

วารสาร ข้าราชการ

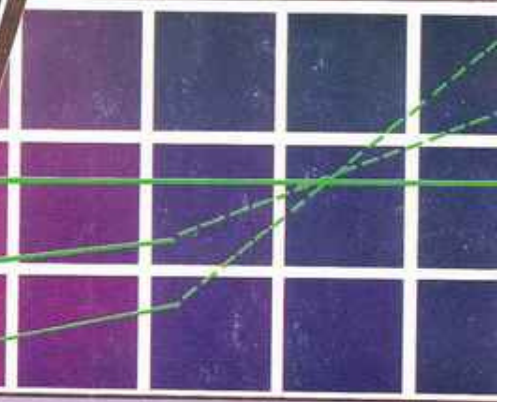
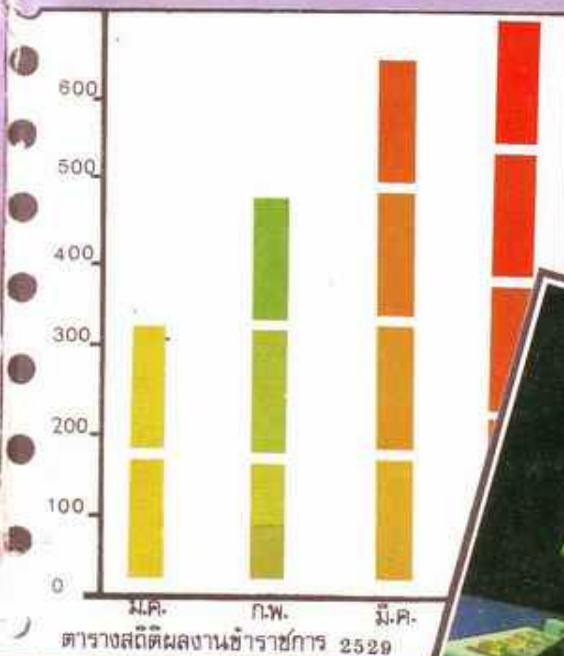
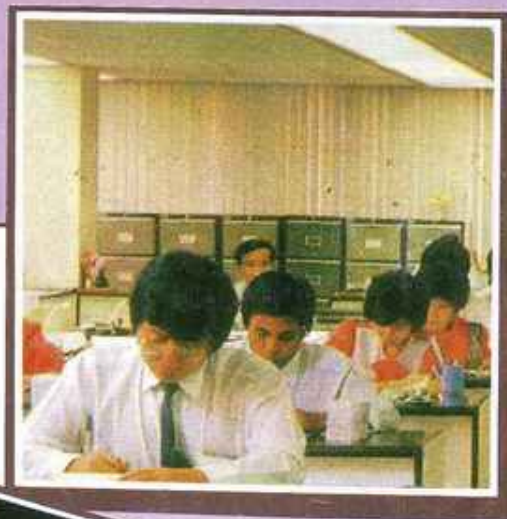


ยุคใหม่
ปีที่ ๓๑

• เพื่อข้าราชการทุกคน

ISSN 0125-0906

มกราคม ๒๕๒๙



การเพิ่มผลผลิตกับการบริหารราชการ

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๑ มกราคม ๒๕๒๙

วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีกเล่มละ ๑๒ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๓๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการ สำนักงาน 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

นายไสร็จ สุจริตกุล
นายสำราญ ถาวรายุค
นายวิลาศ สิงห์วิสัย
นายอุดม บุญประกอบ

บรรณาธิการ

นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นายปรีชา วิชัยดิษฐ์
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์

กองบรรณาธิการ

นางสาวอัญชณา เวลารัชช
นางสาววิณา สีวากรณ์
นางสาวอุทัย เนียวกุล
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นายวรพัฒน์ ทิวถนอม
นายลาโรช ศิริโลกณากรณ์
นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

ประชาสัมพันธ์

นายธงชัย วาณิชกะ
นายนิเวศน์ สิทธิชัย

ออกแบบปก

นายทรงพล สุวรรณเดช

ศิลปกรรม

นายวิจิต ซาปาวี

ปกพิมพ์ที่

โรงพิมพ์ประชาชน จำกัด

สถานที่พิมพ์

บริษัท ประชาชน จำกัด

(แผนกการพิมพ์)

๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม

บางรัก ๑๐๕๐๐

โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒

๒๓๕-๐๓๘๙

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายนิรันดร์ เหนระกุล

พ.ศ. ๒๕๒๘



สวัสดิ์ค่ะ

ปี ๒๕๒๙ เริ่มต้นแล้ว สิ่งอะไรไม่ดีที่เกิดขึ้นไปแล้วก็ขอให้แล้วไปพร้อม กับกาลเวลาของปีที่ผ่านมา มาทดลองทำสิ่งดีใหม่ ๆ ในศักราชใหม่นี้กันดีกว่า ชีวิตมนุษย์เรานี้สั้นนักเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่จะผ่านไปอีก ๑ ปี จึงน่าที่เราจะรีบสะสมความดีในขณะที่ยังมีกำลังก่อนที่จะสูญสิ้นไปกับ กาลเวลา

วารสารข้าราชการฉบับต้อนรับปีใหม่ขอเสนอเรื่อง การเพิ่มผลผลิต เป็นเรื่องเด่นของฉบับ เพราะ การทำราชการในระยะนี้มีปัญหาที่น่าท้อใจและน่าทำทนายมากที่สุดปัญหาหนึ่งคือ เรื่องการปรับปรุงผลงานของ ข้าราชการพลเรือน ที่น่าท้อใจก็คือข้าราชการพลเรือนมิได้รับการปรับปรุงค่าตอบแทนมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ในขณะที่ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ก.พ. ได้เสนอเรื่องการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการให้คณะรัฐมนตรี พิจารณาตั้งแต่เดือนมกราคมปีที่แล้ว จนบัดนี้ก็ยังไม่ทราบผลแต่ประการใด ทั้ง ๆ ที่งานราชการก็เพิ่มมากมีความ ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น ทางราชการมีนโยบายและแผนงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมากมายดังจะเห็นได้จากข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการใหญ่โตสำคัญจำนวนมากนับไม่ถ้วนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ ๕ และฉบับที่ ๖ ซึ่งกำลังพิจารณาทำกันอยู่ แต่ทั้ง ๆ ที่งานยาก งานมาก เงินเดือนน้อยอย่างนี้ ทางราชการก็ยังมีมาตรการ จำกัดจำนวนข้าราชการไม่ให้เพิ่มเกินร้อยละ ๒ และจำกัดงบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างจำกัดจำเขี่ย

ปัญหาที่ท้อใจพวกเราข้าราชการพลเรือนก็คือ ในสภาพการณ์ที่บีบคั้นเช่นนี้ เราจะช่วยกันปรับปรุง การทำงานของเราอย่างไรจึงจะได้ผลงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและสูงขึ้นในทางคุณภาพตามที่ “ท่านเจ้านาย”ทั้งหลายท่านต้องการ

ทางแก้ปัญหาที่มีหนทางที่พอจะประมวลได้ ๔ หนทาง คือ ทางแรก เสนอกันว่าควรใช้ “ทฤษฎีเอ็กซ์” ที่เชื่อกันว่าธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความขี้เกียจ ไม่ค่อยจะอยากทำงาน ต้องมีการบีบบังคับและควบคุมให้คนทำงานจึงจะมีความรับผิดชอบ บังคับแล้วผลผลิตก็คงจะเพิ่มขึ้นเอง แต่ทฤษฎีนี้อาจใช้ได้เพียงบางสถานการณ์เท่านั้น เพราะมนุษย์มิใช่หุ่นยนต์ แต่มีชีวิตจิตใจและความรู้สึก ผลผลิตของมนุษย์จะมีมากแค่ไหนและดีเพียงใดขึ้นอยู่กับความสมัครใจเป็นสำคัญ การบังคับกันมาก ๆ อาจจะทำให้ผลผลิตต่ำลงแทนที่จะดีขึ้น

ทางที่สอง เสนอให้ใช้ทฤษฎีวาย โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนอยากทำงานอยู่ในกมลสันดานอยู่แล้ว และมีศักยภาพที่จะสามารถทำงานได้หนักกว่าและดีกว่าที่ทำอยู่ จึงควรจงใจให้คนมีความพอใจในการทำงาน

มากขึ้น เช่น ให้ค่าตอบแทนสูง ปรับปรุงที่ทำงานให้สะดวกสบาย ให้คนมีอิสระในการทำงาน ผลงานก็จะเพิ่มขึ้น แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีข้อห่วงอยู่ เพราะการปรนเปรอให้คนทำงานมีความสุขกายสบายใจก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นเสมอไป

ทางที่สาม เสนอให้ใช้ทฤษฎีแซด คือการให้ความเอาใจใส่คนทำงานแต่ละคนอย่างเต็มที่แบบคนในครอบครัวเดียวกันคือ เอาทั้งส่วนตัวและงานด้วยเพื่อให้เขาเกิดความมั่นคงในการทำงานจะได้มีผลผลิตมาก ๆ แต่บางทีคนที่มีปัญหาส่วนตัวมาก ๆ รู้สึกมั่นคงมาก ๆ ก็อาจจะเห็นงานเป็นเรื่องเล็กไปก็ได้

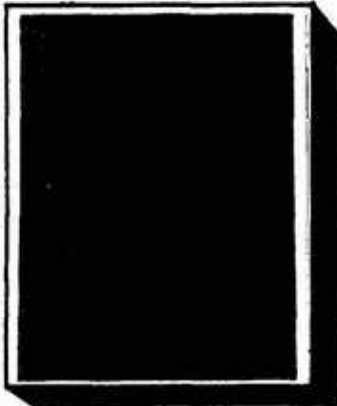
ทางที่สี่ เสนอให้ใช้ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือแก้ปัญหาด้วยการผสมผสานของทฤษฎีทั้ง ๓ คือ การกำหนดว่าคนงานแต่ละคนควรทำอะไร เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างไร แต่ละคนควรผลิตงานที่มีมาตรฐานอย่างไรจึงจะได้ผลคุ้มค่า มีอะไรเป็นตัวชี้วัดคุณภาพและปริมาณของแต่ละคน เป็นการบังคับด้วยการกำหนดมาตรฐานงาน แล้วส่งเสริมพัฒนาคนงานให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีจิตใจที่ตื่น ส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานที่เกิดประโยชน์และทำงานได้เต็มที่ตามศักยภาพของแต่ละคน ทางที่สี่นี้เห็นจะใช้แก้ปัญหาในราชการพลเรือนที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้มาก

แต่หนทางที่สี่นี้จะดำเนินการได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของหัวหน้างานในราชการพลเรือนทุกระดับ ตั้งแต่หัวหน้าหมวดไปจนถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัดที่จะต้องทุ่มเทเอาใจใส่ในการจัดระบบงานโดยเฉพาะในการพัฒนากำลังคน และส่งเสริมขวัญกำลังใจข้าราชการและจะต้องกระทำตนให้เป็นตัวอย่างด้วย

ดังนั้น กลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มผลผลิตในวงราชการจึงน่าจะเป็นการพัฒนาจิตสำนึกของข้าราชการแต่ละคนให้รักงาน ทำงานอย่างเต็มที่ รู้สึกมีเกียรติที่ได้ทำงานเพื่อช่วยสร้างชาติและช่วยแก้ปัญหาของชาติ ให้ซื่อสัตย์และสามัคคีในการทำงาน และให้ทุกคนสนใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ที่สำคัญเหนืออื่นใดก็คือ ท่านหัวหน้างานทั้งหลายไม่ควรเพียงงูใจและพัฒนาให้ข้าราชการทำงานมาก และทำงานหนักเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้นำให้ทุกคนทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมด้วย มิฉะนั้นจะเกิดสภาพแบบนิทานเรื่องหนึ่งที่เล่าว่า ชายคนหนึ่งได้รับการบอกว่าทำงานหนักเข้าไว้ แล้วจะร่ำรวยมั่งคั่ง ชายคนนั้นทำเป็นแต่การขุดดิน เขาจึงตั้งหน้าขุดดินเป็นการใหญ่ แต่เขาก็ไม่รวย ผลที่ได้ก็คือการปวดหลัง จริงอยู่เขาทำงานหนัก แต่เขาไม่เคยหยุดคิดว่างานนั้นทำแล้วได้อะไร

ท่านเชื่อหรือไม่ว่า ในราชการพลเรือนของเรามีคนทำงานหนักแล้วก็ได้แต่ความ "ปวดหลัง" อยู่มากมายหลายคนเหลือเกิน

ทินย



ปก : การเพิ่มผลผลิต : มาตรการเร่งด่วนในการบริหารราชการ

สารบัญ

บทบรรณาธิการ	๒
บทความวิชาการ	
● ๒๕๒๙ : ปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	๑๑
● การเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการ	๑๙
- <i>ทำนุ วัฒนินท์</i>	
● สรุปคำอภิปรายเรื่อง "ความสำคัญและแนวทางในการเพิ่มผลผลิต ด้านต่าง ๆ ต่อเศรษฐกิจของประเทศ"	๓๑
- <i>มนัสวี ธาดาสิทธิ์</i>	
บทความพิเศษ	
● การจัดการบริการสาธารณะเพื่อพัฒนาประเทศ	๓๗
- <i>สุพรรณณี ไพรัชเวทย์</i>	
คอลัมน์ประจำ	
● ข้าราชการ	๗
● เกียรติบริหาร : สิ่งที่มีค่าที่สุดสำหรับคุณ - <i>ดร.พิชิต สุขเจริญพงษ์</i>	๔๕
● วินัยข้าราชการ : อุทาหรณ์ก่อนทำผิด - <i>เอกศักดิ์ ศรีภรณาสวัสดิ์</i>	๕๓
● มุมสรรหาข้าราชการ : การใช้แบบทดสอบในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ	๖๓
- <i>เฉลิมเชื้อ ชื่นวิเศษ</i>	
● หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน : การทำตัวเป็นที่ยอมรับในฐานะ "ผู้บังคับบัญชา"	๖๙
- <i>วไลพร พูนประสิทธิ์</i>	
● กฎหมายและระเบียบใหม่	๗๓
● ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๗๗
● หน้าต่างบุคลากร : เรื่องนำรู้จากการประชุมสัมมนาบุคลากรของส่วนราชการ กับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.	๘๑
● คลื่นลูกใหม่	๙๑
● แนะนำบุคคลน่าสนใจ : นายอนันต์ อนันตกุล - <i>เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการ</i>	๙๖

ข้าราชการ

นโยบายเกี่ยวกับเคเบิลทีวี

คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้กระทรวงมหาดไทย ดำเนินการรื้อถอนสายเคเบิลทีวีที่วางพาดตามเสา ไฟฟ้า ทั้งในต่างจังหวัดและในกรุงเทพมหานคร และให้ การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคดำเนินการ ฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากผู้ดำเนินการพาดเสา เคเบิลทีวีด้วย ทั้งนี้เพราะที่ประชุมคณะรัฐมนตรี มีความเห็นว่า ภาพที่ส่งโดยเครื่องเล่นวีดีโอเทปอาจมี อันตรายต่อวัฒนธรรม ศิลธรรมจรรยาและความมั่นคง ของประเทศ อีกทั้งการพาดสายเคเบิลไปตามเสาไฟฟ้า เป็นการละเมิดต่อทรัพย์สินของทางราชการโดยมิได้ รับอนุญาต และรัฐบาลก็ยังมีนโยบายแนชัดที่ห้ามมิ ให้มีธุรกิจเก็บค่าบริการจากการส่งภาพทางเครื่องเล่น วีดีโอเทป

ผลงานของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้เปิดเผยผล การส่งเสริมการลงทุนในปี ๒๕๒๔ ว่า ในรอบปีที่ ผ่านมาได้อนุมัติโครงการต่าง ๆ ไปแล้วเป็นจำนวน ๒๑๐ โครงการ โดยมีวงเงินลงทุน ๓ หมื่นล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นโครงการผลิตเพื่อการส่งออก ๑๓๐ โครงการ วงเงินลงทุนประมาณ ๙ พันล้านบาท และ โครงการภาคเอกชน ซึ่งลงทุนตามแผนพัฒนาชาย- ฝั่งทะเลตะวันออก ๔ โครงการ วงเงินลงทุนประมาณ ๑๕,๐๐๐ ล้านบาท



สามหมื่นล้านอาการท้องเสีย

พันเอก สมชาย หิรัญภิจ ผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เปิดเผยว่าใน ๙ เดือนแรกของปี ๒๕๒๘ ประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวเพิ่มโดยส่วนรวม ๓% และมีรายได้รวมทั้งหมด ๒.๙ หมื่นล้านบาท

ศูนย์ข้อเสนอเทศเพื่อการบริหาร

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้กำหนดหลักการการก่อสร้างระบบข้อเสนอเทศเพื่อการบริหาร ไว้ดังนี้

๑. ให้องค์กรกลางที่ทำหน้าที่วางแผนและช่วยเหลือสนับสนุนในระดับชาติ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานประมาณ ทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูล โดยให้องค์กรกลางเหล่านี้ปรับปรุงระบบข้อมูลให้เป็นระบบเดียวกัน

๒. ให้ตั้งคณะผู้ชำนาญงานในฐานะที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญของรัฐบาลเพื่อทำแผนสนับสนุนขึ้นำในการจัดทำระบบข้อเสนอเทศเพื่อการบริหาร

ภาวะการจ้างและเลิกจ้างแรงงาน

นางนิทัศน์ ธีรวิทย์ เลขาธิการที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ ชี้แจงว่า ในช่วงเดือนมกราคม ถึงพฤศจิกายน ๒๕๒๘ มีนายจ้างจำนวน ๑,๕๒๕ ราย ได้เลิกจ้างคนงาน ๔๗,๘๙๒ คน โดยคนงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นผู้ทำงานในสถานประกอบการด้านการผลิต ๔๖,๖๘๗ คน ในสำนักงาน ๑,๒๐๕ คน

ทั้งนี้ ไม่รวมสถานประกอบการขนาดย่อมหรือลูกจ้างชั่วคราวที่ถูกเลิกจ้าง

สำหรับการจ้างงานในช่วงต้นปีจนถึงกลางปี คาดว่ากิจการค้าขายมีแนวโน้มจ้างคนเพิ่มสูงขึ้น และคาดว่าจะการจ้างงานและภาวะการเลิกจ้างงานในปีนี้จะอยู่ในระยะทรงตัว

การจัดส่งแรงงานไทยไปต่างประเทศในปี ๒๕๒๘

สำนักงานบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ กรมแรงงาน รายงานว่าในรอบปี ๒๕๒๘ ได้มีการจัดส่งแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น ๖๙,๖๘๕ คน โดยไปทำงานในประเทศซาอุดีอาระเบียมากที่สุด คือ ๔๒,๑๐๑ คน รองลงมาคือ ญี่ปุ่น ๗,๔๐๑ คน อิรัก ๖,๑๐๑ สิงคโปร์ ๓,๐๗๗ คน บรูไน ๑,๗๙๒ คน และประเทศอื่น ๆ อีกประมาณ ๒๕ ประเทศ รวม ๙,๒๑๓ คน

สำหรับแรงงานไทยที่จัดส่งไปต่างประเทศนั้น เป็นการจัดส่งโดยสำนักงานจัดหางานเอกชนจำนวน ๖๗,๕๑๘ คน โดยกรมแรงงาน ๖๓๕ คน และโดยนายจ้าง ๑,๕๓๓ คน ซึ่งเมื่อเทียบกับปี ๒๕๒๗ แล้ว จำนวนคนงานที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศ ลดลงร้อยละ ๗.๑๑

เป้าหมายการยลิตภาคเกษตรในแผน ๖

นายโมชิต ปันเปียมวิชัย ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในฐานะประธานคณะกรรมการร่างรายละเอียดแผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๖ ได้เปิดเผยรายละเอียดของ

ร่างแผนพัฒนาการเกษตรที่คณะกรรมการได้ร่างขึ้นว่า ได้กำหนดเป้าหมายการผลิตภาคเกษตรให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ ๒.๖ ต่อปี โดยที่พืชเศรษฐกิจหลักจะมีอัตราการขยายตัวร้อยละ ๐.๕ ต่อปี ในขณะที่พืชรองมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖.๖ ต่อปี ส่วนสาขาประมง ปศุสัตว์ และป่าไม้ จะมีอัตราการขยายตัวไม่มากนัก ทั้งนี้ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโดยแบ่งพื้นที่การพัฒนาออกเป็น ๓ เขตด้วยกัน คือ เขตเกษตรล้ำหลัง เขตเกษตรน้ำฝน และเขตเกษตรชลประทาน และประกอบด้วยแผนงานหลัก ๔ แผนงาน คือ แผนพัฒนาการเกษตรเขตล้ำหลัง แผนปรับโครงสร้างการผลิตการเกษตร แผนพัฒนาวิทยาการเกษตร และแผนสนับสนุนการผลิตการเกษตร

การทบทวนมาตรการพยุงราคาข้าว ฤดูการผลิต

๒๕๒๘/๒๕๒๙

คณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ได้พิจารณาทบทวนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นตามนโยบายข้าวฤดูการผลิตปี ๒๕๒๘/๒๕๒๙ และมีมติให้แก้ไข เพื่อให้ข้าวไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ดีขึ้น โดยให้มีการแก้ไขดังต่อไปนี้

๑. ให้ปรับปรุงระเบียบกระทรวงพาณิชย์โดยให้ยกเลิกอุปสรรคการส่งออก
๒. ให้ยกเลิกโควตาการส่งออกข้าวและการกำหนดให้ผู้ส่งออก ต้องเก็บสต็อกข้าวเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดเป็นคุณสมบัติของผู้ส่งออก (๒,๐๐๐ เมตริกตัน)
๓. ให้ยกเลิกการใช้อำนาจตามกฎหมายกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาด

นอกจากนี้คณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ยังได้กำหนดมาตรการเสริมเพื่อให้ชาวนาขายข้าวเปลือกได้ในราคาสูงขึ้นดังนี้

๑. ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และธนาคารพาณิชย์ปล่อยเงินให้กู้ในวงเงิน ๒,๕๐๐ ล้านบาท อัตราดอกเบี้ย ๙ เปอร์เซ็นต์ แก่โรงสีที่อยู่ในโครงการเพื่อจะได้นำเงินไปซื้อข้าวจากชาวนาโดยตรงในราคาเกวียนละ ๓,๐๐๐ บาท สำหรับข้าว ๕ เปอร์เซ็นต์ โดยให้จ่าย ๒,๗๐๐ บาทต่อเกวียนก่อน หลังจากนั้นอีก ๙๐ วัน ให้จ่ายส่วนที่ค้างอยู่ในกรณีราคาตลาดไม่ถึงเกวียนละ ๓,๐๐๐ บาท แต่ถ้าหลังจาก ๙๐ วันแล้ว ราคาตลาดสูงกว่า ๓,๐๐๐ บาทต่อเกวียน ก็ให้จ่ายตามราคาตลาด

๒. ให้กลุ่มเกษตรกรและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิก เพื่อรอไว้จำหน่ายเมื่อราคาสูงขึ้น โดยให้กองทุนสงเคราะห์เกษตรกรกันเงินให้กลุ่มเกษตรกรจำนวน ๓๐๐ ล้านบาท ให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจำนวน ๕๐๐ ล้านบาท และให้กระทรวงมหาดไทย ๑๐๐ ล้านบาท เพื่อนำไปใช้ในการนี้



การยกเลิกพรีเมียม

ร.ต.อ. สุรัตน์ ไอสถานุเคราะห์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ได้ลงนามในประกาศเรื่อง ยกเลิกอัตราค่าพรีเมียมในการส่งออกข้าว เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ข้าวในปัจจุบัน โดยได้ยกเลิกประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับวันที่ ๒๐ มกราคม ที่กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมข้าวของ ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ และ ๕ เปอร์เซ็นต์ไว้ ๒๐๐ บาท/ตัน ๑๐ เปอร์เซ็นต์

และ ๑๕ เปอร์เซ็นต์ไว้ ๑๗๕ บาท/ตัน ต้นข้าวกล้องทุกชนิด ๑๒๕ บาท/ตัน ต้นข้าวเนียงทุกชนิด ๑๒๕ บาท/ตัน และให้มีผลตั้งแต่วันที่ ๓๑ มกราคม ศกนี้เป็นต้นไป



บทความวิชาการ

๒๕๒๙:

ปีแห่งการพัฒนา ประสิทธิภาพการผลิต

รัฐบาลได้ประกาศให้ปี ๒๕๒๙ เป็นปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตหรือปีแห่งการเพิ่มผลผลิต (Productivity Year) และได้มีการรณรงค์ให้หน่วยงานต่าง ๆ พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น คุณภาพดีขึ้น ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายลง โดยสามารถดำเนินการได้ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการเกษตร งานด้านอุตสาหกรรมและงานด้านบริหารและบริการต่าง ๆ

ที่มาและเหตุผล

กระทรวงอุตสาหกรรมได้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติในเรื่องปีแห่งการเพิ่มผลผลิต ๓ ประการ ดังนี้

๑. พิจารณาเห็นชอบโครงการปีแห่งการเพิ่มผลผลิต

๒. อนุมัติให้ประกาศปีพุทธศักราช ๒๕๒๙ เป็นปีแห่งการเพิ่มผลผลิต

๓. อนุมัติให้จัดตั้งคณะกรรมการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ทั้งนี้ โดยได้เล็งเห็นว่าการเพิ่มผลผลิต หรือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของหน่วยงานและประเทศชาติ โดยถือว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมในด้านเศรษฐกิจ สังคม และงานบริการ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนดังหลักการ และเหตุผลที่กระทรวงอุตสาหกรรมได้ระบุไว้ดังนี้

เท่าที่ผ่านมาการเพิ่มผลผลิตของประเทศไทย ยังอยู่ในระดับต่ำและอัตราการเพิ่มผลผลิตในทุกภาคเศรษฐกิจก็ต่ำ เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านด้วยกัน ดังรายงานของธนาคารโลกปีที่แล้ว แสดงให้เห็นว่า เมื่อปลายปี ๒๕๒๕ ประเทศไทยมีผลผลิตรวมอยู่ในระดับต่ำเกือบรองสุดท้ายในบรรดา ๖ ประเทศสมาชิกอาเซียน นอกจากนี้ ความสำนึกในเรื่องความจำเป็นของการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในระดับชาติ ระดับภาคและธุรกิจอุตสาหกรรมยังมีไม่มากนัก ในระดับผู้บริหารประเทศหรือผู้บริหารในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมอาจมีความสำนึกในเรื่องความสำคัญ และจำเป็นของการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต แต่การเพิ่มผลผลิตจะทำได้ต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กว้างขวางก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารระดับ รัฐบาล ธุรกิจเอกชน และคนงานมีความสำนึกร่วมกัน และช่วยกันหาทางปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภายใน ประเทศ ความร่วมมือและประสานงานกันภายในและ ระหว่างรัฐบาล ภาคเอกชนธุรกิจ จำเป็นและควร กำหนดให้การเพิ่มผลผลิตเป็นนโยบายสำคัญประการ หนึ่งของชาติ

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาประเทศโดยการ วางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาตั้งแต่ ปี ๒๕๐๙ เป็นต้นมา ซึ่งแต่ละแผนก็ได้กำหนด นโยบายและแนวทางการดำเนินการทั้งที่แตกต่างกัน และต่อเนื่องกันมาตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งสำหรับ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) นั้น ได้เน้นเรื่องการเพิ่มผลผลิตเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาประเทศ และสำหรับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ เรื่องการเพิ่มผลผลิตจะยังคงเป็นเป้าหมายสำคัญของ รัฐบาลที่จะเร่งรัดการเพิ่มผลผลิตของทุกภาคของ เศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ เพื่อความอยู่ดีกินดีของ ประชาชนเป็นประการสำคัญ

กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นสมาชิกขององค์การ เพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization) ซึ่งได้ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี ๒๕๐๙ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตรและอุตสาหกรรมแก่ประเทศในภูมิภาคเอเชียด้วยความร่วมมือ และช่วยเหลือระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน มีประเทศ ต่าง ๆ รวม ๑๗ ประเทศ คือ ศรีลังกา สาธารณรัฐจีน ยองกง อินเดีย อินโดนีเซีย อิหร่าน ญี่ปุ่น สาธารณ- รัฐเกาหลี เนปาล ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย สาธารณรัฐเวียดนาม สาธารณรัฐประชาชน- บังคลาเทศ มาเลเซีย และพิจิ เป็นภาคีสมาชิก และใน ปี ๒๕๒๙ จะเป็นปีที่ ๒๕ ของการดำเนินงานของ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย

ดังนั้น การกำหนดให้ปี ๒๕๒๙ ซึ่งเป็นปีสุดท้ายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ และเป็นปีต่อเนื่อง สำหรับการเริ่มต้นของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ อีกทั้ง เป็นปีที่ ๒๕ ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียที่ ประเทศไทยเป็นสมาชิก จึงเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม ในการที่จะกระตุ้นและเร่งรัดให้บุคคลทุกระดับและ ทุกวงการทั้งภาคเอกชนและรัฐบาลตระหนักถึงความ

สำคัญของการเพิ่มผลผลิต และมีส่วนร่วมช่วยกันเร่ง
เร้าปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในหน่วยงาน เพื่อความ
เจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและเศรษฐกิจของประ-
เทษชาติโดยส่วนรวมต่อไป



โครงการปีแห่งการเพิ่มผลผลิต ๒๕๒๙ มีจุด
มุ่งหมายหลัก คือ

๑. เพื่อเป็นการรณรงค์ให้มีการกำหนดนโยบาย
เพื่อการเพิ่มผลผลิตสำหรับทุกองค์การและหน่วยงาน
ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ตั้งแต่ระดับนโยบายของ
ประเทศลงมา

๒. เพื่อเสริมสร้างความสำนึกในเรื่องการเพิ่ม
ผลผลิตให้แก่ประชาชนทุกระดับให้เข้าใจและตระหนัก
ถึงความจำเป็นความสำคัญของการเพิ่มผลผลิตที่
ทุกคนสามารถปฏิบัติได้เพื่อประโยชน์ของตนเองและ
ส่วนรวม

๓. เพื่อพัฒนาค้นคว้าแสวงหาวิธีการเพิ่มผล
ผลิตการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสม
มาใช้พัฒนาการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและ
เพิ่มประสิทธิภาพ

๔. เพื่อยกระดับความพยายามในการเพิ่ม
ผลผลิตโดยการกระตุ้น จูงใจ และส่งเสริมให้ทุกฝ่าย
เพิ่มความพยายามในการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งให้
การยกย่องสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จในการ
เพิ่มผลผลิต

คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาแล้วมีมติอนุมัติตาม
ที่กระทรวงอุตสาหกรรมเสนอทั้ง ๓ ข้อ โดยกำหนด
คำว่า Productivity ให้มีความหมายกว้างขึ้น เป็นว่า
การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ดังนั้นจึงถือปี ๒๕๒๙
เป็นปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และ
คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้จัดตั้งคณะกรรมการเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติขึ้นมาเพื่อกำหนดนโยบายและ
แนวทางดำเนินการในเรื่องนี้โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด
๑๗ คน ดังนี้

- | | |
|--|-----------|
| ๑. นายกรัฐมนตรี | ประธาน |
| ๒. รัฐมนตรีว่าการ
กระทรวงอุตสาหกรรม | รองประธาน |
| ๓. รัฐมนตรีว่าการ
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | รองประธาน |
| ๔. รัฐมนตรีว่าการ
กระทรวงพาณิชย์ | รองประธาน |
| ๕. เลขาธิการคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ | กรรมการ |
| ๖. ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ | กรรมการ |
| ๘. อธิบดีกรมอาชีวศึกษา | กรรมการ |
| ๙. อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร | กรรมการ |
| ๑๐. อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ | กรรมการ |
| ๑๑. นายกลสมาคมอุตสาหกรรมไทย | กรรมการ |
| ๑๒. นายกลสมาคมอุตสาหกรรม
ขนาดย่อม | กรรมการ |
| ๑๓. ประธานสภาหอการค้า
แห่งประเทศไทย | กรรมการ |

- ๑๔. นายกสมาคมน์กษา
แห่งประเทศไทย กรรมการ
- ๑๕. ผู้ว่าการการท่องเที่ยว
แห่งประเทศไทย กรรมการ
- ๑๖. อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
และเลขาธิการ
- ๑๗. ผู้อำนวยการกองเพิ่มผลผลิต
อุตสาหกรรม กรรมการ
และผู้ช่วยเลขาธิการ

การดำเนินการ

คณะกรรมการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้พิจารณา กำหนดแนวทางดำเนินการในเรื่องนี้ โดยกำหนด นโยบายและกิจกรรมที่จะดำเนินการขึ้นมา และจัดให้มีพิธีการประกาศปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและการประชุมเรื่องความสำคัญของการเพิ่มผลผลิตต่อเศรษฐกิจของประเทศ ณ ดึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๒๙ โดยมี ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีเป็นประธานและเปิดการประชุม โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม กล่าวรายงาน

ทั้งนี้มีความสำคัญเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตตั้ง ความบางตอนของคำกล่าวรายงานและคำกล่าวเปิดประชุมดังนี้

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมได้กล่าว รายงานถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ประสิทธิภาพการผลิตบางตอนดังนี้

“ก่อนอื่น กระผมใคร่ขอถือโอกาสนี้กราบเรียน ให้ ฯพณฯ ได้ทราบถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ และความมุ่งหมายในการเสนอให้ประกาศปี ๒๕๒๙

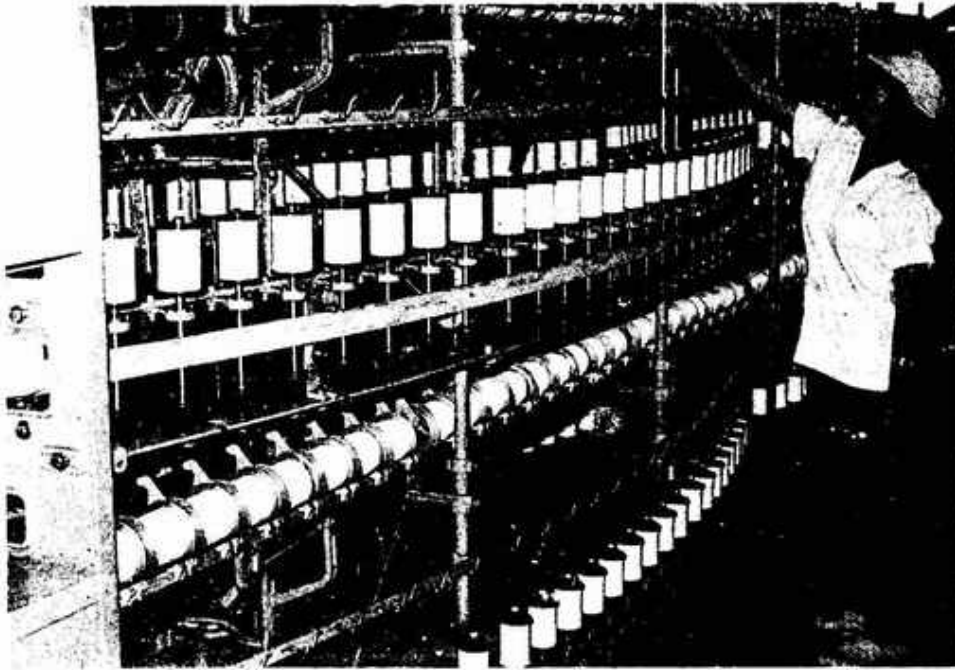
เป็นปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตนั้น ด้วย เหตุผลหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

๑. ปัจจุบัน เศรษฐกิจของโลก ของประเทศชาติ ของหน่วยงานและของแต่ละบุคคลนั้น ประการ สำคัญจะขึ้นอยู่กับการใช้ปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากร ที่แต่ละคน แต่ละแห่ง แต่ละหน่วย มีอยู่อย่างมี ประสิทธิภาพและเหมาะสม ซึ่งตามสภาพข้อเท็จจริง จะปรากฏว่า จะมีความเหลื่อมล้ำ ดีบ้าง ด้อยบ้าง ในการใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดการสูญเสีย ซึ่งแม้ทุก คน ทุกหน่วย จะพยายามกันอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีช่องทางที่จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพ การผลิต ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นได้อีก

๒. ความเข้าใจของบุคคลโดยทั่วไป หลายส่วน ยังเข้าใจความหมายของการเพิ่มผลผลิตในลักษณะ เดียวคือ การเพิ่มปริมาณการผลิตหรือการพยายาม ทำงานให้มากขึ้น ซึ่งจะไม่ตรงกับความหมายของการ เพิ่มผลผลิตที่เดิยวนัก เพราะการเพิ่มผลผลิตหรือ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตนั้นน่าจะต้องมีจุดมุ่งหมาย อย่างน้อย ๓ ประการด้วยกันคือ เรื่องของคุณภาพ เรื่องของการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และประการที่ ๓ ต้องเป็นไปตามปรารถนา

