



วารสาร ข้าราชการ

ปีที่ 40 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน-ตุลาคม 2538



สมเด็จพระยาปวงประชาภัคดิ์

สม เป็นพระแม่เจ้า	จอมราชา สององค์เอย
เด็จ พระศรีสุสวรรค์	ลัษแล้ว
ย่า เสวยทิพย์สวรรค์	วิมานแห่ง สรวงแฮ
ปวง ข้ากราบแม่ย่าแก้ว	ละอินไ้อ์ อาตุรเหลือ
ประ พฤติธรรมถวายกุศลให้	ยาลิ้น สงสัยเอย
ชา รัฐพิธีเทียบภูมินทร์	จักรีไท้
ภัค ศรัทธาดวงใจถวิล	หวังพบท่าน ชาติน้ำแฮ
ติ บำเพ็ญตลอดพระชนม์ไว้	ปรีมฟ้า มิอาจชาน

สิบนุสรณ์สมเด็จพระเจ้า คุณสารพัดอัศจรรย์

สิบนุสรณ์สมเด็จพระเจ้า มหาบุษนิยชาติ ชนม์เก้าสิบสี่พรรษา ข้าแผ่นดินโคกไร่ได้ สมเด็จพระเจ้าคุณยี่งฟ้า ทรงดับทุกข์เข็ญมรณภวังค์ 'กรณียกิจทรงบำเพ็ญ เป็นพระคุณไฉ่ว่าฟ้า คุณสารพัดอัศจรรย์ด้วย ชนนี "เทวมหาราช" ดุดังนวนิยายชีวิต เบญจกัลยาณีแท้แท้	พระราช ชนนิเอย กษัตริย์ไชร์ เสด็จสู่ สวรรค์แซ แม่ฟ้า ย่าหลวง ร่วมเข็ญ ไผทเอย ท้าวหล้า คณนากล่าว สัจจะแซ ท่านให้ ย่าไทย อำนาจ ทรงธรรม เอย ประเสริฐแล อมตแห่ง โลกแซ เกิดคุณไว้ เป็นนุสรณ์
--	--

เมื่อแผ่นดินสิ้นบุญสมเด็จพระเจ้า

เมื่อ ฟ้าท่านประทานขาลงมาให้
ไทยจึงได้ธรรมราชามหาศาล
แผ่นดิน ภพนี้มีรอยเสด็จไปโอยทาน
ภูกันดารชายแดนแสนยากเข็ญ
ดิน ถึงดาวเค็ร้อาลัยพิไรว่า
ต่างตรวจดูคร่ำพระจากไปไม่แลเห็น
สิ้น พระองค์อนิจจาน้ำตากระเซ็น
น้อมบ่าเพ็ญกุศลถวายไว้ทุกชันาน
บุญ กิริยาบารมีท่านสูงสุด
นำพระองค์สู่วิมุตติพ้นสงสาร
สม เป็นราชชนนีสืบตำนาน
ไว้เล่ากันอนันตทานท่านให้ไทย
เด็จ สวรรค์ชั้นเทพพรหมบรมสุข
วิมานฟ้านิราทุกซ์กัปกัลปีสมัย
ย่า ดิงามนาม "สังวาลย์" ศรีภูโนย
จารึกไว้เป็นบุษนิยจักกรีเอย

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อม

ข้าพระพุทธเจ้า นายปริญญา ไกรนรา

ร้อยกรอง

จดหมายจากนายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

ที่ ว 34/2538

31 กรกฎาคม 2538

เรื่อง การปฏิบัติราชการตามรอยพระยุคลบาทและถวายเป็นพระราชกุศล แต่สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี
เรียน ข้าราชการพลเรือน

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระประชวรและเสด็จสวรรคต ตั้งแต่วันที่ 18 กรกฎาคม ที่ผ่านมา ยังความวิปโยคและความโศกเศร้าอาดูรแก่มวลพสกนิกรชาวไทยอย่างไม่อาจจะประมาณได้ เป็นการสูญเสียอันยิ่งใหญ่ของแผ่นดิน เป็นความสูญเสียร่วมกันของชาวไทยทั่วประเทศ ทั้งนี้ เพราะสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงมีพระกรุณาธิคุณเป็นเอนกอนันต์แม่ไพศาลแก่ชนทุกหมู่เหล่าทุกสถาบัน และทรงเป็น “พระผู้ให้” ของปวงชนชาวไทยตลอดพระชนมชีพ

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ทรงเป็นแบบอย่างของการเป็นพระราชมารดา ทรงอภิบาลและอนุศาสน์พระราชโอรสและพระราชธิดาให้ทรงเพียบพร้อมด้วยพระจริยาวัตรและคุณธรรมล้ำเลิศ พระโอรสทรงเป็นพระมหากษัตริย์สุจริตประเสริฐของประชาชนชาวไทยถึงสองพระองค์ พระราชธิดาทรงเป็นพระราชวงศ์ที่บำเพ็ญพระกรณียกิจเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์สุขแก่ปวงประชามาโดยตลอด

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ยังทรงเป็นแบบอย่างของพุทธมามกะ ทรงใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินพระชนมชีพ ด้วยความกล้าหาญ เข้มแข็งอุปถัมภ์ด้วยพระขันติธรรม และทรงใช้พระเมตตาธรรมควบคู่ไปพร้อมกับพระกรุณาธรรม ในการสอดส่องดูแลทุกข์สุขของประชาราษฎร์ด้วยพระองค์เองไปทั่วทุกหนทุกแห่ง ทั้งในเมืองและในท้องถื่นทุรกันดาร รวมทั้งชาวไทยภูเขาบนยอดดอยและชาวเลตามถ้ำเกาะแก่งกลางทะเลลึก พระราชทานพระราชานุเคราะห์ช่วยเหลือเกื้อกูลจนสามารถช่วยตนเองได้ ให้ได้รับการรักษาพยาบาลเมื่อเวลาเจ็บไข้ รวมทั้งพระราชทานคำแนะนำสั่งสอนในสิ่งที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมไปสู่ความเป็นเลิศ จนทำให้พสกนิกรทุกเขตแดนแคว้นแคว้นทั่วไป พร้อมใจกันเทิดทูนเป็น “สมเด็จพระย่า” ของปวงชนชาวไทยทั้งแผ่นดิน และเป็น “พระมิ่งขวัญเหล่านักบดดำรวจตระเวนชายแดน” รวมทั้งพร้อมใจถวายพระราชสมัญญาเป็น “แม่ฟ้าหลวง” ของชาวไทยภูเขา เป็น “พระมารดาแห่ง

การแพทย์ชนบท” เป็น “พระมารดาแห่งการสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย” เป็น “พระมารดาแห่งการพยาบาล” เป็นต้น

การถวายพระราชสมัญญาหลายพระนาม แสดงให้เห็นถึงพระราชจริยวัตรอันงดงามเกี่ยวกับการเสียสละความสุขส่วนพระองค์เพื่อช่วยเหลือประชาชนให้อยู่เย็นเป็นสุข อาทิ ทรงจัดตั้งมูลนิธิแพทย์อาสาในสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (พอสว.) โดยทรงเป็นผู้นำหน่วยแพทย์เคลื่อนที่หรือหน่วยแพทย์อาสาเดินทางไปให้ความช่วยเหลือราษฎรผู้ยากไร้ในถิ่นทุรกันดารให้ได้รับการศึกษาพยาบาลจนหายจากโรคร้ายไข้เจ็บ และได้รับการดูแลด้านสุขภาพอนามัยที่ถูกต้อง

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ยังได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์เพื่อการจัดตั้ง และทรงรับเป็นองค์อุปถัมภ์สมาคมและมูลนิธิเกี่ยวกับการศึกษา การสาธารณสุข การแพทย์ และการสังคมสงเคราะห์กว่า 20 แห่ง เช่น มูลนิธิสงเคราะห์ตำรวจตระเวนชายแดน และครอบครัว มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง มูลนิธิสงเคราะห์คนพิการ มูลนิธิชีวิตใหม่สำหรับคนไข้โรคเรื้อน มูลนิธิจิตอาารี และทรงเป็นประธานมูลนิธิอานันทมหิดล ด้วยพระองค์เอง เป็นต้น

นอกจากนี้ พระองค์ยังทรงเป็นผู้นำในการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับชาวไทยภูเขา และสำหรับประชาชนที่อยู่ห่างไกลเส้นทางคมนาคมกว่า 200 แห่ง และทรงเป็นผู้นำในการปลูกป่าหลายโครงการ เช่น โครงการพัฒนาอดอยดุง เป็นต้น

พระราชกรณียกิจของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ที่ทรงกระทำมาตลอดพระชนมชีพของพระองค์ ก่อเกิดประโยชน์อย่างเอนกอนันต์ต่อพสกนิกรทุกหมู่เหล่า นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าและความร่มเย็นเป็นสุขให้กับประเทศชาติ พระคุณอันยิ่งใหญ่นี้จะจารึกอยู่ในหัวใจของข้าราชการไทยทุกคนอย่างไม่มีวันเสื่อมคลาย

ในโอกาสนี้ สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย จึงขอเชิญชวนเพื่อนข้าราชการได้ร่วมใจกันกระทำคุณงามความดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ กอบกู้ดูแลทุกข์สุขของประชาชนอย่างใกล้ชิด ปฏิบัติภารกิจด้วยความเข้มแข็ง อดทน ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของประชาชน อันเป็นการดำเนินตามรอยพระยุคลบาท เพื่ออำนวยสุขแก่ประชาชนชาวไทย ซึ่งจะเป็นกุศลอันยิ่งใหญ่ น้อมเกล้าถวายแด่สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ขอดวงพระวิญญาณของพระองค์ จงสถิตย์เสถียร ณ สรวงสวรรค์ตราบนิรันดร์กาล

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ขจิตกัย บุรุษพัฒน์
(นายขจิตกัย บุรุษพัฒน์)

นายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 40 ฉบับที่ 5 ก.ย.-ต.ค. 2538

วัตถุประสงค์

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

ที่ปรึกษา

นายวิลาศ สิงหวิสัย นายอุดม บุญประกอบ
นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ นายธีรบุษย์ หล่อเลิศรัตน์ นายบุญปลูก ชายเกตุ

บรรณาธิการ

นายชูพงศ์ เศรษฐจินดา

กองบรรณาธิการ

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| ◆ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ | ◆ นางอารีย์ สวัสดิ์ดาสี |
| ◆ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์ | ◆ นายสุชาติ เวโรจน์ |
| ◆ น.ส. สินี เจริญพจน์ | ◆ น.ส. ศิวพร นวลตา |
| ◆ น.ส. วนิดา นวลบุญเรือง | ◆ น.ส. วัชรภรณ์ จำรัสโรจน์กิจ |
| ◆ น.ส. วราภรณ์ สืบสหการ | ◆ นายสมพงษ์ ธนาภักดิ์พัฒน์ |
| ◆ น.ส. พูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ | |

ประธานสัมพันธ์

นายประจักษ์ จันทนะเสวี

ฝ่ายจัดการ

นายอนุพงษ์ สุขเกษม

เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. 281-9454, 281-3333 ต่อ 134

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายอนวัช วีระประสาธน์

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สหมิตร 59/4 ซอยวัดพระเงิน ถนนตลิ่งชัน-สุพรรณบุรี บางใหญ่ นนทบุรี 11140
โทร. 5951849

สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 150 บาท (6 เล่ม) รวมค่าจัดส่ง
บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. 10300 หมายติสั่งจ่าย ปท. สำนักทำเนียบ
นายกรัฐมนตรี ต้องการให้ข้อเสนอแนะตามปัญหาระเบียบข้าราชการ
หรือส่งบทความแสดงความคิดเห็น
โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. 10300

สารบัญ

	หน้า
บทบรรณาธิการ	7
บทสัมภาษณ์ก่อนเกษียณอายุ <i>เลขาธิการ ก.พ. นายวิลาศ สิงห์วิสัย</i>	9
กำลังคนในระบบราชการ <i>นิวัฒน์ วชิรวิภากร</i>	26
มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ <i>ทัศนีย์ ชรามลธิ์</i>	34
สรุปผลการวิจัยเรื่องการสูญเสีย และการขาดแคลนกำลังคนในราชการพลเรือน	46
การจัดหางานใหม่ให้กำลังพลในกองทัพสหรัฐ <i>ทูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ</i>	64
ท้อไอเสีย <i>เทอริโย</i>	68
อุทาหรณ์ก่อนทำผิด <i>เอกศักดิ์ ตริกรณาสวัสดิ์</i>	74
ที่นี่ สกพ. <i>ชั้นสี'32</i>	79
โภชนาการ	83

บทบรรณาธิการ

ขอคุยกับท่านผู้อ่านเกี่ยวกับมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐอีกครั้งครับ มาตรการดังกล่าวเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้ตรงจำนวนกำลังคนภาครัฐไว้ไม่ให้เพิ่มมากกว่าจำนวนที่มีอยู่แล้วเมื่อวันที่ 1 ก.พ. 2537 จนถึงสิ้นปีงบประมาณ 2539

มาตรการไม่ให้เพิ่มกำลังคนดังกล่าวจึงค่อนข้างจะสวนทางกับการทำงานของส่วนราชการซึ่งมักจะขยายขอบเขตหน้าที่การงานออกไปเรื่อย ๆ พร้อมกับคำขอเพิ่มคน มาตรการดังกล่าวจึงถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าสวนทางกับความเป็นจริง ทำให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติราชการ ทำให้งานต้องหยุดชะงักกาลา

ความจริงมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐไม่ได้ออกมาเพื่อลดคน ไม่ได้ออกมาเพื่อไม่ให้คนเพิ่ม ไม่ได้ออกมาเพื่อก่อให้เกิดปัญหาการบริหารกำลังคน และแน่นอนไม่ได้ออกมาเพื่อทำให้เกิดปัญหาในการทำงานของหน่วยงานของรัฐ

มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐเพียงต้องการให้ข้าราชการทุกคน โดยเฉพาะนักบริหารหันมาดูแลการใช้ประโยชน์กำลังคนที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพราะกำลังคนภาครัฐเพิ่มขึ้นแบบขาดการดูแล ขาดการเอาใจใส่อย่างจริงจัง หน่วยงานต่าง ๆ อาจมีคนล้นงาน ใช้ภาษีอากรเป็นเงินเดือนอย่างไม่ได้ประโยชน์คุ้มค่า มาตรการดังกล่าวจึงต้องการให้นักบริหารหันมาเอาใจใส่เรื่องการบริหารกำลังคนอย่างจริงจังขึ้นบ้างในฐานะที่เป็นนักบริหาร การมาดูแลเอาใจใส่กำลังคนก็ไม่ใช่เรื่องเหลือบ่ากว่าแรง เพราะเป็นหน้าที่ของนักบริหารอยู่แล้ว เพียงแต่เป็นเรื่องที่ต้องการความจริงจังและจริงจังเท่านั้น

มีตำราบอกไว้ว่าวิธีการดูแลการใช้ประโยชน์กำลังคนที่พอเหมาะพอควรอาจทำได้โดยตั้งคำถามขึ้น 3 ข้อ คำถามแรกคือ งานที่กำลังทำอยู่นั้นยังจำเป็นต้องทำต่อไปหรือไม่ ถ้าเห็นว่างานใดไม่จำเป็นต้องทำต่อไปก็ควรเลิกเสีย เอาคนที่ทำงานนั้นไปทำงานอื่น หากยังทำต่อไป คำถามสองก็คือ ให้เอกชนไปทำบ้างได้หรือไม่ โดยรัฐเปลี่ยนบทบาทมากำกับ ดูแลแทนการตัวเอง หรือถ้ายังไม่แน่ใจจะให้เอกชนไปทำทั้งหมดจะให้เข้ามามีส่วนร่วมบางส่วนไปก่อนจะได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่างานนั้นทางราชการยังต้องทำเอง ไม่ควรให้เอกชนทำ คำถามที่สามก็คือ จะมีวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรเพื่อประหยัดทรัพยากร ได้แก่ คน เงินและเวลา

เมื่อได้ไตร่ตรองและหาวิธีการใช้ประโยชน์กำลังคนอย่างจริงจังแล้ว งานที่จะต้องทำมีปริมาณมากต้องขอกำลังคนเพิ่ม มาตรการดังกล่าวก็ไม่ได้ห้าม และรัฐบาลก็ได้ขีดขวงการเพิ่มกำลังคนแต่อย่างใดทั้งสิ้น ความเข้าใจว่ามาตรการดังกล่าวเป็นปัญหาในการทำงาน จึงคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง เพราะอาจไม่เข้าใจเจตนารมณ์ของมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐก็ได้

การคิดแก้ปัญหาการใช้ประโยชน์กำลังคนตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ
จึงน่าจะเป็นเรื่องที่ทำหายน่าความสามารถของการเป็นนักบริหาร เพราะปัญหากำลังคนเป็นเรื่อง
ที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีการบริหารและใช้ประโยชน์กำลังคนอย่างดีที่สุด แต่การคิด การทำ การแก้
ปัญหากำลังคนไม่ใช่เรื่องง่าย เป็นเรื่องเหน็ดเหนื่อย อาจไม่มีความจำเป็นต้องทำ ไม่ทำก็ไม่มีใคร
ถูกย้าย ไม่ทำก็ไม่มีใครถูกลงโทษทางวินัย ไม่มีสภาพบังคับ ทำไปแล้วไม่มีรางวัล แต่อาจสร้าง
ปัญหาโดยเฉพาะในระยะแรก ๆ ซึ่งหัวหน้าย่อมไม่ชอบ ลูกน้องก็เบื่อหน่าย จึงไม่น่าประหลาดใจ
ที่ดูเหมือนว่าการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐขาดความจริงจัง
ที่เป็นรูปธรรม ถ้าถามนักบริหารเป็นรายคนแล้ว เกือบทุกคนจะเห็นด้วยกับแนวคิดของมาตรการ
ดังกล่าว แต่กลับเกิดปัญหาเมื่อปฏิบัติจริง

ติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชน พบแต่ข้อเรียกร้องขอคนเพิ่มจากหน่วยงานและนักบริหาร
หลายต่อหลายคน ดูแนวโน้มแล้ว หากไม่มีการย้าให้ปฏิบัติตามมาตรการดังกล่าวจากรัฐบาลปัจจุบัน
กำลังคนภาครัฐก็คงจะเพิ่มขึ้น และเพิ่มมากยิ่งขึ้นเป็นภาระใหญ่หลวงต่อการใช้จ่ายงบประมาณใน
อนาคต และสำหรับมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐก็คงเป็นเช่นเดียวกับมาตรการด้านกำลังคน
อื่น ๆ ที่รัฐบาลที่แล้ว ๆ มากำหนดขึ้น แต่ขณะนี้ได้กลายเป็นประวัติศาสตร์ มีประโยชน์เฉพาะ
ต่อการค้นคว้าวิจัยของนิสิตนักศึกษาเท่านั้น

สวัสดิ์ครับ

บรรณาธิการ 

ชีวิตและงานด้านบุคคล

“บทสัมภาษณ์ก่อนเกษียณอายุ เลขาธิการ ก.พ. ดร.วิลาศ สิงหวิสัย”

เรียบเรียงโดย นายมานิต ศุภรสกุล*

นางสาวศิวพร นวลคา**



ท่านเลขาธิการ วิลาศ สิงหวิสัย เป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของภาคราชการมาโดยตลอด

ชีวิตราชการ 37 ปีของท่าน ได้ผ่านงานและมีส่วนพัฒนา
งานสำคัญของสำนักงาน ก.พ. มาแล้วทุกด้าน ท่านเป็นหัวหน้ากองการสอบ และผู้อำนวยการกองการสอบคนแรก ที่
อุทิศทุ่มเทให้กับโครงการสอบรวม ท่านได้บุกเบิกและพัฒนางานการสอบของ ก.พ. เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ในด้านการ
พัฒนาข้าราชการพลเรือน ท่านได้พัฒนาจัดวางหลักสูตรการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ
ท่านมีส่วนสำคัญในการจัดตั้งวิทยาลัยนักบริหารที่จังหวัดนนทบุรี ซึ่งจะเริ่มดำเนินงานพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ
ทั่วถึง และต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2539 นี้ นอกจากนั้นท่านยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงงานระบบและการ
กำหนดตำแหน่งและโครงสร้างส่วนราชการ งานกฎหมาย งานวินัยและงานอุทธรณ์

ด้วยบุคลิกภาพที่สุภาพละมุนละม่อม แต่ยืนหยัดในหลักการ ท่านจึงสามารถประสานกับทั้งรัฐบาลและหน่วย
งานอื่น และผลักดันให้งานของสำนักงาน ก.พ. สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างราบรื่น ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมี
มนุษยสัมพันธ์ ท่านได้นำสำนักงาน ก.พ. ให้เป็นองค์กรสากลเป็นที่รู้จักและยอมรับในวงการบริหารงานบุคคลของ
ต่างประเทศ

ในวาระการเกษียณอายุราชการของท่าน วารสารข้าราชการได้ขอเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ท่าน เพื่อให้ท่านผู้อ่าน
ได้ทราบถึงแนวคิด ปรัชญาและหลักการทำงานของท่าน ที่อาจใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานตามที่ชาวสำนักงาน
ก.พ. นับถือท่านในฐานะเป็นครูอาจารย์ท่านหนึ่ง

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 7 สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.

** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.



วารสาร : ขอความกรุณาท่านเลขาธิการให้ช่วยเล่าเกี่ยวกับประวัติของท่าน รวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาของท่าน

ท่านเลขาธิการ : เมื่อจบการศึกษาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร พ.ศ. 2501 ผมก็ได้รับการทาบทามให้เป็นอาจารย์ที่คณะวิชาวิจัยทางการศึกษา และเข้ารับราชการเมื่อเดือนมิถุนายน 2501 โดยได้รับมอบหมายให้ทำงานในแผนกวัดผล ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือทดสอบเพื่อนำไปใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ในขณะนั้นมีผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา มาช่วยให้คำปรึกษาแก่ทางคณะอยู่ด้วย ผมได้มีโอกาสเรียนรู้ ร่วมทำงานและก็ได้เห็นเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ จากเขาหลายอย่าง ทำงานที่คณะได้ประมาณสักปีครึ่ง ทางคณะก็ส่งผมไปศึกษาต่อปริญญาโท ทางด้านการวิจัยและวัดผลทางการศึกษาที่มหาวิทยาลัยอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยออกเดินทางไปในราวเดือนมกราคม ๒๕๐๓

การได้ไปเรียนต่อในต่างประเทศ ผมได้มีโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ในภาควิชาการศึกษาวิจัยและวัดผลทางการศึกษาหลาย ๆ อย่าง และก็มีโอกาสได้ฝึกงานกับหัวหน้าภาควิชาด้วย เมื่อจบปริญญาโทที่อินเดียน่า ผมได้ไปสมัครทุนรอกคักเฟลเลอร์ เพื่อเรียนปริญญาเอกทางด้านการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษาที่มหาวิทยาลัยชิคาโก ที่นี่ผมได้ Professor Benjamin S. Bloom ซึ่งเป็นอาจารย์ที่มีชื่อเสียงด้านการวัดผลทางการศึกษามากในขณะนั้น เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา แต่พอเรียนได้ประมาณหนึ่งปี ทางกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐ ฯ ก็ติดต่อกับผมว่า ผมต้องกลับไปเรียนที่มหาวิทยาลัยอินเดียน่าเท่านั้นตามเงื่อนไขของทุนเดิม ฉะนั้นเขาจะไม่ต่อวิชาให้ ช่วงนั้นผมก็เลยตัดสินใจไปเรียนปริญญาเอกต่อที่มหาวิทยาลัยโตรอนโต เมืองโตรอนโต ประเทศแคนาดา ก็เป็นเมืองที่ไม่ไกลจากชิคาโกนัก จะได้สะดวกในการขนย้ายและการเดินทางข้ามประเทศไป ขณะนั้นผมได้รับ Certificate of Advanced

Study in Testing and Statistical Analysis ซึ่งเป็นวุฒิที่สูงกว่าปริญญาโท แต่ต่ำกว่าปริญญาเอกจาก มหาวิทยาลัยชิคาโก มาอยู่ที่มหาวิทยาลัยโตรอนโต ผมได้มีโอกาสเรียนกับ Dr.R.W.B. Jackson ซึ่งเป็นผู้มีชื่อเสียงในวิชาสถิติ และผมได้เป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant) ของทางมหาวิทยาลัยด้วย เรียนอยู่ได้ ๒ ปี ผมก็สามารถเสนอวิทยานิพนธ์ต่อทางคณะ การนำเสนอวิทยานิพนธ์ของผมที่แคนาดา เขาจะเปิดโอกาสให้นักศึกษาและอาจารย์ทุกคนสามารถเข้าฟังและร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วย การนำเสนอในครั้งนั้นประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพราะผมได้เตรียมตัวมาเป็นอย่างดีและได้ใช้ความรู้ความสามารถ รวมทั้งประสบการณ์จากที่ได้เคยศึกษามาเมื่อตอนอยู่มหาวิทยาลัยชิคาโกด้วย เมื่อผ่านการนำเสนอวิทยานิพนธ์ ก็ถือว่าจบปริญญาเอก ใช้เวลาในการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ตั้งแต่เดือนมกราคม ๒๕๐๓ ถึงพฤศจิกายน ๒๕๐๗ รวมเวลาเกือบ 5 ปี

ตอนจบการศึกษา มีคนมาชวนให้อยู่ทำงานที่แคนาดาต่อ โดยเขาได้เสนอค่าตอบแทนให้สูงมากพอสมควรเหมือนกัน แต่ผมก็มาคิดว่า เราควรจะนำเอาความรู้ความสามารถที่ได้ร่ำเรียนมากลับมาพัฒนาทางด้านการศึกษาและการวัดผลทางการศึกษาให้กับบ้านเรามากกว่า อีกอย่างก็คือความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทยที่ได้กลับมาทำงานให้ประเทศชาติบ้านเมืองของเรา จะมีมากกว่าการไปอยู่ทำงานในประเทศแคนาดา ผมจึงเดินทางกลับ แล้วก็มาเป็นอาจารย์สอนหนังสืออยู่ที่คณะวิชาวิจัยการศึกษา ที่วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตรต่อ โดยทำงานร่วมกับ ดร.ชวาล แพร์ตกุล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีชื่อเสียงทางด้านการวัดผลการศึกษาของประเทศไทยคนหนึ่งในขณะนั้น

วราสาร : หลังจากสำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศแล้ว ไม่ทราบว่าเป็นช่วงไหนที่ท่านมาทำงานที่สำนักงาน ก.พ.

ท่านเลขาฯ วิลาศ : ผมทำงานอยู่ที่คณะวิชาวิจัยการศึกษาได้ประมาณหนึ่งปี ก็ได้รับการทาบทามให้มาทำงานเกี่ยวกับโครงการสอบรวมให้กับทางสำนักงาน ก.พ. ในครั้งนั้น ท่านอดีตเลขาธิการ ก.พ. คือ พันเอกจินดา ณ สงขลา นายประวิณ ณ นคร และนายโสรัจ สุจริตกุล เป็นคนสัมภาษณ์ผมเองที่ศาลาลูกขุนในในบริเวณพระบรมมหาราชวัง ซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงาน ก.พ. เดิม ตอนหลังท่านเลขาฯ จินดา ท่านบอกกับผมว่า ที่ท่านเลือกผม เพราะท่านเห็นว่าผมเป็นคนที่บุคลิกกลมละม่อม ไม่ก้าวร้าว แต่ก็ยืนหยัดในหลักการได้ดี มีความน่าเชื่อถือ น่าจะสามารถติดต่อกับคนได้ทุกระดับ โดยเฉพาะข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้หลักผู้ใหญ่ในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความนอบน้อม แต่ต้องเป็นคนมีหลักการ ท่านจึงได้เลือกผมมาทำงานโครงการสอบรวม ซึ่งเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกในตอนนั้น ผมจึงได้โอนมารับราชการที่สำนักงาน ก.พ. ตำแหน่งวิทยากรเอก ทั้งที่เป็นข้าราชการชั้นโท ตั้งแต่วันที่ 16 เมษายน 2509 วันแรกที่โอนมาก็ออกเดินทางไปต่างประเทศ เพราะต้องเริ่มจากการไปศึกษาดูงานที่ State Personnel Board เมือง Sacramento California สหรัฐอเมริกา ซึ่งทาง USAID ให้ความช่วยเหลือรัฐบาลไทยเราอยู่ ผมได้ไปดูงานอยู่ ๓ เดือน ถึงได้เดินทางกลับมาและมาเริ่มต้นทำงานที่สำนักงาน ก.พ.

วารสาร : ไม่ทราบว่าคุณมีอะไรเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านสนใจงานด้านพัฒนาการ
วัดผลและโครงการสอบรวมของสำนักงาน ก.พ.เป็นพิเศษ

ท่านเลขาฯ วิชาศ : ขอเล่าถึงเรื่องที่น่าสนใจ อาจต้องบอกว่าเป็นเรื่องของความสะเทือนใจมากกว่า
คือตอนที่ผมรับราชการอยู่ที่คณะวิชาวิจัยทางการศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตรและทำหน้าที่ช่วย
ออกข้อสอบคัดเลือกนักศึกษาเข้าเรียนต่อในวิทยาลัย ผมได้เห็นพ่อกับลูกสาวคู่หนึ่งซึ่งมาดูประกาศผล
การสอบเข้าศึกษาต่อ ปรากฏว่าหาชื่อไม่พบ ทั้งสองคนมีความผิดหวังและเสียอกเสียใจมาก ภาพที่ได้เห็นนั้น
เป็นภาพที่ทำให้ผมคิดขึ้นมาถึงข้อที่ว่า ข้อสอบที่เราใช้เป็นเครื่องมือวัดผล มีความสำคัญเสมือนหนึ่งเป็น
เครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินอนาคต หรือตัดสินชีวิตของคนผู้เข้าสอบว่าเขาจะมีทางเดินในชีวิตต่อไปอย่างไร
ฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างข้อสอบจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ ต้องมีความมั่นใจว่าข้อสอบที่
สร้างขึ้นมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดหรือการตัดสินนั้นจะต้องเป็นข้อสอบที่ได้มาตรฐานดีพอ สามารถนำไปใช้
ในการวัดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอย่างแท้จริง ตรงนี้จึงทำให้ผมตั้งปณิธานของผมว่า ผมจะอุทิศและ
พยายามในการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือวัดผลให้มีมาตรฐานดียิ่ง ๆ ขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง มิฉะนั้นเราก็
คงได้แต่คอยแก้ตัวว่าเราได้ทำอย่างดีที่สุด ไม่มีการทุจริตในการสอบ แต่เอาเข้าจริง ๆ มาตรฐานของ
เครื่องมือวัดที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลจะเป็นอย่างไร มีความเที่ยงตรง ถูกต้องหรือเหมาะสมเพียงไร
ตรงนี้หลายคนอาจจะไม่ได้คิดถึง เพียงแต่ทำไปตามหน้าที่ในการสอบ พยายามไม่ให้มีการทุจริต นี้ยังไม่
ได้พูดถึงพวกที่นำเอาเครื่องมือวัดหรือข้อสอบไปช่วยพรรคพวกเพื่อนฝูงหารายได้ หรือใช้ในทางทุจริตต่อ
ทางราชการ

เรื่องของการสอบหรือการวัดผลให้ได้มาตรฐานอาจจะเป็นเรื่องที่ได้ค่อนข้างยาก แต่ไม่ใช่
เรื่องสุดวิสัยที่จะทำได้ แต่ต้องหากคนที่มีความรู้ ความสามารถ ใจสะอาดบริสุทธิ์ มีอุดมการณ์ในการทำงาน
ที่จะศึกษา วิจัย พัฒนาเครื่องมือทดสอบให้เป็นมาตรฐานอย่างจริงจัง ข้อสังเกตอย่างหนึ่งก็คือทำอย่างไร
ที่จะสร้างข้อสอบให้เกิด Culture free คือเป็นเครื่องมือทดสอบที่ใช้วัดความสามารถของทุกคน ทุกระดับ
ทุกเชื้อชาติ เช่น ใช้วัดเชาว์ปัญญาและความสามารถของเด็กที่มีฐานะทางสังคม วัฒนธรรม หรือศาสนา
ที่ต่างกันได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม และแม่นยำ อย่างในสมัยก่อนถ้าไปถามเด็ก ๆ เรื่องเสาไฟฟ้า เขา
อาจจะไม่รู้จัก เพราะว่าในต่างจังหวัดไฟฟ้ายังไปไม่ถึง เพราะฉะนั้นเขาก็ไม่รู้จักเสาไฟฟ้า เป็นต้น ถ้า
ทำให้ถึงขั้น Culture free ไม่ได้ ก็ให้ถึงขั้น Culture fair ก็ยังพอใช้ได้

วารสาร : ในตอนที่ท่านเริ่มมารับผิดชอบงานโครงการสอบรวมที่สำนักงาน ก.พ. ในระยะ
แรกนั้น ไม่ทราบว่าบรรยากาศการทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้นเป็น
อย่างไรบ้าง

ท่านเลขาฯ วิชาศ : เมื่อผมเริ่มเข้ามารับผิดชอบเรื่องโครงการสอบรวมที่สำนักงาน ก.พ. ท่านเลขา
ธิการ ก.พ. คือ พันเอกจินดา ท่านถามผมว่า ผมต้องการให้ท่านช่วยเหลือหรือว่าสนับสนุนอะไรบ้าง เพื่อ

ให้โครงการนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ผมก็เรียนกับท่านว่า ผมจะขอคนที่เขื่อนักวิชาการสอบ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม รักษาความลับ แล้วก็มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง รวมทั้งขอเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นบางอย่าง ส่วนการที่จะทำให้การสอบของ ก.พ.มีมาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ สำนักงาน ก.พ. จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความถูกต้อง เทียบตรง และยุติธรรม และข้อสำคัญ ผมต้องขอห้ามเรื่องการฝากอย่างเด็ดขาด เนื่องจากในขณะนั้นมีการฝากกันอย่างแพร่หลาย เพราะยังเป็นยุคที่เรียกว่าเป็นระบบอุปถัมภ์กันอยู่ ถ้ายังมีการฝากกันอยู่ก็ไม่ทราบว่าจะสร้างข้อสอบที่เป็นมาตรฐานไปเพื่ออะไร ท่านเลขาฯ พันเอกจินดา และผู้บังคับบัญชาทุกคนในสำนักงาน ก.พ.ก็ให้การสนับสนุนผมอย่างจริงจังและเต็มที่ ซึ่งถือว่าเป็นการตัดวงจรที่เลวร้ายอย่างหนึ่งในระบบราชการออกไป เป็นการป้องกันเรื่องการทุจริตหรือการอุปถัมภ์กันตั้งแต่ในขั้นตอนแรกก่อนที่จะรับคนเข้ามาสู่ระบบราชการ

ในการทำงานด้านการสอบ ผมจะคอยแนะนำ กวดขันนักวิชาการสอบของผมอยู่เสมอว่า เราจะต้องยึดหลักการสำคัญอยู่ ๓ ข้อ คือ หนึ่งต้องไม่ทุจริตหรือประพฤติมิชอบ สองต้องระวังแม้แต่จะทำให้เขาสงสัยว่ามีการทุจริต เพราะจะทำให้คนอื่นเขาไม่ไว้วางใจ และข้อที่สาม ต้องไม่ปล่อยให้มีการทุจริตเกิดขึ้นต่อหน้าโดยเด็ดขาด แม้ว่าผู้ที่ทำทุจริตนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชาของเราก็ตาม นักวิชาการสอบของผมเขาก็ถือปฏิบัติกันมาอย่างเคร่งครัด แล้วก็ยอมรับนับถือผมเหมือนกับครูบาอาจารย์คนหนึ่ง เราทำงานกันแทบไม่มีวันหยุด มีปัญหาหรือข้อสงสัยอะไรเราก็จะมาพูดคุยกัน ช่วยกันแก้ไข งานทั้งหมดจึงได้สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี

การทำงานเรื่องการสอบในระยะแรกเป็นงานลักษณะโครงการ ซึ่งเป็นโครงการหนึ่งในกองวิชาการและสอบไล่ ผมเองเป็นหัวหน้าโครงการ มีนักวิชาการสอบที่ทำงานอยู่ด้วยกันไม่กี่คน ระยะแรกจึงเป็นงานที่ค่อนข้างหนักและยากอยู่สักหน่อย ตอนนั้นผมต้องมานั่งทำงานทุกวันเกือบไม่มีวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ ตอนช่วงปี ๒๕๐๙ ถึงปี ๒๕๑๙ ผมจึงได้สองขั้นค่อนข้างบ่อยมาก เมื่อมีการยกฐานะจากการเป็นโครงการสอบรวมตั้งเป็นกองการสอบ ในปี ๒๕๑๙ ผมมาเป็นหัวหน้ากองการสอบคนแรก และได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการกองการสอบ ตอนนั้นเป็นระดับ ๗ และก็ได้เป็นผู้อำนวยการกอง ระดับ ๘ ในสองปีต่อมา

ในตอนที่เราสร้างคลังข้อสอบขึ้นเป็นครั้งแรก ต้องมีการนำเอาข้อสอบที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้เป็นการสาธิตก่อนที่จะได้มีการใช้จริงตามกฎหมาย โดยเริ่มจากการใช้ในการสอบบรรจุบุคคลเข้ารับราชการชั้นจัดว่า รวม ๓ หน่วยงานด้วยกัน คือ ที่สำนักงาน ก.พ. กรมอนามัย และกรมสรรพสามิต เมื่อมีการนำเอาระบบจำแนกตำแหน่งหรือ พี.ซี. มาใช้ ก็ได้นำมาใช้ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการต่อมา ผลปรากฏว่าการสอบรวมนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นข้อสอบที่นำมาใช้ในการวัดเชาวน์ปัญญา ความรู้ และความสามารถของผู้เข้าสอบได้ ระบบข้อสอบสามารถวัดตามความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งตามที่ต้องการ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละส่วนราชการด้วย

วารสาร : นอกเหนือจากที่ท่านได้มาเริ่มงานด้านการสอบรวมแล้ว ท่านได้รับผิดชอบงานด้านอื่น ๆ ของสำนักงาน ก.พ.อย่างไรบ้าง

ท่านเลขาฯ วิลาศ : ตั้งแต่เริ่มมาทำงานที่สำนักงาน ก.พ. แล้วก็อยู่มาจนถึงตำแหน่งปัจจุบันนี้ ผมได้มีโอกาสทำงานในอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. หลายด้านเหมือนกัน งานแต่ละอย่างก็แตกต่างกันไป

ตอนทำงานด้านการสอบ อาจจะเป็นเพราะตอนนั้นยังเป็นงานใหม่ในราชการ ก็ต้องคิดริเริ่มลักษณะของงานโครงการต้องมีความละเอียดรอบคอบ ต้องรับผิดชอบงานในทุกขั้นตอน และต้องคอยติดต่อประสานงานทั้งภายในกองทั้งระหว่างกองในสำนักงาน ก.พ. และก็ต้องติดต่อประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ ด้วยทั้งหมด ผมคิดว่าตอนนั้นผมต้องทุ่มเททั้งกำลังกาย และสติปัญญาทั้งหมด ในการทำงานได้ใช้วิชาความรู้ทางด้านการวิจัยและวัดผลตามที่ได้ร่ำเรียนมาก่อนข้างมาก รวมทั้งนำความรู้ในทางหลักจิตวิทยาสังคมมาใช้ประกอบด้วย เช่น ในเรื่องของภาวะวิเคราะห์บทบาทของมนุษย์ หรือ Role Analysis เป็นต้น ในการทำงานต้องมีทั้งการมองออกไปข้างหน้าเพื่อจะได้วางแผนเตรียมการในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้อย่างละเอียด เพื่อให้สามารถควบคุมโดยแผนที่เตรียมไว้ ต้องมีการจรรยาละเอียดทุกอย่างที่อาจจะเกิดขึ้น แล้ววางแผนแก้ไขปัญหาย่างละเอียดเป็นวินาทีในขณะปฏิบัติงาน เรียกว่าเป็น Feed-Forward Control ในการบริหารงานหรือการดำเนินการตามแผน ก็ต้องมีศูนย์บัญชาการ คอยควบคุมดูแล คอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานอย่างใกล้ชิด มีการติดต่อประสานงาน พร้อมทั้งการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนที่เขาทำงานร่วมกันอยู่กับเราด้วย เรียกว่าเป็น In-the-Process Control จนกระทั่งเมื่อได้ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไปตามแผนแล้วก็ต้องมีการรวบรวมข้อมูลเอาไว้ นำมาศึกษาว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีการตรวจสอบระหว่างแผนที่เรากำหนดไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริงว่าได้ผลอย่างไร แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร อันนี้คือ Feedback Control บางครั้งเราอาจพบว่ามียางอย่างแปลกใหม่เกิดขึ้น โดยเราไม่ได้เตรียมการไว้ในแผนก็ได้ ซึ่งเราจะต้องคอยระมัดระวังให้ดีเป็นพิเศษ อย่างเช่นกรณีที่มีการลักลอบส่งข้อมูลหรือคำตอบในเวลาสอบ โดยอาศัยสื่อหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างที่เขากำลังทำอยู่ เราก็ต้องมีการประเมินและหาทางปรับปรุงแก้ไขกัน

ในระยะที่ผ่านมา งานด้านการสอบรวมของสำนักงาน ก.พ. ก่อนข้างเป็นที่ยอมรับกันมาก ทั้งในเรื่องของมาตรฐาน ความเที่ยงตรง และความเป็นธรรม โดยเฉพาะในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการสอบของ ก.พ. และที่สำคัญคือ เราได้มีการปรับปรุง มีการพัฒนาให้มีความทันสมัยมาโดยตลอด เราได้มอบหมายให้นักวิชาการสอบที่เขามีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ให้เขาช่วยกันสร้างเครื่องมือทดสอบที่เป็นมาตรฐานขึ้นมา มีการทดลอง ทดสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องมือของเราเที่ยงตรงเป็นธรรม และการทำงานด้านการสอบของเราทำได้ดีที่สุด สำหรับการที่จะตัดสินผลการสอบของผู้เข้าสอบว่าสอบได้หรือสอบตกได้อย่างมีมาตรฐาน ผมจึงอยากฝากเรื่องการมอบอำนาจของ ก.พ. ให้ส่วนราชการดำเนินการจัดสอบเองว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องพยายามสร้างเครื่องมือในการวัดผลที่มีมาตรฐาน เที่ยงตรง เป็นธรรม และพยายามให้ได้มาตรฐานสากลตามบรรยากาศของโลกาภิวัตน์ในขณะนี้

สำนักงาน ก.พ.เองก็น่าจะยังคงต้องเป็นศูนย์กลางในการสร้างและพัฒนามาตรฐานของเครื่องมือและการวัดผลนี้ต่อไป

ในส่วนการดำเนินการสอบมีสิ่งที่ยากชี้ให้เห็นบางเรื่อง เช่น เรื่องการจัดพิมพ์ข้อสอบ ซึ่งเราได้เริ่มพัฒนาให้รวดเร็ว มีคุณภาพ ในขณะที่ต้องเป็นความลับสุดยอดด้วย โดยการใช้ระบบการพิมพ์แบบออฟเซตที่ทันสมัยแบบต่าง ๆ ซึ่งมีมาตรฐานสูงอยู่จนทุกวันนี้ และมีศูนย์ข่าวการสอบและการกระจายข่าวอย่างเป็นทางการกว้างขวาง มีหลาย ๆ ฝ่ายของสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนร่วม มีวิธีการที่ดี ๆ ที่พัฒนาให้เกิดความสะดวกในการสมัครหรือติดตามข่าวคราว เพื่อให้เป็นการเปิดโอกาสอย่างแท้จริง

งานในลำดับต่อมาของผมเป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งผมเห็นว่าเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อนเป็นอย่างมาก เพราะการที่เราจะให้ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ใหญ่แล้วมาอบรมหรือมาเรียนรู้ในสิ่งที่กำหนดเอาไว้ในหลักสูตรการพัฒนาเป็นเรื่องที่ยากมาก งานพัฒนาข้าราชการจำเป็นต้องมีการริเริ่ม คิดค้น ปรับปรุง หรือหารูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ต้องเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมทั้งสื่อหรือเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และต้องมีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดและการพัฒนาเป็นอย่างดี จึงจะสามารถทำให้งานพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์กับตัวข้าราชการหรือผู้เข้ารับการอบรม คุ่มคำสมกับค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่ใช้สำหรับการพัฒนา ผมเองได้เข้ามารับผิดชอบงานด้านนี้ เมื่อตอนปี ๒๕๒๒ โดยดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๑ ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และยังคงต้องรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการสอบที่ผมรับผิดชอบอยู่เดิมอีกด้วย จนถึงปี ๒๕๒๓ จึงมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการฯ เพียงตำแหน่งเดียว งานด้านการพัฒนาข้าราชการดูเหมือนว่าจะมีแรงกดดันน้อยกว่างานด้านการสอบก็จริง แต่การจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และหวังจะให้เห็นผลด้วยนั้นยากพอ ๆ กับการสอบ งานด้านการพัฒนาหรือการฝึกอบรมไม่ใช่สักแต่ทำตามกันไปเป็นแพ้น้อยอย่างหนึ่ง ที่เห็นใครเขาทำก็ทำขึ้นมาบ้างเท่านั้น ในสมัยก่อนเราอาจจะเคยได้เห็นการอบรมที่ผู้บริหารส่งคนบางคนเข้าอบรมเพียงเพราะว่าไม่รู้จะส่งใครดี บางทีเห็นว่าเขาว่างอยู่หรือไม่มีงานอะไรทำก็เลยส่งชื่อให้เป็นผู้เข้ารับการอบรม อย่างนี้เราก็จะได้ผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่เหมาะสม เขาอาจไม่จำเป็นต้องเข้ารับการอบรมหรืองานที่ทำอยู่ไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่เขาถูกส่งให้เข้ารับการอบรมเลยก็มี ผู้บังคับบัญชาบางคนก็ไม่สนใจว่าอบรมมาแล้วได้อะไรมาบ้าง เลยไม่ได้เอาใจใส่ที่จะใช้งานเท่าที่ควร ทางฝ่ายวิทยากรหรืออาจารย์ที่มาเป็นผู้บรรยายมาถ่ายทอดความรู้ บางท่านก็อาจจะไม่เหมาะในเรื่องที่บรรยายอย่างแท้จริง เพียงแต่เป็นคนที่ถูกพูดได้สนุก พูดตลก สนุกสนาน แต่มีเนื้อหาสาระที่เป็นความรู้น้อยมาก กลายเป็นการจัดโชว์ ซึ่งก็จะเป็นตลกราคาแพง และก็ได้ผล การจะทำให้งานด้านการฝึกอบรมได้ผล จึงต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง จึง ต้องมีการประเมินทั้งในส่วนของ Input, Process และ Output ของโครงการ เช่น ต้องศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดู หลักสูตรว่าดีแล้วหรือไม่ ผู้เข้ารับ



การอบรมเหมาะสมกับหลักสูตรที่จัดหรือไม่
วิทยากรเหมาะสมไหม กิจกรรม สถานที่ เวลา
เหมาะสมกับเนื้อหาหรือไม่ เป็นต้น ประการ
สำคัญคือต้องประเมินออกมาให้ได้ว่าผู้ได้รับ
การอบรมไปแล้วได้นำเอาสาระความรู้ที่ได้
รับนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน
ในหน้าที่หรือไม่ ผู้บังคับบัญชามีความเห็น
อย่างไรมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการมอบหมาย
งานให้เหมาะสมกับที่ผู้เข้ารับการอบรมด้วย
หรือไม่ สิ่งที่ต้องประเมินไปแล้วมีประโยชน์ต่องาน
หน่วยงาน และประเทศชาติหรือไม่

ตอนปี ๒๕๒๓ ภายหลังจากที่
ผมมารับงานด้านพัฒนาข้าราชการประมาณ
1 ปี ก็ได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการ
พลเรือนขึ้นเป็นส่วนราชการตามพระราช

กฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. และในช่วงนั้นก็ได้มีการสร้างตึกสถาบันพัฒนาข้าราชการ
พลเรือนขึ้นที่สำนักงาน ก.พ.เป็นที่ทำการที่แน่นอน โดยเดิมนั้นได้ไปขออาศัยใช้สถานที่ของสถาบันมะเร็ง
แห่งชาติในปัจจุบัน งบประมาณในการก่อสร้างก็ได้ออกมาจากการดำเนินการขอกู้จากธนาคารโลกโดยไม่ต้อง
เสียดอกเบี้ย และมีระยะเวลาปลอดหนี้ถึง 10 ปี พอถึงปี 2524 ผมเลื่อนขึ้นเป็นรองเลขาธิการ ก.พ.แล้วก็
ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการนี้ด้วย ในระยะแรก ๆ ผมได้พยายาม
ผลักดันให้มีการศึกษาและจัดวางหลักสูตรการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ หลายหลักสูตรด้วยกัน เช่น หลักสูตร
นักบริหารระดับสูง หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร รวมทั้งหลักสูตร
สำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น การทำงานพัฒนาด้านการฝึกอบรมนี้ผมก็ได้มีโอกาสใช้ความรู้ความ
สามารถตามที่ได้ร่ำเรียนมา โดยเฉพาะทางด้านจิตวิทยาการศึกษา ซึ่งผมภูมิใจว่าเป็นงานที่มีความสำคัญ
ในอันที่จะพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับงานราชการช่วยเปลี่ยนแปลงด้านความเข้าใจ
ทัศนคติ และค่านิยมของคนในการทำงาน โดยเฉพาะคนที่ เป็นข้าราชการ ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีทัศนคติ
ค่านิยมและยึดถือคุณค่าที่ถูกต้องในการทำงานเพื่อประเทศชาติบ้านเมืองและการให้บริการแก่ประชาชน

สิ่งที่เกิดขึ้นและจะมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาข้าราชการอีกสิ่งหนึ่งก็คือการที่
คณะรัฐมนตรีมีมติให้สร้างวิทยาลัยนักบริหารชั้นที่จังหวัดนนทบุรี เป็นอาคาร 9 หลัง บนเนื้อที่ 50 ไร่ ที่
กระทรวงสาธารณสุขมอบให้ โดยใช้งบประมาณ 419 ล้านบาท และคาดว่าจะเริ่มใช้งานได้ในปี 2539 นี้
นับเป็นอีกก้าวของความสำเร็จด้านการผลักดันเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการที่เป็นระบบทั่วถึงและจริงจัง

ที่ผมมีส่วนร่วมมาโดยตลอด

เรื่องการพัฒนาข้าราชการพลเรือนนี้ เป็นเรื่องที่จะต้องขยายเครือข่ายสู่ภูมิภาคให้กว้างขวาง เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างทั่วถึง เมื่อเอกชนคือไทยสกายทีวี ซึ่งดำเนินงานโดยกลุ่มวิญจักร์ ซึ่งเคยมีประสบการณ์ร่วมมือกับสำนักงาน ก.พ.ด้านกระจายข่าวการสอบมาก่อนได้เสนอตัวที่จะช่วยงานของราชการ โดยจะร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ทำการพัฒนาข้าราชการด้วยการฝึกอบรมทางไกลผ่านเคเบิลทีวี ผมจึงได้หารืออย่างจริงจังจึงมอบให้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนประสานเป็นโครงการใหญ่พลิกโฉมการพัฒนาข้าราชการสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ตั้งแต่ 31 สิงหาคม 2537 ก็เริ่มวางแผนเรื่อยมา จนกระทั่งวันที่ 1 เมษายน 2538 ก็เริ่มแพร่ภาพทางเคเบิลทีวีครั้งแรก และก็ได้แพร่ภาพหลักสูตรการฝึกอบรมและรายการเพื่อข้าราชการที่ดี ๆ เสริมสร้างการพัฒนาตนเองตลอดครึ่งชั่วโมงทุก ๆ วันตลอดมา นับเป็นผลงานนำภูมิปัญญาที่ผมเชื่อว่า ข้าราชการจะได้รับผลดีทั่วถึงในรูปแบบที่สะดวกมากอีกรูปแบบหนึ่ง และส่วนราชการต่าง ๆ ก็ได้เริ่มเข้ามามีส่วนร่วมกับสำนักงาน ก.พ.มากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

สำหรับงานด้านการพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งนั้น ตอนที่ผมเป็นรองเลขาธิการ ก.พ.ตั้งแต่ปี 2524 ผมก็ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานดังกล่าวของส่วนราชการในสังกัดทางกระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ รวมทั้งทบวงอิสระต่าง ๆ และงานการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ด้วย ซึ่งขณะนั้นก็ได้ดูแลงานด้านกฎหมาย วินัย อุทธรณ์ และงานพัฒนาข้าราชการด้วย ผมยอมรับว่าในระยะแรก ๆ ที่ผมเข้ามารับผิดชอบงานด้านตำแหน่งนี้ เหมือนกับผมได้ทำงานในลักษณะของ On-the-Job Training คือผมต้องศึกษา หาความรู้ และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ศึกษาจากงานในความรับผิดชอบ รวบรวมละเอียดในเรื่องที่เสนอมา รวมทั้งติดตาม สอบถาม ฟังการชี้แจงข้อมูลข้อเท็จจริงและรายละเอียดต่าง ๆ จากทางเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ผมดูแลอยู่ จนถึงปี ๒๕๓๐ เมื่อท่านเลขาธิการอาวุโส ถาวรยุศม์ เป็นเลขาธิการ ก.พ. ผมจึงเป็นรองเลขาธิการ ก.พ. ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับ ดูแลงานกองตำแหน่งทั้ง 3 กอง ซึ่งรับผิดชอบด้านการแบ่งส่วนราชการ และการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญของส่วนราชการทั้งหมด ซึ่งผมเองตระหนักดีว่าเรื่องการกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. นี้ เป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ทางสำนักงาน ก.พ. ต้องให้ความสำคัญ ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ต้องคอยพัฒนาให้มีความทันสมัย และแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่พุดกันมากคือเรื่องมาตรฐานและความล่าช้า

เราจะเห็นได้ว่าเรื่องการกำหนดตำแหน่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพียงไรได้จากการที่ส่วนราชการและข้าราชการทุกคนต่างก็ให้ความสนใจ ถ้ามองในด้านของประเทศชาติ การกำหนดตำแหน่งเป็นงานที่ต้องอาศัยมาตรฐาน หลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม ต้องอาศัยหลักวิชาการและเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการในการวิเคราะห์งาน การเสนอความเห็นหรือการเสนอแนะกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่าง 'มืออาชีพ' จึงจะทำให้การกำหนดตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม ประหยัด ทำให้

ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการยอมรับว่าสำนักงาน ก.พ. ทำงานได้มาตรฐาน และทำให้ตัวข้าราชการ ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้เกี่ยวข้องมองเห็นและยอมรับว่าการกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. มีความถูกต้อง เป็นธรรม มีการประเมินค่างานเพื่อการจ่ายค่าตอบแทนที่มีหลักเกณฑ์ เหมาะสม และรวดเร็วทันเหตุการณ์ หรือทันกับการเปลี่ยนแปลงของงานในระบบราชการอย่างแท้จริง

งานด้านการกำหนดตำแหน่งจึงมีผลกระทบในเชิงผลประโยชน์ของส่วนราชการ และของตัวข้าราชการเองโดยตรง มีคนมองว่าเป็นงานที่อาจจะสามารถให้คุณให้โทษกับข้าราชการด้วยจนกลายเป็นงานที่ทำให้คำว่าหน้าที่ (Duty) และความรับผิดชอบ (Responsibility) กลายเป็นคำว่าอำนาจ (Power) ขึ้นมา และเป็นเรื่องที่ยังคงติดสินกันถึง 'ความถูกต้อง' กับ 'ความถูกต้อง' ได้ค่อนข้างยาก ผมจึงเป็นห่วงมากกว่าทำอะไรจึงจะทำให้งานด้านนี้ให้ทั้งความถูกต้องและถูกต้อง ดังนั้นผมจึงพยายามให้ทางเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ที่รับผิดชอบช่วยกันศึกษาและจัดวางมาตรฐาน หลักเกณฑ์ และแนวทางการพิจารณาสำหรับการกำหนดตำแหน่งในลักษณะต่าง ๆ ให้เป็นระบบ ให้มีมาตรฐาน มาตรฐานหรือวิธีการทำงานที่โปร่งใส สามารถชี้แจง สามารถอธิบายได้อย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช่เรื่องของการใช้ 'อำนาจ' หรือ "อึดตา" ของตัวเจ้าหน้าที่ ฯ จากประสบการณ์ของผมเห็นว่าการกำหนดตำแหน่งเป็นงานที่ค่อนข้างยากมากจริง ๆ คนที่จะทำได้ดีต้องมีความรู้ความสามารถที่ดี มีความเข้าใจในหลักการอย่างถูกต้อง มีประสบการณ์และทักษะในการคิด ริเริ่ม พัฒนา และช่วยผู้บริหารของส่วนราชการและตัวข้าราชการ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนปัญหาที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะของ "มืออาชีพ" จริง ๆ จึงจะสามารถทำงานได้ผล และบรรลุวัตถุประสงค์ของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. นอกจากนี้งานเรื่องตำแหน่งยังเป็นงานที่มีผลกระทบค่อนข้างมาก ผลกระทบนั้นมี โดยเฉพาะงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของรัฐ อัตรากำลังคนที่พอเหมาะกะทัดรัด มีประสิทธิภาพ ข้าราชการมีขวัญกำลังใจ มีความก้าวหน้า ผลกระทบนั้นมีผลทั้งต่อประเทศชาติโดยส่วนรวม ต่อกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และกระทบต่อตัวข้าราชการเองด้วย ผมจึงอยากฝากกับผู้ที่ทำงานด้านนี้ว่า การทำงานด้านตำแหน่งต้องตระหนักถึงความสำคัญองงาน และถือเสมือนหนึ่งเป็นงาน "วิชาชีพ" ต้องทำงานอย่างมีมาตรฐาน มีหลักมีเกณฑ์ มีคุณธรรม และจรรยาบรรณในการทำงาน คิดถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือผลงานของเรา มีความซื่อสัตย์ สุจริต และความมั่นคงต่ออุดมการณ์ หลักการ และหลักเกณฑ์ที่ดี ในขณะที่เดียวกันก็ต้องศึกษาหาความรู้ รับฟังผู้อื่นหรือผู้ที่เขาทำงานนั้นอยู่ พยายามมองให้กว้างและไกล ไม่เชื่อมั่นตนเองจนไม่รับฟังใคร ไม่ตัดสินใจอะไรลงไปอย่างไม่รอบคอบหรือไม่ถูกต้อง จุดนี้ที่ผมเห็นว่าเราต้องคอยระมัดระวัง

นับตั้งแต่เป็นรองเลขาธิการ ก.พ. จนกระทั่งเป็นเลขาธิการ ก.พ. ซึ่งเป็นเวลาประมาณสิบสี่ปี ผมได้มีโอกาสทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่รับผิดชอบงานด้านนี้มานานพอสมควร ทำให้มีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกัน ช่วยกันศึกษา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงเกี่ยวกับระบบและวิธีการกำหนดตำแหน่ง ผมต้องมีความเข้าใจจนสามารถชี้แจงในรายละเอียดได้ในที่ประชุมในช่วงที่มีการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งผมเป็นผู้รับผิดชอบ ผมได้มี

โอกาสรับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านนี้เพิ่มมากขึ้นไม่น้อย อีกทั้งเป็นช่วงท้ายของชีวิตการรับราชการ ผมจึงให้ความสำคัญ ให้ความเห็น และถือว่ามีส่วนในการพัฒนางานด้านนี้ได้ไม่น้อยกว่างานด้านอื่น ๆ ที่ผ่านมา และรู้สึกประทับใจมาก

อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการ ก.พ. ตั้งแต่ 2535 งานด้านต่าง ๆ ผมก็ได้มอบหมายให้รองเลขาธิการ ก.พ. แต่ละท่านเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งนับว่าโชคดีมากเพราะผมได้รองเลขาธิการ ก.พ.เมื่อตีมาช่วยแบ่งเบาในการบริหารงาน งานด้านกฎหมาย วินัย และอุทธรณ์มีรองเลขาธิการ ก.พ.ที่ช่วยบริหารงานตามลำดับจนถึงปัจจุบัน คือ นายเสริมสุข โกวิทวานิชในด้านกฎหมาย นายชนะ อินสว่างในด้านวินัยและอุทธรณ์ และนายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ ดูแลด้านเหล่านั้นแทนทั้งสองท่านต่อมา ซึ่งแต่ละท่านก็เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงมากสำหรับงานด้านคลังและพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งรวมด้านการศึกษาดังประเทศด้วย มีรองเลขาธิการ ก.พ.ที่ช่วยคือ เรือเอก ผจง ดันติเฉลิม และคนปัจจุบันคือนายบุญปลูก ชายเกตุ ซึ่งต่างก็มีประสบการณ์เกี่ยวข้องมาอย่างดีมากในงานทุกด้าน ซึ่งล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น

ในด้านระบบราชการ ระบบข้าราชการ และระบบการบริหารงานบุคคล รวมทั้งวิชาการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงเงินเดือนและค่าตอบแทนสวัสดิการและกำลังคน การสอบ ศูนย์ทะเบียนประวัติ ข้าราชการ และอื่น ๆ ซึ่งจะต้องประสานงานระหว่างประเทศอย่างมากด้วย คุณทิพาวดี เมฆสวรรค์ รับผิดชอบช่วยดูแล แม้งานจะยุ่งยาก ซับซ้อน และมีผลกระทบ มีสิ่งต้องประสานและต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก แต่ก็ลุล่วงโดยเป็นผลดียิ่ง

ส่วนด้านตำแหน่งหรือโครงสร้างและอัตรากำลังส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่กว้างขวางและสำคัญมากอีกงานหนึ่ง และเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการทุกส่วนราชการโดยตรง ผมก็ได้ รองเลขาธิการ ก.พ.ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง คือ นายอุตล บุญประกอบ ช่วยดูแลกำกับ ส่วนงานอื่น ๆ อีกหลาย ๆ ด้านผมก็ได้ผู้บังคับบัญชาอีกหลายฝ่ายช่วยดูแลกันกรอง อาทิ ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ. ที่ปรึกษาระบบราชการ และผู้อำนวยการต่าง ๆ ตามลำดับชั้นทุกท่านที่ทำงานด้วยกันล้วนนับได้ว่ามีศักยภาพ ประสิทธิภาพ และความตั้งใจสูง มุ่งมั่นให้งานสำเร็จ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และเป็นผลดีกับส่วนรวม ทำให้ผมสามารถจะบรรลุผลดีตามนโยบายการทำงานตลอดมา

เมื่อมาทำงานตรงนี้ทำให้ต้องติดต่อประสานงาน เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษากับฝ่ายต่าง ๆ ที่กว้างขวางยิ่งขึ้นกว่าเดิมมาก ไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง สมาชิกวุฒิสภา หรือกรรมการต่าง ๆ ของรัฐสภา นอกเหนือจากฝ่ายบริหาร และผู้บริหารของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เพราะฉะนั้นผมจึงต้องพยายามกระจายงาน มอบหมายงาน ประสานงานด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้องเรื่องสำคัญ ๆ หลายเรื่อง ผมจะต้องดูรายละเอียดและข้อมูลให้ครบถ้วนก่อน และพยายามให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิด เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพรวมที่ถูกต้อง และสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างถูกต้องรอบคอบในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ นั้น ผมเองพยายามที่จะดูแลและบริหารเพื่อให้ได้ทั้ง "คน" และทั้ง "งาน"

จุดนี้ผมเห็นว่าคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้เห็นถึงภาพรวมทั้งหมดมีความเชื่อตามทฤษฎี Z ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานและยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในทุก ๆ ระดับอย่างแท้จริง หรือในแบบที่เรียกกันว่า Total Quality Management

วราสาร : การที่ท่านมาดำรงตำแหน่งสูงสุดของสำนักงาน ก.พ. ท่านคิดว่าตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารประเทศอย่างไร ท่านมีหลักการการทำงานอย่างไรบ้าง ทั้งในด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประสานงานกับส่วนราชการและคณะรัฐบาล

ท่านเลขาธิการ : ในตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. นี้ผมเองตระหนักดีเสมอมาว่า สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านแผนคนของประเทศ ทำนองเดียวกับที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และทางสำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านแผนงานและแผนเงินของประเทศ เพราะฉะนั้น เราจึงต้องทำงานด้าน 'แผนคน' ให้สอดคล้องไปกับเรื่อง "แผนงาน" และ "แผนเงิน" ต้องมองภาพรวมของประเทศและภาพรวมในการพัฒนาประเทศที่ไปด้วยกัน โดยเฉพาะ 'คน' นั้นจะเป็นผู้ใช้ปัจจัยต่าง ๆ การแก้ปัญหาด้านบุคคลให้กับรัฐบาลจึงเป็นสิ่งจำเป็นมากในระบอบที่ผ่านมา ทางรัฐบาลก็ได้ให้ความสำคัญและให้ความสนใจในการดูแล ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องเสมอมา ดังจะเห็นได้จากในสมัยที่ผมเป็นเลขาธิการ ก.พ. ท่านนายกรัฐมนตรี ชวน หลีกภัย และท่านนายกรัฐมนตรี บรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็นประธาน ก.พ. โดยตำแหน่งท่านก็มาประชุมด้วยตนเองทุกครั้ง

การเป็นเลขาธิการ ก.พ. ผมยึดหลักว่า เราจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาลแต่ละคณะ เราต้องทราบหลักการและจุดเน้นของนโยบาย ในการทำงานก็จะต้องประสานกับทางฝ่ายการเมือง และกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น เรื่องของการเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบราชการ การกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ การปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจด้านการบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องของการให้บริการแก่ประชาชนอย่างรวดเร็ว เหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และให้มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้าสู่ระบบสากล เป็นต้น เมื่อรัฐบาลมีนโยบายและทิศทางในการบริหารประเทศและการบริหารระบบราชการอย่างนั้น เราก็จะต้องพยายามพัฒนางานในความรับผิดชอบให้สนองตอบนโยบายของรัฐบาลให้ได้ จากการที่ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และจากการประชุมนานาชาติเกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ผมเห็นว่าจุดหนึ่งที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จในการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการก็คือการที่รัฐบาลต้องเป็นผู้นำในการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งในรูปแบบของ Strong Leadership และประชาชนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการบริหารอย่างเข้มแข็งของรัฐบาลในที่สุด และที่ผมเห็นว่าสำคัญยิ่งก็คือ 3 ประสานระหว่าง 1. รัฐบาล 2. หน่วยงานกลางทางด้านแผนคน แผนเงิน และแผนพัฒนาประเทศ และ 3. กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ

ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติ ทั้ง 3 กลุ่มต้องค้ำนิมิตการให้สอดคล้องกัน ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหา และที่สำคัญก็คือ กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง มิฉะนั้นงานจะไม่บรรลุผลสำเร็จ

การประสานงานที่ดีในระหว่างหน่วยงานกลาง และส่วนราชการต่าง ๆ นั้น อาจทำได้ทั้งในกรณีการทำงานในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับต่าง ๆ การมีองค์กร หรือชมรม เช่น ชมรมนักบริหาร สมาคมนักฝึกอบรม ฯลฯ รวมทั้งการติดต่อ ประสานงาน หรือการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในแบบไม่เป็นทางการ ส่วนกรณีที่จะต้องนำเสนอความเห็น คำปรึกษา ข้อมูล หรือเรื่องที่เป็นเชิงนโยบายด้านต่าง ๆ ให้กับทางรัฐบาลนั้น ผมพยายามที่จะดูแลให้มีการเตรียมการที่ดี ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย มีการศึกษา วิเคราะห์ และนำเสนออย่างมีเหตุมีผล มีหลักการที่ดี กรณีใดที่เป็นปัญหาที่จะต้องเร่งรีบแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง เช่น เรื่องของมาตรการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ที่อาจมองว่ามีปัญหาอยู่ในขณะนี้ โดยพื้นฐานแล้วเป็นเรื่องที่มีหลักการถูกต้องและจำเป็น แต่ในระยะแรกอาจมีปัญหาหรือข้อขัดข้องในทางปฏิบัติอยู่บ้าง ก็จะต้องรีบศึกษาและหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็ว ที่ผ่านมาทางฝ่ายรัฐบาลเองก็ได้รับทราบ เข้าใจ และให้การสนับสนุนในแนวความคิดและหลักการของเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงมอบให้ทางสำนักงาน ก.พ. และผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาแก้ไขปัญหามาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้น แต่ก็ยังคงนโยบายดังกล่าวไว้

นับตั้งแต่ผมเข้ามามีส่วนในระดับบริหาร จนกระทั่งได้เป็นเลขาธิการ ก.พ. ก็ได้ตระหนักในการเปิดโลกทัศน์ออกสู่ความเป็นสากลของ ก.พ.อย่างมาก เพราะผมเชื่อว่าเราต้องก้าวให้ทันโลก เพื่อจะสามารถจะนำหน้าได้ในภูมิภาคนี้ และแม้กระทั่งทุกประเทศในโลกในอนาคต การให้ความสำคัญกับความร่วมมือต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับต่างประเทศภายใต้โครงการต่าง ๆ อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีช่วยด้วย และอาศัยการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในอดีตและผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลาย

ทุกครั้งที่มีโอกาสผมจะพยายามย้าให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนไปในแนวทางของ Internationalization, Decentralization, และ Privatization ยิ่งในยุคโลกไร้พรมแดนและเทคโนโลยีสารสนเทศขณะนี้เราจะปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ไม่ได้ Globalization จะพาให้ระบบราชการก้าวไปสู่ Democratization ยิ่งขึ้น เกิดความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับข้าราชการประจำที่แท้จริง

ความร่วมมือทุกระดับที่เกิดขึ้นเป็นลำดับจนทุกวันนี้ต่างก็แสดงถึงความเป็นสากลที่ ก.พ. เริ่มจะปรากฏภาพลักษณ์ให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ.เป็นที่ยอมรับและรู้จักในผลงานในประเทศที่เราร่วมมือด้วยมากขึ้น ความร่วมมือเหล่านี้มีมายาวนานต่อเนื่องตั้งแต่ระดับสหประชาชาติ ธนาकारโลก สาขาต่าง ๆ ของสหประชาชาติ ก.พ.อาเซียนและหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา, สหราชอาณาจักร, เยอรมัน มูลนิธิคอนราด อเดเนาท์ แคนาดา ออสเตรเลีย ตามโครงการไอดีพี สวีเดน และประเทศในภูมิภาค รวมแม้กระทั่งเวียดนาม และ ลาว ฯลฯ สิ่งเหล่านี้หากประมวลติดตามผลในราย

ละเอียดแล้ววิเคราะห์ดู ผมก็เชื่อว่ามีผลปรับระบบราชการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเข้าสู่ความเป็นสากลได้แน่นอน

ผมจึงใคร่จะขอให้ข้าราชการทั้งหลาย โดยเฉพาะข้าราชการสำนักงาน ก.พ. พยายามมีวิสัยทัศน์และ Helicopter Quality ในการมองอนาคตและมองภาพรวมที่ดี ยกระดับความเป็นสากลของ ก.พ. ให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป

วาทสาร : จากประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานของท่านที่ผ่านมา ขอทราบแนวความคิดหรือหลักในการทำงานของท่านว่า ในการปฏิบัติราชการให้ประสบผลสำเร็จมีความก้าวหน้าและมีความสุขในชีวิตการทำงานนั้น ควรเป็นหลักการและเทคนิคอย่างไรบ้าง

ท่านเลขาฯ วิลาศ : ถ้าจะถามถึงหลักในการทำงานของตัวเองนั้น ผมเองคิดว่าเรื่องการบริหารจัดการทั้งหลายนั้น เรื่องของคนเป็นเรื่องที่ยากที่สุด ที่ผ่านมามีได้ติดตามและศึกษาวิธีการบริหารงานของเลขาธิการ ก.พ. หลาย ๆ ท่านในอดีต และก็ได้รับความรู้และแบบอย่างที่ดีหลาย ๆ แบบด้วยกัน อย่างท่านเลขาฯ ๑ จินดา ณ สงขลา ท่านเคยสอนไว้ว่า การทำงานจะต้องมี Principle คือต้องมีหลักการที่ดีที่ถูกต้อง ขณะเดียวกันก็ต้องมี Flexibility หรือความยืดหยุ่น การทำงานกับคนจะต้องมีความเข้าใจในคน มีความยืดหยุ่น มีความเหมาะสม ตัวของท่านเองนับได้ว่าท่านเป็นผู้ที่มีชาติตระกูลดี ท่านเป็นคนที่มีบารมี มีความรู้ความสามารถ เพราะฉะนั้น คนที่ทำงานกับท่านจะมีความเคารพและเกรงใจท่าน สำหรับท่านเลขาฯ ๑ ประวีณ ณ นคร ท่านจะมีลักษณะความเป็นครู โดยเฉพาะความที่ท่านเป็นนักกฎหมาย การทำงานของท่านจะมีรูปแบบ มาตรฐาน หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน นอกจากนี้ ท่านยังเป็นคนที่เก่งด้านงานหนังสือและงานสอน ฉะนั้น ในสมัยของท่านหรือแม้แต่ในระยะหลังต่อมา ท่านได้ศึกษา ค้นคว้า และผลิตหนังสือ ตำรา คู่มือเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้มากมาย ซึ่งพวกเราได้รับมาใช้ในการทำงาน และก็เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง อันนี้ก็เป็นการทำงานที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับอีกแบบหนึ่ง มาในสมัยของท่านเลขาฯ ๑ ไสร้อย สุขจริตกุล ท่านเป็นคนเก่ง มีความเฉียบแหลม และเป็นคนที่มีความคิดก้าวหน้า สมัยใหม่มาก ตอนท่านทำงานจะให้ความสำคัญกับเรื่องของเวลาและความตรงต่อเวลา ท่านได้ให้หลักการการทำงานที่เรียกว่า ๔ ส. คือ สัจจะ สะอาด สามารถ และสามัคคี เพราะฉะนั้น ในสมัยของท่าน ท่านจึงเป็นผู้ที่นำความทันสมัยในการทำงานมาสู่สำนักงาน ก.พ. ทำให้สำนักงาน ก.พ. เป็นที่ยอมรับของส่วนราชการ และถือได้ว่าเป็นการเตรียมพร้อมให้สำนักงาน ก.พ. สามารถนำระบบราชการมาสู่ยุคของการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่อย่างชัดเจน ส่วนท่านเลขาฯ ๑ สรรพ ธาวารุญช์ ท่านก็มีลักษณะความเป็นครูบาอาจารย์อีกท่านหนึ่ง ประกอบกับท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านตัวเลข ด้านการคำนวณ ด้านการใช้หลักทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์วิจัยเป็นอย่างดี เป็นผลให้การทำงานด้านการวิเคราะห์งาน และการกำหนดตำแหน่งมีการนำเอาหลักและวิธีการทางสถิติมาใช้ และพัฒนางานด้านต่าง ๆ ให้ก้าวหน้า

ไปเป็นอย่างมาก ท่านจะเป็นคนที่ทำงานอย่างจริงจัง ยึดหลักวิชาการ ทำงานอย่างเด็ดขาด จนกระทั่งท่าน
เลขาฯ วิจิตร ศรีสะอาด เข้ามารักษาการตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. ท่านเป็นผู้ทำงานเป็นระบบ มีความ
รอบรู้มาก มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาในหน่วยราชการต่าง ๆ ท่านเป็นผู้ทำงานแบบแก้ปัญหาต่าง ๆ
ได้ดีมาก ท่านเป็นผู้รู้จักรวบรวมสิ่งที่มีประโยชน์อยู่แล้วมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระยะเวลาสั้น ๆ ได้
ท่านเข้ามารับราชการที่สำนักงาน ก.พ. ในตำแหน่งสูงสุดโดยไม่ยอมรับอะไรเป็นพิเศษแม้กระทั่งรถประจำ
ตำแหน่ง ซึ่งผมก็ได้มีโอกาสเรียนรู้รูปแบบและวิธีการทำงานของท่านอดีตเลขาธิการ ก.พ. แต่ละท่าน ซึ่ง
แตกต่างกันไป

เมื่อผมเข้ามาเป็นเลขาธิการ ก.พ. ต่อจากท่านเลขาฯ วิจิตร เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญมาก
เป็นระยะของการเปลี่ยนแปลง เหมือนระยะของการขึ้นลงของเครื่องบิน ซึ่งมีพายุแรง และเป็นระยะที่
สำนักงาน ก.พ. ต้องมีการปรับตัวครั้งใหญ่ เป็นยุคที่มีการ Reorganize ปรับปรุงบทบาทวิสัยทัศน์ (vision)
ภารกิจ (mission) ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นรูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก

มีคนตั้งคำถามผมว่าเมื่อผมพ้นจากตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. ไปแล้ว vision ของสำนักงาน
จะไม่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ ผมตอบได้อย่างมั่นใจว่า ก.พ. ทำงานเป็นทีม มีทั้งระดับสูง ระดับกลาง และ
ระดับปฏิบัติร่วมกันวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ จึงทำให้ vision และ mission ของสำนักงาน ก.พ. นั้น
ชัดเจนแน่นอน และถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะไปพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นประโยชน์ต่อ
ประเทศชาติ

ขณะนี้สำนักงาน ก.พ. มีความทันสมัย รวบรวม และมีความพร้อมที่จะเติบโตและพัฒนาไป
ข้างหน้าได้ค่อนข้างชัดเจนและแน่นอนแบบโปร่งใส ไม่มีเรื่องของข่าวลือ ความลึกลับ หรือเอกสารลับแพร่
สะพัด ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง อย่างที่ผ่านมา

ผมมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับรัฐบาลเป็นอย่างมาก มีเกียรติภูมิ เพราะรัฐบาลมี
ความไว้วางใจ ขอความเห็นและยอมรับฟังข้อเสนอแนะของสำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ผมดำรง
ตำแหน่งเป็นเลขาธิการ ก.พ. ซึ่งก็เป็นผลกระทบทำให้เกิดการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการ
ที่เป็นที่น่าเชื่อถือของรัฐบาลและประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น

ผมจึงคิดว่าการทำงานที่เรียกว่าประสบความสำเร็จแล้วก็มีความสุขของตัวเองนั้น ผมยึด
หลัก 'การทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด' โดยบุคลิกของผมเหมาะที่จะเป็นอาจารย์ แต่สำนักงาน ก.พ. ก็มีแนว
การทำงานที่ผมพอจะสามารถทำงานให้สำเร็จและมีความสุขได้ ผมก็ยอมรับว่างานที่ทำมาแล้ว มีขีดจำกัด
ของการทำงานมาก แต่ก็คิดว่าทำได้มากพอสมควร ไม่มีในสิ่งที่ไม่ถูกไม่ชอบ โดยภาพรวมก็อยู่ในฐานะที่
ทำงานได้ และสนุกในการทำงาน ไม่ท้อแท้ ผมจะไม่เก็บเอาเรื่องหุ้มนิยม เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ต่าง ๆ
เข้ามาคิดเป็นปัญหา เมื่อต้องพบกับปัญหาจริง ๆ ผมจะตั้งคำถามกับตัวเองว่า อะไรคือปัญหา ใครที่ทำให้
เกิดปัญหานั้น และค่อย ๆ พิจารณาไตร่ตรองเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยจิตใจที่นิ่ง ไม่กระวนกระวาย ไม่ไป
ตกอกตกใจ หรือตื่นเต้นจนเกินกว่าเหตุ ค่อย ๆ พยายามคิดหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด ตามลักษณะ

ของปัญหาและสถานการณ์ การผ่านพ้นปัญหาหรือวิกฤตการณ์ทั้งหลายในชีวิตการทำงานของผมอาจเป็นผลจากวิธีการตัดสินใจและการเลือกทางเลือกที่ถูกต้องเสมอมา ความที่ผมมีพื้นฐานการศึกษามาทางด้านจิตวิทยา ผมจึงมีความเข้าใจในปัญหาเกี่ยวกับคนและความต้องการของคนค่อนข้างดี ผมพยายามมองโลกกว้าง และใช้หลักที่ว่า “มองโลก วางโลก มองตน วางตน” ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตอย่างได้ผล เราต้องรู้จักโลก รู้จักตน และวางโลก วางตนเองไว้ได้อย่างถูกต้องและถูกที่ การวางผิดที่จะทำให้เกิดปัญหา ถ้าเป็นคนที่ไม่เข้าใจไม่ได้ โอกาสที่จะเกิดความกระทบกระเทือนใจก็จะมีมาก ฉะนั้น ผมจึงบอกได้ว่าผมเป็นคนที่ทำงานอย่างมีความสุขและมีสุขภาพจิตที่ดีเสียเป็นส่วนใหญ่ แม้ผมจะมาจากครอบครัวระดับกลาง แต่ปัจจุบันทุกคนในครอบครัวก็สามารถมีอาชีพที่มั่นคงในเรื่องอุตสาหกรรมและการส่งออกผ้าไหม พอทำให้มีรายได้ดีพอสมควร สามารถส่งลูกหลานเรียนหนังสือในระดับที่สูง ๆ ได้

นอกจากนี้ผมยังมีกำลังใจที่ดี เพราะครอบครัว ภรรยาและลูก ๆ มีความเข้าใจในตัวผมเข้าใจการทำงานของผม ภรรยาผมเอง เป็นจิตแพทย์ ลูกสาวสองคน คนโตเป็นนักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง คนเล็กก็ได้รับทุนของ United World College และก็เติบโตเป็นคนดี ทำงานทำการเรียบร้อยแล้ว ผมจึงทำงานอย่างที่ไม่บอกว่ามีความสุข ไม่มีความห่วงใย หรือกังวลใจ ไม่ต้องเป็นห่วงเกี่ยวกับครอบครัวหรือสมาชิกในครอบครัว ในขณะที่ทางครอบครัวมีความเข้าใจในตัวผม และช่วยเป็นกำลังใจในการทำงานของผมอีกด้วย

วราสาร : หลังจากเกษียณอายุราชการแล้ว ไม่ทราบที่ท่านมีแผนหรือมีความตั้งใจที่จะทำงานเกี่ยวกับ “งานบุคคล” ต่อไปอย่างไรหรือไม่

ท่านเสนาฯ วิลาศ : ชีวิตภายหลังจากที่เกษียณอายุราชการแล้ว ผมเองอยากจะได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผมในการทำงานด้านบริหารงานบุคคลอยู่เหมือนกัน อาจจะไปเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลในภาคเอกชน ทำงานแบบนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ มีค่าตอบแทนแบบธุรกิจก็ได้ ส่วนทางราชการนั้น หากในภาคราชการเห็นว่าผมจะสามารถทำประโยชน์ในลักษณะของการเป็นที่ปรึกษา การให้คำปรึกษา แนะนำ ซึ่งผมจะมีโอกาสใช้ความรู้ ใช้ประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดชีวิตการรับราชการของผม ผมก็ยินดีและยินดีที่จะให้โดยไม่หวังผลตอบแทนอะไร เพราะคนที่เกษียณอายุราชการแล้วนี้จะสามารถทำงานโดยไม่มีแรงกดดันอะไร แล้วก็สามารถมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและชัดเจนยิ่งขึ้น การเสนอแนะหรือการช่วยแก้ไขปัญหาก็จะสามารถเสนอทางเลือกได้ดี ไม่มีผลประโยชน์หรือผลกระทบอะไรอย่างอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เราสามารถที่จะเลือกทำหรือไม่ทำได้ ไม่เหมือนกับตอนยังรับราชการอยู่ ซึ่งต้องทำงานทุกอย่างตามหน้าที่ แม้ไม่ชอบหรือไม่อยากจะทำก็ต้องทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ในระบบราชการของเรานี้ ทุก ๆ ตำแหน่งจะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ข้าราชการเมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอะไรก็ต้องสวมบทบาทนั้นและทำงานตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ต้องตีบทให้แตกแล้วก็ทำงานตามหน้าที่ให้ดีที่สุด อย่าเอาหน้าที่ความรับผิดชอบไปโยงเข้ากับ “อำนาจ” หรือก้าวไปถึงการใช้อำนาจในการให้คุณให้โทษ การหาผลประโยชน์ มีบางคนถึงกับทำงานโดยมองในเรื่องของอำนาจ หรือผลประโยชน์ มากกว่าที่จะคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงในตำแหน่งของตัวเอง ตรงนี้

ทำให้มีการชิงตำแหน่ง โดยไม่คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง แต่กลับไปมองเรื่องกระทรวงใหญ่ กระทรวงเล็ก กรมใหญ่ กรมเล็ก เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจหรือผลประโยชน์มากหรือน้อย แต่ไม่มีใครพูดถึงว่าจะทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งนั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไร ในเชิงของวิชาการ เราต้องรู้จักวิเคราะห์บทบาท หรือใช้ Role Analysis ให้รู้ว่าเรามีบทบาทอะไรในสังคมหรือในองค์กรนั้น เซกสเปียร์บอกว่า โลกใบนี้เหมือนกับโรงละครโรงใหญ่ มนุษย์ทุกคนมีบทบาทที่จะต้องแสดง และจะต้องแสดงตามบทบาทของตนเองให้ได้ดีที่สุด เหมือนกับการสวมหัวโขนในแต่ละเรื่องแต่ละบท ตอนสวมอยู่หรือเล่นอยู่ก็ต้องแสดงบทบาทและเล่นให้ดีที่สุด เมื่อพ้นจากตำแหน่งไป หรือเมื่อละครจบลงแล้วก็ถอดหัวโขนนั้นออกเสีย อย่ามัวไปยึดติดกับหัวโขนอันนั้น หรือยึดติดอยู่กับบทบาทในตำแหน่งหน้าที่เดิม ตัวผมเองตระหนักในเรื่องนี้ดี และถึงขณะนี้ผมก็กำลังถอดหัวโขนของการเป็นเลขาธิการ ก.พ. ออกไป

วารสาร : ในตอนท้ายนี้ไม่ทราบว่าคุณเลขาธิการจะมีข้อคิดหรือคำแนะนำที่จะเป็นแนวทางหรือข้อเตือนใจฝากให้กับพวกเราซึ่งทำงานเกี่ยวกับ 'งานบุคคล' อย่างไรบ้าง

ท่านเลขาธิการ : สิ่งที้อาจจะถือเป็นข้อคิดสำหรับการทำงานด้านบุคคล หรือเรื่องของการบริหารงานบุคคลนั้น ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล เป็นบุคลากร เป็นผู้บริหารหรือเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องทำงานด้านการบริหารงานบุคคล และอันที่จริงก็คือพวกเราทุก ๆ คน เพราะเราอยู่ร่วมกันในสังคม ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับคนอยู่เป็นปกติธรรมดาอยู่แล้ว ผมเห็นว่าเราจำเป็นต้องให้ความสำคัญ ให้ความสนใจในการศึกษาและทำความเข้าใจกับเรื่องธรรมชาติของคน เข้าใจถึงความต้องการของคน และเข้าใจปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ของคน ตรงนี้จะช่วยให้เราสามารถป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว เราก็จะสามารถหาทางหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

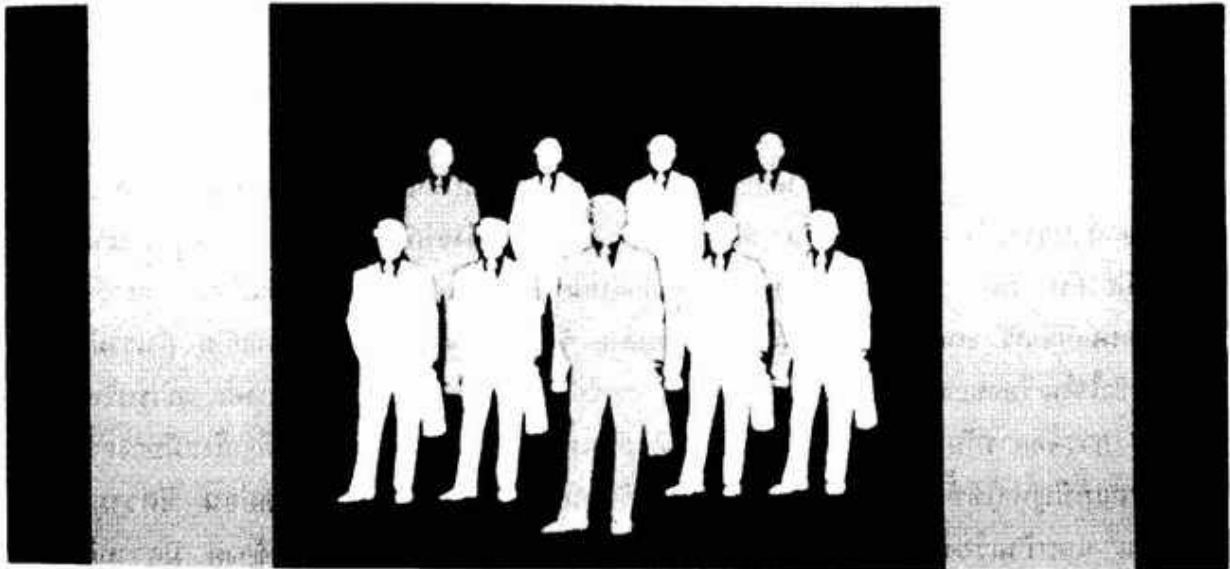
ข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีอาชีพในฐานะที่เป็นนักบริหารงานบุคคล ต้องทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลในภาคราชการให้กับรัฐบาล จึงจำเป็นต้องศึกษา เรียนรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ "คน" เป็นอย่างดี เราต้องตระหนักว่าคนมีชีวิตจิตใจ คนมีความรู้สึกนึกคิด และข้อสำคัญคนทุกคนมีศักดิ์ศรี แตกต่างไปจากวัตถุสิ่งของทั้งหลาย ซึ่งไม่มีชีวิต ไม่มีความรู้สึกนึกคิด ถ้าเรามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของ "คน" เป็นอย่างดีแล้ว การทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของคน การบริหารงานบุคคล การจัดการกับปัญหาของคน ก็จะทำได้อย่างเหมาะสมและสามารถทำได้ดี ถึงแม้บางครั้งจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด เพราะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน มีความยุ่งยากซับซ้อน และเป็นเรื่องที่ยากไม่วันจบก็ตาม เราก็ยังสามารถทำได้อย่างค่อนข้างดี มีความยืดหยุ่นผ่อนหนักเป็นเบา เรื่องใดที่เป็นปัญหารุนแรงก็สามารถลดความรุนแรงลงมาได้

ถ้าเราสามารถแก้ไขปัญหา และพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องของคนในราชการ หรือพัฒนาการบริหารงานบุคคลในราชการได้ งานในราชการ หรือตัวระบบราชการก็จะสามารถพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานของคนในราชการหรือตัวข้าราชการเองก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

กำลังคนในระบบราชการ

นิวัฒน์ วัชรวราการ

ในสภาพปัจจุบันทุกคนต้องพูดถึงการปรับปรุงระบบราชการให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัดและมีประสิทธิภาพ หากใครไม่พูดถึงสิ่งเหล่านี้แล้ว ก็แน่ใจได้ว่าเป็นผู้ที่ล้าสมัย โดโนเสาร์เต่าล้านปี การพูดถึงสิ่งต่าง ๆ โดยไม่มีการศึกษาเปรียบเทียบถึงภารกิจของ ทางราชการที่กำลังกระทำอยู่นั้น อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้ ระบบ ราชการที่มีขนาดเล็กนั้นคืออะไร ขนาดอย่างไรที่เรียกว่าขนาดเล็ก สิ่งใดบ้างที่ทาง ราชการควรทำ และไม่ควรรทำ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีการศึกษาไว้อย่างชัดเจน ไม่มี ใครรู้แน่ว่าควรจะทำอะไรก่อนหลัง ใครเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องใด นักการเมืองใน แต่ละพรรคที่ร่วมรัฐบาลเห็นด้วยกับข้อเสนอนี้หรือไม่



สภาพสังคมเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนานั้น รัฐบาลจะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทางการพัฒนาประเทศ เป็นผู้ให้บริการและคุ้มครองประชาชนส่วนใหญ่ที่ด้อยโอกาสทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อที่จะให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หากปล่อยให้ระบบเศรษฐกิจอยู่ในภาวะเสรีนิยมอย่างเต็มที่แล้ว ผู้ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือมีโอกาสในสังคมก็จะฉกฉวยเอาผลประโยชน์ต่าง ๆ ไปจากสังคมซึ่งจะก่อให้เกิดภาวะความแตกต่างระหว่างชนชั้นในสังคมมากยิ่งขึ้น คนรวยก็จะรวยยิ่งขึ้น ส่วนคนจนก็ต้องจนลงไปอีก เครื่องมือสำคัญของรัฐบาลที่จะให้การคุ้มครอง บริการแก่ประชาชนและกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนให้เกิดความเป็นธรรม ได้แก่ ข้าราชการทุกประเภทของรัฐ ซึ่งอาจรวมไปถึงพนักงานรัฐวิสาหกิจด้วยก็ได้ ในส่วนจำนวนข้าราชการ และลูกจ้างของรัฐซึ่งมีอยู่ประมาณ 2 ล้านคน ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด

ลักษณะกำลังคนของราชการฝ่ายพลเรือน

สภาพกำลังคนของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ซึ่งหมายถึงข้าราชการที่สังกัดอยู่ในกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือนโดยไม่รวมข้าราชการสังกัดกลาโหม มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 906,480 คน ในปี 2536 ข้าราชการฝ่ายพลเรือนเหล่านี้กลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดคือกลุ่มตำแหน่งระดับ 6 ซึ่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 27 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ กลุ่มตำแหน่งระดับ 11 ซึ่งมีเพียงร้อยละ 0.01 หากพูดในภาพรวมแล้วกลุ่มตำแหน่งระดับหัวหน้างานหรือชำนาญการคือตำแหน่งระดับ 4, 5, 6 มีมากที่สุด จำนวนประมาณร้อยละ 73.6 รองลงมาเป็นกลุ่มตำแหน่งระดับปฏิบัติ

ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 1, 2, 3 จำนวนประมาณร้อยละ 19.8 รองลงมาเป็นกลุ่มตำแหน่งบริหารระดับกลางได้แก่ ตำแหน่งระดับ 7, 8 มีจำนวนประมาณร้อยละ 6.0 ส่วนกลุ่มตำแหน่งระดับ 9, 10, 11 ซึ่งเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มบริหารนั้นจะมีน้อยที่สุดเพียงประมาณร้อยละ 0.6 เท่านั้น (รูปภาพที่ 1)

สภาพกำลังคนของข้าราชการฝ่ายพลเรือนได้เปลี่ยนแปลงไปจากปี 2525 ก่อนข้างมากซึ่งในปี 2525 นั้น สภาพกำลังคนเป็นรูปปิระมิด คือกลุ่มตำแหน่งระดับ 1, 2, 3 มีจำนวนมากที่สุดประมาณร้อยละ 70.2 กลุ่มตำแหน่งระดับ 4, 5, 6 ประมาณร้อยละ 27.5 กลุ่มตำแหน่งระดับ 7, 8 ประมาณร้อยละ 2.0 และกลุ่มตำแหน่งระดับ 9, 10, 11 ประมาณร้อยละ 0.3 (รูปภาพที่ 2) ในช่วงระยะเวลา 11 ปี (พ.ศ. 2525-2536) สภาพกำลังคนของข้าราชการฝ่ายพลเรือนได้เปลี่ยนแปลงไปจากกลุ่มตำแหน่งระดับปฏิบัติการไปสู่ตำแหน่งระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มชำนาญการมากขึ้น คือตำแหน่งระดับ 1, 2, 3 ได้ลดจำนวนลงจากร้อยละ 70.2 เหลือร้อยละ 19.8 ซึ่งลดลงจากเดิมถึงร้อยละ 72 ส่วนกลุ่มตำแหน่งหัวหน้างานหรือชำนาญการได้เพิ่มจำนวนขึ้นจากร้อยละ 27.5 เป็นร้อยละ 73.6 เพิ่มสูงขึ้นจากเดิมประมาณร้อยละ 166 ตำแหน่งบริหารระดับกลางได้เพิ่มจำนวนขึ้นจากร้อยละ 2 เป็นร้อยละ 6 หรือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 200 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มบริหารเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 0.3 เป็นร้อยละ 0.6 หรือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 100 สภาพกำลังคนของข้าราชการฝ่ายพลเรือนในขณะนี้ชี้ให้เห็นว่า ได้มีการเน้นใช้กำลังคนในระดับที่มีคุณวุฒิหรือชำนาญการเพิ่มขึ้น เปลี่ยนสภาพจาก Labour

Intensive เป็น Capital Intensive คือมีการเน้นใช้เทคโนโลยีเข้ามาปฏิบัติงานมากขึ้น ระดับกำลังคนที่มีคุณวุฒิต่ำจะลดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในสภาพปัจจุบัน

ข้าราชการกับประชากร

ในส่วนจำนวนข้าราชการและลูกจ้างซึ่งมีอยู่ประมาณ 2 ล้านคน จะมีจำนวนมากหรือน้อยนั้นยังไม่มีหน่วยงานใดที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์อย่างจริงจัง ระบบราชการในปัจจุบันนี้มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือและบริการแก่ประชาชนเป็นงานหลัก ควบคุม ดูแลให้ประชาชนปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้กำหนดไว้ แต่ละส่วนราชการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อข้าราชการผู้ร่วมงานและประชาชนที่มาติดต่อ โดยมีแนวความคิดว่าแต่ละคนจะมุ่งเอาเปรียบและคิดฉ้อโกงรัฐอยู่เสมอ ประชาชนไม่สามารถช่วยตัวเองได้จึงต้องมีการตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หากบทบาทของแต่ละส่วนราชการยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากแล้ว จำนวนข้าราชการที่อยู่ในขณะนี้ก็คงจะไม่มากจนเกินขอบเขต บทบาทของข้าราชการในกลุ่มประเทศพัฒนามีบทบาทน้อยกว่าประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทย เพราะประเทศที่พัฒนาแล้วประชากรทุกคนต่างก็รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ต้องการให้รัฐเข้ามาควบคุมหรือดูแล รัฐจะเป็นแต่เพียงผู้กำกับนโยบายและดำเนินการในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น บทบาทหน้าที่ส่วนมากจะมุ่งให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน โดยนัยดังกล่าวนี้จำนวนข้าราชการกลุ่มประเทศพัฒนาเมื่อเทียบกับประชากรของประเทศ ควรจะมีจำนวนน้อยกว่าของประเทศไทย แต่จากรายงานหนังสือคู่มือใน Handbook

on Japan's Civil Service Statistical Overview 1992, ซึ่งจัดทำโดย Office of International Affairs, National Personnel Authority. ประเทศญี่ปุ่นปรากฏข้อมูลว่า อัตราส่วนของข้าราชการต่อประชากรนั้น ประเทศญี่ปุ่นมีอัตราร้อยละ 4 ประเทศฝรั่งเศสร้อยละ 11.2 ประเทศอังกฤษร้อยละ 8.6 ประเทศสหรัฐอเมริการ้อยละ 8 ประเทศเยอรมันตะวันตกร้อยละ 7.9 ในส่วนของประเทศไทยนั้นมีข้อมูลว่าในปี 2536 มีจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำประมาณ 2 ล้านคน และจำนวนประชากรประมาณ 56 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.6 ของจำนวนประชากรซึ่งเมื่อเทียบกับรายงานดังกล่าวแล้ว ประเทศไทยยังมีจำนวนข้าราชการน้อยกว่ากลุ่มประเทศพัฒนาดังกล่าว ข้าราชการไทย 1 คน ต้องให้บริการแก่ประชาชนประมาณ 28 คน ในขณะที่ญี่ปุ่น ข้าราชการ 1 คน ให้บริการแก่ประชาชนประมาณ 25 คน ฝรั่งเศสประมาณ 8 คน อังกฤษประมาณ 12 คน สหรัฐอเมริกาประมาณ 13 คน และเยอรมันตะวันตกประมาณ 13 คน ซึ่งจะเห็นได้ว่าข้าราชการไทยนั้นได้ให้บริการแก่ประชาชนในจำนวนที่มากกว่าข้าราชการในประเทศอื่น ๆ จำนวนข้าราชการไทย ต่อจำนวนประชากรเมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว จึงมีจำนวนที่น้อยกว่า

ปัญหาในระบบราชการไทยที่มีการกล่าวกันว่าไร้ประสิทธิภาพนั้น สาเหตุสำคัญประการหนึ่งอาจเนื่องจาก บทบาทอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการกำหนดไว้กว้างมาก จนทุกส่วนราชการสามารถทำงานอะไรก็ได้ในส่วนที่ตนเห็นว่ามีอำนาจจำเป็น ดังนั้นในแต่ละส่วนราชการจะมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ อำนาจ อิทธิพลทางการเงิน

และทรัพยากร ส่วนงานทางด้านวิชาการ หรือ การคุ้มครองสิทธิผลประโยชน์ของประชาชน และประเทศชาติ จะไม่ค่อยมีส่วนราชการใด สนใจ และรับผิดชอบโดยตรง หากสามารถ กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และให้มีการคุ้มครองดูแล ผลประโยชน์ของประเทศชาติอย่างจริงจังแล้ว จำนวนข้าราชการที่มีอยู่ในขณะนี้คงจะไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ก็ได้

เงินเดือนและสวัสดิการที่ข้าราชการได้รับ

ในส่วนของการใช้จ่ายต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้ ใช้จ่ายให้แก่ข้าราชการแต่ละคนนั้น นอกจาก เงินเดือนที่ได้รับจากทางราชการเป็นประจำทุก เดือนแล้ว ในเดือนเมษายน 2535 รัฐบาลได้ กำหนดให้มีเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ ขึ้นอีกหนึ่งประเภท แต่ให้เฉพาะข้าราชการบาง ประเภทและบางระดับตำแหน่งเท่านั้น นอก

จากนี้ก็มีเงินสวัสดิการที่จ่ายช่วยเหลือข้าราชการ ตามเงื่อนไขของสวัสดิการนั้น ๆ เช่น เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้านก็จ่ายให้เฉพาะแก่ข้าราชการ ที่ทางราชการสั่งให้ไปปฏิบัติงานประจำนอก พื้นที่ที่บรรจุครั้งแรก รัฐบาลได้แถลงต่อวุฒิสภา ในวาระการพิจารณาพระราชบัญญัติเงินเดือน ข้าราชการเมื่อเดือนธันวาคม 2537 ว่ารัฐบาล ได้จ่ายเงินให้แก่ข้าราชการคนหนึ่งที่บรรจุโดย ใช้วุฒิปริญญาตรี โดยนับตั้งแต่บรรจุครั้งแรก จนเกษียณอายุราชการรวมทั้งสิ้นถึง 18 ล้านบาท จากตัวเลขดังกล่าวนี้มีข้อเท็จจริงที่น่าพิจารณา ว่าจะเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน โดยเฉลี่ยแล้ว ข้าราชการที่สำเร็จวุฒิปริญญาตรี จะเกษียณ อายุราชการในตำแหน่งระดับ 8 อายุราชการ 35 ปี

ในช่วงอายุราชการ 35 ปี มีรายได้รวมทั้งสิ้น 18 ล้านบาท เฉลี่ยได้ปีละ 514,285.71



บาท หรือเดือนละ 42,587.14 บาท แต่จากข้อเท็จจริงนั้นอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของข้าราชการพลเรือนตำแหน่งระดับ 8 ตามบัญชีเงินเดือนหมายเลข 1 กำหนดไว้เดือนละ 27,100 บาท และอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของตำแหน่งระดับ 11 เท่ากับ 42,520 บาท ซึ่งยังคงต่ำกว่ารายได้เฉลี่ยที่ข้าราชการได้รับตามข้อแถลงของรัฐบาล ดังนั้นข้อแถลงที่ว่ารัฐต้องเลี้ยงดูข้าราชการเกษียณอายุต้องใช้งบเงินถึง 18 ล้านบาท จึงไม่น่าจะเป็นไปได้

หากย้อนกลับไปดูเงินเดือนและเงินสวัสดิการที่ข้าราชการแต่ละคนได้รับอยู่จริงแล้ว จะมีข้อเท็จจริงที่ควรพิจารณาอย่างยิ่ง ข้าราชการที่เกษียณอายุในวันที่ 30 กันยายน 2538 โดยมีอายุราชการ 35 ปี จะต้องเป็นผู้บรรจุในวันที่ 1 ตุลาคม 2503 ซึ่งในขณะนั้นผู้ที่จบปริญญาตรีจะได้รับเงินเดือนในอัตราขั้นตรีอันดับ 1 ชั้น 900 บาท เท่านั้น

หากสมมติข้าราชการผู้นี้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนปีละ 1 ชั้น และได้มีการปรับเงินเดือนในช่วงระยะนี้ตามข้อเท็จจริงรวมทั้งสิ้น 9 ครั้ง เมื่อเกษียณอายุในวันที่ 30 กันยายน 2538 จะได้รับเงินเดือนรวมทั้งสิ้น 2,685,390 บาท เมื่อเกษียณอายุราชการแล้ว ได้รับเงินบำนาญต่อไปอีก 15 ปี เสียชีวิตเมื่ออายุ 75 ปี หากสมมติว่ามีการปรับเงินบำนาญทุกระยะ 3 ปี ในอัตราร้อยละ 10 จะได้รับบำนาญทั้งสิ้น 3,295,332 บาท เมื่อเสียชีวิตแล้วได้รับบำเหน็จตกทอดให้แก่ทายาทอีก 30 เท่าของบำนาญ ซึ่งจะเป็นเงิน 448,320 บาท

ในส่วนของเงินสวัสดิการนั้น จากข้อมูลในปี 2533 ข้าราชการจะได้รับสวัสดิการประมาณเดือนละ 274 บาท ดังนั้นในช่วงระยะเวลา 50 ปี (อายุราชการ 35 ปี รวมกับอยู่รับ

บำนาญอีก 15 ปี) จะเป็นเงินทั้งสิ้น 164,400 บาท และได้รับค่าเช่าบ้านประมาณเดือนละ 66 บาท รวม 27,720 บาท

กล่าวโดยสรุปแล้วข้าราชการที่เกษียณอายุในตำแหน่งระดับ 8 มีอายุราชการ 35 ปี และบรรจุเข้ารับราชการโดยใช้วุฒิปริญญาตรี จะได้รับเงินเดือนและเงินบำนาญตลอดจนสวัสดิการจากรัฐบาลจนกระทั่งเสียชีวิตรวมเป็นเงิน 6,621,162 บาท

ในทำนองเดียวกันข้าราชการที่ใช้วุฒิปริญญาเอกบรรจุเข้ารับราชการเกษียณอายุในตำแหน่งระดับ 10 ในวันที่ 30 กันยายน 2538 มีอายุราชการ 32 ปี หากสมมติว่าได้รับการเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น ทุกระยะ 5 ปี เมื่อคำนวณตามหลักการดังกล่าวข้างต้นแล้ว เมื่อเสียชีวิตในขณะอายุ 75 ปี จะได้รับเงินเดือนบำนาญ และสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 11,274,857 บาท ดังนั้นข้อมูลที่รัฐบาลแถลงว่ารัฐต้องใช้งบประมาณจ่ายข้าราชการที่มีวุฒิปริญญาตรีทำงานจนเกษียณอายุ ต้องใช้งบเงินถึง 18 ล้านบาท ต่อคนจึงน่าสงสัยอย่างยิ่งว่าข้อมูลดังกล่าวนั้นมาอย่างไรและมีข้อสมมุติฐานเช่นไร และถึงแม้ว่าจะได้มีการรวมเงินประจำตำแหน่งที่ได้รับตั้งแต่เมษายน 2535 ข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่งระดับ 8 หรือ 10 ที่ทำงานจนเกษียณอายุในปี 2538 โดยไม่ใช้จ่ายอะไรเลย ก็มีรายได้รวมไม่ถึง 18 ล้านบาท อย่างแน่นอน



สรุป

จำนวนข้าราชการจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่และนโยบายของรัฐบาลว่า จะกำหนดให้แต่ละส่วนราชการมีบทบาทหน้าที่มากน้อยแค่ไหน จำนวนข้าราชการจึงเป็นไปตามสัดส่วนกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการที่รัฐบาลเป็นผู้ให้นโยบายไว้ ดังนั้นหากสามารถปรับปรุงหน่วยงานของแต่ละส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่น คือยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นหรือลดบทบาทลง และจัดตั้งหน่วยงานที่มีความจำเป็นได้อย่างรวดเร็ว กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกันและสามารถถ่ายเทกำลังคนในระบบราชการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป การกล่าวอ้างถึงจำนวน

ข้าราชการที่มีมากหรือน้อยเกินไป ก็จะลดน้อยลง แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีหน่วยงานที่มีอำนาจที่จะเป็นผู้ตัดสินใจและชี้แนะว่า บทบาทใดบ้างที่แต่ละส่วนราชการควรทำหรือไม่ควรทำ และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล หากจำเป็นต้องทำแล้วจะมีจำนวนคนเท่าใด ระดับใด ได้มาจากที่ใด หากสามารถดำเนินการได้เช่นนี้แล้ว การเกลี้ยกำลังคนในระบบราชการก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในส่วนค่าใช้จ่ายของรัฐที่จ่ายให้แก่ข้าราชการจะเป็นจำนวนเท่าใดนั้น ควรจะต้องมีการศึกษาจากข้อมูลของรัฐที่รวบรวมไว้ อย่างถูกต้อง เพื่อจะได้นำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานและการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล ตลอดจนใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสม



มั่นใจกว่า

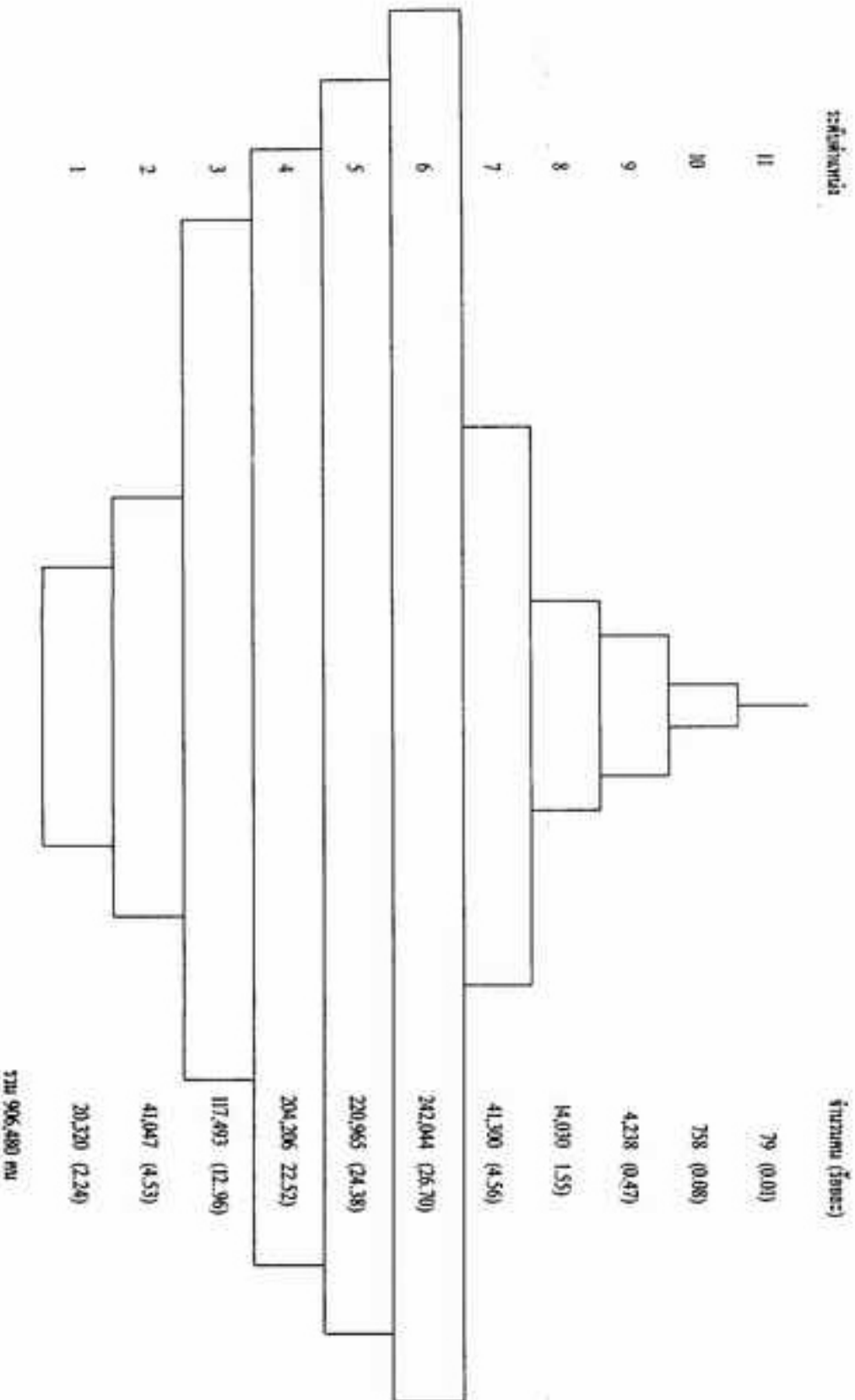
ถ้าจำนำกับ สถานธนาอนุเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐบาล

อัตรดอกเบี้ยต่ำ

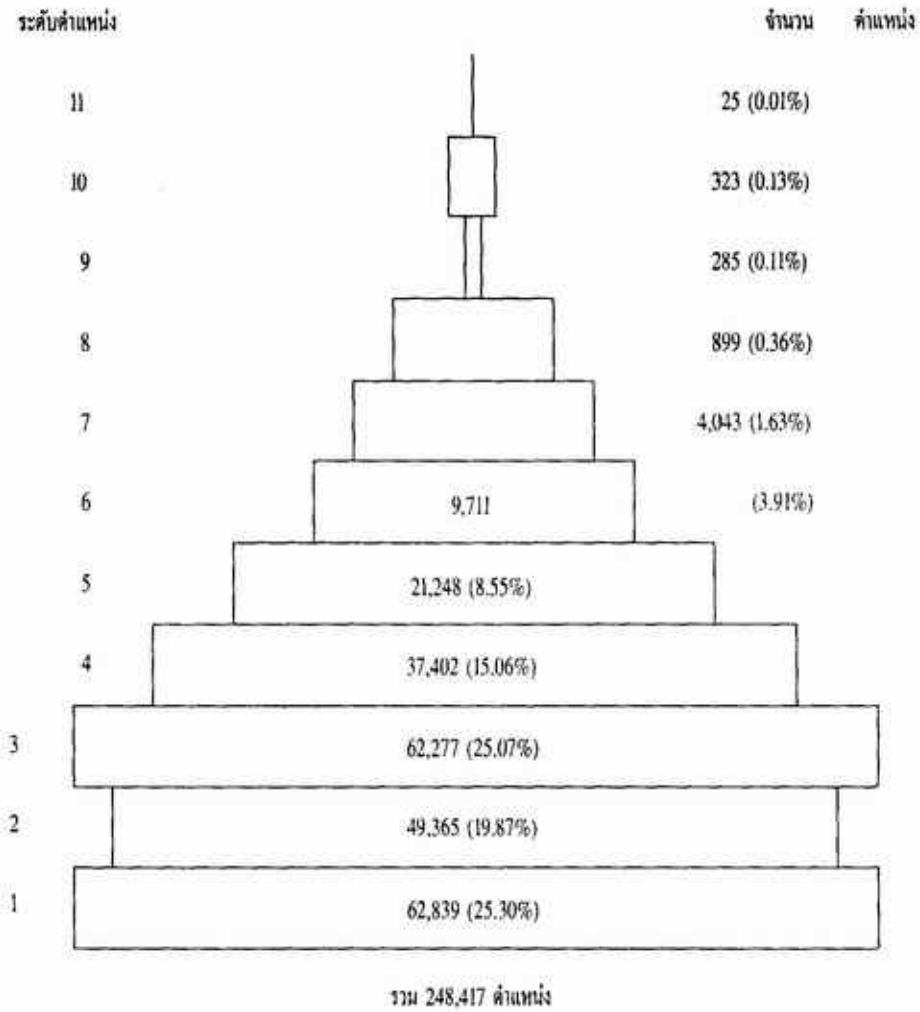
สำนักงานธนาอนุเคราะห์ กรมประชาสงเคราะห์

ภาพที่ 1
โครงสร้างต้นทุนของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ปี 2536
จำแนกตามระดับตำแหน่ง



ภาพที่ 2

โครงสร้างกำลังคนของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ปี 2525 จำแนกตามระดับตำแหน่ง



ที่มา : รายงานผลการสำรวจการกระจายของกำลังคนในราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
ฝ่ายกำลังคน กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ.

มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ **



ในขณะที่หลาย ๆ ประเทศในปัจจุบัน กำลังปรับปรุงระบบราชการของตนให้พร้อมที่จะรองรับการปรับเปลี่ยนตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ระบบราชการของไทยก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนระบบราชการของนานาประเทศ และที่สำคัญคือเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความต้องการของประชาชนในการรับบริการจากภาครัฐ และโดยที่ระบบราชการของไทยเป็นระบบที่ใช้กำลังคน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการปรับปรุงเกี่ยวกับการบริการ และการใช้กำลังคนภาครัฐจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น

ต้องทำเป็นอย่างยิ่งเพื่อจะเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงระบบราชการ

ความสนใจและความพยายามในการปรับปรุงด้านกำลังคนภาครัฐนั้น เริ่มเป็นนโยบายของรัฐที่ชัดเจนปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ 7 ช่วง 2535-2539) โดยได้เน้นแนวนโยบายในการพัฒนาทั้งด้านจำนวน คุณภาพ และค่าตอบแทนด้านกำลังคนภาครัฐ จากทิศทางของแผนพัฒนาแห่งชาติดังกล่าว รัฐบาลในแต่ละสมัยก็ได้ให้ความสำคัญเรื่องการปรับปรุงกำลังคนภาครัฐ โดยในช่วงปี 2535 ก็ได้มีการปรับบัญชีเงินเดือนของข้าราชการให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ และในเดือนมกราคม พ.ศ. 2535 คณะรัฐมนตรีซึ่ง

*ผู้อำนวยการส่วนแผนกำลังคนภาครัฐ สำนักพัฒนาระบบ บริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ก็มีมติเห็นชอบกับมาตรการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการที่ ก.พ. เสนอ และให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถ้อยปฏิบัติ ซึ่งสาระสำคัญในมาตรการดังกล่าวเน้นการควบคุมการขยายตัวของโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง รวมทั้งเน้นการปรับปรุงการสรรหา การสร้างทางก้าวหน้า และการปรับปรุงค่าตอบแทนข้าราชการ เพื่อให้ภาคราชการมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในจำนวนที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่

ต่อมาเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2536 คณะรัฐมนตรีซึ่งนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบกับมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐที่ ก.พ. เสนอ ซึ่งก่อนที่คณะรัฐมนตรีจะมีมติเห็นชอบกับมาตรการดังกล่าวนี้ ก็ได้มีมติให้จัดประชุมปลัดกระทรวงต่าง ๆ รวมสองครั้งเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอมาตรการดังกล่าว ซึ่งผลจากรวบรวมความเห็นจากที่ประชุมปลัดกระทรวงและส่วนราชการต่าง ๆ ปรากฏว่าส่วนใหญ่เห็นความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมการขยายจำนวนอัตรากำลังในภาคราชการ

มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติของส่วนราชการต่าง ๆ อยู่ในปัจจุบันนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญโดยสรุปคือ

1. เพื่อชะลออัตราการเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนภาคราชการโดยรวมในขณะที่ยัง

คงรักษาเป้าหมาย การเพิ่มค่าตอบแทนของข้าราชการแต่ละคน ทั้งนี้ในช่วงที่ประกาศใช้มาตรการกำหนดขนาดกำลังคน รัฐบาลก็พิจารณาปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพร้อมกันไปด้วย

2. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการพิจารณาใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

3. เพื่อปรับขนาดกำลังคนภาคราชการให้กะทัดรัดและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา จำนวนกำลังคนภาคราชการ เพิ่มขึ้นเป็นเกือบ 4 เท่าในปัจจุบัน ซึ่งหากไม่มีการควบคุม และปรับขนาดให้เหมาะสมก็จะเป็นภาระในด้านงบประมาณและเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มค่าตอบแทนข้าราชการให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ และยังเป็นอุปสรรคต่อการใช้ประโยชน์กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญของมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ แบ่งเป็นสองระยะ คือ มาตรการระยะสั้น และมาตรการระยะยาว สำหรับมาตรการระยะสั้นซึ่งเน้นการดำเนินการในห้วงเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 นั้น มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ มุ่งชะลอการขยายตัวของกำลังคนภาคราชการในระหว่างปี 2537-2539 โดยให้เพิ่มอัตราค่าจ้างได้ไม่เกินจำนวนการเกษียณอายุราชการในช่วงเวลาเดียวกัน โดยมีกลไกการดำเนินการดังนี้



1. ให้ทุกส่วนราชการใช้กำลังคนอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ให้กรมที่มีอัตราตำแหน่งมีเงินเกิน 1,000 อัตรา เมื่อมีตำแหน่งข้าราชการเกษียณให้ยุบตำแหน่งแรกบรรจุหรือตำแหน่งอื่นที่เห็นสมควรเท่ากับจำนวนการเกษียณในแต่ละปี

3. เปิดโอกาสให้กรมที่มีความจำเป็นอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ต้องเพิ่มอัตรากำลัง ก็ขอเพิ่มอัตรากำลังได้ถ้าเป็นตำแหน่งเพื่อบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล ตำแหน่งแพทย์ ตำแหน่งอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือเป็นงานที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล เป็นงานที่ได้รับเครื่องมืออุปกรณ์เพิ่มขึ้น มีการจัดตั้งกระทรวงหรือกรมใหม่ เป็นงานที่เกี่ยวกับรายได้ เป็นต้น ซึ่งกระทรวงหรือกรมที่ขอเพิ่มในกรณีที่ไม่ใช่ตำแหน่งนักเรียนทุนรัฐบาล แพทย์หรืออาจารย์จะต้องแสดงให้เห็นว่าได้มีการเกลี้ยอัตรากำลังแล้วแต่ยังไม่เพียงพอ

4. เปิดโอกาสให้ส่วนราชการมีการบริหารงานด้านกำลังคนของตนเองอย่างคล่องตัวมากขึ้น และรับผิดชอบการบริหารงานของตนเอง

5. ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่และวิธีการทำงานโดยจัดลำดับความสำคัญของงานและโครงการต่าง ๆ พยายามยุบเลิกงานที่มีความจำเป็นหรือความสำคัญน้อยที่สุด เพื่อนำตำแหน่งหรือกำลังคนในงานที่ยุบเลิกนั้นไปเกลี้ยเพิ่มให้กับงานอื่นที่มีความสำคัญเร่งด่วนกว่า

6. ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกระจายอำนาจในการทำงานให้กระทรวง ทบวงกรมต่าง ๆ สามารถตัดสินใจและดำเนินการได้เองมากขึ้น

7. ส่งเสริมให้เอกชนที่มีความพร้อมได้มีโอกาสมารับถ่ายเทงานบางอย่างของส่วนราชการ

8. ให้ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดดำเนินการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทในการให้บริการการศึกษา และการให้บริการทางการแพทย์

9. ให้ทุกส่วนราชการ มีระบบข้อเสนอแนะกำลังคนที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการบริหารกำลังคน

สำหรับมาตรการระยะยาวจะมุ่งกำหนดกรอบอัตรากำลังของกำลังคนภาคราชการและทิศทางการจัดสรรกำลังคนภาครัฐ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศในแต่ละด้านเช่น ในด้านการเกษตร รัฐควรมีบทบาทอย่างไร และควรมีกำลังคนเป็นสัดส่วนเท่าไรเมื่อเทียบกับด้านอุตสาหกรรม ด้านสาธารณสุข หรือด้านพาณิชย์กรรม เป็นต้น ในการนี้ให้ทบวงและจัดทำนโยบายการให้บริการของรัฐในแต่ละด้าน กำหนดเป้าหมายกำลังคนของรัฐใน 10 ปีข้างหน้า กำหนดรูปแบบ ภาระงานและวิธีการที่จะให้เอกชนมาช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐ กำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมของกำลังคนภาคราชการในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรการที่จะจูงใจให้กำลังคนบางประเภทออกจากราชการก่อนเกษียณ กำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในราชการ เพื่อทดแทนกำลังคนและลดขั้นตอนงาน เป็นต้น

หลังจากที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลทุกแห่งถือปฏิบัติตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคน

ภาครัฐแล้ว ขณะ นายกรัฐมนตรี ได้มีคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและ นโยบายกำลังคนภาครัฐเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2537 คณะกรรมการดังกล่าวมีรองนายกรัฐมนตรี (นายบัญญัติ บรรทัดฐาน) เป็นประธาน และมีฝ่ายเลขานุการประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จาก 4 หน่วยงานคือ สำนักงาน ก.พ., สศช., สำนักงานประมาณ และกรมบัญชีกลาง คณะ กรรมการนี้มีหน้าที่ในการพิจารณากำหนด นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีขนาดกะทัดรัด เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพิจารณา จัดสรรอัตราให้กับส่วนราชการที่ต้องเพิ่มอัตรา ตามความจำเป็น ทั้งนี้ตามที่กำหนดไว้ใน มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ นอกจากนั้นคณะกรรมการดังกล่าวยังมีอำนาจหน้าที่ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรการ กำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐด้วย

การที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เจตนารมณ์ของมาตรการกำหนดขนาดกำลังคน ภาครัฐนั้น มิใช่จะเกิดขึ้นได้โดยคณะกรรมการ กำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ เท่านั้น แต่จะต้องเป็นความร่วมมือร่วมใจอย่าง

จริงจังขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลและ ส่วนราชการต่าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนวิธีการ ใช้กำลังคน และพยายามที่จะไม่เพิ่มอัตรากำลัง โดยไม่จำเป็น โดยมีแนวทางตามที่กำหนดไว้ ในมาตรการดังกล่าวนั้น ซึ่งการดำเนินการ ดังกล่าวในบางส่วนราชการอาจจะไม่คล่องตัว ในระยะแรก ๆ เพราะอาจต้องปรับเปลี่ยนทั้ง ทัศนคติของข้าราชการ (โดยเฉพาะระดับสูง) และทางด้านปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม การ ดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว เป็นสิ่งที่มี ความจำเป็นอย่างยิ่ง มิใช่เพียงเพื่อปรับขนาด กำลังคนภาครัฐให้กะทัดรัดลง และนำไปสู่การปรับปรุงค่าตอบแทนเท่านั้น แต่เพื่อให้ภาครัฐมีการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้กำลังคนในบทบาท ภารกิจที่จำเป็นต้องทำโดยรัฐเท่านั้น ซึ่งจะเป็น การปรับเปลี่ยนการบริหารราชการ ให้สอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนการบริหาร ราชการของนานาประเทศด้วย ซึ่งการดำเนินการขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลและ ส่วนราชการต่าง ๆ นั้น คณะกรรมการกำหนด เป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐจะเป็น องค์กรที่จะให้การสนับสนุนและช่วยแก้ไข ปัญหา ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว



สาระสำคัญเรื่องมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ

1. เหตุผล

การปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของราชการและการควบคุมค่าใช้จ่ายภาครัฐ มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐเป็นมาตรการที่ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการและควบคุมค่าใช้จ่ายภาครัฐ จึงต้องมีการดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือน

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อชะลออัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่ายด้านบุคคลโดยรวมในขณะที่คงรักษาเป้าหมายการเพิ่มรายได้ต่อคนของข้าราชการ

2.2 เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการพิจารณาใช้ประโยชน์กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคคลและมีขนาดกำลังคนที่เหมาะสมซึ่งเน้นด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณ

2.3 เพื่อปรับขนาดภาครัฐให้กะทัดรัดและมีประสิทธิภาพสูง

3. มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ

3.1 มาตรการชะลอการเพิ่มกำลังคนภาครัฐ

3.1.1 ตรึงจำนวนตำแหน่งรวมของข้าราชการและลูกจ้างตลอดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ให้ไม่เกินจำนวนอัตราที่มีเงิน ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2537 และเปิดโอกาสให้สามารถเพิ่มอัตราใหม่ในกรณีจำเป็นได้ไม่เกินจำนวนรวมที่เกิดจากการเกษียณของข้าราชการตำแหน่งต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลา 2537-2539 โดยมีกลไกในการดำเนินการ คือ

3.1.1.1 ให้ทุกส่วนราชการให้ความสนใจอย่างจริงจังในการใช้กำลังคนอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยไม่เพิ่มอัตรากำลังคนตลอดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 และให้สำนักงบประมาณ ก.พ. ก.ค. ก.ตร. ก.ม. ก.ต. ก.อ. และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องควบคุมจำนวนตำแหน่งและอัตรากำลังในความรับผิดชอบมิให้เพิ่มมากขึ้นเกินกว่าจำนวนอัตราตำแหน่งที่มีเงินที่มีอยู่ ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์



2537 และเสริมสร้างสมรรถภาพกำลังคนที่มีอยู่เพื่อยกระดับความสามารถและคุณภาพกำลังคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

3.1.1.2 ให้ส่วนราชการที่มีตำแหน่งข้าราชการเกษียณในแต่ละปียุบเลิกตำแหน่งแรกบรรจุหรือตำแหน่งอื่นตามที่เห็นสมควรเท่ากับจำนวนการเกษียณในแต่ละปี โดยจัดทำบัญชีรายชื่อตำแหน่งที่จะยุบเลิกเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐและกระทรวงการคลังทราบภายในเดือนกรกฎาคมของทุกปี ทั้งนี้ยกเว้นส่วนราชการที่มีอัตราตำแหน่งมีเงินไม่เกิน 1,000 อัตรา ไม่ต้องยุบเลิกตำแหน่งจากผลการเกษียณดังกล่าว

3.1.1.3 ให้มีคณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐ ประกอบด้วยรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทน ก.พ. ก.ค. ก.ตร. ก.ม. ก.ต. ก.อ. สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการ โดยผู้แทนสำนักงาน ก.พ. และผู้แทนสำนักงบประมาณร่วมเป็นฝ่ายเลขานุการทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรตำแหน่งที่ยุบเลิกจากผลการเกษียณให้กับส่วนราชการที่จำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังตามความจำเป็น โดยส่วนราชการที่จะขอกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเพิ่มใหม่หรือขอคงตำแหน่งที่ต้องยุบเลิกจากผลการเกษียณ ต้องมีกรณีจำเป็นอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งต่อไปนี้ คือ

- (1) เพื่อบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล
- (2) เป็นตำแหน่งแพทย์ หรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการแพทย์

(3) เป็นตำแหน่งอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งสาย ก. ในสังกัด ก.ม. และบุคลากรที่ทำหน้าที่สอนในสาขาวิชาชีพขาดแคลนตามที่ ก.พ. และกระทรวงการคลังกำหนด

(4) เป็นงานที่จะดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรี ได้สั่งการให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และมีเงินงบประมาณที่ใช้ดำเนินการแล้ว ถ้าไม่ดำเนินการจะทำให้เกิดผลเสียหาย และเป็นงานที่ไม่สามารถจ้างเอกชนมาดำเนินงานได้และได้เกลี้ยกำลังคนแล้ว แต่ก็ยังมีกำลังคนไม่พอ

(5) เป็นงานที่ได้รับเครื่องมือและอุปกรณ์เพิ่มขึ้น ซึ่งหลังจากที่ได้เกลี้ยกำลังคนและอบรม/พัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่เดิมแล้ว ก็ยังไม่เพียงพอจำเป็นต้องขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ เพื่อปฏิบัติราชการหรือเพื่อให้บริการประชาชน

(6) มีการจัดตั้งหน่วยงานหรือส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรมขึ้นใหม่ และจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและหลังจากที่เกลี้ยกำลังคนระหว่างกรมแล้วก็ยังมีกำลังคนไม่เพียงพอ

(7) มีภารกิจเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บภาษีอากรและรายได้อื่น ๆ

ส่วนราชการที่มีความจำเป็นขอ กำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ดังกล่าว ให้เสนอคำขอพร้อมเหตุผลให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐพิจารณาภายในเดือนกรกฎาคมของปีนั้น ๆ โดยผ่านการพิจารณาของ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. ที่ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง

หรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง

3.1.1.4 ให้ ก.พ. ก.ค. ก.ตร. ก.ม. ก.ต. ก.อ. และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องจัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในส่วนราชการต่างๆ ที่จะครบวาระเกษียณ ในช่วงปีงบประมาณ 2537-2539 และบัญชีรายชื่อส่วนราชการที่อยู่ในข่ายยกเว้นการยุบเลิกตำแหน่งเท่าจำนวนข้าราชการเกษียณให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐทราบภายในเดือนพฤษภาคม 2537 และในเดือนพฤษภาคมของปีต่อๆ ไปด้วย

3.1.1.5 ให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐ พิจารณาคำขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ระหว่างปีงบประมาณ 2537-2539 โดยควรอนุมัติได้ไม่เกินจำนวนตำแหน่งที่ถูกยุบเลิก เนื่องจากการเกษียณในช่วงเวลาเดียวกัน โดยให้พิจารณาและแจ้งผลให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบภายในเดือนธันวาคมของทุกปี ในกรณีที่เห็นว่ามีควมจำเป็นต้องอนุมัติตำแหน่งเพิ่มใหม่เกินจำนวนการเกษียณ (ซึ่งประมาณว่าในช่วงปีงบประมาณ 2537-2539 จะมีข้าราชการฝ่ายพลเรือนครบวาระเกษียณจำนวนประมาณ 16,000 คน) ให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ

3.1.2 ให้ ก.พ. ก.ค. ก.ตร. ก.ม. ก.ต. และ ก.อ. และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องตรวจสอบการใช้ประโยชน์กำลังคนของส่วนราชการที่รับผิดชอบ ให้เป็นไปตามเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอและให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐตรวจสอบสถานการณ์เรื่องอัตรากำลัง

จากองค์กรกลางบริหารงานบุคคลทุกแห่งเพื่อรายงานการเพิ่มอัตรากำลังให้คณะรัฐมนตรีทราบทุก 6 เดือน

3.1.3 ให้ส่วนราชการสามารถเกลี่ยอัตรากำลังภายในกรมได้คล่องตัว โดยให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลและองค์กรที่มีอำนาจในการกำหนดอัตราตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของตำแหน่งระดับ 7 ลงมาให้ส่วนราชการดำเนินการได้เอง ทั้งที่เป็นตำแหน่งว่างหรือมีผู้ครองตำแหน่ง โดยให้อธิบดีดำเนินการโดยความเห็นชอบของ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. ที่ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กรม แล้วแต่กรณี โดยตำแหน่งที่เปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนภายในกลุ่มตำแหน่งประเภทเดียวกันและต้องไม่เป็นตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน และไม่เป็นการตัดโอนตำแหน่งจากส่วนภูมิภาคไปส่วนกลาง ทั้งนี้ภายในกรอบอัตรากำลังและระดับตำแหน่งตามที่ ก.พ. หรือองค์กรกลางบริหารงานบุคคลนั้นๆ ได้อนุมัติไว้

3.1.4 สำหรับตำแหน่งลูกจ้างให้ดำเนินการในทำนองเดียวกันกับตำแหน่งข้าราชการตามที่กล่าวในข้อ 3.1.1

3.1.5 ให้ระับการเพิ่มจำนวนส่วนราชการและจังหวัดที่ต้องเพิ่มจำนวนอัตรากำลัง ตลอดช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 ยกเว้นการตั้งส่วนราชการระดับกอง กรม หรือกระทรวงที่จัดตั้งใหม่โดยไม่เพิ่มอัตรากำลังในส่วนรวมตามข้อ 3.1.1

3.1.6 ให้สำนักงบประมาณคำนึงถึงการจ้างเหมาเพื่อแทนการจ้างลูกจ้าง และจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีให้กับส่วนราชการ

3.1.7 ให้ทุกส่วนราชการทบทวนบทบาท ภารกิจ และวิธีการปฏิบัติงาน โดยให้จัดลำดับความสำคัญของงานในหน้าที่ และให้ยุบเลิกงานที่มีความสำคัญต่ำสุดและเกี่ยวข้องกับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างประจำรวมกันประมาณร้อยละ 5 เพื่อนำตำแหน่งหรือกำลังคนในงานที่ยุบเลิกนั้นไปเกลี่ยเพิ่มให้กับงานอื่น ๆ ที่มีความสำคัญเร่งด่วนกว่า ทั้งนี้ให้จัดลำดับความสำคัญของงาน ดังนี้

3.1.7.1 งานที่เป็นหน้าที่พื้นฐานให้มีความสำคัญเป็นอันดับแรก โดย “หน้าที่พื้นฐาน” หมายถึง หน้าที่ซึ่งถูกกำหนดโดยบทบัญญัติแห่งกฎหมายเช่นพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา เป็นต้น

3.1.7.2 งานที่เป็นหน้าที่หลักให้มีความสำคัญรองลงมา โดยเป็นหน้าที่ที่กำหนดขึ้นจากการนิยามและขยายความของหน้าที่พื้นฐาน ซึ่งมีลักษณะแจกแจงรายละเอียดขยายความจากหน้าที่พื้นฐานเพื่อให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้ให้จัดลำดับความสำคัญของการนิยามและขยายความหน้าที่พื้นฐานตามแหล่งที่มาของการตีความลดหลั่นกัน ดังนี้



(1) งานที่ระบุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

(2) งานที่กำหนดเป็นนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาหรือที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ

(3) งานที่กำหนดไว้เป็นนโยบายและแผนงานสำคัญของกระทรวง ทบวง กรมนั้น

(4) งานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือ เช่น คณะรัฐมนตรี เป็นต้น

โดยงานที่ขยายความตามข้อ (1)-(4) จะต้องสัมพันธ์และนำไปสู่การปฏิบัติตามหน้าที่พื้นฐาน

3.1.7.3 งานที่เป็นหน้าที่รองหรือหน้าที่ส่วนเกินให้มีความสำคัญต่ำสุด โดยหน้าที่รองหรือหน้าที่ส่วนเกิน หมายถึง หน้าที่ซึ่งไม่อาจถูกต้องความว่าเป็นส่วนจำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลตามขอบเขตของหน้าที่พื้นฐาน แต่เป็นหน้าที่ที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเองเพื่อให้ครบวงจรการปฏิบัติหน้าที่หลัก โดยไม่จำเป็นต้องส่งทอดให้ส่วนราชการอื่นและองค์กรท้องถิ่นรับไปดำเนินการตามความชำนาญพิเศษของส่วนราชการอื่นหรือองค์กรท้องถิ่นเหล่านั้น

3.1.7.4 จัดลำดับความสำคัญของงาน หลังจากจัดกลุ่มงานในหน้าที่พื้นฐานหน้าที่หลัก หน้าที่รองแล้ว ให้ส่วนราชการนำงานในกลุ่มเดียวกัน เช่นงานที่เป็นหน้าที่พื้นฐานหรือเป็นหน้าที่หลักที่มีแหล่งที่มาของการตีความในลำดับเดียวกัน มาจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจากเหตุผลความจำเป็นจากสูงไปต่ำ ดังนี้

(1) จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างยิ่ง มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายอย่างร้ายแรงต่อประเทศชาติ ประชาชน หรือราชการ

(2) จำเป็นต้องปฏิบัติ มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายต่อประเทศชาติ ประชาชน หรือราชการ

(3) ควรปฏิบัติอย่างยิ่ง เพราะมีประโยชน์ต่อประเทศชาติ ประชาชน หรือราชการ

(4) ควรปฏิบัติ เพราะได้ดำเนินการต่อเนื่องมาแล้ว

ทั้งนี้ ในการจัดลำดับความเร่งด่วนของงานดังกล่าวควรกำหนดว่างานใดเร่งด่วนและสำคัญมาก งานใดเร่งด่วนและสำคัญ และงานใดไม่เร่งด่วนและสำคัญน้อย และงานใดสำคัญแต่ไม่เร่งด่วนมาประกอบการพิจารณาด้วยเพื่อจัดลำดับงานให้เหมาะสมต่อไป

3.1.7.5 ยุบเลิกงานที่มีความสำคัญต่ำสุด หลังจากจัดลำดับความสำคัญของงานตามข้อ 3.1.7.4 แล้วให้คำนวณงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหรือกำลังคนประมาณร้อยละ 5 ของส่วนราชการนั้นเพื่อนำอัตราตำแหน่งหรือกำลังคนในส่วนนั้นไปเกลี้ยเพิ่มให้กับงานอื่น ๆ ที่มีความสำคัญเร่งด่วนมากกว่า ด้วยวิธีนี้ส่วนราชการจะสามารถมีอัตรากำลังเพิ่มในงานที่มีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนโดยไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลังใหม่แต่ประการใด

ทั้งนี้ การดำเนินการตามข้อ 3.1.7 นี้ควรดำเนินการโดยใช้ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. กระทรวง แล้วแต่กรณีเป็นกลไก และเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จให้แจ้งผลให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐ องค์การกลาง บริหารงานบุคคลที่สังกัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานประมาณทราบต่อไป

3.1.8 ให้ อ.ก.พ. กระทรวง อ.ก.พ. ทบวง และ อ.ก.พ. กรม มีหน้าที่พิจารณาทบทวนภาระงานและการดำเนินการเพื่อถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน ตามข้อ 3.1.8.1 และ 3.1.8.2 และให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ กำหนดแนวทางและวางมาตรการสนับสนุนโดยให้สำนักงานประมาณสนับสนุนงบประมาณในการนี้ ทั้งนี้โดยมีกระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณสำนักงาน ก.พ. และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติร่วมพิจารณาดำเนินการวางมาตรการดังกล่าวกับคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ โดย

3.1.8.1 ในระยะสั้นให้กำหนดแนวทางการถ่ายโอนงานเกี่ยวกับลักษณะงานช่วยอำนวยความสะดวกให้ภาคเอกชนดำเนินการ เช่น งานรักษาความปลอดภัยในอาคารสถานที่ งานรักษาความสะอาด งานดูแลบำรุงรักษาอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุงเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในสำนักงาน งานบริการยานพาหนะและซ่อมบำรุงรักษายานพาหนะ งานโรงพิมพ์ งานวางระบบคอมพิวเตอร์และงานเขียนโปรแกรม งานสำรวจและบันทึกข้อมูลสถิติ และงานเทคนิคต่าง ๆ ที่ภาคเอกชนมีความชำนาญกว่า เป็นต้น

3.1.8.2 ในระยะยาวให้กำหนดแนวทางการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนซึ่งเป็นที่ภาคเอกชนมีความพร้อมดำเนินการหรือมีสมาคมวิชาชีพ หรือองค์กรเอกชนที่จะคอยดูแลตรวจสอบในเรื่องนั้น ๆ เช่น งานสำรวจดำเนินการออกแบบก่อสร้าง งานควบคุมการก่อสร้าง งานตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน งานศึกษาวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

สำหรับส่วนราชการระดับกรม ที่ตั้งขึ้นภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีมีมติรับหลักการมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนนี้ แล้ว งานในข้อ 3.1.8.1 ให้ขอทำความเข้าใจกับสำนักงบประมาณและกระทรวงการคลัง เพื่อให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการแทนดำเนินการเอง

3.1.9 ให้ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดดำเนินการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทในการให้บริการการศึกษา ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7

3.1.10 ให้กระทรวงสาธารณสุข และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดดำเนินการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทในการให้บริการทางแพทย์ โดยเฉพาะในเขตเมืองและเขตพื้นที่เศรษฐกิจใหม่

3.1.11 ให้ทุกส่วนราชการมีระบบข้อเสนอเทศก่าำลังคนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการบริหารกำลังคนโดยให้สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบวางแผนพัฒนาและดำเนินการในเรื่องนี้ และให้สำนักงบประมาณสนับสนุนงบประมาณเพื่อเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น

3.1.12 ให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐ กำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ โดยให้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและให้ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ให้คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนภาครัฐเป็นเจ้าของเรื่อง

3.1.13 ให้ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการตามข้อ 3.1 ในรายงานประจำปี เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของ อ.ก.พ. กรม อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. ทบวง เสนอต่ ก.พ. องค์การกลางบริหารงานบุคคล ที่สังกัดกระทรวงหรือทบวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้



ให้ถือผลการดำเนินการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความดีความชอบของหัวหน้าส่วนราชการด้วย

3.2 มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐระยะยาว

3.2.1 ให้มีการทบทวนและจัดทำนโยบายการให้บริการของรัฐในแต่ละด้าน (Sector) โดยพิจารณาว่ารัฐควรเพิ่มหรือลดบทบาทในงานประเภทใด เพื่อให้การชะลอการเพิ่มหรือการเกลี้ยอัตรากำลังเป็นไปอย่างเหมาะสม

3.2.2 ให้มีการกำหนดรูปแบบภาระงาน และวิธีดำเนินการเพื่อให้เอกชนเข้ามารับแบ่งเบาภาระของภาครัฐ โดยพิจารณาว่าเอกชนควรเข้ามามีบทบาทในงานของรัฐประเภทใด เช่น การให้บริการทางการศึกษาสูงกว่าระดับพื้นฐาน การให้บริการทางสาธารณสุขในเขตเมือง เป็นต้น และพิจารณากำหนดลักษณะงานที่ทางราชการไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยให้ใช้วิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของเรื่อง เช่น วิธีการจ้างเหมาการให้เอกชนรับช่วงดำเนินการ วิธีการให้สิทธิบัตรหรือสัมปทาน เป็นต้น ทั้งนี้ ให้พิจารณากำหนดมาตรฐานการจ้าง/สนับสนุนตามความเหมาะสมด้วย

3.2.3 ให้มีการจัดทำเป้าหมายกำลังคนภาครัฐในช่วง 10 ปีข้างหน้า (ถึง พ.ศ. 2547) ว่ากำลังคนภาครัฐควรมีสัดส่วนอย่างไร และจะมีวิธีกำหนดขนาดกำลังคนให้เข้าสู่เป้าหมายดังกล่าวอย่างไร จะมีกำลังคนภาครัฐกระจายปฏิบัติงานอยู่ในงานด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ด้านความมั่นคง ด้านอุตสาหกรรม ด้านพัฒนาและวิจัย ด้านบริหารและบริการและอื่น ๆ เป็นสัดส่วน

อย่างไรถึงจะสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจสังคม และการเมือง และทิศทางการพัฒนาประเทศ

3.2.4 ให้มีการกำหนดสัดส่วนโครงสร้างกำลังคนในแต่ละด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดตำแหน่งและการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับการปรับบทบาทของรัฐ ซึ่งเน้นการ “กำกับ ดูแล และส่งเสริม” และการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานซึ่งเน้นการ “ลดขั้นตอนงานและกระจายอำนาจไปสู่ฝ่ายปฏิบัติ และสู่ส่วนภูมิภาค” เช่น สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มปฏิบัติการ/กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก/สนับสนุน สัดส่วนของข้าราชการในตำแหน่งทั่วไป/วิชาชีพเฉพาะ-เชี่ยวชาญเฉพาะ/บริหาร เป็นต้น

3.2.5 ให้มีการกำหนดสัดส่วนกำลังคนภาครัฐในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ตลอดจนมาตรการจูงใจหรือส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างปฏิบัติราชการในภูมิภาคและท้องถิ่นที่ห่างไกลเพื่อสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเพียงพอและทั่วถึงยิ่งขึ้น

3.2.6 ให้มีการกำหนดมาตรการและวิธีจูงใจให้กำลังคนภาครัฐบางประเภท ออกจากราชการก่อนเกษียณ โดยให้ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมทั้งนี้ให้คำนึงถึงความจำเป็นที่ต้องรักษาคณติ มีความรู้ความสามารถไว้ในระบบราชการต่อไปด้วย

3.2.7 ให้มีการพิจารณานำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้ในราชการเพื่อทดแทนกำลังคนและเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานลง ทั้งนี้ ให้จัดทำมาตรการจูงใจให้ส่วนราชการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและมาตรการวัดประสิทธิภาพของส่วนราชการด้วย

3.2.8 ให้มีคณะกรรมการกำหนด เป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ ประกอบด้วยรองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบกำกับดูแล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นประธาน และผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนจากหน่วยงานกลางได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. โดยมีเจ้า

หน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการร่วม และให้คณะกรรมการนี้มีหน้าที่ศึกษา กำหนดเป้าหมาย รายละเอียดและวิธีดำเนินการตามมาตรการ ข้อ 3.2.1-3.2.7 และจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ได้รับมอบหมาย

(บทความนี้คัดลอกมาจากหนังสือ คำอธิบายมติคณะรัฐมนตรี เรื่องมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ จัดทำโดย ส่วน แผนกำลังคนภาครัฐ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.)

น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



ธนาotarกรุงเทพ จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

สรุปผลการวิจัยเรื่องการสูญเสียและ การขาดแคลนกำลังคนในราชการพลเรือน

จากการที่ทางราชการต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในบางสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาทางวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสาขาทางการแพทย์ ต่อเนื่องกันเรื่อยมานับตั้งแต่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2529-2534) และรัฐบาลได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น การเพิ่มการผลิตบัณฑิตในสาขาที่ประเทศมีความต้องการสูง การปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการให้มากขึ้น การปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้กำหนดให้มีโครงสร้างบัญชีเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งที่จะทำให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นต้น แต่ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนก็ยังคงอยู่ จึงยังต้องมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การแก้ปัญหานี้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมตรงประเด็น จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันสมัย เป็นพื้นฐานประกอบการพิจารณา สำนักงาน ก.พ. จึงได้ทำการวิจัยเรื่องการสูญเสียและการขาดแคลนกำลังคนในราชการพลเรือน เพื่อศึกษาอัตราการลาออกในช่วงปีงบประมาณ 2535-2537 ของกำลังคนในสายงานต่าง ๆ ที่บรรจุผู้มีวุฒิปริญญา ซึ่งยังไม่เคยมีผู้ใดได้ศึกษาไว้อย่างเป็นระบบมาก่อน และในขณะเดียวกันก็ศึกษาจำนวนตำแหน่งว่าง ทั้งที่มีอัตราเงินเดือนและไม่ใช่อัตราเงินเดือน ในสายงานดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยด้วย

ประชากรของการวิจัย ประกอบด้วย

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในสายงานที่บรรจุผู้มีวุฒิปริญญา ที่ลาออกจากราชการในช่วงปีงบประมาณ 2535-2537
2. สายงานที่ ก.พ.กำหนดให้เป็นสายงานที่ต้องบรรจุผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ในช่วงปีงบประมาณ 2536-2537 จำนวน 161 สายงาน (เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้สำรวจอัตรากำลังคนในสายงานที่ใช้วุฒิปริญญาในปีงบประมาณ 2533-2535 ไว้แล้ว การวิจัยนี้จึงได้สำรวจเฉพาะปีงบประมาณ 2536-2537)

การเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 ส่วน คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการลาออก ในปีงบประมาณ 2535 ได้คัดลอกจากข้อมูลในส่วนแผนกำลังคนภาครัฐ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ รวบรวมไว้แล้ว ส่วนข้อมูลการลาออกในช่วงปีงบประมาณ 2536-2537 ผู้วิจัยได้ออกแบบสำรวจให้ศูนย์ทะเบียนประวัติข้าราชการ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้คัดลอกรายละเอียดของผู้ลาออกจากคำสั่งที่ส่วนราชการต่าง ๆ ส่งมาให้ ก.พ.ตรวจสอบ และจากทะเบียนประวัติข้าราชการ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างและตำแหน่งว่างของส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการในการกรอกข้อมูลตามแบบสำรวจที่ผู้วิจัยกำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และคำนวณค่าร้อยละ

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สายงานที่จัดว่ามีปัญหาการขาดแคลนมากที่สุด เนื่องจากมีผู้ลาออก (มากกว่าร้อยละ 10) และมีตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนมาก (มากกว่าร้อยละ 20) มี 6 สายงาน ได้แก่

- (1) วิศวกรนิวเคลียร์
- (2) มัณฑนกร
- (3) วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร
- (4) วิศวกร (บรรจุจากผู้ที่มีวุฒิวิศวกรรมศาสตร์ทุกสาขา)
- (5) นักวิชาการสถิติ
- (6) นักผังเมือง

2. สายงานที่จัดว่ามีปัญหามากรองลงมา มี 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 สายงานที่มีผู้ลาออกมาก (มากกว่าร้อยละ 10) แต่มีตำแหน่งว่างไม่มาก (มีตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนไม่ถึงร้อยละ 20) มี 9 สายงาน ได้แก่

- (1) นักวิชาการอาหารและยา
- (2) ทันตแพทย์
- (3) เกษัชกร
- (4) นักวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์
- (5) วิศวกรโลหการ
- (6) วิศวกรปิโตรเลียม
- (7) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการวิจัย
- (8) นักวิชาการมาตรฐาน
- (9) นักสัตววิทยา

กลุ่มที่ 2 สายงานที่มีตำแหน่งว่างมาก (มีตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนมากกว่าร้อยละ 20) แต่มีจำนวนผู้ลาออกไม่มาก (ลาออกไม่ถึงร้อยละ 10) มี 20 สายงาน ได้แก่

- (1) วิศวกรเหมืองแร่
- (2) สถาปนิก
- (3) วิศวกรสำรวจ

- (4) วิศวกรโยธา
- (5) วิศวกรไฟฟ้า
- (6) วิศวกรเครื่องกล
- (7) เจ้าหน้าที่แผนที่ภาพถ่าย
- (8) นายช่างกลเรือ
- (9) เจ้าพนักงานตรวจเรือ
- (10) นักวิชาการสิ่งแวดล้อม
- (11) นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ
- (12) นักสังคมสงเคราะห์
- (13) นักวิชาการประกันสังคม
- (14) นักวิชาการฝึกอาชีพ
- (15) นักวิชาการละครและดนตรี
- (16) นักจิตวิทยา
- (17) นักวิชาการสุขศึกษา
- (18) นักวิชาการสื่อสาร
- (19) เจ้าพนักงานตรวจท่า
- (20) วิศวกรชลประทาน

ดังตารางข้อมูลต่อไปนี้

ตารางแสดงร้อยละของการลาออกของข้าราชการพลเรือนสามัญในสายงานที่ใช้วุฒิปริญญา
ในปี 2535-2537 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมด
จำแนกตามกลุ่มงาน สายงาน และปีงบประมาณ

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
รวมทั้งสิ้น	3,838	108,192	3.55
1. งานบริหารและธุรการ สถิติ นิติการ การทูต และต่างประเทศ	660	26,813	2.46
1 นักวิชาการสถิติ	16	87	18.39
2 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการวิจัย	12	81	14.88
3 เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์	38	406	9.37
4 เจ้าหน้าที่งานร้องทุกข์	3	34	8.74
5 เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์	65	756	8.60
6 เจ้าหน้าที่วิเทศสหการ	19	239	7.95
7 นักวิชาการพัสดุ	12	189	6.36
8 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	177	3,170	5.58
9 นักสถิติเศรษฐกิจ	6	126	4.75
10 นักสถิติ	22	512	4.30
11 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	14	377	3.71
12 นิติกร	76	2,546	2.98
13 เจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน	11	398	2.77
14 นักปกครอง	3	123	2.45
15 ผู้ตรวจราชการ	1	42	2.38
16 นักบริหาร	7	359	1.95
17 เจ้าหน้าที่การทูต	13	732	1.78
18 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	81	4,863	1.67

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
19 บุคลากร	60	3,658	1.64
20 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน	1	73	1.38
21 พนักงานคุมประพฤติ	7	574	1.22
22 นักทัณฑวิทยา	1	132	0.76
23 เจ้าพนักงานปกครอง	15	7,580	0.20
2. งานการคลัง การเศรษฐกิจ การพาณิชย์ และอุตสาหกรรม	383	13,169	2.91
1 นักวิชาการมาตรฐาน	25	132	18.99
2 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการลงทุน	20	212	9.43
3 นักบัญชี	12	145	8.29
4 นักวิชาการตรวจสอบบัญชี	23	370	6.21
5 นักวิชาการสรรพสามิต	3	54	5.52
6 นักวิชาการภาษี	6	132	4.56
7 นักวิชาการพาณิชย์	40	909	4.40
8 เศรษฐกร	29	679	4.27
9 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ	23	605	3.80
10 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานทะเบียนการค้า	9	240	3.75
11 นักวิชาการคลัง	9	281	3.21
12 นักวิชาการซั้งตวงวัด	1	32	3.09
13 นักวิชาการประกันภัย	7	228	3.07
14 นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน	37	1,281	2.89
15 นักวิชาการเงินและบัญชี	33	1,193	2.77
16 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	15	544	2.76
17 เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์	6	252	2.38
18 นักวิชาการอุตสาหกรรม	7	297	2.36

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
19 ผู้ตรวจสอบกิจการประกันภัย	1	44	2.27
20 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี	43	2,058	2.09
21 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบสรรพสามิต	2	143	1.40
22 นักวิชาการสหกรณ์	10	728	1.37
23 นักวิชาการสรรพากร	18	1,509	1.19
24 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ภาษี	2	189	1.06
25 เจ้าหน้าที่ประเมินอากร	2	558	0.36
3. งานการคมนาคม การขนส่ง และการติดต่อสื่อสาร	55	2,280	2.41
1 นักวิชาการสื่อสาร	2	22	9.23
2 นักวิชาการเผยแพร่	18	279	6.46
3 นักเดินเรือ	2	33	6.00
4 ผู้เรียบเรียงเอกสาร	1	28	3.57
5 ผู้จัดการรายการ	4	116	3.45
6 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	2	78	2.58
7 นักประชาสัมพันธ์	9	437	2.06
8 นักวิชาการขนส่ง	7	414	1.69
9 นักการข่าว	8	579	1.38
10 เจ้าหน้าที่กระจายเสียง	1	87	1.15
11 ผู้สื่อข่าว	1	97	1.03
4. งานเกษตรกรรม	72	5,393	1.34
1 วิศวกรชลประทาน	7	119	5.87
2 เจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน	9	348	2.59
3 นักวิชาการเกษตร	37	2,527	1.46

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
4 นักวิชาการสัตวบาล	4	314	1.27
5 นักวิชาการป่าไม้	12	1,162	1.03
6 นักสำรวจดิน	1	154	0.65
7 นักวิชาการประมง	2	509	0.39
5. งานวิทยาศาสตร์	143	1,965	7.28
1 นักสัตววิทยา	2	9	22.22
2 นักอุทกวิทยา	4	43	9.30
3 นักธรณีวิทยา	31	342	9.06
4 นักวิทยาศาสตร์	93	1,079	8.62
5 นักอุตุนิยมวิทยา	4	115	3.49
6 นักกีฏวิทยา	4	116	3.44
7 นักวิทยาศาสตร์นิวเคลียร์	4	136	2.95
8 นักวิชาการโรคพืช	1	118	0.85
6. งานการแพทย์ การพยาบาล และการสาธารณสุข	1,965	42,174	4.66
1 นักวิชาการอาหารและยา	32	230	13.91
2 ทันตแพทย์	188	1,489	12.62
3 เภสัชกร	258	2,174	11.87
4 นายแพทย์	682	7,588	8.99
5 นักกายภาพบำบัด	23	258	8.90
6 นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	74	1,076	6.88
7 นักรังสีการแพทย์	5	74	6.73
8 นายสัตวแพทย์	25	379	6.60
9 สารวัตรอาหารและยา	4	70	5.71

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
10 นักอาชีวบำบัด	1	23	4.41
11 นักจิตวิทยา	7	174	4.03
12 นักวิชาการพยาบาล	1	27	3.66
13 พยาบาลวิชาชีพ	595	24,089	2.47
14 นักวิชาการควบคุมโรค	19	803	2.37
15 นักวิชาการสุขาภิบาล	12	555	2.16
16 นักวิชาการส่งเสริมสุขภาพ	14	1,015	1.38
17 นักโภชนาการ	3	224	1.34
18 นักวิชาการสาธารณสุข	19	1,452	1.31
19 นักวิชาการสุขศึกษา	3	385	0.78
7. งานวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และช่างเทคนิคต่าง ๆ	252	3,550	7.10
1 วิศวกรนิวเคลียร์	7	19	37.50
2 มัณฑนกร	5	14	35.71
3 นักวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์	9	38	23.68
4 วิศวกรโลหการ	3	15	20.45
5 วิศวกรปิโตรเลียม	6	32	18.95
6 วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	6	41	14.75
7 วิศวกร	53	408	12.98
8 วิศวกรเหมืองแร่	7	79	8.86
9 สถาปนิก	17	205	8.31
10 ประติมากร	1	13	7.50
11 วิศวกรสำรวจ	1	15	6.52
12 วิศวกรโยธา	104	1,749	5.95
13 วิศวกรไฟฟ้า	4	73	5.48
14 วิศวกรตรวจโรงงาน	10	200	4.99

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
15 วิศวกรรังวัด	3	72	4.19
16 วิศวกรเครื่องกล	8	211	3.79
17 นักวิชาการช่างศิลป์	3	81	3.72
18 วิศวกรการเกษตร	2	61	3.28
19 เจ้าหน้าที่แผนที่ภาพถ่าย	3	120	2.50
8. งานการศึกษา ศิลป์ สังคม และการพัฒนาชุมชน	308	12,846	2.40
1 นักผังเมือง	15	105	14.24
2 เจ้าหน้าที่เยาวชน	3	36	8.33
3 เจ้าหน้าที่การศึกษา	3	39	7.63
4 นักวิชาการศึกษาพิเศษ	1	16	6.25
5 นักวิชาการศาสนา	3	48	6.29
6 นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	29	571	5.08
7 เจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สิน	1	22	4.48
8 นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ	1	22	4.55
9 นักวิจัยสังคมศาสตร์	1	29	3.41
10 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	34	1,065	3.19
11 นักวิชาการวัฒนธรรม	2	73	2.75
12 วิทยากร	32	1,179	2.71
13 นักสังคมสงเคราะห์	19	735	2.59
14 นักวิชาการพัฒนาชุมชน	13	672	1.93
15 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ผังเมือง	2	79	2.52
16 นักพัฒนาชุมชน	44	1,859	2.37
17 นักวิชาการประกันสังคม	3	199	1.51
18 นักโบราณคดี	1	44	2.27
19 นักวิชาการสอบ	3	121	2.47

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
20 นักวิชาการศึกษา	53	2,531	2.09
21 นักวิชาการแรงงาน	13	632	2.06
22 บรรณารักษ์	5	274	1.82
23 นักวิชาการฝึกอาชีพ	4	275	1.46
24 นักวิชาการที่ดิน	14	1,128	1.24
25 นักวิชาการพัฒนาชนบท	2	166	1.20
26 นักประชาสัมพันธ์	6	601	1.00
27 เจ้าหน้าที่จัดหาที่ดิน	1	146	0.68



ตารางแสดงร้อยละของตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือน
เมื่อเทียบกับตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนของสายงานที่ใช้วุฒิปริญญา
จำแนกตามกลุ่มงาน สายงาน และปีงบประมาณ

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
รวมทั้งสิ้น	122,344	7,474	6.11
1. งานบริหารและธุรการ สถิติ นิติการ การทูต และต่างประเทศ	30,200	1,638	5.42
1 นักวิชาการสถิติ	107	25	23.47
2 อาลักษณ์	17	3	17.65
3 เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์	927	114	12.24
4 เจ้าหน้าที่การทูต	846	95	11.17
5 นักสถิติ	603	58	9.54
6 เจ้าหน้าที่งานร้องทุกข์	37	4	9.46
7 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	3,766	337	8.94
8 นิติกร	2,885	246	8.53
9 พนักงานคุมประพฤติ	659	56	8.42
10 นักทัศนวิทยา	182	14	7.69
11 เจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน	420	28	6.67
12 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	415	28	6.63
13 นักวิชาการพัสดุ	219	15	6.62
14 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการวิจัย	87	6	6.36
15 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	5,425	306	5.64
16 เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์	442	25	5.55
17 เจ้าหน้าที่วิเทศสหการ	302	16	5.30
18 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน	76	4	5.26
19 เจ้าหน้าที่ทะเบียนวิชาชีพ	36	2	4.17

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
20 นักสถิติเศรษฐกิจ	135	5	3.35
21 บุคลากร	4,324	107	2.46
22 เจ้าหน้าที่งานปกครอง	8,216	150	1.83
23 นักวิชาการปกครอง	77	0	0.00
2. งานการคลัง การเศรษฐกิจ การพาณิชย์ และอุตสาหกรรม	14,447	714	4.94
1 นักวิชาการมาตรฐาน	157	25	15.92
2 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบสรรพสามิต	172	27	15.41
3 นักวิชาการตรวจสอบบัญชี	414	61	14.73
4 นักวิชาการซึ่งดวงวัด	35	4	11.43
5 เศรษฐกร	702	75	10.69
6 นักวิชาการเงินและบัญชี	1,413	143	10.12
7 นักบัญชี	159	16	9.78
8 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการลงทุน	238	23	9.66
9 ผู้ตรวจสอบกิจการประกันภัย	47	5	9.57
10 นักวิชาการอุตสาหกรรม	352	28	7.81
11 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	632	46	7.20
12 นักวิชาการพาณิชย์	1,021	72	7.00
13 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานทะเบียนการค้า	245	16	6.54
14 นักวิชาการประกันภัย	307	20	6.51
15 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ	651	31	4.76
16 นักวิชาการคลัง	290	14	4.66
17 เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์	300	13	4.33
18 นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน	1,521	48	3.16
19 นักวิชาการสรรพสามิต	63	2	2.38

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
20 นักวิชาการภาชี	145	2	1.38
21 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ภาชี	210	3	1.19
22 นักวิชาการสรรพากร	1,704	20	1.14
23 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาชี	2,184	21	0.94
24 เจ้าหน้าที่ประเมินอากร	569	4	0.70
25 นักวิชาการสหกรณ์	834	1	0.06
26 นักวิชาการทรัพยากรธรณี	12	0	0.00
27 นักวิชาการผลิตภัณฑ์อาหาร	34	0	0.00
28 นักวิชาการมาตรฐานสินค้า	38	0	0.00
3. งานการคมนาคม การขนส่งและการติดต่อสื่อสาร	2,771	317	11.44
1 เจ้าหน้าที่งานตรวจท่า	39	14	35.90
2 นักวิชาการสื่อสาร	26	7	25.49
3 นักเดินเรือ	41	8	19.51
4 เจ้าหน้าที่กระจายเสียง	108	20	18.06
5 นักการข่าว	782	138	17.65
6 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	100	16	15.58
7 นักวิชาการประชาสัมพันธ์	33	5	13.64
8 ผู้จัดการรายการ	138	15	10.87
9 ผู้สื่อข่าว	117	11	8.97
10 นักประชาสัมพันธ์	509	38	7.37
11 ผู้เรียบเรียงเอกสาร	28	2	7.14
12 เจ้าหน้าที่งานนำร่อง	77	5	6.49
13 นักวิชาการเผยแพร่	304	18	5.93
14 นักวิชาการขนส่ง	471	23	4.88

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
4. งานเกษตรกรรม	5,717	240	4.20
1 วิศวกรชลประทาน	197	60	30.46
2 นักวิชาการป่าไม้	1,126	55	4.88
3 เจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน	380	19	4.87
4 นักวิชาการสัตวบาล	332	14	4.07
5 นักวิชาการเกษตร	2,697	90	3.32
6 นักสำรวจดิน	155	4	2.26
7 นักวิชาการประมง	557	0	0.00
8 นักวิชาการเคหกิจเกษตร	92	0	0.00
9 นักวิชาการประมงทะเล	182	0	0.00
5. งานวิทยาศาสตร์	2,128	192	9.02
1 นักอุทกวิทยา	53	10	17.92
2 นักวิทยาศาสตร์	1,190	127	10.67
3 นักอุตุนิยมวิทยา	131	13	9.92
4 นักรณณิทยา	377	35	9.30
5 นักวิทยาศาสตร์นิวเคลียร์	147	4	2.72
6 นักกณีวิทยา	112	3	2.69
7 นักวิชาการโรคพืช	111	1	0.45
8 นักสัตววิทยา	8	0	0.00
6. งานการแพทย์ การพยาบาล และการสาธารณสุข	47,070	1,769	3.76
1 นักจิตวิทยา	248	61	24.65
2 นักวิชาการสุขศึกษา	608	127	20.89
3 นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	1,410	247	17.52
4 นักรังสีการแพทย์	89	16	17.42

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
5 นักวิชาการควบคุมโรค	1,087	177	16.24
6 นายสัตวแพทย์	463	74	15.98
7 สารวัตรอาหารและยา	65	8	12.31
8 พยาบาลเวชปฏิบัติ	109	13	11.93
9 เภสัชกร	2,580	249	9.63
10 นักวิชาการสุขาภิบาล	641	51	7.96
11 นักกายภาพบำบัด	293	20	6.66
12 นักโภชนาการ	266	18	6.58
13 นักวิชาการสาธารณสุข	1,821	116	6.37
14 ทันตแพทย์	1,718	107	6.20
15 นักวิชาการส่งเสริมสุขภาพ	1,114	52	4.67
16 นายแพทย์	8,270	265	3.20
17 นักวิชาการอาหารและยา	259	8	2.90
18 นักวิชาการพยาบาล	29	1	1.72
19 พยาบาลวิชาชีพ	25,978	163	0.63
20 นักอาชีวบำบัด	23	0	0.00
21 เจ้าหน้าที่เวชภัณฑ์	1	0	0.00
7. งานวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และช่างเทคนิคต่าง ๆ	4,712	1,059	22.48
1 เจ้าพนักงานตรวจเรือ	38	17	44.74
2 วิศวกรสำรวจ	26	10	38.46
3 วิศวกรนิวเคลียร์	27	9	33.33
4 วิศวกรไฟฟ้า	106	33	31.28
5 วิศวกร	580	179	30.78
6 วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	58	18	30.17
7 นายช่างกลเรือ	24	6	25.00

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
8 มัณฑนกร	18	5	25.00
9 วิศวกรเครื่องกล	307	77	24.92
10 สถาปนิก	279	68	24.37
11 วิศวกรเหมืองแร่	102	24	23.53
12 วิศวกรโยธา	2,344	535	22.82
13 เจ้าหน้าที่แผนที่ภาพถ่าย	156	32	20.51
14 จิตรกร	5	1	20.00
15 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบสภาพอากาศยาน	23	5	19.57
16 วิศวกรปิโตรเลียม	41	7	17.07
17 วิศวกรโลหการ	18	3	16.67
18 นักวิชาการภาษาปณ	10	1	10.00
19 วิศวกรตรวจโรงงาน	225	21	9.35
20 ประติมากร	15	1	6.67
21 นักวิชาการช่างศิลป์	88	5	5.71
22 วิศวกรการเกษตร	63	3	3.97
23 ช่างภาพการแพทย์	30	1	3.33
24 นักวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์	43	1	1.16
25 วิศวกรรังวัด	87	1	0.57
8. งานการศึกษา ศิลป์ สังคม และการพัฒนาชุมชน	15,301	1,546	10.10
1 นักวิชาการละครและดนตรี	8	3	37.50
2 นักวิชาการฝึกอาชีพ	494	164	33.20
3 นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	731	216	29.57
4 นักวิชาการฝึกอบรมและวิชาชีพ	29	7	24.14
5 นักวิชาการประกันสังคม	260	61	23.46
6 นักสังคมสงเคราะห์	979	219	22.37
7 นักผังเมือง	128	28	21.96

กลุ่มงาน / สายงาน	ปี 2535 - 2537		
	จำนวน ผู้ลาออก	จำนวน ทั้งหมด	คิดเป็น ร้อยละ
8 เจ้าหน้าที่การศึกษา	36	5	13.89
9 นักวิชาการแรงงาน	695	88	12.67
10 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ผังเมือง	105	13	12.38
11 นักวิชาการศึกษา	3,246	363	11.17
12 นักวิชาการศึกษาพิเศษ	18	2	11.11
13 เจ้าหน้าที่พลศึกษา	129	14	10.47
14 เจ้าหน้าที่จัดหาที่ดิน	166	17	9.97
15 บรรณารักษ์	320	26	8.14
16 นักพัฒนาชุมชน	2,026	138	6.79
17 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	1,231	76	6.17
18 นักวิชาการวัฒนธรรม	85	5	5.88
19 นักจดหมายเหตุ	35	2	5.71
20 นักวิชาการศาสนา	54	3	5.56
21 นักวิจัยสังคมศาสตร์	30	2	5.08
22 นักวิชาการพัฒนาชนบท	201	10	4.73
23 นักประชาสัมพันธ์	688	32	4.65
24 นักโบราณคดี	45	2	4.44
25 ภัณฑารักษ์	86	4	4.07
26 เจ้าหน้าที่เยาวชน	37	2	4.05
27 วิทยากร	1,290	44	3.37
28 นักวิชาการสอบ	146	4	2.74
29 นักวิชาการพัฒนาชุมชน	698	0	0.00
30 นักวิชาการที่ดิน	1,216	0	0.00
31 นักอักษรศาสตร์	40	0	0.00
32 เจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สิน	31	0	0.00
33 นักภาษาโบราณ	22	0	0.00

ข้อเสนอแนะ

การที่ราชการประสบกับปัญหาการขาดแคลนกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และปัญหานี้ก็มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น รัฐควรมีแนวทางดำเนินการเพื่อป้องกันและแก้ปัญหา ดังนี้

1. ร่วมมือกับภาคเอกชนในการผลิตกำลังคนสาขาที่ขาดแคลน เนื่องจากลำพังรัฐบาลไม่สามารถผลิตกำลังคนสาขาที่ขาดแคลนได้เพียงพอกับความต้องการ รัฐบาลจึงควรสนับสนุนให้ความร่วมมือกับเอกชนในการผลิตกำลังคนอีกทางหนึ่ง โดยพยายามคงคุณภาพการผลิตกำลังคนไว้

2. ทางราชการควรเร่งทบทวนภาระงานที่ดำเนินการอยู่ว่า งานใดควรยกเลิกการดำเนินการ งานใดควรดำเนินการเองต่อไป งานใดควรที่จะดำเนินการ โดยร่วมดำเนินการกับภาคเอกชน หรืองานใดควรให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ งานปฏิบัติควรจะให้เอกชนได้เป็นผู้ดำเนินการมากขึ้น โดยรัฐเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายในการดำเนินการ และกำหนดวิธีการตรวจสอบวัดผลงาน

3. การปฏิบัติงานของทางราชการควรมุ่งที่ผลลัพธ์ของงาน มิใช่ทำตามธรรมเนียมปฏิบัติ กล่าวคือ เคยปฏิบัติกันมาอย่างไร ก็ปฏิบัติกันต่อไปอย่างนั้น โดยมิได้คำนึงถึงความคุ้มค่าของการลงทุนหรือผลลัพธ์ที่ได้

4. ให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจังในการพัฒนาข้าราชการที่มีอยู่ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิคการพัฒนาทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาโดยวิธี On the job training การโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน การศึกษา ดูงาน หรือการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้นเรื่อย ๆ มิใช่ปล่อยให้บุคลากรมีความสามารถถดถอยไปตามกาลเวลา และการพัฒนานั้น ควรมุ่งพัฒนาให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลาย ๆ หน้าที่ แทนการพัฒนาให้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเฉพาะตัว ทั้งนี้ เพื่อเป็นการลดระดับความต้องการกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนมาก ๆ และเพื่อเป็นการรองรับการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารแบบใหม่ จากเดิมที่เน้นการแบ่งงานและมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มาเป็นการทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเป็น Matrix มากขึ้น

5. นำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานราชการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัยให้แก่หน่วยราชการอย่างเพียงพอ ตลอดจนพัฒนาข้าราชการทุกระดับให้มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยี และพัฒนาระบบบริหารการใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ

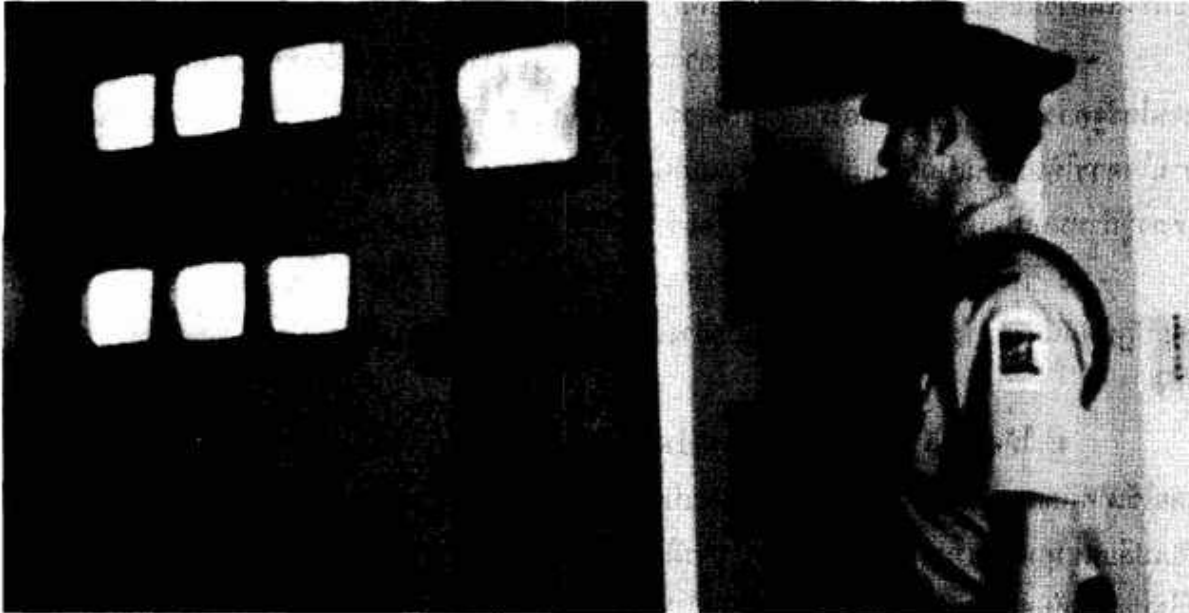
ผู้วิจัย

1. นางเน่งน้อย ศรีวรรณบุลย์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 หัวหน้าฝ่ายวิจัย สำนักงาน ก.พ.
2. นางสุทธิลักษณ์ เอื้อจิตตาวร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 ฝ่ายวิจัย สำนักงาน ก.พ.

การจัดหางานใหม่ให้กำลังพลในกองทัพสหรัฐ*

(U.S. Army's Outplacement)

พูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ*



ผลจากการล่มสลายของสหภาพโซเวียตในอดีต เป็นสาเหตุให้กำลังพลในกองทัพสหรัฐนับพันคนต้องหางานใหม่ แผนการที่จะยึดอาชีพในกองทัพไปจนตาย จำต้องเปลี่ยนอย่างกะทันหันเมื่อถูกบีบให้ต้องหางานใหม่ในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูงสุด

ในปี 1992 กำลังพลกว่า 170,000 (หนึ่งแสนเจ็ดหมื่น) คน ต้องออกจากกองทัพซึ่งเป็นเพียงแค่ 1 ใน 3 เท่านั้น เพราะตามแผนการลดขนาดกำลังพลในกองทัพที่กำหนดไว้ถึงปี 1997 จะต้องลดขนาดกำลังพลให้ได้รวมทั้งสิ้น 459,000 (สี่แสนห้าหมื่นเก้าพัน) คน จากยอดรวมทั้งหมด 710,000 (เจ็ดแสน

หนึ่งหมื่น) คน ที่มีอยู่เมื่อปลายปี 1991 และเพื่อลดกำลังพลให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นี้ กองทัพได้จัดทำโครงการจัดหางานใหม่ให้กำลังพล (Outplacement) เป็นมาตรการช่วยสนับสนุน แผนงานลดขนาดกำลังพลนี้ ประกอบด้วยศูนย์ช่วยเหลือหางานจำนวน 55 แห่ง ที่ตั้งอยู่ทั่วโลกและศูนย์รวมนัก

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ ส่วนงาน ก.พ.

แนะนำอาชีพ จำนวน 286 คน รวมทั้งติดตั้งระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่มีรายชื่อนายจ้างที่เข้าร่วมโครงการนี้ถึง 11,000 (หนึ่งหมื่นหนึ่งพัน) แห่ง นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมให้ความรู้หรือทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นต่องานใหม่ให้แก่กำลังพลของกองทัพด้วย สำหรับการฝึกอบรมทักษะความรู้นี้ใช้วิธีที่ประหยัดและคุ้มค่าโดยกองทัพหาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติงานในกองทัพหรือทหารเก่าเข้ามาช่วย

ต้นปี 1990 ขณะที่แน่นอนแล้วว่า จะต้องมีการลดขนาดกำลังคนแน่นอน กองทัพเห็นว่าจะต้องมีหน่วยงานกลางที่มารับผิดชอบภาระอันยิ่งใหญ่นี้ จึงได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกำลังพลคือ Total Army Personnel Command รับผิดชอบงานนี้ โดยผู้บัญชาการกองทัพได้จัดทำโครงการจัดหางานใหม่ โดยความร่วมมือของทหารเก่า (Army Career and Alumni Program หรือ ACAP) และเริ่มต้นโครงการนำร่อง (Pilot Program) เมื่อฤดูใบไม้ร่วง ปี 1990 โดยมีหน่วยงาน

ดำเนินการ 2 ส่วนคือ Transition Assistance Office (TAO) และ Job Assistance Center (JAC) แต่ละหน่วยมีภาระหน้าที่ดังนี้

1. Transition Assistance Office (TAO)

เป็นหน่วยงานเบื้องต้นที่กำลังพลผู้ออกจากกองทัพจะไปติดต่อ โดยกำหนดไว้ว่าผู้ที่ถูกให้ออกจากกองทัพจะได้รับการแนะนำอาชีพภายใน 180 วัน หลังจากปลดประจำการ หลังจากการแนะนำอาชีพเบื้องต้นแล้ว ผู้สมัครในโครงการนี้จะเข้าสู่แผนจัดส่งไปทำงานใหม่ที่ชื่อว่า Individual Transition Plan หรือ ITP ซึ่งจะมีหน่วยแนะนำด้านกฎหมายและค่าครองชีพ การให้การศึกษาหรืออบรมความรู้ทั่วไป การทดสอบทักษะต่าง ๆ และการให้คำปรึกษาเพื่อการสรรหา

2. Job Assistance Center (JAC)

เป็นศูนย์ช่วยเหลือด้านการตกลงทำสัญญาจ้างทำงาน โดยจะให้บริการแนะนำและอบรมอาชีพด้านต่าง ๆ ที่มีลักษณะเหมือนศูนย์อบรมหลักสูตรอาชีพของภาคเอกชน นักแนะนำ



อาชีพในหน่วยงานนี้เป็นผู้มีประสบการณ์และวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาโท ที่จะจัดการฝึกอบรมแบบ "ตัวต่อตัว" ให้แก่ผู้สมัคร โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่ม พูนความรู้และทักษะที่ผู้สมัครได้รับจากกองทัพมา ในอดีต ใหกว้างขวางมากขึ้น และนำไปใช้ประโยชน์ อย่างเต็มที่ในอาชีพใหม่

ในปี 1993 โครงการจัดหางานใหม่ให้ กำลังพล หรือโครงการ ACAP นี้ได้ช่วยกำลังพล มากกว่า 247,000 (สองแสนสี่หมื่นเจ็ดพัน) คน จาก หน่วยทหารสหรัฐ 62 หน่วยทั่วโลก โดยศูนย์ JAC ช่วยฝึกอบรมอาชีพให้ผู้สมัครจำนวน 8,000 คนต่อ เดือน ใน 55 หน่วยจาก 62 หน่วย

โครงการ Outplacement นี้ ได้ดำเนินการโดยหน่วยงานเอกชนที่มีชื่อว่า Resource Consultants, Inc., (RCI) of Vienna, Virginia ซึ่งจะ จัดหลักสูตรการสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรมให้แก่กำลังพลทั้งหลักสูตรสมบูรณ์ และหลักสูตรสั้นเพื่อให้กำลังพลมีความรู้ความ สามารถและทักษะที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ในภาคเอกชน โดยจะมีการเก็บรวบรวมประวัติของ ผู้สมัครสำหรับจัดส่งให้แก่บริษัทนายจ้างที่เคยเป็น ทหารเก่าจำนวนมากกว่า 11,000 แห่ง ที่เข้าร่วม การให้อาชีพใหม่นี้ นอกจากนี้ JAC ในแต่ละ สาขา จะมีเจ้าหน้าที่และทรัพยากรต่าง ๆ ที่พร้อมมู ลรวมทั้งศูนย์ข้อมูลและห้องสมุดสำหรับผู้สมัครจะ ค้นหาคำรู้หรือข้อมูลเฉพาะเรื่องที่ต้องการได้ด้วย บริษัท RCI ยังรับผิดชอบต่อการจัดหาเครื่องมือ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนโครงการ Outplacement อีกด้วย

โครงการนำร่องที่บริษัท RCI ดำเนิน

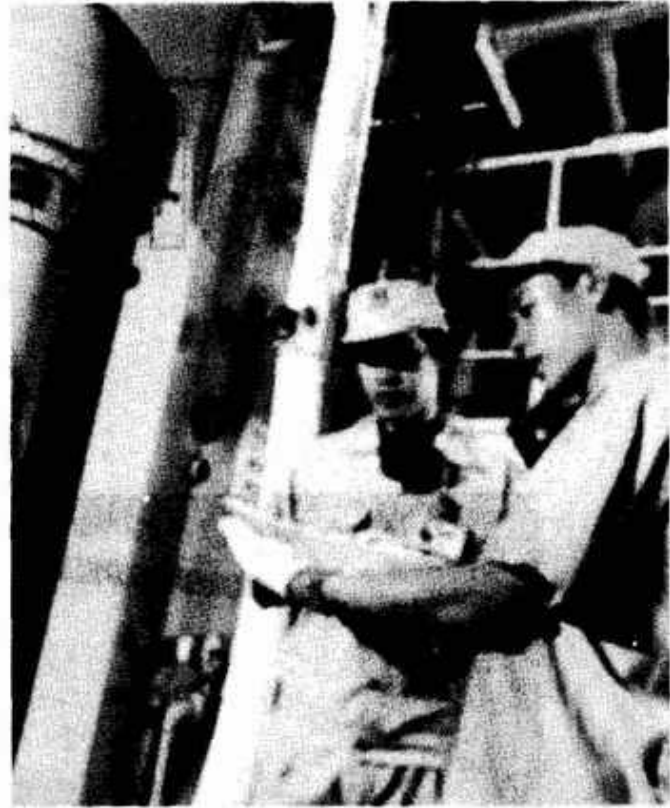
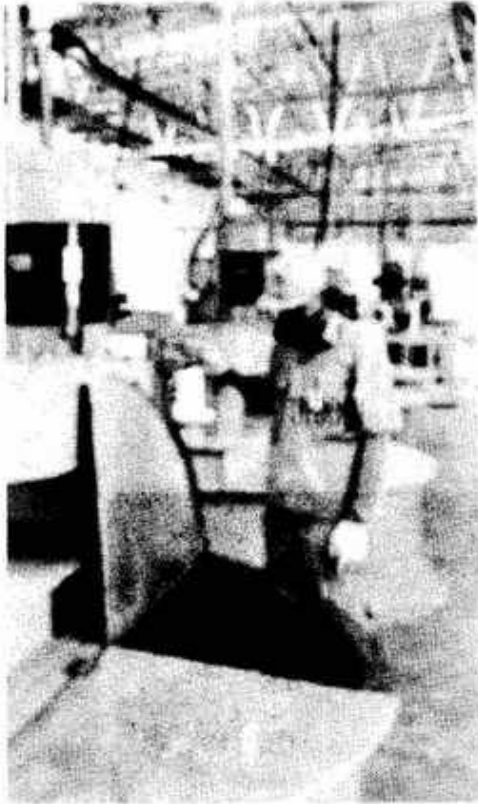
การ มีสาขา 7 แห่ง ใช้เวลาประมาณ 1 ปี และ โครงการสมบูรณ์เสร็จสิ้นมีสาขา 55 แห่ง เมื่อปลายปี 1991 ศูนย์นำร่องแห่งแรกเริ่มดำเนินการ 2 เดือน หลังจากบริษัท RCI ทำสัญญาตกลงแล้ว และ เนื่องจากมีภาระงานมากมายในการลดขนาดกำลังพล โครงการเต็มรูปจึงต้องรีบเร่งดำเนินการอย่างรวดเร็ว คือหลังจากทำสัญญาตกลงเพียง 90 วัน โดยศูนย์ JAC เปิดเพิ่มขึ้นต่อมาอีกทั่วโลก นั้นหมายความว่า จะต้องมีการตั้งศูนย์ มีอุปกรณ์ต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ และเครือข่าย รวมทั้งต้องสรรหาและว่าจ้างนัก แนะแนวด้าน Outplacement ที่มีฝีมือมาดำเนินงาน กับผู้สมัครที่มีมากมายหลากหลายทักษะและ ประสบการณ์

ปัจจุบันมีศูนย์ JAC ในทวีปอเมริกา เหนือทั้งหมด 286 แห่ง และยังมีที่ฮาวาย อาลัสก้า ยุโรป อเมริกากลาง และตะวันออกไกล

โครงการที่ JAC จัดทำให้เป็นแผน เฉพาะบุคคลสำหรับผู้สมัครแต่ละคน โดยคำนึงถึง ทักษะและความต้องการด้านการเงิน รวมทั้งเงื่อนไข ส่วนตัวต่าง ๆ

การประเมินผลเบื้องต้นของโครงการ ACAP นี้ จากผู้สมัครที่รับบริการไปแล้วพบว่า ผู้ที่ ผ่านการอบรมหลักสูตรเต็มรูปของบริษัท RCI ประสบ ผลสำเร็จในอาชีพและเงินเดือนดีกว่าผู้ที่ผ่านการ อบรมหลักสูตรระยะสั้น หรือบางส่วนของบริษัท RCI

สำหรับความร่วมมือกับบริษัทนายจ้างนั้น กองทัพได้ร่วมมือกับบริษัทนายจ้าง (ที่เป็นทหาร เก่า) ทั้งสหรัฐ อย่างเป็นทางการในการดำเนิน โครงการของศูนย์ JAC ความจริงแล้วในอดีต หลายปีก่อน มีบริษัทเอกชนต่าง ๆ หลายแห่งที่



ติดต่อขอกำลังพลในกองทัพไปทำงาน เพราะบริษัท เหล่านั้นเห็นว่าทหารมีร่างกายแข็งแรง ฝีมือดี มีระเบียบวินัย เชื่อถือได้และยืดหยุ่นในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แถมยังมีคุณสมบัติ ความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง และเก่งในการบริหารงาน จนกระทั่งมีโครงการจัดหางานใหม่ให้ทหารเกิดขึ้น ก็ยังไม่มี การติดต่อกับบริษัทเอกชนอย่างเป็นทางการ แต่อย่างใด การดำเนินโครงการนี้ถือหลักการว่าจะช่วยเหลือ (ทหาร) ซึ่งกันและกัน ระหว่างบริษัท นายจ้างที่เป็นทหารเก่า และลูกจ้าง (ทหาร) ที่ ต้องออกจากราชการ โดยมีศูนย์ของ JAC เป็นที่ เก็บรวบรวมข้อมูลของทั้งสองฝ่าย ศูนย์ข้อมูล

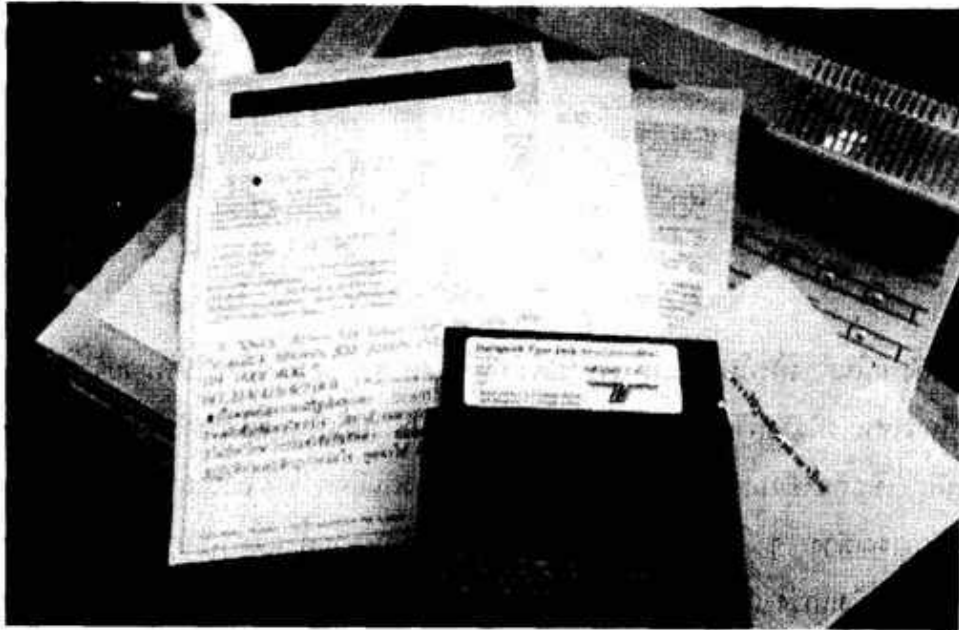
ดังกล่าวมีข้อมูลของบริษัทนายจ้างต่าง ๆ จำนวน มากมายที่เป็นบริษัทระดับชาติ และยังมีบริษัทระดับ ท้องถิ่นอีกกว่า 4,000 แห่ง ที่ต้องการอาชีพต่าง ๆ หลากหลายตั้งแต่คนขับรถบรรทุกไปจนถึงนักวาง ผังเมือง

ผลของโครงการ *Outplacement* นี้ ให้ ประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการที่ออก จากราชการได้พบหนทางไปสู่งานใหม่ ประชาชนผู้ เสียภาษีจ่ายภาษีประกันสังคมสำหรับผู้ดกงานน้อยลง และกองทัพสามารถลดขนาดกำลังคนโดยส่งคน ของตนออกไปอย่างมีความสุข

* แปลและเรียบเรียงจาก "Army Centralizes Outplacement", *Personnel Journal*, May 1994.

ท้อใจเสีย

เทอร์โบ



ในการเก็บสิ่งของ ในแต่ละท่านก็มี วิธีการเก็บที่ไม่เหมือนกัน

แต่ไม่ว่าจะเก็บอย่างไร หากเมื่อต้องการ
แล้วหาพบ ก็ไม่มีปัญหา

แต่จะมีปัญหา เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้อง
ใช้อย่างเร่งด่วน แล้วหาไม่พบ ทั้งนี้เพราะไม่ทราบว่าจะ
เก็บไว้ในที่ใด

ไม่ทราบว่าท่านผู้อ่านจะประสบปัญหานี้
หรือไม่

แต่ปัญหานี้ “เทอร์โบ” ได้พบแล้ว

และของสิ่งนั้น ก็คือสิ่งจำเป็นที่จะต้องใช้อยู่
อยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน

สิ่งนั้นก็คือ **ทะเบียนบ้าน**

เมื่อหาสำเนาทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้าน
ไม่พบ เพราะไม่ทราบว่าเก็บไว้ที่ไหน และสำเนาที่ไป
ถ่ายเอกสารไว้ได้ใช้ไปจนหมดแล้ว

ก็ต้องวิ่งไปขอสำเนาทะเบียนบ้านที่เขต

ดีที่ในปัจจุบัน เขตต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ
มหานคร ได้ให้บริการประชาชนดีขึ้น

คือเปิดทำการในช่วงเช้าวันเสาร์



ทำให้ไม่ต้องลงงาน

เพราะหากจะต้องลงงานในตอนนั้นก็คงจะต้องลาทั้งวัน เพราะปัญหาการจราจร--อ้อ ปัญหาการจราจรในกรุงเทพมหานคร

ก็ขอชมกรุงเทพมหานครไว้ด้วย ที่เปิดบริการอย่างนี้

ไม่ทราบว่ามีอำเภอต่าง ๆ ในต่างจังหวัดจะมีบริการอย่างนี้หรือไม่ เพราะไม่มีโอกาสได้สอบถาม

ถ้ามีก็ขอชมด้วย แต่ถ้าไม่มีก็ควรที่จะเปิดบริการแบบนี้บ้าง

เพราะการให้บริการแก่ประชาชนในเช้าวันเสาร์ แม้ว่าจะเป็นครึ่งวัน

แต่ก็ช่วยให้คนที่ทำงานราชการ ทำงานรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทเอกชน สามารถไปใช้บริการได้โดยไม่ต้องเสียเวลางาน

ไปติดต่อที่ทำการเขตครั้งนี้ มีเรื่องที่จะฝากกรุงเทพมหานครและกรมการปกครองเกี่ยวกับการจัดทำสำเนาทะเบียนบ้านหลายอย่าง

แต่ก่อนจะฝากขอเล่าเหตุการณ์ที่ได้ไปพบเห็นมาก่อน

ไปถึงที่ว่าการเขตที่บ้านของ "เทอร์โบ" อยู่ในความรับผิดชอบ ประมาณ 11.00 น.

เมื่อได้แจ้งความประสงค์กับเจ้าหน้าที่แล้ว ก็ได้รับคำแนะนำว่า สำเนาทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้านหายอย่างนี้ ต้องไปแจ้งความที่โรงพักก่อน

แล้วต้องขอคัดสำเนาแจ้งความจากโรงพักเพื่อประกอบคำร้องขอทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้าน ที่ที่ว่าการเขตต่อไป

เหลือบดูเวลาแล้ว ก็คำนวณที่จะต้องใช้

ในการเดินทางไปกลับระหว่างที่ว่าการเขตและโรงพัก
แม้จะห่างกันไม่มาก แต่ก็ทราบดีว่า กลับ
มาถึงที่ว่าการเขตไม่ทันเที่ยงแน่นอน
ก็เลยตัดสินใจไม่ไปโรงพัก
ตกลงใจที่จะขอภาพถ่ายต้นฉบับที่เก็บ
รักษาไว้ที่เขต

เห็นต้นฉบับของที่เขตแล้วตกใจ
ก่อนที่จะเล่าให้ฟังว่าทำไมตกใจ ก็คงจะ
ต้องปูพื้นเรื่องสำเนาทะเบียนบ้านเสียก่อน
ท่านผู้อ่านคงจะจำได้ว่า เดิมทีนั้นทะเบียน
บ้านของเรา มีเก็บที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการเขต
แต่เพียงฉบับเดียว

โดยใช้กระดาษขนาดปกติ คือขนาด เอ 4
(A 4) (ขนาด 21.2 × 29.7 เซนติเมตร)

หากผู้ใดต้องการจะได้สำเนาทะเบียนบ้าน
ก็ไปขอคัดสำเนาที่อำเภอหรือเขต
ซึ่งก็ทำความลำบากให้แก่ประชาชนไม่
ใช่น้อย

ต่อมากรมการปกครองได้เก็บทะเบียน
ราษฎรทั้งหมดไว้ในคอมพิวเตอร์

มีสำนักงานใหญ่โตที่นางเลิ้ง
แล้วจัดทำสำเนาทะเบียนบ้านให้ใหม่
ใหญ่โตมโหฬาร

เพราะมีขนาด 25.3 × 35 เซนติเมตร
(เท่ากับกระดาษต่อเนื่องของคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่
นั้นแหละครับ)

ซึ่งหากจะเก็บไว้ในแฟ้มราชการ ก็จำเป็น
ต้องพับเอา

ตอนแรกก็ไม่คิดอะไร เพราะในขณะนั้น
การใช้คอมพิวเตอร์ยังไม่แพร่หลาย มีใช้อยู่แต่เฉพาะ
ในสำนักงานเท่านั้น

จึงนึกว่าการพิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์คอม-
พิวเตอร์นั้น คงใช้กระดาษขนาดปกติ คือขนาด เอ 4
ไม่ได้

แต่ตอนนี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ แพร่หลาย
มาก เพราะในหลายบ้านก็มีใช้แล้ว



ทำให้ทราบว่า จะสิ่งพิมพ์ตัวเล็กตัวใหญ่
อย่างไรก็ได้

**ดังนั้น เรื่องแรกที่ฝากสำนักทะเบียน
ราษฎรก็คือ**

**ขอให้เปลี่ยนแปลงทะเบียนบ้านฉบับ
เจ้าของบ้านเสียใหม่**

**โดยลดขนาดของกระดาษลงเท่ากับ
กระดาษ เอ 4**

ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในหลาย ๆ เรื่อง
กล่าวคือ ไม่เปลืองสตางค์เมื่อต้องถ่าย
เอกสาร และไม่เกะกะเมื่อจะเก็บเอกสาร

ก็ขอกลับมาสู่เรื่องที่เล่าค้างไว้ ว่าทำไม
ถึงตกใจ

เหตุที่ตกใจ ก็เพราะทะเบียนบ้านฉบับนั้น
หากมีสำเนาทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้านก็ย่อมจะต้อง
มีฉบับตัวจริง ซึ่งควรจะต้องเก็บไว้ที่เขต

**แต่แทนที่ฉบับที่เก็บไว้ที่เขต จะเป็น
เหมือนกับสำเนาทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้าน คือฉบับ
ของผม ซึ่งมีแค่ 1 แผ่น**

กลับกลายเป็นทะเบียนบ้านฉบับดั้งเดิม
ฉบับที่ทำไว้ ก่อนที่สำนักงานทะเบียน
ราษฎร จะเก็บทะเบียนราษฎรด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์
เพราะมีอยู่ประมาณ 4 แผ่น พร้อมทั้งมี
ชื่อบุคคลที่เคยพักอาศัยอยู่ในบ้าน แต่ได้ย้ายออกไป
ตั้ง 10 ปีกว่าแล้ว

เมื่อสอบถามเจ้าหน้าที่เขตว่า หากแจ้ง
ความที่โรงพักแล้ว จะได้รับสำเนาทะเบียนบ้านฉบับ

เจ้าบ้าน ฉบับที่เหมือนกับที่มีอยู่เดิม คือแค่ 1 แผ่น
หรือไม่

ได้รับคำตอบว่า ไม่ใช่ค่ะ

ฉบับที่ได้ก็คือ ฉบับที่เขตมีนั้นแหละ

แต่ทางเขตจะถ่ายเอกสารฉบับที่เขตเก็บไว้

แล้วมอบให้เจ้าบ้านแทนฉบับที่หายไป

**ฟังแล้วก็ให้สงสัยอยู่หลาย ๆ ประการ
เช่น**

**ทำไมทางเขตยังต้องเก็บสำเนาทะเบียน
บ้านฉบับเดิม**

**ทำไมไม่เก็บทะเบียนบ้านของใหม่
แล้วฉบับต้นฉบับของทะเบียนบ้านฉบับ
เจ้าบ้าน อยู่ที่ไหน**

**ทำไมถึงไม่เก็บต้นฉบับทะเบียนบ้าน
ไว้ที่เขต**

**โครงการ On-line ทำตั้งนานแล้ว ยัง
ไม่เสร็จอีกหรือ**

**แล้วทำไมถึงใช้แบบ ท.ร.14 ออกสำเนา
ทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้าน ไม่ได้**

**ทั้ง ๆ ที่แบบ ท.ร. 14 มีทั้งต้นฉบับ
ทะเบียนบ้านและฉบับสำเนาทะเบียนบ้านฉบับ
เจ้าบ้าน**

เหตุที่ต้องถามมาก ๆ อย่างนี้ เพราะได้มี
โอกาสไปเห็นการเก็บสำเนาทะเบียนบ้านที่เทศบาลนคร
หาดใหญ่

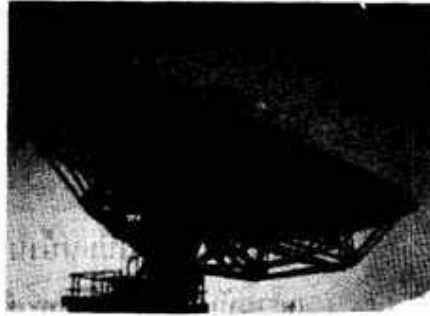
ซึ่งความเป็นจริง ก็ควรจะไม่ทันสมัยเท่า
ที่กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นศูนย์รวมแห่งความเจริญ

แต่อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารของเทศบาล
นครหาดใหญ่หรือพนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่
เขาทันสมัยกว่าของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะเขตที่

“เทอร์โบ” อาศัยอยู่ (ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร
อาจจะทราบว่าจะที่ไหน ก็เขียนไปตาม “เทอร์โบ”
ที่วารสารข้าราชการได้)

**จึงทำให้เทศบาลนครหาดใหญ่ก้าวหน้า
ไปกว่าเขตที่ “เทอร์โบ” อาศัยอยู่ ไปมาก**

ที่เทศบาลนครหาดใหญ่นั้น เขาเก็บต้นฉบับ



ทะเบียนบ้าน หรือแบบ ท.ร. 14 ไว้ที่เทศบาลนคร
หาดใหญ่ และมอบฉบับสำเนาทะเบียนบ้านฉบับ
เจ้าบ้าน ให้กับเจ้าบ้าน

และมีแบบฟอร์มทั้งสองชนิดเก็บไว้ด้วย

หากประชาชนในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่

ทำสำเนาทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้านหาย

หลังจากได้แจ้งความตามระเบียบแล้ว

เจ้าหน้าที่จะคัดลอกสำเนาทะเบียนบ้าน
ฉบับเจ้าบ้าน โดยใช้แบบ ท.ร.14 ใหม่เอี่ยมให้

เจ้าหน้าที่ยังได้ชี้แจงว่า ขณะนี้ได้เก็บ
ข้อมูลนี้ไว้ในคอมพิวเตอร์เรียบร้อยแล้ว

กำลังจะ Online กับสำนักทะเบียนราษฎร์

หาก Online เสร็จแล้ว จะพิมพ์สำเนา
ทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้านลงในแบบ ท.ร.14 ด้วย
เครื่องคอมพิวเตอร์ให้ทันที โดยไม่ต้องคัดลอกด้วยมือ

ฟังคำอธิบายแล้ว อายเขาไหมละครับ

ว่าง ๆ ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร น่า
จะยกขบวนไปดูงานในเรื่องนี้ที่เทศบาลนครหาดใหญ่
กันบ้าง

ดูงานแล้ว Shopping ที่หาดใหญ่ ก็คง
ไม่มีใครเชื่อว่าทรอกครับ

และที่สำคัญที่สุดก็คือ

**คุณเศรษฐ์ สุวรรณวงศ์ นายกเทศบาลนคร
หาดใหญ่ คงยินดีต้อนรับ**

เพราะท่านเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยไมตรีอันดี
อยู่แล้ว

เห็นเขาบริการประชาชนดี ๆ อย่างนี้แล้ว
อย่าลืมนำกลับมาพัฒนาที่กรุงเทพ-
มหานครบ้าง ก็แล้วกัน

**อย่าให้ “เทอร์โบ” ต้องอายเทศบาลนคร
หาดใหญ่แทนอีก**

ยังครับ ยังไม่จบ

ก็เรื่องสำเนาทะเบียนบ้านหายแล้วต้อง
แจ้งความที่โรงพักนั้นแหละ

ถ้าของที่มีค่ามีราคา เช่น เงิน รถยนต์
หรือแม้แต่เป็นเอกสารซึ่งมีราคา เช่น โฉนดที่ดิน

หากหายไปก็ควรจะต้องแจ้งความเพื่อแจ้ง
รูปพรรณไว้เป็นหลักฐาน

และเมื่อค้นหาก็จะได้ส่งคืนเจ้าของได้

แต่สำเนาทะเบียนบ้านนั้น คงไม่มีค่าและ
ราคาแพงหรอก

เพราะยังนึกไม่ออกว่าจะนำสำเนาทะเบียน
บ้านไปหาเงินได้อย่างไร

กรณีเช่นนี้ หากสำเนาทะเบียนบ้านไม่
หายจริง ก็คงไม่มีใครไปขอใหม่หรอก

จึงไม่น่าจะต้องยุ่งยากที่จะต้องแจ้งความ
หากจะมีกฎหมาย หรือระเบียบใดซึ่งบังคับ
ว่าต้องแจ้งความ

ก็ขอให้แก้ไขเสียเถิด

ขนาดไม่ต้องมาขอคัดสำเนาทะเบียนบ้าน
ที่ว่าการเขตหรือที่ว่าการอำเภอ ยังทำได้

ดูตัวอย่างของภาคเอกชนเขาบ้างก็ได้

เดิมทีนั้น หากบัตร ATM หาย ก็ต้อง

แจ้งความที่โรงพักเหมือนกัน

แต่มันก็ยุ่งยากและเสียเวลา

เขาทราบว่าคุณค้าเดือดร้อน เขาก็แก้ไข
วิธีการ

เขาไม่ต้องไปแจ้งความที่โรงพัก เพียงแต่
ไปแจ้งธนาคารว่าบัตร ATM หาย

เขาทำให้ใหม่ทันที แต่ก็เก็บค่าธรรมเนียม
ค่าทำบัตรใหม่

เพื่อคนใช้บัตร ATM จะได้ระมัดระวังไม่
ให้หายบ่อย ๆ

ในกรณีสำเนาทะเบียนบ้านของทางราชการ
ก็น่าจะทำได้ โดยไม่ต้องไปแจ้งความ

**ก็ขอฝากกระทรวงมหาดไทยช่วยพิจารณา
เรื่องนี้ด้วย**

**จะได้ไม่ต้องเสียเวลาทั้งของตำรวจ
เจ้าหน้าที่เขตหรืออำเภอ**

**และที่สำคัญที่สุดก็คือ ประชาชน จะ
ได้บริการที่ดีขึ้น**



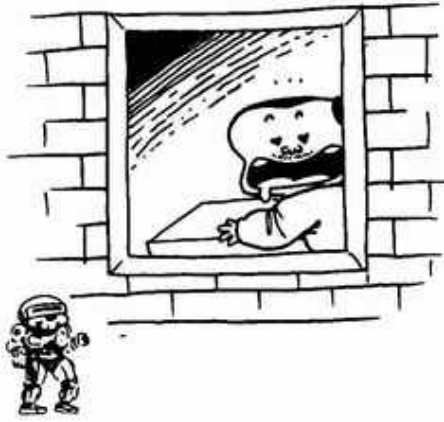
อุทกภัยก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ศรีภวณสวัสดิ์



ตกลงมาเลย ๑๑... เอ้อ...ตกเสียจริง ถนนหนทางแฉะจ๋าไปหมด ไปไหนมาไหนไม่สะดวกเลย... เสียงบ่นเหล่านี้...มีมากมายทีเดียวสำหรับคนที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร เพราะว่าฝนฟ้าตกลงมา ก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ นอกจากเปียกแฉะแล้ว ยังทำให้การจราจรเป็นจลาจลได้ด้วย หากเป็นไปได้ ฝนควรจะโปรตกในท้องไร่ ท้องนา จะได้ประโยชน์แก่ชาวบ้านมากกว่า... แต่หากฝนตกมามากเกินไป ก็จะก่อให้เกิดภัยพิบัติมากกว่าประโยชน์ดังเช่นที่กำลังเกิดน้ำท่วมอยู่หลาย ๑ แห่ง เอ้า...ผู้ใดมีหน้าที่ช่วยเหลือก็ระดมกำลังกันไปช่วยเหลือเถิดครับ...เอาละครับ เรามาติดตามดูความซี้เกียจ มักง่าย ตลอดจนความซ่าของเพื่อน ๑ เรากันดีกว่า หลังจากนั้นก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับเงิน ๑ ทอง ๑ หลาย ๑ แบบต่างกันไป... เชิญติดตามได้เลยครับ...

เก็บตังจริง ๆ



นายและ มีหน้าที่รับผิดชอบงานทะเบียน เอกสารลับ และได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยนายทะเบียน ด้วย ปรากฏว่าเมื่อรับเอกสารลับและลงทะเบียนเสร็จแล้ว ไม่ได้ดำเนินการนำส่งให้ส่วนราชการเจ้าของเรื่องรับไปดำเนินการ จนต้องมีการติดตาม ทวงถามอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าของเรื่องล่าช้า นอกจากนั้นเมื่อนายและต้องย้ายไปรับ ตำแหน่งใหม่ และต้องส่งมอบงาน ก็ยังมีงานค้าง ส่งอยู่ถึงเกือบ 100 เรื่องทีเดียว บางเรื่องค้างนาน เกือบปี การกระทำของนายและเป็นความผิดฐาน ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและ ระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 83, 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (17/2535/28).....รับ-ลง- ส่งต่อ...แค่นั้นแหละ...ไม่เห็นจะหนักหนาอันใดเลย... ทำเป็นคนไม่มีขาไปได้...

ขอต่อยที



นายสอนได้เข้าบ้านของนางแม่ ซึ่งเป็น แม่ยายของนายเหี้ยมอยู่มาตลอด ต่อมานางแม่ได้ ยกบ้านหลังนี้ให้ลูกเขย นายเหี้ยมต้องการต่อเติม และซ่อมแซมบ้านใหม่ จึงแจ้งให้นายสอนทราบ และย้ายออกจากบ้านเช่าด้วย ทำให้นายสอน เดือดร้อน และมักจะพูดต่าว่านายเหี้ยมอยู่บ่อย ๆ จนกระทั่งวันหนึ่งนายสอนกินเหล้ากับเพื่อนบ้าน ของนายเหี้ยมจึงกล่าววาจาไม่สุภาพในลักษณะดูถูก ทำทายนายเหี้ยม หลังจากนั้น นายเหี้ยมไปตลาด และซื้อของอยู่เห็นนายสอนเดินมาจึงเข้าไปหาและ พูดว่า "กินเหล้ามาแล้วเห่ากูใช่ไหม" พร้อมกับ ชกหน้านายสอนจนเกิดแผลฟกช้ำ ผลคดีอาญาถึง ที่สุด ศาลพิพากษาลงโทษปรับ 900 บาท การกระทำ ของนายเหี้ยมเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตาม มาตรา 81 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (17/2535/17).....เขาไม่ให้ยุ่งก็ไปเสีย มาทำ ปากเสียอย่างนี้ก็สมควรแล้ว...แฮะ ๆ อ๊วย...เจ็บ...

ท่านจะไปไหน



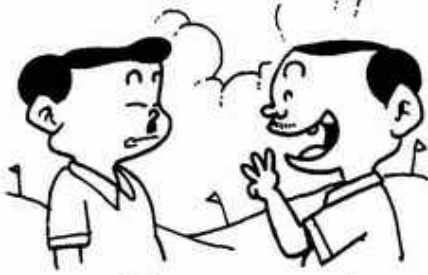
ณ ส่วนราชการในส่วนกลางแห่งหนึ่ง นายสุดซ่ามาปฏิบัติราชการสายหลายครั้ง นอกจากนั้นยังไม่ได้ลงชื่อมาปฏิบัติราชการอีก 2 วัน โดยไม่ปรากฏหลักฐานว่านายสุดซ่าได้ยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ขณะเดียวกันนั้นนายสุดซ่าก็ได้ไปรับประทานอาหารกลางวันและดื่มสุราด้วย แล้วขึ้นมาปฏิบัติราชการโดยมีอาการเมึนเมาเล็กน้อย และเห็นผู้บังคับบัญชากำลังจะเดินออกไปนอกห้อง จึงร้องถามว่า "ท่านจะไปไหนครับ นี่ยังไม่ทัน 4 โมงเย็นเลย จะไปได้อย่างไร ท่านจะไปไหนต้องบอกผมก่อนซิ" และกล่าววาจาไม่สุภาพอีกหลายประการ การกระทำของนายสุดซ่าเป็นความผิดฐานไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ ไม่อุทิศเวลาให้แก่ราชการ และไม่สุภาพเรียบร้อยตามมาตรา 74, 75 และ 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 91, 92, 93 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (17/2535/19)..... เมมาแล้ว...ก็ควรจะเจียมเนื้อเจียมตัว หลบไปนอนสะดันกลับมาฆ่าจนหยดอย่างนี้... เลยเจอดี...

เซ็นลอย



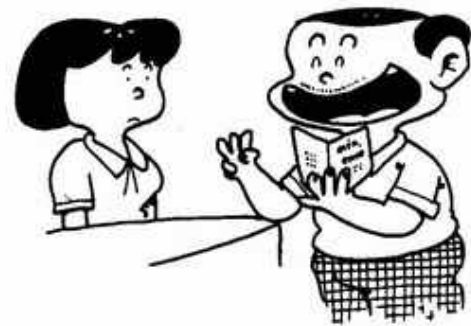
ณ ส่วนราชการแห่งหนึ่งในต่างจังหวัด นางฟ้าหม่น มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน ตลอดจนเป็นกรรมการเก็บรักษาเงิน และมีอำนาจเซ็นเช็คสั่งจ่ายเงินของทางราชการด้วย ผู้บังคับบัญชาสั่งให้นางฟ้าหม่นเดินทางไปราชการเป็นเวลาหลายวัน นางฟ้าหม่นจึงได้เซ็นชื่อลงในเช็ค ซึ่งยังไม่ได้กรอกข้อความลงไว้หลายฉบับมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าผิดระเบียบเป็นเหตุให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปกรอกข้อความลงในเช็คเพื่อเบิกเงิน โดยไม่มีใบสำคัญรับเงินให้ตรวจสอบแล้วไม่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเหตุให้ลูกน้องนำเงินเหลือจ่ายไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว จนกระทั่ง สตง.ตรวจพบ จึงได้นำเงินดังกล่าวส่งคืนให้แก่ทางราชการครบถ้วน การกระทำของนางฟ้าหม่นเป็นความผิดฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและด้วยความเอาใจใส่ รมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 84, 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (17/2535/15)..... เรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ อย่าทำเป็นเล่นนะครับ เงินหลวงตกน้ำไม่ไหล ตกไฟไม่ไหม้ แต่ไฟอาจจะไหม้ตัวผู้ที่เกี่ยวข้องได้ นะครับ...

ยืมจ่ายก่อนนะ



นายชื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสนามโครงการหนึ่งในต่างจังหวัด ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จำนวน 100 คน เป็นเวลา 7 วัน โดยทางราชการจัดสรรงบประมาณให้เป็นเงิน 11,200 บาท แต่ปรากฏว่านายชื่อรีบร้อนที่จะวางฎีกาเลยพิมพ์ตัวเลขผิดพลาดจาก 11,200 เป็น 12,100 บาท หลังจากเบิกเงินจำนวนนั้นมาแล้ว นายชื่อได้นำเงินไปจ่ายเป็นค่าสถานที่และน้ำดื่มเป็นเงิน 6,400 บาท โดยมีหลักฐานการรับเงินถูกต้อง ส่วนเงินที่เหลืออีก จำนวน 5,700 บาท นายชื่อมิได้นำส่งคืนคลังตามระเบียบ แต่กลับนำไปจ่ายในการเตรียมงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมายมา เช่น เป็นค่าซ่อมรถจักรยานยนต์ ทาสีสำนักงานและค่าโทรศัพท์ รวมเป็นเงิน 5,350 บาท ภายหลังเมื่อมีการสอบสวนเรื่องนี้ นายชื่อจึงได้นำเงินจำนวน 5,700 บาท ส่งคืนคลังแล้ว การกระทำของนายชื่อเป็นความผิดฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย และระเบียบของทางราชการตามมาตรา 68 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับ คือ ตัดเงินเดือน 10% 4 เดือน (16/2535/12)..... เบิกเงินมาแล้วจ่ายไม่หมด ก็ต้องส่งคืน...แล้วขอเบิกใหม่สำหรับรายจ่ายอื่น ๆ นั้น... อย่าทำง่าย ๆ อย่างนี้...

เบิกผิดคน



นายช่างป่วยนอนพักรักษาตัวอยู่กับบ้านพักของนายม้าซึ่งเป็นบุตรชายและเป็นหมอด้วย โดยมีได้เข้าเป็นผู้ป่วยในหรือผู้ป่วยนอกแต่อย่างใด นายม้าตรวจอาการของพ่อแล้วได้สั่งซื้อยาจำนวนหลายรายการจากโรงพยาบาล ต่อมานายม้าได้นำใบเสร็จรับเงินค่ายาดังกล่าวมาทำเรื่องขอเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลจากทางราชการในนามของตนเอง และรับเงินไปเรียบร้อยแล้ว ภายหลังเมื่อนายม้าทราบจากกรรมการสอบข้อเท็จจริงว่า การเบิกเงินในลักษณะดังกล่าวเป็นการไม่ถูกต้องด้วยระเบียบ นายม้าจึงได้นำเงินเท่ากับที่เบิกไปคืนแก่ทางราชการ การกระทำของนายม้าเป็นความผิดฐานรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชาและไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา 68 และ 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 85, 91 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (16/2535/14)..... เป็นหมอเองแท้ ๆ... รู้ก็รู้อยู่ว่าจะต้องทำประการใด แต่ชี้แจงเลยเกิดเรื่องขึ้นจนได้...เฮ้อ...

บริการถึงบ้าน



นางแจ้วเคยเจ็บท้องและมาขอรับการ
รักษาที่โรงพยาบาล แต่ได้ออกจากโรงพยาบาล
ไปก่อนโดยมิได้ชำระเงินค่ารักษา นางแจ้วทราบเรื่อง
จึงออกไปเสริจรับเงินค่ารักษาพยาบาลดังกล่าว
จำนวน 550 บาท แต่เขียนในสำเนาใบเสริจรับเงิน
เพียง 50 บาท แล้วนางแจ้วได้นำใบเสริจรับเงิน
ฉบับดังกล่าวไปที่บ้านของนางแจ้ว เพื่อเรียกเก็บ
เงินจำนวน 550 บาท แต่นางแจ้วมิได้จ่ายให้
แต่อย่างใด การกระทำของนางแจ้วเป็นความผิด
ฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 67 วรรคสาม
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2518 (มาตรา 82 วรรคสาม แห่งพระราช
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535)
โทษที่ได้รับคือ ปลดออก (16/2535/20).....
บริการดีจริง ๆ...ครับ... แต่เจตนาหลังบริการนี้สิ
ไม่ดีเลย... จำแต่สิ่งที่ดี ๆ นะครับ...

บรรเทาความเดือดร้อน



นายทุกข์มีความเดือดร้อนจำเป็นต้อง
กู้เงินฉุกเฉินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ของราชการ
จำนวนเกือบ 4,000 บาท เพื่อนำไปใช้จ่ายใน
ครอบครัว แต่นายทุกข์เกรงว่านางสุโข ซึ่งเป็น
ผู้บังคับบัญชาจะไม่อนุญาตให้กู้เงิน เพราะ
นายทุกข์มีหนี้สินมาก นายทุกข์จึงได้ปลอมลายมือ
ชื่อของนางสุโขลงในบันทึกการอนุญาตกู้เงิน แล้วนำ
บันทึกดังกล่าวไปประกอบการกู้เงินจนได้รับเงิน
ไปเรียบร้อยแล้ว และเมื่อถึงกำหนดชำระหนี้ นายทุกข์
ก็ได้ผ่อนชำระหนี้ให้โดยถูกต้องไม่ได้ติดค้างหนี้
แต่อย่างใด การกระทำของนายทุกข์เป็นความผิด
ฐานประพฤติชั่วตามมาตรา 81 วรรคหนึ่ง
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคหนึ่ง แห่งพระราช
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535)
โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 4 เดือน (16/
2535/23)..... เรื่องอย่างนี้...คุยกันได้ครับ... อย่า
ใช้วิธีการแบบนี้เลย... หวาดเสียวครับ...

ที่ สกพ.

ชั้นที่ '32

“เรื่องที่ตนเองคิด ภาระงานที่ตนตัดสินใจเป็นส่วนที่น้อยนิดมากเมื่อเทียบกับงานทั้งหมดในสังคม คนคนเดียวจะมีโลกทัศน์ที่คับแคบมาก สิ่งที่ตนรู้นับเป็นเพียง 1 ใน 100 ของทั้งหมด อีก 99 ส่วนนั้น เราไม่รู้เลย ส่วนที่เหลือเราก็ได้แต่ค้นหาอยู่ในความมืด เพราะฉะนั้นอย่ามัวคิดมากเกินไปกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอยู่เลย” ข้อคิดจากหนังสือพัฒนาตนเองแบบเซนเขียนโดยเหลียวทั้น จิวซี้อ แปลและเรียบเรียงโดย สมจิตธ พุสกุล ที่นำมาฝากฉบับนี้ อาจช่วยให้หลาย ๆ คนคลายความวิตกกังวลในเรื่องต่าง ๆ ไปได้บ้าง จะได้ติดตามข่าวที่นำมาเล่าสู่กันได้อย่างโปร่งใจต่อไป

นโยบายรัฐบาลชุดใหม่

1 ในช่วง 2-3 เดือนที่ผ่านมา มีเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย ในทางบริหาร ได้มีการยุบสภา เลือกตั้ง ส.ส. ตั้งรัฐบาลและนายกรัฐมนตรี คนใหม่ และเมื่อ 26 กรกฎาคม 2538 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (นายบรรหาร ศิลปอาชา) ได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ต่อรัฐสภา ประกอบด้วยนโยบาย 10 ด้าน คือ

- ด้านการเมืองและการบริหาร การดำเนินการที่โดดเด่นเห็นจะเป็นการปฏิรูปทางการเมืองให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดินและการตรวจสอบทางการเมือง การปรับปรุงบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่ล้าสมัย เป็นอุปสรรคต่อการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน

ในส่วนการบริหารราชการแผ่นดิน มีแนวทางสำคัญคือ ปรับปรุงการบริหารทุกระดับให้ทันสมัย กระทัดรัด มีประสิทธิภาพเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยการยึดหลักคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งและส่งเสริมให้มีการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยประชาชนและสื่อมวลชนมากขึ้น ที่สำคัญคือจะปรับปรุงเงินเดือนค่าตอบแทนของข้าราชการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ ตลอดจนจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมอย่างสมฐานะ มีเกียรติ ศักดิ์ศรี และมี

ความมั่นคงในการดำรงชีพ

มีแนวทางกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น โดยจะกระจายภารกิจ รายได้ไปสู่องค์กรท้องถิ่นมากขึ้น และให้มีการเลือกตั้งผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นทุกระดับ การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และรับรู้ข่าวสาร

- ด้านความมั่นคง
- ด้านต่างประเทศ
- ด้านเศรษฐกิจ มีแนวทางส่งเสริมระดม

เงินออมภายในประเทศอย่างจริงจัง เช่น การตั้งกองทุนบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น นโยบายด้านนี้ครอบคลุมถึงการคมนาคมและสื่อสาร โทรคมนาคม โดยมีแนวทางเร่งรัดการก่อสร้าง ขยายถนนระหว่างภาคจาก 4 ช่องจราจร เป็น 6 ช่องจราจร และระหว่างจังหวัดที่มีการจราจรหนาแน่นจาก 2 ช่อง เป็น 4 ช่องจราจร

- ด้านสังคม มีแนวทางอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และทำนุบำรุงศาสนา เสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นแก่สถาบันครอบครัวโดยใช้มาตรการจูงใจต่าง ๆ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะท้องถิ่น ส่งเสริมสถานภาพสตรี และพัฒนาเด็กทั้งกาย ใจ สติปัญญา และคุณธรรม ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือด้านสาธารณสุข เน้นให้กระจายทั่วถึง เน้นระบบป้องกัน

- ด้านการศึกษา มีแนวทางขยายโอกาสทางการศึกษาจาก 6 ปี เป็น 9 ปี จัดหากองทุนสวัสดิการเงินกู้แก่นักเรียนขาดแคลนทุนทรัพย์ เร่งรัดการผลิตบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน

ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้ครู อาจารย์ และจะยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู

- ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- ด้านกระจายรายได้และความเจริญไปสู่

ภูมิภาค

- ด้านการพัฒนากรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

เมื่อฉบับที่แล้ว ชั้นที่ 32 ได้เล่าเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับใหม่ไปแล้ว ซึ่งตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าอยู่ในระดับใดด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลนี้ นอกจากจะใช้เพื่อการปฐมนำเห็นใจความชอบดังกล่าวแล้วยังมีประโยชน์ใช้ประกอบการปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการ การพัฒนา การฝึกอบรม การให้รางวัลจูงใจการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากราชการ ซึ่งรายละเอียดในเรื่องการประเมินการปฏิบัติงานนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งให้กรมต่าง ๆ ทราบแล้วตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 10 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2538

สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งระดับ 8 ลงมา มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- เครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยในการประเมินประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

มาตรฐานการปฏิบัติงานแบบบันทึกการปฏิบัติงาน

- ในการประเมินผลงานผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาทำความตกลงในเรื่องการปฏิบัติงานร่วมกัน ตามความเหมาะสม อาทิเช่น ผลงานที่ต้องการ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น

- ให้มีการรายงานความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาบันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แล้วให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

- การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาปกติ หรือกรมอาจตั้งคณะกรรมการระดับกอง หรือระดับกรมช่วยกันกรอง เพื่อให้เกิดมาตรฐานร่วมกันก็ได้

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้รายการประเมินควรประกอบด้วยรายการ ดังนี้

- ผลงาน ได้แก่ คุณภาพ ปริมาณ การนำผลงานไปใช้ เวลาที่ใช้

- คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

- ระดับการประเมิน แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีคะแนนแต่ละระดับ และสมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ระดับการประเมิน	ผลการปฏิบัติงาน	ผลคะแนน (ร้อยละ)	สมควรได้เลื่อน (ขั้น)
ดีเด่น	- พอใจอย่างยิ่ง	90-100	2
ดี	- พอใจ ดีใกล้เคียงกับระดับดีเด่น	80-89	1.5
ปานกลาง	- พอใจตามมาตรฐาน	60-79	1
ควรปรับปรุง	- มีข้อบกพร่องแต่ปรับปรุงได้	50-59	0.5
ต้องปรับปรุง	- ต่ำกว่ามาตรฐานมาก	ต่ำกว่า 50	0

• แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 แบบ คือแบบประเมินสำหรับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

• ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ โดยพิจารณาจากผลงานระหว่าง 1 กรกฎาคม ของปีที่แล้วมา - 30 มิถุนายน ปีถัดไป โดยประเมิน 2 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 6 เดือน

• หลังสิ้นสุดการประเมิน ผู้บังคับบัญชา ควรนำผลการประเมินไปให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาข้าราชการอีกทางหนึ่งด้วย

• ในส่วนภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ข้างต้นโดยอนุโลม สำหรับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอความเห็นตามผลการประเมินให้กรมเจ้าสังกัดของข้าราชการผู้นั้นทราบ

• กรมอาจปรับแบบประเมิน หรือรายละเอียดการประเมินตามสภาพข้อเท็จจริงและความเหมาะสมของกรม โดยเสนอ อ.ก.พ.กรม พิจารณา และรายงานให้ ก.พ.ทราบ

สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งระดับ 9 ขึ้นไปสำหรับกลุ่มผู้ทำหน้าที่บริหาร มีรายการประเมิน คือ

- ด้านผลงาน องค์กรประกอบประเมินเหมือนระดับ 8 ลงมา

- ด้านความสามารถในการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการและการตัดสินใจ การปรับปรุงการทำงานและบริการ และการพัฒนา และการใช้กำลังคน

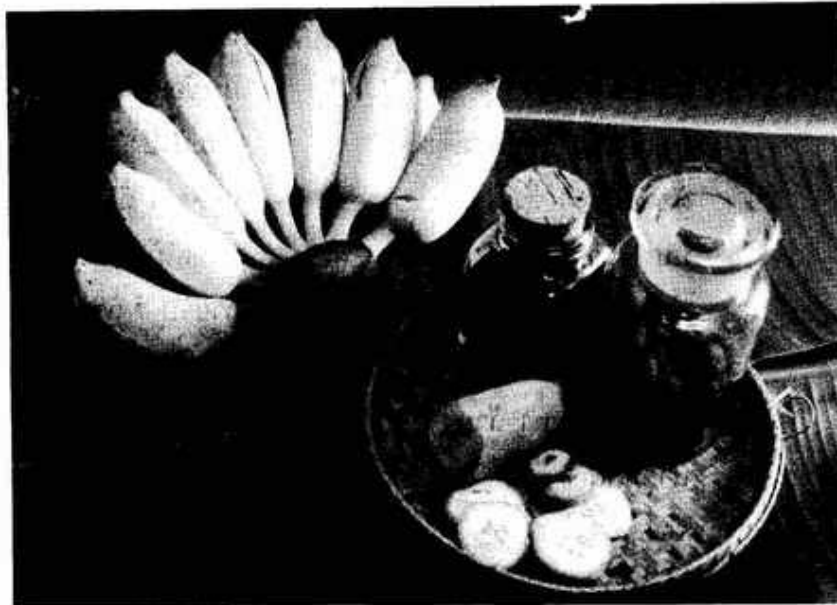
ส่วนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิ และอื่น ๆ รายการประเมินด้านผลงานเหมือนกลุ่มผู้ทำหน้าที่บริหาร แต่ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน จะพิจารณาองค์ประกอบเกี่ยวกับการวางแผน การปฏิบัติตามแผนงาน การริเริ่ม และการพัฒนาตนเอง

ทั้งนี้อาจปรับปรุงองค์ประกอบการประเมิน ผู้ประเมิน จำนวนครั้งการประเมิน ให้เหมาะสม โดย ก.พ.มอบให้ อ.ก.พ.กระทรวง กำหนดระบบดังกล่าว แล้วแจ้งให้ ก.พ.ทราบต่อไป

หลักเกณฑ์ตามหนังสือเวียนฉบับนี้ จะเริ่มใช้สำหรับการประเมิน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปีงบประมาณ 2539 ต่อไป

ฉบับนี้ก็คงลากันตรงข่าวนี้อแล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีค่ะ

โภชนาการสำหรับข้าราชการบำนาญ



ในวาระของการเกษียณอายุราชการประจำปี วารสารข้าราชการ ขอแสดงความคารวะและส่งความปรารถนาดีมายังสมาชิกที่ครบเกษียณอายุราชการในปีนี้อย่างดีด้วยข้อเขียนจากผู้ทรงคุณวุฒิทางอาหารและโภชนาการ คือ ศาสตราจารย์แพทย์หญิงสาคร ธนमितต์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประไพศรี ศิริจักรวาล แห่งสถาบันวิจัยโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล

หลักการในการปฏิบัติเกี่ยวกับอาหารสำหรับข้าราชการบำนาญ

- ลดอาหารที่เพิ่มโคเลสเตอรอล เช่น ไข่แดง หอยนางรม หนังไก่ หนังหมู ไขมันจากสัตว์
- ลดอาหารที่เป็นน้ำมันหรือไขมันจากสัตว์ เช่น หมู 3 ชั้น ขาหมู หมูหัน เนื้อสัตว์ติดมันต่าง ๆ ของทอด กะทิ เป็นต้น
- ลดอาหารพวกแป้งและข้าว
- ลดอาหารพวกน้ำตาล
- เพิ่มอาหารที่มีใยอาหาร เพื่อไม่ให้ท้องผูก

จากปริมาณอาหารที่ควรได้รับใน 1 วัน สามารถนำมาจัดเป็นเมนูอาหาร แบ่งเป็นมือ ๆ ได้ดังนี้

	เมนู 1	เมนู 2
อาหารเช้า	- ข้าวต้ม 1-2 ถ้วย - ไข่เจียว 1 ฟอง - กุ้งแห้งป่นยำ 2 ซ้อนโต๊ะ - ผัดถั่วงอก 1 ถ้วย	- ไข่ดาว 1 ฟอง - มะเขือเทศ 1 ผล - ขนมปังปิ้ง 2 แผ่น - นมสด 1 ถ้วย
อาหารว่าง	- นม 1 ถ้วย	- น้ำผลไม้ 1 ถ้วย
อาหารกลางวัน	- เส้นใหญ่หมู-น้ำ 1 ชาม - สลิม 1 ผล	- ก๋วยจั๊บ 1 ถ้วย - มะละกอ 1 ถ้วย
อาหารว่าง	- กระเพาะปลา 1 ถ้วย - น้ำส้มคั้น 1 ถ้วย	- แขนงวียง 1 ชิ้น - ไม้โย / โอวัลตินใส่นมสด 1 ถ้วย
อาหารเย็น	- ข้าวสุก 1 ถ้วย - หมูสับนึ่ง 1 ถ้วย - ผัดผักบุ้ง-หมู 1 จาน - ต้มยำปลา 1 ถ้วย	- ข้าวสุก 1 ถ้วย - ปลาทู 1 ตัว - ผักน้ำพริก 1 จาน - แกงจืดเต้าหู้ขาว-หมูสับ 1 ถ้วย
ก่อนนอน	- ไม้โย / โอวัลตินใส่นมสด 1 ถ้วย	- ไม้โย / โอวัลตินใส่นมสด 1 ถ้วย

หมายเหตุ ไข่ควรรับประทาน 3-4 ฟองต่ออาทิตย์

การปฏิบัติตัวโดยทั่วไป

1. ด้านสุขภาพจิต ต้องมีการเตรียมตัว เตรียมใจอย่าแยกตัวเองต้องมีสังคมบ้าง หรือมีลูกหลาน มาเยี่ยม การอยู่แบบสังคมไทย ๆ โบราณมีลูกหลานอยู่ด้วยนั้นดีมาก

เรื่องศาสนา โดยเฉพาะศาสนาพุทธ ซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติของคนไทยเป็นหลักใจที่ดีที่สุด ไม่มีอะไรเทียบ คนไทยมีอายุยืน ๆ 80-100 ปีขึ้นไป มักมีจิตใจยึดมั่นทางศาสนาหรือธรรมะ

2. ประุงรสชาติของอาหารตามความชอบของแต่ละคน เช่นให้หวานขึ้นเล็กน้อย จืดลง แต่ไม่ควรให้เค็มมาก อย่าหวานจัด อย่าเค็มจัด เผ็ดเล็กน้อยได้ เปรี้ยวบ้างได้

3. อาจลดปริมาณอาหารแต่ละมื้อลง แล้วเพิ่มมื้ออาหารได้มากขึ้น เช่น จากวันละ 3 มื้อ เป็น 5 มื้อ มื้อเช้า มื้อสาย มื้อกลางวัน มื้อบ่าย มื้อเย็น

4. จัดแต่งอาหารโดยใช้พืชผักที่มีสีสันทนชวนมองและเสิร์ฟอาหารที่ทำมาใหม่ ๆ ร้อน ๆ จะช่วยกระตุ้นน้ำย่อยและนำกินกว่าอาหารที่เย็นแล้ว

อาหารและปริมาณอาหารที่ข้าราชการบำนาญได้รับใน 1 วัน

หมู่อาหาร	ชนิดอาหาร	ปริมาณต่อวัน	ข้อเสนอแนะ
หมู่ 1	เนื้อสัตว์ ไข่ หมู เนื้อ นม ไข่	100 กรัม 250 มล. 1 ฟอง	= 1 ถ้วย 3-4 ฟองต่อสัปดาห์
หมู่ 2	ข้าว มัน เผือก	3-4 ถ้วย	ข้าวสุกมือละ 3 ทัพพี
หมู่ 3	ผักใบเขียวสด/ต้ม ผักสีเหลือง	1 ถ้วย $\frac{1}{2}$ ถ้วย	ตำลึง คื่นช่าย ผักบุ้ง ฯลฯ ฟักทอง มะเขือเทศ แครอท
หมู่ 4	ผลไม้ ผลไม้สุก	$1 \frac{1}{2}$ ถ้วย	งดผลไม้รสหวานจัด เช่น ทุเรียน ขนุน ลำไย ฝรั่ง ฯลฯ โดยเฉพาะคนอ้วน
หมู่ 5	ไขมัน น้ำมันพืช	$2 \frac{1}{2}$ -3 ช้อนโต๊ะ	งดน้ำมันสัตว์ เนย

ก. แนวทางปฏิบัติ

1. กินข้าวให้น้อยลง เช่น ลดลงมือละ 1 ทัพพี
2. กินเนื้อสัตว์ที่ไม่ติดมันให้เพียงพอ
ถ้ามีปัญหาเรื่องฟัน ต้องเตรียมให้เคี้ยวง่าย หรือให้กินปลา ไข่ เนื้อเปื่อยหรือสับ เป็นต้น
3. กินไข่ขาวสุก อาจกินได้ 2-3 ฟองต่อสัปดาห์
4. ต้มมันวันละ 1-2 แก้ว อาจต้มได้ทั้งนมวัวและนมถั่วเหลือง
5. กินอาหารพวกถั่วเมล็ดและผลิตภัณฑ์จากถั่ว เช่น เต้าหู้ เต้าเจี้ยว
6. ผักใบเขียว หรือผักสีสด
7. กินผลไม้ที่ไม่หวานจัด แทนของหวาน

สิ่งที่ควรระวังเมื่อลดอาหารในผู้สูงอายุ มักจะลดลงทุกอย่างทั้งพลังงาน โปรตีน วิตามิน เกลือแร่ จึงมักจะขาดทั้งพลังงานและสารอื่น ๆ ที่ร่างกายต้องการ การลดอาหารจึงต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามแนวทางปฏิบัติที่กล่าวมาข้างต้นด้วย

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยหลายอย่างที่จะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติที่กล่าวมา ปัจจัยเหล่านี้ควรได้รับการสนใจด้วย เช่น

- นิสัยการบริโภค ความเคยชิน
- โรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ ทั้งโรคเรื้อรัง หรือโรคปัจจุบัน
- ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- การเปลี่ยนแปลงทางสรีระวิทยา ในความสามารถของการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ เช่น การเสริมสร้างของเนื้อเยื่อต่าง ๆ ลดลง กล้ามเนื้อลดขนาดลง การออกกำลังกายหรือบริหารร่างกายลดลง มีผลกระทบถึงความต้องการอาหารเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ข. การเตรียมอาหารสำหรับข้าราชการบำนาญ

1. ดัดแปลงลักษณะอาหารให้สามารถเคี้ยวได้ง่าย เช่น สับละเอียด ต้มเปื่อย หรือปรุงให้มีลักษณะค่อนข้างเหลว เช่น หมูสับนึ่ง เนื้อเปื่อย ไข่ตุ๋น
2. การรักษาสุขภาพช่องปาก ฟันและเหงือก เพื่อบดเคี้ยวอาหารให้ได้สะดวกเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องให้การดูแล เอาใจใส่
3. การกินอาหารที่จะได้เพียงพอทั้งปริมาณและคุณภาพ ต้องกินให้ครบทั้ง 5 หมู่ อย่าติดในรสชาติ เช่น หวานจัด เค็มจัด เป็นต้น เพราะเค็มมากอาจทำให้เสี่ยงต่อความดันโลหิตสูง โรคไต หรือแทนที่จะกินของหวาน ๆ ก็เลือกกินผลไม้ดีกว่า
4. ควรมีการตรวจสุขภาพร่างกายเป็นประจำ ปีละ 2 ครั้ง
5. การออกกำลังกายสม่ำเสมอ จะช่วยเพิ่มทั้งขนาดกล้ามเนื้อ และความแข็งแรงของกระดูก ช่วยไม่ให้เป็นโรคข้อติด
6. ระวังไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ หกล้ม กระแทก กระเทือนแรง ๆ เพราะกระดูกมักเปราะ
7. พักผ่อน เช่น นอนให้เพียงพอประมาณ 6-8 ชั่วโมง
8. ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เช่น อ่านหนังสือ สอนลูกหลาน ปลูกต้นไม้ ฟังปาฐกถาธรรม เป็นต้น

