

วารสาร

ข้าราชการ



ที่พิเศษสุดที่หาก:
เรื่องเก่าที่ต้องเล่าอยู่เรื่อยๆ



ในการปฏิบัติราชการนั้น ขอให้
ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่อย่างถึงกับำเห็นจรางวัลหรือ
ผลประโยชน์ให้มาก ขอให้ถือว่าการทำงานที่
ได้สมบูรณ์เป็นทั้งรางวัลและประโยชน์อย่าง
ประเสริฐ จะทำให้บ้านเมืองไทยของเรา
อยู่เย็นเป็นสุขและมั่นคง

พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน
วันที่ 19 มีนาคม พุทธศักราช 2533

พระโอวาท
สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก
ในวันข้าราชการพลเรือน ๒๕๓๓
๑ เมษายน ๒๕๓๓

อำนวยการ ข้าราชการพลเรือนและสาธุชนทั้งหลาย

วันที่ ๑ เมษายน ถือว่าเป็นข้าราชการพลเรือน ส่วนราชการฝ่ายพลเรือนจึงได้จัดกิจกรรมและบำเพ็ญกุศลเพื่อความเป็นสิริมงคลและเพื่อเป็นการรำลึกตรวจสอบภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบที่ได้ปฏิบัติมาในรอบปีหนึ่งว่า มีผลเป็นอย่างไร มีส่วนใดที่บรรลุความสำเร็จความเป้าหมาย และส่วนใดยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงแก้ไขบ้าง การจัดกิจกรรมต่างๆ ในโอกาสเช่นนี้ จึงนับว่าเป็นการดี

ข้าราชการพลเรือนนั้น นับว่ามีบทบาทสำคัญต่อความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเป็นอย่างมาก เพราะข้าราชการพลเรือน ในฐานะผู้ปฏิบัติรับใช้ประเทศชาติในด้านต่างๆ ได้ประจำอยู่ในหน่วยงานสำคัญๆ ของรัฐ ซึ่งมีกระจายอยู่ในทุกส่วนของประเทศ เป็นเสมือนเส้นโลหิตน้อยใหญ่ที่แผ่ซ่านไปในทุกส่วนของร่างกายคือประเทศชาติสำหรับที่จะขนถ่ายหรือดูดซึมเอาสิ่งที่ดีมีประโยชน์ไปปล่อยสิ่งเลวและเสริมสร้างร่างกายให้แข็งแรงและเจริญเติบโต หากเส้นโลหิตน้อยใหญ่ตีบตัน ร่างกายก็เป็นอัมพาตหรือถ้าเส้นโลหิตน้อยใหญ่ขนถ่ายหรือดูดซึมเอาสิ่งที่เป็นพิษเป็นภัยไปแจกจ่ายให้ร่างกาย ร่างกายก็อาจเจ็บป่วยหรือจนอาจถึงตายได้ ฉะนั้น ข้าราชการพลเรือนจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อความเสื่อมความเจริญของประเทศชาติบ้านเมืองเป็นอย่างมาก เพราะเป็นช่องทางสำคัญที่จะขนถ่ายหรือดูดซึมเอาสิ่งที่ดีหรือเลวแจกจ่ายไปสู่ทุกส่วนของประเทศชาติได้โดยง่าย คล้ายกับเส้นโลหิตของร่างกายดังกล่าวแล้ว

ข้าราชการนั้น โดยความหมาย ก็คือผู้ปฏิบัติหน้าที่สนองพระเดชพระคุณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว องค์พระประมุขของชาติ และโดยหน้าที่ก็คือ ผู้ดูแลรับผิดชอบต่อความสุขทุกข์ของประชาชน ข้าราชการจึงมีความเกี่ยวข้องอยู่กับบุคคลหลายฝ่าย คือมีทั้งผู้บังคับบัญชาที่จะต้องรับสนองงาน และมีทั้งผู้อยู่ในความปกครองดูแลซึ่งจะต้องรับผิดชอบ เพราะฉะนั้นผู้เป็นข้าราชการจึงควรมีคุณธรรมบางประการอันเรียกว่า เป็นคุณสมบัติเฉพาะหน้าที่ สำหรับเป็นหลักใจเพื่อยึดถือเป็นหลักการในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ก็เพื่อความสัมฤทธิ์ผลในส่วนรวมและความเจริญก้าวหน้าในส่วนตน ดังที่พระพุทธศาสนาได้แสดงไว้เป็นต้นว่า

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ข้าราชการก็พึงปฏิบัติตนให้เป็นผู้

- รู้จักนอบน้อมถ่อมตน
- มีความยำเกรงผู้ใหญ่
- มีสัมมาคารวะ และ
- มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่การงานในความรับผิดชอบ ข้าราชการก็พึงทำตนให้เป็นคน

- ซื่อสัตย์สุจริต
- รับผิดชอบจริงจังรอบคอบในการทำงาน
- ใช้ปัญญาและเหตุผลพิจารณาใคร่ครวญ และ
- ทำงานเรียบร้อยไม่คั่งค้าง

และคุณธรรมที่ข้าราชการพึงมีอยู่ประจำใจ ไม่ว่าจะดำรงตนอยู่ในสถานการณใด ๆ ก็คือ

- มีศีลธรรม
- ไม่ละโมภโลกมาก
- อนุวัติรักษาระเบียบวินัย และ
- ทำดีต่อหน้าและลับหลัง

การทำงานอย่างมีหลักการ ย่อมช่วยให้ประสบความสำเร็จโดยง่ายและไม่มีความบกพร่องผิดพลาด หรือหากจะมีก็คงเป็นเรื่องสุดวิสัย และสิ่งที่จะเป็นหลักอันมั่นคงของจิตใจได้ดีกว่าหลักอื่นใดทั้งปวง ก็คือหลักธรรม หรือคุณธรรม ซึ่งนอกจากจะเป็นหลักให้ใจยึดแล้ว ยังจะช่วยให้เกิดพลังใจและความเข้มแข็งในการทำงานด้วย

ในที่สุดนี้ ขออำนาจพระศรีวิรัตนตรัยและกุศลกรรมมีที่ท่านทั้งหลายได้กระทำบำเพ็ญแล้วทั้งปวง อภิบาลรักษาทุกท่านให้ปราศจากอุปสรรคอันตราย อำนวยให้เจริญด้วยอายุ วรรณะ สุข พล ประสพความสำเร็จและสิ่งพึงประสงค์ทั้งปวงในหน้าที่การงานโดยสุจริตธรรม หวังกัน●

วารสาร

ข้าราชการ ๑



● วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการ

● สมัครสมาชิก และส่งข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่

ผู้จัดการสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท. ๑๐๓๐๐

ค่าสมาชิก (๖ ฉบับ) ปีละ ๑๐๐ บาท

ธนาณัติ/เช็คไปรษณีย์ สั่งจ่าย

ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ที่ปรึกษา

สำราญ ดาวรายุศม์

วิลาศ สิงหวิสัย

อุตล บุญประกอบ

เสริมสุข โกวิทวานิช

บรรณาธิการ

เฉลิม ศรีผดุง

คณะบรรณาธิการ

พิมพ์วรรณ พงษ์สวัสดิ์

เขวาสักขณ์ กุลพานิช

ม.ล.พัชรภากร เทวกุล

ประพีร์ สัจจกุลนุกิจ

ประบุญ สุวรรณภักดี

มานิต ศุทธสกุล

วรรณพร เทพหัสดิน ฯ

ชำนาญ สุมา

กอบกุล ปิตรชาติ

สุพันธ์ กิตติธ

บุญแสง ชีระภากร

ธานินทร์ ลีอากาศ

ประชาสัมพันธ์

เบญจวรรณ เศรษฐบุตร

เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ผู้จัดการสวัสดิการ

ปริญญา สนั่นเมือง

ฝ่ายจัดการ

อนุพงศ์ สุขเกษม

สถานที่พิมพ์

โรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์

ทหารผ่านศึก

ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ

ต่ออายุการเป็นสมาชิก

สมัครสมาชิกใหม่

นาย/นาง/นางสาว _____

ขอสมัครเป็นสมาชิกวารสาร ระยะเวลา _____ ปีโดยเริ่มตั้งแต่ฉบับเดือน _____ พ.ศ. _____

โปรดส่งวารสาร ไปยัง (ชื่อ/สกุล) _____

ที่อยู่ _____

_____ รหัส ปณ. _____ โทร. _____

ชำระค่าสมาชิกด้วย เงินสด (กรณียื่นด้วยตนเอง)

ธนาณัติ หรือเช็คไปรษณีย์ (สั่งจ่าย ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี กท. ๑๐๓๐๐)

เช็คธนาคาร _____ สาขา _____ เลขที่ _____

(สั่งจ่าย ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.)

จำนวนเงิน _____ บาท สำหรับ _____ ปี

ข้าราชการ



วารสารข้าราชการ ปีที่ ๓๕ ฉบับที่ ๒ มี.ค.—เม.ย. ๒๕๓๓

๖	บทบรรณาธิการ	
๙	คุณธรรม.....	นายมา
๑๐	ใครอะไรในวงราชการ.....	เกษมา
๑๔	ก้าวใหม่ของการสอบและการสรรหาบุคคล.....	มณีพรรณ ทองประยูร
๒๕	จุดที่น่าสนใจในระบบราชการญี่ปุ่น.....	วิระ ไชยธรรม
๒๕	ที่นี้ ส.ก.พ.	ชั้นดี '32
๓๒	การพัฒนาบุคคล : รูปแบบในปี ๑๙๙๐.....	พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์/ม.ล.พัชรภากร เทวกุล
๔๐	เด็กเส้น.....	บัณฑิตยชาติ
๔๑	การพัฒนาข้าราชการ : เรื่องเก่าที่ต้องเล่าอยู่เรื่อยๆ.....	
๕๔	ใบเสร็จรับเงินกับการเบิกค่ารักษาพยาบาล.....	พุทธทรัพย์ มณีศรี
๖๐	ปัญหาระเบียบราชการ.....	
๖๔	อุทาหรณ์ก่อนทำผิด.....	กรรณิการ์ สุริยา
๖๘	อีกมุมหนึ่งของแผนอัตราค่าตั้ง ๓ ปี.....	พัชรี ศิริสวัสดิ์บุตร
๗๒	ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง.....	ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์
๘๒	เจ้าพ่อ.....	พยัคฆภูมิ พิลัย
๘๓	กฎหมายระเบียบใหม่.....	

บทสัมภาษณ์

ท่านผู้อ่านวารสารข้าราชการทุกท่าน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า "คน" เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด บ้านที่นาอยู่ องค์การที่อบอุ่น ประเทศชาติ จะเจริญ ตัวแปรที่สำคัญก็คือ "คน"

ในเมืองไทยเรา "ข้าราชการ" เป็นคนกลุ่มหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในอันที่จะสร้างสรรค์ พัฒนา กระตุ้น ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของประชาชนและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ประชาชนจ่ายเงินภาษีมาเพื่อจ้างข้าราชการมาทำงานแทนพวกเขา ความสำคัญอันนี้ควรที่ผู้เป็นข้าราชการทุกคนจะต้องจำใส่ใจไว้ ต้องปฏิบัติตนให้เป็น "คนดี" นั่นคือ "ทำดี โดยปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนเองด้วยความวิริยะ อุตสาหะ มิได้เห็นแก่ความเหนื่อยยาก ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจถ่องแท้ และทำงานให้ได้ผลดี อยากรจะเรียกว่าต้อง "เก่งงาน" คนดีอย่างที่สองคือ "คิดดี" คิดทำอย่างไรงานจึงจะได้ผลดีที่สุด ตรงตามเจตนารมณ์ วัตถุประสงค์ และจุดหมายของงาน คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดนำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนคิดในทางที่ดีทางที่ชอบ คนดีประการสุดท้ายคือ "มีความสัมพันธ์ดี" เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่รักใคร่ของคนที่คบหาสมาคมด้วย เห็นอกเห็นใจคนอื่น มองความดีที่มีอยู่ในตัวคน ไม่เป็นคนที่ไม่ที่ไหน "วางแตก" ที่นั่น ไปที่ไหนเที่ยวตำหนิติฉินคนอื่น ยกย่องตนเองหรือยกตนข่มท่าน ทำงานกับใครไม่ได้ คนอย่างนี้สังคมไม่ต้องการ และองค์การราชการไทยคงไม่ต้องการเช่นกัน การพัฒนาคนหรือการพัฒนาข้าราชการไทยด้านหนึ่งจึงควรเน้นในเรื่องการพัฒนาข้าราชการให้เป็น "คนดี"

ในการพัฒนาคนนั้น ผู้ที่จะมีส่วนในการพัฒนาคนต้องเป็นคนที่มีความนึกคิดไปในทางที่ว่าคนนั้น "มีคุณค่า" นั่นคือ ต้องมองว่า คน/ข้าราชการทุกคนที่อยู่ในหน่วยงานนั้น มีความเก่ง จะหาทางดึงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่สุดแก่หน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นความเก่งทางด้านที่เรียนหรือเป็นเรื่องมีพรสวรรค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งดึงมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงาน คนนั้น "พัฒนาได้" หมายถึงว่าคนทุกคนนั้นพัฒนาได้ แต่แตกต่างกันในแง่ที่ว่าบางคนอาจพัฒนาได้เร็ว บางคนอาจพัฒนาได้ช้า ผู้มีส่วนในการพัฒนาคนโดยเฉพาะผู้บริหารจึงต้องเข้าใจและมีความอดทนต่อการที่จะพัฒนาคนในบังคับบัญชา และต้องเข้าใจคน ๆ นั้นว่าเป็นอย่างไร คนนั้นมีความ "ใฝ่ดี" คนทุกคนมีเจตนาดี มีความตั้งใจดี อยากรจะปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะให้เขาได้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ สอนแนะเขาให้เขามีความรู้ความสามารถเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลดังกล่าว

ที่กล่าวมานั้นเป็นสิ่งที่หลายส่วนราชการกำลังปฏิบัติอยู่ จะได้ผลดีแค่ไหนนั้นเราคงต้องคอยดูกันต่อไป สิ่งที่จะเห็นมากขึ้นในการพัฒนาข้าราชการนั้นก็คือ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาข้าราชการของเราให้เป็นคนที่ขยันทำงานหนัก ข้าราชการไทยเราเป็นคนเก่ง มีฝีมือไม่แพ้ใคร แต่แพ่ตรงที่อยากรจะเรียกว่า ส่วนใหญ่ยังทำงาน "สบาย ๆ" อยากรเห็นการพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนที่ "มีความรับผิดชอบ" ในงานที่ปฏิบัติ รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร จะทำอย่างไรจึงจะทำให้การทำงานได้ผลดีที่สุดสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการของประเทศไทย อยากรเห็นการพัฒนาข้าราชการไทยให้เป็นคนมีวินัย เสียสละ ให้ความร่วมมือ ประสานงาน ซึ่งกันและกัน มีความภูมิใจในการเป็นข้าราชการที่มีคุณภาพ อยากรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน จงนึกถึงประโยชน์ของบ้านเมืองเป็นหลัก ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการในวันข้าราชการพลเรือน ปี ๒๕๓๓ ว่า

"ในการปฏิบัติงานนั้น ขอให้ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ อย่านึกถึงบำเหน็จรางวัล หรือผลประโยชน์ให้มาก ขอให้ถือว่าการทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เป็นทั้งรางวัลและประโยชน์อย่างประเสริฐ จะทำให้บ้านเมืองไทยของเราอยู่เย็นเป็นสุขและมั่นคง"

พบกันใหม่ฉบับหน้าครับ

1/22

คุณธรรม

น้อมบังคมสมเด็จพระปกเกล้าฯ
พระโปรดเกล้าพระราชทานพระราชประสงค์
วางระเบียบข้าราชการอย่างบรรจง
เป็นแบบคงดั่งคำข้าราชการ
ให้ถือ "หลักเสมอภาค" กันถ้วนหน้า
ทั้งถือ "หลักสามารรถ" ด้มีมาตรฐาน
"หลักอาชีพ" ให้มั่นคงในการงาน
พร้อม "หลักการเป็นกลาง" อย่างมั่นคง
มองระบบราชการแล้ววานคิด
ระบบติดหรือติดคนจนเวียนหลง
คุณธรรมข้าราชการที่ถูกตรง
ยังยืนยงอยู่หรือไม่ถามใจตน
ก่อนวันข้าราชการพลเรือนจะเลื่อนผ่าน
ขอท่านทุกข้าราชการทุกแห่งหน
ร่วมอธิษฐานถวายบาทเบ็องบุคคล
พระผู้ดลใจ "ระบบคุณธรรม"
ว่าจะยึดคุณธรรมนำเป็นหลัก
จะพิทักษ์ระบบไว้ไม่ถลา
บริหารงานบุคคลด้วยหลักน้ำ
ต่างร่วมทำหน้าที่ที่ร่วมกัน
ราชการงานส่วนรวมเชิญร่วมใจ
ระบบดีได้ด้วยคนช่วยสรรค์
คนดีที่อยู่ได้มันนั้นสำคัญ...
บริหารบุคคลกันอย่างมีธรรม

นาธมา

ใคร... อะไร... ในอเมริกา

“กษมา”

ก่อนอื่นขอขอบคุณรัฐบาลที่กรุณาตระหนักถึงความสำคัญของ “ข้าราชการ” มากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ โดยได้เสนอแนวนโยบายแก้ไขปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับมัธยมศึกษาในวงราชการหลาย ๆ อย่าง กษมา ขอถ่ายทอดประเด็นหัวข้อที่ “ท่านว่าท่านจะทำ” จากผลการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อต้นปี ดังนี้

...เสนอให้มีการปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและคล่องตัว โดยเสนอให้มีการจัดรูปองค์กรระบบงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทันสมัยยิ่งขึ้น โดยให้มีคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยี โดยนำเอาแนวความคิด การจัดสร้างองค์กรของภาคเอกชนมาประกอบการพิจารณา

...ให้มีการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลของรัฐ โดยให้มีการมอบอำนาจการดำเนินงานเรื่อง การบริหารบุคลากรจากองค์กรกลางให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการเองภายใต้การกำกับให้มากที่สุด มอบให้กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณพิจารณา

ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของระบบราชการให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมเอกชนมากยิ่งขึ้น

...กำหนดเป้าหมายลดขนาดบุคลากรในระบบราชการจากสัดส่วนร้อยละ ๓.๖ ของประชากรในปัจจุบันให้เหลือ ๒.๕ ของประชากรภายในปี ๒๕๔๓ เพื่อให้ระบบมีขนาดกะทัดรัด แต่มีคุณภาพสูงกำหนดวงเงินร้อยละ ๕ ของงบประมาณรายจ่ายมาใช้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี ๒๕๓๔ เป็นต้นไป เพื่อนำมาบูรณะพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กรและค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐราชการตามความเหมาะสมกับวงเงิน โดยให้นำบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการบัญชี ข. ค. และ ง. มาปรับใช้ตั้งแต่ปี ๒๕๓๔ เป็นต้นไป... ฯลฯ

และเมื่อเดือนมีนาคมคณะรัฐมนตรีก็ได้อนุมัติให้ปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการจากบัญชี ก. เป็นบัญชี ข. ตั้งแต่เมษายน ๒๕๓๓ ...ขอแสดงความยินดีกับเพื่อนข้าราชการโดยทั่วหน้า

เพื่อนข้าราชการทั้งหลายคงจะต้องทำงานหนักให้คุ้มค่ากับ “เม็ดเงิน” ที่เพิ่มขึ้น

● ลำดับแรก กษมา ขอขยับไปถึง “ยุทธการ ๓ อ.” เมื่อต้นเดือนกุมภาพันธ์อีกครั้ง เพราะสื่อลั่นในยุทธจักรมหาดไทยกับสำนักนายกรัฐมนตรีโดยแท้จะเป็นครั้งแรกหรือไม่ ที่สองรัฐมนตรีต่างกระทรวงยินยอมพร้อมใจกันสลับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงข้ามกระทรวง...โดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ให้ความเห็นชอบเสนอและยินยอมในการโอนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ ๑๑ ๓ ราย คือ เลขาธิการคณะรัฐมนตรี อนันต์ อนันตกุล ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย เอนก สิทธิประศาสน์ ปลัดมหาดไทย ดำรงตำแหน่งปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และ อภิลาศ ใสสถานนท์ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะรัฐมนตรี โดยให้เหตุผลว่า...เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการของกระทรวงมหาดไทย และสำนักนายกรัฐมนตรี จึงขอให้เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติการโอนและแต่งตั้งข้าราชการทั้ง ๓ ราย ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๓ เป็นต้นไป (น่าสังเกตใหม่ว่าเป็นวันเสาร์เสียด้วย)

● ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เอนก สิทธิประศาสน์ ต้องใช้ช่วงเวลา ๗ เดือนสุดท้ายก่อนเกษียณในรอบรั้วทำเนียบ จึงไม่ได้เป็นข้าราชการบำนาญรับเงินบำนาญจากกองคลัง มหาดไทย แต่ต้องมารับจากกองคลัง สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีแทน

● ท่านเลขาธิการฯ อภิลาศ ยังมีเวลาอีก ๕ ปีเศษที่จะครองตำแหน่งระดับสูงของหน่วยงานในทำเนียบได้อีกนาน และ กษมา มียากเขาใจผู้ใหญ่ให้เป็นหลักเป็นฐาน ขอเดาเอาเองว่าท่านมีโอกาสจะริเริ่ม “ปลัด นร.” อีกครั้งในปลายปีนี้ โดยเปิดโอกาสให้ ร.ท.โสภณ สุวรรณรุจิ ที่ปรึกษา ๑๑ ประจำสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นแทนที่ สลค. (ก็ได้)

● เพราะป่วยปฏิบัติงานไม่ได้มาเกือบ ๓ เดือนแล้ว มท. จึงจำต้องย้ายผู้ว่าฯ ปรีดา มุตตาหาราช จากจันทบุรีมาเป็น ผต.มท. แล้วให้ เรือตรีสุภี รักษ์-

ศรีทอง ผต.มท. ออกไปเป็นผู้ว่าฯ แทน นับเป็นจังหวัดที่ ๔ ของท่านหลังจากอยู่ภาคใต้มา ๓ จังหวัด...กระบี่ พัทลุงและนครศรีธรรมราช

● แลกแต่จริงในสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ปลายปีงบประมาณนี้ ลมบนจะโล่งโปร่งสบายเมื่อผู้บริหารของ สตง.นัดกันเกษียณอายุ ตั้งแต่ สนิท เสนาสุข ผอ.สตง. วิชัย พูลพัฒน์พิบูลย์ รอง ผอ.สตง. และอีก ๓ ผู้ช่วยในระดับ ๙ ได้แก่ ประภัทร พุทธสุวรรณ สมอง ทองศาสตร์ และ ถาวร เมฆสวรรค์ จึงคาดว่า ผอ.สตง. หลังตุลาฯ ที่จะถึงนี้คงจะเป็นรองผู้อำนวยการฯ อีกคนหนึ่งนามว่า “ประยัตติ ภิระวัฒน์” เป็นแน่แท้ และจะมี ผอ.กอง เลื่อนขึ้นไปเสริมกำลังกันอย่างพร้อมสรรพหลายตำแหน่งทีเดียว

● ย้ายขยับแต่ยิ่งใหญ่ในสำนักงาน ก.พ. เมื่อต้นเดือนกุมภาพันธ์ ได้ ผอ.กองวิชาการท่านใหม่ซึ่งมาเป็น บก.วารสาร ก.พ.ฉบับนี้ด้วย โดยย้ายข้ามตึกข้ามกองมาจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน กษมา ขอแสดงความยินดีกับ ดร.เฉลิม ศรีมดุง วัณ ที่นี้ และขอชื่นชมกับความเป็น “นักวิชาการ” และ “นักบรรยาย” ของท่าน ซึ่งมีลูกศิษย์ลูกหาเป็นอธิบดีและรองอธิบดีหลายท่าน...รวมทั้ง กษมา ด้วยอีกคน

● ตั้งแต่ ๑ กุมภาพันธ์ กรมศุลกากรและกรมสรรพากร มีรองอธิบดีเพิ่มอีกกรมละท่าน หลังจากที่ ก.พ. เฝ้าอนุมัติให้ไป แพน ๆ วารสารข้าราชการควรจะจดจำชื่อท่านไว้ เพราะอาจจะต้องมีกิจธุระไปคารวะตามสมควร โดยเรืออากาศโทอนันต์ ปานะนนท์ นายด่านท่าอากาศยานกรุงเทพ ขึ้นเป็นรองอธิบดีกรมศุลกากรคนใหม่ รับผิดชอบงานกองวิชาการ กองวิเคราะห์ราคา กองวิเคราะห์สินค้า กองฝึกอบรมและสำนักงานที่ปรึกษากรมศุลกากรในและต่างประเทศ ส่วนที่กรมสรรพากร ปรีดี บุญยัง ที่ปรึกษากฎหมาย เลื่อนเป็นรองอธิบดีคนที่ ๔ มีขอบเขตรับผิดชอบงานกองกฎหมายและระเบียบ กองคดีและภาษีอากร กองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ กษมา ขอเพิ่มเสริมให้ทราบชื่ออีก ๓ รองฯ เสียหน่อย ก็มี เจริญ

ฤทธิมานนท์ ร.ท.โอฬาร ไกรฤกษ์ และ สุชาติ เขาว-
วิศิษฐ์ ท่านหลังนี้ดูแลงานกองนโยบายและแผน กอง
บริหารงานกรรมวิธีแบบแสดงรายการภาษี กองฝึก
อบรม โครงการคอมพิวเตอร์ของกรมสรรพากร และ
โครงการภาษีมูลค่าเพิ่ม ที่ประชาสัมพันธ์อยู่ทุกหย่อม
หญ้าทุกวันนี้...ไม่รู้จักได้เพิ่มจริงไหมหนอ

● นักศึกษานายอำเภอรุ่น ๓๐ นอกสังกัด
กรมการปกครองที่เข้ารับการอบรมร่วมกับข้าราชการ
ในกรมการปกครองมีทั้งสิ้น ๑๘ คน มีอาทิ เพิ่มศักดิ์
พลพิบูลย์ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดพัทลุง วิรัช
บุญยปรัชบุษ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดตราด ประกิต
สนธิรัตน์ ประชาสงเคราะห์จังหวัดตรัง สุรพล พุด-
ทองคำ แรงงานจังหวัดแพร่ ธาณี ยูกะสุนทร ผ.ช.ผอ.
เขตพระโขนง นิวิทย์ อรุณรัตน์ เจ้าหน้าที่บริหารงาน
ทั่วไป ๒ กองประมวลและติดตามผลมติ ครม. สำนัก
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประพนธ์ ปานทิพย์ หัวหน้า
ฝ่ายบริหารและพัฒนา รพช.จังหวัดสกลนคร สมบัติ
วงศ์ศรีรัตน์ นักวิชาการพัฒนาชุมชน ๒ สำนักงาน
พัฒนาชุมชนเขต ๓ และที่แปลกแหวกแนวกว่าทุกปี
มี นพ.สมอาจ วงศ์ชมทอง รอง ผอ.สถาบันพัฒนาการ
สาธารณสุขมูลฐานแห่งอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล
มาเข้าร่วมเรียนด้วย ท่านเหล่านี้จะใช้เวลาศึกษานาน
๗ เดือน ตั้งแต่กุมภาพันธ์-ต้นกันยายน ๒๕๓๓ นี้

● ต้นกุมภาพันธ์มีคำสั่งเลื่อนหัวหน้าสำนักงาน
จังหวัดเป็นระดับ ๘ อีก ๒๓ จังหวัด หลังจากที่
“หัวหน้า” บางท่านย้ายเวียนอยู่กับการเป็น “หน.สนจ.”
อยู่ถึง ๖ จังหวัดแล้วก็มิ กษมา ขอยินดีกับที่ๆ ที่เป็น
“หัวหน้าสตีฟ” ของท่านผู้ว่าฯ เหล่านี้ด้วย ได้แก่
สุรอรรถ ทองนิรมล กาญจนบุรี มณฑิเยร รัตนวรงค์
จันทบุรี นิรัช วัจนะภูมิ นครราชสีมา แสง กุทธิกร
พิษณุโลก สมเชื้อ ทัฬหศาสตร์ ลพบุรี สุนัย อิทธิ-
พานิชพงศ์ หนองคาย อนุกุล คุณาวงศ์ ชลบุรี กมล
มันักกิต ปราจีนบุรี อมรพันธุ์ นิมานันท์ ลำปาง อูระ
นิยมกลาง สระบุรี และที่แหงทางโค้งเข้าป้ายย้ายจาก
หัวหน้าฝ่ายสหภาพบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลบุคคล กอง

การเจ้าหน้าที่ไปเป็น หน.สนจ.ที่อุบลราชธานี คือ
สมพร ใช้บางยาง เลขาธิการจิตตปลัด มท.นั่นเอง

● ในช่วงเดือนมีนาคม-มิถุนายน บรรดานัก
ปกครองระดับนายอำเภอและหัวหน้าฝ่าย ๖๐ คน
อยู่ในระหว่างการศึกษาในหลักสูตรฝ่ายอำนวยการ
อาสารักษาดินแดน ที่กรมยุทธศึกษาทหารบก เท่าที่
กษมาได้รับทราบมา เห็นจะมีอาทิ สวัสดิ์ แก้วทองค์
นอ.หาดใหญ่ ทวีศักดิ์ เวียงวิเศษ นอ.เมืองสระบุรี
ปริญญา ปานทอง นอ.สันทราย เชียงใหม่ วิทยา
ปิ่นทะแพทย์ นอ.สัดหีบ ชลบุรี และ ชาญชัย สุนทร-
มัฏฐ์ หัวหน้าฝ่ายแผนและวิเคราะห์ระบบงาน กอง
วิชาการฯ กรมการปกครอง เป็นต้น

● นพดล เสงเจริญ ผู้อำนวยการกองการประชุม
คณะรัฐมนตรี ได้เลื่อนเป็นผู้ช่วยเลขาธิการ คณะ-
รัฐมนตรีตำแหน่งใหม่ และรักษาการ ผอ.อีกตำแหน่ง
ไม่กี่วันหลังจากที่ ครม. มีมติให้อันันต์ อนันตกุล
ไปเป็นปลัด มท. ทำสถิติใหม่ของการทำเนียบไว้ในกา
เป็นระดับ ๙ อายุเพียง ๔๑ เท่านั้น

● ยินดีด้วยกับสุรัฐ ศิลปอนันต์ อธิบดีกรมการ
ศึกษานอกโรงเรียน ได้รับเลือกตั้งเป็นรองประธาน
กรรมการสภาว่าด้วยการศึกษาผู้ใหญ่ ภาคพื้นเอเชีย
แปซิฟิกได้ ซึ่งมีสมาชิกกว่า ๔,๐๐๐ คน และจากกว่า
๑๐๐ ประเทศ

● ที่กรมชลประทาน วุฒิชัย จุลละเกศ เลื่อน
เป็นซี ๘ ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวางโครงการ
ขนาดกลาง วิชา กุลพงษ์ ผอ.สนง.ชลประทานที่ ๒
(ลำปาง) ย้ายไปอยู่ สนง.ชลประทานที่ ๔ (ขอนแก่น)
สลับกับ สมหมาย สุขสุเมธ ตั้งแต่ปลายมกราคมแล้ว

● พลิกดูรายนามของนักบริหารที่เข้าอบรมใน
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง หลักสูตรที่ ๒ รุ่นที่ ๑๓
ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ระหว่าง ๗
มีนาคม - ๕ เมษายน ๒๕๓๓ จำนวน ๓๐ คนแล้ว
เห็นมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ ๙ อยู่หลายท่าน
(แสดงว่าตำแหน่งทางวิชาการเริ่มแพร่หลายดาดดาไป
ทั่วถ้วนแล้ว) ได้แก่ ประชด ไกรเนตร ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

ด้านวางแผนขนส่งทางบก พิมพา ลิมปพยอม ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการพาณิชย์ บุนนาค แก้วรักษ์ นักวิชาการพาณิชย์ ๔ กรมการค้าภายใน ประสิทธิ์ ไชยทองพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านแรงงานสัมพันธ์ บุญชู นาถวงษ์ นักวิชาการศึกษา ๔ กรมการฝึกหัดครู จรวยพร ธรณินทร์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการพลศึกษา สมพร พฤษราช ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านเวชกรรมป้องกัน กรมควบคุมโรคติดต่อ วิวัฒน์ วนรักษ์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษทางด้านยา สนง.คณะกรรมการอาหารและยา และ เกษม พิศลยบุตร ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ทบวงมหาวิทยาลัย

● สำหรับความภูมิใจอีกรางวัลที่เป็นเกียรติกับชีวิตราชการที่ได้รับรางวัล “สังข์เงิน” ในฐานะนักประชาสัมพันธ์ มีข้าราชการพลเรือน ๒ ท่าน คือ น.พ. สมศักดิ์ วรคามิน ปลัด สธ. และ ผวจ. มัน จันทรปาน แห่งนราธิวาส ก็ขอแสดงความยินดีนะคะ

● ยินดีด้วยกับรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ (คนที่ ๔) เลื่อนขึ้นเป็นซี ๑๐ ไปเรียบร้อยแล้ว ตั้งแต่วันสุดท้ายของเดือนมกราคม คือ ร.อ.หญิง คาราวรรณ บุนนาค ผช.ผอ.ศสพ.พัฒนา เสวตวัฒนา ที่เขียนขึ้นเป็นผู้ช่วยฯ ระดับ ๔

● กษ. จะจัดงานประชาสัมพันธ์ให้ก้าวไกล รมว.กษ. เลยตั้ง บุญเดือน บุญเรือง ผู้ตรวจราชการกระทรวง ให้มาเป็นผู้แถลงข่าวประจำกระทรวงเสียเลย

● กษมา ขอทำนายว่า วปอ.๓๓ ปี ๒๕๓๓ จะมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นนักศึกษาด้วยแน่ ๆ นอก ๆ ๕ ท่าน กรุณาใส่ชื่อไว้ได้เลยว่าจะมี สุชาติ ธรรมมงคล ผวจ.ระยอง คำริ วัฒนสิงห์ ผวจ.สุราษฎร์ฯ สนิทวงศ์ อุเทศนันท์ ผวจ.ตาก อภัย จันทนจุลกะ ผวจ.สระบุรี และผู้ตรวจ มท. วีระชัย แนวบุญเนียร

● ในแวดวงคุณครู สุวรรณ จันทรสม อธิบดีกรมการฝึกหัดครู แต่งตั้ง รศ.สุรพันธ์ ยันต์ทอง ที่ปรึกษาอธิบดีฯ ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ แทน ดร.วิศิษฐ์ ชุมวรารายี ซึ่งเลื่อนขึ้นเป็น

รองเลขาธิการ สช. (คนที่ ๓) ให้พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง เลขาธิการกรมการฝึกหัดครูเป็น ผอ.กองส่งเสริมวิทยฐานะครู ดร.ธ. สุนทรายุทธ ผศ.ระดับ ๗ จาก วค.พระนคร เลื่อนไปเป็นเลขาธิการกรมการฝึกหัดครู แล้วตั้งแต่กลางเดือนมกราคมที่ผ่านมา

● ข้ามฝากไปที่ทำเนียบรัฐบาลอีกหน พล.อ. ปัญญา สิงห์ศักดิ์ เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รับโอนสนอง จันทรินทร์ จนท.วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗ จากสภาพัฒน์ฯ มาเป็น จนท.วิเคราะห์นโยบายและแผน ๔ (สำรองราชการ) ประจำ สสน. ตั้งแต่กลางมีนาคม เพื่อแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโครงการสร้างงานในชนบท (กสช.) ซึ่งตำแหน่งนี้ “ซี” ปรับได้ตามตัวบุคคลผู้ครองตำแหน่ง

● จบท้ายฉบับนี้ กษมา ขอฝากให้ได้ทราบถึง “คุณค่าของการรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา” ดังคำกล่าวที่ว่า “ในสงครามของการยืนหยัดมีชีวิตอยู่นั้น ความสามารถคือหมัดเด็ด และการรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา คือการรู้จักเดินฟุตเวิร์คที่ฉลาด” ความคิดนี้ถึงแม้จะพูดออกมาเป็นภาษาของนักมวย แต่มันก็น่าคิด มีผู้มีความสามารถเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่มีจุดอ่อนอย่างร้ายแรง เพราะไม่รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา เขาอาจจะหลงผิดคิดว่าการผ่อนหนักผ่อนเบาหมายถึงการยอมรับใช้ ที่จริงแล้วไม่ได้หมายความว่าเช่นนั้นเลย

มันหมายถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเราในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น มันหมายถึงว่าเขาควรจะมีความรยาทและสามัญสำนึกที่จะลูบหลังคนอื่นได้อย่างถูกวิธี โดยไม่ทำให้เขารู้สึกเป็นปรปักษ์

...ข้อคิดนี้คงจะเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานกับท่าน ๆ นักการเมืองผู้ทรงเกียรติแห่งยุคสมัย



เอกสาร
เรื่อง **ใบปลิว**
เรื่อง **ใบปลิว**

ทวีชัย

ของ

การสอบและการสรรหาบุคคล

มณีพรรณ ทอลประสูตร*

นโยบายการสรรหาบุคคลเข้ามารับราชการ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปก พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานกระแสไปยัง กรมพระดำรงราชานุภาพ (พระยศในขณะนั้น) เมื่อ วันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๔๖๘ ตอนหนึ่งว่า

“เวลานี้ การศึกษาเจริญขึ้นมากแล้ว จึงเป็นการสมควรที่จะรับคนเข้าทำราชการแต่เฉพาะผู้ที่มีความรู้ดี ประกอบทั้งเวลานี้ตำแหน่งหน้าที่ราชการก็เต็มหมด มีน้อยไม่พอกับจำนวนคนที่อยากเข้ารับราชการ จึงเป็นการที่จะหาวิธีเลือกเฟ้นคนเข้ารับราชการโดยทาง เป็นกลาง เป็นยุติธรรมและให้โอกาสกับผู้ที่ได้อุตสาหกรรมพยายามเล่าเรียนมีความรู้ดี”

จากพระราชกระแสข้างต้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ อันเป็นปฐมบทแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนทั้งหมดจนถึงฉบับที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน จึงได้ตราขึ้น เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๔๗๑ โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๔๗๒

จะเห็นได้ว่า การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ ซึ่งเป็นฉบับแรกนี้ นับว่าเป็นการนำระบบคุณธรรม (Merit system) เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลในราชการ

พลเรือนเป็นครั้งแรก หนึ่งในหลักการที่ปรากฏในพระราชบัญญัตินี้ คือ การจะรับคนเข้ามาทำงานราชการ ก็ให้สรรหาเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ การเลือกเฟ้นบุคคลก็ให้ใช้วิธีสอบที่ยุติธรรมและให้โอกาสแก่ผู้ที่ได้อุตสาหกรรมพยายามเล่าเรียนและมีความรู้ดี

ฉะนั้น การกำหนดระเบียบข้าราชการพลเรือน เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ ในระยะแรกนั้น จึงมุ่งหลักความสามารถของบุคคลเป็นที่ตั้ง มีการวางมาตรฐานการสอบไล่ เพื่อสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเข้ารับราชการ ก.พ.จะมีหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องนี้เป็นพิเศษ จึงอาจกล่าวได้ว่า งานการสอบและการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เป็นงานที่เก่าแก่ มีอายุพอ ๆ กับการเริ่มใช้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับแรกทีเดียว

นับตั้งแต่เริ่มมีการใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ เป็นต้นมา ได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติดังกล่าวอยู่หลายครั้ง พระราชบัญญัติบางฉบับก็กระจายอำนาจไปให้กระทรวง ทบวง กรม ทำหน้าที่แทน ก.พ. แต่บางฉบับก็รวมอำนาจในการบริหารงานบุคคลไว้ที่ ก.พ.

*นักวิชาการสอบ กองการสอบ สำนักงาน ก.พ.