๓. ด้วยสภาพของเศรษฐกิจปัจจุบันนี้ เป็นที่ ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าทุก ๆ คน ทุก ๆ หน่วยงาน จะต้องพยายามปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้ มากที่สุด แต่อย่างไรก็ดีการทำงานเหล่านั้น ยังเป็นไป อย่างต่างคนต่างทำ ยังขาดการประสานงานและ ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทำให้ผลที่เกิดขึ้นขาด ความต่อเนื่องและไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

๔. ประเทศไทยของเราแม้ว่าจะมีทรัพยากร อันอุดมสมบูรณ์เพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากมีการใช้กัน อย่างไม่ถูกต้องและไม่เกิดประโยชน์อย่างสมบูรณ์ แล้ว นอกจากจะเกิดการสูญเสียแล้ว ก็ยังจะเป็นการ ทำลายทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งให้หมดไปอย่างรวดเร็ว อีกด้วย นอกจากนั้น การอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปภายได้สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างสูงใน



ตลาดโลก เราจะต้องปรับปรุงตัวเองให้อยู่เหนือคู่แข่งขั้นเดิมและคู่แข่งขั้นใหม่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลอย่างน้อยดังที่กระผมได้กราบเรียนมานี้ กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้เห็นสมควรที่จะดำเนินการให้มีการส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความพยายามในการเพิ่มผลผลิตพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้กว้างขวางในทุก ๆ สาขา และทำการเร่งรื้อให้บุคคลทุกหมู่เหล่า หน่วยงานทุกหน่วยงาน ทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ได้มาร่วมช่วยกันในการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตในทุก ๆ ทาง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการบริหาร การจัดการ เทคโนโลยี การตลาด หรือแม้แต่ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ข้าราชการกับเอกชน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีตลอดไป จึงได้ขอให้มีการกำหนดให้ปี ๒๕๒๙ นี้ เป็นปีเริ่มต้นของปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต

สำหรับการดำเนินงานระหว่างปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ๒๕๒๙ นั้น ก็จะได้จัดทำกิจกรรมซึ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพ เรื่องของการลด

ต้นทุนค่าใช้จ่าย และเรื่องของการประหยัดเป็นสิ่งสำคัญ โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องถึงพร้อมด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ

ประการแรก จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เป็นกิจกรรมการดำเนินงานที่เป็นไปตลอดปี มิใช่เป็นการประกาศและจัดเพียงครั้งเดียวแล้วก็เลิกหายไป

ประการที่ ๒ จะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน อาทิเช่น ในกิจการอุตสาหกรรม จะต้องมีการศึกษาวิจัย มีการพัฒนาตลาดทั้งในและต่างประเทศ เร่งรัดทางด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบ การจัดการ การบริหาร ฯลฯ ให้ครบวงจร มิใช่เน้นไปเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

ประการที่ ๓ จะต้องมีการประสานและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน หรือหลาย ๆ หน่วยงาน มิใช่ต่างคนต่างทำซ้ำซ้อนกันไปมา ทำให้เกิดการสูญเปล่าในทุก ๆ ทาง ทั้งทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรทางวัตถุ ทางการเงิน ฯลฯ

ประการที่ ๔ ทำให้เกิดความสมบูรณ์ในเรื่องของการเพิ่มผลผลิต พัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งแต่ละคนแต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กรที่ได้ปฏิบัติงานอยู่แล้วแต่อาจจะยังไม่ดำเนินกิจกรรมบางอย่างด้วย สาเหตุต่าง ๆ กัน ก็จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดผลดีขึ้น"

พจนฯ นายกรัฐมนตรี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตในการประชุมดังกล่าวบางตอน ดังนี้

"จากรายงานท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมถึงความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการประกาศให้ปี ๒๕๒๙ เป็นปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพิ่มผลผลิตแห่งชาตินั้น ผมต้องขอขอบพระคุณ และขอแสดงความยินดีเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากผมเคยพูดตลอดมาว่า ประเทศไทยของเรายังประกอบด้วยพ่อแม่พี่น้องที่ยังยากจนอยู่เป็นจำนวนมาก และผมเองมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะพยายามขจัดปัดเป่าปัญหาความยากจนเหล่านั้นให้หมดไปให้จงได้ หรืออย่างน้อยก็บรรเทาเบาบางลงไป ซึ่งทางหนึ่งที่มีความเป็นไปได้อย่างยิ่งก็คือ เราจะต้องรู้จักประหยัด ใช้จ่ายใช้สอยกันอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องกระทำการกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มิใช่ทำกันเป็นครั้งคราว แล้วก็หยุด เหมือนอย่างที่โบราณเขาว่า ไฟไหม้ฟาง อย่างที่เราพบเห็นกันอยู่บ่อย ๆ ดังนั้น โครงการที่ขอประกาศให้เป็นปีแห่งการเพิ่มผลผลิตสำหรับปี ๒๕๒๙ นี้ ผมจึงเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง และตรงกับความตั้งใจของผม โดยผมใคร่ขอเน้นว่าในปี ๒๕๒๙ นี้ ขอให้มันเป็นปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และขอให้มีการกระทำอย่างต่อเนื่อง มิใช่หยุดยั้งหรือหยุดอยู่เฉพาะวันนี้ หรือเฉพาะปี ๒๕๒๙ เท่านั้น แต่จะต้องมีการดำเนินการต่อไปโดยตลอด

สำหรับการเพิ่มผลผลิตนั้น แม้ว่าผมจะมีได้เป็นนักวิชาการโดยตรง แต่ด้วยชีวิตและประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้ผมเห็นถึงความสำคัญ และเชื่อมั่นว่า หากเราทุกคนมาร่วมช่วยกันเสริมสร้างพลัง รู้จักทำ รู้จักใช้ รู้จักพัฒนา เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง เราจะสามารถยืนหยัดต่อสู้กับภาวะเศรษฐกิจที่ทุก ๆ ประเทศเผชิญกันอยู่ได้ แน่ละครับเราอาจจะต้องทนอยู่ในภาวะที่ลำบากบ้าง สำหรับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำอยู่เช่นนี้ ซึ่งถ้าเราเตรียมพร้อมและเสริมสร้างพลังกันทุกกลุ่มทุกเหล่าอย่างต่อเนื่อง เราก็จะพร้อมที่จะเผชิญและก้าวไปข้างหน้าได้ทันกับประเทศอื่น ๆ หรืออาจจะดีกว่าก็ได้ ท่านผู้มีเกียรติทั้งหลายก็คงจะเห็นและคงจะยอมรับได้ว่า ประเทศที่เขajerญก้าวหน้าได้นั้น เหตุผลสำคัญประการหนึ่งของเขาก็คือ การรู้จักใช้ประโยชน์ของทรัพยากรของเขาได้ดีกว่า



สำหรับวิธีการที่จะทำให้มีการเพิ่มผลผลิตนั้น ท่านทั้งหลายก็จะทราบดีว่าจะต้องประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่ทันสมัยและเหมาะสมนำมาใช้ การปรับปรุงกรรมวิธีและกระบวนการผลิต การเลือกใช้ วัสดุดิบ เครื่องจักรเครื่องมือที่เหมาะสม การพัฒนา ทักษะและแรงงานฝีมืออย่างถูกต้อง ใช้ระบบการ บริหารและการจัดการที่ดี รู้จักประหยัดและลดการ สูญเสีย และอื่น ๆ ผมคิดว่าท่านที่อยู่ในกิจการ ประเภทใด ลักษณะใด ผมเชื่อมั่นว่าท่านคงจะทราบ กันดีถึงเทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้ หรือหากถ้าท่าน ไม่ทราบ รัฐบาลก็มีหน่วยงานหลายหน่วยด้วยกันที่จะ เป็นกำลังสนับสนุนท่านผู้ที่มีเกียรติทั้งหลายได้

สิ่งที่ผมต้องการจะกล่าวย้ำกับทุกท่านก็คือ การเพิ่มผลผลิตนั้นจะต้องเป็นความพยายามร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และได้รับการแบ่งผลประโยชน์ ชิงกันและกัน จึงจะเป็นการเพิ่มผลผลิตที่ดีและเป็นผล ต่อสังคมที่ดีอย่างแท้จริง"

กิจกรรมที่จะดำเนินการ

กิจกรรมในช่วงปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพ การผลิตนั้น กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดแนวทาง แผนดำเนินการ ๒ ส่วนสำคัญ คือ

๑. การรณรงค์เพื่อสร้างเสริมความสำนึกใน หมู่ประชาชนทั่วไป และ
๒. การส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความ พยายามในการเพิ่มผลผลิตเฉพาะด้าน

๑. กิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสำนึกของ ประชาชนในเรื่องการเพิ่มผลผลิต โดยให้ประชาชน ทั่วไปตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการ เพิ่มผลผลิตต่อเศรษฐกิจของชาติและต่อหน่วยงาน ของตนเอง และมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการ

เพิ่มผลผลิตด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาส ให้ประชาชนทั่วไปได้มีส่วนร่วมในการรณรงค์เพื่อการ เพิ่มผลผลิต กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

๑.๑ การประชาสัมพันธ์และการโฆษณา เผยแพร่ให้ความรู้โดยอาศัยสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ วารสาร จดหมาย ข่าว แผ่นพับ แผ่นป้าย และผืนผ้า

๑.๒ การประกวดแข่งขัน เช่น การประกวด สำคัญ เพลง สัญญลักษณ์ แผ่นภาพโปสเตอร์ เรียง- ความ

๑.๓ การจัดทำของระลึกต่าง ๆ เช่น ดวง ตราไปรษณียากรปีแห่งการเพิ่มผลผลิต เหรียญ- กษาปณ์ เสื้อ หมวก สมุดบันทึก เป็นต้น

๑.๔ กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดการเดินการกุศล เป็นต้น

๒. กิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความ พยายามในการเพิ่มผลผลิตเฉพาะด้าน เป็นกิจกรรมที่ เน้นแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น เกษตรกรรม อุตสาหกรรม ธุรกิจบริการ ราชการ ฯลฯ กิจกรรมต่าง ๆ สามารถจำแนกประเภทได้ ดังนี้

๒.๑ การศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาการ เพิ่มผลผลิตเปรียบเทียบระหว่างประเทศในหมู่อาเซียน หรือประเทศสมาชิกองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย การศึกษาการเพิ่มผลผลิตในสาขาต่าง ๆ ทางด้าน เกษตร อุตสาหกรรมในแง่ของปรัชญา แนวความคิด วิธีการวัดการเพิ่มผลผลิต การวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป็นต้น

๒.๒ การจัดคณะศึกษาดูงานด้านการเพิ่ม ผลผลิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยแยก ประเภทอุตสาหกรรมต่าง ๆ กันเป็นคณะ ๆ รวมทั้ง การจัดโครงการเรือเพิ่มผลผลิต (Productivity Cruise)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความร่วมมือในการเพิ่มผลผลิตแก่นักศึกษา พนักงานของบริษัท และประชาชนผู้สนใจ

๒.๓ การประชุมอบรมและสัมมนาเรื่อง การเพิ่มผลผลิตในภาคต่างๆ ทั้งธุรกิจ อุตสาหกรรม เกษตรกรรมในระดับต่างๆ โดยจัดทำในรูปแบบของ

- การประชุมลักษณะต่างๆ เช่น การประชุมร่วมไตรภาคีระหว่างผู้แทนรัฐบาล ภาคเอกชน และมหาวิทยาลัย การประชุมเพื่อเพิ่มผลผลิต ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อศึกษาอภิปรายถึงปัญหา และการพัฒนาปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในทุกสาขา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

- การอบรมและสัมมนา โดยจัดในรูปแบบของการอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้ความรู้ ปรึกษา แนวความคิด วิธีการเพิ่มผลผลิต การวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และการวัดผลผลิตในระดับต่างๆ รวมทั้งการสัมมนาครั้งคราว เพื่อพัฒนาปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในด้านต่างๆ ทุกสาขา อีกทั้งการให้บริการด้านปรึกษาแนะนำ

๒.๔ การจัดกิจกรรมร่วมระหว่างฝ่ายบริหาร และแรงงานเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทั้ง ๒ ฝ่าย และความร่วมมือในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในโรงงาน เช่น การส่งเสริมและสนับสนุน การจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Q.C.C.) กลุ่มพัฒนาการเพิ่มผลผลิต โดยมีผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการด้านนี้ ให้คำปรึกษาแนะนำ

๒.๕ การให้รางวัลการเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงาน สถาบันที่มีผลงานการเพิ่มผลผลิตดีเด่นในด้านต่างๆ ระดับชาติ และระดับภูมิภาค รวมทั้งรางวัลการให้ความร่วมมือในการเพิ่มผลผลิตและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น



สรุป

ที่กล่าวมาเป็นที่มา เหตุผลและกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโครงการปี ๒๕๒๙ ปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งมีความสำคัญและถือเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกหน่วยงานที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและผลผลิตสูงขึ้น ซึ่งไม่ใช่แต่เพียงการเริ่มต้นในปี ๒๕๒๙ เท่านั้น แต่จะต้องสำนึกและถือเป็นหลักในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานของบุคคลและหน่วยงานทุกระดับ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ สำหรับส่วนราชการและข้าราชการก็ควรจะต้องยึดเป็นหลักในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานและการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วย



บทความวิชาการ

การเพิ่ม ผลผลิต ในส่วนราชการ

ทำนุ วะสีนนท์*

การจะเร่งรัดการเพิ่มผลผลิตในราชการนั้นเป็นเรื่องที่ได้มีการค้นคว้าศึกษาวิจัย มีข้อเสนอแนะในทุกแห่งทุกมุมอย่างมากมาหลายทศวรรษต่างวาระได้รับการนำไปปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี ทั้งยังมีหน่วยงานที่น่าที่จะมีความรับผิดชอบในเรื่องนี้หลายหน่วยด้วยกัน การที่จะเขียนเกี่ยวกับเรื่องการเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการนั้น ถ้าจะให้ครบถ้วนสมบูรณ์คงจะต้องมีการศึกษาทำการวิจัยกันอย่างละเอียด

ดังนั้นการที่จะกล่าวถึงการเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการอย่างสมบูรณ์ทุกแห่งทุกมุมคงจะเป็นไปไม่ได้ จึงจะขอกล่าวถึงเฉพาะบางเรื่อง บางแนวทางสำหรับเป็นข้อคิดของข้าราชการและพนักงานทั้งหลายบ้าง

ก่อนอื่นขอให้ท่านเปรียบเทียบแนวความคิด ๒ ด้านดังต่อไปนี้

๑. ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ลูกน้องนั้นแหละครับจะเป็นระดับไหนก็ตาม

๑.๑ ผู้บังคับบัญชาไม่เข้มแข็ง ซึ่งก็จะแปลความหมายไปได้หลาย ๆ อย่าง เป็นต้นว่า ไม่ค่อยจะกล้าตัดสินใจในงานต่าง ๆ คิดแล้วคิดอีกอย่างที่ว่า

“จนกว่าตัวจะสึกงาก็ใหม่” สำหรับงานอะไรก็ตามหากเป็นเรื่องใหม่ ๆ หรืองานที่อาจจะมีความยากก็เรื่องมักจะเรียบหายไป หรืออาจจะส่งกลับคืนมาก็แทบจะลืมไปเลย หรือเรื่องอะไรก็ตามที่จะต้องรับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีกนั้น การทำงานอาจอยู่ในลักษณะอะไรก็ได้แบบ “ขึ้นกเป็นไม้”

๑.๒ ผู้บังคับบัญชาชอบบริหารงานแบบเผด็จการ ยิ่งระบบราชการเอื้ออำนวยให้ข้าราชการจะต้องอยู่ในระบบวินัยแล้ว ดังนั้น การจะปฏิบัติงานอะไรจะต้องเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาจะสั่งไม่ว่าจะเสนอความคิดเห็นที่ดีมีประโยชน์ยิ่ง แต่ถ้าไม่ตรงกับนโยบายหรือแนวความคิดของผู้บังคับบัญชาแล้ว มีหวังจะถูกเก็บเข้าลิ้นชักหรืออยู่แต่ในกระบะอย่างนั้น แต่ตรงกันข้ามงานจะรวดเร็วตรงกับเรื่องของผู้บังคับบัญชาประสงค์

๑.๓ ผู้บังคับบัญชาเจ้าระเบียบขมขมหมึ่มจะทำอะไรสักเรื่อง สักครั้ง ก็ต้องเป็นไปตามระเบียบตัวหนังสือที่เขาว่าเขาเขียนกันไว้ ตรวจแล้วเช็คอีกกว่าจะเสร็จจะผ่านแต่ละเรื่องก็เล่นเอาเหนื่อย ส่งกันไปโต้กันมาเสียทั้งเวลาเสียทั้งแรงงาน ใครจะทำอย่างไรผมไม่รู้ผมทำตามระเบียบ ทั้งนี้เรื่องของความรับผิดชอบ การตัดสินใจแทบจะไม่มีเลย อะไร ๆ ก็ว่ากันตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้แบบเส้นไม้บรรทัด

๑.๔ ผู้บังคับบัญชาอ่อนไหวง่าย หรือจะว่าอีกอย่างหนึ่งก็เป็นคนหูเบาเชื่อคนง่าย ยิ่งคนใกล้ชิดแล้วละก็แทบจะว่าอะไรก็ว่าตามกันแบบที่เขาว่า ผู้บังคับบัญชาเงา หรือผู้บังคับบัญชาแอบสั่งการ ถ้าเป็นกลุ่มคนใกล้ชิดจะว่าในเรื่องอะไรเป็นดีเป็นถูกต้องเหมาะสมทั้งนั้น

๑.๕ ผู้บังคับบัญชาชอบเด่น ไม่ว่าจะป็นงานการอะไรก็ตาม หากจะได้โอกาสแสดงความสามารถหรือความเด่น ยิ่งกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงละก็ ขอรับกระผมเอง ส้มลูกน้องเลยทั้งที่ไม่เห็นจะค่อยทำอะไรทุก ๆ อย่าง ลูกน้องทำทั้งนั้น

๑.๖ ผู้บังคับบัญชาไม่มีนโยบายการทำงานทำงานกับผู้บังคับบัญชามากินานเต็มที่แล้ว แต่ไม่เคยเห็นเจ้านายให้นโยบายหรือกำหนดแนวทางการทำงานที่แน่ชัดเลย ถามแต่ละครั้ง ตอบแต่ละคราว ไม่ค่อยจะรู้เรื่องแล้วก็ไม่ค่อยจะเหมือนกัน ทำงานแบบผ่านไปวัน ๆ หนึ่ง

๑.๗ ผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรมบริหารงานแบบเป็นกลุ่มเป็นพวก สนับสนุนและส่งเสริมเฉพาะกลุ่มที่คิดว่าเป็นพวกเป็นพ้องมีผลประโยชน์หรือทำงานให้ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ยอมเห็นด้วย ไม่ลงให้หรือไม่ทำผลประโยชน์ให้ก็ปล่อยให้ไปอย่างนั้นแหละ จะส่งเสริมสนับสนุนแต่ละครั้งก็เพราะจำเป็นหลีกเลี่ยงไม่ได้จริง ๆ

ฯลฯ

๒. ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา ในแนวตรงกันข้ามกับผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิเช่น

๒.๑ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดระเบียบวินัยก็กฎเกณฑ์และระเบียบของทางราชการกำหนดไว้ชัดเจน ใครไม่ปฏิบัติตามก็มีความผิด อย่างนี้จะให้ผู้บังคับบัญชาทำอะไรหากไม่ปฏิบัติตามก็เป็นความผิด ใครจะรับผิดชอบล่ะครับ อะไร ๆ เขาก็ต้องเล่นงานผู้บังคับบัญชาก่อนละ ใจจริงนะไม่ชอบเลย แต่ก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบ ผู้ใต้บังคับบัญชามากไม่ยอมเข้าใจเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ นี้เลย

๒.๒ ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบเอาแต่ใจตนเองการทำงานในระบบราชการนี้มันมีขั้นตอนจะไม่ปฏิบัติตามอย่างไรได้ งานทุกอย่างไม่ใช่ตัดสินใจเองทั้งหมดเสียเมื่อไร ก็ต้องรับนโยบายแต่ละชั้นลงมาแล้วก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ ลูกน้องเสนอมาแต่ละเรื่องไม่ถูกต้องเรียบร้อย ผิดนโยบายบ้าง ผิดหลักเกณฑ์บ้าง ทำไม่ได้บ้าง งบประมาณไม่มีบ้างอย่างนี้จะให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนได้อย่างไร ทำอะไรไม่ละเอียดรอบคอบ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็จะ



เล่นงานแยเลย งานก็มีหลายอย่าง ดังนั้น งานก็ต้อง
ซ้ำบ้าง ผมไม่ได้มีอำนาจสิทธิขาดแต่เพียงผู้เดียวนี้

๒.๓ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ
งานการทุกอย่างลุกน่องได้แต่เสนอมา บางครั้งไม่
ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์เสมือนว่าทำงานให้หันตัวไปวัน ๆ
ไม่คำนึงถึงผลที่จะติดตามมาว่างานจะต้องเป็นไป
อย่างไร เป็นทำนองว่า ผมรับผิดชอบแค่นี้เกินกว่านี้
ไม่เกี่ยวกับแะ อะไรก็จะให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
ทั้งหมดคงไม่ถูกต้อง

๒.๔ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความริเริ่มสร้าง-
สรรค์ งานอะไรก็ตามไม่เคยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้
คิดริเริ่มหรือจัดทำวัน ๆ ได้แต่ปล่อยให้หมดไป ไม่มี
ความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ได้แต่
รอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา อย่างนี้ก็ไม่รู้จะว่าอย่างไร
กัน ทุกคนก็มีตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ กันทั้งนั้น ไม่ใช่
นักเรียนอนุบาลซึกหน้อย ถ้าเป็นอย่างนี้จะให้เสมอ
ภาคเท่าเทียมกันหมดก็คงเป็นไปได้

เรื่องทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่อาจเกิดขึ้นและปรากฏ
อยู่ในส่วนราชการทุกหน่วยงานจะมากบ้างน้อยบ้างก็
ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานว่ามีผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งถ้าหากจะมองให้ลึกกลง
ไปว่าปัญหาหรือเรื่องที่ได้กล่าวมานั้นเกิดขึ้นเนื่องจาก
สาเหตุอะไร ก็อาจสรุปได้เป็น ๒ ประเด็น คือ ประการ
แรก เกิดจากตัวบุคคลซึ่งก็คือ ข้าราชการ หรือหนั-
กงาน และประการที่ ๒ เกี่ยวกับระบบการทำงานหรือ
จากข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และอาจมีสาเหตุ
อื่น ๆ บ้าง ซึ่งจะได้พยายามแยกแยะประเด็นและแนว
ทางที่จะช่วยกันเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการต่อไป

การเพิ่มผลผลิต

คำว่า “การเพิ่มผลผลิต” หรือ “productivity”
มิใช่คำใหม่แต่อย่างใด เรามีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่ง
ประเทศไทย ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้บริการด้าน
การฝึกอบรมและคำปรึกษาแนะนำทางด้านการบริหาร
แก่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและราชการมา ๒๔ ปีแล้ว
แล้ว แต่ก็ยังมีผู้สงสัยในความหมายของคำว่า *เพิ่ม
ผลผลิต* โดยยังมีหลายคนเข้าใจว่า การเพิ่มผลผลิต
เป็นการเพิ่มปริมาณผลิตผล (output) ที่จริงแล้วการ
เพิ่มผลผลิต หรือ productivity เป็นคำที่มีความหมาย
กว้างขวางและครอบคลุมกิจกรรมทุกลักษณะ ทุก
สาขา และทุกระดับ
แนวความคิดเรื่องการเพิ่มผลผลิตนี้ แยกได้เป็น ๒
ลักษณะ คือ

๑. ในทางเทคนิค การเพิ่มผลผลิต หมายถึง
อัตราส่วนของผลผลิต (output) กับปัจจัยการผลิต
(input) หรือผลิตผลหารด้วยปัจจัยผลิต ซึ่งได้แก่
ทุน แรงงาน เครื่องจักร และการบริหาร และในการ
วัดการเพิ่มผลผลิตจึงทำได้ทั้งการวัดทางกายภาพ

(physical productivity) คือ วัดขนาดผลงานเป็นชิ้น น้ำหนัก เวลา หรือจำนวนคนงาน และการวัดคุณค่า (Value productivity) วัดเป็นจำนวนเงิน ค่าที่เป็นตัวเงิน

ดังนั้นการพิจารณาการเพิ่มผลผลิตในทางเทคนิคเราดูว่า จะเพิ่มผลผลิตหรือไม่ใน ๔ กรณีนี้คือ

- ๑.๑ ถ้าผลิตผลเพิ่ม ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม
- ๑.๒ ถ้าผลิตผลเพิ่ม ปัจจัยการผลิตลดลง
- ๑.๓ ถ้าผลิตผลเท่าเดิม ปัจจัยการผลิตลดลง
- ๑.๔ ถ้าผลิตผลเพิ่ม ปัจจัยการผลิตเพิ่ม

ในอัตราที่ต่ำกว่าการเพิ่มของผลิตผล

จึงแสดงให้เห็นว่า การเพิ่มผลผลิตนั้นไม่ใช่การเพิ่มปริมาณการผลิต ซึ่งเป็นเรื่องของผลิตผลอย่างเดียว

๒. ในทางเศรษฐกิจและสังคม การเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องแสดงถึงระดับความสำเร็จของเป้าหมายพื้นฐานที่จะนำไปสู่การอยู่ดีกินดีของประชาชน และคุณภาพชีวิต และการทำงาน การเพิ่มผลผลิตจึงเป็นเครื่องวัดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมได้เป็นอย่างดี การเพิ่มผลผลิตระดับชาติ แสดงถึงความสามารถของชาตินั้นในการดำเนินงานพัฒนาประเทศหรือพัฒนาเศรษฐกิจให้มั่นคงและก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประสิทธิภาพ

● การเพิ่มผลผลิตในแนวคิดนี้ จึงเป็นความสำคัญในจิตใจ เป็นความสามารถ หรือพลังความก้าวหน้าที่จะแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นเสมอ โดยมีพื้นฐานพลังความเชื่อที่ว่า เราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ในวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้จะต้องดีกว่าวันนี้

● การเพิ่มผลผลิต เป็นการปรับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมให้เข้ากับสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามต่อเนืองที่จะประยุกต์เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและประเทศชาติ รวมทั้งความสำนึกในเรื่องของการประหยัด ทรัพยากร พลังงาน และเงินตรา เพื่อความเจริญมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเพิ่มผลผลิตรวมทั้งความหมายทางเทคนิคและทางเศรษฐกิจสังคม คือความหมายทั้งแคบและกว้างนั้น ครอบคลุมหลายความคิด หลายกิจกรรม จึงจำเป็นต้องใช้ความพยายามร่วมกัน ร่วมมือปรับปรุงเร่งรัดการเพิ่มผลผลิตในทุกระดับ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและของชาติโดยส่วนรวม

สำหรับ “ราชการ” เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง มีลักษณะเป็นงานบริการจับต้องและสัมผัสไม่ได้แต่ผันแปรได้ ผู้รับบริการก็คือ ประชาชนทั่วทั้งประเทศ และกลไกสำคัญที่จะกระจายการบริการไปสู่ผู้รับก็คือข้าราชการ เนื่องจากความใหญ่โตของระบบหรือองค์การ กลไกการทำงานที่สลับซับซ้อนขั้นตอน สายการบังคับบัญชา และระเบียบกฎเกณฑ์มีมาก อีกทั้งการจำแนกงานเป็นส่วนย่อย ๆ และใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีการเชื่อมโยงต่อระบบย่อย ๆ เพื่อหวังผลให้การบริการ และการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะปรากฏว่ายิ่งแยกแยะงานมากขึ้นยิ่งเกิดความซ้ำซ้อน เกิดการใช้ต้นทุนมากแต่ผลงานเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้นแต่ไม่เท่ากับการลงทุน ซึ่งถือว่าไม่เพิ่มผลผลิต เช่น งานพัฒนาชนบทจะปรากฏว่ามีหน่วยงานของทางราชการเข้าไปเกี่ยวข้องมากมาย อาทิ ร.พ.ช. กรป.กลาง กรมการพัฒนาชุมชน งานช่วยพัฒนาของกรมการปกครอง กรมประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการเกษตร ฯลฯ ซึ่งถ้าจะพิจารณากันรวม ๆ แล้ว ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาส่งเสริมยังอยู่ในระดับต่ำ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในหน่วยราชการ

การเพิ่มผลผลิตในหน่วยราชการย่อมหมายถึง การที่รัฐสามารถบริการประชาชนให้ทั่วถึง สะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องและเพียงพอ กับความเจริญเติบโตในทุกด้านของประเทศ ซึ่งปัจจัย ที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการนั้น น่าจะ ประกอบด้วย

๑. คน คือ ตัวข้าราชการ ซึ่งถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของรัฐบาลในอันที่จะนำเป้าหมายหรือนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้นจึง จำเป็นต้องพิจารณาถึง ทักษะ และความรู้ในงานของข้าราชการว่ามีเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ อีกทั้งในแง่ของพฤติกรรมในการทำงาน ข้าราชการมีความตั้งใจ เต็มใจ ความขยันขันแข็ง ความซื่อสัตย์ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติราชการมากน้อยเพียงใด ย่อมส่งผลถึงการเพิ่มผลผลิตในหน่วยงานได้

๒. โครงสร้างของระบบ ราชการเป็นองค์กรใหญ่โตมีกิจกรรมครอบคลุมกว้างขวางมีการแบ่งอำนาจ กระจายอำนาจ คานอำนาจ มีระบบกลไกซับซ้อน สายการบังคับบัญชา การเข้าชั้นของงาน และคน เหล่านี้มีผลให้การเพิ่มผลผลิตของราชการอยู่ในระดับต่ำ

๓. วิธีการดำเนินงาน ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่คล่องตัว การสื่อสารจากล่างขึ้นข้างบนตามสายการบังคับบัญชา เกิดลักษณะ red tape ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของงานราชการ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ และเป็นอุปสรรคในการพัฒนาการเพิ่มผลผลิต เช่น การที่หน่วยงานจะซื้อฟิล์มสัก ๑ ม้วน

ราคาเพียงประมาณ ๗๐ บาท ก็ต้องทำเรื่องขออนุมัติถึงอธิบดี เป็นต้น จนมีผู้กล่าวว่า ราชการ คือ ระบบงานที่สร้างขึ้นมาจากความกลัวและระแวง กลัวว่าข้าราชการจะมีอำนาจและใช้อำนาจมากเกินไปจึงต้องออกระเบียบกฎเกณฑ์มากมายที่จะใช้ถ่วงดุลย์ การใช้ อำนาจของเจ้าหน้าที่ และระเบียบกฎหมายหมิ่นควมคุม การใช้เงินทุกบาททุกสตางค์ของรัฐ วิธีการทำงาน และระเบียบกฎเกณฑ์ทำให้เกิดการทำงานที่ไม่ใช่ลักษณะเพิ่มผลผลิต (non productive work) มีแต่ การสิ้นเปลือง และสูญเปล่าไร้คุณค่า

๔. งบประมาณ วิธีการจัดสรร การใช้ และการควบคุมที่เหมาะสมจะช่วยให้เงินงบประมาณที่มีอยู่จำกัดถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลประโยชน์คุ้มค่า ซึ่งเป็นการเพิ่มผลผลิตด้านการเงินได้ดีด้วย

นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารปัจจัยดังกล่าวก็มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการ อาทิ

สำนักงาน ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของรัฐ ต้องพิจารณาปรับปรุง การสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนดีมีฝีมือเข้ามาบริหารราชการ และตรงตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ การกำหนดระเบียบและแนวทางปฏิบัติงาน การจำแนกตำแหน่งที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง การพัฒนาข้าราชการ การสร้างขวัญ กำลังใจอย่างเหมาะสม การประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งควรเน้นให้เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาข้าราชการ มิใช่ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบเพียงประการเดียว จึงควรปรับทัศนคติการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนก็เช่นกันควรสอดคล้องกับสภาวะค่าครองชีพที่เป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อให้ได้คนดี และรักษาคนดีไว้ในระบบราชการ เมื่อปัจจัยผลิต คือ คนดีก็สามารถสร้างสรรค์หรือผลิตผลงานที่ดีก็นับว่าเป็นการเพิ่มผลผลิตได้

สำนักงบประมาณ มีการวิเคราะห์ แผนงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน มีหลักการพิจารณา จัดสรรงบประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม และมีระบบ การควบคุมการขออนุมัติใช้งบประมาณ ฯลฯ ก็ สามารถเพิ่มผลผลิตให้กับส่วนราชการได้มาก

หน่วยงานอื่น ๆ เช่น สตง. และหน่วยงาน ต้นสังกัดก็มีบทบาทต่อการเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการ ที่สำคัญเช่นกัน แต่ในเรื่องของหน่วยงานนี้จะขอเว้น ไม่กล่าวรายละเอียดไว้ในที่นี้

แนวทางการเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการ

พิจารณาตามปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้ดังนี้

๑. โครงสร้างของระบบ ควรจะได้มีการพิจารณา แก้ไขปรับปรุงเรื่องหน่วยงานของรัฐที่ทำงานคล้ายคลึง กัน หรือซ้ำซ้อนกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดการสูญเสีย โดยอาจพิจารณาจาก

- ความจำเป็นของรัฐที่ควรทำหน้าที่อะไรบ้าง
- จำนวนหน่วยงานที่กำลังปฏิบัติงานในหน้าที่ นั้น ๆ

- ศึกษาวิเคราะห์ว่าควรจะแบ่งงานเป็นอย่างไร งานใดควรจะรวมกันหรือแยกกัน

- จัดโครงสร้างระบบใหม่ให้เหมาะสม

ตัวอย่างเช่น งานส่งเสริมอุตสาหกรรม ใน สภาพปัจจุบันจะมีหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริม หรือเกี่ยวข้องกับการส่งเสริม อาทิเช่น กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน การ นิคมอุตสาหกรรม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรม กรม พาณิชยกรรมพาณิชย์ หรือแม้แต่กระทรวงการคลัง ก็มี ส่วน เข้ามาเกี่ยวข้องในเรื่องของระบบภาษีอากร ฯลฯ อย่างนี้เป็นต้น ซึ่งถ้าจะได้มีการศึกษาอย่างจริงจัง

เราอาจจะได้โครงสร้างของระบบงานที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดีและรวดเร็ว ยิ่งขึ้น มีความคล่องตัว และประหยัดงบประมาณก็ได้

จากโครงสร้างระบบนี้ หากได้รับการพิจารณา ศึกษาอย่างจริงจัง นอกจากจะเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานแล้วยังจะนำไปสู่การจัดสรรข้าราชการให้ เป็นไปตามหน้าที่ ความรับผิดชอบและความจำเป็น ของงานอีกด้วย สำหรับในแนวทางปฏิบัติ ทุกคนอาจ เห็นว่าเป็นเรื่องที่ใหญ่โตและคงทำไม่ได้ ก็อยากจะ เสนอว่าถ้ามีความจริงจัง จริงใจแล้ว ไม่ใช่สิ่งที่ยากเลย เราสามารถที่จะเริ่มจากจุดหรืองานเล็ก ๆ ก่อน แล้วจึง ค่อยขยายตัวไปที่ละเรื่อง ๆ

๒. ระเบียบกฎเกณฑ์และวิธีการทำงาน ก็เช่นกัน ระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็น ต้องมี แต่จะต้องมีในลักษณะที่เหมาะสมให้ข้าราชการ สามารถปฏิบัติหน้าที่ไปได้ในแนวทางเดียวกัน หรือ เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ เป็น การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่จะทำงาน อะไรรก็ตาม มีแต่ความหวังแครงว่าจะผิดพลาด กลัวไม่ ถูกระเบียบ ไม่กล้าตัดสินใจ กลัวความรับผิดชอบ หากได้มีการศึกษาอย่างจริงจัง เชื่อแน่ว่าจะได้ผล ออกมาอย่างหนึ่งว่า ราชการนั้นมีกฎเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการที่ยุ่งเหยิง ซ้ำซ้อน ซ้ำซ้อน จนไม่รู้ว่าจะปฏิบัติ ตามระเบียบกฎเกณฑ์ข้อใด ตอนไหนดีถึงจะถูกต่อง ที่สุด ก็เลยเป็นจุดที่นำไปสู่การทำงานของข้าราชการ ที่ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีประสิทธิภาพแบบที่เรา ว่า “เข้าขาม เย็นขาม” นั้นแหละ และที่ยิ่งไปกว่า นั้นมองไปถึงระเบียบอย่างลึกซึ้งแล้วจะปรากฏว่า ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ส่วนหนึ่งซึ่งดูจะ เป็นส่วนใหญ่ด้วย เป็นระเบียบกฎเกณฑ์ที่ออกมาเพื่อ ป้องกันไม่ให้ข้าราชการทุจริต โดยอาจจะตั้งสมมติฐาน ว่าข้าราชการทั้งหลายถ้ามีช่องทางทุจริตคิดมิชอบก็คง จะทำ ดังนั้นจึงต้องกำหนดระเบียบวิธีการป้องกันไว้



ก่อน แต่ผลก็เป็นอย่างที่ทราบ ๆ กันอยู่ ส่วนหนึ่งของข้าราชการก็อาศัยช่องโหว่ของกฎต่าง ๆ นั้นหาผลประโยชน์กัน ซึ่งก็ไม่จำเป็นจะต้องยกตัวอย่างแต่อย่างไร

แนวทางการเพิ่มผลผลิตในเรื่องนี้ อยากจะให้มีการรณรงค์แก้ไขและเปลี่ยนทัศนคติการทำงาน และสร้างระเบียบกฎเกณฑ์การทำงานเสียใหม่ โดยตั้งสมมุติฐานที่ว่าข้าราชการทุกคนมีความซื่อสัตย์เชื่อมั่นในตนเอง รักเกียรติ และมีจิตใจที่จะเข้ามารับราชการเพื่อประเทศชาติจริง ๆ ข้าราชการจะต้องมีความรับผิดชอบต่องาน จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใช่เป็นราชการแบบรอจะทำแต่งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง ระเบียบกฎเกณฑ์อะไรที่ทำให้การทำงานไม่คล่องตัวไม่มีประสิทธิภาพก็พิจารณายกเลิกไปอย่าให้ใครเชื่อว่า ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นจะเพิ่มเติมหรือออกมาใหม่ง่ายแสนง่าย แต่จะยกเลิกแก้ไขแต่ละคราวอย่าฟังหวัง ยากเหลือเกิน ต้องคำนึงตลอดเวลาว่าระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เราตั้งขึ้นมาเพื่อให้เราทำงานบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์สิ่งใดไม่ดีไม่เหมาะสมต้องยกเลิกแก้ไขได้ และเมื่อมีการปฏิบัติได้เช่นนี้ที่สำคัญติดตามมากก็คือเรื่องบทการ

ลงโทษ จะต้องจริงจังเสมอภาคกัน ไม่ใช่ดูหน้าปะจุมก ถือว่าไม่เป็นไร หากข้าราชการผู้ใดไม่เหมาะสมปฏิบัติราชการผิดระเบียบวินัยก็ต้องลงโทษกันทันทีและมากน้อยสมกับความผิด ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง

ตัวอย่างระเบียบกฎเกณฑ์ที่น่าจะพิจารณายกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงทันทีและเหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ก็คือ เรื่องการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการเป็นกรณีพิเศษ ทั้งนี้แม้จะได้กำหนดกฎเกณฑ์ด้วยจุดมุ่งหมายที่จะให้เป็นกำลังใจและเป็นสิ่งจูงใจให้ข้าราชการมีความขยันขันแข็งตั้งใจทำงานก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติผลกลับเป็นตรงกันข้าม กลายเป็นการบั่นทอนกำลังใจของข้าราชการเสียอีก เนื่องจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานดีนั้นมีมากเกินไปกว่าจำนวนโควตาที่มี ดังนั้นการพิจารณาจึงเป็นไปได้ยากที่จะให้ถูกใจทุกฝ่าย บางหน่วยงานก็เลยต้องผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปก็มี ซึ่งทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์เสียงครหา เกี่ยวกับความไม่ยุติธรรม การลำเอียง การแบ่งพรรคแบ่งพวกอยู่เป็นประจำทุกปี อันเป็นผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงมิใช่น้อย หากมีการแก้ไขใหม่ คือ ผู้ที่มีผลงานดีก็จะได้ขึ้น ๑ ชั้น ส่วนพวก

ที่ความชอบไม่มี ความดีไม่ปรากฏก็เอาไปเท่าเดิม แต่ถ้าผลงานเลวลงกว่าเดิมก็ต้องลดขั้นเงินเดือนลง เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์นี้จะไม่มีความเสียหายแก่ข้าราชการส่วนใหญ่ วิธีนี้เป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับราชการด้วย นอกเหนือจากเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการโดยตรง

๓. โครงสร้างเงินเดือน เรื่องนี้อาจจะเปลี่ยนแปลง หรือทำไม่ได้ง่ายนัก แต่ก็ขอเสนอเป็นเพียงแนวทาง หากจะมีการหยิบยกมาพิจารณาในคราวต่อไป โครงสร้างของเงินเดือนข้าราชการนั้น น่าจะแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน กล่าวคือ

ส่วนแรก เป็นเรื่องของค่าครองชีพ ซึ่งทุกคนจะต้องใช้สำหรับเป็นปัจจัย ๔ เท่าเทียมกัน ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นข้าราชการระดับใดก็ต้องกินต้องใช้ไม่แตกต่างกัน ทุกคนจึงควรจะได้รับเท่า ๆ กัน หรืออย่างน้อยก็ใกล้เคียงกัน และเงินส่วนนี้ในแต่ละปี (หรือแต่ละช่วงกำหนดเวลา) ก็จะต้องเพิ่มสูงขึ้นตามอัตราเงินเฟ้อที่เปลี่ยนแปลง

ส่วนที่สอง เป็นค่าของตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ซึ่งผู้ที่ได้รับส่วนนี้จะได้รับเพิ่มขึ้น ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งความรับผิดชอบเท่านั้น จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามมูลค่าของเงินที่เพิ่มหรือลดในแต่ละปี นอกจากนี้ว่าจะมีการปรับค่าตามความเหมาะสมเป็นครั้งคราว

๔. งบประมาณ การจัดระบบงบประมาณฐานศูนย์นั้น แม้จะเป็นที่ยอมรับและนำมาปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบันแต่ก็ยังไม่ใช่ที่เข้าใจและยอมรับจากหน่วยงานของรัฐทั้งหมด จึงควรที่จะมีการให้ความรู้และรณรงค์ในเรื่องนี้ให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว

ตัวอย่างที่ทุกคนทราบกันดีและน่าพิจารณาเร่งรัดประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้ได้ผลยิ่งขึ้น ก็คือ การสูญเปล่าจากการจัดซื้อ ที่มี การกล่าวกันว่าส่วนราชการนั้นปกติจะซื้อวัสดุ สิ่ง

ของแพงไปกว่าราคาปกติ ประมาณไม่ต่ำกว่าร้อยละสิบ ทั้งที่จริง ๆ แล้วราคาปกตินั้น การซื้อขายก็ยังสามารถต่อรอง ลดราคาลงไปได้อีก แต่ราชการมักกล่าวกันว่า เพราะราชการซื้อของมีขั้นตอนมาก เป็นการซื้อเงินเชื่อและเบิกจ่ายเงินให้ช้า ผู้ขายจึงต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายกันไว้ ในกรณีเช่นนี้ น่าจะมีวิธีการแก้ไขได้ ซึ่งหากดูถึงงบประมาณการจัดซื้อของรัฐโดยรวม ๆ จะปรากฏว่ามีมูลค่ามหาศาล ถ้าสามารถเพิ่มผลผลิตจุดนี้ได้ก็จะทำให้รัฐประหยัดเงินงบประมาณในจำนวนที่น่าสนใจทีเดียว

ข้าราชการสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานได้อย่างไร

ในแง่ของตัวข้าราชการเองก็สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตในกับราชการได้อย่างดียิ่ง โดย

๑. สร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในจิตใจ เป็นทัศนคติที่จะช่วยให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ข้าราชการทุกคนควรตระหนักว่างานราชการที่ทุกคนปฏิบัติอยู่เป็นการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศ และเพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนเป็นสำคัญ มีความศรัทธาในงาน และตนเองมีบทบาทสำคัญต่องาน ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นข้าราชการที่ทำงานในหน้าที่ใด ฐานะใด หรือผู้บริหารระดับใด อยู่ในส่วนราชการใดของประเทศก็ล้วนแต่มีความสำคัญต่องานราชการ ข้าราชการที่ดีควรมีจิตใจมุ่งมั่นในการให้บริการเหมือนกับนักขาย (Seller's mind) เพราะเป็นการเสนอขายบริการให้กับประชาชนผู้มารับบริการ ส่วนค่าตอบแทนก็คือเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนที่มาจากภาษีของประชาชนในประเทศนั่นเอง

๒. เสริมสร้างความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกเหนือจากความรู้เกี่ยวกับงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ของงานแล้ว ยังต้องรอบรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ รู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์ การสื่อข้อความความสัมพันธ์และบริการที่มีต่อประชาชน เพราะงานราชการไม่มีลักษณะเป็นเอกเทศ จะต้องเกี่ยวข้องเกี่ยวโยงกัน และจำเป็นที่ข้าราชการจะต้องรู้จักปรับปรุง พัฒนาตนเอง เพราะข้าราชการจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญอย่างเต็มความสามารถ มุมานะ บากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งมักจะเกิดจากกฎระเบียบที่มากขึ้นไป หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานที่ย่อหย่อนในหน้าที่และงบประมาณที่มีจำกัด จนสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดียิ่ง



๓. สร้างบุคลิกภาพที่ดีให้กับตัวเอง ทั้งบุคลิกภาพภายนอกและบุคลิกภาพภายใน

บุคลิกภาพภายนอก ได้แก่ การแต่งกายที่เหมาะสม สะอาด ท่าทาง ความคล่องแคล่ว อธิษาศัยที่ดี ความยิ้มแย้มแจ่มใส มีชีวิตชีวา เป็นต้น

บุคลิกภาพภายใน ได้แก่ ความอดทน ความอดกลั้น ความขยัน ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความละเอียดถี่ถ้วน ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งบุคลิกภาพภายในเหล่านี้จะแสดงออกมาทางบุคลิกภาพภายนอกด้วยท่าทาง กริยา วาจา น้ำเสียง เป็นต้น

บุคลิกภาพทั้งหมดดังกล่าวนี้ แสดงถึงความพร้อมที่จะให้บริการ อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับประชาชน ให้เขาเกิดความพอใจ

ดังนั้น ข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ทุกตำแหน่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ควรใช้ทัศนคติ ความรู้ และบุคลิกภาพดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่ ช่วยเหลือร่วมมือ ประสานงานกันในการทำงาน โดยไม่รีรอหรือลังเลด้วยอุดมการณ์ที่มั่นคงในฐานะเป็นกลไกสำคัญของรัฐที่จะนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชน และเป็นกำลังผลักดันให้การพัฒนาประเทศดำเนินไปได้ด้วยดี

การตรวจสอบและการวางแผนการเพิ่มผลผลิต

สำหรับผู้บริหารส่วนราชการทั้งหลายที่ต้องการจะปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในหน่วยงานของท่าน ก็สามารถที่จะทำการตรวจสอบการเพิ่มผลผลิต (Productivity Audit) ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยผู้บริหารตัดสินใจว่าควรจะต้องทำอะไรบ้าง เป้าหมายการตรวจสอบก็เพื่อค้นหาและกำหนดข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนในการดำเนินงานและแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยวางแผนงานในอนาคตได้ ผู้บริหารที่เป็นนักปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตทุกคนสามารถใช้การตรวจสอบการเพิ่มผลผลิตนี้เป็นจุดเริ่มต้นในการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อทำการเพิ่ม



ผลผลิตในหน่วยงานของท่านได้ด้วย แนวคำถามหรือข้อตรวจสอบที่จะช่วยการตรวจสอบการเพิ่มผลผลิต โดยเฉพาะด้านบุคคลในหน่วยราชการ มีดังนี้

๑. มีผู้รับผิดชอบโดยตรงด้านนโยบาย พัฒนา กำลังคนในหน่วยงานหรือไม่
๒. ข้าราชการแต่ละคนเข้าใจงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบดีหรือไม่
๓. ท่านมีการกำหนดทักษะ และประสบการณ์ ที่จำเป็นสำหรับงานเฉพาะอย่างหรือไม่
๔. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเหมาะสม ตรงกับความต้องการของหน่วยงานหรือไม่
๕. มีโครงการอบรม ปฐมนิเทศน์ และการสอนงานแก่ข้าราชการใหม่หรือไม่
๖. ข้าราชการทุกคนทราบและเข้าใจระเบียบ กฎเกณฑ์ วินัยดีหรือไม่
๗. มีการพิจารณาถึงสาเหตุ อัตราหมุนเวียน เข้าออกของข้าราชการในหน่วยงานหรือไม่
๘. มีการอบรม พัฒนาข้าราชการในระดับ ต่าง ๆ หรือไม่
๙. ข้าราชการเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะ ปรับปรุงทักษะ ความชำนาญ และความพยายาม เรียนรู้งานอยู่เสมอหรือไม่

๑๐. ท่านมีระบบการตรวจสอบงานที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับหรือยัง

๑๑. ท่านได้เสริมสร้างบรรยากาศให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือไม่

๑๒. มีการนำเอาเทคนิคการบริหารงานใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงานบ้างไหม เช่น การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่นเรื่องชั่วโมงทำงานโดยไม่ต้องขีดเส้นตายกับการปฏิบัติราชการ ๘.๓๐-๑๖.๓๐ น. แต่เป็นการตั้งกฎเกณฑ์ข้าราชการจะต้องมีเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า ๔๐ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็นต้น

๑๓. วิธีการติดตั้งสื่อสารภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพดีหรือไม่

๑๔. มีการกำหนดขอบเขตให้ข้าราชการมีส่วนร่วมตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานหรือไม่

๑๕. ข้าราชการมีความภูมิใจในงานและตั้งใจปฏิบัติอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยไม่เกี่ยงหรือลังเลที่จะทำงาน หรือไม่

ฯลฯ

ขั้นตอนในการตรวจสอบการเพิ่มผลผลิตเริ่มจาก

ขั้นที่ ๑ กำหนดเป้าหมายว่าในช่วง ๑-๒ ปีข้างหน้า หน่วยงานต้องการจะทำอะไร

ขั้นที่ ๒ กำหนดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น คำถามหรือข้อตรวจสอบข้างต้นจะช่วยในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตได้โดยวิเคราะห์จากข้อตรวจสอบข้อใด ต้องทำการวิเคราะห์โดยละเอียด ทำเครื่องหมาย และจะได้ทราบว่าทำอะไรก่อน

ขั้นที่ ๓ กำหนดสิ่งที่จะต้องปรับปรุงพัฒนา ในช่วงที่ ๓ ๖ เดือนข้างหน้า อย่ากำหนดมากจนทำไม่ได้หมด กำหนดเฉพาะที่จำเป็นและสำคัญ ๆ เท่านั้น โดยยึดเป้าหมายหลักไว้ ทำงานสำคัญ ๆ ให้สำเร็จได้เพียงอย่างหรือสองอย่างดีกว่าเริ่มงานหลาย ๆ งาน แล้วทำไม่สำเร็จสักอย่าง

กำหนดงาน กำหนดคนรับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาปรับปรุงแก้ไข และควรมีการทบทวนการตรวจสอบประจำปีทุกปี แม้เป้าหมายระยะยาวจะเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนการตรวจสอบไม่เปลี่ยนแปลง ถ้าทำการตรวจสอบอยู่เสมอก็จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้

การตรวจสอบการเพิ่มผลผลิต ไม่ใช่เครื่องมือวัดความสามารถหรือความชำนาญของผู้บริหารแต่เป็นเครื่องมือประเมินตนเองของผู้บริหาร เมื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวได้แล้ว การตรวจสอบการเพิ่มผลผลิตด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคคล ด้านการจัดซื้อ ด้านการควบคุม ด้านบัญชี ด้านการบริการ เป็นต้น จะช่วยให้ทราบว่างานอะไรบ้างที่ต้องการปรับปรุง มีงานอะไรบ้างที่ถูกกละเลยทอดทิ้ง เมื่อทราบแล้วก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข

เรื่องทั้งหมดนี้ เป็นการแสดงความคิดโดยทั่วไปไม่ได้เจาะลึกหรือกล่าวในรายละเอียดมากนัก เป็นเพียงยกประเด็นที่คิดว่าน่าจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิตในส่วนราชการได้บ้าง ซึ่งหวังว่าข้าราชการทุกคนจะให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตของตนเองและของหน่วยงาน เนื่องในโอกาสปีแห่งการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ๒๕๒๙ นี้ และตลอดไป



บทความวิชาการ

สรุปการอภิปราย

เรื่อง

“ความสำคัญและแนวทางในการ เพิ่มผลผลิตด้านต่างๆต่อเศรษฐกิจ ของประเทศ”

มนัสวี ธาดาสีห์*

เนื่องในปี ๒๕๒๙ ปีแห่งการพัฒนาประ-
สิทธิภาพการผลิต คณะกรรมการเพิ่มผลผลิต-
แห่งชาติ ได้จัดให้มีการอภิปรายเรื่อง “ความ
สำคัญและแนวทางในการเพิ่มผลผลิตด้านต่าง ๆ
ต่อเศรษฐกิจของประเทศ” ขึ้น ณ ตึกสันติไมตรี
ทำเนียบรัฐบาล เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๒๙ โดย
มีคณะผู้อภิปราย ๕ ท่าน ดังนี้

๑. ดร.อาณัติ อภาภิรมย์ ผู้นำอภิปราย
๒. ดร.อาชว์ เตาลานนท์ ด้านเกษตรกรรม
๓. ดร.ปกรณ์ อุดุลพันธ์ ด้านอุตสาหกรรม
๔. ดร.สมภพ เจริญกุล ด้านพาณิชย์กรรม
๕. นายณรงค์ ศรีธำมาน์ ด้านการเงิน

การอภิปรายได้เริ่มต้นว่า ประเทศของเราได้
พัฒนาจาก ประเทศด้อยพัฒนาเป็นประเทศกำลัง-
พัฒนาจากประเทศกำลังพัฒนาที่มีรายได้ต่ำไปสู่
รายได้ปานกลางและรายได้สูงขึ้นไป เราพัฒนาจาก
สังคมเกษตรกรรมไปสู่สังคมอุตสาหกรรมมากขึ้น
และการที่เราพยายามยกระดับจากประเทศรายได้

* เจ้าหน้าที่กองบรรณาธิการ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ผู้สรุปคำอภิปราย

ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงขึ้นไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเปลี่ยนการพัฒนาที่เน้นเชิงปริมาณมาเป็นคุณภาพ เกษตรกรหรือผู้ใช้แรงงานจะมีรายได้ดีขึ้นไม่ได้ถ้าเรายังไม่เปลี่ยนแปลงการพัฒนาและการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของประเทศมีส่วนสัมพันธ์กับรายได้ของประชากรในประเทศ คือ ถ้าประสิทธิภาพการผลิตหรือการเพิ่มผลผลิตสูงขึ้นไม่ได้ ประชาชนก็ไม่มีทางมีรายได้สูงขึ้นอย่างแน่นอน ประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ในระยะแรกเขาเพิ่มผลผลิตโดยใช้ความขยันขันแข็ง ต่อมาก็อาศัยเทคโนโลยีเชิงการค้า และการเพิ่มผลผลิตด้วยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จนมาถึงการใช้นวัตกรรม ประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย ได้แก่ เกาหลี ไต้หวัน สิงคโปร์ ต่างก็เร่งเพิ่มผลผลิตเช่นกัน ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันไทยเราถ้าไม่หาทางเร่งรัดการเพิ่มผลผลิตก็คงจะต้องเอาความจนเข้าสู่ต่อไป จึงเห็นได้ว่าเรื่องการผลิตเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูง

การเพิ่มผลผลิตทำได้หลาย ๆ ด้านทั้งเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และการเงิน

สำหรับด้านเกษตรกรรม ดร.อาชว์ เตาลานนท์ ผู้อภิปรายท่านแรกได้ให้ความเห็นว่า การเพิ่มผลผลิตนั้น จำนวนการผลิตไม่จำเป็นต้องเพิ่มเสมอไป ถ้าทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงได้ก็ถือว่าเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุน ลดการสูญเสีย และการใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตจะให้มากขึ้นได้ ก็นับว่าเป็นการเพิ่มผลผลิต ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตจึงเป็นเครื่องมือในการประกอบธุรกิจปัจจุบัน เพราะธุรกิจที่มีการปรับปรุง พัฒนาหาทางลดต้นทุนได้จึงจะอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

ปัญหาทางภาคเกษตรกรรมอะพอบว่า ปริมาณผลผลิตทางด้านเกษตรกรรมในโลกเพิ่มขึ้นมากแต่ความต้องการบริโภคอุปโภคไม่ขยายตัวมากนัก ซึ่งส่งผล

กระทบโดยตรงกับราคาพืชผลในบ้านเรา และในช่วง ๒-๓ ปีข้างหน้าราคาสินค้าเกษตรกรรมคงไม่ดีขึ้นเหมือนก่อน เนื่องจาก การที่สหรัฐอเมริกาได้ออกรัฐบัญญัติการเกษตร (Farm Bills) เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรของเขา อีกทั้งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเกษตรของเขาด้วย มีแต่เกษตรกรรายใหญ่ ๆ ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง สาเหตุดังกล่าวทำให้ราคาสินค้าเกษตรของสหรัฐสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก นอกจากสหรัฐแล้ว จีนซึ่งเป็นประเทศที่เคยสั่งซื้อสินค้าเกษตรกรรม เพราะไม่พอบริโภค มารยะยะหลังกลับเป็นผู้ส่งออก สินค้าเกษตรที่สำคัญรายใหญ่ สาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ราคาสินค้าเกษตรในอนาคตต่ำ เพราะการที่ประเทศต่าง ๆ กลัวว่าในอนาคตประชากรโลกจะขาดแคลนอาหาร จึงต้องทำการค้นคว้า ปรับปรุงและวิจัยผลผลิตทางการเกษตร เกิดการปฏิวัติเขียว หรือที่เรียกว่า Green Revolution ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร

เมื่อเป็นเช่นนี้ ประเทศไทยเรามีทางเลือกคือ ต้องหาทางแก้ปัญหาโดยหาทางลดต้นทุนการผลิต และการเพิ่มผลผลิตในอนาคตของดีราคาถูกเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ เราทำการค้ากับประเทศใหญ่ ๆ เราจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิต วิธีการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรในบ้านเราก็คือ

๓. ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น การปรับปรุงด้านพันธุ์เมล็ดพันธุ์ พันธุ์สัตว์ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในทางการเกษตรไม่ใช่เรื่องยาก แต่อยู่ที่ว่าจะเลือกเทคโนโลยีอันใด

การนำเทคโนโลยีมาใช้จะต้องมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น มีการชลประทานที่ตรงรับต้องอาศัย เครื่องมือกล อุปกรณ์ต่าง ๆ และต้องทำในพื้นที่ใหญ่พอสมควร จึงจะคุ้มทุนและประหยัด ดังนั้นจึงต้องมีการรวมทุน การรวมกลุ่มเกษตรกร มีการจัดองค์กรที่ดี คือ กระทำอย่างมีรูปแบบ



๒. ปรับโครงสร้างการเกษตรใหม่ ให้เป็น รูปแบบเกษตรธุรกิจ มีการร่วมมือกันทั้งรัฐบาล เกษตรกร สถาบันการเงิน และภาคเอกชน

ด้านอุตสาหกรรม ดร.ปรกรณ์ อุดลพันธ์ ได้ให้ความเห็นว่า ประเทศไทยได้เร่งรัดพัฒนาอุตสาหกรรมมากกว่า ๘๐ ปี จนปัจจุบันผลผลิตด้านอุตสาหกรรมมีส่วนในผลรวมประชาชาติประมาณ ๒๕% ภาคอุตสาหกรรม ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มผลผลิตและพยายามกระทำมาตลอดอย่างน้อยก็การลดต้นทุน สำหรับอุตสาหกรรมในต่างประเทศก็มีการวัดถึงความสามารถในการเพิ่มผลผลิตจะทำให้วันนี้ดีกว่าเมื่อวานนี้หรือไม่ เปรียบเทียบกับตัวเองกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน และกับต่างประเทศ เป็นการสำรวจตัวเอง เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข

การเพิ่มผลผลิตเป็นอัตราส่วนของ ปริมาณผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด มีค่า จึงต้องใช้ให้คุ้มค่าและประหยัดที่สุด ภาคอุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตเพราะต้องช่วยประหยัดทรัพยากรของประเทศ และการเพิ่มผลผลิตก็เป็นความจำเป็นตามลักษณะงานของภาคอุตสาหกรรม

ภาคอุตสาหกรรมได้ร่วมมือกับรัฐบาลตลอดเวลาโดยเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และกลาง และจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังแนวคิดและสร้างความสำเร็จในเรื่องการเพิ่มผลผลิตแก่อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก เพราะอุตสาหกรรมขนาดเล็กทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรของชาติโดยเฉพาะการสูญเสียพลังงาน

แนวทางในการเพิ่มผลผลิตด้านอุตสาหกรรมก็คือ

๑. การใช้เทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยลดต้นทุนได้มาก แต่ต้องเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสังคมวัฒนธรรม และค่านิยม เทคโนโลยีนั้นรวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์ คอมพิวเตอร์ ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีผู้ทำการวิจัย คิดค้นตลอดเวลา อุตสาหกรรมที่ต้องการเพิ่มผลผลิตจำเป็นที่จะต้องติดตามความก้าวหน้านี้ มิฉะนั้นจะไม่สามารถลดต้นทุนได้อย่างแน่นอน สำหรับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดกลางไม่มีปัญหาเพราะมีเจ้าหน้าที่เฉพาะ สำหรับอุตสาหกรรมขนาดเล็กนั้นน่าเป็นห่วงแต่รัฐบาลก็ให้ความช่วยเหลือมีสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีคอยให้ข้อมูลด้านเทคโนโลยีและคำปรึกษาแนะนำ

๒. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านแรงงานและบริหาร จำเป็นต้องมีการพัฒนาเป็นการเดิมความรู้ให้ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะถือว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนไม่ได้ต้องคิดว่าเป็นการลงทุน เพราะพนักงานจะเกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และใช้ความรู้ในการดำเนินงาน สุดท้ายก็คือเพิ่มผลผลิตให้หน่วยงาน



เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นภาคอุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญ มีการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้พัฒนาให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม เป็นระบบ ปัจจุบันมีกลุ่มคุณภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ประมาณ ๒,๕๐๐ กลุ่ม และมีสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจแห่งประเทศไทย ใต้อาณัติและเอกชนร่วมมือกันจัดตั้งขึ้น

๓. นโยบาย ฝ่ายบริหารสูงสุดของบริษัทต้องเห็นความสำคัญของการเพิ่มผลผลิตและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง จริงใจ และต่อเนื่อง

๔. การเพิ่มผลผลิตต้องมีการบริหาร คือ มีการวางแผน ตั้งเป้าหมาย ดำเนินการ โดยการร่วมมือกันทุกฝ่ายในหน่วยงาน เพราะการเพิ่มผลผลิตเกิดขึ้นเองไม่ได้

ด้านพาณิชย์กรรมหรือการตลาด ดร.สมภพ เจริญกุล ได้ให้ข้อคิดว่า ด้านการตลาดนั้นยังจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิตมากกว่าด้านอื่น ๆ และได้เสนอแนวทางการเพิ่มผลผลิตด้านการตลาดแก่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารไว้ดังนี้

๑. ต้องเลือกคนฉลาดเข้ามาทำงาน เพราะประสิทธิภาพหรือการเพิ่มผลผลิตนั้นต้องเพิ่มทีคนก่อน แม้แต่ผู้บริหารเองก็ต้องพัฒนาให้ฉลาดด้วย

การเพิ่มผลผลิตในทางการตลาด หมายถึง การทำธุรกิจต้องให้คุ้มค่า มีกำไร และให้ถูกใจลูกค้า

๒. ให้จุดเด่น จุดอ่อนของสินค้า หรือ บริการให้เกิดประโยชน์ มีอะไรเด่นหรือข้อได้เปรียบ ต้องทำให้เด่นชัดให้ลูกค้าเห็น อะไรเป็นข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนต้องรีบแก้ไข

๓. ให้ความสำคัญกับข้อมูล การทำธุรกิจค้าขายสมัยนี้ต้องมีการนับการวัด เช่นอะไรขายดี ขายไม่ดี พนักงานทำงานดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ต้องเก็บข้อมูล และบางครั้งก็จำเป็นต้องลงทุนทำการวิจัย เพื่อวัดการเพิ่มผลผลิตและการแก้ไข

๔. ต้องมองกว้างและไกล ด้านการตลาดทำอะไรต้องลงทุนไม่ควรประหยัดจนเกินเหตุ ต้องใช้เงินให้เป็น เช่น การโฆษณา ก็เป็นสิ่งจำเป็น ประหยัดไม่ได้

นอกจากแนวทางการเพิ่มผลผลิตด้านตลาดแล้ว ดร.สมภพ ได้ชี้ให้เห็นจุดเด่นของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่มีการเพิ่มผลผลิตสูง ว่า

๑. บริษัท คือ หัวใจของคนญี่ปุ่นและประเทศญี่ปุ่น
๒. ธุรกิจนำเศรษฐกิจ
๓. ความซื่อสัตย์ต่อองค์การสูง
๔. ดำเนินธุรกิจโดยยึดถือนโยบายระยะยาวเป็นหลัก
๕. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นมาตรฐาน
๖. นักธุรกิจให้ความสำคัญกับข้อมูลอย่างจริงจัง
๗. ความสามารถในด้านการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง (Inovation) สูง

ด้านการเงิน นายณรงค์ ศรีธวัช ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการเงินกับการเพิ่มผลผลิตว่า การเงินเป็นปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มผลผลิตด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ในช่วง ๔ ปีที่ผ่านมา ภาคการเงินมีการเจริญเติบโตมากกว่าภาคอื่น ๆ มีเงินฝาก ๕๐๐,๐๐๐ กว่าล้านบาท ให้ภาคอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม เกษตรกรรมกู้ยืมภาคการเงิน หรือธนาคารพาณิชย์ได้มีการขยายตัวอย่างมาก กระจายการดำเนินงานออกไปทั่วประเทศทุกภูมิภาคไว้บริการ และได้มีบทบาทในการพัฒนาส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตทั้งภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรมมาโดยตลอด

แนวทางในการเพิ่มผลผลิตนั้น ภาคเกษตรกรรมต้องรวมตัวกับภาคอุตสาหกรรมจึงจะไปรอด เราเป็นประเทศเกษตรกรรม หากขายแต่ผลผลิตทางเกษตรอย่างเดียวจะยากจนต่อไป จึงต้องเป็นเกษตรธุรกิจรวมตัวกับอุตสาหกรรมให้ได้ ธนาคารพาณิชย์ก็สามารถให้การสนับสนุนได้เต็มที่

ส่วนการเพิ่มผลผลิตด้านการเงิน สำหรับประชาชนทั่วไปนั้น ประชาชนคนไทยต้องรู้จักประหยัด ใช้เงินให้ถูกต้อง อยู่อย่างไทยๆ ไม่ใช่วัตถุนิยมแล้วเมืองไทยก็จะอยู่รอด และอยู่อย่างสบาย เพราะที่ผ่านมาคนไทยเน้นวัตถุนิยม ของใช้ต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นก็ซื้อและยังซื้อด้วยระบบเงินเชื่อ แม้แต่การที่เราสั่งผักผลไม้จากต่างประเทศเข้ามาบริโภคอีกปีละประมาณ ๑,๐๐๐ ล้าน ทั้ง ๆ ที่เราเป็นผู้ส่งออกพวกพืชผักผลไม้ เรายังนำเข้าไปในสิ่งที่ไม่จำเป็น ถ้าเราแก้ปัญหานี้ได้ อยู่อย่างไทย ๆ เราก็จะแก้ปัญหาทางการเงินไปได้

การเพิ่มผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรม ควรกระจายออกไปในต่างจังหวัดให้มากและทั่วถึง ไม่ใช่ทำกันเฉพาะในเมืองใหญ่ ๆ ไม่กี่จังหวัด การผลิตควรกระจายไปทั่วทั้ง ๗๐ จังหวัด สถาบันการเงินก็มีพร้อมไปรอรองรับอยู่แล้ว ประชาชนจะได้รับประโยชน์ทั่วกันทั้ง ๕๐ ล้านคน ถ้ามีการกระจายตัวอย่างของอุตสาหกรรมออกไปทั่วถึงแล้วจะสามารถลดปัญหาการว่างงาน ปัญหาแหล่งเสื่อมโทรมในเมืองหลวงไปได้



บทความพิเศษ

การจัดบริการ สาธารณะ เพื่อพัฒนาประเทศ

สุพรรณิ ไพรัชเวทย์*

บทความเรื่องนี้เป็นผลการประชุมสมัชชาใหญ่องค์การรัฐประศาสนศาสตร์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียง (EROPA) ครั้งที่ ๑๑ ซึ่งจัดโดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ระหว่างวันที่ ๙-๑๓ ธันวาคม ๒๕๒๘ ณ โรงแรมเอเชีย และโดยที่เรื่องนี้เป็นที่สนใจขององค์การต่าง ๆ หน่วยงานของรัฐ และประชาชนทั่วไป ดังนั้น ผลของการประชุมบางประการอาจมีประโยชน์

ต่อการปรับปรุงระบบราชการ และผู้ที่สนใจจึงขอนำผลการประชุมมาเสนอในวารสารนี้ ดังสรุปสาระสำคัญต่อไปนี้

๑. วัตถุประสงค์ของการประชุม

การประชุม EROPA ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้นำประเทศได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นในเรื่องยุทธวิธีและโครงสร้างด้านบริหารที่เหมาะสมต่อการจัดบริการของรัฐในการพัฒนาประเทศ เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. วิธีดำเนินการประชุม

การดำเนินการประชุมแยกออกเป็น ๒ ส่วน คือ การประชุมกลุ่มใหญ่และการประชุมกลุ่มย่อย โดยวันที่ ๙ และ ๑๓ ธ.ค. ๒๕ เป็นการประชุมสมาชิกใหญ่ของสมาชิก EROPA ส่วนวันอื่น ๆ เป็นการประชุมกลุ่มย่อย ซึ่งแยกเป็น ๓ กลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มย่อยมีการเสนอผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะเพื่อพัฒนาประเทศ โดยนักวิชาการในภาคพื้นเอเชียและแปซิฟิก แล้วต่อด้วยการอภิปรายของผู้ที่ได้รับเชิญและผู้ร่วมประชุมกลุ่ม

๓. ผลของการประชุม

ในการประชุมกลุ่มได้มีการเสนอผลงานทางวิชาการแต่ละเรื่อง และมีการอภิปรายในผลงานดังกล่าว สำหรับผลของการประชุมที่นำมาเสนอนี้เป็นผลจากการสังเกตการณ์การประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยเพียง ๑ กลุ่มเท่านั้น สรุปแต่ละเรื่องได้ดังนี้

๓.๑ เรื่องปัญหาในการให้บริการด้านที่อยู่อาศัยในเขตเมืองของประเทศเกาหลี

ปัญหาความไม่เพียงพอทางด้านที่อยู่อาศัยส่วนมากเกิดกับพวกที่มีรายได้น้อย และพวกบุกรุกที่ดินผู้อื่น (Squatters) ซึ่งโดยทั่วไปมีสาเหตุจาก

๑. มีการอพยพจากนอกเมืองไปสู่ในเมืองสูง
๒. จำนวนครอบครัวในเมืองเพิ่มขึ้นสูงมาก
๓. จำนวนบริการทางด้านที่อยู่อาศัยมีจำกัด

เนื่องจาก

- ราคาที่ดินสูง
- ขาดแหล่งเงินทุนสนับสนุน
- บริษัทเอกชนที่รับดำเนินการด้านนี้มีจำกัด
- ไม่มีการพัฒนาให้ประชาชนได้ช่วยตัวเองเพียงพอ

นอกจากนั้น เกาหลียังประสบปัญหาในเรื่องสภาพที่ดินไม่ดี ซึ่งถ้าเทียบกับกรุงเทพฯแล้ว สภาพ

ที่ดินของกรุงเทพฯ ดีกว่า แต่เกาหลีได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินดีกว่า ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจแก้ไขได้โดยการประสานงานกันระหว่างหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้วางนโยบาย ผู้วางแผน องค์การที่เกี่ยวข้อง สถาบันการเงินและรัฐบาลระดับจังหวัดและเมือง นอกจากนั้นต้องให้พวก Squatters อยู่อย่างถูกกฎหมายและจัดโครงการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยให้คนเหล่านี้ โดยเน้นให้ช่วยตัวเองเป็นหลัก (self help)

ปัญหาอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้เกิดปัญหาด้านที่อยู่อาศัยได้แก่

