู่บ้านตลอดเวลา โดยเฉพาะหมู่บ้านที่ห่างไกล สถานบริการของรัฐและลดปัญหาการใช้ยาอันตราย จำพวกยาของ ยาชุด ในวงเงิน ๗๐๐ บาท สำหรับเป็นกองทุนยาเริ่มต้นในปี ๒๕๒๖ กระทรวงสาธารณสุขมีเป้าหมาย จะขยายการสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนยาฯ ทั่วประเทศอีก ๘,๐๐๐ แห่ง โดยเปิดในหมู่บ้านพื้นที่ปกติ ๑,๐๐๐ แห่ง และเขตพื้นที่ยากจน ๗,๐๐๐ แห่ง

รับสมัครสอบทุนศึกษาต่อต่างประเทศ

สำนักงาน ก.พ. จะเปิดรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อรับทุนรัฐบาล ประจำปี ๒๕๒๖ (ครั้งที่ ๒) และทุนเล่าเรียนหลวง ประจำปี ๒๕๒๖ ไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

๑. **ทุนรัฐบาล** ไปศึกษาชั้นมัธยมศึกษา และปริญญาตรี ณ ประเทศญี่ปุ่น จำนวน ๕ ทุน

รับสมัครจากผู้สำเร็จ ม.๓ตามหลักสูตร ของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีการศึกษา ๒๕๒๕ มีผลการเรียนเฉลี่ยตลอดหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๐

๒. **ทุนรัฐบาล** ไปศึกษาชั้นปริญญาตรี ทางเกษตรศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ วิศวกรรมศาสตร์ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย หรือประเทศในยุโรป

รับสมัครจากผู้สำเร็จ ม.ศ.๕ตามหลักสูตร ของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีการศึกษา ๒๕๒๕ มีผลการเรียนเฉลี่ยตลอดหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า ๓.๒๐

๓. **ทุนเล่าเรียนหลวง** แบ่งออกเป็น ๓ หน่วย

หน่วยที่ ๑ หน่วยวิชาคณิตศาสตร์และ วิทยาศาสตร์ จำนวน ๓ ทุน

หน่วยที่ ๒ หน่วยวิชาภาษาและสังคม ศึกษา จำนวน ๓ ทุน

หน่วยที่ ๓ หน่วยวิชาชีพและวิชา ศิลปะ จำนวน ๓ ทุน

รับสมัครจากผู้สำเร็จ ม.ศ. ๕ ตาม หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปี การศึกษา ๒๕๒๕ มีผลการเรียนเฉลี่ยตลอดหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๐

ผู้สนใจโปรดติดต่อสอบถามรายละเอียด เกี่ยวกับประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน ฯ ดังกล่าว ได้ที่ สำนักงาน ก.พ. ส่วนราชการต่าง ๆ ฝ่าย พลเรือน สำนักงานจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดทุกจังหวัดและมหาวิทยาลัยทุกแห่ง และยื่น ใบสมัครสอบได้ที่กองการสอบ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก กทม. ระหว่างวันที่ ๗ ถึง ๒๘ เมษายน ๒๕๒๖

จัดตั้งหมู่บ้าน อพป. เพื่อประชาชน

จังหวัดกำแพงเพชรจะดำเนินการโครงการ หมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) ใน ปี ๒๕๒๖ ที่บ้านหนองน้ำแดง บ้านสันเนินดินแดง บ้านโป่งคู้ บ้านวังหัวแหวน บ้านน้ำทรัพย์ บ้านเขาน้ำอุ่น บ้านคลองซุก บ้านใหม่เชียงราย บ้าน ตากฟ้า บ้านสามเรือน บ้านหนองผักหนาม บ้าน หัวทุ่งน้อย บ้านหนองปรือ บ้านหนองชุมแสง บ้านตอรั้ง บ้านหนองรวก บ้านโปร่งอิรัญ โครงการนี้จัดดำเนินการขึ้นเพื่อผืนศึกำลังประชาชน ให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในอันที่จะรับผิดชอบใน การต่อต้านการแทรกซึมบ่อนทำลายของ ผกค. ด้วย ตนเองเป็นหลัก และเสริมกำลังหมู่บ้าน อพป. ให้ เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม การปกครอง และรักษาความปลอดภัยในขณะเดียวกันด้วย

ประกวดหมู่บ้าน อพป. ปฏิบัติงานดีเด่น

อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน จัดให้มีการประกวดหมู่บ้าน อพป. ปฏิบัติงานดีเด่นในรอบ ๖ เดือน (พฤศจิกายน ๒๕๒๕-เมษายน ๒๕๒๖) จะมีการตัดสินในเดือนพฤษภาคม ๒๕๒๖ นี้ พร้อมกันนี้จะจัดให้มีโครงการบริจาคหนังสือ ให้ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน อพป. กับโครงการสัมมนาคณะกรรมการหมู่บ้าน อพป. เพื่อพัฒนาตัวบุคคลในหมู่บ้าน อพป. ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติด้วย

สัมมนาเรื่องจริยธรรม

ปัญหาสมรรถภาพ สวัสดิการ

เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้จัดรายการสัมมนา ๓ เรื่องด้วยกัน คือ ในวันที่ ๒ เมษายน ณ โรงละครแห่งชาติ เวลา ๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. สัมมนาเรื่องส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน โดย นายโสรัจ สุจริตกุล เลขาธิการ ก.พ. เป็นประธาน ดร. เอกวิทย์ ณ ถลาง เป็นผู้วิจารณ์ และนายสุลักษณ์ ศิวรักษ์ เป็นผู้เสนอรายงาน และในภาคบ่าย ตั้งแต่เวลา ๑๔.๐๐-๑๖.๓๐ น. จะเป็นการสัมมนาเรื่องการแก้ไขปัญหาสมรรถภาพของข้าราชการ

ในวันที่ ๓ เมษายน ณ โรงละครแห่งชาติ เวลา ๙.๓๐-๑๒.๐๐ น. สัมมนาเรื่องสวัสดิการของข้าราชการพลเรือนโดยแบ่งออกเป็น ๒ หัวข้อ คือ แนวทางการให้ความช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย โดย นายวีระ ปิตระชาติ เป็นประธาน นายโชคกวีธรรม พูลสวัสดิ์ เป็นผู้วิจารณ์ และข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้เสนอรายงาน และ เรื่องการปรับปรุงค่าใช้จ่ายในการเดินทาง โดยมี ดร.อมรรักษาสัตย์ เป็นประธาน นายสมชาย กรุสวนสมบัติ เป็นผู้วิจารณ์ และข้าราชการ กรมบัญชีกลางเป็นผู้เสนอรายงาน

ผู้เข้าร่วมสัมมนาตามหัวข้อดังกล่าวข้างต้น จะเป็นผู้แทนจากหน่วยราชการต่าง ๆ เข้าร่วมกลุ่มละประมาณ ๒๕-๓๐ คน ผลของการสัมมนา สำนักงาน ก.พ. จะได้นำไปพิจารณาเสนอผู้เกี่ยวข้องต่อไป

รับสมัครสอบเพื่อบรรจุบุคคล

เข้ารับราชการ

สำนักงาน ก.พ. จะเปิดรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในส่วนราชการต่างๆ โดยมีตำแหน่งที่จะรับสมัครสอบดังนี้

๑. เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) แบบบัตตะโชติ

๒. ช่างสำรวจ ๑ และตำแหน่งอื่นใน
ระดับ ๑ ที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
อย่างเดียวกัน

๓. ตำแหน่งช่างไฟฟ้าสื่อสาร ๑ และ
ตำแหน่งอื่นในระดับ ๑ ที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับ
ตำแหน่งอย่างเดียวกัน

๔. ตำแหน่งช่างเครื่องกล ๑ (ด้านช่างยนต์)
และตำแหน่งอื่นในระดับ ๑ ที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะ
อย่างเดียวกัน

๕. ตำแหน่งในช่างไฟฟ้า ๒ (ด้านไฟฟ้า
สื่อสาร) และตำแหน่งอื่นในระดับ ๒ ที่ใช้คุณ-
สมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างเดียวกัน

๖. ตำแหน่งนายช่างเขียนแบบ ๒ และ
ตำแหน่งอื่นในระดับ ๒ ที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะ
สำหรับตำแหน่งอย่างเดียวกัน

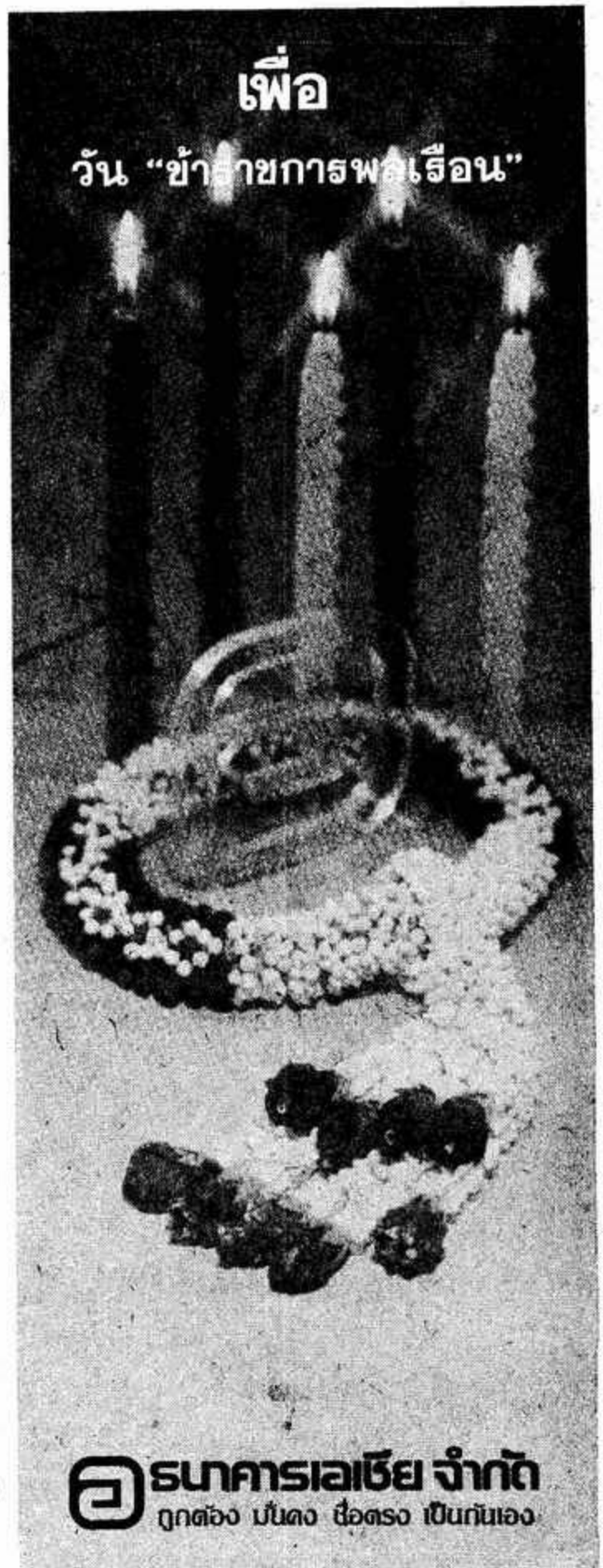
๗. ตำแหน่งนายช่างศิลป์ ๒ และตำแหน่ง
อื่นในระดับ ๒ ที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
อย่างเดียวกัน

๘. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน ๓ (ด้าน
เกษตรกรรม) และตำแหน่งอื่นในระดับ ๓ ที่ใช้
คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างเดียวกัน

กำหนดเปิดรับสมัครระหว่างวันที่ ๔-๒๖
เมษายน ๒๕๒๖ ที่สำนักงาน ก.พ. ผู้สนใจขอทราบ
รายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่สำนักงาน ก.พ. ส่วนราชการ
ต่าง ๆ ฝ่ายพลเรือน สำนักงานจังหวัด สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัด ทุกจังหวัด ๑๖

เพื่อ

วัน "ข้าราชการพลเรือน"



๑ ธนาคารเอเชีย จำกัด
ถูกต้อง บันดง สื่อตรง เป็นกันเอง

ทำอย่างไรจึงจะทำให้ การบริการของ ข้าราชการ ถึงมือประชาชน อย่างแท้จริง

พิศาล มูลศาสตร์สาทร*

ประเทศไทย เป็นประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งรัฐบาลเท่าที่ผ่านมา ได้มุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยรัฐบาล ได้พยายามมุ่งเน้นที่จะพัฒนาชนบทอย่างจริงจัง เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในชนบทและเป็นผู้ที่มีฐานะความเป็นอยู่ที่ค่อนข้างยากจนกระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะได้พยายามทุ่มเททรัพยากรต่าง ๆ ทั้งกำลังเงิน กำลังคน ลงไปเพื่อการพัฒนาชนบทก็ตาม แต่เนื่องจากงบประมาณในแต่ละปีมีอยู่อย่างจำกัด จึงทำให้ไม่สามารถพัฒนาให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ได้ และบริการต่าง ๆ ของรัฐก็ยังไม่อาจถึงมือประชาชนได้อย่างทั่วถึง

ในฐานะที่ข้าราชการเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐ ในการพัฒนาประเทศโดยเป็นผู้รับผิดชอบนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลต่อประชาชน และเป็นตัวเชื่อมในการที่จะนำบริการของรัฐในด้านต่าง ๆ ไปให้ถึงมือประชาชนด้วย ดังนั้น ข้าราชการจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยหากข้าราชการสามารถนำบริการของรัฐในด้านต่าง ๆ ไปให้ถึงมือประชาชนได้อย่างแท้จริงแล้ว ก็จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศบรรลุผลสำเร็จได้

* ปลัดกระทรวงมหาดไทย

๑. บริการของรัฐที่ให้แก่ประชาชน

งานบริการของรัฐที่จัดให้แก่ประชาชนนั้น ได้มีหน่วยงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ รับผิดชอบอยู่เป็นจำนวนมาก โดยได้ดำเนินการจัดบริการในด้านต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนมากมายหลายประการด้วยกัน ซึ่งอาจจะแบ่งประเภทของบริการได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑.๑ งานบริการประชาชนประเภทที่กฎหมายกำหนดให้ประชาชนต้องมาติดต่อกับทางราชการ เช่น งานทะเบียนทหาร งานบัตรประจำตัวประชาชน งานภาษีเงินได้บุคคล เป็นต้น

๑.๒ งานบริการประชาชนประเภทสนองตอบความต้องการของประชาชน เช่น งานพินัยกรรม งานอนุญาตประกอบการค้า งานอนุญาตจับสัตว์น้ำ เป็นต้น

๑.๓ งานบริการประชาชนประเภทส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน เช่น งานส่งเสริมการเกษตร งานสาธารณสุข งานการศึกษา เป็นต้น

ตามข้อเท็จจริงแล้ว แม้ว่าบริการของรัฐที่จัดให้แก่ประชาชน จะมีมากมายหลายประการ ดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่อาจจะตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม ได้อย่างครบถ้วน ยังจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้บริการต่าง ๆ ดังกล่าวถึงมือประชาชนอย่างแท้จริง

๒. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้บริการของรัฐ

เนื่องจากการบริการประชาชนนั้น มีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่หลายประการด้วยกัน ในการที่จะพิจารณาเรื่องการให้บริการของรัฐ ผู้เขียนจึงจะพิจารณาใน ๓ ประเด็น คือ

๒.๑ ระบบในการให้บริการประชาชนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

๒.๒ ทักษะคติและพฤติกรรมของข้าราชการและประชาชนในการให้บริการและรับบริการ

๒.๓ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

เนื่องจากอำเภอและกิ่งอำเภอเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ซึ่งผูกพันใกล้ชิดกับประชาชนและจะต้องให้บริการแก่ประชาชนในด้านต่าง ๆ โดยมีเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นตัวแทนของเกือบทุกกระทรวง ทบวง กรม ลงไปประจำอยู่ ณ อำเภอและกิ่งอำเภอ ผู้เขียนจึงจะเน้นถึงการให้บริการของอำเภอและกิ่งอำเภอเป็นสำคัญ เพื่อจะทำให้เห็นภาพของการให้บริการของข้าราชการได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

๓. สภาพปัญหาและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริการประชาชนของอำเภอและกิ่งอำเภอ

๓.๑ ระบบการบริการประชาชนของอำเภอและกิ่งอำเภอ

๓.๑.๑ ระบบการบริการในสำนักงาน

— งานบริการประชาชนของอำเภอ และกิ่งอำเภอยังเป็นจำนวนน้อยๆ เรื่อง แต่ละเรื่องมีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน และอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการหลายส่วน ประชาชนไม่ทราบว่าจะต้องไปติดต่อกับส่วนราชการใดในเรื่องใด เมื่อไปถึงอำเภอหรือกิ่งอำเภอก็ไม่ได้รับการต้อนรับหรือคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดความรำลึกที่ไม่ดีต่อทางอำเภอหรือกิ่งอำเภอ ซึ่งในปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยได้จัดให้มีเวรบริการประชาชน โดยกำหนดให้ปลัดอำเภอผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันคนละ ๑ วัน คอยต้อนรับและให้คำแนะนำประชาชนผู้มาติดต่องาน และได้นำบัตรคิวมาใช้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและความเป็นระบบในการขอรับบริการจากเจ้าหน้าที่ ซึ่งจากการทดลองปฏิบัติไปเป็นเวลา ๑ ปี ประชาชนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ขณะนี้อำเภอบางแห่งก็ได้ขอความร่วมมือส่วนราชการประจำอำเภออื่น ๆ ขอให้จัดเจ้าหน้าที่ร่วมปฏิบัติหน้าที่เวรบริการประชาชนร่วมกับฝ่ายปกครองด้วย

— กรณีที่มีผลทำให้ประชาชนมีความรู้สึกไม่พอใจการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากที่สุดก็คือ กรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนมาติดต่อได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากประชาชนที่ไม่ได้เตรียมเอกสารหลักฐานมาให้ครบถ้วน หรือสาเหตุจากความไม่พร้อมในการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ ซึ่งในส่วนของกระทรวงมหาดไทย ได้พยายามแก้ไขปัญหานี้มาโดย

ตลอด โดยได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองออกไปฝึก ซึ่งเจ้าหน้าที่ไม่สามารถดำเนินการให้ได้ และให้คำแนะนำในการมาติดต่อในครั้งต่อไป

— ส่วนราชการต่างๆ แยกออกไปตั้งสำนักงานนอกที่ว่าการอำเภอและกิ่งอำเภอ ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกเมื่อมาติดต่องาน ต้องเดินทางไปหลายแห่งเสียเวลาและค่าใช้จ่าย

๓.๑.๒ ระบบการบริการนอกสำนักงาน

ในปัจจุบันการบริการประชาชนของอำเภอและกิ่งอำเภอส่วนใหญ่ใช้ระบบการบริการแบบการบริการในสำนักงานเป็นหลัก ซึ่งการบริการในลักษณะนี้ ไม่สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง และไม่ก่อให้เกิดความสะดวก ความประทับใจแก่ประชาชนได้ ทั้งนี้ เพราะประชาชนจะต้องเดินทางไปขอรับบริการจากทางราชการ ซึ่งต้องเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางและเมื่อประชาชนต่างมุ่งมาที่สถานที่บริการแห่งเดียวกันก็ก่อให้เกิดภาระหน้าที่แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเป็นอย่างมาก ประชาชนเองก็ต้องเสียเวลารอคอย ทำให้ไม่ได้รับความสะดวก

ในปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดโครงการจัดหน่วยบริการอำเภอเคลื่อนที่ขึ้น โดยขอความร่วมมือส่วนราชการต่างๆ ให้ออกไปบริการแก่ประชาชนในวันเสาร์ อาทิตย์ ณ ตำบลหมู่บ้านที่อยู่ห่างไกล แต่เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับมีจำกัด และยังประสบปัญหาการขอความร่วมมือจากส่วนราชการต่างๆ จึงทำให้การบริการประชาชนไม่ได้ผลเท่าที่ควร

๓.๒ ทักษะและพฤติกรรมของข้าราชการ และประชาชนในการให้บริการและรับบริการ

ปัญหาในการบริการประชาชนที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ข้าราชการและประชาชนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะได้แยกพิจารณา ดังนี้

๓.๒.๑ ทักษะและพฤติกรรมของข้าราชการ

— ข้าราชการบางคนไม่มีความสำนึกถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะผู้ให้บริการประชาชน โดยชอบวางตัวเป็นนายหรือผู้ที่เหนือกว่าประชาชน เมื่อประชาชนมาติดต่อมักจะถูกจาจ่มชู้และใช้อำนาจกับประชาชน ขาดความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่สนใจที่จะเร่งรัดปฏิบัติงานหรืออำนวยความสะดวกให้ประชาชน

— ข้าราชการบางคนขาดความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ประชาชนต้องมาติดต่อกับอำเภอหรือกิ่งอำเภอหลายครั้งในเรื่องเดียวกัน ทำให้ประชาชนเกิดความเบื่อหน่ายและเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าปกติ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมดีพอ หรือไม่ได้รับการอบรมมาเป็นเวลานาน ทำให้ไม่ทราบและไม่ชำนาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ

๓.๒.๒ ทักษะและพฤติกรรมของประชาชน

ความล่าช้าในการขอรับบริการจากอำเภอที่สำคัญประการหนึ่งมีสาเหตุมาจากประชาชนขาด



ความรู้ความเข้าใจในการติดต่องานกับอำเภอ ซึ่ง เป็นผลให้การเตรียมหลักฐาน เอกสาร และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มาไม่ครบถ้วนถูกต้อง หรือมาไม่ตรงกับระยะเวลาที่ทางราชการกำหนด ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

๓.๓ ระเบียบวิธีปฏิบัติและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากราชการประชาชนนั้นมียุติด้วยกันหลายร้อยเรื่อง และแต่ละเรื่องมีระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริการประชาชนที่กฎหมายกำหนดให้ประชาชนต้องมาติดต่อกับทางราชการ ซึ่งในทางปฏิบัติระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บางฉบับได้ใช้มาเป็นเวลานาน แต่ก็ไม่ได้มีการยกเลิกและได้มีการออกระเบียบใหม่มาใช้บังคับอีก ทำให้

เกิดความยุ่งยากสับสนแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เกิด
ความล่าช้าในการให้บริการแก่ประชาชน

๔. แนวทางปรับปรุงการบริการ ประชาชน

จากสภาพปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่
กล่าวมาแล้วนั้น แนวทางหรือวิธีการที่จะปรับปรุง
ให้การบริการของข้าราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดความพอใจแก่
ราษฎรผู้มาติดต่อกับทางราชการ ณ ที่ว่าการอำเภอ
และกิ่งอำเภอนั้น ควรที่จะดำเนินการได้ใน ๓
ประการ ดังนี้

๔.๑ การปรับปรุงระบบการบริการ ประชาชนของอำเภอและกิ่งอำเภอ

๔.๑.๑ ควรปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ
ในการให้บริการ ในสำนักงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยทุกส่วนราชการที่ปฏิบัติงานอยู่บนที่ว่าการ
อำเภอหรือกิ่งอำเภอ จัดให้มีเวรประจำเพื่อบริการ
ประชาชนเช่นเดียวกับปลัดอำเภอ รวมทั้งการจัด
ทำคู่มือ การติดต่อราชการ ของส่วนราชการต่าง ๆ
เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่จะมาติดต่อขอรับ
บริการ

๔.๑.๒ จากการที่กระทรวงมหาดไทย
ได้กำหนดโครงการจัดหน่วยบริการอำเภอเคลื่อนที่
ขึ้นนั้น นับได้ว่าเป็นวิธีการที่จะนำบริการไปสู่
ประชาชนแบบถึงตัว และสามารถให้บริการแก่
ประชาชนได้เป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงควรจะให้
ส่วนราชการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ ที่ว่า
การอำเภอ หรือกิ่งอำเภอร่วมมือในการปฏิบัติงาน

โครงการจัดหน่วยบริการอำเภอเคลื่อนที่อย่างจริงจัง โดยเฉพาะส่วนราชการที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ
ประชาชนอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ กระทรวง ทบวง
กรมต่าง ๆ ควรจะได้จัดสรรงบประมาณสำหรับ
เจ้าหน้าที่ในการออกไปปฏิบัติงานด้วย

๔.๑.๓ แนวทางอีกประการหนึ่งซึ่ง
ขณะนี้ กระทรวงมหาดไทย ได้วาง โครงการและสั่ง
การจังหวัดต่าง ๆ ไปแล้ว คือให้มีการจัดตั้งสำนัก
งานตำบลหรือที่ทำการตำบล ซึ่งได้มีการกำหนด
ไว้ในกฎหมายแล้ว โดยจะขยายการบริการของ
อำเภอ กิ่งอำเภอไปให้ถึงตัวประชาชน ให้มีปลัด
อำเภอผู้รับผิดชอบประจำตำบลออกไปให้บริการ
แก่ประชาชนในตำบลหมู่บ้าน ณ ที่ทำการตำบล
ซึ่งปลัดอำเภอผู้นั้น จะทำหน้าที่เสมือนหนึ่งได้รับ
มอบอำนาจจากนายอำเภอ ราษฎรจะไปติดต่องาน



ที่ทำการตำบล ด้านงานใดที่จะเป็นเรื่องซึ่งเสร็จ
เด็ดขาดได้ในตำบลก็ให้เสร็จเด็ดขาดไป แต่งงานใด
ที่กฎหมายกำหนดว่าเป็นอำนาจเฉพาะตัวของนาย
อำเภอแล้ว ก็ให้ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบประจำ
ตำบลรับงานนั้นมาเสนอนายอำเภอ และพยายาม
ให้งานเสร็จเด็ดขาดในระดับอำเภอ สำหรับแนว
ทางที่น่าจะกระทำต่อไปก็คือ ควรให้ส่วนราชการ
ต่าง ๆ นำบริการประชาชนประเภทที่กฎหมาย
กำหนดให้ประชาชนต้องมาติดต่อกับทางราชการ
ไปให้บริการแก่ประชาชน ณ ที่ทำการตำบลสัปดาห์
ละ ๑ วัน เพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้
อย่างรวดเร็วและใกล้ชิด

๔.๒ การปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของ ข้าราชการและประชาชน

๔.๒.๑ การปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรม ของข้าราชการ

๔.๒.๑.๑ ควรมีการคัดเลือกข้าราชการ
ที่จะปฏิบัติงานบริการประชาชนโดยเน้นการทดสอบ
คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดีเป็นหลัก

๔.๒.๑.๒ ควรมีการกระตุ้นข้าราชการ
ให้มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้
เห็นว่าการให้บริการแก่ประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญ
ที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการตรวจสอบควบคุมการ
ปฏิบัติงานในการให้บริการประชาชนของเจ้าหน้าที่
อย่างจริงจัง

๔.๒.๑.๓ ควรจัดให้มีการฝึกอบรม
ทบทวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบริการประชาชนเป็น

ระยะ ๆ เพื่อฟื้นฟูความรู้ความเข้าใจและชี้แจงหลัก-
เกณฑ์วิธีปฏิบัติใหม่ๆ รวมทั้งแนวการปฏิบัติหน้าที่
ในการบริการประชาชนที่ถูกต้อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่
สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น

๔.๒.๒ การปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรม ของประชาชน



๔.๒.๒.๑ ส่วนราชการต่าง ๆ ที่อยู่
ในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ ควรจัดทำเอกสารคู่มือ
ประชาชนในการมาติดต่อขอรับบริการ โดยทำเป็น
เอกสารแผ่นพับ ซึ่งมีข้อความง่ายๆ ชี้ให้เห็นถึง
ขั้นตอนในการติดต่อราชการ และการเตรียม
เอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำเป็น
เรื่อง ๆ ไป เช่น คู่มือการทำบัตรประจำตัวประชาชน
คู่มือทะเบียนราษฎร คู่มือการขอทำ น.ส. ๓
เป็นต้น

๔.๒.๒.๒ ควรจะต้องดำเนินการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทางบ้านต่าง ๆ เช่น จัดทำโปสเตอร์ติดในหมู่บ้าน การจัดหน่วยออกไปชี้แจง เพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องการติดต่อกับทางราชการ โดยจะต้องประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นประจำเพื่อให้ประชาชนได้เกิดความเข้าใจ และสามารถที่จะติดต่อขอรับบริการได้อย่างถูกต้อง

๔.๓ การปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากงานบริการประชาชนมีอยู่เป็นจำนวนมาก หากจะดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

ระเบียบวิธีปฏิบัติในคราวเดียวกันหมด ก็คงจะไม่สามารถดำเนินการได้ จึงควรที่จะมุ่งแก้ไขระเบียบวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับงานบริการประชาชนที่กฎหมายกำหนดให้ประชาชนต้องมาติดต่อกับทางราชการก่อน เนื่องจากงานบริการประเภทนี้ประชาชนไม่มีความสนใจในการติดต่อเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว จึงควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว แก่ทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และประชาชนผู้มาติดต่อ โดยกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ควรจะได้พิจารณาว่า ระเบียบปฏิบัติที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีอะไรที่ควร จะปรับปรุงแก้ไข



บ้าง เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้น ก็ควรที่จะปรับปรุงเสียใหม่ อีกประการหนึ่งที่ควรจะดำเนินการก็คือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕. สรุป

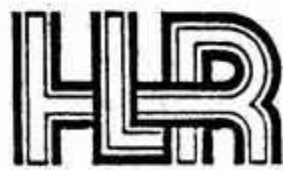
การให้บริการแก่ประชาชนของข้าราชการนั้น ถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของข้าราชการที่จะต้องปฏิบัติในฐานะที่ข้าราชการได้ชื่อว่าเป็นผู้รับใช้ประชาชน แต่ทำอย่างไรจึงจะให้

บริการของข้าราชการถึงมือประชาชนอย่างแท้จริงนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ มากมายหลายประการ และการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากตัวข้าราชการเอง และประชาชนด้วย ข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนภูมิภาคทุก ๆ ระดับจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้สำหรับแนวทางที่ได้เสนอไปแล้วนั้นเป็นเพียงแนวความคิดที่เห็นว่าน่าจะทำให้การบริการประชาชนของรัฐ เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีผลให้บริการต่างๆ ได้ถึงมือประชาชนมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ๑๖

ไม่ว่าท่านประสงค์จะซื้อประกันภัย
ประเภทไหน หรือธุรกิจของท่าน
จะมีขนาดเท่าใด

เอช แอล อาร์
พร้อมที่จะเป็นผู้จัดการประกันภัย
ให้คำแนะนำและบริการแก่ท่านด้วย
ประสิทธิภาพและความซื่อสัตย์

เอช แอล อาร์ ช่วยท่านจัดการ
เรียกร้องค่าสินไหมทดแทน จาก
บริษัทประกันภัย เมื่อท่านเกิด
ความเสียหาย สอบถาม โทร. **2347680-6**



บริษัท ฮีทแลงเวลโรลินส์ (ประเทศไทย) จำกัด
285 ถนนคอนแวนต์ กรุงเทพฯ ๗
ที่ปรึกษาและผู้จัดการประกันภัย

ความรับผิดชอบ ตำแหน่งบังคับบัญชา

สุธี อากาศฤกษ์*

ด้วยเหตุที่ตำแหน่งบังคับบัญชาเป็นส่วนกลไกที่สำคัญของการบริหาร ทั้งในด้านการปกครองและการปฏิบัติงาน ปัญหาจึงมีอยู่ว่า ในด้านการปกครองบังคับบัญชาผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว มีความรับผิดชอบเพียงใดต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้ปกครองบังคับบัญชา เพราะเมื่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการยากที่ส่วนราชการนั้นๆ จะปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ฉะนั้น โดยเหตุที่วันที่ ๑ เมษายน เป็นวันข้าราชการพลเรือน ผู้เขียนจึงขอถือโอกาสนี้ให้ข้อสังเกตเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ไว้บ้างตามสมควร

ความรับผิดชอบของตำแหน่งบังคับบัญชานั้น ในด้านตัวบุคคลผู้บังคับบัญชาย่อมจะเป็นแกนกลางที่สำคัญในทุกส่วนราชการ เพราะกฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนในสังคมของข้าราชการ หรือพนักงานอื่น ๆ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจ ได้ให้หงส์สิทธิ์หน้าที่ความเคารพ และความเชื่อดต่อผู้บังคับบัญชา มีอยู่บ่อยมากที่สุดจะได้ยินคำสาปแช่งหรือคำด่าว่ากล่าวผู้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม ในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ คำว่ากล่าวต้อออกจะได้ยินอยู่จนคุ้นหู ก็ได้แก่มีการเล่นพวกพ้อง พิจารณาให้บำเหน็จความชอบก็แต่เฉพาะคนใกล้ชิดที่เป็นญาติ หรือคนประจบ

* ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี

.....ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
บังคับบัญชาชั้น ในด้านตัว
บุคคลผู้บังคับบัญชาย่อมจะ
เป็นแกนกลางที่สำคัญในทุก
ส่วนราชการ เพราะกฎหมาย
หรือระเบียบปฏิบัติ ตลอดจน
ในสังคมของข้าราชการ หรือ
พนักงานอื่นๆ รวมทั้งรัฐวิสาห
กิจได้ให้สิทธิหน้าที่ ความ
เคารพ และความเชื่อถือต่อผู้
บังคับบัญชา....

สอพลอ ที่รักที่ชอบเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนคนที่อยู่ห่าง
แม้จะมีผลงานดีสักปานใดก็ไม่เคยจะได้รับการ
เหลียวแล และมาในปัจจุบันนี้เห็นจะต้องเพิ่มคำว่า
เพราะเหตุผลทางการเมืองเข้าไปด้วย เพราะได้มีการ
พูดคุยกัน จนคนส่วนมากออกจะเชื่อว่าการเมือง
เป็นเรื่องของความไม่ดี

อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวขึ้นอยู่กับข้อ
เท็จจริงที่ว่าตัวเองหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องหยิบ
ยกขึ้นมาพิจารณา เรื่องนี้อย่างที่ทราบกัน ผู้ใต้
บังคับบัญชาบางคน तोให้ใช้กระจกที่มีคุณ ภาพดี
ส่องตัวเองแทนการตักน้ำใส่กระโหลกตามคำโบราณ
ก็อาจจะไม่เห็นความบกพร่องของตัวเอง และใน
ทางกลับกันผู้บังคับบัญชาบางคนก็อาจมีนิสัยเช่นเดียว
กันเข้าทำนอง “ขนมพอสกับน้ำยา” จะว่าใครดี

กว่าใครเป็นเรื่องยาก สมัยที่ผู้เขียนเริ่มเข้ารับ
ราชการใหม่ๆ ได้พบเห็นว่าการใส่ร้ายป้ายสีกัน
ยังตอนพิจารณาความดีความชอบเลื่อนชั้นเลื่อน
ตำแหน่ง หรือการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
ประจำปี จะเห็นได้ว่าการส่งบัตรสนเท่ห์กล่าวหา
กันมาก แม้มาในปัจจุบันนี้ก็ยังมีอยู่ไม่ได้หมดไป
หรือลดน้อยลงแต่ประการใด มีอยู่ครั้งหนึ่งผู้
เขียนเริ่มคิดจะต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมสำหรับตัว
เองบ้างเพราะถูกช่วงชิงความก้าวหน้าในราชการ
ไปหลายครั้ง แต่ก็ได้มีผู้ใหญ่ที่เห็นการ โกล่ถ่าน
หนึ่งซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งของผู้เขียน ได้ให้
ข้อคิดไว้เมื่อ ๒๕ ปีเศษมาแล้วว่า “คุณอย่าเป็น
คนตรงแบบท่อนไม้ท่อนซุง ถ้าจะเป็นคนตรงก็ขอ
ให้ตรงอย่างกระดูกงูเรือ งอนหัวงอนท้ายเสียบ้าง

“**อิงจะได้ประโยชน์**” คำพูดของท่านมีความหมายว่า “ให้รู้จักรักษาตัวรอด” จะได้ประโยชน์ทั้งประโยชน์ของตัวเองและประโยชน์ราชการ ที่ว่าประโยชน์ราชการนั้น สมมติว่าผู้เขียนเกิดจะพยายามหาความจริงว่าผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เขียนเพียงใดหรือไม่ วิธีง่าย ๆ และนิ่มนวลก็อาจจะเข้าไป ขอทราบ เหตุผล โดย ตรง ด้วย ความเคารพ แต่ก็ไม่เชื่อแน่ว่าจะมีผู้บังคับบัญชาคนใดยอมรับว่าที่แล้งมา เป็นความผิดพลาดหรือบกพร่องของตนเอง เพราะ “**ความเหมาะสม**” เป็นสิทธิของผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียว และในประวัติศาสตร์ก็ไม่เคยเห็น ผู้บังคับบัญชาคนใด จะยอมแก้ไขสิ่งผิด

ปรึกษาหารือ แรก ๆ ก็คิดจะแนะนำให้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปอีก หรือหาผู้หลักผู้ใหญ่มาพูดจากันกับผู้บังคับบัญชานั้น ๆ แต่เมื่อคิด ๆ ไปท่านเห็นว่าเมื่อครั้งท่านดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานระดับกรมหน่วยหนึ่ง มีผู้ใต้บังคับบัญชามาว่ากล่าวกับท่านอย่างไม่เกรงใจหลายรายว่าทำไม่จึงเป็นคนนั้นคนที่ได้รับพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนขั้นเงินเดือน ตนเองทำไมไม่ได้ทำกับบอกว่าท่านก็ได้แต่แข็งและทำความเข้าใจ แต่ก็เชื่อแน่ว่าผู้รับคำสั่งแข็งคงไม่พอใจ เพราะตามวิสัยการมองประโยชน์ตนนั้นมักจะเห็นประโยชน์ผู้อื่นอยู่แล้วตามธรรมชาติ เหมือนการมองในที่พื้นราบ

“.....คุณอย่าเป็นคนตรงแบบท่อนไม้ท่อนขุง ถ้าจะเป็นคนตรงก็ขอให้ตรงอย่างกระดูกงูเรือ งอนหัวงอนท้ายเสียบ้างจึงจะได้ประโยชน์.....”

พลาดที่ตัวได้ทำไปแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้คำว่า “**ประโยชน์ราชการ**” ก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างน้อยก็จะเกิดความหมองใจขึ้นกับผู้บังคับบัญชาและผลก็คือต่อไปอาจจะไม่ได้รับความไว้วางใจ หรือไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ที่สำคัญหรือที่จะเป็นผลประโยชน์ต่อราชการอีก ซึ่งจะเป็นเหตุให้ตนเองพลอยมีอนาคตในราชการมีคมนลงด้วย ซึ่งเท่ากับประโยชน์ตนเองก็จะไม่ได้ประโยชน์ ราชการก็จะไม่มี สมดังที่ผู้บังคับบัญชาที่เคารพของผู้เขียนคนหนึ่งได้กล่าวไว้

เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้เขียนเคยได้รับคำบอกเล่าจากผู้ใหญ่ท่านหนึ่งว่ามีเพื่อนข้าราชการหลายรายมา

ยอมมองเห็นแต่ที่ใกล้ตัวตนเป็นสำคัญ ต่างกับการมองในที่สูงย่อมจะเห็นได้ไกลและกว้างกว่า เมื่อความจริงเป็นดังกล่าวนั้นท่านจึงเห็นว่า หากมีใครมาหารือกับท่านอีก ก็อยากจะแนะนำให้ผู้นั้นรู้จักรักษาตัวรอดไว้ก่อน การเป็นผู้น้อย คำผู้ใหญ่ท่านว่า “**ให้รู้จักก้มพนมกร**” คำนี้อาจจะเรียกได้ว่าเป็น “**สัญจรธรรม**” ซึ่งก็ไม่เคยมีใครที่ผิดหวังในเมื่อทำตนดังกล่าไปแล้วจะไม่ได้ดี แต่ท่านที่เป็นผู้ใหญ่แล้วก็คงจะต้องมีสายตา ไกลและดีพอที่จะไม่เห็นแก่การกราบไหว้หรือเหตุจูงใจอื่น ๆ ยิ่งกว่าผลงานและความเป็นธรรมของส่วนรวมนี่ละครับ คือ “**ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งผู้บังคับบัญชา**” ๑๖

ข้าราชการส่องกระจก



อนันต์ แจ่มกลีบ*

ผมเขียนบทความนี้เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน

ตามปกติในวันคล้ายวันเกิด บุคคลอื่นจะเป็นผู้มาอวยพรให้เจ้าของวันเกิดอายุมั่นขวัญยืน มีลาภยศ สรรเสริญ สุข อัน เป็น กิเลส แห่ง มนุษย์ ทุกประการเทอญ

รายที่เจ้าของวันเกิดจัดเลี้ยงฉลองวันเกิดของตน คนที่ได้รับเลี้ยงก็จะกล่าวคำสรรเสริญเยินยอทั้งเป็นพิธีการ และไม่เป็นพิธีการว่าเจ้าของวันเกิดเป็นคนดี คนเก่ง ถ้าบังเอิญเจ้าของวันเกิดได้

กระทำการใดเป็นผลสำเร็จไว้มั่ง ก็จะมีการยกเอาการกระทำนั้นขึ้นมาชื่นชมกันอีกหลายรอบ จนกระทั่งตึกตื่น เมื่อแขกเหรื่อเมามายหมดมารยาททางสังคมแล้ว ความจริงใจก็จะปรากฏออกมาเป็นเสียงเพลง “หมาจะเกิดขิงหมาเกิด...”

