



วารสาร ปีที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๒๗

# ข้าราชการ

ISSN 0125-0906

เทศบาลพิจารณาความดีความชอบ  
สองชั้น : ควรยกเลิกได้แล้วหรือยัง?



# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๑ ฉบับที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๒๙

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

## บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีกเล่มละ ๑๒ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๓๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.** ถนนพิษณุโลก กท.๑๐๓๐๐ โดยส่งจ่ายธนาคาร/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัย ข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดงความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

**เจ้าของ** สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
**ผู้จัดการสวัสดิการ** นายปรีชา วิชัยดิษฐ์  
**ฝ่ายจัดการ** นายเกรียงไกร กลิ่นอุบล

## ที่ปรึกษา

นายโสรัจ สุจริตกุล  
 นายสำราญ ถาวรายุคม์  
 นายวิลาศ สิงหวิสัย  
 นายอุดม บุญประกอบ

## บรรณาธิการ

นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ

## คณะบรรณาธิการ

นายสิมา สีมานันท์  
 นางเมทินี พงษ์เวช  
 นางดวงแข เมธาศิริ  
 นายอดุล จันทร์ศักดิ์  
 นางกานดา วัชรวิทย์  
 นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์  
 นายนนทิกร กาญจนะจิตรา  
 นายธานินทร์ สียากาศ  
 นางสาวยุพียง เนียวกุล  
 นางปิยนารถ ปัจฉิมาภรณ์  
 นายเกริกเกียรติ เอกพจน์  
 นางสาวปารณี จันแยม

## แบบปก

## ประชาสัมพันธ์

## สถานที่พิมพ์

นายอัคนี หฤทัย  
 นายธงชัย วาณิชกะ  
 บริษัท ประชาชน จำกัด  
 (แผนกการพิมพ์)  
 ๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม  
 บางรัก ๑๐๕๐๐  
 โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒  
 ๒๓๕-๐๓๘๙

## ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายนิรันดร์ เหนาะกุล  
 พ.ศ. ๒๕๒๙



ปก : สองชั้น-ความฝันประจำปี  
วันพรุ่งนี้จะเล็กரா?

## สารบัญ

บทบรรณาธิการ	๔
มองย้อนหลัง : ความเป็นมาของการพิจารณาความดีความชอบ กานดา วัชรภักย์	๖
จุดอ่อนของการพิจารณาความดีความชอบ - บทกล่าวนำ	๙
สัมภาษณ์พิเศษ : สองชั้น ควรยกเลิกได้แล้วหรือยัง เทศกาลพิจารณาความดีความชอบ :	๑๓
<p>นายสุธี อากาศฤกษ์ - ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี          นายอุศล บุญประกอบ - รองเลขาธิการก.พ.          นางสาวศศิ เตชะจันทร์/นางอณิชา ลิมโสภาสมณี/นางสาวสุกานดา จิปีภพ/          นายสงข ฒ ลำพูน/นางครุณี ศรีสนิท/นางสาวกรรณิการ์ รัตนมณี</p>	
บทวิเคราะห์ชั้นประถม เรื่องทัศนคติหนึ่งกับปัญหาสองชั้น รวีวาร วรวิจิตร	๓๖
สัมภาษณ์พิเศษ : พลตรีจำลอง ศรีเมือง ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร	๔๐
คำให้การของผู้ผ่านการสัมมนา - ธานินทร์	๕๖
ภูเก็ต - มหาสารคาม 2528 ภักดิ์ รตนพล	๗๐
กฎหมายและระเบียบใหม่	๗๔
อุทาหรณ์ก่อนทำผิด - เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์	๘๒
ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๘๕
ท้ายเล่ม ก่อนปิดปก	๙๖

## จากบรรณาธิการ

### สวัสดิ์ค่ะ

เดือนสิงหาคมเป็นเดือนที่ในราชการพลเรือนมีกิจกรรมที่สำคัญที่สุดกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล นั่นคือการพิจารณาผลงานเพื่อเสนอให้เลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งทุกส่วนราชการจำเป็นจะต้องเร่งรีบพิจารณากันให้แล้วเสร็จ เพื่อที่จะได้ออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนประจำปีได้ทันวันต้นปีงบประมาณ คือวันที่ ๑ ตุลาคม ดังนั้น วารสารข้าราชการฉบับนี้จึงหยิบยกเรื่องการพิจารณาความดี ความชอบและปัญหาการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น มาเป็นจุดเน้นของฉบับ และเสนอแนวคิดในหลาย ๆ มิตินี้เพื่อ

ให้แก่ท่านผู้อ่าน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้พิจารณาว่าควรที่จะจัดการในเรื่องนี้ให้เหมาะสมต่อไปได้อย่างไร

ในหลักการบริหารงานบุคคลนั้น การเลื่อนเงินเดือนนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในหลาย ๆ อย่างที่ทางราชการได้วางกลไกไว้เพื่อจูงใจให้ข้าราชการทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด และรักษาประโยชน์ของราชการเป็นหลัก โดยในกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาประเมินข้าราชการแต่ละคนใน ๖ เรื่องดังต่อไปนี้ คือ ๑) คุณภาพของงานในตำแหน่ง ๒) ปริมาณของงานในตำแหน่ง ๓) ผลงานที่ได้ปฏิบัติมา ๔) การรักษาวินัย ๕) ความสามารถ ๖) ความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ **ทุกปีข้าราชการแต่ละคนจะต้องถูกผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีผลงานสมบูรณ์แค่ไหนในเรื่องใดบ้าง หรือยังมีข้อบกพร่องประการใด เมื่อปีแล้วจะต้องเสนอให้เลื่อนเงินเดือน หรือเสนอให้ขจัดการเลื่อนเงินเดือนตามพฤติกรรมของแต่ละคนแล้วแต่กรณี**

การชี้ขาดของผู้บังคับบัญชาดังกล่าวนี้แหละที่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจตลอดจนอารมณ์ของข้าราชการเป็นอย่างมาก พวกที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนก็ดีใจ มีอารมณ์เฟื่องฟู พวกที่ไม่ได้เลื่อนเงินเดือนก็ทุกข์ใจ เสียชื่อเสียงหน้าเหมือนการถูกลงโทษ เพราะการได้เลื่อนเงินเดือนหมายถึงการได้เงินเพิ่ม การได้อาวุโสและการมีโอกาที่จะได้เลื่อนตำแหน่งมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การเลื่อนขั้นเงินเดือนจึงมีความหมายต่อข้าราชการมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้เลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น

การเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้นนั้น เป็นเรื่องที่เป็นปัญหาและกระทบกระเทือนใจข้าราชการในทุกกรมกองมากในทุก ๆ ปี เพราะการได้เลื่อน ๒ ชั้น เป็นการปูนบำเหน็จความชอบที่ได้ "เป็นกอบเป็นกำ" คือได้ทั้ง "เม็ดเงิน" และ "ฐานเงินเดือน" ที่สูงขึ้นอันนำไปสู่ "อาวุโส" ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง

ในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น แต่โดยที่ ๒ ชั้นเป็นสิ่งที่ “ไต่ยาก” เพราะมีโควตาจำกัดไว้เพียง ๑๕ เปอร์เซ็นต์ของผู้มีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนในแต่ละกลุ่มเท่านั้น จึงมีการแข่งขันเพื่อ “ชิง” ๒ ชั้นกันมาก เมื่อมีการแข่งขันมากก็เกิดปัญหาการขัดแย้งแตกความสามัคคีอันนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ อีกมาก จนมีการปรารภกันว่าควรที่จะมีการยกเลิกระบบเงินเดือน ๒ ชั้นเสีย ให้เหลือไว้เพียงแต่ชั้นเดียวเท่านั้น

แต่ผู้ที่เห็นว่ายังควรให้มีระบบ ๒ ชั้น ไว้ต่อไปก็เป็นเพราะเห็นว่าสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการในความเป็นจริงนั้น มีอยู่น้อยมากเมื่อเทียบกับพวกพนักงานรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานใหญ่ ๆ นอกวงราชการ โดยเฉพาะอัตราเงินเดือนข้าราชการที่น้อยนิดเมื่อเทียบกับภาวะการครองชีพที่เป็นจริงในสังคม ถ้าราชการจะยกเลิกสิทธิประโยชน์อันนี้ ซึ่งถือเป็น “ฟางเส้นสุดท้าย” แล้ว ก็คงจะเป็นการลำบากมากที่จะรักษาคนดีคนเก่งไว้ในวงราชการต่อไป เว้นแต่จะได้มีการปรับปรุงสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เสียก่อน

ความจริงนั้นประเด็นปัญหาสำคัญในเรื่องการเลื่อนเงินเดือนประจำปี ไม่น่าจะอยู่ที่เรื่อง ๒ ชั้น หากควรอยู่ที่หลักการและวิธีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมากกว่า ทั้งนี้เพราะยังมีผู้บังคับบัญชาในหลายส่วนราชการ ที่มีได้คิดว่าระบบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นการประเมินผลงานและความประพฤติของข้าราชการ แต่คิดไปว่าเป็นระบบแจกรางวัลแก่พรรคพวก จึงมีรายการเลื่อนเงินเดือนทั้งกรณี ๑ และ ๒ ชั้น แบบ “ความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏเอาไป ๑ ชั้น” แบบ “คนที่เราไม่รู้จักเอาไป ๑ ชั้น” แต่ส่วน “พวกเรา” หรือ “เด็กของท่าน” ก็เอาไปกันคนละ ๒ ชั้น เป็นต้น **ผู้บังคับบัญชาที่เป็นอย่างนี้คือต้นคอกของการทำให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานแบบเข้าขามเอ็นขาม สมควรที่ทางราชการจะหาทางกำจัดให้ออกไปจากวงราชการให้หมด**

ในเมื่อการเลื่อนเงินเดือนมิได้ถูกมองว่าเป็นเรื่องของการวัดผลงานและวัดความดีความเลวของข้าราชการแล้ว การเลื่อนขึ้นเงินเดือนจึงไม่มีน้ำหนักในการจูงใจให้ข้าราชการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีความประพฤติในวินัยอย่างเคร่งครัด

ถ้าหลักการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการประจำปีได้รับการปฏิบัติอย่างถูกวิธี เทียบธรรมเนียมและตรงต่อเจตนารมณ์ของกฎหมายแล้ว **เรื่องนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อราชการอย่างมหาศาล และจะเป็นเครื่องช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในวงราชการ ตลอดจนเป็นเครื่องกำกับพฤติกรรมของข้าราชการให้ไปในทางที่พึงปรารถนาได้เป็นอย่างดี** ผู้บังคับบัญชาที่ดีทั้งหลายจึงน่าที่จะต้องตระหนักและเข้าใจที่จะใช้ระบบการพิจารณาความดีความชอบทั้ง ๑ และ ๒ ชั้น ให้เป็นประโยชน์ต่องานราชการให้มากที่สุด

ถ้าผู้บังคับบัญชาคนใดในราชการพลเรือนบกพร่องในเรื่องนี้ ก็ไม่น่าที่จะได้เลื่อนเงินเดือนประจำปีแต่ประการใด และยิ่งกว่านั้นก็คือทางราชการก็ไม่ควรที่จะให้เขาผู้นั้นคงอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนแก่ใคร ๆ อีกด้วย

ใครจะยอมเป็นหนูกล้ำหาญที่จะเอากระดิ่ง ไปผูกคอแมวในส่วนราชการของท่านบ้าง



# มองย้อนหลัง : ความเป็นมาของ การพิจารณาความดีความชอบ

กานดา วัชรากัย

หากจะพิจารณาขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน นับตั้งแต่เริ่มรับคนเข้ามาจนปลดเกษียณอายุพ้นจากราชการไป เรื่องการพิจารณาความดีความชอบนับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะข้าราชการเกี่ยวข้องอยู่โดยตรงตลอดชั่วอายุการรับราชการ ในฐานะผู้พิจารณาความดีความชอบ หรือถูกพิจารณา หรือทั้ง ๒ กรณี และประการสำคัญที่สุดก็คือ การพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงต่อเกียรตินิยม ชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้า รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจของข้าราชการ

เมื่อทบทวนดูพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับหลัก ๆ ในอดีตจนถึงปัจจุบันในเรื่องที่ว่าด้วย การพิจารณาความดีความชอบประจำปีแล้วก็พบว่า การให้บำเหน็จความชอบประจำปีโดยการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น ในราชการพลเรือนนั้นมีมานานแล้ว แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกของราชการพลเรือนไทยก็ตาม แต่แนวความคิดการให้บำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งชั้น ได้มีมาตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๖ เป็นต้นมา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๖ ได้กำหนดหลักการกว้าง ๆ ในเรื่องนี้ว่า ตามปกติให้มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนปีละ ๑ ครั้งด้วย และให้เลื่อนในต้นปี ข้าราชการที่จะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนจะต้องมีอัตราเงินเดือนที่ยังไม่เต็มอัตราขั้นสูงของตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนได้คำนึงถึงความชอบในการปฏิบัติราชการ ความอดุสาหะ ความสามารถ และความประพฤติตามวินัยข้าราชการพลเรือน เป็นต้น นอกจากนี้ยังกำหนดว่า กระทรวง ทบวง กรม อาจจะเลื่อนเงินเดือนเกินกว่า ๑ ชั้น ได้ แต่ไม่เกินสามชั้น เมื่อ ก.พ.อนุมัติ

ต่อมาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๙ มิได้ระบุรายละเอียดของการให้บำเหน็จความชอบประจำปีไว้แจ่มชัดเหมือนในพระราชบัญญัติฉบับก่อน ทั้งนี้เนื่องจากมาตรา ๒๑ กำหนดไว้แต่เพียงว่า

“การเลื่อนอันดับภายในชั้นหนึ่ง ๆ ให้เจ้ากระทรวงหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากเจ้ากระทรวงพิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่อยู่ในอันดับที่ติดลงไปตามลำดับ คำนึงถึงความอดสาหัส ความสามารถและการปฏิบัติตามวินัยข้าราชการพลเรือน โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการในกฎ ก.พ....”

ซึ่งในครั้งนั้น ข้าราชการพลเรือนชั้นจัตวามีอัตราเงินเดือน ๑๒ อันดับ ข้าราชการพลเรือนชั้นตรีมี ๕ อันดับ ข้าราชการพลเรือนชั้นโทมี ๗ อันดับ ข้าราชการพลเรือนชั้นเอกมี ๗ อันดับ และข้าราชการพลเรือนชั้นพิเศษมี ๖ อันดับ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๕ ได้เปลี่ยนแปลงหลักการเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษของพระราชบัญญัติปี ๒๔๗๙ ไปบ้าง โดยกำหนดไว้ในมาตรา ๒๔ ว่า

“...การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเนื่องแต่การเลื่อนขั้นก็ดี หรือการเลื่อนอันดับก็ดี ถ้าไม่ต้องสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกแล้ว สำหรับข้าราชการพลเรือนชั้นจัตวา ในปีหนึ่ง ๆ มิให้เพิ่มขึ้นมากกว่าสามอันดับ และสำหรับข้าราชการพลเรือนชั้นตรีขึ้นไปในปีหนึ่ง ๆ มิให้เพิ่มขึ้นเกินกว่าสองอันดับ เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจาก ก.พ.เป็นพิเศษ”

เจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับดังกล่าวคงเพื่อช่วยเหลือนายได้ของข้าราชการชั้นผู้น้อยซึ่งขยันขันแข็งและมีผลงานดีเด่น หนึ่ง สำหรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนตามพระราชบัญญัติฉบับนี้จะต่างกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะในอันดับหนึ่ง ๆ จะมีอัตราเงินเดือน ๑ ชั้น เท่านั้น

อย่างไรก็ดี พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๔๙๑ ได้เปลี่ยนโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ให้อันดับหนึ่ง ๆ มีเงินเดือนหลายชั้น จึงต้องเปลี่ยนแปลงหลักการให้บำเหน็จความชอบประจำปีแก่ข้าราชการไปด้วย โดยแก้ไขมาตรา ๒๔ พระราชบัญญัติฉบับเดิมเสียใหม่ว่า

“การเลื่อนขั้นภายในอันดับหนึ่ง ๆ นั้นให้เจ้ากระทรวง หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากเจ้ากระทรวงเป็นผู้พิจารณาเลื่อนให้ได้ตามปรกติปีละหนึ่งขั้น โดยคำนึงถึงความอดสาหัส ความสามารถ การปฏิบัติตามวินัย ข้าราชการพลเรือน คุณภาพและปริมาณแห่งราชการตามตำแหน่งนั้นด้วย

ถ้าข้าราชการพลเรือนผู้ใดควรได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า ๑ ชั้น เจ้ากระทรวงหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากเจ้ากระทรวงจะส่งเลื่อนได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการในกฎ ก.พ.

ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนหลักสองฉบับต่อ ๆ มา ซึ่งได้แก่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๗ หลักการสำคัญการให้บำเหน็จความชอบยังคงคล้ายคลึงกับที่กล่าวข้างต้น

สำหรับหลักการเกี่ยวกับการบำเหน็จความชอบประจำปีให้แก่ข้าราชการของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบันได้กำหนดไว้ในมาตรา ๖๒ ว่า

“การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของตำแหน่งและผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอุทิศสาหะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ในกรณีที่ ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนผู้ใด ให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลให้ผู้ขึ้นทราบ”

สิ่งที่เห็นได้จากหลักการตามพระราชบัญญัติฉบับต่าง ๆ ก็คือ การกำหนดให้มีการตอบแทนความดีความชอบประจำปีแก่ข้าราชการ โดยให้คุตองค์ประกอบใหญ่ คล้าย ๆ กันคือ เรื่องของความอุทิศสาหะ ความสามารถ การปฏิบัติตามวินัย คุณภาพและปริมาณของงานแต่ละปี ในทางปฏิบัตินั้นจะมีกฎ ก.พ. หรือมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งกำหนดแนวปฏิบัติในการพิจารณาว่าบุคคลพวกใดจะอยู่ในข่ายที่ควรได้รับบำเหน็จความชอบดังกล่าว แต่กฎ ก.พ. หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องยังคงเว้นช่องให้ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลวินิจฉัยอยู่ค่อนข้างมากเช่นกัน



# จุดอ่อนของการ พิจารณาความดี ความชอบ

: บทกล่าวนำ

การพิจารณาความดีความชอบ เป็นภารกิจหน้าที่ปกติที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกปี เพื่อนำผลไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมีกฎหมายแม่บทคือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ มาตรา ๖๒ กำหนดหลักการไว้ว่า

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพ และปริมาณงานของตำแหน่ง และผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน

เพื่อที่จะพิจารณาความดีความชอบได้โดยเที่ยงธรรม จึงได้มีความพยายามสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ เพื่อให้ผลการประเมินเป็นเครื่องชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดควรได้เลื่อนเงินเดือนมากน้อยเพียงใด ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้มี

ทั้งระบบกลางซึ่งหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลสร้างขึ้นมา และแนะนำให้ส่วนราชการนำไปประยุกต์ใช้กับระบบที่กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ คิดค้นและพัฒนาขึ้นมาเองให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในส่วนราชการนั้น ๆ

แต่ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏ แม้จะมีระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติกันแทบทุกส่วนราชการแล้ว ในวงการข้าราชการก็ยังคงมีความรู้สึกว่าการพิจารณาความดีความชอบประจำปีมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ขาดความแม่นยำเชื่อถือได้ ยังมีช่องโหว่ให้ผู้พิจารณาช่วยเหลือพวกพ้องได้โดยไม่ยึดถือหลักคุณธรรม เมื่อถึงช่วงเวลาพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานจึงมักมีบรรยากาศที่อึดอัด ผู้บังคับบัญชารู้สึกหนักอกหนักใจ และไม่พร้อมที่จะประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชาหวังผลด้วยความมุ่งหวัง ส่วนน้อยที่ได้เลื่อนเงินเดือนสองขั้นก็ยินดีชื่นชอบ แต่ข้าราชการส่วนใหญ่ที่ไม่ได้บำเหน็จความชอบพิเศษจะมีการวิพากษ์วิจารณ์ มีการร้องเรียนขอให้ชี้แจงเหตุผล มีการนินทาว่าร้าย เขียนบัตรสนเท่ห์เป็นสาเหตุของความรำวณาน ไม่สามัคคีในหน่วยงาน ผู้ที่รับราชการมาไม่เคยได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นเลย แทนที่จะพิจารณาสำรวจตนเอง กลับโทษผู้บังคับบัญชาว่าไม่พิจารณาโดยเป็นธรรม และเกิดเสียขวัญเสียกำลังใจ เหล่านี้เป็นบ่อเกิดแห่งปัญหาในการบริหาร ซึ่งเป็นปัญหาที่เรื้อรังมานาน

หากสำรวจจุดอ่อนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบอาจพบว่ามีที่มาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ ไม่เอาใจใส่ หรือไม่ให้ความสำคัญแก่การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อถึงเวลาพิจารณา ความดีความชอบ ก็พิจารณาไปตามความรู้สึก ที่มีต่อบุคคลหรืองานที่ผู้นั้นได้กระทำ ความ ไม่คงเส้นคงวาของการพิจารณาจึงมีมาก เพราะขึ้นกับความสนิทชิดเชื้อ ความพอใจที่มีต่อบุคคลเป็นสำคัญ

๒. ผู้บังคับบัญชามีแนวความคิดว่าการ เลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น เป็นสิ่งที่ต้องแบ่งปัน กันไปคือเฉลี่ยความสุขและความทุกข์ เป็นที่ มาของระบบการเวียนเทียนให้สองชั้น โดยไม่ สนใจที่จะประเมินผลงานอย่างแท้จริง

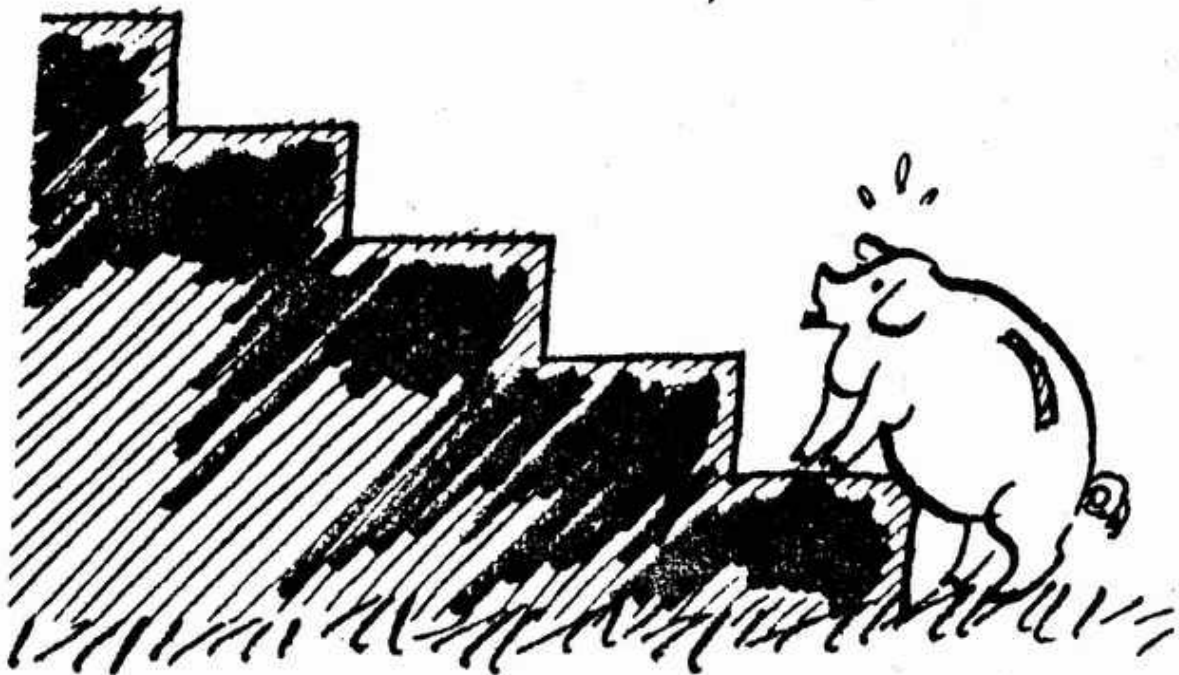
๓. ผู้บังคับบัญชามีจิตใจลำเอียง เลือก ปฏิบัติ ตั้งใจช่วยลูกน้องบางคนให้ได้เลื่อน เงินเดือน ๒ ขั้น ซึ่งอาจทำได้ตั้งแต่การ “อัด ฉีด” มอบหมายแต่งงานสำคัญ หรืองานที่ มีความหมายให้ทำ การดูแลสอนแนะควบคุม

ใกล้ชิด เมื่อถึงเวลาประเมินผลการปฏิบัติก็ ย่อมเป็นธรรมดาที่ผลงานของผู้นั้นจะปรากฏ ดีเด่นกว่าผู้อื่น

๔. ในบางครั้ง ลัทธิ “อำนาจนิยม” หรือ มาเฟียในวงราชการก็มีส่วนให้ผู้บังคับบัญชา จำต้องประเมินผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบน ไปจากความเป็นจริง กล่าวคือ เมื่อมีผู้ใหญ่ เหนือขึ้นไปฝากฝัง หรือขอมาให้ผู้นั้นผู้นี้ได้ เลื่อนเงินเดือน ๒ ขั้น ผู้บังคับบัญชาที่จำต้อง ประเมินให้ได้ เพื่อความอยู่รอดของตัวเองใน อาณาจักรเดิม

๕. คำนิยม “ความชั่วไม่มี ความดีไม่ ปรากฏ - ได้เลื่อนเงินเดือน ๑ ขั้น” สร้าง ความรู้สึกทั่วไปว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น เป็นเรื่องอัตโนมติ แทนที่จะยึดถือหลัก พิจารณาผลงานที่บุคคลทำได้ เป็นเครื่องชี้ว่าผู้ ใดควรได้เลื่อนเงินเดือนหรือไม่

๖. กรณีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีผลงานถึง



ขนาดที่ควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปก็ยังประเมินให้ได้เลื่อน ๑ ชั้น เพราะ คำนิยม “ไม่ทุบหม้อข้าวลูกน้อง” เว้นแต่กรณี ที่แน่ชัด เช่น เจ็บป่วยไม่มาทำงานถึงเกณฑ์ ที่กำหนดเท่านั้น จึงจะมีความกล้าหาญพอที่จะ เสนอไม่เลื่อนเงินเดือน

๗. การประเมินผลการปฏิบัติงานมี วัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักมี เกณฑ์ แต่ผู้บังคับบัญชามักเอาไปปะปนกับ เรื่องอื่น เช่น ประเมินให้ได้ ๒ ชั้น เพื่อช่วย เร่งให้มีคุณสมบัติด้านเงินเดือนถึงเกณฑ์ที่ กำหนดไว้ให้เลื่อนตำแหน่งได้เร็วขึ้น หรือ เพื่อให้ทันบัญชีสอบคัดเลือกจะหมดอายุ หรือคิดว่าเป็นการช่วยเหลือค่าครองชีพ เพราะไม่มีการปรับบัญชีเงินเดือนเป็นต้น แนวความคิดที่ไม่ถูกต้องเหล่านี้ ทำให้การ ประเมินบิดเบือนไปจากความจริง

๘. การได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น นอก จากจะเป็นการตอบแทนคุณความดีแก่บุคคล ผู้มีผลงานดีเด่นแล้ว ยังถือกันว่าเป็น “ความมี หน้าที่มา” ในสังคมข้าราชการ เพราะระบบ เงินเดือนข้าราชการเป็นระบบเปิด มีการเวียน คำสั่งเลื่อนเงินเดือนให้ทราบกันทั่วทั้งหน่วยงาน เป็นข้อน่าคิดว่า หากใช้ระบบปิดไม่เปิดเผย ค่าตอบแทน ซึ่งปฏิบัติกันส่วนใหญ่อยู่ใน วิสาหกิจเอกชนแล้ว การวิ่งเต้น ประจบสอพลอ หรือทำงานเอาหน้า โดยเฉพาะในช่วงก่อน พิจารณาความดีความชอบอาจลดลงก็ได้

๙. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องการใช้เทคนิควัดประสิทธิภาพของผลงาน

ที่บุคคลหนึ่ง ๆ ปฏิบัติได้ แต่ปรากฏว่าแนว ความคิดในเรื่องประสิทธิภาพของการปฏิบัติ การยังไม่กว้างขวาง จึงมักมีการประเมิน คุณค่าของผลงานอย่างฉาบฉวย บางครั้งไปให้น้ำหนักประเมินมากเกินไปที่ปัจจัยนำเข้า เช่น อุตสาหะ ความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน หรือ บางทีเน้นในแง่ปริมาณงานที่ทำได้ แทนที่จะ วัดประสิทธิภาพโดยพิจารณาคุณค่าของงาน จากประโยชน์ที่ได้รับจากผลงานนั้น หรือจาก ความพอใจของประชาชนและลูกค้าผู้รับบริ การ ความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ความถูกต้องแม่นยำ ความประหยัด ความยอมรับนับ ถือจากวงการผู้ร่วมงาน หรือการทำงานนั้น สำเร็จด้วยดีไม่สร้างปัญหาอื่นติดตามมา กล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติ เป็นเรื่องของการวัดประสิทธิภาพจากผล สำเร็จของงานเป็นสำคัญ

๑๐. แม้ในกรณีผู้บังคับบัญชามีความ เชื่อมั่นและเห็นความสำคัญของการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ในบางครั้งก็ยังประสบ ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือที่จะใช้วัด อาทิเช่น ความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบที่จะ ใช้ประเมิน การสร้างมาตรฐานขั้นต่ำของ งานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น เหล่านี้เป็นเรื่องของ การจัดระบบประเมินผลซึ่งเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นโดยมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปเมื่อพิจารณาจุดอ่อนของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความ ดีความชอบอย่างรวม ๆ ไปแล้ว จะพบว่ามี ปัญหาอยู่ที่ตัวระบบการประเมิน และปัญหา ทางด้านผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ การปรับ-

ปรุ้งแก้ไขจึงควรเน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบและเทคนิคการประเมินผลงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องไปเป็นพื้นฐานในการพิจารณา โดยจะต้องมีการบังคับใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาจะต้องเห็นคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องประเมินผลงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา โดยจิตใจเป็นธรรม ไม่มีอคติลำเอียง การปรับปรุงดังกล่าวบางเรื่องอาจเป็นมาตรการระยะยาว เช่น การสร้างทัศนคติที่ถูกต้องแก่ข้าราชการ แต่บางเรื่องอาจดำเนินการได้ในระยะสั้น เช่น การปรับปรุงหลักเกณฑ์ การนำเทคนิคที่

เหมาะสมเข้ามาใช้ นอกจากนี้ส่วนราชการจะต้องจัดระบบงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องรับกับการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย อาทิเช่น การจัดให้มีเอกสารแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมด้วยมาตรฐานขั้นต่ำในเชิงปริมาณและคุณภาพที่พึงหวังจากตำแหน่งนั้น ๆ การจัดระบบบันทึกผลงานไว้เป็นข้อมูลพิจารณา และเมื่อประเมินผลงานแล้ว ต้องมีระบบขั้นตอนต่อเนื่อง อาทิเช่น การให้รางวัล หรือยกย่องเชิดชูเกียรติ การพัฒนา การตักเตือน การลงโทษผู้มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

**เพ็ญศรี วาทยานนท์.** “การพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน : ความสำเร็จหรือความล้มเหลว.” วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๙ ฉบับที่ ๙ (กันยายน ๒๕๒๗).

**สีมา สีมานันท์.** “การประเมินผลการปฏิบัติงาน.” วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๓ (มีนาคม ๒๕๒๒).

**สีมา สีมานันท์.** “การพิจารณาความดีความชอบ” วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๖ ฉบับที่ ๖ (มิถุนายน ๒๕๒๔).

**สำราญ ดาวราชูศม์ และบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ.** “ควรเลิก ๒ ชั้นดีหรือไม่”. วารสารข้าราชการ ปีที่ ๒๙ ฉบับที่ ๙ (กันยายน ๒๕๒๗).

**อมร รักษาสัตย์.** บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมประสิทธิภาพของข้าราชการ. คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (มิถุนายน ๒๕๒๒).

**สำนักงาน ก.พ.** “การสัมมนาเรื่องการเงินเดือนในราชการพลเรือน” มีนาคม ๒๕๒๕

# สัมภาษณ์ ทัศนะ :

## เทศกาลพิจารณา ความดีความชอบ สองชั้น : ควรยกเลิก ได้หรือยัง

“สองชั้น” นั้นเป็นปัญหาโลกแตก  
เมื่อไรที่มีสองชั้นในระบบโควตาอันจำกัด  
เมื่อนั้นก็มีปัญหา

ที่เป็นอย่างนั้นก็เพราะการเลื่อนเงินเดือน  
“สองชั้น” เป็นเป้าหมายประการสำคัญในชีวิต  
ของคนที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

ความข้อนี้ไม่จำกัดเฉพาะในวงราชการเท่านั้น

ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท ห้างร้าน  
ธนาคาร หรือธุรกิจเอกชนอื่นใดก็ตามล้วนตก  
อยู่ภายใต้เงื้อมมือของความต้องการขั้นพื้นฐาน  
ข้อนี้ด้วยกันทั้งนั้น

เงินเดือนสองชั้นสำหรับใครบางคน  
ในวงราชการ อาจมีความหมายถึงตัวเงินที่จะได้

รับเพิ่มขึ้นจากทางราชการ อาจจะหมายถึง  
ฐานทางอัตราเงินเดือนที่มากกว่าคนอื่น ๆ ใน  
รุ่นราวคราวเดียวกัน อันจะนำไปสู่เส้นทางหรือ  
ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ในวันพรุ่งนี้

ในขณะที่บางทัศนะอาจจะไม่ได้รู้สึกกับ  
เรื่องราวของตัวเลขเท่าไรนัก ทั้งนี้อาจจะเป็น  
เพราะสองชั้นในความหมายอันแฝงเร้นอยู่ใน  
หัวใจคือเกียรติยศ เกียรติศักดิ์ เกียรติภูมิ  
คือศักดิ์ศรี คือคำประกาศอันยกย่องของการ  
ทำงาน

และคือบำเหน็จของความเหนื่อยยาก  
อันภาคภูมิใจ

ใครบางคนอาจจะได้ “สองชั้น” ใน  
ลักษณะที่ “ดี” หรือ “งาม” เสียจนไม่ค่อยรู้สึก  
“ปลื้ม” กับการได้นั้นเท่าไรนัก เรียกว่า “ได้”  
เสียจน “ชิน”

(แน่จะไปรู้สึกหงุดหงิดเล็ก ๆ เอาตอนที่ไม  
ได้)

ขณะที่ใครอีกหลายคนในวงราชการมี  
ความรู้สึกว่า “สองชั้น” นั้น คือความลำบาก  
ยากเย็นแสนสาหัส ที่อาจจะต้องใช้เวลาดังครึ่ง  
ชีวิตกว่าจะได้มาสักครั้ง

“สองชั้น” มันเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ถึง  
ขนาดนี้

ขึ้นอยู่กับว่าท่านจัดตัวเองอยู่ในประเภท  
“ดี” ประเภท “ห่าง” หรือประเภท “หาย”  
สำหรับ “สองชั้น” ในชีวิต

และถ้าจะเปลี่ยนมุมมองกันบ้าง “สองชั้น”  
ก็เป็นความยากลำบากใจของผู้บังคับบัญชา  
อยู่มากเหมือนกัน

ผู้บังคับบัญชาบางคน บางรูปแบบ ตก  
ปัญหาเรื่องนี้ด้วยการใช้ระบบ “เฉลี่ยสุด”  
เวียนเวียนกันไปเรื่อย ๆ จนเกือบจะถือเป็น  
“จารีตประเพณี” หรือ “ธรรมเนียมปฏิบัติ”  
ที่รู้ ๆ กันว่า ปีนี้คือ “คิว” ของใคร โดยไม่ต้อง  
มาคำนึงถึง “ผลงาน” ในรอบปีที่ผ่านมา

ผู้บังคับบัญชาบางคนแทนที่จะพิจารณา  
“สองชั้น” ด้วยการ “มองย้อนหลัง” ไปถึงผล  
งานที่ได้ทำมาแล้ว กลับพิจารณา “สองชั้น”  
ด้วยการ “มองไปข้างหน้า”

มองต่อไปว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอง  
ชั้นปีนี้แล้ว จะเป็น “ตัวแรง” หรือเป็น “ฐาน  
ทางเงินเดือน” สำหรับจะนำไปขอ “ปรับ  
ระดับตำแหน่ง” ได้เร็วขึ้น

รายการแบบนี้มีคนขนานนามให้ว่า เป็น  
รายการ “เทพอุ้มสม” คือได้ทั้ง “เงิน” ทั้ง  
“กล่อง”

แล้วก็คงจะมีอยู่บ้างที่ผู้บังคับบัญชาพิ-  
จารณาให้ “สองชั้น” ตาม “คำมั่นสัญญา”

ปีที่แล้วเคยสัญญากันไว้ว่าพอถึงปีหน้าจะ  
ให้สองชั้น พอมาถึงปีนี้ ดูตามผลงานแล้ว ไม่น่า  
จะได้สักชั้น แต่บังเอิญท่านผู้บังคับบัญชาท่าน  
เป็นคนรักษาสัญญารักษาดีจะมาตั้งแต่เด็ก  
สัญญาไว้แล้วว่าจะให้ก็ต้องให้

พอผลการพิจารณาความดีความชอบ  
ปรากฏออกมา ก็มีรายการ “เสียความรู้สึก”  
ตามมาด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

หรือผู้บังคับบัญชาประเภทนักประชา-  
ธิปไตยที่มีความรู้สึก “สองชั้น” นั้น ก็  
เหมือน ๆ กับการ “เลือกผู้แทน” คือใช้วิธี

“โหวต” ใครได้เสียงข้างมากก็ “เอาไปเลย”  
“สองชั้น” ก็เลยกลายเป็นระบบเลือกคน  
ไม่เลือกพรรค (รักแต่พวก) ขึ้นมา

“ผลงาน” ก็เป็นแค่ส่วนประกอบชิ้นเล็ก ๆ  
ที่ไม่ค่อย ได้มีใครยกขึ้นมาเป็นข้อประกอบการ  
พิจารณาเท่าไรนัก

แล้วถ้าบังเอิญผู้บังคับบัญชามี “โพธ”  
อยู่ในใจเสียแล้วคิดว่าอยากจะให้ลูกน้องคน  
ไหน ก็อาจจะต้องมีการสงวนสิทธิที่จะขอใช้  
“วินิจฉัยสุดท้าย” ได้เหมือนกัน

ถ้าผลการโหวตตรงกับ “โพธ” ก็ว่ากัน  
ไปตามมติ

ถ้าไม่ตรง ก็คงจะต้องพูดจากันอีกอย่าง  
หนึ่ง

เรื่องการพิจารณา “สองชั้น” เท่าที่ผ่าน  
มาจนถึงปัจจุบันจึงกลายเป็น “ปกติวิสัย”

สำหรับการวิพากษ์วิจารณ์ที่ติดตามมาภายหลัง  
มีความรู้สึก “คิดลบ” มีความรู้สึกว่า

“ไม่ได้รับความเป็นธรรม” มีความรู้สึกว่า

“ผู้บังคับบัญชาลำเอียง” หรืออะไร ๆ ใน  
ทำนองนี้อีกมากมาย

ซึ่งขึ้นอยู่กับ “อัตตา” ของปัจเจกชน  
และเป็น “ธรรมชาติ” ที่จะต้องมี “สิ่ง

ที่ติดตามมา” หลังจากการพิจารณาความดี  
ความชอบ

ถ้าหากทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่น เป็นที่พอใจ  
พอใจของทุกฝ่าย ในการพิจารณาเรื่อง “สอง  
ชั้น”

ถือว่าเป็นเรื่องที่ “ผิดธรรมชาติ”

เรามองเรื่อง “สองชั้น” กันในแง่มุมที่ว่า  
มาแล้วนั้นตลอดมา

และถ้าจะให้พูดจากันแบบบันทึกความ  
รู้สึกอันแท้จริงแล้ว ก็จะเขียนเรื่องนี้ได้อีกครั้ง  
เล่มวารสารข้าราชการ

แล้วความคิดร่วมสมัยในเรื่อง “สองชั้น”  
ก็สร้างคำถามขึ้นมาในหัวใจว่า “เทศกาล  
พิจารณาความคิดความชอบ สองชั้น : ควร  
ยกเลิกได้แล้วหรือยัง”

คำถามที่มีลักษณะ “ทำท้อ” และ  
“จุกไฟติด” เช่นนี้ คือสิ่งที่เราเพียรพยายาม  
หาคำตอบ

### ซึ่งไม่มี

และต่อจากนี้ไปคือบางทัศนะเกี่ยวกับ  
เรื่อง “สองชั้น”

เราเริ่มงานของเราในวันที่ 1 สิงหาคม  
พอสองสัปดาห์ร้อยยี่สิบเก้า เป้าหมายจริง ๆ  
ของเราคือความต้องการที่จะสัมภาษณ์นัก  
บริหารระดับบังคับบัญชา ซึ่งถือว่าอยู่ในฐานะ  
“ผู้พิจารณา” กับข้าราชการระดับต่ำกว่า  
นั้นลงมา ซึ่งเป็น “ผู้ถูกพิจารณา”

และบังเอิญวันนี้เป็นวันที่มีพระบรมราช-  
โองการ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ **คุณสุธี อากาศ-  
ฤกษ์** รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำรงตำแหน่ง  
ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สืบแทน **ท่านปลัดฯ  
ชูชาติ ประมุขผล** ผู้ขอลาออกจากราชการ

คิวที่ขอความกรุณาค้นหาหมายไว้กับท่าน  
รองฯ สุธี จึงกลายเป็นการเข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์  
ท่านปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีคนใหม่ ในโอกาส  
แรกที่เข้ารับตำแหน่ง

ภาพของท่านปลัด สุธี อากาศฤกษ์  
ที่ได้พบได้เห็นจนชินตานั้น คือภาพของ  
สุภาพบุรุษ ท่าทางภูมิฐานแต่สมณะ แต่งกาย  
สุภาพ ถืดร้อนและเคยเป็นผู้แสดงนำใน  
ภาพยนตร์โฆษณาเชิญชวนให้ใช้บริการ  
ของ บสท.