หมด รวมทั้งเรื่องการสอบบุคคลเข้ารับราชการด้วย จนถึงพระราชบัญญัติ พ.ศ. ๒๔๙๕ จึงได้กระจายอำนาจของ ก.พ.กลับไปให้ อ.ก.พ. กระทรวงและ อ.ก.พ.กรมอีก การกระจายอำนาจของ ก.พ.ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๕ นี้ มีชวงยาวนานถึง ๒๓ ปี จนผู้คนที่หลายคิดว่าการสอบบุคคลเข้ารับราชการนั้นเป็นอำนาจและหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม มิใช่ของ ก.พ. จนดูมาถึงปีพุทธศักราช ๒๕๑๘ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (ฉบับที่ใช้อยู่ปัจจุบัน) ซึ่งกระจายอำนาจการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือนไปที่กระทรวง ทบวง กรม ทั้งหมดคือ เน้นบทบาทและอำนาจของผู้บังคับบัญชาแทน อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ. กรม ส่วนที่ ก.พ. ให้อำนาจและหน้าที่ไว้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิทักษ์ความยุติธรรมและมาตรฐานซึ่งได้แก่ การสอบ การอุทธรณ์ วินัย กรณีสำคัญ และการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เป็นอาทิ

แม้ว่าการสอบบุคคลเข้ารับราชการจะถือได้ว่ามีอายุใกล้เคียงกับเวลาที่เริ่มใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกก็ตาม แต่รูปแบบ, วิธีการ และขั้นตอนการสรรหาและการสอบบุคคลเข้ารับราชการมิได้ซบตามอายุขัยแต่อย่างใด ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการสรรหาบุคคลเพื่อก้าวให้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ นโยบายการจัดการหา "คน" ให้แก่รัฐ ยังคงคำนึงถึงหลักการที่ ก.พ.ยึดเป็นสัจธรรมในการบริหารงานด้านการสอบและการสรรหา คือ มีมาตรฐาน - ต้องถูกต้องตามเทคนิคของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล มีความยุติธรรม - เปิดโอกาสให้ทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นลูกคนรวย คนจน หรือจะมีพื้นเพภูมิลำเนามาจากภาคใด จังหวัดใด หรือจะมีสีผิวเลือกมาจากสถาบันการศึกษาใด ๆ หากมีคุณสมบัติการศึกษาตามที่ทางราชการต้องการและคิดว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอ ก็มาลงสนามสอบแข่งขันกันอย่างเสมอหน้า ขึ้นตอน

การดำเนินการสอบทั้งหลายก็ได้รับการปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดยิ่งขึ้น นอกจากนั้น การดำเนินการสอบทุกขั้นตอนมีความบริสุทธิ์ - ทำด้วยความสุจริต ไม่ให้มีการทุจริตเกิดขึ้นได้ ยิ่งในปัจจุบัน ก.พ.มีนโยบายที่จะทำงานให้ประชาชนชื่นใจ ซึ่งความชื่นใจในแง่มุมของการสอบบุคคลเข้ารับราชการ คือ มิใช่ ก.พ.จะช่วยกันคิดช่วยกันทำ เพื่อประหยัดงบประมาณของชาติ หรือเพื่อให้การดำเนินการสอบของ ก.พ. สะดวก รวดเร็ว แต่ฝ่ายเดียว แต่ยังคำนึงถึง "หัวใจจริงใจ" ของผู้สมัครสอบ ซึ่งเป็นประชาชนตาตา ๆ จำนวนนับหมื่นนับแสนด้วยว่า เขาเหล่านั้น ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในแต่ละครั้งจำนวนไม่น้อยเลยเหมือนกัน ไม่ว่าในช่องทางมาสมัครสอบด้วยตนเองที่กรุงเทพฯ แล้วยังช่วงที่เดินทางมาสอบอีกละ จะต้องใช้เงินอีกเท่าไร ยิ่งมาไกลก็ยิ่งจ่ายมาก หากนำค่าใช้จ่ายของผู้สมัครสอบแต่ละคนมารวมกันในคราวหนึ่ง ๆ ที่มีการสอบ จะเป็นเงินจำนวนมหาศาลทีเดียว ซึ่งหากจะคิดกันอย่างลึกซึ้งหน่อย ก็เป็นการเปลืองเงินของประชาชนที่ยังไม่ได้ผลคุ้มค่า เมื่อประสบปัญหาเรื่องมีผู้สมัครสอบเพิ่มมากขึ้น ๆ ทุกครั้งที่มีการสอบรวมเช่นนี้ ก.พ.จะหาทางออกอย่างไร?

ก้าวใหม่ของระบบและวิธีการสอบ

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า ในอดีตนั้น เมื่อ ก.พ.มอบอำนาจให้ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการสอบบุคคลเข้ารับราชการ ก็เกิดปัญหาการสิ้นเปลืองงบประมาณ, ปัญหาการสอบที่ไม่ได้มาตรฐานและเกิดปัญหาความไม่เป็นธรรมอีกด้วย ทางด้านประชาชนซึ่งเป็นผู้สมัครสอบ ก็ต้องตระเวนสอบไปตามกรมต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่หลาย ๆ แห่ง ก็เป็นชื่อตำแหน่งเดียวกัน และใช้วุฒิการศึกษาเหมือนกัน ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ก.พ.ได้มองเห็นปัญหานี้และเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไข ฉะนั้น ปี พ.ศ. ๒๕๑๐ จึงมี "โครงการสอบรวม" ขึ้นเป็นการสละสิทธิ์การสอบบรรจุครั้งแรก และเป็นการจัดสอบให้ส่วนราชการต่าง ๆ แทนการ

กระจายสอบในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม เช่นที่เคยปฏิบัติกันมา และได้ดำเนินการสอบรวมเช่นนี้มาอีกหลายครั้ง ซึ่งจากการประเมินผลออกมาก็ปรากฏว่าเป็นที่พอใจทั้งส่วนราชการและผู้เข้าสอบ จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๑๘ มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (ฉบับที่ ๒๒๖ ในปัจจุบันนี้) ก.พ.จึงมีบทบาทในการสอบบรรจุบุคคลเข้ารับราชการอย่างเต็มตัว และได้ดำเนินการเรื่อยมาจนทุกวันนี้ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าการสอบของ ก.พ.นั้น ได้มาตรฐาน ยุติธรรม และให้ความเสมอภาคในโอกาสแก่ผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ารับราชการ นับวันภาระในด้านการสอบบุคคลเข้ารับราชการของสำนักงาน ก.พ.ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง จึงมีแต่จะมากขึ้นและหนักขึ้นทุกที เมื่อสถาบันทางการศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย, กระทรวงศึกษาธิการ และอื่น ๆ เพิ่มจำนวนขึ้น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศก็เพิ่มขึ้นทุกปีด้วย และเนื่องจากมีความไม่สมดุลกันระหว่างการผลิตคนว่างงานมาก แต่ความต้องการของตลาดแรงงานลดลง จำนวนผู้สมัครสอบจึงเพิ่มมากขึ้นในแต่ละครั้งที่ ก.พ.เปิดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งที่ใช้บรรจุได้ในหลายส่วนราชการ หรือที่เรียกกันว่า สาย

งานร่วม (service wide) ในช่วง ๑๐ ปี ที่ผ่านมา นับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๑ จนถึง ๒๕๓๑ จำนวนผู้สมัครสอบบรรจุในตำแหน่งที่เป็นสายงานร่วม (service wide) จะทวีขึ้นทุกปี ในการสอบบรรจุครั้งล่าสุดเมื่อเดือนมกราคม ๒๕๓๓ มีผู้สมัครสอบถึง ๑๓๑,๕๑๕ คน ปัญหาเรื่องมีผู้สมัครสอบมากขึ้น ๆ ทุกปี เช่นนี้จึงย่อมมีผลกระทบอย่างมากในเรื่องเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและงบประมาณที่มีไม่เพียงพอ ข้าราชการที่รับสมัครก็คับแคบอีกด้วย เมื่อประสบภาวะเช่นนี้ ทำให้ ก.พ.ต้องปรับปรุงหลักสูตร และวิธีการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว, ประหยัด และในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีประสิทธิภาพสูงอีกด้วย

ใช้ระบบกรอง "คน" ด้วยวิธีบันได ๓ ชั้น

ระบบบันได ๓ ชั้น ไม่ใช่การฝึกวิทยายุทธแบบหนังจีนกำลังภายในที่ต้องมีการฝึก ผ่านด่าน ผ่านบันได ห้อยกล ๓ ชั้น ๘ ชั้น อะไรเทือกนั้น แต่เป็นหลักสูตรและวิธีการสอบบรรจุบุคคลเข้ารับราชการที่ ก.พ.กำหนดไว้ในปัจจุบัน คือ ผู้เข้าสอบจะต้องผ่านการทดสอบ ๓ ภาค (ภาค ก., ข. และ ค.) จึงจะมีสิทธิเข้ารับราชการได้ บันได ๓ ชั้น หรือการทดสอบ ๓ ภาค (ภาค ก., ข. และ ค.) มีกระบวนการ ดังนี้



บันไดขั้นที่หนึ่ง หรือภาคความรู้ความสามารถทั่วไป จะเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถโดยวิธีสอบข้อเขียน เป็นการวัดความสามารถในการคิดและหาเหตุผล ว่ากันง่าย ๆ ก็คือ วัดเชาวน์ปัญญาของผู้เข้าสอบนั่นเอง

บันไดขั้นที่สอง หรือภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง จะเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามตำแหน่งที่ผู้เข้าสอบสมัครไว้ จะเป็นการทดสอบโดยวิธีสอบข้อเขียน หรือทดลองปฏิบัติงาน หรือวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม

บันไดขั้นที่สาม เมื่อสอบผ่านสองภาคแรกก็กล่าวมาแล้ว และมีคะแนนถึงเกณฑ์ที่กำหนดในหลักสูตร ผู้เข้าสอบจึงจะมีสิทธิขึ้นบันไดขั้นที่สาม หรือภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ภาคนี้จะเป็นการประเมินขั้นสุดท้ายว่าบุคคลนั้นจะมีความเหมาะสมที่จะเข้ารับราชการในตำแหน่งที่เขาสมัครสอบหรือไม่ การประเมินบุคคลในภาคนี้ โดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ อาจจะใช้แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ มาใช้ร่วมประกอบการสอบสัมภาษณ์ก็ได้

ผู้เข้าสอบที่ผ่านบันได ๓ ขั้น ด้วยคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะได้รับการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ เพื่อรับการบรรจุเข้ารับราชการต่อไป

ใช้ระบบการสรรหาให้รวดเร็วแต่ประหยัด และยังคงรักษามาตรฐาน

ระบบนี้ คือ การคัดเลือกจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ สาเหตุของการมีระบบนี้ขึ้น ก็โดยที่บางส่วนราชการต้องการบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นการด่วน หากเป็นอดีตกาลที่ผ่านมา ก็ต้องมีการดำเนินการสอบโดยเริ่มตั้งแต่ประกาศรับสมัครสอบจนถึงขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ นับว่าเป็นการล่าช้า, สิ้นเปลืองงบประมาณ ก.พ.จึงดำริให้ใช้วิธีดำเนินการที่จะได้ "คน" อย่างรวดเร็ว และใช้งบประมาณน้อยที่สุดด้วย ระบบที่เรียกว่า การคัดเลือกจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ วิธีนี้

เป็นกระบวนการที่ ก.พ.มีมติไว้ว่า "ให้โอกาสแก่ผู้ที่สอบขึ้นบัญชีไว้แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการบรรจุให้มีโอกาสได้รับการบรรจุในตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากตำแหน่งที่สอบขึ้นบัญชีไว้ โดยนำบัญชีสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน มีหลักสูตรและวิธีการสอบใกล้เคียงกัน และมีลักษณะงานใกล้เคียงกัน ไปชี้เป็นบัญชีสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงได้ด้วย ทั้งนี้ โดยให้มีการประเมินความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งโดยวิธีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเท่านั้น โดยไม่ต้องมีการสอบข้อเขียนซ้ำอีก" ตัวอย่าง เช่น ตำแหน่งที่ขึ้นบัญชีไว้ (ตามกระบวนการวิธีบันไดสามขั้น) เป็น ตำแหน่งนิติกร ๓ ต่อมาในส่วนราชการหนึ่งมีอัตราว่างในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน ๓ ก.พ.ก็จะส่งรายชื่อจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนิติกร ๓ ไปให้ส่วนราชการที่มีอัตราว่างดังกล่าวเพื่อดำเนินการ เรียกผู้ที่ขึ้นบัญชีตำแหน่งนิติกร ๓ มาคัดเลือกด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อขึ้นบัญชีใหม่เป็นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือก ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน ๓ ดังนี้เป็นต้น วิธีการนี้ จะทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสอบไปได้มาก และส่วนราชการก็ได้คนไปบรรจุเข้ารับราชการได้ทันทั้งที่ ส่วนผู้สอบแข่งขันได้ตำแหน่ง นิติกร ๓ ถ้าไม่ต้องการสมัครเข้ารับราชการในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน ๓ ของส่วนราชการนั้น ก็ไม่เสียสิทธิตำแหน่งนิติกร ๓ ที่ขึ้นบัญชีของ ก.พ.อยู่ หรือพูดง่าย ๆ ว่า ได้สิทธิเพิ่มขึ้นอีกตำแหน่งหนึ่ง

การ "เห็นคน" ของ ก.พ. ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากทั้งในวงราชการและภาคเอกชน จึงเป็นที่สนใจอย่างยิ่งของส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีไหลสายข้าราชการพลเรือน เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ หรือ องค์กรรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน ที่ติดต่อมาทางสำนักงาน ก.พ. ขอ "คน" ที่ ก.พ.สรรหาได้แล้วและขึ้นบัญชีสอบแข่งขันได้ไปดำเนินการคัดเลือกเข้าทำงานกับหน่วยงานของตนบ้าง ซึ่ง ก.พ.ก็จะพิจารณาให้ความร่วมมือตามความเหมาะสม วิธีการนี้ ก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วย

ให้ได้งานทำเร็วขึ้น แล้วก็เพื่อความพอใจของผู้สอบ
ขึ้นบัญชีไว้ด้วย โดยเฉพาะผู้ที่สอบได้ในลำดับที่ท้าย ๆ
บัญชี เพราะบัญชีนั้น ๆ อาจจะมีคนอายุลงก่อนที่
บุคคลนั้นจะได้รับการเรียกบรรจุก็ได้

การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้

ตามที่เคยกล่าวมาแล้วว่า การสรรหาบุคคลของ
ก.พ. จะได้รับการปรับปรุง, เปลี่ยนแปลง หรือปรับแผน
ให้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การดำเนินการสอบ
ของ ก.พ. ในปัจจุบันจึงใช้เครื่องจักรกลสมัยใหม่ เช่น
เครื่องคอมพิวเตอร์ มาช่วยในการดำเนินการ นับตั้งแต่
ขั้นตอนการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ ใช้ตรวจข้อ
สอบ รวมคะแนน ประกาศรายชื่อผู้สอบได้ ประมวล
ผลการสอบและประมวลปัญหาในการสอบ นำไป
วิเคราะห์วิจัย เพื่อนำผลมาพิจารณา แก้ไข จุดที่บก
พร่อง สำหรับการสอบครั้งต่อไป ฉะนั้น จึงกล่าว
ได้ว่า ระบบการสอบบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของ
ก.พ. ในปัจจุบัน มีประสิทธิภาพสูงไม่พ้านาอารย
ประเทศทีเดียว

บริการประชาชนจนถึงบ้าน

นับเป็นก้าวใหม่อีกก้าวหนึ่งของ ก.พ. ที่นำ
บริการไปให้ประชาชนจนถึงบ้าน โดยเริ่มกิจกรรม
ด้วย:-

การรับสมัครสอบทางไปรษณีย์ เช่นที่เคยกล่าว
มาแล้วว่า มีใช้ ก.พ. คิดแต่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง
ระบบหรือการดำเนินการสอบเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
ประหยัด สะดวก รวดเร็วอยู่ฝ่ายเดียว แต่ ก.พ. ยังคิดถึง
“หัวใจหัวใจ” ของผู้สมัครสอบซึ่งเป็นประชาชนตา
ดำ ๆ นับหมื่นนับแสนคนอีกด้วย ก.พ. ให้มาตรฐาน
ให้ความยุติธรรม ให้ความเสมอภาค ความรวดเร็วแก่
ประชาชนมาแล้ว แต่ในแง่ของการประหยัดและความ
สะดวก ก.พ. ยังให้ประชาชนได้ไม่เต็มที่ トラบโดที่
ประชาชนยังต้องเดินทางมาสมัครสอบด้วยตนเองที่
กรุงเทพฯ ก็ดีหรือต้องไปที่ศูนย์การรับสมัคร ไม่ว่าที่
จังหวัดลำปาง ขอนแก่น หรือสงขลา ซึ่ง ก.พ. เคย
กำหนดให้เป็นศูนย์รับสมัครในจังหวัดดังกล่าวในปี

๒๕๒๗ ก็ดี ผู้สมัครก็ต้องเสียเวลาเดินทางและเสียค่า
ใช้จ่ายเป็นจำนวนมิใช่น้อย ปัญหาที่หนักอีกประการ
หนึ่ง คือ ปัจจุบันมีผู้สำเร็จการศึกษาทั้งระดับประกาศ
นียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
(ปวส.) และระดับปริญญาตรีว่างงานกันเป็นจำนวน
มาก ดังนั้น การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคล
เข้ารับราชการของ ก.พ. จึงมีผู้สนใจมาสมัครสอบมาก
ขึ้นทุกปี สำนักงาน ก.พ. ประสบปัญหาเรื่องการรับ
สมัครสอบเป็นอย่างมาก เนื่องจาก สถานที่ไม่กว้าง
ขวางเพียงพอที่จะรับผู้สมัครสอบจำนวนมากมาได้
ประกอบกับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ดำเนินการก็ยังมี
น้อยอีกด้วย จากปัญหาดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึง
ได้นำวิธีการรับสมัครสอบทางไปรษณีย์มาใช้แทน
การรับสมัครด้วยตนเอง ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวก
แก่ผู้สมัครสอบและลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมา
สมัครสอบด้วย จากวิธีการนี้ ปรากฏว่า ผู้สมัครสอบ
สามารถลดค่าใช้จ่ายลงถึงร้อยละ ๘๙.๕๓ หรือจะ
เสียค่าใช้จ่ายเพียงหนึ่งในเก้าของการที่จะต้องมา
สมัครสอบตามปกติที่สำนักงาน ก.พ. และจากการ
ประเมินผลการสมัครสอบทางไปรษณีย์ ปรากฏว่า
มีผู้สมัครสอบเห็นด้วยกับวิธีการนี้ถึงร้อยละเก้าสิบ
หากพิจารณาจากค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบต่อไปนี้ ก็
สมควรที่ผู้สมัครจะเห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะผู้สมัครสอบ
ที่มาจากภาคใต้ จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการมาสมัคร
สอบด้วยตนเองที่สำนักงาน ก.พ. เฉลี่ยคนละ ๑,๒๘๘
บาท (สูงกว่าทุกรหัสบัญชี) และผู้สมัครสอบรหัสบัญชี
๘ (ศูนย์สอบจังหวัดกรุงเทพมหานคร) เสียค่าใช้จ่าย
ในการมาสมัครสอบด้วยตนเองที่สำนักงาน ก.พ. เฉลี่ย
คนละ ๑๓๘ บาท (ต่ำกว่าทุกรหัสบัญชี) แต่ค่าใช้จ่าย
ในการสมัครสอบทางไปรษณีย์นั้น เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด
๔๘ บาท สูงสุด ๕๔ บาท เท่านั้น

ไปดำเนินการสอบในต่างจังหวัด

ด้วยเจตนารมณ์ของ ก.พ. ที่จะให้ความสะดวก
แก่ประชาชนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.
๒๕๒๗ เป็นต้นมา ก.พ. จึงมีนโยบายมุ่งสู่ภูมิภาคมาก

ขึ้น โดยเปิดศูนย์สอบครั้งแรกใน ๓ ภาค ก่อน คือ ศูนย์สอบภาคเหนือที่จังหวัดลำปาง ภาคตะวันออก เชียงเหนือที่จังหวัดขอนแก่น ภาคใต้ที่จังหวัดสงขลา (ศูนย์สอบของส่วนกลางและภาคกลางอยู่ที่กรุงเทพมหานคร) ต่อมาได้เพิ่มศูนย์สอบในภูมิภาคอีก ๖ ศูนย์ ที่จังหวัดพิษณุโลก นครราชสีมา พระนครศรีอยุธยา ชลบุรี ราชบุรี และสุราษฎร์ธานี รวมทั้งสิ้นเป็น ๑๐ ศูนย์สอบ

การขึ้นบัญชีผู้สอบได้

การขึ้นบัญชีผู้สอบได้ ก.พ. ใช้ระบบจังหวัดรหัสบัญชี คือ ย่อยกลุ่มจังหวัดให้ผู้สมัครสอบเลือกจังหวัดที่ตนต้องการจะได้รับการบรรจุเมื่อสอบได้ วิธีการนี้ ก.พ. มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการได้ "คน" ในจังหวัดนั้น ๆ หรืออย่างน้อยที่มีภูมิลำเนาจากจังหวัดใกล้เคียงไปทำงานด้วย สำหรับบุคคลที่ได้รับการบรรจุก็พอใจที่จะทำงานอยู่ในจังหวัดของตนหรือใกล้บ้านตนมากที่สุด ซึ่งระบบนี้ ก็เป็นทางหนึ่งที่จะป้องกันการโอนย้ายกลับเข้าภูมิลำเนาของตนในภายหลังได้พอสมควร

จังหวัดในรหัสบัญชีในปัจจุบัน มีกลุ่มจังหวัดดังนี้

- จังหวัดในรหัสบัญชี ๐ คือ เชียงใหม่ เชียงราย น่าน ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๑ คือ กำแพงเพชร ตาก นครสวรรค์ พิจิตร พิษณุโลก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๒ คือ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น นครพนม ร้อยเอ็ด มหาสารคาม เลย สกลนคร หนองคาย อุดรธานี
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๓ คือ ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ยโสธร สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี มุกดาหาร
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๔ คือ กระบี่ ชุมพร นครศรีธรรมราช พังงา ภูเก็ต ระนอง สุราษฎร์ธานี
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๕ คือ ตรัง นราธิวาส บัตตานี พัทลุง ยะลา สงขลา สตูล
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๖ คือ ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราคร นครนายก ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ

- จังหวัดในรหัสบัญชี ๗ คือ นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร ราชบุรี
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๘ คือ สระบุรี พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี ลพบุรี ชัยนาท อ่างทอง สิงห์บุรี อุทัยธานี นนทบุรี
- จังหวัดในรหัสบัญชี ๙ คือ กรุงเทพมหานคร

ติดตามผลการสอบภาค ก. และ ข. ทางโทรศัพท์

การให้บริการประชาชนจนถึงบ้านอีกแห่งหนึ่งของ ก.พ. คือ การบริการแจ้งผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ก. และ ข.) ผ่านธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ โทร. ๒๕๔-๕๖๖๖ และ ๒๕๔-๕๗๗๗ ผู้สมัครสอบเพียงแต่โทรศัพท์ (แบบกดปุ่ม) ตามไปยังหมายเลขดังกล่าว ก็ทราบได้ทันทีว่าตนสอบผ่านหรือไม่ การแจ้งผลการสอบภาค ก. ทางโทรศัพท์สายตรงผ่านธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่นี้ นับเป็นก้าวใหม่อีกก้าวหนึ่งของ ก.พ. ที่จะให้ความสะดวกแก่ผู้สมัครสอบ นอกเหนือจากการติดประกาศผลสอบตามศูนย์สอบทุกแห่ง ซึ่งก็ได้กระทำอยู่แล้ว

การดำเนินการสอบบรรจุเข้ารับราชการของ ก.พ. นับตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย คือ การประกาศผลการสอบ และขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้น เป็นการดำเนินการอย่างมีมาตรฐาน บริสุทธิ์ ยุติธรรม เสมอภาค และรัดกุม ไม่มีทางที่ใครจะช่วยเหลือผู้หนึ่งผู้ใดได้ หากผู้ใดสอบได้ นั้นหมายความว่า เป็นความสามารถของบุคคลผู้นั้นโดยแท้ ด้วยเหตุนี้ จึงใคร่ขอบอกกล่าวเล่าขานไว้ ณ ที่นี้ว่า หากมีผู้อับอ้าง ด้วยเหตุทั้งหลายทั้งปวงว่า จะช่วยเหลือให้สอบได้ หรือมีพฤติการณ์ใด ๆ ในทำนองนี้ อย่าหลงเชื่อ และอย่าหลงกลจ่ายเงินทองให้ผู้แอบอ้างนั้นเป็นอันขาด และขอความร่วมมือ แจ้งเลขาธิการ ก.พ. หรือผู้อำนวยการกองการสอบ สำนักงาน ก.พ. ทราบทันที เพื่อจะได้ดำเนินการกับบุคคลผู้นั้นตามกฎหมายต่อไป

การสรรหาคนให้รัฐก่อนที่จะสิ้นศตวรรษ ที่ ๒๐

ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการของ ก.พ. ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ซึ่งในระยะหลัง ก็มีการวิจารณ์กันว่าระบบการสรรหาของ ก.พ. นั้น ได้คนเก่งมาทำงานให้ราชการ แต่ไม่ได้หาคนดีมาพร้อม ๆ กันด้วย ในวงราชการไทยจึงมีแต่คนเก่งมากมาย แต่คนที่เก่งด้วยและมีจิตใจดีด้วย ยังมีไม่เพียงพอที่จะร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้ายิ่งกว่านี้ หากทางราชการได้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถและได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาและยังเป็นคนดีมีคุณธรรมอีกด้วย ก็เป็นที่เชื่อได้ว่า ระบบราชการไทยจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแน่นอน

สำนักงาน ก.พ. จึงคิดปรับปรุงการทดสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.) จากเดิมที่ประเมินด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เข้าสอบแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นการประเมินบุคคลโดยใช้เทคนิควิธีการประเมินบุคคลในหลายรูปแบบรวมกัน หรือที่เรียกว่า Assessment Centers เทคนิคดังกล่าวนี้ จะใช้วิธีการให้มีการอภิปรายกลุ่ม การสัมภาษณ์ การจำลองสถานการณ์ในการทำงาน การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด และแบบทดสอบจิตวิทยาอื่น ๆ สำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มทดลองใช้เทคนิควิธีการประเมินบุคคลในหลายรูปแบบนี้แล้ว ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. นอกจากนี้ใช้เทคนิคตามรูปแบบ Assessment Centers ซึ่งเป็นวิธีการประเมินบุคคลแบบเข้มข้นเพื่อค้นหาศักยภาพและลักษณะของผู้เข้าแล้ว สำนักงาน ก.พ.

ยังทดลองใช้วิธีการวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคล Personality Test เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานในสำนักงาน ก.พ. ด้วย โดยเริ่มใช้ในการเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลและข้าราชการที่จะบรรจุใหม่ หรือโอนมาจากส่วนราชการอื่น และจากการประเมินความเที่ยงตรงของวิธีการทดสอบทั้งสองแบบนี้แล้ว ปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ

อย่างไรก็ดี ส่วนราชการต่าง ๆ ที่รับ "คน" ซึ่ง ก.พ. สรรหาให้ไปแล้ว ก็ควรมีส่วนช่วยในการค้นหาศักยภาพของบุคคลนั้นด้วย ช่วงเวลาที่ให้ข้าราชการใหม่ทดลองปฏิบัติราชการ ๖ เดือน เป็นช่วงเวลาที่นานพอที่จะประเมินบุคคลด้วยวิธีการเข้มข้นเช่นที่สำนักงาน ก.พ. เริ่มทดลองใช้มาแล้ว

ส่วนราชการต่าง ๆ ย่อมต้องการคนเก่ง คนมีความรู้ความสามารถไปทำงานในหน่วยงานของตน และย่อมไม่มีหน่วยงานใดปฏิเสธคนดี มีคุณธรรมเป็นแน่ การแสวงหาความเป็นผู้มีจิตใจดีนั้น ไม่อาจค้นหาได้ในระยะเวลาอันน้อยนิด ก.พ. พยายามสรรหาคนเก่งให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้แล้ว ส่วนราชการก็ควรรับช่วงในการค้นหา ความเป็นผู้มีจิตใจดี มีจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดีของข้าราชการผู้นั้นอย่างจริงจัง และต่อเนื่องต่อไป และเมื่อถึงขั้นประเมินด้วยวิธีเข้มข้นเพื่อค้นหาศักยภาพแล้ว ปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจถึงจะพิจารณาแต่งตั้งให้รับราชการได้ ฉะนั้น หากส่วนราชการร่วมมือกับ ก.พ. ประเมินบุคคลที่ ก.พ. สรรหามาให้อย่างจริงจังและต่อเนื่องเช่นที่กล่าวมาแล้ว ก็เป็นที่เชื่อได้ว่า ในทศวรรษนี้ วงราชการไทยจะเพิ่มจำนวนข้าราชการที่มีทั้งความรู้ความสามารถ มีจิตใจดี มีคุณธรรมและมีจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดีมากขึ้น ●



จุดที่น่าสนใจใน
ระบบราชการ
ญี่ปุ่น

วีระ ไชยธรรม*

ในช่วงเวลาที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงาน ผู้ดูแลนักเรียนในประเทศญี่ปุ่น ผู้เขียนได้พยายามศึกษาว่าทำไมประเทศญี่ปุ่นจึงเป็นประเทศที่พัฒนา รวดเร็วมาก สาเหตุที่สำคัญอันหนึ่งได้แก่การปฏิรูปพื้นฐาน การศึกษาสำหรับอนุชนชาวญี่ปุ่น แน่นนอนสถาบันที่ เกี่ยวข้องกับการฝึกฝนอบรมป็นนิสัยเริ่มตั้งแต่บ้าน โรงเรียนและสถาบันการศึกษาระดับสูงขึ้นมาตาม ลำดับ ย่อมมีส่วนสำคัญมากในเรื่องนี้ แต่หลังจากที่ เรียนสำเร็จจากสถาบันการศึกษาแล้ว สถาบันที่มีส่วน สำคัญต่อมากก็คือหน่วยงานหรือองค์การที่คนญี่ปุ่นเข้า

ทำงาน ซึ่งจะมีทั้งภาคราชการและภาคเอกชน หน่วยงาน ทั้งสองภาคจะทำงานประสานสอดคล้องกันโดย มีคนญี่ปุ่นวัยทำงานที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกันปฏิบัติ งาน มีผู้กล่าวว่าบุคคลที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ในระดับเดียวกัน เมื่อปฏิบัติงานในภาค เอกชนหรือราชการไประยะหนึ่งแล้วบุคคลทั้งสองจะมี สถานะ ตำแหน่ง เงินเดือน ในระดับใกล้เคียงหรือระดับ เดียวกัน อันแสดงให้เห็นว่าหลักในเรื่องความรู้ความสามารถและอาวุโสยังถือปฏิบัติเป็นหลักสำคัญ

ในข้อเขียน ใครจะเน้นศึกษาถึงเรื่องจุดที่น่าสนใจในระบบราชการเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากเคยศึกษา และมีประสบการณ์เกี่ยวกับระบบราชการในประเทศ ต่าง ๆ เป็นทุนเดิมอยู่บ้างแล้ว จึงคิดว่าคงไม่ยากนัก ที่จะศึกษา ประกอบกับได้มีโอกาสติดตามท่านเสนา-

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ณ สำนักงาน ก.พ.

อิการ ก.พ. สำราญ ถาวรายุศม์ และท่านเอกอัครราชทูต ม.ล.พีระพงศ์ เกษมศรี เข้าพบและคาราวะท่านเลขาธิการ ก.พ. ญี่ปุ่น Mr. Shigeharu Kago-shima เมื่อวันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๓๒ และศึกษาดูงานเพิ่มเติมที่ Office of International Affairs, NPA โดยได้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นกับผู้อำนวยการ Tsuneo Fujiwara

สำหรับโครงสร้างของระบบราชการระดับประเทศก็เหมือนกับประเทศพัฒนาทั้งหลายคือ ประกอบด้วย ๓ องค์กรหลัก ได้แก่ รัฐสภา หรือสภาไดเอ็ต (National Diet) รัฐบาล (Cabinet) และศาล (Courts) รัฐสภา ประกอบด้วยวุฒิสภา (House of Councillors) มีสมาชิกทั้งหมด ๒๕๒ คน มีวาระ ๖ ปี มาจากการเลือกตั้งทั่วประเทศสลับกันทุก ๆ ๓ ปี ของจำนวนกึ่งหนึ่งของสมาชิกสภาทั้งหมด โดยใช้วิธีเลือกตั้งผสม คือระดับประเทศ ๑๐๐ คน ระดับจังหวัด ๑๕๒ คน ส่วนสภาผู้แทนราษฎร (House of Representatives) มีสมาชิกทั้งหมด ๕๑๒ คน มีวาระ ๔ ปี การเลือกตั้งแบ่งเขตทางตรงจากเขตเลือกตั้งทั่วประเทศจำนวน ๑๓๐ เขต แต่ละเขตมีจำนวนสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรได้ประมาณ ๓-๕ คน ตามจำนวนผู้ออกเสียง ๒๒๐,๐๐๐ คน ต่อสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ๑ คน สำหรับรัฐบาลนั้น รัฐสภาจะทำหน้าที่เลือกนายกรัฐมนตรีซึ่งจะมาจากสมาชิกรัฐสภา นายกรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งคณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนฯ มีสิทธิที่จะลงคะแนนเสียงไม่ไว้วางใจรัฐบาล ในกรณีที่รัฐบาลไม่ได้รับความไว้วางใจ รัฐบาลจะต้องลาออกหรือยุบสภาผู้แทนฯ เพื่อให้มีการเลือกตั้งใหม่ภายใน ๔๐ วัน

นายกรัฐมนตรีจะทำหน้าที่หัวหน้าคณะรัฐบาล และควบคุมดูแลงานในสำนักนายกรัฐมนตรี และมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอื่น ๆ อีก ๑๒ กระทรวง ทุกกระทรวงจะมีตำแหน่งปลัดกระทรวงฝ่ายรัฐสภา (Parliamentary Vice-Minister) กระทรวงละ ๑ ตำแหน่ง นอกจากกระทรวงการคลัง กระทรวงการค้า

ระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตร ป่าไม้และประมง จะมีปลัดกระทรวงฝ่ายรัฐสภา กระทรวงละ ๒ ตำแหน่ง นอกจากนั้นทุกกระทรวงจะมีตำแหน่งปลัดกระทรวงฝ่ายบริหาร (Administrative Vice-Minister) กระทรวงละ ๑ ตำแหน่ง ปลัดกระทรวงฝ่ายรัฐสภาเป็นข้าราชการเมือง เข้าและออกตามวาระของรัฐมนตรีหรือรัฐบาล ส่วนตำแหน่งปลัดกระทรวงฝ่ายบริหารเป็นข้าราชการประจำ ในสำนักนายกรัฐมนตรีจะมีหน่วยงานเทียบเท่าระดับกระทรวง มีรัฐมนตรี (State Minister) เป็นหัวหน้าหลายหน่วยงาน

จุดที่น่าสนใจในราชการญี่ปุ่น

๑. ก.พ. องค์การกลางบริหารงานบุคคลแห่งเดียว ก.พ. ญี่ปุ่นหรือที่เรียกว่า National Personnel Authority ประกอบด้วยกรรมการ ๓ คน ทำงานเต็มเวลา โดยกรรมการคนหนึ่งจะได้รับแต่งตั้งเป็นประธาน ก.พ. กรรมการ ก.พ. แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา กรรมการ ก.พ. ที่ได้รับแต่งตั้งจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเมืองใด ๆ ก่อนในระยะเวลา ๕ ปี กรรมการ ๒ คน จะเป็นผู้สำเร็จการศึกษาจากคณะและมหาวิทยาลัยเดียวกันไม่ได้ เหนือของการดำรงตำแหน่ง ๔ ปี กรรมการคนเดิมอาจได้รับแต่งตั้งใหม่ได้ แต่ระยะเวลาจะไม่เกิน ๑๒ ปี ระยะการเริ่มต้นและสิ้นสุดของการดำรงตำแหน่งของกรรมการแต่ละคนจะไม่ตรงกัน ประธาน ก.พ. มีระดับและเงินเดือนเทียบเท่ากับรัฐมนตรี สำนักงาน ก.พ. ญี่ปุ่นจะทำหน้าที่เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการทั้งสำนักงานซึ่งมีประมาณ ๗๐๐ คน เลขาธิการ ก.พ. เป็นข้าราชการประจำ มีระดับตำแหน่งและเงินเดือนเทียบเท่ากับปลัดกระทรวงฝ่ายบริหาร ก.พ. จะทำหน้าที่เป็นองค์การกลาง วางระเบียบ กฎเกณฑ์ และมาตรฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งหมด แล้วกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ จะนำไปปฏิบัติ หรือถือเป็นแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

๒. จำนวนข้าราชการญี่ปุ่นทุกประเภท ทั้งในราชการส่วนกลางและท้องถิ่นมีประมาณ ๔.๔ ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนกับพลเมืองญี่ปุ่นซึ่งมีประมาณ ๑๒๒ ล้านคนแล้ว จะเป็น ๔๓ ต่อประชาชน ๑,๐๐๐ คน น้อยกว่าประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำหลายประเทศ คือ เยอรมันตะวันตก ๗๙ ต่อ ๑,๐๐๐ ฝรั่งเศส ๑๒๒ ต่อ ๑,๐๐๐ อังกฤษ ๙๐ ต่อ ๑,๐๐๐ สหรัฐอเมริกา ๗๙ ต่อ ๑,๐๐๐

๓. การจัดกลุ่มและระดับตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา เริ่มต้นจากระดับบรรจุ คือผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ หัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี อธิบดี ปลัดกระทรวง และรัฐมนตรี ตามลำดับ ตารางบัญชีเงินเดือนจะจัดแบ่งตามกลุ่มงานหรือสายอาชีพ มี ๙ ประเภท ๑๗ บัญชี เงินเดือนของแต่ละกลุ่มตำแหน่งเมื่อเทียบตามกลุ่มสายการบังคับบัญชาแล้ว ในปี ๑๙๔๔ ฐานเงินเดือนโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ ๑๔๐,๐๐๐ เยนต่อเดือน หัวหน้าหน่วย ๒๔๐,๐๐๐ เยนต่อเดือน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ๓๖๐,๐๐๐ เยนต่อเดือน ผู้อำนวยการกอง ๔๓๐,๐๐๐ เยนต่อเดือน สำหรับตำแหน่งในระดับสูงนั้นโปรดดูในตารางแนบท้าย ทุกตารางเงินเดือนจะได้รับการปรับขึ้นตามดัชนีค่าครองชีพทุกปี ปี ๑๙๔๔ ขึ้น ๒.๓๕% ปี ๑๙๔๕ ขึ้น ๓%

๔. สิ่งที่แตกต่างกันจากบางประเทศคือ ข้าราชการญี่ปุ่นจะได้รับเงินโบนัสประจำปี ปัจจุบันรับ ๔.๙ เดือน เมื่อทำงานครบเกษียณอายุราชการ ข้าราชการจะได้รับเงินก้อนและบำนาญเป็นรายเดือนอีกด้วย การที่ข้าราชการได้รับเงินเดือนในอัตราค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ข้าราชการญี่ปุ่นจึงรับราชการเป็นอาชีพหลัก ห้ามมิให้ทำงานอย่างอื่นนอกเหนือจากงานราชการที่ทำอยู่ หลังจากออกจากราชการแล้ว หากจะทำงานภาคเอกชนซึ่งเป็นงานที่ความที่เคยเป็น ข้าราชการจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือมีอิทธิพลแก่หน่วยงานนั้นแล้ว ก็ไม่อาจจะทำได้ทันที ต้องรอเวลาสักระยะหนึ่งก่อน

๕. นอกจากนั้นข้าราชการที่ทำงานจนถึงอายุประมาณ ๕๐ เศษ แล้วอาจได้รับการแนะนำจากผู้บังคับบัญชาให้ลาออกเพื่อไปทำงานใหม่ที่ผู้บังคับบัญชาหาให้ งานใหม่จะดีกว่างานเดิมในแง่รายได้ ระบบนี้ทำให้ข้าราชการญี่ปุ่นมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชามากขึ้น มีตำแหน่งว่างสำหรับคนใหม่ด้วย

๖. เวลาทำงานของข้าราชการญี่ปุ่นจะทำได้ตั้งแต่ วันจันทร์ - ศุกร์ วันละ ๘ ชั่วโมง และเสาร์สลับเสาร์ อีกวันละ ๔ ชั่วโมง รวมเป็นสัปดาห์ละ ๔๒ ชั่วโมง โดยเฉลี่ย นับว่ามีเวลาทำงานมากกว่าข้าราชการบางประเทศ

๗. อาชีพรับราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติและมีรายได้ไม่ยิ่งหย่อนกว่าภาคเอกชน ดังนั้นนักศึกษาที่เรียนจบจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงสมัครใจจะเข้าทำงานราชการเป็นจำนวนมาก ผลการสอบเข้ารับราชการในระดับ ๓ (สำหรับผู้สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา) อัตราส่วนผู้สอบเข้าได้กับจำนวนผู้เข้าสอบประมาณ ๑ ต่อ ๗.๕ ระดับ ๒ (ระดับปริญญา) ๑ ต่อ ๙ ระดับ ๑ (ผู้ที่มีความสามารถสูง มีศักยภาพสูง) ๑ ต่อ ๑๙ จะเห็นว่าการสอบเข้ารับราชการเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลย

จากจุดที่น่าสนใจเหล่านี้ ทำให้ระบบราชการญี่ปุ่นทั้งระบบเป็นไปอย่างสอดคล้องต้องกัน และเชื่ออำนวยความสะดวกเวลาและทุ่มเทความรู้ความสามารถทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงไม่เป็นที่น่าสงสัยเลยว่า ทำไมราชการญี่ปุ่นจึงมีส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้ประเทศญี่ปุ่นเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว สิ่งที่เห็นได้ชัดน่าจะได้แก่ระบบที่ดี สิ่งดูใจที่เหมาะสม คุณภาพของข้าราชการญี่ปุ่น ซึ่งมิจะเบียดวินัยดี ขยันขันแข็ง และเก่งในการทำงานเป็นทีม จึงน่าที่จะพิจารณาเลือกสรรสิ่งที่ดีและนำไปปรับใช้กับระบบราชการของเราตามความเหมาะสมตามสภาพการณ์ในประเทศของเราด้วย ก็จะเป็นประโยชน์ต่อราชการโดยส่วนรวมไม่น้อย๑

พระราชบัญญัติกำหนดเงินเดือนของข้าราชการชั้นสูง
Base Salary in Higher Positions

(effective April 1985)

Base Salary per month	Political Appointees	Regular Service			Diet	Judges	Public Prosecutors	Defense Forces
		Administrative	Educational Research					
1,792,000	Prime Minister			President of each House	Chief Justice of Supreme Court			
1,307,000	Minister of State, President of Board of Audit, President of NPA			Deputy President of Each House	Justices of Supreme Court	Public Prosecutor-General		
1,278,000				Secretary-General of Each House				
1,249,000	Director-General of Cabinet Legislation Bureau, Chairman of Fair Trade Commission			Director-General of Legislation Bureau of each House	Chief Judge of Tokyo High Court			
1,157,000					Chief Judges of other High Court	Chief of Tokyo High Public Prosecutor's Office		
1,065,000	Commissioner of Board of Audit, Commissioner of NPA, Parliamentary Vice-Minister			Members of each House	Judges (special step)	Chiefs of other High Public Prosecutor's Office		
1,055,000	Deputy Chief Cabinet Secretary, Grand Chamberlain to H.M. the Emperor							
1,043,000	Commissioner of Fair Trade Commission	Administrative Vice-Minister	Presidents of University (6)		Judges (1st step)	Prosecutors (1st step)	Chairman of Joint Staff Council	
1,014,000								
985,000		Superintendent-General of Metropolitan Police Agency	Presidents of University (10)				Chief of Staff	
926,000		Deputy Vice-Minister, Director-General of Agency	Presidents of University (14)		Judges (2nd step)	Prosecutors (2nd step)		
864,000		Director-General of Bureau (important)	Presidents of University		Judges (3rd step)	Prosecutors (3rd step)	District Commanding General	
822,000								
801,000		Director-General of Bureau						
737,000					Judges (4th step)	Prosecutors (4th step)		

The Deputy Chief Cabinet Secretary who is appointed from among the members of each House receives 1,065,000 yen.

