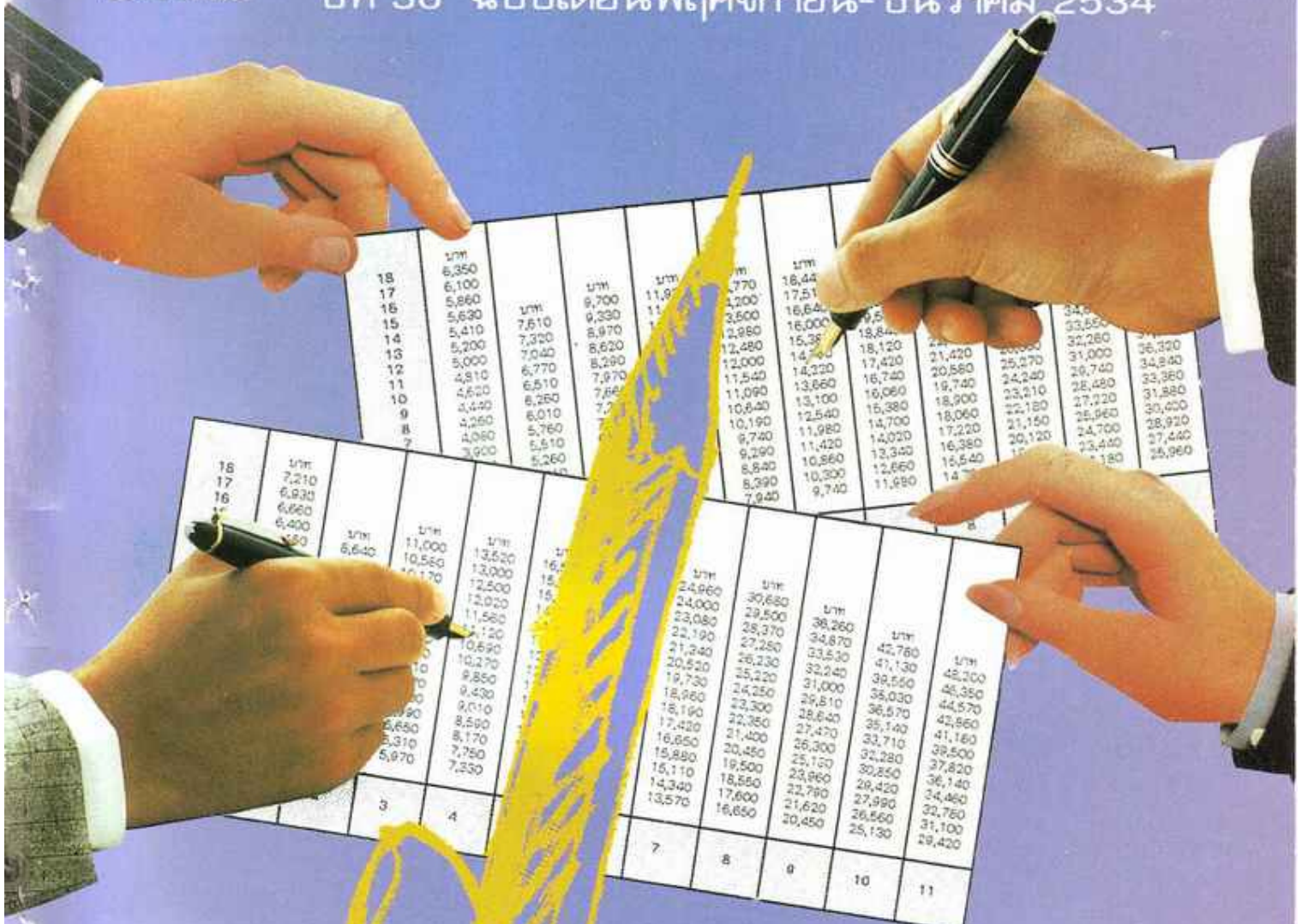




ISSN 0125-0906

วารสาร ข้าราชการ

ปีที่ 36 ฉบับเดือนพฤศจิกายน- ธันวาคม 2534



**การปรับเงินเดือน
ข้าราชการปี'35
ปรับตามธรรมดา
แต่ไม่ธรรมดา**



Unบรรณาธิการ

สวัสดีครับท่านผู้อ่าน

อาจจะเร็วไปนิดที่พูดถึงเรื่องการขึ้นเงินเดือนข้าราชการในเดือนเมษายน 2535 แต่ว่าเป็นเรื่องที่ยืดติดปากข้าราชการทุกคนซึ่งปรารถนาว่าขอให้ "ฝันเป็นจริง" ไม่อยากให้มีอะไรมาเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น ทั้งๆ ที่รู้ว่าพอค่าทั้งหลายได้ขึ้นราคาสินค้าไปแล้วตั้งแต่เมื่อได้ยื่นข่าวว่าจะปรับเงินเดือนให้ข้าราชการ ข้าราชการน้อยใหญ่ก็ดีใจเพราะอย่างน้อยตัวเลขเงินเดือนที่ได้รับอยู่ก็เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยได้รับ คงได้ผลในเชิงจิตวิทยากับข้าราชการโดยส่วนรวม

เรื่องเงินเดือนที่ต่ำกว่าค่าครองชีพนั้น ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมิได้นิ่งนอนใจแต่ประการใด ได้มีการศึกษาถึงภาวะค่าครองชีพ เงินเดือนของภาครัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน แล้วนำมาร่วมพิจารณากำหนดบัญชีเงินเดือนที่จะให้ข้าราชการได้รับอย่างที่เรียกว่า "พออยู่ได้" ในสภาพปัจจุบัน โดยคำนึงถึงค่าตอบแทนในตลาดแรงงานดังกล่าวแล้วข้างต้น การขึ้นเงินเดือนครั้งนี้ต้องให้เครดิตแก่หน่วยงานที่ดำเนินการ คือ กรมบัญชีกลาง สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงาน ก.พ. ที่ได้พยายามอย่างเต็มที่ในการผลักดันเรื่องนี้ จึงคิดว่าเพื่อนข้าราชการคงพอจะสบายใจได้ในเรื่องนี้ และเมษายน 2535 คงไม่นานเกินรอ รายละเอียดในเรื่องการปรับบัญชีอัตราเงินเดือนหาอ่านได้จากวารสารฉบับนี้

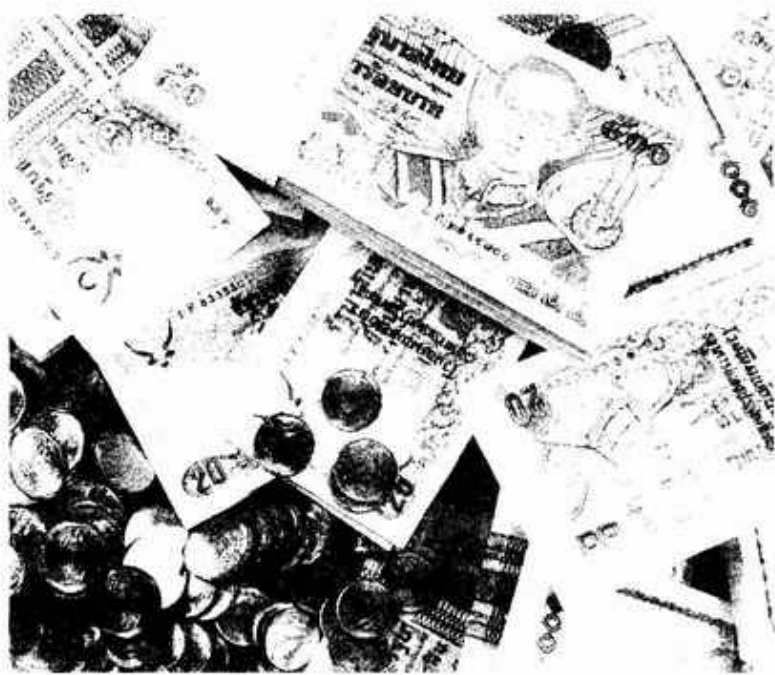
1/22 ๗๕๓

การปรับเงินเดือน ข้าราชการปี 35 : ปรับตามธรรมดา แต่ไม่ธรรมดา

โดย อธิธิพร พยัคฆ์จันทร์

หัวหน้าฝ่ายเงินเดือนค่าตอบแทน

กองนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.



ตรงกันข้ามเรื่องเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ต้องมีความเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากค่าครองชีพ และสถานการณ์เศรษฐกิจโดยทั่วไป รวมทั้งสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นบัญชีเงินเดือนที่กำหนดไว้แล้วอาจเหมาะสมอยู่เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และอาจไม่เหมาะสมเมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไป

ในภาคเอกชน โดยเฉพาะในบริษัทขนาดกลางขึ้นไปจะมีการปรับเงินเดือนให้แก่พนักงานของตนอย่างสม่ำเสมอเป็นปกติ อย่างน้อยก็ปีละครั้ง โดยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีนัก อาจได้รับการปรับเพิ่มขึ้นเพียงเพื่อชดเชยค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่วนผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ก็จะได้รับ

ก การปรับปรุงบัญชีเงินเดือนขององค์กรใด ๆ ก็ตามไม่ใช่สิ่งผิดปกติ ไม่ได้หมายความว่าบัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่เดิมมีข้อบกพร่องถึงต้องมีการปรับปรุง ไหนทาง

การปรับเพิ่มมากกว่านั้น ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เขายังมีการสำรวจอัตราเงินเดือนในท้องตลาดเป็นประจำด้วย ที่เรียกว่าทำ Pay Survey เพื่อให้รู้ว่าตำแหน่งงานอย่างเดียวกันที่เทียบเคียงกันได้ที่อื่นเขาจ่ายกันอย่างไร เพื่อที่จะได้ปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนในบริษัทของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับราคาตลาดและความสามารถในการจ่ายของตนมากยิ่งขึ้น

สำหรับในราชการไทยในฐานะที่ผู้เขียนอยู่ในราชการมาตลอดได้สังเกตเห็นว่า จะปรับเงินเดือนข้าราชการแต่ละครั้งดูเป็นเรื่องใหญ่วิพากษ์วิจารณ์กัน จนชาวบ้านคิดว่าปีหนึ่งปรับกันไปหลายหนแล้วพลอยทำให้ราคาสินค้าขยับขึ้นไปด้วย ทั้งๆ ที่เงินเดือนยังไม่ทันจะปรับ แต่จะโทษใครก็ไม่ได้ต้องโทษราชการเองที่ไม่สามารถทำให้การปรับเงินเดือนเป็นเรื่องปกติธรรมดาเนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาเงินเดือนข้าราชการไม่ค่อยจะได้ปรับกันบ่อยๆ จะปรับกันทีจึงเป็นข่าวใหญ่เป็นธรรมดา

หากจะมองย้อนไปนับตั้งแต่มีการกำหนดบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลาเกือบ 60 ปี ได้มีการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนเพียง 10 ครั้ง หรือเฉลี่ย 6 ปีต่อครั้ง ที่เป็นเช่นนี้ก็ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ และเคยมีคนเปรียบว่างานราชการเป็นงาน "สังคมสงเคราะห์" สร้างตำแหน่ง

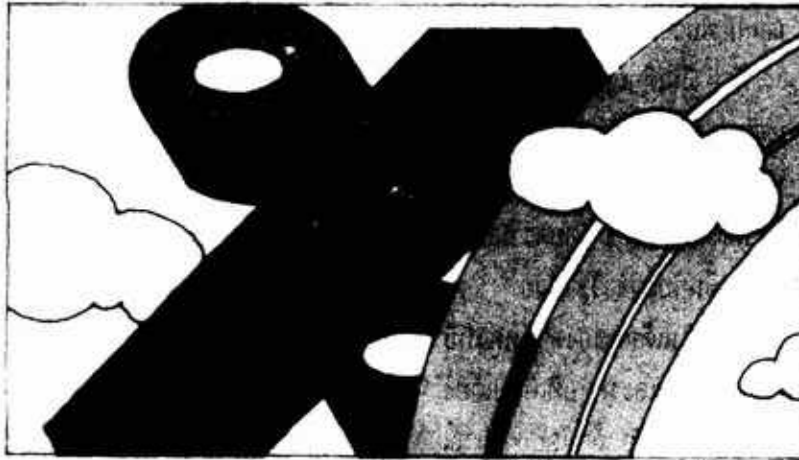
ไว้รองรับผู้ว่างงาน จึงทำให้จำนวนข้าราชการเพิ่มมากขึ้นจนรัฐไม่สามารถจะรับภาระการปรับเงินเดือนเป็นประจำได้ ภาวะ "คนล้นงาน" ในหน่วยงานราชการเป็นสิ่งที่หาจุดได้ไม่ยากนัก และแม้จะเริ่มต้นตัวถึงปัญหาโดยมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ. 2523 ควบคุมการเพิ่มตำแหน่งข้าราชการไม่ให้เกินร้อยละ 2 ต่อปี แต่ก็มิช้อยกเว้นจนไร้ผล ข้าราชการเพิ่มขึ้นจริงเฉลี่ยปีละ 3.8% (เฉลี่ยจากปี 2527-2532) และด้วยข้อจำกัดต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถปรับเงินเดือนข้าราชการเป็นประจำนั่นเอง จึงเกิดปัญหาติดตามมาหลายประการ **ฉะนั้นการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2535 ในครั้งนี้ แม้จะเป็นการปรับ "ธรรมดา" ตามวาระตามค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่ก็ต้องมีอะไรที่ "ไม่ธรรมดา" เสียแล้ว เพื่อที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่สะสมมานาน**

ก่อนที่จะพูดกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนที่ไม่ธรรมดาในครั้งนี้ ผู้เขียนขอสรุปลักษณะการปรับเงินเดือนในอดีต ซึ่งเป็นต้นเหตุของปัญหาที่กอนดังนี้ คือ

- นาน ๆ ปรับครั้งหนึ่ง และปรับไม่ทันกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น สะสมมาหลายปี

- ปรับในลักษณะที่เน้น "ความเสมอภาค" โดยเฉพาะข้าราชการระดับต้นถึงระดับกลาง คือทุกคน





ปรับเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละที่ใกล้เคียงกัน ส่วนข้าราชการระดับสูงนั้นได้ปรับน้อยด้วยความคิดว่าผู้ใหญ่ต้องเสียสละ

- **ไม่เคยคิดว่าจะปรับเงินเดือนข้าราชการให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นสอดคล้องกับรายได้ต่อหัวของคนไทยที่เพิ่มขึ้นทุกปี** เพราะเพียงปรับให้ทันค่าครองชีพ เพื่อรักษาสถานะเดิม (ไม่จนลง) ก็ยังเป็นไปไม่ได้

- **ไม่เคยนึกถึงอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานในการกำหนดเงินเดือน** อาจเพราะไม่คิดว่าเอกชนจะเป็นคู่แข่ง หรืออาจเพราะคิดว่าการแข่งขันกับเอกชนเป็นความคิดที่เพ้อเจ้อ ไกลเกินกว่าจะเป็นจริงก็ไม่ทราบ

- **ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงโครงสร้างบัญชีเงินเดือน** ให้ถูกต้องเหมาะสมไปพร้อมกับการปรับปรุงอัตราเงินเดือน จนกระทั่งการปรับปรุงบัญชีเงินเดือน โดยกำหนดเป็นบัญชี ก. ข. ค. และ ง. เมื่อปี พ.ศ. 2531 นี้เอง ที่ทางราชการ "กล้า" ที่จะปรับปรุงโครงสร้างบัญชีเงินเดือนครั้งใหญ่ ซึ่งการ

ปรับปรุงครั้งนั้นเป็นการ "เริ่ม" เหลียวมองภาคเอกชน และนึกถึง "ความยุติธรรม" ควบคู่ไปกับความ "เสมอภาค" ทำให้ข้าราชการได้ประโยชน์จากการปรับไม่เท่ากันที่เรียกว่ามีการปรับแบบ "รวบชั้น" ผู้ที่ได้ประโยชน์น้อย ก็ต้อง "ไวย" กันบ้างเป็นธรรมดาของการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงครั้งนั้นนับเป็นการเริ่มต้นที่ดีที่นำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่เหมาะสมยิ่งขึ้นในครั้งนี้ เมื่อเวลาผ่านไป 4 ปีเต็ม

แล้วเงินเดือนภาคราชการมีปัญหาอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านไป ?

คำถามนี้คงจะอยู่ในใจของท่านผู้อ่านส่วนใหญ่เพราะถ้าไม่มีปัญหาก็น่าจะใช้บัญชี ค. หรือ ง. ไปเสียเลย แต่กลับออกแบบบัญชีหน้าตาประหลาดไม่เหมือนกับที่คุ้นๆ กันในอดีตเพราะ "เม็ดเงิน" ของแต่ละระดับไม่เข้ากัน ทำให้การปรับจากบัญชี ข. เข้าสู่บัญชีใหม่มีการได้ปรับไม่เท่ากัน แล้วแถมยังมีบัญชีเงินประจำตำแหน่งสำหรับวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และบริหารระดับสูงอีกด้วย ไซ้ใหม่ครับ

ดูแล้วครับเงินเดือนภาคราชการมีปัญหา และค่อนข้างจะวิกฤตเสียด้วย ซึ่งพอจะประมวลเอาเฉพาะที่สำคัญๆ ดังนี้

ประการแรก รายได้ข้าราชการ ไม่เพียงพอที่จะมีมาตรฐานการครองชีพอย่างเหมาะสมใน

สังคม ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเคยใช้คำพูดว่า ข้าราชการกลายเป็น "คนจนรุ่นใหม่" ทั้งนี้เพราะรายได้ที่แท้จริง (Real Income) ของข้าราชการตกต่ำมาก สวนทางกับรายได้ต่อหัวของประชากรไทยที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ หากจะนับย้อนหลังไปเพียงถึงปี 2518 ซึ่งเป็นปีที่ราชการพลเรือนเริ่มใช้ระบบจำแนกตำแหน่งเป็นต้นมา พบว่าแม้อัตราเงินเดือนข้าราชการจะได้รับการปรับให้สูงขึ้นถึง 5 ครั้งจนถึงบัญชี ข. แต่ค่าที่แท้จริง (เมื่อหักค่าครองชีพที่สูงขึ้นออกแล้ว) กลับลดลงในทุกระดับตำแหน่ง (คำนวณจากจุดกึ่งกลางของเงินเดือนแต่ละระดับ) ยกเว้นเพียงตำแหน่งระดับ 1 เท่านั้นที่มีค่าสูงขึ้นเล็กน้อย

ประการที่สอง เงินเดือน

ขาดความเป็นธรรมหรือความยุติธรรม โดยเฉพาะความยุติธรรมภายนอก เมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน ทั้งเงินเดือนแรกบรรจุตามวุฒิ และเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่มีลักษณะงาน และระดับที่เทียบเคียงกันได้

จากผลการสำรวจคำตอบแทนภาคเอกชนในช่วงปี 2532-2533 ของหน่วยงานเอกชนที่ทางราชการนำผลมาศึกษา คือ ของสมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) บริษัท CSN & Associates และบริษัท Hewitt Associates (Thai-

land) พบว่า

- เงินเดือนแรกบรรจุตามวุฒิแตกต่างกันเล็กน้อยในวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป แตกต่างกันมาก โดยความแตกต่างจะขึ้นกับสาขาวิชาด้วย

- เงินเดือนของตำแหน่งที่มีลักษณะงานและระดับที่เทียบเคียงกันได้แตกต่างกันเล็กน้อยประมาณ 50-80% ในระดับต้นๆ และความแตกต่างจะเพิ่มมากขึ้น จึงถึงระดับสูงสุดซึ่งต่างกันมากถึงประมาณ 340-550% โดยความแตกต่างดังกล่าวอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ **กลุ่มทั่วไป** ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ ช่าง และบริหารทั่วไปเป็นต้น เงินเดือนในกลุ่มนี้แตกต่างกันน้อย **กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ** ซึ่งได้แก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้วิชาชีพที่ได้ศึกษามาเป็นการเฉพาะในระดับปริญญา เงินเดือนในกลุ่มนี้แตกต่างกันมาก และ **กลุ่มบริหารระดับสูง** ซึ่งเงินเดือนในกลุ่มนี้แตกต่างกันมากที่สุด

ตัวเลขความแตกต่างที่ว่าเป็นเพียงเทียบกับภาคเอกชนที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ ที่ 25 เท่านั้นนะครับ (P.25 หมายความว่าใน 100 บริษัท มีบริษัทที่จ่ายสูงกว่านี้อยู่ 75 บริษัท) ซึ่งนับว่าเป็นการเทียบกับเอกชนที่จ่ายต่ำอยู่แล้ว หากเทียบกับ P.50 หรือ P.75 ตัวเลขจะสูงกว่านี้มาก

เมื่อเป็นเช่นนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากก็คือการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในระบบราชการหรือที่เรียกกัน

ว่า "สมองไหล" โดยรุนแรงมากในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน ซึ่งเอกชนจะตั้งเงินเดือนไว้สูงมากตามกลไกของอุปสงค์ อุปทาน นอกจากคนในราชการจะลาออกไปเป็นจำนวนมากแล้ว คนรุ่นใหม่ที่มีฝีมือก็ไม่เลือกเข้ารับราชการ เรียกว่าขนาดให้ทุนการศึกษาที่ยังไม่ค่อยมีคนมาสมัคร หรือสมัครได้แล้วก็ยังขอสละสิทธิ์ก็มาก ด้วยกลัวข้อผูกมัดที่จะต้องรับราชการ

นอกจากปัญหาทั้งสองที่ค่อนข้างจะวิกฤตดังกล่าว ก็ยังมีปัญหาทางด้าน "เทคนิค" ของโครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอีกด้วย คือยังมีความไม่เหมาะสมกับหลักการประเมินค่าของงานอยู่บางประการ เป็นต้นว่า

- เงินเดือนในระดับสูงๆ แตกต่างกันน้อยมากไม่สอดคล้องกับความแตกต่างของระดับความรับผิดชอบและคุณภาพงาน

- ช่วงกว้างของเงินเดือนแต่ละระดับ (Range Spread) ซึ่งหมายถึงเปอร์เซ็นต์ความแตกต่างของขั้นสูงกับขั้นต่ำ มากเกินไป ทำให้ผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกันอาจได้เงินเดือนแตกต่างกันมากเรียกว่างานเท่ากัน แต่เงินไม่เท่ากัน

- ความคาบเกี่ยว (Overlap) มากไป คือคาบเกี่ยวกันถึง 4 ระดับ หมายความว่าค่าของงานต่างกันถึง 4 ระดับแต่เงินเดือนบางขั้นยังเท่ากันอยู่ ซึ่งโดยหลักการแล้วความคาบเกี่ยวไม่ควรเกิน 3 ระดับ



เงินเดือนข้าราชการซึ่งตาม
“ธรรมดา” จะต้องปรับอยู่แล้วตาม
ค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น พอเจอ
ปัญหาเพียง 2-3 ประการนี้ก็ทำให้
การปรับ “ไม่ธรรมดา” อย่างหลีกเลี่ยง
ไม่ได้

ความไม่ธรรมดาอย่าง

แรก คือต้องจัดทำบัญชีเงินเดือน
เป็น 3 บัญชี สำหรับข้าราชการ
3 กลุ่ม คือ กลุ่มทั่วไป กลุ่มวิชาชีพ
เฉพาะ และกลุ่มบริหารระดับสูง ซึ่ง
นอกจากจะทำให้สามารถกำหนด
ค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับอัตรา
การจ้างในตลาดแรงงานที่ P.25
ของคนทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งรวมทั้งการกำ
หนดโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม
สำหรับแต่ละกลุ่มแล้ว ยังสอดคล้อง
กับการปรับปรุงระบบบริหารงาน
บุคคลที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม
ระหว่างแต่ละกลุ่มด้วย เช่น ในเรื่อง
ของการกำหนดตำแหน่ง การสรรหา
การพัฒนา การประเมินผลงาน
 เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม โดยที่ตระหนัก
ว่าการจัดทำบัญชีเงินเดือนให้ข้าราชการ
ได้รับแตกต่างกันเป็น 3 กลุ่ม
ในระยะแรกอาจมีปัญหาด้านการไม่
ยอมรับ และจะกระทบต่อสวัสดิการ
ประโยชน์เกื้อกูล รวมทั้งบำเหน็จ-
บำนาญ ซึ่งคำนวณจากเงินเดือน
เป็นฐาน ประกอบกับการปรับให้
เทียบเคียงภาคเอกชนที่ P.25 ใน
ทันทีไม่อาจทำได้ด้วยข้อจำกัดด้าน
งบประมาณและการเปลี่ยนแปลงที่
ทำให้ข้าราชการได้ประโยชน์แตก-
ต่างกันมากในแต่ละกลุ่ม ดังนั้นใน
ระยะแรกจึงกำหนดให้ใช้บัญชีเงิน-
เดือนกลุ่มทั่วไปเป็นหลักก่อน แล้ว
มีบัญชีเงินประจำตำแหน่งกลุ่มวิชา-
ชีพเฉพาะ และบริหารระดับสูง เป็น
ส่วนเสริม และกำหนดให้ปรับติดต่อกัน
ทุกปีเป็นเวลา 5 ปี เพื่อให้เทียบ
ได้เท่าค่าตอบแทนภาคเอกชนที่ P.
25 ในปีที 5 โดยในปีที่ 5 จะใช้
เป็นบัญชีเงินเดือน 3 บัญชีเต็มรูป

วิเคราะห์ดี ๆ ที่จริงแล้วถ้า
เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ ในปีที 5
(พ.ศ. 2539) เงินเดือนข้าราชการ
จะเทียบเคียงได้กับภาคเอกชนที่
P.25 เมื่อปี 2533 (ปีที่นำข้อมูล
ค่าตอบแทนภาคเอกชนมาใช้) ซึ่ง
เมื่อถึงตอนนั้นเอกชนจะหนีไปถีน
ไหนแล้วไม่ยากคิดให้หมดกำลังใจ!

ความไม่ธรรมดาอย่าง

ที่สอง ก็คือบัญชีเงินเดือนใหม่
มีขั้นวิ้ง (Step Increase ซึ่งหมาย

ถึงอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นจากขั้นหนึ่งไป
ยังขั้นถัดไป) เป็นสากลมากขึ้น
คือแต่ละระดับมีขั้นวิ่งเป็นรูปแบบ
เดียวกัน โดยให้ขั้นวิ่งสูงในช่วงแรก
และลดลงในช่วงปลาย เป็นแบบที่
**ไม่เคยมีในประวัติศาสตร์บัญชีเงิน-
เดือนของราชการไทย**

แนวความคิดก็คือ เราใช้จุด
กึ่งกลางของเงินเดือนของแต่ละระดับ
(Midpoint หรือ M.P. ซึ่งหมายถึง
ค่าอัตราสูงสุดบวกกับอัตราต่ำสุด
แล้วหารด้วย 2) ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทน
เงินเดือนเหมาะสมที่สุดของแต่ละ
ระดับเป็นหลัก แล้วให้ขั้นวิ่งของ
อัตราที่ต่ำกว่า M.P. เป็นเปอร์-
เซ็นต์สูงเพื่อให้ข้าราชการที่มีผลการ
ปฏิบัติงานดีได้ก้าวขึ้นแต่ละขั้นใน
แต่ละปีเป็นอัตราสูงเพื่อเข้าสู่ M.P.
โดยเร็ว และหลังจากพ้น M.P. ไป
แล้ว จะก้าวขึ้นในอัตราที่ลดลง ช่วย
ให้รัฐใช้จ่ายเงินเพื่อเป็นค่าตอบแทน
สำหรับข้าราชการอย่างยุติธรรมและ
ได้ประโยชน์สูงสุดคือจ่ายเพิ่มใน
อัตราสูง สำหรับผู้ที่ยังได้รับเงินต่ำ
กว่าที่ควรจะได้ตามค่าของงาน และ
จ่ายเพิ่มในอัตราต่ำสำหรับผู้ได้รับ
เงินเกินกว่าที่ควรได้รับตามค่าของ
งานไปแล้ว

การจัดขั้นวิ่งแบบนี้ มีข้อได้
เปรียบที่ตามมาคือช่วยให้มีจำนวน
ขั้นในแต่ละระดับมากขึ้น โดยที่ช่วง
กว้างของเงินเดือนกลับลดลงไปกว่า
เดิม ข้าราชการที่ติดขั้นเพดานเงิน-
เดือนอยู่ตอนนั้นก็จะมีขั้นให้เลื่อนขึ้น
ไปได้อีก

ความไม่ธรรมดาอย่าง

ที่สาม ก็คือ การปรับปรุงเงิน-
เดือนข้าราชการครั้งนี้ไม่ใช่การเพิ่ม
เงินให้เฉยๆ เพราะเนื่องจากจำนวน
ข้าราชการที่มาก ทำให้งบประมาณ
ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลจะเพิ่มเป็นสัดส่วน
ที่มากเกินไปกว่าที่รัฐจะรับภาระ
ได้ซึ่งในอดีตก็ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้ว
ว่าการเพิ่มเงินให้เฉยๆ ไม่สามารถ
ทำได้แม้เพียงเพิ่มเพื่อรักษาสถานะ
เดิมของข้าราชการ (ปรับตามค่า-
ครองชีพ) รายได้ที่แท้จริงของข้าราชการ
จึงได้ตกลงเป็นลำดับ

ดังนั้น**ปรับเงินเดือนข้าราชการ-
ในครั้งนี้ จึงได้มีมาตรการปรับ-
ปรุงระบบราชการและระบบการ
บริหารงานบุคคลควบคู่ไปด้วย โดย
ระบบราชการจะมีขนาดเล็กกะทัดรัด
ขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้คน
น้อยลง และมีคุณภาพและคุณธรรม
เรียกว่าจะให้เงินเพิ่มทั้งที่ก็ต้องการ
ว่าจะไม่เป็นภาระด้านงบประมาณ
ในระยะยาว และขณะเดียวกันประ-
สิทธิภาพงานราชการจะต้องดีขึ้น
ด้วย**

เมื่อรัฐบาลอุทิศสาคใจปากกล้า
ได้กล้าเสียปรับเงินเดือนข้าราชการ
อย่างชนิด “ไม่ธรรมดา” ขนาดนี้
การเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยธรรมดา
ย่อมจะต้องมีทั้ง “ผู้ได้ประโยชน์”
และ “ผู้เสียประโยชน์” แต่วิเคราะห์
ดูตามประสาของผู้เขียนแล้ว การ
เปลี่ยนแปลงครั้งนี้ น่าจะ “ไม่ธรรมดา”
อีกเช่นกันเพราะมีแต่ผู้ได้ประโยชน์

ฝ่ายข้าราชการก็ได้เงินมากขึ้น มาก
บ้าง น้อยบ้างอาจมีบ่นๆ กันบ้าง
พอแก่เหงาสำหรับผู้ที่ได้น้อย แต่ที่
สำคัญ คือ อาวุโสเงินเดือนจะไม่เสีย
เพราะไม่มีวาระขึ้น เหมือนเดิมทุก
อย่าง ทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว
ฝ่ายรัฐก็ได้งานที่มีประสิทธิภาพมาก
ขึ้น ฝ่ายประชาชนก็ได้รับบริการที่
ดีขึ้น เห็นมีแต่ “ได้” กับ “ได้”

ยังมีความ “ไม่ธรรมดา” อีก
อย่างที่ผู้เขียนอยากจะให้เกิดขึ้นใน
ระบบค่าตอบแทนภาครัฐ ซึ่ง
ไม่เคยมีมาในอดีตและแม้แต่การ
ปรับปรุงครั้งนี้ ก็คือการจัดทำบัญชี
เงินเดือนที่แยกการปรับเงินเดือน
ตามค่าครองชีพกับการปรับเงินเดือน
ตามผลการปฏิบัติงานออกเป็นคน
ละส่วน

แปลให้เป็นภาษาที่ทุกคน
เข้าใจก็คือ ให้มีการปรับทั้งบัญชี
ทุกปี ตามค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น
ซึ่งหมายความว่าทุกคนก็จะได้เงิน
เพิ่มเปอร์เซ็นต์ที่เท่าเทียมกัน เมื่อ
ทำได้แบบนี้ก็ไม่จำเป็นต้องทำขั้นวิ่ง
ของบัญชีเงินเดือนให้เป็นเปอร์เซ็นต์
ที่สูงอย่างที่ทำกันอยู่ เพราะขั้นวิ่ง
มีไว้เพื่อเลื่อนเงินเดือนให้ผู้ปฏิบัติงาน
ดีหรือดีเด่นเท่านั้น เรียกว่าเป็น
แรงจูงใจ (Incentive) ให้ข้าราชการ
ทำงานเต็มความสามารถ **ใครที่
ทำงานแบบเรื่อยเฉื่อย เสร็จเมื่อไร
ก็เมื่อนั้น ก็ไม่ควรได้เลื่อนเงินเดือน
แม้แต่ 1 ขั้น**

ก็จะได้ไม่ทันกันเร็วนักไป
ครับ หรือท่านว่าไง?



นางกิติพาวดี แมขสุวรรณค์

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านระบบโครงสร้างการบริหารงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.

วาระสา : ขอทราบสาเหตุซึ่งเป็นที่มาของการปรับปรุง
บัญชีเงินเดือนใหม่ในครั้งนี้

ผพ.กิติพาวดี : เหตุผลหลักที่ต้องปรับปรุงโครงสร้างบัญชี
เงินเดือนข้าราชการในครั้งนี้มี 3 ประการ คือ

1. เพื่อแก้ปัญหาโครงสร้างของบัญชีซึ่งยังไม่เหมาะสม
2. เพื่อแก้ปัญหารายได้ไม่เพียงพอของข้าราชการ

และ

3. เพื่อแก้ปัญหาค่าการสูญเสียกำลังคนระดับสมอง
และความตกต่ำของอาชีพข้าราชการ

ซึ่งในรายละเอียดมีลำดับความเป็นมาดังนี้

รัฐบาลชุดปัจจุบันซึ่งมี ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี
นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นหัวหน้ารัฐบาล มีนโยบาย
ในการปรับปรุงระบบราชการ จึงสั่งการให้สำนักงาน ก.พ.
ดำเนินการในรายละเอียดเพื่อให้มีมาตรการและวิธีการ-

ปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการ ซึ่งส่วนหนึ่งก็มีการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนด้วย

เฉพาะในเรื่องเงินเดือนนั้น มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการสูญเสียกำลังคนในระดับสมอง ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่ง ชื่อว่าคณะทำงานพิจารณาแก้ไขปัญหาการสูญเสียกำลังคนในระดับสมอง ซึ่งมีปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธาน มีเลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณเป็นกรรมการ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และกรมบัญชีกลางเป็นฝ่ายเลขานุการ หน้าที่ของคณะทำงานชุดนี้ คือต้องพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินประมาณ 1,500 ล้านบาท เพื่อแก้ปัญหาการสูญเสียกำลังคนในระดับสมอง คณะทำงานนี้ได้เสนอปัญหาและแนวทางแก้ไข เป็นมาตรการระยะสั้น คือการกำหนดเงินเพิ่มพิเศษประจำตำแหน่งสายงานที่ขาดแคลนในชั้นวิกฤต เช่นสายงานวิศวกร แพทย์ และนักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น และได้เสนอมาตรการระยะยาวก็คือให้มีการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนใหม่ทั้งระบบ รวมทั้งการปรับปรุงระบบข้าราชการทั้งระบบด้วย คณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้วเห็นว่าควรทำไปพร้อม ๆ กันทั้งหมดคือให้ปรับเงินเดือนข้าราชการทุกประเภทรวมทั้งให้ปรับปรุงระบบราชการพร้อมกันไปด้วย

มาตรการระยะยาวเรื่องการปรับบัญชีเงินเดือนนั้น เป็นมาตรการที่สอดคล้องกับแนวทางในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 ที่ว่าให้มีการปรับบัญชีเงินเดือนข้าราชการโดยให้แบ่งบัญชีเงินเดือนออกเป็น 3 บัญชี ซึ่งปรากฏอยู่ในมาตรการข้อ 6.3 แนวทางการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งระบุชัดเจนว่าให้พิจารณาแยกบัญชีอัตราเงินเดือนตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่นกลุ่มทั่วไป กลุ่มวิชาการ หรือกลุ่มวิชาชีพ และกลุ่มบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับการจ้างงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการแก้ไขบัญชีเงินเดือนข้าราชการต่อไปในอนาคต ดังนั้นการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือน

ข้าราชการพลเรือนในครั้งนี้ จึงเป็นการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีและแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ที่ระบุให้ดำเนินการเช่นนั้น

ในแง่ของสภาพปัญหาโครงสร้างบัญชีเงินเดือนข้าราชการนั้น บัญชีเงินเดือนที่ใช้ยังมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ ซึ่งเราก็พยายามแก้ไขมานานแล้ว แต่ยังไม่บรรลุผล กล่าวคือ โครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 นั้นมีจุดที่เป็นปัญหามากคือ การกำหนดช่วงห่างระหว่างขั้นต่ำกับขั้นสูงที่เรียกว่าช่วงกว้างของแต่ละระดับ กำหนดไว้ลึกลับ ไม่สอดคล้องกับความยากง่ายของงานในแต่ละระดับ นอกจากนี้แล้ว ความต่างของเงินเดือนขั้นสูงของแต่ละระดับ และความต่างของเงินเดือนขั้นต่ำของแต่ละระดับก็ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน บางระดับต่างกัน 15% บางระดับห่างกัน 20% แต่บางระดับก็ต่างกันเพียง 5% เท่านั้น ซึ่งความแตกต่างของอัตราเงินเดือนในแต่ละระดับยังไม่สะท้อนถึงความต่างของภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน

เมื่อตอนปรับปรุงบัญชีเงินเดือนในปี พ.ศ. 2531 เราก็ได้พยายามแก้ไขในบางส่วนคือเราได้ปรับให้ขั้นสูงของแต่ละระดับ ต่างกันประมาณ 20-25% เป็นมาตรฐานเดียวกัน และความต่างของระดับล่าง คือขั้นต่ำของแต่ละระดับก็ให้ห่างกันในราว 20-25% เหมือนกัน อันนี้คือมาตรฐานที่เราพยายามปรับ เมื่อตอนทำบัญชี ก.ช.ค.ง. ในปี พ.ศ. 2531

แต่ถึงกระนั้นก็ตาม บัญชี ก.ช.ค.ง. ก็ยังมีปัญหาที่เราแก้ไขไม่ได้ในช่วงนั้นก็คือความคาบเกี่ยวของระดับเงินเดือนซึ่งคาบเกี่ยวอยู่ถึง 4 ระดับ ยกตัวอย่างเช่น เงินเดือนผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับ 5 นั้น ขั้นเงินเดือนเขาคาบเกี่ยวไปถึงระดับ 6,7,8 คือคาบไปถึง 4 ระดับ อันนี้เป็นปัญหาเพราะเป็นการไม่สอดคล้องกับหลักการกำหนดเงินเดือนตามค่าของงานที่ว่า งานเท่ากันเงินเท่ากัน หรืองานยากเงินมาก ทั้งนี้ก็เพราะถ้าผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 5 ได้รับเงินเดือนคาบเกี่ยวไปถึง 4 ระดับ ก็แปลว่าความรับผิดชอบของระดับ 5 ย่อมไม่ต่างกับงานในระดับ 8 แต่ไว้ในข้อเท็จจริงนั้น ความยากง่าย และความรับผิดชอบ

ของระดับ 8 สูงกว่าตำแหน่งระดับ 5 มาก ดังนั้น ในการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนใหม่เราก็ได้พยายามแก้ปัญหาและข้อบกพร่องของบัญชี ก.ช.ค.ง. ด้วย เพื่อลดความคาบเกี่ยวของเงินเดือนจาก 4 ระดับ ให้เหลือเพียง 2-3 ระดับ ซึ่งในหลักการแล้วควรคาบเกี่ยวเพียง 2 ระดับ เท่านั้น

ในแง่รายได้ของข้าราชการนั้น ปัจจุบันเงินเดือนข้าราชการต่ำมากเมื่อเทียบกับภาวะการครองชีพและระดับรายได้ที่เคยได้รับมาในอดีต โดยเมื่อเทียบกับ พ.ศ. 2495 แล้ว ปรากฏว่า รายได้ที่แท้จริงคือ *real income* ของข้าราชการลดลงถึงร้อยละ 70 จากการสำรวจโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติปรากฏว่ารายได้ของข้าราชการไม่เพียงพอกับการดำรงชีพทำให้ต้องกู้หนี้ยืมสินและต้องหารายได้จากทางอื่นเพื่อเจือจุนครอบครัว

และจากการสำรวจ เมื่อเปรียบเทียบกับงานในลักษณะเดียวกันของภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ได้พบว่ารายได้ข้าราชการต่ำมาก คือ ความแตกต่างของเงินเดือนแต่ละกลุ่มไม่ได้เท่ากัน คือระดับ 1-5 ต่างจากเอกชนประมาณ 0.5-0.8 เท่า แต่พอระดับ 6 ถึงระดับ 8 ต่างกันเพิ่มขึ้นเป็น 1.5-2.5 เท่า พอไปถึงกลุ่มนักบริหารระดับสูง ความแตกต่างของเงินเดือนสูงเป็น 3.5-5.5 เท่า เพราะฉะนั้น การที่เราจะปรับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนข้าราชการให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและราคาตลาดแรงงาน เราก็จำเป็นที่จะต้องจัดกลุ่มของตำแหน่งและโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับระบบการจ่ายเงินเดือนในภาคเอกชนด้วย นั่นก็คือเหตุผลอีกประการหนึ่งที่เราจำเป็นจะต้องปรับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนข้าราชการหรือจะใช้คำว่าจัดทำโครงสร้างบัญชีเงินเดือนข้าราชการเสียใหม่ ซึ่งในระยะยาว ก็จะทำให้เราสามารถปรับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนของกลุ่มตำแหน่งแต่ละกลุ่มให้สอดคล้องกับราคาตลาดได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็วกว่าในอดีต

วราสาร : ได้ทราบว่า โครงสร้างบัญชีเงินเดือนของข้าราชการที่ปรับใหม่ ได้นำหลักการสากลในการทำบัญชีเงินเดือนของประเทศที่พัฒนาแล้วมาปรับใช้ ช่วยอธิบายด้วยว่าเป็นการปรับใช้ในส่วนใดบ้างต่างจาก

ค้นแบบอย่างไร

พชพ. กิตาวดี : แนวคิดที่เราได้ปรับปรุงใหม่ก็มีการศึกษามาจากหลายแห่งทั้งในภาคราชการของประเทศต่างๆ รวมทั้งในองค์กรใหญ่ๆ ของภาคเอกชนด้วย ยกตัวอย่างบางประเทศเช่นสหรัฐอเมริกา เขามี 18 ระดับ ในแต่ละระดับมี 10 ชั้น แต่ไม่ได้หมายความว่าเขาจะได้เลื่อนเงินเดือนปีละ 1 ชั้นแบบข้าราชการไทย คือเขาเป็นระบบ 3-3-3 คือขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 เขากำหนดให้เลื่อนเงินเดือนได้ 3 ครั้ง สรุปคือเขาจะได้เลื่อนปีละ 1 ชั้น พอมาถึงขั้นที่ 4-7 เขาให้เลื่อนเงินเดือนทุก ๆ 2 ปี แปลว่าทำงาน 2 ปีจึงมีโอกาสเลื่อนเงินเดือนได้ 1 ชั้น โดยระบบของสหรัฐนั้นไม่มีการเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ต่อมาขั้นที่ 7-10 เขาให้เลื่อน 1 ชั้น ทุก ๆ 3 ปี เป็นต้น ซึ่งแสดงว่า การที่เขามีชั้นประมาณ 10 ชั้น นั้นไม่ได้แปลว่า ชั้นวิ่งนั้นจะต้องใช้ทุก ๆ ปี แต่ว่าอย่างไรก็ตามเพื่อประโยชน์ในการบำรุงขวัญและกำลังใจ การกำหนดเงินเดือนของประเทศต่างๆ และองค์กรต่างๆ ก็มักจะกำหนดชั้นวิ่งเอาไว้โดยอาจเป็น 4 ชั้น 10 ชั้น 15 ชั้น ก็ได้ ตามความจำเป็นของเขา

สำหรับวิธีการกำหนดอัตราขั้นวิ่ง หรือความต่างของเม็ดเงินแต่ละชั้น ในครั้งนี้เราได้ใช้ระบบสากลซึ่งองค์กรทั่วไปที่ก้าวหน้าเขาใช้กัน ต่างประเทศที่ก้าวหน้า ยกตัวอย่างสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นเขาก็ใช้กันในลักษณะนี้คืออัตราเพิ่มเมื่อมาถึงจุด *mid point* แล้ว เปรอร์เซ็นต์ก็จะเพิ่มในอัตราที่ลดลง

ในหลักการ ระบบเขาค่อนข้างเข้มงวดกว่าเรา ที่เขาเข้มงวดได้เพราะเงินเดือนของเขาสูง คือตามทันค่าครองชีพ เพราะในเมื่อเงินเดือนของเขาดีแล้ว เขาก็สามารถที่จะถือหลักการอย่างยุติธรรมและเข้มงวดได้ แต่ของเราจะต้องค่อยเป็นค่อยไป หลักการในการเลื่อนเงินเดือนปีละ 1 ชั้นและ 2 ชั้น ถ้ามีผลงานตามมาตรฐานเราคงต้องคงอย่างนี้ไว้อีกนาน เพราะว่าในแง่ของบัญชีเงินเดือนของเรา จริงๆ นั้น อัตราเงินเดือนยังต่ำมากและยังไม่สามารถแข่งขันได้กับเอกชนในชั้นแนวหน้าได้ ซึ่งต่างจากระบบค่าตอบแทนของภาคราชการในสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น หรือสิงคโปร์ที่เขาเทียบเคียงกับเอกชนชั้นแนวหน้าได้แล้ว

เขาก็สามารถใช้ทฤษฎีของการให้เงินเดือนได้อย่างยุติธรรม คือสามารถนำหลักการนี้มาพูดได้ว่าพอเกินขั้น mid point แล้ว คือขั้นที่ 4-7 เขาเลื่อนเงินเดือนทุก ๆ 2 ปี พอยิ่งสูงกว่า mid point มากขึ้น เขาเรียกว่า longevity step คือขั้นที่ 7-10 จะยืดระยะเวลาออกไปเป็น ให้เลื่อนในทุก ๆ 3 ปี หากประมาณเวลากันแล้วข้าราชการ ของสหรัฐอเมริกา 19 ปี มีเงินเดือนเพียง 10 ขั้น ในขณะที่ ของเราโดยเฉลี่ยมีเงินเดือนอยู่ 15 ขั้น ใช้เวลาเพียง 15 ปี ก็เต็มขั้น

วราสาร : โครงสร้างบัญชีใหม่ มีข้อแตกต่างจากบัญชี เงินเดือนปัจจุบันอย่างไร

พชพ.กัณฑ์ : โครงสร้างบัญชีใหม่ มีจุดแตกต่างจากบัญชี ปัจจุบันคือประการแรก ขั้นเงินเดือนในแต่ละระดับมีอิสระ จากกัน คือเม็ดเงินไม่ซ้ำกันเลยแล้วก็ใช้สูตรในการเพิ่ม มาตรฐานก็คือเพิ่ม 5.7% ในขั้นแรกของแต่ละระดับแล้วก็ ลดหลั่นลงไปถึง 4% ในขั้นสูง คือขั้นนี้จึงจะโตในช่วงก่อน mid point แต่เมื่อเงินเดือนเลยจุดกึ่งกลางซึ่งเป็นมูลค่า ที่แท้จริงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับนั้นไปแล้ว การเพิ่ม จะเพิ่มในอัตราที่ลดลงตามหลักสากลดังที่กล่าว ไปแล้ว นี่คือประเด็นที่มีข้อแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับ บัญชี ก.ช.ค.ง.

