



ISSN 0125-0906

วารสาร
ข้าราชการ

ปีที่ 39 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน-ตุลาคม 2537

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 39 ฉบับที่ 5 อ.ธ.-อ.ก. 37

วัตถุประสงค์

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

ที่ปรึกษา

นายวิลาศ สิงห์วิชัย นายอุทิศ บุญประกอบ เว็เฮลคอง ตันคิดเจนิม นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์

บรรณาธิการ

นายเจนิม ศรีหคอง

กองบรรณาธิการ

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| ◆ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ | ◆ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์ |
| ◆ นายวราเทพ ชาติดี | ◆ นายเกียรติคุณ กลิ่นสุวรรณ |
| ◆ นางสุภาวลา รังสิมันท์ | ◆ นางมานิต สุขธมฤกษ์ |
| ◆ นางจันทร์ โพธิ์จิตร | ◆ น.ส.สุนทรพรีย์ จรรยาสุภาพ |
| ◆ น.ส.ชนิษฐา ชุกังวาล | ◆ นายณนัทกร กาญจนจิตรรา |
| ◆ เกษมพงษ์ ธนาภาภักดิ์พัฒน์ | ◆ น.ส.นทีทิพย์ สมเกียรติกุล |
| ◆ เกษมภาพร กิตติธร | ◆ น.ส.วรรณพร เทพพิพัฒน์ ณ อยุธยา |
| ◆ น.ส.ศิวาพร นวลตา | ◆ นายบุญแสง ชีระภาพร |
| ◆ เกษมศักดิ์ นีรวาณี | ◆ น.ส.นิสากร อรรถจรูญ |
| ◆ นายสุวัฒน์ ชาญชาวน | ◆ น.ส.ชนวีถ์ เหลืองทรงชัย |

ประชาสัมพันธ์

นายประจักษ์ จันทนะเฮวี

ฝ่ายจัดพิมพ์

นายอนุพงษ์ ชาญเกษม

รายชื่อย

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

ผู้จัดการสวัสดิการ

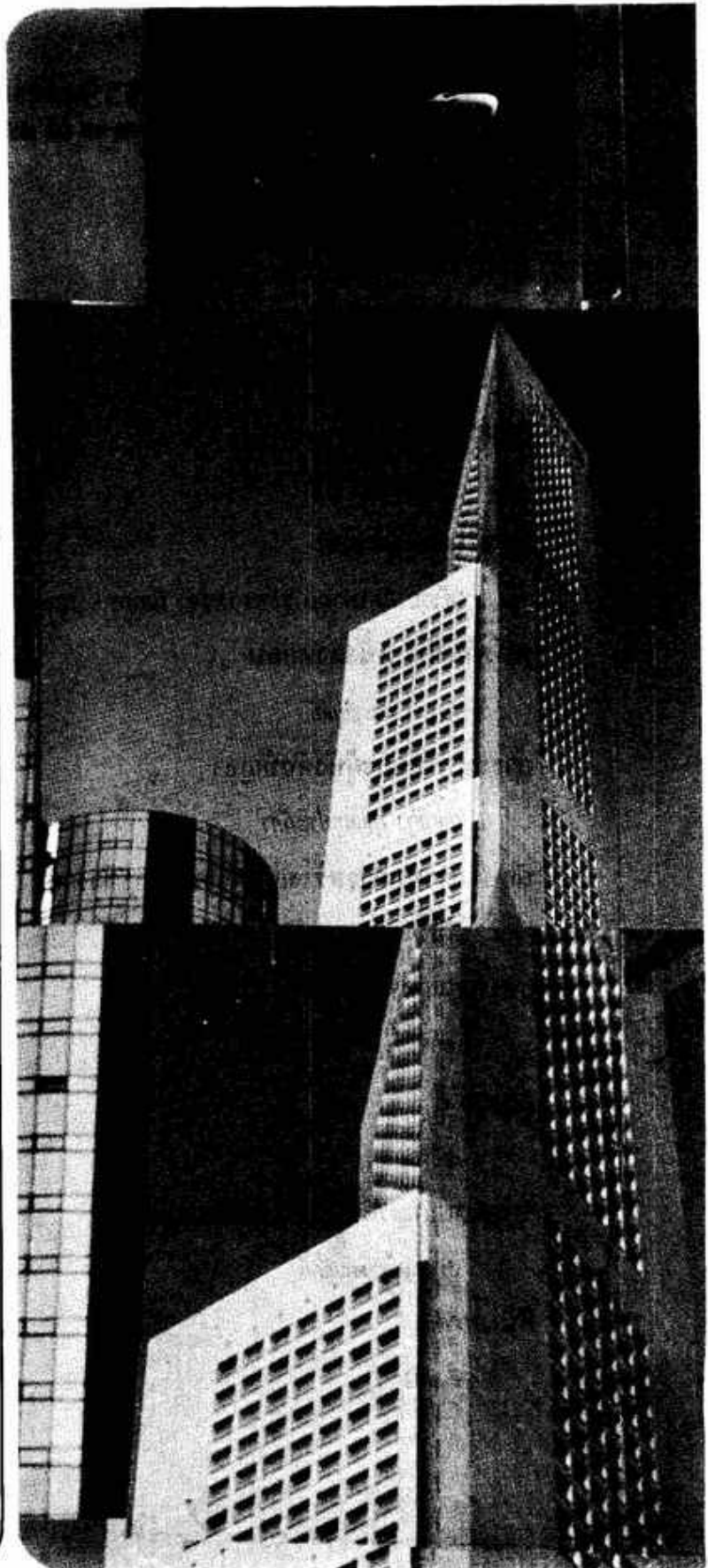
นายเจนิม จันทร์เทพบุตร

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สามมิตร 48/54 ตลาดบ้านพานถม ถนนพระสุเมรุ กรุงเทพฯ
โทร. 2822208

สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 120 บาท (8 เดือน) รวมค่าจัดส่ง
บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพหลโยธิน คู่มือ ถนน 10300 วัฒนาประดิษฐ์ ปทุมธานี
นายธีรยุทธ นพวิ คือต้องการให้ข้อเสนอแนะและปัญหาระเบียบข้าราชการ
หรือสิ่งบทความแสดงความเห็น
โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.
ถนนพหลโยธิน คู่มือ ถนน 10300



สารบัญ

- บทบรรณาธิการ	8
- ว่าด้วยผู้นำ ดร. วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย	9
- คุณธรรมของผู้นำ พระเทพรัตนโมลี	20
- จูงใจในสไตล์มาเลย์ พัชรภากร เทวกุล ชูสิทธิ์ เศรษฐา นิสากร อรรถจรรยา	21
- หนังสือตึง-หนังสือหย่อน จิระภา รัตนวิบูลย์	37
- ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา บุญทิวา บุญยะประภัศร	38
- นักบริหารกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คำรงค์ ชลสุข	57
- อุทาหรณ์ก่อนทำผิด เอกศักดิ์ ศรีกรุณาสวัสดิ์	69
- ท่อไอเสีย เทอร์โบ	77
- กฎหมายและระเบียบข้าราชการใหม่ ประบุญ สุวรรณภักดี	82
- ที่นี่ สกพ. ชั้นที่ 32	93

บทบรรณาธิการ

นักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นกลไกหลักและกลไกสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพื่อให้การทำกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารงาน เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การพัฒนาบุคคล ฯลฯ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้บริหารขององค์การมีบทบาทยิ่ง หากผู้บริหารเข้าใจ สนใจ ทุ่มเทเอาใจใส่ การดำเนินการดังกล่าวก็จะได้รับผลดี โดยเฉพาะราชการ ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมาก นักบริหารต้องปรับสภาพการบริหารงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว พร้อมทั้งปรับตัวเองให้รับกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสของโลกอีกด้วย วารสารข้าราชการฉบับนี้ ขอเสนอบทความเกี่ยวกับนักบริหาร และได้หยิบยกตัวอย่างการสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งสไตล์ไทยและสไตล์มาเลย์มาให้ท่านผู้อ่านและผู้บริหารได้พิจารณาเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน พร้อมด้วยคอลัมน์ประจำที่น่าสนใจเช่นเคยครับ

192 ๑๙๑

ว่าด้วยผู้นำ

ดร. วีระวัฒน์ ปั่นนิตามัย*

“สิ่งใดไม่เที่ยง สิ่งนั้นเป็นทุกข์
สิ่งใดเป็นทุกข์ สิ่งนั้นเป็นอนัตตา
สิ่งใดเป็นอนัตตา สิ่งนั้นพึงเห็นด้วยสัมมาปัญญา
ตามที่มันเป็นว่า “นั่นไม่ใช่ของเรา,
มีใจเราเป็นนั่น นั่นไม่ตัวตนของเรา”
* พุทธพจน์

“อันจะทำการใหญ่ พื้นฐานทั้งปวงก็อยู่ที่คน
นักษัตรนั้นย่อมเลือกคาคบไม้
อำมาตย์ก็ย่อมต้องเลือกเจ้านาย”
* เล่าปี่-สามก๊ก

If you ride a horse, sit close and tight.

If you ride a man, sit easy and light.

* Benjamin Franklin.

Guidelines for Bureaucrats: (1) when in charge, ponder,
(2) when in trouble, delegate, and (3) when in doubt, mumble.

* James H. Boran
All About Success, 1988

ผู้นำในที่นี้ผู้เขียนหมายถึง บุคคลที่
ทำหน้าที่กำหนด วินิจฉัย ตัดสินใจสั่งการ สร้าง
แรงจูงใจหรือแก้ไขปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับทรัพยากรและ
นโยบาย ทิศทางขององค์การ บ้างเป็นผู้ในระดับ
กลาง (ระดับผู้จัดการ-ผู้อำนวยการ) บ้างเป็น

ผู้นำระดับสูง (ผู้จัดการใหญ่ ประธานกรรมการ
อธิบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี)
จุดต่างของงานในหน้าที่ก็คือ ผู้นำระดับกลาง
มักจะทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับคนและ
การใช้ทรัพยากรขององค์การ ทำหน้าที่ปฏิบัติ

* นักวิชาการสอบ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. และอาจารย์พิเศษแก่นักศึกษาระดับ
ปริญญาโทและปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณชมพูนุท เสงัดศักดิ์
และคุณปาริชาติ หุดน้อย ศูนย์การสอบ สำนักงาน ก.พ. ที่กรุณาอ่านตรวจทานต้นฉบับ ผู้เขียนมีความยินดีน้อมรับฟัง
ทัศนวิจารณ์ ใด ๆ อันพึงมีจากท่านผู้อ่านและขอขอบคุณล่วงหน้า

ประสานงานความรับผิดชอบ ส่วนงานของผู้บริหารระดับสูงมักเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร การเป็นผู้บริหารผู้นำคนใหม่เป็นของง่าย ทั้งในแง่ของการให้คำแนะนำและการรักษาไว้ พุทธพจน์จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของโลกธรรม 8 บางท่านถือเป็นทุกขลาภต่อการมีตำแหน่งบริหารที่ต้องเผชิญกับความเครียดวันแล้ววันเล่า จน "burnt-out"

สังขารร่วงโรยโดยเร็ววัน หลายครั้งที่กุศลเจตนา ถูกแปลเป็นเจตนาร้าย ถูกวิพากษ์ต่าง ๆ นานา ทั้งที่การสวมตำแหน่งดังกล่าว ผู้นำต้องยอมเสียดุลความสุขส่วนตัวที่พึงมีให้กับครอบครัว เสียดุลทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อแลกกับเกียรติยศ หน้าที่ที่ผูกติดกับตำแหน่งที่ยึดมั่นสำคัญหมายกันว่า เป็นเกียรติเป็นศักดิ์ศรีแก่ชีวิตและวงศ์ตระกูล

หลายท่านอาจสงสัยว่าจริง ๆ แล้วงานของผู้บริหารซึ่งมีผลกระทบต่อทุกระดับขององค์กรได้แก่อะไรบ้าง? ในปี 1988 มีนักวิชาการฝรั่งได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจผู้บริหาร 44 คน ดูว่าในแต่ละวัน กิจกรรมการทำงานของผู้บริหารได้แก่อะไรบ้าง? จากข้อมูลราว ๆ 100 กิจกรรมที่ได้รับ ผู้ศึกษาสรุปเป็นมิติใหญ่ ๆ ได้ 4 ด้าน โดยแบ่งเป็นสัดส่วนของร้อยละ ดังเสนอในตารางที่ 1 งานวิจัยชี้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักใช้เวลามากกว่าครึ่งหนึ่งกับการสร้างเครือข่าย ขณะที่ลดบทบาทตนในด้านกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารแบบดั้งเดิม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลง

ตารางที่ 1: ด้านต่าง ๆ ของงานในหน้าที่ของผู้นำ (Luthans, Hudgetts, and Rosenkrantz, 1988)

กิจกรรมในหน้าที่ของผู้นำ	จำนวนร้อยละ
1. การสื่อสาร (อาทิ งานเอกสาร การแลกเปลี่ยนข่าวสาร)	29%
2. การบริหารการจัดการแบบดั้งเดิม (เช่น "POSDCORB")	32%
3. การสร้างเครือข่าย (เช่น การติดต่อกับบุคคลภายในขององค์กร)	19%
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เช่น กระตุ้นแรงจูงใจ แก้ไขความขัดแย้ง การฝึกอบรม, การพัฒนาองค์กร)	20%

ถึงแม้ว่ายากที่จะระบุให้ชัดเจนลงไปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (job description) ในตำแหน่งของผู้นำผู้บริหารจริง ๆ แล้วได้แก่อะไร ไม่ว่าจะท่านจะทำการสังเกต ศึกษา วิจัยอย่างไรลักษณะเนื้องานของผู้บริหารจะไม่หนี 10 ประการต่อไปนี้ดังแสดงไว้ตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ลักษณะของงานในหน้าที่ของผู้บริหาร (McCall, Morrison, and Hannan, 1978)

ลักษณะงาน	คำอธิบาย
1. ระยะเวลาทำงานยาวนาน (long work hours)	ขณะที่คนอื่นทำ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยเฉลี่ยงานของผู้บริหารคงใช้เวลา 50-90 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ความผันแปรของจำนวนขึ้นกับฐานะของตำแหน่งและลักษณะงานที่รับผิดชอบ
2. ไม่ว่าง (busy)	ผู้นำในระดับต้นจะมีงานต้องทำมากอย่าง อัตราของกิจกรรมที่ต้องทำจะลดลงเมื่อตำแหน่งงานของผู้นำสูงขึ้น
3. ชิ้นเล็กชิ้นน้อย (fragmented)	เนื่องจากมีงานที่ต้องทำเป็นกิจกรรมแยกส่วนแต่เกี่ยวข้องกัน จึงทำงานแต่ละอย่างสั้น ๆ อาจถูกรบกวนสมาธิขัดจังหวะบ่อยครั้งด้วยโทรศัพท์ หรือ "แขก" ยิ่งตำแหน่งสูงชันงานที่รับผิดชอบจะมีลักษณะไม่ต่อเนื่อง และเป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อยมากขึ้น
4. แปรผัน (varied)	งานต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลมากมาย ชนิด (types) ของงานแต่ละอย่าง นับแต่งานเอกสาร โทรศัพท์ แฟกซ์ E-mail การประชุมที่มีและไม่ได้มีการนัดหมายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเดินทางทัศนศึกษาดูงาน การติดต่อ (contact) เมื่อตำแหน่งสูงชัน การติดต่อสัมพันธ์จะขยายวงจากภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กรมากขึ้น ด้านเนื้อหา (content) ของงาน เมื่อตำแหน่งสูงชันเวลาที่มีให้กับแต่ละปัญหาคจะน้อยลง แต่ขอบเขตของเนื้อหาจะกว้างขวางขึ้น การรู้รอบเพื่อตัดสินใจในเวลาจำกัดจึงเป็นสิ่งจำเป็นกับผู้นำ
5. เป็นแหล่งรวมทุกเรื่อง ("homebodies")	เป็นแหล่งหรือศูนย์ของเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การเป็นจุดสนใจที่ผู้คนจะ "วิ่ง" เข้าหา
6. "ทำงานด้วยปาก" (primarily oral)	แปลกแต่จริง เป็นลักษณะเด่นที่สุดของงานในตำแหน่งผู้นำที่ต้อง "ทำงานด้วยวาจา"
7. ใช้การติดต่อสัมพันธ์มาก (a lot of contacts)	การมีแหล่งรู้จัก (connections) มากมาย จะช่วยให้งานของผู้บริหารสะดวกราบรื่นในการขอความอนุเคราะห์ การให้บริการต่าง ๆ ยิ่งตำแหน่งสูงชันยิ่งต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้คนนอกองค์กร มากขึ้น

ลักษณะงาน	คำอธิบาย
8. มีเวลาในการครุ่นคิด วางแผนน้อย (not reflective planning)	เนื่องจากเวลาในแต่ละวันต้องใช้ไปกับการประชุม การติดต่อพูดโทรศัพท์ ทำให้ผู้บริหารมีเวลาคิดใคร่ครวญแต่ละเรื่องอย่างลึกซึ้งได้น้อย ดังนั้นการมีทีมที่ปรึกษาเป็น "a think-tank group" จึงมีความสำคัญต่อคุณภาพงานและภาพพจน์ของผู้นำ
9. การเก็บรวบรวมข้อมูล (information gathering) มีความสำคัญที่สุด	<p>เพื่อภาพพจน์ชัยชนะและความพึงพอใจ ผู้บริหารพึงมีสูตรนี้ไว้ในใจอยู่เสมอ</p> <p>ข้อมูลดิบ (data) + ความรู้ที่มี (knowledge) ⇒ สารสนเทศ (information)</p> <p>⇒ สารสนเทศ (information) + วิจารณญาณ (judgment) ⇒ การตัดสินใจสั่งการ (decision making)</p>
10. ไม่ทราบว่าจะใช้เวลาในแต่ละวันอย่างไร (do not know how they spend their time)	ผู้นำมักจะประเมินเวลาที่ใช้ในการอ่านเขียน การดำเนินการที่มากกว่าความเป็นจริง และประเมินเวลาที่ใช้ในการประชุม พบปะหารือ น้อยกว่าที่เกิดขึ้นจริง



มีผู้เสนอแนะเทคนิควิธี หรือ "ประมุขศิลป์" ในการเก่งคน-เก่งคิด-เก่งงาน (ผู้เขียนสังเกตว่า ต่างคนต่างองค์กร ต่างสังคม ต่างวัฒนธรรม จะลำดับความสำคัญของความเก่ง 3 ประการนี้ต่างกัน) ไว้มากมาย เสนอไว้เป็นทฤษฎีก็ไม่ค่อย คงไม่มีผู้นำคนใดที่จะสมบูรณ์เลิศในทุกด้าน แต่เพชรที่มีน้ำหนักเป็นเอก หากได้รับการเจียรไนที่ดี เมื่อต้องแสงแล้วจะให้ความสวยงามแวววับจับตาจับใจผู้คนได้ ผู้เขียนขอเสนออีกแง่มุมหนึ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์บางประการของการเป็นผู้นำพอสังเขปไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity)

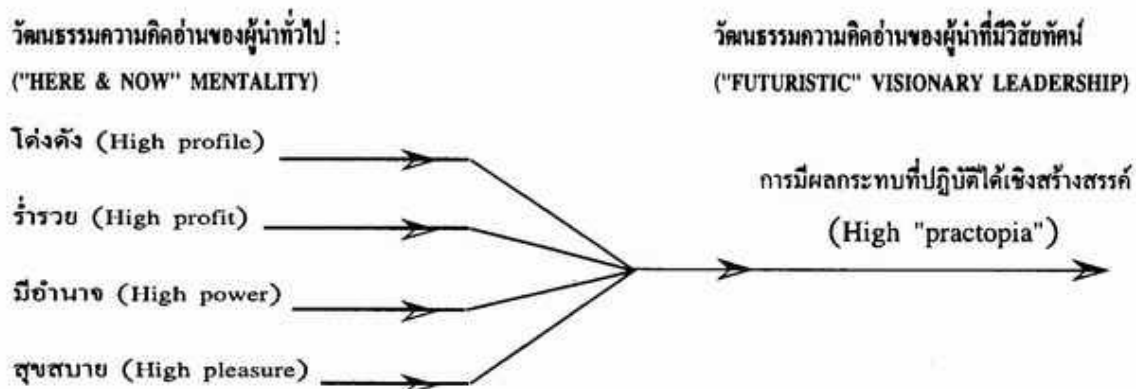
ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าผู้นำไม่ควรใส่หรือใช้ของปลอมเลย แต่ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธา และคำพูดของตนด้วยการกระทำ เลี่ยงการหยาบคาย คำพูดหรือความคิดของคนอื่นมาพูดโดยพรัวเพรีอ มีความเป็นต้นแบบต้นฉบับในความคิด-คำพูด และการกระทำที่สร้างสรรค์

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มี

วิสัยทัศน์จะเห็นคุณค่าของประสบการณ์ที่รับรู้ได้ เห็นไม่เพียงแค่ "seeing much" แต่อยู่ที่ "seeing wisely" ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่ว่าจะมีลีลาเช่นไร เพื่ออะไร ขณะ

ที่ดำรงตำแหน่ง จะยึดเป้าหมายท้ายสุดอยู่ในใจเสมอ คือการมุ่งสร้างผลกระทบทางบวก (high positive impact) แก่อนุชน แก่องค์กร แก่สังคม ผู้นำเช่นนี้มีเจตจำนงอันแน่วแน่ต่อหลักการ (principle-oriented) มากกว่าจะคำนึงถึงบุคคล (people-oriented) นั้นหมายความว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ผู้ที่มีอัตตาแห่งตน (ego) แต่น้อย แต่มีสหจิต (public spirit) อยู่มาก ผู้นำต้องมีความสามารถพินิจพิจารณาภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง แล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการเตรียมการณ่วงหน้า (proaction) ซึ่งผู้นำต้องมีการเพิ่มสิทธิอำนาจ (empowering) การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ปฏิบัติการตามวิสัยทัศน์นั้น ๆ ด้วย นโปเลียนเคยพูดไว้ว่า "พลทหาร ทุกคนต่างก็ถือกระบองของจักรพรรดิ เมื่ออยู่ในสนามรบ" ในการสื่อวิสัยทัศน์จะต้องระบุพันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย ทิศทาง จุดประสงค์ กลยุทธ์ กลวิธีที่จะใช้ปฏิบัติให้ทราบด้วยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา "เอาอนาคตมาไว้ข้างหลังเรา" ด้วยสมองและสายตาที่เป็นเสมือนกล้องดูแห่งที่มีคุณภาพ ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1: แสดงถึงเป้าหมายของผู้นำโดยทั่วไป และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์



3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของตำแหน่งผู้บริหารคือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้นำต้องสามารถเลือกชนิดของการตัดสินใจได้ดีว่า หากเป็นเหตุการณ์ที่เป็นกิจวัตรที่มีกฎระเบียบกำหนดไว้แล้ว (programmed) ที่สามารถคาดคะเนผลได้ย่อมตัดสินใจได้ทันที แต่กรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือเล็งเห็นผลกระทบได้ไม่แน่นอน (nonprogrammed) การตัดสินใจอาจเกิดผลกระทบต่าง ๆ ได้ อาจต้องระมัดระวัง ต้องพินิจพิจารณาข้อมูลประกอบเป็นเชิงปรับเปลี่ยน (adaptive) หรือตัดสินใจที่เป็นกลยุทธ์ (strategic) เหมือนนักเล่นสติกเกอร์ที่ต้องคิดคาดคะเนในการตีลูกขาวกระทบลูกแดงเพื่อให้ลูกแดงอีกลูกหนึ่งลงหลุม ผู้นำต้องมีจุดยืนไม่ปล่อยหรือมัวแต่วิเคราะห์ข้อมูลจนเสียโอกาสที่ดีในการตัดสินใจ บางทีจำต้อง ใช้ "กึ๋น" (gut) ของตัวเองเป็นสำคัญ หลังจากได้พิจารณาประเด็นและสาระของเรื่องแล้ว ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด (ที่มีหลักวิชาและเหตุผลการปฏิบัติได้รองรับ) กล้าตัดสินใจผลักดันและกล้าทำ ก่อให้เกิดการดำเนินการ การเสี่ยงลอยตัว หรือเอาแต่เซ็ดหนังตะลุงหน้าไฟ จะเป็นการสร้างภาพที่น่าเสื่อมศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้อง การตัดสินใจที่ "ผิดพลาด" หรือไม่เป็นมวยจะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ตัดสินใจที่ดู "เข้าท่า" มากขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไป หากเป็นไปได้การตัดสินใจควรทำในรูปของกลุ่มหรือคณะ ไม่ใช่ตัวรัน

กระต่ายขาเดียว นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิด และให้เครดิตแก่ผู้เกี่ยวข้องหากผลดีบังเกิดมีขึ้น ผู้นำในยุค โลกาภิวัตร์ นอกเหนือจากต้องมีวิสัยทัศน์ ข่าวดสารฉบับพลัน รอบรู้แหล่งข้อมูล ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ แล้ว ยังต้องมีลักษณะของผู้ประกอบการอยู่ในตัวด้วย นั่นคือ มีความกล้าเสี่ยง (risk taking) ฉีกมุมแสดงจุดยืน และแหวกแนวได้ (unconventional) หากจำเป็นในการดำเนินการ ว่ากันว่า "management คือ การสร้างทางเลือก (choices) ขณะที่ administration คือ การสร้างและกำหนดความไม่ยืดหยุ่น (rigidity)"

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่องและที่ละเรื่อง ผู้นำไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องขององค์การ หรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำ จึงมีความหมายมาก ดัชนิวัตต์ผู้นำได้ดีทางหนึ่งคือ ดูว่าผู้นำบริหารเวลาในแต่ละวันอย่างไร (ไม่ใช่ได้งานเสร็จมากน้อยเพียงไร) ผู้นำไม่ควรสนใจเสียเวลากับเรื่องหยุ่มหยุิมบริหารงานแบบ "micro management" ซึ่งบ่งชี้แรงจูงใจกันบึ้งว่า ไม่เคารพ ไม่ไว้วางใจ และต้องการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารเวลาไม่คุ้มค่างับผลกระทบ ดอริส เลสลิง เขียนไว้อย่างน่าคิดถึงความแตกต่างระหว่าง คำว่าเจ้านาย (boss) และผู้นำ (leader) ในหนังสือชื่อ African Laughter ว่า

ตารางที่ 3: ลักษณะภาพของการเป็นเจ้านายและผู้นำ

“เจ้านายบิบบิเคียวเชญลูกน้อง	ผู้นำสร้างปณิธานให้แก่ผู้ใต้บังคับ
เจ้านายใช้สิทธิอำนาจ	ผู้นำอาศัยเจตจำนงเสรี
เจ้านายกระตุ้นให้เกิดความกลัว	ผู้นำแผ่ความรัก
เจ้านาย พูดว่า “ฉัน”	ผู้นำ พูดว่า “เรา”
เจ้านายแสดงให้เห็นว่าใครผิด	ผู้นำแสดงให้เห็นว่าอะไรที่ผิด
เจ้านายรู้ว่างานแล้วเสร็จได้อย่างไร	ผู้นำรู้ว่าจะทำงานอย่างไร
เจ้านายเรียกหาความเคารพการยอมรับ	ผู้นำบริหารความเคารพ
ดังนั้นจงพยายามเป็นผู้นำ	ไม่ใช่เจ้านาย”

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทำตนอยู่แต่หอคอยงาช้าง แต่ต้อง "down-to-earth" รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างภายในสำนักงาน ซึ่งอาจทำได้โดยการ MBWA (Management by Walking Around) รู้จักการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของการให้วัตถุสิ่งของ แต่การทำตนเป็นบุคลาธิษฐาน (personification) ของเขาได้ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้คือ การรู้จักบริหารความ

หากไม่รู้ต้องกล้ารับว่า "ไม่รู้" พึงระลึกลูกอยู่เสมอว่า ไม่มีมนุษย์ (รวมทั้งผู้นำ) คนไหนที่จะ "เข่งเท่า" ดูทุกสรรพสิ่ง ได้นาน ๆ โดยไม่รู้สึกเมื่อยเลย ผู้นำที่ดีมีความสามารถสร้างความประทับใจได้ดี นอกจากจะแต่งกายที่ดี ถูกกาลเทศะ (dressing power) มีบุคลิกภาพท่าทางที่ดีแล้วยังรู้จักสร้างลักษณะ "feel good and look good" ให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้ด้วย ทั้งในเชิงลีลาและสาระ (ผู้เขียนขอเน้นที่คำว่า และ) สิ่งเหล่านี้ละคือ บารมี!

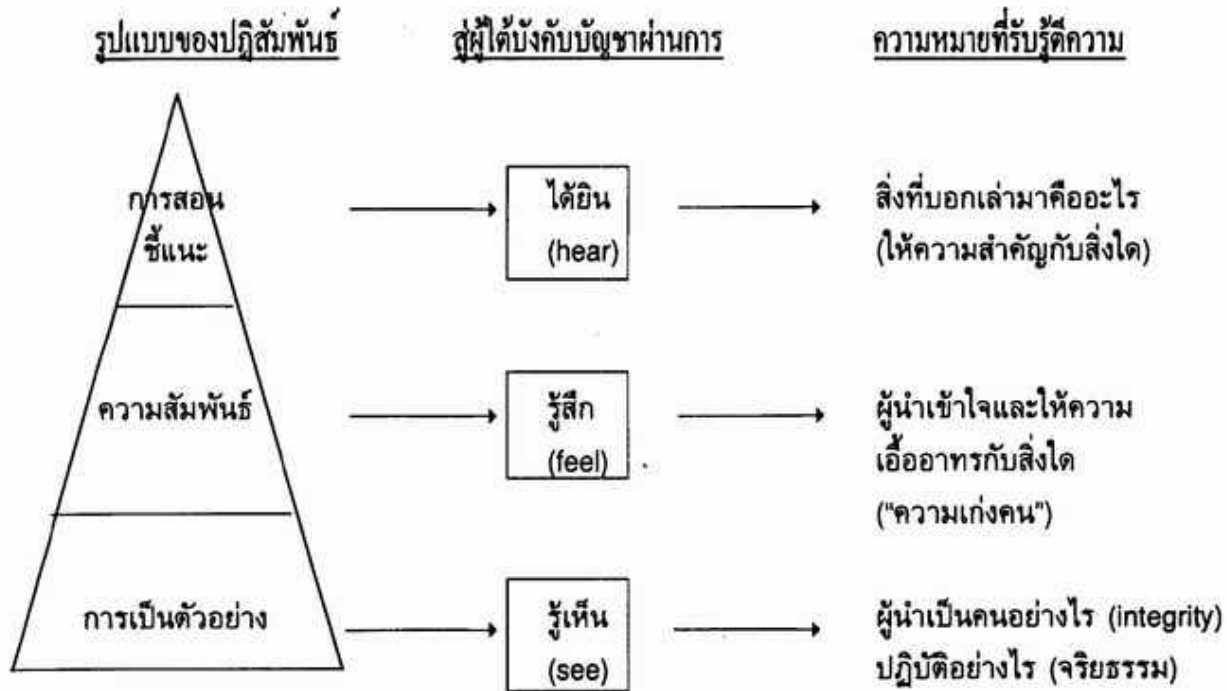
6. มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skills) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำสะท้อนให้เห็นหลายอย่าง เช่น ความสามารถของสมอง การเลือก



ประทับใจ (impression management) รู้จักโอกาสที่จะ "ชู" บทบาท ภาพพจน์ของตัวเองให้สูงโดดเด่น (set a high profile) หรือลดบทบาทให้น้อยลง (keep a low profile) ให้ถูกกาลเทศะ รู้ว่าเมื่อใดควรตีฆ้องร้องป่าวประกาศ เมื่อไหร่ควรบู๊ เมื่อไหร่ควรบูนเข้าถ้าฝึกวิทยายุทธ เมื่อไหร่ควรเป็นคนเป่านกหวีด (whistleblower) รู้จักวางมาด "act" ได้อย่างเหมาะสมแนบเนียนและอย่างคงเส้นคงวา และระวังตนในสิ่งที่เลือก "act" ไม่พยายามสร้างความประทับใจแบบ "lip service" หรือ "popcorn image" รู้จักการทำตนเป็น "expert impressions" เช่น รู้จักคำว่า information superhighway, ISO 9000 paradigm shift, reengineering, total quality management และ global paradox ว่าคืออะไร หาอ่านได้จากงานเขียนหรือหนังสือใหม่ ๆ หนังสือคลาสสิกเล่มไหน ที่ไหน ผู้นำต้องระวังการแสดงความคิดเห็นที่ตนไม่รู้จริง

ใช้ภาษาสื่อสาร มารยาท การให้เกียรติผู้ที่สื่อด้วย แม้กระทั่ง ego ของผู้นำ ผู้นำที่ฉลาดต้องเป็นผู้ฟังที่ดีอย่างกระตือรือร้น ใส่ใจ ไม่พูดขัด พูดขึ้นนำ หรือแสดงตนว่า "อาบน้ำร้อนก่อนเจ้า" ผู้นำต้องฟังให้มาก การฟังคือ การได้โอกาส ได้เรียนรู้ข่าวสาร โดยที่ไม่ต้องเสียเวลาไปอ่านหนังสือเป็นเล่ม ๆ และได้รู้จักคนที่พูดเล่าความให้เราฟังว่าเป็นคนเช่นไร การฟังอย่างมีศิลป์ คือการฟังที่ "Listen for content and listen to context" การยอมรับฟังคนหลาย ๆ ครั้ง จากหลาย ๆ คน จะให้โอกาสผู้นำได้แนวคิดทางปฏิบัติทางออกของปัญหาการบริหารได้ดี ผู้นำต้องเป็นผู้สนทนาที่ดี แม้จะไม่เห็นด้วยกับที่ได้ยินได้ฟังมา มีความสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้วยปิยวาจาและสร้างสรรค์ ในหลาย ๆ โอกาส ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อคนอื่น ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2: การสื่อสารของผู้นำและการรับสารของผู้ใต้บังคับบัญชา



เนื่องจากผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตัวเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่าย (network) มนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และ "ใช้คน" ทำงาน (แม้ในสิ่งที่เขาไม่ชอบไม่ถนัด) ได้สำเร็จ ดังที่ผู้นำต้องการ ตรงนี้คือ ศิลปะที่แท้จริงของการเป็นผู้นำ แฮรี่ ทูรแมน กล่าวไว้ว่า "ความเป็นผู้นำคือ ความสามารถที่จะใช้คนทำในสิ่งที่เขาไม่ชอบทำ และทำให้เขาชอบทำสิ่งนั้นในที่สุด" และ แฮรี่ เลวินสัน แห่งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ถือว่า ความสามารถเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์เข้ากับผู้คนได้ (เก่งคน) เป็นลักษณะร่วมที่จำเป็นของผู้บริหาร ผู้นำในทุกระดับ นอกเหนือจากความสามารถสมอง (เก่งคิด) และความสามารถด้านเทคนิคการปฏิบัติ (เก่งงาน)

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) เนื่องจากผู้นำต้องทำงานหนัก เครียด

จึงต้องหาวิธีที่จะพัฒนา ซ่อมเสริมสุขภาพกายใจของตนอยู่เสมอ ให้มีพลังร่วม (synergy) เกื้อหนุนทางกาย จิตใจ สมอง สังคม ศาสนา แก่ชีวิต แก่ครอบครัว เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ลักษณะการทำงานของผู้นำที่ดีคือ "ไม่รู้เหนียว มีพลัง มีการเคลื่อนไหว เป็นพลวัตอยู่เสมอ "มีอะไรใหม่ ๆ อยู่เรื่อย" สามารถคืนสุขภาพจิตสู่สภาพปกติได้ก็เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤต เครียด หรือที่เรียกกันว่า "ego resiliency" เป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มองโลกในแง่ดีเสมอ แสวงหาความรู้ ความสนใจทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับงานและงานอดิเรกอยู่เป็นนิจ

ลักษณะทั้ง 7 ประการนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ ดังที่กล่าวมาแล้ว การเป็นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความเป็นศาสตร์ และทั้งศิลป์ในการบริหาร การจัดการทรัพยากร ยังมีบางประการที่ผู้นำควรถือไว้เป็นอนุสติที่ต้องประสพและสังวรไว้ คือ

1. ระวังคำพูด คำพูดของผู้นำเพียง 1-2 วลี หรือประโยค จะกลายเป็น "oft-quoted saying" ที่ผู้คนจะนำไปพูดต่อ ๆ กันไปได้ คนในองค์กรใส่ใจรับฟังเพื่อปรับกระบวนการกัน ผลกระทบของสิ่งที่พูดมีทั้งที่เห็นได้และไม่เห็นได้ ทั้งที่คาดถึงและคาดไม่ถึง ภาษิตอิตาเลียนบอกไว้ว่า "จากการเหยอปากพูด นำมาซึ่งความเสียหาย" เคยมีนักข่าวสัมภาษณ์ประธานาธิบดี บิล คลินตัน หลังจากที่ท่านเข้าปฏิบัติหน้าที่ในบ้านเลขที่ 1600 ถนนเพนซิลเวเนีย ได้ครบ 6 เดือน ว่ารู้สึกอย่างไรบ้าง ท่านประธานาธิบดีตอบว่า "ทำให้ข้าพเจ้าต้องรู้จักระมัดระวังคำพูดของตัวเองมากขึ้น ต้องคิดก่อนพูด" ผู้นำต้องเรียนรู้การพูดคุยแบบ CEO ผสมการพูดแบบนักการทูต หากจะพูดตรงและโฉบเฉี่ยว ขอให้กำดู "นาฬิกา" ก่อนและพูดตรง ๆ อย่างมีศิลป์ คนเขาจะจำได้แม่น

2. เลี่ยงการคิดอะไรออกมาดัง ๆ (think aloud) เพื่อไม่ให้ใครอ่านเกมความคิดการกระทำของผู้นำได้ทัน จึงไม่ควรบอกเล่าเก้าสิบทุกคำในสิ่งที่คิด อาจมีคนเอาไปพูดถึงเกิดผลกระทบ ถูกขโมยความคิด ของบางอย่างต้องเป็น "tacit tactics" นั่นคือผู้นำไม่ควรพูดทุกคำที่คิด แต่ควรคิดทุกคำที่พูด

3. จะต้องไม่แสดงความโกรธหรือความรู้สึกมีอารมณ์ออกมา โดยเฉพาะต่อสาธารณชนหรือในที่ประชุม หากแสดงออกมาก็เหมือนปืนใหญ่ที่หลุดจากกระบอก สร้างความเสื่อมศรัทธา ขาดบารมีของการเป็นผู้นำทันที การ "ปรอหด" หรือ "นือดหลุด" บ่อย ๆ แค่อุณหภูมิภายในตนยังทำไม่ได้ โฉนจะบริหารคนอื่นได้อย่างไร ฆอมัส เจฟเฟอร์สัน เคยเขียนเป็นอนุสติสอนหลานไว้ว่า "เมื่อโกรธให้นับหนึ่งถึงสิบ หากโกรธมากให้นับ 1 ถึง 100" หากผู้บริหารโกรธจัด อาจจะต้องนับถอยหลังจาก 100 ถึง 1 หรือไม่ก็อยู่คนเดียวเงียบ ๆ ดึกว่า

4. เข้าใจถึงการสูญเสียความรู้สึกเป็นส่วนตัว ความเป็นเอกัตบุคลไป บางทีผู้นำต้องทำหน้าที่ในวันหยุดด้วย ถูกโทรศัพท์ปลุกกลางดึก การเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ตัวผู้นำนับตั้งแต่การแต่งกาย คำพูด ท่าทาง ความประพฤติ (ทั้งต่อหน้าและลับหลังสาธารณะ) จะเป็นจุดสนใจ เป็นที่จ้องวิพากษ์ของคนในองค์กร เมื่อเป็น "public figure" ไป ก็ต้องทำความเข้าใจถึงจุดนี้และ "เมิน" ต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ที่ดูจะเป็น common non-senses

5. เผชิญกับการโดดเดี่ยว (loneliness at the top) ผู้บริหารอาจมีเพื่อนสนิท หรือคนที่รู้จักไม่กี่คนในองค์กร แต่ผู้บริหารจะมีคนรู้จัก (acquaintances) มากมาย ซึ่งคนประเภทหลังนี้ที่เข้าหามีแต่ความคาดหวัง (ผลประโยชน์) ทั้งที่เปิดเผยและแฝงเร้นอยู่ในท่วงทีวาจา บ้างก็หวังดี บ้างก็หวังร้าย คอยแต่ดักตวง บางคนขอได้เดินด้วยข้าง ๆ ได้ถ่ายรูปไว้เพื่อไปสร้างค่าราคาคุยคำโตก็มี

6. แยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน คงมีผู้นำหลายท่านรู้ซึ่งถึงขั้นนี้ ตัวอย่างเหตุการณ์ร่วมสมัยทั้งไทย ทั้งเทศ มีให้เห็นอยู่มาก ยกตัวอย่างประธานาธิบดีเปรูคนปัจจุบันก็ได้ครับ

7. พังให้เป็น พุทธพจน์กล่าวว่า "สุล สุสฺส ลกเต ปณณฺเฑ พังด้วยดีก่อให้เกิดปัญญา" การเป็นผู้นำในองค์กรจะมีโอกาส รู้จักนิสัยคนได้มาก โดยที่ผู้นำไม่ต้องไปทำอะไรเลย ก็ด้วยการฟังนี้แหละ เพียงแค่ตั้งใจรับฟังผู้นำจะได้สาระและได้ "การตีไขใส่สี" ปนมาด้วยไม่มากนักน้อย และได้รู้จักตัวผู้เล่าด้วย ผู้นำที่ชาญฉลาดจะไม่สูญเสีย โอกาสทองที่มาเคาะอย่างแผ่วเบาเช่นนี้เลย (หากมีเวลา) และที่สำคัญผู้นำที่ดีพึงรู้จักฟันจ้ำแนกแยกแยะความจริงออกจากทัศนคติ ไม่ฟังความข้างเดียวแล้วทีกัก หากฟังแล้วปักใจเชื่อ ระวังถูกผู้คนเขา "จัดกระทำ" เองง่าย ๆ

คนทุกคนไม่มีใครสมบูรณ์แบบในตัวเอง ผู้นำก็ไม่เว้น ผู้นำที่ถือเป็นโลกบุรุษหรือโลกสตรีก็ตาม จะมีลักษณะเด่นด้อยอยู่ในตน เช่น คานธี (พูดค่อย บอบบาง) ลินคอล์น (เศร้าซึม ครุ่นคิด) เซอร์ซิล (ดูร้าย เอาไว้ไม่อยู่) แรตเซอร์ (แข็งกร้าวตามสไตล์สตรีเหล็ก) ซึ่งเมื่อคราวมากล่าวสุนทรพจน์ที่กรุงเทพฯ ได้พูดว่า "My friends, consensus is the negation of leadership." ทอม พีเตอร์ส นักเขียนและที่ปรึกษาด้านการบริหาร การจัดการชื่อดังได้สรุปไว้ว่า แม้แต่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ก็จะมี "dark sides" อยู่ในตน ที่จัดได้ใน 7 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นคนเจ้ากี้เจ้าการ (manipulative) จัดกระทำแก่่ง หน้าที่ของผู้นำ คือ การใช้ผู้อื่นให้ทำตามที่ผู้นำต้องการให้เสร็จ

2. จิตใจคับแคบ (narrow-minded) เนื่องจากงานที่ต้องทำมีหลายอย่าง บางที่ต้องประชุมหลายงานในเวลาเดียวกัน ทำให้ผู้นำต้องเลือกใส่ใจปฏิบัติงาน เฉพาะอย่างหรือทีละอย่างเท่านั้น

3. ใช้พระเดช (punitive) โดยเฉพาะหากในองค์กรนั้นมีพนักงานเป็นแบบทฤษฎี X ของ McGregor อยู่มาก

4. ไม่ไว้วางใจ (mistrustful) เพื่อให้งานบางอย่างออกมาดี มีคุณภาพ ผู้นำต้องเลือกมอบงานให้กับคนที่ไว้วางใจได้ คนอื่นอาจคิดว่าเป็นการเลือกที่รักมักที่ชัง บางทีก็ฟังหูหนึ่งเก็บไว้หูหนึ่งก็เป็น "pluses" มากกว่า "minuses" จะให้ผู้นำทำทุกอย่างถูกใจทุกคนเป็นเรื่องยาก

5. ตูสิกลับ (secretive) แน่نونทุกคนต้องการความโปร่งใส แต่ผู้นำที่ชาญฉลาดย่อมเรียนรู้ว่า สิ่งใดควรพูดควรเปิดเผย หากเปิดเผยก็เผยได้ในระดับใด กับผู้ใดในโอกาสกาลเทศะใด



6. หลงตัวเอง (narcissistic) ผู้นำอาจจะไม่ยอมเชื่อใครมากไปกว่าตัวเอง ออกรับความดี หรือ "claim credits" ด้วยลักษณะที่ "เวอร์" ไป แต่เสียงที่จะรับความล้มเหลวใด ๆ ขอบเสนอหรืออ้างถึงความสำเร็จใด ๆ เกินความน่าที่จะเป็นไปได้

7. เล่นการเมือง (political) ผู้นำต้องเล่นและอ่านเกมส์การเมือง ทั้งในและนอกองค์กรการเป็น และรู้ว่า จะ "proaction" อย่างไร หยั่งรู้ดินฟ้าอากาศและทิศทางของลม "เบื้องบน" ได้ดีได้ทันท่วงที เพื่อรักษาและพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งของตน หากยังทำตนไม่รู้ "Games people play." แล้วละก็จะมีคนอื่นมานั่งเก้าอี้แทนเอาง่าย ๆ

ทั้งหมดที่กล่าวมาถือว่าเป็น "ตองเจ็ด" ของอีกมิติหนึ่งในศิลปะความเป็นผู้นำก็แล้วกันครับ คงไม่มีใครปฏิเสธว่า ผู้นำมีบทบาทอย่างล้นเหลือที่จะกำหนดทิศทาง นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร อันจะมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าทางบุคคล สังคมและประเทศชาติในที่สุด ผู้เขียนขอฝากคำกล่าวที่มหาตมะ คานธี ได้กล่าวถึง สิ่งที่จะทำลายสังคมและมวลมนุษยชาติได้ 6 ประการ คือ

"การเมืองที่ไร้หลักการ ความสนุกสนานที่ขาดสติ ความร่ำรวยที่ไม่ได้มาจากการทำงาน ความรู้ที่ปราศจากนิสัยใฝ่รู้ ธุรกิจที่ไม่มีศีลธรรม วิทยาศาสตร์ที่ปราศจากมนุษยศาสตร์ และการบูชาที่ปราศจากการเสียสละ"

บรรณานุกรม

- Collin, J. & Lazier, W. (1993). **Entrepreneurship: Turning your business into an enduring great company**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Covey, S.R. (1993). "Thirty methods of influence." **Public Management**, August, 4-10.
- Donlon, J.P. (1993). **The best of chief executive**. Homewood, Ill: Business One Irwin
- Jackall, R. (1989). "Moral mazes: Bureaucracy and managerial work." p. 167-184.
In. K.R. Andrews (ed.). **Ethics in practice: Managing the moral corporation**. Boston, MA: Harvard Business School Book Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (1994). "The leadership mystique." **Academy of Management Executive**, 813, 73-88.
- Loeb, M. (1994). "Where leaders come from." **Fortune**.
September 19, 1994, p. 163-164.
- Luthans, F. Hodgetts, R.M., & Rosenkrantz, S.A. (1988). **Real managers**, Cambridge, MA: Ballinger.
- McCall, M.W. Jr., Morrison, A.M. & Hannan, R.L. (1978). **Studies of managerial work: Results and methods** (Tech. Rep. No. 9) Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
-

จิตลักษณะของคน 4 ประเภท และแนวปฏิบัติ

โซโลมอน อิบิน กาบิรอล เขียนไว้ใน "Choice of Pearls"

จิตลักษณะของมนุษย์ทั้งหลายสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท

1. ผู้รู้ และรู้ตัวว่าตนรู้ คนผู้นั้นเป็นคนฉลาด จงเสาะแสวงหาเขา
2. ผู้รู้ แต่ไม่รู้ตัวว่าตนรู้ จงเตือน อย่าให้เขาลืม
3. ผู้เพิกเฉย และรู้ตัวว่าเพิกเฉย จงสอนเขา
4. ผู้เพิกเฉย แต่แกลังทำตนว่ารู้ คนเช่นนี้เป็นคนโง่ จงอยู่ห่าง ๆ ไว้เป็นดี

คุณธรรมของผู้นำ

พระเทพรัตนโมลี (บุญมา ทัพปโม)
 วัชรจักรวาระชาวาส

ผู้เป็นหัวหน้า ปกครองหมู่คณะ ดูแลหมู่คณะให้เจริญก้าวหน้า ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติประจำตัว 6 ประการ คือ

1. ขมา ต้องเป็นคนมีความอดทน
2. ซากิริโย ต้องเป็นผู้มีความตื่นตัว แสวงหาความรู้ความฉลาด ให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ
3. อุฏฐานิ ต้องเป็นคนมีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านต่อการทำงานหน้าที่ การปฏิบัติ ต่อหน้าที่
4. สรวุภาโก ต้องเป็นผู้จำแนกแจกจ่ายหรือเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นผู้จำแนกแจกแจงกิจการงานตามหน้าที่
5. อิกุชฌา ต้องเป็นผู้มีหูไกลตาไกล หูยาวตายาว หูกว้างตาไกล ได้แก่ อนาคตังสญาณ รู้ ในอนาคต
6. ทยา ต้องเป็นผู้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ ประกอบด้วยเมตตา กรุณา ต่อบุคคล ทุกคนไม่ว่าผู้ใหญ่น้อย

คุณธรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้เจริญก้าวหน้า เป็นไปเพื่อความเจริญรุ่งเรืองในหน้าที่การงาน 5 ประการคือ

1. เป็นผู้มีความรู้สมควรแก่ฐานะ
2. เป็นคนมีความสามารถ มีผลงานปรากฏ
3. เป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต คือ เป็นผู้มีความจริงใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ ละบาปด้วยความจริงใจ สร้างแต่คุณงามความดี บุญกุศล ด้วยความจริงใจ
5. เป็นผู้มิผู้ใหญ่รักใคร่ สนับสนุน อุ้มชู เพราะเราจะดีอย่างไรก็ตาม เราจะอุ้มชูตัวเราเองไม่ได้ อุ้มตัวเราอุ้มไม่ขึ้น ต้องให้คนอื่นอุ้ม หมายความว่า ยศเราสร้างเองไม่ได้ ตำแหน่งเราสร้างเองไม่ได้ เงินเดือนเราตั้งไม่ได้ ผู้อื่นตั้งเงินเดือนให้ ตั้งตำแหน่งให้

จุดใจในสไตลมาเลย์

มอ.พัชรภากร ๓๐๗๑

สุภัท เรรชา

นิสิตกร @รรออรุณ

เรื่องนี้เป็นพลเมืองมาจาก การที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. และ คณะได้เดินทางไปร่วมประชุม The Seventh ASEAN Conference on Civil Service Matters ที่ประเทศมาเลเซีย แล้วมีความประทับใจหลาย

อย่าง โดยเฉพาะระบบการเชิดชู เกียรติและการให้รางวัลใน ราชการของเขา เลยนำมาเล่าสู่ กันฟังเพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ประ- ทับใจไปด้วยกัน



ที่มาของเรื่องนี้เกิดจากความต้องการปรับปรุง พร้อมไปกับการพัฒนางานการให้บริการของรัฐที่ ตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการแก่ประ- ชาชน แนวความคิดที่ใช้เป็นพื้นฐานเพื่อจูงใจให้ส่วน ราชการตลอดจนข้าราชการของเขาเห็นพ้องและยินดี ให้ความร่วมมือปรับปรุงการให้บริการ คือ แนว ความคิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นเลิศ (Excellent Work Culture) แนวความคิดนี้รับมาจากระบบการ บริหารคุณภาพ (Total Quality Management) หนึ่งใน ระบบบริหารยอดนิยมของเขาในขณะนี้ นับเป็น ความพยายามขั้นแรกของรัฐบาลมาเลเซียในอันจะ แปลงเนื้อหา ในตำรามาใช้ให้ปฏิบัติได้จริงในวง ราชการ ฉะนั้นสิ่งที่วัฒนธรรมการทำงานเป็นเลิศนั้น จึงประกอบด้วย ประเด็นหลัก 7 ประการคือ

1. การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง
2. การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อเพิ่มคุณภาพ
3. การจัดลำดับ ความสำคัญลูกค้าผู้ใช้บริการ
4. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
5. การมีส่วนร่วมกันทำงาน
6. การวัดผลการปฏิบัติงาน
7. การประกันคุณภาพผลผลิต

จากนั้นได้นำเอาแนวความคิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นเลิศพร้อมประเด็นทั้ง 7 ผนวกด้วยระบบการบริหารคุณภาพ กำหนดเป็นนโยบายการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเลิศ (Excellent Work Culture Movement) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบราชการและข้าราชการให้บรรลุซึ่งวัฒนธรรมการทำงานในเบื้องต้น และนโยบายวัฒนธรรมการปฏิบัติราชการนี้ครอบคลุมสาระใน 4 ประการคือ

1. ความซื่อสัตย์
2. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
3. วินัย
4. คุณภาพ

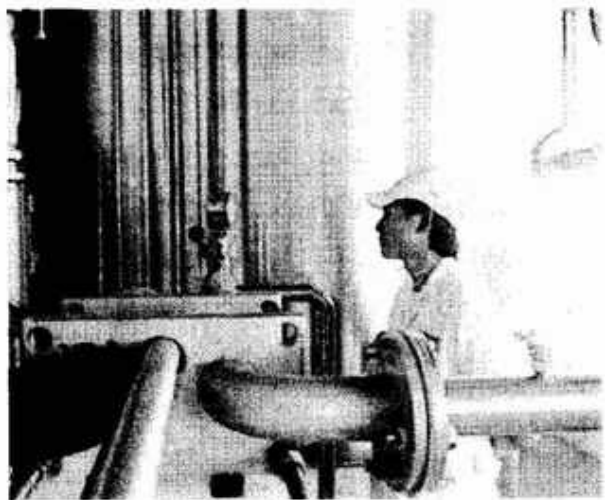
ซึ่งสาระประการสุดท้าย หรือคุณภาพ จะจัดลำดับความสำคัญไว้เป็นสำคัญแรก แล้วแบ่งออกเป็นคุณภาพในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการมีแรงจูงใจ ด้านมีผลผลิต และด้านความมีประสิทธิภาพ โดยใช้การให้รางวัลเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ แล้วมีการเชิดชูเกียรติเป็นแรงเสริม

ทั้งนี้รัฐบาลคาดหวังไว้ว่าด้วยการให้รางวัลจะเป็นคล้ายดั่งยาวิเศษหรือไม้กายสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนราชการไปสู่พฤติกรรมคุณภาพ หมายถึง ทำให้ข้าราชการรู้สึกผูกพัน ตลอดจนทุ่มเทความอดสาหะเพื่อคุณภาพของงาน ทำให้ราชการเป็น "พลวัตสถาบัน" คือเป็นสถาบันที่มีชีวิตไม่ใช่หุ่นที่โปรแกรมอำนาจหน้าที่ไว้ตายตัว และเป็นสถาบันที่มีเกียรติ มีความกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียวกัน และเป็นที่น่านับถือท้ายสุดคือทำให้ราชการยึดหยุ่นปรับตามสภาพแวดล้อม มีการประเมินข้อบกพร่องอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่วนการเชิดชูเกียรติ มีบทบาทเกื้อกูลให้งานบริการของรัฐบาลบรรลุผลได้ด้วยการสนับสนุนให้ส่วนราชการที่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจ เพิ่มความอดสาหะให้ยิ่งขึ้นอีก ทั้งส่วนราชการอื่นที่ไม่ได้รางวัลก็เกิดแรงอดสาหะเพิ่มสมรรถนะในการทำงานทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพอย่างเป็นระบบ มีระเบียบและต่อเนื่อง

สำหรับประเภทของรางวัลนั้น ประเทศมาเลเซียได้จำแนกรางวัลเป็น 9 ประเภทหลัก ตามคุณสมบัติ และระดับของผู้รับรางวัล คุณสมบัติหมายถึงผู้ที่ทำงานด้านให้บริการสาธารณะไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ หรือเอกชน ส่วนระดับหมายถึง เป็นบุคคล กลุ่มคน หรือสถาบัน ประเภทรางวัลดังกล่าวเรียกชื่อแตกต่างกันดังนี้

1. รางวัลส่วนราชการคุณภาพดีเด่นจากฯพณฯ นายกรัฐมนตรี
2. รางวัลคุณภาพการปฏิบัติราชการดีเด่น
3. รางวัลความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในราชการ
4. รางวัลความร่วมมือภาครัฐ-ภาคเอกชนในการวิจัยร่วมกันด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน



5. รางวัลพิเศษการปฏิบัติราชการ
6. รางวัลที่ทำการเชตยอดเยี่ยม
7. รางวัลเจ้าพนักงานท้องถิ่นยอดเยี่ยม
8. รางวัลการให้บริการดีเยี่ยมในการปฏิบัติ

ราชการ



9. รางวัล QCC ยอดเยี่ยม ดังปรากฏรายละเอียดต่อไปนี้

1. รางวัลส่วนราชการ คุณภาพดีเด่นจาก
ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (The Prime Minister's
Quality Award for the Public Sector) สำหรับ
มาเลเซียแล้วถือเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดแห่งชาติ
ที่ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี มอบให้แก่ส่วนราชการ
หน่วยงานเอกชน และองค์การบริการสังคมที่แสดง
ให้เห็นถึงความเป็นเลิศด้านการบริหารคุณภาพ
(Quality Management) ซึ่งจะทำเป็นประจำปี
เป้าหมายของรางวัลนี้คือ

- ก. เพื่อเสริมสร้างคุณภาพการปฏิบัติราชการ
- ข. เพื่อเชิดชูเกียรติส่วนราชการที่ได้แสดง
ให้ประจักษ์ถึงการบริการ การเพิ่มพูนประสิทธิ
ภาพและการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ
- ค. เพื่อให้เป็นตัวอย่างของกลยุทธ์การพัฒนา
คุณภาพที่ประสบความสำเร็จ
- ง. เพื่อให้ส่วนราชการได้แข่งขันกันพัฒนา
การบริหารเพื่อคุณภาพ

รางวัลที่ได้รับประกอบด้วย

- ก. เงินรางวัล 20,000 RM ซึ่งส่วนราชการ
สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความต้องการ
- ข. ถ้วยรางวัล
- ค. ประกาศนียบัตร
- ง. อนุญาตให้ประทับสัญลักษณ์ของรางวัล
และพิมพ์ข้อความ "ชนะเลิศรางวัลส่วนราชการ
คุณภาพดีเด่นจากนายกรัฐมนตรี ประจำปี..." ลงใน
ส่วนหัว หรือท้ายของหนังสือของส่วนราชการนั้น
เป็นเวลา 3 ปี

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา มี 8 ประการคือ

1. ความเป็นผู้นำด้านการบริหารคุณภาพ
หมายถึงการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารระดับสูงในการ
ริเริ่ม ควบคุม และรักษา ระบบค่านิยมคุณภาพใน
ส่วนราชการ อันเป็นส่วนที่นอกเหนือจากระบบ
บริหารอื่น ๆ ที่สนับสนุนระบบคุณภาพนั้น โดยเน้น
หน้าที่ปัจจัยต่าง ๆ คือ

- การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร คือการที่
ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนในเรื่องการจัดสภาพ
แวดล้อมการทำงานที่ดี ที่เอื้อต่อความเป็นเลิศของ
คุณภาพการให้บริการ

- ค่านิยมเกี่ยวกับคุณภาพ คือการสร้าง
ค่านิยม และกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับคุณภาพการ
บริการ

- ระบบการบริหาร คือวิธีที่ส่วนราชการ
จะดูดซับและเสริมความแกร่งของค่านิยมคุณภาพ
การบริหารแบบวันต่อวัน และวิธีที่ฝ่ายบริหาร สร้าง
และสนับสนุนความร่วมมือระหว่างหน่วย และสาขา
ของส่วนราชการนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
ส่วนราชการ

- ความรับผิดชอบต่อประชาชน คือวิธีที่ส่วน
ราชการสนองต่อความต้องการของประชาชน

2. การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อคุณ-
ภาพ เกณฑ์ประการนี้ดูถึงวิธีการใช้ประโยชน์ของ
ข้อมูลเนื้อหาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ประกอบด้วย

- ขอบเขตข้อมูลเนื้อหา หมายถึง ระบบ
สารสนเทศเพื่อการบริหาร การประเมินผล และการ
วางแผนของส่วนราชการ

- การบริหารข้อมูล ได้แก่ ความแม่นยำ
และความรวดเร็วของข้อมูลของส่วนราชการ

- การวิเคราะห์ และการใช้ข้อมูลเพื่อการ
ตัดสินใจ หมายถึง วิธีใช้ข้อมูลเพื่ออธิบายถึงโอกาส
การเพิ่มคุณภาพของส่วนราชการ

3. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ คือกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในคุณภาพ

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างคุณภาพ โดยเน้นที่

- การบริหารคือ การกำหนดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มคุณภาพในปัจจุบันและอนาคต

- การมีส่วนร่วม คือวิธีการที่ข้าราชการปฏิบัติเพื่อเพิ่มคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการเพิ่มคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

- การฝึกอบรมและศึกษา เป็นการสรุปกลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ

- การจูงใจ คือวิธีที่ส่วนราชการให้รางวัลและจูงใจข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นก่อให้เกิดประสิทธิภาพในส่วนราชการ

- คุณภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานเป็นการพิจารณาวิธีที่ส่วนราชการดูแลความเป็นอยู่ของข้าราชการ

5. การประกันคุณภาพผลผลิต ประกอบด้วย

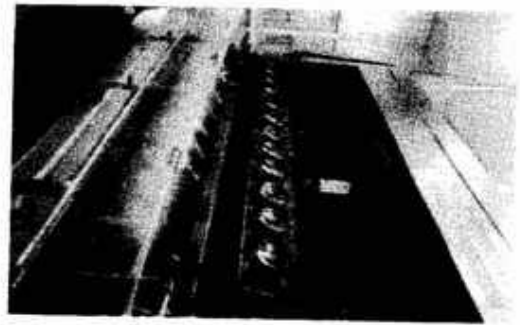
- คุณภาพผลผลิต ระบุวิธีการกำหนดคุณภาพของผลผลิต

- คุณภาพของกระบวนการผลิต อธิบายขั้นตอนการจัดทำผลผลิตของส่วนราชการ

- มาตรการวัดคุณภาพผลผลิต การวัดคุณภาพผลผลิตด้วยการเปรียบเทียบผลงานที่ออกกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

- การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบและวิธีประเมินที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบการประกันคุณภาพผลผลิต

- การบันทึกเอกสาร ให้บันทึกเกี่ยวกับมาตรฐานผลผลิตและกระบวนการผลิต



- คุณภาพของวัตถุดิบการผลิต วิธีที่ส่วนราชการใช้ประกันคุณภาพผลผลิต

6. ความสำเร็จของงาน เป็นการวัดผลสำเร็จโดยใช้วิธีเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปีนั้น ๆ กับปีก่อนหน้านั้น องค์ประกอบของเกณฑ์ประการนี้ได้แก่

- คุณภาพผลผลิต/บริการ คือ ทิศทางการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต

- การปรับปรุงคุณภาพ คือการลงมือปฏิบัติการปรับปรุงคุณภาพของส่วนราชการ

7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประกอบด้วย

- ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีที่ส่วนราชการนิยามความต้องการของลูกค้าในขณะนั้น และในกาลภาคหน้า

- ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับลูกค้า ได้แก่ วิธีที่ส่วนราชการเพิ่มคุณภาพผลผลิต

- มาตรการวัดความพึงพอใจของลูกค้า คือวิธีที่ส่วนราชการใช้วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า

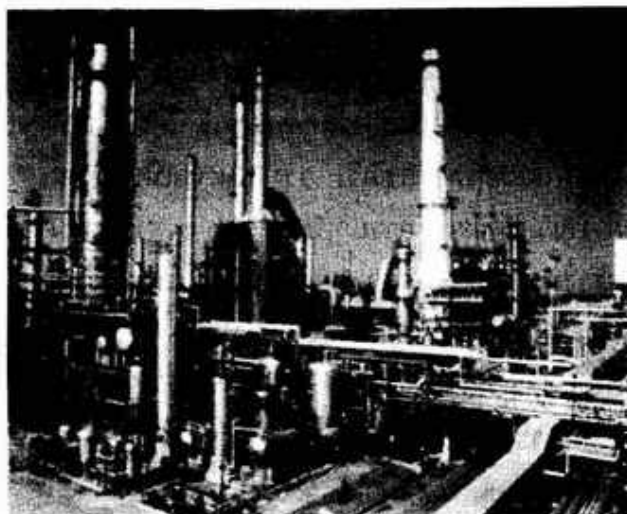
8. นวัตกรรมที่สำคัญ เป็นความคิดริเริ่มที่ส่วนราชการคิดขึ้นเอง ไม่ใช่มาจากรัฐบาลและเป็น

แนวคิดที่มุ่งใจให้ส่วนราชการเพิ่มคุณภาพของบริการ และผลผลิตที่จะให้แก่ลูกค้า ปัจจัยที่ใช้ในเกณฑ์นี้ ได้แก่

- นวัตกรรมที่สำคัญ คือ วิธีที่ส่วนราชการ นำความคิดริเริ่มที่สำคัญดังกล่าวไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการประเมินส่วนราชการเพื่อรับรางวัล

1. ส่วนราชการส่งคำขอพิจารณาแก่ เลขานุการคณะกรรมการรางวัล
2. คณะกรรมการรางวัล ตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบ และคณะกรรมการตัดสิน



2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ มีจำนวน คณะตามจำนวนคำขอของส่วนราชการคณะ หนึ่ง ๆ ประกอบด้วยประธานและกรรมการ 3 ท่าน ทำหน้าที่

- ก. ศึกษาคำขอของส่วนราชการตาม เกณฑ์ที่กำหนด
- ข. ดูงานสังเกตการณ์การปฏิบัติของส่วน ราชการ
- ค. จัดทำรายงาน ข้อเสนอแก่คณะ- กรรมการตัดสินเพื่อพิจารณา

2.2 คณะกรรมการตัดสิน ประกอบด้วย ประธานและกรรมการ 4 ท่าน มีหน้าที่

ก. ศึกษารายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบ

ข. เสนอแนะส่วนราชการพิจารณาให้ รางวัล

2. รางวัลคุณภาพการปฏิบัติราชการดีเด่น

รางวัลที่ 2 เรียกว่า The Public Service Quality Awards เป็นรางวัลที่มอบให้ส่วนราชการ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร (Quality Management) วัตถุประสงค์ของรางวัล เพื่อเพิ่ม คุณภาพการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ รางวัลแบ่งออกเป็น 3 ประเภท :-

2.1 รางวัล Chief Secretary to the Government Quality Award ส่วนราชการที่ ชนะเลิศได้รางวัลเป็นเงิน RM 10,000 ถ้วยรางวัล และประกาศนียบัตร

2.2 รางวัล Director-General of Public Services Quality Award ส่วนราชการที่ชนะเลิศ ได้รางวัลเป็นเงิน RM 8,000 ถ้วยรางวัลและประกาศนียบัตร

2.3 รางวัล Director-General of MAMPU Quality Award ส่วนราชการที่ชนะเลิศได้รางวัล



เป็นเงิน RM 5,000 ถ้วยรางวัล และประกาศนียบัตร

เกณฑ์การพิจารณา

เกณฑ์การพิจารณาของรางวัลนี้มี 8 ประการ ทุกประการเป็นเช่นเดียวกับของรางวัลแรก เว้นส่วนปลีกย่อยซึ่งไม่ละเอียดหรือไม่แยกแยะมากเท่าของรางวัลที่หนึ่ง ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำด้านการบริหารคุณภาพในรางวัลนี้จะพิจารณาการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการริเริ่ม ควบคุม และบำรุงรักษาระบบค่านิยมคุณภาพของส่วนราชการ และเป็นส่วนนอกเหนือจากระบบบริหารที่ค้ำจุนระบบคุณภาพนั้น

2. การใช้ข้อมูล และการวิเคราะห์เพื่อคุณภาพ จะดูถึงวิธีการรวบรวม การประมวลผลและการใช้ประโยชน์ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

3. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบกระบวนการวางแผนของส่วนราชการ และวิธีที่ส่วนราชการนำเรื่องคุณภาพ รวมไว้ในการวางแผนเพื่อบรรลุซึ่งความเป็นเลิศ

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ดูประสิทธิภาพของส่วนราชการในการพัฒนา และดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้เต็มที่เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพ

5. การประกันคุณภาพผลผลิต ตรวจสอบวิธีและขั้นตอนที่ใช้บัญชีตรวจสอบ (checklist) หรือการสอบบัญชี (audit check) เพื่อประกันว่าผลผลิตและบริการบรรลุตามมาตรฐานคุณภาพที่ตั้งไว้

6. ความสำเร็จของงาน วัดโดยเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานในปีนั้นกับปีก่อนหน้านั้น

7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การดำเนินการที่ส่วนราชการใช้เพื่อทวิความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการ

8. นวัตกรรมที่สำคัญ เป็นความริเริ่มของส่วนราชการอย่างแท้จริงมิใช่มาจากรัฐบาล

วิธีการประเมิน

เช่นเดียวกับทุกรางวัล คือเป็นการประเมินโดยคณะบุคคล ประกอบด้วยผู้แทนจากกระทรวงการคลัง ก.พ. INTAN* MAMPU** สำนักตรวจเงินแผ่นดิน ศูนย์การผลิตแห่งชาติ Public Works Department, กระทรวงศึกษาธิการ และ SIRIM*** คณะกรรมการคณะหนึ่งประกอบด้วยประธานและกรรมการ 3 ท่าน มีหน้าที่ตรวจสอบและเสนอรายงานความเห็นแก่คณะกรรมการตัดสิน

3. รางวัลความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในราชการ (Public Service Innovation Award) รางวัลที่ 3

จะให้แก่ข้าราชการด้วยนอกเหนือจากให้แก่ส่วนราชการ นั่นคือเป็นรางวัลตอบแทนแก่ใครก็ตามที่มีส่วนโดยตรงต่อการริเริ่ม วางแผน ดำเนินการในการริเริ่มสร้างสรรค์การปฏิบัติราชการ ซึ่งคำว่าริเริ่มสร้างสรรค์นี้รัฐบาลมาเลเซียเห็นว่าเป็นนามธรรมเกินไปเลยให้คำนิยามเพื่อให้เข้าใจได้ตรงกันว่าความคิดริเริ่ม หมายถึง

1. กระบวนการนำความคิดอย่างใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์แบบใหม่มาใช้ประโยชน์ทั่วไป

2. เป็นการพัฒนาและใช้ความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์

3. เป็นการดำเนินการปรับปรุงผลผลิตหรือบริการ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. ไม่เป็นเพียงการพัฒนาสิ่งใหม่ ให้หมายรวมถึง การปฏิบัติหรือการนำความคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ไปใช้ด้วย

* National Institute of Public Administration

** Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit

*** Standards and Industrial Research Institute of Malaysia

กล่าวโดยสรุป การริเริ่มสร้างสรรค์ต้องประกอบด้วย ความคิด หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ การนำมาปฏิบัติและประโยชน์ต่อผู้รับบริการหรือลูกค้า

นอกจากนี้รัฐบาลมาเลเซียได้เพิ่มหลักประกันว่า การริเริ่มนั้น ลูกค้า หรือผู้รับบริการจะได้รับผลดีอย่างแท้จริง โดยให้ส่วนราชการให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ 4 ด้าน คือ

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ หรือผลผลิตที่ได้รับจากการนำความคิดริเริ่มนั้นไปใช้
 2. กำหนดเป้าหมายคุณภาพบริการที่สำคัญต่อลูกค้า
 3. กำหนดมาตรฐานคุณภาพบริการ
 4. พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติราชการเพื่อบริการที่มีคุณภาพ
- เห็นได้ว่าจะริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการศึกษาความเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนวิเคราะห์โอกาสที่อำนวยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์นั้น ซึ่งแหล่งที่เอื้อโอกาสเช่นนี้ มีมากกว่า 1 แหล่ง เช่น

1. เงื่อนไขปกติ คือ แปรไปจากสภาวะสามัญ
2. ความแตกต่างระหว่างแนวคิดขององค์การกับสถานการณ์จริง
3. ความหลากหลายของกระบวนการให้บริการ หรือการผลิต
4. การปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาล
5. การแปรเปลี่ยนของโครงสร้างประชากร
6. การเปลี่ยนแปลงของความคิดลูกค้า
7. ความรู้ใหม่

รางวัลที่ให้ตอบแทนสำหรับผู้ชนะเลิศมีจำนวนพองาม อย่างเช่น อันแรกเลยเป็นเงินจำนวน RM 5,000 ถ้าเป็นส่วนราชการ และ RM 1,000 สำหรับข้าราชการ, โล่หรือถ้วยเกียรติยศ และไปประกาศเกียรติคุณ



เกณฑ์การพิจารณามี 4 ด้าน ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายการดำเนินการ การประหยัดเวลาการเพิ่มผลผลิตและบริการ ความพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ ส่วนขั้นตอนการประเมินที่ใช้คงเป็นในรูป คณะบุคคลมี MAMPU เป็นฝ่ายเลขานุการ รวบรวมคำขอของส่วนราชการ ซึ่งระบุถึงสภาพปัญหา, ความคิดริเริ่ม และประโยชน์ที่ได้หลังจากใช้ความคิดริเริ่ม

คณะทำงาน ประกอบด้วยผู้แทนจากองค์การกลาง ทำหน้าที่ศึกษาประเมินคำขอรับรางวัล และทำรายงานการประเมินเสนอ Panel On Administrative Improvements to the Civil Service พิจารณาตัดสิน

4. รางวัลความร่วมมือภาครัฐ-เอกชนในการวิจัยร่วมกันด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน (Public and Private Sector Joint Research Innovation Award)

ลักษณะเด่นของรางวัลนี้คือ ให้แก่องค์การเอกชนและส่วนราชการ เป็นการให้เพื่อตอบแทนความร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งคิดหาวิธีการทำงานอย่างใหม่ ด้านต่าง ๆ อาทิ การวิจัยและพัฒนา การฝึกอบรมและการศึกษา เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล การบริการให้คำปรึกษา และสิ่งพิมพ์เผยแพร่ ฉะนั้น รางวัลที่ให้จึงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

รางวัลที่ให้ส่วนราชการประกอบด้วยเงินสด RM 5,000.- ของขวัญมูลค่าไม่เกิน RM 1,000 และใบประกาศเกียรติคุณ สำหรับเอกชนจะได้เป็นใบประกาศเกียรติคุณในกรณีที่มีการสร้างสรรค์นั้นเกี่ยวข้องกับส่วนราชการมากกว่า 1 แห่ง เฉพาะส่วนราชการหัวหอกเท่านั้นที่จะได้เงินสด RM 5,000 พร้อมของขวัญ และใบประกาศเกียรติคุณ นอกนั้นได้เป็นใบประกาศเกียรติคุณ



เกณฑ์การพิจารณา มีเพียง 4 ประการคือ

1. เป็นการริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในด้านค่าใช้จ่าย อุปกรณ์ พัสดุ กำลังคนและข้อมูล
 2. มีศักยภาพต่อการนำไปใช้ได้กับองค์การภาครัฐและเอกชน
 3. มีศักยภาพทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ
 4. เป็นไปในรูปการพัฒนาผลผลิตหรือระบบงาน
- นอกจากนี้ ผลผลิตจากความคิดริเริ่มดังกล่าว ต้องมีลักษณะประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลาเพิ่มผลผลิต และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

สำหรับขั้นตอนการพิจารณา เนื่องจากรางวัลนี้อาจจัดได้เป็นประเภทเดียวกับรางวัลประเภท 3 ขั้นตอนการพิจารณาจึงใช้เป็นเช่นเดียวกัน

5. รางวัลพิเศษการปฏิบัติราชการ (Public Service Special Awards) เป็นรางวัลที่ให้แก่ส่วนราชการที่เป็นเลิศในงาน 6 ด้าน คือ

1. การบริหารงานบุคคล
2. การบริหารการเงิน
3. การบริหารโครงการ
4. การบริหารงานบริการลูกค้า
5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. การบริหารงานเอกสาร

โดยมีวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น

- อันดับแรกคือเพื่อประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ส่วนราชการที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการในด้านต่าง ๆ ตามที่กำหนด

- เป็นปัจจัยจูงใจให้ส่วนราชการทุ่มความอุตสาหะในการปรับปรุงคุณภาพและกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

- พึงพิศมัยแพร่ถึงความเป็นเลิศดังกล่าว และ

- ส่งเสริมการแข่งขันระหว่างส่วนราชการเพื่อไปสู่การเพิ่มพูนคุณภาพในการบริหารให้ยิ่งขึ้นไป

นอกจากนี้ยังมีรางวัลตอบแทนเป็นรางวัลพิเศษ คือ รางวัลชนะเลิศของแต่ละด้านมีมากกว่า 1 รางวัล มอบให้แก่ส่วนราชการประมาณ 3-4 แห่ง แต่ละรางวัลจะได้รับเงินสด RM 3,000 ถ้วยรางวัล และใบประกาศเกียรติคุณ

เกณฑ์การคัดเลือกเพื่อรับรางวัลได้แบ่งย่อยเป็นกิจกรรมการบริหารแต่ละด้าน ดังรายละเอียดดังนี้

5.1 รางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล

ให้แก่ส่วนราชการที่เป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคล ความเป็นเลิศนี้หมายถึง ความสามารถในการผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ทักษะ และวินัยที่จำเป็นในการให้บริการ ฉะนั้นส่วนราชการที่จะได้รางวัลนี้ คือส่วนราชการที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับระบบงานบุคคล มุ่งมั่นในอันจะบรรลุซึ่งการพัฒนาอาชีพของผู้ปฏิบัติงานตามศักยภาพของผู้นั้นอย่างเต็มที่และมีระบบ

รางวัลที่ส่งเสริมความริเริ่ม ความสามารถในการผลิต และในการสร้างสรรค์ เกณฑ์ของรางวัลนี้จึงประกอบด้วย

- กระบวนการด้านวางแผน สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง
- การฝึกอบรม และพัฒนาอาชีพ
- โปรแกรมปลูกฝังความสำนึกเรื่องเกียรติ จริยธรรมในการทำงานและผลสำเร็จจากการนำโปรแกรมไปใช้
- โปรแกรมจูงใจให้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่
- โปรแกรมส่งเสริมสวัสดิการและความรู้สึก นึกคิดเรื่องทำงานเป็นทีม
- การดำเนินการตามกฎหมาย และระเบียบ

5.2 รางวัลบริหารการเงิน

ให้แก่ส่วนราชการที่เป็นเลิศในการจัดการทางการเงิน หมายถึง มีการจัดการทรัพยากรของรัฐอย่างได้ผล มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ อันแสดงถึง การมีระบบการบันทึกการใช้ทรัพยากรและ ค่าอธิบาย การใช้ทรัพยากรในรายละเอียด ดังนั้น

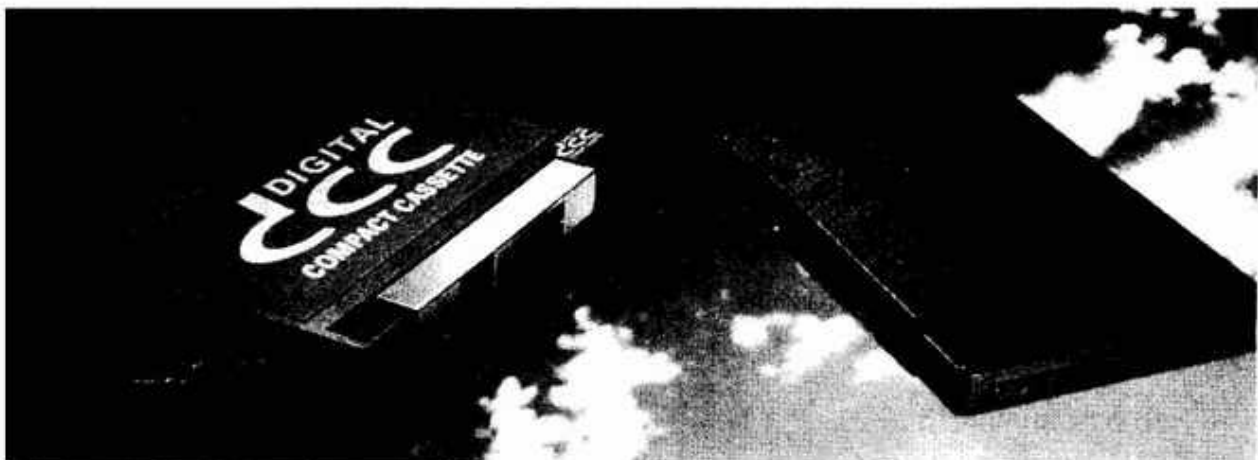
1) การใช้ระบบขั้นตอนที่เอื้อต่อการ ดำเนินการบริหารที่ดี จนมั่นใจได้ว่า การวางแผน โครงการและการจัดการสามารถดำเนินไปอย่าง รวดเร็ว เป็นไปตามตารางที่กำหนด ภายในวงเงิน ค่าใช้จ่ายที่จัดสรร

2) การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารด้านการวางแผน, จัดองค์การ, การ เจ้าหน้าที่, ความเป็นผู้นำ, การควบคุมและการ ประสานงาน

ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมระบบ บริหารที่ประกอบด้วยกรรมวิธีแบบงานที่ดี และมีการ นำไปปฏิบัติอย่างได้ผล เกณฑ์การพิจารณาเพื่อการ รับรางวัลจึงได้แก่ : ผลการปฏิบัติงานและความ สำเร็จของโครงการ การจัดตั้งส่วนการพัฒนาและ วางแผน, ระบบการวางแผนโครงการ ระบบการ ปฏิบัติงานที่ทันสมัย และกลไกการติดตามผล

5.4 รางวัลบริหารงานบริการลูกค้า

หมายถึง การให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ



เกณฑ์การพิจารณาประกอบด้วยระบบงบประมาณ ระบบบัญชีบุคคล การบริหารงานคลัง ระบบการ รายงานและการริเริ่ม

5.3 รางวัลบริหารโครงการ

รางวัลนี้นี้ยามความเป็นเลิศในการ บริหารเป็น 2 ประการ คือ

คือ สมองตอบความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย ความรวดเร็ว ถูกต้อง ให้เกียรติ และอำนวยความสะดวก และได้กำหนดเป็นเกณฑ์ที่สอดคล้อง กับนิยามออกมาดังนี้

- 1) การอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า
- 2) การเตรียมการเพื่อรับรองลูกค้า

- 3) การฝึกฝนเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการ
- 4) การสนับสนุนการจัดสรร
- 5) การเอาใจใส่ของเจ้าหน้าที่
- 6) การนิยามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

5.5 รางวัลบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นรางวัลที่ให้แก่ส่วนราชการที่มีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องการตัดสินใจ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เชื่อถือได้ ทันสมัย และลูกค้าพอใจ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามี 10 ประการ ได้แก่

- 1) การวางแผนกลยุทธ์
- 2) โครงสร้างระบบสารสนเทศการบริหาร
- 3) ขอบเขตระบบสารสนเทศ
- 4) การพัฒนาระบบการประยุกต์ใช้
- 5) ระบบการประเมินและตรวจสอบ
- 6) การบริหารข้อมูล
- 7) การบริหารระบบคอมพิวเตอร์
- 8) ประโยชน์ที่ได้จากระบบสารสนเทศ
- 9) จำนวนผู้ใช้ข้อมูลท้ายสุด
- 10) ฯลฯ

5.6 รางวัลบริหารเอกสาร

คุณสมบัติส่วนราชการในข่ายที่สามารถได้รับรางวัล คือส่วนราชการที่ปรับปรุงระบบบริหารเอกสารอย่างต่อเนื่องและได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากหัวหน้าส่วนราชการนั้น ๆ ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้

- 1) การบันทึกเอกสาร
 - 2) การบันทึกเพิ่มเติม
 - 3) การประมวลผล (File Movement)
 - 4) การค้นหา (Retrieving File)
 - 5) การเก็บเอกสาร
 - 6) การทำลายเอกสาร
 - 7) การใช้เอกสารเพื่อสนับสนุนการบริหาร
- การพิจารณาผู้จะได้รับรางวัลนี้ พิจารณารวมภายใต้

ชื่อรางวัลพิเศษการปฏิบัติราชการและมีขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตรวจสอบ มีกรรมการตรวจสอบ แบ่งเป็นอนุกรรมการเพื่อศึกษาตรวจสอบรางวัลของแต่ละด้านรวม 6 ด้าน อนุกรรมการดังกล่าวคณะหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการประมาณ 2-3 คน
- ขั้นพิจารณาตัดสิน กรรมการผู้ตัดสินศึกษา รายงานความเห็นของกรรมการตรวจสอบและพิจารณาเสนอรายชื่อผู้เข้ารอบสุดท้ายแก่กรรมการปรับปรุงการบริหารของข้าราชการพลเรือน เพื่อพิจารณาตัดสินเป็นขั้นสุดท้าย

6. รางวัลที่ทำการเขตยอดเยี่ยม

เป็นรางวัลที่ให้เฉพาะแก่ที่ทำการเขต (district office) ซึ่งเป็นกลไกการบริหารงานที่สำคัญของรัฐในระดับมลรัฐ รางวัลตอบแทนที่มอบให้ ได้แก่ ด้วยรางวัล และใบประกาศเกียรติคุณ เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาดังรายการต่อไปนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ทำการ
- 2) การอำนวยความสะดวก และการให้คำแนะนำแก่ประชาชน
- 3) ทศนคติและค่านิยมที่ดีของเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงาน
- 4) การนำข้อกำหนดในหนังสือเวียนไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการบริหารงานราชการ



5) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของงาน (ethic)

6) กลไกการวางแผนโครงการการประสานงาน การนำไปปฏิบัติ และการติดตามผล

7) ความคิดริเริ่ม

8) การนำโครงการพัฒนาไปปฏิบัติ

9) การใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องมือการทำงานอัตโนมัติ (office automation)

10) คู่มือการตรวจสอบ

11) การเก็บภาษี, รายได้

12) การติดต่อกับประชาชน

13) การบริหารงานเอกสารและการบันทึก

ข้อมูล

14) การบริหารงานคลัง

15) การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ และ

16) ความปลอดภัยของที่ทำงาน

วิธีการประเมิน

ด้วยเป็นรางวัลที่มีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมที่ทำการเขตทั่วราชอาณาจักร ซึ่งมีจำนวนมาก แม้ขั้นตอนการพิจารณาจะไม่ต่างไปจากรางวัลอื่น คือมีการตรวจสอบและพิจารณาตัดสินแต่เนื่องจากต้องการให้การพิจารณาเป็นไปอย่างรอบคอบ ในชั้นการตรวจสอบจึงได้กระจ่ายกรรมการออกมากกว่ารางวัลประเภทอื่น คือมี 7 คณะ แต่ละคณะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากกระทรวงบริการสาธารณะ INTAN และ MAMPU มีหน้าที่ในการตรวจสอบ โดยแบ่งเขตความรับผิดชอบตามเขตการปกครอง เช่น

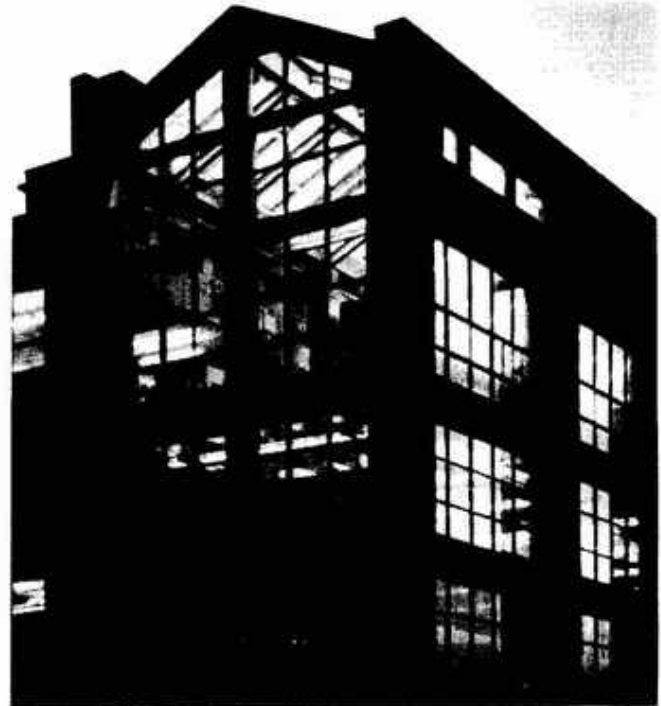
คณะที่ 1 รับผิดชอบ มลรัฐซาบารห์

คณะที่ 2 รับผิดชอบ มลรัฐซาราวัก

คณะที่ 3 รับผิดชอบ มลรัฐโจฮอร์ และ

มาลัคการ์

วิธีการพิจารณาตัดสินใช้คณะบุคคล ประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ศึกษาตรวจสอบโดยใช้การเยี่ยมชม ณ ที่ทำการมลรัฐเสนอชื่อขึ้นมา



จากนั้นกรรมการตรวจสอบจะพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งใช้การประเมินหลายรูปแบบ :- พิจารณารายชื่อจากเจ้าหน้าที่เขต พูดคุยกับเจ้าหน้าที่เหล่านั้น สังเกตการณ์ และสัมภาษณ์ลูกค้า จากนั้นจะทำเป็นรายงานและข้อเสนอความเห็นเสนอกรรมการผู้ตัดสินเพื่อพิจารณาตัดสิน เป็นอันจบกระบวนการ

7. รางวัลเจ้าพนักงานท้องถิ่นยอดเยี่ยม

เป็นรางวัลที่ให้แก่เจ้าพนักงานท้องถิ่น (Local Authorities) ในการให้บริการแก่ประชาชน อันเป็นลูกค้าสำคัญและเป็นหลักของรัฐบาล นอกจากรางวัลที่ได้รับจะเป็นเช่นเดียวกับรางวัลที่ทำการเขตยอดเยี่ยมคือให้ถ้วยรางวัล และใบประกาศเกียรติคุณแล้ว เกณฑ์การพิจารณาก็คล้ายกัน ดังนี้

1) สภาพแวดล้อม เป็นเกณฑ์แรกเหมือนกัน สำหรับรางวัลนี้หมายถึงสภาพแวดล้อมในที่ทำการและในเมืองที่รับผิดชอบ

2) การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทั้งในที่ทำงานและในเมือง

3) การปรับปรุงคุณภาพ แบ่งเป็น 4 ด้านคือ

- วัฒนธรรมการทำงาน

- การปฏิบัติตามแนวทางการปรับ-

ปรุ่งการบริหารรัฐกิจในหนังสือเวียน

- ความคิดริเริ่มความอุตสาหะ
- สวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนา แยกเป็น 3 ด้านย่อย
 - การวางแผน ปรุ่สานงาน ปฏิบัติ
- 5) การบริหารในเรื่อง

ตามแผน และติดตามผลโครงการ

- การปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
- การพัฒนาสังคมชนบท

การทำงานอัตโนมัติ

- การบริหารการเงิน
- การบริหารงานเอกสารและการ

บันทึกข้อมูล

- การบริหารงานคลังและพัสดุ
- การตรวจสอบ

รวมเบ็ดเสร็จ 5 ประการใหญ่ 16

ประการเล็ก

วิธีการประเมิน

เช่นเดียวกับรางวัลที่ทำการเขตยอดเยี่ยม
ในชั้นการตรวจสอบกรรมการแบ่งออกเป็น 8 คณะ
แบ่งความรับผิดชอบตามเขตการปกครอง ต่างกัน
บ้างในส่วนปลีกย่อย เช่น คณะที่ 1 ของกรรมการ
รางวัลประเภทนี้ รับผิดชอบในส่วนของมลรัฐซาบาร์
และแคว้นละบัววัน ขณะที่ของรางวัลที่ทำการ จำกัด
เพียงแต่ มลรัฐซาบาร์ เป็นต้น ฯลฯ กรรมการ
ตรวจสอบแต่ละคณะ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จาก
INTAN, กระทรวงการปกครองท้องถิ่นและการเคหะ
หน่วยปราบปรามการทุจริต สำนักเรื่องร้องทุกข์ และ
MAMPU วิธีการตรวจสอบเป็นแบบเดียวกับรางวัล
อื่น คือ ใช้รูปแบบต่าง ๆ เช่น ไปเยี่ยมชม สัมภาษณ์
ลูกค้า ฯลฯ แล้วทำรายงาน ข้อเสนอความเห็นเสนอ
กรรมการผู้ตัดสิน เป็นผู้พิจารณาตัดสินชี้ขาด

8. รางวัล QCC ยอดเยี่ยม

QCC มาจากคำเต็มว่า Quality Control Circle คือการรวมกลุ่มของผู้ที่รับผิดชอบงานร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน และเสนอ แนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาตัดสินใจต่อ จากนั้นจึงนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการ อนุมัติจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติ

ปรัชญาของ QCC ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ บริหารที่มีส่วนร่วมและให้ความสำคัญต่อพนักงาน โดยถือว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การบริหารที่มีส่วนร่วมนั้นหมายถึงการให้โอกาส แก่พนักงานทุกตำแหน่งและทุกระดับในการเสนอ ความเห็น ดังนั้น QCC จึงหมายถึงกลไกซึ่ง พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อนำไปสู่การ พัฒนาผลงานและคุณภาพขององค์กร

วัตถุประสงค์ของ QCC คือการปรับปรุง และยกระดับคุณภาพของงานโดยอาศัย

1. ความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ ปฏิบัติงาน
2. การทำงานร่วมกันเป็นคณะ
3. ทักษะคติในทางบวกและจรรยาบรรณใน การปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์และการให้ความสำคัญ กับงาน
5. แรงจูงใจในการทำงาน
6. ความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน ผู้ร่วมงาน องค์กรและประเทศชาติ

หลักพื้นฐานของ QCC

QCC ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐาน ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุด เทียบเท่ากับทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ
2. ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ผู้ ปฏิบัติงาน

3. ความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

4. การทำงานร่วมกันเป็นคณะ

5. การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. เป็นโครงการที่ดำเนินภายในเรื่องของงานที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน

ประโยชน์ QCC

ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำ QCC มีดังนี้คือ

1. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายบริหาร

2. ความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

3. ความพอใจในงาน

4. การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. การสร้างความมั่นใจในตนเอง

6. การพัฒนาความเป็นผู้นำในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

7. การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การให้ความสำคัญต่อระบบ QCC

เพื่อเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของ QCC และเพื่อดำรงระบบ QCC ไว้ ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญต่อระบบ QCC ในฐานะระบบที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อองค์กร โดยกำหนดเป็นโครงการขึ้นเพื่อแสดงถึงความชื่นชมต่อสมาชิกในกลุ่มของ QCC คือดำเนินการในสิ่งเหล่านี้

1. ติดตามความคืบหน้าของโครงการเสนอ โดยการไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของกลุ่ม QCC

2. ส่งหนังสือแสดงความชื่นชม

3. มอบรางวัลที่ระลึก

4. มอบใบประกาศเกียรติคุณ

5. ให้โอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในงานของฝ่ายบริหาร



6. ตีพิมพ์เรื่องราวความสำเร็จในวารสาร

7. จัดทำเป็นวิดีโอเกี่ยวกับการดำเนินการของกลุ่ม QCC

8. ลงรูปของกลุ่ม QCC ที่มีผลงานดีเด่นในวารสารหรือติดบอร์ด

9. ให้โอกาสสมาชิกกลุ่ม QCC ในการเข้าร่วมโครงการ QCC ระดับประเทศ

10. ให้โอกาสไปดูงานที่อื่น ๆ

พึงระลึกเสมอว่าการให้ความสำคัญคือปัจจัยหลักที่ทำให้ QCC ดำเนินไปได้ด้วยดีรัฐบาลได้

จัดการประชุมเกี่ยวกับ QCC ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อแสดงความชื่นชมต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม QCC โดยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงตน และผลงาน

2. เพื่อพิสูจน์และชี้ให้ภาครัฐเห็นว่า QCC สามารถนำไปใช้ในระบอบราชการได้

3. เพื่อชี้ให้เห็นว่า QCC สามารถช่วยระบบราชการในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้

4. เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในระบบราชการ

5. เพื่อรับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากการนำ QCC ไปใช้ในระบบราชการนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ QCC

การประชุม QCC ในระดับรัฐถูกจัดขึ้นในทุกรัฐ ผู้ชนะในระดับรัฐจะมีสิทธิได้เข้าร่วมในการประชุม QCC ระดับชาติ จากผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด กลุ่ม QCC ที่ดีที่สุด 5 กลุ่ม จะได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับใบประกาศเกียรติคุณและรางวัลดังนี้

1. The Chief Secretary to the Government Award

2. The Director-General of Public Service Award

3. The Director-General of MAMPU Award

4. The State Secretary Award

5. The Director of INTAN Award

หลักเกณฑ์การพิจารณาผู้เข้ารับรางวัล QCC ยอดเยี่ยม

หน่วยงานของรัฐพิจารณาผู้เข้ารับรางวัลนี้ โดยอาศัยหลักเกณฑ์การพิจารณา 9 ข้อ ดังนี้

1. การบริหารกลุ่ม

- มีการประชุมสม่ำเสมอโดยมีสมาชิกกลุ่มเข้าร่วมอย่างพร้อมเพรียง
- ได้นำข้อเสนอของสมาชิกมาปรับใช้ในการแก้ปัญหา
- สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารกลุ่ม
- ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคล-

หน่วยงาน หรือกอง ทั้งจากในและนอกองค์กร

2. การคัดเลือกโครงการ

- โครงการที่ได้รับคัดเลือกต้องมาจากการศึกษาวิเคราะห์ถึงเหตุผลความจำเป็นและข้อมูลที่เพียงพอ
- โครงการที่ได้รับเลือกต้องมีประโยชน์ต่อคน กองและองค์กร ของกลุ่มนั้น

3. การกำหนดปัญหา

- มีการกำหนดปัญหาอย่างชัดเจน
- มีรายละเอียด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นที่เข้าใจ

4. การวิเคราะห์ เทคนิค QCC

- ประสิทธิภาพในการใช้เทคนิค และวิธีการของ QCC เช่น การวิเคราะห์ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์เหตุผล การวิเคราะห์แบบก้างปลา การใช้ Pareto Diagram
- Check Sheet Bar Chart และอื่น ๆ

5. การปฏิบัติการที่ถูกต้อง

- กำหนดข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นทางเลือก
- มีการประเมินข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม
- ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- ประสิทธิภาพและความเหมาะสมในการนำข้อเสนอแนะไปใช้

6. การตัดสินใจ

- Tangible results (ผลที่เห็นได้)
- Intangible results (ผลที่ไม่อาจเห็นได้)
- ผลต่างระหว่างผลกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

7. มาตรฐาน

- ขั้นตอนการดำเนินการทำโดยการปรับปรุงวิธีการหรือมาตรการต่าง ๆ
- มีการติดตามการดำเนินงาน

8. การประเมินผลกลุ่มและโครงการในอนาคต

- มีการวางแผนโครงการในอนาคต
- กลุ่มมีการตระหนักถึงข้อจำกัดและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้
- ข้อเสนอแนะของกลุ่มในการแก้ปัญหา

9. การเสนอผลงาน

- กลุ่มสามารถเสนอผลงานด้วยวิธีการที่น่าประทับใจ
- เสนอผลงานอย่างเป็นลำดับ
- สมาชิกในกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอผลงาน
- ประสิทธิภาพของการใช้อุปกรณ์
- การเสนอผลงานง่ายต่อการเข้าใจ

การประเมินผลหน่วยงานเข้ารับรางวัล

QCC ดีเด่น

หน่วยงานรัฐบาลในระดับรัฐที่เข้ารับการพิจารณาเพื่อรับรางวัล QCC ดีเด่นในแต่ละรัฐ จะต้องผ่านขั้นตอนการประเมินผลที่เข้มงวดของ กรรมการผู้ตัดสิน (Panel of Judges) ในแต่ละรัฐ จะจัดตั้งกรรมการผู้ตัดสิน (Panal of Judges) ขึ้นมา โดยประกอบด้วยผู้แทนจาก INTAN MAMPU และ NPC* ทำหน้าที่คัดเลือกหน่วยงานชนะเลิศเพื่อเข้ารับรางวัล QCC ดีเด่นแห่งรัฐ

ในการประชุม QCC ระดับประเทศนั้น จะมีผู้ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ QCC ดีเด่น แห่งรัฐ

* National Productivity Centre

** Malaysian Airlines

แต่ละรัฐมา่วมงาน และผู้ชนะเลิศจากแต่ละรัฐจะผ่านขั้นตอนการประเมินของ กรรมการผู้ตัดสิน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจาก INTAN NPC, MAS** และ MAMPU อีกครั้ง โดยจะมีผู้ผ่านการคัดเลือกเพียง 5 กลุ่ม เท่านั้น ที่จะเข้ารับรางวัล QCC ดีเด่นระดับประเทศ

9. รางวัลการให้บริการยอดเยี่ยม



ในระบบราชการมาเลเซีย การให้บริการของข้าราชการที่เกินขีดความรับผิดชอบของตน ถือว่าเป็นการให้บริการที่ยอดเยี่ยม การกระทำลักษณะนี้สามารถนำไปเป็นตัวอย่างและช่วยส่งเสริมให้เกิดความขยัน และการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดีขึ้นในหมู่ข้าราชการทั่วไป ข้าราชการผู้ได้รับเลือกให้รับรางวัลการให้บริการยอดเยี่ยมจะได้รับรางวัลและสิ่งจูงใจดังนี้

1. โบนัสพิเศษ
2. ของที่ระลึก มูลค่าไม่เกิน RM 300.00

3. โบนัสเท่ากับเงินเดือน 1 เดือน การคำนวณจำนวนโบนัสจะกำหนดโดย Public Service Department

4. สิทธิการลาโดยได้รับเงินเดือนเต็มและไม่บันทึกการลา จำนวน 7 วัน โดยเพิ่มจากวันลาปกติ และต้องใช้วันลาภายในปีที่ได้รับรางวัล ยกเว้นเหตุฉุกเฉิน ทั้งนี้การลาจะไม่สามารถจ่ายแทนได้ด้วยเงินสด

5. ชื่อและรูปภาพของผู้ชนะจะติดไว้ในสถานที่ที่มีผู้พบเห็นได้ง่าย

หัวหน้าหน่วยงานควรให้โอกาสในการพิจารณาผู้ได้รับรางวัลพัฒนาตนเองก่อนคนอื่น ๆ โดยการส่งเข้าอบรม สัมมนาและประชุม ซึ่งสามารถช่วยในการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ และเชื่อว่าระบบการให้รางวัลเช่นนี้จะช่วยเสริมระบบการให้รางวัลในรูปแบบอื่น เช่นการเลื่อนตำแหน่ง รางวัลของรัฐ และรัฐบาลกลางและทุนการศึกษา ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมความเป็นเลิศในหมู่ข้าราชการทุกระดับ

ระบบการคัดเลือกผู้เข้ารับรางวัลการให้บริการยอดเยี่ยมของภาครัฐ

ระบบการคัดเลือกผู้เข้ารับรางวัลการให้บริการยอดเยี่ยมจะใช้ระบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีภายใต้ระบบ NRS (New Remuneration System) ซึ่งจะกระทำทุกปีโดยอาศัยรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เฉพาะผู้ที่ผ่านเกณฑ์การปฏิบัติงานยอดเยี่ยม และได้รับการขึ้นเงินเดือนเท่านั้นที่มีสิทธิ์รับรางวัลนี้ การคัดเลือกจะดำเนินการโดย Panel for the Coordination of Performance and Salary Movement ภายใต้ระบบ NRS

รัฐมนตรี องค์กร หน่วยงาน จะจัดงานเพื่อให้ผู้รับรางวัลได้แสดงผลงานในงานประจำปี ซึ่งให้จัดขึ้นโดยเร็วที่สุดภายในเดือนเมษายน

ข้าราชการทั้งหมดมีสิทธิ์เข้ารับการพิจารณาคัดเลือกเข้ารับรางวัลนี้ยกเว้นผู้ที่ดำรงตำแหน่ง Premier and Special Grade Posts (JUSA)

หากมีคำถามว่าแล้วระบบที่เขียนไว้อย่างสวยงามนี้จะแปรเป็นทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้เพียงไรนั้น โดยเนื้อแท้แล้วเราคงให้คำตอบไม่ได้ เพราะไม่ได้ไปคลุกคลีใกล้ชิด เพียงสัมผัสในส่วนที่มาเลเซียยอมให้แค่นั้น อย่างไรก็ตามเสียก็มีข้อตึงใจอยู่ว่าอย่างน้อยที่สุด รัฐบาลมาเลเซียได้เปิดใจ ปรับทัศนคติ แหวกม่านมุ่มมองใหม่ว่า ข้าราชการของเขาเป็น "คน" ที่มีความสามารถ ความรู้ ศักยภาพที่จะพัฒนาได้ เพียงใช้การจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งอาจไม่ใช่เงินตราอันเป็นปัจจัยที่พวกเราเชื่อหนักหนาว่าเป็นสิ่งจูงใจสำคัญ และดูเหมือนเป็นสิ่งเดียวที่มีพลังพอจะเก็บสมองไว้ไม่ให้ไหลออกจากราชการรวมทั้งเกี่ยวให้ไหลเข้าด้วย จึงน่าจะลองกลับมาทบทวนส่วนดีต่าง ๆ ระบบราชการไทย เช่นเกียรติคุณ ความสัมพันธ์แบบเอื้ออาทรมีน้ำใจต่อกันแล้วนำมาขัดเกลาแต่งแต้มเพื่อนำออกมาใช้ รวมทั้งวางใจในความเป็นคนที่มีสมองของข้าราชการไทย ว่ามิใช่เป็นหุ่นยนต์ที่โปรแกรมไว้ให้เสียทุกเรื่อง ด้วยการให้อิสระในการทำงาน ขณะนี้สำนักงาน ก.พ. มิใช่มีเพียงแนวคิด สมมติฐานที่ดีต่อข้าราชการเท่านั้น แต่ได้ลงมือปรับคุณค่าดังกล่าวเลยเห็นได้จากมีการใช้ยุทธวิธีมากมายหลายรูปแบบ เช่น มอบอำนาจกระจายอำนาจ ฉะนั้น ข้าราชการพวกเราของจงอย่าละเลย ลูกชิ้นปรับตัวให้สอดคล้องกับการจูงใจให้ทำงานได้แล้ว

หนังท้องตึง-หนังตาหย่อน



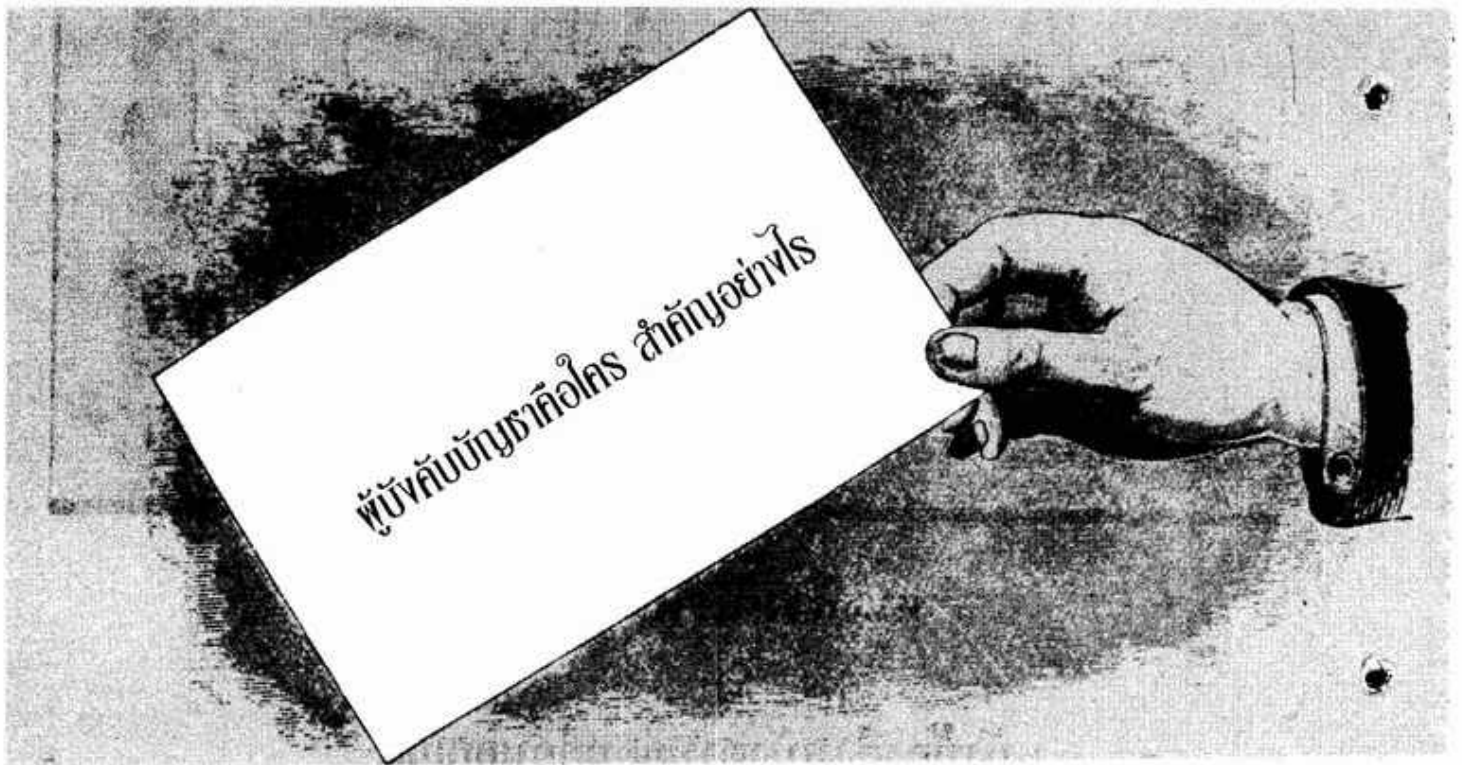
หนังท้องตึง-หนังตาหย่อน

หนังท้องตึงหนังตาหย่อนอ่อนอกเอ๋ย
กระไรเลยนำสมเพชเป็นเหตุหยัน
ไม่ว่าหญิงหรือชายก็คล้ายกัน
เหตุฉะนั้นจงอย่าเป็นเช่นนี้เลย

ภาพ - น.ส. ศิริวรรณ เวชกิจ
อาชีวศึกษาเสาวภา
ผู้ประพันธ์ - จิระภา รัตนวิบูลย์

ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

โดย บุญทิวา บุญยะประกัศ
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้บังคับบัญชา คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงาน ทำนุบำรุงและพัฒนาให้องค์การอยู่รอด เติบโต ทนสมัย สามารถปรับตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ตลอดจนแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ คำว่า “ผู้บังคับบัญชา” นั้นดูเสมือนจะมีความหมายที่เน้นการบังคับคน และบัญชางาน แตกต่างคำว่า “ผู้บริหาร” คือผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กร จัดการเกี่ยวกับงานและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์

เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และเวลา แต่ในทางปฏิบัติแล้ว คำทั้ง 2 คำนี้มีความหมายที่ใช้ทดแทนกันได้ แต่จะนิยมใช้ในแต่ประเภทขององค์กร หน่วยงานของรัฐ มักนิยมใช้คำว่าผู้บังคับบัญชา มากกว่า จะเห็นได้จากการสื่อสารด้วยวาจาและที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสารของทางราชการ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองคำอาจจำแนกออกเป็นตำแหน่งที่หลากหลาย อาทิเช่น หัวหน้างาน/แผนก/กอง/สำนัก ผู้อำนวยการฝ่าย/กอง/สำนัก ผู้จัดการ ผู้ว่า

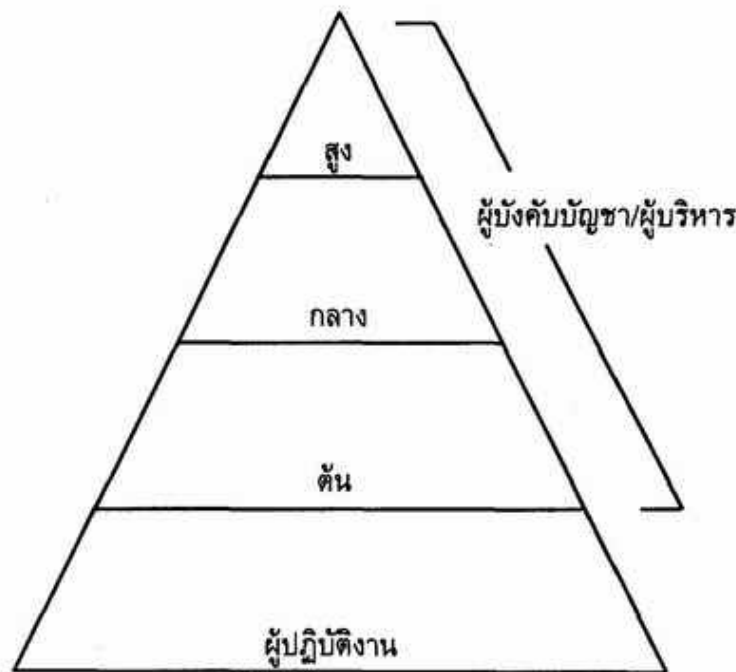
การ เลขาริการ อธิบตี ปลัดกระทรวง เป็นคั้น

โดยทัวไปผู้ท้งานในองคการแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บ้งคับบญชาและผู้ปฏิบัติงานท้ง 2 กลุ่ม จะมีบทบาทและความรับผิดชอบต้งกันตามอำนาจหน้าที่ที่ก้กำหนดไว้โดยตำแหน่ง สาระสำคัญ ก็คือ ผู้บ้งคับบญชา มีอำนาจและหน้าที่ในการให้คุดให้โทษ

สั่งการ อำนวนงาน ก้กับ ตรวจสอบ รุงใจผู้ปฏิบัติงาน และประสานกิจกรรมของงาน แต่ละส่วนให้ สอดคค้องกลมกลืน เพื่อสร้งสรรค์ผลงาน หรือ ผลิตผลรวมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องคการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บ้งคับบญชาก็คือผู้รับ รับผิดชอบต่อผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และเป้าหมายของ องคการนั้นเอง สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ต้งนี้

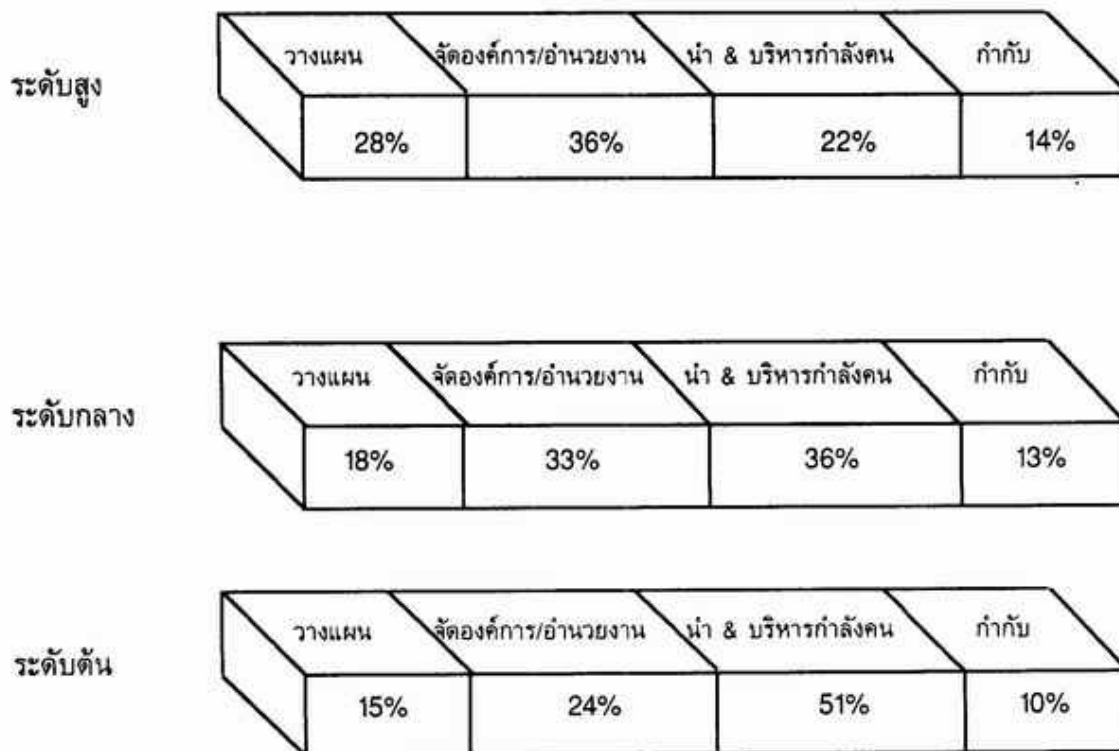
ระดับของผู้งคับบญชา

1. ผู้บ้งคับบญชาระดับคั้น (First Line Manager) ได้แก่หัวหน้าฝ่าย (Foreman) หัวหน้าแผนก และงาน (Supervisor) เป็นคั้น
2. ผู้บ้งคับบญชาระดับกลาง (Middle Manager) ได้แก่ผู้อำนวนการฝ่าย/กอง ผู้จัดการสาขา และ หัวหน้าโครงการ เป็นคั้น
3. ผู้บ้งคับบญชาระดับสูง (Top Manager) ได้แก่ ประธานคณะกรรมกร ผู้จัดการบริษัท ผู้ว่าการ ปลัดกระทรวง อธิบตี อธิการบตี และเลขาริการ เป็นคั้น



ภาพที่ 1 ผู้ท้งานในองคการ และการแบ่งระดับของผู้งคับบญชา

ในองค์กรที่มีลักษณะปิรามิด ผู้บังคับบัญชามักมีบทบาทเป็นทั้งลูกน้องและนาย ยกเว้นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และผู้ปฏิบัติงาน จะมีการแบ่งงาน และกำหนดสายการบังคับบัญชา และการรายงานเพื่อให้ทราบหน้าที่และความสัมพันธ์ในงานต่อกัน ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ จะต้องรับผิดชอบต่อผลงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และความมุ่งหมายในระดับที่ตนรับผิดชอบ ภายใต้เป้าหมายสูงสุดขององค์กรร่วมกัน โดยมีหน้าที่บริหารคน งาน และองค์การ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับจะทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน แต่จุดเน้นและสัดส่วนของเวลาและความรับผิดชอบที่ให้ในแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบ เป็นต้นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะรับผิดชอบต่อผลงานของผู้ปฏิบัติงานเพียงบางส่วนขององค์การ มีใช้ต่อองค์การทั้งหมด โดยทำหน้าที่ในการกำกับ แนะนำงานด้านเทคนิคมากกว่าระดับกลาง ซึ่งต้องเน้นการวางแผน แก้ปัญหา เชื่อมประสานนโยบายของระดับสูงลงสู่ระดับต้น เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ส่วนระดับสูงจะเป็นผู้คิดแผนกลยุทธ์ (Organization Strategic Planning) กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน ในภาพรวมขององค์การ และรับผิดชอบต่อผลิตผล (outcome) ทั้งหมด



ภาพที่ 2 สัดส่วนของภารกิจในงานบริหารของผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ

ที่มา : ปรับจาก Stephen P. Robbins, Ch.1 " Managers and management

ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารสูงสุด เพราะถือว่าเป็นผู้ทำให้ธุรกิจสำเร็จและชนะคู่แข่งชั้น ส่วนภาคราชการนั้น มักจะให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาควบคู่ไปกับความสำคัญของกรอบอำนาจหน้าที่ ระเบียบ และวินัย ที่กำหนดไว้แล้ว อีกทั้งการวัดเป้าหมายและประสิทธิภาพงานไม่ชัดเจน เน้นการให้บริการและการสร้างความเสมอภาคให้แก่ประชาชน ดังนั้น บทบาทหน้าที่ที่จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายใต้ความเสี่ยง และท้าทาย จึงถูกจำกัดโดยกรอบกฎหมาย กฎระเบียบ ไปโดยปริยาย ความกล้าเสี่ยงจึงมีน้อยกว่าภาคเอกชน

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา



ผู้บังคับบัญชา มักจะถูกคาดหวังจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จากเจ้าของกิจการ จากผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และแม้แต่ลูกค้าผู้รับบริการภายนอกองค์กร ในเรื่องเกี่ยวกับผลงาน การให้บริการ และผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแท้จริงแล้วทุกระดับเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรที่จะเป็นผู้ผลักดันให้ความคาดหวังดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลิตผล และการให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นที่พึง

พอใจทั้งลูกค้า ผู้รับบริการ ตลอดจนสมาชิกในองค์กรเอง

ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะรู้ว่าบทบาทและภาระหน้าที่โดยตำแหน่งของตนนั้นควรเป็นเช่นใด แต่จะทำได้ครบถ้วนทั้งหมดหรือไม่นั้น เป็นปัญหา และเป็นจุดอ่อนอยู่เสมอ ปัญหาหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาคำตอบให้ได้ ก็คือ "ทำอย่างไรจึงจะให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำอย่างไรจึงจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มทุน อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และทำอย่างไรจึงจะผสมผสานทรัพยากรทุกประเภทให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริการ และแม้แต่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง"

การจะตอบคำถามเหล่านี้ได้นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อองค์กร ต่องาน ต่อบุคคล และกลุ่มโดยอาศัยพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์ คือความจริงที่มีเหตุมีผลพิสูจน์อ้างอิงได้ และศิลป์ ก็คือ ทักษะ ไหวพริบ สามัญสำนึก และพรสวรรค์ ประกอบกับประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในคนและงาน จะเป็นเครื่องช่วยให้การทำภาระหน้าที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สมบทบาท และความคาดหวังเป็น

ผู้บังคับบัญชาที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมทั้งปริมาณ และคุณภาพ

ภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารในองค์กรนั้นมีหลากหลาย ทั้งต่อ องค์กร การ ต่องาน และต่อคน ดังต่อไปนี้

1. ภาระหน้าที่และบทบาทต่อองค์กร

ในฐานะที่เป็นผู้แทนองค์กรในแต่ละระดับ ผู้ บังคับบัญชาต้องรู้ข่าวสาร และเข้าใจองค์กรของตน เป็นอย่างดี เช่น ประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจ ตลอดจนองค์ ประกอบภายใน อันประกอบไปด้วยนโยบายโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ทรัพยากรที่มีอยู่ กำลังคน พฤติกรรมบริหาร ค่านิยม วัฒนธรรม ตลอดจนปัจจัยภายนอกองค์กร อันได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้รับบริการ ความคาดหวังของสังคม และภาวะ เศรษฐกิจการเมือง ทั้งนี้เพื่อประเมินสถานภาพของ องค์กรว่าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการ ภายในให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในอนาคต เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้เพียงใด จะมุ่งเน้นเพียง รักษาสถานภาพเดิม (Maintenance) ให้คงอยู่ หรือ ต้องการมุ่งการพัฒนาสร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innova- tion) แพลความได้ว่าเป้าหมายโดยทั่วไปนั้น ต้องการ ให้องค์กรมีสุขภาพสมบูรณ์ มั่นคงแข็งแรงตลอดไป เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่มวลสมาชิก นั้นเอง

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่เป็น องค์กรที่มีลักษณะเป็นทางการ แตกต่างกันว่า องค์กรเอกชน จะมุ่งเน้นกำไร และการแข่งขัน องค์กรภาครัฐเน้นบริการ สนองความต้องการของ สังคมในด้านปัจจัยพื้นฐาน ทั้งทางกายภาพ และ จิตภาพ โดยมีเป้าหมาย เพื่อความอยู่ดีมีสุขของ ประชาชน การบริหารที่ผ่านมาจึงเน้นการควบคุม ประสิทธิภาพของกระบวนการ และการให้บริการ

มากกว่าคำนึงถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ เป้าหมาย แต่ในสภาวะปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วย ราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ มีความตื่นตัวที่จะเสริม สร้างประสิทธิภาพภายในองค์กร เพื่อให้ผลงาน และบริการบรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานความต้องการของสังคมและประชาชน สามารถเผชิญการทำทลาย และผลกระทบจากสิ่ง แวดล้อมภายนอก กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ความ คาดหวังของประชาชนต่อการให้บริการของรัฐสูงขึ้น ทั้งปริมาณ และคุณภาพ มีกระบวนการตรวจสอบ ประเมินผลงาน และได้สวนสาธารณะ (Public Hearing) กลไกตลาด คู่แข่งขันจากภาคเอกชนที่ สามารถบริหาร และให้บริการที่ดีกว่า เป็นต้น ปัจจัย เหล่านี้ ทำให้หน่วยงานของรัฐ ต้องปรับบทบาท ภารกิจหรือแม้แต่องค์กรขององค์กร (Re-Engi- neering) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสนองต่อ ความคาดหวังให้มากที่สุด

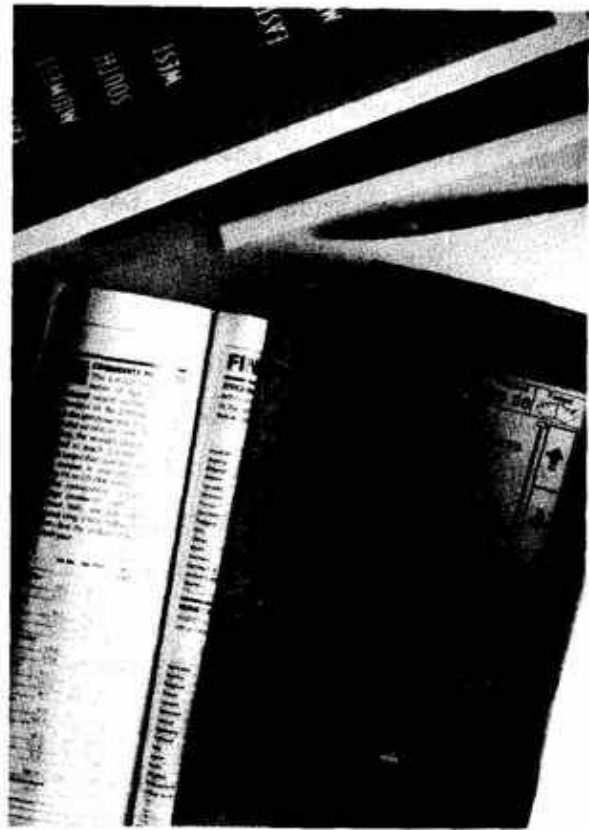
จากภาพสะท้อนความจำเป็นที่ต้องปรับ- เปลี่ยนองค์กร ทำให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้อง ตื่นตัวเป็นแกนนำที่จะรองรับสถานการณ์ ด้วยการ มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความรับผิดชอบต่อความอยู่ รอดและเติบโตขององค์กร ต้องสร้างสำนึกความ รับผิดชอบในงานให้แก่สมาชิกในองค์กร มีการ กำกับตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน พัฒนาค้นคว้าคู่กับระบบงาน เพื่อองค์กรในภาพรวม ให้สามารถยืนหยัดเติบโตอย่างมั่นคง โดยจำแนก ภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บังคับบัญชาต่อองค์กร ได้ดังนี้



1.1 ชี้นำและจงใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมกัน กำหนดทิศทาง และพันธกิจ (Mission) ที่ชัดเจนในกรอบของวัตถุประสงค์ ว่า องค์กรของเราในปัจจุบันและอนาคต ควรจะเลือกทำ หรือเลิกทำอะไร หรือ ควรมีบทบาทอย่างไร บทบาทในปัจจุบัน มีความเหมาะสมเพียงใด รวมทั้งวิธีการ ที่จะบรรลุบทบาทและพันธกิจนั้น การ ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในปัจจุบัน และจุดหมายในอนาคตได้นั้น ผู้บังคับ บัญชาทุกระดับต้องเป็นผู้นำ ร่วมกัน สำรวจและประเมินสถานะขององค์กร อยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นที่ 1 ต้องวิเคราะห์สภาพองค์กรของ

เราในปัจจุบันว่ามีอาการเป็น อย่่างไร โครงสร้างพื้นฐานทุก ด้าน อาทิเช่น กำลังคน สภาวะ- การเงิน การบริหาร ระบบ และวิธีปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ที่ใช้ ฯลฯ นั้นมีความเข้มแข็ง อ่อนแอ สามารถปฏิบัติพันธกิจ ตามเป้าหมายได้เพียงใด มีปัจจัย ภายใน หรือสิ่งแวดล้อมภาย- นอกองค์กรอะไรที่เป็นปัญหา อุปสรรคต่อการดำเนินการ หรือ มีโอกาสช่องทางอะไรบ้างที่จะ เป็นคุณประโยชน์แก่องค์การ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 เมื่อมองภาพองค์กรของเรา ได้แล้ว ต่อไปก็ต้องร่วมกันตั้ง หรือปรับวัตถุประสงค์ในอนาคต ว่าองค์กรของเรามีทิศทางและ เป้าหมายเป็นอย่างไร จึงจะ อยู่รอด ทนสมัย และสามารถ แข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่าง



มั่นคง อะไรเป็นปัจจัยกลยุทธ์ที่ จะได้เปรียบคู่แข่งในอนาคต องค์กรของเราต้องเผชิญกับ สภาพการณ์อะไรบ้าง ซึ่งต้อง อาศัยการมองการณ์ไกลของผู้ บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และลึกเป็นสำคัญ

ขั้นที่ 3 แสวงหาวิธีการ หรือแนวทาง เหมาะสมที่นำไปสู่เป้าหมาย ใน อนาคตเปรียบเทียบข้อดี ข้อ จำกััด โดยอาศัยข้อสนเทศ ประกอบ

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับองค์กร

ขั้นที่ 5 กำหนดนโยบาย มาตรการ กลไก และระยะเวลาที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

- 1.2 รักษาผลประโยชน์ และความอยู่รอดขององค์กร ด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพภายในให้เข้มแข็ง ปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร และกระบวนการบริหารอย่างเหมาะสม ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 1.3 สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการทำงาน การคิดริเริ่ม และความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจูงใจและรักษาคนเก่ง และดีให้อยู่สร้างผลสำเร็จให้องค์กร
- 1.4 ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรบนพื้นฐานของความสมเหตุและผล อีกทั้งประสานความต้องการในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดดุลยภาพที่พอใจทั้งสองฝ่าย
- 1.5 เป็นตัวแทนขององค์กรในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับนโยบาย ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ขององค์กร โดยวิธีสื่อสารทำความเข้าใจ เจรจาต่อรองให้เกิดการยอมรับ และเกิดผลดีต่อองค์กร
- 1.6 เป็นผู้นำในการสร้างเอกลักษณ์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กร อันได้แก่ แบบแผนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่ได้กำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงาน ผลงาน ท่าที ทักษะคต ที่พึง

ประสงค์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

- 1.7 เป็นตัวแทนองค์กรในพิธีกรรม ตามหน้าที่และภาระทางสังคม และเป็นผู้เชื่อมประสานกับองค์กรภายนอก

2. ภาระหน้าที่และบทบาทต่องาน

การที่ผู้บังคับบัญชาทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนเป็นที่พึงพอใจในหมู่ผู้เกี่ยวข้องนั้น ย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา งานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรหรือต้นทุน น้อยกว่าผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์ที่ได้รับ ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เวลาฯลฯ ส่วนงานที่บรรลุประสิทธิผล ก็คือ ได้ผลลัพธ์ ผลงานในเชิงปริมาณ และคุณภาพตรงตามเป้าหมาย การที่ต้องรับผิดชอบต่อกระบวนการ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร ทำให้ขอบเขตภารกิจของผู้บังคับบัญชาครอบคลุมงานส่วนต่าง ๆ ขององค์การ การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติแทนได้นั้น ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับดูแลงานที่มีความสำคัญได้มากยิ่งขึ้น อาจจำแนกหน้าที่และบทบาทต่องานเป็น 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจและแก้ปัญหา งานอื่น ๆ และงานในอนาคต

2.1 งานบริหาร เป็นหน้าที่พื้นฐานของผู้บังคับบัญชาทุกคน ที่มีกิจกรรมตามหน้าที่เหมือนกัน แต่เน้นบทบาทและการปฏิบัติแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบทบาท และความรับผิดชอบ งานบริหารเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ในที่นี้จะเสนอกิจกรรมการบริหาร 2 แนวคิด ซึ่งได้มาจากปรมาจารย์ทางการบริหาร 2 ท่าน คือ (Gary Dessler, ค.ศ. 1991) และ (Peter F. Drucker, ค.ศ. 1986)

2.1.1 แนวคิดของ Gary Dessler เห็นว่าผู้
บังคับบัญชาที่มีหน้าที่และบทบาทในงาน
บริหารดังนี้

- วางแผน (Planning) หมายถึง

กำหนดเป้าหมาย และมาตรฐาน
ผลผลิต บริการ พัฒนาขั้นตอน ระเบียบ
ปฏิบัติ วางแผนจำแนกงานและกำ
หนดความสัมพันธ์ในงาน และคาด
คะเนพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

- จัดองค์กรและอำนาจงาน (Organizing)
หมายถึง

จัดตั้งหน่วยงาน มอบหมายงาน
มอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
จัดช่องทางการสื่อสาร และสายการ
บังคับบัญชา ตลอดจนประสานการ
ทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หมั่นประชุม
เป็นเนืองนิจ

- บริหารกำลังคน (Staffing) หมายถึง

ตัดสินใจ และกำหนดนโยบายว่า
คุณลักษณะของบุคคลที่ควรจะจ้างเข้า
มาเป็นอย่างไร คัดสรรผู้ที่มีศักยภาพ
กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้คำ
ตอบแทน สิ่งจูงใจ รางวัล ประเมิน
ผลงาน ให้คำแนะนำปรึกษา ฝึกอบรม
และพัฒนาบุคคลและทีมงาน รวมทั้ง
การหาวิธีที่使人ทำงานอย่างเต็มกำลัง
ความสามารถ ให้สามารถทำงานที่รับ-
ผิดชอบในปัจจุบัน และที่จะมอบหมาย
ในอนาคต

- นำคน (Leading) หมายถึง

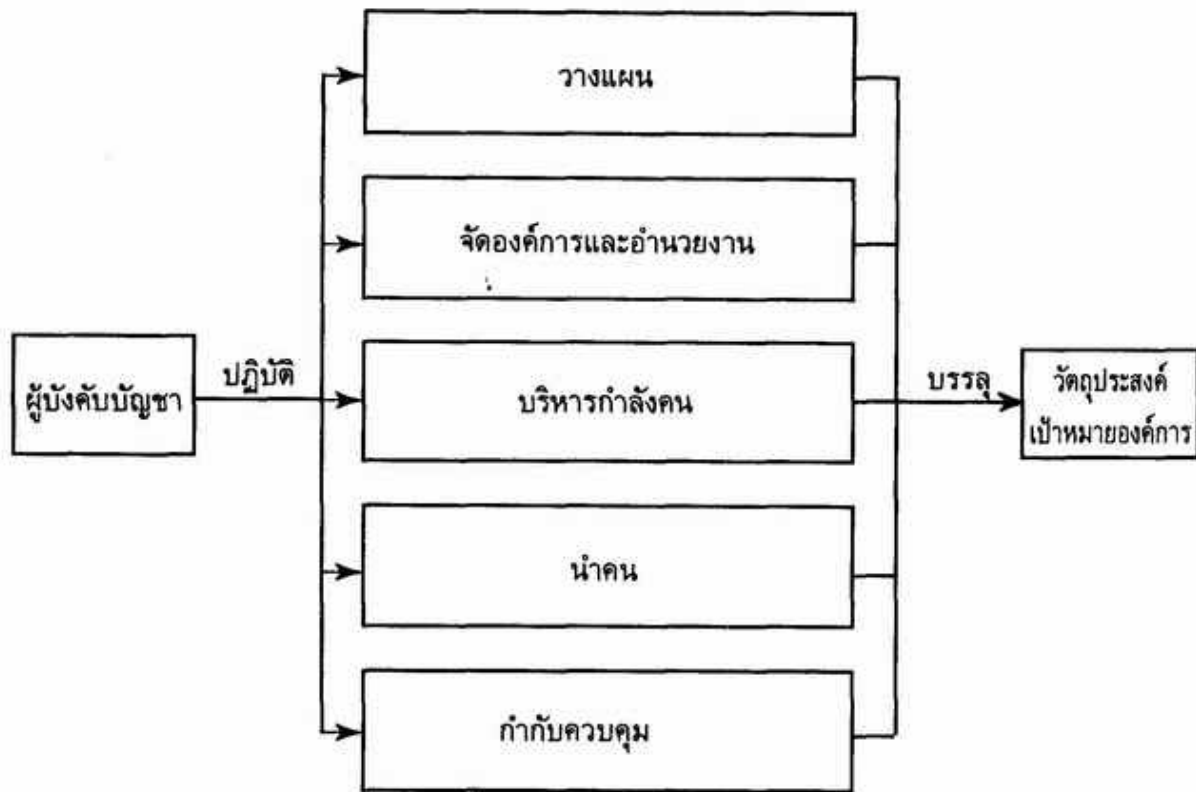
ชี้นำ จูงใจ เพื่อให้งานสำเร็จโดย
ความร่วมมือของผู้อื่น สร้างศรัทธา
รักษา บำรุงขวัญ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติ
งานรัก อยากรทำงาน ภูมิใจในผลสำเร็จ

ของงาน ผู้บังคับบัญชาต้องไวต่อการ
รับรู้ และสนองตอบ

- กำกับควบคุม (Controlling) หมายถึง

กำหนดมาตรฐานผลงานของเป้า
หมาย ทั้งปริมาณและคุณภาพ รวมทั้ง
กระบวนการผลิต ประเมินผลเพื่อดูว่า
ผลงานจริงกับมาตรฐานต่างกันหรือไม่
เพื่อจักเข้าไปแก้ไขเมื่อคราวจำเป็นและ
ทันที่





ภาพที่ 3 ภาระหน้าที่ต้องงานบริหารของผู้บังคับบัญชา

2.1.2 แนวคิดของ Peter F. Drucker

เกี่ยวกับหน้าที่ในงานบริหารของผู้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติ มีตามลำดับดังนี้

- ตั้งวัตถุประสงค์ (Set Objectives) หมายถึง

กำหนดเป้าหมายที่ควรเป็นในแต่ละวัตถุประสงค์ หาวิธีที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ แล้วสื่อสารความเข้าใจไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การตั้งวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมได้นั้นต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อหาสมดุลระหว่างความต้องการในปัจจุบันกับจุดมุ่งหมายที่คาดไว้

- อำนวยการและจัดองค์การ (Organize)

วิเคราะห์กิจกรรมและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง ตัดสินใจจำแนกงาน และแบ่งเป็นกิจกรรม จากกิจกรรมแบ่งเป็นงานย่อยแล้วจัดโครงสร้างงานตามกลุ่มงานย่อย เลือกคนที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหน่วยงาน และงาน

ผู้บังคับบัญชาจะทำกิจกรรมนี้ได้ ต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์ว่าจะจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ในขณะที่ต้องคำนึงถึงตัวแปรสำคัญในเรื่องของคน

- จูงใจและสื่อสาร

(Motivate and Communicate)

สร้างกลุ่มหรือทีมงานจะทำงานและ
รับผิดชอบร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพ
ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วย
รางวัลและผลตอบแทนในงานที่ประสบ
ความสำเร็จ ส่งเสริมความก้าวหน้าและ
เลื่อนตำแหน่งงาน มีระบบสื่อสารที่มี
ประสิทธิภาพทั้ง 2 ทาง (Two Ways
Communication) เพื่อสร้างความ
เข้าใจตรงกันทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

ผู้บังคับบัญชาจำต้องมีความ
สามารถ และทักษะในการผสมผสาน
ความพอดีระหว่างประสิทธิภาพที่องค์
การคาดหวังกับปัจจัยความเป็นธรรม
ตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

- วัดผลงาน (The Job of Measurement)

กำหนดมาตรฐานผลงาน และผลการ
ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดได้ มุ่งการวัด
เป็น 2 ส่วน คือ ผลการปฏิบัติงาน
รวมของทั้งองค์การและของรายบุคคล
เมื่อวิเคราะห์ประเมินแล้ว ผู้บังคับ
บัญชาต้องสื่อสารผลการประเมิน และ
สิ่งที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา
เหนือขึ้นไป

ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถ
ในการวิเคราะห์ และสื่อความเห็นต่อ
ผลการปฏิบัติงาน การวัดผลงานมิใช่
เครื่องมือในการตรวจสอบจับผิดและ
ควบคุม แต่มุ่งที่จะพัฒนาผลงาน ศักย
ภาพบุคคลเป็นสำคัญ ดังนั้นหากผู้บังคับ
บัญชา สามารถสร้างทัศนคติให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาเกิดการยอมรับว่าการกำกับ
ควบคุมตนเอง (Self Control) หรือ
อีกนัยหนึ่ง มีความรับผิดชอบต่อตน



เองแล้ว จะเกิดการพัฒนายิ่งยืนมาก
กว่าการควบคุมจากภายนอก

- พัฒนาคคน (Develop People)

ผู้บังคับบัญชาต้องวิเคราะห์และประ
เมินตนเองด้วยว่า การพัฒนาผู้ใต้บังคับ
บัญชาที่ผ่านมา นั้น เหมาะสมแล้ว
หรือยัง ชี้นำเขาถูกหรือผิดให้หรือปิด
โอกาสเขาได้แสดงศักยภาพ และความ
สามารถ สร้างความเชื่อมั่นและเสริม
จุดแข็งให้เขาหรือไม่ การพัฒนาให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาอยู่ในเส้นทางที่เหมาะสม มี
ความแข็งแกร่ง และเติบโตยิ่งขึ้นนั้น
เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับ
บัญชา ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีแผน
พัฒนาที่ชัดเจน

ผู้บังคับบัญชา ต้องหมั่นประเมิน
ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติ
หน้าที่ซึ่งบางครั้งดูเหมือนซ้ำซ้อน ถูก
คาดหวังมากมาย กิจกรรมในงานบริหาร
ทั้ง 2 แนวคิดมีหลักการที่คล้ายคลึงกัน
เพียงแต่ให้ความสำคัญในประเด็นราย
ละเอียดที่ต่างกันไปบ้าง สามารถปรับ
ใช้ร่วมกันได้

2.2 งานตัดสินใจและแก้ปัญหา

หน้าที่ในการตัดสินใจ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือการตัดสินใจในระดับนโยบาย หรือเชิงบริหาร (Managerial Decision Making) และในระดับปฏิบัติการการแก้ปัญหา (Problem Solving)

งานทุกประเภทที่ผู้บังคับบัญชาทำไม่ว่าจะเป็นงานประจำ งานพัฒนา หรืองานเทคนิค ต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจก่อนเสมอ โดยทั่วไปมักจะให้ความสำคัญกับงานแก้ปัญหา ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ แท้จริงแล้ว การตัดสินใจเชิงบริหารมีความสำคัญมากกว่า อาจ



เรียกว่าเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ยิ่งผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ต้องใช้เทคนิคดังกล่าว เพื่อตัดสินใจ ความอยู่รอดและเติบโตขององค์กร ส่วนผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง และต้นก็ตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ในเรื่องย่อยลงมา อาทิเช่น การจัดรูปร่าง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพผลผลิต การพัฒนาบุคลากร การเพิ่มผลผลิตโดยลดต้นทุน เป็นต้น

ผู้บังคับบัญชาทุกคน มีภาระหน้าที่ในการตัดสินใจ หากคำตอบที่ถูกต้อง หรือข้อแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เพื่อให้การทำหน้าที่ส่วนนี้

ครบถ้วนสมบูรณ์ จึงต้องฝึกทักษะการตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ กระบวนการตัดสินใจประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. รู้ปัญหา : - ค้นหาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุ และทำให้เกิดปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหา : - จำแนกปัญหา และสืบหาข้อเท็จจริง รวมทั้งข้อสนเทศที่ต้องการนำมาประกอบการตัดสินใจ และต้องรู้ด้วยว่ามีข้อสนเทศอะไรที่ขาดไป

3. แสวงหาทางเลือกหรือทางแก้ไขหลาย ๆ ทาง : - สร้างสรรค์ความคิดและทางเลือกที่ต่างไปจากเดิม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเสนอ
4. ค้นพบทางเลือกหรือทางแก้ไขที่ดีที่สุด :
 - พิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้
 - มีความเสี่ยงในการปฏิบัติต่อผลที่ได้รับสูงเพียงใด
 - คุ่มค่าที่สุดหรือไม่
 - จังหวะเวลาและสถานการณ์เหมาะสมหรือไม่
 - มีผลกระทบต่อคนมากน้อยเพียงใด
5. สานผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติ : - ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารผลการตัดสินใจให้เข้าใจและจูงใจให้ปฏิบัติตาม

กระบวนการตัดสินใจ จะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อได้นำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติแล้วผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักว่าผลการตัดสินใจนั้นกระทบต่อการทำงานของผู้อื่น การชี้แจง ทำความเข้าใจเป็นสิ่งจำเป็น จึงควรใช้เทคนิคการสื่อสารและการจูงใจมาใช้ให้เกิดผล หรือแม้แต่ให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในบางขั้นตอนการตัดสินใจด้วย

นอกจากหน้าที่ในการตัดสินใจแล้วอาจกล่าวได้ว่า ผู้บังคับบัญชา ก็คือผู้แก้ไขและป้องกันปัญหา หรือแม้แต่หาทางเปลี่ยนปัญหาและความขัดแย้งให้เป็นโอกาส เป็นคุณค่า ต้องวิเคราะห์ ว่าเป็นปัญหาแท้ หรือเทียม เพื่อหาทางขจัด ลดขนาด และจัดการกับปัญหานั้น ๆ หากแก้ไขได้ควรทำให้ทันท่วงที หากยังแก้ไขไม่ได้ ต้องชี้แจงทำความเข้าใจต่อกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรมักมาจาก 2 สาเหตุ คือ งาน ได้แก่ ตัวเนื้องาน และระบบประการหนึ่ง และคนตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาอีกประการหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่าง

บุคคลมักมีสาเหตุมาจากงานมากกว่าขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ที่จกตั้งดูแลให้มีการจัดกิจกรรม เพื่อประสานคนและงานให้ความเป็นธรรมในการให้ความดีความชอบ การแบ่งสรรทรัพยากร บนพื้นฐานของเหตุผลที่สามารถชี้แจงได้ จัดข่ายระบบการติดต่อ สื่อสาร ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในแนวราบด้วย ผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะและศิลปะในการฟัง พูด และเขียน เพื่อเป็นกลไกในการสื่อความหมายทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และวาจาทางการและไม่เป็นทางการ ปัญหาอันมาจากตัวงานเองนั้นได้แก่ ความยาก ชับซ้อน หรือเป็นงานใหม่ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำหน้าที่เป็นครูสอนแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง ให้ผู้ได้บังคับบัญชาวิธีทำติดตาม สร้างความมั่นใจ และประเมินผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



2.3 หน้าที่อื่น ๆ

หมายถึงหน้าที่ที่ไม่ใช่งานบริหารในบางกรณี ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ จากผู้บริหารระดับเหนือกว่า รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิ หน้าที่ในพิธีกรรม สังคม และกิจกรรมเกี่ยวกับนโยบายเพื่อสร้างสัมพันธภาพและการประสานงาน ระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน ศึกษาและเรียนรู้งานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคู่แข่ง อันอาจต้องทำงานเทคนิคในรายละเอียดซึ่งเป็นหน้าที่ของนักวิชาการ หรือผู้ปฏิบัติงานบ้างในบางโอกาสที่ขาดกำลังคน หรือเป็นกรณีเร่งด่วน โดยเฉพาะในปัจจุบันหลายองค์การมีนักวิชาการ นักวิชาชีพ หรือแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ข้อได้เปรียบผู้บริหารทั่วไปก็คือ มีความเชี่ยวชาญในงานเทคนิคหรือวิชาการเฉพาะทางด้วย ดังนั้นจึงต้องแบ่งเวลาในการรับผิดชอบงานเหล่านี้ให้เหมาะสม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ก็คือ ระบบการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารวิชาการ ตั้งแต่อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา โดยจะทำหน้าที่ควบคู่ระหว่างงานบริหารกับงาน วิชาการไปด้วยกัน เป็นต้น

2.4 งานในอนาคต

ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจ และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญภาระหน้าที่ใหม่ในอนาคตมากขึ้น อาทิเช่น

- ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ องค์การด้วยการตั้งใจ และตอบแทนผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่ปริมาณและคุณภาพของผลงาน

- ใช้เทคนิคการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ภาพรวมของ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานทางเลือกที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

- พัฒนาการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็วและชัดเจนยิ่งขึ้น

- พัฒนาความเป็นผู้นำให้สามารถจูงใจ คนในองค์การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

- สร้างและพัฒนาทีมผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีทักษะในการบริหารงานคน และองค์การในจำนวนที่เพียงพอแก่ความต้องการของตลาด

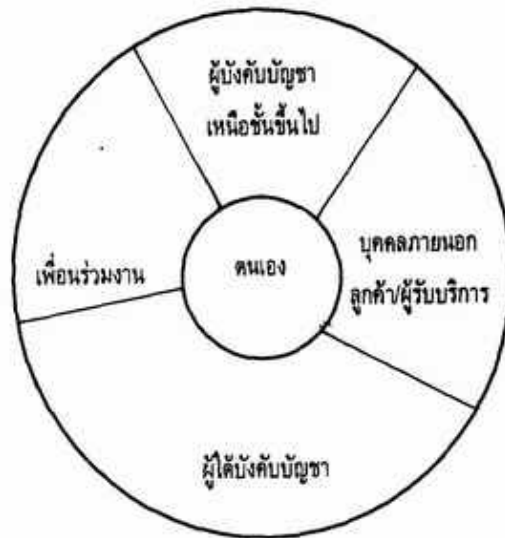
- มีความรู้รอบและวิสัยทัศน์ (Vision) เห็นภาพรวมขององค์การอย่างแจ่มชัดเข้าใจความสัมพันธ์ และผลกระทบ ของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์การ เข้าใจและสามารถเชื่อมโยง หน้าที่ของตนกับภาพรวมขององค์การได้

3. ภาระหน้าที่และบทบาทต่อบุคคลกลุ่มในองค์การ

หน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชาก็คือการบริหารคน ได้แก่การนำ จูงใจ พัฒนารักษาไว้ให้คนเก่งและดี อยู่ทำประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุด ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ รักษาคุณภาพระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพได้ต้องรู้และเข้าใจในเรื่องของคนอันว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อการบริหารงาน หากสามารถจัดการในเรื่องพฤติกรรม ทัศนคติ และความเชื่อ ฯลฯ ไปในทางที่พึงประสงค์ด้วยการเสริมแรงจูงใจทั้งทางกายภาพและจิตภาพแล้ว ย่อมหาคำตอบต่อคำถามที่ว่า "ทำอย่างไรคนจึงอยากทำงาน หรือทำอย่างไรจึงจะให้งานบรรลุเป้าหมายโดยผู้ที่ทำก็มีความสุข" ทั้งนี้ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานได้เพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับ

ปัญญา อย่างน้อยตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป ความสัมพันธ์เริ่มต้นขึ้นจากสองคนขยายจำนวนมากขึ้น ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง ตัวผู้บังคับบัญชาจะมีสัมพันธภาพในงานกับบุคคลหรือกลุ่มโดยบทบาท

หน้าที่และความรับผิดชอบ บุคคลและกลุ่มเหล่านี้ประกอบด้วยผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการหรือลูกค้า แสดงให้เห็นดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ

หน้าที่และบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการบริหารคนประเภทต่าง ๆ ในองค์การมีดังนี้

3.1 บริหารตนเอง

- วิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหาร และด้านเทคนิค เพื่อพัฒนาจุดด้อยให้เป็นจุดเด่น รักษาและพัฒนาจุดเด่นให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น
- สนใจใฝ่รู้ สร้างสมประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัวเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการรองรับงานที่ขยายและงานใหม่ได้

- พัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์
- ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีทักษะในการตัดสินใจ แก้ปัญหา รวมทั้งการมองการณ์ไกล
- สื่อสารด้วยการพูด เขียน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีทัศนคติที่ดีต่องาน องค์กร
- ยึดหลักธรรมะของผู้บริหารในการครองงานและครองตน ควบคุมอารมณ์ และสถานการณ์อย่างมีสติ
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีมได้



- รู้จักบริหารงานและเวลาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
- เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในเรื่องขององค์การและบุคคล
- รู้ความเป็นไปของลูกน้องทั้งงานและส่วนตัว

3.2 บริหารผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป

- รับนโยบายและงานที่มอบหมายมาปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงด้วยได้อย่างเต็มความสามารถ
- เป็นผู้เชื่อมประสานนโยบายและความต้องการ 2 ทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- รายงานผลงาน วิธีดำเนินการในเรื่องการบริหารคนและงานให้ทราบโดยสม่ำเสมอ
- ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผลในเรื่องเกี่ยวกับงานและองค์การ

- แบ่งเบาภาระงาน และร่วมแก้ปัญหาในงาน กล้าแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสมแก่กาลและโอกาส
- ให้เกียรติ ยกย่อง สร้างเสริมความซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชา

3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา

- มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาและเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้วยวิธี 10 ประการ ดังนี้
 1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบขอบข่าย และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติรับผิดชอบ
 2. มอบอำนาจตามหน้าที่ให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
 3. ตั้งมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับผลงานและบริการที่มีคุณภาพ
 4. ฝึกอบรมและพัฒนาการทำงานให้ได้มาตรฐานเพื่อให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มีความเข้าใจตรงกันก่อนลงมือปฏิบัติ
 5. ให้ความรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความเคลื่อนไหว ความคาดหวังขององค์กร อันจะนำไปสู่การประสานประโยชน์ในเรื่องของงานและผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกันสามารถปรับแผน วิธีการปฏิบัติ และการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์

6. ให้ข้อคิดเห็น และข้อมูลย้อนกลับ ต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีศิลปะในการถ่ายทอด และสื่อความหมายในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการแก้ไข และพัฒนา ผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้
7. ชื่นชมและยอมรับต่อความสำเร็จ เมื่อผลงานของบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลประสบความสำเร็จบรรลุตาม พันธกิจและเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ละเลยที่จะยกย่อง ชื่นชม หรือให้สิ่งตอบแทนด้วย บัณฑิตทางสังคม หรือทางกายภาพ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการสร้างผลงาน และความสำเร็จในครั้งต่อไป
8. ไว้วางใจ เชื่อถือด้วยการให้โอกาส ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ มอบอำนาจให้เหมาะสม กับความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นและให้อิสระในการตัดสินใจ กำกับ ดูแลเฉพาะที่จำเป็น
9. ยอมให้ผิดพลาดหรือล้มเหลวได้บ้าง ในการทำงานย่อมมีความผิดพลาด เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องช่วย วิเคราะห์สาเหตุและให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกำหนดวิธีการแก้ไข โดยให้ทำข้อผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์เรียนรู้ที่จะหาทางป้องกัน ไม่ให้เกิดขึ้นได้อีก
10. นับถือและให้เกียรติอย่างจริงจัง ผู้ บังคับบัญชาต้องสุภาพ เห็นคุณค่า และความสำคัญของผู้ใต้บังคับ

- บัญชาที่ร่วมกันทำงานให้แก่องค์การ
- ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นผู้กำกับงาน
 - รับฟังข้อเสนอแนะ ไม่ก้าวท่ายอำนาจ หน้าที่ที่มอบให้ไปแล้วโดยไม่จำเป็น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และกำหนดทิศทาง/เป้าหมายของงาน และองค์การ เป็นต้น
 - จูงใจ สร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมทางกาย จิตใจและสังคม เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มกำลังความสามารถ และร่วมกันพัฒนาองค์การ
 - สร้างและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทดแทนตน หรือเตรียมสำหรับงานและความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ด้วยวิธีการมอบหมาย งานที่สัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กับงานเดิม รวมทั้งให้ทำหน้าที่แทนและหมุนเวียน ให้ทำงานที่เพิ่มความรับผิดชอบ และคุณค่ามากยิ่งขึ้น
 - ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ พัฒนาบุคคลทีมงาน งานและองค์การ
 - เสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ ใช้ วินัยเป็นเครื่องมือในการบริหารที่มี ประสิทธิภาพ
 - จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และ เครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอในการทำงาน
 - จัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นและ ไม่เป็นตัวเงินให้เพียงพอต่อสถานะ และการครองชีพ
 - พิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ และการ ขอรับความเป็นธรรมอย่างเที่ยงธรรม
 - หมั่นประชุม และรับฟังความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชา

- สื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อรับรู้และร่วมมือด้วยกัน
- จัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็นของงานอย่างเหมาะสม

3.4 บริหารผู้ร่วมงาน (หมายถึงในกลุ่มผู้บังคับบัญชาด้วยกัน)

- ประสานความร่วมมือในงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือในงานที่เกี่ยวข้องกับตน
- สร้างสามัคคีเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
- ร่วมกันทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นต่อกัน

3.5 บริหารความสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการหรือ

ลูกค้า

- ให้บริการรวดเร็ว เป็นธรรม และสร้างความพึงพอใจ
- รับผิดชอบและมีจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ
- สร้างศรัทธา ความเชื่อถือในมาตรฐานสินค้า บริการเพื่อรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร
- เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น
- รู้ความต้องการของลูกค้า



มั่นใจกว่า

ถ้าจำนำกับ สถานชนานุเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐบาล

อัตราดอกเบี้ยต่ำ

สำนักงานชนานุเคราะห์ กรมประชาสงเคราะห์

สรุป

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นผู้นำขององค์กร ต่างมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนา งาน คน และองค์กร โดยมีบทบาทหลากหลายเป็นทั้งผู้นำ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ครู พี่เลี้ยง หรืออาจกล่าวโดยสรุปว่าต้องทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

*“ผู้นำ กำกับ ตรวจสอบ มอบหมายงาน สื่อสารเป็น เน้นจริงใจ ให้ข่าวสารข้อมูล
เพิ่มพูนผลงาน สานความคิดสู่ปฏิบัติ แจ่มชัดในเป้าหมาย ทำนายอนาคต อดปัญหา
กล้าตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า พาบรลุดความหมาย”*

ผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในสภาวะปัจจุบัน จำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนควบคู่ไปกับการพัฒนางาน สามารถเชื่อมโยงคนและงานให้พอเหมาะพอดี สามารถใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะความต้องการ และอุปนิสัยของบุคคลหรือกลุ่มทุกระดับเหมาะสม ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน้อมนำให้เกิดความร่วมมือที่จะสร้างและพัฒนาผลงานและผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การจะพัฒนาผู้อื่นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาเองต้องรู้จักตนเองและไม่ละเลยที่จะพัฒนาตนเองโดยสม่ำเสมอ โดยเฉพาะคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะเกื้อกูลให้การทำหน้าที่และบทบาทของตนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อาทิเช่น ภาวะผู้นำ ความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล การสื่อสาร การฟัง การคิด-วิเคราะห์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ความมุ่งมั่นในงาน ความกล้าเสี่ยงอย่างสมเหตุสมผล ความสนใจใฝ่รู้ในงานที่ตนรับผิดชอบและเกี่ยวข้อง การมีสำนึกแห่งความพอดี (Sense of Proportion) หรือการหาจุดร่วมในความแตกต่าง การเป็นผู้ให้และความมีเมตตาต่อผู้อื่น เป็นต้น คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้สามารถฝึกฝนได้ด้วยการหมั่นศึกษาหาประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการปฏิบัติด้วยตนเอง สังเกต รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ติดตามสถานการณ์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้รู้และผู้เกี่ยวข้อง และที่สำคัญที่สุดก็คือต้องบูรณาการความรู้ ทักษะและความคิดนั้นให้นำมาใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์จริง

บรรณานุกรม

ไกรสิทธิ์ ดันติศิรินทร์. (2536) บทบาทและหน้าที่หลักของผู้บริหาร. คำบรรยายในหลักสูตรพัฒนา
และเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ รุ่นที่ 6, สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

Dessler, Gary. (1991) **Personnel/Human Resource Management**. 5th ed. Englewood
Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Drucker, Peter F. (1986) **The Practice of Management**. New York : Harper and
Row, Publishers.

Robbins, Stephen P. (1988) **Management : Concepts and Application**. 2nd ed.
Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Tracy, Diane (1990) **10 Steps to Empowerment**. New York : William Morrow and
Company, Inc.



คุณทุ่มเทหลายสิ่ง....
เพื่อทำให้คำสัญญาเป็นจริง

สัญญาที่มิใช่ไปๆมาๆ
เป็นสิ่งที่ให้คุณมั่นใจ
สัญญาของคุณจะเป็นจริงตลอดไป

การรับประกันชีวิตที่ 5 ปีแรกๆ 200
เป็นสิทธิพิเศษเฉพาะตัวของคุณ

ส่วนโผล่แรกๆ 100,000 บาท
เมื่อครบปีแรกโดยอัตโนมัติ 100,000 บาท
รวมผลประโยชน์และเงินปันผล 20 ปี
สัญญา สัญญาประกัน 1000
ไปจนถึงปีแรก 200
จนถึงปีแรก 2000

โดยคุณ จัดการทรัพย์สินของคุณ
ที่ชาญฉลาดและมั่นใจได้

ขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม โทร. 02-252-2525

 **ไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย**
ธัญบุรี กรุงเทพมหานคร

นักบริหารกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ดำรงค์ ชลสุข*

การบริหารหมายถึงศิลปะการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารจึงต้องมีศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงาน ให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

หน้าที่ของนักบริหารมี 5 ประการเรียกสั้น ๆ ว่า POSDC ได้แก่ Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การบริหารงานบุคคล) Directing (การสั่งการ) และ Controlling (การควบคุมงาน)

การที่นักบริหารจะมีศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงานได้นั้น จำเป็นที่นักบริหารจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการจูงใจ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้คนทำงาน วิธีจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงานและการนำทฤษฎีการจูงใจไปปรับใช้ในการบริหารงาน



* นายดำรงค์ ชลสุข ผู้อำนวยการโครงการจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ คือ การชักนำหรือเกลี้ยกล่อม เพื่อให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม ถ้ามองในแง่ของจิตวิทยาแล้ว การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของแต่ละบุคคลให้มีแนวโน้ม มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง โดยร่างกายอาจจะสะสมความปรารถนาที่เกิดจากแรงขับนั้น

นายศิลป์ เขียวชาฎพิพัฒน์ กล่าวว่า การจูงใจ (motivation) คือ แรงกดดันในร่างกายที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในทางใดทางหนึ่งซึ่งมีสาเหตุเกิดจากร่างกายหรือจิตใจที่มีความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตัวอย่างเช่น สิ่งที่ร่างกายต้องการก็คือ อาหาร อากาศ น้ำ และการพักผ่อน เป็นต้น สิ่งที่จิตใจต้องการคือการได้รับความสำเร็จในชีวิต เกียรติยศชื่อเสียง การยกย่อง และสถานภาพทางสังคม เป็นต้น จากความหมายของการจูงใจพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ แรงกดดันภายในร่างกายที่ผลักดันให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ซึ่งมีสาเหตุจากร่างกายหรือจิตใจที่มีความต้องการในวัตถุประสงค์ของต่าง ๆ ที่จับต้องได้หรือต้องการสิ่งที่เป็นนามธรรม

ทฤษฎีการจูงใจ

นักวิชาการด้านการจูงใจได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจขึ้นหลายทฤษฎี แต่ละทฤษฎีล้วนมี

ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาควรจะนำไปปรับใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังจะขอกล่าวทฤษฎีการจูงใจต่อไปนี้

1. เฟรดเดอริค เทเลอร์

(Frederick W. Taylor) มีความเชื่อว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมส่วนมาก จะทุ่มเทความพยายามของตนมากขึ้น ถ้าหากพวกเขาได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่สูง ทั้งนี้โดยยึดจำนวนของงานที่ทำได้เป็นสำคัญ เฟรดเดอริค เทเลอร์ ได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบแรงจูงใจที่เรียกว่า “การได้รับผลตอบแทนในอัตราต่อชิ้น (difference piece rate)”

กล่าวโดยสรุปแล้ววิธีการของเฟรดเดอริค เทเลอร์ เป็นวิธีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน เป็นแบบการจูงใจด้วยการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน

2. เมโย (Mayo) จากการศึกษาที่

เรียกว่า “Hawthorne Studies” เมโยได้เน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-monetary incentives) มีความสำคัญต่อคนงานและพนักงาน ไม่แพ้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (monetary incentives) ในการนี้ทำให้ผู้บริหารมุ่งความสนใจไปถึงปัญหาที่เกี่ยวกับขวัญของคนงาน (employee morale) ว่ามีความเป็นมาอย่างไรและมีความสัมพันธ์กับวิธีการจูงใจหรือไม่ และจะมีผลกระทบต่อผลผลิตอย่างไรบ้าง จนกระทั่งปัจจุบัน การวัดผลของการทำงาน

มักจะดูที่ขวัญของคนงาน การศึกษานี้ผลที่ปรากฏอย่างชัดก็คือการจูงใจ ขวัญ และผลผลิต จะมีความสัมพันธ์ต่อกันเสมอ ถ้าหากของคนงานดีหรืออยู่ในระดับสูงแล้วก็จะทำให้ผลผลิตสูงไปด้วย

ดังนั้นทฤษฎีของเมโย จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการใช้มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน

3. มาสโลว์ (Maslow) เจ้าของทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of Needs)



ความสำคัญของทฤษฎีของมาสโลว์
มาสโลว์ได้พยายามแจ่มแจ้งให้เห็นว่ามนุษย์โดย
ทั่วไปมีความต้องการอะไรบ้าง เช่นต้องการ
อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษา
โรค เมื่อผู้บริหารทราบเกี่ยวกับความต้องการ
แล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ควรกระทำก็คือ ตามตัวเองว่า
“เราจะทำอะไรบ้างเพื่อตอบสนองความต้องการ
เหล่านั้น” เช่น ทราบว่าทุกคนต้องการพักผ่อน
ซึ่งเป็นความต้องการทางร่างกาย ผู้บริหารอาจ
พิจารณาว่าใครควรจะทำงานในผลัดกลางวัน
หรือผลัดกลางคืน

การตอบสนองความต้องการความ
มั่นคงปลอดภัย ผู้บริหารจะตอบสนองด้วยการ
มีโครงการบำเหน็จบำนาญ การประกันชีวิต
ให้แก่พนักงาน การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน
หรือผู้บริหารอาจจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้
แสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการ
ต่าง ๆ ที่พวกเขาเห็นว่าจะช่วยตอบสนองความ
ต้องการด้านนี้ได้

การตอบสนองความต้องการทาง
สังคม ผู้บริหารอาจจะกระทำได้หลายวิธี เช่น
จัดตั้งเป็นชมรม ชุมนุม ได้แก่ ชมรมส่งเสริม
คุณธรรม ชมรมกีฬา และชมรมดนตรี เป็นต้น
นอกจากนี้อาจจัดโครงการ กิจกรรมอื่น ๆ เช่น
การจัดตั้งสโมสรให้พนักงานได้มีโอกาสพบกัน
การจัดแข่งขันกีฬาภายในองค์กร การจัด
ทัศนศึกษาหรือทัศนอาจร เป็นต้น

การตอบสนองการมีเกียรติยศชื่อ
เสียง ผู้บริหารอาจจะกระทำได้โดยการยกย่อง
ชมเชย มอบเกียรติบัตร เมื่อพนักงานประสบ
ความสำเร็จในการทำงาน ถ้าผู้บริหารไม่รู้จัก
ยกย่อง ชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผลที่
ตามมาก็คือ พวกเขาจะขาดขวัญกำลังใจ และ
ประสิทธิภาพการทำงานจะลดน้อยลงทันที

การตอบสนองความต้องการสมหวัง
(สำเร็จ) ของชีวิตนั้น ถือว่าการตอบสนอง
ความต้องการขั้นนี้กระทำได้ยากที่สุด แต่ที่พอ
จะกระทำได้ก็ได้อาจจัดมอบหมายงานตามทีผู้
ใต้บังคับบัญชามีความถนัดสามารถจะทำได้
การให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การแสดง
ความคิดเห็นอย่างอิสระและการควบคุมงาน
ที่ไม่ใกล้ชิดจุกจิกมากเรื่องมาราว เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว มาสโลว์ได้ตั้ง
สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้
ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการ และ
ความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่
สิ้นสุด นับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย ซึ่งความจริง
ข้อนี้ช่วยให้ทราบว่า การจูงใจนั้นกระทำได้
ตลอดเวลา
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบ
สนองแล้วจะมีใช้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อ
ไปอีกความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

จะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ถ้าหากความต้องการใด ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมาเป็นลำดับ

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง คือเริ่มตั้งแต่ความต้องการทางร่างกาย → ความต้องการทางด้านความปลอดภัย → ความต้องการทางสังคม → ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง → ความต้องการความสำเร็จของชีวิต

4. **เฮิร์ซเบิร์ก** เจ้าของทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg : Two-Factor Motivation Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจโดยอ้างอิงจากผลการวิจัยของเขา ทฤษฎีดังกล่าวได้อธิบายเกี่ยวกับการจูงใจพนักงานในรูปของปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (maintenance factors) และ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)

ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยบำรุงรักษาเป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นก่อนที่จะจูงใจพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถสร้างความพอใจหรือจูงใจพนักงานให้ทุ่มเทความพยายามเพื่องานขององค์กรได้ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน นโยบายขององค์กร ลักษณะการบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

เฮิร์ซเบิร์ก ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นแต่เพียงปัจจัยบำรุงรักษาเท่านั้นและเป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้องค์กรอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ เขาสังเกตเห็นว่าเมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกไม่พอใจ สาเหตุมักจะไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง แต่มักจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ให้เหมาะสมเพื่อป้องกันลูกน้องมิให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน

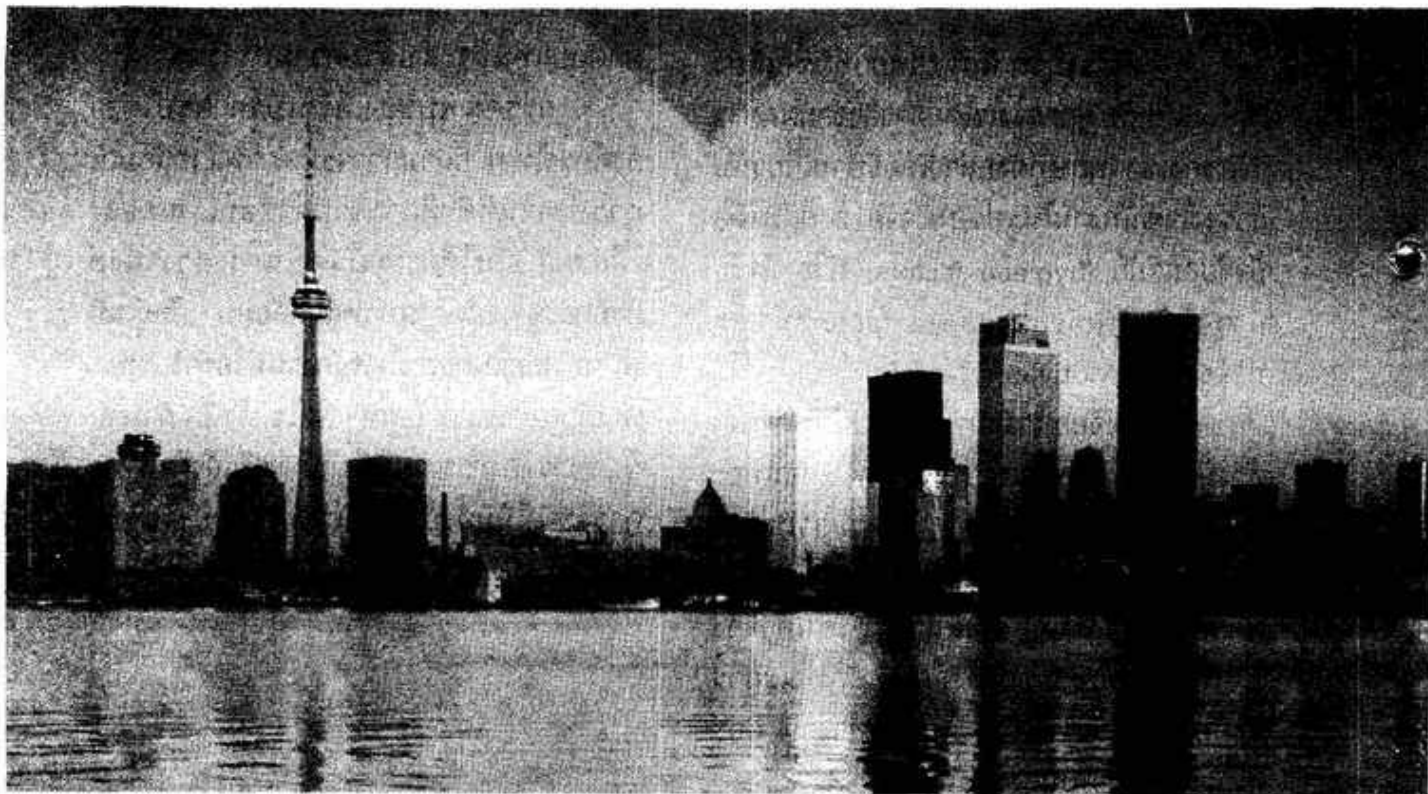
ปัจจัยจูงใจได้แก่ ความสำเร็จ การยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความเจริญเติบโต และความรับผิดชอบ เฮิร์ซเบิร์กเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีความสำคัญต่อการจูงใจ เขาสังเกตเห็นว่ามนุษย์มักจะตระหนักถึงความสำคัญของตัวเองในทุกเรื่องของชีวิต และงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด สภาพแวดล้อมในการทำงาน (ปัจจัยอนามัย) ไม่สามารถตอบสนองความพอใจพื้นฐานของคนได้ ความพอใจจะต้องมาจากการปฏิบัติงานเนื่องจากบุคคลสามารถได้รับผลตอบแทนที่จะส่งเสริมความปรารถนาได้

การค้นพบของเฮิร์ซเบิร์ก สรุปได้ว่าองค์กรใด ๆ ก็ตามอาจจะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ และให้ความมั่นคงในการทำงานแต่ยังมีการจูงใจที่ต่ำ สภาพแวดล้อมทางวัตถุไม่มีความสำคัญในการจูงใจพนักงานหรือข้าราชการเท่ากับสภาพแวดล้อมทางจิตใจ ดังนั้น ถ้าหากผู้บริหารต้องการงานที่มีคุณภาพดีแล้วผู้บริหารควรจะต้องให้มีทั้งปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมด้วย

สรุปทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ชเบิร์ก มีดังนี้ คือ

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจาก/สภาวะแวดล้อมในหน่วยงาน แบ่งออกเป็น
 - 1.1 นโยบายและการบริหาร
 - 1.2 เงินเดือนหรือค่าจ้าง
 - 1.3 ความมั่นคงในงานที่ทำ
 - 1.4 สภาพและเงื่อนไขการทำงาน
 - 1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) แบ่งออกเป็น
 - 2.1 สัมฤทธิ์ผลในการทำงาน
 - 2.2 การยอมรับนับถือ
 - 2.3 ความสนใจในงานที่ทำ
 - 2.4 ความรับผิดชอบ
 - 2.5 ความเจริญในหน้าที่การงาน



5. แมคเกรเกอร์ เจ้าของทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

ศาสตราจารย์แมคเกรเกอร์ได้เขียนหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" ในหนังสือเล่มนี้แมคเกรเกอร์ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงทัศนคติของผู้บริหารที่อาจจะแบ่งออกได้ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎีทั้งสองนี้จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยที่ความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ ตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นแนวทางในสมัยเดิม (Traditional Approach) ที่แมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความเกียจคร้าน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วน

ทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ (Modern Approach) ซึ่งตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือสนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ

ผู้บริหารที่ยอมรับข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะตามทฤษฎี X นั้นผู้บริหารดังกล่าวจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะถือว่าคนเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุนและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต จึงต้องมีการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร คนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน ผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่น และจะใช้การลงโทษเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นในสังคมใดก็ตามที่ระดับการครองชีพของประชาชนในสังคมค่อนข้างต่ำและภาวะของการขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X จะเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้ได้ผลดี



ต่อไปนี้จะเป็นการเปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบงาน 2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความต้องการทางด้านรับผิดชอบน้อยและชอบสั่งการ 3. คนส่วนมากมีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์การ 4. การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น 5. คนส่วนมากจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. งานก็เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนเมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้จัดไว้ได้อย่างเหมาะสม 2. การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ 3. ความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การนั้นมีอยู่เกือบทุกคน 4. การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านความมีชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จในชีวิต 5. คนสามารถสั่งการด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มในงานถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

6. อุชิ เจ้าของทฤษฎีแซด (William Ouchi's Theory Z)

อุชิได้กล่าวว่าผลผลิต (Products) ขององค์การจะสูงขึ้นได้นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

6.1 ความไว้วางใจกัน ถ้าในองค์การหรือหน่วยงานใด พนักงานหรือข้าราชการ

มีความไว้วางใจกัน มักจะปรากฏว่าผลผลิตจะมีปริมาณสูง และในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใด พนักงานหรือข้าราชการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะพบว่าผลผลิตลดลงอย่างสังเกตเห็นได้ชัดเจน

6.2 ความฉลาดในเชิงธุรกิจ สำหรับในองค์การของรัฐนั้น ความฉลาดในเชิงธุรกิจ

หมายถึง “ความเป็นเลิศในการให้บริการแก่ประชาชน”

6.3 ความรักใคร่สนิทสนม การทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำงานเป็นทีม และทำงานอย่างมีชีวิตชีวาจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีแซดของอูชิ จะเน้นว่าความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานขึ้นอยู่กับคนในองค์กรที่มีความไว้วางใจกัน ฉลาดในการให้บริการ และมีความรักใคร่สนิทสนมกลมเกลียวกัน ดังเช่นสังคมอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งประสบความสำเร็จในการได้ผลผลิตที่สูงยิ่ง

วิธีจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

วิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีหลายวิธี ดังจะขอกกล่าวต่อไปนี้

1. การใช้ความเด็ดขาด เช่น ใช้กฎระเบียบ หรือวินัยตามทฤษฎี X ของแมค-เกรเกอร์
2. การให้ประโยชน์ เช่น สร้างขวัญกำลังใจ จัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน แบ่งประโยชน์ให้เท่าเทียมกัน ให้บริการด้านต่าง ๆ และให้ค่าจ้างแรงงานสูง เป็นต้น

3. การแข่งขัน ได้แก่ แข่งขันกันทำความดี สร้างผลงาน และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของงาน เช่น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน หมุนเวียนหน้าที่การทำงาน (Rotation) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน

6. การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้ดี

7. การมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ครบ เช่น อุปกรณ์ช่วยในการทำงาน ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้ดี จัดบรรยากาศในการทำงานให้มีชีวิตชีวาและจัดให้มีการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและทั่วถึง

การนำทฤษฎีการจูงใจมาปรับใช้ในการบริหารงาน

จะขอนำทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับการจูงใจบางทฤษฎีมาปรับใช้ในการบริหารงานดังต่อไปนี้

ทฤษฎีปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance

Factors) นำมาปรับใช้ในการบริหารงานได้ตั้ง จะกล่าวต่อไปนี้

1. นโยบายการบริหารของหน่วยงาน
นโยบายการบริหารงานที่ดีนั้นผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานด้วย หน่วยงานบางแห่งจัดสัมมนาผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานหลัก (keyman) เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ ทำให้ข้อคิดความเห็นที่ได้ มีประโยชน์เป็นอย่างมาก และที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับล่างตลอดจนข้าราชการทุกคนยอมรับไปปฏิบัติ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน กระทำได้หลายวิธี ได้แก่ จัดแข่งขันกีฬาภายใน ร่วมรับประทานอาหารด้วยกัน มอบของขวัญรางวัลให้ข้าราชการและคนงาน หน่วยงานบางแห่งไม่สามารถเลื่อนเงินเดือนสองชั้นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการได้ครบทุกคนเพราะโควตามีจำนวนจำกัด แต่ก็ยังสามารถมอบเงินแก่ข้าราชการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยใช้เงินสวัสดิการของหน่วยงานนั้น ๆ จะทำให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. สภาพการทำงาน มีการปรับปรุงในเรื่องความสะอาด กลิ่น แสงสว่าง สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ และ การถ่ายเทอากาศ เป็นต้น บางหน่วยงานติดตั้งพัดลมหรือเครื่องปรับอากาศให้แก่ข้าราชการ ทำให้สภาพการทำงานดีขึ้น ข้าราชการอยากมาทำงาน บางแห่งมีการปลูกต้นไม้ไว้บนอาคารหรือบริเวณรอบ ๆ อาคารและมีการตกแต่งอย่างสวยงามดูแล้วสดชื่น จูงใจให้คนอยากทำงาน

สำหรับปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) นั้นสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารได้ กล่าวคือ

1. ความสำเร็จในงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องยกย่องชมเชยให้รางวัลเช่น เลื่อนเงินเดือนให้เป็นกรณีพิเศษ ประกาศคุณความดี มอบวุฒิบัตรข้าราชการดีเด่น ลงข่าวทางหนังสือพิมพ์ และอื่น ๆ

2. ลักษณะของงานที่ทำ จะต้องมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของลูกน้อง อย่ามอบงานที่เขาไม่ถนัด อย่ามอบให้มากเกินไป จงมอบงานโดยกระจายให้ทุกคน มีงานทำอย่างเท่าเทียมกัน งานใดที่ลูกน้องเพิ่งรับไปทำและยังไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการอธิบายชี้แจง สอนงาน หรือแจกคู่มือปฏิบัติงาน

3. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทุกคนที่เข้ามาบริหารการต่างหวังก้าวหน้าด้วยกันทุกคน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่มีอคติในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่ลูกน้อง กล่าวคือลำเอียงเพราะชอบ (ฉันทาคติ) ลำเอียงเพราะชัง (โทสาคติ) ลำเอียงเพราะหลง (โมหาคติ) และลำเอียงเพราะกลัว (ภยากติ) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลข้าราชการหลายคนต้องลาออกกันไปเพราะสาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม เล่นพรรคเล่นพวก และหาผลประโยชน์จากการบรรจุ แต่งตั้ง และโยกย้ายข้าราชการ

4. ความเป็นอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีไม่ควรจุกจิกจู้จี้ลูกน้องให้มากนักเพราะทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ กล่าวว่า “คนนั้นสามารถควบคุมตนเองได้” จึงไม่ต้องการบังคับบัญชาแบบใกล้ชิด (Closed Supervision) จะต้องให้ความอิสระแก่ลูกน้องในการทำงาน ควรใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ไม่ควรใช้จิตวิทยาแบบเด็กมาควบคุมกับลูกน้องเพราะข้าราชการไม่ใช่เด็ก

สำหรับการจูงใจในทางพุทธศาสนานั้น ถ้านักบริหารหรือผู้บังคับบัญชามีธรรมประจำใจ ที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม ซึ่งได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และ

อุpekขามาใช้ในการปกครองบังคับบัญชา ก็จะทำให้สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าผู้บังคับบัญชามีเมตตา จะทำให้มีความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข ถ้ามี กรุณา จะทำให้มีความสงสารคิดจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้พ้นทุกข์ ถ้ามี มุทิตา จะทำให้มีความยินดี พลอยยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และถ้ามี อุpekขา จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีจิตใจไม่เอนเอียงด้วยรักและชังรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูหากไม่สามารถจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้

นอกจากนั้นนักบริหารจะต้องกระทำตนให้เป็นผู้สะอาด สว่าง และสงบ กล่าวคือ สะอาด หมายถึงเป็นผู้ประพฤติเรียบร้อยไม่ไปด้วยศีล เพราะศีลเป็นเครื่องชำระจิตใจให้สะอาด สว่าง หมายถึงมีปัญญาสว่างไสวดูจแสงเทียนที่ขจัดความมืดให้หายไปจากจิตใจ ปัญญาจึงขจัดความโง่เขลาต่าง ๆ ให้ออกไปจากจิตใจได้ และสงบ หมายถึงทำจิตใจให้สงบเยือกเย็นไม่ฟุ้งซ่านด้วยการฝึกสมาธิ ถ้านักบริหารกระทำตนให้เป็นผู้สะอาด สว่าง และสงบแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยิ่งรักและศรัทธาในตัวนักบริหารมากยิ่งขึ้น นับว่าเป็นวิธีการจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานได้อีกวิธีหนึ่งด้วย

บรรณานุกรม

1. นายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
2. ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล, กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.
3. _____ . หลักการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.
4. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. หลักและเทคนิคการบริหาร, เอกสารอัดสำเนา.
5. สมยศ นาวิการ. การพัฒนาองค์การและการจูงใจ, กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2521.

การประกันภัยเป็นการสร้าง หลักประกันที่มั่นคง
สำหรับเหตุร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้... ในอนาคต

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| รับประกันวินาศภัย | — อุบัติเหตุส่วนบุคคล |
| — อัคคีภัย | — อุบัติเหตุเดินทาง |
| — รถยนต์ | — ผู้เล่นกอล์ฟ |
| — ทางทะเลและขนส่ง | — ความรับผิดชอบบุคคลภายนอก |
| — สินค้าระหว่างขนส่ง | — ฯลฯ |

หากท่านประสงค์จะทราบรายละเอียด โปรดติดต่อบริษัทฯ หรือสำนักงานติดต่อ
หรือตัวแทนบริษัทฯ ทั่วประเทศ



บริษัท นำสินประกันภัย จำกัด (มหาชน)

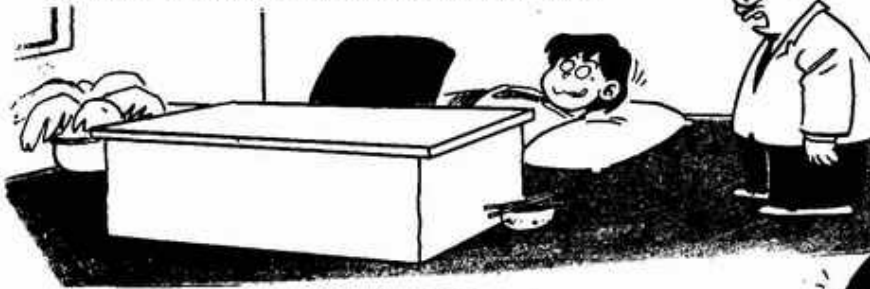
司公限有份股險保成南

NAM SENG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

438/18, 30 ถนนวิภาวดี เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400

โทร. 2450134, 2460225 โทรสาร 2465741, 2465743

นางสาวดาวพลูโต มีได้มาปฏิบัติหน้าที่ราชการติดต่อกัน 2 วัน โดยไม่ได้ลาและไม่ได้แจ้งให้ผู้ใดทราบ เมื่อกลับมาปฏิบัติราชการ นางสาวดาวพลูโตก็ยื่นใบลาป่วย ผู้บังคับบัญชาขอให้นำใบรับรองแพทย์มาแสดง นางสาวดาวพลูโตไม่สามารถ หาใบรับรองแพทย์มาแสดงได้และยอมรับว่าตนเองไม่ได้ป่วย แต่ที่



ใครป่วยเน

ป่วยจริงแต่เข้าไป



หยุดราชการไปเพราะบิดาป่วยจึงต้องอยู่ดูแลต่อมาอีกประมาณ 2-3 เดือน นางสาวดาวพลูโตก็มีได้มาปฏิบัติราชการติดต่อกันเป็นเวลา 2 วันอีก และเมื่อกลับมาปฏิบัติราชการก็ได้ยื่นใบลาป่วย โดยอ้างว่าเป็นโรคบิดและซื้อยามารับประทานเอง เพราะเคยป่วยเช่นนี้หลายครั้งแล้ว ไม่ได้ไปหาหมอ จึงไม่มีใบรับรองแพทย์มาแสดงตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วไม่เชื่อว่านางสาวดาวพลูโตป่วยจริง จึงไม่อนุญาตการลา การกระทำของนางสาวดาวพลูโตเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการ และละทิ้งหน้าที่ราชการตามมาตรา 74 และ 75 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (26/2533/19)...รายนี้เป็นการลงโทษกรณีป่วยการเมืองหรือป่วยเท็จนั่นเอง แต่ถ้าหากเรามาดูอีกมุมหนึ่งบ้าง และสมมุติว่าป่วยจริงและซื้อยามารับประทานเอง แล้วจะไปหาใบรับรองแพทย์มาจากที่ใด จะให้ไปซื้อหาใบรับรองแพทย์มาเช่นนั้นหรือ...ขอฝากกันไว้เป็นการบ้านสำหรับผู้บังคับบัญชาทั้งหลายด้วยครับ...

นายเฉื่อย มีอาการเจ็บป่วยที่เท้าซ้ายจนอักเสบ ต้องเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล และแพทย์ได้ทำการผ่าตัดให้ โดยนอนพักรักษาตัวอยู่ในโรงพยาบาลประมาณ 2 สัปดาห์ แล้วนายเฉื่อยก็กลับไปพักรักษาตัวที่บ้าน โดยไม่รอให้หมออนุญาต เพราะมีความจำเป็นทางครอบครัว โดยสามารถช่วยเหลือตัวเองได้โดยใช้ไม้ค้ำยันสองข้าง แต่นายเฉื่อยก็มีได้ยื่นใบลาแต่อย่างใด จนกระทั่งนายเฉื่อยกลับมาปฏิบัติราชการตามปกติ จึงได้ส่งใบลาป่วยพร้อมใบรับรองแพทย์ และผู้บังคับบัญชาได้อนุญาต แต่การกระทำของนายเฉื่อยเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (36/2533/08)...เจ็บ...เจ็บ...จนลืมนะไรไปหมดเลยหรือไงครับ...



ชิงไปเลย

นายเก่งกับนายเฮงมีหน้าที่ขับรถยนต์ของทางราชการ เพื่อรับ-ส่งเจ้าพนักงานและผู้ต้องขังออกไปทำงานสาธารณะ เป็นวันหนึ่ง ขณะเดินทางกลับจากการทำงาน บุคคลทั้งสองได้ขับรถยนต์แข่งกันมาตามถนน นายเฮงได้ขับรถยนต์แข่งขวาของรถยนต์คันที่นายเก่งขับ แล้วหักหลบเปลี่ยนช่องทางมาอยู่ในช่องทางเดียวกัน พอดีเกือบถึงสี่แยกแห่งหนึ่งและสัญญาณไฟก็เปลี่ยนเป็นสีแดง นายเฮงจึงลดความเร็วพร้อมกับหยุดรถยนต์ตรงช่องทางคนข้าม ส่วนนายเก่งซึ่งรถยนต์ตามหลังมาด้วยความเร็ว ได้เหยียบเบรคอย่างแรงทันที แต่ก็ช้าไปเสียแล้ว รถยนต์พุ่งเข้าชนท้ายรถคันที่นายเฮงขับอย่างแรงทำให้หน้าหม้อรถยนต์พังยับ กระจกหน้าแตก มีผู้ได้รับบาดเจ็บพอสมควร ส่วนรถคันที่นายเฮงขับกลับเสียหายเล็กน้อย ทางราชการได้จัดการซ่อมไปเป็นเงินเกือบ 40,000 บาท ซึ่งนายเก่งได้ยื่นยอมชดใช้ให้แก่ทางราชการแล้ว การกระทำของบุคคลทั้งสองเป็นความผิดฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์นายเฮงและตัดเงินเดือนนายเก่ง 10% 2 เดือน (36/2533/02-03)... ซึ่งกันเข้าไป...ไม่ได้สนใจว่าทรัพย์สินของทางราชการจะบรรลัยมากน้อยแค่ไหนเลยนะ... เหนื่อยใจจริง ๆ...



เกียะบินได้

ตอนสายวันหนึ่งนางสาวช่าศรีกำลังนั่งคุยกับเพื่อนร่วมงาน และสอบถามโชคชะตาของตัวเองเกี่ยวกับเรื่องคู่ครอง นายสุดแสบซึ่งนั่งอยู่บริเวณใกล้เคียงได้พูดแซวขึ้นมาว่า ลายมืออย่างนี้ต้องปฏิบัติตามระเบียบเรื่องจำหน่ายของชำรุด นางสาวช่าศรีจึงได้ตอบกลับมาว่า ตัวดำแล้วยังปากบิ้ออีก นายสุดแสบได้ยื่นเช่นนั้นก็ชดกบเหลาดินสอใส่ไปที่ตัวสาวช่าศรีทันที นางสาวช่าศรีก็คว่ำกบตัวนั้นจะขว้างกลับคืนมาก็พอดีถูกเพื่อนดึงไว้เลยถอดเกียะของตัวเองขว้างไปยังหนุ่มแสบทันที นายสุดแสบคว้าเกียะได้ก็เอาไปเคาะหัวสาวช่า 1 ที แล้วรีบเดินหนีไปโดยมีสาวช่าศรีคว้าไม้ไล่ตามไป การกระทำของบุคคลทั้งสองเป็นความผิดวินัยฐานไม่สุภาพเรียบร้อย ไม่รักษาความสามัคคีและประพฤติชั่ว ตามมาตรา 76 และ 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือนหนุ่มแสบ 10% 2 เดือน และตัดเงินเดือนสาวช่า 10% 1 เดือน (46/2533/11-12)...ขนมผสมน้ำยา ชิงกิรา ช่าก็แรง ไม่มีใครยอมลดราวาศอกกันเลย...อายเด็กมันนะ...อี...อี

ผิดตัวแต่ถูกท้อ



หลังเที่ยงคืนนายโกร่งได้พกอาวุธปืนขนาด 9 มม. ซึ่งเป็นปืนที่มีทะเบียนพร้อมกระสุนเต็มรังเพลิงติดตัวไปในตลาด โดยไม่ได้รับอนุญาตให้พกพาและไม่มีเหตุจำเป็นเร่งด่วนอีกด้วย แล้วนายโกร่งก็ได้ใช้ปืนดังกล่าวยิงนายผอมหลายนัด แต่กระสุนปืนไม่ถูกนายผอมกลับพลาดไปถูกท้องของนายหลงจำนวน 2 นัด และถูกตำรวจอาการสาหัส อัยการได้ฟ้องนายโกร่งเป็นจำเลย คดีถึงที่สุดศาลฎีกาพิพากษาจำคุกนายโกร่ง 10 ปี 2 เดือน ฐานพยายามฆ่าผู้อื่นและพกพาอาวุธปืนโดยไม่มีเหตุผลสมควร และไม่ได้รับอนุญาตและริบของกลางทั้งหมด การกระทำของนายโกร่งเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา 81 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือปลดออกจากราชการ (46/2533/23)...แต่ก่อนมักจะพูดล้อกันเล่นเสมอว่าผิดตัวแต่ถูกท้อ งวดนี้กลับเป็นผิดตัวแต่ถูกท้อ... ฮี...ฮี...แะ...แะ...

นางไก่อได้เป็นโจทก์ฟ้องนายท่านเป็นคดีแพ่ง นางแมวมีหน้าที่จะต้องนำหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องไปปิดไว้ ณ ภูมิลำเนาของจำเลย แต่นางแมวก็มิได้ไปดำเนินการตามหน้าที่ กลับทำรายงานผลการส่งหมาย พร้อมทั้งบันทึกการปิดหมายในคดีนี้เสนอต่อศาลจังหวัด ว่าได้นำหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องไปปิดไว้ ณ ภูมิลำเนาของจำเลยแล้ว ทั้งที่เป็นความจริง ในขณะที่เดียวกันนางแมวก้ได้ติดต่อและแจ้งให้จำเลยทราบถึงการปิดหมายดังกล่าว และให้จำเลยมายื่นคำให้การภายในกำหนดระยะเวลา ซึ่งจำเลยก็ได้รับรู้และมาศาลตามกำหนดเวลา พร้อมกับยื่นคำร้องขอขยายเวลายื่นคำให้การ ศาลก็ได้อนุญาตและจำเลยก็ได้ยื่นคำให้การต่อสู้คดีแล้ว การกระทำของนางแมวเป็นความผิดวินัยฐานรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา 73 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 4 เดือน (36/2533/15)...ค่าเดินหมายก็ได้ แต่ทำไมทำเช่นนี้ก็ไม่วินิจฉัย...คงจะขี้เกียจทำงานกระมัง...

เหยี่ยวหนี (2)



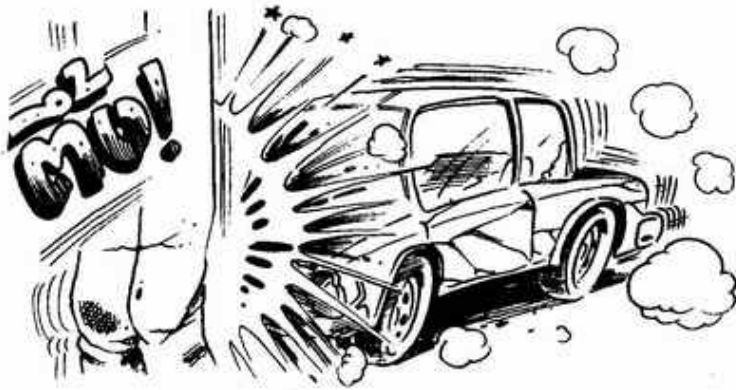
เหยี่ยวหนี (1)



นายเบี้ยวได้กู้ยืมเงินนายเป็งราษฎร โดยทำสัญญากู้ยืมไว้เป็นหลักฐาน มีกำหนดใช้คืนภายใน 2 เดือน (เงินต้น 5,000 บาท ดอกเบี้ย 400 บาท) ครั้นถึงกำหนด นายเบี้ยวก็กสมชื่อไม่ยอมชำระหนี้ นายเป็งร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาที่ยังเฉย จนกระทั่งที่สาวทนมไม่ได้ไม่ยอมเสียชื่อจึงนำเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยมาชำระหนี้แทน การกระทำของนายเบี้ยวเป็นความผิดวินัยฐานกระทำการอันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (8/2533/01)...ลูกหนีนั่นยามยืมยืมแถมยอมตาม ยามคืนขึ้นขัดหายอมไม่...คนเป็นเจ้าหนี้จึงต้องออกแรงและเก่งหน่อยจึงจะได้เงินคืน...

นายกระทิง ได้ทำสัญญากู้ยืมเงินนายเห่าฟ้า (ราษฎร) รวม 3 ครั้ง เป็นเงิน 15,000 บาท โดยกำหนดชำระหนี้ภายใน 3 เดือน ถึงกำหนดชำระหนี้ นายกระทิงก็ทำเฉย แม้นายเห่าฟ้าจะได้ติดตามทวงถามหลายหนก็ตาม ต่อมา นายกระทิงได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งอีกจังหวัดหนึ่ง นายเห่าฟ้าจึงได้ร้องเรียนต่อผู้ว่าราชการจังหวัด แต่ไม่ได้ผล เลยร้องเรียนกรมเจ้าสังกัด และรัฐมนตรีเจ้าสังกัด นายกระทิงจึงได้ชี้แจงต่ออธิบดีว่าเป็นหนี้จริง และกำหนดเวลาที่จะชำระให้เสร็จสิ้นด้วย เมื่อถึงกำหนด นายกระทิงก็ได้ชำระหนี้อีก โดยขอผ่อนชำระเป็นรายเดือนแทน ซึ่งเจ้าหนี้ก็ยินยอม แต่ นายกระทิงก็ได้ปฏิบัติตามอีกเช่นเคย จนผู้บังคับบัญชาดังกรรมการสอบสวนวินัย จึงผ่อนชำระหนี้ให้บางส่วน การกระทำของนายกระทิงเป็นความผิดวินัยฐานกระทำการอันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการตามมาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (6/2533/05)...นี่ก็เป็นชีวิตลูกหนี้และเจ้าหนี้อีกรูปแบบหนึ่ง...ดูเอาไว้เป็นตัวอย่างนะ...ถ้าไม่จำเป็นอย่าทำเลย...

ปิดท้ายเรอะ



ณ ลานจอดรถของสถานที่ราชการแห่งหนึ่ง มีรถยนต์ส่วนบุคคลมากมายจอดชิดติดกันเป็นแถวยาวต่อกันไป เลิกงานแล้วนายเขียวจะกลับบ้าน จึงเดินไปที่ที่รถยนต์ของตนจอดอยู่ ปรากฏว่ามีรถยนต์ของนายหมูจอดปิดท้ายรถยนต์ของตน จึงถอยรถยนต์ของตนไปชนรถของนายหมูโดยไม่รอให้ใครมาช่วยเข็นรถคันดังกล่าวให้พ้นไปเสียก่อน เป็นเหตุให้รถของนายหมูเสียหาย และเมื่อนายหมูทราบเรื่องก็ได้มาตกลงกันเรื่องค่าเสียหาย นายเขียวก็ได้กล่าววาทจาหยาบคายต่อนายหมูอีก แต่นายเขียวก็ได้ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่นายหมูแล้ว การกระทำของนายเขียวเป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วตามมาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (32/2533/02)...จอดปิดท้ายเรอะ...ชนมันเลย...ไม่ต้องเข็นกันละ...ฮีม...ฮีม...

ถ้าคนไม่ได้ ทำรถแล้วกัน



นายเขียวได้ทำบันทึกเสนองานในหน้าที่ราชการต่อนายแครง ซึ่งเป็นหัวหน้าสำนักงาน ปรากฏว่านายแครงได้สั่งการไว้ท้ายบันทึกว่า “งด” “ทำไมเสนอช้อย่างนี้ ขอให้ระวังเพราะว่าเกินระยะเวลาที่กำหนดไว้” ตกตอนเย็นนายเขียวได้ถือบันทึกดังกล่าวไปพบกับนายแครงที่เพิ่งกลับมาจากตรวจราชการพร้อมกับถามว่าที่สั่งการอย่างนี้หมายความว่าอย่างไร นายแครงก็ตอบว่าอ่านเอาเองซิ เขียนชัดเจนแล้ว และเดินเข้าบ้านพักไป นายเขียวจึงเดินทางไปทางหน้าสำนักงาน แล้วเดินกลับมาพร้อมกับตะโกนบอกเพื่อนข้าราชการที่กำลังล้างรถยนต์อยู่ว่า กุฑุบรถบวบแล้วไปบอกหัวหน้าด้วย รุ่งขึ้นนายแครงเรียกนายเขียวไปว่ากล่าวตักเตือน แต่นายเขียวก็ไม่ฟังและได้เถียงว่า หัวหน้าไม่ชอบหน้าตนจึงกลั่นแกล้งการกระทำของนายเขียวเป็นความผิดวินัยฐานไม่สุภาพเรียบร้อยและประพฤติชั่ว ตามมาตรา 76 และ 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 1 เดือน (33/2533/09)...ไม่ชอบใจหัวหน้าที่ถูกตักเตือน ทำคนไม่ได้ทุบรถเลยก็แล้วกัน...มันดีเหมือนกันแฮะ...

เช็كدัง



นายตั้งเมได้ออกเช็คชำระหนี้ให้แก่นาย เขี้ยวรวม 3 ฉบับ เป็นเงิน 60,000 บาท ครั้นถึงกำหนดนายเขี้ยวได้นำเช็คฝากเข้าบัญชีปรากฏว่าธนาคารปฏิเสธการจ่ายเงินตามเช็คทั้ง 3 ฉบับ นายเขี้ยวจึงแจ้งความดำเนินคดีอาญากับนายตั้งเม ข้อหาออกเช็คโดยมีเจตนาไม่ชำระเงินตามเช็ค ต่อมานายตั้งเมได้ถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจจับกุมตัวไปดำเนินคดี และถูกควบคุมตัวอยู่ระหว่างสอบสวน 4 วัน ตำรวจจึงปล่อยตัวออกมาเพราะว่านายเขี้ยวได้ถอนคำร้องทุกข์ เนื่องจากได้รับชำระหนี้ครบถ้วนแล้ว ครั้นเมื่อนายตั้งเมได้กลับมาปฏิบัติราชการ ก็มีได้รายงานกรณีที่ดินต้องหาคดีอาญาให้ผู้บังคับบัญชาทราบแต่อย่างใด และยังได้ยื่นใบลาป่วยย้อนหลังไปในวันที่ถูกควบคุมตัวอีกด้วย การกระทำของนายตั้งเมเป็นความผิดวินัยฐานรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา และกระทำการอันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 73 และ 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (06/2533/17)...รายการนี้ก็ เป็นลักษณะของลูกหนี้ที่ไม่ดีอีกเช่นกัน เข้าตำราวิทยุยุทธไม่เห็นโรงศพ ไม่หลั่งน้ำตาเลยทีเดียวนะ...



นายโก้ฉวยโอกาสแอบนำกุญแจรถยนต์ของนางอ่อนโลกไปจ้างช่างทำกุญแจบี้มกุญแจรถยนต์ดังกล่าวไว้อีก 1 ชุด โดยเจ้าของรถยนต์ไม่รู้ ต่อมานางอ่อนโลกได้รับอนุมัติเดินทางไปราชการต่างประเทศเป็นเวลา 4 วัน จึงนำรถยนต์ของตนมาจอดไว้ที่ทำงาน นายโก้สอโอกาสจึงใช้กุญแจดังกล่าวไขประตู แล้วนำรถยนต์ไปใช้ส่วนตัว โดยมีได้รับอนุญาตจากเจ้าของแต่ประการใด เมื่อเจ้าของรถยนต์เดินทางกลับจากต่างประเทศ ไม่พบรถยนต์ของตนจอดอยู่จึงสอบถามบุคคลต่าง ๆ และทราบว่านายโก้เป็นผู้นำรถยนต์คันดังกล่าวไปใช้นางอ่อนโลกจึงติดตามไปที่บ้านพักแต่ก็ไม่พบจนกระทั่งบ่ายแก่ ๆ นายโก้จึงขับรถยนต์คันนั้นกลับมาจอดไว้ที่ลานจอดรถของทางราชการ การกระทำของนายโก้เป็นความผิดวินัยฐานกระทำการอันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือลดขั้นเงินเดือน 1 ชั้น (3/2533/15)...อยากโก้อยากเก้...อยากเท่...อยากอวดสาว...เลยทำสิ่งที่เสี่ยงต่อคุณตระกูล เช่นนี้...ไม่ดีเลยเน้อ...ที่หลังอย่าทำ ๆ ๆ ๆ

แก้ไขใบลาออก

นายด้วน ลูกจ้างของส่วนราชการได้ยื่นใบลาขอลาออก ตั้งแต่ 1 ตุลาคม โดยถูกต้องแล้วมิได้มาปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ขอลา นายโคงซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาได้สั่งให้นายเล็กซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการแก้ไขใบลาออกของนายด้วนจาก 1 ตุลาคม เป็น 1 มกราคมของอีกปี และกรอกข้อความในใบมอบฉันทะรับเงินต่าง ๆ ของลูกจ้างผู้นี้โดยมอบให้ภรรยารับแทนด้วย แล้วนายโคงก็ได้ดำเนินการเบิกเงินค่าจ้าง เงินช่วยเหลือบุตรและเงินต่าง ๆ ของลูกจ้างผู้นี้รวมเป็นเงินเกือบ 14,000 บาท และนำไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัวโดยลูกจ้างและภรรยาของลูกจ้างไม่ทราบเรื่องแต่ประการใด นอกจากนั้นยังนำเงินค่ากระแสไฟฟ้าที่ผู้พักอาศัยบ้านพักของทางราชการนำมาส่งไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัวอีกด้วย โดยนายเล็กมิได้มีเจตนาที่จะร่วมกระทำผิดแต่อย่างใด คงเพียงแต่ปฏิบัติไปตามคำสั่งที่มีชอบของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น การกระทำของนายโคงเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติก่อร้ายแรง ตามมาตรา 67 วรรคสามและ 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก และลงโทษลดขั้นเงินเดือนนายเล็ก 1 ขั้น ฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ด้วย (3/2533/24-25)...เล่นหาเงินทางลัดกันแบบง่าย ๆ อย่างนี้เลยเขี้ยวนะ...คิดสั้นจริง ๆ ๆ ส่วนลูกน้องก็จำต้องก้มหน้ารับกรรม...ไม่ทำก็อยู่ด้วยกันไม่ได้...ทำไปก็ผิดวินัยถูกลงโทษอีก...โดนทั้งขึ้นทั้งล่องเลยเขี้ยวแหละ...เฮ้อ...น่าเบื่อจังวู๊ย...



นางสาวใหญ่มีสิทธิเบิกเงินค้ำเช่า และ ได้ทำสัญญาเช่าบ้านเลขที่ 123 มีกำหนด 3 ปี ค่าเช่าเดือนละ 1,000 บาท และได้ใช้สิทธิเบิกค่าเช่าบ้านตามสิทธิตลอดมาเป็นเวลา 1 ปีเศษ ก็ได้ย้ายออกจากบ้านหลังนี้ไปเช่าบ้านเลขที่ 234 แต่ก็ยังใช้หลักฐานการเช่าบ้านหลังเดิม เบิกค่าเช่าบ้านจากทางราชการอยู่เช่นเดิม โดยมีได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขหลักฐานการเบิกให้ถูกต้องแต่อย่างใด การกระทำของนางสาวใหญ่เป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการตามมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (16/2533/17)...มีสิทธิเบิกตามสิทธิแต่ชี้แจงทำให้ถูกต้องตามสิทธิที่ทางราชการกำหนดไว้เสียนี้...เลยต้องมาวุ่นวายอย่างนี้...น่าเศร้าจริงนะ...

ท้อไอเสีย

นสส



เมื่อวันหยุดสุดสัปดาห์ที่ผ่านมา ได้มีโอกาสไปรับเพื่อน ซึ่งเดินทางมาจากต่างประเทศ ที่สนามบินดอนเมือง

โดยที่ “เทอร์โบ” พอลจะมีเพื่อนฝูงซึ่งทำงานอยู่ที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย อยู่บ้าง

จึงได้อาศัยบารมี ขอบัตรอนุญาตให้เข้าไปรับเพื่อนได้ถึงบริเวณชั้นใน แต่ก็ไม่อาจเข้าไปรับเพื่อนที่วงช้างหรือที่ประตูเครื่องบินได้

เพราะบารมียังไม่สูงพอ

เมื่อได้เวลาที่เครื่องบินเข้า

ก็เดินขึ้นบันไดไปชะเง้อรอเพื่อน อยู่ที่บริเวณตรวจคนเข้าเมือง

หลังจากเครื่องบินเข้าไม่นาน เพราะเครื่องบินที่เพื่อนโดยสารมาในวันนั้นเข้ามาตามเวลาที่กำหนดไว้

ก็ได้เห็นเพื่อน แต่ที่ทำได้อย่างมากก็แค่โบกไม้โบกมือให้กันด้วยความดีใจ

และลงมานั่งคอยอยู่ข้างล่าง คอยให้เพื่อนผ่านกรรมวิธีในการตรวจคนเข้าเมืองก่อนวันนั้น คนต่างชาติเดินทางเข้าเมืองที่สนามบินดอนเมืองมากเหลือเกิน

เพราะที่ช่องตรวจคนเข้าเมือง ซึ่งมีอยู่หลายช่อง แต่ไม่มีโอกาสได้นับว่ามีกี่ช่อง มีคนเข้าคิวรอรับการตรวจการเข้าเมืองอยู่เป็นจำนวนมาก

ยื่นเข้าแถวคอยคิวกันยาวทุกช่อง
อย่างไรก็ตาม วันนั้น มีเจ้าหน้าที่ตรวจ
คนเข้าเมืองครึ่งเดียว ของจำนวนที่ควรจะมี
เพราะช่องที่รับการตรวจ ซึ่งเขาได้ออก
แบบให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ 2 เครื่อง และเจ้าหน้าที่
ตรวจคนเข้าเมือง 2 คน นั้น
มีเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองปฏิบัติการ
อยู่เพียงคนเดียว

แม้ว่าการตรวจ
คนเข้าเมืองในปัจจุบันจะใช้
เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามา
ช่วยซึ่งทำให้การตรวจเร็ว
ขึ้นกว่าเดิม

แต่เจ้าหน้าที่ก็
ต้อง Key ข้อมูลต่าง ๆ ลงไป
ซึ่งก็ใช้เวลาใน

แต่ละคนมากโขอยู่
คิวซึ่งมีอยู่เป็น
จำนวนมาก ก็ต้องคอยและ
การเข้าคิวนั้น ไม่มีที่ไหน
ในโลกที่จะนั่งเข้าคิว

ทุกแห่งทำเหมือน
กันหมด คือต้องยื่นเข้าคิว
การยื่นเข้าคิว
นาน ๆ คงไม่ต้องอธิบาย
กันมากกว่าทรมานแค่นั้น

วันนั้น เพื่อนใช้
เวลาในการรอคอยการ
ตรวจคนเข้าเมือง น้อยกว่า
เวลาที่ใช้ในการบินจาก
ปิ่นนังเพียงเล็กน้อย

เพราะใช้เวลาที่รอคอยการตรวจเข้าเมือง
ประมาณเกือบชั่วโมง

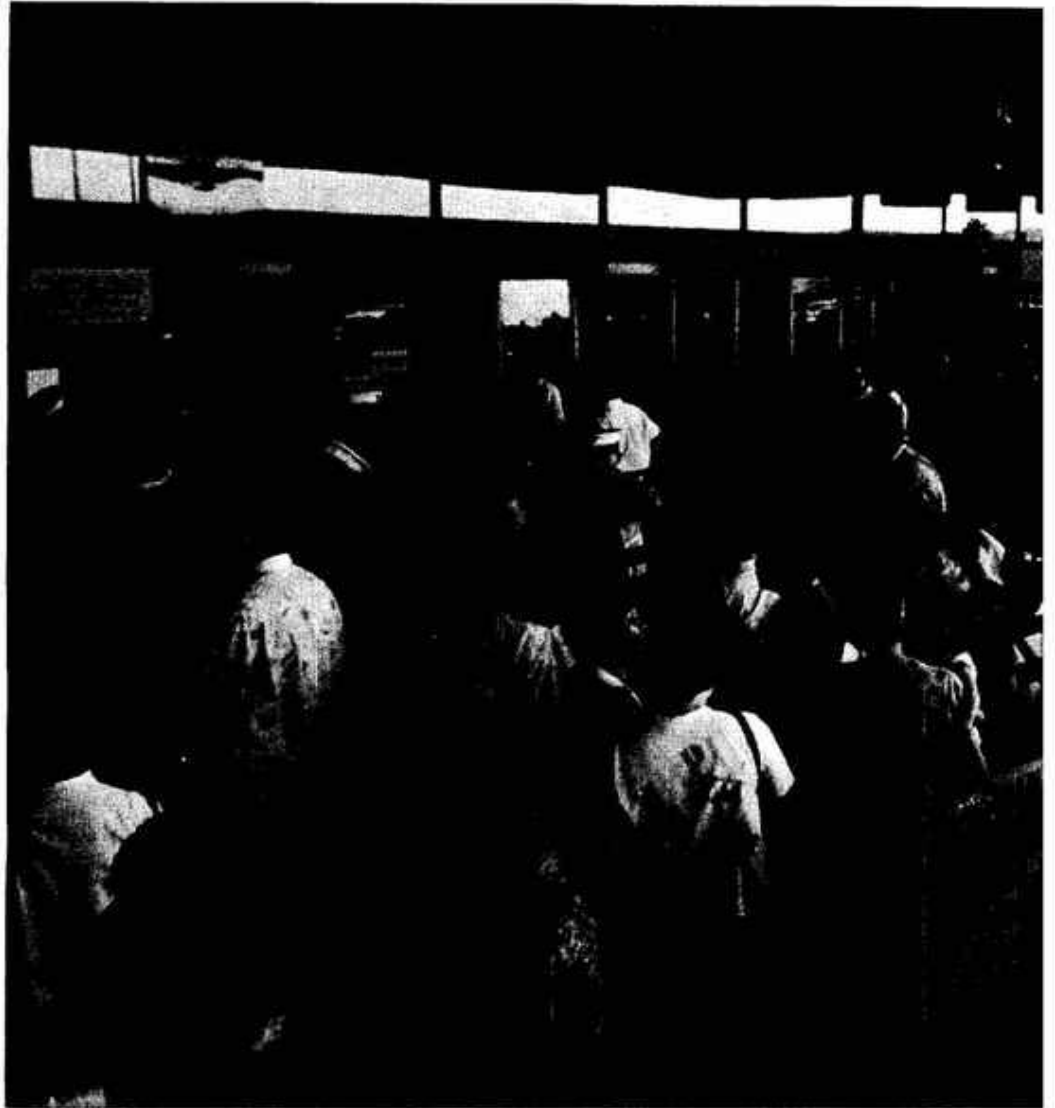
ชั่วโมงของการยื่นรอคอยคิวนั้น ไม่ว่า
คนไทยหรือคนต่างชาติ

ความรู้สึกไม่ค่อยจะโสภาสภาพเท่าไรนัก
เพราะการเดินทางไปต่างประเทศ

นอกจากนักธุรกิจ ซึ่งเขาหลีกเลี่ยงไม่ค่อย

สำหรับนักทัศนาจร หรือนักท่องเที่ยว
สิ่งแรกที่เขาต้องการ ก็คือความสุขที่ได้รับ
จากการท่องเที่ยว

ความประทับใจในเมืองหรือในประเทศที่
ไปท่องเที่ยว ทำให้อยากกลับไปเที่ยวในเมืองนั้น



หรือประเทศนั้นเป็นครั้งที่สอง หรือครั้งต่อ ๆ ไป

ความประทับใจก็มีหลาย ๆ อย่าง เช่น
ความสวยงามของธรรมชาติหรือภูมิประเทศ หรือ
ความสวยงามของตึกรามบ้านช่อง

รวมทั้งวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ ที่
ไม่เหมือนใคร

แต่เหนืออื่นใด คือความประทับใจในการต้อนรับของประชาชนที่เป็นเจ้าของประเทศ โดยเฉพาะการต้อนรับในนาที่แรกที่ได้สัมผัสกับประเทศนั้น

หาก "เทอร์โบ" เดินทางไปประเทศใด และต้องรอคอยการตรวจคนเข้าเมืองถึงเกือบชั่วโมง เหมือนกับที่เพื่อนต้องรอคอยเช่นนี้

อารมณ์ก็คงปล่อยเท่า

ได้นัก

และจะมีผลต่อความรู้สึกที่มีต่อประเทศนั้นทันที

ท่านผู้อ่านที่เคยเดินทางไปต่างประเทศ

คงจะแย้งว่า ในต่างประเทศ ก็ต้องเข้าคิวยาวเช่นกัน

"เทอร์โบ" ก็ยอมรับว่า อาจจะมีส่วนจริงบ้างในบางประเทศ

แต่เราก็คงจะเอาอย่างเขาไม่ได้

เพราะประเทศเรานั้น ยังอยากได้เงินตราจากต่างประเทศ โดยเฉพาะเงินตราที่ได้รับจากนักท่องเที่ยว นั่น สถิติได้ชี้ให้เราเห็นว่าอยู่ในอันดับที่สูงมาก

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รัฐบาลกำลังคิดจะบูรณาการท่องเที่ยว

เพราะ เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2537 คณะรัฐมนตรี ได้มีมติอนุมัติในหลักการโครงการสุริยุปราคาเต็มดวง 24 ตุลาคม 2538

สำหรับท่านที่ยังไม่ทราบข่าวนี้ ก็ขอเรียนว่า สุริยุปราคาเต็มดวง เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นยากมาก ครั้งสุดท้ายที่เกิดขึ้นในประเทศไทย คือวันที่ 20 มิถุนายน 2498 และจะเกิดในประเทศไทยต่อจากวันที่ 24 ตุลาคม 2538 อีกครั้งหนึ่งใน

วันที่ 11 เมษายน 2613 หรืออีก 75 ปีข้างหน้า

ครับ ก็ขอวกกลับเข้ามาเรื่องเดิม

คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติงบประมาณให้ประมาณ 10 ล้านบาท และให้ตั้งคณะกรรมการอำนวยการโครงการสุริยุปราคาเต็มดวง 24 ตุลาคม 2538 ในประเทศไทยขึ้น โดยมีรองนายกรัฐมนตรี (นายบัญญัติ บรรทัดฐาน) เป็นประธานกรรมการ หน้าที่คณะกรรมการชุดนี้มีหลายประการ แต่หน้าที่ข้อ 4 ซึ่งเป็นข้อสุดท้ายก็คือ เพื่อส่งเสริมธุรกิจการท่องเที่ยว โดยใช้งบประมาณการลงทุนจำนวนน้อย

พูดง่าย ๆ ก็คือ หาทางให้คนต่างชาติเดินทางเข้ามาชมปรากฏการณ์มหัศจรรย์คือ สุริยุปราคาเต็มดวงในบ้านเราให้มากที่สุด นั่นแหละ

เพื่อจะได้เงินตราจากนักท่องเที่ยวเหล่านี้ ยิ่งครับ ยังไม่หมด โครงการให้นักท่องเที่ยวมาเที่ยวเมืองไทยให้มากยิ่งขึ้นนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือ ททท. เขาก็มีโครงการของเขา

เป็นโครงการชักชวนผู้รักธรรมชาติจากทั่วโลกให้มาเยือนเมืองไทย

ไม่ใช่ชักชวนให้มาเยือนเฉย ๆ เหมือนงานที่ทำอยู่เป็นประจำ

แต่คราวนี้ ชักชวนให้ผู้รักธรรมชาติมาช่วยปลูกป่า

โดย ททท. จะร่วมมือกับจังหวัด จัดหาสถานที่และกล้าไม้ไว้ให้ปลูก

พร้อมทั้งทำป้ายชื่อคนปลูกให้ด้วย แต่นักท่องเที่ยวจะต้องจ่ายค่ากล้าไม้และค่าบำรุงรักษา

แล้วชักชวนให้ผู้ปลูกต้นไม้เหล่านั้นกลับมาดูความงอกงามของต้นไม้ที่ปลูกไว้ในระยะต่อ ๆ ไปอีก

ก็เป็นความคิดที่หลักแหลม สมควรเป็นอย่างยิ่งที่จะปรบมือดัง ๆ ให้ ททท.

แต่ทั้งสองโครงการนี้ ทำให้ "เทอร์โบ" กลุ้มใจ



ขนาดไม่มีโครงการทั้งสอง บางวันบางเวลา นักท่องเที่ยวยังต้องคอยการตรวจคนเข้าเมืองอยู่เกือบชั่วโมงเช่นนี้

หากการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของรัฐบาลและของ ททท. ได้ผล

นักท่องเที่ยวแห่เข้ามาเมืองไทย ซึ่งแน่นอน จุดสำคัญต้องเข้ามาที่ดอนเมืองก่อนเป็นจำนวนมาก

ไม่ทราบว่าเป็นนักท่องเที่ยวจะต้องคอยการตรวจคนเข้าเมืองนานมากขึ้นเท่าไร

คราวนี้ รัฐบาลและ ททท. คงเหนื่อยที่จะโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้คนต่างชาติมาเที่ยวประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

เพราะคนต่างชาติจะช่วยโฆษณาให้แทนแต่โฆษณาในทางตรงกันข้าม

โฆษณาว่าอย่าไปเมืองไทยเลย เพราะแค่จะตรวจคนเข้าเมืองยังต้องใช้เวลาเป็นชั่วโมง

ไหนจะปัญหาการจราจรอีก

ก็คงไม่มีเวลาต้องเที่ยวชมสิ่งที่ต้องการชม

ที่จริงปัญหาที่ดอนเมืองนั้น “เทอร์โบ” มีความเห็นว่า หากทุกฝ่ายร่วมมือกันแก้ ก็น่าจะทำได้

หน่วยงานแรกที่จะแก้ปัญหานี้ได้ ก็คือตรวจคนเข้าเมือง หรือ ตม. ที่ดอนเมือง ซึ่งมีแนวทางอยู่ 2 ประการ

แนวทางแรกที่คิดว่าน่าจะทำได้ ก็คือระบบงาน

ก็ไม่ทราบว่า ทำไมนักท่องเที่ยวแต่ละคนต้องใช้เวลาในการตรวจนานมาก

เอาแค่ตรวจสอบความถูกต้องของหนังสือเดินทางกับแบบฟอร์มที่นักท่องเที่ยวแต่ละคนต้องกรอกเมื่อเข้าเมือง ไม่ได้หรือ

การตรวจนี้ ใช้สายตาแวบเดียวก็ทราบว่าคุณถูกต้องหรือไม่

แล้ว Key เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์เฉพาะหมายเลขในแบบฟอร์ม ส่วนข้อมูลต่างๆ นั้น ค่อยมา Key เอาทีหลัง

แนวทางที่สอง ก็คือ การจัดเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจ

ตม. ที่ดอนเมืองน่าจะทราบดีว่า วันไหน เวลาไหน จะมีคนมาลงที่ดอนเมืองกี่คน เพราะอาจประสานงานกับการทำอากาศยานหรือสายการบินต่างๆ ได้

แม้ว่าจะไม่ได้จำนวนล่วงหน้าแน่นอน แต่ก็ใกล้เคียง

การจัดเจ้าหน้าที่ ก็ขออนุญาตกรมตำรวจ ไม่ขอจัดแบบราชการ

เพราะขณะนี้ จัดเป็นกะ

กะบางกะ ก็มีคนล้นงาน

บางกะก็มีคนทำงานไม่พอกับจำนวนนักท่องเที่ยว

แต่จัดเจ้าหน้าที่ให้มาทำงานให้รับกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาในเวลาและวันนั้น

หน่วยงานที่สอง ที่จะช่วยแก้ปัญหานี้ ก็คือกองตรวจคนเข้าเมือง

หาก ตม. ดอนเมืองแก้ไขปัญหานี้ไม่ได้ เพราะคนไม่เพียงพอจริง ๆ

กองตรวจคนเข้าเมือง ก็จะต้องพิจารณาว่าพอจะเกลี้ยอัตรากำลังจาก ตม. อื่นมาช่วยที่ดอนเมืองได้หรือไม่

หากทำแล้ว แต่ยังไม่แก้ปัญหาไม่ตก ก็คงต้องรายงานไปยังหน่วยงานที่สาม คือกรมตำรวจ

หากกรมตำรวจยังแก้ปัญหาในเรื่องนี้
ไม่ได้อีก ก็คงต้องถึงหน่วยงานสุดท้าย คือ
รัฐบาล

แม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายกำหนดขนาด
กำลังคนภาครัฐ

หรือพูดภาษาชาวบ้านง่ายๆ ว่า จะ
ไม่ให้เพิ่มอัตรากำลังในภาพรวม

แต่หากจำเป็นจริง ๆ ซึ่งก็คงต้องพิสูจน์
กันละครับ ตั้งแต่หน่วยงานที่หนึ่งถึงหน่วยงาน
ที่สาม ว่าจำเป็นจริง ๆ

ก็อาจจะต้องเพิ่มอัตรากำลังให้ หรือ
อาจจะอนุมัติเงินงบประมาณให้จ้างลูกจ้างชั่วคราว (ไว้ Key ข้อมูลใ้ครับ)

แม้ว่าการแก้ปัญหาด้วยปากของ
“เทอร์โบ” ดูจะง่าย

แต่ก็ทราบดีว่า การแก้ปัญหานี้ ไม่ได้
ง่ายเหมือนที่พูด

อย่างไรก็ตาม “เทอร์โบ” มีความเชื่อ
อยู่อย่างหนึ่งว่า

หากเราเห็นปัญหา และเข้าใจว่าสิ่งนั้น
เป็นปัญหา

แม้ว่าปัญหานั้นจะใหญ่หลวงซักเพียงใด
ก็ตาม

ปัญหานั้น ย่อมแก้ไขได้

ขอให้จริงใจในการแก้ปัญหานั้นเถิด



กฎหมายและระเบียบข้าราชการใหม่

ประยุทธ์ สุวรรณภักดี

ก็ใกล้สิ้นปีอีกครั้งแล้วนะครับ สำหรับท่านที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ หรือได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น ขอแสดงความดีใจด้วยครับ ท่านที่ปีนี้ยังไม่ได้ ก็ตั้งใจใหม่ครับ โอกาสหน้ายังมี ถ้าผลงานดี ความประพฤติดี ทำงานถูกหลักถูกเกณฑ์ ยังไง ๆ โอกาสก็คงต้องเป็นของท่านบ้าง แต่ถ้ามัวแต่เสียใจ แล้วทำงานพอให้พ้น ๆ ไป ประพฤติปฏิบัติตนไม่อยู่ในกรอบที่วางไว้ อย่างนี้แล้วโอกาสดี ๆ ก็คงจะไม่มาหาท่านหรอกครับ ฉะนั้น ก็ขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่านตั้งใจทำงานและสู้ต่อไปทุกท่านครับ

วารสารข้าราชการฉบับนี้ขอเสนอเรื่องด่วนก่อนครับ เป็นเรื่องที่ไม่ค่อยจะอภิรมณ์นัก แต่เกี่ยวกับความจำเป็นของรัฐบาล ทุกคนก็ต้องทำใจครับ เพราะเมื่อมันจำเป็นก็ต้องจำเป็น หากสถานการณ์ดีขึ้น อะไร ๆ ก็อาจจะดีขึ้นใหม่ได้ครับ ซึ่งเรื่องด่วนนี้ก็ว่าได้แก่เรื่อง ขอบทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้ดูแลรักษาการณ์ ที่เดิมนั้นคณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติให้ข้าราชการและลูกจ้างของทางราชการที่อยู่ดูแลรักษาการณ์มีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทนโดยถือว่าเป็นการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการได้ ต่อมาปรากฏว่าส่วนราชการต่าง ๆ ได้ขอตั้งงบประมาณเพื่อการนี้เป็นจำนวนเงินที่สูง ซึ่งเดิมไม่เคยมีการจัดสรรเงินงบประมาณไว้เพื่อการนี้ ทำให้เป็นภาระแก่ประเทศในด้านงบประมาณ ประกอบกับเพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างส่วนราชการที่สามารถเบิกจ่ายเงินเป็นค่าตอบแทนการอยู่เวร กับส่วนราชการที่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ คณะรัฐมนตรีจึงลงมติให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีข้างต้นเสีย กล่าวคือไม่สามารถเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนการอยู่ดูแลรักษาการณ์ได้อีกต่อไป สำหรับเรื่องต่อ ๆ ไปก็เป็นหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่แจ้งมติ ก.พ. ในเรื่องต่าง ๆ ให้ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติต่อไป คือ

การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่ ก.พ. เคยกำหนดการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ การพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไปแล้ว แต่เนื่องจากการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นที่ทางราชการต้องดำเนินการเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และ ก.พ. ก็เป็นองค์กรกลางที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องนี้ จึงได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องขึ้น ส่วนเรื่อง ต่อไปเป็นเรื่อง การจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติให้ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.จังหวัด มีหน้าที่จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ อ.ก.พ. นั้น ๆ เสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัด และหรือ ก.พ. แล้วแต่กรณี สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำตัวอย่างแบบรายงานในเรื่องนี้ขึ้นเพื่อความสะดวกแก่ อ.ก.พ. ทั้งนี้ ในการส่งรายงานดังกล่าวไปยังสำนักงาน ก.พ. นั้น โปรดส่งไปภายในเดือนพฤศจิกายนด้วย เพื่อสำนักงาน ก.พ. จะได้นำเสนอ ก.พ.ต่อไป

ขอทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทน การปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์

หลักการและเหตุผลในการมีมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนี้

เดิมคณะรัฐมนตรีได้มีมติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 ให้ถือว่าการอยู่เวรรักษาการณ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามปกติและจะเบิกจ่ายค่าตอบแทนมิได้ ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาทบทวนมติข้างต้นเสียใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2536 โดยเห็นว่าข้าราชการและลูกจ้างที่ต้องอยู่เวรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในต่างจังหวัดต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาอยู่เวรมาก และส่วนมากก็เป็นลูกจ้างประจำและข้าราชการระดับ 1 - 2 ซึ่งมีรายได้น้อย จึงมีมติให้ยกเลิกมติเดิม และอนุมัติให้ ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่อยู่เวรรักษาการณ์มีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทนได้ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการ จ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้ว บางส่วนราชการอาจจะไม่สามารถเจียดจ่ายเงินค่าตอบแทนการอยู่เวรรักษาการณ์จากงบประมาณที่มีอยู่ได้ หรืออาจจะได้ไม่มากนัก จึงเป็นอำนาจ ของส่วนราชการแต่ละแห่งที่จะพิจารณาคำเนินการและวางหลักเกณฑ์เสริมในเรื่องนี้ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำกันขึ้น โดยบางส่วนราชการผู้อยู่เวรรักษาการณ์ได้รับเงินค่าตอบแทนเต็มจำนวน บางส่วนราชการได้รับบางส่วน และบางส่วน ราชการก็ไม่ได้รับเลย ประกอบกับในปีงบประมาณ 2538 ปรากฏว่าส่วนราชการต่าง ๆ ได้ขอตั้งงบประมาณในการนี้ มาเป็นจำนวนเงินที่สูง ซึ่งประมาณว่าทางราชการจะต้องใช้เงินในการนี้ประมาณปีละ 10,000 ล้านบาท อันเป็นการะ ด้านงบประมาณของประเทศเป็นอย่างมาก เพราะเดิมรัฐบาลไม่ต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ อีกทั้งทางรัฐบาลเองก็ ประสบกับปัญหาในการจัดหารายได้ ทำให้ไม่สามารถหางบประมาณมารองรับภาระรายการนี้ได้ คณะรัฐมนตรีจึงลงมติ ให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีที่ให้เบิกจ่ายค่าตอบแทนการอยู่เวรรักษาการณ์ได้เสีย และให้การดำเนินการในเรื่องนี้เป็นไป ตามหลักการเดิมในตอนต้น โดยให้ถือว่าการอยู่เวรรักษาการณ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ก็ควรที่จะทราบไว้ นะครับ ส่วนราชการใดเบิกจ่ายค่าตอบแทนไปแล้ว ก็แล้วไปครับ ส่วนที่ยังมิได้เบิกจ่าย ก็ให้ระงับการจ่ายไว้ อย่างไรก็ตาม คณะรัฐมนตรีก็ได้มีการพิจารณาถึงขวัญและกำลังใจของผู้ที่ต้องมาอยู่เวรรักษาการณ์ ด้วย จึงได้ให้กระทรวงการคลังรับไปศึกษาว่าควรที่จะให้การช่วยเหลือหรือ ให้สวัสดิการแก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ในเรื่อง อื่นใดหรือไม่ อย่างไรด้วยครับ ก็หวังว่าท่านที่ต้องมีภาระค่า ใช้จ่ายในการนี้ คงจะได้รับการช่วยเหลือหรือมีสวัสดิการ ให้ในไม่ช้านี้ด้วย

(ถ้าเนา)

ด่วนที่สุด

ที่ นร 0205/ว 133

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กท 10300

5 กันยายน 2537

เรื่อง ขอบทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 180 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2536

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค. 0502/33528

ลงวันที่ 10 สิงหาคม 2537

ตามที่ได้ยื่นยันมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2536 อนุมัติให้ข้าราชการและลูกจ้างของทางราชการที่อยู่เวรรักษาการณ์มีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทนตามหลักเกณฑ์และอัตราตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ได้ นั้น

บัดนี้ กระทรวงการคลังได้เสนอขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาบททบทวนมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวในเรื่องเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์ ความละเอียดปรากฏตามสำเนาหนังสือที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2537 ลงมติเห็นชอบให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2536 เกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์ โดยให้ถือว่าการอยู่เวรรักษาการณ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติตามหลักการเดิม และหากส่วนราชการใดได้เบิกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ไปก่อนวันที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้ยกเลิกการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการอยู่เวรรักษาการณ์ให้ถือว่าถูกต้อง หากส่วนราชการใดยังไม่มี การเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ก็ให้ระงับการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าว สำหรับการจะช่วยเหลือหรือให้สวัสดิการแก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ในเรื่องอื่นใดหรือไม่ อย่างไร ให้กระทรวงการคลังรับไปศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิษณุ เครืองาม

(นายวิษณุ เครืองาม)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองประมวลและติดตามหม่อมมติคณะรัฐมนตรี

โทร. 2827193

โทรสาร 2824045

(ตำนาน)

ด่วนที่สุด

ที่ กค 0502/33528

กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ 6 กท 10400

10 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอบทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้เฝ้าระวังราชการณ
เรียน เลขานุการคณะรัฐมนตรี
อ้างถึง หนังสือสำนักเลขานุการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 180 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2536

ตามที่คณะรัฐมนตรีมีมติตามหนังสือที่อ้างถึง อนุมัติให้ข้าราชการและลูกจ้างของทางราชการที่อยู่เฝ้าระวังราชการณ มีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทนตามหลักเกณฑ์และอัตราตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

ปรากฏว่ามีส่วนราชการหลายแห่งแจ้งว่า การกำหนดให้เบิกจ่ายค่าตอบแทนการอยู่เฝ้าระวังราชการณ ทำให้มี ภาระงบประมาณรายจ่ายเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และเนื่องจากส่วนราชการมิได้เตรียมงบประมาณเพื่อการนี้ไว้ จึงจำเป็นต้อง ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณที่มีอยู่และเบิกจ่ายได้เฉพาะส่วนราชการที่มีบุคลากรจำนวนน้อย สำหรับส่วนราชการที่มีบุคลากร จำนวนมากไม่อาจใช้จ่ายจากเงินงบประมาณที่มีอยู่ได้ จึงยังไม่มีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้เฝ้าระวังราชการณ

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว ขอเรียนดังนี้

1. เดิมคณะรัฐมนตรีได้มีมติแจ้งตามหนังสือกรมเลขานุการคณะรัฐมนตรีที่ น.ว. 219/2495 ลงวันที่ 5 กันยายน 2495 ให้ถือว่า การอยู่เฝ้าระวังราชการณ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติและจะเบิกจ่ายค่าตอบแทนมิได้

2. ต่อมาทบวงมหาวิทยาลัยนำเรื่องเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาบททบทวนมติคณะรัฐมนตรี ตามข้อ 1 โดยให้ผู้ เฝ้าระวังราชการณ มีสิทธิเบิกค่าตอบแทนการอยู่เฝ้าระวังราชการณ ได้ หรือได้รับความช่วยเหลือสวัสดิการอื่น ๆ เนื่องจากเห็นว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่อยู่ต่างอำเภอต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาก และบุคลากรที่ต้องอยู่เฝ้าระวังราชการณ ส่วนใหญ่เป็น ลูกจ้างประจำและข้าราชการ ระดับ 1 - 2 ซึ่งมีรายได้น้อย ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีตามข้อ 1 และอนุมัติ ให้ข้าราชการและลูกจ้างของทางราชการที่อยู่เฝ้าระวังราชการณ มีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทนได้ตามหลักเกณฑ์และอัตราตามระเบียบ กระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ตามหนังสือที่อ้างถึงดังกล่าว

3. กระทรวงการคลังได้เชิญสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมอาชีวศึกษา กรมสามัญศึกษา สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรมการปกครอง กรมตำรวจ กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ กองบัญชาการทหารสูงสุด กรมการแพทย์ กรมอนามัย และสำนักงานประมาณ มาร่วมประชุมแล้วเห็นว่า การเบิกจ่ายค่า ตอบแทนการอยู่เฝ้าระวังราชการณ ตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวกระทำได้เฉพาะส่วนราชการที่มีบุคลากรจำนวนน้อยโดยใช้จ่าย จากเงินงบประมาณที่มีอยู่ สำหรับส่วนราชการที่มีบุคลากรจำนวนมากยังไม่มี การเบิกจ่ายเนื่องจากเงินงบประมาณที่มีอยู่ไม่ เพียงพอที่จะใช้จ่าย และในปีงบประมาณ 2538 มีส่วนราชการขอตั้งงบประมาณเพื่อจ่ายเป็นค่าตอบแทนผู้เฝ้าระวังราชการณ ประมาณ 7,000 ล้านบาท และหากรวมวงเงินงบประมาณค่าอยู่เฝ้าระวังราชการณ ที่ต้องจัดสรรให้ส่วนราชการทั่วประเทศคาดว่าจะ ต้องใช้เงินงบประมาณปีละประมาณ 10,000 ล้านบาท จากที่ไม่เคยต้องจัดสรรเพื่อการนี้ ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่สูงมาก เนื่องจากได้มีการปรับอัตราค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ประกอบกับความจำกัดของรายได้ที่ทำให้ไม่สามารถสรรหางบประมาณ

มารองรับการรายการนี้ได้ ดังนั้น เพื่อให้เป็นภาระด้านงบประมาณ และก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างผู้อยู่เวรรักษา การณ์ของส่วนราชการที่มีเงินงบประมาณเพียงพอที่จะเจียดจ่ายจะได้รับคำตอบแทน แต่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ของส่วนราชการที่ไม่มีเงินงบประมาณเพียงพอจะเจียดจ่ายจะไม่ได้รับคำตอบแทน ซึ่งมีผลกระทบต่อกลุ่มผู้อยู่เวรรักษาการณ์จำนวนมาก ที่ประชุมจึง มีมติให้เสนอยกเลิกหลักเกณฑ์ การจ่ายคำตอบแทนการอยู่เวรรักษาการณ์ตามมติคณะรัฐมนตรีที่ย่างถึง ซึ่งกระทรวงการคลัง พิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยกับความเห็นของที่ประชุมดังกล่าว โดยให้ถือว่าการอยู่เวรรักษาการณ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามปกติตามหลักการเดิม และหากส่วนราชการใดได้เบิกจ่ายคำตอบแทนให้แก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ไปก่อนวันที่คณะรัฐมนตรีมีมติ ให้ยกเลิกการเบิกจ่ายคำตอบแทนการอยู่เวรรักษาการณ์ให้ถือว่าถูกต้อง หากส่วนราชการใดยังไม่มีการเบิกจ่ายคำตอบแทนให้แก่ ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ก็ให้ระงับการจ่ายคำตอบแทนดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไปด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ฮารินทร์ นิมมานเหมินท์

(นายฮารินทร์ นิมมานเหมินท์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองกฎหมายและระเบียบการคลัง

โทร. 2739561

การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

ด้วยการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กร ระบบราชการของประเทศไทยก็ได้เล็ง เห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าจะให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดีแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา ข้าราชการทุกคน ทุกระดับ อย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่อง คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติให้ ก.พ. เป็นองค์กรกลางดำเนินการในเรื่องนี้ ประกอบกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ก็ได้วางแนวทางในเรื่องนี้ไว้ในทำนองเดียวกับมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น ซึ่ง ก.พ. ก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการ ผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ การพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งบางตำแหน่งไปแล้ว ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวนโยบายและบทบัญญัติแห่งกฎหมายข้างต้น ก.พ. จึงได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง ด้วยการฝึกอบรมและสัมมนา เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้นำไปใช้ อันจะส่งผลให้ ข้าราชการปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งรายละเอียดจะเป็นประการใดนั้น สามารถติดต่อศูนย์ประสานการ พัฒนาข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ครับ แคมยังสามารถปรึกษาเพื่อปรับปรุงรูปแบบการ พัฒนาให้สอดคล้องกับแต่ละส่วนราชการได้อีกด้วย

(สำเนา)

ที่ นร 0706.2/ ว 4

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

25 เมษายน 2537

เรื่อง การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เรียน (เรียน กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ด้วย ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่า โดยที่คณะรัฐมนตรีได้เคยมีมติตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/ว 1 ลงวันที่ 4 มกราคม 2532 เห็นชอบในนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับอย่างทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้ ก.พ. เป็นองค์กรกลาง ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ระบบและกลไกต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ได้กำหนดให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลจัดและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 ก็บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ ให้มีการพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง ซึ่ง ก.พ. ก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการตามมาตราต่าง ๆ ดังกล่าวไปแล้ว ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ตลอดจนบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ที่กล่าวข้างต้น ก.พ. จึงได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมและสัมมนาขึ้น มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

1. การพัฒนาข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่และข้าราชการระดับปฏิบัติ

1.1 การพัฒนาข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ กำหนดเป็นเงื่อนไขบังคับสำหรับข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ทุกคน ต้องได้รับการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 10 ลงวันที่ 9 กันยายน 2536

1.2 การพัฒนาข้าราชการระดับปฏิบัติ ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งพิจารณาดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดตามแนวทางที่กำหนดไว้ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 18 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2536 โดยอนุโลม และถ้าส่วนราชการใดเห็นว่าตำแหน่งใดในส่วนราชการควรกำหนดให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งก็ให้กระทำได้หากมีความพร้อมในการจัดการฝึกอบรมและมีความจำเป็น

2. การพัฒนาข้าราชการซึ่งทำหน้าที่บังคับบัญชา

2.1 การพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานภายในกอง เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งพิจารณาดำเนินการพัฒนาตามความเหมาะสมและความจำเป็นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536 โดยอนุโลม และถ้าส่วนราชการใดมีความพร้อมในการจัดการฝึกอบรม ก็อาจกำหนดให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นเงื่อนไขในการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้

2.2 การพัฒนานักบริหารระดับกลาง กำหนดเป็นเงื่อนไขบังคับให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ต้องได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลาง ก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว หรือต้องได้รับการฝึกอบรม ภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536

2.3 การพัฒนานักบริหารระดับสูง กำหนดเป็นเงื่อนไขบังคับโดย ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักบริหาร 9 นักบริหาร 10 นักบริหาร 11 ไว้ประการหนึ่งว่า ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง หากยังไม่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว ก็ให้เข้ารับการฝึกอบรมภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

3. การพัฒนาข้าราชการซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่บังคับบัญชา ได้แก่ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มตำแหน่งผู้มีประสบการณ์ กลุ่มตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะและกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ ส่วนราชการแต่ละแห่งควรพิจารณาให้ข้าราชการในกลุ่มตำแหน่งดังกล่าวนี้ได้รับการพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านวิชาการเฉพาะทาง การวิจัย และการบริหารงาน ด้วยการฝึกอบรม สัมมนา และประชุมทางวิชาการ หรือวิธีการอย่างอื่น

รายละเอียดปรากฏตามรูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่ส่งมาพร้อมกับหนังสือนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรม และจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิลาศ สิงหวิสัย

(นายวิลาศ สิงหวิสัย)

เลขาธิการ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ
โทร. 281-5606
โทรสาร 281-5007

การจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติให้ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด มีหน้าที่จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ อ.ก.พ. นั้น ๆ แล้วเสนอรายงานดังกล่าวต่อกระทรวงเจ้าสังกัด และหรือ ก.พ. แล้วแต่กรณีนั้น ปรากฏว่ากรณีมีปัญหาว่ารายงานประจำปีดังกล่าว ควรมีรูปแบบการรายงานอย่างไรบ้าง เพื่อส่วนราชการต่าง ๆ จะได้ใช้เป็นแนวทางจัดดำเนินการในเรื่องนี้ต่อไป สำนักงาน ก.พ.จึงได้จัดทำตัวอย่างแบบรายงานในเรื่องนี้ขึ้น ซึ่งเมื่อ อ.ก.พ.ต่าง ๆ ได้จัดทำรายงานประจำปีแล้ว ได้โปรดส่งรายงานดังกล่าวไปยังสำนักงาน ก.พ.ภายในเดือนพฤศจิกายน เพื่อสำนักงาน ก.พ. จะได้จัดทำรายงานเสนอ ก.พ.ต่อไป

ทั้งนี้ ในการจัดทำรายงานประจำปี ควรที่จะจัดทำโดยละเอียดหรือมีเอกสารคู่มืออื่น ๆ ประกอบ ในรายละเอียดเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่า อ.ก.พ.นั้น ๆ ได้ดำเนินการไปโดยถูกต้องแล้วตามที่มิอำนาจหรือได้รับมอบอำนาจแล้วด้วยครบ เพื่อที่จะไม่ต้องมีกรณีเป็นที่สงสัยในภายหลัง ซึ่งอาจจะทำให้ท่านต้องเสียเวลาหรือเสียความรู้สึกได้ครับ

(สำเนา)

ที่ นร 0708.1/ว 6

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

26 เมษายน 2537

เรื่อง การจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เรียน (เวียน กระทรวง ทบวง กรมและจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด

ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 15 (8) มาตรา 20 มาตรา 22 (9) และมาตรา 24 (7) บัญญัติว่า อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ. ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด มีอำนาจหน้าที่จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด เสนอต่อ ก.พ. นั้น

ปรากฏว่า มีส่วนราชการหลายแห่งหรือไปยังสำนักงาน ก.พ. ว่า "รายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด ควรมีรูปแบบรายงานอย่างไร และขอให้สำนักงาน ก.พ. จัดทำตัวอย่างแบบรายงานดังกล่าวด้วย" เพื่อส่วนราชการต่าง ๆ จะได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด ต่อไป

สำนักงาน ก.พ. จึงจัดทำตัวอย่างแบบรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัดขึ้น ดังตัวอย่างแบบรายงานที่ส่งมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

อนึ่ง โปรดส่งรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลดังกล่าวไปยังสำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนพฤศจิกายน เพื่อสำนักงาน ก.พ. จะได้จัดทำรายงานเสนอต่อ ก.พ. ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิลาศ สิงหวิสัย

(นายวิลาศ สิงหวิสัย)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ส่วนระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

โทร. 2817365

โทรสาร 2821828

ตัวอย่าง
แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

อ.ก.พ. กระทรวง.....

(รวมทั้ง อ.ก.พ.สำนักงานรัฐมนตรี ทบวง ราชบัณฑิตยสถาน อ.ก.พ.ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. นโยบายการบริหารงานบุคคลของกระทรวง (ส่งเอกสาร คู่มือ หรืออื่น ๆ)
2. รายชื่อ อ.ก.พ. และวันที่ที่มีคำสั่งแต่งตั้ง อ.ก.พ.กระทรวง หรือแนบคำสั่งแต่งตั้ง อ.ก.พ.กระทรวง
3. สถิติการดำเนินงานของ อ.ก.พ.กระทรวง ในรอบปีงบประมาณ (ระบุจำนวนครั้งที่ประชุม)

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินการของ อ.ก.พ.กระทรวง

1. การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตามมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

(1) พิจารณากำหนดนโยบายและระบบบริหารงานบุคคลในกระทรวง (ระบุชื่อเรื่องจำนวนเรื่องและการนำไปปฏิบัติ)
(2) พิจารณากำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติราชการในกระทรวงที่มีผลให้การปฏิบัติงานสั้น กะทัดรัด และรวดเร็ว (ระบุชื่อและจำนวนเรื่อง)

(3) พิจารณากำหนด และเกลี้ยอัตรากำลังระหว่างส่วนราชการภายในกระทรวง (ระบุจำนวน และชื่อส่วนราชการ จำนวนตำแหน่ง และจำนวนครั้ง)

(4) พิจารณากำหนดโครงสร้างส่วนราชการและหรือแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการต่าง ๆ ภายในกระทรวง (ระบุชื่อส่วนราชการ ปีงบประมาณ และเรื่องที่ปรับปรุง เช่น ปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ระบบงาน อัตรากำลัง และการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ)

(5) พิจารณากำหนดนโยบาย กำกับดูแล และส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการภายในกระทรวง (ระบุชื่อและจำนวนเรื่องเช่นแผนแม่บทในการพัฒนาข้าราชการของกระทรวง แผนพัฒนาข้าราชการระดับต่าง ๆ เป็นต้น)

(6) พิจารณาเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (ระบุตามประเภทเรื่องและจำนวนเรื่อง)

2. การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ตามมติคณะรัฐมนตรี และตามที่ ก.พ. มอบหมาย เช่นการดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0201/ว 24 ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2537 การพิจารณาเรื่องการบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0711/ว 8 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม 2523 การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9 และระดับ 10 ที่ว่างในกระทรวงหรือกรมในสังกัดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0711/ว 10 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2534 และการพิจารณาเรื่องการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 16 ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2536 เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรค

(การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามอำนาจหน้าที่ มีปัญหา และอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

(เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มเติมหรือแก้ไขเกี่ยวกับการดำเนินการของ อ.ก.พ.กระทรวง และอื่น ๆ)

ตัวอย่าง
แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
อ.ก.พ. กรม.....

ส่วนที่ 1 **ข้อมูลทั่วไป**

1. นโยบายการบริหารงานบุคคลของกรม (ส่งเอกสาร คู่มือ หรืออื่น ๆ)
2. รายชื่อ อ.ก.พ. และวันที่ที่มีคำสั่งแต่งตั้ง อ.ก.พ.กรม หรือแนบคำสั่งแต่งตั้ง อ.ก.พ.กรม
3. สถิติการดำเนินงานของ อ.ก.พ.กรม ในรอบปีงบประมาณ (ระบุจำนวนครั้งที่ประชุม)

ส่วนที่ 2 **ผลการดำเนินการของ อ.ก.พ.กรม**

1. การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตามมาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
 - (1) พิจารณากำหนดนโยบายและระบบบริหารงานบุคคลในกรม (ระบุชื่อเรื่อง จำนวนเรื่อง และการนำไปปฏิบัติ)
 - (2) พิจารณากำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติราชการในกรมที่มีผลให้การปฏิบัติงานสิ้นกะทัดรัดและรวดเร็ว (ระบุชื่อและจำนวนเรื่อง)
 - (3) พิจารณากำหนด และเกลี้ยอัตรากำลังระหว่างส่วนราชการภายในกรม (ระบุจำนวนและชื่อส่วนราชการ จำนวนตำแหน่ง และจำนวนครั้ง)
 - (4) พิจารณากำหนดโครงสร้างส่วนราชการและหรือแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของกรม (ระบุปีงบประมาณและเรื่องที่ปรับปรุง เช่น ปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ระบบงาน อัตรากำลังและการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ)
 - (5) พิจารณากำหนดนโยบาย กำกับดูแล และส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการภายในกรม (ระบุชื่อและจำนวนเรื่องเช่นแผนแม่บทในการพัฒนาข้าราชการของกรม แผนพัฒนาข้าราชการระดับต่าง ๆ เป็นต้น)
 - (6) พิจารณาเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ (ระบุตามประเภทเรื่อง และจำนวนเรื่อง)
2. การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ตามมติคณะรัฐมนตรี และตามที่ ก.พ. มอบหมาย เช่น การดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0201/ว 24 ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2537 การพิจารณากำหนดงานที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0703/ว 7 ลงวันที่ 11 มีนาคม 2520 เป็นต้น

ส่วนที่ 3 **ปัญหาและอุปสรรค**

(การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ มีปัญหาและอุปสรรค หรือไม่ อย่างไร)

ส่วนที่ 4 **ข้อเสนอแนะ**

(เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มเติมหรือแก้ไขเกี่ยวกับการดำเนินการของ อ.ก.พ.กรม และอื่น ๆ)

ตัวอย่าง
แบบรายงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
อ.ก.พ. จังหวัด.....

ส่วนที่ 1 **ข้อมูลทั่วไป**

1. นโยบายการบริหารงานบุคคลของจังหวัด (ส่งเอกสาร คู่มือ หรืออื่น ๆ)
2. รายชื่อ อ.ก.พ. และวันที่มีคำสั่งแต่งตั้ง อ.ก.พ.จังหวัด หรือแนบคำสั่งแต่งตั้ง อ.ก.พ.จังหวัด
3. สถิติการดำเนินงานของ อ.ก.พ.จังหวัด ในรอบปีงบประมาณ (ระบุจำนวนครั้งที่ประชุม)

ส่วนที่ 2 **ผลการดำเนินการของ อ.ก.พ.จังหวัด ตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535**

- (1) พิจารณากำหนดนโยบาย และระบบบริหารงานบุคคลในจังหวัด (ระบุชื่อเรื่อง จำนวนเรื่องและการนำไปปฏิบัติ)
- (2) พิจารณากำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติราชการในจังหวัดที่มีผลให้การปฏิบัติงานสั้น กระตวัด และรวดเร็ว (ระบุชื่อและจำนวนเรื่อง)
- (3) พิจารณากำหนดนโยบาย กำกับดูแล และส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการภายในจังหวัด (ระบุชื่อและจำนวนเรื่อง เช่น แผนแม่บทในการพัฒนาข้าราชการของจังหวัด แผนพัฒนาข้าราชการระดับต่าง ๆ เป็นต้น)
- (4) พิจารณาเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ (ระบุตามประเภทเรื่อง และจำนวนเรื่อง)

ส่วนที่ 3 **ปัญหาและอุปสรรค**

(การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร)

ส่วนที่ 4 **ข้อเสนอแนะ**

(เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มเติมหรือแก้ไขเกี่ยวกับการดำเนินการของ อ.ก.พ.จังหวัด และอื่น ๆ)

ที่นี้ สภพ.

หน้า 32

**“เมื่อผู้เป็นใหญ่ไม่รักษาคนที่กำหนดขึ้นเอง จะบริหาร ประเทศชาติปกครองไพร่ฟ้า
ข้าแผ่นดินได้อย่างไร”** ก็เป็นข้อคิดจากหนังสือทางสายตรง ซึ่งบอกความโดยเจือจันทร์ อับพรณ
ที่นำมาฝากกันคราวนี้ สำหรับกระแสความเป็นไปของแนวพระราชกรณียกิจในระบอบนี้

การปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนและ เงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ

เมื่อวันอังคารที่ 23 และ 30 สิงหาคม
2537 ที่ผ่านมา คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเรื่อง
ข้อเสนอการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนและเงิน
ประจำตำแหน่งของข้าราชการ ตามข้อเสนอของ
คณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลของรัฐ
(ก.ก.บ.) แล้ว

สำหรับสาระสำคัญของมติคณะรัฐมนตรี
ในเรื่องดังกล่าว มีดังนี้

1. ปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนของ
ข้าราชการประเภทต่าง ๆ คือ บัญชีอัตราเงินเดือน
ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการตุลาการ ข้าราชการ
อัยการ ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการ
รัฐสภาฝ่ายการเมือง และข้าราชการการเมือง

ทั้งนี้ โดยบัญชีเงินเดือนใหม่ จะมีอัตรา
ที่ปรับสูงกว่าบัญชี 2 กล่าวคือ หากปรับตามบัญชี
2 ข้าราชการจะได้ปรับสูงขึ้นประมาณ 13.4% แต่ตาม
บัญชีใหม่ ข้าราชการจะได้ปรับสูงขึ้นประมาณ 15%

นอกจากนั้นให้ปรับปรุงบัญชีอัตราเงิน
ประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน ข้าราชการ
ทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการครู ข้าราชการ
พลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการตุลาการ ข้าราชการ
อัยการ ข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง

ข้าราชการการเมือง สมาชิกวุฒิสภาและสมาชิก
สภาผู้แทนราษฎรด้วย

2. ปรับปรุงค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่
ของรัฐอื่น ๆ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำ
ตำบล ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ให้สูงขึ้นประมาณ 26.6%
รวมทั้งปรับค่าตอบแทนของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
และสมาชิกวุฒิสภาด้วย

3. ปรับบำนาญข้าราชการเพิ่มขึ้นอีก 11%
เพื่อให้ข้าราชการบำนาญได้รับเงินบำนาญสูงขึ้น
เช่นเดียวกับข้าราชการประจำ

4. ปรับปรุงเงินประจำตำแหน่งใหม่ โดย
ไม่ถือว่าเป็นเงินเดือน แต่เป็นเงินเสริมเพื่อแก้ปัญหา
การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้การปรับปรุงเงินประจำ
ตำแหน่งจะไม่ทำให้ผู้ใดได้รับในอัตราที่น้อยกว่าที่
ควรได้รับตามบัญชี 2 โดยทำให้ความแตกต่างของ
เงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการและอัยการ ซึ่ง
ปัจจุบันห่างกัน 106.2% เหลือเพียง 25.7% และลด
ความแตกต่างของเงินประจำตำแหน่งของผู้ดำรง
ตำแหน่งบริหาร กับวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญ-
เฉพาะ ลงจาก 55.7% เป็น 11.8%

นอกจากนี้ ได้ขยายให้ข้าราชการผู้
ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะให้ระดับ 7 ได้
รับเงินประจำตำแหน่งด้วย จากที่ปัจจุบันกำหนดไว้
ระดับ 8 ขึ้นไป

5. สร้างขึ้นเงินเดือนให้มี 0.5 ขั้น เพื่อให้การปูนบำเหน็จความชอบเกิดความเป็นธรรมตามระดับของผลงาน ซึ่งจะใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณ 2539 (1 ตุลาคม 2538) โดยจะมีการเตรียมการวางหลักเกณฑ์ในเรื่องนี้เป็นเวลา 1 ปี

6. สร้างเอกภาพในการพิจารณาเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการประเภทต่าง ๆ โดยคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติ ร่างพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการประเภทต่าง ๆ พ.ศ. ซึ่งกำหนดให้นำบัญชีเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการประเภทต่าง ๆ มารวมไว้ในพระราชบัญญัติเดียวกัน โดยให้มีคณะกรรมการนโยบายเงินเดือนแห่งชาติ (ก.ง.ช.) ทำหน้าที่พิจารณาปรับปรุงบัญชีเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการประเภทต่าง ๆ ไปในคราวเดียวกัน โดยกำหนดให้มีการพิจารณาได้ตามวงจรการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ได้มาตรฐาน และเป็นเอกภาพยิ่งขึ้น

7. อนุมัติให้ใช้งบประมาณรายจ่ายจำนวน 32,300 ล้านบาท สำหรับการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการประเภทต่าง ๆ

8. ให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีนี้ ตามข้อเสนอของ ก.ก.บ. เช่น การเสนอบัญชีกำหนดการปรับบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการประเภทต่าง ๆ ให้มีผลในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 การปรับปรุงแก้ไข พ.ร.ฎ. กฎ ก.พ. และหลักเกณฑ์และวิธีการอื่น ๆ

9. ให้มีการตรึงยอดจำนวนข้าราชการผู้ได้รับเงินประจำตำแหน่งไว้ รวม 42,950 คน หากคณะกรรมการข้าราชการประเภทใด จะกำหนดให้มีอัตราที่รับเงินประจำตำแหน่งเพิ่มเติมจากยอดจำนวน

ดังกล่าว ก็ให้ใช้งบประมาณของส่วนราชการนั้น ๆ ในปี 2538 ต่อไป

10. มอบให้กระทรวงการคลัง และสำนักงานประมาณ ร่วมกันพิจารณาสิทธิประโยชน์ของลูกจ้างชั่วคราวต่อไป

11. ให้ทุกส่วนราชการ ปรับปรุงประสิทธิภาพข้าราชการ และปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่องการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ ให้จริงจัง

12. ให้ควบคุมขนาดกำลังคนในภาคราชการ โดยทดลองโครงการโยกย้ายกำลังคนออกสู่ภาคเอกชน (Outplacement Center) เพื่อลดขนาดกำลังคนให้ภาคราชการมีขนาดที่เหมาะสม

สำหรับการดำเนินการต่อไป รัฐบาลจะได้เสนอร่าง พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ร่าง พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการประเภทต่าง ๆ และร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อสภาผู้แทนราษฎร ประมาณเดือนกันยายน 2537 เพื่อให้ประกาศใช้บัญชีอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งได้ในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 ก็อดใจรอกันอีกอึดใจนะคะ

สัมมนากองทุนบำเหน็จกลาง

เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2537 ที่ผ่านมาสํานักงาน ก.พ. มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ ร่วมกับกระทรวงการคลัง จัดสัมมนาทางวิชาการเรื่อง "กองทุนบำเหน็จกลาง : ผลกระทบและประโยชน์ต่อข้าราชการ" ซึ่งผลจากการสัมมนาในครั้งนี้สรุปได้ว่า

ปัจจุบันระบบบำเหน็จบำนาญของข้าราชการ เป็นระบบที่รัฐรับรองว่า เมื่อข้าราชการเกษียณอายุหรือออกจากราชการ จะได้รับเงินตอบแทนจำนวนหนึ่งแน่นอนในรูปของเงินบำเหน็จหรือเงินบำนาญ ซึ่งระบบปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องคือไม่มีการกันเงินสำรองไว้ล่วงหน้าสำหรับจ่ายให้แก่ข้าราชการที่เกษียณอายุหรือลาออกจากราชการ

ข้าราชการไม่มีหลักประกันว่าในอนาคตฐานะการคลังของประเทศจะยังมั่นคงและมีเงินจ่ายบำเหน็จบำนาญข้าราชการอยู่ต่อไป และระบบค่าตอบแทนปัจจุบันเน้นการจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณจำนวนมาก แต่เงินเดือนระหว่างรับราชการอยู่ต่ำทำให้เกิดปัญหาสมองโหลและขาดสมองใหม่ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวจึงได้มีแนวคิดในการจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญขึ้น

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับข้าราชการเมื่อเกษียณอายุหรือออกจากราชการ มีฐานะเป็นนิติบุคคล จัดตั้งโดย พ.ร.บ.กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ระบบกองทุนดังกล่าวเป็นการผสมผสานระหว่าง

ระบบการจ่ายเงินตอบแทนที่แน่นอนตามระบบปัจจุบันผนวกกับระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ข้าราชการและรัฐร่วมกันจ่ายสมทบและสมทบเข้ากองทุน

สำหรับข้าราชการปัจจุบันทุกประเภท จะเข้าเป็นสมาชิกกองทุนหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสมัครใจ โดยจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ากองทุนหรือไม่ภายใน 1 ปี 6 เดือน หลังจากมีการจัดตั้งกองทุนนี้แล้ว โดยมีเงื่อนไขดังนี้

● หากไม่สมัครใจเข้าร่วมกองทุนฯ ก็ยังคงได้รับเงินบำเหน็จ หรือเงินบำนาญเช่นเดียวกับในปัจจุบัน

● หากสมัครใจเข้าร่วมกองทุนฯ จะมีส่วนร่วม และประโยชน์ที่จะได้รับจากรัฐ ดังนี้

ข้าราชการ (ส่วนที่สมทบ)

- ข้าราชการใหม่ ที่เข้ารับราชการหลังกฎหมายกองทุนฯ บังคับใช้
 - ต้องเป็นสมาชิกของกองทุนทุกคน
 - ต้องออมเงินสะสมเข้ากองทุนทุกเดือน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของเงินเดือน
- ข้าราชการปัจจุบัน
 - จะไม่ออม หรือ
 - หากออมจะต้องออมทุกเดือนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของเงินเดือน

รัฐ (ส่วนที่ข้าราชการจะได้)

- ข้าราชการใหม่ รัฐจ่ายสมทบคือ
 - 1) เงินสมทบการออม ร้อยละ 3 ต่อเดือนทุกเดือน
 - 2) เงินชดเชยบำนาญ ที่จะได้ลดลง เนื่องจากการเปลี่ยนสูตรคำนวณใหม่ ร้อยละ 2 ของเงินเดือน เริ่มจากวันเข้ากองทุนจนออกจากราชการ
- ข้าราชการปัจจุบัน รัฐจ่ายสมทบ คือ
 - 1) เงินสมทบการออม ร้อยละ 3 ต่อเดือนทุกเดือน
 - 2) เงินชดเชยบำนาญ ร้อยละ 2 ของเงินเดือน เริ่มจากวันเข้ากองทุนจนออกจากราชการ
 - 3) เงินประเดิม ร้อยละ 2 ของเงินเดือนที่ผ่านมาโดยประมาณ นับจากวันเข้ารับราชการจนถึงวันเข้ากองทุน โดยเงินในส่วน ที่ 2) และ 3) จะชดเชย ทำให้ผลประโยชน์รวมไม่น้อยกว่าระบบปัจจุบัน

ในด้านความมั่นคงของกองทุนนั้น ผู้บริหารกองทุนจะแต่งตั้งจากตัวแทนภาครัฐบาล ตัวแทนสมาชิกกองทุนและผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันกำหนดนโยบายและบริหารเงินกองทุน และจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการกองทุน ส่วนเงินในกองทุนจะถูกนำไปหาผลประโยชน์ โดยกำหนดให้ลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความมั่นคงสูงไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของเงินกองทุน และลงทุนในสินทรัพย์อื่นได้ไม่เกินร้อยละ 40 เมื่อเกิดดอกผลจากการลงทุน

ดังกล่าว ก็จะเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิก ซึ่งคาดว่าจะประมาณร้อยละ 9 ต่อปี

รายละเอียดที่เล่าสู่กันนี้ ก็คงเป็นประโยชน์ที่จะช่วยในการตัดสินใจว่าจะสมัครเข้ากองทุนนี้หรือไม่ และทราบข่าวว่ากฎหมายจัดตั้งกองทุนนี้ได้ผ่านการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีแล้ว และจะนำเสนอรัฐสภาในราวเดือนกันยายนนี้เพื่อจะประกาศใช้ต่อไป

ฉบับนี้ก็คงลากันเพียงนี้ สวัสดีค่ะ

น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



ธนาตารกรุงเทพ จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน