

หน่วยงานและ  
นักบริหารงานบุคคลดีเด่น  
ประจำปี  
**2536**



ISSN 0125-0906

ก ว า ร ส า ร  
**ข้าราชการ**

ปีที่ 38 ฉบับเดือน มกราคม-กุมภาพันธ์ 2536



## บทบรรณาธิการ

สวัสดีครับท่านผู้อ่าน

วารสารฉบับนี้เป็นฉบับแรกของปีพระพุทธศักราช 2536 ช่วงเวลาที่เปลี่ยนศักราชใหม่เช่นนี้เราควรวหาเวลานั่งพิจารณาตัวเอง วิพากษ์วิจารณ์ ทบทวนสำรวจระดับจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง นึกย้อนอดีตถึงสิ่งที่ผ่านมามีอะไรบ้างที่เราไม่ควรกระทำ แต่ก็ทำไปแล้ว นึกถึงสิ่งที่เราควรจะทำแต่ไม่ได้ทำ และมาตั้งปณิธานว่าปีศักราชใหม่นี้ เราจะทำอะไรที่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ต่อตัวเอง และต่อครอบครัว เราจะพัฒนาจิตใจของเราให้สูงยิ่งขึ้น เราเป็นคนมีคุณภาพ และสร้างสรรค์สิ่งดีงามเพื่อสังคมส่วนรวม

ในปีใหม่ของบรรณาธิการได้เปิดคอลัมน์สำหรับผู้อ่านที่จะแสดงความคิดเห็น ในเรื่องการทำงาน เรื่องการบริหารงาน ปัญหาความทุกข์ร้อนของท่านข้าราชการ ตลอดจนเสนอแนะข้อคิดเห็นที่คาดว่าจะประโยชน์แก่ส่วนรวม จึงขอเรียนเชิญท่านผู้อ่านที่อยากแสดงข้อคิดเห็นใด ๆ มีจดหมายมาได้เลยครับ เรายินดีที่จะเป็นสื่อกลางให้ท่าน

19 กุมภาพันธ์ เป็นวันมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา อดีตเลขาธิการ ก.พ. ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกงานด้านการบริหารงานบุคคลยุคใหม่ในราชการพลเรือนไทย พวกเราได้รับลึกถึงคุณงามความดีของท่านที่มีต่อราชการไทย จึงได้จัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการและจัดกิจกรรมอื่น ๆ ตลอดจนมีการมอบรางวัลให้กับนักบริหารงานบุคคลและหน่วยงานบุคคลดีเด่น เป็นการส่งเสริมและประกาศเกียรติคุณของหน่วยงานบุคคลภาครัฐ ให้ปรากฏแก่สาธารณชน และในวันนี้จะมีการริเริ่มก่อตั้งชมรมบุคลากรขึ้นอีกด้วย โปรดอ่านรายละเอียดได้ในวารสารฉบับที่ท่านกำลังถืออยู่นี้

192 ๗/๒

## สารบัญ

- 3 บทบรรณาธิการ
- 6 นักบริหารงานบุคคลและหน่วยงานบริหาร  
งานบุคคลดีเด่นประจำปี 2538 ปรีชา วิชัยดิษฐ์
- 13 ทำอย่างไรให้คนรักองค์กร  
บุสิทธิ์ เดชขำ กมลระติ ไชยรบ
- 18 แลกแต่จริงในวงราชการ  
สารบรรณ
- 22 เสวนาสร้างสรรค์ : ภาครัฐร่วมเอกชน
- 24 เลื่อนซีเพื่ออะไร  
บุญทอง
- 25 แง่คิดเรื่องความสำเร็จในการรับราชการ  
ประยูร เกลิงศรี
- 38 การสรรหาบุคลากร  
บุสิทธิ์ เดชขำ
- 44 ค่าแห่งเวลา  
สุขใจ น้ำผุด
- 46 ท่อไอเสีย  
เทอร์โบ
- 48 ที่นี้ สกพ.  
ชั้นสี่ 32
- 50 กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่  
ประนุญ สุวรรณภักดี
- 69 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน  
ดร.ลักษณา หมั่นจักร์
- 80 การจัดตั้งศาลปกครอง  
นิวัฒน์ วชิรวิภากร
- 91 ข้อมูลจากแฟ้มบริหารงานบุคคล
- 93 ข้อคิดจากผู้อ่าน

## วารสารข้าราชการ

ปีที่ 38 ฉบับที่ 7 เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2536

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ



### ที่ปรึกษา

นายวิลาศ สิงห์วิสัย นายอดุล บุญประกอบ

นายผจง ตันติเฉลิม นายชนะ อินสว่าง

นางทิพาวดี เมฆสุวรรณค์

### บรรณาธิการ

นายเฉลิม ศรีผดุง

### กองบรรณาธิการ

นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์ นายสม-

โภชน์ นพคุณ นายเกียรติสม กลิ่นสุวรรณ นางสุชาดา

รังสินันท์ นายมานิต สุทนต์กุล นางจันทน์ ไพธิ์จิตร น.ส.

พูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ น.ส.ณิษฐา สุดกังวล นายมนตรี

กาญจนจิตรรา นายสมพงษ์ ธนาลาภพัฒน์ น.ส.นันทิพย์

สมเกียรติกุล นางนภาพร กิตติธร น.ส.อมรรัตน์ แกมทอง

น.ส.วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา น.ส.ศิวาพร นวลตา

นายบุญแสง ชีระภากร นายสมศักดิ์ นิรวาสี น.ส.นิสากร

อรรณจรรย์ นายสุวัฒน์ สายสว่าง น.ส.สมนึก เหลืองทรงชัย

### ประชาสัมพันธ์

นายประจักษ์ จันทนะเสวี

### ฝ่ายจัดการ

นายอนุพงษ์ สุขเกษม

### เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร.281-3945 281-3333

ต่อ 134

### ผู้จัดการสวัสดิการ

นายเฉลิม จันทรเทพางกูร

### พิมพ์ที่

หจก.หนึ่งจัดการพิมพ์ 200/26-27 ถนนนเรศ กทม.โทร.

233-6871, 233-5062

### สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 120 บาท (6 เล่ม)

รวมค่าจัดส่ง บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการ

สำนักงาน ก.พ.ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม. 10300 ธนาคารดี

สั่งจ่าย ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี ต้องการให้ชื่อ

เสนอแนะตามปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือส่งบทความ

แสดงความเห็น โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

สำนักงาน ก.พ.ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม.10300

# นักบริหารงานบุคคลและ หน่วยงานบริหารงานบุคคลดีเด่นประจำปี **2536**

ปรีชา วิชัยดิษฐ์

**ม**ูลนิธิแพนแอกจินดา ณ สงขลา ได้ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกข้าราชการระดับหัวหน้าหน่วยงาน การเจ้าหน้าที่ เป็นนักบริหารงานบุคคลดีเด่นประจำ ทุกปีโดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2532 เป็นต้นมา ในปี พ.ศ.2536 มีผู้ได้รับการคัดเลือกเพียง 2 คน คือ นายเสน่ห์ ผดุงญาติ และนางชนิดา โทตรจิตร นอกจากนี้ในปี พ.ศ.2536 นี้ มูลนิธิฯ ยังได้พิจารณาคัดเลือกกองการเจ้าหน้าที่กรม อาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานบริหาร งานบุคคลดีเด่นเป็นปีแรกด้วย มีรายละเอียดดังนี้

นักบริหารงานบุคคลดีเด่นประจำปี 2536



นายเสน่ห์ ผดุงญาติ  
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่  
กรมการศึกษานอกโรงเรียน  
กระทรวงศึกษาธิการ  
อายุ 43 ปี

## นายเสน่ห์ ผดุงญาติ

สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้า การศึกษบัณฑิตจากวิทยาลัยวิชาการศึกษาพระนคร และการศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เริ่มรับราชการที่โรงเรียนวัดสะแก เมื่อปี พ.ศ.2517 โอนไปรับราชการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู เมื่อ ปี พ.ศ.2524 โอนมารับราชการที่กรมการศึกษาออกโรงเรียน ในตำแหน่งบุคลากร 7 เมื่อปี พ.ศ.2533 อยู่ในสายงานบุคลากร รวม 3 ปี

### ผลงานดีเด่น

1. เป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานบุคคลในกรมการศึกษาออกโรงเรียน มีข้าราชการครู 3196 ตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ 1403 ตำแหน่ง และลูกจ้างประจำ 2144 ตำแหน่ง รับผิดชอบดำเนินการตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 และ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

2. สามารถสนองนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับมาตรการชะลอการกำหนดอัตรากำลังเพิ่มใหม่โดยการเฉลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูจากหน่วยงานที่มีอยู่เดิม ไปกำหนดเป็นตำแหน่งในหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ได้ประมาณ 400 ตำแหน่ง

3. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น หลักเกณฑ์และวิธีการในการขอกำหนดตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 7 และอาจารย์ 3 หลักเกณฑ์การสรรหาผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนเป็นต้น

4. ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการบริหารงานบุคคลให้ทันสมัย โดยการนำ คอมพิวเตอร์ มาใช้ในการเก็บข้อมูลบุคคล

5. เผยแพร่กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล โดยร่วมเรียบเรียงเอกสารเรื่องการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และจัดทำจดหมายข่าวบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ



นางชนิดา โทตรจิตร  
หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่  
สำนักงานเลขานุการกรม  
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
อายุ 40 ปี



## นางชนิดา โทตรจิตร

สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา  
อักษรศาสตรบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ  
สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์ เริ่มรับราชการที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน  
เพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) เมื่อปี พ.ศ.2519 ดำรงตำแหน่ง  
บุคลากร 7 เมื่อ ปี พ.ศ.2535 โดยอยู่ในสายงานบุคลากร  
รวม 16 ปี

### ผลงานดีเด่น

1. เป็นผู้รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล ใน ส.ป.ก.  
ซึ่งแบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กอง และสำนักงานปฏิรูปที่ดิน  
จังหวัด 44 แห่ง มีข้าราชการ 2,453 ตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ  
575 ตำแหน่ง

2. สามารถนำแนวทางหลักการของ ก.พ. ไปดำเนินการ  
อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเกลี้ยอัตรากำลังจากกอง  
ต่าง ๆ ในส่วนกลาง ไปปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคเป็น  
จำนวนมาก เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการชะลอการกำหนด  
อัตรากำลังเพิ่มใหม่ของคณะรัฐมนตรี

3. ปรับปรุงและเสนอแนะฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการ  
บริหารงานบุคคล โดยจัดทำรายงานผลการสำรวจและ  
วิเคราะห์กำลังคนของ ส.ป.ก. และได้นำไปใช้ประโยชน์เป็น  
ข้อมูลประกอบการพิจารณาและการดำเนินงานของหน่วย  
งาน ตลอดจนได้วางหลักเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็น  
ระบบและมีมาตรฐาน เช่น หลักการและวิธีการประเมินผล  
การปฏิบัติงานเป็นการภายใน เพื่อแต่งตั้งข้าราชการขึ้น  
ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หลักเกณฑ์การโอน ย้ายข้าราชการ  
 เป็นต้น

4. ได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ  
ในด้านการบริหารงานบุคคล และสามารถให้คำปรึกษา  
แนะนำข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการ  
ของ ส.ป.ก. จนเป็นที่ยอมรับของข้าราชการ

# หน่วยงานบริหารงานบุคคลดีเด่น

## ประจำปี 2536

### กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

กรมอาชีวศึกษา เป็นส่วนราชการขนาดใหญ่ มีข้าราชการครู 17,580 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ 1,050 ตำแหน่ง และลูกจ้างประจำ 4,731 ตำแหน่ง มีสถานศึกษาในความรับผิดชอบ 224 แห่ง รับผิดชอบดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

#### ความดีเด่น

1. การบริหารงานบุคคลจัดเป็นระบบ เป็นผลให้การดำเนินการต่าง ๆ ในด้านนี้สะดวกรวดเร็ว และถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ข้าราชการก็ได้ประโยชน์ตามสิทธิ์ที่พึงมีพึงได้

2. การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

3. ข้าราชการในกรมได้รับความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ ระเบียบและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล จากคู่มือและเอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กองการเจ้าหน้าที่จัดทำ เช่น คู่มือการมอบอำนาจ การปฐมนิเทศ การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู สู่ตำแหน่งผู้บริหาร และจดหมายข่าวรายเดือน "ซีพจร" เป็นต้น

4. การสนองตอบต่อนโยบายและสถานการณ์ใหม่มีประสิทธิภาพ เช่นการเฉลี่ยอัตรากำลังที่มีอยู่ไปตามหน่วยงานต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ เป็นต้น

5. การพัฒนางานโดยนำระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัยมาจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบรวดเร็ว และมีการประสานเชื่อมโยงกันทั้งภายในและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา จะทำพิธีมอบรางวัลเข็มกลัดติดเพชรและเกียรติบัตรให้แก่ผู้บริหารงานบุคคลดีเด่นประจำปีพ.ศ.2536 และมอบโล่ที่เกียรติยศให้แก่หน่วยงานบริหารงานบุคคลดีเด่นประจำปีพ.ศ.2536 ในวันศุกร์ที่ 19 กุมภาพันธ์ 2536 ณ อาคารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ได้เริ่มโครงการคัดเลือกนักบริหารงานบุคคลดีเด่นมาตั้งแต่ปี 2532 เพื่อ

1. สรรหาและคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ระดับหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีเด่น

2. เผยแพร่ประกาศเกียรติคุณของนักบริหารงานบุคคลดีเด่นให้ปรากฏ และเป็นตัวอย่าง

3. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการระดับกลางที่ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการ

4. เผยแพร่ผลงานของมูลนิธิฯ ในการช่วยสนับสนุนวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกได้แก่

1. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งบุคลากรมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

2. ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

3. ไม่เคยเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัย

หลักเกณฑ์การคัดเลือกนักบริหารงานบุคคลดีเด่น

1. การปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความริเริ่มและสามารถนำหลักวิชาการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมาปรับใช้ได้เหมาะสม

2. การปฏิบัติตน ได้แก่ ความประพฤติปฏิบัติที่ควรแก่การยกย่อง สรรเสริฐ ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการทั่วไป

3. ผลงานและการยอมรับ ได้แก่ การปฏิบัติงานบุคคลดีเด่นให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อราชการและสามารถสร้างความพอใจให้กับข้าราชการส่วนใหญ่

รายนามนักบริหารงานบุคคลที่มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ได้พิจารณาคัดเลือกให้เป็นนักบริหารงานบุคคลดีเด่นประจำปีตั้งแต่ พ.ศ.2532-2535 มีรายนามดังต่อไปนี้ พ.ศ.2532

นางสงวนศรี ปิยาวงศ์สุวรรณ กรมทางหลวง  
ว่าที่ร.ต.เกษม มโนสันต์ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน  
นายอิศรา แพทย์น้อย สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ปี พ.ศ.2533

นายอุดร ขจรเวหาสน์ กรมส่งเสริมการเกษตร  
ร.ต.อำนาจ อนันตชัย รน. กรมการพัฒนาชุมชน  
นายธวัชชัย สวัสดิ์สาลี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ปี พ.ศ.2534

นายจรูญ เอกอินทร์ สำนักงานคณะกรรมการการ  
 ประถมศึกษาแห่งชาติ  
 นายพงศ์โพยม วาศภูติ กรมการปกครอง  
 นายอำพน คณะสวัสดิ์ กรมประชาสัมพันธ์  
 ปี พ.ศ.2535  
 นายสุเทพ ภิมพ์ราช กรมอาชีวศึกษา  
 นายปิยพันธ์ นิมมานเหมินทร์ สำนักงานปลัดกระทรวง  
 การคลัง

นางสาวสุเพ็ญ ศิริคุณ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์  
 ในการคัดเลือกหน่วยงานบริหารงานบุคคลดีเด่น  
 ประจำปี 2536 ซึ่งเป็นปีแรกที่คณะกรรมการคัดเลือกได้  
 พิจารณาตามแนวทาง ดังนี้

1. ผลงานการบริหารงานบุคคล พิจารณาจาก
  - 1.1 การให้ความรู้ และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ  
 หลักการและระเบียบการบริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการ  
 ในกรม
  - 1.2 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน  
 และภายนอกองค์การ
  - 1.3 การปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นไปในลักษณะ  
 ที่ยึดถือหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นหลัก และปฏิบัติ  
 งานได้ถูกต้องตามเจตนาารมย์ รวมทั้งมีข้อมูลครบถ้วน
  - 1.4 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีการจัดอัตรากำลังคน  
 ได้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน ตามที่ ก.พ.  
 กำหนด
  - 1.5 การปฏิบัติงานในหน่วยงาน ต้องมีลักษณะ  
 ทำงานเป็นทีม ข้าราชการในหน่วยงานตั้งใจทำงานด้วย  
 ความสามัคคี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ  
 ปฏิบัติตนอยู่ในแนวทางและระเบียบแบบแผนของทางราชการ
2. การพัฒนางาน พิจารณาจากหน่วยงานที่
  - 2.1 มีความคิดริเริ่มในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนา  
 และปรับปรุงการปฏิบัติงานเช่น การนำเครื่องมือที่  
 ทันสมัยมาใช้ การจัดระบบงานใหม่ เป็นต้น
  - 2.2 ข้าราชการในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธี  
 การปฏิบัติงานได้ทันและสอดคล้องกับวิธีการและเทคนิค  
 การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป
3. การจัดหน่วยงาน พิจารณาจากสภาพแวดล้อม  
 ของหน่วยงาน ความสะอาด ความเป็นระเบียบ และวิธีการ  
 จัดสถานที่ทำงาน
4. การสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง พิจารณา

จากความสามารถของหน่วยงานในการปรับตัวให้ตอบ-  
 สอนงต่อนโยบายและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง  
 จับพลันได้ทันที

มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ก่อตั้งเมื่อวันที่ 21  
 กุมภาพันธ์ 2529 สำนักงานอยู่ที่สำนักงาน ก.พ. ถนน  
 พิชณุโลก กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์การดำเนิน  
 งาน 4 ประการ ได้แก่

1. ส่งเสริมการศึกษาและวิจัยเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
 การบริหาร
  2. ให้ความช่วยเหลือในการจัดฝึกอบรมให้คำปรึกษา  
 การดูงานผลิตเอกสาร เผยแพร่เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงาน  
 และการจัดการวิชาการ รวมตลอดถึงการให้ทุนเพื่อการ  
 ศึกษา
  3. ดำเนินการเพื่อสาธารณประโยชน์ หรือร่วมมือ  
 กับองค์การการกุศลอื่น ๆ เพื่อสาธารณประโยชน์
  4. ไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด
- มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ดำเนินการโดยคณะ  
 กรรมการมูลนิธิมีจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน แต่ไม่เกิน  
 15 คน

ปัจจุบันกรรมการมูลนิธิมี 13 คนดังมีรายนามต่อไปนี้

นายโสรัจ สุจริตกุล	ประธานกรรมการ
นางพิมพ์สิริ ณ สงขลา	รองประธานกรรมการ
นายวิลาศ สิงห์วิสัย	รองประธานกรรมการ
นายอดุล บุญประกอบ	กรรมการ
นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ	กรรมการ
นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์	กรรมการ
นายสีมา สีมานันท์	กรรมการ
นายธวัชชัย ซอโสตถิกุล	กรรมการ
นางพัชรดา ซอโสตถิกุล	กรรมการ
เรือเอกผจง ตันติเฉลิม	กรรมการและเหรัญญิก
นายวิวัฒน์ จันทรนิภา	กรรมการและผู้ช่วยเหรัญญิก
นายจิระพงษ์ สีวายุวิโรจน์	กรรมการและเลขานุการ
นายปรีชา วิชัยดิษฐ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา เป็นองค์การหนึ่งที่มีบทบาท  
 ส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐให้มีขวัญ กำลังใจ ด้วยการยกย่อง  
 เชิดชูหน่วยงาน และบุคคลดีเด่นให้ปรากฏแก่สาธารณชน  
 ทั่วไป

# ทำอย่างไรให้คนรัก (องค์กร)

ชูลีพร เดชขำ  
กมลระตี ไชยรบ



ทุ หนจะปัญหาเศรษฐกิจตกสะเก็ดที่ต้องรัดเข็มขัดกันจนเอวกั้วเอวคอด โหนจะปัญหาการแข่งขันกับคู่แข่งกันแถมต้องปวดหัวกับพนักงานที่อยู่แป๊ะ ๆ ก็ออก แฮ่! ถ้าองค์กร บริษัท ห้างร้าน บ่นได้ คงถอดได้เป็นประโยชน์ยาว ๆ แบบนี้ หรือบ่นไม่ออกได้แต่กรอกหน้ากินยาแก้ปวดไปพลาจ ๆ ระบบราชการเองไซ้จะน้อยหน้า ขณะที่ปรับปรุงประสิทธิภาพระบบและตัวข้าราชการก็เป็นเกลียวด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การบริหารแบบองค์กรขนาดเล็ก ด้วยมาตรการทอนขนาดหน่วยงานลงมา (Downsizing) เป็นต้น ปัญหาข้างเคียงที่ตามมาคือสมองไหล คือคนที่อยากให้ Down ก็อยากอยู่ คนที่อยากให้อยู่ก็อยากไหล แล้วราชการก็สรรหาวิธีการประยอรั้วอันนั้น เช่น ยาด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษสำหรับสาขาวิชาชีพขาดแคลน ในอัตราที่เชื่อว่าสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ ผลลัพธ์ที่ได้ คือ พอประยอรั้วตรงนี้ ก็เกิดรอยโหว่ตรงนั้น ให้คอยตามปะตามแก้กันเรื่อยไป แถมที่ปะไว้เดิมก็อาจไม่มิดคงมีช่องให้เล็ดลอดไปได้ การแก้ปัญหาโดยใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจผูกคนไว้กับองค์กร เปรียบประหนึ่งสายโยที่เปราะบางพร้อมจะขาดแยกจากกันต้องหมั่นเสริมเพิ่มกำลังกันอย่างไม่รู้จบ จนบานปลายและไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเขาจะซื่อสัตย์มีความผูกพันกับองค์กรอย่างแท้จริง

ปัญหาความซื่อสัตย์ของพนักงานต่อองค์กร เป็นปัญหาที่บริษัทห้างร้านต่าง ๆ ประสบโดยเฉพาะช่วงเศรษฐกิจซบเซา แต่คงต้องมีการขยายตัวแข่งขันทางการตลาดขณะที่อุปทานแรงงานมีจำกัดและแรงงานมีโอกาสเลือกงานมากขึ้น บริษัทหลายแห่งได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์นี้และหาแนวทางแก้ไขโดยได้ไปถึงเหตุของปัญหาแท้จริงของความไม่ซื่อสัตย์ แนวความคิดที่นำมาปรับใช้คือมนุษยนิยม และจิตวิทยาองค์กร บุคคลหนึ่งที่ทำให้ความสนใจต่อปัญหานี้ คือ Suzanne Kenney ผู้จัดการฝ่าย Employee Listening Practice แห่งสมาคม Hewitt ใน Lincolnshire Illinois เป็นสมาคมเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและประโยชน์เกื้อกูล

ของพนักงาน ซึ่งในส่วนของความต้องการในงานนี้ Kenney เสนอรูปแบบความซื่อสัตย์แบบ 2 ทิศทาง คือ จากบริษัท และจากพนักงาน วิธีประการแรกที่เป็นพื้นฐานของความซื่อสัตย์คือ สร้างความรู้สึกของการเป็นหุ้นส่วนกล่าวคือ ตามหลักจิตวิทยาในการประกอบกิจกรรมใด ๆ บุคคลมีความรู้สึกเรื่องความต้องการทราบวัตถุประสงค์ (Sense of Purpose) เมื่อนำหลักการนี้มาใช้กับบริษัท บริษัทต้องสร้างความเข้าใจแก่พนักงานถึงเป้าหมายการทำงานของบริษัทในภาพรวม ตลอดจนเป้าหมายในงานในส่วนที่พนักงานรับผิดชอบ รวมทั้งให้โอกาสพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในงานของตน อันเป็นการผูกพันพนักงานกับบริษัทด้วยความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีภาระรับผิดชอบปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่เขาได้วางไว้

แนวความคิดเรื่องการมีส่วนร่วม Shirley Lopez รองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แห่ง Children's Medical Center ดัลลัส ซึ่งเคยประสบปัญหาการลาออกของพยาบาล ความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงาน เช่นกัน ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับ Kenney ว่าพื้นฐานความต้องการของพนักงานคือ ความรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างเป็นธรรม การเป็นที่ยอมรับจากฝ่ายบริหาร ซึ่งการสนองความต้องการดังกล่าวตามข้อเสนอของ Lopez คือการบริหารแบบมีส่วนร่วม Lopez เห็นว่า การบริหารแบบนี้เป็นการฝึกให้พนักงานรับผิดชอบปฏิบัติงานด้วยตัวเอง วิธีการที่ใช้คือ การสร้างภาพของหน่วยงาน หมายถึงการนำวัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายของหน่วยงานทั้งหมดมาจัดทำคำนิยามให้ชัดเจน จากนั้นจึงสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจทำโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ภาพที่สร้างขึ้นนี้พนักงานจะใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกัน

บริษัท Apple Computer สาขา Cupertino California ได้ประสบความสำเร็จทางการเงิน จนต้องลดขนาดองค์กรลง อันกระทบต่อความซื่อสัตย์ของพนักงานซึ่งพร้อมจะออกจากบริษัทโดยเฉพาะผู้มีความสามารถที่เป็นที่ต้องการของบริษัท ผลคือสถานะของบริษัทที่แย่อยู่เดิมยิ่งเลวร้ายลง John Scully ผู้บริหารระดับสูง ได้แก้ปัญหาดังกล่าวโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนของบริษัท พนักงานจะทราบความ

เคลื่อนไหว สถานการณ์ ความจำเป็นของบริษัทโดยตลอด หลักที่ Scully ใช้ คือ "การสื่อสารสร้างความเข้าใจ" ประกอบด้วยหลายวิธีการ เช่น Companywide Meeting (การพบปะพนักงาน) ประธานบริษัทจะพบปะแถลงนโยบาย, แนวทาง, สถานการณ์ของบริษัทผ่านสื่อต่าง ๆ : -ออกอากาศทางวิทยุ-โทรทัศน์วงจรปิด อีกวิธีหนึ่งคือการจัดให้มีสภาผู้ร่วมบริหารและพนักงาน (An Employee-executive forum) ประกอบด้วยตัวแทนพนักงาน 10 คน เลือกโดยสุ่ม และผู้บริหารระดับสูง จะมาพูดคุยและถกปัญหาต่าง ๆ การประชุมของสภาดังกล่าวจะถ่ายเป็น VDO ส่งให้หน่วยต่าง ๆ ในบริษัทดู และ วิธีสุดท้ายคือการสื่อสารแบบเข้าถึงตัวพนักงานแต่ละคน (one-on-one) โดยผ่านทางวารสารของบริษัท ซึ่งจะเผยแพร่ข่าวสาร ความเป็นไปของบริษัทรวมทั้งถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตการทำงานให้ทราบ

นอกจากนี้ "งาน" ก็เป็นเครื่องมือสำคัญอีกประการ ในการสร้างความซื่อสัตย์วิธีการที่ใช้คือการให้ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลประโยชน์แก่อุปกรณ์และงานของพนักงานเช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทนผลงานของ Kenney แห่งสมาคม Hewitt ซึ่งสอดคล้องกับการจ่ายค่าจ้างตามผลงานของ Moneyer ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ แห่ง Loews และ Clinical Ladder ของ Lopez แห่ง Children's Medical Center Lopez ได้อธิบายว่า องค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาในการจ่ายค่าจ้างตามแผนนี้ได้แก่ ผลงานความสามารถที่ใช้ในการทำงาน และความพยายามในการทำงานนั้น

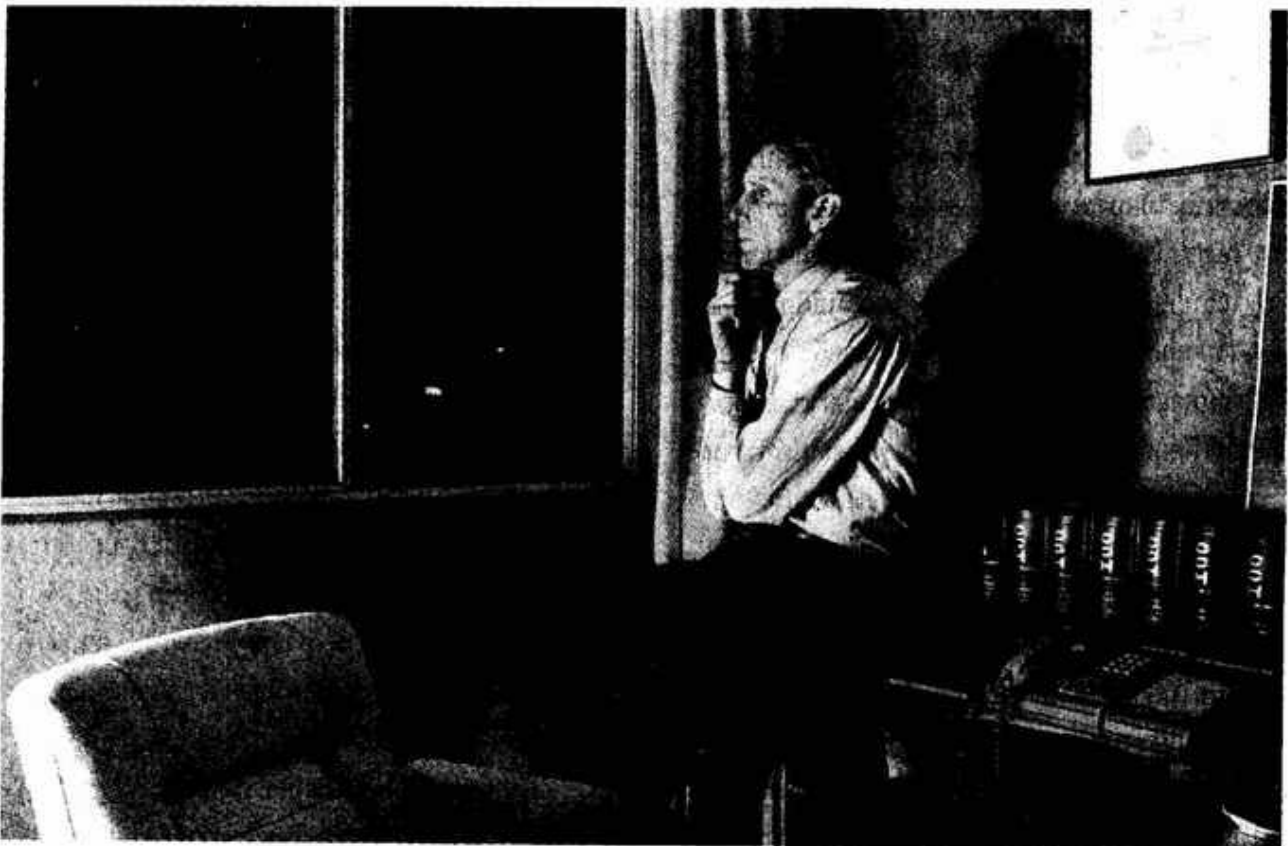


สำหรับ Kenney ได้มีข้อเสนอเพิ่มเติมว่าแผนการจ่ายค่าตอบแทนนี้ ควรยืดหยุ่นขึ้นลงได้ตามสภาวการณ์ของบริษัทซึ่งพนักงานต้องทราบถึงสภาวการณ์เช่นนั้นตามเป็นจริง ทั้งนี้โดยมีสมมติฐานว่าบริษัทและพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของบริษัทเสมือนเป็นเช่นเดียวกับของพนักงาน ลักษณะอีกประการของแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามข้อเสนอของ Kenney คือ ให้แผนของพนักงานเป็นแผนเดียวกับแผนของผู้บริหารซึ่งจะลดความรู้สึกแปลกแยกซึ่งเคยมีระหว่างบุคคล 2 กลุ่มลง และสร้างความรู้สึกร่วมใจแก่พนักงานประหนึ่งเป็นการยกสถานะภาพของเขาให้ทัดเทียมผู้บริหาร Kenney เชื่อว่าด้วยแผนการดังกล่าวจะเป็นการผูกพันพนักงานกับบริษัทให้เขาพร้อมอุทิศให้บริษัทด้วยความเต็มใจ

การใช้งานเป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อสัตย์อีกประการหนึ่งคือ "การใช้งานเพื่อพัฒนาพนักงาน" ดังสมมติฐานของ Lopez ว่า พนักงานมีความต้องการการได้รับการพัฒนานั้น Kenney อธิบายว่าครอบคลุมถึงการพัฒนาอาชีพและบุคลิกภาพของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับการมอบหมายงานที่มีความหมายแก่พนักงานตามข้อเสนอของ Moneyer และ Kenney ได้ให้เหตุผลว่าการมอบหมายงานแบบนี้ เป็นการทำให้พนักงานรู้สึกกว่างานที่เขาได้รับมอบหมายเป็นงาน

ที่มีคุณค่าจะนํานงานจะเป็นสิ่งจูงใจในตัวเองในอันที่จะผูกพันพนักงานไว้กับงานและบริษัท พนักงานจะมีความรู้สึกต้องการทำงานด้วยตัวเอง เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากภายในงานจึงไม่ใช่เรื่องน่าเบื่ออีกต่อไป ทั้งผลงานที่ได้เป็นผลงานที่มีคุณภาพ สำหรับค่าธรรมเนียมงานนี้ Haller-Jardent เห็นว่าสามารถนำการประเมินการปฏิบัติงานมาช่วยได้ซึ่งการประเมินผลนี้ต้องเป็นการประเมินที่แสดงทางเดินอาชีพ ประกอบด้วยความอดสาหัส ความสามารถที่จำเป็นในอาชีพทักษะที่ต้องการในอนาคตและโอกาสในการก้าวหน้า การประเมินจึงเป็นการประเมินศักยภาพของพนักงาน มิใช่เป็นเพียงประเมินแต่ในสิ่งที่ผ่านมา Haller-Jardent ได้ชี้แจงเพิ่มเติมว่าการประเมินดังกล่าวต้องทำเป็นระยะ ๆ ภายใน 1 ปี ทั้งนี้เพราะการประเมินเพียงหนเดียวใน 1 ปี ไม่อาจบอกทักษะและศักยภาพของพนักงานได้ ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาจึงไม่อาจสอนงานมอบหมายหรือพัฒนาทักษะให้แก่พนักงานได้สอดคล้อง ตามที่กำหนดในความคาดหวังในอาชีพ

Kenney ให้ความสนใจและความสำคัญกับความ ต้องการของพนักงานมากโดยเชื่อว่า การทำให้พนักงาน มีความเชื่อสัตย์ได้เริ่มจากความสามารถของบริษัทในการสนองความต้องการของพนักงานได้เหมาะสม วิธีการที่



Kenney ใช้วิเคราะห์ความต้องการของพนักงานคือ วิธีที่ใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้ Kenney เชื่อต่อไปว่าความสนใจที่บริษัทให้กับพนักงานจะส่งผลให้พนักงานมีความสนใจต่อความต้องการของบริษัทและเอาใจใส่ต่องานเป็นการตอบแทน ซึ่ง Kenney สรุปว่า ความต้องการของพนักงานประกอบด้วยความต้องการในหน้าที่การงาน ความต้องการในชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

Bruce Tucker ผู้เขียนร่วมใน *The New Individualist: The Generation After The Organization Man* ให้ความคิดเห็นสนับสนุนเรื่องการใช้งานเพื่อสร้างความซื่อสัตย์ว่าวิธีการจัดการกับคนที่ดีที่สุด ฉลาดที่สุด คือ "Work With Commitment" หมายถึง การทำงานด้วยความรับผิดชอบ หรือทำงานตามปณิธานที่ตั้งไว้ กฎที่ใช้คือ กฎการทำให้งานมีความท้าทาย โดยมีสมมติฐานว่า ตรวจจับที่บุคคลรู้สึกว่าจะงานนั้นน่าท้าทาย เขาต้องการทำงานอยู่ตรงนั้น กลยุทธ์ที่ใช้คือการสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้พนักงานมีโอกาสรับผิดชอบหลากหลายด้านกันไป ซึ่งผืน ๆ แล้วดูเหมือนเป็นการเตรียมให้เขาพร้อมจะออกจากงานไปสู่สถานที่ดีกว่า เพราะมีความสามารถมากขึ้น แต่โดยแก่นแท้กลับทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับบริษัท รู้สึกว่าตนเองมีค่ามีความสุขที่จะทำงานกับบริษัทต่อไป

บริษัท City Bank และบริษัท Loews Corps ต่างเป็นบริษัทที่เห็นความสำคัญของงานและใช้งานเป็นเครื่องสร้างความซื่อสัตย์เช่นกัน โดยบริษัทแรกเป็นบริษัทที่ประสบปัญหาเศรษฐกิจและได้มีการลดขนาดองค์กรลง แต่ปรากฏพนักงานที่มีฝีมือบางคน เช่น Goodman กลับเลือกจะทำงานกับบริษัทต่อไป ด้วยเหตุผลที่ว่างานของบริษัทมีความน่าดึงดูดท้าทายให้ปฏิบัติ วิธีการที่ City Bank ใช้คือ Lateral Move ในกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง หมายถึง การโยกย้ายกลุ่ม/สายงาน โดยไม่ต้องเริ่มไต่จากระดับล่างของกลุ่ม/สายงานที่โยกย้ายมานั้น ทั้งนี้เพราะเมื่อพนักงานได้ทำงานที่ท้าทาย ไม่ซ้ำซากหรือน่าเบื่อ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพของตนได้ พนักงานจึงรู้สึกพอใจว่าได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรม ได้รับการสนับสนุนในการทำงาน ไม่ถูกทอดทิ้ง

ส่วนบริษัท Loews Corps ใช้วิธี Job enrichment และให้โอกาสพนักงานสลับเปลี่ยนงานได้ หลักการปฏิบัติของบริษัทคือให้พนักงานทุกคนถือว่าการถ่ายทอดงานหรือการสอน

งานเป็นภาระกิจในความรับผิดชอบของตนและเป็นส่วนหนึ่งของงาน ฉะนั้นงานของบริษัทจะไม่ผูกติดกับบุคคลเพียงคนเดียว แต่มีลักษณะเป็นเช่นกลจักรที่สอดประสานรับเป็นทอด ๆ ขับเคลื่อนให้บริษัทสามารถดำเนินการได้เรื่อยไป ความผูกพันระหว่างพนักงานกับบริษัทเกิดจากความตระหนักถึงความสำคัญของตนเองต่อบริษัทในฐานะผู้สืบสานงานบริษัท ขณะเดียวกันพนักงานเองก็สามารถเลือกทำงานที่ตนสนใจหรือพอใจได้ การสร้างความซื่อสัตย์ในพนักงานที่มีศักยภาพสูงนี้ Children's Medical Center ใช้วิธี Independent Practice หมายถึงการฝึกหรือกระตุ้นให้พนักงานเป็นอิสระในการริเริ่มสิ่งใหม่ ซึ่งคล้ายวิธี Lateral move ที่ใช้งานเป็นเครื่องมือผูกพันกับบริษัท

อีกวิธีการหนึ่งในการสร้างความซื่อสัตย์คือ การให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัว Sculley ประธานกรรมการบริหารของบริษัท Apple Computer ได้อธิบายว่าหากบริษัททะเลาะต่อสถาบันนี้แล้วพนักงานอาจลาออก หรือไม่สามารรถรับผิดชอบงานได้เต็มที่ เนื่องจากความซื่อสัตย์เกิดจากความสบายใจและความสบายใจนั้นเกิดจากความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย มั่นใจในเรื่องครอบครัว ที่ Children's Medical Center ได้ให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัวโดยนำเทคนิควิธีการแบบตารางเวลายืดหยุ่นมาใช้ หมายความว่าพนักงานสามารถกำหนดช่วงเวลางานของตนเองได้ภายใต้จำนวนชั่วโมงการทำงานขั้นต่ำ/สัปดาห์ที่บริษัทกำหนด ด้วยวิธีนี้ Lopez พบว่า พนักงานมีความพอใจมากขึ้น อุทิศเวลางานมากขึ้นชั่วโมงกว่าเดิม และรู้สึกว่าตนมีเวลาให้ครอบครัวได้เต็มที่ จึงทำงานด้วยความสบายใจปราศจากปัญหาเรื่องครอบครัวมารบกวน ส่วน Kenney ได้สังเกตเห็นความสำคัญของสถาบันครอบครัวเช่นกัน Kenney ได้แบ่งแผนผลประโยชน์ตอบแทนเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลประโยชน์เกี่ยวกับงานและเกี่ยวกับครอบครัว Kenney เชื่อว่าแผนดังกล่าวทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคง สบายใจ มีความผูกพันกับบริษัท พร้อมจะรับผิดชอบงานเต็มที่ ซึ่ง Lopez สรุปว่า การสร้างความซื่อสัตย์ประกอบด้วยผลผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบยืดหยุ่น ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จรูปแน่นอน