ประการที่ 2 ซึ่งเป็นจุดที่ดีก็คือ เราได้แก้ปัญหา ของเงินเดือนคาบเกี่ยว โดยได้ลดความคาบเกี่ยวของ 4 ระดับลงเหลือ 3 ระดับ ซึ่งถ้าเทียบการคาบเกี่ยวของระดับ เงินเดือนที่เหมาะสมจริง ๆ นั้น ควรจะคาบเกี่ยว 2 ระดับ เท่านั้น ซึ่งได้อธิบายไปแล้วในตอนต้น

นอกจากนั้น ก็ได้พยายามปรับช่วงกว้างของระดับ คือ ช่วงห่างของขั้นต่ำ ขั้นสูงของแต่ละระดับให้อยู่ใน สัดส่วนที่น้อยกว่า 100% แต่ก็อยู่ในจุดที่พอเหมาะสมที่ จะให้ข้าราชการมีขั้นวิ่งได้เหมาะสมขึ้นเช่น คงจำได้ว่า อัตราเงินเดือนของระดับ 7 ในบัญชี 1,2,3 ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2521 ที่ใช้อยู่ก่อนการ ปรับปรุงบัญชีเงินเดือนครั้งหลังสุดนั้น ช่วงความห่างของ ขั้นสูงกับขั้นต่ำของระดับนี้ห่างกันน้อยมาก คือมีช่วง กว้างประมาณ 40% เท่านั้น ในการแก้ไขครั้งนี้ ก็จัดให้

ช่วงกว้างมากขึ้น คือ 60-80% ก็ทำให้เรามีโอกาสจัดขั้น เงินเดือนให้มากขึ้น ผู้ดำรงตำแหน่งก็มีโอกาสที่จะเลื่อน ขั้นเงินเดือนไปได้อีกโดยไม่ติดตันเร็ว

วราสาร : โดยเฉลี่ยแล้ว เงินเดือนบัญชีใหม่นี้จะเพิ่มขึ้นมากกว่าน้อยเพียงใด

พชพ.กัณฑ์ : การเพิ่มเงินเดือนจริง ๆ โดยตัวเฉลี่ยแล้ว เพิ่มจากบัญชี ข. ร้อยละ 23 ถ้าเมื่อมองในสัดส่วนการ เพิ่มแล้ว ระดับล่างได้เปอร์เซ็นต์เพิ่มมากกว่าระดับสูง ในสัดส่วนของเปอร์เซ็นต์นะคะ แต่ในแง่ของเม็ดเงินระดับ สูงก็ต้องได้มากกว่าเพราะว่าฐานของเม็ดเงินระดับสูงจะ สูงกว่า ซึ่งก็คงต้องยอมรับความจริงกันทั้งนี้เพราะผู้ดำรง ตำแหน่งระดับสูงก็ต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงกว่า

ในการทำบัญชีเงินเดือนครั้งนี้ เราใช้วิธีทำจากบัญชี ที่ 5 ก่อน แล้วก็ปรับโครงสร้างถอยกลับมาเป็นบัญชี 4,3, 2,1 คือย้อนหลังมาสู่ปัจจุบัน โดยเราไม่ได้มองว่าโครงสร้าง บัญชีเงินเดือนทำขึ้นเพียงเพื่อการเพิ่มเงินเดือนเท่านั้นเท่านั้น แต่เราได้ปรับเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกับระบบและ กลไกการบริหารบุคคลในเรื่องอื่น ๆ ที่รัฐบาลกำหนดให้ มีการปรับปรุงในคราวนี้ด้วย

วราสาร : มีหน่วยงานใดที่ร่วมในการปรับปรุงบัญชี เงินเดือนในครั้งนี้

พชพ.กัณฑ์ : ได้เรียนให้ทราบในตอนต้นแล้วว่าเป็นการ ทำงานในระบบคณะทำงาน คือเป็นหน่วยงานที่จะต้อง เกี่ยวข้องทุกครั้งที่มีการปรับบัญชีเงินเดือน ประกอบไปด้วย กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ สำนักงาน ก.พ. เหตุที่ทั้ง 4 หน่วยงานต้องมาเกี่ยวข้อง นั้น ก็เพราะสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ เข้ามาเกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นองค์กร ดูแลด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ มีส่วนให้ ความคิดเห็นเรื่องทิศทาง กรอบการพัฒนาประเทศ ทาง สำนักงบประมาณและกระทรวงการคลัง เข้ามาร่วมใน ฐานะผู้รับผิดชอบในเรื่องการงบประมาณ หรือวงเงิน ที่รัฐสามารถแบกรับได้ นอกจากนี้แล้ว กระทรวง-



การคลังจะต้องมีภาระหน้าที่ในการวิเคราะห์ร่วมกับสำนักงานประมาณในเรื่องภาระงบประมาณในเรื่องของการจ่ายเงินหรือผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากการปรับบัญชีเงินเดือน ยกตัวอย่างเช่นทุกครั้งที่มีการปรับบัญชีเงินเดือน เราจะต้องดูไปถึงผลกระทบต่างๆ ในเรื่องเบี้ยเลี้ยงต่างๆ ของข้าราชการรวมทั้งพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งหมด ซึ่งไม่ได้อยู่ในความดูแลของ ก.พ. เช่นลูกจ้างพนักงานเทศบาล เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน รวมทั้งทหารอาสา ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งสิ้น ซึ่งมีเป็นจำนวนมากที่ได้รับก่อนเงินเดียวกันจากงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นในการที่จะปรับบัญชีเงินเดือนข้าราชการแต่ละครั้ง ก็ต้องมีผลกระทบตามกันไปเป็นลูกโซ่ เรื่องเหล่านี้เป็นส่วนที่ทางกระทรวงการคลังรับผิดชอบ ส่วนสำนักงาน ก.พ. นั้นจะรับผิดชอบในการออกแบบโครงสร้างบัญชีเงินเดือน การกำหนดจำนวนขั้นเงินเดือน ช่วงแตกต่างและสัดส่วนเงินเดือนในแต่ละระดับ รวมทั้งผลกระทบในการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ ด้วย ดังนั้น ในทุกครั้งที่มีการพิจารณาโครงสร้างบัญชีเงินเดือนข้าราชการแต่ละครั้ง 4 หน่วยงานก็ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยทุกครั้ง

วรสธา: วิธีการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานนี้ ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมทั่วถึงไหม

พชพ.กิตวาทิตี : การทำงานของเราแบ่งเป็น 2 ตอน ในช่วงแรกเป็นการทำบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ มีหัวหน้าหน่วยงานหลัก 4 หน่วยงาน เป็นคณะกรรมการร่วมกันแล้วก็ขอยืนยันว่า 4 ท่านนี้ มาร่วมประชุมพร้อมกันทุกครั้ง ในส่วนของฝ่ายเลขานุการก็ร่วมกันระดมความคิดร่วมกัน ซึ่งท่านอธิบดีกรมบัญชีกลางท่านลงมาควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. นั้นทำเป็นคณะทำงาน โดยดิฉันเป็นประธานและคุณอิทธิพร พยัคฆ์พันธ์ เป็นเลขานุการ ก็สามารถถือได้ว่าทางสำนักงาน ก.พ. เป็นเจ้าหน้าที่หลักในการปรับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนในครั้งนี้ เป็นหน่วยงานหลักโดยอัตโนมัติที่จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำโครงสร้างบัญชีเงินเดือนทั้งหมดเพราะว่าเราเน้นเรื่องของการบริหารงานบุคคล ส่วนทางอีก 3 หน่วยงานก็จะดูแลตามบทบาทของเขา เช่นว่า สำนักงานประมาณ กำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ กระทรวงการคลังเมื่อดูวงเงินแล้วก็จะสนับสนุนด้านข้อมูลว่าถ้าเมื่อวงเงินอย่างนี้ ผลกระทบกับตำแหน่งอื่นๆ หรือข้าราชการประเภทอื่นๆ จะเป็นอย่างไร ก็ต้องเอาตัวเลขเหล่านี้มาดูพร้อมๆ กัน และตกลงร่วมกันให้ได้ ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินอกเหนือจากดูแนวโน้มด้านต่างๆ แล้ว โดยต้องคำนวณดูผลกระทบที่เกิดจากการเพิ่มเงินเดือนที่จะกระทบต่ออัตราเงินเฟ้อและภาวะเศรษฐกิจทั้งระบบว่าจะเป็นอย่างไรด้วย

วรสธา: ทราบว่าการปรับปรุงบัญชีใหม่นั้น ได้เปรียบเทียบเงินเดือนในภาคราชการกับเอกชนแล้วพบความแตกต่างอย่างไรบ้าง

พชพ.กิตวาทิตี : การทำงานครั้งนี้ เราใช้ผลการสำรวจเงินเดือนและค่าตอบแทนในภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจเป็นพื้นฐาน โดยได้จัดกลุ่มเพื่อที่จะสำรวจ เนื่องจากว่างานราชการส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่องงานบริการ เราจึง

เลือกตำแหน่งในการสำรวจคำตอบแทนจากกลุ่มธุรกิจทางด้านบริการด้านอุตสาหกรรมและการพาณิชย์เป็นหลัก ลักษณะงานที่เราใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้ของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นค่อนข้างจะใกล้เคียงกับลักษณะงานในภาคราชการของเรา

ในการจัดการสำรวจนั้น ได้แบ่งงานราชการออกเป็นกลุ่มๆ มีกลุ่มบริหาร กลุ่มวิชาชีพซึ่งเป็นกลุ่มที่จบปริญญาตรีขึ้นไป และกลุ่มปฏิบัติการต่างๆ จากการสำรวจปรากฏว่าตำแหน่งงานในภาคราชการมีความแตกต่างโดยส่วนรวมเมื่อนำมาเปรียบเทียบ คือสำหรับกลุ่มตำแหน่งทั่วไปในภาคเอกชนสูงกว่าภาคราชการประมาณ 0.5-0.8 เท่า ถ้าเปรียบเทียบกับเส้นกราฟ ปรากฏว่าช่วงระดับ 5 ลงมานั้นเส้นโค้งเกือบจะเป็นเส้นเดียวกัน แต่พอมายังกลุ่มระดับ 6 ขึ้นไปหรือในกลุ่มแรกบรรจุของกลุ่มวิชาการ วิชาชีพนั้น โดยสรุปภาคเอกชนสูงกว่าประมาณ 1.5-2 เท่า

แต่พอมายัง กลุ่มตำแหน่งลักษณะบริหารระดับสูง คือตำแหน่งผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี อธิบดีเหล่านี้ ความแตกต่างของรายได้ต่างกันมากโดยภาคเอกชนสูงกว่าภาคราชการถึง 3-5 เท่า ตรงจุดนี้ที่นำมาเทียบได้นั้น นำมาเทียบที่เปอร์เซ็นต์ที่ 25 เท่านั้นคือเทียบกับกลุ่มล่างสุดของภาคเอกชนเท่านั้น

จากการสำรวจก็พบว่า ราคาตลาดนั้นจะจ่ายค่าตอบแทนแตกต่างกันไปตามกลุ่มงาน กลุ่มอาชีพหนึ่งก็จ่ายอย่างหนึ่ง เรามีระบบวิธีการจ่ายเงินตามกลุ่มอาชีพ ไม่ได้ใช้ระบบการจ่ายเงินเดือนแบบเดียวกันทุกกลุ่ม นี่คือนสิ่งที่เราพบ ซึ่งสอดคล้องกับหลักทฤษฎีการจ่ายเงินเดือน และหลักการที่พบในระบบการจ่ายเงินเดือนข้าราชการประเภทต่างๆ อันนี้ก็ตรงกับแนวความคิดที่มีพูดกันมานานว่า คงจะต้องถึงเวลาแล้วที่รัฐบาลไทยต้องยอมรับในความแตกต่างของกลุ่มอาชีพต่างๆ ซึ่งตลาดแรงงานเขาจ่ายเงินเดือนที่ต่างกัน แล้วค่อยๆ เริ่มกำหนดเงินเดือนให้สอดคล้องกับกลุ่มตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันดังกล่าว นี่คือเหตุผลว่าทำไมในครั้งนี้อะไรถึงได้จัดโครงสร้างของบัญชีเงินเดือนออกเป็น 3 กลุ่ม

ตำแหน่ง

วิธีทำก็ดังที่กล่าวมาแล้วคือ ถ้าสมมุติว่าเราไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเงินเลย ค่าตอบแทนที่เราควรจ่ายให้กับข้าราชการ เทียบกับเปอร์เซ็นต์ที่ 25 ของภาคธุรกิจเอกชนและราคาตลาดแล้ว ก็พบว่าปลัดกระทรวงนั้นอย่างน้อยควรจะได้ประมาณ 130,000 บาท ต่อเดือนเดี๋ยวนี้นี่ เมื่อเทียบกับภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งที่จ่ายกันจริงๆ นั้น เขาจ่ายกันมากกว่าตัวเลขนั้นมาก บางคนก็ 500,000 บาท ต่อเดือนโดยสรุปก็คือเราได้ทำบัญชี 5 ก่อน โดยบัญชีที่ 5 นั้นเราแยกงานเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานทั่วไป กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มงานบริหาร

พอเราแบ่งกลุ่มเสร็จแล้วก็ลองสร้างทีเดียว 3 บัญชี เมื่อคำนวณวงเงินดูแล้ว ก็เห็นว่าสงสัยจะมีเงินไม่พอจ่าย ก็ต้องค่อยๆ ปรับตัวเลขลงไปจนอยู่ในกรอบที่รัฐบาลจะสามารถยอมรับได้ แล้วก็สร้างบัญชีที่ 4,3,2 และ 1 ตามลำดับ โดยคำนวณดูว่าจากอัตราเงินเดือนในปัจจุบันเราจะค่อยๆ ปรับตัวเข้าสู่บัญชีที่ 1 ที่ 2 จนถึงที่ 5 ได้อย่างไร จะกระโดดพรืดไม่ได้ มันเหมือนกับว่ากระโดดข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาทีเดียวเลย มันข้ามไม่ไหว เราก็ต้องสร้างสะพานก่อนเพื่อเชื่อมต่อระหว่างจุดปัจจุบันกับจุดที่คิดว่าควรจะไปได้ นั่นก็คือที่มาของการทำบัญชีถอยออกมาจากบัญชี 5 ออกมาเป็นบัญชี 4,3,2,1 นี่คือนวิธีทำบัญชีของเรา เราไม่ได้ทำจากบัญชีที่ 1 แล้วก็วิ่งไปหาบัญชีที่ 5 เราทำบัญชีที่ 5 ก่อน พอบัญชีที่ควรเป็นเสร็จแล้ว เราก็ถอยหลังกลับมาโดยดูว่าเวลานี้เราอยู่ตรงจุดนี้ การเชื่อมระหว่างสิ่งที่ควรเป็นกับปัจจุบันควรจะเชื่อมกันอย่างไร

พอทำบัญชี 1-5 เรียบร้อยแล้วก็ได้นำเรื่องนี้ไปประชุมสัมมนากัน ก็มีความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เรายอมรับในความเห็นของเขาก็คือว่า การสร้างสะพานนั้น ก็ต้องสร้างแบบค่อยเป็นค่อยไปข้าราชการของเรานั้นเคยชินกับระบบการจ่ายเงินเดือนโดยมีบัญชีเดียวมาตั้งแต่เริ่มต้น พ.ศ. 2471-72 ที่เราใช้ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน แต่ความเป็นจริงนั้นทางราชการก็มีระบบการจ่ายเงินเดือนแก่ข้าราชการตามลักษณะงานที่แตกต่างกันอยู่แล้วเช่น

บัญชีเงินเดือนของข้าราชการตุลาการ อัยการ ทหาร ตำรวจ นี้ก็แตกต่างกันอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามข้าราชการพลเรือนสามัญก็ยังคงเคยชินกับการมีบัญชีเดียว จึงมีแนวคิดทำให้สร้างความคุ้นเคยก่อนโดยในช่วงบัญชีที่ 1 ถึง บัญชีที่ 4 นั้นเราถือว่าเป็นบัญชีชั่วคราว จึงให้ใช้ระบบเสริมเงินเดือน โดยใช้บัญชีเงินประจำตำแหน่งก่อนเพื่อเป็นการสร้างความเคยชิน นี่คือเหตุผลและที่มาของเงินประจำตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะกับเงินประจำตำแหน่งบริหารระดับสูง จนเมื่อเราปรับเข้าสู่บัญชีที่ 5 แล้วจึงจะเป็นการแยกระบบการจ่ายเงินเดือนตามกลุ่มตำแหน่ง 3 กลุ่มต่อไป

วราสาร : ท่านคิดว่าเมื่อปรับบัญชีเงินเดือนครั้งนี้แล้ว จะทำให้ปัญหาการสูญเสียกำลังคนในระดับสมองมี แนวโน้มลดลงไปบ้างหรือไม่

พชช.ภิกขวัต : บางส่วนนะคะ บางส่วนแต่ไม่ทั้งหมด เพราะว่าปัญหาของการสูญเสียกำลังคนระดับสมองนั้นมีสาเหตุอื่นนอกจากเรื่องเงินเดือน คือในประการแรก การผลิตกำลังคนในบางสาขายังไม่เพียงพอกับความต้องการ ยกตัวอย่างเช่นสาขาวิศวกรรมศาสตร์นี้ผลิตไม่พอกับความต้องการ แล้วจะไม่พอไปอีกสิบปีเป็นอย่างน้อย ดังนั้นปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในสาขานี้ก็จะเป็นปัญหาต่อไปอีกหลายปี สาเหตุข้อนี้แก้ไขไม่ได้ด้วยการเพิ่มเงินเดือนเพียงอย่างเดียว

ปัญหารองลงไปคือปัญหาการผลิตกับความต้องการมีใกล้เคียงกัน คือไม่ถึงกับขาดแคลนมาก แต่ว่าคนลาออกไปเพราะว่า มีโอกาสที่ดีกว่าอยู่ภายนอก เงินเดือนของข้าราชการต่อยกกว่าภาคเอกชนดีกว่าในหลายๆ เรื่อง รวมทั้งระบบการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจในเรื่องอื่นๆ

แต่ในการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนในครั้งนี้ก็คงจะมีส่วนที่จะบรรเทาความรุนแรงของปัญหาเหล่านี้ได้บ้าง แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งหมด เพราะว่าสาเหตุตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ไม่ได้อยู่ที่เงินเดือนเป็นหลักเพียงประการเดียว ยังมีอีกหลายสาเหตุประกอบกัน แต่อย่าลืมนะว่า ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองนี้ ไม่ใช่เพราะเงินเดือนอย่างเดียว แต่ปัจจัยที่สำคัญจริงๆ ก็คือความไม่

พอใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในระบบราชการ นี่เป็นผลสรุปจากผลการวิจัยเรื่องปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. พบว่าการที่คนระดับสมองเขาลาออกจากราชการไปก็เพราะเขาได้รับความคับแค้นใจ หรือได้รับความยุติธรรมจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในการทำงาน รวมทั้งการมองไม่เห็นอนาคตที่ค่อนข้างจะยาวไกลที่ชัดเจน

ถ้าถามว่าในการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนในครั้งนี้ ในส่วนรวมกว้างๆ จะสามารถแก้ปัญหาหรือบรรเทาปัญหาการสูญเสียสมองได้หรือไม่ ดิฉันคิดว่าในภาพรวมนี้ จะแก้ได้บ้างเพียงเล็กน้อย แต่ถ้าเราค่อยๆ ปรับ มีโอกาสปรับเป็นบัญชีที่ 2,3,4 จนถึง 5 ดิฉันเชื่อว่าโอกาสที่จะแก้ปัญหาค่าการสูญเสียสมองก็จะมีเพิ่มขึ้นตามลำดับ แต่จะต้องปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นๆ ไปด้วย เช่น ระบบการแต่งตั้งที่เน้นความสามารถเป็นหลัก การให้ความสำคัญหรือการให้รางวัลในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ ไปด้วย

การปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการทั้งระบบจึงต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน เราไม่ได้เพิ่มเงินเดือนอย่างเดียว แต่เราจะโยกการเพิ่มเงินเดือนให้สอดคล้องกับการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลและระบบราชการต่างๆ ตามไปด้วย

โครงสร้างบัญชีเงินเดือนใหม่นี้ ถ้ามองกันอย่างเป็นธรรมจะเห็นว่ามีความยุติธรรมมากขึ้น คือตำแหน่งระดับสูงขึ้นก็แปลว่ามีหน้าที่มากขึ้นมีความรับผิดชอบมากกว่า ก็ได้เงินมากกว่า และถ้าข้าราชการระดับล่างเขาอยากได้เงินมากขึ้น เขาก็ต้องพยายามที่จะทำงานให้มากขึ้น เพื่อจะได้มีการเลื่อนตำแหน่งเพื่อมาทำงานในระดับสูงขึ้น เงินเดือนก็จะได้มากขึ้น เมื่อข้าราชการทำงานมากขึ้น เพื่อจะได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น งานโดยส่วนรวมของทางราชการก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นด้วย

ในการปรับปรุงระบบข้าราชการในครั้งนี้ก็เช่นเดียวกัน มีมาตรการปรับปรุงระบบตำแหน่งและสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพให้มีมากขึ้นด้วย เพราะว่าเราไปจำกัดเรื่อง

จำนวนตำแหน่งเพิ่มใหม่ จึงเปิดขยายในตำแหน่งระดับสูง รวมทั้งส่งเสริมการทำงานในสายงานวิชาชีพมากขึ้น โดยพยายามส่งเสริมข้าราชการให้เน้นการทำงานที่ใช้ความเชี่ยวชาญชำนาญการในตัวเอง ดังนั้นการปรับขยายตำแหน่งจะทำจากฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากขึ้นของข้าราชการในแต่ละคนด้วย นอกจากนี้ก็เน้นการพัฒนาข้าราชการโดยถือว่าการพัฒนาข้าราชการเป็นการลงทุนของรัฐด้วย ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐานในการพิจารณาบำเหน็จความชอบหรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนก็ต้องพิจารณาจากผลงานมีใช้ดูจากอาวุโสเพียงอย่างเดียว เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้เมื่อมาประกอบกันเข้า ความไม่เป็นธรรมก็จะลดน้อยลง เพราะระบบไว้ชัดเจนในกฎหมายว่าผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการดูแลพัฒนาข้าราชการด้วย นอกจากนี้แล้วยังมีระบบการร้องทุกข์ ถ้าข้าราชการรู้สึกว่าจะไม่ได้รับ

ความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา—ดังนั้นก็คาดการณ์ว่าความคับข้องใจต่างๆ จะค่อยๆ ลดน้อยลงตามลำดับ

ปัญหาความท้าทายของงานที่เป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้กำลังคนระดับสมองเกิดความเบื่อหน่ายและลาออกจากราชการนั้น ก็มีมาตรการที่จะปรับปรุงระบบ วิธีการทำงานของส่วนราชการต่างๆ โดยนำระบบสำนักงานอัตโนมัติมาใช้ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ลดขั้นตอนในการตรวจสอบงานให้เหลืออยู่เพียง 2 ระดับ งานที่น่าเบื่อหน่ายที่มีขั้นตอนยืดเยื้อ ซักช้า ก็จะลดน้อยลง

สิ่งเหล่านี้เมื่อประกอบกันแล้ว ก็จะช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นสาเหตุต่างๆ ที่เคยทำให้ข้าราชการเบื่อหน่ายและลาออกไปทำงานในภาคเอกชน เช่น ความไม่เป็นธรรมที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา ความไม่ท้าทายในการทำงาน การมองไม่เห็นทางก้าวหน้าในอาชีพราชการ รวมทั้งปัญหาเรื่องเงินเดือนอย่างที่ถูกกล่าวไปแล้ว ถึงแม้เราจะไม่สามารถทำเงินเดือนของเราให้เท่าเทียมกับเอกชนในระดับ



ขึ้นแนวหน้าได้ แต่เราก็พยายามดึงเงินเดือนของเราให้เข้าไปใกล้กับกลุ่ม 25 เพอร์เซ็นต์แรกของเอชเอ็น

ดังนั้นในระยะยาว ถ้าข้าราชการมีใจรักในอาชีพราชการอยู่แล้ว ก็จะไม่มีความกลัวออกไป ถึงแม้จะมีแรงดึงบ้าง โอกาสที่เราจะไหลออกไปอยู่ข้างนอกระบบราชการก็จะน้อยลง ในสมัยก่อนนี้ไม่มีทั้งแรงผลักแล้วก็แรงดึง ดังนั้นปัญหาการลาออกจึงมีมาก ดังนั้นดิฉันคิดว่าโดยส่วนรวมแล้วการปรับบัญชีเงินเดือนครั้งนี้ก็น่าจะผ่อนคลายนโยบายการไหลออกของสมองได้บ้างพอสมควร

วราสาร : *การปรับปรุงระบบราชการ มองว่าเป็นการปรับปรุงเพื่อประสิทธิภาพ ท่านว่าถ้ามองในแง่ของประชาชนแล้ว การปรับปรุงครั้งนี้จะไปสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนอยู่ดีมีสุขได้อย่างไร*

พชพ.กัทวดี : การปรับเงินเดือนที่กล่าวไปแล้วนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงระบบราชการทั้งระบบ ดังนั้นเวลาเรามองเราก็ต้องมองว่าการปรับเงินเดือนนี้เป็นเพียงส่วนเสริม แต่สิ่งที่เราหวังจากการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนในครั้งนี้คือ เราหวังให้เกิดผล 3 ประการแก่ระบบราชการ

ประการแรก เราหวังว่าเมื่อเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตและเป็นสิ่งตอบแทนที่ทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรมจากการทำงาน ได้ปรับปรุงเงินเดือนให้เต็มเม็ดเต็มหน่วยแล้ว ผู้ที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันก็จะเห็นว่าเงินเดือนที่เขาได้รับนั้นมากขึ้น ช่วยในการครองชีพของเขา และสอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา เขาก็จะเกิดความพอใจ มีขวัญมีกำลังใจจะทำงานให้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนใหม่นี้ จะทำให้เรามองเห็นว่าถ้าเขาพัฒนาตนเองทำงานอย่างเต็มที่แล้ว ก็จะมีโอกาสที่จะก้าวหน้าเลื่อนขึ้นไปรับเงินเดือนสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ และมีความมั่นคงในการรับราชการมากยิ่งขึ้น เราก็หวังว่าสิ่งนี้จะเป็นสิ่งที่เหนี่ยวนำให้ข้าราชการที่อยู่ในระบบราชการมีขวัญ มีกำลังใจ และไม่ทอดทิ้งอาชีพราชการออกไป

ประการที่สอง เราก็หวังว่า ด้วยโครงสร้างบัญชีเงินเดือนใหม่นี้ รวมทั้งระบบกลไกต่าง ๆ ของการบริหารบุคคลที่เราพยายามที่จะดึงดูดเด็กรุ่นใหม่ที่มีความสามารถให้สนใจที่จะมายึดราชการเป็นอาชีพ เราก็หวังว่าด้วยการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการปรับปรุงเงินเดือนในครั้งนี้จะเป็นส่วนที่จะดึงดูดให้กำลังคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานราชการมากขึ้น

ประการที่สาม เราหวังว่ามาตรการในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ ครั้งนี้ จะทำให้การทำงานของข้าราชการรวดเร็วขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น สนองต่อความต้องการของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ดียิ่งขึ้น ผลที่เกิดขึ้นก็จะดีต่อระบบราชการซึ่งหน้าที่ของราชการโดยส่วนรวมก็คือการให้บริการต่อประชาชนหรือทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ถ้าข้าราชการที่อยู่ในระบบมีขวัญมีกำลังใจดีแล้ว ผลงานก็ต้องตกอยู่ที่ประชาชน ในขณะที่เดียวกันถ้าหากเราสามารถดึงดูดเด็กรุ่นใหม่ที่มีไฟแรงให้เข้ามาในระบบราชการ การที่จะรักษาระบบราชการให้เป็นระบบที่ทันสมัยเป็นระบบที่มีคุณค่าต่อไป ก็จะสามารถทำได้ดียิ่งขึ้น

นี่ก็เป็นเป้าหมายหรือความคาดหวังที่เราหวังเอาไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังทั้งหมดนี้เป็นเป้าประสงค์ที่เราตั้งขึ้น แต่จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการตั้งแต่ข้าราชการ ผู้บังคับบัญชา องค์กรที่รับผิดชอบ ประกอบเข้าด้วยกัน ดังนั้นในความหวังทั้งหมดในการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการซึ่งรวมถึงการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนใหม่ในครั้งนี้ แท้จริงแล้วได้ฝากไว้กับข้าราชการทั้งหมดนั่นเอง

วราสาร : *ท่านคิดว่าจะมีปัญหาซึ่งน่าหนักใจในเรื่องใดบ้าง*

พชพ.กัทวดี : ปัญหาที่มีบ้างนะคะ คือในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ดิฉันคิดว่าเป็นการปฏิรูปทีเดียวค่ะ แต่ก็เป็นการปฏิรูปที่ทุกฝ่ายเห็นร่วมกันคือถึงพร้อมด้วยปัจจัยสำคัญทั้งในแง่ของทางหน่วยเหนือ คือคณะรัฐมนตรี เป็นผู้กำหนดการเปลี่ยนแปลงเอง ในแง่ของกลไกและมาตรการที่วางไว้ก็ได้ทำไว้อย่างครบถ้วนเหลือแต่การ

นำไปปฏิบัติให้เป็นผลที่เป็นรูปธรรม

ในส่วนที่จำเป็นต้องใช้กฎหมายเป็นแกนนำ ก็ต้องมี การแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนให้ สอดคล้องกัน

ในแง่ของการปรับปรุงโครงสร้างบัญชีเงินเดือน เป็นรูปธรรมแล้ว

ในส่วนของตัวข้าราชการ ผู้บังคับบัญชา ส่วนราชการ ต่างๆ เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และเจ้าหน้าที่ ขององค์การกลางต่างๆ ทั้งหมดนี้ก็คือตัวคน คือตัวผู้เล่น พุดง่ายๆ ว่ากลไก มาตรการ หรือกติกาต่างๆ วางไว้ เรียบร้อยแล้ว อุปกรณ์ต่างๆ วางไว้แล้ว ความสำเร็จ หรือไม่ อยู่ที่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายที่จะสามารถ ดำเนินการให้เกิดผลตามที่วางกลไกไว้หรือไม่ อันนี้คิดว่า สำนักงาน ก.พ. จะต้องทำหน้าที่ในการเป็นแกนนำการ เปลี่ยนแปลง เป็นการท้าทายบทบาทของสำนักงาน ก.พ.

ดังนั้น ถ้าถามว่าหัวใจเรื่องใด ก็เรื่องที่ทำให้ เกิดผลหนักใจว่า งานจะเข้าเป้าหรือไม่เข้าเป้า ถ้ามอง ว่าเป็นการยิงลูกบอลเข้าประตู สิ่งที่หนักใจก็คือจะเล่น กันเป็นทีมหรือไม่ ผู้เล่นตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาของทุกส่วน- ราชการ ข้าราชการทุกคน เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งเจ้าหน้าที่ขององค์การกลางทั้งหมด จะสามารถ ประสานงานและร่วมกันทำเรื่องนี้ให้เกิดผลหรือไม่อย่างไร ตรงนี้แหละค่ะ จุดที่จะมาประสานกันอย่างไร นี่คือความ หนักใจของดิฉัน

วราสาร : ท่านจะมีข้อคิดที่จะฝากไปถึงข้าราชการทั้ง หลาย ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะผลักดันให้การปรับปรุง ระบบราชการครั้งนี้สัมฤทธิ์ผลอย่างไรบ้าง

ชชว.กษาวดี : ในการทำงานนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ผู้นำ เป็นอันดับแรก ผู้นำในที่นี้หมายถึงท่านปลัดกระทรวง ท่านอธิบดี ท่านผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงาน ต่างๆ ที่เป็นตัวผู้บังคับบัญชาในแต่ละจุด ถ้าผู้บังคับ- บัญชาในแต่ละจุดมีความเข้าใจในมาตรการเหล่านี้ ศึกษา ทบทวน ทำความเข้าใจกับมาตรการในการปรับปรุงระบบ ราชการ และระบบข้าราชการ เข้าใจในเจตนารมณ์ของ

การปรับปรุงซึ่งก็เขียนไว้ชัดเจนแล้วนะคะเพียงท่านดำเนินการ ตามแนวทางนี้ เช่นไม่เพิ่มจำนวนข้าราชการแต่ใช้วิธีเกลี่ย กำลังคนแทน ส่งเสริมพัฒนาลูกน้อง ควบคุมดูแลให้เขา ทำงานอย่างเต็มที่ ประเมินผลงานของเขาอย่างจริงจัง ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี เอาใจใส่ดูแลในผลการทำงานของเขา แก้ปัญหาให้เขาให้ ความสำคัญ ให้กำลังใจ และเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีคุณ- ธรรม มีจริยธรรม ซึ่งก็คือพื้นฐานของหน้าที่ผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไป เพียงแค่นี้ ดิฉันก็เชื่อว่า ความสำเร็จก็จะเกิด ครั้งหนึ่งไปแล้ว

ในแง่ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือข้าราชการแต่ละคน นั้นก็ต้องขอฝากไปว่า บัดนี้รัฐบาลได้ยื่นมือมาให้แล้ว ได้เพิ่มเงินเดือนและปรับบัญชีเงินเดือนจนเป็นรูปธรรม แล้ว และยังจะแกมบัญชีเงินเดือน 2,3,4,5 ตราไว้ท้าย พระราชบัญญัติเมื่อไว้รับเพิ่มในอนาคตอีกด้วย ข้าราชการก็คงเห็นเจตนารมณ์ในส่วนรวมของรัฐบาลแล้วว่าเป็น อย่่างไร ก็ถึงเวลาแล้วที่ข้าราชการจะต้องทำหน้าที่ของ ตัวเองให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

และในฐานะที่ดิฉันเป็นข้าราชการสำนักงาน ก.พ. คนหนึ่ง ก็คิดว่าสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่ได้รับมอบ- หมายให้คอยดูแลให้การปรับปรุงต่างๆ เกิดผลในทาง ปฏิบัติ ก็คงจะทำหน้าที่นี้อย่างเต็มความสามารถ แต่ ทั้งนี้ ก็คงทำงานโดยลำพังไม่ได้ ก็ต้องได้รับความร่วมมือ และความเข้าใจจากข้าราชการทุกส่วนราชการด้วย ซึ่ง ก็คิดว่าถ้าหากร่วมมือกันจริงๆ แล้ว ความสำเร็จก็อยู่ แค่เอื้อมเท่านั้นเอง





สัมภาษณ์

คุณอิทธิพร พยัคฆ์บุตร

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 7 สำนักงาน ก.พ.

วสาร ๖ : การปรับปรุงบัญชีเงินเดือนปี 2535 นี้ มี
แนวความคิดอย่างไรที่ใช้เป็นหลักในการ
ปรับปรุง

อิทธิพร : หลักที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการปรับ-
ปรุงก็มีอยู่ 5-6 ประการด้วยกัน **ประการแรก**
คือ **ต้องไม่ใช่ปรับเพื่อให้ข้าราชการได้เงิน-**
เดือนสูงขึ้นเฉย ๆ เพราะจะสำเร็จได้ยาก
เนื่องจากจำนวนข้าราชการมีมากทำให้งบ-
ประมาณด้านบุคคลในแต่ละปีจะเพิ่มมากขึ้น
จนรัฐไม่สามารถจะรับภาระได้ ดังนั้น **จึงต้อง**
มีมาตรการปรับปรุงระบบราชการและการ
บริหารงานบุคคลไปพร้อมกัน เพื่อให้ระบบ
ราชการเล็กกระทัดรัด มีประสิทธิภาพ ข้าราชการ
มีคุณภาพและจำนวนไม่เพิ่ม **เรียกว่า**
เมื่อเพิ่มเงินแล้วต้องมั่นใจว่างานจะดีขึ้น
ด้วย ประการที่สอง ต้องยึดหลัก “ความ
เป็นธรรมหรือความยุติธรรม” (Equity)
ในการกำหนดค่าตอบแทนโดยเฉพาะความเป็น
ธรรมเมื่อเทียบกับภายนอกในตลาดแรงงาน
มากกว่า **“หลักความเสมอภาค” (Equality)**
ในการปรับให้ทุกคนได้เพิ่มในอัตราที่เท่า ๆ
กันอย่างที่เคยทำกันมา **ประการที่สาม ต้อง**
แก้ปัญหารายได้ที่แท้จริงตกต่ำ หมายความว่า
ในอดีตนั้นเงินเดือนข้าราชการปรับไม่ทัน
กับค่าครองชีพที่สูงขึ้น จนมีคนพูดว่า ข้าราชการ
กลายเป็น “คนจนรุ่นใหม่” จะเห็นได้
ว่า คนดีมีฝีมือมักลาออกจากราชการขณะ
เดียวกับคนใหม่ ๆ ที่มีฝีมือก็ไม่เลือกรับราชการ
คือ มีทั้ง “สมองไหล” และ “สมองไม่เข้า”
ดังนั้น จึงต้องแก้ที่จุดนี้ และถ้าเป็นไปได้
ควรให้การปรับเงินเดือนข้าราชการเชื่อมโยง
กับรายได้ต่อหัวของประชากรไทยด้วยคือ
ถ้ารายได้ต่อหัวเพิ่มขึ้น เงินเดือนข้าราชการ
ก็ควรปรับเพิ่มด้วย ไม่ใช่ดูแต่ค่าครองชีพ

อย่างเดียว พุดง่าย ๆ ก็คือ ถ้าคนไทยฐานะดีขึ้น ข้าราชการก็ควรมีฐานะดีขึ้นด้วย ไม่ใช่ปรับตามค่าครองชีพเพียงเพื่ออยู่กับที่ **ประการที่สี่** ต้องแก้ปัญหาด้านโครงสร้างบัญชี เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประเมินค่างานที่ว่า “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” มากยิ่งขึ้น และยังคงให้เหมาะสมกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแต่ละระดับมากขึ้นด้วย **ประการที่ห้า** ต้องปรับให้ทุกคนได้มากกว่าบัญชี ค. อันนี้แน่นอนครับ จะทำบัญชีใหม่ทั้งที่ข้าราชการต้องได้ประโยชน์มากกว่าบัญชี ค. ซึ่งเขาจะได้รับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2535 ตามที่รัฐบาลประกาศไปแล้ว มิฉะนั้นจะทำให้เขาเสียสิทธิ์ที่จะพึงมีพึงได้ และ **ประการที่หก** การปรับครั้งนี้ **จะต้องไม่มีการรวบชั้น** อย่างที่เราเคยทำกันเมื่อคราวที่ปรับใช้บัญชี ก. เพราะการรวบชั้นมีผลกระทบต่ออาวุโสของข้าราชการ ซึ่งข้าราชการต่อต้านมาก ดังนั้นคราวนี้จะใช้วิธีปรับขั้นต่อขั้น

นี่ก็เป็นหลักสำคัญ 6 ประการที่ใช้เป็นแนวทางปรับปรุงในครั้งนี้นะครับ

วสาร ๑ : วิธีการในการปรับปรุงมีอย่างไร

อภิสิทธิ์ : ผมจะเล่าถึงวิธีการดำเนินการตามหลักการเป็นข้อ ๆ ไปเลยนะครับ คือ ตาม**หลักการข้อ 1** วิธีการก็คือ **การปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน** เพื่อเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพและคุณธรรม ตลอดจนการวางมาตรฐานการต่าง ๆ ในการทำให้ระบบราชการมีขนาดเล็กกระทัดรัด มีประสิทธิภาพและไม่เพิ่มคน

สำหรับ**หลักการข้อ 2** ที่ว่าต้องยึดหลักความเป็นธรรม หรือ ความยุติธรรมมากกว่าหลักความเสมอภาคนั้น วิธีการ ก็คือ **ต้อง**

เทียบเคียงอัตราเงินเดือนกับการจ้างในตลาดแรงงาน โดยอาศัยการศึกษาวิเคราะห์จากผลการสำรวจค่าตอบแทนภาคเอกชนที่หน่วยงานเอกชนบางแห่งได้สำรวจไว้ เช่น บริษัท Hewitt Associates ประเทศไทย จำกัด บริษัท CSN & Associates ประเทศไทย จำกัด และสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มตำแหน่งที่ลักษณะงานแตกต่างกันเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทั่วไป กลุ่มวิชาเฉพาะ และกลุ่มบริหาร

ขอพูดถึงวิธีการของ**หลักการข้อ 3** ต่อไปเลยนะครับ คือ **การแก้ปัญหารายได้ที่แท้จริงตกต่ำนั้นต้องแก้โดยการจัดทำบัญชีอัตราเงินเดือนให้มีอัตราที่สูงขึ้น** โดยเฉลี่ย ให้ครอบคลุม หรือใกล้เคียงกับการที่เงินเดือนปรับไม่ทันค่าครองชีพที่สะสมมาในอดีต อย่างน้อยก็ตั้งแต่ ปี 2521 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มใช้บัญชีเงินเดือนหมายเลข 1 และนอกจากนี้ยังกำหนดให้การปรับเงินเดือนเป็นบัญชี 2 3 4 และ 5 ตามลำดับเป็นการปรับที่ให้สอดคล้องกับรายได้ต่อหัวของประชากรไทยที่คาดว่า จะต้องสูงขึ้นด้วย ไม่ใช่เพียงปรับตามค่าครองชีพ แต่เพียงอย่างเดียว

สำหรับ**หลักข้อ 4** การแก้ปัญหาด้าน**โครงสร้างบัญชีนั้น** ก็โดยการ**จัดทำบัญชีเงินเดือนให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ** เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินค่างาน และสอดคล้องกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของข้าราชการในแต่ละระดับมากขึ้นด้วย เพื่อไม่ให้ข้าราชการติดชั้นเงินเดือนเร็วเกินไป

ส่วนจะทำอย่างไรให้ข้าราชการทุกคนได้ปรับเงินเดือนมากกว่าบัญชี ค. ตาม**หลักการ ข้อ 5** นั้น วิธีการก็คือ **ขั้นใดที่เมื่อ**



กำหนดตามรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสม แล้ว ต่ำกว่าบัญชี ค. ก็จะต้องปรับให้สูงขึ้น เช่น ตามบัญชี 1 ชั้นที่ต่ำกว่าบัญชี ค. จะอยู่ที่ ชั้น 14 ของอันดับ 5 ชั้นที่ 14 และ 15 ของอันดับ 6 และ ชั้นที่ 13 และ 14 ของอันดับ 7 จึงต้องปรับให้สูงขึ้น

มาถึงหลักการ ข้อสุดท้ายแล้วนะครับ วิชาการก็คือจะต้อง ปรับจากบัญชี ข. เข้าสู่บัญชี 1 แบบขั้นต่อขั้นคือไม่มีการรวบชั้น

วารสาร ๖ : การแยกบัญชีเงินเดือนออกเป็น 3 บัญชี คือ บัญชีทั่วไป บัญชีวิชาชีพเฉพาะ และบัญชีบริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนสิ้นแผน ๗ 7 ในปี 2539 นั้น มีแผนการอย่างไร และคาดว่าจะดำเนินการได้ทันหรือไม่

อภิสิทธิ์ : บัญชีเงินเดือน 3 บัญชีนั้นที่จริงตอนแรกทำได้เรียบร้อยแล้ว เป็น 5 หมายเลข วางแผนว่าจะใช้ปีละหมายเลข ตั้งแต่ปี '35 ถึงปี 39 สิ้นแผน ๗ 7 พอดี ต่อมาเห็นว่า ถ้าจะแบ่งเป็นบัญชีเงินเดือน 3 บัญชีตั้งแต่บัญชีหมายเลข 1 เลย อาจมีปัญหา เพราะการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินไป ข้าราชการปรับตัว ไม่ทัน และอีกประการหนึ่ง จะต้องปรับปรุงระบบบำเหน็จบำนาญ ซึ่งใช้เงินเดือนเป็น

ฐานคำนวณให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเสียก่อน ดังนั้น ในบัญชีหมายเลข 1 ถึงหมายเลข 4 จึงกำหนดเป็นบัญชีเงินเดือนบัญชีเดียวไปก่อน แล้วมีบัญชีเงินประจำตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ และบัญชีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนเสริม พอถึงบัญชีหมายเลข 5 จึงใช้บัญชีเงินเดือน 3 บัญชีเต็มรูป

อย่างไรก็ตาม บัญชีหมายเลข 5 จะหันใช้ในปี '39 ก่อนสิ้นแผน ๗ 7 หรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับฐานะทางเศรษฐกิจของรัฐบาล ซึ่งคณะรัฐมนตรีชุดต่อไป จะต้องพิจารณาเป็นปี ๆ ไป

วารสาร ๖ : ขอย้อนถามถึงเรื่องการปรับโครงสร้างบัญชี ว่า มีเทคนิคอย่างไร เหตุใดผู้ที่เคยได้รับเงินเดือนเท่ากัน แต่ต่างระดับกัน เมื่อปรับแล้วได้เงินไม่เท่ากัน

อภิสิทธิ์ : คือ อย่างนี้ครับ เรากำหนดให้ชั้นวงเป็นรูปแบบเดียวกันในทุกระดับ ถือเป็นเปอร์เซ็นต์ที่สูงในช่วงแรก และเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำในช่วงปลาย เรียกว่า การเพิ่มขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ลดลง ดังนั้น ชั้นเงินเดือนแต่ละระดับจึงเป็นอิสระ มีเม็ดเงินไม่ซ้ำกัน ทำให้การปรับขึ้นเงินเดือนเดิมที่ได้เท่ากัน แต่ต่างระดับกัน ปรับแล้วได้ไม่เท่ากัน โดยผู้อยู่ในระดับที่สูงกว่าจะได้มากกว่า ซึ่งเป็นการถูกต้องเป็นธรรม เพราะผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูงกว่า ควรจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่า เพราะเขารับผิดชอบงานมากกว่า และงานยากกว่า ถูกไหมครับ

การจัดชั้นวงเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ลดลงนี้ เราไม่ได้ "นั่งเทียน" คิดขึ้นมาเองนะครับ แต่เป็นแนวความคิดที่จะเรียกว่าเป็นสากลก็ว่าได้ เพราะในราชการของหลาย ๆ ประเทศ ก็จัดชั้นวงแบบนี้ อย่างเช่นของ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมัน สิงคโปร์ มาเลเซีย และอิน-

โดนเซีย เป็นต้น

วาทสาร ๑ : *การปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าวนี้ จะทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบ ระหว่างผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน เงินเดือนเท่ากัน แต่ได้รับการเลื่อนระดับไม่พร้อมกัน เช่น เลื่อนก่อน หรือหลัง 1 เมษายน 2535 ซึ่งเป็นวันเริ่มใช้บัญชีใหม่หรือไม่*

อิทธิพร : ผมเรียนได้เลยครับว่า แม้อัตราเงินเดือนต่างระดับกันจะไม่ซ้ำกัน แต่จะไม่มีผลทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบ หรือทำให้อาวุโสเงินเดือนของข้าราชการเปลี่ยนไปจากการที่ได้เลื่อนระดับไม่พร้อมกัน ซึ่งเรื่องนี้ ก.พ.จะต้องออกกฎ ก.พ. เกี่ยวกับการให้ได้รับเงินเดือน โดยมี ตารางเทียบชั้นเงินเดือนเพื่อเลื่อนระดับให้ชัดเจนต่อไป

วาทสาร ๑ : *อยากทราบว่าโครงสร้างบัญชีเงินเดือนใหม่นี้ดีกว่าโครงสร้างเก่าอย่างไร*

อิทธิพร : ผมว่าดีกว่าหลายประการครับ คือ **ประการแรก** ข้าราชการจะได้เงินเดือนสูงขึ้นทุกครั้ง ที่เลื่อนตำแหน่ง แม้ว่าเงินเดือนจะเป็นอัตราสูงกว่าขั้นต่ำของระดับนั้นอยู่แล้วก็ตาม **ประการที่สอง** จะสามารถจูงใจให้ข้าราชการทำงานเต็มความสามารถ และพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมที่จะแข่งขันกันเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นผลดีต่องานราชการโดยส่วนรวม **ประการที่สาม** ข้าราชการไม่ติดขั้นเงินเดือนเร็ว **ประการที่สี่** ข้าราชการรู้สึกว่าการกำหนดเงินเดือน เป็นธรรมขึ้น เพราะเงินเดือนแต่ละระดับ มีความแตกต่างกันอย่างเหมาะสมมากขึ้น และ **ประการสุดท้าย** เป็นการประหยัดงบประมาณ เพราะรัฐไม่ต้องจ่ายเงินเดือนที่สูงเกินไป สำหรับข้าราชการที่รับเงินเดือนในขั้นสูง ๆ ของแต่ละระดับ



ความสำคัญของ ทรัพยากรกำลังคนและ ปัญหาทางการบริหาร

องค์การใดก็ตามที่ถูกจัดตั้งขึ้นมา ย่อมต้องมีเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และการที่องค์การจะดำเนินงานไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้จะต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญ คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กำลังคน หรือตัวบุคคลผู้ทำงานให้แก่องค์การ ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก

แนวความคิด เกี่ยวกับ การวิเคราะห์ กำลังคน

สุชาดา รังสินันท์
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

การดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้มาและการใช้ทรัพยากรทั้งหลายในองค์การถูกทำโดยคนที่ปฏิบัติงานในองค์การทั้งสิ้น

ดังนั้นถ้าองค์การมีกำลังคนที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การนั้นอย่างเต็มที่ ความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าก็จะมีแก่องค์การอย่างแน่นอน เมื่อองค์การเจริญความก้าวหน้าก็ย่อมเกิดแก่บุคคลผู้ทำงานให้แก่องค์การนั้นด้วย

แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การมีคนที่ไม่มีความรู้ มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีคนล้นงาน หรืองานล้นคน งานขององค์การจะไม่สำเร็จสมความมุ่งหมายหรือเกิดปัญหาล่าช้าสิ้นเปลืองสูญเปล่า และยังมีคนไม่เหมาะสมมากเท่าใดจะยิ่งประสบปัญหาในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

จากตัวเลขสถิติต่าง ๆ ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานขนาดใหญ่ เช่น หน่วยงานของราชการมีแนวโน้มที่จะต้องทำการกำลังคนสูงขึ้นทุกปี ทั้งนี้เนื่องจากความเจริญทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และจำนวนผู้รับบริการได้มีส่วนผลักดันให้หน่วยงานทั้งหลายมีการขยายตัวเติบโตขึ้นตามลำดับ จนกลายเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน

ซ้อน มีการพัฒนางานใหม่ ๆ เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา ความจำเป็นที่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเฉพาะ อย่างที่เรียกว่า "มีอาชีพ" มีมากขึ้น องค์การต้องจ้างคนในหลาย อาชีพหลายระดับจากพื้นความรู้ที่ แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับ บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่ ระบบการปฏิบัติงาน และการใช้ กำลังคนยังเป็นไปในลักษณะเดิม คือ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางเดิม และการใช้สามัญสำนึกในการแก้ ปัญหา ผู้บริหารขององค์การเอง ก็มุ่งแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในแต่ละวันโดยขาดการวางแผนและ ไม่สนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์และ ตรวจสอบกำลังคนในหน่วยงาน ของตน

ดังนั้นสิ่งที่เรามักจะพบเห็น ในองค์การต่าง ๆ ก็คือปัญหาความ อึดอาด ล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน หน้าที่ความ รับผิดชอบที่เคยปฏิบัติมานานแล้ว ก็ยังคงถูกปฏิบัติต่อไปทั้งที่ภารกิจ เหล่านั้นได้กลายเป็นสิ่งที่ไม่มีความ สำคัญหรือควรวางเลิกเสียด้วยซ้ำ มีความไม่ประสานสัมพันธ์และความ ไม่สอดคล้องกันระหว่างทรัพยากร ที่มีอยู่นั้นคือการใช้คนไม่ตรงกับ งาน ความไม่เป็นระเบียบในการ ขยายตำแหน่ง มีจำนวนกำลังคน มากเกินความต้องการในขณะที่ องค์การกลับขาดแคลนคนที่มีคุณ- ภาพ กำลังคนไม่ได้รับการพัฒนา

ให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ และไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ทำให้ องค์การต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการ สิ่ง อำนวยความสะดวกในการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการต่าง ๆ โดยที่งานก็ไม่สามารถดำเนินไปตามแผน ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกจ้างหรือผู้ใช้บริการ เกิดความไม่พอใจ สิ่งเหล่านี้เป็น สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ประสิทธิภาพขึ้นในองค์การ ซึ่งใน ที่สุดองค์การนั้นก็จะมีอยู่ไม่ได้ หรือ ไม่ก็ต้องเปลี่ยนคณะผู้บริหารของ องค์การเสียใหม่

การป้องกันและการแก้ไข ปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำหายความ สามารถของนักบริหารในปัจจุบัน เป็นอย่างยิ่ง เพราะในสภาวะการณ์ ซึ่งสภาพแวดล้อมทางการบริหารมี การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วตลอดมา และทรัพยากรทาง การบริหารมีจำกัด นักบริหารจะ พิจารณาย่างผิวเผินเฉพาะจำนวน กำลังคนที่มีอยู่ว่ามีจำนวนเท่าไร และจะต้องเพิ่มขึ้นอีกเท่าไรในแต่ละปีเท่านั้น ย่อมไม่เพียงพอ หากแต่จะต้องพิจารณาว่าจะสามารถ บริหารงานให้ดำเนินไปได้อย่างไร โดยที่มีการใช้ทรัพยากรกำลังคน อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ที่สุด และในอนาคตข้างหน้างาน ขององค์การมีแนวโน้มจะเปลี่ยน-

แปลงไปในลักษณะใดบ้าง กำลังคน ที่มีอยู่จะเหมาะสมกับลักษณะ งานที่เปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อการควบคุมงบประมาณ และ ปรับสภาพการทำงานในองค์การ ให้มีสภาวะที่สอดคล้องตามทัน กับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมจากทุกแง่ทุกมุม

แนวคิด ทางการบริหาร ในอดีต

นักบริหารและนักวิชาการ ต่างพยายามแสวงหาวิธีการและ เทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหา ดังกล่าว จึงเกิดแนวคิดทางการ บริหารในลักษณะต่าง ๆ และแนวคิด เหล่านี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมากมาย เป็นทฤษฎีเพื่อนำไปประยุกต์ใช้แก้ ปัญหาทางการบริหาร และเสริม- สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การ

หากย้อนไปในระยะเริ่มแรก จะพบว่าตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 ซึ่ง เกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้น มามีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการ ทำงาน และใช้แรงงานมนุษย์เพื่อ การผลิตเป็นจำนวนมากได้เกิด แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร งานตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยการ พยายามที่จะค้นคิดวิธีการที่จะเอื้อ อำนวยให้องค์การได้ประโยชน์จาก การใช้กำลังคนมากที่สุดเท่าที่จะมาก

ได้ Frederick A. Taylor (1911) นับว่าเป็นนักคิดคนแรกที่สามารถพิสูจน์ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ากำลังคนจะมีผลงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก ถ้าปรับปรุงให้คนงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน ปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสม และเพิ่มค่าตอบแทนให้คนงาน ถ้าสามารถผลิตผลงานได้มากและถูกต้องตามแนวทางที่วางไว้ โดยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการทำงาน โดยการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคนงานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและกำหนดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ ให้ค่าตอบแทนตามปริมาณงานที่รับผิดชอบ

ผลการค้นคว้าของ Taylor แสดงให้เห็นว่าการจะเพิ่มผลผลิตในองค์การต้องปรับปรุงงานให้เหมาะสม และกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพหรือผลผลิตขององค์การเป็นสำคัญ งานจะถูกจัดแบ่งเป็นส่วนย่อยๆ ตามสภาพของการทำงาน และลักษณะของการผลิต ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะถูกฝึกให้มีความชำนาญ ความถนัดเฉพาะด้าน และทำงานตามสภาพงานที่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นระบบดังกล่าว

แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมที่พยายามจัดระบบขององค์การให้เข้าลักษณะที่มีเหตุผลที่สุดเพื่อ

มุ่งประสิทธิภาพ ได้เปลี่ยนไปในเวลาต่อมา เนื่องจากปัญหาผลผลิตตกต่ำ และความซ้ำซากจำเจอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติถูกจัดให้มีลักษณะเป็นอุปกรณ์ชนิดหนึ่ง แนวคิดใหม่ทางการบริหารเริ่มมองมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงทัศนคติ ความสนใจและความสามารถทางกายภาพ โดยมีความเชื่อว่าคนงานเป็นมนุษย์ที่มีอารมณ์ความรู้สึกความคิดเห็น ค่านิยมและความเชื่อ บุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยต้องมีการจูงใจคนให้ทำงาน โดยพิจารณาถึงความต้องการของคนเป็นสำคัญ จึงเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ โดยมีนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับคน และการจูงใจคนเกิดขึ้นหลายคน การค้นคว้าที่สำคัญ คือ The Hawthorne Study ของ Elton Mayo และคณะ Mayo ได้ศึกษาวิจัยถึงผลงานของคนงานที่โรงงานชื่อฮอธอร์น ของบริษัท Western Electric ที่เมือง Chicago (1927-1932) โดย Mayo ได้พยายามทดลองหาวิถีทางเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานโดยศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มคนงานในสภาพแวดล้อมต่างๆ ผลปรากฏว่าพฤติกรรมของคนงานจะถูกกำหนดโดยระบบการให้รางวัลและการลงโทษ

ตลอดจนลักษณะความสัมพันธ์ภายในกลุ่มคนงานด้วยกัน การศึกษาครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า ชวัญกำลังใจของคนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการเพิ่มผลผลิตกำลังคนจะมีผลผลิตมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดว่าตนได้รับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขอย่างไร

การศึกษาของ Mayo จึงเป็นผลให้เกิดการตื่นตัวในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมในเรื่องการปรับปรุงสภาพการทำงาน การปรับปรุงสภาพการทำงาน การปรับปรุงสิ่งจูงใจในการทำงาน และปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการการบริหารงานในช่วงนี้จึงเป็นการบริหารที่เน้นคนเป็นหลัก

ในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา สภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองมีผลผลักดันให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับสิทธิความเท่าเทียม ความประหยัดและความมีประสิทธิภาพในองค์การ จึงมีความพยายามที่จะกำหนดมาตรการหลักเกณฑ์เพื่อใช้วัดสิ่งต่างๆ และเพื่อช่วยการตัดสินใจ และแก้ปัญหา แนวคิดทางการบริหารในช่วงนี้จึงให้ความสำคัญกับงานในองค์การ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ๆ เช่น ราชการมีการจัดจำแนกงานอย่างเป็นระบบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและค่าตอบแทนตามค่าของงานของตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน ผู้

ปฏิบัติงานจะถูกจัดเข้าสู่ตำแหน่งตามความเหมาะสมและตามความต้องการของงาน โดยยึดหลักการ **ใช้คนให้ตรงกับงาน** และการให้ **ค่าตอบแทนตามค่าของงาน**

อย่างไรก็ตามเมื่อมาสู่ยุคปัจจุบัน เราจะพบว่าองค์กรต้องเผชิญกับปัญหามากมาย โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากปัญหาพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องจำนวนตำแหน่งมีมาก คนล้นงาน คนขาดคุณภาพ และการใช้คนไม่ตรงกับงานแล้ว องค์กรต่างๆ ยังต้องเผชิญกับปัญหาความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กรอีกด้วย เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันมีการศึกษามากขึ้น และตระหนักในความสำเร็จของตนเอง ในฐานะสมาชิกขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดด้วย องค์กรจึงมักจะพบปัญหาข้อร้องเรียนให้มีการขยายอัตราเงินเดือน มีการขยายตำแหน่งเพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสเลื่อนขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งบ้างในองค์กรใหญ่ๆ จึงมีการขยายตำแหน่งอย่างไม่เป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในขณะที่ก็ไม่สามารถดึงดูดคนที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในระบบได้ และคนที่ทำงานอยู่เกิดความรู้สึกไม่ก้าวหน้าไม่มีความมั่นคงในสายอาชีพและลาออกไปในที่สุด

ปัญหาเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ระบบการบริหารของเรายังมี

ปัญหาและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และยังไม่มีความคิดที่ผ่านมาเหมาะสมสมบูรณ์เพียงพอกับระบบงานในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติต่อคนงานด้วยความเมตตา การเพิ่มสวัสดิการ ค่าตอบแทน หรือการปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีลักษณะที่เหมาะสม อย่่างไรก็ตาม ก็ได้เป็นเหตุให้องค์การมีผลผลิตเพิ่มขึ้นหรือคนมีความพอใจในหน้าที่การงานของตนเสมอไป จึงได้มีการพยายามหาเทคนิคและวิธีการทางการบริหารใหม่ๆ มาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับการบริหารงานในองค์กร

แนวคิด ทางการบริหาร ในปัจจุบัน

การบริหารงานในปัจจุบันได้นำแนวคิดต่างๆ จากในอดีตมาผสมผสานเพื่อปรับใช้กับสภาวะที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยนำเทคนิคด้านการจัดการที่ทันสมัยเป็นเครื่องช่วยแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร เช่น การวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานการณ์ การตรวจสอบการวางแผน และการควบคุมทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนการปรับประสานปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้มีลักษณะเหมาะสมเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ซึ่ง

เป็นการประยุกต์ใช้แนวความคิดระบบที่มององค์การเป็นภาพรวมเพื่อช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารที่สลับซับซ้อนขึ้นทุกขณะ และทำให้องค์การสามารถปรับตัวตามทันกับสภาพการณ์ภายนอก ดั่งนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถในปัจจุบัน จึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักเลือกใช้เทคนิควิธีการบริหารใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถปรับประสานปัจจัยที่มีอยู่ในสภาวะสมดุลสอดคล้องกับความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

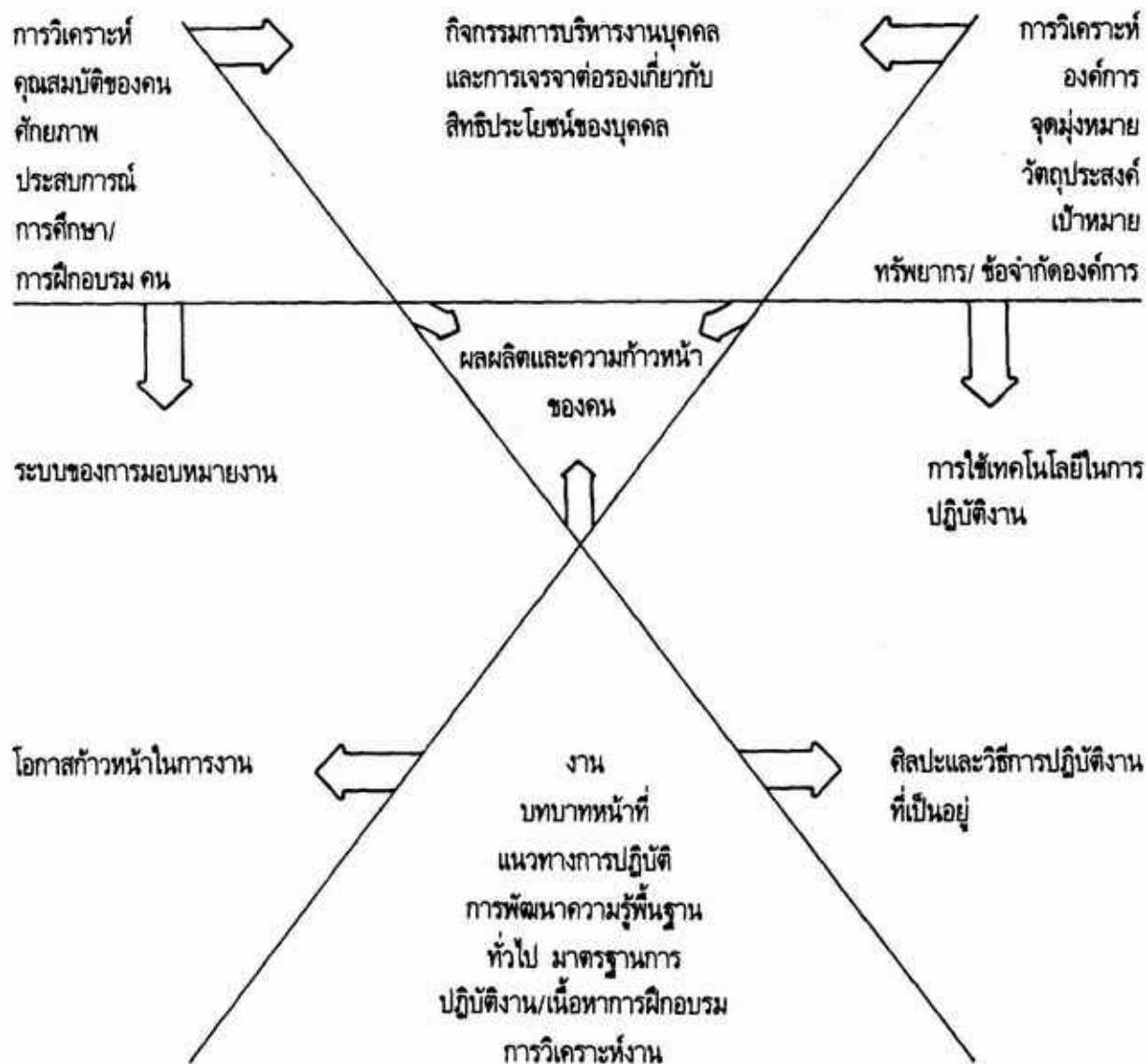
การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรกำลังคน เป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างสูงในปัจจุบัน และกลายเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อความประหยัด และประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร แนวคิดดังกล่าวมุ่งพิจารณาภาพรวมของความต้องการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรกำลังคนขององค์กร โดยพิจารณาทั้งในเรื่องจำนวน คุณภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ การบำรุงรักษาและการพัฒนาคน Edgar H. Schein เป็นผู้หนึ่งที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน และการพัฒนากำลังคนอย่างเป็นระบบ โดยมองความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะมีแนวคิดที่จะพิจารณาทั้งคน และงานผสมผสานกันไป และชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของคนมีความสัมพันธ์อย่างสูง

ต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การวางแผนและการพัฒนากำลังคนจึงต้องดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายสำคัญสองประการ คือ ประสิทธิภาพขององค์กร และโอกาสทางก้าวหน้าของบุคคล จะมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ นักบริหารจึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการของความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสมดุลย์

ระหว่างปัจจัยทั้งสองดังกล่าว จึงจะสามารถสร้างระบบการวางแผนและการพัฒนากำลังคนที่สมบูรณ์แบบได้

นอกจากนี้ Sidney A. Fine ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบที่นำไปสู่การวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ โดยได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และองค์กร

ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในระบบการทำงานของมนุษย์เพื่อผลิตผลบางอย่างนั่นก็คือ การใช้กำลังคนจะเกิดประโยชน์สูงสุดก็ต่อเมื่อองค์กรได้มีการพิจารณาปรับปรุงปัจจัยพื้นฐานทั้ง 3 ประการไปพร้อมกัน



รูปที่ 1 แสดงแนวคิดพื้นฐานของการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบของ Sidney A. Fine

จากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว Fine ชี้ให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักในระบอบการทำงานของมนุษย์คือ **คน** หรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรามักจะต้องพิจารณาถึงการวิเคราะห์คุณสมบัติศักยภาพของคน ประสิทธิภาพการศึกษา เป็นต้น **องค์การ** ก็จะมีการพิจารณาเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์การ ซึ่งก็คือ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากรและข้อจำกัดต่าง ๆ ตลอดจนโครงสร้างที่เป็นอยู่ และประการสุดท้ายคือ **งาน** ซึ่งต้องพิจารณาวิเคราะห์เรื่องงาน กิจกรรมที่ปฏิบัติมาตามมาตรฐาน แนวทางการปฏิบัติงานและบทบาทหน้าที่ที่ต้องกระทำ

องค์ประกอบทั้งสามมีความสัมพันธ์กัน และมีผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบต่อผลผลิตและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและคนจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารงานบุคคลและการเจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน จะเกี่ยวกับพื้นฐานของลักษณะการมอบหมายงาน ทั้งนี้เนื่องจากระดับความยุ่งยากซับซ้อนของการมอบหมายงาน จะมีผลเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับศักยภาพความรู้ความสามารถของคน ดังนั้นจุดสำคัญของระบบที่จะนำไปสู่การวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญดังกล่าว คือ คน องค์การ และงาน

อย่างเป็นระบบ จะแยกพิจารณาเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ เพราะนั่นคือการทำลายความสมดุลของระบบ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการผลิต และไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในปัจจุบันได้ และ Fine ได้สรุปว่าในระบบการทำงานของมนุษย์จะต้องยอมรับความจริงที่ว่าระบบจะคงอยู่ได้ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์สองประการ คือ ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าของคน ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้งสองเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างสูง

การวิเคราะห์กำลังคน คืออะไร

จากแนวคิดทางการบริหารในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันในเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การวางแผนและการพัฒนากำลังคนที่มีประสิทธิภาพ *การวิเคราะห์กำลังคนในองค์การ* จึงเป็นเทคนิคสำคัญอย่างหนึ่งที่นักบริหารในทุกระดับไม่ควรละเลย เนื่องจากเป็นเทคนิคของการศึกษาวิเคราะห์งานในองค์การควบคู่ไปกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่เพื่อประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับกำลังคนในองค์การของตนว่ามีปัญหาอะไร และมีความเหมาะสม สัมพันธ์สอดคล้องกับ

ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่มีอยู่หรือไม่อย่างไร เพื่อนำไปสู่การวางแผนและการคาดการณ์เกี่ยวกับกำลังคนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์กำลังคน เป็นเทคนิควิธีการทางการบริหารที่มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานในองค์การ โดยจะครอบคลุมถึงการศึกษาวเคราะห์ลักษณะเนื้อหาของงาน กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนระบบความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ในองค์การว่าสอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานหรือไม่เพียงไร ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีปัญหาที่จุดไหน มีความเหมาะสมและความพร้อมที่จะรับสภาพที่มีอยู่ และงานใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การยังคงอยู่ และถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม และแน่ใจได้ว่าภารกิจใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาได้รับการปฏิบัติ ตลอดจนได้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในจุดที่เป็นปัญหาในเรื่องของกำลังคนและการจัดองค์การ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกำลังคนให้สามารถรับกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการวิเคราะห์กำลังคน จึงอาจจำแนกได้ดังนี้

1. เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายบริหารว่างานที่ทำอยู่ในหน่วยงานเป็นงานที่จำเป็น สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะงานที่สำคัญๆ ได้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยมีกำลังคนในจำนวนและชนิดที่เหมาะสมแล้ว

2. เพื่อให้แน่ใจว่าโครงสร้างขององค์การและระบบงานที่เป็นอยู่มีความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและความประหยัดในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมากที่สุด

3. เพื่อตรวจสอบระบบการใช้กำลังคนในหน่วยงาน โดยเกี่ยวข้องกับเรื่องของจำนวนตำแหน่ง ระดับตำแหน่งที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ว่ามีความเหมาะสมและได้มาตรฐานกันทั้งระบบ ซึ่งจะรวมทั้งสภาพของกำลังคนในเรื่องของคุณสมบัติ ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานว่าเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือไม่เพียงใด

4. เพื่อช่วยฝ่ายบริหารในการปรับปรุงหน่วยงานของตนเอง ตลอดจนวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สุด เนื่องจากระบบการวิเคราะห์กำลังคนไม่ได้เพียงแต่ช่วยให้ฝ่ายบริหารในระดับต่างๆ คำนึงถึงการใช้กำลังคนให้เกิดประ-

สิทธิภาพและประหยัดที่สุด เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังเป็นการช่วยหัวหน้างานในการตรวจสอบงานที่ทำอยู่ และให้ข้อมูลพร้อมทั้งคำแนะนำที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานงานที่เหมาะสมในแต่ละระดับต่อไปด้วย

5. ประการสุดท้าย คือ การวิเคราะห์สภาพกำลังคน เป็นการเตรียมข้อมูลพื้นฐานและชี้ให้เห็นถึงจุดสำคัญเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลให้หน่วยงาน ซึ่งเป็นแนวทางนำไปสู่การแก้ปัญหการวางแผน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สรุป

การวิเคราะห์กำลังคน เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นสภาพขององค์การตนเองว่ามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน ที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

การวิเคราะห์กำลังคน จึงเป็นเรื่องที่จะต้องใช้เทคนิควิธีการด้านการจัดการในหลายเรื่องเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์เนื้อหาของงาน การ

วิเคราะห์ระบบงานหรือการตรวจสอบสภาพกำลังคน เป็นต้น ซึ่งแต่ละเรื่องเป็นส่วนที่ยังไม่ได้กล่าวถึง เนื่องจากบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อเสนอแนวคิดใหม่ทางการบริหารให้ผู้อ่านได้พิจารณาดูว่า ในสภาพแวดล้อมอย่างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ การที่จะบริหารงานเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมององค์การในภาพรวม ในเชิงระบบ และวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยไม่ควรจะละเลยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จริงหรือไม่



FLEXITIME

อีกทางเลือกหนึ่งในการจัดเวลาทำงาน

สถาพร พุกศิริกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ 2 สำนักงาน ก.พ.

ปัญหาการจราจรติดขัด การบริการสาธารณะไม่เพียงพอในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน และปัญหามลภาวะนั้นเป็นปัญหาหลักของเมืองใหญ่ทั่วโลก รวมทั้งกรุงเทพมหานคร ซึ่งขณะนี้กลายมาเป็นปัญหาระดับสูงที่รัฐบาลต้องเข้าไปปรับปรุงแก้ไขโดยจะกำหนดเวลาเริ่มต้นปฏิบัติราชการให้เหมือนกัน แล้วให้แต่ละส่วนราชการเลือกว่าจะปฏิบัติงานในเวลาใด เพื่อเฉลี่ยความคับคั่งของการจราจรและลดปัญหามลภาวะดังกล่าว

ผู้เขียนเห็นว่าการที่ส่วนราชการจะใช้เวลาใดตามที่กำหนดให้เด็กเพียงเวลาเดียวนั้น ยังไม่ยืดหยุ่นต่อความจำเป็นของข้าราชการแต่ละคนเท่าที่ควรและท้ายที่สุดจะไม่มีผลในการผ่อนคลายปัญหาการจราจรได้ตามวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างกรณีกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างสูง โดยในครั้งแรกได้เลื่อนเวลาเริ่มงานของส่วนราชการในสังกัดออกไปครึ่งชั่วโมง คือ ระหว่างเวลา 9.00-17.00 น. ปรากฏว่าข้าราชการบางส่วนไม่อาจปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาทำงานได้เนื่องจากมีภาระต้องส่งลูกไปโรงเรียนก่อนเวลา 8.00 น. เป็นต้น กระทรวงมหาดไทยจึงเปลี่ยนเวลาทำงานอีกครั้ง เป็นช่วงเวลา 8.00-16.00 น. ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าน่าจะยังไม่ยืดหยุ่นต่อผู้ที่มีความจำเป็นกรณีอื่นๆ อีก เช่น ผู้ที่มีบ้านอยู่ไกลจาก

ที่ทำงาน ไม่อาจปรับเวลามาทำงานให้เร็วขึ้นกว่าเดิมได้ เป็นต้น จึงควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเลือกเวลาทำงานได้หลายวิธีตามช่วงเวลาของแต่ละคนมีความพร้อมมากที่สุด และทำได้เต็มเวลามากที่สุด ซึ่งในที่นี้จะนำระบบการยืดหยุ่นเวลาทำงาน (FLEXITIME) ที่ใช้อยู่ในต่างประเทศมาเสนอเพื่อพิจารณาว่าจะนำมาปรับใช้ในระบบราชการไทยได้หรือไม่

FLEXITIME คืออะไร ?

FLEXITIME เป็นระบบการจัดเวลาทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกเวลาทำงานได้อย่างเหมาะสมกับความจำเป็นของตนภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด ริเริ่มโดยนักเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมัน ใช้ในธุรกิจเอกชนก่อนและแนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปในยุโรป ตะวันตกและสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายครั้งแรกเพื่อแก้ไขปัญหการจราจรติดขัดและบริการขนส่งสาธารณะไม่เพียงพอในช่วงเร่งด่วน ปรากฏว่านอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหการจราจรตามจุดมุ่งหมายหลักได้แล้ว ยังช่วยแก้ไขปัญหาคัดล่อมอื่น ๆ รวมทั้งการสร้างความปลอดภัยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการให้สูงขึ้นโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา FLEXITIME ได้แพร่หลายอย่าง

รวดเร็วมีผู้ปฏิบัติงานหลายล้านคน ปฏิบัติงานภายใต้ระบบ FLEXI-TIME และไม่มีหน่วยงานใดที่ใช้ FLEXITIME แล้วหันกลับไปใช้ระบบเดิมอีก

FLEXITIME

มีหลักการอย่างไร?

FLEXITIME ยึดหลักการประสานประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานกับประโยชน์ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเลือกเวลาทำงานในช่วงที่มีความพร้อมมากที่สุด เพราะเชื่อว่าคนสามารถทำงานได้ดีเมื่อเขามีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ด้วยหลักการดังกล่าว FLEXI-TIME จึงกำหนดเวลาทำงานเป็น 2 ประเภท คือ

"CORE TIME" คือช่วงเวลาที่ทุกคนต้องอยู่ปฏิบัติงาน "FLEXIBLE TIME" หรือบางแห่งเรียกว่า "FLEX HOURS" เป็นช่วงเวลายืดหยุ่น ให้ผู้ปฏิบัติเลือกได้ตามความจำเป็นของตน

ผู้ปฏิบัติงานในระบบ FLEXI-TIME จะปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ ต้องอยู่ปฏิบัติงานในช่วง CORE TIME ส่วนเวลาที่เหลือให้เลือกปฏิบัติได้ เมื่อรวมกันแล้วต้องครบตามจำนวนที่กำหนด

ภายใต้เงื่อนไขนี้ผู้ปฏิบัติงานอาจเลือกจัดตารางเวลาทำงานได้

หลายรูปแบบตามความจำเป็นของตนโดยประสานประโยชน์ตนและประโยชน์ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน

FLEXITIME

มีรูปแบบอย่างไร?

FLEXITIME อาจมีได้หลายรูปแบบ ดังนี้



เวลา	7.30	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17.30 น.
	FLEX HOURS			CORE TIME				FLEX HOURS				
รูปแบบที่ 1 :	ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง หรือ 35 ชั่วโมง/สัปดาห์						มีเวลาพักกลางวันใน CORE TIME 1 ชั่วโมง มี FLEX HOURS ให้เลือกกระหว่างเวลาทำการ 7.30-17.30 น. มี CORE TIME ติดต่อกันตั้งแต่ 7.30-9.30 น. และเลิกงานหลังจากนั้น 8 ชั่วโมง 9.30-15.00 น.					

เวลา	7.30	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17.30 น.
	FLEX HOURS		CORE	FLEX		CORE	FLEX HOURS					
			2 ชม.				2 ชม.					
รูปแบบที่ 2 :	ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง หรือ 35 ชั่วโมง/สัปดาห์						พักกลางวัน 1/2 ชม. หรือยืดออกไปถึง 2 ชม. เพื่อไปซื้อของในช่วงที่คนน้อย ทำธุระส่วนตัว กินข้าว หูหระา พบแพทย์ ทำฟัน ฯลฯ โดยไม่ต้องลา หรืออาจจะกำหนดอีกวิธีหนึ่ง คือ สัปดาห์ละ 5 วัน ไม่กำหนดว่าวันละ 7 ชม. แต่รวมกันแล้วต้องได้ 35 ชม./สัปดาห์ เพื่อให้สะสมเวลาทำงานได้					
	เวลาทำการ 7.30-17.30 น. มี CORE TIME แยกเป็น 2 ช่วง รวม 4 ชั่วโมง มี FLEX HOURS 3 ช่วงให้เลือกอีก 3 ชั่วโมง						ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิเลือกทำงานต่อเนื่องกันไปตลอดวันโดยจะ					

รูปแบบที่ 3 : ใช้อาศัยจริงในธุรกิจ
เอกชนแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา
แบ่งออกเป็น 2 ช่วง
ให้สอดคล้องกับสภาพอากาศ ดังนี้
ช่วงที่ 1 15 ก.ย.-31 พ.ค. รวม
8.5 เดือน

จันทร์-ศุกร์

เวลา	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	น.
	FLEX HOURS			CORE TIME			FLEX	CORE		FLEX			
				2.5 ชม.				2.5 ชม.					

ช่วงที่ 2 1 มิ.ย. - 14 ก.ย. รวม 3.5
เดือน
จัดเป็น SUMMER SCHEDULE
จันทร์-พฤหัสบดี

กำหนดเหมือนช่วงที่ 1
แต่เลื่อน CORE TIME จาก
9.30 น. เป็น 9.00 น.

จันทร์-พฤหัสบดี

เวลา	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	น.
	FLEX HOURS			CORE TIME			FLEX	CORE		FLEX			
				3 ชม.				2.5 ชม.					

วันศุกร์

เวลา	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	น.
	FLEX HOURS			CORE TIME			FLEX						
				3 ชม.									

จาก SUMMER SCHEDULE
ทั้ง 2 ช่วงนี้
มีเวลาทำงานใน CORE
TIME รวมกัน 25 ชม./สัปดาห์
ให้เลือกเวลาทำงานใน FLEX
HOURS อีก 15 ชม./สัปดาห์
โดยให้สะสม FLEX HOURS
ได้ เพื่อให้หยุดวันศุกร์ได้ครึ่งวัน



FLEXITIME

ใช้กับงาน ชนิดใด ?