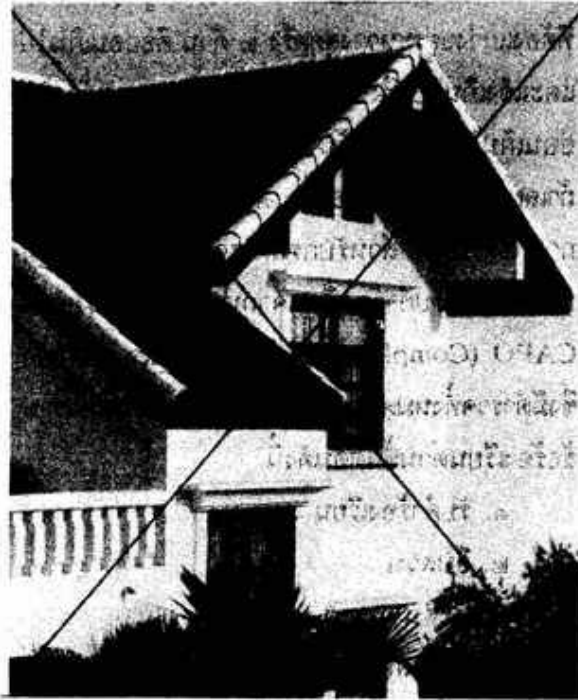
๑. ผู้นำทางการเมืองไม่สนใจให้บริการที่เหมาะสม แต่ไปเน้นการให้บริการที่อยู่อาศัยขนาดใหญ่และราคาแพง หรือประเภทตึกสูง ๆ ทันสมัย ซึ่งสามารถทำกำไรให้กับหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๒. คุณภาพของที่อยู่อาศัยต่ำและนำไปสู่ปัญหาคุณภาพของชีวิต ซึ่งรัฐบาลควรต้องช่วยเหลือให้เงินสนับสนุนและควบคุมบริษัทเอกชนมิให้ค้ากำไรเกินควร

๓. ต้องหาวิธีการชักจูงให้นักการเมืองหันมาให้ความสนใจปัญหาเหล่านี้

๓.๒ เรื่องการให้บริการที่อยู่อาศัยราคาถูกในเขตเมืองของประเทศในอาเซียน

ประเทศในโลกที่ ๓ อย่างเช่นประเทศในอาเซียนนั้น อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรในเขตเมืองเป็น ๒ เท่าของการเพิ่มขึ้นของประชากรทั้งประเทศ ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น การว่างงาน แหล่งชุมชนแออัด (slum) ความยากจน มีการตั้งที่อยู่อาศัยโดยบุกรุกที่ดินผู้อื่น (squatter settlement) และเกิดปัญหาความไม่เพียงพอทางด้านที่อยู่อาศัยกับพวกที่มีรายได้น้อย ซึ่งเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องมองเห็นปัญหาเหล่านี้ช้ามากและสิ่งเลวที่จะแก้ไข แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันผู้ที่เกี่ยวข้องเริ่มตระหนักถึงปัญหานี้และยอมรับว่า



๑. ราคาของที่อยู่อาศัยต่อ ๑ หน่วย ควรจะต้องลดลงเพื่อให้คนที่รายได้น้อยสามารถที่จะซื้อได้

๒. การสร้างที่อยู่ให้สนองต่อความต้องการของคนจน ไม่จำเป็นต้องเน้นความหรูหราสวยงาม

๓. ควรหลีกเลี่ยงการสร้างที่อยู่อาศัยให้ได้มาตรฐานตามสากลนิยมทั่วไป เนื่องจากไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้มีรายได้น้อย

๔. ควรจะลดวิธีการไล่ที่แล้วให้ไปตั้งรกรากใหม่ให้น้อยลง เพราะการมีที่อยู่อาศัยที่ต่ำกว่ามาตรฐานก็ยังดีกว่าไม่มีเสียเลย

๕. ควรให้ผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในโครงการด้วย เพื่อจะได้สนองความต้องการของเขาอย่างแท้จริง

๖. ควรสนับสนุนให้ผู้รับบริการมีส่วนช่วยตัวเอง (self-help)

ผู้รายงานเรื่องนี้คิดว่าปัญหาเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยราคาถูกของประเทศในอาเซียนนี้เป็นเรื่องที่ยุ่ยากซับซ้อน และมีตัวแปรต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย และไม่น่าจะมีทางแก้ปัญหานี้ได้ ซึ่งผู้ร่วม

อภิปราย เห็นว่าปัญหานี้สามารถแก้ไขได้ถ้าผู้เป็นสถาปนิก นักวางแผน วิศวกร ทำงานร่วมกันกับผู้ทำงานทางด้านสังคม เช่น นักสังคมวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ ช่วยกันจัดที่อยู่อาศัยราคาถูกให้กับผู้มีรายได้น้อยโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก

๓.๓ การให้บริการทางด้านสังคมสงเคราะห์ในการพัฒนาประเทศ ปัญหาทางแก้และการปรับโครงสร้าง

ปัญหาในการให้บริการสังคมสงเคราะห์คือ

๑. ด้านการกำหนดนโยบายและวางแผน

๑.๑ กำหนดนโยบายแบบรวมอำนาจมากเกินไป ทั้งการกำหนดนโยบายและวางแผนเป็นไปในลักษณะเบื่องบนลงสู่เบื้องล่างทั้งหมด ผู้รับบริการไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการต่าง ๆ ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดเท่าที่ควร ในระดับเขตและจังหวัดมีปัญหาในการเปลี่ยนนโยบายระดับชาติออกมาเป็นโครงการและมีปัญหาในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ

๑.๒ ขาดการดึงเอานักสังคมสงเคราะห์หรือข้าราชการมาร่วมในการกำหนดนโยบายวางแผนหรือกำหนดวิธีการดำเนินงานตามแผน

๒. เกี่ยวกับสังคมสงเคราะห์และแผนพัฒนาสังคม ซึ่งรับไปดำเนินการโดยกรมต่าง ๆ

๒.๑ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับ เงิน ข้อมูล คน การสื่อสาร ฯลฯ

๒.๒ ขาดผู้วางแผนที่มีความสามารถ

๒.๓ ขาดการติดตามผล

๒.๔ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ไม่ให้ความสำคัญต่อแผนพัฒนาฯ

๓. ด้านการดำเนินการ

๓.๑ ขาดการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐบาล เอกชน และต่างประเทศ

๓.๒ ขาดศูนย์กลางให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้

๓.๓ ประชาชนไม่มีเวลาสนใจโครงการที่
รัฐบาลจัดให้

๓.๔ ขาดตัวกลางสื่อสารระหว่างข้าราชการ
ในท้องถิ่นกับสมาชิกของมูลนิธิต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ

๔. ด้านโครงสร้างการบริหาร

๔.๑ ขาดหน่วยงานกลางที่ส่งเสริมความ
ร่วมมือกันระหว่างภาคีรัฐบาล เอกชนและต่างประเทศ

๔.๒ ขาดการมีส่วนร่วมโดยประชาชนผู้รับ
บริการ

๔.๓ มีช่องว่างระหว่างการสื่อสาร

๔.๔ ขาดการประเมินและติดตามผล

๔.๕ มีงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ

จำกัด

ทางแก้ปัญหา

๑. ใช้วิธีการกระจายอำนาจ

๒. แผนงานและแผนเงินต้องไปด้วยกัน

๓. ลดหน้าที่ที่ซ้ำซ้อน

๔. เสริมขีดความสามารถในการวางแผน

๕. ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น

๖. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคีรัฐบาล

เอกชน และต่างประเทศ

๗. ขยายกรมประชาสงเคราะห์ให้เป็นสำนักงาน

พัฒนาสังคมสงเคราะห์

๗๗

ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นว่าเรื่องนี้ไม่ควรเน้นองค์การ
แต่ควรเน้นผู้รับบริการและคุณภาพของการให้บริการ โดยบริการ
นั้นต้องสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่าง
แท้จริง ส่วนนโยบายนั้นควรกำหนดจากเบื้องล่าง
สู่เบื้องบน รวมทั้งต้องมีการติดตามผลการดำเนินงาน
และควรบอกชนิดของผู้รับบริการด้วย ซึ่งการให้บริการ
ควรยึดหลักการ เหตุผล และความจำเป็นเป็นหลัก
ไม่จำเป็นต้องลอกแบบต่างประเทศ นอกจากนี้
ควรกล่าวถึงชนิดของการให้บริการด้วย

๓.๔ เรื่องข้อร้องเรียนต่อกรมตำรวจของฮ่องกง

การทำงานของตำรวจก็เหมือนกับลูกตุ้มนาฬิกา
ที่ต้องแกว่งอยู่ระหว่างจุดตึง ๒ ด้าน คืออ่อนเกินไป
และแข็งเกินไป ซึ่งการทำงานของตำรวจจะต้องไม่
อ่อนเกินไป หรือไม่แข็งจนจนเกินขนาดไป เพราะ
ถ้าเลยขอบเขตที่พอดีของทั้ง ๒ ด้านแล้วก็มักจะได้รับ
การร้องเรียน สำหรับกรมตำรวจของฮ่องกงนั้นมี
หน่วยงานที่รับคำร้องเรียนจากประชาชน เรียกว่า
CAPO (Complaints Against Police Office)
ซึ่งมีตำรวจทั้งหมด ๑๖๒ คน ดำเนินการสืบสวนตาม
ข้อร้องเรียนตามขั้นตอนดังนี้

๑. รับคำร้องเรียน

๒. สืบสวน

๓. ตัดสิน

๔. ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือข้อร้องเรียนบางเรื่องก็ถูกเก็บ
เอาไว้ไม่ได้ดำเนินการสืบสวนเนื่องจากไปกระทบต่อ
การเลื่อนตำแหน่งของตำรวจที่ถูกร้องเรียน ดังนั้น
การดำเนินงานของ CAPO จึงไม่มีอิสระเต็มที่ รัฐบาล
เองก็ต้องการให้ตำรวจให้บริการแก่ประชาชนอย่าง
ดีที่สุด ดังนั้นการที่ได้รับข้อร้องเรียนจากประชาชน
เพิ่มขึ้นทุกปีก็คงมิใช่สิ่งที่เลวเกินไป อย่างน้อยก็
แสดงว่าประชาชนมีสำนึกในทางการเมือง และมี
ส่วนร่วมในการบริหารงานของตำรวจด้วย และเพื่อให้
การร้องเรียนเกิดความเป็นธรรม จึงควรดำเนินการ
ดังนี้

๑. การสอบสวนต้องแยกออกจากการตัดสิน
โดยใช้หลักการ ex post facto

๒. ต้องใช้พลเรือนควบคุมการดำเนินการ เช่น
ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่แต่งตั้งจากนักการเมือง คณะ
กรรมการที่ปรึกษา ฯลฯ

๓. จำกัดขีดอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร
เอาไว้ในกฎหมาย

๔. ทำระบบการร้องเรียนให้ง่ายต่อการดำเนิน
การ

ผู้ร่วมอภิปรายได้ให้ความเห็นต่อเรื่องนี้ว่า CAPO ควรจะเป็นหน่วยงานอิสระเพื่อไม่ให้ถูกก้าวร้าวจากเจ้าหน้าที่ตำรวจของกรมตำรวจ นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอให้ CAPO คุมข้อร้องเรียนของตำรวจ และมีหน่วยงานเพิ่มขึ้นอีกหน่วยงานหนึ่งที่คุมการปฏิบัติงานของ CAPO อีกทอดหนึ่งเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความเป็นธรรม



๓.๕ การศึกษาเฉพาะกรณีเกี่ยวกับการบริหารงานของตำรวจในเกาะกวมซึ่งอยู่ภายใต้อาณัติของสหรัฐอเมริกา เรื่อง "จากศาสตราจารย์ไปสู่ผู้บริหารสูงสุดของตำรวจ"

ในขณะนั้น Public Safety เป็นหน่วยงานที่รวมทั้งกรมตำรวจและตำรวจดับเพลิงไว้ด้วยกัน แต่เนื่องจากเกิดปัญหาการโกงกิน คอร์รัปชัน ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการ Public Safety ถูกปลดออก Dr. Judith Paulette Guthertz ผู้เขียนรายงานนี้ซึ่งขณะนั้นเป็นศาสตราจารย์สอนรัฐประศาสนศาสตร์ในมหาวิทยาลัยกวม ได้ถูกเชิญ

ให้ไปเป็นผู้อำนวยการ Public Safety เนื่องจากเทศมนตรีเกาะกวมเห็นว่ากรมตำรวจควบคุมตำรวจด้วยกันเองตั้งที่แล้วมาทำให้เกิดปัญหาคอร์รัปชันและปัญหาอื่น ๆ อีกมาก Dr. Guthertz จึงเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการ Public Safety ซึ่งในระหว่างนั้นก็ได้แยกตำรวจดับเพลิงออกไปตั้งเป็นอีกหน่วยงานหนึ่ง และกรมตำรวจก็เตรียมตั้งเป็นหน่วยงานอิสระอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งเมื่อตั้งเป็นกรมตำรวจแล้วและได้หัวหน้าของกรมตำรวจใหม่แล้ว Dr. Guthertz ก็พ้นจากตำแหน่ง รวมเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ Public Safety และรักษาการหัวหน้ากรมตำรวจทั้งหมด ๑๓ เดือน ซึ่งในระหว่างนั้น Dr. Guthertz ประสบปัญหาหลายอย่างเนื่องจากเป็นสุภาพสตรีและเป็นพลเรือน จึงไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร

ระหว่างที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ Public Safety Dr. Guthertz ยึดความมุ่งหมายที่จะ "ป้องกันและให้บริการ" และได้ผ่าตัด Public Safety ในขณะนั้น ซึ่งผลงานของ Dr. Guthertz มีหลายอย่าง เช่น

๑. เพิ่มศักยภาพของ Public Safety โดยเพิ่มงบประมาณ และซื้อวัสดุเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เช่น รถดับเพลิง รถพยาบาล รถยนต์ รถจักรยานยนต์ รถตู้ เรือช่วยภัย ฯลฯ
๒. ทางด้านบุคลากร - เน้นความซื่อสัตย์และความสามารถ ช่วงที่ Dr. Guthertz ดำรงตำแหน่งมีการปลดข้าราชการตำรวจซึ่งประพฤติมิชอบออกสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างก็มีการบรรจุคนเข้า
๓. จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวเป็นตำรวจ และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจโดยเริ่มต้นที่ระดับสูงก่อน
๔. สามารถลดจำนวนอาชญากรรมลงได้
๕. จัดให้มีตำรวจจราจรขึ้นในบางพื้นที่ และเพิ่มจำนวนตำรวจจราจรและให้มีตำรวจจราจรปฏิบัติงานตลอด ๒๔ ชั่วโมง เพื่อลดอาชญากรรม

๖. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับ ตำรวจ - จัดการบรรยายให้นักเรียนโรงเรียนต่าง ๆ ฟัง และมีการส่งตำรวจออกไปลาดตระเวนเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านต่าง ๆ ตามโรงเรียน นักเรียนที่ได้ผ่านการอบรมครบทุกหลักสูตรก็จะได้รับประกาศนียบัตร นอกจากนี้ยังมีโครงการอื่น ๆ อีกมากที่จัดให้เยาวชนได้มีส่วนร่วม

๗. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น ใช้คอมพิวเตอร์กับการเก็บข้อมูลทางอาชญากรรมและควบคุมระบบจราจร นอกจากนั้นยังนำระบบโทรศัพท์แจ้งเหตุฉุกเฉิน “๙๑๑ อุกฉุกเฉิน” มาใช้โดยผู้ที่แจ้งเหตุจะไม่เสียค่าโทรศัพท์เมื่อหมุนหมายเลขนี้

๘. อื่น ๆ

สำหรับรายงานเรื่องนี้ไม่มีการอภิปรายในกลุ่ม

๓.๖ เรื่องแนวโน้มและการพัฒนาทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ในภาคพื้นเอเชียและแปซิฟิก

หลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ประเทศแถบนี้พยายามเป็นอิสระจากการเป็นเมืองขึ้นและต้องการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๖๐ นักวิชาการมักจะสนใจศึกษาวัฒนธรรมต่าง ๆ รวมทั้งการบริหารและมุ่งสนใจที่ hard value เช่นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและผลิตผลไม่ค่อยได้ให้ความสนใจ soft value เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตย หรือการมีส่วนร่วม

การพัฒนาประเทศ บางครั้งเกิดปัญหาเนื่องจากระบบการรวมอำนาจซึ่งอำนาจตกอยู่ในมือของผู้มีอำนาจปกครองแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นจึงควรต้องพัฒนาทางด้านสังคมไปพร้อม ๆ กับการเมืองเพื่อให้สมดุลกันระหว่างอำนาจและความมั่งคั่ง ดังนั้นการประชุม EROPA ในปี ๑๙๙๓ นี้ ในหัวข้อ “การเปลี่ยนแปลงของสังคมและการปฏิรูปการบริหารสำหรับปี ๒๐๐๐” จึงได้เน้นในเรื่องการกระจายอำนาจ ซึ่งต่อไปในอนาคตการบริหารรัฐกิจควรมีลักษณะดังนี้

๑. ควรกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน ขบวนการตัดสินใจของรัฐบาล

๒. ควรทุ่มเทให้กับการวางแผนเพื่อขยาย เขตเมืองออกไป

๓. ผู้บริหารต้องรู้ว่าขณะนี้ชาติอื่น ๆ กำลัง ประสบปัญหาอะไร ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเทศของตนและที่ไม่เกี่ยวข้อง

๔. ต้องปรับปรุงระบบการปกครองแบบศักดินา

๕. สิ่งที่ทำทนายสำหรับงานทางด้านบริหารรัฐกิจคือ ต้องได้รับแรงกดดันจากชาติต่าง ๆ ที่ก้าวหน้า เพื่อให้มีความพยายามที่จะเปิดตลาดใหม่

สำหรับแนวโน้มทางด้านบริหารรัฐกิจของประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย ๗ ประเทศคือ บังกลาเทศ Bhutan อินเดีย มาเลเซีย เนปาล Maldives ปากีสถาน และศรีลังกา ในช่วง ๒-๓ ปีที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาไปในทิศทางต่อไปนี้

๑. มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผน - มีการจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนหลายระดับ - ระดับชาติ รัฐ และท้องถิ่น เพื่อพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ในประเทศเหล่านี้มีการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้น เนื่องจากหน่วยงานของรัฐมีไม่พอ นอกจากนี้มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนแล้ว ก็ยังมีการติดตามผลด้วย ซึ่งในการวางแผนและดำเนินการตามแผนได้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการดำเนินการ การเก็บข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้และการวิเคราะห์ข้อมูล

๒. มีการปรับปรุงโครงสร้างของระบบราชการ พลเรือนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโดยทั่วไป ก็ปรับปรุงเพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถและเพื่อให้โอกาสเท่าเทียมกันในการเลื่อนขั้นในระดับบริหารที่สูงขึ้น

๓. กระจายอำนาจการบริหาร มีการจัดตั้งสถาบันระดับหมู่บ้าน และมีการกระจายงานออกไปยังองค์การใหม่ ๆ

๔. เพื่อความสนใจและเข้าใจในลักษณะและหน้าที่ของข้าราชการและนักการเมือง

๕. เพิ่มคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนในฐานะผู้รับบริการกับกลุ่มผู้ให้บริการ

๔. สรุป

โดยสรุปแล้วจุดประสงค์ใหญ่ของการประชุมนี้เพื่อตอบปัญหา ๒ ข้อ คือ

๑. ปัจจุบันนี้รัฐบาลได้ให้บริการสาธารณะดีพอหรือยัง ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร เพราะอะไร

๒. จะต้องปรับจากสถานะเดิมอย่างไร

คำตอบต่อปัญหาที่ ๑

ระบบบริการสาธารณะในปัจจุบันยังไม่ได้ดีพอเนื่องจาก

๑. การบริหารภายในขาดการประสานงานกำลังคนและการบริหารที่ดี

๒. ปัญหาจากภายนอกที่กระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการ ซึ่งได้แก่ ตัวแปรทางด้านการเมือง

๓ ตัว คือ

๑) การมีหรือไม่มีสำนึกในทางการเมือง (political will)

๒) การยอมรับในผู้บริหาร

๓) ความสนใจในนโยบายของรัฐ

นอกจากนั้น ยังมีตัวแปรอื่น ๆ มาเกี่ยวข้องด้วย

คำตอบต่อปัญหาที่ ๒

เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างนั้น ถ้าประชากรขาดสำนึกในทางการเมือง มีข้อจำกัดต่าง ๆ นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่อง ในสภาพการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้าง แต่จะปรับอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ที่แตกต่างกันออกไป โดยทั่วไปกลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ การกระจายอำนาจ (decentralized) และให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

สรุปได้ว่า โดยทั่วไปแล้ว การจัดบริการสาธารณะไม่ได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะในด้านสังคมเท่านั้น แต่ยังรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ ตำรวจ ยุติธรรม การออกทะเบียนและกฎต่าง ๆ และจากผลงานทางวิชาการเรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทำให้ทราบว่าระบบการให้บริการทางด้านสาธารณะได้พยายามนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งวิธีการและความรู้ใหม่ ๆ เหล่านี้มีได้มาจากทฤษฎีที่เป็นนามธรรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่มาจากประสบการณ์ที่กลั่นกรองมาแล้วด้วย



“ ๒๖๕ ”

จงชูมือขึ้นมั่นอย่างขันแข็ง
รวบรวมแรงลองสู้คู่สักหน
เมื่อชนะก็กล้าทำผจญ
หากแพ้ก็ไม่หม่นไม่หมองใจ
อุปสรรคคือสิ่งที่ต้องสู้
อุปสรรคจักมีอยู่หรือยิ่งใหญ่
อุปสรรคเป็นสิ่งสิงภายใน
อุปสรรคจักนำชัยถ้าไม่กลัว
สู้งานสู้ชีวิตไม่คิดท้อ
สู้อย่างไม่รีรอโดยใช่หัว
สู้จริงจึงผลคืออยู่ที่ตัว
สู้ไปทั่วทุกประเภททุกเหตุการณ์
ลักษณะใจเป็นเช่นนี้แล้ว
ย่อมผ่องแผ้วแพรวพราวอย่างห้าวหาญ
เรียกว่าคนใจเพชรเผด็จงาน
ใจประสานคุณธรรมนำใส่ตน

จงชูมือขึ้นมั่นอย่างขันแข็ง
รวบรวมแรงลองสู้คู่สักหน
แพ้ชนะไม่เปลี่ยนเพียรสู้กล
สิ่งเป็นผลคือความดีไม่มีเลือน

จุมพฏ อาชนิจกุล

เกร็ดบริหาร

สิ่งที่มีค่าที่สุดสำหรับ



ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์*

ใช้เวลาให้เป็น

ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักการใช้เวลาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มิเช่นนั้นงานที่คุณทำได้อาจไร้คุณค่าหาประโยชน์ไม่ได้

ในขณะที่ทำงานผู้บริหารควรตั้งคำถามแก่ตัวเองว่า งานที่ตัวเองทำอยู่นั้นผู้ได้บังคับบัญชาของตนจะทำได้ไหม งานที่ทำมีความหมายต่อองค์กรมากเพียงไหน

การประชุมทำให้เสียเวลาทำงานเป็นอย่างมาก การประชุมนั้นจะจำเป็นเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาในการบริหารงานในองค์กรเท่านั้น

แฮร์รี่ ฮอปกินส์ ที่ปรึกษาประธานาธิบดีรูสเวลต์ นับเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคคลที่รู้จักการใช้เวลาอย่างแท้จริง เมื่อเขากำลังป่วยหนักจนถึงวาระก่อนสิ้นใจ เขาได้ใช้เวลาที่เหลือก่อนสิ้นใจทำงานต่าง ๆ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่เขาสามารถทำเช่นนั้นได้ก็เพราะเขาสามารถแยกแยะได้ว่างานใดมีความสำคัญ และงานใดไม่มีความสำคัญ

*คัดลอกจากหนังสือ *สุดยอดนักบริหาร* แปลโดย ดร.พิชิต สุขเจริญพงษ์ จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย บริษัท ซีอีเคยูแชน จำกัด

คำตอบไม่ใช่ปัญหา

ผู้บริหารที่ดีจะต้องฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำแต่คำตอบและแนวทางการแก้ปัญหามาให้เขา ไม่ใช่ให้นำแต่ปัญหามาให้ วิธีการนี้ไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลากับปัญหาที่นำมา ยังเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอีกด้วย

ทำน้อยได้งานมาก

มีคำพูดที่ดูออกจะขัดแย้งกับความจริงอยู่ประโยคหนึ่งว่า "ผลงานที่ดีที่สุดมักได้จากองค์กรซึ่งมีการทำงานน้อยที่สุด" แต่คำพูดนี้เป็นจริง ยกตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ซึ่งทำการผลิตเฉพาะชิ้นส่วนที่จำเป็นเท่านั้น ส่วนประกอบอื่น ๆ จะใช้วิธีการให้บริษัทอื่นทำการผลิตให้ เช่น เกียร์ ล้อรถ แบตเตอรี่ เครื่องยนต์ และอื่น ๆ โดยวิธีนี้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์สามารถขจัดปัญหาที่เกิดในการประกอบชิ้นส่วนอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้

ดังนั้นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์จึงสามารถมุ่งสนใจในกิจการประกอบและจำหน่ายรถยนต์ได้อย่างจริงจัง ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นถ้าทำการผลิตชิ้นส่วนทุกชิ้นเองก็สามารถขจัดไปได้ ดังนั้นการประกอบ

กิจการโดยการว่าจ้างให้บริษัทหรือองค์กรอื่นทำการผลิตอุปกรณ์บางอย่างก็จะช่วยให้เราสามารถใช้เวลาและความสนใจกับผลิตภัณฑ์ของเราได้อย่างแท้จริง

คุณทำอะไรในวันหนึ่ง ๆ

ผู้บริหารจะใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องรู้ว่าวัน ๆ หนึ่งนั้นเขาใช้เวลาไปกับการทำอะไรบ้าง ถ้าคุณเป็นผู้บริหาร ลองตอบคำถามว่าวัน ๆ หนึ่งคุณใช้เวลากับการทำอะไรบ้าง คุณอาจต้องใช้เวลาคิดอยู่นานกว่าจะตอบได้อย่างคร่าว ๆ ว่าวัน ๆ คุณทำอะไร แต่คำตอบคร่าว ๆ ของคุณนั้นถ้าลองมาวิเคราะห์ให้ละเอียดจริง ๆ แล้ว อาจจะห่างไกลความเป็นจริงอย่างที่คาดไม่ถึงทีเดียว และที่สำคัญก็คือ ถ้าคุณลองวิเคราะห์เวลาที่คุณใช้ไปวัน ๆ กับการทำงาน คุณจะตกใจว่าส่วนใหญ่แล้วเวลาที่ใช้ไปนั้นใช้ไปกับงานที่ไร้คุณค่าและไร้ความหมาย ไม่เชื่อก็ลองวิเคราะห์ดู และวิธีการวิเคราะห์เวลาเพื่อทำให้รู้แจ้งเห็นจริงว่าคุณได้ทำอะไรในแต่ละวัน จะเป็นการทำให้คุณสามารถปรับปรุงการใช้เวลาของคุณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



ผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งคิดว่าเขาได้ใช้เวลาหนึ่งในสี่ของเขาไปกับการประสานงานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา หนึ่งในสี่ของเวลาสำหรับการทำการวิจัยและพัฒนา หนึ่งในสี่ของเวลากับการพบปะกับลูกค้า และเวลาที่เหลือกับงานการจัดสรรงบประมาณการเงิน แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วกลับปรากฏว่าเขาไม่เคยได้ทำงานดังกล่าวเกินกว่าครึ่งละ 10 นาทีอย่างต่อเนื่องกันโดยไม่มีการขัดจังหวะเลย เพราะจากการจับตามดูการทำงานของเขาอย่างละเอียดพบว่า เวลาของเขาส่วนใหญ่ใช้ไปกับการติดตามของทีลูกค้าที่รู้จักกับเขาเป็นการส่วนตัวสั่งเอาไว้ เขาทำงานไม่คุ้มค่าเงินที่จ้างเขาเลย

เมื่อคุณทราบว่าคุณใช้เวลาส่วนใหญ่ของคุณที่ใช้ไปไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจังต่อองค์กร สิ่งที่คุณจะต้องทำก็คือตัดเวลาที่ใช้ทำงานที่ไร้ประโยชน์ออกเสีย และเอาเวลาไปทำสิ่งที่มีประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

การจะรู้ว่าคุณทำอะไรในวันหนึ่ง ๆ นั้น จำเป็นต้องอาศัยการบันทึกเวลาการทำงานอย่างละเอียดว่าในแต่ละวันคุณได้ทำอะไรบ้าง รายละเอียดที่ได้สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์หาคู่ถึงการใช้เวลาในการทำงาน และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้เวลาของคุณให้ดียิ่งขึ้น

โทรศัพท์... โทรศัพท์... โทรศัพท์

โทรศัพท์คือตัวการสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาไปมากในวันหนึ่ง ๆ นอกจากการใช้เวลากับการพูดสายแล้ว การขัดจังหวะการทำงานโดยเฉพาะขณะที่กำลังใช้ความคิด ทำให้ต้องเสียเวลาเริ่มต้นรวบรวมความคิดใหม่กว่าจะเริ่มต้นทำงานต่อไปได้ก็ต้องใช้เวลาพอสมควร และที่แย่ที่สุดก็คือบ่อยครั้งที่ผู้บริหารต้องออกไปรับโทรศัพท์ทั้ง ๆ ที่มีการประชุมอยู่ ทำให้คนตั้งมากมายในห้องประชุมต้องคอย การ

ใช้โทรศัพท์จำเป็นต้องมีการควบคุมและจัดระเบียบโดยเฉพาะอย่างยิ่งโอเปอร์เรเตอร์ คุณไม่ควรรับสายทุกครั้งที่มีโทรศัพท์เข้ามา โอเปอร์เรเตอร์ควรจดชื่อและเบอร์โทรศัพท์ พร้อมทั้งระบุที่ต้องการติดต่อด้วย และให้คุณโทรกลับไปเมื่อมีเวลาว่างจากการทำงาน

ในทางตรงกันข้าม ถ้าคุณใช้โทรศัพท์เป็น คือใช้อย่างเหมาะสม โทรศัพท์จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้คุณประหยัดเวลาไปได้มากทีเดียว โทรศัพท์ทำให้คุณไม่จำเป็นต้องเสียเวลาเดินทางไปพบปะคนอื่น ไม่ต้องเดินทางไปไหนไกล ๆ เพราะงานบางอย่างสามารถใช้โทรศัพท์ติดต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งสามารถคิดและพูดได้อย่างชัดเจนทางโทรศัพท์จะสามารถลดเวลาการเดินทางลงได้อย่างมากมาย และสามารถได้งานตามที่ต้องการ แท้ที่จริงแล้วผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานจำนวนไม่น้อยที่ชอบการถกปัญหาสำคัญ ๆ ทางโทรศัพท์ เพราะเขาจะสามารถเจาะถึงแก่นของปัญหาได้เร็วกว่าการนั่งถกปัญหาด้วยการนั่งประจันหน้ากัน

งานเขียนหนังสือ

อย่าให้งานเขียนรับทราบหรืองานเขียนหนังสือที่ไม่สำคัญมาแย่งเวลาการทำงานที่มีค่าของคุณ ผู้บริหารที่ดีจะต้องควบคุมการเขียนรับทราบหรือรายงานที่เสนอแก่ตนให้มีปริมาณที่ไม่มากเกินไป เขาควรรับรู้หรือเซ็นสั่งงานเฉพาะสิ่งที่สำคัญจริง ๆ เท่านั้น และควรกระจายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าลืมนะว่าเวลาของผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้ไปเพื่อการวางแผนงานสำหรับอนาคต และเพื่องานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

ไม่จำเป็นต้องออกไขว่ตัวทุกงาน

ผู้บริหารส่วนมากมักจะคิดว่าเขาควรจะไปร่วมประชุม ร่วมงานสังสรรค์ หรือร่วมงานต่าง ๆ ด้วยตนเองทุกครั้ง แต่ความคิดนี้ไม่ได้ถูกต้องเสมอไป

เพราะบางครั้งการไม่ไปปรากฏตัวในงานกลับจะเป็นการดีกว่า และบางงานถึงแม้จะขาดคุณไปก็คงไม่มีใครรู้สึกเสียดายหรือเสียใจอะไร นอกจากนี้การที่คุณเที่ยวได้ไปโชว์ตัวเสียทุกงานนั้นคุณจะได้เอาเวลาที่ไหนไปทำงานที่แท้จริงได้

งานที่ต้องใช้เวลา

การจัดการกับเวลาของนักบริหารนับเป็นสิ่งสำคัญมากประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะงานต่าง ๆ ที่คุณทำจำเป็นต้องอาศัยเวลาและปราศจากการรบกวนหรือการขัดจังหวะในระหว่างการทำงาน ตัวอย่างเช่น คุณอาจใช้เวลาในการปรึกษาหารือถึงแผนการในการพัฒนาองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณ ซึ่งคุณต้องการเวลาในการพูดจาปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้คุณควรรู้ถึงความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณที่มีต่อแผนการที่กำลังจัดทำ การสื่อสารจากระดับบนไปสู่ระดับล่างเป็นสิ่งซึ่งง่ายกว่าการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ดังนั้นการหยั่งความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา

คนมากเกินไป

บางทีการที่มีคนทำงานมากเกินไปก็อาจทำให้เสียเวลาไปมากในวันหนึ่ง ๆ ถ้าคนสองคนสามารถสร้างถนนได้ระยะทางสิบเมตรในสามวัน แต่ถ้ามีคนสี่คนทำงานแน่นอนว่าคนทั้งสี่จะทำถนนไม่ได้เป็นสองเท่าในการทำงานสามวัน บางทีงานที่ได้อาจจะน้อยกว่าการที่มีคนเพียงสองคนด้วยซ้ำไป เพราะคนเรามักจะมีนิสัยที่จะพูดปรับทุกข์กัน ยิ่งมีคนมากก็ยิ่งใช้เวลาในการพูดคุยกันมาก แทนที่จะใช้เวลาไปกับการทำงาน ดังนั้นการที่มีคนในที่ทำงานมากเกินไปกลับจะทำให้ได้ผลงานที่ไม่ดี การพยายามรักษาระดับจำนวนของคนงานให้เหมาะสมจะเป็นการทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดี เมื่อใดที่มีงานมากเกินไปกำลังที่จะทำได้ จงใช้วิธีการจ้างทำโดยคนนอกหรือบริษัทอื่น คุณจะแปลกใจที่เห็นคนของคุณทำงานอย่างแข็งขันในการแนะนำขั้นตอนการทำงานแก่ผู้รับช่วงงาน และความเอาใจใส่ในการติดตามผลงานจากผู้รับช่วงงาน ลองทำอย่างนี้ดูสักครั้งแล้วคุณจะเห็นว่า คุณสามารถลดปัญหาเรื่องการเสียเวลาของคนงานของคุณลงไปได้มากทีเดียว



พูดอย่างเปิดอก

สิ่งหนึ่งซึ่งมีประโยชน์ทั้งแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คือการที่ผู้บริหารใช้เวลาเป็นครั้งคราวในการพูดคุยอย่างเปิดอกหรือรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใจกว้าง

คุณอาจจะตกใจกับตัวเลขจำนวนของผู้บริหารซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ถูกตัดขาดจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสิ้นเชิง เพราะไม่สามารถรู้ถึงความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งพวกเขาสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่พวกเขาบริหารอยู่ได้อีกมากมายถ้าเพียงแต่เขาจะได้มีเวลาพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าเดิม

ของคุณอาจมีค่าเกินกว่าที่คุณคาดคิด การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากจะทำให้การทำงานในลักษณะเป็นทีมแล้ว ยังช่วยให้คุณสามารถเตรียมการและวางแผนล่วงหน้าในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อีกด้วย

ในฐานะผู้บริหารคุณควรสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณเป็นครั้งคราวเกี่ยวกับงานและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนวิธีการปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น คุณอาจส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำบันทึกถึงคุณทุก ๆ เดือนเพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และการพัฒนาปรับปรุงองค์การ สิ่งเหล่านี้แหละที่จะก่อให้เกิดผลดีอย่างแท้จริงแก่องค์การ



การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนมักจะตัดขาดได้อย่างง่ายดาย เพียงเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่สามารถหาเวลาพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และเหตุที่หาเวลาไม่ได้ก็เพราะไปใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานที่ไร้ความหมาย ในฐานะผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่คุณควรจะได้รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ และคำเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาและสิ่งซึ่งจะเป็นอันตรายต่อองค์การ ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

บ่อยครั้งที่เรามักจะพบว่าคนที่มีความรู้สึกโดดเดี่ยวที่สุดในองค์การคือผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพราะเขาไม่สามารถเข้าใจถึงความคิดอย่างแท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่สามารถสื่อสารอย่างเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ วิธีการสำคัญที่จะแก้ปัญหานี้คือ การที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในการพูดคุยและปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นนั่นเอง

ต้องการคนที่มีความรู้มากขึ้น

ในปัจจุบันคนงานโดยทั่วไปไม่เพียงแต่จะมีชั่วโมงทำงานน้อยลง แต่ค่าจ้างแรงงานกลับเพิ่มขึ้นทุกขณะ ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะงานต่าง ๆ ได้มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทางที่จะต้องใช้สมองหรือความรู้ความสามารถมากขึ้นเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี และการค้นพบวิวัฒนาการใหม่ ๆ

การที่คุณมีคนที่มีความรู้ความสามารถมากขึ้น ซึ่งสามารถใช้สมองและความคิดในการตัดสินใจได้ดีขึ้น จะช่วยให้คุณสามารถแบ่งเบาภาระงานบางอย่างจากคุณไปให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อคุณจะได้มีเวลามากขึ้นเพื่อทำงานที่สำคัญกว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักใช้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาให้เป็น โดยไม่ปล่อยให้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาสูญเปล่าโดยไม่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร

เคารพเวลาของผู้ใต้บังคับบัญชา

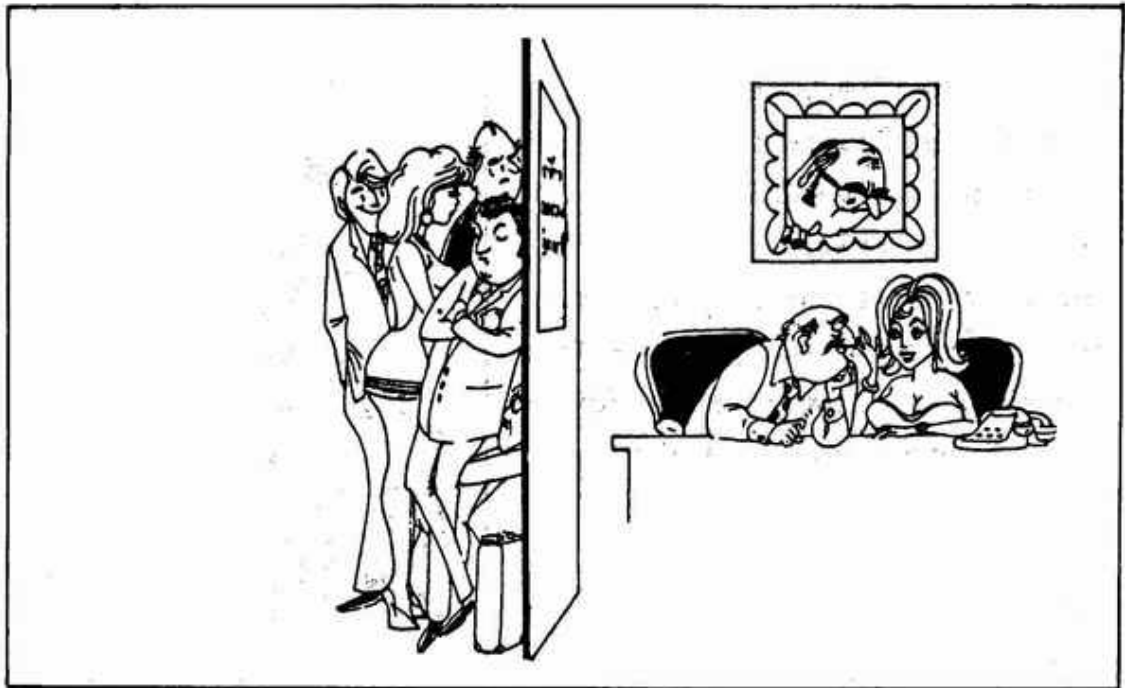
นอกเหนือจากการระวังการใช้เวลาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ใช้เวลาไปกับสิ่งไร้ประโยชน์แล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เวลาไปกับสิ่งที่มีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อองค์กรเช่นกัน แต่ผู้บริหารจำนวนมากมีนิสัยที่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคอยอยู่หน้าห้องทำงานโดยที่ตัวเองไม่ได้ทำอะไรในขณะนั้น ผลจากการกระทำนี้ก็จะเกิดผลเสียเป็นทวีคูณ เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เคารพเวลาของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียเวลาไปกับการคอยเข้าพบ สิ่งนี้ย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเองจะไม่สนใจในการใช้เวลาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแม้แต่ผู้บังคับบัญชาเองยังไม่เห็นความสำคัญของเวลาของเขา แล้วเขาเองจะต้องสนใจความสำคัญของการใช้เวลาอยู่ทำไม สิ่งเหล่านี้ย่อมไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรเป็นแน่

ไปรคอย่ารบกวน

การทำงานของผู้บริหารที่จะให้ได้ผลนั้นควรจะใช้เวลาการทำงานที่ยาวนานพอสมควรโดยปราศจากการรบกวนหรือการขัดจังหวะใด ๆ มิฉะนั้นอาจจะไม่ได้อะไรเป็นชิ้นเป็นอันเลยหากมีการขัดจังหวะในการทำงานบ่อย ๆ จากการศึกษาวิจัยหลายต่อหลายเรื่องพิสูจน์ให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารจะลดลงอย่างมากถ้ามีการขัดจังหวะหรือการรบกวนในระหว่างทำงาน ตัวอย่างเช่น ถ้าหากนักวิทยาศาสตร์ได้มีเวลาทำการทดลองอย่างต่อเนื่องโดยปราศจากการรบกวนตลอด ๑๐-๑๒ ชั่วโมง จะมีโอกาสสูงมากที่เขาจะได้ผลการทดลองที่ก่อประโยชน์อย่างมากมาอย่างต่อเนื่องหรือมวลมนุษยชาติทำนองเดียวกันกับการทำรายงาน ถ้าผู้ทำรายงานสามารถทำงานได้ตลอด ๕-๖ ชั่วโมงโดยไม่มีการขัดจังหวะ แน่แน่นอนว่าเขาจะได้รายงานที่ดีและมีคุณค่าอย่างแท้จริง

การทำงานต่าง ๆ โดยวิธีทำทีละนิดละหน่อย โดยใช้ช่วงเวลานาน ๆ เป็นการทำให้สิ้นเปลืองเวลาเป็นอย่างมาก เพราะการเริ่มต้นใหม่จากงานที่ค้างไว้แล้วจะทำให้ต้องเสียเวลาคิดย้อนกลับไปถึงสิ่งที่ทำไปแล้วซึ่งเป็นการเสียเวลา การทำงานใด ๆ ควรทำให้เสร็จไปเป็นเรื่อง ๆ ยอมใช้เวลาเล็กน้อยในการทำงานแต่ละครั้ง แต่ทำให้เสร็จไปในครั้งเดียวหรือสองครั้งจะทำให้คุณประหยัดเวลาได้เป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่นการเปลี่ยนแปลงแบบของสินค้า เราควรเรียกประชุมบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กัน แล้วลงมือทำงานอย่างจริงจังสักครั้งหรือสองครั้งของการประชุมโดยให้ได้ผลสรุปของแบบใหม่ ๆ จะช่วยให้ได้ผลงานอย่างแท้จริงดีกว่าการประชุมกันไม่รู้จบจนจกสิ้น

ทำนองเดียวกับการทำงานโครงการซึ่งต้องมีการแบ่งคนจากหน่วยต่าง ๆ มาช่วย ซึ่งอาจจะแบ่งงานกันทำคนละส่วน วิธีการนี้การทำงานโดยคนต่าง ๆ



ในเวลาต่าง ๆ กันอาจจะไม่มีประสิทธิภาพที่ดี วิธีที่ดีเราควรเอาคนที่ทำงานโครงการมาทำร่วมกัน โดยแยกออกจากงานประจำในหน่วยเดิมอย่างเด็ดขาด ตลอดช่วงเวลาของการทำโครงการ แล้วให้ทุกคนได้ใช้เวลาอย่างเต็มที่กับงานในโครงการ โดยวิธีนี้เราจะได้งานที่ใช้เวลาน้อยกว่าวิธีการแรกอย่างแน่นอน เพราะคนทำงานทุกคนสามารถทำงานโดยปราศจากการขัดจังหวะด้วยงานในหน้าที่ประจำของตนที่ทำงานอยู่

ผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่จุกจิกจู้จี้หรือคอยขัดจังหวะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานมากจนเกินไป ผู้บริหารที่ดีจะกำหนดวิธีการและแนวทางการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานไปแล้วไม่ควรรบกวนหรือขัดจังหวะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การไม่ขัดจังหวะการทำงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความอิสระ ยังทำให้งานเสร็จเร็วขึ้นด้วย

องทำงานที่จำเป็น

เมื่อคุณตั้งใจจะทำงานใหม่อะไรสักอย่าง จงถามตัวเองก่อนว่าถ้าคุณไม่ทำงานนั้นจะเกิดอะไรขึ้น

หรือไม่ คำตอบที่คุณมักจะได้รับก็คือ ถ้าคุณไม่ทำก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้น ถ้าเป็นอย่างนั้นละก็จงอย่าทำงานนั้น เวลาของคุณมีค่าเกินกว่าการทำอะไรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จงทำงานเฉพาะที่จำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรเท่านั้น

การตัดสินใจเป็นงานที่ต้องใช้เวลา

การตัดสินใจกับปัญหาหรือการทำงานใด ๆ ของผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ จึงไม่ควรทำด้วยความรีบร้อน จะต้องใช้เวลาไตร่ตรองให้รอบคอบและอย่างละเอียดถี่ถ้วน พิจารณาให้ครบทุกแง่ทุกมุม นายอัลเฟรด พิธโลน จูเนียร์ ประธานกรรมการบริษัทเจเนอรัลมอเตอร์ส์ นักบริหารนามกระเดื่องเคยใช้เวลาานนับอาทิตย์ในการตัดสินใจ - เขาจะรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย เอาความคิดต่าง ๆ มาประมวลอย่างรอบคอบ โดยบางครั้งคิดทบทวนกับเรื่องเดียวกันหลาย ๆ เทียวก่อนที่จะตัดสินใจอะไรลงไป สิ่งที่น่าสนใจก็คือโดยปกติพิธโลนเป็นคนที่ไม่ค่อยจะมีความอดทนเท่าไรนัก แต่เขาเห็นความสำคัญของการใช้เวลาในการตัดสินใจใด ๆ

การตัดสินใจของคนเราอาจมีความหมายถึง ความเป็นความตายทั้งต่อผู้ตัดสินใจและต่อองค์กร ดังนั้นการเลือกคนที่เหมาะสมกับงานซึ่งสามารถ ทำการตัดสินใจได้อย่างดีจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การตัดสินใจเลือกคนทำงานจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและ ใช้ความละเอียดรอบคอบ เพราะคนเราย่อมมีความ แตกต่างกันทั้งความสามารถและบุคลิกภาพ การจะ หาคคนที่มีความสมบัติเพียงพร้อมทุกอย่างย่อมไม่ใช่ เรื่องง่าย ดังนั้นการหาคนที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่ง งานใด ๆ จึงต้องอาศัยเวลาและความรอบคอบเป็น อย่างยิ่ง

การประชุมแย่งเวลาคุณไป

การประชุมต่าง ๆ ทำให้คุณต้องเสียเวลา ไปมากมาย ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้ว่าการประชุม ใดมีความสำคัญ และการประชุมใดเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์ และไม่ควรเสียเวลาเข้าประชุม

เวลาไม่ค่อยทำ

เวลาเป็นสิ่งมีค่าและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเวลาที่ผ่านไปไม่สามารถเรียกกลับคืนมาได้ โบราณว่าไว้หนักถูกต้องทีเดียวที่ว่า “เวลาและวารีไม่ พาทิจะคอยใคร” ดังนั้นการปล่อยให้เวลาล่วงเลยไป โดยเปล่าประโยชน์ หรือการทำงานที่เปล่าประโยชน์ เป็นการสูญเสียของมีค่าอย่างสำคัญ จงวางแผน งานที่จะทำอย่างรัดกุม มิฉะนั้นคุณอาจเสียเวลาทำสิ่ง ไร้ประโยชน์ไปโดยไม่รู้ตัว

การทำงานที่บ้าน

ผู้บริหารที่ต้องหอบงานกลับไปทำต่อที่บ้านมัก เป็นผู้ที่ไม่รู้จักรจัดการเวลาทำงานให้เหมาะสมเมื่อเขา ทำงานที่ทำงานหรือที่โรงงาน แต่ผู้บริหารที่ดีบางคน ตั้งใจทำงานที่บ้านวันละชั่วโมงหรือสองชั่วโมงทุกวัน



เพราะเขาสามารถทำงานได้โดยปราศจากการรบกวน และการขัดจังหวะใด ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดีบางคนอาจใช้เวลาอาทิตย์ 2-3 วัน สำหรับทำงานที่ บ้าน เพื่อทำงานซึ่งต้องการใช้ความคิดอย่างต่อเนื่อง โดยปราศจากการขัดจังหวะ

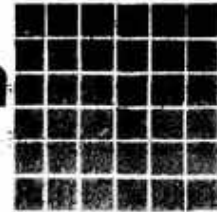
เครื่องจักรอัตโนมัติและการว่างงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การนำ วิวัฒนาการใหม่ ๆ ตลอดจนเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เช่น การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ การใช้หุ่นยนต์ และ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่ได้ก่อให้เกิดการว่างงาน ของคนงานแต่ประการใด ในทางตรงข้ามการนำ เทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ มาใช้ กลับเป็นการช่วยทำ ให้คนงานมีระดับความสามารถในการทำงานสูง ขึ้น เนื่องจากเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ ๆ ย่อมต้องการ คนที่มีความรู้ความสามารถมากขึ้นในการควบคุม แนวความคิดที่ว่าเครื่องจักรจะมาแย่งงานคนทำจน หมดเป็นแนวความคิดที่ไม่ถูกต้องเลย เพราะแท้ที่จริง กลับเป็นสิ่งตรงกันข้าม ยิ่งใช้เครื่องจักรมากก็ต้องการ คนที่มีความรู้มาก

วินัยข้าราชการ



อุทาหรณ์ก่อนทำผิด



เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์*



ปีใหม่อีกแล้ว ขออนุญาตกล่าวคำว่า สวัสดิ์ปีใหม่มครับ เพื่อนข้าราชการทุก ๆ ท่าน ๆ ปีใหม่บางท่านก็อาจจะตั้งต้นเริ่มชีวิตใหม่ บางท่านก็อาจจะจมอยู่กับอดีตอันหวานหรือขมขื่นก็ได้แล้วแต่กรณี แต่คอลัมน์นี้ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่อยากจะเห็นเพื่อนข้าราชการทุกท่านจงมีแต่ความสุข สดชื่น สมหวัง ตลอดปีใหม่นี้ คิดสิ่งใด หวังสิ่งใด จงประสบผลสำเร็จ ตามที่ตั้งใจไว้ นะครับ เอมละ เรามาดูกันถึงอุทาหรณ์ของชีวิตข้าราชการชายหญิง ว่ามีสิ่งใดอย่างไรต่อกันดีกว่านะครับ หลังจากนั้น ก็จะมาดูถึงปัญหาของข้าราชการที่มีใจฝักใฝ่ในทางธรรม และได้ละทางโลกเข้าสู่ร่มกาสาวพัตร์ตลอดพรรษานั้น ประสบปัญหาอันใดบ้าง อาทิเช่น เมื่อเลิกจากสมณเพศแล้ว จะต้องกลับมาปฏิบัติราชการทันทีหรือไม่ หากกลับมาปฏิบัติราชการซ้ำจะเป็นความผิดวินัยอย่างไรหรือไม่ และทางราชการได้แก้ไขปัญหานี้อย่างใดบ้าง

*นิติกร กองวินัย สำนักงาน ก.พ.

ชายต่อแหล

นายจำปี และนางจำปา เป็นสามีภรรยา กัน โดยชอบด้วยกฎหมาย ต่อมาบุคคลทั้งสองได้แยกทาง กัน และตกลงจะไปหย่ากันที่อำเภอ แต่ตกลงกันเรื่อง ค่าเลี้ยงดูไม่ได้ จึงยังไม่ได้หย่ากัน นายจำปี จึงได้จัด การปลอมแปลงลายมือชื่อของนางจำปา ลงในเอกสาร การหย่าหลายฉบับ แล้วนำไปยื่นต่อทางราชการ เมื่อ ความปรากฏขึ้น และทางราชการจะดำเนินคดีอาญา กับนายจำปีในข้อหาปลอมและใช้เอกสารปลอม นาย จำปี ทราญเรื่อง จึงได้ไปอ้อนวอนขอร้องนางจำปา ให้ไปจดทะเบียนหย่ากันเพื่อแก้ไขปัญหาคดีอาญา และจะจดทะเบียนสมรสใหม่ให้ในวันเวลาเดียวกัน ด้วยความสงสารสามี นางจำปา จึงยินยอม แต่กลับ ปรากฏว่า เมื่อทางราชการจดทะเบียนหย่าให้กับ บุคคลทั้งสอง และยื่นใบสำคัญการหย่าให้แล้ว นาย จำปี กลับถือโอกาสลุกหนีไปโดยไม่ยอมจดทะเบียน- สมรสใหม่ให้ตามที่ได้ตกลงกันไว้ นางจำปา จึงได้ร้อง เรียนขึ้น การกระทำของนายจำปีเป็นความผิดฐาน ประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราช- บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน

จับไก่หลง

คืนหนึ่ง นายอ่ำ ซึ่งมีภรรยาโดยชอบด้วย กฎหมาย ได้ออกท่องเที่ยวราตรี พอดีโคจรมาพบกับ นางสาวรักเร่ ซึ่งเป็นสอศสายสายนตาอยู่ นายอ่ำ นึกว่า เป็นพวกนางบังเงา จึงเดินเข้าไปทาบทามและเจรจา หว่านล้อมจนนางสาวรักเร่ ตกลงยินยอมไปร่วม หลับนอนด้วยนายอ่ำ จึงพานางสาวรักเร่ ร่อนเข้าไป ในวิมานฉิมพลี ต่อมานางสาวรักเร่ ได้ไปแจ้งความต่อ เจ้าหน้าทีตำรวจว่า ถูกนายอ่ำ ช่มชืนกระทำชำเรา คดีถึงที่สุด พนักงานอัยการมีคำสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้อง การกระทำของนายอ่ำ เป็นความผิดฐานประพฤติชั่ว ตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติ- ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน



จับบันท้าย

เย็นวันหนึ่ง นายช่าง ได้ไปรับประทานอาหารในสโมสรของทางราชการ พร้อมกันนั้นก็ได้เสพสุราด้วย พอดีกรีซึกจะเข้าที่ ปรากฏว่า นางสาวหนู ได้เดินผ่านมา นายช่างจึงได้กระเช้าเข้าเหยยจนนางสาวหนูเดินเสียวไป นายช่าง จึงวิ่งตามไปจับบันทายนางสาวหนู ๑ ครั้ง ทำให้นางสาวหนู อับอายขายหน้า นางสาวหนู จึงได้ไปแจ้งความให้ดำเนินคดีอาญา ที่สุด คู่กรณีตกลงประนีประนอมยอมความกันได้ โดยนายช่าง ยอมชดใช้ค่าเสียหายให้แก่นางสาวหนู เป็นเงิน ๘,๐๐๐ บาท การกระทำของนายช่าง เป็นความผิดฐานประพฤตชั่ว ตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน

แค่จับแขนสาว

นายชุม กับนางสาวชุม รับราชการอยู่ในส่วนภูมิภาค ผู้บังคับบัญชาได้ออกตรวจท้องที่ โดยบุคคลทั้งสองได้ร่วมเดินทางไปด้วย กลางคืน นายชุม และนางสาวชุม ได้กามุ้งนอนคนละหลัง (แต่อยู่ในห้องเดียวกัน) กลางคืนนั้นเอง นายชุม ได้กลิ้งเข้าไปนอนนอนอยู่ข้าง ๆ พร้อมกับจับแขนนางสาวชุม ซึ่งกำลังนอนหลับอยู่ เป็นเหตุให้นางสาวชุม ตกใจตื่นและร้องโวยวายขึ้น พร้อมกันนั้น ก็ได้มีการแจ้งความดำเนินคดีอาญากับนายชุม ที่สุด คู่กรณีได้ประนีประนอมยอมความกัน และนางสาวชุม ได้ถอนคำร้องทุกข์ การกระทำของนายชุม เป็นความผิดฐานประพฤตชั่ว ตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน

ภรรยาพุดินัย

นายจอม กับนางสาวจวน ต่างสมัครรักใคร่กัน จนถึงขั้นได้เสีย เมื่อทั้งสองได้จัดงานแต่งงานกันตามประเพณีแล้ว ปรากฏว่านายจอม กลับไม่ยอมส่งเสียเลี้ยงดูนางสาวจวนแต่อย่างใด อีกทั้งไม่ยอมไปจดทะเบียนสมรสกับนางสาวจวนอีกด้วย จนกระทั่งนางสาวจวนทนไม่ไหวได้มาร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาได้เรียกนายจอม มาสอบถาม ก็ทราบว่าเป็นความจริง และนายจอม ได้ให้คำรับรองต่อผู้บังคับบัญชาว่าจะส่งเสียเลี้ยงดูและจดทะเบียนสมรสกับนางสาวจวน แต่นายจอม กลับไม่ยอมปฏิบัติตามคำรับรองที่ให้ไว้แต่อย่างใด การกระทำของนายจอม เป็นความผิดตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๖ เดือน

ของเก่า + ของใหม่

นายจุน กับนางจ้ำ เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย นางสาวหอม รู้จักชอบพอกับนายจุน จนถึงขั้นมีความสัมพันธ์ฉันท์คู่สาวกัน โดยนางสาวหอม ไม่ทราบว่า นายจุน มีภรรยาโดยชอบด้วยกฎหมายอยู่แล้ว ต่อมาเมื่อนางสาวหอมทราบว่านายจุน มีภรรยาแล้ว ก็ยังติดต่อกับความสัมพันธ์ฉันท์คู่สาวกันอีก จนกระทั่งนางจ้ำ ร้องเรียนขึ้น หลังจากนั้น นายจุน ก็ได้จดทะเบียนหย่าขาดกับนางจ้ำ แล้วมาจดทะเบียนสมรสกับนางสาวหอมทันที การกระทำของนางสาวหอมเป็นความผิดฐานประพฤตชั่วตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น

ปล้ำ

นายซ้ำ เห็นนางสาวดอกไม้ เดินผ่านมา เกิด อารมณ์เปลี่ยน จึงชักออกปล้ำกระทำอนาจารนาง- สาวดอกไม้ นางสาวดอกไม้ ต่อสู้ดิ้นรนจนหลุดรอด ไปได้ และได้ไปแจ้งความดำเนินคดีกับนายซ้ำ พนักงาน อัยการยื่นฟ้องต่อศาล ที่สุดคู่กรณีตกลงประนี- ประนอมยอมความกัน โดยนายซ้ำยอมชดใช้ค่า เสียหายให้ จำนวน ๒๐,๐๐๐ บาท นางสาวดอกไม้ จึงถอนคำร้องทุกข์ ไม่ติดใจดำเนินคดีทั้งทางแพ่งและ อาญา การกระทำของนายซ้ำ เป็นความผิดฐาน ประพฤติชั่ว ตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราช- บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น

รักนอกแบบ

นายนิด กับนางสาวน้อย รักใคร่ชอบพอกันจน ถึงขั้นได้เสียกันหลายครั้ง เมื่อนางสาวน้อยท้อง นายนิดกับนางสาวน้อย จึงได้จัดพิธีแต่งงานกันตาม ประเพณี แต่นายนิดไม่ยอมจดทะเบียนสมรสกับ นางสาวน้อย และเมื่อเด็กเกิดมาก็ไม่ยอมรับว่าเด็กซึ่ง เกิดจากนางสาวน้อยนั้นเป็นลูกของตน โดยอ้างว่าไม่ เคยได้เสียกับนางสาวน้อยมาก่อน ที่สุดนางสาวน้อย ได้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของนายนิด และได้มีการ ส่งตัวเด็กที่เกิดจากนางสาวน้อยไปให้แพทย์ทำ การตรวจพิสูจน์ตัวบุคคลแล้ว ผลการตรวจพิสูจน์ทาง การแพทย์ เชื่อได้ว่าเด็กดังกล่าวเป็นลูกของนางสาว น้อยกับนายนิด จริง การกระทำของนายนิดเป็น ความผิดฐานประพฤติชั่ว ตามมาตรา ๘๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยเหตุที่นายนิดทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวินัย ด้วย โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น

รักในห้องเลือด

นายดำ กับนางเขียว เป็นสามีภรรยากันโดย ชอบด้วยกฎหมาย นางเขียวทำงานเป็นลูกจ้างใน โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง และได้ชอบพอกับนายต่าง ซึ่งทำงานอยู่ด้วยกัน และมีภรรยาแล้วด้วย นางเขียว กับนายต่าง มีความสัมพันธ์กันจนถึงขั้นได้เสียกัน และได้เคยร่วมประเวณีกันในห้องตรวจเลือดในเวลา ราชการหลาย ๆ ครั้ง และนางเขียว กับนายต่าง มีความสัมพันธ์กันอยู่หลายปี จนนายดำ สามีของ นางเขียวทราบเรื่องและร้องเรียนขึ้น การกระทำของ นายต่างเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ- ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ให้ออก



เป็นขู้ + มีขู้

นายติ กับนางดาว เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย นายติ ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง นายจั้น กับนางจิ้น เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย นางจิ้น ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงพยาบาลแห่งนี้ด้วย ทางราชการได้สั่งให้นายติ กับนางจิ้น ร่วมออกปฏิบัติงานในหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ระหว่างนั้นเอง นายติกับนางจิ้น ได้มีความสัมพันธ์กันถึงขนาดได้เสียกัน โดยที่ทั้งคู่ต่างก็ทราบดีว่าต่างมีคู่สมรสอยู่แล้ว เมื่อกลับจากงานสนามมาปฏิบัติงานปกติก็ยังติดต่อกันในทางซู้สาวเรื่อยมา ต่อมาวันหนึ่งนางจิ้น ได้บอกนายติ ว่านางดสาว ได้โทรศัพท์มาบอกว่าให้ไปพบที่บ้านเพื่อพูดจาตกลงกัน จึงขอให้ นายติ พาไปพบกับ นายติ ไม่ยอม จึงเกิดการโต้เถียงกัน เป็นเหตุให้นางจิ้น ใช้อาวุธปืนยิงถูกนายติ ๓ นัด นายติ ได้รับบาดเจ็บสาหัส คดีถึงที่สุด ศาลพิพากษาจำคุกนางจิ้น มีกำหนด ๖ ปี การกระทำของนายติ กับนางจิ้น เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง โทษที่ได้รับคือ ให้ออกทั้งสองคน

จดทะเบียนซ้อน

นายชาติ กับนางช้อย เป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย ต่อมานายชาติได้มีความสัมพันธ์ฉันท์ซู้สาวกับนางลาวซวง จนถึงขั้นได้เสียกัน นายชาติ กับนางลาวซวง จึงได้ไปจดทะเบียนสมรสกัน โดยนายชาติแจ้งเท็จต่อเจ้าหน้าที่ว่าไม่เคยจดทะเบียนสมรสกับใครมาก่อน เป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่หลงเชื่อจดทะเบียนสมรสให้อีก ต่อมานางลาวซวง ทราบว่า

นายชาติมีภรรยาแล้วและยังอยู่กินด้วยกันตลอดมา จึงได้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา และร้องทุกข์ต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ คดีถึงที่สุด ศาลพิพากษาจำคุก ๑ เดือน ปรับ ๕๐๐ บาท การกระทำของนายชาติ เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ให้ออก

โทรมเด็ก

นายชิว กับพวก รวม ๔ คน ได้ร่วมกันวางแผนหลอกหลวงเด็กหญิงแดง อายุ ๑๔ ปี มาที่บ้านพักเพื่อที่จะได้ร่วมกันข่มขืนกระทำชำเรา โดยนายชิว เป็นผู้ไปหลอกหลวงเด็กหญิงแดง และได้พูดจาว่านล้อมจนเด็กหญิงแดงหลงเชื่อติดตามไปที่บ้านพักของนายชิวที่สุด นายชิว กับพวกได้ร่วมกันปลุกปล้ำข่มขืนกระทำชำเราเด็กหญิงแดง จนสำเร็จความใคร่หลายครั้ง บิดามารดาของเด็กหญิงแดง ทราบเรื่อง จึงแจ้งความดำเนินคดีกับนายชิว กับพวก ที่สุด ศาลพิพากษาจำคุก ๑๒ ปี การกระทำของนายชิว เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก

อนาจารเด็ก

นายช่าง เห็นเด็กหญิงชาว (อายุ ๑ ปี) เดินผ่านหน้าบ้าน จึงได้เรียกเข้ามาหา และได้พูดจาหลอกลวงว่าจะให้เงินแก่เด็กหญิงชาว จำนวน ๒๐ บาท ถ้าเด็กหญิงชาวเข้าไปในบ้านกับนายช่าง ด้วยความที่อยากจะได้เงิน จำนวน ๒๐ บาท เด็กหญิงชาว จึงได้เดินตามนายช่างเข้าไปในบ้านพัก นายช่าง จึงฉวยโอกาสปลุกปล้ำกระทำอนาจารแก่เด็กหญิงชาว แต่ไม่ถึงขั้นกระทำชำเรา ต่อมาได้มีการแจ้งความต่อตำรวจให้ดำเนินคดีอาญากับนายช่าง ที่สุด ศาลพิพากษาจำคุก ๖ เดือน การกระทำของนายช่าง เป็นความผิดฐานประพฤตชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก

ปลุกปล้ำเยาวชน

นายชาย เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมเยาวชนแห่งหนึ่ง เมื่อเลิกจากอบรม นายชายได้ชักชวนเยาวชนสตรีนั่งซ้อนท้ายรถจักรยานยนต์เพื่อพาไปส่งบ้าน ระหว่างทาง นายชายได้จอดรถและกระทำกรปลุกปล้ำ แต่เยาวชนสตรีดิ้นรนต่อสู้อย่างสุดฤทธิ์ จนหลุดรอดไปได้ และมีการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา การกระทำของนายชาย เป็นความผิดฐานประพฤตชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก

ข่มขืนคนไข้

นางสาวต้องตา ป่วยเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง อาการป่วยนั้นมีอาการหนักจนถึงขั้นต้องเข้ารับการรักษาในห้องพักผู้ป่วยหนัก (ไอ.ซี.ยู.) ระหว่างอยู่พักฟื้นในห้อง ไอ.ซี.ยู.นั้นเอง นายต้อย ซึ่งเข้าเวรประจำตึกนี้ และเข้ามาพบนางสาวต้องตา ก็นึกชอบ และฉวยโอกาสที่ปลอดคนได้ใช้ผ้าอุดปาก และมัดมือและขาของนางสาวต้องตาติดกับเตียงนอน คนไข้จนอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถขยับขึ้นได้ แล้วนายต้อย ได้กระทำการข่มขืนกระทำชำเรานางสาวต้องตา จนสำเร็จความใคร่ หลังจากนั้น นางสาวต้องตา ได้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา การกระทำของนายต้อย เป็นความผิดฐานประพฤตชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก



ปูจณา - วิสัยนา...ทางวินัย

๑. ปูจณา การลาอุปสมบทคืออะไร และมีลักษณะอย่างไร

วิสัยนา “การลาอุปสมบท” เป็นการลาหยุดราชการของข้าราชการ ผู้ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ลาอุปสมบทได้แล้ว

การลาอุปสมบท ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ วางหลักไว้ดังนี้

๑. การเสนอหรือจัดส่งใบลาขอลาอุปสมบท

๑.๑ ให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

๑.๒ ต้องเสนอหรือจัดส่งก่อนวันอุปสมบทไม่น้อยกว่า ๖๐ วัน

๒. ผู้มีอำนาจพิจารณาการลาอุปสมบท

๒.๑ ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี หรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และไม่สังกัดกระทรวงทบวงใดมีอำนาจพิจารณาการลาอุปสมบทของข้าราชการทุกตำแหน่งในกระทรวง ทบวง จังหวัด หรือข้าราชการทุกตำแหน่งในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมในสังกัด

๒.๒ นายกรัฐมนตรีในฐานะรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาหรือพิจารณาอนุญาตการลาของปลัดกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และไม่สังกัดกระทรวงทบวงใด หรือข้าราชการในราชบัณฑิตยสถาน

๒.๓ ผู้มีอำนาจพิจารณาหรือพิจารณาอนุญาตดังกล่าว ตาม ๒.๑ และ ๒.๒ อาจมอบหมายหรือมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้ผู้ดำรงตำแหน่งใดเป็นผู้พิจารณาหรือพิจารณาอนุญาตแทนก็ได้

๓. เมื่อผู้มีอำนาจพิจารณาเห็นเป็นการสมควรให้หยุดราชการเพื่อไปอุปสมบทได้ ให้ถือว่าข้าราชการผู้นั้นได้รับพระบรมราชานุญาตให้ลาอุปสมบทได้แล้ว

๒. ปูจณา เมื่อข้าราชการได้รับพระบรมราชานุญาตให้ลาอุปสมบทได้แล้ว แต่มีปัญหาหรืออุปสรรคอันเป็นเหตุให้ไม่สามารถอุปสมบทได้ เช่นนี้ จะต้องปฏิบัติอย่างไร

วิสัยนา เกิดขึ้นมาบ่อยครั้งและก่อให้เกิดปัญหามากมายตามมา อาทิเช่น จะหยุดตลอดไปจนกว่าจะครบกำหนดที่ได้รับอนุญาตจะได้หรือไม่ หากหยุดไปจะมีความผิดทางวินัยหรือไม่ อย่างไร โดยเหตุที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ เดิมมิได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้ จนกระทั่งวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๒๗ จึงได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๗ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหานี้ โดยให้ยกเลิกความในข้อ ๒๐ แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ และให้ใช้ข้อความใหม่แทน (ตามนัยหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๓/ว.๑๖๒ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๒๗)

“ข้อ ๒๐ ข้าราชการซึ่งประสงค์จะลาอุปสมบท ในพระพุทธศาสนา หรือข้าราชการซึ่งนับถือศาสนา อิสลาม ซึ่งประสงค์จะลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมือง เมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย ให้เสนอหรือจัดส่ง ใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับก่อนวันอุปสมบท หรือก่อนวันเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ไม่น้อยกว่า ๖๐ วัน และให้ผู้มีอำนาจพิจารณาหรืออนุญาตตาม ตารางหมายเลข ๒ ท้ายระเบียบนี้ เป็นผู้พิจารณา หรืออนุญาตแล้วแต่กรณี

ในกรณีที่ข้าราชการได้รับอนุญาตให้ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์แล้ว เมื่อถึงวันลาได้หยุดราชการไปเพื่อเตรียมการอุปสมบทหรือไปประกอบพิธีฮัจย์ หากปรากฏว่ามีปัญหาอุปสรรคทำให้ไม่สามารถอุปสมบทหรือไปประกอบพิธีฮัจย์ตามที่ขออนุญาตลาไว้ เมื่อได้รายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการตามปกติและขอถอนวันลา ให้ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ถอนวันลาอุปสมบทหรือไปประกอบพิธีฮัจย์ได้ โดยให้ถือว่าวันที่ได้หยุดราชการไปแล้วเป็นวันลาบางส่วนตัว”

จากความในข้อ ๒๐ วรรคสองนั่นเอง จะเห็นได้ว่า เมื่อมีปัญหาอุปสรรคทำให้ไม่สามารถอุปสมบทได้ ก็ให้รายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการตามปกติ และขอถอนวันลา และให้ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ถอนวันลาอุปสมบทได้ โดยให้ถือว่าวันที่ได้หยุดราชการไปแล้ว เป็นวันลาบางส่วนตัว

๓. ปู่ณา ข้าราชการผู้หนึ่งได้รับอนุญาตให้ลาอุปสมบท รวม ๑๒๐ วัน ตั้งแต่วันที่ ๒ กรกฎาคม - ๒๔ ตุลาคม ผู้นี้ได้ลาสิกขาบท เมื่อวันที่ ๘ ตุลาคม แล้ว แต่มิได้มารายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่โดยเร็ว ในชีวิตเป็นฆราวาสอยู่ถึง ๒๕ วัน จนถึงวันครบกำหนดที่ได้รับอนุญาตให้ลา จึงได้มารายงานตัว จึงหรือว่า กรณีเช่นนี้ จะถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยหรือไม่เพียงใด

วิศิษณา ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ.ได้เคยพิจารณาวินิจฉัยไว้สรุปความได้ว่า พฤติการณ์ของ ข้าราชการผู้นี้ เข้าลักษณะเป็นการกระทำผิดวินัยฐาน ไม่ถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการและประพฤติชั่ว แม้จะมีได้มีระเบียบแน่ชัดว่า เมื่อลาสิกขาบทแล้ว จะต้องมารายงานตัวภายในกี่วัน ก็พึงเห็นได้ด้วยตนเองว่าจะพึงประพฤติปฏิบัติอย่างไรจึงจะชอบ แต่การจะควรมีความผิดวินัยอย่างไรแน่ หนักเบาเพียงไรนั้น อยู่ที่ข้อเท็จจริง ซึ่งจะได้จากการสอบสวน (สำนักงาน ก. ทบข้อหารือกรมที่ดินตามนัยหนังสือที่ สร ๑๐๐๖/๕๖๔๖๔ ลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๑๔)