วิธีทำให้คนรักองค์กร : แนวความคิดจากญี่ปุ่น สังคมและวัฒนธรรมของประเทศตะวันออกได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรกำลังคนมาช้านาน

เช่น หลักทศพิธราชธรรม เป็นต้น แนวความคิดนี้ได้ค่อยเลือนหายไปเมื่อมีการเปิดรับวิทยาการเทคโนโลยีและแนวความคิดจากประเทศทางตะวันตก ซึ่งในระยะคริสตวรรษที่ 18-19 หรือสมัยคลาสสิกเน้นเรื่องเทคนิคการบริหารเชิงวัตถุนิยม

ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศในสังคมโลกว่า มีความเจริญก้าวหน้าทางศิลปวิทยาการหลายด้านภายในเวลาอันสั้น และจากการศึกษาสำรวจบริษัทในญี่ปุ่นพบว่าพนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัทมาก มีอัตราการลาออกน้อยหรือไม่มีเลย จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จดังกล่าว

ในญี่ปุ่น การบริหารการจัดการกิจการของบริษัทอยู่บนพื้นฐานความเป็นครอบครัว กล่าวคือการตัดสินใจในเรื่องใดเกิดจากการยินยอมร่วมกันของพนักงานในบริษัท ชั่วโมงการทำงานของพนักงานไม่ได้จำกัดตามที่กำหนดอย่างเป็นทางการ แต่รวมเลยไปถึงเวลาหลังเลิกงานซึ่งมีการเสวนาร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน สิ่งหนึ่งที่บริษัทญี่ปุ่นแข่งขันกันมากคือ การจัดระบบการจ้างงานตลอดชีวิต หมายถึงพนักงานสามารถทำงานกับบริษัทจนเกษียณอายุ หรือจนกว่าเจ้าตัวจะตัดสินใจเกษียณอายุ ระบบการจ้างงานดังกล่าวถือเป็นสิ่งดึงดูดให้บุคคลสมัครร่วมเป็นพนักงานของบริษัท และผูกพันพนักงานกับบริษัท จึงมักปรากฏพนักงานสูงอายุคงทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

Lence Heiko ศาสตราจารย์ทางการจัดการ ที่ Bryant College แห่ง Smithfield โรสโอรแลนด์ ให้เหตุผลเรื่องนี้ว่า บริษัทญี่ปุ่นมีแนวคิดพื้นฐานว่า การเสียพนักงาน หมายถึงความสูญเปล่าในการลงทุน เนื่องจากบริษัทจะลงทุนต่อพนักงานคนหนึ่งมากโดยเฉพาะในการฝึกอบรม การพัฒนา ทั้งนี้เพราะแม้ดูเหมือนญี่ปุ่นมีประชากรจำนวนมาก แต่กลับประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน อันเป็นผลจากสังคมวัฒนธรรมทำให้กำลังแรงงานจำกัดเพียงแรงงานเพศชายวัยทำงาน ซึ่งจำนวนไม่ถึง 1/2 แรงงานจึงเป็นสิ่งมีค่า ซึ่งจำเป็นต้องที่บริษัทญี่ปุ่นต้องรักษาไว้ทุกคนและให้นานที่สุด

ลักษณะของวิธีการจ้างงานตลอดชีวิต คือ ระบบอาวุโส (Seniority) ซึ่ง Michael Marquardt รองประธานบริษัท World Group แห่ง Bethesda Maryland ให้คำอธิบายว่า หลักการของระบบนี้คือ ใช้ระยะเวลาทำงานกับบริษัทเป็นพื้นฐานการบริหารงานบุคคลมากกว่า แต่เพียงความรู้ความสามารถ ทั้งนี้โดยมีสมมติฐานว่า ระยะเวลาทำงาน

กับบริษัท เป็นเครื่องบ่งบอกประสบการณ์สะสมในการทำงานกับบริษัท ฉะนั้นพนักงานที่มีประสบการณ์นาน ควรได้รับการพัฒนาให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นก่อนผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

การบริหารงานภายใต้ระบบอาวุโสนี้ จึงทำให้พนักงานรู้สึกดีมีใจ พร้อมจะอุทิศเพื่อประโยชน์แห่งบริษัทเต็มที่โดยไม่ต้องกังวล เกิดความมั่นใจ มีหลักประกันว่าเขาสามารถทำงานได้จนเกษียณ โดยไม่ต้องเปลี่ยนหรือหางานใหม่กลางคัน พนักงานจะทราบและเล็งเห็นโอกาสก้าวหน้าในทางเดินอาชีพของตนอย่างชัดเจน สามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตในหน้าที่การงานได้ และประการท้ายสุดผู้บริหารหรือนักวิชาการที่มีอาวุโสกว่ามีตำแหน่งสูงกว่าต่างพร้อมและเต็มใจให้การสอนงาน พัฒนาผู้อ่อนอาวุโสกว่า เหตุเพราะปราศจากข้อกังวลว่า ผู้ที่สอนงานจะกลายเป็นคู่แข่งของตนภายหลัง จุดอ่อนของระบบคือ พนักงานต้องสละเวลาในชีวิตครอบครัว ชีวิตส่วนตัว ทุ่มเทให้กับครอบครัวบริษัทซึ่งบางคนอาจยอมรับไม่ได้

ดังนั้น กล่าวได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรักองค์กร และขณะเดียวกันทำให้งานขององค์กรบรรลุผล เกิดจากการผสมผสานหลักการบริหารคนกับการบริหารงานเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม โดยมีมุมมองหรือพื้นฐานความคิดว่าพนักงานมีฐานะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการ มีความพึงพอใจและไม่พอใจการบริหารพนักงานจึงควรใช้วิธีการบริหารในฐานะที่เป็นบุคคล มีความเท่าเทียมกันใช้วิธีการจูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงผลักดันในตัวเองให้มีความรับผิดชอบและต้องการทำงานด้วยตัวเอง ซึ่งเชื่อว่าด้วยวิธีนี้ทำให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ได้ผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ แล้วองค์กรหรือบริษัทของท่านจะใช้มุมมองแบบไหนในการบริหารงาน

ดัดแปลงจาก The Loyalty Factor ของ Charlene Marmer Soloman ใน Personnel Journal/September 1992



# แปลกแต่จริงในวงราชการ

สารบรรณ



**พ** บัณฑิตมีผมจะนำเรื่องที่ “แปลก” แต่เกิดขึ้นจริงในการเป็นข้าราชการมาแล้วแจ้งแกลงไซให้เพื่อน ๆ ทราบถือว่าเป็นรายการ “แปลกแต่จริง” ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเงินเดือน และตำแหน่งของข้าราชการประเภทต่าง ๆ เพื่อน ๆ อาจจะไม่เคยทราบมาก่อนหรือนึกไม่ถึงก็ได้

ว่าจะมีความจริงที่ “แปลก” เช่นนี้ในวงราชการได้ขอเริ่มจากกองการของข้าราชการตำรวจก่อนดังนี้ครับ ประการแรก อธิบดีกรมตำรวจมียศพลตำรวจเอก เท่ากับรองอธิบดีกรมตำรวจและยังได้รับเงินเดือนเท่ากันด้วย ทั้งที่อธิบดีเป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของรองอธิบดีกรมตำรวจ

ตำแหน่ง	ยศ	อัตราเงินเดือนสูงสุด (บัญชี 1)	หมายเหตุ
อธิบดีกรมตำรวจ	พลตำรวจเอก	42.520 บาท	ตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจ เป็นผู้บังคับบัญชาของรองอธิบดี ซึ่งถือว่ามีความรับผิดชอบสูงกว่า
รองอธิบดีกรมตำรวจ	พลตำรวจเอก	42.520 บาท	

แต่ที่ถือว่าแปลกแต่จริงยิ่งกว่าการที่อธิบดีกรมตำรวจ มียศและได้รับเงินเดือนเท่ากับรองอธิบดีกรมตำรวจก็คือ ตำแหน่งผู้บัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งมียศพลตำรวจโท และเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของอธิบดีและรองอธิบดีกรมตำรวจแต่ได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดเท่ากับอธิบดีกรมตำรวจ คือขั้นสูงสุด 42,520 บาท เช่นกัน

ถือว่าเป็นสิ่งที่แปลกแต่จริง ที่น้อยคนนักจะทราบ ยังมีที่แปลกยิ่งกว่านี้อีกครับ ขอให้เพื่อนๆ ติดตาม

ประการที่สอง ปลัดกระทรวงซึ่งเป็นตำแหน่งสูงกว่า อธิบดีแต่เงินเดือนเท่ากับอธิบดีของกรมที่อยู่ในสังกัด โปรดดูตารางต่อไปนี้



ตำแหน่ง	การบังคับบัญชา	อัตราเงินเดือน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย	ตามกฎหมายการบริหารถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาของอธิบดีกรมตำรวจ ซึ่งอยู่ในกระทรวงมหาดไทยด้วยกัน	25,960-42,520 บาท
อธิบดีกรมตำรวจ		28,920-42,520 บาท

จากตัวอย่างนี้หากพิจารณาเงินเดือนขั้นต้นแล้ว ปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับเงินเดือนขั้นต้นน้อยกว่า อธิบดีกรมตำรวจเสียอีก แม้เงินเดือนขั้นสูงจะเท่ากันก็ตาม

จากกรณีที่ปลัดกระทรวงมหาดไทยเงินเดือนขั้นสูงเท่ากับอธิบดีกรมตำรวจแต่เงินเดือนขั้นต้นน้อยกว่านี้เอง เราอาจสรุปความจริงได้อีกประการหนึ่ง เป็นความจริงที่ไม่มีใครเคยคิดมาก่อนเลยก็ได้

คือผู้บัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งมียศพลตำรวจโท เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของอธิบดีกรมตำรวจอีกทีหนึ่งแต่เงินเดือนเท่ากับปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นปลัดกระทรวงของกระทรวงมหาดไทยที่กรมตำรวจสังกัดอยู่



ตำแหน่ง	การบังคับบัญชา	ยศ.ระดับ	อัตราเงินเดือน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย	-เป็นปลัดกระทรวงของกระทรวงมหาดไทย -เป็นอธิบดีสังกัดอยู่ในกระทรวงมหาดไทย -อธิบดีกรมตำรวจเป็นผู้บังคับบัญชารองอธิบดี	ระดับ 11	25,960-42,520
อธิบดีกรมตำรวจ		พลตำรวจเอก	28,920-42,520
รองอธิบดีกรมตำรวจ		พลตำรวจเอก	28,920-42,520
ผู้บัญชาการตำรวจนครบาล	-อธิบดีและรองอธิบดีกรมตำรวจเป็นผู้บังคับบัญชา	พลตำรวจโท	25,960-42,520

**ประการที่สาม** ความจริงยังมีสิ่งที่แปลกอีกมาก เช่น ตำแหน่งที่เราคุ้นเคยได้ยินได้ฟังบ่อย ๆ จากหน้าหนังสือพิมพ์ จอทีวี เช่นตำแหน่งสารวัตร สารวัตรใหญ่ และรองผู้กำกับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เป็นผู้บังคับบัญชาของกันและกัน กล่าวคือ ในสถานีตำรวจนครบาลหรือภูธร หรือที่เราเรียกกันว่าโรงพักนั้น สารวัตรใหญ่ถือว่าเป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของสารวัตรต่าง ๆ ที่อยู่ในโรงพัก เช่น สารวัตรจราจร สารวัตรสอบสวน สืบสวน เป็นต้น แต่สารวัตรใหญ่และสารวัตรยศก็เท่ากันคือ พันตำรวจโทแถมเงินเดือนก็ยังเท่ากันอีกทั้งที่เป็นสารวัตรใหญ่ ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของสารวัตรต่าง ๆ และที่สำคัญเงินเดือนสารวัตร สารวัตรใหญ่ และรองผู้กำกับเท่ากันอีก

แปลกหรือไม่ละครับ



ตำแหน่ง	การบังคับบัญชา	ยศ.ระดับ	อัตราเงินเดือน
รองผู้กำกับ สารวัตรใหญ่ สารวัตร	รองผู้กำกับเป็นผู้บังคับบัญชา รองสารวัตรใหญ่และสารวัตรใหญ่ เป็นผู้บังคับบัญชาของสารวัตร	พ.ต.ท.	18,840 บาท
		พ.ต.ท.	18,840 บาท
		พ.ต.ท.	18,840 บาท

จากตัวอย่างนี้ก็ชี้ให้เห็นว่าตำแหน่งที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาค่าเท่ากันถึง 3 ระดับ แต่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของตำแหน่งเท่ากันทั้งสามตำแหน่ง

ถ้าจะถามว่าถูกหลักการประเมินค่างานที่ว่าตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบยากง่ายเท่ากันควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน ก็คงไม่ใช่ เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างกันตั้ง 2-3 ระดับ เงินเดือนควรต่างกัน มิใช่เท่ากันแบบนี้

แต่หลักการที่นำมาอ้างนี้เป็นหลักการของระบบจำแนกตำแหน่งหรือที่เรียกว่า Position classification หรือที่เรียกกันว่า พี.ซี. (P.C.) สำหรับการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการตำรวจนั้น มิได้ยึดถือหลักการของระบบจำแนกตำแหน่ง แต่ข้าราชการตำรวจจะกำหนดตำแหน่งด้วยระบบจำแนกตามยศ หรือ Rank Classification หรือเรียกว่า R.C. ก็ได้ ซึ่งยึดหลักชั้นยศของตัวบุคคลมากกว่าตำแหน่ง ดังนั้นการให้เงินเดือนจึงมิได้ดูที่ตำแหน่งงานแบบระบบจำแนกตำแหน่ง

**ประการที่สี่** ราชการพลเรือนเราจ้างพิมพ์ดีด ด้วยเงินเดือนสูงสุด สูงถึง 11,920 บาท สูงกว่าบริษัทเอกชนอีก เหตุผลที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดนั้นสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้ในตำแหน่งตัวเอง จากเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 1 เลื่อนขึ้นเป็นเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 2 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 3 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 4 ซึ่งตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 4 ตามบัญชีอัตราเงินเดือนหมายเลข 1 นั้น อัตราเงินเดือนเริ่มต้น 6,460-11,920 บาท

ดังนั้น ราชการจึงจ้างเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 4 ด้วยอัตราเงินเดือนสูงสุดถึง 11,920 บาท ซึ่งบริษัทเอกชนส่วนใหญ่จะจ้างด้วยค่าจ้างสูงสุด ไม่สูงเท่านี้

และยังจะแปลกยิ่งกว่านี้ขึ้นไปอีกเมื่อประกาศใช้บัญชีอัตราเงินเดือนหมายเลข 2 หมายเลข 3 หมายเลข 4 และหมายเลข 5 ค่าจ้างของเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 4 จะสูงมากขึ้นตามลำดับ คือ 13,520 บาท 15,510 บาท 17,780 บาท และ 20,450 บาท

แต่ยังมีความจริงที่แปลกอีกประการหนึ่งในข้อถัดไป



ประกาศที่ห้า ราชการไทยจ้างเจ้าหน้าที่ธุรการ 4 กับตำแหน่งนายแพทย์ 4 ด้วยอัตราเงินเดือนที่เท่ากัน ตำแหน่งนายแพทย์นั้นเริ่มบรรจุระดับ 4 หลังจาก จบปริญญา พ.บ.และได้รับใบประกอบโรคศิลป์แล้ว อัตราเงินเดือนสูงสุดระดับ 4 เท่ากับ 11,920 บาทเท่ากับเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 4 และ เจ้าหน้าที่ธุรการ 4

ทั้งที่ลักษณะงานก็แตกต่างกัน ตำแหน่งหนึ่งเป็นงานปฏิบัติงานธุรการส่วนอีกตำแหน่งหนึ่งเป็นตำแหน่งที่เรียนและฝึกฝนวิชาชีพมาเป็นเวลาจากม. 3 อีกเกือบ 10 ปี แต่ให้ได้รับเงินเดือน ระดับ 4 เท่ากัน

เหตุผลก็เพราะว่าเรายึดหลักการ "เสมอหน้า" คือตำแหน่งที่เป็นระดับ 4 เท่ากันไม่ว่าจะเป็นสายงานอะไรก็กำหนดเงินเดือนให้ได้เท่ากัน

นั่นเป็นความจริงที่มีความแปลกในหลักการ "ถือหลักความเหมือนในความแตกต่าง"

แต่นั่นเป็นความจริงที่เกิดขึ้นตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518

ห้องสมุดสำนักงาน ก.พ.  
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC.

ตามพ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 นั้นได้มีหลักการที่จะกำหนดเงินเดือนแตกต่างกันได้แม้จะเป็นตำแหน่งระดับเดียวกัน แต่อันดับเงินเดือนอาจแตกต่างกันก็ได้

ดังนั้น ตามพ.ร.บ.ใหม่อาจจะไม่มีความแปลกในหลักการต่อไปอีกแล้ว แต่ไม่รู้ว่าจะมีการยอมรับ "ความแตกต่างในความเหมือน" มากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องที่เราจะต้องดูกันต่อไป

# เสวนาสร้างสรรค์ : ภาครัฐร่วมเอกชน



เมื่อวันจันทร์ที่ 28 ธันวาคม 2535 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ได้จัดสัมมนา เรื่อง การเสวนาสร้างสรรค์: ภาครัฐร่วมภาคเอกชน ณ โรงแรมริเจนท์ กรุงเทพฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติการทำงานร่วมกันเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย

ระเบียบ และการแก้ปัญหาการบริหารราชการที่เกิดขึ้นร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้เข้าสัมมนาประกอบด้วย ปลัดกระทรวง อธิบดีและผู้บริหารในธุรกิจชั้นนำ

การเสวนาในวันนี้เป็นก้าวใหม่ของการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐกับเอกชนในการบริหารราชการ หรือเป็น

“ก.ร.อ. การบริหารราชการ” โดยเปิดโอกาสให้ผู้นำทั้งสองฝ่ายมีเวทีปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกัน ในด้านบริหารราชการขึ้นมานอกเหนือจากการร่วมมือกัน ในด้านเศรษฐกิจที่มีอยู่แล้ว

ผลการสัมมนาในวันนี้ นอกจากจะได้มีข้อตกลงที่จะจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเป็นประจำต่อไปแล้ว ในการเสวนาสร้างสรรค์ (creative dialogue) ครั้งนี้ยังได้แลกเปลี่ยนความเห็นใน 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 แนวทางการร่วมมือกันในการกำหนดเงินเดือนของบุคลากรภาครัฐและเอกชน

ที่ประชุมร่วมภาครัฐและเอกชนมีความเห็นร่วมกันถึงความจำเป็นที่จะต้องกำหนดค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ของรัฐและพนักงานของภาคเอกชนไม่ให้แตกต่างกันมาก และไม่ให้เกิดปัญหาในลักษณะ “วิ่งตามเงา” กล่าวคือ ภาครัฐปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการ แต่ภาคเอกชนก็ปรับเพิ่มสูงขึ้นไปอีกอย่างเช่นที่เคยเกิดขึ้นมา ที่ประชุมเห็นว่า ภาคราชการควรเน้นด้วยการให้สวัสดิการ และการเพิ่มการผลิตบุคลากร (supply) ในสาขาที่ตลาดแรงงานต้องการ หรือบริษัทเอกชนอาจจัดตั้งวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเพื่อผลิตบุคลากรของตนเองด้วย

ประเด็นที่ 2 แนวทางการแลกเปลี่ยนและใช้บุคลากรร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน

ที่ประชุมร่วมภาครัฐและภาคเอกชน เห็นว่าควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาในระบบการทำงานของทั้งสองภาคและเพื่อความร่วมมือกันในการทำงาน โดยใช้วิธีการยืมตัวข้าราชการและพนักงานภาคเอกชนระหว่างกันและกัน โดยมีการกำหนดเงื่อนไขของระยะเวลาและค่าตอบแทนในระหว่างการยืมตัวดังกล่าว สำหรับข้าราชการนั้นอาจใช้วิธีการแบบเดียวกับที่อาจารย์มหาวิทยาลัยลาไปฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Sabbatical leave) ส่วนวิธีการที่ราชการควรกำหนดออกมาให้ชัดเจนคือ วิธีการสรรหาบุคคลเข้ามาเป็นข้าราชการในระดับกลางและสูง (Lateral entry) ได้ เพื่อเป็นช่องทางให้ข้าราชการและพนักงานบริษัทเอกชนเข้าและออกจากราชการได้

ประเด็นที่ 3 แนวทางการร่วมมือกันในการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐที่เกี่ยวกับธุรกิจภาคเอกชน

ที่ประชุมร่วมภาครัฐและภาคเอกชนเห็นว่า ควรมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนออกกฎ ระเบียบต่าง ๆ และ

ก่อนจะประกาศใช้บังคับโดยวิธีการสัมมนาหรือประชุมปรึกษาหารือกันทั้งระดับนโยบายและระดับผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ที่ประชุมเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องใช้ที่ประชุมร่วมกัน เช่นนี้เป็นเวทีปรึกษาหารือกันด้วย ซึ่งในต่างประเทศการร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในลักษณะเช่นนี้มีมาก

ประเด็นที่ 4 แนวทางการร่วมมือกันกรณีมีปัญหาจากการใช้บังคับกฎ ระเบียบที่เกิดขึ้น

ที่ประชุมร่วมภาครัฐและภาคเอกชนมีความเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือด้วยเหตุผลสำคัญสองประการคือ ประการแรก กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการเป็นจำนวนมากที่ใช้บังคับมาเป็นเวลานานไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน จำเป็นที่จะต้องแก้ไข และ ประการที่สองความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจปัจจุบันและอนาคตจะมีอัตราการเจริญเติบโตมาก โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการเจริญเติบโตทางสังคม จึงจำเป็นต้องมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่สนองตอบการเจริญเติบโตในลักษณะดังกล่าวด้วย โดยต้องพยายามยกเลิกกฎหมาย ระเบียบข้อห้ามทางสังคมที่ขัดขวางการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นลำดับแรก ส่วนวิธีการที่จะปรึกษาหารือร่วมกันนั้น ควรให้มีการรับฟังความเห็นจากภายนอก (Public hearing) ด้วย ทั้งก่อนออกใช้บังคับและใช้บังคับแล้ว

ท้ายที่สุด ที่ประชุมมีมติให้มีการจัดประชุมปรึกษาหารือในลักษณะเสวนาสร้างสรรค์เช่นนี้ขึ้นมาเป็นประจำ โดยร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และอาจเชิญมูลนิธิ ซึ่งเป็นคนกลางมาร่วมด้วย



## เลื่อนซี...เพื่ออะไร

โดย ยุงทอง

ซีสูงสูงเพิ่มขึ้นมีนจริงจริง  
 คนที่ได้ก็ยินดีเปรมปรีดา  
 อยากจะรู้ในหัวใจคนได้เลื่อน  
 ระดับล่างถึงเบื้องบนคนมากซี  
 คิดจะเลี้ยงพวกพ้องฉลองตำแหน่ง  
 คิดจะกุหน้เติมเพิ่มสิทธิ์ ใ  
 จะมีใครบ้างใหม่ได้สำนึก  
 จะมุ่งสร้างสิ่งใดให้งานตน  
 ตำแหน่งใหญ่ที่ไ้ใช้ไกลอื่น  
 มันบ่งบอกผลของงานที่ออกมา  
 ของงเปลี่ยนแปลงที่ชนะกันชะใหม่  
 คนเพิ่มซีมีภาระต้องจดจำ

ดูเหมือนยิ่งใหญ่โตโอ้หนักหนา  
 คนโศกกาผิตหวังก็ยังมี  
 ไม่ว่าเพื่อนพวกพ้องทั้งน้องพี่  
 ต่างคนมีความรู้สึกนึกคิดใด  
 คิดจะแต่งตัวตีรับซีใหม่  
 คิดจะใช้ซีข่มข่มผู้คน  
 คิดให้ลึกถึงภาระจะต้องสน  
 ซีใหม่ผลงานใหม่ต้องได้มา  
 เขาได้ยื่นหัวโชนใหม่แต่งใบหน้า  
 ควรคุณค่าระดับใดได้กระทำ  
 ซีที่ได้หมายถึงงานอย่าพาลซ้ำ  
 งานต้องทำให้มากยากตามซี

# แง่คิดเรื่องความสำเร็จ ในการรับราชการ

ประยูร เถลิงศรี\*



**มี** ผู้ถามเสมอว่า รับราชการอย่างไร จึงจะก้าวหน้าเร็ว จึงประสบความสำเร็จ ทำไมจึงจะมีพลังทำงานหนักได้ตลอดตั้งแต่รับราชการจนเกษียณอายุราชการ ในประเด็นแรก คงจะตอบได้ยาก แล้วแต่ใครจะใช้อะไรเป็นเครื่องวัดความสำเร็จ จะใช้ "ตำแหน่งสูง ๆ" หรือ "ผลงานต่อส่วนรวม" หรือใช้ "ทั้งสองอย่าง" บางคนมองความสำเร็จในการรับราชการอยู่ที่การสร้างหลักประกันให้ครอบครัว ผลงานต่อส่วนรวมมาทีหลัง ความจริง ก็มักจะถูกต้อง

## จะทำงานให้ได้ผลงานดี ต้องการอะไร

ในประเด็นที่สอง คงจะตอบไม่ยาก คนเราจะทำงานอะไรให้ได้ดีมีผลงานมากนั้น อย่างน้อยคงต้องการสองอย่าง อย่างแรก คือ ความสุข ความพอใจในการทำงาน และผลงาน อย่างที่สอง คือ มีสิ่งจูงใจที่ดี

## ทำไมข้าราชการจึงยากจน

คนที่มองผลสำเร็จในการทำงานราชการอยู่ที่ "ผลสำเร็จส่วนตัว" ในปัจจุบันมีมากขึ้น สาเหตุสำคัญน่าจะเป็นเนื่องจาก เงินเดือนราชการในเวลานี้ยังไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายในการครองชีพเท่าที่ควร แตกต่างจากข้าราชการสมัยก่อน ๆ มาก ยิ่งช่วงหลัง ๆ นี้ ค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นทุก ๆ ปี แต่รายได้เงินเดือนของข้าราชการก็เหมือนค่าจ้างเงินเดือนผู้ใช้แรงงาน ถูกกดไว้ให้เสียดสละเพื่อการพัฒนาบ้านเมือง เราพัฒนาบ้านเมืองด้วยการใช้ทรัพยากรธรรมชาติหมดไปแล้ว ขณะนี้เราก็พัฒนาด้วยการขายแรงงาน ถูก ๆ อีก จะไม่ให้เกิดความยากจนได้อย่างไร ระบบเศรษฐกิจและสังคมเวลานี้ ก็ไม่เน้น ไม่ส่งเสริม "คนเสียดสละ" กลับส่งเสริม "วัตถุนิยม" ไม่ส่งเสริมให้เกิด "ความเป็นธรรม" ในทางเศรษฐกิจและสังคม ในทางตรงกันข้าม กลับส่งเสริมให้เกิดช่องว่างในทางรายได้ และในทางฐานะของบุคคลมากขึ้น ยิ่งพัฒนาความยากจนและความแตกต่างทางรายได้และฐานะของบุคคลยิ่งแผ่กระจาย และยิ่งกว้างออกไป ผลของการพัฒนาตกอยู่กับคนกลุ่มน้อย การพัฒนาอุตสาหกรรมบางประเภทก็ช่วยสร้างงานและรายได้ให้ต่างประเทศมากกว่าในประเทศหลายเท่า แล้วจะเป็นห่วงดูแลการค้ากันทำไม

ความคิดของข้าราชการและระบบราชการก็พลอยเสื่อมลง ข้าราชการปัจจุบัน เมื่อเผชิญกับความเดือดร้อนในการครองชีพเหมือนผู้ใช้แรงงานและเกษตรกรก็เลยมีการ



เห็นแก่ตัวกันมากขึ้น ระบบการเมืองที่ไม่ดีก็มีส่วนทำให้ระบบราชการด้อยประสิทธิภาพลงไป

### จุดเสียมของระบบราชการ

ในเวลานี้ ถ้าเราถามข้าราชการว่า รับราชการอย่างไร จะก้าวหน้าจำนวนไม่น้อยจะไม่ถึงถึง “ผลงาน” เขาจะไม่ถึงถึง “ระบบคุณธรรม” เพราะเขาเห็นว่าไม่มีแล้วในยุคนี้ ในยุคนี้เป็นยุคของ “ระบบพรรค” “ระบบพวก” “ระบบเส้นสาย” ใครอยากก้าวหน้าได้ตำแหน่งสูง ๆ ตั้งแต่รองอธิบดีขึ้นไปถึงปลัดกระทรวง ไม่มีพรรค ไม่มีพวก ไม่มีเส้นสาย ไม่วิ่งเต้น ยากจะได้ตำแหน่ง ในหลายกรณี แม้ได้ตำแหน่งมาแล้ว ก็อาจไม่สามารถรักษาตำแหน่งไว้ได้ อธิบดีรุ่นปัจจุบันซึ่งมาจากระบบคุณธรรม กำลังจะออกจากราชการหมดไปในไม่ช้า ในสมัยก่อนระบบพรรค ระบบพวก ระบบวิ่งเต้นมีน้อย ไม่เป็นโรคระบาดอย่างในเวลานี้

ที่พูดมานี้ ไม่ใช่ระบบคุณธรรมไม่มีหลงเหลืออยู่ในระบบราชการเลย ข้าราชการต่ำกว่ารองอธิบดีลงมา การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นขึ้นอยู่กับ “ผลงาน” และ “ความสามารถ” เป็นส่วนใหญ่ แม้จะมีอิทธิพลพรรค อิทธิพลพวก

หรืออิทธิพลการเมืองครอบงำบ้าง ก็ยังไม่มากเหมือนระดับรองอธิบดีขึ้นไป ยิ่งตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปเท่าใด การวิ่งเต้นก็ยิ่งมีมาก ในบางครั้ง มีการพูดกันว่า อยากได้ตำแหน่งนี้จะหาเงินเข้าพรรคทำไฉน จะต้องไม่ขัดขวางประโยชน์ของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มนั้นกลุ่มนี้ ถ้าจะมุ่งรักษาประโยชน์ส่วนรวมแล้ว ก็จะไม่ได้รับการพิจารณา

### กลุ่มข้าราชการที่ก้าวหน้า

มีผู้มองว่า กลุ่มข้าราชการที่ก้าวหน้าในชีวิตราชการมี 3 กลุ่มใหญ่ในเวลานี้ กลุ่มแรก เป็นกลุ่มที่บุญหล่นทับ หรือมีวาสนาแต่กำเนิด ข้าราชการกลุ่มนี้มีเส้นมีสายมาตั้งแต่เกิด มีวาสนาดี เกิดมาก็มีพร้อมทุกอย่างแล้ว จะทำอะไรก็มีคนจัดคนหา หรือคนทำให้ มีผู้ใหญ่คอยอุปการะความเจริญก้าวหน้าในราชการ ก็ขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามระยะเวลาไม่ต้องบุกเบิก เพียงแต่รักษาตัวไม่ขัดแย้งกับใคร ไม่มีความบกพร่องก็พอแล้ว ผลงานไม่สำคัญ ข้าราชการกลุ่มนี้มักจะหลบปัญหา รู้ว่าถึงวันและเวลาอันเหมาะสมก็ได้ตำแหน่ง มีผลบุญแต่ชาติปางก่อน ใครอยากสบายชาติหน้าก็ให้ทำความดีมากมาย เข้าไว้ ข้าราชการกลุ่มนี้ที่ตี ๆ ก็มีไม่ใช่วิ่งเต้นทุกคนไป





กลุ่มที่สอง เป็นข้าราชการที่อาศัยพรรคอาศัยพวก โดยเฉพาะการเมือง พวกนี้มีความเชื่อว่า มีพวกแล้ว จะเอาตำแหน่งอะไรก็ได้ ข้าราชการจำนวนมากเชื่อว่า ถ้ามีการจ่ายเงิน จะเอาตำแหน่งอะไรก็ได้ ข้าราชการที่มีความเชื่อเช่นนี้ ก็จะหาเงินหาทองไว้ เพื่อแลกกับตำแหน่ง หรือไม่ก็จะอาสาหาเงินให้เมื่อได้รับตำแหน่งแล้ว ข้าราชการกลุ่มที่สองนี้ยังมีไม่มาก แต่ก็เป็นกลุ่มที่จะนำความเลื่อมมาสู่ระบบราชการ ถ้าระบบราชการมีข้าราชการกลุ่มนี้มาก ๆ ระบบราชการก็ยิ่งเสื่อมโทรม ไม่มีคนที่จะคิดทำความดี ไม่รู้จะทำไปทำไม จะเห็นแก่ตัวกันมากขึ้น

เราอาจถามว่า ทำไมระบบราชการจึงได้เกิดข้าราชการกลุ่มที่สองนี้ขึ้น คำตอบคงจะมีแตกต่างกัน แต่สิ่งหนึ่งอาจจะมาจาก เราสร้างประชาธิปไตยบนรากฐานของการใช้เงินหล่อเลี้ยง ชื่อตำแหน่ง โรคระบาดนี้ก็เลยลุกลามมาสู่วงราชการ กล่าวกันว่าข้าราชการกลุ่มนี้มีอยู่ในหน่วยราชการบางแห่งมานานแล้ว

มีข้อสังเกตว่า สังคมเศรษฐกิจปัจจุบัน เป็นสังคมเศรษฐกิจที่เห็นแก่ตัว มีใครย่าวสาวได้สาวเอา เรา

เปลี่ยนจากสังคมเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองเป็นสังคมวัตถุที่พุ่มเฟิยเร็วไป คนส่วนใหญ่ตามไม่ทัน เราก็นั่นแต่ความเติบโตทางเศรษฐกิจ ละทิ้งความเป็นธรรม คนจึงเห็นแก่ตัวมากยิ่งขึ้นทุกวัน ข้าราชการซึ่งเคยเป็นที่พึ่งของประชาชน เป็นคนที่มีรายได้พอเลี้ยงตนเองได้ เป็นคนที่มีคุณธรรมรักษาเกียรติ รักษาวินัย แต่ในปัจจุบัน สิ่งทีกล่าวนี้กำลังจะหมดไป ถ้าไม่ช่วยกันแก้ไข ถ้าปล่อยให้ข้าราชการอยู่ในสภาพปัจจุบันต่อไปแล้ว ความเสื่อมโทรมในระบบราชการจะมีมากขึ้น ยากที่จะพลิกเลี้ยงได้

มีปัญหาว่าใครจะเป็นคนแก้ ผมคิดว่า ทั้งนักการเมืองที่เป็นรัฐมนตรีและข้าราชการจะต้องช่วยกันแก้กันอย่างจริงจัง

กลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มที่อาศัย "ผลงาน" ไม่มีบุญวาสนามาแต่ปางก่อน ไม่มีพรรคพวกสนับสนุน มุ่งหน้ารับราชการทำความดีอย่างเดียว เชื่อในระบบคุณธรรม ข้าราชการกลุ่มนี้ เป็นกลุ่มใหญ่ แต่ กำลังจะสูญพันธุ์ในตำแหน่งบริหารระดับรองอธิบดีขึ้นไปถึงปลัดกระทรวง

ข้าราชการกลุ่มไหน การเมืองครอบงำน้อย

สำหรับตำแหน่งต่ำกว่ารองอธิบดีลงมา กลุ่มนี้ยังมีมาก เพราะการเมืองครอบงำน้อยมาก อำนาจของเงินยังมีอิทธิพลน้อย ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคืออธิบดีและปลัดกระทรวง ซึ่งยังมีระบบคุณธรรมอยู่มาก อธิบดีและหรือปลัดกระทรวงเล่นพวกก็มีแต่มีดุลยวงอยู่บ้าง ระดับต่าง ๆ ถ้าแต่งตั้งผิดงานจะเสียหาย เห็นได้ชัด ตำแหน่งตั้งแต่ระดับรองอธิบดี อธิบดี รองปลัดกระทรวงและปลัดกระทรวง ผลงานบางครั้งเห็นไม่ได้ชัดถ้าดูกันอย่างผิวเผิน แต่ข้าราชการทั่วไปจะเห็นจาก "การบริหาร" "สิ่งงาน" ปัจจุบันเรามี "ผู้บริหารที่ไม่บริหารอยู่มาก" หรือมี "ผู้บริหารเพื่อประโยชน์ของกลุ่มแทนที่จะบริหารเพื่อประชาชนส่วนรวม

ข้าราชการเกือบทุกคนหรือส่วนใหญ่ที่ผมเคยพูดคุยด้วย จะมีแนวความเชื่อในทำนองที่ผมได้รับฟังมา ดังที่ได้นำมาเล่าให้ฟังในเรื่องความก้าวหน้าของข้าราชการ คงไม่ต้องวิจัยกันอีก มันเป็นความจริง ที่ผมต้องพูดอย่างนี้ เพราะบ้านเมืองเราเวลานี้ พอจะแก้ไขอะไรก็ต้องวิจัย ต้องกู้เงินมาวิจัยหรือไม่ก็ตั้งคณะกรรมการ ทั้ง ๆ ที่หลายเรื่องไม่ต้องวิจัยแล้ว เห็นจะเป็นเพราะเราเป็นห่วงนักวิจัยจะว่างงาน ข้าราชการจะไม่มียานทำ จึงมีคณะกรรมการมาก ๆ

ผมอดหวังความเสื่อมโทรมและประสิทธิภาพของข้าราชการไม่ได้ ผมเคยฟังข้าราชการระดับล่าง ๆ ในกรมในกองต่าง ๆ พูดกันมาก ในเรื่อง "ทำดีไม่ได้ดี" ไม่มีผลงานแต่ได้ตำแหน่ง" ผมก็ชักจะมีจิตใจคล้อยตามไปชั่วขณะว่า ถ้าผมเข้ารับราชการใหม่ในยุคนี้ ก็เห็นจะไม่ก้าวหน้าอย่างที่ผ่านมา ผมไม่ไช่ข้าราชการในกลุ่มแรกและกลุ่มที่สอง

### ความก้าวหน้ากับผลงาน

แต่เมื่อคิดแล้วคิดอีก ยังมีความเห็นความคิดเหมือนเมื่อเริ่มรับราชการใหม่ ๆ เมื่อประมาณ 30 กว่าปีมาแล้ว นั่นคือ ยังเชื่อในคุณความดี ทำดีได้ดี ผลงานมีคนจะต้องเห็น บางครั้งคิดเลยเถิดไปว่า ถ้าทำดีจริง ๆ แล้วไม่ได้ดี ก็ขอให้ลูกเราได้รับผลกระทบแห่งความดีก็พอใจ พูดถึงเรื่องทำดีไม่ได้ดี ผมมีแง่คิดว่า "ความดีนั้นต้องทำต่อเนื่องสะสมไว้" ไม่ไช่ทำความดีครั้งเดียวในชีวิตราชการ แล้วบอกว่าทำดี เมื่อไม่ได้อะไร ก็ไม่ทำอีก ผมเชื่อว่าถ้าเรามีบุญหล่นทับมาแต่กำเนิด เราจะต้องทำความดี สร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมให้ปรากฏชัด ทำ

### อย่างต่อเนื่องเราก็จะเห็นผล

ถ้าเราจะแข่งขันกับผู้มีบุญวาสนาด้วยแล้ว เราจะต้องเพิ่มพลังการทำงานของเราเป็นหลายเท่า เพราะเริ่มวิ่งแข่งเราก็แพ้แล้ว แต่ถ้าเราสู้ เราอดทนเสียสละทำงานอย่างจริงจัง ต่อเนื่องแล้ว เราจะต้องได้รับสิ่งที่เราตั้ง "เป้าหมาย" ไว้ แม้จะคลาดเคลื่อนบ้าง ก็ไม่มากนัก เช่น ตั้งใจและหวังจะเป็นอธิบดีให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด เราอาจจะได้เป็นรองอธิบดีถ้าเราตั้งเป้าผู้อำนวยการกองไว้ เราอาจจะได้เป็นหัวหน้าฝ่าย ผิดเป้าหมายบ้างก็เป็นธรรมดา เพราะมีหลายอย่างเราควบคุม เราสร้างเองไม่ได้ คนอื่นเขาเป็นคนตั้งเรา แต่ต้องตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้

ในชีวิตราชการที่ผ่านมา สังเกตเห็นว่าความก้าวหน้าของข้าราชการเป็นจำนวนมากได้ตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่ ใครจะใช้ "เงิน" "วิ่งเต้น" อย่างไรก็ช่างเขา เราอย่าไปสนใจ อย่าไปอิจฉาทำให้จิตใจเป็นทุกข์เปล่า ๆ ถ้าจิตใจไม่ผ่องใสแล้ว เราจะคิดไม่มีเหตุไม่มีผล คิดอะไรไม่ออก เมื่อเป็นคนไม่สมประกอบทางจิตใจ แล้วก็จะบั่นทอนการทำงาน ผมอยากพูดว่าเราต้องเชื่อว่า