วันนี้ถือเสมือนว่าเป็นวันเกิดของข้าราชการพลเรือน ผมเป็นข้าราชการพลเรือนกับเขาด้วยเหมือนกัน จะเขียนอวยพรหรือยกย่องสรรเสริญ

*ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง

ข้าราชการพลเรือนในโอกาสนี้ ก็คงจะเป็นการพิลึก
ที่เจ้าของวันเกิดอวยพรและยกย่องสรรเสริญตัวเอง

ผมจึงจะขอถือโอกาสอันเป็นวันเกิดของ
ข้าราชการพลเรือนนี้ ต้องกระจอกสำรวจดูตัวเอง
ว่า ชีวิตที่ผ่านมาได้ทำอะไรสำเร็จหรือล้ม
เหลวอย่างไรบ้าง เพื่อจะบอกตัวเองว่าจะก้าว
ไปข้างหน้าต่อไปอย่างไร คงจะเป็นการสมควร
สำหรับเจ้าของวันเกิดมากกว่าไปมัวหลงคำ
อวยพรและคำสรรเสริญเยินยอของคนอื่น

การส่องกระจกดูตัวเอง ผมไม่ได้หมายถึง
ตัวผมนะครับ และไม่ได้หมายถึงตัวท่านข้า
ราชการพลเรือนเป็นรายบุคคล แต่หมายถึงข้า
ราชการพลเรือนทั้งระบบเป็นส่วนรวม คือมี
ทั้งผม ท่าน และคนอื่น ๆ ที่เป็นข้าราชการ
พลเรือนรวมเป็นร่างเดียวกัน

เราจะส่องกระจกดูอะไร

ดูความสำเร็จครับ เรามาสำรวจดูว่าเรา
ทำงานกันประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

เรามักจะพูดกันว่าคนที่ได้ซีมาก ๆ มีบ้าน
โต ๆ มีทรัพย์สินเงินทองมากมายกำยกอง กินกิน
ข้าวลูกข้าวหลาน ไปอีก ๗ ชั่วโมงก็กินไม่หมดเป็น
ผู้ประสบความสำเร็จ นั่นเป็นผลสำเร็จส่วนตัวของ
ข้าราชการ

ส่วนความสำเร็จที่ผมจะเสนอให้พิจารณานี้
ไม่เกี่ยวกับจำนวนซีและทรัพย์สินของข้าราชการ

แต่จะพิจารณาความสำเร็จจากผลงานของข้าราชการ
พลเรือนเป็นส่วนรวม

เพื่อพิจารณาความสำเร็จของงานได้ถูกต้อง
เราต้องเข้าใจตรงกัน ก่อนว่าข้าราชการพลเรือนทำ
งานอะไร เป้าหมายสุดท้ายคืออะไร

ผมขอสรุปง่าย ๆ ว่า งานของข้าราชการ
พลเรือนคือการบริหารประเทศ โดยมีเป้าหมาย
หลักคือสร้างความเจริญแก่บ้านเมืองและยังความ
ผาสุกแก่ประชาชน

เปรียบเสมือนสหกรณ์ซึ่งประชาชนกลุ่มหนึ่ง
รวมตัวกันขึ้น เลือกตัวแทนกลุ่มหนึ่งขึ้นมาเป็นผู้
บริหารงาน เพื่อความเจริญของสหกรณ์และผล
ประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก

สหกรณ์ที่มีคณะผู้บริหารเป็นคนมีความ
สามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานด้วย
เจตนาที่จะสร้างความเจริญให้กับสหกรณ์และพิทักษ์
ผลประโยชน์ของสมาชิก สหกรณ์นั้นก็มีความ
เจริญสมาชิกก็ได้รับประโยชน์

สหกรณ์ที่คณะผู้บริหาร หย่อนสมรรถภาพ
หรือเห็นประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าผลประโยชน์
ของสหกรณ์ สหกรณ์ประเภทนี้ผู้บริหารอาจจะรวย
ขึ้น แต่สมาชิกมีแต่ยากจนลง สหกรณ์ก็จะล้มละลาย
ในที่สุด

ถ้าเปรียบประเทศไทยเป็นสหกรณ์ ข้าราชการ
ก็เป็นผู้บริหาร ประชาชนเป็นสมาชิก ท่าน
คิดว่าประเทศไทยเปรียบได้กับสหกรณ์ประเภทแรก
หรือประเภทหลัง

ภาพในกระจก

การมองภาพในกระจก แม้จะเป็นภาพเดียวกัน แต่ความรู้สึกของผู้มองอาจจะแตกต่างกัน เพื่อนที่เห็นเงาของผมในกระจกอาจจะรู้สึกวุ่นวาย บวม จมูกบาน ปากแเบะ ตาโป้ แต่ผมมองแล้วเกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่บวม บาน แเบะ และโป้นั้นรวมเข้าด้วยกันแล้วกลับเป็นใบหน้าที่หล่อเหลาใบหนึ่ง

การส่องกระจกดูข้าราช การพลเรือนนี้ก็เช่นกัน สิ่งที่ผมเห็นอาจจะไม่เหมือนกับสายตาของคนอื่น โปรดถือเสียว่าเป็นความคิดเห็นของผมคนเดียว คือผมเห็นว่างานของข้าราชการพลเรือนเราล้มเหลวสิ้นเชิงเหมือนสหกรณ์ประเภทหลัง ผู้บริหารรวยขึ้น (หลายคน) แต่สมาชิกยากจนลง

เหตุผลที่ผมเห็นว่างานของข้าราชการพลเรือนล้มเหลวมีอยู่หลายประการ โดยผมยึดเอาทรัพยากรในประเทศเป็นฐานในการพิจารณา ประเทศไทยเป็นประเทศที่ค่อนข้างอุดมสมบูรณ์ ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว ในอ่าวและลานกระบือมีปิโตรเลียม ด้วยทรัพยากรที่เรามีอยู่นี้ ประเทศของเราน่าจะโชคดีช่วงชั่วเวลาดีกว่าสิงคโปร์ เกาหลี และญี่ปุ่น แต่เราก็อราบคิดว่าเรายังล้าหลังกว่าประเทศทั้งสามนั้นอยู่หลายสิบปี

สภาพของความล้มเหลวเราเห็นได้ง่ายและชัดเจน

ประการแรก คือความยากจนของคนในเมืองส่วนหนึ่ง และคนชนบทแทบทุกคน ถ้าการ

บริหารมีประสิทธิภาพ จากทรัพยากรที่เรามีอยู่ เราจะทำให้คนไทยทุกคนอยู่ดีกินดีได้

ประการที่สอง สืบเนื่องมาจากข้อแรก คือความยากจน ทำให้พี่น้องคนไทยของเราพลัดพรากผืนแผ่นดิน ไปขายหยาดเหงื่อแรงงานหนัก อยู่แถวตะวันออกกลางเป็นจำนวนมาก ที่น่าเจ็บใจก็คือแม้แต่ประเทศเล็ก ๆ อย่างสิงคโปร์ที่ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติอะไรเลย อาศัยการซื้อขายข้าวไทย แร่ไทย หมูเห็ดเบ็ดไก่ของไทย เขาก็ร่ำรวยพอที่จะซื้อแรงงานคนไทย ไปใช้ในโรงงานของเขาได้

ประการที่สาม คือสภาพที่หญิงไทยต้องออกเร่ขายตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ เชื่อกันว่าทำสถิติเป็นอันดับหนึ่งของโลกในเวลานี้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เรื่องนี้เป็นผลจากความล้มเหลวในการบริหารประเทศที่นำออกสู่ที่สุด เพศแม่ของเราสมัยคุณยายคุณย่า ได้ชื่อว่าหญิงไทยรักนวลสงวนตัว แต่มาสมัยของเรานี้ หญิงไทยต้องเป็นแม่ค้าแบกะเตียง อูทึคเรื่อนร้างให้เป็นที่ระบายกามตัณหาของเจ๊ก เกาหลี ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส นิโกร และแขก !

ประการที่สี่ คือปัญหาอาชญากรรมที่เพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและความรุนแรง คดีลักเล็กขโมยน้อย ฉกชิงวิ่งราว ไปจนถึงปล้นฆ่าข่มขืนกระทำชำเราให้เห็นทางหน้าหนังสือพิมพ์เป็นประจำทุกวัน

ประการที่ห้า คือปัญหาสภาพเป็นพิษ
แพร่กระจายอยู่ทั่วผืนแผ่นดินไทย เกี่ยวปลาช่อน
หัวถลอก เกี่ยวปลาคูกหัวขาด เกี่ยวผักกาดเป็นพิษ
คนไทยแทบจะเป็นโรคประสาทกันถ้วนหน้า

ที่ผมถือว่าสภาพเหล่านี้เป็นเครื่องชี้ถึงความ
ล้มเหลวของข้าราชการ พลเรือนเพราะข้าราชการ
พลเรือนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง
และมีเป้าหมายคือสร้างความเจริญแก่บ้านเมืองและ
ยังความผาสุกแก่ประชาชน

ในด้านความเจริญของบ้านเมืองนั้น ถ้า
มองกันแต่ถนนหนทางตึกรามบ้านช่อง ก็พอมอง
ว่าทำกันไว้มาก แต่ถ้าจะมองภาพรวมถึงความ
สมคูลย์ของธรรมชาติ ความเจริญทางวัตถุก็มีส่วน
ทำลายความสมคูลย์ทางธรรมชาติไปมากเหมือนกัน

ความล้มเหลวที่พูดได้เต็มปากคือความผาสุก
ของประชาชน คนส่วนหนึ่งต้องพลัดแผ่นดินไป
ขายแรงงานในต่างแดน ส่วนหนึ่งไปขายตัว ที่อาศัย
อยู่ในประเทศก็ตกอยู่ในอันตรายจากคนด้วยกันและ
จากสภาพแวดล้อมเป็นพิษที่คนสร้างมันขึ้นมา จะ
มีความผาสุกได้อย่างไร

ทำไมถึงล้มเหลว

มาถึงบรรทัดนี้ ท่านคงจะเห็นด้วยกับผม
บ้างแล้วว่า ผลงานของข้าราชการพลเรือนโดย
ส่วนรวม ยังถือว่าประสบความสำเร็จไม่ได้

ท่านที่เป็นข้าราชการพลเรือนทุกท่าน อาจจะ
คิดว่าเฉพาะในส่วนที่ท่านรับผิดชอบนั้น ประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ ที่ไม่ประสบ
ความสำเร็จ เป็นส่วนของข้าราชการพลเรือน
คนอื่น

บางท่านอาจจะคิดได้ถึงว่า คนที่ทำให้เกิด
ความล้มเหลวคือใครบ้าง แต่ไม่ใช่ตัวของท่าน
เองอย่างแน่นอน

ครับ ผมก็เห็นว่าข้าราชการเราต่างก็
พยายามบริหารประเทศนี้ ในส่วนที่เป็นความรับ-
ผิดชอบของตนอย่างดีที่สุด และส่วนใหญ่ก็ทำหน้าที่
ที่ได้ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ แต่เมื่อรวม
ความสำเร็จของทุกคนเข้าด้วยกันแล้ว กลายเป็น
ความล้มเหลวไปได้

เหมือนอย่างที่ผมว่าไว้ตอนต้นว่า ไบหน้
บวม ๆ จมูกบาน ๆ ปากแเบะ ๆ ตาโบ๋ ๆ ถ้า
ประกอบกันเข้าอย่างมีสัดส่วนที่เหมาะสม ก็อาจ
ประกอบเป็นไบหน้าที่หล่อเหลาไบหนึ่ง

ในทางตรงกันข้าม ถ้าเรานำคิ้วโก่งกึ่งคันศร
ดวงตาค้างเนตรทราย จมูกโค้งคมสัน ริมฝีปากแคง
รูปกระจับ ซึ่งถือเป็นความงามแต่ละส่วนมารวม
กันเข้า อาจเป็นไบหน้าที่น่าเกลียดไบหนึ่งก็ได้

ผลงานดี ๆ ของข้าราชการพลเรือนแต่ละ
ฝ่าย เพื่อรวมเป็นผลงานส่วนรวมของประเทศ
จึงกลายเป็นความล้มเหลวได้เหมือนกัน

เหมือนกับการปรับปรุงบ้านสักหลังหนึ่งให้
สวยงามถาวร จับช่างเย็บ ๆ ทุกสาขาส่งเข้าไป
ต่างคนต่างทำงานตามที่ตัวถนัด คนชอบสีเขียวทา

สีเขียว คนชอบสีเหลืองทาสีเหลือง คนชอบสีอะไรก็ทาสีที่ตัวเองชอบ ช่างไม้ก็ปรับปรุงไม้ ช่างเหล็กก็เสริมเหล็ก ช่างปูนก็โบกปูน บ้านหลังนี้ก็คงกลายเป็นบ้านประหลาดหลากหลายสี และอาจจะพังครืนลงมา เพราะมีแต่คนคิดจะเสริมให้สวยงาม แต่ไม่มีคนสนใจฐานรากว่าแน่นหนาหรือผุร่อนแค่ไหนแล้ว

ข้าราชการ พลเรือนก็เหมือนกับช่างฝีมือที่ต่างก็มีความถนัดและเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตัวเอง แล้วก็ก้มหน้าก้มตาทำในสิ่งที่ตนเห็นว่าดี เห็นว่าเหมาะสมด้วยความเชื่อมั่นของตนเองจนสำเร็จความประสงค์

ผมก็เป็นคนหนึ่ง ซึ่งเคยคิดว่าตัวเองได้ทำหน้าที่ข้าราชการที่มุ่งพัฒนาบ้านเมืองเพื่อความ

ผาสุกของประชาชนอย่างที่ยังมาแล้ว จนกระทั่งมีคนพาไปพิสูจน์ผลงาน จึงรู้ตัวว่าหลงผิดในผลงานของตัวเองมาตลอด

เรื่องก็มีอยู่ว่า เมื่อปี ๒๕๒๒ ผู้บังคับบัญชาส่งผมไปร่วมประชุมสัมมนาเรื่องปัญหาความยากจนที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จัดขึ้น ผู้ที่เข้าร่วมการประชุมสัมมนาแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม คือกลุ่มหนึ่งเป็นข้าราชการจากหน่วยงานที่เกี่ยวกับการพัฒนา อีกกลุ่มหนึ่งคือนิสิตและอาจารย์หนุ่มสาวของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นอกจากสัมมนากันในภาคห้องเรียนแล้ว ยังออกไปศึกษาของจริงจากบางหมู่บ้านของจังหวัดสุรินทร์ และบางหมู่บ้านของจังหวัดเชียงใหม่



ในภาคห้องเรียนนั้น คนหนุ่มสาวของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ลุกขึ้นกล่าวโจมตีว่าประชาชนยากจนเพราะข้าราชการไม่ช่วยเหลืออย่างจริงจัง

กลุ่มข้าราชการก็ผลัดกันลุกขึ้นตอบโต้

นักเศรษฐศาสตร์ก็บอกว่าความยากจนเกิดจากปัญหาขาดแคลนปัจจัยการผลิต เช่น ชาติที่กินขาดน้ำ ขาดถนน ขาดทุน ขาดเครื่องมือ ขาดความรู้ในวิทยาการแผนใหม่ รัฐบาลก็พยายามให้ในสิ่งที่ขาดอยู่แล้ว

นักจัดที่ดินก็ยืนยันว่า ไม่มีที่ดินทำกินก็ได้จัดที่ดินให้

นักชลประทานก็ว่าจัดน้ำให้แล้ว

รพช. ก็ว่าทำถนนทำสะพานให้

ฝ่ายการเงินก็ว่ามีเงินให้กู้

ฝ่ายเกษตรก็ว่าได้ช่วยเรื่องปุ๋ย เรื่องพันธุ์พืชและอบรมความรู้เรื่องการเกษตรแผนใหม่ให้

อีกหลายฝ่ายก็ลุกขึ้นยืนยันผลงานของตนจนเป็นที่น่าเชื่อได้ว่าประชาชนควรร่ำรวยกันได้แล้วละ

กลุ่มหนุ่มสาวลุกขึ้นถามว่า แล้วที่พวกคุณให้ ให้ ให้ และให้กันไปนั้น มันช่วยแก้ไขความยากจนของประชาชนได้หรือเปล่า

พวกเราข้าราชการก็ว่า “ได้ซิวะ”

พวกกลุ่มหนุ่มสาวเถียงว่า “ไม่จริง”

พวกเราคิดในใจว่า “พวกนี้หัวแข็ง เถียงผู้ใหญ่ เอียงซ้ายนี้หว่า!”

พวกหนุ่มสาวก็ถกคิดในใจว่า “พวกเต่าล้านปี!”

เราไปคุยกันว่า ใคร ถูก ใคร ผิด ในภาคสนาม เราขึ้นสัมภาษณ์ทุกหลังคาเรือนว่าแต่ก่อนมาเขาอยู่กันอย่างไร มีรายได้รายจ่ายอย่างไร ระดับความยากจนอยู่ระดับไหน

เมื่อทางราชการทำถนนเข้ามาแล้ว ทำฝายกันน้ำให้แล้ว มีเจ้าหน้าที่การเกษตร เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาแนะนำช่วยเหลือแล้ว เขามีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้นหรือเลวลงประการใด

ผลปรากฏออกมาว่าสิ่งที่ข้าราชการเราพยายามสร้างให้กับประชาชนนั้น ไม่ได้แก้ไขความยากจนของประชาชนเลย ตรงกันข้ามหลายครอบครัวต้องสูญเสียที่ดินไร่นาให้กับนายทุน หลายครอบครัวกำลังจะสูญเสียที่ดินเพราะเป็นหนี้ ธนาการ และยังมองไม่เห็นทางที่จะมีรายได้มาชำระหนี้สินได้

กลุ่มหนุ่มสาวชาวเกษตรศาสตร์บันทึกพิมพ์ทำให้เข้าหากลุ่มข้าราชการว่า

“แต่ก่อนมาขบวนการไม่เป็นหนี้ใคร จนกระทั่งราชการยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเขาเหล่านั้นแหละ”

คณะสัมมนาคราวนั้น สรุปอย่างสุภาพว่า สาเหตุของความยากจนมิใช่สาเหตุทางเศรษฐศาสตร์ด้านเดียวเท่านั้น สาเหตุทางสังคมมีอิทธิพลต่อความยากจนของชาวบ้านเป็นอย่างมาก ค่านิยมที่ไม่ถูกต้อง ความเชื่อผิดที่มั่งงาย การขาดความคิดริเริ่มและความกระตือรือร้นในการทำงาน การเอารัดเอาเปรียบของนายทุน ล้วนเป็นต้นเหตุของความยากจนทั้งสิ้น สิ่งที่ทางราชการหยิบยื่นให้กับประชาชนนั้น ประชาชนไม่สามารถใช้ประโยชน์

อย่างถูกต้อง บางอย่างทำให้ไปกลับเป็นการสร้าง
ความเคยชินที่จะคอยรับความช่วยเหลือ และบาง
อย่างก็นำความพึงพอใจเพื่อผู้เข้า ไปสู่ชีวิตประจำ
วันในหมู่บ้าน

จากการสัมมนาในครั้ง^{นี้} ทำให้ผมเกิดความ
รู้สึกว่าการพัฒนาคนทั้งในด้านความรู้ความสามารถ
และการยกระดับจิตใจ มีความสำคัญต่อการพัฒนา
ประเทศชาติยิ่งกว่าการพัฒนาทางด้านวัตถุเสียอีก

สรุป

เนื่องจากผมไม่แน่ใจตัวเองว่าเขียนหนังสือ
ให้คนอื่นอ่านได้เข้าใจดีหรือเปล่า จึงขอสรุปสั้น ๆ
อีกรอบหนึ่งก่อนจะจบบทความ^{นี้}ว่า

**งานของข้าราชการพลเรือนโดยส่วนรวม
ล้มเหลว**

เหตุผลที่ว่างานของเราล้มเหลว เพราะ
ประชาชนไม่มีความสุข คนส่วนใหญ่อยากยาก-
จน บางคนต้องไปขายแรงงาน บางคนต้องไป
ขายตัวในต่างประเทศ บางคนต้องหากินทุจริตเป็น
โจรเป็นขโมย คนทั้งประเทศอยู่กันอย่างหวาดผว
ทั้งจากโจรและสิ่งแวมคล่อมเป็นพิษ

ด้วยทรัพยากรที่เรามีอยู่ ถ้าข้าราชการ
พลเรือนเราเก่งจริง ปัญหาที่กล่าวมานี้ไม่ควรจะ
เกิดขึ้น

สาเหตุที่งานของเราล้มเหลว ผมเห็นว่า
เรามุ่งพัฒนาแต่ด้านวัตถุมากเกินไป ไม่ได้
พัฒนาคนให้ทันกับความเจริญทางวัตถุ คนไม่
สามารถใช้ความเจริญทางวัตถุให้เป็นประโยชน์
ได้อย่างถูกต้องในบางโอกาส ความเจริญทาง
วัตถุจึงกลับทำลายความสงบสุขของคนไป

ผมจึงเสนอให้เราหันมาพัฒนาคนอย่าง
จริงจังกันเสียที

ในวันข้าราชการพลเรือน ผมน่าจะเขียน
อะไรที่มันจะนำความเกษมเปรมปรีดิ์มาสู่เพื่อน
ข้าราชการ แต่ผมกลับมาต้องกระจกให้ดูความ
ล้มเหลว ต้องขอภัยไว้ ณ โอกาสนี้ รอให้เรา
พัฒนาทรัพยากรคนได้สำเร็จ รอให้พี่เรากลับจาก
ซาอุ น้องสาวเรากลับจากเยอรมัน อยู่บ้านเรา
พร้อมหน้าพร้อมตากันแล้ว ค่อยมาฉลองกันให้
เบิกบานใจอย่างแท้จริงนะครับคุณพี่ ๑๖

1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน

ข้าราชการคือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ

ปัญญาเมืองไทย

ไฟฟ้าพลังน้ำ ขนาดเล็ก สำหรับหมู่บ้าน เพื่อการพัฒนา ชนบท

ฉัตรตัญญ์ ฉัตรพลรักษ์*

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า กว่าร้อยละ ๘๐ ของประชาชนในประเทศไทยอาศัยอยู่ในชนบท ซึ่งส่วนมากยังไม่ได้รับผลประโยชน์จากระบบไฟฟ้าของประเทศ โดยในปัจจุบันมีเพียงประมาณร้อยละ ๔๐ ของหมู่บ้านในชนบทมีไฟฟ้าใช้ แม้รัฐบาลจะมีนโยบายจะขยายสายส่งไฟฟ้าให้ครอบคลุมชนบทให้กว้างขวางที่สุด แต่ที่จะทำได้โดยในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๕ (ปี ๒๕๒๕-๒๕๒๙) ได้กำหนดไว้ว่าจะขยายไฟฟ้าให้ครอบคลุมหมู่บ้านถึงร้อยละ ๙๒ ในปี ๒๕๒๙ โดยจะขยายสายส่งออกไปก็ตาม แต่การขยายสายส่งออกไปหาผู้ใช้ที่มีจำนวนน้อย และอยู่กระจัดกระจายนั้น ทำให้ต้องการเงินลงทุนสูงมาก มีการสูญเสียกระแสไฟในสายส่งมาก และไม่ช่วยลดภาวะการขาดดุลย์เนื่องจากการส่งน้ำมันจากต่างประเทศเข้ามา จึงไม่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย

สำนักงานพลังงานแห่งชาติซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและจัดหาพลังงานที่เหมาะสมให้แก่ประเทศ ได้คำนึงว่าการจัดหา ไฟฟ้าให้แก่หมู่บ้านชนบทในลักษณะนี้ จะได้รับผลสำเร็จช้าและสิ้นเปลือง ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้การพัฒนาประเทศเป็นไปได้ช้า ไม่สามารถลดปัญหาเรื่อง

*วิศวกร ๑ สำนักงานพลังงานแห่งชาติ

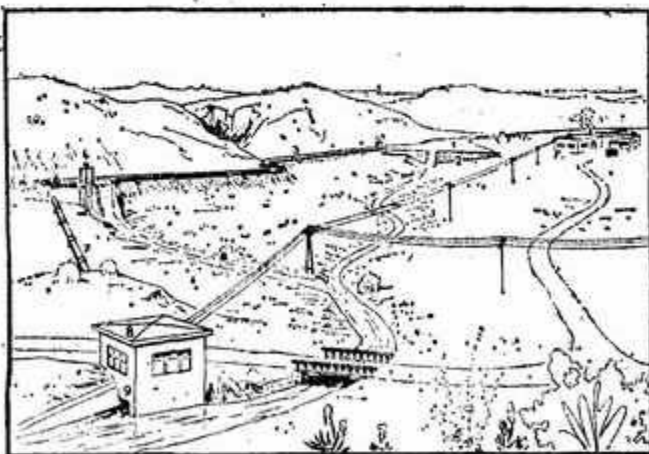
ขาดศักยภาพการส่งน้ำมันเข้า และเป็นปัญหาในการ
ตัดไม้ทำลายป่า ดังนั้น จึงได้ทำการค้นคว้าหา
ทางนำพลังงานธรรมชาติ ซึ่งมีอยู่ในชนบทมาเพื่อ
ผลิตไฟฟ้าสำหรับการพัฒนาชนบทเหล่านั้น ๆ โดย
มีจุดประสงค์หลักอยู่ที่การยกระดับการดำรงชีวิต
เพิ่มผลผลิต พัฒนาชนบท โดยให้ผลประโยชน์
ตกโดยตรงกับชาวชนบทนั้น ๆ

แหล่งพลังงานธรรมชาติที่มีอยู่ในชนบทที่
สามารถจะนำมาพัฒนาผลิตไฟฟ้ามีอยู่หลายอย่าง
เช่น ชีวมวล พลังลม พลังแดด พลังน้ำ ฯลฯ
แต่ในสภาพการณ์ปัจจุบัน พลังน้ำเป็นพลังงาน
ธรรมชาติที่สามารถจะพัฒนาให้มาใช้ได้เหมาะ
สมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม กล่าวคือมี
ความพร้อมในด้านเทคโนโลยี สามารถจะถ่าย
ทอดให้ประชาชนในชนบทรับได้ และประเทศ
ไทยมีแหล่งน้ำค่อนข้างอุดมสมบูรณ์ ถึงแม้ว่า
การลงทุนในขั้นต้นอาจจะสูง แต่ค่าดำเนินการ

ต่ำมาก ไม่ต้องเสียค่าน้ำมันเชื้อเพลิง การซ่อม
บำรุงน้อยมาก อายุการใช้งานนาน และโดย
เฉพาะอย่างยิ่งสำหรับ โครงการ ไฟฟ้าพลังน้ำ
ขนาดเล็กไม่สร้างปัญหาภาวะสิ่งแวดล้อม เนื่อง
จากไม่ได้เกิดปัญหาน้ำท่วม เพราะไม่มีอ่าง
เก็บน้ำแต่ประการใด

ปัญหาและการแก้ไข

ตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่า ปัญหาที่ทำ
ให้การพัฒนาพลังน้ำเป็นไปอย่างจำกัดคือ ปัญหา
เรื่องการลงทุนขั้นต้นสูง สำนักงานพลังงานแห่ง
ชาติจึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาทางแก้เพื่อจะได้
ลดเงินการลงทุนลง โดยทั่ว ๆ ไปลักษณะของโครง
การไฟฟ้าพลังน้ำจะประกอบด้วยฝายหรือเขื่อนเตี้ยๆ
สร้างขวางลำน้ำ เพื่อผันน้ำจำนวนหนึ่งให้ไหลไป
ยังโรงไฟฟ้า ผ่านคลอง หรือท่อชักน้ำ ส่วน
น้ำที่เหลือก็จะไหลข้ามสันฝายไปตามลำน้ำเดิม ไม่

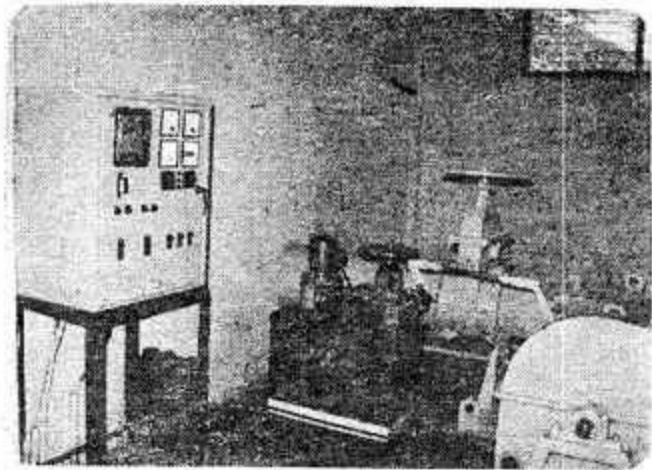


ลักษณะทั่วไปของโครงการไฟฟ้าพลังน้ำ
หมู่บ้าน

๑. อ่างเก็บน้ำ
๒. ฝาย
๓. ทางข้ามห้วย
๔. ประตูระบายตะกอน
๕. ทางน้ำล้น
๖. ตระแกรงก่องขยะ
๗. ทางชักน้ำ
๘. โรงไฟฟ้า
๙. ทางนำทาง

ก่อนปัญหาแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าตามลำนาคิม น้ำที่ผันไปยัง โรงไฟฟ้า ก็จะไปขับเครื่องกังหันน้ำ ซึ่งจะขับ เครื่องกำเนิดไฟฟ้าอีกทีหนึ่ง โดยจะมีอุปกรณ์ บังคับให้เครื่องกังหันน้ำหมุนด้วยความเร็วสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะมิใช่ใช้ไฟมากหรือน้อยเท่าไรก็ตาม ไฟฟ้าที่ได้จากเครื่องกำเนิดไฟฟ้าก็จะถูกส่งไปตาม สายไฟฟ้าไปยังผู้ใช้ไฟฟ้า

ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ การพัฒนามีราคาสูงมีอยู่ ๒ อย่าง คือ สิ่งก่อสร้างทางด้านโยธา อันได้แก่ เขื่อน ท่อส่งน้ำ ฯลฯ และอุปกรณ์ทางเครื่องกลและไฟฟ้า กล่าวคือ เนื่องจากโครงการเหล่านี้เป็นโครงการที่อยู่ห่างไกล ระบบคมนาคม ถนนที่จะเข้าไปถึงเป็นไปได้โดย ยาก และอาจจะใช้ได้เพียงในฤดูแล้งเท่านั้น ดังนั้น การจะใช้ ระบบการก่อสร้างแบบที่เคยใช้กันคือ ประมูลจ้างเหมา โดยใช้แบบมาตรฐานที่เคยใช้ อยู่จะเป็นสาเหตุให้ราคาการก่อสร้างสูง เนื่องจาก ผู้รับเหมาจะต้องคิดค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัสดุสิ่ง ก่อสร้าง ค่าแรงงาน ช่างฝีมือและกำไร อย่าง มากรวมเข้าไป ดังนั้น วิธีการที่จะลดค่าก่อสร้าง ได้ก็คือต้องใช้ความร่วมมือของชาวชนบทในแหล่ง ที่จะพัฒนานั้น ในการใช้แรงงานและจัดหาวัสดุ ท้องถิ่น เช่น ทราย หิน ไม้แป้น ฯลฯ ส่วน รัฐบาลจะจัดหาให้เฉพาะวัสดุสิ่งก่อสร้างที่จัดหาไม่ ได้ในท้องถิ่น เช่น ซีเมนต์ เหล็กเส้น ฯลฯ โดยใช้แบบที่ง่าย ๆ เน้นเฉพาะสิ่งที่สำคัญในทางวิศว กรรม ส่วนรายละเอียดอื่นผันแปรไปตามสภาพ สถานที่ และใช้ผู้ปฏิบัติงานในระดับช่างที่ส่งไปจาก สำนักงานพลังงาน แห่งชาติเพียงหนึ่งหรือสองคน



เครื่องกังหันน้ำ เครื่องกำเนิดไฟฟ้า และอุปกรณ์ควบคุม

เพื่อเป็นที่ปรึกษาของชาวบ้านในช่วงระยะการก่อสร้าง โดยให้ผู้นำของหมู่บ้าน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน เป็นผู้บริหาร จัดหาแรงงานและวัสดุในท้องถิ่น โดยจะต้องกำหนดให้การก่อสร้างแล้วเสร็จภายในหน้าแล้งเดียว เพื่อมิให้เป็นภาระและอุปสรรคแก่การประกอบอาชีพของชาวบ้าน โดยวิธีการนี้จะสามารถลดราคาค่าก่อสร้างลงถึงร้อยละ ๔๐ ถึง ๖๐

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาโครงการไฟฟ้าพลังน้ำมีราคาสูงก็คือ อุปกรณ์เครื่องกลและไฟฟ้า ในการผลิตไฟฟ้าอันได้แก่ เครื่องกังหันน้ำ เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องควบคุมความเร็ว และแผงอุปกรณ์ควบคุมการจ่ายไฟฟ้า เคมีนั้นอุปกรณ์เหล่านี้ต้องสั่งเข้ามาจากต่าง

ประเทศทั้งหมดจึงมีราคาสูงมาก โดยเฉพาะโครงการขนาดเล็กแล้ว อุปกรณ์เหล่านี้มีราคาเท่าเทียมกับสิ่งก่อสร้างทางด้านโยธาตามที่กล่าวแล้วข้างต้น ซึ่งตามความจริงแล้ว ค่าแรงงาน ค่าวัสดุในการผลิตสร้างเครื่องอุปกรณ์เหล่านี้ก็ไม่ได้มีราคาสูงเท่าใดนัก แต่การที่อุปกรณ์เหล่านี้มีราคาสูงมากก็เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตในประเทศที่พัฒนาแล้วได้คิดรวมค่าเทคโนโลยีไว้สูงมาก และไม่ยอมถ่ายทอดให้แก่ประเทศด้อยพัฒนา ดังนั้นหากต้องการจะลดค่าลงทุนในองค์ประกอบนี้ ก็จำเป็นจะต้องพัฒนาเครื่องจักรไว้ใช้เอง

สำนักงานพลังงานแห่งชาติจึงได้ดำเนินการพัฒนาค้นคว้าในเรื่องนี้ กล่าวคือ ได้พัฒนาเครื่องกังหันน้ำไว้สองชนิด คือ เครื่องกังหันน้ำแบบ CROSS FLOW ซึ่งมีประสิทธิภาพใช้งานสำหรับสภาวะการแตกต่างของระดับน้ำที่จะใช้งาน ซึ่งศัพท์ช่างเรียกว่า หัวน้ำ ระหว่าง ๓-๑๐๐ เมตร และอีกชนิดหนึ่ง คือ แบบ PELTON ที่มีประสิทธิภาพใช้งานสำหรับหัวน้ำเกิน ๑๐๐ เมตรขึ้นไป สำหรับเครื่องกำเนิดไฟฟ้า เนื่องจากเห็นว่ามิมีบริษัทผู้ผลิตในประเทศไทย สามารถจะผลิตได้มาตรฐานอยู่แล้ว และเพื่อเป็นการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย จึงได้ใช้เครื่องกำเนิดไฟฟ้าจากบริษัทผู้ผลิตนี้ โดยแนะนำให้บริษัทปรับปรุงทางเทคโนโลยีบางประการเพื่อสามารถรับภาระที่แตกต่างของการใช้กับเครื่องกังหันน้ำ

สำหรับเครื่องควบคุมความเร็ว สำนักงานพลังงานแห่งชาติได้พัฒนาเครื่องควบคุมความเร็วแบบอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นใช้งาน โดยได้

รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการจาก INTER-MEDIATE TECHNOLOGY INDUSTRIAL SERVICE ซึ่งเป็นสถาบันไม่ค้ากำไรที่รัฐบาลจากประเทศอังกฤษ ซึ่งเครื่องควบคุมความเร็วชนิดนี้ มีประสิทธิภาพดีมาก ไม่ต้องการการบำรุงรักษา ไม่ต้องมีแผงควบคุมการจ่ายไฟฟ้าอื่น และไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุมการเดินเครื่อง ดังนั้นจึงไม่ต้องส่งผู้มีความรู้ทางเทคโนโลยีสูงมาประจำ โดยให้ชาวบ้านควบคุมดูแลเอง ทัดภาระของรัฐบาลไปได้

เครื่องจักรผลิตไฟฟ้าที่พัฒนาขึ้นเองนี้จะมีราคาเพียงร้อยละ ๓๐ ถึง ๕๐ ของเครื่องขนาดเดียวกันที่สั่งเข้ามาจากต่างประเทศ

โครงการที่พัฒนาแล้ว

เพื่อพิสูจน์และสาธิตวิธีการการพัฒนาโครงการในแนวข้างต้น และเพื่อทดสอบสมรรถนะของเครื่องจักรที่พัฒนาขึ้น สำนักงานพลังงานแห่งชาติได้ดำเนินการก่อสร้างร่วมกับเจ้าของโครงการซึ่งมีทั้งหน่วยราชการและชาวบ้าน ถึงปัจจุบันมีโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จและกำลังก่อสร้างอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น ๑๒ โครงการ

๑. โครงการคอยปุย จังหวัดเชียงใหม่

กังหันน้ำแบบ CROSS FLOW กำลังผลิต ๗ กิโลวัตต์ หัวน้ำ ๓๐ เมตร วัตถุประสงค์คอยปุยซึ่งอยู่บนคอยสุเทพเป็นเจ้าของโครงการ จ่ายไฟให้แก่ชาวเขาแล้วหลาย จำนวนประมาณ ๕๐ หลังคาเรือน หมู่บ้านนี้เป็นแหล่งที่นักท่องเที่ยวมาชมเสมอ โครงการนี้แล้วเสร็จเมื่อปี ๒๕๒๒ ขณะนี้วัดมีแผนการที่จะขยายกำลังผลิตขึ้นอีก

๒. โครงการขนคอง อ. เชียงดาว
จังหวัดเชียงใหม่

กังหันน้ำแบบ CROSS FLOW กำลังผลิต
๑๒.๕ กิโลวัตต์ หัวน้ำ ๕.๖ เมตร กองอนุรักษ์
ต้นน้ำ กรมป่าไม้เป็นเจ้าของโครงการ โดยจ่าย
ไฟให้แก่บ้านพักเจ้าหน้าที่และคนงานของโครงการ
ซึ่งมีหน้าที่ปลูกและรักษาป่า จำนวนประมาณ
๑๐๐ หลังคาเรือน โครงการนี้แล้วเสร็จเมื่อ
๒๕๒๓

๓. โครงการน้ำคั้น อ. แม่แตง จังหวัด
เชียงใหม่

หัวน้ำ ๗๗ เมตร กำลังผลิตรวม ๑๐๐
กิโลวัตต์ โดยขณะติดตั้งเครื่องกังหันน้ำแบบ
CROSS FLOW ขนาด ๕๐ กิโลวัตต์ เครื่อง
และมีแผนจะติดตั้งอีกหนึ่งเครื่องภายหลังโครงการ
นี้ กองอนุรักษ์ต้นน้ำ กรมป่าไม้เป็นเจ้าของโครง
การ จ่ายไฟให้แก่บ้านพักเจ้าหน้าที่และคนงานของ
โครงการและชาวเขาซึ่งทางการจัดสรรที่ทำกินให้
รวมทั้งสิ้นประมาณ ๑๐๐ ครัวเรือน แล้วเสร็จ
เมื่อ ๒๕๒๓

๔. โครงการแม่เตี้ย อ. แม่ลาน้อย
จังหวัดแม่ฮ่องสอน

เป็นโครงการที่ร่วมดำเนินการกับชาวบ้าน
บ้านแม่เตี้ย อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน
โดยนายอำเภอแม่ลาน้อยเป็นผู้ดำเนินการขอมา ใช้
เครื่องกังหันน้ำชนิด CROSS FLOW หัวน้ำ ๘
เมตร กำลังผลิต ๑๕ กิโลวัตต์ . แล้วเสร็จเมื่อ
๒๕๒๔



๕. โครงการปู่หมื่น อำเภอแม่เมาะ
จังหวัดเชียงใหม่

กองอนุรักษ์ต้นน้ำ กรมป่าไม้เป็นเจ้าของ
ติดตั้งเครื่องกังหันน้ำ แบบ CROSS FLOW
กำลังผลิต ๑๕ กิโลวัตต์ หัวน้ำ ๘ เมตร จ่าย
ไฟฟ้าให้แก่สำนักงานและคนงานของหน่วยปลูกป่า
แล้วเสร็จเมื่อ ๒๕๒๔

๖. โครงการหลวงเกษตรขุนวาง อ. สัน
ป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่

เป็นโครงการหลวงเพื่อทดลองปลูกพืชเมือง
หนาวสำหรับทดแทนฝืน ดำเนินการโดยกองพืช
สวน กรมวิชาการเกษตร ติดตั้งเครื่องกังหันน้ำ
แบบ PELTON หัวน้ำ ๑๐๘ เมตร กำลังผลิต
๒๐ กิโลวัตต์ แล้วเสร็จเมื่อ ๒๕๒๕

๗. โครงการหลวงทุ่งหลวง อ. สันป่าตอง
จังหวัดเชียงใหม่

เป็นโครงการหลวงทดลองปลูกพืชเมือง
หนาว ดำเนินการโดยสถาบันเทคโนโลยีเกษตร
แม่โจ้ ติดตั้งกังหันน้ำแบบ CROSS FLOW ขนาด
๒๐ กิโลวัตต์ หัวน้ำ ๗-๑๒ เมตร จ่ายไฟให้
สำนักงานและชาวบ้าน ในหมู่บ้าน ไกลเคียงจำนวน
๕๐ หลังคาเรือน โครงการนี้มีพิเศษแตกต่างจาก
โครงการอื่นๆ คือ ได้ติดตั้งกังหันน้ำนอกจาก
จะผลิตไฟฟ้าแล้ว ยังใช้ขับเครื่องสูบน้ำเพื่อใช้
สำหรับชลประทานในที่สูงอีกด้วย โครงการนี้เป็น
ตัวอย่างที่ดีในการใช้ประโยชน์น้ำเพื่อชลประทาน
ไปผลิตไฟฟ้าเสียก่อน เป็นประโยชน์เพิ่มเติม

๘. โครงการบ่อแก้ว อ. สะเมิง จังหวัด
เชียงใหม่

ติดตั้งเครื่องกังหันน้ำชนิด PELTON หัว
น้ำ ๒๑๐ เมตร กำลังผลิต ๑๐๐ กิโลวัตต์ ๒ ตัว
โดยจะจ่ายไฟให้แก่เหมืองแร่และหมู่บ้านบ่อแก้ว
กำหนดจะแล้วเสร็จในปลายเดือนมีนาคม ๒๕๒๖

๙. โครงการไอลาเปาะ กิ่งอำเภอสุคิริน
จังหวัดนราธิวาส

เป็นโครงการตามพระราชดำริ เพื่อจ่าย
ไฟฟ้าให้แก่หมู่บ้าน โดยจะติดตั้งเครื่องกังหันน้ำ
แบบ CROSS FLOW ขนาด ๑๐๐ กิโลวัตต์ ๒
ตัว หัวน้ำ ๖๐ เมตร กำหนดแล้วเสร็จกลางปี
๒๕๒๖

๑๐. โครงการปางบง อ. คอยสะเก็ด
จังหวัดเชียงใหม่

เป็นโครงการพระราชดำริ ดำเนินการร่วม
กับชาวบ้านปางบง ติดตั้งเครื่องกังหันน้ำแบบ
PELTON ขนาด ๑๒ กิโลวัตต์ หัวน้ำ ๖๐ เมตร
กำหนดจะแล้วเสร็จเดือนมีนาคม ๒๕๒๖

๑๑. โครงการคำปอง อ. สันกำแพง
จังหวัดเชียงใหม่

เป็นโครงการพระราชดำริ ดำเนินการร่วม
กับชาวบ้านคำปอง โดยจะจ่ายไฟให้ทั้งชาวบ้าน
และสถานีทดลองเพาะเห็ด ของสถาบันวิจัยวิทยา-
ศาสตร์ประยุกต์ ติดตั้งเครื่องกังหันน้ำแบบ
PELTON ขนาด ๒๐ กิโลวัตต์ หัวน้ำ ๗๔ เมตร
กำหนดแล้วเสร็จกลางปี ๒๕๒๖

๑๒. โครงการห้วยปุย อ. คอยสะเก็ด
จังหวัดเชียงใหม่

เป็นโครงการร่วมกับชาวบ้านห้วยปุย จะ
ติดตั้งเครื่องกังหันน้ำแบบ CROSS FLOW ขนาด
๕๐ กิโลวัตต์ หัวน้ำ ๔๐ เมตร กำหนดแล้วเสร็จ
ปลายปี ๒๕๒๖

โครงการที่จะก่อสร้างในปี ๒๕๒๗ นั้น
ตามคำขอของราษฎรและหน่วยราชการเท่าที่รวบรวม
จนถึงปัจจุบัน มีอยู่ประมาณ ๕ โครงการ เป็น
ที่น่าสังเกตว่าโครงการส่วนมากอยู่ทางภาคเหนือ
ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากเหตุผลสองประการคือ ทางเหนือ
มีแหล่งน้ำเหมาะสมกับการพัฒนา และอีกประการ
หนึ่งเนื่องจากโครงการที่ได้ก่อสร้างมาแล้วอยู่ทาง
ภาคเหนือทำให้คนทางภาคเหนือได้ทราบข่าว และ
มีความมั่นใจในการที่จะได้ประโยชน์มากกว่าภาค
อื่น

แผนการดำเนินการในอนาคต

สำนักงานพลังงานแห่งชาติมีแผนการจะพัฒนาโครงการเขื่อนอีก ๗๕ โครงการ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ นี้ แต่ความสำเร็จของโครงการจะมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มและความร่วมมือของราษฎรและเจ้าหน้าที่การปกครองในชนบท ที่จะร่วมกันพัฒนาเนื้อที่ในความรับผิดชอบของตน สำนักงานพลังงานแห่งชาติยินดีและพร้อมที่จะสนับสนุน ประชาชนและหน่วย

งานของรัฐในการพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำในชนบท เพื่อการยกระดับชีวิตและเพิ่มผลผลิต แต่ความคิดริเริ่มและความร่วมมือในการพัฒนานั้น ๆ จะต้องเกิดมาจากชนบทตนเอง

หากชนบทใดมีแหล่งน้ำมีความตั้งใจและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมแรงในการพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำ เพื่อประโยชน์และของชนบทนั้น และต้องการความสนับสนุนจากสำนักพลังงานแห่งชาติแล้ว โปรดแสดงความจำนงมาได้ สำนักงานพลังงานแห่งชาติยินดีจะพิจารณาดำเนินการให้ต่อไป ๑๕

อภินันทนาการ

จาก

บริษัท แชนด์ แอนด์ ซอยล์ (กรุงเทพฯ) จำกัด

ผู้อำนวยการเคมีภัณฑ์ สำหรับอุตสาหกรรมทุกชนิด

เลขที่ ๔๔/๓ สุขุมวิท ๑๐๕ บางนา กรุงเทพฯ ๑๐๒๖๐

โทร. ๓๕๓๒๓๘๕ ๓๕๓๖๖๓๗

๓๕๓๒๑๖๕ ๓๕๓๐๘๓๕-๖

ความสำเร็จในงานพัฒนาชุมชน

สุวนัย ทองนพ*

การพัฒนาชุมชน คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของประชาชนในชุมชน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการช่วยตนเอง เพื่อนบ้าน และชุมชนให้มีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยการร่วมมือกันระหว่างประชาชนกับรัฐบาล การพัฒนาชุมชนเป็นวิธีการที่นำเอาบริการของรัฐบาลผนวกเข้ากับ ความ ต้องการ ของ ประชาชน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น

การพัฒนาชุมชนยึดอยู่บนพื้นฐาน ๔ ประการ คือ

๑. ปลุกฝังความเชื่อมั่นในการช่วยตนเอง และการทำงานร่วมกัน

แต่เดิมการช่วยเหลือประชาชนฝ่ายรัฐบาลเป็นผู้หยิบบินให้ทำให้เกิดความเคยชิน ไม่มีการแข่งขันร่วมแรงร่วมใจกันอย่างจริงจัง ไม่มีการชี้แนวทางให้คนรู้จักร่วมมือกัน ประชาชนมีหน้าที่คอยความช่วยเหลือจากรัฐบาลแต่เพียงอย่างเดียว ขาดความกตริเริ่มจะต้องพยายามปลุกฝัง

ความรู้สึกรักของคนให้เชื่อมั่นในการช่วยตนเอง และการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน

๒. ยึดการมีส่วนร่วมของประชาชน

งานพัฒนาชุมชน จะต้องยึดเอา การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลัก กล่าวคือต้องให้ประชาชนทราบ เข้าใจ และร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เขาสำนึกว่าเป็นงานของเขา ไม่ใช่งานของรัฐบาล แต่รัฐบาลเข้ามาร่วมในการดำเนินงานเท่านั้น

๓. ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด

งานพัฒนาชุมชนเป็นงานที่ต้องพยายามใช้กำลังทรัพยากรของชาวบ้าน หรือของประชาชนให้มากที่สุด ผลงานพัฒนาชุมชนขั้นแรกควรจะเกิดจากการคัดแปลงแก้ไข และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหมู่บ้านให้เป็นประโยชน์ แล้วจึงค่อยนำความช่วยเหลือจากภายนอกเข้าไปทีหลัง โดยตระหนักว่าพลังอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาหมู่บ้านนั้นหาอยู่ที่แห่งใดไม่ หากแต่อยู่ในหมู่บ้านนั่นเอง

* รองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

๔. รัฐบาลให้ความสนับสนุนทางด้านวิชาการและวัสดุ

การพัฒนาที่จะให้ผลดีที่สุดและถาวรที่สุด ควรจะเกิดจากความต้องการของชุมชนร่วมกัน ผสมผสานกับการสนับสนุนของรัฐในส่วนที่เกินขีดความสามารถของชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาล จะให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการและวัสดุ ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้

กรมการพัฒนาชุมชน ได้รับการยกฐานะจากการเป็นส่วนพัฒนาการท้องถิ่นขึ้นเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๐๕ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๐๕

กรมการพัฒนาชุมชน มีนโยบายในการพัฒนาประชาชนในชนบทให้มีความเข้มแข็ง และเชื่อมั่นในการช่วยตนเอง เพื่อร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนของตนทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง และการปกครอง โดยความร่วมมือของหน่วยราชการ และเอกชน ในส่วนที่เกินความสามารถของประชาชน โดยมีหลักในการดำเนินงานดังนี้

๑. ปลุกฝังอุดมการณ์ให้ประชาชนมีความเข้มแข็ง ความเชื่อมั่นในการช่วยตนเอง ความร่วมมือช่วยเหลือกัน ในการสร้างความเจริญให้กับชุมชนของตน

๒. ให้ประชาชนรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม และใช้สถาบันต่าง ๆ เพื่อฝึกสอนการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

๓. ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมกำหนดความต้องการ วางแผนและดำเนินงาน เพื่อสนองความต้องการของชุมชนด้วยตนเอง

๔. ให้ประชาชนรู้จักเสียสละและอาสาสมัคร เพื่อช่วยชุมชนในด้านความมั่นคง ความปลอดภัย และบริการสังคม

๕. พัฒนาคุณภาพของประชาชนทุกเพศ ทุกวัย โดยเน้นเด็กก่อนวัยเรียน เยาวชน และสตรี

๖. ให้ประชาชนรู้จักใช้วิทยาการและทรัพยากรที่เหมาะสมในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิตของตนเพื่อยกฐานะทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น

๗. ให้ประชาชนปรับปรุงและสร้างเสริมสาธารณสมบัติต่าง ๆ โดยเน้นปัจจัยในการผลิตทางด้านเกษตรกรรม

๘. พัฒนากลุ่มอาชีพต่างๆ ให้สามารถรับผิดชอบด้านการผลิตเงินทุน และการตลาดเพื่อเตรียมการไปสู่ระบบสหกรณ์ต่อไป

กรมการพัฒนาชุมชน ได้ตั้งมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒๐ ปี มีเจ้าหน้าที่ระดับตำบลคือ พัฒนาการกว่า ๔,๐๐๐ คน กระจายอยู่ตาม

ตำบลทั่วประเทศ ผลงานที่ปรากฏออกมาจากการ
ดำเนินงานพัฒนาชุมชนนั้น ถ้าหากจะมองในค่าน
รูปธรรม หรือวัตถุแล้ว ก็จะทำให้เห็นว่าไม่มากนัก
เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ แต่ที่ว่าถ้าหาก
จะย้อนกลับไปพิจารณาถึงหลักการและวัตถุประสงค์
ของงานพัฒนาชุมชนแล้ว จะเห็นได้ว่างานพัฒนา
ชุมชนคือ งานพัฒนาคน มีจุดประสงค์ที่จะสร้าง
กลุ่มคน ในชนบท ให้เป็น สถาบัน ที่ปกครองตนเอง
พัฒนาตนเองอย่างเป็น ระบบ เป็นการ สร้าง พื้นฐาน
ประชาธิปไตยโดยในเชิงปฏิบัติ ดังนั้นถ้าหากจะ
มองความสำเร็จของงานพัฒนาชุมชนแล้วก็อาจจะ
พิจารณาได้ดังต่อไปนี้

๑. การสร้างสถาบัน ในระดับตำบล
หมู่บ้าน ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานพัฒนา
ชุมชนนั้น จุดมุ่งหมายหลักก็คือ การจัดตั้ง และ
พัฒนาองค์กรระดับตำบล หมู่บ้าน เพื่อให้เป็น
สถาบันการปกครองและการบริหารงาน ตามพระ-
ราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. ๒๔๕๗
นั้น ได้กำหนดให้มีกรรมการหมู่บ้าน และ
กรรมการตำบล ซึ่งมีหน้าที่เป็นคณะที่ปรึกษาของ
ผู้ใหญ่บ้าน และกำนันเท่านั้น ต่อมาเมื่อมีการ
ดำเนินงานพัฒนาชุมชนขึ้นมา การได้มีการพัฒนา
หน้าที่กรรมการทั้ง ๒ ชุด เพื่อให้เหมาะสมกับ
สถานการณ์ในปัจจุบันนี้ ได้มีกรรมการพัฒนา
หมู่บ้าน ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย
พ.ศ. ๒๕๐๘ และกรรมการสภาตำบล ตาม
ประกาศคณะปฏิวัติที่ ๓๒๖ องค์กรทั้ง ๒ นี้ได้

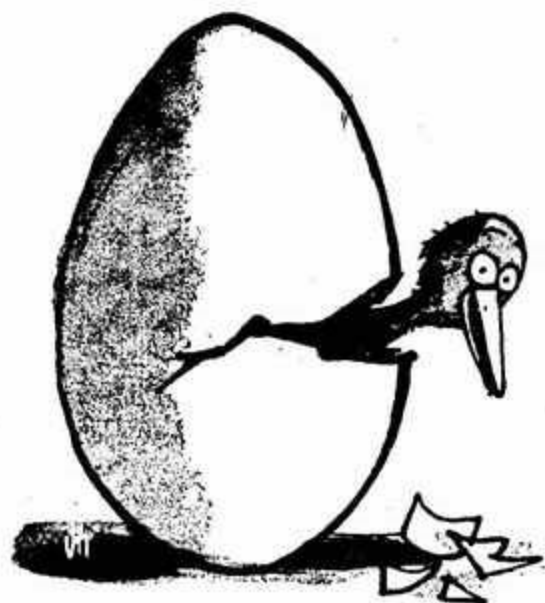
เปลี่ยนฐานะและบทบาทจากที่ปรึกษา มาเป็น
องค์กรที่ทำหน้าที่บริหารงานอย่างเต็มตัว ในการ
พัฒนาองค์กรทั้ง ๒ นี้ กรมการพัฒนาชุมชน ได้
จัดให้มีการฝึกอบรมกรรมการพัฒนาหมู่บ้าน และ
กรรมการสภาตำบลชนทุกปี เพื่อให้รู้จักบทบาท
หน้าที่ของตน รวมทั้งการวางแผนและบริหารงาน
ในการปฏิบัติงาน กรรมการทั้ง ๒ ระดับ จะต้อง
ประชุมกันทุกเดือน โดยมีพัฒนากรเป็นที่ปรึกษา
จากการดำเนินงานที่ผ่านมาจะเห็นได้ชัดว่า องค์กร
ทั้ง ๒ ระดับ ได้รับการพัฒนาเรื่อยมาจนเป็นที่ยอมรับ
ว่าเป็นสถาบันพื้นฐานทั้งในด้านการปกครอง
และการพัฒนา ดังจะเห็นได้จากการที่รัฐบาล
ได้มอบความไว้วางใจให้สภาตำบล เป็นผู้ดำเนิน
การในโครงการสร้างงานในชนบท โครงการตาม
แผนพัฒนาชนบทยากจนและโครงการอื่นๆ อีกมาก
นอกจากนี้ สำนักนายกรัฐมนตรียัง ได้ออกระเบียบ
สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานพัฒนาชนบท พ.ศ.
๒๕๒๔ กำหนดให้มีคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติ
การพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) ซึ่งมีกำนัน
เป็นประธาน และมีเจ้าหน้าที่จาก ๔ กระทรวงหลัก
เป็นกรรมการ พัฒนากรเป็นเลขานุการ โดยให้มี
หน้าที่เป็นผู้สนับสนุนและช่วยเหลือสภาตำบลในค่าน
ต่างๆ เครื่องชี้ต่างๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า งาน
พัฒนาชุมชน ได้มีส่วนช่วยในการ พัฒนาสถาบัน พื้น
ฐานระดับตำบล หมู่บ้าน ให้มีความสามารถและ
ประสิทธิภาพในการปกครองตนเอง และบริหาร
งานของตำบล หมู่บ้าน

๒. การจัดทำมีแผนงาน ในระดับตำบล หมู่บ้าน เป็นที่ยอมรับกันอยู่ในปัจจุบันแล้วว่า การดำเนินงานทุกอย่างนั้นจะต้องมีการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาประเทศ ซึ่งประเทศไทย ได้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาแล้ว ๔ ฉบับ ขณะนี้กำลังใช้แผน ฯ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) อยู่ แต่เกิมนั้นการวางแผนได้ขาดช่วง กล่าวคือ จากแผน ฯ ระดับชาติ แล้วก็ไม่มีการวางแผนอะไรมารับช่วง ต่อมา ได้มีการวางแผนระดับจังหวัดขึ้น ในปัจจุบันได้มีการวางโครงสร้าง โดยกำหนดให้แผนในทุกระดับ คือ ระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับตำบล สำหรับแผนระดับตำบล นั้น ทางกรมการพัฒนาชุมชนได้วางแนวทางและดำเนินการให้มีแผนพัฒนาตำบล ๕ ปีทั่วประเทศ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๘ แล้ว โดยมีระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการวางแผนพัฒนาตำบล พ.ศ. ๒๕๐๘ และฉบับแก้ไข พ.ศ. ๒๕๒๑ โดยมีขั้นตอนกล่าวคือ ให้พัฒนากรทำการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพท้องที่ ประชากร สภาพทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งปัญหาและความต้องการของประชาชนในตำบลนั้นแล้ว นำเอาข้อมูลดังกล่าวเสนอต่อกรรมการสภาตำบล เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาตำบล ๕ ปีต่อไป กรรมการสภาตำบลเมื่อได้รับข้อมูลดังกล่าวแล้วก็จะประชุมกันจัดลำดับความต้องการหรือปัญหาของประชาชนในตำบลนั้น และหาวิธีการแก้ไขปัญหา

โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นนั้นก่อนเป็นลำดับแรก เว้นแต่ในส่วนที่เกินความสามารถของท้องถิ่น ก็จะร้องขอการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป เมื่อกรรมการสภาตำบลได้ร่างแผนพัฒนาตำบล ๕ ปีแล้วก็จะเสนอร่างแผน ฯ ไปยังคณะกรรมการพัฒนาอำเภอ เพื่อให้ความเห็นชอบ แผนพัฒนาตำบล ๕ ปี เมื่อได้รับความเห็นชอบจากระดับอำเภอแล้วก็จะส่งต่อไปยังจังหวัด เพื่อนำไปบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาจังหวัดต่อไป แผนพัฒนาตำบล ๕ ปีในปัจจุบันนี้ได้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่างๆ ให้ถือเป็นแผนแม่บทในการดำเนินการ ตามโครงการพัฒนาในระดับตำบลของหน่วยราชการนั้น ดังจะเห็นได้จากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยโครงการสร้างงานในชนบท พ.ศ. ๒๕๒๖ กำหนดให้สภาตำบล ยึด ๑๐ โครงการ แรก ของ แผนพัฒนาตำบล ปี ๒๕๒๖ ในการจัดทำโครงการสร้างงานในชนบท พ.ศ. ๒๕๒๖ ดังนั้นจะเห็นได้ชัดว่า เครื่องชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนอีกอันหนึ่งก็คือ การจัดวางระบบการวางแผนพัฒนาในระดับตำบล อันจะก่อให้เกิดการบริหารงานขององค์กรท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓. การพัฒนาตัวบุคคล งานพัฒนาชุมชนคือวิธีการในการให้การศึกษาแก่ประชาชนในชนบท เพื่อให้เข้าใจและยอมรับในแนวความคิดและการดำเนินการที่จะเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตประจำวันตลอดจนถึง ระบอบการ

ปกครองแบบประชาธิปไตย เท่าที่ผ่านมาพัฒนา-
 กรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำบลต่างๆ ทั่วประเทศ
 ก็ได้นำเอาเทคนิคและวิธีการ ในการให้การศึกษา
 ชุมชน หรือการส่งเสริมและเผยแพร่มาใช้กับกลุ่ม
 เป้าหมายและก็ได้รับผลสำเร็จพอสมควร เครื่องช
 ที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งก็คือ ในการเลือกตั้งสมาชิก
 สภาผู้แทนราษฎรครั้งที่แล้วเมื่อ พ.ศ. ๒๕๒๒ กรม
 การพัฒนาชุมชน ได้รับมอบหมายจากกระทรวง
 มหาดไทยให้รับผิดชอบในเรื่องการประชาสัมพันธ์
 การเลือกตั้งแก่ประชาชนที่อยู่ในเขตพัฒนา ผล
 ที่ได้รับปรากฏว่า จำนวนผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง
 ในเขตตำบลที่มีพัฒนากรไปลงคะแนนเสียงในวัน
 เลือกตั้งมากกว่าในเขตที่ไม่มีพัฒนากรถึง ๑๐ กว่า
 เปอร์เซ็นต์ และจำนวนบัตรเสียในเขตพัฒนาก็มี
 น้อยกว่านอกเขตพัฒนา ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่างาน
 พัฒนาชุมชน ได้สร้างความเข้าใจและความสำนึก
 ทางการเมืองกับประชาชนได้อย่างดี อันถือได้
 ว่าเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่งของงานพัฒนาชุมชน
 นอกจากนี้ ประชาชนที่อยู่ในเขตพัฒนาก็ได้เข้าใจ
 และรู้จักวิธีในการจัดตั้งกลุ่ม เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ
 ที่สมาชิกในกลุ่มมีความสนใจ มีวัตถุประสงค์และ
 ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นการฝึกการทำงานร่วมกัน
 ของประชาชน และสร้างอุดมการณ์ในความร่วม
 มือร่วมใจกัน



ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการพัฒนา
 ชุมชนเป็นงานพัฒนาคน เพื่อสร้างพื้นฐานใน
 การพัฒนาประเทศ โดยได้มีการจัดตั้งและ
 พัฒนาสถาบันระดับท้องถิ่น การจัดระบบการ
 วางแผนและการพัฒนาบุคคล ทั้ง ๓ ประการนี้
 เป็นสิ่งที่ต้องไปด้วยกันและช่วยสนับสนุนซึ่ง
 กันและกัน ถ้าหากทั้ง ๓ สิ่งนี้ได้เกิดขึ้น และ
 พัฒนาไปอย่างมีขั้นตอนแล้ว เป้าหมายหรือ
 ความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนก็คือ การกินดี
 อยู่ดีของประชาชน อันเป็นการสร้างเสถียรภาพ
 และความมั่นคงให้กับประเทศชาติ สมดังคำที่ว่า
 “หมู่บ้านคือที่อยู่ร่วมกันของชาวบ้านที่เขาต้อง
 การอยู่ร่วมกัน เพื่อความผาสุกตลอดไป” ๑๖

QC และ การพัฒนา ประสิทธิภาพขององค์กร

เมทินี พงษ์เวช*

ในช่วงระยะ ๓-๔ ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานทางธุรกิจอุตสาหกรรมหลายแห่งในประเทศ ได้จัดให้มีกิจกรรมของพนักงานอย่างหนึ่งขึ้นมา ปัจจุบันเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในชื่อต่างๆ กัน เช่น กลุ่มส่งเสริมคุณภาพ กลุ่มคุณภาพ หรือกลุ่มสร้างคุณภาพ ซึ่งในภาษาอังกฤษมักใช้คำว่า Quality Control Circle (QC Circle) หรือ Quality Circle (QC) และปรากฏว่า หลายๆ แห่งก็ได้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี สำหรับหน่วยงานของทางราชการนั้น แนวความคิดหรือการส่งเสริมกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ ยังไม่แพร่หลายนัก แต่จากการพิจารณาผลการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ คิว.ซี. นี้ ในวงธุรกิจอุตสาหกรรมหลายๆ ประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งปรากฏว่าได้ผลดีต่อทั้งพนักงานและองค์การโดยส่วนรวมเป็นอย่างมากนั้น ก็เป็นที่น่าเชื่อได้ว่า อาจจะเป็นที่แพร่หลายและได้รับการสนับสนุนและนำไปปรับใช้ในวงราชการต่อไป บทความนี้ จึงมุ่งที่จะเผยแพร่และเสริมสร้างความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ ตลอดจนวิธีการของกลุ่ม คิว.ซี. ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ความหมายและวัตถุประสงค์

คิว.ซี. หรือกลุ่มสร้างคุณภาพนี้ หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กประมาณ ๓-๑๕ คน จากสถานที่ทำงานเดียวกัน มาทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความสมัครใจ โดยกิจกรรมนั้น มุ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพของงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า คิว.ซี. จะแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ ในประเด็นสำคัญประการหนึ่ง คือ การรวมตัวของสมาชิกเป็นไปโดยอิสระด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ และนอกจากนั้น ยังสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์สำคัญของ คิว.ซี. ซึ่งอาจพอสรุปได้ ดังนี้

*นักวิชาการสอบ ๖ สำนักงาน ก.พ.

๑. เพื่อยกระดับมาตรฐานของงาน แก้ไขปัญหาและลดความผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

๒. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น

๓. เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงาน

ประวัติของกลุ่มเสริมสร้างคุณภาพงาน หรือ คิว.ซี.

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขบวนการผลิตนั้น เริ่มต้นมานานแล้วในกลุ่มประเทศตะวันตก โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นเป็นประเทศแรกในเอเชียที่ได้รับการถ่ายทอดแนวความคิดนี้ กล่าวคือ ภายหลังจากที่ญี่ปุ่นได้พ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่ ๒ นั้น ญี่ปุ่นประสบความสูญเสียเป็นอย่างมาก อันมีผลกระทบทำให้ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จำเป็นต้องมีการฟื้นฟูประเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาควบคุมและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าที่ผลิตเพื่อขายในตลาดโลก ซึ่งทางสหรัฐอเมริกาก็ได้ให้ความช่วยเหลือโดยการส่ง ดร. เดมมิ่ง (Dr. W.E. Deming) มาช่วยในด้านการพัฒนาคุณภาพของสินค้า ดร. เดมมิ่ง ก็ได้เผยแพร่การใช้หลักสถิติในการควบคุมคุณภาพของสินค้า ซึ่งเน้นในเรื่องการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐานด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งก็ทำให้หลาย ๆ คนมองว่าเป็นเรื่องของวิศวกรหรือ

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพเท่านั้น ต่อมาในช่วงระยะก่อน พ.ศ. ๒๕๐๐ ดร. จูร์น (Dr. J.M. Juran) จากสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับมอบหมายให้ไปบรรยายที่ญี่ปุ่นเกี่ยวกับเรื่องการควบคุมคุณภาพนี้ ก็ได้ทำให้ความตื่นตัวในเรื่องนี้ เปลี่ยนแนวไปบ้าง กล่าวคือ ดร. จูร์น มองว่าในเรื่องคุณภาพ นั้น ทุกคนจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยกัน จากแนวความคิดดังกล่าว ญี่ปุ่นก็ได้คิดแปลงพัฒนาการควบคุมคุณภาพต่อมาเองเรื่อย ๆ จนกระทั่งเข้าสู่ลักษณะที่เรียกว่า เป็นการควบคุมคุณภาพแบบทั้งบริษัท หรือองค์การ ซึ่งตามแนวนี้ ญี่ปุ่นก็ได้อาศัยหลักที่สำคัญ คือ ถือว่าการควบคุมคุณภาพ นั้น จะต้องมีการอยู่ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ไม่จำเพาะแต่การตรวจสอบคุณภาพในตอนปลาย และการควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน ในทุกระดับขององค์การ โดยเฉพาะในระดับพนักงานที่ปฏิบัติงาน เพราะจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับงานมากที่สุด และควรให้โอกาสเขาเหล่านั้น ในการใช้ความสามารถและประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุดด้วย นอกจากนั้น ก็ยังได้มีการพัฒนาความหมายของคำว่าคุณภาพให้กว้างไปอีกด้วย คือคุณภาพ หมายถึง คุณภาพของสินค้า คุณภาพของงาน คุณภาพของคน คุณภาพของหน่วยงาน หรือองค์การ ฯลฯ จากแนวความคิดดังกล่าว จึงทำให้เกิดกลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ คิว.ซี. เป็นจำนวนมากในญี่ปุ่นในระยะเวลาต่อมา และก็ได้แพร่หลายไปในหลายประเทศทั่วโลก

ความจำเป็นในการนำ คิว.ซี. มาเริ่มใน องค์การ

ถ้าพิจารณาการดำเนินงานต่าง ๆ ในแต่ละองค์การ จะพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีมากมายหลายอย่าง ปัญหาบางอย่างก็เล็กน้อย ไม่ได้รับความสนใจ หรือถูกมองข้ามไป หรือในบางครั้งผู้ที่เผชิญปัญหาก็ได้ผ่านพ้นขั้นการ มองเห็นปัญหาไปแล้ว กล่าวคือ ได้ปรับหรือหล่อหลอมตนเองให้เข้ากับปัญหาเป็นอย่างดี มองดูเฉิน ๆ แล้ว จึงเหมือนกับไม่มีปัญหา ซึ่งปัญหาที่ถูกละเลยต่าง ๆ เหล่านี้ ก็เป็นสิ่งจุกจิกไม่ให้องค์การเจริญงอกงามเท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากได้มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่จะช่วยกระตุ้นให้มีการแก้ปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็เชื่อว่าจะส่งผลดีต่อองค์การโดยส่วนรวมได้เป็นอย่างดีแน่นอน และถ้าหันมาพิจารณาถึงระบบการบริหารงานตามสภาพความเป็นจริง นั้นส่วนใหญ่แล้ว ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานราชการ ระบบการบริหารงานมักจะมีลักษณะที่อาจเรียกได้ว่าเป็น ระบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top-down System) ซึ่งเป็นการทำงานตามนโยบายและคำสั่งลงมาตามลำดับตั้งแต่ระดับบริหารสูงสุดลงมาถึงเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติ ในทางปฏิบัติแล้ว เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติแทบจะไม่มีโอกาสร่วมในการบริหารงานเลย โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ก็น้อยเต็มที ซึ่งอาจทำให้

เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย ในขณะเดียวกัน เมื่อมองถึงหน่วยงาน หรือองค์การ ก็จะกล่าวได้ว่า องค์การก็ไม่ได้ใช้โอกาสที่มีอยู่ที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้น ถ้ายอมรับ หรือเชื่อในปรัชญาที่ว่าพนักงานในองค์การมีความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องการการยอมรับนับถือ ต้องการที่จะมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานขององค์การ ต้องการที่จะมีความภูมิใจในงานที่ทำและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว นั้น ก็อาจจะพอกกล่าวได้ว่า องค์การควรมีหน้าที่ในการสร้างสรรค์บรรยากาศ ในการทำงานที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงาน ขององค์การ ได้มีส่วนร่วม และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์การ ให้มากขึ้น ซึ่งโดยทางหนึ่งที่สามารถทำได้ ก็คือ การสนับสนุนการจัดให้มีกลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ คิว.ซี. อันมีลักษณะ เป็นการบริหาร แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Bottom-Up System) ขึ้นควบคู่ไปกับการบริหารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างด้วย

การจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ คิว.ซี. ขึ้นในองค์การ นั้น จะเห็นได้ว่า มีผลประโยชน์โดยตรงต่อทั้งตัวพนักงานและต่อองค์การอย่างชัดเจน กล่าวคือ พนักงานที่ร่วมกิจกรรม ก็จะมีโอกาสที่จะได้รับการฝึกฝนในด้าน การเป็นผู้นำ การแสดงความคิดเห็น มีโอกาสพัฒนาความคิดริเริ่ม พัฒนาการทำงานเป็นทีม และประสานกัน

ในระหว่างผู้ร่วมงาน และ ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งก็จะช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบและความพึงพอใจในงาน ตลอดจนความภูมิใจที่สามารถร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานของตนได้ ในแง่ขององค์กรแล้ว เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพสูงขึ้นสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแล้ว ประสิทธิภาพขององค์กรโดยส่วนรวม ก็จะเพิ่มขึ้นโดยปริยาย ความขัดแย้งระหว่างพนักงาน อันจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ก็จะลดลงไปพร้อมๆ กันด้วย

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดตั้ง คิว.ซี.

ในกรณีที่ฝ่ายบริหารขององค์กรหรือหน่วยงาน ได้เห็นชอบในหลักการและให้การสนับสนุนในการให้มีการจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพแล้วนั้น ก็ควรมาพิจารณากันว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรต่อไป ซึ่งในที่นี้จะขอสรุปเป็น ๓ ขั้นตอนคือ

๑. ระยะเตรียมการในช่วงแรกก่อนการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี.

๒. การจัดตั้ง คิว.ซี.

๓. การทำกิจกรรม คิว.ซี.

๑. ระยะเตรียมการ จะต้องดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

ก. การจัดตั้งคณะกรรมการ คิว.ซี.

(Steering Committee)

คณะกรรมการ คิว.ซี. นี้ จะทำหน้าที่กำหนดแนวทาง กฎเกณฑ์ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับ คิว.ซี. ส่งเสริมสนับสนุน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่ม คิว.ซี. รวมทั้งให้คำปรึกษาต่างๆ ด้วยคณะกรรมการ คิว.ซี. นี้ ควรจะเป็นผู้แทนมาจากหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรราว ๗-๘ คน และอยู่ในระดับบริหาร

ข. การเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน หรือช่วยเหลือ คิว.ซี. (Facilitator)

ผู้ประสานหรือผู้ช่วยเหลือนี้ จะทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาทางวิชาการ ตลอดจนให้การฝึกอบรมกลุ่ม คิว.ซี. เป็นตัวประสานระหว่างกลุ่มและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งทำงานประสานอย่างใกล้ชิดกับคณะกรรมการ คิว.ซี.

ค. การฝึกอบรมหัวหน้างานและสมาชิกกลุ่ม

ในระยะที่เริ่ม คิว.ซี. ใหม่ ๆ นั้น หัวหน้างานมักจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มไปพลางก่อน ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มสามารถทำหน้าที่แทนได้แล้ว จึงจะถอนตัวออกจากกลุ่ม จึงเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้หัวหน้างาน ได้ทราบถึงแนวทางและวิธีการของ คิว.ซี. โดยอาจจัดให้เข้าสัมมนาศึกษาจากเอกสาร หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้รับการฝึกอบรมในเทคนิคพื้นฐานของ คิว.ซี.

หลักสถิติรวมทั้งหลักการทำงานตามวงจรเดมมิง (Deming Cycle) นอกจากนั้น ก็จะต้องให้ทราบถึงเทคนิคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การทำงานเป็นทีม การระดมสมอง การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ในส่วนตัวพนักงานที่พร้อมและจะสมัครใจทำกิจกรรม คิว.ซี. นั้น ก็ควรจะต้องได้ทราบในแนวทางและหลักการที่สำคัญของ คิว.ซี. ด้วย

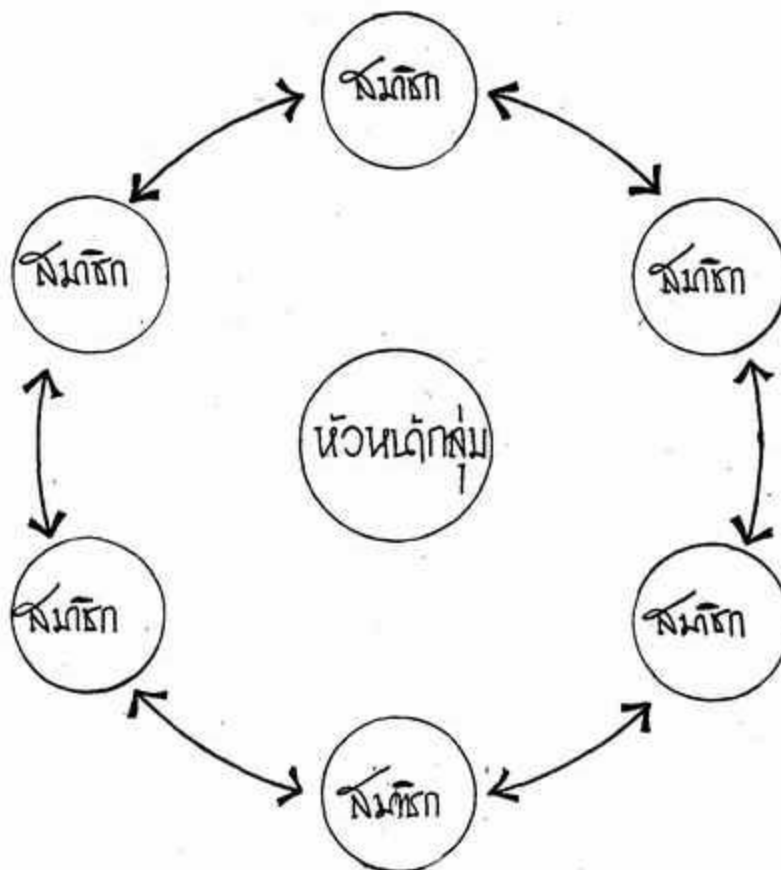
๒. การจัดตั้ง คิว.ซี.

คิว.ซี. จะประกอบด้วยบุคคลที่สมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม โดยควรมีจำนวนประมาณ ๓-๑๕ คน ในหนึ่งกลุ่ม และมีคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งจะมีหน้าที่หลัก คือ นำประชุม

กลุ่ม โดยพยายามใช้วิธีการที่จะให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ประสานความคิดและความสามารถของสมาชิก และช่วยสมาชิกแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับสมาชิกกลุ่ม นั้น ตามหลักโดยทั่วไปแล้ว ควรมาจากผู้ที่ทำงานในหน่วยเดียวกันก่อน โดยเฉพาะในระยะแรก เพราะจะได้ประโยชน์ร่วมกันในการแก้ปัญหา มีหน้าที่โดยหลัก คือ ให้ความร่วมมือกับกลุ่มและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มเป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มจะอยู่ในลักษณะ ดังนี้



๓. การทำกิจกรรม คิว.ซี.