และเข้าวันนั้น ท่านปลัดฯ สุธี ก็ยังคงนั่ง  
ทำงานอยู่ในห้องเก่าของรองปลัดสำนักนายก  
รัฐมนตรี

เราคงจะรบกวนท่านไม่ได้มากนัก เพราะ  
ท่านเชิญข้าราชการในสำนักงานปลัดประชุม  
เพื่อรับทราบนโยบายและทิศทางในการทำ  
งาน

### คำถามแรกผ่านแถบเสียงจึงเริ่มต้นขึ้น



### นายสุธี อากาศฤกษ์

- ขอรบกวนเรียนถามความเห็นทั่ว ๆ  
ไปว่า ระบบการพิจารณาความคิดความชอบ  
ที่เราใช้อยู่นี้เป็นระบบ ศูนย์-๒ ชั้น ขณะนี้  
เป็นอย่างไร ยังทันสมัยหรือมีข้อบกพร่อง  
ประการใดในทางที่จะมองด้วยทบทวน  
รวมทั้งการปฏิบัติด้วย

- “ก่อนจะตอบปัญหาโดยตรง ผมขออ้างอิงข้อเขียนของผมที่ ก.พ.กรรณานำไปลงในวารสารข้าราชการ ฉบับวันข้าราชการพลเรือน ๑ เมษายน ๒๕๒๖ นะครับ หน้า ๓๕ ที่ว่าด้วยความรับผิดชอบของตำแหน่งบังคับบัญชา อันนี้ก็ตรงกับเรื่องที่จะสัมภาษณ์วันนี้ ผมขออ้างความเดิมสักนิดหนึ่ง ส่วนสาระสำคัญ ถ้าจะลงวารสารต่อไปก็กรุณาคัดสาระของเรื่องนั้นมาลงต่อเนื่องกัน มันจะได้อะไรที่มีลักษณะเป็นความกลมกลืน หรือความต่อเนื่องกับเรื่องนี้ เมื่อคราวก่อนผมเขียนในลักษณะที่ว่า การเลื่อนระดับหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งบังคับบัญชามีความสำคัญมากเพราะอะไร ผมให้เหตุผลไว้ในหนังสือว่า “ความรับผิดชอบของตำแหน่งบังคับบัญชานั้น ในด้านตัวบุคคล ผู้บังคับบัญชาย่อมจะเป็นแกนกลางที่สำคัญในทุกส่วนของราชการ เพราะกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติตลอด

“เรื่องสองชั้นหรือเรื่องเลื่อนระดับนั้นขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะดูแลและให้ความเป็นธรรมอย่างไร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับการเฉลี่ยงาน โดยวิสัยของผู้บังคับบัญชา ใครใกล้ชิดก็ใช้คนนั้น ใครทำงานถูกอกถูกใจก็ใช้คนนั้นจนตายพวกนี้ก็เหนื่อย เขาก็สมควรจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนระดับ ส่วนคนที่ไม่ใกล้ชิดหรือไม่ได้มอบหมายงานให้ไป เขาก็อยู่ห่างออกไป ถึงเวลาพิจารณาความดีความชอบก็ตกขอบไป”





จนในสังคมของข้าราชการ หรือพนักงานอื่น รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ได้ให้ทั้งสิทธิ หน้าที่ ความเคารพ และความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชา มีอยู่บ่อยมากที่มักจะได้อินคำสาปแช่ง หรือคำตำหนิว่ากล่าวผู้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม ในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ คำว่ากล่าวที่ได้ยินอยู่จนคุ้นหูก็ได้แก่ มีการเล่นพวกพิจารณาให้บำเหน็จความชอบก็แต่เฉพาะคนใกล้ชิดที่เป็นญาติ หรือคนประจบสอพลอ ที่รักที่ชอบเป็นสำคัญ ส่วนคนที่อยู่ห่างแม้จะมีผลงานดีสักปานใดก็ไม่เคยจะได้รับการเหลียวแล และมาในปัจจุบันนี้ เห็นจะต้องเพิ่มคำว่าเพราะเหตุผล

ทางการเมืองเข้าไปด้วย เพราะได้มีการพูดกันจนคนส่วนมากออกจะเชื่อว่าการเมืองเป็นเรื่องของความไม่ดี”

นี่มันเริ่มต้นอย่างนี้ จะตอบคำถามที่ว่า ในขณะนี้เราใช้กฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนนะครับ แนวโน้มของการพิจารณาถ้าเราว่ากันในกรอบของระเบียบข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เราจะพยายามวางกรอบของการบริหารงานบุคคล ผมว่ารัดกุมดีแล้ว ไม่มีอะไรที่จะต้องเป็นข้อพิจารณาที่จะเป็นไปในทางที่ไม่ดีหรือมีปัญหา แต่ว่าการที่จะเอากฎ ก.พ.อันเป็นมาตรการทางกฎหมายที่เรามีอยู่แล้วมาปฏิบัติ มันขึ้นอยู่กับคนใช้ มันครอบคลุมหมดแล้ว คนใช้ผมก็เพิ่งไปถึงที่ผู้บังคับบัญชาเป็นคนทำ อันนี้เมื่อเป็นเช่นนี้เรา

## ความรับผิดชอบของ ตำแหน่งบังคับบัญชา

### สุธี อากาศฤกษ์

ด้วยเหตุที่ตำแหน่งบังคับบัญชาเป็นส่วนกลไกที่สำคัญของการบริหาร ทั้งในด้านการปกครองและการปฏิบัติงาน ปัญหาจึงมีอยู่ว่า ในด้านการปกครอง บังคับบัญชาผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว มีความรับผิดชอบเพียงใดต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้ปกครองบังคับบัญชา เพราะเมื่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการยากที่ส่วนราชการนั้น ๆ

จะปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ฉะนั้น โดยเหตุที่วันที่ ๑ เมษายน เป็นวันข้าราชการพลเรือน ผู้เขียนจึงขอถือโอกาสนี้ให้ข้อสังเกตเพื่อประโยชน์ของทางราชการไว้บ้างตามสมควร

ความรับผิดชอบของตำแหน่งบังคับบัญชานั้นในด้านตัวบุคคลผู้บังคับบัญชาม่อมจะเป็นแกนกลางที่สำคัญในทุกส่วนราชการ เพราะกฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนในสังคมของข้าราชการ หรือพนักงานอื่น ๆ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจ ได้ให้ทั้งสิทธิหน้าที่ความเคารพ และความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชา มีอยู่บ่อยมากที่มักจะได้อินคำสาปแช่งหรือคำตำหนิว่ากล่าวผู้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม ในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ คำว่ากล่าวที่ออกจะได้ยินอยู่จนคุ้นหู ก็ได้แก่ มีการเล่นพวกพิจารณาให้บำเหน็จความชอบก็แต่

ก็มีข้อพิจารณาต่อไปว่า ผู้บังคับบัญชาควร  
จะปรับตัวเองอย่างไร ผมก็ได้ทำความถึง  
ความเป็นมาในระยะเมื่อมีโอกาสเป็นผู้รับ-  
ผิดชอบงานบริหารต่าง ๆ มีการวิ่งเต้นเข้า  
มา วิ่งกันมากทีเดียว ต่างคนต่างเสนอความดี  
บางคนก็มาถึงก็ว่ากล่าวผู้บังคับบัญชาว่าไม่  
ยุติธรรม อะไรเป็นต้น”

- เคยมีผู้ได้บังคับบัญชาของท่านใช้วิธี  
การดังกล่าวบ้างไหม?

“ก็มีครับ ในสำนักงานผมเมื่อเร็ว ๆ นี้  
เอง เจ้าหน้าที่ระดับ ๖ คนหนึ่งมากล่าวหา  
ผมต่อหน้าคนหลาย ๆ คนว่าผมไม่ให้ความ  
เป็นธรรม ความเดิมมันก็มีอยู่ว่า เมื่อมีการ  
พิจารณาเลื่อนระดับจาก ซี ๖ เป็น ซี ๗ เรา  
ก็ถือเอาอาวุโสตามบัญชีที่ขึ้นการตรวจสอบ

เอาไว้เป็นครั้งคราว นอกจากนั้นยังไม่พอ  
การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาจะต้องอาศัย  
ผู้ที่อยู่ในลักษณะใกล้ชิดกับผู้ที่พิจารณา  
ให้เลื่อน คือผู้บังคับบัญชาระดับต้น ประชุม  
กันหลายหนกว่าจะได้ตัวบุคคลที่ออกมาที่  
สมควร ในการนี้นอกจากพิจารณาผลงาน  
แล้ว ยังดูความประพฤติอีกด้วย เราก็ให้  
ผู้อำนวยการกองแต่ละกองรับรองว่าข้า-  
ราชการที่เสนอเข้ามาในบัญชีที่จัดอันดับมี  
ความประพฤติเป็นอย่างไร รับรองหรือไม่  
ก็มีอยู่คนหนึ่ง ผู้อำนวยการกองไม่รับรอง  
บอกว่ามีการทำงานในเชิงธุรกิจ ใช้สถานที่  
ราชการเป็นการติดต่อธุรกิจส่วนตัว ไม่สละ  
เวลาให้กับราชการ บุคคลผู้นี้ก็ไม่ได้รับการ  
พิจารณาเลื่อนเป็น ซี ๗ ต่อมาความลับในที่

เฉพาะคนใกล้ชิดที่เป็นญาติ หรือคนประจบสอพลอ  
ที่รักที่ชอบเป็นสำคัญ ส่วนคนที่อยู่ห่างแม้จะมีผล  
งานดีสักปานใดก็ไม่เคยจะได้รับการเหลียวแล และ  
ในปัจจุบันนี้เห็นจะต้องเพิ่มคำว่า เพราะเหตุผลทาง  
การเมืองเข้าไปด้วย เพราะได้มีการพูดกันจนคนส่วน  
มากออกจะเชื่อว่าการเมืองเป็นเรื่องของความไม่ตี

อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวขึ้นอยู่กับข้อ-  
เท็จจริงที่ว่าตัวเองหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องหยิบยก  
ขึ้นมาพิจารณา เรื่องนี้ของที่ทราบกัน ผู้ได้บังคับ-  
บัญชาบางคนต่อให้ใช้กระดกที่มีคุณภาพดีส่องตัวเอง  
แทนการตักน้ำใส่กระโหลกตามคำโบราณก็อาจจะไม่  
เห็นความบกพร่องของตัวเอง และในทางกลับกัน  
ผู้บังคับบัญชาบางคนก็อาจมีนัยเช่นเดียวกันเข้า  
ทำนอง “ขมหมอกสมกับน้ำยา” จะว่าใครดีก็ว่าใครเป็น  
เรื่องยาก สมัยที่ผู้เขียนเริ่มเข้ารับราชการใหม่ ๆ  
ได้พบเห็นว่าการใส่ร้ายป้ายสีกัน ยิ่งตอนพิจารณา

เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี จะเห็นได้ว่ามีคนส่งบัตร  
สนท่ห้กล่าวหากันมาก แม้มันในปัจจุบันนี้ก็ยังมีอยู่  
ไม่ได้หมดไป หรือลดน้อยลงแต่ประการใด มีอยู่  
ครั้งหนึ่งที่มีผู้เขียนเริ่มคิดจะต่อสู้เพื่อความเป็นธรรม  
สำหรับตัวเองบ้าง เพราะถูกช่วงชิงความก้าวหน้า  
ในราชการไปหลายครั้ง แต่ก็ได้มีผู้ใหญ่ที่เห็นการ  
ไกลท่านหนึ่งซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งของผู้เขียน  
ได้ให้ข้อคิดไว้เมื่อ ๒๕ ปีเศษมาแล้วว่า “คุณอย่าเป็น  
คนตรงแบบท่อนไม้ท่อนซุง ถ้าจะเป็นคนตรงก็ขอ  
ให้ตรงอย่างกระดุกกระเรื่อ งอนหัวงอนท้ายเสียบ้าง  
จึงจะได้ “ประโยชน์” คำพูดของท่านมีความหมาย  
“ให้รู้จักรักษาคำรอด” จะได้ประโยชน์ทั้งประโยชน์  
ของตัวเองและประโยชน์ราชการ ที่ว่าประโยชน์  
ราชการนั้น สมมติว่าผู้เขียนเกิดจะพยายามหาความ  
จริงว่าผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เขียนเพียง  
ใดหรือไม่ วิธีง่าย ๆ และนิ่มนวลก็อาจจะเข้า

“ความยุติธรรมสำหรับบางคน คือการเอาประโยชน์เข้าตัว ถ้าไม่ได้แก่นั่นคือความไม่ยุติธรรม ผู้บังคับบัญชานั้นมีจุดอ่อน ใครมาติดต่อหรือขอร้องก็ให้ นี่เป็นจุดอ่อนของผู้บังคับบัญชาในราชการไทย ใครมาติดต่อมาให้มากราบ ใจอ่อนหมด”

ประชุมมันเปิดเผยไปอย่างไรไม่รู้ ๗ เดือนให้หลังมา เขามาชี้หน้าว่าผมว่าเสียแรงเป็น

เลขาธิการ ป.ป.ป.มาก่อน ไม่ให้ความเป็นธรรม เมื่อผู้อำนวยการกล่าวหาเขาอย่างนั้นทำไมไม่ขอดูหลักฐาน ว่าเขามีความเสียหายอะไรแบบนั้นจริงหรือ แต่ความจริงบุคคลผู้นี้ผมมีหลักฐานเยอะ ผมเป็นผู้ที่อยู่ในระดับบริหาร ผมได้ข้อมูลอะไรไว้ก่อนที่จะได้มีการประชุม เขาก็แก้ตัวว่าเขาไม่ได้ทำอะไรอย่างนั้น ในที่สุดก็ได้มีการยื่นยันเอกสารในแฟ้มเอกสารของผมให้ทราบ เขาก็ขอโทษ สมัยที่ผมเป็นเลขาธิการ ป.ป.ป. ผู้อำนวยการกองบางคนซึ่งตอนนั้นเขายังไม่ได้เป็นผู้อำนวยการกอง เราได้มีการพิจารณาสะงางานกันเป็นสัปดาห์และรายเดือน เราให้โอกาสเขาที่จะแสดงความคิดเห็นว่าในเรื่องของการบริหารผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการในลักษณะผิดพลาดอย่างไร หรือว่าจะช่วย

ไปขอทราบเหตุผลโดยตรงด้วยความเคารพ แต่ก็ไม่ใช่เชื่อแน่ว่าจะมีผู้บังคับบัญชาคนใดยอมรับว่าที่แล้วมาเป็นความผิดพลาดหรือบกพร่องของตนเอง เพราะ “ความเหมาะสม” เป็นสิทธิของผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียว และในประวัติการณ์ก็ไม่เคยเห็นผู้บังคับบัญชาคนใดจะยอมแก้ไขสิ่งผิดพลาดที่ตัวเองได้ทำไปแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้คำว่า “ประโยชน์ราชการ” ก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างน้อยก็จะเกิดความหมางใจขึ้นกับผู้บังคับบัญชาและผลก็คือต่อไปอาจจะไม่ได้รับความไว้วางใจหรือไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญหรือที่จะเป็นผลประโยชน์ต่อราชการอีก ซึ่งจะเป็นเหตุให้ตนเองพลอยมีอนาคตในราชการมีดมนลงด้วย ซึ่งเท่ากับประโยชน์ตนเองก็จะไม่ได้ ประโยชน์ราชการก็จะมี ไม่มี สมดังที่ผู้บังคับบัญชาที่เคารพของผู้เขียนคนหนึ่งได้กล่าวไว้

เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้เขียนเคยได้รับคำบอกเล่าจากผู้ใหญ่ท่านหนึ่งว่ามีเพื่อนข้าราชการหลายรายมาปรึกษาหารือ แรก ๆ ก็คิดจะแนะนำให้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปอีก หรือหาผู้หลักผู้ใหญ่มาพูดจากันกับผู้บังคับบัญชานั้น ๆ แต่เมื่อคิด ๆ ไปท่านเห็นว่าเมื่อครั้งท่านดำรงตำแหน่งบังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานระดับกรมหน่วยหนึ่งมีผู้ได้บังคับบัญชามาว่ากล่าวกับท่านอย่างไม่เกรงใจ หลายรายว่าทำไมจึงเป็นคนนั้นคนนี่ที่ได้รับความพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนชั้นเงินเดือน คนเองทำไมไม่ได้ท่านก็บอกว่าท่านก็ได้แต่ชี้แจงและทำความเข้าใจ แต่ก็เชื่อแน่ว่าผู้รับคำสั่งแจงคงไม่พอใจ เพราะความวิสัยการมองประโยชน์คนนั้นมักจะเหนือประโยชน์ผู้อื่นอยู่แล้ว ความธรรมชาติ เหมือนการมองในพื้นที่ราบย่อม

กันแก่ไขงานให้ดีขึ้นอย่างไร เขาก็เปิดเผยความในใจออกมาหลายอย่าง ในลักษณะก้าวร้าวเรดลวด แต่ผมว่าเขามีเจตนาดี เมื่อถึงคราวพิจารณาความดีความชอบ ผมไม่ได้เอาเรื่องนั้นเป็นเรื่องที่จะถือโทษ แต่ว่าได้แต่งตั้งเขาเป็นผู้อำนวยการกองนี้ก็เป็นตัวอย่างที่พอจะทำให้เห็นภาพได้”

- ลักษณะแบบนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นคน ๆ ไป?

“ผมคิดว่าคงเป็นอย่างนั้น เพราะเรื่องนี้ถ้าจะว่ากันตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ว่า ก็ต้องดูจากกฎ ก.พ.ที่ ๑๓ คือดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติมีระเบียบวินัย มีผลงาน ก็ได้ ๒ ชั้น หรือจะเลื่อนระดับก็ตาม ที่นี้มันขึ้นอยู่กับว่าผู้บังคับบัญชาจะดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความเป็นธรรมอย่างไร มันก็ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน คือโดยวิสัยของผู้บังคับบัญชาใครใกล้ชิดก็ใช้คนนั้น ใครทำงานถูกอกถูกใจก็ใช้คนนั้น

มองเห็นแต่ก็ใกล้ตัวคนเป็นสำคัญ ต่างกับการมองในที่สูงย่อมจะเห็นได้ไกลและกว้างกว่า เมื่อความจริงเป็นดังกล่าวมานี้ท่านจึงเห็นว่า หากมีใครมาหรือกับท่านอีก ก็อยากจะแนะนำให้ผู้นั้นรู้จักรักษาตัวรอดไว้ก่อน การเป็นผู้น้อย ถ้าผู้ใหญ่ท่านว่า “ให้รู้จักก้มหมนมกร” คำนี้อาจจะเรียกได้ว่าเป็น “สัจธรรม” ซึ่งก็ไม่เคยมีใครที่คิดหวังในเมื่อทำตนดังกล่าวแล้วจะไม่ได้ดี แต่ท่านที่เป็นผู้ใหญ่แล้วก็จะต้องมีสายตาไกลและดีพอที่จะไม่เห็นแก่การกราบไหว้หรือเหตุจูงใจอื่น ๆ ยิ่งกว่าผลงานและความเป็นธรรมของส่วนรวมนี่ละครับคือ “ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้บังคับบัญชา” ●

จนตาย พวกนี้ก็เหนื่อย เขาก็สมควรจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนระดับ ส่วนคนอื่นไม่ใกล้ชิดหรือไม่ได้มอบหมายงานให้ไป เขาก็อยู่ห่างออกไป ถึงเวลาที่จะพิจารณาความดีความชอบมันก็ถูกรอไป เพราะฉะนั้นตัวสำคัญในเรื่องนี้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาแล้งงาน ดูความสามารถ ความตั้งใจดี ความอดุสหาหะ แล้วก็จะต้องไม่ลืมเรื่องความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างตัวอย่างที่ผมยก ซึ่งผมเองจะพิจารณาอย่างนั้นมาตลอด และจะมายืนยันหรือให้ใครยืนยันก็ได้ อย่างข้าราชการที่หากินในทางธุรกิจและเอาสถานที่ราชการเป็นที่ติดต่อ เมื่อรับฟังเป็นยุติเช่นนี้แล้วให้ก็ไม่ได้ อันนี้แหละครับ ผมว่าเรื่องของการบริหารงานบุคคล ถ้าผู้บังคับบัญชาดีเสียอย่างทุกอย่างมันลงตัวหมด”

- หมายถึงว่าผู้บังคับบัญชาตั้งแต่จุดเริ่มต้นคือการให้งาน ความเป็นธรรมจะเริ่มตั้งแต่ตรงนี้ไปเลยใช่ไหมครับ เพราะบางทีคนจะมองเฉพาะแต่ตอนพิจารณาแต่ก็ลืมไปว่าบางคนยังไม่มีโอกาสแสดง

“ครับ ระบบที่ใช้อยู่ในเวลานี้ก็คือ ผลงานที่รู้เห็นตัวเอง ถ้าเป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเราฟัง เราไม่ได้หมายไปหักคอเขาว่า เขาเสนออะไรมาแล้วฉันชอบคนโน้นมากกว่าคนนี้ หักไม่ได้ มันก็ต้องดูว่าผลงานที่ผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นเขารับรองว่าอย่างไร ที่นี้ในกรณีที่จะมีการแข่งขันระหว่างกอง เราก็เชิญผู้อำนวยการกองมาก่อนอื่นเราก็เอาเจ้าตัวที่เขาได้รับเลือกมาชี้แจงให้ทุกคนสอบถามให้คะแนน

เมื่อสองสามวันผ่านไปก็มีอยู่ที่เราทำโดยให้วิธีให้คะแนนลับ คือให้มาสอบถามมาได้ รียงความรู้ความสามารถแล้วให้คะแนนลับ เพราะการให้คะแนนของแต่ละคนเพื่อจะไม่ให้เกิดการจ้องใจผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น เพราะเดี๋ยวจะเกรงใจกันว่าตัวอยากจะให้คนโน้นแต่ที่ว่าเจ้านายจะเอาคนนี้ก็ต่อให้คนนี่ อะไรทำนองนี้เป็นคะแนนลับ ก็ได้ลงตัวออก และก่อนที่จะแต่งตั้งอะไรคนที่ไม่ได้ผมก็เรียกมาชี้แจง เราตกหรือบกพร่องในเรื่องการงานหรือเรื่อง ความประพฤติอย่างไร ให้เขาทราบบ้าง ที่เขาไม่ได้อย่าไว้นะ หมายความว่าที่ประชุม ให้ความเป็นธรรมอย่างนี้แล้ว ถึงอย่างนั้นก็ หนีไม่พ้นที่เขาจะตำหนิเราว่ามีอคติอะไรต่าง ๆ เพราะว่าความยุติธรรมบางคนก็เอา ประโยชน์เข้าตัว ถ้าไม่ได้แก้อัน คือความ ไม่ยุติธรรม”

- ท่านเห็นด้วยกับการใช้ระบบกลั่นกรอง เป็นหมู่คณะหรือไม่

“คือในหลักการนั้นให้ดุลยพินิจเป็นของผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้น คือความเหมาะสม ความเหมาะสมนั้น แม้จะสอบดีมีผลงานดี อะไรต่าง ๆ บางทีความประพฤติไม่ดีมันก็ ไปไม่รอดงานของเราบางทีก็ต้องอาศัย TEAM WORK หมายความว่ากลุ่มหรือคณะมีความสามัคคีกลมเกลียวผลงานช่วยเหลือกัน ทำ ไม่ใช่ดีเด่นเฉพาะตัวอะไรทำนองนั้น คือ เราจะต้องยอมรับว่าอันนี้ เป็นเรื่องที่เราคควร จะส่งเสริมให้มีในส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ใช่ ONE MAN SHOW หรืออะไรทำนองนั้น”

- ท่านกระจ่ายการพิจารณาออกไปตามกอง และจะใช้วิธีจัดสุดท้ายไปไหนครับ

“ครับ และเข้าที่ประชุมว่าตกเติมคนละ นิดคนละหน่อย เราดูทะเบียนบัญชีที่จัดลำดับ อาวุโสในราชการ ความรู้ความสามารถนะ ครับ อาวุโสเวลาราชการ อัตราเงินเดือนเป็น บรรทัดฐานขั้นแรก และบุคคลที่มีอะไรใน ระดับที่สูงกว่า บางทีมันก็มาตกที่ว่าผลงาน ถึงขนาดหรือไม่ มีคุณภาพหรือไม่ บางคน ทำงานฉาบฉวยหรือบางคนก็สอพลออย่าง ที่ว่า อันนี้เราจะต้องอาศัยเสียงส่วนรวมใน ที่ประชุมช่วยกันตัดสินเอาไว้ อันนี้มันก็ยัง ไม่พ้นคำครหา เพราะว่าอย่างที่ว่าถ้าท่านไม่ได้ รับประโยชน์ก็คือความไม่เป็นธรรม

เคยมีปัญหาในเรื่องมาตรฐานแต่ละกอง เช่นบางท่านใจดี บางท่าน STRICK อย่างนี้ เราคงจะไปกำกับดูแลยาก เพราะความ ประพฤติของแต่ละคนมันซ่อนอยู่ภายใน น้ำ นิ่งไหลลึกมันควบคุมไม่ได้ แต่ว่าเรื่องงาน มีการแสดงออก วัตถุประสงค์หรือแลเห็นผลได้ ว่าตั้งใจทำ และได้ประโยชน์จริง ๆ ไม่มี ประโยชน์ได้เสีย ผมโดนชี้หน้าด่ามาบางคน แต่ผมเห็นว่าเขาสุจริตผมก็ให้ แต่คนที่มาชี้หน้า ว่าไม่ยุติธรรมอย่างที่ผมเล่าให้ฟัง และตัวมี พฤติการณ์อย่างนั้นเราจะให้ได้หรือไม่ก็ให้ไม่ ได้ เท่ากับเป็นการฆ่าตัวเองครับ”

- ที่ท่านพูดนั้นหมายถึงทั้งการพิจารณา ความคิดความชอบเรื่อง ๒ ชั้น แม้กระทั่งการ พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งด้วยใช่หรือไม่ สำหรับการพิจารณาความคิดความชอบในเรื่อง เงินเดือน ๒ ชั้น ท่านก็ใช้วิธีกรองมาจากกอง ก่อนและถึงจะมาเข้าคณะกรรมการ?

“ใช่ครับ คณะกรรมการก็คือท่านผู้  
อำนวยการกองนั้นเอง อย่างน้อยเราก็มีการ  
แบ่งส่วนว่าโควตาของกองนี้ได้ ๑๕% ที่จะ  
ให้ ที่ไม่ให้ใคร เศษเหลือมารวมกันและจะให้  
ใครเป็นกรณีพิเศษก็บวกกันเข้าไป แล้วแต่  
ที่ประชุมจะเห็นสมควร ถือเป็นความร่วมมือ  
กันพิจารณานั้นเอง”

- ขอเรียนถามว่า ๒ ชั้นควรจะเลิกหรือ  
ไม่ เพราะว่ามีเสียงมาจากคนที่ไม่เคยได้ ๒ ชั้น  
เราก็ลองสืบคุกรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเองก็หนักใจ  
มากเวลาที่พิจารณาในปี ๆ หนึ่ง ก็มีความคิดว่า  
จะเลิกดีหรือไม่

“ครับ มันมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี แง่ดีก็เป็  
นการจูงใจให้คนพยายามทำงาน ในขณะที่เดีย  
วกันเราก็ไม่สามารถจะแยกออกไปได้ว่าผู้  
ตั้งใจทำงานทำด้วยความสุจริตใจหรือเปล่า  
อาจจะสอพลอตกตา คนประเภทนี้เราก็พบกัน  
มาก ฉะนั้นในกรณีที่จะเป็นเรื่องวิ่งเต้นช่วงชิง  
เพราะเห็นว่ามีโอกาสใช้ชิดกับผู้บังคับบัญชา  
หรือมีความโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้พิจารณา  
ตนเองเป็นการดีเด่นเฉพาะตัว มันก็เป็นเรื่อง  
ของการสร้างพื้นฐานที่ไม่ดีนะครับ ในขณะที่  
เดียวกันถ้าไม่มีอะไรเป็นเครื่องจูงใจ ผมว่า  
การปฏิบัติงานมันก็ซบเซาอยู่ มันเข้าซาม  
เย็นซาม ได้หรือไม่ได้ อย่างไรก็ตามก็ดีถ้ามีความ  
มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาถ้าสมมติว่า จะไม่ให้  
มีการขึ้น ๒ ชั้น ก็ต้องมีในลักษณะเป็นมาตร  
การตรงข้ามไว้บ้างเป็นต้นว่า ผลงานไม่ดีไม่  
ให้เลย แทนที่จะให้สองชั้นล่อใจ ให้ชั้นเดียว  
หมด แต่ว่าใครไม่ดีก็ไม่ให้เลย ตกรอบไป  
เลย มันก็ต้องมี BALANCE กันอย่างนั้น”

- คงเลิกยากใช่หรือไม่ เป็นประวัติศาสตร์  
มา

“ถ้าจะเลิกก็เลิกได้ ถ้านโยบายเอา”

- คือมีการจัดลำดับของผลงานได้ ถ้าหาก  
ผลงานไม่ถึงเกณฑ์ที่จะได้ก็ไม่ได้ก็คงวนมาอยู่  
ที่ผู้บังคับบัญชา

“มันจะดีที่ตรงว่าทุกคนจะพยายามไม่ให้  
ตัวถูกตัด ไม่ให้ถูกด ๑ ชั้น เพราะว่ามันจะ  
เป็นเรื่องภายในอาชีพราชการ เขาต้อง  
พยายามอยู่แล้ว แต่เป็นความพยายามที่จะ  
ไม่ให้ตัวเองตกรอบ มันก็ทำได้”

- มีกติกที่ว่า ๒ ชั้น ติดกัน ๒ ปี ไม่ได้  
หรืออะไรทำนองนี้ คือหมายความว่า กติกาพิเศษ  
นอกเหนือจากกฎ ก.พ.บ้างไหม?

“กติกานี้เอาอะไรแน่ไม่ได้ ที่ผมเรียน  
ให้ทราบแล้วว่า มันขึ้นอยู่กับมีโอกาสที่จะ  
จูงใจผู้บังคับบัญชาอย่างไร ทำตัวให้ใกล้ชิด  
หรือประจบสอพลอ หรือว่าปากหวานกัน  
เปรี้ยว ผู้บังคับบัญชามีจุดอ่อน ใครมาติดต่อ  
ขอร้องก็ให้ตะบัน นี่จุดอ่อนของผู้บังคับบัญชา  
ในราชการไทยใครมาติดต่อมาไหว้มากราบ  
ใจอ่อนหมด มีตัวอย่างในสำนักงานของผม  
ก็มี”

- ในกรณีเช่นนี้ ๒ ชั้นก็เลิกไม่ใช่เรื่อง  
บำรุงขวัญ กลายเป็นเรื่องทำลายขวัญคนดีไป  
ก็เหมือนกับเวียนเทียนคนนี้ได้แล้ว ปีนี้คนโน้น  
คนนี้ ทั้ง ๆ ที่คนที่ได้ก็อึดแอ่งอยู่ แต่ทำไมได้  
เอาเนื้อคำหรือเนื้องานมาดูกัน คือว่าได้ไปแล้วปี  
นี้ก็รอก่อน

“จุดสำคัญเรื่องนี้ก็อยู่ที่ท่านผู้บังคับบัญชา  
เจตเจียงานและไม่ถือเอากเทศในการพิจารณา

ว่าต้องตัวฉันเป็นผู้พิจารณาคนเดียว ผมถือหลักว่าจะต้องพร้อมกัน จะยกยอหรือจะทอดทูนใครต่อใคร เพื่อให้ได้รับการพิจารณา ๒ ชั้น เป็นเรื่องต้องแสดงให้ทุกคนเขาเข้าใจว่ามีความดีถึงขนาดนั้นไม่ใช่ผมเป็นผู้บังคับบัญชาอยากจะให้ใคร ๒ ชั้น ผมก็โยนโครมไป อย่างนี้ก็แย่เหมือนกันการปกครองมันเสียหายหมด”

- ท่านใช้มติของคณะกรรมการในขั้นสุดท้าย

“ครับ ให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของเขา อย่างน้อยเขาก็ไม่น้อยเนื้อต่ำใจ ในที่ประชุม”

- เคยมีปัญหาทางการเมืองเข้ามาหรือไม่ครับ อย่างกรณีเป็นเรื่องตำแหน่งก็ดี ความดีความชอบก็ดี

“ผมได้อ่านให้ฟังแล้ว สมัยนี้น่าจะเป็นเรื่องพูดถึงการเมืองอยู่บ้าง คือการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ความจริงก็เป็นเรื่องดีในเรื่องการเมือง ในระบบที่จะมีการเมืองบังคับบัญชาในลักษณะที่มีการสนับสนุนใครบางคนที่ไม่รับใช้ ความจริงก็เป็นเรื่องการปฏิบัติราชการ ถ้าเป็นผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติราชการช่วยเหลือทางด้านการเมือง บุคคลที่ตำแหน่งทางการเมืองก็ดี ถ้าท่านจะยืนยันมาขอให้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนระดับ อันนี้ใจผมก็ต้องเคารพว่า ในฐานะผู้บังคับบัญชามีอะไรมาก็ต้องพิจารณาให้ ที่นี้บางคนผู้บังคับบัญชามีลักษณะใจอ่อน ไกล่ชิดใครสมมติว่าทำหน้าที่เพียงนำแฟ้มเสนอตำแหน่งทางการเมือง อยู่ ๆ ก็มาบอกว่ามีผลงาน มีความอดสาหัส ดีกว่าคนที่ทำงาน

แทบตาย เหน็ดเหนื่อยด้วย มันก็ต้องดูด้วยว่าลักษณะที่การเมืองเอาบุคคลไปใช้ มันใช้ในลักษณะไหน ส่วนมากนั่งหน้าห้อง วิ่งเดินบ้าง หรือระดับบารมีหน้าห้องกันบ้าง แต่ไม่ใช่ที่พูดมานี้มันจะเลวไปทุกอย่าง ที่การเมืองเขาเอาไปใช้จริง ๆ มันก็มี เพราะฉะนั้นเราจะต้องแยกให้ออกว่าการเมืองจู้จี้จ้านหรือเปล่า”

- ชนิตที่สั่งมา เคื่อนี้พูดง่าย ๆ เขาใช้คำว่าล้วงลูก

“แน่นอน ส่วนมากจะต้องได้ เพราะว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา สมมติว่าสั่งมาแล้วก็ละลายหายไปไม่มีอะไรสนองตอบไป ท่านก็จะคิดว่า มาถึงคราวท่านบ้างถ้าจะพิจารณาให้คุณไปที่อื่นละก็อย่าไว้วางใจ มันก็กลัวเกรงกันในสายงาน อันนี้เป็นเรื่องสำคัญ ในเรื่องของคนอย่างว่ามันจะเอาดีทุกอย่างไม่ได้”

- ก็ไปเรื่องโควต้า เหมาะสมหรือไม่

“โควต้าที่วางกรอบไว้ ๑๕% ทุกระดับ ถ้าเป็นเรื่องของจัดกลุ่มอย่างนี้ผมว่า ควรจะกระจายเปอร์เซ็นต์ให้แก่ระดับต่ำให้มาก เพราะพวกนี้อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างมันไม่พอยังชีพ ต้องดูให้ใกล้ชิด ส่วนระดับสูงผมว่าเขามีรายได้พิเศษ ๑. เบี้ยประชุม ๒. เงินตามน้ำต่าง ๆ พูดถึงบางคนที่ไม่ได้ทุจริต มีโอกาสที่จะได้ FAVOR จากใคร เช่นหนังสือฉบับอาจจะได้เป็นแสนเป็นล้านก็ได้ มันมีตัวอย่าง บางคนก็ถือเป็นเรื่องโอ้อวดกันอย่างโก้ เก๋ เพื่อนผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ขับเบนซ์มาให้ดู บอกว่าเซ็นอนุญาตโรงหนัง โรงหนึ่งได้รถเบนซ์มาคันหนึ่ง พูดอย่างเปิดเผยและภาคภูมิใจด้วย”

- คงจะหมดปัญหาหลัก ๆ แล้ว ไม่ทราบว่า  
ท่านจะมีอะไรฝากไปอีกหรือไม่

“ผมฝากไว้แล้วในเอกสารข้อเขียนของ  
ผม เอาไปลอกออกมา เน้นหนักไว้ทุกช่วง”

- ตอนนี้ท่านปลัดยังใช้รถเมล์ ขสมก.อยู่?

“ครับ เมื่อก่อนนี้ท่านปลัดเก่าให้รถประจำ  
ตำแหน่งมา ผมบอกให้คณกรมวิเทศสหการ  
ขอยืมเขามา ทางโน้นเขาจำเป็นต้องใช้”

ท่านปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ยืนอยู่บน  
ตำแหน่งระดับสูงสุดของความเป็นข้าราชการ  
ประจำ คือระดับ ๑๑ ผู้ยังใช้บริการรถประจำ  
ทางของ ขสมก. มาทำงานและกลับบ้านทุกวัน  
ยิ้มให้กับคำถามหลังสุดนั้น และกล่าวขอตัว  
ด้วยว่าถึงเวลานัดหมายกับข้าราชการในสำนัก  
งานปลัดแล้ว

สำหรับ “**ความรับผิดชอบของตำแหน่งบังคับ  
บัญชา**” ที่ท่านปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเขียน  
ไว้เมื่อสามปีก่อน ยังคงอ่านกันได้อย่างมี  
อรรถรสและถือได้ว่าเป็นงานเขียนที่มีลักษณะ

“**ร่วมสมัย**” ในพุทธศักราชนี้ และพุทธศักราช  
ต่อ ๆ ไป วารสารข้าราชการคัดตอนมาตีพิมพ์  
ให้อ่านกันอีกครั้งหนึ่งด้วยแล้ว

และการพิจารณาความดีความชอบหรือ  
หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงาน  
บุคคลนั้น เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง  
ขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในการสร้าง  
แนวทางหรือวิธีปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียว  
กัน ได้มาตรฐานกันในทุกส่วนราชการ

วารสารข้าราชการจึงถือเป็นหน้าที่ทั้งใน  
ความรู้สึกนึกคิดของการทำหน้าที่ทั้งใน  
สำนักของความพยายามที่จะทำงานให้มีลักษณะ  
อันค่อนข้างสมบูรณ์และลงตัว จึงมีความจำเป็น  
ที่จะต้องสัมภาษณ์ทัศนะในเรื่องการพิจารณา  
ความดีความชอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการ  
เลื่อนเงินเดือนสองชั้นจากฝ่ายบริหารขององค์การ  
กลางบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน  
คือ สำนักงาน ก.พ.

