



ISSN 0125-0906

ว อ ส ส อ ส

# ข้าราชการ

ปีที่ 36 ฉบับเดือน พฤษภาคม-มิถุนายน 2534



การวางแผนกำลังคนภาครัฐ เราจะไป



ทางไหนกัน การวางแผนกำลังคนภาครัฐ



เราจะไปทางไหนกัน  การวางแผนกำลัง



คนภาครัฐ เราจะไปทางไหนกัน



วางแผนกำลังคนภาครัฐ เราจะไปทาง



ไหนกัน  การวางแผนกำลังคน



เราจะไปทางไหนกัน การวางแผนกำลัง



คนภาครัฐ เราจะไปทางไหนกัน  การ



วางแผนกำลังคนภาครัฐ เราจะไปทาง



ไหนกัน  การวางแผนกำลังคน



ภาครัฐ

# ส า ร บั ญ

บทบรรณาธิการ	๗
ที่นี้ ส.ก.พ.	๘
สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๗/ว.๕ ลงวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๓๔ เรื่อง มาตรการชะลอการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่	๑๐
แนวโน้มของการวางแผนกำลังคนในภาคราชการในอนาคต	๑๓
การชะลอการเพิ่มอัตรากำลัง	๒๐
บทสัมภาษณ์พิเศษ : ทิศทางการวางแผนกำลังคนภาคราชการในอนาคต ใคร อะไร ในวงราชการ	๒๔
สรุปผลงานวิจัย เรื่อง การปรับปรุงบทบาทของ อ.ก.พ.จังหวัด เพื่อ การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ไปสู่ส่วนภูมิภาค	๔๒
อักษรสลับ กับจักรวาล	๕๖
ทำอย่างไร กับนายไม่เก่ง	๕๘
แนวทางในการพัฒนาข้าราชการด้านจริยธรรม : ทัศนะของภาคเอกชน ถามอย่างไร (ไม่ให้หน้าแตก!)	๖๖
แวดวงบุคลากร	๗๘
กฎหมายและระเบียบใหม่	๘๒
ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๘๕

• วารสารข้าราชการปีที่ ๓๖ ฉบับที่ ๓ เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๓๔ • วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวด้านการบริหารงานบุคคล ๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการบริหารราชการ ๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ ๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ • ที่ปรึกษา นายวิจิตร ศรีสุวาน นายวิลาศ สิงห์สัย นายอุดม บุญประกอบ นายเสริมสุข โกวิทวานิช • บรรณาธิการ นายเจสสิม ศรีผดุง • กองบรรณาธิการ นางพิมพ์วรรณ พงษ์สวัสดิ์ น.ส.เยาวลักษณ์ กุลพานิช น.ส.พัชรภากร เทวกุล น.ส.กอบกุล บิดรยาดี นายชานาญ สุมา นายประจักษ์ สุวรรณภักดี นายบุญแสง ชีระภากร นายสมใจ สังข์แสงมณี น.ส.ศิวพร นวลตา นายธานินทร์ สียากาศ • ประชาสัมพันธ์ นางณฤชวรรณ เศรษฐบุตร • ฝ่ายจัดการ นายอนุพงษ์ สุขเกษม • ฝ่ายกองสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. ๒๗๑๕๔๕, ๒๗๑๖๓๓ ต่อ ๓๓๕ ผู้จัดการสวัสดิการ นายปริญญา สนั่นเมือง • พิมพ์ที่ โรงพิมพ์เจ็ดดาวพิมพ์ ๒๖๐/๒๖-๒๗ ถนนนเรศ กทม. ๑๐๓๓๖-๒๗๔๑, ๒๓๓-๕๐๖๒ • สมัครเป็นสมาชิก วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ ๑๒๐ บาท (๖ เล่ม) รวมค่าจัดส่ง บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐ ธนาคารดีลิ่งจ่าย บก. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี • ต้องการให้ข้อเสนอแนะ ถามปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือส่งบทความ แสดงความเห็น โปรดส่งไปที่ บรรณาธิการ วารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐

# ๑

สารสาร

# ข่าวสาร

## ● วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
4. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการ

---

ที่ปรึกษา	นายสำราญ ถาวรยุศม์ นายวิลาศ สิงหวิชัย นายอุดม บุญประกอบ นายเสริมสุข โกวิทวานิช
บรรณาธิการ	นายเฉลิม ศรีมดุง
กองบรรณาธิการ	นางพิมพ์วรรณ พงษ์สวัสดิ์ นส.เขาวลัษณ์ กุลพานิช มร.พัชรภากร เทวกุล นส.กอบกุล ปิตรชาติ นายชานาญ สุมา นายประนุญ สุวรรณภักดิ์ นายบุญแสง ชีระภากร นายสมใจ สังข์แสงสมบัติ นส.ศิวาพร นวลตา นายธานินทร์ ลียากาศ
ประชาสัมพันธ์	นางเบญจวรรณ เศรษฐบุตร
ฝ่ายจัดการ	นายอนุพงศ์ สุขเกษม
เจ้าของ	สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก กทม. 10300 โทร. 281-3333 ต่อ 134, 281-9454
ผู้จัดการสวัสดิการ	นายปริญญา สนั่นเมือง
สถานที่พิมพ์	ห้างหุ้นส่วนจำกัด หนึ่งเจ็ดการพิมพ์ 200/26-27 ซ.พุทธโอสถ ถนนนคร กทม. 10500 โทร. 233-6871, 233-5062

---

## สมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ

<input type="checkbox"/> ต่ออายุการเป็นสมาชิก	ค่าสมาชิก (6 ฉบับ) ปีละ 120 บาท	<input type="checkbox"/> สมัครสมาชิกใหม่
นาย/นาง/นางสาว.....		
ขอสมัครเป็นสมาชิกวารสาร ระยะเวลา..... ปี โดยเริ่มตั้งแต่ฉบับเดือน..... พ.ศ.....		
โปรดส่งวารสาร ไปยัง (ที่อยู่).....		
		โทร.....
ชำระค่าสมาชิกด้วย <input type="checkbox"/> เงินสด (กรณียินด้วยตนเอง)		
	<input type="checkbox"/> อนาคต หรือเช็คไปรษณีย์ (ส่งจ่าย ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี กทม. 10300)	
<input type="checkbox"/> เช็คธนาคาร..... สาขา..... เลขที่.....		
(ส่งจ่าย ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.) จำนวน..... บาท สำหรับ..... ปี		



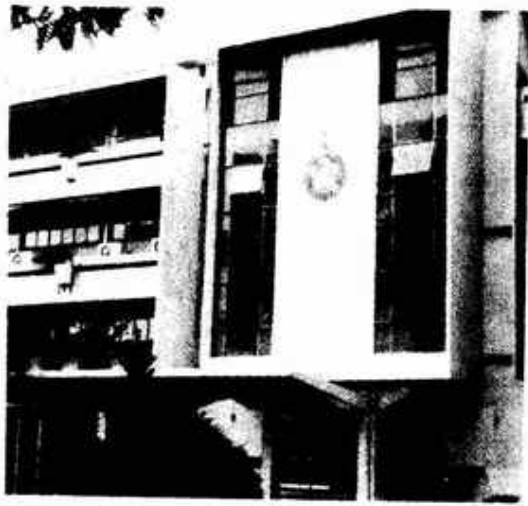
# Unบรรณาธิการ

## สวัสดีครับท่านผู้อ่าน

เรื่องที่สำคัญและได้รับการพูดถึงกันในหมู่ข้าราชการในขณะนี้ก็คือ เรื่องของนโยบายของรัฐบาลในการที่จะจำกัดจำนวนข้าราชการให้มีขนาดเล็กและมีประสิทธิภาพ นับเป็นความเอาใจจริงเอาใจของรัฐบาล โดยที่เห็นว่าข้าราชการนั้นค่อนข้างจะใหญ่โต อู้ยอ้าย การปฏิบัติราชการของข้าราชการบางส่วนยังขาดประสิทธิภาพ จึงเห็นควรมีการจำกัดจำนวนข้าราชการ และเพิ่มคุณภาพ สำนักงาน ก.พ. ก็รับนโยบายเรื่องนี้มาดำเนินการทันที โดยเรื่องแรกที่ดำเนินการคือการออก “ว ๕” เวียนไปยังส่วนราชการต่าง ๆ โดยระบุให้ส่วนราชการระงับการขอตำแหน่งเพิ่มเติมใหม่สำหรับปีงบประมาณ 2534-2535 การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ให้ดำเนินการต่อไปได้ ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทของส่วนราชการให้ชัดเจน มิให้ทำงานซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนในการทำงาน ให้ส่วนราชการจัดลำดับความสำคัญ งานใดไม่สำคัญให้ยุบเลิกเสีย งานใดมีความสำคัญแต่คนไม่พอให้มีการเกลี่ยกันภายในกรม หากอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมในวารสารฉบับนี้ได้

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนที่น่าสนใจมากคือ บทสัมภาษณ์ของ ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี (นายมีชัย ฤชุพันธุ์) ในเรื่องการวางแผนกำลังคนภาครัฐ บทสัมภาษณ์ของอธิบดีกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ (คุณสุกนธ์ กาญจนาลัย) ประธาน อ.ก.พ.ฯ ระบบฯ และข้อเขียนของนักวิชาการอีกหลายท่านเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน วารสารเล่มนี้จึงมีเรื่องที่น่าสนใจอย่างมากที่ท่านผู้อ่านพลาดไม่ได้

192 193



# ที่นี่ ส.ก.พ.

ชั้น ส. ๓๒

“เปลี่ยนจากความคิดที่จะเอาชนะเป็นการให้อภัย  
เปลี่ยนจากการข่มไว้เป็นการสลายไป  
เปลี่ยนจากการสรุปว่าใครถูกใครผิด เป็นการเห็นอกเห็นใจ  
.....”

การเปลี่ยนข้างต้นเป็นเรื่องไม่ง่าย แต่ถ้าทำได้ก็จะเป็นการไม่ก่อทุกข์ให้ตนเอง เป็นเบื้องต้น ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่มักถูกมองข้าม เกริ่นพอหายร้อนแล้ว หันมาหาเรื่องของข่าวกันดีกว่านะคะ

## มติ ครม. ให้ชะลอการเพิ่มจำนวนข้าราชการ

ผลงานของรัฐบาลยุค รสช. ในเรื่องระบบราชการและจำนวนข้าราชการในช่วงเวลานี้คือ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒ เมษายน ๒๕๓๔ ซึ่งนายกรัฐมนตรี (นายอานันท์ ปันยารชุน) ได้เสนอว่า ในปัจจุบันมีปัญหาเรื่องจำนวนข้าราชการมีเพิ่มมากขึ้น เงินเดือนและค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับความสามารถ ทำให้เกิดปัญหาสมองโหล ดังนั้นการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน จึงเป็นปัญหาที่จะต้องใช้งบประมาณรายจ่ายเป็นจำนวนมาก จึงได้เสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยให้กระทรวง ทบวง กรมชะลอการขอตั้ง


วารสารข้าราชการ ๘

อัตรากำลังข้าราชการเพิ่มในปีงบประมาณ ๒๕๓๔ - ๒๕๓๕ โดยให้รวมถึงกรณีที่ ก.พ. ได้อนุมัติแผนอัตรากำลัง ๓ ปีไว้แล้ว ในกรณีจำเป็นที่จะต้องใช้อัตรากำลังข้าราชการเพิ่มสำหรับโครงการเก่า ซึ่งสืบเนื่องมาจากรัฐบาลก่อน ๆ หรือโครงการใหม่ ควรพิจารณาคำเนินการโดยพิจารณาโยกย้ายบุคลากรภายในกระทรวงเดียวกันมาปฏิบัติหน้าที่แทน โดยเฉพาะในส่วนราชการที่มีบุคลากรเกินปริมาณงาน หรืออาจพิจารณาขิมนตัวหรือรับโอนข้าราชการจากกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ หรืออาจพิจารณามอบโครงการหรือกิจกรรมบางอย่างให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการแทน ซึ่งอาจประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายได้มากกว่า

ทั้งนี้ยกเว้นการบรรจุผู้สำเร็จการศึกษา  
เข้ารับราชการ ตามเงื่อนไขของทุนการศึกษา  
ที่ได้รับจากทางราชการ หรือการบรรจุบุคลากร  
ที่มีหน้าที่สอนในสาขาวิชาที่ขาดแคลนและกำลัง  
เป็นที่ต้องการหรือกรณีจำเป็นอันมีอาจหลักเคียงได้  
สำหรับเรื่องนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้  
ออกหนังสือเวียน ว ๕/๒๕๓๔ แจกแนว  
ทางปฏิบัติไปยังกรมต่าง ๆ แล้ว ซึ่งจะหา  
รายละเอียดได้จากท้ายคอลัมน์นี้ และในช่วงปลาย  
เดือน พ.ค.นี้ สำนักงาน ก.พ. จะได้จัดประชุม  
ชี้แจงเกี่ยวกับหนังสือเวียนฉบับนี้ต่อหัวหน้า  
ส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ  
ให้ตรงกันต่อไป

## ความเคลื่อนไหวเรื่องตำแหน่ง

สืบเนื่องจากที่มีพระราชกฤษฎีกาแบ่ง  
ส่วนราชการสำนักงานประกันสังคม กระจ  
กรวมมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๓๔ ลงในราช  
กิจจานุเบกษาเมื่อ ก.พ.ที่ผ่านมา โดยแบ่ง  
ส่วนราชการภายในเป็น ๑๑ กอง และสำนัก  
งานประกันสังคมจังหวัด ก.พ.จึงอนุมัติให้  
ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใน สำนักงาน  
ประกันสังคม เป็น ๑,๑๓๕ ตำแหน่ง  
เพิ่มจากที่กำหนดไว้เดิมที่น้อยกว่าตำแหน่ง  
และยังกำหนดให้ตำแหน่งระดับผู้อำนวยการ  
กอง และหัวหน้าฝ่ายเป็นระดับสูงกว่าเดิม  
๑ ระดับ อีกเกือบ ๓๐ ตำแหน่ง...กรมที่ดิน  
ได้รับการขยายตำแหน่งในสำนักงานที่ดิน  
จังหวัดสาขาตั้งใหม่ ๑๒ แห่ง ในจังหวัด  
ชลบุรี พะเยา ราชบุรี และศรีสะเกษ  
สุรินทร์ ตำแหน่งหลักเท่าที่เห็นมีนักวิชาการ  
ที่ดิน, เจ้าหน้าที่ที่ดิน, นายช่างรังวัด,

เจ้าหน้าที่บริหารที่ดินอำเภอ ส่วนสถาปน์  
ก็มีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี กับเจ้าหน้าที่  
พิมพ์ดีด.....ย้ายมากระทรวงวิทยาศาสตร์  
เทคโนโลยีและการพลังงานบ้าง ในศูนย์  
ถ่ายทอดเทคโนโลยี สังกัดสำนักงาน  
ปลัดกระทรวง เมื่อต้น เม.ย.นี้ ก.พ.กำหนด  
ตำแหน่งใหม่เป็นกรณีพิเศษเพื่อบรรจุผู้สำเร็จ  
การศึกษาระดับปริญญาโทในปีงบประมาณ  
๒๕๓๔ เป็นการเฉพาะในโครงการพัฒนา  
และส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทาง  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (พสวท.) รวม  
๑๐ ตำแหน่ง...ยุติธรรม กระทรวงที่มีข่าว  
เคลื่อนไหวเรื่องแยกตัวหนาหูในช่วงนี้ ได้  
รับการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ในศาล  
จังหวัดสกลนคร คือตำแหน่งจำศาล และ  
เจ้าหน้าที่ธุรการ รวม ๓ ตำแหน่ง.....เพื่อ  
เป็นการเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพ  
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ด้วย  
การสนองแนวพระราชดำริในการส่งเสริม  
ให้ชุมชนได้มีห้องสมุด เพื่อเป็นแหล่งความรู้  
อย่างทั่วถึง ก.พ.จึงอนุมัติตำแหน่งใหม่ให้  
กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษา  
ธิการ เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ห้องสมุด รวม  
๑๓๔ ตำแหน่ง ในห้องสมุดประชาชน  
“เฉลิมราชกุมารี” ๕๑ แห่งใน ๔๔ จังหวัด  
ทั่วประเทศ...ส่งท้ายฉบับนี้ ถ้าทำงานเพื่อ  
ความสุขในอนาคต งานจะไม่ใช้การพัก  
ผ่อน แต่ถ้าทำงานเพื่อความสุขในขณะที่  
ทำงานก็คือ การพักผ่อนที่ดีที่สุด... พบ  
กันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีค่ะ 

(สำเนา)

ที่ นร ๐๗๑๗/ว.๕

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๓๔

เรื่อง **มาตรการชะลอการกำหนดตำแหน่งใหม่**

เรียน (เวียง กระทรวง ทบวง กรม)

อ้างถึง ๑. หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๗๐๕/ว๑๕ ลงวันที่ ๘ พฤษภาคม ๒๕๒๑

๒. หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๗๑๑/ว๒๘ ลงวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๒๑

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ่มติ ก.พ.เกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหรือตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญในกรณีต่าง ๆ มาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติ ความแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ คณะรัฐมนตรีมีนโยบายที่จะวางระบบจำกัดจำนวนข้าราชการเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนราชการ โดยขอให้กระทรวง ทบวง กรม ชะลอการขอตั้งอัตรากำลังข้าราชการเพิ่มใหม่ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๔ - ๒๕๓๕ ยกเว้นการขอกำหนดตำแหน่งเพื่อบรรจุผู้สำเร็จการศึกษาเข้ารับราชการตามเงื่อนไขของทุนการศึกษาที่ได้รับจากทางราชการหรือการบรรจุบุคลากรที่มีหน้าที่สอนในสาขาวิชาที่ขาดแคลนและกำลังเป็นที่ต้องการ พร้อมกับมีนโยบายในการเพิ่มรายได้และปรับปรุงสวัสดิการของข้าราชการ และวางมาตรฐานให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ฉะนั้น เพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามนโยบายของคณะรัฐมนตรีในส่วนที่เกี่ยวกับการจำกัดจำนวนข้าราชการดังกล่าว ก.พ.จึงกำหนดมาตรการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ดังนี้

๑. ให้ส่วนราชการระงับการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๔ - พ.ศ. ๒๕๓๕ ทั้งที่ขอกำหนดเป็นรายปีและตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ส่วนคำขอที่ส่วนราชการได้ส่งถึงสำนักงาน ก.พ. แล้วก่อนวันออกหนังสือฉบับนี้ ก.พ.จะพิจารณากำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ให้เฉพาะกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้เท่านั้น

สำหรับตำแหน่งเพิ่มใหม่ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๔ - พ.ศ. ๒๕๓๕ ที่ ก.พ. ได้อนุมัติไปแล้ว แต่ยังไม่มียอดอัตราเงินเดือน ขอให้ส่วนราชการชะลอการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุและการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งนั้นไว้ก่อน

๒. การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ให้ดำเนินการต่อไปได้ โดยให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการให้ชัดเจนมิให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน พิจารณาปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน รวมทั้งลดขั้นตอนการทำงานเท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบ และการขอกำหนดตำแหน่งจะต้องให้สอดคล้องกับปริมาณและคุณภาพของงานของตำแหน่งนั้นด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและใช้กำลังคนน้อยที่สุด

๓. ให้ส่วนราชการจัดลำดับความสำคัญของงานตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ และหากปรากฏว่าแผนงานโครงการใดหมดความจำเป็นก็ให้ยุบเลิกเสีย แต่ถ้างานตามแผนงานโครงการใดที่ยังจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่ตามความสำคัญที่ได้จัดไว้ในลำดับขั้นมีอัตรากำลังไม่เพียงพอ ให้ส่วนราชการเกลี่ยอัตรากำลังโดยตัดโอนอัตรากำลังที่เป็นตำแหน่งระดับควบ คือตำแหน่งระดับ ๑-๓ ระดับ ๒-๔ ระดับ ๓-๕ หรือระดับ ๔-๖ ของสายงานที่เริ่มต้น จากระดับ ๑ ระดับ ๒ ระดับ ๓ หรือระดับ ๔ แล้วแต่กรณี ภายในส่วนราชการนั้นจากแผนงานโครงการที่ยุบเลิกหรือที่มีความสำคัญลำดับหลังมาปฏิบัติงาน โดยให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ ๓๕ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๔ ดำเนินการ ดังนี้

๓.๑ กรณีตำแหน่งว่างที่มีอัตรากำลังเงินเดือน ให้ตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังเงินเดือนจากแผนงานโครงการที่ยุบเลิกหรือที่มีความสำคัญลำดับหลังไปกำหนดในแผนงานโครงการที่มีความสำคัญลำดับต้นในสายงานเดิมหรือสายงานอื่นที่ ก.พ.กำหนดไว้ในส่วนราชการนั้นแล้วได้

๓.๒ กรณีตำแหน่งที่มีผู้ดำรงตำแหน่ง ให้ตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังเงินเดือนและย้ายผู้ดำรงตำแหน่งจากแผนงานโครงการที่ยุบเลิกหรือที่มีความสำคัญลำดับหลังไปกำหนดและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในแผนงานโครงการที่มีความสำคัญลำดับต้นในสายงานเดิมหรือสายงานอื่นที่ ก.พ.กำหนดไว้ในส่วนราชการนั้นแล้วได้

ทั้งนี้ การดำเนินการตามข้อ ๓.๑ และข้อ ๓.๒ ต้องเป็นการตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังเงินเดือนของระดับควบระหว่างสายงานที่เริ่มต้นจากระดับเดียวกัน และต้องไม่เป็นการตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังเงินเดือนจากราชการบริหารส่วนภูมิภาคมายังราชการบริหารส่วนกลาง และเมื่อดำเนินการแล้วให้ส่งสำเนาคำสั่งไปยัง ก.พ. ภายใน ๑ วันนับแต่วันออกคำสั่งนั้น พร้อมทั้งสำเนาให้กระทรวงการคลังทราบด้วย เพื่อประโยชน์ในการเบิกจ่ายเงินเดือน

๔. สำหรับการเกลี่ยอัตรากำลังระหว่างส่วนราชการระดับกรมในกระทรวงหรือทบวงเดียวกัน ให้คณะกรรมการพัฒนากำลังคนของกระทรวงหรือ ทบวง แล้วแต่กรณี พิจารณาว่าส่วนราชการใดควรยุบเลิกตำแหน่งและอัตรากำลังที่ว่าง และควรไปกำหนดเพิ่มใหม่ในส่วนราชการใด แล้วให้



ปลัดกระทรวงหรือปลัดทบวงแจ้งมติของคณะกรรมการดังกล่าวให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป และเมื่อส่วนราชการนั้นได้ดำเนินการแล้วให้ส่งสำเนาคำสั่งไปยัง ก.พ.ภายใน ๗ วัน นับแต่วันออกคำสั่ง และส่งสำเนาคำสั่งดังกล่าวให้กระทรวงการคลังทราบเพื่อประโยชน์ในการเบิกจ่ายเงินเดือน พร้อมทั้งขอทำความตกลงกับสำนักงานประมาณในการพิจารณาใช้เงินงบประมาณของปีงบประมาณนั้นมากำหนดเป็นอัตราเงินเดือนต่อไป

ทั้งนี้ การเกลี้ยอัตรากำลังตามวรรคหนึ่งให้นำแนวทางปฏิบัติตามข้อ ๓ มาใช้บังคับโดยอนุโลม -

๕. เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการตามข้อ ๑-๔ แล้ว แต่ยังมีกรณีจำเป็นอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้ที่จะต้องขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ก็ให้ส่วนราชการชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นเพื่อประกอบการพิจารณาของ ก.พ.เป็นกรณี ๆ ไป

อนึ่ง ข้อความใดในหนังสือที่อ้างถึง หรือมติ ก.พ.ใด ขัดหรือแย้งกับความในหนังสือฉบับนี้ ให้ใช้ความในหนังสือฉบับนี้แทน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิจิตร ศรีสอาน

(นายวิจิตร ศรีสอาน)

ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

รักษาการในตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ.

กลุ่มมาตรฐานตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

โทร. ๒๘๐-๐๕๑๒

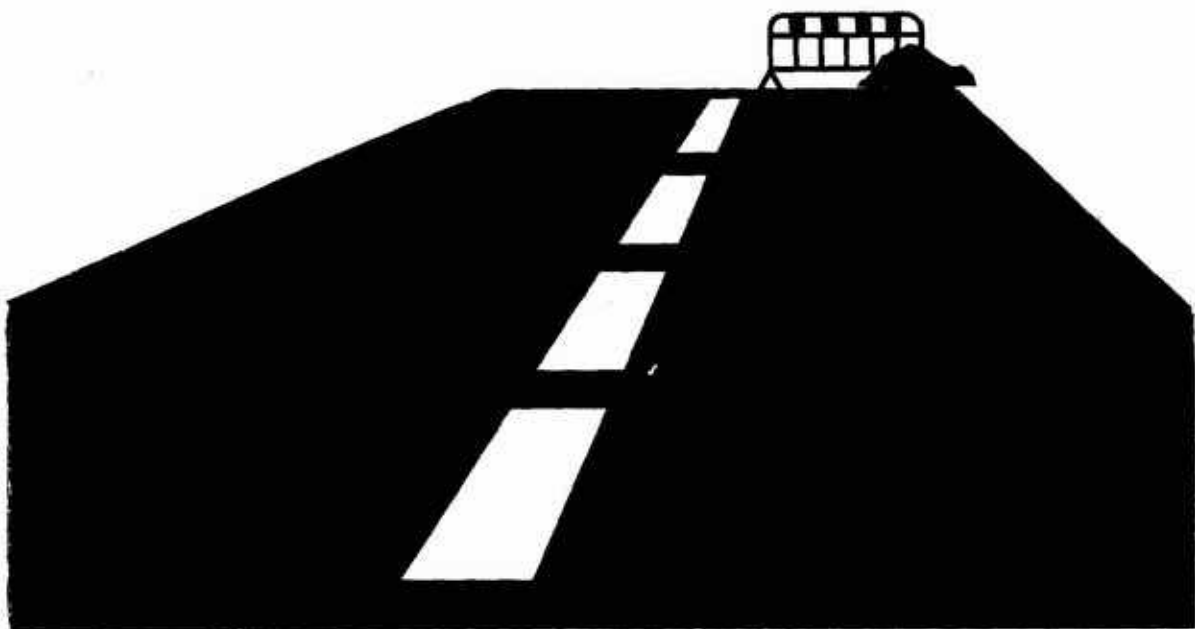
สำเนาถูกต้อง

อิมพีเดีย ติณทรมาศย์

(นางสาวจันทร์เพ็ญ ติณทรมาศย์)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๗

# แนวโน้มของการวางแผน กำลังคนภาครัฐ ในอนาคต



ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์\*

## สภาพปัญหาด้านการบริหารและวางแผนกำลังคน ของภาครัฐในปัจจุบัน

กำลังคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่งในการบริหารราชการ การมีแผนกำลังคน  
ที่ดีจะช่วยให้ราชการมีการบริหารกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ แต่การบริหารและวางแผนกำลังคน  
ภาครัฐในปัจจุบันยังมีปัญหาอยู่หลายประการที่สำคัญสรุปได้คือ

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 7 สำนักงาน ก.พ.

๑. ภาคราชการในปัจจุบันยังขาดนโยบายด้านกำลังคนที่แน่ชัดว่าการบริหารกำลังคนควรไปในทิศทางใด และยังขาดการวางแผนกำลังคนในภาพรวมที่ชัดเจน องค์กรต่าง ๆ เช่น ก.พ. และ ก.ค. เป็นต้น ต่างก็ดูแลเฉพาะกำลังคนในขอบเขตความรับผิดชอบของตน จึงไม่มีศูนย์กลางที่ชัดเจนในการกำหนดนโยบายและแผนด้านกำลังคนในภาพรวม ส่วนราชการต่าง ๆ จึงขาดทิศทางในระดับนโยบายสำหรับการวางแผนกำลังคนในระดับกรม

๒. การวางแผนกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ ในปัจจุบันมิได้มีการประสานกับการวางแผนงาน และแผนการใช้เงินงบประมาณเท่าที่ควร หน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละด้านต่างก็รับผิดชอบวางแผนเฉพาะด้าน แต่มิได้พิจารณาในรูปของแผนผสมผสาน (*Integrated Plan*) ของกรม

๓. การบริหารกำลังคนภาคราชการในปัจจุบันกำลังประสบปัญหาการแข่งขันกับภาคธุรกิจเอกชนในการจูงใจกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานด้วย และในอนาคตหากไม่มีการหาทางแก้ไข ปัญหานี้จะยิ่งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เนื่องจากภาคราชการมีข้อเสียเปรียบอยู่หลายประการ ข้อเสียเปรียบประการแรกคือ เงินเดือนและค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน คนที่มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลนจึงไม่สนใจจะรับราชการ และแม้ทางราชการ

วารสารข้าราชการ ๑๔

พยายามจะปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการให้สูงขึ้น แต่ด้วยเหตุที่กำลังคนในภาคราชการมีจำนวนมาก การเพิ่มเงินเดือนข้าราชการจึงทำได้ยาก เพราะจะเป็นภาระด้านงบประมาณอย่างมาก นอกจากนั้น กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถและที่อยู่ในสายอาชีพขาดแคลนก็มีแนวโน้มจะออกไปจากภาคราชการมากขึ้น ซึ่งหากไม่มีมาตรการที่จะป้องกันแก้ไขเรื่องนี้ที่เหมาะสม ราชการก็จะต้องสูญเสียและขาดแคลนคนที่มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น

๔. การบริหารกำลังคนในแง่ของการใช้กำลังคนในภาคราชการยังมีปัญหาอยู่หลายประการ เช่น การใช้คนไม่ตรงกับงาน การใช้คนไม่เต็มประสิทธิภาพ การพัฒนาและฝึกอบรมไม่มีความต่อเนื่องเท่าที่ควร เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านั้นจำเป็นที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องให้ความสนใจในการกำหนดมาตรการหรือวิธีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อที่จะได้มีกำลังคนที่เหมาะสมสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

## แนวโน้ม การวางแผนกำลังคน ในภาคราชการ

เพื่อให้การวางแผนกำลังคนภาคราชการมีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นในระยะยาว ซึ่งมีใช้เพื่อเพียงตอบสนองนโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบันเท่านั้น แต่ควรจะต้องมีระบบและกระบวนการที่ต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติได้ การวางแผนกำลังคนในอนาคต จึงควร

เน้นการวางแผนกำลังคนทั้ง ๒ ระดับ คือ ทั้งในระดับมหภาค ซึ่งเป็นภาพรวมของภาคราชการทั้งภาค และในระดับกรม หรือ ที่เรียกว่าเป็นการวางแผนกำลังคนในระดับจุลภาค

## แนวทาง การวางแผนกำลังคน ระดับมหภาค ในราชการ

๑. สำหรับการวางแผนกำลังคนในระดับมหภาคนั้น ในอนาคตควรจะมีองค์กรที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรงและเด่นชัด โดยเป็นศูนย์รวมของข้อมูลกำลังคน และการวางแผนกำลังคนระดับมหภาคในราชการ ซึ่งบทบาทหน้าที่นี้หากสำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้รับผิดชอบก็เป็นเรื่องที่มีความเป็นไปได้ เพราะสำนักงาน ก.พ. มีระบบการเก็บและประมวลผลข้อมูลกำลังคนด้วยคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว และยังมีประสบการณ์ในด้านวางแผนและแก้ไขปัญหาทั้งในระดับกรม และในภาพรวมของกำลังคน ภายใต้การดูแลของ ก.พ. มาแล้ว ดังนั้น หากสำนักงาน ก.พ. จะเป็นศูนย์กลางก็จะสามารถเชื่อมโยง ทำความเข้าใจกับองค์กรกลางอื่น ๆ เช่น ก.ตร. หรือ ก.ค. เกี่ยวกับระบบและวิธีการวางแผนกำลังคนระดับมหภาคได้ โดยอาจมีการจัดประชุมสัมมนาร่วมกันอีกทั้งสำนักงาน ก.พ.