*The University of Tokyo and Kyoto University



**มาตรการด้านคอมพิวเตอร์ ค.ร.ม. เรื่องแก้ปัญหา
หนองไหล**



ปีนี้ปีที่สิบเอ็ดแห่งการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน ซึ่งยังคงวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ข้าราชการได้ระลึกและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของข้าราชการที่ว่า “บริการคืองานของเรา” ไว้อย่างเหนียวแน่น... สิ่งสำคัญที่ทอดไว้เหนือสิ่งอื่นใด เพื่อใช้เป็นหลักในการทำงานก็คือพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งพระราชทานให้แก่ข้าราชการพลเรือนเนื่องในโอกาสนี้ที่ว่า “ในการปฏิบัติราชการนั้น ขอให้ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ อย่างนึกถึงบำเหน็จรางวัลหรือผลประโยชน์ให้มาก...ขอให้ถือว่าการทำงานที่ไต่สมบุรณ์เป็นทั้งเวลาและประโยชน์อย่างประเสริฐ จะทำให้บ้านเมืองไทยของเราอยู่เย็นเป็นสุขและมั่นคง”

สืบเนื่องจากมติคณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ เมื่อวันที่ ๒๒ มกราคมที่ผ่านมา เรื่องการแก้ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับมัธยมศึกษาในระบบราชการ ส่งผลให้มีความเคลื่อนไหวคึกคักในวงราชการในช่วงนี้ คือ

- เริ่มแต่มีมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมวันที่ ๒ มีนาคม ที่ผ่านมาให้ขึ้นเงินเดือนข้าราชการทั้งระบบโดยให้ใช้บัญชี ข. ตั้งแต่ ๑ เมษายน คกนี้ทั้งนี้เป็นไปตามข้อเสนอของกระทรวงการคลัง

- ส่วนการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ราชการมีขนาดกะทัดรัดและมีประสิทธิภาพนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้จัดสัมมนาเรื่อง “มาตรการและทางปฏิบัติขจัดข้าราชการไร้สมรรถภาพ” ไปแล้ว เมื่อ ๒๑ มีนาคมที่ผ่านมา ผลสรุปก็จะนำเสนอต่อ ก.พ.เพื่อกำหนดเป็นมาตรการและกลไกในทางปฏิบัติให้ข้าราชการหย่อน

สมรรถภาพและไม่เหมาะสมนอกจากราชการต่อไป และที่ฮือฮาไม่แพ้ข่าวการขึ้นเงินเดือนเห็นจะเป็นมติ ก.พ.ให้กำหนดตำแหน่งอธิบดีและรองอธิบดีเป็นระดับ ๑๑ และ ๑๐ ได้ ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำเสนอ คร.ม.ต่อไป

ผู้ที่ได้รับผลกระทบในเรื่องนี้ บ้างก็จิตใจ สดใบบ้างก็คิดเลยเถิดไปถึงประสิทธิภาพในวงราชการว่าจะเป็นอย่างไรวินวันข้างหน้า ข้อคิดประการหลังนั้นพบได้ในบทสัมภาษณ์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นักวิชาการมือดีคนหนึ่งในยุคนี้ของไทย ในฉบับนี้ล่ะค่ะ

กำหนดตำแหน่งกันที่ไหน?



กระทรวงใหญ่ซึ่งถูกจับตามองอย่างใกล้ชิดในระยะนี้ นับตั้งแต่รัฐมนตรีลงมาถึงส่วนงานในสังกัด เห็นจะไม่มีทีใดเกินกระทรวงการคลังของท่านรัฐมนตรีประมวล สภาวสุ ชาวแวมว่า เมื่อเร็ว ๆ นี้ กรมสำคัญในกระทรวงนี้ *กรมศุลกากร* ก.พ.กำหนดให้มีตำแหน่งระดับ ๘ หรือ ๙ (๖) ซึ่งหมายถึงตำแหน่งทางวิชาการ ๑ ตำแหน่ง และตำแหน่งระดับ ๙ ธรรมดา ๆ อีกตำแหน่ง เป็นการกำหนดตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปีของกรมซึ่งเริ่มใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๓ ถึง ๒๕๓๕...แวะเวียนไปแถว ๆ สำนักนายกฯ แวมว่าด้วยวงเงินงบประมาณที่สูงขึ้น และแผนงาน/โครงการของรัฐเพิ่มมากขึ้น ก.พ.จึงกำหนดตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ (นักบริหาร ๑๐) เพิ่มให้อีกตำแหน่งในสำนักงานประมาณ งานนี้การแต่งตั้งคงเรียบร้อยนะค่ะ...ตำแหน่งระดับสูงระดับรองอธิบดี (นักบริหาร ๙) ที่ ก.พ.กำหนดให้ในระยะนี้มีค่อนข้างดีสักหน่อย ทั้งใน*กรมสรรพากร* *กรมการคลัง*ในและสำนักงาน ก.ค. กรมละตำแหน่ง ส่วนใน*สำนักเลขาธิการ คร.ม.* ได้ตำแหน่งระดับ ๙ เช่นกัน แต่ในชื่อตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๙)...แล้งแล้งในส่วนภูมิภาค

กันบ้าง วันนี้ของตำแหน่งสูงสุดในสำนักงาน*สาธารณสุขจังหวัด* ที่คลุกคลีกับงานที่มีคุณภาพ และความรับผิดชอบสูงเด่นชัดประกอบกับเป็นตำแหน่งที่ขาดแคลน ก.พ.จึงอนุมัติให้กำหนดตำแหน่งนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด เป็นตำแหน่งนายแพทย์ ๘ ระดับ ๙ ในจังหวัดต่าง ๆ ได้ ๑๓ จังหวัด คือ เชียงใหม่ พิษณุโลก นครสวรรค์ ลำปาง นครราชสีมา ขอนแก่น อุบลราชธานี สระบุรี ชลบุรี ราชบุรี สุราษฎร์ธานี สงขลา และนครศรีธรรมราช แวมว่าแต่งตั้งกันไปเรียบร้อยแล้ว... ลดหลั่นกันลงมาในระดับปฏิบัติกันบ้าง เริ่มด้วยในกระทรวงหัวเรียวหัวแรงสำคัญในการผันไทยให้เป็นนิกร กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการพลังงาน *กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์* ก.พ.กำหนดตำแหน่งใหม่เพิ่มให้ในปีงบประมาณ ๒๕๓๓ อีก ๑๙ ตำแหน่ง ในศูนย์ประสานงานวิชาการ สำนักงานเลขานุการกรม กองวิเคราะห์ยา กองวิจัยทางแพทย์และสถาบันวิจัยไวรัส เป็นนักวิทยาศาสตร์การแพทย์ ๓-๕ เสียส่วนใหญ่... นอกจากนั้น ยังได้กำหนดตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ ๓-๕ เพิ่มใหม่เป็นกรณีพิเศษ ในปีงบประมาณ ๒๕๓๓ เพื่อบรรจุผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท ด้านBiotechnology ที่ได้รับทุนโคลัมโบ ในปี ๒๕๓๓-๒๕๓๔ จำนวน ๒ ตำแหน่งให้ในศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี สำนักงาน*ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการพลังงาน*...ดูกระทรวงศึกษากันบ้าง *กรมศิลปากร* ได้ตำแหน่งใหม่ปี ๒๕๓๓ ไป ๔๕ ตำแหน่ง ในกองศิลปศึกษาและกองหอสมุดแห่งชาติ มีทั้งตำแหน่งระดับ ๖, ๓-๕, ๒-๔ และ ๑-๓ คละกันไป...ส่วนใน*กรมการศึกษานอกโรงเรียน* ก็ได้ตำแหน่งบรรณารักษ์ ๓-๕ ทดแทนอัตราถูกจ้างประจำที่ว่างและถูกยุบเลิกในห้องสมุดประชาชนจังหวัดชัยนาท ๑ ตำแหน่ง... มหาตไทยใน*กรมที่ดิน* ก.พ. กำหนดตำแหน่งใหม่และปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งในสำนักงานที่ดินจังหวัดสาขาตั้งใหม่ ๙ แห่ง คือ สำนักงานที่ดินจังหวัดนครราชสีมา สาขาชุมพวง, สำนักงานที่ดินจังหวัดพะเยา สาขาดอกคำใต้และสาขาแม่ใจ, สำนักงานที่ดินจังหวัดเชียงราย สาขาเวียงป่า

เป้า แม่สาย แม่จัน เวียงชัย พาน และเทิง รวมเบ็ดเสร็จให้ตำแหน่งใหม่ไป ๕๖ ตำแหน่ง และปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้อีก ๑๖ ตำแหน่ง... ส่วนในสำนักงานที่ดินสาขาที่มีอยู่เดิม ซึ่งกรมที่ดินขอให้ ก.พ.พิจารณากำหนดตำแหน่งให้คือ ในสำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาห้วยขวาง, สำนักงานที่ดินจังหวัดนนทบุรี สาขาบางใหญ่, สำนักงานที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สาขาพร้าว และสำนักงานที่ดินจังหวัดสุราษฎร์ธานี สาขาเกาะสมุย นั้น ก.พ.ได้กำหนดให้มีตำแหน่งใหม่เพิ่มขึ้นรวม ๔๗ ตำแหน่ง และให้ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งอีก ๕๕ ตำแหน่ง ก็มีทั้งตำแหน่งในสายงานหลัก เช่น เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด (สาขา), นักวิชาการที่ดิน, เจ้าพนักงานที่ดิน, เจ้าหน้าที่ที่ดิน, เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน, ช่างรังวัด กับตำแหน่งในสายงานสนับสนุนอีกพอสมควร... เมื่อมีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ สำนักนโยบายและแผนมหาดไทย จึงขอตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนในส่วนราชการเดิมไปกำหนดในส่วนราชการใหม่ ซึ่ง ก.พ.ได้อนุมัติให้ไป ๔ ตำแหน่ง เป็นตำแหน่งในระดับ ๗ และ ๘ อย่างละครึ่ง... ส่งท้ายช่วงนี้ด้วยข่าว ก.พ.อนุมัติให้ **สำนักงบประมาณ** ร่นเวลาการได้ตำแหน่งใหม่ ตามแผน ๓ ปี (๒๕๓๒-๒๕๓๔) จากปี ๒๕๓๔ มาเป็น ๒๕๓๓ รวม ๕ ตำแหน่ง ในกองงบประมาณฝ่ายความมั่นคงและศูนย์สารสนเทศการงบประมาณ เมื่อเดือน ก.พ. ที่ผ่านมา

ข่าวการสอบ



โอกาสการก้าวเข้าสู่ประตูราชการของผู้ที่สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีในสาขาวิชาต่าง ๆ กำลังจะมีขึ้นในเดือนเมษายน ๒๕๓๓ เมื่อสำนักงาน ก.พ. มีกำหนดการเปิดรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ครั้งที่ ๒/๒๕๓๓ บัดนี้คิดทั้งหลายที่สนใจจะรับราชการในส่วนราชการฝ่ายพลเรือนก็ลองมาดูกันว่า คุณสมบัติการศึกษาที่สำนักงาน ก.พ. จะเปิดรับสมัครในครั้งนี้จะมีตรงกับวุฒิที่สำเร็จหรือไม่ ดังนี้

● ตำแหน่ง นิติกร ๓ ผู้สมัครสอบจะต้องได้รับปริญญาตรีทางกฎหมาย

● ตำแหน่ง เศรษฐกร ๓ ผู้สมัครสอบจะต้องได้รับ ปริญญาตรีทางเศรษฐศาสตร์

● ตำแหน่ง นักบัญชี ๓ ผู้สมัครสอบจะต้องได้รับปริญญาตรีทางบัญชี

● ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี ๓ ผู้สมัครสอบจะได้รับปริญญาตรีทางบัญชีหรือพาณิชยศาสตร์

● ตำแหน่ง บุคลากร ๓ (ด้านการบริหาร) ผู้สมัครสอบจะต้องได้รับปริญญาตรีทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือปริญญาตรีทางการบริหาร สาขาการบริหารงานบุคคล

● ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์ ๓ ผู้สมัครสอบจะต้องได้รับปริญญาตรีทางภาษาอังกฤษ

ผู้ประสงค์จะสมัครสอบ จะส่งชื่อคู่มือและเอกสารการสมัครสอบทางไปรษณีย์ ตั้งแต่วันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๓๓ - ๘ พฤษภาคม ๒๕๓๓ โดยชื่อธนาณัติราคา ๑๒ บาท ส่งจ่ายปลายทาง ปณ.ดุสิต ในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พร้อมทั้งเขียนชื่อ ที่อยู่ ของตนลงบนกระดาษขนาด ๕ x ๑๐ เซนติเมตร ส่งไปยังตู้ ปณ. ๑๔๔๔ ศป.กท. ๑๐๐๐๐ และวงเล็บมุมของด้านล่างว่า "สมัครสอบ ก.พ." ทั้งนี้ จะส่งชื่อได้เพียงคนละ ๑ ชุด และสมัครได้คนละ ๑ ตำแหน่ง เท่านั้น ผู้สนใจอาจดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ศาลากลางจังหวัดทุกจังหวัด กระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน และติดต่อสอบถามเกี่ยวกับการส่งชื่อคู่มือและเอกสารการสมัครสอบ ณ ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขทุกแห่ง ได้ตั้งแต่วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๓๓ เป็นต้นไป .

ของฝากฉบับนี้ "การสอบของ ก.พ. เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม ทุกครั้ง ผู้สมัครสอบต้องใช้ความรู้ ความสามารถของตนเอง ไม่มีผู้ใดช่วยเหลือให้สอบได้ จึงขอให้อย่าเชื่อผู้แอบอ้างว่าช่วยให้สอบได้ แล้วถือโอกาสเรียก ร้องเงินทองหรือทรัพย์สิน ที่เรียกว่ากินตามน้ำโดยเด็ดขาด" พบกันใหม่ฉบับหน้า พ.ค.-มิ.ย. นี้ สวัสดิ์ค่ะ●

การพัฒนาบุคคล : รูปแบบในปี ๑๙๙๐

นิลวรรณ พงษ์สวัสดิ์
ม.ธ.พัชรภากร เทวกุล

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ทำให้การพัฒนา “คน” เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากไม่แล้วก็จะกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่ล้าสมัย ไร้คุณค่า และทำให้ผลิตผลของงานตกต่ำลงไป ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อองค์การและประเทศชาติโดยส่วนรวม

การพัฒนาบุคคลนั้น ไม่ได้หมายความว่าถึงการศึกษาหรือฝึกอบรมเท่านั้น แต่มีความหมายกว้างกว่ามาก เพราะจะรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ หรือทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานที่ยากขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การพัฒนาบุคคลนอกจากจะกระทำได้โดยวิธีการศึกษา ฝึกอบรมแล้ว ก็อาจทำได้โดยการสอนแนะนำ การฝึกปฏิบัติงาน การโยกย้ายสลับเปลี่ยนงาน การเข้าร่วมประชุมสังเกตุการณ์เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ เป็นต้น

แนวความคิดในการให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะทรัพยากรที่มีค่าขององค์การนั้น ได้เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาหลังยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในปี ๑๙๒๐ ได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลหลายประการในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๑ ได้เริ่มมีการคัดเลือกเข้ารับราชการทหาร การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานก็เริ่มในยุคนั้น และในปี ๑๙๒๗ ได้มีการศึกษาที่เรียกว่า Hawthorne Study โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ชั่วโมงการทำงาน ชั่วโมงพักผ่อนที่มีต่อผลผลิต ซึ่งผลจากการศึกษาปรากฏว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และการรวมกลุ่มกันทำงานจะมีผลกระทบต่อผลผลิตเป็นอย่างมาก ซึ่งในทัศนะของการพัฒนาบุคคล เห็นว่าการศึกษาค้นคว้าได้วางรากฐานสำคัญสำหรับการจ้างในการจัดโครงการต่าง ๆ ทางด้านสังคมให้แก่ลูกจ้าง เช่น การพักผ่อนหย่อนใจ การให้คำปรึกษาแนะนำ และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

หลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เป็นต้นมา ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก หลายประเทศได้มุ่งเน้นที่จะฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจและเน้นความสำคัญในการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งการให้หลักประกันความมั่นคงในงานแก่ลูกจ้าง ในสหรัฐอเมริกาได้มีการออกกฎหมายหลายฉบับที่มีผลกระทบต่อองค์การต่าง ๆ ทั้งในด้านการสรรหา การคัดเลือก การจ่ายเงินค่าตอบแทน และการพัฒนาบุคคล ฯลฯ เช่นในปี ๑๙๖๒ ได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนากำลังคน โดยระบุด้วยว่า นายจ้างจะต้องจัดหาเงินทุนพิเศษให้ลูกจ้างที่ยังไม่มีความชำนาญ ฝึกงานให้เกิดความชำนาญ

การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานนั้น อาจดำเนินการได้หลายประการทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในระหว่างปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน

สำหรับเทคนิควิธีการพัฒนา ซึ่งได้กล่าวในเบื้องต้นแล้วว่า อาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ และผู้ปฏิบัติงานสามารถรับการอบรม และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้หลายวิธี เช่น

การปฐมนิเทศสำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งอาจจะจัดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ หากเป็นทางการก็อาจจะให้เข้ารับการอบรมตลอดทั้งวัน หรือหากไม่เป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาอาจใช้เวลาวันละ ๑ - ๑ ชม. สอนแนะนำงานให้ลูกน้อง การปฐมนิเทศผู้เข้าใหม่เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก เพราะถ้าไม่มีการปฐมนิเทศอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ผู้เข้าทำงานใหม่ก็อาจพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างไม่ถูกต้อง และอาจใช้เวลาในการพัฒนามากกว่าปกติ

การฝึกหัดงาน ส่วนใหญ่จะใช้ในธุรกิจ คือให้คนฝึกความชำนาญ โดยให้ค่าจ้างต่ำกว่าปกติ และให้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ

การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน หลายบริษัทที่โยกย้ายสับเปลี่ยนบุคคล โดยเฉพาะในระดับผู้จัดการทุก ๆ ๒-๓ ปี เพื่อผู้จัดการจะได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการทั้งหมดของบริษัทได้อย่างกว้างขวางขึ้น

การเสนอแนะให้คำปรึกษา ผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาและเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (ตัวผู้บังคับบัญชาก็คาดหวังว่าจะต้องได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปด้วย) การเสนอแนะงานอาจกระทำอย่างเป็นทางการ เช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงาน หรืออย่างไม่เป็นทางการก็โดยการปรึกษาหารือหรือระหว่างรับประทานอาหารกลางวัน เป็นต้น

การประชุมผู้ปฏิบัติงาน หากสามารถดำเนินการอย่างเหมาะสม การประชุมผู้ร่วมปฏิบัติงานที่เรียกว่า staff meeting นั้น จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาอาจจะจัดประชุมทุก ๑-๒ สัปดาห์ โดยผู้ร่วมงานจะเสนอรายงานผลการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว การรายงานดังกล่าวจะช่วยพัฒนาทักษะในการเสนอเรื่องต่อที่ประชุม และยิ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ ได้รับทราบกิจการต่าง ๆ ขององค์การอีกด้วย

การให้ทุนอุดหนุนด้านการศึกษา ฝักรอบรมบริษัทเอกชนส่วนใหญ่จะให้เงินอุดหนุนลูกจ้าง ให้รับการศึกษาฝักรอบรมในวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยคาดหวังว่า การนำประสบการณ์จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน จะช่วยในการเพิ่มผลผลิต และสามารถทำงานที่ใหญ่ขึ้นได้

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคคล ไม่ว่าจะในรูปแบบใด จะมุ่งเน้นในการเพิ่มพูนความรู้ในงาน และเพิ่มพูนทักษะความสามารถในตัวบุคคล รวมทั้งเพื่อให้เข้าใจในเป้าหมายและกิจกรรมขององค์การ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น นอกจากวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว การพัฒนาบุคคลก็อาจดำเนินการได้โดยการใช้วิธีโอเทป การศึกษาเฉพาะเรื่องการบรรยาย การใช้

คู่มือในการปฏิบัติงาน เป็นต้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหาร และผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคคล จะต้องเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ ทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การ

การเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาบุคคลในปี ๑๙๙๐ จะเป็นอย่างไร?

ก่อนจะพูดถึงรูปแบบของการพัฒนา ควรจะได้พูดถึงรูปแบบขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปในปี ๑๙๙๐ เสียก่อน

องค์การในปี '๙๐ จะมีลักษณะไม่ตายตัว จะยืดหยุ่นกว่าเดิม การทำงานจะเป็นในลักษณะร่วมมือกัน งานจะยากและหนักขึ้น องค์การจะเน้นความรับผิดชอบ การสร้างสรรค์ และหาประโยชน์หรือความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์คน เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ทั้งในด้านองค์การ กำลังคน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการพัฒนาบุคคล ดังจะกล่าวต่อไปนี้:

ความเปลี่ยนแปลงในด้านรูปแบบขององค์การ

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ๖ ประการ ที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนา มีดังนี้

๑. ความต้องการในการเพิ่มผลผลิตจะเพิ่มสูงขึ้นมาก ฉะนั้น องค์การจะต้องหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นระบบ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่ให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพสูง

๒. ผู้เชี่ยวชาญซึ่งร่วมในการศึกษาวิจัย คาดการณ์ว่า การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในอัตราเร่ง โดยงานจะเปลี่ยนไปเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เวลาจะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากขึ้น เพราะองค์การที่ทำงานโดยใช้เวลาน้อยกว่าจะเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขัน

๓. องค์การในปี '๙๐ จะเปลี่ยนจุดเน้นไปเป็น **ลูกค้าและคุณภาพ** เพราะเป็นกุญแจดอกสำคัญในการแข่งขัน ทั้งนี้ ลูกจ้างจะต้องให้ความสำคัญแก่

จุดเน้นทั้งสองประการ ไม่ว่าจะเป็ลลูกค้าภายในหรือภายนอก

๔. องค์การหลายองค์การในปี '๙๐ จะมีการวางแผนและขอข้ายการดำเนินการทั่วโลกทั้งในด้านการตลาด ด้านการใช้ทรัพยากรรวม ด้านการแข่งขัน การเป็นหุ้นส่วนฯ บางทีคู่แข่งก็อาจจะเป็ลแหล่งข้อมูลและวัตถุดิบให้กันและกัน หรืออาจเป็ลลูกค้ากันได้ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่าง ๆ จะสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น และองค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

๕. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ จะขึ้นอยู่กับคุณภาพ ความสามารถและทักษะของทรัพยากรบุคคล ฉะนั้น แม้ว่าจะมีการปรับปรุงในด้านคุณภาพ ผลผลิต และคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ แต่ก็จะนำไปใช้ในปี ๑๙๙๐ ไม่ได้ ถ้าคนในองค์การไม่มีความสามารถและไม่อุทิศตนให้องค์การ องค์การซึ่งใช้เงินและเทคโนโลยีแก้ปัญหาโดยไม่มีคนที่มีความสามารถมาช่วย จะไปไม่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการอุตสาหกรรม ซึ่งต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และการยอมรับในความเปลี่ยนแปลง เพราะเป็ลสิ่งสำคัญที่จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

๖. โครงสร้างและรูปแบบของงานจะเปลี่ยนแปลงไปสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด จะถูกแทนที่โดยรูปแบบขององค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่น ขอบเขตงานของแต่ละคนจะไม่ชัดเจน จะมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยมีการผสมผสานทักษะในการทำงาน และร่วมกันทำงาน

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เกิดขึ้นแล้วในหลายองค์การ แต่ในปลายศตวรรษนี้ สภาพที่ทำงานในทุกองค์การจะแตกต่างไปจากเดิมอย่างแน่นอน ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของคนที่จะพัฒนา และยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

ความเปลี่ยนแปลงในด้านกำลังคน

ผลการวิจัยของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (ASTD) ระบุว่า ความเปลี่ยนแปลงในด้านกำลังคน ๔ ประการ ซึ่งจะมีผลให้รูปแบบการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในปี '๙๐ ต้องเปลี่ยนแปลงไป มีดังนี้

๑. กำลังคนในปี '๙๐ จะแตกต่างไปจากเดิม ในสหรัฐอเมริกา จะมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ช่องว่างของการไม่รู้หนังสือจะกว้างขึ้น เนื่องจากสัดส่วนของคนสูงอายุที่ไม่รู้หนังสือ หรือพูดภาษาอังกฤษไม่ได้เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีคนทำงานหลายชาติหลายภาษา ทำให้การดำเนินการด้านพัฒนาบุคคล การสื่อความหมาย ต้องเปลี่ยนแปลงไป

๒. ในปี '๙๐ คนจะทำงานที่ใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น เพราะงานในอนาคตเป็นงานที่ต้องการความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อการปรับปรุง ฉะนั้น การสร้างคนที่มีความรู้ ความสามารถ จึงเป็นสิ่งที่ทำหายยิ่ง

๓. ระบบค่านิยมจะเปลี่ยนแปลงไป คนในปี '๙๐ คาดหวังที่จะได้มีส่วนร่วมในการทำงานที่สำคัญ ๆ และเขาเห็นว่า ทักษะของเขาคือทรัพยากรที่จำเป็น ต้องใช้ การทำงานจะต้องอาศัยเทคโนโลยีและข้อมูลมากกว่าที่จะทำงานโดยผ่านสายการบังคับบัญชา นอกจากนี้ ยังคาดหวังว่าจะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนแบ่งในรายได้ที่ร่วมกันก่อให้เกิดเพิ่มขึ้นด้วย

๔. ข้อตกลงหรือสัญญาะหว่างองค์กรกับบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไป องค์กรในปี '๙๐ ต้องการได้พนักงานที่มีทักษะที่จะปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกัน พนักงานก็จะต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างดีด้วย

แนวโน้มรูปแบบของการพัฒนา

แนวโน้มของการพัฒนาในปี ๑๙๙๐ จะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีม และองค์กรโดย

ส่วนรวม ฉะนั้นรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือ HRD ในปี '๙๐ จะประกอบด้วยอะไรบ้าง?

ถ้ามองโดยทั่ว ๆ ไป HRD ก็คือกระบวนการในการเพิ่มความสามารถ หรือประสิทธิภาพของคน โดยใช้การพัฒนาเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะทำ HRD ในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเอง ในระดับผู้จัดการก็จะทำ HRD ในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยการสนับสนุนการพัฒนาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับผู้มีหน้าที่ในการจัดโครงการพัฒนาโดยตรง ที่เรียกว่า HRD Staff ก็จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์วิธีการพัฒนาทั้งหมด และจัดหาเครื่องมือในการพัฒนาให้แก่องค์กร

แต่ถ้าพูดโดยจำเพาะเจาะจง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปี '๙๐ จะประกอบด้วย ๓ วิธีการใหญ่ ๆ คือ

๑. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development หรือ T&D) โดยเริ่มต้นแต่การระบุปัญหา การประเมิน การช่วยพัฒนาเพื่อให้แต่ละคนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตได้

๒. การพัฒนาองค์การ (Organization Development หรือ OD) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน และเพื่อช่วยกลุ่มหรือทีมงานในการริเริ่มและจัดการเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง

๓. การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development หรือ CD) ให้แต่ละคนมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ที่จะสอดคล้องกับความต้องการของทั้งบุคคลและองค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปี '๙๐ หมายความว่าถึง

“การใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของคน กลุ่ม และองค์กร”

ฉะนั้น ถ้าอยากให้คนมีความสามารถ อยากให้องค์การมีประสิทธิภาพ ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในปี'๙๐ นี้ ก็จะต้องใช้วิธี T&D, OD, และ CD ควบคู่กันไป แต่การพัฒนาจะได้ผลแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ ไม่ว่าวิธีการและเครื่องมือจะดีอย่างไร ถ้าตัวบุคคลไม่พร้อมที่จะพัฒนา ไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว การพัฒนาก็คงจะหวังผลยาก ฉะนั้น ที่ท่านพุทธทาสกล่าวไว้ว่า "จะพัฒนาใครเขา ก็ต้องพัฒนาที่ตัวเราก่อน" นั้น จึงเป็นความจริงที่ไม่อาจปฏิเสธได้ เราขอภาวนาให้ปี '๙๐ เป็นปีแห่งการพัฒนาคนที่เห็นผลจริงจังเสียที

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวแล้ว ทุกฝ่ายทั้งภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ต่างก็เคลื่อนไหวและทุ่มเทอย่างจริงจัง เพื่อให้คนของเรามีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรได้ตามเป้าหมาย องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ก็เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย, การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, IBM, ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารอื่น ๆ อีกหลายแห่ง ในภาคราชการนั้น นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนก็ได้ประกาศใช้ไปแล้ว เมื่อวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๓๒ วิทยาลัยนักบริหารก็อยู่ระหว่างเริ่มทำการก่อสร้างอย่างรีบเร่ง เสร็จเมื่อใดก็จะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาข้าราชการต่อไป

นอกจากนั้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (๒๕๓๕-๒๕๓๙) ก็ได้ระบุเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนกำลังคนว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ ทั้งนี้เพราะ "คน" คือปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เรามีประสิทธิภาพ และความสามารถที่จะแข่งขันกับต่างประเทศได้

แน่นอนที่สุดว่า องค์กรขนาดใหญ่เช่น ภาคราชการ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรมพัฒนาเองทั้งหมด จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ หรือให้ความช่วยเหลือ แนะนำ เกี่ยวกับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

หน่วยงานดังกล่าวนั้นก็คือสำนักงาน ก.พ. ซึ่งในปัจจุบันมี ๒ องค์กรที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน คือ:

๑. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เป็นส่วนราชการในสำนักงาน ก.พ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. สำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๒๓

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. เพื่อดำเนินการและเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือนให้สามารถดำเนินการได้ ตามนโยบายและมาตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พัฒนาข้าราชการพลเรือนในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหาร การฝึกอบรม คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเรื่องที่เป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล หรือเป็นความต้องการร่วมกันของกระทรวง ทบวง กรม พัฒนาและเผยแพร่เทคโนโลยีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และศึกษาวิจัยทางวิชาการ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ปัจจุบัน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มี นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

บทบาทและการดำเนินการ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนดำเนินงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ โดยเน้นบทบาทหลัก ๒ ประการ คือ

๑. บทบาทในฐานะที่เป็นศูนย์วางแผนและประสานงานการดำเนินการฝึกอบรมด้านการบริหารและการบริหารงานบุคคล เพื่อการพัฒนาข้าราชการ

โดยในปีงบประมาณ ๒๕๓๓ นี้ สถาบันฯ ได้กำหนดโครงการ/หลักสูตร การสัมมนา/ฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนไว้ดังนี้

กำหนดการสัมมนาและฝึกอบรม ปีงบประมาณ ๒๕๓๓

ชื่อโครงการ/หลักสูตร	จำนวน วัน	ระยะเวลาดำเนินการ											ครั้ง/คน		
		ธ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	
ด้านการบริหาร โทร. ๒๔๒๕๔๔๔. ๒๔๒๒๓๓ รหัส ๒๒๓															
สัมมนานักบริหารระดับรองอธิบดี นบค.๒	๑๕			๒๐-๒๔			๕-๑๐						๒๕-๓๐		๑/๑๐
โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง นบค.๑	๑๓			๒๔	๕	๑๐		๒๕	๕	๒๕	๕-๑๐	๕-๑๐		๒/๑๐	
สัมมนานักบริหารระดับผู้อำนวยการกอง	๑๐											๒๕-๒๕		๑/๑๐	
สัมมนาหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด	๕		๒๐-๒๕											๑/๑๕	
การบริหารสำนักปลัดบัญชา	๑๐					๑๒-๒๓							๑๐-๒๕	๒/๑๐	
ประชุมติดตามผลการสัมมนานักบริหารฯ ชั้น ครั้งที่ ๒	๓	๒๕												๑/๑๐	
การพัฒนาวิทยากรทางการบริหาร ๖ ครั้ง								๑๐-๑๑	๑๕-๑๖	๒๐-๒๑	๒๕-๒๖	๓๐-๓๑	๓๕-๓๖	๑/-	
สัมมนานักบริหารระดับอธิบดี ๕ ครั้ง	๒					*		*		*		*		๕/๑๐	
ด้านการบริหารรพศ โทร. ๒๔๐๐๔๔๖. ๒๔๒๒๓๓ รหัส ๕๑๔, ๕๑๕															
การประชุมวางผู้พื้นฐานในการบริหารรพศ	๑๒					๑๑-๑๒								๑/๑๐	
การดำเนินการทางวินัย	๒๐									๑-๒๕				๑/๑๐	
การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ตำแหน่ง	๑๒					๑๒-๓๐								๑/๑๐	
การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน	๔									๒๕-๒๕				๑/๑๐	
โครงการสัมมนาการบริหารรพศต่อประจำ ภาคต่าง ๆ ร่วมกับกองตรวจและทะเบียน ประวัติ	๓		๒๒-๒๕											๑/๕๐	
สัมมนาการบริหารรพศระดับผู้บังคับบัญชา เรื่องจิตวิทยาการบริหารรพศ	๓							๑๔-๒๐						๑/๑๐	
การสัมมนาการบริหารรพศสำหรับ หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่	๑๑										๒๕-๒๕			๑/๑๐	
การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวางแผน กำลังคน	๕										๒๕-๒๕			๑/๑๐	
ด้านการฝึกอบรม โทร. ๒๔๒๕๔๔๖. ๒๔๒๒๓๓ รหัส ๕๑๕, ๕๑๕															
ด้านความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม	๕	๒๖		๑๑-๑๕										๒/๑๐	
เทคนิคการนำความจำเป็นในการฝึกอบรม															
เทคนิคการสร้างและพัฒนาหลักสูตร	๑		๒๐-๒๐					๑๑-๑๑						๒/๑๐	
เทคนิคการประเมินผลการฝึกอบรม	๕			๑๔-๑๔						๒๕-๒๕				๒/๑๐	
วิทยาการฝึกอบรม	๔	๑๕-๑๕	๑๕	๒๑-๒๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑๑-๑๑	๑/๑๐	
		๑๕-๑๕	๑๑-๑๑	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑๕-๑๕	๑/๑๐	
การนำบริหารร่างกายในการฝึกอบรม	๑				๑๑									๑/๑๐	
การสร้างและการใช้กรณีศึกษา	๒										๑๕-๑๕			๑/๑๐	

ชื่อโครงการ-หลักสูตร	จำนวน วัน	ระยะเวลาดำเนินการ												ครึ่ง/คน
		ก.ค.	พ.ค.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ก.ค.	ก.ค.	ก.ค.	ก.ค.	ก.ค.	
ด้านการพัฒนาคุณภาพรวม														
โทร. ๒๕๒๓๒๖, ๒๕๒๓๓๓ รหัส ๒๒๓ การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยวิธี	๓					๒๗								๕ / ๕๐
วิทยากรและผู้ส่งเสริมกิจกรรมด้วยวิธี	๕									๒๕๐๕				๕ / ๓๐
การพัฒนาคุณภาพรวมด้วยวิธี	๕				๒๗๒๖					๒๖๒๐				๒ / ๒๐๐
กิจกรรมด้วยวิธี สวิตช์ ๕	๓				๒๗๐๕									๕ / ๕๐๐
กิจกรรมข้อเสนอแนะ และ ๕ ส.	๓									๒๓๐๕				๕ / ๕๐
การศึกษาการทำงาน (Work Study)	๕							๒๗						๕ / ๕๐
ด้านเทคโนโลยีการฝึกอบรม														
โทร. ๒๕๐๒๒๕, ๒๕๐๓๓๓ รหัส ๕๐๕, ๒๒๒ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ "เทคนิคการออกแบบ และผลิตแผ่นโลหะเพื่อการฝึกอบรม"	๕				๒๕๒๖			๓๐๐						๒ / ๕๐
ด้านจริยธรรม โทร. ๒๕๐๐๕๖, ๒๕๐๓๓๓ รหัส ๕๐๕														
อบรมวิทยากรจริยธรรม	๓				๒๕๒๖			๓๐๖			๒๐๕		๒๕๕ / ๕๐๐	
การเสริมสร้างจริยธรรมข้าราชการทั่วไป ระดับปฏิบัติการ	๓							๒๗			๒๕๐		๒๕๐	๓ / ๕๒๐
สัมมนาหลักสูตรอบรมวิทยากรจริยธรรม	๑												๒๕ / ๒๐๐	
การประสานแผนและกาจัดวิทยากรส่วนนี้ในด้าน การพัฒนาจิตใจระหว่างส่วนราชการต่างๆ	๑										๒๐			๕ / ๒๐
ด้านการฝึกอบรมพิเศษ โทร. ๒๕๐๐๕๗, ๒๕๐๓๓๓ รหัส ๕๐๖, ๕๐๕														
ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ	๕							๒๓๒๖			๒๐๒๕			๕ / ๕๐
การปฏิบัติงานธุรการ	๕										๒๐๒๕			๕ / ๕๐
เทคนิคการปฏิบัติงานธุรการ	๕										๒๖๒๐			๕ / ๕๕
การบริหารงานธุรการ	๕							๒๐๒๖						๕ / ๕๕
การเขียนหนังสือราชการ	๕										๒๓๐๕			๕ / ๕๕
เทคนิคการเป็นเลขานุการ	๕				๒๐๒๖									๕ / ๕๐
การปฏิบัติงานเลขานุการ	๓							๒๓๒๖						๕ / ๕๐
อบรมอาสาสมัคร กสร.	๑	๒๕												๕ / ๕๐๐
การสำรวจการเวียนด้วยตนเอง	๕													๕ / ๕๐
การประชุมอภิปรายบทเรียนการบริหารงานบุคคล (ภาคเหนือ)	๒/๓									๒๓๒๖		๒๖๒๐		๒ / ๒๐๐
ด้านการฝึกอบรมทางไกล														
โทร. ๒๕๐๐๕๗, ๒๕๐๓๓๓ รหัส ๕๐๕, ๕๐๕														
ความรู้พื้นฐานการปฏิบัติราชการ ๑ รุ่น														๒/๕๕๐๐
การบริหารงานบุคคล (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, ภาคใต้, ภาคเหนือ) ๑ รุ่น														๓ / ๒๒๓
การบริหารงานบุคคล (ภาคกลาง, ภาคตะวันออก) ๑ รุ่น														๑ / ๒๕๕
การบริหารงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ ประจำจังหวัด														๑ / ๒๐๐

ผู้ประสงค์จะเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา

โปรดแจ้งหนังสือถึงเพื่อติดต่อโดยตรงกับโครงการฝึกอบรม

ทั้งนี้ ควรจะมีระยะเวลาล่วงหน้า ๒ เดือน ก่อนเปิดการอบรมในหลักสูตรนั้นๆ

ซึ่งผู้สนใจหรือประสงค์จะเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาหลักสูตรใด ๆ สามารถแจ้งต้นสังกัดเพื่อติดต่อโดยตรงกับโครงการฝึกอบรมได้ ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก คู่มือ กพ. ๑๐๓๐๐

๒. สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ เป็นหน่วยงานอิสระ จัดตั้งขึ้นโดยมูลนิธิพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ. ได้ก่อตั้งขึ้นโดยได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจาก มูลนิธิคอนราด อเดเนาท์

สถาบันที่ปรึกษาฯ ถือกำเนิดขึ้นจากการที่สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักว่าในปัจจุบันมีส่วนราชการจำนวนมากไม่น้อยที่ต้องประสบปัญหาด้านการปรับปรุงระบบการบริหารและดำเนินการ เนื่องจากขาดผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในสาขาเฉพาะ ให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม อีกทั้งในปีหนึ่ง ๆ ราชการไทยต้องจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินสมทบค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศปีละเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ภายในประเทศยังมีผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในสาขาต่าง ๆ อยู่มาก เพียงแต่ยังกระจุกกระจาย ทั้งที่เกษียณอายุราชการแล้ว และยังรับราชการอยู่

จากเหตุผลข้างต้น สำนักงาน ก.พ. จึงสนับสนุนให้มีการจัดตั้ง สถาบันที่ปรึกษาฯ ขึ้น เพื่อให้บริการด้านคำปรึกษา (consultancy services) แก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ที่ร้องขอโดยคิดค่าบริการแบบไม่แสวงหาผลกำไร โดยได้ให้บริการในสาขาต่าง ๆ ได้แก่ สาขาการบริหารการปกครอง สาขาการบริหารทรัพยากรบุคคล สาขาเทคโนโลยีและการวิจัย สาขาการบริหารการเงินการคลัง และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ตามที่ได้รับบริการร้องขอ

ปัจจุบันสถาบันที่ปรึกษาฯ อยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกของนายชลอ ธรรมศิริ และได้ให้บริการเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพแก่หน่วยงานต่าง ๆ มาแล้ว เป็นจำนวนมากไม่น้อย ดังเช่น โครงการปรับปรุงอัตรากำลังและระบบงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โครงการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ฝ่ายจัดการ

มูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ โครงการจัดทำแผนทิศทาง กรมวิเทศสหการ และกรมประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เป็นต้น

บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สถาบันที่ปรึกษาฯ ได้บริการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ตามผลงานโครงการด้านต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้ว และยังคงดำเนินการอยู่ ดังต่อไปนี้

๑. โครงการเพื่อพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม/สัมมนาเฉพาะเรื่อง ตามความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน เช่น การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารแรงงาน กรมแรงงาน การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมพื้นฐาน คิวซี เทศบาลเมืองนครสวรรค์และเทศบาลเมืองนครราชสีมา การจัดสัมมนาผู้บริหารกลุ่มบริษัทสหวิริยา โอเอ เรื่อง กลยุทธ์การแก้ไขปัญห และการตัดสินใจ เป็นต้น

๒. โครงการเพื่อปรับปรุงงานฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น โครงการพัฒนาระบบการฝึกอบรม กรมทางหลวง ซึ่งมีแนวดำเนินการเป็นการพัฒนาหลักสูตร สำหรับนักบริหารระดับต่าง ๆ พัฒนาวิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังแก่กองฝึกอบรม เป็นต้น

๓. การให้คำปรึกษาเพื่อสนับสนุนการจัดฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น โครงการสัมมนาข้าราชการระดับ ๗-๘ สำนักงานประมาณ โครงการสัมมนาผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. เรื่องการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหาร เป็นต้น

หน่วยงานใดสนใจขอรับบริการ สามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ผู้อำนวยการสถาบัน ที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ อาคารสำนักงาน ก.พ. ชั้น ๒ ถนนพิษณุโลก คู่มือ กพ. ๑๐๓๐๐ โทร. ๒๕๐-๑๓๕๗ หรือ ๒๕๐-๑๓๓๓ ต่อ ๑๔๓

หนังสืออ้างอิง

1. Management, Patrick Montana and Bruce Charnov, Barron's Business Review Series, Inc. New York 1987.
2. Training & Development Journal, Models for HRD Practice, Patricia A. Mclagan, September 1989.



เด็กเล่น

นางเปิดหอมเริ่มขึ้นแล้วหัว
ตั้งสามหัวทั้งเมืองคนใหญ่โต
...
ให้เขาใช้ความเหนื่อยยาก...
ทั้งเด็กเล็กใหญ่ต่างใช้เส้น
...
นางทำเงินหลอนเธอไว้รอจนเย็น
ถูก...
ทั้งการดูหมิ่นข้าช่างว่าแห้ว
...
นางทำกับเพื่อเพื่อผั่งเสีย
...
น้องละเหี่ยอกหมศลิทธิ...
...
ถ้าไม่ยังโรคระบาด...
...
นั้คือการเมืองอีกละหนวงไทย
...
กอบไทยผลใส่ตัว...
งานคือเงินที่ได้รับได้โต๊ะ
คนนั้น โปะคนนี้ให้ไว้ภาชี
...
เป็นเครื่องจู้ถูกน้อง...
ช่างเปิดหอมรับคำผั่งนั่งไม่คิด
ทั้งลิดชิดทั้งวาจาช่างนำข้า
ให้เราสวมหัวโขนตะ โคนนำ
วิกรรมแบบนี้...
ไม่ตีเลย

“บัดนี้คือชาติ”

บทสัมภาษณ์พิเศษ: เรื่องเก่าที่ต้องเล่าอยู่เรื่อยๆ

หนึ่งในปัญหาสำคัญของระบบราชการไทยในช่วงสมัยนี้ที่ได้รับการกล่าวขานถึงอย่างกว้างขวางในแวดวงนักวิชาการและสื่อมวลชน คงไม่พ้นปัญหาเรื่องการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน สาเหตุรวมถึงมาตรการการแก้ไขปัญหานี้ได้ถูกหยิบยกมาพูดถึงหลายครั้งหลายคราจากหลายมุมมอง จบจนวันนี้รัฐบาลจึงได้มีมาตรการยกเครื่องระบบราชการไทย โดยหลักใหญ่ใจความนอกเหนือจากให้ปรับปรุงการจัดองค์กร...กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล...รวมทั้งให้ปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ของข้าราชการแล้ว ยังระบุให้จำกัดขนาดบุคลากรของระบบราชการให้มีขนาดกะทัดรัด แต่มีคุณภาพสูงอีกด้วย มาตรการหลังสุดนี้ คือที่มาของบทสัมภาษณ์ฉบับนี้ ที่ตั้งประเด็นว่าด้วยการพัฒนาคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพราชการ ผู้ที่พูดคุยกับเราในคราวนี้ ท่านหนึ่งเป็นผู้ที่รู้จักกันดีในแวดวงนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์...ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์...อีกท่านอยู่ภาคเอกชน ในธนาคารพาณิชย์ที่มีชื่อเสียงมาช้านาน และปัจจุบันเป็นหนึ่งในบรรดาหน่วยงานเอกชนที่ทุ่มเทให้โครงการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างจริงจัง...คุณปภาอารยะ สุวรรณเทมีย์ ซึ่งได้คลุกคลีกับงานด้านบุคคลมานาน โดยเป็นผู้จัดการฝ่ายพนักงาน ตั้งแต่ปี ๒๕๒๓-๒๕๓๒ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายธุรการ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด



ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์

๑๑

ค่าจ้างเพิ่มขึ้น คนที่ยิ้มคือคน
ที่ไม่มีประสิทธิภาพ คนที่ไม่ยิ้ม
คือคนที่ทำงานมากกว่าเงินเดือน
ที่ได้รับอยู่แล้ว แต่คนที่ยิ้มก็ไม่
เห็นใครทำอะไรเขาได้

๑๑

วราสารฯ จากปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับ
สมองในราชการที่เรียกว่า “สมองไหล” อยู่ในขณะนี้
และรัฐบาลได้มีนโยบายให้สำนักงาน ก.พ. ปรับปรุง
ประสิทธิภาพในการทำงานในระบบราชการ และ
พัฒนาคุณภาพข้าราชการให้สูงขึ้น และมีขนาดกะทัด
รัด ในความคิดของอาจารย์ นโยบายของรัฐบาลนี้
เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ดร.จีระ ผมเห็นด้วยที่ประเทศของเราเริ่มให้ความ
สนใจปัญหาการสูญเสียบุคลากรมีสมองของรัฐบาล
ไปสู่ภาคเอกชน ในเรื่องนี้ผมคิดว่ามี ๒ ประเด็น ที่ต้อง
พูดในปัญหานี้คือ นอกจากภาคราชการต้องเสียคนที่
มีประสบการณ์ คนที่มีความชำนาญพิเศษและคนที่
เข้าใจในเรื่องของการทำงาน มาถึง ๑๐ ปี หรือ ๒๐
ปีแล้ว อีกจุดหนึ่งที่ผมคิดว่าเราต้องนึกถึง คือ ขณะนี้
เรายังไม่มีมีนสมองเข้ามาสู่ระบบราชการอีกด้วย

วราสารฯ คิดว่ามีสาเหตุจากอะไร

ดร.จีระ ผมว่ามีสาเหตุ ๓ ประการด้วยกัน
ประการแรก คือภาพพจน์ของคนในระบบราชการ
ปัจจุบันตกต่ำ ทำให้เกียรติยศหรือความภาคภูมิใจ
ที่จะเป็นข้าราชการในปัจจุบันมีน้อยลง ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่ง
ที่ผมคิดว่าเราจำเป็นต้องแก้ไขโดยเร็ว

ประการที่ ๒ เรื่องรายได้ ประเด็นนี้ผมคิดว่าการ
แก้ปัญหาก็ทำอยู่ขณะนี้ ๒ เรื่อง คือ ปรับบัญชีเงิน-
เดือนเพื่อยกระดับรายได้จากบัญชีต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งก็
ไม่ได้สูงมากนัก อีกเรื่องคือการให้เงินค่าตอบแทน
พิเศษเป็นค่าชำนาญการ ซึ่งขณะนี้เท่าที่ทราบ รัฐบาล
จะจ่ายเงินสำหรับคนที่เป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งเป็น
วิธีการที่ดี คือเราเอามูลค่าของตลาดเป็นตัวตัดสิน
เช่น วิศวกรโดยเฉลี่ยอาจจะได้ค่าตอบแทน ๘ พันบาท
ต่อเดือน เราก็อาจจะให้ความสนใจที่จะเพิ่มเติมให้เขา
ในอัตราที่สูงขึ้น ถ้าเขามาอยู่ในระบบราชการ วิธีการนี้
ต่างประเทศเขาทำกันแล้ว อย่างเช่นในอเมริกา พวก
ศาสตราจารย์ที่สอนหนังสือทางด้านธุรกิจในมหา-
วิทยาลัย เงินเดือนสูงมาก แต่พวกที่สอนด้านประวัติ-
ศาสตร์โรมัน ได้เงินเดือนต่ำ เนื่องจากมูลค่าของเขาใน
ตลาดต่ำ

ประการสุดท้าย คือเรื่องความไม่คล่องตัวในระบบราชการ เวลาผมมองทรัพยากรมนุษย์ ผมมองว่าความต้องการในชีวิตมนุษย์เราไม่ใช่เรื่องเงินหรือเรื่องเกียรติอย่างเดียว แต่ยังมีความต้องการความภูมิใจ ความรู้สึกว่าได้ทำงานที่มีคุณภาพ มีอิสระและต้องใช้ความคิดริเริ่ม ซึ่งขณะนี้กฎเกณฑ์ในระบบราชการ ผมมีความรู้สึกว่ายังไม่ได้แก้ไขเท่าที่ควร สมมติเราให้เงินเดือนซี ๓ มากขึ้น เท่ากับราคาตลาด แต่พอเข้าไปทำงานก็ยังให้ทำงานลักษณะเสนอเจ้านายเพื่อพิจารณาอย่างนี้ ก็ไม่สามารถทำให้เขามีความภูมิใจในงานที่ทำได้

วสารฯ อาจารย์คิดว่าควรแก้ไขปัญหาเหล่านี้
อย่างไร

ดร.จีระ ผมว่าคนรุ่นใหม่มีความคาดหวังในการทำงานไม่เหมือนกับคนรุ่นเก่า คือ เขาขอไม่ได้เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนฝูงที่ทำงานในภาคธุรกิจ ซึ่งขณะนี้เติบโตเร็วมาก เพราะฉะนั้นคนที่เข้าไปทำงานธุรกิจเอกชน บางคน ๓ ปีก็ได้เป็นใหญ่แล้ว มีรถยนต์ใช้มีอะไรใช้ แต่ราชการไม่เป็นอย่างนั้น เพราะฉะนั้น โครงสร้างการบริหารราชการหรือผังองค์กรจะต้องปรับปรุง ซึ่งผมว่า ก.พ. ก็มีความคิดอยู่แล้ว แต่ว่าไปทำในลักษณะควบคุมมากกว่าพัฒนาบุคคล ซึ่งก็ทำหน้าที่อันหนึ่งได้ดี คือ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ดี ผมพูดอย่างนี้ไม่ได้ไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ ก.พ. ทำอยู่ แต่ว่าแนวคิดต่าง ๆ ในการพัฒนาคนปัจจุบันของเราผังอยู่ในระบบราชการมากเกินไป หน้าที่ดูแลในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่งเริ่มขึ้นมา แต่ต่อไปนี้ผังองค์กรคงต้องเป็นผังองค์กรที่มีความคล่องตัวมากขึ้น ระบบราชการปัจจุบันต้องการคนที่ทำงานทางด้านวิจัย ต้องการคนทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญพิเศษ แต่ว่าผังขององค์กรในขณะนี้นั้น แม้แต่ผู้อำนวยการในกรมวิชาการต่าง ๆ ก็ไม่ได้ทำงานวิชาการจริง ๆ ฉะนั้นการสร้างสิ่งสูงใจเหล่านี้คงจะต้องคิดให้ดี ผมเชื่อว่าสิ่งหนึ่งที่ทาง ก.พ. ทำได้ก็คือ จัดให้มีอบรมทางด้านการบริหารสำหรับผู้ช่วยการ

กองใน ก.พ. เสียก่อน เขาจะได้เข้าใจแนวความคิดและเทคนิคในการบริหารว่าในอนาคตนั้นระบบราชการก็ต้องมีระบบบริหารที่ใกล้เคียงกับภาคเอกชนเช่นกัน สรุปก็คือ ผมเห็นด้วยกับการปรับปรุงเงินเดือน แต่ยังไม่พอ การจัดการดูแลคนดี ๆ ไว้ในระบบหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มันไม่ใช่เรื่องเงินอย่างเดียวจะต้องมีวิธีการที่คล่องตัวที่เปิดโอกาสให้คนเหล่านี้ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย สรุปแล้วคือเราต้องสร้างคน รักษาคน แต่เราก็ต้องจัดการหรือบริหารคนไปพร้อม ๆ กันด้วย

วสารฯ การปรับปรุงผังองค์กรโดยเฉพาะในเรื่องของโครงสร้างตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์คิดว่า
น่าจะปรับปรุงอย่างไร

ดร.จีระ ที่เป็นอยู่ขณะนี้ผมว่าเรายังไม่ได้ทำอย่างจริงจัง คือต้องเป็นซี ๙ ก่อนจึงจะขึ้นเป็นผู้ชำนาญการได้ แต่ผมว่าอีกวิธีหนึ่งคือ ให้มีสายวิชาการตั้งแต่เริ่มต้นเลย คือ ซี ๓ เข้าพร้อมกัน แต่เข้าคนละแผนก แผนกหนึ่งวิชาการแผนกหนึ่งบริหาร ทั้ง ๒ แผนกมีความสูงเท่ากัน แต่ว่าปัจจุบันคนวิ่งเข้าไปในสายบริหารก่อน แล้วค่อยแยกออกมาในระดับ ๗, ๘ หรือ ๙ เป็นผู้ชำนาญการพิเศษ แต่กว่าที่เขาจะได้เป็นผู้ชำนาญการพิเศษ ความรู้ที่เขาได้อยู่ก็อาจจะหายไปหมดแล้ว ยกตัวอย่างในสำนักงานหนึ่ง แม้เราจะให้ตำแหน่งผู้ชำนาญการพิเศษ ซี ๙ ซี ๑๐ เขาก็ไม่พอใจเพราะความรู้สึกของคนในองค์กรนั้น เต็มไปด้วยค่านิยมของการเป็นเลขาธิการ หรืออธิบดี อยู่ในเกาหลีเขาไม่ทำอย่างนี้เขาให้ความสำคัญกับนักวิจัยมาก แต่ของเราในองค์กรส่วนใหญ่การขึ้นเป็นผู้ชำนาญการพิเศษนั้น เขาขึ้นไปแบบซิงกะตาย เพราะเขาคิดว่าอย่างน้อยก็ยังได้ ซี ๙ แต่เขาไม่ได้แย่งกันเป็นผู้ชำนาญการพิเศษ ที่เขาโตมาเป็นผู้ชำนาญการพิเศษนั้นก็เพื่อจะเป็นฐานที่จะกระโดดไปยังตำแหน่งระดับยอดสุด สิ่งที่ผมพูดนี้ผมไม่ได้โจมตีใครนะ แต่ผมคิดว่าความคิดในเรื่องนี้ต้องคิดให้เป็นระบบมากกว่านี้

วาระฯ นอกจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรแล้ว มีจุดไหนที่คิดว่าน่าจะปรับปรุงหรือเสริมสร้างเพื่อผลด้านการจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดร.จีระ ผมขอยกตัวอย่างที่สถาบันนี้ ถ้าคุณมาอยู่กับผมที่นี้สัก ๒ อาทิตย์ คุณจะรู้ว่าที่มีมันแปลกที่เราทำงานสำเร็จเพราะว่าเรายังอยู่ในราชการแต่เราทำตัวไม่เหมือนราชการ ที่สี่โมงครึ่งต้องกลับบ้าน ซึ่งนั่นคือสิ่งที่ราชการล้มเหลว แต่เราสร้างคนกลุ่มใหม่ขึ้นมาได้แล้ว คำถามคือทำไมผมถึงสร้างคนให้เขาทำงานให้ผมได้ ถ้าผมเป็นผู้ช่วยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังไม่สามารถบริหารคนของผมได้ ก็จะต้องมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ผิดพลาด แต่นี่เมื่ออยู่สถาบันนี้เป็นองค์กรใหม่ จึงมีโอกาสได้ใช้วิธีการนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การถือผลงานเป็นหลัก และพยายามที่สร้างระบบจูงใจคนทำงานที่นอกเหนือจากที่มีในระบบราชการ เช่น ใครเก่งก็ส่งไปเรียนเมืองนอกบ่อย ๆ เราทำได้เพราะเมื่อเราเป็นองค์กรที่มีศักยภาพพอจะทำได้หรือเวลาเรามีรายได้จากการทำงานเพิ่มขึ้นจากงบประมาณ เราก็นำมาแบ่งกัน ซึ่งขณะนี้กรมต่างๆ ก็มีระบบนี้ แต่ไม่ได้แบ่งกันอย่างเป็นธรรมเท่าไรจากการที่ได้จัดสัมมนาบ่อย ๆ เราเห็นว่ากรมที่มีศักยภาพมาก คือกรมที่มีทรัพยากรที่เขาสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กรมอัยการ เขามีความคล่องตัวในเรื่องเหล่านี้ ผมคิดว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับอธิบดีจะต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่เป็นนักพัฒนาระบบราชการ เพราะถ้าคุณทำให้ลูกน้องมีความสุขได้ คุณแทบไม่ต้องยุ่งอะไร เขาก็ทำงานให้ โช้ใหม่แต่ปัจจุบันระบบราชการไม่ได้เป็นอย่างนี้ เรามีกฎเกณฑ์อย่างนั้นอย่างนี้มากมาย แต่เราไม่ได้ดูผลผลิตที่ได้ออกมา เราดูกฎเกณฑ์มากกว่า ซึ่งแน่นอนกฎเกณฑ์ กติกาต่างๆ ก็ต้องมี แต่ก็ต้องมีความคล่องตัวด้วย

วาระฯ ปัจจุบันที่พูดกันว่า การพัฒนาคนนั้นไม่ใช่มองในแง่การฝึกอบรมและการศึกษาอย่างเดียว

แต่ต้องมองในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือการมีผลิตผลเพิ่มขึ้นด้วยนั้น หมายความว่าอย่างไร

ดร.จีระ มนุษย์นั้นไม่เหมือนเครื่องจักรนะครับ ยกตัวอย่างง่าย ๆ ถ้าเราจะซื้อเครื่องถ่ายเอกสารสักเครื่อง เราก็ต้องศึกษาว่าเครื่องของบริษัทไหนดี ไม่ดี และเราก็มองว่า การตัดสินใจของเราถูกต้อง เพราะเครื่องเอ ที่เราเลือกสามารถผลิตเอกสารได้ดีกว่าเครื่องบี เราซื้อเพราะเครื่องจักรสามารถทดสอบได้ แต่คนนั้นไม่แน่ขณะนี้ ก.พ. มีทุนที่จะส่งคนไปเรียนมากมาย แต่ปัจจุบันนอกจากคนไม่อยากได้ทุนแล้ว กลับมายังไม่รู้เลยว่าเขาจะทำงานให้เราหรือเปล่า แม้กระทั่งในสถาบันของผมส่งคนไปเรียน บางคนเขาก็ไม่อยากจะมา เพราะในช่วง ๒-๓ ปีที่ผ่านมา ความรู้สึกศรัทธาของเขาต่อระบบราชการลดน้อยลง ถ้าจะพูดให้ครบวงจรคือผลิตผลของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาการฝึกอบรมอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับว่าคน ๆ นั้นเขามีความพอใจในการที่เขามีส่วนร่วมในการทำงานด้วยหรือเปล่า บางคนจบปริญญาเอกมาแต่อาจจะไม่ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ได้ ปัญหาคือคนที่จบปริญญาเอกหรือคนที่เราส่งไปเรียนนั้น เมื่อเขากลับมาทำงานแล้วมีปัญหาขึ้นมา เราจะแก้ไขอย่างไรอย่างเครื่องถ่ายเอกสารเสีย เราต้องบอกบริษัทส่งช่างมาแก้ไข แต่ในเรื่องคนเรายังไม่มีคนจบปริญญาเอกทางการบริหารหรือปริญญาเอกทางด้านทรัพยากรมนุษย์มาแก้ปัญหาให้โดยตรง นอกจากนั้นคนระดับมัณฑมนเหล่านั้นยังต้องอยู่ในบรรยากาศวัฒนธรรมขององค์กร ในบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองเก่งแต่อาจไปเจอเพื่อนรอบด้านไม่เก่ง ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีระบบที่ทำให้คนเกิดความท้อแท้ๆ ไรต่างๆ อีกมากมายในราชการไทยของเรา สิ่งเหล่านี้ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

วาระฯ จะพิจารณาอย่างไรจึงจะทราบว่าประสิทธิภาพโดยเฉพาะประสิทธิภาพขององค์กรโดยส่วนรวมเพิ่มขึ้นหรือลดลง

คร.จีระ ผมคิดว่าวิธีที่ดีที่สุดเราจะวัดประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ควรวัดจากผู้นำว่าผู้นำนั้นสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มที่หรือเปล่า ถ้าเขาทำงานอย่างเต็มที่ผลผลิตก็ต้องสูงขึ้น ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ คน ๑๐ คน ถ้าผลิตผลต่อคนเพิ่มขึ้นคนละ ๑๐๐ หน่วย ประเทศก็จะได้ประโยชน์ ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ แต่ขณะนี้แต่ขณะนี้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ยกตัวอย่างเราจะใช้บัญชี ข. เตือนเมษายนนี้ ส่วนใหญ่คนที่อึดคือคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ คนที่อึดคือคนที่ทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับอยู่แล้ว แต่คนที่อึดก็ไม่เห็นใครทำอะไรเขาได้

วราธรา รัฐบาลก็มีนโยบายว่าเมื่อเพิ่มเงินเดือน ก็ควรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขณะเดียวกัน ก็ควรจัดผู้ที่ไม่มีความสามารถออกไปด้วย ในเรื่องนี้คิดว่าควรกำหนดมาตรการหรือแนวทางที่จะให้คนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือเสื่อมสมรรถภาพในการทำงานออกจากราชการอย่างไร

คร.จีระ ผมเคยได้ยินมาว่ากระทรวงมหาดไทย ถ้าใครไม่ได้ขึ้นเงินเดือน ๖ ครั้ง จึงถูกไล่ออก นี่คือระบบราชการ แต่ถ้าไปไล่เขาออกตอนนี้สิ เขาฟ้องกลับเลย เพราะฉะนั้นระบบราชการบางครั้งต้องมีการออกจากระบบราชการของคนที่ไม่มีความสามารถบ้าง อย่างในอเมริกา ผมว่าทำได้ แต่ใน ก.พ. ขณะนี้เรายังไม่มีระบบนี้ ติดขั้นก็ยังไม่ยอมไปได้อีกเรื่อย ๆ

วราธรา อย่างนี้ก็ไม่ต้องมีระบบเกษียณเมื่ออายุ ๕๕ ปี

คร.จีระ ผมว่าเกษียณ ๕๕ ไม่สำคัญ คนอายุ ๖๐, ๗๐ บางคน ก็มีประสิทธิภาพ เพราะเขาเป็นคนมีประสบการณ์ แต่บางคนไม่ว่าจะอายุเท่าไรก็ไม่มีประสิทธิภาพ เกษียณ ๕๕ หมายความว่า ทุกคนคิดเลขพออายุ ๕๕ ปี ก็ให้ออกหมด ผมไม่เห็นด้วย แต่เราน่าจะบอกว่าคน ๒ คนเข้าไปทำงานในระบบราชการพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะทหารในสหรัฐอเมริกา ไม่มีวันที่ทุกคนจะเป็นนายพลได้ ในเมืองไทยก็อย่าไป

คิดว่าทุกคนจะเป็นอธิบดีหรือผู้อำนวยการกองได้ แต่ที่เราควรให้โอกาสเขา ๑๕ ปี ในการขึ้นจาก ซี ๓ ไป ซี ๗ ถ้าเขาทำไม่ได้ก็ให้เป็นเงินรางวัลในการออกจากงานโดยสมัครใจ เขาอาจไปทำงานอย่างอื่นที่เขาถนัดก็ได้ในตอนนั้น นั่นเป็นแนวทางแรกในการให้คนไม่มีประสิทธิภาพออกจากราชการ

สำหรับวิธีที่สอง ผมคิดว่าน่าจะมีการผ่อนถ่ายคนระหว่างกระทรวง คือคนนอกจากจะผ่อนถ่ายคนระหว่างกรมในกระทรวงเดียวกันอย่างที่ทำอยู่แล้ว เช่น การผ่อนถ่ายคนระหว่างกรมในกระทรวงมหาดไทย ในปัจจุบัน ผมว่าต่อไปน่าจะทำการถ่ายเทกำลังคนในระหว่างกระทรวงด้วย เพื่อจะได้ทำให้เกิดการหมุนเวียนคนได้มากขึ้น กว้างขวางขึ้น เหมือนกับการทำให้น้ำในบ่อได้เคลื่อนไหลถ่ายเทก็จะดีไม่เป็นน้ำเน่าเสียเหมือนอยู่นิ่ง ๆ

วิธีที่สามที่น่าจะทำได้คือให้เอกชนเข้ามา ด้วยการรับผู้ทำงานในภาคเอกชนเข้ามารับราชการในตำแหน่งระดับสูงโดยไม่ต้องได้เข้าอีก เช่น ในระดับ ๗ ระดับ ๘ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจะได้นำความรู้ของเขามาใช้ จะได้มีเทคนิคการบริหารที่ใหม่ ๆ แปลก ๆ บ้าง

วราธรา วิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนคน ในต่างประเทศเช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เป็นอย่างไร

คร.จีระ ผมไม่ได้ติดตามเรื่องนี้โดยตลอด แต่เท่าที่ทราบในสหรัฐอเมริกา เขามีการวัดจำนวนปีที่คนควรอยู่ในระบบราชการได้ และการหมุนเวียนของตำแหน่งระดับสูงบางตำแหน่งนั้นนักการเมืองจะเข้ามามีอิทธิพลสูงมาก ถ้ารัฐมนตรีคนใหม่เข้ามาเขาจะแต่งตั้งปลัดใหม่ด้วย ปลัดเป็นคนของนักการเมือง ส่วนอธิบดีส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประจำของเราเป็นนักการเมืองแค่รัฐมนตรี การเปลี่ยนแปลงก็ไม่มีมากเพราะส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประจำก็ต่ออย่างเสียอย่าง ถ้าเรามีระบบประชาธิปไตยที่ดี หากมีนักการเมืองคนหนึ่งมาดูแลกระทรวง สมมุติมาดูแลคนในสำนักงาน ก.พ. เขาอาจเปลี่ยนตัวเลขาธิการ ก.พ. ก็ได้ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเพราะสิ่งที่ผู้ที่อยู่ในฐานะเลขาธิการ

ก.พ. คิด กับสิ่งที่นักการเมืองคิดไม่เหมือนกัน บางครั้ง
เลขาธิการ ก.พ. คิดดีกว่านักการเมือง แต่บางครั้งนัก-
การเมืองอาจคิดดีกว่าเลขาธิการ ก.พ. มันขึ้นอยู่กับตัว
บุคคล การเปลี่ยนแปลงแบบนี้ใช้ในสหรัฐอเมริกา คือ
เขาเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นข้าราชการประจำทุก ๔ ปี
เมืองไทยก็เริ่มแล้ว เดียวนี้ปลัดกระทรวง อธิบดีไม่ใช่
คนของนักการเมืองโดยตรง แต่ว่านักการเมืองก็
สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ที่ดำรงตำแหน่งเหล่านี้
ได้

ส่วนในญี่ปุ่นที่เขาตัวอย่างหนึ่งคือ เด็กเก่ง ๆ ของ
มหาวิทยาลัยโตเกียวยังอยากจะเป็นข้าราชการกระ-
ทรวงการคลัง ส่วนของเราเมื่อ ๑๐-๒๐ ปีที่แล้ว เด็ก
จบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยากเข้าธนาคารชาติ อยากเข้า
สภาพัฒนาฯ อยากเข้ากระทรวงการคลัง เพราะความ
แข็งแกร่งของระบบราชการ ทำให้เขามีความภูมิใจว่า
ต้องเข้าไปต่อสู้กันกับคนเก่ง ๆ ขณะนี้ในญี่ปุ่นระบบนี้
ก็ยังมียุคอยู่ แต่ของเราเดี๋ยวนี้ไม่มีแล้ว เพราะในญี่ปุ่น
ข้าราชการมาจากคนที่มีความสามารถและเขาไม่มีการ
ผ่องถ่ายคน นอกจากนั้นอาชีพรับราชการในญี่ปุ่นยังมี
เกียรติ ได้รับการยอมรับในสังคมสูง ส่วนของเราเคย
ได้รับการยอมรับสูง แล้วยุติ ๆ มันก็หายไปเลย ไม่ใช่
ค่อย ๆ หาย ผมคิดว่ามันเป็นเพราะเศรษฐกิจเราเจริญขึ้น
คนของเราก็มีทางเลือกในอาชีพมากขึ้น

วธสธฯ ระบบต่าง ๆ เหล่านี้จะนำมาปรับใช้
กับราชการไทยได้หรือไม่

ดร.ธีระ ปรับใช้ได้มาก ยกตัวอย่างเช่น

● เรื่องการผ่องถ่ายข้าราชการข้ามกระทรวง
รวมทั้งเปิดโอกาสให้คนจากภาคเอกชนเข้ามารับ
ราชการ และการให้เกียรติแก่ข้าราชการมากขึ้น มนุษย์
เรานั้นไม่ได้ต้องการเงินเพียงอย่างเดียว เขาต้องการ
เกียรติด้วย ปัจจุบันสังคมเรามองข้าราชการแบบไร้อ
เกียรติ ฉะนั้น ก.พ. ต้องเป็นสถาบันสร้างเกียรติให้แก่
ข้าราชการมากขึ้น เช่น ยกย่องเขาให้เป็นที่ปรากฏแก่
สังคมก็จะเป็นสิ่งจูงใจพิเศษอย่างหนึ่ง ขณะนี้ยังเติร์ก
ของระบบราชการอายุ ๓๐ กว่าก็พุ่งขึ้นมาสูงแล้วไม่



ต้องรอถึงอายุ ๖๐ เราก็ต้องเชิดชูคนเหล่านี้ให้มากขึ้น
ให้ประชาชนรู้ว่าใครเป็นคนเก่งในวงราชการ หนังสือ
อย่างประชาธิปไตยธุรกิจ หรือฐานเศรษฐกิจที่จะเผยแพร่
เรื่องอย่างนี้ช่วยได้มาก อย่างผมแฉฉนวนหนังสือพิมพ์เขา
มาสัมภาษณ์ผมบ่อย คนทั่วไปก็อาจรู้จักผม แต่มีใคร
บ้างจะรู้จักข้าราชการคนอื่น หนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่
อาจมี ซี ๑๒ ของไทยรัฐเท่านั้น ที่พูดเรื่องนี้บ้าง แต่
ซี ๑๒ ก็ไม่ได้เจาะข่าว แต่ก่อนที่ผมยังไม่ได้รับ
การยอมรับจากหนังสือเหล่านี้ ผมมีความรู้สึกที่ผมไม่
มีบทบาท ในสายตาของสาธารณชนเขามองว่าเราเก่ง
แต่เก่งแบบแคบ ๆ ฉะนั้น ผมว่าต่อไปนี้น่าจะมีการ
ยกย่องข้าราชการเก่ง ๆ ให้เป็นที่รู้จักทั่วไปก็จะ
เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น

● อีกประการหนึ่งคือ เราจำเป็นต้องมีการจัด
การทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ดีคือ ถ้าเราให้ผู้อำนวยการ
การกองทุนเก่ามาดูแลเด็กเหล่านี้ แล้วยังบริหารโดย
คิดว่าฉันเป็นใหญ่ ฉันเป็นขุนนางจะดั่งอะไรก็ต้องทำ
ผมว่าอย่างนั้นคือจุดจบของระบบราชการ

● นอกจากนี้ เด็กพวกนี้เขาไปเร็วมากอย่าง
คอมพิวเตอร์ที่กรมนั้นเขาบอกว่ามันล้ำสมัย เขาใช้
ตั้งแต่อายุ ๑๐ ขวบ ดังนั้น เรื่องบรรยากาศของการ
ทำงาน เครื่องไม้เครื่องมือที่ใช้ เช่น ดิกหรืออาคารที่
ทำงาน ผมคิดว่าเราน่าจะปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ
ของสถานที่ทำงานให้เรียบร้อยน่าอยู่น่าทำงาน
เพราะถ้าคนเรานั่งทำงานในที่แออัดจะมีสมาธิทำงาน
ทำการ มีเวลาคิดได้อย่างไร ถ้าไปดูญี่ปุ่น อเมริกา

คนจบปริญญาตรีเข้าไปอาจไม่ได้นั่งคนละห้อง แต่เขามีโทรศัพท์ให้ มีเครื่องใช้สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ให้ ก็ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้ แต่ปัจจุบันแนวคิดในเรื่องนี้ของเรายังถูกควบคุมด้วยงบประมาณ

● สุดท้ายคือต้องปฏิรูประบบราชการ เน้นในเรื่องผลงานกับค่าตอบแทนมากขึ้น ให้ความคล่องตัวในการให้รางวัล ระบบจูงใจกับการให้รางวัลต้องไปกับผลงาน เงินที่เราจะนำมาให้รางวัลเขาจะทำแบบบัญชี ข. บัญชี ค. ไม่ได้ เพราะอันนี้ไม่ใช่รางวัล แต่เป็นเงินอุดหนุน ของเราขึ้นเงินเดือนแบบอุดหนุนคือ เก่งก็อุดหนุน ไม่เก่งก็อุดหนุน ดังนั้น ถึงจะเลี้ยงคนยังงั้นเขาก็ไม่อยู่กับเรา เช่นคนระดับ ซี ๙ ได้ขึ้นอีก ๒,๐๐๐ บาท ในขณะที่ระดับนี้ภาคธุรกิจเขาขึ้นเงินเดือนให้กันเป็นหมื่น ถึงแม้ว่าในช่วง ๒-๓ ปีนี้ข้าราชการได้เงินเดือนเพิ่มมาก แต่ถึงเพิ่มอย่างไรภาคเอกชนก็นิ่งไปอีก ขณะนี้คนที่อยู่ในภาคเอกชนเงินเดือนเป็นแสนแล้ว สิ่งจูงใจในโลกนี้มี ๒ อย่างคือเงินซึ่งเราจะไปหวังให้รัฐบาลให้เงินเดือนเรามากกว่านี้ก็เป็นไปไม่ได้ ขณะนี้ผมจึงเสนอว่าเราน่าจะจูงใจโดยสร้างความพอใจในการทำงานขึ้นในหมู่ข้าราชการและยกย่องเชิดชูให้อาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคมขึ้นมาก่อน ก็จะเป็นการจูงใจให้คนดีมารับราชการหรือยังอยู่ในระบบราชการกันต่อไป

วราสาร หลักในการพัฒนาบุคคลในองค์กรของราชการควรมีอย่างไร

ดร.จีระ หลักในเรื่องนี้มี ๒ ประการคือ

หนึ่ง เราต้องการได้คนที่มีความรู้เหมาะสมกับงานที่เราอยากให้เขาทำ ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าความรู้จากมหาวิทยาลัย แต่เราดูศักยภาพของคนในการที่จะเรียนรู้ ไม่ใช่จบปริญญามาแล้วจะทำงานได้เลย ในเรื่องนี้เราต้องสร้างให้เขามีความสามารถในการเรียนรู้จากตัวเองเป็นการสำคัญ

สอง คือ ถ้าเขาขาดความรู้จะใ้ไปบางอย่าง ก็ควรเพิ่มเติมส่วนนั้นให้เขา ยกตัวอย่างการสอนระดับ

ปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจในธรรมศาสตร์ คนมาฟังส่วนใหญ่มาจากภาคเอกชน หากจะบอกว่าภาคเอกชนต้องการความรู้มากกว่าราชการ ผมว่าเป็นความคิดที่ผิด เราทราบดีเพราะจากการจัดสัมมนา จัดการอบรมที่นั่นตลอดมานั้นเราพบว่า ถ้าค่าใช้จ่ายต่ำข้าราชการจะมาถ้าค่าใช้จ่ายสูงเขาจะไม่มา แต่ไม่ได้หมายความว่าเขาบอกว่าแพง แต่เขาไม่มีเงินจ่าย ดังนั้น ผมเห็นว่าขั้นแรกนั้นรัฐบาลต้องมีงบประมาณขั้นต้นที่จะเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการให้มากขึ้น น่าจะเขียนไว้ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๗ ว่างบลงทุนนั้นต้องลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ด้วย อย่าไปลงทุนเฉพาะเครื่องจักรโดยเฉพาะควรเน้นพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้กับคนในองค์กร เพราะสิ่งที่ยั่งยืนที่สุดในการพัฒนาคนขณะนี้คือ คนของเรามีความรู้ด้านสมัย การที่จะพัฒนาคนจะต้องสร้างให้เขามีความรู้ทันสมัยทันกับสิ่งแวดล้อม และทำให้เขามีความพอใจในเรื่องของการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ

วราสาร อาจารย์คิดว่างานที่ทำในฐานะผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพียงใด

ดร.จีระ ผมได้พูดให้คนเห็นว่าเราต้องเริ่มในสิ่งนี้ความจริงแล้วสถาบันทรัพยากรมนุษย์โดยสรุปแล้วที่ทำหน้าที่ได้ดีคือ การจุดพลุให้คนเขารู้ว่าคนคือทรัพยากรที่มีค่า ส่วนจะให้ผมไปทำอะไรมากกว่านั้นผมคงทำไม่ได้ ผมเป็นเพียงคนให้ความเห็นหรือแนวคิด ส่วนการที่ต้องเป็นหน้าที่ของคนอื่น ๆ การยิงพลุขึ้นไปทำให้ห้องฟ้าสว่างก็ทำให้เรามองเห็นมากขึ้น ผมเชื่อว่าขณะนี้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปได้แล้ว ผมวัดจากความรู้สึกของคนส่วนใหญ่เพราะเมื่อก่อนพูดถึงทรัพยากรมนุษย์คนทั่วไปยังไม่รู้เรื่องเลย คิดว่าทรัพยากรมนุษย์อยู่กรมทรัพยากรธรณีบ้าง หรืออยู่คณะมนุษยศาสตร์บ้าง แต่เดี๋ยวนี้เกือบจะใช้กันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้ว และปัจจุบันประเทศของเราก็มีนโยบายเรื่องทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ผมก็คิดว่าผมได้ทำหน้าที่ของผมแล้ว ซึ่งก็เป็นความพอใจส่วนหนึ่งของชีวิต●



ปกอาวระ สุวรรณเทมีย์

๑๑
ถ้าคุณเก่ง คุณก็ยังมีโอกาส
ที่จะถูกซื้อ คนเก่งอยู่ด้วยกัน
ไม่ได้ ไม่ยอมเป็นลูกน้องกัน

๑๑

วราสารฯ ในขณะนี้ภาคราชการกำลังประสบ
ปัญหาเรื่องการสูญเสียกำลังคนในระดับมัธยมศึกษา
ที่พูดกันว่า สมอทอง ไท ในภาคธุรกิจโดยเฉพาะอย่าง
ยึ่งทางธนาคาร ได้ประสบกับปัญหานี้บ้างหรือไม่

ปกอาวระฯ ในพนักงานระดับล่างของธนาคาร
ก็มีการไหลออกแยะ ถ้าเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วค่อนข้างสูง
เกือบจะถึง ๕๐% ของพวกที่เข้ามาใหม่ ๆ ภาย
ในระยะเวลา ๒ ปีแรก ซึ่งคงเป็นเพราะแรงดึงดูดใจ
ในการเข้าทำงานมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลง เมื่อก่อนนี้
ภาพพจน์ของการทำงานธนาคาร เป็นอาชีพที่ดีมีระดับ
ทำให้คนอยากจะทำงานด้านนี้มาก แต่ต่อมามีหน่วยงาน
ธุรกิจเกิดขึ้นมาหลายแห่ง ซึ่งก็แย่งคนของธนาคาร
ไป และในขณะเดียวกันด้าน Organization ของ
ธนาคารก็มีขนาดใหญ่ขึ้น ๆ ทำให้คนที่เข้ามาทำงาน
มีความรู้สึกเจ็งว่าง โอกาสที่จะเห็นความก้าวหน้าใน
อาชีพเริ่มยวขึ้น ดังนั้นเขาจึงเริ่มหาทางย้ายไปยังที่
ซึ่ง Organization ขององค์กรมีขนาดเล็กกว่า มี
โอกาสก้าวหน้ามากกว่าทั้งทางด้านการเงิน ตำแหน่ง
หน้าที่การงานและความรับผิดชอบ เมื่อสถานการณ์
เริ่มบีบธนาคาร แทนที่ธนาคารจะเป็นฝ่ายคัดเลือกคน
เข้ามาทำงาน กลับเป็นคนที่เป็นฝ่ายเลือกว่าจะเอา
ธนาคารหรือเปล่า จึงเป็นเหตุให้หน่วยงานของธุรกิจ
ด้านการเงิน โดยเฉพาะธนาคารเริ่มปรับตัว หลาย ๆ
ธนาคารไปแย่งรับคนที่เพิ่งจบตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ
ซึ่งคนที่เพิ่งจบมานั้นก็เข้ามาทำงาน หากประสบการณ์
ปีสองปี เขาก็ออกไปทำกับธุรกิจที่มีชื่อเสียงที่ดีกว่า
ซึ่งมักจะมีเงินเดือนในการรับเข้าทำงานในด้านประสพ-
การณ์เป็นส่วนใหญ่

ส่วนในพนักงานระดับสูงก็เหมือนกัน แต่ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจด้วย ถ้าภาวะเศรษฐกิจดี โอกาส
ของการจ้างงานจะมีมากขึ้น ดังนั้น พนักงานที่ทำงาน
ได้ ๔-๖ ปี ก็จะออกมาก ในทางตรงข้ามถ้าภาวะ
เศรษฐกิจซบเซา เปอร์เซนต์การออกของคนในระดับนี้
ก็จะลดลง อย่างไรก็ตามพนักงานในระดับล่างมีเปอร์-
เซนต์ในการออกจากงานสูงกว่าพนักงานในระดับสูง

ถ้าเขียนเป็นกราฟจะได้ว่า อายุงานยิ่งนาน เปอร์เซ็นต์ การออกยิ่งลดลง

วราธรา *อยากทราบว่าทางธนาคารมีแนวทาง แก้อะไร ที่จะป้องกันไม่ให้พนักงานในระดับล่างที่เข้ามาทำงานในช่วง ๒ ปีแรก กับพนักงานในระดับสูงขึ้นไปออกจากงาน*

ปภาวธรา หลาย ๆ ธนาคารพยายามที่จะหาวิธีการป้องกัน โดยประการแรก คือ ดึงดูดในเรื่องของเงิน โดยการปรับตามราคาตลาดที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน ประการที่สอง ดึงดูดในรูปของผลประโยชน์ต่าง ๆ ถ้าให้ผลประโยชน์มาก และผูกพัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผูกพันกับอายุการทำงาน ก็จะทำให้คนอยู่ทำงานนานมากขึ้น นี่เป็นข้อสมมติฐาน จริงหรือไม่จริงแค่นั้นไม่ทราบ อีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นที่นิยมในสมัยนี้ คือ การพัฒนาพนักงาน โดยให้พนักงานได้ทราบว่า ถ้าหากทำงานกับองค์กรนี้แล้ว จะมีโอกาสได้รับการพัฒนาในรูปของการฝึกอบรม เช่น ส่งไปฝึกอบรมในต่างประเทศ หรือมีการฝึกอบรมในด้านของวิชาชีพ โดยเสริมความรู้ที่ได้เรียนมาจากมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น ในด้านของ career path คือให้พนักงานได้รู้ถึงทางเดินในอนาคตของตนจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้ล้วนดึงดูดให้คนอยากจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ แต่ก็ทำได้ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะดึงดูดให้คนอยากจะทำงานก็คือ ความเชื่อใจกันระหว่างนายกับลูกน้อง มีความเข้าอกเข้าใจกัน มีความจริงใจและผูกพันซึ่งกันและกัน โดยเชื่อมั่นว่า ต่างคนต่างหวังดี ซึ่งกันและกัน

วราธรา *แสดงว่าธนาคารให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมาก*

ปภาวธรา เรื่องนี้เป็นเรื่องที่หน่วยงานทุกหน่วยงานในปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมาก อย่างเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ แยกการฝึกอบรมออกมาเป็นฝ่ายหนึ่งมีฐานะเท่ากับฝ่ายบุคคล มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมที่หาดตะวั่นรอน ซึ่งถือว่าเป็นธนาคารแรกที่มีศูนย์ฝึกอบรมอย่างนั้น นอกจากนี้เรา

พยายามที่จะให้ผลประโยชน์แก่พนักงานในเรื่องของกิจกรรมต่าง ๆ สโมสร โดยมุ่งที่พนักงานเป็นส่วนใหญ่ และสิ่งที่ธนาคารไทยพาณิชย์ภูมิใจก็คือ ธนาคารมีระบบ Supervision ซึ่งเป็นระบบที่กำหนดให้นายทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องสอนงาน และเป็นที่ยปรึกษาให้แก่ลูกน้อง เทคนิคทั้ง ๒ นี้ ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญที่สุดในเทคนิคของระบบ Supervision ทั้งหมดซึ่งมี ๗ อย่าง และมีการประเมินผลในเรื่องนี้ทุก ๆ ๖ เดือน แยกจากการประเมินผลเพื่อการขึ้นเงินเดือน จึงถือเป็นการประเมินผลการพัฒนาอย่างเดียว โดยไม่นำตัวเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะถ้านำตัวเงินเข้ามาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมื่อไร ก็จะเกิดการบิดเบือน เช่น คนบางคนอาจจะได้ ๒ ชั้น ในแง่ของการทำงาน แต่ในแง่ของการพัฒนาอาจไม่มีศักยภาพ

...และเนื่องจากระบบ Supervision มองในแง่ของการพัฒนาอย่างเดียว เพราะฉะนั้นจึงต้องทำปีละ ๒ ครั้ง เพื่อให้รายได้เฝ้ามองลูกน้องอย่างจริงจัง นอกจากนี้พนักงานทุกระดับจะต้องมีการทำ Supervision ซึ่งมีเทคนิคอยู่ ๗ ประการ และถือว่ามีเทคนิคทั้ง ๗ ประการที่เป็นสูตรสำเร็จของคนที่เป็นนาย และเป็นสูตรสำเร็จของคนที่เป็นลูกน้องด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างนายกับลูกน้องในแง่ของ Communication คือ มีการพูดคุยกันทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เราพยายามจะสร้างจุดนี้ให้เกิดขึ้นในระบบการบริหารของธนาคารไทยพาณิชย์

วราธรา *ที่ว่าระบบ Supervision มีเทคนิค ๗ ประการ อะไรบ้าง*

ปภาวธรา เทคนิคที่ต้องใช้หรือทำก็คือ (๑) ประมุขนิเทศ เพื่อให้พนักงานที่เข้าใหม่มีความเข้าใจในงาน และความสำคัญของงานที่จะต้องทำ (๒) เป็นที่ยปรึกษาในเรื่องของงาน และเรื่องส่วนบุคคล (๓) การสอนงาน (๔) จัดการประชุม (๕) เสริมสร้างสมรรถภาพ เช่น ให้ทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากหน้าที่การงาน (๖) มอบหมายงาน และประการสุดท้าย คือ การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

วราสารฯ ทราบว่าศูนย์ฝึกอบรมที่จังหวัดชลบุรี มีมูลค่าถึง ๑๖๘ ล้านบาท ธนาคารมุ่งเน้นเฉพาะการฝึกอบรมอย่างเชี่ยวชาญหรือไม่

ปลการชระฯ ใช่ครับเป็นหลักเลย ในปีหนึ่ง พนักงานของเราประมาณ ๔,๐๐๐ คน ก็ราวครึ่งหนึ่ง จากทั้งหมด ๔,๐๐๐ คน ได้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเป็นทั้งวิทยากร ผู้บรรยายและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น ในระยะเวลา ๒ ปี แทบจะกล่าวได้ว่าพนักงานทุกคนของเราได้รับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นปยาม วิชาการ หรือคนขับรถก็ตาม การฝึกอบรมของเรา จะแยกเป็น ๓-๔ ประเภท โดยแบ่งได้ดังนี้

ประเภทที่ ๑ เป็นการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดความผูกพันกับธนาคาร เช่น ในปีแรกที่พนักงานเข้ามาทำงาน จะถูกส่งไปฝึกที่ศูนย์ตะวันออก ซึ่งจะได้พบปะพูดคุยกับนาย เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และประทับใจในธนาคาร

ประเภทที่ ๒ เป็นการฝึกอบรมเรื่องงาน หรือ Job training เป็นการฝึกพนักงานให้รู้จักงานในหน้าที่

ประเภทที่ ๓ เป็นการฝึกอบรมเรื่องการบริหาร ซึ่งมีหลักสูตรมากมาย ในปัจจุบันเรามีหลักสูตร “ผู้นำในอนาคต” ซึ่งเราจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานผู้นำ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการสาขาขึ้นไป โครงการนี้คือกลยุทธ์ในการสร้างประสิทธิภาพงาน นอกจากนี้เรายังมีหลักสูตรอีกอันหนึ่งเรียกว่า “VAS” ย่อมาจาก Valued Service เป็นหลักสูตรที่เสริมสร้างความรู้สึกรักในเรื่องของการให้บริการ เราถือว่า งานที่ทำเป็นงานที่ให้ บริการ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายใดก็ตาม ฉะนั้น พนักงานของเราจะต้องรู้จักยิ้มแย้มแจ่มใส รู้จักพูดจา และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ได้ หลักสูตรนี้เราเน้นเฉพาะพนักงานในระดับล่างทั้งหมด

วราสารฯ อาจกล่าวได้ว่ากลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคาร คือ บุคลากรทุกระดับ

ปลการชระฯ ครับ ทุกระดับไม่มีเว้น

วราสารฯ แล้วธนาคารมีวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร

ปลการชระฯ ก็มีหลายอย่างเหมือนกัน ส่วนใหญ่แล้วแต่หลักสูตร หลักสูตรบางหลักสูตรเราเองตำแหน่งงานเป็นหลัก เช่น หลักสูตรผู้นำในอนาคต เราคัดเลือกเฉพาะผู้บริหารระดับตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป ส่วนหลักสูตร VAS ซึ่งเราเน้นทางด้านกาารให้บริการ เราจึงเลือกพนักงานในระดับล่างลงมา หรือทางด้านหลักสูตรพื้นฐานการบริหารธุรกิจ ถือเป็นหลักสูตรที่พนักงานระดับบริหารทุกคนต้องเข้ารับการอบรม นอกจากจะดูทางด้านตำแหน่งแล้ว เรายังดูจากงานที่ทำ หรืออาชีพของพนักงานในธนาคารด้วย เช่น พนักงานสินเชื่อ ก็ต้องได้รับการอบรมในหลักสูตรการเป็นพนักงานสินเชื่อ เป็นต้น อีกทางหนึ่ง เราก็ดูในแง่ของ performance ทั่ว ๆ ไป เช่น หากมีหลักสูตรด้านการบริหาร อย่าง Mini MBA ของธรรมศาสตร์ หรือ Modern Management Program ของจุฬาฯ ก็จักคัดเลือกพนักงานบริหารบางคนเข้ารับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว นอกจากนี้ทางธนาคารยังมีเป้าหมายที่จะกำหนด จำนวนชั่วโมงต่ำสุดต่อปี ที่พนักงานบริหารแต่ละคนควรจะได้รับการฝึกอบรม ซึ่งขณะนี้ยังไม่แน่นอนชัดเจนนัก แต่ก็เป้าหมายที่จะทำในอนาคต

วราสารฯ ธนาคารเคยประเมินผลการพัฒนาบุคคลทั้งทางด้านกาารฝึกอบรม และการใช้ระบบ Supervision ว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด

ปลการชระฯ ถ้ามองในเรื่องของคำว่า “คุ้มค่า” มองได้ ๒ แ่ง คือ มองทางด้านตัวเงินกับมองทางด้านคุณภาพ ผมเชื่อว่า การพัฒนาคน โดยการฝึกอบรม ไม่สามารถวัดออกมาในรูปของตัวเงิน หรือจำนวน แต่สามารถวัดออกมาในรูปของคุณภาพได้ ยกตัวอย่างการแก้ไขปัญหारेื่งคนลาออกจากธนาคารเป็นจำนวนมากด้วย การฝึกอบรมพัฒนาคนขึ้นมา เพื่อเป็นสิ่งที่ดึงดูดทำให้พนักงานอยากจะทำงานกับเรา แต่เราก็ไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่า การลดลงของเปอร์-

เซนต์การลาออกของพนักงานเป็นเพราะการจัดให้มีการฝึกอบรม แต่ในการฝึกอบรมทุกครั้งก็จะมีการประชุมผลว่าเป็นอย่างไร ใครชอบไม่ชอบ ดังนั้นถ้าจะถามว่า คัมโปแห่งของตัวเงินหรือไม่ ตอบไม่ได้ แต่ในระยะยาวแล้วคิดว่า ทัศนคติทางลบของพนักงานอาจลดน้อยลง และอาจช่วยแก้ไขปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างนายกับลูกน้อง ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน แต่ว่าการพัฒนาไม่ใช่ยารักษาโรคที่ว่าฝึกอบรมแล้วคนจะไม่ออกเลยวัดไม่ได้

วารสารฯ ธนาการเคยประสบปัญหาในเรื่องของความสูญเสียเปล่าหรือไม่

ปภาวธนะฯ ก็ไม่มีใจ ถ้าวัดไม่ได้ความสูญเสียเปล่าก็ไม่มี ผมเชื่อว่าในเรื่องคน ถ้าทำอะไรขึ้นมาสักอย่างไม่มีการสูญเสียเปล่า ถึงแม้อัน ๑๐๐ คนที่เข้ารับการอบรม จะมีเพียง ๕ คนที่สามารถนำไปใช้งานได้ ผมก็ถือว่าไม่สูญเสียเปล่า แต่จะได้มากหรือน้อยต่างหาก

วารสารฯ เกี่ยวกับบุคคลที่มีการเสื่อมสมรรถภาพหรือพัฒนาอย่างไร ก็พัฒนาไม่ขึ้น ธนาการมีวิธีการจัดการอย่างไร

ปภาวธนะฯ ผมเชื่อว่า คนทุกคนฝึกได้ และเชื่อว่า ทุกคนมีมันสมองเท่ากัน ขึ้นอยู่กับว่าเขามีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนามากน้อยแค่ไหน ยิ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย หลายคนอาจไม่ได้เรียนมา หรืออาจไม่ได้มีโอกาสฝึกฝนในเรื่องนั้น ก็อาจจะตามเทคโนโลยีอันนั้นไม่ทัน ซึ่งทำให้คนนั้นขาดความสนใจ เกิดทัศนคติทางลบทันที และไม่ยอมรับเทคโนโลยีนั้น ทำให้ขาดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เป็นเหตุให้บุคคลนั้นเสื่อมสมรรถภาพลงเรื่อยๆ ซึ่งถ้าเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นมา เราต้องโทษการจัดการที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้ตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้นได้ ฉะนั้นถ้าถามผมว่ามีบุคคลที่มีการเสื่อมสมรรถภาพหรือไม่ ก็ตอบว่ามี แต่ไม่ใช่ความผิดของบุคคลนั้น แต่เป็นความผิดของเราที่ไม่สามารถฝึกอบรมให้เขาตามเทคโนโลยีทัน คนประเภทนี้หลายคนอาจจะลาออกไปเอง เมื่อไม่ได้รับการเลื่อนขั้น

เลื่อนตำแหน่ง เป็นเวลานาน

ส่วนวิธีการจัดการนั้น ไม่ว่าจะ เป็นมาตรการอันหนึ่งหรือเปล่า คือ เรามีมาตรการที่เรียกว่า การเกษียณก่อนกำหนด หรือ Early Retirement โดยเปิดโอกาสให้พนักงานอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป แสดงความจำนงขอลออกจากงานก่อนเกษียณที่อายุ ๖๐ ปี เหตุผลอันหนึ่งที่กำหนดมาตรการนี้ขึ้นมา ก็เพื่อต้องการให้ผลประโยชน์แก่คนที่ทำงานกับธนาคารมานานแต่เกิดป่วยขึ้นมา ทำให้ไม่สามารถทำงานให้ธนาคารได้เต็มที่เหมือนแต่ก่อน ซึ่งก็ต้องลาออกไปในที่สุด ในส่วนนี้เราจึงให้ผลประโยชน์ตอบแทนบุคคลนั้นเหมือนกับคนที่เกษียณอายุ นอกจากนี้ บางคนที่จะตามเทคโนโลยีไม่ทันอาจแสดงความจำนงลาออกก่อนเกษียณอายุเพื่อออกไปทำอย่างอื่นที่ดีกว่า แต่ก็ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของฝ่ายจัดการว่าจะให้ลาออกก่อนเกษียณอายุได้หรือไม่

วารสารฯ แล้วมีมาตรการอื่นที่ค่อนข้างจะรุนแรงกว่านี้บ้างหรือไม่

ปภาวธนะฯ มีน้อยเท่าที่ผ่านมาก็ไม่มีนะ ถ้าไม่ทุจริต

วารสารฯ แล้วพวก Deadwood ละครับ

ปภาวธนะฯ ไม่อยากเรียกว่า deadwood นะ เพราะมันไม่ยุติธรรมสำหรับคน ๆ นั้น ผมเชื่อว่าคนที่ เป็น deadwood หรือคนที่พัฒนาไม่ได้นั้น เป็นเพราะความบกพร่องของการจัดการมากกว่า คือเราไม่ได้พัฒนาเขาในทางที่ถูกที่ควรคือ ความถนัดที่เขามีอยู่ในปัจจุบันไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรนั้นอีกแล้ว ซึ่งก็ไม่ใช่ความผิดของเขา ควรจะยอมรับว่าเขา manage เขาไม่ได้ และไม่มียานให้เขาทำ ฉะนั้นผมจึงไม่ค่อยชอบ คำว่า deadwood เท่าไร เพราะมันสามารถใช้เรียกใครก็ได้ อาจจะบอกว่าคนที่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งมานานเป็น deadwood ซึ่งก็ไม่แน่นอนอย่างอริบตีบางคนดำรงตำแหน่งนี้มานานตั้ง ๒๐-๓๐ ปี อย่างดีก็โอนไปกรมต่าง ๆ แต่ก็ดำรงตำแหน่งอริบตีเหมือนเดิม อย่างนี้เป็น deadwood ซิ ก็ไม่ใช่ซีก

วราสารฯ ขณะนี้รัฐบาลมีนโยบายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการ โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพข้าราชการ และการจัดการองค์การให้มีขนาดกะทัดรัด อยากทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้

ปภาอารยะฯ ทางด้านขนาดขององค์การราชการนั้น ผมมองว่า ความสำเร็จขององค์การมีส่วนทำให้คนที่เพิ่งเข้ารับราชการหลังจากจบการศึกษาใหม่ ๆ เกิดความรู้สึกว่าเหงา เนื่องจากไม่มีใครช่วยสอนงาน และเป็นที่ปรึกษา ดังนั้นถ้าองค์การมีขนาดกะทัดรัดก็อาจจะช่วยทำให้ความใกล้ชิดระหว่างนายกับลูกน้องมีมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งดึงดูดใจให้อยากจะทำงาน ส่วนในเรื่องของการพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการนั้น ผมว่าข้าราชการก็ได้รับการพัฒนาดีมาก แต่เนื่องจากขนาดขององค์การใหญ่ และมีจำนวนคนมาก ทำให้ไม่สามารถกระจายการฝึกอบรมไปยังข้าราชการได้อย่างทั่วถึง ซึ่งการฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่การพัฒนา ส่วนในเรื่องของ Career path อาจจะมีในระบบราชการ แต่คงไม่ชัดเจนนัก แต่ Career planning ไม่มีเลยในระบบราชการ ทั้งนี้ เพราะวาระบบราชการมีขนาดใหญ่ นายกับลูกน้องจึงห่างกัน ความผูกพันจึงมีน้อย เป็นเหตุให้ Career planning ไม่มีผล ดังนั้นข้าราชการทุกคนจึงอยู่อย่างไม่รู้ว่าจะอนาคตจะไปทางไหน ในแง่ของการเข้าทำงานคุณเห็นว่าเด็กสมัยใหม่ไม่ค่อยสนใจกับเรื่องการเข้ารับราชการ คือ ไม่มีอะไรดึงดูดเขา ไม่เหมือนสมัยก่อนนี้

วราสารฯ ในปัจจุบันแม้ว่าราชการอาจจะไม่ได้คนที่เก่งระดับหัวกะทิเข้ามาทำงานด้วย แต่คนที่อยู่ในระบบขณะนี้ก็ถือว่ามีความเหมาะสมพอสมควร อยากทราบความเห็นเกี่ยวกับ วิธีการ หรือแนวทางในการรักษาข้าราชการเหล่านี้ มิให้ออกจากระบบ

ปภาอารยะฯ ผมยังมองว่า หนึ่งในแง่ของระบบราชการสิ่งซึ่งคนบ่นกันแยะ ก็คือ เรื่องรายได้ จะทำอย่างไรที่จะให้คนมีรายได้ขึ้น พออยู่ พอสบาย ๆ ไม่ใช่ว่า คุณต้องมีพ่อแม่รวย จึงจะทำราชการได้ ถ้าคุณ



ทุ่มเทให้กับราชการคุณไม่ต้องมากังวลว่าจะมีกิน ไม่มีกิน ลูกจะได้เรียนหนังสือ หรือไม่ได้เรียน หมายความว่า เราจะทำอะไรให้คนในระดับหนึ่ง ทำงานมาซัก ๕ ปี ๑๐ ปี คือ จบปริญญาตรี อายุประมาณ ๒๓ ปี พออายุ ๓๐ ปี จะมีเงินปลูกบ้าน ปลูกห้อง แต่งงานมีลูกมีตัว อยู่ได้พอสมควร อาจจะยังไม่ต้องมีรถยนต์ขับ หรือว่า อาจจะมีรถยนต์สักคันหนึ่งเก่า ๆ ถ้าทำให้คนได้ขนาดนั้น ผมว่าเขาพออยู่ แต่ว่าในปัจจุบัน ถ้ารายได้จากราชการไม่สนองความต้องการพื้นฐานให้เขาได้ แล้วมีคนอื่นซึ่งให้เหนือกว่า เขาก็ไป เพราะฉะนั้น มันจะเป็นลักษณะอย่างนั้นครับ ถ้าจะเขียนรูป ก็เป็นรูปปิรามิด คนทั่ว ๆ ไปสมมติว่า จบปริญญาตรี ๑๐๐ คน อาจจะมี ๑๐ คน ถูกเลือกเข้าไปอยู่ในระดับสมอง ก็เป็นโอกาสของแต่ละคนที่จะได้แสดงความสามารถ แต่ใน ๑๐ คนที่ถูกดึงออกมาก็จะมีอีกสัก ๒ คน ที่อาจจะถูกดึงสูงไปกว่านั้นอีก เพราะฉะนั้น อันนี้เป็นเรื่องของโอกาส ถ้าตราบโดที่มี Job opportunity หรือโอกาสในการจ้างงานสูง มันไหล ถ้าถามผมว่าจะป้องกันอย่างไร ผมอยู่วงการ personnel มานาน ผมค่อนข้างเชื่อมั่นมันเป็นธรรมชาติ คือ ถ้าคุณเก่ง คุณก็ยังมีโอกาสที่จะถูกซื้อ เพราะ

ฉะนั้น ถ้าคุณมองว่าคนเก่งทั้งหมด ก็มีแนวโน้มว่าจะต้องสูญคนมาก เพราะคนเก่งอยู่ด้วยกันไม่ได้ ไม่ยอมเป็นลูกน้องกัน ยิ่งองค์กรใหญ่อย่างราชการ คนเก่งจะต้องทนอยู่ แต่ถ้าเงินเดือนดี ผลประโยชน์ดี มีการยอมรับดีก็อยู่ได้

อีกเรื่องที่ผมมอง นอกจากรายได้แล้ว ก็คือความก้าวหน้า ถ้าโอกาสที่จะก้าวไปข้างหน้ามีคนเรา จะอยู่ค่อย แต่ถ้าไม่มีอีก ๑๐ ปี ไม่มีทางขึ้น ก็ไปดีกว่าหาที่ขึ้นทางอื่น ซึ่งอาจเป็นองค์กรที่เล็กกว่า แต่ก็ต้อง

ไป ยิ่งคนอายุระหว่าง ๓๐-๔๕ ไปแน่ กระโดดออกไปข้างนอก ถ้า ๔๕ ขึ้นไป เป็นช่วงที่ยังมีโอกาส แต่ ๕๕ ขึ้นไป แล้วมันเป็น final stage หรือบั้นปลายของการทำงานแล้ว เขาคงไม่คิดจะโดดออกไป แต่ก็ไม่แน่ อาจมีคนบางคนซึ่งเด่นจริง ๆ ซึ่งเปอร์เซ็นต์ก็น้อยลง ๆ อันนี้ผมพูดโดยทั่ว ๆ ไป

เพราะฉะนั้น เรื่องสมองไหล มันไหลทุกแห่ง ยิ่งคุณยิ่งสร้างคนเก่ง ไปคัดเอาคนเก่ง ๆ มา โอกาสที่คนเก่งเหล่านั้นจะออกไปอยู่ที่อื่นก็ยังมีมากขึ้น ●



ผู้เชี่ยวชาญ ก็คือ เรา ๆ ท่าน ๆ ตอนที่พลัดไปอยู่ไกลบ้านเท่านั้นเอง

ใบเสร็จรับเงินกับการเบิกค่ารักษาพยาบาล

พุทธพจน์ มณีศรี*

อายุเกิน ๔๐ ปีแล้ว ที่ที่ทุกคนไปบ่อย เห็นจะไม่พันทัดกับโรงพยาบาล

ครับ ก็ต้องไปเผาตพญาตีพี่น้องเพื่อนฝูง หรือ ฟังเทศก์ฟังธรรม ในกรณีไม่ปวดหรือต้องไปซ่อมสุขภาพ ในกรณีที่ไม่ไปโรงพยาบาล

ครับ ผมเองก็ไม่พันทสภาพนี้

ต้องไปโรงพยาบาลอยู่บ่อยๆ และที่ไปบ่อยที่สุดในขณะนี้ ขออนุญาตเอ่ยชื่อโรงพยาบาล คือ โรงพยาบาลรามาริบัติ

ข้อเขียนวันนี้ มิได้ป่นถึงการบริการของโรงพยาบาลรามาริบัติ แต่ประการใด

เพราะ บริการที่โรงพยาบาลรามาริบัติ ทั้งแพทย์ พยาบาล นักกายภาพบำบัด และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ต่างให้บริการเต็มกำลังจนหาที่ติมิได้

แม้ว่าจะช้าเพราะการรอคอย ก็เป็นเรื่องธรรมดาของโรงพยาบาลของรัฐโดยทั่วไป

เพราะมีคนใช้มารับบริการเยอะ ทุกอย่างจึงต้องมีระบบคิว

คิดพบแพทย์ คิดจ่ายเงินค่ายา คิดรับยา ตลอดจนคิดทำใบรับรองเพื่อนำไปเบิกค่ารักษาพยาบาล

ก็ผมเป็นข้าราชการนี่ครับ

คิดไหนก็พอทน แต่คิดยื่นคอยทำใบรับรอง ซึ่งบางครั้งใช้เวลาไม่น้อยกว่าครึ่งชั่วโมงนี่สิครับ เหลือจะทน

ยื่นคอยอยู่นาน ๆ ทำให้เกิดความคิดว่า ทำไมเขาไม่ใช้สลิปรับเงินซึ่งก็มีชื่อและนามสกุลของเราอยู่แล้วไปเบิกค่ารักษาพยาบาล

กลับมาถึงสำนักงานก็ศึกษาว่าทำไมถึงใช้สลิปไม่ได้

ก็เพิ่งทราบว่าใบสลิปจากเครื่องบันทึกเงินสด (Cash Register) ไม่เข้าลักษณะใบเสร็จรับเงินตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ จึงไม่สามารถนำมาเบิกจ่ายตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลัง พ.ศ. ๒๕๒๐ ได้

*ผู้อำนวยการกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ.



กองพุทธทศก มลีสร์
 13200 1
 28000 1
 41200 ๓
 0219
 000001
 22-3-33


ใบสลิบจากเครื่องบันทึกเงินสดจึงต้องนำมาทำ
ใบรับรองอีกครั้งหนึ่ง

เท่าที่ทราบ โรงพยาบาลของรัฐหลายต่อหลาย
แห่งใช้วิธีการนี้

แล้วเราท่านที่เป็นข้าราชการไม่ต้องยื่นคอยทำ
ใบรับรองให้เมื่อยและเหนื่อยต่อไปอีกหรือ

คำตอบก็คือ ไม่ใช่ หากโรงพยาบาลทุกแห่งที่
ต้องทำใบรับรองอยู่ในขณะนี้ดูตัวอย่าง โรงพยาบาล

จุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย เขาทำกันอย่างไร
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ออกใบเสร็จรับเงินโดย
ให้เครื่องบันทึกเงินสดพิมพ์จำนวนเงินลงในใบเสร็จ
รับเงินตามตัวอย่างข้างล่างนี้



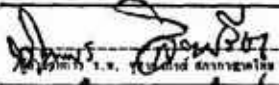
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

ใบเสร็จรับเงิน

วันที่ เดือน พ.ศ. 253

ได้รับเงินจาก

1. ค่าตรวจ <input type="checkbox"/> เลือด <input type="checkbox"/> ปัสสาวะ <input type="checkbox"/> อุจจาระ	
2. ค่าเอ็กซเรย์	
3. ค่ายาพิเศษ	รายการ
4. ค่ายาสามัญ	รายการ
5. ค่ารักษาด้วยรังสี	
6. ค่ากายคุปกรรม	
7. ค่ารักษาทางกายภาพบำบัด	
8. ค่ารักษาทางไอโซโทปส์	
9. ค่าเลือดและอุปกรณ์ให้เลือด	
10. <input type="checkbox"/> ค่าห้ามผล <input type="checkbox"/> ค่าตัดคัต <input type="checkbox"/> ค่าให้ยาระงับความรู้สึก	
11. <input type="checkbox"/> ค่าถอนฟัน <input type="checkbox"/> ค่าอุดฟัน <input type="checkbox"/> ค่าซุคหินปูน	
12. <input type="checkbox"/> ค่าตรวจมะเร็ง <input type="checkbox"/> ค่าซุคกระดูก	
13.	
จำนวนเงินรวม	


 ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
 สภากาชาดไทย
 ๒๕๓

๒๕๓
 สถานที่: โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
 (แบบพิมพ์หมายเลข 2217)

ใบเสร็จรับเงินของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์นี้
ไม่ต้องไปทำใบรับรองอีก สามารถนำมาใช้เบิกค่า
รักษาพยาบาลได้ทันที

ผู้ป่วยที่เป็นข้าราชการก็ไม่ต้องไปยื่นขอคิวทำใบ
รับรองให้เสียเวลาทำงานมากขึ้น

เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลก็ไม่ต้องเขียนใบ
รับรองจนมือแทบหัก เพราะวัน ๆ หนึ่ง มีผู้ขอใบ
รับรองมากเหลือเกิน

ผมถือโอกาสนี้เสนอเสียเลย

ข้อเสนอของผม ก็คือขอให้โรงพยาบาลทุกโรง
พยาบาลใช้ใบเสร็จรับเงินแบบเดียวกับของโรงพยาบาล
จุฬาลงกรณ์ เพื่อจะไม่ต้องทำใบรับรองอีก

ข้อเสนอของผมแสนจะง่าย แต่ความเป็นจริงจะ
ปฏิบัติกันได้แค่ไหน คงจะต้องรอคอยดูกันต่อไป

ไหน ๆ ก็เขียนเรื่องเกี่ยวพันกับการเบิกค่ารักษา
พยาบาลแล้ว ขอถือโอกาสพูดต่ออีกนิดหนึ่ง

ก็ระเบียบกระทรวงการคลังที่กำหนดให้ผู้อำนวย

การกองเป็นผู้รับรองว่า ผู้เบิกมีสิทธิเบิกได้ตามระเบียบ

เหตุผลของกระทรวงการคลังก็พอจะทราบ
เพื่อป้องกันปัญหาการทุจริต แต่ผมคิดว่าข้าราชการ
ระดับ ๗ ขึ้นไป ซึ่งแต่ก่อนสามารถรับรองให้ลูกน้องได้
น่าจะเป็นผู้รับรองได้

เหตุผลก็คือ ผู้อำนวยการกองบางท่าน งาน
ท่านเยอะ บางทีวันทั้งวันอยู่แต่ในห้องประชุม ไม่มี
เวลาจะมาลงชื่อรับรองให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ภายใน
๑ วัน

๑ วัน นี่แหละครับ ที่ทำความเดือดร้อนให้แก่
ข้าราชการ บางคนที่ไม่มีเงิน มันก็ไม่มีเสียจริง ๆ อาจ
จะต้องไปหยิบยืมคนอื่น สร้างความเดือดร้อนหรืออาจ
จะต้องเสียดอกเบี้ยด้วย

ก็ขอเสนอกระทรวงการคลังช่วยพิจารณาเรื่อง
นี้ด้วย

เขียนบทความเรื่องนี้ดีครับ

ยิ่งนึกทีเดียวได้ตั้ง ๒ ตัว

อย่าปล่อยชีวิตเพียงลวกๆ เพื่อรอปลวกมาทำลาย

WELLCOME PEST
CONTROL
"THE SERVICE YOU
CAN TRUST"

บริษัท เวลคัม ประเทศไทย จำกัด
แผนกกำจัดแมลง

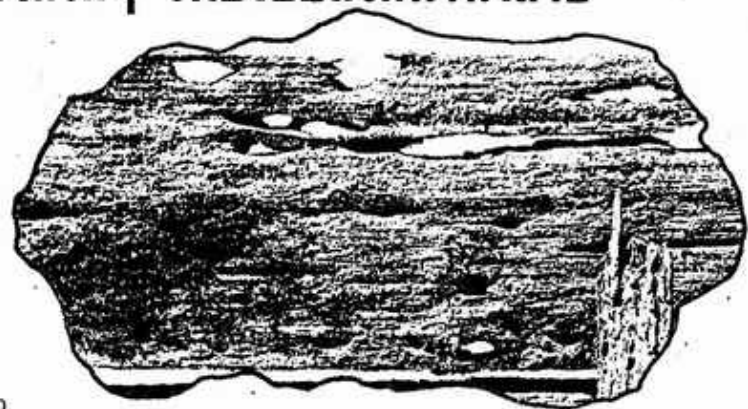
กรุงเทพฯ 64/1-4 ถนนปั้น สีลม กรุงเทพฯ 10500

โทรศัพท์ 2360205, 2364281, 2366227-8, 2369488-90

เทเล็กซ์ : TABLOID TH 84704 แฟกซ์ : (662) 236-4322

เชียงใหม่ 267/14-15 ถ.ช้างคลาน เชียงใหม่ โทรศัพท์ (053) 252785

พัตยา 47/35-36 หมู่ 9 ถ.พัทยากลาง ชลบุรี โทรศัพท์ (038) 422686-7, 428683



วางใจเรา เขาใจคุณ



Wellcome



ปัญหาระเบียบราชการ

ผู้ตอบปัญหา

สำนักงาน ก.พ.

จำลอง อินทรกำแหง

มณฑลนา บรรจงแถม

มานิต ศุภรสกุล

ประนุญ สุวรรณภักดี

กรมบัญชีกลาง

ณรงค์ พหุลเวชช์

เชิดชัย มีคำ

ปัญหาระเบียบราชการประจำฉบับนี้ เป็นปัญหาที่ส่วนราชการหลายแห่งหรือมายัง ก.พ. ทั้งอย่างเป็นทางการและที่หารือกันเป็นส่วนตัว ซึ่งตามข้อเท็จจริงที่ได้ทราบมา พบว่าปัญหาทำนองนี้ยังมีอยู่อีกมาก และในอนาคตก็ยังไม่เห็นแนวโน้มว่าจะลดลงไปมาก แต่อย่างไร ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากข้าราชการส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงกฎหมาย ระเบียบ หรือทางปฏิบัติในเรื่องนี้ ซึ่งปัญหาแรก ได้แก่ เรื่องการขออนุญาตลาออกจากราชการ อันมีปัญหว่าหากผู้บังคับบัญชาสั่ง "ไม่อนุญาต" ให้ลาออก ดังนี้ คำสั่งดังกล่าวจะชอบด้วยกฎหมายหมายหรือไม่ และผู้ขออนุญาตลาออกจากราชการควรจะดำเนินการเช่นไรต่อไป ส่วนปัญหาที่สองคือ เรื่องการรายงานผู้บังคับบัญชาและการเบิกจ่ายเงินเดือนข้าราชการเมื่อมีกรณีต้องถูกจับกุมคุมขัง ในเรื่องนี้ก็มีปัญหาอยู่บ่อยครั้งว่า เมื่อข้าราชการถูกเจ้าพนักงานสอบสวนจับกุมตัวไปคุมขังไว้เพื่อดำเนินคดีอาญาหรือเพื่อสอบสวนทางอาญา เป็นผลให้มา

ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติไม่ได้ ดังนี้ ควรจะดำเนินการอย่างไร จะมีความผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการหรือไม่ และหากต่อมาศาลได้มีคำพิพากษาลงโทษจำคุก จะทำการเบิกจ่ายเงินเดือนในระหว่างที่ถูกจับกุมคุมขังจนถึงวันที่ศาลมีคำพิพากษาลงโทษจำคุกได้หรือไม่ และปัญหาสุดท้ายเป็นเรื่องการขาดราชการ ซึ่งหากปรากฏว่าข้าราชการได้ขาดราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยข้อเท็จจริงไม่สามารถฟังได้แน่ชัดว่าการขาดราชการดังกล่าวเป็นการขาดราชการโดยเจตนาที่จะละทิ้งหน้าที่ราชการ หรือเป็นเพราะถูกคนร้ายจับตัวไป ซึ่งจะเป็นผลให้ทางราชการดำเนินการสั่งลงโทษข้าราชการผู้นั้นฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรไม่ได้ เพราะข้อเท็จจริงยังฟังไม่ได้ว่าเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการ ดังนี้ ทางราชการจะดำเนินการต่อไปอย่างไร เพราะจะปล่อยเรื่องให้คาราคาซังไว้

ก็คงจะไม่ได้ นอกจากนั้น หากข้าราชการผู้นั้นกลับมา โดยได้ความว่าที่ขาดราชการไปมิใช่ความผิดของเขา เช่น ถูกผู้ร้ายจับตัวไป เป็นต้น แต่ทางราชการได้ลงโทษไล่หรือปลดเขาออกจากราชการไปแล้ว จะอุทธรณ์คำสั่งลงโทษดังกล่าวเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับกลับเข้ารับราชการตามเดิมได้หรือไม่ และหากกรณีได้ความว่าข้าราชการผู้นั้นถูกฆาตกรรมจึงไม่สามารถมาปฏิบัติราชการได้ แต่ทางราชการไม่ทราบถึงข้อเท็จจริงดังกล่าวจึงสั่งลงโทษปลดหรือไล่ข้าราชการผู้นั้นออกจากราชการไปแล้ว กรณีเช่นนี้จะมีทางใดหรือไม่ที่ทายาทของข้าราชการผู้นั้นจะดำเนินการขอรับบำเหน็จตกทอดจากทางราชการ

การขออนุญาตลาออกจากราชการ

ถาม: ผมได้ยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชา (อธิบดี) เมื่อปลายเดือนสิงหาคม ๒๕๓๒ โดยขออนุญาตลาออกจากราชการตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม เพื่อไปประกอบอาชีพอื่น แต่ผู้บังคับบัญชามีคำสั่ง “ไม่อนุญาต” ผมจึงอยู่ปฏิบัติงานต่อมา จนกระทั่งเดือนมกราคม ๒๕๓๓ ผมได้ฝากผู้อื่นถามผู้บังคับบัญชาของผมเป็นการส่วนตัวว่าหากผมจะลาออก จะอนุญาตไหม ซึ่งผู้บังคับบัญชาของผมตอบว่าให้อยู่ต่อไปอีกสักพักหนึ่งก่อน ผมจึงอยากถามว่า ผมจะดำเนินการอย่างไรดี เพราะหากผมจะออกไปทำงานอื่นตามที่ตั้งใจได้เลย ก็กลัวว่าจะเป็น การประทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการ ซึ่งผมไม่ประสงค์ให้เป็นเช่นนั้น เนื่องจากหากเหตุการณ์ในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป ผมอาจจะกลับมารับราชการใหม่ก็ได้

ตอบ: ตามมาตรา ๘๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ให้สิทธิข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะขอลาออกจาก

ราชการเมื่อใดก็ได้ และในขณะเดียวกันก็ให้อำนาจแก่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ที่จะยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกไว้ได้ไม่เกินสามเดือนนับแต่วันที่ขอลาออก และการยับยั้งจะทำได้ก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการเท่านั้น ดังนั้น ตามปัญหาเมื่อผู้บังคับบัญชา (อธิบดี) มีคำสั่ง “ไม่อนุญาต” ให้ลาออก จึงเป็นการปฏิบัติที่ไม่ต้องด้วยบทบัญญัติของมาตรา ๘๕ เพราะจะไม่อนุญาตไม่ได้ เว้นแต่จะเป็นการยับยั้งเมื่อมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการเท่านั้น ซึ่งก็จะยับยั้งไว้ได้ไม่เกินสามเดือนตั้งที่กล่าวมาข้างต้น และหากตามปัญหาจะถือว่าการสั่ง “ไม่อนุญาต” ให้ลาออกดังกล่าวเป็นการยับยั้ง ก็ควรสามเดือนในวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๓๒ ดังนั้นการขออนุญาตลาออกจากราชการจึงมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมายตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๓ ข้าราชการผู้ขอลาออกจึงอาจไม่มาปฏิบัติราชการอีกได้ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๓ โดยไม่ถือว่าเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการ

การรายงานผู้บังคับบัญชาและการเบิกจ่ายเงินเดือนข้าราชการเมื่อมีกรณีต้องถูกจับกุมคุมขัง

ถาม: ข้าราชการผู้หนึ่งถูกเจ้าพนักงานสอบสวนจับกุมไปคุมขังไว้เพื่อดำเนินคดีอาญาเป็นระยะเวลากว่า ๒๐ วันติดต่อกัน ต่อมาได้รับการประกันตัว และได้ถูกศาลพิพากษาลงโทษจำคุก ดังนี้ ข้าราชการผู้นี้จะมีมติวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการหรือไม่ และการเบิกจ่ายเงินเดือนในระหว่างที่ถูกจับกุมคุมขังจนถึงวันที่ศาลมีคำพิพากษาลงโทษจำคุกนั้น จะเบิกจ่ายได้หรือไม่อย่างไร

ตอบ: ตามหลักการของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนนั้น การกระทำผิดวินัยจะต้องประกอบด้วยเจตนาของผู้กระทำ หากผู้กระทำไม่มีเจตนากระทำผิดวินัย การกระทำดังกล่าวก็จะเป็นการกระทำผิดวินัย เว้นแต่จะได้บัญญัติไว้ว่าเป็นการกระทำผิดวินัยแม้จะได้กระทำโดยประมาทก็ตาม ซึ่งในเรื่องการละทิ้งหน้าที่ราชการนี้ กรณีจะเป็นการกระทำผิดวินัยได้เมื่อการกระทำนั้นได้กระทำโดยเจตนา กล่าวคือ ผู้กระทำต้องมีเจตนาละทิ้งหน้าที่ราชการนั่นเอง

ตามกรณีที่ผ่านมาปรากฏว่าการที่ข้าราชการผู้นี้ไม่มาปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นเวลา กว่า ๒๐ วันติดต่อกัน สืบเนื่องมาจากได้ถูกเจ้าพนักงานสอบสวนจับกุมตัวไปคุมขังไว้เพื่อดำเนินคดีอาญา มิใช่เป็นกรณีที่ข้าราชการผู้นี้มีเจตนาที่จะไม่มาปฏิบัติราชการแต่อย่างใด ข้าราชการผู้นี้จึงมิได้กระทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการ แต่อย่างไรก็ดี ข้าราชการผู้นี้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเรื่อง

ถูกจับกุมคุมขังดังกล่าวทันที ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี ที่ น.ส๒๖/๒๔๘๒ ลงวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๔๘๒ เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ดำเนินการพิจารณาสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนหรือสั่งพักราชการ ตามควรแก่กรณี ทั้งนี้ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนก็ดี หรือการสั่งพักราชการก็ดี ไม่ทำให้ข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาในคดีอาญาเสียผลประโยชน์แต่อย่างใด หากภายหลังคดีถึงที่สุดว่าข้าราชการผู้นั้นไม่มีความผิด ก็มีสิทธิกลับเข้ารับราชการได้ และเงินเดือนที่งดเบิกไว้ระหว่างนั้น ก็มีสิทธิเบิกได้ตามพระราชบัญญัติเงินเดือนของข้าราชการผู้ถูกพักราชการ พ.ศ. ๒๕๐๒ สำหรับการเบิกจ่ายเงินเดือนระหว่างที่ถูกจับกุมคุมขังจนถึงวันที่ศาลมีคำพิพากษาลงโทษจำคุกนั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติว่า เงินเดือนระหว่างวันที่ถูกจับกุมคุมขังเป็นวันที่ไม่ได้มาปฏิบัติราชการ ไม่จ่ายเงินเดือนให้ คงจ่ายให้เฉพาะวันที่มาปฏิบัติราชการระหว่างที่ได้ประกันตัวมาจนถึงวันก่อนวันถูกจำคุกตามคำพิพากษา



ถาม: ผมมีเพื่อนข้าราชการอยู่คนหนึ่งซึ่งเป็นคนที่ตั้งใจทำงานมาก แต่เนื่องจากงานของเขาต้องเสี่ยงต่อการคุกคามของผู้ที่กระทำผิดกฎหมายอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้เขาต้องระมัดระวังตัวเป็นพิเศษ ต่อมาเขาไม่ไปทำงานโดยไม่มีใครทราบว่าเขาหายตัวไปไหน จนกระทั่งเป็นเวลาเดือนเศษ ทางจังหวัดที่เขาปฏิบัติหน้าที่อยู่จึงมีคำสั่งลงโทษปลดเขาออกจากราชการโดยอ้างว่าเขาได้กระทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลสมควร และเป็นความผิดชัดแจ้ง ดังนี้ ผมจึงขอถามว่า

๑. ในกรณีเช่นนี้คำสั่งลงโทษถูกต้องหรือไม่ เพราะเพื่อนผมอาจจะถูกพวกที่ชอบทำผิดกฎหมายจับตัวไป หรืออาจจะถูกฆาตกรรมไปแล้วก็ได้ ซึ่งทางราชการควรจะปูนบำเหน็จความชอบให้แก่เขาเสียอีก มิใช่ลงโทษเขาทั้ง ๆ ที่เขาก็เป็นคนที่ตั้งใจทำงานดีและอุทิศตนให้แก่ราชการตลอดมา

๒. หากข้อเท็จจริงยังไม่เป็นที่ยุติว่าเพื่อนผมตั้งใจไม่มาทำงาน หรือถูกคนร้ายจับตัวไปกันแน่ ดังนี้ จะมีทางใดที่จะไม่ให้เพื่อนผมถูกออกจากราชการ โดยให้ทางราชการรอให้พบตัวเพื่อนผมเพื่อสอบถามให้ได้ความจริงเสียก่อน

๓. หากเพื่อนผมกลับมาโดยที่ได้ความว่าที่เขาไม่มาทำงานนั้นมีสาเหตุความผิดของเขา เพื่อนผมจะอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ให้ผู้บังคับบัญชารับเขากลับเข้าทำงานตามเดิมได้หรือไม่ และ

๔. หากได้ความว่าเพื่อนผมถูกฆาตกรรม จะมีทางไหนบ้างที่จะขอบำเหน็จบำนาญให้แก่ครอบครัวของเพื่อนผม

ตอบ: ๑-๒ ในกรณีที่ข้าราชการขาดราชการไปติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ (มีเจตนาไม่มาปฏิบัติหน้าที่ราชการ) ก็จะเป็นการกระทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการตามมาตรา ๗๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ (มีมติคณะรัฐมนตรีตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วน ที่ นว ๑๒๕/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๐๓ วางแนวทางการลงโทษไว้โดยให้ไล่ออกจากราชการ จะปรานีลดหย่อนโทษลงได้ก็เพียงปลดออกจากราชการ) ซึ่งกรณีนี้หากผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการสืบสวนแล้วได้ความดังข้างต้น กรณีก็จะเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ข้อ ๑ (๒) ซึ่งตามมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาสามารถนำเรื่องเสนอ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ.จังหวัด แล้วแต่กรณี โดยไม่สอบสวนก็ได้ ฉะนั้นหากผู้ว่าราชการจังหวัดได้ดำเนินการดังกล่าวมาข้างต้น และมีคำสั่งลงโทษปลดข้าราชการผู้นี้ออกจากราชการตามมติของ อ.ก.พ.จังหวัดแล้ว คำสั่งลงโทษดังกล่าวก็เป็นคำสั่งที่ถูกต้อง

อย่างไรก็ดี หากข้อเท็จจริงไม่สามารถฟังได้แน่ชัดว่า การที่ข้าราชการผู้นี้ไม่มาปฏิบัติราชการเป็นเพราะมีเจตนาที่จะละทิ้งหน้าที่ราชการ หรือเป็นเพราะถูกคนร้ายจับตัวไปก็ไม่มียกเว้นตามมาตราใดตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ที่จะนำมาปรับกับกรณีของผู้นี้โดยตรงได้ กรณี

ก็จะเป็นผลให้ทางราชการไม่สามารถดำเนินการลงโทษไล่หรือปลดข้าราชการผู้นี้ออกจากราชการได้ เพราะยังไม่ทราบว่าเขาขาดราชการโดยเจตนาละทิ้งหน้าที่ราชการอันจะทำให้เป็นการกระทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการหรือเปล่า ซึ่งหากจะให้ทางราชการรอจนกว่าจะพบข้าราชการผู้นี้ ก็จะเป็นผลให้งานราชการในส่วนของข้าราชการผู้นี้ค้างค้ำ และทางราชการเองก็ขาดคนที่จะมาทำงานแทนเขาด้วย วิธีแก้ไขก็คือ จังหวัดควรจะได้กล่าวหาว่าข้าราชการผู้นี้ได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลานานกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนข้าราชการผู้นี้ตามมาตรา ๘๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ เพื่อที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจะได้นำมาตรา ๙๐ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งบัญญัติว่า "ข้าราชการพลเรือนสามัญใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งกรรมการสอบสวน...ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๘๖ หรือมาตรา ๙๒ วรรคสาม แล้วแต่กรณี มีอำนาจสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวน

พิจารณาได้..." อันเป็นบทบัญญัติที่ใกล้เคียงอย่างยิ่งกับกรณีของผู้นี้มาใช้บังคับโดยอนุโลม โดยสั่งให้ผู้นี้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาได้ ซึ่งหากข้าราชการผู้นี้ได้กลับมาปฏิบัติราชการตามปกติแล้ว และจากการสอบสวนได้ความว่าเขาถูกคนร้ายจับตัวไป ดังนี้ เขาก็จะถูกสั่งให้กลับเข้ารับราชการตามเดิม

๓. ข้าราชการผู้นี้มีสิทธิที่จะอุทธรณ์คำสั่งลงโทษปลดออกจากราชการต่อ ก.พ.ได้ภายในสามสิบวัน นับแต่วันทราบคำสั่งลงโทษดังกล่าว

๔. หากข้อเท็จจริงได้ความว่าข้าราชการผู้นี้ไม่มาปฏิบัติราชการเพราะถูกฆาตกรรม กรณีก็จะมิใช่เป็นการกระทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลานานกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ดังนี้ อาจแจ้งเรื่องให้ทางจังหวัดทราบเพื่อขอยกเลิกคำสั่งลงโทษดังกล่าว หรือหากได้รายงานการลงโทษไปยัง ก.พ. และ ก.พ. ได้ตอบรับทราบรายงานการลงโทษนั้นแล้ว ทางจังหวัดก็อาจรายงานให้ ก.พ. ทราบเพื่อดำเนินการรื้อฟื้นเรื่องขึ้นเพื่อจะได้ดำเนินการยกเลิกคำสั่งลงโทษนั้นต่อไป และเมื่อได้มีการยกเลิกคำสั่งลงโทษนั้นแล้ว ทายาทของข้าราชการผู้ถึงแก่กรรมก็อาจทำเรื่องขอรับบำเหน็จทดแทนของข้าราชการผู้นั้นได้●



เมื่อประตูกันคนกระหวัดสามารถเปิดหรือปิดได้สะดวก และหากคนงานต้องการเข้าทำงาน จะเป็นผู้รับผิดชอบซ่อมแซม แล้วก็กดปุ่มกันไม่ได้
 ทหารตทอคงถอนใจว่า เห็นจะสั่งซ่อมบ้างดีกว่ามาเข้าขุดที่ขุดลงไปเลยขอสงวนวรรคนี้แล้ว
 พญายมหัวเราะเยาะเย้ยอย่างผู้ได้เปรียบ "เฮอะ ฟันดีนะ มันจะหาให้มันนอนมาจากไหน"

อุทธานรณก่อนทำผิด

กรรมิการ์ สุริยา

ใครจะกล้าห้าม

ครั้งนี้เป็นครั้งที่ ๓ สำหรับการรวบรวมพฤติกรรมของข้าราชการที่ทำผิดวินัยฐานประพฤติชั่ว และถ้าจะว่าไปแล้ว จำนวนข้าราชการที่ทำความผิดในฐานนี้มีจำนวนสูงพอสมควร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการจะต้องประพฤติโดยไม่เลือกวัน เวลา และสถานที่ แต่ความเป็นไปไม่ได้ก็มีอยู่ ดังนั้น จึงมีพฤติกรรมหรือกรณีความผิดที่หลากหลายปรากฏขึ้นอยู่เสมอ ๆ เมื่อเกิดขึ้นแล้วหากมีบทลงโทษที่ชัดเจนสามารถปรับกับพฤติกรรมหรือการกระทำผิดนั้นได้ ผู้บังคับบัญชาที่สั่งลงโทษตามฐานนั้น ๆ ได้เลย แต่บางพฤติกรรมไม่ว่าจะหาบทลงโทษที่ชัดเจนได้ ก็ต้องแวะเข้าหาฐานประพฤติชั่วนี้ ซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบเหมือนยาครอบจักรวาลรักษาได้สารพัดโรค ก็คงจะ ไม่มี

คุณสุดดีไปราชการต่างอำเภอตั้งแต่เช้า กลับมาถึงบ้านเมื่อตอนสี่ทุ่มเห็นเปิดไฟสว่างไสวผู้คนคึกคักกำลังสงสัยว่าเกิดอะไรขึ้น ภรรยาก็เข้ามาบอกว่าน้องชายกับเพื่อน ๆ มาเยี่ยม ระหว่างรอพี่ชายเลยถือโอกาสเปิดวงเล่นไพ่แปดเก้า คุณสุดดีจะห้ามหรือบอกให้เลิกก็เกรงใจภรรยาเลยต้องปล่อยให้เล่นต่อไปตามสบาย แล้วคุณสุดดีได้ขอตัวไปอาบน้ำและพักผ่อน ครั้นพอเวลาห้าทุ่ม เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าทลายบ่อนจับได้ทั้งเจ้ามือและลูกวงพร้อมของกลางพร้อมหมดยังเชิญคุณสุดดีไปโรงพักในฐานะเป็นเจ้าของบ้านอีกด้วย คุณสุดดีรับสารภาพผิดทั้งในชั้นเจ้าหน้าที่ตำรวจและชั้นศาล ที่สุดถูกศาลปรับ ๑,๐๐๐ บาท ซึ่งเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาของคุณสุดดีเห็นว่า ไพ่แปดเก้าเป็นการพนันประเภทห้ามขาด (ถ้าข้าราชการผู้ใดเล่นมติดังกล่าว มติคณะรัฐมนตรี ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ วางระดับโทษถึงให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก) แม้คุณสุดดีไม่ได้ร่วมเล่นและไม่ได้เป็นผู้จัดให้เล่น แต่ในฐานะที่เป็นเจ้าของบ้านแล้วไม่ห้ามปราม เป็นการยอมให้ผู้อื่นกระทำการ ซึ่งอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครอง จึงถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๓๐/๓๒/๒๕)

หมั้นไส้

หน้าที่การงานตามปกติของคุณมยุรฉัตรคือการให้การรักษาพยาบาลแก่ผู้เจ็บไข้ได้ป่วย แต่นอกเวลางานเธอก็คือหญิงสาวที่มีชีวิตชีวารักเสียงเพลง หากมีโอกาสเมื่อใดต้องชักชวนมิตรสหายไปฟังดนตรีเป็นการเพิ่มพลังให้แก่ตนเอง อยู่มาวันหนึ่งก็เป็นวันที่มีเรื่องนี้แหละ คุณมยุรฉัตรพร้อมเพื่อนกลุ่มใหญ่ไปเที่ยวเล่นรำ ฟังเพลงที่บาร์โก้แก่ ซึ่งเมื่อฉลุยฉลองครบรอบขวบปีเปิดกิจการ เจ้าของบาร์จัดให้มีการเล่นเก้ฮ้อดนตรีกลางฟลอร์เต้นรำ มีผู้เข้าร่วมเล่นเกมส์มากมาย หนึ่งในผู้เล่นคือคุณนิตเพื่อนคุณนิต ขณะที่เกมส์กำลังเข้มข้นคุณนิตกับพวกก็ส่งเสียงเชียร์คุณนิต ซึ่งมีท่าจะเป็นเดอะวินเนอร์ตั้งเจี๊ยวจ๊าวเป็นที่หนวกหูและไม่สบอารมณ์คุณมยุรฉัตรยิ่งนัก แต่ไม่ทราบจะทำอย่างไรให้คุณนิตกับพวกสงบลงได้ หลังจากหงุดหงิดอยู่ครู่ใหญ่ คุณมยุรฉัตรก็สวมบทแม่ชลาขว้างแก้วไปที่กลุ่มคุณนิต และเมื่อญ่ให้ไปกระทบเข้ากับศีรษะคุณนิตแตกเป็นแผลเลือดอาบต้องพาไปให้คุณหมอเย็บแผลทางคดีอาญา คุณมยุรฉัตรก็ถูกปรับไปตามธรรมเนียมและทางวินัยก็ถูกลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% เป็นเวลา ๒ เดือน ฐานประพฤติชั่ว ไม่รักษาเกียรติยศชื่อเสียงของตน (๑๕/๓๗/๒๔)

แต่นี้ก็ไม่ได้

สมัยที่การฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้านกำลังบูม คุณยอดชายได้รับมอบหมายให้เป็นผู้อำนวยการค่ายฝึกอบรม และได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยดีมาตลอดระยะเวลา ๕ วัน หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นก็มีเสียงชาวบ้านเล่าลือโจษขานเข้าหูผู้บังคับบัญชาว่า คุณยอดชายประพฤติตนในทางชู้สาวกับข้าราชการครูผู้หนึ่งอย่างประเจิดประเจ้อ จากเสียงล่ำลือดังกล่าวเพื่อให้สิ้นสงสัย ผู้บังคับบัญชาก็ให้สอบสวนหาข้อเท็จจริงว่าเป็นอย่างไร ก็ได้ความว่า ข้าราชการครูคนที่เป็นภรรยาที่ยังไม่ได้จดทะเบียนสมรสของคุณยอดชาย และทางศึกษานิเทศก์อำเภอก็ส่งเธอมาช่วย

งานฝึกอบรม โดยให้เป็นวิทยากรฝึกอบรมลูกเสือ และในการพักค้างอ้างแรมที่ค่ายนั้น วิทยากรทุกคนไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชาย ถูกจัดให้พักร่วมกันบนศาลาการเปรียญ คุณยอดชายด้วยความเป็นห่วงภรรยาเลยจัดที่หลับที่นอนไว้ใกล้ ๆ กัน เพื่อจะได้คอยดูแลสารทุกข์สุกดิบ ไม่ได้มีพฤติกรรมน่าเกลียดอะไร แต่ชาวบ้านไม่ทราบความเป็นจริงก็เลยพูดจาเล่าลือเลยเกิดไป ผู้บังคับบัญชาเมื่อทราบข้อเท็จจริงว่าเป็นเช่นนี้ก็เห็นว่าไม่ใช่เรื่องร้ายแรง แต่ก็ไม่เหมาะสม ไม่สมควรที่คุณยอดชายซึ่งเป็นข้าราชการฝ่ายปกครองจะประพฤติ เพราะทำให้เสื่อมเสียทั้งภาพพจน์ของราชการชื่อเสียงของตน และข้าราชการครูผู้นั้นด้วย จึงสั่งลงโทษลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๒๔/๓๒/๒๔)



ฝีมื้อ

คุณนฤบาลเป็นเจ้าของหน้าทีการเงินและบัญชีประจำสำนักงานศึกษาธิการอำเภอแห่งหนึ่ง ความสามารถพิเศษประการหนึ่งของคุณนฤบาลก็คือ ลอกเลียนลายเซ็นของใคร ๆ ได้คล้ายคลึงจนเจ้าของลายเซ็นสะดุ้งไปตาม ๆ กัน เหตุการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้นเมื่อคุณนฤบาลมีเรื่องเดือดร้อนต้องการใช้เงินสักก้อนหนึ่ง หลังจากคิดหาหนทางแล้วก็ลงมือปลอมลายเซ็นชื่อของภารโรงไปจนถึงศึกษาธิการอำเภอลงในคำขอกู้เงินฉุกเฉินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ที่สุดก็รับเงินไปสมดังความปรารถนา พอสิ้นเดือนผู้ที่ถูกปลอมลายเซ็นต่างก็ถูกหักเงินเดือนไปตามระเบียบ กว่าจะทราบว่า เป็นฝีมื้อของคุณนฤบาลก็ได้รับความเดือดร้อนเสียหายไปหลายราย พฤติการณ์อย่างนี้ถือเป็นเรื่องประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง คุณนฤบาลถูกลงโทษไล่ออกจากราชการ (๓๔/๔/๒๔)

เฉาพะเลย

ร้านอาหารชื่อเรากันเองมีกิตติศัพท์เรื่องความอร่อยขึ้นชื่อลือชามาก คุณแสบก็เป็นผู้หนึ่งที่นิยมอาหารรสชาติดี จึงชักชวนเพื่อนฝูงไปรับประทานอาหารเย็น และเป็นไปตามปกติของท่านสุภาพบุรุษที่จะต้องมีการดื่มสุราร่วมไปด้วย คุณแสบกับพวกมารับประทานอาหารและดื่มสุราจนถึงเวลาห้าทุ่ม เจ้าของร้านเห็นว่าได้เวลาปิดร้านแล้ว จึงเข้ามาบอกกล่าวพร้อมทั้งขออนุญาตคิดเงิน ปัญหาเริ่มเกิดขึ้นเมื่อตอนจ่ายเงิน เพราะจ่ายให้ไม่ครบตามที่ถูกเรียกเก็บ แล้วทั้งหมดก็พากันออกจากร้านไป เจ้าของร้านจึงไปแจ้งความและตามตัวไปตกลงกันที่สถานีตำรวจ ที่สุดได้รับชำระจนครบถ้วน แต่เรื่องยังไม่จบ เวลาตีหนึ่งคุณแสบกับพวกได้นำน้ำมันเบนซิน ๑ กระป๋องไปที่ร้านอาหารแล้วราดน้ำมันที่ข้างฝาและจุดไฟเพื่อจะเผาให้สิ้นซาก โชคดีที่เจ้าของร้านออกมาพบและดับไฟได้ทันคุณแสบกับพวกจึงถูกแจ้งความดำเนินคดีอาญา ศาลพิพากษาให้จำคุกคนละ ๑๐ ปี ฐานวางเพลิงเผาทรัพย์ สิ้น ทางวินัยถูกลงโทษไล่ออกจากราชการฐานกระทำผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุก และประพฤดิชั่วอย่างร้ายแรง (๑๓/๑๐/๒๕)



ลมเย็น

คืนวันหนึ่งเวลาประมาณ ๓ ทุ่ม ผู้คนแถวบ้านพักข้าราชการต่างก็พากันตื่นตกใจที่ปรากฏว่ามีชายไทยไม่ทราบชื่อขึ้นไปอยู่บนหลังคาบ้านของคุณปาน หลังจากใช้เวลาอันยาวนานพอสมควรชายไทยผู้นั้นก็ปีนลงมาพอเห็นหน้าทุกคนจำได้ว่าเป็นคุณม누ซึ่งมีบ้านพักอยู่ติดกันกับคุณปานนั่นเองและอาการของคุณม努ในขณะนั้นก็มึนเมาอยู่พอสมควรแต่ยังพอทูลรู้เรื่อง จากการสอบถามของเพื่อนบ้านได้ความว่า คุณม努มีเงินเหลือเกินอยากจะหาที่รับลมเย็น ๆ เพื่อให้สร่างและไม่มีที่โหนติเท่าหลังคาบ้านแต่เกิดจำบ้านผิดเพราะลักษณะคล้าย ๆ กันไปปีนหลังคาบ้านของคุณปานแทน ผู้บังคับบัญชาของคุณม努เห็นว่าเป็นเรื่องไม่เหมาะสมและเสียชื่อเสียง จึงสั่งลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% เป็นเวลา ๑ เดือน (๖/๓๒/๒๕)



บริษัท มิตรไพรัชและบุตร จำกัด

MITR PHAIRACH & SON CO., LTD.

61/7 ถนนสีพระยา กรุงเทพฯ 10500 • 61/7 SIPHAYA ROAD BANGKOK 10500

TEL. 234-6717, 233-7246, 233-5547, 237-2326-7

FAX. 234-5818

ผ้าม่าน มู่ลี่ไม้ไผ่ มู่ลี่อลูมิเนียม 1 นิ้ว และ 2 นิ้ว

แผงบังแดด. กันสาดอลูมิเนียม

CURTAIN VENETIAN BLINDS & ALUMINIUM AWNINGS

อีกมุมมองหนึ่งของ แผนอัตรากำลัง 3 ปี

พัชรี ศิริสวัสดิบุตร*

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กองตรวจสอบและ
ทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ.



เกือบ ๑๐ ปีแล้ว ที่ราชการพลเรือนสามัญ
ได้นำเรื่องแผนอัตรากำลัง ๓ ปี มาใช้ โดยเริ่มใช้ครั้งแรกที่กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ
๒๕๒๕... และจนถึงปัจจุบัน เรื่องแผนอัตรากำลัง ๓
ปี ก็ยังเป็นเรื่องที่ไม่ล้าสมัย เมื่อพูดถึงแผนอัตรากำลัง
๓ ปี พวกเรามักจะได้ยินได้ฟังหรือนึกถึงการกำหนด
ตำแหน่งหรือการจัดกรอบอัตรากำลังกันมากกว่า แต่
เราลองมารู้จักแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
กับการจัดตัวบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือการจัดคนลง
กันบ้างดีกว่า

การจัดคนลงหรือที่เรียกเป็นทางการว่าการจัด
บุคคลเข้าดำรงตำแหน่งตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี เป็น
กระบวนการที่ทำควบคู่กันมากับการวิเคราะห์เพื่อ
กำหนดตำแหน่งตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี โดยตลอด
กล่าวคือ เมื่อ ก.พ.อนุมัติให้ใช้แผนอัตรากำลัง ๓ ปี
แล้ว ก็ต้องมีการจัดคนลงในตำแหน่งตามแผนนั้น ๆ
เพื่อให้ได้มีคนที่เหมาะสมเข้ารับผิดชอบปฏิบัติงานตาม
หน้าที่ที่กำหนดไว้ แต่ทว่า... การจัดคนลงดูจะเป็นเรื่อง

ที่ทุกคนรอคอยอย่างใจจดใจจ่อ เพราะไม่แน่ใจว่าตน จะถูกย้ายไปอยู่ที่ไหนหรือไม่ จะมีทางก้าวหน้าขึ้นหรือไม่ หรือจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นบ้าง และเมื่อไรจะรู้ผลการจัดคนลงสังกัด

การจัดคนลงเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการต่าง ๆ โดยตรง และจะต้องรีบกระทำด้วยความรวดเร็ว เพราะการที่ส่วนราชการจะเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามที่ ก.พ.กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง ๓ ปีได้นั้น ส่วนราชการจะต้องมีคำสั่งแต่งตั้งให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี หรือจัดคนลงเสียก่อน หากดำเนินการในเรื่องนี้ล่าช้า ข้าราชการก็จะเสียขวัญและเสียกำลังใจได้ สำนักงาน ก.พ.ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดคนลงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว จึงได้พยายามประสานงานและเร่งรัดกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ โดยตลอด นอกจากนี้ กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดคนลง ยังได้จัดทำเอกสารคู่มือการจัดบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี อันประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีดำเนินการ พร้อมทั้งคำชี้แจงแสดงตัวอย่างให้เห็นอย่างครบครัน เพื่อใช้เป็นเอกสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดคนลงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว รวมทั้งเพื่อให้ข้าราชการทั่วไปได้มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวด้วย ขณะเดียวกัน ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องซึ่งรู้อยู่แล้วก็จะได้ทบทวนเพื่อความเข้าใจเพิ่มขึ้นอีก ผู้เขียนจึงสรุปสาระสำคัญ ซึ่งใช้เป็นหลักและแนวทางในการจัดคนลงตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ให้ทราบโดยย่อ ดังนี้

หลักในการจัดคนลง

๑. ด้านตัวบุคคล

๑.๑ ข้าราชการทุกคนต้องมีชื่อในบัญชีจัดคนลง โดยไม่มีข้อยกเว้นใด ๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ถูกสั่งประจํากรมหรือผู้ที่ถูกสั่งพักราชการอยู่ก็ตาม

๑.๒ ข้าราชการทุกคนต้องอยู่ในตำแหน่งระดับเดิมของตน แต่อาจย้ายหน่วยงาน หรือเปลี่ยนสายงานก็ได้ถ้ามีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในสายงานใหม่ และส่วนราชการเห็นว่ามีความสมบัตินอื่น ๆ เหมาะสม

๒. ด้านตำแหน่ง

๒.๑ ตำแหน่งที่กำหนดเพิ่มเติม (ม....) ส่วนราชการจะนำมาใช้จัดคนลงได้เฉพาะตำแหน่งเพิ่มใหม่ในปีแรกของแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ซึ่งมีอัตราเงินเดือนประจำตำแหน่งแล้วเท่านั้น

ส่วนตำแหน่งเพิ่มใหม่ที่ยังมีอัตราเงินเดือน และตำแหน่งเพิ่มใหม่ในปีที่ ๒ และปีที่ ๓ ของแผนอัตรากำลัง ๓ ปี นั้น สามารถนำมาใช้ได้ทันทีตามปีที่กำหนด หากได้รับอัตราเงินเดือนประจำตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว โดยไม่ต้องทำเรื่องขออนุมัติ ก.พ.อีก

๒.๒ ตำแหน่งที่ปรับระดับสูงขึ้น (ส...) ตำแหน่งที่ได้รับการปรับระดับสูงขึ้นในปีแรกของแผนอัตรากำลัง ๓ ปี นั้น ส่วนราชการอาจจะจัดคนในระดับตามที่กำหนดใหม่หรือจัดคนในระดับเดิม ซึ่งต่ำกว่าที่ ก.พ.กำหนดไว้ ๑ ระดับ ลงไปก็ได้ ตามความเหมาะสม

ส่วนตำแหน่งที่ ก.พ.ให้ปรับระดับสูงขึ้นในปีที่ ๒ และปีที่ ๓ ของแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ต้องจัดคนในระดับที่ต่ำกว่าระดับตำแหน่งที่กำหนดไว้ ๑ ระดับ และจะใช้ตำแหน่งนั้นเลื่อนคนให้เป็นระดับสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ก.พ.มีมติยืนยันการกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ เป็นระดับสูงขึ้นอีกครั้งหนึ่งแล้วเท่านั้น

๒.๓ ตำแหน่งทางวิชาการ (ว) การจัดคนลงในตำแหน่งทางวิชาการตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ก็มีวิธีปฏิบัติทำนองเดียวกับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการโดยทั่ว ๆ ไป คือต้องเป็นผู้ผ่านการประเมินก่อน จึงจะจัดลงในตำแหน่งทางวิชาการได้

สำหรับการประเมินบุคคลเพื่อการจัดคนลงตำแหน่งทางวิชาการตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

๒.๓.๑ การประเมินกรณีพิเศษ ซึ่งได้แก่ การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในกรณีที่ ก.พ.ได้เปลี่ยนตำแหน่งที่ครองอยู่เดิม เป็นตำแหน่งทางวิชาการและส่วนราชการต้องการแต่งตั้งผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไปหรือกรณีที่ ก.พ.ได้กำหนดตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งน้อยกว่าจำนวนบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้นอยู่เดิม และได้กำหนดตำแหน่งนั้นอีกส่วนหนึ่งเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ให้ส่วนราชการรับดำเนินการเสนอให้ ก.พ.พิจารณาประเมินบุคคลที่จะจัดให้ในตำแหน่งทางวิชาการดังกล่าวให้เสร็จเรียบร้อยก่อน จึงจะจัดคนลงได้

๒.๓.๒ การประเมินศักยภาพ เป็นการประเมินว่าบุคคลนั้นมีพลังความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงานพอที่จะปฏิบัติงานหรือสามารถพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งทางวิชาการที่จะแต่งตั้งได้หรือไม่ ซึ่งใช้กับการประเมินเพื่อการแต่งตั้ง โยกย้ายในระดับเดียวกัน การประเมินศักยภาพนี้ ต้องใช้เวลาพอสมควร ดังนั้นในการจัดคนลง จึงไม่ควรจัดให้ลงตำแหน่งในลักษณะนี้ทันที แต่ให้จัดลงในตำแหน่งอื่น ๆ หรือตำแหน่งเดิมไปก่อน แล้วส่งคำขอประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการภายหลัง แต่ถ้ามีความจำเป็นที่ต้องจัดคนลงในตำแหน่งลักษณะดังกล่าว ก็ควรรับส่งเรื่องให้ ก.พ.พิจารณาก่อนแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้ผลการพิจารณาเสร็จทันที่จะนำไปใช้จัดคนลงพร้อมกับตำแหน่งอื่น ๆ ได้

๒.๔ ตำแหน่งที่กำหนดไว้เดิม ให้ใช้จัดคนลงในระดับเดียวกับระดับตำแหน่งที่กำหนดไว้เดิม นอกจากนี้ เพื่อให้มีความคล่องตัวในการจัดคนลง ก.พ.ยังอนุโลมให้ส่วนราชการนำตำแหน่งที่กำหนดไว้เดิมมาลดลง ๑ ระดับ ได้บางส่วน โดยมีข้อจำกัดว่า จำนวนตำแหน่งที่นำมาลดลง ๑ ระดับทั้งหมด จะต้องไม่เกินจำนวนตำแหน่งระดับเดียวกันที่ ก.พ.อนุมัติให้ปรับระดับสูงขึ้นในปีแรกของแผนอัตรากำลึง ๓ ปี เท่านั้น เช่น ในปีแรกของแผนอัตรากำลึง ๓ ปี ก.พ.ได้กำหนดให้ปรับระดับตำแหน่งที่มีอยู่เดิมเป็นระดับ ๗ จำนวน ๓ ตำแหน่ง ดังนั้น จำนวนตำแหน่งระดับ ๗

ที่ส่วนราชการจะสามารถลดเป็นระดับ ๖ ได้ จึงมีเพียง ๓ ตำแหน่งเท่านั้น

อนึ่ง สำหรับตำแหน่งที่อยู่ในช่วงระดับควบ (ระดับ ๑-๓, ๒-๔, ๓-๕ หรือ ๔-๖) จะใช้จัดคนลงในระดับใดก็ได้ภายในช่วงควบนั้น โดยต้องเป็นระดับเดียวกันกับระดับตำแหน่งของบุคคลที่จะจัดลงนั้น ส่วนการลดระดับตำแหน่งลงมา ๑ ระดับ ภายใต้หลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น หากลดลงมาเป็นตำแหน่งในช่วงระดับควบแล้ว อาจลดลงมากกว่า ๑ ระดับก็ได้ภายในช่วงควบนั้น เช่น ลดระดับตำแหน่งบุคลากร ๖ เป็น บุคลากร ๔ หรือบุคลากร ๓ ได้ เป็นต้น