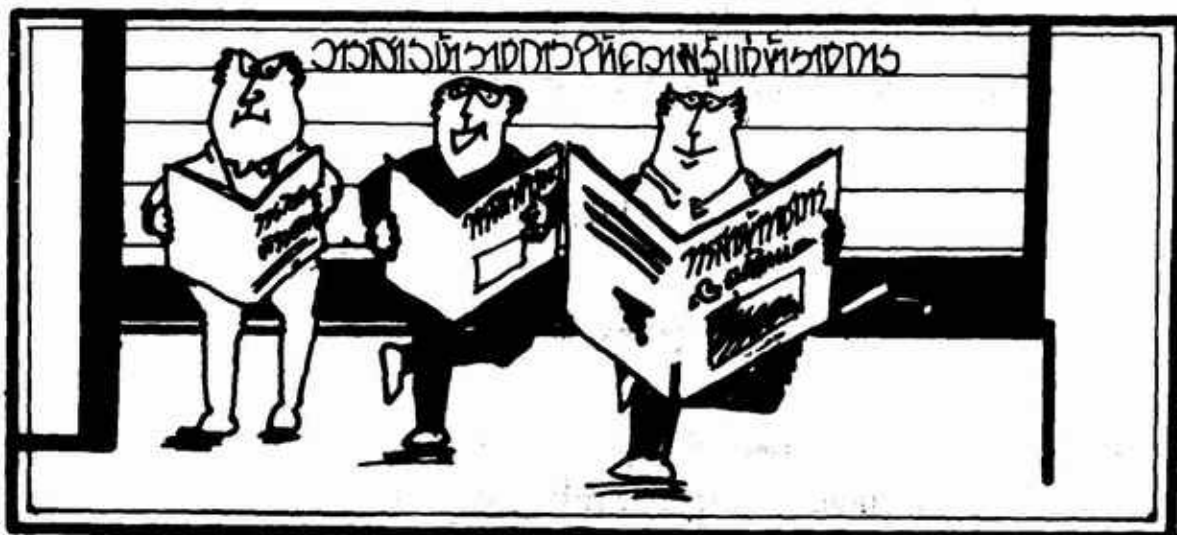
ปู่ณา ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่ได้รับอนุญาตให้ลาอุปสมบท จะต้องอุปสมบทภายในกี่วัน นับแต่วันที่ได้รับอนุญาตให้ลา และเมื่อลาสิกขาบทแล้ว ควรรายงานตัวเข้าปฏิบัติราชการตามปกติภายในระยะเวลาอันเท่าใดจึงจะสมควร เช่น นาย ก. ได้รับอนุญาตให้ลาอุปสมบท ตั้งแต่วันที่ ๔ กรกฎาคม ถึงวันที่ ๓๑ ตุลาคม และได้อุปสมบทเมื่อวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ลาสิกขาเมื่อวันที่ ๑๐ ตุลาคม และมารายงานตัวกลับเข้ารับราชการตามปกติวันที่ ๑ พฤศจิกายน กรณีเช่นนี้ จะเป็นการสมควรหรือไม่ ถ้าไม่สมควร ผู้บังคับบัญชาจะสามารถว่ากล่าวตักเตือนได้หรือไม่

วิศิษณา ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ สำนักงานก-รัฐมนตรีเคยพิจารณาวินิจฉัยให้ความเห็นไว้โดยสรุปว่า การอนุญาตให้ข้าราชการลาอุปสมบทตามระเบียบสำนักงานนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของ ข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ กำหนดแต่เพียงว่า ผู้อุปสมบท จะต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาในระดับใด และให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาก่อนวันอุป-

สมบทไม่น้อยกว่า ๖๐ วัน โดยมีได้กำหนดวิธีปฏิบัติไว้ว่า เมื่อลาสิกขาแล้วจะต้องกลับมารายงานตัวเข้าปฏิบัติราชการภายในเวลาเท่าใด ซึ่งในหลักการเมื่อลาสิกขาแล้ว การอุปสมบทย่อมสิ้นสุดลง เมื่อเหตุแห่งการลาสิ้นสุดลง ข้าราชการผู้ขอลาควรจะต้องกลับมาปฏิบัติราชการโดยเร็วทันที แต่เนื่องจากเรื่องนี้ได้มีการกำหนดระยะเวลาไว้ ข้าราชการผู้ลาอาจไม่ทราบและถือจำนวนตามวันลาที่ได้รับอนุญาตเป็นหลัก ดังนั้นตามกรณีตัวอย่างจึงไม่น่าจะถือเป็นการผิดของข้าราชการผู้นั้นได้ แต่เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวขึ้นอีก จึงเห็นสมควรกำหนดวิธีปฏิบัติในเรื่องเกี่ยวกับการลาอุปสมบทเพิ่มเติมไว้ดังนี้ เมื่อข้าราชการได้รับอนุญาตให้ลาอุปสมบทแล้ว จะต้องอุปสมบทภายใน ๑๐ วัน นับแต่วันเริ่มลาและเมื่อลาสิกขาแล้ว จะต้องกลับมารายงานตัวเข้าปฏิบัติราชการภายใน ๕ วัน นับแต่วันที่ลาสิกขาบท (หนังสือสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ นร ๐๕๐๔/ว.๒๓ ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๒๘)

โดยสรุปการลาอุปสมบทได้มีหลักเกณฑ์ดังนี้

๑. ให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ
๒. ต้องเสนอหรือจัดส่งใบลาก่อนวันอุปสมบทไม่น้อยกว่า ๖๐ วัน
๓. เมื่อผู้มีอำนาจพิจารณาเห็นเป็นการสมควรให้หยุดราชการเพื่อไปอุปสมบทได้ ให้ถือว่าข้าราชการผู้นั้นได้รับพระบรมราชานุญาตให้ลาอุปสมบทได้
๔. เมื่อได้รับอนุญาตให้ลาอุปสมบทแล้ว จะต้องอุปสมบทภายใน ๑๐ วันนับแต่วันเริ่มลา
๕. เมื่อลาสิกขาแล้ว จะต้องกลับมารายงานตัวเข้าปฏิบัติราชการภายใน ๕ วัน นับแต่วันที่ลาสิกขา
๖. หากว่ามีปัญหาอุปสรรค ทำให้ไม่สามารถอุปสมบทได้ตามที่ขอลาไว้ ก็ให้รายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการตามปกติและขอถอนวันลาได้ และให้ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ถอนวันลาโดยให้ถือว่าวันที่ได้หยุดราชการไปแล้วเป็นวันลาอีกจำนวนตัว



มุมมองข้าราชการ

การใช้แบบทดสอบ ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับ ราชการ

เฉลิมเชื้อ ชื่นวิเศษ*

ในปัจจุบันมีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ปีละมากมาย จนทำให้รัฐบาลและเอกชนไม่สามารถที่จะรับเข้าทำงานได้หมด มีคนว่างงานอยู่เป็นจำนวนมาก นับหมื่นนับแสนคน และจำนวนคนว่างงานนี้ก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี ซึ่งเราจะเห็นได้จากเวลาที่มีประกาศเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน ก็จะมีผู้คนเข้าสมัครมากมาย โดยเฉพาะในส่วนของราชการด้วยแล้วจะมีคนไปสมัครมากกว่าจำนวนอัตราว่างที่จะบรรจุได้เป็นจำนวนหลายสิบเท่า ซึ่งทำให้การทดสอบมีความยุ่งยาก และใช้เวลาดำเนินการนานกว่าจะได้คนเข้า

ทำงาน ดังนั้นการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องหาวิธีที่จะทำให้เกิดความยุ่งยากน้อยที่สุด และไม่สิ้นเปลืองงบประมาณมากเกินไป ขณะเดียวกันก็ต้องให้ได้คนที่ดี มีความรู้ความสามารถมากที่สุดเข้าทำงานอย่างยุติธรรม โดยใช้เวลาดำเนินการอย่างพอเหมาะ แต่วิธีการดังกล่าวนี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญในด้านนี้ และเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต จึงจะทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อย่างมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การเปิดรับสมัครสอบ การดำเนินการในห้องสอบ การสร้างข้อสอบ การตรวจข้อสอบ จนถึง

*นักวิชาการสอบ กองการสอบ สำนักงาน ก.พ.

การประกาศรายชื่อผู้สอบได้ชั้นบัญชี จะเห็นได้ว่าทุกชั้นตอนเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากและต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมาก โดยเฉพาะการสร้างข้อสอบด้วยแล้ว ถ้าข้อสอบที่นำไปใช้เป็นข้อสอบที่ไม่ดี หรือใช้ไม่ได้ไม่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่เข้าสอบแล้ว หน่วยงานนั้น ๆ ก็จะได้คนที่ไม่ตรงกับงาน หรือได้คนที่ไม่เก่งเข้าทำงาน ซึ่งนับเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า ฉะนั้นแบบทดสอบแต่ละชนิดที่สร้างขึ้นมา จึงจำเป็นที่จะต้องใช้คนที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนี้โดยตรง และจะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการสอบแต่ละครั้งด้วย

วิธีการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบัน มี ๒ วิธี คือ ๑. คัดเลือก ๒. สอบแข่งขัน

คัดเลือก ส่วนราชการสามารถที่จะบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการโดยการคัดเลือกได้ มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้ได้รับทุนของรัฐบาลไปศึกษาวิชาในหรือต่างประเทศ
๒. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลนที่ ก.พ. กำหนด
๓. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการใด จัดให้มีการศึกษาขึ้น เพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้นโดยเฉพาะ
๔. กรณีอื่นที่ ก.พ. อนุมัติ

สอบแข่งขัน ได้แก่

๑. การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในส่วนราชการต่าง ๆ
๒. การสอบแข่งขันเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนรัฐบาลไปศึกษา ณ ต่างประเทศ

ในการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ โดยการคัดเลือกผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลนที่ ก.พ.

กำหนดของส่วนราชการต่าง ๆ นั้น นิยมใช้การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการสัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่ แต่ในการสอบแข่งขันนั้นจะต้องสอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการสอบข้อเขียนยังมีความจำเป็นอยู่มาก เพราะผู้สำเร็จการศึกษาแต่ละระดับในแต่ละปีนั้นมีมากมาย การที่จะใช้เกณฑ์อย่างอื่นเป็นเครื่องตัดสินนั้นออกจะทำได้ยาก และไม่เป็นที่ยอมรับแก่คนในสังคมทั่วไป เช่น ใช้คะแนนเฉลี่ยสะสม (GPA) ก็คาดว่าอาจจะมีปัญหาตามมาอีก ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยสะสมมาก (เรียนเก่ง) ย่อมมีโอกาสสอบเข้าได้มากกว่าผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยสะสมน้อย และแต่ละสถาบันต่างก็ให้เกรดไม่เหมือนกัน การเรียนการสอนก็มีมาตรฐานต่างกัน ถึงแม้จะใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรของทบวงมหาวิทยาลัยก็ตาม คนที่ได้คะแนนเฉลี่ยสะสมจากสถาบันหนึ่งมากกว่า ก็ไม่จำเป็นต้องเก่งกว่าคนที่ได้คะแนนเฉลี่ยสะสมน้อยกว่าจากอีกสถาบันหนึ่ง ฉะนั้นเพื่อความเป็นธรรมแก่ทุกคน จึงยังต้องมีการสอบข้อเขียนเพื่อทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัครอยู่ จนกว่าเราจะสามารถหาวิธีการอื่นที่ดีกว่า หรือหาข้อมูลที่เชื่อถือได้มาสนับสนุนในการใช้คะแนนเฉลี่ยสะสมมาเป็นเกณฑ์การตัดสิน

หลักสูตรการสอบแข่งขันในปัจจุบันแบ่งเป็น ๓ ภาค คือ ภาค ก. ได้แก่ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาค ข. ได้แก่ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาค ค. ได้แก่ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง เฉพาะภาค ก. นั้นเป็นข้อสอบที่เป็นข้อเขียน ภาค ข. ส่วนใหญ่เป็นข้อเขียน ยกเว้นบางตำแหน่งที่อาจจะเป็นทั้งข้อเขียน(ทฤษฎี) และการทดลองปฏิบัติงานจริง ๆ (ภาคปฏิบัติ) บางตำแหน่งสอบแต่ภาคปฏิบัติอย่างเดียวก็มี ส่วนภาค ค. นั้นโดยมากจะใช้วิธีสัมภาษณ์ จะเห็นได้ว่าการสอบข้อเขียนนั้น จะต้องในทุกตำแหน่งสำหรับการสอบแข่งขัน ฉะนั้น



การเขียนข้อสอบให้ดี มีมาตรฐาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเป็นด่านแรกที่จะเลือกสรรคนเข้ารับราชการ หลังจากที่ถูกกลั่นกรองมาจากสถาบันการศึกษาแล้ว

ในปัจจุบันข้อสอบที่ใช้ทดสอบผู้เข้าสอบ มี ๓ แบบ คือ

๑. แบบเรียงความ หรือแบบบรรยาย (Essay-type item) ซึ่งรวมทั้งข้อสอบคณิตศาสตร์ที่ต้องแสดงวิธีทำด้วย

๒. แบบเติมคำหรือเติมข้อความให้สมบูรณ์ (Completion or supply-type item)

๓. แบบเลือกตอบ (Selection-type item) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ แบบย่อย ๆ คือ

- ๑) แบบเลือกตอบ (Multiple choice)
- ๒) แบบถูก-ผิด (True-false)
- ๓) แบบจับคู่ (Matching)

ข้อสอบแบบที่หนึ่งจัดเป็นแบบอัตนัย (Subjective) ส่วนแบบที่สองและสามจัดเป็นแบบปรนัย (Objective) ข้อแตกต่างที่สำคัญที่สุดของข้อสอบทั้งสองแบบคือ การให้คะแนนของผู้ตรวจ ถ้าการให้คะแนนขึ้นอยู่กับตัวผู้ตรวจเองแล้วจัดเป็นแบบอัตนัย แต่ถ้าการให้คะแนนไม่ขึ้นกับตัวผู้ตรวจคือใครจะตรวจ

ก็ได้ หรือแม้แต่จะให้เครื่องจักรตรวจยอมได้ผลคงที่เสมอแล้ว จะจัดเป็นข้อสอบแบบปรนัย ดังนั้นแบบที่สองจึงเป็นปรนัยเพียงบางส่วน (Partly objective) เพราะคำตอบอาจมีได้มากกว่า ๑ อย่าง ส่วนแบบที่สามเป็นปรนัยอย่างสมบูรณ์ (Completely objective) เพราะมีคำตอบเพียงคำตอบเดียว

ความแตกต่างบางประการระหว่างข้อสอบแบบอัตนัยกับข้อสอบแบบปรนัย

๑. ข้อสอบแบบอัตนัยต้องการให้ผู้สอบวางแผนการตอบข้อสอบเอง และแสดงออกมาในรูปของการเขียน ส่วนข้อสอบแบบปรนัยต้องการให้ผู้สอบเลือกคำตอบจากหลาย ๆ ตัวเลือก

๒. ข้อสอบแบบอัตนัย ประกอบด้วยคำถามทั่ว ๆ ไป มีจำนวนข้อน้อย ซึ่งต้องการคำตอบที่บรรยายอย่างละเอียด ส่วนข้อสอบแบบปรนัยประกอบด้วยคำถามที่ถามเฉพาะเจาะจงมีจำนวนข้อมาก และต้องการคำตอบสั้น ๆ

๓. ผู้สอบใช้เวลามากในการคิดและเขียน สำหรับการทำข้อสอบแบบอัตนัย ในขณะที่ผู้สอบใช้เวลามากในการอ่านและคิดสำหรับการทำข้อสอบแบบปรนัย

๔. คุณภาพของข้อสอบแบบอัตนัยอยู่ที่ผู้ตรวจให้คะแนน ส่วนคุณภาพของข้อสอบปรนัยอยู่ที่ความชำนาญในการสร้างข้อสอบของผู้สร้างข้อสอบ

๕. ข้อสอบแบบอัตนัยเตรียมการในการสร้างได้ง่ายและใช้เวลาน้อย แต่ให้คะแนนที่เที่ยงตรงได้ยาก ส่วนข้อสอบแบบปรนัยเตรียมการในการสร้างได้ยากและใช้เวลามาก แต่ง่ายในการให้คะแนนที่เที่ยงตรง

๖. ข้อสอบแบบอัตนัยให้อิสระแก่ผู้สอบที่จะแสดงออกมาได้อย่างเต็มที่ และให้อิสระอย่างมากแก่ผู้ตรวจที่จะให้คะแนนตามความพอใจ ส่วนข้อสอบแบบปรนัยให้อิสระแก่ผู้สร้างข้อสอบที่จะแสดงความรู้ ความชำนาญอย่างเต็มที่ แต่ให้อิสระแก่ผู้สอบเพียงทำข้อสอบให้ถูกมากหรือถูกน้อยตามความสามารถของตนเท่านั้น

๗. คะแนนที่ได้จากการตรวจข้อสอบแบบอัตนัยขึ้นอยู่กับผู้ตรวจ ส่วนคะแนนที่ได้จากการตอบข้อสอบแบบปรนัยขึ้นอยู่กับตัวข้อสอบเอง หมายความว่าไม่ว่าข้อสอบนั้นจะยาก หรือง่ายเพียงใดก็ตาม ผู้ให้คะแนนในข้อสอบอัตนัยสามารถจะให้ได้โดยการปรับมาตรฐานของตนเอง (Absolute standard) และมาตรฐานดังกล่าวนี้เองที่จะทำให้ความเที่ยงตรงหรือความแม่นยำของการวัดผลลดน้อยลง ส่วนแบบปรนัยนั้นความยากหรือง่ายของข้อสอบจะมีผลต่อคะแนนของผู้สอบโดยตรง

๘. ผู้ทำข้อสอบอัตนัยมีโอกาสหลอกหรือตบตาผู้ตรวจได้ ส่วนผู้ทำข้อสอบแบบปรนัยมีโอกาสหาได้ การหลอกหรือตบตานี้เกิดขึ้นจากผู้สอบไม่สามารถตอบคำถามนั้นได้อย่างสมบูรณ์ จึงพยายามเลี่ยงไปตอบเป็นอย่างอื่นซึ่งง่ายกว่าและมีส่วนเกี่ยวข้องกับคำถามนั้น และถ้าผู้ตอบสามารถเลี่ยงไปตอบอย่างสมเหตุสมผล โดยอาศัยศิลป์ในการเขียนแล้ว ผู้ตรวจ



อาจไม่ทันสังเกตสิ่งที่เขียนมาแทนนั้น และปล่อยให้คะแนนไป สำหรับการเดาในข้อสอบปรนัยมีอยู่ ๒ ประเภท คือ การเดาอย่างมีความรู้ ซึ่งเป็นการเดาที่กำจัดตัวเลือกที่ผิด (ตัวลวง) ออกไปที่ละตัว จนเหลือแต่ตัวที่คิดว่าถูกที่สุดด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง การเดาประเภทนี้ดี เพราะมีโอกาสเลือกคำตอบที่ถูกได้มาก อีกประเภทหนึ่งคือการเดาอย่างสุ่มสี่สุ่มห้าคล้ายคนตาบอด เป็นการเดาโดยไม่รู้อะไรเลย การเดาประเภทนี้ไม่ดี เพราะจะทำให้ค่าของความเที่ยง (reliability) ข้อสอบลดลงด้วย

จากความแตกต่างระหว่างข้อสอบแบบอัตนัยและแบบปรนัยนี้ เมื่омองดูเงิน ๆ อาจเห็นว่าข้อสอบแบบปรนัยดีกว่าข้อสอบอัตนัย แต่ที่จริงแล้วข้อสอบทั้งสองประเภทดีพอ ๆ กัน เพียงแต่ว่าเราจะต้องพิจารณาดูให้รอบคอบเสียก่อนว่าควรจะใช้แบบใดจึงจะเหมาะสม

โอกาสที่ใช้ข้อสอบแบบใดแบบหนึ่งนั้น มีหลักกว้าง ๆ ต่อไปนี้

โอกาสที่จะใช้ข้อสอบแบบอัตนัย

๑. จำนวนผู้สอบมีน้อย และข้อสอบจะไม่นำกลับมาใช้อีก

๒. ต้องการให้ผู้สอบแสดงออกมา โดยการเขียน เพื่อที่จะประเมินความสามารถที่ซับซ้อน เช่น การเปรียบเทียบความคิดเห็น การแปลรายละเอียดต่าง ๆ

๓. ต้องการวัดทัศนคติ (attitude) มากกว่าที่จะวัดความสำเร็จ (achievement) แต่ไม่ได้หมายความว่า จะวัดความสำเร็จไม่ได้ด้วยข้อสอบอัตนัย เพราะข้อสอบทั้งสองแบบสามารถวัดความสำเร็จได้พอ ๆ กัน

๔. ผู้สร้างข้อสอบหรือผู้ตรวจให้คะแนนมีความมั่นใจในความคล่องตัวในการตรวจให้คะแนน มากกว่าที่จะสร้างข้อสอบแบบปรนัย

๕. เวลาที่ใช้ในการสร้างข้อสอบมีน้อย และ เวลาที่ใช้ในการตรวจข้อสอบมีมากพอ

โอกาสที่จะใช้ข้อสอบแบบปรนัย

๑. จำนวนผู้สอบมีมาก หรือต้องการเก็บไว้ใช้ในโอกาสต่อไป

๒. ต้องการได้คะแนนที่มีความเที่ยงหรือเชื่อมั่นมากที่สุด

๓. ต้องการความยุติธรรมจากการประเมินผล โดยไม่มีความมีอคติในการให้คะแนน (halo effect) เช่นการให้คะแนนแก่ผู้ที่คุ้นเคยมากกว่าคนอื่น ๆ เป็นต้น

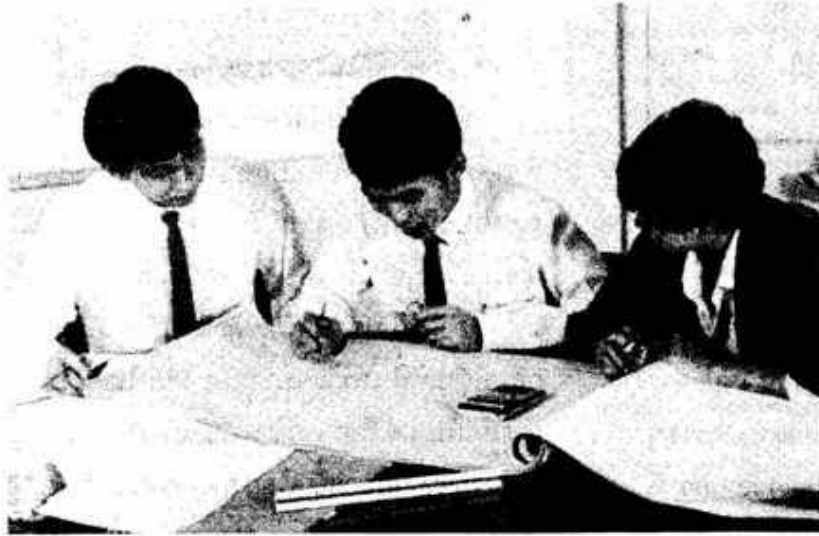
๔. ผู้สร้างข้อสอบมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ในการที่จะสร้างข้อสอบแบบปรนัย ได้ดีกว่าความสามารถที่จะตรวจให้คะแนนอย่างถูกต้อง จากการตอบแบบอัตนัย

๕. มีเวลาในการวางแผนการสร้างข้อสอบมากพอ แต่เวลาในการตรวจข้อสอบมีน้อย

ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้สร้างข้อสอบได้พิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจใช้แบบทดสอบชนิดใด ส่วนวิธีการตรวจให้คะแนนในการตอบแบบอัตนัย เพื่อให้เกิดความแม่นยำมากที่สุด โดยลดความเป็นอัตนัยให้เหลือน้อยที่สุดนั้นจะไม่ขอกล่าวไว้ในที่นี้ เพราะจะเป็นเรื่องหนักในเชิงวิชาการมากเกินไป แต่เนื่องจากจำนวนผู้สมัครในการสอบแต่ละครั้งมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ เราจึงนิยมใช้ข้อสอบแบบปรนัยมากกว่า โดยเฉพาะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยมีการสอบป้อย ๆ และมีผู้เข้าสอบจำนวนมากควรจะเลือกใช้ข้อสอบแบบปรนัย ซึ่งถ้ามีการวางแผนการสร้างที่ดีโดยผู้ชำนาญในด้านนี้แล้ว ก็จะได้ข้อสอบมาตรฐานที่มีคุณภาพดี สำหรับวิธีการสร้างข้อสอบมาตรฐานนั้นจะไม่ขอกล่าวในที่นี้เช่นเดียวกัน แต่จะขอกล่าวสั้น ๆ เฉพาะลักษณะของข้อสอบมาตรฐานเท่านั้น คือ

“ข้อสอบมาตรฐาน หมายถึงข้อสอบที่สร้างขึ้นแล้วนำไปใช้ทดสอบและผ่านการวิเคราะห์ผลการสอบมาแล้ว ตลอดจนนำมาปรับปรุงจนมีคุณภาพดีทั้งค่าความยากและค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบ ใช้เป็นมาตรฐานสำหรับทดสอบกลุ่มคนทั่วไป โดยมีเกณฑ์ปกติ (Norm) บอกไว้ด้วยเพื่อเป็นหลัก ในการเปรียบเทียบวัดและประเมินผล นอกจากนั้นยังใช้เป็นหลักในการเปรียบเทียบความรู้ของคนแต่ละกลุ่มแต่ละภาคได้ด้วย” หรืออาจพูดได้อีกอย่างหนึ่งว่า ข้อสอบมาตรฐานมีลักษณะดังนี้

๑. เป็นข้อสอบที่สร้างโดยผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ แล้วนำไปทดลองใช้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสอบมาวิเคราะห์ แล้วจึงปรับปรุงแก้ไขข้อที่ไม่ดีให้มีคุณภาพดีต่อไป



๒. มีคำแนะนำในการดำเนินการสอบและวิธีทำตอบอย่างละเอียด ซึ่งทุก ๆ ครั้ง ที่มีการสอบจะต้องทำตามคำแนะนำที่มีอยู่เท่านั้น

๓. มีตารางเกณฑ์ปกติ (Table of norm) สำหรับแปลคะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่บอกไว้

ลักษณะทั้งสามประการนี้มีความสำคัญต่อความเป็นมาตรฐานของข้อสอบ ซึ่งจะขาดลักษณะใดลักษณะหนึ่งไปไม่ได้เลย สำหรับในลักษณะที่หนึ่งนั้น ถ้าในหน่วยงานใดมีนักวัดผลที่ดี มีความชำนาญในการสร้างข้อสอบแล้ว เขาก็จะวางแผนการสร้างโดยพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ ลึกซึ้ง มีการประชุมกลุ่มเพื่อหาความถูกต้องแม่นยำ พร้อมกับบอกวิธีการดำเนินการสอบอย่างละเอียด มีขั้นตอน จนกระทั่งสำเร็จเป็นแบบทดสอบที่ดี และในการดำเนินการสอบแต่ละครั้ง (ลักษณะที่สอง) ผู้ดำเนินการสอบในห้องสอบจะเป็นผู้ที่มีบทบาทมาก เพราะอาจจะทำให้คะแนนของผู้สอบมีส่วนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ บุคคลลักษณะและการปฏิบัติตนของผู้ดำเนินการสอบในห้องสอบ จะต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองในห้องสอบ ไม่พูดมาก

เกินไป หรือพูดจนทำให้เกิดการโต้แย้งเสียเปรียบกันระหว่างผู้สอบในห้องอื่น ๆ และจะต้องทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคำแนะนำของแบบทดสอบอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้นแล้วถ้าการดำเนินการสอบในห้องสอบไม่ดี ค่าเกณฑ์ปกติต่าง ๆ (ลักษณะที่สาม) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ผลการสอบก็จะไม่ตรงกับความเป็นจริงและไร้ความหมายไปเพราะตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อคะแนนสอบนั้น เรายอมให้มีได้เพียงตัวแปรเดียวคือตัวแปรผู้สอบเอง ส่วนตัวแปรอย่างอื่นเราไม่ยอมให้มีเป็นอันขาด

ปัจจุบันนี้ นอกจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่ใช้ข้อสอบไม่ว่าจะเป็นแบบอัตนัย หรือปรนัยก็ตาม ในการวัดความรู้ความสามารถของผู้สมัครสอบแข่งขันแล้ว รัฐวิสาหกิจและธนาคารบางแห่งก็ใช้วิธีการสอบข้อเขียนร่วมกับการสอบสัมภาษณ์ด้วยเหมือนกัน จึงอาจสรุปได้ว่าทราบดีที่ยังมีคนว่างงานมาก ทำให้การแข่งขันกันเพื่อเข้ารับราชการยังคงมีอยู่แล้ว การใช้แบบทดสอบในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการจึงยังเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมากอยู่ต่อไป

หลักการดำรงชีวิตและการทำงาน

การทำตัวเป็นที่ยอมรับในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา”

วไลพร พูนประสิทธิ์*



การเลื่อนระดับ ไปสู่ตำแหน่งของการเป็น
ผู้บังคับบัญชานั้น เป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลง
ที่สำคัญพอสมควรที่เกิดขึ้นสำหรับแต่ละบุคคล



เพราะจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตัวเองใหม่
อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในด้านทัศนคติ แนวความคิด
ปรัชญาแปลกใหม่ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
เพราะฉะนั้น วิธีการหรือแนวปฏิบัติที่จะเสนอต่อไปนี้
จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ท่านผู้ที่จะเป็นหรือกำลังเป็น
“ผู้บังคับบัญชา” ได้เข้าไปสู่สภาวะของการปกครอง
บังคับบัญชาหรือการบริหารงานในรูปแบบใหม่ และ
ในขณะที่เดียวกันก็จะเป็นการช่วยเสริมสร้างความ
เชื่อมั่นให้แก่ท่านในสถานภาพของการเป็น “ผู้บังคับ-
บัญชา” คนใหม่ด้วย

*เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

๑. การเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้าง ในการยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา และ วินิจฉัยสิ่งเหล่านั้นไปตามเนื้อความ เพราะแนว การมองปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาของท่านใน ฐานะของผู้บังคับบัญชาอาจจะกว้างหรือมีน้ำหนักมาก นอกจากนั้นท่านควรที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ- บัญชาได้รับฟังข้อคิดเห็นจากท่านโดยตรงไปตรงมา เช่นเดียวกัน เพราะการทะเลาะหรือปฏิเสธการตอบโต้ จากผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะมีผลให้การเข้ามามีส่วน ร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านลดน้อยถอยลงหรือ หายไปเลยในที่สุดก็เป็นได้

๒. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เช่น มาทำงานตรงเวลา หรือมาก่อนเวลาเล็กน้อย ประมาณครึ่งชั่วโมง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ท่านเริ่ม ทำงานได้อย่างปลอดโปร่งยิ่งขึ้น อย่าใช้เวลานานเกินไป สำหรับการพักรับประทานอาหารกลางวัน เพราะ ถ้าท่านทำเช่นนั้นแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านคง จะปฏิบัติตามอย่างบ้างเป็นแน่ พยายามหลีกเลี่ยง ข้อครหานินทา และการเสียชื่อเสียงไว้จะดีกว่า เพราะ สิ่งเหล่านั้นจะเป็นการทำลายเครดิตของตัวท่านเอง ซึ่งก็คือเครดิตที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มอบให้แก่ท่านใน ฐานะผู้บังคับบัญชา สรุปง่าย ๆ ก็คือ พยายามเป็น ตัวอย่างที่ดีในแบบที่ท่านต้องการหรือคาดหวังที่จะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น เพราะเมื่อท่านเป็นตัวอย่าง ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ท่านก็จะสามารถที่จะ เรียกร้องให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้าน พฤติกรรม ทักษะคิด และผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างแน่นอน

๓. เป็นผู้บริหารงานที่ดี ซึ่งได้แก่การมีคุณ- ลักษณะดังต่อไปนี้

๓.๑ เป็นผู้ที่ใช้เวลาให้กับผู้ร่วมงานอื่น ๆ บ้าง เพราะการที่ท่านสามารถให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วม งานตามสมควร และตามความเหมาะสมได้ก็เท่ากับ ว่าท่านเป็นผู้มีค่าคนหนึ่งในสายตาของเขาเหล่านั้น อย่างลืมน่า ท่านอาจจะต้องการความช่วยเหลือจาก ผู้ร่วมงานเหล่านั้นบ้างในบางโอกาส เพราะฉะนั้น จงเตรียมตัวที่จะเป็นผู้ให้เสียก่อนตั้งแต่บัดนี้ เพื่อที่จะ เป็นผู้รับความช่วยเหลือในโอกาสหน้า

๓.๒ เป็นผู้ที่รักษาคำพูด หรือสัญญาที่ได้ ให้ไว้ เช่น ถ้าท่านพูดว่าโครงการหรืองานชิ้นนี้จะ สำเร็จภายในวันใด ก็จงแน่ใจว่ามันควรจะต้องเป็น ไปตามนั้น และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ คำพูดหรือสัญญา เหล่านั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมายและสำคัญ สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมากเช่นเดียวกัน

๓.๓ รักษาผลงานให้คงระดับอยู่เสมอ ทั้งนี้ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ท่านจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ ลุล่วง เช่น จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะกระทำ ในแต่ละสัปดาห์ การประชุมที่จะต้องเข้าร่วม บุคคล ที่จะต้องติดต่อหรือโครงการที่จะต้องเริ่มต้นหรือ ดำเนินการต่อ ดังนั้นจงเป็นผู้ที่รู้สถานะภาพของตน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่เสมอ

๓.๔ กระตุ้นความเชื่อมั่นให้แก่ตัวเองอยู่ เสมอ จงทำตัวของท่านเองให้เป็นผู้มีความสามารถ ในการงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ทุกเวลาที่ท่าน อุทิศให้แก่งาน เช่น ช่วงเวลาหลังเลิกงาน หลังอาหาร- เที่ยง และในวันหยุดบางวัน จะทำให้ท่านได้รับชื่อ เสียงว่าเป็นผู้ที่รักงานและทำงานหนักผู้หนึ่ง เพราะ ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ยอมอุทิศเวลาและความพากเพียร



พยายามให้กับงานเหล่านั้น ก็จะเป็นผู้ที่ไม่เคยก้าวหน้าไปจากสถานภาพที่เป็นอยู่เลย

๓.๕ ไม่ควรยืนยันในสิ่งที่คุณไม่มีข้อมูลสนับสนุนอย่างถูกต้องหรือแน่นอน ในกรณีที่คุณเข้าร่วมประชุมในฐานะกรรมการผู้หนึ่งหรือจะต้องเสนอรายงานบางอย่าง ท่านควรจะแน่ใจเสียก่อนว่า ท่านมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอและถูกต้องแน่นอนแล้ว ไม่ว่าจะเป็นสถิติตัวเลขผลการสำรวจ ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือข้อมูลจากการวิจัย เพราะการที่ท่านสามารถพิสูจน์ได้ว่า สิ่งที่ท่านพูดหรือกล่าวอ้างเป็นความจริง ท่านก็จะได้รับความเชื่อถือเป็นอย่างมาก เพราะความจริงเป็นสิ่งที่ยากต่อการโต้เถียงขัดแย้ง แต่ความเห็นหรือความรู้สึกอาจไม่เป็นที่ยอมรับหรือถูกลบล้างได้

๓.๖ อย่าพยายามปิดความผิดให้พ้นตัวเมื่อทำงานผิดพลาด เพราะผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของท่าน อาจจะรู้สึกรำคาญและเบื่อน่ายเป็นอย่างมาก ที่จะต้องมานั่งชี้ให้เห็นความผิดในสิ่งที่คุณทำ และก็ได้รับ

คำแก้ตัวจากท่านอยู่เสมอ ๆ นอกจากสิ่งนั้นจะเป็นการยอมรับผิดตามหน้าที่ความรับผิดชอบและการพยายามเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดนั่นเอง ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาใหม่ ๆ ส่วนน้อยนักที่จะยอมรับความผิดพลาดของตนอย่างเต็มใจ เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รู้สึกว่าคุณเองเป็นคนอ่อนแอ ซึ่งในทางตรงกันข้ามแล้ว ท่านอาจไม่รู้ว่าท่านกลับจะได้รับความนับถือจากผู้ที่มีความรู้สึกที่ดีต่อท่านอย่างจริงจังก็เป็นได้

๓.๗ ยอมรับความผิดพลาดแทนผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านในบางโอกาส เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียแก่ตัวท่านและหน่วยงาน การปิดความรับผิดชอบและแก้ตัวว่ามันไม่ใช่ความผิดของท่านนั้น คงจะไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องนัก สิ่งที่คุณควรกระทำคือ ไปพบผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าท่าน หรือนายของท่าน เพื่อรับความผิดนั้นถึงแม้ว่ามันจะไม่ใช่ความผิดที่เกิดขึ้นจากท่านเองก็ตาม จงจำไว้อย่างหนึ่งว่า การเป็นผู้บังคับบัญชานั้น ไม่ใช่แต่เพียงว่าท่านจะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่คุณกระทำ

เท่านั้น แต่จะรวมไปถึงสิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาของท่าน
กระทำด้วย ในทำนองเดียวกัน ถ้าผู้ได้บังคับบัญชา
ของท่านคนใดถูกกล่าวอ้างหรือถูกกล่าวหาในความ
ผิดพลาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ท่านก็ควรที่จะเป็น
ผู้ปกป้องหรือแก้ชอกกล่าวหาให้ได้ การที่ท่านคาดหวัง
ที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้กับท่านและอยู่
กับท่านนาน ๆ นั้นย่อมหมายถึง การที่ผู้ได้บังคับ
บัญชาของท่านคาดหวังในความซื่อตรงและการให้
ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนด้วยความจริงใจจากท่าน
เช่นเดียวกัน

**๔. มีความซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อผู้บังคับ
บัญชาของท่านเอง**

ในการดำรงตำแหน่งใหม่ในฐานะผู้บังคับ
บัญชานั้น ท่านไม่เพียงแต่จะต้องมีความรับผิดชอบ
ต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น
แต่ท่านจะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่เสนอต่อ
เจ้านายหรือผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย เพราะการได้รับความ
เชื่อถือไว้วางใจจากนายอย่างรวดเร็วจะนำไปสู่ความสำเร็จต่อสถานภาพใหม่ของท่านได้เป็น
อย่างดี และการที่ท่านสามารถปฏิบัติงานในสิ่งที่ทำ
ให้ผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่ามองเห็นประโยชน์ ความ
คุ้มค่าและให้ความเห็นชอบด้วยเป็นอย่างดีแล้ว ท่าน
ย่อมจะได้รับความสนับสนุนจากผู้นั้นเป็นการตอบแทน
ทันทีที่ท่านต้องการความช่วยเหลือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในความ
มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้
บังคับบัญชา การพูดจาหรือสื่อความหมายอย่างเปิด
เผยและตรงไปตรงมา จะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ

ของการประสานงานและการร่วมมือกัน เพราะฉะนั้น
ข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นที่ผู้บังคับบัญชาควรได้รับไม่ว่า
จะดีหรือเลว ก็จะเป็นสิ่งสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์
โดยตรงได้มากกว่าข่าวกรองหรือข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชา
ของท่านได้รับมาจากคนอื่น ๆ

**๕. ลงไปหาผู้บังคับบัญชาเมื่อต้องการ
ความช่วยเหลือ**

ถ้าท่านต้องการเวลาหรือความช่วยเหลือ
เพื่อปฏิบัติงานใดให้สำเร็จลุล่วงหรือเมื่อเหตุการณ์
ใด ๆ เกิดขึ้นอย่างไม่คาดหวัง อันเป็นผลเสียต่อหน้าที่
การทำงานของ ท่านแล้ว ท่านควรกล้าที่จะเข้าพบเพื่อขอ
ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า
เพราะถ้าท่านละเลยที่จะกระทำสิ่งนี้แล้วท่านก็ควร
เตรียมตัวตอบคำถามเจ้านายได้แล้วว่า “ทำไมจึงไม่
ไปหาหรือปรึกษามเมื่อเวลามีปัญหา?”

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ไม่ใช่เป็นการรวมแนว
ปฏิบัติของการกระทำตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี แต่
อย่างน้อยก็เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการเริ่มต้นในการ
ที่ท่านจะเป็นเช่นนั้น ซึ่งเชื่อแน่ว่าท่านก็ต้องเริ่มต้น
กับแนวปฏิบัติที่กล่าวมานี้อยู่ดีไม่วันใดก็วันหนึ่ง
เมื่อท่านได้เป็น “ผู้บังคับบัญชา”

ถอดความและเรียบเรียงจากเรื่อง
Gaining acceptance as a new supervisor
โดย Anthony M. Micolo
ในนิตยสาร Supervisory Management
VOL 30, No. 6/June 1985

กฎหมายระเบียบใหม่

พร้อมคำอธิบาย

ที่ นร ๐๖๑๒/ว ๑

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐

๒๔ มกราคม ๒๕๒๙

เรื่อง การให้ด้อยค่าในการสอบสวน

เรียน (กระทรวง ทบวง กรม)

ด้วยปรากฏจากการพิจารณาเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ และการอุทธรณ์ของข้าราชการพลเรือนสามัญว่า ข้าราชการที่เป็นผู้กล่าวหาหรือพยานได้ให้ด้อยค่าอันเป็นเท็จ ให้ด้อยค่าหลายครั้งไม่ตรงกัน โดยมีเจตนาปิดบังความจริง เช่น ชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่สอบสวนข้อเท็จจริงอย่างหนึ่ง แต่กลับให้ด้อยค่าต่อคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยเป็นอีกอย่างหนึ่ง หรือทำบันทึกชี้แจงข้อเท็จจริงมอบให้ผู้ถูกลงโทษยื่นประกอบอุทธรณ์แตกต่างไปจากที่เคยให้ด้อยค่าหรือชี้แจงไว้ในชั้นสอบสวน เป็นต้น ทำให้การสอบสวนพิจารณาไม่ได้ความจริงและยุติธรรม เสียหายแก่ทางราชการ การให้ด้อยค่ากลับไปกลับมาโดยเจตนาช่วยเหลือกันนี้เข้าข่ายเป็นความผิดวินัย และบางกรณีอาจเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงมีโทษถึงให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการได้

ก.พ.จึงมีมติขอให้กระทรวงทบวงกรมและจังหวัดกำชับให้ข้าราชการในสังกัดระมัดระวังในเรื่องนี้ และเมื่อมีการสอบสวนหรือดำเนินการทางวินัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องร้ายแรงหรือไม่ก็ตาม ก็ขอให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ทำหน้าที่สอบสวนแจ้งให้ข้าราชการที่มาเป็นผู้กล่าวหาหรือพยานทราบเรื่องนี้ด้วย หากปรากฏว่า มีข้าราชการกระทำผิดในเรื่องดังกล่าว ก็ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาดำเนินการทางวินัยตามควรแก่กรณี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งไปยังกรมและจังหวัดต่าง ๆ ด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) โสรัจ สุจริตกุล

(นายโสรัจ สุจริตกุล)

เลขาธิการ ก.พ.

กองอุทธรณ์และร้องทุกข์

โทร. ๒๔๑๙๔๕๑

คำอธิบาย

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร. ๐๖๑๒/ว ๑ ล.ว. ๒๔ มกราคม ๒๕๒๕
เรื่อง การให้ถ้อยคำในการสอบสวน

การออกหนังสือฉบับนี้มีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้สืบเนื่องมาจากเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ และการอุทธรณ์ของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งเป็นผู้กล่าวหา หรือพยาน ได้ให้ถ้อยคำอันเป็นเท็จ บางครั้งให้ถ้อยคำหลายครั้งไม่ตรงกัน หรือให้ถ้อยคำกลับไปกลับมาโดยมีเจตนาปิดบังความจริง หรือช่วยเหลือกัน ทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริงและยุติธรรม และยังมีผลเสียหายแก่ทางราชการ จึงได้ออกหนังสือเวียนฉบับนี้ขึ้นเพื่อกำชับข้าราชการให้เห็นว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผิดวินัย และบางกรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง มีโทษถึงให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการได้

สาระสำคัญของหนังสือฉบับนี้มีอย่างไร

หนังสือฉบับนี้มีสาระสำคัญคือ เมื่อมีการสอบสวนหรือดำเนินการทางวินัยก็ขอให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ทำหน้าที่สอบสวน แจ้งให้ข้าราชการที่มาเป็นผู้กล่าวหาหรือพยานทราบเรื่องนี้ด้วย หากปรากฏว่ามีการกระทำผิดในกรณีดังกล่าว ก็ให้ดำเนินการทางวินัยตามควรแก่กรณี

ที่ กค ๐๕๓๑ ว ๑๕๙๖

กระทรวงการคลัง

ในพระบรมมหาราชวัง ๑๐๒๐๐

๙ มกราคม ๒๕๒๙

เรื่อง การคงตำแหน่งนายท้ายเรือให้เป็นตำแหน่งทางลูกจ้างประจำ

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๑๐/๒๔๓๓๕ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๒๓

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้กำหนดและปรับปรุงอัตรากำลังลูกจ้างประจำ ซึ่งมีชื่อตำแหน่ง และลักษณะงานเหมือนข้าราชการ ของส่วนราชการต่าง ๆ โดยกำหนดให้ตำแหน่งนายท้ายเรือ เป็นตำแหน่ง ที่มีชื่อและลักษณะงานเหมือนข้าราชการ เมื่อตำแหน่งว่างให้ยุบเลิก และให้ส่วนราชการไปขอตั้งอัตราเงินเดือน เป็นตำแหน่งข้าราชการทางสำนักงาน ก.พ. ต่อไป นั้น

กรมบัญชีกลาง สำนักงานประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกันพิจารณาแล้วเห็นว่าลักษณะงานของ นายท้ายเรือเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ในเชิงวิชาการในการปฏิบัติงาน แต่เป็นงานที่ใช้ความชำนาญ และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานจึงอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรกำหนดเป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำ ดังนั้น จึงให้กำหนดตำแหน่งนายท้ายเรือ ซึ่งเดิมกำหนดไว้เป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำ ที่มีชื่อและลักษณะงานเหมือน ข้าราชการ เป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำโดยตรง สำหรับตำแหน่งนายท้ายเรือที่กำหนดไว้เป็นตำแหน่งข้าราชการ เมื่อตำแหน่งว่างให้ยุบเลิก และให้ส่วนราชการไปขอตั้งอัตราค่าจ้างเป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำกับสำนักงานประมาณ ต่อไป

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว เห็นชอบด้วย จึงเรียนมาเพื่อทราบ และถือปฏิบัติตั้งแต่บัดนี้เป็น ต้นไป.

ขอแสดงความนับถือ

ไพจิตร โรจนวานิช

(นายไพจิตร โรจนวานิช)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองอนุมัติจ่าย ๑

โทร. ๒๒๑๕๔๕๖

คำอธิบาย

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค. ๐๕๓๑/ว ๑๕๕๖ ถ.ว. ๘ มกราคม ๒๕๒๕
เรื่อง การคงตำแหน่งนายท้ายเรือให้เป็นตำแหน่งทางลูกจ้างประจำ

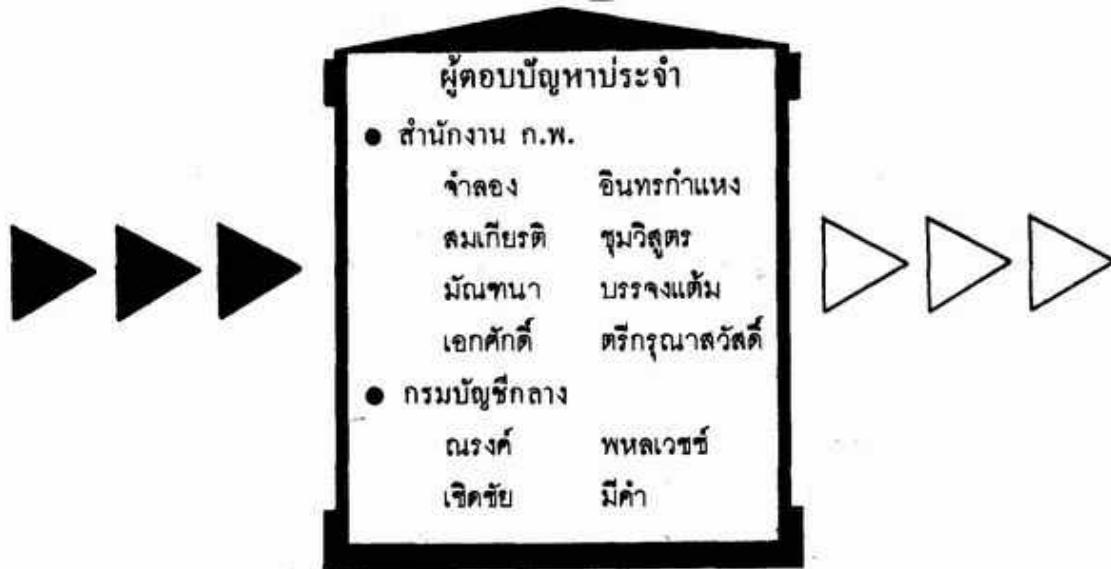
การออกหนังสือฉบับนี้มีเหตุผลอย่างไร

การออกหนังสือฉบับนี้สืบเนื่องมาจากแต่เดิมตำแหน่งนายท้ายเรือได้กำหนดเป็นลูกจ้างประจำ แต่ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ กระทรวงการคลังได้ปรับปรุงอัตราค่าจ้างลูกจ้างประจำ โดยกำหนดให้ตำแหน่งนายท้ายเรือเป็นตำแหน่งที่มีชื่อและลักษณะงานเหมือนข้าราชการ จึงได้กำหนดให้ตำแหน่งนายท้ายเรือเป็นข้าราชการ เมื่อตำแหน่งลูกจ้างว่างลงให้ขอตั้งเป็นตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ขณะนี้สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกันพิจารณาแล้วเห็นว่าลักษณะงานของตำแหน่งนายท้ายเรือเป็นงานที่ใช้ความชำนาญงานและประสบการณ์ เช่นเดียวกับพนักงานขับรถยนต์ จึงได้ออกหนังสือฉบับนี้ให้กำหนดตำแหน่งนายท้ายเรือ เป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำต่อไปโดยไม่ต้องกำหนดเป็นตำแหน่งข้าราชการเมื่อว่างลง

สาระสำคัญของหนังสือฉบับนี้มีอย่างไร

หนังสือฉบับนี้มีสาระสำคัญคือ ตำแหน่งนายท้ายเรือซึ่งเดิมกำหนดไว้เป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำที่มีชื่อและลักษณะงานเหมือนข้าราชการ ต่อไปให้กำหนดเป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำโดยตรง สำหรับตำแหน่งนายท้ายเรือที่กำหนดเป็นตำแหน่งข้าราชการไปแล้ว เมื่อว่างลงให้ยุบเลิกและให้ไปตั้งเป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำกับสำนักงานประมาณต่อไป

ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน



1. การใช้สิทธิสมัครสอบคัดเลือก

ถาม สมาชิกบุคลากร

มีข้อสงสัยอยากทราบ ๒ กรณี คือ

๑. กรณีที่ข้าราชการซึ่งถูกส่งพักราชการเพราะถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยในกรณีความผิดร้ายแรงจะมีสิทธิสมัครสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้หรือไม่ หรือ

๒. ถ้าเป็นกรณีที่ข้าราชการถูกส่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนเนื่องจากอยู่ในระหว่างถูกตั้งกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจะมีสิทธิสมัครสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้หรือไม่

ตอบ

๑. โดยที่ข้าราชการที่ถูกส่งพักราชการนั้นยังคงมีฐานะเป็นข้าราชการอยู่ เพียงแต่ว่าในขณะที่ถูกพักราชการมิได้ดำรงตำแหน่งเท่านั้น ประกอบกับ ก.พ. ก็ได้เคยพิจารณาเรื่องทำนองเดียวกันนี้แล้วมีมติว่าข้าราชการซึ่งถูกส่งพักราชการมีสิทธิสมัครและสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ ดังนั้น ตามกรณีที่เป็นปัญหานี้ข้าราชการดังกล่าวจึงมีสิทธิสมัครสอบคัดเลือกเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้

๒. สำหรับข้าราชการที่ถูกส่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนนั้น โดยที่ข้าราชการที่ถูกส่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนนี้ไม่มีฐานะเป็นข้าราชการแล้ว จึงไม่มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

๒. เรื่องการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทน

ถาม : ข้าราชการผู้หนึ่ง

ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ อธิบดีจะมีคำสั่งมอบอำนาจให้ผู้ช่วยการกองปฏิบัติราชการแทนอธิบดีในเรื่องต่าง ๆ ที่อธิบดีจะพึงปฏิบัติได้หรือไม่

ตอบ

เรื่องการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนนี้ หากกฎหมายหรือระเบียบในเรื่องนั้น ๆ ได้กำหนดเกี่ยวกับวิธีการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนไว้แล้ว ผู้มอบก็ต้องมอบตามกฎหมายหรือระเบียบในเรื่องนั้น ๆ แต่ถ้าไม่มีกฎหมายหรือระเบียบกำหนดเรื่องการมอบอำนาจไว้โดยเฉพาะ จึงจะต้องมอบตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ ซึ่งตามประกาศของคณะปฏิวัติดังกล่าวได้กำหนดให้อธิบดีมอบอำนาจให้บุคคลอื่นปฏิบัติราชการแทนไว้เพียงระดับรองอธิบดีกับผู้ว่าราชการจังหวัดเท่านั้น ดังนั้น อธิบดีจึงไม่อาจอาศัยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับข้างต้นมอบอำนาจให้ผู้ช่วยการกองปฏิบัติราชการแทนได้

๓. เรื่องการระงับการขอลาออกจากราชการ

ถาม : ผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากร

ในกรณีที่ข้าราชการขอลาออกจากราชการและผู้มีอำนาจสั่งอนุญาตการลาออกได้สั่งอนุญาตไว้แล้วเป็นการล่วงหน้า แต่ในระหว่างที่คำสั่งอนุญาตยัง

ไม่มีผลใช้บังคับ ผู้ขอลาออกได้ยื่นหนังสือขอระงับการลาออก กรณีเช่นนี้จะสามารถขอระงับได้หรือไม่ และผู้บังคับบัญชาจะไม่ระงับได้หรือไม่

ตอบ

โดยที่มาตรา ๙๕ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ บัญญัติไว้ให้เห็นเจตนารมณ์ได้ว่า การลาออกจากราชการนั้นเป็นสิทธิของข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาไม่อาจบังคับให้ข้าราชการลาออกได้ ดังนั้น เมื่อผู้ขอลาออกไม่ประสงค์จะลาออก ก็ชอบที่จะขอระงับการลาออกเสียได้ก่อนที่คำสั่งอนุญาตให้ลาออกจะมีผลใช้บังคับ และผู้บังคับบัญชาจะไม่ให้ระงับการลาออกจึงไม่อาจกระทำได้

๔. เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ถาม : คุณสุตา

มีข้อข้องใจอยากทราบดังนี้

๑. กรมได้ดำเนินการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๙ เนื่องจากในวันที่ ๑ และ ๒ กุมภาพันธ์ เป็นวันเสาร์และอาทิตย์ จึงมีปัญหาว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ (วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙) ผู้บังคับบัญชาจะส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับบุคคลผู้นี้ตามปกติได้หรือไม่

๒. กรณีที่นาย ก. เป็นข้าราชการระดับ ๕ ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของระดับ ๕ แล้ว ปรากฏว่าในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ นี้ นาย ก. จะต้องเกษียณอายุราชการ และในรอบปีที่แล้วมานาย ก. มีผลงานและคุณสมบัติที่จะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ จึงอยากทราบว่า ถ้าเป็นดังนี้ผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้นาย ก. ๑ ขั้น ในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๒๙ ได้หรือไม่

ตอบ

๑. ข้อ ๗(๗) ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ว่าด้วยเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนกำหนดไว้ว่า “ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ในปีที่แล้วมา ได้รับบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน” ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่ได้รับการบรรจุใหม่ให้นับตั้งแต่วันบรรจุและปฏิบัติหน้าที่ราชการจนถึงวันที่ ๓๐ กันยายน จะต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน นั่นคือต้องได้รับการบรรจุอย่างช้าที่สุดในวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ แต่สำหรับกรณีที่เป็นปัญหาที่ได้รับบรรจุเข้ารับราชการในวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๙ ซึ่งเมื่อนับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๒๙ แล้วไม่ถึงแปดเดือน ผู้บังคับบัญชาจึงไม่อาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ (วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙) ได้ เว้นแต่จะมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษก็ให้เสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาอนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นพิเศษเฉพาะรายตามข้อ ๑๒ ของกฎ ก.พ.ฉบับเดียวกัน ซึ่งในกรณีเช่นนี้ต้องแจ้งข้อเท็จจริงโดยละเอียดไปเพื่อประกอบการพิจารณาเป็นราย ๆ ไป และกรณีทำนองนี้ ก.พ.ก็เคยพิจารณามีมติอนุมัติให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษได้

๒. โดยที่ข้อ ๓ ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) กำหนดว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งผู้ซึ่งได้รับเงินเดือนเท่าหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งอยู่แล้วจะเลื่อนขั้นเงินเดือนมิได้ ซึ่งมีความหมายว่า ข้าราชการผู้ซึ่งได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งแล้ว ผู้บังคับบัญชาย่อมไม่อาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้ได้ สำหรับกรณีที่เป็นปัญหานี้เมื่อปรากฏว่าผู้นี้ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับ ๕ ที่ครองอยู่แล้ว แม้ว่าผู้บังคับบัญชา

จะเห็นสมควรเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ก็ตาม ผู้บังคับบัญชาก็ไม่อาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันสิ้นปีก่อนครบเกษียณอายุราชการได้

๕. อำนาจในการสั่งของผู้บังคับบัญชา

ถาม : นายนิเวศ พฤษารักษ์

ข้าพเจ้าติดตามอ่าน “วารสารข้าราชการ” ยุคปรับปรุงใหม่ของท่านเป็นประจำได้ทั้งความรู้และความเข้าใจระบบงานบริหารงานบุคคลมาก แต่ข้าพเจ้ามีปัญหาซึ่งยังข้องใจ จึงขอเรียนถามท่านดังต่อไปนี้

๑. อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่จะออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมีขอบเขตเพียงไร จะยึดถืออะไรเป็นหลัก ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชามีความประสงค์สั่งให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าพนักงานการเงิน หรือข้าราชการระดับ ๔ ระดับ ๕ ไปเป็นเวรคุมจ่ายค่ากับข้าว (ในเวลาเช้าทุกวันโดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียน) จะกระทำได้อย่างไร

๒. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนด และข้าราชการที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามตำแหน่งแล้ว ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งให้ไปปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิโต้แย้งเพียงไร เพราะการไม่ปฏิบัติตามเป็นการขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

๓. ในความเข้าใจของข้าพเจ้า การสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติควรเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กรณีมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ก็ควรเป็นงานในกลุ่มเดียวกัน หากเป็นกรณีอื่นคงเป็นการขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ประจำ อันเข้าข่ายที่จะได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงิน-

เดือนกว่า ๑ ปี ตามกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ ความเข้าใจของข้าพเจ้าถูกต้องหรือไม่

ในประการสุดท้ายนี้ หวังว่าคงได้รับความกระจ่างจากท่านในเร็ววันนี้ ข้าพเจ้าจะรอคำตอบในวารสารข้าราชการ

ตอบ

๑. คำว่า "หน้าที่ราชการ" ตามความหมายทางวินัยนั้นหมายความเฉพาะหน้าที่ที่เป็นราชการโดยตรงเท่านั้น ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้นถ้าไม่มีกฎหมายบังคับไว้โดยเฉพาะว่าต้องปฏิบัติงานในสถานที่ราชการแล้ว ข้าราชการผู้มีหน้าที่จะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานที่ราชการหรือนอกสถานที่ราชการก็ได้ และการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้นไม่จำเป็นว่าจะต้องปฏิบัติในวันและเวลาทำงานตามปกติเสมอไป อาจปฏิบัติในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติราชการแทนตามปกติก็ได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ ๑๗๘/๒๕๒๐)

๒. การที่จะพิจารณาว่าข้าราชการผู้ใดมีหน้าที่ราชการที่จะต้องปฏิบัติในเรื่องใดหรือไม่นั้น ในทางวินัยได้วางแนวทางในการพิจารณาไว้บางประการคือ

ก. พิจารณาจากกฎหมายหรือระเบียบที่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ากฎหมายบัญญัติว่าผู้ดำรงตำแหน่งใดเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ในเรื่องใด ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นก็มิหน้าที่ราชการในเรื่องนั้น เช่น พระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. ๒๔๙๓ พระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. ๒๔๘๔ เป็นต้น

ข. พิจารณาจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.ได้จัดทำตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้น ได้แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ เมื่อใครดำรงตำแหน่งใดก็ย่อมมีหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้น ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่งก็ยังมีเปิดช่องไว้

ว่า "และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย" จึงเห็นได้ว่า นอกเหนือจากที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้โดยเฉพาะแล้ว ยังจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอีกด้วย

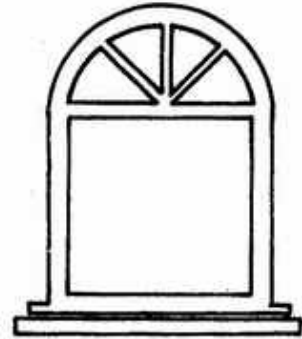
ค. พิจารณาจากคำสั่งหรือการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา แม้จะไม่มีกฎหมายหรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดให้เป็นหน้าที่ไว้ก็ตาม แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใดทำหน้าที่ใดหรือมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใดปฏิบัติภายในขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชาก็ย่อมเป็นหน้าที่ราชการของผู้ได้รับคำสั่งหรือรับมอบหมายนั้นที่จะต้องรับผิดชอบตามนั้น การมอบหมายอาจจะทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมอบหมายด้วยวาจาหรือมอบหมายโดยพฤตินัยอย่างอื่นก็ได้

ง. พิจารณาจากพฤติณัยที่ข้าราชการผู้นั้นสมัครใจผูกพันตนเองเข้ายอมรับหน้าที่นั้นเป็นหน้าที่ราชการที่ตนต้องรับผิดชอบก็ได้

๓. เมื่อพิจารณาจากปัญหาที่ตามมาแล้วจะเห็นได้ว่า ถ้าการจ่ายกับข้าวเป็นกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติของหน่วยงานนี้ การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่งานการเงิน หรือข้าราชการระดับ ๔ ระดับ ๕ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปปฏิบัติหน้าที่เป็นเวรคุมจ่ายค่ากับข้าวจึงเป็นการชอบแล้ว ถ้าผู้ได้รับมอบหมายไม่ไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว อาจได้รับโทษทางวินัยได้เพราะว่านอกจากจะเป็นความผิดวินัยฐานขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบตามมาตรา ๗๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แล้ว ก็ยังเป็นความผิดฐานไม่อุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการตามมาตรา ๗๕ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ อีกด้วย



หน้าต่างบุคลากร



เรื่องน่ารู้จาก

การประชุมสัมมนาบุคลากรของส่วนราชการ

กับ

เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.

กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ

กลุ่มที่ ๑

(ต่อจากฉบับที่แล้ว)

การประชุมสัมมนาในภาคบ่าย ได้แบ่งกลุ่มผู้เข้าสัมมนาออกเป็น ๓ กลุ่ม โดยมีหัวข้อการสัมมนาดังนี้

กลุ่มที่ ๑ เรื่องการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

กลุ่มที่ ๒ เรื่องการกำหนดตำแหน่งเป็นรายปี และเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่

กลุ่มที่ ๓ เรื่องการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

การประชุมสัมมนากลุ่มที่ ๑ ในหัวข้อเรื่องการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ในขั้นแรกวิทยากรประจำกลุ่ม ได้ชี้แจงต่อที่ประชุมสัมมนาว่าการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการกำหนดตำแหน่งเสียใหม่แทนที่จะพิจารณาเป็นรายปีจากคำขอเป็นบางส่วนมาเป็นการพัฒนา กำหนดอัตรากำลังในช่วงระยะเวลา ๓ ปี โดยนำเรื่องการวางแผนกำลังคนมาประกอบการพิจารณาและเปิดโอกาสให้ส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

โดยทั่วไปแล้ว การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี มีขอบเขตในการพิจารณาอยู่ ๔ ประการคือ

๑. พิจารณาจากการใช้และการพัฒนากำลังคนที่มีอยู่เดิม

๒. พิจารณาถึงการจำแนกตำแหน่งทั้งในแง่สายงานและระดับตำแหน่ง

๓. พิจารณาในเชิงการจัดอัตรากำลังจำนวนตำแหน่ง กรอบอัตรากำลังที่จะใช้

๔. พิจารณาการจัดระบบงานและระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประหยัดขึ้น

จากที่ได้เข้าไปจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี มาแล้วรวม ๓๒ กรม ทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นพอสรุปได้ ดังนี้

๑. ความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ ของส่วนราชการ เช่น กรมขาดแผนงานล่วงหน้าที่ชัดเจนจึงไม่อาจกำหนดตำแหน่งแล้วจัดรูปองค์การได้ และอีกประการหนึ่งคือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานด้านนี้

๒. ส่วนราชการต่าง ๆ มักจะขยายงานโดยไม่คำนึงถึงขอบเขตหน้าที่ที่มีอยู่ตามกฎหมาย ทำให้การพิจารณาเป็นไปด้วยความลำบากและล่าช้า น่าจะพิจารณาว่าสมควรจะขยายหรือปรับปรุงหน่วยงานมากน้อยเพียงใดให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓. ขาดการตัดสินใจที่แน่นอนจากฝ่ายบริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ในการกำหนดทิศทางนโยบายของการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอ

๔. คณะทำงานที่ตั้งขึ้นทั้งระดับกรมและระดับกอง ยังกำหนดบทบาทไว้ไม่ชัดเจนพอจึงทำให้ไม่สามารถรับช่วงต่อกันได้

หลังจากนั้นผู้แทนของส่วนราชการต่าง ๆ ได้เสนอปัญหาและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ที่สำคัญ ดังนี้

๑. ได้มีผู้แสดงความคิดเห็นว่าการพิจารณาแผนอัตรากำลัง ๓ ปี มักจะไม่ได้ข้อเท็จจริง เพราะผู้แทนที่มาจากแต่ละกองต่างก็จะรักษามลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งทั้งนี้ได้รับคำชี้แจงว่าฝ่ายบริหารของกรมควรชี้แจงให้คณะทำงานเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ซึ่งมีใช้เพียงเพื่อเพิ่มหน่วยงานหรืออัตรากำลังเท่านั้น แต่เป็นการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

๒. ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปีไปแล้ว จะมีการขอปรับเป็นรายปีได้อีกหรือไม่ ปัญหาที่วิทยากรได้ชี้แจงว่าปกติจะไม่มีการขอปรับระดับเป็นรายปีอีกเพราะได้กำหนดล่วงหน้าแต่ละปีไว้แล้ว นอกจากจะมีเหตุผลความจำเป็นเช่นมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดระดับตำแหน่งหรือมีงานใหม่ที่ต้องปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

๓. การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ควรปรับปรุงโครงสร้างเพื่อเตรียมขอแบ่งส่วนราชการไว้ด้วยหรือไม่ หรือกรณีที่ทำแผน ๓ ปีไปแล้ว หากมีความจำเป็นต้องขอแบ่งส่วนราชการใหม่ จะมีผลกระทบต่ออัตรากำลังที่กำหนดไว้หรือไม่ วิทยากรได้ชี้แจงว่าในทางปฏิบัติการจัดทำแผน ๓ ปี ก็ได้คำนึงถึงการแบ่งงานและการจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมอยู่แล้ว และหากเป็นการปรับปรุงโครงสร้างต่ำกว่าระดับกองสำนักงาน ก.พ.ก็พิจารณาได้ แต่ถ้ามีการออกกฎหมายอันมีผลให้ต้องปรับปรุงส่วนราชการใหม่ในลักษณะของการขยายหน่วยงานเพิ่มขึ้น ก็อาจขอเพิ่มจำนวนและระดับตำแหน่งขึ้นได้ ตามงานที่ได้เปลี่ยนแปลงไป

๔. การจัดทำแผนอัตรากำล้าง ๓ ปี หากมีความจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งทางวิชาการไว้ล่วงหน้า จะทำได้หรือไม่อย่างไร วิทยากรได้ชี้แจงว่า อาจกำหนดไว้ล่วงหน้าได้ตามลักษณะงานของส่วนราชการนั้น ๆ กล่าวคือถ้าเป็นงานที่มีลักษณะที่จำเป็นต้องมีการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุ หรือเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไข หรือแนวทางปฏิบัติที่สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อราชการ หรือมีลักษณะงานที่เป็นการให้บริการหรือการปฏิบัติการที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญงานอย่างสูงเฉพาะบุคคล ก็อาจกำหนดตำแหน่งไว้ล่วงหน้าได้

๕. การทำแผนอัตรากำล้าง ๓ ปี ดำเนินการล่าช้ามาก กรมส่วนใหญ่จัดทำแผนเสร็จหลังเวลาที่กำหนดจะใช้ เพราะมีขั้นตอนในการทำงานมากเกินไป และบางขั้นตอนก็สับสน วิทยากรได้ชี้แจงว่าการทำแผนอัตรากำล้าง ๓ ปี ในระยะแรกย่อมมีปัญหา เพราะไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ต่อไปเมื่อมีการทำแผน ๓ ปี รอบ ๒ แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ย่อมลดลงเพราะทราบว่าจะต้องแก้ไขขั้นตอนใดบ้าง โดยเฉพาะการจัดส่วนราชการใหม่ซึ่งต้องเสนอคณะปฏิรูปฯ จะทำให้ล่าช้า ก็ควรจัดเป็นรูปการแบ่งงานภายในไปก่อน

หลังจากนั้นวิทยากรได้สรุปประโยชน์ที่ส่วนราชการและข้าราชการจะได้รับจากการทำแผนอัตรากำล้าง ๓ ปี ดังนี้

๑. ประโยชน์ที่ส่วนราชการได้รับ

- ผู้บริหารสามารถทำแผนงาน แผนเงิน และแผนคนไปพร้อมกัน
- ผู้บริหารสามารถหมุนเวียนคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด
- ผู้บริหารสามารถเตรียมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางได้ แต่เนิ่น ๆ

๒. ประโยชน์ที่ข้าราชการได้รับ

- ข้าราชการมองเห็นทางก้าวหน้า เพราะมีแผนอัตรากำล้างให้เห็นล่วงหน้า
- ชัดปัญหาความกังวลของข้าราชการที่ต้องรอคอยเรื่องขอปรับระดับ
- ประหยัดเวลาของข้าราชการและเจ้าหน้าที่

กลุ่มที่ ๒

การประชุมสัมมนาในกลุ่มที่ ๒ ในหัวข้อเรื่อง การกำหนดตำแหน่งเป็นรายปีและเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ โดยได้แบ่งเวลาในการประชุมออกเป็น ๒ ภาค ในภาคแรก เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ฯ ของสำนักงาน ก.พ.ได้สรุปหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งเป็นรายปี ตลอดจนเสนอแนวทางการพิจารณาและข้อสังเกตบางประการของ อ.ก.พ.ฯ ในภาคที่สองเป็นการบรรยายสรุปถึงหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่มีเรื่องที่สำคัญ ดังนี้

การกำหนดตำแหน่งเป็นรายปี

วิทยากรประจำกลุ่มได้กล่าวสรุปว่าหลักเกณฑ์และวิธีการขอกำหนดตำแหน่งเป็นรายปีได้กำหนดไว้แล้วในหนังสือเวียนจึงไม่ขอกล่าวซ้ำ แต่จะได้กล่าวแนวทางการพิจารณา และข้อสังเกตของ ก.พ. และ อ.ก.พ.ฯ เพื่อที่จะเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการในการขอกำหนดตำแหน่งเป็นรายปีต่อไป

แนวทางการพิจารณาของ ก.พ. และ อ.ก.พ.ฯ โดยประมวลจากมติและรายงานการประชุม ปรากฏว่าเรื่องที่พิจารณาแล้วมีมติไม่อนุมัติ ได้แก่กรณีดังต่อไปนี้

- ขอปรับเป็นระดับสูงเกินกว่า ๑ ระดับ

- ขอบริษัทในตำแหน่งที่เคยอนุมัติแล้วยังไม่ถึง ๒ ปี
- ขอบริษัทในกรณีทำงานไม่เปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญถึงขนาด
- ปรับปรุงโครงสร้างใหม่เพื่อการปรับระดับ โดยไม่ยึดหลักประหยัดและประสิทธิภาพ
- ขอบริษัทในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น โดยไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้

ข้อสังเกตของ ก.พ. และ อ.ก.พ.๗ ที่เกี่ยวข้องกับ การกำหนดตำแหน่งมีดังนี้

- ฝ่ายบริหารและหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ควร มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดตำแหน่งและขอ เฉพาะที่ควรขอเท่านั้น

- ส่วนราชการควรคิดสร้างหลักเกณฑ์ในการ กำหนดตำแหน่งและทางก้าวหน้าในสายอาชีพของ แต่ละตำแหน่งในหน่วยงานของตน

- กำหนดตำแหน่งอย่างประหยัดที่สุด ลดและ เพิ่มตำแหน่งตามเนื้อหาของงาน โดยยึดถือแผนและ นโยบายเป็นหลัก และใช้คนที่มืออยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด

- กำหนดตำแหน่งโดยให้ความสำคัญในด้าน คุณภาพและประสิทธิภาพของงานให้มากยิ่งขึ้น

- การกำหนดตำแหน่งรายปีเป็นภาระมาก ควรสนับสนุนให้ทุกส่วนราชการทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

หลังจากนั้นที่ประชุมได้ซักถามปัญหา ดังต่อไปนี้

๑. ตำแหน่งที่เดิมมีคนครองอยู่ ต่อมาได้ว่างลง แต่ยังมีปริมาณงานของตำแหน่งนั้นอยู่จะขอปรับ ระดับได้หรือไม่ วิทยาการได้ชี้แจงว่าโดยทั่วไปแล้ว ไม่ควรขอปรับระดับตำแหน่งที่ไม่มีผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม



กิตติตำแหน่งนั้นว่างในระยะสั้นหรือบางขณะก็อาจ ขอปรับระดับตำแหน่งได้ตามปกติ ทั้งนี้ต้องแล้วแต่ข้อเท็จจริงด้วย

๒. หน้าที่ของตำแหน่งยึดอะไรเป็นหลัก วิทยาการได้ชี้แจงว่าหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเกิดขึ้น จากอำนาจหน้าที่โครงสร้างของส่วนราชการ ซึ่งได้ กำหนดไว้ชัดเจนแล้ว และตำแหน่งแต่ละตำแหน่งจะ ต้องมีรายละเอียดของหน้าที่แต่ละตำแหน่ง (Job Description) แต่ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่ก็ยังไม่ ได้ทำกัน อย่างไรก็ตามหน้าที่ของหน่วยงานก็ย่อมเป็นไป ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย แผน และนโยบายต่าง ๆ ส่วนหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานก็ย่อม อยู่ภายในกรอบหน้าที่ของหน่วยงานที่สังกัด และ อาจดูหน้าที่ได้จากที่ ก.พ.ได้พิจารณาไว้ใน การกำหนด ตำแหน่งนั้นครั้งก่อน ๆ

๓. การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี จะกำหนด ตำแหน่งเพิ่มใหม่เกิน ๒% ได้หรือไม่ วิทยาการได้ชี้แจง ว่าถ้าส่วนราชการมีเหตุผลพิเศษ ก็อาจพิจารณา

กำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่เกิน ๒ % ได้ แต่คำขอต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนากำลังคนของกระทรวงเสียก่อนแล้วจึงจะเสนอให้คณะกรรมการปฏิรูปฯ พิจารณาต่อไป

เกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่

วิทยากรประจำกลุ่มได้กล่าวชี้แจงต่อที่ประชุมว่าสำนักงาน ก.พ.ต้องการปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จึงประสงค์ที่จะขอทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างกว้าง ๆ ว่าหลักเกณฑ์ที่จะนำมาใช้นี้เหมาะสมหรือไม่เพียงใด กล่าวคือ เกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันใช้วิธีกำหนดองค์ประกอบเป็น ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ อัตรากำลัง การฝึกอบรม วินัย การแต่งตั้งโยกย้าย การกำหนดตำแหน่ง การสอบ การบังคับบัญชาและการแบ่งส่วนราชการ แล้วให้คะแนนแต่ละองค์ประกอบโดยดูจากปริมาณงานเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ส่วนราชการที่มีอัตรากำลังมาก หรือมีปริมาณงานมากก็ได้คะแนนมากไปด้วย มีหลายฝ่ายเห็นว่าไม่ควรเน้นปริมาณมากจนเกินไป แต่ควรให้เน้นคุณภาพของงาน นอกจากนี้เกณฑ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมถึงบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรบางลักษณะเช่น การให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหาร การวิเคราะห์กำหนดตำแหน่ง การปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน การวางแผนกำลังคน การกำหนดมาตรฐานงานและการประเมิน ผลงาน เป็นต้น

จากบทบาทดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าบทบาทของบุคลากรจะมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นั้นด้วย ทางสำนักงาน ก.พ.จึงได้วางแนวทางการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ไว้ ๓ ประการ ดังนี้คือ

๑. หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงานในด้านงานประจำ

๒. กิจกรรมที่มีคุณภาพ ซึ่งทำให้การเจ้าหน้าที่มีบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดไว้นอกเหนือจากงานประจำ

๓. คุณภาพของผลงานที่ผ่านมา ประกอบด้วย ประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของบุคคล

ทั้งนี้ อาจใช้แนวทางประการที่ ๑ กำหนดตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ออกเป็น ๒-๓ กลุ่ม เช่น กลุ่มหัวหน้างานที่ต่ำกว่ากองกำหนดเป็นระดับ ๖ หรือ ๗ และหัวหน้างานระดับกองกำหนดเป็นระดับ ๗ หรือ ๘ หรืออาจแบ่งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ โดยกำหนดตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานเป็นระดับ ๕ หรือ ๖, ๖ หรือ ๗, ๗ หรือ ๘ ตามลำดับ ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ตำแหน่งหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งจะมี ๒ ระดับ สำหรับการจะแต่งตั้งบุคคลลงระดับใดให้เป็นไปตามแนวทางประการที่ ๒ และ ๓ คือต้องประเมินผลงานและประสิทธิภาพของผู้นั้นก่อน เช่นเดียวกับตำแหน่งทางวิชาการ

หลังจากนั้นวิทยากรได้ขอให้ที่ประชุมให้ข้อคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว ซึ่งที่ประชุมได้ซักถามให้ความเห็น ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

๑. แนวทางดังกล่าวสำหรับการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นจะต้องผ่านการประเมินผลงานก่อนน่าจะไม่เป็นธรรม เพราะตำแหน่งอื่น ๆ มิได้วางหลักเกณฑ์ในลักษณะเดียวกันนี้ วิทยากรได้ชี้แจงว่าการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในลักษณะคล้ายคลึงกันนี้มีอยู่บ้างแล้ว เช่นการกำหนดตำแหน่งและการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งการกำหนดตำแหน่งตาม

แนวทางนี้จะช่วยป้องกันคนที่ไม่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และไม่มีประสบการณ์เฉพาะทางในงาน การเจ้าหน้าที่ มาดำรงตำแหน่งระดับสูงในสายงานนี้ได้

๒. เสนอแนะให้ใช้เครื่องวัดที่ชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลงาน และความรู้ความสามารถของบุคคลโดยการวัดจากหลาย ๆ ทางและควรนับงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชามาให้คะแนนได้ด้วย วิทยากรได้รับข้อเสนอแนะนี้ไว้พิจารณาต่อไป

กลุ่มที่ ๓

การประชุมสัมมนาในกลุ่มที่ ๓ ในหัวข้อเรื่อง การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ในชั้นแรกวิทยากรได้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับความหมาย ความเป็นมา และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้ที่ประชุมกลุ่มได้ทราบ พอสรุปได้ดังนี้

ความหมายหรือคำจำกัดความของตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการ หมายถึง "ตำแหน่งระดับสูง (ระดับ ๖ ขึ้นไป) ซึ่งตามปกติจะเป็นตำแหน่งที่มีใช้ตำแหน่งหัวหน้างาน หรือรองหัวหน้างานและเป็นตำแหน่งซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานโดยอาศัยความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานอย่างสูงเฉพาะบุคคล ซึ่งจะพิจารณากำหนดตำแหน่งตามความจำเป็นของส่วนราชการเป็นรายตำแหน่ง หรือกรอบอัตรากำลัง"

วัตถุประสงค์ของการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

๑. เพื่อให้มีตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนราชการต่าง ๆ ตามความจำเป็นเพื่อช่วย

พัฒนางานและการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

๒. เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานอย่างสูง ให้มีโอกาสดำรงตำแหน่งในระดับสูงในสายงานวิชาการทัดเทียมกับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

ลักษณะของตำแหน่งทางวิชาการ

๑. เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องศึกษาค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนา

๒. เป็นงานบริการหรือปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพขั้นสูง ประกอบกับความชำนาญงานเฉพาะบุคคล ซึ่งต้องทำเป็นแบบหรือตัวอย่าง (มิใช่เป็นการให้บริการหรือปฏิบัติตามมาตรฐานทั่วไป)

การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ อาจแบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ

๑. การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในระบบทั่วไป อาจกำหนดเป็นตำแหน่งระดับเดียว หรือหลายระดับโดยแยกออกจากตำแหน่งธรรมดาโดยเด็ดขาด เช่น สถาปนิก ๖ หรือ ๗ เป็นต้น

๒. การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการเฉพาะกรณี เป็นการกำหนดตำแหน่งต่อยอดจากตำแหน่งธรรมดา เช่น นิติกร ๓-๕ หรือ ๖ (๑) เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นตำแหน่งทางวิชาการเฉพาะระดับ ๖ เท่านั้น

การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการจะต้องผ่านการพิจารณากลับกรงคุณสมบัตินี้ และประเมินผลงานของบุคคลก่อน โดย ก.พ.ได้มอบให้อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ เป็นผู้

พิจารณาประเมินบุคคล ส่วนการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล ที่ผ่านการประเมินให้ดำรงตำแหน่งคงเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

ในการพิจารณาคุณสมบัติและประเมินผลงานของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ก.พ.ได้กำหนดคุณสมบัติและผลงานของบุคคลที่จะต้องประเมินไว้ดังนี้

ก. คุณสมบัติ

๑. คุณวุฒิและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและที่ได้กำหนดเพิ่มเติมในแต่ละสาขา

๒. เงินเดือน ต้องได้รับไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะได้รับแต่งตั้ง เว้นแต่การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าระดับควบ ๑ ระดับ ให้เป็นไปตาม ว ๑๕/๒๕๒๒

ข. ผลงานของบุคคล ผลงานที่จะนำมาประเมิน ต้องมีลักษณะดังนี้

๑. เป็นผลงานที่บ่งชี้ถึงความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพอันเกิดจากการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย รายงาน บทความ การให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น

๒. เป็นเอกสารหลักฐานที่สามารถประเมินได้ และได้รับการรับรองจากผู้บังคับบัญชา

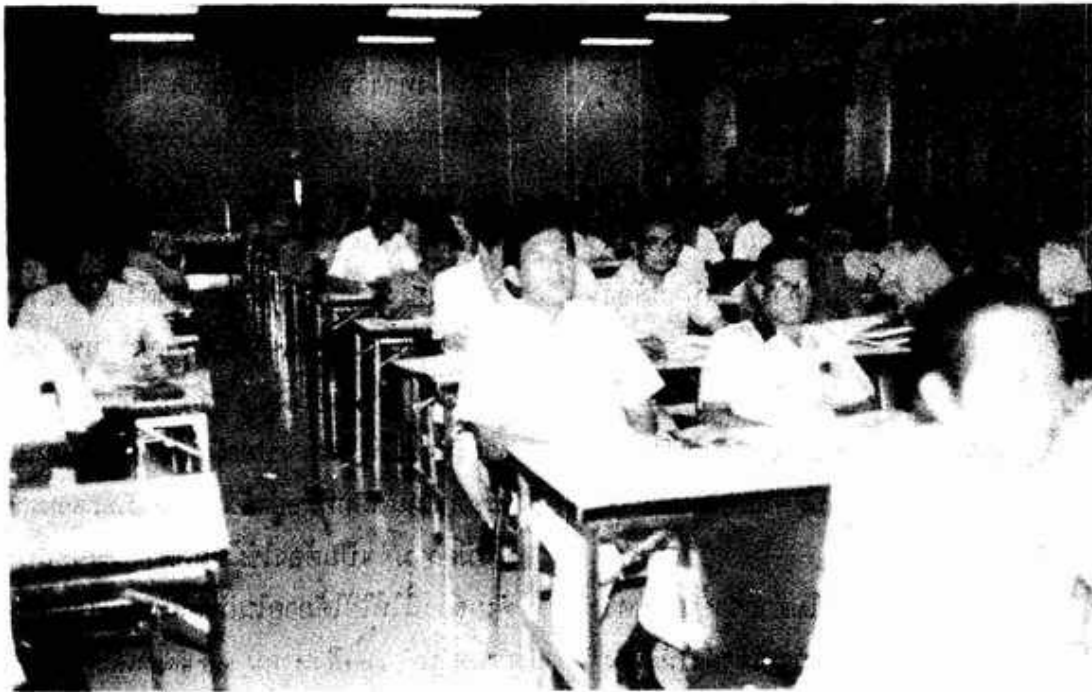
๓. ผลงานที่ส่งมาประเมินต้องตรงหรือเกือบลักษณะงานในหน้าที่ที่ ก.พ. กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

การประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

การประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ตามปกติต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของบุคคล และผลงานทางวิชาการตามแนวทางข้างต้น แต่ในระยะแรกอาจมีปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล และผลงานที่จะนำมาประเมินจึงอาจใช้วิธีการแตกต่างออกไปได้ คือ

การประเมินศักยภาพ เป็นการประเมินทั้งคุณสมบัติและผลงานว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือหลาย ๆ ลักษณะที่ผ่าน มาพอเป็นพื้นฐานหรือเกื้อกูลพอที่จะปฏิบัติงาน ในตำแหน่งทางวิชาการที่จะแต่งตั้งได้ ซึ่งผลงานที่ใช้ประเมินนั้น อาจไม่ตรงกับลักษณะงานของตำแหน่งทางวิชาการที่จะแต่งตั้งนัก การประเมินศักยภาพจะใช้สำหรับกรณีที่เป็นการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือตำแหน่งเดิมที่มีอยู่แล้วแต่ว่างลงและส่วนราชการ นั้นมีความจำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานขณะนั้น วิธีดังกล่าวนี้ให้ใช้ได้ภายในกำหนดระยะเวลา ๒ ปี ตั้งแต่วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๒๘ และต้องเป็นการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม

การประเมินเข้าสู่ตำแหน่งกรณีพิเศษ เป็นการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ในกรณีที่เป็นการมีผู้ครองอยู่แล้ว และ ก.พ. ได้เปลี่ยนตำแหน่งนั้นเป็นตำแหน่งทางวิชาการและส่วนราชการประสงค์จะแต่งตั้งผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป หรือกรณีที่เป็นการจัดคนลงตามแผนอัตรา กำลัง ๓ ปีครั้งแรก และ ก.พ.ได้กำหนดตำแหน่งในสายงานที่ผู้นั้นครองอยู่เดิม น้อยกว่าจำนวนบุคคลที่จะต้องแต่งตั้ง ผู้ได้รับการประเมินจะต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดและจะต้องมีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพียงพอที่จะแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งทางวิชาการนั้นได้ และต้องเป็นการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม



หลังจากที่วิทยากรประจำกลุ่มได้ชี้แจงแล้วก็ได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและซักถามปัญหา พอสรุปได้ดังนี้

๑. ได้มีผู้ถามว่ากรณีที่มีผลงานร่วมกันหรือทำงานเป็นกลุ่ม ใครจะได้รับการพิจารณามากกว่ากัน วิทยากรได้ชี้แจงว่าผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องแสดงสัดส่วนและบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ทราบด้วย อย่างไรก็ตามผู้ที่มีผลงานดีเด่น มีคุณภาพสูง มีประโยชน์สูงหรือทำหน้าที่ในฐานะหัวหน้าโครงการ ก็ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูงกว่าผู้ร่วมงานหรือร่วมโครงการ

๒. มีผู้แสดงความคิดเห็นว่างานวิชาการเช่นงานวิจัย นำที่จะกำหนดตำแหน่งให้เป็นแบบแผนที่แน่นอนและกำหนดตำแหน่งไว้ล่วงหน้าได้ว่าผู้ทำหน้าที่ลักษณะใดควรกำหนดเป็นระดับใด วิทยากรได้ชี้แจงว่าการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ได้กำหนดตำแหน่ง

ตามกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าอยู่แล้ว แต่การที่จะกำหนดล่วงหน้าในระดับสูงๆ นั้น ในระยะแรกอาจหาผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งไม่ได้ จึงต้องดูว่าส่วนราชการนั้นๆ มีตัวบุคคลพร้อมหรือไม่ด้วย ทั้งนี้ อาจแก้ปัญหาโดยกำหนดตำแหน่งทางวิชาการไว้หลายระดับ เพื่อสะดวกในการแต่งตั้งและเป็นการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งด้วย

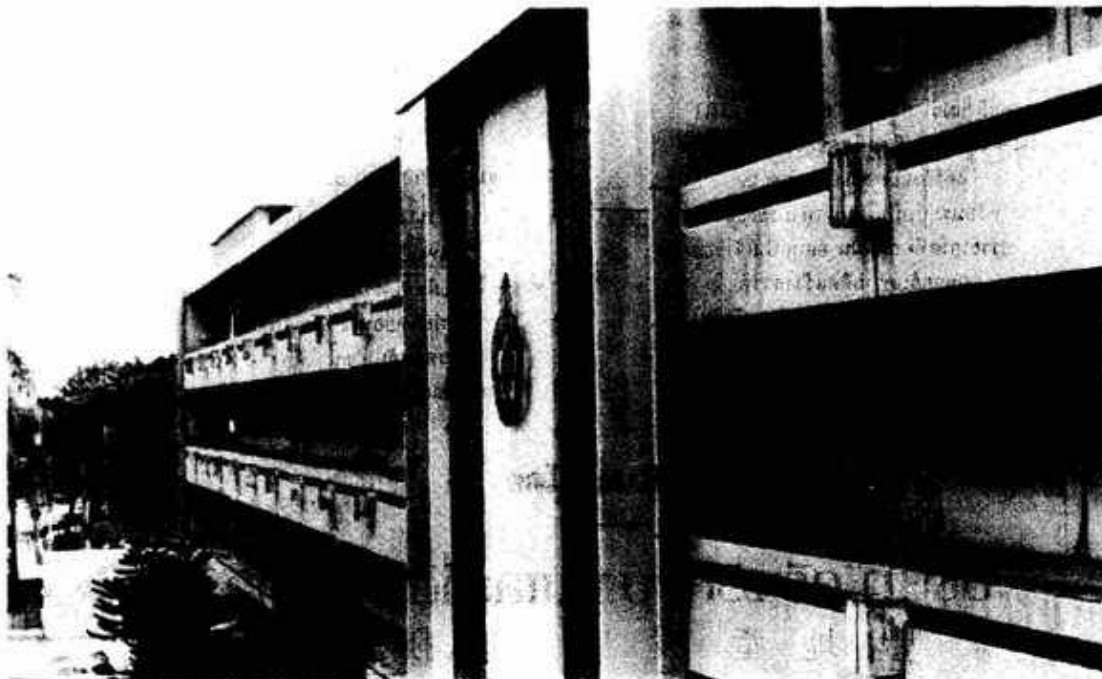
๓. ได้มีผู้ถามว่าจะขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการสูงกว่าหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาได้หรือไม่ วิทยากรได้ชี้แจงว่ากรณีนี้ส่วนราชการอาจขอให้ ก.พ.พิจารณาได้ แต่การพิจารณาของ ก.พ. ในขณะนี้ จะพิจารณากำหนดไม่สูงกว่าตำแหน่งผู้บังคับบัญชาสำหรับในอนาคตหากส่วนราชการนั้นๆ มีความจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาชีพหรือเทคโนโลยีสูง ก็อาจกำหนดให้สูงกว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้ เช่นเดียวกับทางมหาวิทยาลัยที่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดำรงตำแหน่ง

คนปกติก็สามารถควบคุมบังคับบัญชาศาสตราจารย์หรือรองศาสตราจารย์ ในคณะวิชานั้น ๆ ได้

๔. ได้มีผู้ถามว่าการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในระดับ ๖ ในกรณีที่ผู้ันั้นได้ผ่านการพิจารณาคุณสมบัติและประเมินผลงานจาก ก.พ.แล้ว จะยกเว้นไม่ต้องสอบคัดเลือกได้หรือไม่ วิทยากรได้ชี้แจงว่าการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ โดยทั่วไปนั้น ก.พ.กำหนดหลักเกณฑ์ให้แต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือกได้ ดังนั้นในปัจจุบันจึงต้องยึดถือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก่อน ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งในตำแหน่งทางวิชาการหรือไม่ใช่ตำแหน่งทางวิชาการก็ตาม

การประชุมสัมมนาในภาคบ่ายของทั้ง ๓ กลุ่ม ได้เสร็จสิ้นลงเมื่อเวลาประมาณ ๑๖.๓๐ น. แต่สิ่งที่ได้จากการประชุมสัมมนาครั้งนี้ ถือเป็นเพียงจุด

เริ่มต้นที่จะนำไปสู่การประสานสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ตลอดจนสร้างความร่วมมือร่วมใจอันดีระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ และสำนักงาน ก.พ.เพื่อจะได้แก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของราชการให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด สำนักงาน ก.พ. จะได้นำข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาดำเนินการให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติต่อไปโดยเร็ว และจะได้พยายามจัดการประชุมสัมมนาเช่นนี้ขึ้นอีกตามความจำเป็นและเหมาะสม



คลื่นลูกใหม่



ดร.กอบศักดิ์ ชูติกุล

ผู้อำนวยการกองพาณิชย์และอุตสาหกรรม
กรมอาเซียน

เกิดเมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๑๓ ที่กรุงเทพมหานครนี้เอง จบชั้นประถมศึกษาจาก St. David's School, London สหราชอาณาจักร เรียนชั้นมัธยมที่โรงเรียนแอดเวนติสต์ เอกมัย กรุงเทพมหานคร จนถึงชั้นมัธยมปีที่ ๔ และไปเรียนต่อที่ Anglo-Chinese School, Singapore จนได้รับประกาศนียบัตร GCE "O" Level และ GCE "A" Level ต่อจากนั้นก็



สมัครสอบชิงทุนโคลัมโบ ตามความต้องการของกระทรวงการต่างประเทศได้ และไปศึกษาที่ Australian National University, Canberra จนสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทางรัฐศาสตร์ เกียรตินิยม และกลับมาเข้ารับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ ด้วยความวิริยะอุตสาหะในขณะที่ดำรงตำแหน่งเลขานุการเอก ประจำสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงวอชิงตัน และคณะผู้แทนถาวรไทย ประจำองค์การสหประชาชาติ ณ นครนิวยอร์ก ได้ศึกษาวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพิ่มเติมจนสำเร็จการศึกษาและได้รับปริญญาโทจาก Johns Hopkins University และปริญญาเอกจาก Southeastern University ตามลำดับ

เริ่มต้นชีวิตการทำงานที่กระทรวงการต่างประเทศเมื่อปี ๒๕๑๕ โดยดำรงตำแหน่งเลขานุการตรี กรมการเมือง ปี ๒๕๑๙ เลื่อนตำแหน่งเป็นเลขานุการโท กรมอาเซียน ปี ๒๕๒๑ โอนไปรับราชการทางสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อไปช่วยราชการทางด้านการต่างประเทศในสมัยของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี

พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ปี ๒๕๒๓ โอนกลับมาอยู่กรมอาเซียนตามเดิม และได้เลื่อนตำแหน่งเป็นเลขานุการเอก (เจ้าหน้าที่การทูต ๖) ปลายปี ๒๕๒๓ ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งเลขานุการเอก ประจำสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงวอชิงตัน ในปี ๒๕๒๕ ย้ายไปประจำคณะผู้แทนถาวรไทย ประจำองค์การสหประชาชาติ ณ นครนิวยอร์ก ปี ๒๕๒๗ ได้ย้ายกลับประเทศไทยมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง (เจ้าหน้าที่การทูต ๗) กองพาณิชย์และอุตสาหกรรม กรมอาเซียน ปี ๒๕๒๘ ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการกอง (เจ้าหน้าที่การทูต ๘) กองเดิม มาจนถึงปัจจุบันนี้

ผลงานที่ภาคภูมิใจในชีวิตราชการที่ผ่านมา ก็คือ ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการเปิดความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างไทยกับจีน ซึ่งขณะนั้นเป็นหัวหน้าแผนกประเทศจีน ในกรมการเมือง และได้มีโอกาสร่วมเดินทางไปกับคณะผู้แทนไทยหลายชุด รวมทั้งคณะที่ไปเปิดความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีน ซึ่งมี ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช ในฐานะนายกรัฐมนตรี

เป็นหัวหน้าคณะเมื่อปี ๒๕๑๘ นอกจากนั้นยังมีสิ่งทีภาคภูมิใจอีกคือ ในระหว่างปี ๒๕๒๑-๒๕๒๓ ขณะทีไปช่วยราชการที่สำนักนายกรัฐมนตรี ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นล่ามประจำตัว ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้เขียนสุนทรพจน์ และหัวข้อการสนทนาให้กับนายกรัฐมนตรี ตลอดเวลาทีมีแขกเมืองมาเยือนประเทศไทย หรือเดินทางไปเยือนต่างประเทศในโอกาสต่าง ๆ เช่น การเยือนญี่ปุ่น จีน สหรัฐฯ และสหภาพโซเวียต เป็นต้น ซึ่งเป็นช่วงทีประเทศไทยต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ระหว่างประเทศทีเปลี่ยนแปลงไป อันเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของประวัติศาสตร์การทูตไทย ซึ่งก็สามารถผ่านพ้นไปด้วยดี ต่อมาเมื่อได้ไปประจำอยู่ที่คณะทูตถาวรไทยประจำองค์การสหประชาชาติ ณ นครนิวยอร์ก ก็ได้มีส่วนร่วมในการช่วยบรรเทาความเสี่ยงให้กับประเทศไทยในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกคณะมนตรีความมั่นคงของสหประชาชาติ

“ ในด้านหลักการการทำงาน ได้ยึดหลักการดำเนินงานทีประสานสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมในทุกระดับชั้น กล่าวคือ ระดับผู้บังคับบัญชานั้นต้องพยายามเข้าใจนโยบาย ความต้องการ แล้วทำตามนโยบายให้ดีที่สุด ในระดับเดียวกันก็ต้องประสานงานกันให้เกิดผลดีอันจะมีประโยชน์ต่องานโดยส่วนรวมได้ ส่วนระดับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องพยายามถ้อยตอบนโยบายและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจ รวมทั้งใช้หลักการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยและพยายามหลีกเลี่ยงการบริหารงานแบบเน้นการให้คุณให้โทษโดยสิ้นเชิง แต่อาศัยความรับผิดชอบของแต่ละคนทีมีต่อหน้าที่การทำงาน ”

ท้ายที่สุดได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการว่า ในปัจจุบันนี้ฝ่ายบริหารหรือผู้นำในการบริหารงานบุคคล ควรจะได้พยายามเป็นตัวอย่างสร้างอุดมการณ์ทัศนคติ หรือคุณธรรม ให้เกิดขึ้นในจิตใจของข้าราชการว่า การทีข้าราชการคนหนึ่งคนใดจะได้รับการปูนบำเหน็จความดีความชอบ หรือรางวัลนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงานทีปฏิบัติของเขาเหล่านั้น มิใช่ขึ้นอยู่กับการวิ่งเต้น การใช้เส้นสาย การแก่งแย่งชิงดีกันแต่ประการใดเลย ทั้งนี้ ก็จะเป็นการช่วยสร้างระบบราชการให้มีคุณธรรมมากยิ่งขึ้น



นายสุพล สินสมุท
ผู้อำนวยการกองสืบสวนสอบสวน ๑
สำนักงาน ป.ป.ป.

เกิดเมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๔๙๐ ที่จังหวัดปทุมธานี ต่อมาครอบครัวได้ย้ายมาอยู่ที่กรุงเทพมหานคร แถวสี่เสาเทเวศร์ จึงเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาที่โรงเรียนวัดเทวราชกุญชร เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วได้เข้าศึกษาต่อในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นที่โรงเรียนเทเวศร์ศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนราษฎร์ ต่อจากนั้นได้ศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนวัดราชาธิวาส ตั้งแต่ชั้นมัธยมปีที่ ๔ จนกระทั่งจบชั้นมัธยมปีที่ ๘ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วได้สอบเข้าศึกษาในคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี ๒๕๐๐ (สิงห์ดำ รุ่นที่ ๑๐) และสำเร็จการศึกษาปริญญาตรีรัฐศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ ๒) ในปี ๒๕๐๔ และในขณะที่รับราชการที่กรมการพัฒนารัฐบาล ได้ใช้เวลาว่างนอกเวลาราชการไปศึกษาปริญญาโททางพัฒนาสังคมที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ไปด้วย ในที่สุดสำเร็จการศึกษา และรับปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) ในปี ๒๕๑๓

ในด้านการทำงานนั้น เริ่มรับราชการครั้งแรกในตำแหน่งพัฒนากรตรีที่ส่วนพัฒนาการท้องถิ่น กรมมหาดไทย เมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๐๕ และในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๐๕ ปีเดียวกันนี้เอง โอนไปสังกัดกรมการพัฒนารัฐบาล โดยผลของกฎหมายที่ได้มีการจัดตั้งกรมนี้ขึ้นเป็นทางการ พร้อมกับมีการเปลี่ยนชื่อกรมมหาดไทยเป็นกรมการปกครอง ในปี ๒๕๑๔ เลื่อนตำแหน่งเป็นวิทยากรโท กองฝึกอบรม กรมการพัฒนารัฐบาล หลังจากการนำระบบพีซีมาใช้ในราชการพลเรือนในปี ๒๕๑๔ ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ก็ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นระดับ ๕ ที่กองฝึกอบรม และกองวิจัยและประเมินผล กรมการพัฒนารัฐบาล เมื่อต้นปี ๒๕๑๙

โดยที่เส้นทางชีวิตได้หักเหและเปลี่ยนแปลงไป ในปี ๒๕๒๐ จึงโอนมารับราชการที่สำนักงานป.ป.ป. ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน ๕ กองสืบสวนสอบสวน ๓ ปลายปี ๒๕๒๐ เลื่อนตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน ๖ และต่อมาในปลายปี ๒๕๒๒ เลื่อนตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน ๗ ที่กองเดิม ปลายปี ๒๕๒๔ เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยการกองสืบสวนสอบสวน ๓ (เจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน ๘) ต้นปี ๒๕๒๗ ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้ช่วยการกองสืบสวนสอบสวน ๒ และต้นปี ๒๕๒๙ นี้เอง ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้ช่วยการกองสืบสวนสอบสวน ๑ มาจนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้

ผลงานที่ภาคภูมิใจในชีวิตราชการที่ผ่านมา ก็คือ ในสมัยที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยการกองสืบสวนสอบสวน ๓ ได้รับผิดชอบในการดำเนินการสืบสวนสอบสวน เกี่ยวกับการก่อสร้างมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่วิทยาเขตบึงฉิมสวรรค์สุวรรณภาศรี นอกจากนั้นยังได้ร่วมสืบสวนสอบสวนกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐทุจริตและประพฤติมิชอบ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลในสถานพยาบาลเอกชน จนกระทั่งเสนอคณะกรรมการ ป.ป.ป. และ ค.ร.ม. ให้มีมติวางมาตรการป้องกันและปรับปรุงระเบียบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลในสถานพยาบาลเอกชนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเสียใหม่ ซึ่งเป็นการป้องกันมิให้เกิดการรั่วไหลของงบประมาณแผ่นดินด้านนี้เป็นจำนวนมาก และในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยการกองสืบสวนสอบสวน ๒ ก็ยังรับผิดชอบดำเนินการสืบสวนสอบสวนกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐหลายฝ่ายทุจริตและประพฤติมิชอบร่วมกับพ่อค่านำโค กระบือ จากประเทศพม่าเข้ามาในราชอาณาจักรผ่านทางจังหวัดแม่ฮ่อง-



สอน โดยไม่มีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ถูกต้อง และไม่มีการตรวจโรคสัตว์ ทำให้เป็นอันตรายต่อผู้บริโภคนับอันมาก ซึ่งเรื่องนี้ได้พบมูลความผิดของเจ้าหน้าที่ จนกระทั่งคณะกรรมการ ป.ป.ป. เสนอ ค.ร.ม. ให้ดำเนินการกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ตามที่เป็นข่าวเมื่อเร็ว ๆ นี้

“ สำหรับหลักยึดในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยตลอดมานั้น ยึดหลักง่าย ๆ ๓ ประการ คือ ซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม ”

ท้ายที่สุดได้ให้ข้อคิดว่า ระบบราชการของประเทศไทยโดยส่วนรวมนั้น สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่ประชาชน และสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ประเทศชาติได้ดีพออยู่แล้วกล่าวคือ องค์กรต่าง ๆ ของรัฐบาล ได้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่จะช่วยให้การบริหาร การดำเนินงาน และการให้บริการเป็นไปด้วยความถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ แต่ยังมีเจ้าหน้าที่บางประเภท บางกลุ่ม พยายามหาจุดอ่อน หรือช่องโหว่ของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แล้วหลีกเลี่ยงหรือไม่ปฏิบัติตาม ทั้งนี้ นับเป็นการกระทำที่เอารัดเอาเปรียบรัฐบาลและประชาชน ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าละอายและไม่สมควรที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างยิ่ง



แนะนำบุคคลที่น่าสนใจ

นายอนันต์ อนันตกุล



วารสารข้าราชการฉบับนี้ขอแนะนำให้ท่านรู้จักกับอดีตนักปกครอง ผู้ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชนมาก่อน ปัจจุบันเป็นข้าราชการระดับนักบริหารในรอบรั้วทำเนียบรัฐบาล ซึ่งเป็นอีกผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายหลักการของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติของข้าราชการประจำ บุคคลท่านนี้ คือ นายอนันต์ อนันตกุล เลขานุการ-คณะรัฐมนตรี (นักบริหาร ๑๑) คนปัจจุบัน

ประวัติ

นายอนันต์ เป็นชาวชลบุรี เกิดเมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๔๗๕ จบชั้น ม.๖ จากโรงเรียนชลราษฎรอำรุง จังหวัดชลบุรี แล้วไปต่อที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา แผนกวิทยาศาสตร์ ก่อนที่จะเข้าศึกษาที่คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รับปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) เมื่อ พ.ศ. ๒๔๙๗ เป็นนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๑๘ ระหว่างรับราชการได้ผ่านการอบรมดูงานทั้งในและนอกประเทศหลายครั้ง ประกอบกันเป็นผู้หนึ่งเพื่อศึกษาจึงได้ปริญญาโทบริหารรัฐกิจ จากมหาวิทยาลัยเซาท์เธอร์นแคลิฟอร์เนีย ในโอกาสต่อมา

ชีวิตราชการนับตั้งแต่จบรัฐศาสตรบัณฑิต ได้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ มากมาย โดยเริ่มจากการเป็นปลัดอำเภอ เมื่อปี ๒๔๙๗ ผู้ตรวจการเทศบาลเมื่อปี ๒๕๐๐ นายอำเภอ เมื่อปี ๒๕๐๔ แล้วดำรงตำแหน่งอื่น ๆ เป็นลำดับต่อมา คือ ปลัดจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด เลขานุการเร่งรัดพัฒนาชนบท ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการ-บริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย และผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ และตำแหน่งปัจจุบันคือ เลขานุการคณะรัฐมนตรีซึ่งได้รับ

โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๘ นี้เอง นอกจากนี้ยังได้รับตำแหน่งหน้าที่พิเศษอีกมากมายทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น

อดีต

- เคยเป็น
- นายกเทศมนตรีเมืองชลบุรี
- ประธานการเคหะแห่งชาติ
- กรรมการองค์การอาหารผ่านศึก ๑๙๗

ปัจจุบัน

- เป็น
- ประธานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย
- กรรมการกฤษฎีกา
- กรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย
- วุฒิสมาชิก ๑๙๗

ผลงานดีเด่น

นายอนันต์ ถือเป็นนักบริหารตัวอย่างซึ่งมีความสำเร็จในชีวิตการศึกษาและการทำงานตลอดมา สมัยศึกษาที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประกอบกิจกรรมหลายด้านจนได้รับขนานนามว่า “สิงห์แดงแข็งขัน” ส่วนด้านการศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีคะแนนจบถึงขั้นเกียรตินิยม

ด้านการทำงานนับเป็นข้าราชการที่มีความกระตือรือร้น มีมานะอดทน พร้อมความวิริยอุตสาหะสร้างสรรคิใหม่ ๆ ยังผลให้ตำแหน่งราชการรุดหน้าอย่างรวดเร็ว คือเป็นนายอำเภอหนุ่มที่สุด มีวัยเพียง ๒๘ ปี ผู้ว่าราชการจังหวัดเมื่ออายุ ๓๕ ปี รองปลัดกระทรวงมหาดไทยเมื่ออายุ ๔๔ ปี และปัจจุบันมีตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ ได้แก่ นักบริหาร ๑๑ ตำแหน่งเลขานุการคณะรัฐมนตรี

หลักการทำงาน

นายอนันต์ กล่าวว่า “ผมต้องทำงานหนัก หนักมากหนักกว่าคนอื่นทำ ผมทำงานมากชั่วโมง ถ้าคิดเป็นชั่วโมงคุณอาจจะบอกว่า ผมก้าวไม่เร็วอย่างที่คนอื่นคิดก็ได้” ซึ่งทำให้ทราบถึงหลักพื้นฐานการทำงาน คือ ต้องทุ่มเทให้การทำงานด้วยกายและใจ นอกจากนี้แล้ว ยังต้องยึดองค์ประกอบสำคัญอื่น ๆ เพื่อให้ได้ “ทั้งงานทั้งใจ” ด้วย

สำหรับงานในหน้าที่ปัจจุบัน ต้องถือความรวดเร็วถูกต้อง ทั้งด้านกฎหมายและนโยบายของรัฐและของรัฐบาล เพราะต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างคณะรัฐมนตรีในฐานะผู้กำหนดนโยบายกับผู้บริหารในฐานะข้าราชการประจำเพื่อให้งานการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ของรัฐบาลลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลดีต่อประชาชนอย่างทั่วถึง