ยังจะช่วยในด้านการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์กรกลางอื่น ๆ เกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนกำลังคนระดับมหภาคด้วย ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นศูนย์รวมข้อมูลด้านกำลังคนในสังกัดองค์กรกลางต่าง ๆ ด้วย

อาทิเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและประเภทของกำลังคนที่มีในปัจจุบัน อัตราการสูญเสียตลอดจนแผนความต้องการกำลังคนในอนาคต เป็นต้น

๒. นอกจากการประสานเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกลาง การวางแผนกำลังคนในระดับมหภาคจะต้องสามารถประสานสอดคล้องกับแผนงาน (ทั้งแผนงานที่จัดเป็นโครงการตามแผนพัฒนาแห่งชาติและแผนงานโดยทั่ว ๆ ไป) และแผนเงินงบประมาณด้วย โดยเฉพาะการวางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคต ควรจะประสานสอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาแห่งชาติ โดยการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในระยะเวลาดังกล่าวนั้น ควรจะระบุด้วยว่าจะใช้กำลังคนเหล่านั้นในการปฏิบัติงานโครงการใด หรือแผนงานใดบ้าง และสามารถที่จะประมาณการออกมาได้ว่าเป็นความต้องการที่จะใช้เงินงบประมาณเพิ่มขึ้นในหมวดเงินเดือนเป็นจำนวนประมาณเท่าใดในช่วงเวลาของแผนนั้น ด้วยลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้แผนงาน แผนเงิน และแผนความต้องการกำลังคนมีการประสานกันมากขึ้น

๓. การวางแผนกำลังคนภาครัฐ  
ในอนาคตจำเป็นต้องมีลักษณะของการกำ-  
หนดนโยบายและเป้าหมายจากเบื้องบน  
คือ ระดับรัฐบาล ลงไปให้ส่วนราชการต่าง ๆ  
ถือปฏิบัติ (*Top Down Approach*) เช่น  
รัฐบาลกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนข้าราชการ  
และลูกจ้างของรัฐ หรือรัฐบาลอาจจะมี  
นโยบายลดจำนวนข้าราชการในบางสาขา  
เป็นต้น ในขณะที่เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน  
ในลักษณะที่เป็นการกำหนดความต้องการกำลัง  
คนของส่วนราชการต่าง ๆ ขึ้นมาก็เป็นสิ่งที่ต้องทำ  
เพราะส่วนราชการต่าง ๆ จะทราบดีว่าความ  
ต้องการที่แท้จริงของประชาชนที่จะรับบริ-  
การจากราชการนั้นคืออะไรบ้าง และส่วน-  
ราชการจำเป็นต้องใช้อัตรากำลังมากน้อย  
เพียงใด เพื่อที่จะสามารถตอบสนอง หรือ  
ให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างเหมาะสม  
ทั้งนี้ การวางแผนกำลังคนในระดับส่วน-  
ราชการต่าง ๆ ก็จะต้องสอดคล้องและเชื่อม-  
โยงไปในทิศทางเดียวกับแนวนโยบายหรือ  
เป้าหมายด้านกำลังคนที่ทางรัฐบาลกำหนด  
ไว้ด้วย

๔. ในการวางแผนความต้องการกำลัง  
คนภาครัฐในอนาคตนั้น จำเป็นอย่างยิ่ง  
ที่จะต้องสามารถประสานกับทางฝ่าย  
ผู้ผลิตกำลังคนในสาขาและระดับวุฒิ  
ต่าง ๆ ได้ด้วย แผนความต้องการกำลังคน  
นั้นจึงควรจะระบุกลุ่มสาขาวิชาและระดับ  
วุฒิที่ต้องการด้วย เพื่อที่ฝ่ายผลิตกำลังคน  
จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน  
การผลิตให้ตอบสนองความต้องการ  
ของภาครัฐได้อย่างเหมาะสม

## แนวทาง การวางแผนกำลังคน ในระดับกรม

จากแนวนโยบายของรัฐบาลและสภาพ-  
การณ์ที่พอจะมองเห็นได้ในอนาคตนั้น แนว  
ทางของการวางแผนกำลังคนในระดับจุลภาค  
หรือในระดับกรมคงจะมีการปรับปรุงให้  
เหมาะสมยิ่งขึ้นดังนี้

๑. จากแนวทางการวางแผนกำลังคน  
ของส่วนราชการระดับกรมต่าง ๆ ในระยะ  
เวลาที่ผ่านมาส่วนใหญ่นั้นส่วนใหญ่แล้วเป็นการวางแผน  
ที่มีลักษณะ เป็นการเพิ่มขนาดของส่วน  
ราชการ หรือเพิ่มจำนวนกำลังคนในราชการ  
ทุก ๆ ปี (*Incremental Planning*) แต่  
ด้วยแนวนโยบายของรัฐบาลและข้อจำกัด  
ทางด้านงบประมาณในอนาคต ส่วนราชการ  
ต่าง ๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนลักษณะการวางแผน  
ความต้องการกำลังคนจากที่เคยวางแผน  
เพิ่มอัตรากำลัง มาเป็นการวิเคราะห์หากล-  
ยุทธ์ (*Strategic Planning*) ที่จะสามารถ  
ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้โดยใช้กำ-  
ลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง  
การวางแผนความต้องการกำลังคนในลักษณะ  
นี้ ส่วนราชการจะต้องพิจารณากำหนด  
ลำดับความสำคัญของแผนงาน หรือโครงการ  
ต่าง ๆ เสียก่อน พร้อมกับตัดสินใจว่าจะ  
ควรทำแผนงานหรือโครงการใดก่อนหลัง  
โดยพิจารณาความพร้อมด้านอัตรากำลังด้วย  
หลังจากนั้นจึงพิจารณาจัดอัตรากำลังให้เพียง  
พอสำหรับงานที่มีความสำคัญลำดับแรก ๆ  
โดยอาจโยกย้ายหรือเกลี้ยกำลังคนมาจาก

แผนงานหรือโครงการที่มีความจำเป็นน้อยกว่าก็ได้ ด้วยวิธีนี้ส่วนราชการก็ไม่จำเป็นต้องกำหนดความต้องการตำแหน่งเพิ่มใหม่ แต่ก็สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

๒. ในปัจจุบันส่วนราชการระดับกรมต่าง ๆ มีความเป็นเอกเทศในการวางแผนและการบริหารกำลังคนมาก และกรมส่วนใหญ่จะประสานกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคล เช่น สำนักงาน ก.พ. โดยตรง ดังนั้น หากจะให้มีการประสานแผนกำลังคนในระดับกรมและในระดับมหภาคขึ้น ในอนาคตจึงมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้กระทรวงมีบทบาทมากขึ้นในการเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายกำลังคนของกรมในสังกัด ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายด้านกำลังคนในระดับชาติ และกระทรวงควรมีบทบาทมากขึ้นในการดูแล และประสานแผนงาน แผนงบประมาณ และแผนกำลังคนในภาพรวมของกระทรวงให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้ กระทรวงควรมีบทบาทเป็นศูนย์รวมข้อมูลกำลังคนของกรมต่าง ๆ ในสังกัดด้วย

๓. แนวทางการวางแผนกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ จะลดการให้ความสำคัญด้านเพิ่มขยายอัตรากำลัง แต่ส่วนราชการจะให้ความสำคัญต่อการวางแผนด้านอุปทานกำลังคน (Manpower supply) ภายในหน่วยงานมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถใช้คนที่มืออยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานของส่วนราชการได้ การวางแผนด้านอุปทานกำลังคนนั้น จะครอบคลุมถึงการวางแผนใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนพัฒนา

และฝึกอบรมกำลังคน การวางแผนสับเปลี่ยนหมุนเวียน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการจัดวางมาตรการหรือโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้านกำลังคน เช่น มาตรการแก้ปัญหาการสูญเสียกำลังคนในบางสาขา มาตรการเคลื่อนย้ายกำลังคนระหว่างหน่วยงานเพื่อให้มีความสมดุลระหว่างจำนวนข้าราชการและปริมาณงาน เป็นต้น

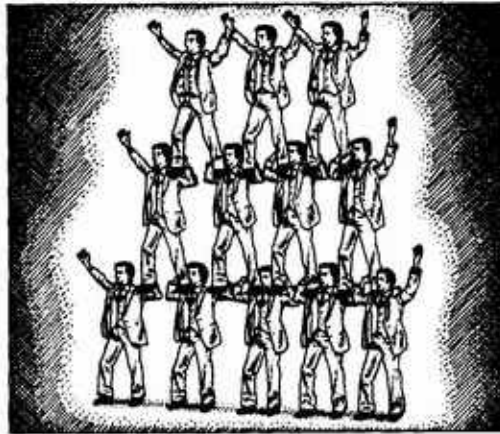


๔. ส่วนราชการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีระบบข้อมูลกำลังคนที่ดีเพื่อช่วยในการบริหารและวางแผนด้านกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบข้อมูลกำลังคนในระดับกรม (Departmental Personnel Information System หรือที่เรียกย่อว่า DPIS) ขึ้นเมื่อประมาณ ๒ ปีที่แล้ว เป็นระบบที่ใช้กับไมโครคอมพิวเตอร์ และสามารถนำไปปรับใช้ในส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ ขณะนี้ได้เผยแพร่แนะนำให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้อย่างจริงจังแล้วประมาณ ๔๐ กรม และอีกหลายส่วนราชการอยู่ในระหว่างการจัดหาเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์

เพื่อที่จะสามารถนำระบบนี้ไปใช้ ซึ่งระบบ DPIS ดังกล่าวนี้อาจเป็นส่วนราชการต่าง ๆ จะดำเนินการเก็บข้อมูลเอง และประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วสามารถเรียกใช้ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำลังคนและการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป เช่น การเลื่อนตำแหน่ง และการแต่งตั้ง เป็นต้น ทั้งนี้ คาดว่าในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๗ (๒๕๓๕-๒๕๓๘) ส่วนราชการระดับกรมส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดที่มีกำลังคนเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีการใช้ระบบ DPIS ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนและบริหารกำลังคนในระดับกรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสำนักงาน ก.พ. ก็จะสามารถรวบรวมข้อมูลกำลังคนของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์และวางแผนกำลังคนในระดับมหภาคต่อไปได้

## ปัจจัยที่จะสนับสนุนการวางแผนกำลังคนภาครัฐ

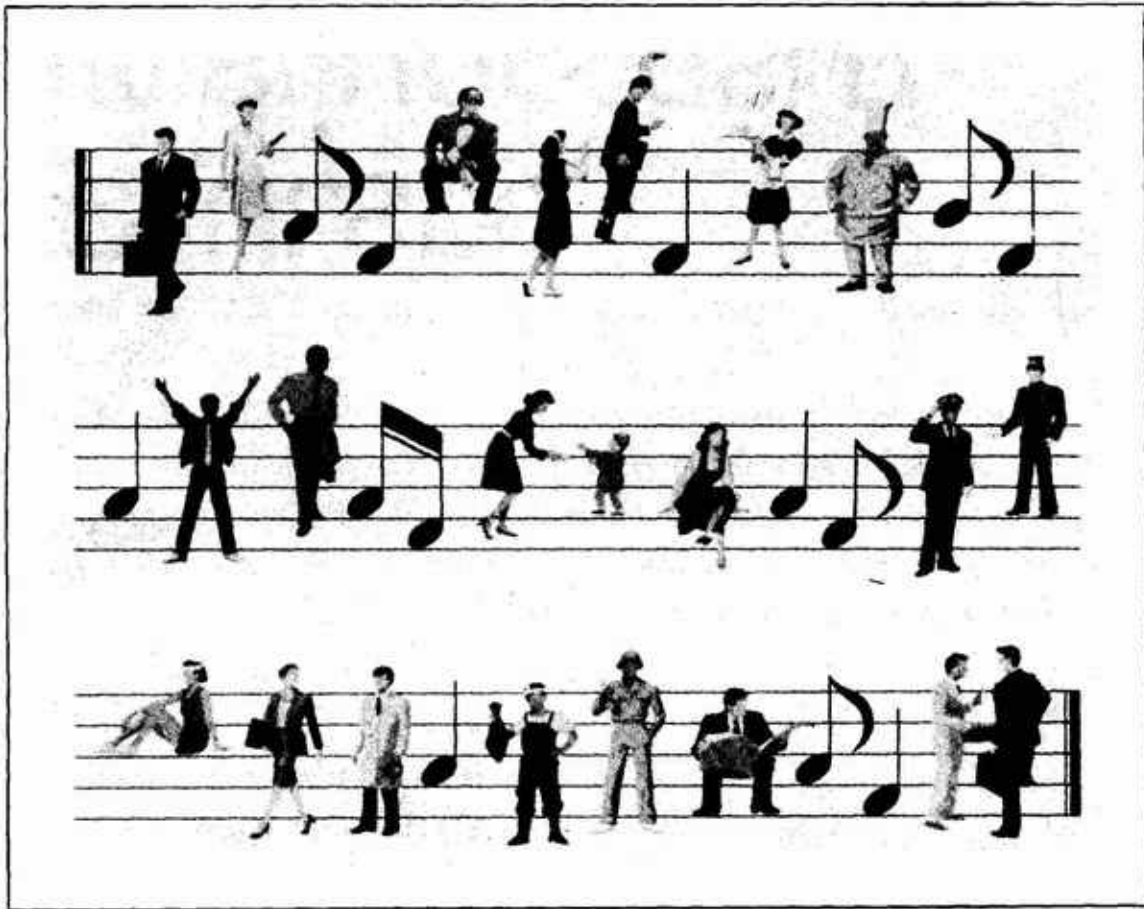
๑. การที่ภาคราชการจะสามารถมีการวางแผนกำลังคนตามแนวทางดังกล่าวข้างต้นได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะต้องพยายามให้เกิดขึ้นก็คือ การประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างองค์การกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ และหน่วยงานกลาง คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ๑๘



และสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้การวางแผนด้านกำลังคน การวางแผนงาน และการวางแผนด้านงบประมาณ มีความประสานสอดคล้องกันยิ่งขึ้น


๒. ในด้านการวางแผนกำลังคนภาครัฐานั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางเชื่อมประสานระหว่างองค์การกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ในด้านข้อมูลและแนวนโยบาย ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้การวางแผนกำลังคนเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการประสานกับฝ่ายผู้ผลิตกำลังคนในสาขาและระดับต่าง ๆ เพื่อให้การผลิตกำลังคนมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของภาคราชการ

๓. สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคลจะต้องปรับปรุงบทบาทของตนเอง โดยเน้นด้านการเป็นศูนย์กลางของข้อมูลกำลังคน และการวางแผนกำลังคนภาครัฐ และเน้นบทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนการเผยแพร่



และฝึกอบรมให้ส่วนราชการต่าง ๆ มีความ  
 รู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนกำลังคน  
 และสามารถวางแผนกำลังคนในหน่วยงาน  
 ของตนได้

ปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ภาคราชการ  
 ได้มีการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบนั้นจะ  
 ต้องได้รับการร่วมมือและประสานงานระหว่าง  
 องค์การกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ หน่วยงาน  
 กลางด้านการวางแผน และส่วนราชการระดับ  
 กระทรวงและกรมต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหาร  
 ระดับสูง และรัฐบาลควรจะต้องให้ความสำคัญ  
 เรื่องกำลังคนภาคราชการอย่างจริงจัง และมีแนว

นโยบายที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้  
 ส่วนราชการสามารถใช้เป็นแนวดำเนินการ  
 ในทางปฏิบัติให้สอดคล้องกันต่อไป 



# การชะลอการเพิ่ม อัตรากำล้าง

วีระ ไชยธรรม

ปัจจุบันมีการถ่วงถ่วงการชะลอการเพิ่มอัตรากำล้างคนในราชการกันมาก เนื่องจากมีการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่ทำให้บุคคลในสายวิชาชีพขาดแคลน ไม่สนใจที่จะเข้ารับราชการ หรือที่เข้าไปแล้วก็ลาออกจากราชการเป็นจำนวนมาก จึงมีความเชื่อว่าหากไม่ชะลอหรือลดอัตรากำล้างคนลงไปก็คงไม่อาจจะปรับปรุงค่าตอบแทนข้าราชการให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสมกับค่าครองชีพและใกล้เคียงกับภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้ช่วยแก้ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองได้



\*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน  
บุคคล ๘ สำนักงาน ก.พ.

เรื่องการชะลอการเพิ่มอัตรากำล้างคนในราชการนี้ ในสมัยรัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ก็เคยมีนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีไว้แล้ว ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ นร ๐๒๐๒/ว (ล) ๑๖๕๕ ลงวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๓๓ โดยมีเป้าหมายให้ลดอัตรากำล้างคนในราชการจากร้อยละ ๓.๖ เป็น ๒.๕ ภายในระยะเวลา ๑๐ ปีข้างหน้า ค่อมารัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี นายอานันท์ ปันยารชุน ได้มีมติในเรื่องนี้อีก ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ นร ๐๒๐๓/ว (ล) ๕๗๗๒ ลงวันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๓๔

ก่อนจะศึกษาและวิเคราะห์เรื่องนี้ น่าจะลองศึกษาถึงแนวทางและผลการดำเนินการหรือประสบการณ์ของต่างประเทศในการชะลออัตรากำล้างคนภาครัฐได้ผลดีมาแล้ว



๑๗๒,๐๐๐ ตำแหน่ง ดังนั้น ในระยะเวลาประมาณ ๒๐ ปีที่ผ่านมา ญี่ปุ่นสามารถลดอัตรากำลังคนลงได้ ๓๑,๐๐๐ ตำแหน่ง

จากที่ได้เคยศึกษาและดูงานในหลายประเทศเห็นว่า ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการลดอัตรากำลังคนภาครัฐ คือ มีสัดส่วนอัตรากำลังคนภาครัฐต่อจำนวนประชากรร้อยละ ๔.๓ น้อยกว่าประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำหลายประเทศ คือ มีอัตรากำลังคนภาครัฐ ประมาณ ๔.๔ ล้านต่อประชากร ๑๒๒ ล้านคน (ในจำนวน ๔.๔ ล้านนี้นับรวมกำลังคนของรัฐวิสาหกิจ ๔ แห่ง ที่ดำเนินการโดยรัฐ คือ การไปรษณีย์ ป่าไม้ โรงพิมพ์ และ โรงกษาปณ์ ซึ่งมีจำนวน ๓๔๑,๐๐๐ ตำแหน่ง)

ญี่ปุ่นเป็นประเทศหนึ่งที่มีนโยบายแน่วแน่และต่อเนื่องที่จะลดอัตรากำลังคนภาครัฐให้น้อยลง ในปี ค.ศ. ๑๙๖๐ ได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการลดจำนวนพนักงานของรัฐ และตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๖๔ ได้พิจารณาลดอัตรากำลังคนภาครัฐโดยการทบทวนบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานที่มีอยู่เดิมลงได้ถึง ๒๐๓,๐๐๐ ตำแหน่ง ขณะเดียวกันสำหรับหน่วยงานตั้งใหม่ที่ขยายตามนโยบายของรัฐบาล คือ วิทยาลัยแพทย์ และโรง-

นอกจากนั้นญี่ปุ่นได้มีนโยบายในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง คือ นอกจากจะไม่เพิ่มอัตรากำลังคนแล้วยังมีนโยบายไม่เพิ่มจำนวนหน่วยงานระดับกรม ถ้าหากเสนอตั้งกรมใหม่ต้องยุบเลิกกรมที่มีอยู่เดิมจำนวนเท่ากัน (*Scrap-and-Build*) และระบุจำนวนรวมหน่วยงานระดับกรมไว้ในกฎหมาย คือ จำนวนสูงสุดจะไม่เกิน ๑๒๘ กรม และให้แต่ละส่วนราชการมีแผนในการลดอัตรากำลังคนลงทุกปี โดยให้นำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ตามความเหมาะสม คือ การศึกษาวิเคราะห์และจัดระบบงานให้สั้น มีขั้นตอนน้อย ปรับปรุงงานตามหลักวิชาการสมัยใหม่ เช่น *Job Enrichment* *Job Enlargement* ใช้เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ (*Office Automation*) การให้เอกชนรับทำบางส่วน (*Contract Out*) เป็นต้น นอกจากนั้นในกรณีที่มีตำแหน่งว่างลง จะมีการทบทวนก่อนว่า ควรจะมีการบรรจุคนต่อไปอีกหรือไม่ หากไม่จำเป็นก็จะยุบเลิกตำแหน่งเสีย

สำหรับทางด้านรัฐวิสาหกิจ (*Public Corporations*) รัฐบาลญี่ปุ่นมีนโยบายที่จะให้เอกชนรับไปทำให้มากขึ้น (*Privatization*) จากจำนวน ๑๑๓ รัฐวิสาหกิจ ที่มีในปี ๑๙๖๗ ลดลงเหลือ ๕๓ แห่ง ในปี ๑๙๘๘ ในจำนวนรัฐวิสาหกิจที่เอกชนเข้า



มาดำเนินการแทนรัฐที่สำคัญได้แก่ องค์กร  
โทรศัพท์ และการรถไฟ

จะเห็นได้ว่า ญี่ปุ่นมีนโยบายที่แน่ชัด  
และต่อเนื่องในเรื่องการจำกัดจำนวนหน่วย  
งานระดับกรม และลดอัตรากำลังภาครัฐ  
และสามารถดำเนินการอย่างได้ผล สาเหตุ  
ที่ญี่ปุ่นสามารถดำเนินการได้โดยไม่ค่อย  
มีปัญหาและอุปสรรคมากนัก ปัจจัยที่มี  
ส่วนสนับสนุนน่าจะ ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้า  
และการขยายตัวของภาคธุรกิจเอกชนที่  
ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ทำให้สามารถ  
รับคนที่สำเร็จการศึกษาใหม่ในแต่ละปีเข้า  
ไปทำงานทางด้านธุรกิจเอกชนเป็นส่วนใหญ่  
ปัญหาเรื่องการว่างงานจึงมีน้อย ทั้งนี้  
เนื่องจากระบบการจัดการศึกษาของญี่ปุ่น  
มีส่วนสำคัญยิ่ง นักศึกษาในระดับวิทยาลัย  
หรือมหาวิทยาลัยจะเรียนทางด้านวิทยาศาสตร์  
เทคโนโลยี และการพลังงาน (Science,  
Technology and Energy) มากกว่า  
หรือใกล้เคียงกับผู้เรียนทางด้านสังคมศาสตร์  
(Social Science) ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษา  
ในแต่ละปีมีงานทำเป็นส่วนใหญ่ หรือเกือบ  
ทั้งหมด

หันมาพิจารณากรณีของไทย จาก  
นโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบัน และมติคณะ  
รัฐมนตรี ตามหนังสือที่กล่าวถึงแล้วข้างต้น  
นับว่ารัฐบาลมีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะชะลอ  
การเพิ่มจำนวนข้าราชการ โดยใช้มาตรการ  
หลายอย่าง เช่น การระงับการตั้งตำแหน่ง  
เพิ่มเติม การใช้อัตรากำลังที่มีอยู่เดิมใน  
โครงการใหม่ โดยการย้ายหรือโอนจากกรม  
กระทรวงเดียวกัน หรือต่างกระทรวง  
รวมทั้งการให้เอกชนรับไปทำสำหรับงาน  
บางประเภท นอกจากนั้นยังมีมาตรการ  
เพิ่มเติมเพื่อให้นโยบายเรื่องนี้เป็นรูปธรรม  
ขึ้นมา ซึ่งส่วนราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง  
กำลังดำเนินการในรายละเอียดอย่างรีบด่วน

จากประสบการณ์ที่ได้รับจากประเทศที่  
ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเรื่องนี้ เห็น  
ควรเสนอมาตรการเพิ่มเติม รวมทั้งข้อสังเกต  
ที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการในเรื่องนี้ให้  
สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คือ

๑. นอกจากมาตรการในเรื่องการ  
ระงับการตั้งตำแหน่งเพิ่มเติม และใช้อัตรา  
กำลังที่มีอยู่เดิมแล้ว น่าจะมีแผนที่จะใช้  
มาตรการในการลดจำนวนข้าราชการใน  
อนาคตด้วย โดยให้ส่วนราชการมีแผนลด  
จำนวนตำแหน่งเป็นรายปี

๒. มีการศึกษาวิเคราะห์อย่างจริงจัง  
ในเรื่องงานซ้ำซ้อน และพิจารณายุบเลิก  
หรือรวมหน่วยงานเหล่านั้น ตำแหน่งที่ว่าง  
ลงไปว่ากรณีใด ๆ ควรมีการทบทวนบทบาท  
หน้าที่ว่าควรจะมีต่อไปหรือไม่ หรือควร  
จะปรับเปลี่ยน ตัดโอนไปใช้ในหน่วยงานอื่น  
หรือยุบเลิก

๓. ศึกษาวิเคราะห์ระบบงานและการปรับปรุงงาน เพื่อหาทางลดจำนวนคนที่ไม่จำเป็นต้องใช้ รวมทั้งงานบางอย่างที่สามารถให้เอกชนทำได้ พิจารณาใช้เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มากและทั่วถึงยิ่งขึ้น

๔. พิจารณานำระบบการบริหารสมัยใหม่ที่จะทำให้ได้ผลงานสูงสุด ผู้ปฏิบัติงานมีความรักและผูกพันกับองค์กรมากที่สุดมาใช้ เช่น การบริหารแบบผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (*Participative Management*) หรือการบริหารแบบระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (*Bottom - Up Management*) รวมทั้งการพิจารณาบำเหน็จความชอบ และเลื่อนตำแหน่งตามระบบคุณธรรม

๕. รับผิดชอบการเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการให้รวดเร็ว ค่าตอบแทนควรจะใกล้เคียงกับภาคเอกชน อันจะช่วยดึงดูดให้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ารับราชการมากขึ้น และช่วยแก้ไขในเรื่องการสูญเสียกำลังคนระดับสมองด้วย


๖. ศึกษาและวิเคราะห์ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการในสายวิชาชีพต่าง ๆ หากเป็นสายวิชาชีพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ควรจะมีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมหรือใกล้เคียงกัน (ในกรณีที่มีความรู้ความสามารถ อาวุโส ใกล้เคียงกัน) พิจารณาศึกษาและนำแนวทางเรื่องศูนย์รวมตำแหน่งระดับบริหาร (*Executive Pool*) มาใช้ เพื่อทำให้สามารถคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถในสายวิชาชีพนั้น ๆ ได้อย่างกว้างขวาง และเป็นการ

สร้างเสริมขวัญ กำลังใจ ข้าราชการในทุกหน่วยงาน

๗. ควรพิจารณาปรับปรุงระบบการจัดการศึกษา เพื่อผลิตผู้สำเร็จการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน คือผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์มากขึ้น เพราะหากยังมีผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์อย่างล้นหลามเช่นนี้ ก็จะทำให้เกิดภาวะคนที่มีระดับการศึกษาสูงว่างงานหรือทำงานต่ำกว่าระดับมาก ซึ่งนับว่าเป็นการสูญเสียอย่างหนึ่งด้วย เมื่อมีคนว่างงานมาก (เพราะไม่มีตำแหน่งจะบรรจุ) ก็

จะสร้างปัญหาต่าง ๆ ตามมา



ทั้งหมดนี้เป็นความพยายามที่จะมองปัญหาให้ครอบคลุมทุกด้าน พิจารณาทั้งส่วนที่ต่างและส่วนที่เหมือนกับประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการเรื่องนี้ หรือที่เกี่ยวข้องมาแล้ว หากผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการชะลอการเพิ่มอัตรากำลังคนในราชการได้พิจารณาเห็นว่าเป็นประโยชน์ และนำไปปรับใช้ ก็น่าจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติโดยรวมอย่างแท้จริง 

# ทิศทางการวางแผน กำลังคนภาครัฐ



ฯพณฯ  
รองนายกรัฐมนตรี  
(นายมีชัย ฤชุพันธุ์)

– ตามที่รัฐบาลมีนโยบายจำกัดจำนวนข้าราชการ และจะวางมาตรการให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีแนวทางในการดำเนินการเรื่องนี้อย่างไร ?

- แนวทางปฏิบัติในเรื่องนี้จะต้องทำในหลายรูปแบบด้วยกัน ประการแรกจะต้องปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดิน ประการที่สอง ต้องปรับปรุงระบบการทำงานของข้าราชการ ประการสุดท้ายต้องปรับกระบวนการของการบริหารงานบุคคลให้กระชับ มีการเกลี้ยกำล้างคนภาครัฐและให้มีขั้นตอนการบริหารงานที่สั้นมากที่สุด

สำหรับวิธีการปฏิบัติงานจะต้องขจัดงานที่ไม่จำเป็นต้องทำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ต้องลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น มีงานอยู่หลายเรื่องด้วยกัน เมื่องานผ่านไป แต่ละโต๊ะจะต้องมีการทำสรุปเรื่องขึ้นมาใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีก ทำให้ต้องใช้คนมากขึ้น ถ้าเราไม่สรุปเรื่องขึ้นมาใหม่ปริมาณงานก็จะไม่มาก จำนวนคนที่จำเป็นต้องใช้ก็ลดลง

ด้านความคล่องตัวในเรื่องการบริหารงานบุคลากรภาครัฐที่จะให้สำนักงาน ก.พ.ทำคือต้องให้มีการเกลี้ยคนในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่ตรงไหนมีงานเยอะและสำคัญ ต้องการใช้คนมาก

ก็ให้เกลี้ยกำลัคนไปไว้ที่นั่น ที่ตรงไหนงานน้อย หรือไม่มีความจำเป็น มีความสำคัญน้อยก็ให้เกลี้ยกำลัคนออกไป เมื่อเราช่วยกันทั้งระบบและช่วยกันหลาย ๆ ทาง ความจำเป็นในการเพิ่มจำนวนข้าราชการก็คงจะหมดไป ประการสำคัญ งานอะไรก็ตามที่ทางราชการเห็นว่าควรผ่อนถ่ายให้เอกชนทำได้ก็ควรให้เอกชนเป็นผู้ทำเสีย ภาระของงานราชการก็จะน้อยลง จำนวนของข้าราชการก็จะน้อยลง

เรื่องการเกลี้ยกำลัคนภาครัฐอาจจะมีคนโต้แย้งว่าเป็นเพียงทฤษฎี แต่นำมาปฏิบัติยาก เพราะข้าราชการจะเสียขวัญ กำลัใจ เรื่องนี้ให้เราเปรียบเทียบกับกรโยคย้ายข้าราชการ ทำไมเราไม่รู้สึกอะไรกันมากนัก การเกลี้ยกำลัคนก็ทำนองเดียวกัน คนที่อยู่ในสถานที่ที่ไม่มีงานทำคงจะเสียขวัญและกำลัใจมากกว่าผู้ที่ถูกย้ายไปอยู่ในที่ที่มีงานทำ ยกเว้นคนที่ไม่ค่อยชอบทำงานอยู่แล้ว แต่คนที่ชอบทำงานแล้วราชการไม่มีงานให้ทำ เขาจะเสียขวัญ กำลัใจมากกว่า อย่างพวกที่จบการศึกษามาใหม่ ๆ ไฟแรง เมื่อเขาเข้ามาทำราชการแล้วทางราชการบรรจุให้เขาไปอยู่ในที่ที่นาน ๆ จะมีงานทำสักครั้งหนึ่ง ไม่มีงานอะไรเป็นหลักเป็นฐาน ลองคิดดูซิ พวกนี้เขาจะเกิดความรู้สึกอย่างไร? เขาจะเสียขวัญ กำลัใจทันที และมีทัศนคติในแง่ลบว่างานราชการเป็นอย่างนี้เองหรือ? แต่ทั้งนี้ต้องยกเว้นพวกที่ไม่ชอบทำงาน ซึ่งคงมองว่าสบายดี เข้าชั้นมาจะมาทำงานหรือไม่มาทำงานก็ได้ คนประเภทนี้เราก็คงไม่ต้องวิตกว่าจะเสียขวัญและกำลัใจ เพราะไม่มีขวัญ กำลัใจที่จะทำงานอะไรอยู่แล้ว

— ตามที่ท่านได้ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์เกี่ยวกับการปรับปรุงประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๖, ๒๑๘ ประการหนึ่งว่าในการจัดตั้งหน่วยงานต้องระบุภาระหน้าที่ให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้มีการจัดตั้งหน่วยงานอื่น

## ข้าชื่อนั้น เท่าที่ทราบในขณะนี้หลายหน่วยงานที่ปฏิบัติงานข้าชื่อนั้นกัน จะปรับปรุงอย่างไร ?

ทุกวันนี้ภาพที่ออกมาไม่ชัดเจน มีการพูดกันว่าหน่วยงานราชการทำงานข้าชื่อนั้นกันมาก แต่เราจะหาจุดอะไรมาบอกได้ว่ามันข้าชื่อนั้นตรงไหน เพราะว่าเราไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่หน่วยงานของรัฐให้ชัดเจน เวลาที่เขาขออัตรากำลัคนมาที่สำนักงาน ก.พ. ก็จะบอกว่าเขามีภาระหน้าที่อะไรบ้าง อ.ก.พ.แต่ละชุดหรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลแต่ละคนก็จะดูจากภาระหน้าที่ที่เขาชี้แจงมาว่าสมควรจะใช้คนทำงานนั้นเท่าไร? แต่ไม่มีทางรู้ได้เลยว่าภาระหน้าที่เหล่านั้นข้าชื่อนั้นกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ อีกหรือเปล่า? มีใครทำอยู่แล้วบ้าง? ถ้าเราจัดความข้าชื่อนั้นตรงนี้ออกได้ คือทำให้มีหลักฐานชัดเจนว่าภาระหน้าที่เหล่านั้นหน่วยงานใดของรัฐเป็นผู้รับผิดชอบ ต่อไปสำนักงาน ก.พ. จะต้องปรับปรุงโครงสร้างของตัวเองให้มีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ เพื่อที่จะดูว่าภาระหน้าที่เหล่านั้นหน่วยงานใดจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ไม่ใช่ดูเฉพาะกรมใดกรมหนึ่งเป็นราย ๆ ไป สำนักงาน ก.พ. จะต้องมีหลักฐานของตัวเองว่าภาระหน้าที่อันนี้มีคนทำแล้วหรือยัง ถ้ามีหน่วยงานใดทำอยู่แล้ว แต่ยังไม่ทั่วถึงเพราะมีขนาดเล็กเกินไป ก็ขยายหน่วยงานนั้นให้ใหญ่ขึ้นแทนที่จะจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมารองรับอีก ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในระดับกองขึ้นมาให้ชัดเจน เพื่อจะได้เป็นหลักฐานต่อไปว่า ลักษณะงานใดข้าชื่อนั้นกันตรงไหน?

ในทางปฏิบัติเวลาเราจะไปบังคับให้หน่วยงานต่าง ๆ ระบุภาระหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ถ้าสำนักงาน ก.พ. ไม่มีหน่วยงานดูแลเกี่ยวกับเรื่องนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ก็จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของ

ตนเองโดยไม่ได้ตามไปว่ามีใครทำอยู่บ้างแล้วหรือยัง ถ้าสำนักงาน ก.พ. มีหน่วยงานที่ดูแลตรงนี้ก็จะได้มีหลักฐานไปยืนยันกับเขาว่างานเหล่านั้นเข้าช้อนกันหรือเปล่า? ถ้าเข้าช้อนกันคุณจะทำอย่างไรกับสิ่งที่มันเข้าช้อน เราจะต้องดูภาพรวมครั้งเดียวพร้อมกัน เคลียร์ภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ให้แยกกันอย่างชัดเจน

**— การปรับปรุงเกี่ยวกับการสรรหาหรือจัดสรรกำลังคนและกำลังงบประมาณให้ประสานไปพร้อม ๆ กันนั้น มีแนวทางอย่างไร? เพราะปรากฏอยู่เสมอที่มีแผนงาน แผนคนอยู่แล้ว แต่ไม่มีเงิน**

- เรื่องนี้จะต้องทำให้เกิดการประสานหรือยึดหลักเกณฑ์อันเดียวกันให้ได้ จะเริ่มยึดหลักตรงไหนก็ต้องเริ่มต้นที่จุดนั้นก่อน สมมติแผนงานมาก่อนก็ต้องเอาแผนงานเป็นหลัก เงินมีความจำเป็นจึงจะดำเนินการตามแผนได้ก็ต้องดูเงินเป็นอันดับรองเมื่อดูงานดูเงินแล้ว ถัดมาจึงดูคน เรื่องอัตรากำลังก็ต้องดูทั้งระบบ ทุกวันนี้เวลาที่ ก.พ. กำหนดกรอบอัตรากำลัง เรากำหนดตามที่กระทรวง ทบวง กรม เขาก็จะมาว่าเรามีแผนงานอะไรบ้าง ไม่แน่ใจว่าเราได้ตรวจสอบกับแผนของสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติบ้างหรือเปล่า แต่เราเกือบจะไม่สนใจเลยว่า เมื่อเรากำหนดกรอบอัตรากำลังไปแล้วจะมีเงินมาสนับสนุนหรือไม่ แผนงบประมาณเป็นแผนระยะสั้นกำหนดปีต่อปี ถ้าไม่มีเงินมาสนับสนุนกรอบอัตรากำลังที่เรากำหนดให้ไปก็เป็นกรอบอัตรากำลังลวง ทำให้เกิดความเสียหาย เพราะเมื่อถึงเวลาจะทำงานจริง ๆ เงินไม่มี คนก็ไม่มี แต่งานก็ต้องทำ ก็แสดงว่างานนั้นทำได้โดยไม่ต้องมีคนมากตามกรอบอัตรากำลัง

ด้วยเหตุนี้เราจำเป็นต้องดูพร้อมกันทั้งสามจุด ทั้งแผนงาน แผนเงินและแผนคน ข้อเสนอครั้งสุดท้ายของคณะทำงานเฉพาะกิจฯ เสนอว่า ก.พ. ต้อง

ประกอบไปด้วยตัวแทนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ และต้องระบุด้วยว่า เมื่อ ก.พ.อนุมัติแล้วก็ต้องถือว่าสภาพัฒน์ฯ อนุมัติแผนงาน สำนักงานงบประมาณอนุมัติเงิน ก.พ.จึงจะมีความหมาย มิฉะนั้นตัวแทนของหน่วยงานเหล่านั้นจะมานั่งอยู่ทำไม วิธีนี้จะตรวจสอบกันได้ ถ้าไม่มีเงิน สำนักงานงบประมาณต้องทักท้วงเสียแต่ตอนแรกว่าอนุมัติไม่ได้ ไม่ใช่ปล่อยให้ผ่านไปแล้วจึงมาทักท้วงตอนหลัง การทำงานจะต้องนับหนึ่งถึงสามร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. สำนักงานงบประมาณ และสภาพัฒน์ฯ

หรืออย่างสำนักงาน ก.พ. ของเราทุกวันนี้เวลาจะอนุมัติให้ส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งกองใหม่ขึ้นมาก็อนุมัติกันไป ส่วนกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการนั้นก็ต้องขอมายังสำนักงาน ก.พ. อีก ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้อง เพราะ ก.พ.ทำงานในลักษณะคณะกรรมการ เมื่ออนุมัติให้มีการจัดตั้งกองแล้ว เขามีความจำเป็นต้องใช้คนจำนวนเท่าไรก็ต้องให้เขา เพราะตอนที่อนุมัติเราจะต้องรู้เสียก่อนว่าเขามีงานอะไรที่จะต้องทำบ้าง งานนั้นต้องใช้คนกี่คน และใช้คนระดับใดบ้าง เมื่อเราอนุมัติกองให้เขาแล้ว เขาก็ไม่ต้องกลับมาหา ก.พ. อีกไปหาสำนักงานงบประมาณเพื่อเอาเงินมาสนับสนุนงานของตนได้เลย และต่อไปก็ไม่จำเป็นต้องไปหาสำนักงานงบประมาณอีกก็ได้ เมื่อ ก.พ. อนุมัติกองให้แล้วก็สามารถทำงานได้ทันที เพราะถือว่าสภาพัฒน์ฯ อนุมัติแผนงาน สำนักงานงบประมาณอนุมัติเงิน เรากำลังดำเนินการปรับปรุงองค์ประกอบของ ก.พ. โดยให้มีภาระหน้าที่ของตัวแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาเป็นองค์ประกอบของ ก.พ. ให้ชัดเจน ไม่ใช่มานั่งอยู่เฉย ๆ

**— การกระจายอำนาจให้ไปสู่ระดับล่างนั้นมีผู้กล่าวว่าอาจมีปัญหาการขาดประสิทธิภาพ แต่ละส่วนราชการอาจจะทำงานในลักษณะ**

## มือใครยาวสาวได้สาวเอา และอาจมีปัญหา คอร์ปชั่นรวมอยู่ด้วย ท่านคิดว่าควรมี มาตรการในการป้องกัน รวมทั้งความพร้อม ของผู้ที่จะรับมืออำนาจอย่างไร ?

— ข้อเป็นห่วงของเราอยู่ที่การไม่มีประสิทธิภาพ และการคอร์ปชั่น โดยที่เราตั้งสมมุติฐานว่า คนเหล่านั้นไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่จริง ๆ แล้วคนเหล่านั้นเป็นคนทำมาตลอด เพียงแต่ทำแล้วไม่ต้องรับผิดชอบ เพราะเขาไม่ได้เป็นคนอนุมัติอนุญาต ส่วนตัวผู้อำนวยความสะดวกฯ รองอธิบดี อธิบดี ที่เซ็นอนุมัติ ก็ไม่ได้รับผิดชอบ เพราะเมื่อเกิดเหตุผิดพลาดขึ้นมา ก็จะลงไปเล่นงานคนระดับล่างทันที ก็อยากจะถามว่ากระบวนการอย่างนี้มันไม่มีหรือเมื่อเราไม่กระจายอำนาจเช่นทุกวันนี้ แท้จริงสภาพอย่างนี้มันมีอยู่แล้ว เพียงแต่ความรับผิดชอบมันถูกปิดกันไป ปิดกันมา ข้าราชการผู้น้อยมีหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจ ถ้าเรากระจายอำนาจลงไป เขาก็จะมีอำนาจมีหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งเขาสามารถทำงานได้เต็มที่ เพียงแต่ให้อธิบดี รองอธิบดี เป็นผู้กำกับ คนไหนทำผิดพลาดคนนั้นก็รับผิดชอบไป ถ้าบังเอิญจะมีการคอร์ปชั่นขึ้นมามันก็สามารถที่จะเกิดขึ้นได้ คอร์ปชั่นมันมีของมันอยู่แล้ว ไม่ใช่จะมีเฉพาะระบบนี้เท่านั้น ก็ต้องแก้ไขกันไป

ปัญหาการขาดประสิทธิภาพ ระบบเดี๋ยวนี้อีกขาดประสิทธิภาพอยู่แล้ว และยิ่งแย่หนักเสียอีกตามระบบปัจจุบันนี้ที่หากคนรับผิดชอบโดยตรงไม่ได้ เพราะคนที่อยู่ข้างล่างแก้ตัวว่า เขาไม่ได้เป็นคนสั่ง เบื้องบนสั่งมาผมก็ปฏิบัติตามที่เขาสั่ง คนที่มีอำนาจสั่งก็บอกว่าผมสั่งไปแล้วก็ต้องทำให้ดีไซนกันไปโยนกันมา หากคนรับผิดชอบโดยตรงไม่ได้ ในระบบราชการมีระบบอยู่ระบบหนึ่งที่คอยปิดความรับผิดชอบคือระบบคณะกรรมการ ดูเหมือนว่าจะไม่มีใครรับผิดชอบเลย และผลงานที่ออกมาก็ใช่ว่าจะมีประสิทธิภาพ เพราะว่าในระบบคณะกรรมการคนที่ เป็นเลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการเท่านั้นที่ทำงาน

คนที่มีอำนาจตัดสินใจจะไม่ค่อยได้อ่านเอกสารทั้งหมด เพราะว่าจะขึ้นมาถึงผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ เรื่องแผ่นเดียวก็จะกลายเป็น 10 แผ่น จำนวนคนก็จะเพิ่มขึ้นในจุดนี้ ก.พ.พิจารณาเพิ่มจำนวนคน โดยดูแต่ปริมาณงาน ทำให้คนต้องหางานมาทำเพิ่มขึ้นทั้ง ๆ ที่ไม่จำเป็น ผมเคยถามเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ เขาก็บอกว่าถ้าไม่หางานทำก็ไม่มีผลงาน และจะไม่มีคนมาทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นอันตรายมาก เพราะจะทำให้คนสร้างงานที่ไม่จำเป็นขึ้นมา

## — การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริม คุณภาพชีวิตโดยยึดหลักของคุณธรรมและ จริยธรรมนั้น รัฐบาลให้ความสำคัญมาก เพียงใด และเป็นสิ่งที่ได้เร่งรีบดำเนินการ แล้วหรือไม่ อย่างไร ?

การพัฒนากำลังคนมี 2 ด้าน คือ การพัฒนา  
ด้านประสิทธิภาพ และด้านขวัญกำลังใจ

การพัฒนาด้านประสิทธิภาพ ผมมีความเชื่อว่าคุณจะพัฒนาอย่างไรก็ตาม ถ้าระบบราชการหรือวิธีการทำงานของราชการยังคงเป็นอยู่อย่างนี้ จะไม่มีทางประสบผลสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพ เพราะว่าระบบมันไม่เอื้ออำนวยต่อการที่จะใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบมันสอนให้คนทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้หรือต้องสร้างผลงานที่ทำให้คนต้องใช้ความคิด ระบบมันสร้างแต่ปริมาณงาน

ถ้าเราไม่ปรับระบบวิธีการทำงาน การพัฒนากำลังคนก็ไม่มีประโยชน์ แม้ว่าจะพัฒนาอย่างไรก็ตาม แต่ถ้าเราสร้างระบบให้มีประสิทธิภาพ คนก็จะปรับตัวเองให้เข้ากับระบบ จะกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ถ้าคุณทำงานอะไรก็ตามแล้วผลงานที่ออกมาไม่เคยเป็นผลงานของคุณเลย ต่อให้คุณมีอุดมการณ์หรือความรู้ทุกอย่างคุณก็เลิกทำ แต่ถ้า



คุณทำแล้วเห็นผลงานออกมาทันตา ความกระตือรือร้นก็จะเกิดตามมา ตอนที่เราเข้ามาเป็นข้าราชการใหม่ ๆ ยังมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้เกิดผล แต่เมื่อเราเข้าสู่ระบบราชการได้ระยะหนึ่งระบบมันสอนให้เราว่ากระตือรือร้นไปก็รังแต่ทำให้เหนื่อยยากลำบาก บางครั้งก็เป็นพิษเป็นภัยกับตัวเอง ในส่วนตัวแล้วจึงเห็นว่า ก่อนที่จะมีการพัฒนากำลังคน เราต้องปรับวิธีการทำงานเสียก่อน ผมยังเชื่อมั่นในตัวข้าราชการว่า คนที่เข้ามาบริหารราชการไม่ได้เลวร้ายหรือว่ามีประสิทธิภาพมาตั้งแต่เริ่มต้น แต่ระบบเป็นตัวการที่ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าเราปรับปรุงระบบงานได้คนที่อยู่ในระบบก็จะมีประสิทธิภาพตามมา

เมื่อระบบที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมา จำนวนคนที่เราต้องใช้ก็จะไม่เพิ่มจำนวนมากขึ้นเช่นปัจจุบัน จำนวนเงินก็จะมีเพียงพอที่จะไปบำรุงขวัญกำลังใจให้ข้าราชการทำงาน แต่ทั้งหมดที่กล่าวมาต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง ในระยะนี้การปรับอัตราเงินเดือนขึ้นไปก็คงจะได้กันคนละเล็กละน้อย แต่ในระยะต่อไปต้องทำให้พออยู่พอกิน และอยู่ดีกินดี คู่กับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามเงินอย่างเดียวก็คงช่วยไม่ได้ทั้งหมด มันอยู่ที่วิธีการทำงานที่เห็นผลทันทีทันใด ซึ่งการทำงานวิธีนี้จะเอื้ออำนวยให้ระบบการทำงานของราชการมีประสิทธิภาพ

### **เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล เรื่องการชะลอการเพิ่มจำนวนข้าราชการ ท่านคิดว่าสำนักงาน ก.พ. ควรมีบทบาทในเรื่องนี้อย่างไรบ้าง ?**

— สำนักงาน ก.พ. ต้องเป็นศูนย์กลางและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน ต้องจัดระบบการทำงานที่มุ่งเน้นภาพรวม ไม่ใช่เข้าไปตรวจสอบเป็นราย ๆ ไป จะต้องกำหนดมาตรฐาน มาตรฐานและแนวทางให้ส่วนราชการอื่น ๆ ปฏิบัติ และสำนักงาน ก.พ.

ก็ต้องลงมือปฏิบัติให้ถูกต้องด้วย มากกว่าที่จะเป็นคนคอยเซ็นเซอร์คนอื่นเขาทุกกระบวนการ สำนักงาน ก.พ. คงจะต้องยอมรับว่าเวลาเราไปเซ็นเซอร์เขา นั้นรายละเอียดเรารู้ดีสู้เขาไม่ได้ ในการวิเคราะห์ตำแหน่ง เราจึงควรรู้ว่าตำแหน่งไหนควรจะเป็นระดับใด มิฉะนั้นจะถูกบิดเบือนข้อเท็จจริงได้

ถ้าเราเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน มาตรฐานและระเบียบ กฎเกณฑ์ให้ดี แล้วเราคอยทำหน้าที่ Post Audit จะเป็นวิธีการที่ดีกว่า วิธีการทำงานของสำนักงาน ก.พ. ต้องเป็นตัวอย่างของข้าราชการ เพราะเป็นจุดศูนย์กลางของข้าราชการ ซึ่งเชื่อ เราสามารถทำเป็นตัวอย่างได้ ถ้าสำนักงาน ก.พ. สามารถปรับระบบการทำงานให้กะทัดรัดและรวดเร็ว เราสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้ก็จะเป็นแบบอย่างให้หน่วยราชการอื่น ๆ ใครทำไม่ได้เราก็สามารถพูดได้ว่าดูสำนักงาน ก.พ. เป็นตัวอย่าง

เราคงต้องเริ่มต้นกันใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานของเรา อย่างเช่นงานหนังสือ เราลองทำทางเดินของงานออกมาดูซิว่า งานหนังสือฉบับหนึ่งเมื่อเข้าสำนักงาน ก.พ. จะต้องผ่านขั้นตอนอะไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนใช้เวลาทำงานเท่าไร ? รวมทั้งที่วางกองอยู่บนโต๊ะด้วยนานเท่าไร ? ต้องผ่านใครบ้าง เรื่องนั้นจึงจะออกมา หรืออย่างทุกวันนี้เงินที่ผู้ปกครองส่งไปให้นักเรียนในสำนักงานผู้ดูแลฯ เมื่อสำนักงานผู้ดูแลฯ ได้รับแล้วก็ทำหนังสือแจ้งให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ จะแจ้งให้ผู้ปกครองทราบโดยตรงเลยได้ไหม งานมันก็จะสั้นเข้าและใช้คนน้อยลง เรามีงานที่ไม่จำเป็นต้องทำ แต่ยังทำอยู่โดยเปล่าประโยชน์เยอะเหลือเกิน เราควรวางกฎเกณฑ์และทดลองทำด้วยตัวเองก่อน แล้วจึงนำกฎเกณฑ์ระเบียบนั้นไปให้คนอื่นปฏิบัติ

- ท่านมีอะไรที่จะฝากถึงเพื่อนข้าราชการบ้าง มีข้าราชการบางส่วนวิตกเกี่ยวกับนโยบายชะลอการเพิ่มจำนวนข้าราชการ เพราะถ้าชะลอทุก ๆ จุดพร้อมกัน อาจจะ

## มีปัญหาในการทำงานของบางส่วนราชการ ได้ ?

— นโยบายเกี่ยวกับเรื่องนี้รัฐบาลไม่ได้ชะลอทุกจุด หรือว่าจะทำอย่างไรไม่สนใจโยติอะไรเลย สามารถเพิ่มจำนวนข้าราชการได้เมื่อมีความจำเป็นและขณะเดียวกันก็ให้ลดจำนวนในส่วนที่ไม่จำเป็น แต่ถ้าพิจารณาถึงปริมาณของงานในขณะนี้ อาจจะไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนข้าราชการก็ได้ ถ้าเราปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

งานในหลายลักษณะด้วยกันที่ควรมีการรอบ อัตรากำลังในรูปปิรามิดคว่ำ ไม่ใช่รูปปิรามิดหงาย อย่างในปัจจุบัน อย่างเช่นงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ หน่วยงานนี้ต้องการคนที่มีคุณภาพสูงเพื่อวางแผนทางการศึกษา และมีความจำเป็นที่จะใช้คนระดับอำนวยการ พิมพ์ดีด น้อยมาก เราต้องแยกลักษณะงานออกมาให้ชัดเจน ว่างานในลักษณะใดต้องใช้คนประเภทไหน ระดับตำแหน่ง สูงต่ำมากน้อยเพียงไร ? ตำแหน่งทางวิชาการที่เรากำหนดให้ไปทุกวันนี้ทำงานแทบไม่ได้ เพราะไม่มีสตาฟคอยช่วยเหลือ

ในการแก้ไข พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน ในส่วนตัวของผมนอยากให้มีการลดระดับตำแหน่ง ลงมาอีก คือตำแหน่งในระดับควบหรือระดับเริ่ม บรรจุแต่ละกลุ่ม มีแต่ระดับเดียว เช่น ระดับ 1-2-3 ก็รวมเป็นกลุ่มเดียวกัน ระดับ 2-4, ระดับ 3-5 ระดับ 4-6 ในแต่ละกลุ่มเหล่านี้ให้รวมเข้าด้วยกัน แล้วให้ระดับ 6-7 เป็นกลุ่มหนึ่ง ระดับ 8-9 เป็น อีกกลุ่มหนึ่ง ส่วนระดับ 10-11 ก็อีกกลุ่มหนึ่ง อยากจะให้อธิบดีกับปลัดกระทรวงเป็นระดับเดียวกัน การปกครองบังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่ง ไม่ใช่ บังคับบัญชาตามระดับ ถ้าเราทำอย่างนี้ได้จะลด งานหนังสือและหุ่นงบประมาณไปอีกหลายร้อยล้าน บาท

ในเรื่องระบบคุณธรรมก็เช่นกัน ถ้าเราไม่มีการ วางระบบให้ดีก็จะมีการใช้อำนาจรั้งแก่กัน เรามัก จะพูดกันเสมอว่า ข้าราชการการเมืองรั้งแก่ข้า-



ราชการประจำ โดยลืมความจริงอีกอย่างว่า ข้าราชการประจำรั้งแก่ข้าราชการประจำด้วยกันก็มี อยู่จำนวนมาก เพียงแต่ผู้ที่ถูกรั้งแก่เป็นข้าราชการ ขึ้นผู้น้อยเสี่ยงที่สะท้อนกลับจึงไม่ดัง ไม่เหมือน ข้าราชการประจำที่โดนนักการเมืองกระทำจะมี เสี่ยงดังเพราะเป็นข้าราชการระดับสูง เราต้องสร้าง กลไกอะไรขึ้นมาสักอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะใช้ในการ ป้องกันไม่ให้อำนาจตกไปอยู่ในมือของคนใดคนหนึ่ง เพียงคนเดียว จะต้องมียกลไกที่จะช่วยระงับการ ใช้อำนาจไม่เป็นธรรม สหภาพแรงงานยังทำได้ ทำไมข้าราชการจะทำได้ กลุ่มบุคคลที่ดำเนินการ ตามกลไกนั้น ๆ ต้องมีหลักประกันว่าจะต่อสู้เขาได้ และไม่ถูกกลั่นแกล้ง



## สุคนธ์ กาญจนาลัย

อธิบดีกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ก.พ.

ประธานอ.ก.พ.ฯ ระบบราชการ

— **ที่มีผู้กล่าวว่า จำนวนข้าราชการในปัจจุบันมากเกินไป แม้จะลดจำนวนลงครั้งหนึ่งก็ยังทำงานได้ ท่านมีความเห็นอย่างไร ?**

— คำว่ามากเป็นเรื่องของดุลยพินิจจะเปรียบเทียบกับอะไร ถ้าเรามองดูในอดีต ราชการมีบทบาทกว้างขวางมาก ภาคเอกชนยังมีบทบาทน้อยมาก บริการต่าง ๆ ของประเทศ ภาคราชการรับไปทำเกือบทั้งหมด โดยถือว่าเป็นการบริการประชาชน เป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อความเป็นธรรม เรื่องนี้ถ้าเราไม่เป็นผู้ที่ยึดมั่นถือมั่น สามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ก็ต้องกลับมาพิจารณาถึงคำกล่าวที่ว่า “ข้าราชการมีมากเกินไป สามารถลดจำนวนลงได้ครั้งหนึ่ง” ซึ่งคำถามนี้ อยากจะแยกออกเป็น 2 ประเด็น

วารสารข้าราชการ ๓๐

**ประเด็นแรก** ข้าราชการลดจำนวนลงได้ครั้งหนึ่งนั้น คนที่พูดอาจจะเห็นว่า ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไปบังคับให้เอกชนต้องปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายของเขา ทำให้เขาเสียเวลา แนนอน เขาคงไม่ต้องการ เมื่อเรามองจุดนี้แล้วจึงดูกลับมามองจุดที่ว่าสิ่งที่ราชการทำแทนเอกชนเกือบทั้งหมด ในขณะนี้มิใช่โรบ้าง เอกชนมีความสามารถทำได้ หรือทำได้ดีกว่า

**ประเด็นที่สอง** เราต้องกลับมามองตัวเราเองว่า การทำงานของเราทุกวันนี้มันซ้ำซ้อนกันจริงหรือเปล่า คนที่นั่งว่างงานอยู่เฉย ๆ แล้วมารับเงินเดือนโดยไม่ทำอะไรก็มีบ้าง แต่ผู้บังคับบัญชาต้องละอายใจที่ปล่อยให้มียุคน้องเช่นนั้น เราต้องพิจารณาว่างานที่ทำซ้ำกันหรือเปล่า ถ้าทำงานซ้ำกันจุดนี้ในความเห็นส่วนตัวต้องลดจำนวน เพราะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายขององค์กรของประเทศ การทำงานอย่างนั้นไม่ได้ประโยชน์คุ้มค่า หรือบางครั้งอาจจะไม่เกิดประโยชน์เลยก็ได้ งานบางอย่างรัฐบาลอาจจะผ่อนถ่ายให้เอกชนทำได้บ้าง หรือที่นิยมใช้คำศัพท์กันว่า Privatization อย่างเช่นงานการก่อสร้าง เราควรเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดเส้นทาง ควบคุม แล้วให้เอกชนรับหมาก่อสร้างไป เราเพียงแค่ควบคุมและตรวจรับงาน จะทำได้ไหม หรือ

อย่างเรื่องทางสาธารณสุข เมื่อ 20 ปีที่แล้วมากเกือบทุกคนที่เจ็บป่วยต้องไปโรงพยาบาลศิริราช แต่ขณะนี้โรงพยาบาลเอกชนมีมาตรฐานและทันสมัย มีบทบาทมากขึ้น จะเห็นได้ว่าบริการของโรงพยาบาลเอกชนเข้ามาแทนโรงพยาบาลของรัฐ ด้านการศึกษาโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยเดี๋ยวนี้เอกชนเข้ามามีบทบาทมาก มหาวิทยาลัยเอกชนทุกวันนี้ไม่ได้สอนทางด้านสังคมศาสตร์แต่เพียงอย่างเดียว แต่เริ่มเปิดสอนทางด้านแพทย์ ด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการลงทุนที่สูงมาก ต้องอาศัยเครื่องไม้เครื่องมืออุปกรณ์การเรียนการสอน และโรงพยาบาลเป็นสถานศึกษาภาคปฏิบัติควบคู่ไปกับการเรียนทาง

ภาคทฤษฎี สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางใหม่ที่ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทแทนภาครัฐ และเป็นบทบาทที่เป็นไปในทางที่ดีด้วย และในขณะเดียวกันบริการภาคเอกชนจะเป็นเครื่องเปรียบเทียบที่จะกระตุ้นให้ภาครัฐต้องปรับปรุงตัวเองให้กระฉับกระเฉง ทันสมัย และมีบริการใกล้เคียงกับภาคเอกชน ซึ่งแน่นอนอาจจะไม่เท่าเทียมกันทั้งหมดเนื่องจากเราต้องให้บริการกลุ่มคนที่ยากไร้อยู่ส่วนหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อนำสิ่งต่างๆ เหล่านี้มาประมวลเข้าด้วยกันแล้วมีความเห็นว่า จำนวนข้าราชการยังลดลงได้

ที่นี้กลับมาดูประเด็นที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานของเราว่า มีกฎระเบียบมากเกินไปหรือเปล่า เรื่องนี้ อยากจะยกตัวอย่างทางด้านภาคเศรษฐกิจ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบางฉบับอาจจะล้าสมัย เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ก็ควรมีการทบทวนและยกเลิกกฎหมายฉบับนั้น กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติที่ออกตามกฎหมายแต่ละฉบับอาจเป็นเล่มหนาๆ จะใช้ฉบับไหนก็ต้องพลิกกลับไปดูว่าฉบับนี้ แก้ไขโดยฉบับก่อนหน้านั้น ฉบับก่อนหน้านั้นแก้ไขโดยฉบับไหน สิ่งเหล่านี้ถ้าเราจัดให้เป็นระบบก็จะง่ายในการใช้ ไม่สิ้นเปลืองสถานที่เก็บรักษาหรือคนดูแล แล้วอาจกำหนดระยะเวลาสัก 5 ปี สังคายนากันเสียครั้งหนึ่ง อะไรไม่ใช่ยกเลิก อะไรที่ควรจะอยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน ก็ควรจะรวมกันในฉบับปรับปรุงใหม่ ถ้าเราทำอย่างนี้เรื่อย ๆ ไปก็เท่ากับเรา **ปรับปรุงกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระบบราชการให้สั้นเข้า อันนี้ก็เท่ากับว่า ปลดคน** ได้อีกทางหนึ่ง

อีกตัวอย่างหนึ่ง การมีหน่วยงานช่วยกันกรองงานจากกระทรวง ทบวงกรมต่างๆ ความจำเป็นมีมากน้อยแค่ไหน เรื่องนี้มักจะมีคนพูดว่าช่วยๆ กันทำ การช่วยกันทำนั้นมันก็จะเกิดภาพว่าคนมักจะช่วยกันทำในสิ่งที่ตัวได้หน้าตา ได้ชื่อเสียง แต่งานยากหรือไม่ได้เครดิต มักจะไม่มีการทำเลย อันนี้ก็ป็นลักษณะระบบราชการอีกอย่างหนึ่งเหมือนกัน จากประสบการณ์ที่อยู่ใน ก.พ. เคยเห็นว่า

ขณะนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงทางการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับอาหารก็หน่วยงาน คำตอบที่ได้รับก็คือมีหลายหน่วยงานช่วยๆ กันทำ เพราะวลินค้าของเรามันส่งออกเยอะ ถ้าจะเปลี่ยนแนวคิดให้มาเป็นมีหน่วยงานเดียวแล้วมาขยายฐานให้บริการ เครื่องไม้เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ก็ซื้อเพียงหน่วยเดียว มาตรฐานของการตรวจก็เป็นมาตรฐานเดียวกัน ขณะนี้เราส่งอาหารไปขายต่างประเทศ ถ้ามีการร้องเรียนว่า คุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐาน เราก็ต้องกลับมาดูว่าเป็นมาตรฐานของหน่วยไหนกันแน่ ซึ่งมีอยู่ถึง ๒-๓ หน่วยงาน ซึ่งต้องเสียเวลาและขาดเอกภาพ ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่า เราสามารถลดจำนวนข้าราชการได้

จากประสบการณ์ที่รับผิดชอบบริหารงานมาหลายกรม จะพบว่าเวลามอบหมายงานให้รับไปทำก็มักจะได้ยินคำบ่นว่า ไอ้ ไอ้! ผมไม่มีคนเลยครับ ดิฉันไม่มีคนเลยคะ ก็เลยบอกไปว่าลูกน้องในกองของคุณมีเกือบร้อยทำอะไรกันบ้าง ส่วนใหญ่จะบอกว่าลูกน้องที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมีไม่กี่คน ก็เลยถามกลับไปว่า ถ้าทำงานไม่มีประสิทธิภาพทำไมไม่อบรมสั่งสอนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพให้ได้ เขาก็แก้ตัวได้อีกนั่นแหละว่าแนะนำเขาไปแล้ว แต่เวลาเสนอเรื่องขึ้นมาก็ไม่ได้อย่างที่ผมต้องการ ตัวอย่างชี้ให้เห็นว่า ปริมาณข้าราชการน่าจะพิจารณากันอย่างจริงจัง ๆ ว่ามันจะลดได้ไหม แต่แน่นอนถ้ามีเหตุผลความจำเป็นก็ต้องพิจารณาเพิ่มขึ้นได้ด้วย ฉะนั้นโดยสรุปควรปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพราะถ้าไม่ปรับตัวพอถึงขั้นที่เราจะขอปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นทุกคนก็คงจะได้กันคนละนิดละหน่อย ปรับเงินเดือนไปเท่าไรก็ไม่พอกันสักที

— **ตามที่รัฐบาลมีนโยบายจำกัดจำนวนข้าราชการและจะวางมาตรการให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ท่านคิดว่าควรมีแนวในการดำเนินการอย่างไร**

- คำตอบนี้ต่อเนื่องจากที่กล่าวมาแล้วในคำถามก่อนหน้า ซึ่งกล่าวถึงเรื่องการพิจารณาตลาดข้าราชการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

**การกำหนดขอบเขตขององค์กรให้มีขอบเขตการทำงานของแต่ละ Organization อย่างชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็น เพราะมีฉะนั้นมันจะเข้าลักษณะที่ว่าขึ้นอยู่กับตัวบุคคล** ถ้าองค์กรใดได้บุคคลที่ Aggressive งานขององค์กรนั้นก็จะได้ดี อย่างเช่นกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ เห็นได้ชัดเจน ท่านอดีตรัฐมนตรีประจวบ ไชยสาส์น ท่านไปที่ไหนท่านก็สร้างงานไปเรื่อย งานจะตามผู้นำขององค์กรนั้น ๆ แต่บางท่านให้ความสำคัญเรื่องการจัดการคนน้อยกว่าทั้งที่มีความจำเป็น ลักษณะองค์กรก็อาจไม่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบก็ได้ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคคล ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางควรมีบทบาทสำคัญ ที่จะมองภาพกว้างของประเทศให้เหมาะสมและคุ้มค่า ต้องเป็นคนที่มีทัศนะว่าขอบเขตของแต่ละองค์กรควรมีเส้นแบ่งกันให้เห็นชัดเจน คือต้องพิจารณาหน้าที่รับผิดชอบองค์กรภาครัฐว่าสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือไม่เพียงใด ขอยกตัวอย่างสิ่งที่ใกล้ตัวที่สุด เรื่องการค้าระหว่างประเทศ ถ้าย้อนหลังไปเมื่อ ๕-๑๐ ปี เราเคยได้ยินคำว่า มาตรา ๓๐๑ หรือเปล่า? ไม่เคยได้ยินใช่ไหม? แต่ขณะนี้ เป็นข่าวหนังสือพิมพ์ติดต่อกัน งานลักษณะนี้เราได้จัดตั้งองค์กรไว้รองรับหรือเปล่า ขณะนี้อเมริกาใช้กฎหมายภายในประเทศเป็นมาตรฐานบีบบังคับเรา เราจะทำกันอย่างไร? หรือว่าการรวมกลุ่มของประเทศต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เช่น อเมริกา แคนาดา เม็กซิโก รวมกันประชาคมยุโรปรวมกันเป็น Single Europe กลุ่มประเทศแถบเอเชียแปซิฟิก รวมกันเป็นกลุ่ม APEC อาจจะมีความคิดง่ายๆ ว่ามีกลุ่มเหล่านี้ก็ไม่เห็นเป็นไร ถ้าเราไม่มีอัตรากำลังด้านศึกษาวิจัยเพียงพอ ก็ใช้วิธีว่าจ้างอาจารย์มหาวิทยาลัยศึกษาได้ แต่ท่านก็มีหน้าที่หลักของท่านคือต้องสอนหนังสือใช่ไหม ถ้าท่านมารับทำวิจัยทั้งหมดจะไหวไหม การทำวิจัยได้ต้องหาข้อมูลทางหนึ่งคือ ศึกษาค้นที่วารสารข้าราชการ ๓๒

อยู่กับข้อมูล ฉะนั้น ก็ต้องมีกลุ่มเลขานุการกลุ่มหนึ่งที่ต้องเก็บข้อมูลต่างๆ จำแนกข้อมูล ส่วนการตัดสินใจเป็นเรื่องของใคร ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องหลายหน่วยงานก็ต้องมีผู้รวบรวมประมวล วิเคราะห์ข้อมูล ผลได้ผลเสีย และการคาดคะเนเพื่อเสนอแนะทางเลือกในเชิงนโยบายต่อไป นโยบายองค์กรเหล่านี้ในอดีตหรือปัจจุบันไม่ได้กำหนดไว้ แต่ความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาประโยชน์ของประเทศ การแก้ปัญหาที่เร่งด่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็น ก็ต้องใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญทางหนึ่ง อีกทางหนึ่งคือโยกย้ายภายในหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเล็ก การจะ Redeploy ในตัวเองก็ทำได้ยาก เมื่อทำไม่ได้ก็ต้องขอเพิ่มตำแหน่งใหม่จาก ก.พ.

**- ท่านคิดว่า ควรมีแนวทางในการปรับปรุงเกี่ยวกับการสรรหาหรือจัดสรรกำลังคนและงบประมาณให้ประสานไปพร้อม ๆ กันอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการมีแผนงานแผนคนอยู่แล้ว แต่ไม่มีเงิน**

— เรื่องเงินขึ้นอยู่กับกำลังความสามารถของรัฐบาลเป็นฐาน เงินเป็นแผนระยะสั้นกว่าแผนคน และแผนงานซึ่งเป็นแผนระยะยาว รัฐควรกำหนดนโยบายเรื่องนี้อย่างชัดเจนว่าจะมีแผนพัฒนาบุคลากรของประเทศอย่างไร มีแผนแม่บท ปัจจุบันกำหนดนโยบายว่าให้มีอัตราเพิ่มได้ 2% แต่ยังไม่ได้กำหนดนโยบายเรื่องการพัฒนากำลังคนจะเป็นไปในทิศทางอย่างไร? แผนแม่บทเรื่องนี้ต้องมีควบคู่ไปกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว และจะต้องมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจน มีบุคลากรสามารถรองรับงานได้อย่างพร้อมเพียง เช่น จะก่อสร้างท่าเรือน้ำลึก จะต้องมีการพัฒนา กำลังคนรองรับ ให้สามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวคิดก้าวหน้า อีกตัวอย่างที่พบ เช่น กรมอนามัย ได้ทราบว่ามีกรอบอัตรากำลัง เป็นร้อยละ ๑๐ แต่กลับไม่มีเงิน เรื่องนี้น่าจะแสดงให้เห็นถึงการสูญเสียเปล่าของภาครัฐหรืออัตรากำลัง

ของ ก.พ. และบางทีอาจจะทำให้เจ้าหน้าที่ท้อใจว่า จะวิเคราะห์กันไปทำไม? วิเคราะห์แล้วไม่มีผลทางปฏิบัติ ประชาชนก็ไม่ได้รับบริการตามเอกสาร คำชี้แจง เรื่องนี้ต้องกลับมาที่แผนพัฒนากำลังคนของรัฐแล้วว่า รัฐบาลจะทำอะไรภายใต้สิ่งที่ท่านสามารถจัดการได้ มีข้อสังเกตว่าการกำหนดตำแหน่งกับโครงสร้างจะควบคู่ไปด้วยกัน จะให้แต่ตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งทุกคนก็ขอตำแหน่งเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น ประสบการณ์ที่ผ่านมาใน ก.พ. ยังไม่เคยเห็นส่วนราชการใดขอลดอัตรากำลังเลย

**— การกระจายอำนาจให้ไปสู่ระดับล่างนั้น มีผู้กล่าวว่า อาจมีปัญหาการขาดประสิทธิภาพ แต่ละส่วนราชการอาจทำงานในลักษณะมือใครยาวสาวได้สาวเอา รวมทั้งปัญหาคอร์รัปชันด้วย ท่านคิดว่าควรมีมาตรการในการป้องกัน รวมทั้งความพร้อมของผู้ที่จะรับมอบอำนาจอย่างไร?**

- คำถามนี้อาจขอความชัดเจนของคำว่า มือใครยาวสาวได้สาวเอา และปัญหาคอร์รัปชัน และอยากจะถามกลับว่าขณะนี้ยังไม่มี การ Delegate Authority ลงไปมีการคอร์รัปชันหรือเปล่า? ถ้ามีเราต้องคิดว่า อันนี้เป็นพฤติกรรมของมนุษย์ หรือเพราะระบบงานเปิดโอกาส การที่เขาคอร์รัปชันเพราะเขามีโอกาส ใช่ไหม? ทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีการกระจายอำนาจแต่เขาก็ยังใช้โอกาสกระทำได้ จึงเห็นว่า ระบบงานสำคัญที่สุด ประการแรก กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ออกไปบังคับใช้ต้องชัดเจน ไม่ใช่อยู่ในดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ทุกเรื่อง ต้องสามารถกำหนดได้ว่าเรื่องนี้ต้องเสร็จภายในกี่ชั่วโมง อาจจะมีช่วงด่วนเสร็จภายในกี่นาที เรื่องนี้สิ่งคไปร์เขาทำและทำได้โดยผู้ให้บริการกับผู้รับบริการไม่ต้องเห็นหน้ากัน เรื่องจะออกทางช่องทางไหน ภายในเวลาเท่าไร คุณต้องจ่ายค่าธรรมเนียมเท่าไร แล้วรับเรื่องไปได้เลย โดยที่ไม่ต้องเจอหน้ากัน ถ้าคุณต้องการด่วนคุณต้องเสียค่าธรรมเนียมเพิ่มอีกก็เท่าตัว กฎระเบียบต้อง

ชัดเจน ประกาศต่าง ๆ ต้องเขียนโดยใช้ถ้อยคำชัดเจนอ่านแล้วเข้าใจ การออกระเบียบกฎเกณฑ์ไปบังคับนักธุรกิจเอกชน ควรใช้ภาษาง่าย ๆ ไม่คลุมเครือ ซึ่งจุดนี้ต้องแก้ไขตั้งแต่แรก

ตัวอย่างเช่น กรมทะเบียนการค้า ดิฉันคิดว่า เราควรให้ความรู้แก่ภาคเอกชนให้มากที่สุด ต่อไปเมื่อมีการจดทะเบียนเราจะจดทะเบียนไปรษณีย์เลย ในกรณีบริษัทใหญ่ แต่บริษัทเล็ก ๆ เรายังคงต้องให้ความช่วยเหลือเขา เพราะเขาอาจจะยังไม่มีเงินจ้างทนายความ เมื่อนอกเมื่อถึงระดับนี้เขาจะไม่ให้คนเข้าไปติดต่อ ไม่มีสำนักงานที่ไหนที่จะรองรับคนจำนวนมากได้เพียงพอ แต่เขาติดต่อทางไปรษณีย์เลย แต่ข้อสำคัญที่สุดเราต้องให้ความรู้กับประชาชน และคิดว่าทำได้นะ เพราะการสื่อสารก้าวหน้าไปมาก โดยสรุปประการแรกต้องสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ

ประการที่สอง ระบบงานต้องตรวจสอบซึ่งกันได้ ระเบียบกฎเกณฑ์ต้องชัดเจน มีการกำหนดเวลาทำงาน สามารถตรวจสอบการทำงานได้ว่า ทั้งเดือน มีงานค้างอยู่ที่ใครเท่าไร สมมติว่านาย ก. ค้างมาก นาย ข. ค้างน้อย ต้องดูว่าเพราะอะไรและที่สำคัญที่สุดคือเรื่องการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการต่าง ๆ เราเลื่อนมาด้วยประสบการณ์ทั้งสิ้น แต่การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับเขากระทำน้อยมาก กลายเป็นว่าทุกคนต้องชวนช่วยเพื่อตัวเอง ข้าราชการบางคนดิฉันเคยถามว่าทำไมจึงทำมาอย่างนี้ เขาก็ตอบว่าเคยทำอย่างนี้มาก่อนเลยตามต่อไปว่า ที่ทำอย่างนี้ตอนนั้นเป็นข้าราชการระดับอะไร เขาตอบว่าเป็นระดับ 6 เลยถามว่าเดี๋ยวนี้ระดับอะไร เขาตอบว่าระดับ 7 เลยบอกว่าถ้าเป็นระดับ 7 คุณควรพัฒนาให้ดีกว่านี้อีก

สำหรับปัญหาการขาดประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีงาน Manpower Training เรื่องนี้สำคัญเป็นหัวใจ พฤติกรรมคนแก่ไขยาก ถ้าเราให้การศึกษาพัฒนาฝึกอบรมต่าง ๆ ทดลอง Case ต่าง ๆ ให้โอกาสอย่างเต็มที่ แต่ถ้าเขายังทำไม่ได้ คุณก็ต้องย้ายไปที่อื่นหรือไม่ก็ออกจากระบบไปเลย ข้าราชการ

อยากได้เงินเดือนสูงเท่า ๆ กับบริษัท ทำงานที่คุ้มค่า และพร้อมที่จะหางานใหม่ที่เหมาะสมเช่นกัน


**- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมคุณภาพชีวิตโดยยึดหลักของคุณธรรมและจริยธรรมตามนโยบายของรัฐบาลนั้นควรมีแนวทางอย่างไร ?**

— ขอบเขตของคุณภาพชีวิตกว้างขวางแค่ไหน ? ถ้าพูดถึงคุณภาพชีวิตตามทัศนะ ข้าราชการอยากให้หน่วยงานราชการมีมาตรฐานของสถานที่ทำการ และสิ่งแวดล้อมใกล้เคียงกัน หน่วยแต่ละหน่วยไม่น่าจะมีความแตกต่างกันในด้านสิ่งแวดล้อมมากนัก ต้องเป็นสำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ฟุ่มเฟือยนะ แต่ต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะงานนั้น ๆ หน่วยงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับประชาชนก็ควรจะต้องอยู่ในสถานที่ที่ประชาชนติดต่อสะดวก ถ้าเป็นนักวิชาการเขาต้องนั่งคิดต่าง ๆ ก็ไม่ควรให้นั่งอยู่ท่ามกลางพิมพิติหรือเสียงโทรศัพท์ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานต้องเหมาะสม เรื่องนี้แม้ว่าสำนักงานประมาณเขามีเกณฑ์ของเขาอยู่เหมือนกัน แต่ก็ยังเห็นได้ว่าแต่ละส่วนราชการยังมีความแตกต่างกันมาก เราอยู่ในราชการเราก็อยากอยู่ในสถานที่ที่ทำงาน มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เหตุการณ์ เดียวนี้การมี Facsimile เป็นเรื่องจำเป็น เมื่อ ๒-๓ ปีที่ผ่านมา กว่าจะได้ Facsimile แลนลำบากแทบจะชักเลือด สภาพการเจรจาอย่างทุกวันนี้ถ้าไม่มี Facsimile ทำงานแทบไม่ได้ เราต้องดูว่าทั่วโลกเขาพัฒนากันอย่างไร เมื่อเราไปเจรจากับสหรัฐอเมริกา เขามีเครื่องมือพร้อมหมด สามารถติดต่อประธานาธิบดีได้ตลอดเวลา แต่ฝ่ายเราไม่มีอะไรเลย จะติดต่อกับใครก็ไม่ได้ แต่เดี๋ยวนี้เริ่มยอมรับกันมากขึ้น สิ่งแวดล้อมคือสถานที่ทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์และต้องมีการบำรุงรักษา ราชการของเราสามารถสร้างตึกสวย ๆ แต่ขาดการบำรุงรักษาเท่าที่ควรจะมี ในสถานที่ราชการบางแห่งแทบจะไม่ต้องบอกเลยว่าห้องน้ำอยู่ที่ไหน แต่มีสิ่งบอกที่ไม่พึงปรารถนาแทนป้ายได้ เมื่อ ๕-๖

ปีก่อน เครื่องปรับอากาศอาจเป็นของฟุ่มเฟือยแทบไม่มีความจำเป็นเพราะมีต้นไม้เต็มไปหมด แต่เดี๋ยวนี้ใครไม่มีเครื่องปรับอากาศทำงานไม่ได้ เพราะอากาศร้อนและเสียงรบกวน เปิดพัดลม กระดาษปลิวว่อนไปหมด บรรยากาศการทำงานไม่มีเลย

ทำอย่างไรให้ข้าราชการมีคุณธรรมจริยธรรม ถ้าเขามาจากครอบครัวที่มีพื้นฐานบ้าง เราก็คงไม่ต้องสอนเขามาก แต่ระบบราชการนั้นมีความหลากหลาย คนมาจากพื้นที่แตกต่างกัน การพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการจะต้องพัฒนาควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรม ถ้าข้าราชการมีอำนาจตามกฎหมาย ก็ต้องใช้อำนาจนั้นอย่างมีคุณธรรม ถ้ามีอำนาจและใช้อำนาจในทางที่ไม่มีคุณธรรม ใช้อำนาจผิดแล้ว จะมีผลเสียหายอย่างใหญ่หลวง เช่น ตำรวจถือปืนแต่เอาปืนยิงประชาชน ซึ่งอันตรายมาก ข้าราชการต้องมีคุณธรรม จริยธรรม อันนี้ ถ้าข้าราชการมีคุณธรรมจริยธรรมก็就不用การคอร์รัปชัน การพัฒนาบุคลากรน่าจะเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล การหวั่นไหวกับการเปลี่ยนแปลงเพราะไม่รู้ว่าจะดีขึ้นหรือเลวลง แต่ถ้าเราคิดว่าเราทำเต็มที่และงานมีประโยชน์ งานนี้ยังมีความจำเป็น แต่ทำงานที่ทำอยู่ไม่มีประโยชน์ เราก็พร้อมที่จะต้องยอมรับว่าควรเลิกทำเสีย เพราะสูญเสีย

**— ท่านมีข้อคิดเห็นอะไรเพิ่มเติมที่อยากจะฝากถึงเพื่อน ๆ ข้าราชการบ้าง ?**

— ข้าราชการยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เพราะหน้าที่ของข้าราชการต้องทำเพื่อรัฐ เป้าหมายคือสร้างความเป็นธรรม ซึ่งต่างกับระบบธุรกิจที่เป้าหมายคือแสวงหากำไร เมื่อเราทำเพื่อรัฐ งานของเราจะต้องมองมุมกว้างและเป็นเรื่องยาก เพราะกลุ่มผลประโยชน์มีหลายกลุ่ม ทำอย่างไรจึงจะรักษาผลประโยชน์ของประเทศสูงสุด งานราชการจึงเป็นงานท้าทายความรู้ความสามารถของพวกเราที่อยู่ในระบบนี้ 



# ใคร... อะไร ในวงราชการ

“กษมา”

เพราะคำสั่งลงวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๓๔ ทำให้นายเก่าของเราที่นี้...สำราญถาวรยุทธ์ อดีตเลขาธิการ ก.พ. (ม.ก. ๓๐-เม.ย.๓๔) จำต้องลาออกจากราชการก่อนวาระเกษียณอายุในเดือน ก.ย.ศกนี้

หมดโอกาสที่จะอำลาอาลัยวงราชการที่ผ่านขวากหนามมามากมาย พร้อม ๆ กับเพื่อนหัวหน้าส่วนราชการระดับ ๑๑ ในสำนักนายกรัฐมนตรี ได้แก่ ชีระ ภาณุพงศ์ เลขธิการฯบีไอไอ สุวิทย์ สุทรานุกูล เลขธิการ สมช. ประเสริฐ นาสกุล เลขธิการฯ กฤษฎีกา เป็นต้น

ข้าราชการ ก.พ. ต้องมอบดอกไม้ส่งลาท่านก่อนเวลากำหนดถึง ๕ เดือนด้วย “วิถี” การเมืองกับประจำคละเล้ากัน

วารสารข้าราชการ ๓๖

การจำแนกเหตุผลและระดมสมองผ่านสื่อต่าง ๆ... หรือที่ผ่านออกจาก (ริมฝี) ปากของใคร ๆ รวมทั้ง “กระดาษเปื้อนหมึก” ที่อุดมไปด้วยการวิเคราะห์และโน้มนำต่าง ๆ นานา เป็นเหตุเป็นผล..เป็นกลเป็นเกมที่พอจะจางหายไปแล้ว ขอได้หวังว่าท่านคงจะเป็น “ความหวังใหม่” ที่เจิดจ้าตาม “วิถี” ของคนมีพลังต่อไป

ท่านตั้งใจว่าจะเขียนหนังสือเล่มหนึ่งเรื่อง “การบริหารงานบุคคล” และยังรักที่จะไปสอนหนังสือในชนบทบ้านเกิด ณ จังหวัดอุทัยธานี ....จะเป็นทนายความให้ประชาชน และปรารถนาจะจัดตั้งสมาคมและกลุ่มวิชาชีพเพื่อพัฒนาบุคลากร สำหรับท่าน ดร.วิจิตร

ศรีสอ้าน เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มาเป็นผู้รักษาการ บิ๊กบอสของ สกพ. ในช่วงนี้...คอลัมน์นี้ขอกราบการวะท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีคุณอนเนกประการในแวดวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับแนวหน้าของเมืองไทย

● เมื่ออธิบดีอาวุโสที่ถูกรุมเร้าจาก “นักการเมือง” เสียอ่วมเมื่อปี ๓๒-๓๓ เมื่อเมฆหมอกผ่านพ้นไป และทุกอย่างกระจ่างแจ้ง (อย่างที่เราๆทราบมานาน) แล้ว วิโรจน์ เลาะห์พันธ์ อธิบดีกรมสรรพสามิต ผู้มีคุณูปการกับสำนักงาน ก.พ.มาช้านาน ในตำแหน่งประธานอนุกรรมการฯหลายคณะ ก็ยื่นใบลาออกจากราชการตามที่ได้ประกาศไว้ ตั้งแต่กลางเดือน มี.ค.ที่ผ่านมา ทำให้ โกวิทย์ โปษยานนท์ อดีตอธิบดี



กรมสรรพสามิต ซึ่งย้ายไป  
เป็นรองปลัดฯ ได้ ๗ เดือน  
ก็กลับมาอยู่กรมนี้อีกครั้ง  
แล้วเลื่อนผู้ตรวจกระทรวง  
ศุภชัย พิธิษฐวานิช ขึ้น  
เป็นรองปลัดฯ แทน นับเป็น  
ซี ๑๐ คู่แรกที่รัฐบาล “โปร่ง  
ใส” ของเรา ได้ให้ความ  
เห็นชอบเป็นระลอกแรก  
จริง ๆ

● แม้ว่ารัฐบาลจะมี  
นโยบายชะลอการรับบุคคล  
เข้ารับราชการ และการปรับ  
แผนอัตรากำลังก็ขอให้พระ-  
เดชพระคุณทั้งหลาย “ขอแก้”  
อยู่ก่อน แต่ปรากฏความ  
ตามท้องเรื่องว่า คณะรัฐ-  
มนตรีได้อนุมัติตำแหน่งให้  
ดร.สาวิตรี โพธิวิหค ผู้  
เชี่ยวชาญพิเศษระดับ ๕ แห่ง  
สศช. ในฐานะ ผอ.โครงการ  
พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก  
โอนมาเป็น “เจ้าหน้าที่วิเคราะห์  
นโยบายและแผน ๑๐” ใน  
ตำแหน่งที่ปรึกษาสำนักนายก-  
รัฐมนตรี หลังจากทีบอร์ด  
ก.พ.ในสมัยรัฐบาลก่อนวันที่  
๒๓ ก.พ. อนุมัติค้างคาไว้  
แล้วมีการสานต่อโดยเร็ว  
ในเวลาต่อมา...ขอแสดงความ  
ยินดีกับ “ค็อกเตอร์” ซี ๑๐  
ในวัย ๔๖ ขวบด้วยนะคะ

● ขอยินดีกับท่านปลัด

กระทรวง และท่าน หัวหน้า  
ส่วนราชการระดับ ๑๑ ทุก  
ท่าน ที่ได้รับเกียรติ (อีกแล้ว)  
ให้เป็น “สมาชิกสภานิติ-  
บัญญัติแห่งชาติ” ทำหน้าที่  
พิจารณาร่างพระราชบัญญัติ  
ที่กระทรวงหรือหน่วยของ  
ท่าน ๆ เสนอเข้าสภาฯเอง  
นั่นแหละ

● ระดับอธิบดีที่ถูกรับ  
เลือกในคราวนี้เห็นจะมี  
สุวรรณ จันทร์สม เจ้ากรม  
สพช. แห่งวังจันทร์เกษม  
สำเร็จ นิลประดิษฐ์ เลขา-  
ธิการคุรุสภา ทั้งสองเป็น  
อดีต ผอ.โรงเรียนสวนกุหลาบ  
วิทยาลัยด้วยนะคะ

● เพื่อท่านทั้งหลายจะ  
ติดต่อกับ สภา รสช. *กษมา*  
ก็ขอให้ท่านทราบนามชานไช  
ของ “ผู้อำนวยการ” ๕ กอง  
ไว้เพื่อการประสานงาน ณ  
อาคาร ๖๐๘ สนามเสือป่า  
ผอ.ทั้ง ๕ กองงานนี้มีใคร  
บ้าง พล.ต.ชัยศึก เกตุทัต  
ผอ.กองงานประธานสภา  
รสช. พล.อ.ท.วิศิษฎ์ ศิริพร  
ผอ.กองงานสภา รสช.  
พล.ต.สมประสงค์ ม่วง-  
กล้า ผอ.กองงานนโยบาย  
พล.ต.ทวิศักดิ์ หนูนุกักดี  
ผอ.กองงานปฏิบัติการ และ  
พล.ต.จิโรจน์ หาญสมบูรณ์

ผอ.กองงานเลขานุการ

● *กษมา* ขอยินดีกับสอง  
นักบริหารหญิงในราชการ  
พลเรือนไทย ที่ได้รับพระ-  
มหากฎานาธิคุณ พระราชทาน  
เครื่องราชอิสริยาภรณ์ จตุตถ-  
จุลจอมเกล้า เป็น “คุณหญิง”  
ใหม่ ในวันฉัตรมงคล สกนี้  
หนึ่งคือ คุณหญิงสมศรี  
กันธมาลา และสองได้แก่  
คุณหญิงอุไรวรรณ ศิริ-  
นุพงษ์ รองอธิบดีกรมธนา-  
รักษ์

● ม.ล.พีระพงศ์ เกษม-  
ศรี เอกอัครราชทูต ณ กรุง  
โตเกียว จะกลับไปอยู่สหรัฐ  
อเมริกาอีกครั้ง แต่คราวนี้จะ  
ไปดำรงตำแหน่งท่านทูต  
วอชิงตัน ส่วนที่โตเกียวนั้น  
เจดน์ สุจริตกุล รองปลัด  
กค. จะไปรับตำแหน่งแทน  
และ ไซยา จินดาวงศ์  
ท่านทูตแห่งกรุงธากา บัง-  
กลาเทศ จะย้ายไปรับตำแหน่ง  
ที่สต็อกโฮม สวีเดน ไป  
พร้อม ๆ กับพายุไซโคลนที่  
โหมกระหน่ำบ้านเมืองเสียหาย  
ยับเยิน แล้วกระทรวงส่ง  
วิชัย วรรณสิน กงสุลใหญ่  
ณ เมืองกวางโจว (คนแรก)  
ขึ้นไปเป็นท่านทูตที่กรุงธากา

● ได้ยินข่าวกระทรวง  
บัวแก้ว แถว ๆ อาคารศรี-

อยุธยา เปรยว่า สมองไหล  
ของนักการทูตชั้นผู้ใหญ่จะมี  
ปีละคนสองคน ต้นปี ออท.  
นิสสัย เวชชาชีวะ แห่ง  
สวีเดน ได้ลาออกมาทำภาค  
เอกชน (และต่อมาได้เป็น  
สมาชิกสภานิติบัญญัติด้วย)  
ปลายปีนี้ ท่านอธิบดี ประจิตต์  
โรจนพฤษ์ แห่งกรม  
สนธิสัญญาและกฎหมาย  
ก็จะอำนวยการไปตั้งบริษัท  
ที่ปรึกษากฎหมายเช่นกัน

● บรรทัดล่าง ๆ ลง  
ไปนี้เป็นนามของข้าราชการ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ และทรงเกียรติ  
ที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติ  
บรรจุยกมือเห็นชอบให้เป็น  
กรรมการร่างรัฐธรรมนูญ  
ดูเหมือนจะเป็น ๑๐ ท่านใน  
จำนวน ๒๐ กรรมการ มี  
ศ.เกริกเกียรติ พิพัฒน์-  
เสรีธรรม ดร.ลิขิต ธีร-  
เวดิน แห่งธรรมศาสตร์ ดร.  
สุจิต บุญบงการ แห่งจุฬา  
ดร.ชาติรี เมืองนาโพธิ์  
แห่ง มศว. ดร.สมศักดิ์ ชูโต  
แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒน-  
บริหารศาสตร์ ข้าราชการ  
พลเรือน ได้แก่ ประเสริฐ  
นาสกุล กับ ทักษพล  
เจียมวิจิตร จากกฤษฎีกา  
โกเมน ภัทรภิรมย์ อัยการ  
สูงสุด ดร.วิษณุ เครืองาม

จากสำนักเลขาธิการคณะ  
รัฐมนตรี เมื่อร่างเสร็จขอให้  
ท่านได้รับ “ดอกไม้” จาก  
ใคร ๆ ด้วยแล้วกันนะละ

● ในบรรดาคณะที่  
ปรึกษาสภารักษาความสงบ  
เรียบร้อยแห่งชาตินั้น มีคณะ  
กรรมการอยู่หลากหลายชุด  
แต่ผู้ที่เป็นกำลังสำคัญใน  
ฐานะที่เป็นกรรมการและ  
ผู้ช่วยเลขานุการคณะที่ปรึกษา  
รสช. คือ พูนศรี ทอง-  
ไข่มุกข์ ผู้ตรวจราชการ  
สำนักนายกรัฐมนตรี เขต ๑๐  
นั่นเอง

● ขอแสดงความยินดี  
กับ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน  
(อีกครั้ง) ที่ได้รับปริญญา  
คุณวุฒิปรัชญาบัณฑิตศึกษาศาสตร์ สาขา  
นิติศาสตร์ จากมหาวิทยาลัย  
อันตรประเทศ ประเทศอินเดีย  
ก็เป็นการเพิ่มจำนวนเกียรติ-  
บัตรแห่งความดีมีความสามารถ  
ไว้อีกใบหนึ่งกะ

● สมาคมศิษย์เก่ามหา-  
วิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ได้ดำเนินการเลือกสรร ศิษย์  
เก่า มศว.ดีเด่น ประจำปี ๓๓  
แล้ว รวม ๔ ท่าน ท่านแรก  
เป็น “บอสใหญ่” ที่สำนักงาน  
ก.พ.นี้เอง รองเลขาธิการ  
วิลาศ สิงหวิสัย อีกสาม  
ท่านได้แก่ สำเร็จ นิลประ-

ดิษฐ์ เลขาธิการคุรุสภา  
นิเวศ คำผอง ผู้พิพากษา  
หัวหน้าคณะศาลฎีกา และ  
ส่ง วรรณกลาง ผู้พิพากษา  
หัวหน้าคณะศาลฎีกาเช่นกัน

● กษมา ขอยินดีกับ  
ศิษย์เก่าสำนักงาน ก.พ. ที่  
ไปดีในหน่วยงานอื่น ล่าสุด  
กำธร จันทร์แสง ผอ.  
กองประสานนโยบายและแผน  
ได้เลื่อนขึ้นเป็นผู้ช่วยเลขาธิการ  
กรม. แทนตำแหน่งที่ว่าง  
แล้วเลื่อน ปราณ ศรีตรากร  
ผู้ช่วย ผอ.กองการประชุม  
คณะรัฐมนตรีมาแทน

● วิทยา คุณานุกรกุล  
ผู้เชี่ยวชาญด้านเวชกรรม  
โรงพยาบาลบางละมุง ใน  
สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง  
สาธารณสุข ได้รับอนุมัติ  
จากคณะรัฐมนตรีให้ลาราชการ  
โดยนับเวลาระหว่างนั้น  
เหมือนเต็มเวลาราชการ เพื่อ  
ไปดำรงตำแหน่งปลัดเมือง  
พัทยา มีกำหนด ๔ ปี ตั้งแต่  
วันที่ ๒๖ เม.ย. ๓๔

● โยกย้ายสับเปลี่ยน  
ระดับ ๘ และ ๙ ในกรมการ  
พัฒนาชุมชน ต้น เม.ย.ที่  
ผ่านมา มีหลายท่าน อาทิ  
สุวิษ รัตนะรัต ผอ.สนง.  
พัฒนาชุมชน เขต ๕(ยะลา)  
เป็น ผอ.กองปฏิบัติการ

**พงษ์ศักดิ์ พิทักษ์** พัฒนาการจังหวัดนครราชสีมา เป็น ผอ.กองอาสาพัฒนา สุรเทพ บัวจันทร์ พัฒนาการจังหวัด ปัตตานี เป็น ผอ.สนง. พัฒนาการชุมชนเขต ๕ **บัญญัติ พุ่มพันธ์** พัฒนาการจังหวัดอุบลราชธานี เป็น ผอ.สนง.พัฒนาชุมชน เขต ๘ (นครศรีธรรมราช) **ทวี ศรีศรีรามครัน** จนท. บริหารงานพัฒนาชุมชน ๗ กองปฏิบัติการ ในฐานะที่เป็น ผอ.กองพัฒนาเยาวชน ซึ่งเป็นกองภายใน เลื่อนขึ้นเป็นระดับ ๘ ในตำแหน่ง พัฒนาการ จ.เพชรบูรณ์ แล้วย้าย **จิตติมา สหัสโชติ** นักวิชาการเผยแพร่ ๗ กอง ส่งเสริมและเผยแพร่ มาทำงานด้านเยาวชนแทน

● ย้อนมาที่กรมโยธาธิการ มีการย้ายเจ้าหน้าที่บริหาร และนายช่างหลายรายคืนเม.ย.เช่นกัน เท่าที่เลือกสรรมา ในระดับผู้อำนวยการกองเห็นจะมี ร.อ. **หิรัญ บริบูรณ์หิรัญสาร** ผอ.กองวิศวกรรมไฟฟ้าและเครื่องกลเป็นผู้ตรวจการโยธาธิการ ๘ เลื่อน **รัชทิน ศยามานนท์** วิศวกรเครื่องกล ขึ้นเป็นผู้อำนวยการแทน

● ไปที่เสาชิงช้า ณ ศาลว่าการกรุงเทพมหานคร ปลายเดือนมี.ค. คณะรัฐมนตรีรับทราบการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับ ๑๐ โดยมีผลตั้งแต่ ๑ เม.ย. ๓๔ ย้าย **สุทิน สังข์มงคล** ที่ปรึกษา กทม. เป็น ผอ.สำนักเทศกิจ **ชูชีพ ศิลปรัตน์** ผู้ตรวจราชการ ๘ เป็นที่ปรึกษาสำนักงานปลัด กทม. (นักบริหาร ๑๐) **ชลิต สาทร** รอง ผอ.สำนักงานโยธาฯ เลื่อนขึ้นเป็นที่ปรึกษาฯ ๑๐ เช่นกัน แล้วรับโอน **นคร พอนวพงษ์** ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ ในศาลแพ่งธนบุรีมาเป็นข้าราชการ กทม. ในตำแหน่งที่ปรึกษากฎหมายระดับ ๑๐ คนใหม่

● รองรับกับการปรับย้ายระดับ ๑๐ ระดับ ๘ และ ผอ.เขต มีการขยับอีกระลอก อาทิ **วัฒนา กาญจนคุณ** รองผอ.สำนักการศึกษาความสะอาด เป็นรองผอ.สำนักนโยบายและแผน แทน **ชลิต-ภากร วีระผลิน** ซึ่งไปเป็นผู้ตรวจฯ ระดับ ๘ **จารุพงศ์ เรืองสุวรรณ** ผอ.เขตบางเขน อดีตนายอำเภอคนเก่ง เลื่อนเป็นรองผอ.สำนักการศึกษาความสะอาด **ชาญชัย ภาวะสุทธิ-**

การ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการผู้ว่าฯ กทม. กลับถิ่นเก่าไปเป็น ผอ.เขตบางเขน **เสมา มีสมบูรณ์** ผอ.เขตราชฎร์บูรณะ ย้ายเข้ามาอยู่ในกรุงเทพมหานครที่เขตปทุมวัน แทน **ธวัชชัย กำลังงาม** ซึ่งออกไป สัมผัสชีวิตชานปริมณฑลที่เขตหนองจอก ส่วนผอ.หนองจอก **พิชัย ชัยพจน์พานิช** ข้ามฟากมาอยู่ฝั่งธนฯ ที่เขตราชฎร์บูรณะ เป็นต้น

● เป็นหญิงแกร่งก้าวไกลอีกท่าน **อุติ จิวาลักษณ์** ผู้ช่วยผอ.สตง.ได้เลื่อนขึ้นเป็นรอง ผอ. สตง. แล้วตั้งแต่เดือนมี.ค.ที่ผ่านมา โดยใช้เวลาเป็น “ผู้ช่วย” ระดับ ๘ เพียงปีเดียวเท่านั้น ยินดีด้วยนะค่ะ

● **อาลัย อิงคะวณิช** รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหนึ่งในกรรมการธนาคาร ธกส. ในฐานะผู้แทนของสำนักนายกฯ

● เขา...และเขา...บอกมาจากบอร์ด ก.พ.ใหญ่ว่า **รุ่ง แก้วแดง** เป็นกรรมการ ก.พ. ที่ซึกไซริ้ได้ถามมากที่สุด แสดงความคิดเห็นตรงไปตรงมาหลายครั้งหลายหน ทั้งที่เกี่ยวกับงานของก.พ. ทั่วไป งานระบบราชการ

หรือในงานของกระทรวง  
คุณครูในภาพรวมทั้งหมด จะ  
อย่างไรก็แล้วแต่ท่านยังมี  
“เทอม” ที่วังจันทร์เกษม  
เปิดโอกาสให้ “รุ่ง” ได้อีก  
หลายหน เพราะชื่อ “รุ่ง”  
อาจจะ “รุ่ง” อยู่ถึงปี ๒๕๔๗  
โน่น กว่าเจ้าอาลาวงการ

● นักศึกษาที่เข้ารับการ  
อบรมหลักสูตร นบส. ๑ รุ่น  
ที่ ๕ ระหว่างวันที่ ๑๓ พ.ค.-  
๕ ส.ค. ดูชื่อท่านแล้วคุ้น ๆ  
กษมา ไม่ต้องบอกตำแหน่ง  
ใครก็รู้จัก เช่น เจตนา สิริ-  
สิงห์ จากกรมประชาสัมพันธ์  
กษมา วรวรรณ ณ อยุรยา  
จากกรมการศึกษานอกโรง-  
เรียน ศุภรัชต์ โชติภิญญา  
จากสำนักงาน ก.พ.หรือ สม-  
ชาย กรุสวณสมบัติ จาก  
สภาพัฒน์ฯ ...คุณพี่คงจะมี  
“ข้อมูล” ไปประดับ “หน้า ๔  
สี่เขียว” อีกมากโขอยู่กระมัง

● สว่าง ศรีนิลทา  
รองปลัดฯคมนาคม ขอลา  
ออกจากประธานกรรมการ  
ขสมก. กระทรวงฯ จึงได้  
เสนอแต่งตั้งให้ ม.ร.ว.จัตตุ-  
มงคล โสณกุล อธิบดีกรม  
บัญชีกลาง “เทคโนโลยี”  
รุ่นใหม่ เป็นประธานบอร์ด  
แทนแล้ว

● เพราะมีการแยกพรบ.

พนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์  
ออกมาอีกหนึ่งฉบับเมื่อเดือน  
เม.ย.นี้ ทำให้ร่องอริบตีกรม-  
แรงงาน ประสิทธิ์ ไชย-  
ทองพันธ์ (อดีตนักบรรยาย  
และวิทยากรคนดังของกอ.  
รมน. เมื่อ ๑๐ กว่าปีก่อน)  
ต้องรับงานหนักและโดยที่  
คุมสายแรงงานสัมพันธ์ จึง  
ได้รับแต่งตั้งจาก รมว.มท.  
ให้เป็นผอ.สำนักงานเลขานุ-  
การพนักงานรัฐวิสาหกิจสัม-  
พันธ์ รับผิดชอบที่จะเขียน  
สมาคมของชาวรัฐวิสาหกิจ  
ทั้งปวง

● ตำแหน่งทางการเมือง  
สุวิทย์ สิมะสกุล รองอธิบดี  
กรมการเมือง อดีตกงสุลใหญ่  
นครฉะเชิงเทรา เป็นเลขานุการ  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการ  
ต่างประเทศ การุณ กิตติ-  
สถาพร รองอธิบดีกรมทะเล-  
เบียนการค้า เป็นเลขานุการ  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวง-  
พาณิชย์ วุฒิพันธ์ วิชัยรัตน์  
ผอ.กองรัฐวิสาหกิจ สำนัก-  
งบประมาณ เป็นเลขานุการ  
รมว.คลัง

● บิ๊ก ๆ ในศธ. ที่จะ  
เกษียณในเดือนก.ย.สกนี้  
พร้อมเจ้ากรม “วัฒนธรรม”  
ดร.เอกวิทย์ ณ ถลาง ก็มี  
เจ้ากรมศิลปากร คุณหญิง

กุลทรัพย์ เกษแม่นกิจ กับ  
อีก ๓ ผู้ตรวจฯ วินัย เกษม-  
เศรษฐ์ ธนิต คงมนต์ และ  
ประจวบ แสงอินทร์...ทราบ  
แล้วเปลี่ยน ๆ แล้วเริ่มออก  
สตาร์ทได้ค่ะ

● ข่าวกจากศึกใหญ่ใกล้ ๆ  
นี้ สมาคมนักฝึกอบรมแห่ง  
ประเทศไทย ได้เลือกตั้งกรม-  
การบริหารสมาคมชุดที่สองขึ้น  
แล้ว กรรมการมีทั้งฝ่ายราชการ  
รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ตัว  
นายกสมาคมคนใหม่แต่ชื่อ  
คุ้น ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์  
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา  
ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน  
ก.พ. เรายี่เอง

● เป็นอักษรศาสตร์-  
บัณฑิตคนเดียวที่เคียบใหญ่ใน  
วงการราชสีห์-นักปกครอง  
สมศักดิ์ ศรีวรรณนะ ผวจ.  
เพชรบูรณ์ ก็ถูกผู้ใหญ่เลือก  
เข้ามาอยู่ใกล้ ๆ เป็นรองอธิบดี  
กรมการปกครอง แล้วเลื่อน  
รองผวจ.อาวุโสลำดับต้น ร.ต.  
วิรัช รัศมีเทศ รองผวจ.  
ขอนแก่น ไปเป็นผู้ว่าฯเมือง  
มะขามหวานแล้ว

● คณะรัฐมนตรีอนุมัติ  
ตามที่ กษ. เสนอให้จัดตั้ง  
คณะกรรมการกำหนดแนว  
ทาง ตามโครงการจัดทำแผน  
แม่บทเพื่อพัฒนาการป่าไม้ใน

ประเทศไทยโดยมี ปลัดกษ. ยุกติ สาริกะภูติ เป็นประธาน พร้อมกรรมการอีก ๑๖ ท่านมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแล และควบคุม กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโครงการจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาป่าไม้ในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายป่าไม้แห่งชาติฯ

● แล้วสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีก็ได้รับบุคลากรจากกรมตำรวจมาเป็นข้าราชการพลเรือนระดับสูงอีกท่าน เมื่อรับโอน พล.ต.อ.สนอง วัฒนวรางกูร (อดีตเลขานุการก.ตร.หลายสมัย) อดีตรอง อ.ตร มาดำรงตำแหน่ง “เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน๑๐” สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ย้อนหลังไปถึง ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ก.พ. ๓๔ ทั้งนี้ตามประกาศ รสช. ฉบับที่ ๒๑

● พระยาแรกนาขวัญ ในพระราชพิธีจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ วันที่ชมงคล ๑๐ พ.ค.ศกนี้ ได้แก่ ท่านปลัดกระทรวงฯ ยุกติ สาริกะภูติ ส่วนเทพีคู่หาบทอง สองท่าน สุนทรานี สุขวัตต์ นักวิชาการเผยแพร่ ๕ กรมชลประทาน สุกัญญา บุญสุ-

วรรณ บุคลากร ๕ กรมป่าไม้ สำหรับสองเทพีคู่หาบทอง ได้แก่ ทิพย์รัตน์ พงศ์สร้อยเพชร นักวิชาการเผยแพร่ ๕ กรมส่งเสริมการเกษตร กับ ปัทมา บุญสุภา เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

● ช่วง ๓ เดือนที่ผ่านมาและต่อจากนี้ไปถึงเดือน ต.ค.ข้าราชการผู้ใหญ่ของกระทรวงพาณิชย์ ไม่ว่าจะเป็น พชร อิศรเสนา เอกกริก-ไกร จีระแพทย์ สุชาย ชาว-วิศิษฐ การุณ กิตติสถาพร และบรรยง พวงราช ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านทรัพย์สินทางปัญญาของกระทรวง ล้วนเป็น ๕ ขุนพล ที่กราศึกเจรจา ปัญหาทรัพย์สินทางปัญญากับสหรัฐฯ อย่างอดทนและทำทายเป็นผลประโยชน์ของชาติ โดยจะต้องทำงานหนักต่อไปอีก แม้สาธารณชนจะมีค้อยได้เห็นชัด ๆ เท่าใดนักก็ตาม


● อ่าลาลฉบับนี้ กษมา ขอคัดบางส่วนจากคำบรรยายพิเศษของนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ ในการสัมมนาประสานการปฏิบัติของ ๓ หน่วยงาน (บช.น. บช.ก.และบช.ภ.๑) ที่ พัทยา เมื่อปลายเดือนเม.ย.

ที่ผ่านมา

พล.ต.ต.ธงชัย ไชย-รักษ์ รองผบช.ก. กล่าวตอนหนึ่งว่า “...และมีอยู่ครั้งหนึ่งผมติดตามรัฐมนตรีไปตรวจงาน เห็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองรายงานผลการทำงาน พอมาอ่านออกรายงานพลาด ปลัดฯจะเสริมช่วยทันที หรืออธิบดีกรมการปกครองเสริมทันที แต่ของเราหรือ ผู้บังคับการต้องไปอยู่ทางโน้นส่วนผู้กำกับการอย่าโผล่หน้า แค่ผู้บัญชาการมาเท่านั้น มันต่างชั้นต่างศักดิ์กันเหลือเกิน แล้วถูกน้องจะเอาหัวใจที่ไหนมาทำงาน...”

“ตำรวจต้องทำงานด้วยหัวใจไม่ใช่คำสั่ง เราต้องทำงานด้วยวิญญาณแห่งความเคารพนับถือ”

อีกท่านหนึ่ง พล.ต.ท. สล้าง บุญนาค กล่าวถึงท้ายไว้ตอนหนึ่งว่า “กรมตำรวจนั้นในน้ำก็มีเรือ บนท้องฟ้ามีเครื่องบิน ทุกพื้นที่มีตำรวจ เหมือนตาข่ายประกบ มีทุกอย่างพร้อมหมด แต่ที่แพ้เขาอยู่อย่างเดียวคือ ความรักใคร่สามัคคี”

ที่กษมา คัดมาก็เพราะ คำนี้นี้มีเฉพาะตำรวจที่ควรรับฟัง...ข้าราชการเรา ๆ ใคร ๆ ก็รับฟังได้ 

# การปรับปรุงบทบาทของ อ.ก.พ.จังหวัด เพื่อกระจายอำนาจการ บริหารงานบุคคล ไปสู่ส่วนภูมิภาค

นางน้อย ศรียราชนบุลย์ \*

จากการที่แนวโน้มของสังคมไทยกำลังจะเปลี่ยนไปเข้าลักษณะสังคมอุตสาหกรรม ทำให้ความสัมพันธ์ของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางธุรกิจ และคาดได้ว่าจะมีปัญหาสำคัญเกิดขึ้นเนื่องมาจากความสลับซับซ้อนของเงื่อนไขทางสังคม ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาอาชญากรรม และการว่างงาน และเมื่อรูปแบบการปกครองของไทยจะก้าวไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น ประชาชนก็จะเรียกร้องและ

แสดงออกถึงความต้องการในบริการต่าง ๆ จากรัฐเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านสาธารณสุข สุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย และด้านสวัสดิการสังคมต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้รัฐต้องจัดระบบการให้บริการในด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพและปริมาณดีขึ้น แต่ขณะเดียวกัน รัฐบาลก็มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ โดยที่รัฐบาลจะต้องมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นในขณะที่รายรับอาจไม่เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง ซึ่ง

รวมถึงการคงนโยบายจำกัดเรื่องกำลังคนของรัฐไว้ทำให้กลไกในการพัฒนาชนบทถูกจำกัดไปด้วย วิธีที่จะทุเลาปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ประจำอยู่ในจังหวัด โดยปรับรูปแบบและวิธีการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสม ด้วยการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่จังหวัดมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การบริหารงานบุคคลของจังหวัดต่าง ๆ ยังเป็นปัญหาอยู่มาก ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในส่วนของพัฒนาชนบทได้แก่ ๑) ถึงใจไม่เต็ม ๒) การเลือกสรรไม่ดี ๓) จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่พอ ๔) การพัฒนาบุคคลไม่ดี ๕) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ๖) ความรู้ความสามารถไม่พอ ๗) เจ้าหน้าที่ไม่ทุ่มเทอย่างจริงจัง และ ๘) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนไม่ดี โดยมีสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดในประเด็นต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารและผู้กำกับดูแลการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคไม่มีส่วนในการคัดเลือกบุคคลที่จะทำงานในพื้นที่ที่มีหลายกรมหลายกระทรวง ต่างคนต่างพัฒนา อำนาจในการบริหารงานบุคคลแท้จริงอยู่ที่กระทรวงหรือกรม หรืออยู่ที่องค์การกลางบริหารงานบุคคล เช่น ก.พ. เป็นต้น

การแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล ในระดับจังหวัด จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของข้าราชการในส่วนภูมิภาค ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศและนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคลหลัก จึงต้องรับภาระหน้าที่ที่จะเข้าไป

แก้ปัญหา

## ความจำเป็นของการวิจัย

แม้ว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๘ พุทธศักราช ๒๕๒๐ ซึ่งเป็นกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้มีบทบัญญัติให้มี อ.ก.พ. จังหวัด เป็นองค์กรบริหารงานบุคคลประจำอยู่ในแต่ละจังหวัด มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และช่วย ก.พ. ปฏิบัติการตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนให้ความเห็นแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจะปรึกษาก็ตาม แต่เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่า อ.ก.พ. จังหวัด ยังไม่มีบทบาทในการช่วย ก.พ. ดำเนินการและแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางด้านการบริหารงานบุคคลเท่าที่ควร

นอกจากนั้น การบริหารงานบุคคลในส่วนภูมิภาคยังมีกฎหมายอีกฉบับหนึ่ง คือ ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๑๕ ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ก็ได้ให้อำนาจแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดในการควบคุมดูแลการปฏิบัติราชการของข้าราชการซึ่งประจำอยู่ในจังหวัดนั้น และให้อยู่ในบังคับบัญชาและรับผิดชอบของผู้ว่าราชการจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ก็ได้ให้อำนาจผู้ว่าฯ ในการบรรจุ แต่งตั้ง ให้บำเหน็จ และลงโทษข้าราชการในส่วนภูมิภาคในจังหวัดตามกฎหมาย และตามที่ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง หรืออธิบดีมอบหมาย

ในเรื่องการมอบอำนาจให้ผู้ว่าฯ นั้น ขณะนี้ยังมีความลักลั่นกันอยู่ เพราะส่วนราชการต่าง ๆ มอบอำนาจให้ผู้ว่าฯ ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งการที่กฎหมายได้ให้อำนาจผู้ว่าฯ ให้สามารถดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลได้สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมาเท่านั้น เป็นการไม่เพียงพอที่จะบังคับบัญชาข้าราชการและบริหารงานของจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นควรปรับปรุงอำนาจของผู้ว่าฯ ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบในการบริหารงานของจังหวัดด้วย

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงได้ศึกษาวิจัยถึงการบริหารงานบุคคลของจังหวัด โดยมุ่งศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารงานบุคคลของจังหวัด ซึ่งได้แก่ อ.ก.พ.จังหวัด เพื่อนำไปสู่การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงบทบาท หน้าที่ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของ อ.ก.พ. จังหวัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความพร้อมของ อ.ก.พ.จังหวัดที่จะรับมอบอำนาจทางการบริหารงานบุคคล เพื่อปรับปรุงบทบาท อ.ก.พ.จังหวัดให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา งานของจังหวัดเพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่จังหวัด

## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ  
วารสารข้าราชการ ๔๔

โดยการตรวจสอบเอกสารการสัมภาษณ์ และการใช้แบบสอบถามแล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์สรุปเป็นผลของการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีส่วนราชการอยู่ในส่วนภูมิภาครวม ๒๕ ส่วนราชการ ซึ่งใช้วิธีศึกษาประชากร และ อ.ก.พ.จังหวัด ทั้ง ๗๒ จังหวัด ซึ่งใช้วิธีศึกษาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling)

## ผลการวิจัย

ส่วนที่ ๑ บทบาทหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด ปัญหา และอุปสรรค ในการปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด ในปัจจุบัน

๑.๑ บทบาทหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด อ.ก.พ.จังหวัดจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๖ มีหน้าที่ในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการตำแหน่ง เสมียนพนักงานที่อยู่ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยจัดทำบัญชีเรียงลำดับผู้ที่สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ต่อมา ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ปฏิบัติการในการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นหลายประการ เช่น การจัดสอบแข่งขันวิชาข้าราชการพลเรือนชั้นจัตวา การพิจารณาให้ข้าราชการออกจากราชการฐาน มีมลทินมัวหมอง หรือหย่อนความสามารถ หรือประพฤติคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และการพิจารณาความผิดทางวินัย



อย่างร้ายแรงสำหรับข้าราชการชั้นจัตวาใน ส่วนภูมิภาค เป็นต้น

ในปี พ.ศ.๒๕๑๘ หลังการประกาศใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะของ อ.ก.พ.จังหวัดให้เป็นเพียงที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดเท่านั้น ทั้งนี้ โดยมีเหตุผลว่า เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบในการสั่งการต่าง ๆ โดยไม่ ปัดความรับผิดชอบให้ อ.ก.พ.จังหวัดนั้น ๆ โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัดไว้ให้มีหน้าที่ช่วย ก.พ.ปฏิบัติ การให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ตามที่ ก.พ.มอบหมาย และให้ความเห็นแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัด ปรึกษาแต่ในทางปฏิบัตินั้น ก.พ.ก็ยังคงมอบ หมายให้ อ.ก.พ.จังหวัดช่วยดำเนินการใน การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับ- ราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคระดับ ๑ ทุกตำแหน่ง ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๒๐ ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงให้จังหวัดเป็นผู้- ดำเนินการสอบแข่งขันตำแหน่งระดับ ๑ ดัง- กล่าวแทน อ.ก.พ.จังหวัด จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๒๖ ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นให้ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการเอง ยกเว้นตำแหน่งเจ้า- หน้าที่พิมพ์ดีด ทางจังหวัดยังสามารถที่จะ จัดการสอบแข่งขันต่อไปได้

ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๕ ลง วันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ กำหนดให้ อ.ก.พ.จังหวัดเป็นองค์อำนาจในการพิจารณา โทษข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนภูมิ- ภาคตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา ในกรณีที่ทำ ทุจริตอย่างร้ายแรง และพิจารณาเกี่ยวกับ

การให้ออกจากราชการฐานหย่อนความสา- มารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน หรือประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ราชการ หรือบกพร่องในหน้าที่เพิ่ม- ขึ้นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งใช้บังคับมาจนปัจจุบัน สรุปได้ว่าในปัจจุบันกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือนได้กำหนดให้ อ.ก.พ.จังหวัดมีบทบาทหน้าที่ใน ๒ ลักษณะ ก็คือ

๑. บทบาทหน้าที่ในด้านการปฏิบัติ การบริหารงานบุคคล เช่น การพิจารณา ลงโทษข้าราชการพลเรือนในราชการบริหาร ส่วนภูมิภาคตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงไป ในกรณีที่กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และ การพิจารณาให้ข้าราชการออกจากราชการ ฐานหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติ หน้าที่ราชการหรือประพฤติดนไม่เหมาะสม หรือบกพร่องในหน้าที่ ตลอดจนมีหน้าที่ ช่วย ก.พ.ปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราช- บัญญัตินี้ตามที่ ก.พ.มอบหมาย

๒. การเป็นที่ปรึกษาทางด้านการ บริหารงานบุคคลของจังหวัด โดยกฎหมาย ได้กำหนดให้ อ.ก.พ.จังหวัดมีหน้าที่ให้ ความเห็นแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดตามที่ผู้ว่า- ราชการจังหวัดจะปรึกษา

๑.๒ ปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.พ. จังหวัด

๑.๒.๑ มี อ.ก.พ.จังหวัดเพียงส่วน น้อยเท่านั้นที่ได้ทำหน้าที่ครบทุกประการ ตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ เฉพาะการลงโทษข้าราชการในส่วนภูมิภาค ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา ในกรณีกระทำ ทุจริตอย่างร้ายแรงเท่านั้น และผู้เป็น

อ.ก.พ.จังหวัดร้อยละ ๑๑.๖ ตอบว่าได้ทำหน้าที่พิจารณาให้ข้าราชการออกจากราชการฐานหย่อนความสามารถ หรือประพฤตินั้นไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ด้วย ส่วนหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น มีเพียงส่วนน้อย และมักเป็นการให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย ส่วนการให้คำปรึกษาการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ นั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดมักปรึกษากับหัวหน้าส่วนราชการจังหวัดแต่ละคนโดยตรง ไม่ได้ปรึกษาในฐานะ อ.ก.พ.จังหวัด

สาเหตุที่ อ.ก.พ.จังหวัดยังปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ครบทุกประการตามกฎหมายกำหนดได้แก่

*ประการแรก* ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล *ไม่เพียงพอ*

*ประการที่สอง* สำนักงานจังหวัดซึ่งทำหน้าที่เลขานุการ อ.ก.พ.จังหวัดมีภารกิจมาก แต่มีเจ้าหน้าที่ *จำนวนจำกัด* ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เลขานุการของ อ.ก.พ.จังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

*ประการที่สาม* การใช้ระบบคณะกรรมการพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และการให้คุณให้โทษอาจทำให้ *ความลับรั่วไหลได้ง่าย*

*ประการที่สี่* ในจังหวัดมี “*กรรมการจังหวัด*” ซึ่งส่วนหนึ่งของคณะกรรมการคือ อ.ก.พ.จังหวัดทั้งคณะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่แล้ว และกรรมการจังหวัดก็มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

เสมอ

**๑.๒.๒ ปัญหาด้านประสิทธิภาพ** หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมมีความเห็นพ้องกันว่า การปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัดในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงฝ่ายเลขานุการของ อ.ก.พ.จังหวัดที่ยังทำงานไม่เต็มที่ ทำให้การดำเนินการทางวินัยของจังหวัดไม่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย

**๑.๒.๓ ปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด** ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดมีความเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาลงโทษข้าราชการกรณีที่เกิดความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งได้แก่

ก. การขาดอิสระในการแสดงความคิดเห็น การแสดงความคิดเห็นของผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดในที่ประชุมมักไม่เป็นอิสระ ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดมักถูกประธานหรือเจ้าของเรื่องชักนำความคิดเห็น การที่ผู้ใดจะถูกชักนำในที่ประชุมได้น่าจะมาจากเหตุผลประการหนึ่งคือ การไม่มีความรู้ในเรื่องที่จะต้องพิจารณา ซึ่งอาจจะเกิดจากการไม่ศึกษาเรื่อง หรือความไม่แม่นยำในกฎระเบียบ

ข. การขาดความรู้ความแม่นยำในข้อกฎหมายของคณะกรรมการสอบสวน คณะกรรมการสอบสวนส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ไม่แม่นยำในข้อกฎหมาย ไม่มีทักษะในการสอบสวน ทำให้สอบสวนข้อเท็จจริงได้ไม่ครบทุกประเด็น เมื่อส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.จังหวัด ก็ไม่สามารถตัดสินใจลงโทษได้ ต้องส่งกลับไปให้สอบสวนใหม่ ทำให้การพิจารณาทางวินัยล่าช้า

ก. การที่ อ.ก.พ.ส่งผู้อื่นเข้าประชุมแทน ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดมักไม่เข้าประชุมด้วยตนเอง แต่ส่งผู้แทนเข้าประชุม ทำให้ไม่อาจแสดงความคิดเห็น หรือออกเสียงในที่ประชุมได้

ง. การโยกย้ายของผู้กระทำผิด ยังผลให้มีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนจากข้าราชการในจังหวัดที่โยกย้ายไป ไม่ตั้งในจังหวัดที่เกิดเหตุ ทำให้การสอบสวนยุ่งยากล่าช้ามากขึ้น

จ. การขาดความรู้ด้านกฎหมายของ อ.ก.พ.จังหวัด ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติในการพิจารณาโทษทางวินัยไม่เพียงพอ ทำให้การพิจารณาระดับโทษไม่มีมาตรฐานถูกต้องตามที่ควรจะเป็น

ฉ. การไม่มีเวลาศึกษารายละเอียด ฝ่ายเลขานุการของ อ.ก.พ.จังหวัดส่งเรื่องให้อ.ก.พ.กระชั้นชิดกับวันที่จะมาประชุม ทำให้ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดไม่มีเวลาศึกษาเรื่องในรายละเอียดเท่าที่ควร

ช. การประชุมที่รวบรัด การประชุม อ.ก.พ.จังหวัดมักกระทำอย่างรวบรัด โดยใช้เวลาต่อจากการประชุมอื่น ทำให้อ.ก.พ.จังหวัดไม่มีโอกาสทำหน้าที่ได้เต็มที่

ปัญหาดังกล่าวมาทั้ง ๗ ข้อน่าจะมาจากสาเหตุสำคัญ ๆ คือ

๑. ในปัจจุบันผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญว่า อ.ก.พ.จังหวัดน่าจะเป็นองค์กรที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของจังหวัด

๒. ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดบางคนอาจ

ไม่สนใจที่จะเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลอย่างจริงจัง

๓. ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก และภารกิจของหัวหน้าส่วนราชการทำให้การนัดหมายประชุมกระทำได้ยากและล่าช้า

๑.๒.๔ ภูมิหลังของผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัด

ผลการศึกษาภูมิหลังในด้านการศึกษาและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้ที่เป็น อ.ก.พ.จังหวัด พบว่า

- ส่วนใหญ่จบปริญญาตรี และปริญญาโท โดยร้อยละ ๒๔.๓ จบรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารรัฐกิจ

- ร้อยละ ๕๔.๔ เคยศึกษาวิชาการบริหารงานบุคคลในขณะที่อยู่ในสถานศึกษา ร้อยละ ๔๔.๑ ไม่เคย (ที่เหลือไม่ตอบ)

- ร้อยละ ๖๐.๖ เคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการบริหารงานบุคคล ร้อยละ ๓๔.๕ ไม่เคย (ที่เหลือไม่ตอบ)

- ร้อยละ ๔๗.๕ เคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล ร้อยละ ๔๒.๔ ไม่เคย (ที่เหลือไม่ตอบ)

หากพิจารณาภูมิหลังของผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดในภาพรวมแล้ว แม้จะสรุปได้ว่าผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดที่เคยศึกษาวิชาการบริหารงานบุคคลในขณะที่อยู่ในสถานศึกษา เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จะมีจำนวนสูงกว่าผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดที่ไม่เคยศึกษา หรือฝึกอบรม

ในเรื่องดังกล่าวก็ตาม จำนวนผู้ที่ไม่เคยศึกษา  
วิชาการบริหารงานบุคคลขณะที่อยู่ในสถานศึกษา  
(ร้อยละ ๔๔.๑) ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมหลัก-  
สูตรด้านการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ ๓๔.๕)  
หรือไม่เคยได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับ  
ทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ  
๔๒.๔) ก็มีจำนวนที่ไม่อาจจะมองข้ามไปได้

**๑.๒.๕ วัฒนธรรมและค่านิยมของ  
สังคมข้าราชการ** ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญ  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ  
อ.ก.พ.จังหวัด ด้วยเหตุว่าการทำงานใน  
ระบบคณะกรรมการนั้น กรรมการแต่ละคน  
จะต้องพูดคุยอภิปราย ต้องช่วยกันระดม  
สมอง เพื่อให้การทำงานของแต่ละกรรมการ  
มีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกัน พฤติกรรม  
ของข้าราชการที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับ  
บัญชาที่เป็นไปตามครรลองแบบแผนของ  
วัฒนธรรมไทย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้-  
บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นความ  
สัมพันธ์ในแบบของผู้ใหญ่กับผู้ย่อย อิทธิพล  
ของค่านิยมดังกล่าวเป็นผลให้ข้าราชการ  
ชั้นผู้น้อยมักไม่กล้าแสดงความคิดเห็น  
เห็นขัดแย้งกับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ความคิด  
ริเริ่มหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จึงมักจะไม่ว  
เกิดจากข้าราชการชั้นผู้น้อย ในขณะที่ผู้ว่า  
ราชการจังหวัดซึ่งเป็นประธาน อ.ก.พ.จ้ง-  
หวัดมีตำแหน่งระดับ ๑๐ แต่หัวหน้าส่วน  
ราชการบางส่วนราชการมีตำแหน่งระดับ ๘  
หลายส่วนราชการมีตำแหน่งระดับ ๗ หรือ  
บางส่วนราชการหัวหน้าส่วนราชการยังเป็น  
ระดับ ๖ อยู่ก็มีนั่น **สิ่งที่ควรพิจารณาคือ หัว-**  
**หน้าส่วนราชการระดับ ๖ หรือ ๗ จะมีบทบาท**  
**ในการแสดงความคิดเห็นหรือความคิดเห็นนั้นจะ**  
**วารสารข้าราชการ ๔๘**

ได้รับการยอมรับมากน้อยเพียงใด

**๑.๒.๖ การจัดองค์การและวิธีการ  
ดำเนินงานของ อ.ก.พ. จังหวัดในปัจจุบัน**  
อ.ก.พ.จังหวัดดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ  
กรรมการประกอบด้วยผู้ว่าราชการจ้ง-  
หวัดเป็นประธาน รองผู้ว่าราชการจังหวัด  
ปลัดจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำ  
จังหวัด เป็นกรรมการ โดยมีหัวหน้าสำนัก-  
งานจังหวัดทำหน้าที่เลขานุการ จากการวิจัย  
พบว่า อ.ก.พ.จังหวัดหนึ่ง ๆ มีประมาณ  
๒๕-๓๐ คน ใช้วิธีการทำงานในรูปคณะ-  
กรรมการ มีลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ  
การประชุม ซึ่งถ้าคณะกรรมการไม่ค่อย  
อยากจะทำไม่วใครอยากจะทำอภิปราย ก็เป็น  
อุปสรรคอยู่มากในการทำงานประธานกรรม-  
การจึงเป็นบุคคลสำคัญอยู่มากเพราะต้องม  
ความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะอภิปราย  
สามารถควบคุมการประชุม สามารถสรุป  
ประเด็น ตลอดจนมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ  
กระตุ้นให้คณะกรรมการได้มีบทบาทในการ  
พูด การอภิปราย และประการสำคัญ ประ-  
ธานในที่ประชุมต้องไม่รวบรัด หรือนำเอา  
ความคิดของตนมาโน้มน้าวให้ที่ประชุม  
คล้อยตาม

เลขานุการที่ประชุมก็เป็นตัวจักรสำคัญ  
ในการทำงานของคณะกรรมการ เลขานุการ  
จะต้องเป็นผู้เตรียมเอกสารการประชุม การ  
จัดหาข้อมูลเพื่อช่วยในการวินิจฉัยของคณะ-  
กรรมการ จัดทำข้อมูลเสนอแนะทางเลือก  
ให้ที่ประชุมพิจารณา

จากผลการวิจัยในด้านการปฏิบัติงาน  
ของฝ่ายเลขานุการของ อ.ก.พ.จังหวัด  
(สำนักงานจังหวัด) ผู้เป็นอ.ก.พ.จังหวัด

ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ายัง *ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร* ซึ่งหากจะพิจารณากันอย่าง เป็นธรรมแล้ว จะเห็นได้ว่า สำนักงานจังหวัดเองก็มีภาระรับผิดชอบอื่น ๆ อีกหลาย ด้านโดยมีเจ้าหน้าที่อยู่จำนวนจำกัด อีกทั้ง ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคล ที่จะทำหน้าที่จัดหาข้อมูลเพื่อช่วยให้ การวินิจฉัยของคณะกรรมการเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ

ส่วนการที่ อ.ก.พ.จังหวัดในปัจจุบัน ประกอบด้วยกรรมการเป็นจำนวน ๒๕-๓๐ คน จัดเป็น *ปัญหาในเรื่องจำนวนคณะกรรมการ* เนื่องจากตามทฤษฎีของการทำงานใน ระบบคณะกรรมการได้ให้แนวทางว่า คณะ กรรมการประกอบด้วยสมาชิกตามความ จำเป็นจำนวนน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ เพราะยิ่งมากเท่าไรก็จะทำให้สิ้นเปลืองและ ยากแก่การตัดสินใจตกลงเท่านั้น ตามปกติ แล้ว ถ้าไม่จำเป็น ไม่ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยสมาชิกเกิน ๙ คน การที่ อ.ก.พ.จังหวัดประกอบด้วยสมาชิกถึงประ- มาณ ๓๐ คน จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่ คล่องตัวเท่าที่ควร

## **ส่วนที่ ๒ การกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคคล ไปสู่ส่วนภูมิภาค**

จากผลการวิจัยพบความคิดเห็นแตก- ต่างกันออกไปเป็น ๒ กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก หัวหน้าส่วนราชการระดับ กรม ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า *ยังไม่ควร* กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ ส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น

กลุ่มที่ ๒ อ.ก.พ.จังหวัดส่วนใหญ่ มี ความเห็นว่า *ควรจะมีการกระจายอำนาจการ บริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น* เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาสถานการณ์ใน ปัจจุบัน พบว่า

(๑) โครงสร้างอัตรากำลังในส่วนภูมิภาคได้ ขยายตัวขึ้นทั้งจำนวนและระดับตำแหน่ง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค นอก- จากจะมีจำนวนมากขึ้นแล้ว ยังมีระดับตำแหน่งสูงขึ้นด้วย การรวมอำนาจการบริหาร งานบุคคลไว้ที่ส่วนกลางจึงทำให้เกิดความ ไม่คล่องตัวและไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ส่วนภูมิภาค

(๒) หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของ แต่ละกรม แต่ละกระทรวงมีความแตกต่างกัน ข้าราชการมีแนวโน้มจะให้ความสำคัญกับการ ปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมมากกว่าของ จังหวัด ทำให้การบริหารงานของจังหวัด ขาดเอกภาพ

(๓) ข้าราชการในส่วนภูมิภาคไม่อุทิศตนให้ กับการพัฒนาความรู้ความสามารถและการปฏิบัติ งานเท่าที่ควร ในขณะที่ส่วนกลางไม่สามารถ ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในส่วน ภูมิภาคได้อย่างทั่วถึง

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ไปสู่จังหวัดเพิ่มขึ้น จึงเป็นสิ่งที่สอดคล้อง กับสภาพการณ์ในปัจจุบันอย่างไรก็ตาม ก็มีหลักที่ควรพิจารณาดังนี้

๑) บทบาทที่สำคัญของ อ.ก.พ.จังหวัด คือช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีมาตรฐาน และความเป็นธรรม มาตรฐานในที่นี้หมายถึง มาตรฐานระหว่างกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ดังนั้น เรื่องใดที่ *ต้องรักษาความเป็น*

**ธรรมและมาตรฐานของส่วนรวม** จึงควร  
กระจายอำนาจให้ อ.ก.พ.จังหวัดเป็นผู้  
ดำเนินการเพราะทำงานในระบบกรรมการ

๒) เรื่องใดที่**ต้องการความรวดเร็ว**  
เรื่องที่ไม่ต้องการให้ความลับรั่วไหลหรือ  
ป้องกันการปิดความรับผิดชอบ ควรกระจาย  
อำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด

ความเห็นที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับการ  
กระจายอำนาจ มีดังนี้

๒.๑ **การกระจายอำนาจให้ อ.ก.พ.  
จังหวัด** เมื่อประมวลความคิดเห็นของ  
อ.ก.พ.จังหวัดกับผู้บริหารส่วนราชการระดับ  
กรมในส่วนกลางเข้าด้วยกันแล้ว อาจสรุป  
ได้ว่าประชากรของการวิจัยส่วนใหญ่เห็น  
ด้วยกับการกระจายอำนาจการบริหารงาน  
บุคคลไปให้ อ.ก.พ.จังหวัดเพิ่มขึ้น โดยมี  
ความเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มบทบาทหน้าที่  
เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ อ.ก.พ.  
จังหวัด แบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

(๑) **ให้มีบทบาทหน้าที่เดิม แต่ขยาย  
อำนาจให้ครอบคลุมข้าราชการในระดับ  
ตำแหน่งสูงขึ้น** เช่น ให้มีอำนาจพิจารณา  
การลงโทษข้าราชการที่ทำผิดวินัยอย่างร้าย-  
แรง สำหรับผู้ที่สังกัดราชการบริหารส่วน  
ภูมิภาคในจังหวัดหรือตั้งแต่ระดับ ๖ ลงมา  
ที่ไม่ใช่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

(๒) **ให้มีการปรับปรุงให้ อ.ก.พ.  
จังหวัดมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน  
บุคคลด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมจากที่กำหนดไว้  
ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล-  
เรือนฉบับปัจจุบัน** เช่น ให้มีบทบาทหน้าที่  
ในการพิจารณาว่าเห็นสมควรความชอบ  
การให้ความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

การสับเปลี่ยนโยกย้ายข้าราชการภายในจ้ง-  
หวัด การพัฒนาข้าราชการ และการสอบ  
เป็นต้น

เมื่อผู้วิจัยพิจารณาถึงความเป็นไปได้  
โดยคำนึงถึงหลักการที่ว่า เรื่องที่ควรกระ-  
กระจายอำนาจให้ อ.ก.พ.จังหวัด (ซึ่งทำงานใน  
รูปคณะกรรมการ) ดำเนินการควรเป็นเรื่อง  
ที่เกี่ยวกับการรักษาความเป็นธรรมและ  
มาตรฐานของส่วนรวมแล้ว จะเห็นได้ว่า  
เรื่องดังกล่าวที่ อ.ก.พ.จังหวัดดำเนินการไปใน  
ขณะนี้ มีเพียงเรื่องการพิจารณาลงโทษข้าราชการ  
ที่กระทำผิดวินัยตั้งแต่ระดับ ๔ ลงไปเท่านั้น ยัง  
มีเรื่องที่ อ.ก.พ.สั่งลงโทษและอุทธรณ์ต่อผู้ว่า-  
ราชการจังหวัด ซึ่งควรจะต้องเป็นเรื่องของการ  
รักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานของส่วนรวม  
เช่นกัน

ส่วนเรื่องการสอบนั้นถึงแม้จะเป็นเรื่อง  
ของการรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐาน  
ของส่วนรวมทุกส่วนราชการ แต่เนื่องจาก  
มีความหลากหลายของสาขาต่าง ๆ และมี  
ทั้งเรื่องการสอบบรรจุเข้ารับราชการและ  
การสอบเลื่อนตำแหน่ง จึงเห็นว่า **ไม่ควร  
กระจายอำนาจให้ อ.ก.พ.จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการ  
ทั้งหมด แต่ควรจะมีกรมมอบอำนาจเป็น  
เรื่อง ๆ ไป**

สำหรับเรื่องการพิจารณาสับเปลี่ยน  
โยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง (การแต่งตั้ง)  
และการเลื่อนเงินเดือนของแต่ละส่วนราช-  
การ ซึ่งมีสายงานแตกต่างกันไป อ.ก.พ.  
จังหวัดแต่ละคนย่อมไม่สามารถจะรู้ราย-  
ละเอียดของแต่ละสายงานหรือของส่วน-  
ราชการอื่นได้ นอกจากนั้น ยังเป็นเรื่องที่  
ต้องการความรวดเร็ว เป็นความลับและเพื่อ

ป้องกันการปิดความรับผิดชอบ จึงน่าจะไม่ใช่เรื่องที่ควรกระจายอำนาจให้แก่ อ.ก.พ. จังหวัด

ส่วนเรื่องการฝึกอบรมนั้น อ.ก.พ.ทุกภาคมีความเห็นสอดคล้องกันว่า อ.ก.พ. จังหวัดควรมีหน้าที่ในเรื่องการพัฒนาข้าราชการโดยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาผู้บังคับบัญชาเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคน การที่จะให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด (อ.ก.พ.จังหวัด) ร่วมมือกันในการพัฒนาข้าราชการในจังหวัดจึงเป็นสิ่งที่สมควร จึงเห็นควรให้ อ.ก.พ.จังหวัดเป็นแกนกลางในเรื่องของการฝึกอบรมข้าราชการของจังหวัด โดยเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตรคัดเลือกผู้สมควร เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ

นอกจากนั้น อ.ก.พ.จังหวัดน่าจะมีความบทบาททั้งด้านการป้องกันการกระทำผิดและการลงโทษผู้กระทำผิดอันอาจจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดเห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงควรให้ อ.ก.พ.จังหวัดมีบทบาทในการส่งเสริมให้ข้าราชการในจังหวัดมีวินัยโดยสมัครใจ และมีบทบาทในการดูแลแนะนำ ชี้แจงให้ส่วนราชการต่าง ๆ สร้างบรรยากาศให้ข้าราชการรักษาวินัยตามที่กฎหมายกำหนด มากกว่าที่จะพิจารณาโทษเมื่อข้าราชการกระทำผิดวินัยแต่เพียงอย่างเดียว

๒.๒ การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่ม

ขึ้น เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบรรจุแต่งตั้ง การให้บำเหน็จ และการลงโทษข้าราชการในส่วนภูมิภาคให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มขึ้น มีความเห็นแบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย

ก. ฝ่าย อ.ก.พ.จังหวัด ผู้เป็น อ.ก.พ.จังหวัดส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับการที่จะกระจายอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ให้มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องการบรรจุ แต่งตั้งการให้บำเหน็จความดีความชอบและการลงโทษข้าราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น โดยให้ครอบคลุมข้าราชการระดับ ๖ ลงมา เหมือนกันทุกส่วนราชการ เพื่อความเป็นธรรมเป็นมาตรฐานเดียวกัน และเป็นการแบ่งเบาภาระของส่วนกลาง และทำให้การบริหารงานบุคคลคล่องตัวดีขึ้น และเพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบของผู้ว่าราชการจังหวัด

ข. ฝ่ายหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมส่วนใหญ่ ร้อยละ ๖๕ ยังไม่เห็นด้วยที่จะกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด โดยมีเหตุผลว่า หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งเป็นผู้รับนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติ บางคนยังเป็นระดับ ๖ อยู่ ถ้ากระจายอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดถึงระดับ ๖ ส่วนกลางอาจไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่ง ส่วนราชการยังไม่เชื่อมั่นในตัวบุคคลที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดว่าจะสามารถให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการได้อย่างเพียงพอ

เรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้สร้างกลไกในการพิจารณา

ความเหมาะสมและคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา โดยหนังสือเวียน ๗/๒๕๓๓ และได้กำหนดกลไกในการให้บำเหน็จตามหนังสือเวียนที่ ๗/๒๕๓๐ โดยกำหนดแบบและวิธีประเมินผลการปฏิบัติเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งน่าจะเป็นเครื่องมือในการใช้ดุลยพินิจของผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดได้ จึงน่าจะกระจายอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดให้ดำเนินการในด้านการบรรจุแต่งตั้งการให้บำเหน็จความชอบและการลงโทษข้าราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคได้ถึงระดับ ๖ หากเห็นว่าหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งเป็นผู้รับนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติบางคน ยังเป็นข้าราชการระดับ ๖ อยู่แล้วทำให้การกระจายอำนาจการบรรจุแต่งตั้ง การให้บำเหน็จและการลงโทษข้าราชการในส่วนภูมิภาคให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดครอบคลุมถึงข้าราชการระดับ ๖ นั้น มีผลทำให้ส่วนกลางไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกระจายอำนาจดังกล่าวโดยให้ยกเว้นข้าราชการระดับ ๖ ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

### **ส่วนที่ ๓ การเตรียมการเพื่อการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น**

ถึงแม้ว่าผู้บริหารระดับกรมจากส่วนกลางส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่ายังไม่ควรกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น แต่จากการที่รัฐบาล

มุ่งขยายความเจริญและมุ่งนำการพัฒนาให้เกิดขึ้นในส่วนภูมิภาค จึงแน่นอนว่า จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคคงจะต้องเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ จึงมีแนวโน้มว่าจะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคมากยิ่งขึ้น การเตรียมการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่ง จากผลการวิจัยพบว่า *ควรจะได้มีการเตรียมการหลายประการ ทั้งฝ่ายผู้ให้และผู้รับ* ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไปในหัวข้อ ๕ (ข้อเสนอ)

### **ส่วนที่ ๔ ข้อเสนอแนะของ อ.ก.พ. จังหวัด**

จากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาการบริหารงานบุคคลในส่วนภูมิภาคไม่น้อย ดังนี้

*ความเห็นของส่วนหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ร้อยละ ๗๐* แจ้งว่าประสบปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยปัญหาที่สำคัญประการแรกคือความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในส่วนภูมิภาคไม่เพียงพอ

*ความเห็นของผู้เป็น อ.ก.พ. ร้อยละ ๖๓.๖* มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลในส่วนภูมิภาค เกิดขึ้นจากการที่ข้าราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ถึงแม้จากผลการวิจัยพบว่างานที่ อ.ก.พ.จังหวัดส่วนมากดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีประการเดียว คือ การพิจารณาลงโทษข้าราชการตั้งแต่ระดับ 4 ลงมา กรณีที่กระทำ



ความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง แต่ก็ยังมีปัญหาในการดำเนินการอยู่ไม่น้อย ได้แก่ ปัญหาที่สำคัญในการดำเนินการของคณะกรรมการสอบสวน และ อ.ก.พ.ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ไม่แม่นยำในเรื่องกฎหมาย ไม่มีทักษะในการสอบสวน ทำให้การพิจารณาลงโทษข้าราชการไม่ถูกต้องตามที่ควรจะเป็นประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งฝ่ายเลขานุการของ อ.ก.พ.จังหวัดยังมีข้อจำกัดเรื่องอัตราค่าจ้าง และความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตลอดจนกฎ ระเบียบและทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

นอกจากนั้น ร้อยละ ๕๔.๔ ของ อ.ก.พ.จังหวัด ยังเห็นว่ากระทรวงและกรมต่าง ๆ มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ทำให้เกิดความลักลั่นไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงมีข้อเสนอแนะของ อ.ก.พ.จังหวัดที่สอดคล้องกันทั้ง ๔ ภาค คือ เห็นควรให้สำนักงาน ก.พ.จัดเจ้าหน้าที่หรือผู้แทนมาประจำที่จังหวัด เพื่อให้คำปรึกษาในด้านการบริหารงานบุคคล ขอให้สำนักงาน ก.พ.ส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำชี้แจงเรื่องกฎระเบียบและทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นระยะ ๆ หรือขอให้มีการจัดตั้งสำนักงาน ก.พ.ภาค หรือสำนักงาน ก.พ.จังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากความไม่พร้อมของ อ.ก.พ.จังหวัด และเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของจังหวัด ตลอดจนจนความไม่มีมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลของแต่ละจังหวัด ทำให้การดำเนินการบริหารงาน

บุคคลของจังหวัดมีปัญหา จึงต้องการให้หน่วยงานกลางเป็นผู้ช่วยดำเนินการให้สรุปข้อเสนอมีดังนี้

(๑) ให้ส่งเจ้าหน้าที่ ก.พ.ไปให้ความรู้แก่ทางจังหวัดเป็นระยะ ๆ หรือ

(๒) ให้มีเจ้าหน้าที่ ก.พ.ประจำอยู่ตามจังหวัด หรือ

(๓) ให้มีสำนักงาน ก.พ.ภาค หรือสำนักงาน ก.พ.จังหวัด

## ส่วนที่ ๕ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยประกอบกับการอภิปรายผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๑ การกระจายอำนาจ ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยกระจายอำนาจในการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมถึงข้าราชการระดับ ๖ ให้แก่ อ.ก.พ.จังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัด

๕.๒ การเตรียมการเพื่อการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด ปัญหาการบริหารงานบุคคลในส่วนภูมิภาค และเพื่อเตรียมการในการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น ควรดำเนินการดังนี้

(๑) การวางหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล ก.พ.ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลจะต้องสร้างหลักเกณฑ์ และวางแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้จังหวัดต่าง ๆ ถือปฏิบัติไปในแนวเดียว

กัน

(๒) **จัดทำคู่มือทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล** สำนักงาน ก.พ.จะต้องจัดทำคู่มือทางปฏิบัติให้ชัดเจน มีรายละเอียดทุกขั้นตอนเพื่อให้ทางจังหวัดถือปฏิบัติโดยทั่วถึงกัน

(๓) **การพัฒนาผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค** ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล กฎ ระเบียบ ตลอดจนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการในส่วนกลาง คือ หน่วยการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ และข้าราชการในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะ อ.ก.พ.จังหวัด เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของจังหวัด ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่จะมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวนข้าราชการที่ทำผิดวินัย เป็นต้น การให้ควมรู้ดังกล่าวอาจจะต้องดำเนินการโดยการฝึกอบรม สัมมนา ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(๔) **การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายเลขานุการของ อ.ก.พ.จังหวัด หรือหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของจังหวัด** คือสำนักงานจังหวัด นอกจากจะให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลดังกล่าวในข้อ ๓ แล้วการจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของจังหวัด และการจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานก็เป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่ง โดยจะต้องเริ่มจากการสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล

วารสารข้าราชการ ๕๔

การพัฒนาให้รู้งาน และการรักษาไว้ให้อยู่ปฏิบัติงานในจังหวัดนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยวิธีหนึ่งที่จะทำได้ คือ การกำหนดให้มีทางก้าวหน้าสำหรับข้าราชการในส่วนภูมิภาคพอสมควร


(๕) **จัดสัมมนาหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด** เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญของ อ.ก.พ.จังหวัด ในฐานะองค์กรสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานราชการของจังหวัด และเพื่อให้ผู้บริหารงานจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีโอกาสปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ตลอดจนสร้างแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

(๖) **ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการกระจายอำนาจ** ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจให้แก่ อ.ก.พ.จังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มขึ้น วางระเบียบปฏิบัติเรื่องการส่งวารสารการประชุม โดยกำหนดว่าจะต้องส่งล่วงหน้าเป็นเวลานานเท่าใด

(๗) **วางระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน** การติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องกำหนดระบบการบริหารงาน ระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติที่มีมาตรฐานและเป็นไปในแนวเดียวกัน

(๘) **จัดให้มี “ก.พ.สัญจร”** จัดเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ออกไปรับฟัง

ปัญหา แนะนำ ชี้แจง และเผยแพร่ความรู้  
เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล กฎ ระเบียบ  
ตลอดจนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน  
บุคคลเป็นครั้งคราว โดยอาจจะแบ่งเป็นสาย

ไปตามจังหวัดต่าง ๆ แต่ละภาคเป็นระยะ ๆ  
หรือที่เรียกว่า “ก.พ.สัญจร” วิธีนี้น่าจะช่วย  
ให้การบริหารงานบุคคลในส่วนภูมิภาคมี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 



**ทิพยประกันภัย**  
**บริษัทดีเด่นแห่งปี**  
**ประจำปี 2533**  
**รับประกันวินาศภัยทุกประเภท**



**บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด**

85/1 ถนนพระราม 9 เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ : 2480059 (อัตโนมัติ 50 เลขหมาย)

โทรพิมพ์ : 21069 DHIPAYA TH. 21535 DHIPAYA TH. โทรสาร : (662) 2487849, 2487850

# อักษรศิลป์ ฉบับจักษุเวลา

## สวัสดิ์ค่ะ

คำศัพท์ครั้งนี้ส่วนใหญ่จะเป็นคำทั่วไป แต่อาจมีคำค่อนข้างยากอยู่ ๒-๓ คำ ซึ่งหากท่านค่อย ๆ ถอดสลักคำง่าย ๆ จนหมดแล้ว ก็จะได้ศัพท์คำยากโดยอัตโนมัติ *ติคัก* อย่างไม่รู้พลิกหาคำตอบ ได้ท้ายเล่มนะคะ

ปิ๊ง

### อ่านตามแนวตั้ง

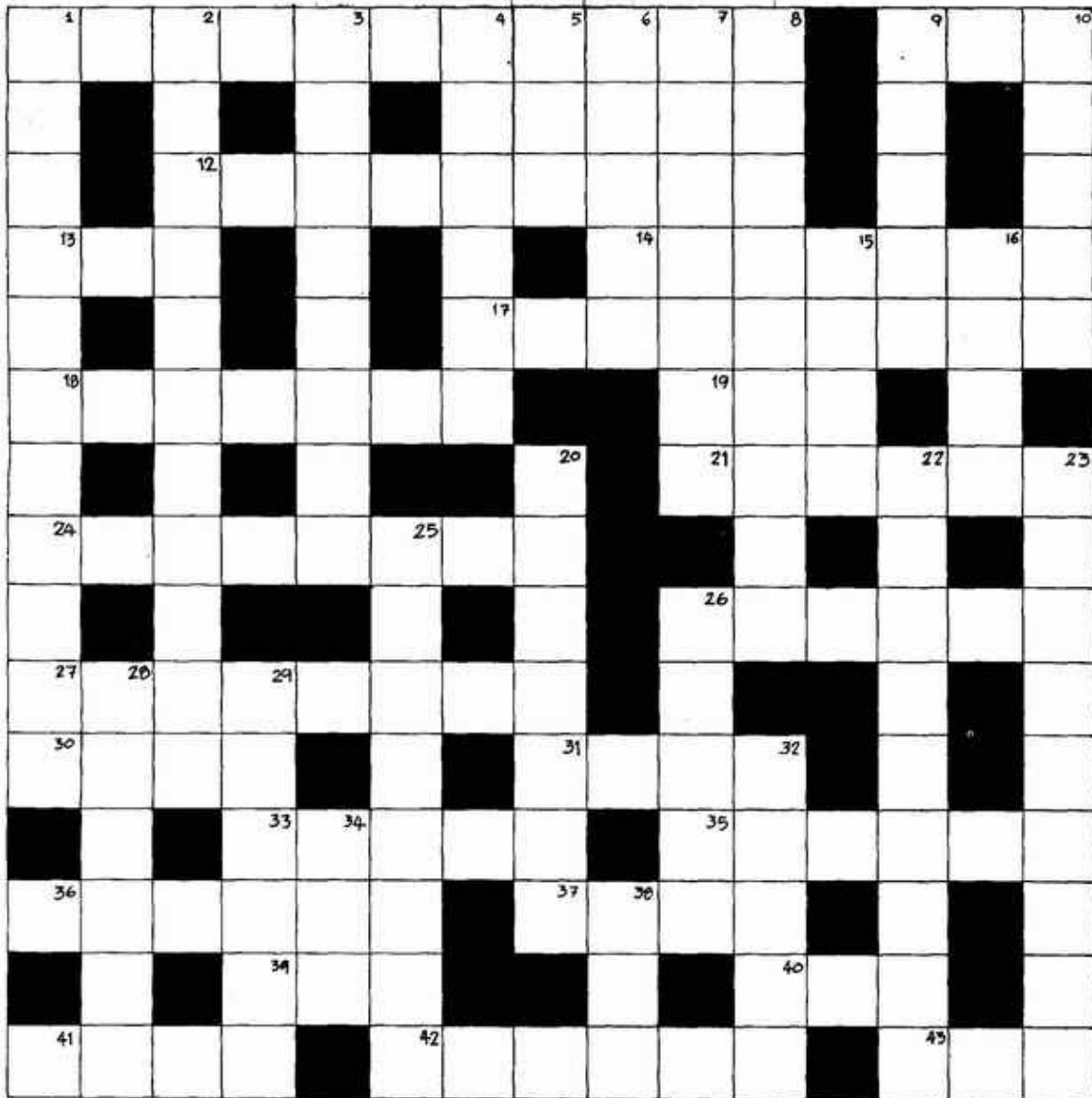
๑. สถาบัน
๒. การนิคยา
๓. กว่าบาตร
๔. พวกปัญญาธิม
๕. พระเจ้า
๖. รับทราบ
๗. บาทะชัก (*adj*)
๘. สิ่งจำเป็นสำหรับตึกสูง ๆ
๙. แด้มีสี
๑๐. นักหนังสือพิมพ์ ส้อมวลชน
๑๕. ช่วงเวลา อายุ
๑๖. นกอินทรีทะเล
๒๐. การคบอย่างรุนแรงในกีฬาเทนนิส
๒๒. นักวิทยาศาสตร์

วารสารข้าราชการ ๕๖

๒๓. ระบบอาวุโส
๒๕. คิคเครื่อง สตาร์ทเครื่อง
๒๖. เตรียมพร้อม คั้นตัว
๒๘. รอยบนพื้นดินที่เกิดจากการตีกอล์ฟ
๒๙. การนำมาใช้ใหม่
๓๒. สัญญาเช่า
๓๔. จับผิด
๓๘. ภาษีมูลค่า..

### อ่านตามแนวนอน

๑. สืบสวน สอบสวน
๕. รางวัลสำหรับบริการที่ดี
๑๑. เคื้อย แกน
๑๒. บุคคลผู้ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงตำแหน่ง



คุณเฉลยหน้า ๑๑

- ๑๓. กระตุก เสียงนาฬิกาเดิน
- ๑๔. ลูกกลม ถ้างผลาญ
- ๑๗. ้วยุ่น
- ๑๘. ต่อมในคอ ใช้ต้านทานเชื้อโรค
- ๑๙. กินข้าว กินปลาแล้ว
- ๒๑. ของหาย พ่ายแพ้
- ๒๔. ธาตุชนิดหนึ่ง สัญลักษณ์ Ti
- ๒๖. มอบหมาย
- ๒๗. สิ่งก่อสร้างกลืน
- ๓๐. เลขที่คนไทยนิยม

- ๓๑. สั้นรองเท้า
- ๓๓. แก้วเชือก
- ๓๔. ผู้เช่า
- ๓๖. ผู้ที่ทำงานหรือรับราชการไม่รุ่งเรือง
- ๓๗. ข้อมูลดิบ
- ๓๙. การเห็นแก่ตัว อคติ
- ๔๐. สัญญาขอความช่วยเหลือ
- ๔๑. ของใช้แล้ว
- ๔๒. บะหมี่
- ๔๓. ความพยายาม



# จะทำอย่างไร กับนายไม่เก่ง?

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์

เมื่อเรียนหนังสือ ใคร ๆ ก็อยากจะเรียนกับครูเก่ง พอเข้าทำงานก็หวังว่า จะมีหัวหน้า หรือมีนายที่เก่ง เพราะจะได้มีโอกาสถ่ายทอดเอาความเก่งทั้งหลายทั้งปวงมาไว้บ้าง แต่ถ้าชีวิตนี้เลือกไม่ได้ เจอนายที่เราไม่เชื่อถือ ทั้งความรู้ ความสามารถ และสติปัญญา ก็จะทำให้ตัวเราทั้งผิดหวัง ขมขื่น เสียขวัญ เสียกำลังใจ เสียเวลา เป็นอุปสรรคต่อการที่จะพัฒนาตัวเอง ดูราวกับว่า ชีวิตทั้งชีวิต ขึ้นอยู่กับนายคนเดียววันแหละ!

แล้วจะมีทางแก้ไขอะไรหรือไม่ คำตอบ ก็แน่นอนว่า “มี”

แนวทางแก้ปัญหา *เริ่มแรก* ก็คือ ต้องตรวจสอบ *I.Q.* ของนายเสียก่อน (ไม่ใช่เอาข้อสอบไปให้นายทำนะ ต้องทดสอบด้วยตัวท่านเอง) ทดสอบแล้ว ผลที่ออกมา นายอาจจะไม่สมองแปบอย่างที่เราคิดก็ได้ บางทีความผิดพลาดอาจจะด้วยเหตุผลบางอย่าง บางเรื่องเขาอาจจะไม่เก่งหรือไม่มี ความชำนาญ แต่ส่วนใหญ่แล้วเขาจะทำได้ดีมาก ๆ แต่ก็ไม่น่าอึกเหมือนกัน ทดสอบแล้ว ผลอาจจะออกมาว่า นายไม่เก่งจริง ๆ ก็ได้

ลองตรวจสอบดูลักษณะของนายท่านว่า เป็นอย่างไร แล้วก็ลองทดสอบ *I.Q.* ดู ถ้ารู้แน่ว่าเขาเป็นคนประเภทไหนแล้ว ท่านก็สามารถหาวิธีที่จะแก้ไขให้สถานการณ์การทำงานนั้นดีขึ้นได้

**นายมีกี่ประเภท?**

วารสารข้าราชการ ๕๕

## ประเภทที่ 1 นายสุดกระฉอก

หน่วยงานยุ่งเหยิงวุ่นวายไปหมด งานก็ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะนายไม่ช่วยดูแลเลย ทำไมถึงได้กระฉอกอย่างนั้น?

อาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารระดับสูง ต้องการวัดความสามารถของนายท่านในการบริหารหน่วยงาน หรือ ไม่นายก็อาจเห็นว่าการไป *ได้สวย* เพราะมีคนอย่างท่านมาช่วยทำงาน จึงไม่ต้องเข้าไปดูแลอะไรมาก

### กลยุทธ์ของท่าน

ถ้าเป็นที่รู้กันดีว่าหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ ก็อย่าพยายามทำตัวเป็นคนสมบูรณ์แบบจนเกินไปนัก ต้องยอมรับความจริงว่านายเขาเป็นคนรับผิดชอบหน่วยงาน ไม่ใช่ท่าน แต่ท่านจะต้องทำตัวเป็นคนขยันอยู่ตลอดเวลา และส่งรายงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้นายเห็นว่าท่านให้ความร่วมมือและไม่ได้เป็นปฏิปักษ์ต่อเขา

และควรเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดี ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น

## ประเภทที่ 2 นายไม่ยอมเปิดไฟเขียว

ไม่เข้าใจเลยว่า ทำไมนายถึงได้โง่งงว่า ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่ดี ๆ ของเรา? อาจเป็นได้ว่านายเคยได้ยินได้ฟังเกี่ยวกับความคิดเหล่านี้มาบ้าง และความคิดบางอย่าง ก็ได้นำมาทดลองทำแล้ว หรืออาจเป็นได้ว่าท่านไม่ได้คิดเรื่องเหล่านั้นอย่างละเอียดรอบคอบ เพราะไม่มีเวลาหรืองบประมาณพอ ถ้าเป็นอย่างนั้นทำไมนายไม่บอกตรง ๆ ก็อาจเป็นได้อีกว่า นายไม่อยากจะเถียงกับคนซึ่งยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงานดีพอ

### กลยุทธ์ของท่าน

เก็บความคิดดี ๆ ของท่านไว้ก่อน อนาคตว่าจะแน่ใจว่าข้อเสนอของท่านไม่เคยมีใครคิดมาก่อน และจะใช้ได้ผลจริง ๆ

## ประเภทที่ 3 นายชอบขวางลำ

ท่านอาจจะจัดระบบการทำงานให้ดี แต่นายก็ไม่ยอมให้ท่านปรึกษาหารือกับคนที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม ตัวอย่างเช่น ท่านต้องการทำงานร่วมกับหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานนั้นเป็นคู่แข่งกับนายท่าน การที่นายขัดขวางอาจเป็นได้ว่า ถ้าท่านเสนออะไรไปหน่วยงานนั้นอาจไม่เอาด้วยหรือไม่ นายก็อาจจะไม่ยอมให้อีกฝ่ายที่

เป็นคู่แข่งชนะได้เครดิตจากผลงานของท่าน

### กลยุทธ์ของท่าน

ต้องล้มเลิกความคิดที่จะไปทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น, คิดเสียว่าอนาคตเราขึ้นกับความสำเร็จของนาย เพราะนายข่อมมีเป้าหมายที่เหนือกว่า

## ประเภทที่ 4 นายตัดสินใจ“ไม่มีเหตุผล”

หลังจากการศึกษาวิจัยหลายครั้งหลายหน ท่านก็เสนอขอให้คุณ ก. ทำงานโครงการ...กับท่าน แต่นายกลับไปเลือกคุณ ข. ไหนจะเสียเวลา เสียเงินในการทำวิจัย ไหนจะปวดสมองเพราะต้องทำงานกับคนที่ไม่ได้เรื่อง ไม่เข้าใจเลยว่า ทำไมนายถึงได้ตัดสินใจโง่ง ๆ อย่างนั้น?

ในสถานการณ์เช่นนี้ มักจะมีเหตุผลเบื้องหลังสัก ๆ ที่เราไม่รู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณ ข. กับนาย เช่น เขาอาจจะตีกอล์ฟด้วยกัน อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานแบบเครือข่าย ถ้าเป็นอย่างนี้ก็มีทางแก้ไข

### กลยุทธ์ของท่าน

ถ้าท่านเข้าใจสถานการณ์ที่ว่าเป็น ท่านจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคุณ ข. เข้าไว้ และพยายามที่จะให้เขาทำในสิ่งที่ประโยชน์กับงานของท่าน



## ประเภทที่ 5 นายชอบคนทำงาน ไม่เก่ง

ท่านพยายามทุกวิถีทางที่จะให้นายไปเล่นที่หมดไฟ และสร้างความยุ่งยากให้กับทุกคนออกไปเสียจากหน่วยงาน แต่นายไม่สนใจ และยังเก็บเจ้านั่นไว้อยู่ให้รุกรอกตาอีก

เหตุผลเบื้องหลังนะหรือ ก็นายเขาไม่มีทางเลือก เพราะเมื่อ 20 ปีก่อน ไม้แก่คั้นนี้เป็นคนช่วยนายให้ก่อตั้งงานนี้ขึ้นมา ก็ถึงคราวที่บุญคุณต้องทดแทน

### กลยุทธ์ของท่าน

ยอมรับความจริงเกี่ยวกับไม้แก่คั้นนั้น ซึ่งดูแล้วไม่ยุติธรรมเลย แต่จะทำได้ในเมื่อการเมืองในหน่วยงานมันมีอยู่ และถ้าจำเป็นจะต้องให้พ่อเจ้าประคุณคนนั้นทำงานละก็เตรียมใจไว้ได้เลยว่า อาจต้องหากคนอื่นแทนหรือไม่ก็ทำเองเสียให้หมดเรื่องหมดราวไป



## ประเภทที่ 6 นายไม่มีทิศทางลม

นายคนนี้ ไม่เคยเข้าใจเลยว่า ท่านทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร ท่านพยายามทำตามความต้องการของนาย แต่คำแนะนำวารสารข้าราชการ ๖๐

ที่นายให้แต่ละอย่างปฏิบัติไม่ได้เลย ที่นี้ท่านก็เป็นขงโง่ละ ท้อแท้ ผิดหวัง เสียเวลา เวลา แล้วก็มานั่งคิดว่า คนนี้เง่าอย่างงั้นมาทำงานในตำแหน่งสำคัญอย่างงี้ได้ยังไงกัน?

นายมีงานหลายด้าน เขาอาจจะไม่มีความสามารถทำงานส่วนใหญ่ แต่ถ้าสิ่งที่เขาทำได้นั้น เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร เช่น เป็นนักต่อรองที่เก่งฉกาจหรือหาทุนเก่ง ก็ถือได้ว่าเขามีคุณค่าต่อองค์กร

### กลยุทธ์ของท่าน

ไม่ต้องพยายามที่จะขอทิศทาง หรือคำแนะนำจากนายเพราะนายไม่มีให้ แต่อาจขอจากคนอื่น เช่น เพื่อนฝูง นอกจากนั้น การสัมภาษณ์ หนังสือคู่มือต่าง ๆ จะช่วยท่านในการทำงานได้มาก

## ประเภทที่ 7 นายยึดติด

ท่านต้องทำตามที่นายต้องการทุกอย่าง แม้ว่าท่านจะพยายามอธิบายวิธีการที่ดีกว่า แต่นายไม่พยายามเข้าใจเลย

เหตุที่เป็นอย่างนี้เพราะนายรู้ว่าวิธีการของนายได้ผล นายมีความเชื่อมั่นในวิธีการที่ได้พิสูจน์ว่าเป็นผลดีมาแล้ว เพราะฉะนั้นนายไม่กล้าเสี่ยงกับสิ่งที่ยังไม่เห็นผลหรือ

### กลยุทธ์ของท่าน

ท่านต้องใช้เวลาสักหน่อยในการทำให้นายเชื่อถือท่าน ตอนแรกก็ทำอย่างที่นายต้องการก่อน เมื่อนายวางใจแล้ว ท่านก็ค่อย ๆ ขยายความคิดใหม่อย่างช้า ๆ อย่างเพิงฮวบฮาบ ก็อาจจะเบี่ยงเบนจากแนวของ



นายไปทีละเล็กละน้อย และเล่าให้นายฟังเรื่อย ๆ เกี่ยวกับรายละเอียด ทำงานใกล้ชิดกับนาย เพราะตามหลักจิตวิทยา นายคงไม่ปล่อยให้ท่านทำอะไรไปตามลำพังจนกว่าจะแน่ใจว่าท่านคิดอย่างเดียวกับนาย แนวทางของท่านอาจจะดีกว่าของนายจริง ๆ แต่ท่านไม่มีโอกาสที่จะได้ทำหรอก ถ้าไม่เข้ากับนายให้ได้เสียก่อน

### ประเภทที่ ๘ นายชอบคบคนโง่

วัน ๆ นายใช้เวลาพูดคุยหยอกล้อกับคนที่ทำงานไม่เอาไหน และคนพวกนี้จะได้ทั้งยศ คน เงิน และทรัพยากรตามที่ต้องการ ในขณะที่คนขยันและเอาการเอางาน ไม่ได้ในสิ่งเหล่านี้ เพราะอะไร?

เป็นไปได้ว่า นายอาจต้องการเสริม ego ให้กับตนเองและคนที่ไม่ทำงานทั้งหลาย มีเวลาพอที่จะรับฟังนายคุยโม้เรื่องโง่ ๆ ไร้สาระ แต่น่าสงสัยว่า แล้วนายจะอยู่รอดได้ยังไงถ้ามีแต่ใช้เวลาของตนเองและผู้อื่นโดยเปล่าประโยชน์? เขาอาจจะเป็นคนติดต่อกับหน่วยงานรัฐบาลที่กำหนดแนวทางในการดำเนินกิจการอุตสาหกรรม (กรณีทำธุรกิจ) เขาเป็นผู้เริ่มนำธุรกิจนี้เข้ามาหรือเขาเข้าได้ดีกับทีมผู้บริหารที่แข็งแกร่ง ถ้าท่านรู้ว่าเขามีความสามารถฉลาดหลักแหลมในด้านใดเป็นพิเศษแล้ว ท่านก็สามารถหาวิธีที่จะทำงานกับเขาได้

กลยุทธ์ของท่าน

ต้องยอมรับความจริง นายพวกนี้ต้องการเพิ่ม ego ให้กับตนเอง ถ้าจะทำงาน

ให้ได้ดี ต้องพยายามเข้ากับนายให้ได้ ขอมรับเขาและถ้าท่านเลิกครหาเห็นว่า นาย “โง่” ละก็ ท่านมีทางที่จะเข้าใจนายและทำงานร่วมกับนายได้



### ประเภทที่ ๙ นายไม่แก้งโง่ (คือโง่จริง ๆ)

หลังจากที่ศึกษานายทุกแง่มุมแล้วก็ไม่ปรากฏว่านายมีความเก่งที่ซ่อนอยู่เลย ความชำนาญพิเศษอะไรก็ไม่มี นอกจากนั้นยังไม่พยายามเรียนรู้งานอีกต่างหาก การตัดสินใจหรือการพิจารณาอะไรก็ไม่เข้าท่า ท่านจะอย่างไร จะออกจากงาน? หรือไปหานายที่เหนือกว่าเขา เล่าความจริงให้ฟัง

ขอยกตัวอย่างให้ฟังเรื่องหนึ่ง ก็คุณ ก. อีกนั่นแหละได้นายใหม่ชื่อคุณ ข. ซึ่งพอเริ่มทำงานก็ทำอะไรผิด ๆ อยู่เรื่อย และชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับทุกเรื่อง การตัดสินใจทั้งทางด้านบริหารและวิชาการก็ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถอย่างผิวเผิน ไม่เคยสนใจเกี่ยวกับความสามารถของลูกทีม ทำให้ลูกน้องที่ทำงานด้วยไม่ชอบ และพยายามจะกำจัดคุณ ข. ผลนะหรือ พวกลูกน้องได้รับบทเรียนที่เข้มข้น คุณ ข. มา



เหนือชั้นกว่า เพราะวิธีที่จะกำจัดลูกน้องที่เป็นศัตรูของเขา ทีละคน ทีละคน...!

ตรงข้ามกับคุณ ก. ซึ่งเห็นว่าวิธีการต่อต้านคุณ ข. ในขณะนั้นไม่เหมาะสม เพราะเข้าใจการเมืองดีว่า การที่นายใหญ่ให้คุณ ข. มาเป็นหัวหน้าก็เพราะต้องการให้งานเป็นผลสำเร็จ ฉะนั้นจึงต้องใช้วิธีที่ให้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน ซึ่งก็เป็นการชากพอสมควรที่ต้องนั่งทนดูเหตุการณ์ที่เลวร้ายลงไปเรื่อย ๆ เพราะยังงี้ก็เปลี่ยนวิธีการของคุณ ข. ไม่ได้ ปรากฏว่า 8 เดือนหลังจากนั้นคุณ ข. ถูกไล่ออก และคุณ ก. ก็ได้กลับไปรับผิดชอบงานเดิมอย่างเต็มที่ โดยมีงานพิเศษน่าสนใจนอกเหนือจากที่เคยทำเพิ่มขึ้นมาด้วย

กลยุทธ์ของท่าน

ถ้าเจอนายประเภทนี้ละก็ ท่านควรจะหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผยที่จะทำให้ท่านถูกไล่ออกได้ ถ้าท่านมีนายที่ไม่เก่งจริง ๆ ท่านก็จงอยู่เฉย ปล่อยให้นายเดินหน้าทำงานผิดพลาดอยู่เรื่อย ๆ ไม่ช้าก็อาจจะถูกไล่ออกไปเอง หรือไม่ก็ถูกย้ายไปอยู่ที่อื่น

วารสารข้าราชการ ๖๒

ที่จริงแล้ว การที่นายไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ทำให้เราได้มีโอกาสทำงานอย่างที่เราต้องการได้ และอาจเป็นไปได้ว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงจะมองเห็นความบกพร่องของนายอย่างที่เราเห็น แต่ถ้าฝ่ายบริหารมองไม่เห็น ท่านก็ต้องพยายามทำงานให้ดีขึ้น และแสวงหาโอกาสที่จะใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานไม่ช้าก็เร็ว นายซึ่งอาจถูกมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ ไม่เหมาะสมกับงาน อาจถูกไล่ออก หรือเปลี่ยนตำแหน่งใหม่

ถึงขณะนี้ท่านพอจะจัดประเภทนายท่านได้หรือยังว่า อยู่ในประเภทใด? เมื่อแน่ใจแล้ว ก็ลองวัด *I.Q.* ของนายดูว่า นายมี *I.Q.* เท่าไรกันแน่



## วิธีทดสอบ I.Q. นาย

ให้ใช้วิธีทดสอบ 12 ข้อ ต่อไปนี้กับ นาย เพื่อให้แม่ใจนาย “ไม่ฉลาด” จริงหรือไม่

1. นายเขาแม่ใจใหม่ว่าเขาเข้าถึงหรือ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีอำนาจอย่างแท้จริง ในองค์กร?

2. นายเป็นมิตรที่ดีกับคนทุกระดับ และ ขอความช่วยเหลือจากคนอื่นเป็นบางครั้งเพื่อให้ งานสำเร็จหรือไม่?

3. เขาได้หน้า เมื่อท่าน รวมทั้งคนอื่น ๆ ทำงาน ได้ผลดีหรือไม่?

4. เขาทำงานให้นาย (เหนือเขาขึ้นไป) เพื่อให้ นายเด่นดังหรือไม่?

5. ท่านรู้ว่า ท่านสามารถออกแบบ ผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่านาย แต่เวลา นี้ ผลิตภัณฑ์ ที่ “ห่วย ๆ” ของนายกำลังวางขายอยู่หรือเปล่า?

6. นายทำเงินหรือทำชื่อเสียงให้กับ

หน่วยงาน หรือองค์กรหรือไม่?

7. นายเป็นคนมีทักษะ ความสามารถ พิเศษ (เช่น ในด้านการเจรจาต่อรอง) ซึ่งทำให้ เขาเป็นคนมีคุณค่าหรือไม่?

8. นายยอมให้ท่านทำงานอย่างเต็มที่ หรือ ไม่?

9. นายจ้างคนฉลาด คนเก่ง คนขยัน เข้ามาทำงานหรือไม่?

10. นายจ้างคนทำงานเก่งมาเพื่อทดแทน ความไม่เก่งของตัวเองใช่หรือไม่?

11. นายเป็นคนไม่มีวัฒนธรรม ไม่มีการ ศึกษา ไม่มีรสนิยม มีความคิดแคบ แต่ก็สามารถ ทำงานให้สำเร็จได้ ใช่หรือไม่?

12. นายเป็นลูกเขยนายใหญ่หรือเปล่า?

วิธีให้คะแนน ตามตำราฝรั่งเขาบอกว่า ให้ 17 คะแนน สำหรับคำตอบ “ใช่” แต่ละคำตอบ ถ้านายได้คะแนน 136 (8 ข้อ จาก 12 ข้อ) หรือมากกว่านั้น ก็แสดงว่า นายเป็นคน “ฉลาดมาก” จะสามารถเอาตัวรอดและอยู่ในตำแหน่งได้อีกนาน เพราะ ฉะนั้นท่านจะต้องหาวิธีที่จะทำงานกับเขา ให้ได้ ตามกลยุทธ์ที่ได้บอกไปแล้ว แต่จะ ได้ผลหรือไม่ ไม่การันตี ทั้งนี้ผู้เขียนอยาก ขอเพิ่มเติมให้เข้ากับระบบของไทยว่า ถ้านายได้คะแนน 102 (6 ข้อ) ก็น่าจะเชื่อได้

ว่า นายยังมีความฉลาดอยู่ แต่ถ้าต่ำกว่านั้น ก็ไม่น่าอยู่เป็นนายเราหรอก

สรุป นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า นาย มีหลายประเภท เราต้องวิเคราะห์นายให้ ออกเสียก่อนว่า นายเป็นคนอย่างไร ใฝ่จริงหรือไม่ เพราะที่เราคิดว่าเขาไม่เก่งนั้น บางทีก็มีความฉลาดลึก ๆ ซ่อนอยู่ และ ทำให้เขาคงความเป็น “นาย” อยู่ได้ ฉะนั้น เราต้องยอมรับความจริงและหากกลยุทธ์ที่



จะทำงานร่วมกับเขาให้เป็นผลสำเร็จให้จงได้ และแม้ว่าจะหาความฉลาดในตัวนายไม่เห็น ก็ต้องใช้ความพยายามอดทน ก้มหน้าก้มตาทำงานของคนให้ดีไปตลอด อย่าไปทำตัวต่อต้านนาย เพราะภัยจะมาถึงตัวเองสักวันหนึ่ง (อาจนานเกินรอ) ถ้าผู้บริหารระดับสูง ตาไม่หนวก หูไม่บอด นายที่ *I.Q.* ต่ำของเราคงได้รับเชิญให้ไปทำงานที่อื่น แล้วเมื่อนั้นแผ่นดินก็จะสูงขึ้น แล้วนิทานเรื่องนี้ก็จะจบลงอย่าง แสบปี เอนดิง สำคัญว่า *I.Q.* เราอย่าต่ำกว่านายก็แล้วกัน

ขอแถมด้วยว่า เรื่องนี้ถ้าคิดค้น ๆ เห็นหัวข้อคนน่าสนใจ คิดว่าจะกำจัดนายได้อย่างไร แต่ถ้าอ่านดูให้ดี กลายเป็นว่า ตัวเรานั้นแหละ ไม่ใช่ นาย ที่จะต้องแก้ไข และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้ นายจะเก่งหรือไม่เก่ง ดีหรือไม่ดีอย่างไร ถ้าเราแน่เสียอย่าง แม่นทั้งวิชาการ งาน มนุษยสัมพันธ์ รู้จักปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ยอมรับความจริง ไม่ดันทุรัง เราก็เอาตัวรอดได้ทุกสถานการณ์ ทำงานกับนายประเภทไหนก็ได้ **จริงไหมท่าน!**

หนังสืออ้างอิง

คัดแปลงจาก "How Do You Deal With an Incompetent Boss" โดย Janice La Roche, *World Executive's Digest*, February, 1991



# เก็บตกมาบอกต่อ

อยู่ให้ราชการเลย หรือประเภทที่อยากไป แต่ไม่มีสมอง จะไป แต่ถ้าจะพูดว่าที่อยู่ ๆ นี้ไม่มีสมอง ก็ไม่ถูกต้อง ซี 6 ขึ้นไป สำเร็จปริญญาโทขึ้นไป ก็สมองทั้งนั้น ไม่ไป เพราะไม่มีโอกาส แต่บางทีมีโอกาส อาจจะไม่อยาก ไปก็ได้ใช่ไหมคะ แนนอนเงินเป็นปัจจัยที่ค่อนข้างจะ เห็นเด่นชัด แต่สาเหตุจริง ๆ ส่วนหนึ่ง เราคงต้องยอมรับ กันว่าคนไหนที่เก่ง หรือมีความสามารถ มักจะถูกใช้ งานมาก คนไม่เก่งก็สบาย มันทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ก็ทนไม่ไหวเหมือนกัน นอกจากนี้ราชการเราก็ก็นำให้ความสำคัญเรื่องระบบอาวุโสมาก ในขณะที่ เอกชนขอให้ท่านเก่งจริง มีฝีมือจริง ท่านไปได้ไกล ได้ทำงานเต็มที่ จะรู้สึกได้ว่าเรามีคุณค่า ได้ประสบการณ์ ได้ผลตอบแทนที่คุ้มกัน

แต่ในราชการ ทำงานแทบตาย ก็ยังแน่ใจไม่ได้ว่าจะก้าวหน้าไปสักแค่ไหน เพราะฉะนั้นก็ทำกันแบบ สบาย ๆ ไม่มีเงินก็ไปหากินพิเศษเอา บางคนอาจจะ เบียดบังเวลาราชการ ไปหากินส่วนตัวเลย เหนื่อยถึงขั้นที่ว่าราชการกลายเป็นงานอดิเรกไปแล้ว บางคน รู้สึกละลายาย ก็ปลื้มตัวออกมา แต่ก็ยังมีอีกมากที่เป็น แรงงานแฝงอยู่อย่างนั้น

เรายังมีข้อจำกัดอื่น ๆ อีกเยอะในราชการเช่น งบประมาณ ซึ่งในความคิดของดิฉัน ไม่ใช่เป็นข้อ จำกัดที่สำคัญ ถ้าท่านทำงานเต็มที่แล้วคนเขาเห็น ผลงาน ทางเอกชนยินดีสนับสนุน ขอให้ทำจริง ก็คง ไม่ต้องห่วงเรื่องนั้น

สำหรับเรื่องคุณธรรม ผู้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก การสำนึกทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ได้ลำบากนะค่ะ ส่วนตัวผู้ใต้บังคับ

บัญชาเองคงจะต้องพิจารณาว่า อยู่ราชการแล้วทำงาน ให้เขาคุ้มหรือเปล่า

ทำอย่างไร ราชการจึงจะยึดความรู้ความ

สามารถเป็นหลัก ไม่อิงอาวุโสมากเกินไป ความรู้สึก ว่าตัวเองมีคุณค่า เป็นสิ่งสำคัญมาก คนที่มีความรู้ ความสามารถมักจะไฟแรง ให้เขาทำน้อย ๆ เขารู้สึก ไม่พอมือ ก็จะออกไปข้างนอก เจอโอกาสต่าง ๆ คน เห็นฝีมือ แล้วเราก็จะสูญเสียเขาไป คนระดับสมอง จะไม่ชอบหัวหน้าที่ไม่เก่ง ขอมรับไม่ได้ก็จะเกิดปฏิกริยา ต่อกัน สมองก็จะไปแน่นอน

การรับคนเข้าทำงาน เดียวนี้ ถ้าต้องการคนดี มีฝีมือจริง ๆ ไม่ใช่บริษัทเป็นคนเลือก แต่เขาเป็นคน เลือกเรา แทนที่จะสัมภาษณ์เขาว่าคุณเก่งยังไง คุณมี ฝีมือยังไง เขาจะถามคุณมีอะไรจะให้เขาบ้าง ให้เงิน เดือนเท่าไร มีสวัสดิการอะไรบ้าง หัวหน้าเป็นยังไง เพราะเขาอยากรู้ว่าเขาจะได้เรียนรู้อะไรจากหัวหน้า คนนั้น

การแก้ปัญหาที่เป็นรูปธรรม อาจจะได้ชัด แต่บางที่อาจจะไม่ตรงจุดนัก อย่างเช่น การเพิ่มเงินเดือน เพิ่มเท่าไรก็ไม่มีความพอ สิ่งแวดล้อมที่ทันสมัย สะดวกสบายก็สำคัญ แต่ที่มีผลมากกว่าคือ สภาพแวดล้อมเป็นพิษในที่ทำงาน เช่น การดิ้นรนทำ การประจบสอพลอ การฟ้องร้อง การอิจฉาริษยา การเห็นแก่ตัว เอาเปรียบ การไม่เสียสละ ซึ่งเกิดจากคนส่วนใหญ่ในที่ทำงานเอง ถ้าเราไม่ช่วยกันคิดไม่ช่วยกันทำ ต่อไปไม่เพียงแต่จะไหลออกไปมากกว่านี้เท่านั้น แต่จะ ไม่มีไหลเข้ามาด้วย ●

"คุณแก้ปัญหาที่ชอบคิดว่าตัวเองเป็นคนสำคัญ"

"ไม่จริงหรอกหมอ ตรงกันข้าม ผมชอบคิดว่าตัวเองสำคัญน้อยกว่าที่เป็นจริงซะเรื่อย"

# แนวทางในการพัฒนา ข้าราชการ ด้านจริยธรรม

## ..ทัศนะของภาคเอกชน

สุกต์ ฅ กลาง

•ประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย  
และ ประธานหอการค้าไทย

เป็นที่ทราบกันดีว่า ข้าราชการเป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศ เป็นเครื่องมือของรัฐในการดำเนินการป้องกันประเทศ รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กัน กำกับดูแลและสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของเอกชน เป็นต้น

ประการสำคัญที่สุด ข้าราชการ เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายในการควบคุมและกำกับดูแล "ธุรกิจ" และ "การค้า" ของประเทศ ข้าราชการจึงเป็นปัจจัยและตัวแปรสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ การค้าและบริการ ฉะนั้น การค้าและอุตสาหกรรมของประเทศจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การดำเนินนโยบายของรัฐบาลและบทบาทการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นอย่างมากด้วย

วารสารข้าราชการ ๖๖



ตามที่ได้กล่าวมานั้น เป็นที่ยอมรับกัน อันจะเห็นได้จากนโยบายของรัฐบาลในอดีต และการปฏิบัติของข้าราชการที่ได้ทำมาแล้ว และยังทำอยู่จนครบทุกวันนี้ อย่างไรก็ตามที่รัฐบาลนี้ ซึ่งนำโดย ฯพณฯ อานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี ได้ประกาศว่า รัฐบาลจะลดการควบคุมลง แต่จะกำกับดูแลสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของเอกชน ทั้งนี้ ภาคเอกชนเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง และเชื่อว่าจะเป็นแนวทางปฏิบัติของข้า-



ราชการส่วนใหญ่ทั่วไป ทั้งนี้ขอให้รัฐบาล  
ในอนาคตโปรดพิจารณาถือเป็นนโยบาย  
ต่อไปด้วย

เรื่องที่เหมาะสมจะได้หยิบยกมาพูดใน  
ครั้งนี้ จะได้นั้นหนักในเรื่อง “คุณสมบัติ”  
และ “บทบาท” ของข้าราชการ โดยเฉพาะ  
“ข้าราชการพลเรือน” ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาท  
หน้าที่โดยตรงในการกำกับ ดูแล สนับสนุน  
และส่งเสริม ธุรกิจการค้า การอุตสาหกรรม  
และการบริการต่าง ๆ

#### คุณสมบัติของข้าราชการ

ข้าราชการประจำไม่ว่าจะเป็น “ข้าราชการพลเรือน” “ตำรวจ” “ทหาร”  
และ “ตุลาการ” ต่างก็ปฏิบัติหน้าที่เพื่อ  
ประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน  
เป็นสำคัญ คุณสมบัติของข้าราชการเหล่านี้  
ย่อมแตกต่างกันออกไปตามบทบาทหน้าที่  
สำหรับข้าราชการพลเรือนนั้น เห็นว่า ควร  
ต้องคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มี “คุณภาพ”  
และ “ประสิทธิภาพ” มาปฏิบัติหน้าที่ เพื่อ  
ประโยชน์แห่งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ  
และความเป็นธรรมในทางเศรษฐกิจและ  
สังคม

ภาคเอกชนอยากเห็น ข้าราชการซึ่ง  
เป็นกลไกสำคัญของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจ  
และสังคม มีคุณสมบัติดังนี้

ประการที่ ๑ เป็นบุคคลที่มี “คุณภาพ”  
ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และความ  
เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มี “คุณธรรม”  
และมี “จริยธรรม” ดังได้กล่าวมาข้างต้น  
แล้วว่า “ข้าราชการ” นั้นมีอำนาจ ถ้า  
ปราศจากเสียซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม  
ก็จะสร้างความเดือดร้อนให้เกิดขึ้นแก่  
ประชาชนและธุรกิจ

ประการที่ ๒ ข้าราชการควรต้องเป็น  
บุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสวงหา  
ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ ข้าราชการ  
ที่ดีควรต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความ  
บริสุทธิ์ใจ โดยยึดหลักผลประโยชน์ของ  
ประเทศและประชาชนส่วนรวมเป็นสำคัญ  
ปราศจากอคติและความลำเอียง เพื่อหวัง  
ผลประโยชน์ส่วนตัวและหมุ่คณะของตน

ประการที่ ๓ ข้าราชการต้องเป็นบุคคล  
ที่มีทัศนคติที่เปิดกว้างและมองผลประโยชน์  
ของประเทศชาติและประชาชนได้อย่าง  
ถูกต้อง

ประการที่ ๔ ข้าราชการไม่ควรมีทัศนคติ  
ที่ไม่ดีต่อภาคเอกชนหรือมองภาคเอกชนว่า  
มุ่งแสวงหาประโยชน์และเอารัดเอาเปรียบ  
ประชาชน

ประการที่ ๕ ข้าราชการต้องเข้าใจปรัชญา  
ของการประกอบธุรกิจ ต้องเข้าใจปรัชญา  
ของระบบเศรษฐกิจเสรี มิฉะนั้นแล้ว ข้าราชการ  
จะสร้างกฎหมาย กฎระเบียบและ  
แนวการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนิน  
ธุรกิจ



เท่าที่กล่าวมานี้ ก็เป็นเพียงตัวอย่าง  
ในเรื่องคุณสมบัติ “ข้าราชการ” ที่พึงมี  
และเป็นสิ่งที่ปรารถนาของภาคเอกชน

ภาคเอกชนอยากเห็น “ข้าราชการ” ของ  
ประเทศเป็นที่พึงของประชาชนและธุรกิจ เป็น  
กลไกสำคัญของรัฐในการพัฒนาประเทศและ  
ธุรกิจ เพื่อให้เศรษฐกิจและธุรกิจของประเทศ  
มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีความ  
เข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความผาสุกและ  
ความเป็นธรรมให้แก่คนส่วนใหญ่ของประเทศ

#### บทบาทของข้าราชการ

ในส่วนที่เกี่ยวกับบทบาทของข้าราชการ  
นั้น ภาคเอกชนต้องการที่จะเห็นข้าราชการ  
ดำเนินบทบาทดังนี้

ประการแรก อยากเห็นข้าราชการเพิ่ม  
บทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมและให้  
ความช่วยเหลือแก่การดำเนินธุรกิจการค้า

วารสารข้าราชการ ๖๘

และอุตสาหกรรม ให้มากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่  
ลดบทบาทการควบคุมและแทรกแซงธุรกิจ  
ให้หมดไป หรือให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่  
จำเป็น โดยเฉพาะเพื่อดำรงไว้ซึ่งความเป็น  
ธรรมและสวัสดิภาพและความปลอดภัย  
ของประชาชน

ประการที่สอง อยากเห็นข้าราชการที่มี  
หน้าที่ติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนและ  
ธุรกิจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ตรงเวลา  
และให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้น  
ไม่เสียเวลารอคอยและยุ่งยากค้างที่เป็นอยู่  
และไม่ควรเก็บกักเรื่องที่ภาคเอกชนเสนอ  
ให้พิจารณา โดยไม่เสนอให้ผู้บังคับบัญชา  
หรือรัฐบาลพิจารณาวินิจฉัย

ประการที่สาม อยากเห็นข้าราชการใช้  
อำนาจและดุลยพินิจของข้าราชการอย่าง  
รอบคอบและเป็นธรรมแก่ธุรกิจทุกประเภท  
ทั้งธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยตั้ง  
อยู่บนพื้นฐานผลประโยชน์ของประเทศ  
และประชาชนเป็นส่วนรวม การใช้อำนาจ  
และดุลยพินิจใด ๆ ที่สร้างความเดือดร้อน  
แก่ประชาชนและธุรกิจหากจำเป็นก็ให้มี  
ผลกระทบน้อยที่สุด และควรรับฟังคำ  
ร้องเรียนและคำอุทธรณ์อย่างเป็นธรรม  
และปราศจากความลำเอียง

ประการที่สี่ อยากเห็นข้าราชการให้ความ  
สำคัญต่อการพัฒนานโยบายและมาตรการ  
ทางการค้าให้ทันกับเหตุการณ์และสถาน-  
การณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ใน  
การดำเนินธุรกิจให้เจริญก้าวหน้า สร้างงาน  
และรายได้ให้กับประชาชนให้มากขึ้น และ  
ให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ดีขึ้น

ประการที่ห้า อยากเห็นข้าราชการเปลี่ยน





“ภาคเอกชนอยากเห็น “ข้าราชการ” ของประเทศ เป็นที่พึ่งของประชาชน และธุรกิจ เป็นกลไก สำคัญของรัฐในการ พัฒนาประเทศและธุรกิจ เพื่อให้เศรษฐกิจและ ธุรกิจของประเทศมีความ เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีความเข้มแข็ง สามารถ แข่งขันกับต่างประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความผาสุกและ ความเป็นธรรมให้แก่คน ส่วนใหญ่ของประเทศ”

ทัศนคติจากการทำงานในฐานะ “ผู้ควบคุม” ธุรกิจ มาเป็น “ผู้เชี่ยวชาญ” คอยให้คำปรึกษาแนะนำแก่ภาคธุรกิจให้ดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างภาคธุรกิจของไทยให้เข้มแข็ง สามารถแข่งขันแข่งทรัพยากรจากต่างประเทศ เพื่อความรุ่งเรืองของประเทศและความผาสุกของคนไทย

ประการที่หก อยากเห็นข้าราชการมีความคิดริเริ่มและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมธุรกิจและการส่งออกของประเทศ ยกเลิกและแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบที่ล้าสมัยและไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ

ประการสุดท้าย อยากเห็นข้าราชการกำกับดูแลการดำเนินการต่าง ๆ ในทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดความเป็นธรรมแก่คนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นประการสำคัญด้วย

สรุป

เท่าที่กล่าวมาแล้วถึง “คุณสมบัติ” และ “บทบาท” ของข้าราชการมาโดยย่อ คงจะช่วยให้ท่านทั้งหลายมองเห็นว่า “ภาคเอกชนต้องการให้ข้าราชการเป็นอย่างไร” สิ่งสำคัญที่สุด อยากจะเน้นก็คือ การเมือง การเศรษฐกิจ และการสังคมของประเทศเวลานี้ได้ถึงจุดเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกครั้งหนึ่ง พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเศรษฐกิจ และสังคมของโลก การแข่งขันในทศวรรษปัจจุบันและทศวรรษต่อไปจะเป็นเรื่อง “การเศรษฐกิจ” หรือ “เรื่องปากเรื่องท้อง” การแข่งขันในเรื่อง “อุดมการณ์ทางการเมือง” จะหยุดชั่วคราว



การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการค้า จะมีมากขึ้น ควบคุมการปกป้องผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการค้าของแต่ละประเทศ ก็จะมีมากขึ้น ประเทศเราจะเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ ด้วยความเข้มแข็งหรืออ่อนแอทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างไร คนไทยส่วนใหญ่ของประเทศจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็น ๒๖๐,๐๐๐ บาทต่อปี (๑๐,๐๐๐ ดอลลาร์สหรัฐ) ตามมาตรฐานสากลหรือไม่ ซึ่งเท่ากับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเวลานี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของรัฐบาล และข้าราชการที่จะกำหนดทิศทางชี้นำ และสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจให้เดินไปในทิศทางที่สะดวกราบรื่นและถูกต้องเพียงใด

หวังว่าข้อเสนอที่กล่าวมาข้างต้นนี้ คงจะได้รับการพิจารณา เพื่อปรับปรุง “คุณภาพ” และ “บทบาท” ของข้าราชการ  
วารสารข้าราชการ ๑๐

การต่อไป ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ในส่วนกลางเข้าใจทัศนคติและได้ถือปฏิบัติอยู่แล้ว เป็นส่วนใหญ่ แต่ข้าราชการบางคนที่ลดหลั่นลงไปทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชนบทที่ห่างไกล เอกชนใคร่ขอให้ปรับปรุงการปฏิบัติให้มีคุณธรรม และจริยธรรมตามทัศนะของภาคเอกชน ดังที่ได้เรียนไว้ข้างต้น ข้าราชการในส่วนภูมิภาคโปรดเน้นหนักในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อคุณภาพชีวิตของคนไทยทั่วไปจักดีขึ้น คนในท้องถิ่นจะจะสามารถขายผลผลิตแรงงาน และบริการของตน ทำให้มีการกระจายรายได้ในการปฏิบัติก็ขอให้มีความยืดหยุ่นบ้างตามสมควรภายในขอบเขตของกฎหมาย [๑]

# “ถามยังไม่ให้หน้าแตก”

พิมพ์วรรณ พงษ์สวัสดิ์

คำพิงเพยโบราณที่เขาว่าไว้ “ปากเป็นเอก เลขเป็นโท หนังสือเป็นตรี ขั้วดีเป็นตรา” นั้น ดูจะเป็นความจริงที่ไม่ต้อง “ทำพิธีสุนทร” ปากดี ยอเข้าไว้ ขนาดรู้ว่าไม่จริงยังชอบเลย แต่ถ้าปากไม่ดีเสียอย่างเดียว ก็เสียหายได้หลายอย่างแม้แต่ชีวิต อย่างว่าแต่จะเป็นผู้แทน เป็นโฆษกไม่ได้เลย แค่ว่าจะเป็นแม่ค้าขายของขายด้วยแถมด้วยคนยังเมิน หรือถ้าเป็นโอเปอเรเตอร์ ถ้าพูดไม่ดี ขนาดไม่เห็นหน้าก็ยิ่งถูกสรรเสริญทั้งตัวเองและบิดามารดา ทางโทรศัพท์ด้วย จะเน้นการฝึกฝนให้เป็นคน “ปากดี” นั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นมากในปัจจุบัน แม้ปากกับใจจะไม่ตรงกัน ก็ไม่ได้เป็นสิ่งเสียหายเลย กลับเป็นสิ่งดีเสียอีก ก็ดูขนาดนายร้องเพลงการกุศลออกทีวี เราได้ยินเสียงแล้วแทบจะฆ่าตัวตาย แต่พอเจอหน้า นายถามว่า ร้องเพลงเป็นยังไย คำสรรเสริญ นานาชนิดก็พรุ้งพรูออกจากปากทันทีโดยอัตโนมัติ ถ้าปากตรงกับใจ ตอบไปตามตรงก็คงเมื่อพร้อมที่จะลาออกแล้วเท่านั้น เพราะคงหาความเจริญไม่ได้อีกแล้วในชาตินี้ มีตัวอย่างอีกมากมายเห็นกันอยู่ทุกวี่ทุกวัน จึงไม่ขอสาธยายให้มากความ ขอวกเข้าเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญกันเลยทีเดียว นั่นคือ “การถามคำถาม” ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของการพูด

เข่าว่ากันว่า การถามคำถาม เป็นทักษะประการสำคัญที่สุดประการหนึ่ง ที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงได้มีผู้คิดค้น

วารสารข้าราชการ ๗๒

ศิลปะในการตั้งคำถามที่จะทำให้ได้ข้อมูลต่างๆ ในการบริหารงาน และช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แน่นนอน ถามคำถามแล้ว ต้องให้ได้ผลในทางบวก ไม่ใช่ถามแล้วเข้าตัว

คำถามที่จะต้องถามมีทั้งหมด 25 ข้อ ซึ่งท่านจะต้องใช้วิจารณญาณตัดสินว่า ควรใช้คำถามอย่างไร หรือควรใช้คำพูดอย่างไรในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้ง 25 สถานการณ์นั้น วิธีที่จะฝึกฝนก็คือ ท่านต้องเลือกคำตอบจาก a หรือ b หรือ c หรือ d ในแต่ละข้อ ซึ่งมีคะแนนไม่เท่ากัน แล้วนำคะแนนที่ได้ทั้งหมดทุกข้อมารวมกัน ได้เท่าไรนำไปตรวจสอบกับการแปรคะแนนที่แสดงถึง “ลักษณะการบริหาร (management style)” ของท่าน ก็จะทราบได้ว่า ท่านเป็นผู้บริหารที่ “เข้าขั้น” หรือไม่

ขออย่าว่า การฝึกหัดนี้เป็นการทดสอบเพื่อประเมินตัวเอง จึงควรตอบไปตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นครั้งแรก โดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องใช้เวลาคิดนาน การฝึกฝนในการตั้งคำถามตัวเอง มีความสำคัญเช่นเดียวกับการถามคำถามที่ฉลาดเฉลียวแก่บุคคลอื่น ฉะนั้นผลที่ได้จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานของท่านต่อไป

เรามาเริ่มฝึกกันได้แล้ว สมมติว่า :

1. เมื่อรายงานจากหน่วยงานของท่าน ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ ท่านกล่าวว่า :

- a. ผมเสียใจ เป็นความผิดของผมเอง
  - b. มันผิดก็ตรงไหน
  - c. ทำไมเรื่องแบบนี้ จึงต้องเกิดกับผมอยู่เรื่อย ๆ
  - d. ลูกน้องผมไม่เคยตรวจสอบงานเลย
2. เมื่อคนที่ท่านโทร.ไปหา กำลังอยู่ในห้องประชุม ท่าน :
- a. พูดว่า “ผมจะโทร.กลับมาอีก”
  - b. ให้ชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ไว้ให้เขาโทร.กลับไปหาท่าน
  - c. ถามว่า “ผมควรจะโทร.มาเวลาไหนดี?”
  - d. ถามว่า “ช่วยกรุณาติดต่อให้พูดเลยได้ไหม?”
3. เมื่อท่านไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน ท่าน :
- a. ออกจากงาน และหางานทำใหม่
  - b. ถามตัวเองว่า “เรามีอะไรผิดหรือ”
  - c. ถามตัวเองว่า “จะทำอย่างไรจึงจะได้เงินเดือนขึ้น”
  - d. ก้มหน้าก้มตาทำงานต่อไป ทั้ง ๆ ที่ขวัญกำลังใจเสื่อมและหมดเรี่ยวแรง
4. หลังจากทำงานเหน็ดเหนื่อยมาทั้งวัน นายยังถามอีกว่า “คืนนี้จะทำอะไรหรือเปล่า?”
- a. ผมมีนัดสำคัญ
  - b. ไม่มีอะไรทำ
  - c. ท่านถามทำไม?
  - d. ผมอยากจะมีเวลาเป็นของตัวเองบ้าง
5. เข้าวันหนึ่ง นายให้งานสำคัญเร่งด่วน 3 โครงการ แล้วก็เอามาถามให้อีก 1 เป็น 4 โครงการ ท่าน :
- a. รีบทำงานทั้ง 4 อย่างนั้นทันที เพื่อแสดงให้นายเห็นว่า “เราแน่ และทำได้” นายจะได้เชื่อมั่น
  - b. ยอมรับงานมา แต่ก็ยื้ะ ท้าทายแต่มอบงานโดยไม่ดูว่างานนั้นเต็มสองมืออยู่แล้ว
  - c. บอกนายไปตรง ๆ เลยว่า ไม่มีทางหรอกที่จะทำให้เสร็จทั้งหมด 4 งานได้ในทันที
  - d. บอกนายว่า มีงานที่ให้มาล่วงหน้า 3 งานแล้ว จะเอางานไหนก่อน
6. เมื่อได้รับการแนะนำให้รู้จักกับผู้ร่วมงานใหม่ ใน

3 นาทีแรกที่พบกัน ท่าน :

- a. พูดถึงแต่ตัวท่านเอง เพื่อพยายามให้ผู้มาใหม่เกิดความประทับใจ
- b. ถามผู้มาใหม่อย่างเดียว โดยไม่พูดเกี่ยวกับตัวท่านเลย
- c. ถามคำถามเพื่อให้ผู้มาใหม่พูดเกี่ยวกับตัวเขา และขณะที่ถาม ก็เล่าเกี่ยวกับตัวท่านไปด้วย
- d. ไม่พูดมากนัก ปลอ่ยให้ผู้มาใหม่จะไปคนเดียว

7. ในการประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ประธานที่ประชุมกล่าวว่า หน่วยงานของท่านควรให้ความร่วมมือมากกว่าที่เป็นอยู่ ท่าน :

- a. ถามประธาน-หลังจากการประชุมว่า จะมีข้อเสนออะไรโดยเฉพาะหรือไม่
- b. ไม่พูดอะไร แค่ไปบ่นให้เพื่อนร่วมงานฟังภายหลัง
- c. ถามประธานในที่ประชุมทันทีเลยว่า จะให้ร่วมมือในด้านใดบ้าง
- d. ตกลงที่จะให้ความร่วมมือด้วยดี

8. นายวิจารณ์เกี่ยวกับความผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ ของท่านเสียอย่างรุนแรง ท่าน :

- a. กังวลไปหลายวัน ว่านายไม่ชอบท่าน
- b. ถามนายว่า คาดหวังจะให้ท่านเป็นอย่างไร
- c. ปฏิเสธไม่ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ของนาย และป้องกันตัวเองอย่างเต็มที่
- d. เมื่อสงบจิตใจได้แล้ว ก็ถามนายว่า จะรู้สึกอย่างไรถ้าอยู่ในสถานการณ์เดียวกับท่าน

9. ท่านได้รับแจ้งทางจดหมายว่า ท่านไม่ได้รับมอบให้ทำงานสำคัญนั้น

- a. ยอมรับโดยดี
- b. พยายามใหม่ในการประมุขคราวหน้า
- c. โทรศัพท์ถามเหตุผลของการปฏิเสธ
- d. ลงทะเบียนในการสัมมนาการขายครั้งต่อไป

10. ท่านถูกขอร้อง โดยผู้บริหารระดับสูง ให้รับทำงานโครงการที่ท่านไม่อยากจะทำเลย ท่าน :

- a. ตกลงอย่างไม่เต็มใจนัก
- b. ถามผู้บริหารว่า "จะให้รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงการนี้ได้ไหม?"
- c. ปฏิเสธไม่รับ ด้วยเหตุผลยาวเหยียด
- d. ถามผู้บริหารว่า "โครงการนี้สำคัญสำหรับท่านเพียงใด?"

11. ท่านถูกขอร้องให้ย้ายไปทำงานในหน่วยงานที่เล็กกว่า และเป็นงานที่ได้ประโยชน์น้อยกว่า โดยไม่มีการบอกกล่าวล่วงหน้าเลย ท่าน :

- a. เตรียมเก็บข้าวของย้ายทันที
- b. เตรียมหางานใหม่
- c. บอกกับผู้จัดการสำนักงานว่า "ผมกำลังจะไปประชุม ไว้พูดเรื่องนี้กันทีหลังได้ไหม?"
- d. ถามนายท่านว่า เกิดอะไรขึ้น

12. ท่านนัดหมายที่จะพบกับนักธุรกิจที่ค่อนข้างจะพูดกันยากสักหน่อย แต่ท่านหวังที่จะทำธุรกิจระยะยาวกับเขา ในการเริ่มต้น ท่าน :

- a. ถามคำถามเขาโดยไม่ให้ตั้งตัว เพื่อแสดงว่าถือไพ่เหนือกว่าว่า "คุณคิดว่า คุณจะตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไร?"
- b. ถามคำถามที่ไม่จู้จี้จุกจิกมากนัก เพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย เช่น "คุณคิดว่าเราควรจะเริ่มต้นอย่างไร จึงจะได้ผลดีที่สุด?"
- c. ให้เขาเป็นผู้เริ่มต้นก่อน
- d. ให้คนที่สนับสนุนมาช่วยเสริมในการเจรจา

13. เมื่อท่านจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกำหนดตารางทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานของท่าน ท่าน :

- a. ถามความเห็นจากนายท่าน
- b. เรียกประชุมผู้ร่วมงาน และให้มีการตัดสินใจร่วมกัน
- c. ชั่งน้ำหนักข้อเท็จจริงทั้งหมด แล้วตัดสินใจด้วยตัวท่านเอง
- d. ให้ผู้ร่วมงานของท่านพิจารณาร่วมกัน

14. เมื่อท่านพยายามที่จะแสดงพลังอำนาจของท่านในกลุ่มท่านมักจะ

- a. พูดเสียงดัง และนาน

- b. ชักไซริไล่เสียงเพื่อให้รู้เรื่องราว
- c. ฟังอย่างเดียว
- d. เตรียมพร้อมอย่างดีสำหรับคำถามและเรื่องที่จะพูดกัน

15. ผู้บริหารระดับสูงโทรศัพท์มาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งท่านยังไม่เข้าใจนัก ท่าน :

- a. จดบันทึกเอาไว้ และคิดว่าควรจะทำความเข้าใจได้ภายหลัง
- b. ให้คนอื่นช่วยอธิบายให้ท่านเข้าใจ
- c. พูดกับผู้บริหารว่า "ผมยังไม่เข้าใจดีนัก กรุณาอธิบายเพิ่มเติมได้ไหม"
- d. ถามผู้บริหารว่า "เมื่อผมศึกษาเรื่องนี้้อย่างละเอียดแล้ว ผมจะโทรกลับไปหาท่าน เพื่อความกระจ่างได้ไหม?"

16. รองผู้บริหารด้านวางแผน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการย้ายโครงการของท่านไปที่เมืองอื่น ท่าน :

- a. ไม่สนใจฟัง เพราะท่านได้ตัดสินใจที่จะย้ายแน่นอนแล้ว
- b. ถามถึงเหตุผล ที่เขาให้คำแนะนำในเรื่องนี้
- c. รับฟังข้อเสนอแนะของเขา แล้วเอามาคิดไตร่ตรองภายหลัง
- d. ฟังแล้วรู้สึกผิดหวัง คิดว่าตนเองตัดสินใจผิด

17. เมื่อไปเข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนไปสู่ตำแหน่งระดับสูง ท่านถูกขอให้เล่าเกี่ยวกับตัวท่าน ท่านพูดว่า :

- a. งานแรกของผมก็คือ ทำงานในแผนกส่งจดหมาย ต่อมาก็ได้เลื่อนเป็นผู้ช่วยด้านบริหาร หลังจากนั้นได้เลื่อนเป็นผู้จัดการ เป็นอยู่ 2 ปี ก็ได้เลื่อนเป็นรองประธาน ฝ่ายบริหาร
- b. คำถามนี้ค่อนข้างจะตอบยาก ผมไม่ทราบว่าจะเริ่มตรงไหนดี
- c. "ท่านต้องการทราบเรื่องอะไรเป็นพิเศษ"
- d. "ผมเกิดในต่างจังหวัด แต่ครอบครัวย้ายเข้ามาอยู่ในกรุงเทพฯ ตั้งแต่ผมอายุได้ 6 ขวบ"

18. ในการประชุมที่สำคัญนัดหนึ่ง ท่านพูดไม่เป็น

ลับประรด ท่าน :

- a. ปฏิญาณว่า จะไม่พูดต่อหน้าคนอื่น
- b. นั่งคิดแต่เรื่องที่ทำผิด คิดแล้วก็คิดอีก
- c. ถามตัวเองว่า "โอกาสหน้า ฉันจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร"
- d. ขอให้ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีประสบการณ์สูงกว่า ให้คำวิจารณ์ในทางสร้างสรรค์

19. ท่านไปสมัครงาน หลังการสัมภาษณ์ท่านได้รับแจ้งว่า "แล้วเราจะติดต่อไป" ท่าน :

- a. ถามว่า "เมื่อไรที่ผมจะคาดได้ว่า จะได้รับการติดต่อ"
- b. ยิ้ม แล้วกล่าวขอบคุณ
- c. ถามว่า "ผมจะได้รับคำตอบเมื่อไร...มีที่อื่นที่รับผมเข้าทำงานแล้ว"
- d. ถามว่า "อีก 10 วัน ผมจะโทรมาถามคำตอบได้ไหม?"

20. ในการประชุมสำคัญอีกนัดหนึ่ง ประธานฯ ถามท่านว่า "คุณเล่า คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับข้อคิดเห็นของคุณดู" เมื่อคุณตอบนั้นท่านกำลังใจลอย หรืออาจหลับในอยู่ ไม่ทันได้ฟังคุณดูพูด ท่าน :

- a. พยายามเปลี่ยนไปพูดเรื่องอื่น
- b. อ้างว่ากำลังคิดถึงเรื่องที่เป็นมา ก่อนที่คุณดูจะให้ความเห็น
- c. ถามว่า "ขอให้คุณดูพูดถึงวิธีการนำข้อเสนอแนะไปใช้ได้ไหม เพื่อผมจะได้ตอบคำถามได้ดียิ่งขึ้น?"
- d. ยอมรับอย่างมีอารมณ์ขันว่า ท่านไม่ได้ฟังเรื่องที่คุณดูพูด

21. เมื่อมีผู้ขอคำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ท่านถามว่า :

- a. "คุณต้องการให้ปัญหานี้จบยังไง"
- b. "คุณอยากจะทำอย่างไร"
- c. "ผมจะช่วยเหลืออะไรเป็นพิเศษได้"
- d. "นอกจากผมแล้ว คุณได้ขอคำแนะนำจากคนอื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้หรือไม่?"

22. ตามความเห็นของท่าน วิธีการที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารในการถามคำถาม ก็คือ :

- a. เพื่อให้ได้ข่าวสารข้อมูล
- b. เพื่อให้ได้คำมั่นสัญญาหรือข้อตกลง
- c. เพื่อควบคุมการติดต่อสื่อสาร
- d. เพื่อแสดงว่าถือไพ่เหนือกว่า

23. ท่านจะไปพักผ่อน 3 สัปดาห์ และจะต้องมอบหมายงานให้ลูกน้อง ซึ่งจำเป็นต้องสั่งการและใช้การบังคับบัญชาค่อนข้างมาก

- a. ขอให้เขาทบทวนให้ท่านฟัง เกี่ยวกับแนวทางที่ท่านได้ให้ไว้
- b. หวังว่าเขาจะทำงานให้เป็นอย่างดีที่สุด
- c. ขอให้เขาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชา
- d. ขอให้เขาพูดให้ท่านฟังอย่างชัดเจนเกี่ยวกับข้อจำกัดในการบังคับบัญชา

24. เมื่อท่านจะต้องติดต่อกับคนที่ชอบโต้แย้ง ท่าน :

- a. รู้สึกไม่ค่อยสบายใจ
- b. พยายามรุกรอกเอาไว้มาก่อน
- c. รู้สึกโกรธ แต่ก็ยอมพูดด้วย
- d. ถามว่า "ทำไมคุณพูดอย่างนั้น?"

25. ท่านได้ผู้ร่วมงานที่ไม่ค่อยรู้ร้อนรู้หนาว ท่าน :

- a. ถามเขาว่า "ทำไมคุณถึงเขียนน้ก?"
- b. ถามเขาว่า "ผมจะต้องทำยังไง ถึงจะทำให้คุณมีความรู้สึก (ร้อนหนาว) กะเขาบ้าง"
- c. ปลอ่ยให้เขาทำงานคนเดียวสักระยะหนึ่ง
- d. ถามเขาว่า "ตอนนี้คุณกำลังทำงานอะไรอยู่?"

การให้คะแนน

ให้ใช้ค่าคะแนนที่ให้มานี้ ให้คะแนนคำตอบของท่าน (ค่าของคะแนนในแต่ละคำตอบไม่เท่ากัน) แล้วรวมคะแนนทั้งหมด ได้คะแนนเท่าไรนำไปเทียบ เคียงกับ "คะแนนที่สะท้อนให้เห็นลักษณะการบริหารของท่าน" แล้วจะทราบได้ว่า ท่านมีความสามารถในการถามคำถามได้ดีเพียงไร

1. a=2 b=5 c=1 d=0
2. a=2 b=1 c=4 d=5
3. a=0 b=2 c=5 d=0
4. a=2 b=0 c=5 d=3
5. a=1 b=0 c=3 d=5
6. a=1 b=2 c=5 d=0
7. a=4 b=0 c=5 d=1
8. a=0 b=5 c=2 d=4
9. a=0 b=2 c=5 d=3
10. a=2 b=4 c=0 d=5
11. a=0 b=2 c=5 d=3
12. a=2 b=5 c=4 d=0
13. a=1 b=5 c=2 d=3
14. a=1 b=4 c=3 d=5
15. a=0 b=1 c=4 d=5
16. a=0 b=5 c=4 d=1
17. a=1 b=3 c=5 d=0
18. a=0 b=2 c=4 d=5
19. a=3 b=0 c=4 d=5
20. a=0 b=1 c=5 d=3
21. a=5 b=4 c=4 d=2
22. a=5 b=5 c=4 d=1
23. a=3 b=1 c=5 d=3
24. a=1 b=5 c=1 d=5
25. a=1 b=1 c=3 d=5

### คะแนนที่สะท้อนให้เห็นลักษณะ การบริหารของท่าน

100-125 คะแนน - ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวเอง และ  
ไม่รู้สึกลำบากใจที่จะถามคำถาม  
ท่านประสงค์จะได้ข้อมูล และท่านก็  
หาวิธีที่จะให้ได้ข้อมูลนั้นมา ไม่ว่า  
จะมีความยากลำบากเพียงใด ท่าน  
กล้าแสดงออกในสิ่งที่เป็นสิทธิของ  
ท่าน และยังคงสร้างเสริมความ  
สัมพันธ์และการสนับสนุนในระยะ

ยาวได้ ท่านใช้เวลาในการวางแผน  
อย่างรอบคอบ มั่นคง และต่อเนื่อง  
และโดยที่ท่านมีความมั่นใจใน  
ตัวเอง ท่านไม่รีรอที่จะขอความ  
ช่วยเหลือ หรือคำแนะนำจากบุคคล  
อื่น

91-100 คะแนน - ท่านไม่รู้สึกลำบากใจที่จะถามคำ-  
ถาม แต่ท่านไม่ค่อยขอความช่วยเหลือ  
เท่าที่ควร ท่านมีความรู้สึกว่ วิธี  
ที่ดีที่สุดที่จะได้อำนาจมากคือ การ  
ที่ท่านประสบผลสำเร็จด้วยตัวของ  
ท่าน และการยอมรับท่านเป็นส่วนตัว  
ท่านสามารถเป็นผู้นำในองค์การได้  
ท่านเป็นคนทะเยอทะยาน แต่ถ้า  
จะประสบความสำเร็จในการเป็น  
ผู้บริหาร ท่านจะต้องฟังผู้อื่นให้มาก  
กว่าที่เป็นอยู่ และจะต้องพยายามใช้  
วิธีการบริหาร "คน" แบบใหม่

75-90 คะแนน - ท่านเป็นคนทะเยอทะยาน และตั้ง  
การที่จะเป็นผู้นำ แต่ท่านถือว่า การ  
ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นเป็นการ  
แสดงถึงความอ่อนแอ เมื่อมีสิ่งผิด  
พลาดเกิดขึ้น ท่านมักจะโทษสถาน  
การณ์หรือไม่ก็โทษว่าเป็นความผิด  
ของผู้อื่น การถามคำถามทำให้ท่าน  
ลดความวิตกกังวล, ลดการสูญเสีย  
ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากงานผิดพลาด และ  
ช่วยให้ท่านพัฒนาทักษะในการบริหาร  
คนได้ดียิ่งขึ้น

ต่ำกว่า 75 คะแนน - ถ้าท่านจะพัฒนาตัวของท่านให้  
ก้าวขึ้นไปอยู่ในระดับสูง ท่าน

ต้องกล้าแสดงออกในสิ่งที่เป็น  
สิทธิ์ของท่าน โดยปกติท่านยอมรับ  
คำตำหนิติเตียนเมื่อเกิดความ  
ผิดพลาด และท่านก็ยอมแพ้อย่าง  
ง่ายดาย ท่านเป็นคนขยัน ทำงาน  
หนัก จนบางครั้งหนักเกินไป และ  
ทำงานภายใต้ความกดดัน ท่าน  
พยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า  
และปัญหาได้แย่งไม่ว่าจะเรื่อง  
ใด ๆ การถามคำถามในสถาน  
การณ์ที่ไม่เป็นปัญหามากนัก  
จะทำให้ท่านมีความเชื่อมั่นใน  
ตัวเองยิ่งขึ้น และทำให้ท่านกล้า  
แสดงออก โดยปราศจากความ  
วิตกกังวล


### ท่านสามารถรักษาสถานการณ์ได้ดี เพียงไร

ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องที่สุดสำหรับสถานการณ์  
เหล่านี้ แต่บางแนวทาง จะแก้ปัญหาได้ดีกว่าอย่างอื่น  
คำตอบที่เห็นว่าเหมาะสมในที่นี่ ก็คือ

- |      |       |             |
|------|-------|-------------|
| 1. b | 10. d | 19. d       |
| 2. d | 11. d | 20. c       |
| 3. c | 12. b | 21. a       |
| 4. c | 13. c | 22. a และ b |
| 5. d | 14. d | 23. c       |
| 6. c | 15. d | 24. d       |
| 7. c | 16. b | 25. d       |
| 8. b | 17. c |             |
| 9. c | 18. d |             |

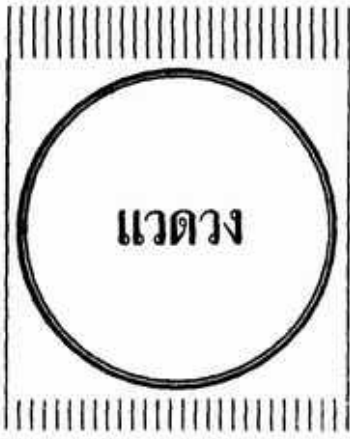
### กันไว้ดีกว่าแก้

อย่างทีกล่าไปแล้วว่า คำตอบนี้เป็นคำตอบที่  
เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่นำมา ทั้งนี้ผู้เขียน  
อยากจะขอเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเห็นส่วนตัวว่า การ  
จะถามหรือตอบคำถามนั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึง

ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมแล้ว ก็  
ต้องดูตาม้าตาเรือ และดู "ทิศทางลม" ของคนที่จะ  
ถามหรือตอบด้วย อย่างฝรั่งเขาพูดกันตรง ๆ ไม่อ้อม  
ค้อม วิचारณ์กันต่อหน้าได้ มีปัญญาแฉดเสียงแค่ไหน  
ก็แฉดไป หรือจะทุบโต๊ะกันจนบุนก็ทุบไป แต่เมื่อเลิก  
เถียงกันแล้ว ก็เลิกกันจริง ๆ ซึ่งแตกต่างจากสังคม  
ชาวเอเชีย โดยเฉพาะคนไทยเรานี้แหละ ค่อนข้เง  
เก็บกด หลบโน มีอะไรเก็บไว้สรรเสริญกันลับหลัง  
เพราะฉะนั้น ถ้าจะให้เหมาะ "การรู้จักชาติวรอดเป็น  
ยอดดี" เห็นจะเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งซึ่งใช้ได้ในทุก  
สถานการณ์ 

คัดแปลงจาก *"The Fine Art of Asking Smart Questions,"*  
โดย Dorothy Leeds ในหนังสือ *World Executive's Digest,*  
December 1990





# บุคลิกกร

อนุพงศ์ สุขเกษม



## เกิดจาก ว ๕/๒๕๓๓

การบริหารงานบุคคลในราชการมักจะต้องเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ และหนังสือเวียนต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ในแต่ละปีจะมีหนังสือเวียนที่กำหนดแนวปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอ เพื่อก้าวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเมื่อปีที่ผ่านมา (พ.ศ. ๒๕๓๓) ก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน ตามบัญชี ข. ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๓๓ เป็นต้นไป ก.พ.จึงได้มีมติยกเลิกแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๑/ว ๖ ลงวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๓๒ แล้วให้ใช้แนวปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๗๑๑/ว ๕ ลงวันที่

๑๐ กันยายน ๒๕๓๓ (ว ๕/๒๕๓๓) แทน ซึ่ง ว ๕/๒๕๓๓ นี้ มีหลักปฏิบัติเช่นเดียวกันกับหนังสือเวียนฉบับเดิม (ว ๖/๒๕๓๒) จึงไม่น่าจะมีปัญหาหรือข้อสงสัยแต่ประการใด แต่กลับปรากฏว่ามีเพื่อนข้าราชการหลายท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับหนังสือเวียนฉบับนี้ และได้หารือไปยังสำนักงาน ก.พ. อยู่เสมอ

ก่อนอื่น ต้องขอทบทวนก่อนว่า ว ๕/๒๕๓๓ ได้กำหนดหลักการสำคัญไว้ ๒ ประการดังนี้

๑. กำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๔ เป็นต้นไป ดังนี้

**ตารางแสดงอัตราเงินเดือนของ  
ข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะเลื่อนขั้นแต่งตั้ง  
ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น**

เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง	ต้องได้รับเงินเดือนตามบัญชี ข.อยู่ก่อนวันเริ่มต้น ปีงบประมาณที่จะเลื่อนตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือน
ระดับ ๓	๓,๔๐๐ บาท
ระดับ ๔	๔,๒๕๐ บาท
ระดับ ๕	๕,๓๐๐ บาท
ระดับ ๖	๖,๕๖๐ บาท
ระดับ ๗	๘,๖๕๐ บาท
ระดับ ๘	๑๐,๑๕๐ บาท
ระดับ ๙	๑๑,๕๓๐ บาท

๒. กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตำแหน่งใด ให้ได้รับเงินเดือนในขั้นค่าของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้นตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น สำหรับผู้ที่ได้เลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตำแหน่งใด เป็นผู้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นค่าของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้นอยู่แล้ว ก็ให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่

สำหรับข้อสงสัยเกี่ยวกับ ว ๘/๒๕๓๓ ที่สอบถามไปยังสำนักงาน ก.พ.เสมอ ๆ นั้น คือ มีบางท่านเข้าใจว่าหากผู้ใดได้รับเงินเดือนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก็อาจเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ทุกกรณี เช่น เข้าใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๔ ซึ่งได้

รับเงินเดือนในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๓ ในระดับ ๔ ขั้น ๕,๓๐๐ บาท ก็อาจเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๕ โดยปรับให้ได้รับเงินเดือนขั้นค่าของระดับ ๕ คือขั้น ๖,๒๓๐ บาท ได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๔ เป็นต้นไป ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวไม่ถูกต้องแล้วที่ถูกต้อง คืออะไร ?

ที่ถูกต้องก็คือ หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนตำแหน่ง ก.พ. ได้กำหนดไว้ใน ว ๒๘/๒๕๒๑ และ ว ๗/๒๕๒๖ ว่ากรณีใดจะเลื่อนตำแหน่งโดยการคัดเลือก สอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน รวมทั้งกำหนดด้วยว่า กรณีใดจะเลื่อนตำแหน่งโดยเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นค่าของตำแหน่งที่จะเลื่อน หรือเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นค่าของตำแหน่งที่จะเลื่อน ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งในกรณีที่เงินเดือน

ยังไม่ถึงขั้นดำนั้น จำเป็นต้องมีกติกาว่า จะให้ต่ำกว่าขั้นต่ำได้กี่ขั้น ซึ่ง ก.พ.ได้ กำหนดไว้ตาม ว ๘/๒๕๓๓ ดังนั้น การ เลื่อนตำแหน่งจะเฉพาะ ว ๘/๒๕๓๓ อย่างเดียวไม่ได้ เพราะ ว ๘/๒๕๓๓ นี้ เป็นเงื่อนไขเกี่ยวกับเงินเดือนของผู้ที่จะ เลื่อนตำแหน่งในกรณีที่กำหนดว่าเงินเดือน ยังไม่ถึงขั้นต่ำของตำแหน่งที่จะเลื่อนเท่านั้น แต่ถ้าเป็นกรณีการเลื่อนตำแหน่งที่ ว ๒๘/๒๕๒๑ และ ว ๗/๒๕๒๖ กำหนดให้เลื่อนได้เมื่อ เงินเดือน ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำก็ต้องให้เป็นไปตาม นั้น จึงตอบคำถามได้ว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง นิติกร ๔ จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งนิติกร ๕ ได้ก็ต่อเมื่อผู้นั้นได้เงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำ ของระดับ ๕ (คือขั้น ๖,๒๓๐ บาท) ตามที่ กำหนดไว้ใน ว ๒๘/๒๕๒๑

เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น ขอสรุป ว ๒๘/๒๕๒๑ และ ว ๗/๒๕๒๖ ในส่วนที่กำหนดเกี่ยวกับ อัตราเงินเดือนของผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งไว้ให้ ทราบด้วย คือ

กรณีที่ ๑ การเลื่อนผู้ที่ได้รับเงินเดือน ยังไม่ถึงขั้นต่ำของตำแหน่งที่จะเลื่อน เลื่อน ได้ในกรณีดังต่อไปนี้

๑.๑ เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับควบ ขึ้นต้น โดยไม่เปลี่ยนสายงาน เช่น เลื่อน นิติกร ๓ ขึ้นดำรงตำแหน่งนิติกร ๔

๑.๒ เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งนอกระดับ ควบ โดยจะเลื่อนในสายงานใดก็ได้ เช่น เลื่อนนิติกร ๕ ขึ้นดำรงตำแหน่งบุคลากร ๖

กรณีที่ ๒ การเลื่อนผู้ที่ได้รับเงินเดือน ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของตำแหน่งที่จะเลื่อน เลื่อน ได้ในกรณีดังต่อไปนี้

๒.๑ เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับควบ

ข้ามสาย โดยไม่เปลี่ยนสายงาน เช่น เลื่อน นิติกร ๔ ขึ้นดำรงตำแหน่งนิติกร ๕

๒.๒ เลื่อนผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ ขึ้นดำรง ตำแหน่งระดับ ๔ ของสายงานที่เริ่มต้น จากระดับ ๒ เช่น เลื่อนเจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชี ๓ ขึ้นดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงาน การเงินและบัญชี ๔

๒.๓ เลื่อนผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ ของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ หรือ ระดับ ๒ ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ของ สายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ เช่น เลื่อน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๔ (ผู้มีวุฒิ ปริญญาตรีทางบัญชี) หรือเจ้าพนักงาน การเงินและบัญชี ๔ (ผู้มีวุฒิปริญญาตรี ทางบัญชี) ขึ้นดำรงตำแหน่งนักวิชาการเงิน และบัญชี ๕

สำหรับการเลื่อนทั้งกรณีที่ ๑ และกรณีที่ ๒ กรณีย่อยใดจะเลื่อนโดยวิธีสอบคัดเลือก หรือวิธีคัดเลือก หากท่านสนใจขอได้ศึกษา เพิ่มเติมจากหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว ๒๘ ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๒๑ (ว ๒๘/๒๕๒๑) และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๖๐๓/ว ๗ ลงวันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๒๖ (ว ๗/๒๕๒๖)





ตามที่ฉบับก่อนได้ลงเรื่องพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๓๔ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยงเดินทางและค่าเช่าที่พักในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งมีได้ลงรายละเอียดของพระราชกฤษฎีกาและระเบียบกระทรวงการคลังดังกล่าวไว้เนื่องจากเนื้อที่จำกัดนั้น ฉบับนี้จึงได้นำลงให้ดูแล้วนะครับ โดยลงต่อท้ายจากเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายการบรรจุและแต่งตั้ง และการรายงานความสมควรพร้อมทั้งเหตุผลในการเสนอบุคคลเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเหตุผลในการที่ ก.พ.ออกหนังสือเวียนในเรื่องนี้เป็นเพราะมาตรา ๔๔(๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ ๓๕ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๔ บัญญัติให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนดมีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ลงมา และวรรคสองของมาตรา ๔๔ ดังกล่าว ก็ได้บัญญัติไว้ว่า ในการเสนอบุคคลเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง ให้รายงานความสมควร พร้อมทั้งเหตุผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนดไปด้วย ซึ่ง ก.พ.ได้พิจารณาเห็นว่า เพื่อให้การดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา ๔๔ ดังกล่าวสามารถดำเนินการต่อไปได้ ก.พ.จึงได้มีมติกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

(สำเนา)

ที่ นร ๐๗๑๑/ว๓

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐

๔ มีนาคม ๒๕๓๔

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายการบรรจุและแต่งตั้ง และการรายงานความสมควร พร้อมทั้งเหตุผลในการเสนอบุคคลเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง เรือน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

ด้วยมาตรา ๔๔ (๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ ๓๕ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๔ บัญญัติให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดมีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ ๗ ลงมา และบทบัญญัตินี้วรรคสองบัญญัติว่า ในการเสนอบุคคลเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งให้รายงานความสมควร พร้อมทั้งเหตุผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไปด้วย

ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่า เพื่อให้การดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา ๔๔ สามารถดำเนินการต่อไปได้ ก.พ. จึงมีมติกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับเรื่อง ดังกล่าว เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถือเป็นหลักปฏิบัติ ดังนี้

๑. หลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายของอธิบดีให้ดำเนินการดังนี้คือ อธิบดีอาจมอบหมาย ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่เห็นสมควรในกรม สั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญตาม มาตรา ๔๔ (๕) ได้โดยทำเป็นหนังสือ

๒. หลักเกณฑ์และวิธีการรายงานความสมควร พร้อมทั้งเหตุผลในการเสนอบุคคลเพื่อแต่งตั้ง ข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง

๒.๑ การเสนอชื่อบุคคลเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งใด ให้ผู้เสนอ พิจารณาความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ประวัติการรับราชการ ผลสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติมา ผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และความอาวุโส ของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นว่ามีความเหมาะสมหรือความสมควรกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งอย่างไร แล้วรายงานความเหมาะสมหรือความสมควร พร้อมทั้งเหตุผลในการเสนอบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งนั้น ตามผลการพิจารณาดังกล่าวไปเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการผู้ที่มีอำนาจ พิจารณาอนุมัติ หรือปลัดกระทรวงผู้ที่มีอำนาจให้ความเห็นชอบ หรือผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แล้วแต่กรณี

๒.๒ การเสนอชื่อบุคคลเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๘ ลงมา ให้ถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๖๐๓/ว ๗ ลงวันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๒๖ หรือที่ นร ๐๗๑๑/ว ๗ ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๓๓ แล้วแต่กรณี โดยอนุโลมเท่าที่ไม่ขัด หรือแย้งกับบทบัญญัติมาตรา ๔๔



# ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน



ฉบับนี้มีปัญหาหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ซึ่งปัญหาแรกได้แก่เรื่อง การให้ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งกรณีเลื่อนระดับสูงขึ้น ที่ผู้ถามสงสัยว่าในกรณีที่ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ อยู่ (สายงานที่เริ่มจากระดับ ๓) จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับ ๕ โดยที่เงินเดือนยังไม่ถึงขั้นค่าของระดับ ๕ จะได้หรือไม่ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วเป็นกรณีที่ท่านผู้ถามเกิดความสับสนระหว่างวิธีการเลื่อนตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง ก็ลองดูคำตอบของปัญหานี้ นะครับ คงจะทำให้หายสับสนได้

ปัญหาที่สองเป็นเรื่อง การย้ายและการเลื่อนข้าราชการ และการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทน ซึ่งอยากทราบความหมายของคำว่า การย้าย และการเลื่อนข้าราชการ ว่าเหมือนกันและแตกต่างกันอย่างไร และในกรณีที่ตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดว่างลง จะต้องแต่งตั้งผู้รักษาราชการในตำแหน่งใช่หรือไม่

ปัญหาที่สามคือเรื่อง การเรียกบรรจุบุคคลเข้ารับราชการจากผลการสอบแข่งขันของสำนักงาน ก.พ. ที่สงสัยว่าการเรียกบรรจุจะเรียกตามบัญชีไปเรื่อย ๆ หรือจะยกเลิกการเรียกบรรจุตามนโยบายรัฐบาลที่ให้ชะลอการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ และผลการสอบแข่งขันของสำนักงาน ก.พ. ครั้งที่ ๑/๒๕๓๓ จะครบ ๒ ปี ซึ่งจะต้องยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ในเดือนและ พ.ศ.อะไร และปัญหาสุดท้ายได้แก่เรื่อง การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ ซึ่งมีปัญหาว่าหากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือสั่งเพิ่มโทษจากภาคทัณฑ์เป็นตัดเงินเดือน ในกรณีเช่นนี้จะต้องสั่งย้อนหลังไปถึงวันที่มีคำสั่งลงโทษครั้งแรกคือคำสั่งลงโทษภาคทัณฑ์หรือไม่ เพราะระหว่างที่มีคำสั่งลงโทษภาคทัณฑ์แล้วแต่ยังไม่มีคำสั่งเพิ่มโทษ หากผู้ถูกลงโทษได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนระดับตำแหน่งไปแล้ว เมื่อมีคำสั่งเพิ่มโทษเป็นตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปถึงวันที่มีคำสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ดังนี้ ก็จะต้องมีการยกเลิกการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนระดับตำแหน่งดังกล่าว อันจะมีผลกระทบต่อประโยชน์ตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ถูกลงโทษมาก อีกทั้งยังทำให้การวางแผนอัตรากำลังของส่วนราชการยุ่งยากไปด้วย ซึ่งสำหรับปัญหาทำนองนี้ ก.พ.ได้เคยพิจารณาหาทางออกไว้แล้วนะครับตามคำตอบที่ได้ลงให้แล้ว

# การให้ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งกรณีเลื่อนระดับสูงขึ้น

## ถาม

เดิมผมดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชี ๓ ต่อมาเปลี่ยนสายงานไปดำรงตำแหน่งนักทัศนวิทยา ๓ และได้เลื่อนระดับเป็นนักทัศนวิทยา ๔ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักทัศนวิทยาระดับ ๔ และได้รับเงินเดือนขั้น ๕,๐๒๐ บาท ในปีงบประมาณ ๒๕๓๔ ดังนี้ จะสามารถเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๓๖ ตามแนวปฏิบัติของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๑/ว ๕ ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๓๓ ได้หรือไม่

## ตอบ

การเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้นมีหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้ ๒ หลักเกณฑ์ ดังนี้คือ

### ๑. วิธีการเลื่อนตำแหน่ง

วิธีการเลื่อนตำแหน่งว่ากรณีใดจะเลื่อน โดยการสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกนั้น ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว ๒๕ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๒๑ ซึ่งได้กำหนดวิธีการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับต่าง ๆ ไว้ ๒ วิธี ดังนี้

๑.๑ วิธีการคัดเลือก ใช้กับการเลื่อนตำแหน่งในระดับควบ และการเลื่อนตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้นไป

สำหรับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งระดับควบนั้น จะใช้ทั้งกรณีการเลื่อนตำแหน่งในระดับควบช่วงแรกและช่วงหลังด้วย โดยกำหนดการให้ได้รับเงินเดือนของผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งในระดับควบไว้ด้วยว่าผู้ที่เลื่อนตำแหน่งช่วงแรกของระดับควบไม่ต้องได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของระดับที่จะเลื่อน แต่ผู้ที่เลื่อนตำแหน่งช่วงหลังของระดับควบจะต้องได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของระดับที่จะเลื่อน ตัวอย่างเช่น นักทัศนวิทยากำหนดตำแหน่งระดับควบไว้เป็นตำแหน่งนักทัศนวิทยา ๓-๔-๕ การเลื่อนตำแหน่งช่วงแรกของระดับควบ คือการเลื่อนจากนักทัศนวิทยา ๓ เป็นนักทัศนวิทยา ๔ นั้น ผู้ที่จะคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จะได้รับเงินเดือนไม่ถึงขั้นค่าของระดับ ๔ คือไม่ถึงขั้น ๕,๐๒๐ บาท ก็ได้ แต่ถ้าจะเลื่อนตำแหน่งจากนักทัศนวิทยา ๔ เป็นนักทัศนวิทยา ๕ ซึ่งเป็นการเลื่อนตำแหน่งระดับควบช่วงหลังผู้ที่คัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จะต้องได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของระดับ ๕ คือขั้น ๖,๒๓๐ บาทก่อน เป็นต้น

๑.๒ การสอบคัดเลือก ใช้กับกรณีการเลื่อนตำแหน่งนอกระดับควบของแต่ละสายงานตั้งแต่ระดับ ๖ ลงมา ซึ่งผู้ที่สอบคัดเลือกเลื่อนตำแหน่งไม่ต้องได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าก็ได้

### ๒. การให้ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง



ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งกรณี<sup>4</sup>ที่เลื่อนตำแหน่งไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๑/ว ๘ ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๓๓ โดยใช้เฉพาะกับกรณี<sup>4</sup>ที่เลื่อนตำแหน่งที่กำหนดว่าผู้ที่<sup>4</sup>จะคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกไม่ต้องได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของตำแหน่ง โดยหลักเกณฑ์นี้จะกำหนดว่าผู้ที่<sup>4</sup>จะเลื่อนตำแหน่งเป็นระดับต่าง ๆ จะต้องได้รับเงินเดือนขั้นค่าในปีงบประมาณก่อนที่จะเลื่อนไว้ตามตารางท้ายหนังสือดังกล่าว และเมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้วให้ได้รับเงินเดือนในขั้นค่าของตำแหน่งตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นต้นไป

ในกรณีของท่านนั้นเป็นการเลื่อนขึ้นดำรง

ตำแหน่งระดับ ๕ ของสายงานที่เริ่มจากระดับ ๓ ซึ่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนตำแหน่งในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว ๒๕ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๒๑ ได้กำหนดว่าให้ใช้วิธีการคัดเลือกตามข้อ ๑.๑ ข้างต้น โดยต้องได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของระดับ ๕ คือขั้น ๖,๒๓๐ บาทเสียก่อน จึงจะดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ต่อไปได้ ดังนั้น กรณีการเลื่อนตำแหน่งของท่านจึงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว ๒๕ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๒๑ มิใช่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๑/ว ๘ ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๓๓ แต่อย่างไร

## การย้ายและการเลื่อนข้าราชการและการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทน

### ถาม (จากคุณทวน มาลัย)

๑. ขอรบกวนความหมายที่แท้จริงของคำว่า การย้าย การเลื่อน ข้าราชการว่ามีส่วนที่เหมือนกันและต่างกันอย่างไร

### ตอบ

การย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงฐานะของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะแนวนราบ (Horizontal) ซึ่งในราชการไทยแบ่งออกเป็น ๒ กรณีคือ การย้าย และการโอน กล่าวคือ การย้ายเป็นการแต่งตั้งให้ข้าราชการไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน ภายในกรมเดียวกัน ซึ่งต่างจาก

การโอนเป็นการแต่งตั้งไปดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน แต่ต่างกระทรวงทบวงกรมกัน

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ถือเป็นการย้าย (Transfer) ประเภทหนึ่งโดยมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงฐานะผู้ปฏิบัติงานในแนวตั้ง (Vertical) ซึ่งเป็นผลให้ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีฐานะสูงขึ้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้นจากเดิม และอาจรวมถึงได้รับเงินเดือนสูงขึ้น สำหรับในกรณีราชการไทย การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

## ถาม

๒. การเลื่อนข้าราชการตามมาตรา ๕๐ ถือเป็น การย้ายหรือไม่

## ตอบ

ตามมาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ถือเป็น การเลื่อนตำแหน่ง ตามความหมายในราชการไทย ไม่ใช่เป็นการย้ายเนื่องจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

## ถาม

๓. การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เลขที่ อัตราใหม่ สังกัดใหม่ ในกรมเดียวกัน ในทางปฏิบัติต้องย้ายให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดิมที่ ตำแหน่ง เลขที่อัตรา ในสังกัดใหม่ก่อน (คส ๑๓) แล้วจึงเลื่อน (คส ๑๔) หรือสามารถส่งเลื่อนตำแหน่งได้เลย (คส ๑๔ คำสั่งเดียว)

## ตอบ

ส่งเลื่อนตำแหน่งได้เลย

## ถาม

๔. การเลื่อนตามมาตรา ๕๐ ต้องเลื่อนเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แต่จากตัวอย่าง คส ๑๔ ไม่มีข้อความใดที่วารสารข้าราชการ ๘๘

แสดงให้เห็นว่ามี การ “แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง” น่าจะปรับปรุงข้อความใน คส ๑๔ เสียใหม่ เพื่อให้ได้ความที่สมบูรณ์

## ตอบ

ขอรับไว้พิจารณา

## ถาม

๕. ตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดว่างลง กระทรวงแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่งตามมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ขอหรือไม่

## ตอบ

การแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่งตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ใช้ในกรณีที่มีได้บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ปว.๒๑๘) ซึ่งตามข้อ ๕๒ แห่งกฎหมายดังกล่าวคือ ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ บัญญัติว่า กรณีตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดว่างลง ให้รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนราชการจังหวัดผู้อาวุโส แล้วแต่กรณี เป็นผู้รักษาราชการแทน ดังนั้น ความปัญหาที่ถาม เมื่อตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดว่างลง กรณีจึงต้องเป็นการรักษาราชการแทน ตามข้อ ๕๒ แห่งประกาศคณะปฏิวัติฉบับดังกล่าว

## การเรียกบรรจุบุคคลเข้ารับราชการจากผลการสอบแข่งขัน ของสำนักงาน ก.พ.

### ถาม

๑. การเรียกบรรจุ จะเรียกต่อไปเรื่อยๆ จนหมดระยะเวลาของการขึ้นบัญชีหรือจะยกเลิกการเรียกบรรจุตามนโยบายของรัฐที่ให้ชะลอการเพิ่มอัตรากำลัง

### ตอบ

ในขณะนี้หากกรมต่าง ๆ มีตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนว่างอยู่ ขอบรรจุมาที่สำนักงาน ก.พ.ก็จะเรียกบรรจุไปเรื่อย ๆ ตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนดไว้เดิมและว่างลงภายหลัง โดยมีอัตราเงินเดือนของตำแหน่งด้วยนั้น สามารถบรรจุบุคคลผู้สอบแข่งขันได้เข้ารับราชการได้

### ถาม

๒. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ เรียกบรรจุลงในตำแหน่งอะไรบ้าง นอกจากตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑

### ตอบ

บัญชีสอบเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ จะสอบเพิ่มเติมเพื่อขึ้นบัญชีสอบในตำแหน่งที่ใช้วุฒิและลักษณะงานเดียวกับเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ เช่น เจ้าหน้าที่ปกครอง ๑ และเจ้าหน้าที่แรงงาน ๑ เป็นต้น

### ถาม

๓. ผลการสอบแข่งขันของสำนักงาน ก.พ.ครั้งที่ ๑/๒๕๓๓ จะครบ ๒ ปี ในเดือนและ พ.ศ.อะไร

### ตอบ

จะครบกำหนด ๒ ปี ในวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๓๕ ซึ่งโดยทั่วไปเมื่อครบกำหนดแล้ว สำนักงาน ก.พ.ก็จะเตรียมเปิดสอบต่อเนื่องกันไปเลย เว้นแต่ในปีงบประมาณ ๒๕๓๕ จะมีนโยบายอื่น ๆ

## การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ

### ถาม

ในกรณีที่นาย ก. ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญผู้หนึ่ง ถูกกรมลงโทษภาคทัณฑ์เมื่อเดือน

กรกฎาคม ๒๕๓๓ ต่อมาในเดือนตุลาคม ๒๕๓๓ ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น ๑ ขั้น โดยได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วยจากระดับ ๔ เป็นระดับ ๕ (ในสายงานที่เริ่มต้น

จากระดับ ๓) ดังนี้ หากกระทรวงพิจารณา  
รายงานการลงโทษนาย ก. ที่กรมรายงานไป  
แล้วเห็นว่าที่กรมลงโทษภาคทัณฑ์นาย ก. นั้นยัง  
เบาไป จึงสั่งเพิ่มโทษนาย ก. ในตอนนี้เป็นตัด  
เงินเดือน (หลังจากเดือนตุลาคม ๒๕๓๓) จะ  
ต้องสั่งลงโทษตัดเงินเดือนย้อนหลังไปตั้งแต่  
กรกฎาคม ๒๕๓๓ ซึ่งเป็นวันที่คำสั่งลงโทษ  
เดิมใช้บังคับ ตามบัญชีสำนักงาน ก.พ.ที่  
นร ๐๗๑๒/ว ๖ ลงวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน  
๒๕๓๑ หรือไม่ เพราะทางกรมจะต้องสั่ง  
ยกเลิกการเลื่อนขั้นเงินเดือนเนื่องจากเป็นผู้ที่ถูก  
ลงโทษตัดเงินเดือน และจะต้องสั่งยกเลิกการ  
เลื่อนระดับตำแหน่งเพราะเงินเดือนไม่ถึงขั้นค่า  
ของระดับ ๕ ซึ่งในกรณีเช่นนี้จะกระทบถึงขวัญ  
และกำลังใจของนาย ก. มาก ตลอดจนทำให้  
การวางแผนอัตราค่าจ้างของกรมยุ่งยากไปด้วย

## ตอบ

การสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษตามหนังสือ  
สำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๗๑๒/ว ๖ ลงวันที่  
๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๑ นั้น เป็นกรณีที่  
ผู้บังคับบัญชาระดับต้นได้มีคำสั่งลงโทษ  
ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้กระทำผิดวินัย  
และได้รายงานการลงโทษดังกล่าวต่อผู้  
บังคับบัญชาชั้นเหนือตามลำดับ แต่ผู้บังคับ  
บัญชาชั้นเหนือนั้นเห็นว่าการลงโทษดังกล่าว  
ยังไม่เหมาะสม จึงได้สั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ  
ตามนัยมาตรา ๕๒ วรรคสอง แห่งพระราช  
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.  
๒๕๑๘ ซึ่งตามบทกฎหมายดังกล่าวไม่ได้  
บัญญัติไว้ว่า ในการพิจารณารายงานการลงโทษ  
นั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งเดิม  
วารสารข้าราชการ ๕๐

จะสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษให้มีผลย้อนหลังไปถึง  
วันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้บังคับได้หรือไม่ แต่  
อย่างไรก็ดีการที่กฎหมายบัญญัติให้ผู้บังคับ  
บัญชาชั้นเหนือมีอำนาจสั่งเพิ่มโทษ ลดโทษ  
หรือยกโทษได้นั้น แสดงว่าคำสั่งลงโทษ  
ของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นยังไม่เด็ดขาด เพราะ  
ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือยังสามารถแก้ไข  
เปลี่ยนแปลงให้ถูกต้องหรือเหมาะสมได้อีก  
ประกอบกับการสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ  
ก็มีลักษณะเป็นการแก้ไขคำสั่งเดิม ซึ่งโดย  
หลักทั่ว ๆ ไปแล้วก็จะต้องแก้ไขโดยให้มี  
ผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งเดิมใช้บังคับ  
ดังนั้น ก.พ. จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติ  
ในการสั่งเปลี่ยนแปลงโทษเฉพาะกรณีตาม  
มาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ไว้ตาม  
หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่กล่าวถึงข้างต้นว่า  
ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือจะสั่งเพิ่ม

โทษหรือลดโทษ เป็นลงโทษไม่ถึงออกจาก  
ราชการ จะต้องสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษให้มี  
ผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้  
บังคับ ส่วนกรณีการสั่งเพิ่มโทษถึงให้ออก  
จากราชการตามมาตรา ๕๒ วรรคสาม แห่ง  
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน  
พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศ  
ของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๘ ลงวันที่ ๘ พฤษ  
พฤษภาคม ๒๕๒๐ นั้น ก.พ. เห็นว่ากรณีนี้มี  
ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยวันออกจากราชการ  
ของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๑๘  
ลงวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๑๘ กำหนดไว้ว่า  
การสั่งลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่  
ออกจากราชการ ห้ามมิให้สั่งให้ออก ปลด

ออก หรือไล่ออกย้อนหลังไปก่อนวันออก  
คำสั่ง เว้นแต่เป็นกรณีตามข้อยกเว้นที่ให้  
สั่งย้อนหลังได้ ดังนั้น ในกรณีที่ผู้บังคับ  
บัญชาชั้นเหนือจะสั่งเพิ่มโทษถึงให้ออกจาก  
ราชการ จึงต้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว

ทั้งนี้ ตามแนวทางปฏิบัติที่กล่าวมา  
ข้างต้นนั้น ก.พ. ได้พิจารณากำหนดข้อยกเว้น  
ไว้เมื่อต้นปี ๒๕๓๔ นี้ โดย อ.ก.พ.วิสามัญ  
เกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ และ  
อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ  
ข้าราชการ ได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า  
การสั่งเปลี่ยนแปลงโทษของผู้บังคับบัญชา  
ชั้นเหนือ (กรณีเปลี่ยนแปลงโทษแล้ว เป็น  
ลงโทษไม่ถึงออกจากราชการ) ตามหนังสือ  
สำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๒/ว ๖ ลงวันที่  
๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๑ ที่กำหนดให้ผู้บังคับ  
บัญชาชั้นเหนือสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษให้  
มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่คำสั่งลงโทษเดิมใช้  
บังคับนั้น เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติ  
สำหรับกรณีที่ยังมิได้ดำเนินการใด ๆ เกี่ยว  
กับกระบวนการบริหารงานบุคคลของ  
ข้าราชการผู้ถูกลงโทษ เช่น การเลื่อน  
ขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น  
การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการได้รับสิทธิ  
หรือประโยชน์อื่นใดเท่านั้น แต่หากเป็น  
กรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้มีคำสั่งที่ก่อ  
ให้เกิดสิทธิและประโยชน์แก่ผู้ถูกลงโทษแล้ว  
การสั่งเพิ่มโทษของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ  
ดังกล่าว ย่อมไม่กระทบถึงการดำเนินการ  
ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้สั่งการไปโดยถูกต้อง  
ตามกฎหมาย และคำสั่งดังกล่าวมีผลสมบูรณ์  
แล้วแต่อย่างใด

สำหรับปัญหาที่ถามไปนั้น เมื่อกรณี  
คำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้นาย ก. ๑ ขั้น และมี  
คำสั่งเลื่อนนาย ก. ขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง  
ในระดับที่สูงขึ้น ไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย  
และคำสั่งดังกล่าวมีผลสมบูรณ์แล้วก่อนที่ผู้บังคับ  
บัญชาชั้นเหนือจะมีคำสั่งเพิ่มโทษนาย ก. (ถ้าหาก  
จะมี) คำสั่งเพิ่มโทษดังกล่าวจึง ไม่มีผลกระทบ  
ถึงสิทธิและประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน  
และเลื่อนระดับตำแหน่งของนาย ก. แต่อย่างใด  
การสั่งเพิ่มโทษในกรณีนี้จึงไม่มีผลย้อนหลัง  
กล่าวคือ คำสั่งเพิ่มโทษจะมีผลตั้งแต่วันที่  
มีคำสั่งเป็นต้นไป ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชา  
ชั้นเหนือจะมีคำสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ  
ในกรณีทำนองเดียวกันนี้ ก็จะต้องออก  
คำสั่งโดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ออกคำสั่งเป็นต้นไป  
และถ้าเพิ่มโทษหรือลดโทษแล้วเป็นลงโทษ  
ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน ก็จะต้อง  
ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนจากฐาน  
อัตราเงินเดือนที่ผู้ถูกลงโทษรับอยู่ในวันที่  
มีคำสั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษนั้นด้วย