เมื่อได้จัดตั้ง คิว.ซี. แล้ว กิจกรรมที่กลุ่มจะต้องทำ คือ

ก. การกำหนดงานที่จะปรับปรุงหรือปัญหาที่จะต้องแก้ไข

โดยส่วนใหญ่แล้ว การกำหนดปัญหาจะได้มาจากการระดมความคิด (Brain storming) ในหมู่สมาชิก ปัญหานี้ จะต้องเกี่ยวข้องกับการทำงานและเกี่ยวข้องกับสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่ม ซึ่งเมื่อได้มีการแก้ไขปรับปรุงแล้ว จะสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกเอง และก็ควรเป็นปัญหาที่จะใช้เวลาไม่นานเกินไปในการแก้ไข

ปัญหาที่มักจะหยิบยกกันขึ้นมาในการทำกิจกรรม คิว.ซี. นี้ โดยแท้จริงแล้วอาจครอบคลุมอะไรก็ได้ ตามแต่พนักงานจะเห็นเป็นปัญหา เช่น เกี่ยวกับตัวพนักงาน คุณภาพและปริมาณการผลิต ถ้าใช้จ่ายต่าง ๆ การซ่อมบำรุง ขั้นตอนการทำงาน หรือระบบงาน เป็นต้น

ข. การกำหนดเป้าหมายในการทำกิจกรรม

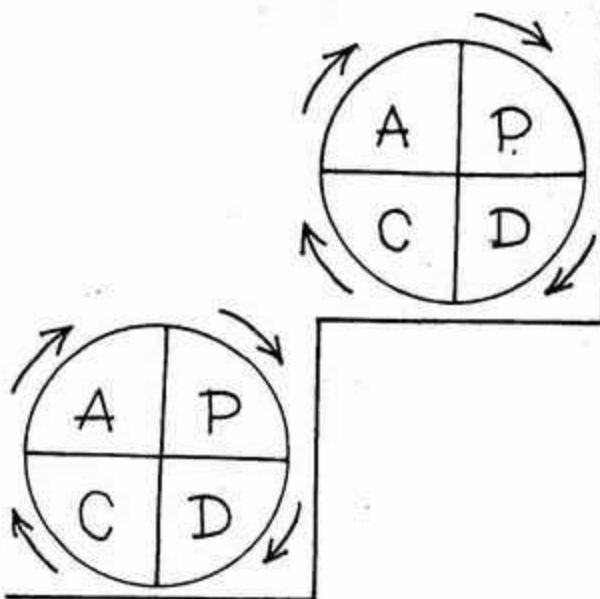
เมื่อได้ปัญหาและระบุขอบข่ายงานที่จะแก้ไขปรับปรุงแล้ว นั้น ก็จะต้องกำหนดเป้าหมายทั้งในรูปความสำเร็จ ซึ่งจะสามารถวัดได้ เช่น เป้าหมาย คือ จะลดการขาดงานของพนักงานลง ๒๐% เป็นต้น และเป้าหมายในรูปเวลา ว่าการดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ จะใช้เวลาเท่าใด

ค. การดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม

การดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม จะใช้วิธีการตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA ซึ่ง ดร.เดมมิง เป็นผู้ที่คิดค้นขึ้น มีหลักการกำหนดว่า ในการทำงานใดก็ตาม ถ้าจะให้งานสำเร็จ ในระยะเวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิภาพ ก็จะต้องทำตามวงจร PDCA นี้ ซึ่งถ้าไม่ประสบผลสำเร็จ ก็จะต้องเริ่มวงจรใหม่ต่อไปเรื่อย ๆ จนบรรลุเป้าหมาย

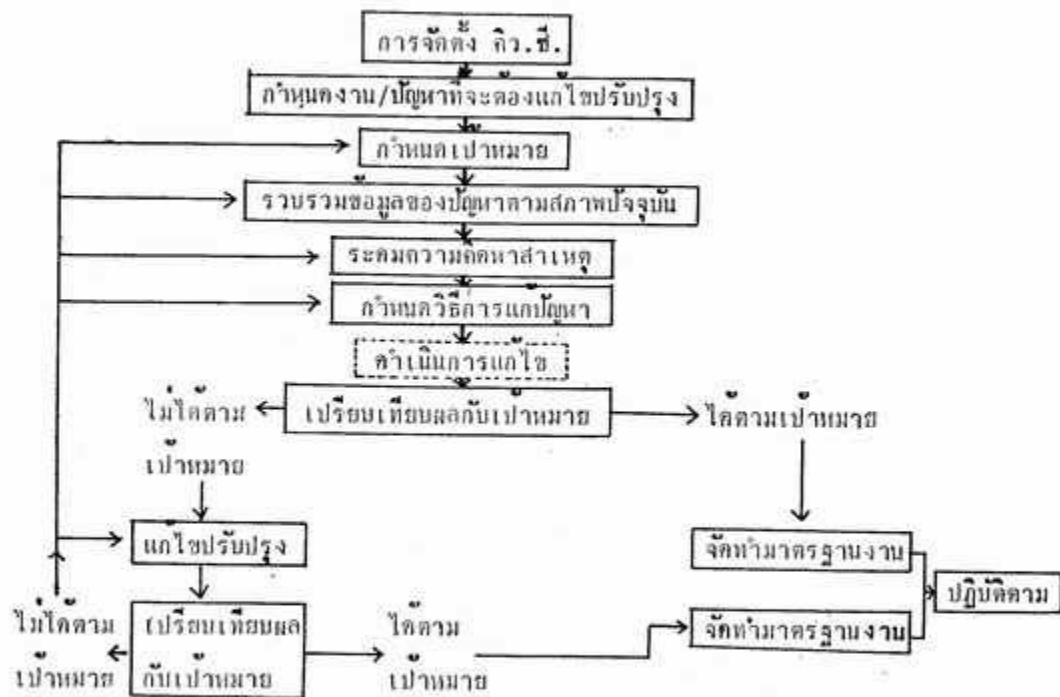
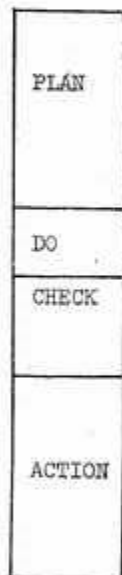
วงจรเดมมิง มีลักษณะ ดังนี้

แผนภาพ / ตวมสี่เหลี่ยม



- P คือ Plan หมายถึง การวางแผนในการแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ
- การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในปัจจุบัน
 - การระบุสาเหตุของปัญหา
 - การระบุวิธีการแก้ปัญหา
- D คือ Do หมายถึง การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ
- C คือ Check หมายถึง การติดตามผลหรือตรวจสอบว่าแผนที่นำมาปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น เป้าหมาย คือ การลดการใช้กระแสไฟฟ้าในหน่วยงานลง ๒๐ % ก็ต้องตรวจสอบดูว่า ภายหลัง
- A คือ Action หมายถึง กรณีที่ภายหลังการติดตามผลดูแล้วปรากฏว่าไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขแผนใหม่ เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย และในกรณีที่ได้ผลตามเป้าหมาย ก็อาจถือว่าสิ้นสุดกิจกรรมซึ่งก็ต้องจัดทำรายงานสรุปผล และกำหนดมาตรฐานงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นซ้ำอีกต่อไป
- สำหรับขั้นตอนการดำเนินการหลังจากการจัดตั้งกลุ่ม ทิว.ซี. ดังได้กล่าวแล้ว อาจสรุปเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้

วงจร
เพิ่มเติม



เทคนิคพื้นฐานในการทำกิจกรรม คิว.ซี.

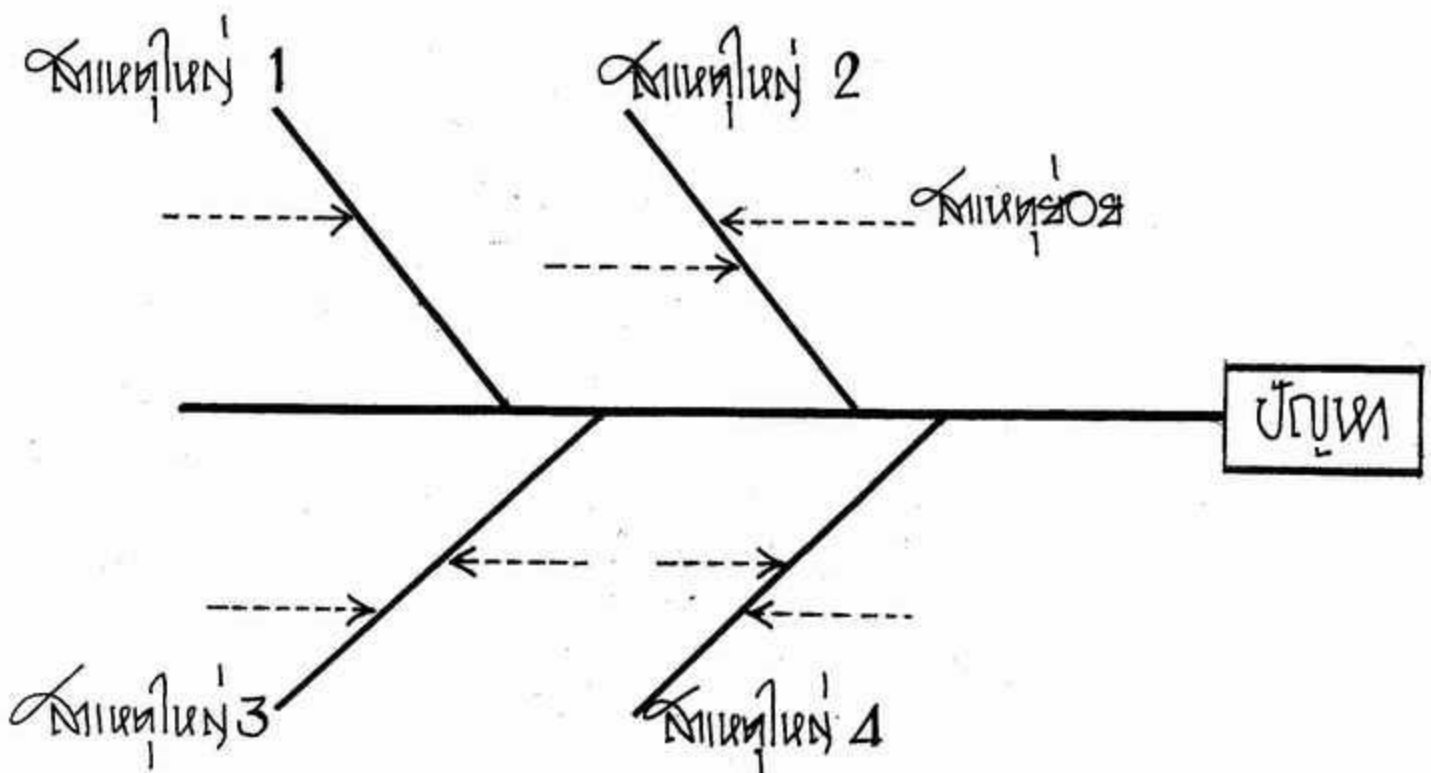
ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามวงจรเจมมิง คิงได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น นั้น ก็ต้องอาศัย เทคนิคง่าย ๆ บางอย่างสำหรับช่วยในการศึกษา ปัญหา การวางแผนแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีหลาย ชนิดด้วยกัน โดยในที่นี้ จะยกเฉพาะเทคนิคที่เป็น พื้นฐาน และเป็นที่ยอมรับใช้กันสำหรับการดำเนิน กิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. ตารางเก็บตัวเลข หรือข้อมูล (Data Gathering Check Sheet) ซึ่งจะต้องจัดทำขึ้นเพื่อ ความสะดวกในการเก็บตัวเลขข้อมูลเบื้องต้น อัน จะเป็นประโยชน์ในขั้นแรก ซึ่งต้องสำรวจข้อมูล เกี่ยวกับปัญหาในปัจจุบัน สำหรับการวิเคราะห์ใน ขั้นต่อไป

๒. การหาค่าทางสถิติบางอย่าง เช่น ค่า เฉลี่ย การวัดการกระจายด้วยพิสัย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาเปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ซึ่งเป็นค่าที่อาจใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้

๓. แผนภูมิแก๊งปลา (Cause - Effect หรือ Fish bone หรือ Ishikawa Diagram)

เทคนิคนี้ ดร. อิชิคาว่า ชาวญี่ปุ่นเป็นคนแรกที่คิดขึ้น เป็นเทคนิคง่าย ๆ สำหรับการระดมความคิดของสมาชิกกลุ่มในขั้นตอนที่ต้องระบุสาเหตุของปัญหา แผนภูมิแก๊งปลาจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งประกอบด้วยสาเหตุย่อย ๆ ดังภาพต่อไปนี้

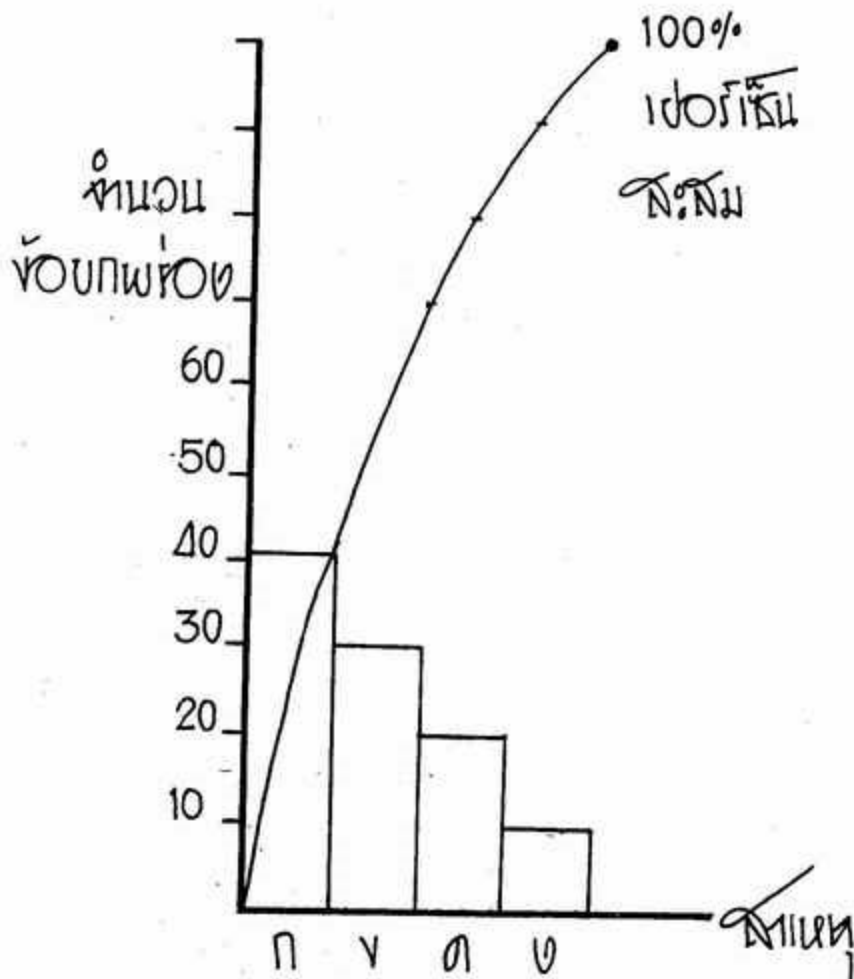


สำหรับสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา หรือส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือคุณภาพของงานส่วนใหญ่แล้ว ก็คือ คน เครื่องจักร วัสดุ และวิธีการทำงาน

๔. แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)

แผนภูมิพาเรโตเป็นเทคนิคที่จะช่วยแยกสิ่งสำคัญออกจากสิ่งไม่สำคัญมักจะนำมาใช้ในขั้นตอน

ที่จะต้องลำดับความสำคัญ หรือระบุความรุนแรงของสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาซึ่งกลุ่มกำลังพยายามแก้ไขอยู่ เพื่อเลือกปัญหาที่สำคัญนำมาแก้ไขก่อน ส่วนใหญ่มักจะอยู่ในรูปกราฟแท่ง โดยมีกราฟเส้นตรงเขียนตามเปอร์เซ็นต์สะสมซึ่งแสดงให้เห็นถึงอัตราส่วนของสาเหตุที่จะพิจารณาว่ามากน้อยเท่าใด ดังตัวอย่างข้างล่างนี้



๕. การนำเสนอข้อมูล

เป็นเทคนิคที่ใช้ในทุกขั้นตอนที่จะต้องเสนอข้อมูล ซึ่งการนำเสนอ นั้น อาจอยู่ในรูปบทความการเสนอด้วยวาจา การใช้ตาราง หรือกราฟต่างๆก็ได้

นอกเหนือจากเทคนิคพื้นฐานซึ่งเป็นที่นิยมเหล่านี้แล้ว ก็ยังมีเทคนิคอื่น ๆ อีก ซึ่งอาจจะนำ

ไปใช้ เมื่อได้เริ่ม คิว.ซี. ไปสักระยะหนึ่งแล้ว เช่น การจำแนกข้อมูล (Stratification) แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram) แผนควบคุม (Control Chart) เป็นต้น ส่วนการจะเลือกใช้เทคนิคใด นั้น ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือประเภทของปัญหา ตลอดจนความซับซ้อนของปัญหาคด้วย

จากแนวทางที่ได้เสนอมาเกี่ยวกับ คิว.ซี. นี้ จะเห็นได้ว่า คิว.ซี. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาทั้งตัวพนักงาน และองค์กร โดยการให้โอกาสพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานมากขึ้น ถึงแม้ คิว.ซี. จะเริ่มจากวงธุรกิจ อุตสาหกรรม ซึ่งเป้าหมายหลัก คือ ผลกำไร กิจกรรม คิว.ซี. ที่ทำกันจึงมักจะเกี่ยวพันกับการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ หรือการเพิ่มปริมาณการผลิต อย่างไรก็ตาม ในองค์กรซึ่งมีเป้าหมายต่างออกไป มิใช่การแสวงหากำไร เช่น หน่วยงานของทางราชการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในด้านการให้บริการ นั้น ก็อาจริเริ่มนำ คิว.ซี. มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานราชการได้ เพราะกิจกรรม คิว.ซี. มีขอบข่ายกว้างขวาง จะเกี่ยวกับเรื่องอะไรก็ได้ที่เป็นปัญหาของหน่วยงานหรือเรื่องที่ต้องปรับปรุง

แก้ไขตามความเห็นของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ ทั้งได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น นอกจากนั้น คิว.ซี. ก็มีหลักการและวิธีการง่าย ๆ ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัว อย่างไรก็ตาม หากจะมีการริเริ่มนำ คิว.ซี. ไปใช้ในหน่วยงานใด ก็ควรที่จะต้องมีวางแผนเตรียมงานกันอย่างรอบคอบเพราะความสำเร็จของการทำกิจกรรม คิว.ซี. นี้ คงไม่มีสูตรสำเร็จที่ลอกเลียนกันได้ในระหว่างองค์กรต่าง ๆ กัน และก็ยังอยู่กับองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น โครงสร้างนโยบาย และแนวทางการบริหารงานขององค์กร การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร และที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานองค์กรนั้น แต่ตราบใดที่พนักงานขององค์กรมีจิตสำนึกอันแน่วแน่ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรของตนแล้วนั้น ก็คงจะเป็นเครื่องประกันได้ส่วนหนึ่งว่า คิว.ซี. จะทำหน้าที่เป็นสื่อสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคตได้ ๑๕

เอกสารอ้างอิง

1. Ishikawa, K. ; QC Circle Koryo (QC Circle Headquarters, JUSE; 1970)
2. Dewar, D.L ; Quality Circles (Dewar Associates; 1979)
3. Kusaba, I ; Essentials of QC Circle ; Reports of QC Circle Activities in Japan (Union of Japanese Scientists and Engineers, 1980)
4. Tamura, Y ; Recent Advancement of the QC Circle ; Reports of the QC Circle Activities in Japan (Union of Japanese Scientists and Engineers, 1980)
5. QC Circle ระบบการจัดแรงงานสมัยใหม่, วารสารเศรษฐกิจ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ปีที่ 14 เล่ม 3
6. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ; QC เทคนิค-อุปกรณ์ 7 อย่างของ QC
7. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ; กลุ่มสร้างคุณภาพงาน
8. บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ; คู่มือการจัดทำ QC Circle (กรุงเทพ : อมรินทร์การพิมพ์, 2525)

การจัดเวลา ปฏิบัติราชการ แบบยืดหยุ่น

สุดจิต นิมิตกุล*

การจราจรที่ติดขัดของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันกล่าวได้ว่ามีสาเหตุจากเนื้อที่ที่ใช้เป็นถนนมีน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดและจำนวนประชากรที่เพิ่มอย่างรวดเร็ว การก่อสร้างถนนไม่ได้เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่สัมพันธ์กับการเพิ่มของยานยนต์ กฏระเบียบ ข้อบังคับการจราจร และการควบคุมที่ไม่แน่นอน สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้การจราจรในแต่ละวันทวีความแออัดขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นปัญหาของการสัญจร ไปมาของประชาชน จากการศึกษาพบว่าในระหว่างวันทำงานปกติจะมีการเดินทางของคนกรุงเทพฯ ประมาณ วันละ ๔.๖๗ ล้านเที่ยวซึ่งเป็นการเดินทางเพื่อการทำงานและการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และช่วงเวลาของการเดินทางจะสูงมากในช่วงโมงเร่งด่วนคือตอนเช้า (๖.๓๐-๘.๓๐ น.) และตอนเย็น (๑๖.๓๐-๑๘.๓๐ น.) ทั้งนี้เพราะประชาชนต้องเดินทางไปทำงานและกลับบ้านในช่วงเวลาเดียวกัน นอกจากนี้การเดินทางของคนกรุงเทพฯ ปรึกร้อยละ ๘๐ อาศัยระบบการขนส่งสาธารณะ ทำให้ได้รับบริการที่ไม่สะดวก ต้องเบียดเสียดคึกคัก และน่าเป็นอันตราย

สภาพการจราจรดังกล่าวข้างต้น ทำให้ข้าราชการบางส่วนมาทำงานสายและบางครั้งก็จะต้องรีบกลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน โดยหลีกเลี่ยงปัญหาการจราจรเป็นข้ออ้าง ซึ่งการทำการดังกล่าว

* ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ สำนักนโยบายและแผนมหาดไทย

นับว่าเป็นภาพพจน์ที่ไม่ดีของหน่วยราชการ และยังส่งผลกระทบต่อเวลาปฏิบัติราชการและประสิทธิภาพในการบริหารราชการเป็นส่วนรวม

สำนักนโยบายและแผนมหาดไทยจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีที่จะกระจาย การเดินทางในช่วงเวลา ตอนเช้าและตอนเย็นเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับเวลา ปฏิบัติราชการและ การปฏิบัติราชการ ไม่ตรงต่อ เวลา จากการศึกษาจึงได้จัดทำโครงการจัดเวลาปฏิบัติราชการแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) และนำมาทดลองใช้ ในสำนักนโยบายและแผน มหาดไทย โดยความเห็นชอบของที่ประชุมกระทรวงมหาดไทยครั้งที่ ๓/๒๕๒๓ เมื่อวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๒๓ ซึ่งหากเกิดผลดีก็จะดำเนินการ เป็นการถาวรต่อไป และจะใช้เป็นพื้นฐานในการ เสนอแนะให้หน่วยราชการอื่น ๆ ใช้เป็นแนวปฏิบัติ

หลักการจัดเวลาปฏิบัติราชการ

แบบยืดหยุ่น

คือ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคน สามารถเลือกเวลาเริ่มปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ได้โดยไม่ถือว่ามาสายในช่วงเวลา ๗.๓๐-๘.๓๐ น. หรือออกจากที่ทำงาน ได้ตั้งแต่เวลา ๑๕.๓๐- ๑๗.๓๐ น. ช่วงเวลาดังกล่าวถือเป็นช่วงเวลา ปฏิบัติราชการแบบยืดหยุ่น (Flexible Hours) และ ในช่วงเวลา ๘.๓๐-๑๒.๐๐ น. และ ๑๓.๐๐- ๑๕.๓๐ น. เป็นเวลาที่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในที่ ทำงานนอกจากจะมีราชการที่ต้องออกไปปฏิบัติงาน

นอกสถานที่ ซึ่งจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับ บัญชาเสียก่อน ซึ่งเรียกว่า เวลาบังคับที่ต้องอยู่ที่ ทำงาน (Core Hours) สำหรับเวลาพักรับประทาน อาหารเที่ยงหรือช่วงเวลา ๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น. ถือว่าหยุดพักได้ตามปกติ

วัตถุประสงค์ของโครงการปฏิบัติราชการ แบบยืดหยุ่นก็เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่าง เต็มที่และมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเป็นธรรม ในการปฏิบัติราชการ และสามารถเลือกเวลาปฏิบัติ ราชการตามที่กำหนดได้ และขณะเดียวกันก็เพื่อ ลดเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากบ้านมาที่ทำงานและ จากที่ทำงานกลับบ้านของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนเพื่อ เป็นการแก้ไขปัญหาคอขวดของการจราจรใน ส่วนหนึ่งด้วย

โครงการจัดเวลาปฏิบัติราชการ มีวิธี การซึ่งสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๑. เวลาปฏิบัติงานถือว่าเริ่มตั้งแต่เวลา ๐๗.๓๐ น. ถึงเวลา ๑๗.๓๐ น. หยุดพักกลางวัน เวลา ๑๒.๐๐ น. ถึง ๑๓.๐๐ น.

๒. ช่วงเวลาบังคับ (Core Time) ที่ เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติงาน คือช่วงเวลา ๐๘.๓๐ น.-๑๒.๐๐ น. และเวลา ๑๓.๐๐ น. ถึง ๑๕.๓๐ น.

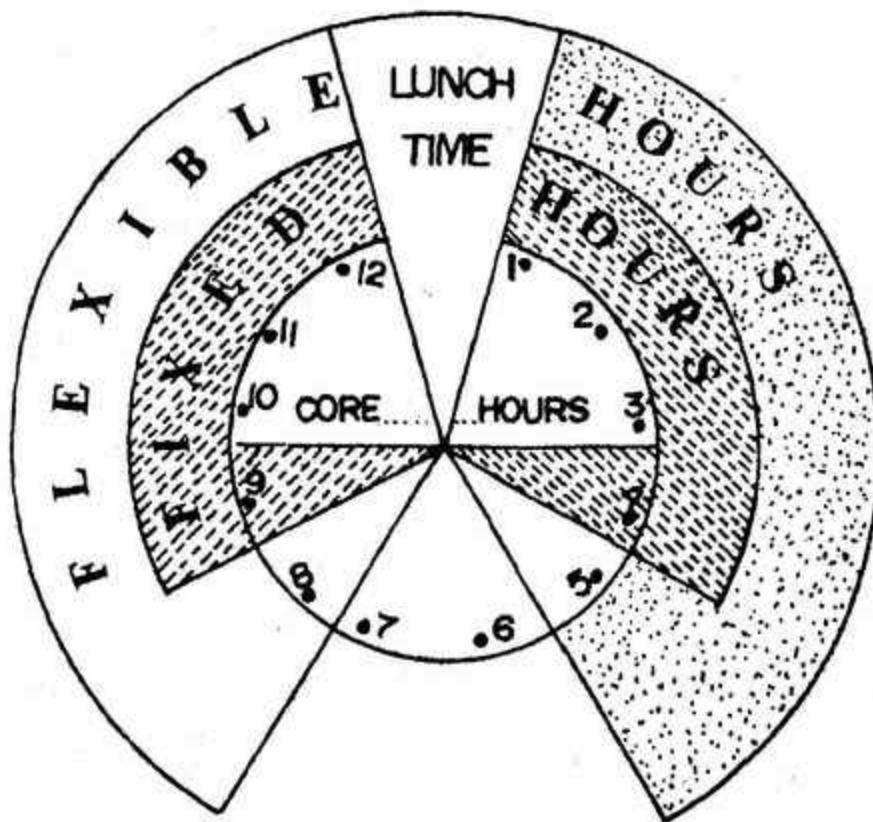
๓. ช่วงเวลายืดหยุ่น (Flexible Time) ที่ เจ้าหน้าที่สามารถเลือกเวลาปฏิบัติงานได้ คือช่วง ๐๗.๓๐-๐๘.๓๐ น. และเวลา ๑๕.๓๐-๑๗.๓๐ น.

๔. ทุกวันราชการ เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานในช่วงเวลาบังคับซึ่งรวมแล้วสัปดาห์ละ ๒๕ ชั่วโมง กับต้องเลือกปฏิบัติงานในช่วงเวลายืดหยุ่นให้ได้อีกสัปดาห์ละ ๑๐ ชั่วโมง รวมแล้วจะต้องปฏิบัติงานให้ครบสัปดาห์ละ ๓๕ ชั่วโมง ซึ่งเป็นเวลาที่ปฏิบัติงานตามที่สำนักนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดไว้ ถ้าหากไม่ครบ ๓๕ ชั่วโมง จะถือว่ามาสายหรือขาดราชการ แล้วแต่กรณี

๕. สำหรับการควบคุมเวลาปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้มาปฏิบัติงานลงเวลาเมื่อมาถึง และกลับบ้านพร้อมทั้งเซ็นชื่อกำกับทุกครั้ง (ในทางปฏิบัติสำนักนโยบายและแผนมหาดไทยได้ใช้เครื่องตอกบัตรลงเวลา) และเจ้าหน้าที่ธุรการจะเป็นผู้ตรวจสอบและคำนวณเวลาปฏิบัติราชการให้ถูกต้องตามที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น

โครงการ

จัดเวลาปฏิบัติราชการแบบยืดหยุ่น



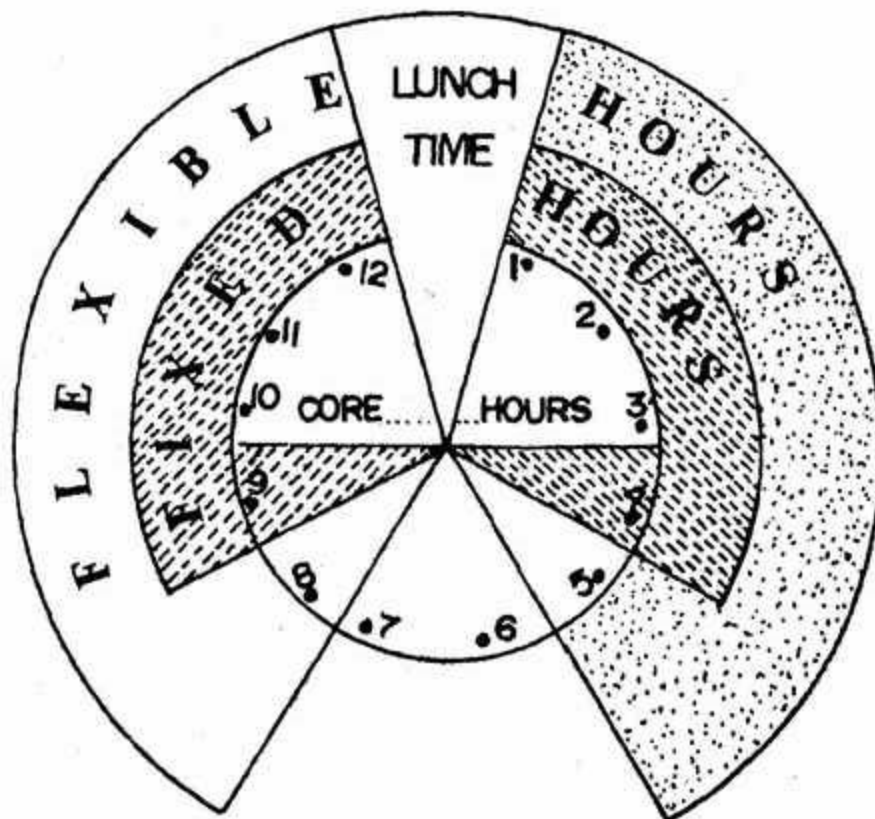
FLEXIBLE WORKING HOURS 7.30-17.30

๔. ทุกวันราชการ เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานในช่วงเวลาบังคับซึ่งรวมแล้วสัปดาห์ละ ๒๕ ชั่วโมง กับต้องเลือกปฏิบัติงานในช่วงเวลายืดหยุ่นให้ได้อีกสัปดาห์ละ ๑๐ ชั่วโมง รวมแล้วจะต้องปฏิบัติงานให้ครบสัปดาห์ละ ๓๕ ชั่วโมง ซึ่งเป็นเวลาที่ปฏิบัติงานตามที่สำนักนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดไว้ ถ้าหากไม่ครบ ๓๕ ชั่วโมง จะถือว่ามาสายหรือขาดราชการ แล้วแต่กรณี

๕. สำหรับการควบคุมเวลาปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้มาปฏิบัติงานลงเวลาเมื่อมาถึง และกลับบ้านพร้อมทั้งเซ็นชื่อกำกับทุกครั้ง (ในทางปฏิบัติสำนักนโยบายและแผนมหาดไทยได้ใช้เครื่องตอกบัตรลงเวลา) และเจ้าหน้าที่ธุรการจะเป็นผู้ตรวจสอบและคำนวณเวลาปฏิบัติราชการให้ถูกต้องตามที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น

โครงการ

จัดเวลาปฏิบัติราชการแบบยืดหยุ่น



FLEXIBLE WORKING HOURS 7.30-17.30

ควบคุมงานและการประสานงานอยู่บ้าง

- (๕.๒) บางครั้งอาจเป็นอุปสรรคต่อการค้นหาเอกสาร หากเจ้าหน้าที่ผู้รักษาเอกสาร ว่างกลับแล้วแต่ ไม่ได้ มอบ กุญแจตู้เก็บเอกสาร ไว้กับผู้ร่วมงานอื่น
- (๕.๓) บางครั้งเป็นอุปสรรคในการจัดทำหนังสือราชการในกรณีเร่งด่วน เพราะเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดไม่อยู่ หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่อยู่ เนื่องจากเป็นเวลายืดหยุ่น
- (๕.๔) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบในโครงการฯ เพราะเป็นการนำสิ่งใหม่มาใช้ในการปฏิบัติราชการ เจ้าหน้าที่อาจจะมี ความเคยชินกับการปฏิบัติแบบเดิม จึงทำให้มีการสับสนในการปฏิบัติงานในตอนแรก ๆ ที่ได้นำโครงการนี้เข้ามาใช้
- (๕.๕) ค่าใช้จ่ายในค่าน้ำสาธารณูปโภค อาจสูงขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่

เริ่มมาปฏิบัติราชการได้ตั้งแต่เวลา ๐๗.๓๐ น. จนถึงเวลา ๑๗.๓๐ น.

๖. หน่วยงานที่สามารถนำโครงการนี้ไปใช้ได้โดยทันที จะต้องเป็นหน่วยงานทางวิชาการที่ไม่ต้องมีการติดต่oprสานงานโดยตรงกับประชาชน ส่วนหน่วยงานที่ต้องติดต่อกับประชาชนเป็นประจำจะไม่สามารถนำโครงการนี้ไปใช้ได้เลยทันที จำเป็นต้องมีการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมและปรับโครงการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานนั้นก่อน จึงสามารถนำไปใช้ได้

โครงการปฏิบัติราชการแบบยืดหยุ่น นอกจากจะมีผลดีต่อการปฏิบัติราชการ โดยตรงดังกล่าวแล้ว ผลประโยชน์ที่ได้รับอีกทางหนึ่งก็คือความสะดวกและรวดเร็วในการเดินทางมาปฏิบัติราชการและกลับบ้านของข้าราชการ ซึ่งจะยังผลไปถึงการช่วยบรรเทาปัญหาการจราจรคับคั่งในช่วงโมงเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความต้องการในการใช้บริการรถโดยสารประจำทางในช่วงเวลาพร้อม ๆ กัน ถ้าหากได้นำโครงการนี้ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ก็จะมีส่วนช่วยกระจายความคับคั่งของการจราจรในช่วงโมงเร่งด่วนด้วย ซึ่งจะช่วยบรรเทาปัญหาการจราจรคับคั่งโดยส่วนรวมอีกทางหนึ่งด้วย. ๑๕

สวัสดิการ

นิวัฒน์ วิชรวราการ และคณะ*

ในแต่ละองค์การต่างต้องการให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จและต้นทุนการผลิตขององค์การ ฉะนั้นในองค์การต่าง ๆ จึงมีแผนที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และดึงดูดให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถคงอยู่ในองค์การนั้นตลอดไป แผนที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานนั้น ในแต่ละองค์การจะมีลักษณะและวิธีดำเนินการไม่เหมือนกัน แต่มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน แผนจูงใจบางแผนอาจจะประสบความสำเร็จอย่างดีในองค์การหนึ่ง แต่ถ้านำไปใช้กับอีกองค์การหนึ่งโดยไม่เปลี่ยนแปลงแล้ว อาจไม่ประสบความสำเร็จก็ได้ แผนจูงใจในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยมของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนบุคลิก ลักษณะและความเป็นผู้นำของหัวหน้าองค์การโดยเฉพาะ ถึงแม้ว่าองค์การจะมีแผนที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าผู้นำในแต่ละระดับขององค์การนั้นไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันแล้ว ทั้งระดับเดียวกันและระดับสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ตาม ก็จะทำให้แผนนั้นล้มเหลวลงได้

ในองค์การแต่ละองค์การจะมีบุคคลปฏิบัติงานอยู่หลายประเภท บุคคลแต่ละคนก็มีความต้องการไม่เหมือนกัน บุคคลบางคนหรือบางกลุ่มมีความต้องการในด้านตัวเงินมากกว่าสิ่งอื่น บางคนกลับมีความต้องการในด้านตัวเงินน้อย แต่จะมุ่งหวังในด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง การยกย่องนับถือมากกว่า ดังนั้นแผนจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละองค์การจึงต้องประกอบด้วยแผนต่าง ๆ หลายประเภท เพื่อให้สามารถตอบสนองบุคคลทุกกลุ่มในองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และ

สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลในแต่ละระดับตำแหน่งด้วย

แผนจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปอาจจะแบ่งออกได้ ๒ ชนิด คือ แผนจูงใจที่ไม่เป็นเงิน (Non-Financial Incentive) กับ แผนจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive)

แผนจูงใจที่ไม่เป็นเงิน

การดำเนินการตามแผนการนี้ ทางองค์การไม่จำเป็นต้องใช้เงินแต่ประการใด หรืออาจจะมี

* ฝ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ.

