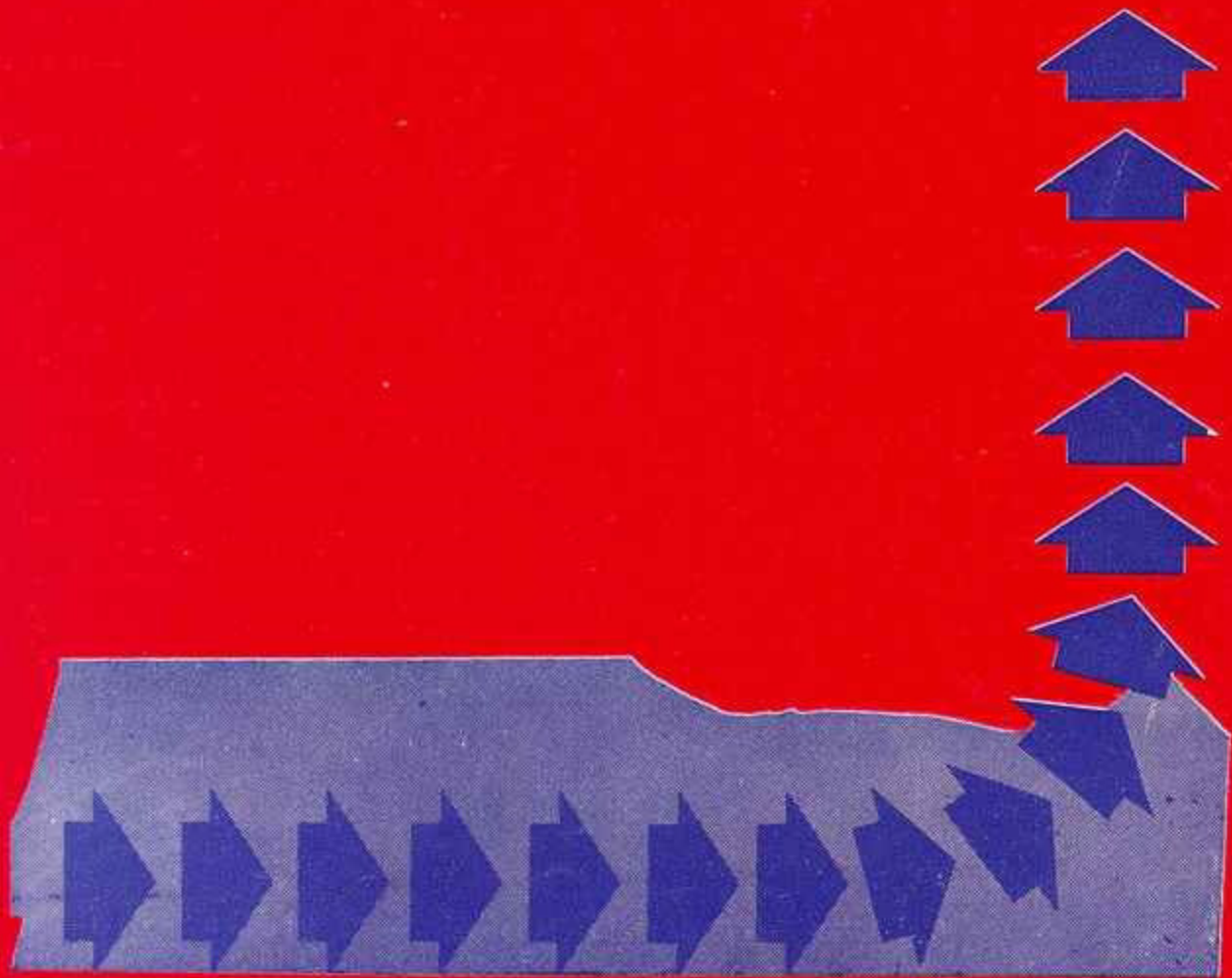


# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๖ ฉบับที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๒๔

## การพิจารณาความดีความชอบ



# วารสารข้าราชการ

วารสาร รายเดือน เพื่อ ความก้าวหน้า และ รอบรู้

ปีที่ ๒๖

ฉบับที่ ๖

มิถุนายน ๒๕๒๔

ห้องสมุด  
สำนักงาน ก.พ.

## วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่นโยบายความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

## บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๘ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๘๐ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพินธุโยก ก.ท.๓ โทร. ๒๘๑๘๔๔๔ หรือ ๒๘๑๓๓๓๓ คือ ๓๔ โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหาหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

- ผู้จัดการสวัสดิการ นายสมพงษ์ ตรีวิมล
- ผู้ช่วยผู้จัดการ นายสมศักดิ์ สุภะวัชรเดช

ประชาสัมพันธ์ นายจิ๋วพงษ์ สีวาระวิโรจน์  
นายอุดม จันทระศักดิ์

## ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา	นายประวีณ	ณ นคร
	นายไสรจ	สุวิฑูรย์
	นายสำราญ	ถาวรยศม์
	พันตรี อรรถ	วิชัยกุล

บรรณาธิการ	นายอุดม	บุญประกอบ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายปรีชา	วิชัยชัย
	นายสัมา	สีมานันท์

กองบรรณาธิการ	นายวิศิษฐ์	จิตต์แจ้ง
	นายสุวรรณ	ชนะสงคราม

น.ส. ประภาภรณ์ ภูวเงินสถิตย์

น.ส. ยุพิน ธาตรีธ

นางเมทินี พงษ์เวช

นายอุดม มุ่งเกษม

ฝ่ายศิลป์	นายสุรศักดิ์	ศรีพยัคฆ์
-----------	--------------	-----------

สถานที่พิมพ์ ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์

โทร. ๒๒๓๒๓๒๐ กรุงเทพฯ

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	นางมาลี	ปรีกัมภ์
------------------	---------	----------


# สารบัญ

	หน้า
บรรณาธิการแถลง	๓
หน้าที่ของข้าราชการพลเรือน	๔
การพิจารณาความดีความชอบ	๑๘
การให้ออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ	๒๖
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีจุดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ	๓๒
ถ้าท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานท่านจะทำอย่างไร	๓๖
กฎหมายและระเบียบใหม่	๔๖
หลักในการให้คำปรึกษา	๕๘
ฉลาดคิด	๖๖
ประสบการณ์ที่ประทับใจข้าพเจ้า	๗๐
แง่หนึ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	๗๔
ท้ายเล่ม	๗๖

# บรรณาธิการแถลง

เมื่อต้นปีนี้ได้มีข่าวจากคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินว่าคณะกรรมการดังกล่าวได้พิจารณาเห็นว่าระบบ การพิจารณา ความดี ความชอบ ของ ข้าราชการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีปัญหาอยู่หลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม โดยเฉพาะระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้นเพื่อตอบแทนความชอบพิเศษ ได้ก่อให้เกิดผลในทางลบมากกว่าที่จะเป็นการกระตุ้นกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ ในบางกรณีทำให้เกิดแตกความสามัคคี ซิงติซิงเด่น หรือนำโควตาเงินเดือน ๒ ชั้น ไปใช้เวียนเทียนกัน ซึ่งผิดเจตนารมณ์ของการให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ คณะกรรมการปฏิรูปฯ จึงได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อหยิบยกเรื่องนี้ขึ้นมาพิจารณาโดยละเอียด และกำหนดมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ระหว่างที่รอผลการพิจารณาจากทางคณะกรรมการปฏิรูปฯ อยู่ก็ปรากฏว่าใกล้จะถึงเวลาพิจารณาความดีความชอบประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๔ นี้แล้ว วารสารข้าราชการจึงเห็นว่าควรจะนำเรื่องราวเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบข้าราชการมาเสนอต่อท่านผู้อ่าน โดยมุ่งหมายให้เป็นการย้ำเจตนารมณ์ของการให้ความดีความชอบ ตลอดจนให้แง่คิดเกี่ยวกับวิธีการพิจารณาผลงาน เพื่อให้ผลการพิจารณาความชอบเป็นไปโดยมีหลักเกณฑ์และมีคุณธรรม โดยได้จัดบทความหลัก ๓ เรื่อง คือ เรื่องเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการปรับปรุงระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยทั่วไป ตามด้วยเรื่องเกี่ยวกับแบบและวิธีประเมินผลงาน ซึ่งอาจนำมาใช้ได้กับงานบางลักษณะ และสุดท้ายก็คือเรื่องการนำผลการพิจารณาความดีความชอบไปใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขพัฒนาบุคคลและปลดปล่อยผู้หย่อนความสามารถออกจากราชการไปเมื่อสุดที่จะแก้ไขเยียวยา

ท้ายที่สุดใคร่ฝากความหวังไว้ว่าในการพิจารณาความดีความชอบปีนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องพึงตั้งมั่นในคุณธรรม ประเมินผลงานของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาโดยมีหลักมีเกณฑ์ ปราศจากอคติลำเอียงใดๆ ให้ผลการพิจารณาเป็นไปอย่างเที่ยงตรงแม่นยำและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ราชการเทอญ 

# “หน้าที่ของ ข้าราชการ พลเรือน”

วันข้าราชการพลเรือนปี ๒๕๒๔ มีเรื่องที่ควรค่าแก่ความสนใจหลายเรื่อง เราจึงพยายามที่จะทยอยนำมาเสนอต่อท่านเท่าที่จะมีโอกาสทำได้ เดือนนี้ขอเสนอบทสัมภาษณ์นายประวิณ ฒ นคร เลขาธิการ ก.พ. ในหัวข้อ “หน้าที่ของข้าราชการพลเรือน” โดยได้นำออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๒๔

คุณผู้ฟังครับ วันที่ ๑ เมษายน ที่จะถึงนี้เป็นวันข้าราชการพลเรือน และในปีนี้อีกมีคำขวัญว่า “เกียรติ หน้าที่ สามัคคี ซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติข้าราชการ” ในด้าน “เกียรติ” นั้น ในครั้งที่แล้วเราได้ไปเรียนสัมภาษณ์ พลตำรวจตรี อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร องคมนตรี มาเสนอต่อท่านแล้ว และในด้าน “หน้าที่” นั้น ในวันนี้เราก็ได้เรียนสัมภาษณ์ท่านเลขาธิการ ก.พ. คือนายประวิณ ฒ นคร ซึ่ง

เกี่ยวกับเรื่องนั้นะครับ ท่านเลขาธิการ ก.พ. ท่านก็ได้พูดถึงเรื่องหน้าที่ ของ ข้าราชการ พลเรือน โดยเฉพาะทั้งหน้าที่และบทบาทโดยท่านได้บอกว่า

เลขาธิการ ก.พ. ข้าราชการพลเรือนมีหน้าที่และบทบาทอย่างเดียวกับผู้ช่วยพระเอกในหนังนั่นแหละครับ ผู้ช่วยพระเอกมีหน้าที่และบทบาทในหนังอย่างไร ข้าราชการพลเรือนก็มีหน้าที่และบทบาทในราชการอย่างนั้น

## คุณชัชวาล

ก็เรียกว่าเราก็เป็นผู้ช่วยพระเอกนะครับ ที่นี้ที่ว่าช่วยพระเอกนั้นะครับ ท่านครับ ช่วยพระเอกคนไหน และก็เรามีบทบาทที่จะช่วยเขาอย่างไรครับ



นายประวิณ ณ นคร

เลขาธิการ ก.พ. ก็ช่วยพระเอกในวงราชการนะซี  
ครับ พระเอกในวงราชการมี  
ใครบ้างละ ก็มีรัฐบาล มีราษฎร  
มีรัฐสภา มีทหาร มีตำรวจ  
เป็นต้น ช่วยอย่างไรหรือครับ  
ก็ช่วยอย่างที่รู้จักกันอยู่นั้นแหละ  
ครับ เช่นว่า

- เมื่อรัฐบาลจะทำอะไร ข้าราชการพลเรือนก็ช่วยทำให้ไม่ว่ารัฐบาลไหนจะเข้ามาบริหารก็ต้องช่วยเขา
- เมื่อ ราษฎร ต้องการ อะไร

ข้าราชการพลเรือน ก็ ช่วย  
หาให้ ช่วยจัดให้ ช่วย  
เหลือ ช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้

- เมื่อรัฐสภาไม่มีสมาชิก ข้าราชการพลเรือนก็ช่วยจัดการให้มีการเลือกตั้งสมาชิกรัฐสภาให้
- เมื่อทหารต้องการความช่วยเหลือในการป้องกันอธิปไตยของประเทศ ข้าราชการพลเรือนก็ให้ความ

ช่วยเหลือ บางครั้งก็เอา  
อกเข้าไปรับลูกปืนด้วยเลย  
ครับ

- เมื่อ ตำรวจ ต้อง การ ความ  
ช่วยเหลือในการรักษาความ  
สงบภายใน ข้าราชการ  
พลเรือนก็ช่วยจัด ช่วย  
อำนวยความสะดวก ช่วย  
สนับสนุน บางทีก็ช่วยออก  
จับผู้ร้ายด้วยเลยครับ

รวมความว่า ข้าราชการ-  
การพลเรือนก็คือ “ผู้ช่วย”  
แต่ไม่ใช่ “ผู้รับใช้” นะ  
ครับ เป็น “ผู้ช่วย” ใน  
ลักษณะ “ผู้ช่วยพระเอก”  
เหมือนกับในหนังนั่นแหละ  
ครับ ในหนังมีพระเอก  
ก็ต้องมีผู้ช่วยพระเอก คน  
ไหนฉายเดี่ยว ไม่มีผู้ช่วย  
ก็มีหวังตกม้าตายง่าย ๆ

แต่ก็น่าแปลกนะ ครับ  
คุณชัยวิชิต ที่ในหนังละก็  
พอพระเอกเพลิงพล้า ผู้  
ช่วยตามมาช่วยทันเวลาละก็  
คนดูตบมือฮือฮาชอบใจกัน  
ใหญ่

แต่พอถึงเวลาข้าราชการ  
พลเรือนเข้าช่วยพระเอกคน  
ไหนที่กำลังเข้าที่คับขันบ้าง  
ไม่เห็นมีใครตบมือให้บ้าง  
เลย มีแต่กลายเป็นแพะ  
รับบาปไปทุกที

แต่มีสิ่งๆที่เหมือนกับใน  
หนังอยู่อย่างหนึ่ง ก็คือ พอ  
จบเรื่อง พระเอกก็ได้รับ  
รางวัล คือได้นางเอกไป  
ครอง ส่วนผู้ช่วยไม่มีใคร  
เขาเอ่ยถึงเลยครับ ลืมกัน  
ไปเลย คนแต่งเรื่องทุก  
เรื่อง ก็แต่งให้ยังงี้ทุกทีใช้  
ไหมครับ

### คุณชัยวิชิต

ใช้ครับ อันนี้ก็อาจเห็นว่า ไป  
ให้บทบาทแก่ทางด้านพระเอก  
เป็นส่วน สำคัญ มาก ไป หน่อย  
นะครับ ก็เลยลืมผู้ช่วยไปเสีย  
ก็เป็นอันว่า ข้าราชการพล-  
เรือนอย่างเรา ๆ ก็คือผู้ช่วยพระ  
เอกนะครับท่านครับ

### เลขาธิการ ก.พ.

### คุณชัยวิชิต

ครับ  
แล้ว ที่นี้ บทบาท ของผู้ช่วย ใน  
เรื่องความรับผิดชอบละครับ คือ  
ข้าราชการพลเรือนอย่างเราๆ มี

ความรับผิดชอบสักแคไหน ครับ  
ท่านครับ

เลขาธิการ ก.พ. ครับ เมื่อมี หน้าที่ มัน ก็ ต้อง มี  
ความรับผิดชอบ ควบคู่กันไป  
ละครับ “หน้าที่” กับ “ความ  
รับผิดชอบ” นั้นมันต้องไปด้วย  
กัน เหมือนกับ ปาท่องโก๋  
๒ ขา ที่ไม่มีวันจะพรากจากกัน  
นั่นแหละครับ

### คุณชัชวาล

ครับ อันนั้นะครับ คือ มันเป็น  
เรื่องที่สำคัญอีกอันหนึ่ง คือ ข้าราชการ  
พลเรือน มีความรับผิดชอบ  
นั้นะครับ พูตกันอยู่ทั่วไป  
ว่าเป็นกันอย่างนั้นจริงหรือเปล่า  
คือ รับผิดชอบในหน้าที่ เพราะ  
เท่าที่เขาว่ากันว่า ถ้าต้องรับ  
ผิดชอบด้วยแล้วก็มักจะไม่ค่อย  
กล้าตัดสินใจนะครับท่าน ครับ  
เป็นต้นว่า ต้องมีการตั้งคณะ  
กรรมการกันมั่ง หรือขอประ  
ทาน เสนอ ต่อไป ตามลำดับมั่ง  
จนกระทั่งเรื่องที่มีมัน ควร จะเร็ว  
นั้นะครับท่าน มันกลายเป็น  
เรื่องช้าไปเลยเข้าตำรา “เข้าซาม  
เย็นซาม” อันนี้เป็นความจริง  
หรือเปล่าครับท่านครับ

### เลขาธิการ ก.พ.

แหม, คำถามนี้ของคุณชัชวาล  
ถามกันถึงแก่นเลยทีเดียวนะครับ  
เมื่อคุณชัชวาลถามถึงแก่น ผม  
ก็ต้องตอบถึงแก่นเหมือนกัน คือ  
ตามตำรารัฐประศาสนศาสตร์ที่  
ผมเรียนมา เขาบอกว่า ถ้าจะ  
ให้ใครมีความรับผิดชอบ ตาม  
หน้าที่ละก็ จะต้องให้อำนาจ  
แก่เขาควบคู่กันไปด้วย ต้องให้  
อำนาจให้ พอเหมาะ พอสมกับ  
หน้าที่ เขาจึงจะรับผิดชอบได้

คราวนี้ หันมา มองดูระบบ  
ราชการของเราซิว่า มันเป็น  
ไปตามตำราที่ว่ามันหรือเปล่า?  
เขาให้อำนาจแก่ข้าราชการพล  
เรือน สมกับ หน้าที่ และ ความ  
รับผิดชอบหรือเปล่า กฎหมาย  
และระเบียบต่างๆ เปิดช่องให้  
ทำอย่างนั้นหรือเปล่า?— เปล่า  
เลยครับ อะไร ๆ ก็ให้ตั้งกรรม  
การ อะไร ๆ ก็ให้เสนอขอ  
อนุมัติตามลำดับไป แม้จะไม่  
ใช่เรื่องนโยบาย ก็ต้องเข้า  
ค.ร.ม. ข้าราชการพลเรือนรับ  
ผิดชอบได้เพียงเท่าที่เขาให้อา  
นาจนั่นแหละครับ



ข้าราชการ พลเรือน ก็ จึง  
เหมือน กับ ยักษ์ ไม่มี กระ บอง  
เหมือนยักษ์นั้นทุกข้ในเรื่องราม-  
เกียรติที่เขาเซกหัวอยู่ตลอดเวลา  
ลองให้ นิ้วเพชร แก่ นนทุกข้มา  
บ้างสิครับ แล้วถ้ายังไม่รับผิด  
ชอบ จึงค่อยว่ากัน

### คุณษ์ยวิบัติ

ครับ อันนี้ครับ ท่านผู้ฟังทั้ง  
หลายก็คงจะเข้าใจฐานะของข้าราชการ  
พลเรือนตามสมควรนะ  
ครับ เพราะฉะนั้นสิ่งใดที่เรา  
เองเราก็อยากจะทำให้ทุกสิ่งทุก  
อย่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่  
บางครั้ง ระเบียบ และ กฎเกณฑ์  
ต่าง ๆ มันเป็นเครื่องกำหนดเรา  
อยู่เหมือนกันนะครับ ที่นี้ที่  
ท่านว่าในตอนท้ายเมื่อกัน ถ้า  
หากเราได้นิ้วเพชรมา แล้วจะ  
ไม่ “เข้าขาม เย็นขาม” ท่านมี  
ความหมายเช่นนั้นใช่ไหมครับ

### เลขาธิการ ก.พ.

ที่เขาว่ากันว่า “เข้าขาม เย็น  
ขาม” นั้นนะ มันเป็นคำสบ  
ประมาทกันนะครับ มันอาจ  
เป็นจริงอยู่บ้างในบางคน หรือ  
ในบางหน่วยงาน ซึ่งข้าราชการ

ตั้งหลาย แสนคน จะให้ดีไปเสีย  
หมดย่อม เป็นไปไม่ได้ นะครับ  
ในหมู่คนมาก ๆ ย่อมจะมีคนเสีย  
อยู่บ้าง ไม่ว่าจะในวงการไหน แต่  
ข้าราชการพลเรือนที่เสียนั้นผม  
ว่ามันมีเป็นจำนวนน้อย นะครับ  
คนดี มีมากกว่าคนเลวเยอะแยะ  
และจะหาดีที่ไหน ๑๐๐% มีที่  
ไหนละครับ ไม่ว่าจะในวงการ  
ไหน ผมทำพิสูจน์กันเลย ใคร  
จะ กล้ายืนยันว่าในวงการไหน  
หรืออาชีพไหน ที่มีคนดี ๑๐๐%  
บ้าง

### คุณษ์ยวิบัติ

คืออันนี้ ถ้าหากว่าข้าราชการไม่  
ดีเสียส่วนมาก ผมว่าบ้านเมือง  
เราคงยุ่งมากทีเดียวนะครับ

### เลขาธิการ ก.พ.

ใช่แล้วครับ ความจริงแล้ว  
ข้าราชการพลเรือนที่ทำงานหัว  
ปักหัวป่าจนไม่มีเวลาเป็นตัวของ  
ตัวเองนะ มีเยอะแยะเลยครับ  
อย่างเช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด  
ยงยี นายอำเภอยงยี เขาทำ  
งาน กัน ไม่มี เวลา ว่าง เลย ครับ  
แม้จะเป็นวันหยุดราชการ ก็ยัง  
ต้องทำ มีนายอำเภอจำนวน  
มาก ที่อยู่ในแดนผู้ก่อการร้าย

กลางคืน ต้อง นอน กอด บิน อยู่  
ได้ถุนบ้าน ไม่ได้นอนสบาย  
“เช้าขาม เย็นขาม” อย่างที่  
เขาว่าหรือครับ ที่นี้ลองมา  
เทียบกับหัวหน้าฝ่าย หรือ  
หัวหน้าแผนกของธนาคาร หรือ  
บริษัทห้างร้านใหญ่ ๆ ที่ทำงาน  
กิน เงินเดือนแบบข้าราชการ  
พลเรือนบ้างครับ เสาร์ อา-  
ทิตย์ เขาต้องพะวงกับงานอย่าง  
นี้หรือเปล่า ยิ่งถ้าเทียบเงิน  
เดือนกันด้วยแล้ว นายอำเภอจะ  
เงินเดือน เท่ากับ คนขับรถ ของ  
โรงงานยาสูบเท่านั้นเองนะครับ  
ผู้ว่าราชการจังหวัดเงินเดือนเท่า  
กับ หัวหน้า แผนก ของ ธนาคาร  
เท่านั้นเองนะครับ เสมียนที่  
เป็นข้าราชการพลเรือนเงินเดือน  
ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำของกรรมกร  
เสียอีกด้วย ที่นี้ ลองเทียบ  
วัน หยุด ทำงานกัน ดูบ้าง ครับ  
ธนาคาร รัฐวิสาหกิจ เขามีวัน  
หยุดชดเชย ข้าราชการมีหรือ  
เปล่าวันหยุดชดเชย ธนาคาร  
เขามีวันหยุดกันวันตรุษทุกตรุษ  
ละครับ ตรุษจีนก็หยุด ตรุษฝรั่ง

### คุณชัยวิจิต

ก็หยุด และข้าราชการพลเรือน  
เขาหยุด ตรุษกัน หรือ เปลา่ครับ  
ที่นี้เรามาเทียบผลงาน เทียบ  
ความรับผิดชอบดูซิครับ นาย  
อำเภอ กับคนขับรถ ของโรงงาน  
ยาสูบ หรือผู้ว่าราชการจังหวัด  
กับ หัวหน้า แผนก ของ ธนาคาร  
ใครมีผลงานและความรับผิดชอบ  
มากกว่ากันครับ

พูดกันก็พูดกันให้เป็นธรรม  
ซิครับ อย่าเอาแต่สวดแต่สบ  
ประมาทกัน ข้าราชการพล-  
เรือนก็มีหัวใจเหมือนกันนะครับ  
คุณชัยวิจิต เพียงแต่เป็นหัวใจ  
ที่ถูกผูกมัดอยู่ด้วยวินัยอย่างเคร่ง  
ครัด จึงไม่เคยปริปากบ่นหรือ  
เรียกร้องหรือโต้ตอบเหมือนอย่าง  
คนอื่นเขา ได้แต่ตั้งหน้าตั้งตา  
อดทนทำหน้าที่เพื่อรัฐบาล ช่วย  
รัฐบาล ช่วยประชาชนไป และ  
ต้อง ทน อด ด้วยนะครับ ทน  
อด ไปจนกว่าจะทนไม่ไหวจะ  
ครับ

นี้ผมตอบคำถามถึงแก่นหรือ  
ยังครับ

ก็อย่าง ที่ตั้งใจ จะมากราบเรียน  
ถามท่านที่เดียวครับ อันนี้คิด

ว่า ท่านผู้ฟังทั้งหลายที่มีใจเป็น  
ธรรมนะครับ คงจะเข้าใจฐานะ  
ของข้าราชการพลเรือนดีขึ้น ซึ่ง  
อย่างที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. พูด  
มาทั้งหมดนั้น มันเป็นเรื่องจริง  
เรามีได้มาคิดที่จะมาเปรียบเทียบ  
กัน ในเชิงที่เราเหนื่อยเนื้อ ต่ำใจ  
หาไม่ได้ครับ เพียงแต่เราให้เห็น  
ว่าเราอยู่ในฐานะอย่างนี้จริง ๆ  
นะครับ แล้วเราก็พร้อมที่จะ  
ทำงานต่อไป ขอแต่เพียงว่าให้  
เราอยู่ได้ แล้วก็อย่าลำบากจน  
เกินไปนะครับ เราคิดว่าเรา  
อยู่กันได้ แล้วก็ช่วยบ้าน  
เมืองของเราได้ต่อไปอีกนะครับ

ที่นี้การทำหน้าที่นี้ครับท่าน  
ครับ ผลที่ออกมานี้อาจจะเป็นผล  
ไปตาม ระเบียบของ ทางราชการ  
ซึ่ง อันนี้ มันเป็นเรื่อง ธรรมดา  
เพราะว่า มีหน้าที่อย่างไร ก็ต้อง  
ทำกันไปตามนั้น แต่สิ่งใดละ  
ครับ ท่านครับ ที่จะเป็นเครื่อง  
กระตุ้นให้ข้าราชการอย่างเราทำ  
หน้าที่ ให้ เกิดผลดี ที่สุด แก่ทาง  
ราชการและแก่ประชาชนของเรา

เลขาธิการ ก.พ. ครับ สิ่งที่จะกระตุ้นให้ข้าราชการ

ทำหน้าที่ให้เกิดผลดีที่ สุด แก่ทาง  
ราชการและประชาชน ก็คือ  
“จิตสำนึก” ครับ จิตสำนึกนะ  
ครับ เราต้องมาปลูกหรือพัฒนา  
“จิตสำนึก” ให้ตั้งขึ้นในหมู่  
ข้าราชการพลเรือนครับ

คุณชัยวิชิต

จิตสำนึกที่ท่านว่านี่นะครับ มัน  
ปลูกขึ้น หรือ พัฒนาให้ดีขึ้นใน  
ข้าราชการพลเรือนอย่างไรครับ  
เราจะทำได้อย่างไรครับท่านครับ

เลขาธิการ ก.พ.

วิธีปลูก หรือ พัฒนาจิตสำนึกที่ดี  
ที่สุด ก็คือ “การบริหารจิตใจ”  
ครับ

คุณชัยวิชิต

แล้วอะไรละครับ คือ บริหาร  
จิตใจ ผมเคยได้ยินแต่ว่าเรามี  
การบริหาร ร่างกายกัน นะครับ  
ที่นี้จิตใจนี้บริหารกันได้ด้วยหรือ  
ครับ

เลขาธิการ ก.พ.

ได้ซิครับ จิตใจก็บริหารได้ วิธี  
บริหารจิตใจ ถ้าเรียกตามภาษา  
ไทยเดิม ก็เรียกว่า “ปลูก” ถ้า  
เรียกตามภาษาวิชาการปัจจุบันก็  
เรียกว่า “พัฒนา” ครับ

คุณชัยวิชิต

แล้วทำได้อย่างไรครับ การปลูก  
หรือพัฒนาจิตนี้ละครับ



**เลขาธิการ ก.พ.** การปลูกหรือพัฒนาจิตสำนึกนั้น  
 นะทำได้ ๒ วิธีครับ วิธีหนึ่ง  
 คือการสอนจิต อีกวิธีหนึ่ง คือ  
 การฝึกจิตนะครับ

**คุณชัยวิชิต** คือต้องมีทั้ง ๒ อย่างใช่ไหมครับ  
 คือทั้งสอนทั้งฝึก

**เลขาธิการ ก.พ.** มี ๒ อย่าง หรือ อย่างเดียวก็ได้  
 ครับ แล้วแต่จะใช้กัน

**คุณชัยวิชิต** แล้ว สอน จิตนี้ ครับ เป็น อย่างไร  
 ครับ

**เลขาธิการ ก.พ.** สอนจิตนั้นนะ ก็อย่างที่รู้ ๆ กัน  
 ละครับ ถ้าเป็นเด็ก ๆ เขาก็ใช้  
 คนอื่นสอน อาจจะเป็นพ่อแม่  
 พี่เลี้ยง ครู หรือพระ เป็นผู้  
 สอน ให้สำนึกว่าอะไรควรทำ  
 อะไรไม่ควรทำ แต่ถ้าเป็นข้า-  
 ราชการ ซึ่งเป็นผู้ใหญ่แล้วก็ไม่  
 ต้องให้คนอื่นเขาสอนหรอกครับ  
 สอนตัวเองก็ได้ครับ

**คุณชัยวิชิต** ครับ ก็พอจะเข้าใจ และคิดว่า  
 เพื่อน ข้าราชการทั้งหลายคงเข้าใจ

ใจ แต่ที่นั่นมันมีปัญหาอยู่ว่า สอน  
ตัวเอง นี่มันลำบากอยู่นะครับ  
เราจะทำได้อย่างไรครับท่านครับ

**เลขาธิการ ก.พ.** สอนตัวเองก็ด้วยการฟัง หรือ  
การอ่าน แล้วนำมาคิดพิจารณา  
เดือนสติ ตัวเอง นั่นแหละ ครับ  
อย่างที่ คุณ ชัยวิชิต ออกรายการ  
วิทยุทุกเช้าวันอังคารนั้นละ เป็น  
การพูด ให้ฟัง เพื่อ สะกิด ให้ข้า-  
ราชการ รู้จัก สอนจิตตัวเอง หรือ  
พัฒนาจิตสำนึกของตัวเอง และ  
สำหรับผมเองก็กำลังจัดทำนัง-  
สืออีก หลายเล่ม เพื่อ แจกแก่ข้า-  
ราชการได้อ่าน เช่น “พระบรม-  
ราชาชาติ” ซึ่งคัดเอาแต่ข้อความ  
ที่สอนจิตข้าราชการนั้นเล่มหนึ่ง  
แล้วก็อีกเล่มหนึ่ง ก็ชื่อเรื่องว่า  
“โรคทางจิตของ นักบริหารและ  
วิธีบำบัด” เป็นอีกเล่มหนึ่ง ซึ่ง  
จะเอาแนวจากธรรมะมาดัดแปลง  
ให้เข้าใจง่าย ๆ และมีภาพประ-  
กอบ ซึ่งเมื่อมองเห็นก็สามารถ  
จะสะกิดให้ข้าราชการเดือนสติตัว  
เอง เพื่อพัฒนาจิตสำนึกของตัวเอง  
เองได้บ้างครับ

## คุณชัยวิชิต

อันนี้ผมคิดว่าเป็น การเริ่มต้นที่  
น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับทางด้าน  
สำนักงาน ก.พ. คิดว่าเพื่อนข้า-  
ราชการทั้งหลายคงจะสนใจใน  
เรื่องนี้เหมือนกัน แล้วที่นี้ทาง  
ด้านการฝึกจิตนี้ล่ะครับ ทำกัน  
ได้อย่างไรครับท่าน

**เลขาธิการ ก.พ.** การ “ฝึกจิต” ก็เหมือนกับฝึก  
สัตว์ป่าให้เป็นสัตว์เลี้ยงนั้นแหละ  
ครับ คือจิตใจของคนเรานั้นมัน  
ไม่ได้ อยู่สงบนิ่ง วอกแวกอยู่  
เรื่อย ยิ่งกว่านั้นก็ยังมียั่วยวน  
อบายมุขสิ่งชักจูงทั้งหลาย ที่ชวน  
ให้ทุกคน อยากจะทำอะไรอย่าง  
อิสระเสรีโดยไม่มีขอบเขต จิต  
จึงมักจะวิ่งเข้าไปอยู่ในป่ากิเลส  
จนไปหลงป่าอยู่หาทางออกไม่ได้  
แต่ถ้าเราสามารถจะฝึกให้จิตของ  
เราสงบนิ่งและหลุดออกมาจาก  
ป่ากิเลสนี้ได้เมื่อไหร่ล่ะก็ เรา  
ก็จะทำแต่ความดีเมื่อนั้นล่ะครับ  
ครับ อันนี้ก็เห็นจะจริง เพราะ  
ว่าสิ่งแวดล้อมของเรานั้นนะ มัน  
มีอะไรหลายอย่างที่ยั่วยวนอยู่ไม่  
น้อยนะครับ และที่นี้ในด้านการ  
ฝึกจิตนี้ล่ะครับเราจะมียุวิธีทำ  
อย่างไรครับ คืออย่างที่ฝึกม้า

## คุณชัยวิชิต

ฝึกมาให้มาใช้งานได้ก็พอจะมองเห็นอยู่ แต่จิตนี้มันไม่มีตัวตนนี้ครับท่านครับ เรามองไม่เห็น แล้วเราจะจับมาฝึกได้อย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. ได้ชี้ครับ เราทำได้ครับ คือทำสมาธิใจละครับ เมื่อเราทำสมาธิตามวิธีการที่ถูกต้องแล้ว จิตก็จะสงบและจะหลุดพ้นออกมาจากบ่อกิเลสได้ เมื่อจิตเป็นสมาธิขั้นสูง จิตก็จะมีคุณสมบัติเป็นลักษณะพิเศษ ๓ ประการ คือว่า

- มีความบริสุทธิ์ ประการหนึ่ง
- มีความตั้งมั่น ประการหนึ่ง และ
- มีความว่องไวในหน้าที่ของมัน อีกประการหนึ่ง

ผมพูดอย่างนี้แล้ว คุณชัชวาลิต คงพอจะมองเห็นภาพแล้วนะครับ ว่า

- คนที่มีจิตบริสุทธิ์ ก็จะทำให้แต่สิ่งที่บริสุทธิ์
- คนที่มีจิตตั้งมั่น ก็จะไม่วอกแวก ไม่ฟุ้งซ่าน จะมีแต่ความสงบ และความตั้งอกตั้งใจที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น

— คนที่มีจิตว่องไวในหน้าที่ของมัน ก็จะคิดอ่านตลอดไปตลอดไป ตัดสินใจได้ดี และถูกต้อง

ถ้าข้าราชการมีจิตที่มีคุณลักษณะพิเศษ ๓ ประการ อย่างว่านี้แล้วก็จะทำหน้าที่ให้เกิดผลดีที่สุดแก่ทางราชการและประชาชนได้มากขึ้นครับ

นี่ผมตอบได้ชัดเจนไหมครับ?

### คุณชัชวาลิต

ครับ ก็ชัดเจนอยู่นะครับ แต่ที่มันมีอยู่อีกหนึ่งนะครับท่านครับ คือว่าไอ้กิเลสนี้รสชาติมันทราบซึ่งเหมือนกันนะครับ คือเป็นรสชาติทางโลกนะครับท่านครับ ที่นี้ทำอย่างไรเราถึงจะเห็นว่าโทษของกิเลสที่เราจะหนีมันมานี้ล่ะ แล้วก็มาอยู่กับสิ่งที่บริสุทธิ์สิ่งที่ดีงาม อย่างที่ท่านว่า เพราะว่ากิเลสนี้บางทีมันมีสีมันมีรสชาติ มันมีความรู้สึกที่เอร็ดอร่อย ซึ่งเราก็เชื่อว่า ก็มีเพื่อน ๆ ที่ร่วมอาชีพกับเรายังติดอกติดใจกับมัน ซึ่งบางทีเราเองก็ยิ่งเผลอ ๆ ไปชอบมันเหมือนกันครับ

**เลขาธิการ ก.พ.** อันนี้ ถ้าพูดถึงการฝึกจิตละก็ไม่ต้องคำนึงถึงการละกิเลสเลยนะ ครับ จิตนี้ความจริงมันบริสุทธิ์อยู่แล้ว แต่เพิกเฉยมันไปหมกอยู่ในกองกิเลสมันถึงได้เป็นอย่างนั้นไป ถ้าทำจิตให้หลุดจากกองกิเลสแล้วมันไม่ต้องนึกถึงว่าจะละสิ่งไม่ดีได้อย่างไร หรอกครับ เหล้ามันก็ไม่อยากจะดื่มเอง ทำความซั้วก็ไม่อยากจะทำเอง อันนี้ผมไม่ได้พูดเล่นนะครับ ได้ทำมาแล้วนะครับ

### คุณชัยวิชิต

ผมยังสงสัยอยู่นิดหนึ่งครับท่านครับ คือจะให้ข้าราชการเราบริหารจิตใจเพื่อพัฒนาจิตสำนึกอย่างที่ท่านได้กรุณาว่าให้ฟังเมื่อสักครู่ครับ ท่านคิดว่ามันจะได้ผลหรือครับ ผมเกรงว่ามันจะเป็นการเพื่อฝันไปนะครับท่านครับ

**เลขาธิการ ก.พ.** ไม่ถึงกับเป็นการเพื่อฝันไปเสียทีเดียวหรอกครับ เพราะได้ทดลองกับนักบริหารระดับสูงมาแล้วในการสัมมนานักบริหารระดับรองอธิบดี เมื่อวันที่ ๑๘-๒๖ กุมภาพันธ์ ที่ผ่านมานั้นะครับ

### คุณชัยวิชิต

**เลขาธิการ ก.พ.**

### คุณชัยวิชิต

**เลขาธิการ ก.พ.**

### คุณชัยวิชิต

**เลขาธิการ ก.พ.**

ปรากฏว่า ได้ผลเกินคาดหมายเลยทีเดียวครับ

ทดลองอะไรครับท่านครับ แล้วผลที่ท่านว่านี่มันเป็นอย่างไรร

ทดลองฝึกจิต นะครับ ปรากฏว่า คนที่ติดเหล้าอย่างมากพอจบสัมมนาแล้วได้ตัดสินใจเลิกดื่มเหล้าไปหลายคน ที่ยังเลิกดื่มไม่ได้ก็เริ่มลดการดื่มลงจนเพื่อนฝูงแปลกใจไปตาม ๆ กันนะครับ

ที่ว่าอย่างมานี้ มากสักขนาดไหนครับท่านครับ หรือว่าขาดไม่ได้เลย

คือต้องดื่มทุกวันละครับ

ที่ท่านว่ามีการสัมมนากันเมื่อสักครู่นี้ก็ขอทราบเรียน ตาม สักนิดหนึ่งครับ สัมมนาเรื่องการดื่มเหล้าหรืออย่างไรครับ

มิได้ครับ เราเชิญรองอธิบดีของทุกกรมในกระทรวงเกษตร กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงมหาดไทยรวม ๒๕ ท่าน ไปสัมมนากันเรื่อง “การบริหารงานให้มีผลถึงประชาชน” ครับ หัวข้อสัมมนาเป็นเรื่อง “การบริหารงานให้มีผลถึงประชาชน” นะครับ

### คุณชัยวิชิต

ไม่ใช่เรื่อง “การดื่มเหล้า”  
การบริหารงานให้มีผลถึงประชาชน แล้วไป ๆ มา ๆ โทงผลกลายเป็นเรื่องการเลิกดื่มเหล้าจะครบ อันนี้ขอเรียนถามเพราะไม่เข้าใจครบท่านครับ

**เลขาธิการ ก.พ.** ผลที่ว่าเลิกดื่มเหล้า นั้นเป็นเพียงผลพลอยได้หรือครบ การเลิกดื่มเหล้าเป็นเพียงผลพลอยได้นะครับ ผลที่ได้โดยตรงจากการสัมมนา ก็คือ “วิธีที่จะบริหารงานให้มีผลถึงประชาชน” นั้นละครับ

### คุณชัยวิชิต

ครับ ก็ยังไม่เข้าใจอยู่ดีละครับว่า สัมมนาหาวิธีการที่จะบริหารงานให้มีผลถึงประชาชนแต่ที่นี้กลับมีผลพลอยได้เป็นเลิกดื่มเหล้า นี่มันรู้สึกว่าจะไม่ค่อยเกี่ยวกันนะครับท่านครับ

**เลขาธิการ ก.พ.** เกี่ยวหรือครับ คืออย่างนี้ครับ ในการสัมมนาหาวิธีการที่จะบริหารงานให้มีผลถึงประชาชน นั้นนะ เราตั้งสมมุติฐานกันว่า เพื่อที่จะบริหารงานให้มีผลถึงประชาชนยิ่งขึ้น จำเป็นที่ข้าราชการจะต้องมีปัจจัยเป็นส่วนประกอบ ๕ ประการครับ คือว่า

๑. มีวิธีการบริหารงานที่ดี ที่จะส่งผลถึงประชาชนมากที่สุด
๒. มีวิธีใช้คนที่มีอยู่ หรือใช้ลูกน้อง ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด
๓. มีวิธีใช้เวลาอันจำกัด ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด
๔. มีร่างกายสมบูรณ์พอที่จะบริหารงาน ให้ มี ผล ถึง ประชาชน ได้มากที่สุด
๕. มีจิตใจดี ที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่บริหารงานให้มีผลถึงประชาชนได้มากที่สุด

เพราะฉะนั้น ในการสัมมนาครั้งนี้ เราจึงจัดหลักสูตร เสริมการสัมมนาด้วยวิชาการ ๕ ภาควิชา คือ

๑. วิชาการบริหารงาน
๒. วิชาการบริหารคน
๓. วิชาการบริหารเวลา
๔. วิชาการบริหารร่างกาย และ
๕. วิชาการบริหารจิตใจ นี้ ละครับ



ในภาควิชาการบริหารจิตใจ  
นี้แหละครับ เราตั้งปณิธานกัน  
เมื่อตอนเริ่มสัมมนาว่า ใน  
ระหว่างสัมมนา เราจะไม่ได้ม  
เหล้ากัน และในการบริหารจิต  
ใจนั้น นอกจากจะศึกษากันทาง  
วิชาการแล้ว เรายังร่วมกันฝึก  
จิตโดยวิธีนั่งทำสมาธิกัน ๔ วัน  
วันละ ๒ เวลา เข้า ๕ นาที  
เย็น ๕ นาที เท่านั้นแหละครับ  
ปณิธานที่ตั้งไว้เพียงว่า จะไม่  
ดื่มเหล้าระหว่างสัมมนานั่นละ  
มันยึดถือต่อเลยมาจนกระทั่งวัน  
นี้ เดือนเศษแล้ว หลายคนก็  
เคยดื่มหนักอย่างขนาดที่เรียกว่า  
ไม่ขาดไม่วินแต่ละวัน เลิกดื่ม  
ไปเลยก็มี บางคนที่ไม่เลิกก็ลด  
ลงเรื่อย ๆ จนเพื่อนฝูงแปลกใจ  
นี้ไม่ใช่พูดเล่นโก้ ๆ นะครับ มัน  
เป็นความจริงที่พิสูจน์แล้ว มี  
องคมนตรีท่านหนึ่งเป็นพยานได้  
วัน หลังคุณชัยวิชิตลองแอบไป  
สัมภาษณ์ท่านดูก็ได้ครับ

### คุณชัยวิชิต

ไม่แอบทรอกครับท่านครับคือฟัง  
ดูที่ท่านพูด เมื่อ ก นั ผมก็ คิด ว่า

เมื่อเสร็จหลังจากวันข้าราชการ  
พลเรือนไปแล้วนะครับ ต้องติด  
ตามเรื่องนี้มาให้ได้ แล้วก็อยาก  
จะทราบด้วยว่า ที่นั่งสมาธิกัน  
วันละ ๕ นาทีนี่ละ กำหนดจิต  
กันอย่างไร ทำไมใช้เวลาอันสั้น  
นัก และในช่วงระยะเวลาอันสั้น  
คนคิดเหล่านี้ก็จะสามารถเลิกได้  
อันนี้เพื่อนข้าราชการที่ติดเหล้า  
นะครับ ผมขอประทานอภัยที่  
พูดอย่างนี้ คิดว่าคุณคงจะสนใจ  
นะครับ ถ้าสนใจติดตามเรา  
ทุก ๆ วันอังคาร เราจะกราบ  
เรียนให้ทราบนะครับ บางครั้ง  
ผมก็อาจจะ ขอรบกวนท่านเลขา  
ธิการ ก.พ. ด้วยนะครับเกี่ยว  
กับเรื่องเหล่านี้ะครับ คือเท่าที่  
ฟังท่านพูดมาแล้วก็มันเป็นเรื่อง  
ที่ไม่น่าเชื่อเลยจริง ๆ ครับท่าน  
ครับ อันนี้ผมพูดอย่างจริง ๆ นะ  
ครับมันไม่น่าจะเป็นไปได้

เลขาธิการ ก.พ. จะเชื่อหรือไม่เชื่อ ผมก็ขอยิน  
ยันว่ามันเป็นความจริงครับ แล้ว  
ก็พิสูจน์ได้ คุณชัยวิชิตอยากจะ  
ไปสัมภาษณ์โดยตรงกับตัวบุคคล

ทั้ง ๒๕ คนนี้ก็ยังไม่ครบ เมื่อ  
ไว้ก็ได้ ผมพร้อมที่จะนัดให้  
แล้วก็ไปสังเกตการณ์ก็ได้ ผม  
แปลกใจว่า เมื่อครบ ๑ เดือน  
หลังจากสัมมนาแล้ว เราจัดปาร์ตี้  
เอาเหล่าไปวางกันเต็มโต๊ะเลย  
เหล่าพร้อมไปนิตเดียวกลายเป็น  
พร้อมมากแต่น้ำหวาน ไม่ได้มี  
ใครบังคับนะ คนที่ดื่มก็ดื่มบ้าง  
พร้อมไปนิตเดียว นี่เป็นข้อ  
พิสูจน์แล้วนะครับ นี่ขนาดว่า  
สุรายาเมา ซึ่งเป็นของเสพติด  
ยังพัฒนาจิตสำนึกให้เลิกได้อย่าง  
ง่ายดายอย่างนี้ แล้วทำไมอย่าง  
อื่นจะพัฒนาจิตสำนึกให้ทำดีไม่  
ได้ละครับ ขอแต่เพียงอย่างเดียว  
ละครับ ขอแต่เพียงว่าใช้เทคนิค  
การพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพ  
ของบุคคล ให้เหมาะแก่กาลเวลา  
และสถานที่เท่านั้นละครับ อัน  
นี้ข้อสำคัญอยู่ที่นี้ ถ้าใช้วิธีผิด  
ละก็หายห่วงไปเลยนะครับ กลับ  
ไปในทางตรงกันข้าม

### คุณชัยวิชิต

เลขาธิการ ก.พ. ครับ ในโอกาสวันข้าราชการ  
พลเรือน ๑ เมษายน ๒๕๒๔ นี้  
ผมใคร่บอกเพื่อน ข้าราชการ-  
พลเรือนทั้งหลายว่า “ทำหน้าที่  
ของเราให้ดีที่สุดเถิดครับ ก่อน  
ที่จะไม่มีหน้าที่ให้เราทำ”

### คุณชัยวิชิต

ครับ เป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่าง  
ยิ่งเลยนะครับ ที่นี้เวลาของเรา  
ก็มีจำกัดนะครับ ในตอนท้ายนี้  
ก็อยากจะให้ท่านเลขาธิการ ก.พ.  
ได้กรุณาฝากอะไรมาถึงเพื่อน ๆ  
ข้าราชการ ซึ่งเป็นข้าราชการ  
พลเรือนเช่นเดียวกัน และโดย  
เฉพาะก็ใกล้จะถึงวันข้าราชการ  
พลเรือน คือวันที่ ๑ เมษายน  
นี้ ขอเชิญท่านครับ

ครับ เพื่อนข้าราชการครับ “ทำ  
หน้าที่ของเราให้ดีที่สุดเถิดครับ  
ก่อนที่จะไม่มีหน้าที่ให้เราทำ”  
“เกียรติ หน้าที่ สามัคคี  
ซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติข้าราชการ” ๑๖

# การพิจารณา ความดี ความชอบ

โดย สี่มา สี่มานันท์\*

หากจะพิจารณาดูขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน นับตั้งแต่เริ่มรับคนเข้ามาจนปลดเกษียณอายุพ้นจากราชการไป เรื่องของการพิจารณาความดีความชอบนับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอยู่ไม่น้อย เพราะเป็นสิ่งที่ข้าราชการเกี่ยวข้องอยู่โดยตรงตลอดชั่วอายุการรับราชการ อาจเป็นในฐานะผู้พิจารณาความดีความชอบ หรือถูกพิจารณาหรือทั้ง ๒ กรณี และประการสำคัญที่สุดก็คือการพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อเกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้า รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจของข้าราชการ ในบทความนี้จะประมวลเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ นับตั้งแต่หลักการและตัวบทกฎหมายที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า อ้างอิง และเป็นแนวคิดในการปรับปรุงระบบนี้ในโอกาสต่อไป

## ระบบปัจจุบัน

ข้าราชการทุกฝ่าย ไม่ว่าจะป็นทหาร ตำรวจ ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครูและอื่น ๆ ล้วนอยู่ภายใต้หลักการให้บำเหน็จความชอบ โดยการขึ้นขั้นเงินเดือนประจำปีแบบ ๐-๑-๒ กล่าว

คือหากมีผลงาน หรือความชอบเข้าเกณฑ์ปกติ จะได้เลื่อนเงินเดือน ๑ ขั้น มีผลงานดีเด่นพิเศษก็จะได้เลื่อนเงินเดือน ๒ ขั้น และหากผลงานไม่ถึงขนาด ก็ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน

สำหรับข้าราชการพลเรือน การพิจารณา

\*สี่มา สี่มานันท์ ร.บ., M.S. (Political Science)

หัวหน้าฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ.

