วารสารข้าราชการ

ยุคใหม่. ปีที่ ๓๐

•เพื่อข้าราชการทุกคน ISSN 0125-0906 ธันวาคม ๒๕๒๘

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลของรัฐ

ราคา ๑๒ บาท

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๒๘

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีกเล่มละ ๑๒ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๓๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.** ถนนพิษณุโลก กท.๑๐๓๐๐ โดยสั่งจ่ายธนาณัติ/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดงความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ผู้จัดการสวัสดิการ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์
ฝ่ายจัดการ นายเกรียงไกร กลิ่นอุบล

ผู้จัดทำ
ที่ปรึกษา นายโสรัจ สุจริตกุล
นายสำราญ ถาวรายุศม์
นายวิลาศ สิงหวิสัย
นายอุดล บุญประกอบ
บรรณาธิการ นางทิพาวดี เมฆสวรรค์
ผู้ช่วยบรรณาธิการ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์
กองบรรณาธิการ นางสาวอัญชณา เวสารัชช์
นางสาววีณา สิวากรณ์
นางสาวยุพยง เนียวกุล
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นายวรพัฒน์ ทิวถนอม
นายสาโรช ศิริโสภณาภรณ์
นายวิสูตร ประสิทธิศิริวงศ์
ประชาสัมพันธ์ นายธงชัย วาณิชกะ
นายนิเวศน์ สิทธิชัย
ออกแบบปก นายมนตรี จตุรภัทร
ศิลปกรรม นายวิชิต ชาปาวี
ปกพิมพ์ที่ พันนี่ พับบลิชชิง
สถานที่พิมพ์ บริษัท ประชาชน จำกัด
(แผนกการพิมพ์)
๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม
บางรัก ๑๐๕๐๐
โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒
๒๓๕-๐๓๘๙
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา นายนิรันดร์ เหตระกูล
พ.ศ. ๒๕๒๘

อาศิรวาท

วางมาลัยร้อยกรองรองพระบาท
กรองคำหยาดด้วยดอกไม้สายอักษร
ความรู้สึกลึกซึ้งซึ่งทบซ้อน
มีคำพรร่ำแผ่วในแววตา

สำนึกแล้วว่ามหาภารกิจ
คือชีวิตอันเหนื่อยหนักเป็นนักหนา
คือบทเพลงแห่งนิรันดร์ซึ่งพันธนา
คล้องรอยบาททุกยาตราทั้งธาตรี
จากนาครถึงหมู่บ้านกันดารด้าว
จากพื้นที่สีขาว ถึงทุกสี
กระแสธารพระเมตตา เอื้ออารี
ดับอัคคีแล้งเข็ญให้เย็นลง
กรณียกิ่จนั้นเกินกว่าคำจารึก
สูงสุดในความรู้สึกอันสูงส่ง
สืบทอดรอยยุคลบาทแห่งราชวงศ์
ด้วยธรรงราชธรรมและน้ำพระทัย
น้อมถวายสมัญญา "มหาราช"
ก็มิอาจเทียบพระคุณทรงบุญย์ได้
พระครองเมืองเมืองก็รมย์ร่มบุญไท้
พระครองใจใจก็จักเปี่ยมภักดี

ทีละดวง ทีละดวง ค่อยช่วงฉาย
วูบวูบวับประดับรายในทุกที่
คือเปลวเทียนสายศรัทธาพระบารมี
รินรังสีส่องสว่างอยู่กลางใจ

วางมาลัยร้อยกรองรองพระบาท
วโรกาสเฉลิมพระชนม์ มงคลสมัย
มิต้องเปล่งเสียงร่ำคำพรใด
ทุกสิ่งที่ได้ทรงบำเพ็ญนั้นเป็นพร

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อม ขอเดชะ
ข้าพระพุทธเจ้า "วารสารข้าราชการ"

สวัสดีค่ะ

ในที่สุดเดือนสุดท้ายของปี พ.ศ. ๒๕๒๘ ก็มาถึงแล้วนะคะ วารสารข้าราชการหวังว่าท่านทั้งหลายคงจะทบทวนดูกันบ้างว่า ในรอบปีที่ผ่านมานี้ได้ทำอะไรไปบ้าง สิ่งใดที่มีประโยชน์ก็น่าที่จะทำต่อไป สิ่งใดที่คิดว่าไม่มีประโยชน์ก็น่าที่จะเลิกทำเสีย และหากมีสิ่งใดที่คิดว่าควรทำ แต่ยังไม่มีโอกาสได้ทำ ก็น่าจะให้ปี พ.ศ.๒๕๒๙ นี้เป็นปีแห่งการเริ่มต้นทดลองทำดูบ้าง เพื่อว่าบางทีสิ่งนั้นอาจจะเกิดประโยชน์ต่อตัวท่านเอง และต่อสังคมได้บ้าง เพราะอย่างไรเสียการทดลองทำในสิ่งที่ดี ก็ยังดีกว่าไม่ทำอะไรเสียเลย จริงไหมคะ

เมื่อกลางเดือนธันวาคม ได้มีการสัมมนาข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับรองอธิบดีขึ้นไป ซึ่งถือเป็นนักบริหารระดับสูงของประเทศในเรื่อง **ปัญหาหลักเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาล** ประเด็นปัญหาที่สัมมนากันมี ๕ ประเด็น คือ ๑) **คุณธรรมและจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของข้าราชการ** ๒) **ความสามารถและคุณภาพของข้าราชการ** ๓) **จำนวนข้าราชการ** ๔) **การใช้กำลังคนในราชการ** และ ๕) **การจัดทำแผนผสมผสานระหว่างแผนงาน แผนเงินและแผนกำลังคน** ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อปัญหาทั้งห้าประการ และยอมรับว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญยิ่งต่ออนาคตของชาติ โดยได้อภิปรายและให้ข้อคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งท่านจะอ่านได้ในวารสารข้าราชการฉบับที่กำลังอยู่ในมือของท่านนี้แล้ว

หากจะพิจารณาดูข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผลสัมมนานี้จะพบว่า หลาย ๆ ข้อมิใช่ของใหม่ แต่เป็นความเห็นที่เสนอกันมาซ้ำแล้วซ้ำอีก ทั้งโดยนักบริหารในวงราชการเอง นักวิชาการและบุคคลจากหลายวงการที่ให้ความเห็นตรงกัน แต่ก็ยังมิได้มีการดำเนินการแก้ไขปัญหาตามข้อเสนออย่างจริงจังแต่ประการใด

สาเหตุสำคัญที่ปัญหาเหล่านั้นยังมิอาจได้รับการแก้ไขจนแล้วจนรอด อาจสืบเนื่องมาจาก ๑) **ระบบราชการพลเรือนเป็นสถาบันที่ใหญ่โตมาก** การแก้ไขเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ จึงกระทำได้ยากและช้า ๒) **อำนาจหน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลของราชการก็ยังอยู่กระจัดกระจายกันหลายแห่งจึงขาดเจ้าภาพ** เช่น บางส่วนอยู่ที่องค์การกลางบริหารงานบุคคล ซึ่งนอกจาก ก.พ. แล้ว ก็ยังมี ก.อื่น ๆ อีกตั้งเกือบ ๑๐ ก. บางส่วนก็อยู่ที่สำนักนายกรัฐมนตรี บางส่วนก็อยู่ที่กระทรวงการคลัง และบางส่วนอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนตามกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ นั่นเอง จึงเป็นไปได้ที่ต่างก็คงจะเฝ้ารอกันอยู่ว่าใครจะเป็นผู้เริ่มลงมือก่อนจะได้ดำเนินการตามไปบ้าง ๓) อาจเป็นได้ว่า**ผู้มีอำนาจที่จะแก้ปัญหาในเรื่องนี้ ต่างยังไม่เต็มใจ ไม่เข้าใจ**

ไม่พร้อมหรือไม่คิดว่าปัญหาเหล่านี้ถึงขั้นที่จะต้องเร่งแก้ไขเสียทีแล้ว และ ๔) อาจเป็นได้ว่าผู้มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ยังมีความเกรงกลัวต่อการสูญเสียอำนาจจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรืออาจมองไม่เห็นว่าตนจะได้อะไรจากการแก้ไขนั้น จึงยังไม่อยากทำ

มีคำพังเพยฝรั่งเพื่อเป็นอุธาหรณ์สำหรับคนที่ไม่ต้องการสร้างศัตรูในการทำงานว่า "จงอย่าพยายามสร้างคลื่น" กล่าวคือ สิ่งใดก็ตาม (ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี) ที่กำลังดำเนินอยู่แล้วจงอย่าไปวุ่นวายกับมันให้เกิดการกระทบกระทั่งกันเปล่า ๆ เพราะโดยปกตินั้นการกระทบกระทั่งใด ๆ ก็มักจะแต่จะเกิดการเจ็บตัวกัน ซึ่งท้ายที่สุดก็คงจะไม่ได้ประโยชน์อะไรกับตนเองด้วย ดังนั้นในวงราชการของเราจึงมีการแนะนำให้ข้าราชการที่อยากจะ "ได้ดี" ทั้งหลายพยายามหลีกเลี่ยงการดำเนินการใด ๆ ที่จะมีผลก่อให้เกิดกระแส "คลื่น" หรือเกิดเป็น "น้ำขุ่น" ขึ้นในวงราชการ โดยให้พยายามทำงานกันแบบเงียบ ๆ นิ่ง ๆ เรื่องราวและวิธีการใดเคยเป็นมาอย่างไรก็สานต่อกันไปอย่างนั้น ไม่ควรจะไปเปลี่ยนแปลงอะไรหรือกระทบกระทั่งอะไรกับใคร ถ้ายังไม่แน่ใจว่าตนเองจะได้ประโยชน์โดยตรง ทั้งนี้เพราะมีการปลูกฝังสั่งสอนกันมาให้เชื่อเสียแล้วว่าการทำงานแบบประนีประนอม แบบคืบคลานอย่างเงียบ ๆ แบบสงบเสงี่ยม จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองในอนาคตราชการของตนเอง โดยคงจะไม่เคยเฉลียวใจเลยว่า บางทีการที่ทำแบบนั้น (ที่นึกว่าดีนั่นแหละ) เป็นส่วนในการสร้างสมความเสียหายมาสู่ส่วนราชการโดยส่วนรวมก็ได้

โดยที่การก้าวเดินไปข้างหน้า คือการเคลื่อนไหวซึ่งต้องมีแรงกระเทือนอยู่บ้าง และการไหลถ่ายเทของกระแสน้ำก็ย่อมต้องเกิดคลื่นและฟองและมีความขุ่นมัวอยู่บ้างเป็นธรรมดา ดังนั้นการจะนำระบบราชการให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างทันสมัยและดียิ่งขึ้นกว่าเดิมจึงเป็นความเคลื่อนไหวที่จะต้องก่อให้เกิด "คลื่น" และ "น้ำขุ่น" อยู่บ้าง เราจึงคิดว่าท่านข้าราชการที่ดีทั้งหลายคงจะได้เข้าใจและกล้าที่จะทำตัวเป็น "คลื่น" ที่จะพัดพาสิ่งไม่ดีให้ออกไปจากระบบราชการ เพื่อพัดพา สิ่งดี สิ่งใหม่ สิ่งที่เป็นประโยชน์เข้ามาสู่ระบบราชการอย่างสม่ำเสมอ ท่านนั่นแหละที่จะต้องทำให้เกิดคลื่นและเป็นตัวคลื่นเสียเอง และถ้าท่านยิ่งเป็นคลื่นที่มีพลังเท่าใด ท่านก็จะสามารถชะล้างความสกปรกทั้งหลายในวงราชการให้ออกไปได้เร็วยิ่งขึ้นเท่านั้น และไม่ลืมว่าน้ำนิ่งที่ไม่มีความเคลื่อนไหวใด ๆ ก็จะกลายเป็นน้ำเน่าไปในที่สุด

เพื่อนข้าราชการที่ดีทั้งหลายคะ เราจะมารวมตัวกันเป็นคลื่นลูกใหญ่เพื่อพัดพาสิ่งไม่ดีทั้งหลายในระบบราชการให้สูญสิ้นไป พร้อมกับกาลเวลาของปี ๒๕๒๘ และพัดพาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเข้าสู่วงราชการในปี ๒๕๒๙ กันดีไหมคะ

ทิพย์

ปก :
เราจะพัฒนาระบบบริหารเพื่อการพัฒนาได้อย่างไร

สารบัญ

อาศิรวาท ๓

บทบรรณาธิการ ๔

บทความวิชาการ

- คำกล่าวเปิดการสัมมนาและคำบรรยายของ ฯพณฯ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายมีชัย ฤชุพันธุ์) ๑๓
- ผลการสัมมนา เรื่อง "การพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาล" ๓๑
- แผนผสมผสานในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ ๖ ๓๙

  พายัพ พยอมยนต์

คอลัมน์ประจำ

- **ข่าวราชการ** ๙
- **เกร็ดบริหาร** : ศิลปในการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ - *เริงศักดิ์ ปานเจริญ* ๔๗
- **วินัยข้าราชการ** : อุทาหรณ์ก่อนทำผิด - *เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์* ๕๙
- **หน้าต่างบุคลากร** : เรื่องน่ารู้จากการประชุมสัมมนาบุคลากรของส่วนราชการกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ๖๗
- **แนะนำการสอบเลื่อนตำแหน่ง** ๗๓
- **กฎหมายและระเบียบใหม่** ๗๖
- **หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน** : เกิดมาทำไม - *ท่านอาจารย์ยันตระ (อมโรภิกขุ)* ๘๓
- **คลื่นลูกใหม่** ๘๘
- **ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน** ๙๒
- **คุณรู้ไหม** ๖๖
- **แนะนำบุคคลน่าสนใจ** : *นายจารุอุดม เรืองสุวรรณ* - รองอธิบดีกรมทรัพยากรธรณี ๙๖

ข่าวราชการ

การปรับโครงสร้างภาษี

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้เปิดเผยการปรับโครงสร้างภาษีสรรพากรที่กำลังเสนอต่อคณะรัฐมนตรีว่า มีบางส่วนที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนและกระตุ้นเศรษฐกิจ คือ ให้สามารถนำดอกเบี้ยเงินกู้สำหรับการซื้อที่ดินหรือสร้างบ้านหลังแรกมาหักลดหย่อนภาษีได้ไม่เกิน ๗,๐๐๐ บาทต่อปี และให้หักค่าลดหย่อนเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลสำหรับผู้เสียภาษี คู่สมรสและบุตรได้ปีละไม่เกิน ๕ พันบาท นอกจากนี้ จะขยายฐานการเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและเงินได้นิติบุคคล โดยภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสำหรับผู้ที่มีเงินได้หลังจากหักค่าลดหย่อนแล้วตั้งแต่ ๐.๕ หมื่นบาท เสียภาษีร้อยละ ๗ ซึ่งเดิมกำหนดไว้เพียงไม่เกิน ๓ หมื่นบาท และผู้ที่มีเงินได้ตั้งแต่ ๒ ล้านบาทขึ้นไปเดิมเสียภาษีร้อยละ ๖๕ จะลดเหลือร้อยละ ๕๕ ส่วนภาษีเงินได้นิติบุคคลนั้น บริษัทที่ไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะเสียภาษีเงินได้ในอัตราเพียงร้อยละ ๓๕ จากเดิมร้อยละ ๔๐ และบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเดิมเสียภาษีร้อยละ ๓๐ จะลดเหลือร้อยละ ๒๕

การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดราคามาตรฐานหรือราคากลางของวัสดุ

กระทรวงการคลังได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดราคามาตรฐานหรือราคากลางของวัสดุ โดยมีอธิบดีกรมบัญชีกลางเป็นประธานกรรมการ

และกรรมการจากส่วนราชการต่าง ๆ อีก ๑๓ คน ทั้งนี้ ให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดราคามาตรฐานหรือราคากลางของวัสดุที่ส่วนราชการใช้เป็นประจำ โดยแยกเป็นราคาสำหรับวัสดุที่ได้มาตรฐาน และราคาสำหรับวัสดุที่สามารถจัดหาได้เป็นการทั่วไปเสนอกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาสั่งการ

๒. ติดตามความเคลื่อนไหวของราคาวัสดุที่ได้กำหนดราคามาตรฐานหรือราคากลางไว้แล้วตามข้อ ๑. เพื่อปรับปรุงราคาให้เหมาะสมอยู่เสมอ

๓. ให้มีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ และเชิญผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความเห็นและข้อเท็จจริงได้

การให้ภาคเอกชนดำเนินกิจการโทรศัพท์

คณะรัฐมนตรีเห็นชอบในหลักการของร่างพระราชบัญญัติโทรเลขและโทรศัพท์ฉบับใหม่ตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ ซึ่งให้รัฐมนตรีโดยอนุมัติคณะรัฐมนตรีมีอำนาจอนุญาตให้นิติบุคคล ซึ่งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยถือหุ้นอยู่ด้วยเข้าดำเนินกิจการโทรศัพท์เพื่อบริการประชาชนได้ คณะรัฐมนตรียังได้มอบหมายให้ส่งร่างดังกล่าวให้คณะกรรมการประสานงานรัฐสภาของพรรคร่วมรัฐบาลพิจารณาต่อไป

ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน

คณะอนุกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนส่วนจังหวัด และคณะอนุกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนส่วนอำเภอ ได้รายงานผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณ ๒๕๒๘ ให้คณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งมี ดร.กระมล ทองธรรมชาติ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธานคณะกรรมการว่า ได้ดำเนินการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนที่มาขอความช่วยเหลือ จำนวนทั้งสิ้น ๑๗,๑๔๑ ราย คิดเป็นเงินทั้งสิ้นประมาณ ๑๒๖.๑๐ ล้านบาท ในจำนวนที่ดินประมาณ ๒๖,๒๑๐ ไร่

การแต่งตั้งคณะกรรมการทำสารานุกรมประวัติศาสตร์

ราชบัณฑิตยสถานได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้แต่งตั้ง "คณะกรรมการทำสารานุกรมประวัติศาสตร์" เพื่อจัดทำสารานุกรมประวัติศาสตร์ให้เป็นแหล่งรวมความรู้ทางประวัติศาสตร์ที่สามารถค้นคว้าได้โดยง่ายและรวดเร็ว คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย นายณัฐวุฒิ สุทธิสงคราม เป็นประธานกรรมการ นางเพ็ญศรี ดุ๊ก เป็นรองประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีก ๑๑ คน โดยจะแบ่งคณะกรรมการออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มประวัติศาสตร์ไทย และกลุ่มประวัติศาสตร์สากล

การบริหารกรุงเทพมหานครยุคใหม่

พลตรีจำลอง ศรีเมือง ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้ชี้แจงถึงการปรับปรุงบริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนเพิ่มขึ้น เช่น จะขยายเวลาการจดทะเบียนสมรส ย้ายเข้า ย้ายออก และอื่น ๆ ตั้งแต่เวลา ๑๖.๓๐-๒๐.๓๐ น. ในเขตต่าง ๆ

ทั้ง ๒๔ เขต เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีเวลาไปติดต่อในเวลาราชการได้ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้คนกรุงเทพมหานครได้ร้องทุกข์กับผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้โดยตรง โดยกำหนดใช้เวลาวันเสาร์ทุกสัปดาห์พบปะประชาชน โดยแบ่งเป็นภาคเช้าเริ่ม ๑๐.๐๐ น. ออกเยี่ยมราษฎรตามเขตต่าง ๆ จนกระทั่งเย็น และระหว่างเวลา ๑๖.๐๐-๑๘.๐๐ น. เป็นเวลาของผู้ทุกข์ร้อนเข้าพบเพื่อชี้แจงปัญหาต่าง ๆ

ครั้งแรกในประเทศไทย

นายณรงค์ วิรัตนโยธิน นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองราชบุรี เปิดเผยว่าตั้งแต่ปีใหม่เป็นต้นไป จะลดอัตราค่าน้ำให้แก่ประชาชนโดยจะลดจากลูกบาศก์เมตรละ ๓.๐๐ บาท เหลือ ๒.๗๐ บาท ทั้งนี้ นายกเทศมนตรีได้กล่าวเสริมว่า การประปาเทศบาลเมืองราชบุรีได้กำไรปีละ ๑ ล้านบาท แม้ว่าจะลดค่าน้ำแล้ว เชื่อว่าสามารถทำกำไรได้เท่าเดิม เพียงแต่อุดรอยรั่วของท่อเท่านั้น

มาตรฐาน เคมีเกษตร
อันทรงคุณภาพ
ตรา กระโจมไฟ

จากโรงงานที่ทันสมัย และผู้เชี่ยวชาญที่เชื่อถือได้
จึงได้เคมีภัณฑ์ ที่เกษตรกรนิยมแพร่หลาย

บริษัท เจียไต๋ จำกัด

บทความวิชาการ

คำกล่าวเปิดการสัมมนาและคำบรรยาย
ของ
ฯพณฯ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายมีชัย ฤชุพันธุ์)
ในการสัมมนานักบริหารระดับสูง
เรื่อง
การพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาล

ณ โรงแรมรีเจนท์ชะอำ จ.เพชรบุรี

๑๔ ธันวาคม ๒๕๒๘

ท่านเลขาธิการ ก.พ. ท่านนักบริหาร และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

กระผมรู้สึกยินดีและเป็นเกียรติเป็นอย่างยิ่งที่ได้มาเปิดการสัมมนานักบริหารระดับสูง ในเรื่องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาล พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นบางประการในวันนี้

ผมเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของการสัมมนาครั้งนี้ ที่นักบริหารระดับสูงจากส่วนราชการต่าง ๆ จำนวนมากจะได้มีโอกาสมาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบราชการปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานทางด้านการบริหารงานบุคคล เช่น ปัญหาการเพิ่มจำนวนข้าราชการ ปัญหาเงินเดือนข้าราชการ ปัญหาความรับผิดชอบในผลงานของข้าราชการ ปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจของข้าราชการ ปัญหาเรื่องจริยธรรมและการเสื่อมเกียรติภูมิของข้าราชการ รวมทั้งปัญหาการสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษาข้าราชการพลเรือน ที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมดีเด่นไว้ในราชการ เพราะท่านทั้งหลายในฐานะที่เป็นนักบริหารระดับสูงน่าจะถือว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ที่จะถกเถียงและเสนอแนะต่อรัฐบาลในเรื่องเหล่านี้ได้ ท่านทั้งหลายครับ โดยที่ผมได้รับ

การขอร้องว่าเมื่อเปิดการสัมมนาแล้ว ขอให้บรรยายให้ท่านทั้งหลายฟังด้วย แต่ผมเห็นว่าการจะทำเช่นนั้นอาจเป็นการสอนหนังสือสังฆราชมากกว่า เพราะท่านทั้งหลายเป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะในแง่ของการบริหารงานบุคคลโดยตรงมากกว่าผมซึ่งเป็นฝ่ายการเมือง และท่านทั้งหลายเป็นผู้ซึ่งมีประสบการณ์มาดีกว่าผมด้วยซ้ำไป ผมคงไม่สามารถจะบรรยาย หรือให้แนวทางการแก้ไขปัญหาแก่ท่านทั้งหลายได้ อย่างดีที่ผมจะทำได้ก็คือขออนุญาตท่านทั้งหลายนำสิ่งที่ผมได้พบได้เห็น และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นปัญหาจากสายตาของคนซึ่งมิได้เป็นนักบริหารอย่างท่านทั้งหลาย จากสิ่งที่ได้ยินได้ฟังมาจากบุคคลทั่วไป จากนักบริหารเอง และจากฝ่ายการเมือง ซึ่งผมคิดว่าผมควรจะพูดเสียในโอกาสเดียวกัน โดยที่ไม่ต้องเปิดการสัมมนาเสียก่อนแล้วจึงจะบรรยายอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นระบบ Red Tape ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ปัญหาด้านคุณธรรมของข้าราชการ

ท่านทั้งหลายครับ โดยที่ท่านทั้งหลายเป็นนักบริหารโดยอาชีพ และต่างก็พกพาเอาความรู้ความมีประสบการณ์มาเพื่อถกเถียงหาแนวทาง สิ่งที่ผมจะพูดต่อไปนี้จึงเป็นเรื่องของการตั้งประเด็นฝากให้ท่านทั้งหลายช่วยพิจารณาให้ด้วย มากกว่าที่จะให้ความรู้ ซึ่งมีอยู่อัดอกของท่านทั้งหลายอยู่แล้ว ก่อนอื่นผมต้องขออนุญาตเรียนว่าสิ่งที่ผมจะพูดต่อไปนี้นั้น จะเป็นเรื่องซึ่งไม่ค่อยดีสำหรับในวงการบริหารราชการมากกว่าจะพูดถึงในเรื่องที่ดี เพราะผมเชื่อว่าในส่วนที่ดีนั้นถึงไม่มีใครพูดถึง โดยธรรมชาติของมนุษย์เราก็คงนึกถึงตลอดเวลาว่าเราเก่ง ในแง่ของความเก่ง ความเป็นคนมีฝีมือนั้น ท่านทั้งหลายที่ได้ไปฟังท่านนายกฯ ปาฐกถาพิเศษเมื่อ ๒ วันก่อน คงจะได้ยินได้ฟังด้วยหูของตนเองแล้วว่า ท่านนายกฯ เองก็ยอมรับว่า ข้าราชการเรานั้นเป็นคนเก่ง เพราะว่าที่จริงคนที่จะมาเป็นข้าราชการได้นั้น ต้องเป็นคนเก่งจริง ๆ เพราะเราคัดแต่คนเก่ง เราไม่ได้คัดคนดี คนที่เก่งจะดีก็ได้ ไม่ดีก็ได้ เราคัดเข้ามา แต่ขอให้เก่งอย่างเดียว ต้องสอบชนะคนอื่นแล้วเราก็เอาเข้ามา เพราะฉะนั้นความเก่ง ความเป็นคนมีฝีมือนั้นจึงไม่เป็นปัญหา ปัญหาที่เรากำลังประสบกันอยู่ขณะนี้ คือปัญหาของความมีคุณธรรม ความเป็นคนดี ความเป็นคนมีแก่ใจในราชการมากกว่าในเรื่องของฝีไม้ลายมือ ถ้าเป็นคนดีเป็นคนมีแก่ใจต่อราชการแล้ว ผมเชื่อว่าข้าราชการจะสามารถใช้ฝีไม้ลายมือในความเก่งกาจนั้นทำให้ราชการ และประชาชน และประเทศรุ่งเรืองได้ในที่สุด

ปัญหาด้านเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน

ในสถานการณ์ของเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ที่ค่อนข้างจะตกต่ำในปัจจุบันนี้ ผมเชื่อว่าท่านทั้งหลายคงจะยอมรับว่า เราคงไม่สามารถจะปรับเปรมกับการบริหารงานตามอารมณ์อย่างที่เคยเป็นมาในอดีตได้อีกต่อไปแล้ว เพราะสภาพความตกต่ำทางเศรษฐกิจมันบีบรัดตัวเรามากเข้าทุกวัน และไม่ได้บีบรัดตัวแต่เฉพาะประเทศเราประเทศเดียว มันบีบรัดตัวไปหมดทุกประเทศ จนทุกประเทศต้องหาหนทางป้องกันตนเอง การป้องกันตนเองของแต่ละประเทศนั้น ก็นำความกระทบกระเทือนและนำความลำบากให้แก่ประเทศอื่น ๆ ด้วยเสมอไป ผมจำได้ว่าเมื่อ ๒-๓ ปีก่อน ที่ท่านนายกฯ ไปบรรยายให้ชมรมนักบริหารระดับสูงฟัง ท่านได้เปรียบเทียบประเทศเหมือนกับคน และขณะนั้นท่านก็บอกว่าคนซึ่งชื่อว่าไทยนั้น มีอาการไข้ซึ่งจะต้องเยียวยารักษา ในขณะนั้น เมื่อ

๓ ปีก่อนนั้น ประเทศไทยเรานั้นมีอาการไข้อยู่แล้ว เพราะว่าที่จริงอาการไข้นั้นก็ได้รับการเยียวยารักษาตามสมควร ถึงแม้ว่าจะไม่ถึงกับหายขาด แต่ก็บรรเทาและไม่ถึงกับทรุดลงไป แต่ว่าอาการไข้ที่เราเป็นอยู่หรือโชคเคราะห์ของประเทศไทยนั้นไม่ดีนักตลอด ๓ ปีที่ผ่านมา นอกเหนือจากไข้ที่ยังไม่หายดีจนมีกำลังแข็งแรงเพียงพอ จนมีกำลังไปต่อสู้กับโรคภัยไข้เจ็บอื่น ๆ แล้ว ยังมีอาการโรคแทรกซ้อนเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งในแง่ทางเศรษฐกิจและในแง่ทางการเมือง ในแง่ทางการเมืองนั้น ท่านทั้งหลายก็คงจะรับรู้ว่าสถานการณ์ทางการเมืองที่ผ่านมาไม่ค่อยดีนัก ไม่ว่าจะเรื่องของแนวความคิดที่จะล้มล้างระบอบประชาธิปไตย เพื่อหันกลับไปใช้อำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด หรือการแย่งชิงอำนาจรัฐในวิถีทางของรัฐธรรมนูญก็ตาม สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นก็เป็นเครื่องบั่นทอนในการทำงาน หรือบั่นทอนเสถียรภาพของรัฐบาลอยู่ค่อนข้างจะมาก แต่นั่นก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศไทย จะยากอย่างไรเราก็คงจะเผชิญหน้า และหาหนทางแก้ไขกันไปจนได้ แต่โรคแทรกซ้อนซึ่งเข้ามากระทบที่มาจากภายนอกเป็นต้นเหตุนั้น เป็นโรคแทรกซ้อนซึ่งแก้ไขได้ยาก แต่แม้กระนั้นด้วยฝีไม้ลายมือของท่านทั้งหลาย ที่ร่วมผนึกกำลังกันในการแก้ไขปัญหา ก็ทำให้เราผ่านวิกฤติการณ์ไปได้ไม่มากก็น้อยและสามารถทรงตัวอยู่ได้ดีกว่าประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ

โรคแทรกซ้อนที่เราประสบในครั้งแรกก็คือเรื่องของค่าเงินบาทที่ความผันผวนเงินตราต่างประเทศทำให้ในที่สุดเราต้องปรับค่าเงินบาท เมื่อเราปรับระบบการแลกเปลี่ยนเงินตราก็ทำให้ค่าเงินบาทของเราลดลง ในครั้งนั้นก็กระทบกระเทือนต่อเศรษฐกิจเป็นส่วนรวมอยู่มาก เมื่อมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจเป็นส่วนรวมแล้ว ก็ย่อมมีผลกระทบต่อรายได้ที่จะเข้าคลังด้วย ค่าเงินบาทเมื่อเราปรับไปไม่นานเท่าไร ซึ่งว่าที่จริงก็เป็นความเดือดร้อนของวงการธุรกิจในภาคเอกชน และแม้กระทั่งในวงการรัฐบาลที่จำเป็นต้องซื้อของจากต่างประเทศมาใช้ ค่าเงินตราต่างประเทศกลับเปลี่ยนสภาพจากหน้ามือเป็นหลังมือใหม่ เงินดอลลาร์ซึ่งเคยแข็ง กลับตกพรวดพราดลงมา ซึ่งว่าที่จริงถ้ามองในแง่ของความเดือดร้อนในการปรับค่าเงินบาทครั้งแรกนั้นมันน่าจะดี แต่มันก็ไม่ได้ดี เพราะว่าเมื่อตอนปรับค่าเงินบาทแล้ว เราเกิดความเดือดร้อนทุกฝ่ายก็ปรับตัวเข้าหาความเป็นจริง พอปรับตัวได้ค่าเงินดอลลาร์ก็เปลี่ยนอีก สิ่งที่ปรับไว้แล้วจึงใช้ไม่ได้ก็เกิดเป็นผลกระทบเป็นข้ำสองขึ้นมา ในขณะที่เรากำลังชุลมุนวุ่นวายอยู่กับเรื่องของค่าของเงินอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอยู่นั้น ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาราคาสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นรายได้หลักในการนำเงินตราต่างประเทศของเรา ก็ตกต่ำอย่างไม่น่าเชื่อ ผลผลิตจากการเกษตรไม่ว่าจะเป็นผลผลิตขั้นปฐม หรือผลผลิตที่ได้แปรสภาพไปแล้ว อย่างเช่นน้ำตาลตกต่ำจนเกินกว่าที่ใครจะคาดคิดว่าจะตกต่ำมาได้ถึงขนาดนั้น นั่นก็เป็นคลื่นที่ซ้ำเติมกระหน่ำลงมาอีก ในภาคอุตสาหกรรมเองก็ไม่ได้ดีไปกว่าภาคเกษตร สิ่งที่เคยทำรายได้ให้มากมายและทำท่าว่าจะเจริญรุ่งเรือง เช่น ตีบุก สิ่งทอ ก็ประสบปัญหาเพราะเมื่อเราส่งออกไปมาก ๆ เข้า ประเทศที่รับเขาก็รับไม่ไหว เมื่อรับไม่ไหวเขาก็มีการกีดกัน ทฤษฎีแห่งการกีดกันการนำเข้าแผ่กระจายไปทั่วโลก ผลแห่งการใช้ทฤษฎีนั้นก็ทำให้ทุกประเทศอยู่ในภาวะอับจนมากขึ้น

ข้อที่ร้ายไปกว่านั้นก็คือในอดีตนั้น เรากู้เงินมามากและใช้จ่ายกันอย่างเปรมปรี จะเห็นว่าผลแห่งการกู้เงินนั้น ทำให้เกิดโรคระบาดเข้ามาในวงราชการจนทุกวันนี้กำลังจะแก้ไม่ได้ โรคระบาดที่ว่านั้นก็คือโรคของการจ้างที่ปรึกษา เวลานี้เกือบจะเรียกว่าหน่วยงานใดไม่มีที่ปรึกษาชาวต่างชาติเอาไว้เป็นที่ปรึกษาแล้ว หน่วยงานนั้นดูจะล้าสมัย ไม่ทันสมัยเหมือนกับ

หน่วยงานอื่น ความจริงสิ่งที่ที่ปรึกษาทั้งหลายมาทำให้เรานั้น ไม่ได้ทำอะไรไปเกินความสามารถที่เราเคยคิดกันเลย และจริง ๆ แล้วก็คือว่าเมื่อเราไปจ้างที่ปรึกษามานั้นเราจ้างด้วยเงินแพงมหาศาล และที่ปรึกษานั้นเขามาทำอย่างไร เขาก็มาถามจากเราทั้งข้อมูลและแนวความคิด หรือบางครั้งก็จ้างพวกเรากันเองเป็นคนไปเขียนเป็นคนไปคิดให้ แล้วเขาก็ไปแปลเป็นภาษาอังกฤษมาส่งให้เรา กลายเป็นสิ่งที่น่านับถือ เงินกู้ที่เรากู้มาก็หมดไปกับสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่น้อย คราวนี้เมื่อรายได้ที่เราไปกู้เขามาในอดีตนั้น มีกำหนดชำระ และโดยเฉพาะมามีกำหนดชำระในช่วงระยะ ๒-๓ ปีนี้ รวมตลอดไปจนกระทั่ง ๒๕๓๐ เป็นช่วงซึ่งเงินกู้ทั้งหลายที่ไปกู้กันมาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดอกเบี้ยซึ่งค่อนข้างจะแพงจะมาถึงกำหนดชำระกันในช่วงนี้ทั้งสิ้น จนในที่สุดต้องถึงกับต้องไปทำ Refinance กัน ปัญหาจึงมีว่า ในขณะนี้เรากู้เพื่อที่จะให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้บ้างได้ไหม ทางฝ่ายนักการเงินการคลังก็บอกว่า กู้ได้เหมือนกัน แต่ต้องกู้ในขอบเขตอันจำกัด เงินตราต่างประเทศที่มีอยู่น้อย รายได้ที่มีไม่พอกับรายรับที่เป็นเงินตราต่างประเทศ แต่ได้เคยอาศัยเงินกู้มาประคับประคองนั้น ก็จะไม่สามารถทำอย่างนั้น เพราะวงเงินที่จะกู้กันปีต่อไปในวันข้างหน้าทั้งในปีนี้และปีต่อ ๆ ไป ก็จะต้องอยู่ในกรอบอันจำกัดเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบในความน่าเชื่อถือของประเทศและผลกระทบในการชำระหนี้ในอนาคต

ปัญหาข้าราชการมีรายได้ไม่พอกับรายจ่าย

ทั้งหมดนี้ก็เป็นปัญหาของเศรษฐกิจที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของเรา โดยผลกระทบอันนั้นทำให้เราต้องหันกลับมาดูตัวเราเอง เราจะต้องเริ่มใช้มาตรการในเรื่องของการประหยัด ในเรื่องของการตัดรายจ่ายและหารายได้ให้มากขึ้น ในขณะเดียวกัน

เราก็ต้องการคนดีมีฝีมือ ซึ่ง ๒ อย่างนี้บางทีก็ไปด้วยกันไม่ค่อยได้ คนดีมีฝีมือก็ต้องการผลตอบแทน หรือรายได้ที่สูงให้สมกับความดีความมีฝีมือของเขา แต่ในขณะเดียวกันรัฐก็ไม่สามารถทำอย่างนั้นได้ เพราะว่าเราต้องประหยัดและต้องตัดรายจ่าย ความเดือดร้อนของข้าราชการที่มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ไม่เพียงพอต่อภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็เกิดขึ้น คนดีมีฝีมือก็จะถูกภาคเอกชนประมูลซื้อตัวไป หรืออย่างดีที่แน่ใจในความเป็นคนดีมีฝีมือก็ลาออกไปรับจ้างเป็นที่ปรึกษาของส่วนราชการต่อไปซึ่งจะทำให้มีรายได้ดีกว่า สิ่งที่เราประสบจึงเป็นเรื่องซึ่งค่อนข้างจะลำบาก เราจะต้องทำงานภายใต้กรอบอันจำกัด ท่านทั้งหลายจะต้องทำงานขมักเขม้นขึ้น ในขณะที่งบประมาณที่จะมีให้ไปทำงานนั้นจะมีน้อยลง งบประมาณที่ตั้งไว้แต่ละปีใน พ.ร.บ.รายจ่ายประจำปีก็น้อยแสนน้อยอยู่แล้ว เพราะไม่สามารถจะเพิ่มให้มากขึ้นได้ เนื่องจากรายได้ที่เข้าคลังมีอยู่อย่างจำกัด วงเงินที่จะสามารถไปกู้มาใช้จ่ายได้ก็จำกัดด้วย แต่แม้กระนั้นเมื่องบประมาณผ่านสภาแล้ว กระทรวง

การคลังและสำนักงบประมาณก็ยังจำเป็น ที่จะต้องมาบังคับว่าอย่าจ่ายให้เต็มที่ อย่าจ่ายให้หมดตาม พ.ร.บ.งบประมาณ ขอให้ประหยัดได้เท่านั้น เท่านี้ ปีที่แล้วก็ดูเหมือนจะต้องประหยัดกันลงมาถึง ๔,๐๐๐ ล้าน ภายใต้กรอบอันจำกัดเดิมที่มีอยู่แล้วนั้นยังถูกขีดวงให้จำกัดมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันเราก็ต้องการผลงาน และต้องการความก้าวหน้าเพื่อให้เกิดขึ้น นี่เป็นปัญหาประการแรกที่ผมอยากจะนำมาเรียนท่านทั้งหลายว่าแล้วเราจะทำกันอย่างไร ท่านทั้งหลายจะกรุณาช่วยคิดว่าสิ่งที่ต้องการและกรอบอันจำกัดนั้นจะเดินไปด้วยกันได้อย่างไร แต่ผมเชื่อนะครับว่าภายใต้กรอบอันจำกัด ซึ่งถึงแม้ว่าจะสร้างความอึดอัดอยู่บ้างตามสมควร แต่ด้านความมีฝีมือของท่านทั้งหลายคงจะสามารถหาทางออกที่ดีที่สุด ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมได้มากที่สุด

ปัญหากฎระเบียบที่บั่นทอนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของส่วนราชการ