“**โควต้าที่วางกรอบไว้ 15% ทุกระดับ ผมเห็น  
ว่าควรกระจายเปอร์เซ็นต์ให้แก่ระดับต่ำให้มาก  
เพราะพวกนี้อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่พอยังชีพ  
ส่วนระดับสูงผมว่าเขามีรายได้พิเศษ เบี้ยประชุม/  
เงินตามน้ำ/ พูดถึงบางคนที่ไม่ได้ทุจริต มีโอกาส  
ที่จะได้ FAVOR จากใคร เช่นหนังสือฉบับหนึ่ง  
อาจจะได้เป็นแสนเป็นล้านก็ได้”**





ผู้บังคับบัญชาในระดับบริหารของสำนักงาน ก.พ. ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้คือรอง-เลขาธิการ ก.พ. **ท่านรองฯ อุดล บุญประกอบ** ผู้สัมภาษณ์ของวารสารข้าราชการเริ่มต้นคำถามด้วยความสุภาพอ่อนน้อม และในมาดค่อนข้างขรึม

และนี่คือคำถามคำตอบที่ถอดจากเทปบันทึกเสียงชนิดคำต่อคำ โดยมีได้แต่แง้แง้สั่นอย่างที่เคยทำแต่อย่างใด

**ถ้าจะสุภาพผิดจากที่เคยไปบ้าง ก็หวังว่าคงจะเป็นที่เข้าใจกัน**



**นายอุดล บุญประกอบ**

- ขอเรียนถามท่านรองฯ ถึงเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น ในแง่ความเป็นมา และหลักการหรือแนวทางในการพิจารณา

“ขอทำความเข้าใจเรื่องหลักการการเลื่อนขั้นเงินเดือนกันเสียก่อน การเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น เป็นการตอบแทนความดีความชอบที่ข้าราชการได้ปฏิบัติหน้าที่มาตลอดปีที่ผ่านมา หลักการสำคัญที่จะพิจารณาว่าใครควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่ เราดูกัน

ว่าข้าราชการผู้นั้นมีผลงานตามตำแหน่งหน้าที่อยู่ในเกณฑ์สมควรที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่ ปฏิบัติงานด้วยความสามารถ และด้วยความอดุสาหะหรือไม่ และมีวินัยดีหรือไม่ ในการพิจารณานั้นผู้บังคับบัญชาพิจารณาเสนอความเห็นขึ้นมาจากลำดับจนถึงผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้ายตามกฎหมายโดยอาศัยหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย - ก.พ. และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ชั้น หรือ ๒ ชั้น ตามที่ถามนั้น โดยหลักการแล้ว ถ้าข้าราชการมีผลงานตามมาตรฐานหรือเงื่อนไขที่ส่วนราชการกำหนดไว้ และองค์ประกอบอื่นๆ ไม่ขัดกับหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก.พ. เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนแล้ว ก็อาจได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ชั้น แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานดีกว่านั้น และอยู่ใน “หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เกินกว่าหนึ่งชั้น” ตามกฎหมาย ก.พ. ก็อาจได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้นได้ ทั้งนี้ผู้นั้นจะต้องอยู่ในจำนวนโควตาของผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น ตามมติคณะรัฐมนตรีด้วย ส่วนการเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า ๒ ชั้น เป็น ๓ ชั้น ขณะนี้ไม่มีแล้ว เพราะคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ยกเลิกไปตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็นต้นมา”

- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น เป็นการให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดีเด่นเป็นพิเศษในรอบปี แต่ในความเป็นจริงแล้ว การพิจารณา

๒ ชั้น กลับกลายเป็นสิ่งบั่นทอนกำลังใจของข้าราชการ และเป็นทีที่หนักอกหนักใจของผู้บังคับบัญชา เป็นสาเหตุของความรั่วฉานในหน่วยงาน จนถึงกับมีผู้เสนอความเห็นว่าจะยกเลิกการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น เสีย ไม่ทราบสาเหตุเป็นเพราะอะไร

“เหตุที่การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น กลายเป็นสิ่งบั่นทอนจิตใจข้าราชการ และเป็นทีที่หนักอกหนักใจของผู้บังคับบัญชา จนมีผู้เสนอว่าน่าจะเลิกการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น นั้น เนื่องมาจากปัญหาในทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายประการ

**ประการแรก** หน่วยงานต่าง ๆ อาจขาดมาตรฐานงาน หลักเกณฑ์ หรือกติกาที่ตกลงเป็นที่ยอมรับระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานว่าทำงานได้แค่ไหน ทำงานอย่างไร จึงควรได้เงินเดือน ๑ ชั้น หรือ ๒ ชั้น แล้วก็ขาดหลักฐานแสดงผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน สำหรับ ก.พ. นั้นกำหนดหลักเกณฑ์ไว้กว้าง ๆ ว่าอย่างไรควรพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเกิน ๑ ชั้น เช่น กำหนดไว้ว่า **“ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ได้ผลดีเด่นจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้”** ส่วนผลการปฏิบัติงานเช่นไรจึงถือว่าดีเด่นดังว่านั้น ส่วนราชการแต่ละแห่งจะต้องพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์รายละเอียดขึ้นมาเอง

**ประการที่สอง** เป็นเรื่องคุณธรรมของผู้บังคับบัญชา หากมีการจัดระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ดี ในการพิจารณาแต่ละปี ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอ มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมประกอบการพิจารณาของผู้บังคับ

“ปัญหาในทางปฏิบัติในเรื่องการเลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น ปัญหาหนึ่ง เป็นเรื่องคุณธรรมของผู้บังคับบัญชา ถ้ามีการจัดระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ดี ในการพิจารณาแต่ละปีผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอ มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมแล้ว ปัญหาก็คงจะมีไม่มากนัก จะให้ไม่มีปัญหาเสียเลยคงเป็นไปได้ ถ้าไม่มีระบบที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชามีคุณธรรมก็คงจะพอไปได้ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีคุณธรรม มีแต่ความลำเอียง ความเสียหายต่อส่วนรวมก็จะเกิดขึ้น”

บัญชา เช่นนี้แล้ว ปัญหาคงมีไม่มากนัก จะให้ไม่มีปัญหาเสียเลยคงเป็นไปได้ ถ้าไม่มีระบบที่ดีแต่ผู้บังคับบัญชาทำนมีคุณธรรมก็คงจะพอไปได้ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีคุณธรรมเสียแล้ว มีแต่ความลำเอียงหรือใช้การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ชั้น เป็นสิ่งตอบแทน



แก่ผู้อำนวยการความสะดวกหรือสร้างความพอใจแก่ตนในเรื่องที่เป็นส่วนตัวเช่นนี้แล้ว ความเสียหายต่อส่วนรวมก็จะเกิดขึ้นอย่างมากมาย

**ประการที่สาม** เป็นเรื่องของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้จักตนเอง ต้องรู้ว่าตัวเองรับผิดชอบอะไร ทำได้แค่ไหน เพียงไร หากทำได้ไม่ดีเท่าผู้อื่นหรือไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่เขากำหนดก็ต้องยอมรับ แต่หากทำงานได้ผลงานสูงมากและผู้บังคับบัญชาพิจารณาไม่เหมาะสมก็ต้องพูดจาปรับความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา การทำเช่นนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นระบบเปิด กล่าวคือ ข้าราชการรู้เหตุรู้ผลว่าใครในหน่วยของตนจะได้เลื่อน ๑ ขั้น หรือ ๒ ขั้น ก่อนมีการออกคำสั่ง

**ประการที่สี่** ผู้จะได้รับเลื่อนเงินเดือน ๒ ขั้น ต้องอยู่ในจำนวนโควตาตามมติคณะรัฐมนตรี หากมีผู้ทำงานเก่งผลงานสูงมากกว่าโควตา ก็จะมีคนจำนวนหนึ่งที่จะไม่ได้รับเงินเดือน ๒ ขั้น สิ่งที่จะให้ตอบแทนอย่างอื่นเพื่อเป็นการทดแทนก็มีน้อยหรือไม่ตรงกับที่เขาต้องการ คนก็เสียกำลังใจ

**ประการสุดท้าย** การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น มีส่วนสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในการรับราชการ ซึ่งหมายถึงโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และโอกาสที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ๆ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเรื่องตำแหน่งมีหลายประการ ซึ่งรวมทั้งข้อกำหนดที่จะต้องได้รับเงินเดือนเท่าไรด้วย ผู้ที่มีโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้นบ่อยครั้ง ก็มีโอกาสถึงหลักชัยก่อนผู้อื่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น จึงมีความสำคัญต่อข้าราชการมาก ข้าราชการจึงมักจะพยายามดิ้นรนให้ได้รับเงินเดือน ๒ ขั้น หากไม่ได้ก็มักจะไม่พอใจผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาลำบากใจมากในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละปี ที่จริงปัญหาเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีมาก และสลับซับซ้อนกว่านี้ แต่ได้เลือกพูดเฉพาะที่เห็นว่าเป็นปัญหาพื้นฐานที่สำคัญ”

- เมื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น มีปัญหามากมายดังกล่าว เราควรยกเลิกการเลื่อนขั้นเงินเดือนนี้หรือไม่

ถ้าเรายกเลิกการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้นเสีย ก็เสมือนกับเราหนีปัญหา เราไม่ได้แก้ปัญหาก็หนีปัญหาไม่พ้น อาจมีปัญห่อื่น ๆ ตามมาอีก เช่น คนที่ทำงานขยันขันแข็ง ทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานจนผลของงานต่างกับผู้อื่น ทำไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้นเหมือนกับผู้อื่น หรือข้าราชการพลเรือนสามัญยกเลิกการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น แต่ข้าราชการประเภทอื่น

“ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้จักตัวเอง ต้องรู้ว่าทำอะไรได้เพียงใดแค่ไหน หากทำได้ไม่ดีเท่าคนอื่นหรือไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่กำหนดก็ต้องยอมรับ แต่ถ้าทำงานได้ผลงานสูงมาก และผู้บังคับบัญชาพิจารณาไม่เหมาะสม ก็ต้องพูดจาปรับความเข้าใจกัน การทำเช่นนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นระบบเปิด คือข้าราชการรู้เหตุ รู้ผลว่าใครในหน่วยของตนจะได้เลื่อน ๑ ขั้น หรือ ๒ ขั้น ก่อนมีการออกคำสั่ง”

ไม่ยกเลิก ก็เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบกันขึ้นเป็นต้น ข้อสำคัญการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น ถือเป็นรางวัลของผู้บังคับบัญชาที่จะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผลงานดีเกินปกติ อันจะเป็นการช่วยส่งเสริม หรือเร่งเร้าให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาการทำงานของตนให้เกิดผลดี หรือเกิดความก้าวหน้าแก่ราชการ

- ไม่ทราบว่าจะมีหนทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ไหม

“ต้องปรับปรุงวิธีปฏิบัติ เช่น ให้มีการพิจารณาเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยคำนึงถึงงานตามหน้าที่เป็นเป้าหมายสำคัญ มีการตกลงเรื่องมาตรฐาน หลักเกณฑ์ หรือกติกาที่จะให้เลื่อนเงินเดือน ๒ ขั้น ไว้ให้ข้าราชการได้เข้าใจตรงกัน มีหลักฐานแสดงผลงานเพื่อเปรียบเทียบ มิได้มีการละเลยหรือลำเอียง การพิจารณาควรเป็นระบบเปิดให้ข้าราชการได้ทราบเหตุผลว่าใครได้ ๒ ขั้น เพราะเหตุใดก่อนออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน เรื่องนี้ยอมรับว่าไม่ได้แก้ได้ง่ายตามที่เสนอ แต่ต้องปรับปรุงให้มีหลักเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและมีข้อมูลที่ถูกต้องประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นว่า เขาได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานของเขาอย่างเป็นธรรม”

- แต่เดิมมีการกำหนดโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้นบ้างไหม

ก่อนปีงบประมาณ ๒๕๑๒ มีการกำหนดโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น วิธีปฏิบัติ ครั้งนั้นเท่าที่จำได้ กระทรวงการคลังได้กำหนดวงเงินสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติประจำปีไว้คนละ ๑ ขั้น ส่วนเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้นนั้น ให้นำเงินของผู้ที่ถูกงดเลื่อนเงินเดือน เลื่อน ๒ ขั้น ให้แก่ผู้อื่นได้ เป็นผลให้ส่วนราชการที่มีผู้ถูกงดโทษทางวินัย หรือมีข้าราชการไปศึกษาต่อต่างประเทศมาก หรือมีอัตราอาศัยเบิกมาก มีเงินใช้เลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้นมากกว่าส่วนราชการอื่นที่มีอัตราดังกล่าวน้อย กระทรวงการคลังจึงได้เสนอคณะรัฐมนตรีขอกำหนดโควตา

การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น ขึ้น และใช้ในปีงบประมาณ ๒๕๑๒ เป็นครั้งแรก ต่อมาจำนวนโควตาและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้ปรับปรุงกันมาบ้าง ขณะนี้เราใช้ระบบโควตาตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ สร ๐๒๐๑/ว ๑๒๒ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๒๑

- ท่านเห็นด้วยกับระบบโควตาที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือไม่

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับระบบโควตานั้นมีความเห็นเป็นกลาง ๆ ว่า เมื่อมีหลักการว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น ต้องพิจารณาตามผลงาน การมีโควตากำหนดไว้ก็ไม่เกื้อกูลกับหลักการข้างต้น แต่โดยที่เรามีข้อจำกัดในเรื่องการเงิน เราหลีกเลี่ยงความได้เปรียบเสียเปรียบการมีเงินเลื่อน ๒ ขั้น ระหว่างส่วนราชการ เมื่อก่อนปีงบประมาณ

ประมาณ ๒๕๑๒ หลักและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเรากียังไม่คืนักตั้งได้กล่าวมาแล้ว เราอาจต้องยอมรับระบบโควตาไปก่อนอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง

รับฟัง "ทัศนะ" ในแง่หลักการ เหตุผล และทางปฏิบัติของระดับ "ผู้บังคับบัญชา" ไปสองท่านแล้ว เชื่อว่าคงจะเห็นแสงธรรมสว่างขึ้นบ้าง

และต่อจากนี้ไปคือ "ทัศนะ" ในแง่ "ความรู้สึก" ของระดับ "ผู้ใต้บังคับบัญชา"

ซึ่งไม่ได้หวังหรือหวังไม่ได้เลยว่า เราจะเดินทางไปถึงบทสรุปในเรื่องนี้ได้

นี่เป็นเพียงบทบันทึกร่วมสมัย และเป็นเพียงความเคลื่อนไหวเท่านั้น



“ถ้าเรายกเลิกการเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น ก็เหมือนกับเราหนีปัญหา ไม่ได้แก้ปัญหมาแล้วเราก็หนีปัญหาไม่พ้น ข้อสำคัญคือการเลื่อนเงินเดือน ๒ ขั้น ถือเป็นรางวัลของผู้บังคับบัญชาที่จะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผลงานดีเด่นปกติ อันจะเป็นการช่วยส่งเสริมหรือเร่งเร้าให้ข้าราชการพัฒนาการทำงานของตนให้เกิดผลดีหรือเกิดความก้าวหน้าแก่ราชการ”



## นางสาวศศิ เสตะจันทน์

หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย  
กรมประชาสัมพันธ์

### - มีความรู้สึกกับระบบการพิจารณาความคิด ความชอบของราชการในปัจจุบัน อย่างไร

- พื้นฐานของความคิดในการให้บำเหน็จ  
ความชอบเป็นเรื่องที่ดี แต่ว่าในทางปฏิบัติไม่  
สู้จะเป็นธรรม เนื่องจากเราปล่อยปละละเลยเรื่อง  
วิธีการให้เป็นระบบ เช่นว่าเราไม่ได้กำหนดเอา  
ว่าจะประเมินกันกี่ครั้งใน ๑ ปี คนก็เลยมาขยัน  
กันตอนใกล้จะสิ้นปีความคิดความชอบ เพราะเป็น  
ช่วงที่เจ้านายพอจะจำได้ว่าใครทำอะไรกันบ้าง  
บางคนทำงานดีมาตลอดทั้งปี มาพลาดนิดเดียว  
ตรงช่วงพิจารณาความคิดความชอบก็ทำให้ผล  
งานที่สะสมมาทั้งปีหายหมด

นอกจากนั้น เจ้านายบางคนก็อาจจะมึนคิด  
ตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ยกตัวอย่างเช่นมีคนย้ายมาใหม่  
เจ้านายก็ให้ความเห็นออกเห็นใจ เอาใจใส่มาก  
ให้งานมาก พอสิ้นปีก็เลยเป็นความคิดความชอบ  
ไป

ยังมีเจ้านายอีกประเภทหนึ่งที่ใจอ่อน พอ  
ลูกน้องบอกว่าขอ ๒ ชั้นเถอะ เพราะต้องผ่อน  
บ้าน ต้องเลี้ยงลูก จะได้มีรายได้เพิ่มขึ้นบ้าง ก็ให้  
๒ ชั้นไป โดยไม่ได้ดูเลยว่าคนนั้นงานถึงเกณฑ์  
ที่ควรจะได้หรือไม่ ซึ่งการพิจารณาแบบนี้อาจ  
เรียกได้ว่าล้มล้างพื้นฐานความคิดของการให้  
บำเหน็จรางวัลประจำปีโดยสิ้นเชิง เพราะไป  
มองว่าให้ ๒ ชั้น เพื่อยกระดับการครองชีพ

### - คิดว่าระบบ ๒ ชั้น ควรจะเลิกหรือไม่

- ความจริงแล้ว ๒ ชั้น ไม่ควรจะมี เพราะ  
เป็นเหตุของความแตกแยก กินแหนงแคลงใจกัน  
ในหน่วยงาน พอผล ๒ ชั้นออกมา ที่เคยดีกันก็  
มีนตึงกันไปเลยก็มี ควรจะอยู่ในลักษณะขั้นเดียว  
หรือไม่ได้ชั้นมากกว่า แล้วหาทางตอบแทน  
ความคิดความชอบข้าราชการด้วยวิธีอื่น เช่น  
รางวัลบุคคลดีเด่น เป็นต้น แต่ก็คงจะทำยาก  
เพราะเราทำกันมาจนเป็นประเพณีแล้ว

### - หากระบบ ๒ ชั้นยังอยู่ต่อไป ควรจะมี การปรับปรุงในจุดใดบ้าง

- เห็นว่า โควต้าส่วนกลางน่าจะแบ่ง ๆ  
ให้กับในส่วนภูมิภาคที่เขาทำงานลำบากกว่าเรา  
บ้าง เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ สบความรู้สึก  
ว่าการออกไปท้องที่ไกล ๆ เป็นการอุปถัมภ์ หรือ  
เป็นการลงโทษ นอกจากนั้นข้าราชการต่างจังหวัด  
ต้องมีค่าใช้จ่ายเรื่องการต้อนรับขับสู้สูงกว่า  
ในส่วนกลางด้วย

เรื่องกลไกและองค์ประกอบในการประเมิน  
น่าจะต้องปรับปรุงให้เป็นระบบ ไม่ใช่ขึ้นเอาตาม  
ใจผู้ประเมิน เช่นว่า ใช้ภูมิหลังของผู้ถูกประเมิน

เป็นเครื่องตัดสิน เช่น คนที่ฐานะดีแล้ว ไม่จำเป็นต้องให้ ๒ ชั้นก็ได้ เป็นต้น

เหนื่อย ห่อเหี่ยว อย่าให้พูดเลย  
เคยคิดจะลาออกด้วยซ้ำ

(เราพบเธอที่โรงอาหารสำนักงาน ก.พ.  
เราทราบว่าเธอเป็นข้าราชการระดับ ๕  
สังกัดกรมหนึ่งในสำนักนายกรัฐมนตรี  
ไม่เคยได้ ๒ ชั้น

เราแจ้งวัตถุประสงค์  
เราก็ได้รับคำตอบข้างต้น  
ตามมาด้วยคำปฏิเสธไม่ยอมรับ  
“มรวาสากรรม” กับเรา  
ข้างภาพมือไว กดขั้ตเตอร์ไปแล้ว  
แต่เมื่อตกลงกันหลังจาก ๒ ประโยคข้างต้น  
แล้ว เราก็เลยไม่ลงรูปของเธอ



นายวณิช ลิ้มโอกาสมณี  
นักกวีวิทยารังสี ๓ กองวิทยาศาสตร์ชีวภาพ  
สำนักงานพลังงานปรมาณูเพื่อสันติ

- รับราชการเมื่อเดือนมกราคม ๒๕๒๘ ยังไม่เคยได้ ๒ ชั้น
- การให้ ๒ ชั้น ก็คงคล้าย ๆ กันทุกแห่ง ก็คงไม่ยุติธรรมเท่าไร การให้ ๒ ชั้นในราชการเมืองไทย ใช้ระบบอาวุโส ไม่ได้ดูผลงานจริง ๆ และใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เสนอผลงานของเรา ก็ไม่มีโอกาสไปถึงผู้ใหญ่ได้
- ความยุติธรรมในการให้ ๒ ชั้น คงยาก แต่น่าจะเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ อย่าง การให้ ๒ ชั้น ควรยึดถือผลงานมาเป็นอันดับแรก และไม่ใช้พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว ควรสอบถามความเห็นจากคนที่ทำงานอยู่รอบข้างด้วยว่า ผลงานของคน ๆ นั้น ควรได้ ๒ ชั้นหรือไม่ มันอาจจะช่วยให้เกิดความยุติธรรมมากขึ้น
- เห็นด้วยอย่างมากกับการให้มี ๒ ชั้น ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันถึงมีการให้ ๒ ชั้น ข้าราชการก็ยังห่อเหี่ยว เหนื่อยชา โทนเงินเดือนก็ต่ำ การให้ ๒ ชั้น คูในแง่จิตวิทยาเป็นการกระตุ้นอันหนึ่ง แต่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการให้ ๒ ชั้นมากกว่า



---

---

## นางสาวสุกานดา จิปีภพ

บุคลากร ๕ งานกรรมาธิการเจ้าหน้าที่  
สำนักงานเลขาธิการกรม กรมศาสนา

---

---

- รับราชการเกือบ ๕ ปี เข้ามาได้ ๑ ปี ถึงได้ ๒ ชั้น หลังจากนั้นไม่ได้เลย เรื่องเกณฑ์การให้ ๒ ชั้นของที่กรมนี้ ถ้าให้บุคคลตรง ๆ ก็ไม่ทราบเหมือนกัน เพราะว่าพิจารณา ๒ ชั้น เราก็ต้องเสนอให้กับผู้ใหญ่เป็นผู้พิจารณา อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาเสนอไปเอง โดยเราก็ไม่ทราบเหมือนกันว่า เขามีหลักเกณฑ์อย่างไร ถึงจะให้ ใครได้ยังงี้
- เวลาผล ๒ ชั้น ออกมาให้กับใคร ยังงี้ ไม่มีการบอกเหตุผลว่า คนนี้...ทำไมสมควรจะได้ เพราะว่ามักจะเป็นความลับออกมา แล้วก็บางทีไม่มีใครทราบว่าตัวเองได้ ๒ ชั้น จนกว่าเงินเดือนเพิ่มขึ้นมา เพราะฉะนั้นทำไมถึงได้...ได้เพราะเหตุผลอะไร...ไม่ทราบ
- จริง ๆ แล้ว อยากให้มีการประกาศเกียรติคุณ เพราะคนที่ได้ ๒ ชั้น เขาต้องมีผลงานออกมาจริง ถ้าหากเขาได้ก็ควรจะให้ได้ว่าเขาได้ ๒ ชั้น เพราะอะไร ควรจะให้คนอื่นได้ทราบด้วย เพราะไม่เช่นนั้นจะเป็นเหมือนกับว่า ปากต่อปาก บางคนอาจได้มาจริง บางคนอาจจะได้มาอย่างด้วยวิธีอื่น ฉะนั้นเมื่อไม่มีการพูดให้เป็นที่เข้าใจกัน มันก็จะทำให้เป็นเรื่องราวว่า ไม่ยุติธรรมบ้าง อย่างโน้นบ้าง อย่างนี้บ้าง...ในระดับฝ่าย ฝ่ายจะเสนอใครให้ได้ ๒ ชั้น จริง ๆ น่าจะชี้แจงให้คนในฝ่ายเข้าใจว่า

เหตุผลอะไรถึงจะเสนอให้คนนี้ เพราะอะไร ยังงี้

- ปกติการให้ ๒ ชั้น เป็นเรื่องดี ควรจะมี เพียงแต่ทำให้ถูกคนหรือไม่เท่านั้นเอง เพราะว่า มี ๒ ชั้น ก็เป็นการให้กำลังใจกับคนที่ทำงานได้เป็นพิเศษจริง ๆ แต่ว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเที่ยงธรรมที่จะต้องรู้ว่า ให้กับคนที่สมควรให้หรือไม่
- การให้ ๒ ชั้น สำคัญอยู่ที่ผู้มีอำนาจในการพิจารณา ถ้าได้ผู้ใหญ่ที่มีความเที่ยงธรรมมาปฏิบัติงาน ความเที่ยงธรรมก็มีมากขึ้น ถ้าได้คนที่คุณธรรมน้อยหน่อย อาจจะลำบาก...ในการคัดเลือกระดับผู้บังคับบัญชาขอให้คัดเลือกจากผู้มีความสามารถจริง



---

---

## นายสงบ ณ ลำพูน

นักวิชาการเกษตร ๕

กองควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร

กรมวิชาการเกษตร

---

---



- รับราชการมา ๑๕ ปี ได้ ๒ ชั้น ๑ ครั้ง เมื่อทำงานได้ ๑๐ ปี
- เกณฑ์การให้ ๒ ชั้นนั้น การเวียนเทียนมีส่วนแต่เป็นความพิศواسมากกว่า ไม่ได้คิดถึงผลงาน หมายถึงในระดับเรา ระดับเหนือขึ้นไปอาจคิดถึงผลงาน เกณฑ์การให้ ๒ ชั้นที่ใช้อยู่ดูไม่ยุติธรรม และไม่เป็นที่พอใจ เกณฑ์ที่วางไว้ แต่เขาก็อยู่กันได้ไม่มีใครไว้วางใจอะไรมา
- กระบวนการให้ ๒ ชั้น ไม่ได้มีการเปิดเผยเปิดเผยตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป...แต่ก่อนเคยมีการให้เขียนผลงานส่ง แล้วไม่ได้ใช้ ตอนหลังให้เขียนเฉพาะคนที่จะได้ ๒ ชั้นเท่านั้น
- คิดว่าไม่น่าจะมี ๒ ชั้น อาจใช้การประกาศเกียรติคุณแทน เพราะการให้ ๒ ชั้น ไม่ได้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ การให้ ๒ ชั้นที่วางไว้...ถึงคราวจะได้ ก็ไม่ได้ เกิดความไม่ยุติธรรม



### นางอรุณี ศรีสนิท

หัวหน้าฝ่ายวางแผนอัตรากำลังและการสอบ  
กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน

- รับราชการ ๑๒ ปีเต็ม เคยได้ ๒ ชั้นมาแล้ว ๒ คน การให้ ๒ ชั้นของที่กรม ใช้เกณฑ์ผลงานมาก่อน และใครได้ปีนี้แล้ว ปีหน้าไม่ได้...เห็นด้วยเต็มที่กับเกณฑ์ผลงาน แต่เรื่องเวลาทำให้คนที่ตั้งใจทำงานไฟหรี่ไปนิดหนึ่ง ถ้าหากว่าเปิดฟรีตลอด ก็อาจดีในแง่หนึ่ง แต่อีกแง่หนึ่งก็มีความรู้สึกว่าคนที่ทำงานเก่งก็จะเก่งตลอด ถ้าคนทำงานไม่ได้เรื่องก็ไม่ได้เรื่องอยู่นั้นแหละ แต่ในจุดอย่างนี้การประเมินผลที่แท้จริงน่าจะใช้ปริมาณงานหรือผลงานเป็นเครื่องวัดดีที่สุด
- การให้ ๒ ชั้น ช่วยให้คนมีกำลังใจ แต่ในทางกลับกัน ก็รู้สึกว่ามันไปบั่นทอนในกรณีที่บางคนเขาน่าจะได้แล้วไม่ได้ เป็นทั้งบวกทั้งลบ อย่างไรก็ตาม การที่จะพิจารณาเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นหลักตรง ๆ ไม่ใช่เอนไปเอนมา จะทำให้คนที่ได้รับ หรือคนที่พลาดหวังไป เขายอมรับ ต้องมีหลักการที่แน่นอนและเป็นหลักการที่ควรเปิดเผยด้วย ว่าแบบไหนควรให้ แบบไหนยังไม่ควรให้ ถ้าเป็นไปได้ ก็ควรบอกกับคนที่ยังไม่ได้ในปีนี้เป็นเพราะอะไร และข้อที่สำคัญที่สุดในระดับผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวว่าการให้ ๒ ชั้น ชอบใจคนนี้ก็ให้ ไม่ชอบใจคนโน้นก็ทำเป็นเฉยเมย ไม่เห็นผลงานของเขา ถึงแม้จะมีผลงานที่ดี
- อีกอย่างหนึ่งผู้บังคับบัญชาต้องยอมรับกติกาในกรณีที่เมื่อเสนอมาหลาย ๆ คน ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนไม่ได้ก็ต้องยอมรับ ไม่ใช่

ว่ามานั่งตำหนิกรมว่า ไม่ยุติธรรมก็จะทำให้  
บรรยากาศของกรมเสียไปด้วย

- ส่วนตัว ไม่ค่อยรู้สึกอะไรไม่ว่าจะมี ๒ ชั้น  
หรือ ไม่มี ๒ ชั้น แต่ว่าในความรู้สึกของเพื่อน  
ร่วมงาน ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าราชการเรา  
ประโยชน์เกื้อกูลที่จะได้มันก็น้อยอยู่แล้ว ถ้ามี  
๒ ชั้นเป็นสิ่งจูงใจ ก็น่าจะมีอยู่ ถึงแม้ว่าจะ  
ทำให้คนบางคนอกหักไปบ้าง ไม่เท่าไรก็ลืมน  
แต่ก็ยังฮึดสู้ถ้าปีไม่ได้ ปีหน้าก็ได้
- วิธีอื่นแทน ๒ ชั้น ก็ต้องใช้เงินอยู่ดี ข้าราชการ  
รายได้น้อย มองดูว่าจะเป็นเรื่องใหญ่ ถ้าใช้  
วิธีอื่น ไม่ทราบว่ารัฐบาลจะมีแรงที่จะสนับสนุน  
ได้หรือไม่ เพราะเรื่อง ๒ ชั้น น่าจะเป็น  
เรื่องที่เปลืองน้อยที่สุดในสถานการณ์ขณะนี้



---

นางสาวกรรณิการ์ รัตนมณี  
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๔  
งานฝึกอบรม กองส่งเสริม  
และพัฒนาเยาวชน  
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม  
และประสานงานเยาวชนแห่งชาติ

---

- รับราชการมา ๕ ปี เคยได้ ๒ ชั้นครั้งหนึ่ง...  
เกณฑ์การให้ ๒ ชั้นนั้น คงไม่ทราบและไม่  
อยากบอกว่าทราบ เพราะว่าผู้ใหญ่เป็นผู้พิ  
จารณา คิดว่าคงเกี่ยวกับหน้าที่การงานของ  
เรา
- มีบางคนไม่เห็นด้วยอย่างมาก ๆ เลย กับการ  
ให้คนนั้น ๒ ชั้น เพราะว่าไม่เห็นเค้าทำอะไร  
เลย เค้าก็ได้ เราอาจไม่ได้มองอย่างผู้บังคับ  
บัญชามองคนนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจเห็นว่า  
คนนั้นเก่งก็ได้ แต่มันก็รู้สึกว่ ไม่ยุติธรรม
- ควรที่จะมีการให้ ๒ ชั้น เพราะรู้สึกว่า คนเรา  
เวลาตั้งใจที่จะทำงานก็ต้องการให้คนอื่นเขา  
เห็นถึงข้อแตกต่างของความตั้งใจของเราใน  
การทำงานกับคนที่เขาไม่ได้ตั้งใจ สิ่งที่จะตอบ  
แทนหรือสิ่งที่จะชี้ให้ผู้ใหญ่มองเห็นว่าเค้าทำ  
งานดี หรือ ไม่ดีก็คือ การให้ ๒ ชั้น
- เป็นผลดี...ถ้าการให้ ๒ ชั้นมีหลักเกณฑ์ หลัก  
การที่แน่นอน แต่การให้ ๒ ชั้นกับคนที่ไม่ได้  
ทำงานมีผลเสียอย่างมาก...เป็นการบั่นทอน  
ขวัญกำลังใจอย่างมากของคนที่เขาทำงาน...  
เคยเห็นบางคนทำงานดีมาก ตั้งใจทุ่มเทงาน  
เป็นชีวิตจิตใจ ก็กลายเป็นซีเรียส ไม่พูด ไม่จา
- ๒ ชั้น ไม่อยากพูดว่าทุกคนหวังที่จะได้ ไม่ใช่  
ว่าทุกคนไม่อยากหวังที่จะได้ แต่ว่าในเมื่อ  
มองเห็นแล้วว่า คนที่ได้ไม่ได้ดีไปกว่าเค้า  
และไม่ได้หมายถึงเสมอเค้า แต่หมายถึงแย่  
กว่าเค้า แล้ว ได้ ๒ ชั้น
- เคยคิดว่าไม่เห็นน่าเกี่ยวเลย คนเราถ้ามีอุดม  
การในการที่จะทำงาน ทำไมต้องเอา ๒ ชั้น

มาคิด ถ้าไม่ได้แล้วจะตกจบ แต่พอมาเจอเพื่อนในที่ทำงานในกรณีอย่างนี้...ก็เข้าใจ...อย่างที่ว่าคนที่มีอุดมการณ์ เขาฟูบ ไปนึกหนึ่ง... พี่นตัวสักพัก พอเขาได้รับงานมา เขาก็ทำเต็มที่อีก คนที่มีความรับผิดชอบสูงก็เป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูงอยู่นั้น แต่มันอาจจะลดหรือบั่นทอนลงทีละน้อย ถ้าเขาเห็นสภาพนั้นหมักหมมกันมานาน...

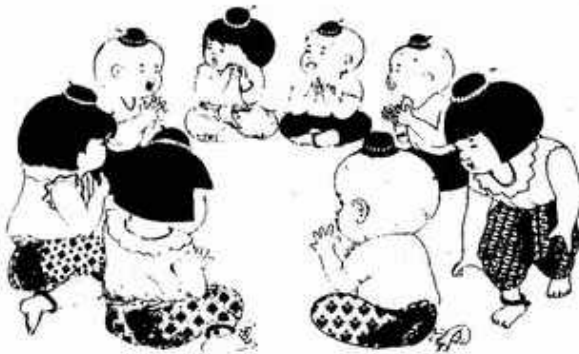
บางที่ให้ ๒ ชั้นติดต่อกันไม่ได้ บางที่ให้ติดต่อกันได้ บางที่ให้ปีเว้นปี...ถ้าจะกำหนด ๒ ชั้น มาเพื่อให้เป็นลักษณะความดีความชอบของข้าราชการ ไม่น่าจะมีข้อแม้ว่า ปีนี้ได้ ๒

ชั้น แล้วปีหน้าจะไม่ได้ถ้าเขาทำงานจริง ไม่น่าใช้ระบบหมุนเวียน

- นอกจากการให้ ๒ ชั้นแล้ว ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจ ในลักษณะของการรับรู้ถึงความตั้งใจในการทำงานของคน ๆ นั้น เช่น ประกาศให้ทราบทั่วกัน เมื่อมีคนทำความดีเหมือนอย่างที่ว่า ก.พ. ทำ
- อยากให้มีระบบแบ็กวอกเข้าไปด้วย คือ ไม่ได้ขึ้น ในเมื่อเขาไม่มีผลงานออกมา แล้วจะเอาอะไร ไม่ใช่จะมาอยู่สบาย ๆ แล้วกินเงินเดือนสูง ๆ ●



"บอกคุณแม่ว่า คุณครูข้างหลัง วิชาไม่มี ฉันจะคัดกับเธอ"



"เด็ก" จะวิ่งเล่นสนุกสนาน เล่นเขียนเขียนหนังสือ  
เติบโตเป็นอนาคตของชาติได้เพราะ  
พ่อ แม่ ผู้ปกครอง เฝ้าอบรมสั่งสอน  
เตรียมคนแม่กับพ่อแม่ผู้สอนเป็นทุนการศึกษา  
และสร้างหลักประกันความสามารถ  
ในการหาชีวิตที่ดีต่อตนเองไว้

"ท่าน" เตรียมไว้พร้อมแล้วหรือยัง ?

รัก และห่วงใย จาก  
เมื่อบิทยบะกันชีวิต



**บริษัท เมื่อบิทยบะกันชีวิต จำกัด**

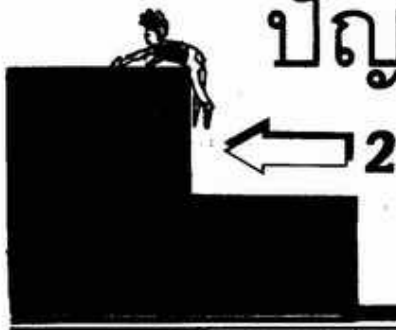
250 ถนนรัชดาภิเษก หน่วยงาน กทม. 10310 โทร. 2761025-7



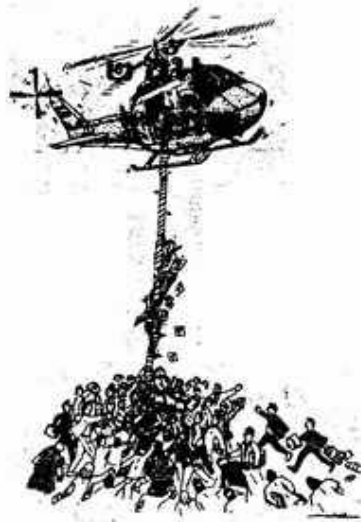
# บทวิเคราะห์ชั้นประถม

## เรื่อง ทศนะหนึ่ง เกี่ยวกับ

### ปัญหา ๒ ชั้น



รวีวาร วรวิจิตร



ก่อนอื่นขอตั้งสมมุติฐานว่า ปัญหา เรื่อง ๒ ชั้น เกิดจากสาเหตุสำคัญอย่างน้อย ๓ ประการ

ประการแรก วิธีการพิจารณาให้ ๒ ชั้น ขบพร่อง

ประการที่สอง มีโควตาจำกัด คือ ๑๕%

ประการที่สาม คือ ความต้องการที่จะได้ ๒ ชั้น ซึ่งมีจำนวนมากกว่าโควตา สาเหตุประการที่ ๓ นี้ ที่จริงน่าจะเอาไปไว้เป็นอันดับ ๑ เพราะถ้าระดับความอยากลงได้แล้วละก้อ ๒ ชั้นก้อ ๒ ชั้นเหอะ ไม่เป็นปัญหาหรอก แต่จะเป็นไปได้เร็ว

หากท่านไม่เห็นด้วยกับสมมุติฐานทั้ง ๓ ประการที่กล่าวข้างต้น ก็ให้เปิดต่อไปอีก ๒ แผ่น แล้วเริ่มอ่านเรื่องต่อไปได้เลย สำหรับท่านที่คิดว่ายอมรับสมมุติฐานทั้ง ๓ ข้อ ได้ก็เชิญมาสนุกกันต่อไป

ในเรื่องข้อบกพร่องของวิธีการพิจารณาว่าจะให้หรือไม่ให้ใคร ๒ ชั้นนั้น ปล่อยให้เป็นเรื่องของคนที่รับผิดชอบไปแก้กันเอาเอง แต่ใจก็ตาม ต้องย้ำกันหน่อยว่าต้องแก้ไขขณะ ไม่แก้ปัญหา ๒ ชั้นก็ไม่มีทางหมดไปหรอก

เรื่องโควตาจำกัด ก็เพราะถูกจำกัดด้วยงบประมาณ มันจำเป็นจริง ๆ ก็รู้จักอยู่ประเทศเรารวย ๆ เมื่อไหร่ เลิกโควตาซะ ปัญหา ก็จะน้อยลงเยอะ

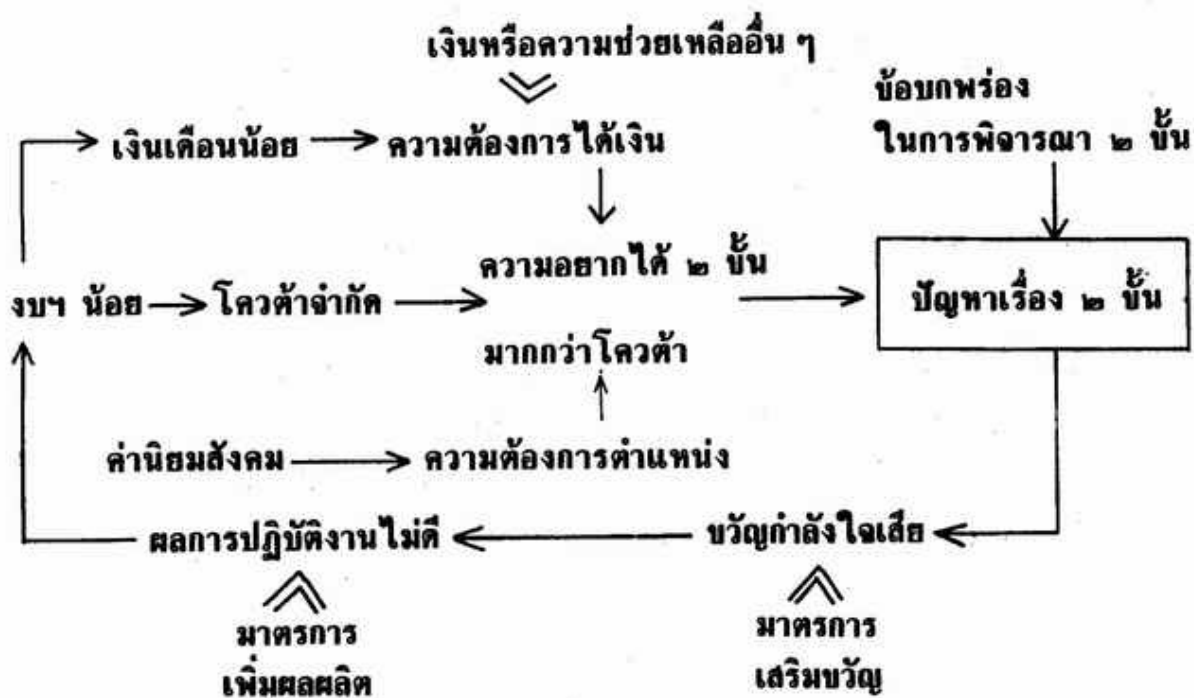
ประการสำคัญ เรื่องความอยากนี้ หนักอกต้องถูกกันให้ลึกลงหน่อย ท่านเห็นด้วยมั๊ยว่าความอยากได้ ๒ ชั้นนี้ล่ะ มันมาจากความต้องการหรือความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงิน กะอยากได้ กล่อง กล่องเก๊าะ ตำแหน่ง ใจ ได้ ๒ ชั้นบ่อย ๆ ก็เงินเดือนถึงขั้นที่กำหนดเร็ว ก็ได้เลื่อนตำแหน่งเร็ว ที่อยากได้ตำแหน่งก็เพราะพ่อกะแม่เค้าอยากจ้ง อยากให้เป็นใหญ่เป็นโต เป็นเจ้านคน นายคน ก็ประเภทคำนิยมสังคมนั่นแหละ