ความดีความชอบเป็นไปตามบทบัญญัติมาตรา ๖๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๙ ที่ว่า

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง และผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนจนความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ในกรณีที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด ให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลให้ผู้ผู้นทราบ

ทั้งนี้ ก.พ. ได้ออกกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) วางหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบไว้ ซึ่งข้าราชการฝ่ายอื่นๆ ก็ได้นำไปอ้างอิงหรืออนุโลมใช้ ฉะนั้น จึงอาจกล่าวอย่างสรุปได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการทุกฝ่ายอยู่ภายใต้หลักการเดียวกัน จะมีแตกต่างกันบ้างก็ที่แนวทางปฏิบัติ ในส่วนปลีกย่อยเท่านั้น และปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการพิจารณาความดีความชอบปัจจุบันก็อาจถือได้ว่าเป็นปัญหาร่วมกันของข้าราชการทุกฝ่ายด้วยเช่นกัน

### สภาพปัญหา

แม้ว่าจะมีการจัดวางระบบการพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นขั้นตอนตามตัวบทกฎหมาย แต่

ในทางปฏิบัติปรากฏว่า เป็นปัญหาหนักอกของผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดมา บรรยากาศระหว่างรอผลการพิจารณาความดีความชอบคือบรรยากาศแห่งการรอคอย มีการวิ่งเต้น ตีปลาหน้าไซ กล่าวร้ายป้ายสีสาดโคลนกัน มีการใช้ความสนิทชิดเชื้อความเป็นพวกพ้องเข้ามาเป็นปัจจัยในการพิจารณา และหลังจากทราบผลการเลื่อนเงินเดือนประจำปีแล้ว ในบางหน่วยงานก็อาจมีการขอชกฟอกผู้บังคับบัญชามีหนังสือร้องเรียน หรือบดขยี้แทนที่ ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน  
ทั้งนี้

อาจสรุปปัญหาหลักและสาเหตุแห่งปัญหาได้ดังนี้

๑. ปัญหาเกี่ยวกับระบบและนโยบายการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

(๑) ราชการไทยมีระบบการตอบแทนความดีความชอบของข้าราชการเพียง ๑ ชั้น กับ ๒ ชั้น เท่านั้น ไม่มีการให้รางวัลจูงใจรูปอื่น ๆ และการพิจารณาให้ ๒ ชั้น ก็ถูกจำกัดโดยโควตา

(๒) โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนในแต่ละระดับยังไม่เหมาะสม จึงมีการยึดถือแนวคิดที่ผิด ใช้การขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นการปรับค่าครองชีพ ซึ่งโดยแท้ที่จริงแล้วการขึ้นเงินเดือนเพื่อตอบแทนความชอบ (Merit Increase) กับการเพิ่มค่าตอบแทนเพื่อให้ทันกับค่าครองชีพ (Cost of Living Increase) เป็นคนละเรื่องกัน

(๓) ตามกฎหมาย (กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓) กำหนดแนวทางการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ ๑ ชั้น และ ๒ ชั้นไว้ แต่ส่วนราชการต่าง ๆ ขาด ระบบ การ ประเมิน ผล การ ปฏิบัติ งาน (Performance Appraisal) ทำให้การให้บำเหน็จความชอบอาจไม่แม่นยำและเป็นธรรม

(๔) ระบบการพิจารณาความดีความชอบกำหนดให้อำนาจผู้พิจารณาไว้ที่คน ๆ เดียว ขาด องค์คณะบุคคลช่วยพิจารณา

(๕) ระบบการพิจารณาความดีความชอบของนักบริหาร (ระดับ ๙-๑๐-๑๑) ต้องเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ทำให้เสียเวลาและมีขั้นตอนยุ่งยากโดยไม่จำเป็น

(๖) องค์การกลางบริหารงานบุคคลไม่มีบทบาทในทางส่งเสริม แนะนำ ส่วน ราชการ ให้ ประเมิน ผล การ ปฏิบัติ งาน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาความดีความชอบอย่างจริงจัง

๒. ปัญหาเกี่ยวกับกลไกและเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ

(๑) ขาดเครื่องมือและแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้เป็นเครื่องวัดว่าใครปฏิบัติงานได้ผลดีมานาน้อยแค่ไหน เพียงใด

(๒) ไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง (Position Description) ไว้โดยแน่ชัดและเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ไม่อาจ

กำหนดมาตรฐานและประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละคนได้

(๓) กลไกการแก้ไขพัฒนาหรือลงโทษผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจมิได้จัดไว้เป็นระบบรองรับการพิจารณาความดีความชอบ จะมีก็เพียงแต่ไม่ให้ขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่านั้น

(๔) กลไกการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการไม่ให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งกระทำ เป็น ความ ลับ ไม่ ก่อ ให้ เกิด ความ สัมพันธ์ อัน ดี ระหว่าง ข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา และบางกรณีทำให้เกิด ความ ขัดแย้ง แยก แยก สามัคคี ด้วย

(๕) หลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษอื่น ๆ ยังไม่ชัดเจน และมีปัญหาหลักอื่น ในการปฏิบัติระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ

๓. ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางสังคม

(๑) ค่านิยมและนิสัยของคนไทยเห็นแก่หน้าไม่กล้าทำ ไม่ชอบให้ใครมาประเมินตัวเอง

(๒) ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของการ ประเมินผลงาน เพื่อใช้ เป็น หลัก ในการ ให้ ความ ดี ความ ชอบ

(๓) ระบบ อุปถัมภ์ และ การ ถือ พรวรด พวก ยัง คง มี อิทธิพล ในการ พิจารณา ความ ดี ความ ชอบ

(๔) ใช้การมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการให้ ความ ดี ความ ชอบ

(๕) ใช้กฎเกณฑ์ การเลื่อนขั้น เงิน-เดือน (กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓) ไม่ถูกต้อง เช่น จะให้ใคร ๒ ขั้นก็เปิดกฎ ก.พ. ดู และชี้แจงไปตามนั้น

สำหรับปัญหา ใน ส่วน ที่ เกี่ยวข้อง กับ การ จัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่าจากการสำรวจระบบและพฤติกรรม การ ประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบใน ส่วนราชการต่าง ๆ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๓ โดยการส่งแบบสอบถามไปตามกรมต่าง ๆ จำนวน ๑๐๒ ชุด (ชุดละกรม) และได้รับแบบสำรวจกลับคืนมา ๘๐ ชุด พบว่า

๑. ส่วน ราชการ ที่ยัง มิได้ จัด ระบบ การ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นหลักฐานมีประมาณ ๓๗.๔% ของส่วนราชการที่กรอกแบบสำรวจ (ประมาณ ๓๐ กรม) กล่าวคือประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยไม่กำหนดแบบฟอร์มขึ้นใช้ หรือประเมินโดยไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

๒. ส่วน ราชการ ที่มีการ ประเมินผล การ ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเป็นระบบพอสมควรมีประมาณ ๕๕% (ประมาณ ๔๓ กรม) กล่าวคือ

๑) ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยใช้แบบฟอร์มมาตรฐานที่กำหนดให้ใช้เหมือนกันทั้งหน่วยงาน

๒) มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินไว้แน่นอน เช่น บางส่วนราชการ (๑๖.๒%) กำหนด

กอง หรือหัวหน้าหน่วยงานระดับจังหวัดเป็นผู้ประเมิน บางส่วนราชการ (๘๓.๗%) มีวิธีการที่รอบคอบกว่า โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินแล้วเสนอขึ้นไปตามลำดับขั้น ทั้งนี้เพื่อให้มีการตรวจสอบหรือกลั่นกรองการ ประเมินเป็นขั้น ๆ ซึ่งจะช่วยป้องกันการกลั่นแกล้งหรือช่วยเหลือผู้ถูกประเมิน

๓) การพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้ายเพื่อให้ความดีความชอบ หลายส่วนราชการ (๕๒.๕%) จะนำผลประเมินเข้าพิจารณาในที่ประชุมระดับกรม เช่น อ.ก.พ. กรม คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของกรม เป็นต้น และมีบางส่วนราชการ (๓๗.๕%) ที่นำผลการประเมินเสนอให้อธิบดี หรืออธิบดีและรองอธิบดีเป็นผู้พิจารณาตัดสินโดยไม่เข้าที่ประชุมกรม

๔) ในการพิจารณาความดีความชอบ ข้าราชการ ส่วนราชการต่าง ๆ จะใช้หลักเกณฑ์พื้นฐาน คือเกณฑ์การพิจารณาตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) และมีบางส่วนราชการ (๒๕%) ที่ใช้เกณฑ์ พิจารณา ซึ่ง กำหนดขึ้น เป็นการ ภายใน นอกเหนือจากกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ ประกอบการพิจารณาด้วย

๕) มี ส่วน ราชการ เพียง ส่วน น้อย (๑๒.๕%) ที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับปฏิกิริยาของข้าราชการ ภาย หลัง การ พิจารณา ความ ดี ความ ชอบ ประจำปี เช่น การร้องเรียนขอให้ชี้แจงเหตุผลหรือ

ข้อเท็จจริงในการพิจารณาเป็นบางครั้ง

จากผลสำรวจข้างต้น แม้จะได้ข้อสรุปที่แสดงให้เห็นแนวโน้มว่ามีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่ใช้เป็นเครื่องมือที่เชื่อถือได้ และส่วนใหญ่ชี้แจงว่าไม่ค่อยมีปัญหาในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ แต่ผลสำรวจนี้ได้มาจากฝ่ายบริหารงานบุคคลของกรม ซึ่งหากมีโอกาสได้สอบถามทำนองเดียวกันจากฝ่ายข้าราชการก็อาจจะได้ข้อมูลที่ชี้ไปอีกทางหนึ่ง เช่น แม้ว่าจะมีระบบประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบแล้ว ก็ยังมีพฤติกรรมในทางอุปถัมภ์เข้ามาแทรก ทำให้การพิจารณาไม่ตรงไปตรงมาตามเนื้อหา เป็นต้น โดยที่การสำรวจความคิดเห็นจากข้าราชการโดยตรงเช่นนี้กระทำได้ยาก สำนักงาน ก.พ. จึงพึ่งแต่เพียงจากฝ่ายบริหารเท่านั้น ส่วนความเห็นข้าราชการได้ประมวลทางอ้อมจากแหล่งต่าง ๆ

### ระบบการเลื่อน ๒ ชั้น

โดยหลักการ การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ ๒ ชั้นเป็นการตอบแทนความดีความชอบแก่ข้าราชการ ที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเด่น เกินกว่า ปกติ และเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการ อุทิศตน และตั้งใจปฏิบัติงาน แต่ในทางปฏิบัติการเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ ๒ ชั้น ได้ก่อให้เกิดผลในทางลบไม่เป็นไปตามหลักการ อาทิเช่น

๑) ข้าราชการส่วนใหญ่เสียขวัญ หรือ แดกความสามัคคีกรณีเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น

๒) ผู้บังคับบัญชาขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) ใช้หลักปฏิบัติเบี่ยงเบนไปจากหลักการ เช่น มีการเวียนเทียน เล่นพวก

๔) ระบบการให้ ๒ ชั้น ไม่เอื้อต่อการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพการทำงาน ของหน่วยงาน กลายเป็น เครื่อง บั่นทอน ทำให้ ท้อถอย ใน บาง ครั้ง แทนที่จะเป็นแรงจูงใจ และทำให้เกิดแนวความคิดผิด ๆ ที่ว่า "ชั่วไม่มี ดีไม่ปรากฏ" ก็ได้เลื่อน ๑ ชั้น

จากการ ศึกษา ระบบการ ให้ บำเหน็จ ความชอบของราชการประเทศอื่น ๆ ไม่พบว่าปัจจุบันมีประเทศใด ใช้ระบบ ตอบแทน ความชอบพิเศษ ด้วยการให้ขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น ส่วนใหญ่จะให้ ๑ ชั้น แก่ผู้ปฏิบัติงานเข้าเกณฑ์มาตรฐาน และอาจมีโครงการให้รางวัลจูงใจ (Incentive Awards Schemes) สำหรับผู้มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งอาจออกมาในรูปของเงินโบนัสรางวัล หรือการยกย่องเชิดชูเกียรติ และที่สำคัญคือการส่งเสริมสนับสนุนผู้มีผลงานดีเด่นให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพยิ่ง ๆ ขึ้นไป ดังนั้น ปัญหาหลักของระบบการพิจารณาความดีความชอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการพิจารณาว่าจะสมควร เลิกล้มหลักการให้เลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้นหรือไม่ ซึ่ง หากในสภาพปัจจุบันยังไม่พร้อมที่จะเลิก ปัญหานี้



ก็จะ ยังคง เป็นโจทย์ ที่ จะต้อง พิจารณากัน ต่อไป ใน โอกาสอันควร

### แนวทางในการปรับปรุง

จากสภาพปัญหาข้างต้นอาจกำหนดแนวทาง ในการปรับปรุงระบบการพิจารณาความดีความชอบ ในราชการไทยได้ดังนี้

๑. เสนอแนะให้มีนโยบายขึ้นใหม่หรือปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ในราชการพลเรือนที่มีอยู่เดิม เช่น นโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น โดยเสนอคณะรัฐมนตรี กำหนดเป็นนโยบายส่วนรวม

๒. เสนอแนะเพื่อกำหนดเป็นนโยบายให้องค์การ กลาง บริหารงาน บุคคล ดูแล ส่งเสริม จัดให้

มีระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ที่มี ประสิทธิภาพขึ้นในส่วนราชการต่าง ๆ

๓. กำหนดมาตรการให้ส่วนราชการ จัดให้ มีหรือ ปรับปรุงระบบการ พิจารณาความดีความชอบ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมยิ่งขึ้น โดยวาง มาตรการทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปรับปรุงระบบ การพิจารณาความดีความชอบคือองค์การกลางบริหาร งานบุคคล จะต้องจัดวางระบบและเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ ส่วน ราชการ และผู้ บังคับ บัญชา ให้ใช้ เทคนิค เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็น พื้นฐานในการพิจารณาให้บำเหน็จ ความชอบ โดยมีหลักการสำคัญ ๆ ที่จะยึดถือใน การปรับปรุงเรื่องนี้ ดังต่อไปนี้



๑. งานที่แตกต่างกัน ควรมีระบบวิธีการประเมินที่แตกต่างกัน

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ไม่ควรใช้วิธีประเมินแบบลับ

๓. ควรมีการประเมินบ่อย ๆ เท่าที่ไม่เป็นภาระเกินความจำเป็น

๔. ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินควรมีการตกลงกันว่าจะประเมินอะไร และแคใด ในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน ให้ผู้ได้ บังคับบัญชา ทราบ ก่อน ที่จะประเมิน

๕. ให้ส่วนราชการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นเกณฑ์การพิจารณา

๖. ให้ผู้ได้ บังคับบัญชา มีส่วนร่วม ในการกำหนดเกณฑ์และวิธีประเมินผลงาน

๗. การประเมินให้องค์การกลางและส่วนราชการ พิจารณาตามความเหมาะสมว่าจะควรมี คณะบุคคลช่วยในการพิจารณา สั้นกรองของผู้บังคับบัญชาหรือไม่

๘. ควรนำผลการประเมินไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ด้วย เช่น การฝึกอบรม การพัฒนา การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ การเลื่อน

ตำแหน่ง การให้รางวัลใจ ตลอดจนการปลดถ่ายออกจากราชการ เป็นต้น

๙. ควรกำหนดกลไกให้องค์การกลางต่าง ๆ เข้าไป แนะนำ ตรวจสอบ ระบบ ประเมิน ของ ส่วนราชการ

นอกจากนี้ การที่จะมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ดีจะต้อง มีระบบย่อยและเครื่องมืออื่น ๆ รองรับด้วย ได้แก่

๑. ให้ส่วนราชการจัดทำเอกสารแสดงหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และต้องชี้แจงเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของตำแหน่งใหม่

๒. ให้ส่วนราชการกำหนดให้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้เป็น ข้อมูล ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. ให้ ส่วน ราชการ จัดทำ มาตรฐาน การปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้ข้าราชการมีส่วนร่วมด้วย

๔. สืบเนื่องจากการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานควรมีระบบการให้รางวัลใจตอบแทน สำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่น และการพัฒนาหรือการลงโทษ สำหรับผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ เช่น ไม่เลื่อนชั้น โยกย้าย ตักเตือน หรือปลดถ่ายออกจากราชการ เป็นต้น โดยกำหนดกลไกในเรื่องนี้ไว้ให้ชัดเจน

สำหรับการปรับปรุงทางด้านผู้ประเมิน นั้น

ควรพัฒนาในเรื่องพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้อง และแนะนำเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ อาทิเช่น

๑. อบรมและชี้แจงทำความเข้าใจถึงเทคนิค วิธีประเมินที่ถูกต้องตามระบบที่ปรับปรุงใหม่

๒. โน้มนำทัศนคติในการพิจารณาความดี ความชอบไปในทางที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม เช่น ทำตัวอย่างให้ดู พาไปดูหน่วยงานที่มีการประเมินที่ ถูกต้อง เป็นต้น

๓. เผยแพร่เทคนิคการประเมินผล การทำ มาตรฐานงานแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถประเมินตามระบบที่ถูกต้องได้

ส่วน ทางด้านผู้ถูกประเมินก็ควรมีการ ปรับปรุงในเรื่องต่างๆ อาทิเช่น

๑. ชี้แจงทำความเข้าใจใน ระบบประเมิน ตลอดจนบทบาทของตนในเรื่องนี้

๒. ให้มีส่วนร่วมในการทำเกณฑ์มาตรฐาน งาน และกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการประเมิน เช่น ระยะเวลาที่จะประเมิน เป็นต้น

โดยสรุป การพิจารณาความดีความชอบ ในราชการยังต้องการการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ เป็นระบบที่เหมาะสมกับสภาพการณ์สิ่งแวดล้อม และให้เป็นระบบการตอบแทนผลงานที่ ข้าราชการได้อุทิศตนปฏิบัติในช่วงรอบปีที่ผ่าน

มาอย่างแท้จริง การปรับปรุงมีทั้งส่วนที่เกี่ยว ข้องกับนโยบายในการบริหารงานบุคคล เช่น จะยังควรตอบแทนผลงานที่ดีเด่นโดยให้เงินเดือน เดือน ๒ ขั้นหรือไม่ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบ และเทคนิคการประเมินผลงานเพื่อให้ได้ข้อมูล ที่ถูกต้องไปเป็นพื้นฐานในการพิจารณา และ ประการสุดท้ายก็คือ การสร้างทัศนคติที่ถูก ต้องแก่ผู้เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา เห็นคุณค่า ของการ ประเมิน ผลการ ปฏิบัติงาน และประเมินไปตามเนื้อหา ไม่ใช้ความมีอคติ ลำเอียง เข้ามา เป็น ปัจจัย ร่วม ในการ ประเมิน ส่วนทางด้าน ผู้ปฏิบัติงาน ก็เลิก มองการ เลื่อน เงินเดือนว่าเป็นสิทธิที่พึงได้ โดยอัตโนมัติ หากแต่เป็นสิ่งที่ได้มาจากผลงานที่ได้มาตรฐาน ของตน การปรับปรุงทุกด้านจะต้องดำเนินไป พร้อม ๆ กัน โดยในบางเรื่องอาจต้องเป็น มาตรการระยะยาว ค่อยเป็นค่อยไป เช่น การแก้ไขเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคล และ ในบางเรื่องอาจดำเนินการได้โดยทันที เช่น การปรับปรุงหลักเกณฑ์ การนำเทคนิคเครื่องมือประเมินผลที่เหมาะสมเข้ามาใช้ แต่ทั้งนี้ ทุก ฝ่าย ที่ เกี่ยว ข้อง นับ ตั้งแต่ องค์กร การ กลาง บริหารงานบุคคล ส่วนราชการ และตัวข้าราชการเองจะต้องร่วมมือกันอย่างแท้จริง การ แก้ไขปรับปรุงระบบการ พิจารณาความดีความ ชอบในราชการจึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ ๑๖

# การให้ออกจาก ราชการก่อน ครบเกษียณอายุ

อุพิน ฐาตรีธร

ถ้าท่านเป็นข้าราชการ คงจะเคยได้ยินคำว่า “ข้าราชการที่ทำงานเช้าสามเย็นสาม” แทบทุกวัน ทั้งจากวิทยุ โทรทัศน์ รวมทั้งจดหมาย บทความ และสารคดีที่ลงพิมพ์ตามหน้าหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารแทบทุกฉบับ ตลอดไปจนถึงการอภิปรายหรือบรรยาย หรือสัมมนา หรือฝึกอบรมทุกครั้ง ข้อความต่อจากนี้ก็เป็น ที่แน่นอน ว่าต้องพัวพันกับการสร้างประสิทธิภาพ ของข้าราชการเพื่อความ อรุด ของ ประเทศชาติ ฯลฯ แรก ๆ ที่ได้ยินท่านอาจสะดุดใจอยู่บ้าง แต่นาน ๆ ไปก็ไม่เกิดปฏิกิริยาอะไร นอกจากบางครั้งจะนึกในใจว่า เมื่อไหร่จะมีใครคิด คำใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้แทนที่เสียที่เท่านั้น เพราะเกิดความเคยชินเสียแล้ว

ความเคยชินทำนองเดียวกันนี้เองที่ทำให้เรา ละเลยพฤติการณ์มากมายหลายอย่าง ที่สร้างภาพพจน์ ในทางที่น่าชื่นชมน้อยไปสักหน่อยให้แก่ข้าราชการ ทั่วไป

เราทุกคนคงต้องยอมรับว่า ปัญหาข้าราชการ ทำงานพอให้พ้นตัวไปวันหนึ่ง ๆ หรือประพฤติไม่เหมาะสมในลักษณะอื่นมีอยู่จริง ซึ่งถ้าราชการ ระบายข้าราชการประเภทนี้ออกจากราชการไป และ รักษาไว้แต่ข้าราชการที่ ประพฤติตนเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ คำวิพากษ์ วิจารณ์ในทางเสียหายข้างต้น ก็จะไม่ หนาหูเช่น ใน ปัจจุบัน สิ่งที่น่าสนใจในที่นี้จึงมีอยู่ ๓ ข้อ กล่าวคือ

ข้อแรก เราจะใช้เกณฑ์อะไรตัดสินว่า ข้าราชการ ผู้ใด เป็น ข้าราชการ ที่ พึง รักษา ไว้ ใน ราชการ ผู้ใดมีพฤติการณ์ที่ควรให้พ้นจากราชการ ข้อที่สอง ขณะนี้มีวิธีดำเนินการให้ข้าราชการ ที่ไม่เป็น ประโยชน์แก่ราชการเท่าที่ควรได้พ้น จากราชการไปหรือไม่อย่างไร

และข้อสุดท้าย การประพฤติปฏิบัติตนที่ไม่ เหมาะสมของข้าราชการ มีสาเหตุและทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

## เกณฑ์การพิจารณา

ในราชการไทย รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยล้วนสนใจที่จะระบายนโยบายที่ปฏิบัติราชการย่อหย่อนไม่ได้มาตรฐานออกจากราชการ ซึ่งมติคณะรัฐมนตรีที่สำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้มีอยู่ ๒ ฉบับ ได้แก่

๑. มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๔๙๔ ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการที่รับราชการมาครบ ๓๐ ปี คงรับราชการต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้<sup>(๑)</sup>

“ข้าราชการผู้ใดที่ได้รับราชการมาครบ ๓๐ ปี และมีสิทธิได้รับบำนาญตามกฎหมาย หากเป็นผู้ที่บกพร่องตามหลักเกณฑ์ข้อหนึ่งข้อใดตั้งระบุไว้ข้างทำนองแล้ว ไม่ควรให้รับราชการอยู่ต่อไป คือ

๑. มีความรู้ความสามารถไม่ตีพอกับตำแหน่งหน้าที่ซึ่งแม้ไม่ถึงเข้าขีดหย่อนความสามารถก็ดี ตัวอย่างเช่น ปฏิบัติราชการเฉื่อยชา ล่าช้า หรือปฏิบัติราชการมักผิดพลาด เป็นต้น

๒. มีความรู้ความสามารถเสื่อมตัวไม่ตีไม่แล้ว แต่ถ้าหาผู้แทนที่ดีกว่าได้

๓. มีอนามัยหรือสุขภาพ ไม่สมบูรณ์

เช่น เจ็บป่วยเนื่อง ๆ หรือเป็นโรคติดต่ออย่างร้ายแรง

๔. เกียจคร้านหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ

๕. ประพฤติตนไม่สมควรแก่ตำแหน่ง  
เช่น ประพฤติตนเสเพล เสพเครื่องทองของเมาจนไม่สามารถครองสติได้ มีหนี้สินล้นพ้นตัว เป็นต้น

๖. ไม่สนับสนุนการปกครองระบอบรัฐธรรมนูญ

๗. ประพฤติผิดวินัยข้าราชการข้ออื่นๆ จนถึงถูกลงโทษสถานหนึ่งสถานใดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการ

อนึ่ง หลักเกณฑ์นี้ไม่ควรจะพิจารณาถึงอายุของข้าราชการผู้นั้นว่าจะมากน้อยประการใด เพราะปัญหาเรื่องอายุ ของ ข้าราชการ เป็นอีกส่วนหนึ่งต่างหาก”

๒. มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๑๗ เห็นชอบกับข้อเสนอของ ก.พ. เรื่องการปรับปรุงสมรรถภาพและอัตรากำลังข้าราชการ รวม ๖ ข้อ ซึ่งมีใจความสำคัญข้อหนึ่งว่า<sup>(๒)</sup>

(๑) หนังสือกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ น.ว. ๑๔๓/๒๔๙๔ ลงวันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๔๙๔ เรื่องหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการที่รับราชการมาครบ ๓๐ ปี คงรับราชการต่อไป

(๒) หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีถึงเลขาธิการ ก.พ. ที่ สว ๐๒๐๓/๕๕๑ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๑๗ เรื่องการปรับปรุงสมรรถภาพและอัตรากำลังข้าราชการ

“ให้หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยทุกระดับ  
สำรวจข้าราชการในบังคับบัญชาว่ามีผู้ใดบ้างที่ไม่ทำ  
งาน หรือทำแต่ได้ผลงานน้อยมาก หรือทำงานโยก  
โยล่ำซำ ไม่อำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ไม่  
อุทิศเวลาให้แก่ราชการ หย่อนความสามารถ เจ็บ  
ป่วยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ โดยสม่ำเสมอ  
หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม หรือบกพร่องในหน้าที่  
สมควรให้ออกจากราชการ โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้น  
ต้น เป็นผู้สำรวจ แล้ว เสนอ บัญชี รายชื่อ พร้อมทั้ง  
พฤติการณ์อันเป็นเหตุให้สมควรให้ออกจากราชการ  
ไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป และให้ผู้บังคับ  
บัญชาชั้นเหนือขึ้นไป พิจารณาพร้อมกับเสนอ  
ความเห็นและเพิ่มเติมรายชื่อ ผู้ที่มีพฤติการณ์สมควร  
ให้ออกจากราชการตามข้อนี้ถ้ามี ต่อผู้บังคับบัญชา  
ชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับ จนถึงปลัดกระทรวงหรือ  
อธิบดีผู้บังคับบัญชาแล้วแต่กรณี เมื่อปลัดกระทรวง  
หรืออธิบดีผู้บังคับบัญชา เห็นว่า สมควรให้ผู้ใดออก  
จากราชการตามข้อนี้ ก็ให้ดำเนินการให้ออกจาก  
ราชการตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนโดยด่วน  
ต่อไป