ที่เราประสบกันอยู่ก็คือ เราต้องการประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะเดียวกันขั้นตอนในการทำงานนั้นยืดเยื้อ ในการทำงานของภาคราชการนั้น เราก็หวังกันว่าราชการจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและแก้ไขปัญหาที่มีอยู่กับราษฎรหรือภาคเอกชน สิ่งที่เราหวังจากราชการนั้นคือต้องการความคล่องตัว ต้องการการทำงานที่ผู้รับผิดชอบตัดสินใจแล้วทำไปได้เลย แต่ภายใต้ระบบราชการเราทำอย่างนั้นไม่ได้ ด้วยความระแวดระวังด้วยการดูแลว่าจะไม่มีการออกนอกลู่นอกทาง เราก็วางกฎวางระเบียบขึ้น กฎระเบียบเหล่านั้นมากขึ้นทุกวัน ๆ จนผมเชื่อว่าไม่มีใครในประเทศไทยรู้ว่ากฎระเบียบทั้งหมดมีอยู่ว่าอย่างไรบ้าง ถ้ามองในแง่ของการจะมองเอาความผิดแล้ว เราเกือบจะเอาความผิดกันได้ทุกคน เพราะว่ามันจะต้องมีส่วนหนึ่งส่วนใดที่ทำผิดกฎผิดระเบียบกันอยู่เสมอ เพราะเนื่องจากมันมีมากเสียจนกระทั่งหันไปทางไหนก็คงจะต้องผิด ที่ว่าศีลของพระมีถึง ๒๐๐ กว่าข้อนั้น ศีลของข้าราชการนั้นมี Infinity นะครับ เพราะมันจะออกมาเรื่อย ๆ ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับของกฎหมาย ระดับของมติ ค.ร.ม. กฎระเบียบข้อบังคับของกระทรวงต่าง ๆ และกฎข้อบังคับของกระทรวงการคลังอีกออกจนกระทั่งทุกคนรู้ว่าถ้าทำตามกฎก็ทำไม่ได้

กระทรวงการคลังเกือบจะเป็นกระทรวงแรกที่ยอมรับรู้ว่าถ้าทำตามกฎของกระทรวงการคลังแล้วทำไม่ได้ เพราะฉะนั้นกระทรวงการคลังจึงเป็นกระทรวงแรก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่คุมรัฐวิสาหกิจเป็นกระทรวงแรกครับที่ยอมรับว่ากฎที่ออกมาเพื่อควบคุมรัฐวิสาหกิจนั้นไม่สามารถจะปฏิบัติได้ เพราะฉะนั้นเมื่อกระทรวงการคลังจะทำกิจการอะไรขึ้นมาสักอย่างหนึ่ง จึงหาทางหลีกเลี่ยงที่จะไม่ให้สิ่งที่จะทำนั้น เป็นรัฐวิสาหกิจที่จะอยู่ภายใต้กฎของกระทรวงการคลังเอง ท่านทั้งหลายจะเห็นว่ากิจการใหญ่ ๆ ที่เราได้ลงทุนในภายหลังนั้นเราจะใช้วิธีให้รัฐถือ ๔๙% แล้วก็ให้สำนักงานทรัพย์สินฯ มาถืออีก ๒% เป็น ๕๑% คือจะไปถือเสียงข้างน้อยก็กลัวว่าจะไม่มีอำนาจควบคุม หากจะถือเสียงข้างมากก็จะกลายเป็นรัฐวิสาหกิจ เวลานี้ก็ไปดึงเอาทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เข้ามาถือ ๒% เสมอ เพื่อจะให้มีสิทธิ์มีเสียงในการควบคุมดูแลกิจการนั้น และในขณะเดียวกันไม่เป็นรัฐวิสาหกิจก็จะได้ไม่อยู่ภายใต้กฎของกระทรวงการคลัง กฎระเบียบต่าง ๆ และขั้นตอนเหล่านี้เองที่บั่นทอนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของส่วนราชการ แต่ว่าภายใต้กฎและระเบียบที่มีมากมายมหาศาล และในขณะเดียวกันเราต้องการประสิทธิภาพนั้น เราจะทำให้มันเกิดขึ้นได้อย่างไร มันจะมีหนทางบ้างไหมครับว่า เราจะมานั่งดูกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

เหล่านั้นกันเสียใหม่ หรือยกเลิกเพิกถอนสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป ผมยกตัวอย่างในแวดวงของตัวข้าราชการก็ได้นะครับ เรามีกฎ มีมติ ค.ร.ม. โดยข้อเสนอแนะของ ก.พ. เมื่อเกือบ ๓๐ ปีที่แล้วว่าข้าราชการผู้ใดก็ตามเล่นแชร์จะต้องถูกลงโทษ แล้วโทษนั้นจะถึงออกจากราชการ เราก็รู้ว่ากฎที่ออกมาในขณะนั้นมันดี เพราะว่าตอนนั้นแชร์เล่นระบาดกันมาก แล้วก็โกงกันในหมู่ข้าราชการ จนกระทั่งไม่เป็นอันทำงานทำการ ก.พ. ด้วยความหวังดีก็ได้เสนอกฎนั้นไว้ ห้ามข้าราชการเรื่อยมา แต่ในความเป็นจริงเราก็รู้ในกรม มีวงแชร์ของข้าราชการมากมายเสียจนอธิบดีไม่มีทางจะรู้หรอกครับว่ามีกี่วง ดีไม่ดีอธิบดีอาจจะลงไปเล่นกับเขาด้วยก็ได้ และเราก็เล่นกันมาอย่างนั้น ในขณะที่เรามีกฎ มีมติของ ค.ร.ม. กำหนดโทษเอาไว้ แต่เราก็ไม่กล้าเลิก เราก็ปล่อยเอาไว้ เพราะจะด้วยเหตุอะไรก็ตาม คราวนี้ก็เกิดผล ๒ อย่าง อย่างหนึ่งก็คือเป็นการบอกข้าราชการว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับนั้นไม่ต้องทำก็ได้ ไม่ต้องเคร่งครัดนักก็ได้ เพราะว่าถ้าทุกฝ่ายร่วมกัน เอาหูไปนา เอาตาไปไร่ มันก็ไม่ได้มีความหมายอะไรไปกว่ากระดาษแผ่นเก่า ๆ แผ่นหนึ่งที่หยิบขึ้นมาแล้วมันอาจจะกร่อนไปแล้วก็ได้ ผลอีกอย่างที่เกิดติดตามมาก็คือว่า เวลาที่เกิดไม่ชอบใจกันขึ้นมาเราก็ไปหยิบเอาระเบียบ กฎข้อบังคับซึ่งอาจจะล้าสมัยเต็มทีแล้วมาใช้ฟาดฟันกันได้ ซึ่งไม่ใช่เป็นสิ่งที่ดีที่จะให้มีในวงราชการ ผมนึกว่าถึงเวลาที่เราจะต้องมาหยิบยกดูว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แม้กระทั่งกฎหมายนั้นมันยังจำเป็น และจะยังสมควรมีอยู่หรือไม่

การออกกฎหมายมาบังคับใช้กับราษฎร หรือแม้กระทั่งการทำกิจการบางอย่างของรัฐในขณะหนึ่งอาจจะเหมาะสม แต่เมื่อเวลาผ่านไปบ้านเมืองพัฒนาไปแล้ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นอาจจะไม่เหมาะสมและไม่จำเป็นก็ได้ และวิธีการในการที่จะควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ อาจจะเปลี่ยนได้แล้ว เช่น สมัยก่อนนี้

เมื่อเวลาเราอยากจะดูแลกิจการอะไร สิ่งแรกที่เรานึกก่อนก็คือว่า เราออกกฎหมายมาบังคับว่าใครจะทำกิจการนั้นต้องขออนุญาต และระบบการอนุญาตนั้นไม่ว่าผมจะพูดที่ไหน ผมก็ขอยืนยันว่าระบบการขออนุญาตนั้นคือระบบที่นำไปสู่การคอรัปชั่น ระบบของการสอนให้ข้าราชการนั่งอยู่กับที่เพื่อให้ราษฎรมาหา แล้วก็เป็นหนทางนำไปสู่การคอรัปชั่น ในปัจจุบันสมควรที่เราจะต้องเริ่มออกไปหา ไปดูแลสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น ก้าวออกไปจากโต๊ะ ไปเพื่อที่จะไปดูแล หรือว่าจะยังนั่งอยู่กับโต๊ะเพื่อให้ราษฎรมาหาเรา เราจะต้องเริ่มเปลี่ยนทัศนคติกันได้แล้ว หรือยังในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ยกตัวอย่างง่าย ๆ นะครับ กระทรวงพาณิชย์ต้องการรู้ว่ามีคนทำการค้ามากน้อยเท่าไร ต้องการได้สถิติ กระทรวงพาณิชย์ก็ออกกฎหมายว่า ใครจะทำการค้าต้องมาจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ในขณะหนึ่งก็คงจะเหมาะสมหรอกครับเมื่อการค้ามันไม่รวดเร็ว ข้าราชการก็มีไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันสมควรที่กระทรวงพาณิชย์จะเลิกแล้วก็ใช้หน่วยงานอื่น ซึ่งเขาทำหน้าที่ทางสถิติที่จะออกไปค้นหาเอา หรือแม้กระทั่งจะขอความร่วมมือ

จากกรมสรรพากร ซึ่งนั่นก็อีกเหมือนกัน จะเก็บภาษีเขาต้องให้เขามาบอกกับตัวเสียก่อน แต่ก็เอาเถอะก็ยังพอมองเห็นหนทางว่ามันจะเป็นประโยชน์ แต่อย่างการจดทะเบียนของกระทรวงพาณิชย์เกือบจะไม่เป็นประโยชน์เลย นอกจากการรวบรวมสถิติว่ามีการค้าอยู่เท่าไร ที่ผมพูดนี่ไม่ได้หมายถึงกรณีการจดทะเบียนบริษัท ซึ่งนั่นเป็นการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนทั่ว ๆ ไป ขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทำให้เกิดการชะงักและขัดขวางต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เราคงจะต้องลงไปดูแลเพื่อใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้นเป็นเครื่องมือในการเอื้ออำนวยในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าจะเป็นเครื่องถ่วงในการทำงาน

ปัญหาข้าราชการไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

ในเรื่องเป้าหมายในการทำงานของข้าราชการนั้น ถ้าเราย้อนกลับไปดูในภาพรวม เราจะเห็นว่ามีข้าราชการเป็นจำนวนหนึ่ง ที่ทำงานราชการเพื่อความเจริญของตนเอง มากกว่าความเจริญของประเทศหรือความผาสุกของประชาชน เราเปลี่ยนสภาพข้าราชการจากคนซึ่งบริการประชาชน คนซึ่งทำงานอย่างมีเกียรติศักดิ์ เกียรติภูมิ ความภาคภูมิใจ เปลี่ยนไปเป็นทำงานเพื่อผลตอบแทนโดยตรง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งซึ่งน่ากลัวอันตราย แน่ละในประเทศต่าง ๆ เขาเป็นสภาพอย่างนั้น แต่ผมเชื่อว่า สภาพของแนวความคิดของการรับราชการของบ้านเรานั้น เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งดีและเป็นสิ่งหนึ่งซึ่งค้ำจุนประเทศมาได้โดยตลอด เพราะความคิดเห็นในเรื่องของเกียรติศักดิ์ เกียรติภูมิของข้าราชการที่ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าทำงาน เพื่อผลประโยชน์ตอบแทนในเรื่องของเงินเดือน แน่ละ คนทำงานก็ต้องหวังผลตอบแทนให้คุ้มค่ากับการทำงาน แต่นั่นต้องไม่ใช่เป้าหมายหลัก เป้าหมายหลักของการทำงานราชการนั้นจะต้องอยู่ตรงที่ประโยชน์ของส่วนรวม โดยผลของแนวความคิดที่เปลี่ยนไปอย่างนี้ จึงก่อให้เกิดสิ่งที่ไม่ดีไม่งามในหลายอย่าง ผลกระทบที่เกิดขึ้นก็คือเรื่องของคุณธรรม คุณธรรมที่ข้าราชการเคยมีก็ร่อยหรอลง จนกระทั่งเราคิดมานั่งสัมมนากันครั้งแล้วครั้งเล่า เมื่อคนที่ทำงานราชการขาดคุณธรรมความสุจริตก็หมดไป ความทุจริตมันก็คืบคลานเข้ามามากเข้า ๆ เมื่อวานซืนที่ท่านนายกฯ ไปบรรยายที่โรงแรมแอสบาสเดอร์ ท่านยกตัวอย่าง ผู้ว่าราชการจังหวัดท่านหนึ่ง คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดอุตรดิตถ์ บอกทำงานดีมาก ทำประโยชน์ให้แก่ราชการ สามารถประหยัดเงินราชการได้หลายล้าน ความจริงจำนวนตัวเลขที่ผู้ว่าฯ เขาบอกมาคือ ๑๙ ล้าน เขารวมทั้งตอนที่เขาอยู่มหาสารคามและอุตรดิตถ์ด้วย สิ่งที่ผู้ว่าฯ คนนั้น (ผู้ว่าฯ ธวัช มกรพงศ์) ทำเป็นของง่าย ๆ ไม่ได้ยากเลย แต่ทำยาก ที่ว่านั้นก็คือ ผู้ว่าฯ ไม่เรียกหรือรับเปอร์เซนต์จากการประกวดราคา หรือการจ้างเหมาการทำงาน และเมื่อไม่เรียกหรือรับเปอร์เซนต์จากการทำงานนั้น ก็สามารถดูแลไม่ให้เกิดการฮั้วในการทำงานนั้นได้ ผมเชื่อว่าผู้ว่าฯ เป็นจำนวนมากก็ทำอย่างเดียวกับผู้ว่าธวัชฯ แต่ผู้ว่าฯ คนอื่นที่ทำอย่างนั้นไม่ได้เรียนวิชาการประชาสัมพันธ์

มา การกระจายข่าวมันก็น้อยลง แต่เราคงจะต้องยอมรับนะครับว่ามีนักบริหารในระดับสูง ไม่ว่าจะอยู่ในระดับกรม หรืออยู่ในระดับจังหวัด กระทำในสิ่งตรงกันข้าม จนกระทั่งพ่อค้าเขาจะถามกันนะครับ ใครที่ไปต่างจังหวัดบ่อย ๆ จะได้ยิน เขาจะถามว่าจังหวัดนั้นท่านเป็นผู้ว่าฯ กี่เปอร์เซนต์ ผมต้องของโทษผู้ว่าฯ ที่อยู่ในที่นี้ซึ่งเป็นคนดีทั้งนั้น และเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถดี ผมเรียนก็ได้เมื่อ ๒-๓ อาทิตย์ที่ผ่านมา ผู้ว่าฯ ทั้ง ๓ คนที่ผมเห็นอยู่ที่นี้ ท่านนายกฯ ได้พูดจาชมเชยกับท่านปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อหน้าผม ระบุชื่อด้วยทั้ง ๓ คน ทั้งคุณไพรัตน์ คุณไสว และคุณอารีย์ และยังพูดกับปลัดกระทรวงมหาดไทยว่าควรจะย้ายทั้ง ๓ คนนี้ไปจังหวัดที่ใหญ่และมีปัญหามาก ๆ เพราะทั้ง ๓ คนนี้เป็นคนที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เข้าถึงประชาชนได้ และเป็นคนซื่อสัตย์ ผมต้องเรียนอย่างนี้ บังเอิญเราต้องพูดถึงผู้ว่าฯ มากครับ เขาถามว่าท่านเป็นผู้ว่าฯ กี่เปอร์เซนต์ ไม่ได้หมายความว่าความเป็นผู้ว่าฯ นั้นมีอยู่กี่เปอร์เซนต์ แต่หมายความว่าท่านเอากี่เปอร์เซนต์ ผู้ว่าฯ ทั้ง ๓ นี้ผมเชื่อว่าถึงแม้ว่าท่านจะอยู่ในแวดวงนั้น ท่านก็ยอมรับ เพราะท่านเคยคุยกับผม บางท่านเคยมาบอกกับผมด้วยว่า สมัยท่านเป็นรองผู้ว่าฯ นั้น ผู้ว่าฯ ของท่านเป็นผู้ว่าฯ กี่เปอร์เซนต์ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งซึ่งทำให้งบประมาณซึ่งเรามีอยู่น้อย ไม่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เพราะคนขาดคุณธรรม

ปัญหาข้าราชการขาดความมีแก่ใจต่อราชการ

ผลกระทบประการที่ ๒ ที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดใหม่ของข้าราชการก็คือข้าราชการจะขาดความมีแก่ใจต่อราชการมากยิ่งขึ้น ที่ว่าขาดความมีแก่ใจนั้น ข้าราชการจะไม่นึกถึงว่า ปัญหาที่มีอยู่ที่จะต้องแก้ไขนั้นได้แก้ไขสำเร็จแล้วหรือไม่ ข้าราชการจะนึกอยู่ว่าได้ทำสุดขั้นตอนของกฎหมายแล้วหรือไม่ ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับว่าได้แก้ไขปัญหาแล้วหรือไม่ และความไม่มีแก่ใจนั้นจะไปกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นเป้าหมายที่เราวางไว้อย่างมากด้วย เพราะว่าเมื่อไม่มีแก่ใจก็จะทำงานตรงตามเวลาและทำงานตามกฎ ระเบียบโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น ไม่คำนึงถึงทุกข์ยากของคนที่เขามาติดต่อ ถ้าสมมุติว่าคนที่เขามาติดต่อขาดเอกสาร มองปร๊าดหนึ่งรู้ว่าขาดเอกสาร ๑ ใบ ก็จะไล่เขากลับ ซึ่งโดยสิทธิก็มี ถ้ามีการร้องเรียนไป ลอบสวนก็ลงโทษเขาไม่ได้ ก็มันขาดเอกสารจะทำอะไรก็ไม่ได้ เขาก็ไปทำเอกสารนั้นมาก็ดูอีกปร๊าดหนึ่งแล้วก็บอกว่ายังขาดอีกแผ่นหนึ่ง พอกลับมาก็บอกยังขาดอีก จนกว่าจะได้มีการทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้เป็นที่พอใจ ท่านทั้งหลายคงเข้าใจความหมายของคำว่า "ให้เป็นที่พอใจ" ของคน ๆ นั้น คำว่า "ให้เป็นที่พอใจ" นี่ทำได้ ๒ อย่างครับ ว่าที่จริงอย่างเดียวเท่านั้นคือใช้อำนาจ แต่อำนาจนั้นมาจาก ๒ อย่าง อย่างหนึ่งคืออำนาจเงินทำได้ นี่ก็ทำให้ข้าราชการเสื่อมเกียรติภูมิ สิ่งที่ว่าทำไม่ได้นั้นพอมีอำนาจเงินเข้ามาก็ทำได้ เกียรติภูมิจะเหลือที่ตรงไหน มันก็หมดซิครับ อำนาจอีกอย่างที่ทำได้ก็คืออำนาจของผู้ที่ใหญ่กว่า ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นนักการเมืองหรือระดับการเมืองเสมอไป ถ้าปัญหาเกิดขึ้นอยู่ในระดับแผนกอำนาจของอธิบดีก็ใช้ได้ ว่าที่จริงแล้วอำนาจของอธิบดีนั้นใช้ได้ดีกว่าอำนาจของการเมืองด้วยซ้ำถ้าเป็นเรื่องอยู่ในกรมเดียวกัน ถ้าในระดับอธิบดีอำนาจของปลัดกระทรวงก็ใช้ได้ อำนาจการเมืองนั้นไม่ได้มีโดยตรง มันมีโดยเฉี่ยว ๆ เท่านั้น มีด้วยความเกรงอกเกรงใจกันมากกว่า

ผมมีความตกใจเป็นอย่างมากเมื่อ ๒-๓ วันที่ผ่านมา คือผมนึกว่าอาการอย่างนี้ มันเกิดขึ้นแต่เฉพาะในแวดวงราชการ เพราะว่าข้าราชการมีรายได้ต่ำ มีรายได้น้อยกว่ารัฐวิสาหกิจ มีรายได้น้อยกว่าภาคเอกชน การดิ้นรนของข้าราชการมีแนวโน้มเป็นไป

ในทางที่ไม่ดีอย่างนั้น ที่ผมตกใจเพราะว่าเรื่องไปเกิดขึ้นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งมีรายได้สูงกว่าเพื่อนในบรรดารัฐวิสาหกิจทั้งหลาย เป็นแหล่งซึ่งเชื่อว่าเป็นแหล่งที่มีผู้ที่มีอุดมการณ์มากที่สุด มีคุณวุฒิมีความรู้ความสามารถมากที่สุด มีราษฎรเขาได้รับความเดือดร้อนอันเนื่องมาจากการล้มของสถาบันการเงิน แล้วธนาคารแห่งประเทศไทยโดยกระทรวงการคลังก็เข้าไปอุ้มชู รับแลกเปลี่ยนเงิน คน ๆ หนึ่งเขาก็มีตั๋วที่จะต้องไปเปลี่ยน การที่จะเปลี่ยนตั๋วได้นั้นจะต้องได้รับความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่ของธนาคารแห่งประเทศไทยเสียก่อน บริษัทหรือสถาบันการเงินแหล่งใหม่ ที่จะเป็นผู้รับแลกเปลี่ยนจึงจะมีอำนาจแลกเปลี่ยนตั๋วนั้นได้ ธนาคารแห่งประเทศไทยทำเรื่องนั้นเป็นเวลา ๑ ปีครึ่ง เขาได้ทวงถามมาโดยตลอดก็ไม่ตอบเขาว่าจะมีสิทธิได้หรือไม่ได้ จนในที่สุดเขาก็ต้องมาหาผม บังเอิญผมสนิทกับผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยตามสมควร ก็พูดคุยกันว่าให้เจ้าหน้าที่ดูให้เถอะว่าเขามีสิทธิหรือไม่มีสิทธิ ถ้าไม่มีสิทธิเขาจะได้ไปดำเนินการฟ้องร้องเสีย ถ้ามีสิทธิก็ดำเนินการให้เขาไปตามสิทธิของเขา ท่านผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยท่านก็สั่งให้เจ้าหน้าที่ดูให้ ว่าที่จริงท่านเคยสั่งมาทีหนึ่งแล้ว แต่ท่านก็ไม่ได้ติดตาม เมื่อมีคนไปร้องเรียนกับคนอื่น ก็ไปดูก็ปรากฏว่าเขามีสิทธิ ท่านผู้ว่าฯ ก็โทรศัพท์มาบอกผมว่าได้ดำเนินการให้แล้ว คำว่าดำเนินการให้แล้วในระดับผู้ใหญ่ก็หมายถึงได้สั่งการให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการต่อไปแล้ว ผมก็แจ้งผู้ร้องว่าให้ไปติดต่อกับเจ้าหน้าที่เขาก็ไปขอพบ เจ้าหน้าที่ไม่ยอมให้พบ เขาก็มาหาผม ผมก็บอกว่าไปบอกกับเจ้าหน้าที่ว่าผมให้ไปพบ ก็ให้พบ พอพบแล้วเขาก็ถามว่าเมื่อเขามีสิทธิอย่างนี้แล้วเขาจะต้องทำอย่างไร เจ้าหน้าที่ตอบว่า "ไม่รู้คุณรี" เขาก็มาถามผมว่าแล้วจะต้องทำอย่างไร ผมบอกว่าเจ้าหน้าที่ เขาต้องมีหน้าที่แจ้งไปยังสถาบันการเงินใหม่นั้นว่าคน ๆ นี้มีสิทธิที่จะเปลี่ยนตั๋วได้ เขาก็กลับไปบอกกับเจ้าหน้าที่ ความจริงเจ้าหน้าที่รู้ เพราะว่าสิ่งที่ผมรู้นั้นผมไม่ได้ตรัสรู้ได้เอง ผมก็ต้องไปถามกับเจ้าหน้าที่ แต่เมื่อผมถามเขาก็บอก เขาก็ไปบอกกับเจ้าหน้าที่แล้วก็ถามว่า เขาจะมารับหนังสือนั้นได้เมื่อไร เขาบอกว่าเขายังไม่ว่างเลย เขาบอกว่าอีกสักเดือนค่อยมาถามก็แล้วกัน เรื่องมันยุติตรงนี้ ผมกำลังให้เขาไปเช็คว่าเจ้าหน้าที่คนนั้นชื่ออะไร นี่ผมตกใจนะครับว่าสิ่งที่ผมไม่นึกว่าจะเกิดขึ้นในสถาบันอย่างนั้น มันได้แผ่ขยายเข้าไปในสถาบันอย่างนั้นแล้ว นี่แปลว่าได้เกิดอะไรขึ้นในสังคมบ้านเรา มันระบาดกันอย่างนั้นแล้วหรือ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราคิดกันว่าข้าราชการเงินเดือนต่ำแล้วย่อมจะดิ้นรนหาหนทางจึงไม่ใช่เพราะที่นั่นเงินเดือนสูงมีโบนัสด้วย จะทำงานฉิบหายอย่างไรก็มีโบนัส เพราะโบนัสไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลกำไร นี่แปลว่าคุณธรรมมันตกลง มันเปลี่ยนสภาพจิตใจของคนไทยซึ่งเคยเอื้ออาทรต่อกันกลับไปเป็นคนใจดำอำมะหิต กลับไปเป็นคนใจไม้ไส้ระกำ เพราะฉะนั้นผมคิดว่านี่เป็นเรื่องสำคัญที่พวกเราคงจะต้องดูกันว่า เราจะมีหนทางยกระดับคุณธรรมกันขึ้นมาได้อย่างไร ผมเชื่อว่าท่านทั้งหลายที่อยู่ที่นี่มีประสบการณ์กันทุกสาขา ทุกแง่มุม และเชื่อว่าท่านคงจะหาทางออกได้

ปัญหาความซ้ำซ้อนในการทำงาน

ผลกระทบประการต่อไปของแนวความคิดใหม่ก็คือ ทำให้เกิดอาการอย่างหนึ่งซึ่งผูกพันกันไปหมด คือความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพราะเมื่อข้าราชการมุ่งในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตน มองในแง่ดีก็คือประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตน ก็ทำงานทุกอย่างเพื่อให้เกิดความกว้างของภาระงานและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ซึ่งว่าที่จริงระบบ พีซี. ก็เป็นส่วนหนึ่งซึ่งทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน ความซ้ำซ้อนของงานนั้นท่านทั้งหลายคงทราบดีแก่ใจ เพราะว่าท่านเป็นผู้ทำงาน

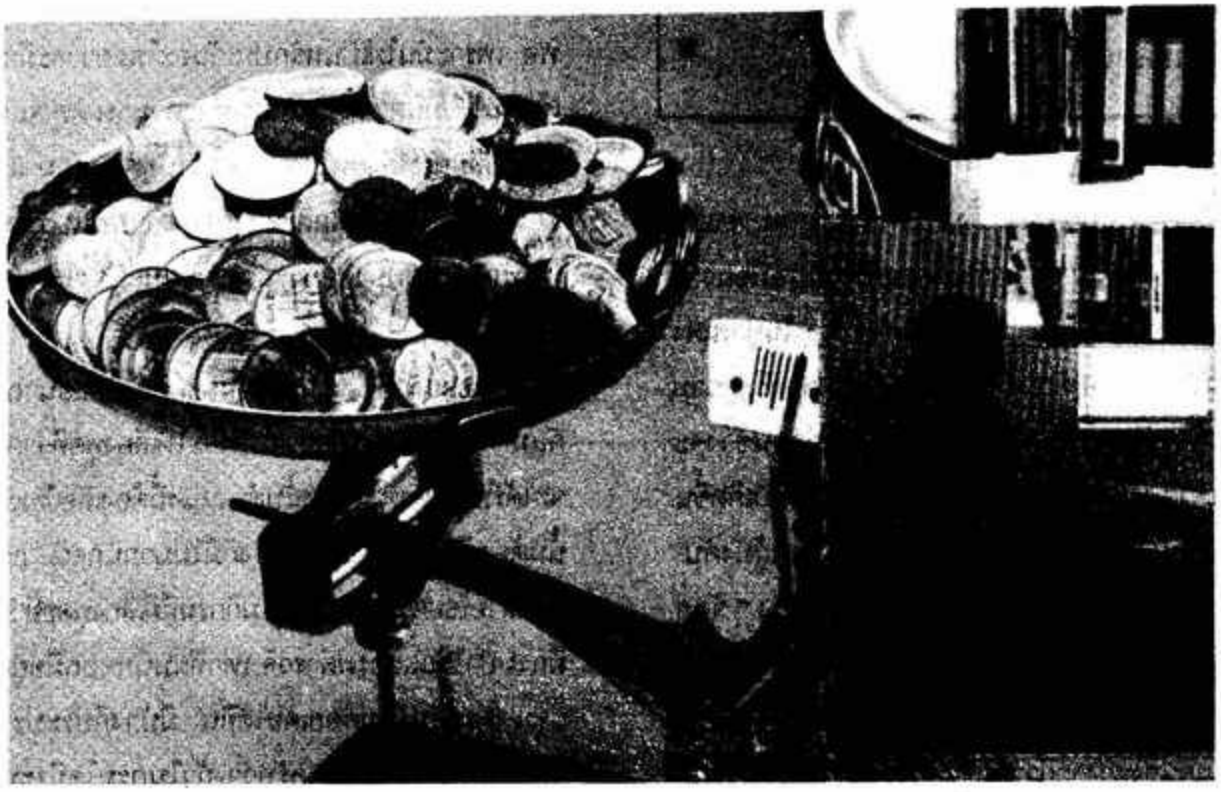
เหล่านั้นเอง และคงจะต้องรู้ดีกว่าผมว่าที่ไหนบ้างซ้ำซ้อน สำนักงบประมาณน่าจะรู้ดีกว่าเพื่อน แต่ความรู้ดีของสำนักงบประมาณนั้นก็ไม่ได้เกิดประโยชน์เท่าไร เพราะสำนักงบประมาณก็ยังไปติดต่อกับกรมโดยตรง แต่ละกรม แต่ละแผนก เพราะฉะนั้นโดยฐานะของผู้บังคับบัญชาจึงอาจจะไม่รู้ว่าในแต่ละกรมนั้น เขาทำงานแล้วซ้ำซ้อนกันอย่างไร นั่นก็เป็นผลกระทบของสิ่งที่เกิดการแปรเปลี่ยนแนวความคิดของการทำงานเพื่อราชการ กับการทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง

ปัญหาการขาดระบบประเมินและติดตามผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อีกสิ่งหนึ่งซึ่งผมอยากจะเรียนว่ามันเกิดปัญหาขึ้นในการบริหารงานก็คือในเรื่องของการประเมินและการติดตามผลของการทำงาน การประเมินและการติดตามผลของการทำงานเท่านั้น จึงจะทำให้เราสามารถบอกได้ว่าสิ่งที่เรากระทำอยู่นั้น ควรจะทำต่อไปหรือควรจะหยุด และคุ้มค่ากับเงินหรือไม่ ประสิทธิภาพดีเพียงพอหรือไม่ ตราบเท่าที่เรายังไม่สามารถประเมินผลและติดตามผลของการทำงานได้ การวางแผน การประสานต่าง ๆ ก็คงจะไม่สามารถทำได้ ที่แล้วมาเราก็มีการติดตามในแง่ที่ค่อนข้างจำกัด อย่างเช่นสำนักงบประมาณก็อาจจะไปติดตามว่าถึงเดือนนี้แล้วใช้เงินไปเท่าไร ซึ่งว่าที่จริงแล้วไม่ได้บอกเลยว่าผลแห่งการทำงานนั้นดีเท่าไร สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินอาจจะติดตามบ้าง แต่ก็ติดตามในแง่ที่ว่าทำผิดหรือเปล่า ถ้าทำผิดก็จะได้เอาผิดตางค์คืนหรือฟ้องเพื่อที่จะได้รับโทษทัณฑ์กันไป แต่การติดตามและการประเมินผลในแง่ที่จะครอบคลุมว่าการทำงานตามโครงการหนึ่ง ๆ มีผลตอบสนองอย่างไร เกิดอุปสรรคอย่างไร เรายังไม่มี เรามีระบบผู้ตรวจราชการซึ่งทุกกระทรวงมี ซึ่งก็เป็นที่น่าเสียใจว่าส่วนใหญ่มักจะเอาคนซึ่งครั้งหนึ่งเคยอยู่ตำแหน่งบริหาร แล้วก็จะด้วยเหตุผลหนึ่งเหตุผลใด หรือความไม่เหมาะสมในแง่ความคิดของผู้บังคับบัญชา หรือความไม่เหมาะสมในแง่ของตัวคนนั้น ทำให้ถูกย้ายมาเป็นผู้ตรวจฯ ผู้ตรวจฯ ที่มาเป็นจึงกลายเป็นภาระมากกว่าจะสร้างประโยชน์ ถ้าใครบังเอิญเป็นผู้ตรวจฯ ที่นี่ ผมก็ต้องขอประทานโทษ บางทีอาจจะไม่ได้เป็นอย่างนั้น แต่ว่าในภาพรวมมักจะเป็นอย่างนั้น ถ้าเราสามารถปรับปรุงระบบผู้ตรวจฯ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลและการติดตามผลให้ได้อย่างจริงจัง บางทีอาจจะช่วยได้ แต่ว่าระบบผู้ตรวจฯ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ แม้กระทั่งผู้ตรวจฯ ในสำนักนายกรัฐมนตรีเองก็เถอะครับอาจจะแย่กว่าเพื่อนก็ได้ เพราะระบบผู้ตรวจฯ ของสำนักนายกฯ นั้น เป็นระบบซึ่งเป็นที่สำหรับไต่เต้าของคนจากหน่วยงานทั้งหลายมากกว่าจะเป็นเรื่องการคัดเลือกตัวบุคคลมาเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจ แต่ว่าผู้ตรวจฯ ที่มาเป็นอยู่ในปัจจุบันหลายคน ท่านก็ดีและก็ทำงานจริง ๆ จัง ๆ นะครับ แต่นั่นเป็นความบังเอิญมากกว่าเรื่องของระบบบังเอิญท่านเป็นคนดีในสิ่งซึ่งเกี่ยวกับการประเมินผล การติดตามผลนั้น ผมคิดว่าในสภาพของการทำงานราชการในปัจจุบันนี้ เราคงจะปล่อยปละละเลยต่อไปอีกไม่ได้แล้ว เราคงจะต้องเริ่มหันกลับมามองเพื่อที่จะได้ประเมินดูว่าเราควรจะทำสิ่งนั้น ๆ ต่อไป หรือว่าควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพขึ้น

ปัญหาการสรรหาบุคคลอาจได้คนเก่งแต่ไม่ได้คนดี

ประเด็นต่อไปที่ผมอยากจะหยิบยกขึ้นมาเพื่อท่านทั้งหลายจะได้ช่วยกันคิด ก็คือเรื่องของระบบที่เกี่ยวกับตัวของข้าราชการจริง ๆ คือเรื่องของการบรรจุแต่งตั้ง และการจำแนกตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



ระบบ พีซี. ระบบการบรรจุเดี๋ยวนี้ก็ดีกว่าเก่ามากที่การวิ่งเต้น เส้นสาย การเลือกที่รักมักที่ชังมันหมดไป เพราะว่า ก.พ.มาเป็นผู้ดำเนินการสอบเสียเอง และผมเชื่อโดยสนิทใจว่าโดยระบบที่ ก.พ. มาดำเนินการสอบเสียเอง การวิ่งเต้น เส้นสายมันหมดไปจริง ๆ ไม่มีใครช่วยใครได้ซึ่งก็เป็นผลดี อย่างน้อยที่สุดก็เป็นผลดีกับผมซึ่งเป็นฝ่ายการเมือง เพราะคนซึ่งจะมาฝากเข้าทำงานนั้นมากมายมหาศาล ผมก็จะได้บอกกับเขาไปว่าผมฝากใครไม่ได้หรอกครับ เพราะว่า ก.พ. เขาเป็นคนสอบ และเขาก็ไม่รู้หรอกว่าใครเป็นใคร การให้คะแนนเขาก็ให้กันในระบบปรนัย ทำได้ก็ได้ ทำไม่ได้ก็ไม่ได้แต่ถ้าเมื่อไร ก.พ. แกล้งทำ ได้แล้วไปบอกว่าเป็นตก อย่างนั้นมาบอกผมได้ ผมช่วยได้แต่ว่ามันไม่มี มันเป็นอย่างนั้นไปไม่ได้ ระบบอย่างนี้เป็นระบบที่ดี แต่วิธีการในการที่จะคัดคนเข้ามานั้น ผมชักเริ่มสงสัยว่าดีแล้วหรือยัง เราใช้ระบบในการจัดสอบคนที่สอบก็ต้องเป็นคนเก่งถึงจะสอบได้ ถ้าไม่ใช่คนเก่งก็ต้องเป็นคนความจำดี ถ้าไม่ใช่เป็นคนความจำดีก็ต้องเป็นคนโชคดีท่องหนังสือมาตรงกับที่ข้อสอบออก แต่ทั้งหมดก็สรุปได้ว่าคนที่ได้รับการบรรจุเป็นคนเก่งแน่ แต่ถามว่าจะเป็นคนดี คนที่จะทำอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างมีคุณธรรม อย่างมีแก่ใจกับราชการหรือไม่ตอบไม่ได้ คนเก่งที่ดีก็มี คนเก่งที่เลวก็มี เพราะคนเก่งนั้นเป็นดาบ ๒ คม ถ้าเป็นคนเก่งที่ดีก็ใช้ความเก่งนั้นช่วยเหลือราชการให้ดีขึ้น ถ้าเป็นคนเก่งที่เลวก็ใช้ความเก่งนั้นมองหาลู่ทางไปได้โดยตลอด ไม่ว่าเขาจะจับแกไปอยู่ที่ไหน แกก็หาลู่ทางได้จนได้ เหมือนที่เขายกตัวอย่างเรื่องตั้งกรมดูดาวกันนั้น เนื่องจากแกเก่งมาก แกก็ไปคิดวิธีคอรัปชั่นจนได้ โดยไปขออนุญาตพระราชาว่า ต่อไปนี้ใครจะจุดไฟต้องมาขออนุญาต เพราะมิฉะนั้นดูดาวไม่เห็น นี่คือคนเก่งที่ใช้ความเก่งในทางที่ไม่ดี เพราะฉะนั้นระบบการคัดเลือกตัวบุคคลเพื่อมาบรรจุนั้น เราอาจจะต้องเริ่มคิดว่าทำอย่างไรเราถึงจะได้คนเก่งที่ดีด้วย หรือถึงไม่ได้คนเก่งแล้วดีได้คนปานกลางแล้วดี ผมว่าก็ยังดีกว่าได้คนเก่งที่ไม่ดี บางทีราชการเราอาจจะดีกว่า แวดวงราชการเราอาจจะดีกว่าเอาคนเก่งแต่เพียงอย่างเดียวก็ได้

ปัญหาผู้บริหารไม่ใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการแต่งตั้งบุคคล

ในระบบการแต่งตั้งว่าที่จริงในกฎหมายและกฎ ก.พ. ก็วางกฎเกณฑ์กันไว้ค่อนข้างจะดูเหมือนว่าดี แต่ท่านทั้งหลายก็คงจะยอมรับนะครับว่า ในการแต่งตั้งนั้นไม่ว่าจะระดับใด การยึดถือตัวบุคคลหรือความพอใจในตัวบุคคลยังมีอยู่เสมอและมีอยู่ค่อนข้างจะมากด้วย เมื่อมันมีอยู่อย่างนั้น การวิ่งเต้นก็เกิดขึ้น การเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็เกิดขึ้น เพราะคนที่ทำงานจริง ๆ จัง ๆ และได้ประโยชน์ต่อทางราชการจริง ๆ จัง ๆ นั้นอาจจะไม่ได้รับการเหลียวแลถ้าขาดความใกล้ชิด เพราะฉะนั้นคนซึ่งหวังจะก้าวหน้าก็ต้องไปยึดกับอะไร สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่งซึ่งสามารถบันดาลให้กับเขาได้ แต่ผมบอกกับคนซึ่งผมรู้จักมักจี่หรือเป็นเพื่อนก็ดี หรือเป็นน้องก็ดี อยู่เสมอว่า คนที่ควรจะยึดมากที่สุดก็คืออธิบดี เพราะอธิบดีเท่านั้นที่จะมีอำนาจมากที่สุดในแผ่นดินนี้ในการแต่งตั้ง เว้นแต่ในระดับสูงขึ้นไป แต่ถึงแม้กระนั้นก็ตามเถอะในระดับสูงขึ้นกฎหมายให้อำนาจไว้กับปลัดกระทรวงก็ดี รัฐมนตรีก็ดี ถ้าอธิบดีเขาไม่เอาด้วยมันก็เป็นไปไม่ได้ เว้นแต่จะใช้วิธีทุบโต๊ะกันซึ่งมันก็ยากที่จะทำ เพราะฉะนั้นคนที่ควรจะใกล้ชิดมากที่สุดก็คืออธิบดีนั่นแหละ จุดที่เราจะต้องปรับปรุงก็คือว่าทำอย่างไร เราถึงจะปรับปรุงแนวความคิดในการแต่งตั้งของอธิบดีให้อยู่ในหลักเกณฑ์แต่งตั้งคนที่ทำงานเพื่อประโยชน์แก่ราชการจริง ๆ ถึงแม้ว่าในทางส่วนตัวกับเราจะไม่ค่อยดีนักก็ตาม แต่ถ้าเขาทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมได้ เขาทำงานดีเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัยเคร่งครัด เราก็ต้องแต่งตั้งเขา และเมื่อแต่งตั้งแล้วต้องพร้อมที่จะชี้แจง ต้องพร้อมที่จะมีเหตุผล ทำอย่างไร ถึงจะมีระบบควบคุมดูแลว่าที่แต่งตั้งไปแล้วนั้นดีจริงหรือไม่ ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในเรื่องของการให้ความเห็นชอบของปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรีนั้น ผมเชื่อว่าไม่เพียงพอ เพราะมันไม่เป็นหลักประกันอะไรเลยว่าจะมีการเช็คกันได้ มันต้องมีกฎเกณฑ์ที่จะสามารถตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงกันได้ถึงแม้คำสั่งนั้นจะออกมาแล้ว ถ้าไม่ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ หรือทำเพื่อประโยชน์ของทางราชการก็ต้องสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้