ที่ต้องการเงิน ก็แหม ใคร ๆ ก็อยากได้นะ เงินเนี่ย ก็เงินเดือนมันน้อย แต่ถ้าได้เงินเดือนเยอะ ๆ พอกินพอใช้สบาย ๆ แล้วละก็ กงจะจ้ง ๒ ชั้นน้อยลงมั้ง มั้ง เพลอ ๆ มาให้อาจจะไม่เอาแต่เงินเดือนนี้ ก็ขึ้นอยู่กับ

งบประมาณอีกแหละ ถ้าผลงานรวม ๆ ของข้าราชการดีโดดเด่น จะขอเพิ่มเงินเดือนมันคนเขาคงจะพอหยวน แต่ถ้าผลงานยังคงทรงกะทรุดอยู่ยงี้ ไปขอเพิ่มคนเค้าคงด่าแหลก

ก็จะให้ข้าราชการทำดีไปถึงไหน มันเข็นไม่ค่อยจะไหวหรอก เพราะขวัญกำลังใจแย่ก็ไ้ ๒ ชั้น นะแหละตัวดี ปีหนึ่งปีหนึ่งเล่นเอาข้าราชการขวัญกระเจิงไปไม่รู้เท่าไร ที่ไม่กระเจิงก็พวกที่อยู่ใน ๑๕% นั้นใจ แต่ก็ไม่ได้เต็มทั้ง ๑๕% หรือ เพราะบางส่วนถูกคุณธรรมรบกวนจิตใจ เพราะไปคิดว่าเราได้ ทำให้เพื่อนไม่ได้ เฮ้อแล้วเราจะทำยังไงกันดีละ

มาซิท่าน ตามมาดูคำตอบ เริ่มแรก ดูแผนผังกันก่อน ก็เป็นการเอาสิ่งทีทุกเมื่อก็ทั้งหมดมาลงในผังเท่านั้นเอง ท่านค่อย ๆ ดูไปเถอะ ไม่ยากหรอก อยากจะเริ่มจากจุดไหนก็ได้ ถูกคร (→) แปลว่า "เป็นเหตุให้เกิด" และเครื่องหมาย  $\wedge$  หมายถึงการนำมาตรการใหม่ ๆ มาใช้





ดูผังแล้ว คาดว่า คิดว่า และหวังว่าท่าน จะเข้าใจง่ายขึ้น จากผังนี้ก็บอกได้ว่าอย่างหนึ่ง ที่สามารถทำไปได้เลย เพื่อบรรเทาปัญหา ๒ ชั้น คือ การแก้ไขข้อบกพร่องในการ พิจารณา ๒ ชั้น ส่วนเรื่องอื่นต้องใช้เวลา และความพยายามมากขึ้น ซึ่งเราจะได้ติดตาม กันต่อไป

นอกจากปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวแล้ว วิธีที่จะใช้แก้ปัญหาคือระดับนัก คือ เลิกโควต้า ๒ ชั้นซะ ใครที่ผ่านการพิจารณา แล้วสมควรได้ ๒ ชั้น ก็เอาไปเลย แต่ในโลก แห่งความเป็นจริง มันช่างยากส์ และเป็นไป ไม่ได้ อิมพอสซิเบิล เว้นแต่ว่า จะมีวิธีการ ใด ๆ ที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเพิ่ม ผลการปฏิบัติงานให้โดดเด่น หรือ มีมาตรการ เจ่ง ๆ ที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ไป โดดโดดเด่นจริง ๆ จนสามารถ หรือ จนมี น้ำหนักจะไปขอเพิ่มบข เงินเดือนข้าราชการ ได้ หรืออีกทีก็ไปหักคอคนบางคน หรือ หลาย ๆ คน เพิ่มบข ให้ได้มากพอจนยกเลิก โควต้า

แต่ในช่วงสั้น ๆ หรือในช่วงชีวิตของ เรา ๆ ท่าน ๆ นี้ อาจจะเพิ่มโควต้าไม่สำเร็จ ที่จะทำให้ลดความอยากได้ ๒ ชั้นลง ซึ่ง

จะทำได้ ๒ ทาง คือลดความต้องการเงิน กับลดความต้องการตำแหน่ง

เรื่องลดความต้องการตำแหน่งนี้ เห็นที จะเป็นไปไม่ได้ เพราะอย่างว่า มันเป็นค่านิยม ในสังคม กับมันเป็นหนทางที่จะได้มาซึ่งอะไร ต่ออะไรอีกหลาย ๆ อย่าง ซึ่งถ้าจะเปลี่ยนแปลง ก็กินเวลาประมาณ ๑ ชาติ แต่ก็จะมีที่ทำได้ บ้าง แม้จะยากหน่อย คือในการเลื่อนตำแหน่ง นั้นเลิกกำหนดคุณสมบัติเรื่องเงินเดือนซะเท่านี้ ก็ไม่ค่อยมีใครสนใจอยากจะได้ ๒ ชั้น

ส่วนการลดความต้องการเงินนั้น ก็พอ จะหาได้อยู่ โดยการเพิ่มรายได้จากทางอื่น ให้ข้าราชการมีเงินพอกินพอใช้ ในเมื่อไม่ สามารถจะเพิ่มเงินเดือนให้ได้

ดังนั้นสรุปในขั้นนี้ได้ว่า ถ้ายังจะคงรูปแบบของการให้ ๒ ชั้น อยู่อย่างนี้ ก็อาจจะ บรรเทาปัญหาได้โดย

**ระยะสั้น** - แก้ไขข้อบกพร่องในการ พิจารณาให้ ๒ ชั้น

**ระยะยาว** - หาทางเพิ่มรายได้ให้ข้าราชการ อาจจะเป็นในรูปตัวเงิน หรือรูปอื่น ๆ ที่จะช่วยการครองชีพ

**ระยะยาก** - ทำให้ผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการดีโดดเด่น โดยอาจจะหาทางกระตุ้น ขวัญกำลังใจแรง ๆ

- เลิกกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเลื่อน ตำแหน่งในเรื่อง ชั้นเงินเดือน

**ระยะแถม** - ปฏิวัติ ทำให้บข เพิ่ม ยกเลิก โควต้า

แต่ถ้าไม่จำเป็นจะต้องคงรูปแบบการ ให้ ๒ ชั้นนี้ไว้แล้วละก็ ยกเลิกซะก็ยังคงได้

เพราะเมื่อไม่มีการให้ ๒ ชั้นแล้ว ปัญหา ๒ ชั้นจะเกิดขึ้นได้ยังไง จริงมั๊ยท่าน แต่ยกเล็กเฉย ๆ ฝูงแน่ จะต้องมีทางออกอื่นสำหรับให้ความต้องการเงินกับความต้องการตำแหน่งมีช่องออก

ความต้องการเงินนั้น ก็อาจแก้โดย การให้ค่าตอบแทนความดีความชอบในการปฏิบัติงานดี ๆ เป็นปี ๆ ไป ด้วยเงินเป็นก้อนไปเลย ให้จำใจ ไม่ผูกพันกับชั้นเงินเดือน ปีหน้าทำดีอีกก็ให้กันอีกก้อน ถ้าทำไม่ดีก็อด คนอื่นก็ได้ไป สำหรับวิธีการในรายละเอียดใครจะทำได้ไป สำหรับวิธีการพิจารณา ๒ ชั้น ไปแล้ว ก็ยกมาใช้ได้เลย

ส่วนเรื่องความต้องการตำแหน่งนั้น ถ้าไม่ไปจำกัดเรื่องชั้นเงินเดือนไว้ในคุณสมบัติ

ของผู้จะเลื่อนชั้น ก็ไม่มีใครอยากได้ชั้น ไม่รู้จะเอาไปทำไม แต่ก็ต้องหาทางกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งให้รัดกุม โดยไม่กำหนดเรื่องชั้นเงินเดือน ใครจะทำก็ต้องเอาไปคิดต่อกันเองอย่างเคย

ก็เป็นอันจบการวิเคราะห์ปัญหา ๒ ชั้นชั้นประถม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในทัศนะหนึ่ง ก็แล้วแต่ท่านผู้มีอำนาจจะนำไปพิจารณาว่าจะเล่นหรือจะเลิก จะเอาอย่างไรก็ไม่ว่ากันอยู่แล้ว ถ้ามันจะทำให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม หรือต่อส่วนใหญ่ก็ยังดี **หมายเหตุ** บทความนี้ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลประเภทอุดมคติสูงส่ง ทำงานเพื่องานไม่สนใจสิ่งตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น ทั้งเงิน ทั้งตำแหน่ง เพราะข้อสมมุติต่าง ๆ จะใช้ไม่ได้เลยกับบุคคลประเภทนี้ ●

ด้วยอภิธานนาการ

จาก

## สมาคมผู้ส่งออกกาแฟ

เลขที่ ๑๖/๑ ถนนเกษมราษฎร์

แขวงคลองตัน เขตพระโขนง

โทร. ๒๒๑๖๐๙๐

สัมภาษณ์พิเศษ :

พลตรีจำลอง ศรีเมือง  
ผู้ว่าราชการ  
กรุงเทพมหานคร



ตอนที่แรกที่เราเริ่มความคิดที่จะทำงาน สัมภาษณ์ทัศนะเกี่ยวกับเรื่อง "สองชั้น" ด้วยวิธีการจุดประกายไฟทางความคิด และด้วยวิธีการเสนอความเห็นเพื่อรับฟังเสียงสนับสนุนหรือคัดค้านในหัวข้อที่ว่า สองชั้นควรยกเลิกได้แล้วหรือยังนั้น เราตั้งใจจะขอสัมภาษณ์ทัศนะของผู้บังคับบัญชาในฐานะ "ผู้พิจารณา" กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็น "ผู้ถูกพิจารณา"

คำถามหนึ่งในการประชุมกันในวันนั้นก็ คือ เราจะติดต่อขอสัมภาษณ์ใครบ้าง

ใครบางคนเอ่ยชื่อ ท่านผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานคร พลตรีจำลอง ศรีเมือง ทุกคนเห็นพ้องด้วย

คุณเกริกเกียรติ เอกพจน์ คณะบรรณาธิการของวารสารข้าราชการ ซึ่งเคยติดต่อขอสัมภาษณ์ท่านผู้ว่าฯ มาแล้วตามโครงการวิจัยเรื่องวินัยของสำนักงานก.พ. เป็นผู้รับหน้าที่ในการติดต่อขอสัมภาษณ์ท่านผู้ว่าฯ ในเรื่องนี้

ภายหลังการเช็คเวลาในช่วงเวลา 2 สัปดาห์ ของท่านผู้ว่าฯ กทม. แล้ว คำตอบที่ได้รับก็คือ เวลาของท่านผู้ว่าฯ เต็มหมด

ถ้าจะขอสัมภาษณ์กันให้ได้จริง ๆ ก็ต้องรอไปอีก 2 สัปดาห์

ซึ่งเรารอไม่ได้

และด้วยความรู้สึกที่อยากจะ ได้รับฟังทัศนะของท่านผู้ว่าฯ กทม. ให้จงได้ เราจึงใช้ความพยายามพิเศษ - เรียกเป็นภาษาพูดแบบไม่ปรุงแต่งได้ว่า "ตื้อ" ขอเข้าหาเพื่อสัมภาษณ์อีกคนหนึ่ง

เลขาฯ ของท่านผู้ว่าฯ คือ พ.ท.วินัย สมพงษ์ ก็กรุณาให้คำตอบมาอีกครั้งหนึ่งว่า ถ้าท่านผู้ว่าฯ มีเวลาให้ตอนเจ็ดโมงเช้าสักยี่สิบนาที คุณเกริกเกียรติ จะมาสัมภาษณ์ท่านทันทีไหม?

เราตอบไปทันทีว่า เข้ากว่านั้นเราก็จะไป

ในเวลาที่ได้นั่งสัมภาษณ์ท่านผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานคร พลตรีจำลอง ศรีเมือง อยู่ นั้น จึงเริ่มเชื่อในถ้อยคำกล่าวขานที่ว่า ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น หรือต้อง



เปรียบเปรยในลักษณะ “ขอให้ถือเสียอย่าง”  
แล้วก็จะดีไปเอง”

วารสารข้าราชการตั้งใจจะขอสัมภาษณ์  
ทัศนะท่านผู้ว่ากทม. ในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณา  
ความดีความชอบ ว่าสองขั้นนั้นควรจะยกเลิก  
ได้แล้วยัง

แต่ถามไปถามมา คำถามก็ขยายออกไป  
นอกวงกรอบของเรื่องที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้  
มากพอสมควร

ถามเรื่องอะไร ท่านผู้ว่าก็กรุณาตอบ  
ทุกคำถาม

เราก็เลยแยกคำสัมภาษณ์ของท่านผู้ว่า  
ออกมาเป็นสัมภาษณ์พิเศษเสียเลย แต่ก็ยังคงมี  
เรื่องที่กำหนดจะสัมภาษณ์ในชั้นแรกเป็นส่วน  
หนึ่งที่แทรกอยู่ในบทสัมภาษณ์นี้ด้วย

**พลตรีจำลอง ศรีเมือง** ในนาที่ที่นั่งสัมภาษณ์  
อยู่ใกล้ ๆ นั้นคือสภาพบุรุษวัยห้าสิบที่ดู  
อ่อนกว่าวัยอยู่มาก ดวงตาเป็นประกายแจ่มใส  
เลือกผ้าคสมบูรณ์ และท่าทางแข็งแรงกระฉับ-  
กระเฉง อิมแอ้มแอ้มใส และมีไมตรี

นั่งสังเกตและจดจำรายละเอียดที่เห็น  
มาเขียนด้วยความรู้สึกของนาที่นั้นจริง ๆ

เปิดเทปบันทึกเสียง กล่าวคำแนะนำตัว  
แนะนำวารสารข้าราชการและแนะนำสำนักงาน  
ก.พ. รวมถึงวัตถุประสงค์อันแน่วแน่แท้จริงแล้ว  
ก่อนจะถึงคำถามแรก ในบทสัมภาษณ์เราขอ  
อนุญาตด้วยภาพ

ท่านผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครยิ้มเบา ๆ  
กล่าวอนุญาต และบอกต่อมาว่า “ผมเป็นคน  
ดำรูปไม่ขึ้น”

หลังจากงานเสร็จ เราได้ภาพชุดนี้มา และ  
ยอมรับ

- เรามาจากก.พ. ครับ เราทำวารสารข้าราชการ  
สำหรับเผยแพร่ให้ข้าราชการให้รู้กระบวนการ  
บริหารงานบุคคล ฉบับนี้ เราพยายามเสนอปัญหา  
เรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ขอรบกวน  
ถามท่านผู้ว่าเกี่ยวกับระบบการพิจารณาความ  
ดีความชอบของ กทม. ว่าระบบการพิจารณาของที่นี่  
ใช้แนวทางเดียวกับก.พ. ใช่หรือไม่ และมีปัญหา  
อะไรบ้างหรือไม่?

“ก็ใช้แนวทางเดียวกับของก.พ. แต่ปีนี้เป็น  
ปีแรกที่ผมเพิ่งเข้ามา เพราะฉะนั้นก็อาจจะ  
มีอะไรที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงอยู่บ้าง แต่ถ้าจะ  
ให้พูดถึงเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ  
ที่ผมเคยเป็นทหารมาก็คิดว่าไม่มีปัญหาอะไร  
มาก มีแต่บางสิ่งบางอย่างที่จะต้องปรับปรุง  
ให้ดีขึ้นบ้าง แต่การที่จะปรับปรุงนี้ ควรจะต้อง  
ทำไปพร้อม ๆ กัน ทั้งทหารและพลเรือน”

- ท่านผู้ว่าคงได้ทราบปัญหาทางประการใน  
ระบบราชการ คือบางครั้งหลังจากการพิจารณา  
ความดีความชอบแล้ว ก็อาจจะมีกรงกวดงูขบ  
กัน หรือว่าร้องเรียนกันว่าไม่ได้รับความเป็น  
ธรรม

“มีทุกหน่วยงาน ไม่ใช่แต่เพียงเท่านั้น  
ทำให้เกิดการแตกแยกกันด้วย มองหน้ากัน  
ไม่ติด ก่อให้เกิดความอิจฉาริษยา และมันก็ไม่  
เป็นผลดีต่อกัน เรื่องนี้ก็พบอยู่เสมอ ๆ ที่จะเป็น  
ปัญหาเหมือนกัน แต่มันเป็นปัญหาเสียจนว่ามัน  
เป็นเรื่องธรรมดาที่เราไม่คิดว่าเป็นปัญหาเสีย  
แล้ว เรื่องนี้ก็เป็นเรื่องที่เราน่าจะแก้ไข”

- สำหรับเรื่องนี้ถ้าเป็นในส่วนที่ท่านผู้ว่า  
รับศึคชอบ ท่านผู้ว่าจะแก้ไขอย่างไร

“เรื่องนี้ถ้าแก้มันจะต้องแก้หมดทั้งประเทศ โดยจะใช้ ก.พ.เป็นหน่วยงานซึ่งนำเอาความคิดความเห็นนี้เสนอแนะขึ้นไปกับผู้ที่มีสิทธิมีเสียงมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง ก็สามารถทำได้ ทีนี้เรามาพูดกันถึงเรื่องความคิดเห็นส่วนตัว โดยลำพังตัวผมเองแล้วก็ต้องทำไปตามกฎระเบียบที่มีอยู่เดิม เมื่อเรายังไม่สามารถจะแก้ไขได้ โดยความคิดเห็นส่วนตัวก็คิดเห็นมานานแล้ว ตั้งแต่ตอนที่ออกมารับราชการใหม่ ๆ และเราได้พูดกัน ผมคิดว่าทาง ก.พ.ก็คงพูดกันและมันก็คงจะตรงกันเหมือนกันนั่นเองว่า การให้ ๒ ชั้นความจริงมันก็ไม่เหมาะนัก บางทีให้ไปด้วยความไม่ยุติธรรมก็มี เยอะแยะทีเดียว ให้ไปโดยการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ได้ให้ไปโดยเล็งเห็นผลงาน

เพราะฉะนั้นเรื่อง ๒ ชั้น ถ้าไม่มีเสียได้ มันจะดีหรือไม่ เหลือเฉพาะชั้นเดียวหรือไม่ได้ชั้นเลย มันจะเหมาะหรือไม่ จะเป็นการประหยัดเงินทองของชาติไปด้วย เพราะในทางราชการเรามีพูดกันที่จริงแล้วเราเอาเปรียบประชาชนเสียเยอะทีเดียว เอาเปรียบอย่างไร เรามีอาชีพที่มั่นคง เรามีเงินได้เป็นประจำ เงินเดือนเราไม่ขึ้นอยู่กับผลกำไรอะไรทั้งสิ้น ไม่ขึ้นอยู่กับการขึ้นลงของราคาพืชผล ในท้องตลาดเสร็จแล้วเรายังมีเงินชดเชยเงินที่เสริมเติมเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นเงินค่าเช่าบ้าน เงินค่าเล่าเรียนบุตร เงินค่ารักษาพยาบาล เรามีพร้อมอยู่หมดแล้ว แล้วเราจะตั้งหน้าตั้งตาทำเพื่อเอา ๒ ชั้น ผมว่าเราเอาอะไรมากเกินไป เรามีมือที่ยาวและสาว

ได้สาวเอา ส่วนคนร่วมชาติเราที่เขาถือสั้นกว่า เขาก็แย้ เพราะเราเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาเอง เราก็คล้าย ๆ ว่าเอาเปรียบเขา เราก็มีความคิดมานานแล้ว แต่ความคิดนี้ไม่ทราบว่าคุณจะถามลึกเข้าไปถึงแค่นั้นนะ ผมก็เลยบอกว่าไม่มีปัญหา เพราะปัญหานี้มันเป็นปัญหาที่ตัวผมเองผมแก้เฉพาะในหน่วยงานนี้ไม่ได้ มันก็ต้องเชื่อมโยงกันไป อยู่ดี ๆ ผมจะมาประกาศ กทม. ไม่มี ๒ ชั้น กทม.มีชั้นเดียวกับศูนย์ชั้น มันก็ไม่ได้ ในเมื่อสิ่งแวดล้อมมันเป็นอย่างนี้ ถ้าคุณถามถึงเรื่องนี้มันก็เป็นปัญหาแน่”

- ท่านผู้ว่าคิดว่าถ้าจะแก้จะต้องแก้ทั้งระบบ  
ใช่หรือไม่

“แก้ทั้งประเทศเลย ชี้ให้เห็นว่ามันถึงเวลาแล้วหรือยังที่ข้าราชการจะต้องเสียสละ ไม่ใช่ตั้งหน้าตั้งตาเอา ๒ ชั้น เสียสละพอหรือยัง เพราะเรามีอะไรทุกอย่างแล้ว มีความมั่นคงในชีวิตตายไปหรือว่าออกไป เกษียณไป ก็มีเงินมีอะไร มันพอเพียงแล้ว แล้วเราตั้งหน้าตั้งตามาทำงานกันดีหรือไม่โดยตัด ๒ ชั้นออกไป เหลือชั้นเดียวกับไม่ได้ชั้น ไม่ได้ชั้นก็คือคนที่มีความผิดมีความไม่ถูกไม่ต้อง ส่วนคนที่ทำดีก็เอาไป ๑ ชั้น”

- คืออันนั้นยังเฉื่อยเป็นคำถามข้อถัดไป  
ซึ่งท่านผู้ว่าได้กรุณาพูดเสียเลย

“คือเรื่องนี้มันเป็นเรื่องที่อยู่ในใจ เมื่อคุณถามความเห็นส่วนตัวก็ออกไปได้ แต่ถ้าคิดในตอนต้นนี้ว่าคุณถามปัญหาของ กทม.ที่ผมบอกไปว่า กทม.หรือหน่วยงานอื่นคงไม่มีปัญหา เพราะมันเป็นปัญหาของทั้งระบบ



ถ้าสามารถแก้ไขทั้งระบบได้ ความคิดเห็นส่วนตัวของผมคิดว่ามันจะต้องออกมาอย่างนี้ผมขออย่าว่า ถ้าใครที่มีผลงาน มีความดีความชอบในราชการก็ได้ไป ๑ ชั้น แต่ถ้าใครไม่มีผลงาน หรือถูกพิจารณาความผิดทางวินัย มีโทษก็ไม่ได้ชั้น เพราะฉะนั้นทุกคนก็จะทำงานในหน้าที่ของตน ไปโดยไม่มุ่งหวังถึง ๒ ชั้น เราจะได้ไม่เอาเปรียบประชาชนเขามากไป เพราะเรามีอยู่พร้อมแล้ว ถึงแม้ได้ชั้นหนึ่งถึงแม้ไม่ได้สักชั้นหนึ่ง ก็ยังมีเงิน มีอยู่ มีใช้”

- คือมีความมั่นคงในชีวิตที่มากพอแล้ว

“ครับ แล้วทำไมถึงจะเอาอะไรที่มากมาย กายกองเกินไปกว่านี้ เราเอาก็เอาได้แต่ถ้าเรามาคำนึงถึงว่าสภาพการณ์บ้านเมืองที่มันเป็นอยู่ขณะนี้ มันไม่ได้อยู่ในเกณฑ์นั้น แต่ถ้าบ้านเมืองเราร่ำรวยก็ไม่มีปัญหาอะไร นี่ในขณะที่คนอื่นเขายังยากจน คนว่างงานยังมีอีกมาก แล้วเราร่างกายก็มีทำ ปัญหาเรื่องว่างงานก็ไม่มี เสร็จแล้วยังจะมาเอากำไรเยอะ ๆ โดยทำงานน้อย ๆ รับเงินเดือนเต็มที และทำงานเต็มที่ก็ไม่ไหว ควรจะแก้กันเสีย อันนี้ก็ป็นเหตุผลที่อยู่ในใจ เมื่อตอนที่ตัวเองเข้ามาเป็น

ผู้ว่าก็เหมือนกัน ก็เห็นว่าเงินเดือนที่เราได้ จะเรียกว่าเบี้ยหวัด บำเหน็จบำนาญก็แล้วแต่ จาก การที่เรารับราชการมา มันก็พอจะเลี้ยงชีพเรา ไปจนกระทั่งตาย แล้วเราทำไมจะต้องมาเอาเงินเดือนตรงนี้อีก เราก็ดูเลยประกาศไปว่าเราไม่เอาเงินเดือน แม้เงินรับรองออกมา ๒ หมื่น เราก็บอกว่า ๒ หมื่นนี้ถ้าจะใช้ก็จะใช้เพื่อให้งานมันดีขึ้น ไม่ได้ใช้เพื่อส่วนตัว

นี่ไม่ใช่เอาตัวเอาตนมาพูดมากคมาชม เพียงแต่ว่าที่คุณถามมาแล้วมันตรงกับลักษณะที่เราทำ เราก็ตอบอนุญาตเปิดเผยว่าเราต้องทำอย่างนี้ ถ้าเราไม่ตั้งหน้าตั้งตาทำอย่างนี้ ตั้งหน้าตั้งตาทำเพื่อตัวเราเอง ในฐานะที่เราเป็นข้าราชการ ไม่ว่าจะป็นข้าราชการการเมืองหรือประจำก็ตาม บ้านเมืองมันแก้ไม่ได้หรอก”

- ตามคำประกาศของท่านในตอนนั้นท่านก็ยังมีปฏิบัติอยู่?

“ยังมีปฏิบัติอยู่ ตอนนั้นก็ถามเลขมาได้พอได้เงินมาก็เอาเข้ากองทุน ถ้าเมื่อไรถึงขั้นที่มันเพียงพอจะเอาไปใช้ทำอย่างอื่นก็เอาไปใช้ ผมไม่เคยคิดว่าเงินนั้นเป็นของผม ก็แยกออกไปเลย”

- คงต้องขออนุญาตเอาอันนี้ไปบอกในวารสาร

“ได้ครับ คนอ่านบางคนเขาอาจจะไม่ถูกอกถูกใจก็ได้ เขาอยู่ในลักษณะที่เขาคิดไม่เหมือนเรา ก็ช่างเขา ผมไม่ว่าอะไร แต่เราเห็นว่าทางนี้แหละคือทางที่เราจะช่วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาของชาติ”

- เรามีความหวังว่าอันนี้จะเป็นการจุดไฟให้เขารับทัศนคติของท่านผู้ว่าได้ คือนอกเหนือจากเรื่อง ๒ ชั้น อันนี้เป็นเรื่องเงินเดือนของท่าน เงินรับรองของท่าน ซึ่งท่านประกาศไว้ว่าจะไม่รับ

“ได้รับเงินเดือนประมาณ หมื่นสามหมื่นสี่เงินประจำตำแหน่งอีกประมาณ ๒ หมื่น ทั้งสองส่วนนี้ผมไม่ได้เอามาใช้ส่วนตัว เงินรับรองประจำตำแหน่งผมก็ตั้งข้อจำกัดตัวเอง ซึ่งความจริงไม่ต้องจำกัด ใช้อย่างไรก็ได้ ตั้งข้อจำกัดตัวเองว่าจะมาใช้เพราะว่ามาทำหน้าที่นี้ เพราะจะต้องกินต้องใช้ ตามปกติระหว่างผมกับภรรยา เงินอันนี้จะใช้ไม่ได้เพราะถึงแม้ผมไม่เป็นผู้ว่า ผมก็ต้องกินต้องใช้ ไม่กินผมก็ตาย เพราะฉะนั้นต้องใช้เพราะตำแหน่งที่เราเป็นผู้ว่า

ที่พูดไปก็คงมีคนเขาไม่พอใจ แต่ข้างเขาไม่มีปัญหาอะไร แต่อีกทางหนึ่งเขาก็อยากจะได้มาก ถ้าเมื่อไรได้ข่าวว่ามีบัญชี ๔ ออกมา เขาก็กำลังดีใจ แต่ผมคิดว่ายังมีบัญชี ๔ บัญชี ๕ ก็ยิ่งหมายถึงความล้มเหลวของการปรับปรุงระบบเงินเดือนของเรา ทางที่ดีแล้วน่าจะคิดตรงกันข้าม ใครที่ได้เงินมาก ๆ ลดลงมาเสียบ้าง ให้คนน้อยเขาได้เงินขึ้นไป เขาจะได้พออยู่พอกินพอใช้ ถึงจะอยู่กันได้ไม่ใช่ระบบเงินเดือนมันต่างกันเป็นสิบ ๆ เท่าระหว่างคนต่ำสุดกับคนสูงสุด อย่างนี้มันก็แย่ ไม่ใช่เป็นผู้ใหญ่แล้วมันจะต้องกินจำนวนมากกว่าเก่า มันก็กินเท่า ๆ กัน กินมี้อละ ๒ จาน ก็มี้อละ ๒ จาน แล้วทำไมเงินเดือนจะต้องมากมาย ก่ายกองเพิ่มขึ้น ไปแยะนัก แล้วคนที่เป็นผู้น้อย เขาก็น้อยกว่าเยอะ มันต่างกันเป็นสิบ ๆ เท่า

มันไม่มีบ้านไหนเมืองไหนเขามี นอกจากเมืองค้อยพัฒนา พูดไปอย่างนี้เขาไม่สบายใจ เขาก็อยากจะไปกินหมื่นกว่าสองหมื่น อันนี้เป็นความคิดของผมเอง”

- ขอเรียนถามเรื่องเกี่ยวกับการจัดสรรโควตาไว้สำหรับแต่ละกลุ่ม กลุ่มหนึ่งจะเป็น ๑๔๗ การจัดสรรโควตาเช่นนี้ท่านผู้ว่ามีความรู้สึกว่าจะต้องปรับปรุงอะไรหรือไม่?

“ถ้าทราบไดยังมีเรื่อง ๒ ชั้นอยู่อย่างนี้ ผมก็คิดว่าวิธีป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชาใช้สิทธิใช้ความรู้จักมักจี่ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวมันก็คงจะต้องเป็นไปในลักษณะอย่างนี้ เพื่อให้เห็นว่าความยุติธรรมมันยังมีอยู่ แต่ถ้าเมื่อไรก็ตามเราตัดเรื่องความลำเอียงส่วนตัวออกไปได้แล้ว เรื่องระบบโควตาก็ไม่ควรจะมี เพราะมีแล้วมันไม่ได้ช่วยเสริมประสิทธิภาพ มันมีเพื่อเป็นเครื่องยืนยันอยู่ว่ามันมีวิธีการอยู่ที่คิดแล้วมันยุติธรรม แต่มันไม่ได้ไปเสริมการงาน เพราะฉะนั้นในหน่วยงานบางหน่วยถ้าคนดีไปออกันอยู่เยอะ ๆ แล้วมันก็ต้องไปแย่งกันอยู่ในนั้น โอกาสจะได้ ๒ ชั้นมันยาก แต่อีกหน่วยงานคนไม่ค่อยจะดี ไม่เอาไหนเลย แต่โควต้ามันมีมันพิจารณาจากจำนวนที่มีอยู่ว่าเป็นร้อยละเท่าไรก็ได้เลื่อนขึ้นมาเรื่อย ๆ นี่ถ้าพูดไปแล้วก็ไม่ได้เสริมในเรื่องประสิทธิภาพ ไม่ได้เสริมในเรื่องขวัญและกำลังใจ แต่ถ้าเป็นไปในระบบนี้แล้วมันก็คงยังจะต้องใช้อันนี้อยู่”

- ระบบของ กทม. ท่านได้ใช้วิธีการกระจายอำนาจไปตามเขต ตามกอง ตามศูนย์ อะไรอย่างนี้หรือทั้งหมดมารวมกันอยู่ที่ กทม.?

“ผมใช้วิธีกระจายอำนาจ คือในบางเรื่องกระจายอำนาจ แต่บางเรื่องก็รวมอำนาจ ทั้งนี้ทั้งนั้นความรับผิดชอบอยู่ที่ผู้บริหาร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในทุกเรื่องทุกราวที่เกิดขึ้นกับ กทม. จำเลยหมายเลข ๑ ก็คือ ผู้ว่า กทม. จะไปปฏิเสธไม่ได้ไม่ว่าจะแบ่งอำนาจไปหรือรวมอำนาจมาก็ตาม”

- ในเรื่องการพิจารณาความคิดความชอบ  
๒ ชั้นนี้ท่านได้กระจายได้หรือไม่?

“กระจาย แต่ผมก็บอกแก่ผู้ที่มีอำนาจบอกว่าสำหรับ ๒ ชั้น ก็บังคับว่าเรื่องนี้ผมขอคุณก่อน เพื่อไม่ให้เกิดข้อติดฉันทินนินทา ว่าทำไมเขาถึงไม่ได้บ้างหนึ่ง และทำไมคนเหล่านี้ถึงได้ ๒ ชั้น ถ้าไปเจอกับคนที่ผมได้เห็นมาด้วยตนเองหรือได้ฟังข่าวคราวโดยแน่ชัดว่าคน ๆ นี้มีความผิดบกพร่อง ผมก็จะได้ยับยั้ง เพราะว่าผมเป็นคนรับผิดชอบผมมีสิทธิที่จะยับยั้ง ผมมีสิทธิที่จะเพิ่มเติม อันนี้ผมได้บอกไปแล้วกับเจ้าหน้าที่ผู้ใหญ่ บอกว่าแม้ในกฎเกณฑ์การพิจารณาระดับนั้นถึงระดับนี้ เจ้าหน้าที่ระดับสูงระดับนั้นเป็นผู้พิจารณา ส่วนผมพิจารณาในระดับที่รองลงไปอีกนิดหน่อย แต่ผมบอกผมขอคุณเพราะผมเป็นผู้รับผิดชอบ เพราะผมเป็นผู้เซ็นคำสั่ง จึงใช้วิธีกระจายอำนาจ โดยขอใช้วินิจฉัยสุดท้าย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของนักบริหาร”

- ตามที่ท่านผู้ว่าเห็นว่าเรื่อง ๒ ชั้นนี้ ควรจะเลิก แล้วจะมีวิธีใดที่จะเป็นบ่าหนักให้กับข้าราชการนอกเหนือจากเรื่องเงิน สมมุติว่าคนที่ทำดี คนที่มีความดีความชอบ เสียสละ อุทิศทุ่มเทมาก ๆ ควรจะประกาศเกียรติคุณในรูปแบบไหนครับ

“ที่จริงในรูปอื่น ๆ มันก็มีอยู่แล้วแต่สมัยก่อน เราก็คงจะทราบกันดี แม้เราไม่ทราบในรายละเอียดก็ตาม เขาก็ให้เป็นเครื่องเชิดชูเกียรติ สมัยนี้ก็มีที่เรา รู้ ๆ กันอยู่ก็คือเป็นไปตามเกณฑ์ ใครทำงานมากก็ปี ๆ ก็ได้เครื่องหมายเชิดชูเกียรติในรูปนั้น ๆ ออกมาชั้นนี้ชั้นนั้น มันไม่ได้ระบุนอกมาว่านี่เขาทำดีจริง ๆ แล้วก็ได้ออกมา คือมันได้กันจนเมื่อ ได้กันเป็นประจำ แม้ไม่ต้องทำดี เมื่อเวลามาถึงมันก็ได้ มันก็ไม่ได้เกิดประโยชน์ เพราะฉะนั้นถ้าออกมาในรูปนี้อย่างจริงจังก็คงจะเป็นประโยชน์เหมือนกัน”

- ขอรบกวนถามถึงเรื่องบุคคลดีเด่นปีนี้  
ท่านผู้ว่าให้ทำอะไรบ้าง

“คืออย่างนี้ครับ สำหรับตัวผมมันอาจจะแปลกกว่าคนอื่นที่เขาได้รับไปแล้วหรือจะได้รับการต่อไป คือผมเห็นว่าคนที่หลายคนไปเหนื่อยยาก ไปเลือกตั้งผมเข้ามา บางคนก็ทำมากกว่านั้นจนกระทั่งผมเข้ามา ก็เป็นการให้เกียรติผมมากไปแล้ว ผมก็ไม่จำเป็นต้องไปรับบุคคลแห่งปีอะไรของเขาอีก ผมก็เลยยืนยันไปว่าผมขอไม่รับเรื่องตำแหน่งบุคคลแห่งปี เพียงแค่นี้ให้กับผมมากแล้ว ก็กับการที่ไปลงคะแนนให้อย่างท่วมท้นให้มาเป็นผู้ว่า กทม. เอาแค่นี้ผมก็ทำงานชดใช้กันอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องรับบุคคลแห่งปี แต่กรรมการเขาก็พูดในทำนองว่า ถ้าผมไม่รับโครงการเขาเสียไปหมด คนที่ได้รับไปแล้วจะรู้สึกอย่างไร และต่อไปถ้าผมไม่รับสักคนแล้วใครเขาจะมารับ คล้าย ๆ กับว่าไปทำลายโครงการของเขา ผมก็ยังดี ๆ ไปว่าทำไมถึงไม่มาบอกกันก่อน

ว่าผมได้รับตำแหน่งนี้ เราจะได้ตกลงกัน แล้วคุณจะได้ไปหาคนอื่น แล้วยกเลิกเราไปเสียโดยที่ไม่ต้องบอกให้คนอื่นเขารู้ก็ได้ เขาก็บอกว่าไม่ได้ เพราะอันนี้มันเป็นการไปหาประชามติซึ่งไม่ใช่กรรมการมาประชุมตกลงกันเอง เพราะฉะนั้นมันออกมาตามนี้ก็ต้องเป็นไปตามนี้ เพราะกรรมการไม่ได้มีใจลำเอียงสำหรับผม ผมก็บอกว่าถ้าเช่นนั้นก็ยังยืนยันว่าขอไม่รับได้หรือไม่ เขาก็บอกว่ามันมีความจำเป็นขอให้ไปรับ ถ้าไม่ไปรับแล้วมันเสียด้วยกันหลายฝ่าย มันเสียมากกว่าได้ ว่าอย่างนั้นเถอะ



ก็เห็นเจตนาดีของเขา บางส่วนเขาก็อยากจะส่งเสริมบางผู้บางคนอะไรทำนองนี้ ก็เลยบอกว่า ถ้าฉันรับก็รับได้ อันนี้ผมมีข้อแม้ว่าผมตั้งใจไว้แล้วว่า สถานที่อะไรก็ตามที่มันใหญ่โตหรูหราโอ้อ่า หรือการกระทำใด ๆ ที่ผมเห็นว่ามันน่าจะมีวิธีที่ดีกว่านั้น ถ้าผมเป็นตัวชูโรง ก็เป็นตัวที่สามารถตัดสินใจตกลงใจได้ ผมจะไม่ทำ ผมจะทำในสิ่งที่มันดีกว่าถูกต้องกว่า ยกตัวอย่าง ตัวอย่างนี้ก็เหมือนกัน อาจจะทำลายความเชื่อถือของอีกหลายคนก็

ได้ อย่างเช่น วันสถาปนากรุงเทพมหานคร แล้วกำหนดว่าผมจะต้องไปทำพิธีศาสนาอื่นซึ่งไม่ใช่ของผม แต่เข้าใจกันเพี้ยน ๆ ว่าเป็นศาสนาของผม คือเป็นศาสนาพุทธนี้ผมไม่ทำ คือให้ผมไปไหว้ศาลพระภูมิ ผมบอกผมไม่เอา และผมสามารถตัดสินใจได้ เพราะผมเป็นตัวชูโรงอยู่ แต่ถ้าผมจะไปในพิธีอื่นซึ่งเขาจะต้องไปไหว้อย่างนี้อยู่แล้ว แม้ผมไม่เห็นด้วย ผมก็ปล่อยให้เขาไป เพราะผมไม่ได้อยู่ในส่วนที่จะต้องตัดสินใจ ผมจะตัดสินใจหรือไม่ตัดสินใจ เขาก็ทำของเขาอย่างนั้น แล้วเรื่องอะไรที่ผมจะต้องไปชี้หน้าคำ่ว่าเขา แล้ว ไปล้ม ไปพังวิกของเขา แต่ถ้าเมื่อไรก็ตามผมเป็นตัวชูโรง ผมเป็นตัวที่ตัดสินใจ ผมจะทำในสิ่งที่ผมว่าถูกต้อง

เพราะฉะนั้นในเรื่องรับบุคคลแห่งปีก็เหมือนกัน ที่โรงแรมทูลุหระใหญ่โตผมไม่เอา เป็นสถานที่ราชการไหนก็ได้ เขาก็บอกว่าฉันเขาก็เอามาให้ที่ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร เขาพูดกันจริง ๆ นะครับ มานั่งกันเต็มในห้องนี้ ผมบอกว่าผมขอเถอะ ถ้าอย่างนั้นผมก็ยิ่งใหญ่เหลือเกิน จะให้ใครให้ทั้งที่อุตสาหกรรมให้ผมถึงที่ ผมบอกขอเป็นทีอื่น ที่ไหนก็ได้ จะเป็นโรงเรียน เป็นวัด จะเป็นสถานที่ราชการได้ทั้งนั้น ก็เลยตกลงกันตามนั้น ตอนหลังที่ผมทราบก็ให้ไปรับที่โรงพยาบาลสงฆ์ ผมก็ว่าก็ดี ไม่มีปัญหาอะไร แต่สำหรับโรงแรมผมมีอะไรในใจหรือ จะได้ไปเที่ยงไปนอนไม่ใช่ แต่ถ้าผมไปในฐานะตัวประกอบ ผมจะไป คัดค้านสังคมนี้นี้ไม่ได้ว่าไม่ให้มีโรงแรมทูลุหระในกรุงเทพมหานคร มันเป็นไปได้ ผมก็เคยไปพูดไปจายอยู่เสมอ ๆ แม้กระทั่งโรงแรม