FLEXITIME ถูกนำมาใช้
อย่างแพร่หลาย และได้ผลดีกับการ
ลักษณะต่างๆ เช่น งานบริหาร
งานวิชาชีพ งานธุรการ งานบริการ
เป็นต้น ส่วนงานที่ไม่สามารถใช้
FLEXITIME ได้ คือ งานที่มีวงจร
การผลิตต่อเนื่องต้องใช้ปฏิบัติงาน
พร้อมๆ กันงานที่เป็นกะ เช่น
พยาบาล ตำรวจ งานฉุกเฉิน เช่น
งานดับเพลิง หรืองานที่สัมพันธ์หรือ
ขึ้นกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด เช่น งาน
ควบคุมเครื่องจักรกล เป็นต้น

FLEXITIME

ให้ประโยชน์ อย่างไร ?

1. ลดการมาทำงานสายและ
การลาหยุด เพราะทุกคนสามารถ

เลือกเวลามาทำงานที่เหมาะสมกับ
ความจำเป็นของตนได้ภายใต้เงื่อนไข
ที่กำหนด

2. ลดค่าทำงานล่วงเวลา
เพราะได้จัดตารางการทำงานให้
เหมาะสมกับลักษณะงาน และยืด
เวลาการทำงานออกไปได้

3. เพิ่มความพอใจในการ
ทำงาน เพราะผู้ทำงานมีอิสระใน
การเลือกเวลาทำงานได้ มีส่วนใน
การตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
มากขึ้น ให้โอกาสจัดตารางเวลานัด
หมายผู้มาติดต่อ จัดการเกี่ยวกับ
ภาระครอบครัว การศึกษาเพิ่มเติม
การซื้อหาของใช้ในช่วงเวลาที่มีคน
น้อยแล้วกลับเข้าทำงานเมื่อเสร็จสิ้น
ภาระต่าง ๆ

4. เพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณ
และคุณภาพ เพราะได้ปฏิบัติงาน
ในสภาวะที่ได้เตรียมพร้อมทั้งร่าง
กายและจิตใจ

5. ลดการสูญเสียกำลังคน
เพราะมีความพอใจในการทำงาน
มากขึ้น

6. กระตุ้นให้มีการปรับแผน
การทำงานประจำวันและการติด
ต่อประสานงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
เพราะแต่ละฝ่ายมีได้ปฏิบัติงาน
ตลอดช่วงเวลาปฏิบัติงาน

7. ลดปัญหาการจลาจลติด
ขัดและบริการขนส่งสาธารณะไม่
เพียงพอในช่วงโมงเร่งด่วน เพราะผู้
ปฏิบัติงานมีโอกาสเลือกเวลาไป-กลับ
แตกต่างกันซึ่งจะช่วยเฉลี่ยความคับ



คั่งในเวลาเร่งด่วนได้

8. เพิ่มเวลาบริการได้มาก
ขึ้น เพราะยืดช่วงเวลาทำงานออก
ไป

9. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน
มากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่ไม่สามารถ
ทำงานในบางช่วงเวลาได้ เช่น
ครอบครัวที่มีลูกเล็ก ๆ พ่อ-แม่
สามารถจัดเวลาทำงานตามเงื่อนไข
เพื่อให้มีโอกาสดูแลลูกได้มากขึ้นใน
ช่วงที่ลูกยังไม่เข้าโรงเรียน

10. ผู้ทำงานในระบบนี้
สามารถเลือกใช้ประโยชน์จาก
บริการสาธารณะต่าง ๆ โดยได้รับ
ความพอใจสูงขึ้นในช่วงเวลาที่มีคน
ใช้บริการน้อย

FLEXITIME

มีข้อจำกัด อย่างไร ?

1. ผู้บังคับบัญชาไม่ได้อยู่
ตลอดช่วงเวลาทำงานเพื่อตอบหรือ

แก้ไขปัญหา อาจรู้สึกสูญเสียอำนาจ
การปกครองบังคับบัญชาบางส่วนไป
หรือรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานอาจฉวย
โอกาสจากระบบนี้

2. เพิ่มภาระในการจัดระบบ
และวางแผนปฏิบัติประจำวันมาก
ขึ้นเพราะผู้ปฏิบัติงานมิได้อยู่พร้อม
กัน จึงต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งเตรียม
แผนการทำงานแต่ละวันให้สอดคล้อง
กับผู้อื่น

3. เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น
ค่าไฟฟ้าสำหรับช่วงเวลาที่ยืดออกไป

4. ใช้ไม่ได้กับทุกงาน เช่น
งานที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องสัมพันธ์กับ
ผู้อื่นซึ่งต้องปฏิบัติงานพร้อมกัน งาน
ที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องสัมพันธ์กับผู้อื่น
ซึ่งต้องปฏิบัติงานพร้อมกัน งานที่
ต้องบริการฉับพลัน ฯลฯ ดังได้กล่าว
มาแล้ว

5. เพิ่มความรับผิดชอบมาก
ขึ้น เพราะต้องรับผิดชอบครอบคลุม
ถึงงานของผู้อื่นในช่วงเวลาที่ยืดหยุ่น
ด้วย

6. การลดการทำงานล่วงเวลา

ลงไปอาจทำให้ผู้เคยได้รับค่าล่วง
เวลารู้สึกว่าตนเสียประโยชน์จาก
ระบบ

7. จัดทรัพยากรได้ยาก

จะนำ FLEXITIME มาใช้ ในหน่วยงาน ได้อย่างไร ?

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบ
FLEXITIME นั้นมิใช่เป็นการตัดสินใจว่าจะรับหรือไม่รับการจัดตาราง
เวลารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น
แต่จะต้องวิเคราะห์ความจำเป็นของ
หน่วยงานเสียก่อนว่าจำเป็นต้องใช้
FLEXITIME นั้นมิใช่เป็นการตัดสินใจว่าจะรับหรือไม่รับการจัดตาราง
เวลารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น
แต่จะต้องวิเคราะห์ความจำเป็นของ
หน่วยงานเสียก่อนว่าจำเป็นต้องใช้
FLEXITIME หรือไม่ โดยมีแนว
ทางการพิจารณาดังนี้

1. ภาพรวมเกี่ยวกับคุณ-
ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อ
ความสำเร็จของ FLEXITIME เช่น
เพศ อายุ ซึ่งพบว่า

คนหนุ่มสาว สนใจใช้
FLEXITIME มากกว่าคนสูงอายุ
คนสูงอายุ ต้องการใช้
FLEXITIME น้อยกว่าถ้าไม่มีภาระ
ครอบครัว

และไม่ต้องพึ่งบริการสาธารณะ

2. ขนาดของหน่วยงาน ถ้า
เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีผู้เลือก
ปฏิบัติงานใน FLEX HOURS มาก
พอที่จะได้ผลดี แต่ถ้าเป็นหน่วยงาน
ขนาดเล็กมีผู้เลือกปฏิบัติงานใน
FLEX HOURS บางช่วงน้อยเกินไป
จะมีปัญหาการบริการไม่เพียงพอ

3. ลักษณะงาน ถ้าเป็นงาน
ที่ใช้เทคนิคการผลิตต่อเนื่องตาม
ความชำนาญเฉพาะด้าน (ASSEM-
BLY LINE) งานเป็นกะ งานฉุกเฉิน
เหล่านี้ไม่เหมาะกับระบบ FLEXI-
TIME

4. สถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อม
ของหน่วยงาน ถ้าตั้งอยู่ใน
ชุมชนหรือเมืองใหญ่มีความจำเป็น

ต้องใช้ FLEXITIME มากกว่า

เมื่อได้วิเคราะห์หน่วยงาน
ตามแนวทางดังกล่าว จะได้ข้อสรุป
กว้าง ๆ ว่าควรจะนำระบบ FLEXI-
TIME มาใช้หรือไม่ ถ้าเห็นว่า
สมควรนำมาใช้ก็จะต้องศึกษารูป
แบบ ลักษณะการปฏิบัติงาน ชนิด
ประเภท ขนาด และความต้องการ
ของหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติ
และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
ให้ชัดเจนก่อนที่จะตัดสินใจเลือกใช้
ตารางเวลาอย่างใดอย่างหนึ่ง

ทั้งนี้อาจตั้งคณะผู้สังเกต-
การณ์เฉพาะกิจขึ้น ทำหน้าที่สังเกต-
การณ์ เก็บรวบรวมและวิเคราะห์
ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ขั้นตอน
วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนพฤติกรรม
การมาปฏิบัติงาน เช่น การ
มาทำงานสาย กลับเร็ว ล่าป่วย
อัตราการโอน-ย้าย ลาออก รวมทั้ง
ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เป็นต้น
ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะรวบรวมมา
สร้างแบบสอบถาม เพื่อทราบ
ทัศนคติและความต้องการมีส่วน
ร่วมในระบบ FLEXITIME ต้อง
การรูปแบบการจัดตารางเวลา
ที่เหมาะสมกับงานของเขา โดยเฉพาะ
ผู้มีพฤติกรรมมาทำงานที่อาจแ
ไข้โดยระบบ FLEXITIME เช่น
ผู้มาสาย ระบบ FLEXITIME จะ
ช่วยให้เขาจัดตารางเวลาทำงานใน
ช่วงที่มีความพร้อมมากขึ้นหรือไม่
และ FLEXITIME จะมีส่วนช่วย
เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ของงานได้มากขึ้นหรือไม่ ช่วยให้
 เขาสามารถจัดเวลาอยู่กับครอบครัว
 ได้มากขึ้นหรือไม่ หรือเขาอยากทำ
 งานในช่วงไหน สะดวกจะใช้
 FLEXITIME ในช่วงไหน หรือเขา
 มีความเคยชินในชีวิตอย่างไร เช่น
 ชอบตื่นสาย ชอบทำงานแต่เช้า
 FLEXITIME จะช่วยได้หรือไม่ หรือ
 การให้อิสระโดยระบบ FLEXITIME
 จะทำให้เขาสนุกกับงานเพิ่มขึ้นหรือ
 ไม่ หรือไม่ชอบที่จะต้องรับผิดชอบ
 ด้วยตนเองมากขึ้น หรือจะถือเป็น
 โอกาสที่จะเลือกปฏิบัติงานในช่วงที่
 มีงานเข้ามาน้อยโดยเฉพาะเมื่อเขา
 ทำงานบริการ เป็นต้น

ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ จะช่วยให้
 หน่วยงานตัดสินใจเลือกรูปแบบการ
 จัดตารางเวลาทำงาน พร้อมทั้ง
 เงื่อนไขต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

จะมีกลไกเสริม ให้การใช้ FLEXITIME บรรลุผล ได้อย่างไร ?

FLEXITIME เป็นเพียงทาง
 เลือกจัดตารางเวลาทำงานของคุณ
 โดยการประสานประโยชน์ของคุณ
 กับของหน่วยงานเข้าด้วยกัน ตาม
 แนวคิดที่ว่า ถ้าบุคคลได้ปฏิบัติงาน
 ในช่วงเวลาที่พร้อมทั้งร่างกายและ



จิตใจแล้ว จะช่วยให้คนสามารถทำ
 งานได้ดีขึ้น นั่นคือ FLEXITIME
 โดยตัวของมันเองยังไม่อาจยกระดับ
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ
 หน่วยงานได้ ตรงกันข้าม อาจก่อให้เกิด
 การฉวยประโยชน์ที่เอื้อให้ได้
 หากผู้นั้นขาดความรับผิดชอบต่อ
 หน้าที่ ขาดการควบคุมตนเอง

ดังนั้นการนำ FLEXITIME
 มาใช้ในส่วนราชการจึงจำเป็นต้อง
 ใช้กลไกเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้
 ระบบ FLEXITIME อย่างถูกต้อง
 ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ
 งานภายใต้ระบบ FLEXITIME ให้
 เข้าใจหลักการประสานประโยชน์ตน
 กับประโยชน์ของหน่วยงานเข้าด้วย
 กันตลอดจนมีความเข้าใจในเจตนา
 ความเอื้ออาทรของหน่วยงาน เพื่อ
 สร้างจิตสำนึกให้บุคคลชื่อตรงต่อตนเอง
 ต่อหน่วยงาน มีวินัยและควบคุม

ตนเองให้ประพฤติตามเจตนารมณ์
 ของระบบ

ในส่วนนี้ส่วนราชการอาจ
 สร้างกลไกการติดตามผลการใช้
 ระบบ FLEXITIME เช่น สังเกต-
 การณ์ ทบทวนเจตนารมณ์ของระบบ
 เป็นระยะ การประชาสัมพันธ์ เป็น
 ต้น

2. ในระยะแรกของการใช้ระบบ
 FLEXITIME อาจกำหนดให้ใช้รูปแบบ
 ง่ายๆ ไม่ซับซ้อน เช่น รูปแบบที่
 1 คือ มี FLEX HOURS หัว-ท้าย
 และมี CORE TIME เป็นช่วงยาว
 อยู่ตรงกลาง ดังนั้นคนจะเลือกได้
 เฉพาะเวลาเข้าทำงาน หรือเลิกงาน
 เท่านั้น เป็นการทดลองไปก่อน หาก

ได้ผลดีอาจเพิ่ม FLEX HOURS ให้เลือกในช่วงกลางได้อีกตามรูปแบบที่ 2

3. กำหนดเพิ่มเติมการใช้ FLEXITIME เป็นช่วง เพื่อให้โอกาสเปลี่ยนตารางเวลาทำงานได้ใหม่ตามความจำเป็น เช่น ช่วงปิดเทอมอาจจัดเวลามาทำงานให้สายลง เพราะไม่มีภาระรับส่งลูก เป็นต้น แต่ทั้งนี้ไม่ควรกำหนดให้เปลี่ยนแปลงบ่อยเพราะจะเกิดความสับสนต่อผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ หรือในบางกรณีอาจต้องจัดสัดส่วนของผู้ทำงานใน FLEX HOURS ไว้ด้วย เพื่อให้มีผู้ปฏิบัติงานในช่วงนั้นเพียงพอ

4. ควบคุมด้วยเครื่องบันทึกเวลา เพื่อมิให้เป็นภาระแก่การเจ้าหน้าที่ เนื่องจากการจัดตารางเวลาหลายรูปแบบ และช่วยให้การบันทึกเวลาตรงตามความเป็นจริง

5. ใช้มาตรการลงโทษอย่างจริงจังกับผู้ฉวยโอกาสจากระบบ

6. อาจทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่มก่อน เช่น ผู้มีลูกเล็ก ๆ ผู้มาสายบ่อย ๆ ผู้มีภาระรับส่งลูกไปโรงเรียน ผู้ศึกษาค่าค่า ผู้ทำงานพิเศษในช่วงเช้า-เย็น เป็นต้น เพื่อดูว่าระบบ FLEXITIME จะช่วยให้เขาจัดตารางเวลาในช่วงที่เขามีความพร้อมที่สุดได้หรือไม่ สามารถสร้างสัมฤทธิ์ผลในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่

ข้อสรุป: FLEXITIME แก้ไขปัญหา ได้จริงหรือไม่ ?

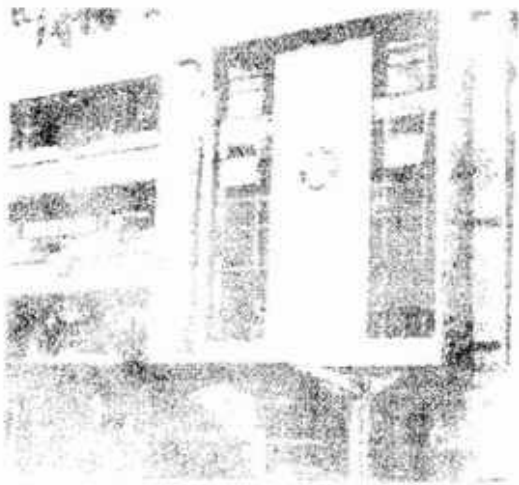
FLEXITIME เป็นเพียงทางเลือกเวลาทำงานที่ต่างออกไปจากปกติ ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย **ผู้บริหารจึงต้องทำใจหากจะเกิดความไม่เป็นระเบียบขัดต่อความรู้สึก ความ**

เคยชินไปบ้าง อาจจะต้องถือว่า FLEXITIME เป็นผลของการมีส่วนร่วมในการเลือกเวลาทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หากจะเกิดข้อขัดข้องขึ้นบ้างก็จำเป็นต้องศึกษาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป **เพราะในขณะนี้ FLEXITIME ได้ชื่อว่าเป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญหาได้หลายประการ เช่น จราจร มลภาวะ ความจำเป็นส่วนบุคคลและปัญหาแวดล้อมอื่น ๆ โดยมีการลงทุนถูกที่สุดเมื่อเทียบกับวิธีการอื่น ๆ ถ้าเพียงแต่ผู้ปฏิบัติงานภายใต้ระบบนี้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่ฉกฉวยประโยชน์จากระบบ**

ผู้เขียนจึงหวังว่าข้อเขียนนี้จะ เป็นประโยชน์อยู่บ้าง โดยเฉพาะกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่กำลังแสวงหาเวลาปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับส่วนราชการของตน ถึงแม้จะเป็นทางเลือกที่ต่างไปจากความเคยชินอยู่บ้าง แต่ก็น่าจะลองดูมิใช่หรือ ?

เรียบเรียงจาก :

1. วารสารข้าราชการ "เวลาทำงานที่อาจยืดหยุ่นได้" ปีที่ 22 ฉบับที่ 5 พฤษภาคม 2520 หน้า 65-66
2. BABARA L. FISS, "GOVERNMENT TESTS FLEXITIME" CIVIL SERVICE JOURNAL, VOL. 17 NO 3. JANUARY/MARCH 1977, PP 1-4
3. SALLY A COLTRIN AND BABARA D. BARNNDSE, "IS YOUR ORGANIZATION A GOOD CANDIDATE FOR FLEXITIME ?" PERSONNEL JOURNAL, SEPTEMBER 1981 VOL. 60 NO 9, PP 712-715
4. GLENN W RAINEY JR. AND LAWRENCE WOLF, "THE ORGANIZATIONALLY DYSFUNCTIONAL CONSEQUENCE OF FLEXIBLE WORK HOURS : A GENERAL OVERVIEW", PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT, VOL. 11 NO 2, 1982, PP 165-175



ที่นี้ ส.ก.พ.



ชั้นสี่ '32

วารสารข้าราชการฉบับนี้ เป็นฉบับส่งท้ายปี 2534...ปีที่แก่นแกนของระบบราชการและระบบข้าราชการถูกปรับเปลี่ยนไปไม่น้อย สืบเนื่องจากการเข้ารักษาความสงบเรียบร้อยของ ร.ส.ช. เมื่อ 23 ก.พ. 2534 การปรับเปลี่ยนเด่น ๆ ในแวดวงราชการ เห็นจะเป็นการฝึกแนวคิด แนวทางและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับระบบบริหารราชการและกฎหมายออกไป โดยมีเป้าหมายที่ประสิทธิภาพ ความคล่องตัวสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ และป้องกันและขจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการเป็นสำคัญ นับเป็นการปฏิรูประบบราชการขนาดใหญ่อีกครั้งในระบบราชการไทย ส่วนการปฏิบัติจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ อย่างไรนั้นต้องอาศัยเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ สำหรับในช่วงใกล้ ๆ นี้ขอเวลาให้กับเหตุการณ์ต่อไปนี้กันสักนิด

แนวทางปฏิบัติ ของข้าราชการ ในการเลือกตั้ง

เมื่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2534 ประกาศใช้ และได้กำหนดวันเลือกตั้งแล้วในวันที่ 22 มีนาคม 2535 การเลือกตั้งคราวนี้ก็ยังคงยึดหลักความเป็นกลางทางการเมืองอย่างเคร่งครัด

เช่นที่เคยปฏิบัติมา คือ ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับต้องวางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้งอย่างเคร่งครัด และไม่ปฏิบัติกรใด ๆ ทั้งทางส่วนตัวและราชการอันจะเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ผู้สมัครรับเลือกตั้งหรือพรรคการเมืองโดยเด็ดขาด แนวทางปฏิบัติในเรื่องนี้คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2534 ไว้ดังนี้

● ให้กระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งรัฐวิสาหกิจในสังกัดต่าง ๆ

ส่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนในการดำเนินการเลือกตั้ง เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงร้องขอ โดยให้ถือเป็นงานในหน้าที่ของราชการหรือเจ้าหน้าที่นั้น ๆ ด้วย

● ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาควางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้งอย่างเคร่ง-

ครัด ไม่ปฏิบัติการใด ๆ ทั้งทาง ส่วนตัวและราชการโดยมิชอบด้วย กฎหมายให้เป็นคุณหรือเป็นโทษ แก่ผู้สมัครหรือพรรคการเมืองใด โดยเด็ดขาด

● ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับ ทั้ง ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไปใช้ สิทธิเลือกตั้งให้เป็นตัวอย่างแก่ประ ชาชนทั่ว ๆ ไป รวมทั้งให้คำแนะนำ ชักชวนบุคคลผู้มีสิทธิในครอบครัว ญาติ และมีครอบครัว ไปใช้สิทธิ เลือกตั้งโดยพร้อมเพรียงกันด้วย

ถ้ารักประชาธิปไตยก็ต้องไป เลือกตั้ง 22 มีนาคม 2535 นี้แหละ

**ความคืบหน้า
การปรับปรุง
ระบบราชการ
และระบบข้าราชการ**

รายงานความคืบหน้าต่อ-เนื่องในเรื่องการปรับปรุงระบบ ราชการและระบบข้าราชการ ใน ช่วงนี้ เป็นผลการพิจารณาของคณะ รัฐมนตรี เรื่องการปรับโครงสร้าง บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการ เมื่อ 30 ธ.ค. 2534 โดยมีชื่อว่า ค.ร.ม. เห็นชอบการปรับโครงสร้างบัญชี อัตราเงินเดือนข้าราชการ โดยให้ ปรับใช้บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการ พลเรือนหมายเลข 1 และบัญชี

อัตราเงินประจำตำแหน่งฯ หมายเลข 1 ตั้งแต่วันที่ 1 เม.ย. 2535 เป็นต้นไป ส่วนบัญชีฯ หมายเลข 2, 3, 4, 5 นั้น ให้ปรับใช้เป็นรายปี ทั้งนี้ให้พิจารณาถึงฐานะการเงินการ คลังของประเทศด้วย โดยเฉลี่ยแล้ว จำนวนเงินที่ปรับขึ้นในแต่ละบัญชี จะสูงขึ้นราวร้อยละ 15 ส่วนบัญชี หมายเลข 1 นั้นสูงกว่าบัญชี ข. ที่ ใช้ในปัจจุบันโดยเฉลี่ยร้อยละ 23 โครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบ่งเป็น 11 อันดับ เริ่มที่ขั้นต้นของอันดับ 1 = 3,000 บาท สูงสุดที่ขั้นสูงของ อันดับ 11 = 42,520 บาท

ส่วนบัญชีอัตราเงินประจำ ตำแหน่งฯ หมายเลข 1 นั้น จะแบ่ง เป็น 2 กลุ่ม คือ บัญชีของตำแหน่ง ประเภทบริหารระดับสูง และบัญชี ของตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งจะต้องกำ-หนดรายละเอียดกันอีกครั้งว่าข้าราชการ ระดับใด ตำแหน่งใดจะได้รับเงิน เพิ่มในส่วนนี้

การปรับโครงสร้างบัญชีอัตรา เงินเดือนในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงระบบราชการและระบบ ข้าราชการให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยทั้งระบบ ซึ่งเคยนำรายละเอียด ของข้อเสนอของ ก.พ. ในการปรับปรุงส่วนอื่น ๆ มาเผยแพร่ในวารสาร ข้าราชการฉบับ ก.ย.-ต.ค. 2534 ไปแล้ว ดังนั้นจึงจะไม่กล่าวถึงใน รายละเอียดดังกล่าวอีก และเพื่อให้ การพิจารณาปรับปรุงบัญชีเงินเดือน ของข้าราชการทุกประเภทสอดคล้อง

กับบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการ พลเรือนดังกล่าว คณะรัฐมนตรี จึงมีมติอนุมัติให้แต่งตั้งคณะกรรมการระดับสูงเพื่อพิจารณาปรับบัญชี อัตราเงินเดือนข้าราชการทุกประเภท ขึ้นมา 1 คณะ และเมื่อผลการ พิจารณาบัญชีอัตราเงินเดือนของ ข้าราชการทุกประเภทเรียบร้อย ก็ ต้องนำเสนอสมานิติบัญญัติแห่งชาติ พร้อมกับร่าง พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการ พลเรือนฉบับใหม่ต่อไป ซึ่งคาดว่ากระบวนการดังกล่าวจะเสร็จสิ้น ก่อนการเลือกตั้งปลายเดือนมีนาคม สกหน้า

ข้อคิดส่งท้ายปี 2534 “เวลา สว่างไป สว่างไป ขณะนี้เรากำลังทำ อะไรรออยู่” สวัสดิ์ค๊ะ ●



วิธีทำงาน

คำบรรยายของ พลตรี หลวงวิจิตรวาทการ
ในการอบรมข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ
เมื่อ ธันวาคม 2485

รวบรวมโดย นายประยูร เกลิงศรี
ผู้อำนวยการบริหาร สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

“วิธีทำงาน” ซึ่งอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ในสมัยรัฐบาล ฯพณฯ จอมพล ป. พิบูลสงคราม เมื่อประมาณเกือบ 50 ปีแล้ว ได้บรรยายแก่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศในสมัยนั้น น่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารราชการ ทั้งรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการ และข้าราชการในยุคปัจจุบัน จึงได้รวบรวมเผยแพร่เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของระบบราชการ .

ประยูร เกลิงศรี



เพื่อนข้าราชการทั้งหลาย

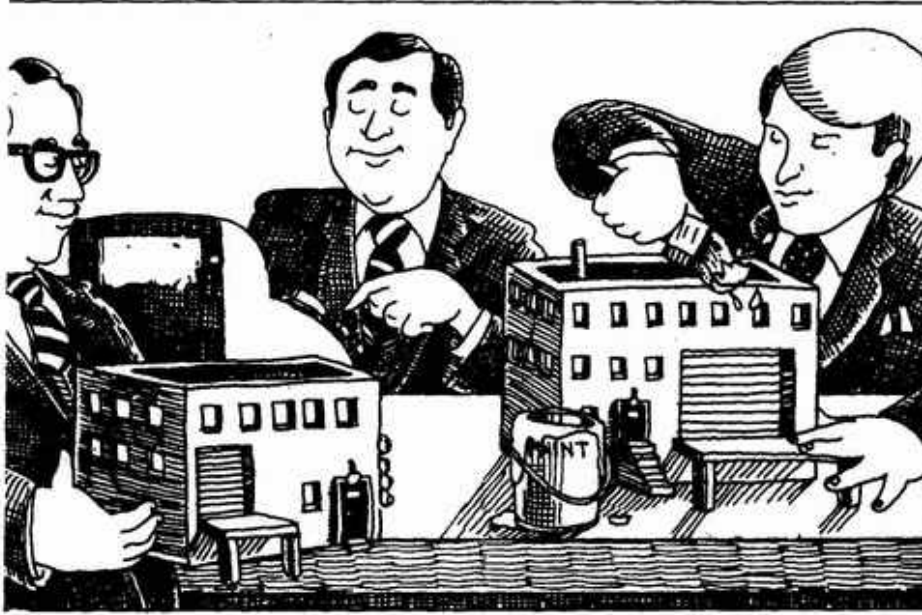
ในการแต่งตั้งมอบหน้าที่ราชการ ในกระทรวงนี้ให้แก่ฉันฯ พณฯ จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้บัญชาว่า ราชการ ในกระทรวงการต่างประเทศมีความสำคัญยิ่งยวดในเวลานี้ และจะเพิ่มพูนความสำคัญขึ้นทุกที จึงให้ฉันหาทางฝึกฝนอบรมข้าราชการ ในกระทรวงนี้ให้มีสมรรถภาพยิ่งขึ้น ฉันได้ปฏิบัติตามบัญชานี้โดยแบ่งงานออกเป็น 2 ประเภท ประเภทหนึ่งคือ "ฝึกฝน" และอีกประเภทหนึ่งคือ "อบรม" ในทางฝึกฝนนั้น ฉันได้ทำมาแล้วเป็นลำดับ ดังจะเห็นได้ว่า ในคำสั่งหรือบันทึกข้อความใดๆ ที่ออกไปจากฉันมักจะมีคำสอน คำแนะนำถึงทางปฏิบัติราชการ มาด้วยเสมอ ในบางเรื่อง ฉันได้เคยเรียกข้าราชการบางคนไปสอนและแนะนำให้เป็นเรื่องๆ ไป มีหลายเรื่องที่ฉันได้ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ข้าราชการได้ศึกษาวิธีการ แนวคิด และทางปฏิบัติ ฉันได้เคยหาวิธีชักชวนให้ข้าราชการค้นคว้าเพิ่มพูนความรู้ เช่น จัดให้พูดวิทยุกระจายเสียงในเรื่องวิชาการ อันเกี่ยวกับงานของกระทรวงการต่างประเทศมาแล้วหลายเรื่อง ซึ่งฉันได้ช่วยเหลือในการเขียน การทำเรื่องเหล่านั้นอย่างใกล้ชิดตลอดมา ทั้งนี้นับได้ว่าเป็นการฝึกฝน แต่ส่วนการอบรมนั้นยังมีได้ทำจริงจัง

บัดนี้ก็จบสิ้นปี ฉันไม่อยากจะเห็นว่าฉันมีงานอะไรที่ยังไม่ได้ทำ ให้สมบูรณ์ตามบัญชาของท่านนายก จึงจัดให้มีการอบรมครั้งนี้ ซึ่งฉันจะทำการอบรมเองวันละ 1 ชั่วโมง เป็นเวลา 3 วัน

ในการอบรมที่ฉันจะทำให้ นี้ฉันจะไม่พูดถึงเรื่องซึ่งได้เคยพูดกันทั่วไปแล้ว เช่น เรื่องความขยันขันแข็ง ความซื่อตรงต่อหน้าที่ ความสามัคคีในหมู่ข้าราชการ ความตั้งใจปฏิบัติงาน หรืออะไรๆ ที่มีอยู่แล้วในระเบียบวินัยข้าราชการ พลเรือน และได้มีการพูดบรรยายกันมากแล้ว ฉันจะพูดแต่เรื่องซึ่งไม่ค่อยมีผู้พูดแต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะบันดาลก้าวหน้าทั้งแก่ราชการ และแก่ส่วนตัวข้าราชการ เรื่องที่ท่านจะได้ฟังในการอบรมนี้คือเรื่อง "วิธีทำงาน"

เราทราบกันอยู่แล้วว่า สมัยนี้โลกอยู่ในความคับขัน ประเทศชาติกำลังอยู่ในความลำบาก งานในหน้าที่ของข้าราชการทุกคนย่อมเพิ่มพูนความยากและความหนักขึ้นกว่าแต่ก่อนหลายเท่า เราจำเป็นต้องทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในคุณภาพและปริมาณ ในยามปกติ ถ้าเรารู้สึกว่างานมากเหลือมือ เราก็เพิ่มจำนวนข้าราชการเข้ามาช่วยกัน แต่ในยามคับขันเช่นเวลานี้ เราเพิ่มตามความต้องการไม่ได้ เพราะต้องประหยัดเงินทองอย่างหนึ่ง และอีกอย่างหนึ่งงานทางอื่นก็มีเพิ่มขึ้น

มีกระทรวงและองค์กรใหม่ๆ ตั้งขึ้น และคนทำงานก็ยังมีไม่ค่อนพอ เฉพาะในกระทรวงการต่างประเทศนี้ เราจะเห็นได้ว่าตั้งแต่เกิดสงครามในมหาเอเชียตะวันออกมาปริมาณของงานเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่า ส่วนในทางคุณภาพนั้นแล้ว งานในยามสงครามมีความลำบากหนักใจมากกว่าในยามสงบ งานเกือบทุกเรื่องที่มาถึงมือเรา ถ้าเราทำผิดพลาดไปอาจจะเกิดผลร้ายใหญ่หลวงแก่ประเทศชาติได้เสมอ รวมความที่เราต้องทำงานมากขึ้น และยากขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก แต่จำนวนข้าราชการของเราก็คงมีอยู่เท่าเดิม เมื่อเป็นเช่นนี้ก็มิวิธีแก้ อย่างเดียว คือ พวกเราที่มีตัวทำงานอยู่ทุกวันนี้จะต้องเพิ่มพูนสมรรถภาพให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น และให้ทำงานได้มากยิ่งขึ้นด้วย ถ้ามิฉะนั้นราชการก็ดำเนินไปไม่ได้ เราได้เห็นคนบางคนทำงานได้มากกว่าคนอื่น ซึ่งเราเรียกว่าทำงานเก่ง บางคนทำเก่งจนเราสงสัยว่าเอาเวลาที่ไหนมาทำ จึงได้ผลของงานผลิตออกมามากถึงเพียงนั้น เราได้เห็นคนบางคนสามารถทนงานได้อย่างประหลาดทำงานใช้สมองวันละ 12 ชั่วโมง หรือ 14 ชั่วโมง ได้โดยไม่เกิดความเหนื่อยอ่อนในร่างกาย หรือเส้นประสาทอย่างไร เราได้เห็นคนบางคนทำงานเสร็จเร็วและเรียบร้อยดี งานบางเรื่องเราต้อง



ให้เวลาทำ 4 ชั่วโมง คนชนิดนั้น เขาทำชั่วโมงเดียวแล้วก็ได้ผลดี เท่ากับที่เราทำหรือดีกว่า สิ่งเหล่านี้ เป็นเพราะเหตุอะไร

ในเบื้องต้นเรามักจะเข้าใจ กันว่า คนทำงานเก่งอย่างทีกล่า มาข้างต้นนั้นเป็นผู้มีความรู้สูง ได้รับการศึกษามาอย่างดี แต่ความ เข้าใจเท่านี้ยังไม่พอ เพราะว่าใน บรรดาผู้ที่มีความรู้สูง และได้รับ การศึกษามาเท่า ๆ กัน บางทีคน หนึ่งทำงานเก่งกว่าอีกคนหนึ่งมาก และผลของงานก็ไม่เหมือนกัน บางคน ทำสำเร็จดีแต่ทำช้า บางคนทำ สำเร็จเร็วแต่ไม่สู้ดี บางคนพอถูก ทำงานหนักเข้าหน่อยก็ทนไม่ไหว เกิดความเจ็บป่วยในร่างกายนหรือ มันสมองอ่อนเพลีย เราก็เลยโทษ กันไปว่าเป็นเพราะอนาถมัยไม่ดี เลยทำให้หมดหวังในชีวิต บางคน

มีการศึกษาสูงมาก เสียเงินทอง ในการศึกษามากหลาย แต่ทน งานหนักไม่ได้ เลยไม่สามารถ ทำงานให้เป็นประโยชน์สมกับความรู้ ที่ได้เล่าเรียนมา

คนที่จะเรียกได้ว่าทำงานดี หรือทำงานเก่งนั้น จะต้องมึลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ทำงานเสร็จเร็วและ ถูกต้องเรียบร้อยละเอียดลออ
2. แก้ปัญหาที่ยากลำบากได้ และทำงานสำเร็จเป็นผลดีแก่ ราชการ
3. ทนงาน และทำงานมาก เกินกว่าปกติได้เสมอ

ฉันขอรับรองว่า ข้าราชการ คนใดประกอบด้วยลักษณะทั้ง 3 ประการนี้ จะสามารถสร้างความ เจริญก้าวหน้าให้แก่ราชการและ ส่วนตัวได้เป็นอย่างดี ปัญหาที่มี

อยู่เพียงว่า ทำอย่างไรเราจึงจะ สามารถทำงานได้ลักษณะทั้ง 3 ข้อ ทีกล่าข้างต้นนั้น

การศึกษาอันเป็นรากฐานที่ดี การค้นคว้าหาความรู้ที่ทำต่อมา ภายหลังที่สำเร็จการศึกษาแล้วก็ดี อนาถมัยก็ดี ทั้ง 3 อย่างนี้ล้วนเป็น สิ่งสำคัญทั้งนั้น แต่ขออย่าเข้าใจ ไปว่าเมื่อใครมีความสมบูรณ์ครบ ทั้ง 3 อย่างนี้แล้ว เราจะเป็นคน ทำงานดี การที่จะเป็นคนทำงานดี เข้าลักษณะดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ยังต้องมีสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ **รู้จัก "วิธีทำงาน"**

โดยเหตุที่เป็นกระทรวงการ ต่างประเทศ ข้าราชการส่วนมากของ กระทรวงนี้จึงมีระดับความรู้สูง และมีข้าราชการเป็นอันมากใน กระทรวงนี้ที่ได้รับการศึกษาอย่างสูง มีหลายคนที่มีปริญญาทั้งไทยและ ต่างประเทศ มีหลายคนที่รู้ภาษา ต่างประเทศทั้ง 2 ภาษาขึ้นไป มี หลายคนที่ได้ปริญญาชั้นมหาบัณฑิต ฉะนั้น ในทางวิชาการนับว่าเรา อยู่ในขั้นดี ฉันทคิดว่าถ้าได้รู้วิธี ทำงานอีกสักอย่างหนึ่ง พวกเรา อาจจะทำงานได้ดียิ่งขึ้นกว่าที่ทำดี อยู่แล้ว เพราะเหตุนี้ ฉันทจึงอยากจะ อบรมเพื่อนข้าราชการทั้งหลาย ในเรื่องวิธีทำงาน

แต่ขอให้เป็นที่เข้าใจกันว่า ที่ฉันทนำเรื่องนี้มาอบรมนั้น ฉันท ไม่ได้หมายความว่าพวกเราใน

เวลานี้ยังทำงานไม่เป็น หรือไม่รู้วิธีการ ที่จริงพวกเราในเวลานี้ก็ทำงานอยู่มากแล้ว ในฐานะที่ฉันเป็นผู้บังคับบัญชา ฉันก็มีความพอใจในงานการของท่านทั้งหลายอยู่มาก แต่ก็ยังเชื่อว่า ถ้าได้แนะนำอะไรกันอีกสักเล็กน้อย ท่านจะเห็นวิธีการดียิ่งขึ้น และจะเป็นทางเพิ่มพูนสมรรถภาพของท่านยิ่งขึ้น

โดยเหตุที่ฉันได้รับราชการในกระทรวงนี้มาตั้งแต่ชั้นต่ำที่สุดถึงชั้นสูงสุด ฉันเคยเป็นทั้งผู้น้อยและผู้ใหญ่ในกระทรวงนี้ ฉันจึงอยู่ในฐานะที่จะให้การอบรม "วิธีทำงาน" แก่เพื่อนข้าราชการทั้งหลายได้ทั้งผู้น้อยและผู้ใหญ่ แต่การอบรมในเรื่องนี้ไม่มีตำราเรียนอันใดจะอ้างอิง ผู้อบรมต้องพูดจากสิ่งที่ตนเคยประสบมา ฉะนั้น ถ้าฉันจะอ้างถึงตัวฉันเองบ้าง หรืออ้างถึงงานที่ฉันทำ และวิธีการที่ฉันเคยใช้มาบ้าง ก็ขอโปรดเข้าใจว่าฉันไม่ได้มุ่งหมายจะยกตัว แต่มุ่งหมายเพียงให้เป็นเครื่องประกอบการอธิบายให้ชัดเจนขึ้นเท่านั้น

ฉันจะแบ่งการบรรยายวิธีทำงานออกเป็น 3 ชั้น คือ

1. วิธีทำงานในหน้าที่ผู้น้อย
 2. วิธีทำงานในหน้าที่ผู้ใหญ่
- และ
3. คำสั่งใจเกี่ยวกับการทำงาน

1. วิธีการ ในหน้าที่ผู้น้อย

ในขณะที่เราเป็นผู้น้อย เราย่อมมีความหวังในชีวิตว่า วันหนึ่งข้างหน้าเราจะได้เป็นผู้ใหญ่ ความหวังเช่นนี้คงมีกันทั่วไป บางคนได้ขั้นสู่ฐานะเป็นผู้ใหญ่ เช่น หัวหน้ากอง เลขานุการเอก อธิบดี ปลัดกระทรวง อัครราชทูตหรือรัฐมนตรี แต่บางคนขึ้นไม่ถึง บางคนเป็นเสมียนอยู่จนตลอดชีวิต ผู้ที่ขั้นฐานะสูงไม่ได้บางคนก็พอใจในฐานะที่ตัวดำรงอยู่อย่างพอใจหรือพอใจบางคนก็น้อยเนื้อต่ำใจ เห็นตนเป็นคนโชคร้ายหรือมีกรรม บางคนทอดอาลัยเพราะได้รับการศึกษาคำ ไม่มีประกาศนียบัตรปริญญาอะไร แต่ตามความเห็นของฉันนั้น คนทุกคนสามารถจะขั้นสู่ฐานะเป็นผู้ใหญ่ ถ้ารู้จักวิธีการทำงาน ใครเลยจะไม่ต้องการผู้ทำงานดีไว้เป็นกำลังในแผนก ในกอง ในกรม ในกระทรวง ตลอดถึงในประเทศชาติ ย่อมต้องการคนที่ทำงานดีทั้งนั้น เพราะสิ่งเดียวที่ทำให้ประเทศชาติของเราดำรงอยู่ได้หรือก้าวหน้าต่อไปได้นั้น คือ งาน ขอให้เชื่อว่าถ้าเราทำงานดี เราจะได้ขั้นสู่ฐานะอันสูง และถ้าเราทำงานดีเรื่อยไป เราจะสูงขึ้นได้เรื่อยไป ฉะนั้นปัญหา

ในชั้นนี้ก็คือว่า ในขณะที่เราเป็นผู้ผู้น้อย เช่นในขณะที่เราเป็นเสมียนนั้น เราจะใช้ชีวิต เราจึงจะทำงานได้ดี

ฉันแนะนำได้ 2 ข้อ ซึ่งเชื่อว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะฉันได้เคยใช้มาเองและได้ผลดีจริง ข้อแนะนำของฉัน 2 ข้อ คือ

1. ศึกษาแง่ดีของคนอื่น และ
 2. ไม่สูงในการทำงาน
- ฉันพูดถึงข้อ 1. ก่อน

มีคนเป็นอันมากเข้าใจผิดคือคิดว่าการที่ตัวจะดีนั้นจะต้องทำให้คนอื่นกลัว ด้วยความเข้าใจผิดอันนี้จึงมีคนเป็นอันมากชอบจับผิดและมองแง่ร้ายของคนอื่น พอใจที่จะพูดว่าคนอื่นโง่กว่าตัว มุ่งแต่จะแสดงว่าคนอื่นสู้ตัวไม่ได้ พยายามที่จะแสดงว่าตัวดีกว่าใครๆ ชอบแต่บ่นินทาคน ไม่สรรเสริญใคร คนที่เป็นเช่นนี้บอกได้ว่าไม่มีทางจะทำอะไรสำเร็จ บุคคลเช่นนั้นอาจจะประสบโชคลาภร่ำรวยด้วยเหตุหนึ่งเหตุใดก็ได้ แต่งานที่เขาทำจะไม่เกิดผลที่ถาวรเป็นแก่นสาร หรือเป็นคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติ เพราะคนที่ชอบมองแง่ไหน ผลในแง่ไหนจะมาถึงตัว คนที่มองเห็นแต่ความชั่ว ความไม่ดีของคนอื่น คนนั้นจะมีความดีในตัวเองน้อยเต็มที และความชั่วจะหลั่งไหลเข้ามา แต่ตรงกันข้าม คนที่