ข้อสำคัญที่น่าอนาทรกันมากที่สุดและอนาถใจกันมากที่สุดก็คือ ทำอย่างไรจึงจะให้เสียงพูดที่ว่าการจะได้รับแต่งตั้งตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ต้องเสียเงินเท่านั้นต้องเสียเงินเท่านี้ ว่าที่จริงก็มีไม่มากนักครับ กรมทั้งหลายร้อยกว่ากรมนั้น มีไม่กี่กรมที่มีเสียงพูดอย่างนี้ มีกรมป่าไม้และกรมตำรวจ เท่าที่ผมนึกออกมีอยู่ ๒ กรม กรมอื่นก็ไม่ค่อยเคยได้ยิน มีบ้างก็ประปราย ผมขออนุญาตเรียนนะครับว่า ถ้าในกรมใดมีระบบอย่างนี้ คนในกรมก็จะนำมาใช้ข้างนอกเมื่อเวลาไปเกี่ยวข้องกับคนข้างนอก หรือคิดว่าคนข้างนอกจะใช้ ถ้าในระบบใดไม่มีสิ่งนี้ ในกรมใด ไม่มีระบบนี้ คนในกรมนั้นจะไม่คิดว่าคนในกรมอื่นใช้ ที่พูดนี่ท่านคงไม่ได้คิดหัวเราะในใจว่าถ้าอย่างงั้นคงมีได้หมายความว่าสำนักนายกฯ คงมีอยู่อย่างนี้ หรือผมถึงได้คิดอย่างนั้น เปล่าครับ ที่ผมพูดอย่างนี้เพราะจากคำร้องเรียนต่าง ๆ นั่นเอง เมื่อเวลาที่ กรมป่าไม้ปรับซี เปลี่ยนซีกันนั่นละ ผมได้รับจดหมายเป็นสิบ ๆ ฉบับ กล่าวหาว่าต้องไปเตี๊ยเงินกันมาเพื่อมาให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ปรับซีนั้น หรือกล่าวหาว่าเพื่อที่จะให้ ก.พ. อนุมัติให้ได้รับการแต่งตั้งย้อนหลัง เพราะว่าในกรมป่าไม้เขาเคยมีการประพฤติปฏิบัติกันอย่างนั้น เมื่อเวลามาเกี่ยวข้องกับส่วนราชการภายนอกก็คิดว่าส่วนราชการอื่นทำอย่างนั้น หรือภายในกรมนั้นเอง แหกตากันเอง ไปหลอกว่าจะต้องทำอย่างงั้น ๆ ก.พ. เขาจึงจะให้ ความจริงท่านทั้งหลายจากกรมต่าง ๆ ก็คงจะรู้ว่าในการปรับซีนั้น ก.พ. อนุมัติให้ทุกกรม ขอมาเมื่อไหร่ถ้าอนุมัติให้ปรับ

ซี เขาก็อนุมัติให้ย้อนหลัง ฉะนั้นนั่งเฉย ๆ ไม่ต้องไปวิ่งเต้นอะไร ไม่ต้องเอาเงินไปให้ ก.พ. ก็ต้องได้อย่างนั้นอยู่แล้ว ถ้าผมผิด ท่านเลขาธิการ ก.พ. ก็กรุณาทักท้วงด้วย จริง ๆ มันเป็นอย่างนั้นอยู่แล้ว แต่เนื่องจากในระบบของกรมนั้นเองมีการทำกัน ก็เลยคิดว่าหรือเชื่อเอาว่า เมื่อมีคนไปกล่าวอ้างก็เชื่อว่าคงจะต้องทำอย่างนั้น ทำไมกรมบางกรมจึงมีระบบอย่างนั้น หรืออย่างน้อยมีเสียงกล่าวอ้างอย่างนั้น ก็เพราะว่าในกรมนั้นมีช่องทางในการที่จะไปทำมาหากินในทางที่ไม่ชอบ ไม่งามมากขึ้น อย่างกรมตำรวจนั้นดูเหมือนจะมีเสียงเล่าลือกันมากที่สุด วิธีประพฤติปฏิบัติอย่างที่เล่าลือกันนั้นบางทีเรานึกไม่ออกนะครับว่าคนในระดับสูง ๆ ทำลงได้อย่างไรช่างไม่นึกถึงหัวอกของผู้น้อยและหัวอกของราษฎรที่ต้องถูกกระทบในที่สุด ถ้าผู้กำกับจะต้องจ่ายสตางค์ในการหาตำแหน่งผู้กำกับฯ คนนั้นจะไปร่ำรวยมาจากไหน ก็นอกจากบอกกับสารวัตรให้ไปรวบรวมสตางค์มาให้ สารวัตรจะไปเอาเงินมาจากไหน ก็ต้องไปรีดมาจากพ่อค้าประชาชน จะต้องทำทุกวิถีทางจะให้ได้ ครับถ้ามันไม่จริงก็แล้วไป แต่ถ้าจริงมันจะเป็นเรื่องซึ่งน่าอับอายมากกับคนซึ่งกระทำอย่างนั้น

ปัญหาเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่ง

เรื่องถัดไปก็เรื่องของระบบ พีซี. ซึ่งเป็นปัญหายืดเยื้อตั้งแต่เริ่มตั้งจนกระทั่งปัจจุบันนี้ ผมไม่ใช่นักวิชาการในทางการบริหารงานบุคคล ผมไม่เคยเรียนรู้ระบบ พีซี. ในต่างประเทศ ผมไม่เคยรับรู้ถึงผลสำเร็จหรือผลล้มเหลวของประเทศที่ใช้ระบบนี้ แต่เท่าที่ผมสังเกตดู ระบบที่เอามาใช้กับบ้านเรานั้น เมื่อมาเจอกับคนเก่งอย่างบ้านเราเข้า ผมคิดว่าระบบนี้ล้มเหลว ผมต้องขอโทษท่านเลขาธิการ ก.พ. ที่จะต้องพูดอย่างนั้น เพราะไม่ว่าเราจะวางกฎ วางเกณฑ์อย่างไร ความเก่งของข้าราชการเรานั้นก็จะหาทางรอดไปได้จนได้ต้องการอะไรหรือ ต้องการจำนวนคนในกองเพื่อที่จะให้เป็นซี ๘ หรือ เดี๋ยวก็หามาได้ ต้องการจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเพื่อจะให้ครูประชาบาลเป็นซี ๗ หรือ เดี๋ยวก็หามาได้ ต้องการผลงาน หรือ จะเอาที่เล่มเกวียน เดี๋ยวจะพิมพ์ให้มันทำได้ทุกอย่างนะครับ เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ ก.พ. ซึ่งมีอยู่จำนวนหนึ่งจะรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นความจริงเอาละ เจ้าหน้าที่ ก.พ. ก็ไปวิเคราะห์ถามว่าเป็นสัพพัญญูมาจากไหนจึงสามารถไปวิเคราะห์งานทางด้านเทคนิคเขาได้ ถ้ากรมชลประทานบอกว่านายช่างนี้มีความสำคัญ อ้างตัวเลขอ้างทฤษฎีต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ ก.พ. จะรู้ได้อย่างไร อย่างกระจ่างแจ้งถ้ากรมราชทัณฑ์ท่านอธิบดีท่านนั่งอยู่ที่ จะปรับผู้อำนวยการ บางทีพอจะรู้ได้เพราะเป็นเรื่องพื้น ๆ แต่ถ้าเป็นเรื่องของทางเทคนิคก็ยาก ถึงแม้เป็นเรื่องพื้น ๆ บางทีก็ยาก และที่สำคัญก็คือว่าเมื่อ ซี มันมากนัก ทุกคนก็มุ่งให้ซีสูงขึ้น เมื่อผมเป็น ซี ๓ ผมก็ต้องอยากเป็น ซี ๔ พอเป็น ซี ๔ ผมก็อยากเป็น ซี ๕ พอเพื่อนผมเป็น ซี ๖ ผมก็อยากเป็น ซี ๖ เดี๋ยวนี้ผู้อำนวยการกองก็จะเป็น ซี ๘ กันหมดแล้ว ว่าที่จริงถ้า ก.พ. ไม่ดึงเอาไว้ ป่านนี้ก็คงหมด คนที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในระดับกรมก็เริ่มทะยอยกันเป็น ซี ๑๑ เมื่อ ก.พ. ไม่ให้กรมเป็น ซี ๑๑ เพราะอธิบดีเป็น ซี ๑๑ ไม่ได้ เขาก็ไปขอแก้กฎหมายเปลี่ยนชื่อกรมให้มันเป็นสำนักงาน แล้วเปลี่ยนจากการขึ้นกับปลัดกระทรวงมาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และนี่กำลังจะมีหน่วยงานหลายหน่วยดำเนินรอยตาม ทั้งหมดนี่ฟังดูมันก็ง่าย ทำดูเพียงแค่นี้ก็ได้เป็นแล้วแต่ท่านรู้ไหมครับว่ากว่ากฎหมายจะออกมาได้ฉบับหนึ่งเราใช้เงินเป็นล้านนะครับ ขั้นตอนต่าง ๆ ถ้านับกันอย่างนักเศรษฐศาสตร์ไม่ต้องคิดถึงค่าเสียโอกาสหรอก เอาแต่เพียงว่าค่าเบี้ยประชุม ค่าเงินเดือน ค่ากระดาษ ค่าติดต่อทั้งหลายแหล่เหล่านี้มันเป็นล้าน ๆ เพียงเพื่อจะปรับจาก ซี ๑๐ เป็น ซี ๑๑ และได้เงินเดือนขึ้นไปอีก ๑ ขั้น พันกว่าบาทเท่านั้นเอง เราต้องเสีย

ประโยชน์ ต้องเสียเงินส่วนรวมเป็นล้าน ๆ และเกิดรู้สึกว่าไม่ยุติธรรมขึ้นในใจของอธิบดีกรมต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบงานมาก ๆ

ผมจะยกตัวอย่าง ก.พ. ก็จะน่าเกลียด ผมเคยทำงานอยู่ที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกาเป็น ซี ๑๑ แล้วลองเทียบความรับผิดชอบกับอธิบดีกรมการปกครอง อธิบดีกรมชลประทาน ถามว่าใครรับผิดชอบมากกว่ากัน ปัญหายุ่งยากในการทำงานใครมากกว่ากัน กรมป่าไม้ ใครยุ่งยากมากกว่ากัน แล้วนี่หรือคือความเป็นธรรมในระบบ พีซี. ผมจึงเห็นว่าระบบ พีซี. นั้น ถ้าไม่ปรับปรุงแก้ไขรังแต่จะทำให้เสียงบประมาณแผ่นดินไปโดยเปล่าประโยชน์ และเวลาราชการ ๒๕% จะต้องใช้ไปกับการนั่งคิดว่าทำอย่างไรซีจึงจะสูงขึ้น ๒๕% นั้นเป็นอย่างน้อยนะครับ บางคนซึ่งเป็น dead wood มีเวลาว่างมากก็มีเวลาคิดมาก เมื่อมีเวลาคิดมากก็ใช้เวลาทั้ง ๑๐๐% นั่นแหละครับเขียน paper นั่งคิดว่าจะทำงานอะไร หรือเราได้ทำงานอะไรไปแล้ว นั่งคิดค้นไปในอดีตว่า ความดีความชอบเรามีอย่างไรบ้าง แล้วก็มาเขียนเป็นเล่ม ๆ เพื่อที่จะบอกว่าข้าพเจ้าเหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ ซีขึ้นไป ก.พ.ก็ต้องไปนั่งอ่าน ดูรายละเอียดต่าง ๆ เหล่านั้น เพราะเมื่อเขายื่นไปแล้ว ไม่ให้ก็ไม่ได้ แล้วดีไม่ดีมันเดือดร้อนขึ้นไปจนถึงคณะรัฐมนตรี เพราะเมื่อ ก.พ. ไม่ให้ก็ไปอุทธรณ์ต่อคณะรัฐมนตรี บางที ค.ร.ม.ก็ต้องให้ ก็ ค.ร.ม.เป็นการเมืองนี่ครับ ก็มองผลทางการเมืองบ้างตามสมควร ทำอย่างไรเราถึงจะปรับปรุงระบบนี้ให้ดีกว่านี้ ให้ประหยัดสตางค์ของทางราชการได้มากกว่านี้ ประหยัดเวลาของทางราชการยังเคราะห์ดีนะครับที่ผู้ว่าฯ ทั้ง ๗๒ จังหวัดท่านพอใจกับซีของท่าน ถ้าวันดีคืนดีท่านผู้ว่าฯ ท่านเกิดคิดว่าท่านสมควรจะเป็นซี ๑๑ ขึ้นมา เราคงแย่ เพราะท่านผู้ว่าฯ คงต้องใช้เวลาไปคิดค้น ว่าได้ทำความดีความชอบอะไรบ้าง จะทำงานอะไรต่อไปได้บ้าง เหมาะสมที่จะเป็น ซี ๑๑ อย่างไร ผมจึงใคร่ขอความกรุณาท่านทั้งหลายช่วยค้นคิดว่า ในเรื่องของการบรรจุ การแต่งตั้ง และระบบของ พีซี. นั้นดีแล้วหรือยัง ถ้ามันดีเราจะอุดช่องโหว่หรือความสิ้นเปลืองต่าง ๆ เหล่านี้ได้โดยวิธีใด ถ้ามันไม่ดีเราจะแก้ไขกันไปสู่ระบบไหน หรือจะปรับปรุงระบบ พีซี. ให้มันดีขึ้น ในส่วนตัวแล้ว ผมมองไม่เห็นความแตกต่างครับ ผมอาจจะเป็นคนโง่ก็ได้ ผมมองไม่เห็นความแตกต่างของผู้อำนวยการกองซี ๗ กับซี ๘ ผมมองไม่เห็นความแตกต่างระหว่าง ซี ๑๐ กับ ซี ๑๑ ผมมองไม่เห็นความแตกต่างจริง ๆ ความรับผิดชอบไม่ได้ขึ้นอยู่ที่ตรงนั้นเลย ถ้าเราคิดว่าซีมันจะบอกถึงการบังคับบัญชามันก็ไม่จริง การบังคับบัญชานั้นเกิดขึ้นได้โดยเรากำหนดว่าใครบังคับบัญชาใคร ในมหาวิทยาลัย ซี ๗ ซี ๘ ยังบังคับบัญชาซี ๑๐ ซี ๑๑ ได้เลย ก็ไม่ใช่เป็นเรื่องแปลก

ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง

เรื่องถัดไปที่ผมอยากจะเรียนก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำ เรื่องนี้ก็เป็นปัญหาค่อนข้างจะมาก ตราบใดที่เราจะปกครองกันไปในระบอบประชาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำนั้นก็จะเป็นเรื่องสำคัญที่จำเป็นที่จะต้องพูดถึงและหาทางปรับปรุงให้เข้ากันได้โดยมิให้เกิดกระทบกัน เราพูดกันอยู่เสมอว่าฝ่ายการเมืองนั้นเป็นผู้กำหนดนโยบาย ฝ่ายประจำนั้นเป็นผู้ปฏิบัติ แต่เราไม่มีนิยามนะครับว่า อย่างไรถึงจะเรียกว่าเป็นการกำหนดนโยบาย อย่างไรถึงจะเรียกเป็นการปฏิบัติ เพราะฉะนั้นก็อดก้าวก่ายไม่ได้ เพราะการกำหนดนโยบายนั้น ฝ่ายการเมืองก็มักจะต้องลงมาติดตามดูด้วยว่าฝ่ายปฏิบัติปฏิบัติไปอย่างไร ตอนที่ลงมาติดตามนั่น

แหละครับ จะทำให้เกิดการก้าวก่ายกันขึ้น แต่ผมเชื่อว่าถ้าทั้ง ๒ ฝ่ายตั้งใจทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมแล้ว ความก้าวก่ายนั้นจะน้อยหรือถึงมีก็ไม่เป็นปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีคุณธรรมประจำใจกันอยู่ด้วยกันทั้ง ๒ ฝ่าย ในการทำงานของฝ่ายการเมืองเราจะได้ยินคำกล่าวเสมอนะครับว่า ทำเพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง แล้วเราก็ไม่ค่อยชอบ จริง ๆ แล้วมันเป็นความจริงอย่างหนึ่งว่าฝ่ายการเมืองก็ต้องนึกถึงผลประโยชน์ทางการเมืองอยู่บ้าง แต่คำว่าผลประโยชน์ในทางการเมืองนั้น ถ้าเรานิยามกันให้ดีนั้นก็เป็นประโยชน์ ผลประโยชน์ทางการเมืองนั้น นึกในแง่ที่ว่าราษฎรจะไม่เดือดร้อน จะลดปัญหาของราษฎร หรือนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติให้สำเร็จ ประโยชน์ในทางการเมืองก็ไม่ใช่สิ่งที่น่ารังเกียจ แน่ละในการทำงานนั้นคนที่อยู่ฝ่ายการเมืองก็ต้องหวังผลที่มีต่อการเลือกตั้งอยู่ด้วย แต่ผลที่จะมีอยู่ต่อการเลือกตั้งมักจะเป็นผลดีมากกว่าเป็นผลร้าย ผลที่จะนำไปใช้เป็นปัจจัยในการเลือกตั้งนั่นต่างหากที่จะเป็นผลร้าย กล่าวคือหาทุนไปหาเสียงเลือกตั้ง แต่ถ้าทำเพื่อประชาชนจะได้ชื่นชมในผลของการทำงานนั้น จะไม่ค่อยมีอะไรที่เป็นเรื่องร้าย เพราะประชาชนจะไม่ชอบในสิ่งที่เป็นเรื่องไม่ดี แต่แน่ละสิ่งเหล่านี้บางทีจะขัดในทางวิชาการ ยกตัวอย่างง่าย ๆ ในปัจจุบันนี้คือเรื่องการปรับโครงสร้างราคาน้ำมัน ถ้ามองในแง่ของทางวิชาการโครงสร้างของราคาน้ำมันนี้ต้องปรับและต้องปรับมานานแล้ว แต่ถ้ามองในแง่ของฝ่ายการเมืองมันปรับไม่ลง ปรับไม่ลงเพราะว่าระบบของการกระจายข่าวของการทำความเข้าใจกับประชาชน ยังไม่ดีพอที่ประชาชนจะรับรู้และยอมรับภาระอันนั้นได้ เราจึงต้องคาราคาซังกันอยู่อย่างนี้ อันนี้ก็ต้องเป็นปัญหาระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายวิชาการ หรือฝ่ายประจำ

ปัญหาอย่างนี้ผมเชื่อว่าไม่ค่อยเป็นเรื่องที่เราห่วงกันมากนัก ปัญหาที่เราเป็นห่วงกันมากก็คือปัญหาของการกระทบกันระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ ในเรื่องของการใช้อำนาจ ในเรื่องของการสั่งการ ในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะมีผลทำให้ฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำมองหน้ากันไม่ได้ ผมขออนุญาตเรียนนะครับว่า ในเรื่องของการบริหารงานบุคคลนั้น ถึงแม้ว่ากฎหมายจะกำหนดกันไว้ค่อนข้างจะชัดเจนว่า ใครมีอำนาจอยู่ที่ตรงไหนอย่างไร แต่ว่าในที่สุดเมื่อคนทำงานมันก็อดที่จะ

ก้าวก่ายซึ่งกันและกันไม่ได้ การก้าวก่ายนั้นจะมากหรือน้อย รุนแรงหรือเบาบางขึ้นอยู่กับคุณธรรมประจำใจของฝ่ายการเมืองนั้น ๆ และแรงตอบโต้ของฝ่ายประจำ ในเรื่องของการสั่งการ ในเรื่องของการติดตามนั้นก็ทำนองเดียวกัน ความขัดแย้ง ความกระทบกันจะขึ้นอยู่กับคุณธรรมเช่นเดียวกัน ถ้าฝ่ายการเมืองทำโดยตรงไปตรงมา ฝ่ายประจำก็มีข้อที่จะขัดแย้งน้อย หรือถ้าฝ่ายประจำทำอย่างตรงไปตรงมา ช่องทางที่ฝ่ายการเมืองจะเล่นงานก็มีได้น้อย ถึงจะถูกเล่นงานโดยไม่ชอบมาพากลก็จะมีคนเข้าไปแทรกแซงพอที่จะประคับประคองกันไปได้ เพราะฉะนั้นทั้งหมดจึงขึ้นอยู่กับคุณธรรมของทั้งสองฝ่าย แต่ว่าเราคงจะปล่อยให้ขึ้นอยู่กับคุณธรรมของคนแล้วก็หวังให้การกระทบนี้มันหมดไปคงเป็นไปไม่ได้ ในฐานะที่ฝ่ายประจำตก

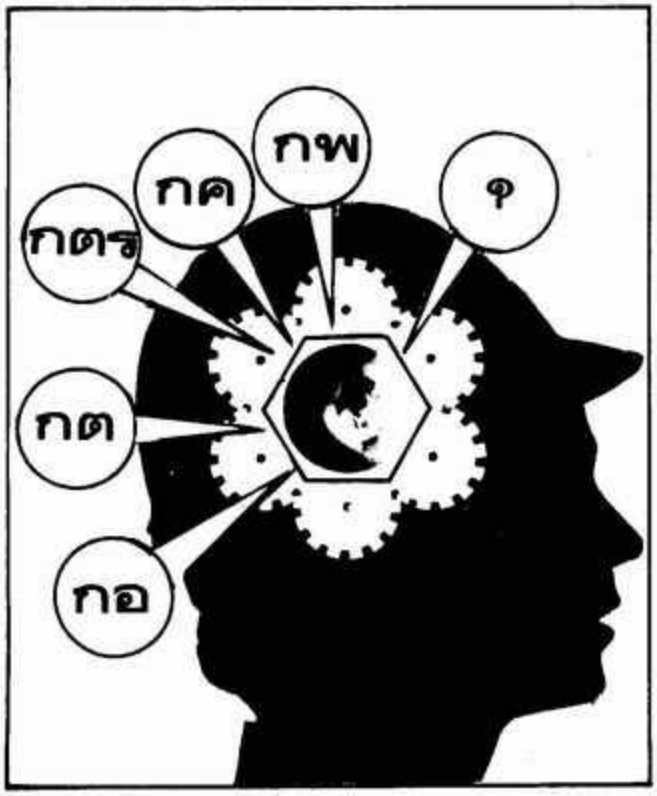
อยู่ในภาวะที่น้ำท่วมปากมากกว่า ฝ่ายการเมืองเพราะอำนาจมีไม่เท่ากัน บางทีอาจจะเป็นของดี ถ้าเรามามองดูตัวเราเองว่าแล้วเราจะประพฤติ ปฏิบัติอย่างไรถึงจะไม่กระทบกับฝ่ายการเมืองขอบเขตของการให้ความร่วมมือกับฝ่ายการเมืองนั้น เราควรจะมีอะไรเป็นหลักประกันพอที่จะไม่ไปกระทบกระทั่ง และเราควรจะประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไร ในกรณีที่ฝ่ายการเมืองสั่งการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายและจะต้องทำให้เรารับผิดหรือร่วมรับผิดด้วยในภายหลัง ฝ่ายการเมืองนั้นเมื่อพ้นจากตำแหน่งไปแล้วใครก็ไปทำอะไรไม่ได้นะครับ ป.ป.ป.ก็ไปเล่นงานไม่ได้ เว้นแต่ว่าเป็นเรื่องของการทุจริตอย่างใหญ่โตมโหฬาร แล้วก็ฟ้องกันเป็นคดีอาญาอย่างนั้นก็ไปทำได้ แต่ว่าก็ไม่ค่อยจะเกิดขึ้น แต่ฝ่ายประจำยังจะต้องอยู่ผลแห่งการปฏิบัตินั้น ยังจะต้องตกมาอยู่กับฝ่ายประจำ เพราะฉะนั้นก็คงจะต้องอยู่ที่ท่านทั้งหลายคงจะต้องช่วยกันคิดว่า แล้วทำอย่างไรฝ่ายประจำถึงจะรอดพ้นไปจากการกระทำที่เกิดผลร้ายจากการสั่งการของฝ่ายการเมือง

ปัญหาการมีองค์การกลางบริหารงานบุคคลหลายแห่ง

ผมต้องขอประทานโทษที่ได้ใช้เวลามากเกินไป ผมมีอีกประเด็นเดียวก็คือเรื่องของหน่วยงานกลางนะครับ เรามีหน่วยงานกลางที่ควบคุมดูแลเรื่องการบริหารงานบุคคลถึง ๑๑ องค์กร แล้วก็กำลังทำท่าว่าจะเป็น ๑๒ องค์กรเพื่อที่จะเป็นองค์กรกลางขององค์กรกลางมันก็คือลักษณะของระบบของคณะกรรมการของบ้านเราในปัจจุบันนี้ คือเรามีคณะกรรมการกันมากมายจนกระทั่งต้องตั้งคณะกรรมการเพื่อประสานงานระหว่างคณะกรรมการด้วยกันเอง หน่วยงานกลางที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้ ถ้าเรามองย้อนไปถึงอดีตว่ามันเกิดขึ้นได้อย่างไร ยกเว้น ก.ต. ซึ่งเขามีอยู่มาคู่บ้านคู่เมืองมานานแล้ว เราจะเห็นว่าสิ่งที่ทำให้เกิดองค์การกลางขึ้นมา นั้นส่วนใหญ่จะเกิดจากแนวความคิดที่ว่าถ้ามีองค์กรของตัวเองแล้ว ความก้าวหน้า

ในการทำราชการจะดีขึ้น เพราะองค์กรนั้นก็จะประกอบไปด้วยผู้คนในแวดวงวิชาการเดียวกัน แล้วก็จะสามารถปรับขึ้นไปได้ มีองค์กรสุดท้ายเท่านั้นแหละครับที่มีองค์กรอื่นเข้ามาแทรกด้วย ซึ่งเป็นประเด็นที่จุดชนวน แต่ในที่สุดแนวความคิดก็ยังอย่างเดียวกัน องค์กรสุดท้ายก็คือองค์กรของครูในระดับประถมศึกษา ที่ว่ามีอย่างอื่นเข้ามาแทรกด้วยก็คือความคับแค้นใจที่มีอยู่ นี่เราก็ต้องพูดความจริงกันว่า ครูที่อยู่ในองค์การบริหารราชการส่วนจังหวัดภายใต้ผู้ว่าราชการจังหวัดในสมัยหนึ่งเขามีความคับแค้นใจ ถึงจะถูกหรือผิดก็แล้วแต่เถอะ แต่ว่านี่เป็นความรู้สึกของเขา ว่าเขาเกิดความคับแค้นใจ เขาจำเป็นที่จะต้องออกมา แต่ออกมาแล้ว สิ่งที่แฝงมาด้วยก็คือ ความหวังว่าจะก้าวหน้าแล้วก็ได้ก้าวหน้าจริง ๆ นะครับ นั่นไม่ใช่เป็นสิ่งซึ่งควรจะเป็นเลย และองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้ง ๑๑ องค์กรนั้น ยกเว้น ก.พ. กับ ก.ต. เกือบจะเรียกได้ว่าทำอยู่ ๒ เรื่อง เรื่องที่หนึ่งก็คือ ทำอย่างไรจึงจะยกระดับข้าราชการภายใต้สังกัดได้ เรื่องที่สองก็คือ การดูแลเรื่องการลงโทษทางวินัย แต่ผมไม่เคยได้ยินว่ามีองค์กรใดคิดถึงเรื่องของการพัฒนาอย่างตรงไปตรงมา เว้นแต่เป็นการพัฒนาเพื่อประโยชน์ในการปรับระดับ ก.พ. คิดบ้าง ส่วน ก.ค. น่ะตัดออกไป ที่ว่า ก.พ. คิดบ้างก็คือยังคิดในแง่ของการที่จะมาทำ Inservice Training มีการปรับปรุงอะไรต่ออะไรต่าง ๆ วางแนวทาง แต่ก็ยังไม่เพียงพอ และตัว ก.พ. นี่เองแหละครับที่เป็นต้นเหตุในการที่ทำให้ข้าราชการทั้งหลายเขาแยกตัวออกไป เพราะว่าสมัยหนึ่ง ก.พ. นั้นคุมหมด ข้าราชการทั่วราชอาณาจักร ยกเว้นข้าราชการส่วนท้องถิ่น ปรับตัวไม่ทันกับการพัฒนาหรือวิวัฒนาการของระบบราชการ คนที่ล้าหลังที่สุดเกือบจะอยู่ที่ ก.พ. เพราะฉะนั้นคนก็แยกตัวออก เมื่อแยกตัวออกมากขึ้น ตอนนี้ ก.พ. รู้แล้ว ก.พ.ก็ต้องเริ่มปรับปรุงตัวและเวลานี้ก็กำลังทำอยู่ แต่ว่าการทำของ ก.พ. ในการปรับปรุงตัวก็มีขอบเขตอันจำกัด เพราะลักษณะโครงสร้างของ ก.พ.เอง ก.พ.ประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งเป็นคนดี เป็นคนเด่น เป็นคนดัง คนดี คนเด่น คนดังในเมืองไทยเรานั้นไม่มีหรอกครับที่จะงานว่าง เป็นคนที่มีงานล้นมือทั้งนั้น เราก็ได้คนซึ่งดี เด่น ดัง และไม่ว่างไปทำงานเป็น ก.พ. แล้วเราจะได้อะไรจากนั้น ถึงเวลาท่านมาประชุมท่านก็ให้แนวความคิดได้ แต่เท่าที่ผมสังเกตดูนั้นมันเป็นเรื่องของการรักษาประโยชน์กระทรวง ใครกระทรวงมันมากกว่าการที่จะมองดูทั้งระบบ แล้ววางแนวทางให้สำนักงาน ก.พ. ปฏิบัติ เวลานี้เลยกลายเป็นว่าสำนักงาน ก.พ. นั้นวางแนวทางให้ ก.พ. ปฏิบัติ เพราะเป็นผู้เสนอ เป็นผู้คิด เป็นผู้ทำมาแต่ต้น แล้วก็ไปเสนอ ก.พ. ก.พ. อ่านบ้างไม่อ่านบ้างก็ต้องเอาตามนั้น เพราะฉะนั้นเมื่อสภาพการณ์เป็นอย่างนี้ บางทีสำนักงาน ก.พ. อาจจะปรับบทบาทของตัวเองให้เป็นบทบาทที่นำมากกว่าบทบาทที่ตาม บทบาทที่โดดเด่น มากกว่าบทบาทที่ซ่อนเร้น ในปัจจุบันนี้สำนักงาน ก.พ. ทำงานในลักษณะบทบาทที่ซ่อนเร้น โดยมีตัว ก.พ. เป็นเกราะกำบัง แต่เมื่อเกราะกำบังนั้นทำท่าจะบังไม่ค่อยได้ก็อาจจะต้องไปปรับบทบาทใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

สำหรับองค์กรบริหารงานบุคคลอื่น ๆ นั้น ที่ตั้งกันขึ้นมาเพื่อบริหารงานบุคคล สำหรับกลุ่มของตนเองและไม่ได้ทำงานบริหารงานบุคคลทั้งระบบ เห็นทำกันอยู่แต่เรื่องสร้างทางก้าวหน้าให้ข้าราชการในกลุ่มของตน คือเรื่องกำหนดตำแหน่ง หรืออีกอย่างคือเรื่องวินัยเท่านั้น แต่ด้านพัฒนาแทบจะไม่ได้ทำเลย การมีองค์การบริหารงานบุคคลหลายประเภทนี้ เป็นปัญหามากกว่าผลดี อย่างเช่นที่ ก.ค. ก็มีปัญหา เพราะการนำเอาระบบประชาธิปไตย ไปใช้ในเรื่องของการบริหารงานบุคคลเจริญรอยตามในระบบมหาวิทยาลัย ซึ่งระบบที่ใช้กันอยู่ในมหาวิทยาลัยนั้น เป็นระบบที่มีลักษณะเฉพาะ อาจต้องอยู่ในข่ายยกเว้น เพราะคนที่



เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยนั้น เป็นคนอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งไม่เหมือนกับข้าราชการทั่ว ๆ ไป ระเบียบวินัยก็ไม่เหมือนกัน เขามีบ้างไม่มีบ้าง มาทำงานก็ได้ไม่มาทำงานก็ได้ เพราะความอิสระและเสรีภาพในทางวิชาการซึ่งเขายอมรับกันได้ ถ้า ซี ๘ จะมาบังคับบัญชาซี ๑๐ ซี ๑๑ เขาก็ยอมกันได้ แต่ในทางบริหารของราชการพลเรือนทั่ว ๆ ไปนั้นมันเป็นไปได้ยาก เพราะฉะนั้นการไปเอาระบบในมหาวิทยาลัยมาใช้ผมจึงไม่ค่อยแน่ใจว่ามันใช้ได้ดี เมื่อมาเกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวน ๕-๖ แสนคน ในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานกลางที่ผมอยากจะฝากไว้นอกเหนือไปจากหน้าที่ที่หน่วยงานกลางควรจะทำในเรื่องของการพัฒนาตัวบุคคล ในด้านของการทำงานมากกว่าการพัฒนาตัวบุคคลในด้านของตำแหน่งแล้ว ผมขออนุญาตฝากให้ช่วยคิดด้วยว่าที่เรามีองค์การอยู่นี้จำนวนมากเกินไปหรือเปล่า ถ้าเป็นจำนวนมากเกินไปจะทำอย่างไรให้เหลือน้อยลง หรือจะทำอย่างไรจึงจะมีองค์กรกลางที่แท้จริงได้ แทนที่จะต่างคนต่างทำแบบต่างคนต่างพาย ต่างคนต่างเขย่ง

ผมได้ใช้เวลาของท่านทั้งหลายมาเกินสมควรแล้ว ต้องขอประทานโทษด้วย ปัญหาทั้งหมดที่ผมได้นำมาเรียนก็หวังว่าท่านทั้งหลายคงจะได้นำไปคิดเพื่อที่จะหาแนวทางในการแก้ไขนอกเหนือไปจากปัญหาที่ท่านพกกันมาเต็มกระเป๋า ผมหวังว่าในการประชุมสัมมนาครั้งนี้ ทุกฝ่ายทุกท่านซึ่งคุ้นหน้าคุ้นตากันอยู่และรู้ฝีไม้ลายมือกันอยู่นั้น คงจะได้พูดจากันตรงไปตรงมาและชนิดที่หวังประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ผมเชื่อว่าถ้าท่านทั้งหลายได้ผนึกกำลังกันอย่างจริง ๆ จัง ๆ แล้ว ผลก็ออกมาคงจะเป็นผลที่ดีที่สุด แต่ขอฝากข้อสังเกตว่า ผลที่ดีที่สุดนั้นกรุณานึกถึงด้วยว่าแล้วปฏิบัติได้หรือไม่ ถ้าผลที่ดีที่สุดนั้นปฏิบัติไม่ได้มันก็เป็นเพียงผลที่อยู่แต่เพียงในกระดาษแล้วไม่มีใครทำตาม เพราะฉะนั้นในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ต้องนึกถึงหนทางในการปฏิบัติวัฒนธรรมของคนไทยและสภาพความเป็นจริงในวงราชการด้วยนะครับ

ผมขอขอบพระคุณท่านทั้งหลายที่ได้อดทนฟังมาจนเกินเวลา บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว ผมขอเปิดการสัมมนานักบริหารระดับสูง ขอให้ทุก ๆ ท่านได้แลกเปลี่ยนแนวความคิดกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และขอให้การสัมมนาครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ทุกประการ ขออวยพรให้ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและเดินทางกลับภูมิลำเนาโดยความปลอดภัย ขอบพระคุณครับ.

บทความวิชาการ

ผลการสัมมนา เรื่อง "การพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาล"

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการสัมมนาเรื่อง "การพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาล" ขึ้นระหว่างวันที่ ๑๓-๑๕ ธันวาคม ๒๕๒๘ ณ โรงแรมรีเจนท์ ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิคอนราด อเดเนาว์ ผู้เข้าร่วมสัมมนาดังกล่าวได้แก่ นักบริหารระดับสูงจากส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมสัมมนาได้อภิปรายเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาลที่ควรจะได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อพัฒนาการบริหารงานบุคคลของรัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุง ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

ปัญหาที่ ๑. ปัญหาด้านคุณธรรมและจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน

สภาพปัญหา

๑) ข้าราชการมีค่านิยมและทัศนคติที่ผิดในการดำเนินชีวิตและในการเป็นข้าราชการ

๒) ข้าราชการมีวินัยหย่อนยาน

๓) ผู้บังคับบัญชาไม่ทำตัวเป็นแบบอย่าง และไม่กวดขัน

๔) ข้าราชการขาดความรู้ความเข้าใจใน "วินัย" และขาดมาตรฐานคุณธรรมของข้าราชการ

๕) การสอบเข้ารับราชการและการเลื่อนระดับตำแหน่งขาดการประเมินด้าน "คุณธรรม"

๖) ความเหลื่อมล้ำระหว่างประเภทข้าราชการและสิ่งแวดล้อมของภาวะเศรษฐกิจและสังคม

๗) ข้าราชการบางระดับมีรายได้ไม่เพียงพอ

๘) ระบบการสรรหาได้คนเก่งมารับราชการแต่อาจไม่ได้คนดี

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา

๑) สถานศึกษาต่าง ๆ ทุกระดับควรเน้นการสอนในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมให้มากขึ้น เพื่อให้กำลังคนที่ผลิตได้นั้นมีคุณธรรมที่เหมาะสม

๒) ราชการควรสร้างมาตรฐานคุณธรรมของการเป็นข้าราชการ

๓) วิธีการเพื่อบรรจุข้าราชการและการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง ควรเน้นการวัดคุณธรรมด้วย เพื่อให้ทางราชการได้คนดีไว้ปฏิบัติราชการ

๔) ส่วนราชการควรสร้างเสริมคุณธรรมโดยกระบวนการบริหาร

๕) รัฐบาลต้องมีความเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการเน้นและเร่งรัดในด้านคุณธรรมของข้าราชการ

๖) การพัฒนาข้าราชการจะต้องเพิ่มการเสริมสร้างคุณธรรมและจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ

๗) ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนราชการควรเร่งรัดในเรื่องวินัยและทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างจริงจัง

ปัญหาที่ ๒. ปัญหาด้านความสามารถและคุณภาพของข้าราชการ

สภาพปัญหา

๑) การผลิตกำลังคนของสถานศึกษาไม่ตรงตามความต้องการใช้ของส่วนราชการ เพราะสถานศึกษาให้ความรู้อย่างกว้างเกินไปเพื่อให้เป็นพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพ แต่ส่วนราชการต้องการผู้ที่มีความรู้ในสาขาอย่างลึกซึ้งสามารถปฏิบัติงานได้

๒) ขาดระบบและวิธีการพัฒนาข้าราชการอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาและการฝึกอบรมก่อนการเลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนตำแหน่ง

๓) ส่วนราชการส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดเป้าหมายของงานและมาตรฐานการทำงาน ตลอดจนการระบุผลงานที่ต้องการให้ชัดเจน จึงทำให้การควบคุมและการประเมินผลการทำงานให้ได้มาตรฐานเป็นไปได้ยาก

๔) การปล่อยให้ข้าราชการทำงานโดยขาดการติดตามดูแลจากผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพของผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

๕) ขาดระบบและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการประเมินบุคคลสำหรับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้ง และมักจะแต่งตั้งโดยยึดระบบอาวุโสก่อนความสามารถ

๖) ระบบการจูงใจให้ข้าราชการทำงานอย่างเต็มความสามารถมีน้อย เนื่องจากค่าตอบแทนและสวัสดิการต่ำ

๗) ขาดระบบการตรวจสอบการปฏิบัติราชการที่ดี

๘) การมีหลายองค์การกลางบริหารงานบุคคลทำให้เกิดแนวโน้มที่จะช่วยเหลือให้ประโยชน์กันเองมากเกินไป

๙) การให้บำเหน็จความชอบไม่ได้ยึดผลงานเป็นหลัก

๑๐. ระบบจำแนกตำแหน่งส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานเพื่อตนเอง ทำให้การทำงานเป็นทีมขาดประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

๑) ให้มีการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่ายใช้และฝ่ายผลิตกำลังคน เพื่อให้สามารถผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริงของฝ่ายผู้ใช้กำลังคน

๒) ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่ โดยมีการวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาข้าราชการ และควรมีการประเมินศักยภาพของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

๓) ส่วนราชการควรดำเนินการจัดทำมาตรฐานในการทำงานและกำหนดเป้าหมายของงานให้แน่ชัด

๔) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรเอาใจใส่สอนงานและดูแลติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

๕) จัดทำเครื่องมือประเมินผลงานและให้ทุกส่วนราชการมีการประเมินอย่างจริงจัง โดยเฉพาะในการทดลองปฏิบัติราชการ บางลักษณะงานที่มีความจำเป็นก็ควรขยายเวลาทดลองปฏิบัติราชการ

๖) ส่วนราชการควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีแนวทางการทำงานอย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐาน

๗) ส่วนราชการควรพัฒนาระบบข้อมูลกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารกำลังคน

๘) ควรปรับปรุงระบบและกลไกในการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง

๙) ให้มีเครื่องมือในการวัดความสามารถและศักยภาพของบุคคลเพื่อช่วยในการคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง

๑๐) ส่วนราชการควรมีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการอย่างมีระบบเพื่อพัฒนาข้า-

ราชการให้มีความรู้ความสามารถในงานหลายด้าน และเป็นการเตรียมกำลังคนเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับสูง

๑๑) ส่วนราชการควรใช้ระบบคุณธรรมในการส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ และให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการในการเลื่อนตำแหน่งและการปฏิบัติราชการ

๑๒) ควรปรับปรุงระบบการตรวจราชการและการใช้ที่ปรึกษา โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการตรวจราชการ การแต่งตั้งผู้ตรวจราชการควรแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและจะต้องให้ผู้ตรวจราชการให้ได้ประโยชน์ตามความมุ่งหมายของส่วนราชการ

๑๓) ให้มีระบบและกลไกในการปลดถ่ายข้าราชการที่ไม่มีสมรรถภาพ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถได้ปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์แก่ราชการอย่างเต็มที่

๑๔) ควรจัดให้มีระบบฟื้นฟูสมรรถภาพข้าราชการ โดยยึดคติดีใช้เจ็บไข้รักษา

ปัญหาที่ ๓ ปัญหาด้านจำนวนข้าราชการ

สภาพปัญหา

จำนวนข้าราชการไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน กล่าวคือ ในขณะที่ส่วนราชการบางแห่งมีข้าราชการไม่เพียงพอกับปริมาณงาน แต่ส่วนราชการบางแห่งกลับมีข้าราชการล้นงาน

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

๑) กำหนดนโยบายกำลังคนภาครัฐบาล เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถือเป็นแนวทางในการวางแผนกำลังคนต่อไป

๒) ส่งเสริมและสนับสนุนส่วนราชการในการจัดทำแผนกำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๓) เกลี่ยจำนวนข้าราชการให้เหมาะสมกับปริมาณงาน โดย ก.พ. และองค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นเป็นผู้ดำเนินการ โดยอาศัยความร่วมมือของกระทรวงทบวงกรม

๔) พัฒนาระบบข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนให้เที่ยงตรงและทันสมัย เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน

๕) ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อเป็นการลดการเพิ่มจำนวนข้าราชการ เช่น การก่อสร้าง การรักษาความสะอาด เป็นต้น

๖) การเพิ่มจำนวนข้าราชการควรกระทำเฉพาะเมื่อมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างแท้จริง

ปัญหาที่ ๔ ปัญหาด้านการใช้กำลังคนในราชการ

สภาพปัญหาด้านระบบราชการ

๑) การขาดศูนย์กลางการบริหารกำลังคนที่จะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ให้คำแนะนำ ตลอดจนเสนอแนะนโยบายกำลังคนในระดับชาติ

๒) ส่วนราชการไม่มีนโยบายและการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

๓) การขาดกลไกที่จะส่งเสริมให้การใช้ประโยชน์ข้าราชการได้ผลสูงสุด เช่น การถ่ายเทกำลังคน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

๔) ระบบราชการขาดกลไกที่จะปลดถ่ายหรือจูงใจให้ข้าราชการที่มีประสิทธิภาพต่ำออกจากราชการ นอกจากนี้ยังไม่มีวิธีการที่เหมาะสมและใช้บังคับได้ ในการจัดการกับปัญหาในการบริหารงานต่าง ๆ เช่น คนล้นงาน งานล้นคน กำลังคนเสื่อม เป็นต้น

๕) การขาดคู่มือปฏิบัติงาน

๖) การขาดความสนใจและเอาใจใส่ในการแก้ปัญหากำลังคนอย่างจริงจังจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง

๗) การขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการหาความต้องการกำลังคนและประเมินผลการทำงานของข้าราชการ

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา

๑) ก.พ. และองค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ควรเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าราชการให้สมบูรณ์เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน

๒) ทุกส่วนราชการควรวางแผนกำลังคนให้ชัดเจน ปฏิบัติได้ และควรมีการตรวจสอบปรับปรุงเป็นระยะ ๆ

๓) ควรจัดให้มีระบบหมุนเวียน ถ่ายเทข้าราชการให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งความสมัครใจ

๔) จัดให้มีคู่มือในการทำงานทุกตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และการตรวจสอบประเมินผลของผู้บังคับบัญชา

๕) ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เช่น ระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า รวมทั้งรัฐมนตรี ควรให้มีความสนใจในการแก้ปัญหากำลังคนอย่างจริงจัง ก.พ.ควรจัดให้มีการสัมมนาผู้บังคับบัญชาดังกล่าว เพื่อช่วยในการพัฒนา แก้ปัญหา และประสานความคิด

สภาพปัญหาด้านตัวข้าราชการ

๑) ข้าราชการบางคนมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมต่อการรับราชการและการให้บริหารประชาชน

๒) ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ ไม่กระตือรือร้นต่อการทำงาน ทั้งนี้เพราะรายได้ที่ได้รับจากราชการต่ำกว่าภาวะการครองชีพ การที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการให้คุณให้โทษข้าราชการมากเกินไป และการแทรกแซงของข้าราชการการเมืองที่มีต่อข้าราชการประจำ

๓) ข้าราชการขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการให้คุณให้โทษของข้าราชการยังไม่สอดคล้องกับผลงานและยังไม่รวดเร็วเท่าที่ควร

๔) การเสื่อมสมรรถภาพในการทำงานของข้าราชการบางคนในบางตำแหน่งเป็นผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการต่ำกว่าที่ควรเป็น

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

๑) ปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้แก่ข้าราชการ เน้นหนักการเป็นข้าราชการ เป็นอุดมการณ์ ช่วยชาติบ้านเมืองเป็นอันดับหนึ่ง การมีรายได้เป็นอันดับรอง

๒) ปรับปรุงให้ข้าราชการโดยเฉพาะผู้น้อยให้มีรายได้พอสมควรกับการครองชีพ เช่น อาจปรับปรุงการตีราคาประกาศนียบัตรปริญญาให้สูงขึ้น ถ้าไม่อาจจะเพิ่มโดยวิธีอื่นได้ ในขณะเดียวกันควรแนะนำให้ข้าราชการละเว้นอบายมุขทั้งปวง

๓) ให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการในการเลื่อนตำแหน่งและการปฏิบัติราชการ

๔) จัดมีระบบฟื้นฟูสมรรถภาพ ยึดคติดีใช้เจ็บไข้รักษา

ปัญหาที่ ๕. ปัญหาด้านการจัดทำแผนผสมผสานระหว่างแผนงาน แผนเงิน และแผนคน

สภาพปัญหา

๑) ส่วนราชการส่วนใหญ่ยังไม่อาจจัดทำแผนผสมผสานระหว่างแผนงาน แผนเงิน และแผนคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากได้รับงบประมาณด้านการพัฒนาน้อยลง แผนงานที่จัดทำไว้จึงไม่สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้เพราะขาดการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและขาดการควบคุมให้เป็นไปตามลำดับความสำคัญที่จัดไว้

๒) โครงสร้างของการจัดทำแผนผสมผสานของส่วนราชการ เน้นการมองภาพส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ ขาดการเน้นในส่วนภูมิภาค

๓) นักบริหารระดับจังหวัดและอำเภอยังมิได้เข้ามามีส่วนในการรับทราบและทำความเข้าใจในนโยบายและแผนที่สำคัญของส่วนราชการต่าง ๆ เท่าที่ควร จึงทำให้การประสานแผนต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

๔) ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีมากมายและบางเรื่องเป็นอุปสรรคไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดทำแผนผสมผสาน

๕) การจัดทำแผนงาน แผนเงิน และแผนคนในปัจจุบันยังขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ และขาดการจัดระบบข้อมูลที่เหมาะสม

๖) ขวัญและกำลังใจของข้าราชการต่างประเภทกันไม่เท่าเทียมกัน เพราะความเหลื่อมล้ำด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการประสานแผนงาน เงิน และคน

๗) กรรมาธิการงบประมาณยังไม่ยอมรับการจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน **(Program Budgeting)**

๘) ข้อจำกัด ๒% ในการเพิ่มจำนวนข้าราชการเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

๙) ขาดกลไกสนับสนุนให้การจัดทำแผนผสมผสาน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

๑๐) ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ ไม่ชัดเจนในเรื่องนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท ทำให้ส่วนราชการประสบปัญหาในการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน การประสานแผนในส่วนภูมิภาค ตลอดจนการจัดสรรทรัพยการด้านเงินและกำลังคน

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

๑) หน่วยงานกลาง คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ควรหาทางสร้างรูปแบบของการประสานและกลยุทธในการพิจารณาแผนงาน แผนเงิน และแผนคนของโครงการต่าง ๆ โดยควรให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกลางดังกล่าวร่วมกันวิเคราะห์งบประมาณของส่วนราชการอย่างพร้อมเพรียงกัน แทนการวิเคราะห์ฝ่ายเดียวของเจ้าหน้าที่จากสำนักงบประมาณเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้

๒) โครงสร้างการบริหารผสมผสานแผนงาน เงิน และคนที่เป็นอยู่ขณะนี้ เป็นรูปแบบที่มองภาพส่วนกลางเสียส่วนใหญ่ จำเป็นต้องมีรูปแบบและกลยุทธสำหรับการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อจะมีการตัดตอนส่วนที่ภูมิภาคมีอำนาจหน้าที่ในการประสานแผน เงิน คน โดยบริหารให้เป็นไปตามนโยบายกรอบของกระทรวง ทบวง กรม ที่สั่งการ เช่น การจัดงบประมาณก้อนหนึ่งเพื่อให้จังหวัดทำตามแผนโครงการของกรม โดยไม่ต้องเสนอโครงการให้ส่วนกลางพิจารณาเป็นรายโครงการเป็นการเสียเวลาและไม่สามารถประสานแผนในทางปฏิบัติได้

๓) ควรจัดให้มีการประชุม สัมมนา ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอเพื่อให้มีความเข้าใจในนโยบายและแผนสำคัญ ๆ ของส่วนราชการต่าง ๆ และเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

๔) ควรมีคณะทำงานศึกษาเพื่อแก้ไขปรับปรุงระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดทำแผนผสมผสาน

๕) ส่วนราชการต่าง ๆ ควรจัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคน งบประมาณ และแผนงาน ตลอดจนโครงการต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์ ทันสมัย โดยการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างเหมาะสม

๖) ควรมีการศึกษาถึงสาเหตุทางด้านสิ่งจูงใจและกำลังใจของข้าราชการซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน เช่น ความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนของข้าราชการต่างประเภทกัน และจำนวนข้าราชการระดับสูงที่เงินเดือนเต็มมีมากขึ้น เป็นต้น สร้างระบบการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๗) ควรหาทางให้กรรมาธิการงบประมาณมีความเข้าใจในระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) เพื่อจะได้ไม่พิจารณางบประมาณเป็นรายหมวดเพราะไม่สอดคล้องกับการเสนองบประมาณแบบแผนงานของส่วนราชการต่าง ๆ

๘) ควรแก้ไขวิธีการจำกัดการเพิ่มจำนวน ข้าราชการตามมาตรการร้อยละ ๒ โดยให้พิจารณาตามความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ โดยยึดแนวการจัดอัตรากำลังและหาวิธีการให้มีการโยกย้ายถ่ายเทข้าราชการภายในกระทรวงเดียวกัน

๙) ควรมอบอำนาจให้กระทรวงทบวงกรมดำเนินการควบคุมแผนงาน เงิน และคน เพื่อความคล่องตัวแล้วรายงานให้ส่วนราชการที่ควบคุมแผนงาน เงิน และคนทราบ สร้างกลไกในการช่วยหัวหน้าส่วนราชการในการประสานแผนงาน เงิน และคน และการปรับลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยปรับปรุงให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนงานมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และควรกำหนดให้เป็นหน่วยงานระดับกองในทุกส่วนราชการ

๑๐) นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาชนบทตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ จะต้องชัดเจนเพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าจะให้กระทรวงทบวงกรมเป็นผู้กำหนดแนวทาง หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นผู้กำหนดและควบคุม เพราะจะมีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญ และการประสานแผนในส่วนภูมิภาค รวมไปถึงการจัดสรรเงินงบประมาณและกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ ด้วย

๑๑) ปรับปรุงทัศนะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันแผนงาน เงิน และคน ให้ยอมรับว่าแผนงานจะต้องมาก่อนเงินและคน

บทความวิชาการ

แผนแบบผสมผสานในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ ๖.

พายัพ พยอมยนต์*

การพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมา มีผลทำให้โครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นด้วย แต่ปรากฏว่าแนวทางในการปฏิรูประบบบริหารการพัฒนาของรัฐ ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ตลอดจนแนวทางการระดมความร่วมมือจากภาคเอกชนไม่ประสานสอดคล้องกับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ได้เปลี่ยนแปลงไป อันทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแปลงแผนไปสู่ภาคปฏิบัติในระยะที่ผ่านมา ดังนั้นในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ จึงได้ดำเนินการให้มีการปฏิรูประบบบริหารการพัฒนาของรัฐและการระดมความร่วมมือจากภาคเอกชน ซึ่งมีผลความก้าวหน้าไปพอสมควร แต่อย่างไรก็ดีการดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้บรรลุผลตามที่วางไว้ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ จึงได้กำหนดมาปรับปรุงระบบบริหารงานในภาครัฐบาลให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและครบวงจร โดยเฉพาะการประสานงานของหน่วยงานกลางในเรื่องการวางแผน การจัดสรรรายจ่าย การจัดสรรกำลังคน และการระดมรายได้ให้สอดคล้องเป็นขบวนการเดียวกัน

---

*ผู้อำนวยการกองวางแผนส่วนรวม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนงาน แผนเงิน และแผนคน

๑. แผนงาน

การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเป็นการแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของชาติในช่วงระยะเวลาปานกลางประมาณ ๕ ปี ว่ามีอะไรบ้าง และการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องดำเนินการอะไรและอย่างไร เช่น แนวนโยบาย มาตรการ แผนงาน โครงการ ที่จะต้องนำมาใช้เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางดังกล่าว รวมทั้งจำนวนทรัพยากร กำลังเงิน กำลังคน ที่จะต้องใช้ด้วย อย่างไรก็ดี รายละเอียดหรือความชัดเจนของแผนพัฒนาฯ เกี่ยวกับการระบุถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น จำนวนเงิน แผนงาน โครงการ ที่จะใช้ในการดำเนินงานนั้น จะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของแผนพัฒนาฯ ที่จัดทำขึ้นในแต่ละประเทศ แม้แต่ในกรณีของประเทศไทย ซึ่งได้มีการประกาศใช้แผนพัฒนาฯ ไปแล้วรวม ๕ ฉบับ ก็มีความแตกต่างกันซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

(๑) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑-๓ มีลักษณะเป็นแผนจัดสรรทรัพยากร กล่าวคือ ได้มีการกำหนดหรือระบุลงไปในรายละเอียดว่าเพื่อจะบรรลุเป้าหมายของชาติ จะต้องใช้ทรัพยากรกำลังเงินทั้งจากแหล่งภายในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนเท่าไร ในช่วงระยะเวลาของแผนคือ ๕ ปี และยังกำหนดลงไปอีกว่าในแต่ละปีจะใช้เงินเป็นจำนวนเท่าไร ในแต่ละสาขาการพัฒนา นอกจากนั้นยังมีการกำหนดหรือระบุลงไปอีกว่า ในแต่ละสาขาพัฒนาจะดำเนินการแผนงานโครงการอะไรบ้างในแต่ละปี และต้องใช้จ่ายเงินแต่ละแผนงาน โครงการเป็นจำนวนเงินเท่าไร

(๒) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๔-๕ ลักษณะเป็นแผนวางกรอบนโยบาย กล่าวคือ เน้นการกำหนดเป้าหมาย แนวนโยบาย และแนวทางการพัฒนาให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ โดยไม่มีการระบุในรายละเอียดว่าจะต้องใช้เงินในแต่ละปี แต่ละสาขาการพัฒนาเป็นจำนวนเท่าไร และไม่มีการระบุถึงแผนงาน โครงการที่จะดำเนินการในแต่ละปีว่ามีอะไรบ้าง แต่ได้กำหนดให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ จัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นในภายหลังแทนการระบุหรือจัดทำขึ้นพร้อมกับแผนพัฒนาของชาติ

๒. แผนเงิน

แผนเงินของรัฐบาลเป็นการแสดงให้เห็นถึงแผนการดำเนินงานทั้งหมดของรัฐบาลในระยะสั้น โดยปกติมีระยะเวลา ๑ ปี โดยรวมทั้งการประมาณการรายได้หรือทรัพยากร ที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินการด้วย ดังนั้นตามเอกสารงบประมาณแต่ละปีนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งสำคัญ ดังนี้

(๑) จำนวนงบประมาณรายจ่ายที่ใช้จ่ายในปีนั้น ๆ มีจำนวนเท่าไร รวมทั้งแหล่งเงินที่จะจัดหามาเพื่อการใช้จ่าย

(๒) การจัดสรรรายจ่ายให้ความสำคัญไปในด้านใด โดยพิจารณาจากประเภทรายจ่ายต่าง ๆ

(๓) งาน/โครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการในปีนั้น พร้อมกับจำนวนเงินที่ได้รับ

๓. แผนคน

เป็นการวางแผนดำเนินงาน เพื่อตระเตรียมคนให้เหมาะกับงานและเวลาและใช้คนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมทั้งการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนในหน่วยงานว่าต้องการคนประเภทใด เท่าไร และอย่างไร

จากการพิจารณาถึงการวางแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ดังกล่าวจะเห็นได้ว่ากิจกรรมทั้ง ๓ อย่างมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด โดยต่างก็ถูกจัดให้

มีขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการวินิจฉัยเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของประเทศให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด

รูปแบบของแผนผสมผสาน

แผนผสมผสานประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ แผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในส่วนที่เป็นการกำหนดแผนงาน แผนเงิน ปัจจุบันอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงบประมาณ สำหรับส่วนที่เป็นแผนคนเป็นส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. การกำหนดแผนงานอันเป็นส่วนประกอบอันสำคัญของแผนผสมผสาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นการแปลวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาฯ ให้มีลักษณะเป็นแผนดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการจำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาและการบริหารประเทศของรัฐบาลออกเป็นสาขาต่าง ๆ

การจัดทำโครงสร้างแผนงานจะมีลักษณะเป็นกระบวนการจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (TOP-DOWN) โดยยึดถือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของระดับสูงเป็นหลัก และเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

เมื่อได้กำหนดโครงสร้างแผนงานของสาขาต่าง ๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกระดับแล้ว ก็จะมีลักษณะผสมผสานระหว่างแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ขั้นตอนที่จำเป็นดำเนินการต่อไปคือ การพิจารณาถึงทรัพยากรที่จะใช้ซึ่งอาจแยกเป็นเงินและคน

การคำนวณหาตัวเลขประมาณการด้านวงเงินและอัตรากำลังนี้จะมีลักษณะจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (BOTTOM-UP) *เนื่องจากการคำนวณค่าใช้*

จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ หรือค่าใช้จ่ายตามระยะเวลาของแผนงานก็ดี หรือการคำนวณหาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานตามงาน/โครงการก็ดี ย่อมจะต้องพิจารณาจากระดับล่างที่สุด

การปฏิรูประบบการวางแผน การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรอัตรากำลังคน (แผนงาน แผนเงินและแผนคน) ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕

๑. ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ ได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อแผนปฏิรูประบบบริหารงานพัฒนาของรัฐ เพราะเชื่อว่าการปฏิรูประบบและระเบียบราชการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพจะมีส่วนเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน และ

สิ่งหนึ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการเป็นการด่วนก็คือการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างการวางแผน การจัดทำงบประมาณและการจัดสรรอัตรากำลัง ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบต่องานทั้ง ๓ ด้านดังกล่าว คือ สศช. สงป. และสำนักงาน ก.พ. ต่างก็มีกฎหมายแต่ละแห่งเป็นเอกเทศ ดังนั้น ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว หรืออนุมัติอัตรากำลังแล้วแต่อาจไม่ได้รับงบประมาณ เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณในอดีตส่วนใหญ่เป็นระบบแสดงรายการหรือระบบแสดงผลงาน (แม้ว่าในช่วงหลัง ๆ จะเริ่มให้ความสำคัญต่อระบบงบประมาณแบบแผนงาน แต่ก็เป็นการใช้เฉพาะบางเรื่องคือยังครอบคลุมไม่ทั่วถึง) ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาฯ ที่วางไว้ เพราะระบบงบประมาณที่ใช้อยู่มุ่งเน้นเฉพาะการดำเนินงานที่มีเป้าหมายเพียง ๑ ปีเท่านั้น อนึ่ง ระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เดิมยังมีลักษณะการรวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดความคล่องตัวเท่าที่ควร รวมทั้งการขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพในระดับกระทรวงด้วย

๒. สรุปแนวทาง/มาตรการ ในการปรับปรุงการวางแผน แผนเงิน และแผนคนในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕

(๑) ให้มีการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานโดยให้ สงป. ประสานงานโดยใกล้ชิดกับ สศช.

(๒) ให้มีการจัดทำงบลงทุนระยะ ๓ ปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณและกำลังคน

รวมทั้งให้มีการปรับปรุงระบบการวางแผนและการติดตามประเมินผลของ สศช.

(๓) ปรับปรุงบทบาทของกระทรวงด้านการวางแผน โดยให้กระทรวงมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงาน-โครงการ และงบประมาณของกระทรวงให้มากขึ้น

(๔) เพิ่มและกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานระดับท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น

๓. การดำเนินการ

(๑) การปรับปรุงขบวนการวางแผน

- ได้มีการปรับปรุงขบวนการวางแผนโดยแปลงกลยุทธและเป้าหมายของแผนพัฒนาลงสู่แผนปฏิบัติ เช่น แผนพัฒนาชนบทแห่งชาติ แผนพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ทั้งนี้ได้มีการสร้างกรอบแผนงานเพื่อจัดเตรียมโครงการที่มีความเหมาะสม และหาทางประสานนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดเตรียมรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องกับแผนงาน

- จัดทำแนวทางงบประมาณประจำปีเพื่อให้สำนักงบประมาณใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่าย

- ได้ทำการปรับปรุงเรื่องการเตรียมโครงการการวิเคราะห์โครงการการกำกับและประเมินโครงการ

- จัดทำแผนลงทุนระยะ ๓ ปี

(๒) การใช้งบประมาณระบบแผนงาน (Planning-Programming-Budgeting-System) ในปี ๒๕๒๕-๒๕๒๖ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการฯ (โดยคณะอนุกรรมการพิจารณาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐ) ได้ทำการพิจารณากำหนดรูปแบบของระบบผสมผสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน (โดยมีการประสานงานโดยใกล้ชิดระหว่าง สศช. สงป และ ก.พ.) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวต่อไป โดยได้เสนอขั้นตอนในการดำเนินการเป็น ๓ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ ปี ๒๕๒๕ (ซึ่งเป็นปีแรกของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕) มีการดำเนินการรวม ๔ เรื่อง คือ

- การจัดทำงบประมาณแบบเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (TOP-DOWN) แทนระบบ BOTTOM-UP คือเป็นการกำหนดวงเงินของกระทรวง และของแต่ละงาน/โครงการ จากแนวนโยบายของรัฐบาลแทนการรวบรวมจากคำขอตั้งงบประมาณ

- การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการนำระบบงบประมาณแบบแผนงานมาใช้

- การนำระบบงบลงทุน (CAPITAL BUDGET SYSTEM) เข้ามาใช้เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายและทรัพยากรที่จะใช้

- การผ่อนคลายการควบคุมด้านงบประมาณ โดยให้ส่วนราชการสามารถที่จะโอนเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวดใน ๓ หมวดรายจ่าย โดยไม่ต้องขออนุมัติจากสำนักงบประมาณ และส่วนราชการสามารถดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้าง โดยเพิ่มหรือลดวงเงินจากที่กำหนดไว้ในเงินประจำงวดได้

ระยะที่ ๒ ให้มีการกำหนดโครงสร้างแผนงานใหม่สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ (Reprogramming) โดยการประสานงานระหว่าง สงป. และ สศช. กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในปี ๒๕๒๖ เริ่มที่กระทรวงเกษตรฯ และกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงานให้ชัดเจนและแน่นอน และกำหนดกลวิธีที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ระยะที่ ๓ ให้มีการกำหนดโครงสร้างแผนงานใหม่ของด้านอื่น ๆ ส่วนที่เหลือ โดยมีเป้าหมายที่จะให้มีการนำเอาระบบงบประมาณแบบแผนงานที่สมบูรณ์แบบใช้ให้ทันปีงบประมาณ ๒๕๒๗

(๓) การปรับปรุงขบวนการจัดอัตรากำลังภาครัฐบาล

- กำหนดรองอัตราเพิ่มของข้าราชการไม่เกินปีละ ๒%

- ได้มีการเริ่มจัดทำโครงสร้างอัตรากำลังล่วงหน้า ๓ ปี ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนงานโครงการที่จะดำเนินการ

- การพิจารณาโยกย้ายถ่ายเทอัตรากำลัง (Redeployment) เพื่อไปทำงานในแผนงานโครงการที่มีความสำคัญ

๔. ผลของการดำเนินงาน

ถึงแม้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้พยายามดำเนินการปรับปรุงเรื่องการวางแผน การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรอัตรากำลังคน ตามข้อ ๔.๓ แล้วก็ตามแต่ก็ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ซึ่งทำให้การดำเนินงานดังกล่าวยังไม่บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

(๑) ในการวางแผนและการพิจารณาอนุมัติโครงการบางเรื่องยังขาดการประสานงานที่ดีพอ ทั้งจากภายใน สศช. เอง รวมทั้งขาดการประสานงานโดยใกล้ชิดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ และ ก.พ.

(๒) ยังไม่มีการจัดทำแผนลงทุนระยะ ๓ ปี อย่างจริงจัง ซึ่งเป็นผลทำให้การจัดกรอบอัตรากำลังล่วงหน้า ๓ ปี และการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีขาดทิศทางที่ชัดเจน

(๓) การพิจารณางบประมาณประจำปีแม้ว่าจะได้เข้าสู่ระบบแผนงานแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ นอกจากนี้โดยเนื้อแท้ยังคงมีการพิจารณาในลักษณะงบประมาณแบบรายการ และแบบแสดงผลงาน และแบบ BOTTOM-UP เนื่องจากคณะกรรมาธิการพิจารณาร่างงบ

ประมาณประจำปีฯ ยังคงให้ความสนใจกับรายละเอียดปลีกย่อย โดยมิได้พิจารณาจากกรอบรวมและจากแผนงาน การจัดทำงบประมาณโดยกำหนดงบกระทรวง ได้มีการดำเนินการแค่ ๒-๓ ปีแรกของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ เท่านั้น

(๔) ยังมิได้เริ่มมีการพิจารณายกเลิกเรื่อง/ชลอ และจัดทบทวนวงเงินโครงการต่าง ๆ ตลอดจนยังมิได้เริ่มพิจารณาเรื่องการ Redeployment อย่างจริงจัง

(๕) การพิจารณากำหนดกรอบอัตรากำลัง ๓ ปี ทำได้ล่าช้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ๓ ปีแรก (ปี ๒๕๒๙-๒๕๓๑) ซึ่งผ่านไป ๑ ปี และกำลังจะเริ่มปีที่ ๒ แต่การดำเนินการต้องประสบปัญหาตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการลงทุน/การพัฒนาในอนาคต

แนวทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ ๖

เมื่อพิจารณาจากแนวทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๓๐-๒๕๓๔) ได้ปรับแนวความคิดในการพัฒนาประเทศแนวใหม่ โดยถือว่าเป็นแผนนโยบายที่มีความชัดเจนพอที่จะแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ โดยมีจุดเน้นดังนี้

๑. เน้นความมั่นคงทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ มากกว่าการมุ่งขยายอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงคุณภาพการผลิต และลดต้นทุนการผลิตการตลาดเป็นหลักแทนที่จะมุ่งเป้าหมายที่ขยายอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจส่วนรวมแต่เพียงอย่างเดียว

๒. เน้นความสมดุลในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมุ่งการกระจายรายได้และความเจริญไปสู่ภูมิภาค สร้างความเป็นธรรมในสังคม

๓. เน้นการแก้ไขความยากจนในชนบท โดยขยายพื้นที่ให้ครอบคลุมไปทั่วทั้งประเทศ เพื่อให้ประชาชนในชนบทได้มีโอกาสช่วยตนเองและมีส่วนร่วมในขบวนการผลิตและพัฒนาประเทศ

๔. เน้นการแปลงแผนไปสู่ภาคปฏิบัติโดยการปฏิรูปขบวนการวางแผนงาน การจัดทำงบประมาณ การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องประสานกัน และจะทำการปรับ หรือพัฒนาองค์กรของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้สามารถเอานโยบายและแผนงานพัฒนาที่สำคัญไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

๕. เน้นบทบาทและระดมความร่วมมือจากภาคเอกชนและขยายการดำเนินงานให้ออกไปสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น และให้มีการแบ่งเบาภาระการพัฒนาประเทศระหว่างภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนอย่างเหมาะสมภายใต้หลักการผนึกกำลังอย่างเป็นระบบและครบวงจร

แนวทางการปรับปรุงการวางแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ในช่วงของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖

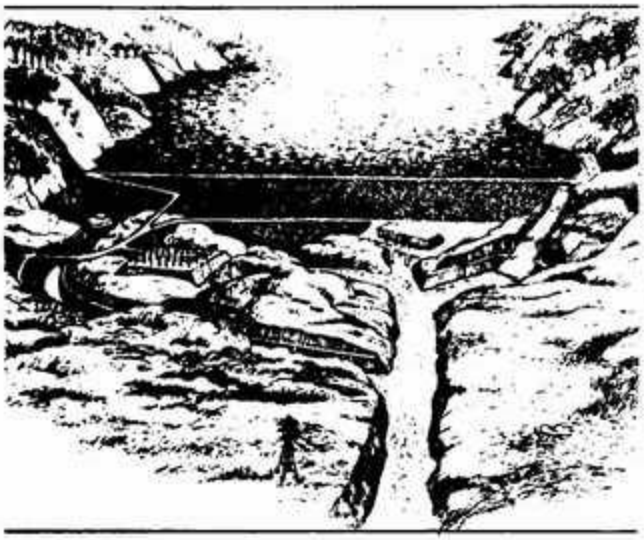
จากการที่ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ และระบบกำลังคน ยังมีจุดอ่อนอยู่ดังกล่าว และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การวางแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ไม่สอดประสานสัมพันธ์กันเท่าที่ควร ซึ่งหน่วยงานทั้งสามคือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ตระหนักถึงประเด็นปัญหานี้เป็นอย่างดีในช่วงของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ จึงใคร่ขอเสนอแนวทางการปรับปรุงด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ระบบการวางแผน

(๑) ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ ได้ปรับปรุงการวางแผนให้เป็นไปในลักษณะที่จะ

สามารถแปลงแผนไปสู่ภาคปฏิบัติได้ง่ายยิ่งขึ้น กล่าวคือ ได้เน้นการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและนโยบายต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยได้กำหนดทิศทางของแผนพัฒนาฯ ขึ้นมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำแผนงาน โครงการ หรือดำเนินมาตรการให้สอดคล้องต่อเป้าหมายในขั้นการปฏิบัติต่อไป

(๒) ได้นำเอาระบบการจัดทำแผนงาน ซึ่งถือว่าเป็นตัวเชื่อมระหว่างการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณมาใช้ในการดำเนินงานดังกล่าว ได้มีการปรับปรุงการวิเคราะห์และการเสนอโครงการเสียใหม่ ให้เป็นไปในรูปของแผนงานที่มีความสอดคล้องประสานและสนองต่อเป้าหมายของชาติ แต่ละด้านเป็นสำคัญ แทนการขออนุมัติทีละโครงการ ทั้งนี้ โดยอาศัยการประสานงานกับกระทรวงในการจัดทำแผนงานแต่ละด้านตั้งแต่เริ่มแรก แทนที่จะปล่อยให้กระทรวงทบวงกรมจัดทำเองโดยลำพัง และนั่งรอให้กระทรวงส่งโครงการให้พิจารณาทีละโครงการ



(๓) พิจารณาจัดทำบัญชีรวมการแสดงฐานะทางการเงินการคลังของรัฐบาล ซึ่งรวมทุกแหล่งเงินคือ จากงบประมาณแผ่นดิน รายได้รัฐวิสาหกิจ รายได้ส่วนท้องถิ่น เงินกู้และเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศมาใช้ในการวางแผน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการใช้ทรัพยากร กำลังเงินจากทุกแหล่งในแต่ละปี แทนที่จะพิจารณาเฉพาะเงินงบประมาณเท่านั้น

๒. ระบบงบประมาณ

(๑) สำนักงบประมาณควรทำหน้าที่พิจารณาโครงการที่ส่วนราชการเสนอมาว่า โครงการใดดำเนินการมาแล้วมีผลการดำเนินการอย่างไร ควรยุบเลิกหรือสนับสนุนต่อไป มิใช่ให้งบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปีในลักษณะ Incremental Budget

(๒) กระทรวงควรเป็นผู้กลั่นกรองคำของบประมาณของกรมต่าง ๆ ภายในกระทรวง เพื่อมิให้เกิดการของบประมาณในงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างกรม ทั้งสำนักงบประมาณก็ควรพิจารณาคำขอของกระทรวงเป็นหลัก มากกว่าจะพิจารณางบประมาณของกรมต่าง ๆ ทีละกรม

(๓) เมื่อใช้งบประมาณแบบแผนงาน สำนักงบประมาณก็ควรมีการวิเคราะห์การทำงานของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นครั้งคราวตามระบบการทำงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based-Budgeting) เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณให้ถูกต้องตามความจำเป็นกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป

(๔) รัฐบาลควรเสนอรายจ่ายทุกประเภทให้รัฐสภาและประชาชนได้ทราบ เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของงบประมาณทั้งหมด

๓. แผนคน

(๑) กำหนดนโยบายด้านกำลังคนระดับชาติขึ้นมา เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้นำไปปฏิบัติและเดินไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจ้างงานของประเทศ สวัสดิการของข้าราชการ การใช้ทรัพยากรบุคคลในกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ

(๒) ประสานงานการวางแผนกำลังคนโดยมีการวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องที่เกี่ยวพันระหว่าง

ส่วนราชการ อาจจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่ช่วยประสานกิจกรรมวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องไปในแนวเดียวกันและมีแนวปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน

(๓) จัดให้มีศูนย์ข้อมูลกำลังคน โดยจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังคนของภาคราชการกับข้าราชการและลูกจ้าง พร้อมทั้งจะต้องจัดหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อบริการข้อมูลให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ได้ทันทีเมื่อต้องการทราบข้อมูล และจะต้องเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้และเปรียบเทียบได้

(๔) การติดตามและประเมินผล เพื่อให้การวางแผนกำลังคนเป็นไปในแนวเดียวกัน ควรให้มีการติดตามและประเมินผลเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง การวางแผนกำลังคนให้สนองความต้องการมากที่สุด

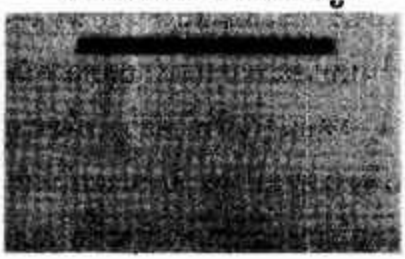
สรุป

จากการที่รัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างแผนงาน แผนเงิน และแผนคน และได้มีการปรับปรุงให้มีความเชื่อมโยงผสมกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากยิ่งขึ้นตลอดมา จึงหวังว่าเป้าหมายต่าง ๆ ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางของประเทศนั้นจะสามารถบรรลุผลได้ง่ายกว่าระยะที่ผ่านมา อย่างไรก็ดี ผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์จะต้องมีการปรับปรุงระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปด้วย เช่นระบบการติดตามประเมินผล ระบบการตรวจสอบ เป็นต้น และที่สำคัญจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ด้วย

เกร็ดบริหาร

ศิลปในการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์

เริงศักดิ์ ปานเจริญ*



ประธานธนาคารคนหนึ่งซึ่งผมรู้จักเคยกล่าวคำขึ้นต้นในที่ประชุมผู้บริหารของธนาคารว่า "ฆ่ากรรมการผู้ตัดสินเสีย" ที่เขาเลือกใช้คำดังกล่าวเพราะตัวเขาเองเปรียบเสมือนกรรมการผู้ตัดสินในเกมกีฬาของบริษัทเขากำลังเป่านกหวีดเรียกความสนใจจากบรรดานักบริหารทั้งหลาย

หน้าที่การงานของกรรมการผู้ตัดสินเกมกีฬากับผู้จัดการบริษัทนั้นมีความคล้ายคลึงกันมากในหลาย ๆ แง่ ไม่ว่าใครก็จะต้องพูดถึงเขาเมื่อเห็นเขา จอห์น แลร์ บรรณาธิการฝ่ายวิทยาการของวารสารแซทเทอร์เดยรีวิวได้เขียนเปรียบเทียบผู้จัดการไว้ดังนี้ :

---

*คัดลอกจากหนังสือ *รู้เข้ารู้เรา* แปลโดย เริงศักดิ์ ปานเจริญ จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด

*คุณ*จะยืนอยู่ได้นานสักแค่ไหนหากคุณจะต้องทำหน้าที่ของคุณในที่กลางแจ้งต่อหน้าผู้คนที่ตะโกนให้ร้องและตื่นเต้นเป็นจำนวนหลายพันหลายหมื่นคน? โดยเฉพาะเมื่อคุณถูกโจมตีด้วยถ้อยคำคล้าย ๆ ว่า "ขี้โกง" เป็นครั้งคราวพร้อมด้วยกระป๋องเบียร์กระป๋องเครื่องดื่มปลิวว่อนมากำนัลเป็นของชำร่วย?

อย่างไรก็ตามถ้าคุณยืนหยัดอยู่ได้ โลกก็รู้ว่างานของผู้จัดการนั้นหนักยิ่งกว่างานของผู้ตัดสินในสนามกีฬามากนัก

ผู้จัดการนั้นได้เปรียบกรรมการผู้ตัดสินตรงที่สามารถจะฝึกสอน ตำหนิติเตียนและชมเชยคนเล่นได้เมื่อเห็นว่าเหมาะสม แต่งานของผู้จัดการจะลำบากกว่าผู้ตัดสินในแง่อื่นอาทิ ผู้ตัดสินจะตัดสินใจได้อย่างที่ตาเขาเห็น ยิ่งการตัดสินชัดแจ้งก็ยิ่งตรงกับความต้องการของคนดู แต่ผู้จัดการนั้นจะต้องตัดสินใจสิ่งที่เขาเห็นในเวลาที่ต่างกันและวิธีการที่ต่างกันขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของเขาที่จะส่งผลถึงคนของเขาเอง

ในบทนี้จะพาคุณตะลุยสู่ตลาดนัดคำวิพากษ์วิจารณ์ จะสอนคุณว่าทำอย่างไรจึงจะยุติธรรม ทำอย่างไรจึงจะตรงเป้าหมาย จะเผยให้เห็นว่ารูปแบบการวิจารณ์ลักษณะไหนควรที่จะซื้อ แบบไหนควรจะเมินแล้วผ่านเลย และแบบไหนที่สมาชิกในครอบครัวงานของคุณจะยอมรับและอาจจะช่วยให้คนของคุณกล่าวออกมาว่า "ผมไม่เคยไม่พอใจต่อคำติชมของผู้จัดการเลย บางทีผมต้องการให้เขาทำอย่างนั้นเสียด้วยซ้ำ"

ทำไมคนอื่นจึงขอคำวิจารณ์

โดยทางจิตวิทยาแล้ว การวิพากษ์วิจารณ์ควรจะยอมรับว่าเป็นเสมือนหน้าที่ประจำอย่างหนึ่ง ผู้จัดการจะต้องทำเพราะลูกน้องทุกคนต้องการที่จะรู้ว่าเขายืนอยู่จุดไหน ว่ากันตามตรงแล้วคนงานที่ดีส่วนมากจะพูดว่าเขารู้ว่าเขาต้องการการปรับปรุงแก้ไข แต่เบื้องหลังคำเชิญชวนให้วิจารณ์นั้นมีสิ่งต่อต้านหลายอย่างแอบซ่อนอยู่

เท็ด วิลเลี่ยมส์ มือตีลูกเบสบอลที่ยิ่งใหญ่คนหนึ่งกล่าวไว้ว่า "เวลาที่คนพูดถึงเรื่องดี ๆ เกี่ยวกับตัวผม มันจะเข้าหูซ้ายทะลุหูขวา แต่ผมจะจำคำวิพากษ์วิจารณ์ได้นานกว่า ผมเกลียดคำวิจารณ์และพวกนักเขียนข่าวกีฬาที่เขียนด้วยความรู้สึกของตัวเขาเองแทนที่จะเขียนจากสิ่งที่เขาเห็นจริง"

เมื่อมีใครมาขอให้คุณตีคุณค่าผลงานของเขา หยุดคิดสักนิดหนึ่งก่อน :

- เขาต้องการคำรับรองและเห็นชอบหรือคำยืนยันในสิ่งที่เขาทำจริงหรือไม่?
- เขาต้องการความคิดแบบตรงไปตรงมาหรือเปล่า?
- เขาคาดการณ์เอาว่าถึงยังไง ๆ คุณก็ต้องประเมินคุณค่าการงานของเขาอยู่แล้ว จึงลองหยั่งเชิงดูโดยเป็นฝ่ายขอคำวิจารณ์เสียก่อน ๆ ที่เขาจะได้รับจากคุณ?
- เขาสามารถรับคำตักเตือนให้เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่? เขาจะยอมรับความเป็นไปได้ของการล้มเหลวซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่?

เหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาอาจจะซ่อนอยู่เบื้องหลังคำขอให้ประเมินค่า คุณอาจจะไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นข้อไหน อย่างไรก็ตามความเข้าใจที่ว่าอาจจะมีอะไรแอบแฝงมากกว่าเพียงการรับฟังเช่นนี้จะช่วยให้คุณหยุดคิดสักนิดหนึ่งก่อนที่จะตอบ

วิจารณ์ให้ชัดแจ้งและครบถ้อยกระบวนความเสมอ

นักบริหารโดยทั่ว ๆ ไปมักจะมีจุดอ่อนตอนสวมบทนักวิจารณ์ ส่วนใหญ่ชอบการทำงาน ใช้งานชอบที่จะเห็นความก้าวหน้า แต่มีความอดทนต่อการ

ทำงานที่ไม่ได้เรื่องน้อยมาก เหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสาเหตุให้นักบริหารกระโดดเข้ามาเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ

นักบริหารบางคนเชื่ออย่างหัวปักหัวปำว่า จี.บี. ซอย์. พูดถูกที่เขาว่า "ในโลกนี้ถ้าเราไม่พูดอะไรที่ชวนให้คนอื่นโมโหก็อาจจะเปรียบได้ว่า เราไม่ได้พูดอะไรเลยเนื่องจากไม่มีใครหรอกที่จะทำให้ตัวเองวุ่นวายในเรื่องที่ไม่ได้ทำให้เขาวุ่นวาย ความตั้งอกตั้งใจที่ให้แก่คำวิจารณ์ก็เป็นปฏิภาคโดยตรงต่อการที่ไม่สามารถแยกแยะได้"

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จจะไม่ปฏิเสธเลยว่าเขาใช้การวิจารณ์ที่ตัวเขาเองอาจจะฝืนใจทำเพราะไม่ชอบแต่เขาไม่อาจจะขัดขวางได้ *เขาจะต้องควบคุมมันได้* จับมันไว้ให้อยู่ภายในขอบเขต เขาจะไม่เล่นงานใครก็ตามเมื่อมีบางอย่างผิดพลาดแต่จะต้องถามหาเหตุผล หาวิธีการผ่อนหนักเป็นเบา ดูสภาพแวดล้อม เตือนตัวเขาเองให้นึกถึงนิสัยแปลก ๆ และปัญหาต่าง ๆ ของคน ๆ นั้นที่เขารู้และเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความยุ่งยากขึ้นมา เหนืออื่นใด เขาจะต้องฟังอย่างตั้งอกตั้งใจต่อการป้องกันตัวเองและคำอุทธรณ์ต่าง ๆ ที่จะพรั่งพรูออกมา

นักบริหารบางคนพยายามจะหลีกเลี่ยงปัญหาโดยเดินไปอีกทางหนึ่งและภูมิใจในตัวเองที่ไม่เคยวิจารณ์หรือตำหนิติชมลูกน้องเลย บางคนอาจจะวิจารณ์บ้างแต่ก็ทำไม่ให้มีความเจ็บปวดเกิดขึ้น คนประเภทนี้คำตำหนิของเขาเท่ากับคำชมอย่างเสียไม่ได้ และคำชมของเขาก็คือการชมจนเกินควร คนพวกนี้ไม่ได้หลอกลวงใครแต่หลอกตัวเอง คำพูดของเขาเปรียบได้กับคำโฆษณาหนัง อาทิ "ยิ่งใหญ่" หมายถึง "ใช้ไม่ได้" "มโหฬาร" หมายถึง "พอดูได้" "เขย่าโลก" หมายถึง "ไม่ได้ดีอะไรนัก" "หนังที่โอ้อวด" ไม่สามารถดึงคนดูได้เลย

คนที่คิดว่าเขาไม่เคยวิจารณ์นั้นเท่ากับตกอยู่ในอันตรายเพราะคนอื่นจะมองคำพูดของเขาเหมือนคำติชมที่ผ่านการพินิจพิจารณามาแล้ว อย่างเช่นถ้าเขาตั้งใจจะกล่าวคำว่า "สวัสดี" ด้วยไมตรีจิต แต่ในช่วงนั้นเขาอาจจะเฉื่อยชาจนคำกล่าวเนือยไปกว่าปกติ คำทักทายอย่างฉันท์มิตรจะถูกแปลเป็นการตำหนิติเตียนได้

ข้อควรจำ : อย่าปล่อยให้คนของคุณเป็นคนอ่านปฏิกิริยาที่แท้จริงของคุณเขาอาจจะอ่านผิด

จุดนี้ได้คัดมาจากบทความบางตอนของนิตยสารนิวยอร์คเกอร์ : คณะกรรมการครูในโรงเรียนมัธยมที่ ลองก์ไอสแลนด์ ได้รับมอบหมายจากครูใหญ่ให้หาวิธีที่จะเขียนติชมนักเรียนในสมุดพกให้ได้ภาษาที่ดีขึ้น คณะครูได้แนะนำมาดังนี้ :

แรง	*คุณภาพกว่า*
ชอบใช้กำลังมากเกินไป	ใช้คุณสมบัติทางกายภาพเพื่อเอาชนะหรือดึงดูดความสนใจ
ควรจะอาบน้ำให้นานกว่านี้ :	ต้องการคำแนะนำในการพัฒนาอุปนิสัยด้านสุขลักษณะที่ดี
โกหก	มีปัญหาในการแยกแยะระหว่างจินตนาการกับเรื่องที่เป็นจริง
ขี้โกง	ต้องการความช่วยเหลือในการเรียนรู้ที่จะยึดมั่นในกฎเกณฑ์และมาตรฐานการเล่นที่ยุติธรรม
ขี้ขโมย	ต้องการความช่วยเหลือในการเรียนรู้ถึงการเคารพสิทธิในทรัพย์สินของคนอื่น
ขี้เกียจ	ต้องการคำแนะนำที่มากพอเพื่อจะทำงานให้ดี
เห็นแก่ตัว	ต้องการความช่วยเหลือในการเรียนรู้ที่จะสนุกกับการได้ร่วมกับคนอื่น ๆ
เอะอะมะเทิ่ง	ต้องการการพัฒนาอุปนิสัยในการสื่อสารที่เงียบกว่านี้
ชอบวางก้าม	มีคุณสมบัติของผู้นำแต่ต้องการความช่วยเหลือในการเรียนรู้ที่จะใช้มันให้เป็นประชาธิปไตย

ข้อเตือนใจสำหรับผู้จัดการ : อย่าเล่นสำนวนกับคนของคุณ จงวิจารณ์ด้วยคำพูดที่ชัดแจ้งและให้ครบถ้วนกระบวนความ ด้วยวิธีนี้ลูกน้องจะได้ไม่สงสัยว่าคุณสงสัยว่าคุณยืนอยู่จุดไหนกันแน่

ผู้จัดการจำนวนมากเข้าใจผิดคิดว่าการตำหนิจะทำให้เสียกำลังใจ และเป็นการทำลายความซอบธรรมอีกทั้งเป็นการสร้างศัตรูจากหมู่ลูกน้อง

ความเชื่อเช่นนี้เป็นเรื่องเหลวไหล ผมได้กล่าวไว้แล้วว่าลูกจ้างจำนวนมากต้องการคำติชม นอกเหนือจากนี้ผมอยากจะทำให้คุณมั่นใจว่าตราบใดที่การวิพากษ์วิจารณ์ (๑) ให้คนงานได้ข้อมูลที่เขาต้องการไปปรับปรุงการทำงานทั้งหมด และ (๒) ตรงเป้าหมายไม่ติดอยู่กับความรู้สึกส่วนตัวแล้วละก็คุณไม่มีอะไรที่จะต้องเป็นห่วงเลย ภายใต้เงื่อนไขที่กล่าวมานี้ไม่มีเหตุผลเลยที่ลูกจ้างจะคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการโจมตี หากลูกจ้างของคุณไม่มีเหตุผลแล้วก็ไม่มีอะไรที่คุณพูดจะไปช่วยเขาได้

แนวทาง ๑๔ ข้อสำหรับการวิพากษ์วิจารณ์ให้ได้ผลดี

อย่าไปมองหากฎเกณฑ์ที่แน่นอนและรวดเร็วเลย ไม่มีแน่ เพราะคนสองคนกับสถานการณ์สองสถานการณ์ไม่มีวันที่จะละม้ายคล้ายคลึงไปทุกประการได้

แต่กระนั้น กฎก็ยังมีคุณค่าเพราะเหมือนกับที่ จอร์จ ออร์เวลล์ให้ทัศนะว่า "ไม่ว่าใครก็ตามต้องการกฎเกณฑ์เพื่อว่าเขาสามารถพึ่งมันได้เมื่อยามที่สัญชาตญาณใช้ไม่ได้"

ต่อไปนี้จะเป็นแนวทางบางอย่างที่จะช่วยคุณวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากการบาดหมาง เปิดเผยตรงไปตรงมาโดยปราศจากการถากถาง เด็ดเดี่ยวฉียบขาดโดยปราศจากการข่มขู่ :

๑. *อย่าเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์*

เวลาของคุณในฐานะผู้จัดการเป็นสิ่งมีคุณค่า อย่าเสียเวลาไปตำหนิติเตียนลูกจ้างของคุณจนกว่าคุณจะรู้สึกว่าเขามีความสามารถปรับปรุงตัวเองได้บ้าง อย่างที่เรากล่าวกันในการรักษาแบบจิตบำบัดว่าลูกจ้างที่มีข้อบกพร่องจะต้องมี "ความสามารถสำหรับการเคลื่อนไหว" บ้างพอจะมีค่าสำหรับความพยายามของคุณ

เบอร์นาร์ด บารัค และ เฮอร์เบิร์ท สโวพ เคยไม่ลงรอยกันอย่างรุนแรงครั้งหนึ่ง สโวพเขียนถึงบารัคว่า :

"เรามีปากเสียงกันบ่อยครั้งและหัวเราะร่วมกันก็มาก แต่ส่วนใหญ่เราจะอยู่ข้างเดียวกัน ถึงตอนนี้เราพบว่าเราไม่ลงรอยกัน ผมอยากให้คุณรู้ว่าไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ผมยังมีความชื่นชมต่อความแข็งแกร่งของคุณและเห็นอกเห็นใจในความบกพร่องของคุณ"

ในฐานะผู้จัดการ ถ้าคุณมีความชื่นชมต่อความแข็งแกร่งและเห็นอกเห็นใจในข้อบกพร่องของลูกน้อง คุณสามารถบอกเขาได้แทบทุกอย่างและหวังว่าเขาจะมีความเข้าใจได้เลย แต่ถ้าคุณไม่มีความชื่นชมต่อความแข็งแกร่งของเขาก็ไม่ต้องไปแก้ไขข้อบกพร่องให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

๒. *เลือกเวลาอย่างรอบคอบ*

หากคุณกำลังตำหนิติเตียนการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาอันโดดเด่นอย่างหนึ่งอย่างใดของลูกจ้างคนหนึ่ง ก็จงวิจารณ์ในเชิงลบต่อการกระทำทั้งหมดของเขาโดยทันที แก้ไขให้เขาเดี๋ยวนั้น

แต่ถ้าคุณกำลังตำหนิติเตียนในเชิงสร้างสรรค์ในเรื่องการกระทำของลูกจ้างที่ทำมาเป็นระยะเวลานานแล้วเช่นเดียวกับที่คุณจะทำระหว่างการทบทวนพิจารณาผลงานของเขาก็จงเลือกเวลาของคุณที่จะช่วยสนับสนุนจุดประสงค์ของคุณ

ผู้จัดการส่วนใหญ่คิดว่าเวลาที่ดีที่สุดในการติเตียนคือวันสุดท้ายของสัปดาห์การทำงาน เขาเชื่อกันว่าตอนบ่ายวันศุกร์เป็นเวลาดีที่สุดที่จะพูดแบบจับเข่าคุยกันได้

จริง ๆ แล้ว ช่วยเวลาที่ว่านั้นอาจจะเป็นเวลาที่แย่ที่สุดก็ว่าได้ สมมติว่าผู้จัดการแนะนำสั่งสอนจนหมดกระบวนความ ลูกน้องที่รับฟังจะกลับบ้านพบกับวันหยุดสุดสัปดาห์ที่เต็มไปด้วยความทุกข์ใจ เขาจะใช้วันเสาร์อาทิตย์นอนเลียแผล และพอเช้าวันจันทร์เขาจะพร้อมต่อการทำสงครามประจัญบาน

ปฏิกิริยาแบบนี้จะเกิดขึ้นเหมือนกันถ้าคุณวิจารณ์แง่ลบในตอนเย็นหรือหลังเวลาเลิกงาน ดังเช่น แฟร้งค์ บอยเด็น กล่าวว่า "อย่าดุด่าว่ากล่าวในช่วงเย็นเพราะความมืดกับจิตใจที่เป็นทุกข์นั้นเข้ากันไม่ค่อยได้"

ทำไมไม่ประเมินค่าว่ากล่าวกันในตอนเช้าล่ะ โดยเฉพาะวันเริ่มต้นของสัปดาห์? ด้วยวิธีการนี้ ท่าทางการยกไม้ยกมือของคุณจะชี้ให้คน ๆ นั้นรู้ว่าอดีตที่ผ่านมาก็สิ้นสุดไปแล้ว ตอนนี้มีแต่ความสัมพันธ์ในการปรับปรุงแก้ไขที่ยังคงเหลืออยู่

กำหนดเวลาการตำหนิติเตียนไว้เพื่อที่คุณจะมีโอกาสพูดกับคน ๆ นั้นอีกครั้งก่อนวันนั้นจะสิ้นสุดลง การพูดคุยกันนิดหน่อยภายหลังมีการแก้ไขให้ถูกต้องแล้วนั้นไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่าคำพูดแบบไม่มีพิธีรีตรองอะไรสักสองสามคำ เพื่อแสดงว่าความรู้สึก

จริงใจที่คุณมีต่อใคร ๆ นั้นมิได้ลดน้อยถอยลงไปเลย และเป็นการแสดงว่าคุณมั่นใจว่าความผิดพลาดจะได้รับการแก้ไข อีกทั้งแสดงให้คน ๆ นั้นเห็นว่าความมั่นคงระยะยาวในงานของเขามิได้ถูกคุกคาม

ไม่จำเป็นเลยที่เราจะต้องแสดงความคิดเหล่านี้ออกมาเป็นคำพูดอย่างชัดเจนทีท่าและลีลรรของ *ความรู้สึก*เป็นสิ่งที่บ่งชัดแน่นอนอยู่แล้ว

๓. *ให้ความสำคัญแก่เขา*

ควรจะวิพากษ์วิจารณ์คนของคุณในสภาพแวดล้อมที่เขารู้ว่าคุณกำลังให้ความสนใจโดยตรงแก่เขา ถ้าเป็นไปได้ก็ควรจะไปยังที่ทำงานเขาจะดีกว่าที่ให้เขามาหาคุณที่ห้อง อย่างไรก็ตามหากคุณจำเป็นต้องพูดกับเขาในห้องทำงานของคุณก็ควรจะ :

- อย่าเดินไปเดินมารอบโต๊ะของคุณ
- อย่ามองออกนอกหน้าต่าง
- อย่าค้นลิ้นชักโต๊ะหรือเปิดลิ้นชักโน้นลิ้นชักนี้
- สั่งให้เลขาฯ ตัดโทรศัพท์และงดรับแขกทั้งหมด

จุดประสงค์ก็เพื่อให้คนของคุณตระหนักว่าในนาทีนี้เรื่องของเขาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในใจคุณ ถ้าพูดกันตามความรู้สึกแล้ว การทำเช่นนี้เป็นการให้ความสำคัญมากเกินไปแต่มันจะช่วยได้ถ้าเขาคิดว่าเขามีความหมายต่อคุณ

๔. *รู้จักเป้าหมายให้ดี*

คนที่คุณกำลังจะตำหนิติเตียนเขาเป็นคนประเภทไหน? เป็นคนใจกว้างรับฟังความคิดเห็นหรือเปล่า? หรือเป็นคนชอบปกป้องตัวเอง? เขากำลังมองหาวิธีการปรับปรุงตัวเองอยู่หรือเปล่า?

ขอกลับไปที่สนามเบสบอลอีกครั้ง จอห์น แม็คกรอว์ ผู้จัดการทีมของนิวยอร์คไจแอ้นท์ ซึ่งมีความสามารถและล่วงลับไปแล้วเป็นคนตุและโผงผาง ในปี พ.ศ. ๒๔๕๙ เขาอยากจะได้บัค เฮอร์ช็อก มาเล่นในตำแหน่งเบสแมนคนที่สองของทีมเขา "ผมไม่ชอบคุณ คุณก็ไม่ชอบผม" เขาพูดกับเฮอร์ช็อก "แต่ผมต้องการให้คุณมาเล่นให้สโมสรของเรา"

"เราไม่จำเป็นต้องเป็นเพื่อนกันเลย" เฮอร์ช็อกตอบ "คุณเป็นผู้จัดการทีมเบสบอลที่ยิ่งใหญ่ ถึงแม้ว่าผมจะไม่ชอบขี้หน้าคุณ แต่ผมจะเล่นให้คุณอย่างดีที่สุด" และเขาก็ทำดังที่พูด

ข้ามไปที่สโมสรของทีมนิวยอร์คแยงกี้ในช่วงเวลาเดียวกัน มิลลเล่อร์ ฮักกิ้นส์ ผู้จัดการทีมใช้เวลาหลายปีทีเดียวเพื่อจะให้เข้ากับเบ๊บ รูธ ผู้เล่นตำแหน่งโฮมรันที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในยุคนั้น เบ๊บโต้ตอบคำวิพากษ์วิจารณ์ทุกอย่างของฮักกิ้นส์ด้วยความยะโสและดูถูกผู้จัดการทีมอย่างไม่มีชิ้นดี ผู้จัดการมีสิทธิ์ที่จะเรียกมาพูดกันให้รู้แล้วรู้รอดกันเสียทีแต่ก็ล้มเลิก ในที่สุดวันหนึ่งรูธมาถึงสนามแข่งช้ากว่าเวลาแข่งขัน :

"ไม่ต้องลำบากไปเปลี่ยนชุดหรอก" ฮักกิ้นส์แผดเสียงด้วยความฉุนเฉียว "นายหยุดพักไปไม่มีกำหนดและถูกปรับ ๕,๐๐๐ เหรียญ"

หลังจากนั้นมาเจ้าคนยโสตัวโตก็เชื่อฟังเอาใจใส่ต่อคำพูดของผู้จัดการทีม และก็เพราะเหตุการณ์ครั้งนั้นที่ทำให้ลูกทีมที่เหลือให้ความเคารพยำเกรงแก่ฮักกิ้นส์เพิ่มมากขึ้น

แต่กับลูกจ้างของคุณ โดยเฉพาะผู้หญิงนั้น ความนุ่มนวล และคำแนะนำที่ให้ความมั่นใจจะใช้ได้ผลดีที่สุด ถ้าคุณไม่แน่ใจละก็ เลือกเล่นแบบปลอดภัยไว้ก่อนจะดีกว่า ใช้วิธีการเข้าถึงอย่างนิ่มนวลให้คำรับรองว่าเขาสามารถทำได้ดีขึ้นและคุณมีความเชื่อมั่นในความสามารถของเขาที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยวิธีการเช่นนี้คุณสามารถจะทำให้การวิพากษ์วิจารณ์ที่ฟังดูรุนแรงกลายเป็นคำไพเราะเสนาะโสตได้

๕. กระสุนหนึ่งนัด นกหนึ่งตัว

สิ่งที่ผู้จัดการจำนวนมากมีแนวโน้มชอบที่จะทำก็คือ เมื่อใดที่พวกเขาเริ่มวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้องสักครั้งหนึ่งโดยเป็นการตำหนิติเตียนอยู่ฝ่ายเดียวสักครั้งหนึ่งแล้ว พวกเขาจะตำหนิติเตียนมากเกินไป

ผมเห็นอยู่บ่อย ๆ ผู้บริหารเริ่มตำหนิคนของเขา ลูกน้องคนนั้นพยักหน้ารับฟังเห็นด้วย ดูท่าทางจะเข้าใจ และพร้อมจะให้ความร่วมมือด้วยดีทุกอย่าง แต่จู่ ๆ ผู้จัดการก็น็อตหลุดปล่อยให้ปากตัวเองบ่นเรื่องต่าง ๆ ออกมาทุกเรื่อง เขาเปิดทำนบความไม่พอใจที่เก็บไว้มาเป็นเวลาหลายอาทิตย์หรือหลายเดือนออกมาจนหมด "ทำไมจะทำไม่ได้ล่ะ?" ผู้จัดการคนนั้นถามตอบกับตัวเอง "เรากระตุ้นและคุมเขาได้นี่ ท่าทางเขาก็ยอมรับคำตำหนิเราดี"

การวิพากษ์วิจารณ์มากเกินไปเป็นผลเสียอย่างแรง นอกจากนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะสับสนจนเสียทัศนะในการมองเรื่องต่าง ๆ เขาอาจจะไม่รู้ว่าเรื่องไหนที่คุณเห็นว่าสำคัญมากที่สุด อันไหนสำคัญน้อย เขาจะไม่รู้ชัดว่าควรจะเริ่มแก้ไขข้อบกพร่องอันใดก่อน

แต่ถ้าคุณจดจ่ออยู่ที่เป้าหมายจุดเดียว เขาจะรู้ว่าคุณต้องการอะไร พอเดือนต่อไปเมื่อเขาแก้ปัญหาได้แล้วคุณก็สามารถจะคุยกับเขาในเรื่องอื่นที่คุณรู้สึกอึดอัดใจอยู่ต่อไปได้

๖. ทำให้เป็นเรื่องเอกเทศ

การวิพากษ์วิจารณ์ในที่ชุมชนจะเป็นภัยอันตรายได้ง่าย ๆ มันจะเป็นรอยประทับอยู่ในจิตใจที่อาจจะไม่มีวันลบเลือนได้

แม้แต่บุคคลที่เป็นคนของสาธารณชนซึ่งชินต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์ในที่สาธารณะยังรู้สึกอึดอัดใจเมื่อคำวิพากษ์วิจารณ์นั้นออกมาในแง่ลบ เขาจะรู้สึกเหมือนขาดความเป็นเอกเทศ

เอเธล แบร์รี่มัวร์ นักแสดงหญิงชื่อดังเขียนไว้ในหนังสือ "ความทรงจำ" ของเธอ เล่าถึงคำวิจารณ์อันหนึ่งซึ่งเธอไม่เคยลืม เธอเคยเล่นบทมาดาม เทรนโทนี่ และมีนักเขียนคอลัมน์หน้าบันเทิงหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งวิจารณ์ว่า "ถ้าเด็กสาวที่เล่นเป็นมาดาม เทรนโทนี่ มีความสวย มีเสน่ห์และพรสวรรค์ ละครเรื่องนี้อาจจะประสบความสำเร็จ"

ห้าสิบปีให้หลัง คำวิจารณ์ชิ้นนั้นยัง "เป็นคำวิจารณ์อันเดียวที่ฉันสามารถจำได้ทุกประโยคทุกคำ" ของมิสส์แบร์รี่มัวร์

ถ้าคำวิจารณ์นั้นชี้แนะให้เธอได้รับรู้เป็นการส่วนตัว นักแสดงที่ยังเคียดแค้นจะมีความรู้สึดโกรธขึ้งน้อยลงหรือไม่? อาจจะเป็นการพูดกันในห้องแต่งตัว? และความเจ็บปวดจะลดน้อยลงไหมหากคำวิจารณ์นั้นจะยืดเวลาไปในช่วงที่เธอรู้สึกได้พักผ่อนแล้ว?

ไม่มีใครที่จะสร้างผิวหนังให้หนาพอที่จะปกป้องคำวิจารณ์ได้ บ๊อบ โฮป เคยบอกผมครั้งหนึ่งว่า "ผมมักจะเจ็บปวดอยู่เสมอเมื่อถูกวิจารณ์ค่อนแคะในสิ่งพิมพ์เพื่อให้คนทุกคนได้อ่าน ทุกวันนี้ผมก็ยังรู้สึกแบบนี้ แต่ผมพยายามจะรับมือกับมันโดยเอาข้อเขียนที่ตัดจากหนังสือพิมพ์สองชิ้นมาแปะไว้ในห้องแต่งตัว ชิ้นหนึ่งเขียนไว้ว่า "โฮปคือดาวตลกผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดที่ยังมีชีวิตอยู่" อีกชิ้นหนึ่งเขียนไว้ว่า "โฮปคือตัวสกั๊งค์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก"

เมื่อมีการวิจารณ์เกิดขึ้น แม้แต่ผู้ยิ่งใหญ่ก็มีอาการตอบโต้ไม่ได้แตกต่างไปจากปุถุชนคนธรรมดาเลย

เพราะฉะนั้นคุณจะปลอดภัยหากนำเอาเรื่องของเอเธล แบร์รี่มัวร์ และบ๊อบโฮป เข้าไว้ในบัญชีเหตุผล เพื่อไตร่ตรองในเรื่องสภาพแวดล้อมเวลาที่คุณจะวิพากษ์วิจารณ์เรื่องงาน

๗. แนะนำอย่างสร้างสรรค์

การวิพากษ์วิจารณ์ที่จะให้ได้ผลดีจะต้องเจาะจงเป็นพิเศษ จะต้องให้ข้อมูลที่คนงานต้องการไปใช้ในการทำงานให้ได้ผลดี

นักจิตวิทยาเรียกว่า "ความเข้าใจในผลที่ก่อขึ้น" ในการศึกษาวิจัยครั้งหนึ่งพบว่า การให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงช่วยให้ลูกมือฝึกหัดงานทำงานได้ดีกว่าคนที่มีประสบการณ์ซึ่งทำงานนั้นมาแล้วหลายปี ผู้ทำการทดลองวัดความผิดพลาดจากการอ่านไมโครมิเตอร์ของคนงานที่มีประสบการณ์ไว้ จากนั้นเขานำกลุ่มลูกมือฝึกหัดมาเข้ารับการฝึกสอนเป็นเวลาเจ็ดชั่วโมงในการวัดของชุดหนึ่ง หลังจากวัดในแต่ละครั้งเขาจะบอกข้อผิดพลาดและวิธีการแก้ไขปรับปรุงโดย*ไม่มีคำพูดเรื่องทั่ว ๆ ไป แต่ให้คำแนะนำเฉพาะเจาะจงว่าควรจะทำอย่างไร และทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น*

ในการวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้องของคุณอย่าพูดว่า "คุณวางตัวไม่ถูกต้อง" หรือ "คุณควรจะรอบมากกว่านี้" บอกเขาไปเลยว่ามีรายละเอียดเล็กน้อยอะไรที่ยังทำไม่สมบูรณ์ ทำงานไม่ตรงกำหนด หรือเสียต้นทุนสูงขึ้นเพราะความสะเพร่าของเขา

ให้คำวิพากษ์วิจารณ์ของคุณสัมพันธ์โดยตรงกับงานนั้น ๆ ยกเว้นข้อยกเว้นบางประการที่ไม่ค่อยจะเกิดขึ้น (เมื่อกิจกรรมนอกหน้าที่การงานของเขาส่งผลกระทบเสียหายถึงบริษัท) คุณมีสิทธิ์ที่จะตำหนิติเตียนเขาเฉพาะในขอบเขตที่เขาทำผิดพลาดและเป็นผลให้บริษัทและคุณเสียหาย

๘. อย่าพูดคำว่า "อยู่เรื่อยเลยนะ"

"เป็นประจำ" หรือ "อยู่เรื่อยเลยนะ" เป็นรูปแบบที่เกินความจริง มันบิดเบือนระดับความผิดพลาดของคน บางครั้งคำว่า "เป็นประจำ" จะช่วยให้คนที่ถูกตำหนิเกิดฮึดขึ้นมาทำการปกป้องต่อเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้

ผมจะยกตัวอย่างจากตัวผมเอง ผมสูบไปป์และซิการ์ ภรรยาผมมักจะพูดว่าผมทิ้งขี้บุหรี่ลงพื้นห้องนั่งเล่น*เป็นประจำ* จริง ๆ แล้วผมไม่ได้ทำอย่างนั้น*เป็นประจำ* ผมจะทำเฉพาะเมื่อหาที่เขี่ยบุหรี่ไม่เจอเท่านั้น

คุณเห็นแล้วใช่ไหมว่าผมเป็นฝ่ายผิด ผมไม่ควรจะทิ้งขี้บุหรี่ลงบนพื้น แต่ที่ผมไม่ยอมรับเรื่องนี้เพราะภรรยาผมกล่าวหาว่าผมทำเป็นประจำ

เพราะฉะนั้นหลีกเลี่ยงการใช้คำว่า "เป็นประจำ" หรือ "อยู่เรื่อย" เขี่ยมันทิ้งจากไปจากศัพท์ในงานบริหาร

๙. ข้อเท็จจริงที่สอดคล้อง

"วิธีการแบบประกบคู่" ของการติ-และ-ชมนั้นแพร่หลายมากซึ่งผมคิดว่าเป็นความเข้าใจผิดกัน ในการใช้วิธีการนี้คุณจะเริ่มด้วยคำชมเชยเพื่อจุดไฟในอารมณ์ให้ลุกโชน จากนั้นคุณจะวกเข้าสู่การวิจารณ์จุดอ่อนของเขา ในที่สุดคุณจะปิดท้ายด้วยคำชมเชยที่มากกว่าครั้งแรก วิธีการนี้จะได้ผลหลายประการแต่ไม่มีข้อใดที่ดีเลย

ประการแรก จะเป็นอันตรายเพราะลูกน้องจะไม่ฟังคำตำหนิเลย เขาอาจจะจำได้แต่คุณความดีของเขาเท่านั้นซึ่งมักจะติดตรึงแน่นและมากด้วยรายละเอียดกว่าข้อผิดพลาดของเขา *ประการที่สอง* คำตำหนิอาจจะเข้าถึงจิตใจเขา แต่แม้ว่ามันจะเป็นเช่นนั้นมันกลับจะเจ็บปวดยิ่งขึ้นเพราะคำตำหนิจะไปทำลายคำชมเชยซึ่งเขากำลังชื่นชมอยู่ไม่ทันเท่าไหร่ นอกจากนั้นเขาอาจจะมองว่าคำชมที่คุณให้เขาในตอนแรกนั้นเป็นเพียงวิธีการอย่างหนึ่งเท่านั้นซึ่งเขาไม่พอใจและจะมองคุณว่าไม่จริงใจ

ภาระของคุณคือจะต้องใช้การวิพากษ์วิจารณ์เพื่อให้ลูกน้องดีขึ้น เพราะฉะนั้นจะไปใช้วิธีการที่กล่าวมาทำไม? การพูดคุยควรจะเป็นตามขั้นตอนมีดังนี้ : *หนึ่ง-เรื่อง* จุดอ่อนของเขา *สอง-ความแข็งแกร่ง* ของเขา และ*สุดท้าย*คือเรื่องของอนาคต

พูดเรื่องเสียหายไว้ก่อนเพราะเมื่อคุณเริ่มพูดเรื่องดีของเขาจะเท่ากับเป็นการรักษาแผลที่เกิดขึ้นไปในตัว

๑๐. *อย่าสร้างเรื่องตลก*

ในการวิพากษ์วิจารณ์มักจะมีความยวนใจให้ใช้การกระแทกกระทั้นอย่างเบา ๆ อยู่เสมอ แต่การกระแทกที่ทำให้เป็นเรื่องขำขันอย่างเบา ๆ นั้นอาจจะกลายเป็นคมมีดที่บาดจิตใจลูกน้องได้ น้อยคนนักที่จะมีความสามารถเปลี่ยนการว่ากล่าวให้เป็นเรื่องตลกที่น่าเอ็นดูได้

อารมณ์ขันที่เกิดจากเจตนาดีของคุณอาจจะฟังดูเป็นการถากถางเดกดันในความรู้สึกของลูกน้องคุณได้ มันอาจจะทำให้เขาหัวหู่ ถึงแม้ว่าเขาอาจจะยอมรับเป็นอารมณ์ขันที่ตลกดีก็ตาม เขาก็ยังอาจจะคิดว่าคุณเห็นเรื่องของเขาและปัญหาของเขาเล็กน้อยเกินไป

ปล่อยให้เรื่องตลกเป็นหน้าที่ของดาวตลกดีที่สุด

๑๑. *โจมตีที่การกระทำ*

คำพูดทุกประโยคในการวิพากษ์วิจารณ์จะต้องตรงไปตรงมา ตรงเป้าหมายและเป็นอิสระจากความรู้สึกส่วนตัวของคุณเองซึ่งลูกน้องอาจจะแปลความหมายเป็นการโจมตีเขาได้ การติเตียนจะต้องมุ่งไปที่อะไรซึ่งสามารถทำได้ไม่ใช่มุ่งที่ตัวบุคคล

ทัศนคติในการวิพากษ์วิจารณ์อันเป็นอุดมคตินั้นได้แสดงออกมาโดยเด็กคนหนึ่งซึ่งอยู่ระหว่างการทดลองครั้งหนึ่ง เด็กนักเรียนแต่ละคนในชั้นเรียนนี้ได้รับการขอให้เขียนชื่อเพื่อนร่วมชั้นที่เขาชอบและไม่ชอบ มีอยู่คนเดียวที่ไม่ได้เขียนชื่อใครลงไปเลยทั้งสองกรณีโดยอธิบายว่า "ผมชอบเพื่อนร่วมห้องทุกคน แต่ไม่ค่อยจะชอบทุกอย่างที่เขาทำเลย"

เด็กนักเรียนคนนี้อาจจะไม่ได้เห็นหลุมพรางซัดนัก หลุมพรางที่เขาหลีกเลี่ยงโดยการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่คนทำ ไม่ใช่วิจารณ์ตัวคนเสียเอง ผู้ใหญ่จำนวนมากก็เหมือน ๆ กันที่มักจะไม่รู้ถึงผลลัพธ์แห่งการทำเรื่องต่าง ๆ ในอีกรูปแบบหนึ่งอันจะทำให้เกิดความท้อใจขึ้นมาได้ การวิพากษ์วิจารณ์ที่สามารถแปลความหมายเป็นการด่าว่าตัวบุคคลนั้นไม่เพียงแต่จะล้มเหลวเพราะเกิดความเข้าใจผิดเท่านั้น ยังก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างแท้จริง คนที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในสภาพเช่นนี้ยากที่จะซึมซับรับในสิ่งที่คุณว่าเขา คนทุกคนชอบที่จะยกตัวเองไว้ในที่สูงดังที่ผมเคยกล่าวไว้ในตอนต้น ๆ การใช้วิธีโจมตีภาพพจน์ของคนนั้นคุณจะประสบความสำเร็จก็เพียงเป็นการสร้างความรู้สึกเกลียดชังและการทำลายขึ้นมาเท่านั้น

๑๒. *รู้ถึงพลังของตนเอง*

การวิพากษ์วิจารณ์นำมาซึ่งการวิพากษ์วิจารณ์

"ไม่มีทางที่จะควบคุมงานนั้นได้อีกแล้ว คุณโจนส์ ถ้าคุณมาถามผมเสียก่อน ผมจะได้บอกวิธีหลีกเลี่ยงเรื่องยุ่งยากทั้งหมดได้" ผู้คุมงานที่พูดเช่นนี้ก็อาจจะเป็นเพราะเขากลัวว่าคุณโจนส์จะไม่ยอมรับนับถือประสบการณ์ที่เหนือกว่าของเขา

มันเป็นสิ่งจำเป็นที่คุณจะรู้ถึงความต้องการทั้งหลายแหล่ของคุณ ความต้องการเหล่านี้มีอิทธิพลที่จะให้คุณใช้พลังของคุณต่อลูกน้อง คุณอาจจะไม่ได้คิดว่าตัวคุณเองนั้นเป็นคนที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริง แต่สำหรับลูกน้องคุณแล้วคุณอาจจะเป็นคนที่มีอิทธิพลต่อเขามากที่สุดในบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่คุณกำลังตำหนิติเตียนเขา

ในหนังสือ The Forgotten Language ของอีริค ฟรอมม์ นักจิตวิเคราะห์ที่มีชื่อเสียงเขียนไว้ตอนหนึ่งเกี่ยวกับคนไข้คนหนึ่งที่อธิบายความฝันให้นักจิตวิเคราะห์ฟังเพื่อตีความ คนไข้รายนั้นเป็นทนายความวัย 28 ปี ความฝันของเขาเป็นดังนี้ :

"ผมเห็นตัวเองขี่ม้าศึกสีขาว กำลังตรวจพลจำนวนมาก พวกทหารทุกคนต่างตะโกนเชียร์ผมอย่างอึงคะนึง"

มีอะไรเกิดขึ้นในวันนั้นก่อนที่จะทำให้เกิดความฝันดังกล่าว?

ทนายความหนุ่มคนนั้นได้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ สำหรับทำคดีทางกฎหมายเสนอต่อเพื่อนร่วมงานระดับอาวุโสในสำนักงานกฎหมายที่เขาทำอยู่ นักกฎหมายอาวุโสผู้นั้นพบข้อบกพร่องในเหตุผลทางรูปกฎหมาย เขาเล่นงานทนายหนุ่มด้วยสายตาตำหนิและคำพูดว่า "ผมงงจริง ๆ ผมคิดว่าคุณจะทำได้ดีกว่านี้เสียอีก"

แล้วเจ้าม้าสีขาวกับเหล่าทหารที่ส่งเสียงเชียร์กึกก้องมาจากไหนกันล่ะ?

เมื่อตอนเป็นเด็ก ทนายหนุ่มคนนี้เป็นคนอ่อนแอตัวผอมกระหร่อง เด็กที่โตกว่ามักจะหัวเราะเยาะใส่หน้าเขา ต่อมาเขาได้อ่านเรื่องราวของนโปเลียน-เด็กหนุ่มร่างเล็กที่คนตัวโตกว่าไม่กล้าหัวเราะเยาะ ด้วยเหตุนี้เขาจึงฝันที่จะเป็นเช่นนโปเลียน แม้ว่าเวลาจะผ่านมาหลายปีและเขามิได้ผอมกระหร่องหรืออ่อนแอหรือมีใครมาหัวเราะเยาะอีกแล้ว แต่อาการตำหนิติเตียนจากทนายผู้อาวุโสทำให้ทนายหนุ่มสงสัยว่าเขาอาจจะหมดโอกาสได้เป็นทนายประจำบริษัทนี้

ด้วยจิตนอกสำนึก เขาต่อสู้กับการคุกคามอนาคตของเขาโดยขึ้นขี่ม้าของนโปเลียน และขี่ตรวจพลทั่วกองทหารในฝันของเขาอย่างองอาจ

ทนายอาวุโสผู้เป็นเจ้านายจะล่วงรู้เรื่องทั้งหมดนี้ได้อย่างไร? เห็นชัดแจ้งแล้วว่าไม่มีทาง แต่ถ้าเขาใช้คำพูดติเตียนให้ฟังดูคล้ายคำพิพากษาของผู้พิพากษาน้อยลงหน่อย ม้าของนโปเลียนคงจะไม่ต้องออกมาให้เหนื่อยในคืนนั้นแน่

๑๓. *วิจารณ์โดยไม่มีการเปรียบเทียบ*

มันเป็นหลักจิตวิทยาขั้นพื้นฐานที่ว่าคนเราจะสามารถแข่งขันอย่างสุดฝีมือถ้าเขาแข่งขันกับตัวเอง

ในการวิพากษ์วิจารณ์คนใต้บังคับบัญชานั้น หากผู้จัดการแสดงให้ลูกน้องเห็นว่ามีวิธีการที่จะทำให้เขาทำงานดีขึ้นได้นั้น การวิจารณ์และได้รับการยอมรับโดยมีแรงต่อต้านน้อยกว่าการที่จะนำผลงานที่ผ่านมาของลูกน้องไปเปรียบเทียบกับคนอื่น เราแทบทุกคนต้องการการยอมรับภายในขอบเขตของความสามารถของเรา

"บอกผมสิว่าจะทำยังไงผมจึงจะทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่เอาผมไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ควรจะบอกผมว่ามีอะไรที่ผมสามารถเปลี่ยนแปลงได้" นี่คือเสียงร้องร่ำในหัวอก

นอกจากผลที่กล่าวมาแล้ว การเปรียบเทียบยังก่อให้เกิดความเกลียดชังขึ้นภายในกลุ่มงานของคุณเองอีกด้วย ช่างฝีมือในบริษัทแห่งหนึ่งให้เหตุผลแก่ผู้สัมภาษณ์ว่าทำไมเขาจึงไม่พอใจผู้คุมงานว่า "ใน

โรงงานของเรามีคนคุมเครื่องคนเดียวที่ไม่เคยทำอะไรผิด ก็นั่นแหละที่ใจ หัวหน้างานของเราเขาเห็นอย่างนั้น แล้วเขาก็มักจะยกคน ๆ นั้นขึ้นมาให้เราดูเป็นแบบอย่าง"

ช่างคนนี้ไม่พอใจการเปรียบเทียบ พวกเขามีความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นคนงานที่มีฝีมือทุกคน และนี่แหละ ในขณะที่พวกเขาทำความผิดพลาด ไม่มีใครที่จะเลวกว่าคนอื่นจนถึงขั้นจะถูกนำออกมาวิพากษ์วิจารณ์อย่างโดดเดี่ยว

ในทางตรงกันข้าม คุณควรจะลองใช้การเปรียบเทียบที่น่านิยมกว่า อย่างเช่น "คุณเรียนรู้ได้เร็วกว่าคนอื่นในที่นี้" หรือ "ถ้าคุณสามารถปรับปรุงตัวควบคุมเครื่องอัดกำลังนี้ได้คุณจะเป็นคนที่มีค่ามากที่สุดในโรงงาน"

ถนนสายหนึ่งนำความเกลียดชังมาสู่คุณ และทำความเชื่อมั่นในความสามารถของลูกจ้างตกหายไป ส่วนถนนอีกสายก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขาที่จะนำมาใช้ในงานที่พวกเขากำลังทำให้คุณอยู่ คุณจะเลือกเดินบนถนนสายใด

๑๔. *อย่าหวังจะได้ความนิยมชมชอบเช่นกรรมการผู้ตัดสินกีฬา*

ถึงแม้ว่าคุณจะมีความฉลาดทั้งมวลที่มีอยู่ในโลกนี้ก็หาจะรอดพ้นจากเสียงสะท้อนที่ไม่ชอบใจการวิพากษ์วิจารณ์เป็นครั้งคราว แต่จริง ๆ แล้วงานของคุณมิใช่จะเป็นการสร้างมิตร งานของคุณคือได้รับความเชื่อถือ ความศรัทธาและเพื่อให้งานทุกอย่างลุล่วงไปด้วยดี เมื่อพิจารณาแล้วก็จริงอย่างที่ซิกมันด์ ฟรอยด์กล่าวไว้ว่า งานคือเครื่องผูกมัดคนให้ติดอยู่กับโลกแห่งความเป็นจริงที่เราอาศัยอยู่ มันเป็นพันธนาการที่แข็งแกร่งที่สุด

กรรมการผู้ตัดสินเบสบอลสโมสรอาชีพไม่ค่อยจะเจอกับการโต้เถียงอย่างรุนแรง เวลาที่เขาเรียกดับเบิ้ลเพลย์โดยมีผู้เล่นสามคนคือ ทิงเคอร์ เอฟเว่อร์ และช้านส์ ผู้เล่นทั้งสามนี้จะเล่นอย่างเข้าขากันกับดับเบิ้ลเพลย์เป็นการเล่นระบบอัตโนมัติของทั้งสาม กระนั้น อันที่จริงแล้วทิงเคอร์ เอฟเว่อร์ และช้านส์ไม่ชอบหน้ากันและกัน แต่เพราะการควบคุมดูแลที่เข้าใจลึกซึ้งจึงทำให้ทั้งสามอยู่ด้วยกันได้และก็ไม่เคยทำให้แฟนบอลผิดหวังเลย

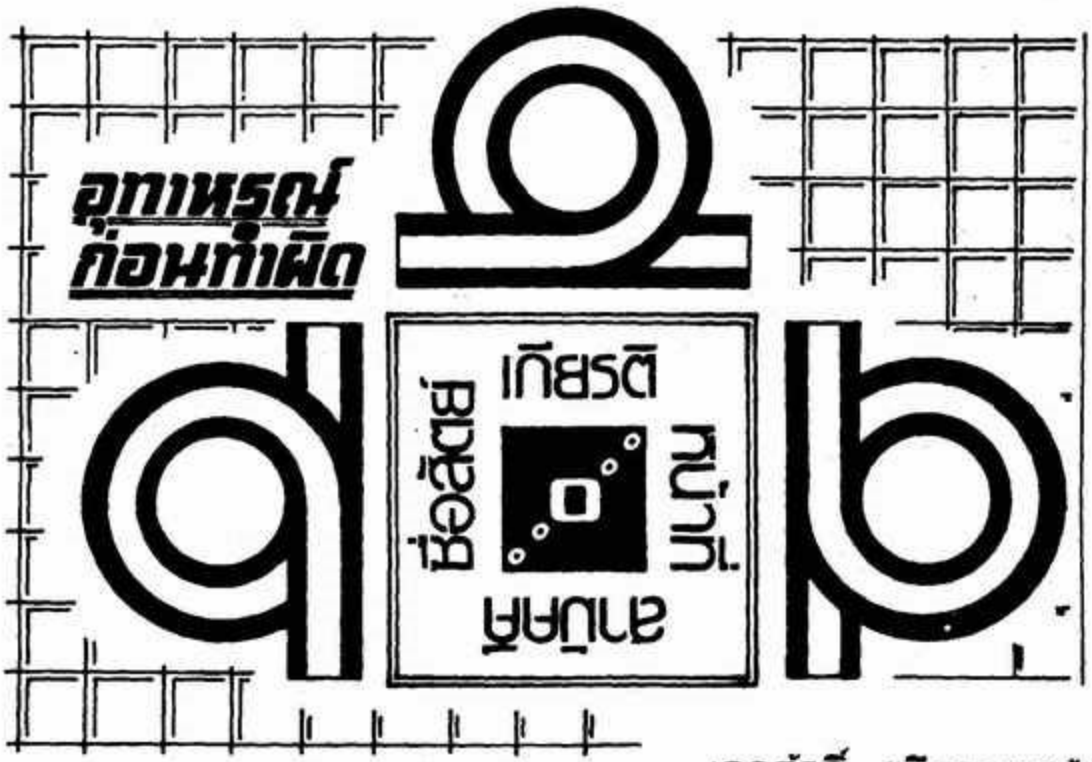
ทำไมผู้จัดการไม่สามารถหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ได้

ยังคงไม่สบายใจอีกใช่ไหมเมื่อถึงเวลาจะวิพากษ์วิจารณ์ลูกจ้างของคุณ? บางทีความคิดสรุปนี้อาจจะให้ความเชื่อมั่นแก่คุณได้:

คุณไม่มีสิทธิ์ที่จะหลบหนี คุณมีความรับผิดชอบต่อผลงานของคนของคุณในแผนกของคุณ และคุณจะต้องพร้อมที่จะให้และรับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ากันตามตรงแล้ว คุณเป็นหนี้ต่อลูกน้องของคุณในการที่จะต้องให้คำวิจารณ์แก่พวกเขาและบอกวิธีการแก้ไขปรับปรุง

จงจำลึกไว้ว่า ไม่ว่าใครก็ตามหากเก็บเอาอาการฟ้องร้องไว้อยู่ในหัวโดยไม่แสดงออกมา ก็เท่ากับเป็นการถอนสิทธิการป้องกันตนเองตามระบอบประชาธิปไตยของคน ๆ นั้นเอง ดังเช่นนายพลฟิลด์เคยกล่าวไว้ครั้งหนึ่งว่า "พวกที่มาสรรเสริญเยินยอผม ก็ทำให้ผมสบายใจดี พวกที่มาบ่นก็เป็นผู้สอนผมให้รู้จักเอาใจคนอื่นเพื่อที่จะได้การเอาใจกลับคืนมามากกว่า มีอยู่พวกเดียวที่ทำร้ายผมก็คือพวกที่ไม่เอาใจผมและก็ไม่บ่นว่าอะไรผมด้วย พวกนี้ปฏิเสธที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดของผมและปรับปรุงการทำงานของผม"

วินัยข้าราชการ



เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดี *

นั่งนับวันนับเดือนมาโดยตลอด เมื่อใดจะถึงเดือนธันวาคมหนอนานเหลือเกิน แต่พอลืมตัวทำงานเพลินไปหน่อยโดยไม่ได้ดูวัน ดูเดือนกันเลย พอหันไปดูอีกที อ้าว....นี่ถึงเดือนธันวาคมแล้วหรือนี่ เฮ้อ... นึก ๆ ดู ผ่านไปอีกปีแล้ว ปีเก่าที่จะผ่านไปนี่ เราเคยหยุดนั่งคิดกันหรือไม่ว่าสิ่งที่เราได้กระทำไปแล้วตลอดระยะเวลา ๑๑ เดือนที่ผ่านมานั้น มีอันใดบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงหรือไม่ และสิ่งใดที่ดีแล้วจะได้ปฏิบัติสืบไปและรักษาไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป เอาละเดือนที่แล้วก็ได้พูดถึงสูตรของชีวิตมนุษย์ในโลกนี้ว่ามันเกี่ยวข้องกับวินัยอย่างไร เดือนนี้ เราก็มาดูอุทาหรณ์ของชีวิตข้าราชการทั้งชายหญิงว่ามีลีลาอย่างไรบ้าง เอาละเราค่อย ๆ ติดตามมาดูกันเถิดครับ

*นิติกร กองวินัย สำนักงาน ก.พ.

ไม่เลี้ยงดู

นายบุญ กับนางแก้ว ได้เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย ปรากฏว่า นายบุญชอบพอกับนางสาวปลา บุตรสาวของนางทอง และมีความสัมพันธ์กันจนถึงขั้นได้เสียกัน เมื่อนางสาวปลา ขอให้รับผิดชอบอุปการะเลี้ยงดู นายบุญ กลับปฏิเสธไม่ยอมรับอุปการะเลี้ยงดู ทำให้นางทอง ร้องเรียนต่อผู้ว่าราชการจังหวัดและรัฐมนตรี การกระทำของนายบุญ เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ภาคทัณฑ์*

ปากเป็นเหตุ

นายแม้น ปฏิบัติราชการในโครงการแห่งหนึ่ง ได้พูดจาไม่สุภาพต่อนางจันทร์ โดยพูดล่วงเกินในเชิงชู้สาว ในขณะที่อยู่ด้วยกันตามลำพังหลายครั้งหลายหน ทำให้นางจันทร์ทนไม่ได้ จึงได้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา การกระทำของนายแม้น เป็นความผิดฐานไม่สุภาพ เรียบร้อย และประพฤติชั่วตามมาตรา ๗๖ และมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน*

พิษรักแรงหึง

นายกลิ่น กับนางหอม เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย แต่นางหอมมิได้ติดตามมาอยู่กับนายกลิ่น แต่อย่างใด นายกลิ่น คงพักอยู่ที่บ้านพักของทางราชการ นายกลิ่นติดต่อและมีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกับนางสาวลมโชย อยู่เสมอ ขณะที่นางสาวลมโชย ออกปฏิบัติงานตรวจสอบบัญชีในต่างจังหวัดนั้นเอง นางสาวลมโชย ได้ขออนุญาตลาป่วยต่อผู้บังคับบัญชาเป็นเวลา ๓ วัน ระหว่างลาป่วยนั้นเอง นางสาวลมโชยได้เดินทางไปหานายกลิ่น ที่บ้านพักและพักค้างคืนอยู่ด้วย ๑ คืน วันรุ่งขึ้นปรากฏว่า นางหอมได้มาเยี่ยมสามี จึงได้พบนางสาวลมโชยในห้องพัก และเกิดทะเลาะวิวาทกันขึ้น จนกระทั่งเจ้าหน้าที่ตำรวจเชิญตัวไปทำการสอบสวน และเปรียบเทียบปรับที่สถานีตำรวจ สำหรับนางสาวลมโชย นี้ เคยมีเรื่องทะเลาะวิวาทกับนางหอม มาครั้งหนึ่งแล้ว แต่บุคคลทั้งสองก็ยังคงติดต่อมีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกันตลอดมา การกระทำของนายกลิ่น และนางสาวลมโชย เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตราม ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน* ทั้งสองคน

ลงโทษจำคุก ๔ เดือน ปรับ ๒,๐๐๐ บาท ลดรับสารภาพกึ่งหนึ่ง คงจำคุก ๒ เดือน ปรับ ๑,๐๐๐ บาท โทษจำคุกให้รอไว้มีกำหนด ๑ ปี การกระทำของนายเด็ดเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน* พร้อมกันนั้น ผู้บังคับบัญชาได้สั่งให้ติดตามสอดส่องดูความประพฤติของผู้นี้ด้วย หากมีพฤติการณ์ทำนองนี้อีก ให้พิจารณาลงโทษหนักกว่านี้อีก

ถ่านไฟเก่า

นายเด็ด กับนางดวง เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย ต่อมาบุคคลทั้งสอง ได้หย่าขาดจากกัน วันหนึ่งนายเด็ด ได้ไปพบกับนางดวงเพื่อชวนไปพูดธุระส่วนตัวข้างนอกที่ทำงาน นางดวงเห็นว่า เป็นเวลาราชการจึงบอกให้รอก่อน เพราะว่าจะต้องไปขออนุญาตจากหัวหน้างานก่อน ระหว่างที่ติดตามหาอยู่นั้น นางดวง ได้พบกับนายสม เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะย้ายไปอยู่ที่จังหวัดอื่น จึงได้หยุดยืนคุยด้วย นายเด็ด ตามมาพบเข้าก็เกิดความหวาดระแวงและหึงหวงพร้อมกับต่อว่า นางดวงก็บอกว่าไม่มีอะไร แต่นายเด็ดไม่เชื่อ และได้ชักมีดปลายแหลมจ้วงแทงถูกที่ข้อมือซ้ายของนางดวง จนได้รับบาดเจ็บ และมีการแจ้งความดำเนินคดีอาญา ที่สุดศาลพิพากษาลงโทษจำคุก ๔ เดือน ปรับ ๒,๐๐๐ บาท ลดรับสารภาพกึ่งหนึ่ง คงจำคุก ๒ เดือน ปรับ ๑,๐๐๐ บาท โทษจำคุกให้รอไว้มีกำหนด ๑ ปี การกระทำของนายเด็ดเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน* พร้อมกันนั้น ผู้บังคับบัญชาได้สั่งให้ติดตามสอดส่องดูความประพฤติของผู้นี้ด้วย หากมีพฤติการณ์ทำนองนี้อีก ให้พิจารณาลงโทษหนักกว่านี้อีก

จดทะเบียนซ้อน

นายแก้ว กับนางทอง เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย ทางราชการได้ส่งตัวนายแก้ว ไปปฏิบัติราชการในต่างท้องที่เป็นการชั่วคราว นายแก้วไปรู้จักชอบพอกับนางสาวพร อีก จนกระทั่งได้จดทะเบียนสมรสกัน เมื่อนางพร ได้ทราบว่า นายแก้วมีภรรยาโดยชอบด้วยกฎหมายแล้ว จึงได้ฟ้องนายแก้วเป็นคดีอาญาต่อศาล ต่อมานางพรและนายแก้วตกลงกันได้ โดยนายแก้วยินยอมชดใช้ค่าเสียหายให้จำนวน ๔๕,๐๐๐ บาท และจดทะเบียนหย่ากัน นางพร จึงได้ถอนฟ้อง และศาลให้อนุญาตให้ถอนฟ้องแล้ว การกระทำของนายแก้ว เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน*

เสน่ห์เมียน้อย

นายชาย กับนางหญิง เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย อยู่กินกันมาได้ ๗ ปี มีบุตร ๓ คน พอย่างเข้าปีที่ ๘ นายชาย มีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกับนางสาวน้อย จนถึงขั้นได้เสียกัน เมื่อนางหญิง ทราบเรื่อง ก็ได้ไปขอร้องให้นางสาวน้อย เลิกติดต่อกับนายชาย ปรากฏว่า นายชาย ไม่พอใจ หาว่านางหญิงทำให้ได้รับความอับอาย จึงแยกกันอยู่กับนางหญิง และได้ยื่นฟ้องขอหย่าด้วย แต่ศาลได้พิพากษายกฟ้อง ต่อมานายชาย ก็ได้พานางสาวน้อย มาอยู่กินร่วมกันที่บ้านพักอย่างสามีภรรยาโดยเปิดเผย ส่วนนางหญิงคงอยู่กับบุตร ๓ คน ตามลำพังการกระทำของนายชายเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (ส่วนนางสาวน้อย ปรากฏว่าเป็นข้าราชการครู ถูกลงโทษให้ออกจากราชการ)

สาวสองแบบ

นายแผน กับนางทอง เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย ก่อนที่นายแผนจะมาแต่งงานกับนางทอง นั้น นายแผน เคยมีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกับนางสาวบุญ ด้วยความสมัครใจ ต่อมานางสาวบุญได้มาหานางทอง พร้อมกับยื่นข้อเสนอว่าจะซื้อรถและบ้านจัดสรรให้ เพื่อแลกกับสามีของตนไปอยู่กับนางสาวบุญ อาทิตย์ละ ๒ วัน แต่นางทอง ไม่ยอม นางสาวบุญจึงกลับไป และกลับมาอีก พอดีนายแผนกลับมา และมีการโต้เถียงกันจนนางสาวบุญ ถอยหลังตกบันไดล้มลง และมีการแจ้งความดำเนินคดีอาญาฐานทำร้ายร่างกาย ที่สุดสายแผน ยอมเสียค่าปรับ ๕๐๐ บาท คดีถึงที่สุด แต่นางสาวบุญ ก็มาร้องเรียนว่า นายแผน ฉุดเข้าโรงแรม และข่มขืนกระทำชำเรา ตามทางสอบสวนฟังได้ว่า เป็นการสมยอมกัน ไม่ใช่ข่มขืน

ต่อมานายแผน ได้พานางสาวเพื่อง ไปรับประทานอาหาร จนถึงเวลา ๒๔.๐๐ น. จึงได้พากลับ ระหว่างทางนายแผน กับนางสาวเพื่อง ได้เสียกันบนเบาะหน้ารถยนต์ หลังจากนั้นก็ไปติดต่อขอเช่าห้องที่โรงแรมแห่งหนึ่ง นางสาวเพื่อง จึงถือโอกาสหลบหนีไปพบตำรวจ เพื่อให้พาไปส่งบ้าน รุ่งขึ้นจึงได้มาแจ้งความให้ดำเนินคดีกับนายแผน ฐานข่มขืนกระทำชำเราบนเบาะนั่งหน้ารถยนต์ ที่สุดคู่กรณีตกลงกันได้ โดยนายแผน ยินยอมชดใช้ค่าเสียหายให้นางสาวเพื่องเป็นเงิน ๔๐,๐๐๐ บาท และนางสาวเพื่องได้ถอนคำร้องทุกข์ไป ทั้งสองกรณีเป็นเรื่องได้เสียกันโดยสมัครใจ มิใช่ข่มขืนแต่อย่างใด การกระทำของนายแผนเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน*

แตกแยกเป็นทางการ

นายสุด กับนางสวย เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย ระหว่างอยู่กินกัน นายสุด กับนางสวยทะเลาะเบาะแว้งกันอยู่เสมอ เพราะนายสุดไปมีความสัมพันธ์กับหญิงอื่น ทอดทิ้ง ไม่เลี้ยงดูครอบครัว และนางสวยเคยถูกทุบตีอย่างรุนแรงจนต้องเข้ารับการรักษาตัวในโรงพยาบาล และนางสวยเคยขอหย่ากับนายสุด แต่ตกลงเรื่องค่าเลี้ยงดูบุตรไม่ได้ ที่สุดนายสุดกับนางสวยจึงแยกกันอยู่คนละจังหวัด ทางราชการได้ส่งตัวนายแก้วไปปฏิบัติราชการในจังหวัดที่นางสวยอยู่ นางสวยและนายแก้วได้รู้จักกัน และมีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวจนถึงขั้นได้เสียก่อน โดยนายแก้วไม่รู้ว่านางสวยมีสามีแล้ว ภายหลังเมื่อนายสุดกลับมาหานางสวยอีก นายสุดได้พบนายแก้ว นอนอยู่ในห้องโถงชั้นล่างของบ้าน ส่วนนางสวยนอนอยู่ในห้องชั้นบน นายสุดจึงสอบถามนายแก้ว ซึ่งนายแก้วยอมรับว่ามีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกับนางสวยจริง จึงได้ตกลงชดใช้เงินกันเป็นค่าเสียหาย และพากันไปลงบันทึกประจำวันที่สถานีตำรวจ รวมทั้งจดทะเบียนหย่าด้วย ต่อมานายแก้วไม่ยอมชำระเงินตามข้อตกลง นายสุดจึงได้ร้องเรียนกล่าวโทษต่อผู้บังคับบัญชาของนายแก้ว ซึ่งเห็นได้ว่า การเป็นสามีภรรยากันของบุคคลทั้งสองถือได้เฉพาะทางทะเบียนเท่านั้น แต่ตามความเป็นจริงแล้ว ไม่อาจถือได้เช่นนั้น การกระทำของนายแก้วจึงเป็นเพียงทำให้สภาพครอบครัวของบุคคลทั้งสองแตกแยกอย่างเป็นทางการเท่านั้น กรณีจึงเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน*

เดียวดาย (สองต่อสอง)

เย็นวันหนึ่งนายพล นึกครึ้มใจนั่งดองสุราอยู่คนเดียว พอดีกรีได้ที่ นายพล ได้เดินขึ้นไปบนบ้านพักของนางสาวบัวงาม ซึ่งพักอยู่เพียงลำพัง และเข้ากอดปล้ำนางสาวบัวงามทางด้านหลัง แต่สาวเจ้าดิ้นหลุดมาได้ พร้อมกับร้องเรียกให้คนช่วย การกระทำของนายพล เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น*

เพื่อนเที่ยว

ส.ต.ต.จุ๋ย กับนางแจ๋ว เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย นางสาวจู๋นเป็นข้าราชการ รู้จักกับ ส.ต.ต.จุ๋ย และได้นัดพบพูดคุยกันอยู่เสมอ รวมทั้งมีการนัดหมายเที่ยวเตร่ด้วยกันอยู่บ่อยจนเกินกว่าคนรู้จักธรรมดา ทำให้บุคคลอื่นเข้าใจว่ามีความสัมพันธ์ทางชู้สาวกัน เป็นเหตุให้นางแจ๋ว หึงหวงและร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของนางสาวจู๋น การกระทำของนางสาวจู๋น เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน*

หมอ + พยาบาล (สาว)

หมอดำ กับนางแดง เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย ต่อมาหมอดำมีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกับนางสาวดาว ซึ่งเป็นพยาบาลอยู่ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง จนถึงขั้นได้เสียกันและติดต่อกันตลอดมา จนกระทั่งนางแดงถูกคนร้ายลอบใช้อาวุธปืนยิงถึงแก่ความตาย เจ้าหน้าที่ตำรวจได้จับกุมตัวนางสาวดาวไปดำเนินคดีอาญาข้อหาจ้างวานฆ่านางแดง ที่สุดพนักงานอัยการมีคำสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้องนางสาวดาว การกระทำของหมอดำ และนางสาวดาว เป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แต่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ลดขั้นเงินเดือนหมอดำ ๑ ขั้น และตัดเงินเดือนนางสาวดาว ๑๐% ๕ เดือน*

จดทะเบียนซ้อน

นายมืด กับนางสว่าง เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย นายมืด ไปรับราชการอยู่ต่างท้องที่เกิดความว้าเหว่ จึงได้ชอบพอกับนางจีบ และนางจีบไม่ทราบว่า นายมืดมีภรรยาแล้ว จึงได้ตกลงจดทะเบียนสมรสกันอีก ต่อเมื่อนางจีบ ทราบเรื่องว่า นายมืดมีภรรยาอยู่แล้ว จึงได้ตกลงหย่ากัน โดยนายมืด ตกลงยินยอมชดใช้ค่าเสียหายให้นางจีบ เป็นเงิน ๔,๕๐๐ บาท การกระทำของนายมืด เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น*

ดอกไม้ + แมลงภู่

นางสาวดอกไม้ รู้จักกับนายภู่ ซึ่งเป็นข้าราชการและติดต่อให้ความช่วยเหลือนายภู่มาโดยตลอด วันหนึ่งนายภู่ ชวนนางสาวดอกไม้ ไปที่บ้าน นางสาวดอกไม้ นั่งรออยู่ชั้นล่าง สักครู่นายภู่ อาบน้ำเสร็จ ก็ปิดประตูบ้าน และทั้งสองคนก็ได้เสียกัน ภายหลังนางสาวดอกไม้ ตั้งครรภ์จึงได้พยายามติดต่อกับนายภู่ เพื่อขอให้รับผิดชอบ แต่ก็ไม่พบตัวแต่อย่างใด และนางสาวดอกไม้ได้ไปทำแท้งที่คลินิคแห่งหนึ่ง หลังจากนั้น นางสาวดอกไม้ ก็ได้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของนายภู่ว่า นายภู่ ข่มขืน และเมื่อรู้ว่านางสาวดอกไม้ ตั้งครรภ์ จึงได้พาไปทำแท้ง และไม่ได้สนใจอีกเลย และนายภู่ ตกลงยินยอมชดใช้ค่าเสียหายให้ จำนวน ๒๐,๐๐๐ บาท แต่ก็ไม่ได้จ่ายให้แต่อย่างใด ผู้บังคับบัญชาจึงได้ตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยกรณีดังกล่าว ที่สุดข้อเท็จจริงฟังได้ว่า นางสาวดอกไม้ กับนายภู่ ได้เสียกันโดยสมัครใจ (มิใช่ข่มขืนแต่อย่างใด) แล้วนายภู่ ไม่เลี้ยงดู โดยไปสมรสกับหญิงอื่น ส่วนเรื่องพาไปทำแท้งนั้น พยานหลักฐานยังไม่พอฟังว่า นายภู่ ได้กระทำเช่นนั้น การกระทำของนายภู่ เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น*

คู่หมั้น

นายพล กับนางพลอย เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย นายพล ได้มีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกับนางสาวแจ่ม จนกระทั่งถึงขั้นได้เสียกัน ทั้งที่นายพล ก็ทราบดีว่านางสาวแจ่ม มีคู่หมั้นอยู่แล้ว เป็นเหตุให้คู่หมั้นของนางสาวแจ่ม เสื่อมเสียชื่อเสียง และได้ร้องเรียนเรื่องนี้ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด การกระทำของนายพล เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น*

ปล้ำ

ทางราชการได้สั่งให้นายเกิด ออกปฏิบัติงานเยี่ยมอาสาสมัครมาเลเรีย แต่นายเกิดมิได้ออกเยี่ยมเป็นบางวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และมิได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ตามระเบียบของทางราชการ และวันหนึ่งระหว่างเวลา ๑๒.๐๐ - ๑๔.๐๐ น. นายเกิดได้ออกไปเสพสุราจนมีอาการมึนเมาไม่สามารถจะครองสติได้ และเมื่อกลับมาปฏิบัติงานที่สำนักงานแล้ว นายเกิด ได้ไล่กอดปล้ำกระทำอนาจารต่อเพื่อนร่วมงานหลายคน การกระทำของนายเกิด เป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ *ให้ออกจากราชการ*

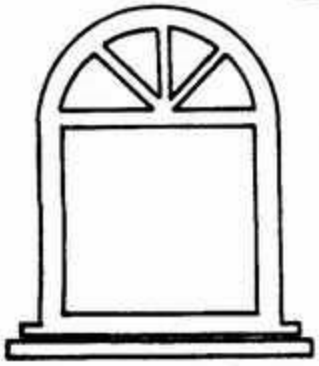
(๖)

คุณรู้ไหม สุจริต จิตสดใส
คนนิยม ชมชอบ มอบเมตตา
มีตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ บัญชีหลวง
ไม่ทำตาม ผู้ใหญ่ สั่งให้ตน
เกิดกลโกง ที่โรงพยาบาล
ตั้งอยู่ใกล้ ชายแดน กัมพูชา
เบิกเงินจาก ธนาคาร ให้ร้านค้า
เข้าบัญชี ส่วนตัว หัวหน้ามี
เบิกเงินหลวง มามาก ฝากออมทรัพย์
จ่ายบัญชี กระแส รายวันไป
เจ้าหน้าที่ หักห้วง ห่วงผิดกฎ
เจ้าหน้าที่ ร้อนรุ่ม กลุ้มอุรา
คุณรู้ไหม ทำดี ได้ดีแน่
ตัวหัวหน้า ที่ว่า ต้องโทษไป
เจ้าหน้าที่ บัญชี ดีจริงหนอ
มีมติ ชมเชย เผยสมญา
ปลอดผองภัย ไร้กังวล พ้นข้อหา
ถึงยากมา สุดท้าย สบายตน
คอยหักห้วง ผู้ทำ กรรมฉ้อฉล
ทำแยบยล ยักย้าย ถ่ายเงินตรา
ถิ่นกันดาร ห่างไป ไกลนักหนา
ตัวหัวหน้า สั่งให้ ย้ายบัญชี
จ่ายค่ายา มีเลศ มุ่งเศรษฐี
กรรมวิธี หาดอก งอกตามนัย
ส่วนร้านกลับ ค่อยค่อย หยอยให้
ทำให้ได้ ดอกงาม ตามเวลา
ถูกตัดบท ทำดัง ที่สั่งหนา
ขอผู้ว่าฯ ย้ายตน ให้พ้นภัย
ทำชั่วแล้ ชั่วผลาญ ดังขานไข
ทำนองนัย ป.ป.ป. แจ้งขอมา
ป.ป.ป. ซึ้งใจ ไม่กังขา
นามมุกดา ตัวอย่าง ควรอ้างเอย

ประชาสัมพันธ์ ป.ป.ป.

พบทุจริต สะกิด ป.ป.ป.

แจ้งเบาะแส ชี้ช่องทางสอบสวน ระบุชื่อพยาน หรือ อ้างหลักฐาน
ทางจดหมาย : สำนักงาน ป.ป.ป. ถนนพิษณุโลก กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
ทางโทรศัพท์ : ๒๘๒๓๑๖๑ ๒๘๒๓๑๖๒ ๒๘๒๓๑๖๓ ๒๘๒๓๑๖๔ ๒๘๒๓๑๖๕



หน้าต่างบุคลากร

เรื่องน่ารู้จากการประชุมสัมมนา บุคลากรของส่วนราชการ กับ เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. (ตอนที่ ๑)

กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ

เมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๒๘ กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ และกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนทั้ง ๓ ในนามของสำนักงาน ก.พ. ได้จัดประชุมสัมมนาระหว่างบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ กับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ชี้แจงให้ส่วนราชการต่าง ๆ เข้าใจนโยบายบทบาท และวิธีการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. และเสริมสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยต่อกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไปในภายหน้า

ผลสรุปที่ได้จากการประชุมสัมมนาครั้งนี้ เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายเป็นอันมาก มีข้อเสนอแนะหลายอย่างที่สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้ และได้พิจารณาเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีประโยชน์โดยตรงต่อเพื่อน ๆ บุคลากรที่มิได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมด้วย ดังนั้น คอลัมน์ *"หน้าต่างบุคลากร"* จึงขอนำผลสรุปจากการประชุมสัมมนาดังกล่าวมารายงานให้ทราบเป็นลำดับไปดังนี้

การประชุมครั้งนี้ ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เลขานุ-

การกรม ผู้อำนวยการกองกลาง หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ หัวหน้าฝ่ายบรรจุแต่งตั้งและหัวหน้าฝ่ายอัตรากำลัง สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ ผู้อำนวยการกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ทั้ง ๓ กอง พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของแต่ละกองที่กล่าวข้างต้น รวมแล้วมีผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาจำนวน ๒๕๐ คน

การประชุมสัมมนาได้แบ่งออกเป็น ๒ ภาค ในภาคเช้าเป็นการประชุมสัมมนา ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ด้านบรรจุแต่งตั้งกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของกองตรวจสอบฯ ในหัวข้อเรื่องบทบาทของกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ เป็นการประชุมร่วมกันทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่

สำหรับภาคบ่ายเป็นการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ด้านอัตรากำลังกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของกองตำแหน่งทั้ง ๓ โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มย่อย คือกลุ่มที่ ๑ เรื่องการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี กลุ่มที่ ๒ เรื่องการขอกำหนดตำแหน่งเป็นรายปี และเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ และกลุ่มที่ ๓ เรื่องการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

สำหรับในฉบับนี้จะขอกล่าวถึงการประชุมสัมมนาในภาคเช้า ส่วนผลการสัมมนาของทั้ง ๓ กลุ่มในภาคบ่าย จะนำเสนอในฉบับหน้า

การประชุมสัมมนาภาคเช้าในหัวข้อเรื่องบทบาทของกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ แบ่งออกเป็น ๓ ส่วนย่อย กล่าวคือ ส่วนที่ ๑ เป็นการชี้แจงถึงนโยบายและบทบาทหน้าที่ของกองตรวจสอบฯ ส่วนที่ ๒ เป็นการสรุปความเห็นจากแบบสอบถาม และส่วนที่ ๓ เป็นการถาม-ตอบปัญหา ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ส่วนที่ ๑ : นโยบายและบทบาทหน้าที่ของกองตรวจสอบฯ

๑. การกระจายความรับผิดชอบ กองตรวจสอบฯ จะพยายามกระจายความรับผิดชอบเรื่องคำสั่ง และ ก.พ.๗ ให้ส่วนราชการมากยิ่งขึ้นกล่าวคือ ในเรื่องของการออกคำสั่งแต่เดิมนั้นกองตรวจสอบฯ จะตรวจสอบความถูกต้องของทุกคำสั่ง ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้เวลามาก และขณะนี้เห็นว่าส่วนราชการต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้ถูกต้องแล้ว ดังนั้นต่อไปนี้ทางกองตรวจสอบฯ จะตรวจเฉพาะคำสั่งที่มีความสำคัญเท่านั้น เช่น คำสั่งบรรจุข้าราชการ คำสั่งเลื่อนตำแหน่ง คำสั่งย้ายต่างสายงาน เป็นต้น ดังนั้นจึงขอให้ส่วนราชการได้มีความรอบคอบในเรื่องนี้มากยิ่งขึ้นด้วย สำหรับคำสั่งที่ออกมาผิดพลาดนั้นถึงแม้ว่าจะตรวจพบเมื่อใดก็ตามผู้ออกคำสั่งยังคงต้องรับผิดชอบอยู่ สำหรับงานด้าน ก.พ.๗ จะพยายามกระตุ้นและช่วยเหลือให้ส่วนราชการต่าง ๆ ลงรายการให้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยทางกองตรวจสอบฯ จะงดลงรายการที่เห็นว่ามีความสำคัญไม่มากนักในบางรายการถ้าต้องการใช้ก็จำเป็นต้องไปรบกวน ขอคัดลอกจากส่วนราชการนั้น ๆ โดยตรงต่อไป

๒. การมอบอำนาจให้ส่วนราชการ งานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกองตรวจสอบฯ คือเรื่องการพิจารณาคำขออนุมัติเกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น การขอบรรจุกลับ การขอรับโอน การขอเทียบคุณสมบัติ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น เป็นงานที่มีจำนวนมากพอสมควร และก็มีหลาย ๆ เรื่องที่เห็นว่าส่วนราชการต่าง ๆ เข้าใจและทราบหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติดีอยู่แล้ว มีส่วนน้อยที่ยังส่งคำขอมาไม่ครบถ้วน เช่น การขอบรรจุกลับโดยไม่จัดส่งสมุดประวัติข้าราชการของผู้นั้นไปด้วย การขอรับโอน

เพื่อน บุคลากร เพื่อน บุคลากร เพื่อน บุคลากร

ข้าราชการประเภทอื่นไม่ได้ชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ ที่ส่วนราชการเดิมไปด้วย หรือถ้าเป็นการขอรับโอนแพทย์ก็ต้องชี้แจงเรื่องการใช้ทุนไปด้วย เป็นต้น สำหรับเรื่องที่ไม่มีปัญหาก็ได้พยายามมอบอำนาจให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการได้เองไปบ้างแล้ว เช่น มอบอำนาจให้กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการรับโอนข้าราชการครูมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญได้เองไปบ้างแล้ว และต่อไปจะได้มอบให้กระทรวงสาธารณสุขรับโอนแพทย์ พยาบาล ได้ในบางกรณีต่อไป ขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการพิจารณา

๓. การสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการ กองตรวจสอบฯ ได้เล็งเห็นว่าการตรวจสอบคำสั่งภายหลังจากที่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นมาแล้ว ไม่อาจทำให้ความผิดพลาดของคำสั่งลดน้อยลงได้ ต้องมีปัญหาที่จะต้องตามแก้ไขคำสั่งที่ผิดพลาดให้ถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก จึงเห็นว่าน่าจะหาวิธีการป้องกันมิให้ส่วนราชการออกคำสั่งผิดพลาดเสียแต่แรก ทั้งนี้โดยกองตรวจสอบฯ ได้ดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้ คือ

- การให้คำปรึกษาแนะนำ จะพยายามให้มีการพบปะหารือกันในทุกระดับ โดยกองตรวจสอบฯ จะไม่คอยรับปัญหาอยู่ที่สำนักงานอย่างเดียว แต่จะส่งเจ้าหน้าที่ออกไปให้คำปรึกษาแนะนำควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้อาจจะทำได้ไม่ครบทุกส่วนราชการ แต่ก็จะพยายามเข้าไป ในส่วนราชการที่มีความจำเป็นและมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือด้วย

- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ มีคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคลใช้ประกอบการปฏิบัติงานอันจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งได้จัดทำและแจกจ่ายให้ส่วนราชการต่าง ๆ ไปบ้างแล้ว และต้องจัดทำอยู่อีกบางส่วน

- จัดทำจุลสาร *"เพื่อนบุคลากร"* เพื่อเป็นสื่อกลางอันจะนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. จะออก ๒ เดือนต่อ ๑ ฉบับ เท่าที่ดำเนินการเรื่องนี้มาเป็นเวลา ๒ ปี ปรากฏว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ได้รับการต้อนรับจากข้าราชการเป็นอย่างดีโดยตลอด ถ้าท่านมีข้อเสนอเสนอแนะหรือมีข้อสงสัยประการใดก็ขอให้ส่งผ่านทาง *"เพื่อนบุคลากร"* ได้

- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้โดยจะให้ส่วนราชการ ที่มีความประสงค์จะส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมดูงานที่กองตรวจสอบฯ ก็สามารถทำได้หรือกองตรวจสอบฯ อาจจะส่งเจ้าหน้าที่ไปช่วยเหลือส่วนราชการที่มีปัญหาเป็นครั้งคราวด้วย ทั้งนี้ถ้าส่วนราชการใดมีความพร้อมหรือความต้องการก็ขอให้แจ้งกองตรวจสอบฯ ได้

- จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์กฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีปัญหาในทางปฏิบัติ โดยที่สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และพยายามปรับปรุงแก้ไขตลอดมา แต่ยังไม่ปรากฏผลเท่าที่ควร ทั้งนี้ผู้ที่จะทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ดีก็คือ ผู้ปฏิบัติจึงขอให้บุคลากรช่วยกันแจ้งปัญหาและข้อขัดข้องในทางปฏิบัติให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ทราบด้วย

ส่วนที่ ๒ : สรุปความเห็นจากแบบสอบถาม

ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาและได้รับข้อคิดเห็นกลับมาเป็นอย่างดี จึงได้ประมวลข้อคิดเห็นและความต้องการที่ตรงกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มีเรื่องที่สำคัญดังนี้

๑. มีความเห็นพ้องต้องกันว่า เมื่อจังหวัดออกคำสั่งแล้วควรที่จะให้จังหวัดส่งคำสั่งผ่านกรมเจ้าสังกัดก่อนที่จะส่งไปยังสำนักงาน ก.พ. และกรณีที่กรมเจ้าสังกัดพบคำสั่งจังหวัดที่ไม่ถูกต้องก็ขอให้ส่งสำนาทักท้วงคำสั่งไปให้สำนักงาน ก.พ. ทราบด้วย

๒. ตามที่สำนักงาน ก.พ. มีนโยบายที่จะเข้าไปประสานงานชี้แจงแนะนำ และร่วมแก้ไขปัญหาในเรื่องคำสั่ง และ ก.พ.๗ ยังส่วนราชการต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่เห็นด้วยและเห็นว่าควรออกไป ๒ เดือนต่อครั้ง ทางสำนักงาน ก.พ. จะได้ดำเนินการในเรื่องนี้ต่อไป

๓. มีผู้ให้ข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกองตรวจสอบฯ ว่า การพิจารณาคำขออนุมัติเกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น การขอโอนข้าราชการต่างประเทศ ขอให้พิจารณาให้เร็วขึ้น ซึ่งเรื่องนี้ก็ได้ชี้แจงเพิ่มเติมว่างานดังกล่าวเป็นงานใหม่ที่กองตรวจสอบฯ ได้รับโอนมาจากกองต้นแหล่ง ๆ ในครั้งแรกอาจใช้เวลามากไปบ้าง แต่ขณะนี้ขอเรียนว่า สามารถพิจารณาได้รวดเร็วขึ้นแล้ว ขอแต่ว่าคำขอที่ส่งมาขอให้ถูกต้องและสมบูรณ์ด้วย จะได้ไม่เสียเวลาขอเพิ่มเติม

๔. ตามที่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ถ้าจะมีการออก กฎ ระเบียบ หรือหนังสือเวียน ในเรื่องที่สำคัญ ๆ อันจะกระทบถึงข้าราชการส่วนใหญ่ ขอให้เชิญเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านนั้น ๆ ของส่วนราชการต่าง ๆ มาปรึกษาหารือร่วมกันก่อน ซึ่งได้ชี้แจงเพิ่มเติมว่าเรื่องนี้เป็นนโยบายที่สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการอยู่แล้ว แต่จะเชิญมาเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ ๆ เท่านั้น เพราะจะเป็นการรบกวนเวลาของท่านมากไป

ส่วนที่ ๓ : การถาม-ตอบปัญหา

ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้ซักถามและให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๑. มีผู้ถามว่าหน่วยงานที่กำลังจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการเก็บประวัติข้าราชการ ทางสำนักงาน ก.พ. จะช่วยเหลือในด้านใดได้บ้าง ได้รับคำตอบว่า งานด้านคอมพิวเตอร์นั้น ขณะนี้กองตรวจสอบฯ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการไปบ้างแล้วในบางขั้นตอน เช่น การกำหนดโครงสร้างของแฟ้มข้อมูล กำหนดรูปแบบของรายการที่ต้องการ (Out-put) กำหนดมาตรฐานรหัสตำแหน่ง รหัสสายงาน และรหัสส่วนราชการ เป็นต้น ส่วนราชการใดที่ต้องการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ ก็สามารถประสานงานกับกองตรวจสอบฯ ในเรื่องดังกล่าวได้

๒. มีผู้ให้ข้อเสนอแนะว่าแบบฟอร์ม ก.พ.๗ ได้ปรับปรุงมาหลายครั้ง ปรากฏว่ายิ่งปรับปรุงข้อมูลยิ่งน้อยลง ทำให้มีข้อมูลไม่เพียงพอต่อการบริหารงานบุคคลของกรม น่าจะเพิ่มรายการเกี่ยวกับภูมิลำเนาถิ่นกำเนิด ศาสนา คู่สมรส นามสกุลเดิมของคู่สมรส เป็นต้น ได้รับคำตอบว่า แบบ ก.พ.๗ ได้ออกแบบให้กระทัดรัดเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด โดยให้ใช้ควบคู่ไปกับแฟ้มประวัติข้าราชการ สำหรับรายละเอียดของข้าราชการจะอยู่ในแฟ้มประวัติข้าราชการแล้ว

๓. มีผู้ให้ข้อคิดเห็นว่า ยังมีกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ถ้าเป็นผู้ไปฝึกอบรม ดูงาน ต้องมาปฏิบัติราชการภายในวันที่ ๑ พ.ย. จึงจะเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีนั้น ๆ ได้ แต่ผู้บรรจุใหม่เข้าปฏิบัติราชการในวันที่ ๑ ก.พ. ก็เลื่อนเงินเดือนได้ ได้รับคำตอบว่า ระเบียบว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีขณะนี้อยู่ระหว่างการแก้ไข ซึ่งจะประกาศใช้เร็ว ๆ นี้ ปัญหาดังกล่าวก็จะหมดไปด้วย

สำหรับการประชุมสัมมนาในภาคบ่าย ซึ่งแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม จะได้นำมาเล่าสู่กันฟังในฉบับต่อไป

"ข้าราชการ คือบุคคลที่ทำให้ประชาชนชื่นใจ"

ธรรมฤจประทีปนำชีพ

หากคนทั่วไปสนใจธรรม
หวลคิดได้ไซร้เมื่อใกล้ตาย
หากสนใจศึกษาหาฟังไว้
อ่านแล้วปฏิบัติให้จัดเจน
ยามเยาว์วัยใฝ่ใจในธรรมเถิด
แนะให้บำเพ็ญดีทวีขึ้ง
ยามประกอบกิจการงานเป็นเลิศ
เมื่อทำงานมิเบื่อหน่ายดูดาย
หากคนกลัวบาปทาบชีวิต
มิกล้าก่อกรรมชั่วเพราะกลัวผล
หากรู้ว่าชาติหน้านั้นผาสุก
คนสนใจธรรมทำได้ไม่เฉื่อย
ยามเกิดทุกข์ยากลำบากยิ่ง
แม้หากขาดแคลนแสนจะจน
ยามยากจนหาได้ไม่พอจ่าย
ธรรมสอนไว้ทำดีจะมีเพิ่ม
มิท้อถอยสู้วิบากที่ยากแก้
ทำสิ่งดีแม้ลำบากยากจน
คนร่ำรวยมีมากหลายหลากทุกข์
มิเคยศึกษาจำธรรมเป็นศรี
ยามเจ็บไข้จวนตายจึงได้คิด
ความดีมากมีไม่ทำล้วนสำคัญ
กลอนนี้เขียนเตือนเพื่อนร่วมโลก
มนุษย์เราต้องเวียนว่ายเกิดตายอีกนาน
มิก่อกรรมยากแท้แก้ไม่หาย
แสนเสียดายมิรู้ธรรมอันจำเป็น
หรือถ้าใจใฝ่รู้มิหลู่เล่น
เรียนรู้เป็นประโยชน์อันโรจน์ขึ้ง
แสนประเสริฐสอนให้ใฝ่ดีจริง
เป็นสิ่งมิ่งมงคลจวบจนวาย
รู้ธรรมเกิดคุณมากหลากหลาย
ไม่เหนื่อยกายขยันสู้อีกรู้ทน
หวลห่วงคิดชีพหน้ามิพร่าตน
ทั่วทุกคนอยากทำดีมิมีเหนื่อย
มิมีทุกข์ทำดีไปได้เรื่อย
มิทำเอื่อยกอบกรรมดีเป็นศรีตน
มิเกรงกริ่งปลอบจิตให้คิดทน
มิได้หม่นหมองอีกหมั่นขยันเสริม
แม้ขวนขวายแทบตายมิได้เดิม
กรรมดั้งเดิมเคยทำต้องจำทน
ทำจิตแน่วแน่ตลอดชีวินต้องดิ้นรน
ในกมลแสนสุขทุกข์ไม่มี
แสวงเรื่องสนุกสนานสำราญอินทรีย์
เรื่องความดีมิเห็นเป็นสำคัญ
ว่าทำผิดใช้ชีวิตมิคิดสรรค์
เฝ้าโศกศัลย์เสียดายจวบวายปราณ
อย่าปล่อยโชคชีวิตคิดสำราญ
สิ่งทนทานคือกรรมดีที่ติดไป

เรณู วัฒนคุณ

แนะนำการสอบเลื่อนตำแหน่ง

ตัวอย่างข้อสอบและแนวการตอบ

อาจารย์ติว

ในหลักสูตรการสอบคัดเลือกเลื่อนตำแหน่งทั้งในระดับ ๕ และ ๖ จะกำหนดให้มีการสอบกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการไว้เพื่อจะทดสอบความรู้และความเข้าใจกฎระเบียบที่ข้าราชการจะต้องใช้ โดยเฉพาะในระดับที่จะเป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยระดับ ๕ หรือ ๖ นั้น ก็มุ่งจะทดสอบความรู้ความเข้าใจและการใช้กฎหรือระเบียบดังกล่าวในฐานะเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น ข้อสอบที่ออกสอบในส่วนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวกับข้าราชการสำหรับในระดับ ๕ หรือ ๖ นี้ จึงมักถามเกี่ยวกับกฎหรือระเบียบที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้หรือเกี่ยวข้อง เช่น เรื่องกฎหมายก็จะออกสอบเรื่องพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ หรือประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๖ และ ๒๑๘ ซึ่งเป็นกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เป็นต้น ในเรื่องกฎระเบียบก็จะออกสอบเกี่ยวกับ กฎ ก.พ. เช่น กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ หรือระเบียบงานสารบรรณ เป็นต้น

ในฉบับที่แล้ว ผมได้นำตัวอย่างข้อสอบเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนมาแนะนำไปแล้ว ในฉบับนี้จึงขอนำตัวอย่างข้อสอบเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่เคยออกสอบเกี่ยวกับประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ มาแนะนำดังตัวอย่างข้อสอบต่อไปนี้

ข้อสอบ คำว่า การรักษาราชการแทน การปฏิบัติราชการแทน และการรักษาการในตำแหน่ง นั้น ท่านเข้าใจว่าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร ใช้ในกรณีใดบ้าง

แนวตอบ ข้อสอบข้อนี้ มี ๒ ประเด็น คือ

๑. ท่านเข้าใจคำทั้งสามคำดังกล่าวว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

๒. คำทั้งสามใช้ในกรณีใดบ้าง

แม้จะมี ๒ ประเด็น แต่การตอบอาจตอบรวมไปด้วยกันก็ได้ แต่ต้องตอบให้คลุมทั้งประเด็นที่ ๑ และ ๒ และเชื่อมโยงกันให้ดี

ทั้งนี้ แนวตอบมีดังนี้

การรักษาราชการแทน และการปฏิบัติราชการแทน เป็นคำที่กำหนดไว้ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ ด้วยกัน แต่มีความหมายและกรณีที่ใช้ต่างกันดังนี้

การปฏิบัติราชการแทน เป็นการมอบอำนาจที่กำหนดไว้ใน ป.ว.๒๑๘ ให้ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ เช่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวง ปลัดกระทรวง อธิบดี มอบอำนาจในการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ หรือการปฏิบัติราชการที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวง ปลัดกระทรวง อธิบดี จะพึงปฏิบัติ หรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ให้แก่ตำแหน่งรองหรือผู้ช่วย**ปฏิบัติราชการแทน** ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องก็ได้ โดยทำเป็นหนังสือ เช่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมอบอำนาจในการสั่งการอนุญาตหรือการอนุมัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงปฏิบัติราชการแทน โดยทำเป็นหนังสือ ดังนั้นการปฏิบัติราชการแทนจึงเป็นการมอบหมายหรือมอบอำนาจในการปฏิบัติราชการกรณีปกติ ซึ่งตำแหน่งหัวหน้ามอบหมายให้ตำแหน่งรองลงไปปฏิบัติราชการแทน

การรักษาราชการแทน ต่างกับการปฏิบัติราชการแทน คือการรักษาราชการแทนเป็นลักษณะที่ผู้รักษาราชการแทนทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้นเลย โดยมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ซึ่งตนรักษาราชการแทนจึงต่างกับปฏิบัติราชการแทนที่ได้รับมอบหมายหรือมอบอำนาจเป็นเรื่อง ๆ หรือเฉพาะด้านไป การรักษาราชการแทนใช้ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วน เช่น ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ก็ให้รองอธิบดีเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองอธิบดีหลายคน ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งรองอธิบดีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน โดยผู้รักษาราชการแทนมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ซึ่งตนแทน

ส่วนการรักษาการในตำแหน่งนั้น กำหนดไว้ในมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ใช้ในกรณีที่มีตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นครั้งคราว และเป็นกรณีที่มิได้บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่เห็นสมควรรักษาการในตำแหน่งนั้นชั่วคราวได้ ทั้งนี้โดยผู้รักษาการในตำแหน่งจะมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่รักษาการนั้น จึงเห็นได้ว่าการรักษาการในตำแหน่ง ใช้ได้ในกรณีที่กว้างขวางกว่าการรักษาราชการแทนใน ป.ว.๒๑๘ เช่น ใช้กับตำแหน่งอื่นที่มิใช่หัวหน้าส่วนราชการหรือปลัดกระทรวง อธิบดี ได้ตามที่กำหนดใน ป.ว.๒๑๘ นอกจากนี้ก็ใช้ในโอกาสที่ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้เป็นครั้งคราวได้ เช่น ไปราชการต่างจังหวัด เป็นต้น จึงใช้ในกรณีอื่น ๆ ที่มิได้กำหนดไว้ใน ป.ว.๒๑๘

ฉบับหน้า ผมจะนำตัวอย่างข้อสอบแนวอื่น ๆ มาแนะนำต่อไปครับ

งานด่วน!!เรารับพิมพ์

พิมพ์หนังสือระบบออฟเซท 7 วันได้

โทร.5793352 โรงพิมพ์ ฟันนี่

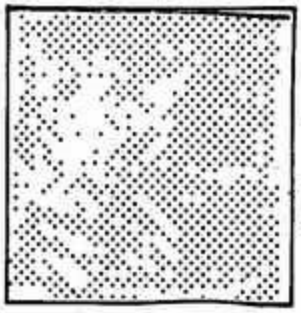
รับพิมพ์ แผนที่พิเศษ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ
วิทยานิพนธ์ แค็ตตาล็อค หนังสืออนุสรณ์ หนังสืองานศพ
และหนังสือที่ระลึกต่าง ๆ ในระบบออฟเซท 7 วันได้

งานด่วน รวดเร็ว ทันใจ ตรงต่อเวลา

อย่าลืม พิมพ์ที่อื่นมีปัญหา ไม่ทันเวลา มา.. ฟันนี่

FUNNY

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟันนี่ พับบลิชชิ่ง
FUNNY PUBLISHING LIMITED PARTNERSHIP
549/1 ซอยเสนานิคม 1 เยื้อง ร.ร. สมิทธิโชติ ถ. พหลโยธิน กทม. โทร. 5793352



กฎหมายและระเบียบใหม่ พร้อมคำอธิบาย.....

(สำเนา)

ที่ นร ๐๖๑๐/ว ๕

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก ๑๐๓๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๒๘

เรื่อง การปรับปรุงอัตราเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑

เรียน (กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด)
อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๖๑๐/ว.๑ ลงวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๗
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ตารางแสดงขั้นตอนการปรับเงินเดือน
๒. คำถาม - คำตอบ เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติตามหนังสือเวียนฉบับนี้

ตามที่ ก.พ. ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดและกำหนดเงินเดือนของผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่า ผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ม. ๖ เดิม หรือ ม.ศ. ๓ หรือ ม. ๓ ปัจจุบัน) หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๑ ขั้น ๑,๔๗๐ บาท และตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนขั้นต่ำของระดับ ๑ และสูงกว่าเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๑ ในสายงานอื่น อันเป็นการจูงใจให้คนมาปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ต่อมา ก.พ. ได้มีมติตามหนังสือที่อ้างถึงให้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นเสียใหม่ โดยให้บรรจุผู้ได้รับประกาศนียบัตรดังกล่าวเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งที่ ก.พ. รับรองว่าวุฒิดังกล่าวนี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๔๗๐ บาท นั้น

บัดนี้ ก.พ. เห็นสมควรปรับปรุงอัตราเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ให้สัมพันธ์กับอัตราเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นที่ ก.พ. ได้กำหนดใหม่แล้ว ตามหนังสือที่อ้างถึง ก.พ. จึงอาศัยความในข้อ ๕ ของกฎ ก.พ. ฉบับที่

๑๗ (พ.ศ. ๒๕๒๗) ซึ่งออกตามมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มีมติให้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ เสียใหม่ ดังนี้

๑. ผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) ให้ได้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท

๒. ผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) ให้ได้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๗๘๐ บาท

อย่างไรก็ดี การจะให้ผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ ก.พ. ปรับปรุงใหม่นี้ทันที กรณีก็จะทำให้ผู้ได้รับประกาศนียบัตรดังกล่าวซึ่งจะได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ได้รับเงินเดือนสูงกว่าผู้ที่มีวุฒิอย่างเดียวกันซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ อยู่ก่อนแล้ว ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความลักลั่นดังกล่าว ก.พ. จึงกำหนดเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ให้สูงขึ้นในแต่ละปีไว้ดังต่อไปนี้

ก. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย)

(๑) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๕๔๕ บาท

(๒) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ เป็นต้นไป ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท

ข. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ)

(๑) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๙๕ บาท

(๒) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ เป็นต้นไป ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๗๘๐ บาท

สำหรับผู้ที่ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) อยู่ก่อนแล้วนั้น หากผู้ใดได้รับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท หรือระดับ ๑ ขั้น ๑,๗๘๐ บาท ตามลำดับ อยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคมของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ หรือ พ.ศ. ๒๕๓๐ ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ สั่งปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ๑ ขั้น ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคมของปีงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๒๙ หรือ พ.ศ. ๒๕๓๐ แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้ปรับก่อนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติ (โปรดดูตารางแนบท้าย)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) โสรัจ สุจริตกุล
(นายโสรัจ สุจริตกุล)
เลขาธิการ ก.พ.

กองวิชาการ
โทร. ๒๘๒๗๓๕๑

สำเนาถูกต้อง
จาริณี เอี่ยมสะอาด
(นางสาวจาริณี เอี่ยมสะอาด)
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๕

ตารางแสดงขั้นตอนการปรับเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑

ปีงบประมาณ	เงินเดือนสำหรับผู้ได้รับบรรจุใหม่	ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ที่มีสิทธิได้ปรับเงินเดือนสูงขึ้น ๑ ขั้นก่อนเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย)		
พ.ศ. ๒๕๒๙	ระดับ ๑ ขั้น ๑,๕๔๕ บาท	ผู้ที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้น ๑,๖๒๐ บาท
พ.ศ. ๒๕๓๐	ระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท	ผู้ที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้น ๑,๖๒๐ บาท
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ)		
พ.ศ. ๒๕๒๙	ระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๙๕ บาท	ผู้ที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้น ๑,๗๘๐ บาท
พ.ศ. ๒๕๓๐	ระดับ ๑ ขั้น ๑,๗๘๐ บาท	ผู้ที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้น ๑,๗๘๐ บาท

คำถาม - คำตอบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติตามหนังสือเวียนฉบับนี้

๑. คำถาม ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น หมายถึงประกาศนียบัตรใดบ้าง

คำตอบ ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นดังกล่าว ได้แก่ ประกาศนียบัตรดังต่อไปนี้

๑.๑ ม. ๖ เดิม คือประกาศนียบัตรประโยคมัธยมวิสามัญศึกษาตอนปลาย

๑.๒ ม.ศ. ๓ คือ ประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนต้นสายสามัญ

๑.๓ ม. ๓ (ปัจจุบัน) คือประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น

๒. คำถาม ประกาศนียบัตรที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น คือประกาศนียบัตรใดบ้าง

คำตอบ ประกาศนียบัตรที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นดังกล่าว ได้แก่ ประกาศนียบัตรดังต่อไปนี้

๒.๑ ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่ศึกษาวิชาสามัญ ได้แก่

- ม. ๘ เดิม คือ ประกาศนียบัตรประโยคเตรียมอุดมศึกษา
- ม.ศ. ๕ คือ ประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ
- ม. ๖ (ปัจจุบัน) คือ ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่ศึกษาวิชาสามัญ

๒.๒ ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย (วิชาอาชีพ ๑ หรือ วช. ๑)

๓. คำถาม ผู้ได้รับประกาศนียบัตรตามข้อ ๑ และข้อ ๒ หากบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ จะได้รับเงินเดือนเท่าใด

คำตอบ ก. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๕๔๕ บาท

ข. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๙๕ บาท

๔. คำถาม ผู้ได้รับประกาศนียบัตรตามข้อ ๑ และข้อ ๒ หากบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ จะได้รับเงินเดือนเท่าใด

คำตอบ ก. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท

ข. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) ให้บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๗๘๐ บาท

๕. คำถาม ผู้ได้รับประกาศนียบัตรตามข้อ ๑ และข้อ ๒ หากบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ จะได้รับเงินเดือนเท่าใด

คำตอบ เหมือนข้อ ๔. และตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ เป็นต้นไป ผู้ได้รับประกาศนียบัตรตามข้อ

๑ และข้อ ๒ ถ้าบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ จะได้รับเงินเดือนตามที่ระบุไว้ในข้อ ๔ ก. หรือข้อ ๔ ข. แล้วแต่กรณี

๖. คำถาม ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ แล้ว จะมีสิทธิได้ปรับเงินเดือนสูงขึ้นก่อนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในกรณีใดบ้าง

คำตอบ ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ จะมีสิทธิได้ปรับเงินเดือนสูงขึ้นก่อนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในกรณีต่อไปนี้

๖.๑ ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) ซึ่งได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้น ๑,๖๒๐ บาท อยู่ก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐

๖.๒ ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) ซึ่งได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้น ๑,๗๘๐ บาท อยู่ก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ และปีงบประมาณ ๒๕๓๐

ตัวอย่าง เช่น นาย ก. ได้รับบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) เมื่อวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๒๘ โดยได้รับเงินเดือนในขั้น ๑,๔๗๐ บาท ซึ่ง นาย ก. ไม่มีสิทธิได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๘ การรับเงินเดือนของนาย ก. จะเป็นดังนี้

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๕ นาย ก. มีสิทธิได้ปรับเงินเดือนสูงขึ้น ๑ ขั้น เป็นขั้น ๑,๕๔๕ บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๘ ตามผลของหนังสือเวียนฉบับนี้

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ นาย ก. มีสิทธิได้ปรับเงินเดือนสูงขึ้นอีก ๑ ขั้น เป็นขั้น ๑,๖๒๐ บาท ก่อนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ตามผลของหนังสือเวียนฉบับนี้อีกครั้งหนึ่ง และสมมุติว่าในปีนั้น นาย ก. ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ๑ ขั้น นาย ก. จะได้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๙๕ บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ เป็นต้นไป

๗. คำถาม การดำเนินการออกคำสั่งปรับเงินเดือน ดำเนินการอย่างไร

คำตอบ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ สั่งให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ๑ ขั้น ก่อนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคมของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ หรือ พ.ศ. ๒๕๓๐ แล้วแต่กรณี สำหรับผู้มีสิทธิได้ปรับเงินเดือนดังต่อไปนี้

ก. ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) ซึ่งได้รับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท อยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคมของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ หรือ พ.ศ. ๒๕๓๐

ข. ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) ซึ่งได้รับเงินเดือนต่ำกว่าระดับ ๑ ขั้น ๑,๗๘๐ บาท อยู่ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคมของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ หรือ พ.ศ. ๒๕๓๐

๘. คำถาม การดำเนินการปรับเงินเดือนผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ นี้มีผลใช้บังคับสิ้นสุดเมื่อใด

คำตอบ การดำเนินการปรับเงินเดือนผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ มีผลใช้บังคับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ แล้วแต่กรณี

คำอธิบาย

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๖๑๐/ว ๕ วันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๒๙
เรื่อง การปรับปรุงอัตราเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑

การออกหนังสือเวียนฉบับดังกล่าวมีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้สืบเนื่องมาจากการที่ ก.พ. ได้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนของผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๑ ขั้น ๑,๔๗๐ บาท ทำให้อัตราเงินเดือนของผู้มีวุฒิดังกล่าวที่บรรจุในสายงานอื่นซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่พิมพ์ดีดได้รับอัตราเงินเดือนเท่ากับผู้บรรจุในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมสำหรับผู้มีวุฒิดังกล่าวที่บรรจุในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ทั้งนี้เพราะแต่เดิมที่กำหนดอัตราเงินเดือนของผู้ปฏิบัติหน้าที่

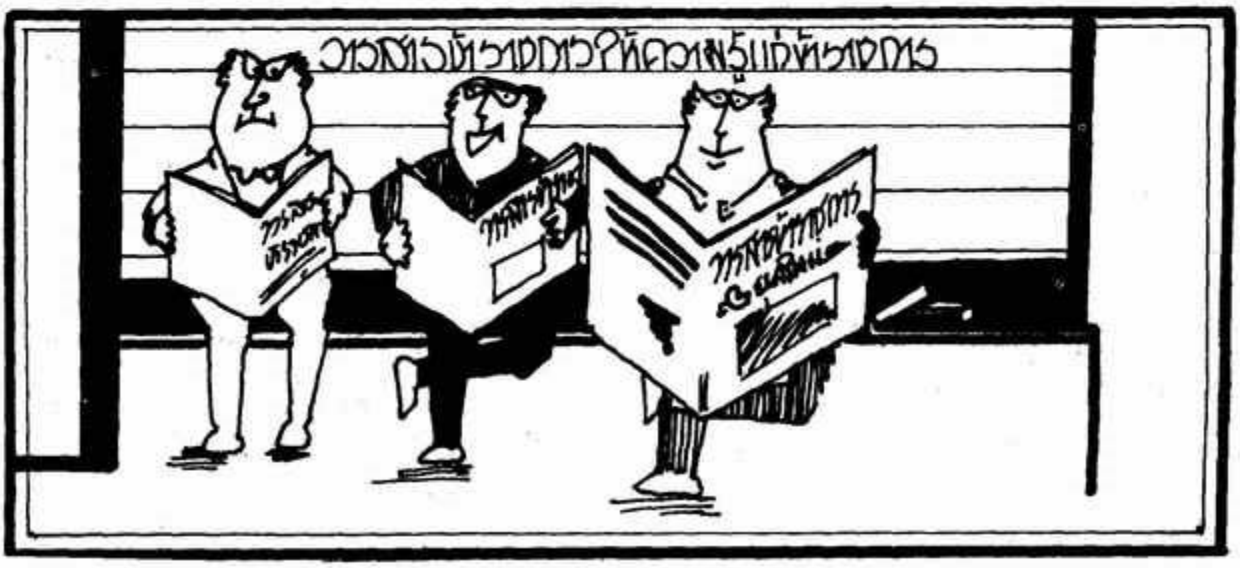
พิมพ์ดีดให้ได้รับสูงกว่าปกติก็เพื่อเป็นการจูงใจให้คนมาปฏิบัติหน้าที่พิมพ์ดีด และตำแหน่งดังกล่าวการปฏิบัติงานต้องอาศัยผู้มีความชำนาญเฉพาะ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงอัตราเงินเดือนของผู้จบมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นจึงได้ออกหนังสือฉบับดังกล่าว

สาระสำคัญของหนังสือฉบับนี้มีอย่างไร

สาระสำคัญของหนังสือเวียนฉบับนี้คือ ได้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนเฉพาะผู้ได้รับประกาศนียบัตรที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้นคือ ม.๖ (เดิม), ม.ศ. ๓, ม. ๓, ม. ๘ (เดิม), ม.ศ. ๕, ม. ๖ (ปัจจุบัน) ม. ๖ วิชาอาชีพ ๑ ที่บรรจุในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ ให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น สำหรับพิมพ์ดีดภาษาไทยอย่างเดียวให้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท ส่วนพิมพ์ดีดภาษาไทยและภาษาต่างประเทศให้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๑ ขั้น ๑,๗๘๐ บาท

โดยผู้บรรจุเข้ารับราชการใหม่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทย) และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) หากบรรจุตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๘ เป็นต้นไปให้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๑ ขั้น ๑,๕๔๕ บาท และ ๑,๖๙๕ บาท ตามลำดับ หากบรรจุตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ เป็นต้นไปให้ได้รับในระดับ ๑ ขั้น ๑,๖๒๐ บาท และ ๑,๗๘๐ บาท ตามลำดับ

ส่วนผู้เป็นข้าราชการอยู่แล้ว หากในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๘ และ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ เงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำของเงินเดือนที่ปรับปรุงใหม่ ก็ให้ปรับเงินเดือนได้ ๑ ขั้น ก่อนออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ทั้งนี้โดยให้ปรับก่อนเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี



หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน

เกิดมาทำไม

ท่านอาจารย์ยันตระ (อมโรภิกขุ)*

ชีวิตคนหมุนไป เปลี่ยนแปลงไป โลกก็หมุนไปเปลี่ยนแปลงไป สภาพสิ่งทั้งมวลก็หมุนไป เปลี่ยนแปลงไปในขณะที่โลกหมุน ชีวิตก็หมุน ชีวิตหมุนผ่านประสบการณ์ในลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งไม่ว่าใครชีวิตใดในโลกนี้ ก็ต้องเผชิญและผ่านอุปสรรคและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีทั้งความคล่องตัวบ้าง ความติดขัดบ้าง ความเป็นไปอย่างราบรื่นบ้าง แต่ชีวิตก็ต้องเผชิญและต่อสู้ไป เพราะเกิดขึ้นมาแล้วในโลก ทุกคนจะต้องยอมรับว่า เราไม่สามารถปฏิเสธชีวิตที่เกิดมา เราก็ต้องเผชิญและดิ้นรนต่อสู้เพื่อแสวงหามุ่งกระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามที่ตนปรารถนา ก็จะต้องใช้ความเพียรพยายาม บากบั่น ตามกำลังตามเหตุปัจจัย เราจำเป็นจะต้องมีความเพียร ความ

*อาจารย์สำนักป่าศุญญตาราม จ.กาญจนบุรี (บทความคัดจากหนังสือ "ดอกบัวบาน")

บากบั่นอยู่เสมอ เพราะในที่สุดแล้วทุกคนก็ต้องถึงจุดจบอันเดียวกันหมด คือความตายในช่วงของการเกิดและตาย ถ้าเทียบส่วนกับการเกิดของโลก โลกนี้เกิดมานาน จึงเป็นเพียงคำสันนิษฐานตามหลักทฤษฎีการค้นคว้าพิสูจน์ทดลองของนักธรรมชาติวิทยาทางด้านวิทยาศาสตร์ว่า อายุนับเวลายาวนานเป็นล้าน ๆ ปี กว่าจะมาปรากฏลักษณะที่เป็นอยู่เดี๋ยวนี้ เริ่มต้นตั้งแต่เริ่มเป็นกลุ่มหมอกเพลิงหลุดมาจากดวงอาทิตย์แล้วค่อย ๆ เย็นลง ๆ จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงควบแน่นจับเป็นมวลสารที่หนาทึบ มีอาการจับเกาะที่แน่นหนาขึ้น ภายในที่ลึกลงไปก็ยังร้อนระอุจัดอยู่ก็เป็นกลุ่มหมอกเพลิง เปลวเพลิง จนภายนอกค่อย ๆ เย็นลง ๆ ๆ ๆ เป็นสภาวะของโลกที่หมุนเวียนเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของธรรมชาติที่เป็นเกลียวกระแสแห่งการไหลในอนันตจักรวาลอันมหึมา โลกนี้ก็เป็นเพียงชิ้นส่วนหนึ่งของดวงอาทิตย์ ที่หลุดออกมา แล้วค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงเย็นลงจนเริ่มที่จะมีหน่วยชีวิตเล็ก ๆ ค่อย ๆ เกิดขึ้นในโลกนี้ เป็นลักษณะชีวิตที่มีส่วนที่เล็กมากทีเดียว ความเป็นไปที่เรียกว่าเป็นเพียงธุลีแห่งชีวิตที่ละเอียดแยกย่อย ที่ยังไม่เป็นชีวิตที่สมบูรณ์เป็นหมู่กลุ่มเล็ก ๆ เรียกว่า โปรโตพลาซึม เชื้อแห่งชีวิตเริ่มเกิดขึ้นในน้ำ แล้ววิวัฒนาการเรื่อยมา ๆ จนกระทั่งสร้างโครงสร้างปรับปรุงนับเวลายาวนาน จนวิวัฒนาการกลายเป็นสัตว์น้ำที่ใหญ่ขึ้น สัตว์น้ำที่ใกล้ริมฝั่งที่ใกล้บกก็เริ่มสร้างปุ่มสร้างปมของมันขึ้นค่อย ๆ คืบคลานเป็นครึ่งบกครึ่งน้ำ แล้วค่อย ๆ เกิดเป็นชีวิตของสัตว์บก สัตว์บกก็ค่อย ๆ วิวัฒนาการเรื่อยมา นี่ตามหลักแห่งความเป็นจริงของธรรมชาติวิทยา เป็นวิวัฒนาการแห่งธรรมชาติ ที่เป็นไปโดยกฎความจริงของมัน ซึ่งนักวิทยาศาสตร์ได้ค้นคว้าตรงกับคำตรัสของพระศาสดาเหมือนกัน พระศาสดาก็ตรัสว่าหน่วยแห่งชีวิตเกิดขึ้นในน้ำก่อน นี่ตัดตอนมา..... จะไม่พูดถึงที่มาของพรหมชั้นบน ตามคำกล่าวว่าพรหมนั้นน่ะถ้าย้อนรอยไปอีกมันก็ยาวไปอีก จึงเริ่มตั้งแต่พวกพรหมที่ได้กลิ่นพวกวิญญาณที่ละเอียดที่

ได้กลิ่นไอดิน แล้วค่อย ๆ ลงมา ต่อมาก็มาเสพกลิ่นไอดิน ตัวค่อย ๆ หนักเข้า ๆ แล้วไม่สามารถลอยตัวได้เหมือนก่อน สีแสงที่มีในพรหมก็เปลี่ยนไป เพราะมาหลงเสพ เริ่มมีกิเลสเกิดขึ้น ก็เกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นหน่วยชีวิตเล็ก ๆ นั้น แล้วค่อย ๆ วิวัฒนาการในลักษณะที่เทียบได้เป็นอันเดียวกัน แล้วค่อย ๆ เปลี่ยนที่แรกก็ไม่ได้มีหน้าตาอย่างเรา ๆ มันวิวัฒนาการเรื่อย ๆ มา โครงสร้างก็เปลี่ยนแปลงปรับปรุงเรื่อยมา จนเป็นหน่วยชีวิตที่สมบูรณ์ขึ้นเป็นสัตว์ เป็นมนุษย์ เป็นสัตว์ประเภทต่าง ๆ แยกมา ของเรามีวิวัฒนาการก้าวไปไกล ทางด้านสมอง สติปัญญาที่จะนำตนให้เป็นผู้ที่ต่อสู้เพื่อจะให้ล้ำหน้า ให้ได้มาในสิ่งต่าง ๆ ก็คิดค้นปรับปรุงเรื่อยมาเพื่อความอยู่รอด เพื่อความเป็นสุขยิ่ง ๆ ขึ้นไป มันก็ยิ่งขวนขวายหาเรื่อยมา

ในช่วงของการวิวัฒนาการอันยาวไกล จนเริ่มมาเป็นโครงสร้างลักษณะของมนุษย์มีชีวิตจิตใจที่รู้อะไรดีขึ้น เพราะหากเป็นสัตว์เซลเดียว เป็นสัตว์ที่มีลักษณะเป็นจุลชีพเล็ก ๆ มันก็ไม่รู้อะไรที่สมบูรณ์ทุกอย่างจึงเป็นสังขารธรรมที่เป็นเหตุปัจจัยเปลี่ยนแปลงเรื่อยมาจนเป็นมนุษย์ มนุษย์ก็พัฒนาเรื่อยมาที่จะแสวงหาสิ่งที่เป็นสุข ความพึงใจของตนปรารถนาที่จะให้พ้นจากทุกข์ ก็แสวงหาอะไรให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ แต่แล้วสิ่งที่ได้ที่สมหวังที่ปรารถนาในช่วงแรก ๆ กลับกลายเป็นความผิดหวังในบั้นปลายต่อมา เขาก็ดิ้นรนต่อไปอีก มนุษย์เริ่มอยู่เป็นหมู่เป็นคณะเป็นปึกแผ่น เริ่มก่อร่างสร้างตัวเป็นเมืองขยายมากขึ้น ซึ่งสายธารของชีวิตนั้นเป็นชีวิตที่มาจากแหล่งเดียวกัน มาจากเชื้อสายแห่งชีวิตเดียวกัน จุดเริ่มแห่งความเป็นจริงก็คือ เดิมทีเดียวมันก็ไม่มีอะไรมาก่อน และมาจากที่เดียวกันหมด ในความเป็นเพื่อนร่วมชีวิต ที่เป็นเพื่อนทุกข์ เกิด แก่ เจ็บ ตาย ด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น เมื่อพัฒนามาเป็นหมู่เป็นกลุ่มเป็นปึกเป็นแผ่น เป็นสังคมของพลเมืองในชุมชนของสังคมนั้น ๆ จนกระทั่งเป็นชาติเป็นประเทศขึ้นมา แยกไปแต่ละสาย ไปสู่ภูมิเขตภูมิที่ต่าง ๆ เรียกว่าภูมิภาคต่าง ๆ ในโลกนี้ ก็ไปปรับปรุงตัวเอง เช่น ผิวพรรณวรรณะ โครงสร้างสิ่งต่าง ๆ ก็อาจผิดแผกแตกต่างกันไปบ้าง แต่ก็มีเค้าอันเดียวกัน เช่น พวกที่ไปอยู่ทางอัฟริกา หน้าตาก็ไปอีกลักษณะหนึ่ง พวกอยู่ทางภาคเหนือทางขั้วโลกขึ้นไปก็หน้าตาอีกลักษณะหนึ่ง โครงสร้างย่อยก็เปลี่ยนแปลงกันไปอีก ลักษณะคนในเอเชียก็แบบหนึ่ง คนในแถบทางยุโรปก็แบบหนึ่ง แต่ทั้งหมดมีแกนกลางทั้งสิ้น

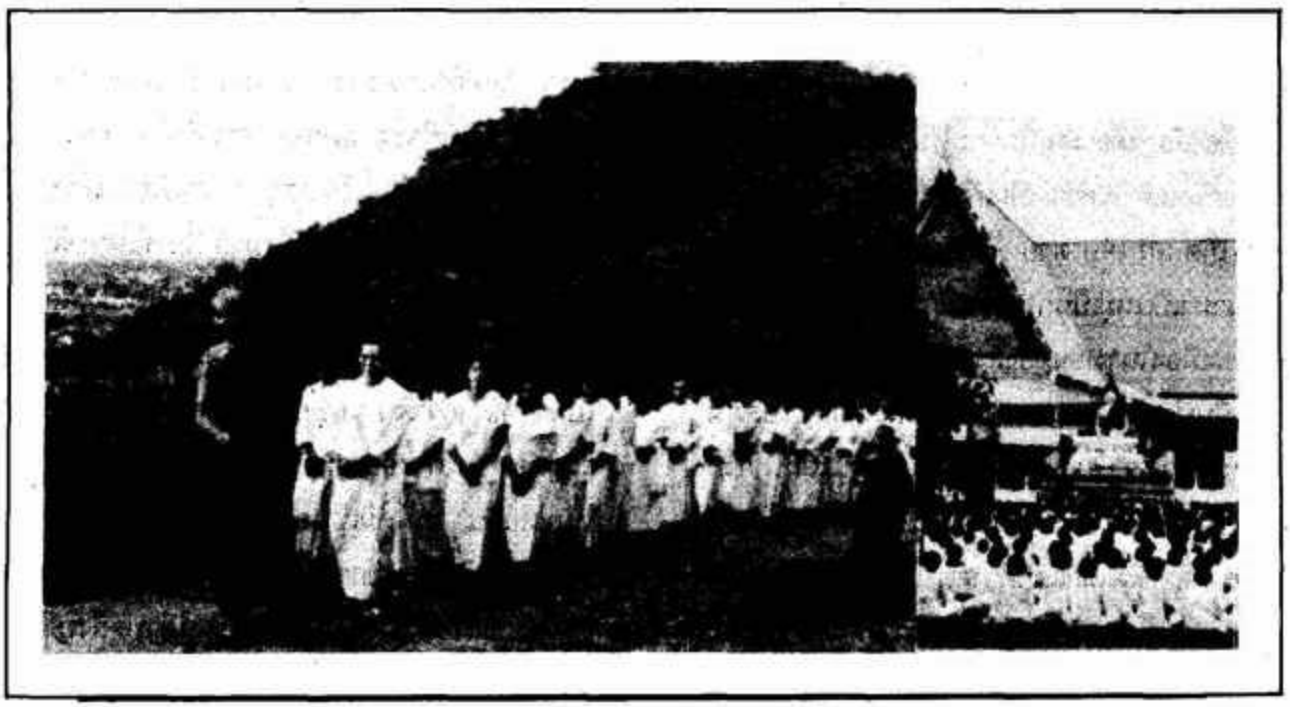
เป้าหมายของทุกชีวิตคือความดับทุกข์ ดิ้นรนต่อสู้ แม้จะได้อะไรมากมาย ต่อมาก็จะปลง เพราะมนุษย์เป็นสัตว์เริ่มที่จะเป็นสัตว์ที่ประเสริฐยิ่งขึ้น แต่มนุษย์ก็ยังไม่ทิ้งภาวะของความเป็นสัตว์ เพราะเชื้อนิสัยเดิมมันมี คือชอบเอาเปรียบ ชอบเห็นแก่ตัว ในขณะเดียวกันก็ชอบอยู่กันเป็นกลุ่ม ๆ หมู่ ๆ นี่คือลักษณะโครงสร้างของสัตว์ มนุษย์ที่เรียกว่ามนุษย์นี้เป็นสัตว์สังคม และต่อมามนุษย์ก็ให้ค่านิยมความพึงใจอะไรก็นิยมกันไปอย่างเดียวกัน และให้ค่านิยมอะไรที่ดีก็จะโยงใยกันไป จนเดี๋ยวนี้เราก็นิยมในอะไรต่าง ๆ ที่เราเห็นแล้วไม่ว่านิยมในเรื่องกิน เรื่องใช้ ความเป็นอยู่ทุกสิ่งทุกอย่าง ตลอดถึงแนวความรู้สึกความคิดค่านิยมที่มันมีความโยงใยต่อเนื่องสัมพันธ์กันอยู่ ถึงจะมีผิดแผกแตกต่างบ้างและอีกประการหนึ่งมนุษย์ก็เป็นสัตว์เศรษฐกิจ คือพยายามตักตวงเอารัดเอาเปรียบให้ได้แนวในการมีการเป็นในสิ่งต่าง ๆ หาวิธีจะให้มีมากเป็นมากในสิ่งต่าง ๆ การกินการอยู่มีวิธีการที่จะให้ได้เปรียบมากกว่าที่ได้ปรกติหรือให้ได้มากมีมาก ก็จัดซื้อเก็บสะสม เมื่อมีการเก็บสะสมก็มีการแสวงหา ก่อนที่จะสะสมก็ต้องแสวงหา การแสวงหาก็มีอาการที่รู้จักอุบายวิธีการต่าง ๆ ตามวิธีการของตน ยุคแรก ๆ ก็ยังไม่มีการค้าอะไรมาก มีการแลกเปลี่ยนข้าวของกัน ต่อมาไม่สะดวกก็ใช้วัตถุอย่างหนึ่งเพื่อใช้เป็นสื่อในการแลกเปลี่ยน เพราะไม่ต้องหอบข้าวของไปมาก ที่เรียกว่าเงิน มนุษย์จึงกลายเป็นสัตว์เศรษฐกิจ และต่อมาในการอยู่ร่วมกัน มนุษย์ก็คิดที่จะเป็นใหญ่ต่อกัน แม้ได้มีเป็นอะไรแล้ว ก็ต้องการที่จะปกครองในสิทธิการปกครองของตน ตั้งแต่ในครอบครัว ในกลุ่มชนน้อย ๆ จนถึงในหมู่บ้านตำบลถึงระดับอำเภอ จังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับประเทศชาติ มนุษย์ก็กลายเป็นสัตว์การเมือง

มนุษย์มีความเป็นสัตว์สังคม
มนุษย์มีความเป็นสัตว์เศรษฐกิจ
มนุษย์มีความเป็นสัตว์การเมือง

มนุษย์มีวิธีการ และปรับปรุงระบบระบอบต่าง ๆ เป็นเรื่องของการเมือง ซึ่งทุกคนต้องมีอยู่ทั้งนั้น แม้

เด็กก็มีระบบการเมืองของเด็ก เขาอยู่ในหมู่สังคมเด็ก ๆ เขาก็จะปรับตัวในหมู่เด็ก ๆ จะทำตัวอย่างไรที่จะให้เพื่อนสนใจ ทำอย่างไรที่จะให้เหนือกว่าเพื่อน เช่นนี้ก็เป็นสัตว์การเมืองไปด้วย และเคล้าไปด้วยกันในลักษณะ ๓ ประการนี้ที่จะวนอยู่อันมีแกนกลาง คือ ทุกชีวิตนั้น ปรารถนาความพ้นทุกข์ ปรารถนาสันติสุข แต่ต่อสู้ไปทั้งหมด ก็เพื่อจะให้ได้มา มีมา เป็นมาในสิ่งต่าง ๆ ก็ปรากฏว่า ไม่ว่าในยุคไหน ๆ ที่ผ่านมาแล้ว ยังไม่มีใครที่จะเข้าถึงความดับทุกข์ หรืออิสระหลุดพ้นจากทุกข์จริง แม้ได้ลาภ ยศ เกียรติ สรรเสริญ ความสุขทางเนื้อหนัง ความพึงใจในสิ่งต่าง ๆ แม้มี

ประเภทหนึ่งเรียกว่านักบวช เกิดขึ้นในโลก มีความคิดของมนุษย์ยุคหนึ่งซึ่งมีมาแต่เดิมโบราณ ก่อนที่พระพุทธเจ้าอุบัติขึ้นมาในโลก มนุษย์พวกนี้อยู่ในแถบอินเดีย เรียกว่าฤาษี นักพรต หรือวัยของชีวิตที่ผ่านเงื่อนไขของความเป็นผู้ครองเรือนมานานแล้วเบื่อหน่าย เห็นความซ้ำซาก เห็นความไม่เที่ยง เห็นความฉ้อฉลลับสนไม่จริงสักอย่าง ลาภ ยศ เกียรติ สรรเสริญ ก็ไม่จริง บุคคลที่เรารักเราพอใจที่จะไปหมายมั่น ก็ไม่ใช่มีรสมีความสุขอะไรที่อร่อยลึกซึ้งที่สุขเย็นไปตลอด จึงเกิดความเบื่อหน่าย จึงใคร่จะแสวงหาสิ่งเป็นอมตะ แสวงหาสิ่งที่สุขให้ยิ่งไปกว่านั้น จึงมีวัยของพวกนั้น



ปราสาทราชวังอยู่ มีบริวารมากมาย เป็นจักรพรรดิในยุคโน้น ๆ มีสมัครพรรคพวกมาก มีอะไรมากมายที่ต้องการในสังสารวัตถุ ในการกิน การอยู่ ความพึงใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าในอารมณ์ที่เป็นเรื่องกิน กาม เกียรติ มากขนาดไหนแล้วแต่ ในที่สุดก็เกิดความไม่เที่ยง ก็เกิดความเบื่อหน่ายซ้ำซาก จึงแสวงหาสิ่งที่ยิ่งกว่านั้นอีก มนุษย์เริ่มแสวงหา พวกหนึ่งที่แสวงหาทางที่เป็นทางสันติสุข ที่สุขไปยิ่งกว่านั้น เพราะสิ่งนั้นก็ยังไม่ใช่สุขตัวแท้ เราจึงดิ้นรนหาสิ่งใหม่ก็มีมนุษย์อีก

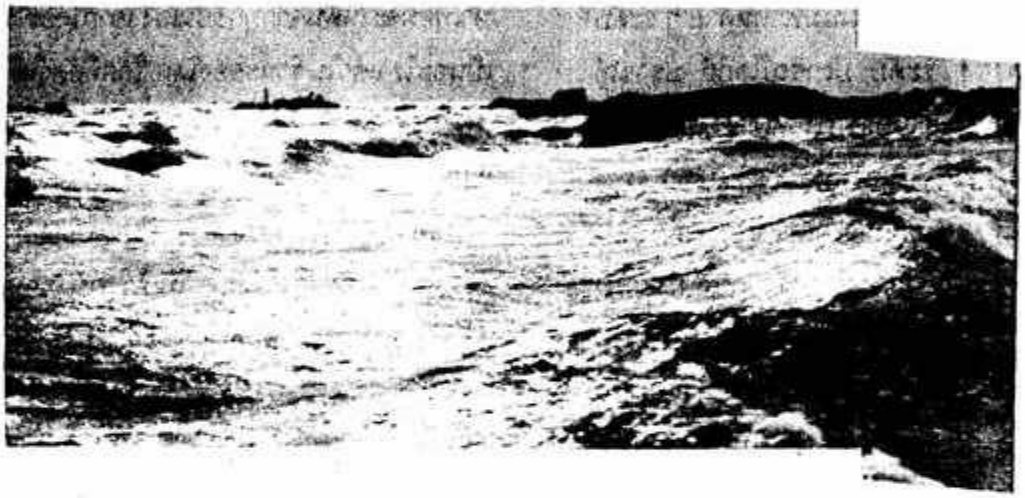
ปลายในชีวิต หลังจากที่ผ่านวัยแห่งการผ่านชีวิตมามากในทางโลกแล้ว พอบั้นปลายเข้าสู่ปัจฉิมวัย ส่วนใหญ่เข้าสู่ปัจฉิมวัย วัยปลายนี้เป็นวัยแห่งวรรณปรัชญ์ ภาษาอินเดียแปลว่า วัยที่แสวงหาความสงบ โดยรายเฉลี่ยแล้วคนแก่ ๆ มักจะสงบ ไม่ค่อยไปหวังเริงรื่นเริงร่าเหมือนเด็ก ๆ แล้ว จะมีบ้างก็ประเภทหลงอยู่ แก่แล้วยังเยยังยาก็มีเหมือนกัน แต่แก่บ้าสมบัติ รู้สึกจะมีมากกว่า แก่แล้วนอนวัดก็ยังพอหาได้ แต่แก่พรหมวิหารหายาก ใครนึกได้โชคดีก็แสวงหา

ทางที่รอดที่พ้น ไปหาทางที่ถูก นึกสำนึกไป นึกรู้ตัวก่อนเห็นได้ทัน มีผู้บอกผู้สอน มีผู้ชี้ ผู้แนะ พวกนี้ก็โชคดี เพราะได้บัณฑิต ได้ครูบาอาจารย์ เขาจึงให้ใกล้ครูบาอาจารย์ ใกล้บัณฑิต ใกล้ท่านผู้รู้เป็นมงคล อย่าไปเสพกับพวกคนพาลพวกที่ไม่รู้เรื่องไม่รู้อะไร พวกที่หมกมุ่นวุ่นวายอยู่ในเรื่องอะไรต่าง ๆ ก็เหมือนกับพวกพาลเหมือนกัน พาลมันมีพาลหลาย ๆ ระดับ ปราชญ์ก็มีหลาย ๆ ระดับ ปราชญ์โลกีย์ ปราชญ์โลกุตระ ปราชญ์โลกีย์เป็นปราชญ์ที่เอารัดเอาเปรียบ เอาความเป็นปราชญ์นั้นหาเล่ห์อุบายในทางที่สร้างความยิ่งใหญ่ หาความเอารัดเอาเปรียบให้กับตน ปราชญ์เอารัดเอาเปรียบมาก หยาบมากจิต ยังทำไม่ได้ในความสงบลึกซึ้ง ถ้าเป็นปราชญ์จริงยิ่งแท้ คือรอบรู้ที่จะละกิเลสด้วย นั่นคือปราชญ์แห่งโลกุตระ ซึ่งมีมาก เช่นสาวกของพระพุทธเจ้าในประเทศไทยก็มีมากมาย เป็นผู้มีความรู้ มีการศึกษา เป็นบัณฑิต ผู้ลึกซึ้งจริง ๆ รอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาจิตใจ พัฒนาระบบความเป็นไปต่าง ๆ ให้มันดีขึ้น ให้มันสูงขึ้น

ดังนั้นชีวิตจึงเริ่มโครงสร้างของชีวิตตั้งแต่ชีวิตเล็ก ๆ แล้วก็วิวัฒนาการเรื่อยมาจนมาเป็นมนุษย์ มนุษย์ก็มาเป็นสัตว์สังคม สัตว์เศรษฐกิจ และสัตว์การเมือง มีความสัมพันธ์ผูกข้อง เพื่อที่จะให้ตนเอง เพื่อความเป็นตนของตน เพื่อความสุขของตน พวกของตน มีอหังการมมังการเกิดขึ้น มีอัตตา อัตตานียา เกิดขึ้นมากยิ่งขึ้นโดยลำดับ ยุคแรก ๆ ยังไม่มีอะไร เพราะยังเป็นโครงสร้างเล็ก ๆ ยังไม่มีอะไรมาก ต่อมาก็เกิดกิเลสมากขึ้น ๆ โดยเราไม่รู้สึกตัว เป็นสัญชาตญาณที่มีมานานแล้ว คือ ความรู้สึกตัว หวงตัว ยึดตัว หลงตัว พวกของตัวมันยึดเรื่อยมา และยึดเมามหมกมุ่นในเรื่องต่าง ๆ เรื่องกิน เรื่องกาม เรื่องเกียรติ ซึ่งเดิมทีเดียวมันก็ยังไม่มี แล้วมันก็ปรุงแต่งขึ้นมาเรื่อยมา แม้ที่สุดเรายังย้อนถอยไปว่า ชีวิตของมนุษย์เราเดิมทีเดียว พอเราอยู่ในครรภ์ และออกมาใหม่ ๆ ก็ยังไม่มีอะไรมากมายในการปรุงแต่ง การยึดของเด็ก ๆ เมื่อมีผู้แสวงหาเพื่อที่จะให้พ้นจากทุกข์นั่นเอง เขาก็ได้อะไร มีอะไรเป็นอะไร แล้วในฐานะของโลก โลกที่สัตว์หรือมนุษย์เหล่านั้นทะเยอทะยาน และตักตวงไว้ แต่แล้วก็ไม่พ้นทุกข์ ไม่พบทางพ้นทุกข์ เพราะต้องการพ้นทุกข์ยิ่งตักตวงมาก ๆ ให้มีมาก ๆ เป็นต่อมาก ๆ ในเรื่องที่ตนพอใจ ตักตวงมาก ๆ ในเรื่องกิน กาม เกียรติ ยิ่งใส่ไฟยิ่งลุก ยิ่งใส่เชื้อยิ่งลุก วิธีดับไฟ ต้องไม่ใส่เชื้อ

ในที่สุดพระพุทธเจ้าอุบัติขึ้นคือสิทธัตถะดาบสมนุษย์อัศจรรย์ขึ้นมา แสวงหาธรรมที่จะเป็นเครื่องออกของมนุษย์ ที่จะให้พ้นทุกข์ เมื่อพระองค์พบแล้ว ตรัสรู้ธรรมแล้ว เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เมื่อพระองค์พบแล้วก็บอกทางว่า **อย่าไปหมกมุ่นอยู่ในเรื่องเหล่านั้นเลย สิ่งเหล่านั้นเป็นมายาหมดทั้งสิ้น มันไม่เที่ยง เป็นทุกข์ เป็นอนัตตา**

คลื่นลูกใหม่



นางพาณี ณ รังษี
ผู้อำนวยการกองกำหนดมาตรฐาน
สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

เกิดเมื่อวันที่ ๑ มีนาคม ๒๔๘๐ ที่อำเภอพระนคร จังหวัดพระนคร จบประโยคมัธยมศึกษาจากโรงเรียนแซนต์โยเซฟคอนแวนต์ และมาจบเตรียมอุดมศึกษาจากโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย จากนั้นก็เข้าศึกษาต่อ ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จนจบปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ สาขาฟิสิกส์ (เกียรตินิยม) (หลักสูตร ๕ ปี) เมื่อจบแล้วทำงานได้ประมาณ ๖ ปีก็ลาไปศึกษาต่อปริญญาโท ทางฟิสิกส์ จาก Indiana State University จนได้รับปริญญาดังกล่าวในปี ๒๕๑๒

ด้วยความสำนึกที่ว่าการปฏิบัติงานราชการจะก่อประโยชน์ต่อประเทศชาติ ประกอบกับแรงสนับสนุนจากมารดาและบิดา ซึ่งขณะนั้นทำงานในรัฐวิสาหกิจ จึงตัดสินใจมารับราชการโดยเริ่มชีวิตราชการครั้งแรกในตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ตรี กองเคมี กรมวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๐๔ ต่อมาอีก ๑ ปี ก็เลื่อนเป็นนักวิทยาศาสตร์โท ในระหว่างที่ทำงานในกรมวิทยาศาสตร์ เคยได้รับทุนศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม ด้านการมาตรฐาน หลังจากนั้นในปี ๒๕๑๑ ได้ลงไปศึกษาต่อปริญญาโททางฟิสิกส์ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อกลับมาก็ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกฟิสิกส์ กองฟิสิกส์และวิศวกรรม ในปี ๒๕๒๒ มีการตั้งกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ จึงมีการแบ่งส่วนราชการในกรมวิทยาศาสตร์ใหม่ โดยแยกงานตามโครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งมี พ.ร.บ.มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ให้มีสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมในกระทรวงอุตสาหกรรม จึงโอนไปปฏิบัติราชการในส่วนราชการดังกล่าว และในปีเดียวกันนั้นเองก็ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการกองกำหนดมาตรฐาน สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจนถึงปัจจุบัน

ตลอดระยะเวลาที่รับราชการมา มีความภูมิใจในงานและมีผลงานที่สำคัญ ๆ หลายเรื่อง กล่าวคือ เป็นนักวิทยาศาสตร์รุ่นแรกที่ได้รับการศึกษาฝึกอบรมงานด้านการมาตรฐานจากประเทศที่ก้าวหน้าทางด้านมาตรฐาน และยังได้ปฏิบัติงานในด้านดังกล่าวมาแต่เริ่มแรก จึงได้มีส่วนช่วยผลักดันให้มีการพัฒนาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมในประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ ด้วยการนำมาตรฐานฯ ไปใช้ ได้ปรับปรุงพัฒนางานด้านการมาตรฐานโดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและใช้เวลาน้อยลงตั้งแต่ยังมีอัตรากำลังจำกัด จนถึงปัจจุบันนี้ได้มีมาตรฐานประกาศใช้แล้วจำนวนกว่า ๖๐๐ มาตรฐาน ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าคณะผู้แทนประเทศไทย

ไปร่วมประชุมเจรจาด้านกรมาตรฐานที่สำคัญและได้รับผลหลายครั้ง เป็นผู้มีส่วนสำคัญให้เกิดความเข้าใจให้มีการใช้หน่วยระบบ เอสไอ (SI UNIT) นอกจากนั้นยังเป็นผู้มีส่วนร่วมให้มีการก่อตั้งสมาคมมาตรฐานไทย ซึ่งวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในประโยชน์และเทคนิคของการมาตรฐานให้มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐาน และให้โรงงานนำมาตรฐานไปใช้อย่างจริงจัง ขณะนี้ได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสมาคมมาตรฐานไทยมาสามสมัยแล้ว

สำหรับความมุ่งหวังในอนาคตนั้น ได้มุ่งหวังที่จะให้มีการส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในประโยชน์และเทคนิคของการมาตรฐานอุตสาหกรรมในประเทศไทยให้มากขึ้น โดยต้องการให้มีการศึกษาและเพิ่มเป็นหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้นักเรียน นักศึกษาได้มีความรู้ด้านการมาตรฐานอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต

ท้ายสุดได้ให้หลักในการทำงานว่า การปฏิบัติงานจะให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและขั้นตอน มีการติดตามประเมินผลงาน และเร่งรัดการปฏิบัติงาน และถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ก็จะมีการรวมกลุ่มเพื่อปรึกษาและหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายประสิทธิ อักษรวงศ์
นายช่างโยธาเขตการทางกรุงเทพ
กรมทางหลวง

เกิดเมื่อวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๔๘๓ ที่กรุงเทพฯ สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาจากโรงเรียนพงษ์-เวทย์อนุสรณ์ มัธยมปีที่ ๖ จากโรงเรียนเตรียมอุดม-ศึกษา จากนั้นได้เข้าศึกษาที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ (สาขาวิศวกรรมโยธา) ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลังจากที่สำเร็จการศึกษาแล้ว ได้เข้ารับราชการเป็นลูกจ้างประจำกรมทางหลวง เมื่อเดือนมีนาคม ๒๕๐๕ พอถึงเดือนกันยายนปีเดียวกันบรรจุเป็นข้าราชการตำแหน่งช่างโยธาชั้นตรี แผนกวิเคราะห์วิจัย กองแบบแผน ปี ๒๕๐๘ ได้รับทุนจาก International Road Federation ไปศึกษาระดับปริญญาโท

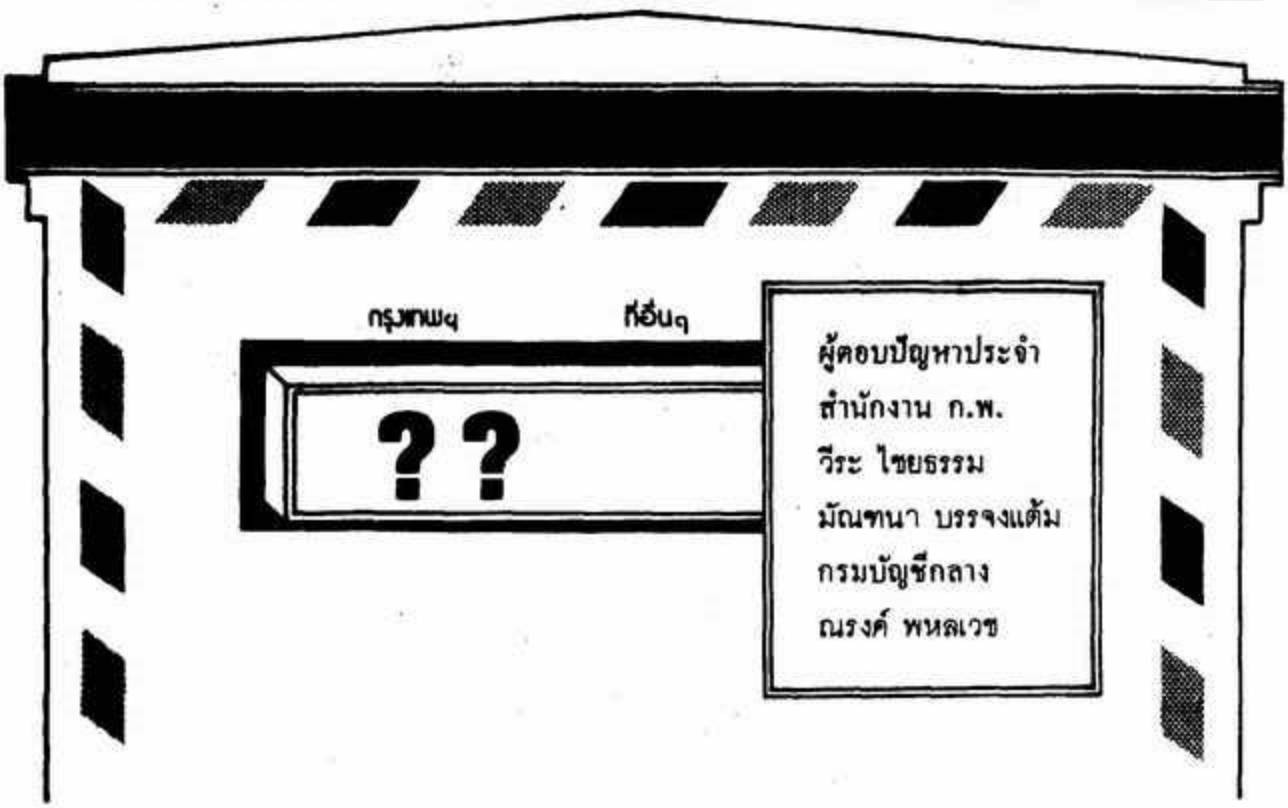
สาขาวิศวกรรมขนส่งที่มหาวิทยาลัยเบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ปี ๒๕๒๒ เป็นนายช่างโยธาระดับ ๗ กองวิเคราะห์วิจัย เดือนมีนาคม ๒๕๒๘ เป็นผู้อำนวยการกองวิเคราะห์วิจัย และตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๘ เป็นต้นมาดำรงตำแหน่งนายช่างโยธา เขตการทางกรุงเทพ

นับแต่ที่ได้รับราชการมาจนกระทั่งปัจจุบัน มีผลงานที่น่าภูมิใจอยู่หลายประการ ผลงานที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ เป็นผู้มีส่วนริเริ่มให้มีการก่อสร้างถนนโดยใช้ Asphaltic Concrete ซึ่งเป็นลักษณะพื้นผิวถนนที่ให้ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจสูง จากความสำเร็จในการนำเทคนิคดังกล่าวมาใช้ ทำให้ประเทศไทยได้รับการกล่าวขวัญว่ามีสภาพพื้นผิวทางหลวงแผ่นดินที่มีคุณภาพ ประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง เช่น มาเลเซีย เป็นต้น ก็ได้มาศึกษาดูงานและนำเทคนิคดังกล่าวไปปรับใช้ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างทาง จึงได้รับเกียรติให้เข้าร่วมร่างมาตรฐานงานด้านวิศวกรรมโยธาของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมมาจนกระทั่งปัจจุบัน

ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักในการทำงานว่า ทุกคนควรมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ ได้รับมอบหมายให้ทำงานสิ่งใดก็ควรทำให้มากที่สุด ให้ดีที่สุดตามความสามารถ

สำหรับในด้านการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ถือหลักการให้ความเป็นธรรมความเสมอหน้าเป็นที่ตั้ง และสิ่งใดที่มีความถูกต้องก็จะพยายามสนับสนุนสิ่งนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน



การปรับวุฒิ

ผู้ถาม : ชื่ออ่านไม่ออก

เมื่อฉบับที่แล้วท่านได้ตอบจดหมายของกระผมไป เกี่ยวกับเรื่องปรับระดับทำให้กระผมมีความเข้าใจดีขึ้น กระผมขอขอบพระคุณมากครับ มาฉบับนี้กระผมก็มีปัญหาอยากจะเรียนถามอีก โปรดให้ความกระจ่างกับกระผมด้วยครับ คือ

๑. ปัจจุบันกระผมรับราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์ของรพ. สมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ ๑๗ บรรจุเข้ามาครั้งแรกระดับ ๑ ปัจจุบันนี้ดำรงตำแหน่งระดับ ๒ ขั้นเงินเดือน ๒,๖๒๕ บาท เดือนตุลาคม ๒๕๒๙ ปีงบประมาณหน้าเงินเดือนของกระผมก็จะถึงขั้นต้นของระดับ ๓ คือ ๒,๗๖๕ บาท แต่ที่กระผมอยากทราบคือ กระผมเรียนต่อที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะรัฐศาสตร์ แผน ซี (บริหารรัฐกิจ) คิดว่าเทอมนี้ก็จะจบรับปริญญาแล้ว กระผมจะนำวุฒิปริญญามาปรับเปลี่ยนสายงานจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์มาเป็นฝ่ายบริหารงานของโรงพยาบาลได้หรือไม่ ถ้าหากว่าสามารถเปลี่ยนงานได้ คือ เปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งนักบริหาร จะต้อง

รอให้เงินเดือนของกระผมถึงระดับ ๓ ด้วยหรือไม่ และถ้าประสงค์จะโอนไปดำรงตำแหน่งในส่วนราชการที่สังกัดต่างกระทรวงต่างกรมกัน สามารถทำได้หรือไม่

๒. เพื่อนข้าราชการโรงพยาบาลเดียวกันฝากเรียนถามมา คือ เธอบรรจุรับราชการตำแหน่งธุรการ ๑ โดยเธอใช้วุฒิ ปวช.ทางพาณิชย์สอบบรรจุเข้ามา แต่เธอมีความรู้จบระดับ ปวส. ทางพาณิชย์มาด้วย เพียงแต่ตอนสอบบรรจุเธอใช้วุฒิ ปวช. และปัจจุบันนี้เธอปรับเป็นระดับ๒ แล้ว อยากทราบว่าเมื่อเธอปรับเป็นระดับ ๒ แล้ว สามารถจะนำวุฒิ ปวส.มาปรับวุฒิได้หรือไม่ คือ กระผมได้ยินมาว่ากรณีบรรจุแล้วมาศึกษาต่อภายหลังสามารถปรับวุฒิได้ แต่ถ้าจบมาก่อนแล้วใช้วุฒิที่ต่ำกว่าบรรจุเข้ามาไม่สามารถจะปรับวุฒิได้เป็นความจริงหรือไม่ กระผมขอเรียนถามเพียงเท่านี้ ขอขอบพระคุณท่านมากครับที่ให้ความกระจ่าง

ตอบ

๑. เนื่องจากขณะนี้คุณดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์ ๒ แม้ว่าคุณจะได้รับปริญญาทางบริหารรัฐกิจมาก็ตาม คุณก็ไม่อาจนำวุฒิปริญญาที่ได้มาปรับเปลี่ยนสายงานไปเป็นตำแหน่งในฝ่ายบริหารงานของโรงพยาบาลที่คุณสังกัดอยู่ในระดับ ๓ ได้ เพราะว่าการจะนำวุฒิปริญญาที่ได้รับมานี้มาปรับวุฒิและเปลี่ยนสายงานได้จะต้องเป็นกรณีที่คุณจะต้องดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ อยู่แล้ว (ไม่ใช่เป็นกรณีดำรงตำแหน่งระดับ ๒ แต่รับเงินเดือนในระดับ ๓) กรณีที่คุณเป็นระดับ ๓ อยู่แล้วนี้หากคุณได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำของระดับ ๓ และตำแหน่งที่ดำรงอยู่นั้นต้องใช้วุฒิปริญญาทางบริหารรัฐกิจที่ได้มา คุณก็สามารถนำปริญญาดังกล่าวไปขอปรับให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นตามวุฒิได้ หรืออาจขอย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ใช้วุฒิปริญญาตรีทางบริหารรัฐกิจได้

สำหรับการจะขอโอนไปดำรงตำแหน่งส่วนราชการอื่น ๆ ที่ต่างกรมต่างกระทรวงนั้น ขึ้นอยู่กับว่าการขอโอนของคุณนั้นด้วยวิธีใด ถ้าเป็นกรณีที่คุณนำวุฒิที่ได้รับมานั้นไปสมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งระดับ ๓ และสอบได้โดยถึงลำดับที่ได้รับการบรรจุ คุณก็สามารถที่จะโอนจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์ ๒ ไปดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ที่คุณสอบได้ในต่างกระทรวงทบวงกรมนั้นได้ โดยไม่ต้องขอความยินยอมของเจ้าสังกัด และจะได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๓ แต่ถ้าคุณไม่ได้สอบแข่งขันและจะขอโอนไปอยู่ในกรมหรือกระทรวงอื่น ๆ จะต้องมีตำแหน่งว่างที่คุณมีคุณสมบัติตรง โดยจะต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าสังกัดทั้งสองฝ่าย และต้องโอนไปดำรงตำแหน่งในระดับเดิมคือ ถ้าคุณอยู่ในตำแหน่งระดับ ๒ ก็ต้องโอนไปดำรงตำแหน่งระดับ ๒ เช่นกัน

๒. การที่เธอสอบแข่งขันเข้ารับการบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ โดยใช้วุฒิปวช.ทางพาณิชย์ และต่อมาได้เลื่อนระดับเป็นระดับ ๒ ในขณะนี้ เมื่อปรากฏว่าเธอได้รับวุฒิ ปวส.ทางพาณิชย์ด้วย ซึ่งเป็นวุฒิที่ใช้สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ แล้ว หากเงินเดือนของเธอยังไม่ถึงขั้นต่ำของตำแหน่งระดับ ๒ แล้ว เธอก็สามารถนำวุฒิ ปวส.ทางพาณิชย์นั้นไปขอปรับวุฒิเพื่อให้ได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ ที่ครองอยู่ได้

เรื่องการสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการในวันเดียวกันกับวันที่ถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย

ผู้ถาม : สมาชิกที่เป็นบุคลากร

จังหวัดได้มีคำสั่งลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๒๘ สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

๒๕๒๙ (ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๘) ให้แก่ข้าราชการในสังกัดกรมหนึ่งในจังหวัด โดยให้ผู้นี้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น และกรมได้มีคำสั่งลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๒๘ แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยนาย ก. ในกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยส่อเจตนาทุจริต กระผมเห็นว่าคำสั่งทั้ง ๒ ฉบับดังกล่าวลงวันที่วันเดียวกัน จึงอยากทราบว่า กรณีเช่นนี้จะต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนและกันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่นาย ก. ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ (๑ ตุลาคม ๒๕๒๘) ไว้ก่อน ตามนัยข้อ ๙ ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) หรือไม่

ตอบ

ตามข้อ ๙ ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ที่กำหนดว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ถ้าผู้นั้นอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้กันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย ฯลฯ นั้น ย่อมมีความหมายว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนและกันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยก็ต่อเมื่อเป็นกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยแก่ข้าราชการผู้นั้นไว้แล้วก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่สำหรับกรณีรายนาย ก. นี้ปรากฏว่า จังหวัดได้มีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๒๘ และกรมก็ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยในวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๒๘ เช่นเดียวกัน กรณีจึงยังไม่อาจถือได้ว่านาย ก. เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน จังหวัดจึงชอบที่จะมีคำสั่งลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๒๘ สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ ให้แก่นาย ก. ๑ ขั้นได้ นั่นก็คือ จังหวัดไม่ต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ให้นาย ก. ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙

การเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ธ.๑๐

ขอเรียนถามปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนระดับตำแหน่งดังนี้

การที่หัวหน้างานเป็นระดับ ๕ เช่น เป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๕ เจ้าหน้าที่ระดับรองลงไป เช่น เจ้าพนักงานธุรการ ๔ หรือเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๔ จะขออนุมัติ ก.พ. ปรับระดับเป็นระดับ ๕ ไม่ได้ ใช่หรือไม่ เพราะจะมีระดับตำแหน่งเท่ากับหัวหน้างาน หากขอปรับระดับได้ หลักเกณฑ์และวิธีการขอปรับระดับมีอย่างไรบ้าง

ตอบ

ตามมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดไว้ว่า "ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีตำแหน่งใด ระดับใด ในสายงานใด อยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และต้องใช้ผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างใด ให้เป็นไปตามที่ ก.พ.กำหนด โดยให้คำนึงถึงลักษณะ หน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณ

และคุณภาพของงาน....” ในการดำเนินงานตำแหน่งที่ทำหน้าที่หัวหน้างานจะมีหน้าที่ในการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงาน คือ เจ้าหน้าที่ในระดับรอง และความรับผิดชอบอื่น ๆ ในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งแตกต่างไปจากตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ในระดับรอง โดยทั่วไป ก.พ.จึงกำหนดให้ตำแหน่งในสองลักษณะดังกล่าวมีระดับตำแหน่งไม่เท่ากัน

อย่างไรก็ตาม กรณีของท่านหากมีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า เช่น เจ้าพนักงานธุรการ ๕ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๕ ฯลฯ ว่างอยู่ และท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตรงตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้รับเงินเดือนในขั้นที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว.๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ เรื่องการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งและผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็อาจพิจารณาสั่งเลื่อนและแต่งตั้งท่านให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้นได้

อภินันทนาการ
จาก

น้ำปลาแท้ “ทิพรส” เพิ่มรส และคุณค่าแก่อาหาร

แม่บ้านไหน ๆ ก็นิยมใช้ “ทิพรส”

บริษัท ไพโรจน์ (ทั่งชังฮะ) จำกัด
จ.ชลบุรี

นายจารุอุดม เรืองสุวรรณ

วารสารข้าราชการฉบับนี้ ขอแนะนำให้ท่านผู้อ่านได้รู้จักกับนักบริหารซึ่งเป็นทั้งวิศวกร และนักกฎหมาย บุคคลผู้นี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในวงการเหมืองแร่ของประเทศไทย ท่านคือ **นายจารุอุดม เรืองสุวรรณ** รองอธิบดีกรมทรัพยากรธรณี

ประวัติ

ท่านเกิดเมื่อวันที่ ๘ มีนาคม ปี ๒๔๗๕ จากตระกูลที่สัมผัสและคลุกคลีอยู่กับชีวิตชนบทซึ่งมีพี่น้องร่วมสายโลหิตเดียวกันเป็นชายทั้ง ๖ คน โดยมีนายจารุบุตร เรืองสุวรรณ อดีตประธานรัฐสภาเป็นพี่คนโต ท่านจบมัธยมและเตรียมอุดมศึกษาจากโรงเรียนเทพศิรินทร์ สำเร็จปริญญานิติศาสตร์บัณฑิตจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และได้ทุนรัฐบาลออสเตรเลียภายใต้แผนการโคลัมโบ ตามความต้องการของกรมทรัพยากรธรณี ไปศึกษาสำเร็จปริญญาวิศวกรรมเหมืองแร่ หลักสูตร ๕ ปี ซึ่งเทียบได้กับปริญญาโท จาก Adelaide Universityประเทศออสเตรเลีย ท่านเป็นนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๒๗ และเป็นหนึ่งในผู้บรรยายของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ให้กับนักศึกษารุ่นปัจจุบัน

ท่านรับราชการในกระทรวงอุตสาหกรรมมาโดยตลอด เริ่มที่กองการเหมืองแร่ โดยดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ คือ เป็นผู้อำนวยการกองสัมปทาน เป็นนายช่างใหญ่กระทรวงอุตสาหกรรม และปัจจุบันเป็นรองอธิบดีกรมทรัพยากรธรณี ท่านมีหน้าที่ในราชการพิเศษที่สำคัญมากมายที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถเฉพาะตัวทั้งทางด้านกฎหมาย และวิศวกรรม ตัวอย่างเช่น เป็น

- ประธานคณะกรรมการพิจารณาแก้ไขพระราชบัญญัติแร่
- เลขานุการคณะกรรมการยกร่างพระราชบัญญัติปิโตรเลียม
- อนุกรรมการทางวิชาการขององค์กรร่วมไทย-มาเลเซีย
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสาขาวิศวกรรมศาสตร์ ก.พ.

ฯลฯ

นอกจากนี้ยังเป็นผู้แทนของประเทศไทยในการประชุมระหว่างประเทศ เช่น

- การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยกฎหมายทะเล
- การประชุมเจรจาแบ่งเขตทางทะเลกับอินเดีย และพม่า
- การประชุมความตกลงตีบุกระหว่างประเทศ

เป็นต้น

ผลงานในอดีต

จากหนังสืออนุสรณ์วันสถาปนากรมทรัพยากรธรณี ครบรอบ ๘๐ ปี เมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๑๔ ซึ่งได้สรุปผลงานดีเด่นทางวิชาการของข้าราชการในสังกัดได้กล่าวถึง *"นายจารุอุดม เรืองสุวรรณ"* วิศวกรเหมืองแร่ว่า เป็นบุคคลแรกที่ได้ทำการทดลองใช้ระเบิดแอมโมเนียมไนเตรท ชนิดต่าง ๆ ในแหล่งแร่ดีบุกประเภทลานแร่เพื่อแก้ปัญหาดินแข็งและหินใหญ่ ซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี และเป็นที่นิยมแพร่หลาย สามารถลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มผลผลิตของเหมืองต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งเป็นผู้ริเริ่มและจัดทำหลักสูตรอบรมการใช้วัตถุระเบิด ในงานวิศวกรรม ซึ่งเป็นผลงานทางวิศวกรรมที่ท่านได้กระทำไว้ในอดีต งานด้านกฎหมายที่ท่านภูมิใจในอดีตนั้นเป็นงานที่ได้มีส่วนร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิในหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อยกร่างพระราชบัญญัติปิโตรเลียมมาตั้งแต่แรกเริ่ม ยังผลให้มีการสำรวจและผลิตก๊าซธรรมชาติ และน้ำมันดิบขึ้นในประเทศอย่างกว้างขวางดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

หลักการทำงาน

ท่านเป็นข้าราชการที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติได้คัดเลือกในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ ให้เป็นข้าราชการที่มีความมานะอดทน เสียสละ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ท่านได้ยึดถือหลักในการทำงานค่อนข้างแปลกที่หลายคนอาจนึกไม่ถึง กล่าวคือ ภายในส่วนลึกของจิตใจนั้นถือหลักตั้งใจฝึกตน อดทน ซื่อสัตย์สุจริต และเสียสละ แต่จะพยายามนำมาใช้ให้อยู่ในระดับที่จะทำให้การแก้ปัญหาได้ผลเป็นจริงอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมได้มากที่สุด ยึดหลักจริงใจต่อทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย การปฏิบัติเช่นนี้มีส่วนช่วยให้งานต่าง ๆ มีปัญหาน้อยลงและได้รับการสนับสนุนและร่วมมือจากทุกฝ่ายเป็นอย่างดี และท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การนำเอาความรอบรู้ ความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นจริงจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ชาติและบ้านเมือง