การสำรวจและเสนอบัญชีรายชื่อนี้ ให้ผู้  
บังคับบัญชารายงานถึงปลัดกระทรวง หรืออธิบดีผู้  
บังคับบัญชาภายในกำหนดเวลา ๒ เดือน ถ้าปรากฏ  
ภายหลังว่าผู้บังคับบัญชาผู้ใด ระดับใด ช่วยเหลือ  
ปิดบังมิให้ผู้มีพฤติการณ์ดังกล่าวต้องออกจากราชการ  
ให้ถือว่าผู้บังคับบัญชานั้นๆ บกพร่องในหน้าที่ราชการ  
ไม่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของราชการ อันจะ

ต้องได้รับโทษทางวินัยตามควรแก่กรณี อนึ่งหลัง  
จากการสำรวจและดำเนินการ ให้ผู้มีพฤติการณ์ ดัง  
กล่าวออกจากราชการครั้งแรกนี้แล้ว ให้มีการสำรวจ  
และดำเนินการตามข้อนี้ในปีต่อๆ ไปปีละครั้ง โดย  
ดำเนินการพร้อมๆ กับการพิจารณาความดีความชอบ  
ข้าราชการประจำปีด้วย”

ดังนั้น จึงสรุปลักษณะข้าราชการที่ควร  
ระบายนอกจากราชการ แม้จะยังไม่ครบเกษียณ  
อายุได้ว่าเป็นผู้ที่เข้าเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่งต่อไปนี้คือ

๑. ความรู้ความสามารถไม่เหมาะสม  
กับตำแหน่ง
๒. ไม่อุทิศเวลาให้แก่ราชการ
๓. ไม่อำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
๔. ไม่รักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่ง
๕. สุขภาพไม่ดีพอ

## วิธีให้ออกจากราชการ

ข้าราชการในความรับผิดชอบของ ก.พ. ที่  
ถูกลงโทษกรณีผิดวินัยอย่างร้ายแรง คือ ไล่ออก  
ปลดออก หรือให้ออก จะเสียประโยชน์เกี่ยวกับการ  
ได้รับบำเหน็จบำนาญ ตลอดจนสิทธิในการ  
ขอกลับเข้ารับราชการมากน้อยลดหลั่นกันตามลำดับ  
แต่สำหรับการพิจารณาให้ ออกจาก ราชการ ตามมติ  
คณะรัฐมนตรีทั้งสองฉบับข้างต้นนั้น ผู้บังคับบัญชา  
อาจดำเนินการให้ออกจากราชการโดยไม่ถือเป็นการ  
ลงโทษทางวินัย จึงไม่กระทบกระเทือนสิทธิที่พึง

มีพึงได้ ซึ่งนับว่าเป็นมาตรการที่ละมุนละม่อมพอสมควร แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปไม่นิยมใช้มาตรการนี้ ตัวอย่างเช่น ระหว่างปี ๒๕๒๒ ในบรรดาข้าราชการพลเรือนสามัญที่ ก.พ. รับผิดชอบจำนวน ๑๓๓,๔๓๒ คน มีผู้ถูกดำเนินการ ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน ถึงขั้นต้องออกจากราชการรวม ๑,๓๖๓ คน ในจำนวนนี้เป็นผู้ต้องออกจากราชการตามมาตรการนี้เพียง ๓๘ คน หรือร้อยละ ๒.๗๙ ของจำนวนผู้ที่ต้องออกจากราชการเท่านั้น<sup>(๓)</sup> ซึ่งเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมดกว่าแสนคน ก็ต้องนับว่าน้อยจนเป็นทางให้เข้าใจกันไปได้ว่าการที่ผู้บังคับบัญชालะเลยไม่ดำเนินการทางวินัยหรือไม่ใช้มาตรการให้ออกโดยไม่ถือเป็นการลงโทษทางวินัยข้างต้น จะเนื่องจากเคยชินกับพฤติกรรมที่ไม่สมควรต่างๆ หรือสาเหตุอื่นก็ตาม มีผลให้ข้าราชการจำนวนหนึ่งซึ่งมีความบกพร่องอย่างมากยังคงอยู่ในราชการ

อย่างไรก็ดี สถิติข้างต้นเพียงแต่ชี้ให้เห็นว่า มีการนำมาตรการดังกล่าวมาใช้เป็นอัตราส่วนน้อยมาก ซึ่งมีได้หมายความว่าจำเป็นจะต้องเร่งรัดให้มีการใช้มาตรการนี้ ระบายข้าราชการที่ไม่พึงประสงค์ออกจากราชการมากขึ้นเพียงประการเดียว เพราะปัญหาข้าราชการขาดประสิทธิภาพและประ-

พฤติดินไม่เหมาะสมมีสาเหตุมาจากสิ่งแวดล้อมและทัศนคติของข้าราชการเองประกอบกัน จึงควรพิจารณาหาทางแก้ไข ตั้งแต่ต้นเหตุ เพื่อป้องกันไว้ก่อนอีกชั้นหนึ่งด้วย

## สาเหตุและทางแก้ไข

สาเหตุและทางแก้ไขปัญหาข้าราชการประพฤติปฏิบัติตนไม่เหมาะสม จนเข้าเกณฑ์ไม่สมควรให้อยู่ในราชการต่อไปนั้น อาจแบ่งตามปัญหาเฉพาะหน้าในราชการได้ ๓ ข้อ กล่าวคือ

๑. **ปัญหาค่าตอบแทนไม่เพียงพอ** เป็นเหตุให้ข้าราชการ ต้อง พะวง กับ ภาระการ ครองชีพประจำวันของตนเองมากกว่าภาระการงาน ในหน้าที่ปัญหานี้ทางราชการได้ พยายาม ปรับปรุงอัตราเงินเดือนและการให้ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจเสมอมา แต่เป็นสิ่งที่ปรับปรุงได้ยาก เนื่องจากงบประมาณแผ่นดินมีอยู่อย่างจำกัด

๒. **ปัญหาขาดการพัฒนาข้าราชการ** ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ข้อนั้นนอกจากการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมข้าราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งองค์การกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ กำลังดำเนินการอยู่อย่างรีบเร่งในขณะนี้แล้ว ควรจะได้ส่งเสริมให้ข้าราชการระดับผู้บังคับ

(๓) สำนักงาน ก.พ. สถิติจำนวนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนและข้าราชการที่ออกลงโทษทางวินัย ปี ๒๕๒๑—๒๕๒๒,

บัญชาได้มีส่วนร่วมพัฒนาข้าราชการใน บังคับบัญชา โดย การ มอบ หมายงาน ที่จะ เพิ่ม พูน ความ รู้ ความ ชำนาญที่จำเป็นสำหรับแต่ละบุคคลให้ได้ฝึกฝนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเองภายใต้การแนะนำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาได้สั่งสมมา ซึ่งเป็นสิ่งมีค่าที่ไม่อาจหาซื้อได้ให้เป็นประโยชน์แก่ราชการต่อไป

๓. **ปัญหาข้าราชการขาดความสำนึก**  
**ในหน้าที่** สาเหตุข้อนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าจะ เปรียบ เภณท์ การ พิจารณา ให้ ออก จาก ราชการเป็นรัฐ คือเครื่องกำหนดขอบเขตลักษณะที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของข้าราชการ การปรับปรุงหลักเกณฑ์เหล่านี้ก็เป็นเพียงการซ่อมแซมแนวรัฐให้มั่นคงยิ่งขึ้น แต่โดยที่ระเบียบกฎเกณฑ์ใดๆ ไม่ว่าจะรัดกุมเพียงไร ย่อมไม่อาจควบคุมคนทุกคนได้ทุกกรณี ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างเสริมให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกผิดชอบ รังเกียจที่จะปฏิบัติสิ่งที่ไม่ถูกต้องขึ้นในใจเอง ซึ่งเป็นวิธีควบคุมที่ทั่วถึงที่สุด เช่นเดียวกับในขณะที่เราซ่อมแซมรัฐเราก็ควรจะได้อบรมผู้ที่อยู่ภายในให้เคารพเขตแดนที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นกติกาข้อหนึ่งของการรักษาระเบียบวินัยในหมู่คนจำนวนมากด้วย ดังนั้น การ

รณรงค์เพื่อสรรค์สร้างจริยธรรมขึ้นในหมู่ข้าราชการพลเรือน ซึ่งองค์การกลางบริหารงานบุคคลหลายองค์การกำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการแก้ไขปัญหานี้

### สรุป

ตามหลักการบริหารงานบุคคล เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบำเหน็จรางวัลผู้ที่ทำงานได้ผลดี ก็ควรมีการพัฒนาผู้ที่ทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควรควบคู่กันไป ต่อเมื่อวิธีการดังกล่าวไม่ได้ผล จึงจะใช้ มาตรการ สุด ท้าย คือ พิจารณา ให้ ออก จาก ราชการไป ซึ่งมาตรการให้ข้าราชการออกจาก ราชการก่อนครบ เกษียณอายุ ย่อมไม่ ได้ผลตรงตาม เจตนา เดิม ที่จะ รักษา เฉพาะ ข้าราชการ ผู้มี ความรู้ ความสามารถ และความ ประพฤติเหมาะสมกับ ตำแหน่งไว้ ในราชการ หากมิได้แก้ไขสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาทั้งสามข้อที่ได้กล่าวมา แต่สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าการเจาะจงแก้ไขปัญหากลับกับคำตอบ แทน หรือการพัฒนาความรู้ความสามารถ หรือ จริยธรรมข้อหนึ่งข้อใดเพียง ข้อเดียวย่อม จะหวังให้มี ผลแก้ไขปัญหากลับหมดมิได้ เพราะในการแก้ไข ปัญหาที่สมบูรณ์แบบย่อมต้องพิจารณาปรับปรุงสิ่งที่ เกี่ยวข้องทุกทางให้เป็นระบบที่เกื้อกูลสอดคล้องซึ่งกัน และกัน เพื่อจุดหมายปลายทางเดียวกัน คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ๑๕

# การประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้วยวิธีจุดบันทึก เหตุการณ์สำคัญ

เมทินี พงษ์เวช

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดอันหนึ่งในการดำเนินการด้านบริหารงานบุคคล เพราะเป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร จะต้องมีการประเมินผลว่า แต่ละบุคคลในองค์กร การปฏิบัติงานได้ผลเป็นอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน การโยกย้ายผู้ปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาบุคคล เป็นต้น

การประเมินผลการทำงานนั้น มีอยู่มากมายหลายวิธีด้วยกัน เช่น วิธีการพิจารณาตามเครื่องวัด หรือวิธีเปรียบเทียบบุคคล เป็นต้น แต่ละวิธี ก็มี ข้อดี ข้อเสีย แตกต่างกันไป สำหรับบทความนี้ จะเน้น เฉพาะวิธี จุดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) ซึ่งมีแนวความคิดว่า

ในการประเมินผลปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการประเมินผลจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์ หากเราได้สังเกตการปฏิบัติงานทุกๆ อย่างของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะทำไม่ได้ หรือหากเป็นไปได้ก็อาจจะมีผลในทางลบต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่อย่างมาก อย่างไรก็ตาม แนวความคิดนี้เชื่อว่าเราสามารถ กำหนดได้ว่า กิจกรรม หรือพฤติกรรมใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ให้เป็นผลสำเร็จ เพราะในงานใดงานหนึ่งนั้นจะประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ อย่าง ซึ่งอาจไม่มีความสำคัญเท่าใดนักต่อผลสำเร็จของงาน และหากพิจารณากิจกรรมเหล่านั้น ก็จะได้ประโยชน์เท่าที่ควร

เรียบเรียงจาก "Evaluating the Performance of Research Personnel" ของ The American Institute for Research, Pittsburgh, Pennsylvania, 1951.

เมทินี พงษ์เวช B.A., M.A. (Psychology) นักวิชาการสอบ กองการสอบ สำนักงาน ก.พ.



วิธีจัดบันทึก เหตุการณ์ สำคัญ จึงมี ขั้นตอนใหญ่พอสรุปได้ดังนี้

๑. รวบรวม “เหตุการณ์สำคัญ” ต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่ง “เหตุการณ์สำคัญ” ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานส่วนใดส่วนหนึ่งได้ผลดีมากหรือไม่ได้ผลดีเลย การรวบรวมเหตุการณ์สำคัญนี้อาจทำได้โดยให้หัวหน้างานจัดบันทึกไว้ หรือให้รายงานพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เขาได้สังเกตและเห็นว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จหรือไม่สำเร็จ บันทึกอาจเป็นข้อความสั้น ๆ เช่น

— “เจ้าหน้าที่คนนี้ได้แสดงทัศนคติที่ไม่ดีต่อทุกคนเวลาลับหลัง คราวนี้เขาวิจารณ์เครื่องมือซึ่งอีกคนหนึ่งได้คิดขึ้น โดยบอกคนในแผนกถึงข้อไม่ดีต่าง ๆ ของเครื่องมือ และได้ทำเช่นนั้นมาหลายครั้งแล้ว”

— “วิศวกรคนนี้ได้รับมอบหมายให้แก้ไขคู่มือการใช้เครื่องมือบางชนิด เขาต้องแก้ไขภาษาที่ใช้ให้ง่าย และ รวบรวมขั้นตอนตลอดจนให้ถูกต้องทางเทคนิค เขาสามารถเปลี่ยนแนวเสนอและเรียบเรียงเนื้อหาได้อย่างดีเลิศ และก็ใช้ภาษาที่เหมาะสมและถูกต้อง”

— “หัวหน้าหน่วยนี้ไม่สามารถดำเนินการตามลำดับขั้นตอนได้ คือเขามีความกระตือรือร้นเกินไปที่จะให้หัวหน้างานในระดับ

สูงได้ทราบโดยตรง และมักจะมีข้อแก้ตัวที่ฟังไม่ขึ้นเสมอในการทำข้ามหน้าหัวหน้า ถัดขึ้นไปในครั้งนี้ เขาเสนอโครงการวิจัยผ่านไปยังหัวหน้างานระดับสูง โดยไม่ผ่านหัวหน้าในระดับถัดไป เพราะคิดว่า จะไม่เห็นด้วยกับความคิดของตน”

๒. เมื่อได้รวบรวม บันทึกเหตุการณ์สำคัญ ได้เป็นจำนวนมากพอแล้ว ก็จะต้องนำเหตุการณ์สำคัญนั้นมาจัดกลุ่มเข้าไว้ด้วยกันตามความคล้ายคลึงของพฤติกรรมในแต่ละเหตุการณ์

๓. ขั้นตอนต่อไป คือการนำกลุ่มเหตุการณ์สำคัญ ที่มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกันนั้น มาวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมเหล่านั้น ควรจัดอยู่ภายใต้หัวข้อกิจกรรมหรืองานย่อยอะไร แล้วจึงมาระบุพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นแยกออกเป็น ๒ ประเภท คือ พฤติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพอใจและพฤติกรรมที่ดีเยี่ยม

เพื่อให้มองเห็นภาพขั้นตอนนี้ดียิ่งขึ้น จึงขอยกตัวอย่างงานย่อย หรือกิจกรรม ๒ อย่าง ที่รวบรวมมาจากบันทึกเหตุการณ์สำคัญของหัวหน้างานในหน่วยงานกองทัพเรือของสหรัฐอเมริกา ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิจัย และการบริหารทางด้าน วิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ และมีรายการพฤติกรรมทั้งที่ไม่เป็นที่น่าพอใจและที่ดีเยี่ยม สำหรับแต่ละกิจกรรมหรืองานย่อยด้วย ดังนี้

ก. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้แล้ว (งานเกี่ยวข้องกับการปรับมาตรฐาน แผนงาน หรือแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม)

## พฤติกรรมที่เป็นที่ไม่น่าพอใจ

๑. ไม่สามารถปรับเกณฑ์ วิธีการ หรือขั้นตอน เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา
๒. ข้ามขั้นตอนที่สำคัญเพื่อให้เสร็จตามเวลา
๓. ดำเนินการตามวิธีเดิมโดยไม่เปลี่ยนแปลง เมื่อทราบอยู่แล้วว่าจะเปลี่ยน
๔. เริ่มปฏิบัติงานในขั้นตอนถัดไปโดยไม่รอผลของขั้นตอนก่อนนั้น
๕. ปฏิเสธที่จะรับทราบผลเพียงบางส่วน หรือการหาทางแก้ไขชั่วคราวสำหรับปัญหาที่รีบด่วน
๖. เลิกใช้ เครื่องมือ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการก่อนที่จะมีข้อมูลสนับสนุนพอเพียง

ข. การดำเนินการกับผู้ใต้บังคับบัญชา (การวิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์ เมื่อจำเป็นและมีข้อมูลครบถ้วน ชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี อภิปรายนโยบายต่าง ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดวันลาต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ

## พฤติกรรมที่ดีเยี่ยม

๑. ปรับเกณฑ์ วิธีการ หรือกำหนดเวลา เพื่อให้งานเสร็จตามเวลาโดยไม่เกิดผลเสียหาย
๒. ปรับงาน ที่ปฏิบัติ เพื่อให้ สอดคล้อง กับ ผลการวิจัยที่เพิ่งได้รับทราบผล
๓. หาวิธีดำเนินการใหม่เมื่อมีปัญหาหรือสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย
๔. ยอมรับข้อแก้ไขชั่วคราวสำหรับปัญหาที่รีบด่วน

งานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาทราบ การร่วมรับผิดชอบ และไม่ตรวจสอบจับผิดผู้ใต้ บังคับบัญชา หรือการพิจารณาฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา)

## พฤติกรรมที่เป็นที่ไม่น่าพอใจ

## พฤติกรรมที่ดีเยี่ยม

### การดำหนิ การยอมรับ และชมเชย

๑. ดำหนิโดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริง
๒. ดำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน
๓. ถากถางความคิดหรือความพยายามของลูกน้อง

๑. สนับสนุน ยกย่อง ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดี
๒. ปฏิเสธ ที่จะดำหนิผู้ใต้ บังคับ บัญชาเมื่อไม่มีข้อเท็จจริง
๓. ชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงาน

## การจัดการในค้ำส่วสัศการ

๑. ให้ผู้ได้บงค้บญชาทำงานล่วงเวลาโดยไม่ว้าเป็น
๑. จดักำหนดเวลาต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรวบของผู้ได้บงค้บญชา
๒. ปฏิเสธไม่ว้าลาโดยไม่ว้ามีความจ้าเป็นรวบถ้วน

## การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

๑. ไม่ว้าอธิบายถึงการตัดสินใจหรือการดำเนินการที่มีผลต่องานของผู้ได้บงค้บญชา
๑. อธิบายเหตุผลผลการตัดสินใจหรือการบริหารงานที่มีข้อได้เปรียบกัน

## ความร่วมมือรวบศึศชอบ

๑. ไม่ว้าให้ออกาสผู้ได้บงค้บญชาเสนอเสนอความคิดเห็น
๑. ปรึษาปัญหาต่าง ๆ กับผู้ได้บงค้บญชา
๒. ไม่ว้าพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้ได้บงค้บญชา
๒. ขอความคิดเห็นและพิจารณาความคิดเห็นของผู้ได้บงค้บญชา
๓. ตรวจสอบรายละเอียดทุกอย่างเกี่ยวกับงานของผู้ได้บงค้บญชา
๓. ตรวจสอบงานเฉพาะจุดที่สำคัญ
๔. มอบงานของตนเองให้ผู้ได้บงค้บญชาทำ
๔. สนับสนุน การตัดสินใจของผู้ได้บงค้บญชาที่ได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว

๔. เมื่อ มี รายละเอียด เกี่ยวกับ พฤติกรรมต่าง ๆ สำหรับงานย่อยในแต่ละลักษณะตามตัวอย่างข้างบนแล้ว หัวหน้างานก็จะใช้รายการดังกล่าวเป็นแนวทางในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ของผู้ได้บงค้บญชาได้ต่อไป

โดยสรุปแล้ว วิธีจัดบันทึกเหตุการณ์สำคัญนี้จะช่วยให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น เพราะจะมีแนวทางหรือเกณฑ์กำหนดไว้ให้ หัวหน้างาน ประเมิน ได้ง่ายขึ้น

อย่างไรก็ตาม การนำวิธีจัดบันทึกเหตุการณ์สำคัญไปใช้นั้นมีข้อควรคำนึงที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง คือ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจจะถือได้ว่าสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานประเภทหนึ่ง แต่ทั้งนี้ อาจจะไม่มีมีความสำคัญเลยในการปฏิบัติงานอีกประเภทหนึ่งก็เป็นได้ จึงมีข้อควรระวังในการนำไปใช้ประเมินงานอื่นซึ่งมิได้มีการวิเคราะห์จากเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ไว้ก่อน

# “ถ้าท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างาน ท่านจะทำอย่างไร”

เมตต์ เมตต์การุณจิต\*

ในชีวิตของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็งานของเอกชนหรือราชการก็ตาม ทุกคนย่อมจะมีความใฝ่ฝันว่า สักวันหนึ่งจะต้องได้รับเลื่อนขั้นขึ้นดำรงตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ ในระดับหัวหน้างานให้จงได้]

คงไม่มีใครที่ทำงานแล้วไม่ต้องการที่จะก้าวหน้า หรือไม่ขอรับการเลื่อนขั้น แต่ถ้าหากมีก็นับว่าบุคคลนั้น ไม่เสียประสาทก็เมา หรือไม่ทั้งบ้าทั้งเมาเป็นแน่

การเป็นหัวหน้าหน่วยงาน หรือการเป็นผู้บังคับบัญชาคน (Legal leader or Authoritative leader) นั้น ใครๆ ก็เป็นได้ไม่ยากนัก ถ้าได้รับการแต่งตั้งให้เป็น เช่น ถ้าเราได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการ ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี หรือแม้

แต่รัฐมนตรี เราก็เป็นได้ แต่การที่จะเป็นนักบริหารที่ดีมีความสามารถนั้นเป็นได้ยาก และถ้าเราได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้จริงๆ แล้วเราจะทำได้ไหม นี่คืคำถามที่ทำลายความเพ้อฝันของคนบางคนต้องสะดุดหยุดลง แล้วหันมามองตัวเอง

เพื่อนคนหนึ่งเคยกล่าวกับข้าพเจ้าว่า ครูใหญ่ของเขาคือคนหัวโบราณ เสนออะไรไปก็ไม่เอา การพิจารณาสองชั้นก็ไม่เป็นธรรม คนทำงานมากกว่าคนที่ได้รับแต่กลับไม่ได้ ต่อมาเพื่อนคนนั้นได้เป็นครูใหญ่บ้าง กลับมาบริหารงานได้ไม่ดีเท่าครูใหญ่คนเดิม ช้ายังเกิดมีปัญหาค้นมากมาย

เมื่อครั้ง ข้าพเจ้าไป ช่วย ราช การ เลือก ตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ที่อำเภอเมืองแห่งหนึ่ง

\* เมตต์ เมตต์การุณจิต นักประชาสัมพันธ์ ๔ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายอำเภอท่านได้เล่าถึงความหลังครั้งที่ยังเป็น ปลัด  
อำเภอให้ฟังว่า “ถ้าได้เป็นนายอำเภอแล้ว จะทำ  
อย่างนั้นอย่างนี้ จะบริการประชาชนทุกระดับให้  
ประทับใจ จะพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญในเวลาเพียง  
ไม่กี่เดือน เพราะทั้งนี้ ท่านเชื่อในดีกรีที่จบมาจาก  
เมืองนอก ประกอบกับเห็นว่านายอำเภอคนเก่า  
เป็นคนคร่ำครึ ไม่ทราบว่าเป็นนายอำเภอมาได้  
อย่างไร แต่พอได้เป็นนายอำเภอเข้าจริงๆ แล้ว สามารถ  
ทำในสิ่งที่เคยคิดไว้ได้เพียง ๓๐ % เท่านั้น

จากที่ได้กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่า  
การเป็นผู้บริหารนั้น มิใช่เป็นได้ง่ายๆ ดังที่ใครๆ  
กล่าวไม่

เป็นธรรมดาของการทำงาน ที่ผู้บังคับบัญชา  
รุ่นอาวุโสจะต้องพ้นจากตำแหน่งไป ในวันใดวัน  
หนึ่งข้างหน้าอย่างแน่นอน และก็จะมีคนรุ่นหลัง  
เข้ามาแทนที่ บุคคลที่วานี้ก็คือท่านทั้งหลายที่เป็น  
ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งในปัจจุบันนี้ ท่านจะดำรง  
ตำแหน่งอะไรก็ตาม แต่ถ้าหากว่าสักวันหนึ่ง ท่าน  
ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานแล้ว ท่าน  
คิดว่าท่านจะทำอย่างไรดี จึงจะทำงานให้ประสบผล  
สำเร็จ

การจะเป็นผู้บริหารที่ดี และทำงานให้  
ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มิใช่  
จะต้องเป็นผู้ที่จบปริญญามากมายหลายสาขา ชนิด

ที่เขียนมาในบัตร ๓ บรรทัดก็ยังมีจบไม่ ผู้ที่ไม่มี  
ปริญญา แต่มีความสามารถโดยไม่อาศัยทฤษฎีทาง  
วิชาการมากนัก ก็สามารถเป็นนักบริหารที่ประสบ  
ความสำเร็จก้าวหน้าได้เช่นกัน บุคคลประเภทหลัง  
นี้มีเป็นจำนวนมาก บางท่านได้เป็นผู้ว่าราชการ  
นายอำเภอ ปลัดจังหวัด เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด  
ก็มี

ดังนั้น ถ้าพึ่งแต่คุณวุฒิทางการศึกษานั้น  
มิได้ช่วยอะไรมากนัก แต่ความสามารถและเทคนิค  
การทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่ง  
“ถ้าเราสังเกตคนที่ทำงานจนได้ดีนั้น เราจะเห็น  
ได้ว่าท่านเหล่านั้นมีคุณลักษณะบางประการ ซึ่ง  
อาจแบ่งได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ คุณลักษณะ  
พื้นฐาน กับคุณลักษณะพิเศษ คุณลักษณะพื้นฐาน  
นั้นมีอยู่ทั่วไปในบรรดาคนที่เห็นใหญ่เป็นโต แต่  
คนที่ก้าวหน้าต่อไป หรือได้ดียิ่งขึ้น จะต้องเป็น  
คนที่นอกจากมีคุณลักษณะพื้นฐานแล้ว ย่อมมี  
คุณลักษณะพิเศษเฉพาะอีกด้วย”<sup>๑</sup>

เมื่อท่านอาจได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารใน  
วันข้างหน้าอันใกล้นี้ จึงใคร่ขอเสนอแนะข้อคิด  
บางประการ ในการเตรียมตัวที่จะเป็นหัวหน้างาน  
ตามหลักวิชาการ จากการค้นคว้าและประสบการณ์  
ของท่านที่เคยประสบผลสำเร็จมาแล้ว ไว้เป็นเครื่อง  
ประดับความรู้เพียงเล็กน้อย ดังนี้

๑ วิทยุ อังคนารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี (พิมพ์ครั้งที่ ๒;  
๒๕๑๗), หน้า ๓

กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,

## ๑) ก่อนเป็นหัวหน้างาน

๑. ศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหาร อย่างน้อยที่สุดก็จะเป็นหนทางอันหนึ่งที่จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้เดิม และทั้งยังเป็นการเพิ่มความรู้วิทยาการใหม่ๆ อีกด้วย คนเราถึงแม้ว่าจะเก่งอย่างไรก็ตาม ถ้าไม่สนใจความก้าวหน้าใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาแล้ว ย่อมจะเป็นการบั่นทอนความรู้ความสามารถได้ โดยเฉพาะทุกวันนี้มีเทคโนโลยีเกิดขึ้นมากมาย และการบริหารงานก็ล้วนแต่เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนขึ้นเป็นเงาตามตัว

๒. ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์การใด ท่านอาจจะต้องทำงานร่วมกับเพื่อนรุ่นเดียวกัน ลูกน้อง เจ้านาย คนเสมอกัน ดังนั้น จึงควรศึกษาถึงนิสัยใจคอ ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีเฉพาะของบุคคลและหน่วยงานนั้นๆ โดยเฉพาะเพื่อนรุ่นเดียวกัน หรือญาติ ท่านควรจะวางตัวอย่างไรจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

ในเรื่องการรู้จักนิสัยคนนั้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงตรัสว่า ถ้าเป็นผู้น้อย ก็ต้องศึกษาและสังเกตให้รู้นิสัยของผู้ใหญ่ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาตน ต้องรู้ว่าความคิดเห็นเป็นอย่างไร ชอบทำการงานอย่างไร เมื่อทราบแล้วก็อาจจะวางความประพฤติและทางการงาน ของตนเองให้

ต้องตามอัธยาศัยของผู้ใหญ่นั้นได้ ที่แนะนำเช่นนั้นมิใช่แปลว่าให้สอพลอ เป็นแต่ให้ผ่อนผัน ให้เป็นการสะดวกที่สุดแก่การเท่านั้น และผู้ใหญ่มีหน้าที่บังคับบัญชาคนมากๆ การรู้จักนิสัยคนก็ยิ่งมีความจำเป็นยิ่งขึ้น เพราะคนเราไม่ใช่ฝูงแพะฝูงแกะ ซึ่งจะต้อนไปได้โดยร้อง "ฮุๆ" หรือเอาไม้ไล่ตี บางคนก็ชอบขู่ บางคนก็ชอบปราบ เพราะฉะนั้นจึงใช้แต่ขู่อย่างเดียว หรือยออย่างเดียวหาได้ไม่<sup>๑</sup>

๓. พินิจพิจารณาตัวเราเองว่าเป็นเช่นไร เป็นต้นว่า เอาแต่ใจตนเอง อารมณ์เสื่อง่าย ขี้บ่น เห็นแก่ตัว โกรธง่ายหายเร็ว ขี้เกรงใจ อะไรก็ได้ ฯลฯ เมื่อท่านมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคนแล้วจะวางตัวอย่างเดิมย่อมมิได้ เพราะเป็นการแสดงละครคนละครฉาก

๔. ศึกษาระบบงาน ลักษณะหน้าที่ระเบียบกฎหมาย ที่ใช้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๕. หากเป็นหน่วยงานที่ท่านไม่เคยทำมาก่อน ควรได้ถามผู้รู้ โดยเฉพาะผู้ที่ตนจะไปดำรงตำแหน่งแทน ซึ่งเป็นผู้รู้ในรายละเอียดดี

๖. วิเคราะห์ดูว่า งานของผู้บังคับบัญชาคนเท่านั้น เป็นเช่นไร ควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรจึงจะเหมาะสม แต่มีอยู่ข้อหนึ่งที่ท่านต้องไม่ลืมว่า เมื่อท่านไปอยู่ใหม่ อย่าพยายามเปลี่ยนแปลงอะไรเร็วเกินไป เช่น ออกระเบียบ

๑ กระทรวงมหาดไทย, หนังสือคู่มือผู้ว่าราชการจังหวัด (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, ๒๕๑๒), หน้า ๑๔-๑๕



ข้อบังคับให้ทุกคนมาทำงานตรงเวลา ใครไม่ปฏิบัติตามจะดำเนินการทางวินัยทันที หรือห้ามมิให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ ติดต่อกับ บุคคล ภายนอก ทางโทรศัพท์ในเรื่องส่วนตัว ฯลฯ เพราะอาจจะทำให้ลูกน้องของท่านปรับตัวไม่ทัน ที่สุดก็จะเกิดการขัดแย้ง (conflict) กันได้ ดังนั้น จึงควรถือหลัก ถ้อยทีถ้อยอาศัยค่อยเป็นค่อยไป

๗. เวลาไปรับมอบงาน ควรหาโอกาสพูดคุยกับผู้ที่จะมอบงาน ถึงลักษณะปัญหา วิธีการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนความประพฤติกของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานต่อไปในวันหน้า

## ๒) ระหว่างดำรงตำแหน่ง

๑. การวางตน บุคลิกของผู้นำมีส่วน

ทำให้เกิดความศรัทธา การร่วมมือร่วมใจกันทำงาน บางคนวางตนไม่เหมาะสม เช่น โอ้อวด ชอบใช้อำนาจ เป็นคนอ่อนแอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำลายบุคลิกของนักบริหารเป็นอย่างยิ่ง

๒. การประสานงาน งานบางอย่างจะต้อง มีการ ร่วมมือ ร่วมใจ กัน ระหว่าง แผนก การระหว่างหน่วยงาน อย่าพยายามคิดว่าเราเก่งไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้อื่น ถ้าคิดอย่างนี้งานก็จะดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

๓. การสั่งการ โดยเฉพาะการออกคำสั่งด้วยวาจา ควรให้ชัดถ้อยชัดคำ อย่ากำกวม เป็นสองแง่สองมุม ผู้บังคับบัญชาบางคนพูดเสียงค่อย ประกอบกับมีนิสัยเป็นคนไม่ช่างเจรจา เช่น

นี้มักทำให้ลูกน้องเกรงกลัว เมื่อเรียกไปสั่งงาน ด้วยน้ำเสียงอันแผ่วเบา บางคนก็ไม่กล้าซักถาม เมื่อสงสัย ได้แต่ผงกศีรษะว่าทราบไปทุกอย่าง เมื่อออกจากห้องทำงานมาก็ทำไปส่งเดช พอผิดพลาดก็ต้องกลับมาแก้ไข เป็นการเสียเวลาไปเปล่า ๆ

๔. การประเมินและติดตามผล ตลอดจนการควบคุมการทำงานของลูกน้อง รวมทั้งตนเองด้วย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน

๕. การฟังเสียงสะท้อนกลับ บางคนไปอยู่ไม่ทันไรก็มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ไปในทางที่ไม่ดี บางทีก็มีบัตรสนเท่ห์ เมื่อมีเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้ผ่านไป หรือคิดว่าไม่แคร์ ไม่แยแส เพราะผู้บังคับบัญชาเบื้องบนเข้าใจเราเสียอย่าง เป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง เราควรจะนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มาวิเคราะห์ว่าความผิดเกิดจากใคร และจะแก้ไขอย่างไรจึงจะราบรื่น อย่าลืมว่าในการบริหารงานแบบประชาธิปไตยจะต้องฟังเสียงส่วนมาก การถือทิฐิอาจทำลายบรรยากาศแห่งการยอมรับ

๖. การ ปลดเปลื้อง ความทุกข์ ของลูกน้อง เมื่อไปรับหน้าที่ใหม่ ๆ ควรหาโอกาสไต่ถามผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีเรื่องทุกข์ร้อนอะไรบ้าง เช่น ขอย้ายแล้วไม่ได้ย้าย ทำงานไม่ถูกต้องกับสายงาน มี

ปัญหาครอบครัว และถ้าท่านช่วยได้ก็ควรจะทำ เป็นอย่างยิ่ง

๗. อภัยคนข่มท่าน หรือเป็นคนโอ้อวด ไม่ควรพูดให้ลูกน้องได้ยินว่า ตนเป็นคนมีความรู้ มีปริญญาหลายสาขา ทั้งกฎหมาย รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปริญญาตรี โท เอก รวมทั้งได้เกียรติคุณด้วย หรือพูดว่าคนเก่าทำงานแย่มาก ไม่เข้าท่า ผู้ใหญ่บางคนเวลาสั่งงาน มักใช้ศัพท์ทางวิชาการ หรือไม่ก็ใช้คำในภาษาอังกฤษปนภาษาไทย โดยไม่คำนึงถึงว่าผู้อื่นจะเข้าใจหรือไม่ “เข้าใจว่า เพื่อให้เป็นที่ประทับใจในความรู้นั้นเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบเลย ถ่อมตัวไว้หน่อยจะดีกว่า นักวิชาการเขาจะพูดทับศัพท์วิชาการ ในการบรรยายวิชาความรู้และการประชุม ทางวิชาการเท่านั้น ไม่ควรนำมาใช้กับการบริหารงานเลย”<sup>๑</sup>

๘. ไม่ควรให้ ครอบครัว มายุ่ง กับงานกรรยาบางคน ชอบเข้ามายุ่งเกี่ยวกับหน้าที่ การงานของสามี จัดการและรู้ดีไปหมด บางคนชอบพาลูกพาเมียไปเล่นที่ทำงาน จะด้วยความประสงค์อย่างไรก็ไม่ทราบได้ บางทีลูก ๆ ไปเล่นหวักับพนักงานทำให้เขาเกิดความลำบากใจ ว่าคาญ เสียสมาธิ ครั้นจะว่าก็เกรงใจเจ้านาย สิ่งเหล่านี้ไม่ควรปฏิบัติเป็น

๑. ธนู แสงศักดิ์, ศจ. ดร. “การเตรียมเป็นนักบริหาร” การอบรมบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ พ.ศ. ๒๕๒๐ (นันทบุรี : โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด กรมประชาสงเคราะห์, ๒๕๒๐) หน้า ๕๖.



อย่างยิ่ง เพราะสถานที่ทำงานกับบ้านต้องแยกออกจากกัน

๙. อย่าเป็นคนลำเอียง (Prejudice) บางคนหลงตัวเอง พอได้ตำแหน่งสูงขึ้นหน่อยชอบให้ผู้อื่นมายกยอปอปั้น ใครมาติดต่อกองงานก็ต้องมีของติดไม้ติดมือมาฝาก ซึ่งปัจจัยที่นำมาเป็นของฝากเช่นนี้ อาจทำให้เกิดการลำเอียงขึ้นได้ ดังนั้นจะต้องระลึกถึงความยุติธรรมอยู่เสมอ

๑๐. ควรให้ลูกน้องคนอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) ไม่ควรคิดว่านาย ก. หรือนาย ข. เป็นลูกน้องคนเดียวที่ไว้วางใจ เพราะมีความสามารถสูงกว่าทุกคน และก็นักเรียกใช้สอยอยู่เสมอ ๆ เช่นนี้จะทำให้ลูกน้องคนอื่นที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องเสียกำลังใจ และคิดว่าผู้บังคับบัญชามองข้ามในความสามารถตนไป ซึ่งความเป็นจริงแล้วทุกคนย่อมมีความสามารถ แต่จะมีมากน้อยนั้นเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องแบ่งงานให้ทุกคนได้ทำ คนใดยังอ่อนจะต้องคอยช่วยเหลือแนะนำเป็นพิเศษ การให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจที่ผู้บังคับบัญชาได้เห็นความสำคัญ ต่อไปก็จะพยายามทำให้ดีที่สุด และก็จะคอยดูว่าเมื่อไรจะได้รับใช้อีก

๑๑. จะต้องรู้จักใช้เครื่องมือของผู้บริหาร (Executive Tools) เช่นคน (men) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และวิธีการจัดการ (management) ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกิดประโยชน์มากที่สุด

เกี่ยวกับเรื่อง ของเครื่องมือ ผู้บังคับบัญชา นายวิญญู อังคนารักษ์ ได้กล่าวไว้ว่า มี ๖ ประการ<sup>๑</sup> กล่าวคือ

๑. เครื่องมือสำหรับกระตุ้น (Stimulating Tools)

- (๑) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- (๒) ความสดชื่นร่าเริง (Cheerfulness)
- (๓) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

๒. เครื่องมือสำหรับการรักษาความมั่นคง (Stabilizing Tools)

- (๑) ความเยือกเย็น (Calmness)
- (๒) ความสม่ำเสมอ (Consistency)

๓. เครื่องมือสำหรับประหยัดเวลา (Time-saving Tools)

- (๑) ความง่าย (Simplicity)
- (๒) การรับฟัง (Receptive)

<sup>๑</sup> วิญญู อังคนารักษ์, op. cit., pp. 12-21.

- (๓) ความเปิดเผย (Frankness)
- (๔) ความพึงใจ (Impressiveness)

๔. เครื่องมือสำหรับสร้าง ความเหมือน  
(Con Forming Tools)

- (๑) ความมั่นคง (Firmness)
- (๒) ความแนบเนียน (Tact)
- (๓) ความอดทน (Patience)

๕. เครื่องมือสำหรับเหนี่ยวรั้ง (Restraining Tools)

- (๑) เกียรติศักดิ์ (Dignity)
- (๒) อัจฉาศัย (Courtesy)

๖. เครื่องมือสำหรับความจงรักภักดี (Tools for Fashioning Loyalty)

- (๑) ความเมตตากรุณา (Kindness)
- (๒) ความเป็นกันเอง (Friendliness)

๑๒. ควรมอบอำนาจหน้าที่ ให้บุคคลอื่น ช่วยทำเท่าที่จำเป็น เพราะการมอบอำนาจหน้าที่ จะช่วยแบ่งเบาภารกิจของท่านให้น้อยลง และผู้ได้รับมอบหมายก็จะเกิดความภาคภูมิใจ อันเป็นผลให้มีขวัญกำลังใจดีขึ้น

๑๓. ความเด็ดเดี่ยว หรือเด็ดขาด ไม่ว่าจะ เป็นการออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน หรือสั่งลงโทษ

ทางวินัยก็ตาม ก็จะต้องเด็ดขาดโดยไม่เกรงกลัวว่า จะเป็นเพื่อนฝูง หรือจะทำให้ลูกน้องเกลียดชัง หาก ท่านขาดคุณสมบัติขั้นนี้แล้ว ต่อไปท่านจะกลายเป็น คนเกรงใจ และกลัวในสิ่งที่ไม่ควรกลัว เมื่อลงเอย กันในรูปนี้ก็จะปกครองบังคับบัญชากันยาก และ ลองหลับตานึกดูว่าหน่วยงานนั้นจะวุ่นวายเพียงไร

๑๔. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สิ่ง สำคัญประการหนึ่งของการทำงานก็คือ การสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะอยู่ใน ฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ที่เสมอกัน หรือผู้ใต้ บังคับบัญชาก็ตาม การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน นั้น จะต้องมีท่าทาง (attitude) อันดีต่อกัน<sup>๑</sup>

เมื่อกระทรวงมหาดไทย ได้มีการ กำหนดตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดขึ้น ใน ระยะแรกปรากฏว่า หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางคน ไม่สามารถทำงานร่วมกับเจ้าจังหวัด แม้แต่เจ้าหน้าที่ ของสำนักงาน จังหวัด กับ เจ้าหน้าที่ แผนกปกครองก็ ตาม ซึ่งอาจเป็นเพราะขาดคุณสมบัติของขั้นนี้ได้ จึงเกิดการขัดแย้งและการไม่ให้ความร่วมมือ ร่วมใจ กันอย่างเต็มที่เท่าที่ควรจะเป็น

๑๕. การสร้างแบบอย่างที่ไม่ดีเช่น ไม่อุทิศ เวลาให้แก่ทางราชการ ดื่มสุราในเวลาพักกลางวัน กระทำชู้สาวกับเลขานุการ ที่ยกตัวอย่างมานี้

๑ Ibid., p. 7  
๔๒

ล้วนแต่เป็นแบบอย่างที่ไม่ดี และจะทำให้ลูกน้อง  
เอาเยี่ยงอย่างได้ ดังนั้นท่านจะต้องหลีกเลี่ยงอย่าง  
เด็ดขาด และปฏิบัติแต่ในสิ่งที่จะเป็นแบบฉบับที่ดี  
อย่างสม่ำเสมอ

๑๖. เมื่อไปรับหน้าที่ใหม่ ควรจัดให้มีการ  
ประชุม เพื่อทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา สถานที่  
ที่ ระบบงานที่เคยปฏิบัติสืบกันมา ตลอดจนแนว  
นโยบายในการทำงานใหม่ เพื่อเป็นการประสาน  
แนวปฏิบัติเดิมให้เข้ากันด้วยดี

### คุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับผู้นำ

คุณสมบัติอันจำเป็น ของผู้นำตามที่ศาสตรา-  
จารย์ Cecile E. Goode ได้วิจัยไว้ มีดังนี้<sup>๑</sup>

๑. มีบุคลิกภาพเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
๒. มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
๓. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
๔. มีจิตใจว่างกายและอารมณ์สมบูรณ์
๕. มีความคิดริเริ่มอย่างแรง
๖. มีฝีมือที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประสานงานกันอย่างดีที่สุด (Social skill)

ที่ได้กล่าวมานี้ เป็นเพียงข้อเสนอแนะที่ได้  
มาจากการค้นคว้าทางทฤษฎีวิชาการ ตลอดจนคำเล่า  
สอน จากผู้หลักผู้ใหญ่ที่ประสบ ความสำเร็จในชีวิต

การทำงานมาแล้วเป็นบางประการเท่านั้น ซึ่งถ้าจะ  
กล่าวกัน ถึงเรื่อง หลักการ บริหารงาน กันจริงๆ แล้ว  
จะต้องใช้เวลามาก เพราะว่าวิชานี้เป็นศาสตร์ที่มี  
การศึกษาเป็นแรมปี อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตอยู่  
ประการหนึ่งก็คือว่า ในการทำงานนั้น บางกรณี  
จะอาศัยหลักวิชาการแล้ว ใช่ว่าจะได้ผลเสมอไปไม่  
บางคนอาจใช้วิธีการหนึ่งแก้ปัญหาได้สำเร็จ แต่อีก  
คนนำวิธีการอันนี้ไปใช้กลับประสบความล้มเหลว  
ซึ่งเทคนิคและกลยุทธ์ในการทำงานนั้น เป็นเรื่อง  
ของความสามารถ ที่มีอยู่เฉพาะตัว ของแต่ละ บุคคล  
คน สองคน สำเร็จวิชาการ บริหาร มาจากสำนักเดียว  
กันแท้ๆ แต่เวลาทำงานกลับเป็นไปในคนละรูปแบบ  
ด้วยเหตุดังที่กล่าวมาแล้ว

หวังว่าคงจะทำให้ท่านทั้งหลายที่ดำรงตำแหน่ง  
เป็นผู้บริหารอยู่แล้ว ได้ทวนกลับไปประลึกถึงประสบ  
การณ์เก่า ๆ อันจะทำให้การบริหารงานกระชุ่มกระ-  
ชวยเข้มข้นตามอุดมการณ์ได้บ้าง นอกจากนี้ก็  
คิดว่าจะ เป็น ประโยชน์แก่ท่านที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็น  
หัวหน้างาน ในการพิจารณาและใคร่ครวญนำมา  
ประยุกต์กับที่ทำงานของท่านได้บ้าง

หรืออย่างน้อยที่สุด เมื่อท่านอ่านบทความ  
นี้จบ ท่านอาจจะเกิดความคิดอะไรใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นก็  
ได้

๑ บุญชนะ อัครถาวร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์ท่าพระจันทร์, ๒๕๐๐), หน้า ๕-๖.

## เอกสารที่ใช้ประกอบการเขียน

๑. Beach. Dale S. Personnel : The management of People at work. New York The Macmillan Co., 1965.
๒. Maslow. A.H. "A Theory of Human Motivation" The Psychological Review, Vol. 50 No. 4 July. 1943.
๓. กรมการปกครอง, หลักการบริหาร. พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, ๒๕๑๐.
๔. กระทรวงมหาดไทย, หนังสือคู่มือผู้ว่าราชการจังหวัด. พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, ๒๕๑๒.
๕. ชลอ วนภูติ, รวมเรื่อง ของ เทศา เล่ม ๑. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, ๒๕๒๐.
๖. บุญชนะ อัดถากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง. พระนคร : โรงพิมพ์ท่าพระจันทร์, ๒๕๐๐.
๗. วิญญู อังคนารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี. พิมพ์ครั้งที่ ๒ ; กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๑๗.
๘. สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ., ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๔ ; ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์, ๒๕๒๒.
๙. อมร รักษาสัตย์ และ ไสรัจ สุจริตกุล (บรรณาธิการ), การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. ฉบับพิมพ์แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ ๒ ; โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔.
๑๐. การอบรมบุคลากร ของส่วนราชการต่าง ๆ พ.ศ. ๒๕๒๐. นนทบุรี : โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด กรมประชาสงเคราะห์, ๒๕๒๑.

# กฎหมายและระเบียบใหม่

ด่วนที่สุด

ที่ กค ๐๑๐๐/๑๕๗๒๖

กระทรวงการคลัง

๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรื่อง มาตรการประหยัดเงินงบประมาณปี ๒๕๖๔

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ตามที่รัฐบาลได้กำหนดประมาณการรายได้สำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ไว้เป็นเงิน ๑๒๐,๐๐๐ ล้านบาท ปรากฏว่าการจัดเก็บจริงจะได้ต่ำกว่าเป้าหมายซึ่งคาดว่าจะต่ำกว่าถึงประมาณ ๗,๐๐๐ ล้านบาท ตามแผนปฏิบัติการเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการคลัง จึงได้กำหนดว่าจะต้องลดยอดขาดดุลนี้ลงประมาณ ๖,๐๐๐ ล้านบาท โดยเพิ่มรายได้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ จำนวน ๒,๐๐๐ ล้านบาท และตัดรายจ่ายลง ๔,๐๐๐ ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ ๓ ของยอดงบประมาณรายจ่าย แต่จากการดำเนินการปรับปรุงภาษีอากรของรัฐบาล ๒ ครั้ง คือ การปรับปรุงภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีสรรพสามิต คาดว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้นในปีงบประมาณนี้ประมาณ ๓,๐๐๐ ล้านบาท ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะตัดทอนรายจ่ายเพียงประมาณ ๓,๐๐๐ ล้านบาท หรือร้อยละ ๒.๑ ของยอดงบประมาณรายจ่าย

การตัดทอนงบประมาณนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการคลังของรัฐบาล หากดำเนินการตามนี้แล้ว คาดว่าฐานะเงินคงคลังจะกลับเข้าสู่สภาพปกติภายในปีงบประมาณนี้ ส่วนปัญหาโครงสร้างรายรับรายจ่ายเป็นปัญหาระยะยาวที่จะต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งการตัดทอนครั้งนี้เป็นก้าวแรกที่จำเป็นต่อการนี้เป็นอย่างยิ่ง

หนึ่งในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องมีการประหยัดทั้งในการของรัฐบาล เอกชน และประชาชนโดยทั่วไป รัฐบาลจึงควรที่จะกระทำเป็นตัวอย่าง โดยลงมือประหยัดแทนที่จะประชาสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว

วิธีการตัดทอนงบประมาณนั้น เห็นควรให้พิจารณาตัดทอนงบประมาณในส่วนที่สามารถประหยัดได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อเป้าหมายของโครงการ หรือเป็นโครงการที่มีความสำคัญลำดับต่ำ มี

ผลกระทบกระเทือนต่อเป้าหมายของเศรษฐกิจส่วนรวมและการพัฒนาประเทศน้อยที่สุด หรือเป็นงบประมาณที่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ โดยกำหนดมาตรการให้ปฏิบัติดังนี้

๑. ให้ทุกส่วนราชการประหยัดเงินงบประมาณในบางหมวดรายจ่ายตามหลักเกณฑ์ดังนี้

(๑) รายจ่ายหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าวัสดุ รวมทั้งรายจ่ายในหมวดเงินอุดหนุนและหมวดรายจ่ายอื่น เฉพาะรายการซึ่งเบิกจ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ ให้ประหยัดการใช้จ่ายเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ

ในกรณีของกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้ตั้งรายจ่ายค่าสาธารณูปโภครวมไว้กับค่าใช้สอย และค่าวัสดุนั้น ให้ประหยัดการใช้จ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของจำนวนเงินที่ตั้งไว้เฉพาะ เป็นค่าใช้สอย และค่าวัสดุ

(๒) รายจ่ายหมวดค่าครุภัณฑ์และหมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างรวมทั้งรายจ่ายหมวดเงินอุดหนุนและหมวดรายจ่ายอื่น เฉพาะรายการที่เบิกจ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์และค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้ประหยัดการใช้จ่ายเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ

ให้ส่วนราชการเจ้าของงบประมาณ รับแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับมาตรการนี้ โดยประหยัดการใช้จ่ายเงินในรายการที่มีความสำคัญต่ำกว่าก่อน

เมื่อได้ปรับแผนการใช้จ่ายเงินแล้ว ให้ส่วนราชการแจ้งให้สำนักงานงบประมาณทราบว่า จะประหยัดการใช้จ่ายเงินค่าครุภัณฑ์และค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างรายการใดเป็นจำนวนเท่าใด หากสำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบแล้ว ก็ให้ถือปฏิบัติตามนั้น

๒. ให้สำนักงานงบประมาณ กำหนดหรือลดเงิน ประจํางวดให้สอดคล้องกับมาตรการดังกล่าวข้างต้น

๓. ห้ามโอน หรือนำเงินเหลือจ่ายในหมวดหรือรายการใดไปใช้ในหมวดหรือรายการอื่น

๔. ไม่อนุมัติให้มีการกั้นเงินงบประมาณประจำปี ๒๕๒๔ โดยไม่มีหนังสือผูกพันไว้เบิกจ่าย เหลื่อมปี และให้ระงับการขยายเวลาการเบิกจ่ายเงินที่กั้นไว้เบิกจ่ายเหลื่อมปี ในปีงบประมาณ ๒๕๒๔ โดยไม่มีหนังสือผูกพัน

๕. ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องผ่อนผันการปฏิบัติตามมาตรการข้อ ๑ และข้อ ๓ เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ให้นายกรัฐมนตรี หรือผู้ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย มีอำนาจผ่อนผันได้ตามหลักเกณฑ์ที่นายกรัฐมนตรีกำหนด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะกรรมการรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรการ ตามข้อ

๑-๕ ต่อไปด้วย จักขอขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง  
สมหมาย ชุนตระกูล  
(นายสมหมาย ชุนตระกูล)  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี

โทร. ๒๒๑๒๘๔๒

สำเนา สำนักงาน ก.พ. วันที่ ๓๗๑๒๓ วันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๒๔

ด่วนที่สุด

ที่ สร ๐๒๐๑/ว ๙๘

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๒๔

เรื่อง มาตรการประหยัดเงินงบประมาณปี ๒๕๒๔

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือที่ กค ๐๑๐๐/๑๕๗๒๖ ลงวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๔

ด้วยกระทรวงการคลัง ขอให้นำเสนอคณะกรรมการรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรการ  
ประหยัดเงินงบประมาณปี ๒๕๒๔ โดยกำหนดมาตรการให้ปฏิบัติดังนี้

๑. ให้ทุกส่วนราชการประหยัดเงินงบประมาณในบางหมวดรายจ่ายตามหลักเกณฑ์ดังนี้

(๑) รายจ่ายหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าวัสดุ รวมทั้งรายจ่ายใน  
หมวดเงินอุดหนุนและหมวดรายจ่ายอื่น เฉพาะรายการซึ่งเบิกจ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และ  
ค่าวัสดุ ให้ประหยัดการใช้จ่ายเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ

ในกรณีของกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้ตั้งรายจ่ายค่าสาธารณูปโภครวมไว้กับค่าใช้สอย  
และค่าวัสดุนั้น ให้ประหยัดการใช้จ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของจำนวนเงินที่ตั้งไว้เฉพาะเป็นค่าใช้สอย  
และค่าวัสดุ

(๒) รายจ่ายหมวดค่าครุภัณฑ์และหมวดค่าที่ดิน และ สิ่งก่อสร้าง รวมทั้งรายจ่ายหมวดเงินอุดหนุนและหมวดรายจ่ายอื่น เฉพาะรายการที่เบิกจ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์และค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้ประหยัดการใช้จ่ายเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ของงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ

ให้ส่วนราชการเจ้าของงบประมาณปรับแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับมาตรการนี้ โดยประหยัดการใช้จ่ายเงินในรายการที่มีความสำคัญต่ำกว่าก่อน

เมื่อได้ปรับแผนการใช้จ่ายเงินแล้ว ให้ส่วนราชการแจ้งให้สำนักงบประมาณทราบว่า จะประหยัดการใช้จ่ายเงินค่าครุภัณฑ์และค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างรายการใดเป็นจำนวนเท่าใด หากสำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบแล้ว ก็ให้ถือปฏิบัติตามนั้น

๒. ให้สำนักงบประมาณ กำหนด หรือลดเงิน งบประมาณ ให้สอดคล้องกับมาตรการ ดังกล่าวข้างต้น

๓. ห้ามโอน หรือนำเงินเหลือจ่ายในหมวดหรือรายการใดไปใช้ในหมวดหรือรายการอื่น

๔. ไม่อนุมัติให้มีการกั้นเงินงบประมาณประจำปี ๒๕๒๔ โดยไม่มีหนังสือขออนุมัติเบิกจ่าย เหลื่อมปี และให้ระงับการขยายเวลาการเบิกจ่ายเงินที่กั้นไว้เบิกจ่ายเหลื่อมปี ในปีงบประมาณ ๒๕๒๔ โดยไม่มีหนังสือขออนุมัติ

๕. ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องผ่อนผันการปฏิบัติตามมาตรการ ข้อ ๑ และ ข้อ ๓ เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ให้นายกรัฐมนตรี หรือผู้ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย มีอำนาจผ่อนผันได้ตามหลักเกณฑ์ที่นายกรัฐมนตรีกำหนด ความละเอียดปรากฏตามสำเนาหนังสือที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๒๔ ลงมติเห็นชอบด้วยตาม มาตรการที่กระทรวงการคลังเสนอ และให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถือปฏิบัติต่อไปอย่างเคร่งครัด

จึงเรียนมาเพื่อถือปฏิบัติต่อไปอย่างเคร่งครัด

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองกลาง

โทร. ๒๘๑๒๒๔๐



๑๐ มีนาคม ๒๕๒๔

เรื่อง ขอความร่วมมือสำรวจข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ในบึงบร๊ะมาน  
พ.ศ. ๒๕๒๕

เรียน (เวียง กระทรวง ทบวง กรม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ในบึงบร๊ะมาน  
พ.ศ. ๒๕๒๕ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยมาตรา ๑๙ มาตรา ๒๐ และมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. ๒๔๙๔ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๐๔ และพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดให้ข้าราชการซึ่งมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้วพ้นจากราชการเมื่อสิ้นบึงบร๊ะมานที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ และให้เจ้าหน้าที่ควบคุมเกษียณอายุข้าราชการยื่นบัญชีรายชื่อข้าราชการดังกล่าวซึ่งจะมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ในบึงบร๊ะมานถัดไปต่อเจ้ากระทรวงของผู้นั้นและกระทรวงการคลัง ก่อนสิ้นเดือนสุดท้ายของบึงบร๊ะมานทุกปี

โดยที่ ก.พ. เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนตามความในพระราชบัญญัติดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงเรียนมาเพื่อขอได้โปรดสำรวจข้าราชการพลเรือนในสังกัด ซึ่งจะมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ในบึงบร๊ะมาน พ.ศ. ๒๕๒๕ คือผู้ที่เกิดในระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๔๖๔ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๔๖๕ แล้วกรอกชื่อตำแหน่งและรายละเอียดอื่นๆ ดังตัวอย่างบัญชีที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งไปให้สำนักงาน ก.พ. ภายในวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๒๔ จำนวน ๒ ชุด ทั้งนี้ เพื่อสำนักงาน ก.พ. จะได้ตรวจรสอบกับ ก.พ. ๗ ที่เก็บรักษาไว้ทางสำนักงาน ก.พ. และดำเนินการในเรื่องเกษียณอายุต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ประวีณ ณ นคร

(นายประวีณ ณ นคร)

เลขาธิการ ก.พ.

กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ

โทร. ๒๔๑๐๙๗๗

(ตัวอย่าง)

บัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนซึ่งจะมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์  
ในบึงบอระเพ็ด พ.ศ. ๒๕๒๕

สังกัดกรม

กระทรวง

ส.ท.	ชื่อ	ตำแหน่ง	ระดับ	เกิด วัน เดือน ปี	อายุครบ ๖๐ ปี วัน เดือน ปี	หมายเหตุ
	ข้าราชการพลเรือนสามัญ					
๑	นาย ก.	อธิบดี	๑๐	๑ ต.ค. ๒๔๖๔	๑ ต.ค. ๒๕๒๔	
๒	นาย ข.	หัวหน้ากอง กอง.....	๖	๑๐ ธ.ค. ๒๔๖๔	๑๐ ธ.ค. ๒๕๒๔	
๓	นาย ค.	เจ้าหน้าที่ธุรการ ๔ กอง.....	๔	๕ มี.ค. ๒๔๖๔	๕ มี.ค. ๒๕๒๕	
๔	นาย ง.	บุคลากร ๓ กอง.....	๓	๖ ก.พ. ๒๔๖๔	๖ ก.พ. ๒๕๒๕	
๕	นาย จ.	เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ กอง.....	๓	๓๑ มี.ค. ๒๔๖๔	๓๑ มี.ค. ๒๕๒๕	
๖	นาย ฉ.	เจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชี ๓ กอง.....	๓	๑ เม.ย. ๒๔๖๕	๑ เม.ย. ๒๕๒๕	
	ข้าราชการพลเรือน วิสามัญ					
๑	นาย ช.	ภารโรง	—	๓๐ ก.ย. ๒๔๖๕	๓๐ ก.ย. ๒๕๒๕	

หมายเหตุ ข้าราชการที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ในบึงบอระเพ็ด ๒๕๒๕ เป็นผู้ที่เกิดในระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๔๖๔ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๔๖๕ ก่อเกิดในเดือนและปีดังต่อไปนี้

ตุลาคม ๒๔๖๔

เมษายน ๒๔๖๕

พฤศจิกายน ๒๔๖๔

พฤษภาคม ๒๔๖๕

ธันวาคม ๒๔๖๔

มิถุนายน ๒๔๖๕

มกราคม ๒๔๖๔

กรกฎาคม ๒๔๖๕

กุมภาพันธ์ ๒๔๖๔

สิงหาคม ๒๔๖๕

มีนาคม ๒๔๖๔

กันยายน ๒๔๖๕

๒๔ เมษายน ๒๕๒๔

เรื่อง การเพิ่มคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายการแสดงสายงานและตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดให้เพิ่มคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ตามที่ ก.พ. ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งต่างๆ โดยได้กำหนดคุณวุฒิและระยะเวลาการดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งดังกล่าวไว้ด้วย นั้น

บัดนี้ ก.พ. ได้รับรองประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการว่า อาจใช้บรรจุผู้ได้รับคุณวุฒิดังกล่าวเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งที่ ก.พ. รับรองว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในอัตราเงินเดือนไม่สูงกว่าระดับ ๒ ชั้น ๑,๙๒๕ บาทได้ ก.พ. จึงมีมติให้เพิ่มคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสายงานต่างๆ ดังนี้

๑. ให้เพิ่มคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคสาขาวิชาการบัญชี สาขาการธนาคาร และธุรกิจการเงิน สาขาเทคนิคการตลาด สาขาวิชาเลขานุการ และสาขาวิชาธุรกิจเกษตร เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งระดับ ๒ ของสายงานต่างๆ รวม ๓๒ ตำแหน่ง ดังรายการที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

๒. ให้เพิ่มคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในระดับ ๓ และระดับ ๔ ของสายงานต่างๆ ดังกล่าว ในข้อ ๑ โดยกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ หรือที่ ก.พ. เทียบเท่าสำหรับผู้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคดังกล่าวในข้อ ๑ เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นดังนี้

๒.๑ ในกรณีเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ ให้กำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ หรือที่ ก.พ. เทียบเท่าไม่น้อยกว่า ๓ ปี

๒.๒ ในกรณีเลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ ให้กำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ หรือที่ ก.พ. เทียบเท่าไม่น้อยกว่า ๕ ปี

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๔ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่างๆ ทราบ  
ด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ประวิณ ฒ นคร

(นายประวิณ ฒ นคร)

เลขาธิการ ก.พ.

กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ ๓

โทร. ๒๘๑๐๘๗๖

รายการแสดงสายงานและตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดให้เพิ่มคุณวุฒิ ปวท. เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง  
(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๘/ว๔ ลงวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๒๔)

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	เพิ่มคุณวุฒิ ปวท. สาขา
๑.	๑-๐๕๑	ช่วยงานปกครอง	พนักงานปกครอง ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๒.	๑-๑๖๑	เจ้าพนักงานธุรการ	เจ้าพนักงานธุรการ ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๓.	๑-๑๗๑	เจ้าพนักงานพัสดุ	เจ้าพนักงานพัสดุ ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๔.	๑-๒๒๑	เจ้าพนักงานสถิติ	เจ้าพนักงานสถิติ ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๕.	๒-๐๒๑	เจ้าพนักงานการคลัง	เจ้าพนักงานการคลัง ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๖.	๒-๐๔๑	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๗.	๒-๐๗๐	ตรวจเงินแผ่นดิน	พนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ๒	วิชาการบัญชี เทคนิคการตลาด การธนาคาร และธุรกิจการเงิน
๘.	๒-๐๘๑	เจ้าพนักงานตรวจสอบบัญชี	เจ้าพนักงานตรวจสอบบัญชี ๒	วิชาการบัญชี เทคนิคการตลาด การธนาคาร และธุรกิจการเงิน
๙.	๒-๑๔๑	ปฏิบัติการควบคุมและจัดเก็บภาษี สรรพสามิต	เจ้าพนักงานสรรพสามิต ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	เพิ่มคุณวุฒิ ปวท. สาขา
๑๐.	๒-๑๕๑	เจ้าพนักงานสรรพากร	เจ้าพนักงานสรรพากร ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๑๑.	๒-๒๓๑	เจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์	เจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ ๒	วิชาการบัญชี เทคนิคการตลาด การธนาคาร และธุรกิจการเงิน วิชาธุรกิจเกษตร
๑๒.	๒-๒๔๑	เจ้าพนักงานการพาณิชย์	เจ้าพนักงานการพาณิชย์ ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการเทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๑๓.	๒-๒๖๑	เจ้าพนักงานทะเบียนการค้า	เจ้าพนักงานทะเบียนการค้า ๒	วิชาการบัญชี เทคนิคการตลาด การธนาคาร และธุรกิจการเงิน
๑๔.	๒-๒๗๑	เจ้าพนักงานช่างตวงวัด	เจ้าพนักงานช่างตวงวัด ๒	วิชาการบัญชี เทคนิคการตลาด การธนาคาร และธุรกิจการเงิน
๑๕.	๒-๒๘๑	เจ้าพนักงานประกันภัย	เจ้าพนักงานประกันภัย ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๑๖.	๒-๓๑๐	เจ้าพนักงานมาตรฐานสินค้า	เจ้าพนักงานมาตรฐานสินค้า ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการเทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน วิชาธุรกิจเกษตร
๑๗.	๒-๓๖๐	เจ้าหน้าที่ทรัพยากรธรณี	เจ้าหน้าที่ทรัพยากรธรณี ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๑๘.	๒-๓๘๑	เจ้าพนักงานพิธีการศุลกากร	เจ้าพนักงานพิธีการศุลกากร ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๑๙.	๓-๐๒๑	เจ้าพนักงานขนส่ง	เจ้าพนักงานขนส่ง ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	เพิ่มคุณวุฒิ ปวท. สาขา
๒๐.	๓-๑๘๐	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ๒	วิชาเลขานุการ
๒๑.	๓-๒๕๑	เจ้าหน้าที่งานเผยแพร่	เจ้าหน้าที่งานเผยแพร่ ๒	วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคาร และธุรกิจการเงิน
๒๒.	๔-๐๕๑	เจ้าหน้าที่งานการเกษตร	เจ้าหน้าที่งานการเกษตร ๒	วิชาธุรกิจเกษตร
๒๓.	๖-๑๕๐	อาชีวบำบัด	เจ้าหน้าที่อาชีวบำบัด ๒	วิชาธุรกิจเกษตร
๒๔.	๔-๐๗๑	เจ้าหน้าที่งานอบรมและฝึกวิชาชีพ	เจ้าหน้าที่งานอบรมและฝึกวิชาชีพ ๒	วิชาธุรกิจเกษตร
๒๕.	๘-๒๗๑	เจ้าหน้าที่งานการศาสนา	เจ้าหน้าที่งานการศาสนา ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๒๖.	๘-๓๐๑	เจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์	เจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์ ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๒๗.	๘-๓๓๑	เจ้าหน้าที่งานแรงงาน	เจ้าหน้าที่งานแรงงาน ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๒๘.	๘-๓๗๑	เจ้าหน้าที่งานพัฒนาชุมชน	เจ้าหน้าที่งานพัฒนาชุมชน ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน วิชาธุรกิจเกษตร
๒๙.	๘-๓๙๐	เจ้าหน้าที่งานพัฒนาชนบท	เจ้าหน้าที่งานพัฒนาชนบท ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน วิชาธุรกิจเกษตร

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	เพิ่มคุณวุฒิ ปวท. สาขา
๓๐.	๘-๔๑๑	พนักงานที่ดิน	พนักงานที่ดิน ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๓๑.	๘-๒๖๑	เจ้าพนักงานวัฒนธรรม	เจ้าพนักงานวัฒนธรรม ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน
๓๒.	๘-๒๗๑	เจ้าพนักงานการศึกษา	เจ้าพนักงานการศึกษา ๒	วิชาการบัญชี วิชาเลขานุการ เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน



# หลักในการ ให้คำปรึกษา (Counseling)

โดย เชนทร์ วิวัฒน์บวรวงศ์\*

นับตั้งแต่ทฤษฎีและแนวความคิดด้าน พฤติกรรมศาสตร์ ได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในองค์กร ความตื่นตัวในด้านแบบแผนของพฤติกรรมระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนใจ ศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง เพื่อแสวงหาหลักวิธีการ ที่ก่อให้เกิด บรรยากาศ ในการปฏิบัติงานซึ่งเกื้อกูลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความพยายามในการคิดค้นหลักการต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด ได้มีการวิวัฒน์และพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกระตุ้นและจูงใจ ผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดพลังในการทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ให้แก่งานที่รับผิดชอบ ได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเกื้อกูลต่อการ นำเข้ามาใช้ในทางปฏิบัติภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ความจำเป็น

และความสำคัญของหลักการนี้ เป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดสำหรับผู้บริหารระดับหัวหน้างานทุกระดับ เพราะการกระตุ้น และ จูงใจผู้ปฏิบัติงาน นอกจาก จะเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ซึ่งมักจะมีจำกัดโดยข้อเท็จจริง

ดังนั้น ในการพิจารณาปรับแบบแผนพฤติกรรม ของ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ เกิด ประสิทธิภาพ องค์กรส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจใน หลักการด้านการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักในด้านการให้คำปรึกษา (Counseling) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะหลักการนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ผู้ บังคับบัญชาสามารถจูงใจ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องานและเข้าใจความต้องการของตนเองเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งช่วยให้การปรับพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงาน

\* ภาควิชาพฤติกรรมศาสตร์ วิทยาลัยการปกครอง

เพื่อสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน มีหนทางที่จะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอีกด้วย

การให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหมายถึงอะไร? การให้คำปรึกษาสามารถอธิบายได้ว่าเป็นแบบแผนที่กระชับของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล โดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการ ด้วยความสนใจอย่างลึกซึ้ง นักวิชาการหรือนักปฏิบัติในด้านการบริหารบางคนถือว่า การให้คำปรึกษาเป็นวิธีการเยียวยาหรือบำบัดเบื้องต้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาภายในหน่วยงาน ซึ่งได้แก่วิธีการในการตรวจวินิจฉัยปัญหาของบุคคลหรือองค์การ และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังเป็นวิธีการในการแสวงหาข่าวสารเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ รวมทั้งยังเป็นวิธีการพัฒนาตัวบุคคลในหน่วยงานอีกด้วย ทั้งนี้ โดยการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความสามารถของตัวเอง ช่วยในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ปฏิบัติงาน และ กระตุ้นให้เกิด การปฏิบัติงาน เพื่อ บรรลุ จุดมุ่ง หมาย ซึ่งสนอง ต่อ ความต้องการของหน่วยงาน

ใครควรทำหน้าที่ให้คำปรึกษา สำหรับกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการให้คำปรึกษา อันเป็นผลมาจากการติดสุรา ความสับสนทางภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ทางด้านจิตแพทย์ โดยทั่ว ๆ ไปองค์การบางแห่งจะ

จ้างจิตแพทย์ไว้คอยทำหน้าที่นี้ สำหรับบางหน่วยงานถึงกับลงทุนส่งเจ้าหน้าที่ของตนไปรับการศึกษาอบรมในด้านนี้โดยเฉพาะ เพื่อนำความรู้ในด้านนี้มาใช้ในหน่วยงานที่สังกัด นอกจากนี้การทำหน้าที่นี้ในหน่วยงาน ส่วนใหญ่ใน ปัจจุบันได้ มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน หรือผู้บริหารรับผิดชอบดำเนินการ

การศึกษาเกี่ยวกับการให้คำปรึกษามีด้วยกันหลายแนวทาง แต่อาจแบ่งออกได้เป็นสองแนวทางใหญ่ ๆ ได้แก่การให้คำปรึกษา โดยกำหนดเป็นแบบแผน และโดยไม่กำหนดเป็นแบบแผน (Directive and Non-directive Counseling)

๑. การให้คำปรึกษาโดย กำหนดเป็นแบบแผน (Directive Counseling) เป็นวิธีการให้คำปรึกษาที่มีการกำหนดแบบแผนของปฏิสัมพันธ์ ซึ่งถูกควบคุม และผลักดัน โดยผู้ให้ คำปรึกษา กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ฐาน หลัก ของวิธีการนี้ อยู่ที่ ผู้ให้คำปรึกษา ในกรณีที่จุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษามีลักษณะเป็นการแก้ไขหรือบำบัด ผู้ให้คำปรึกษาจะเป็นผู้ชี้หรือถาม หรืออาจจะบอกผู้รับคำปรึกษาว่าปัญหาอยู่ที่ไหน ทางเลือกในการแก้ไขมีอะไรบ้าง และการลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาคควรทำอย่างไร

ในกรณีที่การพบปะเพื่อให้คำปรึกษาเป็นเรื่องการพัฒนาเป้าหมาย ผู้ให้คำปรึกษาจะถามนำหรือกล่าวนำกับผู้รับคำปรึกษาเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของผู้



ให้คำปรึกษาว่าได้แก่อะไร หรือควรจะเป็นอะไร และช่วยกำหนดโดยแน่ชัดว่าในการบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว ควรอาศัยทักษะที่จำเป็นด้านใดบ้าง รวมทั้งช่วยชี้แนะในการวิเคราะห์ สมรรถนะ ของบุคคลในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเหล่านี้ ตลอดจนช่วยกำหนดวิธีการปฏิบัติให้อีกด้วย

๒. การให้คำปรึกษาโดยไม่กำหนดเป็นแบบแผน (Non-directive Counseling) ได้แก่วิธีการให้คำปรึกษา แนะนำที่เน้น ผู้รับ คำปรึกษาแนะนำเป็นแกนกลาง โดยผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ จะแสดงบทบาทในลักษณะสนับสนุน ด้วยการรับฟังและช่วยเหลือผู้รับคำปรึกษาในการประมวลและถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ออกมาให้ทราบ ผู้รับคำ

ปรึกษา จะได้รับการ กระตุ้น ให้เกิด ความกล้าที่จะแสดงออก ซึ่งความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของเขา เพื่อเป็นสื่อไปสู่การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของเขาโดยแท้ และเป็นสิ่งทดแทนความคิดเห็นของเขาด้วย

ภายใต้วิธีการแบบนี้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องยึดถือหลักการที่ว่า ผู้รับคำปรึกษามีความรับผิดชอบต่อตัวเขาเอง มีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ มีความต้องการที่จะให้ผู้อื่นเข้าใจตัวเขา มีความรู้สึกนึกคิดว่าตนเองเป็นคนที่สำคัญคนหนึ่ง และมีความรู้สึกที่สมควรได้รับการยอมรับ ถึงแม้ว่าวิธีการให้คำปรึกษาในลักษณะนี้ มีรูปแบบที่มีลักษณะเปิดกว้าง แต่ผู้ให้คำปรึกษา

แนะนำ จะต้อง มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ในการ ให้ คำ  
ปรึกษาแนะนำ กล่าวคือ มีความปรารถนาที่จะช่วย  
ให้ผู้รับคำปรึกษาแนะนำในประการดังต่อไปนี้

๑. ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาแลเห็นสถานภาพ  
ที่เขาเป็นอยู่จริงในขณะนั้น อันได้แก่ปัญหาของเขา  
ทัศนคติและความสามารถของเขาเป็นอย่างไร

๒. ช่วย กำหนด ความ ต้อง การ หรือ ความ  
ปรารถนาที่เขาอยากจะทำ (วัตถุประสงค์ของผู้รับ  
คำปรึกษาควรกำหนดในแง่ใด, ข้อยุติที่สามารถ  
ใช้แก้ไข้ปัญหาได้ควรจะเป็นอย่างไร ?)

๓. ช่วย ให้ ผู้รับ คำ ปรึกษา ค้น พบวิธี ทาง  
ปฏิบัติที่แน่นอน ในการ สร้างความสำเร็จให้แก่วัตถุประสงค์  
หรือข้อยุติที่คิดค้นขึ้นมา

ในการให้คำปรึกษาแนะนำดังกล่าว ผู้ให้  
คำปรึกษาจะต้องพึงระลึกว่าตนเองมิใช่ผู้เสนอข้อยุติ  
ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับคำปรึกษา มิใช่ผู้แนะนำ  
ว่าควรจะทำอย่างไรต่อปัญหานั้น ๆ เพราะเหตุว่าใน  
การแสดงบทบาทในฐานะผู้รับฟังที่ สนับสนุนผู้รับ  
คำปรึกษา ตัวผู้ให้คำปรึกษาเป็นเพียงผู้สะท้อน  
ความคิดของผู้รับคำปรึกษากลับคืนสู่ผู้รับคำปรึกษา  
เท่านั้น เปรียบเสมือนกับการเป็นกระจกเงาให้เขา  
ได้เห็นภาพของตนเองด้วยสายตาเขาเอง โดย  
พยายามที่จะช่วยเพิ่มพูนการรับรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ให้  
แก่ผู้รับคำปรึกษา และช่วยเขาสำรวจตรวจสอบ  
ความคิดเห็น ซึ่งเขาอาจมิได้ทำการพิจารณาหรือ  
ให้ความสนใจมาก่อนเลย แต่สำหรับข้อสรุปหรือ

ข้อยุติในการแก้ไข้ปัญหา หรือในการกำหนด  
เป้าหมาย ตลอดจนการลงมือปฏิบัติ ต้องให้เป็น  
ภาระรับผิดชอบของผู้รับคำปรึกษาดำเนินการเอง

วิธีการหรือเงื่อนไขสำคัญในการใช้หลักหรือ  
เทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำโดยไม่กำหนดเป็น  
แบบแผน เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายสามประการข้างต้นนั้น มีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. ศึกษาประวัติบุคคลเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า  
ผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษาอาชีพ  
หรือเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้รับคำปรึกษา จะต้อง  
มีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานและประวัติของตัวบุคคลที่  
จะรับคำ ปรึกษา ให้มาก เท่าที่ เป็น ไป ได้ไว้ ล่วงหน้า  
โดยอาจจะศึกษาจากประวัติที่มีการบันทึกลงรายการ  
ไว้ในแบบประวัติประกอบด้วยข้อมูลจากบุคคลซึ่งรู้จัก  
คุ้นเคยกับผู้ที่จะรับคำปรึกษา

๒. ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาวางตัวตามสบาย  
หรือให้มีลักษณะผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียดหรือเกิด  
ภาวะบีบคั้น ภาวะเช่นนี้สามารถสร้างให้เกิดขึ้น  
ได้หลายทาง กล่าวคือโดยการแสดงออกทางบุคลิก  
ลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ทั้งทางด้านท่า  
ทางและการพูดจา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสภาพ  
แวดล้อมของสถานที่ที่ใช้ในการให้คำปรึกษา ควร  
เป็นสถานที่เงียบสงบมีส่วนสักโดยเฉพาและเกื้อกูล  
ต่อการแสดงความรู้สึกนึกคิดของผู้รับคำปรึกษาอย่าง  
เต็มใจ

๓. เสริมสร้างความเป็นกันเอง ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องสร้างสัมพันธภาพในลักษณะสนิทสนมฉันทมิตรให้บังเกิดขึ้น และจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความมั่นใจว่า ต้องการรับฟังความรู้สึก ความคิดเห็น หรือปัญหาของเขา รวมทั้งจะเก็บรักษาข้อมูลดังกล่าวไว้เป็นความลับ นอกจากนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ และแสดงออกซึ่งความประสงค์ที่จะช่วยแบ่งเบาปัญหาพร้อมกับผู้รับคำปรึกษา รวมทั้งช่วยเขาดำเนินการแก้ปัญหา

๔. ไม่ควรแสดงอาการโต้แย้งต่อการแสดงออกทางความรู้สึกนึกคิดของผู้รับคำปรึกษา เพราะการแสดงบทบาทในลักษณะนี้ จะทำให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความรู้สึกปกป้องตนเองหรือสถานการณ์ซึ่งหากผู้รับเกิดความ รู้สึกว่า ในกรณีที่โต้แย้งตัวเขาเป็นฝ่ายผิด ความผันผวนในอารมณ์จะเกิดขึ้น และจะนำไปสู่ความ สับสน ครุ่นครี้อ ในเนื้อ เรื่องที่ ต้องการได้รับคำปรึกษา

๕. ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ หรือแสดง ตบเหนือกว่าในขณะที่ให้คำปรึกษา การใช้อำนาจหน้าที่ ใดๆ ไม่ว่าจะเป็อำนาจในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือตามสายการบังคับบัญชา หรือในฐานะที่มีวุฒิความรู้ในการ ให้ คำปรึกษาแก่ ผู้รับคำปรึกษา เป็นสิ่ง พึงหลีกเลี่ยง เพราะในแง่จิตวิทยาสังคมมนุษย์มักมีความไม่พึงพอใจที่มีสถานภาพทางสังคมต่ำหรือเป็นรอง ดังนั้นการแสดงบทบาทในลักษณะที่วางตน

เหนื่อ จะทำให้กระบวนการให้คำปรึกษาล้มเหลวได้ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องพยายามทำความเข้าใจในเรื่องนี้อย่างถ่องแท้ และทำความเข้าใจกับผู้รับคำปรึกษาอย่างกระจ่างแจ้ง

๖. รับฟังด้วยความตั้งใจ การรับฟังในแง่ นี้จะ ต้อง อาศัยความมีอุเบกขาประกอบคือรับฟังได้โดยตลอด ทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี และไม่ควรถอดแทรกหรือกระทำการใดๆ ให้ผู้รับคำปรึกษาซังกหรือหยุดการสนทนา สิ่งที่ควรกระทำได้แก่การกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาพูดออกมาอย่าง เปิดเผย ปราศจากความหวั่นเกรง โดยพยายามสะท้อนคำพูดหรือข้อคิดเห็น กลับคืนสู่ เขาด้วย การ ตั้งคำถาม อย่าง ระมัดระวัง

๗. ไม่ควรแนะนำ การให้คำแนะนำใดๆ ควรพยายามหลีกเลี่ยง เพราะกระบวนการให้คำปรึกษาเป็นเทคนิคทางพฤติกรรมที่มุ่งให้บุคคลรู้จัก และเข้าใจตนเองเป็นสำคัญ ตัวเขาเท่านั้นที่จะทำการบำบัดหรือสนองความต้องการของเขาได้ ถึงแม้ว่าในระหว่างการสนทนา ผู้รับคำปรึกษาจะเกิดอารมณ์และถามคำถามในลักษณะที่ว่า เขาควรจะทำอย่างไรกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็ตาม ผู้ให้คำปรึกษาก็ต้อง พยายาม ดำเนินการ กระตุ้นให้ เขา พูด ต่อ ไป และพยายามช่วยเขาตรวจสอบแนวทางปฏิบัติ โดยวิธีนี้เมื่ออารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ถูกบดเบ้าไปแล้ว ตัวผู้รับคำปรึกษา จะเสนอวิธีการ แก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง สำหรับการให้คำตอบต่อคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

นโยบาย ระเบียบของหน่วยงานอาจจะทำได้ แต่ควรให้ ข้อ แนะนำ ให้น้อย ที่สุด เท่าที่ จะเป็น ไปได้ พยายามให้เขาพูดเพื่อ ให้เกิด ความ ตระหนัก สำนึก ด้วยตัวเอง ซึ่งจะ ช่วยสร้าง ความ เข้าใจ ที่ ถูก ต้อง ใน ท้าย ที่ สุด

๘. เสริมสร้างวิธีการปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์ให้ชัดเจน เมื่อผู้รับคำปรึกษาเริ่มหันเข้าจุดที่มีการเสนอแนะแนวทาง ปฏิบัติ ในเชิง สร้างสรรค์ แล้ว ผู้ให้คำปรึกษา จะต้องพยายาม กระตุ้น ให้มีการ แสดง ออก ใน แ่งนี้ ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะต้องช่วยให้ผู้รับคำปรึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บางประการ ของ ตัว เขา เมื่อ มีการ ลงมือ ดำเนิน การ ตาม ข้อ เสนอแนะ การกระตุ้น ให้ แสดง ออก ใน ชั้น นี้ ควรกระทำ เป็น ครั้ง คราว ตาม จังหวะ เหตุการณ์ โดย ให้ ผู้รับคำ ปรึกษา รู้ เป็น นัย ๆ ว่า เมื่อ เขา เสนอแนะ แนวทาง ปฏิบัติ ที่ ถูก ต้อง มี เหตุผล ผู้ให้คำปรึกษา ก็ มีความ เห็น พ้อง ด้วย นอกจากนี้ จะต้อง บอ น คำ ถาม เพื่อ ช่วย ผู้รับคำปรึกษา แสวงหา แนวทาง เลือก ในการ แก้ไข ปัญหา หลาย ๆ แนวทาง โดย ให้ ข้อ ยุติ ในการ กำหนด แนวทาง แก้ไข ปัญหา ใน ชั้น ลงมือ ปฏิบัติ เป็น การ ตัดสินใจ เลือก ด้วย ตัว เขา เอง

เมื่อ ได้ ดำเนิน การ ชั้น ตอน นี้ เสร็จ ก็ เป็น อัน ว่า กระบวนการ ในการ ให้ คำ ปรึกษา ได้ รับ การ ปฏิบัติ

ครบวงจร และ ก่อน ที่ จะ แยก ย้าย กลับ ไป ปฏิบัติ งาน ใน ความ รับ ผิด ชอบ ผู้ให้คำปรึกษา อาจ เพิ่ม พูน ความ มั่นใจ ในการ ปรับ พฤติกรรม ของ ผู้รับคำปรึกษา โดยการ ย้ำ ถึง การ สนับสนุน และการ ให้ ความ ช่วยเหลือ แก่ ผู้รับคำปรึกษา ตาม ชีต ความ สามารถ หรือ อำนาจ หน้า ที่ ที่ ผู้ให้คำปรึกษา มี อยู่

การให้คำปรึกษาเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และเป็นเครื่องมือซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ในการจูงใจ และ พัฒนาตัวบุคคล ในบังคับบัญชาได้ การใช้หลักการให้คำปรึกษา เป็นสื่อ ในการ บริหาร งาน มี ลักษณะ พิเศษ บาง ประการ ที่ จะ ต้อง ยึด ถือ เป็น จรรยา ระหว่าง กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา จะต้องยึดถือ จรรยา ในการ ให้ คำ ปรึกษา อยู่ เสมอ ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากว่า ในการ สนทนา แลกเปลี่ยน ความ รู้ สึก นึก คิด ขณะ ที่ ทำ การ ให้ คำ ปรึกษา นั้น ผู้รับคำปรึกษา ได้ แสดง ความ รู้ สึก ทศนคติ และ อารมณ์ ซึ่งเป็น ผลกระทบ ต่อ การ ปฏิบัติ งาน แก่ ผู้ให้คำปรึกษา ข้อมูล ข่าวสาร ที่ แสดง ออก มา นั้น จำเป็น ต้อง ได้ รับ การ เก็บ ปก บัง ไว้ ไม่ ควร เปิด เผย ให้ บุคคล อื่น ได้ รับ รู้ เว้น แต่ ผู้ที่ เกี่ยว ข้อง กับ เรื่อง ที่ ปรึกษา เท่านั้น ในกรณี ที่ จะ ต้อง ส่ง ข้อมูล ข่าว สาร ให้ แก่ ฝ่าย หรือ บุคคล ใน ระดับ เหนือ ขึ้น ไป รับ

ทราบ ผู้ให้คำปรึกษาควรแจ้งให้ผู้รับคำปรึกษา  
ทราบล่วงหน้าก่อนส่งข่าวสารนั้นไป และถ้าผู้รับ  
คำปรึกษาไม่ต้องการ ที่จะให้ข่าวสาร ส่วน ด้ว บาง  
ประการรับรู้ถึงบุคคลอื่นๆ จะต้องตัดรายการนั้นออก  
ก่อน นอกจากนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรับผิดชอบต่อ  
บรรดาข้อมูลข่าวสารที่อยู่ใน ความรับรู้ ของตน ด้วย

จรรยาในการให้คำปรึกษาเป็นเงื่อนไขที่สำคัญ และ  
จำเป็นอย่างมากต่อผลสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำ  
หลักการให้คำปรึกษาไปใช้ในการ ปรับ แผน พฤติ-  
กรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อมุ่งให้เกิด  
ประสิทธิผลและบรรยากาศในการ ปฏิบัติงาน ร่วมกัน  
ที่ดีแก่หน่วยงาน

### หนังสืออ้างอิง

I.L. Heckman, Jr., and S.G. Huneryager, Human Relations in Management, Cincinnati : South-  
Western Publishing Co.; 1960.

## สมไทย

เลขที่ ๑๖ ถนน ๒๒ กรกฎาคม ๑ อ. บ่อมปราบ กรุงเทพมหานคร

โทร. ๒๒๒๕๙๘๓, ๒๒๒๘๗๒๓

จำหน่ายซองจดหมายขนาดต่าง ๆ การ์ดนามบัตร  
และกระดาษทุกชนิด ราคาเป็นกันเอง ยินดีต้อนรับทุกท่าน

# ฉลาดคิด

บรรยายโดย

อาจารย์ สุชีพ บุญญาภาพ

ท่านที่เคารพ ผมขอใช้คำว่าท่านที่เคารพ เพราะถือว่าเป็น ปราบกฏการณ์ พิเศษ ซึ่งไม่เคยมีในประเทศไทย ที่หน่วยราชการจะจัดให้มีการทำสมาธิ แล้วก็นอกจากนั้น ท่านที่มาฟัง และมาปฏิบัติสมาธิ ยังมาด้วยความสมัครใจ เพราะฉะนั้นทุกท่านจึงเป็นผู้ควรแก่การที่จะใช้คำว่าท่านที่เคารพ ผมได้รับทราบเมื่อวานนี้เองว่าจะมีการพูดที่นี้ ก็นึกว่าคงจะมีชุลลชลักอะไรกัน จึงได้ถือโอกาสรับเพื่อไม่ให้เกิดความชุลลชลัก เพราะถือว่าการทำหน้าที่เคารพทั้งหลายสนใจในพระพุทธศาสนานั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และเป็นนิมิตหมายอันดีของประเทศชาติ จะเป็นเครื่องยืนยัน ถึงความ อุตสาหะ ของประเทศไทย

หัวข้อที่กำหนดให้ผมพูดวันนี้ คือเรื่องฉลาดคิด ก็เห็นจะต้องแบ่งออกเป็น ๒ ตอน ฉลาดคือมีปัญญาหรือมีความรอบรู้ที่จะคิด ที่จะคิดนี้ เป็นอีกตอนหนึ่ง ก็แปลว่า ฉลาดตอนหนึ่ง ที่จะคิดอีกตอนหนึ่ง คือเอาฉลาดคิดนั้น มาตั้งเป็นหลัก

การ แล้วก็เอาความคิดมาเป็นจุดมุ่งหมายของความฉลาดว่าเราจะฉลาดในทางไหน ทางพระพุทธศาสนาสอนให้ฉลาดในหลาย ๆ ทางขอเรียนว่า ที่เป็นพุทธภาษิตนั้น ทรงแสดงความฉลาดในความเสื่อม ความฉลาดในความเจริญ ความฉลาดในวิธีการที่จะให้พ้นจากความเสื่อม ประสบความสำเร็จที่สาม ฉลาดในวิธีการที่ถืออุบาย ก็นับว่าเป็นพระพุทธภาษิตที่แนะนำให้เป็นอย่างดี และความฉลาดอีกบางอย่างท่านก็สอนไว้ถึง ๗ ประการ ที่จำง่าย ๆ ก็เหตุผลตนประมาณ กาลบริษัทและบุคคล ฉลาดในเหตุ ฉลาดในผล ฉลาดในตน ในเรื่องของตน ฉลาดในประมาณ ฉลาดในกาลเวลา ฉลาดในบริษัทหรือประชุมชน ฉลาดในแต่ละบุคคล ท่านแบ่งความฉลาดออกไปมากมายหลายอย่าง แต่ว่าทางพระพุทธศาสนาถือว่า ความฉลาดนั้นมีอยู่ ๒ ประเภท ประเภทหนึ่งเป็นความฉลาดที่เกิดขึ้นติดตัวมาเอง คล้าย ๆ กับว่า แต่ละคนนี่ เขาไวไวหรือโง่โง่ ไม่เหมือนกัน บุคคลบางคน ฟังคำอธิบาย



นึกเดียว, เข้าใจทุกรูปร่างหมด แต่บุคคลบางคน  
แก้หัวเราะกันไปตั้งนานแล้ว จนเลิกหัวเราะแล้ว  
เพิ่งจะมาคิดเห็น และหัวเราะตามที่หลัง แต่ว่า  
อย่างนี้ทางพระพุทธศาสนา ก็ยังไม่ถือว่าเป็นเรื่อง  
สำคัญ แต่ว่า ความฉลาดประการที่สอง ก็คือเกิด  
จากการกระทำ ให้ความฉลาดเกิดขึ้นอย่างนี้ แม้  
พระพุทธเจ้าเองก็อาศัยความฉลาดแต่กำเนิด เป็น  
เหตุบรรลุพระอนุตรสัมมาสัมโพธิญาณไม่ได้ ต้อง  
อาศัยความบำเพ็ญเพียร ด้วยเหตุนี้ ทุกท่านจึงมี  
สิทธิเท่าเทียมกันที่จะบรรลุจุดหมายปลายทาง ที่จะ  
ใช้ความฉลาดนั้นบรรลุจุดหมายปลายทางโดยวิธีการ  
ปฏิบัติ การทำให้เกิดความฉลาดนั้น ท่านแบ่งออก  
เป็น ๓ ประการ ประการที่ ๑ ความฉลาดที่เกิด  
จากความคิด หรือปัญญาที่เกิดจากความคิด อันนี้ก็  
เข้าประเด็นที่ได้ตั้งหัวข้อให้ผมมาพูดว่าฉลาดคิด คือ  
ความฉลาดที่เกิดจากความคิด ประการที่ ๒ ฉลาด  
เกิดจากการศึกษา ประการที่ ๓ ฉลาดเกิดจาก  
ปฏิบัติหรือการอบรม ที่นี้ฉลาดคิดนี้ ถ้าจะกล่าว  
โดยหลักการพระพุทธศาสนาแล้ว ท่านใช้คำว่า  
โยนิโสมนัสการ หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ  
ที่ออกใหม่ สำหรับใช้มัธยมปลาย ในฝ่าย  
สังคมศึกษา คือ ได้วางเป้าหมายเอาไว้ว่า ให้รู้จัก  
วิธีการศึกษา รู้จักคิด เพราะฉะนั้น มาตรงกับที่  
ทางนี้ ได้ตั้งหัวข้อเอาไว้ว่า ฉลาดคิด ตรงกับคำ  
ทางพระพุทธศาสนาว่า โยนิโสมนัสการ คือ  
คิดโดยแยบคาย ความคิดโดยปกติ เป็นของสามัญ

ทั่วไป คือคนทุกคนมีสิทธิที่จะคิด และจะคิดอย่าง  
แยบคาย หรือไม่แยบคายก็ตาม ถือว่าเป็นเรื่อง  
สาธารณะสำหรับทุกคน ผู้ที่ศึกษาหลักการละเอียด  
ทางพระพุทธศาสนาจะเข้าใจว่า คำว่า มนัสสิการ  
นี้เป็นอาการของจิตใจที่เรียกว่า เจตสิก ทุกคนมี  
เหมือน ๆ กัน แต่จะคิดด้วยความรอบคอบแยบ  
คาย หรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่งพระพุทธเจ้าตรัสว่า  
ถ้าคิดอย่างไม่รอบคอบอย่างไรแยบคายแล้ว ก็  
จะเป็นเหตุให้ทำในสิ่งที่ชั่ว ที่ผิด แต่ถ้าทำอย่างรอบ  
คอบแยบคายแล้ว ก็จะเป็นเหตุให้ทำในสิ่งที่ดีงาม  
เราจะเห็นว่าบางครั้งเหตุเพียงนึกเดียว เรื่องเพียง  
เข้าใจว่าแก้พูดแฉะเรา ถ้าเราไม่ฉลาดคิด เรา  
จะวามไปด้วยอำนาจโทสะ เหตุที่ไม่ควรจะเกิดก็เกิด  
ขึ้น ต้องต่อปากต่อคำหรือลงมือลงไม้ รบราฆ่าฟัน  
กัน นี่ก็เป็นเรื่องของความคิดที่ทุกคนมีสิทธิที่จะ  
คิด แต่ทางพระพุทธศาสนาสอนให้คิดด้วยความ  
รอบคอบ และพยายามเอาเรื่องราวต่าง ๆ ๗ เรื่อง  
คือ ฉลาดในเหตุ ในผล ในตน ในประมาณ ใน  
การเวลา ในบริษัท และในบุคคล ให้พิจารณาสิ่ง  
แวดล้อมให้ถี่ถ้วนให้แยบคาย แล้วก็คิดด้วยความ  
คำนึงถึงผลได้ผลเสีย เมื่อเป็นเช่นนั้น ความคิดก็จะ  
ไม่คิดอย่างเลื่อนลอย แต่จะคิดอย่างมีประโยชน์  
ซึ่งในทางพระพุทธศาสนา ผมขอเรียนว่ามีวิธี  
ศึกษาอยู่ ๒ แบบ แบบหนึ่งศึกษาเอามาใช้เพื่อการ  
ปฏิบัติโดยไม่ต้องทราบรายละเอียดมากนัก เหมือน  
อย่างคนขับรถยนต์ นี่ไม่ต้องไปศึกษาเครื่องยนต์

หรือส่วนประกอบของรถยนต์ทุกชิ้น แต่ว่าศึกษาเพียงให้ขับไปไหนมาไหนได้ก็ใช้ได้ แต่อีกอย่างหนึ่ง ศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน อย่างมีความคิดนี้ท่านแสดงไว้ถึง ๕๒ อย่าง แล้วก็ความคิดนี้ท่านแบ่งออกเป็นฝ่ายดี ฝ่ายชั่ว ฝ่ายกลาง ๆ ได้อีก รวมทั้ง ๕๒ อย่างนี้ ก็แสดงให้เห็นว่าในรายละเอียดแล้ว อาจจะจำแนกความคิดออกไปหลายรูปแบบ แต่การคิดอย่างถี่ถ้วน อย่างไตร่ตรอง อย่างพิจารณาเหตุผล ดูผลได้ผลเสีย นั้น จะเป็นความคิดที่นำไปสู่ความสงบนั้น คือ ทางพระพุทธศาสนาตั้งหลักการใหญ่ ๆ ไว้ว่าฝ่ายดี คือ คิดอย่างไรที่จะไม่โลภ หรือลดความโลภลง คิดอย่างไรที่จะไม่โกรธ หรือลดความโกรธลง คิดอย่างไรที่จะไม่หลง หรือลดความหลงลง ถ้าคิดได้อย่างนี้ จะเป็นกุศลจิต ถ้าคิดไปในทางที่โลภ คิดไปในทางที่โกรธ คิดไปในทางที่หลง ก็ตัดสินได้เลยว่า เป็นความคิดที่ผิด เพราะฉะนั้นจึงมีเครื่องมือง่าย ๆ สำหรับตัดสินตัวเองว่าเราคิดฉลาดแล้ว หรือยัง ถ้าคิดประกอบด้วย ความโลภ ก็ตอบว่าไม่ฉลาด เป็นอกุศล อกุศล แปลว่า ไม่ฉลาด กุศลแปลว่า ฉลาด เพราะฉะนั้น คิดในทางที่ไม่โลภเป็นกุศล ในทางโลภเป็นอกุศล คิดในทางที่โกรธเป็นอกุศล คิดในทางที่ไม่โกรธหรือลดความโกรธลงเป็นกุศล คิดในทางที่หลงเป็นอกุศล คิดในทางที่ลดความหลงลง หรือที่จะบรรเทาความหลงก็จะเป็นกุศล เมื่อเป็นเช่นนั้น เรื่องที่เราจะพูดกันก็เคยเข้ามาว่า เรามี

หลักการ หรือเครื่องตัดสิน ที่พระพุทธเจ้าได้ประทานไว้ว่า เอาความโลภ ความโกรธ ความหลง มาเป็นเครื่องตัดสิน เมื่อตัดสินได้อย่างนี้ถามว่า ฉลาดคิด คือ คิดอย่างไรก็ตอบได้ทันทีว่า คิดในทางที่ไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง คิดในทางที่เป็นกุศล โปรดจำไว้ว่า กุศลแปลว่า ฉลาด เมื่อเป็นเช่นนั้น ก็จะทำให้เราสามารถจะปฏิบัติการใด ๆ ลงไปบางครั้งได้ ความอยากได้ หรือความเห็นแก่ตัวนิด ๆ หน่อย ๆ นี้ ทำให้เรากระทำผิดไป แม้ไม่ถือว่าเป็นเรื่องผิดรุนแรง แต่ว่า มาพิจารณาแล้ว มันก็ผิดเหมือนกัน เพียงของใช้ของราชการ เช่น กระดาษ หรือซอง เอาไปใช้เป็นเรื่องส่วนตัว อย่างนี้ก็เรียกว่าไม่ดีถ้วน หรือไม่รอบคอบ เพราะฉะนั้น ฉลาดคิด คือคิดในทางไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง ใครจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือว่ายากเกินไปนั้น โปรดทราบว่าเป็นเรื่องที่คนธรรมดาทุกคนสามารถกระทำได้ แต่จะกระทำหรือไม่กระทำเท่านั้น

ผมจะพูดเข้าหาเรื่องที่ ๒ คือว่าเมื่อพูดครบ ๒๐ นาทีแล้ว ท่านที่เคารพทั้งหลายจะทำสมาธิ ผมขอเสนอว่าการทำสมาธินั้นทำได้ ๒ แบบ แบบหนึ่งท่านนั่งกันแบบนี้เรียกว่าถูกต้องที่สุด ฝรั่งเศสคนที่นับถือพระพุทธศาสนา หัดนั่งขัดสมาธิมาตั้งแต่อายุ ๑๗ ปีได้ แต่ว่าอีกบางกลุ่มเค้าใช้นั่งเก้าอี้แล้วก็ทำสมาธิ สมาธิมีหลายแบบ ที่ผมจะขอเสนอในวันนี้เป็นแบบที่นักวิทยาศาสตร์คนหนึ่งที่นั่งถือ

ศาสนาอื่นแล้วมาเลือกใส่พุทธศาสนา แล้วมาพิจารณา คำสอน ที่ทาง พระพุทธศาสนา สอนวิธี ทำสมาธิ คำจับประเด็นขึ้นมาอันหนึ่ง เรื่องความสงบ ระลึกถึงความสงบ แล้วก็เสนอแนะว่าให้ทำใจให้สบายๆ แต่ผมขอแทรกตอนหนึ่งว่า ก่อนที่จะทำสมาธินี้ควรจะปลัดกวาดจิตใจของเรา ใจเราเคยเกลียด เคยโกรธใคร เคยวุ่นวายอะไร ระวังเสียชั่วคราว ปลัดกวาดจิตใจเสีย ไม่พอใจอะไรหรือว่ายังไม่พอใจใครก็ให้อภัยให้หมด แปลว่าจิตใจที่จะนั่งสมาธิต่อไปนี้ เป็นจิตใจที่จะไม่เอาเรื่องความโลภ ความโกรธ ความหลงมาเป็นมูลฐาน แต่จะพยายามคลี่คลาย ความโลภ ความโกรธ ความหลงลงไป แล้วเข้ามาสู่วิธีการพิจารณาความสงบนั้น คือเริ่มต้นด้วยคิดว่าขณะนี้ความสงบมีตัวเรา ขณะนี้ความสงบมีอยู่ในทุก ๆ ท่านที่นั่งอยู่ในห้องนี้ ขณะนี้ความสงบมีอยู่ในห้องนี้ ขณะนี้ความสงบมีอยู่ที่สำนักงาน ก.พ. นี้ ขณะนี้ความสงบมีอยู่ในบริเวณนี้ทั่ว ๆ ไป ขณะนี้ความสงบมีอยู่ในกรุงเทพมหานคร ขณะนี้ความสงบมีอยู่ในประเทศไทย ขณะนี้ความสงบแผ่ขยายไปทั่วทวีปเอเชีย ขณะนี้ความสงบแผ่ขยายไปทั่วโลก ทั่วทั้งโลกเต็มไปด้วยความสงบ จนมองไม่เห็นความสงบ ความวุ่นวาย ความสับสน ในที่ไหน ๆ เลย เราบู๊สึกว่าความสงบแผ่เต็มไปทั่วบริเวณ มีแต่ความสงบเยือกเย็น มีแต่ความคืดมั่น ความไม่พยาบาทอาฆาตจองเวร มีแต่ปรารถนาดีต่อกันและกัน ขณะนี้ความสงบมีอยู่ทั่ว

โลก ครอบคลุมอยู่ทั่วโลก เสร็จแล้วก็ขยายกลับมาว่า ความสงบมีอยู่ในทวีปเอเชีย ความสงบมีอยู่ในประเทศไทย ความสงบมีอยู่ในกรุงเทพมหานคร ความสงบมีอยู่เต็มทั่วบริเวณ ความสงบมีอยู่ในอาคารนี้ ความสงบมีอยู่ในห้องนี้ ความสงบมีอยู่ในทุกท่านที่นั่งอยู่ในห้องนี้ ความสงบมีอยู่ที่ตัวเรา ขยายออกไปแล้วเข้ามา วิธีนี้เราอาจจะขยายออกไปอีกได้ คือว่าพอใจสงบแล้ว ก็รู้สึกแต่ว่าบรรยากาศเต็มไปด้วยความสงบ เพราะฉะนั้น ต่อไปนี้ขอเชิญท่านทั้งหลายตั้งใจกว่าบัดนี้ เรามีความสงบเราให้อภัยแก่คนทั้งหลายที่เคยล่วงเกินเรา เราแผ่เมตตา ความปรารถนาดีขึ้น จะให้เป็นสุข เราบู๊สึกจะคิดจะให้คนทั้งหลายพันทุกข์ เราไม่ริษยาใคร แสดงความไม่พอใจ หรือพลอยยินดีในความดีดีของคนอื่น เราบู๊สึกเบาใจ วางใจเป็นกลางไม่เข้าข้างโน้น เข้าข้างนี้ เสร็จแล้วเราก็เป็นผู้พร้อมที่จะแผ่ความสงบออกไป เราจะแผ่ความสงบออกไปทั้งในที่นี้ และนอกห้องนี้ แผ่ความสงบออกไปด้วยความรู้สึกว่าเป็นบริเวณนี้ มีความสงบปกคลุมอยู่โดยทั่วไป เสร็จแล้วแผ่ให้กว้าง ออกไปถึง ใน กรุงเทพมหานคร แผ่ความรู้สึกสงบทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องซ้าย เบื้องขวา เบื้องหน้า เบื้องหลัง ให้ความสงบกระจายทั่วไป ในประเทศไทย ในทวีปเอเชีย และในโลกของเรานี้ ในทุกแห่งมีแต่ความสงบระงับปราศจากความวุ่นวาย ๑๖

# ประสบการณ์ ที่ประทับใจ ข้าพเจ้า

พนุทรัพย์ จรรยาสุภาพ

“คุณ...เอ้อ...คุณครับ ผมจะพูดกับคุณ  
ได้มั๊ยครับ”

เสียงแผ่วเบา แหบพร่า ทำให้ข้าพเจ้าเงย  
หน้าขึ้นจากการเขียนบันทึกก็พบชายสูงอายุ รูปร่าง  
เล็ก ผอมบาง ผิวคล้ำ แต่งตัวด้วยเสื้อผ้าค่อนข้าง  
เก่า ใบหน้าแลดูกร้านแ่งไว้ด้วยความหมองเศร้า  
ก้มตัวลงเล็กน้อยพร้อมกับยกมือขึ้นไหว้ข้าพเจ้า

“เชิญนั่งซิคะ” ข้าพเจ้ารีบรับไหว้ “คุณลุง  
จะให้ช่วยอะไรคะ”

“ลูกผมครับ เขา...เขาเป็นอะไรครับ ทำ  
ไมเขาไม่จดหมายมา ทำไม ก.พ. ไม่ให้เงินเขา  
เรียน”

“เดี๋ยวค่ะคุณลุง ลูกคุณลุงชื่ออะไรคะ”

“ชื่อ.....”

“อ้อ เป็นนักเรียนทุนรัฐบาล ค่ะดิฉันทำ  
เรื่องเขาเอง” ข้าพเจ้าตอบชายชราพร้อมกับนึกทบทวน  
เรื่องราวของนักเรียนทุนรัฐบาลรายนี้

“เขาจดหมายติดต่อกับคุณลุงครั้งสุดท้ายเมื่อ  
ไรคะ”

“เกือบปีนึงแล้วเห็นจะได้ แรกๆ ผมคิดว่า  
เขาคงทำงานหนัก เลยไม่มีเวลาเขียนจดหมาย มา  
ตอนนี้ผมได้รับจดหมายจาก ก.พ. บอกว่าไม่ให้เงิน  
เขาเรียนอีกแล้ว เขาทำผิดอะไรหรือครับ”

หลังจากที่ข้าพเจ้าตรวจสอบรายละเอียดจาก  
แฟ้มประจำตัวของนักเรียนผู้นี้แล้วจึงแจ้งให้ชายชรา  
ทราบ

“ลูกคุณลุงก็ไม่ได้ติดต่อกับสำนักงาน ก.พ.  
เลย ทั้งที่หมดกำหนดวันลาแล้ว แต่ขณะนี้เรา  
กำลังพยายามตรวจสอบกับทางมหาวิทยาลัย คิดว่า  
ในไม่ช้าคงทราบข่าว”

“เขาจะเป็นอะไรไปหรือเปล่าครับ” ความ  
กังวล ห่วงใย ปรากฏขึ้นบนใบหน้าทันที

“ไม่...ไม่เป็นอะไรหรอกค่ะ คุณลุงไม่ต้อง  
เป็นห่วง หากเป็นอะไรเราต้องทราบ และเราก็จะ  
ได้เข้าช่วยเหลือดูแล” ข้าพเจ้ารีบปลอบ ชาบซึ่ง  
ในความห่วงใยของพ่อที่มีต่อลูก

“ลูกผมคนนั้นเขาไปเมืองนอกนานแล้วครับ ๖  
ปีกว่าแล้วเห็นจะได้ ผมกับน้องๆ เขาก็เฝ้ารอวัน

กลับของเขา แต่ก็ไม่เห็นเขาเรียนจบสักที นี่เขา  
จะเรียนจบมัธยมี่นี่”

“ตามกำหนดเขาควรจบการศึกษาได้แล้ว  
แต่คงมีปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์”

“ทำไมทางนี้ไม่ให้เงินเอาเรียนล่ะครับ ผม  
ไม่มีปัญญาจะส่งเขาได้หรอกครับ”

“เพราะเขาไม่ยอมติดต่อกับสำนักงาน ก.พ.  
เลยไม่ได้แจ้ง เหตุผล และปัญหาหายเงียบไปเฉย ๆ  
ประกอบกับครบกำหนดเวลาตามหลักเกณฑ์ที่เราจะ  
อนุมัติให้เรียนด้วยทุนรัฐบาลได้ เรามิงบประมาณ  
จำกัดสำหรับนักเรียนทุนรัฐบาลแต่ละรายล่ะ

สีหน้าของชายชราดูสลดลงไปอีก ข้าพเจ้า  
จึงรีบพูดต่อ “แต่ดิฉันคิดว่าเขาคงอยู่ได้ เพราะไม่  
ต้องเสียค่าเล่าเรียนเนื่องจากเรียนวิชาครบหมดแล้ว  
เหลือเพียงวิทยานิพนธ์ซึ่งต้องแก้ไขเท่านั้น หาก  
ทำงานในมหาวิทยาลัยคงได้รับค่าตอบแทนบ้าง”

ชายชราไม่ทำท่าทางไม่ค่อยเข้าใจที่ข้าพเจ้าอธิบาย  
นัก แต่ก็พยักหน้าช้า ๆ สีหน้ายังคงเคร่งเครียด

“ถ้ามีอะไร...ช่วยบอกผมด้วยนะครับ”

“แน่นอนค่ะ และดิฉันคิดว่าในเร็ว ๆ นี้เรา  
คงทราบข่าวของเขา”

“ถ้าฉันผมลาก่อน” ชายชราพนมมือไหว้  
แล้วค่อย ๆ ลุกเดินจากไป

หลังจากดำเนินการ จนทราบที่อยู่ใหม่และ  
เหตุผลที่นักเรียนผู้นี้ไม่สำเร็จการศึกษาแล้ว ข้าพ-  
เจ้าก็แจ้งให้บิดาของเขาทราบ และคาดว่า “คุณลุง”

คงดีใจ จนกระทั่งวันหนึ่ง ข้าพเจ้าก็เห็น “คุณลุง”  
เดินตรงมาหาข้าพเจ้าด้วยความเร่งรีบ สีหน้าเคร่ง  
เครียดหม่นหมองเช่นเดิม ยกมือไหว้แล้วนั่งลงตรง  
หน้าข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าใจร้อนยิ่งกว่า จึงรีบถามขึ้นว่า  
“คุณลุงได้รับแจ้งที่อยู่ใหม่ ของลูกคุณลุงแล้วใช่ไหม  
คะ เป็นอย่างไรบ้างคะ”

“ไม่เห็นเขาตอบจดหมายเลยครับ ที่อยู่ไม่  
ผิดแน่ะครับ”

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบให้แน่ใจอีก ครั้ง หนึ่ง  
แล้ว จึงตอบว่า “ไม่ผิดแน่ค่ะ”

“ถ้าฉัน ผมว่าลูกผมต้องเป็นอะไรแน่ ๆ”  
ชายชราบอกความกังวลและตัดพ้อราวกับว่าข้าพเจ้า  
ปิดบังความจริง

“เราได้ขยายเวลาให้เขาอยู่ต่ออีกกระยะหนึ่ง  
เพราะ ทราบว่า ลูกคุณลุง ประสบ ปัญหา ใน การ ทำ  
วิทยานิพนธ์จริง ๆ ดิฉันคิดว่าเขาก็คงพยายามที่จะ  
ทำวิทยานิพนธ์ให้เสร็จทันตามกำหนด จึงไม่มีเวลา  
ที่จะจดหมายติดต่อกับมาทางบ้านได้ คุณลุงอย่าห่วง  
เลยนะคะ”

“ครับ...ครับ แต่คุณแน่ใจนะว่าเขาจะจบ  
ตามเวลาที่ว่า”

“ดิฉันคิดว่า ถ้าเขามีความตั้งใจและความ  
พยายาม ต้องสำเร็จแน่ค่ะ”

ข้าพเจ้าผิดหรือเปล่าที่พูดออกไปอย่างนั้น ?  
เขาอาจไม่จบ อาจมีปัญหาอื่นตามมา แต่ข้าพเจ้า

ไม่อยากให้หน้าเศร้าๆ ขณะนี้ ยิ่งหดหู่ลงไปอีก

“ฉันจะรอจนถึงกำหนดนะครับ” ชายชรา ลุกขึ้น แกว่งตาก็มีความกังวลแฝงอยู่ แต่ก็ยัง พนมมือไหว้ก่อนจากไป

ต่อมาเมื่อได้รับแจ้งว่าบุตรของชายชราผู้นี้ จะ สำเร็จการศึกษาตามกำหนด และกำลังจะเดินทาง กลับประเทศไทย ข้าพเจ้ารู้สึกดีใจเป็นที่สุด และ หวังว่าเมื่อชายชราทราบแล้ว คงมีสีหน้าแจ่มขึ้น เบิกบานอย่างแน่นอน ข้าพเจ้านึกอยากเห็นใบหน้า “คุณลุง” ตอนนั้นจึง

แต่แล้ว\_\_\_\_\_

“คุณครับ ลูกผมทำไมยังไม่กลับล่ะครับ”

ใบหน้ามองเศร้าและเสียงแผ่วๆ ค่อนข้าง สิ้นเครือ ปรากฏต่อหน้าข้าพเจ้าอีกแล้ว พร้อมกับ การทักทายด้วยการยกมือไหว้เช่นเดิม

“เอ...เราส่งตัวให้แล้วนะค่ะ”

“นั่นนะซีครับ คุณบอกไปว่าเขากำหนดจะ กลับตั้งแต่สิ้นเดือนที่แล้ว นี่เลยมาตั้งเกือบเดือน แล้วไม่เห็นเขากลับมาเลย แกว่งตาสลัดที่ข้าพเจ้า เห็นเสมอ จ้องมองข้าพเจ้าแทบไม่กระพริบ

“ดิฉันคิดว่า เขาคงอยู่ระหว่างเตรียมตัวเก็บ ของเพื่อทยอยกลับ ก็เขายู่มานานหลายปีนี่คะ คงต้องใช้เวลานานหน่อย ยิ่งไปกว่านั้นเขาคงจ้อง ที่นั่งเครื่องบินไม่ได้ เพราะช่วงนี้เป็นช่วงใกล้ปิด เทอมคนเดินทางกันมาก เครื่องบินเต็มเสมอค่ะ”

ข้าพเจ้าพยายามหาเหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้

มาชี้แจง ซึ่งก็ดูเหมือนจะได้ผล เพราะชายชรา หยุดจ้องหน้าข้าพเจ้า แต่สีหน้ายังคงเคร่งเครียด อย่างเคย

“ผมคงต้องคอยไปอีกไซ้ไหมครับ”

“สักระยะหนึ่งนะค่ะ เราไม่ได้ทอดทิ้งหรอก ค่ะ เราติดตามอยู่เสมอ”

“ถ้าฉันกลับมา” ชายชรายกมือไหว้แล้ว ลุกจากไป

ข้าพเจ้า อยากให้ การไหว้ ของ “คุณลุง” เปลี่ยนเป็นการยิ้มเหลือเกิน

เพียงวันรุ่งขึ้นต่อมา\_\_\_\_\_

“คุณครับ...คุณครับ ขอเวลาผมพูดสัก หน่อยนะครับ”

เอาอีกแล้ว เสียงนี้อีกแล้ว ข้าพเจ้าจำได้ดี ข้าพเจ้าคงได้เห็นใบหน้าเคร่งเครียด เต็มไปด้วย ความกังวลห่วงใยซ้ามีแววดตัดพ้อ จ้องมองข้าพเจ้า อยู่ พร้อมกับเสียงแผ่วเบาแหบพร่า ถามหาลูกที่ ยังไม่กลับ แล้วนี่ข้าพเจ้าจะหาเหตุผลอะไรมาปลอบ “คุณลุง” ได้อีกเล่า ข้าพเจ้านึกโกรธบุตรของชาย ชราผู้นั้นขึ้นมาทันที ทำไมถึงไม่ส่งข่าว ทำไมถึง ไม่ติดต่อ ถึงจะทุกข์จะสุขอย่างไรก็ควรบอกพ่อ พ่อ ไม่มีวันที่จะเป็นภัยต่อลูกได้

ข้าพเจ้าค่อยๆ เงยหน้าขึ้นจากการเขียนบันทึก ก็พบกับ “คุณลุง” จริงๆ ในท่าเดิม คือการ พนมมือไหว้และแล้วข้าพเจ้าก็แทบจะร้องไห้ ร้อง ไปด้วยความดีใจ เพราะใบหน้าที่ปรากฏต่อหน้า



ข้าพเจ้าขณะนี้ มีรอยยิ้มเป็นรอยยิ้มแห่งความสุข ความเบิกบานแจ่มชื่น ข้าพเจ้าแทบจะไม่เชื่อสายตาตัวเอง

“ลูกผมกลับมาแล้วครับ” รอยยิ้มยังคงปรากฏบนใบหน้า

“กลับมาเมื่อไหร่คะคุณลุง” ข้าพถามด้วยความตื่นเต้นและดีใจ รู้สึกว่าเสียงตัวเองสั่นเครือบ้างแล้ว

“หลังจากที่มาหาหนูแล้ว ลูกกลับบ้าน ก็พบเขาที่บ้านพอดี เขาบอกว่าพรุ่งนี้ถึงจะมารายงานตัว”

สรรพนามที่ “คุณลุง” ใช้ ทำให้รู้สึกเป็นกันเอง และเชื่อถือ เชื่อใจข้าพเจ้ามากขึ้น

“เขาเล่าให้ฟังว่า เขาไม่มีเวลา ไม่มีแกจิด

แกจิด จะเขียนจดหมายมาเพราะมีปัญหาอย่างที่หนูเคยพูดให้ฟังนะแหละ แล้วก็พยายามเร่งให้จบทันตามกำหนด กลัวจะถูกเรียกตัวกลับก่อน”

“ก.พ. พิจารณาตามเหตุผลค่ะ ถ้านักเรียนมีความตั้งใจเรียนแล้วประสบปัญหาจริงๆ ก็คงไม่ถูกเรียกตัวกลับหรอกค่ะ อย่างไรก็ตามก็ขอแสดงความยินดีด้วยนะคะที่ลูกของคุณลุงกลับมาแล้ว”

“ลุงไม่รู้จะขอบใจหนูอย่างไรดี ลุงไม่มีอะไรจะตอบแทนหนูได้เลย นอกจากขอบใจหนูขอบใจหนูมากนะ”

“คุณลุงได้ให้สิ่งตอบแทน หนูมาแล้วล่ะค่ะ เป็นสิ่งตอบแทนที่หนูพอใจมากที่สุด”

“หรือ.....?”

“ก็...รอยยิ้มของคุณลุง ยังไงล่ะค่ะ” ๑๖

# แง่หนึ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เมทินี พงษ์เวช

หากท่านมีโอกาสพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวท่านในที่ทำงานแล้ว จะพบว่าตัวท่านเอง ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาของท่านล้วนแต่จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น กรณีผู้บังคับบัญชาพยายามที่จะให้นาย ข. ซึ่งมาสายเสมอรักษาวินัยในเรื่องนี้ให้มากขึ้น หรือพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นมากขึ้น หรือกรณีที่ นาย ก. พยายามที่จะชักจูง นาย ข. ให้คล้อยตามความคิดของตน หรือพยายามให้นาย ข. เคารพนับถือตนมากขึ้น เป็นต้น ท่านได้เคยวิเคราะห์ ขบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านั้นบ้างหรือไม่

ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับคน ๒ คนขึ้นไปนั้น หากพิจารณาให้ละเอียดแล้ว จะพบว่า อารมณ์หรือความรู้สึกเข้ามามีบทบาทมาก

ทีเดียว แม้ว่าการศึกษาจะทำให้เราเชื่อว่า การที่จะสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้นั้น จะต้องอาศัยความมีเหตุผลเป็นสำคัญ จริง ๆ แล้วเราจะพบว่าในหลาย ๆ กรณี เหตุผลเป็นเพียงส่วนประกอบย่อย ๆ อย่างหนึ่งเท่านั้นเอง เรามักจะเปลี่ยนความคิดหรือพฤติกรรมของเราก็โดยอาศัยความรู้สึกมากกว่าเหตุผล เราเปลี่ยนแปลงเพราะเรากลัว เพราะเราได้รับคำสั่งหรือสัญญาเงื่อนไขหรือเพราะถูกขู่บังคับ แล้วแต่กรณี

โดยที่ส่วนใหญ่แล้ว เรามักจะไม่ค่อยมีเวลาในการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน หรือเราอาจจะมองข้ามความสำคัญในการวิเคราะห์เรื่อง ซึ่งดูเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อยเช่นนั้น ในที่นี้จึงขอเสนอข้อคิดเห็นเล็กๆ น้อยๆ ที่ควรคำนึงถึงในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง



นั้นเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ และให้เกิดปฏิกิริยา  
ต่อต้านน้อยที่สุดดังนี้

๑. ผู้ที่ต้องการ จะเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม  
ของผู้อื่นนั้น ควรที่จะต้องคำนึงถึงว่าในการเปลี่ยน  
แปลงนั้น ไม่ว่า นาย ก. ตามกรณีตัวอย่างข้างบน  
จะมีอำนาจมากเพียงใดก็ตาม จริง ๆ แล้วไม่ได้เป็น  
ผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ หากแต่เป็น  
นาย ข. ซึ่งเป็นผู้ที่ นาย ก. ต้องการการจะให้เปลี่ยน  
นั่นเอง นาย ก. อาจมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
ของ นาย ข. โดยอาศัยการลงโทษ การข่มขู่ การ  
เกลี้ยกล่อม หรือการติดสินบน แต่ นาย ข.  
จะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า เขาจะเปลี่ยนแปลง  
หรือไม่ นั่นคือ นาย ก. อาจมีอิทธิพลเพียงส่วน  
เดียว นาย ข. ก็ยังคงเป็น นาย ข. ซึ่งมีประสพ-  
การณ์เฉพาะตนมีบุคลิกภาพทัศนคติที่ได้รับการหล่อ  
หลอมจากอิทธิพลอื่น ๆ รอบตัวเขา ซึ่ง นาย ก. ไม่  
สามารถจะควบคุมได้ ดังนั้น นาย ข. อาจแสดง  
พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่พฤติกรรมที่  
นาย ก. ต้องการก็ได้

๒. โดยที่ นาย ข. เป็นผู้ที่จะต้องตัดสินใจ  
เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการที่ นาย ก. จะวิเคราะห์ถึง  
สาเหตุที่ นาย ข. แสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง  
แต่เพียงฝ่ายเดียว ย่อมไม่เป็นการพอเพียง นาย ข.  
ควรที่จะได้วิเคราะห์ สาเหตุ ของพฤติกรรม ของตน  
มากกว่านาย ก. เสียอีก ซึ่งการวิเคราะห์ตนเองนั้น  
จะทำให้ นาย ข. เข้าใจและทราบความรู้สึกต่าง ๆ ที่

เกิดขึ้น อันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่าง  
ง่ายขึ้น

๓. สิ่ง que ผู้ที่ต้องการ จะเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้  
อื่นนั้น ควรจะต้องทำในขั้นแรกคือสำรวจหาเหตุ  
ผลของตนว่า ทำไมจึงต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติ-  
กรรมของผู้อื่น ส่วนใหญ่แล้วเรามักจะพบเสมอว่า  
เขาเหล่านั้น พร้อมทั้งจะดำเนินการโดยไม่ได้คิดอย่าง  
ถี่ถ้วนถึงเป้าหมายหรือความต้องการที่แท้จริงของตน  
ซึ่งในบางครั้งแล้วอาจพบว่า การเปลี่ยนแปลง พฤติ-  
กรรมของคนอื่นนั้น ไม่ได้ช่วยสนอง ความต้องการที่  
สำคัญของตนเองเลย

๔. ความ รับผิดชอบ ในการ เปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมนั้น ไม่ควรจำกัดเฉพาะผู้ที่มุ่งจะเปลี่ยน  
แปลงผู้อื่นแต่ผู้เดียว ทั้ง ๒ ฝ่ายควรที่จะต้องคิดว่า  
เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง  
เป็นไปได้ง่ายขึ้น และสนองความต้องการ ของทั้ง ๒  
ฝ่ายได้

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ในการเปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมใด ๆ นั้น การชี้แจงด้วยเหตุผลมีความ  
สำคัญแต่มิใช่เป็นสิ่งเดียวที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
ได้ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายควรจะต้องชัดเจน  
ตลอดจน ควร จะทำให้ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จาก  
ความพยายามของทั้ง ๒ ฝ่าย มิใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง  
เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่ ต้องการ และให้  
เกิดปฏิกิริยาต่อต้านน้อยที่สุด ๑๕

# ท้ายเล่ม

แม้ว่าวันข้าราชการพลเรือน ปี ๒๕๒๔ ได้ผ่านพ้นไปแล้ว แต่ยังมีเรื่อง น่าคิดดี ๆ ที่จะต้องกล่าวขานกันอีกนาน ฉะนั้นเราจึงพยายามที่จะทยอยนำเรื่อง ที่น่าสนใจเหล่านั้นมาเสนอต่อท่านมิให้ขาดตอน เพื่อให้ให้มีจิตสำนึกร่วมกันว่า “เกียรติ หน้าที่ สามัคคี ซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติข้าราชการ”

วารสารฉบับนี้ได้เสนอเรื่อง “การพิจารณาความดีความชอบ” ในแง่ ต่าง ๆ แต่น่าเสียดายที่ไม่สามารถจะนำกรณีที่เป็นหลักเกณฑ์มาลงในฉบับนี้ได้ทัน แต่เราขอสัญญาว่าจะนำเรื่องนี้มาลงในวารสารฉบับกรกฎาคมนี้ให้ได้ แม้ว่าจะช้า ไปสักนิด แต่ก็มีผลคุ้มค่าแก่การรอคอย

นอกจากนั้นในฉบับหน้าเรายังมีเรื่องที่น่าสนใจอื่น ๆ เช่น การพัฒนา ข้าราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค การพัฒนาข้าราชการ โดยการส่งไป ศึกษาต่างประเทศ เป็นต้น ล้วนแต่มีสิ่งที่น่าสนใจ ไม่ควรพลาด รอพบกับเรา ในฉบับต่อไป

1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน

**ข้าราชการคือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ**

บัญชาภรณ์ตฤณกุล