ถ้าใช้จ่ายบ้างก็ไม่มากนัก แผนงูใจดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะคิดออกมาเป็นตัวเลขได้โดยตรง แต่จะมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แผนงูใจประเภทนี้ส่วนมากจะมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี หรือพนักงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งค่อนข้างสูง แผนงูใจประเภทนี้อาจจำแนกออกได้ ๗ ชนิด คือ

๑. การยกย่องและยอมรับนับถือ

(Recognition) เป็นแผนที่องค์กรจะต้องให้การยกย่องและยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง จะต้องยอมรับความสำคัญของแต่ละงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

๒. การก่อให้เกิดความรู้สึกสำนึกในหน้าที่ (Sense of Belonging)

เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะที่จะให้องค์การเจริญรุ่งเรืองขึ้น

๓. การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ (Participation)

เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ก็จะต้องมีวิธีการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย ซึ่งอาจจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

๔. การแข่งขัน (Competition)

ในการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น ก็จะต้องให้ปฏิบัติงานสามารถแสดงออก

ซึ่งความรู้ความสามารถของตนได้ เป็นการแข่งขันกันในการทำความดีความชอบ

๕. โอกาส (Opportunity)

เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ให้ทุกคนมีโอกาสที่จะสามารถแข่งขันกันได้อย่างเสมอหน้ากัน เช่น โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการหาความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น

๖. ความยุติธรรม (Fairness)

เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความต้องการมาก องค์กรที่สามารถกำหนดความยุติธรรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดีก็จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

แผนงูใจที่ไม่เป็นเงินดังกล่าวนี้ บางองค์กรไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญ ปล่อยให้ตามยถากรรม ผลที่เกิดขึ้นคือทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความระส่ำระสายภายในองค์กรเป็นอย่างมาก

แผนงูใจที่เป็นเงิน

เป็นแผนที่องค์กรส่วนมากปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำ และเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดแจ้งในผู้ปฏิบัติงาน แผนประเภทนี้จะมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้ปฏิบัติงานมีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำจะมีผลกระทบมากที่สุด

ค่าตอบแทนต่าง ๆ ในรูปตัวเงินที่รัฐบาลจ่ายให้แก่ข้าราชการทั้งหมดนั้น นับอยู่ในแผน

จูงใจที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่รัฐบาลจ่ายให้แก่ข้าราชการนั้นอาจจำแนกออกเป็น ๓ ส่วน คือ **เงินเดือน (Salary) ค่าจูงใจในการปฏิบัติงาน (Wage incentive) และประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits)**

เงินเดือน หมายถึงค่าตอบแทนที่รัฐบาลจ่ายให้แก่ข้าราชการเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน เป็นรายเดือนทุกเดือน เงินเดือนที่ข้าราชการได้รับจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งจำแนกออกตามระดับตำแหน่ง เงินเดือนที่ข้าราชการแต่ละคนได้รับนั้นจะได้รับคงที่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะใช้เวลาปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

ค่าจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ข้าราชการ เพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ค่าตอบแทนชนิดนี้จะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานโดยตรง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดีก็จะได้ผลตอบแทนสูงตามสัดส่วนและปริมาณงานที่ปฏิบัติ แต่ถ้าข้าราชการไม่มีผลการปฏิบัติงาน ก็จะไม่ได้รับค่าตอบแทนชนิดนี้ ค่าตอบแทนชนิดนี้อาจมีอยู่หลายชนิด เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลการปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น

ประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ข้าราชการ เพื่อช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือช่วยส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของข้าราชการให้ดีขึ้น ค่าตอบแทนประเภทนี้มีผลกระทบต่อการทำงานเช่นกัน แต่เห็นไม่ค่อยชัดเจนนัก ค่าตอบแทนประเภทนี้เรา

สามารถที่จะคำนวณออกมาในรูปของตัวเงินได้อย่างชัดเจน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็ได้แก่สิ่งที่เราเรียกว่าสวัสดิการที่ทางรัฐบาลจัดให้แก่ข้าราชการนั่นเอง

สวัสดิการที่ให้แก่ข้าราชการนั้น บางชนิดจะไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคน แต่จัดให้ในฐานะที่เป็นข้าราชการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์การนั้น สวัสดิการที่จัดขึ้นมานั้นบางครั้งจัดขึ้นมาก็เพื่อช่วยส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และบางครั้งก็เพื่อส่งเสริมฐานะตำแหน่งของบุคคลผู้นั้น สวัสดิการที่ให้แก่ข้าราชการนั้น โดยทั่วไปก็เพื่อที่จะให้ข้าราชการได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ข้าราชการสามารถอุทิศเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และจะช่วยลดความกังวลใจและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งในส่วนตัวและครอบครัว ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน มีความรักงาน และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นให้นานที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาสำหรับการจัดสวัสดิการ

ความก้าวหน้าทางค่านสวัสดิการนับแต่เริ่มมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมา ย่อมแสดงให้เห็น

เห็นว่างานสวัสดิการ คนงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่าใน เรื่องของการผดุงรักษาความยุติธรรมทางสังคม เป็นหลักประกันความมั่นคงในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องสนับสนุนวัตถุประสงค์ของ องค์การ ในเรื่องการเพิ่มพูนผลผลิตซึ่งที่มุ่งมาดปรารถนาเอาไว้ อย่างไรก็ตาม ทศนคติที่ถูกต้องถึงกล่าวต่องานสวัสดิการควรจะมีหลักเกณฑ์เพื่อจะ ใต้เป็น มุขฐานอันจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อทุก ฝ่าย มิใช่จะตัดสินค่านิยมตามวิถีทางที่ผู้อื่นวางไว้ เพราะสภาพแวดล้อมขององค์การและสังคมแต่ละแห่งย่อมต่างกันออกไป ในทำนองเดียวกันเกณฑ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้จะถือเป็นหลักมุขฐานแน่นอนตายตัวหาได้ไม่ แต่อย่างน้อยพอที่จะเป็นแนวทางให้ งานสวัสดิการที่จะจัดขึ้นนั้นบรรลุถึงเป้าหมายอย่างแท้จริงได้ไม่มากนักน้อย ซึ่งประกอบด้วย

๑. บริการเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดคุณค่า หรือยังประโยชน์ให้องค์การและผู้ปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง

งานสวัสดิการที่ยังประโยชน์ให้แก่บุคคลทั้งสองฝ่าย หมายถึงสวัสดิการที่จัดขึ้นเหล่านี้สามารถบ่งชี้ความจำเป็นที่แท้จริงขององค์การและผู้ปฏิบัติงาน ได้มากนักน้อยเพียงไรเป็นเกณฑ์ เพราะสิ่งที่ว่ามีความค่าหรือยังประโยชน์นั้นเราไม่สามารถจะประเมินได้แน่นอน สวัสดิการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ หมายถึงบริการ ที่มีขึ้นเกิดจากการริเริ่มของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจัดให้มีขึ้นแต่ฝ่าย

เดียว หรือเป็นโครงการที่เอาอย่างองค์การอื่น เพราะเห็นว่าสวัสดิการประเภทนั้น ใช้ได้ผลดีใน องค์การต่าง ๆ เหล่านี้ การที่จะประเมินหาความ จำเป็นที่แท้จริงนั้นก็เป็นที่ปัญหาที่ยากเย็นอีกเช่นกัน เพราะปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และทางจิตใจย่อม จะกระทบกระเทือนต่อทัศนคติในเรื่องสวัสดิการ ของผู้ปฏิบัติงาน ยิ่งกว่านั้นยังเกี่ยวพันไปถึงเพศ หรือวัยของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งชนิดหรือประเภท ของสวัสดิการ ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยอันทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติแตกต่างกันออกไปทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหัวหน้าครอบครัวย่อมต้องการให้ มีสวัสดิการอย่างกว้างขวาง เพื่อจะได้หาหลักประกันตัวเองและครอบครัวให้รอดพ้นจากการเสี่ยงภัย ในเรื่องของการขาดรายได้ ว่างงาน เจ็บป่วย หรือตาย หญิงที่ยังมิได้แต่งงานย่อมมีความสนใจ กับเรื่องแผนการปลดปล่อยกำลังคน หรือการประกันชีวิตน้อย โดยทั่วไปเพศหญิงย่อมมีความสนใจ เรื่องสวัสดิการมากกว่าเพศชาย ฯลฯ เป็นต้น ใน การวัดความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทก็คือ การคุ้มครองรายได้หรือค่าจ้าง อันเป็นความต้องการอย่างแท้จริง Robert D. Gray ได้แบ่งความ จำเป็นที่แท้จริงของลูกจ้าง ๒ ประเภทด้วยกัน คือ

๑.๑ ลูกจ้างประจำ หมายถึงลูกจ้างที่หวังทำงานกับนายจ้างเรื่อยไป ความจำเป็นของ ลูกจ้างประเภทนี้พอสรุปได้ว่า

๑.๑.๑ เขาต้องการให้มีรายได้ที่สม่ำเสมอ

- ๑.๑.๒ เขาต้องการจะมีรายได้แน่นอน เพื่อคุ้มครองการหยุดชะงัก เนื่องจากการว่างงาน เจ็บป่วย อุบัติเหตุในและนอกที่ทำงาน และชราภาพ
- ๑.๑.๓ เขาต้องการให้มีการคุ้มครองค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้เมื่อยามเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุ โดยเฉพาะการป้องกันมิให้ต้องเสียเงินมากโดยที่เขาไม่อาจหาได้
- ๑.๑.๔ ถ้าคนงานมีฐานะที่จะต้องอุปการะผู้อื่น เขาย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความคุ้มครองไปถึงผู้ที่เขาอุปการะอีกด้วย ดังนั้นคนงานประเภทนี้ย่อมต้องการให้มีการประกันการว่างงาน ระบบบำเหน็จบำนาญการประกันชีวิต

๑.๒ ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างหรือคนงานประเภทนี้ส่วนมากมิได้สนใจว่าจะให้ความคุ้มครองรายได้ของเขาตลอดไป โดยมากต้องการให้มีการคุ้มครองในระยะจำกัด ลูกจ้างชั่วคราวเหล่านี้อาจต้องการให้มีการคุ้มครองการว่างงานและเจ็บป่วย แต่มิได้สนใจให้ความคุ้มครองไปถึงการตาย และไม่ต้องการทำงานจนถึงปลดชราภาพ บุคคลเหล่านี้

ย่อมมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการน้อยมาก ดังนั้นการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความต้องการที่แท้จริงของลูกจ้างให้ต้องแท้ และไม่ควรถูกบริการในเมื่อยังไม่มี ความจำเป็นอันมากมายเกิดขึ้น มิฉะนั้นแล้วโครงการสวัสดิการที่จัดขึ้นย่อมจะประสบความล้มเหลว และสิ้นเปลืองเงินโดยไม่จำเป็น

โครงการสวัสดิการต้องคำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์การเช่นกัน จึงจะถูกต้องตามอุดมการณ์ เพราะองค์การย่อมหวังที่จะได้รับประโยชน์จากโครงการดังกล่าว ความต้องการเหล่านี้เราสามารถมองเห็นเป็นหลักกว้างๆ ดังต่อไปนี้

- (ก) เป็นโครงการสวัสดิการที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้าง ลดการเข้าๆ ออกๆ ของคนงานได้อย่างแท้จริง
- (ข) ค่าใช้จ่ายของโครงการเหล่านี้ควรที่จะคำนวณออกมาได้ และจำต้องสมเหตุสมผล

นอกเหนือจากการที่องค์การต้องจัดบริการเพื่อสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว องค์การย่อมหวังและมั่นใจอยู่เสมอว่าโครงการสวัสดิการที่ตนจัดขึ้นย่อมจะก่อให้เกิดขวัญหรือกำลังใจอันดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันจะเป็นสิ่งชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถได้อยู่กับบริษัทหรือองค์การของตนตลอดไป ยิ่งกว่านั้นโครงการสวัสดิการย่อมจะทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุผลที่องค์การเองหวังที่จะได้รับเป็นการตอบแทนจากการที่ได้ลง

ทุนลงแรงไป หนึ่งการลงทุนเพื่อการจัดสวัสดิการ จะต้องสามารถวัดหรือคำนวณหาต้นทุนเหล่านี้ได้ และหนทางที่จะเป็นไปได้ก็คือ การกำหนดแผน การ การจัดสวัสดิการให้แน่นอน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งสำหรับธุรกิจที่เต็ม ไปด้วยการแข่งขัน ใน ปัจจุบัน เพราะงานสวัสดิการทุก ๆ ชนิดย่อมเกิด เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายแก่องค์กรทั้งสิ้น การที่ มิได้กำหนดโครงการเหล่านี้ให้แน่นอนหรือเป็นทาง การ ย่อมจะเห็นอุปสรรคต่อการคำนวณต้นทุน แรงแรงงานหรือค่าใช้จ่าย รวมทั้งประเมินประสิทธิผล ของงานสวัสดิการเป็นอย่างมาก กล่าวโดยสรุป โครงการเหล่านี้จะต้องสามารถบ่งชี้ความต้อง การอย่างแท้จริงขององค์กรและผู้ปฏิบัติงานได้ใน ที่สุด โดยสามารถสร้างความพึงพอใจและความเข้าใจอันดีกับทั้งสองฝ่าย จึงจะถือได้ว่าเป็นโครงการ สวัสดิการที่ดี

๒. โครงการสวัสดิการจะต้องไม่มี ลักษณะเป็นการ “สงเคราะห์เกอกุลแบบบิดา กับบุตร” (Paternalism)

นโยบายในการจัดงานสวัสดิการในสมัยใหม่ นั้น ถือว่าบริการประเภทต่าง ๆ เหล่านี้จะต้อง เป็นความเห็นชอบของผู้รับส่วนใหญ่ การที่องค์กร หรือฝ่ายจัดการ จะเป็นผู้ผูกขาด ความ เมตตา ปรานีแบบสมัยก่อนนั้นย่อมเป็นสิ่งล้าสมัยเสียแล้ว การจัดสวัสดิการ ในอารยะประเทศจึงถือว่าคนงาน สหภาพแรงงาน จะต้องมีส่วนเห็นดีเห็นชอบด้วย

ทัศนคติในเรื่องเสรีนิยม ยิ่งถือว่าการเข้ามาควบคุม และก้าวเข้าไปในการดำเนินชีวิต จะเป็นโดยวิถีทางใด ๆ ก็ตาม เป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ แนวความคิดในทำนอง นี้บางแห่งจึงต้องยอมให้ผู้ปฏิบัติงานเสียสละออกค่าใช้จ่ายร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบว่า กิจกรรมเหล่านี้คนย่อมมีส่วนร่วม ได้ส่วนเสียอยู่ด้วยเสมอ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานจึงต้องนำมาใช้พิจารณาเมื่อ จะมีการวางโครงการสวัสดิการใดๆ ขึ้น และบริการ ที่องค์กรเป็นผู้จัดหรือเป็นผู้จ่ายเงินมาเล็กน้อยเท่าไร ก็ตาม องค์กรจะต้องรับผิดชอบ ในอันที่จะต้อง ชี้แจงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้กระจ่างชัด เพื่อให้ผู้ ปฏิบัติงานเข้าใจในวัตถุประสงค์ มิฉะนั้นแล้วหาก ยังมีการสงสัยเคลือบแคลงอยู่ สวัสดิการนั้น ๆ ก็ จะไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

๓. การบริหาร โครงการ สวัสดิการ นั้น จะต้องเป็น ไปอย่างเสมอภาคและรัดกุม

โครงการสวัสดิการที่จัดขึ้นจะต้องได้รับการ ปฏิบัติอย่างเสมอภาคและรัดกุม มิฉะนั้นแล้วจะ เป็นช่องทางให้เกิดความไม่ยุติธรรมหรือสิ้นเปลือง ค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ ปัญหาต่อไปนี้เป็น สิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้โครงการบังเกิด ผลดีและเป็นเหตุเป็นผลต้องตามอุดมการณ์ ของ สวัสดิการ กล่าวคือ

๓.๑ บริการที่จัดขึ้นนั้นควรจะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งคณะ มิใช่คนกลุ่ม

น้อยหรือบางกลุ่มได้รับประโยชน์ ตัวอย่างที่ได้
อย่างชัดเจนก็คือ การประกันประเภทต่าง ๆ ใน
ปัจจุบันนี้ปรากฏว่าการประกันเป็น หมู่คณะเป็นที่
นิยมมากกว่าประกันเป็นรายบุคคล เพราะประหยัด
กว่าและเป็นธรรมกว่า

๓.๒ บริการเหล่านั้นควร จะอำนวยความสะดวก
ประโยชน์ในระยะยาวแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีความเสมอ
ทันเสมอปลาย มิใช่ธุรกิจขาดทุนหรือกำไรน้อยก็
เลิกจ้ก

๓.๓ นโยบายในเรื่องสวัสดิการ ควร
พิจารณาสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่นนโยบายของ
รัฐ สภาพแรงงาน หรือกฎหมายระเบียบข้อ
บังคับต่าง ๆ โดยเฉพาะไม่ควรเป็นโครงการที่จ้ก
ซ้ำหรือจ้กแข่งกับสิ่งที่ชุมชนมีอยู่แล้ว โดยเฉพาะ
สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องอยู่เป็นสิ่งที่
ที่จะต้องนำมาพิจารณาค้วย เช่น อยู่ในเขตเมือง
หรือชุมชนที่ไม่มีที่พักผ่อนหย่อนใจ การคมนาคม
ไม่สะดวก อาหารการกินหาล้าบาก การจัดบริการ
พักผ่อนหย่อนใจ การจัดรถรับส่ง การให้ที่พัก
อาศัย หรือเคหะสงเคราะห์ การจัดโรงอาหาร ฯลฯ
การคำนึงถึงสภาวะเหล่านั้นย่อมจะสนองความจำเป็น
ของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี อันหมายถึงโครง
การสวัสดิการที่บรรลุผลสมค้งที่คาดหมายไว้

๓.๔ บริการสวัสดิการเหล่านั้นจะต้องดำเนิน
อยู่บนมูลฐานทางเศรษฐกิจที่ดี ปัญหาในเรื่องมูล
ฐานที่ดีเป็นสิ่งที่พิจารณา ได้เป็นสองทางค้วยกัน

กล่าวคือ ในเรื่องของความจำเป็นทางฝ่ายองค์การ
นั้น ค้งได้กล่าวแล้วว่างานสวัสดิการเป็นการลงทุน
ที่หวังผลทางอ้อม การลงทุนหรือค่าใช้จ่ายในงาน
สวัสดิการจึงต้องยึดถือความจำเป็นและเหตุผลเป็น
สิ่งสำคัญ โครงการสวัสดิการที่ฟุ่มเฟือยใช้เงินมาก
มาย มิได้หมายความว่าจะเป็นโครงการที่สามารถ
บำบัดความจำเป็นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เสมอ ไป
ในทางตรงกันข้ามสวัสดิการ บางประเภทลงทุนเล็ก
น้อย แต่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับอย่างมากมาย
ปัญหาของเรื่องนี้จึงอยู่ที่ว่าโครงการเหล่านั้น ได้จ้ก
ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์แน่นอน เป็นโครงการที่
บำบัดความจำเป็นของทั้งสองฝ่าย และมีการประ
เมินผลอยู่เสมอหรือไม่ กล่าวโดยสรุป โครงการ
สวัสดิการจะต้องคำนึงถึงการประหยัด ไม่ควรจ้ก
เป็นการเลียนแบบคู่แข่งอื่นที่ได้รับความสำเร็จมา
แล้ว เพราะสภาวะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกัน

๓.๕ ปัญหาของโครงการสวัสดิการที่ว่า
ผู้ปฏิบัติงานควรจะมีส่วนร่วมในการ ออกค่าใช้จ่าย
ค้วยหรือไม่นั้น เป็นเรื่องถกเถียงกันอยู่มาก ฝ่าย
ที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานร่วม ออกค่าใช้จ่ายนั้น
ถือว่าผู้ปฏิบัติงานย่อมบังเกิดการ ค้กนตัวรับผิดชอบ
เพราะถือว่าการเหล่านั้นเป็นของตนเอง และช่วย
ให้เกิดการริเริ่ม พยายามปกป้องรักษาสิ่งที่ตนมี
ส่วนร่วมจ้กขึ้น ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่ไม่เห็น
ค้วยนั้นให้เหตุผลว่า ผู้ปฏิบัติงานอาจจะม้ค้ระวัง

และพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนจนเกินไป การที่องค์กร ออกค่าใช้จ่ายเสียแก่ผู้เกี่ยวข้องมสะทวักในการคำนวณหาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ โดยส่วนรวม ใ้ อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรได้รับการขอร้องให้ออกค่าใช้จ่ายทางการเงินเพื่อสนับสนุนโครงการ นอกจากผู้ปฏิบัติงานจะเป็นฝ่ายริเริ่มเอง

๓.๖ การบริหารงานสวัสดิการที่ดี ผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการอำนวยความสะดวก การควบคุม การตัดสินใจ เพื่อให้แผนการได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในอุตสาหกรรมต่างๆ ของประเทศที่พัฒนาแล้ว มักนิยมใช้ “คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือทางแรงงาน” (Joint Consulting Committee) ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างร่วมปรึกษาหารือในปัญหาแรงงานต่างๆ

๓.๗ งานสวัสดิการ จะต้องมีการประเมินผลอยู่เสมอ เพื่อขจัดช่องว่างอันอาจจะเกิดขึ้นได้ในการบริหาร ทั้งนี้ เนื่องจากความจำเป็นอาจจะเปลี่ยนแปลงไป หรือโครงการแต่ละชนิดไม่ได้รับการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างดีพอ เป็นผลให้เกิดการหลีกเลี่ยงหรือนำไปใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ในทางไม่ดี การนำเอาโครงการเหล่านี้มาทบทวนและประเมินผล ย่อมจะทำให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล และเป็นประโยชน์ในการหาบูรณการ (Intergration) ของโครงการในที่สุด

ประเภทของสวัสดิการ

สวัสดิการต่างๆ ที่จัดขึ้นมานั้น อาจจำแนกออกได้หลายชนิด ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

๑. การให้หลักประกันในด้านการดำรงชีพ (Insured benefits) เป็นการให้ความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและครอบครัวว่าจะไม่ประสบความเดือดร้อนในระหว่างที่ไม่ม้งานทำ หลักประกันข้อนี้ส่วนมากทุกองค์กร จะมีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเป็นหลักประกันพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากต้องการ เช่น

๑.๑ การให้บำเหน็จบำนาญ (Pension plan) เป็นการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรเป็นอย่างดีมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร หรือเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องออกจากงานในวัยชรา โดยปกติในการคำนวณบำเหน็จบำนาญจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาทำงานและอายุตัว หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง บำเหน็จบำนาญที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจะประมาณร้อยละ ๓๐-๕๐ ของรายได้ครั้งสุดท้าย ซึ่งเป็นการให้ความช่วยเหลือ เพื่อที่จะให้สามารถพอดำรงชีพอยู่ในวัยชรา มิใช่ให้มีรายได้เท่ากับเวลาในการปฏิบัติงาน

๑.๒ การให้การรักษายาบาล (Hospitalization benefits) ซึ่งอาจจะให้เฉพาะตัวผู้ปฏิบัติงานหรือ รวมตลอดไปจนถึงบุตรที่ยังไม่

บรรลุนิติภาวะ เพื่อเป็นหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย

๑.๓ การประกันชีวิต (Life insurance)

เป็นการให้ความช่วยเหลือแก่ครอบครัวหรือทายาทของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการช่วยบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ครอบครัวและทายาท เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องเสียชีวิต ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงปฏิบัติงานหรือไม่ก็ได้

๑.๔ การประกันทุพพลภาพ (Long term disability plans) เป็นการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว เพื่อให้ดำรงชีพอยู่ได้ ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะประสบภัยจนเป็นคนทุพพลภาพ

๑.๕ การประกันความเจ็บป่วย (Temporary disability insurance) เป็นการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานเจ็บป่วยจนไม่สามารถทำงานได้ และมีผลทำให้รายได้ที่ได้รับประจำต้องลดน้อยลง ซึ่งเป็นการให้ความช่วยเหลือในระยะสั้น เฉพาะในช่วงที่เจ็บป่วยเท่านั้น

ในหลักการต่างๆ เหล่านี้ ส่วนมากข้าราชการจะได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลแล้ว ในระดับที่น่าพอใจ เว้นแต่เรื่องการประกันชีวิตและการประกันทุพพลภาพครอบครัวของข้าราชการที่เสียชีวิตจะได้รับความเดือดร้อนในการดำรงชีพอย่างมาก โดยเฉพาะข้าราชการที่มีเวลาปฏิบัติงาน

ไม่มากนัก ครอบครัวจะได้รับความเดือดร้อนอย่างยิ่ง บำเหน็จบำนาญที่ครอบครัวข้าราชการได้รับนั้นมีไม่มากพอที่จะช่วยเหลือครอบครัวได้ และแม้แต่ข้าราชการที่ต้องเสียชีวิต หรือทุพพลภาพเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ บำเหน็จบำนาญที่ได้รับก็น้อยมาก โดยเฉพาะข้าราชการผู้น้อย ซึ่งไม่พอที่จะสามารถดำรงชีพได้

ฉะนั้น จึงควรที่จะมีระบบที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ข้าราชการผู้ทุพพลภาพและครอบครัวของข้าราชการที่เสียชีวิต เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสม

๒. ค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยไม่ต้องปฏิบัติงาน (Payment for time not worked) โดยปกติทั่วไป ถ้าบุคคลไม่ทำงานก็จะไม่ได้ค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง แต่เนื่องจากความจำเป็นบางประการที่ต้องหยุดงานโดยไม่ สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น สภาพร่างกายไม่สมบูรณ์ กฎหมายบังคับให้หยุด เป็นต้น ทางองค์การหรือหน่วยงานจึงได้วางระเบียบเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานหยุดงานได้ โดยถือเสมือนว่ามีการปฏิบัติงานในวันนั้น เช่น

๒.๑ การลาป่วย (Sick leave) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการกำหนดระยะเวลาการลาป่วยไว้ด้วยว่าหนึ่งจะลาป่วยได้กี่วัน ถ้ามากกว่านั้นวันที่เกินจะไม่ได้รับเงินเดือน

๒.๒ วันหยุดพักผ่อน (Vacations) โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีวันหยุดพักผ่อน สอดคล้องกับระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร เช่นบุคคลที่ทำงานมานานก็มีวันลาหยุดพักผ่อนมากกว่าคนอื่น เป็นต้น

๒.๓ วันหยุดตามประเพณี (Holidays) ซึ่งเป็นวันที่กฎหมายหรือระเบียบของรัฐบาลที่กำหนดให้มีการหยุดงาน เช่น วันสงกรานต์ เป็นต้น และถ้าวันหยุดเหล่านี้ตรงกับ วันเสาร์-อาทิตย์ ก็อาจจะให้มีการหยุดชดเชยให้ด้วยก็ได้

๒.๔ ระยะเวลาหยุดพักการปฏิบัติงาน (Rest period) ในระหว่างชั่วโมงการปฏิบัติงาน ก็มีเวลาให้ผู้ปฏิบัติงานหยุดพักงานได้ เพื่อทำกิจธุระจำเป็นส่วนบุคคล เช่น เข้าห้องน้ำ รับประทานอาหาร กาแฟ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน

๒.๕ การจ่ายเงินค่าทำขวัญในการออกจากงาน (Severance pay) เป็นการจ่ายเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานลาออกจากงาน โดยไม่มีความผิด จำนวนเงินที่จ่ายจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาการปฏิบัติงาน

๒.๖ ค่าทดแทนอื่นๆ (Other payments) เช่น การให้ผู้ปฏิบัติงานไปเกณฑ์ทหารโดยไม่หักเงิน การไปใช้สิทธิเลือกตั้ง เป็นต้น

ค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านี้ส่วนมากข้าราชการมีสิทธิได้รับอยู่แล้ว และอาจสามารถกำหนด

ขึ้นมาใหม่ก็ได้ โดยอาศัยมติคณะรัฐมนตรี ฉะนั้นในหลักการข้อนี้จึงไม่ค่อยมีปัญหาเท่าใดนัก

๓. ค่าตอบแทนที่กฎหมายกำหนด (Legally required payments) เป็นสิ่งที่รัฐบาลออกกฎหมายบังคับให้องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ลูกจ้าง นอกเหนือจากค่าจ้างที่ปฏิบัติตามปกติ เช่น

๓.๑ ค่าประกันสังคม (Social security)

๓.๒ ค่าทดแทนการปฏิบัติงาน (Workmen's compensation)

๓.๓ ค่าทดแทนในการเลิกจ้าง (Unemployment compensation)

ในหมวดนี้โดยหลักการทั่วไป กฎหมายออกมาเพื่อให้ความคุ้มครองต่อผู้ปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะบุคคลผู้นั้นจะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้แก่รัฐบาลหรือเอกชน แต่ข้าราชการของเรากลับได้รับผลตรงกันข้าม เช่น อัตราค่าจ้างขั้นต่ำกฎหมายกำหนดไว้วันละ ๖๑ บาท แต่ข้าราชการจะได้รับเพียงวันละ ๕๐ กว่าบาท ในหลักการด้านนี้รัฐบาลควรจะปฏิบัติต่อข้าราชการให้ถูกต้องตามกฎหมายที่รัฐบาลได้ออกบังคับใช้ต่อผู้อื่นด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่ภาคเอกชน

๔. การส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจ (Estate building plans) เป็นการส่งเสริมฐานะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เมื่อได้ยุติเวลาการทำงานให้แก่องค์กร

อย่างเต็มที่ หลักการข้อนี้จะแตกต่างกันไปตาม ความสำคัญของตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน หลักการบาง ชนิดจะใช้เฉพาะตำแหน่งบริหารเท่านั้น หลักการ เหล่านี้ประกอบด้วย

๔.๑ แสพคืนกำไร (Profit-sharing plans) เป็นวิธีการจัดสรรกำไรของบริษัทส่วน หนึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตาม หลักการที่กำหนดไว้ เช่น ให้ออกเป็นโบนัส หรือจัดสรรให้เป็นมูลค่า หุ้นขององค์กร เป็นต้น

๔.๒ เงินสะสม (Saving plans) เป็นวิธีการที่องค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานหักเงินสะสมไว้ และองค์กรจะช่วยออกเงินสมทบให้ส่วนหนึ่ง เงิน สมทบที่องค์กรจ่ายให้นั้น อาจขึ้นอยู่กับผลกำไร ขององค์กรหรือหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

๔.๓ แผนการร่วมหุ้น (Stock purchase plans) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ซื้อหุ้นขององค์กรในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาด ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

เนื่องจากหน่วยงานของรัฐเป็นหน่วยงานที่ ให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่คิดมูลค่า หรือไม่หวัง ผลกำไร ข้าราชการจึงไม่ได้ผลประโยชน์ตอบแทน จากการปฏิบัติงานในรูปแบบส่วนแบ่งที่ได้จากกำไร แต่อย่างไรก็ดี หลักการข้อนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะดึงดูดให้คนดี มีความรู้ความสามารถคงอยู่ในราชการ ได้ตลอดไป จึงจำเป็นที่จะต้องให้ข้าราชการมี

รายได้เพียงพอต่อการยังชีพและให้สามารถเสริม สร้างฐานะของตนให้มั่นคงขึ้นด้วย ปัจจุบันรายได้ ของข้าราชการเพียงพอแก่พอกินพอใช้ แต่ไม่พอเก็บ เพราะแม้รับราชการจนเกษียณอายุแล้ว ก็จะไม่ มีเงินเหลือพอที่จะเสริมสร้างฐานะของตนให้มั่นคงได้ ในบางประเทศเช่น สหรัฐอเมริกา จึงมีกฎหมาย บังคับให้รัฐบาลปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการทุกปี โดยการเปรียบเทียบกับหน่วยงานของเอกชน บาง ประเทศ เช่น เกาหลี ก็มีเงินเดือนที่ ๑๓ เท่าแก่ ข้าราชการ คล้ายๆ กับโบนัสของเอกชน

๕. เงินเพิ่มพิเศษ (Premium payments) เป็นรายได้ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน นอกเหนือไปจากเงินเดือนปกติ เช่น

๕.๑ ค่าล่วงเวลา (Overtime) เป็น ค่าตอบแทนที่ได้จากการปฏิบัติงาน นอกเหนือเวลา ปกติ ซึ่งโดยทั่วไปจะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงาน เกินสัปดาห์ละ ๔๐ ชั่วโมง ซึ่งปกติจะอยู่ในอัตรา ๑-๒ เท่าของอัตราเงินปกติรายวัน รวมทั้งการ ปฏิบัติงานในวันหยุดต่างๆ ด้วย

๕.๒ ค่าปฏิบัติงาน ช่วง กลาง ค่ำ (Shift differentials) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติ งานในช่วงกลางคืน ซึ่งจะมากกว่าค่าล่วงเวลา

๕.๓ ค่าเสี่ยงอันตราย (Hazard pay) ให้แก่ค่าตอบแทนพิเศษที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในภาวะหน้าที่ที่อันตราย หรือในท้องที่อันตราย

ในหลักการข้อนี้ ข้าราชการสามารถที่จะมีเงินเพิ่มพิเศษต่าง ๆ ได้ ตามที่ ก.พ. และกระทรวงการคลังกำหนด เช่น เงินเพิ่มพิเศษนักบิน นักประดาน้ำ เป็นต้น ดังนั้นถ้าเป็นไปได้แล้ว ก็ควรที่จะใช้มาตรการนี้ในการกำหนด หรือแก้ไข ปัญหาของข้าราชการบางกลุ่มอาชีพที่ขาดแคลน เพื่อให้สามารถดึงดูดให้ข้าราชการที่จำเป็นเหล่านี้คงอยู่ในราชการได้ต่อไป อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทนพิเศษดังกล่าวควรจะอยู่ในระดับเดียวกับองค์การอื่น เช่น ค่าล่วงเวลา หน่วยงานอื่นจะจ่ายให้ในอัตรา ๑ เท่าของอัตราค่าจ้างปกติรายวัน แต่ทางราชการกลับจ่ายให้ในรูปของค่าอาหารทำการนอกเวลา ซึ่งจะได้สูงสุดเพียงวันละ ๔๐ บาท เท่านั้น ฉะนั้น จึงควรที่จะมีมาตรการในการปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนเหล่านี้ให้เหมาะสม

๖. ค่าตอบแทนพิเศษ (Employee perquisites) เป็นค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจัดให้เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการจูงใจหรือเพื่อเป็นเกียรติแก่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเหล่านั้น สิ่งเหล่านี้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานโดยตรง แต่มีส่วนที่จะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ และเสริมสร้างขวัญ และ กำลังใจในการ ปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนที่จัดให้อาจแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๖.๑ ระดับบริหาร เป็นการจูงใจบริการ ให้แก่ผู้อยู่ในตำแหน่งนักบริหาร เช่น รถประจำ

ตำแหน่ง เงินกู้พิเศษเพื่อซื้อรถ เงินรับรอง ค่าใช้จ่ายในการติดต่อกิจการ การตรวจสุขภาพ การประกันชีวิต ตลอดจนคำแนะนำต่างๆ ในด้านการลงทุน การจัดสถานที่ทำงาน ห้องรับแขก เป็นต้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและให้เกียรติแก่บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง

๖.๒ ระดับทั่วไป เป็นการจูงใจบริการ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป เช่น ให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน กำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมกับงาน ให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีสถานที่ช่วยรับเลี้ยงเด็กของพนักงาน การให้เงินกู้ การช่วยเหลือในเรื่องที่อยู่อาศัย การแนะแนวต่างๆ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน

ในหลักการเหล่านี้ ทางราชการก็พยายามที่จะจัดให้แก่ข้าราชการ เพราะเล็งเห็นถึงความสำคัญของหลักการข้อนี้ แต่อย่างไรก็ดีข้อเสนอข้อนี้เมื่อดำเนินการก็จะต้องใช้งบประมาณและกำลังคนพอสมควรเช่นกัน ในภาวะการดังกล่าว จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงงบประมาณและนโยบายของรัฐบาลด้วย

๖.๓ การให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Employee services) เป็นการให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนกิจการของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป ไม่มีข้อจำกัดของระดับตำแหน่ง เช่น ให้เงินอุดหนุนกิจกรรมของพนักงาน ให้เงินช่วยเหลือค่าอาหารกลางวันหรืออาหารว่าง ให้ซื้อสินค้าราคาถูกลงที่องค์การผลิตขึ้น เป็นต้น

กิจกรรมประเภทนี้เป็นกิจกรรมที่องค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ในหน่วยงานทางราชการ บางแห่งก็จัดขึ้นมาบ้างเช่นกัน แต่ทว่ามักจะขึ้นอยู่กับงบประมาณและเจ้าหน้าที่ที่จะดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น จัดนำข้าราชการไปทัศนศึกษาซื้อสินค้าราคาถูกมาขายให้ข้าราชการ เป็นต้น

เรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการ และแผนการจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ถ้ามอญย้อนกลับมาดูการจัดสวัสดิการของรัฐบาลที่ให้แก่ข้าราชการของเรา จะเห็นได้ว่า รัฐบาลก็ได้จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการไปแล้วในหลายเรื่องเรื่องด้วยกัน สวัสดิการที่ข้าราชการได้รับอยู่แล้วบางประเภทก็ได้รับอยู่ในระดับที่ดี บางประเภทก็อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีสวัสดิการหลายประเภท ที่รัฐบาลยังไม่เคยจัดให้แก่ข้าราชการเลย นอกจากนี้สวัสดิการบางประเภทที่เคยจัดให้ ก็ได้มีการยกเลิกไปบ้างแล้ว ซึ่งเป็นเพราะความไม่เหมาะสมกับกาลเวลา และสภาพแวดล้อม

อย่างไรก็ดี เรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการที่รัฐบาลยังไม่เคยจัดให้แก่ข้าราชการนั้น ในหลายๆ เรื่องก็ได้มีการหยิบยกขึ้นมาพิจารณากันอยู่ ซึ่งหวังว่าจะจะไม่เป็นการนานจนเกินไปที่จะรอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สวัสดิการประเภทที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมของข้าราชการ



ผู้ผลิต จำหน่ายใช้อุตสาหกรรม
 รับกลึง และ ผลิต อุปกรณ์ ชิ้นส่วน
 สำหรับโรงงานอุตสาหกรรม ทุกชนิด

ผลิต รับสั่งทำและจำหน่ายใช้ ไม้ขีด และคอนเวเยอร์
 ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมทุกชนิด
 โดยเฉพาะใช้ในโรงงานน้ำตาลและไซโล
 โดยช่างผู้ชำนาญงาน ด้านนี้โดยเฉพาะ
 เชิญสอบถามรายละเอียดได้ที่

ห้างหุ้นส่วนจำกัด **ประทีปจักรกล**
บริษัท ประจักษ์การช่าง จำกัด
 98/2 หมู่ 18 ซอยสุขุมวิท 14 (ซอยหมู่บ้านเอกชัย)
 ถนนสุขสวัสดิ์ พระประแดง
 โทร. 462-5457, 462-7729

การพัฒนา จิตใจ ด้วยตนเอง

“นิรนาม”

การปิดพัดลม ปิดแอร์ ปิดไฟฟ้า เมื่อเลิกใช้
งานแล้ว ไม่ปล่อยให้สิ้นเปลืองไปเปล่า ๆ ก็
เป็นการพัฒนาจิตใจของเราอย่างหนึ่ง

ความหมายของคำว่า พัฒนา คือการทำ
ให้เจริญขึ้น การพัฒนาจิตใจก็คือการทำจิตใจ
ให้เจริญขึ้น เพราะจิตใจนั้นมีลักษณะเหมือนหน้า
ชอบไหลลงสู่ที่ต่ำ อะไรที่ไม่ดีไม่งาม จิตใจชอบ
นุกอยากจะกระโดดลงไปคลุกให้เต็มที จึงต้องมี
การเหนี่ยวรั้งหรือยกให้สูงขึ้นกว่าพื้นเพเดิม เพื่อ
ให้พ้นจากความทุกข์ความเคียดครั่น ได้ประสบผล
ดี คือความสุขความเจริญ

กล่าวตามหลักพระพุทธศาสนา การพัฒนา
จิตใจเป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลจะต้องดูแลรับผิดชอบ
กระทำด้วยตนเอง คนอื่นไม่อาจทำแทนกันได้ จะ
ทำได้อย่างมากก็เพียงการส่งเสริมสนับสนุน หรือ
ช่วยแนะนำให้เท่านั้น แม้พระพุทธเจ้าเองก็เคย
ตรัสว่า “ความเพียรเป็นหนาทที่ต้านทั้งหลายทั้ง
กระทำเอง ตถาคตเป็นเพียงผู้บอกหรือชี้ทางให้”
และพระพุทธภาษิตอีกแห่งหนึ่งว่า “ความบริสุทธิ์
ไม่บริสุทธิ์เป็นของเฉพาะตน คนอื่นไม่อาจทำให้อีก
คนหนึ่งบริสุทธิ์ได้” ฉะนั้น หัวข้อเรื่อง “การ
พัฒนาจิตใจด้วยตนเอง” จึงเป็นไปตามหลักการ
แห่งพระพุทธศาสนา ที่กล่าวมาข้างต้น

ขอให้เราลองตรวจดูว่า ในการพัฒนาจิตใจ
นั้น ข้อไหนนับว่าสำคัญและจำเป็นในลำดับแรก
หลักการทางศาสนาท่านวางไว้ว่า “การให้ (ทาน)
การควบคุมความประพฤติของตน (ศีล) การ
อบรมจิตใจให้สงบและอบรมปัญญาให้เกิดขึ้น
(ภาวนา) เป็นเรื่องของการทำความสะอาด
(จิตใจ) ตามลำดับขั้น”

คำว่าเรื่องของการทำความสะอาด (จิตใจ)
 แปลมาจากคำว่า “บุญกิริยาวัตถุ” ๕ ประการ เพราะ
 คำว่า บุญ นั้น แปลตามศัพท์ว่าการชำระหรือล้าง
 ให้สะอาด หมายถึงการชำระความโลภ ความโกรธ
 และความหลงให้เบาบางหรือหมดสิ้นไป

ถ้าจะมีบางท่านหาหลักฐานมาหักล้างว่า คำ
 ว่าบุญ พระพุทธเจ้าตรัสว่าเป็นชื่อของความสุข
 ใจหรือ ก็เห็นจะต้องเรียนชี้แจงว่า คำว่าบุญอธิบาย
 ได้ถึง ๓ อย่าง คือ

กล่าวโดยสภาพ ได้แก่ การที่จิตใจได้
 รับการชำระล้างให้ผ่องใส

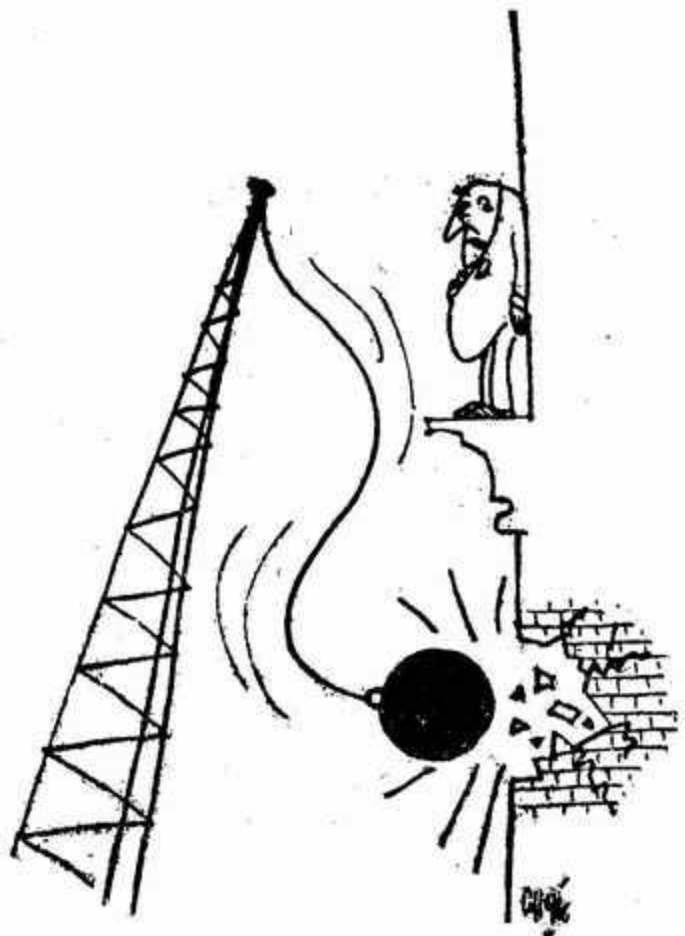
กล่าวโดยเหตุ ได้แก่ การทำความดี เช่น
 ทาน ศีล และภาวนา

กล่าวโดยผล ได้แก่ ความสุข

คราวนี้มาถึงปัญหาการพัฒนาจิตใจ จะจับ
 จุดตรงไหนก่อน ดูตามหลักการที่กล่าวมาแล้ว ก็
 จับจุดที่ ทานหรือการให้ นั้นเอง

ท่านนักปฏิบัติธรรมชั้นสูงอาจหัวเราะหรือ
 ยิ้มอยู่ในใจว่า อะไรกัน จะพัฒนาทั้งที่เริ่มต้น
 ด้วยการให้

โปรดพิจารณาเถิดว่า ที่ท่านสอนเรื่องการให้
 นั้น มีอะไรแฝงอยู่เบื้องหลังอย่างสำคัญบ้าง โปรด
 ทราบว่าคำสอนเรื่องการให้ มีทั้ง การนำเข้าและ
 การนำออกไป กล่าวคือ คนที่จะให้อะไรแก่ใคร
 ได้ ก็ต้องมีอะไรที่จะให้ การจะมีได้ก็ต้องทำให้มี
 คือ ต้องขยันหมั่นเพียร ประกอบอาชีพอันสุจริต
 ไม่เป็นคนหยิบยืมย่อง หลีกเลี้ยงการงาน เพราะอยู่



เฉย ๆ เงินทองก็คงไม่วิ่งมาหาเองเป็นแน่ นี่เป็น
 ลักษณะการนำเข้า หรือการผลิต ก่อนจะมีการให้

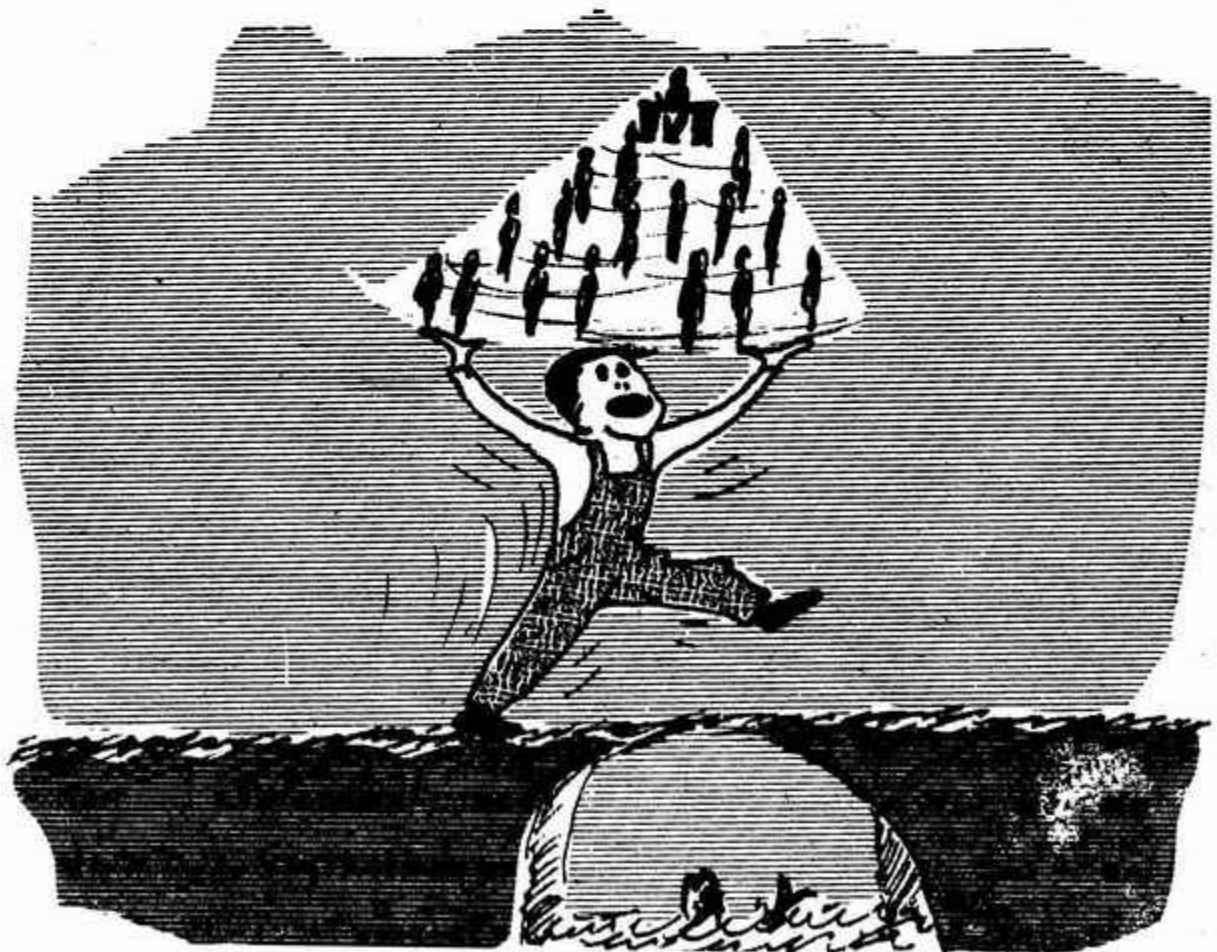
ส่วนสิ่งที่แฝงอยู่เบื้องหลังการให้ประการที่
 สองที่ได้แก่การนำออกไป นั้น เป็นการหักยักจิตใจ
 ให้สูงขึ้น ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาเปรียบ คนส่วน
 ใหญ่ชอบรับ ไม่ชอบให้ ท่านจึงสอนให้ฝึกความ
 เกษินเสียบ้าง โดยให้คิดเป็นผู้ให้ ไม่คิดแต่จะ
 เป็นผู้รับ

เพียงการให้ซ้อนี้ซ้อเดียว ถ้าพัฒนาจิตใจ
 ให้สูงพอแล้ว ก็ยิ่งใหญ่ถึงขนาดเกือบไม่ต้องพูดถึง
 การควบคุมความประพฤติ (ศีล) และการอบรม
 สมานและปัญญา (ภาวนา) เพราะถ้าใจสูงได้ใน

ข้อแรกแล้ว ข้อสอง ข้อสาม จะตามมาโดยอัตโนมัติ

ถ้าเรานึกว่า “ราชการ” “องค์กรของรัฐ” หรือ “หน่วยงาน” ที่เราสังกัดอยู่เป็นร่มไม้ชายคาของเรา ทำอย่างไรเราจึงจะไม่ทำลาย ทำอย่างไรเราจึงจะสนองคุณร่มไม้ชายคาของเราได้บ้าง คำว่าไม่ทำลายและสนองคุณ หมายถึงไม่ทรยศต่อหน่วยงาน ตลอดถึงประเทศชาติที่เราสังกัดอยู่ ตั้งใจอุทิศเรี่ยวแรงและเวลาให้แก่ร่มไม้ชายคานั้น เป็นการแสดงกตัญญูกตเวทิตาต่อร่มไม้ชายคาหรือสถาบันที่เราสังกัดอยู่ การจะถือว่าหน่วยงานที่ให้รายได้หรือเงินเดือนไม่มีบุญคุณอะไร

แก่เราเลยก็ไม่ถูก เพราะคนที่มั่งงานทำ ได้อาศัยเงินเดือนเลี้ยงชีวิตนั้น ถ้าไม่ใช่เรื่องที่น่ายินดีและพอใจแล้ว ลองนึกดูตอนที่ถูกสั่งให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ที่ดูบ้างว่าจะรู้สึกเป็นอย่างไร อะไรก็ตามที่เราได้รับจนเคยชิน บางทีก็เลยเห็นเป็นธรรมดาไป ไม่รู้สึกที่สำคัญ ต่อเมื่อจะเสียไปจึงจะรู้สึกว่า สิ่งที่เราได้มีเรานั้น มีความหมายหรือมีค่าสูงอย่างยิ่ง ซ่อนไม่ว่าการงานหรือเงินทองหรือแม้ชีวิต ฉะนั้น การพัฒนาจิตใจเบื้องต้นเรื่องการให้ จึงกินความถึงการรู้จักเสียสละ อุทิศกำลังแรงงาน สติปัญญาและความสามารถให้แก่หน่วยงานรวมทั้งประเทศชาติ ที่เป็นร่มไม้ชายคาของเราด้วย



กระดาษ ซอง ของใช้อื่นๆ ตลอดจนเวลา
ของหน่วยงานที่เราสังกัดอยู่ ไม่จำเป็นอย่านำมา
ใช้เป็นของส่วนตัว ถ้าจำเป็นจะใช้ต้องทำด้วยความ
รู้สึกว่าเป็นหนี้ ก็จะต้องชดใช้คืนด้วยวิธีใดวิธี
หนึ่ง ซึ่งทางศาสนาเรียกว่า “จาคิกรรม” หรือ
“การชดใช้” แต่ทางที่ดีเราควรซื้อของเรามาใช้
เองเป็นส่วนตัวดีกว่า อย่าให้ปะปนกัน

การไม่คิดแต่จะได้ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอา
เปรียบ เป็นคนรู้จักให้แก่หน่วยงาน ตลอดถึง
ประเทศชาติ ซึ่งเป็นร่มไม้ชายคาของเราเช่นนี้
เป็นการพัฒนาจิตใจอย่างหนึ่ง และเป็นเรื่องที่เรา
ทำได้ด้วยตนเอง ด้วยความรู้สึกฝึชชอบชั่วดีของ
เราเอง

ถ้าเรานึกอยู่เสมอว่า การเห็นแก่ได้เห็นแก่
ตัว เอาเปรียบราชการหรือหน่วยงาน หรือประเทศ
ชาติที่เราสังกัดอยู่เป็นการทรยศ ออกทัณญู แต่
ตรงกันข้าม การให้ การเสียสละ เป็นการแสดง
ความกตัญญูกตเวทิต่าง เรา ก็จะสบายใจอย่างยิ่ง
ที่ได้มีโอกาสตอบแทนบุญคุณ ขอยกตัวอย่างการ
ให้อย่างง่ายๆ เช่น การปิดพัดลม ปิดแอร์ ปิด
ไฟฟ้า เมื่อเลิกใช้งานแล้ว ไม่ปล่อยให้สิ้นเปลือง
ไปเปล่าๆ ก็เป็นการพัฒนาจิตใจของเราอย่างหนึ่ง

ส่วนข้อ ๒ การควบคุมความประพฤติของ
ตนเอง (ศีล) และการอบรมจิตใจให้มีสมาธิและ
ปัญญา (ภาวนา) นั้น เป็นอีกแต่ละขั้นที่จะว่าง่าย

ก็ง่าย จะว่ายากก็ยาก คนเราถ้ารักตน เห็นคุณค่า
ของคุณงามความดีแล้ว การเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเอง
ก็เป็นการสร้างร่มไม้ชายคาให้แก่ตนเองเหมือนกัน

การพัฒนาจิตใจด้วยตนเองนั้น ไม่ควร
เกียจหรือรอคอยให้คนนั้นคนนั้น ทำดีเป็นตัวอย่าง
เสียก่อน เรามักจะอ้างว่าคนนั้นก็ยังบกพร่องข้อ
นี้ คนนี้ก็ยังบกพร่องข้อนี้ ฉะนั้น ถ้าเราจะ
บกพร่องอะไรบางอย่างก็เป็นเรื่องธรรมดาสามัญ คือ
คอยอ้างตัวอย่างที่ไม่ดีไว้ปลอบใจตนเองอยู่เสมอว่า
ยังมีคนอื่นที่ไม่ดีอยู่อีกมาก ทำไมเราไม่ทำตัวอย่าง
ที่ดีไว้เป็นหลักบ้าง ถ้ายังหาไม่ได้ก็ไม่ต้องลงเ
หรือวุ่นวายหาที่ไหน ทำตัวเรานี้แหละให้ดี ให้
เป็นคุณประโยชน์ ให้เป็นผู้เสียสละ โดยไม่ต้องทวง
บุญทวงคุณเอากับราชการ หน่วยงาน หรือร่มไม้
ชายคาอะไรเลย ถือว่าเป็นหน้าที่อันชอบธรรมของ
เราที่จะพึงทำความดี โดยไม่ต้องเกียจ ไม่ต้องรอ
คอยให้ใครๆ ก็กันหมดแล้วเราจึงจะค่อยๆ ทำความ
ดีตามเขาในภายหลัง

เราได้ให้อะไร แก่เพื่อนมนุษย์ เพื่อน
ร่วมงาน แก่ราชการ แก่หน่วยงาน แก่ประชาชน
และประเทศชาติของเราบ้าง เพื่อว่าอย่างน้อย
ก็จะภูมิใจได้ว่าเรามีได้คอยแต่จะยื่นมือรับเท่า
นั้น แต่ได้ให้อยู่เป็นปกติวิสัยอยู่แล้ว ถ้าพัฒนา
เพียงการให้ข้อเดียวนี้ได้ ขอรับรองว่าการ
พัฒนาศีลและภาวนาจะตามมาเอง โดยอัตโนมัติ
โดยไม่ต้องสิ้นใจอะไรเลย ๑๕

รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรม ในราชการพลเรือน

ยุพิน ชาติธอร*

ในบ้านเมืองของเรานี้จริยธรรมเป็นเรื่องที่กล่าวขวัญกันทั่วไป และมีกลุ่มประชาชนที่รวมตัวขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาจิตใจด้วยวิธีการต่าง ๆ กระจายอยู่ทั่วไปในทุกวงการ ความสำคัญของศีลธรรมและจริยธรรมได้เป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น จนกระทั่งปรากฏว่า แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาจิตใจของประชาชนทุกกลุ่ม โดยทั้งเป้าหมายให้มีการเผยแพร่และทำความเข้าใจถึงคุณธรรมและศีลธรรมในประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ให้มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปีจนสิ้นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ (๑) ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนได้รณรงค์เพื่อเสริมสร้างจริยธรรมให้แก่ข้าราชการในการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน นับแต่ปี ๒๕๒๔ เป็นต้นมา โดยกำหนดคำขวัญไว้ว่า “เกียรติ หน้าที่ สามัคคี ซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติของข้าราชการ” และขณะเดียวกันก็ได้เริ่มทดลองรูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมขึ้นภายในสำนักงาน เพื่อปรับปรุงก่อนที่จะเสนอแนะต่อส่วนราชการอื่นต่อไป ซึ่งได้มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบดังกล่าวมาโดยลำดับ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ไม่เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป บทความนี้จึงรวบรวมสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ. ทดลองใช้ส่งเสริมจริยธรรมมาเสนอไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาสำหรับผู้ที่สนใจงานด้านนี้ต่อไป

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๕ สำนักงาน ก.พ.

(๑) แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) หน้า ๒๐๘

เหตุใดจึงต้องส่งเสริมจริยธรรมของ ข้าราชการพลเรือน

จริยธรรมในที่นี้ หมายถึงสิ่งที่ควรประพฤติ เพื่อความถูกต้องเที่ยงในสังคม แต่เมื่อเอ่ยถึงการส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน หลายคนจะเกิดความรู้สึกว่าเป็นการยอมรับทางอ้อมถึงความบกพร่องของข้าราชการ อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาโดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัวมาเกี่ยวข้องด้วยแล้ว ก็จะต้องยอมรับว่าสังคมไทยในปัจจุบัน เน้นความสำคัญของการพัฒนาทางวิทยาการแผน

แม้จะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ แต่การเร่งรัดเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วภายในชั่วอายุคนเดียวย่อมมีผลกระทบทางสังคมอย่างใหญ่หลวง ในขณะที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิตปัจจุบันล้วนบีบบังคับหรือชักจูงให้คนแต่ละคนสนใจวัฒนธรรมทางวัตถุมากกว่าวัฒนธรรมทางจิตใจ สถาบันที่เป็นหลักยึดเหนี่ยวทางจริยธรรมในสังคม อาทิเช่น สถาบันทางการศึกษา สถาบันทางการปกครอง และสถาบันทางศาสนาก็ยังปรับวิธีการที่ใช้ ไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมดังกล่าว จึงเกิดปัญหา

**...เมื่อเอ่ยถึงการส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน
หลายคนจะเกิดความรู้สึกว่า เป็นการยอมรับทางอ้อมถึง
ความบกพร่องของข้าราชการ...**

ใหม่ เช่น การก่อสร้างอาคารที่มีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หรือการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ของบุคคลแต่ละคนมากกว่าการบำรุงรักษาคุณภาพทางจิตใจ เช่น ความโอปอ้อมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและการให้ความเคารพซึ่งกันและกันซึ่งเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาช้านาน ทั้งนี้ สาเหตุเบื้องต้นเกิดจากการที่ประเทศไทยจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาระบบเศรษฐกิจจากแบบเกษตรกรรมไปสู่ระบบเศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองและอยู่รอดได้ในโลกที่วิทยาการต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่ง

ทางสังคม เช่น ปัญหาอาชญากรรม ความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างบุคคลกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการฉวยโอกาสเอาเปรียบผู้ที่อ่อนแอกว่าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นเสมือนสนิมที่นับวันจะกัดกร่อนความสงบสุขในสังคมให้ลดน้อยลงทุกที

โดยเหตุที่ปัญหาทางด้านจริยธรรมดังกล่าวปรากฏอย่างชัดเจน แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ ๕ จึงกำหนดนโยบายให้ระดมสรรพกำลังในชาติร่วมแรงร่วมใจกันส่งเสริมกิจกรรม เพื่อพัฒนาจิตใจของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มครอบครัว ผู้บริหารการศึกษาและครู ผู้นำทางศาสนา สื่อ-

มวลชน พนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งข้าราชการ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะข้าราชการมีฐานะเป็นกลไกหลักของรัฐบาลในการบริหารและพัฒนาประเทศ หากกลไกส่วนนี้ปฏิบัติงานย่ำแย่ ย่อมขาดความรับผิดชอบ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ทุ่มเทไปเพื่อความอยู่ดีกินดี ของประชาชนก็ย่อมสูญสิ้นไปโดยไร้ประโยชน์ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน - จึงได้รณรงค์ให้มีการพัฒนาข้าราชการทางด้านจิตใจควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการดังกล่าวมาข้างต้น

อย่างไรก็ดี ปัญหาในการเร่งเร้าให้ส่วนราชการต่าง ๆ สนใจสร้างเสริมจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน มิได้อยู่ที่การเรียกร้องให้เห็นความสำคัญของจริยธรรมเพราะคุณค่าของธรรมะย่อมเป็นที่ยอมรับกันในหลักการอยู่แล้ว แต่ปัญหาลำคัญอยู่ที่ว่า **ทำอย่างไร** จึงสามารถรักษาระดับจริยธรรมที่ข้าราชการมีอยู่แล้ว และส่งเสริมให้พัฒนายิ่ง ๆ ขึ้นไป สำนักงาน ก.พ. จึงได้ริเริ่มสร้างรูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการพลเรือนขึ้น โดยทดลองใช้ในสำนักงาน ก.พ. มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๔

การส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการพลเรือนควรทำอย่างไร

รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมที่สำนักงาน ก.พ. ทดลองใช้มีพื้นฐานจากแนวความคิดที่ว่า

ความประพฤติของข้าราชการย่อมเป็นภาพสะท้อนของ **ทัศนคติ** ซึ่งเป็นผลของความรู้ ความเข้าใจ และความคาดหวัง ในชีวิตของข้าราชการแต่ละคน ประกอบกับ **สภาพแวดล้อม** ในราชการซึ่งเป็นผลของความเจริญทางวิทยาการและภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งตามข้อเท็จจริงมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายอาจพิจารณารายละเอียดในประเด็นสำคัญ ๕ ประการตามลำดับดังนี้

ปัญหา ปัญหาของข้าราชการโดยทั่วไป ซึ่งเป็นเหตุให้ต้องมีการส่งเสริมจริยธรรมอาจจัดได้เป็น ๓ ประเภท

ปัญหาประเภทแรก เป็นปัญหาทางจิตใจ กล่าวคือข้าราชการบางส่วนขาดความสำนึกในหน้าที่ไม่พยายามปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และข้าราชการบางส่วนเป็นผู้นิยมค่านิยมวัตถุนิยมเกินควร ซึ่งปัญหาทั้งสองข้อเป็นสิ่งที่บกพร่องในทางส่วนตัวของข้าราชการ

ปัญหาประเภทที่สอง เป็นปัญหาทางสังคม ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาการใช้ "ระบบปิด" คือ ขาดความเปิดเผยไม่มีความไว้วางใจระหว่างกัน ปัญหาความไม่เป็นธรรมในสังคม กล่าวคือ ขาดการเฉลี่ยประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ เป็นเหตุให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยตกอยู่ในฐานะเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา และปัญหาข้าราชการไม่มีส่วนร่วมเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาประเภทสุดท้ายเป็นปัญหาทางเศรษฐกิจ เนื่องจากข้าราชการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นไม่ทันกับการเพิ่มของค่าครองชีพ ปรากฏว่าในการสำรวจสภาพการครองชีพของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. โดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนรวมทั้งสิ้น ๔๕๓ คน มีผู้แจ้งว่ารายได้ไม่สอดคล้องกับรายจ่ายถึงประมาณร้อยละ ๔๐ ซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูง และบ่งให้ทราบว่าข้าราชการและลูกจ้างมีปัญหาด้านการใช้จ่ายอยู่มาก (๒)

ความมุ่งหมาย รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. ทดลองใช้อยู่ในปัจจุบัน มีความมุ่งหมาย ๔ ประการด้วยกัน

ประการแรกคือ การลดความนิยมทางวัตถุ โดยส่งเสริมให้มีความพึงพอใจในสิ่งที่เสาะแสวงหาได้ตามควรแก่ฐานะ

ประการที่สองคือ การลดความไม่เป็นธรรมในระหว่างเจ้าหน้าที่เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้รับความเอาใจใส่และได้รับประโยชน์ที่พึงมีพึงได้โดยทั่วถึงกัน

ประการที่สามคือ การเสริมสร้างสภาพที่เจ้าหน้าที่จะทำงานได้ด้วยความสบายใจ เพื่อรักษาขวัญของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการสุดท้ายคือ การเสริมสร้างการทำงานเพื่อส่วนรวม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เกิดความสำนึกที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนซึ่งเป็นหน้าที่ของแต่ละคนโดยตรง

รูปแบบในการแก้ไข้ปัญหา โดยที่สำนักงาน ก.พ. เชื่อว่า ปัญหาทั้งสามประเภทที่กล่าวมาข้างต้นเกิดจากข้อบกพร่องทั้งในทัศนคติของข้าราชการและในสภาพแวดล้อม จึงมีนโยบายมุ่งปรับปรุงเรื่องทั้งสอง โดยได้นำหลักพุทธธรรมประยุกต์เข้ากับแนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวคือ กำหนดให้ดำเนินการส่งเสริมจริยธรรมสามด้านในขณะเดียวกัน ได้แก่ การสอน การฝึกปฏิบัติ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะต้องเปลี่ยนแปลงโดยให้การศึกษาที่ถูกต้อง ซึ่งตามหลักพุทธธรรมการศึกษาที่ถูกต้องมีองค์ประกอบ ๓ ประการคือ **ปริยัติ** ซึ่งหมายถึงการสอนหรือการศึกษามากทฤษฎี **ปฏิบัติ** ซึ่งหมายถึงการนำทฤษฎีไปใช้ในชีวิตประจำวัน และ **ปฏิเวธ** คือผลที่ได้รับจากการ

(๒) ผลการสำรวจสภาพการครองชีพและปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์และประยูร เกตุกุล กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. เมื่อเดือนมิถุนายน ๒๕๒๕

เรียนและการปฏิบัติจริง ซึ่งผู้สอนจะต้องชี้แนะให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของการเรียนและการปฏิบัติกันอย่างชัดเจน จึงจะจูงใจให้ผู้เรียนเต็มใจที่จะเรียนและปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น ดังนั้นถ้าให้การศึกษารัฐราชการอย่างถูกต้องแล้ว ก็จะมีใจได้ว่าข้าราชการจะเกิดทัศนคติทางจริยธรรมที่ดีขึ้น แต่ในขณะที่เดียวกันข้อเท็จจริงมักปรากฏเสมอว่า หากผู้ที่มีทัศนคติในทางที่ดีนั้นต้องดำเนินชีวิตอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรม ความนึกคิดความเห็นของเขาก็อาจถูกชักจูงให้เขวไปได้ ดังนั้นนอกจากการปลูกฝังให้ข้าราชการได้รับความรู้ทางธรรมและมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดนโยบายให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องช่วยกันสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมจริยธรรมไปในขณะเดียวกันด้วย^(๓) เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจของข้าราชการ ในอันที่จะปฏิบัติตนในทางที่ชอบที่ควร

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่า เมื่อปรับปรุงรูปแบบนั้นจน ได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้ว ก็จะเผยแพร่ในส่วนราชการอื่นต่อไป

ผู้รับผิดชอบ เมื่อได้กำหนดแนวทางและความมุ่งหมายของการส่งเสริมจริยธรรมขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาในลำดับถัดไปก็คือ หน่วยงานใดจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ในเรื่องนี้สำนักงาน ก.พ. ได้กระจายความรับผิดชอบ ไปอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ซึ่งอาจสรุปได้ว่ามีหน่วยรับผิดชอบรวมทั้งสิ้น ๔ กลุ่ม ได้แก่

๑. ส่วนราชการระดับกองในสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนและสำนักงานเลขานุการกรม โดยหัวหน้าส่วนราชการเหล่านั้นซึ่งประกอบกันเป็น อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มโครงการหลักต่าง ๆ และรับทราบผลการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ

๒. สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. และสหกรณ์ ออมทรัพย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการ หน่วยบริการทั้งสองนี้ก่อตั้งขึ้นโดยความร่วมมือร่วมใจของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. และได้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกด้านต่างๆ รวมทั้งผ่อนคลายนโยบายด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในรูปแบบการส่งเสริมจริยธรรม

๓. ชมรม ซึ่งดำเนินงานโดยคณะกรรมการที่ฝ่ายบริหารสำนักงาน ก.พ. แต่งตั้งขึ้นจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่มีความรู้ความชำนาญต่างๆ

(๓) รายละเอียดอยู่ใน พัทธา บุณยรัตนเสวี และผู้ร่วมงาน "การพัฒนาสิ่งแวดล้อม : เงื่อนไขสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาจริยธรรม" วารสารข้าราชการ (เมษายน ๒๕๒๕) หน้า ๑๑๒-๑๑๓

กัน ซึ่งสนใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม ได้แก่
ชมรมส่งเสริมการค้าวงชีวิต ชมรมส่งเสริมสมรรถ
ภาพจิต และชมรมกีฬา ชมรมเหล่านี้มีหน้าที่ริเริ่ม
และรับผิดชอบจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์
ของแต่ละชมรมซึ่งมีกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

๔. คณะที่ปรึกษาของเลขาธิการ ก.พ. ซึ่ง
จัดตั้งขึ้นจากข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เพื่อช่วยให้
ข้อคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลด้านใดด้านหนึ่ง
แก่ผู้บริหารตามแต่ละที่ได้รับมอบหมาย

การที่สำนักงาน ก.พ. ส่งเสริมให้มีการ
กระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานเหล่านี้
ซึ่งแม้จะมีใช้งานจริยธรรมโดยตรง แต่ก็
เป็นการเปิด โอกาสให้ข้าราชการและลูกจ้าง
สำนัก ก.พ. ได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็นและทำงานร่วมกับเพื่อนต่างกองมากยิ่งขึ้น
เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างบรรยากาศแห่ง
ความเป็นมิตร ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญและมี
ผลในทางเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและจริยธรรม
ของเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ในทางอ้อม

วิธีการ สำนักงาน ก.พ. ได้เลือกวิธีการส่งเสริม
จริยธรรมโดยโน้มน้าวให้ข้าราชการและลูกจ้าง
สำนักงาน ก.พ. เข้ามาร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วย
ความสมัครใจ โดยจัดตั้งเป็นชมรม หรือจัดเป็น
องค์กรรูปแบบอื่น แล้วให้ข้าราชการดำเนินกิจกรรม

เอง โดยมีหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ในสำนักงาน
เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น การดำเนินการ
ของสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

กิจกรรมการส่งเสริมจริยธรรมในสำนักงาน
ก.พ. เท่าที่ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี ๒๕๒๔ ตามรูป
แบบที่กำหนดไว้ อาจสรุปได้ดังนี้ คือ

การสอน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
เป็นผู้รับผิดชอบการแทรกเรื่องจริยธรรมในหลัก
สูตรการฝึกอบรมหรือการพัฒนาราชการทั่วไป
สำหรับข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. นั้น
จะได้รับความรู้ด้าน ธรรมะจากการบรรยายโดยผู้
ทรงคุณวุฒิ ตามหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งชมรม
ส่งเสริมสมรรถภาพจิต สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้จัด
ขึ้นเป็นรุ่น ๆ ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการไปแล้วรวม
๓ รุ่น(๔)

การฝึกปฏิบัติ การฝึกปฏิบัติในที่นี้มีความ
หมายรวมทั้งการฝึกสมาธิและการปฏิบัติงานอื่น ๆ
ที่มีผลโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติให้มั่นคงอยู่ในแนว
ของธรรมะ ซึ่งเมื่อมองในแง่โครงการและ
กิจกรรมที่นับได้ว่าเป็นการฝึกปฏิบัติธรรม ได้แก่

๑. การฝึกสมาธิ ซึ่งจัดโดยชมรมส่งเสริม
สมรรถภาพจิต

๒. การบริจาคทรัพย์ หรือสิ่งของเพื่อการ
กุศลหรือบุคคลที่ขาดแคลน ซึ่งจัดโดยชมรมส่งเสริม

(๔) รายละเอียดเกี่ยวกับชมรมฯ และการฝึกอบรม ๒ รุ่นแรกมีอยู่ใน ยุพิน ชาตรีธรรม, "การฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริม
สมรรถภาพจิต" วารสารข้าราชการ (เมษายน ๒๕๒๕), หน้า ๑๓๔-๑๔๓ และวารสารณัฐกิจวิวัฒน์กุล,
"การประเมินชมรมส่งเสริมสมรรถภาพจิต", วารสารข้าราชการ (ตุลาคม ๒๕๒๕), หน้า ๑๖-๒๒

การดำรงชีวิต โครงการส่งเสริมจริยธรรมในบาง
กอง และชมรมส่งเสริมสมรรถภาพจิต

๓. การจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริม
ความสามัคคี เช่น กวรแข่งขันกีฬาประจำปี ๒๕๒๕
ซึ่งจัดโดยชมรมกีฬา สำนักงาน ก.พ. และการจัด
งานสังสรรค์เพื่อการกุศลสมทบทุนมูลนิธิช่วยเหลือ
ข้าราชการ ซึ่งจัดโดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ร่วมกับสวัสดิการกองต่าง ๆ เป็นต้น

๔. การส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานใน
หน้าที่ให้ดีที่สุดด้วยความเต็มใจ

การปรับปรุงสภาพแวดล้อม โครงการ
และกิจกรรมในส่วนนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่หาก
จะกล่าวโดยสรุปก็อาจจัดเป็นประเภทได้ดังนี้ คือ

๑. การสร้างเอกลักษณ์ของสำนักงาน ก.พ.
ซึ่งจะเป็นเครื่องผูกพันจิตใจของเจ้าหน้าที่สำนักงาน
ก.พ. ให้เกิดความสำนึกทางจริยธรรมร่วมกัน
เอกลักษณ์ดังกล่าวเป็นคุณลักษณะ ซึ่งทุกคน จะต้อง
ร่วมใจสร้างให้เกิดเพิ่มพูนขึ้นในสำนักงาน ก.พ. ได้แก่
ความมีมนุษยสัมพันธ์ การรักษาวินัย ความ
ประหยัด ความสะอาด ความสามารถและความตรง
ต่อเวลา (๕)

๒. การพิจารณาเพื่อปรับปรุงกฎระเบียบ
เพื่อวางพื้นฐานการบริหารงานบุคคลในลักษณะที่
สร้างความเป็นธรรมในสังคม และก่อให้เกิด

บรรยากาศในการทำงานแบบเปิดเผย มีความโอบ
อ้อมอารีและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งก็ได้มีการ
หยิบยกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่
สำนักงาน ก.พ. ขึ้นมาพิจารณาหลายเรื่อง เช่น
การส่งข้าราชการ ไปประจำสำนักงานผู้ดูแลนักเรียน
ในต่างประเทศ การพิจารณาความดีความชอบของ
ข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. การสร้างระบบสับ
เปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการในสำนักงาน ก.พ.
การคัดเลือกข้าราชการเพื่อดำรงตำแหน่ง ในระดับ
๗ การปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการอนุมัติให้ข้าราชการ
ไปสอนหนังสือหรือไปบรรยาย การปรับปรุง
ระเบียบ เกี่ยวกับการลาศึกษาต่อในและต่าง
ประเทศ การให้บำเหน็จความดีความชอบลูกจ้าง
และข้าราชการชั้นผู้น้อยในสำนักงาน ก.พ. (๖) และ
การกำหนดนโยบายประเมินผลการปฏิบัติงานระบบ
เปิด (๗) เป็นต้น

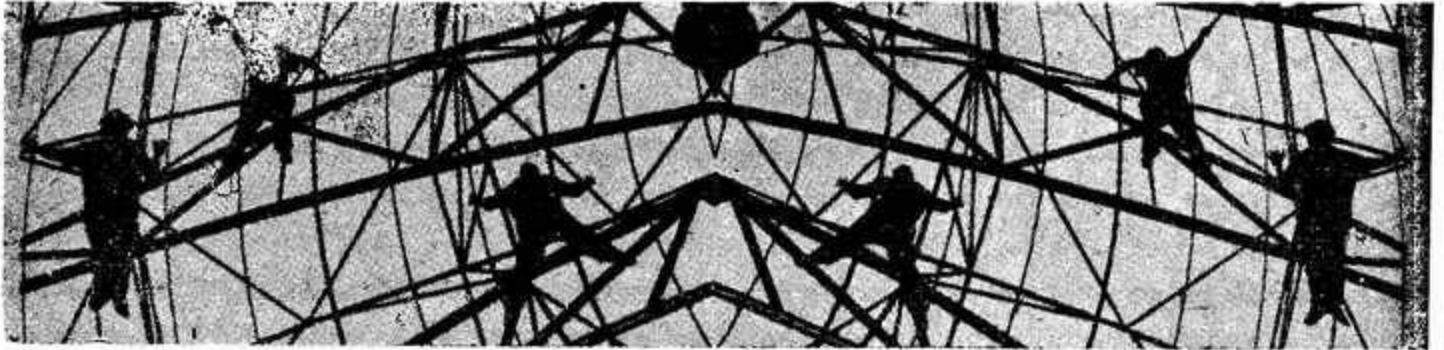
๓. การเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง
เจ้าหน้าที่ภายในสำนักงาน ก.พ. ฝ่ายบริหารสำนักงาน
ก.พ. ได้จัดการประชุมเพื่อแถลงนโยบายและตอบ
ข้อข้องใจของเจ้าหน้าที่ในเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบ
ต่อเจ้าหน้าที่โดยตรงตามโอกาสอันควร รวมทั้งจัด
เข้าดำเนินงานเพื่อประสานความเข้าใจกันอื่น ซึ่ง
อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการกรม
และชมรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดทำจุลสาร

(๕) ไสริจ สุจริตกุล "เอกลักษณ์ ของชาว ก.พ.", บันทึกคำบรรยาย ณ สำนักงาน ก.พ. เมื่อ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๒๕,
จุลสาร เพื่อน (มกราคม ๒๕๒๖), หน้า ๔-๕

(๖) และ (๗) มีรายงานการวิจัยประเมินผลในวารสารข้าราชการ ฉบับนี้ (เมษายน ๒๕๒๖)

“เพื่อน” เพื่อเป็นสื่อกลางในการกระจายข่าว
นโยบาย และความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและ
เจ้าหน้าที่ การจัดตั้งและอำนวยความสะดวกใน
การประกาศเรื่องราวต่าง ๆ ทางแผงปิดประกาศ
รวมทั้งระบบกระจายเสียงภายในสำนักงาน และการ
เผยแพร่ภาพและประวัติของข้าราชการใหม่ เป็นต้น

ประเด็นสำคัญของการส่งเสริมจริยธรรมใน
สำนักงาน ก.พ. ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงบทสรุป
ปัญหา รูปแบบที่ใช้ ความมุ่งหมาย ผู้รับผิดชอบ
และวิธีการ จากการทดลองในสำนักงาน ก.พ. โดย
สังเขป เพื่อให้เห็นเค้าโครงของงานที่ได้มีการริเริ่ม
และปรับปรุงให้เหมาะสมกับบุคคล และสภาพแวดล้อม



๔. การส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างมี
ส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวม ซึ่งเป็นการฝึก
ให้เกิดความเสียสละ ความสามัคคีและความสามารถ
ที่จะทำงานประสานกันเป็นกลุ่ม เช่น การบำเพ็ญ
ประโยชน์ของชมรมส่งเสริมการดำรงชีวิตรวมทั้ง
นิคมสำนักงาน ก.พ. การศึกษาธรรมะในชมรม
ส่งเสริมสมรรถภาพจิต การ จัดแข่งขันกีฬา
ประจำปีของชมรมกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ
สนับสนุนให้ข้าราชการและลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมใน
โครงการจริยธรรมของกอง ซึ่งฝ่ายบริหารมีนโยบาย
ให้หน่วยงานระดับกองทุกหน่วยจัดทำขึ้น โดยให้
อิสระเต็มที่ในการกำหนดโครงการ วางแผน และ
ดำเนินงานส่งเสริมจริยธรรมตามที่แต่ละกองพิ-
จารณาเห็นว่าเหมาะสมกับลักษณะงานในกองของตน

ล้อมภายในสำนักงาน ก.พ. ตลอดเวลาสองปีที่ผ่านมา
ซึ่งมีข้อที่น่าสังเกตว่ารายละเอียดของวิธีการเป็นสิ่ง
ที่หน่วยงานแต่ละแห่งจะต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์ของตนเอง สิ่งที่จะเป็นประโยชน์จาก
การศึกษารูปแบบที่ได้มีผู้ทดลองมาแล้วก็คือโอกาส
ที่จะได้ทราบว่าหลักการที่เป็นแกนกลางของรูป
แบบนี้ ๆ ถูกต้องและใช้ได้ผลหรือไม่ ซึ่งในกรณี
รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมของสำนักงาน ก.พ. นี้
แกนกลางดังกล่าวได้แก่ ความเชื่อมั่นว่าส่วน
ราชการสามารถจะส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการ
พลเรือน ได้ด้วยการ เสริมสร้างจิตสำนึกทางจริย-
ธรรมโดยการสอน การฝึกปฏิบัติและการปรับ-

ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งทางนโยบายการบริหารงาน
บุคคล กฎระเบียบ สวัสดิการ ความจริงใจและเข้า
ใจกันระหว่างบุคคล ไปพร้อม ๆ กันอย่างมีระบบ
สอดคล้องกัน

สรุป

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สิ่งที่ยากที่สุดใน
การส่งเสริมจริยธรรม คือ การค้นคว้าวิธีการ
ส่งเสริมจริยธรรมให้ได้ผลในทางปฏิบัติ เนื่อง
จากจริยธรรมเป็นเรื่องของทัศนคติ เป็นเรื่อง
ของความคิดและจิตใจ รูปแบบการส่งเสริมจริย-
ธรรมของข้าราชการพลเรือนที่สำนักงาน ก.พ.
ได้ริเริ่มขึ้นนั้นเป็นเพียงก้าวแรกในการรณรงค์
เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนเป็นแบบอย่างทาง

จริยธรรมแก่ชุมชน จริยธรรมของข้าราชการ
พลเรือนจะเกิดขึ้นได้ก็แต่ด้วยการที่ส่วนราชการ
ทุกแห่งพร้อมใจกันส่งเสริมอย่างแข็งขันเท่านั้น
โดยอาจเริ่มจากการศึกษารูปแบบที่สำนักงาน
ก.พ. หรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้ทดลองใช้มาแล้ว
จากนั้นจึงทดลองปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ
การทำงาน บุคคล และภารกิจของแต่ละส่วนราชการ
ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหากทุกส่วนราชการ
ดำเนินงานส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการพล-
เรือนเป็นผลสำเร็จ รางวัลที่ทุกคนจะได้รับโดย
เท่าเทียมกันคือ ความภูมิใจที่ข้าราชการพลเรือน
ได้ชื่อว่าเป็นผู้บริการให้ประชาชนชื่นใจอย่าง
แท้จริง ๒

เอกสารอ้างอิง

สำนักงาน ก.พ. สรุปรายงานการวิเคราะห์สภาพค่าครองชีพและปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
และลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. จัดทำโดยฝ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล กอง
วิชาการ ๒๕๒๕

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) หน้า ๒๑๙

แผนพัฒนากำลังคน (พ.ศ. ๒๕๒๕-
๒๕๒๙) จัดทำโดยคณะกรรมการวางแผนพัฒนากำลังคน สิงหาคม ๒๕๒๕

พัชรา บุณยรัตนเสวี มัณฑนา บิยะมาตา ปรีชา วัชรภักย์ และนิวัฒน์ วัชรวรการ

“การพัฒนาสภาพแวดล้อม : เงื่อนไขสำคัญในการเสริมสร้างจริยธรรม” วารสารข้าราชการ
ปีที่ ๒๗ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๒๕), ๑๖๘-๒๐๓

ยุพิน ธาตรีธร “การฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมสมรรถภาพจิต” วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๗ ฉบับที่ ๔
(เมษายน ๒๕๒๕), ๑๓๕-๑๔๓

ลักษณา หมั่นจักร “การพัฒนาข้าราชการด้านจริยธรรม” วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๗ ฉบับที่ ๔
(เมษายน ๒๕๒๕), ๑๔๖-๑๖๔

วราภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล “การประเมินผลชมรมส่งเสริมสมรรถภาพจิตสำนักงาน ก.พ.”
วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๖ ฉบับที่ ๑๐ (ตุลาคม ๒๕๒๔), ๑๖-๒๒

สาโรช บัวศรี การเสริมสร้างจริยธรรม เอกสารในการปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ณ สำนักงาน
ก.พ. พฤศจิกายน ๒๕๒๓

โสรัจ สุจริตกุล “เอกลักษณ์ของชาว ก.พ.” บันทึกคำบรรยาย ณ สำนักงาน ก.พ. เมื่อ ๓๐ ธันวาคม
๒๕๒๕ เพื่อน (จุดสารภายในของงานประชาสัมพันธ์สำนักงาน ก.พ.) ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑
(มกราคม ๒๕๒๖), ๒-๕

ยภินันทนาการ

จาก

ห้างสยามชั๊กกลการ

๑๐๒ ถนนหลวง วังแดง

กรุงเทพมหานคร

การเลื่อนเงินเดือน ในระบบเบ็ด

พูดถึงเรื่องเงินเดือนใคร ๆ ก็รู้ว่าออกตอนสิ้นเดือน แต่ถ้าเดือนไหนวันสิ้นเดือนตรงกับวันเสาร์หรืออาทิตย์ หรือวันหยุดราชการก็จะออกในวันศุกร์ และตามปกติแล้วเวลาเงินเดือนออกทุกคนมักจะดีใจ ไม่ว่าจะคน ๆ นั้นจะมีเจ้าหน้าที่มากมายเพียงใดก็ตาม แต่มีเรื่องเกี่ยวกับเงินเดือนอยู่เรื่องหนึ่งที่พอมีการพูดถึงที่ไร มักจะมีคนเสียใจ หรือเกิดความแข็งมากกว่าคนดีใจทุกทีไป เรื่องนี้ก็คือเรื่องของการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้นนั่นเอง หลายคนกล่าวว่า ก็จะไม่ให้เสียใจหรือแข็งมากกว่าได้อย่างไรในเมื่อโควตา ๒ ชั้นนั้นมีคนเดียว คนได้ ๒

ชั้นที่เกิดความดีใจมีน้อยกว่าคนไม่ได้ ๒ ชั้นตั้งมากมาย

เรื่องโควตาแม้ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาในเรื่องการเลื่อนเงินเดือน แต่ถ้ามองให้ลึก ๆ ลงไปสักหน่อยแล้วคงจะตัดสินใจกันว่า ถ้ามีคนดีหลาย ๆ คนในขณะที่โควตามีน้อยก็จะอยู่ที่ฝ่ายบริหารว่าจะตัดสินใจให้กับคนไหนเท่านั้น แต่มีเรื่องที่เป็นปัญหาหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากกว่านี้อีกก็คือ เรื่องของความไม่เข้าใจว่า ทำไมคนนั้นได้ ๒ ชั้น คนนี้ไม่ได้ คนที่ได้นั้นเส้นของใคร ฯลฯ เพราะมักจะพิจารณากันเป็นเรื่องลับ ไม่มีใครรู้ว่าจะมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือนประกาศออกมา ทำให้เป็นเรื่องที่จะต้องมีการซุบซิบนินทากันในวงกว้างอย่างแข็งขันไประยะหนึ่ง ในราว ๆ เดือนตุลาคมของทุก ๆ ปี นอกจากนั้นบางที่ก็ยังมีการเสียดสีเกาสุ่มกันต่อไป เช่นว่า “แหม..... ชั้นนะ ผ.อ. ท่านเสนอ ๒ ชั้นไปแล้ว แต่ยายแดงนะซิไปวิ่งขันอธิบดี ชั้นเลยโดนตัดไปเลย” หรือไม่ก็ว่า “กองอำนวยการ ๒ ชั้นไม่สนหรอก เพราะ ผ.อ. แกใช้วิธีเวียนเทียนเอา อย่างไอ้เล็กนะ ผลงานก็ไม่มีอาศัยทำงานมาก่อนก็เลยถึงคิวก่อนข้างหัวมันปะไร” ข้อวิจารณ์ตามตัวอย่างเหล่านี้ฟังดูก็น่าสนุกดี แต่แท้ที่จริงถ้ามองในแง่หลักการบริหารแล้วคงจะกล่าวได้ว่า เป็นทั้งการทำลายขวัญของคนในองค์กร การสร้างความแตกแยกในองค์กร และประการสำคัญที่สุดคือ ทำให้เข้า

ใจได้โดยง่ายว่าหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ได้บริหารงานกันด้วยระบบคุณธรรม ซึ่งสิ่งที่จะเป็นผลตามมาก็คือ อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศไม่ดีในที่ทำงานขาดความร่วมมือประสานงานกัน เพราะคนมีแต่ตั้งแง่ จะเป็นปฏิปักษ์ต่อกันจนในที่สุดก็ จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้ ปัญหาเรื่องนี้ จะแก้ไขกันอย่างไร

เพื่อหาทางแก้ไขหรือลดปัญหา สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำวิธีการเลื่อนเงินเดือนในระบบเปิด มาทดลองใช้ โดยเริ่มมาตั้งแต่การเลื่อนเงินเดือน ประจำปี ๒๕๒๕

การเลื่อนเงินเดือนระบบเปิดคืออะไร

ความหมายของการเลื่อนเงินเดือนระบบเปิดอาจมีหลายประการ แต่วิธีการที่สำนักงาน ก.พ. ใช้อยู่หมายถึงเฉพาะ การให้ข้าราชการ ได้มีโอกาสทราบว่า ตอนได้รับการเสนอให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนอย่างไร (๒ ชั้น ๑ ชั้น หรือไม่ได้ขึ้นเงินเดือน) ก่อนที่จะพิจารณาในขั้นสุดท้ายและมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน ผู้ที่เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็สามารถขอให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลได้

การพิจารณาความดีความชอบระบบเปิดเพื่ออะไร

คงจะกล่าวได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบระบบเปิดนี้เพื่อที่จะให้เกิดความเป็นธรรมแก่

ผู้ถูกพิจารณามากขึ้น บุคคลต่างๆ มีโอกาสที่จะไต่ถามข้อสงสัย ข้อข้องใจแต่ละคนได้ และในแง่ของ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเองก็คือการที่สามารถจะแก้ไข หรือทบทวนผลการประเมินได้ทันต่อเหตุการณ์อันเป็นการสร้างสภาพความพึงพอใจ และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่กินนเอง

ขั้นตอนของการดำเนินการ

โดยวิถีทางของระบบเปิด ขั้นตอนต่างๆ ต้องเข้าสู่ระบบนี้ตั้งแต่ต้น เริ่มแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีซึ่งโดยปกติแล้วในระบบประเมินที่ใช้จะสอดคล้องการประเมินบุคคล ต่องานพร้อมกันไปด้วย ในระบบเปิดผู้ประเมินนั้นต้องแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงพฤติกรรมและผลงานของผู้ถูกประเมินทุกระยะของการประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผลการประเมินเป็นไปในทางลบ ผลคือการสร้างความเข้าใจกันถือได้ว่าตัดปัญหาแต่ต้นลม ทำให้ผู้ประเมินสำนึกต่อการประเมินโดยรอบคอบ เที่ยงธรรม และมีหลักฐาน และผู้ถูกประเมินสำนึกที่จะพิจารณาตนเองในจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อการปรับปรุงต่อไป เมื่อถึงช่วงสุดท้ายของการประเมิน ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชานั้นเองก็ประมวลผลการประเมินในรอบปีและเปรียบเทียบกับระหว่างบุคคลที่ถูกประเมิน โดยอาจเรียงลำดับตั้งแต่ตั้งหนึ่งจนถึงคนบ๊วยสุด หรือจัดกลุ่มเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มผู้ไม่ควรได้เลื่อนเงินเดือน กลุ่มผู้ควร

ได้เลื่อน ๑ ชั้น และกลุ่มผู้ควรได้เลื่อน ๒ ชั้น แล้วเสนอโดยเปิดเผยต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ผลที่ได้รับจากการใช้วิธีการนี้ ในปีที่ผ่านมา

ภายหลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้ทดลองใช้วิธีการนี้ในการพิจารณาความดีความชอบ ในปี ๒๕๒๕ ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่มีความเหมาะสมหรือมีจุดบกพร่องประการใดบ้าง ก็ได้พบสิ่งที่น่าสนใจหลายอย่างด้วยกันคือ

ในเรื่องของตัวระบบเปิดเอง ข้าราชการและลูกจ้างเห็นด้วยและยอมรับว่าระบบเปิดนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีข้อโต้แย้งกันอยู่ คือ ในกลุ่มระดับผู้นายการกองเห็นว่า น่าจะเปิดเผยชื่อผู้สมควรได้ ๒ ชั้น ภายหลังจากที่หัวหน้างานได้พิจารณาแล้ว ในขณะที่กลุ่มหัวหน้างานเห็นว่า ควรเปิดเผยเมื่อฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วเช่นเดียวกับระบบปิด (หมายถึงให้ใช้วิธีการเดิม) แต่กลุ่มข้าราชการทั่วไปที่เป็นผู้ถูกประเมินกลับเห็นว่าควร จะได้รับการเปิดเผยชื่อเมื่อผ่านการพิจารณาระดับกอง นอกจากนี้ผู้ถูกประเมินทั้งหลายเห็นว่า เมื่อเปิดเผยชื่อนั้นควรมีการระบุนำดับที่ว่าใครควร เป็นผู้ได้รับเสนอชื่อให้ได้ ๒ ชั้น เป็นลำดับที่ ๑ ลำดับที่ ๒ เรียงกันไปด้วย มิฉะนั้น ทำให้บุคคลเหล่านี้เกิดความ

ไม่แน่ใจ และยังผิดหวังมากเมื่อได้รับการเสนอชื่อให้ได้ ๒ ชั้น แต่แล้วกลับไม่ได้ซึ่งเสียกำลังใจมากกว่าที่ไม่รู้ว่าได้รับการเสนอชื่อเสียตั้งแต่ต้นเสียอีก

ในเรื่องของวิธีการประเมินจากการศึกษาได้พบว่า ผู้ประเมินได้ยึดถือหลักเกณฑ์ในการประเมินแตกต่างกันออกไปจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ บางคนก็ได้เพิ่มหลักเกณฑ์ให้มากขึ้นอีก เช่น ให้เพิ่มว่าถ้าได้ ๒ ชั้นปีที่แล้วจะไม่ให้อีก บางคนก็กระจายให้ ๒ ชั้น ให้กับทุกแผนกทุกฝ่ายเฉลี่ยๆ กันไป บางคนก็เอาผลงานของปีก่อนๆ มาร่วมประเมินด้วยซึ่งความลักลั่นในวิธีการเหล่านี้ ทำให้ผู้ถูกประเมินยังเกิดความสงสัย

ในแง่ของการยอมรับวิธีการประเมินระบบเปิดนี้ ทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้างานและผู้ถูกประเมินยอมรับผลการประเมินทั้งในระดับการพิจารณาของกองและของฝ่ายบริหาร และยังมีความต้องการที่จะให้มีการนำระบบเปิดนี้มาใช้อีกในปีต่อๆ ไป

นอกจากนี้แล้วยังได้พบต่อไปอีกว่า การที่จะต้องมีโควตาของการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น ทำให้เกิดเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ผู้ทำหน้าที่ประเมินทั้งในระดับหัวหน้างานและในระดับกอง อีกข้อที่จะทำการตัดสินใจในการประเมินอยู่มาก

เรื่องนี้จะปรับปรุงอย่างไรดี

ไม่ว่าเรื่องอะไรก็ตามที่นำมาทดลองใช้ใหม่ ก็มักจะมีปัญหาทั้งนั้น ไม่มากก็น้อย การพิจารณา

ความดีความชอบระบบเปิด ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงความจริงข้อนี้ไปได้ ถ้าไม่คิดว่าจะเลิกใช้หลังจากที่ทดลองดูเพียงระยะปีเดียวแล้ว ก็น่าจะต้องคิดปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นบ้าง หนทางปรับปรุงที่ขอเสนอไว้ก็คือ

๑. ต้องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ผู้ประเมินต้องเตรียมในการประเมินพอสมควร โดยเฉพาะต้องมีการบันทึกผลงานของผู้ที่จะถูกประเมินสม่ำเสมอ เช่น ประเมินผลเก็บไว้เองทุก ๆ ๓ เดือน มิฉะนั้นเวลาประเมินก็มักจำไม่ได้หมด ก็จะพิจารณาแต่เรื่องที่จำได้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้เกิดอคติได้ง่าย และในขณะเดียวกัน ถ้าจะต้องมีการชี้แจงก็ไม่อาจชี้แจงได้เต็มปากเต็มคำนัก

๒. หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ควรจะต้องมีบทบาทในการพิจารณาความดีความชอบมากขึ้น เป็นคนกลางระหว่างหลาย ๆ ฝ่ายด้วยกัน ซึ่งจะต้อง

ค่อย ๆ เสริมสร้างบทบาทด้านนี้ให้กับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป

สรุป

เรื่องการนำวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเปิดมาใช้ในสำนักงาน ก.พ. นี้ เป็นวิธีการหนึ่งที่พยายามจะนำระบบใหม่ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเข้ามาใช้ แต่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานขนาดกลาง มีผู้ร่วมงานอยู่ประมาณ ๗๐๐ คน หลักการ วิธีการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ หากนำไปใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีขนาดใหญ่มากๆ หรือมีโครงสร้างซับซ้อนมากๆ ก็คงจะต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ของแต่ละแห่งด้วย แต่อย่างไรก็ดี การพยายามทำให้คนส่วนใหญ่ในองค์กรมีความพึงพอใจ และมีโอกาสได้รับทราบ ได้รับรู้ในสิ่งต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา ก็น่าจะเป็นสิ่งที่พึงใช้หรือ ๑๖

เอกสารอ้างอิง : รายงานการวิจัยเรื่อง **ทัศนคติข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ต่อการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเปิด** ของฝ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. พ.ศ. ๒๕๒๖

โครงการบำเหน็จความชอบ ลูกจ้างและข้าราชการชั้นผู้น้อย ในสำนักงาน ก.พ.

กานดา รัชราภัย*

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการบริหารงาน หากองค์การหรือหน่วยงานใดสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และสามารถดึงดูดให้คนเหล่านั้นอยู่ปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้าไปได้

ดังนั้นในการปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์การของรัฐบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสนใจกับข้าราชการซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารราชการ โดยมีสมมติฐานที่ว่า การที่ข้าราชการจะอุทิศแรงกายและแรงใจปฏิบัติราชการอย่างเต็มความสามารถนั้น ข้าราชการจะต้องมีขวัญดี มีความพอใจต่อหน่วยงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเต็มที่

วิธีการในการก่อสร้างแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ใช้กันอยู่ก็มีมากมาย เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดสวัสดิการ การเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มโครงการดังกล่าว เนื่องจากได้เล็งเห็นความสำคัญของการสร้างระบบจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับลูกจ้างและข้าราชการชั้นผู้น้อย เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวผู้มีความอุทิศสภาวะ มีผลงานดีเด่น ให้เกิดกำลังใจในการทำงานและเพื่อบรรเทาความเคียด-

ร้อนเนื่องจากภาวะการครองชีพที่รัดตัว โดยมีการแจกรางวัลแก่ลูกจ้างและข้าราชการชั้นผู้น้อยภายในสำนักงาน ก.พ. ที่ปฏิบัติงานดีเด่น แต่ไม่ได้รับพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น ประจำปีนั้น ปีละไม่เกิน ๒๐ รางวัล รางวัลละ ๕๐๐ บาท โดยใช้เงินของสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. หรือเงินทุนอื่น ๆ

โครงการดังกล่าวได้ดำเนินการเป็นครั้งแรกในเดือนเมษายน ๒๕๒๕ โดยแบ่งกลุ่มผู้ที่อยู่ในเกณฑ์จะได้รับรางวัลออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ กลุ่ม

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๖ สำนักงาน ก.พ.

พนักงานขับรถยนต์ นักการภารโรง เจ้าหน้าที่ พนักงานพิมพ์ดีด และกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่ พนักงานการเงินและบัญชี ช่างศิลป์ เจ้าหน้าที่ ห้องสมุด เป็นต้น

ส่วนวิธีการและขั้นตอนในการประเมินนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้แยกแบบประเมินออกเป็น ๓ แบบ คือแบบประเมินสำหรับนักการภารโรง พนักงานขับรถยนต์ และตำแหน่งในกลุ่มอื่น ๆ โดยมีองค์ประกอบในการประเมินแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน แบบประเมินดังกล่าวสำนักงานเลขาธิการกรมเป็นผู้แจกให้หัวหน้างานชั้นต้นของผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาให้รางวัล เป็นผู้ประเมินทุก ๆ ๔ เดือน แล้วรวบรวมผู้สมควร ได้รับรางวัลตามผลของการประเมินให้ อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. จำนวน ๓ คน ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน ประเมินความเหมาะสมและเสนอให้ อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. พิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย

เมื่อการดำเนินการตามโครงการครั้งแรกเสร็จสิ้นลงแล้ว สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการประเมินโครงการ โดยการหยั่งความเห็นของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเชื่อถือเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนการประเมิน และความเชื่อถือเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของโครงการที่จะมีส่วนช่วยให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. ตั้งใจอุทิศตัวในการปฏิบัติราชการยิ่งขึ้น ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการ

ปรับปรุงการดำเนินโครงการในปีต่อ ๆ ไป ผลของการสำรวจเพื่อหยั่งความเห็นของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. และเพื่อเป็นการประเมินโครงการปรากฏผลว่า

๑. แม้ว่าส่วนใหญ่จะเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ ๆ ที่ต้องการจะสนับสนุนและยกย่องลูกจ้างและข้าราชการชั้นผู้น้อยผู้มีผลการปฏิบัติงาน และมีความประพฤติดี โดยการให้รางวัลในรูปตัวเงิน แต่ก็ยังไม่สู้เชื่อมั่นนักเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกตัวบุคคล เนื่องจากเห็นว่ายังมีวิธีการที่แตกต่างกันมากในแต่ละกอง เช่น ในกลุ่มนักการภารโรงและพนักงานขับรถยนต์ นั้น ผู้ประเมินคือ หัวหน้างานชั้นต้น ซึ่งเมื่อประเมินแล้วก็ส่งผ่านให้งานการเจ้าหน้าที่เพื่อรวบรวมเสนอ อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ในขณะที่ผู้ถูกประเมินในกลุ่มอื่นๆ ในบางกอง หัวหน้างานชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว ในบางกองได้มีการประเมินจากผู้ให้บริการภายในกองด้วย ดังนั้น ความเห็นส่วนใหญ่ต้องการที่จะเห็นระบบประเมินที่เป็นไปในแนวเดียวกัน โดยไม่ควรถูกให้หน้าที่ในการประเมินตกอยู่ที่หัวหน้างานชั้นต้นเพียงคนเดียว

๒. องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินสำหรับพนักงานขับรถยนต์นั้น มีบางลักษณะจำเป็นจะต้องพิจารณาแก้ไขเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินยิ่งขึ้น เช่น ในเรื่องเกี่ยวกับสถิติการซ่อมแซมรถ ซึ่งจะต้องบ่งชี้ให้ละเอียดลงไปว่าผู้ถูกประเมินแต่ละคนรับผิดชอบรถหมายเลขใด และมีอายุการใช้งานมาแล้วกี่ปี ทั้งนี้ เนื่องจากรถที่มีอายุใช้งานน้อยย่อมจะมีจำนวนครั้งในการซ่อมแซม

น้อยกว่ารถที่มีอายุใช้งานนาน นอกจากนั้นแล้วในองค์ประกอบการประเมินเรื่องการเดินทางเดินรถ ผู้ประเมินซึ่งเป็นหัวหน้างานชั้นต้นเพียงผู้เดียวจะทราบได้อย่างไร เป็นต้น

๓. นอกจากนั้นยังพบว่า การกระจายข่าวสารของโครงการยังไม่ค่อยชัดเจนและค่อนข้างล่าช้า ผู้ให้ความเห็นส่วนใหญ่ทราบเป็นเลา ๆ เกี่ยวกับโครงการ แต่ไม่ทราบรายละเอียดของโครงการ อาทิ เช่น เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินบุคคลผู้สมควรได้รับรางวัล หรือผู้ประเมินจะเป็นใครกันแน่ หลายคนปรารถนาว่าถ้าจะทราบโครงการก็ต่อเมื่อมีการประกาศชื่อผู้ได้รับรางวัลแล้ว

๔. สำหรับประเด็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรางวัล ส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว

จากผลการสำรวจเพื่อหยั่งเสียงความเห็นของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ที่มีต่อโครงการพอสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการดังกล่าวมีประโยชน์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการช่วยเสริมแรงจูงใจในราชการในส่วนที่ยังขาดตกบกพร่อง เช่น ในเรื่องข้อจำกัดของการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น นอกจากนั้นแล้วยังมีความเชื่อว่าหากมีความยุติธรรมในการคัดเลือกและประเมินบุคคล ให้ได้คนดีและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมอย่างแท้จริงแล้ว การให้รางวัลตามโครงการดังกล่าวจะทำให้ลูกจ้างและข้าราชการชั้นผู้น้อยของสำนักงาน ก.พ. ตั้งใจทำงานมากขึ้น

เพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินโครงการดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการและขั้นตอนในการประเมินและคัดเลือกตัวบุคคลสำนักงาน ก.พ. จึงได้พยายามปรับแนวดำเนินการในปี ๒๕๒๖ เสียใหม่ โดยเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการคัดเลือกจากระบบที่หัวหน้างานชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว เป็นการประเมินในลักษณะ ๓ มิติ กล่าวคือเป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การประเมินโดยผู้ใช้บริการ และการประเมินกันเองในระหว่างผู้ที่มีสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาในกลุ่มตำแหน่งเดียวกัน และภายในกองเดียวกัน อาทิเช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่หรือเจ้าพนักงานธุรการจะถูกประเมิน ๓ ทางในขณะเดียวกันได้แก่หัวหน้างานชั้นต้น ผู้ใช้บริการภายในกองซึ่งได้แก่เจ้าหน้าที่ในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ และผู้ที่อยู่ในงานธุรการด้วยตนเอง แล้วจัดอันดับผู้สมควรได้รับรางวัลระดับที่ ๑ ถึง ๓ ส่งให้ผู้อำนวยการกองพิจารณา ในขั้นนี้ ผู้อำนวยการกองจะพิจารณาจัดอันดับผู้สมควรได้รับรางวัลโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากทั้ง ๓ ทางประกอบการพิจารณาและส่งให้ อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. พิจารณาในขั้นสุดท้ายต่อไป

วิธีการดังกล่าวคาดว่าจะทำให้การคัดเลือกบุคคลเป็นไปอย่างเหมาะสมและเที่ยงตรงยิ่งขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าอาจจะต้องใช้เวลาและความพยายามมากขึ้นก็ตาม

อนึ่ง การที่โครงการนี้ไม่นับรวมผู้ที่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้นในแต่ละปี เนื่องจาก

พนักงานขีรยนต์ นักการภารโรง เจ้าหน้าที่ พนักงานพิมพ์ดีด และกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่ พนักงานการเงินและบัญชี ช่างศิลป์ เจ้าหน้าที่ ห้องสมุด เป็นต้น

ส่วนวิธีการและขั้นตอนในการประเมินนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้แยกแบบประเมินออกเป็น ๓ แบบ คือแบบประเมินสำหรับนักการภารโรง พนักงานขีรยนต์ และตำแหน่งในกลุ่มอื่น ๆ โดยมีองค์ประกอบในการประเมินแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน แบบประเมินดังกล่าวสำนักงานเลขาธิการกรมเป็นผู้แจกให้หัวหน้างานชั้นต้นของผู้อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาให้รางวัล เป็นผู้ประเมินทุก ๆ ๔ เดือน แล้วรวบรวมผู้สมควร ได้รับรางวัลตามผลของการประเมินให้ อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. จำนวน ๓ คน ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน ประเมินความเหมาะสมและเสนอให้ อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. พิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย

เมื่อการดำเนินการตามโครงการครั้งแรกเสร็จสิ้นลงแล้ว สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการประเมินโครงการ โดยการหยั่งความเห็นของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเชื่อถือเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนการประเมิน และความเชื่อถือเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของโครงการที่จะมีส่วนช่วยให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. ตั้งใจทักตัวในการปฏิบัติราชการยิ่งขึ้น ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการ

ปรับปรุงการดำเนินโครงการในปีต่อ ๆ ไป ผลของการสำรวจเพื่อหยั่งความเห็นของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. และเพื่อเป็นการประเมินโครงการปรากฏผลว่า

๑. แม้ว่าส่วนใหญ่จะเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ ข ที่ต้องการจะสนับสนุนและยกย่องลูกจ้างและข้าราชการชั้นผู้น้อยผู้ผลการปฏิบัติงาน และมีความประพฤติดี โดยการให้รางวัลในรูปตัวเงิน แต่ก็ยังไม่สู้เชื่อมั่นนักเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกตัวบุคคล เนื่องจากเห็นว่ายังมีวิธีการที่แตกต่างกันมากในแต่ละกอง เช่น ในกลุ่มนักการภารโรงและพนักงานขีรยนต์ นั้น ผู้ประเมินคือ หัวหน้างานชั้นต้น ซึ่งเมื่อประเมินแล้วก็ส่งผ่านให้งานการเจ้าหน้าที่เพื่อรวบรวมเสนอ อ.ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ในขณะที่ผู้ถูกประเมินในกลุ่มอื่นๆ ในบางกอง หัวหน้างานชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว ในบางกองได้มีการประเมินจากผู้ให้บริการภายในกองด้วย ทั้งนี้ ความเห็นส่วนใหญ่ต้องการที่จะเห็นระบบประเมินที่เป็นไปในแนวเดียวกัน โดยไม่ควรให้หน้าที่ในการประเมินตกอยู่ที่หัวหน้างานชั้นต้นเพียงคนเดียว

๒. องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินสำหรับพนักงานขีรยนต์นั้น มีบางลักษณะจำเป็นจะต้องพิจารณาแก้ไขเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินยิ่งขึ้น เช่น ในเรื่องเกี่ยวกับสถิติการซ่อมแซมรถ ซึ่งจะต้องบ่งชี้ให้ละเอียดลงไปว่าผู้ถูกประเมินแต่ละคนรับผิดชอบรถหมายเลขใด และมีอายุการใช้งานมาแล้วกี่ปี ทั้งนี้ เนื่องจากรถที่มีอายุใช้งานน้อยย่อมจะมีจำนวนครั้งในการซ่อมแซม

การบริหารงานโดยมุ่งผลถึงประชาชน

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์*

ในช่วงเวลาที่รัฐบาลกำลังถือเอาเรื่องการพัฒนาชนบทแนวใหม่เป็นงานสำคัญเร่งด่วนที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องจริงจังตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหลายต่างก็สาละวนเตรียมการและเริ่มดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวอย่างเร่งรีบ

เพื่อให้ข้าราชการในระดับบริหารชั้นสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบทโดยตรง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การดำเนินนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การวางแผน การประสานแผนและโครงการ รวมทั้งการวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดให้มีการ

สัมมนานักบริหารระดับสูง คือ ระดับรองอธิบดี และรองผู้ว่าราชการจังหวัดในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของบางหน่วยจากกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรมขึ้นรวม ๒ ครั้ง ภายใต้วหัวข้อการสัมมนาเรื่อง **การบริหารงานโดยมุ่งผลถึงประชาชน**

จากสระแกรราชถึงแม่กวัง

การสัมมนาเรื่องดังกล่าวทั้งสองครั้ง จัดขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ระหว่างวันที่ ๒๕ มิถุนายน ถึง ๑ กรกฎาคม ๒๕๒๕ และวันที่ ๑๖ ถึง ๒๔ ธันวาคม ๒๕๒๕ ตามลำดับ โดยเริ่มเปิดและสัมมนาที่สำนักงาน ก.พ. ๒ วัน จากนั้นจึง

*สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ย้ายไปสัมมนาต่อในท้องที่ต่างจังหวัด โดยชุดแรก ไปอยู่ที่สถานวิจัยสิ่งแวดล้อมสะแกราช จังหวัด นครราชสีมา ๖ วัน รุ่นนี้เรียกว่า “รุ่นสะแกราช” มีผู้เข้าร่วมสัมมนา ๒๑ คน ส่วนชุดหลังไปอยู่ที่ โครงการก่อสร้างชลประทานแม่กวง จังหวัด เชียงใหม่ ๗ วัน และโดยที่สถานที่สัมมนาของรุ่น นี้ตั้งอยู่บนยอดคอกอยแม่กวง ผู้เข้าสัมมนาจึงตั้งชื่อ รุ่นของตนว่า “รุ่นยอดคอย” มีผู้เข้าร่วมการ สัมมนา ๒๔ คน

ข้อคิดของรองนายกรัฐมนตรี

ในพิธีเปิดการสัมมนา “รุ่นสะแกราช” ที่ สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๒๕ รองนายกรัฐมนตรี พลตรี ประमाण อติเรกสาร ได้ฝากข้อคิดไว้กับผู้เข้าสัมมนาเพื่อประกอบการ ปฏิบัติงานต่อไปหลายประการ พอสรุปได้ว่า

๑. เป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประเทศ ของรัฐบาลขณะนี้คือการอยู่ดีกินดีของประชาชน และการให้บริการของรัฐได้ไปถึงมือประชาชน อย่างแท้จริง

๒. ข้าราชการประจำต้องคอยติดตาม นโยบายของรัฐบาลว่ามีนโยบายสำคัญรับด่วน อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน เพื่อ กำหนดแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ดังกล่าว

๓. รัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจให้ จังหวัดมีบทบาทในการวางแผนพัฒนาตนเองมากขึ้น จึงขอให้ร่วมมือประสานงานกัน

๔. ขอให้ผู้เข้าสัมมนาคำนึงถึงเรื่องการ ตรวจ ติดตาม เร่งรัด และประเมินผลงานว่า เป็นไปตามแผน และสอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาลหรือไม่เพียงใดด้วย

๕. บัญชีสำคัญซึ่งจะทำให้บริการของรัฐ ถึงมือประชาชนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยตรงตาม ความจำเป็น และความต้องการ อยู่ที่การ ประสาน งานและความร่วมมือกันของ กระทรวงทบวงกรม ต่าง ๆ รวมทั้งการได้มีโอกาสได้เห็นสภาพความ เป็นอยู่ ความทุกข์ยากเดือดร้อน และความ ต้องการของประชาชนโดยแท้จริง

นอกจากนี้ รองนายกรัฐมนตรียังได้ฝาก ข้อคิดที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งแก่ผู้เข้าสัมมนาทุก ท่านในตอนท้ายของคำกล่าวเปิดการสัมมนาว่า “...ผมไม่อยากจะเห็นการสัมมนาไปแล้วไม่ได้ นำ ผลไปใช้ประโยชน์ ฉะนั้น เมื่อได้สัมมนากันแล้ว ได้ข้อคิดข้อยุติประการใด ขอให้นำผลของการ สัมมนานั้นไปพิจารณาประกอบการปฏิบัติงาน ต่อไปด้วย”

หลักสูตรการสัมมนา : เน้นการบริหารสู่ประชาชน

ในการจัดทำหลักสูตรการสัมมนาข้างกล่าว ได้มีการพิจารณาจัดให้สอดคล้องกับปัญหา และ สมมติฐานการแก้ปัญหา โดยมุ่งให้การบริการของ รัฐถึงมือประชาชนอย่างแท้จริง โดยอาศัยกระบวนการ บริหารงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่การ วางแผน การร่วมมือประสานงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การกระจายอำนาจไปสู่ภูมิภาค และการประชาสัมพันธ์เป็นหลักในการสัมมนา

นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มเติมเรื่องการบริหาร ด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารคน การบริหารเวลา การบริหารร่างกาย และการบริหารจิตใจให้กับนัก บริหารผู้เข้าร่วมการสัมมนาทุกท่านด้วย

คอนต้าแย : กรณีตัวอย่างของ หมู่บ้านยากจน

ในค้ำแทนเทคนิคการสัมมนาที่ใช้ นอกจากจะ มีการประชุมและอภิปรายกลุ่ม การบรรยาย การ ประชุมปฏิบัติการ การสรุปความและรายงานกลุ่ม และการใช้เอกสารประกอบการสัมมนาแล้ว วิธี การหนึ่งที่น่าสนใจเพื่อ ให้ผู้เข้าสัมมนา ได้สัมผัสกับ สภาพความเป็นอยู่ที่แท้จริง คือ การศึกษาวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง โดยใช้หมู่บ้าน

ผู้เข้าสัมมนาทั้งสองรุ่น ได้มีโอกาสชม หมู่ บ้านในสภาพที่ต่างกันรุ่นละ ๒ หมู่บ้าน คือ หมู่ บ้านยากจนหรือหมู่บ้านค่อยพัฒนา และหมู่บ้าน

พัฒนาหรือหมู่บ้านที่เด่น ทั้งนี้ เพื่อจะได้เห็นความ แตกต่างและมีโอกาสศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบ หาสาเหตุที่เป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนและเป็นอุป- สรรคต่อการพัฒนาหมู่บ้าน หรือการพัฒนาชนบท โดยส่วนรวมด้วย

สำหรับผู้เข้าสัมมนา “รุ่นสะแกราช” ได้ ใช้หมู่บ้านคอนต้าแย และ บ้านกลาง เป็นกรณี ศึกษาโดยถือหมู่บ้านคอนต้าแย เป็นหมู่บ้านค่อย พัฒนาหรือ หมู่บ้านยากจนที่จะต้อง ศึกษาวิเคราะห์ สาเหตุ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนหาวิธี แก้ไขและเสนอแนะในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนา หมู่ บ้านดังกล่าวด้วย

หมู่บ้านคอนต้าแยมีพื้นที่ ๒,๘๗๖ ไร่ ประ- ชากร ๔๗๓ คน ในจำนวน ๘๕ ครัวเรือน สภาพ ทางภูมิศาสตร์ค่อนข้างแห้งแล้ง ฝนฟ้าไม่ค่อยตก ต้องตามฤดูกาล การเพาะปลูกไม่สู้ได้ผลดีเนื่อง จากดินเค็ม การเพิ่มของประชากรค่อนข้างสูง สุขภาพอนามัยของประชาชนไม่ค่อยแข็งแรง เนื่อง จากความแร้นแค้นทางเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่เป็นสิ่งที่ สร้างความรู้สึกประทับใจในแง่ของความค่อยพัฒนา ให้แก่ผู้สัมมนาที่ ไปเยี่ยมหมู่บ้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะ ได้พบว่าแหล่งน้ำกินน้ำ ใช้ขาดแคลนมาก ราษฎรทั้ง ๘๕ ครอบครัวยังไม่มีบ่อน้ำของตนเอง ราษฎรบางครอบครัวมีแต่น้ำปลาและพริกป่น กลูกข้าวเป็นอาหารเท่านั้น

ทำอย่างไรคอนตำแยจึงจะคืบ

อย่างไรก็ตาม บัจจัยที่จะสนับสนุนในการพัฒนาหมู่บ้านคอนตำแยให้ดีขึ้นก็มีอยู่พอสมควร เช่น

- มีลำน้ำเชิงไกรที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้
- มีการคมนาคมสะดวกพอสมควร
- ชาวบ้านส่วนใหญ่พอมีที่ทำมาหากินของตนเองและมีควายของตัวเอง
- หมู่บ้านมีความสงบเรียบร้อยดี
- มีผู้นำและคณะกรรมการหมู่บ้านเข้มแข็งพอสมควร

- มีพื้นที่ว่างเปล่าสามารถพัฒนาได้

บัจจัยเหล่านี้ หากได้รับการปรับปรุงและสนับสนุนอย่างจริงจังจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องแล้วก็อาจช่วยให้งานพัฒนาคอนตำแยได้ผลยิ่งขึ้น แม้จะต้องมีการลงทุนค่อนข้างสูงก็ตาม

ผู้เข้าสัมมนา ได้สรุปข้อเสนอแนะเพื่อช่วยให้รัฐบาลปรับปรุงนโยบายการพัฒนาชนบทยากจนที่เหมาะสมและได้ผลอย่างแท้จริง ๓ ประการคือ

๑. ให้มีการกระจายระบบการงบประมาณเงินอุดหนุนให้กับสภาตำบล
๒. ควรมีโครงการพัฒนาหมู่บ้านระยะยาว
๓. เตรียมชาวบ้านให้รู้และเข้าใจบทบาทของตนเองที่มีต่อองค์กรของชุมชน

พร้อมกันนั้นก็ได้เสนอแนะกิจกรรมสำคัญสำหรับพัฒนาหมู่บ้านคอนตำแยไว้ ๖ โครงการคือ

๑. โครงการส่งเสริมการผลิตสัตว์เลี้ยง
๒. โครงการพัฒนาการผลิตข้าว
๓. โครงการปลูกไม้โตเร็วและไม้ไผ่
๔. โครงการส่งเสริมอาชีพ
๕. โครงการพัฒนาทางโภชนาการ
๖. โครงการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการ

เกษตรและประปาหมู่บ้าน

ข้อสังเกตที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้เข้าสัมมนา “รุ่นสะแกราช” เกี่ยวกับการพัฒนาหมู่บ้านคอนตำแยก็คือ ผู้เข้าสัมมนามีความเห็นที่ว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับล่างมีปัญหา มีความรู้และทักษะในเรื่องการวางแผนน้อย จึงไม่สามารถให้การสนับสนุน การวางแผน ในระดับตำบลและหมู่บ้าน ได้ดีเท่าที่ควร ทำให้แผน ระดับตำบลไม่สมบูรณ์และไม่สอดคล้องกับแผนชาติ

“รุ่นยอคคอย” กับบ้านห้วยบอน

สำหรับนักบริหารระดับสูง “รุ่นยอคคอย” ซึ่งสัมมนากันที่อำเภอคอยสะแกก๊ก จังหวัดเชียงใหม่ ก็ได้เดินทางไปดูหมู่บ้านห้วยบอน ตำบลแม่โป่ง ซึ่งจัดเป็นหมู่บ้านคอยพัฒนาหรือหมู่บ้านยากจนก็ได้เดินทางไปดูบ้านคอนแก้ว อำเภอสารภี ในรูปของหมู่บ้านพัฒนาแล้วเป็นกรณีศึกษา

หมู่บ้านห้วยบอนมีพื้นที่ ๑,๑๖๕ ไร่ ประชากร ๑,๑๐๔ คน ๒๗๖ ครัวเรือน ลักษณะที่ตั้งทางภูมิศาสตร์เป็นที่ดอน มีที่ดินที่ใช้เพาะปลูกได้ ๔๓๕ ไร่ หรือไม่ถึงครึ่งหนึ่งของพื้นที่ทั้งหมด ไม่มีโรงเรียน โดยเด็ก ๆ ต้องเดินไปเรียนที่หมู่บ้านป่าไม้แดง ระยะทาง ๒ กิโลเมตร ราษฎรมีที่ดินทำกินเพียง ๔๔ ครอบครั้ว ที่เหลืออีก ๒๒๘ ครอบครั้วไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง

อย่างไรก็ดี ลักษณะโดยทั่วไปของชาวบ้านห้วยบอนยังไม่อยู่ในสภาพที่เรียกว่ายากจนหรือแร้นแค้นเหมือนชาวบ้านคอนคำแย และปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้การพัฒนาคำเนินไปอย่างได้ผลก็มีมากกว่าเช่น

— มีแหล่งน้ำธรรมชาติ ๑ แห่ง และคลองชลประทาน ๑ สาย ซึ่งมีน้ำตลอดปี

— มีเส้นทางคมนาคมเข้าออกหมู่บ้านเป็นถนนลูกรัง

— ลักษณะภูมิอากาศไม่แห้งแล้ง

หมู่บ้านห้วยบอนจึงยังไม่ถือเป็นหมู่บ้านยากจนตามความเห็นของผู้เข้าสัมมนา “รุ่นยอดทอง” แต่เป็นหมู่บ้านที่มีได้รับการพัฒนาให้ถูกวิธี

ปัญหาของห้วยบอน

ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหมู่บ้านห้วยบอนอยู่ที่ระบบงานของรัฐบาล เช่น

๑. นโยบายไม่แน่ชัด
๒. การจัดทรัพยากรต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน
๓. การทำแผนพัฒนาของหมู่บ้านยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของชาวบ้านอย่างแท้จริง และยังจำกัดกับความสำเร็จไม่เหมาะสม
๔. วิธีการงบประมาณของส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ได้กำหนดตามแผนงาน
๕. การกระจายอำนาจให้บุคลากรของรัฐในท้องที่ยังไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปกครองบังคับบัญชา
๖. การประชาสัมพันธ์ยังอ่อน ขาดการชี้แจงให้ประชาชนเข้าใจอย่างง่าย ๆ และต่อเนื่อง
๗. ขาดการติดตามและประเมินผลที่ได้ผลจริงจัง

นอกจากปัญหาดังกล่าว ผู้เข้าสัมมนาชุดนี้ยังมีข้อสังเกตเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับล่างที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาหมู่บ้านห้วยบอน คล้ายคลึงกันกับข้อสังเกตของผู้เข้าสัมมนา “รุ่นสะแกราช” คือ มีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทำงานกับหมู่บ้านห้วยบอนยังขาดความรู้และทักษะในเรื่องการวางแผนที่ดีพอ บางรายก็ไม่มีความรู้เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นจะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยรีบด่วน

ใ้ทำอะไรจากการสัมมนา

การสัมมนาทั้งสองรุ่นเปิดโอกาสให้นักบริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบทยากจนตามนโยบายพัฒนาชนบทแนวใหม่ของรัฐบาล ได้มีโอกาสออกไปสัมผัสกับสภาพความเป็นจริงในท้องที่ร่วมกัน ได้เห็นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาชนบทที่ผ่านมา ไม่สำเร็จตามเป้าหมายด้วยกัน

หรือถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ได้มีโอกาสออกไปพบกับข้อเท็จจริงพร้อม ๆ กันว่า บริการของรัฐที่มุ่งผลถึงประชาชนตามนโยบายหรือหลักการที่วางไว้ได้อย่างสวยงามนั้น เอาเข้าจริงแล้วก็ไปไม่ถึงประชาชนตามเจตนาที่ตั้งไว้หรือไปถึงประชาชนอย่างกระปรียบกระปรอยไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย

ปัญหาและอุปสรรคทั้งหลายถ้าจะว่าไปแล้ว ส่วนใหญ่ก็เป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นข้าราชการที่อยู่ในความบังคับบัญชารับผิดชอบของท่าน ปฏิบัติงานตามนโยบาย แนวทาง และคำสั่งที่ท่านมีส่วนพิจารณากำหนดขึ้น

เมื่อพบแล้วเห็นแล้วก็เก็บเอารายละเอียด ข้อมูลต่าง ๆ กลับมานั่งสัมมนาอภิปรายถกเถียงหา

เหตุผลและข้อสรุปพร้อมทั้งหา ทาง แก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวร่วมกันต่อไป

ผลของการสัมมนาและข้อสรุปต่าง ๆ นั้น ทางสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้จัดพิมพ์แจกจ่ายให้ผู้เข้าสัมมนาแต่ละท่าน และได้รวบรวมไว้ร่วมกับรุ่นอื่น ๆ ที่ได้สัมมนามาก่อนและจะสัมมนาต่อไป ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการ สรุปเป็นข้อเสนอแนะ ต่อรัฐบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องภายหลัง

ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องหนึ่งซึ่งอยู่ที่ว่า ผู้เข้าสัมมนาแต่ละท่าน ได้นำหรือคิดจะนำเอาผลสรุปที่ได้จากการสัมมนาก็ดี หรือข้อสังเกต ข้อเท็จจริง ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ประสบพบเห็นมาด้วยตนเองจากการศึกษากรณีตัวอย่างจากหมู่บ้านที่ตนได้ ไปเยี่ยมชมมาก็ดี มาใช้ในการวางแผนหรือบริหารงานพัฒนาชนบท ตามนโยบายของรัฐบาลในส่วนราชการที่ท่านรับผิดชอบบ้างแล้วหรือยัง ทั้งนี้ เพื่อให้การสัมมนาดังกล่าว บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง ตามข้อสังเกตของรองนายกรัฐมนตรี พลตรี ประมาณ อภิเรกสาร ที่กล่าวไว้ว่า “... ผมไม่อยากจะเห็นการสัมมนาไปแล้วไม่ได้นำผลไปใช้ประโยชน์ ฉะนั้น เมื่อได้สัมมนากันแล้ว ได้ข้อคิดข้อยุติประการใด ขอให้ นำผลของการสัมมนานั้น ไปพิจารณาประกอบการปฏิบัติงานต่อไปด้วย” ๑๖

เสียงสะท้อน จากความคิด

ประชาชนมองข้าราชการ ข้าราชการมอง
ประชาชน และข้าราชการมองข้าราชการกันเอง
อย่างไร....

การนำทุกฝ่ายมาเผชิญหน้าพร้อม ๆ กันทุก
คน ซึ่งเป็นความพยายามสู่เป้าหมายของการเป็น
สื่อกลางระหว่างข้าราชการ ประชาชนและทาง
ราชการเป็นความฝันอันสูงสุดแต่ก็ยากยิ่งที่จะเป็น
ไปได้ อย่างไรก็ดี ด้วยความมุ่งมั่นในจุดยืนดังกล่าว
“วารสารข้าราชการ” ก็มีได้เคยทอดอวย บทความ
นี้เป็นการเริ่มก่อตัวในรูปแบบของบทสัมภาษณ์เพื่อ
สะท้อนความรู้สึก แนวคิดจากส่วนลึกโดยเอกเทศ
ของบุคคล ทั้งนี้ตระหนักดีว่าเสียงดังกล่าวไม่ได้
เป็นตัวแทนของฝ่ายใดโดยเฉพาะ แต่ความเห็น
ของเขาเหล่านั้นก็ควรได้รับการเหลียวแลบ้างมิใช่หรือ

ผมอยากเป็นข้าราชการ



นายณรงค์ เทียนแก้ว พ่อค้ารถเข็น
ขายมะพร้าวเผา อายุ ๔๑ ปี “....เดิมผมทำไร่อ้อย
อยู่ที่สุพรรณบุรี ไม่พอกินเลยพาลูกเมียเข้ากรุงเทพฯ

ไม่อยากให้ลูกเป็นข้าราชการ



นายดาบตำรวจอจินต์ มีราศรี ประจำ บัณฑิตตำรวจเชิงสะพานเทพคณินภูมิตร อายุ ๕๐ ปี มีลูก ๗ คน ชาย ๓ คน หญิง ๔ คน รับราชการมานาน ๒๗ ปี ภรรยารับจ้างเย็บเสื้อผ้า “...งานของผมเป็นการบริการประชาชนทั่วไปตั้งแต่คนข้ามถนน- ตอบคำถามว่าไปไหนขึ้นรถเมล์สายอะไรไปจนถึงรับแจ้งเหตุร้าย ผมมักให้ความสำคัญแก่คนแก่และเด็กก่อนเพราะประชาชนกลุ่มนี้ช่วยตัวเองได้น้อย สิ่งที่ผมไม่ชอบใจข้าราชการด้วยกันก็คือ การจับผู้ต้องหาที่ไม่มีควมผิด เช่น คนที่มีประวัติหรือติดคุกมาก่อนมักจะโดนจับทั้งๆ ที่ยังไม่ได้ทำอะไรผิดอีก ผมถือว่าเป็นการไม่ให้โอกาสกันกลับ

ทำงานทำใหม่ งานที่ผมหาได้เรียกว่างานที่ผมเลือกทำ ดูโก้กว่า ก็อย่างที่เห็นนี่แหละครับ ถ้าไรดีเหมือนกันได้วันละร้อยกว่าบาท แต่ก็เหนื่อยอาน ผมเซ็นไปทุกย่านชุมชนที่คิดว่าจะขายดี ปัญหา ระหว่างผมกับข้าราชการเกิดตรงนั้นแหละครับ ย่านที่ขายดีมักถูกห้ามขาย โดยจับไปปรับอยู่บ่อยๆ ซึ่งผมไม่โกรธหรือครับเพราะรู้ว่าข้าราชการทำตามหน้าที่และอีกอย่างเขาพูดจากับผมดี แต่ยังไงผมก็ไม่เจ...ต้องเสี่ยงเสี่ยงปากเลี้ยงท้องเอาเอง วันไหนโดนปรับก็ถือว่าเป็นวันช่วยไป ที่ละร้อยสองร้อยบาทเนาะครับ ที่ราชการที่ผมติดต่อกับอีกแห่งคือ อำเภอตอนทำบัตรประชาชน บริการใช้ได้ ที่จริงแล้วผมอยากเป็นข้าราชการ ตามผมว่าทำไมเรอะครับ คงไม่ใช่เพราะรสนิยมแน่ เพราะผมเห็นข้าราชการเดินไปเดินมา แต่ทุกเวลานาทีที่ค่าออกมาเป็นเงินเป็นทองผมหมายถึงเงินเดือนนะ ส่วนผมเซ็นรถตากแดดทั้งวันเวลาเป็นเงินเป็นทองของผมก็เฉพาะตอนที่มิลูกๆเข้ามาซื้อ ผมหวังให้ราชการช่วยผมบ้าง อย่างน้อยจัดหาที่ทำเลดี ๆ ไม่ใช่ชานเมืองที่เงียบเหมือน บ้าซ่า เพื่อเป็นที่ตั้งขายมะพร้าวเผา จะได้ไม่ต้องเซ็นรถวันละหลายกิโลตัว โคนแดดเผาเหมือนมะพร้าวที่ขาย โหนต้องเสี่ยงกับรถวิ่งมาทับและเซ็นเข้า- ออกตามกำหนดเวลาของราชการที่กำหนดเช่นเดียวกับรถบรรทุก ผมสงสัยว่าทำไมราชการเห็นรถเข็นของผมเหมือนรถบรรทุกไปได้ไม่เข้าใจจริงๆ...”

เมื่อกลับตัว ที่ประชาชนเชื่อว่าข้าราชการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามผมยอมรับว่าเป็นจริงสำหรับบางคน ซึ่งก็มีทุกแห่ง ไม่ใช่เฉพาะแต่ในวงราชการ เงินเดือนผมสัพพัญญูว่าบาทเท่านั้น คุณครูใหม่ โรงเรียนเปิดเทอมที่ไรผมต้องหัวของเข้าโรงจำนำทุกครั้ง บางครั้งผมก็ละเหี่ยวใจเหมือนกันถึงกับบอกกับลูก ๆ ว่าเรียนจบแล้วอย่าเป็นข้าราชการเลยนะลูก ไม่พอกินหรรษา ที่ทนอยู่ได้ทุกวันนี่ก็เพราะชอบงานและหวังว่าจะสบายตอนแก่อย่างที่บ้านเค้าว่า ข้าราชการจะสบายตอนแก่ถ้าไม่ซิงตายไปเสียก่อน ผมทำงานเป็นผลัด ๆ ละแปดชั่วโมง ข้าวปลาอาหารก็ทำกินเอาแถวสะพานนี้แหละครับ ผมว่าทำงานอย่างนี้ดีกว่าทำงานนั่งโต๊ะงานอย่างนั้นไม่ค่อยได้สัมผัสชีวิตหรอกครับ....”

ส่วนใหญ่เท่าที่เห็น ข้าราชการมักจะมีมองว่าประชาชนโง่



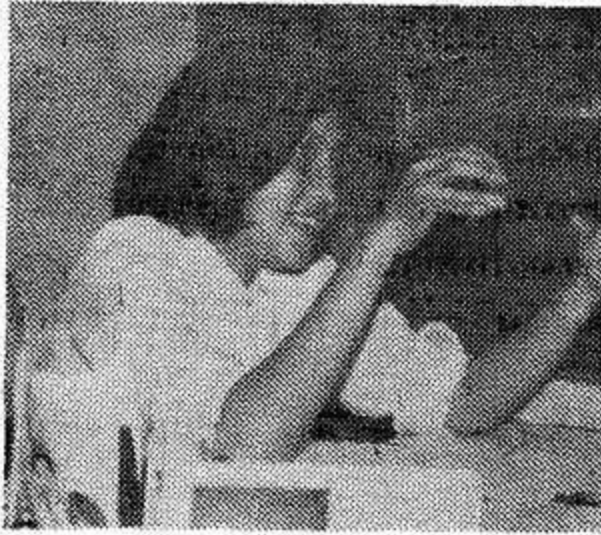
น.ส. บุนหฐา ตุ่มทอง นักศึกษาศาสนาบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อายุ ๒๕ ปี “....ในความเห็นส่วนตัวข้าราชการส่วนใหญ่ก็ก๊ี้ แต่สื่อมวลชนมักจะ

มองข้าราชการส่วนใหญ่ไม่ก๊ี้ คอรัปชั่น ซึ่งก็คิดว่าก๊ี้มีคอรัปชั่นก็เพราะสิ่งแวดล้อม ทำนองเข้าเมืองตาหลิ่วก็ต้องหลิ่วตาตาม เพราะมิฉะนั้นก็อยู่ไม่ได้ และก็คงเป็นเพราะระบบช่วย ประชาชนให้ผลประโยชน์เพราะถ้าไม่ให้ก็จะไม่ได้สิ่งที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ แต่ถ้าข้าราชการจะไม่รับจริง ๆ หรือมีบทลงโทษอย่างเด็ดขาด ผู้บังคับบัญชาเข้มงวด ประชาชนก็จะไม่กล้า การคอรัปชั่นจะกำจัดไปให้หมดจากวงราชการก็อาจจะเป็นไปได้ยาก คงจะต้องมีบ้าง แต่ก็ยังเชื่อว่าข้าราชการส่วนใหญ่ก๊ี้

....ประสบการณ์ที่เคยมีกับหน่วยงานของทางราชการส่วนใหญ่ ก็คือ อ่าเออ ซึ่งไม่ประทับใจเลย ทำงานล่าช้า และบริการไม่ก๊ี้ ในฐานะที่เป็นประชาชนคนหนึ่ง สิ่งที่หวังจากข้าราชการ ก็คือหวังว่าเขาจะทำงานตามหน้าที่ของเขาที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีบทบาทอย่างไรก็ควรทำอย่างนั้น ไม่ควรก้าวก่ายในเรื่องที่ไม่ใช่ของตน รับใช้ประชาชนให้มากที่สุด ส่วนใหญ่เท่าที่เห็นข้าราชการมักจะมีมองว่าประชาชนโง่ หรือมีฐานะต่ำกว่าและจะให้บริการกับคนที่ฐานะสูงกว่าก่อน คนที่ไม่มีการศึกษา ทาสี ทาสาก็มักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือเท่าที่ควร เพราะฉะนั้นเห็นว่าสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับข้าราชการที่ควรปรับปรุงแก้ไข ก็คือ ตัวข้าราชการเอง ควรเปลี่ยนแปลงทัศนคติ มองประชาชนว่าเป็นนายตัว มีหน้าที่ให้บริการให้ดีที่สุด เพราะถ้าไม่แก้ไขที่ตัวข้าราชการเองแล้ว ถึงจะสร้างระบบให้ดีแค่ไหน ถ้าตัวบุคคลไม่ก๊ี้ ก็คงไม่เป็นผล

....อย่างไรก็ตาม เมื่อเรียนจบแล้ว ก็คิดว่าจะทำราชการ กระทรวงทบวงกรมใดก็ได้....”

สงสัยเหมือนกันว่าจะอยู่ในอุดม คดีนี้ได้อีกนานเท่าไร



ดร. พาลาภ สิงหเสนี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาคเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รับราชการมาแล้วประมาณ ๗ ปี ในระหว่างนั้นก็ลาไปเรียนต่อระยะหนึ่ง ในฐานะที่เป็นอาจารย์หน้าที่หลักก็คือการสอน ให้ความรู้ทางด้านวิชาการและค้นคว้าวิจัย งานอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนคลุกคลีด้วยในขณะนี้คือ งานของชมรมพิษวิทยาแห่งประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะสนับสนุน งานทาง วิชาการ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับพิษวิทยา โดยทำหน้าที่เป็นเลขานุการของชมรมฯ

“...เป็นความตั้งใจมาตั้งแต่เดิมแล้วว่า จะรับราชการเป็นอาจารย์ เพราะงานราชการมีหลัก

ประกันอันมั่นคง เป็นข้าราชการแล้วอุ่นใจเพราะมีกฎเกณฑ์ยุติธรรมตายตัว ไม่ขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ และงานอาจารย์ก็เป็นงานค่อนข้างอิสระ มีโอกาสที่จะทำในสิ่งที่ต้องการและเห็นว่าเป็นประโยชน์ได้พอสมควร เท่าที่ผ่านมา ก็ไม่มีปัญหาอะไร รู้สึกพอใจ งานวิจัยต่างๆ ในชั้นนี้ได้รับการสนับสนุนดี แต่ถ้าจะถามว่าทางราชการควรจะให้อะไรข้าราชการมากกว่าที่ให้แล้วนั้น ก็เห็นว่า คงจะเป็นเรื่องค่าตอบแทนที่ทางราชการให้ ถ้าคนที่โชคดีมาจากครอบครัวที่พ่อแม่มีอันจะกินมีอุดมคติที่จะรับใช้ประเทศชาติ ต้องการเป็นข้าราชการ ได้รับเงินเดือนน้อยก็อาจจะไม่เป็นปัญหาอะไร แต่บางครั้งก็อาจจะทำให้เกิดความสงสัยเหมือนกันว่าจะอยู่ในอุดมคติอย่างนี้ไปนานอีกเท่าใด ซึ่งถึงแม้พอจะมีช่องทางปรานีปรานอมกันได้ โดยการทำงานพิเศษนอกเวลา แต่โดยหลักการแล้ว สำหรับคนที่ต้องการและตั้งใจทำงานราชการอย่างเดียวนั้น ราชการควรให้ค่าตอบแทนเขามากพอที่จะอยู่ได้โดยไม่ต้องทำงานพิเศษ เพื่อที่เขาจะทุ่มเทให้ราชการได้อย่างเต็มที่ และในส่วนตัวที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน ก็มีความรู้สึกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยอาจจะเสียเปรียบข้าราชการประเภทอื่นอยู่บ้าง เพราะงานมหาวิทยาลัยเป็นงานอิสระ ระบบการทำงานขึ้นอยู่กับตัวเองเป็นส่วนใหญ่ โดย

ธรรมชาติของความ เป็นอิสระทำให้สามารถทุ่มเท เวลาได้มาก แต่การทุ่มเทมากเราก็เหนื่อยและค่า ตอบแทนก็ได้น้อย....

....จากประสบการณ์เท่าที่ผ่านมา อุปสรรค หรือปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขในงานราชการ คือ การประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน ราชการต่าง ๆ ในความเห็นส่วนตัว รู้สึกว่าหน่วยราชการโดย ทั่ว ๆ ไป ยังไม่ได้มองกันว่าราชการเป็นหน่วย เดียวกัน และยังไม่มีส่วนร่วมกันที่ทำประโยชน์ ให้กับหน่วยเดียวกันนี้เท่าที่ควร คือ ไม่ได้มอง กันว่า ราชการ เป็นเหมือน คน ๆ หนึ่ง มีร่างกาย ประกอบด้วยอวัยวะต่าง ๆ แขน มือ จมูก ซึ่ง ต่างก็ค้องทำหน้าที่ของตัวเอง แล้วมาประสานกัน เป็นคนๆเดียว แต่หน่วยงานบางแห่งบางที่พยายาม ที่จะปั่นคนขึ้นมาอีกคนหนึ่ง พยายามที่จะให้มีทุก อย่างครบเป็นของตัวเอง ซึ่งคนที่ปั่นขึ้นมานั้นก็ ย่อมเล็กทำงานได้ไม่เต็มที่ เพราะฉะนั้น จึงเห็นว่า หน่วยงานที่จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน น่าที่จะมอง และสำนึกถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ รับผิดชอบที่ซึ่ง กันและกันให้มากที่สุด....

ในฐานะที่เป็นข้าราชการคนหนึ่ง เมื่อมีผู้ กล่าวว่ามีข้าราชการทำงานเช้าสามเย็นสามนั้น ก็ไม่

รู้สึกอะไร เพราะการพูด ในลักษณะนี้ก็ไม่ใช่คุณธรรม อยู่แล้ว การสรุปความเช่นนี้จากคนหมู่มากเป็นไป ได้ยาก จริงอยู่คนที่เป็นอย่างนั้นก็คงมี คนที่ไม่ เป็นก็คงจะมี การแก่งจะไม่ใช่ด้วยการว่ากล่าว แต่ควรจะแก้ที่แต่ละบุคคล ต้องมาจากตัวเอง การ ทำงานจะให้ได้ดีต้องมีอิทธิบาท ๔ และต้องมีความ สำนึกในหน้าที่บทบาท สำหรับตัวเองนั้น รู้สึกว่า ความสำนึกในฐานะนักวิชาการที่มีต่อประเทศชาติ จะรุนแรงที่สุด สำหรับต่อประชาชนโดยตรงอาจ จะมองยากสักหน่อยหนึ่ง แต่ในฐานะที่เป็นอาจารย์ ก็พยายามที่จะรับผิดชอบในการสอนและเตรียมการ สอนให้ดีที่สุด แต่ความรับผิดชอบของอาจารย์ที่มี ต่อนักศึกษาจะไม่เหมือนครูกับนักเรียน คือส่วน ใหญ่เราก็จะรับผิดชอบในสิ่งที่เราพูดหรือสอนให้ ความรู้ทางวิชาการหรือจริยธรรม แต่จะไม่ได้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวเขา เป็นการปฏิบัติต่อกันแบบผู้ใหญ่ต่อผู้ใหญ่มากกว่า... อย่างไรก็ตาม สำหรับตัวเองนั้นงานเป็นส่วนสำคัญของชีวิต เพราะ ฉะนั้น ในการทำงานไม่ว่าจะสอนหรือค้นคว้าวิจัย ก็อยากที่จะทำให้ดีที่สุด เพื่อให้เห็นว่าเรามีค่า สามารถทำประโยชน์ให้สังคมที่เราอยู่ได้ เพราะ ฉะนั้น ถ้าถามว่าเป้าหมายในการทำงานคืออะไร นั้นก็คงจะเป็นคำตอบโดยพื้นฐาน แต่ถ้านอกเหนือ

จากนั้นขึ้นไปอีก ก็คิดว่า อยากที่จะสามารถนำสิ่ง
ที่เราคิดว่าดีหรือถูกต้องนำไปใช้ได้มากที่สุด แต่
ถ้าจะต้องแลกสิ่งที่ต้องการ ประการ หนึ่งกับความ
สุขความพอใจอันเกิดจากทำงานทางวิชาการที่ถนัด
หรือใจรักแล้ว ก็คิดว่าอาจจะไม่คุ้มกัน....”

ช่องว่างระหว่างข้าราชการ และ ประชาชน ... ยังมีอยู่



นายวิเชียร เปล่งฉวี นักวิชาการประมง ๑
กรมประมง กระทรวงเกษตร และ สหกรณ์
เริ่มรับราชการตั้งแต่ปี ๒๕๑๒ ตลอดเวลา ๑๓ ปี
ที่ผ่านมา ประจำอยู่สถานีประมงจังหวัดหนองคาย
และนครสวรรค์ ได้ย้ายเข้ามาสู่ส่วนกลางเมื่อปี
๒๕๒๕ “...งานประจำสถานีประมงนั้น เป็นงาน

บริการประชาชน มีอะไรที่พอจะหยิบยื่นให้ชาว
บ้านได้ก็ช่วย ซึ่งการช่วยเหลือนั้นก็ลำบากตาม
ความรุนแรง หรือความรีบด่วน ของปัญหาที่เกิดขึ้น
งานอยู่ในลักษณะงานวิชาการ และได้ประโยชน์
มากในแง่ที่สามารถเรียนรู้ปัญหาต่างๆ ตามสภาพ
อันแท้จริง ส่วนงานในกรุงเทพฯ ที่ทำที่กอง
ประมงน้ำจืดนี้ เป็นลักษณะงานบริการเพื่อแก้
ปัญหาระหว่างหน่วยราชการต่างๆ

... เรื่องที่เห็นว่าเป็นอุปสรรคหรือเป็นข้อ
จำกัดในระบบราชการ ควรได้รับการแก้ไขนั้น
คือการเล่นพรรคเล่นพวกซึ่งยังมีอยู่ การขจัดให้
หมดสิ้นอาจจะเป็นเรื่องยากแต่ก็ควร จะ พยายามให้
ลดลง นอกจากนี้ก็คือช่องว่างระหว่างข้าราชการ
และประชาชนซึ่งโดยภาพรวมแล้วก็ยังมีอยู่ แต่
สำหรับกระทรวงเกษตร ๒ นี้ นับว่าช่องว่างระหว่าง
ข้าราชการและประชาชนอาจจะน้อย เพราะลักษณะ
ของงานที่ทำเป็นลักษณะที่ให้ประชาชนอย่างแท้จริง
ไม่มีข้อเรียกร้องจากเขา ทำให้มีพระคุณมากกว่า
พระเดช ส่วนลักษณะที่คนชอบว่าข้าราชการว่า
ทำงานเช้าชามเย็นชามนั้นก็เห็นด้วยว่าจริง แต่ก็
ยอมรับว่าคนที่ดกก็เหมือนกัน แต่คนที่ไม่ทำงาน
เต็มที่มีมาก คิดว่าประมาณ ๔๐% การแก้ไขใน
ประเด็นนี้คงขึ้นอยู่กับหัวหน้า โดยหัวหน้างาน
จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับในต่างจังหวัด
กลุ่มข้าราชการเป็นกลุ่มเล็กๆ หัวหน้าควบคุม ได้
ง่าย ลักษณะการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามจึง
อาจไม่เป็นที่สังเกตเห็น ได้ชัดเท่ากับในกรุงเทพฯ

อย่างไรก็ตามอุปสรรคตามที่เห็นเหล่านี้ ก็ไม่ได้ เป็นเครื่องบั่นทอนความตั้งใจในการทำงาน ยิ่ง เห็นคนอื่นทำงานในลักษณะเช้าชามเย็นชาม ก็ จะยิ่งพยายามทำงานให้มากขึ้น เพอร์เซนต์คนไม่ จะทำงานได้ลดลง...

สำหรับข้อที่ว่าข้าราชการควรจะเป็นอย่างไร นั้น สำหรับกรมประมงก็เห็นว่าควรจะต้องเป็นผู้ ที่รักษาหน้าตาของกรมประมง ทำงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ดีที่สุด เป็นคนที่มองไปข้าง หน้าและพยายามหาวิธีการให้กรมประมงพัฒนา ก้าวหน้ายิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบัน สำหรับส่วนตัวแล้ว เป้า หมายในชีวิตราชการก็ไม่ได้มีความทะเยอทะยานว่า จะต้องเป็นนั่นเป็นนี่ คิดว่าตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบ ให้ดีที่สุด ส่วนการจะก้าวหน้าอย่างไรนั้น ก็คงแล้วแต่ผู้ใหญ่จะเห็นสมควรอย่างไร..."

อยากให้ประชาชนมองข้าราชการเป็น เพื่อน.....ผมเองก็เห็นประชาชนเป็น เพื่อนเหมือนกัน

นายบัณฑิต ธนาชนะ ข้าราชการประจำ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทย อายุ ๓๓ ปี สำหรับบทบาทหน้าที่ของข้าราชการ ในความเห็นส่วนตัว เห็นว่า ข้าราชการเป็นเพียง

ส่วนหนึ่งของสังคม ไม่ใช่ผู้นำหรือผู้ใกล้ชิดกฎหมาย หรือมีสิทธิเหนือคนอื่น ซึ่งอาจจะแตกต่างจากแนว ความคิดดั้งเดิมที่ว่า ข้าราชการมีอำนาจ มีหน้าที่



บริหารกฎหมายเพราะมีกฎหมายอยู่ในมือ รู้ในสิ่ง ที่ประชาชนไม่รู้ นั่นก็คือ มองว่าข้าราชการเหนือ กว่าประชาชน เพราะในปัจจุบันส่วนอื่น ๆ ของ สังคมทั้งธุรกิจ เอกชน มูลนิธิ สมาคมต่างๆ ก็ เริ่มขยายตัวเติบโตขึ้น ถ้าข้าราชการยังคงอยู่แบบ เดิม ทำตัวเหมือนเดิม ก็จะต้องขวางลำ อาจโดน พลังอื่นในสังคมกันมา ซึ่งในที่สุดก็ต้องเปลี่ยนแปลง ตกเอกลักษณ์เดิมของตนเองลง ข้าราชการ คงจะต้องมาคิดว่า จะทำอย่างไรจึงจะทำหน้าที่ให้ กลมกลืนกับส่วนอื่นของสังคมได้ ซึ่งก็ได้เริ่ม เปลี่ยนไปบ้างแล้ว เดียวนี้ข้าราชการก็มีแนวโน้ม ที่จะบริการประชาชนให้ดีขึ้น ทำตัวให้มีมนุษย สัมพันธ์มากขึ้น การบริหารงานของทางราชการก็ เริ่มมีความล้นน้อยลง กฎระเบียบต่างๆ ก็ต้อง อธิบายให้ประชาชนรู้ อย่างหน่วยงานที่ทำอยู่ อะไรที่จะชี้แจงออกไปได้ก็ต้องชี้แจงออกไป

....ในเรื่องที่มีคนชอบพูดว่าข้าราชการคอร์รัปชันนั้น ก็เห็นว่ามีทั้งความจริงและความจำเป็น ความจริงก็คือ ยังมีอยู่คนที่เป็นอย่างนั้น สำหรับความจำเป็น ก็อยู่ที่ระบบ ซึ่งเราสร้างกันขึ้นมา ช้านาน ก็คงเนื่องจากคนเราโดยธรรมชาติแล้ว ก็อยากได้อภิสิทธิ์ เมื่ออยากได้ก็ต้องแสวงหา ซึ่งก็จะได้มาด้วยการแลกเปลี่ยน ก็เลยเป็นความจำเป็น เพราะเป็นสิ่งที่คนต้องการ อยู่แล้ว สาเหตุอีกประการหนึ่งก็คือ คนทุกๆ ไปมักไม่ค่อยสนใจในเรื่องกฎหมายและระเบียบต่างๆ ไม่สนใจว่าจะไรทำได้ หรือทำไม่ได้ ถ้าทำไม่ได้ก็หยิบ "ให้ใต้โต๊ะ" คือ คิดแต่ความสะดวกเป็นใหญ่

....สำหรับความเห็นเกี่ยวกับว่าอะไรที่เป็นอุปสรรค หรือปัญหาในการให้บริการต่อประชาชนนั้น คิดว่าเป็นเพราะระบบ ระบบราชการไม่ได้สร้างขึ้นในวันสองวัน เป็นระบบตกทอดสืบเนื่องมานานนับร้อยปี ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง แต่ก็เปลี่ยนแต่รูป ไม่เปลี่ยนโครงสร้างของความสัมพันธ์ต่างๆ เมื่อมีส่วนที่ไม่เปลี่ยน ก็ยังมีหลายคนที่ได้รับมรดกตกทอดมาอย่างรุนแรง ทั้งความคิดและการกระทำ ระบบสอนให้คนเป็นอย่างนั้น เช่น ความคิดของหัวหน้าที่จะต้องเลี้ยงลูกน้อง ก็ไม่ใช่ว่าไปทำเขาเลย ทบหม้อข้าวเขาเปล่าๆ นอกจากนั้น ระบบประกอบด้วยเพียงหลาย ๆ ตัว ซึ่งถ้าหมูน้อยคนเดียว แต่คนอื่นไม่ทนมันก็อาจทนมันได้ แค่มันช้า ถ้าต่างคนต่างทมนักเร็วขึ้น.... คนส่วนใหญ่ยังมองข้าราชการว่าเป็นผู้ได้เปรียบในสังคมในแง่ที่ว่าเรามีสวัสดิการ มีข้อได้เปรียบทางกฎหมาย แต่คนมักจะมองว่าข้าราชการเป็นผู้เสียเปรียบในทางค่างชีพ จริงอยู่การให้เงินเดือน

ของทางราชการก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณ แต่ในขณะเดียวกัน ก็คงจะต้องยอมรับว่าคนเรามีความต้องการพื้นฐาน กินอยู่สบาย ท้องอิ่มพอสมควร การทำงานก็จะดีขึ้น สนใจในการทำงานมากขึ้น เพราะฉะนั้น เมื่อระบบก็ไม่ดีอยู่แล้ว เพราะแนวความคิดเดิมยังมีอยู่ แล้วคนเข้าไปทำงานยังไปเจอสภาพรายได้ที่ค่อนข้างต่ำ คนก็จะหนีราชการไปหมด

....ถ้าถามว่าอยากให้ประชาชนมองข้าราชการอย่างไรนั้น คือ แนวความคิดปัจจุบันประชาชนมักจะคิดว่าเป็นนายข้าราชการ ในแง่ที่เสียภาษีจ้างข้าราชการมาทำงาน แต่ในความเห็นส่วนตัวอยากให้ประชาชนมองข้าราชการเป็นเพื่อน หรือที่ปรึกษา หรือหุ้นส่วนที่จะบริหารงานร่วมกันในสังคมให้ลุล่วงในเป้าหมายที่ได้วางไว้.....ผมเองก็เห็นประชาชนเป็นเพื่อนเหมือนกัน...."

ข้าราชการรี....

ไม่ได้หวังบริการอะไรหรอก



นาคำ บุนนอร์ ชายฉกรรจ์จับรถรับจ้าง
"ผมบ้านเดิมอยู่ประจวบฯ จับรถบรรทุก เมีย ๓ คน

ลูก ๗ คน “อย่าหาว่าผมมีเมียมากนะ คุณเคยฟัง เพลงลูกทุ่งหรือเปล่า เด็กมันยั่วต่างหาก ผมขอกุญแจ ผ่านชีวิตมาเยอะ เคยทำงานที่สิงคโปร์ มาเลเซีย มาแล้ว ปัจจุบันขับรถบริการรับ-ส่งข้าราชการ กระทรวง สาธารณสุข และรถทัวร์ ในช่วง วันหยุด ข้าราชการในสายตาของผมไม่มีอะไรเสียหาย อาจ เป็นเพราะเราไม่ค่อยยุ่งเกี่ยวกันก็ได้ ต่างคนต่างทำ งาน ต่างคนต่างอยู่ ผมดำเนินชีวิตโดยไม่ได้หวัง

อะไรจากราชการที่จะมาช่วยเหลือจนเจือ มีแต่ บางที่ที่ราชการบังคับให้ผมต้องไปติดต่อก่อน เช่น ให้ ทำบัตรประจำตัวประชาชน ใบขับขี่ เป็นต้น ฟัง มาว่าในวงราชการมีการคอร์รัปชันกันเสียทุกแห่ง อยากให้รัฐบาลช่วยปราบให้เรียบ ประเทศเราจะ ได้ชาวเสียที อีกอย่างราชการน่าจะมีโครงการ พัฒนาประสิทธิภาพคนบ้าง ผมเห็นจบ ม.ศ. ๕ เทียบวันบางคนกวาดถนนยังไม่เรียบร้อยก็มี...” ๑๖

บริษัท เกษตรรุ่งเรืองพืชผล จำกัด

เลขที่ ๑๔๕๐-๑๔๕๒ ถนนทรงวาด

แขวงสัมพันธวงศ์ เขตสัมพันธวงศ์

กรุงเทพฯ โทร. ๒๒๓๒๐๔๔

เป็นผู้จำหน่ายสินค้าส่งต่างประเทศ ข้าวสารทุกชนิด

ข้าวโหด ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง

และสินค้าพืชไร่อื่น ๆ

ท้ายเล่ม

วารสารข้าราชการ ฉบับประจำเดือนเมษายน เป็นฉบับพิเศษ ที่ได้จัดทำขึ้นในโอกาสฉลอง **วันข้าราชการพลเรือน** ซึ่งได้เวียนมาบรรจบครบรอบทุกวันที่ ๑ เมษายนของปี

ความพิเศษที่ท่านสามารถสัมผัสได้ในเบื้องต้น คือความหนาของรูปเล่มที่เพิ่มขึ้น เพื่อบรรจุบทความและข้อเขียนที่มีคุณค่าเป็นพิเศษจากบรรดาผู้เขียนที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้กรุณาเขียนให้ **วารสารข้าราชการเป็นพิเศษจริง ๆ** นับตั้งแต่ **โสรัจ สัจริตกุล** เลขาธิการ ก.พ. **พิศาล มูลศาสตร์สาทร** ปลัดกระทรวงมหาดไทย **สุธี อากาศฤกษ์** ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี **สุนันท์ ทองนพ ร่อง-**
อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ฉัตรคนัย ฉัตรพลรักษ์ วิศวกรสำนักงานพลังงานแห่งชาติ และที่จะต้องกล่าวถึงเป็นพิเศษ คือ **อนันต์ แจงกลีบ** ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น และนักเขียนเรื่องสั้นที่ทุกคนรู้จักดีทั่วประเทศ

วารสารข้าราชการ ขอขอบคุณผู้เขียนบทความทั้งที่ได้กล่าวนามและมีได้กล่าวนามข้างต้นทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือจัดส่งข้อเขียนของท่านมาลงในฉบับนี้

นอกจากนี้ **วารสารข้าราชการ** ยังหวังว่าท่านสมาชิกและท่านผู้อ่านที่เป็นข้าราชการพลเรือนทุกท่าน จะได้รับประโยชน์โดยการนำความรู้ แง่คิด และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นส่วนดีของข้อเขียนเหล่านี้ ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในงานอันจะเป็นการนำความเจริญมาสู่วงราชการและตัวท่านเอง ในฐานะที่เป็นข้าราชการผู้อุทิศตนอุทิศเวลาให้การพัฒนางาน ซึ่งจัดว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของข้าราชการยุคปัจจุบัน

บรรณาธิการ