ที่เขาจะจัดคือโรงแรม แชนเกลีร่า ผมเคยไปพูด  
อยู่ ๒ ครั้ง เขาบอกถ้าฉันเขาเชิญไปพูดได้  
หรือไม่ ผมบอกว่าได้ แต่ไม่ได้เชิญผมไปเลี้ยง  
ฉลองตำแหน่งอะไรของผม คนละฐานะนะ  
แต่ถ้าให้ผมไปพูดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
เรื่องบ้านเรื่องเมืองอะไรได้ทั้งนั้น ก็ตกลง  
ลงเอยด้วยอย่างนี้ว่า การรับนั้นเป็นไปโดย  
ว่าผมไปที่โรงพยาบาลสงฆ์ ส่วนการเชิญไป  
บรรยายนั้น ก็เชิญไปอภิปรายร่วมกับคนอื่น  
ในค่ำวันนั้น ผมก็เอา ถ้าอย่างนี้ได้ก็เอา อลูม-  
อ่วยเข้ามาหากัน แต่ผิดไปจากนี้ไม่ได้

ถึงขนาดบอกว่าถ้าผมไม่คล้อยตามที่  
กรรมการว่า ผมเสีย เสียอย่างมากมาย  
กายกอง คือว่าไปรับก็ไม่รับ ไม่ทำอะไรสัก  
อย่าง ผมถึงขนาดว่าถ้าเสียอย่างนั้นผมก็ยินดี  
เสียเพื่อรักษาความเป็นตัวของผมไว้ ผมก็บอก  
เขาไป เอาอย่างนี้ดีกว่า คณะกรรมการก็ออก  
ข่าวไปเลยว่า ถึงแม้ว่าตัวเองไปสู่มมาแล้ว  
มติประชาชนบอกว่าผมนี่แหละเป็นบุคคลแห่งปี  
ปี แต่กรรมการได้มาพิจารณาแล้วว่าบุคคล  
คนนี้เป็นคนที่ต่อต้านตั้งต้นไม่คล้อยตามสังคม  
เขาเสียเลยไม่สมควรจะได้บุคคลแห่งปี เพราะ  
ฉะนั้นปีหนึ่งด ปีหน้าพิจารณาใหม่ ปีไหน  
พิจารณาใหม่ ผมบอกคุณเอาอย่างนี้ได้ ยิงดี  
ใหญ่เลย ผมชอบให้ออกอย่างนี้ด้วยซ้ำ  
เขาบอกว่าไม่ได้ คือผมจะมายอมผ่อนปรน  
จนกระทั่งผมเสียลักษณะที่เป็นตัวของผมนี้ ผม  
ไม่ ผมบอกว่าถ้าผมจะเป็นอย่างนั้น ผมไม่มา  
เป็นผู้ว่าหรอก ผมออกไปอยู่กระท่อมของผม  
ดีกว่า ถ้าจะต้องทำในสิ่งที่ไม่ถูกไม่ต้อง โดยที่  
ตัวผมเองมีส่วนที่จะช่วยแก้ไขได้ เพราะฉะนั้น

ผมไม่รับในโรงแรมทรูหราใหญ่โต”

- **ตอนนี้ก็ยังไม่ได้รับ**

“อันนี้เขาก็ตอบมาแล้วว่าให้ไปรับที่  
โรงพยาบาลสงฆ์ เขากำหนดวันแล้ว ๒๑  
สิงหา ให้ไปพูดที่โรงแรมของเขานั้นแหละ  
แต่ไม่ได้ไปในลักษณะเขาไปเลี้ยงฉลองผม  
ไปเลี้ยงแสดงความยินดีผม ไม่ใช่”

- **อันนี้เป็นเรื่องของศูนย์พัฒนาบุคลากรภาพ**

“ใช่ครับ คือเขาไปเกี่ยวโยงกับสถาบัน  
การศึกษาด้วย เกี่ยวโยงกันหลายฝ่าย ใจจริง  
ผมแล้วถ้าทำได้ ถ้าขอร้องแล้วเขายอมคือไม่  
รับเลย”

- **ไม่รับหมายความว่า จะประกาศก็ได้แต่  
ไม่ต้องมีการรับอะไรอย่างนี้ใช่หรือไม่**

“ไม่ประกาศเลยได้ยิ่งดี แต่ที่นั่นมันไม่ได้  
เราก็เห็นใจเขาเหมือนกัน ก็โอนอ่อนผ่อนปรน  
เข้าหากัน เดี่ยวจะหาว่าเรดื้อด้านตั้งต้น  
เกินไป”

- **ขออนุญาตทราบเรียนถามในลักษณะที่  
ค่อนข้างจะเป็นการส่วนตัวว่าตอนนี้ชีวิตท่านผู้ว่า  
เป็นอย่างไรบ้าง ทราบถึงว่าต้นนอนกัโฆง มา  
ทำงานกัโฆง**

“โดยสั้น ๆ ก็คือเมื่อทำมาถึงขั้นนี้แล้ว  
นี่ไม่ใช่ว่าพูดโอ้อวดตัว มันเหลืออยู่ ๒ อย่างคือ  
ทำงานกับพัก นอน กลับไปบ้านค่ำมืด ดึกหรือ  
ไม่ดึกก็ตามแต่ถึงเวลาก็นอน ตื่นเช้ามาก็ทำงาน  
มันเหลืออยู่ ๒ อย่าง ก็สบายดี แต่การที่จะ  
ไปหาสิ่งบันเทิงเริงรมย์ต่าง ๆ ไม่ มันเหลือ  
อยู่ ๒ อย่างที่ทำกัน

สำหรับตัวผม พูดจริง ๆ ก็คือ ไม่มี  
อนาคต เพราะสิ้นปีนี้ผมไม่มีโอกาสได้ขึ้น

๒ ชั้นเหมือนอย่างคนทั้งหลาย เรื่องนั้นมันจบสิ้นไปแล้ว อันที่ผมทำ ทำเพื่อความจำเป็นในปัจจุบัน แต่เรื่องงานเรื่องการเราก็คิดถึงอนาคตวางแผนล่วงหน้าเหมือนกันว่า ถึงวันนั้นวันนั้น ขณะนั้นขณะนี้เราจะเจอปัญหาอะไรบ้าง แต่สำหรับส่วนตัวแล้วไม่มี เพราะจบกันแค่นี้ เมื่อหมดภาระ กิจแล้วก็หมดกันเพียงแค่นี้ เพราะถือว่าเราได้ทำแล้ว ไม่ได้วางแผนวางผังว่า ถึงเมื่อนั้นเมื่อนี้ บรรดา ๓ ชั้น ๕ ชั้นจะเป็นโน่นเป็นนี่ ไม่มี”

- ก็คงมีคนเขาอยากจะทำบ้านเมืองไว้กับท่านเหมือนกัน

“ที่จริงแล้วก็ยังมีคนอื่นอีกแยะ แต่บังเอิญไม่ได้อยู่ในจุดที่โชคดีหรือจุดที่น่าสนใจเหมือนกันกับผม เผิญผมไปทำอะไรไว้หลายเรื่องแล้วบังเอิญก็โชคดีด้วย ก็เลยเป็นจุดที่เขาสนใจ คนอื่นที่เขาเป็นคนดีก็มีอยู่มากน้อยในหน่วยงานของคุณก็เช่นกัน”

- ระบบการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนหรือในกรุงเทพมหานคร ท่านมีแนวความคิดที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง

“เราเอาเรื่องหลักใหญ่ ๆ ก่อน ผมสังเกตดูแม้กระทั่งในหน่วยงาน กทม.ก็เหมือนกัน คืออาจจะเพราะผู้บริหารในสมัยไหนก็แล้วแต่ คงจะไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองอย่างตรงไปตรงมา ก็ทำให้เกิดความไม่ถูกต้องเกิดขึ้น จึงเกิดให้มีกรรมการขึ้นหลายระดับ แล้วทำไปทำมาการบริหารคล้าย ๆ จะออกมาในรูปแบบบริหารโดยกรรมการ ซึ่งผมว่ามันไม่ถูก ในฐานะที่ผมเรียนการบริหารมาโดยตรง การบริหารในรูปแบบกรรมการ การตัดสินใจ



โดยกรรมการมันไม่ใช่ มันจะต้องตัดสินใจโดยผู้บริหาร เพราะ decision making เป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารไม่ใช่ของกรรมการ ถ้าจะเทียบกันให้เห็นชัด ๆ ก็คือว่า ถ้าบริหารโดยกรรมการแล้วเลือกตั้งผู้ว่าเข้ามาทำไมก็เป็นการเลือกตั้งกรรมการไม่ดีกว่าหรือ ใครจะสมัครเป็นกรรมการบริหารก็สมัครมา แล้วก็ตกลงใจกัน ไปเลย ซึ่งบ้านเมืองอื่นเขาก็จะ ไม่ทำกันที่นี่ถ้าเราบริหารกันไป ๆ มา ๆ แล้ว มันเกิดมาในรูปแบบนี้ ผมเข้ามาผมถึงยืนยันนะ ว่าการบริหารงานผู้ที่รับผิดชอบคือผู้บริหาร ไม่ใช่กรรมการ กรรมการเป็นเพียงเจ้าหน้าที่กลั่นกรอง ปรีกษาหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แล้วก็ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่ตกลงใจว่าจะเอาหรือไม่เอา บางอย่างเห็นดีเห็นงามตามเขาก็เอา บางอย่างเราดูในภาพกว้าง ๆ แล้ว ไม่ตรงตามเขาเราก็ไม่เอา ไม่ใช่มาตกลงใจที่กรรมการ เดียวนี้ถึงขนาดว่ามีกรรมการอะไร พิจารณาเรื่องลงโทษลงทัณฑ์ พิจารณาแทนผู้บริหารหมดเลย อีกหน่อยผู้บริหารก็คงทำอะไรไม่ได้

ที่ผมว่าอย่างนี้ ไม่ใช่ผมเป็นผู้บริหารจะใช้อำนาจเผด็จการ ไม่ใช่ แต่เราจะต้องมาคิดว่าใครคือผู้รับผิดชอบ ถ้าความผิดนั้นมันเกิดขึ้น มันล้ม-



เหลวขึ้นมา ใครคือผู้รับผิดชอบ กรรมการหรืออย่างไร ไม่ใช่ ผู้รับผิดชอบคือผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบคืออธิบดี ผู้รับผิดชอบคือปลัดกระทรวง ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบคือกรรมการคณะนั้นคณะนี้ ไม่ใช่ ผมว่านี่ ผมมาพบที่นี้ว่า จะเข้าใจอย่างนี้ ผิดกันไปหน่วยงานอื่นหรือเปล่า เวลา มาประชุมครุฑทั้งหมด ประชุมศูนย์บริการ สาธารณสุขทั้งหมด ผมจะต้องมาแจกแจงทำความเข้าใจความตกลงกับเขาใหม่ ว่าที่เราเข้าใจมานี้มันยังคลุมเครืออยู่ ใครคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน ใครคือเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่คอยเสนอแนะผู้บังคับบัญชา แต่ไม่มีหน้าที่ในการบังคับบัญชา ไม่มีหน้าที่ในการตกลงใจ จะต้องมาบอกกันโดยแน่ชัด ไม่อย่างนั้นมันคลุมเครือกันไปหมด ผมไม่ทราบว่ามีหน่วยงานอื่นเป็นอย่างนี้หรือเปล่า เดียวนี้บริหารกันในรูปแบบของกรรมการกันไปหมดแล้ว อะอะอะอะไรก็ตั้งกรรมการ ก็อย่างที่เรารู้กัน การที่บิดความรับผิดชอบไปให้กรรมการเป็นการด้อยของผู้บริหารหรือผู้นำ คือผู้นำไม่ต้องรับผิดชอบถ้ามีอะไรก็อ้าง กรรมการ งานอะไรก็ตั้งกรรมการ คิดอะไรไม่ออกนี่อะไรไม่ออก ไม่กล้าตัดสินใจก็โยนให้ตั้งกรรมการขึ้นมา ปัญหามันถึงไม่ได้รับการประสาน ปัญหามันถึงไม่ได้รับการแก้ไข เพราะผู้บริหารไม่ต้องรับผิดชอบ

แท้ที่จริงแล้วความรับผิดชอบอยู่ที่ผู้บริหาร ไม่ใช่อยู่ที่กรรมการ สมมุติว่าเรื่องมันจะเข้ามาวันนี้ ผมตัดสินใจอย่างที่เขาทำกันอยู่ เดียวนี้ในหลายหน่วย สบาย ตั้งกรรมการ แล้วคุณเอาไปปรึกษาพิจารณา แล้วผมมีหน้าที่ในการตั้งกรรมการเท่านั้นหรือ การตัดสินใจ

ตกลงใจไม่ต้องทำกันหรืออย่างไร ไม่ใช่ ผมว่าการบริหารจะต้องมาสังคายนาในรูปแบบนี้ คร่าว ๆ ก่อนว่าผู้บริหารทำหน้าที่อะไร เราปกครองโดยกรรมการหรืออย่างไร ผมก็แปลกใจเหมือนกัน เรามีกรรมการเป็นชั้น ๆ ของคุณก็มี ก.พ. ของเราก็มีย ก.ก. มี อ.ก.ก. อะไร ซึ่งที่จริงทั้งหมดนี้มันน่าจะเป็นผู้ช่วยของผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะ หาข้อมูลต่าง ๆ ว่าอะไรมันถูกมันควร ไม่ใช่ไปตกลงใจเสียเอง ส่วนใหญ่เดี๋ยวนี้ออกมาจาก ก.ก. ออกมาจาก ก.พ. เป็นมติออกมาเลย”

- ท่านคิดว่าเห็นว่าการบริหารควรจะใช้ดุลพินิจหรือการตัดสินใจให้มากกว่านี้

“ใช่ แล้วกรรมการจะต้องเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะ แต่ไม่ใช่ทำให้ผู้บริหารเบี่ยง จะต้องบันทึกไว้เลยว่ากรรมการเขาได้ให้ข้อเสนอแนะไว้แบบนี้ ส่วนผู้บริหารตกลงใจอย่างนั้น ๆ เป็นเพราะอะไร กำหนดกฎเกณฑ์ลงไปเลย เมื่อมีอะไรเกิดขึ้นมาแล้วจะได้มาคู่ว่าเป็นเพราะอะไร ในเมื่อเขาเสนอแนะอย่างนี้ ตัวเห็นประโยชน์ส่วนตัวใช่หรือไม่ที่ตัวไปบิดไปเบือนเขาในการตัดสินใจไปอีกอย่าง แต่ไม่ใช่อะไรก็เป็นกรรมการ ตกลงกับบริหารโดยกรรมการ ผมไม่เคยเห็นประเทศไหนบริหารโดยกรรมการ”

- คือในตอนหาเสียงตอนจะสมัครผู้ว่า กทม. มีการหาเสียงโดยบอกว่าท่านไม่ไปนักบริหารมืออาชีพ

“นั่นเป็นเรื่องที่เขากล่าวหา ผมบอกว่าเลือกมาซิอีก ๔ คน มาเทียบกับผมว่าใครคือนักบริหารอาชีพ ใครเรียนมาเท่ากับผม หรือ

ว่าสูงกว่าผมก็บอกมา ผมเป็นเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งไม่ใช่นักบริหารก็จริง แต่เลขาธิการนายกรัฐมนตรีคือผู้ที่กลั่นกรอง คือผู้ที่เสนอแนะให้นายกรัฐมนตรีทำ ให้ท่านนายกรัฐมนตรีบริหาร เพราะฉะนั้นหลายต่อหลายอย่างที่ท่านลงนามไปนั้นคือความคิดของเรา ในการที่จะให้ท่านบริหารในแนวนั้น อย่างนั้นตกลงใจอย่างนั้น และนั่นหรือไม่ใช่ประสบการณ์ในการเป็นนักบริหาร? นั่นถึงระดับชาติมาแล้ว แล้วก็ไม่ใช่เลขาธิการกระจอก ๆ อยู่ไปวัน ๆ ทำหน้าที่แต่ฝ่ายบริหาร เข้าไปเยี่ยมกลับเท่านั้น กระโดดไปเล่นทำในเรื่องการเมืองโดยตรงเลยซึ่งเป็นหน้าที่ของเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ไม่ใช่ทำให้มันเกิดเป็นเรื่องเสียก่อนจนไหม้วายวอดไปแล้ว นี่เราเข้าไปถึงต้นเหตุเลยว่าถ้าเหตุนี้มันจะเกิดขึ้นเราจะต้องวางแผนก่อน จะต้องไปเผชิญกับต้นเหตุ ไปชี้แจงทำความเข้าใจ แก้ไขปัญหา เมื่อรับไม่อยู่แล้วถึงมาตั้งรับที่หน้าทำเนียบ ไม่ใช่อะไรก็ตาม่าเนียบแล้วก็ไปให้คนอื่นเขามาทำ ทั้ง ๆ ที่เป็นหน้าที่ของตัวเอง อันนี้ไม่ใช่ นั่นหรือไม่ใช่ประสบการณ์จากการเป็นนักบริหารมาก่อน ถ้าอยู่ในหน่วยทหาร ผมเป็นนักบริหารมาโดยตลอด จากการเป็นผู้บังคับหน่วย ทั้งฝ่ายเสนาธิการ ก็คืออาชีพบริหารนั่นเอง”

- มีคำพูดอยู่คำหนึ่งที่หนังสือพิมพ์เขาพูดถึงท่านว่า การเลือกตั้งทุกครั้งเราสร้างความคิดขึ้นมาว่าให้เลือกคนที่เลวน้อยที่สุด แต่สำหรับตอนที่ท่านผู้ว่ามาลง บอกว่าหนนี้มีคนดีมาให้เลือกแล้วทำไมเราถึงได้ไม่ไปใช้สิทธิกัน เขาเชิญชวนเขายื่นนำกันถึงขนาดนี้

“อีกอย่างหนึ่งมันเป็นการค่านิยมแล้วยังมีอิทธิพลมาถึงการเลือกตั้งครั้งที่แล้วในเรื่องป้ายโฆษณา เพราะคราวที่แล้วเขาทุ่มกันก็มาก อยู่ในเรื่องป้ายโฆษณาน้อยมาก ป้ายใหญ่ ๆ สมัยก่อนโฆษณาคน ๆ เดียว บางป้ายกว้างเท่ากับตึก ๑๐ คูหา สูงมิต ๓ ชั้น และยังมีป้ายอื่น ๆ อีก ป้ายหนึ่งใช้เงิน ๒ แสนก็มี แล้วหลังจากที่เราลงไปสู่อย่างกระจอก ๆ ตามมีตามเกิด คนโน้นช่วยทำคนนี่ช่วยทำ แต่อยู่ในเกณฑ์ประหยัด หลังจากที่ผมเลือกตั้งมาแล้ว ป้ายแผ่นเล็ก ป้ายไม้ซีก มันก็ชนะ จนกระทั่งถึงคราวที่แล้วนี้ด้วย มันต่างกับสมัยก่อน ป้ายใครใหญ่ป้ายใครสวยถึงชนะ อันนี้เป็นความในใจของผมว่ามันถึงคราวแล้วที่ผมจะลงมาวัดค่าของสังคมเพื่อตั้งค่านิยมในการเลือกตั้งมันกลับมาเสียบ้าง มิฉะนั้นแล้วคนที่ไม่มีเงินในโอกาสต่อไปจะไม่มีโอกาสได้เป็นผู้แทน จะเอาเงินที่ไหนไปสร้างป้ายแข่งกับเขา นี่ก็ได้ประโยชน์ไป และคราวนี้ที่ตีอีกอย่างหนึ่งก็คือพี่น้องประชาชนให้ความร่วมมือ และพรรคการเมืองก็ไม่กล้าทำผิด คือเอาใบปลิวไปปิดตามที่สาธารณะ ซึ่งก็แพ้มาตลอด ตั้งแต่ผมจำความได้ เราเพิ่งเอาชนะมาได้เมื่อ ๓-๔ เดือนที่แล้ว เราถึงไม่ยอมที่จะแพ้ในการเลือกตั้งคราวนี้ซึ่งคุณจะเห็นว่าไม่มีสักแผ่น”

- ท่านผู้ว่าได้ใช้วิธีการอย่างไร?

“บอกกับเขาว่าเขาเคยชนะมาแล้ว และคราวที่จะเอาชนะกันที่ ที่ผมเข้ามาผมก็บอกว่าเป็นเรื่องนี้แม้เล็กมันน้อย ขยะระดับสายตาเราต้องเอาออกให้ได้ ก็คือแผ่นกระดาษที่ปะซึ่งก่อนที่ผมจะเข้ามามันเต็มไปหมด โฆษณา



หมอดูก็มี กวดวิชาก็มี อะไรสารพัด จนกระทั่งถึงกิจกรรมของบางสถาบัน แล้วเราชนะได้ เราก็ขอร้องเขา แล้วเราก็บอกประชาชนว่า แม้แต่แค่นี้ถ้าไม่ช่วยกัน ไม่ทำตามจะไปหวังอะไรกับเขา ว่าเขาจะเป็นผู้แทนของเราได้ เขาก็ไม่กล้า เมื่อไม่กล้ามันก็สะดวก เห็นหรือไม่ว่าเมื่อเลือกตั้งเสร็จคุณดูซิ ป้ายหายไปไหน พริบตา”

- อันนี้คงไม่ใช่ความรู้สึกคนเคียว ความรู้สึกหลาย ๆ คนที่ผูกคูกันมาก คือว่าบ้านเมือง สะอาด

“มันเร็ว ไม่อย่างนั้นหลังจากนี้ ๔ เดือนแล้วยังล้างไม่ออก กว่าจะออกทีละแผ่น เอามืดไปชูด เอาน้ำไปสาด เอาแปรงทองเหลืองถู”

- อันนี้คงไม่ใช่เฉพาะการเลือกตั้ง ที่ผูกคูกันมาว่ากรุงเทพสะอาดขึ้นตั้งแต่ท่านเข้ามาอยู่

“อันนี้ใช่ เพราะเราเน้นในเรื่องนี้ แต่มันจะต้องสะอาดกว่านี้เยอะ เรารอเวลาอยู่ ขณะนี้เราขาดของ ขาดเครื่องมือ เราขาดคน ซึ่งการบริหารงานบุคคลนี้ คนทำความสะอาดเรา มาคิดเกณฑ์เอาเมื่อปี ๑๖ ถ้าผมจำไม่ผิด ในตอนนั้นตรอกซอกซอยมันมีน้อย และนี่ล่วงมา

๑๓ ปี ไม่มีการเพิ่มมาเลย จะเห็นได้ชัดเลย คือพนักงานกวาดถนน นี่เป็นเรื่องการบริหารงานบุคคล ถ้าคนเรายังขาดอยู่อย่างนี้ ซอกซอย ตอนนี้อย่างไม่สะอาด ส่วนถนนใหญ่สะอาด ๆ จนผิดหูผิดตาอย่างที่คุณว่า ตอนนั้นก็ ๓ วันเฮโลไปทำขอยนั้น อีก ๓ วันก็เฮโลไปทำขอยนี้ และทำไมเมื่อคนขาด เราจำเป็น ทำไมเราจึงไม่บรรจุเข้ามาเพิ่มเติม”

- ผมมีความรู้สึกว่า สื่อมวลชนเขามีความรู้สึกที่ดีต่อท่านผู้ว่าอย่างเช่น ตอนฝนตกหนัก คนกรุงเทพฯก็คอกที่จะบ่นไม่ได้ หนังสือพิมพ์เขาก็บอกว่าผู้ว่า กทม. ยืนแช่น้ำจนตัวขีคแล้ว จะเอาอะไรกันมากกว่านี้กับความสามารของคนที่ทำได้เต็มที่แค่นี้

“อันนั้นมันมีข้อจำกัดเยอะ อย่างที่ทราบวันนั้นมันตกมาผิดปกติจริง ๆ แล้วยังยืนยืนมีตำหรับตำราไม่ใช่เราคำนวณเอาเองว่าสามารถจะคำนวณได้ว่ามันหนักที่สุดในรอบพันปี หรือ พันปีมีครั้ง เมื่อกี้ ดร.นิวัฒน์ ตارانันท์ ท่านมานั่งอยู่ที่นี้ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องน้ำ ก็ยืนยัน และส่วนคนที่ออกมาคัดค้านหนังสือพิมพ์ จะบอกให้คนอื่นเขารู้ว่าตัวเองนอกจากจะไม่รู้แล้วยังเติมไปด้วยโมหะเติมไปด้วยความอิจฉาริษยา ก็เลยค่าเราหาว่าเราไม่เรียนประวัติศาสตร์ เอาเรื่องอะไรมาพูดไม่รู้ลม ๆ แล้ง ๆ สถิติไม่มี เราไม่ได้บอกว่าเราเอามาจากสถิติ เรอบอกว่าจากการคำนวณทางสถิติคือมีสถิติบางตัวและมีการคำนวณเข้ามาด้วย มีตัวแปรสารพัด เขาก็คำนวณกันมาได้แบบนี้ และก็ดูไปอีกจนกระทั่งเราตาย

ว่าจะมีอีกไหมที่ตกในรอบ ๒๔ ชั่วโมง ๔๒๑ มิลลิเมตร”

- คืออันนี้พูดตามการคำนวณทางสถิติ

“ครับ กรุงเทพตั้งมายังไม่ถึง ๒๐๐ ปี ผมจะไปโง่ถึงขนาดไม่รู้กรุงเทพตั้งมาไม่ถึง ๒๐๐ ปี หรือ มันเป็นเรื่องอย่างนั้น ถ้าผมผิด เจ้ายุทธจักรเขาไม่ปล่อยผมไว้ มีอยู่ตั้งหลายสถาบัน ที่เขาเรียนมาเรื่องนี้โดยตรง ยิ่งค่าผมได้เท่าไรก็ยิ่งดังเท่านั้น นี่เขาเงิบตาม ๆ กันเพราะเขารู้ว่ามันเป็นความจริง เราก็มารู้ว่าเขาตั้งหน้าตั้งตาทำเพื่ออะไร แต่เราก็ออยู่ที่นี่ แต่ไม่เคยพูดว่า ในปีนี้น้ำจะไม่ท่วม หรือปีต่อ ๆ ไปน้ำจะไม่ท่วม เพราะจุดอ่อนมันยังมีอยู่ ท่อระบายน้ำในกรุงเทพเป็นท่อที่ไม่ได้มาตรฐาน เป็นท่อเล็ก ท่อทรุด เสียหลายแห่ง ไม่มีอะไรไปส่องดูว่ามันทรุดตรงไหน ต้องนำท่วมเกิดขึ้นมาแล้วถึงจะรู้ นี่ก็คือขีดจำกัดอยู่ นอกจากนั้นแล้วน้ำที่ไหลหลังเข้ามาในแม่น้ำเจ้าพระยามากมายเหลือเกินในตอนหน้าน้ำ นี่อีก 2-3 วันจะต้องมีเรื่องจะต้องพูดกันอีก มีเรื่องจะต้องเถียงกัน มีเรื่องที่ผมจะต้องถูกด่าอีกก็คือ การขุดแม่น้ำเจ้าพระยาสาย ๒ นี่เป็นเรื่องทำทนาย ผมก็ไม่รู้ว่าเรื่องใหญ่ ๆ ไต ๆ ทำไมมันจะต้องมาถึงตอนที่ผมมาแล้วมันจะต้องมาออกตรงนี้ ผมก็ไม่ทราบได้ นี่รายงานขั้นสุดท้ายเข้ามาแล้วว่าสมควรที่จะขุดแม่น้ำเจ้าพระยาสาย ๒”

- ขออนุญาตเรียนถาม อุดมการณ์หรือทัศนคติในการทำงานของท่าน

“ทัศนคติในการทำงาน หรือปรัชญาประจำตัว ชีวิตความเป็นอยู่มันอันเดียวสำหรับผม

กินน้อย ใช้น้อย ทำงานมาก ที่เหลือจุนเจือต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นเวลาหรือทรัพย์สินก็ตาม”

- ทั้งหมดนี้เป็นความลึกลับของคได้เลย

“ใช่ครับ แล้วเราเอาอันนี้มาทำงาน เมื่อเรากินน้อยใช้น้อย ทำงานมาก งานมันดีแน่ เราไม่ได้ทำเพื่อตัวเราเอง ที่เหลือก็จุนเจือต่อสังคม เพราะฉะนั้นถ้าเราหลายต่อหลายคนหันมาทำอย่างนี้ จะมากน้อยแค่ไหนก็ตามไม่มีปัญหาอะไรที่หลงเหลือที่เราจะแก้ไม่ได้ ที่แก้ไม่ได้ผมอยากจะสารภาพในฐานะที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารในสมัยที่ตัวเองเป็นเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ก็อาจสรุปได้เลยว่า ที่เรายังแก้ปัญหาของชาติไม่ได้เป็นเพราะว่า คนที่เห็นแก่ตัวน้อย ๆ ยังมีจำนวนไม่พอ ทุกคนเห็นแก่ตัว เพราะเรายังไม่สำเร็จเป็นพระอรหันต์ แต่หลายต่อหลายคนมีความเห็นแก่ตัวมากเกินไป เมื่อเห็นแก่ตัวมากเกินไป ต่อให้มีความรู้มีความสามารถ มีความขยันหมั่นเพียร ชาติไม่ได้อะไรขึ้นมาเลย มีแต่ย่อยยับลงไป การบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารอะไรก็แล้วแต่ มันขึ้นอยู่กับว่าทำอย่างไรถึงจะลดความเห็นแก่ตัวลงไปได้ ถ้าทุกคนลดความเห็นแก่ตัวลงไปแล้ว บริหารงานมันไปได้สะดวกสบายมาก ไม่มีปัญหา”

- หน่วยงานอย่าง กทม. ก่อนที่ท่านจะเข้ามา เขามองว่าเป็นหน่วยงานที่มีผลประโยชน์เป็นแหล่งผลประโยชน์แหล่งหนึ่ง เมื่อท่านผู้ว่าเข้ามาแล้ว ท่านผู้ว่าก็ประกาศลึงจะไว้ประการหนึ่งว่า ไล่ที่แล้วก็แล้วไป แต่ต่อไปนี้ต้องไม่มี

“...การทำงานในเรื่องนี้มันดีขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าผมเข้ามาเป็นผู้วิเศษ การ

โกงกินหรือการทำอะไรไม่ถูกไม่ต้องมันหมดสิ้นไป ไม่ใช่ แต่เป็นความหวังของผม ว่ามันจะต้องดีกว่าที่แล้ว ถ้ามีมันจะต้องน้อย ๆ ๆ จนกระทั่งถึงไม่มี”

- ชิ่งท่านผู้ว่า รู้สึกในแนวโน้มที่ประหยัดค่าใช้จ่ายอะไรลงได้ ใช่หรือไม่ครับ

“ใช่ครับ แล้วข้อสำคัญก็คือ ผู้บริหารก็คือเราจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด ไม่ใช่ตัวอย่างเฉย ไม่ใช่พูดแต่ปาก อย่างเรื่องเงินฝากอย่างที่ท่านทั้งหลายทราบ ลำพังกรุงเทพมหานครจะได้ดอกเบี้ยตามปกติแล้ว ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจให้เขาไปฝากธนาคารไหนแน่ มันได้เงินมาเป็นล้าน ๆ คือเรื่องดอกเบี้ยเงินฝาก คิดเป็นเงินก็ประมาณ ๗ ล้าน ถ้าเราเห็นว่าถูกต้องไม่ได้ไปโกงใคร มีความพิศมัยผมจะไปพิศมัยธนาคารไหนก็ได้ ธนาคารนั้นเขาพิศมัยต่อผมมาโดยให้เงินมาเป็นล้านเขาทำได้ นั้นมันก็ตรงกับที่ผมตั้งใจไว้ว่าถ้าทราบใดที่ผมยังดำรงอยู่อย่างนี้ กินน้อย ใช้น้อย ทำงานให้มาก ที่เหลือจุนเจือต่อสังคม มันจะเป็นผลดีต่อหน่วยงานไม่ว่าผมจะไปอยู่หน่วยงานไหนก็ตาม ไม่ว่าใครก็ตามที่ทำอย่างนี้บ้างก็ทำให้หน่วยงานนั้นดี”

- เรื่องเงินฝาก ทราบว่าท่านได้เอาตัวนี้เป็นข้อต่อรองที่จะเอาดั่งขยะบ้าง ดันไม้บ้าง ใช่หรือไม่ เพราะเท่าที่เคสอ่านจากสื่อมวลชนว่า แทนที่จะออกมาในรูปความพิศมัยอย่างที่ท่านว่า ท่านผู้ว่าก็จะขอเป็นดังขยะ

“ครับใช่ และก็จะมีมานั่งประชุมกันที่นี้พูดกันอย่างเปิดเผยว่า ใครให้มากกว่ากันในกิจการงานของ กทม.”

- คือทั้งหมดผลตอบแทนมันย้อนกลับมาหาคนกรุงเทพมหานคร ไม่ใช่ท่านผู้ว่า

“ใช่ ผมก็อยู่อย่างนี้ ก่อนเป็นผู้ว่าผมกินน้อยใช้น้อยอย่างไร เป็นผู้ว่าผมก็เช่นเดิม”

- ขออนุญาตปิดท้ายสักสองคำถามว่า ท่านเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรมทางด้านศีลธรรม ท่านให้นำมาใช้ในด้านการบริหารงานด้วยหรือไม่

“ใช่ครับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตอนนี้ เราตั้งเป็นโครงการชื่อว่าโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต จุดประสงค์ก็คือต้องการจะให้ลูกจ้างหรือข้าราชการ ในเรื่องที่เรากำลังเน้นหนัก เพื่อจะบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เราจะทำให้เขาลดความเห็นแก่ตัวเสียสละเพื่อหน้าที่การงาน เพื่อประชาชนให้มาก เราตั้งเป็นโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต หลักสูตรการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร ในสายงานที่เราเน้นหนักเช่นในเรื่องการรักษาคุณภาพชีวิต หลักสูตรการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร ในสายงานที่เราเน้นหนักเช่นในเรื่องการรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การป้องกันน้ำท่วม หรือการพัฒนารายได้ เราก็จะเอาหลักสูตรนี้เข้าไป เพื่อไปพูดไปคุยไปชักชวน ไปโน้มน้าวเขา เราใช้เวลา ๒ วันกับ ๑ คืน เพื่อให้เขาเสียสละเพื่อหน้าที่การงานให้มากขึ้น เราเริ่มต้นตั้งแต่พนักงานกวาด ผมเองโดดไปเป็นวิทยากรด้วย ไปสอนไปแนะนำเขาร่วมกับวิทยากรอื่น ๆ ซึ่งมีความจริงอยู่ในตัวเองว่า ตัวเองได้ทำอย่างนี้มา แล้วตัวเองประสบผลสำเร็จ คือความทุกข์ก็น้อยลง หน้าที่การงานก็ดีขึ้น เราเรียกว่าโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งปกติในทุก

หน่วยงานเขาจะมีการฝึกอบรมกัน

ที่เขาฝึกอบรมกันผมเห็นว่า มันไม่ใช่การบริหารหรือการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มันเป็นการฝึกอบรมโดยวิธีการถึงปีที่ ถึงเดือนก็มาฝึกอบรม เสร็จแล้วผลจะเป็นอย่างไรก็ช่าง แต่เงินหลวงใช้ไปเท่านี้ ๆ มีคนเข้ามาเท่านี้ ๆ จบกัน ทั้งหน่วยทหาร ทั้งหน่วยพลเรือน ผมว่ามันเป็นอย่างนี้ และผมเข้ามาใหม่ผมบอกว่า ไม่ได้ ในบางสายงานผมจะให้ทุกสายงานด้วย แต่ผมไม่มีเวลาในบางสายงาน ที่เราเน้นหนักจะต้องมีวัตถุประสงค์ว่าออกมาผมต้องการคนอย่างนี้ อย่างเช่น พนักงานกวาดขยะ เมื่อจบการอบรมมาแล้วผมอยากให้เป็นคนที่เสียสละเพื่อหน้าที่ การงานมากขึ้น มีความขยันมากขึ้น มีความสะอาด ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ เสียสละ จะได้เท่าใดก็แล้วแต่เรามีวัตถุประสงค์อย่างนี้ เราจึงต้องทำ รวมทั้งพนักงานเทศกิจด้วยซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ เราต้องทำเข้าโครงการอย่างนี้ เอาโครงการอย่างนี้แทรกเข้าไป พนักงานจัดเก็บรายได้เก็บมากเข้าหลวงน้อย เข้ากระเป๋าทำนองนี้ ก็ต้องเอาโครงการนี้เข้าไปแทรก ก็ไปตรงกับที่ผมบอกไปแล้วว่าที่เราแย้งกับปัญหาของชาติไม่ได้ เพราะว่าตัวนี้กับตัวนี้ มันยังมีจำนวนไม่พอ เราถึงต้องมาสร้างให้เยอะ ๆ อย่างน้อยก็ทำงานให้ประชาชนได้ดีขึ้น”

- สิ่งที่ท่านผู้ว่าพูดก็คือเรื่องการปลูกฝังเรื่องจิตสำนึกด้วย บริหารด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนด้วย ใช่หรือไม่ครับ

“ใช่ครับ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการ ซึ่งเป็นนโยบายที่ผมหาเสียงมาตั้งแต่ต้นแล้ว”

- ไม่ใช่ฝึกอบรมเพื่อให้เงินงบประมาณหมดไป?