สนใจศึกษาแง่ดีของผู้อื่น ย่อม
จะสามารถคัดดึงเอาความดีนั้น ๆ
มาเข้าตัวได้เสมอ

เมื่อฉันเริ่มเข้ารับราชการ
ในกระทรวงการต่างประเทศเมื่อ
25 ปีมาแล้ว ช่างขวาของฉันเป็น
โต๊ะทำงานของท่านผู้หนึ่ง ซึ่งมี
นามในครั้งนั้น ว่า นายสังวาลย์
เพียรพิจารณา ท่านผู้นี้เป็นแนตติบัณฑิต

สอบได้ใหม่ๆ ฉันพอใจและติดใจ
ท่านผู้หนึ่ง ฉันรู้สึกว่าเป็นคนพูดเก่ง
ฉลาด ความรู้ดี ร่างหนังสือเก่ง
แม้ลายมือเขียนหนังสือก็สวย ฉัน
บูชาท่านผู้หนึ่งเป็นครู และชอบเลียน
แบบอย่างตลอดมา ความที่ฉันนิยม
และบูชาท่านผู้หนึ่ง ในไม่ช้าท่าทาง
และการพูดจาของฉันก็คล้ายท่าน
ผู้หนึ่งไปมาก จนกระทั่งท่านผู้หนึ่งออก
จากกระทรวงการต่างประเทศไป

รับราชการเป็นผู้พิพากษา ต่อมา
ฉันได้รู้จักคนอื่นๆ อีก ก็เกิดความ
นิยมชมชื่นเป็นลำดับมา วันหนึ่ง
ในการเลี้ยงของกระทรวงการต่าง-
ประเทศ ฉันได้รับหน้าที่เดินโต๊ะ
และถูกเป็นคนรินสุรา นายนัดดา
บุรณะสิริ คือ พระมิตตรกรรมรักษา
ซึ่งเวลานั้นเป็นหลวง ได้เข้านั่งโต๊ะ
รับประทาน ในขณะที่ฉันเดินริน
สุรา ฉันได้ยื่นพระมิตตรกรรมรักษา
พูดภาษาอังกฤษกับฝรั่งข้างหนึ่ง
แล้วหันไปพูดภาษาฝรั่งเศสกับ
ฝรั่งอีกข้างหนึ่ง ทั้งๆ ที่ฉันไม่เข้าใจ
ว่าอะไร ฉันก็ฟังเพลินและดูเพลิน
ดูและฟังด้วยความนิยมสรรเสริญ
และด้วยความคิดในใจว่า ทำอย่างไร
หนอในชีวิตนี้เราจึงจะสามารถ
พูดอังกฤษกับคนข้างหนึ่ง และ
พูดฝรั่งเศสกับคนอีกข้างหนึ่งอย่าง
คล่องแคล่วเช่นท่านผู้หนึ่งได้ ระหว่าง
เวลาอยู่ในยุโรป ฉันนิยมชมชื่น
คนหลายคน แม้ท่านอัครราชทูต
ในเวลานั้น คือ พระวรวงศ์เธอ-
พระองค์เจ้าจรัญศักดิ์กฤดากร⁽¹⁾
ซึ่งถึงแม้จะมีเรื่องชุ่นข้องหมองใจ
กันมากก็ดี ท่านก็มีแง่ดีที่ทำให้ฉัน
นิยมสรรเสริญมาก ทั้งๆ ที่พระโสิต
เสียด ก็เป็นคนพูดเก่งที่สุดท่าทาง
ในเวลารับแขกงามอย่างไม่มีใครสู้
การเจรจาเฉลียวฉลาดอย่างหาตัว
เปรียบได้ยาก เมื่อฉันกลับเข้ามา
กรุงเทพฯ ฉันชอบอ่านเรื่องราว



(1) อัครราชทูต ณ กรุงปารีส พ.ศ. 2458-70

ซึ่งท่านที่ปรึกษา⁽¹⁾ ของเราเมื่อครั้งเป็นปลัดทูลฉลองทรงบันทึกคำสั่ง บันทึกความเห็น ทรงร่างตลอดจนบันทึกรายงานการเจรจาสัญญาอินโดจีน ซึ่งท่านที่ปรึกษาไปทรงทำที่ซานฮวน ฉันอ่านหมด แม้แต่หนังสือซึ่งทรงเขียนโต้แย้งกับ ดร.แซร์ลี (พระยาภักยาณไมตรี) ฉันก็อ่านทบทวนหลายครั้ง ฉันชอบร่างหนังสือของท่านที่ปรึกษา ร่างหนึ่งชอบเหลือเกิน และนับตั้งแต่เมื่อได้อ่านมาถึงบัดนี้เป็นเวลา 16 ปีแล้ว ฉันยังจำประโยคได้หลายประโยคในร่างนั้น ร่างที่ว่านี่คือร่างหนังสือถึงอัครราชทูตญี่ปุ่น นำส่งเงินไปช่วยคราวแผ่นดินไหวใหญ่ในญี่ปุ่นเมื่อราว 20 ปีมาแล้ว ฉันนึกในใจเวลานั้นว่า เราเป็นผู้ให้เงินช่วยเหลือเขาแท้ๆ ท่านยังทรงเขียนไพเราะถึงปานนี้ ถ้าเป็นเรื่องที่รัฐบาลญี่ปุ่นให้เงินช่วยเหลือเรา ในคราวที่ร้ายอย่างนั้นบ้าง จะทรงเขียนไพเราะสักเพียงไร ฉันบูชาท่านผู้ใหญ่อีกคนหนึ่ง คือ เจ้าคุณไมตรีวิรัชกฤตย์⁽²⁾ ซึ่งฉันถือเป็นปรมาจารย์ในการร่างภาษาอังกฤษ ไม่มีใครเสมอเหมือน ฉันชอบค้นเอาร่างเก่าๆ ของท่านมาอ่านพยายามจำและบางตอนก็แอบคัดไว้ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังมีอีกหลายท่านทั้งในกระทรวงนี้และ

กระทรวงอื่น ที่ฉันรัก ฉันบูชา ทั้งๆ ที่ไม่เคยมีโอกาสได้รู้จักมักคุ้น ฉันก็รักและบูชา เพราะเหตุผลอย่างเดียว คือได้ทราบว่าเป็นคนเก่ง และความรักและความบูชาคนเก่งนี่เอง ที่จูงใจให้ฉันศึกษาประวัติศาสตร์อย่างพากเพียร และ **ฉันเชื่อจริงๆ ว่า การศึกษาแง่ดีของคนอื่นนี่เอง ที่นำความสำเร็จมาให้แก่ตัวฉัน** เพื่อนข้าราชการทั้งหลายทราบอยู่แล้วว่า ฉันไม่มีวิทยฐานะอะไร ฉันบอกได้ว่าฉันเติบโตขึ้นมาได้ด้วยการศึกษาแง่ดีของคนอื่นเท่านั้น ฉันศึกษาแง่ดีของคน ทั้งที่มีตัวอยู่ในเวลานี้ และที่มีชื่อในประวัติศาสตร์ แล้วฉันทำตาม

ฉันอยากจะชักชวนเพื่อนข้าราชการชั้นผู้น้อยให้ทำตามที่ฉันทำ ในขณะที่เรายังเป็นผู้ที่ย่อมจะมีคนเขาเก่ง เขาคิดเห็นเราอยู่มาก ๆ แม้แต่ผู้บังคับบัญชาของเราโดยตรงในแผนก ในกอง ในกรม ของเราเอง ก็ย่อมจะมีคนดีพอที่จะให้เราศึกษาได้ เราดูวิธีการของเขา ดูวิธีร่างหนังสือของเขา ดูวิธีแก้ปัญหา วิธีออกความเห็น วิธีพิจารณา เราจดจำเอาวิธีที่ดีมาเป็นเครื่องมือของเราต่อไป เมื่อเราร่างหนังสือหรือโทรเลขฉบับหนึ่งขึ้นไป หัวหน้าแก้ลงมา

เราต้องศึกษาให้ถี่ถ้วนว่าแก้เพราะเหตุอะไร เราจดจำไว้ ควรหาเวลาศึกษาเรื่องเก่าๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญๆ เพื่อดูว่าผู้ทำในครั้งนั้นใช้วิธีการอย่างไร เดินเส้นที่เหลือมุกตโลบายอย่างไร ตลอดจนร่างหนังสือที่ดีที่ไพเราะ เราจำไว้หรือจดไว้ เมื่อเราพบใครรู้จักใคร อย่ามองดูว่าคนคนนี้มีอะไรไม่ดีบ้าง ขอให้พิจารณาในทางที่ตรงกันข้าม คือว่าคนคนนี้มีดีอะไรบ้าง เราเห็นอะไรดี เราเอาอย่างเราเลียนแบบไว้ ส่วนที่ไม่ดีนั้น ปล่อยไว้ให้เจ้าของเขา เราไม่ควรใช้เวลาอันมีค่าของเราไปสนใจในความไม่ดีของคนอื่น เวลาของเราน้อย แม้แต่จะศึกษาทางดีของคนทั้งหลายเท่านั้น เราก็ศึกษาไม่หมด เหตุไรเล่าเราจึงจะเสียเวลาไปพิจารณาทางไม่ดีของคนอื่น

บางท่านอาจจะคิดว่า นี่ฉันสอนให้เลียนแบบเท่านั้นเอง ไม่เห็นสอนให้ทำดีพิเศษอะไร ถูกแล้ว ฉันสอนให้เลียนแบบ ฉันสอนให้ศึกษาจากคน เพราะว่าเป็นบทเรียนที่ดีที่สุดในโลกมนุษย์นี้ ก็คือตัวมนุษย์นี่เอง เราจะไปหาบทเรียนอันใดดีกว่าตัวมนุษย์นั้นหาไม่ได้ วิธีง่ายที่สุดที่จะทำให้เราเป็นคนเก่งก็คือ **เรียนและเลียนแบบ (คือทั้ง "เรียน" และ "เลียนแบบ")** ของ

(1) พลตรี พระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหมื่นนคราธิพงษ์ประพันธ์

(2) พระยาไมตรีวิรัชกฤตย์ (พุ่ม บุนนาค) รับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2440-64 เป็นบุตรเจ้าพระยาสุรวงษ์ไวยวัฒน์

คนที่เขากัง ขอบให้เรารั้งตั้งต้นด้วยการเรียนและเขียนแบบก่อน และขอให้เชื่อว่าแบบอย่างอันดีที่มีอยู่แล้วในโลกนี้ เราเรียนไปจนตายก็เรียนไม่หมด และถ้าเรียนและเขียนแบบได้จริงๆ จะเป็นประโยชน์อย่างเหลือเกิน ถ้าเราสามารถเขียนแบบมหาบุรุษในประวัติศาสตร์ได้อย่างบริบูรณ์สักคนเดียว เราจะทำประโยชน์แก่ประเทศชาติของเราได้ไม่ใช่เล็กน้อย ข้าราชการคนในกระทรวงนี้สามารถเขียนแบบท่านที่ปรึกษาได้ครบถ้วนสักคนหนึ่ง ฉันจะปลาบปลื้มและจะถือว่าเป็นเคราะห์ดีของกระทรวงการต่างประเทศอย่างเหลือเกิน ฉะนั้น ในขั้นนี้เราเพียงแต่เขียนแบบก็พอแล้ว ขอให้เราเรียนรู้แบบกันให้จบเสียก่อน จึงค่อยคิดอะไรนอกแบบ การที่ไม่เขียนแบบใครเลย เริ่มต้นก็ทำไปตามใจ ตามอารมณ์ โดยคิดว่าไม่ต้องการเอาแบบอย่างใครนั้น เป็นการคิดผิด เราจะทำอะไรให้ดีกว่าคนอื่นได้ เราจะต้องเรียนรู้ไว้ก่อนว่าคนอื่นทำอะไรได้บ้าง ถ้าเราไม่เรียนรู้วิธีการของคนอื่นไว้ก่อนแล้ว เราจะทำอะไรให้ดีกว่าคนอื่นไม่ได้ เพราะเหตุนี้เอง วิชาประวัติศาสตร์จึงเป็นวิชาสำคัญที่สุด ที่ช่วยก่อร่างสร้างตัวคนและประเทศชาติ

เมื่อตะกี้นั้นฉันพูดถึงเจ้าคุณ

ไมตรีวิรัชกฤตย์ ผู้ที่อยู่ในกระทรวงการต่างประเทศเป็นเวลากว่า 10 ปีมาแล้ว คงจะจำท่านผู้นี้ได้ดี เจ้าคุณไมตรีวิรัชกฤตย์เป็นผู้ที่เขียนภาษาอังกฤษดีอย่างไม่มีใครสู้ อยู่ว่าแต่คนไทยเราเลย แม้แต่คนชาติที่มีภาษาอังกฤษเป็นภาษา มารดา เช่น คนอังกฤษ และอเมริกัน ชั้นที่มีความรู้สูง ยังต้องยอมว่าเจ้าคุณไมตรี เขียนภาษาอังกฤษดีจริง ทราบกันว่า ครั้งหนึ่งอัครราชทูตอังกฤษได้เคยร้องขอต่อเสด็จในกรมเทววงศ์⁽¹⁾ เสนาบดีกระทรวงการต่างประเทศในครั้งนั้น ขอดูตัวผู้เขียนภาษาอังกฤษในจดหมายฉบับหนึ่ง ซึ่งอัครราชทูตอังกฤษเห็นว่าเขียนดีที่สุดในกรมต้องทรงเชิญเจ้าคุณไมตรีวิรัชกฤตย์ขึ้นไปให้ทูลอังกฤษดูตัว ดร.แซร์ส (พระยาภักกลยาณไมตรี) และนายสติเวณส์⁽²⁾ ที่ปรึกษากระทรวงการต่างประเทศทั้งสองคนนี้ เมื่อจะต้องร่างหนังสือเรื่องสำคัญๆ ถ้าเป็นการตอบโต้กันโดยตรงไปตรงมา หรือโต้เถียงกันในข้อกฎหมาย เขาก็ร่างเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องที่จะต้องเขียนให้ไพเราะเป็นภาษาการทูตอย่างดี ให้มีข้อความที่โน้มน้าวหัวใจให้ซาบซึ้งเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน และเป็นหนังสือที่ดีจริงๆ แล้ว ที่ปรึกษา

ทั้งสองคนนี้ยังเคยต้องขอร้องให้เจ้าคุณไมตรี เป็นผู้ร่าง ขอให้คิดว่าที่ปรึกษาซึ่งเป็นชาวอเมริกัน มีความรู้สูงถึงขั้นนั้น ยังยอมแพ้เจ้าคุณไมตรี ในการเขียนภาษาอังกฤษ เมื่อฉันอยู่ที่สันนิบาตมีหนังสือราชการสำคัญบางฉบับซึ่งฉันจำสำนวนได้แน่ว่าเจ้าคุณไมตรีร่าง ทำส่งออกไป เมื่อยื่นให้แก่เจ้าหน้าที่สันนิบาตชาติ เขาเคยถามฉันว่า รัฐบาลไทยจ้างคนอังกฤษที่เขียนภาษาอังกฤษดีถึงปานนี้ไว้ในกระทรวงการต่างประเทศหรือ เมื่อฉันตอบว่าคนไทยเขียนเอง เขาก็แสดงอาการประหลาดใจค่อนข้างไม่เชื่อ เจ้าคุณไมตรีทำอย่างไรจึงเขียนภาษาอังกฤษได้ดีถึงปานนี้ ฉันเป็นคนเคราะห์ดีที่เป็นศิษย์คนหนึ่ง ซึ่งเจ้าคุณไมตรีรักใคร่ และมีโอกาสได้รับการฝึกสอนจากเจ้าคุณไมตรี ท่านผู้นี้ได้บอกฉันว่า ท่านไม่ได้เล่าเรียนอะไรมาก ที่ท่านเขียนภาษาอังกฤษได้อย่างนี้เพราะท่านอ่านหนังสือมาก เช่น หนังสือพิมพ์ลอนดอนไทมส์ ท่านอ่านทุกฉบับเท่าที่ขอบใจประโยคไทย ส่วนนวนไทย ก็จำไว้ จดไว้แล้วเลือกใช้ให้เหมาะสมแก่กาละทำอย่างนี้มาตลอดเวลาตั้ง 20 ปี ภาษาอังกฤษของเจ้าคุณไมตรีจึงทันสมัยเสมอ นี้คืออะไร เขียนแบบ

(1) พระวรวงศ์เธอ กรมหมื่นเทววงศ์วโรปการ เป็นเสนาบดี พ.ศ. 2466-75

(2) ที่ปรึกษา พ.ศ. 2469-78

หรือมิใช่ การเลียนแบบมิใช่ของเหลวเลย สมมติว่าเจ้าคุณโมตรีฯ ไม่ใช่วิธีเลียนแบบ อยากเขียนอะไรก็ผูกประโยคคิดสำนวนเอาใหม่ตามชอบใจ เช่นนี้เป็นภาระแน่นอนว่าเจ้าคุณโมตรีฯ จะไม่สามารถเขียนภาษาอังกฤษได้ดีถึงเพียงนั้น และโดยเหตุนี้ ฉันจึงยืนยันว่า ศึกษาแง่ดีของผู้อื่นและนำเอามาเป็นแบบอย่างนั้น เป็นทางแห่งความเจริญอย่างแน่แท้ และการศึกษาแง่ดีของผู้อื่นแล้วนำเอาแบบอย่างอันดีมาใช้นั้น เป็นวิธีทำงานที่ดีจริงวิธีหนึ่ง

ต่อไปนี่ฉันจะพูดถึงข้อที่ 2 คือ เรื่องใฝ่สูงในการทำงาน

คำว่า “ใฝ่สูง” ฉันแปลมาจากคำว่า AMBITION จะเป็นคำแปลที่ถูกต้อง หรือมากเกินไป หรือน้อยเกินไป อย่างไรก็ตามแต่จะขอใช้คำนี้ไปพลางก่อน มนุษย์เราต้องมีความใฝ่สูง และความใฝ่สูงเป็นเครื่องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ตัวเรา คนที่ไม่มี ความใฝ่สูงย่อมมีแต่ความเสื่อม เพราะโลกหมุนอยู่ทุกวัน ถ้าเราหยุดอยู่กับที่ เราก็ต้องถอยหลัง ถ้าเราไม่ยอมถอยหลังเราก็ต้องก้าวหน้าไป แต่ก่อนฉันเคยรังเกียจในเมื่อถูกหาว่าใฝ่สูง แต่บัดนี้ฉันแลเห็นแล้วว่า การใฝ่สูงนั้นจำเป็น เพราะถ้าเราไม่ใฝ่สูงเราก็จะตกต่ำลงไป แต่ความใฝ่สูงนั้น เราจะต้องมีในทางที่ถูก

คือ ต้องใฝ่สูงในการทำงาน อย่าใฝ่สูงในทางลาภผล เพราะถ้าใฝ่สูงในทางลาภผลอย่างเดียวนั้นก็มักจะเหลว ลงท้ายจะไม่ได้อะไร เช่นเรามัวใฝ่สูงแต่เพียงว่าอยากเป็นอธิบดี อยากเป็นปลัดกระทรวง เอกอัครราชทูต หรือรัฐมนตรี ความใฝ่สูงในเรื่องตำแหน่งเท่านี้ ยังใช้ไม่ได้ เราจะต้องใฝ่สูงไปในทางงาน เราเป็นเสมียน เราจะต้องใฝ่สูงว่าจะทำงานให้ได้เท่าหัวหน้าแผนก เราเป็นหัวหน้าแผนก จะต้องใฝ่สูงให้ทำงานได้เท่าหัวหน้ากอง เราเป็นหัวหน้ากอง จะต้องใฝ่สูงให้ทำงานได้เท่าอธิบดี นี่เรียกว่าใฝ่สูงในทางทำงาน ถ้าท่านมีความใฝ่สูงอย่างนี้ ตำแหน่งต่างๆ จะมาหาท่านเองโดยไม่ต้องเรียกร้อง เพราะใครๆ ก็อยากยกย่องคนที่ทำงานดี สำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย เช่น เสมียน เมื่อแรกทำงานก็ถูกใช้ให้พิมพ์หนังสือที่คนอื่นร่าง เราต้องมีความใฝ่สูงที่จะได้ร่างหนังสือ นั้นเอง ฉันเคยดีใจเมื่อได้รับหน้าที่ให้ร่างหนังสือเป็นครั้งแรก แต่โดยเหตุที่เป็นคนเข้าใหม่ หัวหน้าก็เอาเรื่องง่ายๆ มาให้ร่าง ฉันได้เคยมีความใฝ่สูงอยากจะได้ร่างหนังสือที่ยากๆ ขึ้นไป เมื่อได้งานที่ยากๆ เป็นหนังสือเรื่องยาวๆ มาร่างสักครั้งหนึ่ง ก็ภูมิใจที่เห็นชื่อของตัวเองปรากฏอยู่ที่มุมกระดาษว่าเป็นผู้ร่าง ความใฝ่สูงได้มีมากขึ้นเป็นลำดับไป จนในที่สุดได้รับหน้าที่

เขียนบันทึกรายงานฉบับยาวๆ ซึ่งฉันทำด้วยความปลื้มปิติยินดี นี่เป็นตัวอย่างบางประการที่นำมาเล่าให้ฟัง เพื่อให้เห็นว่าความใฝ่สูงในการทำงานนั้น เป็นวิธีทำงานที่จะช่วยให้เราต่อได้จากฐานะชั้นต่ำไปสู่ชั้นสูงได้

ตัวอย่างของผู้ที่ขาดความใฝ่สูงในการทำงานนั้น คือว่าเมื่อหัวหน้ามอบงานอะไรให้มา มักจะร้องว่ายากเกินความสามารถ มากเกินกว่าที่จะมีเวลาทำ หนักเกินกว่าที่จะทนทานได้ มักชอบบ่นว่าทำงานเจียรตายน แล้วก็บ่นเลยไปถึงว่ายังไม่ได้ดีอะไร ทั้งนี้เป็นลักษณะแห่งความอ่อนแอ เป็นลักษณะของคนซึ่งจะทำ



อะไรไม่สำเร็จ คนเช่นนี้อาจมีความ
ไฝสูงในตำแหน่งฐานะเงินเดือน แต่
ตราบไต่ที่ยังขาดความไฝสูงในการ
ทำงาน ก็ยากที่จะให้ความไฝสูงใน
ทางอื่นสำเร็จสมหวังได้ คนที่ไฝสูง
ในการทำงาน ย่อมเห็นว่างานนั้นเป็น
มงคล งานเป็นความสุข งานเป็น
ความสนุก และงานเป็นชีวิตแล้วก็
ทำงานด้วยหน้าชื่นตาบาน พยายาม
ให้ได้ทำงานขั้นสูงและยกขึ้นไปทุกที

แต่เป็นธรรมดาอยู่เอง การที่
หัวหน้าจะไว้วางใจให้เราทำงาน
ขั้นสูงขั้นยกขึ้นไปทุก ๆ ทีนั้น เราจะ
ต้องแสดงให้เห็นว่างาน
ขั้นต่ำ ๆ ที่เราได้รับมอบหมาย
มานั้น เราทำได้ดี ทำอย่างไรจึง
จะทำได้ดีจนหัวหน้าเห็นอย่างนี้ได้
ฉันมีข้อที่จะแนะนำอยู่ 2 ประการ คือ

(1) ฉันได้กล่าวมาข้างต้น
แล้วว่า คนที่ทำงานเก่งหรือทำงาน
ดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่ทำงานสำเร็จ
เร็วและเรียบร้อย เรื่อง "เร็ว"
กับเรื่อง "เรียบร้อย" นี้ เราจะต้อง
หัดตัวเราและก็ต้องเข้าใจหัด คือ
ต้องหัดความเรียบร้อยก่อนความเร็ว
คนที่ทำงานเรียบร้อย แต่ช้า ยังพอ
ให้อภัย แต่คนที่ทำงานเร็วแต่ไม่
เรียบร้อยนั้น ใช้นไม่ได้ ฉะนั้น การ
ฝึกหัดตัวเราเองในขั้นต้น เราจึง
ต้องฝึกหัดความเรียบร้อยก่อน
ทำให้เรียบร้อยละเอียดลออ ไม่
บกพร่อง ทำเช่นนี้ให้เคยชินเป็น
นิสัย แล้วในขั้นต่อไปจึงหัดความเร็ว
พยายามทำให้เร็วขึ้น แต่คงให้

เรียบร้อยอยู่เช่นเดิมเช่นนี้ เราจะ
เป็นคนทำงานได้อย่างแน่นแท้ รวม
กันว่า ถ้าเราฝึกหัดความเรียบร้อย
ก่อนความเร็ว เราจะทำงานได้ดีมาก
แต่เราหัดความเร็วก่อนแล้วจึงหัด
เรียบร้อยภายหลังแล้วจะมีทางดีได้
ยากเต็มที

(2) ลำดับแนวคิด - คำว่า
"ลำดับความคิด" อาจเป็นคำใหม่
หรือแปลกหู เพราะไม่ค่อยพูดกัน
แต่เป็นวิธีที่คนทำงานเก่งเขาใช้
อยู่ทุก ๆ วัน เรื่องลำดับแนวคิดนี้
เป็นเรื่องสำคัญอย่างที่สุดที่จะช่วย
ให้เราทำงานได้ดีด้วย ฉันจะชี้
ให้เห็นว่า "ลำดับแนวคิด" นั้น
คืออะไร

เราลองให้หัวข้ออย่างกว้าง ๆ
แก่คนสองคน ให้ไปร่างสุนทรพจน์
ซึ่งจะต้องกล่าวในการเลี้ยงที่กระทรวง
สักครั้งหนึ่งมาให้เราดู บางทีเรา
จะได้เห็นร่างสองร่างนั้น ได้ใจความ
ครบถ้วนเหมือนกันหมด แต่ของ
คนหนึ่งดีกว่าอีกคนหนึ่ง ถ้าเรา
พิจารณาให้ถี่จะเห็นได้ว่า การที่
คนหนึ่งดีกว่าอีกคนหนึ่งนั้น เพราะ
คนหนึ่งรู้จักใช้ลำดับแนวคิด อีก
คนหนึ่งไม่รู้จักใช้ข้อความเหมือนกัน
แต่เขียนมาได้ผลผิดกันไปได้ เพราะ
ไม่รู้จักลำดับว่าจะพูดอะไรก่อน
และอะไรหลัง ไม่ได้วางโครงความคิด
ที่แน่นอนก่อนที่จะเขียนลงไป

เรื่องพูดถึงอะไรก่อนอะไร
หลังนี้ เป็นเรื่องสำคัญอย่างที่สุด
สมมติว่าเรามีหัวข้อที่จะต้องร่างใน

สุนทรพจน์สัก 5 ข้อ ก็จะต้องคิด
ให้คิดว่าควรเอาข้อไหนขึ้นต้น
และข้อไหนรองลงไป ถ้าเราวาง
ลำดับดี อาจเป็นสุนทรพจน์ที่ดี
ถ้าวางลำดับไม่ดี ถึงแม้จะได้ข้อความ
ครบถ้วนทั้งห้าข้อก็ใช้ไม่ได้ นักได้
ในสภาพที่มีเหตุผลดีเท่า ๆ กัน แต่
มีเป็นอันมากที่ฝ่ายหนึ่งแพ้ เพราะ
ลำดับแนวความคิดสลับฝ่ายหนึ่ง
ไม่ได้ หนังสือราชการในทางการพูด
ซึ่งจะต้องเขียนเอาแพ้เอาชนะ หรือ
โน้มน้าวหัวใจของฝ่ายหนึ่งนั้น
ส่วนนวนโวหารไม่สำคัญเท่าลำดับ
แนวคิด เหตุผลดีเท่า ๆ กัน แต่ถ้า
เราลำดับผิดลงท้ายไม่ได้ผลอย่าง
ที่ต้องการ แต่ถ้าเรารู้จักลำดับแนวคิด
ดี เราจะสามารถสะกดดวงจิต
ผู้อ่านได้ตั้งแต่ต้นจนปลาย ถ้าเรา
มีเรื่องสัก 5 เรื่องที่จะต้องเจรจา
ขอทำความตกลงกับใคร ความสำคัญ
ที่สุดอยู่ที่ว่า จะควรพูดเรื่องใด
ก่อนเรื่องใดหลัง ถ้าเรารู้จักลำดับดี
บางทีเราจะทำสำเร็จได้ทั้ง 5 เรื่อง
หรือได้ผลสำเร็จเป็นส่วนมาก แต่ถ้า
เราลำดับไม่ดี บางทีจะไม่สำเร็จ
เลยสักเรื่องเดียว นอกจากนี้ การ
ลำดับแนวคิดดีจะช่วยให้เราทำงาน
ได้รวดเร็วดีด้วย เรื่องนี้เป็นเรื่อง
ที่ยากหน่อย จะต้องค่อยฝึกหัด
กันไป และเป็นเรื่องสำคัญที่สุดใน
ราชการของกระทรวงการต่างประเทศ
ซึ่งจะต้องเริ่มฝึกหัดตั้งแต่อยู่ใน
ฐานะชั้นผู้น้อย

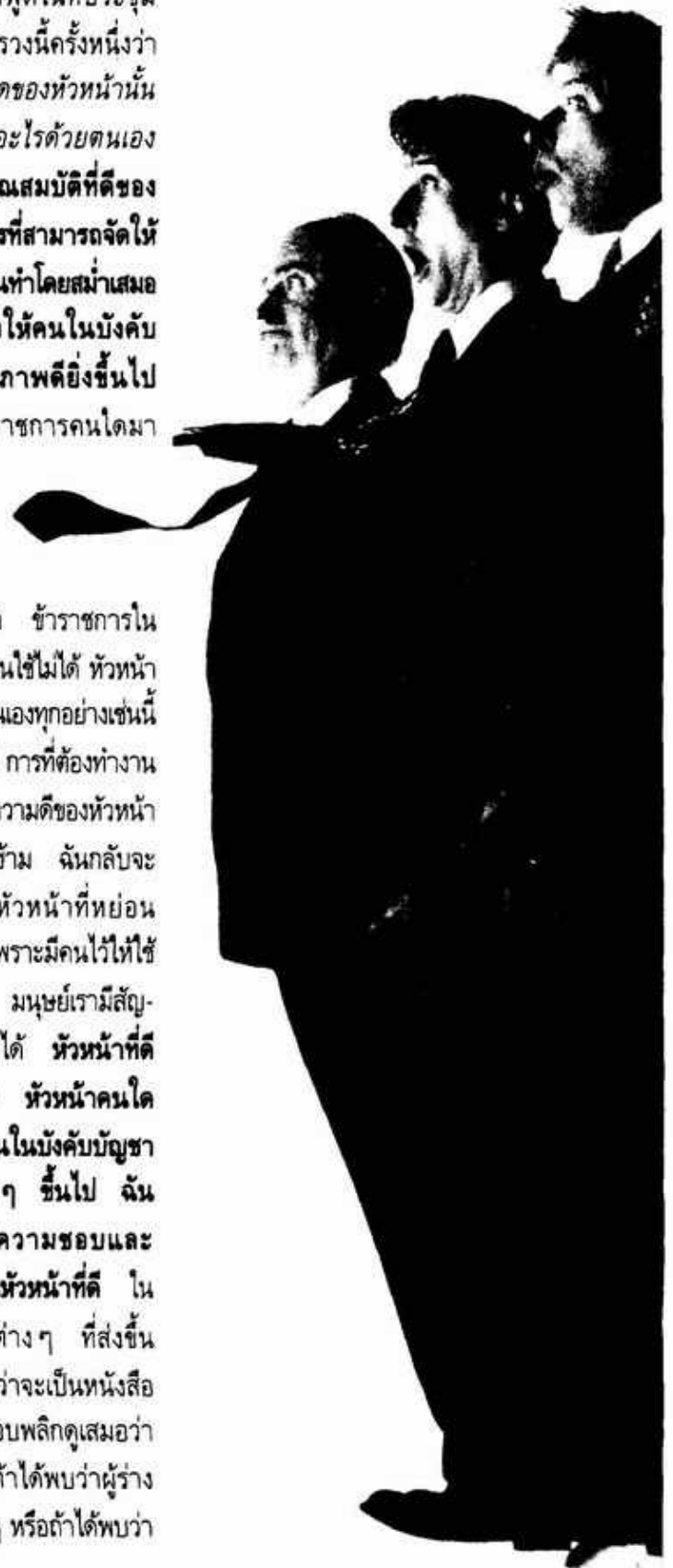
2. วิธีการงาน ในหน้าที่ผู้ใหญ่

เรื่องที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ผู้ใหญ่ นั้น ก็มีอยู่เป็นอันมาก เช่น การดูแลรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในส่วนราชการของตน การโอ้ออมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการรักษาวินัยในหมู่ข้าราชการ เป็นต้น แต่เรื่องเหล่านี้ก็ได้พูดกันมามากแล้ว ฉันอยากจะพูดถึงในที่นี้สัก 3 เรื่อง คือ 1. การแบ่งงาน 2. การสั่งงาน และ 3. การเดินทาง (ทำงานให้ต่อเนื่อง ให้ก้าวหน้า ยิ่งๆ ขึ้นไป)

การแบ่งงานนั้นเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ที่ศึกษาทางเศรษฐศาสตร์มาแล้ว ย่อมทราบดีว่าการแบ่งงานเป็นความสำคัญเพียงไร องค์กรค้าและอุตสาหกรรมที่แบ่งงานไม่ดี ย่อมจะทำให้องค์กรอันนั้นล้มจมได้ องค์กรเศรษฐกิจของประเทศใดแบ่งงานไม่ดี ก็จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศนั้นถึงความพินาศได้ ฉันใด ในกอง ในกรม และในกระทรวง ถ้าแบ่งงานไม่ดีก็อาจจะทำให้งานของกอง กรม และกระทรวงนั้นเสียหายได้มากๆ ฉะนั้น แต่ตรงกันข้าม ถ้ารู้จักแบ่งงานดี งานจะก้าวหน้าไปได้ดีที่สุด และหน้าที่การแบ่งงานนี้เป็นภาระของผู้ใหญ่ คือ

หัวหน้าที่จะต้องจัดแบ่งให้เหมาะสม ฉันได้เคยพูดในที่ประชุมข้าราชการกระทรวงนี้ครั้งหนึ่งว่า คุณสมบัติที่ดีที่สุดของหัวหน้านั้น ไม่ใช่อยู่ที่ว่าทำอะไรด้วยตนเองได้ทุกอย่าง คุณสมบัติที่ดีของหัวหน้า คือการที่สามารถจัดให้คนทุกๆ คนมีงานทำโดยสม่ำเสมอ และหาทาง मदให้คนในบังคับบัญชามีสมรรถภาพดียิ่งขึ้นไป ถ้าหัวหน้าส่วนราชการคนใดมา

ร้องทุกข์กับฉันว่า ข้าราชการในบังคับบัญชาของตนใช้ไม่ได้ หัวหน้าต้องทำงานด้วยตนเองทุกอย่างเช่นนี้ ฉันจะไม่ถือเลยว่าการที่ต้องทำงานคนเดียวนั้น เป็นความดีของหัวหน้าคนนั้น ตรงกันข้าม ฉันกลับจะคิดว่าผู้นั้นเป็นหัวหน้าที่หย่อนความสามารถ เพราะมีคนไว้ให้ใช้แล้วใช้คนไม่เป็น มนุษย์เรามีสัญชาติญาณที่ฝึกหัดได้ หัวหน้าที่ดีคือผู้ที่รู้จักฝึกหัด หัวหน้าคนใดสามารถฝึกฝนคนในบังคับบัญชาให้ทำงานได้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ฉันถือเป็นการดีความชอบและฉันยกย่องว่าเป็นหัวหน้าที่ดี ในบรรดาเรื่องราวต่างๆ ที่ส่งขึ้นไปเสนอฉัน ไม่ว่าจะหนังสือหรือโทรเลขฉันชอบพลิกดูเสมอว่าใครเป็นผู้ร่าง ถ้าได้พบว่าผู้ร่างเป็นคนหน้าใหม่ๆ หรือถ้าได้พบว่า



ผู้ที่เคยร่างแต่หนังสือง่าย ๆ บัดนี้ มาทำเรื่องยาก ๆ ได้ ฉันก็ตั้งใจ และถือว่าเป็นความดีของหัวหน้าที่ฝึกคนขึ้นมาได้เป็นลำดับ

เมื่อราว 6 ปีมาแล้ว ในขณะที่ฉันยังมีตำแหน่งเป็นอธิบดีกรมศิลปากร เคนต์เนกรี อัครราชทูตitaliaเสียนในครั้งนั้น ถามฉันว่า มีงานมากหรือไม่ ฉันตอบว่ามีมากเสมอ เคนต์เนกรี กล่าวว่ว วิธีที่ดีที่สุดคือ เรื่อย่างทำงานเองให้คนอื่นทำดีกว่า ในเวลานั้นฉันเข้าใจว่าเคนต์เนกรีพูดเล่น แต่ภายหลังเมื่อมาตริกตรองดู ก็กลับเห็นว่าคำพูดของเคนต์เนกรีนั้นมีคดียอยู่มากสำหรับผู้ที่ป็นหัวหน้า กล่าวคือ หัวหน้าที่ทำอะไรด้วยตนเองหมดทุกอย่างนั้น ไม่ใช่หัวหน้าที่สามารถแท้ หัวหน้าที่สามารถแท้ จะต้องรู้วิธีจัดให้ผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาทำงานได้ทุกคน ถ้าตนจะต้องทำอะไรเองบ้าง ก็ต้องเป็นชิ้นสำคัญที่สุด และทำให้เป็นตัวอย่างแก่ข้าราชการในบังคับบัญชาทั่วไป ทั้งนี้หมายความว่า หัวหน้าก็ต้องเป็นผู้สามารถทำงานด้วยตนเองได้ แต่ถ้าไม่จำเป็นจริงๆ แล้ว ก็ไม่ทำเอง ฝึกสอนให้คนอื่นทำ หากทางให้คนในบังคับบัญชาได้ทำงานเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพพียง ๆ ขึ้นไป

วิธีโบราณมีอยู่อย่างหนึ่งคือ หัวหน้าไม่ค่อยจะยอมให้ผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชาทำอะไรได้เท่าตัวเพราะเกรงจะดีเท่า และ

ขึ้นมาแย่งตำแหน่ง ในครั้งกระนั้นย่อมมีการปิดบังความรู้ มีการกั้นหน้าผู้น้อย และชอบแสดงว่าผู้น้อยไม่มีสมรรถภาพพอ วิธีนี้เป็นวิธีโบราณ ซึ่งถ่วงความเจริญก้าวหน้าของชาติไว้เป็นอันมาก แต่ในสมัยใหม่นี้ เราไม่มีความจำเป็นต้องเกรงกลัวว่าใครจะแย่งตำแหน่งใคร เพราะตำแหน่งในราชการมีอยู่อีกมากหลาย รัฐบาลหากคนเข้ารับรจุตำแหน่งไม่ได้พอเสียด้วยซ้ำ เราควรคิดว่า เราจะต้องฝึกหัดคนของเราให้ทำงานแทนเราได้ เพื่อเราจะได้หลุดพ้นจากตำแหน่งนี้ และก้าวขึ้นสู่ขั้นสูงต่อไป

วิธีแบ่งงานและสร้างสมรรถภาพของผู้ที่อยู่ในบังคับบัญชานั้น มีความสำคัญอยู่อีกอย่างหนึ่ง คือจะต้องไม่ทำอะไรที่เป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้น้อย ในตอนต้นฉันพูดถึงเจ้าคุณไมตรีฯ มาในตอนนีฉันก็ยังจะต้องพูดถึงอีกผู้ที่เคยอยู่กับเจ้าคุณไมตรีฯ จะได้เห็นวิธีการอันหนึ่ง ซึ่งน่าจับใจมาก คือ วิธีแก้ร่างของเจ้าคุณไมตรีฯ ท่านไม่ได้เคยขีดฆ่าร่างของใครหมดทั้งแผ่น หรือฉีกทิ้งแล้วร่างใหม่ ร่างที่เสนอขึ้นไปจะเลวทรามอย่างใดก็ตามที่ เจ้าคุณไมตรีฯ อุตส่าห์แก้ ถ้าจะต้องฆ่าทิ้งทั้งบรรทัด ก็เอาไม้บรรทัดขีดเส้นผ่าอย่างเรียบร้อย เหลือคำว่า AND ลักคำหนึ่ง ซึ่งยังใช้ได้ ก็อุตส่าห์

เก็บไว้ให้ เจ้าคุณไมตรีฯ เคยสอนฉันว่า การที่ขีดฆ่าร่างของผู้น้อยทิ้งฉบับ แล้วเขียนใหม่ตั้งแต่ต้นจนปลาย หรือฉีกทิ้งแล้วทำให้ใหม่นั้น จะทำให้ผู้น้อยเสียคนไปทั้งคน เพราะเป็นการตัดทอนกำลังใจอย่างมาก ผู้น้อยจะไม่อยากทำอะไรต่อไป คำสอนของเจ้าคุณไมตรีฯ ในข้อนี้ฉันได้ถือปฏิบัติเสมอมา เมื่อหนังสือขึ้นไปถึงฉัน มีอะไรที่จะต้องแก้ ฉันพยายามแก้ไขให้ถ้าเรื่องที่ทำขึ้นไปนั้นผิดทั้งฉบับใช้ไม่ได้เลย ฉันเรียกเจ้าของเรื่องขึ้นมาชี้แจง บอกแนวทางให้ทำใหม่ และให้เขาฉีกของเก่าของเขาทิ้งเสียเมื่อทำใหม่ขึ้นไปตามแนวทางที่บอกให้ หากจะมีการแก้ไขขึ้นอีกก็คงเป็นส่วนน้อย ฉันพยายามทำอย่างนี้ เว้นแต่จะเป็นการรีบด่วนเหลือเกินที่จะเรียกไปบอกให้ทำใหม่ไม่ทัน ฉันจึงทำให้ใหม่เอง แต่มีน้อยกรณีเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อรักษากำลังใจของผู้น้อย และเพื่อฝึกฝนข้าราชการให้อยากทำดี ซึ่งฉันเชื่อว่าได้ผลมาก และอยากแนะนำให้หัวหน้าทั้งหลายใช้วิธีนี้

ต่อไปนี้จะพูดถึงเรื่องการสั่งงาน

ผู้ใหญ่หรือผู้ที่ป็นหัวหน้าย่อมเป็นผู้ที่มีหน้าที่สั่งงาน การสั่งงานนั้น เป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับหัวหน้า การสั่งงานเป็นศิลปะอันหนึ่ง คือต้องสั่งเป็น ถ้ามิฉะนั้นจะไม่ได้ผลตามที่ต้องการ

ในเวลาสิ่งงานเราต้องนึกถึงผู้ปฏิบัติว่า เมื่อเขาได้รับคำสั่งอย่างนี้แล้ว เขาจะทำอย่างไร เขาจะปฏิบัติถูกต้องตามความต้องการของเราหรือไม่ และเราต้องนึกว่าผู้ที่รับคำสั่งนั้นเป็นผู้ย่อยและเป็นคนอื่น เราจะหวังให้ฉลาดเท่าเราหรือรู้ความในใจของเราเหมือนตัวเราเองนั้น คงไม่ได้ ฉะนั้น คำสั่งจะต้องเป็นคำสั่งที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือไม่ต้องให้ผู้รับคำสั่งไปตีความเอาเองว่า หมายความว่าอย่างไร

เมื่อปรากฏว่า ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดคำสั่ง หรือทำไม่สำเร็จครบถ้วนตามคำสั่ง ก่อนที่จะนึกตำหนิผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องนึกถึงคำสั่งของเราก่อนว่า คำสั่งของเรานั้นชัดเจนดีแล้วหรือไม่ ผู้รับคำสั่งสามารถจะเข้าใจถูกต้องตามความต้องการของเราหรือไม่ เพราะมีกรณีเป็นอันมากที่เกิดความผิดพลาดบกพร่องไป ไม่ใช่เพราะผู้ย่อยโง่เขลาหรือเลินเล่อ แต่หากเป็นเพราะคำสั่งของผู้ใหญ่ไม่ชัดเจนพอ

หลักสำคัญอีกประการหนึ่งคือ คำสั่งนั้นต้องเป็นคำสั่ง หมายความว่า จะให้เขาทำอะไรก็บอกให้เขาทำ อย่าให้มีการประชดหรือเยาะเย้ยหรือลงตีผู้ย่อย การประชดจะทำให้ผู้ย่อยเสียกำลังใจ การเยาะเย้ยจะทำให้ผู้ย่อยเห็นเราเป็นศัตรู การลงตีผู้ย่อยจะทำให้ผู้ย่อยขาดความไว้วางใจในตัวเรา ขอให้เชื่อว่าการที่งานจะเดินไปได้

เป็นอย่างดีนั้น เราจะต้องรักษากำลังใจของผู้ย่อยให้ดีไว้เสมอ การบั่นทอนกำลังใจของผู้ย่อยด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดจะทำให้งานเสียไปทั้งสิ้นเกี่ยวกับเรื่องสิ่งงานนี้ ยังมีความสำคัญอยู่อีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะต้องระมัดระวัง คือ พวกเราที่เป็นผู้ใหญ่จะต้องมีความจำดี สิ่งใครไปว่าอะไรเราจะต้องจำไว้ให้ได้ และอย่าสั่งซ้ำให้ฉลาดเคลื่อนไป ถ้าวันนี้เราสั่งอย่างหนึ่ง พรุ่งนี้เราสั่งอีกอย่างหนึ่ง ผู้ย่อยจะแลเห็นจุดอ่อนแอของเราทันที ถ้าเราแสดงให้ผู้ย่อยเห็นว่าความจำของเราไม่ดี ผู้ย่อยจะดูหมิ่นและไม่ระมัดระวังในการทำงาน การกลับคำสั่งของเราก็ดี การสั่งวางระเบียบอะไรใหม่ให้ผิดแผกไปจากที่เคยสั่งมาแล้วก็ดี ถ้าจะทำโดยจงใจ เช่นเพราะเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเพราะอะไร ก็ต้องให้ผู้ย่อยทราบชัดว่า เรากลับคำสั่งหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายโดยจงใจและเพราะเหตุผล อย่าให้ผู้ย่อยเข้าใจว่าเราสั่งกลับไปกลับมาเพราะไม่มีหลักหรือความจำของเราใช้ไม่ได้ ถ้าทำให้ผู้ย่อยเข้าใจไปอย่างนี้ ผู้ย่อยจะดูหมิ่นเรามาก

บัดนี้ ฉันมาถึงข้อที่ 3. คือ เรื่องการเตือนงาน (ทำงานให้ต่อเนื่อง ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป)

ฯพณฯ จอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้กล่าวในพิธีเปิดธนาคารแห่งประเทศไทย

เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2485 เป็นข้อความดังต่อไปนี้

“การทำงานส่วนรวมของชาติ ย่อมเป็นงานใหญ่กว้างขวางมาก ยากที่จะสำเร็จลงได้ในระยะเวลาเร็ววัน ต้องอาศัยความมานะอดทน และที่สำคัญยิ่ง การส่งและรับงานทำต่อๆ กันไป คนก่อนวางแผนไว้อย่างใด ถ้าไม่มีความจำเป็นแล้ว ผู้ที่มารับหน้าที่ใหม่ต้องเดินตามรับช่วงกัน ไม่ใช่ตรงกันข้าม คนก่อนทำอะไรไว้ คนหลังมารับหน้าที่ก็ถือทิ้งสร้างชิ้นใหม่หมด อย่างนี้เป็นการทำลายงานของชาติเป็นอย่างยิ่ง

มีพิธีการอันหนึ่งในนานาประเทศ ซึ่งเมื่อผู้ใดเข้ารับหน้าที่ใหม่แทนคนเก่า ซึ่งจากตำแหน่งนั้นไปด้วยดี เขามีวิธีให้คนที่เข้ามาใหม่นั้นสรรเสริญความดีของคนเก่าที่จากไป โดยไม่มีความผิด เช่นพิธีการเลือกราชบัณฑิต ราชบัณฑิตในต่างประเทศนั้น เขามีมาแล้ว ชำนาญ และมีจำนวนจำกัด เขามีเก้าอี้สำหรับราชบัณฑิตเป็นคนคนไป เมื่อราชบัณฑิตคนใดถึงแก่ความตาย เขาจึงเลือกคนใหม่เข้าแทนที่ เวลาเข้ารับตำแหน่งราชบัณฑิต เขามีการประชุมใหญ่คือ ประชุมราชบัณฑิตทั้งหมด และให้คนนอกเข้าฟังได้ เมื่อราชบัณฑิตคนใหม่เข้าไป เขาก็ทำพิธีต้อนรับ ในพิธีต้อนรับนี้ ราชบัณฑิตคนใหม่จะต้องกล่าวสุนทรพจน์ เป็นข้อความสรรเสริญ

คนเก่าที่ล่องพ้นไป สุนทรพจน์อันนี้ถือว่า สำคัญที่สุดในชีวิตของราชบัณฑิตคนนั้นดีเพียงไหน ฉลาดเพียงไหน มีความรู้แค่นี้ ก็สู้กันด้วยสุนทรพจน์อันนี้ ฉะนั้น ราชบัณฑิตที่เข้าใหม่จะต้องเตรียมสุนทรพจน์ไปอย่างยอดเยี่ยม และสุนทรพจน์นั้นทั้งหมดจะต้องเป็นข้อความที่กล่าวชมเชยเจ้าของเก่าอึดนิม เหตุใดเขาจึงทำอย่างนี้ เพราะเหตุ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เขาถือว่าเป็นจรรยาอันดีของผู้ที่เข้ามาใหม่ จะต้องให้เกียรติยศแก่คนเก่าที่จากไปด้วยดี และเหตุประการที่สอง เขาต้องการจะแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตัวเขาไปรับไว้วันนั้นมีความสำคัญอันเป็นที่น่าเชิดชู และเป็นตำแหน่งหน้าที่ของคนดี ๆ ทั้งนั้น วิธีการดังว่านี้ ตรงกับถ้อยคำที่ท่านนายกรัฐมนตรีกล่าวในการเปิดธนาคารแห่งชาติ ดังที่ได้อ้างมาข้างต้น

แต่วิธีที่ผิดมากนั้น คือ การที่ผู้รับงานใหม่กล่าวร้ายคนเก่า ซึ่งเป็นวิธีของมนุษย์ที่อยากดีด้วยการทับถมว่าคนอื่นแล้ว ตัวได้ดีเท่านั้นยังไม่พอใจ ยังต้องให้โลกเห็นว่าคนอื่นแล้วด้วยจึงจะพอใจ ชาติใดที่ศีลธรรมของชาติเป็นอย่างนี้ ชาตินั้นนับวันแต่จะเสื่อมลง แต่ถ้าศีลธรรมของชาติเป็นไปในทางที่ว่า ต้องมุ่งหมายให้ดีด้วยกันให้ดีกันทุกคนเช่นนั้น ชาติจะเจริญรุ่งโรจน์ โดยไม่มีวันเสื่อมสลาย

เนื่องจากคำของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีดังที่อ้างมาข้างต้นนั้น เราอาจจะถือหลักได้แน่นอนว่าคนที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่นั้น ถ้าเป็นผู้สามารถจริง ย่อมจะมีวิธีการที่จะสร้างต่อไป ถ้าจะต้องทำอะไรใหม่ก็ต้องเป็นไปโดยวิธีเดินทาง คือทำให้ก้าวหน้า ไม่ใช่ทำให้ถอยหลัง วิธีเดินทางอย่างที่ว่านี้ เป็นวิธีสำคัญที่จะให้งานไม่หยุดชะงักและก้าวเดินไปด้วยดี การเปลี่ยนตัวคนนั้น ย่อมมีความจำเป็นอยู่เสมอ แม้ในกระทรวงการต่างประเทศของเรานี้ ก็อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง เช่น อาจจะต้องเอาอธิบดีกรมการเมืองไปเป็นอธิบดีกรมพิธีการ ต้องเอาอธิบดีกรมพิธีการไปเป็นอธิบดีกรมการเมือง หรือเปลี่ยนในตำแหน่ง

อื่นๆ บ้าง ถ้าไม่ทำงานให้ต่อเนื่องกันไปได้ทันทีแล้ว สำหรับกระทรวงการต่างประเทศเราจะเป็นผลร้ายที่สุด อาจมีบางสิ่งบางอย่างซึ่งต้องเปลี่ยน เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป หรือเนื่องจากการเปลี่ยนนโยบาย หรือเหตุหนึ่งเหตุใด ถ้าเราจะรื้อ เราต้องเตรียมพร้อมที่จะสร้างของใหม่ให้แทนที่ได้ทันที โดยไม่ให้งานหยุดชะงัก แต่การรื้อโดยไม่มี ความจำเป็น รื้อโดยสัปดาห์แล้วมารับหน้าที่ใหม่ก็รื้อของเก่าทิ้ง เช่นนี้เป็นความเสียหาย และถ้าหากรื้อแล้วสร้างใหม่ไม่ทันกับความจำเป็น หรือที่สร้างใหม่ไม่ดีไปกว่าเก่า ก็เป็นการทำลายงานของชาติอย่างที่ท่านนายภาฯ ว่า



3. กำลังใจ เกี่ยวกับ การทำงาน

การที่จะพูดถึงกำลังใจเกี่ยวกับการทำงานนั้น เราจำเป็นต้องพูดกันก่อนว่า ลักษณะงานของเราในกระทรวงการต่างประเทศนั้น เป็นอย่างไร

เมื่อว่าถึงความสำคัญกันแล้ว งานทุกกระทรวงทบวงกรมย่อมมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ตามแต่ลักษณะของงาน งานกระทรวง-การต่างประเทศก็ได้สำคัญยิ่งกว่ากระทรวงอื่น แท้จริงทุกกระทรวงมีความสำคัญเสมอกัน แต่ทุกๆ กระทรวงย่อมจะมีลักษณะงานพิเศษแตกต่างกันไป กระทรวงหนึ่งย่อมมีลักษณะของงานไปอย่างหนึ่ง ไม่เหมือนกัน งานในกระทรวง-การต่างประเทศนั้น มีงานชนิด ROUTINE น้อยเต็มที่ คือ หมายความว่า งานชนิดที่มีระเบียบปฏิบัติแน่นอน และทำเหมือนๆ กันไปทุกวันนั้น เกือบไม่มีเลย งานทุกชิ้นเป็นงานใหม่ ปัญหาใหม่ และเรื่องที่มาถึงเรานั้น เป็นเรื่องตกลงกันทางอื่นไม่ได้หน้าที่แก้ปัญหาก็มาถึงเรา ฉะนั้นงานของเราส่วนมากจึงเป็นงานที่ยากโดยไม่ต้องสงสัย งานด่วนของกระทรวง

นี้เป็นงานด่วนจริงๆ บางเรื่องถ้าเราทำช้าไปชั่วโมงเดียว อาจเกิดผลร้ายใหญ่หลวงแก่ประเทศชาติได้ ฉะนั้น เวนประจำกระทรวงจึงมีสิทธิที่จะเสนองานแก่ฉันได้ไม่ว่าในเวลาตึกตื่นเท่าไร ฉันหลับแล้วก็ปลุกได้ และตัวฉันเองในตำแหน่งว่าการต่างประเทศ ฉันมีสิทธิที่จะปลุกท่านนายกรัฐมนตรีให้ลุกขึ้นรับเสนองานของฉันไม่ว่าในเวลาใดเหมือนกัน ราชการบางส่วนเมื่อมีโครงการอันแน่นอนก็จะมีคนเขม่นดำเนินไปตามโครงการของเรา นั้นก็มีเรื่องจรแทรกเข้ามาทำให้โครงการต้องรวนบ่อยๆ บางที่ต้องเปลี่ยนโครงการกลางคัน บางที่ต้องรื้อตั้งโครงการใหม่ เพราะเรื่องจรแทรกเข้ามา ภาษาสามัญที่พูดกันว่า “โครงการรวน” นั้น ถ้าเป็นภาษาราชการที่เหมาะสมสำหรับกระทรวงการต่างประเทศมากกว่าที่อื่น เจ้าหน้าที่บางกระทรวงทบวงกรม มีเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งคืออ่านนิตยสารกฎหมาย เมื่อทำไปตามที่กฎหมายให้อ่านาก็มีทางที่จะถูกมากกว่าผิด เมื่อมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ก็เอาอ่านนิตยสารกฎหมายขึ้นมาแก้ปัญหาก็ได้โดยยาก แต่กระทรวงเราไม่มีเครื่องมือชนิดนั้น กฎหมายระหว่างประเทศจะเป็นหลักปฏิบัติแต่เฉพาะในกรณีประเทศที่เกี่ยวข้องกันนั้น มีกำลังแสนยานุภาพเท่าๆ กัน แต่สำหรับเราซึ่งเป็นประเทศเล็ก

กฎหมายระหว่างประเทศไม่เป็นสิ่งที่จะพึ่งได้เสมอไป

เราคงจะเคยได้ยินเขาพูดกันว่า ต้องทำงานหนักทุกวัน ทุกเวลา ไม่มีโอกาสพักผ่อนได้อย่างสบาย นี่เป็นเรื่องแสดงว่างานหนัก แต่สำหรับพวกเรา เราไม่ต้องพูดกันอย่างนั้น เรื่องโอกาสพักผ่อนอย่างสบายนั้น อย่าพูดกันเลย แม้เพียงให้ได้ทำงานอย่างสบายก็ทำไม่ได้ เช่นเมื่อเรามีงานที่ใหญ่ที่ยากอยู่ในมือสักเรื่องหนึ่ง เราไม่รังเกียจเลยที่จะต้องทำอย่างลำบากตรากตรำ แต่ขอให้ทำงานนั้นไปได้อย่างสบายใจ โดยไม่มีอะไรมารบกวน แม้เพียงเท่านี้ก็ยังไม่ได้ในขณะที่ทำงานเรื่องหนึ่ง จะต้องมียีกเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องแทรกเข้ามาทวงใจ ทวงกันสมอง เกิดปัญหาสลับซับซ้อนทำให้เราหัวเสีย ห้อยใจ ยุ่งใจหนักใจ และอะไรต่างๆ

โดยที่ลักษณะงานในกระทรวงการต่างประเทศของเราเป็นเช่นนี้ จึงเป็นความจำเป็นสำหรับข้าราชการทั้งหลาย ที่นอกจากความรู้ความฉลาดรอบคอบในการทำงานแล้ว เรายังจะต้องมีลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ กำลังใจ อันที่จริงกำลังใจนี้ก็จำเป็นต้องมีสำหรับข้าราชการทุกกระทรวงทบวงกรม แต่สำหรับกระทรวงเรานั้น นอกจากต้องใช้กำลังใจในการทำงานอยู่กับที่แล้วยังต้องใช้กำลังใจในการติดต่อกับคนอื่นซึ่งมิใช่พวกเดียวกับเรา และ



เสียก่อนว่าโลกที่เราเกิดมานี้เป็น
โลกแห่งความทุกข์ ความลำบาก
ความทุกข์ลำบากเป็นสภาพปกติ
ของโลก เวลาเราประสบความทุกข์
ความลำบาก เราต้องถือเป็นของ
ธรรมดา ไม่ใช่เรื่องแปลกประหลาด

มนุษย์ที่เกิดมาไม่เคยประสบความ
ทุกข์ความลำบากเลย จะเป็น
มนุษย์ที่สมบูรณ์ไม่ได้ ความทุกข์
ความลำบาก เป็นสิ่งที่เราต้อง
ประสบ ต้องเผชิญและต้องสู้ด้วย
หน้าชื่นตาบาน เพราะเป็นของ
ธรรมดา หลักอันนี้มีชื่ออื่นไกล
เป็นหลักของพระพุทธศาสนาเอง
เวลานี้พบกันเราทักกันว่า "สวัสดี"
แต่ในสมัย 2500 ปีมาแล้ว เมื่อ
พระพุทธเจ้ายังทรงพระชนม์อยู่
สาวกของพระพุทธเจ้าพบกัน เขา
ทักกันว่า "ชมนิย" แปลว่า "ยัง
ทนไหวหรือ" ซึ่งเป็นวิธีที่พระพุทธเจ้า
สอนให้ทน สอนให้สู้ สอนให้เผชิญ
ความยากลำบากทั้งปวง ด้วยความ
กล้าหาญอดทน คัตตุกัตติ อุปสรรค
กัตติ ไม่ใช่ของร้ายอย่างที่เรารู้ใจ
คัตตุมีขึ้นสำหรับสอนให้เรากล้า
อุปสรรคมีขึ้นสำหรับสอนให้เรา
แข็ง ถ้าชาติเราตั้งแต่เกิดเป็นชาติ
มา ไม่เคยมีคัตตุ ไม่เคยมีอุปสรรค
เราก็คงจะไม่รู้จักว่าความกล้าหาญ
และความเข้มแข็งนั้นเป็นอย่างไร

ที่ผลประโยชน์ของเขากับของเรา
ต้องขัดกันอยู่เสมอ ด้วยเหตุผล
ดังนั้น นอกจากวิชาความรู้อัน
เป็นสิ่งจำเป็นโดยแท้แล้ว เรายังต้อง
มีกำลังใจเป็นส่วนใหญ่ยิ่งอยู่อีกด้วย
แต่ก็เป็นเคราะห์ดีอย่าง
หนึ่งที่กำลังใจนั้นเป็นสิ่งซึ่งสร้าง
ขึ้นได้ ทุกคนสามารถจะสร้างกำลังใจ
ได้โดยมิต้องลงทุนอะไร และ
โดยเหตุที่ไม่ต้องลงทุน ก็ไม่มีเวลา
จะขาดทุน การหัดสร้างกำลังใจเป็น
งานที่มีกำไรเสมอ

การสร้างกำลังใจนั้นมิใช่
เรื่องยาก อาศัยวิธีที่ค่อยทำ ค่อยไป
ทุกคนอาจจะสร้างได้ดี

วิธีการสร้างกำลังใจนั้น
เขาสอนว่า ไฉนขั้นต้นเราต้องปลงใจ

ประวัติศาสตร์แสดงให้เห็นตัวอย่างมากมาย ว่าชาติใดมิได้เข้าสงครามมาตั้ง 150 ปี ชาตินั้นจะเสื่อมโทรมลงทุกที และจะดับสูญไปในที่สุด **มนุษย์ที่เกิดมาไม่ต้องทำงานอะไรเลย ร่างกายจะอ่อนแอ ไม่มีกำลังแข็งแรง** ซึ่งทำให้บุตรหลาน ผู้สืบเชื้อสายที่เกิดมาภายหลังพลอยอ่อนแอไปด้วย **ชีวิตของคนใดไม่เคยพบศัตรูหรืออุปสรรค** ชีวิตของคนนั้นจะเจริญรุ่งเรืองได้ยากเต็มที่ **คนที่รุ่งโรจน์สูงเด่นขึ้นมาในประวัติศาสตร์ล้วนเป็นผู้ที่ฝ่าฝืนอุปสรรคและต่อสู้ศัตรูมาตลอดเวลา** นี่เป็นแนวคิดเบื้องต้นสำหรับการสร้างกำลังใจ

เมื่อเราทำใจให้เคยชินกับความคิดว่า ความทุกข์ลำบาก เป็นของธรรมดาโลก และชีวิตทั้งชีวิต ต้องเต็มไปด้วยการต่อสู้อุปสรรค และศัตรูเป็นสิ่งที่ช่วยให้เราดี เช่นนี้แล้วเราจึงต้องหัดใจของเราให้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง คือในเมื่อมีเหตุร้ายอะไรเกิดขึ้น เราจะต้องไม่เก็บเอามาวิตกเสียใจ **จริงอยู่เราไม่ปรารถนาให้เหตุร้ายเกิดขึ้น เราต้องพยายามป้องกันเหตุร้าย** อย่างเต็มความสามารถที่เราจะทำได้ **แต่ถ้าเหตุร้ายนั้นเกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือโดยเหตุใด ๆ** เราก็ต้องเปลี่ยนแนวคิดและหัดปลงใจว่าเหตุร้ายนั้น ๆ เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์แก่เรา เราไม่อยากจะไฟไหม้บ้านเรา แต่เมื่อไฟไหม้แล้ว

เราก็จะต้องปลงใจว่าไฟไหม้บ้านนั้นเป็นประโยชน์ที่จะให้เราได้สร้างบ้านใหม่ เราไม่ต้องการให้ผู้ร้ายมาปล้นเรา แต่ถ้าผู้ร้ายมาปล้นเข้าเราก็ต้องปลงใจว่าการถูกปล้นนั้นเป็นประโยชน์ที่จะสอนให้เราเตรียมตัว ป้องกันให้ดียิ่งขึ้น เราไม่อยากจะสงครามมาถึงประเทศชาติของเรา แต่ถ้าสงครามมาถึงเข้า เราก็ต้องปลงใจว่าเป็นประโยชน์ที่เราจะสนองคุณชาติ เราจะได้รับความรู้สำหรับป้องกันชาติและสร้างความเข้มแข็งของชาติในกาลต่อไป การปลงใจได้เช่นนี้ เป็นการสร้างความกล้าหาญเข้มแข็งขึ้นในตัวเรา ไม่ทำให้เราทอดถอนใจในสีกาลังใจ เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่เริ่มสร้างกำลังใจให้แก่ตัวของเรา

เมื่อเราฝึกหัดใจของเราได้เป็น 2 ขั้นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็เท่ากับเราได้ทำพื้นที่เรียบร้อย และพรวนดินไว้อย่างดีสำหรับจะปลูกต้น “กำลังใจ” ให้แตกกิ่งแตกใบและผลิดอกออกผลงอกงามขึ้นได้รวดเร็ว วิธีปลูกกำลังใจนี้ก็เหมือนกันไม่ใช่เรื่องยาก เป็นงานง่ายที่สุด ถ้าเราเชื่อและอยากทำ

เป็นธรรมชาติอันหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งฉันท้าใจว่าเป็นส่วนมากหรือเกือบทุกคน ที่เมื่อตื่นเช้าขึ้นมักจะวิตก ทั้งนี้เพราะว่าอะไรที่ผ่านเข้าไปในสมองของตน ย่อมจะถูกเก็บอยู่ พอถึงเวลาที่สดใส ความจำอันนั้นก็ผุดขึ้นมา เรามี

งานอะไร หรือปัญหาอะไรที่ยังค้างค้างทำไม่เสร็จ สิ่งนั้นย่อมจะผุดขึ้นมาในสมองของเรา เวลาตื่นเช้า ความกังวลหรือข้อห่วงใยของเรา ทุก ๆ อย่าง ย่อมจะผุดขึ้นในสมองของเราทันทีเมื่อเราตื่นขึ้น เรื่องนี้มีชื่ออื่นไกล เป็นความช่วยเหลือของธรรมชาติแท้ ๆ ธรรมชาติเตือนให้เรารู้อย่างมีอะไรบ้างที่เรายังมีได้ทำ ยังเหลือปัญหาอะไรบ้างที่เรายังมีได้ชำระล้างให้เสร็จไป ยังมีความกังวลห่วงใยอะไรบ้างที่เราจะต้องทำให้เสร็จ ความช่วยเหลือของธรรมชาติในเรื่องนี้เป็นคุณประโยชน์ที่เราจะได้ทำงาน หรือแก้อุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ให้เสร็จไป

แต่เราก็คงจะสังเกตเห็นว่า **มนุษย์นั้นเมื่ออยู่ 2 ประเภท ประเภทหนึ่งเมื่อตื่นเช้าก็แจ่มใส** ลูกขึ้นประกอบกิจการงานต่าง ๆ ในทันทีทันใด **แต่อีกประเภทหนึ่งพอตื่นเช้าก็ทอดเข่าเจ้าจุก** นั่งวิตกถึงเคราะห์กรรมโชคร้ายอะไรต่าง ๆ **มนุษย์ประเภทต้นเป็นผู้ที่รู้จักกับความช่วยเหลือของธรรมชาติ** ปฏิบัติตามที่ธรรมชาติเตือนบอกให้รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และเมื่อรู้จักกับความช่วยเหลือของธรรมชาติเช่นนี้ ธรรมชาติก็ช่วยต่อไป เราจะสังเกตเห็นได้ว่าเวลาเช้าสมองเราดี ปัญหายาก ๆ ที่เราคิดไม่ออกเมื่อเย็นวานนี้ เรามักจะคิดได้ในตอนเช้า เพราะธรรมชาติช่วยให้สมองเราปลอดโปร่ง ให้

กำลังกายของเราดี เราสามารถทำงานในเวลาเช้าได้ดีกว่า และทำได้มากกว่าเวลาใดๆ มนุษย์ประเภทนี้มีแต่จะประสบโชคชัยตลอดชีวิต แต่มนุษย์อีกประเภทหนึ่งที่เข้าใจธรรมชาติผิด พอตื่นเช้าได้รับการตักเตือนของธรรมชาติว่ามีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำก็ไม่ทำ กลับนั่งกอดเข่าเก็บเอาการเตือนของธรรมชาติมากลายเป็นความวิตกกังวลรบกวนใจ แทนที่จะทำให้เสร็จไป กลับเก็บไว้เป็นเครื่องขุ่นอยู่ในดวงจิต เวลาเช้าซึ่งเป็นเวลาที่ธรรมชาติช่วยเหลือที่สุดยังทำอะไรไม่ได้ จะไปทำเวลาไหน คนที่จะประสบความสำเร็จกว่าหน้าในชีวิตหรือไม่ นั่น ดูกันในเวลาตื่นเช้าเป็นรู้นั้น คนที่ตื่นขึ้นก็ลงมือทำงานทันที จะประสบความสำเร็จทุกๆ ทางในชีวิต แต่คนที่ตื่นเช้าแล้วกอดเข่าเจ้าจุก นั่งเฉยๆ อยู่ได้โดยไม่ทำอะไรเลยนั้น เป็นมนุษย์ฝืนธรรมชาติ และจะตายเปล่า โดยไม่สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ตัวได้เลย

บางท่านอาจจะเถียงว่า ในชีวิตของท่านมีปัญหาซึ่งต้องวิตกกังวลจริงๆ ต้องเป็นทุกข์จริงๆ และเคราะห์ร้ายจริงๆ จะให้ทำอย่างไร

ในทางจิตวิทยา เรามีวิธีการอันหนึ่งซึ่งในขั้นแรกบางทีเราจะคิดว่าเป็นวิธีเล่นๆ แต่ถ้าลองใช้ดูจริงๆ จะเห็นว่ามิใช่ประโยชน์ และ

ถ้าทำงานเคยชินจะเห็นผลดีมาก วิธีนี้เรียกว่าการแนะนำตัวเอง หรือการปลุกตัวเอง ซึ่งฝรั่งเรียกว่า AUTO-SUGGESTION

การแนะนำตัวเอง หรือการปลุกตัวเอง หรือ AUTO-SUGGESTION นี้ เขาสอนว่า เมื่อตื่นขึ้นให้สลัดทิ้งความซึมเศร้า เบียดจรั้น ภาษาไทยเรามีคำคำหนึ่งที่พูดกันว่า "บิตขี้เกียจ" ซึ่งหมายความว่า บิตตัวเพื่อสลัดทิ้งความเบียดจรั้น ธรรมชาติได้สอนทั้งมนุษย์และสัตว์ทั่วไปให้รู้จักบิตตัว เพื่อสลัดทิ้งความเบียดจรั้นหรือ "บิตขี้เกียจ" นี้เสมอ ต่อมาเมื่อความรู้ทางพลศึกษาเจริญขึ้น ก็มีการสอนวิธีถูกต้องตามหลักอนามัยยิ่งขึ้น เช่น สอนให้หายใจยาวและลึก และมีวิธีตัดต้นหรือกายบริหารหลายๆ อย่าง เพื่ออนามัยอันดี ทุกคนที่ตื่นเช้าทำได้แบบนี้ ก็จะสลัดทิ้งความซึมเศร้าเบียดจรั้นให้หมดไป ทางจิตวิทยาเขาสอนต่อไปถึงวิธีทำให้เข้มแข็งโดยให้นึกถึงตัวเอง ว่าเรามีสมรรถภาพในตัวเพียงพอที่จะต่อสู้กับเหตุการณ์ประจำวันได้ทุกๆ อย่าง **วันนี้เราแข็งแกร่งกว่าเมื่อวานนี้ วันนี้เรามีความสามารถมากกว่าเมื่อวานนี้ เรามีอำนาจอยู่ในตัวของเราที่จะทำความสำเร็จได้ทุกๆ อย่าง เราสามารถจะชนะอุปสรรคและศัตรูทุกๆ ทาง เราไม่กลัวความยาก เราไม่กลัวเรื่องร้าย งานยากทั้ง**

หลายที่เราจะต้องประสบ ขอให้เราได้พบในวันนี้เพื่อจะได้ทำให้เสร็จไป เหตุร้ายอะไรที่จะเกิดขึ้นกับตัวเราขอให้เกิดขึ้นในวันนี้จะได้ต่อสู้กันให้เสร็จสิ้นโดยไม่ต้องเลี้ยงหมื่นหรือหมื่นวันประกันแห่งอีกต่อไป เราเป็นผู้สามารถ เรามีอำนาจอยู่ในตัวของเรา ซึ่งศัตรูใดๆ ไม่สามารถเอาชนะได้

วิธีนี้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นแต่ตัวอย่าง เราสามารถจะหาวิธีนี้ได้อีกหลายๆ อย่าง ซึ่งเป็นทำนองว่าเราเป็นผู้กล้าแข็งไม่เกรงภัยหรือความยากลำบากอย่างหนึ่งอย่างใด และเตรียมตัวพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกๆ อย่าง การทัศนคติเช่นนี้ ในขั้นแรกๆ เราจะรู้สึกว่าเป็นการพูดเล่น และต้องฝืนใจทำ แต่เมื่อทำไปหลายๆ ครั้ง เราจะเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง ซึ่งเรียกในภาษาอังกฤษว่า SELF-CONFIDENCE (ความเชื่อมั่นในตนเอง) อันเป็นคุณลักษณะที่ดี วิเศษอันหนึ่งสำหรับมนุษย์ เพราะมนุษย์ที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะไม่สามารถทำอะไรให้สำเร็จได้ การฝึกหัดใจโดยวิธีที่กล่าวข้างต้น จะทำให้ดวงใจเรากลับมาเข้มแข็งขึ้นจริง เราจะไม่กลัวคน ไม่กลัวเหตุการณ์ ไม่กลัวภัยอันตรายหรือความยากลำบากอย่างหนึ่งอย่างใด เมื่อเราหัดใจเราให้เป็นเช่นนี้ได้ เราก็สามารถกำจัดเสียซึ่ง

ความฉลาดกลัว อ่อนแอย่อท้อ และเราสร้างคุณสมบัติที่ตรงกันข้าม ขึ้นมาในตัว คือ ความกล้าแข็ง และความสามารถที่จะต่อสู้กับงาน หรือเหตุการณ์ทุกอย่างได้ ถ้าจะมีเหตุร้ายอะไรบังเกิดขึ้น เราก็จะมองดูได้อย่างใจเย็นและจะคุมสติของเราไว้ได้มั่นคงเสมอ ผู้ที่สามารถคุมสติได้มั่นคงไม่ว่าในเหตุการณ์ใด ๆ ย่อมจะสามารถเอาชนะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างน้อยก็สามารถที่จะบรรเทาผลร้ายให้เปลี่ยนสภาพจากหนักมาเป็นเบาได้ ด้วยเหตุนี้ พระพุทธเจ้าจึงสั่งสอนไว้ว่า "มโนเสฏฐา ม โนเมया" แปลว่า "ใจเป็นสิ่งสูงสุด ใจสร้างความสำเร็จได้ทุกอย่าง"

เมื่อเราทำใจให้กล้าแข็งไว้ได้เช่นนี้ ก็แปลว่าเรามีสมรรถภาพเพียงพอที่จะต่อสู้กับงานประจำวันไม่ว่างานนั้นจะหนักและยากลำบากสักเพียงไร

คราวนี้มาถึงเวลาทำงานจริงๆ ก็มีวิธีการอีกอย่างหนึ่งซึ่งจะต้องใช้ คือ สมาธิ คำว่า "สมาธิ" ฟังดูในชั้นแรกอาจจะรู้สึกว่าเป็นเรื่องสูงเกินกว่าที่จะนำมาใช้ในชีวิตปกติ เมื่อพูดถึงสมาธิเรามักนึกไปถึงการนั่งหลับตา สวดมนต์ภาวนา ความจริงหาเป็นเช่นนั้นไม่ สมาธิตรงกับคำในภาษาฝรั่งว่า CONCENTRATION ซึ่งหมายความว่า ความแต่เพียงว่า ทำใจให้จดจ่อ แน่วแน่อยู่กับงานที่เราทำ พวก

เราทุกคนย่อมมีงานหลายๆ เรื่อง เมื่อทำเรื่องหนึ่งก็ต้องปักใจให้แน่วแน่ อยู่ในเรื่องนั้น เราจะทำงานได้เรียบร้อยเสร็จเร็วและไม่เหนื่อย ถ้าในขณะที่ทำเรื่องหนึ่งเราไปกังวลอีกเรื่องหนึ่ง ทำเรื่องหนึ่งห่วงอีกเรื่องหนึ่ง เช่นนี้งานจะบกพร่องทำเสร็จช้าและเหนื่อยมากด้วย ฉะนั้นได้พูดมาแต่ต้นว่า คนมีความรู้เท่าๆ กัน ศึกษาได้รับวิทยฐานะมาเท่าเทียมกัน แต่คนหนึ่งทำงานเก่งกว่าอีกคนหนึ่ง คนหนึ่งทำงานได้เร็วและเรียบร้อยกว่าอีกคนหนึ่ง และคนหนึ่งทนงานได้มากกว่าอีกคนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเหตุอันเดียว คือ คนหนึ่งมีสมาธิ แต่อีกคนหนึ่งไม่มี คนที่มีสมาธิสามารถจะทำงานในท่ามกลางเสียงเอ็ดอิ่ง หรือในท่ามกลางเรื่องยุ่งๆ หลายเรื่อง โดยที่งานนั้นจะสำเร็จได้เป็นชิ้นๆ ไปอย่างเรียบร้อย คนที่ทำงานเหนื่อยเร็ว เป็นเพราะเหตุที่ใจออกแวก แต่คนที่ใจแน่วแน่ ทำสิ่งไหนปักใจอยู่กับสิ่งนั้น จะรู้สึกเหนื่อยน้อยหรือไม่เหนื่อยเลย ฉะนั้นเรื่องสมาธิ หรือ CONCENTRATION จึงเป็นเครื่องมืออันดีพิเศษในการทำงาน และเรื่องสมาธินี้ก็ไม่ใช่ของยากทุกคนสามารถจะหัดได้ การฝึกหัดใจให้มีสมาธินั้น ไม่มีโทษเลย มีแต่คุณทุกสถาน เพราะนอกจากจะช่วยให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นบันไดขั้นต้นที่จะสร้างอำนาจขึ้นในดวงจิต

งานในกระทรวงต่างประเทศของเรานั้น แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทหนึ่งคืองานหนังสือที่ทำอยู่กับโต๊ะ อีกประเภทหนึ่งคืองานพูดจาที่ต้องทำติดต่อกับผู้อื่น ซึ่งเป็นคนละชาติกับเรา ผลประโยชน์แห่งชาติของเขาไม่ตรงกันกับผลประโยชน์แห่งชาติของเรา และต่างฝ่ายต่างพยายามทำให้ได้ประโยชน์แก่ชาติของตน ในเรื่องนั้นนอกจากวิชาความรู้และสมรรถภาพในการพูดจาแล้ว กำลังใจเป็นอีกอันหนึ่งที่มีส่วนสำคัญที่สุด ถ้าเราจะต้องพูดจาเรื่องหนึ่งกับบุคคลใด เราเริ่มต้นด้วยความกลัว ความประหม่า ความไม่แน่ใจว่าเราจะสู้เขาได้หรือด้วยความรู้สึกอย่างหนึ่งอย่างใดว่าเราด้อยกว่าเขาแล้ว ถึงแม้จะมีความรู้ความฉลาดสักเพียงใดก็เสียหายหมด การที่เราเป็นประเทศเล็กนั้นเป็นการแพ้เปรียบกันอยู่ในตัวแต่เบื้องต้นแล้ว ถ้ากำลังใจของเราหย่อนลงไปด้วย ก็ไม่มีทางสู้ทีเดียว ส่วนผู้ที่มาพูดกับเรานั้น ในฐานะที่เขาเป็นประเทศใหญ่ กำลังใจของเขาย่อมดีอยู่ในตัว และเราต้องเชื่อไว้ก็อย่างหนึ่งว่า นักการทูตของนานาประเทศนั้นได้ฝึกฝนในทางกำลังใจไว้อย่างดีด้วย ฉะนั้นสังเกตเห็นอย่างแน่ชัดว่านักการทูตต่างประเทศบางคนใช้วิธีการทางจิตวิทยาเข้าช่วย ดังที่เคยเห็นมาหลายครั้ง สำหรับนักการทูตบางคนถ้าเขาจะขอพบพูดกับเราในเรื่อง

สำคัญ เขามักจะชอบพบในเวลาเย็น เช่นระหว่าง 16 - 17 นาฬิกา โดยอ้างว่าเรื่องร้อนที่สุด ที่จริงเขาเลือกเวลาที่คาดหมายว่าเขาเห็นดีเห็นงามมาแล้วทั้งวัน และกำลังใจกำลังความคิดเราจะหย่อนลงไป มีเป็นอันมากที่เขาชอบพบกับเราในวันอาทิตย์ เพื่อให้เรารู้สึกว่าเป็นการกวนใจในยามต้องการพักผ่อน และเมื่อเกิดความรู้สึกว่าเป็นการกวนใจแล้ว เขาก็เริ่มต้นความหัวเสีย เมื่อเราหัวเสีย กำลังใจเขาก็จะหย่อนลงไป ฉะนั้น สำหรับพวกเราข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ จึงต้องเตรียมสะสางกำลังใจให้สมบูรณ์ไว้เสมอ และพร้อมที่จะเผชิญกับเรื่องสำคัญไม่ว่าในวันใด เวลาใด แม้จะทำงานมาแล้ว 8 ชั่วโมงเต็ม ถ้าจะต้องพบปะกับใคร เขาก็จะต้องสดชื่นแจ่มใสได้เหมือนอย่างเวลาตื่นนอนขึ้นใหม่ ๆ ถ้าเราแสดงความเห็น้อยอ่อนให้ฝ่ายตรงกันข้ามเห็น แม้แต่เล็กน้อย กำลังใจของฝ่ายตรงกันข้ามจะตึงขึ้น และเราจะ เป็นฝ่ายรองเสมอไป

วิธีการที่จะรักษากำลังใจให้สมบูรณ์ดีเสมอในเวลาพบปะพูดจากับใครๆ นั้น มีวิธีช่วยอีกสองสามประการ คือ

1. สถานที่ที่พบพูดกัน ถ้าเขาเป็นผู้มาพบเรา ตามปกติมีอยู่ 2 อย่าง อย่างหนึ่งคือ ให้เชิญผู้ที่มาพบเข้าไปนั่งคอยอยู่ในห้องที่จะพูดกันก่อน แล้วเราเข้าไป

ทีหลัง อีกวิธีหนึ่งคือ ใช้ห้องสองห้อง เมื่อผู้ที่ชอบพบมาถึงให้คอยอยู่ในห้องหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่ห้องที่จะพูดกัน เราเข้าไปในห้องอีกห้องหนึ่งที่จะพูดกัน คอยอยู่ที่นั่นก่อนแล้วให้เชิญผู้ที่ชอบพบนั้นเข้ามาหาเรา ทั้งสองวิธีนี้ วิธีหลังดีกว่าวิธีแรก เพราะวิธีหลังนี้ให้กำลังใจเราสูงกว่าวิธีแรก เพราะเหตุว่า คนที่อยู่กับที่แล้วย่อมมีกำลังใจดีกว่าคนที่เดินเข้าไป ถ้าคนทั้งสองมีกำลังใจดีเท่าๆ กัน คนที่เดินเข้าไปหาย่อมแพ้เปรียบผู้ซึ่งอยู่ในที่นั้นแล้ว

2. ในการติดต่อกับชาวต่างประเทศ เรามีความจำเป็นต้องจับมือ การจับมือดูเป็นของง่าย ๆ แต่เราก็จะสังเกตเห็นได้ว่ามีคนเป็นอันมากที่จับมือไม่เป็น กฎเกณฑ์ของการจับมือนี้มีอยู่เป็นชั้นๆ กฎในทางสังคมมีอยู่ว่า ต้องจับให้เต็มมือ (มือขวา) และบีบให้แน่น กฎในทางจรรยา มีต่อไปว่า การจับมือต้องมองตาผู้ที่เราจับ การจับมือกับคนหนึ่ง แล้วมองไปดูอีกคนหนึ่ง หรือมองไปทางอื่น โดยไม่ดูตาของคนที่เราจับมือนั้น เป็นการเสียจรรยา มารยาทอย่างที่สุด กฎเกณฑ์ทั้งสองชั้นนี้พวกเราคงทราบกันทุกคนแล้ว แต่ยังมีกฎอีกอันหนึ่ง ซึ่งบางทีพวกเราหลายคนจะยังไม่ทราบ เราจะต้องให้น้ำหนักตัวของเรายูบขนานทั้งสองขา มีคนเป็นอันมากที่เวลาจับมือนั้น ยืนเอียงให้น้ำหนักตัว

อยู่ที่ขาขวาขาเดียว ทางจิตวิทยาสอนว่า การทำเช่นนั้นจะเป็นเหตุให้ผู้ที่จับมือกับเรารู้สึกถึงความอ่อนแอของเราทันที แต่ถ้าเราให้น้ำหนักตัวของเรายูบขนานทั้งสองขาเท่ากันแล้ว จะทำให้มีความหนักแน่นเข้มแข็ง และได้เปรียบทางกำลังใจทั้งตัวเราเองก็จะรู้สึกถึงความเข้มแข็งในตัวของเรายูบเสมอด้วย

3. ในตัวของมนุษย์ ไม่มีอะไรสำคัญเท่าดวงตา คนที่พูดไม่มองตาคนนั้นใช้ไม่ได้ ผู้ที่ไม่กล้าสั้ยนัยตาใคร เป็นคนอ่อนแอในทางมารยาทก็ถือว่าเป็นการเสียมารยาท และในทางจิตวิทยาก็ถือว่าเป็นการขาดกำลังใจ ฉะนั้น ความสำคัญในเรื่องนี้จึงอยู่ที่ว่าการพูดกับคน ต้องมองตาคนที่เราพูดด้วย แต่ในการเลี้ยงหรืองานสโมสร ถ้าเราเกรงว่าสายตาของเราจะแข็งเกินไปจนทำให้ผู้ที่พูดกับเรารู้สึกอึดอัด ก็ให้เลื่อนสายตาของเรามามองในระหว่างคิ้วของผู้ที่เราพูดด้วย จะทำให้สายตาของเราอ่อนลง

4. กิริยาอาการที่หลุกหลิกหรือความเคลื่อนไหวอันใดที่ไม่มีประโยชน์นั้น ล้วนแต่ทำความเสื่อมเสียให้แก่กำลังใจทั้งสิ้น นิสัยกระดิกเท้า นิสัยเอานิ้วมือเคาะโต๊ะ เป็นนิสัยที่จะต้องทิ้งให้เด็ดขาด เพราะเป็นศัตรูของกำลังใจ ขอให้เราสังเกตดูคนที่มิสนิสัยกระดิกเท้าอย่างแก้มไม่หาย เราจะเห็นได้ว่า

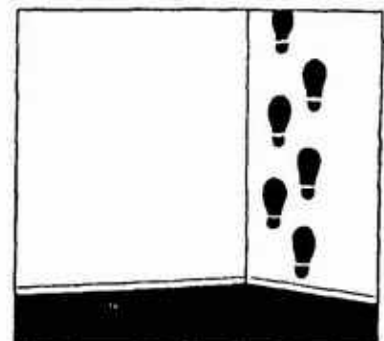
เป็นคนที่กำลังใจไม่ติดย

5. ในบรรดาคำตรูของกำลังใจ
นั้น ไม่มีอะไรร้ายเท่าความโกรธ
ความโกรธเป็นเครื่องทำลายกำลังใจ
อย่างมากที่สุด ความโกรธไม่ใช่
เครื่องหมายของความกล้าแข็ง
แต่เป็นลักษณะของความอ่อนแอ
เพราะผู้ที่กล้าแข็งย่อมสามารถ
จะคุมสติไว้โดยไม่โกรธ ในการ
ต่อสู้ระหว่างคนสองคน จะเป็นการ
ต่อสู้ด้วยกำลังกายหรือด้วย
กำลังวาจาก็ตาม ผู้ที่โกรธยอมแพ้
เปรียบเสมอ ยิ่งในกรณีต่อสู้ด้วย
กำลังใจแล้ว ก็เป็นการแน่นอน
ว่าผู้ที่โกรธจะต้องแพ้ คนที่สามารถ
ข่มความโกรธของตนเองได้ย่อม
มีกำลังใจเข้มแข็ง สามารถที่จะ
ต่อสู้กำลังใจของคนอื่นได้ด้วย

ทั้งนี้ เป็นเรื่องเบ็ดเตล็ด
เล็กน้อยที่นำมาชี้แจงให้ฟัง และ
หวังว่าคงจะเป็นประโยชน์แก่เพื่อน
ข้าราชการทั้งหลายบ้างตามสมควร
เราแลเห็นกันอยู่แล้วว่าสถานการณ์
ของบ้านเมืองอยู่ในความลำบาก
และโดยที่เป็นประเทศเล็ก เราจะ
ทำอะไรให้ได้ผลดีพิเศษในเวลานั้น

ทำไม่ได้ เพียงแต่จะนำชาติประเทศ
ของเราให้ผ่านพ้นมรสุมอันแรงร้าย
ของการเมืองแห่งโลกในเวลานี้ไป
ก็เป็นการยากอย่างยิ่งอยู่แล้ว แต่ก็
เป็นความจำเป็น ถ้าเราไม่พยายาม
เราก็มืด จะพากันหอดถอยหมดมานะ
ปล่อยให้บ้านเมืองของเราเป็นไป
ตามบุญตามกรรมนั้น เราปล่อย
ไม่ได้ ตราบใดที่เรายังมีชีวิตอยู่
ก็ได้ชื่อว่าเรายังไม่ตาย เราก็ต้อง
ทำความพยายามและต้องระดม
กำลังทุก ๆ อย่างที่มีอยู่ในตัวเราออก
มาใช้ เราให้พรกันเวลานี้ว่าให้
สมบุญได้ด้วยกำลังกาย กำลังใจ
และกำลังปัญญา ในบรรดากำลัง
ทั้งสามประการนี้ กำลังใจย่อมมี
ส่วนสำคัญไม่น้อยกว่ากำลังทางอื่น
เราจึงต้องหาทางบำรุงไว้ให้เข้มแข็ง
อยู่เสมอ

ขอขอบใจเพื่อนข้าราชการ
ทั้งหลายที่อุตสาหมาฟังการอบรม
และถ้าการอบรมนี้จะก่อให้เกิด
ประโยชน์แก่งานของชาติ และส่วน
ตัวของเพื่อนข้าราชการบ้าง ข้าพเจ้า
จะมีความยินดียิ่ง.



รับทรัพย์ ร่ำรวยผิดปกติ กฎหมาย ป.ป.ป. : ประกาศ รสช.

ศุภโชค เรืองวรรณ*



ข้อแตกต่างในการดำเนินการเกี่ยวกับกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐและนักการเมือง ร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ ตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. 2518 กับ ประกาศ คณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2534

ในการดำเนินการสืบสวนสอบสวน หรือตรวจสอบเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือนักการเมืองที่ถูกกล่าวหา ร้องเรียนว่า มีพฤติการณ์ร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ ตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. 2518 กับประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2534 นั้น มีข้อแตกต่าง

ที่เป็นสาระสำคัญของกฎหมาย ทั้ง 2 ฉบับ ดังนี้คือ

1. การรับเรื่อง
ไว้พิจารณา
ดำเนินการ
สืบสวนสอบสวน
หรือตรวจสอบ

ตามพระราชบัญญัติป้องกัน

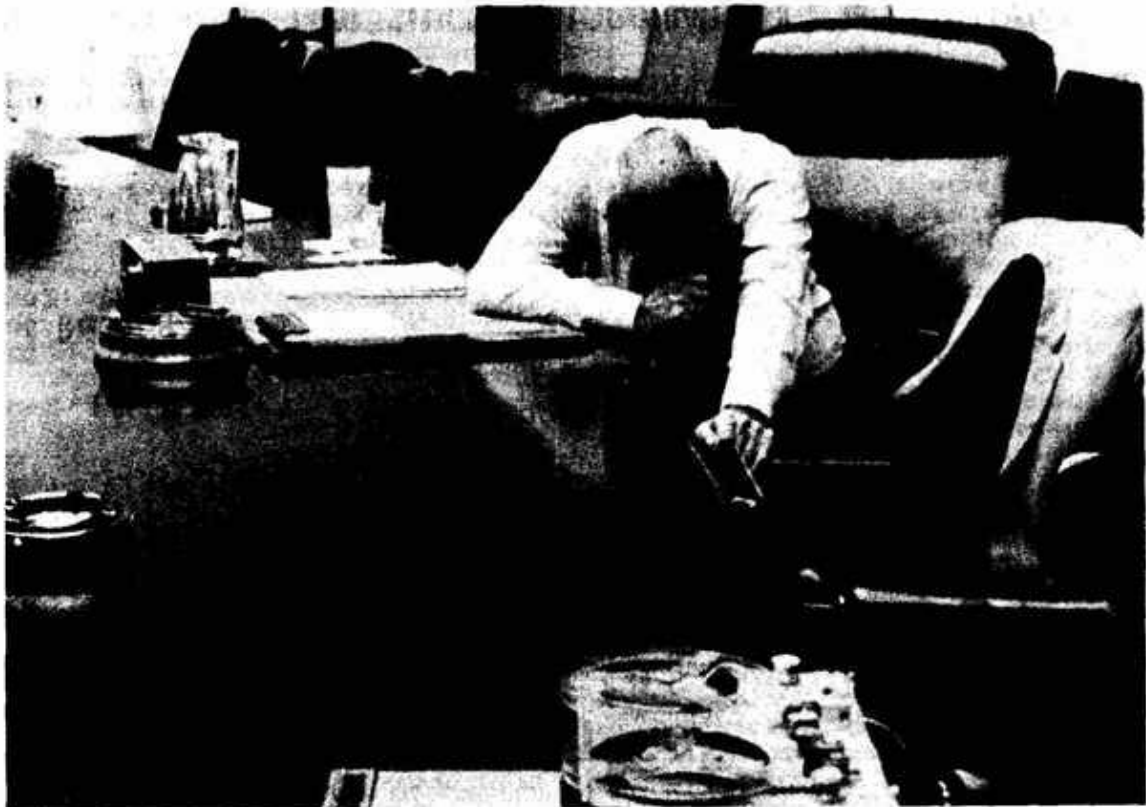
* ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ สำนักงาน ป.ป.ป.

และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. 2518 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2530 ได้จำกัดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ป.ป.ป. ในกรณีที่รับเรื่องไว้พิจารณาดำเนินการสืบสวนสอบสวนหาข้อเท็จจริงได้ นั้น **จะต้องมีพฤติการณ์ปรากฏแก่คณะกรรมการ ป.ป.ป. หรือมีการกล่าวหา ร้องเรียนว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐ ร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ และผู้ถูกกล่าวหาจะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐอยู่ในขณะที่มีการกล่าวหา ร้องเรียน** คือ คณะกรรมการ ป.ป.ป. จะต้องมิมีมติรับเรื่องกล่าวหา ร้องเรียนไว้ก่อนที่ผู้ถูกกล่าวหาจะพ้นจากการเป็น

เจ้าหน้าที่ของรัฐ และคำว่า "เจ้าหน้าที่ของรัฐ" นั้น หมายถึงเฉพาะบุคคลต่างๆ ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 3 เท่านั้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐตามมาตรา 3 ดังกล่าว มีความหมายรวมถึงข้าราชการการเมืองตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการการเมือง พ.ศ. 2518 ด้วย

ส่วนการรับเรื่องกล่าวหา ร้องเรียนนักการเมือง ร่ำรวยผิดปกติ ไว้พิจารณาดำเนินการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สิน ตามประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 นั้น **คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สิน มีอำนาจที่จะรับเรื่องกล่าวหา ร้องเรียนนักการเมืองไว้ดำเนินการ**

ตรวจสอบย้อนหลังได้ แม้ว่านักการเมืองผู้นั้นจะพ้นจากตำแหน่งทางการเมืองไปแล้วก็ตาม ซึ่งคำว่า "นักการเมือง" ตามประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 ดังกล่าว น่าจะมีความหมายเฉพาะนักการเมืองที่บริหารประเทศ คือ นักการเมืองที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองในระดับบริหารประเทศ โดยเป็นข้าราชการการเมือง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการการเมือง พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติมเท่านั้น ไม่รวมถึงนักการเมืองผู้บริหารในระดับท้องถิ่น หรือนักการเมืองอื่นๆ เช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภา-



เทศบาล สมาชิกสภาท้องถิ่น เป็นต้น และไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ แต่อย่างใด

ดังนั้น คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินจึงมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการตรวจสอบทรัพย์สินของนักการเมืองที่บริหารประเทศได้กว้างขวางกว่าคณะกรรมการ ป.ป.ป. โดยสามารถที่จะดำเนินการตรวจสอบย้อนหลังแก่นักการเมืองที่เคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีหรือตำแหน่งทางการเมืองอื่นได้ และไม่มีกำหนดเวลาว่าจะต้องตรวจสอบทรัพย์สินเสร็จสิ้นเมื่อใด ซึ่งบุคคลเหล่านี้คณะกรรมการ ป.ป.ป. ไม่มีอำนาจที่จะดำเนินการได้เนื่องจากได้พ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐไปแล้ว เว้นแต่คณะกรรมการ ป.ป.ป. ได้มีมติรับเรื่องกล่าวหาเรื่องร้องเรียนไว้ดำเนินการก่อนวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2534 อันเป็นวันที่คณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติได้เข้ายึดและควบคุมอำนาจในการปกครองประเทศ จึงจะมีอำนาจดำเนินการต่อไปได้ แต่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในหนึ่งปีนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากการดำรงตำแหน่งทางการเมือง

2. ขั้นตอน การดำเนิน การพิจารณา สอบสวนหรือ ตรวจสอบทรัพย์สิน

เมื่อคณะกรรมการ ป.ป.ป. ได้มีมติให้รับเรื่องกล่าวหาเรื่องเรียนเจ้าหน้าที่ของรัฐว่าร้ายผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติไว้ดำเนินการแล้วก็จะมอบหมายให้กรรมการ อนุกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริงตามที่มีการกล่าวหาเรื่องเรียนแล้วแจ้งให้คณะกรรมการ ป.ป.ป. ทราบต่อไป หากคณะกรรมการ ป.ป.ป. พิจารณารายงานผลการสืบสวนสอบสวนแล้วมีมติว่ากรณีมีมูลน่าเชื่อว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นว่าร้ายผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ คณะกรรมการ ป.ป.ป. ก็ต้องสั่งให้เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นแสดงสินทรัพย์และหนี้สินของตนตามรายการ วิธีการ และระยะเวลาที่คณะกรรมการ ป.ป.ป. กำหนด โดยคณะกรรมการ ป.ป.ป. จะต้องกำหนดเวลาให้ผู้ถูกกล่าวหาแสดงสินทรัพย์และหนี้สินไม่น้อยกว่า 30 วัน แต่ไม่เกิน 180 วัน นับแต่วันที่ได้รับหนังสือ

และเมื่อคณะกรรมการ ป.ป.ป. ได้รับรายการแสดงสินทรัพย์และ

หนี้สินของผู้ถูกกล่าวหาแล้ว คณะกรรมการ ป.ป.ป. จะดำเนินการสอบสวนเอง หรือมอบอำนาจให้กรรมการหรืออนุกรรมการสอบสวนก็ได้ ซึ่งในทางปฏิบัติก็มักจะตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการสอบสวน โดยมีกรรมการ ป.ป.ป. คนหนึ่งเป็นประธานอนุกรรมการ และการดำเนินการสืบสวนสอบสวนเรื่องกล่าวหาเรื่องเรียนเจ้าหน้าที่ของรัฐว่าร้ายผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติของคณะกรรมการ ป.ป.ป. นั้นจะต้องดำเนินการเป็นเรื่องลับของทางราชการจะเปิดเผยให้สาธารณชนหรือบุคคลผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบไม่ได้

ส่วนเรื่องกล่าวหาเรื่องเรียนนักการเมืองว่าร้ายผิดปกติเรื่องใดที่คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินตามประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 พิจารณาแล้วมีมติว่า ผู้ถูกกล่าวหา**มีพฤติการณ์อันสื่อแสดงให้เห็นได้ว่ามีทรัพย์สินว่าร้ายผิดปกติ ผิดวิสัยของผู้ประกอบอาชีพโดยสุจริต** คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินก็จะต้องประกาศรายชื่อบุคคลนั้นๆ ให้สาธารณชนทราบ และเมื่อได้ประกาศให้สาธารณชนทราบแล้วผู้ที่ครอบครองทรัพย์สินของบุคคลดังกล่าวไว้ไม่ว่าด้วยประการใด ๆ ต้องแจ้งกรรมการและเลขานุการตรวจสอบทรัพย์สินภายใน 15 วัน

นับแต่วันที่คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินได้ประกาศรายชื่อ หากผู้ใดไม่แจ้งการครอบครองทรัพย์สินภายในกำหนดระยะเวลาดังกล่าว ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 2 ปี หรือปรับไม่เกิน 40,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ซึ่งขั้นตอนต่อไปคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินจะทำการตรวจสอบรวบรวมทรัพย์สินของผู้ถูกกล่าวหา และทรัพย์สินอื่นๆ ที่น่าเชื่อว่าเป็นของบุคคลดังกล่าว เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาวินิจฉัยว่าทรัพย์สินรายการใดบ้างเป็นทรัพย์สินที่ได้มาโดยมิชอบ หรือเป็นทรัพย์สินที่มีเพิ่มขึ้น ผิดปกติ

ข้อแตกต่างที่นับว่าสำคัญประการหนึ่งในการตรวจสอบทรัพย์สินของคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินก็คือ การประกาศรายชื่อ

นักการเมืองที่คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินพิจารณาแล้วมีมติว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่มีพฤติการณ์อันสื่อแสดงให้เห็นได้ว่ามีทรัพย์สินรั่วราย ผิดปกติ ผิดวิสัยของผู้ประกอบอาชีพโดยสุจริต ให้สาธารณชนทราบ ทั้งๆ ที่การพิจารณาในขั้นนี้เป็นเพียงการพิจารณาจากข้อมูลในเบื้องต้นเท่านั้น ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการพิจารณาข้อกล่าวหา ร้องเรียนของคณะกรรมการ ป.ป.ป. ในขั้นต้นว่าจะรับไว้ดำเนินการหรือไม่ และการพิจารณาของคณะกรรมการ ป.ป.ป. จะต้องดำเนินการเป็นเรื่องลับของทางราชการ จะเปิดเผยต่อสาธารณชนมิได้ เว้นแต่คณะกรรมการ ป.ป.ป. จะมอบหมายหรือเป็นการกระทำตามหน้าที่ราชการ หรือเพื่อประโยชน์แก่การตรวจสอบหรือพิจารณาสอบสวน

เท่านั้น

3. อำนาจหน้าที่ในการตรวจ คั่น ยึด หรืออายัดทรัพย์สิน

คณะกรรมการ ป.ป.ป. ไม่มีอำนาจตรวจ คั่น ยึด หรืออายัดบัญชี เอกสารหรือหลักฐานอื่นใดของผู้ถูกกล่าวหา หรือของบุคคลใดๆ ได้

ส่วนประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 นั้น ได้ให้ประธานกรรมการตรวจสอบทรัพย์สิน หรือเจ้าหน้าที่ซึ่งประธานกรรมการมอบหมายมีอำนาจที่จะเข้าไปในสถานที่ใดๆ ในระหว่างพระอาทิตย์ขึ้นถึงพระอาทิตย์ตก หรือในเวลาทำงานของสถานที่นั้น เพื่อทำการตรวจสอบหรือคั่นตามควรแก่เรื่อง และมีอำนาจยึด หรืออายัดบัญชี เอกสารหรือหลักฐานต่างๆ มาประกอบการพิจารณาวินิจฉัยของคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินได้

การกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินมีอำนาจในการที่จะยึด หรืออายัดบัญชี เอกสารหลักฐานต่างๆ ได้นั้น นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบทรัพย์สินเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการอายัดเงินฝากในธนาคาร สถาบันการเงิน และทรัพย์สินที่มีค่าอื่นๆ



ทำให้คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินสามารถตรวจสอบและพิจารณาวินิจฉัยได้รวดเร็วและถูกต้องครบถ้วนมากกว่ามิได้มีการอายัดทรัพย์สิน เนื่องจากผู้ถูกกล่าวหาไม่สามารถยกย้ายถ่ายเททรัพย์สินไปเป็นในรูปอื่นหรือให้บุคคลอื่นเป็นผู้ถือทรัพย์สินไว้แทน

4. ผลของการพิจารณา วินิจฉัยว่า ผู้ถูกกล่าวหา ร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นผิดปกติ

เมื่อคณะกรรมการ ป.ป.ป. มีมติโดยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของคณะกรรมการทั้งหมดว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ และไม่สามารถชี้แจงได้ว่าทรัพย์สินดังกล่าวนั้นตนได้มาโดยชอบ คณะกรรมการ ป.ป.ป. ต้องแจ้งให้พนักงานอัยการดำเนินการยื่นคำร้องต่อศาลโดยไม่ชักช้า เพื่อขอให้ศาลสั่งให้บรรดาทรัพย์สินที่คณะกรรมการ ป.ป.ป. มีมติว่าเป็นทรัพย์สินที่ร่ำรวยผิดปกติ หรือมีเพิ่มขึ้นผิดปกตินั้น ตกเป็นของแผ่นดิน เว้นแต่

เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นจะสามารถนำพยานหลักฐานมาแสดงให้เห็นว่าทรัพย์สินดังกล่าวนั้นตนได้มาโดยชอบ โดยให้นำประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาใช้บังคับโดยอนุโลม

ดังนั้น การที่จะให้ทรัพย์สินที่คณะกรรมการ ป.ป.ป. มีมติว่าเป็นทรัพย์สินที่ร่ำรวยผิดปกติ หรือเพิ่มขึ้นผิดปกติ ตกเป็นของแผ่นดินนั้น จะต้องให้ศาลเป็นผู้สั่ง ทรัพย์สินนั้นจึงจะตกเป็นของแผ่นดิน

ส่วนบรรดาทรัพย์สินที่คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สิน ตามประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 วินิจฉัยว่าเป็นทรัพย์สินที่ได้มาโดยมิชอบ หรือมีเพิ่มขึ้นผิดปกติ ทรัพย์สินนั้นตกเป็นของแผ่นดิน เว้นแต่ผู้ถูกกล่าวหาสามารถนำพยานหลักฐานมาแสดงให้เห็นคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินเชื่อว่าทรัพย์สินดังกล่าวตนได้มาโดยชอบภายในกำหนด 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สิน

สำหรับกรณีนี้ เมื่อคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินวินิจฉัยโดยคะแนนเสียงข้างมากกว่าทรัพย์สินรายการใดเป็นทรัพย์สินที่ผู้ถูกกล่าวหาได้มาโดยมิชอบ หรือเป็นทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้นผิดปกติแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินก็ต้องมีหนังสือแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบเพื่อให้โอกาสแก่ผู้ถูกกล่าวหาที่จะนำพยานหลักฐานมาแสดงว่าทรัพย์สินดังกล่าวตนได้มาโดยชอบภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สิน หากคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินพิจารณาแล้วไม่เชื่อว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้ถูกกล่าวหาได้มาโดยชอบ ทรัพย์สินเหล่านั้นก็จะตกเป็นของแผ่นดินทันที โดยไม่ต้องมีคำสั่งริบทรัพย์สินอีก เป็นอำนาจเสร็จเด็ดขาดของคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สิน และบรรดาทรัพย์สินที่ตกเป็นของแผ่นดิน คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินก็จะต้องส่งมอบให้กระทรวงการคลัง และในกรณีที่เป็นอสังหา-



ริมทรัพย์ก็จะมอบแก่เจ้าหน้าที่ตาม
ประมวลกฎหมายที่ดินดำเนินการ
แก้ไขเอกสารสิทธิให้เป็นทรัพย์สิน
ของกระทรวงการคลังต่อไป

5. ผลทางวินัย

หรืออาญา

ภายหลัง

การพิจารณา

วินิจฉัยว่า

ผู้ถูกกล่าวหา

ร่ำรวยผิดปกติ

หรือมีทรัพย์สิน

เพิ่มขึ้นผิดปกติ

ผลทางวินัย เมื่อคณะกรรมการ
ปป.ป. พิจารณาวินิจฉัยว่า
เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดร่ำรวยผิดปกติ
หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ
และไม่สามารถชี้แจงได้ว่า ทรัพย์สิน
ดังกล่าวนั้นตนได้มาโดยชอบ ให้
ถือว่าผู้นั้นกระทำการทุจริตและ
ประพฤติมิชอบในวงราชการ คณะ
กรรมการ ป.ป.ป. จะต้องเสนอ
ความเห็นไปยังนายกรัฐมนตรี เพื่อ
พิจารณาสั่งหรือดำเนินการให้มีการ
ลงโทษ ไล่ออก ปลดออก หรือให้
ออกจากราชการ ซึ่งเป็นโทษความผิด
วินัยอย่างร้ายแรง เว้นแต่ในกรณีที่
เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นเป็นข้าราชการ
ตุลาการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ



ข้าราชการฝ่ายตุลาการ คณะกรรม-
การ ป.ป.ป. ก็จะต้องแจ้งความผิด
นั้นไปยังประธานคณะกรรมการ
ตุลาการ เพื่อพิจารณาดำเนินการ
ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการ
ฝ่ายตุลาการต่อไป

สำหรับผลทางอาญา กรณี
ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องร่ำรวยผิดปกติ
หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกตินั้น
มิได้บัญญัติไว้เนื่องจากคณะกรรมการ
ปป.ป. มีอำนาจหน้าที่ในการ
สืบสวนสอบสวนกรณีกล่าวหา
ทุจริตและประพฤติมิชอบในวง
ราชการอยู่แล้ว หากเรื่องที่สอบสวน
เกี่ยวพันหรือมีกรณีทุจริตรวมอยู่
ด้วยก็อาจจะแยกเรื่องไปดำเนินการ
ต่างหากได้

ส่วนเรื่องใดที่คณะกรรมการ
ตรวจสอบทรัพย์สินได้วินิจฉัยว่า

นักการเมืองผู้ใดได้ทรัพย์สินมาโดย
มิชอบ ร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สิน
เพิ่มขึ้นผิดปกตินั้น ไม่มีบทลงโทษ
ทางวินัยเนื่องจากนักการเมืองที่
บริหารประเทศ หรือข้าราชการ
การเมืองมักจะไม่มีระเบียบกำหนด
โทษทางวินัย และเป็นเรื่องที่ข้าราชการการเมืองเหล่านั้นได้พ้น
จากตำแหน่งหน้าที่ไปแล้ว จึงไม่
สามารถที่จะลงโทษทางวินัยบุคคล
เหล่านั้นได้ สำหรับความผิดทาง
อาญานั้น หากผลการตรวจสอบ
พบว่าทรัพย์สินที่ได้มาโดยมิชอบ
ปรากฏว่ามีการกระทำอันเป็นความ-
ผิดทางอาญาด้วย ประธานกรรมการ
ตรวจสอบทรัพย์สินก็ต้องส่ง
เรื่องให้เจ้าพนักงานที่เกี่ยวข้อง
ดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่
ต่อไป

6. การให้ ความคุ้มครอง คณะกรรมการ

ตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ไม่มีบทบัญญัติให้ความคุ้มครองในการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติดังกล่าวแก่คณะกรรมการ ป.ป.ป. ในกรณีที่จะไม่ถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีแพ่งหรืออาญาแต่อย่างใด

ส่วนประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2534 ได้มีบทบัญญัติให้ความคุ้มครองแก่คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินในการปฏิบัติหน้าที่ตามประกาศฉบับดังกล่าว ซึ่งบุคคลใดๆ จะฟ้องร้องหรือดำเนินคดีแพ่งหรืออาญาใดๆ มิได้

จึงนับว่าประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 26 ได้ให้อำนาจแก่คณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินในการที่จะตรวจสอบทรัพย์สินนักการเมืองที่บริหารประเทศหรือข้าราชการการเมืองอย่างกว้างขวางมาก ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้คล่องตัวและรวดเร็วกว่าคณะกรรมการ

ป.ป.ป. ตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม นอกจากนี้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินยังได้รับความคุ้มครองมิให้ถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีทั้งทางแพ่ง หรืออาญาเกี่ยวกับกรณีที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามประกาศฉบับดังกล่าวอีกด้วย.





ฉบับนี้ขอเสนอเรื่องที่น่าสนใจ 3 เรื่องด้วยกัน เรื่องแรกเป็นเรื่องที่กระทบถึงข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับ (แน่นอนย่อมรวมถึงพนักงานของรัฐวิสาหกิจด้วย) ได้แก่เรื่อง **แนวทางปฏิบัติของข้าราชการในการเลือกตั้ง** ซึ่งได้กำหนดสรุปได้ว่าให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐวางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้งที่จะมีขึ้นเร็วๆ นี้ และช่วยกันสนับสนุนให้ประชาชนไปใช้สิทธิเลือกตั้งเพื่อป้องกันปัญหาการซื้อขายเสียง เรื่องที่สองคือเรื่อง **ความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีส่วนราชการ** ซึ่งได้มีกฎหมายในเรื่องนี้บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2534 เป็นต้นไป โดยบัญญัติให้ข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานที่รัฐร่วมทุนหรือให้เงินอุดหนุนหรือดำเนินกิจการ หากกระทำการใดๆ ที่เป็นการฝ่าฝืนวินัยข้าราชการแล้ว ให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยที่จะต้องถูกลงโทษทางวินัยด้วย และเรื่องสุดท้ายเป็นเรื่อง **การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษตามมาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518** ซึ่งแต่เดิมนั้น ก.พ. เคยมีหนังสือเวียนกำหนดให้การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ (กรณีไม่ถึงออกจากราชการ) จะต้องสั่งให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ (ได้ลงรายละเอียดให้ดูด้วยแล้ว) แต่ปรากฏว่ามีบางกรณีก่อนที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือสั่งเพิ่มโทษ (ไม่ถึงออกจากราชการ) ข้าราชการผู้ถูกลงโทษได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งหรือเลื่อนขึ้นเงินเดือนไป ดังนี้ หากจะให้คำสั่งเพิ่มโทษที่ออกมาภายหลังจากนั้น มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับก็จะทำให้ข้าราชการผู้นั้นเลื่อนระดับตำแหน่งหรือเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ได้รับการเลื่อนไปแล้วไม่ได้ ก.พ. จึงกำหนดให้คำสั่งเพิ่มโทษของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือที่มีผลย้อนหลังไปนั้น ไม่มีผลกระทบต่อสิทธิและประโยชน์ที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับไปแล้ว

แนวทางปฏิบัติของข้าราชการในการเลือกตั้ง

หลักการและเหตุผลในการมีมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนี้

เนื่องจากจะต้องมีการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรภายหลังจากที่ได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่แล้ว จึงได้มีการกำหนดมาตรการให้ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับวางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้งอย่างเคร่งครัดทั้งทางส่วนตัวและในราชการ อีกทั้งยังต้องให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนในการดำเนินการเลือกตั้ง และช่วยกันสนับสนุนให้ประชาชนไปใช้สิทธิเลือกตั้งเพื่อป้องกันปัญหาการซื้อขายเสียงด้วย

12 ธันวาคม 2534

เรื่อง แนวทางปฏิบัติของข้าราชการในการเลือกตั้ง

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยกระทรวงมหาดไทยเสนอว่า เมื่อได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแล้วกระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่ที่จะต้องจัดให้มีการเลือกตั้งขึ้นโดยเร็ว จึงเห็นสมควรกำหนดมาตรการทางด้านฝ่ายบริหาร ให้ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับได้วางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้งอย่างเคร่งครัดและไม่ปฏิบัติการใด ๆ ทั้งทางส่วนตัวและราชการอันจะเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ผู้สมัครรับเลือกตั้ง หรือพรรคการเมืองโดยเด็ดขาด กับการป้องกันมิให้เกิดปัญหาการซื้อเสียงขายเสียง ในการเลือกตั้งที่จะมีขึ้น ดังนี้

1. ให้กระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งรัฐวิสาหกิจในสังกัดต่าง ๆ ส่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนในการดำเนินการเลือกตั้งทุกครั้ง เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงร้องขอ โดยให้ถือเป็นงานในหน้าที่ของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่นั้น ๆ ด้วย

2. ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาควางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้งทุกครั้งที่จะมีขึ้นอย่างเคร่งครัด ไม่ปฏิบัติการใด ๆ ทั้งทางส่วนตัวและราชการโดยมิชอบด้วยกฎหมาย เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ผู้สมัครหรือพรรคการเมืองใดโดยเด็ดขาด

3. ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไปใช้สิทธิเลือกตั้งให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชนทั่วไป รวมทั้งให้แนะนำชักชวนบุคคลผู้มีสิทธิในครอบครัว ญาติ และมิตรสหายไปใช้สิทธิเลือกตั้งโดยพร้อมเพรียงกันด้วย

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2534 อนุมัติตามที่กระทรวงมหาดไทยเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **นพดล เสงเจริญ**

(นาย นพดล เสงเจริญ)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รักษาการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองประมวลและติดตามผลมติคณะรัฐมนตรี

โทร. 2801445

โทรสาร 2826355

ความผิดทางวินัย ของข้าราชการ ซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ ในหน่วยงานที่ มิใช่ส่วนราชการ

หลักการและเหตุผลในการออกพระราชบัญญัติในเรื่องนี้

เนื่องจากได้มีการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ "ข้าราชการ" ซึ่งได้แก่บุคคลซึ่งรับราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในกระทรวง ทบวง กรม และบุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ไปดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือตำแหน่งอื่นในองค์การของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือให้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่กระทรวง ทบวง กรม ร่วมทุนหรือให้เงินอุดหนุนหรือดำเนินกิจการ แต่ยังไม่มีความหมายกำหนดมาตรการที่จะดำเนินการลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการดังกล่าว ซึ่งได้กระทำผิดวินัยขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายนั้น ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นไปปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาในด้านการควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการผู้นั้นด้วย จึงกำหนดให้การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการดังกล่าวเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และถ้าข้าราชการผู้นั้นกระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัยข้าราชการ ให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยในหน้าที่ราชการ จะต้องรับโทษทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการหรือตามกฎหมายว่าด้วยวินัยสำหรับข้าราชการนั้น ๆ

พระราชบัญญัติ ว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ

พ.ศ. 2534

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2534

เป็นปีที่ 46 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ. 2534"

มาตรา 2 พระราชบัญญัติให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ในพระราชบัญญัตินี้

"ข้าราชการ" หมายความว่า บุคคลซึ่งรับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในกระทรวง ทบวง กรม ทุกแห่ง และให้หมายความรวมถึงบุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในราชการบริหารส่วนท้องถิ่นทุกแห่งด้วย

"หน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ" หมายความว่า องค์การของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานที่กระทรวง ทบวง กรมร่วมทุนหรือให้เงินอุดหนุนหรือดำเนินกิจการไม่ว่าจะมีกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานนั้นหรือไม่

มาตรา 4 เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการทางวินัย ข้าราชการผู้ใดได้รับแต่งตั้งหรือได้รับมอบหมายโดยกฎหมายหรือโดยมติคณะรัฐมนตรี หรือโดยคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ให้เป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการหรือเป็นกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหรือที่ปรึกษา เลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการ หรือได้รับแต่งตั้งหรือได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่นใดในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ ให้ถือว่าการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับแต่งตั้งหรือตามที่ได้รับมอบหมายนั้น เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับแต่งตั้งหรือตามที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวในวรรคหนึ่ง ถ้าข้าราชการผู้นั้นกระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัยข้าราชการให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยในหน้าที่ราชการ จำต้องได้รับโทษทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการหรือตามกฎหมายว่าด้วยวินัยสำหรับข้าราชการนั้น ๆ

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

อานันท์ ปันยารชุน

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 108 ตอนที่ 127 วันที่ 22 กรกฎาคม 2534

การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ ตามมาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เดิม ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่า การที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้สั่งลงโทษข้าราชการ (ไม่ถึงออกจากราชการ) ต่อมาผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือได้สั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ (ไม่ถึงออกจากราชการ) โดยให้คำสั่งลงโทษมีผลตั้งแต่วันมีคำสั่งเป็นต้นไป นั้น ในบางกรณีจะมีผลกระทบต่อข้าราชการผู้ถูกลงโทษให้ผู้นั้นไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงกำหนดว่าการสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษในกรณีทำนองนี้ จะต้องสั่งให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ เพราะคำสั่งลงโทษเดิมนั้นยังไม่เด็ดขาด จะต้องผ่านการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปอีกด้วย นอกจากนี้คำสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษมีลักษณะเป็นการแก้ไขคำสั่งเดิม จึงต้องแก้ไข (สั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ) ให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ ตามนัยหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0712/ว 6 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2531

อย่างไรก็ตาม ก็ยังเกิดปัญหาขึ้นอีก กล่าวคือ ระหว่างที่มีการลงโทษไปแล้วและยังไม่มีคำสั่งเพิ่มโทษปรากฏว่าข้าราชการผู้ถูกลงโทษได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นไปแล้ว ครั้นต่อมาจึงค่อยมีคำสั่งเพิ่มโทษข้าราชการผู้นั้น โดยให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ ซึ่งจะเป็นผลให้ข้าราชการผู้นั้นได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นตามที่ได้รับการเลื่อนไปแล้วไม่ได้ ก.พ. จึงกำหนดว่า ตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0712/ว 6 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2531 ดังกล่าว เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่ยังมิได้มีการดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะก่อให้เกิดสิทธิและประโยชน์แก่ข้าราชการผู้ถูกลงโทษ ดังนั้น คำสั่งเพิ่มโทษที่ให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ ย่อมไม่กระทบถึงสิทธิและประโยชน์ที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับไปแล้วแต่อย่างใด

(หมายเหตุ ได้นำหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0712/ว 6 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2531 ลงพิมพ์ให้ดูด้วยแล้ว)

(สำเนา)

ที่ นร 0712/ว 11

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

10 ตุลาคม 2534

เรื่อง การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษตามมาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0712/ว 6 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2531

ตามหนังสือที่อ้างถึง ก.พ. ได้มีมติให้เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดว่าในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งลงโทษ หรือสั่งดำเนินการทางวินัย อาศัยอำนาจตามมาตรา 92 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 สั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ เป็นลงโทษไม่ถึงให้ออกจากราชการ ต้องสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ นั้น

บัดนี้ มีส่วนราชการบางแห่งทราหรือว่า ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้สั่งลงโทษภาคทัณฑ์ข้าราชการผู้หนึ่ง ต่อมาได้มีคำสั่งเลื่อนข้าราชการผู้นั้นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นและเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการผู้นั้นด้วย หลังจากนั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งลงโทษดังกล่าวได้อาศัยอำนาจตามมาตรา 92 วรรคสอง สั่งเพิ่มโทษเป็นตัดเงินเดือน โดยให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ กรณีเช่นนี้คำสั่งเลื่อนระดับตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือนจะมีผลใช้บังคับหรือไม่ หรือต้องดำเนินการแก้ไขประการใด

ก.พ. ได้พิจารณาเรื่องนี้แล้ว มีมติให้เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ทราบเพิ่มเติมว่า มติ ก.พ. ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0712/ว 6 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2531 ดังกล่าว เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับกรณีที่ยังมีได้มีการดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะก่อให้เกิดสิทธิและประโยชน์แก่ข้าราชการผู้ถูกลงโทษ เช่นการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น หรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ส่วนในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้มีคำสั่งใดที่ก่อให้เกิดสิทธิและประโยชน์แก่ข้าราชการผู้ถูกลงโทษ โดยเป็นคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีผลสมบูรณ์แล้ว การสั่งเพิ่มโทษของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งลงโทษโดยให้มีผลย้อนหลังดังกล่าว ย่อมไม่มีผลกระทบต่อสิทธิและประโยชน์ที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับไปแล้วแต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เสริมสุข โกวิทวานิช**

(นายเสริมสุข โกวิทวานิช)

รองเลขาธิการ ก.พ.

ปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการ ก.พ.

(สำเนา)

ที่ นร.0712/ว. 6

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กท. 10300

21 พฤศจิกายน 2531

เรื่อง การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษตามมาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

ด้วยส่วนราชการบางแห่งหรือ ก.พ.ว่า อธิบดีได้สั่งลงโทษข้าราชการในกรณีกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง โดยลงโทษลดขั้นเงินเดือน 1 ชั้น แล้วรายงานการลงโทษไปยังปลัดกระทรวงผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกลงโทษตามมาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ปลัดกระทรวงได้พิจารณาเรื่องรายงานการลงโทษพร้อมกับเรื่องที่ข้าราชการผู้นั้นอุทธรณ์คำสั่งดังกล่าวแล้ว มีคำสั่งลดโทษเป็นตัดเงินเดือน 10% เป็นเวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือนที่มีคำสั่งลดโทษเป็นต้นไป ผู้ถูกลงโทษได้ร้องขอความเป็นธรรมต่อปลัดกระทรวงว่า การสั่งลดโทษจะต้องสั่งให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ กรณีเช่นนี้จะปฏิบัติอย่างไรจึงเป็นการถูกต้อง

ก.พ.ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่ากรณีตามข้อหาดังกล่าวเป็นปัญหาเกี่ยวกับการสั่งลดโทษ แต่มาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งลงโทษ มีอำนาจที่จะสั่งเพิ่มโทษ หรือลดโทษตามควรแก่กรณีได้ ซึ่งมีทั้งการเพิ่มโทษหรือลดโทษเป็นลงโทษไม่ถึงให้ออกจากราชการและการเพิ่มโทษเป็นถึงให้ออกจากราชการ ก.พ.จึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางปฏิบัติในการสั่งเปลี่ยนแปลงโทษเฉพาะกรณีตามมาตรา 92 นี้ ดังนี้

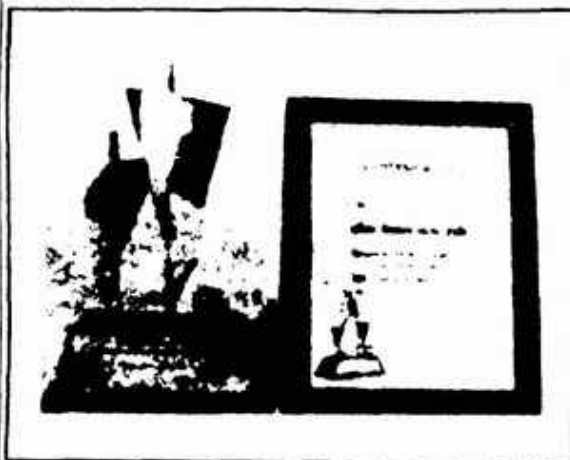
1. กรณีการสั่งเพิ่มโทษ หรือลดโทษเป็นลงโทษไม่ถึงให้ออกจากราชการ ก.พ.เห็นว่ามาตรา 92 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 บัญญัติไว้ความว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษ สั่งให้ออกจากราชการ หรือดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไปแล้ว ให้ส่งรายงานการลงโทษ การสั่งให้ออกจากราชการหรือการดำเนินการทางวินัยต่อผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นตามลำดับจนถึง ปลัดกระทรวง และวรรคสองของมาตราดังกล่าวบัญญัติไว้ความว่าในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งตามวรรคหนึ่ง เห็นว่าการลงโทษหรือการดำเนินการทางวินัยนั้นไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม ก็ให้ผู้บังคับบัญชาดังกล่าวมีอำนาจที่จะสั่งลงโทษ เพิ่มโทษ ลดโทษ หรือยกโทษ ตามควรแก่กรณีได้ แต่ถ้าจะลงโทษ หรือเพิ่มโทษแล้ว โทษที่ลงหรือเพิ่มขึ้นรวมกับที่สั่งไว้แล้วเดิมต้องไม่เกินอำนาจของผู้ซึ่งสั่งใหม่นั้น ตามบทกฎหมายดังกล่าวไม่ได้บัญญัติไว้ว่าในการพิจารณารายงานการลงโทษนั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งเดิม จะสั่งเพิ่มโทษ หรือลดโทษให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับได้หรือไม่ แต่อย่างไรก็ดี การที่มาตรา 92 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นซึ่งเป็นผู้สั่งลงโทษต้องส่งรายงานการลงโทษไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือมีอำนาจสั่งเพิ่มโทษ ลดโทษ หรือยกโทษได้นั้น แสดงว่าคำสั่งลงโทษของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นยังไม่เด็ดขาด เพราะผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือยังสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ถูกต้องหรือเหมาะสมได้อีก และในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือสั่งเพิ่มโทษ หรือลดโทษนั้น ย่อมหมายความว่าคำสั่งลงโทษเดิมไม่เหมาะสม ประกอบกับการสั่งเพิ่มโทษ หรือลดโทษก็มีลักษณะเป็นการแก้ไขคำสั่งเดิม ซึ่งการแก้ไขคำสั่งเดิมนี้จะต้องแก้ไขให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งเดิมใช้บังคับ ดังนั้น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือจะสั่งเพิ่มโทษ หรือลดโทษ เป็นลงโทษไม่ถึงให้ออก

จากราชการ จึงต้องสั่งเพิ่มโทษ หรือลดโทษให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับ

2. กรณีการสั่งเพิ่มโทษถึงให้ออกจากราชการตามมาตรา 92 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 19 ลงวันที่ 8 พฤศจิกายน 2520 ก.พ. เห็นว่ากรณีนี้มีระเบียบก.พ. ว่าด้วยวันออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2518 ลงวันที่ 9 กันยายน 2518 กำหนดไว้ว่า การสั่งลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ ห้ามมิให้สั่งให้ออก ปลดออกหรือไล่ออกย้อนหลังไปก่อนวันออกคำสั่ง เว้นแต่เป็นกรณีตามข้อยกเว้นที่ให้สั่งย้อนหลังได้ ดังนั้น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือจะสั่งเพิ่มโทษถึงให้ออกจากราชการจึงต้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว

โดยที่ ก.พ. ได้มีมติให้แจ้งเรื่องนี้ในส่วนราชการต่างๆ ทราบและถือปฏิบัติ จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่างๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) **สำราญ ถาวรราชูศม์**
(นายสำราญ ถาวรราชูศม์)
เลขาธิการ ก.พ.



ทิพยประกันภัย
บริษัทดีเด่นแห่งปี
ประจำปี 2533
รับประกันวินาศภัยทุกประเภท



บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด

85/1 ถนนพระราม 9 เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ : 2480059 (อัตโนมัติ 50 เลขหมาย)
โทรพิมพ์ : 21069 DHIPAYA TH. 21535 DHIPAYA TH. โทรสาร : (662) 2487848, 2487850

ใคร... อะไร ดวงราชการ



“กษมา”

การปรับปรุงระบบราชการและการแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ก็เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพและจำกัดปริมาณข้าราชการให้มีความกะทัดรัด แต่มีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน...ให้สอดคล้องกับแผนฯ 7 ...เหมาะสมกับการพัฒนาประเทศที่ต้องสัมพันธ์กับเศรษฐกิจและสังคมของประชาคมโลก

กษมา ขอตั้งแก่นของเรื่องนี้มาเถรีน เพื่อบันทึกเป็นหลักฐานไว้ มุมคอลัมน์นี้ ซึ่งในบทความอื่นๆ คงจะสาธยายโดยละเอียดไว้แล้ว

เฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการในการปรับปรุง มีค่าที่สิ้นและน่าจดจำ

ประการแรก เป็นการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความทันสมัย โดยการปรับโครงสร้างและจำนวนข้าราชการให้เล็กลงอย่างเหมาะสม มีระบบการทำงานสั้นรวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนบทบาทจาก **ปกครอง-ควบคุม-บังคับ** มาเป็น **บริการ-ส่งเสริม-และกำกับ** ... (คำ...นำหน้าก็มีคุณูปภาพดี)

ประการที่สอง ปรับปรุงข้าราชการเพื่อคุณภาพและคุณธรรมให้มีการปรับปรุงระบบเลือกสรรตัวบุคคล และคัดสรรให้ได้ข้าราชการที่มีความสามารถ มีผลงานดีเด่น เปิดโครงสร้างตำแหน่งระดับสูงเพื่อส่งเสริมความชำนาญและความเป็นวิชาชีพ เน้นความซื่อสัตย์ ความรู้เท่าทันการณณ์ มีการปรับเงินเดือน

ค่าตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับประเภทตำแหน่ง และลักษณะงาน

ในทางปฏิบัติ ‘กระดากเย็บเล่ม’ ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ จนถึงคณะรัฐมนตรี ผ่านการประชุมสัมมนาวิชายังพทยาท่ามกลางระลอกคลื่นมาแล้ว คงจะเป็นผลในทางปฏิบัติ มิเพียงแต่ ก.พ. มีหนังสือแจ้งไปยังหน่วย ว. แล้ว ว. เล่า ก็เพียงแต่การแจ้งเวียนไปถึงแค่กองการเจ้าหน้าที่ของแต่ละกรมเท่านั้น

แล้วเอาเวลา...สถานการณ์เอานโยบายทางการเมืองยุคใหม่มาบดบังแนวทางข้างต้น

ทัศนคติของ “หัวหน้าหน่วย” ทั้ง ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้อำนวยการสำนัก ในการเปลี่ยน-

แปลงการบริหารพัฒนาระบบการบริหารในหน่วยจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ

กษมา ใครฝากไว้ในบัญชีนี้ พอสังเขป ขอบันทึกเป็นหลักฐานบนหน้าของคอลัมน์เดือนนี้ เข้าใจว่าบทความอื่น ๆ ในวารสารคงจะแจ่มแจ้งไว้โดยละเอียดแล้ว

● กลับเข้ามาสัมผัสกับข้าราชการไทยยุค “แนวต” ภาษีมูลค่าเพิ่มที่**กระทรวงการคลัง**เริ่มนำมาใช้แทนภาษีการค้า ที่ธุรกิจการค้าขายของเราคุ้นเคยมาเป็นเวลานาน นัยว่าจะสับสอลหม่านไปอย่างน้อยอีก 6 เดือน แล้วจะลงตัว ในช่วงเริ่มแรกข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของ**กระทรวงการคลัง** และ**กระทรวงพาณิชย์** พลอยเหนื่อย...เมื่อยล้าไปตามๆ กัน ทั้งอธิบายชี้แจง...ตอบคำถาม ตกหนักจึงอยู่ที่ **พนัส สิมะเสถียร** ปลัดฯ **กระทรวงคลัง** **บัณฑิต บุณยะปานะ** อธิบดีกรมสรรพากร และรองอธิบดี **ร.อ.สุชาติ เชาว์วิศิษฐ์** ผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งยวดในระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งอธิบดี **สมพล เกียรติไพบูลย์** เจ้ากรมการค้าภายใน ณ ท่าเตียน

● เอ่ยชื่อท่านอธิบดี **บัณฑิต** ความอาวุโสของท่านน่าจะเป็นเบอร์หนึ่งหลังจากท่านปลัดฯ **พนัส** เกษียณอายุ ต.ค.35 ตั้งแต่เป็นระดับ 10 เมื่อปี 18 เรื่อยมาจนถึงบัดนี้ 17 ปีเต็ม จาก ผอ.สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง อธิบดีกรมธนารักษ์ อธิบดี

กรมสรรพสามิต อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมสรรพากรมาได้ 5 ปีเศษแล้ว คงไม่มีใครจะเลือกให้ท่านครองตำแหน่งอธิบดีหรือซี 10 เป็นปีที่ 18 แล้ว?...กว่าท่านจะพ้นชีวิตราชการก็ในปี 38 โน่น

● ที่**กระทรวงมหาดไทย** ปีนี้มีการขยายเวลาการปฏิบัติหน้าที่ ผวจ. ให้อยู่ในตำแหน่งเดิมอีก 1 ปี เพียงท่านเดียว คือ **วิธาน สุวรรณหัต** ผวจ.สมุทรสงคราม ได้ขยายเวลาอยู่ในตำแหน่งเดิมจนถึง 30 ก.ย.35 เพื่อเกษียณที่นั่นพอดี

● โฆษก**กระทรวงมหาดไทย** มีให้เลือกจากผู้ตรวจฯ **กระทรวง** หลายราย แต่เพราะอาวุโสในความเป็น ผวจ. เสียมนาน **สุกิจ จุลละนันทน์** จึงถูกเสนอให้เป็น “โฆษก” อย่างเอกฉันท์ ท่านจะเกษียณใน ก.ย.ศกนี้ รวมสิริเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ผวจ. หรือเทียบเท่า 21 ปี ตั้งแต่เป็น ผวจ.นำน เมื่อปี 14 แล้วเป็น ผวจ.ขอนแก่น ผวจ.สมุทรสาคร ผู้ตรวจฯ **กระทรวง** ผวจ.จะเชิงเทรา ผวจ.นนทบุรี และ ผวจ.นครปฐม โดย 3 จังหวัดหลังอยู่มาจังหวัดละ 4 ปี ครบเทอมพอดี นัยว่าสร้างประวัติฯ ในการครองตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดที่นานที่สุดทีเดียว

● **รวีช โพธิสุนทร ผวจ.อุดรธานี** ที่จะอำลาราชการเช่นเดียวกับ 2 ท่านแรกในปีนั้นเช่นกัน สร้างประวัติศาสตร์ให้กับเมืองของตัวเองด้วยการจัดทอดผ้าห่มขิดยาวที่สุดใน

โลกขึ้น โดยชักชวนให้ชาวบ้านร่วมใจกันทอด และเป็นการรวบรวมลายเก่าโบราณกว่า 600 ลายมาไว้ในผืนเดียวกัน เพื่อเก็บเข้าพิพิธภัณฑ์เป็นมรดกของชาติให้ได้ไว้ศึกษา ในวโรกาสเฉลิมฉลอง 60 พรรษาของสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และในโอกาสฉลอง 100 ปีของจ.อุดรฯ ด้วย รวมความยาวแล้ว 1,199 เมตร

● เป็นกองภายในที่ตั้งขึ้นใหม่ใน**กรมการปกครอง** ชื่อว่า “**กองมวลชนสัมพันธ์**” โดยรวมงานมวลชนทุกรูปแบบจากกองป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน กองอาสารักษาดินแดน เข้ามารวมไว้ มี ผอ. ท่านแรกที่ตั้งมาตั้งแต่ พ.ย.34 แล้ว นามว่า **วิมุติ บัวจันทร์** จาก นอก.หนองแค สระบุรี ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ และมีพื้นฐานจากกรมประมวลข่าวกลางเก่าด้วย

● เยี่ยมหายจากข่าวตาม นสพ. และการส่งข่าวไปยังโทรทัศน์ทุกหนึ่ง (ธ.ค.-เม.ย.) เพราะ **สมพร ไร่บางยาง** ผอ.สำนักงานสารนิเทศ มหาดไทย ต้องพักงานหลักไปเข้า**โรงเรียนนักปกครองระดับสูง (นปส.)** ที่ฉะเชิงเทรา เป็นระดับ 8 ที่อายุน้อยที่สุด ในวัยเฉียด 40 มีเพื่อนร่วมรุ่นเป็นนายอำเภอ 60 คน ระดับ 8 นอกสังกัดกรมการปกครองอีก 23 คน มีอาทิ **จารุวรรณ เมณฑกา** เลขาธิการกรม สตง. **จิตติพล ปฏิทัศน์** จนท.วิเคราะห์งบประมาณฝ่ายสา-

ธารอุปการ สงป. จุฑารวัช อินทร-
สุขศรี แรงงาน จ.ปทุมธานี ประ-
วิทย์ ทองภูเบศร์ ผอ.กองการเจ้า-
หน้าที่ กทม. พงษ์ศักดิ์ พิทักษ์
ผอ.กองอาสาพัฒนา กรมพัฒนา-
ชุมชน สมศักดิ์ เอาประเสริฐ ผอ.
กองการเงินโครงการ กรมวิเทศสท-
การ อำนาจ ผการัตน์ เลขาธิการ-
กรม กรมโยธาธิการ และ (นางสาว)
เหมยอิง อมราวุฑู ปลัดเทศบาล
นครสวรรค์ (ระดับ 9) คนสำคัญ
ของเทศบาล ก็เป็นนักศึกษาในรุ่นนี้
ด้วย

● อดีตเลขาธิการ รมต.พา-
นิชัยเมื่อหลายปีก่อน ประสิทธิ์ แม้น-
สุวรรณ ซึ่งเป็นชาว ก.พ. เก่า ได้
เลื่อนขึ้นเป็น ผู้อำนวยการศูนย์
ปฏิบัติการแห่งชาติ ในสังกัดสำนัก
เลขาธิการนายกรัฐมนตรีแล้ว หลัง
จากตำแหน่งนี้ว่างเว้นมาร่วมปี และ
เจ้าตัวก็เป็นผู้อาวุโสสูงสุดในระดับ
เดียวกันมาหลายปีแล้วด้วย

● เพราะรัฐเปิดเสรีให้มีโรง
กลั่นน้ำมันแห่งที่ 4, 5 และ 6 ได้
บริษัทยักษ์ใหญ่จึงแข่งขันกันเร่งเซ็น
สัญญากับรัฐ คือ ปตท. กับกระทรวง
อุตสาหกรรม ทำให้ 4 เดือนที่ผ่านมา
มา อนันต์ ฉัตรสมบูรณ์ ผอ.กอง-
อุตสาหกรรมน้ำมัน สำนักงานปลัด
ออก. และเพื่อนร่วมงาน ต้องเหนื่อย
เป็นพิเศษ

● องค์การยูเนสโกประกาศ
ให้มรดกไทยได้รับเกียรติเข้าอยู่ใน
ทำเนียบของ "มรดกโลก" อย่างเป็นทางการ

ทางการ คือ หนึ่ง ห้วยขาแข้ง-
ทุ่งใหญ่นเรศวร สอง อุทยานประวัติ-
ศาสตร์ศรีสัชนาลัย-สุโขทัย-กำแพง-
เพชร และ สาม อุทยานประวัติ-
ศาสตร์พระนครศรีอยุธยา โดยรอง-
อธิบดีกรมศิลปากร นิคม มูลิกะ-
คามะ ก็เป็นหนึ่งในคณะกรรมการ
แห่งชาติว่าด้วยอนุสัญญามรดกโลก
เป็นผู้มีบทบาทสำคัญผลักดันในเรื่อง
นี้ด้วย

● แม้ว่าป็นกองที่ตั้งขึ้นใหม่
เยี่ยมในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข
และไม่ได้ขายคาของกรมควบคุม-
โรคติดต่อ แต่กองโรคเอดส์ก็มีบุค-
ลากรและงบประมาณในปี 35 นี้ จาก
หลาย ๆ แหล่งทั้งขบ ปกติและที่แปร
ญาติ ตลอดจนได้รับการสนับสนุน
จากต่างประเทศ ทำให้ ผอ. ซึ่งเป็น
คุณหมอมหุมนามว่า น.พ.ศุภชัย
ฤกษ์งาม จำต้องง่วนอยู่กับการจัด-
วางระบบ การจัดนิทรรศการเผยแพร่
และการประชุมเป็นสิบ ๆ คณะ
ตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกรม

● เกิร์ตเล็ก ๆ น้อย ๆ เรื่อง
ของถึก ควาย หูย กระบือ และ
คาราบาวที่ยังไม่มีใครได้ศึกษา
ในประเทศไทยมีหลักฐานที่บ้านเชียง
ว่า การเลี้ยงควายของชุมชนโบราณ
มีมา 5,000 ปีแล้ว และขณะนี้จำนวน
ควายในไทยลดลงอย่างฮวบฮาบ
สองสามปีนี่จาก 6 ล้านตัว เหลือ
ประมาณ 4.7 ล้าน เพราะเรานำ
ไปเชือดคอกมันกินมากขึ้น ชาวนา
ใช้รถไถมากขึ้น...เราผลิตไม่ทันกับ

ที่ฆ่า เกิร์ตเหล่านี้ น่าสนใจไม่น้อย
แต่ผู้ที่ทราบเรื่องดีและได้มีการศึกษา
เรื่องนี้จริง ๆ จัง ๆ ได้แก่ ศ.ดร.จรัญ
จันทลักขณา ผอ.ศูนย์วิจัยและพัฒนา
การผลิตกระบือและโค มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์

● 50 ข้าราชการระดับผู้บริหาร
(ซี 8, 9) ที่เข้าอบรมหลักสูตรนัก
บริหารระดับสูง รุ่นที่ 10 ของสถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน ก.พ. ระ-
หว่าง 13 ม.ค.-10 เม.ย. คนนี้ (ใน
ช่วงภาคเช้า วันวันพฤหัสบดีเต็มวัน)
มี "ครูใหญ่" เจ้าของสำนักฯ รวม
อยู่ด้วย คือ ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์
ผอ.สถาบันฯ นั้นเอง เพื่อนร่วมรุ่น
มีอาทิ พูลทรัพย์ ปิยะอนันต์ ผอ.
กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 3
สงป. อนุวัฒน์ ธรรมธัช ผอ.กอง-
พิธีการ สำนักฯ เลขาธิการนายกฯ
(คนที่ เป็นเจ้าของงานพิธีการในทำ-
เนียบ และปรากฏในจอคู่กับนายก-
รัฐมนตรีบ่อยๆ) ภิรมย์ สิมะเสถียร
ผอ.กองกฎหมายและระเบียบกลาง
สำนักงานปลัดสำนักนายกฯ ชัยยันต์
ไพบยานนท์ ผอ.กองวิชาการ กรม
สรรพสามิต กิจจา ผลภาณี รอง-
อธิบดีท่งกรมชลประทาน ธวัช-
ชัย พฤษะวัน รองอธิบดีกรมอุตุนิยมวิทยา ซึ่งกำลังเร่งเคลื่อนย้าย
ที่ทำการกรมจากสุขุมวิทไปอยู่บางนา-
ตราด ยรรยง พวงราช รองอธิบดี
กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องสิทธิบัตร ประเสริฐ เมฆ-
มณี รอง "เจ้าพ่อ" คุกแห่งกรม

ราชทัณฑ์ **จรัล ภักดีธรรมากุล** รองเลขาธิการส่งเสริมงานตุลาการ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องกฎหมายที่เป็นมืออาชีพให้กับทุก รมต. ในภารกิจเร่งต่อ กรม. และรัฐสภามาโดยตลอด และคนที่ดัง ๆ ทั่วทิศเมืองไทยซึ่งมาจากตำรวจ มีชื่อว่า **พล.ต.ต.เสรี เตมียเวส** ผบ. ส่วนงานข่าวสาร สนง.สารนิเทศ เป็นต้น

● ที่สภาพัฒนาฯ หลังจาก **จักรมณต์ มาสุกวณิช** โอนไปกินซี 9 เป็นผู้ช่วยเลขาธิการฯ บีไอโอแล้ว **สันติ บางอ้อ** จากเลขานุการกรม ย้ายไปเป็น ผอ.กอง กรอ. แทน **ชินจิตต์ โชไชย** ผู้เชี่ยวชาญฯ 8 ไปแทนที่เลขานุการกรม

● สำหรับที่ “คุม” สมชาย **กรสุวนสมบัติ** ได้เลื่อนเป็นผู้เชี่ยวชาญ 9 ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการแห่งชาติ (กชช.) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

● ขอยินดีกับอาจารย์ **อุดม วัชรสุกณี** อาจารย์วิทยาศาสตร์เก่าแก่ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ผอ.เตรียมอุดมพัฒนาการ และ ผอ.โรงเรียนเทพศิรินทร์ เลื่อนจาก ผอ.กองการมัธยมศึกษา ขึ้นเป็น **รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา** ตำแหน่งที่ 4 แล้วตั้งแต่กลาง ม.ค. ที่ผ่านมา

● ที่ **กระทรวงยุติธรรม** **จيزة บุญพจนสุนทร** รองอธิบดีศาลคดีเด็กและเยาวชนกลาง ย้ายมาเป็นรองอธิบดีกรมบังคับคดี **ประสพสุข**

บุญเดช ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ ซึ่งเป็นเลขานุการ รมต. อยู่ด้วย โอนมาเป็นข้าราชการตุลาการในตำแหน่งเลขาธิการส่งเสริมงานตุลาการ ตั้งแต่กลางเดือน ม.ค.35 นี้

● ได้เลื่อนขึ้นมาแทนที่กันตามลำดับ ขอให้จับตาดูความสดและวัยงามของ รองเลขาธิการฯ และรอง ผอ. 2 ท่านนี้ ท่านแรก **อักษรพร จุฬารัตน์** แห่งกฤษฎีกากับ **เสรี สุขสถาพร** จากสำนักงบประมาณ ซึ่งอยู่ในไลน์ที่จะเติบโตใหญ่ในแนวตรงขึ้นไปตามลำดับ เมื่อถึงจังหวะและเวลาอันควร

● ขณะนี้มีตำแหน่งที่ปรึกษา นายกรัฐมนตรี ระดับ 11 เป็นตำแหน่งพิเศษที่สภา รสช. ขอให้ ก.พ. กำหนด รวม 3 ตำแหน่ง เป็นของ **ศรีภูมิ สุขเนตร** อดีตปลัด คค. **ชำนานู พงณา** อดีตรองปลัด มท. และ **พ.ต.ต.ยงยุทธ สารสมบัติ** อดีตเลขาธิการ กรม. โดยสองท่านแรกจะเกษียณป็นีแล้ว สำหรับท่านหลังยังอยู่ในวิดิราชการจนถึงปี 2547 และระหว่างที่เป็นที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรีได้รับแต่งตั้งให้เป็นเลขานุการฯ และกรรมการในคณะต่างๆ มากหลาย ตามสมรรถนะสูงล้ำทั้งทางด้านกฎหมาย การบริหาร และกิจการสาธารณสุข

● เพราะทางโน้นมีคนมาขึ้นแทน ทางนี้ยังมีที่ว่างและได้เลื่อน **ซี เปรมศรี เกตุวงศ์** ผู้ช่วยเลขาธิการ บีไอโอ โอนและเลื่อนขึ้นเป็นผู้ตรวจ

ราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี ระดับ 10 เรียบร้อยแล้วอย่างเงียบ ๆ ตามวัตถุประสงค์ของ “นาย” ที่เห็นควรอย่างนั้น สำหรับผู้ตรวจฯ ที่ว่าง มีการย้ายและโอนมาเป็นผู้ตรวจฯ 9 ก่อน เพื่อรอเลื่อนเป็นระดับ 10 (ที่ต้องนำเสนอ กรม. ต่อไป) มี **ประชา เชาวศิลป์** รองอธิบดีกรมวิเทศสหการหนึ่งท่าน

● ผู้ช่วย ผอ.สำนักงบประมาณ ในตำแหน่งที่ว่างเป็นของ **พวงเพชร กล้าหาญ** ผอ.กองงบประมาณฝ่ายสาธารณสุข ผู้อำนวยการอาวุโส ซึ่งจะเกษียณในอีกปีเศษข้างหน้า

● อยู่ในตำแหน่ง **อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์** มา 5 ปีเต็มจนถึง 15 ธ.ค.34 กระทรวงเกษตรฯ ได้ขอขยายการเวลาดำรงตำแหน่งให้อธิบดี **อนันต์ ชำนาญกิจ** อีก 1 ปี เป็นปีสุดท้าย และท่านจะเกษียณพอดีด้วย เช่นเดียวกับ **ณรงค์ ชูประกอบ** เลขาธิการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ซึ่งดำรงตำแหน่งนี้มาครบ 4 ปีเต็มในกลางเดือน ก.พ.35 ก็ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปฏิบัติหน้าที่เดิมต่อไปอีกปี...ยังไม่สมควรหมุนไปนั่งที่อื่น

● **ธำรง พัฒนรัฐ** ที่ปรึกษา 11 ของ กทม. และอดีตปลัด กทม. ลาออกไปสมัคร ส.ส. พิจิตร หลังจากดำรงตำแหน่งซี 11 มานานถึง 14 ปี ตามกำหนดจะเกษียณอายุ ต.ค. ที่จะถึงนี้ เช่นเดียวกับกับ **เชียร มโน-**

พรรค ผอ.เขตบางขุนเทียน ลงสมัคร
เป็นผู้แทนในละแวกเขตนี้

● **ทรงยุทธ รัตนวราภรณ์**
ผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงาน
ปลัด กทม. ถูกโยกออกไปเป็น ผู้อำนวยการเขตคลังชั้น แทน **วีระศักดิ์
น้อยมณี** ที่มาอยู่บางขุนเทียนแทน
ทำให้ **กษมา** ต้องขอแนะนำ “**ผู้หญิง
เก่ง**” สาวสวยของ กทม. อีกหนึ่ง
ซึ่งแม่ไม่เอาวุโส แต่เป็นที่ยอมรับ
ของวงการ ด้วยวัยเพียง 40 เท่านั้น
วรรณวิไล ประถมภักุ หัวหน้าฝ่าย
บริหารทั่วไป ก็เลื่อนขึ้นไปเป็น ผอ.
กองกลาง ระดับ 8 แล้วเมื่อต้นเดือน
ก.พ. นี้เอง

● ในช่วง 4-5 เดือนเศษที่
เข้ารับตำแหน่งอธิบดีกรมที่ดิน **ผัน
จันทร์ปาน** ก็ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
นโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้
เกิดความสะดวกรวดเร็ว การเน้น
การให้บริการที่จับใจ ลดขั้นตอนที่
ไม่จำเป็น จนได้รับคำชมจากฝ่าย
ต่าง ๆ อย่างมาก สำหรับการแบ่ง
งานของรองอธิบดีก็ได้จัดกลุ่มแบ่ง
ฝ่ายเสียใหม่ งานฝ่ายปกครองมอบ
ให้ **เชาว์ รัตนสุดใจ** งานฝ่ายพัฒนา
มอบให้ **วิเชียร รัตนะพีระพงษ์
สมชัย เศรษฐเกียรติ** ดูแลงานฝ่าย
บริหาร ส่วนฝ่ายวิชาการและเทคโนโลยี
มอบอำนาจให้ **ทัศน์ วัฒน-
พานิช** นายช่างใหญ่ เป็นผู้ปฏิบัติ
ราชการแทน

● “**ปิสตรีไทย**” ปีนี้ กรม
ประมงได้สนองนโยบายรัฐบาลประ-

การหนึ่ง โดยแต่งตั้งข้าราชการสว-
โสดจากสถาบันประมงน้ำจืดไปรับ
ตำแหน่งประมงจังหวัดหญิงเป็นคน
แรก โดยย้ายจากผู้เชี่ยวชาญการ
ดูแลรักษาปลา สถาบันประมงน้ำจืด
ไปเป็นประมงจังหวัดสุพรรณบุรี ตั้ง-
แต่ 8 ม.ค.35 หล่อนนามว่า **โสภกา
อารีรัตน์**

● อ่าลาลับนี้ **กษมา** ใคร
ขอฝากเพื่อนข้าราชการไว้เป็นอุทา-
หรณ์ว่า การมีกัลยาณมิตร คือ...
**มีเพื่อนดีก็เป็นทุน การได้รับการ
ยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น...นั่นคือ
ทุน คุณธรรมก็เป็น...ทุน ความ
รับผิดชอบ...ความเชื่อมั่นในตนเอง
...สิ่งเหล่านี้เป็น...ทุนได้ทั้งนั้น**

ดังนั้น “**ทุน**”...จึงมีความ-
หมายกว้างกว่า “**ตัวเงิน**” มากมาย
นัก...

ด้วยรัก จาก...**กษมา**



ปัญหา กฎหมาย ระเบียบ ข้าราชการ

มัทนา บรรจงแต่้ม
บุญแสง ชีระภากร
ประนุญ สุวรรณภักดี

ฉบับส่งท้ายปี 2534 (ซึ่งก็ออกซ้ำอีกนะแหละ ต้อง
ขอภัยอย่างมากด้วยครับ) ขอให้ทุกท่านมีความสุข
สมควรแก่สภาพด้วยกันทุกท่านนะครับ อย่าได้มี
ปัญหาขัดข้องหมองใจใด ๆ เลย แต่ถ้าเป็นปัญหาเกี่ยวกับ
กฎหมายระเบียบข้าราชการแล้วละก็ เขียนจดหมายไปถาม
วารสารข้าราชการได้เลยครับ สำหรับฉบับนี้ขอเสนอปัญหา
แรกที่ท่านสมาชิกวารสารฯ เขียนไปถาม เป็นเรื่องการนับ
อายุราชการและการขอพระราชทานเครื่องอิสริยาภรณ์ ที่
ต้องการทราบว่าจะข้าราชการที่ขอกลับเข้ารับราชการใหม่
นั้น จะนับอายุราชการกันอย่างไร และในกรณีนี้จะพึง
ได้รับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้เมื่อ
ใด เรื่องที่สองได้แก่เรื่อง การย้าย ที่สงสัยว่าทำเรื่อง
ขอย้ายจากต่างจังหวัดมาอยู่กรุงเทพฯ แต่ไม่สามารถ
มาลงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นได้ เพราะ ก.พ. ห้าม
ย้ายลงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น!!! เรื่องนี้จริงหรือ
ไม่?? ทำไม ก.พ. ต้องห้ามย้ายด้วย เอ! เรื่องนี้น่าคิด
นะครับ ต้องอ่านคำตอบ แล้วคงจะหาทางออกได้ไม่
ยาก เรื่องที่สาม คือเรื่อง การเลื่อนระดับตำแหน่งให้
สูงขึ้น ซึ่งสงสัยว่า ได้โอนไปอยู่ส่วนราชการอื่น แล้ว
ต่อมาทำไมถึงไม่ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น
ทั้ง ๆ ที่ควรจะได้รับเลื่อนแล้ว (เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ
ระดับแล้ว) กรณีนี้คงจะไม่ใช้ส่วนราชการใหม่ไม่ยอม
ดำเนินการให้หรือครับ คงจะเป็นเรื่องของกฎเกณฑ์
เกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ก็ลองอ่าน
คำตอบครับ ไม่เข้าใจอย่างไรก็เขียนไปถามเพิ่มเติมได้
สำหรับเรื่องที่สี่ เป็นเรื่อง การทุจริตต่อหน้าที่ราชการ
แล้วละทิ้งหน้าที่ราชการไปเลย ซึ่งอยากทราบว่าจะมีวิธีใด
ที่จะให้ผู้ที่ทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้วละทิ้งหน้าที่ราชการ
ไป แต่ถูกลงโทษได้ออกจากราชการฐานละทิ้ง
หน้าที่ราชการแต่อย่างเดียว ต้องถูกดำเนินการทางวินัย
ในเรื่องทุจริตต่อหน้าที่ราชการด้วย และไม่สามารถขอ
กลับเข้ารับราชการได้อีก เพราะการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ
เป็นการเรื่องที่ร้ายแรงมาก ควรที่จะกำจัดผู้ที่ทุจริตต่อ
หน้าที่ราชการให้พ้นจากวงราชการตลอดไปเลยทีเดียว

การนับอายุราชการและการขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์

ก า ม

กระผมมีปัญหาเกี่ยวกับระเบียบราชการใคร่จะขอความกรุณาทราบคำตอบจากบรรณาธิการวารสารข้าราชการดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้ซึ่งเคยเป็นข้าราชการอายุราชการ 4 ปี แต่ได้ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น 5 ปี ต่อมาได้รับการบรรจุกลับเข้ารับราชการใหม่ การนับอายุราชการต้องนับเริ่มต้นใหม่ หรือบวกของเก่า 4 ปีด้วยครับ
2. ในกรณีข้างต้นการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์จะเริ่มขอได้เมื่อใดครับ
3. ทั้งสองกรณีสามารถอ่านจากหนังสือระเบียบราชการเรื่องใด มีเจ้าหน้าที่ไหนบ้างครับ กระผมหวังว่าคงได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจากบรรณาธิการครับ

จ อ บ

1. การนับอายุราชการตามที่หารือนี้ ไม่ชัดเจนว่าจะนับอายุราชการเพื่อประโยชน์อะไร ถ้าหากจะนับอายุราชการเพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญแล้ว เมื่อผู้เคยเป็นข้าราชการได้ลาออกจากราชการไปแล้ว และเป็นผู้ไม่มีสิทธิได้รับบำนาญ แล้วต่อมาได้รับการบรรจุกลับเข้ารับราชการใหม่ กรณีเช่นนี้ก็ต่อมเริ่มต้นนับอายุราชการใหม่ นับแต่วันที่ได้รับการบรรจุกลับเข้ารับราชการ รายละเอียดของเรื่องนี้ศึกษาได้จากพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494

สำหรับการนับอายุราชการเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง ก.พ. ได้เคยพิจารณามีมติว่าให้นับระยะเวลาที่ผู้ขอลาออกจากราชการเคยเป็นข้าราชการ มานับรวมกับเวลาราชการหลังจากที่ได้บรรจุกลับเข้ารับราชการแล้วในระดับเดียวกัน รวมกันเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นได้ กรณีที่ถามมานี้ หากคุณได้รับการบรรจุกลับเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับเดิมแล้ว ก็อาจนำเอาอายุราชการ 4 ปี ก่อนออกจากราชการมานับรวมกับเวลาราชการหลังจากได้รับการบรรจุกลับ เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนระดับได้ (ทั้งนี้ ตามนัยคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อนระดับนั้นๆ แล้วแต่กรณี)

2. เรื่องการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์นั้น ระเบียบว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พ.ศ. 2511 ได้กำหนดไว้ในข้อ 6 ว่า ผู้ซึ่งได้รับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์นั้น จะต้องประกอบด้วย

- (1) เป็นผู้ปฏิบัติงานของประเทศชาติมาด้วยความอุตสาหะ ซื่อสัตย์ สุจริต และเอาใจใส่ต่อหน้าที่เป็นอย่างดี
- (2) เป็นผู้มีความสามารถปฏิบัติราชการเจริญก้าวหน้า
- (3) เป็นผู้ประพฤติ และปฏิบัติตามกฎหมาย
- (4) เป็นผู้กระทำความดีความชอบ เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน
- (5) สำหรับข้าราชการต้องมีเวลาราชการติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปีบริบูรณ์ นับ

แต่วันเข้ารับราชการ จนถึงวันก่อนวันพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษาของปีที่จะขอพระราชทาน 60 วัน

ดังนั้น กรณีที่ตามมานี้ จะเริ่มขอพระราชทานได้ตั้งแต่วันที่ผู้ถามได้บรรจุกลับเข้ารับราชการมาแล้วและรับราชการติดต่อกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่าห้าปีบริบูรณ์ และต้องก่อนวันพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษาของปีที่จะขอ 60 วันด้วย

3. ทั้งสองกรณีที่ตามมาสามารถศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของแต่ละเรื่องเพิ่มเติมได้จาก

(1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 กฎ ระเบียบ มติ ก.พ. ที่เกี่ยวข้อง

(2) พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 และฉบับที่แก้ไข

(3) ระเบียบว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พ.ศ. 2511

สำหรับหนังสือตาม (1) และ (2) สามารถหาซื้อได้จากสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ส่วน (3) ควรสอบถามไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

การย้าย

ก ำ ม

ดิฉันมีข้อปัญหาอยากจะเรียนถามวาระสารข้าราชการเรื่องการย้าย คือปัญหามีอยู่ว่าดิฉันเข้ารับราชการเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2534 ในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 3 ที่โรงพยาบาล.....จังหวัดนครราชสีมา ต่อมาดิฉันมีความจำเป็นต้องกลับไปดูแลบิดาซึ่งป่วยอยู่ (บ้านดิฉันอยู่กรุงเทพฯ) ดิฉันจึงทำเรื่องขอย้ายมาอยู่กรุงเทพฯ ในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 3 แต่ได้รับคำตอบว่ายังไม่มีตำแหน่งว่าง ดิฉันจึงแจ้งความประสงค์ต่อไปอีกว่าจะขอย้ายไปตำแหน่งใดก็ได้ ซึ่งก็ได้รับคำตอบว่า ก.พ. ห้ามย้ายไปตำแหน่งอื่นที่ไม่ใช่ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ เรื่องนี้เป็นความจริงหรือไม่คะ และทำไม ก.พ. ต้องห้ามย้ายด้วย

ด อ บ

ตามที่คุณแจ้งว่าคุณเข้ารับราชการในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 3 นั้น แสดงว่าคุณต้องมีคุณวุฒิในระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล ซึ่งคุณวุฒิดังกล่าวเป็นคุณวุฒิที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการเป็นกรณีพิเศษโดยไม่ต้องสอบแข่งขัน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0705/ว 15 ลงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2533 และหนังสือเวียนฉบับดังกล่าวนี้ยังกำหนดไว้อีกว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกบรรจุเป็นกรณีพิเศษนี้จะต้องอยู่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้บรรจุเข้ารับราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยห้ามโอนไปส่วนราชการอื่น ยกเว้นกรณีลาออก ดังนั้นทางออกของคุณสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น คุณอาจดำเนินการดังนี้

1. หาดำเนินการย้ายจากตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 3-5 ที่ว่างอยู่ในกรุงเทพฯ ให้ได้ หรือ

2. รอจนกว่าอายุราชการจะครบ 1 ปี ก็อาจย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นที่ว่างอยู่ในกรุงเทพฯ เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป บุคลากร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ฯลฯ ซึ่งน่าจะเป็นทาง

เลือกที่ดีกว่า เพราะอายุราชการของคุณใกล้จะครบ 1 ปีตามที่ ก.พ. กำหนดเป็นเงื่อนไขไว้แล้ว สำหรับเรื่องที่ ก.พ. กำหนดไว้เช่นนี้ก็เพราะคุณวุฒิที่ ก.พ. กำหนดให้คัดเลือกบรรจุได้นั้น เป็นคุณวุฒิที่เป็นความต้องการของทางราชการ และทางราชการต้องการใช้ความรู้ความสามารถของ ผู้ที่มีคุณวุฒินี้ให้เป็นประโยชน์ในการให้บริการแก่ประชาชนให้มากที่สุด ซึ่งหากให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น ก็จะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถได้ไม่เต็มที่

การเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น

ก ก ม

ดิฉันมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเลื่อนระดับ เนื่องจากดิฉันได้โอนย้ายหน่วยงาน เดิมดิฉันรับ ราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ระดับ 4 ชั้น 5,900 โดย คำสั่งรับโอนตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2534 ลงวันที่ 1 เมษายน 2534 ส่วนคำสั่งให้โอนตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2534 ลงวันที่ 24 เมษายน 2534 แต่ดิฉันรายงานตัวหน่วยงานใหม่ วันที่ 6 พฤษภาคม 2534 เมื่อถึงเดือนตุลาคม 2534 ดิฉันได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็น 6,230 บาท ซึ่งเป็นระดับ 5 ชั้น 1 แต่ดิฉันยังไม่ได้เลื่อนระดับ ทราบจากเจ้าหน้าที่ธุรการว่า ต้องทำงานหน่วยงานใหม่เป็นเวลา 1 ปี จึงจะเลื่อนระดับได้ จึงขอเรียนถามว่า ดิฉันจะได้เลื่อนเป็นระดับ 5 เมื่อใด (ดิฉันโอนมาอยู่กระทรวง อุตสาหกรรม)

งามเนตร

ต อ บ

การเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้น นอกจากจะพิจารณา ถึงขั้นเงินเดือนและวิธีการเลื่อนระดับแล้ว จะต้องพิจารณาประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่งว่า ข้าราชการ ผู้นั้นมีคุณสมบัติเฉพาะตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือไม่ ซึ่ง ก.พ. ได้ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทุกตำแหน่งแล้ว โดยทั่วไป คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งจะกำหนดในเรื่องของ

- คุณวุฒิ
- ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำลงมา
- ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

กรณีก็ตามมานี้ คงจะมีปัญหาในเรื่องระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในงานที่เกี่ยวข้อง กับตำแหน่งที่จะเลื่อน ซึ่งหากมีไม่ครบแล้วจะเลื่อนไม่ได้ เช่น จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งบุคลากร 5 นอกจากจะมีคุณสมบัติประการอื่น ๆ แล้ว ข้าราชการผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งจะต้องปฏิบัติราชการใน งานการเจ้าหน้าที่หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานการเจ้าหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ตามที่กำหนด ไว้ในคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งบุคลากร 5 เป็นต้น กรณีของคุณก็คงจะเป็นเช่นเดียวกัน แต่ หากว่าคุณคิดว่างานที่คุณปฏิบัติในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ที่สังกัดเดิม มีลักษณะงานที่เหมือนกัน หรือเกี่ยวข้องกันกับงานของตำแหน่งที่สังกัดใหม่ คุณก็อาจขอให้งานการเจ้าหน้าที่เสนอเรื่องของคุณ ให้ อ.ก.พ.กรมพิจารณาได้ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0703/ว 7 ลงวันที่ 11 มีนาคม 2520 (ขอให้คุณศึกษาหนังสือเวียนฉบับดังกล่าวนี้ให้ละเอียดด้วย)

การทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้วละทิ้งหน้าที่ราชการไปเลย

ก า น

ผมขอเรียนถามทางแก้ไขปัญหาต่อไปนี้ว่าจะมีทางดำเนินการอย่างไรได้บ้าง กล่าวคือ ในส่วนราชการหลายแห่งมักจะมีกรณีเจ้าหน้าที่ทุจริตนำเงินของทางราชการไปใช้ และเมื่อมีใครพบหรือสงสัยก็จะหลบหนีไปเลยโดยไม่กลับมาทำงานอีก ผู้บังคับบัญชาก็มักจะลงโทษไล่เจ้าหน้าที่ผู้นั้น ออกจากราชการฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ส่วนกรณีทุจริตต่อหน้าที่ก็มักจะไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามักจะทราบเรื่องภายหลังจากที่ข้าราชการผู้นั้นได้หนีไปแล้ว

ผมเห็นว่ากรณีเช่นนี้ ทางราชการน่าจะมีมาตรการอะไรที่จะดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ที่ทุจริตต่อหน้าที่ดังกล่าวหรือหมายเหตุเอาไว้ เพราะตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 แล้ว ผู้ที่ถูกลงโทษไล่ออกจากราชการกรณีละทิ้งหน้าที่ราชการ เมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาหนึ่งแล้ว สามารถขอยกเว้นคุณสมบัติเพื่อขอกลับเข้ารับราชการได้อีก แต่หากถูกลงโทษไล่ออก หรือปลดออกจากราชการกรณีทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้ว ก็ไม่สามารถขอกลับเข้ารับราชการใหม่ได้

ต อ บ

ผมก็เห็นด้วยกับคุณครับว่าควรจะให้ผู้ที่ทุจริตต่อหน้าที่ราชการไม่สามารถกลับเข้ารับราชการใหม่ได้ เพราะเสี่ยงต่อการที่ผู้ทุจริตจะก่อความเสียหายให้แก่ทางราชการอีก ยิ่งต่อนั้นทางราชการมีนโยบายที่จะจำกัดองค์กรของทางราชการให้มีขนาดเล็กพอเหมาะ แต่มีประสิทธิภาพสูงและคล่องตัวด้วยแล้ว ยิ่งควรให้ผู้ทุจริตหรือไร้ประสิทธิภาพออกจากราชการไป

สำหรับกรณีที่ถามนั้น ก.พ. ได้เคยพิจารณาเมื่อคิดว่ากรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญได้ละทิ้งหน้าที่ราชการไปแล้ว ระหว่างนั้นได้มีการกล่าวหาว่าข้าราชการผู้นั้นทุจริตต่อหน้าที่ราชการต่อมามีคำสั่งลงโทษไล่ข้าราชการผู้นั้นออกจากราชการฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนข้าราชการดังกล่าวในเรื่องทุจริตได้ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงที่ว่าในขณะที่มีการกล่าวหาว่าข้าราชการผู้นั้นกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง (ทุจริตต่อหน้าที่ราชการ) ผู้นั้นยังมีสภาพเป็นข้าราชการอยู่ (ในขณะนั้นยังไม่มีคำสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการในเรื่องละทิ้งหน้าที่ราชการ) แม้ว่าภายหลังผู้นั้นจะออกจากราชการไปแล้ว (ถูกลงโทษไล่ออกฯ เรื่องละทิ้งหน้าที่ราชการฯ แล้ว) ผู้บังคับบัญชาก็ยังดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้นั้นได้ตามนัยมาตรา 89 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งหากเมื่อมีการตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย แล้วมีคำสั่งลงโทษไล่หรือปลดข้าราชการดังกล่าวออกจากราชการฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการแล้ว ผู้นั้นก็ไม่สามารถขอยกเว้นคุณสมบัติเพื่อขอกลับเข้ารับราชการได้อีกครับ