๓. ด้านเวลา

๓.๑ วันที่เริ่มใช้แผนอัตรากำลึง ๓ ปี โดยปกติ ก.พ.จะอนุมัติให้ใช้แผนอัตรากำลึง ๓ ปี ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ของปีงบประมาณที่เริ่มใช้แผน แต่ในทางปฏิบัติ เมื่อจัดคนลงเสร็จเรียบร้อยแล้ว ต้องเสนอเรื่องให้ ก.พ.รับทราบก่อน ส่วนราชการจึงจะดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามที่จัดได้ ดังนั้น การแต่งตั้งข้าราชการตามบัญชีจัดคนลง จึงมีผลใช้ตั้งแต่วันที่ผู้มีอำนาจลงชื่อในคำสั่งเป็นต้นไป

หากส่วนราชการต้องการเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น โดยให้มีผลย้อนหลังไปก่อนวันที่คำสั่งจัดคนลงมีผลใช้บังคับ ก็สามารถทำได้ทำนองเดียวกับการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งย้อนหลังกรณีทั่ว ๆ ไป คือ

(๑) ตำแหน่งที่ ก.พ.อนุมัติให้ปรับระดับสูงขึ้น จะใช้ย้อนหลังได้เพียงไม่ก่อนวันที่ ก.พ.อนุมัติตำแหน่งตามแผนอัตรากำลึง ๓ ปี และต้องไม่ก่อนวันที่ผู้นั้นได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น

(๒) ตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนว่างอยู่ จะใช้ย้อนหลังได้ไม่ก่อนวันที่ผู้นั้นได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งนั้น

๓.๒ เวลาที่ใช้ในการจัดคนลง ก.พ.กำหนดเป็นแนวทางไว้ว่า การจัดคนลงควรจะทำเนิการให้เสร็จ

ภายในระยะเวลาไม่เกิน ๓ เดือน นับจากวันที่ ก.พ. มีมติอนุมัติแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ของส่วนราชการนั้น ๆ แล้ว เพราะหากการจัดคนลงล่าช้า ก็จะทำให้การบริหารงานบุคคลตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี เช่น การออกคำสั่งแต่งตั้งหรือเลื่อนระดับตำแหน่งต้องล่าช้าไปด้วย ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการ และการบริหารงานของส่วนราชการโดยส่วนรวมได้

เมื่อเกิดกรณีจัดคนไม่ลง

หากส่วนราชการมีความจำเป็นจริง ๆ และไม่สามารถจัดคนลงในตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนดตามหลักการจัดคนลงดังกล่าวข้างต้น ก็อาจทำหนังสือขออนุมัติ ก.พ. เป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้การจัดคนลงเป็นไปโดยเรียบร้อยได้อีก ๒ ทาง คือ

๑. ขอบปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นการชั่วคราว เพื่อให้สามารถจัดคนที่เหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้โดยเร็ว ได้แก่ การขอเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกี่ยวกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากหลักที่กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติด้านตำแหน่งตามที่กล่าวมาแล้ว ตัวอย่างเช่น ขอลดระดับตำแหน่งต่ำลงจากเดิมเกินกว่า ๑ ระดับ (กรณีไม่ใช่ตำแหน่งในระดับควบ) ขอเปลี่ยนแปลงสายงาน หรือขอเปลี่ยนแปลงทั้งสายงานและระดับตำแหน่ง เป็นต้น

๒. ขอยกเว้นคุณสมบัติของตัวบุคคล เพื่อให้สามารถจัดคนที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งลงในตำแหน่งที่กำหนดตาม

แผนอัตรากำลัง ๓ ปีได้ ทางเลือกนี้ ควรใช้ในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ และไม่มีทางเลือกอื่นแล้วเท่านั้น

การทำเรื่องขออนุมัติเป็นกรณีพิเศษทั้ง ๒ ทางนี้ ควรปรึกษาหารือเป็นการภายในกับเจ้าหน้าที่ของกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ และกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน สำนักงาน ก.พ.ก่อน เพื่อร่วมกันพิจารณาทิศทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดคนลงในเบื้องต้นตามเหตุผลและความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ เพราะในการพิจารณาของ ก.พ.นั้น จะกระทำอย่างเข้มงวดและจะอนุมัติให้เฉพาะรายที่จำเป็นต้องจัดคนลงในตำแหน่งนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เท่านั้น

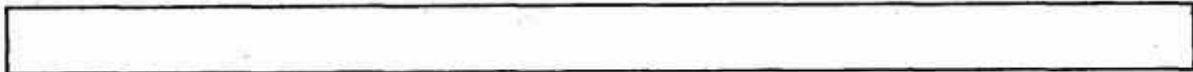
การดำเนินการจัดคนลงตามหลักและแนวทางดังกล่าวมาแล้วทั้งหมด เป็นหน้าที่โดยตรงของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการที่ผู้บริหารมอบหมายให้รับผิดชอบ ซึ่งจะจัดคนลงตามแนวนโยบายของฝ่ายบริหาร และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่สำนักงาน ก.พ.กำหนดไว้ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น โดยมีเจ้าหน้าที่ของกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาช่วยให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิดเป็นระยะ ๆ

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า นับจากนี้ไปการจัดคนลงตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ของส่วนราชการต่าง ๆ คงมีปัญหาน้อยลงและแล้วเสร็จอย่างรวดเร็ว หากท่านใดสนใจคู่มือการจัดคนลงตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ก็ติดต่อขอรับได้ที่ กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ. ได้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป●



ปัญหา

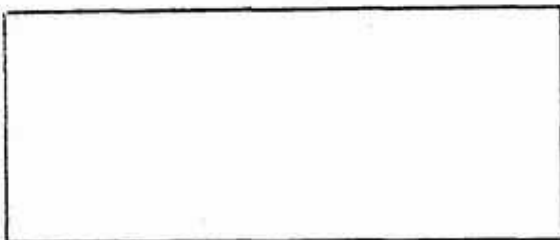
การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง : ทรยศของข้าราชการระดับสูงของไทย



ดร. คิน ปรัชญพฤทธิ์*

๑. คำนำ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะรายงานผลการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการระดับสูงโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในสามระดับด้วยกัน กล่าวคือ ระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม ทั้งนี้เพื่อดูว่าปัญหาดังกล่าวนี้มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด และมีสาเหตุมาจากปัจจัยอะไรบ้าง



*รองศาสตราจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ
รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๒. กรอบแนวความคิด

ข้อสมมุติเบื้องต้น (basic assumption) ของการศึกษาครั้งนี้มีอยู่ว่า กิจกรรม กระบวนการ หรือขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะแสวงหา เก็บรักษา และใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของตัวข้าราชการเองและของทางราชการ และการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะเก็บรักษาคนดีให้มีมือให้คงอยู่กับหน่วยราชการต่อไป ซึ่งการเก็บรักษาบุคลากรที่มีค่าเหล่านี้ นอกจากจะช่วยป้องกันปรากฏการณ์สมองไหล (brain drain) แล้ว ยังอาจทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ความซื่อสัตย์ สุจริต และสนองตอบความต้องการของสังคมและประเทศชาติด้วย*

๓. ขอบเขตและวิธีการศึกษา

ในการพิจารณาปัญหาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง จากพรรคคณะของข้าราชการระดับสูง ในครั้งนี้ ผู้เขียนได้กำหนดขอบเขต คำนิยามของแนวความคิด (รวมทั้งคำนิยามปฏิบัติการ หรือที่สามารถวัดได้) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และประชากรที่ใช้ในการศึกษา ดังรายละเอียดข้างล่างนี้

๓.๑ ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งเฉพาะในระดับประเทศ ระดับกระทรวง (ยกเว้นกระทรวงกลาโหม) และระดับกรมที่ข้าราชการระดับสูงตอบแบบสอบถามตั้งแต่ ๕๐ รายขึ้นไป ส่วนข้อมูลของทุกกระทรวงทบวงกรมจะศึกษาได้จาก *ข้าราชการระดับสูงของไทยและความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ*^๓ และ *ข้าราชการระดับสูงของไทยและความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ : ผลวิจัยเชิงประจักษ์ ข้อมูลระดับประเทศ กระทรวง และกรม*^๔ ฉะนั้น ผลการศึกษาครั้งนี้จึงถือได้ว่าเป็นเพียงการศึกษากรณีตัวอย่าง (case study) ยังไม่อาจจะจัดทำให้เป็นถ้อยแถลงที่มีลักษณะเป็นจริงโดยทั่วไป (generalizations) ได้ แม้กระนั้นก็ตาม การศึกษานำร่องทำนองนี้ก็อาจจะชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้หรือแนวโน้มของปัญหาที่กำลังศึกษาอยู่นี้ได้มากพอสมควรทีเดียว

๓.๒ นิยามและการให้คำนิยามปฏิบัติการของแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา

นิยามและการให้คำนิยามปฏิบัติการของแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้ คือ

(๑) การสำรวจลำดับความรุนแรงของปัญหาการบริหารงานบุคคลของระบบราชการพลเรือนไทย หมายถึง การสอบถามพรรคคณะหรือทัศนคติข้าราชการระดับสูง เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล การสอบถามทัศนคติดังกล่าวนี้ได้อาศัยแบบ

สอบถามปลายปิด ของ จี.แอล. วิลเลียมส์ (G.L. Williams)^๕ ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด ๑๑ มิติด้วยกัน อันได้แก่ ปัญหาการขาดความคิดริเริ่ม ปัญหาการขาดการฝึกอบรม ปัญหาการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน ปัญหาการควบคุมงาน ปัญหาการทำงานเป็นทีม ปัญหาการคัดเลือกบุคลากร ปัญหาโครงสร้างขององค์การ ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง ปัญหาภาวะผู้นำ ปัญหาเป้าหมายขององค์การ และปัญหาการเตรียมบุคลากรไว้สืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะดูว่าปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการระดับสูง มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด หรืออยู่ในลำดับที่เท่าใด จากทั้งหมด ๑๑ ลำดับข้างต้น โดยพิจารณาจากความถี่ของคำตอบแบบสอบถาม หากคำตอบแบบสอบถามใดมีความถี่มาก ถือว่ามีปัญหามาก

(๒) การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การที่หน่วยราชการพิจารณาให้ข้าราชการระดับสูงได้เลื่อนเงินเดือน และระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยผู้เขียนได้ให้คำนิยามปฏิบัติการของแนวความคิดดังกล่าวดังต่อไปนี้ คือ (ก) *การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน* พิจารณาจากมิติเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเงินเดือนสองชั้น (ถ้าใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ถือว่าพิจารณาเงินเดือนสองชั้นไม่มีปัญหา) มิติ จำนวนครั้งที่ได้เงินเดือนสองชั้นตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี นับถึง พ.ศ. ๒๕๒๘ (ถ้าเคยได้รับเงินเดือนสองชั้นในระยะเวลา ๕ ปี ต่อครั้ง ถือว่าไม่มีปัญหา ถ้าใช้เวลาเกินกว่า ๕ ปี ต่อครั้ง ถือว่ามีปัญหา) และมิติเงินเดือนเต็ม/ยังไม่เต็มขั้น (ถ้าเงินเดือนเต็มขั้นถือว่าไม่มีปัญหา) (ข) *การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับ* พิจารณาจากมิติ การถึง/ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ (ถ้าเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับแล้ว แต่ยังไม่ได้เลื่อนถือว่าไม่มีปัญหา) และมิติจำนวนครั้งที่ได้เลื่อนระดับตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี (ถ้าได้เลื่อนระดับที่ต้องใช้เวลามากกว่า ๕ ปี ต่อครั้งถือว่าไม่มีปัญหา)

(๓) การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การที่หน่วยราชการพิจารณาให้ข้าราชการระดับสูงไปดำรงตำแหน่งที่มีสถานภาพ หน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น โดยผู้เขียนได้ให้คำนิยามปฏิบัติการของแนวความคิดดังกล่าวโดยพิจารณาจากมิติ ๒ มิติ คือ (ก) มิติถึง/ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่ง (ถ้าถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่งแล้ว แต่ยังไม่ได้เลื่อนถือว่ามีปัญหา) และ (ข) มิติ จำนวนครั้งที่ได้เลื่อนตำแหน่งตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี (ถ้าได้เลื่อนตำแหน่งที่ใช้เวลามากกว่า ๕ ปี ต่อครั้ง ถือว่ามีปัญหา)

(๔) ปัจจัยที่ขัดขวาง การเลื่อนเงินเดือน ระดับ และตำแหน่งของข้าราชการระดับสูง จะวิเคราะห์เฉพาะจากคำตอบแบบสอบถามปลายปิดเท่านั้น

๓.๓ เครื่องมือและประชากรที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า ได้อาศัยแบบสอบถามเป็นหลัก ส่วนประชากรที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้คือ

(๑) ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาระดับประเทศ และระดับกระทรวงได้จากคำตอบแบบสอบถามจำนวน ๑๑,๗๕๑ ราย หรือ ร้อยละ ๕๘.๗๖ ของประชากร ข้าราชการระดับสูง (ระดับ ๗-๑๑) ที่มีอยู่ทั้งหมด ๒๐,๐๐๐ ราย ในปี พ.ศ. ๒๕๒๘

(๒) ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับกรม ได้จากคำตอบแบบสอบถามข้าราชการระดับสูงที่มีผู้ตอบตั้งแต่ ๕๐ รายขึ้นไป โดยคัดเลือกมาจากกระทรวงละ ๑ กรม และมีจำนวนทั้งสิ้นเพียง ๓,๘๔๗ รายเท่านั้น

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอส.พี.เอส.เอส. โดยพิจารณาจากความถี่และค่าเฉลี่ยตลอดจนการวิเคราะห์เนื้อหาของคำตอบแบบสอบถาม

๔. ผลการศึกษา

การรายงานผลการศึกษาในครั้งนี้จะแบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้คือ (๑) ผลการศึกษา

เกี่ยวกับลำดับความรุนแรงของปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเทียบกับปัญหาการบริหารงานบุคคลทางด้านอื่น ๆ (๒) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบทั้งในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนและประเด็นของการเลื่อนระดับ พร้อมด้วยปัจจัยที่ขัดขวางในระดับประเทศ และ (๓) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการเลื่อนตำแหน่ง พร้อมด้วยปัจจัยที่ขัดขวางระดับประเทศ

๔.๑ ผลการศึกษาเกี่ยวกับลำดับความรุนแรงของปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเทียบกับปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า เมื่อเทียบกับปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ แล้ว ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการระดับสูงทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม มีความรุนแรงค่อนข้างน้อย คือ อยู่ในอันดับที่ ๘ จากทั้งหมด ๑๑ อันดับ และเมื่อพิจารณาดูรายละเอียดปรากฏว่า (๑) ในระดับประเทศ การบริหารงานบุคคลของไทยมีปัญหาที่มีความรุนแรงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ ปัญหาการขาดความคิดริเริ่ม (รุนแรงมากที่สุด) ปัญหาการขาดการฝึกอบรม ปัญหาการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน ปัญหาการควบคุมบุคลากร ปัญหาโครงสร้างองค์การ ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง ปัญหาเป้าหมายองค์การ และปัญหาการเตรียมบุคลากรไว้สืบทอดตำแหน่ง (รุนแรงน้อยที่สุด) (๒) ในระดับกระทรวง การบริหารงานบุคคลมีปัญหาที่มีความรุนแรงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ ปัญหาการขาดความคิดริเริ่ม ปัญหาการขาดการฝึกอบรม (สองประเด็นนี้มีความรุนแรงมากที่สุดเท่ากัน) ปัญหาการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน ปัญหาการขาดผู้นำ ปัญหาการทำงานเป็นทีม ปัญหาการคัดเลือกบุคลากร ปัญหาโครงสร้างองค์การ ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง ปัญหาการควบคุม

งาน ปัญหาเป้าหมายองค์กร และปัญหาการเตรียมบุคลากรไว้สืบทอดตำแหน่ง (รุนแรงน้อยที่สุด) (๓) ในระดับกรม การบริหารงานบุคคลมีปัญหาที่มีความรุนแรงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ ปัญหาการฝึกอบรม (รุนแรงมากที่สุด) ปัญหาการขาดความคิดริเริ่ม ปัญหาการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน ปัญหาภาวะผู้นำ ปัญหาการทำงานเป็นทีม ปัญหาการคัดเลือกบุคลากร ปัญหาโครงสร้างองค์กร ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง ปัญหาการควบคุมงาน ปัญหาเป้าหมายองค์กร และปัญหาการเตรียมบุคลากรไว้สืบทอดตำแหน่ง (รุนแรงน้อยที่สุด)

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งจะมีความรุนแรงค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างกระทรวง และกรมต่าง ๆ ด้วยกันแล้ว พบว่ายังมีความแตกต่าง เหลือมล่ำ และลึกลั่น^๖ กันมากพอสมควร ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาข้างล่างนี้

๔.๒ ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความชอบ ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาจากประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน และประเด็นของการเลื่อนระดับ ซึ่งผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทั้งสองนี้ มีดังนี้

๔.๒.๑ ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนจากข้อมูลระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม เมื่อพิจารณาจากมิติเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเงินเดือนสองชั้น มิติจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือนสองชั้นตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี และมิติเงินเดือนเต็มขั้น/ยังไม่เต็มขั้น มีดังนี้

(๑) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน

จากข้อมูลระดับประเทศและปัจจัยที่ชี้ชัดขวาง ผลการศึกษาคพบว่า ในระดับประเทศนั้น การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการพิจารณาเงินเดือนมีปัญหาค่อนข้างน้อย กล่าวคือ การพิจารณาเงินเดือนสองชั้นของข้าราชการระดับสูงใช้ผลงานเป็นเกณฑ์เสียเป็นส่วนใหญ่ และข้าราชการเหล่านี้เคยได้รับเงินเดือนสองชั้น ประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง และมีเงินเดือนยังไม่เต็มขั้น

ส่วนปัจจัยที่ชี้ชัดขวาง การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน มีดังนี้คือ (ก) ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บังคับบัญชา - ร้อยละ ๔๕.๐๐ (ข) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและระบบงาน เฉพาะอย่างยิ่งระบบการเลื่อนเงินเดือนไม่ดี - ร้อยละ ๓๕.๔๐ และ (ค) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุโต ยิ่งน้อย - ร้อยละ ๑.๔๐ ฯลฯ เป็นต้น

(๒) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาความดีความชอบ ในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน จากข้อมูลระดับกระทรวง ผลการศึกษาคพบว่าในระดับกระทรวงนั้น การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนมีปัญหาค่อนข้างน้อย เช่นเดียวกับระดับประเทศ กล่าวคือ (ก) การพิจารณาเงินเดือนสองชั้นของข้าราชการระดับสูงใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ และข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่มีเงินเดือนยังไม่เต็มขั้น (ข) สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นบ้างในบางกระทรวง ได้แก่ ปัญหาที่ข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และทบวงมหาวิทยาลัย เคยได้รับเงินเดือนสองชั้นเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี

(๓) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือน จากข้อมูลระดับกรม ผลการศึกษาคพบว่า ในระดับกรมนั้น การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนมีปัญหาค่อนข้างน้อยเช่นเดียวกับระดับประเทศ และระดับกระทรวง กล่าวคือ (ก) การพิจารณา

พิจารณาเงินเดือนสองชั้นของข้าราชการระดับสูงใช้ ผลงานเป็นเกณฑ์ และข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ มีเงินเดือนยังไม่เต็มขั้น (ข) สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นบ้าง ในบางกรม ได้แก่ ปัญหาที่ข้าราชการระดับสูงใน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สำนักงานส่งเสริม งานตุลาการ กรมทรัพย์สินทางพาณิชย์ และจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ได้รับเงินเดือนสองชั้นเพียงครั้งเดียว ตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี

๔.๒.๒ ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับ ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับ จากข้อมูลระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม เมื่อพิจารณาจากมติการถึง/ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ และมีมติจำนวนครั้งที่ได้เลื่อนระดับ ตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี มีดังนี้

(๑) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับจากข้อมูลระดับประเทศ และปัจจัยที่ขัดขวาง ผลการศึกษาพบว่าในระดับประเทศนั้น การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับมีปัญหาค่อนข้างน้อย กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ และเคยได้เลื่อนระดับประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง

ส่วนปัจจัยที่ขัดขวาง การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับนั้น มีดังนี้คือ (ก) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน และระบบงาน เช่น งานที่ทำไม่เปิดโอกาสให้ได้แสดงฝีมือ ระบบและโควตาการเลื่อนระดับไม่ดี - ร้อยละ ๔๓.๙๐ (ข) ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บังคับบัญชา - ร้อยละ ๒๓.๑๐ และ (ค) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุไม่น้อย - ร้อยละ ๙.๘๐ ฯลฯ เป็นต้น

(๒) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับ จากข้อมูลระดับกระทรวง ผลการศึกษาพบว่าในระดับ

กระทรวงนั้น การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับ มีปัญหาค่อนข้างน้อย เช่นเดียวกันกับระดับประเทศ กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในกระทรวงยุติธรรม และทบวงมหาวิทยาลัยที่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับแล้วแต่ยังไม่ได้เลื่อน) และข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่เคยได้เลื่อนระดับประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในกระทรวงสาธารณสุขที่เคยได้เลื่อนระดับเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี)

(๓) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับ จากข้อมูลระดับกรม ผลการศึกษาพบว่า ในระดับกรมนั้น การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับมีปัญหาค่อนข้างน้อย เช่นเดียวกันกับระดับประเทศและระดับกระทรวง กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับแล้วแต่ยังไม่ได้เลื่อน) และข้าราชการเหล่านี้เคยได้เลื่อนระดับประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในกรมทางหลวง และสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่เคยได้เลื่อนระดับเพียงครั้งเดียว ตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี)

๔.๓ ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการเลื่อนตำแหน่ง ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ปัญหาการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาจากมติการถึง/ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่ง และมีมติจำนวนครั้งที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการเลื่อนตำแหน่งจากข้อมูลระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม มีดังนี้

(๑) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการเลื่อนตำแหน่งจากข้อมูลระดับประเทศและปัจจัยที่ขัดขวาง ผลการศึกษาพบว่า ในระดับประเทศนั้น การเลื่อนตำแหน่งมีปัญหามาก กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูง

ส่วนใหญ่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่งแล้วแต่ยังไม่ได้เลื่อน ส่วนผู้ที่เคยได้เลื่อนตำแหน่งก็ต้องใช้เวลานานถึง ๑๐ ปี ต่อครั้ง

ส่วนปัจจัยที่ขัดขวางการเลื่อนตำแหน่ง มีดังนี้ คือ (ก) ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บังคับบัญชา - ร้อยละ ๔๖.๒๐ (ข) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและระบบงาน เช่น ระบบและโควตาการเลื่อนตำแหน่งไม่ดี - ร้อยละ ๔๐.๘๐ และ (ค) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุใญ่ยังน้อย - ร้อยละ ๒.๐๐ ฯลฯ เป็นต้น

(๒) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการเลื่อนตำแหน่งจากข้อมูลระดับกระทรวง ผลการศึกษาพบว่า ในระดับกระทรวงนั้น การเลื่อนตำแหน่งมีปัญหามาก เช่นเดียวกับระดับประเทศ กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่งแล้วแต่ยังไม่ได้เลื่อน (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในกระทรวงยุติธรรม และหน่วยราชการอิสระที่ข้าราชการระดับสูงใหญ่ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่ง)

ในทำนองเดียวกัน ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่เคยได้เลื่อนตำแหน่งเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในสำนักงานกฤษฎีกา กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย และหน่วยราชการอิสระที่ข้าราชการได้เลื่อนตำแหน่งประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง)

(๓) ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการเลื่อนตำแหน่งจากข้อมูลระดับกรม ผลการศึกษาพบว่า ในระดับกรมนั้น การเลื่อนตำแหน่งมีปัญหามาก เช่นเดียวกับระดับประเทศและระดับกระทรวง กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่งแล้ว แต่ยังไม่ได้เลื่อน (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และกรมสามัญศึกษาที่ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่ง) ในทำนองเดียวกัน ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่เคยได้เลื่อนตำแหน่งเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรม



สรรพากร กรมทางหลวง และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่ข้าราชการระดับสูงเคยได้เลื่อนตำแหน่งประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง)

๕. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการศึกษา การศึกษาปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งจากทรยศของข้าราชการระดับสูง ในครั้งนี้ได้ค้นพบข้อเท็จจริงที่น่าสนใจหลายประการ กล่าวคือ

(๑) เมื่อเทียบกับปัญหาการบริหารงานอื่น ๆ แล้ว การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม มีความรุนแรงไม่มากนักคืออยู่ในลำดับที่ ๘ จากทั้งหมด ๑๑ ลำดับด้วยกัน ซึ่งการค้นพบครั้งนี้ค่อนข้างจะมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับที่ผู้เขียนคาดคิดไว้ตั้งแต่แรกก่อนที่จะทำการศึกษาเรื่องนี้ ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลทางด้านอื่นที่มีความรุนแรงมากที่สุด ได้แก่ ปัญหาการขาดความคิดริเริ่ม ปัญหาการขาดการฝึกอบรม ปัญหาการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน ปัญหาการควบคุมงาน ปัญหาภาวะผู้นำ ปัญหาการทำงานเป็นทีม และปัญหาการคัดเลือกบุคลากร ฯลฯ เป็นต้น

(๒) การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม (เมื่อพิจารณาจากมิติเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ มิติจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือนสองชั้นตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี และมิติเงินเดือนเต็มขั้น/ยังไม่เต็มขั้น) มีปัญหาค่อนข้างน้อย กล่าวคือ การพิจารณาเงินเดือนสองชั้นใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ และข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่เงินเดือนยังไม่เต็มขั้น ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นบ้างในบางกระทรวงและบางกรมคือ ข้าราชการระดับสูงเคยได้รับเงินเดือนสองชั้นเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี ซึ่งได้แก่ ข้าราชการระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สำนัก-

งานส่งเสริมงานตุลาการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(๓) ปัจจัยที่ขัดขวางการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนตามลำดับความรุนแรงจากมากไปหาน้อย มีดังนี้คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและระบบงาน และปัจจัยส่วนบุคคล

(๔) การพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม (เมื่อพิจารณาจากมิติการถึง/ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ และมิติจำนวนครั้งที่ได้เลื่อนระดับตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี) มีปัญหาค่อนข้างน้อย กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในกระทรวงยุติธรรม และทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ข้าราชการถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับแล้ว แต่ยังไม่ได้อเลื่อน) และข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่เคยได้เลื่อนระดับประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงกระทรวงสาธารณสุข กรมทางหลวง และสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่เคยได้เลื่อนระดับเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี

(๕) ปัจจัยที่ขัดขวางการพิจารณาความดีความชอบในประเด็นของการเลื่อนระดับตามลำดับความรุนแรงจากมากไปหาน้อย มีดังนี้คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและระบบงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยส่วนบุคคล

(๖) การเลื่อนตำแหน่งทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม (เมื่อพิจารณาจากมิติการถึง/ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่ง และมิติจำนวนครั้งที่ได้เลื่อนตำแหน่งตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี) มีปัญหามาก กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่งแล้ว แต่ยังไม่ได้อเลื่อน (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในกระทรวงยุติธรรม หน่วยราชการอิสระ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และกรมสามัญ

ศึกษา ที่ยังไม่ถึงเกณฑ์จะเลื่อนตำแหน่ง) ในทำนองเดียวกับข้าราชการระดับสูงก็เคยได้เลื่อนตำแหน่งเพียงครั้งเดียวตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี (ยกเว้น ข้าราชการระดับสูงในสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย หน่วยราชการอิสระ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมสรรพากร กรมทางหลวง และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่เคยได้เลื่อนตำแหน่งประมาณ ๕ ปี ต่อครั้ง)

(๗) ปัจจัยที่ขัดขวางการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับความรุนแรงจากมากไปหาน้อยมีดังนี้คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและระบบงาน และปัจจัยส่วนบุคคล

๕.๒ ข้อเสนอนแนะ ข้อเสนอนแนะที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มีทั้งข้อเสนอนแนะทางด้านวิชาการและข้อเสนอนแนะทางด้านปฏิบัติ

(๑) ข้อเสนอนแนะทางด้านวิชาการ ข้อเสนอนแนะทางด้านวิชาการ มีดังต่อไปนี้คือ *ประการแรก* การศึกษาปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งในครั้งนี้ได้จากข้อมูล ข้าราชการระดับสูง (ระดับ ๗-๑๑) เท่านั้น มิได้รวมถึงข้าราชการระดับล่างด้วย ฉะนั้นผลการศึกษาก็ไม่อาจจะนำมาจัดทำเป็นถ้อยแถลงที่มีลักษณะเป็นจริง โดยทั่ว ๆ ไป (generalizations) ได้ แม้กระนั้นการศึกษานี้อาจจะชี้ให้เห็นความเป็นไปได้ หรือแนวโน้มของเรื่องที่ศึกษาได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามนักวิชาการท่านอื่นมีโอกาสได้วิจัยซ้ำ (replication) ควรจะรวมข้อมูล ข้าราชการระดับอื่น ๆ ด้วย และข้าราชการเหล่านี้ควรจะมาจากกรมที่มากกว่ากรมที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ *ประการที่สอง* ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ จะพบว่า ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งจะมีความรุนแรงไม่มากนักก็ตาม แต่การที่ค้นพบว่าระบบราชการพลเรือนไทยทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับกรม มีปัญหารุนแรงทางด้าน การขาดความคิดริเริ่ม การขาดการฝึกอบรม การขาด

มูลเหตุจูงใจในการทำงาน การขาดภาวะผู้นำ และการขาดการทำงานเป็นทีม น่าจะเป็นสัญญาณบอกเหตุ หรือกระตุ้นให้นักวิชาการหันมาค้นหาสาเหตุของ ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างจริงจัง *ประการที่สาม* การที่การศึกษาครั้งนี้พบว่า การพิจารณาความดีความชอบทั้งใน ประเด็นของการเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนระดับมีความรุนแรงน้อยกว่าปัญหาการเลื่อนตำแหน่ง ก็ไม่น่าจะทำให้ นักวิชาการสบายใจได้มากนักเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่าการเลื่อนเงินเดือนก็ดี การเลื่อนระดับก็ดี และการเลื่อนตำแหน่งก็ดี มีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ ซึ่งถ้าพิจารณาว่า การเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนระดับเปรียบเสมือนต้นตาล การเลื่อนตำแหน่งก็เปรียบเสมือนยอดตาล ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะนี้คือ ยอดตาล (หรือการเลื่อนตำแหน่ง) กำลังจะร่วง ซึ่งอาจจะส่งผลเสียไปสู่ต้นตาลในภายหลัง ฉะนั้น นักวิชาการอาจจะต้องร่วมมือกับหน่วยงานเจ้าของเรื่อง เพื่อทำการวิเคราะห์วิจัย และวางแผนแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า *ประการที่สี่* การที่การศึกษาครั้งนี้พบว่า การพิจารณาเงินเดือนสองชั้นใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ ทั้งในระดับประเทศ กระทรวง และกรมนั้นเป็นเรื่องที่น่ายินดี เพราะแสดงว่าบางส่วนของ การบริหารงานบุคคลของไทยก็ยังมีลักษณะของระบบคุณธรรมอยู่มาก ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลวิจัยที่ผู้เขียนได้ทำการประเมินระบบคุณธรรมตลอดระยะเวลา ๖๐ ปี ที่ผ่านมามีลักษณะของระบบคุณธรรมที่แท้จริงหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยครั้งหลังสุดนี้พบว่า ข้าราชการไทย (ระดับ ๗-๘) เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของไทยยึดหลักความเสมอภาคในโอกาส ความรู้ความสามารถ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน แต่มีปัญหาเรื่องความเป็นกลางทางการเมือง และเมื่อพิจารณาทางด้านรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่ขัดขวางการฝึกอบรม คือ สถานที่ทำงาน และอิทธิพลทางการเมือง ปัจจัยที่ขัดขวางการเลื่อนตำแหน่ง คือ อาวุโส ความรู้ และอิทธิพลทางการเมือง และปัจจัยขัดขวางทางการสรรหา คือ อิทธิพลทางการเมือง ฯลฯ (โปรดสังเกตว่าอิทธิพลทางการเมืองเป็นองค์ประกอบร่วม)^๙

ประการที่ห้า ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ขัดขวาง การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง น่าจะได้รับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้ละเอียดละออ ยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยเหล่านั้นนอกจากจะมีผลกระทบต่อ การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง แล้ว ยังอาจมีผลกระทบ หรือสัมพันธ์กับปัญหาอื่น ๆ ที่ร้ายแรงมาก ๆ เช่น การขาดความคิดริเริ่ม การขาด การฝึกอบรม และการขาดมูลเหตุ จูงใจในการปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งนอกจากจะเป็นการบั่นทอนขวัญกำลังใจและผลงานของข้าราชการแล้วยังอาจเป็นผลเสียต่อ ราชการโดยส่วนรวมด้วย *ประการที่หก* การที่กระทรวงและกรม มีปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบและการเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างกัน น่าจะเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการวิเคราะห์วิจัยว่า ความแตกต่างกันดังกล่าวนั้น เนื่องมาจากสาเหตุอะไรและจะมีผล กระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และ การสนองตอบความต้องการของสังคมหรือไม่ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้เขียนกำลังเสนอให้ใช้ความ แตกต่างของการพิจารณาความดีความชอบ และการ เลื่อนตำแหน่งเป็นตัวแปรต้น หรือสาเหตุเพื่อจะดูว่า จะมีความสัมพันธ์ หรือผลกระทบต่อ การแปรตาม หรือ ประเด็นปัญหาที่เราต้องการทราบมากน้อยเพียงใด นั้นเอง *ประการสุดท้าย* การศึกษาปัญหาการพิจารณา ความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัย ข้อมูลเชิงประจักษ์ (แทนที่จะอาศัยตำรา หลักการ ความรู้สึกนึกคิดส่วนตัวแต่เพียงอย่างเดียว) ทำให้ สามารถค้นพบว่าประเด็นปัญหาที่ไม่เคยคาดคิดมา ก่อน ยกตัวอย่างเช่น ก่อนการศึกษาเรื่องนี้ ผู้เขียนคาด คิดว่า การพิจารณาความดีความชอบคงจะมีความรุนแรงอยู่ในระดับต้น ๆ แต่เมื่อได้ลงมือวิเคราะห์ข้อมูล จริง ๆ กลับพบว่าการณ์ไม่ได้เป็นไปดังที่คาดคิดไว้ ตั้งแต่แรก

(๒) *ข้อเสนอแนะทางด้านปฏิบัติ* ข้อเสนอแนะ ทางด้านปฏิบัติมีดังต่อไปนี้คือ *ประการแรก* ดังได้ กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้วว่า ปัญหาการพิจารณาความดี

ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง อาจมีผลกระทบต่อ การเก็บรักษาคนดีมีความรู้เอาไว้ในหน่วยราชการ ต่อไป ต่อขวัญและกำลังใจ และต่อผลงานของข้าราชการระดับสูง ฉะนั้น หากหน่วยราชการมีปัญหา เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ ควรจะได้พิจารณาวางแผนแก้ ปัญหาไว้ล่วงหน้าเสียแต่เนิ่น ๆ และถ้าประสงค์จะใช้ ผลการศึกษานี้เป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหา จะพบว่า กระทรวง หรือกรม บางแห่งอาจจะต้อง ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ดังนี้ (ก) สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ “ก” อื่น ๆ อีก ๑๐ “ก” ในฐานะที่เป็นหน่วยบริหารงานบุคคล กลาง และด้วยความร่วมมือของหน่วยราชการที่มี ปัญหา อาจจะต้องหันมาวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับปัญหา การบริหารงานของตนอย่างจริงจัง เฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นปัญหาของการขาดความคิดริเริ่ม การขาดการ ฝึกอบรม การขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน การขาด ภาวะผู้นำ และการขาดการทำงานเป็นทีม ฯลฯ (ข) การเลื่อนเงินเดือนสองชั้นของข้าราชการระดับสูง ในกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานปลัด กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กรมทรัพย์สินทางปัญญา และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างเชื่องช้ามาก กล่าวคือ กว่าข้าราชการ ระดับสูงจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้นแต่ละครั้ง จะต้อง ใช้เวลานานถึง ๑๐ ปี ฉะนั้นหน่วยราชการเหล่านี้ จึงควรพิจารณานหาทางแก้ไขปัญหาเหล่านี้ (ค) หน่วย ราชการบางแห่ง เช่น กระทรวงยุติธรรม ทบวงมหา วิทยาลัย สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรจะพิจารณานหาทางแก้ไข ปัญหาที่ข้าราชการระดับสูงถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนระดับ แล้ว แต่ยังไม่ได้อเลื่อน (ง) การเลื่อนระดับของข้าราชการระดับสูงในกระทรวงสาธารณสุข กรมทางหลวง และสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นไปอย่าง เชื่องช้ามาก กล่าวคือ กว่าข้าราชการระดับสูงจะได้ เลื่อนระดับแต่ละครั้งต้องใช้เวลาถึง ๑๐ ปี (จ) ข้าราชการระดับสูงทั้งในระดับประเทศ ระดับ

กระทรวง (ยกเว้นกระทรวงยุติธรรม และหน่วยราชการอิสระ) และระดับกรม (ยกเว้น สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และกรมสามัญศึกษา) ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่งแล้ว แต่ยังไม่ได้รับเลื่อน ฉะนั้น หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรหันมาเอาใจใส่ปัญหานี้ และ (ข) ข้าราชการระดับสูงทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง (ยกเว้น สำนักงานนายกรัฐมนตรี กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย และหน่วยราชการอิสระ) และระดับกรม (ยกเว้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมสรรพากร กรมทางหลวง และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์) ได้เลื่อนตำแหน่งในอัตราที่เชื่องช้ามาก กล่าวคือ กว่าที่จะได้เลื่อนตำแหน่งแต่ละครั้งจะต้องใช้เวลานานถึง ๑๐ ปี ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง (ข) การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งที่ดีนั้น นอกจากจะเป็นเครื่องค้ำชูปรัชญาการบริหารงานบุคคลตามครรลองของระบบคุณธรรม และปรัชญาการบริหารงานบุคคลที่ปราศจากอคติ (affirmative action)^๔ แล้ว ยังอาจเป็นเครื่องมือที่จะป้องกันปรากฏการณ์สมองไหล และเก็บรักษาคนดีที่มีฝีมือเอาไว้

ตลอดจนการเพิ่มผลิตภาพ หรือความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศด้วย ยกตัวอย่างเช่น จากผลวิจัยของผู้เขียนเอง^๕ พบว่า จำนวนครั้งที่ได้เงินเดือนสองขั้น เกณฑ์การพิจารณาเงินเดือนสองขั้น จำนวนครั้งที่ได้เลื่อนระดับ และจำนวนครั้งที่ได้เลื่อนตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศของข้าราชการระดับสูงของไทย (ณ) จากผลการศึกษาในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า มีแรงกดดันสำหรับระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง (เฉพาะอย่างยิ่งการเลื่อนตำแหน่ง) ของข้าราชการระดับสูงพอสมควร ซึ่งในอนาคตอันใกล้รัฐบาลอาจจำเป็นต้องพิจารณาแบ่งขอยัตตราเงินเดือน ระดับ และตำแหน่งให้สูงขึ้นก็อาจเป็นไปได้ กล่าวคือ บัญชีเงินเดือน ก, (รวมทั้ง ข, ค, และ ง.) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะใช้ในอนาคตอาจจะล้าสมัย ระดับของข้าราชการที่มีอยู่ ๑๑ ระดับในปัจจุบันอาจจะไม่เพียงพอ (สหรัฐอเมริกา มีระดับข้าราชการอยู่ถึง ๑๔ ระดับ) และตำแหน่งตั้งแต่เสมียนพนักงานจนถึงปลัดกระทรวง อาจจะต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขเสียใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป^๖

เชิงอรรถ

๑. สำนักรายละเอียด โปรดศึกษาจาก ดิน ปรีชญพทุทธิ *รายงานการวิจัยปัญหาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง : ทรรศนะของข้าราชการระดับสูงของไทย* เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๐
๒. F.A. Nigro and L.G. Nigro, *The New Public Personnel Administration* (Itasca, Illinois : F.E. Peacock Publishers, Inc., 1976) chs. 5, 8. และแนวคิด "inducement communication contribution syndrome" ใน C.I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1968), *passim*.
๓. ดิน ปรีชญพทุทธิ *ข้าราชการระดับสูงของไทยและความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ* (กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์ ๒๕๓๐)
๔. ดิน ปรีชญพทุทธิ *ข้าราชการระดับสูงของไทย และความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ : ผลวิจัยเชิงประจักษ์ ข้อมูลระดับประเทศ กระทรวง และกรม* เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๓๑ ตุลาคม ๒๕๓๐
๕. G.L. Williams, "Survey of Personnel Problems," presented at the Chulalongkorn University Staff Develop-

- ment Unit, June 15, 1979. ส่วนข้อมูลด้านอื่น ๆ ได้อาศัยแบบสอบถามที่ผู้เขียนได้พัฒนาขึ้นมาเอง
๖. สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำและลักษณะของการบริหารงานบุคคลของข้าราชการทุกระดับ จากข้อมูลโครงสร้าง กระบวนการ และการสัมภาษณ์ โปรดศึกษาจาก อุทัย เลาหวิเชียร *ความเหลื่อมล้ำและความล้าสมัยของการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย* เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ชั้นดับที่ ๖๑ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มกราคม ๒๕๓๒
๗. ดิน ปรีชญพทุทธิ *การสำรวจและประเมินระบบคุณธรรมในราชการพลเรือนไทย : การสรรหาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโอกาสในการฝึกอบรม* เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๒๕๓๒ หน้า ๕๔-๖๓
๘. ดิน ปรีชญพทุทธิ "Affirmative Action Revisited : ๗ ปี แห่งการรอคอย" *วารสารข้าราชการ* ปีที่ ๓๒ สิงหาคม ๒๕๓๐ หน้า ๔๒-๕๓
๙. ดิน ปรีชญพทุทธิ *ข้าราชการระดับสูงของไทย และความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ : ผลวิจัยเชิงประจักษ์ ข้อมูลระดับประเทศ กระทรวง และกรม* อ้างแล้ว หน้า ๓๐๙-๓๑๔

เจ้าพ่อ

พหัยคณภูมิ พหัย

ถึงยุคที่ใครใคร่ก็ร่ำหาประชาธิปไตย
มันพุ่งอวลอยู่ในทุกอณูของอากาศ
นักประชาธิปไตยพากันคิดสูตรสำเร็จ
“ถ้าประชาธิปไตยต้องเลือกตั้ง”
หรือ การเลือกตั้ง คือคำตอบของทุกสิ่ง
ถึงขนาดที่บางคนอาจคิดว่า รักษาโรคนี้ดหนองได้ด้วย
เมื่อมองจากแง่มุมของประชาธิปไตย เพียงแง่มุมเดียว
การเรียกร้องให้เลือกตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด
จึงหนักแน่นขึ้นทุกวัน
มีปัจจัยเกือหมื่นและแรงผลักดันมาจากหลายทิศทาง
จากนักการเมืองผู้ทรงเกียรติ นักธุรกิจ เจ้าพ่อผู้ทรง
อิทธิพลในท้องถิ่น และประชาชนทั่วไป
ภาพที่ผู้คนพากันไปเลือกตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดของเขา
ยังเป็นภาพที่งดงามประทับใจ
เหมือนภาพการเลือกตั้งผู้ว่าฯ ก.ท.ม.
การเลือกนายกเทศมนตรี หรือนายกเมืองพัทยา
ซึ่งแท้จริงเป็นสาระสำคัญของการปกครองท้องถิ่น
ไม่ใช่ภูมิภาค
แท้ที่จริงแล้ว เมื่อมองโครงสร้างการปกครองประเทศ
มีระบบย่อยอยู่ในระบบใหญ่ถึงสามระบบ
ราชการบริหารส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น
มีการแบ่งขอบเขตอำนาจกันในแต่ละระบบ
แต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน
โดยมีภูมิภาคเป็นสายโซ่ที่เชื่อมร้อยส่วนกลางและ
ท้องถิ่นเข้าไว้ด้วยกัน
แม้จะแตกต่างกันในสาระสำคัญบางประการ
ถ้าท้องถิ่นต้อง เลือกตั้ง
ถ้าภูมิภาคต้อง แต่งตั้ง
ไม่มีรูปแบบการปกครองใดเลยที่อยู่โดดเดี่ยวในสูญ
ญากาศ
ขณะที่ภูมิภาค คือการแบ่งอำนาจจากส่วนกลาง
ท้องถิ่นก็อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ของภูมิภาค

เพราะราชอาณาจักรไทย เป็นรัฐเดี่ยว จะแบ่งแยกมิได้
ซึ่งตรงกันข้ามกับ สหรัฐ, สมาพันธรัฐ หรือสาธารณรัฐ
ยังมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนอยู่อีกมาก
ไม่ว่าโดยทางพฤตินัย หรือนิตินัย
โดยเนื้อแท้แล้ว ยังมีความสับสนกันอยู่ ในการแบ่ง
ขอบเขตระหว่างภูมิภาคกับท้องถิ่น
แม้แต่กฎหมายรัฐธรรมนูญก็ไม่มีบทบัญญัติที่ว่าด้วย
การปกครองภูมิภาค
เช่นนี้แล้ว ความเข้าใจในเนื้อหาของระบบจึงเป็น
ประเด็นสำคัญ
ได้มีความพยายามที่จะทำให้ประชาธิปไตย เป็นเสมือน
ขนมหวาน
และควรเลือกตั้งเป็นยาวิเศษ
เมื่อมองจากแง่มุมของประชาธิปไตยเพียงแง่เดียว
โดยปราศจากการแยกแยะ ระบบและระเบียบ
และโดยมีอวิชชา เป็นฉากกำบัง
การเรียกร้องให้เลือกตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดจึงมีอยู่เสมอ
แต่ก่อนจะให้มีการเลือกตั้งผู้ว่าฯ
ลองตั้งคำถาม ถามตัวท่านเองว่า
ใครจะได้รับเลือกเป็นผู้ว่าฯ
และนามสกุลใด จะผูกขาดการเป็นผู้ว่าฯ
คำตอบนั้น รู้กันอยู่ มิใช่หรือ
ตราบไคที เงินตราและเจ้าพ่อยังทรงอำนาจอยู่
โปรดถามต่อไปว่า ผู้ว่าฯ ต้องสังกัดพรรคหรือไม่?
อีกคำถาม ผู้ใหญ่บ้านเล่า?
จะเหลือใครเป็นพื้นเพืองของรัฐบาลกลาง?
ถ้าเช่นนั้นคงต้องรื้อโครงสร้างภูมิภาคทิ้งไป
ตัดสายโซ่ที่ร้อยรัดความเป็นรัฐเดี่ยวออกไปเสีย
เพื่อว่า ผู้ว่าฯ คนใหม่ผู้ทรงอิทธิพลที่มาจากกาเลือกตั้ง
จะได้พูดอย่างเต็มคำว่า
ประเทศชาติและประชาชนเป็นของฉัน
ดังนั้นฉันจึงจะปฏิบัติอย่างไรกับเขาก็ได้●

กฎหมายระเบียบใหม่

ชัชวาลย์ พงกักดิ์
ประนุญ สุวรรณักดิ์
บุญแดง ชีระภากร

การมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

เนื่องจากการวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกาและของ ก.พ.ในปัญหาเรื่องการมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอยังมีความแตกต่างกันอยู่ว่าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะสามารถบังคับบัญชาและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงาน.....เขต หรือสำนักงาน.....จังหวัด ได้เช่นเดียวกับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองหรือไม่ หรือจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมีอำนาจการบังคับบัญชาเช่นเดียวกับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองเสียก่อน ดังนั้น จึงได้มีการนำปัญหานี้เสนอให้คณะรัฐมนตรีวินิจฉัยเพื่อจะได้ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาและมีมติว่าหัวหน้าส่วนราชการประจำเขต และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการของสำนักงาน.....เขต

หรือสำนักงาน.....จังหวัด แล้วแต่กรณี โดยไม่ต้องมีการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอีก

เหตุผลในการประกอบการศึกษาวินิจฉัยเรื่องนี้ก็คือ ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ ข้อ ๓๑ วรรคสอง บัญญัติให้กรมอาจแบ่งส่วนราชการ โดยให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองได้ ดังนั้น เมื่อส่วนราชการใดถูกกำหนดตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานนั้น ๆ ให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองด้วย ก็จะเป็นผลให้หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเทียบกองนั้น เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการซึ่งอยู่ในสังกัดได้ (ตามนัยข้อ ๕๑ และข้อ ๕๕ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ฯ) โดยเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง (ตามนัยข้อ ๓๓ วรรคสอง แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ฯ) และย่อมมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับหัวหน้าส่วนราชการระดับกองในส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบบังคับบัญชาอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทำการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นนั้นเสียก่อนแต่อย่างใด

ที่ นร ๐๒๐๓/๑๐๓๒

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม ๑๐๓๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๓๓

เรื่อง การมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและ
หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๓/๔๕๓๓ ลงวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ที่ นร ๐๖๐๑/๑๐๖๑ ลงวันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๓๒

ตามที่เรียนมาว่า รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายมีชัย ฤชุพันธุ์) ได้ขอให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ส่งเรื่อง การมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และ
หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาให้ความเห็นแล้ว ผลการพิจารณาเป็นประการใด
จะได้แจ้งให้ทราบต่อไป นั้น

บัดนี้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ปัญหาเดียวกันนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้เคยมีหนังสือ
หาหรือมายังคณะกรรมการกฤษฎีกาและคณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๔) ได้วินิจฉัยไว้แล้วว่าศึกษาธิการ
เขตและศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการเขตหรือ
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณี โดยไม่ต้องมีการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการตามมาตรา ๓๓
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ จากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอีก จึงส่งความเห็นของกรรมการร่างกฎหมาย
คณะที่ ๔ มาประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ความละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๓๓ ลงมติเห็นชอบตามความเห็นของคณะกรรมการ
กฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๔)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) อนันต์ อนันตกุล
(นายอนันต์ อนันตกุล)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๔๒๔๑๕๐

สำเนาถูกต้อง

(นายคิลปิชัย มโนทัย)
นิติกร ๕

๑๒ ธันวาคม ๒๕๓๒

เรื่อง การมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และ
หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง (๑) หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๓/๑๖๕๖ ลงวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๓๒

(๒) หนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ส่วนมาก ที่ นร ๐๖๐๑/๗๖๑๑ ลงวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๓๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาบันทึก เรื่อง การมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการ
จังหวัด (มาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓)

ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่อ้างถึง (๑) แจ้งว่า สำนักงาน ก.พ.ได้เสนอมติ ก.พ. เรื่องการมอบหมาย
อำนาจบังคับบัญชาข้าราชการมาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ อันสืบเนื่องมาจากข้อหาหรือของกระทรวง
ศึกษาธิการเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่ศึกษาธิการเขตซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ
ประจำเขต และตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
(นายมีชัย ฤชุพันธุ์) ได้ถอนเรื่องดังกล่าวเพื่อให้คณะกรรมการกฤษฎีกาให้ความเห็นก่อน และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
ได้มีหนังสือตามที่อ้างถึง (๒) ขอให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจัดส่งผู้แทนไปชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าว ด้งความ
แจ้งอยู่แล้ว นั้น

บัดนี้ คณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๒) ได้พิจารณาปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว เห็นว่า
ปัญหาเดียวกันนี้กระทรวงศึกษาธิการได้เคยมีหนังสือหรือมายังคณะกรรมการกฤษฎีกา และคณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการ
ร่างกฎหมาย คณะที่ ๔) ได้วินิจฉัยไว้แล้วว่าศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบ
การปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการเขตหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณี โดยไม่ต้องมีการมอบหมายอำนาจ
การบังคับบัญชาข้าราชการ ตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ จากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอีก
(ดังรายละเอียดปรากฏตามสำเนาทักที่ส่งมาด้วย) และปรากฏข้อเท็จจริงจากคำชี้แจงของผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ว่า เหตุที่เสนอ
ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบกับมติของ ก.พ.ในครั้งนี้นั้น เนื่องจากความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่อง
ดังกล่าวขัดแย้งกับมติของ ก.พ.ที่เคยให้ไว้กรณีข้อหาหรือของกรมสามัญศึกษา จึงเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเพื่อให้
ส่วนราชการปฏิบัติในแนวเดียวกัน ดังนั้น เมื่อข้อเท็จจริงปรากฏว่าในประเด็นปัญหาข้อกฎหมายที่ขอให้คณะกรรมการกฤษฎีกา
พิจารณาให้ความเห็นนี้ คณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๔) ได้เคยให้ความเห็นไว้แล้ว คณะกรรมการ
กฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๒) จึงเห็นสมควรให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาจัดส่งความเห็นของกรรมการ
ร่างกฎหมาย คณะที่ ๔ ดังกล่าวไปเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีต่อไป

ในการพิจารณาเรื่องนี้ผู้แทนสำนักนายกรัฐมนตรี (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักงาน ก.พ.) และผู้แทน
กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวง) เป็นผู้ชี้แจงข้อเท็จจริง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) ทักษพล เขียมวิจิตร
(นายทักษพล เขียมวิจิตร)
กรรมการร่างกฎหมายประจำ
ปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานเลขาธิการกรม
โทร. ๒๒๒๐๒๐๖-๙

สำเนาถูกต้อง
(นายศิลปชัย นนทชัย)
นิติกร ๕

บันทึก

เรื่อง การมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัด (มาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓)

กระทรวงศึกษาธิการได้มีหนังสือที่ ศธ ๐๒๐๔/๙๗๑๒ ลงวันที่ ๘ เมษายน ๒๕๒๙ ถึงสำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกา ความว่า ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ที่ สร ๐๖๐๑/๐๐๔๐ ลงวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๒๕ แจ้งความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๘) กรณีหาหรือปัญหาข้อกฎหมายของกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับฐานะของส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ว่าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นภายในกรมหนึ่ง ๆ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมในกระทรวงศึกษาธิการ จะมีฐานะเทียบกองหรือแผนกก็ได้ แล้วแต่ว่าส่วนราชการนั้น ๆ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด และกฎหมาย (พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการฯ) ได้บัญญัติรับรองโดยกำหนดให้มีฐานะเช่นใด และเมื่อส่วนราชการใดกฎหมายกำหนดรับรองให้มีฐานะเทียบกองหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวย่อมถือเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง และย่อมมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับหัวหน้าส่วนราชการระดับกองในส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบ บังคับบัญชาอยู่

ต่อมา กระทรวงศึกษาธิการได้รับแจ้งแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการมอบอำนาจการบังคับบัญชาลูกจ้างประจำจากกระทรวง การคลัง ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๑๔/๓๗๖๑๕ ลงวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๒๔ ซึ่งตามข้อ ๒ กระทรวงการคลัง แจ้งว่า

"๒. ศึกษาธิการเขตเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำเขตมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการของสำนักงานศึกษาธิการเขต ศึกษาธิการจังหวัดเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๔ แต่กฎหมายดังกล่าวมิได้กำหนดว่าหัวหน้าส่วนราชการทั้ง ๒ ตำแหน่งดังกล่าวเป็นผู้บังคับบัญชาเทียบฐานะใด (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก) ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ มาตรา ๓๓ กำหนดว่า ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการครู ในหน่วยงานทางการศึกษาใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๒ มอบหมายโดยทำเป็นหนังสือ ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการเขตและ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง ดังนั้น ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัด ย่อมจะต้องได้รับ มอบหมายเป็นหนังสือจากผู้มีอำนาจตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ ให้เป็นผู้บังคับ บัญชาข้าราชการของสำนักงานศึกษาธิการเขตและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะผู้อำนวยการกอง (และเป็นหัวหน้า ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกองตามข้อ ๓๓ วรรคสอง แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๔ ฯ) จึงจะมีอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้างประจำของสำนักงานศึกษาธิการเขตและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามนัยหนังสือกระทรวง การคลัง ที่ กค ๐๕๑๐/ว.๒๔๖๒๓ ลงวันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๒๘ และไม่ต้องมีการมอบหมายให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวให้เป็น ผู้บังคับบัญชาลูกจ้างประจำอีก"

กระทรวงศึกษาธิการพิจารณาแนวปฏิบัติของกระทรวงการคลังดังกล่าวประกอบความเห็นของสำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกาตามหนังสือ ที่ สร ๐๖๐๑/๐๐๔๐ ลงวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๒๕ แล้วเห็นว่า ตำแหน่งศึกษาธิการเขต (เจ้าหน้าที่บริหาร การศึกษา ๘) และศึกษาธิการจังหวัด (เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา ๘) เป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย (ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๔ ฯ) อยู่แล้ว และทั้งตำแหน่งศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดก็รับเงินเดือนในระดับ ๘ จึงน่าจะไม่ต้องมอบ หมายอำนาจการบังคับบัญชาในฐานะผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองให้อีก กระทรวงศึกษาธิการจึงได้หาหรือปัญหาดังกล่าว ไปสำนักงาน ก.พ. ตามหนังสือกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๔/๒๘๑๐ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๒๙ สำนักงาน ก.พ.แจ้งว่า ปัญหาเรื่องมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต และหัวหน้าส่วนราชการประจำ จังหวัดนี้ ก.พ.ได้เคยพิจารณามีมติตอบข้อหาหรือของกรมบัญชีกลางไปแล้วว่า ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ จะต้องมอบ หมายตามมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ

ประจำเขตและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดบังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการดังกล่าวในฐานะผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง แล้วแต่กรณี ดังนั้น เมื่อกระทรวงศึกษาธิการเห็นว่ามติ ก.พ.ดังกล่าวขัดแย้งกับความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ได้เคยวินิจฉัยไว้ กระทรวงศึกษาธิการจึงส่งเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ขอให้นำปัญหาข้างต้นเสนอที่ประชุมใหญ่ของคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อวินิจฉัยต่อไปได้

กระทรวงศึกษาธิการจึงขอหารือว่า

๑. ตำแหน่งศึกษาธิการเขตซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำเขต ตามข้อ ๓๔ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ฯ และตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดตามข้อ ๕๑ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ฯ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุจะต้องมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาให้ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง ตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ อีกหรือไม่

๒. โดยที่ข้าราชการซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขตและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีทั้งข้าราชการครูและข้าราชการพลเรือน หากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุจะต้องมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาให้ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัด ตาม ๑. แล้ว ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดก็มีอำนาจการบังคับบัญชาเฉพาะข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการเขตและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเท่านั้น หากจะให้ศึกษาธิการเขต และศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นข้าราชการครู เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในสังกัดด้วยจะต้องดำเนินการมอบหมายอย่างไร

คณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๘) ได้พิจารณาปัญหาดังกล่าว ตลอดจนได้ฟังคำชี้แจงจากผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงาน ก.ค.) และผู้แทนสำนักนายกรัฐมนตรี (สำนักงาน ก.พ.) แล้ว มีความเห็นดังนี้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานศึกษาธิการเขต ข้อ ๓๔^(๑) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ บัญญัติให้อำนาจกระทรวง ทบวง กรม ในการแบ่งท้องที่ออกเป็นเขตเพื่อปฏิบัติงานทางวิชาการได้ โดยให้มีหัวหน้าส่วนราชการประจำเขตเป็นหัวหน้า บังคับบัญชาข้าราชการประจำสำนักงานเขตซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม นั้น ซึ่งในกรณีของกระทรวงศึกษาธิการก็ได้กำหนดให้มีสำนักงานศึกษาธิการเขตเป็นราชการบริหารส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการตามมาตรา ๔^(๒) แห่งพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง

(๑) ข้อ ๓๔ กระทรวง ทบวง กรมใด มีเหตุพิเศษจะตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่ออกเป็นเขตเพื่อให้มีหัวหน้าส่วนราชการประจำเขตแล้วแต่จะเรียกชื่อเพื่อปฏิบัติงานทางวิชาการก็ได้

หัวหน้าส่วนราชการประจำเขตมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งจากกระทรวง ทบวง กรม มาปฏิบัติงานทางวิชาการ และเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาข้าราชการประจำสำนักงานเขตซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม นั้น

ความในข้อนี้ไม่กระทบกระเทือนการแบ่งเขตและการปกครองบังคับบัญชาของตำรวจ ซึ่งให้กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

(๒) มาตรา ๔ ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

(๑) กองกลาง

(๒) กองการเจ้าหน้าที่

๗๘๗

๗๘๗

(๕) สำนักงานศึกษาธิการเขต

๗๘๗

๗๘๗

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

(๑) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

(๒) สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

ศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๒๒ ดังนั้น สำนักงานศึกษาธิการเขตจึงเป็นส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบ กงตามข้อ ๓๑^(๓) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ๖ โดยมีศึกษาธิการเขตเป็นผู้มีหน้าที่รับนโยบายและคำสั่งจากกระทรวง ศึกษาธิการมาปฏิบัติงานทางวิชาการและเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาข้าราชการประจำสำนักงานศึกษาธิการเขตซึ่งสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ตามข้อ ๓๔ วรรคสอง^(๔) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ๖

ในส่วนที่เกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ข้อ ๓๑ วรรคสอง^(๕) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ๖ บัญญัติให้กรมอาจแบ่งส่วนราชการโดยให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองได้ ซึ่งในกรณีของกระทรวง ศึกษาธิการก็ได้กำหนดให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง ศึกษาธิการ ตามมาตรา ๔^(๖) แห่งพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๒๒ ดังนั้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจึงเป็นส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเทียบกองตามข้อ ๓๑^(๗) แห่งประกาศ ของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ๖ โดยมีศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ๆ เป็นผู้ปกครองบังคับ บัญชารับผิดชอบและมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัด กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ตามข้อ ๕๑^(๘) และข้อ ๕๕^(๙) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ๖

เมื่อสำนักงานศึกษาธิการเขตและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง หัวหน้าของ ส่วนราชการดังกล่าวซึ่งได้แก่ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัด ย่อมเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกองด้วย และ โดยนัยของข้อ ๓๓ วรรคสอง^(๑๐) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ๖ หัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวย่อมมีอำนาจหน้าที่

(๓) ข้อ ๓๑ ให้แบ่งส่วนราชการในกรมซึ่งสังกัดหรือไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ดังนี้

(๑) สำนักงานเลขานุการกรม

(๒) กอง

(๓) แผนก

กรมใดที่มีความจำเป็นหรือเหตุผลพิเศษ จะแบ่งส่วนราชการโดยให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะ เทียบกองหรือแผนกก็ได้

สำหรับกรมตำรวจ จะแบ่งส่วนราชการเป็นอย่างอื่นให้เหมาะสมกับกิจการของราชการตำรวจก็ได้

(๔) โปรดดูเชิงอรรถ (๑)

(๕) โปรดดูเชิงอรรถ (๓)

(๖) โปรดดูเชิงอรรถ (๒)

(๗) โปรดดูเชิงอรรถ (๓)

(๘) ข้อ ๕๑ ในจังหวัดหนึ่ง นอกจากจะมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและ รับผิดชอบงานบริหารราชการของจังหวัดดังกล่าวในข้อ ๕๐ ให้มีปลัดจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่ง กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ส่งมาประจำทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัด และมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการ บริหารส่วนภูมิภาคซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรมนั้นในจังหวัดนั้น

(๙) ข้อ ๕๕ ให้แบ่งส่วนราชการของจังหวัดดังนี้

(๑) สำนักงานจังหวัด มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของจังหวัดนั้น มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับ บัญชาข้าราชการและรับผิดชอบ

(๒) ส่วนต่าง ๆ ซึ่งกระทรวง ทบวง กรมใดตั้งขึ้น มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกระทรวง ทบวง กรมนั้น ๆ มีหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ๆ เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารับผิดชอบ

(๑๐) ข้อ ๓๓

๖๓๖

๖๓๖

ส่วนราชการตามข้อ ๓๑ (๒) และ (๓) ให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการ นั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการ กอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

๖๓๖

๖๓๖

เช่นเดียวกับหัวหน้าส่วนราชการระดับกองในส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบ บังคับบัญชาอยู่ ซึ่งในประเด็นนี้ คณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๘) ได้ให้ความเห็นไว้โดยชัดแจ้งแล้ว ในกรณีหรือปัญหาข้อกฎหมายของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับฐานะของส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการกรมในกระทรวงศึกษาธิการ^(๑๑)

สำหรับปัญหาของกระทรวงศึกษาธิการบางประการที่หนึ่งที่ว่า ศึกษาธิการเขต และศึกษาธิการจังหวัด จะต้องได้รับมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการ ในฐานะผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ตามมาตรา ๓๓^(๑๒) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ อีกหรือไม่ นั้น เห็นว่า ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ๖) ซึ่งเป็นกฎหมายว่าด้วยการบริหารราชการโดยทั่วไปได้กำหนดตำแหน่งและอำนาจหน้าที่การบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการระดับกองและหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองไว้แล้วในข้อ ๓๑ และข้อ ๓๓ โดยในข้อ ๓๑ ได้บัญญัติว่า

“ข้อ ๓๑ ให้แบ่งส่วนราชการในกรมซึ่งสังกัดหรือไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ดังนี้

(๑) สำนักงานเลขานุการกรม

(๒) กอง

(๓) แผนก

กรมใดที่มีความจำเป็นหรือเหตุผลพิเศษ จะแบ่งส่วนราชการโดยให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองหรือแผนกก็ได้

ฯลฯ

ฯ”

และข้อ ๓๓ วรรคสอง ได้บัญญัติว่า

“ข้อ ๓๓

ฯลฯ

ฯ”

ส่วนราชการตามข้อ ๓๑ (๒) และ (๓) ให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

ฯลฯ

ฯ”

ดังนั้น การบังคับบัญชาข้าราชการจึงต้องเป็นไปตามที่กฎหมายดังกล่าวกำหนด กล่าวคือ หัวหน้าส่วนราชการระดับกองและหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองย่อมมีอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการในสังกัดได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการเทียบตำแหน่งการบังคับบัญชาข้าราชการอีก เนื่องจากกฎหมายได้รองรับอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการของหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวไว้แล้ว

สำหรับบทบัญญัติในมาตรา ๓๓^(๑๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ ที่กำหนดว่า ตำแหน่งใด

(๑๑)บันทึก เรื่อง ปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับฐานะของส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ส่งพร้อมหนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๖๐๑/๐๐๘๑ ลงวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๒๕

(๑๒)มาตรา ๓๓ ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตำแหน่งใด บังคับบัญชาข้าราชการครู ในหน่วยงานทางการศึกษา ในฐานะใด ให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๒ มอบหมายโดยทำเป็นหนังสือ

(๑๓)โปรดดูเชิงอรรถ (๑๒)

บังคับบัญชาข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษาใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๒^(๑๔) มอบหมายโดยทำเป็นหนังสือนั้น จะเห็นได้ว่า ยังมีความที่กำหนัดไว้ว่าจะต้องอยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ พ) ด้วย ซึ่งมีความหมายว่า ในเรื่องตำแหน่งใด บังคับบัญชาข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษาใด ในฐานะใด ถ้ามีกำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินโดยเฉพาะแล้ว ก็ให้บังคับตามนั้น แต่ถ้าในกรณีใด กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินไม่ได้กำหนดไว้ จึงให้บังคับตาม มาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูฯ คือ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุฯ จะต้องมีหนังสือมอบหมายให้ข้าราชการผู้หนึ่งผู้ใดมีอำนาจในการบังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มาตรา ๓๓ ดังกล่าวเป็นบทบัญญัติรองรับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินอีกชั้นหนึ่งในกรณีที่มีได้กำหนดเรื่องอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการไว้ ดังนั้น คณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๘) จึงเห็นว่า ในเมื่อข้อ ๓๓ วรรคสอง^(๑๕) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ พ ได้กำหนดเรื่องการบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการระดับกองและหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองไว้แล้ว ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกอง จึงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการเขตหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณี โดยไม่ต้องมีการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการเป็นหนังสือตามมาตรา ๓๓^(๑๖) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูฯ จากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๒^(๑๗) อีกชั้นหนึ่ง

สำหรับปัญหาของกระทรวงศึกษาธิการประการที่สองที่ว่า ถ้าศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดจะต้องได้รับมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุฯ ตามมาตรา ๓๓^(๑๘) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูฯ แล้ว หากจะให้ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นข้าราชการครูมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในสังกัดด้วย จะต้องดำเนินการมอบหมายอย่างไรนั้น ในเมื่อมีความเห็นในปัญหาประการที่หนึ่งข้างต้นแล้วว่าศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ดังนั้น ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดก็ย่อมมีอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการครูและข้าราชการพลเรือนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการเขตหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณี โดยไม่ต้องมีการมอบหมายแต่อย่างใด

(ลงชื่อ) อมร จันทรมบูรณ์
(นายอมร จันทรมบูรณ์)
เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
กรกฎาคม ๒๕๒๔

(๑๔) มาตรา ๔๒ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ให้ผู้มีอำนาจต่อไปนี้ เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(๑) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ ๑๐ และตำแหน่งศาสตราจารย์ ให้ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและเสนอชื่อต่อรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีรายงานนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

(๒) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ ๕ และระดับ ๔ ให้อธิบดีโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๗๑๗

๗๑๗

(๑๕) โปรดดูเชิงอรรถ (๑๐)

(๑๖) โปรดดูเชิงอรรถ (๑๒)

(๑๗) โปรดดูเชิงอรรถ (๑๔)

(๑๘) โปรดดูเชิงอรรถ (๑๒)

บันทึกความเห็นของ ก.พ.

เรื่อง การมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

เรื่องนี้เดิมกรมบัญชีกลางได้หาหรือปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการไปยัง ก.พ.ว่า ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำเขต ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ อยู่แล้ว ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ จะต้องมอบหมายให้มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการดังกล่าวตามมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ อีกหรือไม่ หากต้องมอบหมาย จะต้องมอบหมายให้บังคับบัญชาในฐานะใด

ก.พ.ได้พิจารณาปัญหาดังกล่าวแล้วมีมติว่า โดยที่ข้อ ๓๑^(๑) (๒) และ (๓) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ กำหนดให้แบ่งส่วนราชการในกรมออกเป็นกองและแผนก และข้อ ๓๓^(๒) วรรคสอง แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับดังกล่าวกำหนดให้กองและแผนกมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการ แต่เนื่องจากในปัจจุบันพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มิได้กำหนดให้ ก.พ.ออกกฎ ก.พ.เทียบตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนกไว้ ดังนั้น ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นตำแหน่งใดจะมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการนั้น ๆ ในฐานะผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔^(๓) จึงต้องมอบหมายตามมาตรา ๓๕^(๔) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ

(๑) ข้อ ๓๑ ให้แบ่งส่วนราชการในกรมซึ่งสังกัดหรือไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีกระทรวง หรือทบวง ดังนี้

- (๑) สำนักงานเลขาธิการกรม
- (๒) กอง
- (๓) แผนก

กรมใดที่มีความจำเป็นหรือเหตุผลพิเศษ จะแบ่งส่วนราชการโดยให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบกองหรือแผนกก็ได้

๖๓๖ ๖๓๖

(๒) ข้อ ๓๓ ๖๓๖ ๖๓๖

ส่วนราชการตามข้อ ๓๑ (๒) และ (๓) ให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยมีผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

๖๓๖ ๖๓๖

(๓) มาตรา ๔๔ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

๖๓๖ ๖๓๖

(๓) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ และระดับ ๘ ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเมื่อได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง ส่วนการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ และระดับ ๘ ในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวง หรือในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด

๖๓๖ ๖๓๖

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และโดยนัยนี้ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำเขต ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและตำแหน่งใด จะมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการดังกล่าวในฐานะผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ จึงต้องดำเนินการมอบหมายตามมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ด้วย

สำหรับปัญหาที่ว่า ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ จะต้องมอบหมายให้บังคับบัญชาในฐานะใดนั้น ก.พ.ได้พิจารณาแล้วมีมติว่า โดยที่ส่วนราชการประจำเขตเป็นส่วนราชการบริหารส่วนกลางขึ้นกับกรม และส่วนราชการประจำจังหวัดเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคขึ้นกับจังหวัด ส่วนราชการทั้งสองจึงเป็นส่วนราชการระดับกอง การมอบหมายให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าว บังคับบัญชาข้าราชการจึงต้องมอบหมายให้บังคับบัญชาในฐานะผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองแล้วแต่กรณี และส่วนราชการประจำอำเภอเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคในระดับรองจากส่วนราชการประจำจังหวัด ส่วนราชการดังกล่าวจึงเป็นส่วนราชการระดับแผนก การมอบหมายให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวมีบังคับบัญชาข้าราชการจึงต้องมอบหมายให้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้าแผนก

สำนักงาน ก.พ.จึงได้ตอบข้อหารือกรมบัญชีกลางไปตามนัยมติ ก.พ.ดังกล่าว

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้แจ้งไปยัง ก.พ.ว่า กระทรวงศึกษาธิการได้รับแจ้งแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการมอบอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้างประจำจากกระทรวงการคลังว่า ศึกษาธิการเขตเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำเขต มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการเขต และศึกษาธิการจังหวัดเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ แต่กฎหมายฉบับนี้ไม่ได้กำหนดว่าหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวเป็นผู้บังคับบัญชาเทียบฐานะใด (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก) และโดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ มาตรา ๓๓(๕) บัญญัติว่า "ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษาใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๒(๖) มอบหมายโดยทำเป็นหนังสือ" ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการเขตและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบกอง ดังนั้น ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดย่อมได้รับมอบหมายเป็นหนังสือตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ จากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ให้เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการเขตหรือสำนักงาน

(๔) มาตรา ๓๕ ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการหรือหน่วยงานใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ มอบหมายโดยทำเป็นหนังสือ

(๕) มาตรา ๓๓ ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตำแหน่งใด บังคับบัญชาข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษาใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๒ มอบหมายโดยทำเป็นหนังสือ

(๖) มาตรา ๔๒ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ให้ผู้มีอำนาจต่อไปนี้ เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(๑) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ ๑๐ และตำแหน่งศาสตราจารย์ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยอนุมัติ ก.ค.เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและเสนอชื่อต่อรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีรายงานนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

(๒) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ ๙ และระดับ ๘ ให้อธิบดีโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

ศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณี ในฐานะผู้อำนวยการกอง และเมื่อศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดได้รับมอบหมายให้มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการดังกล่าวแล้ว จึงมีอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้างประจำในสำนักงานศึกษาธิการเขต หรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณีได้ โดยไม่ต้องมีการมอบหมายให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว เป็นผู้บังคับบัญชาลูกจ้างประจำอีก แต่กระทรวงศึกษาธิการเห็นว่า แนวปฏิบัติของกระทรวงการคลังที่ว่าศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดจะต้องได้รับมอบหมายให้มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการเขตหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณี ในฐานะผู้อำนวยการกองนั้น ไม่สอดคล้องกับความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ ๔) ที่ได้เคยพิจารณา วินิจฉัยไว้ว่า หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบกองย้อมมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับหัวหน้าส่วนราชการระดับกองในส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบบังคับบัญชาอยู่ ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการเห็นว่าตำแหน่งศึกษาธิการเขต (เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา ๔) และตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด (เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา ๔) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการตามกฎหมาย (ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๔ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๑๕) อยู่แล้ว และทั้งตำแหน่งศึกษาธิการเขตและตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดรับเงินเดือนในระดับ ๔ จึงน่าจะไม่ต้องมอบหมายอำนาจบังคับบัญชาในฐานะผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองให้อีก กระทรวงศึกษาธิการจึงหารือไปยัง ก.พ.ว่า

๑. ตำแหน่งศึกษาธิการเขตซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำเขต และตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ตามข้อ ๓๔^(๑) และข้อ ๕๑^(๔) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๔ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๑๕ ตามลำดับ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุจะต้องมอบหมายอำนาจบังคับบัญชาให้ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดในฐานะผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง ตามมาตรา ๓๓^(๔) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ อีกหรือไม่

๒. โดยที่ข้าราชการซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการเขตและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนั้นมีทั้งข้าราชการครู และข้าราชการพลเรือน หากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุจะต้องมอบหมายอำนาจบังคับบัญชาให้ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัด ตามข้อ ๑ แล้ว ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดก็มีอำนาจบังคับบัญชาเฉพาะข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการเขตหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แล้วแต่กรณี เท่านั้น หากจะให้ศึกษาธิการเขตและศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นข้าราชการครู มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในสังกัดด้วย จะต้องดำเนินการมอบหมายอย่างไร

ก.พ.ได้พิจารณาข้อหารือของกระทรวงศึกษาธิการแล้วเห็นว่า เป็นเรื่องการมอบหมายอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำเขตและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งเป็นปัญหาอย่างเดียวกันกับข้อหารือของกรมบัญชีกลางที่ ก.พ.ได้พิจารณาวินิจฉัยไปแล้ว ก.พ.จึงมีมติยืนตามมติเดิมของ ก.พ.ที่ได้เคยตอบข้อหารือของกรมบัญชีกลางไปแล้ว

(๑) ข้อ ๓๔ กระทรวง ทบวง กรมใด มีเหตุพิเศษจะตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่ออกเป็นเขตเพื่อให้มีหัวหน้าส่วนราชการประจำเขตแล้วแต่จะเรียกชื่อเพื่อปฏิบัติงานทางวิชาการก็ได้

หัวหน้าส่วนราชการประจำเขตมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งจากกระทรวง ทบวง กรม มาปฏิบัติงานทางวิชาการ และเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาข้าราชการประจำสำนักงานเขตซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม นั้น

ความในข้อนี้ไม่กระทบกระเทือนการแบ่งเขตและการปกครองบังคับบัญชาของตำรวจ ซึ่งให้กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

(๔) ข้อ ๕๑ ในจังหวัดหนึ่ง นอกจากจะมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการบริหารราชการของจังหวัดดังกล่าวในข้อ ๕๑ ให้มีปลัดจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ส่งมาประจำทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัด และมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการบริหารส่วนภูมิภาคซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรม นั้นในจังหวัดนั้น

(๕) มาตรา ๓๓ กู (๕) หน้า ๓

ดังกล่าวข้างต้น และโดยที่ข้อหาหรือของกระทรวงศึกษาธิการเป็นปัญหาสืบเนื่องมาจากมติ ก.พ.ที่ตอบข้อหาหรือของกรมบัญชีกลาง ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ก.พ.จึงมีมติให้นำมติ ก.พ.ดังกล่าวเสนอ คณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามมาตรา ๘^(๑๐) (๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ต่อไป

ลงชื่อ สำราญ ถาวรายุคัม
(นายสำราญ ถาวรายุคัม)
เลขาธิการ ก.พ.
๓ สิงหาคม ๒๕๓๐

(๑๐) มาตรา ๘ ก.พ.มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๗๘๖

๗๘๖

(๓) ตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.พ.เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้ตามกฎหมาย

๗๘๖

๗๘๖

บริษัท ไทยงาม คอนสตรัคชั่น จำกัด THAI NGAM CONSTRUCTION CO.,LTD.

ที่ปรึกษา ออกแบบ กำหนด จัดทำโครงการ
และรับเหมาก่อสร้าง

50/2 ถนนลาดพร้าว ซอย 77 หมู่ 8 แขวงทองหลาง บางกะปิ กรุงเทพฯ 10310 โทร. 5140307, 5141970, 5380119 โทรสาร.5399384

50/2 Ladprow Soi 77 Moo 8 Wangthonglang Bangkok 10310 THAILAND Tel. 5140307, 5141970, 5380119

Fax. 5399384