“ใช่ ถึงเวลาเราแจกวุฒิบัตรกัน จบแค่นั้น แล้วไม่รู้ว่าจะออกมาแล้วจะได้อะไรขึ้นมาตรงตามหน้าที่การงานที่ต้องการหรือไม่ เป็นการบริหารโดยวิธีการ เขาทำอย่างไรมาเราก็ทำกันไปอย่างนั้น อย่างนั้นผมว่ามันไม่ค่อยเกิดประโยชน์ แต่ในขณะที่เดียวกันเราก็ไปทำลายอะไรเขาไม่ได้ การฝึกอบรมอย่างนี้อาจจะได้ประโยชน์เหมือนกันแต่ไม่มากมายทีเดียว ในบางสิ่งบางอย่างเราสามารถลงไปจัดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เราก็ทำหลักสูตรที่เน้นหนักใน ๓-๔ สายงานอย่างที่ผมว่า ผมใช้วิธีนี้ตลอด เพราะผมไปเป็นวิทยากร ไปกินไปนอนกับเขาด้วยในบางโอกาส”

- ท่านมีอะไรจะฝากไปถึงเพื่อนข้าราชการใน กทม. หมายถึงข้าราชการในกรุงเทพมหานครทั้งหมด

“สิ่งที่ผมอยากจะทำฝากก็คือว่า มันถึงเวลาแล้วที่เราที่เป็นข้าราชการ ที่ได้รับเงินเดือน ได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรจากภาษีอากรของประชาชน ถึงเวลาแล้วที่เราจะต้องช่วยกันลดความเห็นแก่ตัวลงทำงานให้กับประชาชน กับประเทศชาติมากขึ้น มันไม่ใช่ยุคทองซึ่งเราจะตั้งหน้าตั้งตากอบโกยมาเข้าตัวเอง บ้านเมืองกำลังแย่งลงในขณะที่ศึกเริ่มเกิดขึ้นมาก คนก็จกลง ๆ” ●

# “คำให้การของผู้ผ่านการสัมมนา”

“ธานีินทร์”



## โรม, อิตาลี

## หวัคคีสมศักดิ์

หลายเดือนแล้วที่คุณแบกภาระหน้าที่แทนผมอยู่ที่เมืองไทย ในขณะที่ผมก็มาแบกภาระเป็นตัวแทนประเทศไทยอยู่ที่นี้ ขอใช้คำโต ๆ อย่างนี้แหละเพราะโตมมากใคร ๆ ก็มักจะรีบสรุปอยู่แล้วว่าชาตินั้น ชาตินี้ เป็นอย่างนั้นอย่างนี้ จากคนเพียงไม่กี่คนที่มีโอกาสพบพูดจาด้วย ผมเองก็เสียดูเป็นคนไทยคนเดียวในการสัมมนาครั้งนี้ ก็ไม่รู้ว่าเพื่อนร่วมคอร์ส ตลอดจนเจ้าบ้านผู้จัดสัมมนาจะเข้าใจประเทศไทยผิดพลาดไปแล้วสักขนาดไหน ธรรมชาติคนเรามักจะชอบสรุปอยู่แล้วจากสิ่งที่ตัวผมเห็น เพื่อเน้นความสำคัญ หรือเพื่อยืนยันความคิดให้หนักแน่นขึ้น เพราะฉะนั้นไม่ว่าใครก็เลยถูกทำให้เป็นแมคโครอยู่บ่อย ๆ คน ๆ เดียวจึงกลายเป็นต้นฉบับของคนทั้งชาติด้วยประการฉะนี้ แม้ในคำให้การของผมต่อไปก็อาจจะมีสัญชาติญาณ “อวครู้” ทำนองนี้แหลมออกมาบ้างก็ได้

คุณคงเคยได้ยิน “นิยาย” ที่เล่ากันสนุกสนานเกี่ยวกับอิตาลีมามากแล้ว อาทิเช่น สาว ๆ ให้ระวังบันท้ายไว้ให้ดี เพราะหนุ่มอิตาลีเย็นขี้หลิมมาก เดินผ่านเป็นต้องจับหมับ ถามสาวคนไหน ๆ ที่นี้ก็ไม่เห็นมีใครเคยโดน บางคนอยู่มา ๑๐ ปีแล้ว นอกจากจะไม่โดนเอง ก็ยังไม่เคยได้ข่าวว่ามีกรณีอย่างนั้นแต่เราก็ยังพยายามทำให้ “นิยาย” กลายเป็น “ตำนาน” ด้วยการถูกกันของเราเอง ว่าไม่สวยพอที่จิ๊กโก๋อิตาลีเย็นจะสนใจ

เท่าที่ผมสังเกต คนที่นี้จะไม่ค่อยชอบยุ่งกับใครด้วยซ้ำ เช่น วัลรุน ขึ้นรถเมล์มากลุ่มหนึ่งก็จะรูนววยอยู่เฉพาะกลุ่มของเขา ไม่มาระรานคนอื่น จิ๊กโก๋บ้านเราจึงจะนำว่าราคาญ และบางครั้ง

น่ากลัวกว่าหรือถ้าความเป็นกระเหรียงของเราโตคเด่นเป็นสง่ามาก ๆ ก็จะไม่มียาซาจับจ้องสังเกตวิเคราะห์เหมือนที่เราอาจจะรู้สึกได้ในบางประเทศ หรือในประเทศของเราเอง เวลาที่ผมฝรั่งขึ้นรถเมล์

กิตติศัพท์การหลอกลวง ต้มตุ๋น ลักขโมยของคนเมืองนี้ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เล่ากันสนุกมาก ปากต่อปาก ความสนุกยิ่งเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ บางทีเล่าเป็นตุเป็นตะ ทั้ง ๆ ที่ตัวเองก็ไม่เคยเหยียบอิตาลีเลย คนเล่าสนุก แต่คนฟังที่กำลังจะเดินทางไม่สนุกด้วย ข้าราชการสาวคนหนึ่ง ได้ทุนมา ถึงกับจะสละสิทธิ์ ต้องมีการโทรศัพท์ฝากฝังเจ้าหน้าที่คนไทยที่นี้จนแน่ใจ เจ้าตัวจึงตกลงเดินทาง ปากคนเกือบจะทำให้คน ๆ หนึ่งต้องเสียโอกาสไปโดยใช่เหตุ นั่นเป็นตัวอย่างที่อาจจะถือเป็นกรณีพิเศษ แต่กรณีปกติคือทุกคน “ประสาท” ผมเองเคยมาเที่ยวที่นี้ครั้งหนึ่งแล้ว แต่ “คำอวยพร” ของพรรคพวกก่อนจะมาครั้งนี้ทำให้รู้สึกเหมือนไม่เคยมาเหยียบแผ่นดินนี้เลย รู้สึกเหมือนว่า ถ้าปล่อยกระเป๋าออกจากมือเมื่อไร จะมีคนวิ่งมากระชากไปเมื่อนั้น ซึ่งแน่นอนว่าของจริงมันไม่เป็นเช่นนั้น

แน่นอนอีกเหมือนกันว่าอิตาลี มีการฉกชิงวิ่งราวมากกว่าประเทศในยุโรปหลาย ๆ ประเทศแต่ก็คงไม่มากไปกว่าประเทศสยาม นามประเทืองของเราหรอก อย่างแยะ ๆ ก็คงจะพูดได้ว่าพอ ๆ กัน ถ้าเราไม่กล้าใส่สร้อยทองเดินตามถนนในกรุงเทพฯ เพราะกลัวโดนกระตุก เราก็ไม่ควรจะโชว์ความเป็นตู้ทองที่นี้ ถ้าเราถือกระเป๋าหละหลวมจนสิงห์มอเดอริไซค์สยามกระชากเอาไปได้ เราก็อาจจะตกเป็น



เหยื่อของดาวร้ายอิตาเลียนได้พอกัน ความ  
แปลกถิ่น และคนแปลกหน้า เตือนให้ระวังตัว  
เป็นพิเศษอยู่แล้วก็ไม่ควรจะต้องหัวเกรง  
อะไรมากเกินกว่าเหตุ

แก่ภาพพจน์ที่อิตาลีมาตั้งยาวไม่ใช่เพราะ  
จะตอบแทนบุญคุณที่รับทุนของกระทรวงต่าง-  
ประเทศอิตาเลียน แต่เพราะรู้สึกหงุดหงิดกับเสียง  
ลือเสียงเล่าอ้าง ที่ทำให้สถานการณ์ดูคับขัน  
เกินกว่าที่เป็นจริงและบางทีความวิตกกังวลนั้น-  
แหละ จะทำให้เราพลาด เพราะขาดสติ เราเคย  
รู้สึกไม่เป็นธรรม เมื่อข่าวความไม่สงบเล็ก ๆ  
น้อย ทำให้ประเทศไทยเหมือนตกอยู่ในภาวะ  
สงคราม ข้าราชการท่องเที่ยวต่างชาติถูกทำร้ายคน  
หนึ่ง ทำให้คนชาตินั้นหันหน้าหนีเมืองไทย มันก็  
ไม่ถูกต้องทำนองเดียวกันในกรณีของอิตาลี

ไปรยความมีเหตุผลเอาไว้เรียบร้อยแล้ว  
ผมก็จะเอาความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาจับบ้างละ  
เวลาเราไปต่างประเทศ เรามักจะอดเปรียบ-  
เทียบความเป็นอยู่และผู้คนของบ้านเมืองนั้น  
กับบ้านเมืองเราไม่ได้ และในกรณีประเทศ  
พัฒนาส่วนมากเมื่อเทียบแล้วเราก็มักจะต้อง  
น้อยใจในความเป็นเราอยู่บ่อย ๆ ว่าทำไมทำ  
อย่างเขาไม่ได้ ก็คงจะมีอิตาลีประเทศนี้แหละ  
ที่ดูจะสูสีกับเรามาก และในบางเรื่องยังทำให้  
เราต้องฉุนเสียอีก ว่าทำไมไม่รู้จักเอาอย่าง  
เราบ้าง

การจราจรที่เป็นจราจรเหมือน ๆ กับเรา  
คงเป็นเรื่องที่ได้ยินกันมานานแล้ว แต่ดูเหมือน  
ว่า ถ้ามาขับรถในโรม จะน่ากลัวมากกว่าใน  
กรุงเทพฯ ถนน ๒ เลนแคบ ๆ ที่หมดโอกาส  
ขยายเพราะไม่มีคลองให้ถม จะทุบตีว่าเป็นว่า  
เล่นก็เห็นจะไม่ได้ เพราะอิฐทุกก้อนมีอดีต

เป็นศตวรรษ ซอกเล็กซอกน้อยที่น่าจะเป็นทาง  
คนเดินกลับกลายเป็นถนนทุเวียเบียดกันไปมา  
ซ่อนไซ้ไปในระหว่างตึกเก่า ๆ เมื่อไรที่ต้องการ  
จะหาทางลัดระหว่างถนน ๒ สาย อย่าหวังเลย  
ว่าจะลัดได้สมใจ อย่าหวังเลยว่าจะโผล่ไปเจอ  
ถนนที่ต้องการ หวังได้แน่ ๆ ก็จะได้สนุก-  
สนานในการหาทางออกจากเขาวงกตเหล่านั้น  
คำกล่าวที่ว่า All roads lead to Rome คงจะ  
ต้องต่ออีกประโยคหนึ่งว่า All roads in  
Rome lead to nowhere.

ที่จอดรถใหญ่โตเป็นตึก เป็นลาน มองหา  
ไม่เห็น มีแต่การจอดรถระเกะระกะไม่แคร์  
ใบสั่ง เมืองนี้จึงมีแต่รถคันกระຈิว เพราะสะดวก  
ในการแหยไว้ที่โน่นที่นี่ ตลอดจนสะดวกใน  
การกลับรถตามใจชอบ ฝ่ายคนข้ามถนนก็ข้าม  
ตามใจชอบเหมือนกัน คนกรุงเทพฯ เดียวนี้ยัง  
ดูจะมีวินัยเรื่องนี้มากกว่าชาวโรมัน ซึ่งไม่ค่อย  
จะแคร์รถยนต์ ทำนองเดียวกับคนขับรถ ซึ่งก็  
ไม่ค่อยจะแคร์คนเดินถนน โชคดีที่จำเป็นต้อง  
ขับแบบคลานตามกันไป ไม่งั้นสถิติอุบัติเหตุคง  
พุ่งพรวดทีเดียว แค่นี้ก็หารดที่เรียบร้อยปราศ-  
จากรอยบุบไม่บ่อยจะได้อยู่แล้ว

เมืองไทยไม่ค่อยรู้จักการเข้าคิว เช่นเดียวกับ  
คนเมืองโรม ที่อาศัยคิดทำอะไรตามใจคือ  
ไทยแท้ด้วยเหมือนกัน ที่จริงก็เป็นเรื่องเล็ก ๆ  
น้อย ๆ แต่เรื่องนี้อาจทำให้เกิดผลยิ่งใหญ่ได้นั้นคือ  
การรู้จักเคารพสิทธิของผู้อื่น การฝึกนิสัยไม่เอา  
เปรียบ การสร้างความเป็นธรรม และความเสมอ  
ภาคระหว่างบุคคล ไม่มีผู้ใหญ่ ผู้น้อย ไม่มีเจ้านาย  
ลูกน้อง มาก่อน ได้ก่อน มาที่หลังก็รอไปเป็นการ  
สร้างความมีระเบียบวินัยด้วย

เราพร้อมที่จะปฏิบัติตาม เมื่อเราไปในประเทศที่เขาเคร่งครัดเรื่องนี้ แต่พอกลับมาถึงบ้านเรา ก็มีใครยาวสาวได้สาวเอาเหมือนเดิม ทั้ง ๆ ที่น่าจะสร้างระบบนี้ขึ้นมา และเอาจริงเอาจังกันได้บ้าง อย่างน้อยก็ในโรงอาหารของหน่วยงานต่าง ๆ ที่แย่งกันหรือไหลโคลย้อย แต่นั่นแหละบางที่ผู้ที่สามารถจะกำหนดให้มีระบบนี้ขึ้นมา อาจจะไม่ค่อยประสบปัญหาเท่าไรในการใช้บริการไปที่ไหนใครก็รู้จัก หรือไม่ก็รู้จักใครสักคนที่พร้อมจะให้บริการพิเศษอยู่แล้ว คิวของเมืองไทยก็เลยล้นเหลือ ที่มีอยู่ในบางที่ก็มีสภาพคล้าย ๆ คิวในอิตาลี คือตอนแรก ๆ ก็เป็นแถวตอนเรียงหนึ่ง สักครู่มีอีกแถวออกขึ้นมาทางซ้าย เหลียวไปทางขวา โคนขวาอีกแถวเมื่อไรก็ไม่รู้ แถวตอนเรียงหนึ่งจึงกลายเป็นแถวตอนเรียงปึกในที่สุด

พฤติกรรมอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งผมเจอประจำในประเทศนี้ สืบเนื่องมาจากพื้นฐานเดียวกัน คือการไม่เคารพสิทธิของผู้อื่น ใครเขากำลังคุยอะไรติดพันอยู่แต่ไหน ถ้าฉันมีธุระกับใครในวงสนทนานั้น ฉันก็จะพรวดสอดแทรกเข้าไปทันที ไปติดต่อธุระหรือซื้อของคาราคาซังกันอยู่ อาจถูกบุคคลที่ ๓ ตัดหน้าชิงใช้บริการกลางคันได้ง่าย ๆ

พฤติกรรมแบบนี้ หมูเฮาเผ่าไทยของเราดูจะระวังมากกว่า ถึงวินัยจะห่อนยานแต่เราก็มียมารยาท อยู่ที่นี่นาน ๆ มารยาทนี้อาจหายไป เพราะผมเองเดี๋ยวนี้ก็หัดทำยังงั้นบ้างแล้ว ไปซื้อของหรือสอบถามอะไรขอให้คนขาย หรือเจ้าหน้าที่หันมาทักทายคงได้รอกันไม่รู้จบ ที่นี่เขามัก



2 St. Peter's Sq.  
3 Navona Sq.



4 Monument to Victor Emanuel II

5 Trevi Fountain

จะขายคนอื่นที่ทำให้เขาหันไปมองให้ก่อน หมก  
เสียงเรียก บางทีพี่นกหันหลังเฉย หรือไม่ก็หันไป  
จ้อกับพรรคพวก คิ้วมารยาทอื่นได้ ฮันไป

บรรเลงมาตั้งนาน ยังไม่ถึงห้องสัมมนา  
สักที ทั้ง ๆ ที่แต่แรกตั้งใจจะเล่าความเป็นไป  
ของการนั้นให้ฟังโดยเฉพาะ ไหน ๆ เราก็เป็น  
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จะด้วยใจรักหรือจำยอมก็  
ตาม ไหน ๆ เดียวนี้ฝ่ายเราก็มัวอยู่กับการจัด  
ประชุมระดับอินเตอร์อยู่บ่อย ๆ

อย่างไรก็ตาม ไหน ๆ ก็ไหน ๆ นอกเรื่อง  
อีกสักหน่อยจะเป็นไร กว่าจะไปถึงห้องสัมมนา  
คงจะต้องผ่านเศษขยะมูลฝอยตามท้องถนน  
เสียก่อน กองขี้หมา และขี้ม้า ใบบิดโฆษณา  
ที่เปโรอะไปทั่วทุกหัวระแหง ไม่เว้นแม้กระทั่ง  
อนุสาวรีย์ ราวตากผ้าระโยงระยงอยู่ตาม  
หน้าต่างและระเบียบแฟลต เพราะที่ซักผ้า  
สาธารณะแบบหยอดเหรียญที่เริ่มจะแพร่หลาย  
ในกรุงเทพฯ หาไม่ได้แล้วนี่ จะเป็นเพราะแดดดี  
และคนที่นี่ขยัน เลยไม่เห็นความจำเป็นของ  
เครื่องทุ่นแรง ก็ดูจะเป็นการเดาที่ไม่เข้ากับ  
เท่าไร

เอาเป็นว่า ความรุ่งรัง เลอะเทอะ เป็นอีก  
ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรมและกรุงเทพฯ เป็นเพื่อนกัน  
ได้สนิทสนม นอกเหนือจากความไม่ค่อยจะมีวินัย  
ของผู้คนที่บ่นมาแล้ว บางคนบอกว่าความไม่เป็น  
ระเบียบ ทำให้เมืองคูมิชีวิตชีวา ฟังแล้วก็เข้าเค้า  
เหมือนกัน แต่ถ้าจะมองอีกแง่ ความสะอาดตา  
มีระเบียบ ก็ไม่ใช่จะทำให้เมืองไม่มีชีวิต ตรง  
ข้าม ชีวิตชีวาท่ามกลางกลิ่นน้ำคร่ำและกองขยะ  
ไม่มีเสียเลย คงจะดีกว่าด้วยซ้ำ

มองผ่านจากข้างถนน เข้าไปในอาคาร  
ก็จะพบความแตกต่างที่แสดงให้เห็นว่า คน  
อิตาลีเย็นไม่มักง่ายเลย ถ้าเป็นอาณาจักรส่วนตัว  
ของเขา แมตึกจะเก่า แมตึกตั้งจะเป็นชอก  
ชอมช่อ แต่ในร้านรวงต่าง ๆ ตกแต่งประณีต  
พิถีพิถันแม้กระทั่งร้านชำ และโดยส่วนรวม  
ห้องน้ำ ห้องส้วมในประเทศนี้สะอาดไม่แพ้  
ประเทศอื่น ๆ ที่เจริญแล้ว อิตาลีกับไทยแลนด์  
ก็เลยทิ้งห่างกันตรงนี้แหละ

ระดับความเจริญของประเทศ เอาความ  
สะอาดของห้องน้ามาวัดไม่ได้ (ถึงแม้มันจะสะ-  
ทอนถึงความเจริญทางจิตใจบ้างก็ตาม) จะเอาเวลา  
ทำการของบริษัทห้างร้านมาวัดก็ไม่ได้เช่นกัน  
เพราะไม่จั้น อิตาลีคงจะต้องเจริญน้อยกว่าเรา  
แน่ ๆ ปีก่อนคอนบ่า ๒ ชั่วโมง หรือ ๒ ชั่วโมง  
ครึ่ง ขายอีกที่คอนบ่าแก่ ๆ ทุ่มครึ่งปีกรัน วัน  
อาทิตย์และวันหยุดราชการเกือบทุกอย่างหยุดหมด  
เคยพยายามหาคำตอบว่าปีกรันเป็นช่วง ๆ ทำไม  
ให้เสียลูกค้า รายหนึ่งบอกว่าเปิดแล้วอาจจะไม่  
ค้อมมีลูกค้า เพราะลูกค้าไม่คาดว่าร้านจะเปิด  
เวลานั้น กำปั้นทุบดินศิโหม อีกรายหนึ่งบอกว่า  
คนอิตาลีเย็นกินมาก และกินนาน ภัตตาคารปกติ  
จะเสิร์ฟ ๓ คอร์สหลัก ขวดยของเคียงของแกล้ม  
ชนิดที่เสิร์ฟกันไม่รู้จบ จึงต้องการเวลาสำหรับการกิน  
และอาจจะรวมถึงเวลาจับหลังกินอื่นด้วย  
ในภาษาอิตาลีเย็นมีแต่คำว่า good morning และ  
good evening ตามว่าทำไมไม่มี good  
afternoon เขาบอกว่า เราไม่ใช่กัน บางทีคอน  
บ่าเราอาจจะหลับอยู่กระมัง

ฟังไว้เล่น ๆ ก็แล้วกัน อย่าได้คิดว่าเมือง  
หังเมืองจะหลับไหลไม่รู้เรื่อง ข้าราชการเขาเลิก  
งานกันตอนนั้น เตรียมพร้อมที่จะไปทำงานพิเศษ

ตอนบ่าย กฎหมายกำหนดเวลาทำการของส่วนราชการสัปดาห์ละ ๓๖ ชั่วโมง ๘-๑๔ น. จันทร์-เสาร์ ถ้านับเวลาราชการของเราตามกฎหมายวันละ ๗ ชั่วโมงอาทิตย์หนึ่ง ๓๕ ชั่วโมง ก็นับว่าพอ ๆ กัน

จะเป็นเพราะเคยชินกับการทำงานเต็มวันหรือเปล่าก็ไม่รู้ ทำให้ผมรู้สึกไม่สะดวกเลยในการติดต่อราชการซึ่งบ่อยอ่อน ๆ ก็เลิกแล้ว เราอาศัยวันเสาร์-อาทิตย์ เป็นวันพักผ่อนออกต่างจังหวัดนอกเหนือวันพักผ่อนประจำปี ๑๐ วัน คุณค่าของวันเสาร์ สำหรับเราจึงมากกว่าของคนอิตาลีเสีย ซึ่งมีวันพักผ่อนประจำปี ๓๐ วัน แบ่งได้ ๓ ช่วง สะสมไปใช้ได้ภายใน ๖ เดือนแรกของปีต่อไป แล้วยังจะวันหยุดกระจุกกระจิกมากมายที่อิตาลีเคยครองแชมป์ร่วมกับเม็กซิโก เพิ่งจะสละตำแหน่งแชมป์โดยยกเลิกวันหยุดบางวันไปไม่นานมานี้

อาจเป็นไปได้ที่แม้เวลาทำงานน้อยกว่า (หรืออย่างน้อยก็พอกัน) แต่เขาเจริญกว่าเราได้เพราะเขาทำงานได้มีประสิทธิภาพกว่าเรา...นี่เป็นสมมุติฐานจากการพยายามทำใจกว้าง เพราะที่จริงผมเองก็ไม่ได้มีความประทับใจอย่างนั้นเลยเท่าที่สังเกต และเท่าที่มีประสบการณ์จากการติดต่อกับคนราชการของที่นี่ บรรดาผู้บรรยายใน “การสัมมนา” ของผมก็ประศดประชันความร่ำรวยของระบบราชการของเขาไม่หยุดหย่อนเหมือนกัน

อาจเป็นไปได้อีกว่า ความเจริญงอกงามของอิตาลี จะมีโอกาสได้เข้าร่วมโตเกียว ซัมมิทกับผู้นำประเทศชั้นนำทางอุตสาหกรรม

ของโลกเป็นครั้งแรกในปีนี้เป็นความเจริญจากพลังทางภาคเอกชนมากกว่าภาคราชการหรือมีฉะนั้น ก็จากการประกอบกิจการของราชการในลักษณะเอกชน ซึ่งมีอยู่มากมาย และล้วนทำรายได้เป็นกอบเป็นกำทั้งสิ้น

ในขณะที่หลายประเทศกำลังขยายกิจการของรัฐให้เอกชนเข้ามา มีบทบาทมากขึ้น แต่อิตาลีกลับแผ่ขยายกิจการที่รัฐมีหุ้นออกไปอย่างกว้างขวาง เอื่อยอะไรขึ้นมาก็เป็นเจอทั้งนั้น สายการบิน รถยนต์ โทรทัศน์ ทางหลวง...รัฐเข้าไปจับอะไรแล้วร่ำรวย ขณะเดียวกันยังรักษาความเป็นธรรมในการแข่งขันกับเอกชนได้ด้วย ก็ไม่น่าจะรังเกียจรังอนอะไร ไม่อยากจะใช้คำว่ารัฐวิสาหกิจเพราะมันมักจะเกิดภาพพจน์ว่าเป็นกิจการของรัฐที่จวนเจียนจะล้มละลายไปไม่รอดอยู่ร่ำไป จะเรียกว่าเป็นความรู้สึกหลอนมาจากที่ไหน มาจากครั้งไหนก็ไม่รู้

จะว่าความก้าวหน้าของอิตาลีมาจากการที่ประชาชนร่ำเรียนสูง ๆ ก็คงจะมีส่วนถูก แต่ไม่ใช่สูงมากจนเกินความจำเป็น ความจำเป็นของอิตาลีมีแค่นั้น คงจะแค่ปริญญาตรีเท่านั้นแหละ เพราะประเทศนี้ไม่มีหลักสูตรชั้นสูงกว่านี้ นอกจากวิชาชีพบางสาขา ซึ่งต้องการความชำนาญเฉพาะด้านเช่น แพทย์ วิศวกร ก็จะมีหลักสูตรต่อเนื่องโดยเฉพาะ

การศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนา แต่ไม่ได้หมายความว่าประเทศชาติจะหลุดพ้นจากความด้อยพัฒนาได้เร็วขึ้น ถ้าเราเปิดโอกาสให้คนแข่งกันเรียนปริญญาโท ปริญญาเอก อย่างเอาเป็นเอาตาย จำเป็นยังง



- 6 การปิดประกาศ
- 7 ศิลปินข้างถนน
- 8 หักผ่อน
- 9 การจราจรในโรม

ที่ประเทศเราจะต้องชวนขายเปิดหลักสูตร หลังปริญญาจำแนกแยกย่อยออกไปเยอะเยาะ เพื่อรับนักศึกษาได้เพียงไม่กี่คน จำเป็นยิ่งงี่ ที่ครูในโรงเรียนประจำหมู่บ้าน ซึ่งมีนักเรียนไม่ถึง ๑๐ คนต่างเพิ่มเติมคุณสมบัติของตนจนถึงขั้นปริญญาตรี และหลายคนในจำนวนนั้น ยังลาศึกษาต่อปริญญาโทด้วย

ผมเองไม่เห็นด้วยกับค่านิยมที่ถือว่าจะต้องเรียนไม่ถิ่มทุลิมตาจึงจะฉลาดได้ ความฉลาดไม่ได้พัฒนามาจากห้องเรียนอย่างเดียว ค่านิยมที่มักจะทิ้งกันตรงปริญญา ก็น่าจะเปลี่ยนได้แล้ว คือกเตอร์ปัญญาไม่มีให้เห็นอยู่เยอะเยาะ อย่งไรก็ตาม การเปลี่ยนค่านิยมที่ว่าคงจะยากพอ ๆ กับการเปลี่ยนโครงสร้างของราชการ และพฤติกรรมการบริหาร ในการที่จะหามาตรวัดอย่างอื่นมาใช้แทนที่คณวุฒิในการพิจารณาศักยภาพของบุคคล เพราะฉะนั้น ก็ได้แต่หวังว่าข้าราชการปริญญาโทคงจะสนุกสนานกับงานเรียงกระดาษของเขา และถูกศิษย์ตัวน้อยของคุณครูในโรงเรียนประจำหมู่บ้านแห่งนั้น คงจะรู้ความหมายของปริญญาโทที่คุณครูอุตส่าห์ขะมักเขม้นเรียนมาบ้าง

ที่อิตาลี เขาบังคับให้อยู่ในโรงเรียน ๘ ปี เป็นประถมเสีย ๕ ปี มัธยมต้น ๓ ปี หลังจากนั้นใครใคร่เรียนต่อก็ต่อมัธยมปลายอีก ๕ ปี ทางสะดวกตลอดถ้าจะเรียนมหาวิทยาลัย เพราะไม่ต้องสอบ จบทางสังคมศาสตร์จะเรียนหมอกก็ย่งได้ เอาตัวให้รอดก็แล้วกัน หลักสูตรชั้นปริญญาตรี ๔-๕-๖ ปี เหมือนของเรา แต่ส่วนใหญ่จะใช้เวลา ๕ ปี ปริญญาตรี เรียก

เลาเรีย (Laurea) ใครได้ใบนี้จะมีคำนำหน้าชื่อว่า Dottore สำหรับผู้ชาย และ Dottoressa สำหรับผู้หญิง ย่อแล้วเหลือ Dott. ทำเอาไขว้เขว นึกสงสัยว่าทำไมจ้างคนจบปริญญาเอกมาเดินเกาะกะเต็มไปหมด เช่นเดียวกับ Prof. คำย่อของ “ศาสตราจารย์” ซึ่งเป็นคำค่อนข้างขลังตามมาตรฐานสากล กว่าจะได้มาต้องมีผลงานเป็นเกียรติประวัติเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป แต่ในการสัมมนาของผม ผู้บรรยายเป็น Prof. ทั้งนั้น ยังหนุ่มมากก็มี เลยต้องสืบสวน ได้ความว่า คำว่า Prof. ซึ่งย่อมาจาก professore หรือ professoressa ให้ใช้ได้สำหรับผู้ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งผ่านการสอบของรัฐให้ประกอบอาชีพนี้ได้ ก็เท่านั้นเอง

แหยมเข้ามาเรื่องการสัมมนาแล้ว เริ่มเรื่องนี้เสียทีเห็นจะดีเพราะซักจะเย็นเยื่อหยุดไม่ได้ คำว่า “สัมมนา” สำหรับหลักสูตรของผม ก็คงจะไม่ได้มีความหมายอะไรมากไปกว่าการเอาผู้มีตำแหน่งอาวุโสหน่อยมาเข้าห้องประชุมร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง คุณก็รู้ดีว่าตำแหน่งเต็ม ๆ อย่างผมเป็นต้องหลงฝูงเข้าไปแน่ ๆ เห็นจะเป็นเพราะใบสมัครที่บรรเลงไว้ค่อนข้างจะมีรายละเอียด รวมทั้งคำรับรองหนักแน่นจากเจ้านาย

บังเอิญผมมีโอกาสเห็นใบสมัครของคนไทยอีกคนที่ถูกปฏิเสธที่นี่ ได้แต่คิดว่าบางทีเขาคงไม่ค่อยชอบอยากสมัคร เพราะเขียนใบสมัครเหมือนขี้เกีจเขียน ร่างคินสอไว้ยังลบไม่เกลี้ยงด้วยซ้ำ ถ้าเผอิญประสบการณ์ในการทำงานน้อยด้วยก็คงจะเสียเปรียบยิ่งขึ้นอีก อย่างไรก็ตาม การสมัครทุน

เมื่อผ่านการคัดเลือกมาแล้ว ถึงขั้นสุดท้ายน่าจะต้อง “ลุย” เต็มที่ ทำอย่างไรจึงจะปรุงแต่งใบสมัครให้น่าสนใจที่สุด ผมไม่ได้หมายความว่าต้องโกหกปกปิด แต่ทำอย่างไรจึงจะสร้างความหมายให้กับประสบการณ์อันน้อยนิดนั้นได้ ความประทับใจ ความน่าเชื่อถือจะเกิดขึ้นจากไหน ถ้าการพิจารณาเพียงแค่ใบสมัครให้ดู

ผมไม่รู้หรือว่าเจ้าตัวจะอยากมาหรือเปล่า แต่อย่างไรก็ตาม การได้มีโอกาสเสนอชื่อมาให้เขาพิจารณาได้ ต้องผ่านการคัดเลือกในเมืองไทยมาแล้วหลายขั้นตอน และทุกขั้นที่ผ่านมา ได้ตัดโอกาสของผู้อื่นออกไปเยอะแยะ การถูกปฏิเสธขั้นสุดท้ายด้วยความไม่เอาใจใส่ของผู้รับทุน เป็นเรื่องที่น่าเสียดายแทนผู้อื่นที่น่าจะได้รับโอกาสนั้น

โอกาสที่ได้ออกมาต่างประเทศ พบผู้คนและการใช้ชีวิตที่ต่างออกไป ก็นับเป็นการขยายโลกทัศน์ และเป็นการพัฒนาที่อยู่แล้ว ยังไม่ต้องพูดถึง การอบรม หรือสัมมนา ซึ่งเป็นเหตุผลหลักด้วยซ้ำ แต่ทั้งนี้ คงต้องยกเว้นพวกที่ปิดกั้นตัวเอง มาถึงก็เพียบพร้อมทุกอย่าง มีคนช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกทุกกรณี อยู่บ้านคนไทย ฟังเทปเพลงไทย อ่านหนังสือพิมพ์ไทยเปิด ที.วี. อ้าวเป็นวิถีอิสระคนไทยเสียอีก การเรียนรู้ก็คงจะจำกัดตามระดับการปิดกั้น คุณเองก็ยังคงหยุด ถ้าหลงทางสักครั้ง เราจะจำทางได้แน่นอน แต่ถ้าไปไหนมีแต่คนนำทาง เราจะไม่มีความไปเองได้เลย ความลำบากและอุปสรรค ทำให้เราเก่งขึ้น แกร่งขึ้น ทนทานจนถึงด้านขวา จรุงไหม



ห้องสัมมนา

กลับมาที่การสัมมนา ซึ่งตามหลักการคือการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถกเถียงปัญหา หรือหาข้อสรุปในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง อาจจะเพี้ยนไปบ้างเป็นการบรรยายมากกว่าการอภิปรายในหลาย ๆ ที่ สำหรับสัมมนาของผมครั้งนี้ต้องเรียกว่าเพี้ยนสุดกู่ไปเลย คือเลิศเซอร์เข้าจรดเย็น จันทร์-ศุกร์ แถมวันเสาร์อีกครั้งวัน ก่อนจบหลักสูตรให้เขียนรายงานสั้น ๆ ซึ่งวิทยากรและเจ้าหน้าที่เรียกมันว่า Thesis มีการประเมินผลในวันสุดท้าย เปล่า ไม่ได้ประเมินโครงการหรือก แต่ประเมินผู้เข้าสัมมนาว่าได้อะไรบ้างจากมหกรรมเลิศเซอร์ที่ผ่านมา

แล้วก็ยังอุตสาหัใช้คำว่า "สัมมนา" เสียคายพรรคพวกที่ฝ่ายไม่ยอมสมัครทุนนี้เพราะกลัวจะต้อง "สไปคอิงแลนต์" เมื่อมือ ก็เลยเป็นการตัดโอกาสตัวเองเพราะคาดการณ์เกินกว่าเหตุคิดอะไรล่วงหน้ามาก บางทีก็กลายเป็นข้อจำกัดเป็นกรอบล้อมตัวเราโดยไม่จำเป็น

ชื่อหลักสูตรของผม คือ การจัดการองค์การของรัฐ และการบริหารการพัฒนาจะต้องต่อให้สมบูรณ์ว่า "ของอิตาลี" หัวข้อต่าง ๆ จัดมาเพื่อให้เห็นภาพการดำเนินงานการพัฒนา



ของรัฐในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ซึ่งก็คืออยู่หรือก เป็นการให้ข้อมูลให้เราทราบว่าประเทศที่เจริญกว่าเราเขาทำอะไรยังไง เจอปัญหาอะไร แก้อย่างไร

แต่ความไม่สบายใจมันอยู่ตรงที่ เราไม่ได้คาดหวังว่าจะเป็นอย่างนี้ เราวาดภาพการสัมมนาว่าน่าจะเป็นการระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เข้าร่วมซึ่งมาจากหลายมุมของโลก แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวาง และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรก็น่าจะเป็นไปในการทำงานนั้น แต่สิ่งที่เกิดขึ้นดูจะเป็นคนละเรื่องกับวัตถุประสงค์ เหลือหวาวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอีกที อ้าว ไม่มีอีกมี ไม่มีจริง ๆ

วิทยากรพูดอังกฤษแล้วคล่อง แต่ดูจะไม่รู้จักเทคนิคอื่นใดให้ผู้เข้าสัมมนา ได้มีส่วนร่วม นอกจากพูดไปเรื่อย ๆ และหยุดถามเป็นครั้งคราวว่าใครข้องใจอะไรบ้าง แน่نون คารากถามปัญหาמיแน่ ๆ แต่จะสักก็คน และก็ไม่เห็นมี "ครู" คนไหน แคร่ "นักเรียน" ที่เหลือ

มีหัวข้อหนึ่งซึ่งจัดรายการไว้ ๗ วัน สอนโดยครูคนเดียว ซึ่งเห็นแล้วก็ตันตันว่าจัดหัวข้ออย่างนี้ได้ยังไง ถึงขบขั้งใหญ่เมื่อครูคนนั้นแก

สามารถพูดให้เข้าจรรคนั่นตลอด ๗ วัน ประทับใจอีกต่างหากที่แกไม่ได้หวั่นไหว ไม่เห็นความจำเป็นของการปรับเทคนิควิธีการ ไม่รู้สึกอะไรสักนิด ด้า ๓ ใน ๔ ของห้องจะเหม่อลอย อ่านหนังสือพิมพ์ เขียนจดหมาย หรือชงกับโต๊ะ

การเป็นวิทยากรไม่ยากแค่มีอะไรก็พูดไปถึงเรื่องทีพูดจะน่าสนใจขนาดไหน ถึงผู้พูดจะมาจากแหล่งข้อมูลโดยตรง และรู้เรื่องนั้นดีที่สุดในแต่ถ้าขาดศิลปะในการถ่ายทอด ไม่รู้จักหาวิธีการอื่นมารักษาระดับความสนใจของผู้ฟังไม่ช้าไม่นานคนพูดก็คงจะโดดเดี่ยว เพราะคนฟังหันไปสนใจสิ่งอื่นแทน

ความสนใจของเด็กมีระยะเวลาจำกัดกว่าของผู้ใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าผู้ใหญ่จะสนใจฟังใครพูดข้างเดียวได้เป็นวัน ๆ แค่ ๓ ชั่วโมงก็แยะแล้ว เพียงแต่ผู้ใหญ่มีมารยาทกว่า สามารถอดทนได้นานกว่า และถ้าเทียบระดับความอดทนของคนไทยกับชาติอื่น เราก็คงจะชนะ เพื่อนร่วมชั้นของผมไม่รังรอที่จะแสดงออกว่าข้าไม่สนใจด้วยกิริยาอาการอย่างที่ว่ามา รวมทั้งการลุกขึ้นเดินส่งไปหยิบเบจิกเก็ตมาใส่ เปิดประตูออกไปหน้าตาเฉย ขอบคุณที่การอบรมสัมมนาต่าง ๆ ที่เราเคยจัด ผู้เข้าอบรมยังไม่เคยทำอะไรโง่งงแฉ่งขนาดนี้ แคนั่งศาลอย ๆ ผู้รับผิดชอบโครงการอย่างคุณ อย่างผม ก็กลุ้มใจแล้ว

ในขณะที่วงการฝึกอบรมของประเทศตะวันตก รวมทั้งประเทศกำลังพัฒนาอีกมากมายก้าวไกลไปกับเทคนิค และสโตนัทศนูปกรณ์เยอะเยอะ หลักสูตรของผมที่นี้ดูจะไม่เคยรู้เลยว่ามื่อะไรอย่างนั้นในโลกนี้

มีการพาออกไปเยี่ยมชมกิจกรรมพัฒนาในหน่วยงานของรัฐด้วยเหมือนกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เป็นการพาไปสัมผัสกับของจริง แต่สิ่งเหล่านี้ คุณก็รู้ดีว่ามันอาจจะพลาดท่าเสียทีได้ง่าย ๆ พลาดจากวัตถุประสงค์คือสถานที่ที่พาไปศึกษา ไม่ได้เป็นกรณีตัวอย่างที่ดีพอสำหรับเนื้อหาหรือแนวของหลักสูตร พลาดในเจตนาารมณ์ คือ คนจัดต้องการให้เน้นย้ำในกิจการบางด้านของหน่วยงานนั้น แต่เจ้าของสถานที่พาเข้าป่าเข้ารกไปพลาดในการสร้างความคาดหวังที่ถูกต้องคือผู้ไปเยี่ยมชม มักจะมุ่งหน้าไปหาแอ็คชั่น ถ้าเป็นภาคอุตสาหกรรม ก็อยากจะดูโรงงาน ดูการประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่นี้ถ้าวัตถุประสงค์คือการศึกษาวิธีการบริหารของโรงงานนั้น ปัญหาคือจำเป็นไหมต้องเข้าโรงงาน ถ้าเข้าจะใช้เวลาแค่ไหน ถ้าไม่เข้า คุยกันในห้องประชุมเฉย ๆ ก็ต้องตั้งคำถามใหม่ว่า จำเป็นไหมที่จะต้องไปที่หน่วยงานนั้น ๆ เชิญคนของหน่วยงานมาคุยที่สถานที่สัมมนาจะมีผลต่างกันอย่างไรร

เหล่านี้เป็นสิ่งที่เราเคยถกเถียงกันบ่อย ๆ ตอนร่างหลักสูตรฝึกอบรม และมีเรื่องของการดูงานเข้ามา ผมไม่รู้ว่หลักสูตรของผมที่นี้ คนร่างเคยคิดอะ ไรอย่างนี้กันบ้างหรือเหต่า เพราะการดูงานครั้งหนึ่ง สถานที่คือ Institute of Telecommunications เป็นสถาบันฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่รับผิดชอบงานโทรคมนาคม ซึ่งมีเครือข่ายทั่วประเทศ และติดต่อกับนานาประเทศ หน้าที่อีกด้านหนึ่งคือวิเคราะห์วิจัยเพื่อ



กำหนดสเปคของอุปกรณ์ต่าง ๆ ทางอิเล็กทรอนิกส์ และระบบคอมพิวเตอร์ที่จะนำเข้ามาใช้พัฒนา ขยายงานโดยให้รับกับระบบเดิมที่เครือข่ายโซอยู่ พาไปดูเพื่ออะไร ไม่เคยมีการบอกล่วงหน้า สถาบันนี้ทำอะไรก็มาไม่รู้มือ ไปดู การดูงานเชื่อมโยงกับหลักสูตรอย่างไร ไม่มีคำอธิบาย

ส่วนใหญ่ของการดูงานสถาบันที่ว่าคือ การเดินชมห้องโน้นห้องนี้ ถึงห้องไหน เจ้าหน้าที่ห้องนั้น ก็พยายามอธิบายด้วยภาษาอังกฤษอันกระต่อนกระแท่น เกี่ยวกับเครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ชิ้นต่าง ๆ สรุปได้ว่า ผมไม่เข้าใจ สิ่งที่ผมเห็น ผมไม่เข้าใจสิ่งที่ผมได้ยิน ผมพยายามตั้งคำถาม ผมก็ยังไม่เข้าใจคำตอบ เพื่อนจากชมพู่ทวีปเอียงเข้ามากระซิบว่า What kind of punishment is this?

ผ่านจากหลักสูตรมาถึงการจัดการทั่ว ๆ ไป ถ้าคิดว่าใครเขาจะมาบริการเราตั้งแต่ ก้าวแรกในโรม ก็คงจะเป็นการฟุ้งซ่าน เกินกว่าเหตุ แม้เราจะเคยบริการแขกบ้าน แขกเมืองมากมายขนาดไหน เวลาที่เราเป็น เจ้าภาพ แม้ในกรณีของบางประเทศที่มีประ-สพการณ์มากน้อยในการให้ความช่วยเหลือ ประเทศกำลังพัฒนา จะให้การต้อนรับผู้ไป เยือนตามสมควร แต่การเตรียมใจให้ “คนเป็นที่พึ่งแห่งตน” น่าจะเป็นการเหมาะสมที่สุด

ซึ่งก็สมดังที่เตรียมใจไว้ ผมมีโอกาส ช่วยตนเองเต็มที่ ไม่มีการไปรับเมื่อเดินทาง ถึง ไม่เป็นไร หลงทางสะเปะสะปะ เป็นเรื่องธรรมดา ตามทางฟังคำตอบไม่รู้เรื่อง ได้แต่ คู่มือมือชี้ไปที่ตึกหลังหนึ่ง มองตามเจอดีก ๕ หลัง เดินวนเหมือนคนบ้า ก็ยังไม่เป็นไร

แต่ที่ “เป็นไร” อย่างมาก คือ การที่หน่วยงานผู้ให้ทุนบอกให้เดินทางถึงในช่วง ๑ สัปดาห์ ก่อนเปิดคอร์ส เมื่อไปถึงสถาบันผู้จัดสัมมนา กลับบอกว่า คงจะง่ายกว่าในการจัดการเรื่องที่พัก ถ้ารอวันเปิดคอร์ส คำถามที่เกิดขึ้นคือ แล้วให้ รีบมาหาเอาธุระอะไร ในเมื่อวันที่มาเร็วกว่า ที่ควรจะเป็น ก็ไม่ได้รับการชดเชยด้วยค่าเบี้ย เลี้ยงที่พักใด ๆ และแต่ละวันในเมืองใหญ่เมืองนี้ หมายถึงเงิน โดยเฉพาะในระแวกที่เราสั่งใหม่ต่อ สถานที่ ไม่รู้ว่าอะไรถูก อะไรแพง

ในสภาพที่เงินทุนจำกัด และธรรมเนียม การเช่าที่พักในอิตาลี ต้องมีเงินมัดจำเท่าหรือ มากกว่าจำนวนค่าเช่า จึงเป็นไปได้ยากมาก ที่จะเช่าห้องอยู่คนเดียว ยากพอควรที่จะอยู่ ๒ คน ที่เป็นไปได้ คืออยู่ ๓ คน

ผู้จัด ไม่สามารถจัด ให้ผู้เข้าสัมมนามาถึง พร้อมกัน ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่ได้เตรียมติดต่อ ที่พักรั่วครวญไว้ให้ ชาติไหนที่มาเที่ยวแบบผมจึง ตกอยู่ในสภาพถูกปล่อยแพ ช่วยตัวเองไม่ได้ สิ่งที่เขาช่วย คือ ให้กระดาษมาแผ่นหนึ่งมีรายชื่อ หอพัก และโรงแรมสัก ๘-๘ แห่ง ระบุราคาไว้ ด้วย เห็นราคา ก็ไม่ต้องติดต่อแล้ว เพราะค่าเช่า ห่วงเงินทุน แต่ถ้านึกอยากจะลองโทรศัพท์ ถามเล่น ๆ ก็จะมีปัญหาว่าทุกคนไม่รู้เรื่อง หรือถ้าพอจะรู้เรื่อง ก็อาจจะพบว่า ราคาที่ระบุ ในแผ่นกระดาษของสถาบันล้าสมัย ไปเสียแล้ว

ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าพวกเราจะมาช่วงไหน จะ โทรเช็คราคาให้ทันสมัยหน่อยก็พันวิสัยที่หวัง ไม่ต้องพูดถึงการช่วยโทรติดต่อให้ หรือช่วยพา ไปดูสถานที่หรือช่วยแนะนำเพื่อให้เกิดการใช้ชีวิต วัน ๒ วันแรกราบรื่นขึ้น ที่นี้ การซื้อของกิน ก็เป็นเรื่องลำบากเสียแล้ว เพราะต้องจ่ายเงิน

ที่หนึ่ง เอาใบเสร็จมารับของอีกทีหนึ่งจะจ่ายเงินก็ไม่รู้ราคาของ จะบอกชื่อของกินก็ไม่รู้มันเรียกอะไร ในเรื่องที่พัก ก็ทำนองเดียวกัน ผมไม่รู้หรือว่ามีโรงแรมระดับประหยัด ซึ่งเรียกว่า Pensione ได้แต่มุ่งหน้าหา Hotel เสียเงิน เสียทองไปมากมาย ในช่วงเวลาที่เรายังไม่ควรจะต้องเดินทางไปด้วยซ้ำ...ไปเพื่อนอนรอเวลาเปิดคอร์สอยู่เฉย ๆ

ความประทับใจร้าย ๆ ตั้งแต่แรกมักจะติดแน่น ติดนาน ต้องการสิ่งดี ๆ อีกมากมาย หลายเท่าตัวมาช่วยลบล้าง นำเสียตายที่รัฐบาลอิตาลีเสียเงินเสียทองเยอะเยอะเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีในการช่วยเหลือประเทศอื่น แต่กลับถูกลดคุณค่าในขั้นตอนการปฏิบัติในเรื่องที่ดูเหมือนจะเล็กน้อย แต่ใครเล่าจะปฏิเสธว่าเรื่องที่พักไม่สำคัญ ถ้าอยู่แพง เงินที่เหลือสำหรับกินใช้ก็จำกัดลง มันส่งผลไปถึงการดำเนินชีวิตวันต่อวัน รวมทั้งการสัมมนา อันเป็นวัตถุประสงค์ของทุนนี้ด้วย

ความประทับใจที่เป็นลบอย่างที่ว่า ไม่อาจเปลี่ยนมาเป็นบวก ใค้ย้ายนัก แม้จะมีสิ่งดี ๆ ที่เกินความคาดหวังตามมา นั่นคือ โปรแกรมการศึกษาทั้งสั้นและยาว รายการท่องเที่ยวเหล่านี้ฟรีตลอดทั้งกินและอยู่ มีมัคคุเทศน์พร้อมในแต่ละจุดเป็นการเที่ยวที่สมบูรณ์จนเสียตายที่น่าจะแบ่งมาตรฐานทำนองนี้ไปไว้ในตอนแรก ที่ทุกคนเดินทางถึงบ้าง มันคงจะเหมือนกับการให้น้ำในยามกระหาย คุณค่าจะแตกต่างอย่างไรกับการให้เบียร์สักแก้ว ในยามปกติ ก็ลองคิดดู

โปรแกรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ สถาบันที่จัดสัมมนามอบภาระให้บริษัทท่องเที่ยวเป็น

ผู้จัดการ ผู้นำทีมในการทัวร์ช่วงยาวของผม มีประสิทธิภาพเสียจนพวกเราลงมติดกันว่าเขาน่าจะมาเป็นผู้อำนวยการสถาบันของเรา เพราะเขารู้จักการจัดการ ในขณะที่สถาบันไม่รู้เลยว่ามันคืออะไร

เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรของผมพูดอังกฤษได้กระต่อนกระแต่นั้น ส่วนผู้รับผิดชอบโดยตรงพูดไม่ได้เลย และไม่พยายามจะพูดอีกด้วย คุณก็รู้ว่า การอบรมสัมมนาแต่ละครั้งผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเจอปัญหาจุกจิกขนาดไหนจากผู้เข้าร่วมโครงการ ยิ่งมาจากหลายชาติหลายวัฒนธรรม ก็ยิ่งยุ่งยิ่งพูดกันไม่รู้เรื่อง ยิ่งพยายามจำกัดการติดต่อสื่อสาร ยิ่งร่วนวายไปกันใหญ่เป็นไปได้อย่างใจตัวกลางที่จะต้องประสานงานกับคน ๒๐ กว่าคน ที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นภาษากลาง ไม่สามารถพูดอังกฤษได้เลย

เปิดสัมมนา ผู้อำนวยการสถาบันทางกระดาษอ่านคำกล่าวเปิด เห็นภาพนี้เลยพาลให้คิดถึงบ้าน ไม่นึกว่าจะได้เห็นอีกในซีกโลกแถบนี้ อ่านร่างให้ฟังเสร็จก็เริ่มเลย ไม่มีการแนะนำหลักสูตร ไม่มีการปฐมนิเทศมีการแนะนำเจ้าหน้าที่ให้รู้ว่าใครชื่ออะไร แต่ใครรับผิดชอบอะไร จะช่วยเหลือเราได้ในเรื่องอะไรเป็นสิ่งที่จะต้องไปค้นคว้าเอาเอง การแนะนำวิทยากรก็เป็นเรื่องของวิทยากรจะจัดการกับตัวเอง ใครที่ใคร่นะ ก็มักจะใช้การแนะนำตัวเองเป็นการเปิดเกมมากกว่าจะให้ข้อมูลที่ทำให้เราสามารถเชื่อมโยงทัศนคติ กับประสบการณ์ของเขาได้ ใครที่ไม่สนใจจะแนะนำตัวเอง เราก็มองไม่เห็นเลยว่าใครที่ไหนเก่งยัง ใจจึงมาพูดเรื่องนั้น ๆ

โดยเฉพาะเมื่อชื่อวิทยากรเปลี่ยนไปจากกำหนดการ มีคนค้นคว้าหาว่านี่ต้องไปจับใครที่เดิน ๆ อยู่หน้าสถาบันมาขัดตาทัพแม่ ๆ

กำหนดการเปลี่ยนไปจากเดิมมากทีเดียว แต่นั่นไม่ใช่เรื่องแปลก เพราะการฝึกอบรมมีสิ่งที่ไม่คาดฝันเกินขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะหลักสูตรระยะยาว การปรับเปลี่ยนต่าง ๆ เป็นเรื่องปกติแต่มันจะกลายเป็นสิ่งไม่ปกติมาก ๆ ถ้าไม่มีการบอกล่วงหน้า ไม่มีการบอกเหตุผล สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นประจำในหลักสูตรของผมสับสน รวบรวม สงสัย ข้องใจ หงุดหงิด แล้วในที่สุด เราต้องยอมรับว่าสัจธรรมของที่นี่คือ **“แล้วจะรู้เอง เมื่อถึงเวลา”**

ไม่สนใจที่จะให้ความกระจ่าง แม้ในสิ่งที่บอกแล้วจะเป็นผลดีแก่ฝ่ายผู้จัดเอง เช่นการพาไปเที่ยวแต่ละครั้ง จะบอกก่อนล่วงหน้าแค่ ๓-๔ วัน พาไปกินฟรี ก็ไม่มีการแถลงแม้จะนั่งโต๊ะเปียแล้วก็ตาม ทั้ง ๆ ที่ความเอื้อเพื่อเหล่านี้ ควรจะฉวยโอกาสทำคะแนนจากผู้เข้าสัมมนาเสียตั้งแต่เปิดรายการวันแรก จะว่า**เป็นการทำเซอร์ไพรส์เพื่อเพิ่มความขานขึง** ก็คงจะไม่ใช่ การสร้างความคลุมเคลือแบบนี้ เป็นเรื่องของการทำงานไม่มีระบบมากกว่า

การสัมมนาคำเนินไปในลักษณะที่พยายามจะไม่ให้เป็นทางการ ซึ่งก็ถูกต้องในหลักการ เพราะทุกคนจะได้คลี่คลายพฤติกรรม และมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ แต่การปฏิบัติไม่ควรจะถึงกับไม่เป็นทางการจนไร้รูปแบบ เช่น บรรคาศติภาพของสถาบันพร้อมที่จะเปิดประตูหน้าห้องเข้ามาทุกเมื่อเพื่อทำธุระต่าง ๆ และก็ไม่รู้จำเป็นยัง

จะต้องจัดที่นั่งเจ้าหน้าที่ประจำโครงการไว้ข้างวิทยากร มีการชักจูงหว่า **“การสอน”** อยู่เมือง ๆ แม้จะด้วยเรื่องจับจ๊อย เช่น แนะนำเจ้าหน้าที่ของสถาบันที่มาจากต่างจังหวัดหรือการประกาศว่าจะมีปาร์ตี้เป็นต้น วิทยากรเองก็ดูเหมือนจะไม่เห็นเป็นเรื่องแปลกที่จะหยุดคลาสเป็นครั้งคราวเพื่อสิ่งเหล่านี้ และวิทยากรเอง เมื่อหมกหัวข้อที่เตรียมมาพูดก่อนเวลาก็ไม่รู้สึกอะไรที่จะขยักเลิกเวลาที่เหลือ โดยไม่ต้องสนใจกำหนดการ เป็นวิทยากรประเภทนี้ ก็คงเล่นไม่ยากเท่าไร

บางทีหน่วยงานนี้ อาจจะมีประสบการณ์น้อยอยู่ในการจัดประชุมสัมมนาที่เป็นสากล ถึงแม้รุ่นผมจะเป็นรุ่นที่ ๓ แล้วก็ตาม บางทีประสบการณ์อันจำกัดดังกล่าว ไม่กระตือรือร้นเท่าที่ควร เพราะมัวแต่ไปให้ความสำคัญกับการวัดผลมากกว่าการประเมินผล

มันผิดตั้งแต่แรกแล้วที่จะมาวัดว่าผู้เข้าสัมมนารู้อะไร แค่นั้นจากการสัมมนาโดยใช้ **“thesis”** เป็นหลัก....รายงานไม่กี่หน้าที่ให้เขียนเกี่ยวกับประเทศของตัวเอง ยังทำผิดต่อด้วยการจัดเกรดของประกาศนียบัตร ซึ่งเป็นมาตรการที่พัฒนาขึ้นใหม่ใช้กับรุ่นผมเป็นรุ่นแรก โดยหวังว่าจะทำให้ **“นักเรีสน”** ตั้งใจฟังเลคเชอร์มากขึ้น แต่น่าเสียดายที่ความหวังคงจะล้มเหลว เพราะเรารู้เอาเมื่อจวนจะจบคอร์สอยู่แล้ว ก็ด้วยหลักการของสถาบันเองแหละ....**“แล้วจะรู้เองเมื่อถึงเวลา”**

แต่ถึงจะรู้ก่อนก็เถอะ ใครสนใจกับประกาศนียบัตรใบนี้ มันไม่ได้ทำให้เราได้รับความดีความชอบอะไรพิเศษขึ้นมาสักหน่อย จะอุงใจให้สัมมนา การสัมมนานั้น จะต้องมีส่วนถึงอนาคต

ของผู้เข้าสมัคร เช่น เป็นเงื่อนไขของการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นอนาคตทางการงาน ได้รู้จักคนใหญ่คนโตซึ่งอาจจะเป็นทั้งอนาคตทางการงานและส่วนตัว ถ้าตั้งใจด้วยผลทางตรงทางอ้อมอย่างนี้ไม่ได้ ก็ต้องตั้งใจด้วยเนื้อหาและวิธีการสมัคร เพราะอย่างน้อย ก็แก่ ๆ กันทั้งนั้น ย่อมจะสนใจพัฒนาสติปัญญาด้วยตัวเอง โดยไม่จำเป็นต้องมีใครมาบังคับอยู่แล้ว

การที่สถาบันของผมเอาใจใส่ต่อการวัดผล ซึ่งเสมือนเป็นการบังคับให้สนใจ จึงยอมจะไม่ถูกต้อง และเปล่าประโยชน์ ขณะเดียวกันการไม่สนใจที่จะประเมินโครงการทำให้ขาดการรับรู้ความรู้สึกของผู้เข้าสมัครเกี่ยวกับเนื้อหาและวิธีการ โอกาสที่จะพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ และความมุ่งหวังต่อ ๆ ไปก็ย่อมจะเป็นไปได้ยากด้วย

ผมย้ำตรงนี้อีกที ว่าที่เส้ามาคือ ความเป็นไปในหลักสูตรของผม อย่างเหมาว่าจะเป็นอย่างนี้ทั้งหมดในอดีต แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะมีอย่างนี้แค่หลักสูตรเดียวคือหลักสูตรนี้ และในทางกลับกันหลักสูตรอื่นโดยหน่วยงานอื่นที่ได้ยินได้ฟังมาว่ายอดเยี่ยมก็มี อยากจะเล่าให้ฟังเหมือนกัน แต่โชคร้าย ที่เขาไม่ได้ให้ทุนผมไปเข้าหลักสูตรที่ว่า ที่ร้ายขามาทั้งหมดเกี่ยวกับหลักสูตรที่ผมได้ทุนมา ก็อาจจะเป็นการผัดขานของผู้รับทุนอยู่บ้างกระมัง เพราะน่าจะพูดว่า ดีเยี่ยม ได้ประโยชน์มาก น่าสนใจต่าง ๆ นานา

ผมก็กำลังจะพูดอย่างนั้นเหมือนกัน เราสามารถหาประโยชน์และเรียนรู้ได้เสมอ ทั้งจากสิ่งที่ดี และไม่ดี จากความสำเร็จ และความล้มเหลว ไม่มีอะไรที่ตีพร้อมหรือแยกไปหมด การสมัครครั้งนี้ก็เช่นกัน เนื้อหาสาระต่าง ๆ เป็นการเพิ่มความรู้อย่างหนึ่ง เป็นการเสริมสร้างแนวความคิดแน่นอน การดำเนินการของเขา จะก้าวหน้าหรือล่าช้าก็ช่วยเป็นพื้นฐานประกอบการดำเนินการของเรา ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างออกไป เราสามารถเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ได้ทุกขณะ ถึงจะเป็นสิ่งเก่า ๆ ก็เป็นความรู้ใหม่สำหรับเราว่าเขายังมีอย่างนี้ ถ้าทอดให้คุณฟัง ในส่วนที่ผมไม่ได้คาดหวังว่าจะเจอ ซึ่งคิดว่าคงจะเป็นประโยชน์บ้าง ในฐานะที่คุณก็เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และยังเวียนว่ายตายเกิดอยู่กับการสอบชิงทุนไปอบรม ดูงานที่โน่นที่นี้

ที่บอกว่าไม่ได้คาดหวังว่าจะเจอนั้น เมื่อได้เจอ ก็ไม่ได้รู้สึกผิดหวัง เพราะไม่ได้ยึดมั่นถือมั่นว่ามันจะต้องเป็นอย่างนั้น หรือเราจะต้องได้อย่างนี้ เตรียมตัว เตรียมใจมายอมรับทุกรูปแบบ และเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างมากกว่า ผมจึงเห็นคุณค่าของทุกนาทีที่มาที่นี่

วันนี้สุดท้ายของคอร์สแล้ว ผมคงใช้วันเวลาเดินทางไปโน่นมานี่อีกสักพัก แล้วเราคงพบกันเร็ว ๆ นี้ ผากความคิดถึงพวกเราที่ฝ้ายด้วย

คิดถึง  
ธานีรินทร์

ภูเก็ต-

มหาสารคาม

๒๕๒๘



### 1. ภูเก็ต, ตุลาคม

ด้วยสายตาที่เป็นเสมือนกล้องถ่ายภาพยนตร์ ด้วยความทรงจำที่เสมือนเป็นแผ่นฟิล์ม ต่อ ไปนี่คือภาพยนตร์สารคดี ที่ข้าพเจ้าได้ถ่ายทำไว้

ตลอดคืนอันยาวนาน คือระยะเวลาการเดินทางของข้าพเจ้า จากกรุงเทพฯ ถึงภูเก็ต การเดินทางบนเส้นทางอันคดเคี้ยวและวางพาดอยู่บนไหล่เขา ให้ความรู้สึกเหมือนล่องลอยอยู่บนก้อนเมฆ-ก้อนเมฆสีเขียว

เมื่อถนนพุ่งลงสู่พื้นราบในยามสาง กล้องถ่ายภาพยนตร์ก็เริ่มบันทึกภาพต่าง ๆ อย่างฉับไว และต่อเนื่อง ภาพแรกที่ได้คือ แถวแนวอย่างได้ระเบียบของ軒คสวนยาง軒คแล้ว軒คแล้ว ประดับประดาสองฟากทางราวกองทหารยื่นแถวต้อนรับ ในยามรุ่ง กลุ่มหมอกสีเทาขังล่องลอยอ้อย

สร้อยเรีราศอยู่ตามกิ่งใบ กล้องเบนมาจับภาพ ครึ่งนาทีที่กระท่อมไม้เล็ก ๆ สีน้าตาลไหม้ในป่าโปร่งซึ่งแลดูเหมือนบ้านตุ๊กตาในเทพนิยาย

การเดินทาง ไปสู่ทะเลที่รายล้อมภูเก็ตไว้เป็นสิ่งที่ข้าพเจ้ามิได้ วันนีทั้งวันกล้องจะจับที่ทะเลเพื่อเฝ้าบันทึกภาพ ทะเลที่สามารถเปลี่ยนสีได้ถึงสี่สี - เขียวทองอ่อนในยามเช้า เขียวมรกตในยามแดดฉานโชน, น้าเงินเข้มตอนตะวันจวนลับฟ้า, และเงินยวงเมื่ออาบอำไพของแสงจันทร์

ก่อนปิดกล้องในวันนี้ที่ภูเก็ต, เป็นการบันทึกภาพแม่น้ำสีน้าตาลเข้มที่หลังไหลมาจากขุนเขา ผ่านเหมืองแร่หลายเหมือง กระแสอันรวดเร็วของมันได้พัดเอาแร่ธาตุต่าง ๆ ตามมาด้วยมิใช่น้อย กล้องเบนมาจับที่กลุ่มเด็กชายกำลังร่อนแร่หาเศษดีบุกอยู่ริมแม่น้ำ พวกเขาจะใช้เวลาเพียงครึ่งวัน สำหรับเก็บเศษดีบุกไปขายให้ได้สักหนึ่งกิโลกรัมในราคาสามสิบบาท - และสงวนอีกครึ่งวันที่เหลือสำหรับรายการบันเทิงที่น่าอัศจรรย์

### 2. มหาสารคาม, พฤศจิกายน

ชีวิตกับแม่น้ำ - สองสิ่งนี้เป็นสิ่งเดียวกัน - แม่น้าไม่เคยหยุดการหลังไหล, ชีวิตผู้คนไม่เคยหยุดการเดินทาง จากวัยปฐมถึงวัยปัจฉิม คือการเดินทางอันยิ่งใหญ่, คือการสั่งสมความจ้ดเจนและเกมชีวิต ซึ่งกาลเวลาเป็นผู้นำมาให้

กล้องเริ่มจับภาพแรกของมหาสารคาม ที่บริเวณท้องนาในเขตอำเภอเมือง, โกสุมพิสัย กันทรวิชัย และเขื่องฮิน ตามลำดับ ท่านจะไม่เห็นอะไรเลยในจอภาพยนตร์ นอกจากน้ำที่อีศกรองพื้นที่ราบลุ่ม และส่วนที่เป็นท้องนากว้างใหญ่ไพศาลไว้ทั้งหมด ท่านอาจจะเห็นคันข้าวบางกลุ่มเท่านั้นที่ปรึมน้ำขึ้นมาอย่างเหงาหงอย และนั่นเดือนนาเล็ก ๆ เห็นแต่หลังคามุงแฝกอยู่เหนือน้ำริมคันสะแบง

ธรรมชาติยังคงเป็นพระเจ้าองค์เดียวของพวกเขาที่เป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของพวกเขา ฤดูแห่งการ “ไม่ท่วมก็แล้ง” “ไม่แล้งก็ท่วม” ยังผลัดกันเข้ามาสอนบทเรียนชีวิตหนัก ๆ อันขมขื่นให้พวกเขาไม่เว้นแต่ปี แต่มันก็ได้นำเอาความเจเนจัด และสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามาให้พวกเขาด้วยเสมอ ไม่ว่าจะท่วมหรือแล้ง การปรับตัวอย่างง่าย ๆ จะตามมา

ตอนนี้กล้อง ไล่เรียกพื้นน้ำ ไปอย่างรวดเร็ว ท้องน้ำนิ่งสะท้อนตะวันยามรุ่งสางสวยงาม แต่เศร้าหมอง กล้องเบนมาจับที่ภาพชายชาวนา เป็นกลุ่ม ที่บัดนี้ปรับตัวเองเป็นชาวประมงอย่างง่าย ๆ และใช้วิธีจับปลาอย่างง่าย ๆ อยู่ริมทาง เด็กเด็กมีคันเบ็ด ไม้ไผ่อยู่ในมือ บทสนทนาของเด็กเด็กในรุ่งสางของเช้าวันนี้ คือการโอ้อวดถึง กบ เขียด ปู ปลา ตัวเล็กเล็กที่พอลาไว้ได้บ้างแล้ว ในช่องที่สะพานไว้กับ ไหล่ - สำเนียงภาษา

อีสานของพวกเขาตั้งกระหนุงกระหนิง ไพเราะเหมือนคนตรี - แต่เนื้อหาสาระนั้นน่าหม่นหมองยิ่งนัก ถึงอย่างไรพวกเขาคงคิดว่า ในยามน้ำท่วม การออกหาพืชผัก ปู ปลา คงจะง่ายกว่ายามแล้ง ที่เพิ่งผ่านพวกเขาไปไม่นานนี้เอง

เพื่อที่จะได้ภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นของอีสาน เราจะตัดต่อภาพให้ย้อนกลับไปสู่ภาพเหตุการณ์ที่บ้านทีกไว้เมื่อปลายฤดูร้อนที่แล้ว

กล้องเริ่มจับภาพหนึ่งของรอยแตกปริบนผืนนาแล้วค่อย ๆ แพนมาที่คันสะแบง และขยอที่ กำลังปลิดใบพลัดลงสู่ต้นอย่างแผ่วเบา - ไม่มีแม้แต่ลมร้อนที่จะช่วยกระพือ ให้มันล่องลอยไปไกลต้น ประกายแดดกำลังระยับเหมือนเปลวไฟ กำลังลามเลียทุ่ง อีกสักครู่ต่อมา เด็กชายและเด็กหญิงสองคนเริ่มเดินออกมาจากเถียงนา เด็กชายมีเสียมอยู่ในมือ เด็กหญิงสะพายข้องแล้งอยู่บนบ่าแบบบางเหมือนปีกนก เด็กชายเริ่มงานด้วยการปักเสียมลงไป ในรอยแยกของดินแล้วออกแรงจิก สักประเดี๋ยวก็มีเขียดตัวเล็กเท่าหัวแม่มือกระโดดออกมา เด็กหญิงเริ่มวิ่งไล่ตะครุบ วิ่งทะแยงไปมาจนตัวหอบโยน สิ่งที่เขียดตัวเล็กและเด็กหญิงผอมบางกำลังกระทำอย่างเดียวกัน คือการแสวงวิถีอยู่รอด

แล้วก็มาถึงฉากสุดท้ายของภาพยนตร์ชุดนี้

ตอนนี้ภาพตัดไปตัดมา ระหว่างภูเก็ทกับมหาสารคาม เพื่อเปรียบเทียบภาพ

คมเข้มและชัดเจนระหว่างกลุ่มเด็กชายซึ่ง  
บัดนี้มีแร่ดีบุกเต็มกระป๋องกันแล้ว กับการ  
ต่อสู้เพื่อชีวิตของเด็กหญิงกับเขี้ยคนน้อย

ถล่องค่อย ๆ ดอยห่างออกมา ห่างออก  
มา แล้วกลับแหงกลับมากับภาพเขี้ยคนน้อย  
ที่บัดนี้กระโดดกลับลงไปในรอยแตกกระแหง  
รอยใหม่ ซึ่งลึกลงไปกว่าเดิมเสียอีก

แล้วถล่องก็ตั้งภาพใบหน้าของเด็ก  
หญิงเข้ามาขยายจนเต็มจอ จุดเด่นของภาพ

นี่คือ หยคน้ำเด็ก - เด็กสองหยค ที่ค่อย  
ค่อย ไหลซึมออกมาจากดวงตา

ชีวิตกับแม่น้ำ - สองสิ่งนี้เป็นสิ่งเกี่ยว  
กัน แม่น้ำไม่เคยหยุดการหลั่งไหล ชีวิตผู้คน  
ไม่เคยหยุดการเดินทาง จากวัยปฐมถึงวัย  
ปัจฉิม คือการเดินทางอันยิ่งใหญ่ คือการสั่ง  
สมความชัดเจนและเกมชีวิต ซึ่งกาลเวลา  
เป็นผู้นำมาให้

ภักดิ์ รตนผล

มหาสารคาม ๒๕๒๘

ด้วยอภินันทนาการ

จาก

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทียนโป

(ประเทศไทย)

บริษัท เทียนโป จิวเวลรี่

จำกัด

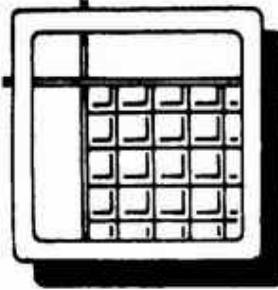
“ผู้ส่งออกชั้นนำทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับ”

เลขที่ ๒๔๘/๒๗-๒๘ ถนนสีลม บางรัก

กรุงเทพ ๑๐๕๐๐

โทร. ๒๓๔๓๕๐๘ ๒๓๔๑๗๓๙ ๒๓๖๗๙๒๒

๒๓๔๒๔๕๒ ๒๓๓๔๙๔๘ ๒๓๕๙๗๖๑



# กฎหมายและระเบียบใหม่

## พร้อมคำอธิบาย

ที่ กค ๐๕๑๔/๓๑๗/๑๕

กระทรวงการคลัง  
ในพระบรมมหาราชวัง

๒๐ มิถุนายน ๒๕๒๔

เรื่อง ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๔ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๒๔

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง ๑. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๒๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๒๔

๒. ระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. ๒๕๒๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนาระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๔

๒. สำเนาระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๒๔

๓. แบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (แบบ บก. - ชล. ๓)

๔. แบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (แบบ บก. - ชล. ๕)

ด้วยกระทรวงการคลังได้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรตามระเบียบที่อ้างถึง รวมทั้งได้กำหนดแบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (แบบ บก. - ชล. ๓) และแบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (แบบ บก. - ชล. ๕) ขึ้นใหม่ ปรากฏรายละเอียดตามสำเนาระเบียบที่ส่งมาพร้อมนี้



หากส่วนราชการใดมีแบบพิมพ์ แบบ บก. - ชล. ๓ และ แบบ บก. - ชล. ๕) ตามที่กำหนดไว้เดิม  
ก็ให้อนุโลมใช้แบบพิมพ์ดังกล่าวต่อไปได้ จนกว่าจะมีการจัดพิมพ์ขึ้นใหม่

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดแจ้งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายภูษงค์ เฟงศรี)

รองปลัดกระทรวงฯ รักษาราชการแทน  
ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองกฎหมายและระเบียบการคลัง

โทร. ๒๒๒๗๓๘๒

ระเบียบกระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับ  
การรักษาพยาบาล  
(ฉบับที่ ๓)  
พ.ศ. ๒๕๒๙

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๒๔ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๒๓ กระทรวงการคลังจึงกำหนดวิธีการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๙”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกความในข้อ ๓ แห่งระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๒๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๓ การใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลสำหรับบุตรในกรณีที่ผู้มีสิทธิมีคู่สมรสเป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ให้คู่สมรส ฝ่ายสามีเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแต่เพียงฝ่ายเดียว

ในกรณีหย่าหรือแยกกันอยู่โดยมิได้หย่ากันตามกฎหมาย ให้ฝ่ายที่ปกครองหรืออุปการะเลี้ยงดูบุตรเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลเฉพาะบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครอง หรืออยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของตน แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่คู่สมรสเพียงฝ่ายเดียวเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ได้หย่าขาดจากกัน หรือแยกกันอยู่โดยมิได้หย่ากันตามกฎหมาย ให้คู่สมรสฝ่ายที่มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลได้เพียงสำหรับบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครอง หรืออยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของตนแล้วแต่กรณี”

ข้อ ๔ ให้ยกเลิกความในข้อ ๑๐ (๓) แห่งระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๒๔ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๑๐ (๓) ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้หัวหน้าส่วนราชการผู้เบิกเงินจากคลังเป็นผู้อนุมัติ เว้นแต่การอนุมัติการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของหัวหน้าส่วนราชการผู้เบิกเงินจากคลัง ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นเป็นผู้อนุมัติ”

ข้อ ๕ ให้ปลัดกระทรวงการคลังเป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๒๔

(ลงชื่อ) สุธี สิงห์เสน่ห์

(นายสุธี สิงห์เสน่ห์)

รัฐมนตรีช่วยว่าการฯ รักษาราชการแทน

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

ระเบียบกระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับ  
การศึกษาของบุตร  
(ฉบับที่ ๒)  
พ.ศ. ๒๕๒๙

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. ๒๕๒๐ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. ๒๕๒๓ กระทรวงการคลังจึงกำหนดวิธีการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๒๙”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกความในข้อ ๔ แห่งระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. ๒๕๒๐ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๔ การใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ในกรณีที่ผู้มีสิทธิมีคู่สมรสเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ให้คู่สมรสฝ่ายสามีเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรแต่เพียงฝ่ายเดียว

ในกรณีหย่าหรือแยกกันอยู่ โดยมีได้หย่ากันตามกฎหมาย ให้ฝ่ายที่ปกครองหรืออุปการะเลี้ยงดูบุตรเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรเฉพาะบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครอง หรืออยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของตน แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่คู่สมรสเพียงฝ่ายเดียวเป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ได้หย่าขาดจากกัน หรือแยกกันอยู่ โดยมีได้หย่ากันตามกฎหมาย ให้คู่สมรสฝ่ายที่มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรได้เพียงสำหรับบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครอง หรืออยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของตน แล้วแต่กรณี”

ข้อ ๔ ให้ยกเลิกความในข้อ ๕ แห่งระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. ๒๕๒๐ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๕ ในกรณีที่คู่สมรสเป็นผู้ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของทางราชการ ราชการส่วนท้องถิ่น หรือกรุงเทพมหานคร ให้คู่สมรสฝ่ายสามีเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรแต่เพียงฝ่ายเดียว คือ ถ้าคู่สมรสฝ่ายสามีเป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำหรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ให้ใช้สิทธิ

ขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรจากทางราชการ ถ้าผู้สมรสเป็นผู้ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของทางราชการ ราชการส่วนท้องถิ่น หรือกรุงเทพมหานคร และมีสิทธิได้รับการช่วยเหลือจากรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานนั้น ให้ใช้สิทธิขอรับความช่วยเหลือจากทางรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานดังกล่าว เว้นแต่สิทธิที่ได้รับจากทางรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานนั้นต่ำกว่าสิทธิที่จะพึงได้รับตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ให้ผู้สมรสฝ่ายภริยาที่เป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรจากทางราชการได้เพิ่มเท่าจำนวนที่ยังขาดอยู่

ในกรณีหย่าหรือแยกกันอยู่โดยมิได้หย่ากันตามกฎหมาย และบุตรอยู่ในความปกครองหรืออุปการะเลี้ยงดูของมารดา ซึ่งเป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ให้มารดาเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรได้เพียงสำหรับบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครอง หรืออยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของตน แล้วแต่กรณี”

ข้อ ๕ ให้ปลัดกระทรวงการคลังเป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๒๙

(ลงชื่อ) สุทธิ สิงห์เสนห์

(นายสุทธิ สิงห์เสนห์)

รัฐมนตรีช่วยว่าการฯ รักษาการแทน

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

---

หมายเหตุ : แบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (แบบ บก.-ชล. ๓) และแบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (แบบ บก.-ชล. ๔) อาจขอรับได้จากกองคลังของทุกส่วนราชการ

## คำอธิบาย

---

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๙ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๒๙

---

### การออกระเบียบดังกล่าวมีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกระเบียบดังกล่าวสืบเนื่องมาจากระเบียบเดิมกำหนดไว้เฉพาะผู้มีสิทธิและคู่สมรสทั้งคู่เป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ในกรณีหย่าขาดจากกันหรือแยกกันอยู่ว่าฝ่ายใดจะเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการได้เพียงใด แต่ไม่ได้กำหนดว่า ในกรณีคู่สมรสเพียงฝ่ายเดียว เป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ได้หย่าขาดจากกัน หรือแยกกันอยู่โดยมิได้หย่ากันตามกฎหมาย กรณีเช่นนี้คู่สมรสฝ่ายที่มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการ จะใช้สิทธิได้เพียงใด จึงได้มีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

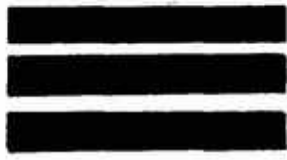
### สาระสำคัญของระเบียบทั้งสองฉบับมีอย่างไร

สาระสำคัญของระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ที่ปรับปรุงใหม่ทั้งสองฉบับ มีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

๑. เพิ่มเติมกรณีคู่สมรสเพียงฝ่ายเดียวที่เป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำ หรือผู้ได้รับบำนาญ เบี้ยหวัด ได้หย่าขาดจากกัน หรือแยกกันอยู่โดยมิได้หย่ากันตามกฎหมาย ให้คู่สมรสฝ่ายที่มีสิทธิ ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการทั้งสองกรณีได้เฉพาะบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครอง หรืออยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของตนเท่านั้น

๒. เพิ่มเติมเฉพาะกรณีการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนภูมิภาคของหัวหน้าส่วนราชการผู้เบิกเงินจากคลังให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้อนุมัติ

๓. ได้กำหนดแบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (แบบ บก.-ชล. ๓) และแบบใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (แบบ บก.-ชล. ๕) ขึ้นใหม่ แต่อนุโลมให้ใช้แบบเก่าไปก่อนได้ จนกว่าจะจัดพิมพ์ขึ้นใหม่



# วินัยข้าราชการ



## อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตริกรุณาสวัสดิ์

เดือนนี้ขอนำชีวิตของผู้ที่ทำงานอยู่ใน  
แวดวงของป่าเขาลำเนาไพรและทรัพยากร  
จากป่ามาเล่าสู่กันฟังเพื่อเป็นอุทาหรณ์  
เตือนใจ

### ๑. ให้การสืบสวน

นายไก่อกับพวกและเจ้าหน้าที่ตำรวจได้ร่วมกัน  
ออกตรวจจับผู้กระทำผิดกฎหมายป่าไม้ พบว่ามี  
นายช่างกับพวกรวมเกือบ ๑๐ คน กำลังบุกรุก  
แนวถางป่าสงวนแห่งชาติ จึงได้ร่วมกันจับกุมตัวไป  
ดำเนินคดีตามกฎหมาย ในการสอบสวนเพื่อดำเนิน  
คดีกับนายช่างกับพวกนั้น พนักงานสอบสวนได้  
สอบปากคำนายไก่อเป็นพยานด้วย ปรากฏว่านายไก่อ  
ให้การต่อพนักงานสอบสวนว่า ป่าสงวนแห่งชาติ  
แห่งนี้ได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว  
ประชาชนย่อมจะทราบดีแล้ว มิได้มีการปิดประกาศ  
ให้ราษฎรในเขตท้องที่ทราบแต่อย่างใด เป็นเหตุให้  
พนักงานอัยการมีคำสั่งไม่ฟ้องผู้ต้องหา และเสนอต่อ  
ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อขอรับความเห็นชอบ แต่ผู้ว่า  
ราชการจังหวัดสั่งให้สอบสวนเพิ่มเติมนายไก่อ (หลัง  
จากให้การต่อหน้าพนักงานสอบสวนแล้วก็ได้กลับ

มาทบทวนดูก็พบว่าพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ  
ได้ระบุว่า “ให้ปิดประกาศสำเนากฎกระทรวง  
และแผนที่ท้ายกฎกระทรวงไว้ ณ ที่ว่าการอำเภอ  
หรือกิ่งอำเภอท้องที่ ที่ทำการกำนันท้องที่ และที่เปิด  
เผยเห็นได้ง่ายในหมู่บ้านท้องที่นั้น จึงได้ค้นเรื่องเดิม  
ดูปรากฏว่าเจ้าหน้าที่คนก่อนได้ปิดประกาศไว้เมื่อ  
ประมาณ ๕-๖ ปีที่แล้ว ก่อนที่นายไก่อจะมารับหน้าที่  
แทน) จึงได้ให้การเพิ่มเติมไปตามความเป็นจริงตาม  
ที่ได้ค้นพบ จึงทำให้คดีนี้มีหลักฐานพอพ้อง และ  
อริบดียกกรมอัยการได้ชี้ขาดให้ฟ้องผู้ต้องหา คดีถึงที่  
ศาลศาลพิพากษาจำคุกคนละหนึ่งปี ปรับคนละ ๕,๐๐๐  
บาท ลดฐานสารภาพให้คนละกึ่งหนึ่ง คงจำคุกคนละ  
๖ เดือน และปรับคนละ ๒,๕๐๐ บาท โทษจำคุก  
ให้รอการลงโทษไว้ ๓ ปี พร้อมกับให้จำเลยออก  
จากป่าสงวนด้วย การกระทำของนายไก่อเป็นการไม่  
ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเอาใจใส่ระมัด  
ระวังรักษาผลประโยชน์ของทางราชการตาม  
มาตรา ๖๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือนพ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์  
(กษ.ภาค ๔/๑๔)

### ๒. ลืมดีตราประจำตัว

วันหนึ่ง พ่อค้าได้นำไม้เนื้อแข็งจากต่างประเทศ (ลาว) เข้ามายังประเทศไทยจำนวน ๕ ท่อน นายเต๋เป็นผู้ตรวจสอบชนิด จำนวน และวัดขนาดไม้ ทำบัญชีรับรองการนำเข้าเพื่อชำระภาษีอากรขาเข้าต่อศุลกากร แล้วได้ออกใบเบิกทางให้นำไม้เคลื่อนที่ไปได้แต่ปรากฏว่านายเต๋หลงลืมมิได้ติดตราประจำตัวที่ไม้ทั้ง ๕ ท่อนเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่ด่านป่าไม้ได้อายัดไม้ดังกล่าวไว้ และทำให้เจ้าของไม้ต้องเสียเวลาหลายวันกว่าจะนำไม้ไปถึงปลายทาง การกระทำของนายเต๋ ขาดความละเอียดรอบคอบ ทำให้เกิดการผิดพลาดขึ้น ทั้งที่วันดังกล่าวก็ไม่มียานมากผิดปกติแต่อย่างใด กรณีเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการด้วยความระมัดระวังเอาใจใส่ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๓/๒๑)