“เราสามารถลิขิตตัวเอง 70% เป็นอย่างน้อย อีก 30% ขึ้นอยู่กับชาติตระกูล จังหวะ โอกาสและสถานการณ์ในขณะนั้น” หรือ จะพูดง่าย ๆ ว่า “เราต้องเก่ง 70% อาศัยเฮงอีก 30%” ถ้าเราเพิ่มความเก่งให้มีอัตราส่วนสูงขึ้น อาศัยความเฮงให้น้อย ความก้าวหน้าในชีวิตราชการจะมีมากขึ้น พูดถึงตรงนี้ คงพอจะให้ความหวังเพื่อนข้าราชการรุ่นปัจจุบัน และรุ่นต่อไปได้บ้าง

### ทางแห่งความสำเร็จที่ต้องการ

ได้พูดมาแล้ว ความสำเร็จในชีวิตราชการ อาจมองได้หลายแง่มองจากแง่ของตำแหน่งสูง ๆ เช่น ผู้อำนวยการกอง อธิบดี ปลัดกระทรวงมองจากสายสะพายสูง ๆ ที่ได้รับอีกแง่หนึ่ง อาจมองจาก “ผลงาน” แม้ผลงานส่วนรวมก็ยังไม่อาจมองต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความคิดของข้าราชการแต่ละคน จะใช้อะไรวัดความสำเร็จของตน ข้าราชการส่วนใหญ่จะมองความสำเร็จแต่เพียงได้ดำรงตำแหน่งสูง ๆ ยิงได้ตำแหน่งสูง ๆ ขำหน้าคนอื่นได้ ยิ่งถือว่าเก่ง ข้าราชการในปัจจุบันมีความคิดเช่นนี้มากขึ้น อันเป็นทางเสื่อมของระบบราชการ

### การวัดความสำเร็จในชีวิตราชการ

ในทัศนะส่วนตัวแล้ว เห็นว่าความสำเร็จในชีวิตราชการนั้น ควรวัดทั้ง “ผลงาน” และ “ตำแหน่ง” ผลงานที่วัดกันจะเป็นผลงานที่เราควรมองภูมิใจ ผลงานที่เป็นอนุสรณ์ เป็นประวัติศาสตร์ เป็นผลงานต่อส่วนรวม เช่น เสริมสร้างการอยู่ดีกินดีของประชาชน เสริมสร้างความเป็นธรรมในทางเศรษฐกิจและสังคม ที่พูดนี้ ผมพูดถึงตำแหน่งอธิบดีและปลัดกระทรวง อันเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีโอกาสทำงานเพื่อประเทศชาติ และส่วนรวมได้กว้างขวาง โดยเฉพาะ งานริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ส่วนตำแหน่งต่ำกว่าอธิบดีและปลัดกระทรวงลงมา การวัดผลสำเร็จของงานนั้น พ่วงไปถึงที่การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ไม่ได้หมายความว่า ข้าราชการระดับล่างจะไม่สามารถสร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ได้ ข้าราชการบางคนมีความรอบรู้ดีกว่าผู้บริหารระดับสูงบางคนเสียอีก

ทำไมผมจึงมองผลสำเร็จในการรับราชการทั้งความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ราชการ และความสำเร็จในผลงานที่ทำ ถ้าเรามองความสำเร็จของแต่ละคนที่รับราชการ

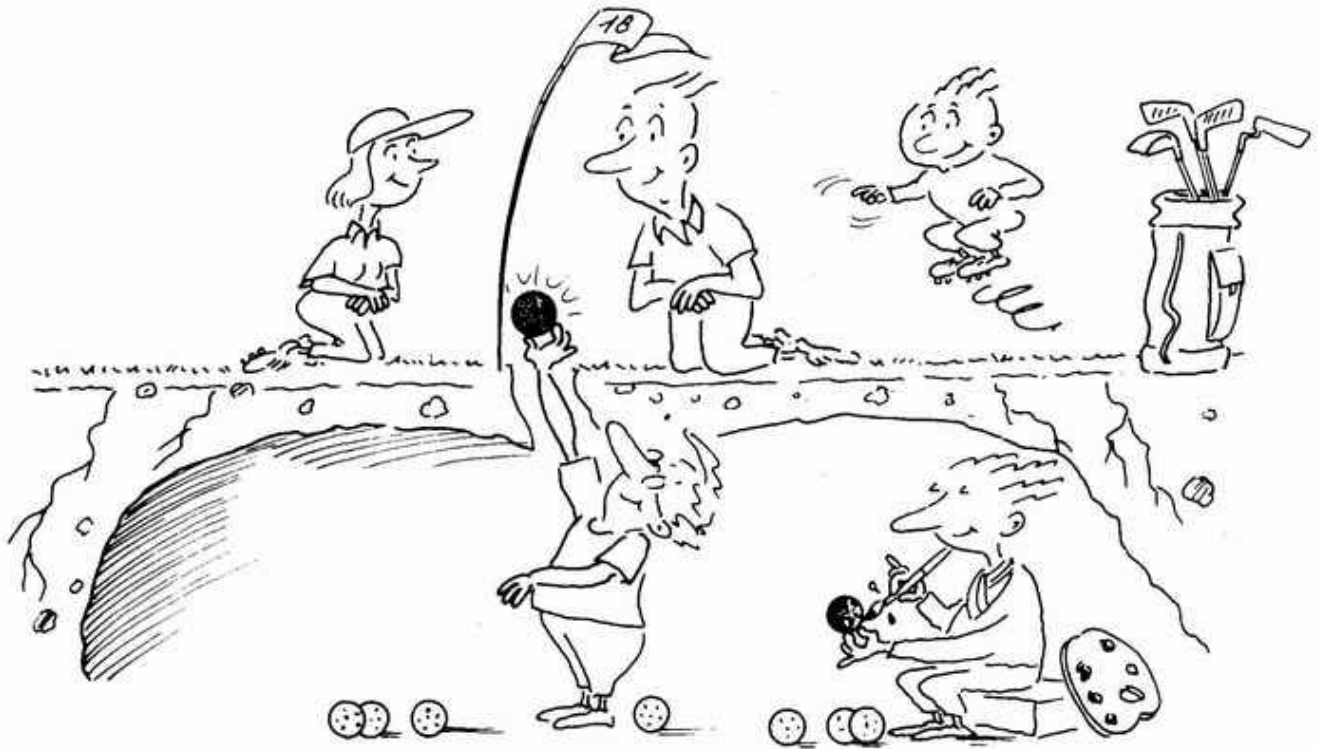
แต่เพียงตำแหน่งอย่างเดียว อาจจะง่าย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ใครมีเส้นมีสาย มีพรรค มีพวก มีเงินก็อาจจะหาตำแหน่งสูง ๆ ได้ไม่ยากในยุคนี้นี้ แต่ประชาชนจะไม่ได้อะไร ผมยึดมั่นตลอดมาว่า ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่ความสำเร็จในตำแหน่ง ดังนั้น จึงไม่ชอบการวิ่งเต้น ผมขอให้ข้าราชการเสียสละทำงานให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ ประชาชนเป็นส่วนรวม ให้สำเร็จตามประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้ามองในแง่ทฤษฎีหรือหลักการทำงานที่ยึดถือผลงานเป็นฐานการสู่ตำแหน่งสูง ๆ แล้ว ผลงาน ความสงบเรียบร้อย และการอยู่ดีกินดีของประชาชนน่าจะมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ในราชการ ผมมองตำแหน่งสูง ๆ ที่ได้รับ เป็นโอกาสให้เราได้ทำงานเพื่อส่วนรวมให้มากขึ้น (ไม่ใช่เมื่อได้ตำแหน่งสูงขึ้นแต่ทำงานน้อย) ไม่ว่าจะเป็นงานแก้ไขปัญหาความเป็นอยู่ของประชาชน ความเป็นธรรมในสังคม การสร้างรากฐานการพัฒนาประเทศ การสร้างระบบและมาตรการรักษาประโยชน์ของประชาชน และประเทศชาติเป็นส่วนรวม

### ข้าราชการที่มีผลงานดี ควรได้รับสิ่งตอบแทน

ในทัศนะของผม ผลงานหรือความสำเร็จต้องมาก่อน เมื่อทำงานให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ก็ควรตอบแทนให้มีโอกาสทำงานให้กว้างขวางขึ้น นั่นคือ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ให้สูงขึ้นไปอีก เป็นการให้รางวัลให้โอกาสทำงานสำคัญ ๆ หากในระบบราชการยึดหลักการดังกล่าวนี้บ้านเมืองก็จะเจริญก้าวหน้ากว่านี้ ประชาชนก็จะไม่เดือดร้อนเช่นทุกวันนี้ ความเป็นธรรมในสังคมก็จะดี ระบบราชการก็จะมีประสิทธิภาพกว่าที่เป็นอยู่ ณ จุดนี้ เราควรจะถามตัวเองว่าใครบ้างเป็นผู้ทำลายระบบคุณธรรมในราชการ ใครมาระบบพรรค ระบบพวกมาสู่ระบบราชการ ใครบ้างที่ชอบใช้อำนาจเพื่อกอบโกย โดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อส่วนรวม แล้วเราจะแก้กันอย่างไร ใครจะเป็นคนแก้ ผมตอบได้อย่างเดียว เราต้องมีรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และอธิบดีที่ดีมีคุณธรรม คนเหล่านี้เป็นผู้ใช้อำนาจในระบบราชการ

### ควรมี “เป้าหมาย” และมี “แผน” ชีวิตราชการ

เราจะทำราชการให้มีความเจริญก้าวหน้ารวดเร็ว ตามสมควร มีความมั่นคงถาวร ไม่ถูกปลดออกจากตำแหน่ง ไม่ถูกแย่งตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง



สูงขึ้นตามลำดับจนถึงเกษียณอายุราชการนั้น เราจะปล่อยให้มันเป็นไปตามชะตากรรม คงจะไม่ได้ เราต้องมี "เป้าหมาย" มี "แผนสู่เป้าหมาย" เว้นแต่เราจะเป็นข้าราชการประเภท "บุญหล่นทับ" หรือ "มีเส้นมีสาย" เป้าหมายและแผนก็ไม่จำเป็น เพราะถึงอย่างไร ๆ ก็พอเห็นทางก้าวหน้าอยู่แล้ว สำหรับข้าราชการทั่วไป ผมคิดว่า การมีเป้าหมายและมีแผนชีวิตเป็นสิ่งจำเป็น อย่างน้อย ก็จะช่วยให้เราไม่ปล่อยให้ชีวิตล่องลอยไปตามลม

เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่า จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมไม่ได้ เมื่อเราเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อย หรือเริ่มรับราชการใหม่ ๆ เราอาจจะมองอะไรยังไม่ค่อยชัดเจน เป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้อาจจะไม่สมบูรณ์ ผมเองได้ปรับได้เปลี่ยนแผนให้เหมาะสมตลอดเวลา เหมือนกับการรบก็ต้องมียุทธศาสตร์และยุทธวิธีให้เหมาะสมกับกำลังของเรา ภูมิประเทศและกำลังของข้าศึก แต่เป้าหมายสุดท้ายของชีวิตไม่น่าจะเปลี่ยนแปลงมากนัก ผมได้ตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่วันแรกที่เข้าราชการอยู่กรมทะเบียนการค้าว่า จะต้องเป็นอธิบดีกรมทะเบียนการค้าให้ได้ภายในเวลาเท่านั้น เท่านั้นปี ซึ่งก็ประสบความสำเร็จ เราก็ต้อง

ระลึกเสมอว่า เราวางแผนอะไรก็ตาม ถ้าไม่ได้ตามที่ตั้งใจ ก็ควรทบทวนและต่อสู้ต่อไปสิ่งที่ทบทวนอาจรวมถึงเป้าหมาย เป้าหมายชีวิตที่เราตั้งไว้อาจเป็นไปได้ คือเป็นความเพ้อฝัน การตั้งเป้าหมายจะต้องคำนึงถึงทรัพยากร คือตัวเรามีความรู้ความสามารถพอหรือไม่ ถ้าไม่มี เราจะหาความรู้เพิ่มเติมจากที่ไหน เราต้องเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับตัวเองอย่างไรไม่ใช่วางแผน แล้วนั่งฝันรอดวงชะตา หรือรอคนช่วย เราต้องช่วยตัวเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำให้เกิน 70% ให้ดวงชะตาของเราขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น และสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

นอกจากความรู้ความสามารถแล้ว เราต้องมีศิลปะและยุทธวิธีพร้อมที่จะทำงานสำคัญ ๆ เราต้องมองด้วยว่า เรามีฐานแข็งแรงหรือไม่ ถ้าเราไม่มีฐาน เราก็ต้องหาต้องทำงานหนัก สร้างคุณงามความดี สร้างประโยชน์ต่อส่วนรวมให้เป็นที่ประจักษ์ สร้างเอกลักษณ์ในการทำงาน สร้างความสามารถของตนให้เด่นชัดขึ้น ในสายตาของผู้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผมเน้นความสามารถ ไม่ส่งเสริมระบบวิ่งเต้น ระบบพรรคระบบพวก แต่ไม่ได้หมายความว่า เราต้องอยู่โดดเดี่ยว คนเรา

ต้องมีญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง มีผู้บังคับบัญชา มีผู้ใต้บังคับบัญชา คนเหล่านี้มีความสำคัญแก่ชีวิตเรามาก เราต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ว่าในหน้าที่การงานหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว เราต้องรู้จักแยกแยะว่าอะไรเป็นเรื่อง "ส่วนตัว" อะไรเป็นเรื่อง "ส่วนรวม" อะไร "ควรทำไม่ควรทำ" ข้อสำคัญ เราอย่าเป็นคนประจบสอพลอ อย่างมุงร้ายคนอื่น เราต้องรู้จักมีความกตัญญู เราอย่าไปสนใจเรื่องของคนอื่นสนใจตัวเรา ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้พร้อมทำงานสำคัญๆ อยู่เสมอ

### หลักการพื้นฐานในการทำราชการ

ที่นี้ หันมาพูดเรื่องหลักการพื้นฐานในการทำงานราชการบ้าง เราควรยึดหลักอะไรในการปฏิบัติหน้าที่ ตั้งแต่ตำแหน่งต่ำสุดจนตำแหน่งสูงสุด หลักการที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นหลักที่ผมยึดถือปฏิบัติ โดยคำนึงถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในแต่ละกรณีด้วยการทำอะไรก็ตาม เราจะหวังความสมบูรณ์ 100% ย่อมไม่ได้ ชีวิตคนเราจริงๆ ไม่สมบูรณ์ เราต้องมีศิลปะ รู้จักความพอดี รู้จักแพ้รู้จักชนะ รู้จักรอจังหวะและโอกาสดังนี้

หลักข้อแรก ต้องมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสำคัญๆ ทุกโอกาสเรายังมีความพร้อมมากเท่าใด โอกาสทำงานสำคัญๆ ก็ย่อมมีมากขึ้น ยิ่งทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่สร้างปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มอบหมายงานแล้ว ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาก็ยิ่งมีมาก โอกาสก้าวหน้าก็จะตามมา เราต้องไม่รอคำสั่งอย่างเดียว ต้องศึกษาหาความรู้หาประสบการณ์ หาแนวทางการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ สิ่ง que ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานต้องการตลอดเวลา เราต้องศึกษานโยบายและความต้องการของหน่วยงาน ต้องรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานมีนโยบายอะไร ต้องการอะไร พูดง่ายๆ ว่า ต้องเรียนรู้อย่างทศศาสตรและยุทธวิธีต่างๆ ให้พร้อม ผู้บังคับบัญชาเรียกใช้ได้ทันที เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น เราต้องฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถพิเศษในบางเรื่องหรือในหลายๆ เรื่องที่คนอื่นเขาไม่มี เราถึงมีโอกาสทำงานสำคัญๆ เราต้องไม่รอโอกาส เราต้องแสวงหาโอกาส บางครั้งเราต้องสร้างโอกาสให้ตนเอง เช่น คิดสร้างงานใหม่ ๆ เป็นต้น

หลักข้อสอง ต้องยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต การทุจริตในวงราชการที่มีอยู่ในกระทรวงทบวงกรม



ต่างๆ ในเวลานี้ สาเหตุอย่างหนึ่งเกิดจากความไม่ซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารงานระดับสูง จนถึงผู้อำนวยการกอง หากผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำขององค์การ มีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างสูงแล้ว การแก้ปัญหาคาการทุจริตในวงราชการจะได้ผลดียิ่งขึ้น การทุจริตในวงราชการ ไม่ควรมองเฉพาะการเบียดบังงบประมาณแผ่นดิน การเรียกหรือการรับสินบน แต่ควรรวมถึงการรู้เห็นเป็นใจ หรือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาประโยชน์ โดยเอาหูไปนาเอาตาไปไร่ด้วย

ข้าราชการจะให้บริการไม่ดี ไม่รวดเร็ว ไม่ตรงไปตรงมา ถ้ามีจิตใจไม่ซื่อสัตย์สุจริต การป้องกันการทุจริตในวงราชการนั้น ต้องมองที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นลำดับแรก จะมองที่ข้าราชการตัวเล็ก ๆ จะได้ผลไม่มากนัก นอกจากการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ต้องมีการจัดระบบการทำงานที่ดี และทำงานโดยเปิดเผยให้มากที่สุด ให้ประชาชนทั่วไปช่วยเป็นหูเป็นตาด้วย ถ้าระบบบริหารราชการใช้ระบบเปิดเผยให้มากขึ้น ก็จะเป็นทางหนึ่งในการป้องกันการทุจริต สิ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการคือ ข้าราชการจะต้องได้รับค่าตอบแทนตามความจำเป็นในการครองชีพ ประสบการณ์และหน้าที่



ความรับผิดชอบไม่ใช่ปล่อยให้ข้าราชการต้องดิ้นรนหา รายได้เพิ่มเติมเอง เหมือนปล่อยให้ทหารที่ไปรบใน สงครามโลกครั้งที่สองช่วยตนเอง ตอนเลิกสงคราม คือเดิน กลับที่ตั้ง อด ๆ ยาก ๆ ต้องปล้นสดมภ์ชาวบ้านตลอดทาง หากเป็นอย่างนั้นแล้วก็เป็นกรยากที่ข้าราชการจะดำรง ความสุจริตอยู่ได้ ในเวลานี้ มีคำกล่าวกันว่า "ข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างสุจริต คือ "ข้าราชการโง่" ผมได้ยิน ได้ฟังมาก ๆ ก็ซึ้งเป็นห่วงอนาคตประเทศ ครั้นใครจะว่าไฉ่ อย่างไร ก็ขอให้ข้าราชการที่ซื่อสัตย์สุจริตจงภูมิใจ และ ประพฤติปฏิบัติในทางที่ชอบที่ควรต่อไป

หลักข้อสาม ต้องยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง ข้าราชการ คือ ผู้รับใช้ประชาชน มีหน้าที่ให้บริการประชาชน รักษา ประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ สร้างสรรค์สิ่งที เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ข้าราชการจึงต้องยึดหลัก ประโยชน์ส่วนรวมในการปฏิบัติหน้าที่ ประโยชน์ ส่วนรวมในที่นี้ หมายถึงประโยชน์ของประเทศในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลที่จะเกิดแก่ประชาชนส่วนใหญ่ มีปัญหาว่า อะไรคือ "ประโยชน์ส่วนรวม" ในบางกรณีก็มีความยุ่งยากในการ

#### ตัดสินใจ

การมองประโยชน์ส่วนรวม ต้องมองผลประโยชน์ ระยะยาวด้วยในประเด็นนี้จะมีปัญหามาก คนส่วนมาก ไม่ชอบมองผลประโยชน์ระยะยาว มองแต่ประโยชน์เฉพาะ หน้า หรือประโยชน์ใกล้ตัวก่อน นักการเมืองจะมองประ โยชน์ของเกษตรกรในเขตเลือกตั้งเท่านั้น บางกรณีประโยชน์ ของกลุ่มธุรกิจกับประโยชน์ส่วนรวมแยกกันไม่ค่อยออก การวินิจฉัยว่าอะไรเป็นประโยชน์ของส่วนรวมไม่ใช่ของ ง่าย แต่เราก็ต้องหาคำตอบให้ได้ โดยใช้หลักเหตุผลและ หลักวิชาการประกอบการตัดสินใจภายใต้หลักการประสาน ประโยชน์ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอยู่ได้ และเป็นธรรม

อาจมีผู้ถามว่า ในกรณีที่มีการขัดแย้งกันเรื่องผลประโยชน์ของบุคคลแต่ละกลุ่มเราจะเลือกฝ่ายใด ในทัศนะส่วน ตัว เราควรเลือกประโยชน์ของผู้อ่อนแอในทางเศรษฐกิจ หรือผู้ที่เสียเปรียบในทางสังคม หรือผู้ที่ช่วยตนเองไม่ได้ แต่ก็ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นส่วนรวม ด้วย

หลักข้อสี่ ต้องยึดหลักความเป็นธรรม ข้าราชการ กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ตามปกติ ต้องดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายรัฐบาล และตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายได้

ให้ไว้ การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ย่อมก่อให้เกิดผลได้ผลเสีย แก่บุคคลและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง แม้ในการปฏิบัติหน้าที่นั้น เรามุ่งผลสุดท้ายที่มีต่อเศรษฐกิจหรือการค้าของประเทศ ก็ตาม จะต้องดูด้วยว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความเป็นธรรม หรือความยุติธรรมจากการปฏิบัติหน้าที่ของเราหรือไม่ ผมเองเคยได้รับคำร้องเรียน และต้องชี้แจงบ่อยๆ ในประเด็นเรื่องของความเป็นธรรม เช่น เรื่องการขึ้นราคาสินค้า การนำเข้าถั่วเหลือง การนำเข้ามันฝรั่งปาล์ม ข้าราชการหลายคนมักจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า ไม่ให้ความเป็นธรรมหรือความยุติธรรม

ข้าราชการผู้ใดไม่ว่าระดับต่ำหรือระดับสูง หากยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต รักษาประโยชน์ส่วนรวม และเที่ยงธรรม หรือยุติธรรมแล้วย่อมจะเจริญก้าวหน้า ได้รับความยกย่องนับถือ แม้บางครั้งจะขัดผลประโยชน์ของธุรกิจหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ถ้าทำด้วยความสุจริต เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและเป็นธรรมแล้ว จะได้รับความเห็นใจในประเด็นนี้อาจมีผู้ไม่เห็นด้วย เพราะเคยมีตัวอย่าง ข้าราชการที่ปฏิบัติดังกล่าว ในบางยุคบางสมัยจะถูกรังแกจากรัฐมนตรีและนักการเมืองที่แสวงหาประโยชน์ กรณีนี้ควรถือเป็นข้อยกเว้น ข้าราชการที่ดีควรรวมตัวกันต่อสู้ผู้แสวงหาประโยชน์ในวงราชการทุกรูปแบบ

ความเป็นธรรมหรือยุติธรรมในที่นี้ หมายถึง การไม่เลือกปฏิบัติด้วย หูด่างๆ ก็คือ ข้าราชการที่ดีต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือธุรกิจ เรื่องนี้แม้บางครั้งจะปฏิบัติยากมากเนื่องจากอิทธิพลบางอย่างทั้งจากภายในภายนอกก็ตาม เราก็ควรต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ ไม่จำเป็นต้องได้ 100% เพราะในโลกแห่งความเป็นจริง ไม่มีใครทำอะไรได้ผลสมบูรณ์ 100%

หลักข้อห้า ต้องยึดหลักความเสียสละ ข้าราชการต้องมีความเสียสละมาเหนือตนในการปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ต่อสู้กับอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ข้าราชการที่จะทำงานสำคัญๆ หรือจะประสบความสำเร็จในชีวิต ตามปกติแล้ว จะมีความเสียสละสูง และมีความอดทนเป็นเลิศ ยกเว้นข้าราชการกลุ่มบุญหล่นทับ หรือที่อาศัยพรรคพวก ความเสียสละและความอดทนต่อความยากลำบากจะมีน้อย

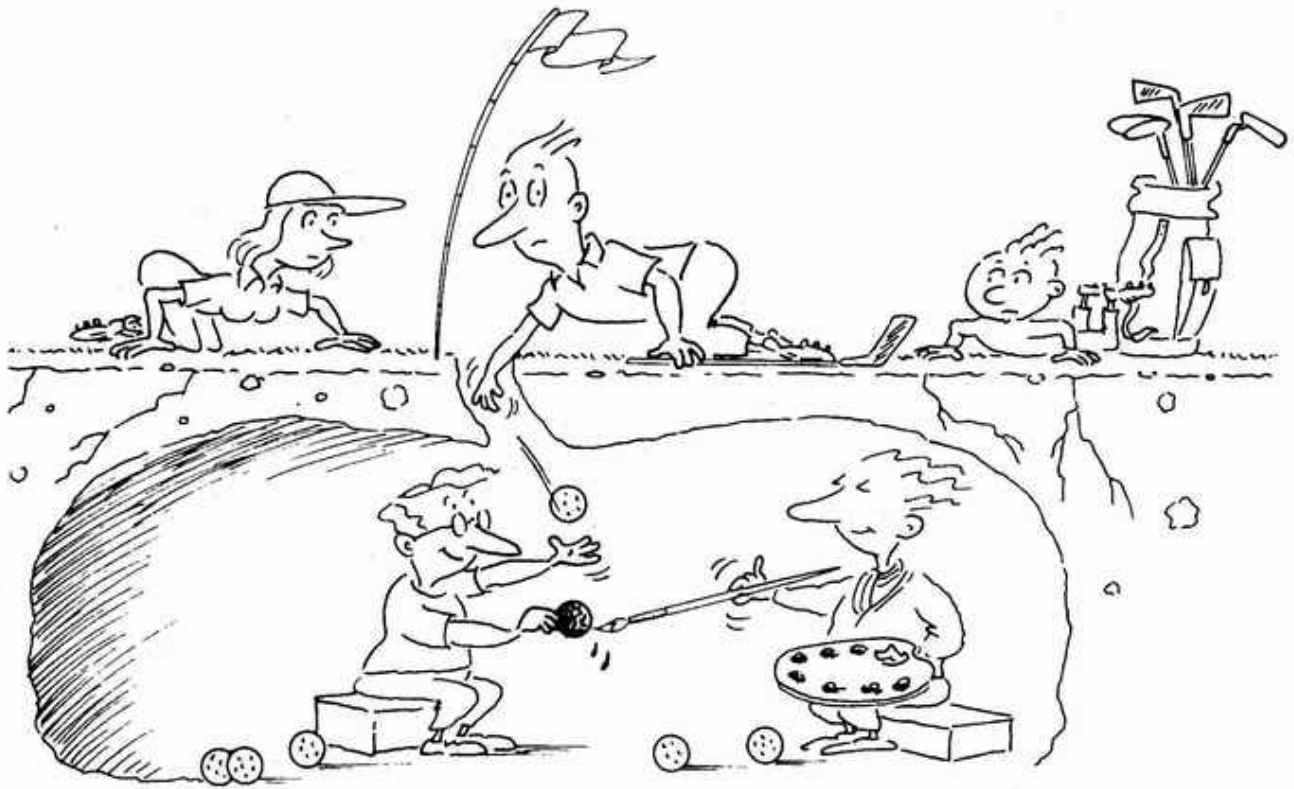
เราต้องระลึกเสมอว่า โอกาสที่จะทำงานสำคัญๆ หรือที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้หลักผู้ใหญ่ มีไม่บ่อยนัก เมื่อโอกาสมาถึงแล้วต้องไม่ละโอกาสนั้น

ดังสุภาษิตไทยที่ว่า "น้ำขึ้นให้รีบตัก" ผมหมายความว่า เมื่อมีโอกาส ต้องทำให้ดี อย่ากลัวว่าจะทำงานมากไป ในชีวิตราชการของผมนั้น เมื่อรัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวงมอบหมายงานให้ผมจะดีใจ ถือว่าเขาให้เกียรติและให้โอกาส ผมจะไม่ปฏิเสธหรือบ่นว่างานมากไป ยากมากไป เว้นแต่ไม่มีเวลาจริง ๆ คนเรายังทำงานมากเท่าใดเราก็ยังได้ความรู้ ได้ประสบการณ์ ได้รู้ปัญหา ยิ่งผู้บังคับบัญชาให้แนวทาง ให้แนวความคิดด้วย ผมยิ่งชอบ ในชีวิตราชการของผม ผมได้มีโอกาสทำงานพิเศษรับใช้รัฐมนตรีต่างๆ เป็นสิบ ๆ คน ทำให้ได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นตลอดเวลา

รัฐมนตรีที่ผมเคยรับใช้งานสำคัญ ๆ มี อาทิเช่น รัฐมนตรีสุนทร หงส์ลดารมภ์ รัฐมนตรีบุญชนะ อัครถาวร รัฐมนตรีชาญชัย ถีถาวร รัฐมนตรีธรรมรงค์ ลัทธพิพัฒน์ รัฐมนตรีปทุมณี ปทุมศรี ผมรับใช้ท่านรัฐมนตรีต่าง ๆ ตั้งแต่ผมทำงานอยู่กรมทะเบียนการค้า งานหลายอย่างไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานของกรมทะเบียนการค้า เลย งานส่วนใหญ่ที่ผมมีโอกาสรับใช้ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานของกรมบางกรมในกระทรวงพาณิชย์ การแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์สินค้าขาดแคลนและมีราคาสูง การพยุลงและแก้ไขปัญหาราคาข้าวเปลือกตกต่ำ การพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขกฎหมายของกระทรวงพาณิชย์ การศึกษาและสรุปประเด็นการประชุม คร.ม. งานบางอย่างมีปัญหาเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของคนจำนวนมาก รวมทั้งมีปัญหาการเมืองด้วย ทำให้ผมได้เรียนรู้แนวความคิดและแนวทางจากท่านรัฐมนตรีเหล่านั้น ได้รู้ว่า ท่านเหล่านั้นมีวิสัยทัศน์ วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร เมื่อไรหรือจุดใดควรประณีประนอมและประสานประโยชน์กับใคร อย่างไร ทำไม่ทำอะไรให้แตกหักลงไปในขณะที่เดียวกัน ก็ช่วยให้ผมได้ศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งในการแก้ไขปัญหามาของแต่ละเรื่อง แล้วกลับมาคิดหาแนวทางไว้ หากเราต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอีก เราจะได้นำมาปรับใช้ได้ตามสถานการณ์ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถศึกษาได้จากมหาวิทยาลัยหากข้าราชการผู้ใดมีความเสียสละ อดทนในการทำงานและไม่ย่อท้อต่อปัญหาแล้ว โอกาสทำงานและโอกาสก้าวหน้าก็จะมีมาก

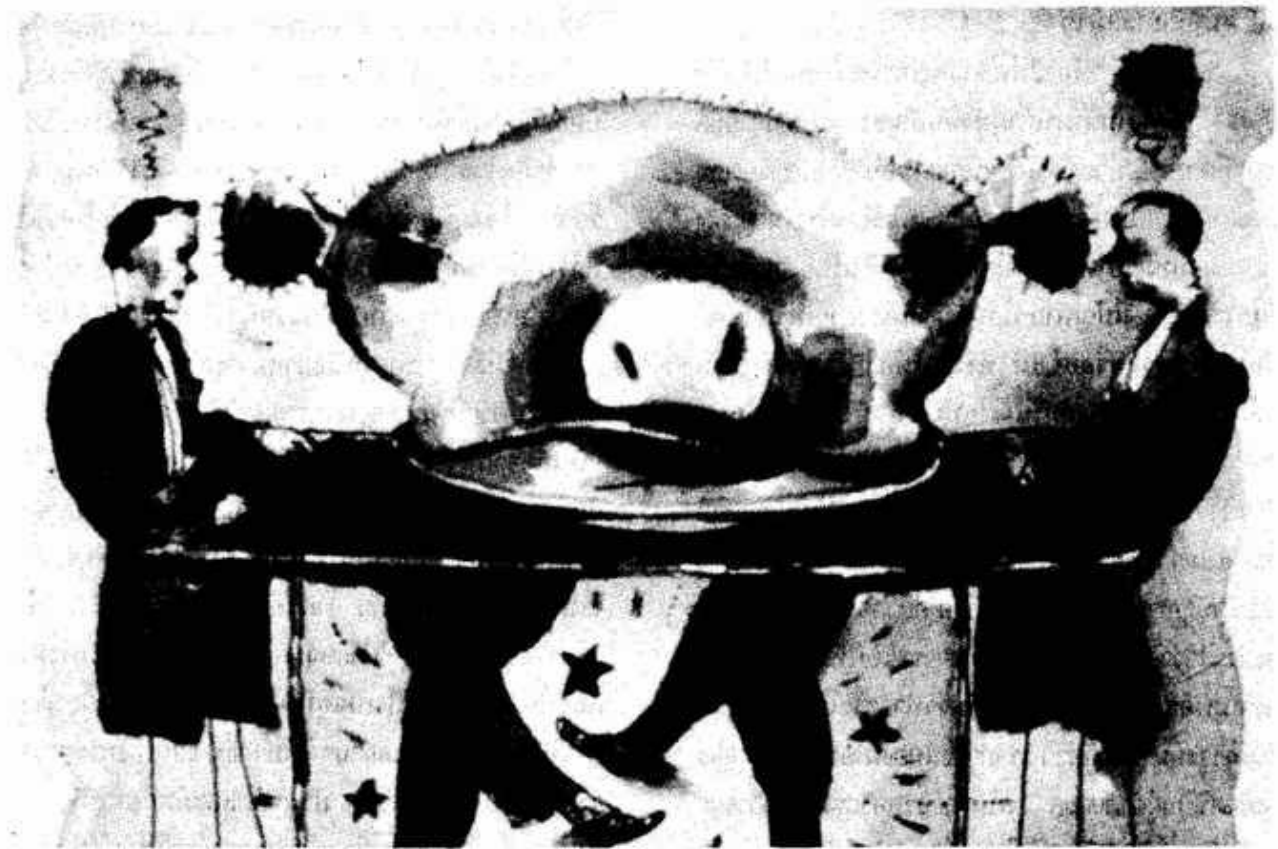
หลักข้อหก ต้องยึดหลักการผ่อนสั้นผ่อนยาว ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งใน "ผลประโยชน์" หรือความขัดแย้งใน "ความคิด" ไม่ว่าจะมีความขัด





แย้ง” ภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือ เป็นความขัดแย้งระหว่าง “กลุ่มผลประโยชน์” กลุ่มต่าง ๆ เช่น กรณีความขัดแย้งเรื่องปาล์มน้ำมันและถั่วเหลือง เรื่อง เหล็กเส้น เรื่องน้ำตาล เรื่องกากถั่วเหลือง เรื่องสิทธิบัตร เรื่อง CSP หรือในบางกรณี การขัดแย้งนั้นอาจเป็นเรื่องการบริหารงานทั่ว ๆ ไป ก็ได้ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังกล่าวหรือการกระทำการใด ๆ ก็ตาม ในบางครั้ง ในบางกรณี เราไม่สามารถจะทำอะไรอย่างที่เรต้องการ อย่างที่ คิดไว้ เรื่องบางอย่าง จะต้องใช้เวลา ไม่สามารถจะดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาให้เสร็จไปในครั้งเดียวคราวเดียว ในประเด็นดังกล่าวนี้ก็อาจจะมีคำตอบที่จำเป็นต้องหาทาง ประนีประนอม หาทางประสานประโยชน์ ให้เป็นผลดี แก่ทุกฝ่าย ในบางครั้ง ความขัดแย้งนั้น ก็ไม่เกี่ยวกับเงิน ทองหรือผลประโยชน์ แต่เป็นเรื่องของเสียเกียรติเสียหน้าซึ่ง เรื่องเหล่านี้ ในสังคมไทยเราให้ความสำคัญมากพอสมควร หากเราจะทำอะไรให้ได้ แบบหักห้ามหน้าด้วยเข้า ผลเสียหายก็จะเกิดขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องความสงบเรียบร้อยของ บ้านเมือง หรือความเสียหายต่อเศรษฐกิจหรือการเมืองของ

ประเทศ เราก็จะต้องผ่อนสั้นผ่อนยาว บางครั้งระยะเวลา ก็อาจจะช่วยแก้ปัญหาได้ ยิ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เป็น ปัญหาการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยแล้ว หลักการผ่อนสั้น ผ่อนยาว ประนีประนอมยังต้องนำมาใช้ ที่กล่าวนี้ ไม่ได้ หมายความว่าเราจะผ่อนปรนจนเสียหลักการหรือไม่มี หลักการเสียเลย ข้าราชการที่มีสติปัญญาและไหวพริบรอบ คอบคงจะสามารถยืดและปฏิบัติตามหลักการที่กล่าวมานี้ บางครั้งอาจเป็นเพียงรอจังหวะหรือเวลาเท่านั้น ผมได้ยึด หลักผ่อนสั้นผ่อนยาวและประนีประนอมตามความจำเป็น ณ จุดนี้ ผมอยากจะกล่าวว่า ในการทำงานราชการ ในบ้านเมืองเรานี้ใหญ่ทั่วไป มักชอบการประนีประนอม มาก ในที่ขณะผม ต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป อนึ่ง ใน การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งใด ๆ จะต้องใจเย็น ไม่เคย ทำที่และยุทธวิธีให้คนอื่นเขารู้ว่า เราจะไปทางไหน เราจะ ใช้วิธีการแข็งหรืออ่อนก็แล้วแต่สถานการณ์ แน่นอน ถ้าวีธีประนีประนอมการชี้ชวน ได้ผลตามเป้าหมาย เราก็ ควรใช้ ผมเชื่อว่าไม่มีใครอยากใช้วิธีรุนแรงแก้ปัญหา มนุษย์เราเกิดมา คงไม่มีใครอยากให้คนเกลียด



### ข้อพึงสังวรณและข้อควรปฏิบัติในการทำราชการ

การทำราชการจะประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าในวีรราชการอย่างถาวรและราบรื่น จนเกษียณอายุราชการนั้น นอกจากต้อง ยึดหลักการ ๘ ประการ ในการทำงานราชการดังกล่าวมาแล้ว ก็ต้องมีความฉลาดและมีไหวพริบดี รู้ทันคนและทันเหตุการณ์ คาดเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้แม่นยำตามสมควร ไม่หลงคนหลงทาง พุดง่าย ๆ ว่าต้องรู้แจ้งเห็นจริงในเรื่องต่าง ๆ สิ่งเหล่านั้นข้าราชการจะต้องเรียนจากประสบการณ์และการสังเกตของตนเอง วิเคราะห์การประพฤติปฏิบัติของคนอื่นที่พอจะเป็นตัวอย่างที่ดีได้ ผมรับราชการ ผมมี "แม่แบบ" ผมมองข้าราชการ ตัวอย่างเช่น คุณบุญมา วงษ์สวรรค์ อดีตรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงการคลัง คุณหลวงอรุณ-สิทธิ์สิทธิสุนทร อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย รัฐมนตรีสุนทร หงส์ลดารมภ์ รัฐมนตรีบุญชนะ อัครถาวร

ข้อพึงสังวรณและข้อควรปฏิบัติ 11 ประการ ดังต่อไปนี้ หากปฏิบัติได้ ก็จะช่วยส่งเสริมให้การรับราชการมีความก้าวหน้าและมีความราบรื่นตลอดไป ไม่ตกอยู่ในพวงหนามในบั้นปลายของชีวิต

ข้อแรก ต้องวางตัวเป็นกลางในทางการเมือง วางตัวให้เหมาะสม ไม่ทำให้คนอื่นเข้าใจผิดว่าเราเป็นพวกรัฐมนตรี คนนั้นคนนี้ หรือเป็นสมาชิกพรรคการเมืองนั้นพรรคการเมืองนี้ (ทั้ง ๆ ที่เราไม่ได้เป็น) ผมเคยประสบมาแล้ว ถ้ารัฐมนตรีไม่ไว้วางใจแล้ว เราก็จะไม่ก้าวหน้าในช่วงนั้น ๆ งานสำคัญ ๆ เขาก็ไม่ให้ทำ ตำแหน่งดี ๆ เขาก็ไม่ให้ ข้าราชการประจำตั้งแต่ระดับรองอธิบดีขึ้นไป ไม่ควรจะเป็นฝักเป็นฝ่าย ควรต้องมีใจเป็นกลางปฏิบัติงานสนองนโยบายของรัฐบาลทุกรัฐบาลด้วยความเต็มใจ ปลัดกระทรวงและอธิบดีซึ่งเป็นตำแหน่งบริหารระดับสูง จะต้องพยายามอยู่ตรงกลางให้ได้ ไม่ทำตัวเป็นสายลับ แต่ทำตัวเป็นผู้สนองนโยบายที่ดี

ข้อสอง ต้องไม่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว ความขัดแย้งในเรื่องการทำงานหรือในเรื่องความคิด เมื่อมีข้อยุติอย่างใดแล้ว ควรจบและยุติเพียงเท่านั้น ไม่ควรถือเป็นเรื่องแพ้นะ ฮาฆาตมาดร้าย เราต้องเป็นนักกีฬา และต้องพยายามเสริมสร้างความเข้าใจและมิตรในที่ทำงาน อย่างองผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เห็นด้วยกับเราเป็นศัตรูหรือฝ่ายตรงข้าม มีอะไรที่ไม่พอใจหรือไม่เข้าใจกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องทำความเข้าใจและขจัดข้อขัดแย้งให้หมด

ไป อย่าเก็บสะสมไว้

**ข้อสาม** "ต้องไม่ทำตัวเด่นหรือดั่งเกินผู้บังคับบัญชา ไม่ทำงานข้ามหน้าผู้บังคับบัญชา พยายามปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย หรือตามแผนงาน หรือโครงการที่ได้วางไว้ ไม่ใช่คิดนโยบายเอง งานที่มอบหมายไม่ทำ แต่ชอบทำงานที่ไม่ได้มอบหมาย ในการปฏิบัติ มีปัญหาเหมือนกัน เฉพาะกรณีที่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวงหรืออธิบดี ทำงานโดยไม่เคยมีนโยบาย หรือไม่ได้มอบหมายเป็นจีนเป็นอัน ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะอยู่ในฐานะลำบาก ถ้าไม่ทำ ไม่พูด ก็อาจจะถูกตำหนิว่าไม่ทำงาน ถ้าทำหรือพูดก็อาจจะล้ำหน้าไป ทางแก้คงจะเป็นว่า พยายามทำให้พอดี อย่าทำมากไปน้อยไป เพื่อตัดปัญหาและทางออกที่ดี ก็คือ อยากจะทำ จะพูดอะไรที่ไม่แน่ใจว่าเป็นนโยบายหรือไม่ อาจจะแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือหารือเสียก่อน อย่าลืมนึกว่าทำอะไรในกรมหรือในกระทรวงนั้น ต้องถือว่า เรากำลังสนองนโยบายรัฐบาลซึ่งรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับดูแล ผลในทางบวกหรือทางลบก็อาจจะ มี จึงต้องระมัดระวังแต่ไม่ใช่ระวังมากเกินไปจนไม่กล้าทำอะไร

**ข้อสี่** ต้องให้ความสำคัญเรื่องที่เป็นสาระเป็นประเด็น ไม่ควรสนใจเรื่องหยุ่ม ๆ หยุิม ๆ ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชา ก็ไม่ควรหยุ่มหยุิมเกินไป ใครทำอะไรก็ไม่ถูกใจไป

เสียหาย ควรให้เสรีภาพในการทำงานและในการตัดสินใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี เรื่องอะไรที่คิดว่ามีปัญหา ก็ควรชี้แจงให้เข้าใจเมื่อมอบหมายงาน สิ่งหนึ่งที่ต้องระลึกไว้เสมอ คือ ต้องไม่มุ่งทำอะไรให้สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ทำให้รอบคอบ ให้ดีที่สุดในเวลาที่กำหนด ไม่มีใครที่ทำอะไรแล้วได้ผลสมบูรณ์ทุกอย่าง ต้องไม่สนใจวิธีทำงาน แต่ควรสนใจ "ผลงาน" ดูว่าได้ผลงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีข้อสังเกตว่า ความวุ่นวายของงานราชการในเวลามีเหตุประการหนึ่งเกิดจาก "ความสนใจเรื่องระเบียบและเรื่องวิธปฏิบัติกันมากกว่าผลงาน" หลายเรื่องหลายกรณี เราเสียเวลานั่งเถียงกันแต่วิธีการ ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่คนหลาย ๆ คนจะคิดจะทำอะไร เหมือน ๆ กัน ถ้าเราทำงานโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายกำหนดไว้ชัดเจน ประสิทธิภาพการทำงานก็จะดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เราควรให้ความสนใจ "ค่าใช้จ่าย" และ "ผลงาน" ให้มากขึ้น งานของกระทรวงจะได้ทำไปได้รวดเร็วขึ้น ประหยัดและมีผลงานที่ดี

**ข้อห้า** ต้องไม่ทำอะไรตรงเกินไป การทำงานทุกอย่าง ไม่ว่าจะงานเอกชนหรืองานราชการ ต้องใช้ความรู้วิชาการและประสบการณ์ด้วยความรอบคอบ การมอบหมายงานอาจไม่ชัดเจน หรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงทุกเรื่องไป ถ้าทำตามคำสั่งหรือตามที่มอบหมายจะเกิดผล



เสียหายแล้ว เราก็ต้องแก้ไขหรือหาวิธีบังคับบัญชา ไม่ใช่สั่งอย่างไคร้ทำอย่างนั้น อะไรจะเกิดจะเสียหาย ก็ช่างมัน พูดง่าย ๆ ว่า การทำงานทุกอย่าง ต้องใช้ความคิด สติปัญญา และความรอบคอบให้เกิดผลดีที่สุดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

**ข้อหก** ต้องไม่เป็นคนเจ้าปัญหา ข้าราชการบางคนสร้างปัญหาให้ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา พอเริ่มทำอะไร หรือผู้บังคับบัญชาเรียกไปพบเพื่อมอบหมายงานให้ทำ ก็มีแต่ปัญหาตั้งแต่ต้น เช่น อ้างว่าไม่มีคน ไม่มีงบประมาณ ไม่เคยศึกษาเรื่องมาก่อน เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พอ มอบหมายงานกระชั้นหันไป ไม่ใช่งานในหน้าที่ ตลอดชีวิตราชการ ผมพยายามไม่สร้างปัญหาให้แก่ผู้บังคับบัญชา ไม่สร้างปัญหาให้แก่ตนเอง ไม่ว่าเรื่องงาน หรือแม้ชีวิตส่วนตัว ผมพยายามดำเนินชีวิตการทำงานให้เรียบง่าย ในทุกวันนี้ เรามีปัญหาเศรษฐกิจและสังคมรุมล้อมมากพอแล้ว จึงไม่ควรสร้างปัญหาใหม่ในที่ทำงานอีกขอให้ระลึกไว้ว่า คนมีปัญหา ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะไม่ชอบ ไม่ใช่งานจึงทำให้เสียโอกาสแสดงฝีมือเสียโอกาสก้าวหน้า

**ข้อเจ็ด** ต้องมีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา ไม่หักหลังผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีบุญคุณ ข้าราชการที่ไม่จริงใจหรือมีนิสัยชอบทำร้ายหรือหักหลังผู้อื่น ผู้บังคับบัญชา (ถ้ารู้) จะไม่ไว้ใจใจ ไม่ให้ทำงาน แม้เขาไม่รู้เราก็ก้อมรู้ อยู่แก่ใจตนเองว่า เราทำความชั่วอะไรไว้ จิตใจย่อมไม่ผ่องใสมีทุกข์ ไม่มีความสุขอยู่ตลอดเวลา อย่างน้อย ก็มีความระแวง กลัวว่าเขาจะล่วงรู้ความจริงเข้า

**ข้อแปด** ต้องไม่เชื่อคนง่าย หรือไม่หูยา เป็นคนมีเหตุผล ถ้าเราเป็นคนประเภทดังกล่าว เราจะถูกเขาหลอกใช้หรือตกเป็นเครื่องมือเขาได้ง่าย เราต้องรู้จักฟัง รู้จักคิด และรู้จักใช้เหตุผล ก่อนจะเชื่ออะไร เชื่อใคร ยังเป็นผู้บังคับบัญชาด้วยแล้ว ยังต้องเป็นคนหนักแน่นมากขึ้น

**ข้อเก้า** ต้องไม่คิดถึงแต่งานหรือทำงานจนหมดแรง เห็นอะไรขวางหูขวางตา มีอารมณ์หงุดหงิดฉุนเฉียว โกรธง่าย ไร้เหตุผล ถ้ามีความรู้สึกเช่นนั้น ก็ควรจะพักผ่อน หาเวลาอยู่กับครอบครัว หรือหาความสุขให้กับตนเองบ้าง เพื่อจะได้มีพลังต่อสู้กับงานหรือกับปัญหาต่อไป

**ข้อสิบ** ต้องสร้างความนิยม และส่งเสริมผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีผลงาน ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่ใช่ทำอะไร ก็เอาความคิดให้แก่

ตนเอง หักปิดทองหลังพระบ้าง สมัยผมเป็นรองอธิบดี ผมทำงานทุกอย่างให้อธิบดี

**ข้อสิบเอ็ด** ต้องไม่ทำงานคนเดียว เก่งคนเดียว รู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้ทุกคนได้ทำตามตำแหน่งและตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้แต่ละคนมีโอกาสทำความดีและก้าวหน้า ไม่ใช่ให้คนอื่นทำหมดแต่ตนเองไม่ทำอะไรเลย นั่งสั่งงานอย่างเดียว ดังเช่นนักบริหารข้าราชการจำนวนมากในเวลานี้ เราต้องระลึกเสมอว่า ทุกคนต้องทำงานตามตำแหน่งโดยแบ่งงานออกไปตามความยากง่ายของงานของคน ไม่นั่งผ่านงานอย่างเดียว

## ประวัติย่อของผู้เขียน นายประยูร เถลิงศรี

- ได้รับ B.Sc (Economics จาก Queen's University of Belfast - U.K (ทุน ก.พ. ตามความต้องการของกรมทะเบียนการค้า)
- เคยดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมทะเบียนการค้า อธิบดีกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์, อธิบดีกรมการค้าภายใน, ผู้อำนวยการสำนักงานประกันภัย, ที่ปรึกษาการพาณิชย์ (ชั้น 1) ประจำสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงบอนน
- ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการบริหารสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

# การสรรหายุคไฮเทค

ชูลีพร เดชขำ

อะไร ๆ ก็ไฮเทคไปหมด ไม่ว่าจะพัฒนางานใด การปรับปรุงเรื่องใดตั้งแต่ซากกะเบือยันเรือรบ ขอปะหน้า “ไฮเทค” ไว้ก่อน ฉะนั้นการบริหารงานบุคคลจะซ้าอยู่ไซ้ ขอไฮเทคกันมั่ง (เซ่) สำหรับการบริหารงานบุคคลนั้น ถือกัณฑ์การสรรหา (Recruitment) เป็นประตูด่านแรก หากด่านแรกไฮเทคแล้ว เพอร์-นิเจอร์ต่าง ๆ ภายในคงไม่ต้องสาธยายถึงความ “เรียด” กันละ

เมื่อเอ่ยถึงการสรรหา สิ่งแรกที่นึกคือ ประกาศรับสมัครงานพร้อมกันนั้นประดาพลพรรคฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ทั้งหลาย ก็ช่วยกันจัดกลเม็ดเด็ดพรายเด็ด ๆ เพื่อดึงดูดให้ได้ผู้มาสมัครมาก ๆ ซึ่งผู้สมัครตามนัยนี้มักได้แก่บุคคลภายนอก หมายถึงใครก็ตามที่ไม่ได้ทำงานให้กับบริษัท หรือองค์การอันนั้น แต่โดยหลักและแนวความคิดของการสรรหาแล้ว ครอบคลุมถึงการสรรหาบุคคลทั้งจากภายนอกและภายใน และที่สำคัญคือควรให้ความสำคัญกับการสรรหาจากภายในเป็นอันดับแรก ต่อเมื่อสรรหาผู้มีความสามารถที่เหมาะสมไม่ได้แล้ว จึงค่อยสรรหาจากภายนอกเพื่อประโยชน์ในการบำรุงขวัญและกำลังใจพนักงาน และประโยชน์ต่อหน่วยงานในการวางแผนกำลังคน

วิธีการสรรหาที่ใช้สืบเนื่องกันมา เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาและเป็นภาระทั้งแก่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายที่ต้องการผู้ปฏิบัติงาน อย่างแรกก็เห็นได้ชัดคือต้องจัดการกับกองเอกสารมหาประกอบด้วย ใบสมัคร แบบประวัติ

การศึกษา ประวัติการทำงานของผู้สมัครจำนวนมากมา ต่อการสรรหาแต่ละคราว นอกจากนี้ผลตามมาหลังการสรรหาคือ คำครหาบ้าง คำตำหนิบ้าง แบบเบาสุดคือ คำตัดพ้อเกี่ยวกับความเป็นธรรม การเล่นพรรคพวก ทั้งนี้ เพราะการสรรหาแบบนี้ให้คำอธิบายได้จำกัดถึงเหตุผลของการเลือกบุคคลหนึ่ง ๆ เพียงว่า เป็นผู้เหมาะสม เป็นผู้ได้คะแนนสูงสุด ซึ่งไม่ละเอียดไม่ชัดเจนพอ

ในยุคไฮเทคได้มีการพัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และวิชาการต่าง ๆ อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะศาสตร์ด้านสมองกล หรือคอมพิวเตอร์ซึ่งได้มีการนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมสาขาต่าง ๆ หลากหลายสำหรับศาสตร์การจัดการ การบริหารงานบุคคลเป็นศาสตร์สาขาทางสังคมศาสตร์ มีลักษณะพลวัต คือไม่ตายตัว หรือหยุดอยู่กับที่ มีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เสมอ ทั้งยังต้องการได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องทันกับความต้องการด้านกำลังคนซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คอมพิวเตอร์ : เจ้าเทคโนโลยียุคไฮเทคจึงเป็นสิ่งที่ช่วยลดภาระและเพิ่มพูนประสิทธิภาพได้มากในแทบทุกกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในขั้นตอนการสรรหา สามารถนำคอมพิวเตอร์มาช่วยได้หลายยุทธวิธี เช่น การนำมาใช้ในกระบวนการสรรหาแบบอัตโนมัติ ของบริษัท Coors Brewing, ในการตรวจรายชื่องาน (Job Posting) ของบริษัท National Semi Conductor Corp หรือ การคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพของบริษัท NEC เป็นต้นดังมีรายละเอียดดังนี้

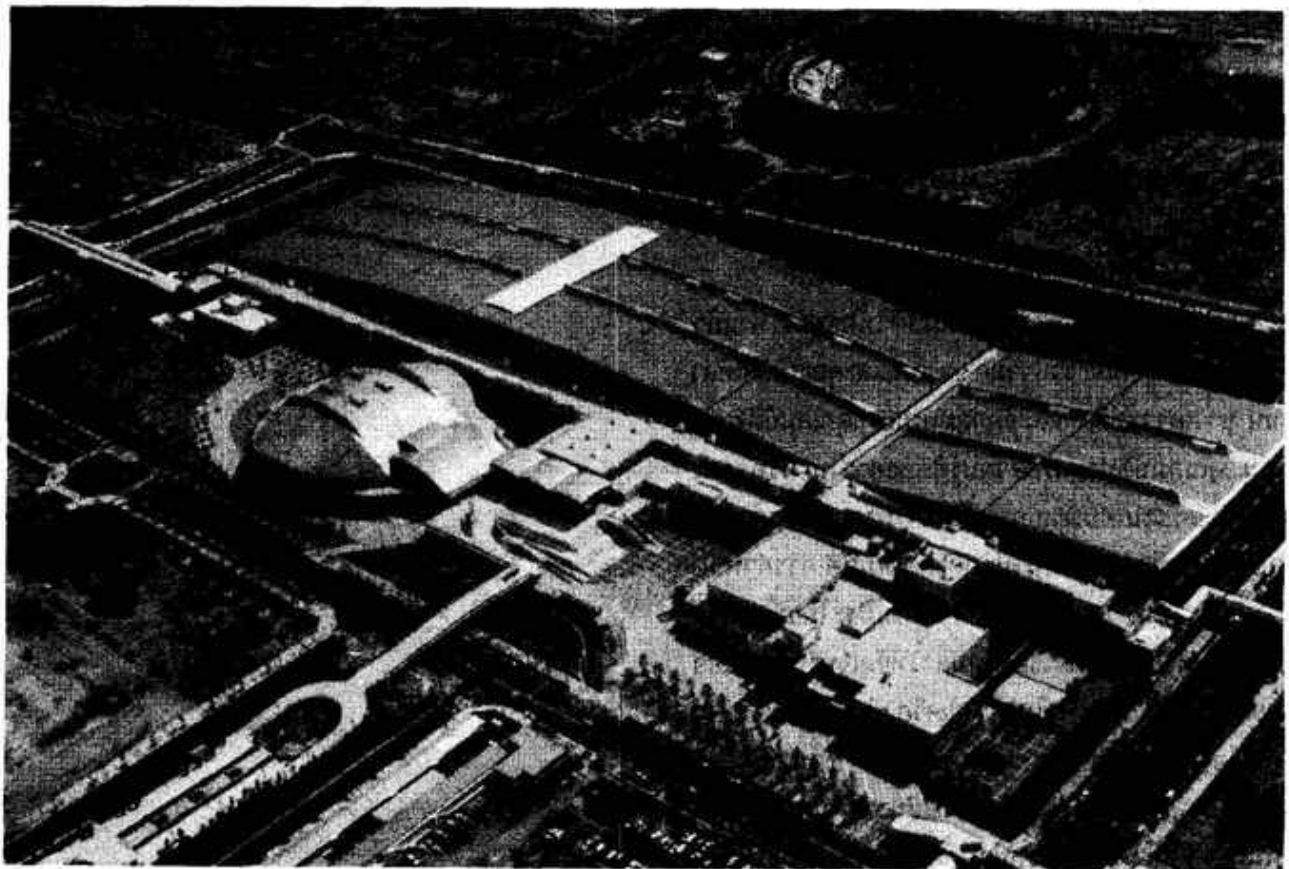
## กระบวนการคัดเลือกแบบอัตโนมัติของบริษัท Coors Brewing

ผู้บุกเบิกเรื่องนี้คือ Larry Stevens โดยเริ่มจากคิดโปรแกรมง่าย ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในไมโคร คอมพิวเตอร์ส่วนตัวของเขา จากนั้นจึงขยายเชื่อมกับ Mainframes ของบริษัท Stevens กล่าวว่า เทคโนโลยีการสรรหาแบบนี้จะมาแทนการสรรหาแบบเดิมคือ Graph Paper ซึ่งใช้เอกสารเป็นสำคัญและเป็นวิธีการที่มีปัญหาเรื่องความไม่ชัดเจนของเหตุผลการคัดเลือกผู้สมัครเพราะใช้ระบบการให้คะแนนแบบ check mark ซึ่งไม่สามารถบอกระดับของคุณสมบัติ รวมทั้งไม่อาจแยกแยะความแตกต่างระหว่างประเภทคุณสมบัติได้ เนื่องจากคะแนนที่ให้มักน้ำหนักเท่ากัน จึงบอกได้แต่ว่าผู้แข่งขันมีหรือไม่มีคุณสมบัติประการใดเท่านั้น ทำให้มีผู้แข่งขันที่มีคุณสมบัติเหมือนกันหลายคน การเลือก

ผู้หนึ่งแต่ไม่เลือกผู้อื่นอาจไม่เป็นที่พอใจของผู้ไม่ได้รับเลือก ถ้าไม่มีคำอธิบายที่ดีพอ

นอกจากนี้การสรรหาภายใต้ Graph Paper นี้ คณะกรรมการคัดเลือกมีภาระในการพิจารณารายละเอียดจากเอกสาร เช่น ประวัติการศึกษา กํารทำงาน ฯลฯ ซึ่งใช้เวลามาก และไม่เป็นการประกันว่าผู้ได้รับคัดเลือกคือ ผู้เหมาะสมที่สุด ดีที่สุด ทั้งคณะกรรมการฯ เองก็ไม่รู้สึกพอใจหรือไม่กระตือรือร้นในการสรรหา หรืออาจถึงขั้นรู้สึกเป็นภาระที่น่าเบื่อและเสียเวลา

จากปัญหาดังกล่าวได้พัฒนาสู่การสรรหาแบบอัตโนมัติ โดยบริษัท Coor Brewing เริ่มจากทำให้ ผู้จัดการหน่วยต่าง ๆ ของบริษัท เห็นและเข้าใจความสำคัญ, ประโยชน์ของการสรรหา ซึ่งผู้จัดการเหล่านี้เป็นผู้กำหนดความต้องการของหน่วยที่รับผิดชอบ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งที่ต้องการของงานนั้น รวมทั้งให้นำหนักคะแนนใน





แต่ละคุณสมบัติซึ่งไม่เท่ากันขึ้นกับความสำคัญและความจำเป็นของงาน สำหรับวิธีการให้นำหนักคุณสมบัตินั้น Moore เสนอว่าควรมีค่าระหว่าง 1-5 โดยตัดสินด้วยวิธีเปรียบเทียบจับคู่ระหว่างผู้สมัคร (pair comparison) ซึ่งเป็นการกำหนดค่าระหว่างผู้สมัครในคุณสมบัติเดียวกัน และวิธีเปรียบเทียบผู้สมัครกับคำพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งเป็นการกำหนดค่าคุณสมบัติคนละประเภท

หลังจากกำหนดค่าคุณสมบัติในการสรรหาแล้ว ฝ่ายการพนักงานจะรวบรวมค่าคะแนนและคุณสมบัติเหล่านั้น มาวิเคราะห์หาค่าและจัดกลุ่มประเภทคุณสมบัติ (File) เช่น คุณสมบัติประเภทความรู้ที่ต้องการในการทำงาน คุณสมบัติประเภทประสบการณ์ในการทำงาน การกำหนดค่านำหนักที่แตกต่างกันในแต่ละคุณสมบัติ การกำหนดระดับคะแนนในคุณสมบัติเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการแยกแยะความแตกต่างของผู้สมัครให้ชัดเจนขึ้น และเอื้อต่อกระบวนการสรรหาในการใช้เครื่องมือพิจารณาตัดสินคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้าทำงาน ที่สำคัญคือ การพิจารณาเลือกตามกระบวนการสรรหานี้จะกระทำโดยผู้จัดการของหน่วยที่ต้องการพนักงาน ทั้งนี้

เพราะผู้ปฏิบัติงานควรเป็นผู้เลือกผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้ราบรื่น

จึงเห็นได้ว่าการคัดเลือกแบบอัตโนมัติช่วยบรรเทาความยุ่งยากของผู้จัดการเนื่องจากต้องพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดจากผู้สมัครจำนวนมาก โดยการคัดเลือกแบบนี้จะกลั่นกรองผู้ที่มีคุณสมบัติในขั้นต้นก่อนภายในระยะเวลาอันสั้น มีข้อมูลแจ่มแจ้งคุณสมบัติอย่างชัดเจน จนมีจำนวนผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดจำนวนไม่มากนัก อันจะเป็นการสะดวกและประโยชน์ต่อผู้จัดการในการตัดสินใจเลือกให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดร่วมทำงานทันความต้องการ ทั้งไม่เป็นภาระแก่ผู้จัดการแต่อย่างใด

### การทำแบบรายการชื่อแบบไฮเทค ของบริษัท National Semiconductor Corp

แบบรายการชื่องานเป็นเครื่องมือการบริหารงานบุคคลประการหนึ่ง ซึ่งช่วยให้พนักงานทุกระดับของบริษัททราบและเข้าใจขอบข่าย ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ





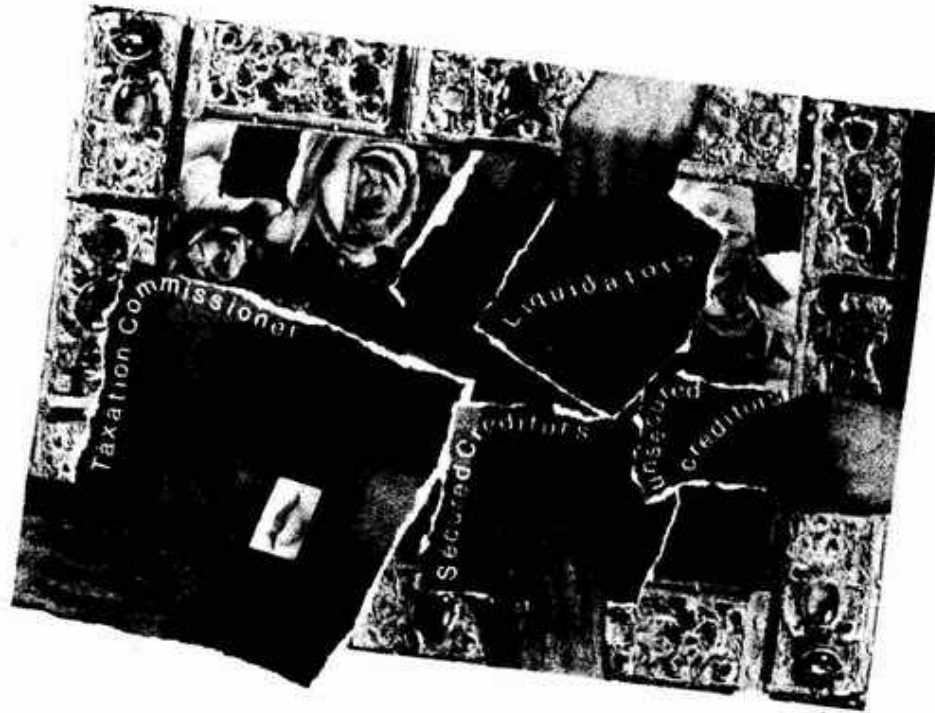
ของบริษัทในภาพรวมทั้งหมดยังเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยของบริษัทรายการชื่องานประกอบด้วยคำพรรณนา (Job Description) และความต้องการของงาน (Job Requirement)

บริษัท National Semiconductor Corp เป็นหนึ่งในบริษัทผู้นำทางเทคโนโลยีได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยงานหลายด้านของบริษัท ทั้งงานบริหารงานบุคคล ในด้านการพนักงาน บริษัทให้ความสนใจกับสภาพความเป็นอยู่ความพึงพอใจของพนักงาน และได้จัดโปรแกรมเพื่อพนักงานขึ้น เรียกว่าโปรแกรมทางเดินอาชีพแบบคู่ขนาน (dual-career path) เป็นการให้โอกาสพนักงานเลือกทางก้าวหน้าในอาชีพของตน โดยพนักงานสามารถเลือกทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดำรงอยู่เรื่อยไป หรือเลือกเปลี่ยนไปก้าวหน้าในสายอาชีพอื่น ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวการทำต้องใช้ข้อมูลจากแบบรายการชื่อตำแหน่ง และแบบรายการชื่อตำแหน่งนี้สามารถประยุกต์กับระบบคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาของแบบรายการชื่องานที่ยังไม่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์คือไม่เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการปรับหรือปรับไม่ทันหรือไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและความต้องการของงานที่เปลี่ยนไป เป็นผลให้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากแบบรายการไม่ถูกต้องตามความต้องการของพนักงาน และอาจเป็นข้อมูลที่ฝ่ายบริหารไม่ตั้งใจให้เปิดเผย หรือเป็นข้อมูลที่เปิดเผยแล้วมีผลทางลบมากกว่าบวก ซึ่งหากเป็นเช่นนี้โปรแกรมทางเดินอาชีพแบบคู่ขนานจะไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

จากความสำคัญและสภาพปัญหาของแบบรายการชื่องานบริษัท National จึงได้พัฒนาแบบรายการนี้ประยุกต์กับระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท ซึ่งบริษัทพบว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นประโยชน์ทั้งแก่พนักงานและบริษัท ในส่วนของพนักงานได้ประโยชน์จากความสามารถตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเทียบกับความต้องการและเป้าหมายของงานในความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและสม่ำเสมอ โดยตรวจกับคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก (Personnel Computer) ที่มีประจำ





โต๊ะ ดังนั้นพนักงานจะทราบระดับความสามารถของตนเอง รวมถึงแนวทางในการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการ ในงานของบริษัท

นอกจากนี้การตรวจสอบแบบรายการชื่องานด้วย คอมพิวเตอร์ ช่วยให้พนักงานทราบทางเดินอาชีพ (Career Path) โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunities) พนักงาน จึงสามารถกำหนดทางเดินอาชีพของตนได้ตามความ ประสงค์ของตน ภายใต้นโยบายความต้องการของงานที่ ปรากฏในแบบรายชื่องาน ในส่วนของบริษัท เทคโนโลยี การใช้คอมพิวเตอร์กับระบบรายการชื่องาน ช่วยให้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานแน่นแฟ้นขึ้น เนื่องจาก ผู้บริหารต้องใส่ใจต่อความต้องการของพนักงาน ติดตาม ความเคลื่อนไหวของเขา หากต้องการรักษาผู้ใดไว้ ซึ่งใน บางครั้งผู้บริหารอาจรู้สึกว่ารำคาญของตนทอนลดลง ใน ทางตรงกันข้าม ผู้บริหารกลับได้ประโยชน์จากการได้ทราบ เข้าใจพนักงานอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง อันเป็นแนว ทางให้ผู้บริหารจะจัดการบริหารการพนักงานได้ด้วยความ เหมาะสม

ประโยชน์อีกประการของการประยุกต์เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์กับงานทำแบบรายการชื่องานคือ ประหยัดเวลา และลดงานเอกสารลง เนื่องจากการมีรายงานคอมพิวเตอร์

ที่สมบูรณ์ มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทำให้มีระบบการ ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกรวดเร็ว ลด ขั้นตอนการทำงาน โดยเฉพาะงานเอกสารที่ไม่จำเป็น ทั้งยังลดข้อบกพร่องอันเกิดจากการสรรหาที่ไม่ตรงความ ต้องการของงาน ตามวิธีการสรรหาในแบบเดิมได้ ส่วน ประโยชน์ทางอ้อมคือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ พนักงานด้วยการปฏิบัติที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นที่ คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน และได้สนองตอบ ความต้องการอันนี้อยู่เสมอ

### การใช้กลยุทธ์ด้านมนุษยนิยมในการสรรหา ของบริษัท NEC

งานคัดเลือกสรรหาพนักงานของบริษัท NEC ที่ผ่าน มาเป็นหน้าที่ของฝ่ายการพนักงานในทางปฏิบัติฝ่ายการ พนักงานมีบทบาทเพียงเสนอข้อมูล ไม่เคยมีส่วนร่วม ประชุมเพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้ายของฝ่ายบริหารเลย ต่อมา Albert H McMethy ได้เล็งเห็นถึงสภาพการณ์ดังกล่าว และได้พยายามปรับบทบาทพัฒนาให้ฝ่ายการพนักงานเพิ่ม ความสำคัญมากขึ้น โดยประยุกต์แนวความคิดมนุษยสัมพันธ์กับงานบุคลากร วิธีการหนึ่งที่นำมาใช้คือ ระบบ

Total self perpetuation คือ เป็นการสรรหาแบบ 2 ทาง ซึ่งผูกนายจ้างกับพนักงานไว้ด้วยกันและให้ความสำคัญต่อการสรรหาภายในเป็นอันดับแรก

การสรรหาแบบ 2 ทาง หมายความว่า การสรรหาโดยฝ่ายบริหารหรือนายจ้างสรรหาฝ่ายพนักงาน ในทางกลับกันฝ่ายพนักงานหรือลูกจ้างจะเป็นฝ่ายสรรหาคัดเลือกงานเช่นกัน วิธีการที่ใช้ได้แก่ การรณรงค์ การประกาศจากฝ่ายนายจ้าง ส่วนพนักงานใช้จดหมายหรือโทรศัพท์เป็นต้น จากนั้นทั้งสองฝ่ายมาพบกันที่การสัมภาษณ์ ซึ่งต้องมีบรรยากาศกันเอง เพื่อให้ 2 ฝ่ายทราบพฤติกรรม ข้อมูลที่ใกล้ความเป็นจริงมากที่สุด

การสรรหาภายใน จะเป็นการเชื่อมโยง ประสานทุกหน่วยของบริษัทให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพราะเป็นการถ่ายเทกำลังคนในบริษัท ซึ่งต้องใช้ข้อมูลความต้องการพนักงาน และลักษณะงานของทุกหน่วยงานภายในและโยงใยถึงการเป็นสื่อสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานและบริษัท เพราะต้องชี้แจงลักษณะงาน ความต้องการของงาน ทางเดินของงานให้พนักงานทราบ เพื่อเป็นพื้นฐานการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงงานของเขา ทั้งเป็นสื่อโยงบริษัทกับผู้เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่นกลุ่มอ้างอิง (referring party) โดยมีพนักงานเป็นสื่อกลางด้วยการบอกต่อ ๆ หรือบริษัทมีหนังสือถึงกลุ่มอ้างอิงนั้น ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีโอกาสเลือกได้กว้างขึ้น ในระยะเวลาจำกัด เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและประกันได้ว่าจะได้พนักงานที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนไปของการสรรหาคือการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลายบริษัทได้ปฏิบัติกันสำหรับแนวมนุษยนิยม การปฐมนิเทศหมายถึง การทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของเขาที่มีต่อบริษัท รู้สึกผูกพัน และต้องการร่วมทำงานกับบริษัท วิธีการที่บริษัท NEC ใช้คือ เริ่มจากการให้พนักงานกรอกแบบฟอร์มแสดงความจำนงเรื่องสวัสดิการค่าตอบแทน จากนั้นเป็นการแลกเปลี่ยนความเห็นเรื่องสิ่งที่บริษัทคาดหวังจากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากบริษัท แล้วจึงแนะนำตัวพนักงานนั้นกับพนักงานอื่นหรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งให้มีพี่เลี้ยงระยะแรก ต่อไปเป็น

การแนะนำให้พนักงานรู้จักกับบริษัทด้วยวิธีดังกล่าวทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเหมือนครอบครัว มีความอบอุ่น จริงใจ และมั่นใจที่จะปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย ฝ่ายบริหารและพนักงาน จะมาพบปะพูดคุยเรื่องหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ศึกษาทางในอนาคตทางการงาน ทำให้พนักงานกระตือรือร้นจะทำงานและอุทิศตนให้งานด้วยความเต็มใจ

เห็นได้ว่าการสรรหา 8 แบบจาก 8 บริษัท มีจุดเหมือนกันคือใช้การสรรหาภายในและเปลี่ยนแนวความคิดจากเดิมที่บริษัทเป็นฝ่ายเลือกพนักงาน เป็นบริษัทและพนักงานจะเลือกกันและกัน ผลคือวิธีการสรรหาคลายรูปแบบที่เป็นทางการลง มีความเป็นกันเอง คล้ายกับเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นระหว่างบุคคลที่มีฐานะเท่ากัน การสรรหาดังกล่าวระบบราชการไทยเรียกว่าการถ่ายเทกำลังคน ซึ่งเราได้ละเอียดไม่ค่อยปฏิบัติกันอย่างจริงจัง ในขณะที่ประเทศประสพภาวะจำกัดด้านงบประมาณ ปัญหาสมองไหล ปัญหาใช้คนไม่เหมาะกับงาน จึงน่าที่ราชการไทย จะได้นำกลไกดี ๆ ที่มีอยู่เดิม มาปรับสู่น ประเพณีแต่งตั้งเดิมให้คงเดิมแล้ว นำออกใช้ เชื่อเหลือเกินว่าราชการจะมีความใส ปิ้งไม่แพ้ธุรกิจอื่น ๆ

คัดแปลงจาก Recruiting for Tomorrow ของ Larry Stevens ใน Personnel Journal, November 1991

ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ที่คนส่วนใหญ่จะต้องดิ้นรน เพื่อหารายได้ให้เพียงพอกับการยังชีพ เพราะราคาสินค้าที่สูงขึ้นอย่างไม่รู้จักหยุดหย่อนนั้นหลายคนอาจมีความคิดว่า ทำไมเราจะต้องลำบาก มากมายถึงเพียงนี้? ในขณะที่อีกหลายคนยังอยู่ได้อย่างสุขสบาย ความยุติธรรมอยู่ที่ไหน?

### ทุกคนมีเวลาเท่ากัน

คนเราอาจจะมี ความแตกต่างกัน ในเรื่อง ฐานะ การศึกษา บุคลิก และปัญญา แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนมีเหมือนกันคือ เวลา เราทุกคนมีเวลาวันละ 24 ชั่วโมงเท่ากัน นี่เป็นความจริงที่ยุติธรรมเวลาที่มืออยู่นั้นเปรียบเสมือนการที่ทุกคนได้ผ้ามาชิ้นหนึ่งเป็นผ้าชนิดเดียวกันและมีขนาดเท่ากัน เราจะทำอย่างไรกับผ้าชิ้นนี้ จะเอาไปตัดสูท ตัดเสื้อ

อยู่กับบ้าน ทำผ้ากันเปื้อน หรือผ้าเช็ดตัวสำหรับดูเรียนก็แล้วแต่เจ้าของผ้าจะรู้จักใช้อย่างไร ถ้านำไปตัดสูทแล้วขายก็ย่อมมีรายได้ หรือสวมใส่เองก็ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ แต่ถ้านำไปทำผ้ากันเปื้อน ผ้าเช็ดตัว ค่าก็จะลดลง และในที่สุดก็ขาดเงินจนต้องทิ้งเสีย แล้วท่านเองละ ท่านจะใช้ผ้าที่ถืออยู่ในมือทำอะไร?

### เวลามีค่า

เวลาเป็นสิ่งมีค่า เราสามารถใช้ให้เกิดเป็นเงินเป็นทองขึ้นมาได้ แต่เวลาเป็นทรัพยากรที่ต่างจากทรัพยากรทั้งหลาย เพราะเมื่อผ่านไปแล้วจะผ่านไปเลย ไม่มีการย้อนกลับคืนมา อีกทั้งไม่อาจซื้อหา หรือแลกเปลี่ยนด้วยสิ่งของอื่นใดได้ ดังนั้น "คุณค่าของเวลาจึงขึ้นอยู่กับความรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์เท่านั้น"

## ค่าแห่งเวลา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุขใจ น้าผุด  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



### การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์

วัตถุประสงค์ในการใช้ (โดยประมาณ)	เวลาที่ใช้*	กิจกรรมที่ทำ	ประโยชน์ที่ได้รับ
ก.เพื่อการทำงานอาชีพ	10 ชม. ในตำแหน่งต่าง ๆ	การประกอบอาชีพ	ก่อให้เกิดรายได้สำหรับเลี้ยงชีพของตนเองและครอบครัว
ข.เพื่อสุขภาพร่างกาย	10 ชม.	การรับประทาน การนอนการออกกำลังกาย และอื่น ๆ	ทำให้สุขภาพแข็งแรงและประหยัดค่าหมอค่ายา
ค.เวลาว่าง	4 ชม.	การพักผ่อน. บ้านเทิง. ทำงานอดิเรก	มีผลดีด้านอารมณ์. จิตใจหรืออาจก่อให้เกิดรายได้บางส่วนด้วย

\* อาจมีการขีตหมุนได้ แต่ต้องไม่มากเกินไปจนเป็นผลเสียต่อสุขภาพ

### การใช้เวลา

หลายคนมักพูดจนติดปากว่า "ไม่มีเวลาจริงๆ งานยุ่งเหลือเกิน" ลองมาพิจารณาดูว่า เราได้ใช้เวลาในวันหนึ่ง ๆ ทำอะไรบ้าง และได้ใช้เวลาที่มืออยู่นั้นก่อให้เกิดคุณค่าอย่างเต็มที่แล้วหรือยัง

แน่นอนทีเดียว สิ่งที่ท่านมุ่งหวังไว้ในชีวิตจะบรรลุผลสำเร็จได้ เพียงแต่ท่านจะรู้จักใช้เวลาให้ถูกต้องเท่านั้น สำหรับ การวางแผนการใช้เวลา ควรจัดทำดังนี้

1. การจัดสรรเวลา ลองพิจารณาดูว่า เวลา 24 ชั่วโมง

ที่ท่านมีอยู่นั้น ท่านได้ใช้ทำอะไรบ้างในสัดส่วนเท่าไร เหมาะสมแล้วหรือไม่ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านอาชีพ การงาน สุขภาพ และอื่น ๆ อย่างแท้จริง สิ่งหนึ่งที่จะเป็น เครื่องมือชี้ให้เห็นเด่นชัดถึงการใช้เวลาของท่านก็คือ การ จัดบันทึกการทำงาน, การใช้เวลาของท่านดู โดยมีสมุด บันทึกรวบรวมประจำตัวเสมอเพื่อจะได้เห็นจริงเห็นจังว่า ท่านได้ ใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแล้วและไม่ได้ปล่อยให้ล่วงเลยไปโดย ไร้ประโยชน์

2. ทำงานตามจังหวะเวลา ด้วยการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ ได้วางแผนไว้ให้สอดคล้องกับจังหวะเวลาก็คือ เมื่อถึง เวลาทำงานก็ทำงานด้วยความตั้งใจมานะพากเพียร เพื่อ ให้เกิดความก้าวหน้าและมีรายได้สูง ถึงเวลาพักผ่อนก็ต้อง พักผ่อนอย่างเต็มที่ เพื่อจะเสริมสร้างกำลังและสุขภาพ อันจะมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพการงานต่อไป

นักอุตสาหกรรมมีชื่อคนหนึ่ง ได้ให้ข้อเท็จจริงว่า “คน งานที่ทำงานได้ดีที่สุด คือคนที่ทำงานให้สอดคล้องกับ จังหวะการทำงานของเครื่องจักร เพราะเมื่อเขาทำงานสอด คล้องกับจังหวะของเครื่องจักรแล้ว เขาจะไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย เมื่อเวลาเลิกงาน” เช่นเดียวกัน ถ้าเราทำงานตามแผนที่วาง ไว้ให้สอดคล้องกับเวลาที่มีอยู่โดยไม่เร่งรีบหรือชักช้าจน เกินไป เราก็จะทำทุกสิ่งได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ใช่วิธีว่างให้เป็นประโยชน์ เวลาที่ว่างเว้นจาก การงานอาชีพ หรือเพื่อการสรรสร้างสุขภาพย่อมเป็นเวลา

ว่าง ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะเลือกใช้ได้ตามความถนัดและ ความพอใจ ในภาวะที่เราต้องดิ้นรนชวนขวายเพื่อปากท้อง นั้น การใช่วิธีว่างให้เกิดประโยชน์ด้วยการทำงานอดิเรก เป็นสิ่งที่ดีที่สุด เพราะการทำงานอดิเรก นอกจากจะเป็น การพักผ่อนร่างกายจิตใจ ด้วยการทำสิ่งที่เรารัก เรชอบ แล้วยังอาจก่อให้เกิดรายได้ที่ดีอีกด้วย มีงานอดิเรกหลาย อย่างที่เราจะเลือกทำได้ตามความถนัด ไม่ว่าจะเป็นการ เก็บรวบรวมสะสมสิ่งต่าง ๆ งานประดิษฐ์ การปลูกต้นไม้ การทำขนม การเล่นดนตรี อ่านหนังสือและอื่น ๆ ซึ่งสิ่ง เหล่านี้จะก่อให้เกิดทั้งความรู้ ความเพลิดเพลิน และเป็น รายได้สำหรับจุนเจือครอบครัวได้อย่างดี

ลูกชิ้นเถิด ตัวท่านเองก็มีสิ่งมีค่าเหมือนที่บรรดา มหเศรษฐีทั้งหลายมี จงใช้เวลาที่ท่านมีอยู่ให้เกิดประ โยชน์แก่ชีวิตและครอบครัวของท่านให้มากที่สุด



**มันใจกว่า**

**ถ้าจำนำกับ สถานธนานุเคราะห์**

**โรงรับจำนำของรัฐบาล**

**อัตราดอกเบี้ยต่ำ**

**สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมประชาสงเคราะห์**

# ท้อไอเสีย

เทอร์โบ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรราชการ พ.ศ.2523 ได้กำหนดให้ข้าราชการที่ทางราชการจัดลดประจำตำแหน่งให้ ได้แก่ ข้าราชการซึ่งกฎหมายบัญญัติให้เป็นตำแหน่งบังคับบัญชาตั้งแต่ระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าส่วนราชการขึ้นไปส่วนข้าราชการประจำในต่างประเทศ ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเอกอัครราชทูต อัครราชทูตที่เป็นหัวหน้าคณะ อัครราชทูตที่ปรึกษา ที่ปรึกษา ผู้ช่วยทูต ฝ่ายกิจการพิเศษ และหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ ต่อมาก็ได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรราชการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2535 ได้กำหนดให้ข้าราชการ

ที่ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการระดับกระทรวงและเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง มีลดประจำตำแหน่งได้เพิ่มเติม ส่วนข้าราชการประจำในต่างประเทศนั้น อัครราชทูตที่เป็นหัวหน้าคณะที่กำหนดให้เป็นอัครราชทูตและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอัครราชทูตที่ปรึกษา ที่ปรึกษานั้น เฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งที่สองรองจากเอกอัครราชทูต

ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 21 ตุลาคม 2535

หากจะยกเว้นหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ ผู้ที่จะมีลดประจำตำแหน่ง ได้ก็คือผู้ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชาและผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป



ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้ พระราชกฤษฎีกากำหนด ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทนักบริหารระดับสูง และประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ.2535 ได้บัญญัติให้ เรียกว่าเป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง

เว้นแต่ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากอง ในกรม

ซึ่งพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการที่ออกตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้เปิดช่องให้กระทำได้

พระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการ พลเรือนสามัญประเภทบริหาร ระดับสูงและประเภทบริหาร ระดับกลาง พ.ศ.2535 ได้บัญญัติให้ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ ที่สูงกว่ากองในกรม ซึ่งเป็นตำแหน่งบังคับบัญชาและ ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 9 ขึ้นไปนี้เป็นตำแหน่งนัก บริหารระดับสูง และได้รับเงินประจำตำแหน่งในอัตราเดียวกับ ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการ (เช่น ผู้ช่วยปลัดกระ ทรวง) และรองหัวหน้าส่วนราชการ (เช่น รองอธิบดี) ซึ่ง มีรถประจำตำแหน่ง

แต่ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากอง ในกรม ยังไม่ได้รถ ประจำตำแหน่ง

เรื่องนี้เป็นเพียงข้อสังเกต และไม่ใช่จุดมุ่งหมาย หลักที่จะกล่าวถึงในที่นี้หรอก

ที่ติดใจเอามาก ๆ และเป็นจุดมุ่งหมายหลักที่จะ กล่าวถึงก็คือ ทางปฏิบัติของส่วนราชการต่าง ๆ

ที่ทำถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า ด้วยรถราชการ ก็จะไม่ ขอล่าวถึง

ที่กล่าวถึงคือ ส่วนราชการที่ทำงานนอกเหนือ ระเบียบ

แล้วก็ทำกันโดยเป็นที่รู้กันในส่วนราชการนั้น ๆ แต่ ไม่ทราบว่ารอดพ้น จากการตรวจสอบได้อย่างไร

**เขาทำกันอย่างไรหรือครับ**

ก็ทำกันง่าย ๆ ส่วนราชการที่วันั้น ก็นำ "รถ ส่วนกลาง" คือ รถยนต์ที่จัดไว้เพื่อกิจการอันเป็นส่วนรวม ของส่วนราชการ มาให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองใช้เป็นรถประจำตำแหน่ง

บางแห่งก็ให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป สำนักงานปลัดกระทรวงแห่ง หนึ่ง ให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไปทุก ตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ที่ปรึกษากฎหมาย



ประจำกระทรวง หรือผู้ตรวจราชการกระทรวง (ก่อนที่ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ.2535 จะมีผลบังคับใช้) ทำหนังสือขอยืม "รถส่วนกลาง"

แล้วปลัดกระทรวงก็เซ็นอนุญาต

ข้าราชการเหล่านั้นก็ใช้ "รถส่วนกลาง" เป็นรถประจำ ตำแหน่ง

ไม่อยากจะพูดว่า ส่วนราชการที่ทำแบบนี้ เขา เปรียบส่วนราชการที่ ทำถูกต้องตามระเบียบ

เพราะ ไม่อยากให้ส่วนราชการใดทำเช่นนี้

การทำเช่นนี้เป็นการคอร์รัปชันอย่างหนึ่ง

ก็หวังว่าเมื่อข้อเขียนนี้ผ่านตาผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ

ในเรื่องนี้ รวมทั้งผู้ใช้รถที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ

หากหยุดการกระทำดังกล่าวเสีย

นอกจากจะพ้นจากข้อหาคอร์รัปชันแล้ว

ยังเป็นการรักษาประโยชน์สมบัติของทางราชการ อีกทางหนึ่งด้วย

# ๓๓ ทิน สกพ.

ชั้นสี่ 32



“การทำความดีและความชั่ว ถึงแม้ผู้อื่นไม่เห็นตัวเราก็เห็นเอง” เริ่มเปิดใจรับปี 2536 ด้วยการมองย้อนดูตัวเองและเตือนตนด้วยตนเองกันแล้ว เรา มาพบกับข่าวคราวของช่วงนี้กันดีกว่า

## การตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญ

เมื่อ 15 ธันวาคม 2535 ๗พณฯ นายกรัฐมนตรี (นายชวน หลีกภัย) ได้ลงนามในประกาศคณะกรรมการข้าราชการ

การพลเรือน ตั้งคณะอนุกรรมการวิสามัญ หรือเรียกย่อว่า “อ.ก.พ.วิสามัญ” และคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองและพิจารณาเรื่องต่างๆ แทน ก.พ. ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของ ก.พ.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และรอบคอบ รวม 11 คณะ ดังนี้

1. อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการปรับปรุงส่วนราชการ และการกำหนดตำแหน่ง
2. อ.ก.พ.วิสามัญ เกี่ยวกับระบบราชการและประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ
3. อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้าราชการ
4. อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ
5. อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์
6. อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
7. อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา และการเตรียมกำลังคนในราชการพลเรือน
8. อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ
9. อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
10. คณะกรรมการพิจารณาพระราชทานเหรียญดุษฎีมาลา เข็มศิลปวิทยา
11. คณะกรรมการแพทย์ของ ก.พ.

ต่อจากนี้ไปก็คงมีการประชุม อ.ก.พ.ชุดต่างๆ ดังกล่าว ซึ่งชั้นสี่จะได้นำผลการพิจารณาเรื่องต่างๆ มาเล่าสู่กันฟังในโอกาสต่อไป

## ผลการสัมมนา “100 ปี ระบบราชการไทย: ทางเลือกสู่ออนาคต”

เมื่อ 25 พฤศจิกายนที่ผ่านมา 3 หน่วยงานสำคัญที่รู้จักกันดี คือ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สมาคมข้าราชการพลเรือน และมูลนิธิพัฒนาข้าราชการ ได้ร่วมกันจัดสัมมนาเนื่องในโอกาสครบรอบร้อยปีของระบบราชการไทย เรื่อง “100 ปี ระบบราชการไทย: ทางเลือกสู่ออนาคต” โดยมีการอภิปรายในหัวข้อเดียวกันในช่วงเช้าโดยมีผู้ร่วมอภิปรายล้วนแต่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้น คือ ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ชูโต, ศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช, ศาสตราจารย์

ดร.ไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์ และรองศาสตราจารย์ ดร. วรเดช จันทรศร โดยมีท่านรองทิวาดี เมฆสวรรค์ รอง เลขาธิการ ก.พ.เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย  
**ผลการอภิปรายพอสรุปได้ว่า**

ศาสตราจารย์ดร.สมศักดิ์ ชูโต ได้เสนอแนวคิดวา เสถียรภาพของระบบราชการ ทำให้เกิดปัญหาในระบบ เอง การเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยแรงกดดันจากภายนอก และในการเปลี่ยนระบบราชการให้เปลี่ยนจากการเป็น “มารจำเป็น” เป็น “เทพที่พึงปรารถนา” อาจใช้วิธีการ เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และยืดหยุ่นโดยต้องมื การกระจายอำนาจ ปรับปรุงกฎหมายให้ยืดหยุ่น ลดความ เป็นราชการลง และที่สำคัญคือ ทหารจะต้องไม่เข้ามายุ่ง เกี่ยวกับการเมือง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประสบผล สำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หรือ อาจทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาทั้ง ระบบอย่างจริงจังและต่อเนื่องด้วย

ท่านต่อมาคือศาสตราจารย์ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช ได้บุพินถึงสังคมไทยว่าเป็นสังคมเปิดมาตลอด ทำให้เป็น สังคมที่มีความซับซ้อนเพราะต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่ ไม่นั่นนอน และระบบราชการไทยก็เป็นระบบที่อยู่ในสังคม ไทย ซึ่งจะต้องปรับตัวได้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลง ไปทางรอดของไทยนั้น ดร.ชัยอนันต์มีข้อเสนอว่าให้ลด กำลั้งอาวุธและกำลังทหารลง, ให้ประชาชนและภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น, ต้องเน้นเรื่องสิทธิมนุษยชน, ต้องคำนึงถึงระบบเศรษฐกิจและกลไกตลาดตลอดจน เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป, ต้องมีรัฐบาลที่ดี ระบบราชการ ต้องมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและให้บริการที่รวดเร็ว และ สุดท้ายคือต้องมีการพิทักษ์สิ่งแวดล้อมพร้อม ๆ กันไปด้วย

เมื่อถึงคราวของนักเศรษฐศาสตร์ ศาสตราจารย์ดร. ไกรยุทธ ได้กล่าวถึงองค์ 3 ของระบบราชการคือ องค์กร และโครงสร้าง, ระบบงานและที่สำคัญที่สุดคือ คน โดยการปรับปรุงองค์ประกอบดังกล่าวต้องเริ่มตั้งแต่ ปรับ เปลี่ยนองค์กรและโครงสร้างระบบราชการให้ตรงกับ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและสอดคล้องกับสถานการณ์, ระบบงานต้องมีความชัดเจน สิ่งที่ควรปรับปรุงคือ ระบบ งบประมาณต้องเน้นที่ผลลัพธ์ ระบบข่าวสารต้องรวดเร็ว ถูกต้องและมีการวิเคราะห์วิจัยข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้อง นำไปใช้ได้ ระบบการแต่งตั้งทางก้าวหน้าต้องส่งเสริมให้ มากขึ้น และที่สำคัญคือระบบค่าตอบแทนต้องกำหนดให้

เหมาะสมกับงานและป้องกันปัญหาการไหลออกของกำลังคน ระดับสมองได้, นอกจากนั้นจะต้องปรับปรุงจิตสำนึกข้าราชการให้บริการประชาชนโดยต้องถือว่าประชาชนเป็น ลูกค้าซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

สรุปปิดท้ายด้วย รองศาสตราจารย์ดร.วรเดช จันทรศร ซึ่งมีผลงานด้านการวิจัยเกี่ยวกับระบบราชการที่เด่น ๆ มากมาย ได้ระบุถึงปัญหาใหญ่ที่ต้องปรับปรุงในระบบราชการไทย คือ โครงสร้างต้องกระจายอำนาจลงสู่ระดับล่าง มากขึ้น กระบวนการทำงานต้องปรับเปลี่ยนให้มีการแบ่ง สรรกิจกรรมในแต่ละกระบวนการให้สอดคล้องไปสู่จุด หมายเดียวกัน, เทคโนโลยีต้องทันสมัย สามารถสื่อสาร และตัดสินใจได้พร้อมกัน, ต้องกระจายงานให้เอกชนทำ มากขึ้น นอกจากนั้นควรส่งเสริมให้มีการแข่งขัน ถ่วงดุล ให้มีส่วนร่วมและต้องมีการกระจายอำนาจให้ทั้งด้านงบประมาณและการตัดสินใจ

สรุปส่งท้ายการอภิปรายครั้งนี้ได้ชี้ไปที่เป้าหมาย ของการปฏิรูประบบราชการว่าแต่เดิมทำเพื่อความอยู่รอด ของระบบราชการ แต่ต่อไปจะต้องทำเพื่อแก้ปัญหาความ ทุกข์ยากของประชาชนและเพื่อความร่วมมือกับประชาคม โลกในอนาคตต่อไป ก็คงต้องรอดูว่าผลจากการระดม สมองครั้งนี้จะได้นำไปเป็นทางปฏิบัติต่อไปอย่างไร...เริ่มที่ การกระจายอำนาจที่เป็นปัญหาสำคัญในปัจจุบัน

## **ข่าวการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน 2538**

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน ซึ่งจัดเป็นประจำ ทุกปีมานั้น ปีนี้มีข่าวแจ้งว่า กระทรวงคมนาคมเป็นเจ้าภาพ รับผิดชอบในการจัดนิทรรศการ สำหรับนิทรรศการหลักจะ เป็นเรื่อง “การคมนาคมกับการพัฒนาประเทศ” นอกจากนี้ ยังจะมีการจัดนิทรรศการของส่วนราชการต่าง ๆ อีก มากมาย

ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ ในงานวันข้าราชการพลเรือนของ สำนักงาน ก.พ.นั้น มีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่น การส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาและกิจกรรมทาง ศาสตร์ สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ จะได้ติดตามข่าวมาเสนอ กันทางที่นี้ สกพ.ต่อไปค่ะ



# กฎหมายระเบียบ ข้าราชการใหม่

ประนุญ สุวรรณภักดี

ต่อจากฉบับที่แล้ว

**ห** ลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และ หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนทั้ง 2 ฉบับนี้

เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ได้ถูกยกเลิกไป และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ได้บัญญัติให้หลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตรดังกล่าวเป็นไปตามที่ ก.พ.กำหนด ก.พ.จึงได้กำหนดหลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตรใหม่ โดยมีการปรับปรุงในบางเรื่องให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละหลักสูตรจะมีรายละเอียดเช่นไรบ้างนั้น ก็ติดตามอ่านได้ตามที่ได้นำลงให้ดูแล้วครับ ทั้งนี้ ท่านที่จะสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกควรที่จะทราบเนื้อหาของหลักสูตรดังกล่าวข้างต้นแล้วแต่กรณีด้วยนะครับ ก็เพื่อประโยชน์ของตัวท่านเองที่จะได้ทราบว่า การที่จะสอบได้นั้นจะต้องทำคะแนนในแต่ละภาคที่สอบได้เท่าใด หรือคะแนนในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นจะพิจารณาจากอะไรบ้าง หรือผู้สอบแข่งขันได้จะถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้นจะมีกรณีใดบ้าง ฯลฯ เป็นต้น

(สำเนา)

ที่ นร.0708.4/ว 15

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

9 กันยายน 2535

เรื่อง หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี ผู้สอบแข่งขัน  
ได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น และ  
การยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

เรียน (เวียน กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร 0703/ว 11 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2525

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับต่าง ๆ

2. หลักเกณฑ์และวิธีการนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบ  
แข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น

ด้วยมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ได้บัญญัติว่า

หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสินการขึ้น  
บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่ง  
อื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.พ.กำหนด

ก.พ.จึงกำหนดหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันเกณฑ์การ  
ตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้  
ในตำแหน่งอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันขึ้นคณะหนึ่งประกอบด้วย  
ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 5 จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน โดยตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็น  
ประธานกรรมการ กรรมการอีกคนหนึ่งเป็นรองประธานกรรมการ และผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่  
เป็นเลขานุการ หากประธานกรรมการไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ให้รองประธานกรรมการปฏิบัติหน้าที่  
แทน

ในกรณีที่ ก.พ.มอบหมายให้องค์กรหรือส่วนราชการใดเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันให้ผู้  
ดำเนินการสอบแข่งขันตั้งผู้แทน ก.พ.เป็นกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันด้วยอย่างน้อย 1 คน

2. คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันอาจตั้งกรรมการออกข้อสอบ กรรมการประเมินความ  
เหมาะสมกับตำแหน่ง หรือกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการในเรื่องการกรอกคะแนน หรือเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยว  
กับการสอบแข่งขันได้ตามความจำเป็น

3. ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับ  
การสอบได้เท่าที่จำเป็น และไม่ขัดต่อหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน  
นี้ แล้วให้ประธานกรรมการประกาศก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

4. หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับต่าง ๆ มี  
รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1

ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นเป็นพิเศษ ก.พ. อาจพิจารณากำหนดให้ไม่ต้องสอบทุกวิชา  
ครบตามหลักสูตรและวิธีการสอบนี้ก็ได้

5. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรับสมัครสอบ โดยระบุรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) ชื่อตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง

- (2) คุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะของผู้มีสิทธิสมัครสอบสำหรับตำแหน่งนั้น
- (3) เงินเดือนที่จะได้รับสำหรับตำแหน่งนั้น ตามคุณวุฒิที่ประกาศรับสมัครสอบ
- (4) วัน เวลา และสถานที่รับสมัครสอบ
- (5) เอกสารและหลักฐานที่ใช้ในการสมัครสอบ
- (6) หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบ

แข่งขันได้

(7) เรื่องอื่น ๆ หรือข้อความอื่นที่ผู้สมัครสอบควรทราบ เช่น ส่วนราชการนั้น ๆ จะไม่รับโอนผู้สอบแข่งขันได้ เป็นต้น

ประกาศรับสมัครสอบนั้น ให้ปิดไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานที่รับสมัครสอบ ก่อนวันเริ่มรับสมัครสอบ และจะประกาศทางวิทยุกระจายเสียงหรือทางอื่นใดตามความเหมาะสมด้วยก็ได้

6. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับสมัครสอบ โดยให้มีกำหนดเวลารับสมัครสอบไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ

ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นต้องขยายกำหนดเวลารับสมัครสอบแข่งขันตามที่คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันเสนอแนะ ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันอาจประกาศขยายกำหนดเวลารับสมัครสอบได้ แต่ทั้งนี้ เวลาที่จะขยายต้องมีเวลาไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ นับตั้งแต่วันที่ถัดจากวันสุดท้ายของการรับสมัครสอบ และจะต้องประกาศการขยายเวลานั้นก่อนวันปิดรับสมัครสอบครั้งนั้นด้วย

7. ให้ผู้สมัครสอบเสียค่าธรรมเนียมสอบสำหรับตำแหน่งที่สมัครสอบตามอัตราดังนี้

- (1) ตำแหน่งระดับ 1 หรือตำแหน่งระดับ 2 ตำแหน่งละ 50 บาท
- (2) ตำแหน่งระดับ 3 ขึ้นไป ตำแหน่งละ 100 บาท

ค่าธรรมเนียมสอบจะไม่จ่ายคืนให้เมื่อได้ประกาศรายชื่อว่าเป็นผู้มีสิทธิเข้าสอบแล้ว เว้นแต่มีการยกเลิกการสอบครั้งนั้นทั้งหมดเนื่องจากการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตตามข้อ 12 จึงให้จ่ายคืนค่าธรรมเนียมสอบแก่ผู้สมัครสอบเฉพาะผู้ที่มีได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตนั้นได้

8. ในกรณีที่ผู้สมัครสอบแข่งขันผู้ใดเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และประสงค์จะสมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งที่มีระดับ ไม่สูงกว่าตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ซึ่งใช้คุณวุฒิเช่นเดียวกันกับตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ จะต้องยื่นหนังสือรับรองจากผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 อนุญาตให้มาสมัครสอบแข่งขันได้พร้อมกับใบสมัครสอบ หากไม่มีหนังสือรับรองดังกล่าวผู้นั้นไม่มีสิทธิเข้าสอบ สำหรับการสอบแข่งขันครั้งนั้น

9. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบ ก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

10. การตัดสินว่าผู้ใดเป็นผู้สอบแข่งขันได้ให้ถือเกณฑ์ว่า ต้องเป็นผู้สอบได้คะแนนในแต่ละภาคที่สอบตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงหลักวิชาการวัดผลด้วย

11. การสอบแข่งขันจะต้องสอบตามหลักสูตรทุกภาค เว้นแต่ ก.พ.จะพิจารณากำหนดเป็นอย่างอื่นตามข้อ 4 วรรคสอง

ในการสอบแข่งขัน คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันจะกำหนดให้ผู้สมัครสอบ สอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป หรือภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งก่อน แล้วจึงให้ผู้ทีสอบได้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 10 สอบในภาคอื่นต่อไปก็ได้

ในกรณีที่มีเหตุผลสมควร ก.พ.อาจพิจารณามิมีมติให้องค์กรหรือส่วนราชการใดสอบแข่งขันเพิ่มเติมในตำแหน่งอื่น โดยรับสมัครสอบจากผู้สอบผ่านความรู้ความสามารถทั่วไป เฉพาะบางวุฒิ หรือทุกวุฒิ

ของตำแหน่งใด ซึ่งการสอบแข่งขันเพิ่มเติมในตำแหน่งอื่นนี้ ให้ถือว่าเป็นการสอบครั้งเดียวกันกับการสอบครั้งก่อน

12. กรณีที่ปรากฏว่ามีการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตอันอาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการสอบแข่งขัน ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันรายงานให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันทราบเพื่อ

พิจารณาว่าจะสมควรยกเลิกการสอบครั้งนั้นทั้งหมด หรือจะพิจารณายกเลิกการสอบเฉพาะวิชา หรือเฉพาะภาคที่เกิดการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตตามแต่จะเห็นสมควร ถ้าหากผู้ดำเนินการสอบแข่งขันให้ยกเลิกการสอบแข่งขันเฉพาะวิชาใดหรือเฉพาะภาคใดแล้ว ก็ให้ดำเนินการสอบแข่งขันเฉพาะวิชานั้น หรือเฉพาะภาคนั้นใหม่ สำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตไม่มีสิทธิเข้าสอบอีกต่อไป

13. เมื่อได้ดำเนินการสอบแข่งขันเสร็จแล้ว ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันรายงานผลการสอบต่อผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อผู้ดำเนินการสอบแข่งขันจะได้ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ต่อไป

ในกรณีที่ได้มีการสอบแข่งขันในตำแหน่งใดเพิ่มเติมตามข้อ 11 วรรคสาม และได้ดำเนินการสอบแข่งขันในตำแหน่งนั้นเสร็จแล้ว ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้นขึ้นบัญชีโดยแยกไว้เป็นอีกบัญชีหนึ่ง

14. การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เรียงลำดับที่จากผู้สอบได้คะแนนรวมสูงลงมาตามลำดับ ในกรณีที่ผู้สอบได้คะแนนรวมเท่ากัน ให้ผู้สอบได้คะแนนภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่าเป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้าได้คะแนนภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งเท่ากัน ให้ผู้ได้คะแนนภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งมากกว่าเป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้าได้คะแนนภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งเท่ากัน ให้ผู้ได้คะแนนภาษาไทยในภาคความรู้ความสามารถทั่วไปมากกว่าเป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้ายังคงได้คะแนนเท่ากันอีก ก็ให้ผู้ได้รับเลขประจำตัวสอบก่อนเป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า

15. บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้ใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี นับแต่วันขึ้นบัญชี แต่ถ้ามีการสอบแข่งขันอย่างเดียวกันนั้นอีก และได้ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใหม่แล้ว บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ครั้งก่อนเป็นอันยกเลิกเว้นแต่ในกรณีที่ได้มีการเรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้ผู้ใดให้มารายงานตัวเพื่อรับการบรรจุไปแล้วก่อนบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จะมีอายุเกิน 2 ปี หรือก่อนมีการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใหม่ แล้วแต่กรณี ก็ให้การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ครั้งก่อนนั้นยังคงมีผลใช้ได้ต่อไป แต่ทั้งนี้ ต้องไม่เกิน 30 วัน นับแต่วันถัดจากวันที่บัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้นมีอายุครบ 2 ปี หรือวันที่ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใหม่ แล้วแต่กรณี

16. กรณีที่มีเหตุผลสมควร ก.พ.อาจพิจารณาให้มีมติให้องค์กรหรือส่วนราชการใดนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นได้

ในกรณีที่ ก.พ.ได้มีมติตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้องค์กรหรือส่วนราชการนั้นดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2

17. ผู้ใดได้ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ถ้ามีการนิยอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ ให้เป็นอันยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้นั้นไว้ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ คือ

(1) ผู้นั้นได้ขอละสิทธิรับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบได้

(2) ผู้นั้นไม่มารายงานตัวเพื่อรับการบรรจุเข้ารับราชการภายในเวลาที่ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันหรือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 กำหนด โดยมีหนังสือส่งทางไปรษณีย์รับลงทะเบียนแจ้งให้ทราบ กำหนดเวลาล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 10 วัน นับตั้งแต่วันที่ทำการไปรษณีย์รับลงทะเบียน

(3) ผู้นั้นมีเหตุที่ไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ตามกำหนดเวลาที่ระบุบรรจุและแต่งตั้งใน

ตำแหน่งที่สอบได้

(4) ผู้ยื่นประสงค์จะรับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้โดยการโอนแต่ส่วนราชการที่จะบรรจุไม่รับโอน และได้แจ้งให้ทราบล่วงหน้าแล้วว่า จะไม่รับโอน ผู้ยื่นจึงไม่ประสงค์จะรับการบรรจุ

(5) ผู้ยื่นได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งใดที่สอบได้ไปแล้ว ให้ยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้ยื่นไว้ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ทุกบัญชีในการสอบครั้งเดียวกัน

ในกรณีที่เป็นการประกาศรับสมัครสอบครั้งเดียวกัน ตำแหน่งเดียวกัน ระดับเดียวกัน และแยกขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เป็นรายบัญชี เพื่อบรรจุในกระทรวง ทบวง กรม เป็นการทั่วไป ในหน่วยราชการใด และในท้องที่ใดไว้แล้ว ถ้ามีกรณีจะต้องยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้ใดจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้บัญชีใดก็ให้ยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้บัญชีอื่นดังกล่าวด้วย

18. ผู้ใดถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้ยื่นไว้ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้บัญชีใดไปแล้ว ถ้าบัญชีนั้นยังไม่ยกเลิก และ ก.พ.พิจารณาเห็นว่า เหตุผลอันสมควรจะอนุมัติให้ขึ้นบัญชีผู้ยื่นไว้ในบัญชีเดิมเป็นลำดับแรกที่จะบรรจุในครั้งต่อไปตามเดิมก็ได้ สำหรับผู้ซึ่งถูกยกเลิกการขึ้นบัญชี เนื่องจากรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร เมื่อออกจากราชการทหารโดยไม่มีความเสียหาย และประสงค์จะเข้ารับราชการในตำแหน่งที่สอบได้ และบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้นยังไม่ยกเลิก ให้ขึ้นบัญชีผู้ยื่นไว้ในบัญชีเดิมเป็นลำดับแรกที่จะบรรจุในครั้งต่อไป

19. ในกรณีที่ ก.พ.มอบหมายให้องค์กรหรือส่วนราชการใดเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

(1) ส่งสำเนาประกาศรับสมัครสอบรวม 3 ชุด ไปยังสำนักงาน ก.พ.ก่อนวันเริ่มรับสมัครสอบ ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

(2) เมื่อการสอบเสร็จสิ้นแล้ว ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันรายงานไปยัง ก.พ.ภายใน 5 วันทำการ นับตั้งแต่วันประกาศผลการสอบ โดยให้ส่งเอกสารดังต่อไปนี้ประกอบการรายงาน คือ

ก. ข้อสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไปและภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะ

ตำแหน่ง ภาคละ 1 ชุด

ข. บัญชีรอกคะแนน 1 ชุด

ค. สำเนาบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ 2 ชุด

(3) เมื่อมีการยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ หรือขึ้นบัญชีได้ไว้ตามเดิม ให้แจ้งไปยังสำนักงาน ก.พ.ภายใน 5 วันทำการ นับตั้งแต่วันยกเลิกหรือขึ้นบัญชีผู้ยื่น

20. การใดที่ได้ดำเนินการตามหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ โดยถูกต้องตามมติ ก.พ.ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0703/ว 11 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2525 แล้ว ก่อนวันมีหนังสือฉบับนี้ให้เป็นอันใช้ได้ และกรณีที่ได้ดำเนินการไปแล้ว แต่ยังไม่เสร็จ ก็ให้ดำเนินการตามหนังสือดังกล่าว ต่อไปจนกว่าจะเสร็จ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิลาศ สิงห์วิสัย

(นายวิลาศ สิงห์วิสัย)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

โทร.281-0505

โทรสาร 281-4973

หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับ

ราชการ

ในตำแหน่งระดับ 1 และระดับ 2

(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708.4/ว 15

ลงวันที่ 9 กันยายน 2535)

.....

### ก.ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถดังต่อไปนี้โดยวิธีสอบข้อเขียน โดยคำนึงถึงระดับความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับด้วย

#### 1. วิชาความสามารถทั่วไป

ให้ทดสอบความสามารถในการคิดและหาเหตุผล โดยใช้ข้อมูลทางเศรษฐกิจหรือทางสังคม หรือทางอื่นใดที่เหมาะสมแก่การทดสอบความสามารถดังกล่าว ทางหนึ่งหรือหลายทางก็ได้ ทั้งนี้เมื่อจะใช้ข้อมูลทางใดทดสอบความสามารถในการคิดหาเหตุผล ให้ระบุไว้ในประกาศรับสมัครสอบด้วย กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

#### 2. วิชาภาษาไทย

ให้ทดสอบความรู้และความสามารถในการใช้ภาษา โดยการให้สรุปความ และหรือตีความ จากข้อความสั้น ๆ หรือบทความ และให้พิจารณาเลือกใช้ภาษาในรูปแบบต่าง ๆ จากคำ หรือกลุ่มคำ ประโยคหรือข้อความสั้น ๆ หรือให้ทดสอบโดยการอย่างอื่นที่เหมาะสมกับการทดสอบความรู้ความสามารถดังกล่าว กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

### ข.ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถในทางที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยเฉพาะตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยวิธีสอบข้อเขียน หรือวิธีสอบปฏิบัติ หรือวิธีอื่นใด วิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม กำหนดคะแนนเต็ม 200 คะแนน ทั้งนี้ จะรวมสอบเป็นวิชาเดียวหรืออย่างเดียว หรือแยกสอบเป็นสองวิชาหรือสองอย่าง โดยกำหนดคะแนนเต็มวิชาละ หรืออย่างละ 100 คะแนน หรือวิชาหนึ่งหรืออย่างหนึ่ง 150 คะแนน และอีกวิชาหนึ่งหรืออย่างหนึ่ง 50 คะแนน ก็ได้เมื่อจะทดสอบความรู้ความสามารถในทางใดและโดยวิธีใด ให้ระบุไว้ในประกาศรับสมัครสอบด้วย

### ค.ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ให้ประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และพฤติกรรมที่ปรากฏทางอื่นของผู้เข้าสอบ และจากการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการอื่นใดเพิ่มเติมอีกก็ได้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ที่อาจใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรู้ในเรื่องการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ความสามารถ ประสบการณ์ ท่วงทีวาจา อุปลักษณ์ อารมณ์ ทักษะ จริยธรรมและคุณธรรม การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน รวมทั้งสังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิภาณไหวพริบและบุคลิกภาพอย่างอื่นเป็นต้น กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้า

รับราชการ

ในตำแหน่งระดับ 3 ขึ้นไป

(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708.4/ว 15

ลงวันที่ 9 กันยายน 2535)

.....

### ก.ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถดังต่อไปนี้โดยวิธีสอบข้อเขียน โดยคำนึงถึงระดับความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับด้วย

#### 1. วิชาความสามารถในการศึกษา วิเคราะห์และสรุปเหตุผล

ให้ทดสอบความสามารถในการศึกษา วิเคราะห์และสรุปเหตุผล โดยการให้สรุปความหรือให้จับประเด็นในข้อความหรือเรื่องราว หรือให้วิเคราะห์เหตุการณ์หรือสรุปเหตุผลทางการเมือง เศรษฐกิจหรือสังคม หรือให้หาแนวโน้มหรือความเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเป็นไปตามข้อมูล หรือสมมติฐาน หรือให้ศึกษาวิเคราะห์และสรุปเหตุผลโดยการอย่างอื่น ซึ่งเหมาะสมแก่การทดสอบความสามารถดังกล่าวอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็ได้ กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

#### 2. วิชาภาษาไทย

ให้ทดสอบความรู้และความสามารถในการใช้ภาษา โดยการให้สรุปความและหรือตีความ จากข้อความสั้น ๆ

หรือบทความ และให้พิจารณาเลือกใช้ภาษาในรูปแบบต่าง ๆ จากคำหรือกลุ่มคำ ประโยคหรือข้อความสั้น ๆ หรือให้ทดสอบโดยการอย่างอื่นที่เหมาะสมกับการทดสอบความรู้ความสามารถดังกล่าว กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

**ข. ภาควิชาความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง**

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยเฉพาะตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยวิธีสอบข้อเขียน หรือวิธีสอบปฏิบัติ หรือวิธีอื่นใด วิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม กำหนดคะแนนเต็ม 200 คะแนน ทั้งนี้ จะรวมสอบเป็นวิชาเดียวหรืออย่างเดียว หรือแยกสอบเป็นสองวิชาหรือสองอย่าง โดยกำหนดคะแนนเต็มวิชาละ หรืออย่างละ 100 คะแนน หรือวิชาหนึ่ง หรืออย่างหนึ่ง 150 คะแนน และอีกวิชาหนึ่ง หรืออย่างหนึ่ง 50 คะแนน ก็ได้ เมื่อจะทดสอบความรู้ความสามารถในทางใดและโดยวิธีใด ให้ระบุไว้ในประกาศรับสมัครสอบด้วย

**ค. ภาควิชาความเหมาะสมกับตำแหน่ง**

ให้ประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และพฤติกรรมที่ปรากฏทางอื่นของผู้เข้าสอบ และจากการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการอื่นใดเพิ่มเติมอีกก็ได้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ที่อาจใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรู้ในเรื่องการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ความสามารถ ประสบการณ์ ท่วงทีวาจา อุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ จริยธรรมและคุณธรรม การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน รวมทั้งสังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิภาณไหวพริบ และบุคลิกภาพอย่างอื่นเป็นต้น กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

หลักเกณฑ์และวิธีการนํารายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น (ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708/4 ว 15 ลงวันที่ 9 กันยายน 2535)

.....

ในกรณีที่องค์กรหรือส่วนราชการใด ได้รับอนุมัติจาก ก.พ.ให้นํารายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น ให้องค์กรหรือส่วนราชการนั้น ดำเนินการดังนี้

1. ให้องค์กรหรือส่วนราชการนั้น ตั้งคณะกรรมการดำเนินการนํารายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง ไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 5 จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการและตั้งผู้แทน ก.พ.เป็นกรรมการด้วย

2. ให้คณะกรรมการตามข้อ 1 ดำเนินการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่จะนํารายชื่อไปขึ้นบัญชี โดยกำหนดวิธีการประเมิน ซึ่งอาจดำเนินการโดยวิธีสัมภาษณ์ วิธีสอบข้อเขียน วิธีสอบปฏิบัติ หรือวิธีอื่นใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม ในกรณี คณะกรรมการอาจตั้งกรรมการสัมภาษณ์ กรรมการออกข้อสอบ กรรมการทดสอบการปฏิบัติงาน หรือกรรมการอื่นหรือเจ้าหน้าที่ให้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้ตามความจำเป็น การตัดสินใจว่าผู้ใดเป็นผู้ผ่านการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ให้ถือเกณฑ์ว่าต้องเป็นผู้ได้คะแนนประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งรวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

3. ให้องค์กรหรือส่วนราชการตามข้อ 1 ดำเนินการเกี่ยวกับการเรียกผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งมาเพื่อเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งอื่นตามข้อ 2 ดังนี้

3.1 ประสานกับส่วนราชการเจ้าของบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เพื่อให้ได้ชื่อและที่อยู่ของผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเรียงตามลำดับ ตามจำนวนที่ได้รับอนุมัติจาก ก.พ.

3.2 แจ้งให้ผู้สอบแข่งขันได้ตามรายชื่อและจำนวนตามข้อ 3.1 สมัครเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยแจ้งเป็นหนังสือส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนก่อนวันเริ่มรับสมัครไม่น้อยกว่า 10 วัน และกำหนดระยะเวลารับสมัครไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ ทั้งนี้ ในหนังสือดังกล่าว ให้แจ้งด้วยว่า

3.2.1 ผู้ที่ไม่ประสงค์จะสมัครเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะนํารายชื่อไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น หรือสมัครเข้ารับการประเมินแล้ว แต่ไม่ได้ขึ้นบัญชี ยังคงมีชื่ออยู่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งเดิมและมีสิทธิอยู่ตามเดิม

3.2.2 ผู้ที่ได้รับแจ้งให้สมัคร หรือผู้สมัครเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง หรือผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีเป็น

ผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งที่ประเมินนี้ ผู้ใดได้รับการเรียกตัวและได้แจ้งความจำเป็นหลายลักษณะอักษรแล้วว่าจะรับการบรรจุ หรือได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่ ก.พ.อนุมัติให้นำรายชื่อมาดำเนินการเพื่อขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น หรือในตำแหน่งอื่นๆ ของการสอบครั้งเดียวกันกับตำแหน่งดังกล่าว ผู้นั้นหมดสิทธิเข้ารับการประเมิน หรือหมดสิทธิที่จะได้ขึ้นบัญชี หรือหมดสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่ประเมินนี้ แล้วแต่กรณี

3.2.3 การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งจะใช้วิธีการตามข้อ 2 วิธีใด

4. ให้องค์กรหรือส่วนราชการตามข้อ 1 กำหนดเลขประจำตัวผู้สมัครเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ตามลำดับก่อนหลังที่สมัคร และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินมีสาระสำคัญดังนี้ เลขประจำตัวเข้ารับการประเมิน เลขประจำตัวสอบแข่งขันในบัญชีเดิม ชื่อตำแหน่งในบัญชีเดิม และชื่อ-ชื่อสกุล

5. การขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ ให้เรียงลำดับที่จากผู้ได้คะแนนรวมสูงลงมาตามลำดับ ถ้าได้คะแนนเท่ากันให้ผู้ได้รับเลขประจำตัวเข้ารับการประเมินก่อนเป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า และให้องค์กรหรือส่วนราชการตามข้อ 1 ประกาศการขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นนั้นเรียงตามลำดับที่โดยมีสาระสำคัญตามข้อ 4 ด้วย และส่งประกาศการขึ้นบัญชียื่นไปยังส่วนราชการเจ้าของบัญชีตามข้อ 3.1 และ ก.พ.แห่งละ 1 ชุด ภายใน 5 วันทำการ นับแต่วันประกาศการขึ้นบัญชี

6. เมื่อจะเรียกผู้ได้ขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ตามข้อ 5 มารายงานตัวเพื่อรับการบรรจุตามลำดับที่ในบัญชีให้ตรวจสอบกับส่วนราชการเจ้าของบัญชีตามข้อ 3.1 เสียก่อนว่า ผู้ที่จะเรียกมารายงานตัวนั้น ยังคงมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามนัยข้อ 3.2.2 แล้วจึงมีหนังสือเรียกผู้นั้นมารายงานตัว โดยส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียน ทั้งนี้วันที่กำหนดให้มารายงานตัวต้องเป็นเวลาหลังจากวันที่มีหนังสือให้มารายงานตัวไม่น้อยกว่า 10 วัน และในวันที่ผู้สอบแข่งขันได้มารายงานตัวให้ตรวจสอบผู้ที่มารายงานตัวเพื่อจะรับการบรรจุด้วยว่า ผู้นั้นยังคงเป็นผู้มีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามนัยข้อ 3.2.2 อยู่หรือไม่ หากผู้นั้นยังคงมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งอยู่ก็ให้ผู้นั้นแสดงความจำเป็นหลายลักษณะอักษรว่า จะรับ

การบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่มารายงานตัวครั้งนี้ และขอสิทธิรับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งอื่น ๆ ในการสอบครั้งเดียวกันกับตำแหน่งที่จะรับการบรรจุครั้งนี้ แล้วส่งหลักฐานการสละสิทธิอื่นไปขอให้ส่วนราชการเจ้าของบัญชีตามข้อ 3.1 คัดชื่อผู้นั้นออกจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เดิม และส่งหลักฐานการสมัครสอบของผู้นั้นที่มีอยู่ทางส่วนราชการเจ้าของบัญชีเดิมมาให้โดยเร็วแล้วส่งบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชี



(สำเนา)

ที่ นร 0708.4/ว 24

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

24 พฤศจิกายน 2535

เรื่อง หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้

เรียน (เวียง กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร 1004/ว 17 ลงวันที่ 9 กันยายน 2518 และ ที่ สร 0704/ว 25 ลงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2520

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หลักสูตรและวิธีการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงในระดับต่าง ๆ

2. แบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งและค่าชี้แจงเกี่ยวกับแบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

3. แบบรายงานเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ่มมติ ก.พ.เรื่องการกำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ ตามนัยมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 มาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติ ดังความละเอียดแจ้งอยู่แล้ว นั้น

บัดนี้ ก.พ.ได้พิจารณาเห็นสมควรปรับปรุงหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ได้ถูกยกเลิกไปโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 แล้ว และมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวบัญญัติว่า หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ให้เป็นไปตามที่ ก.พ.กำหนด ก.พ.จึงมีมติให้ยกเลิกมติ ก.พ.ตามหนังสือที่อ้างถึงนั้นเสีย และกำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ไว้ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกขึ้นคณะหนึ่งประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 6 จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอีกคนหนึ่งเป็นรองประธานกรรมการ หากประธานกรรมการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทน

2. คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกอาจตั้งกรรมการออกข้อสอบ กรรมการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง หรือกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการในเรื่องการกรอกคะแนนหรือเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการสอบคัดเลือกได้ตามความจำเป็น

3. ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบข้อเขียน สัมภาษณ์ และระเบียบเกี่ยวกับการสอบได้เท่าที่จำเป็นและไม่ขัดต่อหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกนี้แล้วให้ประธานกรรมการประกาศก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

4. หลักสูตรและวิธีการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1

5. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือกสำหรับตำแหน่งใดให้เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งนั้น แต่ถ้ามึเหตุผลและความจำเป็น ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกจะกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือการปฏิบัติราชการให้แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือจะกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือกก็ได้

6. ให้ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกประกาศรับสมัครสอบ โดยระบุชื่อตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบ หลักสูตรและวิธีการสอบคัดเลือก และข้อความอื่นที่ผู้สมัครสอบควรทราบ

7. ให้ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับสมัครสอบ โดยให้มีกำหนดเวลารับสมัครสอบไม่น้อยกว่า 10 วันทำการ

8. ให้ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

9. การตัดสินใจว่าผู้ใดเป็นผู้สอบคัดเลือกได้ให้ถือเกณฑ์ว่า ต้องเป็นผู้สอบได้คะแนนในแต่ละภาคที่สอบตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ แต่สำหรับภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งจะต้องประเมินบุคคลตามแบบที่กำหนดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2 นั้น จะต้องได้คะแนนในแต่ละหมวดไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงหลักวิชาการวัดผลด้วย

10. การสอบคัดเลือกจะต้องสอบตามหลักสูตรทุกภาค แต่คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกจะกำหนดให้ผู้สมัครสอบ สอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป หรือภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งก่อน แล้วจึงให้ผู้สอบได้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 9 สอบในภาคอื่นต่อไปก็ได้

11. ในกรณีที่ปรากฏว่ามีการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตอันอาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการสอบคัดเลือก ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกรายงานให้ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกทราบเพื่อพิจารณาว่าจะสมควรยกเลิกการสอบคัดเลือกครั้งนั้นทั้งหมด หรือจะพิจารณายกเลิกการสอบเฉพาะภาคที่เกิดการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริตนั้นตามแต่จะเห็นสมควร ถ้าหากผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกให้ยกเลิกการสอบคัดเลือกเฉพาะภาคใดแล้ว ก็ให้ดำเนินการสอบคัดเลือกเฉพาะภาคนั้นใหม่ สำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือส่อไปในทางทุจริต ไม่มีสิทธิเข้าสอบอีกต่อไป

12. เมื่อได้ดำเนินการสอบคัดเลือกเสร็จแล้ว ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกรายงานผลการสอบต่อผู้ดำเนินการสอบคัดเลือก เพื่อผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกจะได้ประกาศรายชื่อผู้สอบคัดเลือกได้ต่อไป

13. การประกาศรายชื่อผู้สอบคัดเลือกได้ จะประกาศเรียงตามลำดับเลขประจำตัวสอบ หรือตามลำดับตัวอักษรของผู้สอบคัดเลือกได้ก็ได้ และให้ถือประกาศรายชื่อผู้สอบคัดเลือกได้ดังกล่าวเป็นการขึ้นบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ด้วย

14. บัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ให้ใช้ได้ไม่เกินสามปีนับตั้งแต่วันขึ้นบัญชี

15. ให้ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือกส่งรายชื่อผู้สอบคัดเลือกได้ไปยังสำนักงาน ก.พ.ภายใน 5 วันทำการนับตั้งแต่วันขึ้นบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ และให้รายงานผลการสอบคัดเลือกตามแบบรายงานที่ ก.พ.กำหนด ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 3

16. การใดที่ได้ดำเนินการตามหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสินใจ การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ โดยถูกต้องตามมติ ก.พ.ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร 1004/ว 17 ลงวันที่ 9 กันยายน 2518 และที่ สร 0704/

ว 25 ลงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2520 เสร็จไปแล้วก่อนหรือในวันที่ยื่นหนังสือฉบับนี้ให้เป็นอันใช้ได้ ส่วนการ

ใดที่ได้ดำเนินการไปแล้วแต่ยังไม่เสร็จ ส่วนราชการจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ในขณะนั้น หรือจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ฉบับนี้ก็ได้อีกตามที่เห็นสมควร จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ  
(ลงชื่อ) วิชาศ สิงหวิสัย  
(นายวิชาศ สิงหวิสัย)  
เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ศูนย์การสอบ

โทร.281-0505

โทรสาร 281-4973

หลักสูตรและวิธีการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการ  
พลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 4 และ  
ระดับ 5

(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708.4/ว 24  
ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน 2535)

.....  
ก.ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (คะแนนเต็ม  
100 คะแนน)

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถและความเข้าใจ  
เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา การควบคุมงาน  
การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแนะนำใน  
การปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน กฎหมาย กฎ  
ระเบียบ และข้อบังคับทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน  
และความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน นโยบาย  
และแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัดและอื่น ๆ  
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามแนวที่ระบุไว้ในมาตรฐาน  
กำหนดตำแหน่ง ทั้งนี้ โดยวิธีสอบข้อเขียน

ข.ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง  
(คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

ให้ทดสอบความรู้ความเข้าใจหรือความคิดเห็น  
เกี่ยวกับงานในตำแหน่งนั้น โดยเฉพาะโดยวิธีสอบข้อเขียน  
หรือให้ทดลองปฏิบัติงานหรือวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือ  
หลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม

ค.ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม  
100 คะแนน)

ให้ประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง  
ในด้านต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการในแบบประเมิน  
บุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ ก.พ.  
กำหนดแนบท้ายนี้

ทั้งนี้ ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นซึ่งต้องทำ  
การสัมภาษณ์ก็อาจสัมภาษณ์ก็ได้แต่จะต้องนำผลการประเมิน  
ของผู้บังคับบัญชามาประกอบการสัมภาษณ์ด้วย

หลักสูตรและวิธีการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการ  
พลเรือนสามัญชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 6  
(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708.4/ว 24  
ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน 2535)

.....  
ก.ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (คะแนนเต็ม  
100 คะแนน)

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถและความคิดริเริ่ม  
ในการกำหนดและปรับปรุงนโยบาย แผนงาน ระบบงาน  
และการบริหารของส่วนราชการที่สังกัด และอื่น ๆ ที่จำเป็น  
สำหรับตำแหน่ง ตามแนวที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง  
โดยวิธีสอบข้อเขียน

ข.ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง  
(คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

ให้ทดสอบความรู้ความเข้าใจหรือความคิดเห็น  
เกี่ยวกับงานในตำแหน่งนั้น โดยเฉพาะ โดยวิธีสอบข้อเขียน  
หรือให้ทดลองปฏิบัติงาน หรือวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี  
ก็ได้ ตามความเหมาะสม

ค.ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม  
100 คะแนน)

ให้ประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง  
ในด้านต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการในแบบประเมิน  
บุคคล เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งที่  
ก.พ.กำหนดแนบท้ายนี้

ทั้งนี้ ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นซึ่งต้องทำ  
การสัมภาษณ์ ก็อาจสัมภาษณ์ก็ได้ แต่จะต้องนำผลการ  
ประเมินของผู้บังคับบัญชามาประกอบการสัมภาษณ์ด้วย

แบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการประกัน

(ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอก)

1) ชื่อผู้รับการประเมิน.....วุฒิการศึกษา.....

2) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....ฝ่าย.....

กอง.....

เริ่มดำรงตำแหน่งในสายงานนี้เมื่อ.....เงินเดือนปัจจุบัน.....บาท

เคยดำรงตำแหน่ง.....เมื่อ.....

ตำแหน่ง.....เมื่อ.....

3) การฝึกอบรม

หลักสูตร/สาขาที่ฝึกอบรม

จัดโดย

ระยะเวลา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ตำแหน่งที่สมัครสอบ.....ตำแหน่ง คือ

1. ....

2. ....

3. ....

---

ตอนที่ 2

ผลงานในรอบ 3 ปีที่แล้วมา

(ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอก)

---

ให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอรายละเอียดของผลงานย้อนหลัง 3 ปี จำนวนไม่เกิน 3 ชิ้น  
ผลงานที่ 1

ผลงานที่ 2

(ลงชื่อ) ผู้รับรองผลงาน.....  
ตำแหน่ง.....

ผลงานที่ 3

(ลงชื่อ) ผู้รับรองผลงาน.....  
ตำแหน่ง.....

(ลงชื่อ) ผู้รับรองผลงาน.....  
ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 3 การประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน	คะแนนเต็ม/ คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเต็ม/ คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเต็ม คะแนนที่ได้รับ
	ตำแหน่งที่ 1	ตำแหน่งที่ 2	ตำแหน่งที่ 3
<p>หมวด 1 องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (40 คะแนน)</p> <p>1.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (20 คะแนน)</p> <p>ก) พิจารณาจากการศึกษา ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความรอบรู้ในงานที่จะปฏิบัติและงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ฯลฯ</p> <p>ข) พิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงถึงความถูกต้องความครบถ้วนสมบูรณ์และงานเสร็จทันเวลา ทั้งนี้ ให้รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหา เซาว์ปัญญา และความถนัดเฉพาะงาน ฯลฯ</p> <p>1.2 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (20 คะแนน)</p> <p>พิจารณาจากความตั้งใจ ความเต็มใจ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเป็นผลดีแก่ทางราชการ การไม่ละเลยต่องานและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลของงานที่เกิดขึ้น ฯลฯ</p> <p>หมวด 2 ความประพฤติ (20 คะแนน)</p> <p>พิจารณาจากอุปนิสัย การรักษาวินัย พฤติกรรม และประวัติการทำงาน รวมทั้งคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติตามนโยบายและแบบแผนของทางราชการ ฯลฯ</p> <p>หมวด 3 คุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (40 คะแนน)</p>			

องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน	คะแนนเต็ม คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเต็ม/ คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเต็ม/ คะแนนที่ได้รับ
	ตำแหน่งที่ 1	ตำแหน่งที่ 2	ตำแหน่งที่ 3
<p><b>3.1 ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์</b> พิจารณาจากความสามารถในการคิดริเริ่มหาหลักการ แนวทาง เทคนิควิธีการ หรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน การปรับปรุงงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานยาก หรืองานใหม่ให้สำเร็จเป็นผลดี</p> <p><b>3.2 ทักษะคติและแรงจูงใจ</b> พิจารณาจากทัศนคติที่ดีต่อประชาชนระบบราชการและงานในหน้าที่ แรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แนวความคิด ความเชื่อและอุดมการณ์ที่สอดคล้องกับนโยบาย โครงการหรือแผนงานที่รับผิดชอบ</p> <p><b>3.3 ความเป็นผู้นำ</b> พิจารณาจากความสามารถในการมองการณ์ไกล การตัดสินใจ การวางแผน การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำและพัฒนาการควบคุมงาน ความใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนมีความคิดลึกซึ้ง กว้างขวาง รอบคอบและยุติธรรม ฯลฯ</p> <p><b>3.4 บุคลิกภาพและท่วงทีวาจา</b> พิจารณาจากการวางตนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ ความหนักแน่นมั่นคงในอารมณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนกิริยาท่าทางและท่วงทีวาจาที่เหมาะสม</p> <p><b>3.5 การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์</b> พิจารณาจากความสามารถส่วนบุคคลที่จะเข้าได้กับสถานการณ์ สังคม และสิ่ง-</p>			



องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมิน	คะแนนเต็ม/ คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเต็ม/ คะแนนที่ได้รับ	คะแนนเต็ม/ คะแนนที่ได้รับ
	ตำแหน่งที่ 1	ตำแหน่งที่ 2	ตำแหน่งที่ 3
<p>แนวคิดใหม่ ๆ ความยืดหยุ่นและความสามารถ ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการติดต่อ และประสานงานกับผู้อื่น</p> <p>3.6 องค์ประกอบอื่น ๆ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<b>รวม</b>			

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

**หมายเหตุ** การตัดสินใจว่าผู้ใดเป็นผู้สอบคัดเลือกได้ให้ถือเกณฑ์ว่าต้องสอบได้คะแนนในแต่ละภาคที่สอบ  
ตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ และสำหรับภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งจะ  
ต้องได้คะแนนในแต่ละหมวดไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

เกณฑ์การให้คะแนนในแบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

คะแนนเต็ม	เกณฑ์และคะแนนความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้ง			
	ไม่เหมาะสม (<60%)	พอเหมาะสม (60-70%)	เหมาะสมดี (71-90%)	เหมาะสมอย่างยิ่ง (91-100%)
5	2	3	4	5
10	น้อยกว่า 6	6-7	8-9	10
15	น้อยกว่า 9	9-10	11-13	14-15
20	น้อยกว่า 12	12-14	15-18	19-20
25	น้อยกว่า 15	15-17	18-22	23-25
30	น้อยกว่า 18	18-21	22-27	28-30

## คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณา ความเหมาะสมกับตำแหน่ง

### 1. วัตถุประสงค์

แบบประเมินฉบับนี้ใช้สำหรับประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งตามหลักสูตรและวิธีการสอบคัดเลือกในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยมีกรณียกข้อยู่ 2 กรณีด้วยกันคือ

1) กรณีที่เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้สมัครสอบเพียงอย่างเดียว หรือ

2) กรณีที่มีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมนอกเหนือจากการใช้แบบประเมินบุคคล แล้วให้คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์นำผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาตามข้อ 1 มาประกอบด้วย

### 2. วิธีการประเมิน

1) ให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอรายละเอียดต่าง ๆ ในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ให้ครบถ้วน โดยเฉพาะในตอน ที่ 2 ซึ่งจะต้องเขียนผลงานย้อนหลัง 3 ปี นั้น จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการปฏิบัติ ในผลงานชิ้นนั้น ๆ เป็นผู้ลงนามรับรองผลงาน

2) ให้ผู้ดำเนินการสอบคัดเลือก หรือคณะกรรมการ ดำเนินการสอบคัดเลือกเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งและคะแนนเต็มเพื่อใช้ เป็นองค์ประกอบในการประเมินตำแหน่งนั้น โดยคุณลักษณะ ในข้อ 3.1-3.5 ให้เลือกได้ไม่น้อยกว่า 3 หัวข้อ และอาจ กำหนดคุณลักษณะอื่น ๆ เพิ่มเติมได้อีกตามความต้องการ ของตำแหน่งนั้น ทั้งนี้ คะแนนรวมทั้งหมดทุกคุณลักษณะ ต้องไม่เกิน 40 คะแนน

3) การกำหนดคะแนนเต็มของคุณลักษณะแต่ละ หัวข้อในแต่ละตำแหน่งนั้น อาจกำหนดคะแนนเต็มให้ แตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะใดที่ถือว่าเป็นส่วน ประกอบที่สำคัญของตำแหน่ง ก็อาจกำหนดคะแนนให้สูง กว่าคุณลักษณะอื่นที่มีความสำคัญน้อยกว่า

4) ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นผู้ประเมิน ทุกหมวดตั้งแต่หมวด 1 ถึง หมวด 3 และเฉพาะการประเมินในหมวด 3 ให้แยกประเมินแต่ละตำแหน่งตามที่ผู้สมัคร ระบุไว้

### 3. การให้คะแนน

1) ให้ผู้ประเมินเป็นผู้ให้คะแนนตามเกณฑ์คะแนน

ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งดำรงตาราง ที่กำหนดไว้

2) ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นซึ่งต้องทำการ สัมภาษณ์ และมีกรรมการสัมภาษณ์มากกว่า 1 คน ให้ ถือค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมจากกรรมการทุกคนเป็นคะแนน ที่ได้รับ

3) ในกรณีที่มีการประเมินตามแบบประเมินบุคคล เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งควบคู่กับการสัมภาษณ์ ให้ถือค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการประเมิน ทั้ง 2 วิธี เป็นคะแนนที่ได้รับ

.....

(โปรดอ่านต่อฉบับหน้า)

# การฝึกอบรม เพื่อพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน

ดร.ลักษณา หมื่นจักร์

## คำนำ

องค์การทุกประเภท หน่วยงานทุกระดับ ผู้บริหารทั้งปวงต่างควรต้องตระหนักว่า ในบรรดาองค์ประกอบขององค์การนั้น ไม่ว่าจะ เป็นทางด้านกายภาพ อันได้แก่ อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เหล่านั้นก็ดี หรือทางด้านเศรษฐกิจ อันได้แก่ งบประมาณ เงินอุดหนุนประเภทต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้จ่าย ในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การก็ดี เหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ แต่เหนือกว่าองค์ประกอบดังกล่าว ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การที่เกิดขึ้นนั้น คน เป็นปัจจัยหลัก ผู้ปฏิบัติงานทุกคนและทุกระดับ ต่างก็เป็นทรัพยากรที่สูงค่ายิ่งขององค์การ เพราะคน เป็นผู้ใช้-ดูแล-ควบคุม-รักษา-สร้างเสริมสถานภาพทั้งทางกายภาพ และสถานภาพทางเศรษฐกิจของ

องค์การทั้งสิ้น จนกล่าวได้ว่าความก้าวหน้าของวิทยาการทุกสาขาที่เป็นไปทั้งปวง ล้วนเกิดจากความสามารถของคนเป็นผู้สร้างสรรค์ ผลงานงานขึ้นมา

และด้วยเหตุนี้นั่นเอง ผู้บริหารยุคใหม่จึงหันมาให้ความสำคัญ และคำนึงถึงเป็นพิเศษว่า หากจะต้องการให้องค์การก้าวหน้า เติบโต มีพัฒนาการใหม่ ๆ ในทางที่ดีขึ้นนั้น หน่วยงานจะต้องสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งรองรับ นั่นก็คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพรองรับต่อความก้าวหน้า พัฒนาการขององค์การนั่นเอง ซึ่งการพัฒนาคนสามารถทำได้มากมายหลากหลายวิธี และรูปแบบ แต่ในที่มีผู้เขียนใคร่ขอกล่าวถึงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมเป็นหลักเพื่อเป็นข้อพิจารณาว่า การฝึกอบรม หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นผลดีต่อองค์การ อย่างไร อะไรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการฝึกอบรม และสิ่ง

ใดที่สามารถเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จขององค์กร และจะมีเทคนิควิธีการอย่างไรบ้างในการพัฒนาคนอันมุ่งผลไปสู่การพัฒนางาน ดังจะได้อธิบายในแต่ละประเด็นต่อไป

### 1. การฝึกอบรม.....อะไรคือตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ?

การฝึกอบรม...เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปในทางพัฒนาให้ดีขึ้น...นั่นคือเป้าหมายซึ่งตีความไปได้เป็น 2 นัยคือ "พัฒนาคน" และ "พัฒนางาน"

เป้าหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรมคืออะไร? หากเรายอมรับว่า การจัดการและการและ/หรือ การกำหนดหลักสูตรต่างๆ ในการฝึกอบรมนั้น มีเป้าหมายอยู่ที่การเกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ตามเนื้อหาสาระในแขนงวิชาหรือพฤติกรรมที่ต้องการของผู้รับการฝึกอบรมและหน่วยงานที่เขาสังกัดอยู่ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านฝึกอบรมต่างย่อมทราบดีว่า การจัดการหรือหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เป็นกระบวนการที่มีระบบ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดมากมาย ในที่นี้ขอสรุปเพียงสังเขปว่า ต้องมีการวางแผนดำเนินการ จัดระบบการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตนไปในทางที่ดีขึ้นในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงาน และวัดผลประเมินผลการจัดฝึกอบรมว่าโครงการนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด โดยพิจารณาจากการ



เปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตลอดจนความถูกต้อง เหมาะสมของการจัดดำเนินการ การให้บริการ จากผู้ดำเนินการ และรับผิดชอบโครงการ การวัดผลประเมินผลเช่นนี้จะต้องกระทำควบคู่

กันไปและ/หรือ ทันทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม ผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของการฝึกอบรมที่แท้จริงนั้น ยังมีอาจวัดหรือตัดสินได้โดยทันทีที่การฝึกอบรมสิ้นสุดลง หากเราจะไม่ลืมว่าการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางของการฝึกอบรม ก็คือให้ผู้รับการฝึกอบรมได้นำความ

รู้ ทักษะ ทักษะคนคิด และลักษณะนิสัย ในการปฏิบัติงาน ไปปรับใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย หรืองานที่ต้องรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของ องค์การหรือหน่วยงานที่เขาดำรงตำแหน่งหน้าที่อยู่ และตัวบ่งชี้ถึงความ สำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการ ฝึกอบรมก็คือ ผลจากการปฏิบัติงาน นั้นเอง ซึ่งการวัดผลประเมินผลของ การปฏิบัติงาน ต้องพิจารณาจาก พัฒนาการของผลการปฏิบัติงานที่ เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นในด้านปริมาณ และ/หรือ คุณภาพของผลงาน ทั้งนี้ การวัดผลประเมินผลในขั้นนี้มีอาจจะกระทำได้โดยทันที หรือวัดผลประเมินผล จากผู้ผ่านการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้อง กระทำได้โดยทันที หรือวัดผลประเมิน ผลจากผู้ผ่านการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ ต้องกระทำโดยอาศัยกระบวนการศึกษา ติดตามผล ซึ่งมีความละเอียดอ่อน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องมากมาย ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อ ผลงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมได้มาก ฉะนั้นในการสรุปผลการจัดฝึกอบรม แต่ละหลักสูตรนั้น จะต้องศึกษาติดตามอย่างรอบคอบและเป็นระบบจึงจะ สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ ที่เชื่อถือได้ เพราะมีความเป็นวิทยาศาสตร์ตามเหตุและผลที่แท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุป ได้ว่าในโลกของการฝึกอบรม ตัวบ่งชี้ ถึงความสำเร็จนั้น สาเหตุอยู่ที่คน และอยู่ที่งาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง

ได้ว่า เป้าหมายปลายทางที่เป็นหลัก ของการฝึกอบรม (ทุกโครงการ) ก็คือ พัฒนาการของผลการปฏิบัติงานที่ เกิดขึ้นแก่องค์กร หรือหน่วยงานที่ผู้ ผ่านการฝึกอบรมนำสิ่งที่ได้รับจากการ ฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ของตนและส่งผลให้ผลิตผลของ องค์การพัฒนาไปในทางที่พึงประสงค์

## 2. ปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดพัฒนา การของผลการปฏิบัติงาน ไปใน ทางที่ดีขึ้น

ผู้เกี่ยวข้องกับงานด้านการฝึ กอบรมคงจะมีความเข้าใจและยอมรับ ตรงกันว่าเป้าหมายที่แท้จริงของการ ฝึกอบรมอยู่ที่พัฒนาการของผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นไปทางที่ดีขึ้น ขณะ





เดียวกันก็ต้องตระหนักถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุน ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับพัฒนาการของการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้ไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การพิจารณาผลการปฏิบัติงานว่ามีพัฒนาการไปในทางที่ดีหรือไม่นั้น จะต้องวิเคราะห์สภาพการณ์ต่าง ๆ ในองค์การอันได้แก่ องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ว่ามีการปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายแนวนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานคือ หนึ่ง การใช้ทรัพยากร (เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เวลา ฯลฯ) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด สอง บรรยากาศและเงื่อนไขในการทำงาน สาม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงานในทางที่พึงประสงค์ สี่ การแนะนำใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น เครื่องจักร, ระบบอัตโนมัติ, สมอองกล ฯลฯ และ ห้า กระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อการสร้างผลผลิต, การให้บริการ

ในการนี้ความพยายามขององค์กรคือ การหาความมั่นใจว่าผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือก็คือ การวัดความสำเร็จของ

โครงการนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า องค์ประกอบทั้งห้าประการมีส่วนสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาการของผู้ปฏิบัติงานซึ่งหนึ่งในห้าประการคือ การพัฒนา ความรู้ ทักษะ ทักษะ และลักษณะนิสัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์ประกอบอื่นๆ ที่เหลือทั้ง 4 ประการนั้น ตัวอย่างเช่น หากหน่วยงานหนึ่งจัดหาเครื่องมือชนิดใหม่เปลี่ยนมาใช้ อุปกรณ์ และเครื่องจักรทันสมัยแต่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการฝึกอบรมที่จะใช้และรักษาอุปกรณ์เครื่องมือเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง ผลผลิตที่ได้รับจากการใช้เครื่องมือชนิดใหม่นี้ที่คาดหวังว่าจะดีขึ้นหรือมากขึ้นก็จะเป็นไปตามนั้น ดังนั้น จึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นเพื่อผู้ทำงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ แม้ว่าเครื่องจักร เครื่องยนต์มีการทำงานแบบอัตโนมัติจนทำให้ดูเหมือนว่าความต้องการผู้ทำงานลดลงแต่คนก็ยังจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อการใช้ ควบคุม ถนอมรักษา และแก้ไข เครื่องจักรเครื่องกลเหล่านั้นเพื่อให้มันทำงานได้และให้ผลงานที่ดี นั่นก็คือ การวัดผลประเมินผลทั้งปวงจึงมีเป้าหมายปลายทางอยู่ที่พัฒนาการของผลผลิต ซึ่งเกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี และรู้จัก/สามารถนำประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลมากที่สุด จึงเป็น

การสมเหตุสมผลที่จะกล่าวว่า “ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการฝึกอบรม คือ ผลงานที่มีการปรับปรุงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

### 8. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผล การปฏิบัติงาน

การให้การฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกตำแหน่งหน้าที่ มีผลต่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานขององค์กรในแต่ละปี องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะองค์กรที่มีความก้าวหน้าสูงจะทุ่มเทลงทุนเป็นจำนวนมหาศาล เพื่อการจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานตน อย่างไรก็ตาม บางโครงการก็ขาดสาระไปจากที่ควรจะเป็น และไม่สามารถก่อให้เกิดพัฒนาการของผลการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และเพื่อที่จะให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมาย จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นว่าทุกโครงการฝึกอบรมขององค์กรต้องจัดขึ้นอย่างมีสำนึกในเป้าหมายของการฝึกอบรมอย่างแท้จริงอยู่ตลอดเวลา

และเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลในการพัฒนา/ปรับปรุงผลงานการจัดฝึกอบรมจะต้องดำเนินการให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนและทุกระดับอย่างทั่วถึงทั้งประเทศ สำหรับระดับประเทศรัฐจะต้องกำหนดให้ชัดเจนถึงนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการหรือกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาผลผลิตที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน

ทั่วประเทศ หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมต้องพยายามเพิ่มผลิตและปรับปรุงผลิตผลเพื่อการแข่งขันกับต่างประเทศ ในองค์การธุรกิจการจัดการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และเทคนิควิธีการต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่จะนำไปสู่การ

การฝึกอบรมต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยิ่งเกิดผลงานตามหน้าที่รับผิดชอบของเขาเป็นอย่างดี ดังนั้น การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนผลงานจึงเป็นเรื่องสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว



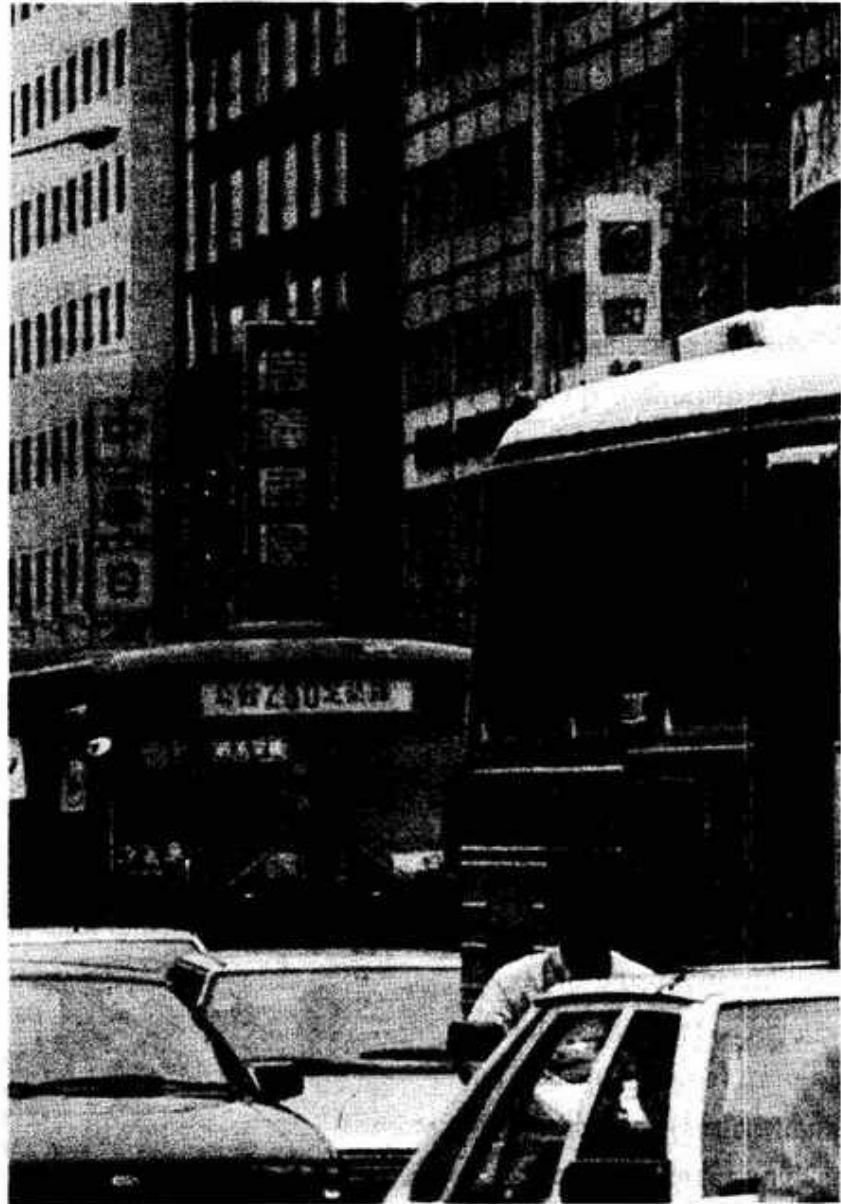
ปรับปรุงพัฒนาผลของการดำเนินการ และในระดับบุคคล ผู้ปฏิบัติงานทุกคนของสถาบันคงต้องมีสำนึกอยู่ตลอดเวลาว่าตนมีบทบาทที่จะต้องร่วมทำให้เกิดพัฒนาการด้านผลิตของงาน เพื่อก่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและ เช่นเดียวกันเพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานเอง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้จะต้องเตรียมโครง-

### 4. นโยบายการพัฒนา/ปรับปรุงผลของการปฏิบัติงาน

การกำหนดกรอบและแนวทางดำเนินการเพื่อกระตุ้นหรือส่งเสริมให้เกิดความพยายามที่จะปรับปรุง และ/หรือพัฒนาผลงานจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับนั้น ผู้มีอำนาจหน้าที่จะต้องระบุนโยบายและแจ้งแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยและทั่วถึง คำประกาศ



นโยบายเป็นเสมือนการชี้ให้ระดมใช้ทรัพยากรทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การแจ้งนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดในระดับชาติเกี่ยวกับการเพิ่มพูนผลงาน/ผลิตผลต่าง ๆ ของหน่วยราชการ ซึ่งต้องทำให้ชัดเจน เข้าใจง่าย หากเป็นหน่วยงานระดับย่อยลงไปก็จะเป็นเรื่องง่ายที่ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดแจ้งนโยบายการเพิ่มหรือพัฒนาผลงานให้แก่ผู้ปฏิบัติทุกคนทราบ นโยบายที่ระบุแจ้งควรกำหนดให้สั้น เข้าใจง่าย และจำได้แม่นยำ ขณะเดียวกันในการแจ้งนโยบายก็ควรจะให้แนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ด้วย เช่น ระบุสิทธิ-หน้าที่ขององค์การและของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำนึกและตระหนักถึงการปฏิบัติงานและผลงานที่เกิดจากการปฏิบัตินั้น เช่น นโยบายของบริษัท IBM เน้นความมุ่งหมายไว้ว่า “ผลิตผลงานที่มีคุณภาพในรูปแบบที่ก้าวหน้ามากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ ถ้อยคำสำคัญที่บ่งบอกถึงการพัฒนา/ปรับปรุงผลจากการปฏิบัติงานอยู่ที่วลีที่ว่า “โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้” เพราะนี่คือการพัฒนา/ปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตที่เกิดจากการลดค่าใช้จ่ายลง แต่เพิ่มผลผลิตขึ้น ทำให้ทั้งองค์การ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริโภค ต่างก็ได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น



##### 5. จากนโยบายสู่วัตถุประสงค์เฉพาะของโครงการเพื่อการพัฒนา/ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ภายหลังการแถลงนโยบายทั่วไปแล้ว ขั้นตอนไปก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับการเพิ่มหรือปรับปรุงผลผลิตภายในองค์การ และเพื่อให้เกิดประโยชน์และเป็นที่ยอมรับ

แก่ผู้เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ควรต้องระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เช่น “ลดค่าใช้จ่ายลงจากหนึ่งแสนบาทเป็นหกหมื่นบาทในระยะ 6 เดือนข้างหน้า” หรืออาจใช้วิธีพูดในเชิงบวก โดยระบุวัตถุประสงค์ว่า “พัฒนา/ปรับปรุงผลผลิต (ไม่มีการผิดพลาดในการผลิต) 20 เปอร์เซ็นต์ ใน 8 เดือนข้างหน้า โดยคงใช้ทรัพยากร

ที่มีอยู่ตามเดิม”

วัตถุประสงค์เฉพาะเป็นเสมือนแนวทางที่หน่วยงาน กระทรวง ทบวง กรม ฯลฯ และรายบุคคล จะกำหนด โครงการ/กิจกรรม โดยลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มผลผลิตให้บรรลุเป้าหมาย ภายในเวลาที่หน่วยงานกำหนด

### 6. กลยุทธ์ในการพัฒนาปรับปรุง การเพิ่มผลผลิต

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของหน่วยงาน จำเป็นต้องคิดค้นกลยุทธ์ที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดผลสำเร็จ โดยหลักการแล้ว กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา หรือปรับปรุงผลของงานนั้นจะต้องรวบรวมแนวทางทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ และความรับผิดชอบทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานทุกคนไว้เพื่อการให้ความยอมรับยกย่อง รางวัล ฯลฯ แก่ผู้ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจากแนวความคิดที่ว่าทุกคนมีส่วนต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลผลิต และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นผู้รู้ดีที่สุดว่าอะไรควรทำอะไรที่สามารถทำได้ที่จะเป็นผลดีต่อผลผลิตจากงานของเขา และเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้อยากร่วมกิจกรรมคิดค้นหากกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลงานนั้น ควรมีการยอมรับ ยกย่อง หรือมอบรางวัล แก่ผู้ประสบความสำเร็จในการพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน เพื่อว่ากลยุทธ์นี้จะทำให้ทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ต่อโครงการพัฒนา/ปรับปรุงผลงานของหน่วยงานตั้งแต่แรกเริ่ม

### 7. วิธีการพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่ากล-

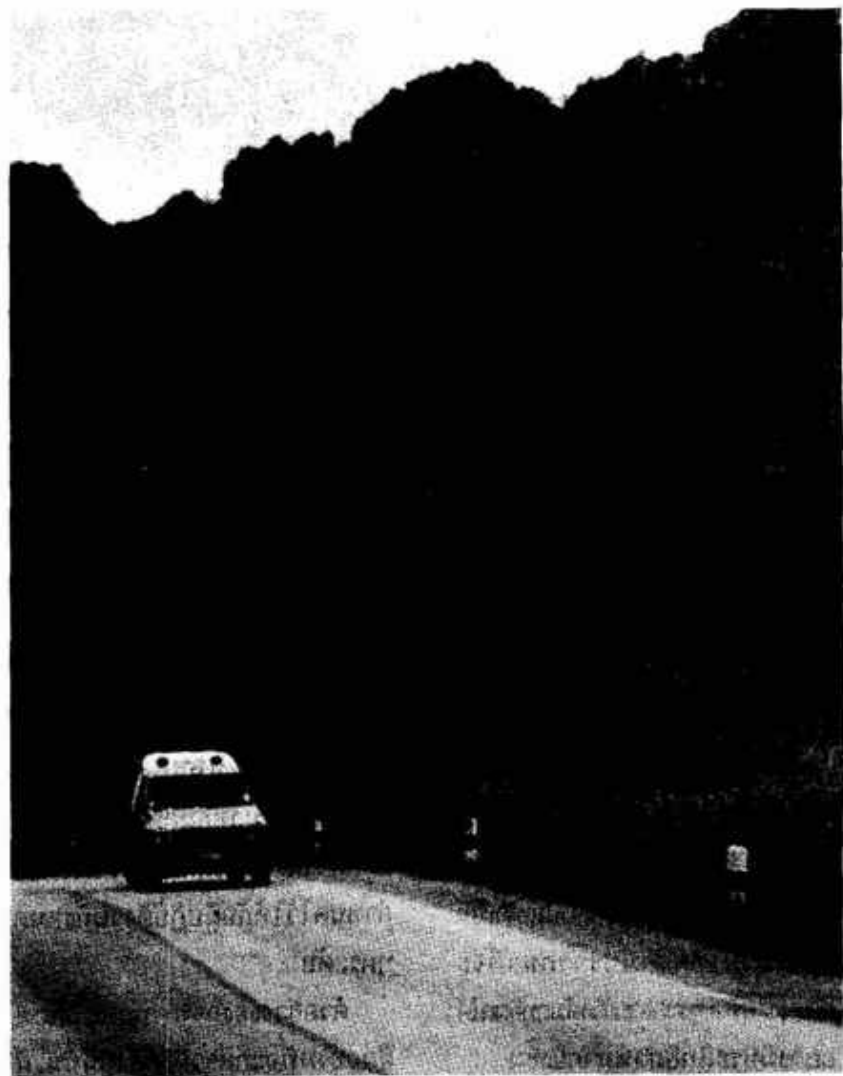
ยุทธ์การพัฒนา/ปรับปรุงผลงานนั้นมีหลายวิธีการหลายรูปแบบที่จะนำมาใช้กับโครงการเพื่อพัฒนาผลงานสำหรับทั้งหน่วยงาน วิธีการที่สามารถกระทำได้พร้อม ๆ กับการพัฒนาผลงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และทรัพยากรในองค์การจะเอื้ออำนวยเช่น

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. ใช้ระบบ/กระบวนการและวิธีการปรับปรุงแบบต่าง ๆ
3. แนะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลผลิต

4. ใช้วิธีดึงดูใจ/กระตุ้น/ผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและให้มีความรัก-เสียสละของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การ

5. พัฒนา/ปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร เครื่องกล ที่สะดวกสบาย เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติงาน

6. จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม-ทบทวน/พัฒนา ปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มีผลผลิตที่ดีขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา/ปรับ-





ปรุงผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมที่ไม่สะกดกัน ความริเริ่มสร้างสรรค์จินตนาการก็จะมีผลต่อการเพิ่มพูนผลงาน และถ้าหากได้มีการฝึกอบรมวิธีใช้เครื่องมือเครื่องจักร เทคนิค วิธีการ และกระบวนการที่จะพัฒนางาน ดังนั้น การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่จะพัฒนา/ปรับปรุงผลงานอยู่ตลอดเวลาจะช่วยลดค่าใช้จ่ายอันเกิดจากความสูญเปล่าเพราะความบกพร่องในการผลิต และหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกให้เป็นผู้รู้จักแก้ปัญหาเป็น ซึ่งจะช่วยให้ความปรารถนาที่จะพัฒนา/ปรับปรุงผลงานเกิดสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 8. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลงานในด้านนโยบาย

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลงานไม่ใช่เรื่องเลื่อนลอย แต่จะต้องทำให้เป็นเรื่องจริงจัง มีการวางโครงการเพื่อปรับปรุงคุณภาพด้านหลักการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ต้องมุ่งไปยังการส่งเสริมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน และเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลดังกล่าว นโยบายการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะต้องกำหนดไว้ให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดทุกระดับ

ตัวอย่างของการกำหนดนโยบายฝึกอบรมที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้นั้น ผู้

เขียนขอเสนอเพื่อให้หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ได้ใช้เป็นแนวทางพิจารณา

1. การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนา/ปรับปรุงผลงานเพิ่มพูนคุณภาพของผลงาน ผลผลิต การบริการ และการทำงานเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างาน ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

2. ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่ง หรือมีหน้าที่รับผิดชอบใด ๆ จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงเพื่อเขาจะสามารถพัฒนาตนเอง และสามารถทุ่มเททำประโยชน์ให้แก่โครงการพัฒนา/ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

3. เป้าหมายปลายทางของโครงการฝึกอบรมก็เพื่อที่จะพัฒนาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

4. เพื่อให้ก้าวไปสู่เป้าหมายปลายทางดังกล่าว โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ จะต้องจัดขึ้นให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน และจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการด้านการจัดการ การให้การศึกษาและความรู้ทั่วไปแก่ผู้ปฏิบัติงาน

พัฒนาทักษะ/เทคนิค/ฝีมือในการทำงาน

ความรู้และทักษะ ในการพัฒนา/ปรับปรุงงาน

ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

พัฒนาทัศนคติต่อการพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน

ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมเพื่อผลงานที่ดีขึ้น

การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุง/พัฒนางาน

การพัฒนาอาชีพเพื่อผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล

ด้วยแนวนโยบายดังกล่าว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานสามารถนำไปพัฒนา/ปรับปรุง จัดโครงการที่จำเป็นและเหมาะสมขึ้น เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน

### 9. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลงานในด้านกลยุทธ์และกระบวนการ

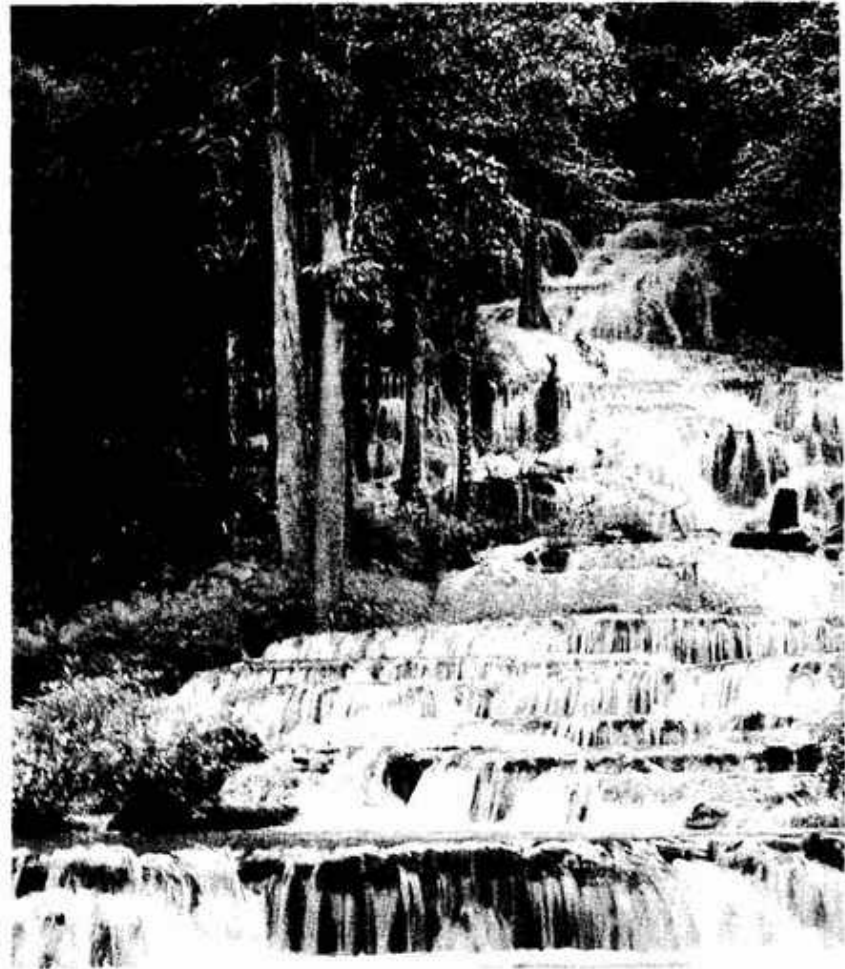
เมื่อได้กล่าวถึงแนวทางที่ควรกำหนดเป็นนโยบายการฝึกอบรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือกลยุทธ์และกระบวนการที่ควรจะพัฒนาและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้ได้แปรเป็นแผนปฏิบัติ และจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นในหน่วยงานและในสภาพการทำงานจริง กลยุทธ์และกระบวนการที่ขอเสนอในที่นี้ได้แก่:

1. สำรวจสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน หากจุดด้อยหรือความล้าหลังของระบบหรือกระบวนการที่มีผลต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์การ

2. ระบุความจำเป็นในการฝึก

อบรมบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และระดับปฏิบัติทุกคน ภายใต้เป้าหมายคือ การพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน

3. การให้มีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายและทุกระดับต่อโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน



4. พัฒนาแผนและระบบการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้าจากระดับหนึ่งขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นผลให้เขาได้พัฒนาความสามารถที่จะสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้นไป

5. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องเป็นผู้รักการเรียนรู้ มุ่งมั่น เอาใจใส่จริงจัง และมีส่วนช่วยให้กระบวนการเรียนรู้ ได้ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุ่งไปสู่การพัฒนา/ปรับปรุงผลงานตลอดโครงการฝึกอบรม และติดตัวต่อไปเพื่อการประยุกต์ใช้ภายหลัง

### เสร็จสิ้นการฝึกอบรม

6. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรได้รับโอกาสและหน้าที่รับผิดชอบเต็มที่ที่จะนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ โดยได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานตามลำดับจนถึงผู้บริหารสูงสุด เพื่อให้เป้าหมายโครงการฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผล

7. การตรวจสอบ ประเมินผลของการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงผลงานจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งแจ้งผลการตรวจสอบประเมินผลแก่ผู้ปฏิบัติงาน และให้มีการปรับปรุงแก้ไขหากเห็นสมควร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

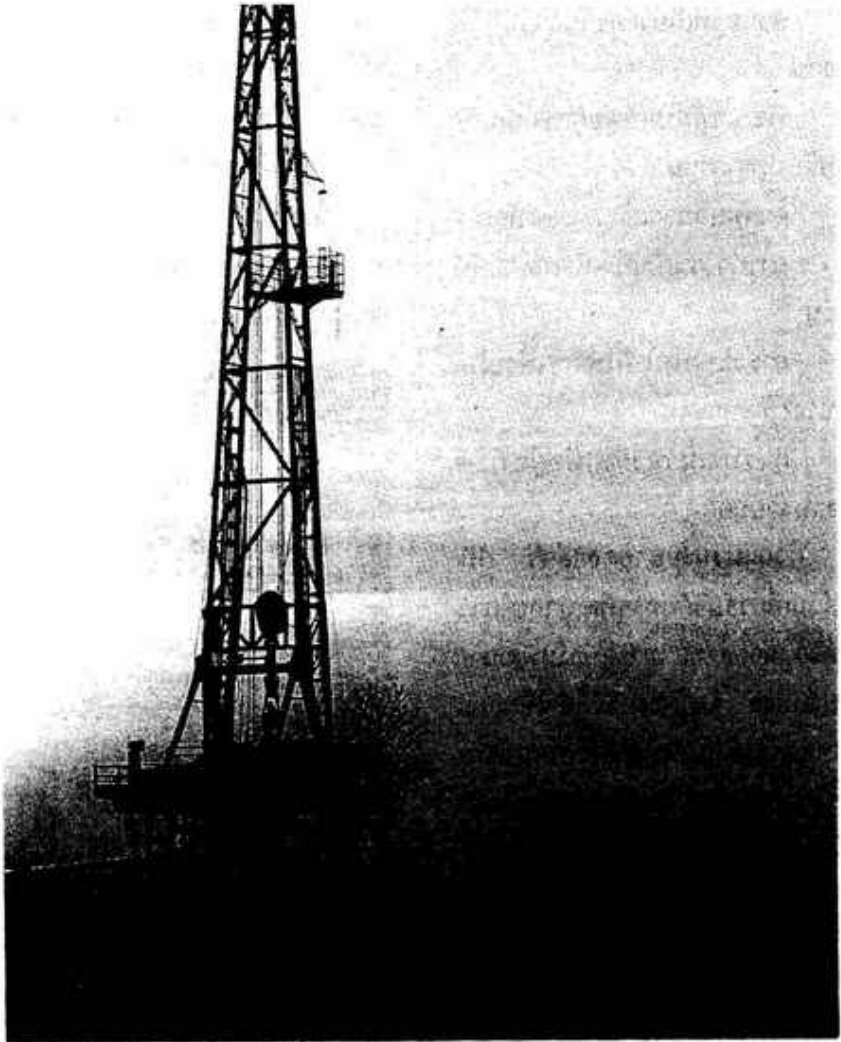
8. ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมให้การเรียนรู้และทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และความร่วมมือในการทำงาน ทั้งในช่วงการฝึกอบรม และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม

9. "การเรียนรู้" "การฝึกอบรม" และ "การปฏิบัติงาน" ควรผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อการให้มีส่วนช่วยเหลือเอื้ออำนวย ต่อความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และในที่สุดของกิจกรรมทั้งหมดเหล่านั้นก็คือ การพัฒนา/ปรับปรุงผลงานที่แต่ละฝ่ายมุ่งหมายอยู่

10. แผนการและกลไกต่าง ๆ ควรนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะนั่นก็คือท้ายที่สุดแล้วจะส่งผลไปยังการพัฒนา/ปรับปรุงผลงานนั่นเอง

## 10. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลงานของผู้ปฏิบัติ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า บุคลากรทุกระดับ จะต้องได้รับการฝึกอบรมอยู่เสมอเป็นปกติ เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน อย่างไรก็ตาม เนื้อหาสาระและวิธีการ การจัดโครงการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับ ก็อาจจะแตกต่างกัน

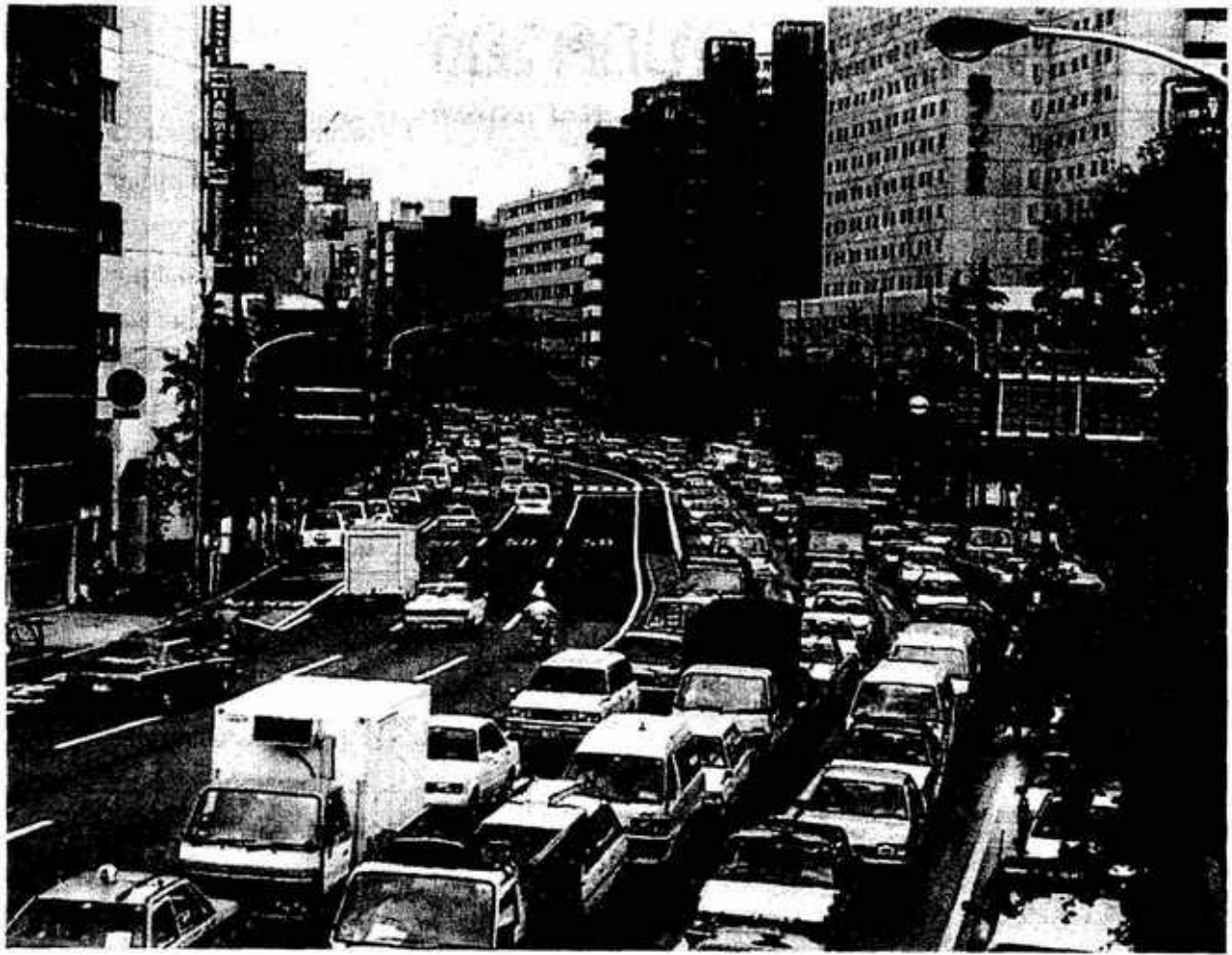


กันไปตามความจำเป็น และหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะผู้หนึ่ง ๆ เหล่านั้นโดยปกติแล้ว การศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์และระบบ เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางรูปแบบการจัดโครงการและเนื้อหาหลักสูตร แต่จะต้องระลึกไว้เสมอว่าเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรมอยู่ที่การพัฒนา/ปรับปรุงผลงาน กลยุทธ์และกระบวนการที่กล่าวข้างต้นเป็นข้อที่ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมายเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ โครงการฝึกอบรมควรจัดขึ้นบนฐานของความจำเป็น กระบวนการ วิธีการ เทคนิค และขั้นตอน ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา/ปรับปรุงผลงานที่ตรงกับกรณีของลักษณะเฉพาะของงาน สภาพการณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## สรุป

การจัดดำเนินการฝึกอบรม มิใช่เพียงการลงทุนให้บุคคลในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ คติ ความสามารถและประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องหมายถึงการช่วย



ให้คนได้นำสิ่งที่เขาได้รับจากการฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นก็คือให้เขาสามารถสร้างผลผลิต หรือผลการปฏิบัติงานได้สูงขึ้น ด้านคุณภาพ/หรือด้านปริมาณ นั่นเอง ทั้งนี้ ย่อมต้องเป็นไปให้สอดคล้องเหมาะสมกับการจัดการด้านการบริหารของผู้บริหารด้วยว่า ได้สร้างเสริมปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนางานอะไรบ้าง เพียงใด และได้ใช้วิธีการ หรือกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ และต่อเนื่อง ตรงกับกรณีหรือความต้องการ/ความจำเป็นของหน่วยงานอย่างไร

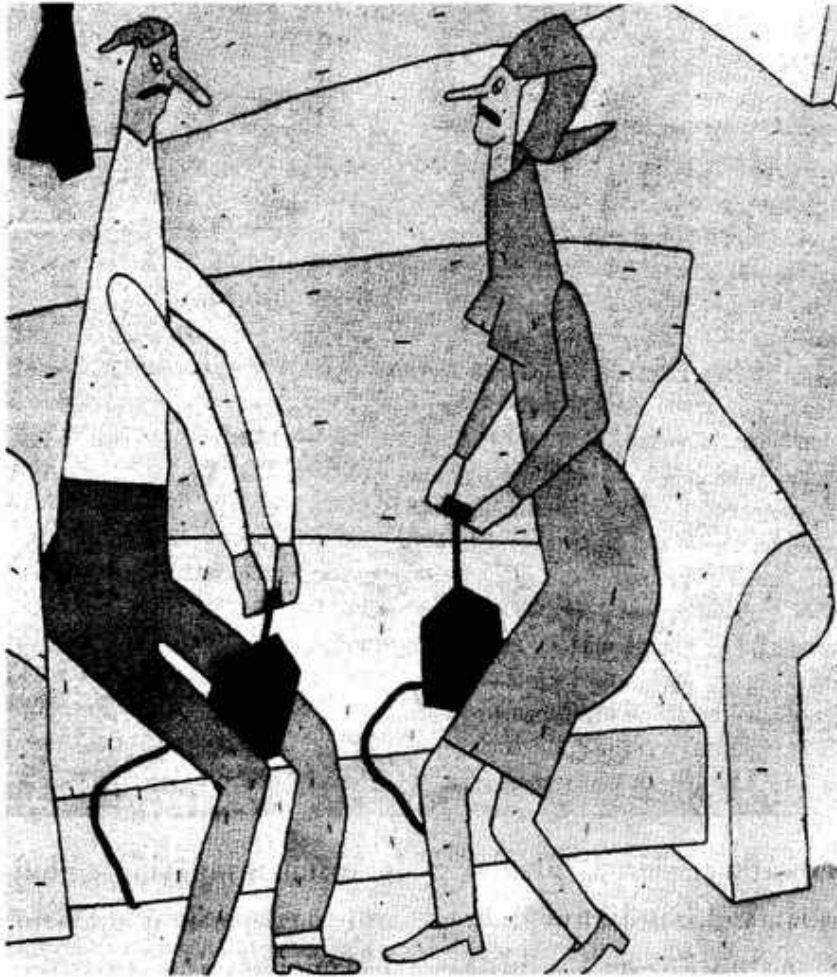
การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ลงทุนสูงมาก หาก

พิจารณาโดยละเอียดแล้วไม่ใช่เพียงจำนวนเงินที่จัดงบประมาณดำเนินการแต่ละหลักสูตร แต่ต้องหมายรวมถึงค่าลงทุนด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ วัสดุอุปกรณ์ น้ำ ไฟ ตลอดจนการลงทุนต่อการสร้างวิทยากร/ผู้จัด/ผู้บริหาร/ผู้ให้บริการ เวลา พาหนะ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงเวลาและสิ่งพึงได้รับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ต้องขาดหายไป ฯลฯ สรุปแล้วเป็นการลงทุนที่มีค่าเป็นทั้งรูปของเม็ดเงินและไม่ใช่เม็ดเงิน ที่สูงยิ่ง ทั้งนี้การลงทุนนั้นก็ด้วยตระหนักดีว่า แม้จะเป็นการลงทุนที่สูงค่ามาก แต่ก็สมควรที่จะลงทุน เพราะคุณค่าของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรม พัฒนา มานั้น

จะได้รับการคาดหวังได้ว่าจะเป็นผู้สามารถสร้างผลผลิตหรือปฏิบัติงานให้บังเกิดผลคุ้มค่าเหนือการลงทุนที่ทุ่มเทลงไปด้วยถือว่า ทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ที่เป็นหลัก เป็นผู้สร้างสรรค์ บันดาล ความเจริญก้าวหน้าทั้งมวลให้เกิดแก่มนุษยชาติ

# การจัดตั้งศาลปกครอง

นิวัฒน์ วัชรวารการ



**ก**ารดำริให้มีศาลปกครองนั้น เริ่มมีมาตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี 2475 เพื่อเป็นหลักประกันความเป็นธรรมให้แก่ประชาชนเป็นการป้องกันมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจเกินขอบเขตกว่าที่กฎหมายกำหนด แต่การดำเนินการจัดตั้งศาลปกครองไม่ประสบผลสำเร็จจนถึงปัจจุบัน

ข้อสรุปการจัดตั้งศาลปกครองและการพิจารณาคดีปกครองในต่างประเทศที่เสนอนี้ ได้มาจากการรวบรวมและสรุปจากวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัญหาการจัดตั้งศาลปกครองประเทศ

ไทย พม่า ศึกษากรณีโครงสร้างและอุปสรรคของนายอรรถพร สุวัฒน์เดชา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2522 และศาลปกครองที่จะจัดตั้งในประเทศไทย ของนายดิเรก เลิศวนารินทร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2524 คำแถลงนโยบายของรัฐบาล และพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา ข้อเขียนที่เสนอนี้เป็นแนวความคิดกว้าง ๆ ในการพิจารณาจัดตั้งศาลปกครองและคดีที่จะนำขึ้นสู่ศาลปกครองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือน

## แนวความคิด

ในหลักการปกครองจะต้องให้หลักประกันสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลแก่ประชาชนทุกคนเมื่อประชาชนได้รับความเดือดร้อนจากการใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐ ประชาชนก็ย่อมมีสิทธิเรียกร้องความเป็นธรรมจากรัฐได้ องค์การยุติธรรมในปัจจุบันทำหน้าที่พิจารณาตัดสินคดีทุกประเภทรวมทั้งคดีปกครอง ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการฟ้องร้องเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติหน้าที่มิชอบ ทำให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชน แต่การพิจารณาคดีตามหลักการปกติทั่วไปนั้น มีความล่าช้าไม่ทันการ เนื่องจากมีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณามากมายหลายขั้นตอน จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาคดีปกครอง ซึ่งต้องการความรวดเร็ว เพราะหากล่าช้า ก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนมากขึ้น

ศาลปกครองจะเป็นองค์การที่จะพิจารณาตัดสินข้อพิพาทระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งนับวันจะมีมากขึ้น และจะเป็นองค์การที่จะช่วยคุ้มครองและพิทักษ์ความเป็นธรรมให้แก่ราษฎร และระหว่างข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้รับความเดือดร้อนจากการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และผู้บังคับบัญชา

## ความหมาย

ศาลปกครอง (Administrative Court) คือองค์การที่จะให้ความคุ้มครองแก่ประชาชนด้วยการรับเรื่องราวร้องทุกข์ แต่ในขณะเดียวกันก็จะปกป้องประโยชน์ส่วนรวมของรัฐด้วย

คดีปกครอง (Administrative Case) หมายถึง คดีที่มีการฟ้องร้อง

เกี่ยวกับการกระทำในทางปกครองของฝ่ายปกครอง ในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีฝ่ายปกครองเป็นคู่ความอยู่ด้วย คดีปกครองเป็นคดีที่มีลักษณะต่อไปนี้เป็นคือ คดีที่ฟ้องฝ่ายปกครองว่ากระทำการนอกเหนืออำนาจหน้าที่ ใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ กระทำการโดยมิชอบด้วยกฎหมาย รวมทั้งคดีที่เรียกร้องค่าเสียหายเนื่องจากการกระทำในทางปกครอง และการฟ้องร้องคดีปกครองมีข้อสังเกตบางประการดังนี้

1. คำสั่งหรือการกระทำนั้นจะต้องเป็นการใช้อำนาจในทางปกครอง
2. คำสั่งในทางปกครองจะต้องเป็นคำสั่งในขั้นที่สุดของฝ่ายปกครองเสียก่อน
3. ในการพิจารณาคดีปกครองของศาลมักจะมีอำนาจก้าวล้ำเข้าไปลบล้างดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง

การพิพาทคดีปกครองได้แก่อัยการพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน อัยการของรัฐด้วยกันเอง อัยการของรัฐกับเจ้าหน้าที่

ฝ่ายปกครอง (Administration) หมายถึง อัยการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งปวง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ทำบริการสาธารณะอันมีลักษณะเป็นราชการบริหาร กล่าวคือ หมายถึงอัยการและเจ้าหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น และอาจรวมถึงอัยการและเจ้าหน้าที่รัฐของรัฐวิสาหกิจด้วยก็ได้

การกระทำของฝ่ายปกครอง (Administrative Act) หมายถึงการกระทำต่าง ๆ ที่มาจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

ให้จัดทำบริการสาธารณะ เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของตน หรืออีกความหมายหนึ่งได้แก่การกระทำที่ก่อให้เกิดสถานะสภาพตามกฎหมายแก่เอกชน ไม่ว่าจะเป็นการโยยน์ หรือทำให้เกิดภาระหน้าที่แก่เอกชนผู้อยู่ใต้ปกครอง

ลักษณะพิเศษที่สำคัญของการกระทำของฝ่ายปกครองก็คือ ไม่ว่าจะเป็นการกระทำทั่วไป หรือเป็นการกระทำเฉพาะราย ต้องอาศัยอำนาจของกฎหมายเป็นหลัก หรือมิฉะนั้นก็ต้องเป็นการกระทำของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองเพื่อปฏิบัติตามกฎหมาย การกระทำที่แสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมิใช่ก็ได้

### การจัดตั้งศาลปกครองในประเทศไทย

ได้มีแนวความคิดในการจัดตั้งศาลปกครองตั้งแต่การเปลี่ยนแปลง

การปกครองในปี 2475 โดยนายปรีดี พนมยงค์ ได้เสนอแนวความคิดนี้ให้กลุ่มผู้ก่อการพิจารณา แต่กลุ่มผู้ก่อการไม่เห็นด้วย เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ คือ

1) ยังไม่สมควรแก่เวลา เพราะราษฎรยังไม่เข้าใจเรื่องสิทธิเสรีภาพของประชาชนซึ่งเท่าที่ควร หากมีศาลปกครองแล้ว อาจก่อให้เกิดเหตุวิวาทระหว่างฝ่ายปกครองกับราษฎรขึ้น

2) ขาดผู้ชำนาญทางการปกครอง

ในปี 2476 ได้มีการออกพระราชบัญญัติว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกา และได้มีการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการกฤษฎีกาไว้ 3 ประการ คือ

- 1) จัดทำร่างกฎหมายหรือกฎข้อบังคับตามคำสั่งของสภาผู้แทนราษฎร หรือคณะรัฐมนตรีแล้วแต่กรณี
- 2) ปรึกษาให้ความเห็นใน





ทางกฎหมาย แก่ทบวงการเมืองของ  
รัฐบาล

3) พิจารณาพิพากษาคดีปก-  
ครองตามที่จะได้มีกฎหมาย ให้อยู่ใน  
อำนาจของคณะกรรมการกฤษฎีกา

แต่การดำเนินการในขั้นต่อไป  
ที่จะมีศาลปกครองนั้นก็ไม่สามารถ  
กระทำได้ จนกระทั่งได้มีการปรับปรุง  
พระราชบัญญัตินี้ใหม่ในปี 2522 และ  
ได้ยกเลิกอำนาจของคณะกรรมการ  
กฤษฎีกาในการพิพากษาคดีปกครอง

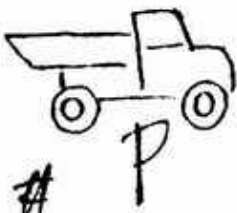
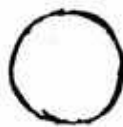
พ.ศ.2478 รัฐบาลได้เสนอร่าง  
พระราชบัญญัติว่าด้วยอำนาจของ  
คณะกรรมการกฤษฎีกาในคดีปกครอง  
และร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยวิธี  
พิจารณาคดีปกครองต่อสภาผู้แทน  
ราษฎรและต่อมารัฐบาลได้ขอให้รอ  
การพิจารณาไว้ก่อน

พ.ศ.2489 ได้มีสมาชิกสภาผู้  
แทนราษฎรเสนอให้รัฐสภาพิจารณา  
พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครอง  
แต่รัฐบาลไม่เห็นด้วย

พ.ศ.2492 ได้ประกาศใช้พระ-  
ราชบัญญัติเรื่องการร้องทุกข์ พ.ศ.  
2492 โดยให้เอกชนยื่นเรื่องราวร้อง  
ทุกข์ต่อคณะกรรมการได้ เรื่องที่ร้อง  
ทุกข์ต้องเป็นเรื่องที่เข้าลักษณะปกครอง  
ดังนั้น คณะกรรมการเรื่องราวร้องทุกข์  
จึงมีหน้าที่วินิจฉัยคดีปกครอง ทำ  
หน้าที่คล้ายศาลปกครองแต่ไม่มี  
อำนาจที่จะบังคับให้เป็นไปตามคำวินิจฉัย

พ.ศ.2499 กระทรวงยุติธรรมได้  
เสนอร่างกฎหมายจัดตั้งศาลปกครอง  
ต่อคณะรัฐมนตรีในสมัยจอมพล ป.  
พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี แต่  
ได้มีการชะลอเรื่องนี้ไว้ก่อน เพื่อรอผล  
การเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร  
ในปี 2500

พ.ศ.2500 ได้มีสมาชิกสภาผู้



แทนราษฎรเสนอให้มีการจัดตั้งศาล  
ปกครองขึ้นอีก แต่ไม่มีการพิจารณา

พ.ศ.2516 หลังจากเหตุการณ์  
14 ตุลาคม ได้มีการเคลื่อนไหวเพื่อให้  
มีการจัดตั้งศาลปกครองขึ้นอย่างกว้าง  
ขวาง เพื่อเป็นหลักประกันสิทธิเสรีภาพ  
ของประชาชน ดังนั้นรัฐธรรมนูญในปี  
2517 จึงได้กำหนดให้มีศาลปกครอง  
ขึ้นไว้ในรัฐธรรมนูญในมาตรา 212  
ว่า "ศาลปกครองและศาลในสาขา  
แรงงานสาขาภาษี หรือสาขาสังคม  
จะจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ..."

พ.ศ.2520 รัฐบาล พล.อ.เกรียง-  
ศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้มีนโยบายที่จะจัดตั้ง  
ศาลเฉพาะเรื่องขึ้นเช่น ศาลปกครอง  
ศาลแรงงาน ศาลภาษี

ในปี 2522 ได้ปรับปรุงพระ-  
ราชบัญญัติเรื่องราวร้องทุกข์ พ.ศ.2492

โดยได้กำหนดให้มีคณะกรรมการวินิจฉัย  
ร้องทุกข์ขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
คณะกรรมการกฤษฎีกา ดังนั้นคณะ  
กรรมการกฤษฎีกานอกจากจะมีหน้าที่  
ให้คำปรึกษาและร่างกฎหมายของ  
รัฐบาลแล้ว ยังมีหน้าที่พิจารณาวินิจฉัย  
เรื่องราวร้องทุกข์ด้วย ในปี พ.ศ.2523  
กระทรวงยุติธรรมได้เสนอร่างพระราช-  
บัญญัติจัดตั้งศาลปกครองให้รัฐบาล  
พิจารณา คณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้ว  
เห็นชอบในหลักการและมอบให้สำนัก  
งานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจร่าง  
และต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล  
ใหม่จึงทำให้ร่างนี้ตกไป

พ.ศ.2523 รัฐบาล พล.อ.เปรม  
ติณสูลานนท์ ในสมัยแรกก็ได้มีการ  
แถลงนโยบายที่จะจัดตั้งศาลปกครอง  
ขึ้น แต่ผลการดำเนินการก็ไม่คืบหน้า

และในสมัยที่ 2 และ 3 ก็ไม่มีการ  
แถลงนโยบายเรื่องศาลปกครองอีกจน  
สิ้นรัฐบาลยุค พล.อ.เปรม ติณสูล  
ลานนท์

พ.ศ.2534 รัฐบาล พล.อ.ชาติ  
ชาย ชุณหะวัณ ได้กล่าวถึงนโยบาย  
ที่จะให้มีการจัดตั้งศาลปกครอง

พ.ศ.2535 รัฐบาลนายชวน  
หลิกภัย ได้กำหนดแนวทางในการ  
ดำเนินการจัดตั้งศาลปกครองไว้ว่า  
จะพัฒนาบุคลากรและกระบวนการ  
วินิจฉัยเรื่องราวร้องทุกข์ ตลอดจน  
เตรียมปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้พร้อม เพื่อ  
นำไปสู่การจัดตั้งศาลปกครองให้ทัน  
ภายใน 4 ปี

นอกจากนี้ก็ได้มีกฎหมาย  
ข้าราชการบางฉบับที่บัญญัติให้นำข้อ  
พิพาทบางประเภทให้ศาลปกครอง  
พิจารณา คือ

1. พระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ได้  
บัญญัติไว้ในมาตรา 107 ว่า “เมื่อผู้บังคับ  
บัญชาหรือ ก.พ.ได้วินิจฉัยอุทธรณ์  
ตามมาตรา104 หรือมาตรา105 ผู้-

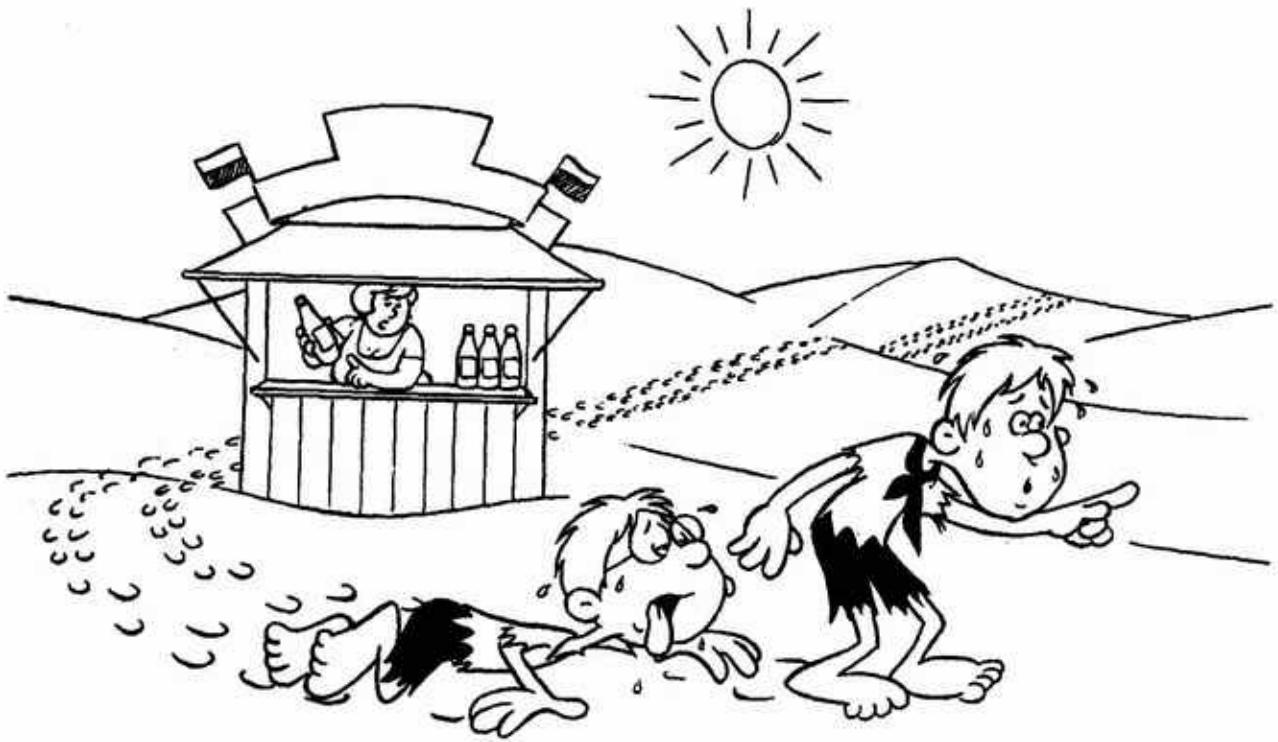
ถูกสั่งลงโทษเห็นว่าตนไม่ได้รับความ  
เป็นธรรมย่อมมีสิทธิที่จะฟ้องคดีต่อ  
ศาลปกครองได้ภายใน 1 เดือน นับแต่  
วันที่ได้รับทราบคำวินิจฉัยอุทธรณ์นั้น”  
ในกรณีของมาตรา 104 เป็นการอุท  
ธรณ์คำสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน  
หรือลดขั้นเงินเดือน และมาตรา  
105 เป็นการอุทธรณ์คำสั่งให้ออก  
ปลดออก หรือไล่ออก และในมาตรา  
120 “ในระหว่างที่ยังไม่ได้มีพระราช  
บัญญัติจัดตั้งศาลปกครองตามความ  
ในมาตรา 212 ของรัฐธรรมนูญแห่ง  
ราชอาณาจักรไทย สิทธิการฟ้องคดี  
ต่อศาลปกครอง ของผู้ถูกลงโทษตาม  
ความในมาตรา 107 ยังไม่ให้ใช้  
บังคับ”

2. พระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.  
2518 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 31 วรรค  
1 ว่า “เมื่อปรากฏกรณีตามมาตรา  
30 (4), (5) หรือ (6) ให้รัฐมนตรีสอบสวน  
แล้วมีคำสั่งให้ออกจากตำแหน่ง  
แต่ผู้ถูกสั่งให้ออกจากตำแหน่งมีสิทธิ  
ยื่นฟ้องต่อศาลปกครองภายใน 15

วัน นับแต่วันที่ได้รับคำสั่ง คำพิพากษา  
ของศาลปกครองให้ถือเป็นที่สุด” กรณี  
นี้เป็นกรณีที่ผู้ว่าและรองผู้ว่ากรุงเทพ  
ถูกกล่าวหาว่าขาดคุณสมบัติและมี  
ลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย และ  
มาตรา 90” ในระหว่างที่ยังมิได้มี  
กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งศาล  
ปกครองตามความในมาตรา 212 ของ  
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย  
ให้ผู้มีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลแพ่ง และ  
ให้คำพิพากษาของศาลยุติธรรมเป็น  
ที่สุด”

3. พระราชบัญญัติระเบียบ  
ราชการเมืองพัทยา พ.ศ.2521 ได้  
บัญญัติไว้ในมาตรา 29 วรรค 2 ว่า  
“สมาชิกซึ่งถูกสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง  
ตามวรรค 1 มีสิทธิยื่นฟ้องต่อศาล  
ปกครองเพื่อขอให้เพิกถอนคำสั่งได้  
ภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับ คำสั่ง  
คำพิพากษาของศาลปกครองให้เป็น  
ที่สุด” ซึ่งเป็นกรณีที่สมาชิกสภาถูกตั้ง  
กรรมการสอบสวนว่าขาดคุณสมบัติ  
และมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย  
และคณะกรรมการเห็นควรให้พ้นจาก





ตำแหน่ง และมาตรา 114” ในระหว่างที่ยังไม่มีศาลปกครอง ให้ผู้มีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครอง ให้ยื่นฟ้องคดีต่อศาลจังหวัด และถ้าเป็นการฟ้องคดีตามมาตรา 29 ให้คำพิพากษาของศาลจังหวัดเป็นที่สิ้นสุด”

นอกจากนี้ก็มีพระราชบัญญัติอื่น ๆ อีกหลายฉบับที่ระบุอำนาจให้ศาลปกครองเป็นผู้พิจารณาข้อพิพาท เช่น พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ. 2518 เป็นต้น

ลักษณะแนวโน้มดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะจัดตั้งศาลปกครองขึ้น และได้มีพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการบางฉบับได้กล่าวรองรับถึงอำนาจหน้าที่ของศาลปกครองไว้เช่นกัน นโยบายของรัฐบาลปัจจุบันได้กำหนดระยะเวลาที่แน่ชัดว่า จะต้องจัดเตรียมบุคลากรและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อจัดตั้งศาลปกครองภายในเวลา 4 ปี

## องค์การที่ทำหน้าที่คล้ายศาลปกครอง

ในขณะที่ไม่มีศาลปกครองเพื่อทำหน้าที่พิจารณาคดีดังกล่าว โดยเฉพาะ รัฐบาลได้กำหนดให้มีคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ที่ราษฎรร้องเรียน ในพระราชบัญญัติว่าด้วยคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ.2467 ได้กำหนดให้คณะกรรมการกฤษฎีกามีหน้าที่พิจารณาคดีปกครอง แต่ในข้อเท็จจริงคณะกรรมการกฤษฎีกาไม่เคยพิจารณาคดีปกครองเลย ต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติเรื่องราวร้องทุกข์ พ.ศ.2492 โดยให้มีคณะกรรมการเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อพิจารณาข้อพิพาทระหว่างราษฎรกับส่วนราชการ และในปี 2522 ก็ได้โอนคณะกรรมการเรื่องราวร้องทุกข์เข้าเป็น

ส่วนหนึ่งของคณะกรรมการกฤษฎีกา เรียกว่าคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ.2522

กรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์มีหน้าที่ตามมาตรา 7 (2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2522 ดังนี้

1. วินิจฉัยร้องทุกข์ตามบทบัญญัติ
2. เสนอความเห็นต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อสั่งการเกี่ยวกับข้าราชการส่วนท้องถิ่น
3. พิจารณาวินิจฉัยคำอุทธรณ์ คำวินิจฉัยของคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายอื่นในปัญหาข้อกฎหมายตามที่จะได้มีพระราชกฤษฎีกา ระบุให้มีการอุทธรณ์คำวินิจฉัยของคณะกรรมการดังกล่าวต่อคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ได้
4. รายงานผลการสั่งการของ

นายกรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัตินี้ พร้อมทั้งเสนอวิธีการที่นายกรัฐมนตรีควรสั่งการต่อไป กรณีที่มีการปฏิบัติงานยังไม่เป็นผล

คณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ ต้องได้รับการโปรดเกล้าแต่งตั้งโดยคำแนะนำของคณะรัฐมนตรี และต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือการบริหารราชการแผ่นดิน ในท้องที่ใดมีการร้องทุกข์มาก ก็จะสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ส่วนภูมิภาคได้

การดำเนินการตามคำวินิจฉัยของคณะกรรมการร้องทุกข์ ต้องอาศัยหลักการบริหารโดยอำนาจของนายกรัฐมนตรีในฐานะที่เป็นหัวหน้ารัฐบาลที่จะสั่งการให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ดำเนินการตามคำวินิจฉัยของคณะกรรมการ แต่อย่างไรก็ตามนายกรัฐมนตรีก็สามารถใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาว่าจะสมควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์หรือไม่เพียงใด

## รูปแบบของการพิจารณาคดีปกครอง

การพิจารณาคดีปกครองของประเทศต่าง ๆ อาจกำหนดรูปแบบได้ 3 แบบ คือ

1. รูปแบบการพิจารณาคดีปกครองโดยฝ่ายปกครอง เป็นระบบที่ฝ่ายปกครองควบคุมกันเอง การพิจารณาข้อพิพาทต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ที่สามารถสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำการ งด

เว้นกระทำการหรือเพิกถอนการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง เมื่อมีข้อพิพาทเกิดขึ้น ก็ให้มีการร้องเรียนตามขั้นตอนกับฝ่ายปกครอง การวินิจฉัยตามขั้นตอนของฝ่ายปกครองถือว่าสิ้นสุด จะไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมไม่ได้ ทำให้การพิจารณาข้อพิพาทเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ข้อเสียก็คือ อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมและเจ้าหน้าที่อาจดำเนินการล่าช้า

2. รูปแบบการพิจารณาคดีปกครองโดยศาลยุติธรรม เป็นการพิจารณาตามหลักการแบ่งแยกอำนาจคือ อำนาจนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร และอำนาจตุลาการ ซึ่งอำนาจตุลาการนี้เป็นอำนาจในการพิจารณาคดีสันติคดีทั้งปวงที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย ซึ่ง

เป็นไปตามหลักการที่ว่า บุคคลย่อมอยู่ภายใต้กฎหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็นฝ่ายเอกชนหรือฝ่ายปกครอง ฝ่ายปกครองไม่มีเอกสิทธิ์เหนือเอกชน ก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ฝ่ายเอกชนที่จะได้รับความเป็นธรรม ข้อเสียคือ ศาลยุติธรรมไม่รอบรู้เทคนิคการปกครอง สภาพปัญหาด้านบริหารอำนาจตุลาการจะเข้าไปก้าวก่ายอำนาจบริหาร

3. รูปแบบการพิจารณาคดีปกครองโดยศาลปกครอง เป็นการแยกศาลปกครองออกจากศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาศาลปกครองต้องเป็นผู้รอบรู้และมีประสบการณ์ทางด้านการปกครอง ศาลปกครองจะเป็นอิสระไม่ขึ้นอยู่กับศาลยุติธรรมและฝ่ายปกครอง ฝ่ายปกครองต้องไม่สามารถเข้าไป



ก้าวก้าวงานพิจารณาคดีปกครอง การพิจารณาตัดสินคดีจะต้องรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ข้อเสียในรูปแบบนี้คือการจำแนกคดีว่าคดีใดเป็นคดีปกครองมีความยุ่งยาก การเรียกร้องค่าเสียหายจากคดีปกครองอาจไม่สอดคล้องกับคดีแพ่งในศาลยุติธรรม

## หลักการจัดตั้งศาลปกครอง

คดีปกครองมีลักษณะที่แตกต่างไปจากคดีอื่น ๆ การดำเนินการทางคดีปกครองต้องการความรวดเร็วคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ไม่จำเป็นต้องมีการสืบพยานเอกสารมากนัก ในการดำเนินการจัดตั้งศาลปกครอง จึงมีหลักการดังนี้

1. กำหนดระเบียบวิธีการพิจารณาคดีของศาลปกครองโดยเฉพาะ ซึ่งต้องวางระเบียบวิธีพิจารณาคดีของศาลปกครองให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ศาลปกครองไม่ควรขึ้นอยู่กับสายงานของศาลยุติธรรม เพราะถ้าอยู่ในสายงานยุติธรรมแล้ว จะทำให้อำนาจตุลาการเข้ามาควบคุมอำนาจฝ่ายบริหาร ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการแบ่งแยกอำนาจ

2. มีความเป็นอิสระ ผู้พิพากษาศาลปกครองต้องไม่อยู่ใต้อำนาจอิทธิพลของฝ่ายปกครองต้องมีอิสระในการพิจารณาพิพากษาคดีปกครองทุกประเภท ส่วนคดีเรียกร้องค่าเสียหายต่าง ๆ นั้นในระยะเริ่มแรกอาจให้ศาลยุติธรรมเป็นผู้พิจารณา แต่ทั้งนี้

ต้องถือผลการพิจารณาของศาลปกครองเป็นหลัก เพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้งระหว่างศาลปกครองและศาลยุติธรรม

3. ศาลปกครองต้องมีลักษณะเป็นศาลที่แท้จริง คือ มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีให้เด็ดขาดเหมือนศาลยุติธรรมทั่วไป หากอาศัยอำนาจฝ่ายบริหารแล้วก็จะเท่ากับเป็นการตัดสินของฝ่ายบริหารจึงไม่เหมาะสม

4. ผู้พิพากษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในศาลปกครองต้องมีความรู้ด้านกฎหมายมหาชน มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของฝ่ายปกครอง เข้าใจปัญหาและความจำเป็นของฝ่ายปกครองในฐานะผู้ใช้อำนาจที่จะก่อให้เกิดความเรียบร้อยและความยุติธรรมแก่สาธารณชนทั่วไป

5. อำนาจของศาลปกครอง การพิจารณาคดีปกครองควรพิจารณาเฉพาะความถูกต้องของกฎหมายตามคำสั่ง หรือการกระทำของฝ่ายปกครองเท่านั้น ไม่ควรคลุมถึงความเหมาะสมหรือความสมควรของคำสั่งหรือการกระทำนั้น เพราะถ้าหากให้ศาลปกครองพิจารณาถึงความเหมาะสมหรือความสมควรของคำสั่งหรือมาตรการที่ฝ่ายบริหารใช้ ก็เท่ากับเป็นการก้าวก่ายอำนาจของฝ่ายบริหารการพิจารณาการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน ควรให้ศาลยุติธรรมเป็นผู้พิจารณา นอกจากนี้ศาลปกครองจะต้องไม่พิจารณาคลุมไปถึงการกระทำขององค์การของรัฐในเรื่องที่เป็นนโยบายการบริหารหรือ การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ เช่น การประกาศสงคราม การประกาศกฎอัยการศึก การใช้สิทธิของรัฐบาลในการเสนอหรือไม่เสนอกฎหมายต่อรัฐสภา



และมีอำนาจที่จะไม่รับฟ้องหรือ  
จำหน่ายคดีบางเรื่อง ซึ่งเห็นว่าการ  
พิจารณาหรือพิพากษาคดีนั้น ๆ จะเป็น  
การขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการ  
บริหารราชการแผ่นดิน

6. ที่ตั้งของศาลปกครอง เพื่อ  
อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน  
ซึ่งมีอยู่ทุกระดับควรจะมีศาลปกครอง  
อยู่ในส่วนภูมิภาค โดยคำนึงถึง  
ปริมาณงานที่มีอยู่ในแต่ละส่วนภูมิ  
ภาคในส่วนสังกัดของศาลปกครอง ควร  
ให้อยู่ในสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา  
เพราะเป็นผู้มีประสบการณ์ในการ  
รับเรื่องราวร้องทุกข์และให้ช่วยดำเนิน  
การด้านธุรการของศาลปกครอง

7. ชั้นของศาลปกครอง เพื่อให้  
การพิจารณาคดีปกครองสิ้นสุดอย่าง  
รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ชั้นของศาล  
ปกครองจึงควรมีอยู่เพียง 2 ชั้น คือ  
ศาลปกครองชั้นสูงและศาลปกครอง  
ชั้นต้นโดยกำหนดให้ศาลปกครองชั้น  
สูงรับเรื่องอุทธรณ์จากศาลปกครองชั้น  
ต้นและต้องกำหนดไว้ว่าเรื่องใดบ้าง  
ที่ศาลปกครองชั้นสูงจะรับอุทธรณ์  
และการพิจารณาของศาลปกครอง  
ชั้นสูงเป็นข้อยุติ

8. กำหนดประเภทคดีที่จะขึ้น  
สู่ศาลปกครอง ทั้งนี้ เพื่อแบ่งแยก  
อำนาจหน้าที่ระหว่างศาลปกครองกับ  
ศาลยุติธรรมให้ชัดเจน เพื่อมิให้คดี  
ปกครองปะปนกับคดีแพ่งและคดีอาญา  
คดีปกครองนั้นควรเป็นคดีที่เกี่ยวข้อง  
กับการบริการสาธารณะ เป็นการ  
กระทำของฝ่ายบริหารที่กระทำไปใ  
นทางปกครองโดยอาศัยอำนาจหน้าที่  
ตามกฎหมาย ไม่ว่าจะกลายเป็นลายลักษณ์  
อักษรหรือไม่ คดีที่จะขึ้นอยู่กับศาล  
ปกครองจึงควรมีเงื่อนไขดังนี้

ก. ควรจะต้องเป็นผู้มีส่วนได้

เสียกับคดีโดยตรง นั่นคือเอกชนเป็นผู้  
เสียหายโดยตรง และไม่อาจหลีกเลี่ยง  
ได้ หากปล่อยให้เจ้าหน้าที่ปกครอง  
กระทำการต่อไป

ข. ความเสียหายนั้นย่อมเป็น  
ผลมาจากการกระทำการในการปก  
ครองที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายของเจ้า  
หน้าที่ฝ่ายปกครอง

ค. ต้องเป็นเรื่องที่ได้ดำเนินการ  
ตามเงื่อนไข เพื่อจัดความเดือดร้อน  
เสียหายจนครบขั้นตอนและถึงที่สุด  
ตามขบวนการทางฝ่ายปกครองมาแล้ว  
แต่ยังไม่พอใจในผลแห่งคำวินิจฉัย  
ข้อพิพาทของฝ่ายปกครองนั้น

9) ต้องมีวิธีการพิจารณาคดีที่  
เหมาะสม คำพิพากษาของศาลปก  
ครอง จะต้องไม่ขัดขวางการบริหาร  
งานของรัฐบาล และในขณะเดียวกัน  
ก็ให้หลักประกันในสิทธิเสรีภาพของ  
ประชาชน และต้องคุ้มครองผลประโยชน์  
ส่วนรวมของรัฐ

10) ผู้ฟ้องคดีศาลปกครองไม่  
ต้องเสียค่าธรรมเนียมใด ๆ หาก  
ปรากฏว่าผู้ฟ้องคดีดำเนินการฟ้องเท็จ  
จะต้องรับโทษทางคดีอาญา

ในส่วนของข้าราชการพลเรือน  
นั้นเห็นว่า คดีที่จะนำไปสู่ศาลปกครอง  
พิจารณานั้นน่าจะเป็น

1. การอุทธรณ์ตามมาตรา  
125 และ 126 แห่งพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535  
ซึ่งได้แก่การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษ  
ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน  
ปลดออกหรือไล่ออก หากข้าราชการ  
ไม่เห็นด้วยกับข้อยุติ ก็ให้นำคดีขึ้นสู่  
ศาลปกครองพิจารณา หลักการนี้เป็น  
ไปตามหลักการเดิมที่ได้กำหนดไว้ใน  
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ.2518 แต่ไม่ได้กำหนด

ไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ.2535

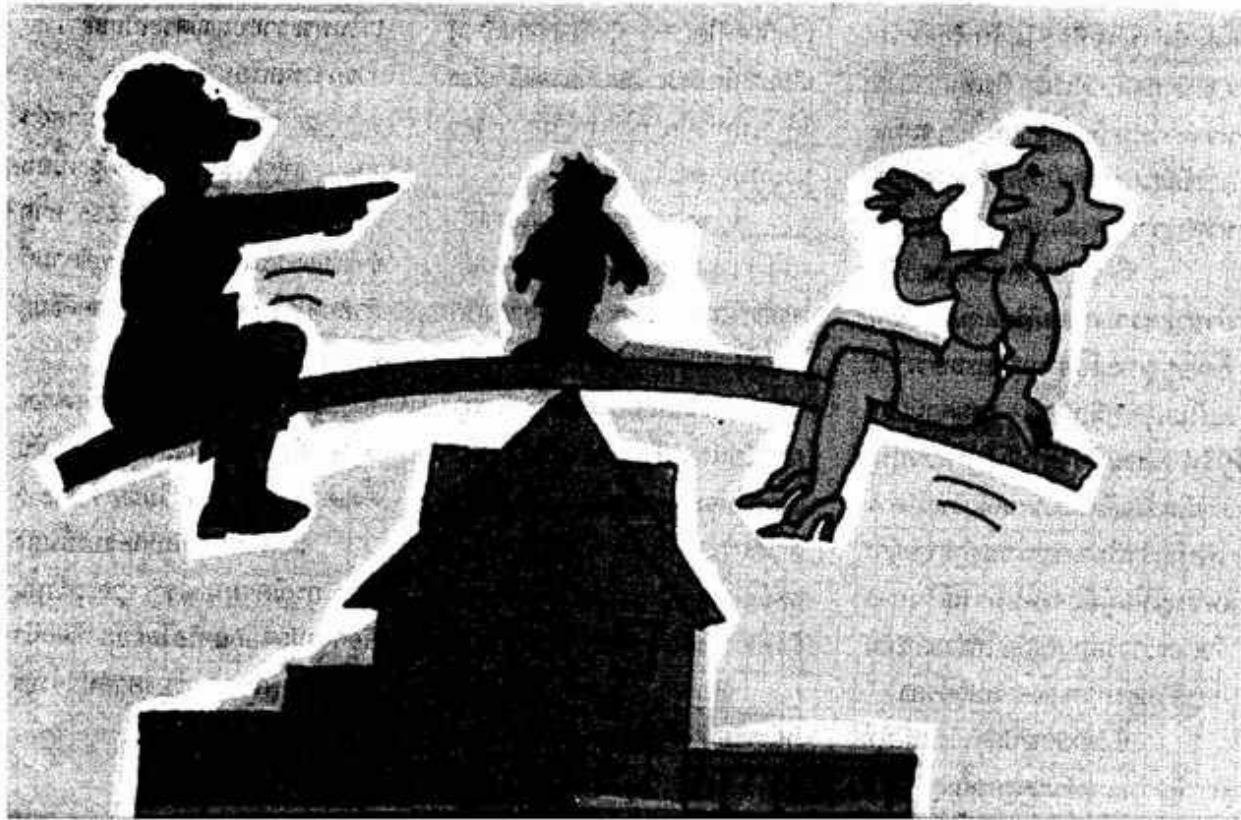
2. การร้องทุกข์ตามมาตรา  
130 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 หาก  
ข้าราชการไม่เห็นด้วยกับข้อยุติตามที่  
กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ก็ให้นำคดีขึ้นสู่  
ศาลปกครองพิจารณา

3. การนำคดีขึ้นสู่ศาลปกครอง  
จะต้องดำเนินการภายใน 30 วัน นับ  
ตั้งแต่วันที่ทราบข้อยุติในข้อ 1 และ 2

4. หากมีศาลปกครองชั้นสูง  
แล้ว กรณีตามมาตรา 126 เท่านั้น  
คือการปลดออกหรือไล่ออก ที่จะนำ  
เข้าสู่การพิจารณาของศาลปกครอง  
ชั้นสูง

## การพิจารณาคดี ปกครอง ในต่างประเทศ ประเทศฝรั่งเศส

ได้แยกศาลปกครองออกจาก  
ศาลยุติธรรม ในระยะเริ่มแรก ศาล  
ปกครองมีหน้าที่เสนอแนะคำวินิจฉัย  
ให้ฝ่ายบริหารพิจารณา ซึ่งมีลักษณะ  
คล้ายกับคณะกรรมการวินิจฉัยข้อร้อง  
ทุกข์ของไทย และได้พัฒนาต่อมาจน  
มีอำนาจในการพิจารณาพิพากษาคดี  
ปกครองโดยเฉพาะ ในสมัยก่อนศาล  
ยุติธรรมเข้าไปก้าวก่ายและควบคุม  
การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร จึงได้  
มีการแยกอำนาจของฝ่ายตุลาการและ  
ฝ่ายบริหาร โดยกำหนดให้มีศาล



ปกครองขึ้นมาเพื่อตัดสินคดีปกครอง โดยเฉพาะศาลปกครองที่กำหนดขึ้นมา มีอิสระจากฝ่ายบริหาร ศาลปกครอง ฝรั่งเศสมี 2 ระดับ คือ

1) ศาลปกครองระดับจังหวัด หรือศาลปกครองชั้นต้น (Tribunaux Administratifs) กระจายอยู่ตามภูมิภาค และในนครหลวง

2) ศาลปกครองที่มีอำนาจหน้าที่หลายหน้าที่ เรียกว่า กองเซย์เดตาร์ท (Conseil D'Etat) ซึ่งมีหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาล และเป็นตุลาการชี้ขาดคดีปกครอง โดยทำหน้าที่เป็นศาลปกครองสูงสุด

## ประเทศอังกฤษ

ศาลยุติธรรมมีอำนาจควบคุมฝ่ายปกครองอย่างกว้างขวาง การพิจารณาคดีปกครองเป็นอำนาจของศาลยุติธรรม เช่น คดีธรรมดาทั่วไป ทั้งนี้ เนื่องจากมีหลักการว่าบุคคล

ทุกคนต้องมีความเสมอภาคทางกฎหมายและต้องอยู่ภายใต้บังคับกฎหมายอย่างเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเอกชน นักกฎหมายอังกฤษเกรงว่าศาลปกครองจะไม่ให้หลักประกันเท่ากับศาลยุติธรรม แต่ได้มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในศาลยุติธรรม การเปลี่ยนแปลงขบวนการยุติธรรมดังกล่าวนี้เกิดขึ้นจากสาเหตุ 4 ประการ คือ

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องที่ศาลยุติธรรมไม่เข้าใจซาบซึ้งดี และจะแก้ไขได้โดยการใช้บุคคลที่มีคุณวุฒิพิเศษ

2. การดำเนินคดีในศาลยุติธรรมชักช้า มีขั้นตอนที่เข้มงวด ยุ่งยาก ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับการพิจารณาคดีปกครอง

3. การใช้สิทธิทางศาลทำให้สิ้นเปลืองมาก

4. ศาลยุติธรรมมีงานมากเกินไป

ดังนั้น รัฐบาลจึงได้ออกกฎหมาย มอบอำนาจหน้าที่ที่เคยให้แก่ศาลยุติธรรม เปลี่ยนมาให้แก่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และศาลฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาคดีปกครองเฉพาะเรื่อง ศาลฝ่ายบริหารแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลสูงสุด ศาลฝ่ายบริหารมีหน้าที่ชี้ขาดข้อเท็จจริงและปรับบทกฎหมายเช่นเดียวกับศาลยุติธรรม แต่ไม่เป็นศาลยุติธรรมเพราะอยู่ใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร และมีกรใช้อำนาจทางการบริหารปนอยู่ด้วย ผู้พิจารณาคดีไม่มีฐานะเป็นผู้พิพากษา วิธีการพิจารณาคดีก็ไม่เหมือนศาลยุติธรรม ศาลฝ่ายบริหารมีหน้าที่พิจารณาอุทธรณ์คำสั่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีลักษณะงานคล้ายศาลปกครอง ศาลฝ่ายบริหารนี้มีลักษณะเป็นส่วนราชการ และมีอยู่หลายคณะแตกต่างกันตามประเภทของปัญหา

ตุลาการของศาลฝ่ายบริหารจะถูกควบคุมดูแล โดยคณะกรรมการพิเศษ หากมีปัญหาข้อกฎหมายก็ให้อุทธรณ์ต่อศาลสูง (High Court) ได้การพิจารณาคดีของตุลาการของศาลฝ่ายบริหาร จะอยู่ในการควบคุมตรวจสอบของศาลสูง แต่ในทางปฏิบัติศาลสูงจะไม่เข้าไปก้าวก่ายมากนัก

### ประเทศสหรัฐอเมริกา

ศาลปกครองของสหรัฐเป็นขบวนการหนึ่งของศาลยุติธรรม แต่จัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะเพื่อพิจารณาคือเรียกเรื่องต่างๆ เรียกว่าศาลพิจารณาคือเรียกเรื่อง (United State Court of Claims) ผู้พิพากษาได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดี โดยคำแนะนำและความเห็นชอบจากวุฒิสภาและอยู่ในตำแหน่งจนเกษียณ มีอำนาจพิจารณาคดีต่างๆ ที่ประชาชนหรือองค์การเอกชนฟ้องรัฐบาลสหรัฐเป็นจำเลย เรียกเรื่องค่าเสียหายต่างๆ

นอกจากศาลดังกล่าวนี้แล้วยังมีการจัดตั้งศาลพิเศษเพื่อพิจารณาคดีบางชนิด เช่นศาลภาษีศุลกากร เป็นต้น และยังมีการจัดตั้งองค์การฝ่ายบริหาร เป็นคณะกรรมการระงับข้อพิพาทหรือคณะกรรมการรับเรื่องราวร้องทุกข์ องค์การเหล่านี้มีลักษณะกึ่งตุลาการ มีอิสระจากฝ่ายบริหารพอสมควร คำวินิจฉัยของคณะกรรมการหากคู่ความไม่พอใจ ก็อาจอุทธรณ์ต่อศาลอุทธรณ์ได้

### ประเทศเยอรมัน

ในระยะเริ่มแรกศาลปกครองสังกัดอยู่ฝ่ายบริหาร แต่หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงได้ย้ายมาสังกัดกระทรวงยุติธรรมเช่นเดียวกับศาล

ทั่วไป ศาลปกครองแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์และศาลสูง

ศาลชั้นต้นประกอบด้วยผู้พิพากษาอาชีพ 3 คน ผู้พิพากษาคดีปกครองกิตติมศักดิ์ 2 คน โดยมีสิทธิออกเสียงเท่ากันทุกคน ศาลอุทธรณ์มีการจัดตั้งเป็นองค์คณะประกอบด้วยผู้พิพากษาอาชีพ 3 คน ผู้พิพากษาคดีปกครองกิตติมศักดิ์ 2 คน รวมเป็น 5 คน เป็นองค์คณะพิจารณาคดี ศาลสูงสุดจัดตั้งเป็นองค์คณะประกอบด้วยผู้พิพากษา 5 คน ในกรณีพิเศษให้จัดตั้งเป็นสภาใหญ่ ประกอบด้วยผู้พิพากษาในศาลสูงทุกคน ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลสูง ครึ่งหนึ่งต้องเป็นผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์ในงานปกครองมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี อีกครึ่งหนึ่งต้องเคยเป็นผู้พิพากษาศาลปกครองมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี

ผู้พิพากษากิตติมศักดิ์อยู่ในตำแหน่งครั้งละ 4 ปี โดยได้รับค่าตอบแทนในการดำรงตำแหน่งจากรัฐบาล ผู้พิพากษากิตติมศักดิ์ได้รับการเลือกตั้งจากคณะกรรมการเลือกตั้ง ซึ่งมีประธานศาลปกครองเป็นประธาน เจ้าพนักงานฝ่ายปกครองของมลรัฐ ซึ่งรัฐบาลมลรัฐแต่งตั้ง 1 คน และบุคคลอื่นอีก 7 คน ศาลปกครองชั้นต้นและศาลอุทธรณ์ อยู่ในความควบคุมของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมของแต่ละมลรัฐ ส่วนศาลสูงอยู่ในความควบคุมของกระทรวงมหาดไทยของสหพันธ์รัฐเกี่ยวกับเรื่องธุรการของศาล

ก่อนที่จะนำคดีขึ้นสู่ศาลปกครองนั้น ผู้ร้องเรียนจะต้องยื่นเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาข้อร้องทุกข์ประจำท้องที่พิจารณาก่อน เพื่อให้ฝ่ายราชการและผู้ร้องเรียนได้มีโอกาสติดต่อ





แก้ไขปัญหากันก่อน หากคณะกรรมการไม่สามารถหาข้อยุติให้พอใจทั้งสองฝ่ายได้ จึงจะมีสิทธิ์นำเรื่องร้องเรียนขึ้นสู่ศาลปกครอง

## ประเทศอิตาลี

ศาลปกครองของอิตาลีแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ศาลปกครองชั้นต้น และศาลปกครองชั้นสูง ศาลปกครองชั้นต้นตั้งอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ศาลชั้นต้นแต่ละศาลประกอบด้วยประธานศาล 1 คน ซึ่งแต่งตั้งโดยประธานาธิบดี ด้วยการเสนอแนะของนายกรัฐมนตรี หลังจากได้ปรึกษากับหัวหน้าคณะในศาลปกครองชั้นต้นแล้ว โดยการแต่งตั้งจากหัวหน้าคณะในศาลปกครองสูงสุด หรือจากผู้พิพากษาศาลปกครองสูงสุด ในการพิพากษาคดีศาลปกครองชั้นต้น ต้องมีประธานศาล 1 คน และผู้พิพากษาหรือเจ้าพนักงานคดีปกครองอีก 2 คน เป็นองค์ประกอบ

ศาลปกครองสูงสุด มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและร่างกฎหมายให้รัฐบาลกับงานด้านคดีศาลปกครองสูงสุด แบ่งออกเป็น 3 คณะ แต่ละคณะมีหัวหน้าคณะ 1 คน และผู้พิพากษาอีกไม่น้อยกว่า 7 คน ประธานศาลสูงสุด หัวหน้าคณะในศาลสูงสุด และผู้พิพากษาศาลปกครองสูงสุดประธานาธิบดีเป็นผู้แต่งตั้ง ตามข้อเสนอแนะของคณะรัฐมนตรี

## ประเทศสวีเดน

ศาลปกครองมีอยู่ 3 ระดับ คือ ศาลปกครองชั้นต้น ศาลปกครองอุทธรณ์ และศาลปกครองชั้นสูง ซึ่งจะรับพิจารณาคำร้อง อันผลมาจากการกระทำของฝ่ายปกครอง ศาลปกครอง

ชั้นต้นจะแบ่งออกตามประเภทของคดี ในแต่ละศาลจะประกอบด้วยผู้พิพากษาที่เป็นนักกฎหมาย 1 คน เป็นประธานผู้พิพากษาสมทบอีก 3 คน ที่สภาเลือกมาจากประชาชนในท้องถิ่น

ศาลปกครองอุทธรณ์แบ่งออกเป็นคณะ ตั้งอยู่ตามเมืองต่าง ๆ ในคณะหนึ่งจะมีประธานคนหนึ่งและผู้พิพากษาอีก 5 คน โดยองค์คณะจะประกอบด้วยผู้พิพากษา 3 คน

ศาลปกครองชั้นสูง คดีที่จะขึ้นสู่การพิจารณาของศาลปกครองชั้นสูงต้องได้รับการพิจารณาอนุญาตจากคณะกรรมการศาลปกครองชั้นสูงเสียก่อน ศาลปกครองชั้นสูงจะแบ่งออกเป็นคณะแต่ละคณะมีผู้พิพากษา 5 คน

ในการอุทธรณ์การกระทำของฝ่ายบริหาร ถ้าอุทธรณ์ต่อฝ่ายปกครองจนถึงระดับสูงสุดแล้ว การวินิจฉัยของฝ่ายปกครองก็จะสิ้นสุดลง จะนำมาอุทธรณ์ในศาลปกครองอีกไม่ได้ ในระหว่างที่มีการพิจารณาคดี การกระทำของฝ่ายปกครองที่ถูกฟ้องร้องถ้ามีอยู่ต้องงดเสียชั่วคราว ศาลปกครองมีอำนาจให้การกระทำของฝ่ายปกครองเป็นโมฆะ หรือแก้ไขการกระทำของฝ่ายปกครองได้ แต่ไม่สามารถบังคับให้ฝ่ายปกครองปฏิบัติหน้าที่ตามที่ศาลปกครองสั่ง

## ประเทศญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นไม่มีศาลปกครอง ศาลยุติธรรมจะทำหน้าที่เป็นศาลปกครองด้วย แต่มีกฎหมายว่าด้วยวิธีการดำเนินงานด้านคดีปกครองโดยเฉพาะ คดีปกครองที่ฟ้องร้องนั้นได้แก่การฟ้องร้องให้เพิกถอนการกระทำทางปกครอง ขอให้เพิกถอนคำวินิจฉัยของฝ่ายปกครอง หรือขอให้ศาลมีคำสั่ง

วินิจฉัยของฝ่ายปกครอง หรือขอให้ศาลมีคำสั่งวินิจฉัยว่าการกระทำของฝ่ายปกครองเป็นโมฆะ หรือขอให้ศาลยืนยันว่าการละเว้นไม่ปฏิบัติตามทางปกครองอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการไม่ชอบ การพิจารณาคดีปกครองมีวิธีการสรุปได้ว่า

1. หากมีกฎหมายว่าจะต้องร้องเรียนต่อฝ่ายปกครอง จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อน เว้นแต่ร้องเรียนไปแล้วเป็นเวลา 3 เดือน ยังไม่มีคำวินิจฉัย ผู้เสียหายสามารถฟ้องต่อศาลได้

2. จะต้องฟ้องศาลในเขตที่จำเลยอยู่

3. จะต้องฟ้องภายใน 3 เดือน นับตั้งแต่วันที่รู้ว่าฝ่ายปกครองได้ดำเนินการให้เกิดความเดือดร้อน

4. ศาลจะไม่พิจารณาในคดีที่ใช้ดุลพินิจ เว้นแต่เห็นว่าการใช้ดุลพินิจเกินขอบเขตหรือใช้ไม่สุจริต

5. คำพิพากษาของศาลชั้นต้นสามารถอุทธรณ์และฎีกาได้ตามหลักศาลยุติธรรม

# ข้อมูลจากเพิ่ม บริหารงานบุคคล

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มักได้ยินคนทำงานบ่นบ่อย ๆ

10 ยอดอันดับ คือ

1. อากาศในสำนักงานร้อนเกินไป
2. อากาศในสำนักงานเย็นเกินไป
3. ที่เก็บของและเอกสารในสำนักงานมีไม่พอ
4. ห้องน้ำไม่สะอาด
5. คุณภาพอากาศในห้องทำงานแย่มาก
6. ห้องประชุมมีไม่พอ
7. ห้องทำงานคับแคบ
8. ลิฟท์ช้าเกินไป
9. ที่จอดรถมีไม่พอ
10. เก้าอี้ทำงานนั่งไม่สบาย

เรื่องที่ไม่ค่อยเคยได้ยินคนบ่น

1. มีวิวเดินผ่านที่ห้องโถง
2. เสางเสียงเกินไป
3. ไม่มีหนังสือให้อ่านในห้องสุขา
4. โต๊ะทำงานเลื่อนจากที่ไปได้เอง
5. มีแมวติดอยู่ที่โต๊ะ

ข้อมูลจาก International Facility Management Association's  
Corporate Facilities Monitor Survey

แปลจาก Personnel Journal, October 1992



## ข้อคิดจากผู้อ่าน

เรียน ท่านบรรณาธิการวารสาร "ข้าราชการ"

อ่านบทบรรณาธิการ ฉบับเดือนกันยายน-ตุลาคม 2535 ว่าอยากฟังความคิดเห็นของเพื่อนข้าราชการบ้าง นั้น

ผมได้เคยอ่านบทความต่าง ๆ ของผู้ที่สมมติตนเองว่าเป็นนักวิชาการซึ่งส่วนมากเป็นอาจารย์ชั้นต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ต่างก็กินเงินเดือนจากภาษีของประชาชนเหมือนข้าราชการทั่วไปเหมือนกัน แต่วันหนึ่ง ๆ มีเวลาว่างงานมากกว่าข้าราชการประเภทอื่นมาก

เข้าห้องสอนสัปดาห์ละไม่กี่ชั่วโมง อาจารย์เหล่านี้ผมสังเกตดูมักเขียนบทความลงในวารสารหรือหนังสือพิมพ์ตลอดจนสัมมนาฯ มักลงเอยว่า ข้าราชการไทยไม่ตีรอยแปดพันประการ ตัวอย่างใหม่ ๆ คือในหน้า 40 ของวารสารฉบับกันยายน-ตุลาคม นี้เอง ว่าเป็นข้าราชการไทยส่วนมากเสียด้วย ถึงขั้นเป็นอาชญากรทีเดียว ถ้าข้าราชการไทยเป็นอย่างนี้ เมืองไทยคงไม่อยู่รอดมาถึงบัดนี้

เรื่องราคาอยู่อีกอย่าง นักวิชาการ (รวมถึงนักการเมือง) ชอบยกตัวอย่างของประเทศที่พัฒนาแล้วมาเอ่ยถึง ไม่ได้นึกถึงว่าประเทศไทยอยู่ในกลุ่มกำลังพัฒนาอยู่ ทำไมไม่ยกตัวอย่างประเทศเหล่านี้มาเปรียบเทียบหรือว่าไม่เคยไปรำเรียนได้ปริญญาจากประเทศเหล่านี้โบราณเขาว่า เห็นช้างซี ซี้ตามช้าง อยากโอนกิจการบางอย่างของรัฐวิสาหกิจให้เอกชนทำ เคยนึกหรือเปล่าว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจเขายอมหรือไม่ มีแต่จะขอเป็นรัฐวิสาหกิจกันทั้งนั้น เช่นรถเมล์ ฯลฯ นักวิชาการเคยวิจัยหาทางแก้ไขบ้างหรือเปล่า อยากจะให้ท้องถิ่นปกครองตนเองเต็มรูปแบบอารยประเทศ ทราบหรือไม่ว่าชาวชนบทมีการศึกษาแค่ไหน กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีความรู้แค่ไหน ชาวบ้านมีรายได้อะไร อย่าไปนึกถึงรายได้ตามสถิติเลย มีไว้สำหรับอ้างอิงเขียนวิทยานิพนธ์ เลื่อนฐานะตำแหน่งเท่านั้น ข้อมูลสถิติต่าง ๆ ของบ้านรามันครบถ้วนถูกต้องเสียเมื่อไร ดูตัวอย่างเขื่อนใหญ่ ๆ ก็ได้สถิติว่ามีน้ำปีละเท่านั้นเท่านั้นแล้วแต่เดี๋ยวนี้เป็นอย่างไร อาจารย์ชื่ออะไรผมจำไม่ได้ที่เป็นคนบดขี้มันขีตวิฑาลัยมหิดลการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ถูกคนขับรดยิงตายทั้งสมมิมิรียาหลายปีมาแล้วเคยเขียนว่า ได้อัปไปดูสถิติที่ธนาคารโลก เกี่ยวกับการสร้างเขื่อนภูมิพล ปรากฏว่ายกเมฆทั้งนั้น

ที่ผมปรับทุกข์มานี้เพราะในฐานะที่เคยเป็นเสมียนอำเภอเงินเดือน 20 บาท (ยี่สิบบาท) จนปลดเกษียณเทียบเท่าระดับ 8 เดียวนี้ ถึงแม้พ้นจากราชการมา 14 ปี ก็ยังคงติดตามข่าวคราวทางราชการอยู่เสมอ จึงเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการและรับราชกิจจานุเบกษาตลอดมา จึงคิดว่ารู้ต้นลึกหนางของวงราชการได้ดีพอสมควร จึงอดใจไม่ไหวที่มีนักวิชาการยกคนข่ม

ข้าราชการทำนองนี้ เป็นตัวอย่างให้นักจัดรายการวิทยุ และนักหนังสือพิมพ์เอาอย่างตาม ๆ กัน เหมือนเป็นธรรมเนียมว่าข้าราชการทั่วไปเสียทั้งหมด

ด้วยความนับถือ  
สมาชิกวารสารคนหนึ่ง

วารสารฉบับกันยายน-ตุลาคม 2535 หน้า 10 คอลัมน์ที่ 2 บรรทัดแรกที่ว่า "ทรัพย์สินของประชาชนซึ่งไม่มีการควบคุมการประกอบวิชาชีพ" คงคลาดเคลื่อนเพราะวิชาชีพเหล่านี้มีการควบคุม ผิดหรือเปล่าไม่ทราบ ลองดูพระราชกฤษฎีกาใหม่

ในวาระดิถีขึ้นปีใหม่ ผมขออวยพรให้ผู้เกี่ยวข้องจัดทำวารสารข้าราชการทุกท่านและครอบครัวมีความสุขศิริสวัสดิ์ พื้พัฒนาชัยมงคล เอนกคุณผลสกลเกียรติยศสถาพรชจายจรตลอดนิรันดร

● ขอบพระคุณที่ท่านได้ให้ความสนใจ วารสารข้าราชการตลอดมา พวกเราเข้าใจความรู้สึกของท่าน ในฐานะที่เป็นข้าราชการด้วยกัน และคิดว่าท่านนักวิชา

การ ซึ่งก็เป็นข้าราชการที่ต่างก็มีความหวังดีต่อประเทศ อยากจะเห็นประเทศไทยของเราพัฒนาเป็นอารยประเทศด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่เราอาจจะมองปัญหากันคนละมุม อย่างไรก็ตาม เราได้ส่งข้อคิดเห็นของท่านให้ท่านเจ้าของบทความได้รับทราบแล้ว สำหรับข้อความที่พิมพ์คลาดเคลื่อนนั้น ที่ถูกต้องคือ "ทรัพย์สินของประชาชนซึ่งมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพ" ต้องขออภัยท่านผู้อ่านและขอบพระคุณท่าน "สมาชิกวารสารคนหนึ่ง" ที่กรุณาทักท้วงมา

ถ้าอำนาจพรของท่านนั้น คณะผู้จัดทำวารสารข้าราชการขอน้อมรับด้วยความคารวะและขอบพระคุณ และคณะของเราได้พร้อมกันตั้งจิตอธิษฐาน ขอพรนั้นจงบังเกิดผลเป็นหลายเท่าพันทวีไปถึงท่าน "สมาชิกวารสารคนหนึ่ง" และครอบครัว และท่านผู้อ่านทุกท่านด้วยเทอญ

และหวังว่าคงจะได้รับฟังความเห็นจากท่านอีก

น้ำใจไมตรี  
ที่มีต่อกัน  
บอกความ  
สัมพันธ์  
ฉันเพื่อน  
พี่น้อง



**ธนาตารกรุงเทพ จำกัด**  
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน