

วารสาร ข้าราชการ

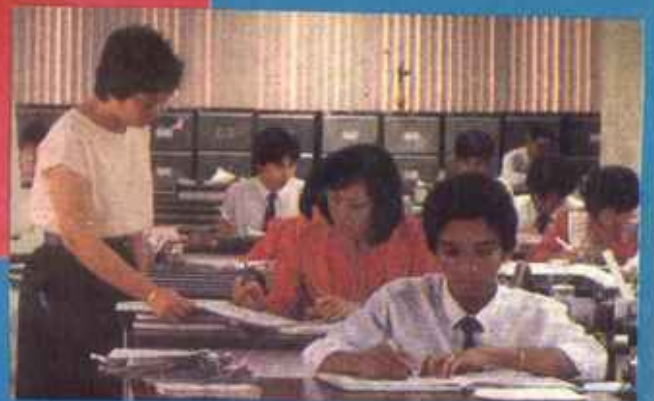
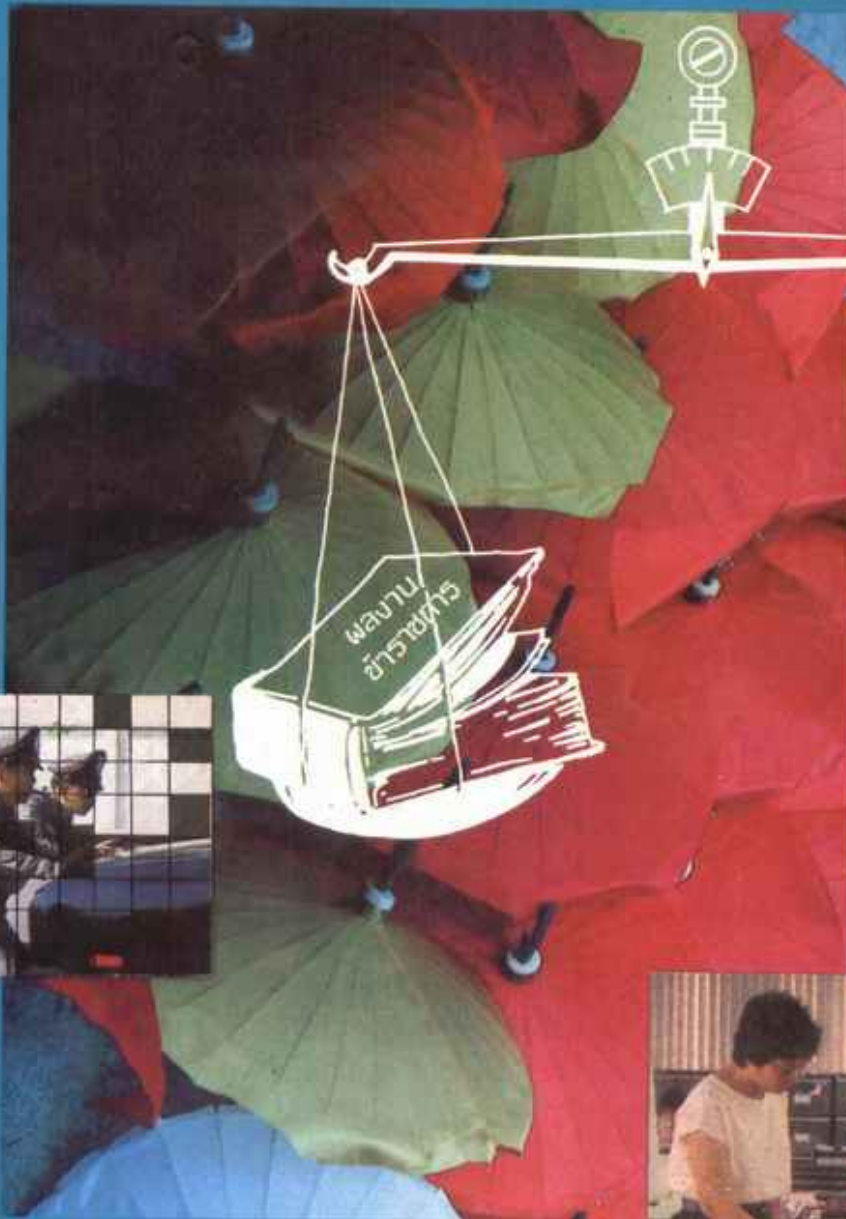


ยุคใหม่
ปีที่ ๓๑

•เพื่อข้าราชการทุกคน

ISSN 0125-0906

กุมภาพันธ์ ๒๕๒๙



การประเมินผล

การปฏิบัติงานราชการ

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

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

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัย ข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดงความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

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

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

นายไสรจ สัจจิตกุล
 นายสำราญ ดาวราษฎร์
 นายวิลาศ สิงห์วิสัย

บรรณาธิการ

นายอุดม บุญประกอบ
 นางทิพาวดี เมฆสวรรค์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นายปรีชา วิชัยดิษฐ์
 นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ
 นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์

กองบรรณาธิการ

นางสาวอัญชณา เวลารัชช
 นางสาววิณา สีวการณ์
 นางสาวอุษณีย์ เนี่ยวกุล
 นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
 นายวรพัฒน์ ทิวถนอม
 นายสาโรช ศิริโสมภณารณ
 นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

ประชาสัมพันธ์

นายธงชัย วาณิชกะ
 นายนิเวศน์ สิทธิชัย

ออกแบบปก

นายทรงพล สุวรรณเดช

ศิลปกรรม

นายวิจิต ชาติปาณี

ปกพิมพ์ที่

โรงพิมพ์ประชาชน จำกัด

สถานที่พิมพ์

บริษัท ประชาชน จำกัด

(แผนกการพิมพ์)

๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม

บางรัก ๑๐๕๐๐

โทร. ๒๓๕๑-๒๐๖๒๐

๒๓๕-๐๓๘๙

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายนิรันดร์ เทตระกุล



สวัสดิ์ละ

ฉบับนี้วารสารข้าราชการได้หยิบยกเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเด่นของฉบับเพราะเป็นที่พูดถึงกันอยู่บ่อย ๆ ว่าเหตุที่ทางราชการไม่ค่อยจะมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรนั้นเป็นเพราะทางราชการยังขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ผล หากท่านผู้อ่านได้อ่านบทความต่าง ๆ ในวารสารฉบับนี้ทั้งหมดก็คงจะพอได้คำตอบเองว่า ปัญหาที่แท้จริงของเรื่องนี้ อยู่ที่ไหน

ความจริงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือที่เรามักจะพูดกันย่อ ๆ ว่า การประเมินผลงานนี้เป็นเรื่องที่แปลกอย่างหนึ่งในราชการพลเรือนไทย ที่ว่าแปลกก็เพราะเรื่องนี้ได้มีทางปฏิบัติกำหนดไว้ทุกขั้นตอนแล้วว่าให้ทำอย่างไร ใครทำและทำเมื่อใด นอกจากนั้นยังมีหลักการและเหตุผลกำหนดไว้ว่า การประเมินผลงานเพื่อปูนบำเหน็จความชอบคือเพื่อเลื่อนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งนั้น ให้ดำเนินการตามระบบคุณธรรมโดยให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนให้แก่คนดี คนทำงานเก่ง คนทำงานมาก และคนทำงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้คนที่ทำงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุดจะได้มีโอกาสเลื่อนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ที่ทำประโยชน์น้อย แต่ก็แปลกที่ยังเป็นทิวพาทษวิจารย์กันอยู่อย่างหนาหูว่าคนไม่ทำงาน คนประพฤติไม่ดีก็ยังสามารถเลื่อนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งด้วย

ในบรรดาอำนาจหน้าที่และวิธีการทั้งหลายในราชการนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารราชการให้เป็นผลดีต่อประเทศ ทั้งนี้เพราะส่วนราชการอาจจะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจุดประสงค์หลายอย่างได้ เช่น ๑) เพื่อเป็นกลไกการติดตามผลงานและหาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่ามีความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ๒) เพื่อประเมินความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ คืองบประมาณ กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ๓) เพื่อประเมินพฤติกรรม ผลงานและศักยภาพของข้าราชการแต่ละคนว่าได้ปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร มีความสามารถเพียงใด เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย ปักอบรมพัฒนา ๔) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบงานและการวางแผนกำลังคน ๕) เพื่อประเมินผลงานของส่วนราชการนั้น ๆ ในภาพรวม

ในเมื่อประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากถึงเพียงนั้นก็น่าที่ข้าราชการทุกคนทั้งหัวหน้างานและตัวผู้ปฏิบัติงานควรจะชอบเรื่องนี้ เพราะเป็นการสร้างความชอบธรรม ความยุติธรรม ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติราชการ และยังเป็นการสร้างสมข้อมูลในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ได้อีกหลายอย่าง ตัวอย่างเช่น การเลื่อนเงินเดือน หากไม่มีวิธีการเช่นนี้ ก็ง่ายที่จะเกิดการตัดสินใจผิดพลาด เลื่อนเงินเดือนให้แก่คนที่ไม่มียผลงาน และง่ายต่อการใช้ระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น การมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างละเอียดและถูกต้องย่อมช่วยให้การตัดสินใจในการบริหารบุคคลเกิดความเที่ยงธรรม ได้มาตรฐาน อันจะเป็นการจูงใจให้ข้าราชการทั้งหลายอยากทำงานให้มากขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมยิ่งขึ้น

เราคิดว่าการที่ยังมิได้มีการถือปฏิบัติในเรื่องนี้กันอย่างจริงจังอาจเป็นเพราะการไม่ยอมรับเชิงผู้นำและสู่ความจริงกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องประการหนึ่ง และเพราะทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้อาจยังไม่เป็นระบบครบวงจรอีกประการหนึ่ง กล่าวคือ ส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายและมาตรฐานงานของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม ยังไม่มีระบบการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรื่องเหล่านี้ทางสำนักงาน ก.พ. กำลังปรับปรุงระบบและวิธีการให้ดียิ่งขึ้นอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่จะต้องแก้ไขได้ก็คือทัศนคติของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่จะต้องยึดมั่นในระบบคุณธรรมในการบริหารงาน และการมีศิลปะในการแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองและของลูกน้องของตน

ข้าราชการคนไหนก็ตามนั้น ถ้าถูกถามจะตอบว่าชอบให้หัวหน้าให้ความยุติธรรมแก่ตน แต่เหตุไฉนเมื่อมีวิธีการสร้างความยุติธรรมขึ้น จึงยังมีความไม่พร้อมใจกันดำเนินการตามวิธีนี้เล่า?

ปัจจุบันนี้ข้าราชการเราถูกวิพากษ์วิจารณ์กันว่าไม่ทำงานเพื่อส่วนรวม ไม่บริการประชาชนเท่าที่ควร ไม่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการสิ้นเปลืองสูญเปล่าในวงราชการมากมาย เราจะนิ่งดูตายปล่อยให้คนเขาวិพากษ์วิจารณ์ข้าราชการกันอย่างนี้ชั่ววนาตาปีหรือ

ถ้าอยากปฏิรูปเรื่องนี้ก็ต้องเอาจริงเอาจังกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวเผชิญความจริง กล่าวเปิดเผยว่าลูกน้องคนไหนทำงานยังไม่ดีไม่ได้ผล กล่าวยกย่องเชิดชูคนทำงานดีทำงานมีประโยชน์ต่อส่วนรวม

การประเมินผลงานอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยข้อบกพร่องในการทำงาน และเปิดใจกว้างที่จะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้เข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหานั้น ก็จะนำไปสู่การปฏิรูปให้ราชการเป็นประโยชน์เต็มที่แก่ชาติบ้านเมืองได้

ทินย



ปก : การประเมินผลการปฏิบัติงาน : วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

สารบัญ

บทบรรณาธิการ

บทความวิชาการ

- แนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการและข้าราชการ..... ๑๑
 - สำราญ ถาวรายุศม์
 - บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ
- การประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการพลเรือน..... ๑๙
 - วิณา สีวากรณ์
- ข้อสังเกตการประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการ..... ๒๑
 - สุนทร เกิดแก้ว
- ข้อเสนอแนะบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน..... ๓๓
 - ทศนีย์ ธรรมสิทธิ์
- การประเมินผลแผนงาน..... ๓๗
 - วิโรจน์ ธิรคุณโกวิท

บทความพิเศษ

- การพัฒนาบุคคล : ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน..... ๔๗
 - สินี เจริญพจน์

คอลัมน์ประจำ

- ข่าวราชการ..... ๗
- เกียรติบริหาร : ความเห็นไม่ตรงกัน - จินตนา บุญบงการ..... ๕๓
- วินัยข้าราชการ : อุทาหรณ์ก่อนทำผิด..... ๕๙
- แนะนำการสอบเลื่อนตำแหน่ง..... ๖๗
- คลื่นลูกใหม่..... ๗๓
- ใคร อะไร ในวงราชการ : "มตรียา"..... ๗๗
- กฎหมายและระเบียบใหม่ฯ..... ๘๑
- หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน : การครองอารมณ์ "ดีดี" - อัญชณา เวสารัชช..... ๘๕
- ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน..... ๙๑
- แนะนำบุคคลน่าสนใจ : คุณปริยา เกษมสันต์ ณ อยุธยา..... ๙๖

รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการดำเนินการของกรมแรงงานในเรื่อง กองทุนเงินทดแทน

นายชำนาญ พงษา อธิบดีกรมแรงงานได้ชี้แจงการดำเนินการของกองทุนเงินทดแทนเพื่อช่วยเหลือคนงานที่ประสบอันตรายเนื่องจากการทำงานว่า ปัจจุบันมีสถานประกอบการที่อยู่ในข่ายต้องส่งเงินเข้ากองทุน จำนวน ๑๓๐๐ แห่ง ใน ๕๖ จังหวัด มีคนงานอยู่ในข่ายได้รับการช่วยเหลือจากกองทุน จำนวน ๑.๐๕ ล้านคน โดยนายจ้างสถานประกอบการได้ส่งเงินเข้ากองทุนประมาณปีละ ๓๐๐ ล้านบาท ซึ่งขณะนี้กองทุนเงินทดแทนมีเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น ๘๐๐ ล้านบาท และในปีหนึ่ง ๆ ได้ให้ความช่วยเหลือคนงานที่ต้องประสบอุบัติเหตุเนื่องจากการทำงานเป็นเงินประมาณ ๓๐๐ ล้านบาท

การพัฒนากระบวนการพื้นฐานด้านการขนส่ง และการสื่อสารในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖

คณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจได้พิจารณา ร่างแผนพัฒนาการขนส่งและแผนพัฒนาการสื่อสาร อันเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาระบบบริการพื้นฐาน ซึ่งเป็น ๑ ใน ๑๐ แผนหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๖ และได้มีมติเห็นชอบแผนพัฒนาการขนส่งและแผนพัฒนาการสื่อสาร โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

๑. ให้เอกชนมีส่วนลงทุนและดำเนินงานในกิจการบินภายในประเทศและการขนส่งสินค้าทางอากาศทั้งในและระหว่างประเทศ สำหรับกิจการบินภายในประเทศให้เอกชนลงทุนและดำเนินการได้เฉพาะสายย่อยที่บริษัทเดินอากาศไทยมิได้ทำการบิน สำหรับสายหลักที่บริษัทเดินอากาศไทยทำการบินอยู่แล้ว

ก็อนุญาตให้เอกชนร่วมลงทุนกับบริษัทเดินอากาศไทยได้

๒. ให้เอกชนมีส่วนลงทุนและดำเนินงานในการเพิ่มคุณภาพบริการด้านโทรศัพท์ทั้งในและระหว่างประเทศ

๓. ให้กำหนดค่าบริการการขนส่งในส่วนที่เป็นกิจการสาธารณูปโภคในอัตราที่ทำให้รัฐวิสาหกิจเลี้ยงตัวเองได้ ในกรณีที่รัฐไม่สามารถให้เงินอุดหนุนได้รัฐจะต้องยอมให้มีการกำหนดราคาค่าบริการให้ได้รับผลตอบแทนการลงทุนตามสมควร

๔. ควรจัดตั้งองค์การกลางด้านการสื่อสารในลักษณะคณะกรรมการ เพื่อจัดระบบประสานงานกำกับ ดูแล ด้านการสื่อสารระหว่างกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยมอบหมายให้กระทรวงคมนาคมเป็นเจ้าของเรื่อง

๕. ให้นำระบบการเก็บค่าผ่านทางสำหรับรถบรรทุกสินค้ามาใช้เพื่อนำรายได้ไว้ซ่อมบำรุงความชำรุดทรุดโทรมของถนนให้มากขึ้น

คำชี้แจงการเสียดายที่ทะเบียนรถยนต์ดีเซล

พลตำรวจตรี วิธาน วรินทร์าคม ผู้บังคับการกองทะเบียน กรมตำรวจ ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมอัตราภาษีรถยนต์ ซึ่งทำให้รถยนต์ที่ใช้น้ำมันดีเซลและก๊าซแอลพีจีเป็นเชื้อเพลิง ต้องเสียดายเพิ่มขึ้นเป็น ๔ เท่าของอัตราปัจจุบันว่า

รถยนต์ที่อยู่ในข่ายถูกปรับภาษีมี ๔ ประเภท คือ รถยนต์นั่งไม่เกิน ๗ คน รถยนต์นั่งเกิน ๗ คนที่มีเลขทะเบียนในหมวด ม. ๑. และ ร. รถบรรทุกส่วนบุคคล และรถบริการป้ายทะเบียนสีเขียว ซึ่งรถยนต์ทั้ง ๔ ประเภทดังกล่าวที่ใช้้ำมันดีเซลและก๊าซเป็นเชื้อเพลิง

จะเสียภาษีในอัตรา ๔ เท่าทันที แต่ในกรณีที่เป็นรถเก่าจะได้รับการผ่อนผันให้ โดยในปีแรกจะเสียเพียง ๒ เท่า และในปีที่ ๒ จะเสียในอัตรา ๓ เท่า หลังจากนั้นในปีที่ ๓ และปีต่อ ๆ ไป จะเสียในอัตรา ๔ เท่าของปัจจุบัน

รถยนต์ที่ใช้น้ำมันดีเซลและก๊าซที่ได้รับการยกเว้นไม่ถูกเรียกเก็บภาษีทะเบียนรถยนต์เพิ่ม ได้แก่ รถสามล้อเครื่อง รถรับจ้างสาธารณะ รถรับจ้างสี่ล้อเล็ก รถจักรยานยนต์ รถบดถนน และรถที่ใช้เพื่อการเกษตร

การประปาครหลวง ได้รับเลือกเป็นรัฐวิสาหกิจตัวอย่าง

สถานศึกษาและวิจัยรัฐวิสาหกิจ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พิจารณาและเลือกให้การประปาครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจตัวอย่างสำหรับการศึกษาเพื่อปรับปรุงการบริหารงานและการเพิ่มประสิทธิภาพ

การประปาครหลวงประสบความสำเร็จโดยสามารถเปลี่ยนสถานะจากรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกำไร และมีภาพพจน์ที่ดีขึ้น กลยุทธ์สำคัญ ๆ ที่การประปาครหลวงนำมาใช้คือ

- ๑) การลดต้นทุนการผลิตและการส่งน้ำ โดยใช้เทคนิคการปรับปรุงคุณภาพการผลิต และการเปลี่ยนท่อประปาที่หมดอายุใช้งานเพื่อลดปริมาณการรั่วไหล
- ๒) การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ โดยการเพิ่มสำนักงานประปา การเปิดบริการชำระค่าน้ำประปามาน้ำสำนักงานประปาได้ทุกสาขา หรือชำระโดยหักบัญชีผ่านธนาคารพาณิชย์ หรือชำระเงินผ่านระบบบริการเงินด่วน เอทีเอ็ม.
- ๓) การให้กลยุทธ์ทางการเงินของธุรกิจ โดยการจัดหาสินเชื่อสำหรับขอติดตั้งประปาใหม่ และการให้ส่วนลดแก่ผู้ใช้ที่ชำระเงินสด เป็นต้น

สถานศึกษาสามารถรับนักเรียนอาชีวะใหม่กว่าแสนคน

นายบรรจง ชูสกุลชาติ อธิบดีกรมอาชีวศึกษา แถลงว่าในปีการศึกษา ๒๕๒๙ นี้ สถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั่วประเทศมีขีดความสามารถจะรับนักเรียน นักศึกษาเข้าเรียนได้ถึง ๑๐๙,๑๗๕ คน โดยสาขาที่สามารถรับนักเรียนนักศึกษาได้มากที่สุดคือ ช่างอุตสาหกรรม รองลงไปได้แก่ พาณิชยกรรม เกษตรกรรม คหกรรม และศิลปหัตถกรรม ตามลำดับ สำหรับจำนวนนักเรียนนักศึกษาที่สามารถรับเข้าเรียนในแต่ละระดับมีดังนี้ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ รับได้จำนวน ๖๙,๐๓๕ คน ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ๒๕,๘๘๐ คน และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค ๑๔,๒๖๐ คน

การยกฐานะกิ่งอำเภอขึ้นเป็นอำเภอประจำปีงบประมาณ ๒๕๒๘

กระทรวงมหาดไทยได้เสนอร่างพระราชกฤษฎีกาตั้งอำเภอคลองลาน อำเภอสุคีริน อำเภอปากคาด อำเภอตะไหมด และอำเภอห้วยทับทัน ซึ่งผ่านการพิจารณาคณะกรรมการกฤษฎีกาแล้วให้คณะรัฐมนตรีรับทราบ

ตามร่างฉบับนี้ให้ยกฐานะกิ่งอำเภอต่อไปนี้ขึ้นเป็นอำเภอ

๑. กิ่งอำเภอคลองลาน อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร
๒. กิ่งอำเภอสุคีริน อำเภอแจ้จั้ง จังหวัดนราธิวาส
๓. กิ่งอำเภอตะไหมด อำเภอเขาคิชฌิม จังหวัดพิจิตร

๔. กิ่งอำเภอห้วยทับทัน อำเภออุทุมพรพิสัย
จังหวัดศรีสะเกษ

๕. กิ่งอำเภอปากคาด อำเภอโพธิ์ชัย
จังหวัดหนองคาย

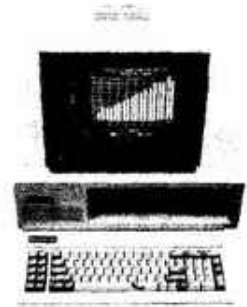
การมอบรางวัลนักวิจัยดีเด่นประจำปี

สมาคมวิทยาศาสตร์การเกษตรแห่งประเทศไทย
ได้จัดพิธีมอบรางวัลนักวิจัยดีเด่นประจำปี ๒๕๒๘
ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในวันที่ ๑๑ ก.พ. ๒๕๒๙
โดยผู้ที่ได้รับรางวัลมีดังนี้

ดร.พีรศักดิ์ ศรีนิเวศน์ รับรางวัลนักวิจัยดีเด่น
เป็นผู้ค้นคว้าวิจัยด้วยชีวพันธุกรรม ก้าวแห่ง
ก้าวแห่ง ๒ ซึ่งให้ผลผลิตต่อไร่สูง

ศาสตราจารย์ระพี สาคริก ดร.มา จากประเทศ
อินเดีย ดร.เอวา เครณ จากประเทศอังกฤษ และ ดร.
แมร์ เอ็น จากนิวซีแลนด์ ได้รับมอบโล่สมนาธิ
กิตติมศักดิ์

ศาสตราจารย์ ดร.บรรเจิด คติการ ศาสตราจารย์
ปวิณ ปุณศรี ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรากัย คุณ
ธนิษฐ์ เขียววานนท์ และ ดร. ชุง ชิน ยุน ได้รับเกียรติ
บัตรของสมาคมในฐานะผู้ทำคุณประโยชน์แก่วงการ
เกษตร



สัญญาซื้อขาย จ้างบริการ และเช่าคอมพิวเตอร์

คณะกรรมการคอมพิวเตอร์ของรัฐ โดยความ
เห็นชอบของคณะรัฐมนตรีได้จัดทำสัญญามาตรฐาน
เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ขึ้น ๓ ฉบับ เพื่อให้กระทรวง
ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ และส่วนราชการระดับจังหวัด
ใช้ในการทำสัญญาซื้อขาย จ้างหรือเช่า สัญญา
ดังกล่าวได้แก่ สัญญาซื้อขายคอมพิวเตอร์ สัญญา
จ้างบริการบำรุงรักษาและซ่อมแซมแก้ไขคอมพิวเตอร์
และสัญญาเช่าคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ คณะกรรมการคอม-
พิวเตอร์ของรัฐจะจัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติและ
ข้อข้องใจเกี่ยวกับสัญญาดังกล่าวให้กับส่วนราชการ
และรัฐวิสาหกิจในเดือนมีนาคม ศกนี้



บทความวิชาการ

แนวคิดในการเพิ่ม
ประสิทธิภาพการ
บริหารราชการและ
ข้าราชการ



สำราญ ถาวรยศม์*
บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ**

ในการพัฒนาประเทศนั้น การบริหารราชการถือได้ว่าเป็นเครื่องมือและกลไกในการดำเนินการของรัฐที่จะให้การพัฒนาบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมีข้าราชการเป็นจักรกล การดำเนินการของรัฐที่สำคัญในอันที่จะทำให้การบริหารและการพัฒนาประเทศประสบผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพของการบริหารราชการและตัวข้าราชการเองจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาประเทศใน

ด้านต่าง ๆ นโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ผ่านมาก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการและตัวข้าราชการมาโดยตลอดเช่นกัน โดยเฉพาะในภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีความจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาและมีรูปแบบการพัฒนาในแบบใหม่ๆ ขึ้นมา การปรับปรุงการบริหารราชการและข้าราชการให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นเครื่องมือและกลไกที่จะช่วยให้การพัฒนาบรรลุผล

โดยประหยัดทรัพยากรการพัฒนาและสามารถที่จะนำทรัพยากรและงบประมาณที่ประหยัดได้ดังกล่าวไปพัฒนาในด้านอื่นๆ ต่อไป รวมทั้งแก้ปัญหาต่างๆ ในระบบราชการด้วย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการและข้าราชการเพื่อที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการกำหนดนโยบายของรัฐหรือแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารราชการให้สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาในระยะเวลาดำเนินการรวมทั้งประกอบการแก้ปัญหาต่างๆ ในระบบราชการต่อไป

๑. แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการ

รัฐควรจะได้สร้างระบบและกลไกทางบริหารงานภาครัฐ ให้มีเอกภาพและมีประสิทธิภาพในการประสาน ติดตาม ตรวจสอบนโยบายและแผนงานของรัฐให้สามารถหวังและคาดผลได้อย่างดี อีกทั้งเป็นพื้นฐานการพัฒนาการบริหารและพนักงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพในระยะต่อไปด้วย โดยเห็นว่าควรมีวิธีการดำเนินการจัดให้มีระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการเพื่อจะได้ใช้คนน้อยแต่ผลิตงานและบริการให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ไม่ต้องเพิ่มข้าราชการในส่วนที่ไม่ควรต้องเพิ่มและจะสามารถใช้เงินส่วนนั้นมาเพิ่มให้แก่ข้าราชการในรูปของค่าตอบแทนหรือสวัสดิการได้โดยงบประมาณไม่ต้องเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เห็นว่าควรดำเนินการดังต่อไปนี้

๑.๑ จัดให้มีศูนย์ประสานงานในระดับชาติ เพื่อให้สามารถติดตามการปฏิบัติงานของทุกกระทรวงว่าปฏิบัติงานไปตามแผนและนโยบาย

ของรัฐบาลมากน้อยเพียงใดและได้รับผลสำเร็จเพียงใด ควรได้รับการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกขณะ ให้สร้างเอกภาพในการบริหารงานของรัฐ โดยให้สามารถควบคุม ติดตาม การปฏิบัติงานของกระทรวง ทบวง กรม องค์การ หน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามนโยบาย และบรรลุเป้าหมายพร้อมทั้งทราบปัญหาทุกขณะเวลาโดยควร ซึ่งศูนย์กลางนี้อาจอยู่ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี หรือสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติก็ได้ แล้วแต่จะเห็นสมควร แต่ขณะนี้ไม่มีศูนย์กลางที่จะติดตามตรวจสอบได้ทันการ จึงทำให้การบริหารราชการขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร เป็นผลให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณของรัฐมากและไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเท่าที่ควร เพราะมักจะคิดกันว่า จะทำงานให้สำเร็จตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ จะต้องเพิ่มคน และไม่ทราบแน่ชัดว่าสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด

ศูนย์ประสานงานในระดับชาตินี้ จะมีบทบาทเป็นศูนย์กลางและเครื่องมือของรัฐบาลที่จะสร้างเอกภาพในการบริหารงานของรัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพ และ ผลิตภาพการบริหารราชการของรัฐต่อไป โดยจะทราบว่ากระทรวง กรมใดปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลหรือไม่ ได้ผลเพียงใด หรือมีอุปสรรคอย่างไร

๑.๒ จัดให้มีการกำกับดูแลการดำเนินการของรัฐในการวางแผนงาน แผนเงิน และแผนคนให้มีการผสมผสานและมีเอกภาพ โดยควรต้องดำเนินการให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีคนเดียวกัน ภายใต้ระบบการวางแผนของรัฐที่ผสมผสานกันไปในด้านบทบาทของสำนักงาน ก.พ. นั้นควรให้เป็นศูนย์กลางวางแผนและเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับข้า-

ราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ เพราะในขณะนี้ไม่มีศูนย์กลางในการวางแผน แก้ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีเอกภาพที่แท้จริง ดังที่ปรากฏในปัจจุบันว่าฝ่ายราชการพลเรือนของไทยประกอบด้วยศูนย์กลางหลายศูนย์ กล่าวคือ มีองค์การบริหารราชการถึง ๑๑ องค์การ ซึ่งหากรวมลูกจ้างของรัฐก็จะเป็น ๑๒ องค์การ ส่วนพนักงานรัฐวิสาหกิจนั้นขณะนี้ยังไม่มีศูนย์กลางที่จะวางแผนและกำหนดนโยบายที่แท้จริงร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ



๑.๓ จัดให้มีศูนย์กลางวางแผนและติดตามผลการบริหารงานในระดับกระทรวงเพื่อสร้างเอกภาพในการบริหารราชการในระดับกระทรวงขึ้นมา ซึ่งในสภาพปัจจุบันกระทรวงประกอบด้วยกรมต่าง ๆ ซึ่งมีอิสระและเป็นเอกเทศมากเกินไป โดยศูนย์นี้จะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการวางแผนติดตามผล ทั้งแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้สอดคล้องกันในการดำเนินการทุกช่วงเวลา และทราบปัญหาที่จะต้องแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ควรที่จะวางระบบและ

กลไกการจัดการบุคคลให้ลื่นไหลสลับเปลี่ยนได้คล่องตัวภายในกระทรวง และมีการดำเนินการตามรูปแบบของ Program Budgetting แทนที่จะให้งบประมาณเป็นรายกรมและเป็นรายการ เพื่อจะได้มีการประสานแผนติดตามผลงาน จะได้ทราบว่าปัญหาที่ใดเวลาใด เพื่อจะได้แก้ไขได้ทัน โดยการดำเนินการดังกล่าวควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการดำเนินการด้วย

ทั้งนี้ ในขั้นตอนก่อนที่กระทรวงจะได้กำหนดนโยบายและแผนระดับกระทรวงนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของกระทรวงและกรมเป็นแนวเดียวกัน และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล รัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีควรจะได้ร่วมกันกำหนดว่านโยบายข้อใด ตอนใด เป็นหน้าที่ของกระทรวงใด หรือจะต้องร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างกระทรวงใดไว้ให้ชัดเจน เพื่อกระทรวงจะได้ไปกำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยศูนย์กลางประสานงานระดับกระทรวงเป็นผู้คอยติดตามเสนอผลต่อคณะรัฐมนตรี ตามเวลาที่กำหนด

ส่วนแผนงานของกรมและจังหวัด ซึ่งกระทรวงรับผิดชอบนั้นจะต้องควบคุมให้ปฏิบัติไปตามแผนที่กระทรวงกำหนด และมีศูนย์ประสานงานในระดับกระทรวงเป็นผู้คอยติดตามเสนอกระทรวงตามที่กำหนด

๑.๔ จัดให้มีศูนย์กลางวางแผนในระดับจังหวัดให้ชัดเจน และถือเป็นหลักปฏิบัติที่ต้องมีระเบียบบังคับให้ถือปฏิบัติให้มีการวางแผนระดับจังหวัดอย่างแท้จริง มิใช่เป็นการรวมข้อเสนอของหน่วยงานในจังหวัดมารวมกัน เช่นในปัจจุบัน ทั้งนี้จะต้องมีแผนผสมผสานกิจกรรมของจังหวัดที่รับผิดชอบของชาติและกระทรวงให้เป็นเนื้อเดียวกันสามารถคาดการณ์และติดตามผลเพื่อแก้ปัญหาได้ทุกขณะที่มีปัญหากเกิดขึ้น ให้บรรลุเป้าหมายโดยจะต้องมีข้อมูลรวมคล้ายคลึงกับของศูนย์กลางประสานงานระดับกระทรวง และพร้อมที่จะรายงานผลการดำเนินการ

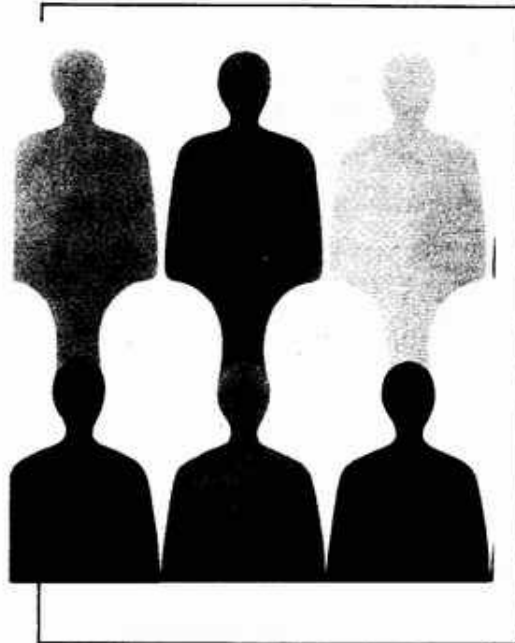
และปัญหาอย่างถูกต้องและรายงานผลสำเร็จและแนวทางแก้ไขที่ถูกต้องและชี้ชัดถึงวิธีการที่จะดำเนินการต่อไปหรือแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น

อนึ่ง กลไกต่างๆ นี้ ให้รัฐบาลหรือทางราชการจัดขึ้นตามข้อ ๑ นี้ ต้องให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญเข้าปฏิบัติ มิใช่เพียงตั้งหน่วยงานขึ้นเป็นเพียงรูปแบบเท่านั้น ซึ่งจะมีผลซ้ำร้ายให้ราชการด้อยประสิทธิภาพลงอีก ใช้งบประมาณมากขึ้นอีก

๒. แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพข้าราชการ

จัดให้มีนโยบาย กลไก ระบบวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้เขียนมีความเชื่อว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถให้ปฏิบัติงานผลิตผลงานได้มากกว่าปัจจุบันอีกหลายสิบเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ซึ่งสำเร็จปริญญาตรี โท และเอก และเชี่ยวชาญด้านต่างๆ มากมาย แต่ยังไม่ได้พัฒนาและใช้เจ้าหน้าที่ของรัฐให้เต็มที่ ถ้าพัฒนาและใช้ข้าราชการให้เต็มที่แล้ว จำนวนข้าราชการก็อาจไม่ต้องเพิ่มในวาระอันไม่สมควร หรือในกรณีที่ไม่จำเป็น ซึ่งสามารถที่จะนำเงินเดือนมาเฉลี่ยให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นเงินเดือนและค่าครองชีพเพิ่มขึ้นได้ ดังนั้นการใช้งบประมาณเป็นค่าจ้างเงินเดือนข้าราชการมาน้อยเท่าไรหรือจะสามารถขึ้นเงินเดือนข้าราชการเจ้าหน้าที่ของรัฐได้เพียงไรขึ้นอยู่กับการบริหารบุคคลของรัฐจะมีประสิทธิภาพเพียงไร ซึ่งเห็นว่าจะดำเนินการได้โดยวิธีการดังนี้

๒.๑ กำหนดนโยบายพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐขึ้น โดยกำหนดให้มีเป้าหมายในการดำเนินการให้ชัดเจน และมีองค์กรที่จะเป็น



ศูนย์ประสานให้มีการใช้ทรัพยากรของชาติเพื่อการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยมีการพัฒนาทุกด้านทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และจิตใจ จริยธรรมที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่จะต้องให้บริการประชาชน นอกจากนี้ก็ส่งเสริมให้หน่วยงานและองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและมีแผนพัฒนาข้าราชการของรัฐให้ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนทุกระดับได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการต่อไป

๒.๒ ให้มีองค์กรกลางหรือศูนย์กลางในการจัดการบริหารงานบุคคลเพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เรื่องการบริหารงานบุคคลต่างๆ ซึ่งทำให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเสียกำลังใจ และเกิดกรณีที่ต่างคนต่างวิ่งเต้น เพื่อให้ได้ประโยชน์ของตัวเอง ซึ่งย่อมไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติราชการในขณะนี้ ตัวอย่างเช่นปัจจุบันข้าราชการกับพนักงานรัฐวิสาหกิจมีความเหลื่อมล้ำกันในเรื่องค่าจ้าง ค่าตอบแทนอย่างยิ่ง ทำให้มองเห็นว่ารัฐบาลและประเทศชาติ



มองข้าราชการแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน เป็นต้นว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจมีรายได้ค่าตัว และสวัสดิการสูงกว่าข้าราชการมาก และในหมู่ข้าราชการเองก็มีความแตกต่างกันจนเกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันอีกด้วย นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าในข้าราชการแต่ละประเภทหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจแต่ละกลุ่มก็มีความแตกต่างกันอยู่มาก เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้ควรรับเร่งจัดการโดยเร็วที่สุด มิฉะนั้น จะไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในราชการและในตัวข้าราชการได้

๒.๓ ให้มีการกำหนดนโยบายและแผนงบประมาณเรื่องค่าจ้างและค่าตอบแทนให้ชัดเจน โดยยึดค่าครองชีพและงบประมาณส่วนรวมของรัฐเป็นหลัก ไม่ใช่อย่างที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ซึ่งการจะให้เพิ่มเงินเดือน สวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น เป็นแบบจะให้ขึ้นก็ได้ ไม่ให้ก็ได้ หรือ “เป็นความกรุณาของฟ้าดิน” ซึ่งไม่มีระบบเลย โดยควรมีนโยบายกำหนดว่าเงินเดือนและค่าใช้จ่ายของข้าราชการนั้นจะมีประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณแต่ละปี เช่นขณะนี้เงินเดือนประมาณ

๓๐% ของงบประมาณก็อาจกำหนดนโยบายนี้ตลอดไปได้ถ้างบประมาณเพิ่ม เงินเดือนของส่วนรวมอาจเพิ่มตามไปด้วย หากงบประมาณลดลงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ของรัฐก็จะลดลงด้วย

นอกจากนี้รัฐบาลควรกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนี้ขึ้นมาโดยเฉพาะ หน่วยงานที่มีอยู่ต่างก็รับผิดชอบกันแต่ละเรื่องกระจัดกระจายกันทำให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

วิธีการเช่นนี้จะทำให้รัฐบาลสามารถวางแผนว่าแต่ละปีจะมีจำนวนข้าราชการเพิ่มหรือลดได้เท่าไร และสามารถกำหนดเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนให้เพิ่มตามค่าครองชีพพอสมควรได้ด้วย เพราะค่าครองชีพเพิ่ม แนวโน้มของงบประมาณส่วนรวมก็เพิ่มด้วย และยังจะมีผลทำให้ข้าราชการรู้ตัวว่า ถ้าเพิ่มจำนวนข้าราชการมากขึ้นก็จะส่งผลให้ได้รับเงินเดือนน้อย ถ้าช่วยกันตรึงจำนวนข้าราชการให้น้อยและทำงานมีประสิทธิภาพก็จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

๒.๔ รัฐควรจัดให้มีการเลือกสรรข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างระบบคุณธรรม โดยให้บุคคลดี มีความสามารถได้แข่งขันเต็มที่ และขจัดการวิ่งเต้นเข้าทำงานโดยค่าน้ำร้อนน้ำชาอย่างแท้จริง ซึ่งขณะนี้บางส่วนราชการใช้ระบบคุณธรรมในการเลือกสรรเข้ารับราชการ แต่บางส่วนราชการยังใช้ระบบการวิ่งเต้นฝากฝัง โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจบางหน่วย ทั้งนี้การสร้างระบบการเลือกสรรอย่างระบบคุณธรรมนั้น จะทำให้สามารถเลือกคนดีมีความสามารถเข้ารับราชการและเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งจะมีผลสะท้อนต่อความสำเร็จของราชการหลายอย่าง เช่น จะทำให้งานของรัฐบาลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ใช้คนจำนวนน้อยมีปัญหาน้อย ไม่ต้องเสียงบประมาณมาก อีกทั้งจะเป็นการสร้างภาพพจน์ให้กับรัฐบาลที่จะสร้างความเป็นธรรมในหมู่ประชาชน โดยทั่วหน้ากันอีกด้วย เพราะในขณะนี้ประชาชน

มีความเชื่อว่าการเข้ารับราชการจะต้องมีการวิ่งเต้น มีพรรคพวกจึงจะเข้าทำงานในองค์การของรัฐได้ แต่มบางครั้งจำเป็นจะต้องเสียเงินทองในการเข้าทำงานในหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ จัดให้มีระบบการประเมินผลงานและผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งขณะนี้ไม่มีระบบประเมินผลดังกล่าวที่เป็นที่เชื่อถือได้ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น แต่ละปีสร้างความรู้สึกเสียใจ และท้อถอยมากกว่าส่วนดี เพราะขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม นอกจากนั้นการประเมินผลที่เหมาะสมยังจะช่วยในการพัฒนาข้าราชการอีกทั้งยังสามารถกำหนดให้ข้าราชการออกจากราชการเพราะหย่อนสมรรถภาพด้วย อันจะเป็นผลให้ประหยัดงบประมาณในส่วนที่ไม่ควรเสียด้วย

๒.๖ จัดให้มีระบบการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม โดยให้มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากผลงานที่เคยได้รับผลสำเร็จมาในอดีต ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อ ๒.๕ และเก็บข้อมูลไว้ โดยมีองค์กรที่ตั้งขึ้นเป็นระบบ เช่นมีคณะกรรมการที่ระเบียบได้กำหนด แต่งตั้งจากผู้ใดบ้างเป็นกรรมการเลือกสรรจากข้อมูลดังกล่าว เพื่อเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ซึ่งในระบบปัจจุบันนี้มีผู้มีอำนาจแต่งตั้งจากใครก็ได้ที่เป็นพวกของตน นับว่าเป็นระบบที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วขึ้น เพราะในขณะนี้มีปัญหามาก บุคคลก็มีความสามารถไม่น้อย ไม่มีโอกาสได้ก้าวหน้าและทำงานสำคัญให้แก่ราชการ แต่ผู้ที่มีความสามารถไม่มากและเป็นพรรคพวกเดียวกับผู้มีอำนาจแต่งตั้งได้รับโอกาสให้ก้าวหน้าและทำงานตำแหน่งสำคัญทำให้งานในจุดนั้นล้มเหลว ผลงานที่ควรจะได้รับกลับไม่ได้ เสียงบประมาณโดยใช่เหตุเป็นผลสะท้อนให้เศรษฐกิจทรุดหนักลงเรื่อย ๆ

๒.๗ จัดให้มีระบบโยกย้ายปรับเปลี่ยนกำลังคนให้คล่องตัวทุกระดับ เพราะว่าจะได้ใช้กลุ่มคนทำงานในหน้าที่ลดลงหรือแผนงานและโครงการเสร็จสิ้นลงไปแล้ว นำไปใช้ในงานที่ต้องการคนเพิ่มขึ้น ซึ่งขณะนี้ยังมีได้ทำเป็นระบบดีเท่าที่ควร หน่วยงานไหนมีโครงการใหม่เพิ่มขึ้นก็ขอเพิ่มคนที่หน่วยงานนั้นโดยมิได้คิดว่า หน่วยใดมีคนล้นงานที่หน่วยใด และจะเอามาใช้ได้ ในขณะนี้ข้าราชการล้นงานในหน่วยงานต่าง ๆ มีอยู่ไม่น้อยโดยจัดให้มีการอบรมและพัฒนาเพิ่มเติม (Retraining) ให้สามารถที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ได้

ในการดำเนินการเรื่องนี้ น่าจะมีหน่วยงานกลางเป็นผู้จัดการ โดยมีระบบการวางแผนกำลังคนซึ่งสามารถทราบความต้องการกำลังคนของทางราชการในอนาคต และคาดการณ์ได้ว่าข้าราชการอาชีพใด จะต้องการมากขึ้นและอาชีพใดจะต้องการลดลง และจะต้องให้เจ้าหน้าที่ของรัฐหญิงหรือชายเพียงใด ทั้งนี้ควรมีศูนย์ข้อมูลในเรื่องกำลังคนที่ดีเพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนและพิจารณาโยกย้ายถ่ายเทกำลังคนระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในด้านระบบงบประมาณนั้น จะต้องเป็นระบบที่สามารถตัดโอนคนและเงินไปได้โดยอัตโนมัติ นอกจากนั้นน่าจะต้องมีวิธีการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงคนที่ยังมีความรู้ความสามารถและความดียังไม่เหมาะสมให้สนองความต้องการกับงานที่จะได้รับมอบหมายใหม่ และลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย

๒.๘ จัดให้มีระบบ ระเบียบต่างๆ และวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ของรัฐ และข้าราชการรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ในอันที่จะรักษาวินัย พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และประการสำคัญคือ ดำเนินการให้ข้าราชการที่หย่อนสมรรถภาพออกจากราชการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทางราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ทำ ทั้งๆ ที่มีกฎหมายให้ดำเนินการ

ทั้งนี้เข้าใจว่าขาดการกำหนดนโยบายและเครื่องมือ ดำเนินการที่ชัดเจนสำหรับในเรื่องปลดถ่ายข้าราชการ ออก ให้เลิกระบบหรือแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ราชการ เป็นแหล่งสงเคราะห์ผู้หย่อนสมรรถภาพอย่าง ที่กระทำอยู่ในปัจจุบันอย่างเด็ดขาด



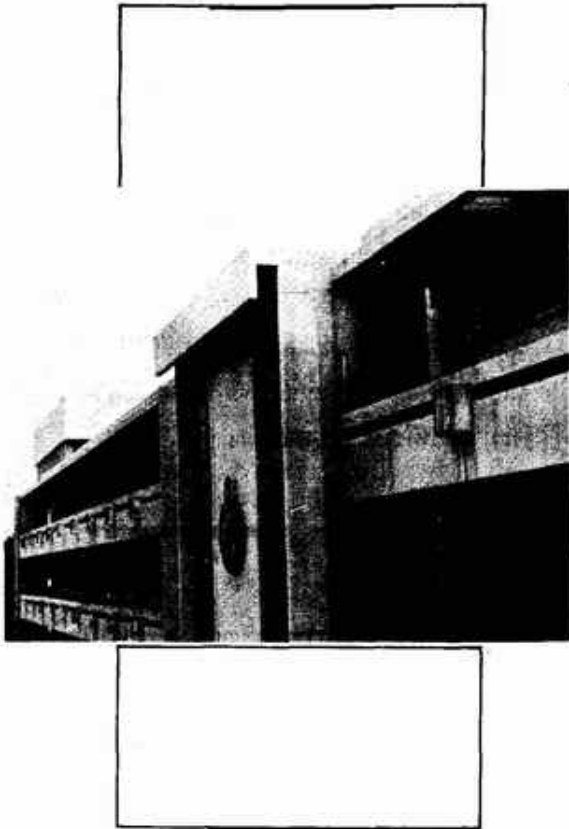
เพื่อให้ระบบการปลดถ่ายข้าราชการได้มีการเปลี่ยนแปลงจากหลักปฏิบัติเดิมได้ ควรที่จะได้มีการกำหนดอายุสูงสุดของผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละสายงานและสายอาชีพ เช่น ตำรวจที่จับผู้ร้าย ไม่ควรมเกิน ๕๐ ปี หรืองานที่ต้องใช้กำลังงานไม่ควรเกิน ๕๐ ปี และตำแหน่งอื่น ๆ ก็กำหนดได้เช่นเดียวกัน ตามแต่ลักษณะอาชีพ เมื่อข้าราชการผู้ใดครบอายุที่ จะต้องครบเกษียณตามสายอาชีพแล้ว หากไม่มีความสามารถสูงก็ให้ครบเกษียณไปเลย หากมีความสามารถดีก็อาจให้ไปดำรงตำแหน่งในตำแหน่งที่อายุเกษียณสูงขึ้นไปได้ตามความสามารถและพื้นความรู้วิเศษของตน ซึ่งจะพิจารณาเป็นราย ๆ ไป โดยดูจากประวัติการทำงานและความสามารถ ปัจจุบันก็จะให้ออกจากราชการและรับบำเหน็จ บำนาญได้ทันที

๒.๘ สนับสนุนให้สร้างเครื่องมือในทางจิตใจ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานโดยมีกำลังใจ นิสัยที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีระบบประเมินผลงาน ผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งผูกพันกับระบบการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ ต้องมีระเบียบ วิธีการ และเทคนิคให้สามารถเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบที่มีให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่มีอิทธิพล จะทำลายหรือเอาแต่ใจตนเองง่าย ๆ

๓. แนวทางการพัฒนาระบบและวิธีการบริหารงานอื่น ๆ ให้สนับสนุนการบริหารงานและการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ระบบและวิธีการงบประมาณ การจัดโครงสร้างและการแบ่งงานในส่วนราชการ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่เอื้ออำนวยให้การราชการเกิดประสิทธิภาพและการประหยัดเท่าที่ควร ซึ่งควรได้มีการปรับปรุง ดังนี้

๓.๑ จัดให้มีการปรับปรุงระบบการเงินและงบประมาณให้มีการวิเคราะห์งบประมาณ ตามหลักที่เรียกว่างบประมาณแบบแสดงแผนงาน PROGRAM BUDGETTING อย่างจริงจัง และให้มีการผสมผสานในแผนเดียวกันในเรื่องแผนคน เงิน โดยยก ระดับการวิเคราะห์งบประมาณไปสู่วิชาชีพและใช้เทคนิคสูงขึ้นกว่าการวิเคราะห์งบประมาณแบบปัจจุบัน

๓.๒ จัดโครงสร้างและการแบ่งหน่วยงานให้เหมาะสมโดยให้สามารถประสานงานกันได้อย่างกลมกลืน และขจัดการซ้ำซ้อนของงานที่มีปัญหาอยู่ในปัจจุบัน เพื่อว่าจะได้มีประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย โดยไม่จำเป็น ทั้งนี้ โดยมีหน่วยงาน



ที่เป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในอาชีพนี้ มิใช่ใช้ใคร ๆ มาปรับปรุงก็ได้ ดังเช่นได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานดังกล่าวอาจอยู่กับสำนักงาน ก.พ. หรือสำนักงานประมาณก็ได้

๓.๓ ควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานรัฐวิสาหกิจให้ดีขึ้นกว่าในปัจจุบันและสามารถนำเงินที่ได้จากปรับปรุงประสิทธิภาพนี้ไปใช้ในการพัฒนาด้านอื่น ๆ ต่อไป

ข้อเสนอข้างต้นนี้ จะสอดคล้องกับคำริชของรัฐบาลในการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ ซึ่งจะเน้นประสิทธิภาพการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐและการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารราชการที่สอดคล้องกับการพัฒนาในระยะต่อไปด้วย ๑๕

○● เกียรติ หน้าที่

สามัคคี ชื่อสัตย์

เป็นคุณสมบัติข้าราชการ ○●

บทความวิชาการ

การประเมินผล การปฏิบัติงาน ในราชการพลเรือน

วิภา สิวากรณ์*

การประเมินผลการทำงานเป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือและวิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารงานของหน่วยงาน กล่าวคือ การประเมินผลการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานทราบข้อมูลว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีความถนัดในด้านใด ข้อมูลดังกล่าวนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน สามารถนำมาพิจารณาประกอบในเรื่อง

*เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล กอวิชนา สำนักราน ก.พ.

การบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ได้ เช่น เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งหรือโอนย้ายผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัดของผู้นั้น อันจะยังผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุด และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจสูงสุดควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้แล้วข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี และเพื่อการฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

โดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด จึงย่อมทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นอย่างดี ดังนั้น โดยหลักการที่ยึดถือกันโดยทั่วไป จึงถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญและจัดให้มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาภายในหน่วยงานกันเป็นส่วนมาก บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอสภาพการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในราชการพลเรือนทั้งอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต โดยจะกล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเป็นมาสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการพลเรือนและแนวทางการปรับปรุงระบบนี้ที่ ก.พ. จะกำหนดต่อไป

ความหมายและความสำคัญ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ผู้ถูกประเมินนั้นปฏิบัติอยู่ว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ดีกว่าหรือด้อยกว่าที่ควรจะเป็นเพียงใด

ในทางปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและพิจารณาประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในบังคับบัญชาในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้กับเป้าหมายมาตรฐาน หรือข้อตกลงที่กำหนดร่วมกันไว้ในการมอบหมายการปฏิบัติงาน แล้วตัดสินว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีไม่ดีเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและความสามารถของตัวบุคคล ซึ่งจะส่งผลไปถึงเรื่องประสิทธิภาพของหน่วยงานด้วย

ส่วนความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจพิจารณาได้เป็น ๓ ทาง คือ

๑. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการทราบว่าการทำงานของตน มีผลเป็นอย่างไร ถูกต้องตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการหรือไม่ มีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้คำตอบแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ และในกรณีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานคนใดมีผลต่ำกว่ามาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ต้องการ ถ้าหากมีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็นหลักฐานก็จะเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งได้รับความช่วยเหลือต่าง ๆ เช่น การแนะนำ สอนงาน การฝึกอบรม หรือโดยวิธีอื่น ๆ ตามสมควร และผู้ปฏิบัติงานนั้นก็อาจปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

๒. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

หน้าที่รับผิดชอบอันสำคัญของผู้บังคับบัญชา คือ การจัดการให้หน่วยงานของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของหน่วยงานของตน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ความสำคัญต่อหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดและประเมินค่าผลของการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละตำแหน่ง ปฏิบัติงานของตนตามที่ได้รับมอบหมายได้ผล มีค่าอยู่ในระดับ "ดี" มากหรือน้อย สูงหรือต่ำเพียงใด เมื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแล้ว ผู้บริหารของหน่วยงานก็สามารถหาทางปรับปรุงผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานให้ดีขึ้นได้ ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่อยู่แล้วก็สามารถใช้วิธีจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก ซึ่งจะทำให้งานของหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้



การปฏิบัติงานดังกล่าวอย่างไรบ้าง เช่น สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือควรที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอย่างไร

การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงช่วยผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาตัดสินเรื่องต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลให้เกิดความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ และผลงานของแต่ละบุคคล ดังนี้

๑. การเลื่อนเงินเดือน

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงอยู่ในระดับใด มีผลงานที่พอใจหรือดีเด่นหรือมีผลงานด้อยอย่างไร เพื่อพิจารณาคงตอบแทนผลงานที่ได้ปฏิบัติมาโดยเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น หรือมากกว่าหรือยังไม่สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นต้น

๒. การเลื่อนตำแหน่ง

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถและศักยภาพเหมาะสมกับงานในตำแหน่งอื่นๆ อย่างไรบ้าง และสมควรที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการในการบริหารงานบุคคลที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาใช้พิจารณาวัดและประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ นั้นมีผลการปฏิบัติงานเป็นประการใดเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาวินิจฉัยว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรได้รับการตอบแทน (หรือปรับปรุง) จากผลของ

๓. การย้าย-สับเปลี่ยนตำแหน่ง

ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานอื่นใดได้อีกหรือไม่ หรือถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน ก็อาจย้าย-สับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งอื่นต่อไป หรือควรจะได้รับการพัฒนาหรือแก้ไขในเรื่องใด

๔. การพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพส่วนบุคคล

ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลว่าจะสมควรพัฒนาเพิ่มเติมหรือส่งเสริมทักษะและความรู้ในด้านใดอีกบ้าง ทั้งนี้เพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

๕. การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของงานของหน่วยงานเป็นส่วนรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่ามีจุดไหว่อยู่ที่ใดบ้างจะได้แก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้น ซึ่งประโยชน์ในส่วนนี้นับว่าเป็นประโยชน์ที่สำคัญมากประการหนึ่ง

การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถือเป็น การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำผลงานมาใช้ประโยชน์ทางด้านการบริหารงานบุคคลตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งหากพิจารณาให้รอบคอบ จะเห็นว่าแท้ที่จริงนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละ

คน ดังนั้น ภายหลังจากการประเมินแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะแจ้งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานทราบเพื่อ

๑. ผู้บังคับบัญชาจะได้รู้ว่าผลการทำงานของเขาในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

๒. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาช่วยผู้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมายที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากจุดเด่นในตัวของผู้บังคับบัญชา

๓. เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ ตลอดจนเข้าใจเกี่ยวกับผลประเมินดังกล่าว ช่วยให้เกิดทัศนคติและความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

การแจ้งผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบว่าผู้บังคับบัญชามองเห็นผลงานของเขาเป็นอย่างไร ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ มีสิ่งใดที่ดีเด่นเป็นประโยชน์แก่การทำงานหรือไม่เพียงใด และมีสิ่งใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังจะได้มีโอกาสชี้แจงเหตุผลหรืออุปสรรคในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และช่วยกันหาทางแก้ไขเพื่อเอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของเขาในโอกาสต่อไป

ความเป็นมา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนได้เริ่มมีมาหลังจากใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก พ.ศ. ๒๔๗๑ โดยกำหนดให้ใช้แบบประเมินแบบ ก.พ.๑ หรือที่เรียกกันว่า "จรรยาบรรณ" เพื่อวัตถุประสงค์ในการพิจารณา

ความคิดความชอบเลื่อนเงินเดือนข้าราชการเป็นสำคัญ ต่อมาได้เลิกล้มไปเมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่ ๒ เนื่องจากขาดแคลนกระดาษ จนกระทั่งในปี พ.ศ. ๒๔๙๔ จึงได้มีการรื้อฟื้นเรื่อง “แบบจรรยาบรรณ” นี้ขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่ง ก.พ. และคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นชอบว่าให้กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ จัดทำแบบจรรยาบรรณข้าราชการขึ้นมาใช้ นับแต่นั้นมาส่วนราชการก็ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบ ก.พ.๑ ดังกล่าว แต่โดยที่ยังไม่มีกฎ ระเบียบว่าด้วยเรื่องนี้ที่ชัดเจนพอ ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ตลอดจนปัญหาข้อบกพร่องในการบริหารงานแบบจรรยาบรรณจึงไม่มีการใช้กันอย่างจริงจัง* บางส่วนราชการใช้ บางส่วนราชการไม่ได้ใช้ ในขณะที่บางส่วนราชการก็มีการดัดแปลงและกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในหน่วยงานของตนเองขึ้นมา จึงทำให้ “แบบจรรยาบรรณ” เลื่อนหายไปจากระบบราชการพลเรือนในที่สุด

สภาพปัจจุบัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในปัจจุบันอยู่ในสภาพต่างหน่วยต่างคิดและใช้กันไปตามสภาพของตัวเอง กล่าวคือ มีส่วนราชการทั้งที่มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้แล้ว และส่วนราชการที่ยังไม่มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ และแม้แต่ในกลุ่มส่วนราชการที่มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้แล้ว ก็ยังมีความแตกต่างและสับสนกันอยู่ เนื่องจากบางส่วนราชการอาจจะมีเพียงแค่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ขณะที่ส่วนราชการอื่นอาจจะกำหนดให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ขึ้นมากกว่า เช่น จัดให้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า ในสภาพปัจจุบันระบบราชการพลเรือนยังไม่มี การวางระบบและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะให้ส่วนราชการได้ถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน



จากสภาพดังกล่าว นับได้ว่าระบบราชการพลเรือนยังขาดกลไกเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย จึงก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติตามมา กล่าวคือ ระบบราชการขาดเครื่องมือและวิธีการช่วยพิจารณาของผู้บังคับบัญชาในเรื่องการบริหารงานบุคคลต่างๆ เช่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งทำให้ผลการพิจารณาในเรื่องดังกล่าวไม่เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ ตลอดจนมีการร้องเรียนขึ้นมาดังที่ปรากฏให้เห็นทั่วไป

แนวทางการปรับปรุง

จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษารวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้น สำนักรวบรวมการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในราชการพลเรือน และศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้วได้วิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อ ก.พ. โดย ก.พ. พิจารณาเห็นชอบให้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในราชการพลเรือนให้เป็นแนวทางเดียวกัน

แนวทางการวางระบบนี้ขึ้นมา นั้น ให้ยึดหลักการว่าเพื่อให้เป็นเครื่องมือและวิธีการช่วยผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาเรื่องการบริหารงานบุคคลต่างๆ เช่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น โดยในระยะแรกจะเน้นหนักให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นวัตถุประสงค์หลักก่อน และอาจใช้เพื่อประโยชน์ในเรื่องการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ด้วย

วิธีการดำเนินการคือ ก.พ. ได้พิจารณาเห็นควรแก้ไขกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๔) ข้อ ๔. ซึ่งกำหนดแนวการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของผู้บังคับบัญชาไว้โดยกำหนดให้มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของผู้บังคับบัญชาโดยกำหนดเพิ่มเติมไว้ในข้อ๔ ดังนี้

“ข้อ ๔. การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ก.พ. กำหนด”

ทั้งนี้โดยวางแนวทางและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

๑. ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและประโยชน์ในด้านบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ด้วย

๒. ในการจัดให้มีระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนราชการควรจัดให้มีและดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

๒.๑ ให้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ขึ้นไว้อย่างเป็นทางการและใช้เป็นแนวในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่ง

๒.๒ ให้ส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจัดให้มีการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ เช่น ทุก ๆ วัน ทุก ๆ สัปดาห์ หรือทุก ๆ เดือน เป็นต้น

๒.๓ ส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาควรจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมา หรือกำหนด

เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานหรือโครงการ ไว้เป็นแนวทางในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

๒.๔ ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายนำผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้บันทึกไว้เป็นระยะ ๆ มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

๓. ให้ส่วนราชการวางระบบและวิธีการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

๔. การนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายนำมาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์การพิจารณาในกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๙) (ที่จะปรับปรุงใหม่)

๕. ให้ผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการนำผลการประเมินนี้ไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ด้วย เช่น การพัฒนา และการให้รางวัลใจ เป็นต้น

๖. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ส่วนราชการสร้างแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาให้เหมาะสมกับลักษณะงาน โดยถือตามแบบตัวอย่างท้ายหนังสือเวียนที่ ก.พ. จะกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและแบบประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

ที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ก.พ. จะกำหนดให้ส่วนราชการถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน โดยกำหนดเป็นหนังสือเวียนพร้อมกับการแก้ไขกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๙) ต่อไป

สรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีประโยชน์ต่อการบริหารราชการอย่างยิ่ง หากราชการได้นำมาใช้ให้เต็มรูปแบบและใช้อย่างจริงจัง จะช่วยให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากอดีตจนถึงปัจจุบันของระบบราชการพลเรือน ย่อมแสดงให้เห็นว่า ราชการมิได้ละเลยความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใด หากเนื่องจากมีข้อบกพร่องบางประการในการบริหารงานที่ผ่านมา การประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการจึงอยู่ในสภาพที่ไม่สมบูรณ์นัก อย่างไรก็ตาม ก.พ. ในฐานะองค์การกลาง การบริหารงานบุคคลก็ได้หยิบยกเรื่องนี้ขึ้นมาพิจารณาอีกครั้งตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับเหตุผลอื่น ๆ หลายประการโดยเฉพาะความต้องการในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการและหน่วยงาน เพื่อจะเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้รองรับกับนโยบายรัฐบาล แนวโน้มที่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการจะมีความสำคัญและบทบาทเพิ่มขึ้นในระยะต่อไป จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นไปได้อย่างมากทีเดียว



บทความวิชาการ

ข้อเสนอแนะ การประเมินผล การปฏิบัติงาน ในราชการ

สุนทร เกิดแก้ว*

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในอันที่จะวัดและตีค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานออกมาเพื่อพิจารณาให้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสมรรถภาพการปฏิบัติงานหรือตอบแทนผลการปฏิบัติงาน เช่น การให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น และการให้รางวัลใจ (Intensive Awards) เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีการที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของหน่วยงานด้วย

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สำหรับในราชการพลเรือนนั้นส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในหน่วยงานกันมาเป็นเวลานานแล้ว แต่ปัจจุบันมีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันทั้งในด้านระบบวิธีการและวัตถุประสงค์ในการใช้ ซึ่งผู้เขียนมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการ ดังนี้

๑. หากดูตามประวัติศาสตร์ การประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการเริ่มต้นมีมานานแล้ว ในระยะก่อนสงครามโลกครั้งที่สองอีกสมัยนั้นเรียกว่า "แบบจรรยาบรรณข้าราชการ" มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกันเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเรื่องอื่น ๆ ซึ่งนับถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๔๐ ปีมาแล้ว จึงนับได้ว่าในราชการเราได้เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมาตั้งแต่เริ่มแรก แต่เป็นที่น่าเสียดายที่แบบจรรยาบรรณของข้าราชการ มิได้ใช้กันอย่างแพร่หลายในระยะต่อมา เช่น ในระยะเกิดสงครามโลกครั้งที่สองก็ได้เลิกใช้ไปเพราะขาดแคลนกระดาษ ส่วนในระยะต่อมาในพ.ศ.๒๔๙๔ แม้จะเริ่มแบบจรรยาบรรณขึ้นมาใหม่ แต่ก็มีได้ใช้กันอย่างทั่วถึงในทุกกระทรวงทบวงกรม บางกรมก็มี บางกรมก็ไม่มีระบบนี้ใช้ หรือบางกรมก็ดัดแปลงไปใช้รูปแบบและวิธีการอื่น ในปัจจุบันจึงมีส่วนราชการที่ใช้วิธีการประเมินผลแตกต่างกัน มีทั้งที่มีการใช้อย่างเป็นระบบและไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ข้อที่น่าสังเกตคือสภาพปัจจุบันในส่วนราชการต่าง ๆ บางหน่วยก็ยังไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้เป็นแบบแผน ทั้ง ๆ ที่ราชการได้ริเริ่มนำวิธีการนี้มาใช้เป็นเวลานานแล้ว ทั้งนี้อาจเกิดจากขาดการพัฒนาและปรับปรุงเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องกัน

๒. ถ้าจะพิจารณาการประเมินผลงานในหน่วยงานกันแล้ว ในกรมกองต่าง ๆ มีการประเมินการทำงานกันแต่เน้นไปในลักษณะการประเมินผลงานของโครงการหรือแผนงาน (Program Evaluation) กันมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่อย่างไรก็ดี การประเมินผลโครงการหรือแผนงานนี้ก็ยังไม่ค่อยได้ทำอย่างจริงจัง ส่วนราชการไปเน้นที่การวางแผนงานแต่ไม่ค่อยประเมินผลงานตามแผน มีแต่ลักษณะการติดตามหรือรายงานผลงานซึ่งไม่เป็นลักษณะการประเมินผลตามหลักวิชาที่แท้จริง

ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวผู้ปฏิบัติงานนั้นที่จริงส่วนราชการ และผู้บังคับบัญชาก็มีวิธีการ "ประเมิน" ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนกันอยู่ในแต่ละแบบและแต่ละวิธีการ แต่แตกต่างกันที่การที่มีวิธีการที่จัดทำไว้อย่างมีหลักมีเกณฑ์มากนักน้อยแค่นั้น หน่วยงานที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานดีก็จะวางระบบและวิธีการขึ้นมาใช้ให้เป็นที่น่าสนใจ คงมีบางส่วนราชการที่ได้จัดทำเรื่องนี้ไว้อย่างเป็นระบบแล้ว เช่น กรมการปกครอง เป็นต้น

๓. หากพิจารณาตามหลักบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลเช่นเดียวกับการสรรหาและวินัย เป็นต้น และก็เป็นที่สำคัญด้านหนึ่งของผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน ดังนั้น เรื่องนี้ก็ควรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาเรื่องหนึ่งเช่นเดียวกับเรื่องการบริหารงาน



บุคคลอื่น ๆ เช่น เรื่องการบรรจุหรือวินัยดังกล่าว เช่นเดียวกัน แต่มีข้อสังเกตว่าในกฎหมายหรือกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ไม่กำหนดเรื่องนี้ไว้ให้ชัดเจน ส่วนใหญ่กำหนดไว้ในเรื่องอื่น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ก็ให้มีวิธีการประเมินผลงานมาใช้พิจารณาประกอบการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งนับว่าได้มีการนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เหมือนกัน

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการมีลักษณะเด่นชัดประการหนึ่งคือ ส่วนใหญ่ใช้วิธีลับ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาเลื่อนเงินเดือน เลื่อน

ตำแหน่ง หรือโยกย้าย แต่งตั้งข้าราชการ เป็นต้น ทั้งนี้การใช้วิธีการลับนี้ ส่วนราชการก็มีเหตุผลตามความเหมาะสมของแต่ละสภาพการณ์ไป ที่จริงที่พูดกันว่าการประเมินผลควรเปิดเผยหรือเป็นระบบเปิดนั้น ผู้เขียนเห็นว่าเป็นการพูดในหลักการ เมื่อนำมาใช้จริง ๆ อาจมีผลเสียเกิดขึ้นก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีลับก็มีผลเสียต่อข้าราชการเหมือนกัน อาจทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากข้าราชการโดยเฉพาะหากนำผลไปใช้ในเรื่องการเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ทำให้เกิดการร้องเรียนหรือทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่ข้าราชการได้ โดยเฉพาะหากผู้ประเมินไม่มีคุณธรรมหรือมีความลำเอียง เป็นต้น แนวทางแก้ไขในเรื่องนี้อาจใช้แนวความคิดของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาในลักษณะ Collective Performance วิธีการที่เหมาะสมสำหรับในราชการพลเรือนควรจะเป็นอย่างไรนั้น เห็นจะต้องมีการศึกษาและวิจัยต่อไป

๕. วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการใช้แตกต่างกันมากในแต่ละส่วนราชการ เช่น ผู้บังคับบัญชาสังเกตและตัดสินผลงานไปในการปฏิบัติงานวันต่อวัน มีการเขียนบันทึกผลการปฏิบัติงานขึ้นไว้เป็นหลักฐาน บางแห่งมีวิธีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการช่วยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน บางส่วนราชการมีระเบียบหรือคำสั่งว่าด้วยเรื่องนี้ขึ้นมาโดยเฉพาะ และบางส่วนราชการก็ได้จัดทำคำสั่งหรือระเบียบข้อบังคับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ขึ้นมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งสรุปว่าไม่มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบเดียวกันในปัจจุบัน

๖. ที่กล่าวกันว่าส่วนราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่มักจะมองและมุ่งเน้นไปที่การมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ขึ้นมาใช้กันเป็นหลัก ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ยังไม่ถูกต้องสมบูรณ์นัก แบบประเมินมิใช่สิ่งเดียวของการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ต้องมีส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้ชัดเจน มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเน้นสิ่งเหล่านี้กัน จึงไม่สมบูรณ์ครบถ้วนและมีปัญหาการประเมินผลที่ไม่เที่ยง หรือขาดข้อมูลที่เป็นหลักฐานประกอบการประเมิน เป็นต้น

๗. ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันขึ้นอยู่กับ การให้ความสำคัญของหัวหน้าส่วนราชการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ หากหัวหน้าส่วนราชการเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ ส่วนราชการนั้น ๆ ก็จะมีระบบและวิธีการประเมินผล

การปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และสมบูรณ์ ข้อที่น่าสังเกตก็คือบางส่วนราชการก็มีระเบียบหรือคำสั่งบังคับให้หน่วยงานใช้วิธีการประเมินผลที่กำหนด หากเป็นลักษณะนี้ก็จะมีการใช้กันอย่างจริงจัง แต่บางส่วนราชการไม่มีข้อกำหนดขึ้นมาไว้แน่นอนอนให้ใช้ระบบนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ก็จะมีปฏิบัติแตกต่างกัน และที่สำคัญคือในหน่วยงานลักษณะนี้เมื่อเปลี่ยนตัวหัวหน้าส่วนราชการใหม่ ระบบนี้ก็จะได้รับผลการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย หากหัวหน้าส่วนราชการคนใหม่สนับสนุนก็จะทำให้มีการใช้ระบบนี้ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง บางส่วนราชการที่ใช้ระบบการเลือกตั้งหัวหน้าส่วนราชการแล้วหากไม่มีข้อกำหนดเรื่องนี้ไว้ยังจะได้รับผลมากขึ้น เพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลงระบบนี้ได้ง่าย ตามที่ถูกต้องแล้วควรถือเป็นส่วนหนึ่งของงานการบริหารงานในหน่วยงาน

สุดท้ายนี้ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะเป็นเรื่องที่ทวีความสำคัญขึ้นไปในระยะเวลาข้างหน้า ด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน ทั้งจากความต้องการในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการและหน่วยงาน เพื่อสนองตอบต่อการบริหารงานภาครัฐและรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ปรับเปลี่ยนไปและที่สำคัญคือ ข้อจำกัดที่ไม่อาจเพิ่มอัตรากำลังได้มากอีกต่อไป

บทความวิชาการ

ข้อเสนอแนะ บางประการ ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์*

ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน ระดับต่าง ๆ ย่อมมีภาระหน้าที่ที่ต้องวินิจฉัยและ ตัดสินใจอยู่มากมาย และหน้าที่ประการหนึ่งที่มีความสำคัญมากและค่อนข้างยากก็คือการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องที่แนะนำกันยากว่าจะประเมินอย่างไร จึงจะถูกต้องและเป็นธรรมที่สุด อีกทั้งยังไม่มีตำรา หรือคู่มือใดที่จะสามารถนำมาใช้ในการประเมินผล

ปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชา ย่อมจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และเป็นธรรมได้หากมีความเอาใจใส่โดยถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของตนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน ของลูกน้องเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานและตัว ผู้ปฏิบัติงานเอง ข้อเสนอแนะที่ได้รวบรวมมาเสนอใน บทความนี้เป็นข้อเสนอแนะจากผู้มีประสบการณ์ในการ บังคับบัญชาและการประเมินผลการปฏิบัติงานมาแล้ว

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กอวิชากร สำนักงาน ก.พ.

ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่ดังกล่าว โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเอาใจใส่ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของลูกน้องอย่างละเอียด และจริงจัง ไม่ว่าผลงานชิ้นนั้นจะอยู่ในชั้น "ดี" หรือ "ใช้ไม่ได้" ก็ตาม เพราะผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมจะต้องการให้ผู้บังคับบัญชาสนใจและให้เวลาพอสมควรในการพิจารณาผลงานของเขา

๒. ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเสียก่อนว่า ประเมินเพื่ออะไร โดยส่วนใหญ่แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อการเลื่อนเงินเดือนและเพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งการประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ทั้งสองประการนั้น มีข้อแตกต่างที่สำคัญดังสรุปได้ในตารางต่อไปนี้



	การประเมินเพื่อ เลื่อนเงินเดือน	การประเมินเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
พิจารณาอะไร?	พิจารณาผลงานที่ทำไปแล้วในอดีต	พิจารณาศักยภาพ และภาระหน้าที่ ที่จะต้องรับผิดชอบในอนาคต
พิจารณาอย่างไร?	พิจารณาผลงานแบบรวม ๆ	พิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่าง ละเอียด
เปรียบเทียบกับใคร?	เปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินคนอื่น ๆ	เปรียบเทียบกับมาตรฐานงานและ เป้าหมายของหน่วยงาน
ใครเป็นผู้ตัดสินใจในผลการประเมิน?	ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจกับผู้ ถูกประเมิน
บรรยากาศในการสัมภาษณ์	ค่อนข้างเครียด	ไม่เครียด และไม่มีการใช้อารมณ์
อะไรเป็นองค์ประกอบสำคัญใน ในการประเมิน?	อัตราเงินเดือน/อาวุโส/ ผลการปฏิบัติงาน/คุณวุฒิ	ผล การ ปฏิ บั ติ ง า น

๓. ผู้ประเมินควรศึกษาแบบฟอร์ม และคำชี้แจง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยละเอียด และสามารถอธิบายหรือชี้แจง ทำความเข้าใจแก่ผู้ถูก ประเมินเกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการ และหลักเกณฑ์ การประเมิน ได้

๔. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับ บัญชาจะต้องยอมรับความจริงหากว่ามีผลงานของ ผู้ใดไม่ได้มาตรฐาน หรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้ประเมินจะต้องประเมินความสามารถ หรือข้อ บกพร่อง ตลอดจนศักยภาพของผู้ถูกประเมินอย่าง ตรงไปตรงมาตามข้อเท็จจริงที่มองเห็น และหลังจาก ประเมินแล้วจะต้องทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่าคะแนนที่ ให้ไปนั้นสะท้อนถึงความรู้สึกหรือความเห็นที่ผู้ประเมิน มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินหรือไม่ ถ้ายัง ไม่สะท้อนหรือไม่แน่ใจก็ควรประเมินใหม่อีกครั้ง หนึ่ง

๕. ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการปฏิบัติ งานของลูกน้องเป็นระยะ ๆ และบันทึกผลการ ประเมินนั้นไว้สั้น ๆ ให้อ่านเองกัน เพื่อว่าเมื่อถึงสิ้นปี บันทึกดังกล่าวนี้จะช่วยให้มองเห็นภาพการปฏิบัติ งานของลูกน้องแต่ละคนชัดเจนขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การ ประเมินมีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง มากกว่าที่จะประเมินเพียง ณ ช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง เท่านั้น

๖. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องการทราบว่า ผู้บังคับบัญชาคิดหรือรู้สึกอย่างไรต่อตัวเขา หรือผล การปฏิบัติงานของเขา ผู้บังคับบัญชาจึงควรใช้เวลา แม้เพียง ๒-๓ นาที ทุก ๆ สัปดาห์ กับเจ้าหน้าที่แต่ละ คนที่ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อตนเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เหล่านั้น ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เจ้าหน้าที่อยากจะพูดกับผู้บังคับบัญชา ทุกครั้งที่มี การพูดคุยกัน ผู้บังคับบัญชาควรจะจดบันทึกไว้ การ พูดคุยในลักษณะดังกล่าว จะให้ประโยชน์มาก โดยเฉพาะผู้ที่มีการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งในการพูดคุยกันนั้น ควรมี



ลักษณะให้กำลังใจและกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปรับปรุง แก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น และบันทึกการพูดคุยดังกล่าว จะช่วยในการติดตามว่าเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้มีการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง อีกทั้งยังใช้เป็น หลักฐานอ้างอิง ที่จะชี้แจงแก่ผู้ถูกประเมินได้กรณี ที่ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้นั้นไม่ได้มาตรฐาน หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้วย

๗. ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้ถูกประเมินประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ก็ควรจะต้องเตรียมการสัมภาษณ์ให้พร้อม ผู้ประเมิน จะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์ และมีความเข้าใจในเป้าหมาย และวิธีการของการ สัมภาษณ์เป็นอย่างดี ก่อนทำการสัมภาษณ์ผู้ประเมิน จะต้องมีความอยู่ในใจก่อนแล้วว่าประเมินให้แต่ละคน เป็นอย่างไร และในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้ประเมิน หรือผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามควบคุมบรรยากาศ



ในการสัมภาษณ์ให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ และไม่ว่าผู้ถูกประเมินจะมีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ก็ตาม การสัมภาษณ์ควรจบลงด้วยดี เช่น ร่วมกันกำหนดความตั้งใจว่าจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เป็นต้น และภายหลังการสัมภาษณ์สักระยะหนึ่ง ควรจะติดตามผลด้วยว่า ได้มีการดำเนินการอย่างไรบ้างเกี่ยวกับการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

๘. ผู้บังคับบัญชาอาจจะใช้วิธีการอื่น ๆ มาช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้ เช่น อาจจะให้ผู้ปฏิบัติงานทำการประเมินตนเองตามแบบฟอร์มที่กำหนด แล้วนำผลการประเมินนั้นมาประกอบการพิจารณาของตน เป็นต้น

ผู้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชา และมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อาจจะพิจารณาดูว่าในการประเมินที่ผ่านมาได้คำนึงถึงแนวปฏิบัติตามข้อแนะนำข้างต้นนี้บ้างหรือไม่ การปฏิบัติตามข้อแนะนำดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินมีความมั่นใจได้ว่าได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ อย่างต่อเนื่อง และผลการประเมินย่อมจะสอดคล้องกับข้อเท็จจริงมากที่สุด อย่างไรก็ตามเป้าหมายสุดท้ายของการประเมินคงจะมีได้อยู่ที่ว่าผลงานนั้นดีหรือไม่ดีเท่านั้น แต่เป้าหมายของการประเมินควรครอบคลุมถึงการหาแนวทางเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงานหรือในพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ดีขึ้นด้วย จึงจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานในที่สุด



หมายเหตุ เรียบเรียงจาก Performance Appraisal Advice for the New Supervisor โดย Steven D. Norton จาก Supervisory Management, June 1982 และ Performance Appraisal: Your Questions Answered โดย Donald L. Kirkpatrick จาก Training and Development Journal, May 1986

บทความวิชาการ

การประเมินผล แผนงาน

วิโรจน์ ภิรตคุณโกวิท*

การประเมินผลแผนงานคืออะไร?

“แผนงาน” เป็นการรวมกลุ่มของกิจกรรม หรือ แม้แต่กิจกรรมเดียวก็ตามที่รัฐบาลดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ประชาชน แผนงานหนึ่ง ๆ อาจมอบหมายให้หน่วยงานเพียงหน่วยเดียวรับผิดชอบไปก็ได้ แต่โดยปกติแล้วแผนงานหนึ่ง ๆ จะมีหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยร่วมกันรับผิดชอบ ดังนั้น “การประเมินผลแผนงาน” จึงเป็นวิธีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบของรัฐบาลเพื่อให้ทราบว่า แผนงานหนึ่ง ๆ ซึ่งไม่ว่า

จะมีระยะเวลาสั้นหรือยาวสักเพียงใดได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนมากน้อยเพียงไหน และแม้ว่าการประเมินผลฯ ดังกล่าว อาจตรวจพิจารณารวมถึงปริมาณงานที่ทำได้เทียบกับปริมาณคน หรือค่าใช้จ่าย ตลอดจนกระทั่งกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน การจัดการด้านบุคคล รวมทั้งการจัดการภายในขององค์การ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางคนได้แยกออกเป็นการประเมินผลอีกประเภทหนึ่ง เรียกว่า การประเมินผลการบริหาร (Management Evaluation หรือ Organizational Audit) แต่เป้าหมายสำคัญที่เราจะดูกันก็คือดูว่า แผนงานดังกล่าวนั้น ได้ส่งมอบคุณค่าใดต่อประชาชน

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ กลุ่มประเมินผลและรายงาน สำนักงบประมาณ

โดยหลักการแล้ว การประเมินผลแผนงานจะละเว้นไม่ใสแสงเงาทางเลือกอื่น เพื่อเทียบเคียงกับที่มีอยู่แล้วในแผนงานเดิม หรือจะไม่พยายามคาดการณ์ผลที่จะบังเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนค่าใช้จ่ายของแนวทางเลือกเหล่านั้น การประเมินผลแผนงานจึงเป็นการศึกษาเฉพาะจุดว่าผลงานในอดีตที่ผ่านมา (อาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของแผนงานในกรณีที่ยังไม่เสร็จสิ้นแผน) ดังนั้น จึงอยากจะทำให้ตรงนี้อีกครั้งหนึ่งว่า **ศึกษาเฉพาะอดีต เวลาอื่น ไม่เกี่ยว** อย่างไรก็ตามก็ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ได้พบ อาจจะมีส่วนช่วยในการคาดการณ์ถึงผล และแนวทางเลือกในด้านค่าใช้จ่ายในอนาคตของแผนงานที่ได้ทำการประเมิน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า การประเมินผลแผนงานจะมุ่งไปที่การวิเคราะห์ผลกระทบการณของประชาชนหรือชุมชนว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเพราะผลของแผนงานที่รัฐบาลจัดทำขึ้นเพียงไร ดังจะขอยกหัวข้อของเรื่องทีี่ประเมินออกมาจำแนกให้เห็นเป็นเรื่อง ๆ ไปตามหัวข้อของแผนงาน ดังนี้

แผนงานป้องกันและควบคุมอาชญากรรม

หัวข้อสำคัญที่ควรประเมิน

- การจัดหน่วยหรือสายตรวจวิธีไหนให้ผลดีกว่ากัน อาทิ ตำรวจเดินเท้า ตำรวจรถวิทย์ ตำรวจนอกเครื่องแบบ ตำรวจสันติบาล
- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการตรวจการณ์ของตำรวจน้ำ
- การจัดกำลังไว้ให้พร้อมในแต่ละจุดของสถานีตำรวจเพื่อช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทั่วถึง เทียบกับการจัดสายตรวจออกสมทบกับกำลังที่มีจำกัดของสถานีตำรวจ
- เครื่องมือสื่อสาร
- อาวุธประจำกาย และประจำหน่วย

แผนงานการรักษาความปลอดภัยสาธารณะ

- กรรมวิธี อุปกรณ์ และยานพาหนะที่ได้นำมาใช้ใหม่ในงานของตำรวจดับเพลิงและบรรเทาสาธารณภัย
- เครื่องมือสื่อสาร
- การจัดกำลังและเวรยาม ตลอดจนอัตรากำลังของสถานีดับเพลิง

แผนงานวางผังเมืองและบริการพื้นฐาน

(เพื่อป้องกันและแก้ไขหากเกิดภาวะน้ำท่วม)

- การสร้างแนวป้องกัน (polder)
- การขุดลอกคูคลอง
- การปฏิบัติงานของสถานีสูบน้ำ ประตูระบายน้ำ เขื่อนกันน้ำ ฯลฯ
- การจัดหน่วยสูบน้ำเคลื่อนที่
- การจัดกำลังในการแก้ปัญหาในระยะยาว และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- การประสานงานกับหน่วยงานข้างเคียง เช่น กรมอุตุนิยมิวิทยา กรมชลประทาน เป็นต้น
- การซ่อม/สร้าง ทางคมนาคมระหว่างเกิดภาวะน้ำท่วมและในภายหลัง
- ปัญหาสาธารณสุขอันเนื่องมาจากภาวะน้ำท่วม
- ปัญหาภาวะความเป็นอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ปัจจัย ๔

แผนงานส่งเสริมการบริหารและวิชาการ

(ด้านกำลังคน)

- โครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในการสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - การพิจารณากำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับกับผู้สำเร็จการศึกษา และผู้ยังไม่มีการทำงาน
 - งานศึกษาของนักเรียนไทยในต่างประเทศ
- สรุปได้ว่า การประเมินผลแผนงานก็คือการที่จะพยายามให้รู้ว่า เป้าหมายของรัฐบาลได้บรรลุถึงทิศทางที่วางไว้หรือไม่ และกับเพียงอีกสิ่งเดียวเท่านั้นคือ อยากจะรู้ว่าผลของมันนั้นเกิดการกระทบในแง่ดี

หรือเสียอย่างไรหรือไม่ และต่อจากนั้น ก็จะส่งผลไปถึงการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรจะอย่างไรกับแผนงานนี้ต่อไป จะทำต่อไปหรือจะขยายให้มันใหญ่ขึ้นไปอีก หรือจะดัดแปลงแก้ไข หรือว่าจะลดให้มันมีขนาดย่อมลงสักหน่อย หรือจะยุติโครงการในทันทีเลย และหากเกิดว่าแผนงานที่ว่ามันไม่ได้เป็นไปอย่างที่คาดหวัง การประเมินผลก็จะมีส่วนช่วยชี้ให้เห็นเหตุผลความบกพร่อง และอาจเป็นช่องทางที่ทำให้รู้วิถีทางที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วย

การตรวจติดตามสถานภาพผลงาน (Effectiveness Status Monitoring) หรืออาจจะเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า “การตรวจวัดผลปฏิบัติงาน” (Performance Measurement) เหตุที่ต้องมีการตรวจติดตามฯ ก็เพราะเพื่อดูว่าได้ทำงานไปถึงไหนกันแล้วนั่นเอง และถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลแผนงานนั่นเอง



โดยทั่วไปแล้วนิยมกันว่า โครงการสำคัญที่มีผลเกี่ยวข้องกับคนหมู่มากนั้น (เช่นสวัสดิภาพประชาชน สุขภาพ/อนามัย การขนส่ง การกำกับกรป้องกันและแก้ไขน้ำท่วม) ควรจะได้มีการตรวจติดตามสถานภาพอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง อย่างน้อยก็เพื่อให้คาดการณ์ได้ว่าผลที่ทำไปนั้นติดบวกรหรือติดลบกับประชาชน ซึ่งเชื่อว่าข้อมูลจากการวัดผลที่ว่านั้นจะเป็นหลักฐานสำหรับการอ้างอิงในระดับผู้บริหารให้ทราบว่ามีข้อบกพร่องประการใดเกิดขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือเมื่อเอามันมาจับเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ ก็น่าจะมีส่วนทำให้พอจะทราบได้เลา ๆ ว่า จะลงเอยไปอย่างไร และมีแง่มุมไหนที่ต้องการตกแต่ง

อย่างไรก็ตาม การติดตามผลชนิดที่ว่านี้ก็ยังมีแนวทางที่ต่างไปจากการประเมินผลตามปกติ กล่าวคือ การประเมินผลจะเลือกดูเฉพาะผลที่เกี่ยวข้อง หรือเกิดขึ้นโดยแผนงานนั้นจริง ๆ ส่วนการติดตามผลนั้นก็ดูเพียงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยไม่คำนึงว่าผลที่เกิดขึ้นอาจมีขึ้นมาได้เพราะฝีมือของภาคเอกชนช่วยอนุเคราะห์ด้วยส่วนหนึ่ง

ข้อมูลที่ใครจะแนะนำไว้ ณ ที่นี้ก็คือ การติดตามผลฯ นั้นนับได้ว่าเป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมสำหรับส่วนราชการจะวางรากฐานสำหรับการประเมินผลแผนงานได้ในอนาคต เพราะเท่ากับเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นให้เป็นหมวดหมู่เข้าด้วยกัน โดยที่ไม่เอารายละเอียดจนทำให้ยุ่งยากหรือเสียเวลาหรือเสียเงินมากเกินไป

วิธีการหรือแนวทางบางประการที่ปฏิบัติกันในการประเมินผลแผนงาน

๑. การรับฟังผู้บริหารแผนงานโดยตรง วิธีนี้คงจะเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกที่สุด แต่จะต้องไม่หวังผลมากจนเกินไป ไม่ว่าจะเพื่อเสนอให้ผู้ใหญ่เบื้องบน

ทราบ หรือจะเพื่อวัดดูกับวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ตั้งไว้ เพราะผู้บริหารแผนงานมีแนวโน้มที่จะปกป้องผลการทำงานของตัวเอง รวมทั้งหวังงบประมาณที่จะมีมากขึ้น

สิ่งที่จะได้จากการรับฟังมักจะเป็นเรื่องพื้นฐานของแผนงาน อาทิ ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบทำในปัจจุบัน (เช่น จำนวนขยะที่ต้องเก็บ จำนวนคดีที่ตำรวจแต่ละคนต้องรับผิดชอบ ความยาวของถนนที่ต้องบำรุงรักษาในแต่ละปี) จะไม่ได้ข้อมูลที่มุ่งไปในด้านผลประโยชน์ที่บังเกิดขึ้นกับประชาชน

๒. การศึกษาตนเองจากข้อมูลสถิติต่าง ๆ ซึ่งถ้าจะไปแล้ววิธีนี้ก็มิจุดอ่อนคล้ายกันกับการรับฟังจากผู้บริหารโครงการฯ คือ จะเป็นการให้ข้อมูลในด้านของ input มากกว่า output ตัวอย่างเช่น จำนวนและความยาวของถนนที่ต้องดูแลรักษาความสะอาด จำนวนรถและพนักงานเก็บขยะ จำนวนขยะที่เก็บได้ในพื้นที่ต่าง ๆ แม้ว่าข้อมูลเหล่านี้จะดูว่ามีประโยชน์ในการให้ข่าวสาร แต่ก็ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงผลของแผนงานในลักษณะใด ไม่ว่าจะเป็ความสะอาดของถนน หรือความพอใจของประชาชนในแง่ของสุขภาพอนามัย

ในกรณีของตัวเลขบางประเภท เช่น จำนวนคดีอาชญากรรม จำนวนอุบัติเหตุและความเสียหาย จำนวนของอุบัติเหตุจากการจราจรและจำนวนผู้บาดเจ็บกับผู้เสียชีวิต ก็นับได้ว่าให้ประโยชน์อยู่บ้าง ที่อาจจะบอกได้ว่าแผนงานฯ ได้ก่อให้เกิดผลขึ้นมากับประชาชนบ้าง ไม่มากก็น้อย (อย่างน้อยก็เป็นการรวบรวมตัวเลขมาให้เห็นกัน) แต่ที่จะให้ได้ประโยชน์สมบูรณ์ก็คือการนำเอาข้อมูลที่แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม แสดงให้เห็นด้วยว่าเป็นผลเนื่องมาจากแผนงานนั้นจริง ๆ ที่สำคัญก็คือต้องทำอย่างเป็นระบบและให้มีความต่อเนื่องรวมอยู่ด้วย

๓. การเทียบเคียงกับมาตรฐานที่เชื่อถือได้ ในแผนงานที่เกี่ยวกับสาธารณสุข หรือการศึกษา อาจใช้ระดับมาตรฐานของสากลหรือมาตรฐานอื่นใดที่



เหมาะสมเป็นตัวเทียบเคียง อาจเป็นในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่แสดงให้เห็นการให้บริการของรัฐก็ตาม เช่น จำนวนเตียงต่อประชากร จำนวนครูต่อนักเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ข้อมูลประเภทนี้อาจมีประโยชน์ต่อการประเมินผลแผนงานอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่ได้แสดงให้เห็นผลของแผนงานที่มีต่อประชาชนโดยตรงอยู่นั่นเอง

๔. การประเมินผลโดยอาศัยฟังจากข้อร้องเรียนของประชาชน วิธีการนี้เคยมีผู้พบว่ามีใช้กันมากในระดับท้องถิ่น ซึ่งผู้ร้องเรียนมักจะกระทำไปโดยบริสุทธิ์ใจ แต่ก็มักไม่ว่ายที่จะต้องเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่ตัวเองต้องสูญเสียไปอยู่ด้วย จึงมักไม่ใช่เรื่องของสังคมส่วนรวมโดยตรง แต่ในขณะที่คนบางคนก็ไม่กล้าร้องทุกข์ ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่อยากให้มีเรื่องพิวพันมาถึงตัว (สู้เก็บเอาไว้ในใจคนเดียวดีกว่า) หรือบางคนก็คิดว่าบอกไปก็แค่นั้น (เช่น พวกถูกโจรภัยมักไม่ได้ไปแจ้งความ) บางทีการร้องเรียนแบบนี้ก็ไม่ได้รับการสนใจจากทางราชการนัก อาจเป็นเพราะพูดไม่เก่ง เขียนก็ไม่เป็น หรือเขียนเลื่อนลอยเกินไป ฯลฯ ยิ่งกว่านั้นอาจเป็นเพราะทางราชการองอาจ

ข้อใจว่า สิ่งที่ร้องเรียนมานั้นจะเป็นความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่หรือไม่ เพราะไม่มีทางจะทราบได้ว่าพวกที่ไม่ได้ลงชื่อมาด้วยนั้น จะมีความเห็นหรือความต้องการอย่างไร บางทีอาจจะเห็นตรงข้ามเสียด้วยซ้ำไป

วิธีการที่ปฏิบัติกันอยู่ในข้างต้นนั้นยังไม่เป็นการรายงานข้อมูลสำคัญที่พึงขอ โดยเฉพาะในด้านผลของแผนงานที่ตกแก่ชุมชนหรือประชาชนอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งพอสรุปให้เห็นดังนี้

- ข้อปฏิบัติข้างต้นมุ่งพิจารณาในด้าน input มากไป รวมทั้งกรรมวิธีการบริหารแผนงานมากกว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ output หรือมีแต่น้อยมาก ทั้ง ๆ ที่น่าจะศึกษาในเรื่องประเภทนี้อย่างเต็มเหยียด กระทั่งคุณภาพหรือระดับของการบริการที่ประชาชนและชุมชนได้รับ

- กรรมวิธีการหาข้อมูลที่ใช้มักจะเป็นการกระทำแบบฉาบฉวย ไม่ได้เป็นวิธีการที่มีระบบ เพราะมักได้พบอยู่บ่อยครั้งว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

- ความจำกัดของระยะเวลาและกำลังคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะที่ขาดการเก็บสะสมข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมินผลหรือติดตามผลเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพและไร้ความหมาย

ในสหรัฐอเมริกาเองนั้นก็ได้มีการตรวจพบทวนวิธีการติดตาม รวมทั้งการประเมินผลและได้พบจุดสำคัญที่มักจะมีมองข้ามกันไปอยู่ ๒ ประการ คือ

(๑) ผลของการให้บริการของรัฐมักมุ่งผลในลักษณะกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงกับกลุ่มบุคคลใดแน่ชัดนัก แต่ครั้นพอบังเกิดผลงานขึ้นมา ก็เลยเป็นการยากที่จะบอกว่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นใครได้รับไป ดังนั้นการกำหนดกลุ่มบุคคลเป้าหมายจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก ตัวอย่างเช่น สถานทีสำหรับ การออกกำลังกลางแจ้งจะมองข้ามความสำคัญของกลุ่มคนสูงอายุ หรือกลุ่มเยาวชน หรือกลุ่มคนพิการไม่ได้อย่างเด็ดขาด และงานด้านสันตนาการอื่น ๆ



ก็จะเห็นเช่นเดียวกันนี้ ดังนั้นการประเมินผลที่ดีนั้นจะต้องดูถึงประโยชน์ที่จะบังเกิดขึ้นต่อกลุ่มต่าง ๆ ของชุมชนด้วย และต้องถือเป็นหน้าที่ของผู้ประเมินผลฯ ที่จะต้องแนะนำในเรื่องอย่างนี้ด้วย

(๒) แผนงานด้านสาธารณสุข แรงงาน หรือ ราชทัณฑ์ มักจะให้ผลอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อได้ผ่านช่วงเวลาหนึ่งเสียก่อน เช่น ผู้ต้องขังที่ก่ออาชญากรรมเพราะความยากจน เมื่อพ้นโทษได้ผ่านการอบรมฟื้นฟูจิตใจ ตลอดจนการฝึกฝนอาชีพในระยะหนึ่งแล้ว พวกเขาจะหันกลับไปประพฤติชั่วอีกหรือไม่? จะมียานอาชีพเป็นหลักเป็นฐานเพียงไร? หรือผู้ป่วยทางจิตที่ได้รับการบำบัดแล้วจะสามารถกลับไปประกอบอาชีพและมีชีวิตที่ดีขึ้นเพียงไร? หรือประชาชนที่ได้รับการฝึกอบรมวิชาชีพของรัฐบาลแล้ว มีงานทำมากน้อยเพียงไร? มีรายได้พอเพียงต่อการเลี้ยงชีพขนาดไหน?

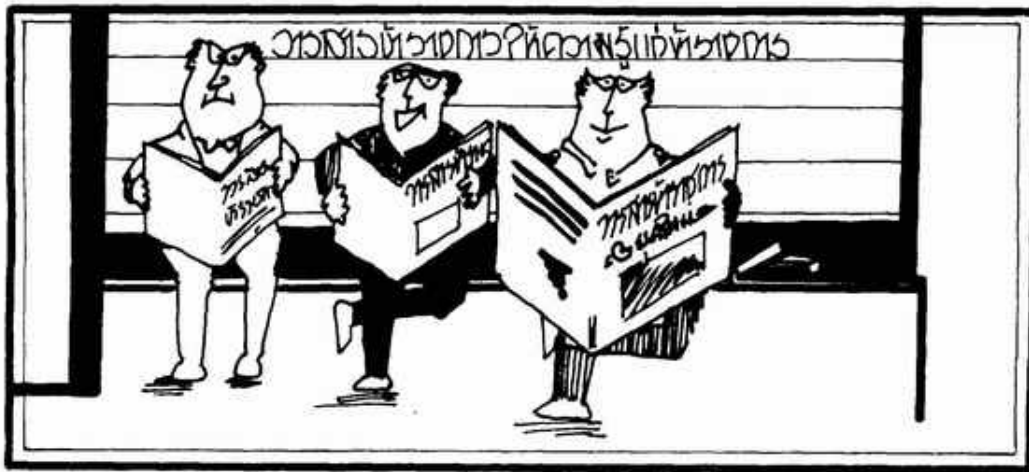
แต่กลับพบว่าทางราชการไม่ได้เคยตรวจจุดผลสำเร็จของงานในระยะต่อ ๆ มาเลยแม้แต่น้อย หากเป็นการใช้ข้อมูลที่ได้จากผลในระยะเริ่มต้นก็จะเป็น

การใช้ตัวเลขแค่จำนวนคนใช้ที่รายงานว่าได้กลับไป
อยู่บ้านได้แล้ว หรือจำนวนของผู้ต้องโทษหรือผู้ได้รับ
การฝึกอาชีพที่ได้งานทำแล้วเท่านั้น

มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งที่ใครจะกล่าวไว้ในที่นี้คือ
เมื่อตอนที่มีการริเริ่มระบบงบประมาณแบบ PPBS
ในสหรัฐอเมริกาเมื่อประมาณปี ค.ศ. ๑๙๖๕ นั้น
ได้มีส่วนกระตุ้นให้มีการติดตามประเมินผลโครงการ
และแผนงานขึ้น ในบ้านเราก็คงจะมีผลเช่นเดียวกันนี้
ทั้งนี้โดยจะมีจุดเริ่มต้นที่งานในส่วนกลางก่อนเป็น
ส่วนใหญ่ และเป็นตัวแบบที่แพร่หลายไปในระดับ
อื่นในช่วงเวลาถัดไป ในสหรัฐฯ นั้นใช้จะเป็นที่สนใจ
เฉพาะฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นที่ยังตาและเอาใจ
ใส่อย่างเข้มงวด โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และ
ฝ่ายนิติบัญญัติเป็นอย่างมาก ถึงกับได้ร่วมกันพัฒนา
ระบบการตรวจติดตามผลการใช้จ่ายอย่างใกล้ชิด
ให้ความสนใจกับ "ผลของงาน" เทียบเท่ากับการใช้
จ่ายเงินและประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยจะดำเนินการเป็น
ระยะ ๆ ตามความเหมาะสมและจำเป็น

ก่อนจะจบบทความนี้ ใครขอให้ข้อคิดเห็น
เกี่ยวกับการประเมินผลที่ดีไว้ดังนี้

๑. การประเมินผลนั้นจะต้องปรับสถานะและ
สภาพให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในขณะ
ที่กำลังประเมินผล
๒. การประเมินผลจะต้องไม่ยุ่งยากเกินไป
จนยากต่อความเข้าใจของระดับบริหาร
๓. การประเมินผลจะต้องสร้างแนวทางที่จะ
ช่วยให้ระดับบริหารตัดสินใจทำอะไรได้สักอย่าง
๔. ความรวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัด



นิทานเซ็น

: จุมพฏ อาชวณิชกุล

โดยปรกตินิทานเซ็น จะมีลักษณะที่แฝงไปด้วยปริศนาธรรม
ฉะนั้น ในบางครั้งที่อาจารย์เซ็นสอนลูกศิษย์ จึงมักจะไม่พูด
แต่ให้ปัญหาไปขบคิดเอาเอง ถ้าลูกศิษย์ขบคิดปัญหาออก
ก็จะเข้าใจธรรมะ ได้ สำหรับเรื่องที่จะเล่าต่อไปนี้
เป็นนิทานที่แต่งล้อเลียนนิทานเซ็น
แต่ก็มีคติสอนใจที่นำมาใช้เป็นเกร็ดบริหารได้เหมือนกัน

เรื่องมีอยู่ว่า ณ วัดแห่งหนึ่งในชนบทไกลจาก
ตัวเมืองเป็นอันมาก เป็นวัดที่พระภิกษุในนิกายเซ็น
พำนักอยู่ เจ้าอาวาสมีน้องชายคนหนึ่งซึ่งเป็นพระ
เหมือนกัน แต่จักขุเสียข้างหนึ่ง และได้รับการแต่งตั้ง
ให้เป็นรองเจ้าอาวาส วันหนึ่ง มีพระภิกษุต่างถิ่น
เดินทางมายังวัดแห่งนี้ และมาพบเจ้าอาวาสเพื่อขอ
พักอยู่ที่วัดเป็นการชั่วคราว เจ้าอาวาสก็บอกว่า

ขอให้ท่านจงไปพบรองเจ้าอาวาส ถกปริศนา
ธรรมกันก่อน หากท่านสามารถเข้าถึงปริศนาธรรม
แล้วละก็ ทางวัดแห่งนี้ยินดีให้พำนักอยู่ก็วันก็ได้”

“ท่านรองเจ้าอาวาสอยู่ที่กุฏิใด กระผมยินดี
ได้ตอบปริศนาธรรม”

“โน่น เธออยู่หลังถัดไป”

ทางรองเจ้าอาวาสซึ่งเป็นพระภิกษุตาเดียว
พอได้ทราบจากเด็กวัดว่า มีพระจากต่างถิ่นจะมา
ลองภูมิปัญญาก็เตรียมตัวอย่างเต็มที่ นั่งขัดสมาธิ
อย่างเตรียมพร้อม

พอพระภิกษุต่างถิ่นมาถึง เห็นรองเจ้าอาวาส
นั่งอยู่อย่างเรียบร้อย ก็ทรุดกายลงนั่งขัดสมาธิบ้าง
และต่างก็ไม่พูดจากันอยู่พักใหญ่ ในที่สุด พระต่างถิ่น
ก็ฐนัวขึ้นมานั่งนิ้ว



รองเจ้าอาวาส ผงกศีรษะรับ และชูนิ้วขึ้นสองนิ้ว
บ้าง

พระต่างถิ่นยิ้มรับ และชูนิ้วขึ้นสามนิ้ว เป็น
การโต้ตอบ

ปรากฏว่าพระเจ้าถิ่นหน้าแดงกำ ชูกำปั้นขึ้น
เท่านั้นเอง พระต่างถิ่นก็ลุกขึ้นจีวรปลิว รีบไป
หาเจ้าอาวาสและบอกว่า ยอมแพ้ต่อการโต้ตอบ
ปริศนาธรรม เจ้าอาวาสก็ชักว่า

“ท่านโต้ตอบกันเรื่องอะไร”



พระต่างแดนก็เล่าให้ฟังและอธิบายประกอบ
ด้วยว่า

“เมื่อกระผมไปถึง ก็ชูนิ้วขึ้นหนึ่งนิ้ว หมายถึง
พระพุทธรูป น้องชายของท่านก็ชูนิ้วขึ้นสองนิ้วหมาย
ความว่า มีพระพุทธรูปแล้ว ต้องมีพระธรรม กระผมก็
ชูนิ้วขึ้นสามนิ้วหมายความว่า มีพระพุทธรูป พระธรรม
แล้วต้องมีพระสงฆ์ด้วย จึงจะครบเป็นพระรัตนตรัย
ในที่สุด น้องชายของท่านก็ชูกำปั้นขึ้น หมายความว่า
อันที่จริงแล้วพระพุทธรูป พระธรรม พระสงฆ์ ก็ดี ถ้าจะ
ว่าในทางปรมาตม์แล้ว ก็คือสิ่งเดียวกัน กระผมเห็นจน
ปัญญาที่จะโต้ตอบจึงมาขอลาท่านไป ณ บัดนี้”

ทันใดนั้น รองเจ้าอาวาสก็มาถึงและเล่าให้พระ
พี่ชายฟังว่า

“อาคันตุกะผู้นี้มาถึงก็ชูนิ้วขึ้นหนึ่งนิ้วเป็น
การล้อเลียนข้าพเจ้าว่า มีตาเดียว ข้าพเจ้าก็ระงับโทษ
ไว้และชูสองนิ้วซึ่งหมายถึงว่า ท่านนั้นมีสองตาซึ่งเป็น
การดีแล้ว เขากลับชูสามนิ้ว บอกว่า ท่านและข้าพเจ้า
รวมกันสองคนมีสามตา ข้าพเจ้าโกรธมากจึงชูกำปั้น
ขึ้นหมายจะชกเขา เขาก็วิ่งหนีมาหาท่านนี่แหละ”

พระเจ้าอาวาสและพระอาคันตุกะได้ฟังแล้วก็
หัวเราะขึ้นพร้อมกัน

นิทานเรื่องนี้ มีคติอย่างไร ตอบได้ว่า ใน
ปัจจุบันในการบริหารงานซึ่งจำเป็นต้องมีการติดต่อ
ประสานงานกันระหว่างหน่วยงานสองหรือสามแห่ง
บางครั้งก็พูดจาคนละภาษา และต่างคนต่างก็เข้าใจ
ความหมายไม่ตรงกัน หรือการสั่งงานของผู้บังคับ
บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาบางทีก็เข้าใจในเรื่องเดียว
กันไม่ตรงกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นได้
เรื่องการสื่อสารนี้เป็นเรื่องที่สำคัญในการบริหารงาน
เป็นอย่างมากจนเป็นวิชา ๆ หนึ่งในการฝึกอบรม
หัวหน้างานขึ้นต้น เพราะถ้าสื่อสารกันไม่เข้าใจ
ก็อาจทำให้เกิดความเสียหายในการบริหารงานได้

บ ก ก ว า ม พื เ ศ ข

การพัฒนาบุคคล :
ปัจจัยสำคัญในการ
พัฒนาประสิทธิภาพ
ของหน่วยงาน

สินี เจริญพจน์*

จากสภาพการณ์ในปัจจุบันไม่ว่าจะพิจารณาในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือการทหาร ตลอดจนความก้าวหน้าทาง วิชาการสมัยใหม่ และความยุ่งยากสลับ ซับซ้อนของการจัดหน่วยงาน เพื่อให้รับกับ ความจำเป็นตามสภาพการณ์และความเจริญทาง

เทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการ พัฒนาบุคคลว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ไม่อาจ หลีกเลียงได้ หากต้องการให้หน่วยงาน สามารถพัฒนาเจริญก้าวหน้าเคียงบ่าเคียงไหล่ กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในวงราชการ และ รัฐวิสาหกิจเอกชน ความจำเป็นเช่นว่านี้ ได้แก่

*เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.



พัฒนาการทางเทคโนโลยี ซึ่งได้เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว จะพบว่าหน่วยงานที่ก้าวหน้าในปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากมาย จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ทันต่อวิทยาการใหม่ ๆ และมีความสามารถในการปรับใช้ความรู้ทางวิชาการเหล่านี้ให้ได้มากที่สุด

ภารกิจของหน่วยงานโดยเฉพาะในภาครัฐบาล มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งไม่มีสถาบันการศึกษาใดสามารถเตรียมบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ในทันทีที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มเติมเสริมแต่งผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานราชการมีลักษณะเป็นการให้บริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ข้าราชการจึงจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างทัศนคติให้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นประการแรก

โครงสร้างของหน่วยงานและระบบงานมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการขยายขอบข่ายการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานให้รับกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้

การเปลี่ยนแปลงในหน้าที่การงานของตัวบุคคล เป็นเรื่องธรรมดาว่าเมื่อได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว ผู้ปฏิบัติงานอาจได้รับการสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงควรจะได้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งหน้าที่ใหม่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจภายใต้ความจำกัดทางด้านทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสวนราชการ ซึ่งมีการจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติ

งาน มีส่วนสำคัญที่ทำให้หน่วยงานต้องเร่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาพการณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้

โดยแท้จริงแล้วในจิตสำนึกของผู้บริหารทุกท่าน ต่างก็ตระหนักดีว่าการพัฒนาบุคคลไม่ว่าจะอย่างเป็นระบบหรือไม่เป็นระบบ เป็นเรื่องจำเป็นและมีสอดแทรกอยู่ทั่วไปในทุกหน่วยงาน จะต่างกันก็ตรงที่ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งพอจะสังเกตเห็นได้ไม่ยากนัก โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องให้บริการใกล้ชิดกับประชาชน จะเห็นได้ว่าในบางหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อผู้มาติดต่องานด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม มีจิตสำนึกในการให้บริการ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็ว เห็นชัดว่าหน่วยงานที่ได้คนมีคุณสมบัติเช่นนี้ เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมในด้านการพัฒนาบุคคล และแน่นอนว่าหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีคุณภาพเช่นนี้ ย่อมมีความมั่นคง สามารถพัฒนาเติบโตไปได้รวดเร็วกว่าอีกหลาย ๆ หน่วยงาน

การพัฒนาบุคคลเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย

หากจะพิจารณากันให้ลึกซึ้งแล้ว จะพบว่า การพัฒนาบุคคลมิใช่น้ำที่ของใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องรับผิดชอบโดยมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ตามผู้ที่จะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะช่วยทำให้การพัฒนาบุคคลได้ผลเต็มที่ คือ

ผู้บริหาร

ผู้บริหารบางท่านมีความคิดว่า การพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องของความสิ้นเปลือง เป็นการลงทุนที่มีผลได้ไม่คุ้มค่า และผู้ที่ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างดีแล้ว ก็อาจจวนชายขอบย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นที่มีความเจริญก้าวหน้า หรือมีผลตอบแทนสูงกว่า

จึงมองเห็นว่าการพัฒนาบุคคลนอกจากจะไม่ช่วยในการพัฒนาหน่วยงานแล้วยังเป็นต้นเหตุให้ต้องสูญเสียกำลังคนได้อีกด้วย

การมีทัศนคติเช่นนี้ ทำให้สูญเสียโอกาสในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพไปอย่างน่าเสียดาย ทั้งยังทำให้ไม่สามารถเตรียมคนไว้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า เช่น เมื่อมีตำแหน่งว่างหรือเมื่อต้องการจะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งในวงงานราชการถือว่าเป็นการสูญเสียอย่างสำคัญ เพราะข้าราชการทุกคนควรจะได้รับการอบรมแนวคิดใหม่ ควรจะได้รับโอกาสในการปรับปรุงตนเอง ควรจะได้รับการสนับสนุนให้มีจิตสำนึกในการพัฒนา เพราะข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประชาชนโดยส่วนรวม และการที่ข้าราชการจะมีจิตสำนึกในการพัฒนา มีโอกาสที่จะปรับปรุงตนเองได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ก็โดยการให้การพัฒนาอย่างเป็นระบบ ภายใต้นโยบายซึ่งได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดูแลให้มันนโยบายดังกล่าวนี้และให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นด้วย

มีคำกล่าวว่าการปฏิบัติงานใด ๆ ในหน่วยงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร การพัฒนาบุคคลก็เช่นเดียวกัน หากผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้ความสนับสนุนก็จะเจริญก้าวหน้าไปได้ด้วยดี แต่ถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงแล้ว ก็เป็นการยากที่การพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปตามที่ควร

ผู้บังคับบัญชา

สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการพัฒนาบุคคลก็คือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะทำตามแบบอย่างที่ได้เห็นมา โดยเฉพาะแบบอย่างที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้นผู้บังคับบัญชา

จึงเป็นรูปแบบที่สำคัญในการพัฒนาพฤติกรรมและทัศนคติของข้าราชการ

นอกจากนั้นจากการที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้อื่น ผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่มองเห็นความจำเป็นว่าควรจะให้การพัฒนาบุคคลในด้านใดเมื่อใด จึงจะเหมาะสมกับขีดความสามารถของแต่ละบุคคล

และจากการที่เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดนี้เอง ผู้บังคับบัญชาจึงอยู่ในฐานะที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และในกรณีที่ไม่อาจใช้วิธีการสอนงานหรือการพัฒนาด้วยวิธีอื่นใดในขณะที่ทำงาน ผู้บังคับบัญชาก็ยังสามารถให้ความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในด้านการพัฒนาบุคคลได้ เช่น

โดยการระบุให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

โดยการแนะนำหรือมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาที่ตรงต่อความต้องการ ซึ่งรวมทั้งการเป็นวิทยากรในบางวิชาซึ่งอยู่ในความถนัด

โดยให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาที่ตรงต่อความต้องการและขีดความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้จากการพัฒนา

โดยกระตุ้นความสนใจใฝ่พัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นประโยชน์ของการพัฒนาและสนับสนุนให้ได้นำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

โดยประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมว่าเป็นประโยชน์เพียงใด และให้ข้อมูลอย่างถูกต้องตรงต่อความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแนวการพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องช่าง

สังเกต สนใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะให้ข้อมูลเพื่อพัฒนาอย่างถูกต้องเที่ยงตรง รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในการสอน การถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย



ตัวเอง

หมายถึงผู้ที่ได้รับการพัฒนา ซึ่งจะต้องให้ความสนใจและเห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง เพราะการพัฒนาบุคคลจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า ถ้าหากผู้ได้รับการพัฒนาไม่เห็นประโยชน์ไม่สนใจที่จะรับรู้ หรือไม่พยายามนำความรู้ แนวคิดต่าง ๆ ที่ได้เห็นมานั้นมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน

ในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ มักให้ความสนใจในเรื่องนี้มากเป็นพิเศษ และพยายามกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่จะให้ความสนใจต่อการอบรมนั้นอย่างแท้จริงเข้ารับการอบรมเพราะหากการคัดเลือกล้มเหลวแล้วและมีผู้ที่

ไม่สนใจจริงจังมาเข้ารับการอบรมมากมายแล้ว บุคคลเหล่านี้มักจะสร้างปัญหา สถานการณ์ หรือ หันเหความสนใจของเพื่อนร่วมการอบรม ทำให้ การอบรมนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ฉะนั้นความสนใจไม่พัฒนาของตัวผู้ที่จะได้รับการพัฒนาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนา บุคคลของหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

นอกจากนั้น การพัฒนาบุคคลยังทำได้หลาย รูปแบบ รูปแบบหนึ่งคือการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งจะ เป็นไปไม่ได้เลยถ้าหากผู้ที่จะได้รับการพัฒนานั้น ไม่มีความสนใจ ความตั้งใจอย่างเพียงพอ

ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะจุดความ สนใจในการพัฒนาบุคคลให้เกิดขึ้นได้

ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคคล

ในหน่วยงานขนาดใหญ่อาจแยกกลุ่มงานด้าน การพัฒนาบุคคลไว้เป็นหน่วยงานเฉพาะ แต่ในหน่วย งานขนาดกลางหรือขนาดเล็ก งานพัฒนาบุคคล มักรวมอยู่กับงานด้านการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ โดยเรียกรวม ๆ กันว่าเป็นหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ไม่ว่าจะเรียกอะไรและอยู่ที่ไหน ก็มีความจำเป็นที่ จะต้อง มีหน่วยงานกลาง ประสานงานด้านการพัฒนา บุคคลหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ

- ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายพัฒนา บุคคล

- ดำเนินการพัฒนาบุคคลในบางรูปแบบที่ไม่ อาจดำเนินการได้ด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือโดย ผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดหลักสูตรและดำเนินการ ฝึกอบรม

ติดต่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคคล ในกรณีที่ไม่อาจดำเนินการได้ภายในหน่วยงาน นั้น ๆ เช่น รวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถาบัน ที่ดำเนินงานด้านพัฒนาบุคคล สาขาที่ให้การฝึก อบรม สถานศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

- เสาะแสวงหารูปแบบการพัฒนาบุคคลที่ เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อเผยแพร่และสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน

- สร้างเครื่องมือซึ่งจะช่วยในการพัฒนาบุคคล เช่น การสร้างแผนพัฒนาบุคคล การสร้างผังแสดง ความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น

- เผยแพร่ความรู้ หรือให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนาบุคคล

- ประสานงานเพื่อให้การพัฒนาบุคคลมีความ สัมพันธ์และเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงาน บุคคล เพื่อจะได้เป็นช่องทางให้การพัฒนาบุคคล เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและต่อหน่วยงานนั้น ๆ อย่าง แท้จริง

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลนั้น หาก จะให้ได้รับผลสำเร็จด้วยดี จะต้องมีการร่วมมือ ประสานงานกันในระหว่างบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บริหารผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือ การพัฒนาบุคคล และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง นอกจากนั้นการพัฒนาบุคคลยังทำได้ใน หลาย ๆ โอกาส หลาย ๆ ลักษณะทั้งที่เป็น พิธีการและไม่เป็นพิธีการ ที่สำคัญที่สุดก็คือ บุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีความสนใจ จริง และมีการพัฒนาในลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็น ระบบและสอดคล้องกับความจำเป็นและความ ต้องการของหน่วยงาน และตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้วย การพัฒนาบุคคลจึงจะสามารถช่วยเสริม สร้างประสิทธิภาพในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

เกร็ดบริหาร

ความเห็น

ไม่ตรงกัน



การมีความเห็นไม่ตรงกัน ถ้าทำดี ๆ แล้ว มีผล
ทางบวกได้

สมาคมที่มีแต่การทำตามที่คุณต้องการ หรือ
เห็นด้วยกับคุณตลอดเวลาอาจเป็นสมาคมที่มีความสงบ
ความสบาย แต่อาจไม่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารที่ฉลาด ควรกระตุ้นให้มีการแสดง
ความคิดเห็นต่าง ๆ กัน คนที่มีความเห็นขัดแย้งกัน
อาจมีอะไรที่จะทำประโยชน์ให้หน่วยงานทางองค์กร
ถ้าเขาไม่ได้ถูกห้ามไม่ให้แสดงออก

เป็นหน้าที่ของผู้ที่มีความรับผิดชอบ ที่จะ
ต้องดูแล้ว ว่า บรรยากาศไม่ได้กดดันไม่ให้คนขาด
ไม่กล้าออกความคิดเห็นและในขณะที่เดียวกัน
ก็ไม่ได้ปล่อยให้มีการแสดงความขัดแย้ง
ถ้าขนาดก่อให้เกิดความเป็นศัตรู และความไม่
ไว้วางใจในหน่วยงานได้

*จินตนา บุญขงการ แนวทางแก้ไข ๓๐ ปัญหาทางการบริหาร

แปลจาก The 30 most common problems in management & how to solve them ๑๙๖๖ William A. Delaney

วารสารข่าวราชการ ๕๔

ผู้บริหารที่มีทักษะในการเผชิญ หรือเล่นกับความขัดแย้งจะไม่ยอมให้ลูกจ้าง แสดงความขัดแย้ง โดยไม่มีการสรุปที่เป็นประโยชน์แก่บริษัท

การจัดการเกี่ยวกับความเห็นขัดแย้ง จำต้องมีการใช้ดุลพินิจที่ดี และต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ขอให้เราลองพิจารณา รูปแบบต่าง ๆ ของบุคลิกภาพในที่ทำงานดังต่อไปนี้

๑. รู้หมดทุกเรื่อง บุคคลประเภทนี้ จะบอกทุกคนในเรื่องที่เขาคิดอย่างชัดเจนและดัง ๆ ในตอนที่ตัดสินใจ เขามักไม่อยู่ แต่หลังจากนั้นแล้ว เขาจะบอกกับทุกคนว่า ไม่เห็นด้วย เขาจะบอกตลอดเวลาว่าคุณผิดพลาดอย่างไรบ้าง แต่ตัวเขาเองไม่เคยผิดเลย

๒. คนซื่ออายุ พวกนี้เป็นคนเงียบ ๆ จนคุณแทบจะลืมไปว่ามีเขาอยู่ด้วย พวกนี้ทำงานเฉพาะที่ได้ รับมอบหมาย และไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือการขัดแย้งกับใคร ไม่ต้องการทำให้ใครเจ็บใจ แม้ว่าจู้จี้ว่า ใครกำลังทำผิด ก็จะไม่พูดอะไรทั้งสิ้น จะไม่บอกใครว่า มีหนทางในการทำงานนั้น ๆ ที่ดีกว่านี้ ไม่ยอมสร้างการโต้แย้ง และไม่ยอมเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่มีการโต้แย้ง

๓. รับคำสั่งลูกเดียว พวกนี้ทำตามสั่งอย่างเดียว โดยไม่ถามอะไรเลยไม่ว่าจะเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยก็ตาม จนกว่าจะถูกขอร้องให้เสนอความเห็น เขาพยายามจะเก็บปากเก็บคำให้นานที่สุด และไม่เคยโต้ถามอะไรเลย

๔. เกิดมาเพื่อเถียง พวกนี้ชอบคัดค้าน เพื่อการคัดค้านเท่านั้น ไม่ว่าคุณจะทำอะไร เขาต้องไม่เห็นด้วยอยู่ตลอดเวลา ดูเหมือนต้องการแสดงให้คุณรู้้อย่างเดียวว่า เขามีความคิดเห็นขัดแย้งกับคุณ และกับทุก ๆ คนในทุก ๆ เรื่อง

๕. มีเหตุผล พวกนี้มีความเต็มใจและสามารถให้ความคิดในการสร้างสรรค์และไม่กล้าที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย หรือแสดงความคิดใหม่ ๆ ลูกจ้างส่วนใหญ่มักเป็นคนประเภทนี้ โชคดีไป

ฝ่ายบริหารควรสร้างบรรยากาศสำหรับบุคคลประเภทที่ ๕ สามารถแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หรือเสนอแนะข้อคิดเห็นใหม่ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนบุคคลในประเภทที่ ๑ ๒ ๓ และ ๔ อาจแสดงความคิดเห็นที่ดีได้ ในบางโอกาส บุคคลในประเภท ๑-๔ นี้ มีไม่มากนัก พอที่จะจัดการแก้ไขเป็นคน ๆ ไป สิ่งที่ดีควรทำคือ สร้างระบบสำหรับคนส่วนใหญ่ ส่วนคนส่วนน้อย ก็ว่าเป็นเรื่อง ๆ ไป อย่าให้คนส่วนน้อย ขัดขวางการทำงานของคุณ หรือขัดขวางการแสดงความคิดเห็นของคนส่วนมาก

สมมุติว่า คุณเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบการทำงานของคนส่วนหนึ่ง คุณจะต้องมอบหมายภาระกิจให้คนอื่นเหล่านั้นทำ และตรวจสอบความก้าวหน้าจากผู้บริหารระดับรองลงไป คุณต้องเป็นคนตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลจากบุคคลต่าง ๆ คุณเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานของคุณ และคุณต้องการให้คนในหน่วยงาน มาพบคุณพร้อมด้วยความคิดต่าง ๆ แม้จะเป็นความคิดที่ไม่เห็นด้วยในสิ่งที่ทำอยู่ พวกเขาไม่ได้คัดค้านคุณในทุก ๆ เรื่อง และการยอมรับโดยุษย์ และไม่มีการโต้แย้งนั้น เป็นสิ่งที่คุณไม่ต้องการ

การมีผู้รับคำสั่งเรียน และแนะนำ เป็นวิธีสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีวิธีหนึ่งแต่จะไม่ได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นเรื่องเป็นราวเท่าใดนัก ส่วนมากมักเป็นเรื่องขอที่จอดรถเพิ่ม จัดกาแฟและอาหารให้ดีขึ้น



ฝ่ายบริหารควรหาวิธีการบางอย่าง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับล่าง แสดงความเห็นขัดแย้งได้ และแสดงว่าความเห็นเหล่านั้น ได้รับการพิจารณาเป็นอย่างดี วิธีการอาจมีดังต่อไปนี้

๑. ไม่มีการถาม ให้ทำไปเลย อาจมีบางโอกาส ซึ่งไม่มีทางเลือกทางอื่นเลย จะต้องทำตามคำสั่ง หรือแนวทางที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว เช่น การเก็บภาษีแบบใหม่ หรือมีกฎหมายใหม่ออกมา หรือกฎข้อบังคับอันใหม่ เกี่ยวกับความปลอดภัยของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ออกมาแล้ว และเกินอำนาจของบริษัทที่จะไปเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้

ในกรณีเช่นนี้ ฝ่ายบริหารจำต้องอธิบายให้พนักงานเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และอธิบายให้ชัดว่า กฎเกณฑ์เหล่านี้ ไม่มีข้อยกเว้น ดังนั้น ขอให้ปฏิบัติตาม การถกเถียงอภิปราย ไม่ก่อให้เกิดผลอย่างใดทั้งนั้น

๒. ผู้บริหารต้องการความเห็นเดี่ยวนั้น ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก และเกี่ยวข้องกับอนาคต ผู้บริหารที่ฉลาด ควรจะหาข้อมูล

จากอดีตว่า เรื่องนั้นเป็นมาอย่างไรจะเกิดขึ้นอีกในอนาคตหรือไม่ นายของคุณกำลังก้าวไปสู่การเสี่ยงในธุรกิจและต้องการทราบความเห็นจากผู้อื่นในเรื่องนี้

ในกรณีเช่นนี้ คุณมีอิสระอย่างมากในการแสดงความเห็น คุณอาจจะเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยก็ได้ แต่เจ้านายของคุณก็มีสิทธิจะรับหรือไม่รับความคิดของคุณได้เหมือนกัน ฝ่ายบริหารอาจจะรับฟังความเห็นของคนอื่นด้วย แต่เขาเป็นคนตัดสินใจเมื่อตัดสินใจอย่างใดแล้ว ผู้บริหารควรอธิบายเหตุผลว่า ทำไมตัดสินใจอย่างนั้น ทำไมข้อแนะนำบางประการ จึงถูกทิ้งไป

เมื่อผู้บริหารใช้วิธีการเช่นนี้แล้ว จะทำให้ผู้ที่มีความคิดเห็นตรงกันข้ามและไม่ได้รับการยอมรับ ต้องเงียบเสียงไป แสดงว่าความคิดของเขาได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง แต่คงเป็นความคิดที่ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะบางครั้ง ไม่ได้เป็นเรื่องสร้างสรรค์เท่าใด แต่อาจช่วยให้ข้อคิดบางอย่างได้ วิธีการก็คือ ให้เขาแสดงความคิดก่อนคุณจะตัดสินใจ ไม่ใช่ภายหลัง ถ้าคุณเป็นคนที่ได้รับการร้องขอให้แสดง

ความคิดเห็นถือว่ามันเป็นการให้เกียรติ แต่ถ้าคุณเป็นนายแล้ว ขอให้คุณแสดงความคิดเห็นถ้าคุณได้รับความคิดเห็นขัดแย้งกับแนวความคิดของคุณเสียก่อน ก็ให้ถือว่าคุณโชคดี เพราะมีอะนั่นแล้ว คุณจะได้รับการขัดแย้งในภายหลัง

๓. การให้คำแนะนำหรือความคิดเห็นขัดแย้งในกรณีที่ผู้บริหารไม่ได้เรียกร้อง ถ้าคุณให้คำแนะนำในเรื่องที่ผู้บริหารไม่ได้ร้องขอ นั้นหมายความว่า คุณกำลังเดินทางไปสู่อันตราย มีคนไม่มากนักที่ยอมรับคำแนะนำที่ไม่ได้ร้องขอ

ดังนั้น ก่อนที่คุณจะทำเช่นนี้ ควรศึกษาถึงผลที่จะเกิดขึ้นให้ต้องแท้เสียก่อน คุณอาจจะกลายเป็นพระเอก หรือไอ้จิ้ง ได้อย่างง่ายดาย ทั้งนี้ ขึ้นกับว่าผู้บริหารรับความเห็นของคุณหรือไม่ และผลที่เกิดขึ้นจากคำแนะนำนั้นเป็นอย่างไร

ดังนั้น ก่อนเสนอแนะ คุณควรรู้จักเจ้านายของคุณให้ได้เสียก่อน ว่าเป็นคนอย่างไร และจงหยุดทันทีเมื่อเสนอไปแล้ว คุณพบกับความไม่พอใจ ถ้าคุณคิดว่าคุณสนิทกับเจ้านายของคุณมากถึงกับขนาดแนะนำอะไรก็ได้แล้ว คุณกำลังเสี่ยงกับการทำงานของคุณ

ผมกล่าวเช่นนี้ ไม่ได้หมายความว่าห้ามเสนอแนะ แต่ขอให้ทำด้วยความระมัดระวัง มันไม่ได้ผลเสมอไป

ถ้าคุณคิดจะทำ ผมขอเสนอแนะดังต่อไปนี้ คือ ขอให้ถามเจ้านายคุณก่อนว่า จะยอมให้คุณเสนอแนะในเรื่องนั้นหรือไม่ พยายามชี้แจงให้ชัดเจนว่าคำแนะนำเหล่านี้ เจ้านายของคุณไม่ได้ขอร้องมาก่อน เมื่อเจ้านายคุณบอกว่า ได้ อย่างชัดเจนแล้ว คุณจึงเริ่มเสนอแนะได้ และทำเป็นเรื่องส่วนตัว อย่าทำเป็นบันทึก อย่าได้บอกใครในเรื่องนี้ แม้ว่าเจ้านายคุณจะรับเอาไปปฏิบัติ และทำครั้งเดียวพอ เพราะเมื่อเขาขอความเห็นของคุณ เขาจะขอให้คุณแสดงความ



เห็นอีก การแสดงความเห็นโดยไม่ได้ถูกร้องขอ มักจะเป็นความเห็นขัดแย้งเสียมากกว่า ดังนั้น ทำครั้งเดียวพอแล้ว

๔. การแสดงความเห็นหลังตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารที่ฉลาดจะชักชวนให้มีการวิจารณ์ในสิ่งที่เขาตัดสินใจทำไปแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในแผนการที่ประสบความสำเร็จ คนเรามักจะแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา หรือที่ขัดแย้งในโครงการที่ประสบความสำเร็จมากกว่าที่ล้มเหลว เขาชอบแสดงความคิดเห็นในความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ในโครงการที่ประสบความสำเร็จ เพราะสามารถแก้ไขได้และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ

การแสดงความคิดเห็นขัดแย้งโดยพลการในเรื่องที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวเป็นเรื่องที่อันตรายมาก และคนโง่เท่านั้นที่จะทำเช่นนั้น



คนเราเมื่อถูกต้อนเข้ามา จะต่อสู้อย่างดุเดือด ทุกคนมีความหยิ่งในตัวเองและไม่พอใจอย่างมาก เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์การกระทำของตน ดังนั้น ไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด เมื่อคุณชนะแล้ว ยังทำให้ผู้แพ้รู้สึกว่าเขาถูกตบหน้าหรือเยาะเย้ย ทำเช่นนี้ มีผลให้คุณมีศัตรูเพิ่มขึ้น แม้ว่า ศัตรูนี้ของคุณทำให้ได้และไม่ติดใจอะไร แต่คนอื่นที่รู้เห็นเหตุการณ์จะจดจำ

ในการทวงถาม คุณถวามีเพื่อนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ดังนั้น เมื่อมีความกักตุนขัดแย้งกับใคร ไม่ควรทำให้เขาต้องเสียใจหรือเสียหน้า

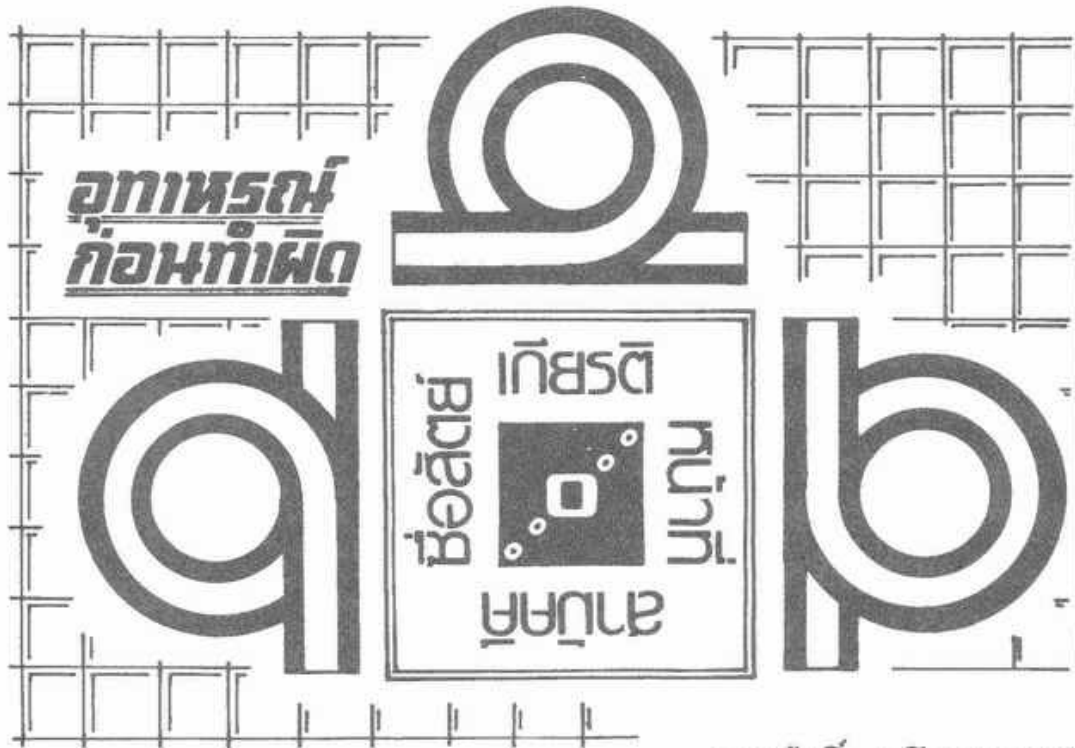
โดยสรุป การจัดการกับข้อคิดเห็นขัดแย้ง มีผลทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการว่าจะทำอย่างไร และคุณกรณีปฏิบัติอย่างไร ทั้งสองคุณกรณีจำต้องมีความพยายามเป็นพิเศษ และมีความเป็นผู้ใหญ่ จึงจะเป็นผลดี

ถ้าคุณกำลังแสดงความเห็นขัดแย้งกับใคร จงพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามกับคุณ มีโอกาสรักษาหน้าบ้าง เมื่อคุณเป็นฝ่ายชนะ อย่าบังคับให้เขาต้องยอมรับผิดจนกว่าผลจะปรากฏออกมา



ข้าราชการ
คือบุคคลที่ทำงาน
ให้ประชาชนชื่นใจ

วชิรบรรณการ



เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์ *

ขณะที่เขียนต้นฉบับเดือนนี้ อากาศกำลังหนาวอยู่ พร้อมกันนั้นก็ยังมีอากาศร้อนและฝนตกแทรกเข้ามาประปราย ทำให้ไม่เข้าใจว่าขณะนี้ฝนฤดูใดกันแน่ ลูกเด็กเล็กแดงต่างก็ไม่สบายร้องไห้กระจองอแงเป็นหวัดกันทั่วหน้าไป ส่วนบรรดาพ่อแม่ทั้งหลาย คงจะต้องผลัดกันหยุดงานการมาเฝ้าพยาบาลลูกกันมากบ้าง น้อยบ้าง ตามแต่สะดวก เอาละเดือนนี้จะขอนำเรื่องสำคัญมาบอกกล่าวกัน คือ ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ โดยจะเล่าให้

ฟังถึงหลักเกณฑ์และองค์ประกอบในการพิจารณาความผิด และกำหนดโทษของความผิดกรณีนี้เป็นอย่างไร และกินความหมายต้นลึกเพียงไร พร้อมกันนั้น ก็จะบอกกล่าวถึงช่องทางทำมาหากินในลักษณะต่าง ๆ กัน เท่าที่พอจะประมวลมาให้เห็นเป็นแนวทางมากบ้าง น้อยบ้าง พอสมควรแก่กรณี ทั้งนี้ เพื่อจะได้เป็นเครื่องเตือนใจผู้ที่คิดจะกระทำผิดในลักษณะเช่นนี้ว่า สิ่งที่จะได้รับตอบแทนนั้นคุ้มกันหรือไม่อีกด้วย ขอเชิญติดตามได้เสียครับ

ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ ราชการ

บรรดาความผิดวินัยของข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนทุกฉบับมา ต่างก็มุ่งเน้นที่จะให้ข้าราชการได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นประการสำคัญ หากปฏิบัติหน้าที่ราชการไปโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว การกระทำในลักษณะดังกล่าวเรียกว่า เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้กำหนดบทวินัยเกี่ยวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการไว้ในมาตรา ๖๗ วรรคสาม ซึ่งบัญญัติว่า “การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง”

จากตัวบทกฎหมายมาตรา ๖๗ วรรคสาม ดังกล่าวข้างต้นนั้น การที่จะพิจารณาว่า การกระทำผิดวินัยเช่นใดจะเป็นกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๖๗ วรรคสามหรือไม่นั้น เราพอจะค้นหาหลักหรือองค์ประกอบในการพิจารณาได้จากหนังสือคู่มือปฏิบัติงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ภาค ๒ ว่าด้วยวินัยข้าราชการพลเรือน การลงโทษ การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า “คู่มือวินัย”) โดยเฉพาะจากบทที่ ๑ ว่าด้วยวินัยข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีหลักหรือองค์ประกอบในการพิจารณา ๓ ประการ คือ

๑. ต้องมีหน้าที่ราชการที่ต้องปฏิบัติ
๒. ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการไปโดยมิชอบหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ
๓. เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่น ได้ประโยชน์ที่มิควรได้

เมื่อเรารู้ถึงหลักหรือองค์ประกอบของความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้ว ต่อไปก็จะต้องเรียนรู้กันอีกว่า แต่ละองค์ประกอบแต่ละหลักนั้นมีความหมายอย่างไร และมีขอบข่ายแค่ไหนกันบ้างนั้นก็คงจะต้องนำมาแยกธาตุกันดูในแต่ละหลักไปเลย

เราเริ่มกันที่หลักแรกที่ว่า “ต้องมีหน้าที่ราชการที่ต้องปฏิบัติ”

จากหลักแรกนี้เอง ก็ก่อให้เกิดปัญหาว่า อย่างไรเป็นหน้าที่ราชการ และอย่างไรจึงจะถือว่ามีหน้าที่ราชการ ก่อนที่จะติดตามหาคำตอบของปัญหาดังกล่าว ก็คงจะต้องมาดูความหมายของคำว่า “หน้าที่ราชการ” กันก่อนดีกว่า เพราะว่าคำนี้เป็นหัวใจของความผิดฐานนี้เลยทีเดียว

คำว่า “หน้าที่ราชการ” นั้น ตามความหมายทางวินัย หมายความว่าหน้าที่ที่เป็นราชการโดยตรงเท่านั้น หากเป็นหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่ราชการโดยตรง ก็ไม่อยู่ในความหมายของคำว่า “หน้าที่ราชการ” ตามมาตรา ๖๗ นี้ เช่น ข้าราชการได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับสวัสดิการของกองดังนี้ จะถือว่าเป็นหน้าที่ราชการมิได้ เพราะสวัสดิการกองมิได้เป็นเรื่องของราชการ หากผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการของสวัสดิการกองได้นำเงินของสวัสดิการไปหมุนใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัว กรณีก็ยังไม่อาจนับเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการได้ หากมีการพิจารณาโทษทางวินัยก็ต้องพิจารณาลงโทษในฐานอื่น เช่น ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง เป็นต้น

ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยปกติแล้ว ข้าราชการจะต้องปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานที่ราชการ หรืออาจจะปฏิบัติหน้าที่ราชการนอกสถานที่ราชการก็ได้ (ถ้าไม่มีกฎหมายบังคับไว้โดยเฉพาะว่าต้องปฏิบัติในสถานที่ราชการเท่านั้น) นอกจากนั้น การปฏิบัติหน้าที่ราชการก็ไม่จำเป็นจะต้องปฏิบัติในวัน และเวลาราชการตามปกติเสมอไป อาจปฏิบัติในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาที่กำหนดตามปกติก็ได้ ในกรณีนี้ เคยมีคำพิพากษาของศาลฎีกาตัดสินไว้เป็นบรรทัดฐาน คือ คำพิพากษาศาลฎีกา ที่ ๑๗๘/๒๕๒๐ ซึ่งวินิจฉัยไว้ว่า "การปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทั่วไปนั้น ถ้าไม่มีกฎหมายบังคับไว้โดยตรงหรือโดยปริยายว่า ให้ต้องทำในสถานที่ราชการเท่านั้น แล้ว พนักงานผู้มีหน้าที่ก็ย่อมจะออกไปปฏิบัติราชการตามหน้าที่นอกสถานที่ได้ ส่วนการปฏิบัติราชการในวันหยุดราชการก็เช่นเดียวกัน เมื่อไม่มีกฎหมายห้ามไว้ และไม่เป็นการขัดต่อระเบียบแบบแผน ประกอบทั้งยังเป็นการอุทิศเวลาให้แก่ราชการ และเป็นการให้บริการแก่ประชาชนที่มีแต่จะให้ประโยชน์แก่ประชาชนแต่อย่างเดียว เช่นนี้แล้ว ก็ย่อมจะต้องถือว่าเป็นการปฏิบัติราชการโดยชอบ ข้าราชการผู้ปฏิบัติราชการเช่นนี้ย่อมเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย"

เมื่อเรารู้จักว่าอย่างไรเป็นหน้าที่ราชการแล้ว ก็จะมาพิจารณากันว่า อย่างไรจึงจะถือว่ามีหน้าที่ราชการ

การที่จะพิจารณาว่าข้าราชการผู้ใดมีหน้าที่ราชการในเรื่องใดหรือไม่นั้น เมื่อศึกษาดูจากคู่มือวินัยแล้วจะเห็นได้ว่า มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

ประการแรก พิจารณาจากกฎหมายหรือระเบียบที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ากฎหมายกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งใด เป็นพนักงาน

เจ้าหน้าที่ในเรื่องใด ผู้นั้นก็มีหน้าที่ราชการในเรื่องนั้น ๆ เช่น พระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. ๒๔๙๓ พระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. ๒๔๘๔ เป็นต้น

ประการที่สอง พิจารณาจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่ง ก.พ.ได้จัดทำตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ เมื่อใครดำรงตำแหน่งใด ก็ย่อมมีหน้าที่ตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น

ประการที่สาม พิจารณาจากคำสั่งหรือการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา แม้จะไม่มีกฎหมายหรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดให้เป็นหน้าที่ไว้โดยตรงก็ตาม แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใดทำหน้าที่ใด หรือมอบหมายหน้าที่ใดให้ผู้ใดปฏิบัติภายในขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็ย่อมเป็นหน้าที่ราชการของผู้ที่ได้รับคำสั่งหรือรับมอบหมายนั้น ที่จะต้องรับผิดชอบตามนั้น การมอบหมายนั้นอาจทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจา หรือมอบหมายโดยพฤตินัยอย่างอื่นก็ได้ (ดูรายละเอียดจากคำพิพากษาศาลฎีกา ที่ ๑๑๐๓/๒๕๐๘)

ประการที่สี่ พิจารณาจากพฤติการณ์ที่สมควรใจ เจ้าผู้กพันตนเอง ยอมรับเป็นหน้าที่ราชการที่ตนต้องรับผิดชอบ ปัญหาว่าแค่นั้นเพียงใดจึงจะเป็นการสมควรใจเจ้าผู้กพันตนเอง ยอมรับเป็นหน้าที่ราชการที่ตนต้องรับผิดชอบนั้น เป็นการยากมากที่จะวางหลักเกณฑ์ที่แน่นอนได้ เราคงจะต้องพิจารณาโดยละเอียดถี่ถ้วนและรอบคอบ เพราะว่าความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการนี้เป็นความผิดที่ร้ายแรงมาก และทางราชการไม่พึงประสงค์ที่จะให้มีบุคคลลักษณะเช่นนี้อยู่ในราชการ หากลงโทษผู้ใดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการไปแล้ว จะทำให้ผู้นั้นหมดโอกาสที่จะกลับเข้ารับราชการอีก เพราะจะขอให้พิจารณายกเว้นคุณสมบัติเพื่อเข้ารับราชการอีกไม่ได้ ทั้งนี้ ตามนัยมาตรา ๒๔ วรรคท้าย

จะขอยกตัวอย่างที่ ก.พ.ได้เคยวินิจฉัยไว้ว่ามีหน้าที่ราชการโดยพฤตินัยมาให้อยู่เป็นแนวทางไว้สัก ๑ เรื่อง คือ เรื่องประจำแผนกธุรการของโรงพยาบาลซึ่งไม่มีหน้าที่รับส่งเงิน แต่ได้รับฝากเงินจากพยาบาลผู้มีหน้าที่รับส่งเงิน และการรับฝากเงินนั้น มิใช่เป็นการรับฝากในฐานะส่วนตัว แต่มีลักษณะเป็นการรับฝากเป็นทางราชการ เพื่อนำไปส่งลงบัญชี โดยได้เซ็นรับหลังใบเสร็จรับเงินว่า “ได้รับเงินไปแล้ว” เช่นนี้ ก.พ.วินิจฉัยว่าประจำแผนกผู้นั้น มีหน้าที่ราชการที่จะต้องนำเงินส่งลงบัญชี เมื่อนำเงินส่งลงบัญชีและนำเงินไปใช้ส่วนตัว ก็เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้ว (มติ ก.พ.ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๒๐)

หลังจากที่ได้ทราบถึงแนวทางในการพิจารณาว่า อย่างเป็นหน้าที่ราชการและอย่างไรก็ว่ามีหน้าที่ราชการแล้ว ก็จะมาถึงหลักที่สองที่ว่า ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการไปโดยมิชอบ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ ซึ่งจะต้องพิจารณากันต่อไปว่ามีสาระสำคัญอย่างไรกันต่อไป

หลักที่สอง ที่ว่า “ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการไปโดยมิชอบ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ”

จากหลักนี้เอง ก็ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นว่า คำว่าปฏิบัติหน้าที่ราชการกับละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการหมายความว่าอย่างไร และคำว่า “มิชอบ” นั้น แคะไหนเพียงใด

เมื่อเราศึกษาดูจากคู่มือวินัย เราก็จะได้คำตอบของปัญหาข้างต้นดังนี้ คือ

คำว่า “ปฏิบัติหน้าที่ราชการ” หมายความว่า “ได้มีการกระทำลงไปแล้ว”

คำว่า “ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ” หมายความว่า “มีหน้าที่ราชการที่จะต้องปฏิบัติ แต่ผู้นั้นไม่ปฏิบัติหรืองดเว้น ไม่กระทำการตามหน้าที่”

การที่ไม่ปฏิบัติหรืองดเว้นไม่กระทำการตามหน้าที่นั้น จะเป็นการผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการก็ต่อเมื่อได้กระทำไปโดยจงใจที่จะไม่ปฏิบัติตามหน้าที่โดยปราศจากอำนาจที่จะอ้างได้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับแต่ถ้าเป็นเพียงปล่อยปละละเลย พลังผลอ เข้าใจผิด หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ โดยไม่ได้ตั้งใจหรือไม่มีเจตนาแล้ว ก็ยังถือไม่ได้ว่าเป็นการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ อันจะเป็นการผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการได้ ส่วนจะเป็นการผิดฐานใดอื่นหรือไม่ จะต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นเรื่อง ๆ ไป

การปฏิบัติราชการหรือละเว้นการปฏิบัติราชการที่จะเป็นการผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการนั้น จะต้องเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบด้วย

คำว่า “มิชอบ” นั้น หมายความว่า “ไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ คำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามมติคณะรัฐมนตรี แบบธรรมเนียมของทางราชการ หรือทำนองคลองธรรม”

ส่วนการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยถูกต้องตามกฎหมาย ตามกฎระเบียบของทางราชการ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามมติคณะรัฐมนตรี ตามแบบธรรมเนียมของทางราชการและตามทำนองคลองธรรมทุกประการ แล้วภายหลังได้รับประโยชน์เป็นการส่วนตัวในลักษณะของขวัญหรือสินน้ำใจนั้น ไม่เข้าลักษณะเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบแต่อาจเป็นการผิดฐานอื่น เช่น ฐานประพฤติชั่ว เป็นต้น

หลักที่สาม ที่ว่า “เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้”

จากหลักนี้ ก็เกิดเป็นปัญหาอีกเช่นกัน คือ คำว่า ผู้อื่นคือใคร ประโยชน์เป็นอย่างไร และอย่างไรจึงถือว่ามีควรได้



คำว่า "ผู้อื่น" นี้ ก็หมายถึงใครก็ได้ที่จะได้รับประโยชน์จากการที่ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ

คำว่า "ประโยชน์" ก็หมายถึง สิ่งที่ได้รับอันเป็นคุณแก่ผู้ได้รับ ซึ่งอาจเป็นทรัพย์สินหรือประโยชน์อย่างอื่นที่มีใช้ทรัพย์สินก็ได้ เช่น การได้รับบริการ เป็นต้น

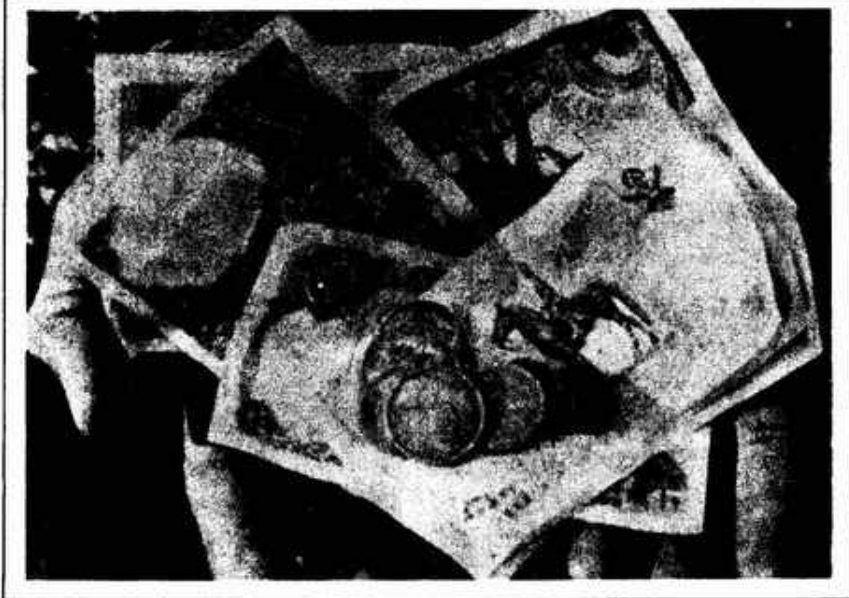
คำว่า "สมควรได้" ก็หมายถึง ไม่มีสิทธิโดยชอบธรรมที่จะได้รับประโยชน์ใด ๆ ตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น แต่ถ้ามักกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใดกำหนดให้ข้าราชการ ได้รับประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น ก็เป็นประโยชน์อันควรได้โดยชอบธรรมหรือโดยชอบด้วยเหตุผล แต่อย่างไรก็ตามมิใช่จะเรียกเรื่องเอาเกินกว่าที่ควรจะได้ ถ้าเป็นเช่นนี้ ก็เป็นการได้รับประโยชน์ที่สมควรได้เช่นกัน

รวมความแล้วถือว่า ข้าราชการต้องพึงปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม ไม่พึงแสวงหาประโยชน์ที่สมควรได้ หากข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการเรื่องใดโดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์

ที่มีควรได้ เช่นนี้ กรณีก็เป็นการกระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้ว หรือทุจริตอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ถ้าการกระทำนั้นเข้าหลักหรือองค์ประกอบทั้ง ๓ ข้อ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว กรณีนั้นก็เป็นการกระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการนั่นเอง

จากรายงานการลงโทษที่กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ รายงานมายัง ก.พ. โดยเฉพาะกรณีความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการนั้น มีมาในรูปแบบต่าง ๆ กันออกไป ตามความซ้ำของจัดเจนในหน้าที่ราชการของผู้กระทำผิดนั่นเองว่ารับผิดชอบในหน้าที่การงานเช่นใด แต่อย่างไรก็ตามก็พอจะประมวลพฤติกรรมการกระทำความผิดของข้าราชการผู้ที่ถูกลงโทษได้ ๓ กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

๑. ทุจริตเกี่ยวกับการเงินโดยตรง เช่น
 - ๑.๑ ยักยอกเงินหลวง
 - ๑.๒ รับเงินแล้วไม่ส่งลงบัญชี หรือลงบัญชีแล้วไม่นำส่งคลัง หรือนำส่งไม่หมด
 - ๑.๓ ไม่นำเงินส่งคลังตามที่ขมึนจากทางราชการ



๑.๔ แก้ไขตัวเลขในใบเสร็จให้น้อยลง หรือ
เขียนตัวเลขต้นซิวใบเสร็จน้อยกว่าปลายซิว

๑.๕ รับเงินแล้วไม่ออกใบเสร็จ

๑.๖ นำเงินฝากธนาคารน้อยกว่าที่เบิกมา

๑.๗ เบิกเงินสงเคราะห์คนใช้นาถวาแล้วนำไป
ใช้ส่วนตัว เป็นต้น

๒. อาศัยอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งข่มขู่
เรียกร้องเงินจากผู้มีติดต่องาน เช่น

๒.๑ เรียกเงินเพื่อดำเนินการยื่นขอใบอนุญาต
อุตสาหกรรม

๒.๒ เรียกเงินค่าธรรมเนียมเกินกว่าที่กฎหมาย
กำหนด

๒.๓ ช่วยให้พ่อค้าได้ซื้อข้าวสารราคาถูกแล้วได้
รับเงินตอบแทน

๒.๔ ข่มขู่เรียกเงินจากพ่อค้า

๒.๕ ลับเปลี่ยนสินค้าโดยได้รับเงินตอบแทน

๒.๖ เรียกเงินจากญาตินักโทษ

๓. อาศัยอำนาจหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้
แก่ตนเองหรือผู้อื่น เช่น

๓.๑ ทำบัตรประจำตัวประชาชนให้บุคคลต่าง
ต่าง

๓.๒ ดัดราคาไม้ในป่าสงวนมาสวมเป็นไม้ในที่ดิน
มี น.ส. ๓

๓.๓ ออกใบเบิกทางเข้าหรือเท็จ

๓.๔ รับรองปริมาณต้นไม้ในลำเนาซึ่งมีมากกว่า
ต้นซิว

๓.๕ ให้จับจองที่ดินโดยไม่ชอบด้วยระเบียบ

๓.๖ เอารถแทรกเตอร์ของทางราชการไปรับ

จ้างเอกชนเป็นการส่วนตัว

๓.๗ รับทำพาสปอร์ตโดยได้รับเงินจากนายหน้า

๓.๘ จัดซื้อวัสดุราคาแพงกว่าท้องตลาด

๓.๙ ทำใบได้สวนเท็จ ทำให้ทางราชการต้อง
จ่ายค่าชดเชยสูงกว่าความจริง

๓.๑๐ เบิกเงินจากทางราชการ แล้วมิได้นำ
ไปจ่ายให้แก่ผู้มีสิทธิทันที กลับนำไปฝากธนาคารใน
บัญชีส่วนตัวก่อนเพื่อเอาดอกเบี้ย

๓.๑๑ ปลอมลายมือชื่อผู้บังคับบัญชาของตน
ไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว

๓.๑๒ รับอาคารแสดมปีไปจำหน่ายแล้วนำเงิน
ค่าอาคารแสดมปีไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว

๓.๑๓ ซื้อสมุดจากนักโทษซึ่งลักสมุดทาง
ราชการมา

๓.๑๔ ตรวจคัดสินค้าต้องอากรเป็นสินค้าไม่
ต้องอากร

๓.๑๕ เบิกยาคนใช้แล้วนำมาไปให้ญาติ

๓.๑๖ นำปุ๋ยของทางราชการไปใช้ส่วนตัว

เมื่อเราทราบถึงหลักหรือองค์ประกอบของ
ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และทราบถึง
พฤติกรรมของการกระทำผิดในกรณีนี้เป็นอย่างไร
กันแล้ว เราก็มายกกันถึงแนวทางการลงโทษผู้กระทำผิด
วินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการว่าอยู่ระดับใดกัน

การลงโทษความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ
นั้น โดยเหตุที่ความผิดกรณีนี้เป็นความผิดที่ร้ายแรง
มาก และทางราชการไม่พึงประสงค์จะให้ข้าราชการ
ที่ประพฤติเช่นนี้อยู่ในวงราชการอีก คณะรัฐมนตรี
จึงได้วางหลักไว้ว่า ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ
ควรลงโทษไล่ออกจากราชการ จะปรานีลดหย่อน
ผ่อนโทษลงได้ก็เพียงปลดออกจากราชการเท่านั้น
เหตุปรานีอื่นใดไม่เป็นเหตุเพียงพอที่จะลดหย่อน
โทษลงเป็นให้ออกจากราชการได้ (มติคณะรัฐมนตรี
ที่ นว ๑๒๕/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๐๓)
ที่วางแนวทางการลงโทษไว้ถึงระดับนี้ ก็เพราะว่า
ผู้ที่ทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้ว ก็ไม่ควรจะได้รับ

บำเหน็จหรือบำนาญจากทางราชการอีก และใน
เวลาเดียวกัน ก็หมดโอกาสที่จะกลับเข้ารับราชการ
อีกเพราะมาตรา ๒๔ กำหนดว่า จะขอให้พิจารณา
ยกเว้นคุณสมบัติเพื่อกลับเข้ารับราชการอีกไม่ได้ นอก-
จากนี้ ผู้ที่กระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ
เกี่ยวกับเงินของทางราชการนอกจากจะต้องถูกลงโทษ
ทางวินัยอย่างน้อยปลดออกจากราชการแล้ว คณะ
รัฐมนตรียังสั่งให้นำคดีขึ้นฟ้องศาลทุกเรื่องโดยไม่มี
การผ่อนผัน และเมื่อได้มีการดำเนินคดีอาญาและ
ฟ้องร้องต่อศาลแล้ว ห้ามถอนคำร้องทุกข์หรือถอน
ฟ้องในคดีนั้น ไม่ว่าจะกระทำการนั้นมีลักษณะเป็น
ความผิดส่วนตัวหรือไม่ก็ตาม (มติคณะรัฐมนตรีที่
๓๓๔๑-๓๓๕๔ ลงวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๑๗
ที่ นว ๑๔๕/๒๕๑๗ ลงวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๗
และ ที่ นว ๙๗/๒๕๒๓ ลงวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๒๓)
มาตรการนี้ คณะรัฐมนตรีกำหนดว่า ให้ดำเนินคดีโดย
เคร่งครัดเหมือนกันหมดทั้งข้าราชการทหาร ข้าราชการ
พลเรือน ข้าราชการอื่น ตลอดจนลูกจ้างและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานในท้องถิ่นด้วย



**“ข้าราชการ คือ บุคคลที่
ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ”**

แนะนำการสอบเลื่อนตำแหน่ง



ตัวอย่างข้อสอบ และแนวการตอบ

อาจารย์ตีว

● จากข้อสอบที่ออกสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งในวิชาความรู้ความสามารถทั่วไปนั้น ข้อสอบที่มักออกสอบใน ส่วนที่เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ คือกฎหมายหรือระเบียบที่หัวหน้างานจะต้องใช้และเกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน กฎหมายระเบียบบริหารราชการ-แผ่นดิน หรือประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ เป็นต้น

กฎ ระเบียบเหล่านี้มีความจำเป็นคือ ในฐานะหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้พิจารณาเสนอความเห็นหรือ กลั่นกรองให้ความเห็นเพื่อพิจารณาเสนอผู้บังคับบัญชาระดับถัดไปอนุญาต อนุมัติ หรือดำเนินการแล้วแต่กรณี ซึ่งในฉบับก่อน ๆ ได้นำตัวอย่างข้อสอบมาแนะนำไปแล้ว เรื่องที่มักออกสอบอีกเรื่องหนึ่งคือ หัวหน้างาน ระเบียบการลาของข้าราชการ ซึ่งมักชอบถามในแง่ว่าความเข้าใจระเบียบการลามากน้อยเพียงไรและทดสอบการนำ ไปใช้ในหน้าที่ของหัวหน้างานว่าจะใช้ให้เหมาะสมได้อย่างไร

ฉบับนี้ผมจึงนำตัวอย่างและแนวการสอบมาแนะนำไว้ ตัวอย่างข้อสอบมี ดังนี้

ข้อสอบ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ กำหนดการลาของข้าราชการไว้กี่ประเภท ท่านคิดว่าการลาประเภทใดบ้างที่หัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องพิจารณาการลาของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมากที่สุด ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างานและหน่วยงานจะดำเนินการอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้การลาของข้าราชการในหน่วยงานถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและบังเกิดผลดีแก่การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน

แนวตอบ คำถามข้อนี้ถาม ๒ ประเด็น สำคัญคือ

๑. ตามระเบียบการลาของข้าราชการฯ มีการลากี่ประเภท ซึ่งเป็นคำถามนำมาสู่ประเด็นที่สอง
๒. ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน การลาประเภทใดที่หัวหน้าหน่วยงานจะต้องเกี่ยวข้องมากที่สุดและจะมีวิธีดำเนินการอย่างไรจึงจะให้การลาของข้าราชการในหน่วยงานถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและบังเกิดผลดี

ประเด็นที่ ๑ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ กำหนดการลาของข้าราชการประเภทต่าง ๆ ไว้ ๘ ประเภท ดังนี้

๑. การลาป่วย
๒. การลาคลอดบุตร
๓. การลากิจส่วนตัว
๔. การลาพักผ่อนประจำปี
๕. การลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์
๖. การลาเข้ารับการระดมพล เข้ารับการฝึกวิชาทหาร หรือเข้ารับการทดลองความพร้อม
๗. การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย
๘. การลาไปต่างประเทศ

อนึ่ง ตามระเบียบดังกล่าวได้กำหนดการลาไว้เพียง ๘ ประเภท แต่ในทางปฏิบัติยังมีการลาบางกรณีที่เรียกว่าการลา แต่ไม่ได้กำหนดไว้ในระเบียบนี้ เช่น ลาติดตามคู่สมรสไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ เป็นต้น

ประเด็นที่ ๒ ในฐานะหัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยงานแล้ว ประเภทการลาที่จะต้องเกี่ยวข้องมากที่สุด หรือพิจารณาบ่อยครั้งมากจากการลาของข้าราชการในหน่วยงานจะมีอยู่ ๓ ประเภทด้วยกันเรียงตามลำดับ ดังนี้

๑. การลาพักผ่อน
๒. การลาป่วย
๓. การลากิจส่วนตัว

การลาทั้งสามประเภทดังกล่าว ข้าราชการส่วนใหญ่จะลากันมากที่สุด ดังนั้นในฐานะเป็นหัวหน้าชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติ หัวหน้างานจึงต้องถือเป็นหน้าที่และให้ความสำคัญในเรื่องนี้ที่จะหาวิธีดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบเสียตั้งแต่ในชั้นแรกก่อนเสนอถึงผู้บังคับบัญชาระดับถัดไป และระดับที่จะมีอำนาจพิจารณาอนุญาตต่อไป

สำหรับแนวทางและวิธีดำเนินการที่หัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยควรจะดำเนินการเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติให้ถูกต้องนั้นเห็นว่าควรมี ดังนี้

๑. หัวหน้างานควรทำความเข้าใจระเบียบการลาดังกล่าวให้ละเอียดชัดแจ้งที่สุดในจุดที่อาจปฏิบัติไม่ถูกต้อง

๒. ชี้แจงและแจ้งให้ข้าราชการในหน่วยงานได้ทราบระเบียบดังกล่าวโดยวิธีดำเนินการอาจกระทำได้โดย

๑) ประชุมชี้แจงข้าราชการให้เข้าใจระเบียบพร้อมกันกรณีมีระเบียบใหม่หรือมีคนใหม่เข้ามาพร้อม ๆ กัน

๒) แจกเวียนระเบียบและแบบฟอร์มการลาประเภทต่าง ๆ ให้ข้าราชการได้ทราบทั่วกัน พร้อมทั้งให้ลงชื่อไว้ด้วย

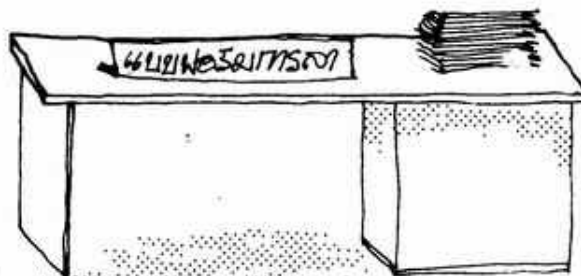
๓) จัดทำคำอธิบายหรือคำชี้แจง หรือตัวอย่างแบบฟอร์มที่ถูกต้องใส่แฟ้มไว้เป็นตัวอย่างในหน่วยงานให้ข้าราชการได้ถือปฏิบัติ

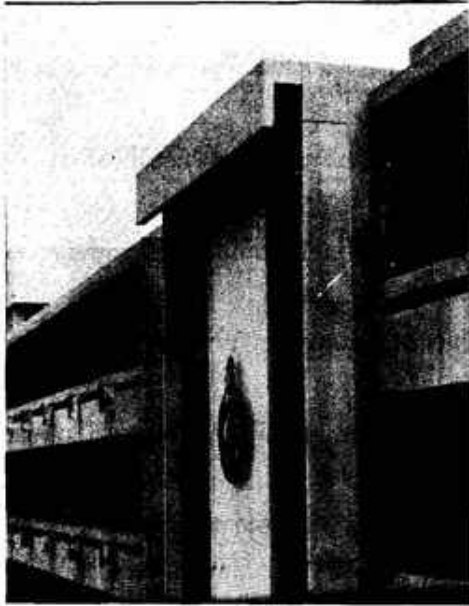
๓. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ช่วยดูแลรับผิดชอบเรื่องนี้ในลักษณะของการรายงานผลการมาปฏิบัติงานเป็นรายเดือนและรายปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๔) และการบำเหน็จความชอบกรณีอื่น ๆ โดยให้เป็นข้อมูลพื้นฐานว่าข้าราชการผู้ใดลาจำนวนมากน้อยเท่าไร เช่นกี่ครั้ง จำนวนกี่วัน เป็นต้น

๔. จัดให้มีแฟ้มแบบฟอร์มการลาไว้ในที่ที่สะดวกแก่ข้าราชการที่จะนำไปเขียนข้อความต่าง ๆ และให้ประจำที่ไว้แน่นอนเพื่อให้ทราบทั่วกัน

๕. ตรวจสอบแบบฟอร์มการลาให้ถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญที่จะต้องกรอก รวมทั้งดูแลให้การเสนอใบลาถูกต้องตามระเบียบวิธีที่กำหนดด้วย เช่น การลาประเภทใดที่จะต้องเสนอใบลาก่อน เป็นต้น หรือจะต้องได้รับอนุญาตก่อนจึงจะหยุดราชการไปได้ เป็นต้น

ทั้งนี้ โดยตักเตือนหรือแนะนำให้ข้าราชการปฏิบัติให้ถูกต้อง เป็นต้น





● ต่อไปนี้ขอนำตัวอย่างข้อสอบที่ออกสอบโดยยกปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงานขึ้นมา แล้วให้ผู้สอบเสนอความเห็นวิธีแก้ปัญหาดังกล่าว ซึ่งข้อสอบในลักษณะนี้มักจะเป็นเรื่องการปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่มีปัญหาเกิดขึ้นและออกสอบทั้งในระดับ ๕ และระดับ ๖

ตัวอย่างข้อสอบและแนวการตอบมีดังนี้

ข้อสอบ ในการปฏิบัติงานปัจจุบันของส่วนราชการมักเกิดปัญหาการขาดการประสานงานกันภายในหน่วยงาน เช่น ขาดการประสานงานระหว่างกองหรือระหว่างฝ่าย เป็นต้น ทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น ทำงานซ้ำซ้อนกัน เสียเวลามากขึ้น เป็นต้น ในฐานะหัวหน้างาน ท่านเข้าใจความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประสานงานอย่างไร และมีแนวทางและวิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว และจะมีการประสานงานภายในหน่วยงานให้บังเกิดผลดีอย่างไรบ้าง

แนวตอบ ข้อสอบข้อนี้ถาม ๒ ประเด็น ดังนี้

๑. ท่านเข้าใจความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประสานงานอย่างไรบ้าง
๒. ท่านจะมีแนวทางและวิธีการแก้ปัญหา โดยจัดให้มีการประสานงานที่ดีภายในหน่วยงานอย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ ๑ ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การประสานงานเป็นวิธีการและขั้นตอนในการบริหารงานที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จไปได้ตามเป้าหมาย ในฐานะหัวหน้างาน หรือหัวหน้าสายงานจะต้องถือว่าการประสานงานเป็นงานในหน้าที่ส่วนหนึ่งที่จะต้องดำเนินการในการบริหารในหน่วยงานของตนเองและประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ส่วนวัตถุประสงค์ที่จะต้องมีการประสานงานภายในหน่วยงานนั้นมีดังนี้ คือ

๑. เพื่อช่วยให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
๒. เพื่อมิให้การดำเนินงานเกิดความซ้ำซ้อนกัน
๓. เพื่อให้เกิดความร่วมมือและร่วมใจในการทำงานในกรณีที่จะต้องทำงานร่วมกันหรือเกี่ยวข้องกันและช่วยให้มีการระดมความคิดและทำงานเป็นทีม
๔. เพื่อลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
๕. เพื่อให้เกิดการประหยัดเวลาและกำลังแรงงานของผู้ปฏิบัติงาน
๖. เพื่อเป็นพื้นฐานให้การดำเนินการบริหารงานในเรื่องอื่น ๆ เช่น การควบคุมงาน กระทำได้ง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ ๒ แนวทางและวิธีการประสานงานที่ควรจัดให้มีเพื่อแก้ปัญหาการประสานงานภายในหน่วยงาน

แนวทางในการแก้ปัญหาการประสานงานภายในหน่วยงานนั้น ควรจะได้มีการศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาการขาดการประสานงานภายในหน่วยงานระหว่างกองหรือฝ่ายต่าง ๆ ก่อนเพื่อให้ทราบว่า ต้นเหตุแท้จริงของการขาดการประสานงานเกิดจากระบบงาน การแบ่งงาน วิธีการทำงานที่ไม่เหมาะสม นโยบายและแผนงานไม่ชัดเจน พฤติกรรมหรือตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานไม่เห็นความสำคัญ หรืออาจเกิดจากหลาย ๆ สาเหตุร่วมกัน ดังนั้นในการพิจารณาหาทางแก้ไขจึงต้องพิจารณาค้นหาค้นเหตุก่อนแล้ว กำหนดวิธีการประสานงานที่จะนำมาแก้ปัญหาตามสาเหตุต่อไป โดยปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วก็ดำเนินการต่อไป

สำหรับวิธีการประสานงานที่อาจจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานนั้นอาจมีวิธีดำเนินการได้โดยกำหนดให้มีวิธีการหรือเครื่องมือทางบริหารที่เป็นพื้นฐาน ให้มีการประสานงานที่ดี เช่น การแบ่งงาน การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น และใช้วิธีการอื่น ๆ ช่วยแก้ปัญหา เช่น มีเจ้าหน้าที่ประสานงาน เป็นต้น

๑. จัดให้มีแผนผังและขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ และแจ้งให้ทราบทั่วกัน
แผนผังและหน้าที่ของหน่วยงานภายในต่าง ๆ นั้นควรจัดทำขึ้นมาเป็น
พื้นฐานให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจและถือปฏิบัติทั่วกัน
๒. แจ้งนโยบายและแผนงานของทั้งกรมและของกองและฝ่ายต่าง ๆ ให้ข้าราชการทำ
ความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายขอบเขตและวิธีการดำเนินงานร่วมกันโดยเฉพาะ
ในชั้นแผนปฏิบัติการควรจะมีการจัดทำรายละเอียดให้ฝ่ายและกองต่าง ๆ ทราบเป็น
แนวทางไว้ล่วงหน้า
๓. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อข้อความระหว่างหน่วยงานภายใน ซึ่งอาจกระทำได้โดย
 - ๑) ประชุมระหว่างกอง
 - ๒) ประชุมร่วมระดับเจ้าหน้าที่
 - ๓) มีระบบการรายงานการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของงานของกอง
และฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำ
๔. ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีในรูปอื่น ๆ ที่ช่วยในการประสานงาน เช่น คณะ-
กรรมการ คณะทำงาน หรือหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ โดยให้มีหัวหน้าส่วนราชการ
หรือรองหัวหน้าส่วนราชการ แล้วแต่กรณีเป็นประธานและมีเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ
งานร่วมกันเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
๕. จัดให้มีหน่วยงานกลางหรือเจ้าหน้าที่เฉพาะทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ
ทั้งนี้อาจดำเนินการได้โดยกำหนด หรือมอบให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือเจ้าหน้าที่
คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบในการประสานงานโดยเฉพาะ
๖. ให้มีการติดตามผลงานและมีศูนย์ปฏิบัติการ Operation Room.
๗. ใช้การติดต่อประสานงานที่ไม่เป็นทางการ สนับสนุนหรือแก้ปัญหาการประสานงาน
ควบคู่กับวิธีอื่น ๆ
๘. จัดให้มีการประชุมภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเป็นประจำ
๙. แจ้งเวียนความก้าวหน้าและแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ระดับ
เจ้าหน้าที่ได้ทราบ

ทั้งหมดนี้เป็นแนวทางและวิธีการประสานงานที่อาจนำมาใช้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงสาเหตุต่าง ๆ แล้ว
เลือกนำวิธีการประสานที่เหมาะสมกับสาเหตุและสภาพแวดล้อมมาใช้แก้ไขปัญหาคต่อไป โดยถือเป็นภาระหน้าที่ที่จะ
ต้องดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

ฉบับหน้าผมจะนำตัวอย่างข้อสอบอื่น ๆ มาแนะนำกันต่อไป



ค วน ลู ก ไ ท ม



นายพิพิธพร แก้วมุกดา
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษากรุงเทพฯ
กรมพลศึกษา

เกิดเมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๗๗ ที่จังหวัดเพชรบุรี เริ่มเรียนหนังสือที่โรงเรียนอนุบาลบ้านนางงามแล้วมา จบชั้นประถมศึกษาจากโรงเรียนสุวรรณรังษาศรี และชั้นมัธยมปีที่ ๖ จากโรงเรียนประจำจังหวัดวัดคงคาราม จังหวัดเพชรบุรี จากนั้นได้เข้าศึกษาต่อที่โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้รับประกาศนียบัตรประโยคครูพลศึกษาเอกแล้วเข้า



ศึกษาต่อที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับปริญญาตรีจากคณะครุศาสตร์ สำหรับการศึกษาในต่างประเทศนั้น ท่านก็ได้รับปริญญาโท ๒ สาขา คือสาขาการศึกษา พลศึกษา และสาขาสุขภาพ จาก Oregon State University สหรัฐอเมริกา

เริ่มรับราชการในปี ๒๔๙๘ เป็นข้าราชการครูในวิทยาลัยพลศึกษา กองส่งเสริมพลศึกษา กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาจนกระทั่งปี ๒๕๑๔ เป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา กรมเดียวกัน พอถึงเดือนมิถุนายน ๒๕๑๗ ได้โอนไปเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพลศึกษา และได้เป็นรองคณบดีในเดือนตุลาคมปีเดียวกัน ปี ๒๕๒๐ ได้โอนกลับมาเป็นข้าราชการครูสังกัดกรมพลศึกษา โดยดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ ปี ๒๕๒๑ เป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร และตั้งแต่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๒๔ จนถึงปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา

กรุงเทพฯ นอกจากนี้ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ๒๕๒๔ เป็นต้นมา ท่านก็ยังได้รับมอบหมายให้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองส่งเสริมพลศึกษาและสุขภาพอีกด้วย

จากภารกิจที่ได้เกี่ยวข้องกับงานด้านพลศึกษา มาตลอดเวลา มีผลงานที่รู้สึกประทับใจอยู่หลายประการ ที่สมควรยกมากล่าวในที่นี้ก็คือ เมื่อรับราชการที่วิทยาลัยพลศึกษาและมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพลศึกษา ได้เป็นผู้หนึ่งภายใต้การนำของศาสตราจารย์ ดร.บุญสม มาร์ติน ในการจัดวางหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาพลศึกษา ทั้งในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง พลศึกษาของวิทยาลัยและระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโทของมหาวิทยาลัย ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านความรู้และสุขภาพกายและใจของนักศึกษาและนิสิตมาโดยลำดับ และได้มีการนำไปสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ด้วย มาจนกระทั่งปัจจุบัน

ท่านได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับสุขภาพพลานามัยว่า ทุกคนควรให้ความสำคัญต่อการทำนุบำรุงรักษา ร่างกายและจิตใจให้แข็งแรงสมบูรณ์ด้วยวิธีการที่ถูก ต้อง เพราะเมื่อใดที่คนเรามีความสมบูรณ์ทางด้าน ร่างกายและใจแล้ว ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ เกิดผลดีในด้านอื่น ๆ ตามมา ไม่ว่าจะเป็นด้านสติ ปัญญา ด้านการทำงานและด้านชีวิตครอบครัว ซึ่ง ทำยที่สุดย่อมหมายถึงว่าคนนั้นเป็นประชากรที่มี คุณภาพซึ่งจะมีส่วนช่วยให้การพัฒนาประเทศประสบ ความสำเร็จต่อไป

ในด้านการทำงำนนั้น ก็ได้ยึดหลักความ ตั้งใจและเสียสละในการทำงานเป็นที่ตั้ง สำหรับ การบังคับบัญชาก็เห็นว่าผู้บังคับบัญช ควร ปฏิบัติตามพรหมวิหารธรรม ๔ ประการอย่าง สม่าเสมอ คือ มีความเมตตา ปรารณาดีต่อ ผู้อื่น ความกรุณา ให้ความสงสารและช่วย เหลือเกื้อกูล มุทิตา การสนับสนุนในเวลา อันควรและอุเบกขา การมีใจเป็นธรรมอย่าง เสมอหน้าเท่าเทียมกัน



นายทับแก้ว พิบูลนครินทร์
ผู้อำนวยการกองวิชาการ
กรมประชาสัมพันธ์

เกิดเมื่อวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๑๖ ที่จังหวัด นครปฐม สำเร็จการศึกษาได้รับปริญญาตรีจาก คณะรัฐศาสตร์ และจากคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ใน พ.ศ. ๒๕๓๑ และ ๒๕๓๓ ตามลำดับ

ชีวิตการทำงานของท่านเริ่มจากการเป็นว่าที่ ร้อยตรีประจำกองบังคับการศูนย์การทหารราบลพบุรี ใน พ.ศ. ๒๕๓๑ พอถึง พ.ศ. ๒๕๓๕ เข้ารับราชการ



เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดกรมประชา-
สงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทยในตำแหน่งผู้ช่วย-
ผู้ปกครองนิคมตรี นิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง
พ.ศ. ๒๕๐๖ ได้รับทุนจากองค์การสหประชาชาติ
ไปฝึกอบรมด้านการบริหารงานประชาสงเคราะห์
(Public Welfare Administration) ที่สหรัฐอเมริกา
เป็นเวลา ๑ ปี จากนั้นศึกษาต่อด้วยทุนส่วนตัวจนได้
รับปริญญาโททางสังคมสงเคราะห์ (M.A. in Social
Services) จากมหาวิทยาลัยอินเดียนา สหรัฐอเมริกา
เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๘ แล้วกลับมารับราชการในตำแหน่ง
นักสังคมสงเคราะห์โท กองวิชาการสังคม, พ.ศ.
๒๕๑๕ เป็นวิทยากรเอก งานวิเทศสัมพันธ์และ
ประชาสัมพันธ์ กองวิชาการ, พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็น
ผู้อำนวยการกองบริการชุมชน และ พ.ศ. ๒๕๒๕
เป็นผู้อำนวยการกองวิชาการ มาจนกระทั่งปัจจุบัน

ระหว่างปี ๒๕๑๘ ถึง ๒๕๒๑ ในฐานะที่ได้
รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าฝ่ายสังคมสงเคราะห์ของ
ศูนย์ดำเนินการเกี่ยวกับผู้ลี้ภัยของกระทรวงมหาดไทย
เป็นผู้นึ่งที่ได้มีบทบาทสำคัญในการติดต่อประสาน

งานให้รัฐบาลและองค์การระหว่างประเทศ รวมทั้ง
ภาคเอกชนในประเทศไทย ได้ตระหนักถึงภาระและ
ผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มีต่อประเทศไทยในการต้อง
ดูแลผู้อพยพจำนวนมากจากอินโดจีนที่เข้ามาลี้ภัยใน
ประเทศ ซึ่งทำให้ประเทศไทยได้รับความช่วยเหลือ
สนับสนุนด้วยดีมาเป็นลำดับทั้งในด้านค่าใช้จ่าย
ปัจจัยสี่และการรับผู้ลี้ภัยไปอยู่ในประเทศที่สาม
นอกจากนี้ยังได้ริเริ่มรณรงค์ให้ความช่วยเหลือดังกล่าว
ได้ขยายครอบคลุมมาถึงคนไทยผู้ยากไร้ทั่วไป โดย
เฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่บริเวณชายแดนด้วย

ในฐานะที่รับราชการมานานกว่า ๒๐ ปี
ซึ่งนับว่าได้มีประสบการณ์ในชีวิตราชการมา
นานพอสมควร ก็ได้ให้ความเห็นว่าข้าราชการ
ที่จะเป็น "ข้าราชการ" อย่างแท้จริงนั้นต้อง
เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่
มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคและความ
ยากลำบาก และพยายามให้ได้ทั้งงานและ
น้ำใจคน สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับภาวะเศรษฐกิจ
ในปัจจุบันก็คือทุกคนควรประหยัด ปัญหาด้าน
ฐานะการเงินของข้าราชการทุกวันนี้จำนวนไม่
น้อยมีสาเหตุมาจากการไม่รู้จักใช้ ไม่รู้จักพอ
นอกจากนี้ถ้าเป็นไปได้ก็ควรพยายามทำงาน
หารายได้พิเศษในทางที่เหมาะสมและถูกต้อง

ใคร อะไร



ในวงการ

'บุรียา'

มตรียา พลิกดูหนังสือเล่มเล็ก ๆ เล่มหนึ่งซึ่งวางขายเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๔ ชื่อว่า "ความคิดคำนึง" เขียนโดย **มณีทัศน์** เป็นการรวมบทกวีแห่งชีวิตสั้น ๆ หนาเพียงไม่กี่หน้า ลีลาแห่งความคิดคำนึงภายใต้ความไม่ฝันที่สะท้อนสังขรณ์ของสังคมนั้น ทำให้ต้องขอคัดลอก บทที่ว่าด้วย "หัวโขน" มาให้แฟน ๆ วารสารข้าราชการ ได้อ่านกัน ณ ที่นี้ว่า

"หัวโขนเมื่อใส่แล้วก็ต้องเดิน

ถ้าไม่เดินก็ไม่ใช่โขน

ตำแหน่งหน้าที่การงานก็เหมือนหัวโขน

เมื่อใส่แล้วก็ต้องเดินให้สมบทบาท

ใครเขาเห็น เขารู้ก็ดูสวยงาม

น่าเสียดายที่บางคนชอบเดินเกินบท

ใครเขาเห็นเขารู้ก็ดูน่าเกลียด

บางคนสวมแล้วติดใจ

นึกว่าเป็นของถาวรติดกาย

แม้กลับไปบ้านก็ยังไม่ยอมถอดวาง"

● ฉบับนี้ขอเริ่มด้วย ๑๓ ข้าราชการนอกสังกัดกรมการปกครองที่สมทบเข้าศึกษาในโรงเรียนนายอำเภอ รุ่นที่ ๒๖ (ก.พ.-ก.ย. ๒๕๔) มี ๔ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด (ระดับ ๗) **ชิต รอดขวัญ** (นครนายก) **สมศักดิ์ แก้วสุทธิ** (พังงา) **สมพงศ์ กฤตลักษณ์** (ตราด) และ **อานนท์ มั่นสวานิช** (ยะลา) ๔ ข้าราชการ กทม. **ชูเกียรติ วิสุวรรณ** ผช.ผอ.เขตบางกอกน้อย ซึ่งทำหน้าที่หัวหน้าแขวงบางพลัด **อัคร วิโรจน์ชีวัน** ผช.ลช.น.การสภ. กทม. **สุรพล วัฒนธรรม** หัวหน้างานตำแหน่งและอัตราเงินเดือนสาย ๑ สำนักงานคณะ กก.ข้าราชการ กทม. นอกจากนั้นยังมี ๖ นอกสายงานสายปกครองอีก ได้แก่ **อรรณพ บุญรัตน์พันธุ์** จากสำนักนโยบายและแผน มท. **ปกรณ์ สัตยวงษ์** จากกองแผนงานและโครงการ สำนักงาน รพช. **พิชัย เอกพิทักษ์ดำรง** แรงงานจังหวัดสุรินทร์ **พ.ต.ท.วัฒนา สุริโย** รอง ผกก.ส่งกำลังบำรุง บก.อำนวยการ บชภ. ๑ และนอก

สังกัดมหาดไทยอีก ๑ ท่าน คือ **วัลลภ สุวรรณเพ็ญ** นิติกร ๖ กองกฎหมายและมาตรฐานงบประมาณ สำนักงานงบประมาณ

● ข้าราชการซี ๑๐ ของชาวคลองหลอดใน ส่วนกลางที่จะเกษียณอายุราชการปลาย ก.ย. ๒๕ นี้ มีเพียง ๓ ท่าน นำโดยท่าน **อาษา เมฆสวรรค์** รองปลัดฯ มหาดไทย (ฝ่ายบริหาร) **ปราโมทย์ หงสกุล** ผู้ตรวจราชการฯ เขต ๔ (ภาคเหนือตอนล่าง และเหนือตะวันออก) และ **อนันต์ มีขำนะ** ผู้ตรวจราชการฯ เขต ๑๐ (ภาคเหนือตอนบน)

● มุมคอฉันนี่ ขอแสดงความยินดีกับข้าราชการพลเรือนชั้นผู้ใหญ่หลายท่านที่ได้รับรางวัล กิตติคุณสัมพันธ์สังฆเงิน ของสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย ในฐานะนักประชาสัมพันธ์ดีเด่นสาขาต่าง ๆ ประจำปี ๒๕๒๔ อาทิ **น.ต. ประสงค์ สุ่นศิริ** เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ **ทวีศักดิ์ เสนาณรงค์** อธิบดีกรมศิลปากร ในสาขา เสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ **จรรยา ยิ่งสวัสดิ์** ผวจ. ยโสธร สาขาใช้ศิลปะจูงใจประชาชนให้ร่วมมือ และส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย **สมบูรณ์ ไทยวัชรามาศ** ผวจ. นครราชสีมา สาขาบริหารและการปกครอง และ **มหาวิทยาลัยมหิดล** ได้รับยกย่อง ให้ได้รับรางวัลสาขาบริหารชุมชน แต่ละท่านได้รับรางวัลเกียรติยศนี้ไปแล้วตั้งแต่ ๕ ก.พ. ๒๕

● ที่กรมประชาสัมพันธ์มีรองอธิบดีใหม่ คือ **ดร.ธวัช เมฆสวรรค์** ผอ.กองช่างและทะเบียนวิทยุ เลื่อนขึ้นเป็นรองอธิบดีฝ่ายบริหารสืบแทน **ท่าน อำนวย กุมลายุวิสัย** ซึ่งขึ้นเป็นอธิบดี หลายคนคง แสดงความยินดีกับท่านไปแล้ว

● เมื่อต้นเดือน ก.พ.๒๕ กระทรวงศึกษาธิการ ตั้ง **พงษ์ศิริ เขาวนปรีชา** ผอ.สำนักงานศาสน-สมบัติ เป็นรองอธิบดีกรมการศาสนา สืบแทน **เลย จันจักร** ซึ่งท่านเสียชีวิตขณะไปราชการนครปฐมตั้ง

แต่ปลายปีกลาย โดย **เสริม สุพรรณกุล** ศึกษาธิการ จ.เชียงใหม่ ย้ายมาเป็นผู้อำนวยการสำนักงาน ศาสนสมบัติแทน

● ตำแหน่งอัครราชทูตที่ปรึกษา คณะผู้แทนถาวรไทย ณ นครเจนีวา ที่ว่างเพราะ **ไชยา จินดา-วงษ์** มารับตำแหน่ง ออท. ณ กรุงเวียนจันทน์แล้วนั้น ผู้ที่ได้รับคำสั่งให้ไปแทนคือ **สุรพงษ์ โปษยานนท์** ผอ.กองสนเทศเศรษฐกิจและการค้า กรมเศรษฐกิจ

● “การส่งออกสินค้าสิ่งทอเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ” เป็นชื่อวิทยานิพนธ์ที่ท่านอธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ **อรนุช โอสานนท์** จะเสนอต่อวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรรุ่น ๒๔ ในเดือน พ.ค. ๒๕ ที่จะถึง ส่วน **อรัญ ธรรมโน** อธิบดีกรมธนารักษ์ คงจะเสนอเรื่องเกี่ยวกับหนี้สาธารณะกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งดูจะน่าสนใจและทันสมัยไม่น้อยในยุคนี้ เพราะใคร ๆ ก็พูดถึงเรื่อง “สิ่งทอ” กับเรื่อง “หนี้” กันทั้งนั้น

● เพราะสุขภาพร่างกายไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน **สุรเดช เดชะคุปต์** ผอ.กองประกาศิต สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ก็ตัดสินใจลาออกจากราชการแล้วตั้งแต่ ก.พ.๒๕ ก่อนที่จะเกษียณอายุราชการในปี ๓๐ ส่วนราชการใดจะติดต่อเกี่ยวกับเรื่อง หนังสือราชการงานบุคคล และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ก็กองนี้แหละ

● เดียวนี้ใคร ๆ ก็มักจะประกวดประชันกันในเรื่องดี ๆ เต้น ๆ และในโอกาสที่คล้ายวันสถาปนาสำนักงาน รพช.ครบรอบ ๒๐ ปี เมื่อ ๒๖ ม.ค. ๒๕ **ทวี ชูทรัพย์** เลขาธิการฯใหญ่ จึงได้จัดประกาศเกียรติคุณและมอบรางวัลผู้มีผลงาน รพช.ดีเด่นประจำปี ที่สมควรได้รับการยกย่องชื่นบั้ง ซึ่งมีประเภท ศูนย์ปฏิบัติการ ได้แก่ ศูนย์ฯ ลำปาง ของ **อุทัย ธีรจิต**. ประเภทสำนักงาน รพช.ขนาดใหญ่ มี ๒ แห่ง คือ รพช.สกลนคร ซึ่งมี **สุภร แสงนิมมवल** เป็น รพช.

จังหวัด และ รพช.ร้อยเอ็ด โดย **ประกว กล้าชื่น**, ประเภท รพช.ขนาดกลาง ได้แก่ รพช.นราธิวาส กับ รพช.ปราจีนบุรี ซึ่งมี **ปัญญา หลักเมือง และ สุรพันธ์ ธีระภัทรานันท์** เป็น รพช.จังหวัด (ปัจจุบันย้ายไปอยู่ชัยภูมิแล้ว), ส่วนประเภท รพช.ขนาดเล็กนั้น สำนักงานที่ได้รับการยกย่องเป็นของเพชรบุรีของ **วันชัย หอมวิเศษวงศา** ทั้งหมดนี้เป็นรางวัลที่ได้รับรับการยกย่องในผลงานปี ๒๕๒๘ จากสำนักงาน รพช.ทั้งหมด ๓๗ จังหวัด และศูนย์ปฏิบัติการ รพช. อีก ๖ ศูนย์ **มตรียา** ขอแถมท้ายอีกนิดว่า รายการที่ดูไม่จิตในวันสถาปนาวันนี้ก็คือ การได้วาทีระหว่างผู้ที่ติดอ่าง ซึ่งเรียกเสียงฮาได้ตลอดรายการ

● ขอร่วมแสดงความยินดีกับ **น.พ.ไพโรจน์ นิงสานนท์** อธิบดีกรมอนามัย และ **น.พ.วิศิษฎ์ สิตปรีชา** รองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้รับรางวัลแพทย์ดีเด่นประจำปี ๒๕๒๘ โดยผู้ที่ได้รับรางวัลแพทย์ดีเด่นในต่างจังหวัด ได้แก่ **น.พ.จรัส เปรมะโยธิน** ผอ.โรงพยาบาล อ่างทอง **มตรียา** ขอเสริมว่า รางวัลดังกล่าวเป็นของแพทย์สมาคมแห่งประเทศไทยฯ ซึ่งได้ดำเนินการคัดเลือกแพทย์ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นทั่วประเทศมาทุกปี ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยต้องเป็นบุคคลที่ทำประโยชน์เพื่อสังคม ให้ความรู้เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและวงการแพทย์ทั่วไป

● ขอเรียนว่า ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของชาวบัวแก้วที่เป็นสตรีมีเพิ่มอีกหนึ่งแล้ว เมื่อมีผู้ช่วยปลัดกระทรวงการต่างประเทศสตรีนามว่า **ประเทือง รอดพร้อม** ซึ่งนามสกุลท่านไปพ้องกับท่านผู้ว่าราชการจังหวัดแพร่ **ธวัช รอดพร้อม**พอดี เพราะท่านเป็นนายกเหล่ากาชาดจังหวัดแพร่ในฐานะภริยา ท่านผู้ว่าฯ อีกตำแหน่งนั่นเอง

● สำหรับทูตหญิงขณะนี้ มี ๒ ท่าน คือ **อุรัฉฉา รอดประเสริฐ** และ **ขอร โสภณ** ซึ่งต่างก็ดำรงตำแหน่งเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง ส่วนผู้ช่วยปลัดกระทรวง (ระดับ ๙) อีกท่าน คือ **บุญทอง วรศรี** ซึ่งคงจะถึงคิวเป็นท่านทูตในไม่ช้า

● คำสั่งระลอกใหม่โยกย้ายระดับ ๗-๘ ในกระทรวงการต่างประเทศ **ระวี หงส์ประภาส** ซี ๗ กองรับรอง ไปเป็นที่ปรึกษา สอท.กัวลาลัมเปอร์ **ไมตรี จุลอุลย์** ผอ.กองอเมริกาไปเป็นที่ปรึกษาที่กรุงวอซอร์ โปแลนด์ **รณรงค์ นพคุณ** ผอ.กองกฎหมายไปเป็นที่ปรึกษาอายุเมนิลา **กำจิตต์ อ่อนเรือง** จนท.การทูต ๘ กรมเศรษฐกิจ ไปเป็นที่ปรึกษาในโรปีเคนยา **อัฟริกาโนน** ท่านเหล่านี้กว่าเดินทางไปถึงตกในราว เม.ย. ๒๕ แล้วนั่นแหละ

● ก่อนอำลาฉบับนี้ **มตรียา** อยากให้ท่านผู้อ่านพลิกกลับไปดูคำขึ้นต้นว่าด้วยเรื่อง "หัวโขน" ของคอลัมน์นี้อีกสักครั้ง แล้วจะทำให้ท่านต้องอ่านซ้ำเป็นครั้งที่สามอีกเป็นแน่

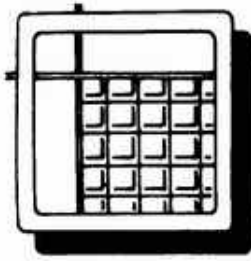


‘อำนาจ’

เธอเคยเห็นคนที่ชอบใช้อำนาจบ้างไหม?
คนที่ชอบกล่าวโทษ ต่ำหนืดเตียนผู้อื่นอยู่เสมอ
บังคับให้ผู้อื่นยอมสยบลงแก่เขา
เธอเชื่อไหมว่าลึกลับลงไปแล้ว
เขามีได้มีอำนาจจริงอย่างที่เขาสั่งออกมาเลย
เขาเป็นบุคคลที่น่าสงสารอย่างยิ่ง

ภายในเขามีแต่ความหวาดระแวง
อ่อนแอและน่าชิง
การใช้อำนาจเป็นวิธีการที่เขาใช้ในการปกป้องตนเอง
ทำให้ดูประหนึ่งว่า เขาเป็นผู้กล้าหาญเก่งกาจ
แต่เขาไม่รู้หรือกว่า
เขาไม่อาจสร้างสัมพันธที่ดีงามกับผู้อื่นด้วยการใช้อำนาจได้เลย

จาก ‘ค้นหา’ : คำเรียงแนวคิดเชิงจิตวิทยาในการค้นหาตัวเอง
โดย ดร.นวลศรี เป่าโรทัยย์
อาจารย์แผนกจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง



กฎหมายและระเบียบใหม่ พร้อมคำอธิบาย

ที่ กค ๐๕๐๗/ว ๔๕๗๑

กระทรวงการคลัง

ในพระบรมมหาราชวัง ๑๐๒๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๒๕

เรื่อง หลักเกณฑ์การใช้เงินกู้ต่างประเทศเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนา
ในต่างประเทศ

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง ๑. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๓๐๔/๑๖๑๐๘-๑๖๑๒๒ ลงวันที่ ๑๒ เมษายน
๒๕๒๔

๒. หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค ๐๕๐๗/๕๔๕๒ ลงวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์
๒๕๒๕

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงินกู้ต่างประเทศ
เพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนาในต่างประเทศ ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถือเป็น
แนวปฏิบัตินั้น

บัดนี้ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงินกู้ต่างประเทศเพื่อการดังกล่าว
ให้เป็นไปอย่างประหยัดและรัดกุมมากยิ่งขึ้น โดยยกเลิกหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายตามหนังสือฉบับ
ที่อ้างถึง ๑ และ ๒ และให้ใช้หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงินกู้ต่างประเทศเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม
ดูงาน ประชุมและสัมมนาในต่างประเทศ ตามนัยหนังสือนี้แทน ดังต่อไปนี้

๑. แผนการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน และสัมมนาในต่างประเทศจะต้องอยู่ใน
วัตถุประสงค์ของโครงการเงินกู้ โดยกำหนดไว้ใน Loan Agreement หรือ Appraisal Report หรือ
ที่ได้ตกลงกับกระทรวงการคลังแล้วเท่านั้น

๒. เจ้าหน้าที่ที่จะเดินทางไปโดยใช้เงินกู้โครงการใด จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานในโครงการนั้น ๆ อย่างแท้จริงเท่านั้น

๓. ค่าใช้จ่ายแยกเป็น

๓.๑ การศึกษา ให้เบิกจ่ายตามหลักเกณฑ์และอัตราค่าใช้จ่ายของนักเรียนทุนรัฐบาลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๓.๒ การฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนาที่อยู่ประจำสถานที่เดียวติดต่อกันใน ๓๐ วันแรกของการเดินทาง ให้เบิกจ่ายได้เป็นรายวันในอัตราน้อยแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ ต่อจากนั้นให้เบิกจ่ายในอัตราค่าใช้จ่ายประจำเดือนในการดูงานหรือฝึกอบรมของนักเรียนทุนรัฐบาลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๓.๓ การฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนาไม่เกิน ๑ เดือน ให้เบิกจ่ายได้เป็นรายวันในอัตราน้อยแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ แต่ถ้าหากสถาบันฝึกอบรม ดูงาน จัดที่พักให้ให้จ่ายเท่าที่จ่ายจริง ตามที่สถาบันฯ เรียกเก็บ

๓.๔ ในกรณีที่ข้าราชการที่ได้รับทุนไปฝึกอบรม และดูงานต่างประเทศได้รับค่าเบี้ยเลี้ยง และหรือค่าที่พักจากหน่วยงานอื่นใดแล้ว ให้งดการเบิกเงินตามข้อ ๓.๒ และ ๓.๓ จากโครงการเงินกู้

๓.๕ ค่าเครื่องแต่งตัว ให้เบิกจ่ายในหลักเกณฑ์และอัตราน้อยแห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่าย ค่าเครื่องแต่งตัวข้าราชการที่เดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว พ.ศ. ๒๕๒๖ โดยอนุโลม

๓.๖ ค่าหนังสือและอุปกรณ์การฝึกอบรม ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง โดยมีหลักฐานประกอบการเบิกจ่าย ทั้งนี้ ภายในวงเงินดังนี้

ระยะเวลาไม่เกิน ๖ เดือน ในวงเงิน ๑๒๐ เหรียญสหรัฐ

ระยะเวลาเกิน ๖ เดือน ในวงเงิน ๒๐๐ เหรียญสหรัฐ

๓.๗ ค่าธรรมเนียมการฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนา ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่สถานจัดฝึกอบรมหรือดูงานเรียกเก็บ

๓.๘ ค่าเครื่องบินโดยสารไป-กลับ ระหว่างประเทศไทยกับประเทศที่ต้องเดินทางไปฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนา ให้เดินทางแบบสายตรง และเบิกได้ในอัตราน้อยที่ผู้รับทุนพึงได้รับตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ

๓.๙ ค่าประกันสุขภาพ ให้เบิกจ่ายเท่าที่จ่ายจริงตามที่สถานศึกษา หรือฝึกอบรมกำหนดสำหรับข้าราชการพยาบาลกรณีเจ็บป่วย ในประเทศที่ไม่มีประกันสุขภาพ ให้เบิกจ่ายตามนัยหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๔๐๓/ว.๗๔ ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๑๔ เรื่อง การช่วยเหลือข้าราชการพยาบาลแก่ข้าราชการที่เดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว

และที่ทางราชการส่งไปดูงาน หรือฝึกงานในต่างประเทศ และทั้งนี้ให้ข้าราชการผู้ได้รับทุนดังกล่าวตรวจโรคอย่างละเอียดก่อนเดินทาง หากเป็นทุนฝึกอบรมระยะยาวให้ตรวจโรคจากคณะแพทย์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๓.๑๐ ถ้าพาหนะภายในประเทศของต่างประเทศ ให้เบิกจ่ายเท่าที่จ่ายจริงตามหลักฐานใบสำคัญ ทั้งนี้ ต้องอยู่ในโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้ว

๓.๑๑ สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น หากมีความจำเป็นจะต้องเบิกจ่ายให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังก่อนเป็นรายกรณี

๔. เมื่อเสร็จสิ้นการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนา ตามแผนงานที่ได้ขออนุมัติแล้ว ต้องกลับมาปฏิบัติงานตามโครงการทันที

๕. ผู้ที่ได้รับทุนจากเงินกู้ต่างประเทศไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงานแล้วจะต้องกลับมาปฏิบัติงานในโครงการไม่น้อยกว่า ๑ ปี จึงจะมีสิทธิขอรับทุนได้อีก

๖. เมื่อเสร็จสิ้นการเดินทางแล้ว ขอให้ผู้รับทุนรายงานผลและประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม และสัมมนาให้กระทรวงการคลังทราบภายใน ๖๐ วัน

๗. สำหรับ ผู้รับทุนไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และสัมมนา ที่ยังอยู่ระหว่างการใช้สิทธิ ตามบัญชีรายชื่อที่อ้างถึง ๑ และ ๒ ก็ให้ใช้สิทธินั้นต่อไป จนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาของทุนนั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไปโดยเคร่งครัดด้วย

ขอแสดงความนับถือ

พนัส ลิมะเสถียร

(นายพนัส ลิมะเสถียร)

ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองธนาธิการ

โทร. ๒๒๑๕๔๔๗

คำอธิบาย

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค.๐๕๐๗/ว.๔๕๗๑ ลงวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๒๕
เรื่อง หลักเกณฑ์การใช้เงินกู้ต่างประเทศเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนา
ในต่างประเทศ

การออกหนังสือฉบับนี้มีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหนังสือฉบับนี้สืบเนื่องมาจากหลักเกณฑ์เดิมยังไม่ประหยัดและรัดกุม
เพียงพอ จึงได้ยกเลิกหลักเกณฑ์ดังกล่าวเสียและได้ออกหนังสือฉบับนี้ปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์
เดิมให้เหมาะสมและรัดกุมยิ่งขึ้น

หลักเกณฑ์ฉบับนี้มีสาระสำคัญอย่างไร

สาระสำคัญของหลักเกณฑ์ฉบับใหม่ ส่วนใหญ่ยังคงเดิมเพียงแต่เพิ่มเติมและแก้ไขข้อความ
บางข้อให้รัดกุมและเป็นไปตามข้อเท็จจริงให้มากขึ้น ซึ่งสาระสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไปมีดังนี้

๑. เพิ่มเติมกรณีไปฝึกอบรม ดูงาน ประชุม หรือสัมมนาไม่เกิน ๑ เดือน ซึ่งเดิมกำหนด
ให้เบิกจ่ายได้เป็นรายวันในอัตราตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ โดยได้
เพิ่มเติมกรณีสถาบันฝึกอบรม ดูงาน จัดที่พักให้ก็ให้จ่ายเท่าที่จ่ายจริงตามที่สถาบันเรียกเก็บ

๒. เพิ่มเติมกรณีข้าราชการที่ได้รับทุนไปฝึกอบรม ดูงานถ้าได้รับค่าเบี้ยเลี้ยง หรือค่าที่พัก
จากหน่วยงานอื่นใดแล้วให้งดเบิกค่าใช้จ่าย

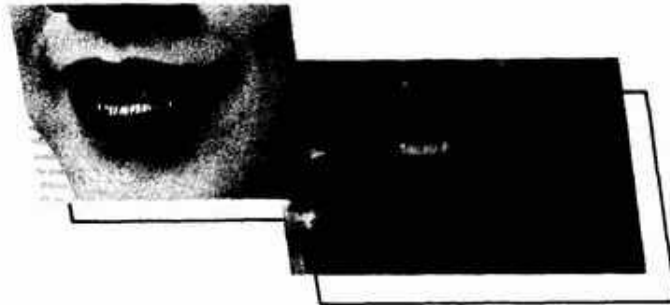
๓. แก้ไขระยะเวลาการกลับมาปฏิบัติราชการในโครงการเงินกู้ต่างประเทศจากเดิม ๔ ปี
เป็นเหลือ ๑ ปี จึงจะมีสิทธิขอรับทุนได้อีก

๔. เพิ่มเติมกรณีผู้ได้รับทุนฯ ที่ยังอยู่ระหว่างการใช้สิทธิตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เดิม
ก็ให้ใช้สิทธินั้นต่อไปจนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาของทุนนั้น

หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน

การครองอารมณ์ “ดี ดี”

อัญชมา เวสารัชช*



ก่อนที่ท่านจะอ่านเรื่องนี้ ขอให้ท่านนั่ง
หรือนอนให้สบาย ๆ ให้เวลาตัวเองสักนิด หลับ
ตาพักผ่อนคลายสักพัก ลืมสิ่งที่จะทำให้เราเครียด
หรือเรื่องร้าย ๆ ให้นมด ทำใจให้สบาย ๆ คิดถึง
สิ่งที่ดี ๆ สบายงาม เจริญตาเจริญใจ ทำให้เรา
มีความสุข สดชื่น และแจ่มใส

*เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

แน่ะ ชักอารมณ์ดีแล้วใช่ไหมคะ

นี่ลองสำรวจตัวเองซิคะว่า เรามีอาการต่าง ๆ
ต่อไปนี้บ้างไหม

- ปวดศีรษะบ่อย ๆ
- นอนไม่หลับ
- นอนผวา ตกใจตื่น
- ขาดสมาธิ
- หงุดหงิด ตื่นเต้น ตกใจง่าย
- นึกชื่อคนไม่ออกทั้ง ๆ ที่รู้จัก
- ทั้ง ๆ ที่หลับมาตลอดคืน ตื่นเช้าก็ยังรู้สึก

อ่อนเพลียหมดกำลังเหมือนกับไม่ได้หลับเลย

- อ่อนเพลีย เหนื่อยง่าย เบื่อหน้ายการงาน
หมดเรี่ยวแรง คิดมาก ทำเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่
เรื่องไม่น่าโกรธก็โกรธ

- เบื่ออาหาร ปวดท้อง เรอบ่อย ๆ ใจสั้น หัวใจ
เต้นแรง

เป็นอย่างไบบ้างคะ อย่าบอกเขียนนะคะว่า
เรามีตั้งหลายข้อแน่ะ

เพราะอาการเหล่านี้เป็นอาการที่คุณหมอเสนอ
อินทสุขศรี ท่านเตือนไว้ว่าเป็นอาการต่าง ๆ ที่แสดง
ถึงความเครียดของระบบประสาท ซึ่งการที่คนเราจะ
เครียดนั้นมักจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเกร็งตัว
ของกล้ามเนื้อ หรือการไม่รู้จักผ่อนคลายทั้งทาง
ร่างกายและจิตใจนั่นเอง แต่ถ้าเราสามารถที่จะครอง
อารมณ์ให้ดีอยู่ตลอดเวลา รู้จักคลายเครียด ไม่ใช่
ปีหนึ่งถึงจะยืมสักแห่งหนึ่ง ก็ย่อมจะมีผลถึงสุขภาพ
ที่ดีของท่านด้วย ท่านก็คงอยากมีสุขภาพกายและจิต
ที่ดีใช่ไหมคะ

อันว่าคนอารมณ์ดีมักจะมีจิตใจสดชื่น แจ่มใส
เยือกเย็น มองโลกในแง่ดีราวเริงเบิกบานอยู่เสมอ
มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่จะทำให้อารมณ์เสีย
ไม่เก็บกดเอาไว้ มีอารมณ์ขัน สังเกตดูมักจะมียิ้มมิด ๆ
ประดับอยู่ที่ปากเป็นประจำ (ไม่เชื่อท่านลองคลี่ยิ้ม



ประดับที่มุมปากไว้สักนิด จิตจะแจ่มใสทันตา) บุคคล
เหล่านี้จะไม่เก็บเอาเรื่องไร้สาระมารกสมอง หรือถ้ามี
เรื่องที่น่าหงุดหงิด ก็รู้จักยับยั้งออกมาราวพริกเสียบ้าง
ไม่เอามาครุ่นคิดตลอดเวลาให้ปวดหัวเปล่า ๆ

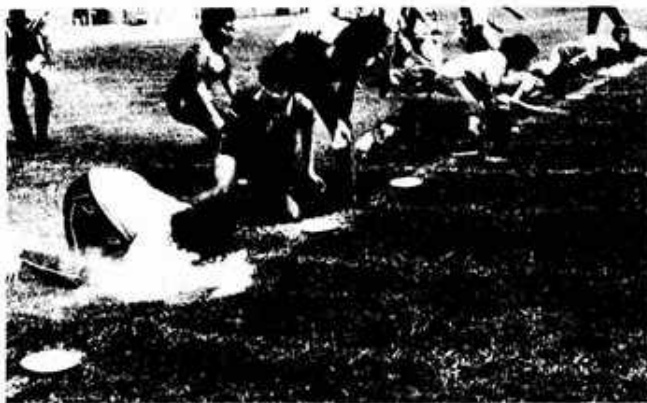
อย่างไรก็ตามข่าวราชการของเราหากที่จะ
อารมณ์ดีได้ง่าย ๆ โหนจะต้องตื่นแต่เช้าเพราะ
กลัวสาย เดี่ยวจะพาลไม่ได้ขึ้นชั้นเงินเดือนหรือไม่ได้
๒ ชั้น กับเพื่อที่อย่างน้อยจะได้มีส่วนเอาทำแม่เพียง
ข้างเดียว (ก็ยังดี) วางบนรถเมล์ ตอนอยู่บนรถก็ต้อง
ยืนเกร็ง พอมีที่ว่างก็ต้องมีรายการประลองความไว
จะลงก็ต้องรีบลงตามลง หากไม่จะได้ลงครั้งสุดท้ายใน
ชีวิต เวลาอยู่บนถนนก็ตั้งใจเย็นเอาไว้ เพราะอีก
นั่น...นาน...นานเชื่อว่าจะได้ถึง โหนจะรอดติด อากาศ
เป็นพิษ ขณะอยู่บนรถก็ต้องคอยระวังนักล้วง นัก
กระชาะ กว่าจะถึงที่ทำงานก็ชักอารมณ์บูดขึ้นมา
ตะหงิด ๆ แล้ว พอถึงที่ทำงานก็ยังต้องเจอเอากับ
ตึกเก่า ๆ เพื่อนร่วมงานหน้าเก่า ๆ คนเก่า ๆ ก็หลงพา
ให้อยู่กันไปจนเกษียณนะแหละ ที่จะเข้าใหม่ก็ค่อย
ลง ๆ ทุกที โหนจะมีหน้าอ่อน ๆ ยังเอ๊ะ ๆ กระฉับ

กระเจง ไฟแรงอย่างเอกชนเขา ที่ทำงานก็รก ๆ แน่น ๆ ยิ่งพอปลายเดือนก็ยิ่งอารมณ์เสียหนัก เพราะหนักไปหนักมากก็เหลือมาหน่อยเดียว พออดตึกว่าอ่านไปอ่านมาชักอารมณ์เสียแล้วใช้ไหมคะ

เอ! แล้วยั้งจั้งจะให้เราอารมณ์ดีได้อย่างไร ความจริงแล้วไม่ยากเลย ของพรรณนี่มันอยู่ที่ใจกับวิธีการคิดของเราเท่านั้น เคยได้ยินไหมที่เขารู้ว่า เราจะเป็นอย่างไรที่เราคิด (You Are What you think) อ้าว! ถ้ารู้อย่างนั้นก็คิดแต่สิ่งที่ดี ๆ มองโลกในแง่ดี มีความฝัน มีความหวังไว้บ้าง ไม่ใช่ค่อยแต่จะหวาดระแวง วิตกกังวล ประสาทกิน มองคนและสิ่งรอบตัวไปในทางร้ายซะหมด แต่มองให้ถูกต้องให้เห็นลัทธิธรรมความเป็นจริงตามที่เป็น หรือลองใช้วิธีการต่อไปนี่กับชีวิตของเราบ้างคือ

๑) สร้างอารมณ์ขัน

หัดมีอารมณ์ขัน หัดขำ หรือทำให้คนอื่นขำซะบ้าง แต่ต้องให้ถูกกาลเทศะ อย่าพร่ำเพรื่อ เพราะเกิดเขาไม่ขำด้วยกับเรา จะพลาดให้เขาอารมณ์เสียเปล่า ๆ



๒) มองโลกในแง่ดี

อย่าคิดว่าอะไรดีอะไรมันเลวร้ายไปซะหมด . พ้ามืดแล้วก็สว่าง มองคนมองสิ่งต่าง ๆ ในด้านดีดีกว่า ที่ไม่ดีก็เรื่องของมัน ช่างมัน อะไรที่ทำให้ทุกข์ก็เขี่ยทิ้งไปเสีย

๓) ควบคุมการรับรู้

เรื่องนี้ดู ๆ ก็เล่นไม่ยาก แต่ก็ไม่ง่าย ในเมื่อการรับรู้ของคนเราก็มียู่แค่ ๖ ทาง คือ ตา หู จมูก ลิ้น ใจ ต้องคุมให้ได้ว่าเมื่อมีอะไรมากระทบก็ให้รับรู้ตามจริง อย่ายอมตกเป็นเหยื่อของสิ่งแวดล้อมและเงื่อนไขของสังคม เช่น พอคนอื่นอารมณ์เสียมาตำว่าเรา ก็ไม่จำเป็นจะต้องอารมณ์เสียตามเขา พระท่านว่าถ้าเราไม่เปิดฝาบาตรเสียอย่าง คนเขาจะใส่บาตรได้หรือ ที่สำคัญไม่ว่าจะเกิดอารมณ์อะไรขึ้นก็ตามขอให้รู้ตัวพร้อมอยู่เสมอ ใช้สติและเหตุผลเป็นตัวควบคุมจิตใจของเราเอง ตั้งแต่การคิด เพราะจะส่งผลมาถึงพฤติกรรมภายนอก คือการพูดและการกระทำของเราด้วย





๔) เรียนรู้ที่จะปล่อยอารมณ์ร้าย ๆ ออกไป ให้ถูกทาง

คนเรามีลัทธิที่จะโกรธและอารมณ์เสีย และมีความรู้สึกต่าง ๆ แต่ไม่มีลัทธิที่จะเอามันไปใส่ให้คนอื่นเขาเดือดร้อน ไม่ว่าจะปลุกน้อง คนใช้ หรือผู้ที่ต่ำต้อยกว่าเรา หรือใครก็ตาม แรกเริ่มต้องให้รู้ตัวก่อนว่าเรากำลังอารมณ์เสีย อยากจะเก็บเอาไว้ใหม่ ให้กลายเป็นโรคต่าง ๆ ตามมา ถ้ามันจะปล่อยออกไปอย่างไรดี มีวิธีการตั้งมากมาย การออกกำลังกายแรง ๆ เช่น โยนโบวลิ้ง (สมมุติว่าเป็นมัน) ดีเทนนิส (กีมันอีกนะแหละ) วิ่ง ว่ายน้ำ ซี่จกรยาน ลูกขึ้นตะโกนดัง ๆ กระที่นเท้า (ลับหลังนะ) เขียน ร้องไห้ (ผู้ชายก็ร้องได้น่า แต่อย่าให้ใครเขาเห็นนะ จะได้ไม่อายเขา) ระบายให้ใครสักคนที่ไว้ใจได้ เช่น พระ หมอคุณ นักจิตวิทยา เพื่อนซี้ พ่อแม่ ต้นไม้ ตึกตาหมา แมว ฯลฯ

๕) แสวงหาสิ่งที่สดชื่น

พยายามทำสิ่งแวดล้อมตัวเราให้อารมณ์ดีขึ้น มีดอกไม้ ต้นไม้เขียว ๆ รูปเด็กน่ารัก ๆ หรือรูปลูกหลานเรา (ยกเว้นรูปภรรยาหรือสามี) ภาพวิวที่สดชื่น เพลงเบา ๆ เปิดพัดลมหรือแอร์ให้อากาศเย็นสบาย เวลาว่าง ๆ ก็จ้ะร้องเพลงหงุหงิงไปด้วยก็ย่อมได้ หามุมสงบ พักผ่อน นั้งสือตี ๆ อาหารอร่อย ๆ สถานที่สดชื่นรื่นรมย์ หนทางที่ชอบที่ทำให้มีความสุข ทำ ค่อยกับคนที่ดี ๆ อยู่ด้วยแล้วสบายใจ หรือใช้วิธีการของคุณหมอจิตวิทยา นาควิธระ ท่านแนะนำให้หลับตาลงสักครู่ แล้วจินตนาการถึงสถานที่ที่เราชอบ เราอยากไป มีน้ำใสไหลเย็น ลมพัดโชยมาเบา ๆ ร่มรื่นเขียวขจีได้ยินเสียงนกร้องจับจับมาแต่ไกลไกล ให้รู้สึกสบาย

ช้กอารมณ์ดีแล้วสินะคะ ลืมตาขึ้นมาทำงานต่ออย่างอารมณ์ดีได้แล้วค่ะ แล้วก็พยายามประคองอารมณ์ดีอันนี้ไว้นาน ๆ หน่อยนะคะ





๑. เรื่อง อำนาจในการสั่งรับโอนข้าราชการ

ถาม : คุณสว่าง

นายชาวเป็นข้าราชการพลเรือนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ กรม ก. ในจังหวัดหนึ่ง แต่ไปสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ กรม ข. ในจังหวัดเดียวกัน ปรากฏว่าเมื่อถึงลำดับที่ได้รับการบรรจุผู้ว่าราชการจังหวัดจึงได้มีคำสั่งรับโอนนายชาวมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ กรม ข. ตามที่สอบแข่งขันได้ตามนัยมาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งใหม่ดังกล่าวเป็นต้นไป จึงมีปัญหว่าผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งรับโอนนาย ข. ดังกล่าวจะมีอำนาจกระทำได้อหรือไม่

ตอบ

ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจที่จะสั่งรับโอนข้าราชการมาแต่งตั้งตามนัยมาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ทั้งนี้ เพราะอำนาจในการสั่งการในเรื่องดังกล่าวนี้เป็นอำนาจอธิบดีผู้บังคับบัญชา เว้นแต่อธิบดีจะได้อมอบอำนาจในการสั่งการเรื่องการโอนไว้ให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน สำหรับกรณีที่เป็นปัญหานี้เมื่อข้อเท็จจริงไม่ปรากฏว่าอธิบดีได้มีการมอบอำนาจในเรื่องดังกล่าวไว้ ผู้ว่าราชการจังหวัดจึงไม่มีอำนาจที่จะสั่งรับโอนข้าราชการที่สอบแข่งขันได้มาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต่างกรมกันในจังหวัดเดียวกันได้

๒. เรื่อง การโอนข้าราชการประเภทอื่น

ถาม : ข้าราชการประเภทอื่น

๑. การโอนข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมาบรรจุ และแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญจะกระทำได้อหรือไม่

๒. การโอนข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ถ้าผู้ที่จะโอนได้เปลี่ยนใจไม่ประสงค์จะโอนโดยกลับไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมและที่เดิมหลังจากที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรปฐมมณฑลของกรมใหม่ แล้วก่อนมีคำสั่งรับโอน ส่วนราชการที่จะรับโอนจะออกคำสั่งรับโอนบุคคลดังกล่าวได้หรือไม่

ตอบ

๑. ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไม่ใช่บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ประกอบกับไม่มีบทบัญญัติของกฎหมายใดให้ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเป็นข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ดังนั้น ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยจึงไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ การโอนข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จึงต้องดำเนินการตามมาตรา ๕๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งบัญญัติห้ามการโอนข้าราชการที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ มาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ กรณีที่เป็นปัญหานี้จึงไม่อาจกระทำได้

๒. การที่ผู้สอบแข่งขันได้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ จะมารับ

บรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนหรือไม่ เป็นสิทธิของผู้นั้นเองมิใช่เป็นหน้าที่ที่จะต้องมารับบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือน หากข้าราชการดังกล่าว สละสิทธิไม่ประสงค์จะเข้ารับราชการตามที่สอบแข่งขันได้ ทางราชการก็ไม่มีอำนาจที่จะบังคับให้บุคคลดังกล่าวเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนได้ การที่ข้าราชการดังกล่าวได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรปฐมมณฑลที่กรมที่จะรับโอนไปแล้ว ๑๕ วัน แล้วกลับไปปฏิบัติหน้าที่ราชการที่เดิม พร้อมกับมีหนังสือขอรับการโอนไปยังกรมที่จะรับโอนนั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าแม้ในชั้นแรกข้าราชการดังกล่าวจะไปรายงานตัวเพื่อรับบรรจุเข้ารับราชการพร้อมกับแสดงความจำนงขอโอนเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และได้ไปรับการฝึกอบรมก็ตาม ต่อมาในขณะที่ยังไม่มีความเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญคือก่อนมีคำสั่งรับโอน ข้าราชการดังกล่าวได้เปลี่ยนใจไม่ประสงค์จะใช้สิทธิของตนโดยไม่อยู่รอรับการบรรจุต่อไป การที่กรมจะมีคำสั่งรับโอนมาบรรจุในภายหลังโดยให้มีผลย้อนไปในวันที่ผู้นี้มารายงานตัว โดยไม่มีตัวข้าราชการดังกล่าวอยู่รับบรรจุตามคำสั่งนั้น คำสั่งดังกล่าวจึงไม่มีผลใช้ยันข้าราชการผู้นั้นให้เกิดมีสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

๓. เรื่อง การบรรจุผู้ออกจากราชการไปรับราชการทหารกลับเข้ารับราชการ

ถาม : ข้าราชการที่ต้องเป็นทหาร

ผมมีข้อข้องใจดังนี้

นาย ก.เดิมเคยรับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๑ ได้ออกจากราชการไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร ต่อมาเมื่อพ้นจากราชการทหารจึงมาขอบรรจุกลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งเดิม

ซึ่งทางราชการได้ตรวจสอบหนังสือรับรอง ประวัติการรับราชการทหารของนาย ก.แล้วปรากฏว่า ในระหว่างที่นาย ก.รับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารนั้น ผู้นี้ได้กระทำผิดและถูกลงโทษทัณฑ์ ๒ ครั้ง กรณีขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาและลักทรัพย์ ผมมีความสงสัยว่าความผิดที่นาย ก.ได้กระทำลงไปนี้จะมีความเสียหายจนทำให้นาย ก.ขาดคุณสมบัติในการบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญหรือไม่

ตอบ

โดยที่มาตรา ๕๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ บัญญัติว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร เมื่อผู้นั้นพ้นจากราชการทหารโดยไม่มีความเสียหายแล้วประสงค์จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในกระทรวงทบวงกรมเดิมภายในกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันพ้นจากราชการทหารให้ผู้นั้นมีอำนาจตามมาตรา ๔๔ สืบบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและรับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด ก.พ. จึงได้กำหนดแบบคำขอลับเข้ารับราชการไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร ๐๗๐๔/ว.๑๗ ลงวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๒๕ ว่า ผู้ที่จะขอลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา ๕๕ นี้จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ด้วย ฉะนั้นเมื่อปรากฏว่าขณะที่นาย ก.รับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารผู้นี้ได้กระทำผิดฐานลักทรัพย์ กรณีนี้ก็ต้องพิจารณาดูว่า การที่นาย ก.ลักทรัพย์นี้มีลักษณะเป็นการบกพร่องในศีลธรรมอันดี อันจะเป็นเหตุให้ นาย ก.ขาดคุณสมบัติในการเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามนัยมาตรา ๒๔ (๗) แห่งพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน หรือไม่

๔. เรื่อง การมอบอำนาจ

ถาม : สมาชิก

๑. กรม ก.ได้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเทียบกอง แต่ส่วนราชการนั้นมีได้เป็นส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรม ก.นั้น จึงมีข้อสงสัยว่า อธิบดีกรม ก.จะมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการเรียกชื่ออย่างอื่นสั่งให้ข้าราชการพลเรือนรักษาการในตำแหน่งตามมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แทนอธิบดีกรม ก.ได้หรือไม่

๒. ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดไม่สามารถไปประชุม อ.ก.พ.จังหวัดได้ เนื่องจากไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะมอบหมายให้ข้าราชการผู้มีอาวุโสของส่วนราชการนั้นไปประชุม อ.ก.พ.จังหวัดแทนในฐานะผู้รักษาราชการแทนได้หรือไม่

ตอบ

๑. เรื่องการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนรักษาการในตำแหน่งนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๖๐ ได้บัญญัติให้ผู้นั้นมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ เป็นผู้สั่ง และบทบัญญัติดังกล่าวมิได้กำหนดให้มีการมอบอำนาจกันได้ไว้ ฉะนั้น หากผู้นั้นมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ประสงค์จะมอบอำนาจในเรื่องดังกล่าวแล้ว กรณีนี้ก็ต้องดำเนินการมอบอำนาจตามวิธีการที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินซึ่งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๑๕ ข้อ ๔๒ วรรคสี่) ได้บัญญัติให้อธิบดีมอบอำนาจในการสั่ง การอนุญาตหรือการปฏิบัติราชการที่อธิบดีจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการ

ตามกฎหมาย ๖๔ฯ ได้เพียงให้รองอธิบดีหรือผู้ว่า
ราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนอธิบดีเท่านั้น ดังนั้น
ตามกรณีลงสัยนี้ อธิบดีกรม ก.จึงไม่อาจมอบอำนาจ
ให้หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้สั่งให้
ข้าราชการพลเรือนรักษาการในตำแหน่งตามนัย
มาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แทนอธิบดีกรม ก.ได้

๒. โดยที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ
แผ่นดิน (ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลง
วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๒๕) มิได้กำหนดเกี่ยวกับ
เรื่องการรักษาราชการแทนหัวหน้าส่วนราชการประจำ
จังหวัดไว้ ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ
ประจำจังหวัดจึงไม่อาจมอบหมายให้ข้าราชการผู้มีอาวุโส
ของส่วนราชการดังกล่าวไปประชุม อ.ก.พ.จังหวัดใน
ฐานะเป็นผู้รักษาราชการแทนตนได้

อย่างไรก็ดี โดยที่มาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ บัญญัติว่า

ถ้าตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญว่างลง หรือผู้
ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
เป็นครั้งคราว และเป็นกรณีที่มีได้บัญญัติไว้ในกฎ-
หมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ให้ผู้มี
อำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการ
พลเรือนที่เห็นสมควรรักษาการในตำแหน่งนั้น
ชั่วคราวได้ และให้ผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว
มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่รักษาการนั้น ฉะนั้น
หากผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
ไม่อาจไปประชุม อ.ก.พ.จังหวัดได้ และทางราชการ
ประสงค์จะให้ข้าราชการพลเรือนผู้ใดไปประชุม
อ.ก.พ.จังหวัดแทนผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ
ประจำจังหวัดแล้ว กรณีก็ต้องดำเนินการให้อธิบดี
เป็นผู้สั่งให้ข้าราชการผู้นั้นรักษาการในตำแหน่ง
หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดตามนัยบทบัญญัติ
ข้างต้น



* งานด่วน!!เรารับพิตชอบ *

พิมพ์หนังสือระบบออฟเซต 7 วันได้

โทร.5793352 ไรอพิมพ์ ฟันนี่

รับพิมพ์ แผ่นพับพิเศษ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ
วิทยานิพนธ์ แด้ตตาคือต หนังสืออนุสรณ์ หนังสืองานศพ
และหนังสือที่ระลึกต่างๆ ในระบบออฟเซต 7 วันได้

บาทถ้วน รวดเร็ว ทั้ใจ ตรงต่อเวลา

อย่าสิ้ห ติ้หที่อื่นห้ปัญหา ใ้ห้ห้เวลา ห... ฟันนี่



ห้างหุ้นสวบจำกัด ฟันนี่ พับบลิชซิ่ง

FUNNY PUBLISHING LIMITED PARTNERSHIP

๕49/1 ซอยเสนานันคัม 1 เยื้อง ร.ร. สมิทธิไชติ ต. พหลโยธิน กทม. โทร. 5793352

แนะนำบุคคลน่าสนใจ

คุณปรียา เกษมสันต์ ณ อยุธยา



บุคคลน่าสนใจที่วารสารข้าราชการมีความภาคภูมิใจใคร่ขอแนะนำให้ท่านผู้อ่านได้รู้จักในฉบับนี้ ได้แก่ ข้าราชการระดับนักบริหารที่ท่านได้อุทิศตนให้กับงานซึ่งเกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยของประชาชนโดยตรงตลอดมา ท่านผู้นี้คือ **คุณปรียา เกษมสันต์ ณ อยุธยา** รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประวัติ

คุณปรียา เป็นชาวกรุงเทพฯ โดยกำเนิด เกิดเมื่อวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๔๗๕ รับการศึกษาระดับต้นจากโรงเรียนราชินีสำเร็จปริญญาตรีทางเภสัชศาสตร์ จากรั้วสีชมพู รับประทานปริญญาโททางเภสัชศาสตร์ จาก Philadelphia College of Pharmacy Science เคยทำงานให้กับบริษัทเอกชนอยู่ ๓ ปี ก่อนเข้ารับราชการ

ชีวิตการรับราชการของท่านมีความเป็นมาโดยสรุปดังนี้

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๗ นักวิทยาศาสตร์โท กองวิเคราะห์ยา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

๑ กันยายน ๒๕๑๓ นักวิทยาศาสตร์เอก กองวิเคราะห์ยา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘ ข้าราชการชั้นพิเศษ ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

๑๒ ตุลาคม ๒๕๒๔ รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

๑ ตุลาคม ๒๕๒๘ รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากความรู้ความสามารถของท่านเป็นที่ประจักษ์ และได้รับการยอมรับในวงการเภสัชกรรมทั้งในและนอกประเทศ ท่านจึงได้รับมอบหมายจากกระทรวงสาธารณสุขให้เป็นผู้แทนในการประชุมระหว่างประเทศหลายครั้ง และองค์การอนามัยโลกได้แต่งตั้งให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในคณะกรรมการ WHO Expert Advisory Panel on the International Pharmacopoeia and Pharmaceutical Preparations

ผลงานในอดีต

ต่อข้อซักถามถึงเรื่องผลงานที่ให้ความภาคภูมิใจในชีวิตการรับราชการที่ผ่านมา **คุณปรียา** ได้กล่าวตอบว่า “คืออันนี้ขอพูดตรง ๆ ว่า คิดฉันไม่เคยคิดและก็ไม่เคยมานึกว่า อันนี้เป็นผลงาน ไม่เคยของกลับไปว่าอะไรที่ภูมิใจ เพราะเป็นเรื่องของหน้าที่ที่เราต้องทำ เพราะฉะนั้นฉันจึงไม่อยากจะพูดในแง่ฉัน จะกลายเป็นว่าเราถือเอาเรื่องนั้นเรื่องนี้เป็นผลงานของเรา แต่สิ่งที่ฉันภูมิใจที่จะบอกก็คือ การได้รับความรัก ความไว้วางใจและเชื่อถือจากผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ฉันภูมิใจมากกว่า”

ด้วยสิ่งนี้วารสารข้าราชการถือว่าเป็นภาพสะท้อนของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และสามารถสร้างศรัทธาจนเป็นที่รักและได้รับความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา

หลักการทำงาน

คุณปรียา ได้เปิดเผยถึงหลักการทำงานของท่านว่า “เราต้องมีศรัทธาในเรื่องที่เราจะทำก่อน ว่าเป็นสิ่งที่ดีที่ถูกต้อง แล้วก็ทำให้เรามีแรงใจที่จะฟันฝ่า จนกระทั่งได้สิ่งที่เราเห็นว่าถูกต้องชอบธรรม ด้วยความรับผิดชอบต่อหน้าที่”

สำหรับหลักการปกครองบังคับบัญชาของ**คุณปรียา** นั้น ได้แก่ การที่ถือว่าทุกคนเหมือนน้อง การให้คำแนะนำ คัดเคืองก็ทำด้วยความเอ็นดูและหวังดี โดยยึดถือเรื่องงานเป็นหลัก ไม่เอาความสัมพันธ์ส่วนตัวมาปะปนกับงาน ถือหลักความยุติธรรมเป็นสำคัญ