★

### ๓ ไม้ต่ำกว่าขนาด

นายอ่อน ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ออกไปทำการสำรวจคัดเลือกดีตราไม้ในป่าสัมปทานแปลงหนึ่ง ปรากฏว่าในการดีตราคัดเลือกไม้เนื้ออ่อนชนิดหนึ่ง ตามระเบียบกำหนดขนาดไว้คือ ๒๐๐ ซม. นายอ่อน กลับดำเนินการสำรวจและดีตราคัดเลือกไม้ผิดพลาด คือ จำขนาดจำกัดของไม้ผิดไปจาก ๒๐๐ ซม. เป็น ๑๕๐ ซม. และได้คัดเลือกดีตราไม้ที่ต่ำกว่าขนาดจำกัด คือ ขนาด ๒๐๐ ซม. เป็นจำนวน ๓๓ ต้น แต่ผู้รับสัมปทานได้ทำไม้ดังกล่าวออกไปจำนวน ๒๒ ต้นเท่านั้น และได้ชำระค่าภาคหลวงแล้วส่วนอีก ๑๑ ต้น มิได้ทำออกมาคงปล่อยทิ้งไว้จนหมดระยะเวลาการทำไม้ การกระทำของนายอ่อน เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบ

ของทางราชการด้วยความเอาใจใส่และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แต่ยังไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๔/๒๒)

### ๔ ส่งมอบงานช้า

ทางราชการได้สั่งให้นายแดง ย้ายจากจังหวัด ก. ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิมที่จังหวัด ข. นายแดงได้รับทราบคำสั่งดังกล่าวแล้ว จนเวลาล่วงเลยมาประมาณ ๒ เดือน ถึงได้ส่งมอบงานให้แก่ผู้รับมอบงานได้ ทั้งนี้ เพราะยังจัดทำรายละเอียดงานที่มอบไม่แล้วเสร็จ ในระหว่างนั้น ผู้บังคับบัญชาก็ได้เตือนและให้ชี้แจงเหตุผลและข้อขัดข้องหลายครั้ง แต่นายแดงกลับเพิกเฉยมิได้ชี้แจงแต่อย่างใด การกระทำของนายแดง เป็นการขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา และไม่ปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๗๑ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๔/๒๒)

★

### ๕ ดีตรา ต. ตรา ข.

นายจ๋อง ได้รับดวงตรา ต. และตรา ข. จากทางราชการไว้ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และจะต้องเก็บรักษาไว้กับตัวเสมอ แต่ปรากฏว่าในการปฏิบัติงานของนายจ๋องครั้งหนึ่ง ตราทั้งสองดวงถูกนายมอม ลูกจ้างแอบขโมยไป และได้นำไปดีตราไว้ที่ไม้หวงห้าม ซึ่งคัดออกมาโดยไม่ได้รับอนุญาตจำนวน ๔ ท่อน ต่อมาเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบและปราบปรามการลักลอบตัดไม้ ตรวจพบไม้หวง



ห้ามตั้งกล่าวรวมหมอนอยู่ในป่าแห่งหนึ่ง และพบว่า ตรา ต. และตรา ข. ที่ตีประทับไว้บนไม้ นั้นเป็นของ นายจ้อง จึงได้ดำเนินคดีกับนายจ้อง คดีถึงที่สุด พนักงานอัยการมีคำสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้อง เพราะว่าการกระทำที่มีขอบดังกล่าวเป็นการกระทำของนายมอม และได้มีการดำเนินคดีด้วย คดีถึงที่สุด นายมอม สารภาพ ศาลพิพากษาจำคุก ๖ เดือน ลดฐานสารภาพคงจำคุก ๓ เดือน การกระทำของนายจ้อง เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๖/๒๒)

## ๖ ตีตราผิดที่

หลังจากเลิกงานตอนเย็น มีราษฎรมาแจ้งให้นายดาว ทราบว่า พบไม้ที่ตัดฟันโดยไม่ชอบ จำนวน ๗ ท่อน นายดาว จึงรีบออกไปตีตราประจำตัวไว้ที่หน้าตัดไม้ ทั้ง ๗ ท่อนไว้ก่อน (ความจริงต้องตีไว้ด้านข้าง) แล้วกลับมาติดตามหาตัวผู้บังคับบัญชาเพื่อขอเบิกดวงตรายึดไปดำเนินการต่อตามระเบียบที่บ้านถึง ๒ ครั้ง แต่ก็ไม่พบ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาไปธุระต่างจังหวัด นายดาว จึงได้ทำบันทึกรายงานปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้ากิ่งทราบอีก (แต่ตัวปลัดอำเภอฯ ไม่อยู่ในเวลานั้นเช่นกัน) หลังจากนั้น อีก ๒ วัน เจ้าหน้าที่ตำรวจและป่าไม้ได้ไปตรวจการลักลอบตัดฟันไม้ในป่าสงวน และได้พบไม้ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย จำนวน ๑๓๓ ท่อน จึงได้ตีตรายึดไว้ที่หน้าตัดทุกท่อน ในจำนวนนี้มีไม้ ๗ ท่อนที่นายดาว ตีตรา ต. ไว้รวมอยู่ด้วย จึงได้มีการดำเนินคดีกับนายดาว ที่สุดศาลฎีกาพิพากษายกฟ้อง การกระทำของนายดาว เป็นการไม่ตั้งใจ

ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๗/๒๒)

## ๗ เพียงจับมือ

นายหวาน ได้ไปหานางสาวนุ้ย ที่บ้าน และได้ถือโอกาสจับมือถือแขนนางสาวนุ้ย ทำให้นางสาวนุ้ยโกรธเคือง แล้วไปแจ้งความร้องทุกข์ต่อพนักงานสอบสวนว่า นายหวาน ช่มชู้นกระทำชำเราตนจนสำเร็จความใคร่ จำนวน ๑ ครั้ง ต่อมามารดาของนายหวาน ได้มาพุดจาขอร้องนางสาวนุ้ย ให้เห็นใจสงสารนายหวาน พร้อมกับมอบเงินให้ จำนวน ๕,๐๐๐ บาท นางสาวนุ้ย จึงได้ไปถอนแจ้งความ การกระทำของนายหวาน เป็นการกระทำซึ่งอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการอันได้ชื่อว่าประพฤติชั่ว ตามมาตรา ๘๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๑๒/๒๒)

## ๘ แจ้งความซ้ำ

เจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการจับกุมไม้ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย จำนวน ๓๐ ท่อนเศษพร้อมกับบันทึกการตรวจยึดไว้ และได้ส่งมอบเรื่องราวทั้งหมดให้นาย กู๋ รับผิดชอบไปดำเนินการแจ้งความต่อพนักงานสอบสวน เพื่อดำเนินการสืบสวนหาตัวผู้กระทำผิดโดยด่วน แต่ปรากฏว่านาย กู๋ รับผิดชอบไว้แล้วมิได้ดำเนินการอย่างไร จนเวลาล่วงเลยไปนาน ถึง ๑๗ เดือน จึงได้ไปร้องทุกข์และส่งเรื่องให้พนักงานสอบสวนดำเนินคดีต่อไป ซึ่งทำให้ยากแก่การสืบสวนและสอบสวน

หาตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษตามกฎหมาย (แต่ไม้ของกลางก็ยังอยู่ครบถ้วน) การกระทำของนายภูเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๑๓/๒๒)

★

### ๙ ไม่เขียนใบเบิกทางเอง

โรงเลื่อยจักรย่าแย้ ได้ยื่นคำร้องขอออกใบเบิกทางกำกับไม้และของป่าต่อนายสีดา แต่นายสีดา กลับมิได้เขียนใบเบิกทางเอง โดยใช้ให้เจ้าหน้าที่ของโรงเลื่อยดำเนินการแทน แล้วนายสีดา เพียงแต่ลงชื่อกำกับว่าเป็นผู้เขียนเท่านั้น และได้นำเสนอต่อนายอำเภอ ปรากฏว่า นายอำเภอไม่อยู่ นายตาแดง ซึ่งรักษาราชการแทนนายอำเภอในขณะนั้น ก็ทราบดีว่า นายสีดา มิได้เขียนใบเบิกทางเอง กลับมิได้หักหัวงและได้ลงนามเป็นผู้อนุญาตในใบเบิกทางฉบับดังกล่าวไป (จำนวน ชนิด ขนาด ปริมาตร ไม้ ตรงตามความเป็นจริง) การกระทำของนายสีดา และนายตาแดง เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ทั้งสองราย (กษ.ภาค ๑๔/๒๒)

### ๑๐ แปรรูปไม้ชั่วคราว

โรงเลื่อยแห่งหนึ่ง ได้ยื่นคำขออนุญาตทำการแปรรูปไม้ โดยใช้แรงคนเพื่อการค้าชั่วคราว รวม ๑๐ กว่าฉบับ นายตา ได้รับคำขอดังกล่าวไว้ และได้

นำเสนอให้นายอำเภอออกใบอนุญาตให้ผู้ขอไปเลย โดยมีตำรวจรวบรวมนำเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาอนุญาตเสียก่อน นอกจากนั้น ก็ไม่ได้จัดให้ผู้ขอจัดทำใบคู่มือคนงานในการแปรรูปไม้ และไม่ดำเนินการออกใบเบิกทางไม้ที่แปรรูปแล้ว โดยอ้างว่าหลักฐานใบอนุญาตการแปรรูปขาดไป ๑ ฉบับ การกระทำของนายตา เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๑๖/๒๒)

★

### ๑๑ รับเงินแทน

ทางราชการได้เรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมรังวัดป่าสัมปทานจากบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งเกินไปเป็นเงิน ๒๐,๐๐๐ บาท บริษัทจึงได้ดำเนินการยื่นคำร้องขอถอนเงินจำนวนนี้คืน จนกระทั่งทางราชการได้อนุมัติให้จ่ายเงินจากเงินประเภทเดียวกันได้ และได้มีบริษัทเอกชนอีกแห่งหนึ่งได้นำเงินค่าธรรมเนียมมาชำระ จำนวน ๕๐,๐๐๐ บาทเศษ นายใจ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในกรณีนี้ได้ออกใบเสร็จรับเงินจำนวนดังกล่าวไว้และมอบใบเสร็จให้กับบริษัทไป ส่วนตัวเงินนั้น นายใจ ได้หักไว้ ๒๐,๐๐๐ บาท พร้อมกับบันทึกไว้เป็นหลักฐานโดยเปิดเผยแล้วส่งมอบเงินที่เหลือให้กับเจ้าหน้าที่การเงินนำส่งคลังครบถ้วน ส่วนเงินที่หักไว้ จำนวน ๒๐,๐๐๐ บาทนั้น นายใจ ได้ลงลายมือชื่อรับเงินแทนบริษัทไปตามที่ได้รับมอบหมาย แต่มีการคืนเงินให้กับบริษัทหลังจากที่รับเงินไปแล้วนานถึง ๘ เดือน การกระทำของนายใจ เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ

การพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๑๘/๒๒)

๑๒ ไม่เขียนใบเบิกทางเอง

นายเมือง รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกใบเบิกทางนำไม้เคลื่อนที่ ปรากฏว่า เมื่อมีผู้มายื่นคำขอรับใบเบิกทางดังกล่าว นายเมือง ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการนี้โดยตรง กลับไม่เขียนใบเบิกทางด้วยตนเอง หรือให้เจ้าหน้าที่ผู้อื่นเป็นผู้เขียน กลับบอกให้ผู้ยื่นคำขอเขียนลงรายการในใบเบิกทางเอง แล้วนำมาให้นายเมือง ลงชื่อกำกับรับรองว่าเป็นผู้เขียนใบเบิกทางดังกล่าวเอง แต่อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าไม้ที่นำเคลื่อนที่ไปดังกล่าวมี ชนิด จำนวน ขนาด ปริมาตร และรูปรอยดวงตราตรงตามใบเบิกทางทุกประการ จึงยังไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ การกระทำของนายเมือง เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๑/๒๓)

๑๓ ไม้งอก

นายมังกร ได้ยื่นคำร้องต่อนายอำเภอเพื่อขออนุญาตรื้อถอนบ้านเรือนเก่าเพื่อนำไปปลูกใหม่อีกจังหวัดหนึ่ง นายอำเภอสั่งให้นายช่าง นายม้า นายหมู เป็นคณะกรรมการไปทำการตรวจสอบ ครั้งแรกคณะกรรมการรายงานว่ามีในสภาพเรือนเก่าหลังนี้มีจำนวนทั้งสิ้น ๓๘ ลูกบาศก์เมตร หลังจากที่จังหวัดได้อนุญาตให้รื้อถอนบ้านเรือนได้แล้ว จังหวัดจึงได้สั่งให้คณะกรรมการดังกล่าวร่วมกับนายเสือ ไปทำการควบคุมการรื้อถอนและตรวจสอบปริมาณ

ไม้ของบ้านที่รื้อถอนนั้นอีกครั้ง เพื่อพิจารณาออกใบอนุญาตให้ขนย้ายได้ คณะกรรมการได้รายงานเป็นครั้งที่สองว่า ปริมาตรไม้ที่รื้อถอนมี ๖๐ ลูกบาศก์เมตร จังหวัดเห็นว่าแตกต่างกันมาก จึงสั่งการให้ตรวจสอบทบทวนใหม่อีกครั้ง จากการตรวจสอบครั้งสุดท้ายนี้ ปรากฏว่าไม้ที่รื้อถอนจากบ้านหลังนี้มีปริมาตรที่ถูกต้องเพียง ๔๐ ลูกบาศก์เมตรเท่านั้น การกระทำของบุคคลทั้งสี่เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ แต่ยังไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (กษ.ภาค ๑๖/๒๔)

๑๔ ละทิ้งเวรยาม

นายม้า กับนายกวาง ได้รับคำสั่งให้อยู่เวรยามรักษาความปลอดภัยกลางคืนประจำศาลากลางจังหวัดและที่ทำการคลังจังหวัดแห่งหนึ่ง ปรากฏว่า นายม้า เกิดป่วยด้วยโรคท้องเดินกระทันหัน ทำให้ไม่สามารถมาอยู่เวรได้ แต่นายม้า กลับมิได้รายงานเหตุขัดข้องให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันทีเพื่อที่จะได้จัดให้ผู้อื่นอยู่เวรแทน ส่วนนายกวาง ก็ได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติราชการท้องที่ในวันดังกล่าวด้วย แต่นายกวาง ก็มีได้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อขอลาเวรให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ แต่ทั้งสองกรณียังไม่เกิดการเสียหายร้ายแรงแต่อย่างใด การกระทำของบุคคลทั้งสองเป็นความผิดฐานละทิ้งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับ คือ ภาคทัณฑ์ทั้งสองคน (กษ.ภาค ๔/๒๔)

★

## ๑๕ ปากเป็นเหตุ

ผู้บังคับบัญชาได้นัดหมายให้หัวหน้าหน่วยต่าง ๆ มาประชุมเพื่อปรึกษาหารือถึงแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และได้มีการรับประทานอาหารค่ำร่วมกัน ในระหว่างรับประทานอาหาร นายอ้วน ได้พูดกับนายกลมว่า จะบอกหัวหน้าให้สั่งให้นายยาวไปช่วยงานที่หน่วยงานของนายกลม แต่นายกลมปฏิเสธ โดยบอกว่า นายยาวนิสัยไม่ดี ชอบขโมยเงินพ่อค้า เมื่อนายยาว ได้ยินจึงเกิดบันดาลโทสะลุกขึ้นจากโต๊ะข้าง ๆ นั้นเอง และเดินเข้ามาหา นายกลม โดยมีปืนพก ขนาด .๓๘ ติดตัวมาด้วย และเกิดโต้เถียงกันระหว่างนายยาว กับนายกลม ปรากฏว่ามีเสียงปืนลั่น ๑ นัดไม่ถูกใคร และเลิกรากันไป หลังจากนั้น นายกลม ก็ได้บันทึกรายงานเหตุการณ์ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งนายยาวก็ได้ยอมรับผิดต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การกระทำของนายยาวและนายกลม เป็นความผิดวินัยฐานไม่รักษาความสามัคคีและประพฤดิชั่ว ตามมาตรา ๗๖ และมาตรา ๘๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับ คือ ลดขั้นเงินเดือนนายยาว จำนวน ๑ ขั้น และภาคทัณฑ์นายกลม (กษ.ภาค ๑๐/๒๖)

★

## ๑๖ ไม่คุมตีตรา ต.

ราษฎรได้ยื่นคำขอออกหนังสือรับรองการทำไม้ที่ขึ้นในที่ดิน น.ส. ๓ ของตน จำนวน ๑ ตัน ทางราชการได้แต่งตั้งกรรมการไปตรวจสอบไม้รายนี้ พร้อมกับออกหนังสือรับรองให้แล้ว หลังจากนั้น นาย

แก้ม ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการตีตราไม้ ได้นัดกับราษฎรว่า วันที่ ๑๒ จะไปตีตราไม้ให้ ครั้นถึงวันเวลาดังกล่าว นายแก้ม ได้รับคำสั่งจากนายอำเภอให้ออกร่วมตรวจการกระทำผิดกฎหมายป่าไม้ด้วย และเมื่อกลับจากไปราชการแล้วจะไปตีตราไม้ให้กับราษฎร นายแก้ม จึงได้มอบดวงตราประจำตัวของตนเองให้กับลูกจ้างที่จะไปด้วยกัน นำไปรอนายแก้มที่ที่ดินซึ่งได้ตรวจสอบไม้ไว้แล้วแต่ปรากฏว่า นายแก้ม กลับจากตรวจราชการพร้อมกับนายอำเภอเวลาเย็นมากแล้ว ทำให้เดินทางไปตีตราและควบคุมการตีตราไม้ดังกล่าวให้ไม่ทัน ส่วนลูกจ้างซึ่งไปรออยู่นั้น เห็นว่า ผิดเวลามากแล้วนายแก้มก็ยังไม่มา เจ้าของไม้ก็นำรถมาเพื่อรอบรรทุกอยู่แล้ว หากไม่ตีตราไม้ให้ รถก็จะบรรทุกไม้ไม่ได้ จะทำให้เกิดการเสียหายแก่เจ้าของไม้ได้ลูกจ้างจึงได้นำดวงตราของนายแก้มตีตราไม้ให้ไปโดยนายแก้ม มิได้ควบคุมอยู่ในเวลาทำการตีตราไม้ และเมื่อเจ้าของไม้บรรทุกไม้ออกเดินทางกลับ โดยลูกจ้างอาศัยรถกลับมาด้วยถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจจับได้พร้อมไม้และดวงตรา แต่กรณียังไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ เพราะไม่ได้ดังกล่าวเป็นไม้ที่ขึ้นอยู่ในที่ดินมี น.ส.๓ ก. และไม่ใช้ไม้หวงห้ามแต่อย่างใด การกระทำของนายแก้ม เป็นการไม่ปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (กษ. ภาค ๒/๒๗)

## ปุจฉา

คำว่า “ผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัย” ตามข้อ ๔ วรรคสาม ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๒๔)

## นั่น ควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร



ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ. ได้เคยพิจารณาวินิจฉัยให้ความเห็นไว้ว่า คำว่า “ผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัย” ตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๔ วรรคสาม ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๒๘) นั้น หมายความว่า ข้าราชการซึ่งผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะสอบสวนในเรื่องที่กล่าวหาได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับดังกล่าว เช่น เป็นผู้มี ความสนใจและ ใฝ่ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวนความผิดทางวินัยของข้าราชการอยู่ เสมอ หรือเป็นผู้ที่เคยทำหน้าที่ตรวจสำนวน การสอบสวนความผิดทางวินัยของข้าราชการ และเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณา สั่งลงโทษของผู้มีอำนาจสั่งลงโทษมาแล้ว เป็นต้น (มติ อ.ก.พ.ฯ กฎหมายฯ ครั้งที่ ๑๓/๒๕๒๕ วันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๒๕ เมื่อพิจารณา ตามมติของ อ.ก.พ.ฯ กฎหมายฯ ดังกล่าวข้างต้น แล้ว จะเห็นได้ว่าในกรณีนี้ก็เท่ากับว่ามอบให้ อยู่ในดุลพินิจของผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนนั่นเอง)

## บริษัท ประชาชน จำกัด

### แผนกการพิมพ์

๑๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม กรุงเทพฯ โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒, ๒๓๕-๐๓๘๔

รับผลิตสิ่งพิมพ์คุณภาพดีทุกประเภท ด้วยระบบออฟเซ็ท

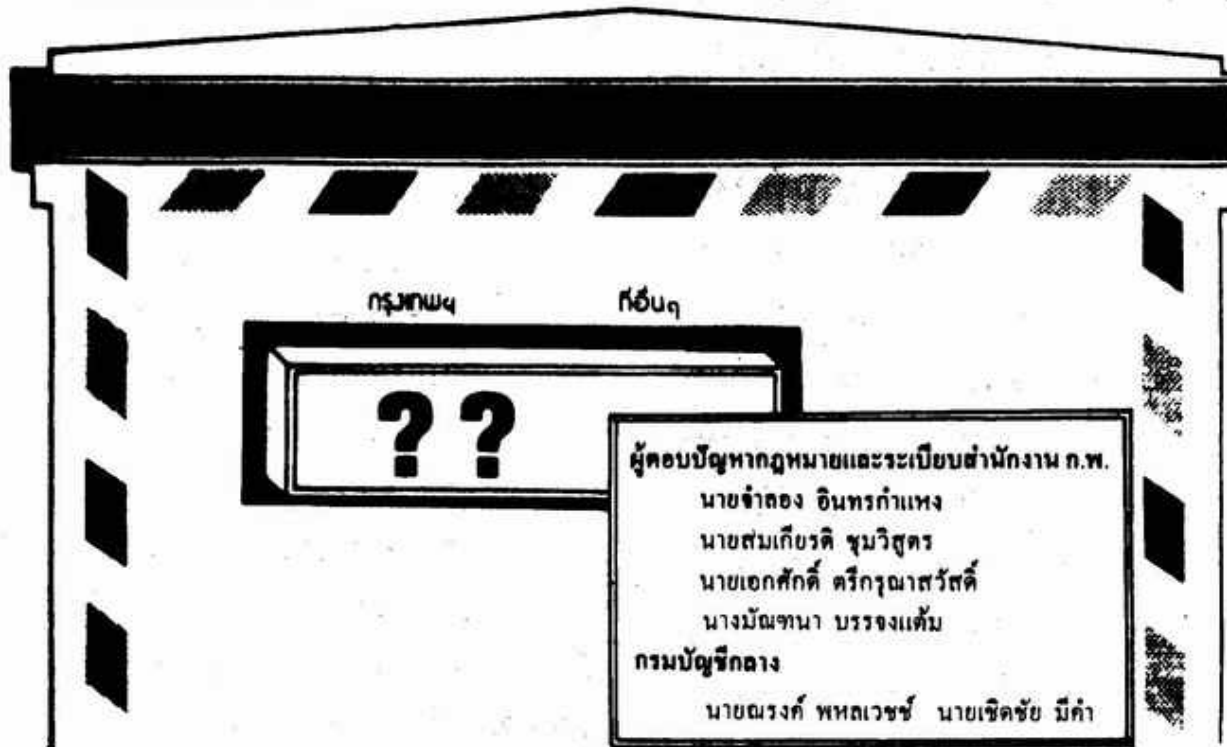
ดำเนินงานเองทุกขั้นตอน ทำแบบ ถ่ายฟิล์ม ทำเพลท จนถึงพิมพ์

รวดเร็ว ทันเวลา ราคาเยา

รับเรียงตัวด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ไทย-อังกฤษ สุตรดำนวน และสุตรเดมิ

มีหนังสือกายบริหารและจิตบริหารแจกฟรี ขอได้ที่ บริษัท ประชาชน จำกัด

# ปัญหาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน



## เรื่อง การให้ข้าราชการออกจากราชการ

ถาม คุณแสง

๑. ข้าราชการรายหนึ่งได้ถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง ผลการสอบสวนพิจารณาปรากฏว่า อ.ก.พ.กระทรวงมีมติให้ออกจากราชการฐานมีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวน แต่ยังไม่มีการสั่งตามมติดังกล่าวเนื่องจากกระทรวงยังไม่ได้ส่งมติมาให้กรมดำเนินการ ในระหว่างนี้ข้าราชการผู้นั้นได้ขอลาออกจากราชการเพื่อ

ไปสมัครรับเลือกตั้ง จึงมีปัญหว่าเมื่อกรมได้ส่งอนุญาตให้ข้าราชการดังกล่าวลาออกจากราชการไปแล้ว กรมจะเปลี่ยนแปลงคำสั่งอนุญาตให้ลาออกเป็นสั่งให้ออกเพราะมีมลทินหรือมัวหมองตามมติ อ.ก.พ.กระทรวงในภายหลังได้หรือไม่

๒. ในกรณีที่ตำแหน่งผู้อำนวยการกองว่างลงอธิบดีผู้บังคับบัญชาจะอาศัยข้อ ๓๓ ของประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๑๕ สั่งให้ข้าราชการที่เห็นสมควรรักษาราชการแทนได้หรือไม่

ตอบ

๑. ตามที่เป็นปัญหานี้ กรมจะสั่ง

เปลี่ยนแปลงคำสั่งที่สั่งให้ออกจากราชการ ให้เป็นไปตามมติ อ.ก.พ.กระทรวง ใต้ก็โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งตามมาตรา ๘๕ นี้ จะต้องเป็นการสั่งให้ออกจากราชการตามที่กำหนดไว้ในหมวด ๔ วินัยและการรักษาวินัย แต่กรณีนี้กรมจะสั่งให้ออกจากราชการ เพราะมีมลทินหรือมีหมองตามมาตรา ๘๘ ซึ่งเป็นบทบัญญัติในหมวด ๕ ในเรื่องการออกจากราชการกรณีจึงไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะสั่งได้ตามมาตรา ๘๕ ดังนั้นเมื่อกรมอนุญาตให้ผู้นี้ลาออกจากราชการไปแล้ว กรมจึงไม่อาจเปลี่ยนแปลงคำสั่งเดิมเป็นสั่งให้ออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีหมองตามมติ อ.ก.พ.กระทรวง ใต้

๒. การสั่งให้ข้าราชการรักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองตามข้อ ๓๓ ของประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๑๕ นั้น อธิบดีผู้บังคับบัญชาจะสั่งได้เฉพาะในกรณีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองไม่อาจปฏิบัติราชการได้เท่านั้น ไม่รวมถึงกรณีตำแหน่งว่าง ดังนั้น เมื่อตำแหน่งผู้อำนวยการกองว่างลง อธิบดีผู้บังคับบัญชาจึงต้องสั่งให้ข้าราชการที่เห็นสมควรรักษาราชการในตำแหน่งตามมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

## เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตาม ข้าราชการ

๑. อธิบดีจะสั่งให้ข้าราชการครูในสังกัดกรมของตัวเองไปรักษาราชการในตำแหน่งเลขานุการกรมได้หรือไม่

๒. ข้าราชการผู้หนึ่งถูกตั้งกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยตั้งแต่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๒๖ และผู้บังคับบัญชาได้รอและกั้นเงินสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๗ ๒๕๒๘ และ ๒๕๒๙ ไว้ ผลการสอบสวนปรากฏว่า ข้าราชการดังกล่าวถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๒๙ เป็นต้นไป ผู้บังคับบัญชาจะงดเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการรายนี้เพียงปีเดียวได้หรือไม่

ตอบ

๑. โดยที่ปัจจุบัน ได้มีพระราชบัญญัติครู พ.ศ. ๒๕๒๓ ใช้บังคับในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูอยู่แล้ว ข้าราชการครูดังกล่าวจึงมิใช่ข้าราชการพลเรือนตามนัยมาตรา ๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติครูใช้บังคับเป็นต้นมา ดังนั้น อธิบดีกรมดังกล่าวข้างต้นจึงไม่อาจสั่งให้ข้าราชการครูรักษาราชการในตำแหน่งเลขานุการกรมตามนัยมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้

๒. เรื่องการงดการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการเนื่องจากกระทำผิดวินัย เจตนา-  
 รมณ์ของกฎหมายกำหนดไว้ในข้อ ๗ (๒)  
 ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๕)  
 จะเห็นได้ว่า ผู้ที่ได้กระทำผิดวินัยกรณี  
 หนึ่งกรณีใดควรจะต้องถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือน  
 ในปีที่ถูกลงโทษเพียงปีเดียวเท่านั้น  
 แต่โดยที่ข้อ ๕ ของกฎ ก.พ.ฉบับเดียวกันนี้  
 ได้กำหนดไว้ว่า "ข้าราชการพลเรือนสามัญ  
 ผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อน  
 ขั้นเงินเดือนเห็นสมควรให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน  
 เดือน ถ้าผู้นั้นอยู่ในระหว่างถูกสอบสวน  
 ว่ากระทำผิดวินัยหรือถูกฟ้องในคดีอาญา  
 ก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รอการ  
 เลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้กันเงิน  
 สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อ  
 สอบสวนพิจารณาเสร็จแล้วในปีใด ผู้นั้น  
 ไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่ถูกลงโทษ  
 ภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาให้ลง  
 โทษ หรือไม่มีมลทินหรือมัวหมอง ก็ให้สั่ง  
 เลื่อนขั้นเงินเดือนในปีนั้นได้ และให้สั่ง  
 เลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปี  
 ที่ต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ตามสิทธิ  
 ด้วย ดังนั้น เมื่อผลการสอบสวนปรากฏว่า  
 ข้าราชการดังกล่าวถูกลงโทษสูงกว่าภาค-  
 ทัณฑ์ (ถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือน) ผู้บังคับ  
 บัญชาจึงต้องงดเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกปีที่  
 ได้รอไว้ตามนัยข้อ ๕ ดังกล่าว

เรื่อง การบรรจุผู้ซึ่งออกจากราชา-  
 การไปแล้วกลับเข้ารับราชการใน  
 ตำแหน่งระดับต่ำกว่าเดิม แต่ให้ได้  
 รับเงินเดือนเท่าเดิมซึ่งสูงกว่าขั้น  
 สูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง  
 ที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง

ถาม บุคคลากร

กรม ก.ได้ส่งบรรจุ นายดวง ซึ่งเคยรับ  
 ราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งระดับ ๕ รับเงินเดือนในระดับ ๕ ขั้น  
 ๖,๕๘๕ บาท และได้ลาออกจากราชการเพื่อ  
 ไปประกอบอาชีพอื่นแล้วเมื่อวันที่ ๑ มกราคม  
 ๒๕๒๔ กลับเข้ารับราชการในกรม ก. ซึ่ง  
 กรม ก.พิจารณาแล้วเห็นว่า นายดวงเป็นผู้มี  
 ความรู้ ความสามารถ และความประพฤติ  
 เหมาะสมที่จะบรรจุเข้ารับราชการได้ แต่กรม  
 ก. ไม่มีตำแหน่งระดับ ๕ ว่าง จึงได้มีคำสั่ง  
 บรรจุผู้นี้กลับเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้  
 ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ โดยให้ได้รับเงินเดือน  
 ขั้น ๖,๕๘๕ บาทเท่าเดิม ตามนัยข้อ ๔ ของ  
 หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว.๘  
 ลงวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๒๓ ตั้งแต่วันที่  
 ๒ สิงหาคม ๒๕๒๔ เป็นต้นมา (โดยให้เบิกจ่าย  
 จากขั้น ๔,๔๒๕ บาท ไปก่อนจนกว่ากรม



บัญชีกลางจะส่งพอกอัตรา) แต่เมื่อกรม ก. ได้ขอถือจ่ายเงินเดือนให้นายดวงเพิ่มเติมไปยัง กรมบัญชีกลาง ปรากฏว่ากรมบัญชีกลางไม่ ถือจ่ายเพิ่มเติมให้ถึงขั้น ๖,๕๘๕ บาท เพราะ เป็นการรับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือน สำหรับตำแหน่งระดับ ๓ จึงสงสัยว่า ตามที่ กรม ก. ได้มีคำสั่งบรรจุนายดวงกลับเข้ารับ ราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ โดยให้ได้รับเงินเดือนขั้น ๖,๕๘๕ บาท เท่าที่ เคยได้รับอยู่เดิมก่อนลาออกจากราชการ ซึ่งสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง ระดับ ๓ นั้น เป็นการดำเนินการที่ถูกต้อง หรือไม่ หรือจะต้องขออนุมัติ ก.พ. ก่อนจึงจะ ทำได้

ตอบ

เรื่องการให้ได้รับเงินเดือนนี้ มาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้บัญญัติหลักไว้ ว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญจะได้รับเงิน เดือนตามตำแหน่ง ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งระดับใด ให้ได้รับเงินเดือนใน ระดับนั้น ซึ่งเมื่อพิจารณาประกอบกับ มาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไข เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๑ ที่บัญญัติให้อัตราเงินเดือนข้าราชการพล- เรือนมี ๑๑ ระดับ และมาตรา ๓๒ แห่ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ที่บัญญัติให้ตำแหน่งข้าราชการ พลเรือนสามัญมี ๑๑ ระดับแล้ว ระดับ ตำแหน่งจึงตรงกับระดับเงินเดือน จึงเห็นว่า พระราชบัญญัติดังกล่าวนี้มีหลักการให้ ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่ง ระดับใด ได้รับเงินเดือนในระดับนั้น ฉะนั้น ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ จึงต้องได้รับเงินเดือนในระดับ ๓

ส่วนการที่มาตรา ๓๗ แห่งพระราช- บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ บัญญัติเป็นข้อยกเว้นให้ข้าราชการพลเรือนสามัญรับเงินเดือนสูงกว่า ขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง ได้นั้น เห็นว่า ข้อยกเว้นนี้บัญญัติขึ้นเพื่อให้ สอดคล้องกับบทบัญญัติมาตรา ๔๕ วรรค สองแห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวซึ่งกำหนด ให้ย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญ ไปแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม ได้ จึงอาจมีกรณีที่ข้าราชการซึ่งถูกย้ายไป แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่า เดิม ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือน สำหรับตำแหน่งใหม่ กฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๗ (พ.ศ. ๒๕๒๗) ซึ่งออกตามความใน มาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ จึงกำหนด ให้ผู้ซึ่ง ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของ เงินเดือนสำหรับตำแหน่งอยู่แล้ว ได้รับเงิน

เดือนในอัตราเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ อันเป็นการรับรองสิทธิที่มีอยู่เดิมของผู้ที่ถูกย้ายไป

เมื่อขอยกวันที่ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญรับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งได้ เป็นกรณีที่กฎหมายบัญญัติขึ้นเพื่อรับรองสิทธิที่มีอยู่เดิมของข้าราชการซึ่งถูกย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิมตามมาตรา ๔๕ วรรคสองดังกล่าวแล้ว การรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการตามมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ จึงต้องเป็นไปตามหลักการของมาตรา ๓๗ เมื่อได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับใด ก็ต้องรับเงินเดือนในระดับนั้น ดังนั้น ตามที่ข้อ ๔ ของหนังสือสำนักงานก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว.๘ ลงวันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๒๓ ซึ่ง ก.พ.กำหนดโดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดว่า “การบรรจุและแต่งตั้งผู้สมัครกลับเข้ารับราชการตามหลักเกณฑ์นี้ ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๔๔ สั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และให้ได้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าขั้นที่เคยได้รับอยู่เดิมก่อนออกจากราชการ” นั้น จึงมีความ

หมายว่า การบรรจุและแต่งตั้งผู้สมัครกลับเข้ารับราชการนั้น อาจบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งระดับใด ๆ ที่ไม่สูงกว่าเดิมได้ แต่เมื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับใดแล้วก็ต้องให้รับเงินเดือนในระดับนั้นด้วย

ฉะนั้น เมื่อ กรม ก. ได้มีคำสั่งบรรจุนายดวงซึ่งเคยรับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งระดับ ๕ รับเงินเดือนในระดับ ๕ ขั้น ๖,๕๘๕ บาท กลับเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ แล้ว ก็ต้องให้ผู้นี้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๓ ด้วย การที่ กรม ก. มีคำสั่งให้นายดวงได้รับเงินเดือนขั้น ๖,๕๘๕ บาทนั้น แม้จะไม่สูงกว่าขั้นที่เคยได้รับอยู่เดิมก่อนออกจากราชการก็ตาม คำสั่งดังกล่าวก็เป็นคำสั่งที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นการบรรจุและแต่งตั้งโดยให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับ ๓ ที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งเป็นการให้ได้รับเงินเดือนที่ขัดกับหลักการในมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ สำหรับขั้นเงินเดือนในระดับ ๓ ที่นายดวงควรจะได้รับนั้น โดยที่ก่อนลาออกจากราชการนายดวงได้รับเงินเดือนในระดับ ๕ ขั้น ๖,๕๘๕ บาท ดังนั้น เมื่อจะต้องให้ผู้นี้ได้รับเงินเดือนในระดับ ๓ ตามระดับ

ตำแหน่งที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง กรม ก. จึงอาจให้บุคคลดังกล่าวได้รับเงินเดือนชั้น ๕,๗๔๔ บาท ซึ่งเป็นขั้นสูงสุดของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับ ๓ ได้

ส่วนกรณีที่ว่ากรม ก.จะให้นายควง ได้รับเงินเดือนชั้น ๖,๕๘๕ บาท เท่าที่เคยได้รับอยู่เดิมก่อนออกจากราชการซึ่งสูงกว่าขั้นสูงสุดของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับ ๓ ที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง จะต้องขออนุมัติ ก.พ.ก่อนหรือไม่นั้น โดยที่พระ-

ราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดหลักการว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับใดให้ได้รับเงินเดือนในระดับนั้น และได้กำหนดเป็นข้อยกเว้นให้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นสูงสุดของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งได้สำหรับข้าราชการซึ่งถูกย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิมตามมาตรา ๔๕ วรรคสองไว้เท่านั้น กรณีนี้ ก.พ.จึงไม่อาจอนุมัติให้ได้



สร้างหลักประกัน และความมั่นคงในชีวิต ด้วยกรรมธรรม์ประกันชีวิต  
ของบริษัท ซี.ยู.แอล.

- แบบเอนกประสงค์
- แบบตลอดชีพ
- แบบสะสมทรัพย์
- แบบประกันหมู่

บริษัท ไซนายูเนียนไลฟ์อินชัวร์นส์ จำกัด  
(ซี.ยู.แอล. ประกันชีวิต)

132 อาคารสินธร ชั้น 11 ถนนวิฑู แขวงลุมพินี

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10500

โทร. 2500440-9

## ก่อนปิดปก

สิงหาคมเป็นเทศกาลของการพิจารณาความดีความชอบ

บรรยากาศเก่า ๆ ของฤดูกาล "สองชั้น" คงครอบคลุมอยู่เหนือความหวังและการรอคอยของเพื่อนข้าราชการในทุกหน่วยงาน

และเมื่อผลการพิจารณาเรื่องนี้ผ่านไป ด้วยคำวิพากษ์วิจารณ์ก็เดินทางติดตามมา

**นั่นเป็นธรรมชาติของชีวิต และเป็นสังขาร**

ทั้งนี้ทั้งนั้นเนื่องจากคนที่ได้สองชั้น มีจำนวนน้อยกว่า คนที่อยากจะ ได้สองชั้น

ซึ่งเป็นข้อจำกัดในทางโควตา ในทางการวินิจฉัยตัดสินและชี้ขาด หรืออาจจะด้วย "เหตุผลพิเศษ"

ข้ออื่น ๆ

(เรื่องพรรคอย่างนี้เขาไม่พูดจากันให้เป็นลายลักษณ์อักษร)

ยืนยันได้ว่าผู้บังคับบัญชาที่ดี ที่มีคุณธรรม ที่มีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ มีจุดยืนที่ถูกต้อง ที่เที่ยงธรรมยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบนั้น มีอยู่มากในวงราชการ

แต่ใครจะปฏิเสธได้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับคุณลักษณะที่ดีดังกล่าว นั้น จะไม่มีอยู่บ้าง ความจริงอันน่าเจ็บปวดที่ควรจะต้องบันทึกไว้ด้วยก็คือ บังเอิญผู้บังคับบัญชาประเภทหลังนี้ มักจะประเมินตัวเอง หรือเข้าใจเอาเองว่า คนเป็นผู้บังคับบัญชาที่เพียบพร้อมบริบูรณ์

เรามองปัญหาที่ด้วยสายตาและความรู้สึกที่ "เป็นกลาง"

ไม่มีความรู้สึกทั้งในด้านดีและด้านร้าย

เพียงแต่อยากจะเสนอความเห็น ในเชิงประชดประชันเสียดสีเรื่องนี้อย่างบางเบา **แต่ - สองชั้น**

**ควรยกเลิกได้แล้วหรือยัง**

ไม่ได้หมายความว่าอย่างนั้นจริง **ฮ้า : จริง ๆ**

ถ้าจุดไฟในความรู้สึกนึกคิดของท่านติดบ้าง เราก็บรรจุดูวัตถุประสงค์ของการนำเสนอแล้ว

ถ้ามีปฏิกิริยา นานาทัศนะ ที่สะท้อนกลับมาบ้าง เราก็จะนำเสนอให้อ่านกันอีก

หากแต่เราจะ ไม่สรุป และไม่ตัดสิน

เรื่องนี้เป็นเรื่อง "ร่วมสมัย" และบังเอิญวารสารข้าราชการก็เป็น "สิ่งพิมพ์ร่วมสมัย" ด้วย

เราต่างคนต่างทำหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ฉบับหน้า เราก็จะเสนอเรื่อง "ร่วมสมัย" อีกเรื่องหนึ่ง

ว่าด้วยเรื่องของ "รัฐบาลใหม่"

จะออกมาให้อ่านกันในช่วงที่ยัง "ใหม่" อยู่

เราผ่านสิงหาคมอันเร่ร้อน และค่อนข้างสับสน

เขียนก่อนปิดปก และ ไม่ต้องนับถอยหลัง

คณะบรรณาธิการ

สิงหาคม ๒๕๒๙