



ISSN 0125-0906

# ข่าวสาร ข้าราชการ

ปีที่ 39

ฉบับที่ 6

เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2537

# วาระสารข้าราชการ

ปีที่ 39 ฉบับที่ 6 พ.ธ.-ธ.ท. 37

## วัตถุประสงค์

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

## ที่ปรึกษา

นายวิชาญ สิงห์วิชัย นายสุชาติ บุญประกอบ  
นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ นายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ นายบุญปลูก ขามเกตุ

## บรรณาธิการ

นายอุทพงษ์ เกตุจินดา

## กองบรรณาธิการ

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ◆ นายบุญรอด สิงห์พัฒนาศิริ  | ◆ นายวีระ วิชาญบุญ              |
| ◆ นายวราเทพ สวัสดิ์         | ◆ นายเกียรติคุณ กณินสุวรรณ      |
| ◆ นางสุภาวดี รังอินทร์      | ◆ นายพนมศักดิ์ สุขสกุล          |
| ◆ นางจันทิมา โพธิ์วิจิตร    | ◆ น.ส.สุนทรพรีย์ อรรถยาสุภาพ    |
| ◆ น.ส.นันทิมา สุขกิจวง      | ◆ นายธนสิทธิ์ กัญจนนิตรา        |
| ◆ นายสมพงษ์ สนั่นภักดีพิมพ์ | ◆ น.ส.นันทิพรีย์ สมเกียรติกุล   |
| ◆ นางนภาพร กิตติสร          | ◆ น.ส.วรรณพร เพ็ญรัตน์ ๗ อยุธยา |
| ◆ น.ส.ศิวาพร นวลตา          | ◆ นายบุญแดง ชีระภากร            |
| ◆ นายสมศักดิ์ นิราวีสี      | ◆ น.ส.นิสากร อรรถจัญญู          |
| ◆ นายสุวัฒน์ สายขาว         | ◆ น.ส.สมนึก เหลืองทรงชัย        |

## ประธานอำนวยการ

นายประจักษ์ จันทนะเสวี

## ฝ่ายจัดการ

นายอนุพงษ์ สุขเกษม

## ฝ่ายกอง

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. 281-8454, 281-3333 ต่อ 134

## ผู้จัดการสวัสดิการ

นายอนันท์ ชีระประศาสน์

## พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สามมิตร 48/54 คลอดบ้านพานถม ถนนพระสุเมรุ กรุงเทพมหานคร  
โทร. 2822208

## สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 120 บาท (8 เดือน) รวมค่าจัดส่ง  
บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
ถนนพิษณุโลก คู่มือ กทม. 10300 หมายเลขสั่งจ่าย ป.ท. สำนักทำเนียบ  
นายกรัฐมนตรี คือต้องการให้ข้อเสนอแนะอันมีประโยชน์แก่ข้าราชการ  
หรือส่งบทความแสดงความเห็น  
โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.  
ถนนพิษณุโลก คู่มือ กทม. 10300



# สารบัญ

	หน้า
✦ บทอาศรัยวาท 5 ธันวาคมหาราช	8
✦ บทบรรณานุกรม	13
✦ การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการในปี 2537 นิวัฒน์ วิจารณ์การ	14
✦ การพิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินค่าของงาน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบของค์ประกอบและด้วยวิธี กำหนดค่าคะแนน วีระวัฒน์ บัณฑิตานัย	26
✦ การบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย: แนวคิดและปัญหาการบริหารตามระบบคุณธรรม นพ ศรีบุญนาค	41
✦ เกร็ดบริหาร การจัดฝั่งที่นั้งสำหรับการประชุมต่าง ๆ ในการบริหารที่มงาน อทศ (ลอนดอน)	61
✦ ท่อไอเสีย เทอร์โบ	62
✦ การให้บริการ ปรัชญาต์ ไกรนรา	67
✦ สุริยุปราคา	68
✦ อุทาหรณ์ก่อนทำผิด เอกศักดิ์ ศรีกรุณาสวัสดิ์	70
✦ กฎหมายและระเบียบข้าราชการใหม่ ประมูญ สุวรรณกัถ์	78

# บทอาศิรวาท 5 ธันวาคมหาราช

พระราชชาติพระพรหมของปวงชน (บุตร)

ธรรมราชา	พระเมรุองค์แท้	ราชธรรม ถิ่นเอษ
พรหม	พระชโยพัฒน์หน้า	ท่อน้ำ
มาตาปิตุ,	พระตราภตรา	ประคองชโย บุตรแฮ
ฐานัง	พระอิศคุหัด้า	ร่มเกล้า มลายเจิญ
ทักมายโก	เกินหนึ่งร้อย	อรรษา สัมย์เอษ
โหด,	อุ้งพระอรรณอภา	ผ่องแผ้ว
มหา	ยั้งกฏตามหา	กษัตริย์แห่งโลกแฮ
ราชา	ไทยแผ่นดินแก้ว	คู่แคอัน แดนศรีอง

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อมขอเดชะ

ข้าพระพุทธเจ้า

คณะกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

(นายปรัชญาส ไกรนรา)

## กำหนดการพระราชทานปริญญาบัตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

รองศาสตราจารย์ทัศนีย์ กานตวนิช ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา เปิดเผยว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จฯ แทนพระองค์ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นักบัณฑิตมหาวิทยาลัยบูรพา ในวันพุธที่ 25 มกราคม 2538 ณ มหาวิทยาลัยบูรพา

ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้กำหนดให้นักบัณฑิตเข้าช้อมย่อในวันอาทิตย์ที่ 22 มกราคม 2538 และช้อมใหญ่ในวันจันทร์ที่ 23 มกราคม 2538 ขอให้บัณฑิตเข้าช้อมรับพระราชทานปริญญาบัตรโดยพร้อมกัน



### มั่นใจกว่า

ถ้าจำนำกับ สถานชนานุเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐบาล

อัตรดอกเบี้ยต่ำ

สำนักงานชนานุเคราะห์ กรมประชาสงเคราะห์

สวัสดิ์ครับ

วารสารข้าราชการฉบับนี้เป็นฉบับส่งท้ายปี 2537 พรั่งพร้อมด้วยเนื้อหาสาระเช่นเคย ฉบับนี้ได้ นำเรื่องการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกถกกันมานาน และขณะนี้ได้ผ่านกระบวนการเสร็จสิ้น ข้าราชการทุกท่านได้รับตกเบิกย้อนหลังตั้งแต่ 1 ต.ค. 2537 เรียบร้อยแล้ว วารสารฉบับนี้จึงได้เสนอเรื่องดังกล่าว ต่อท่านผู้อ่านอย่างทันทีทันควัน

เรื่องการประเมินค่าของงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนและการบริหารราชการตามระบบคุณธรรม ก็เป็นอีก 2 เรื่อง ที่เป็นสาระในวารสารฉบับนี้ ซึ่งผู้เขียนทั้ง 2 ท่าน ได้เสนอความคิดที่น่าติดตาม จึงขอเชิญ พลิกไปสัมผัสได้เลยครับ คอลัมน์ประจำอื่น ๆ ก็พรั่งพร้อมเช่นเคย รวมทั้งกฎหมายและระเบียบข้าราชการ ใหม่ ๆ เพื่อท่านผู้อ่านซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการได้ทราบความเป็นไปและเปลี่ยนแปลงของทางราชการได้อย่าง ทันกาล

สิ่งหนึ่งที่ผมอยากขอเป็นของขวัญปีใหม่จากท่านผู้อ่านก็คือ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ วารสารข้าราชการสามารถตอบสนองความต้องการของท่านได้อย่างตรงใจ และพอใจที่สุด ท่านต้องการจะให้ วารสารดำเนินการอย่างไร อยากให้มีสาระในเรื่องที่ท่านสนใจเรื่องใด หรือแม้แต่ขอบอ่านบทความของนักเขียน ท่านใด ขอความกรุณาให้ผมได้ทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงเนื้อหาสาระของวารสารข้าราชการให้เป็นที่พอใจ ของท่านผู้อ่านอย่างดีที่สุด

ขอแถมท้ายเรื่องเกี่ยวกับเงินเดือนสักนิดนะครับ ขณะนี้ข้าราชการทุกคนก็คงได้รับเงินเดือนใหม่ ไปเรียบร้อยแล้ว เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นครั้งนี้นับได้ว่าเป็นการเพิ่มขึ้นสูงสุดเท่าที่เคยมีการเพิ่มเงินเดือนข้าราชการกันมา เมื่อรับเงินเดือนใหม่ไปแล้วข้าราชการทุกท่านก็คงจะตั้งอกตั้งใจทำงานให้ดีขึ้นเป็นที่ชื่นใจของประชาชน ผม เชื่อว่ายังมีช่องว่างของผลงานกับความสามารถในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านอยู่ไม่มากนักน้อย หมายความว่างานที่ทำอยู่ทุกวันนี้ยังไม่เต็มไม้เต็มมือ หรือยังไม่ตึงมือเต็มที่นัก ก็หวังว่าข้าราชการทุกท่านจะทำงานอย่าง เต็มมือและเต็มกำลังความสามารถเพื่อเป็นของขวัญปีใหม่แก่ประชาชนผู้รับบริการ

สวัสดิ์ปีใหม่ครับ

บรรณาธิการ



# การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการในปี 2537

นิวัฒน์ วัชรภากร\*

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนแล้วว่า จะมีการปรับเงินเดือนข้าราชการทุกประเภท ในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 มีผลทำให้เงินเดือนข้าราชการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15 และได้มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นอย่างมากว่า การปรับเงินเดือนข้าราชการนั้น มีผลทำให้ค่าครองชีพเพิ่มขึ้น แต่หากพิจารณาในอีกแง่หนึ่งแล้ว ข้าราชการได้รับผลกระทบจากการกำหนดเงินเดือนในระดับต่ำกว่าความเป็นจริงมาเป็นระยะเวลานาน ในหลักการทั่วไปนั้น เงินเดือนของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือ พนักงานบริษัทเอกชน ควรจะต้องได้รับเงินเดือนในอัตราที่ใกล้เคียงกัน ในฐานะที่เป็นกลุ่มแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน และกลุ่มสังคมที่ใกล้เคียงกัน การกำหนดให้เงินเดือนในแต่ละกลุ่มอาชีพมีความแตกต่างกันมาก ก็จะทำให้เกิดปัญหาการไหลถ่ายเทของแรงงานภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 จะเหมาะสมหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาของแต่ละบุคคล แต่ถ้าพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนของพนักงานทั่วไปแล้ว ก็สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการให้สูงขึ้น การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 อาจกล่าวได้ว่าช้ากว่าที่ควรจะเป็นก็ได้

ปัจจัยที่นำมาใช้ในการปรับปรุงเงินเดือนโดยทั่วไป ที่สำคัญที่สุดคือ งบประมาณขององค์กร หรือที่เรียกว่า ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ขององค์กร ซึ่งโดยภาพรวมของระบบราชการในช่วงระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลมีงบประมาณเพียงพอที่จะสามารถปรับปรุงเงินเดือนของข้าราชการได้เหตุที่รื้อยังไม่ได้ปรับปรุงเงินเดือนของข้าราชการจึงไม่เกี่ยวกับความสามารถในการจ่ายของรัฐบาล แต่อาจเป็นเหตุผลด้านการเมือง หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่อาจเปิดเผยได้ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบเงินเดือนข้าราชการกับปัจจัยอื่น ๆ แล้ว การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการในครั้งนี้จึงควรที่จะได้เริ่มมาก่อนหน้านี้แล้ว ปัจจัยสำคัญที่ได้กล่าวอ้างนี้คือ เงินเดือนของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดัชนีราคาผู้บริโภค ค่าจ้างขั้นต่ำ และผลผลิตของระบบราชการ ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ดังนี้

## 1. เงินเดือนของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานที่มีการแข่งขันด้านแรงงานกับราชการมากที่สุดคือ รัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน เพราะทั้งสองหน่วยงานนี้ ใช้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ใกล้เคียงกับแรงงานที่ทางราชการต้องการ จากการเปรียบเทียบ

\* ที่ปรึกษากระทรวงการ สำนักรวม ก.ม.

เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานรัฐวิสาหกิจ พนักงานบริษัทเอกชนและข้าราชการ ในปี 2535 มีข้อสังเกตว่า (ตารางที่ 1 และภาพที่ 1)

1.1 กลุ่มตำแหน่งระดับ 1-4 เงินเดือนของข้าราชการและพนักงานบริษัทเอกชนใกล้เคียงกัน โดยเงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจจะสูงที่สุด

1.2 กลุ่มตำแหน่งระดับ 5-6 เงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจใกล้เคียงกับพนักงานบริษัทเอกชน โดยมีเงินเดือนของข้าราชการต่ำที่สุด

1.3 ตั้งแต่ตำแหน่งระดับ 5 ขึ้นไป เงินเดือนของพนักงานบริษัทเอกชนและรัฐวิสาหกิจจะสูงกว่าข้าราชการพลเรือน ยิ่งตำแหน่งระดับสูงขึ้นความแตกต่างจะยิ่งมากขึ้น อัตราเงินเดือนสูงสุดเฉลี่ยของพนักงานรัฐวิสาหกิจจะสูงกว่าข้าราชการ (ตำแหน่งระดับ 10) ประมาณร้อยละ 66 ส่วนเอกชนจะสูงกว่าข้าราชการประมาณร้อยละ 331

ลักษณะความแตกต่างเช่นนี้ สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการอย่างรีบเร่งแล้ว

## 2. การเปลี่ยนแปลงด้านค่าครองชีพ

ตัววัดที่นำมาใช้ในการเปรียบเทียบด้านนี้ คือ ดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index) หากดัชนีราคาผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นก็แสดงว่า ค่าครองชีพในขณะนั้นเพิ่มขึ้นในช่วงระยะ ปี 2495-2536 ดัชนีราคาผู้บริโภคเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 636 เงินเดือน

ขั้นต่ำของข้าราชการเพิ่มขึ้นจากเดือนละ 450 บาท เป็น 3,000 บาท เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 567 และเงินเดือนขั้นสูงสุดเพิ่มขึ้นจาก 8,000 บาท เป็น 42,520 บาท เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 432 (ตารางที่ 2 และภาพที่ 2) ซึ่งจะเห็นได้ว่าสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงของเงินเดือนข้าราชการ ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาผู้บริโภค ดังนั้นหากมีการปรับปรุงเงินเดือนของข้าราชการตามค่าครองชีพแล้ว เงินเดือนขั้นต่ำของข้าราชการจะได้รับประมาณ 3,311 บาท ขั้นสูงสุดจะประมาณ 58,858 บาท

## 3. การเปลี่ยนแปลงของค่าจ้างขั้นต่ำ

ค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage) ในความหมายทั่วไปแล้ว หมายถึง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดของแรงงานไร้ฝีมือ สำหรับบุคคลคนเดียวที่จะพอยังชีพอยู่ได้ แต่ข้าราชการนั้นเป็นแรงงานด้านฝีมือ ซึ่งต้องใช้เวลาในการศึกษาอบรม มากกว่าแรงงานไร้ฝีมือ ดังนั้นอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นต่ำสุดของข้าราชการจึงต้องสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ แต่จากการเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตั้งแต่ ปี 2516 ซึ่งเป็นปีแรกที่มีการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ จนถึงปี 2536 ปรากฏว่า ค่าจ้างขั้นต่ำเพิ่มขึ้นจากวันละ 12 บาท เป็นวันละ 125 บาท หรือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 942 แต่เงินเดือนขั้นต่ำสุดของข้าราชการ เพิ่มขึ้นจากเดือนละ 540 บาท เป็นเดือนละ 3,000 บาท หรือเพิ่มขึ้น



ประมาณร้อยละ 456 (ตารางที่ 3 และภาพที่ 3) หากปรับปรุงเงินเดือนขั้นต่ำสุดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของค่าจ้างขั้นต่ำแล้ว ก็จะได้เดือนละ 5,625 บาท

#### 4. ผลผลิตของระบบราชการ

ข้าราชการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิต เพราะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้บริการ และให้คำแนะนำด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน ซึ่งจะทำให้การผลิตภาคเอกชนมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นผู้จัดเก็บภาษีต่าง ๆ ให้แก่รัฐบาล ถ้าข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก็มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตภายในประเทศ และการจัดเก็บภาษีต่าง ๆ ก็จะได้เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดในการเพิ่มผลผลิตภายในประเทศคือ มูลค่าผลิตภัณฑ์ในประเทศ ที่เรียกว่า GDP. (Gross Domestic Product) ดังนั้นเมื่อข้าราชการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อันมีผลทำให้ GDP. เพิ่มขึ้น และสามารถจัดเก็บรายได้ต่าง ๆ ให้รัฐบาลเพิ่มขึ้น ข้าราชการก็ควรได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนการเพิ่มของผลิตผลต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย ในช่วงปี 2526-2537 GDP. ได้เพิ่มสูงขึ้นประมาณร้อยละ 290 รายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 337 แต่เงินเดือนข้าราชการ

ในช่วงระยะเวลาเดียวกันนี้ เงินเดือนขั้นต่ำเพิ่มขึ้นเพียงประมาณร้อยละ 97 เงินเดือนขั้นสูงเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 140 (ตารางที่ 4 และภาพที่ 4)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของเงินเดือนข้าราชการกับปัจจัยทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวข้างต้น จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า เงินเดือนของข้าราชการนั้น ไม่สามารถเทียบกับกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ได้ โดยเฉพาะตำแหน่งระดับสูง จะมีความแตกต่างกันมากยิ่งขั้น ภาวะค่าครองชีพ ค่าจ้างขั้นต่ำได้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มสูงขึ้นมาก แต่เงินเดือนข้าราชการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงช้าอย่างยิ่ง และเปลี่ยนแปลงไปในสัดส่วนที่น้อยกว่าด้วย ผลผลิตขององค์การที่เพิ่มขึ้นโดยส่วนรวมในแง่ของ GDP. และรายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บ ตอบสนองกลับมาสู่ข้าราชการในสัดส่วนที่น้อยมาก การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการจึงควรทำเป็นระบบและต่อเนื่อง การทิ้งช่วงการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการให้เนิ่นนานออกไป จะมีผลกระทบต่อกำลังคนภาครัฐบาล ทำให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่เข้าสู่ระบบราชการ และทำให้ข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถลาออกจากราชการด้วย ดังนั้นการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 จึงอาจกล่าวได้ว่าช้าไปบ้าง แต่ก็ยังดีกว่าไม่ทำอะไรเลย



# ตารางที่ 1

เปรียบเทียบเงินเดือนตามระดับตำแหน่งระหว่างข้าราชการพลเรือน พนักงานรัฐ  
วิสาหกิจและพนักงานบริษัทเอกชน ปี 2535

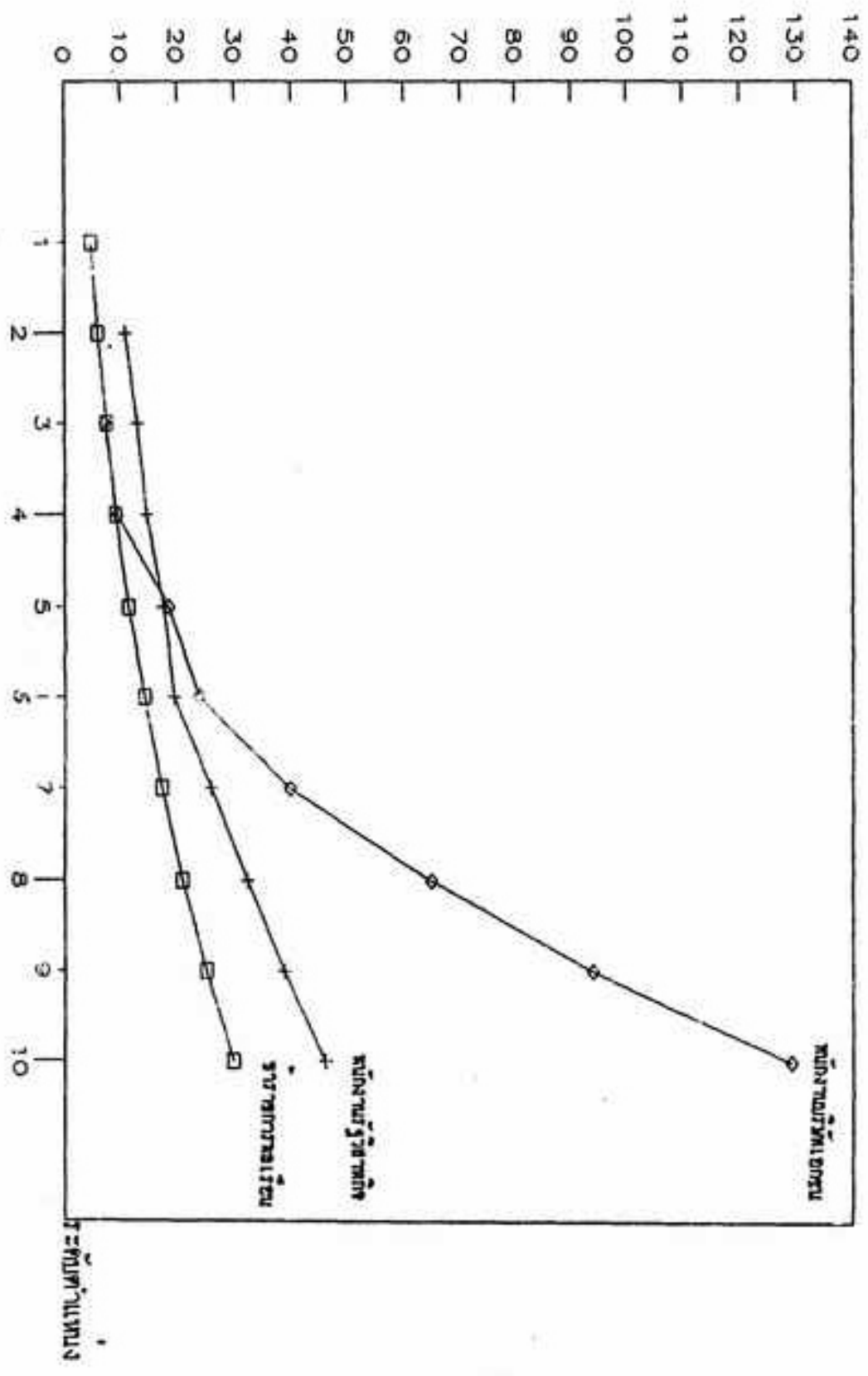
ตำแหน่ง ระดับ	เงินเดือนเฉลี่ย (บาท)			ร้อยละความแตกต่าง	
	(1) ข้าราชการพลเรือน	(2) พนักงานรัฐวิสาหกิจ	(3) พนักงานบริษัทเอกชน	(2) - (1)	(3) - (1)
10	29,960	46,300	129,200	65.5	331.2
9	25,025	38,750	94,000	54.8	275.6
8	20,900	32,315	64,900	54.6	210.5
7	17,165	25,975	39,900	51.3	132.4
6	14,090	19,250	23,800	36.6	68.9
5	11,355	-	18,500	-	62.9
4	9,190	14,710	9,520	46.9	3.6
3	7,480	12,865	7,140	59.0	4.5
2	5,935	10,815	-	70.3	-
1	4,675	-	-		

หมายเหตุ: 1. เงินเดือนข้าราชการพลเรือนตัดจาก Mid Point ของบัญชีเงินเดือน  
2. เงินเดือนไม่รวมเงินโบนัสหรือเงินตอบแทนอื่นๆ  
3. ข้อมูลจากส่วนค่าตอบแทนฯ สำนักงาน ก.พ.

# ภาพที่ 1 แผนภูมิเปรียบเทียบการได้รับเงินต่อในช่วง Mid-Point

ของตำแหน่งที่เทียบเคียงกันระหว่างข้าราชการพลเรือน พนักงานรัฐวิสาหกิจและพนักงาน บริษัทเอกชนปี พ.ศ. 2535

เงินตอบแทน (บาท)



ปี = 1 ถึง 10

## ตารางที่ 2

เปรียบเทียบดัชนีราคาผู้บริโภคกับรายได้ขั้นต่ำและสูงสุดของข้าราชการพลเรือน

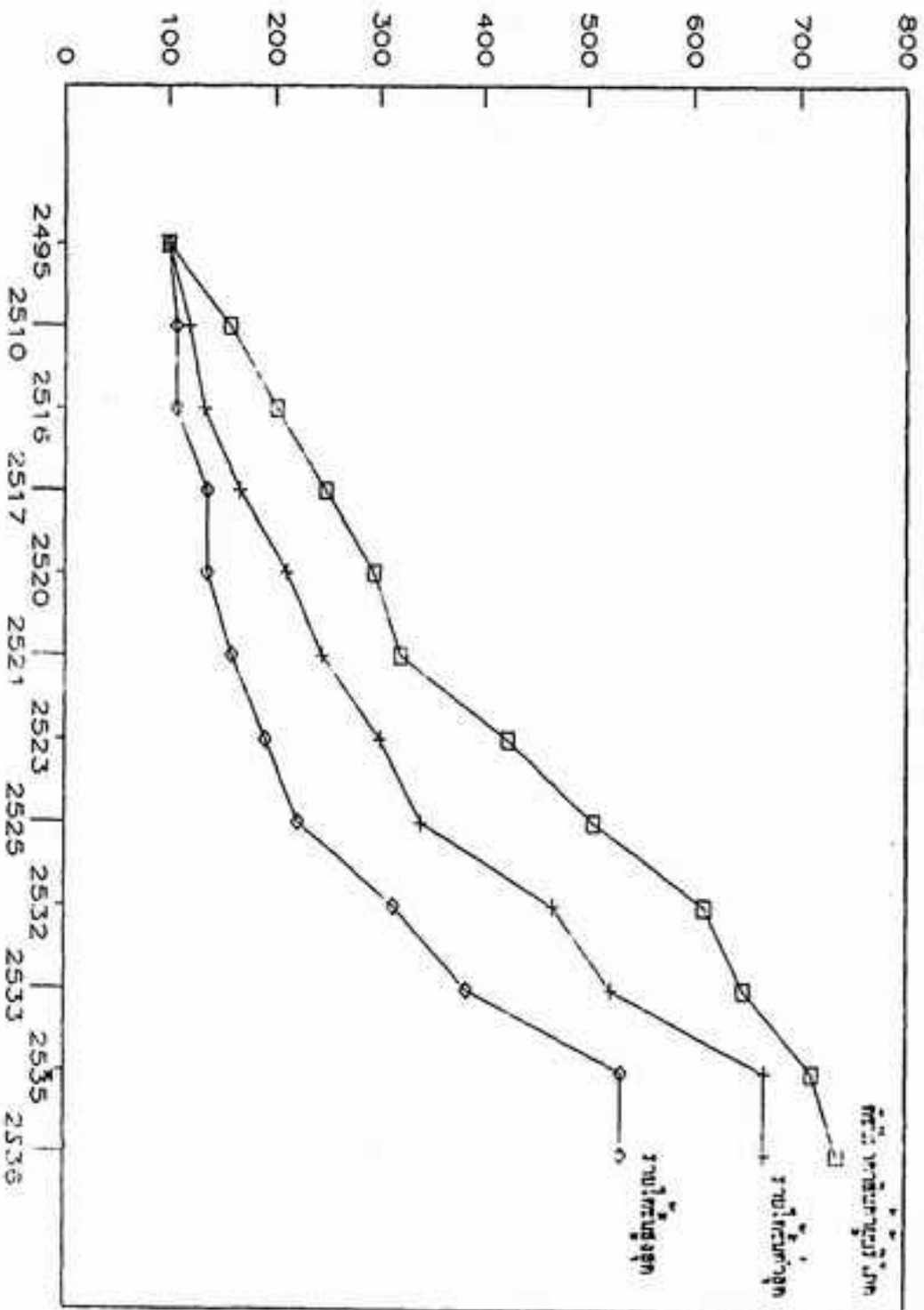
ปีที่มีการปรับปรุง รายได้ขั้นต่ำ	ดัชนีราคาผู้บริโภค		รายได้ขั้นต่ำสุด		รายได้ขั้นสูงสุด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2495	122.59	100.00	450	100.00	8,000	100.00
2510	194.12	158.35	540	120.00	8,600	107.50
2516	246.76	201.29	600	133.33	8,600	107.50
2517	304.25	248.19	750	166.67	10,900	136.25
2520	360.30	293.91	950	211.11	10,900	136.25
2521	391.88	319.67	1,100	244.44	12,690	158.63
2523	518.18	422.69	1,350	300.00	15,225	190.31
2525	619.22	505.11	1,525	338.89	17,745	221.81
2532	748.38	610.47	2,100	466.67	25,000	312.50
2533	793.11	646.96	2,350	522.22	30,600	382.50
2535	873.22	712.31	3,000	666.67	42,520	531.50
2536	901.92	735.72	3,000	666.67	42,520	531.50

- หมายเหตุ :
1. ข้อมูลดัชนีราคาผู้บริโภคจากกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์
  2. รายได้ขั้นต่ำสุดหมายถึงเงินเดือนขั้นต่ำสุดบวกเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว (ถ้ามี)
  3. ตัวเลขดัชนีราคาผู้บริโภค กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ได้กำหนดใช้ปีฐานแตกต่างกัน จึงต้องมีการคำนวณปรับปรุงตัวเลขใหม่ให้เป็นปีฐานเดียวกันโดยใช้ปี 2491 เป็นปีฐาน

# ภาพที่ 3

แสดงการเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาที่ดินทำใช้บริโภคกับรายได้ขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุดของข้าราชการพลเรือน

ร้อยละ



ตารางที่ 3

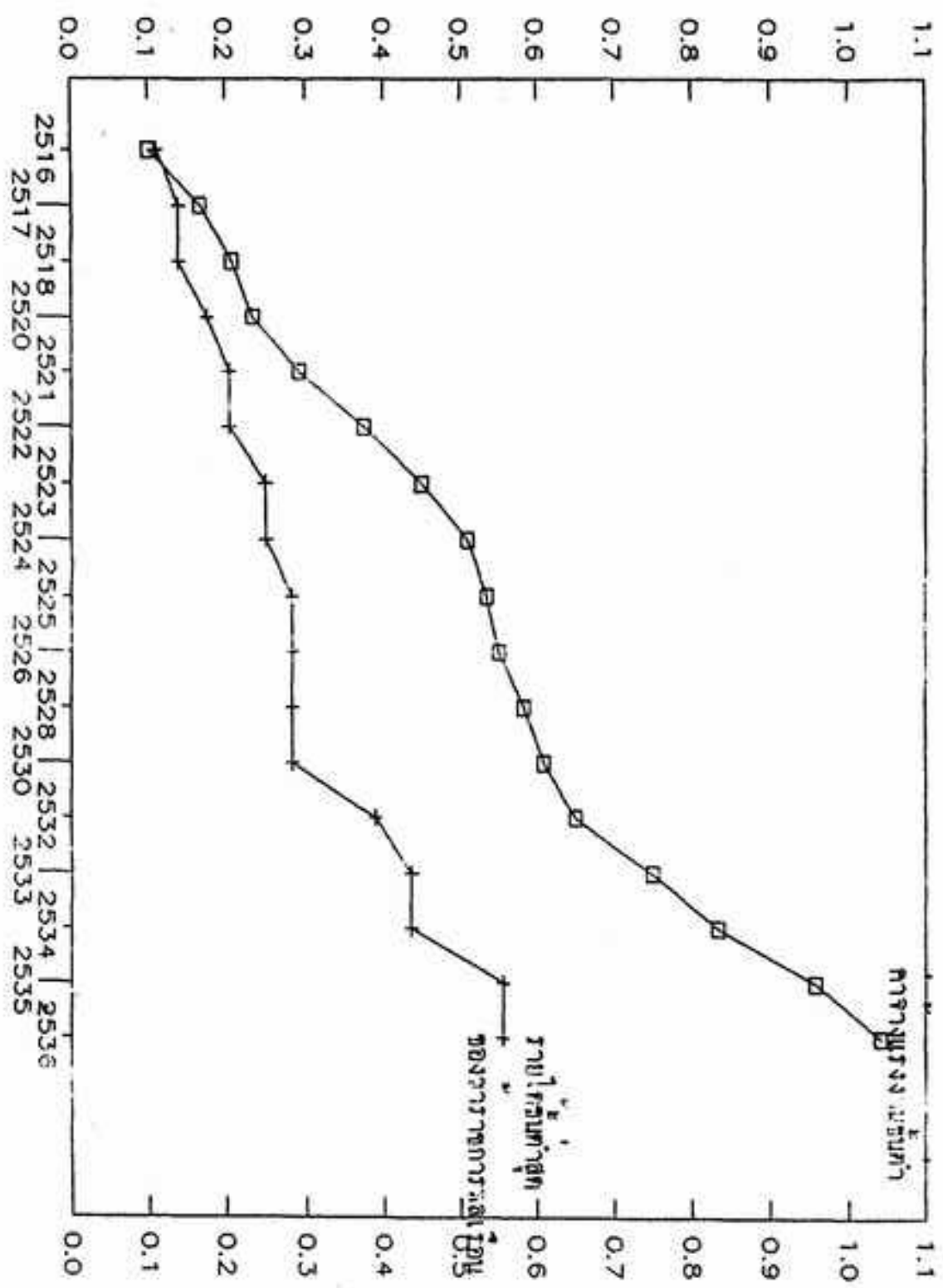
การเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังงานขั้นต่ำและรายได้ขั้นต่ำสุดของข้าราชการพลเรือน

ปีที่มีการปรับปรุง ค่าจ้างแรงงานหรือ รายได้ขั้นต่ำสุด	ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำภาคเอกชน			รายได้ขั้นต่ำสุดของข้าราชการพลเรือน	
	บาท/วัน	บาท/เดือน	ร้อยละ	บาท/เดือน	ร้อยละ
เมษายน พ.ศ. 2516	12	360	100.0	540	100.0
มิถุนายน พ.ศ. 2516	12	360	100.0	600	111.0
มกราคม พ.ศ. 2517	16	480	133.3	750	138.9
มิถุนายน พ.ศ. 2517	20	600	166.7	750	138.9
มกราคม พ.ศ. 2518	25	750	208.3	750	138.9
ตุลาคม พ.ศ. 2520	28	840	233.3	950	175.9
กันยายน พ.ศ. 2521	28	840	233.3	1,100	203.7
ตุลาคม พ.ศ. 2521	35	1,050	291.7	1,100	203.7
ตุลาคม พ.ศ. 2522	45	1,350	375.0	1,100	203.7
มกราคม พ.ศ. 2523	45	1,350	375.0	1,350	250.0
ตุลาคม พ.ศ. 2523	54	1,620	450.0	1,350	250.0
ตุลาคม พ.ศ. 2524	61	1,830	508.3	1,350	250.0
มกราคม พ.ศ. 2525	61	1,830	508.3	1,525	282.4
ตุลาคม พ.ศ. 2525	64	1,920	533.3	1,525	282.4
ตุลาคม พ.ศ. 2526	66	1,980	550.0	1,525	282.4
มกราคม พ.ศ. 2528	70	2,100	583.3	1,525	282.4
เมษายน พ.ศ. 2530	73	2,190	608.3	1,525	282.4
มกราคม พ.ศ. 2532	78	2,340	650.0	2,100	388.9
เมษายน พ.ศ. 2533	90	2,700	750.0	2,350	435.2
เมษายน พ.ศ. 2534	100	3,000	833.3	2,350	435.2
เมษายน พ.ศ. 2535	115	3,450	958.3	3,000	555.6
เมษายน พ.ศ. 2536	125	3,750	1,041.7	3,000	555.6

หมายเหตุ : รายได้ขั้นต่ำสุดของข้าราชการพลเรือนหมายถึง เงินเดือนขั้นต่ำสุดรวมกับเงินเพิ่มค่าครองชีพ (ถ้ามี)

ภาพที่ 3

แผนภูมิเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ และรายได้ขั้นต่ำของข้าราชการพลเรือน



## ตารางที่ 4

เปรียบเทียบเงินเดือนขั้นต่ำ ชั้นสูงของข้าราชการพลเรือน กับผลิตภัณฑ์ในประเทศและ รายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บได้

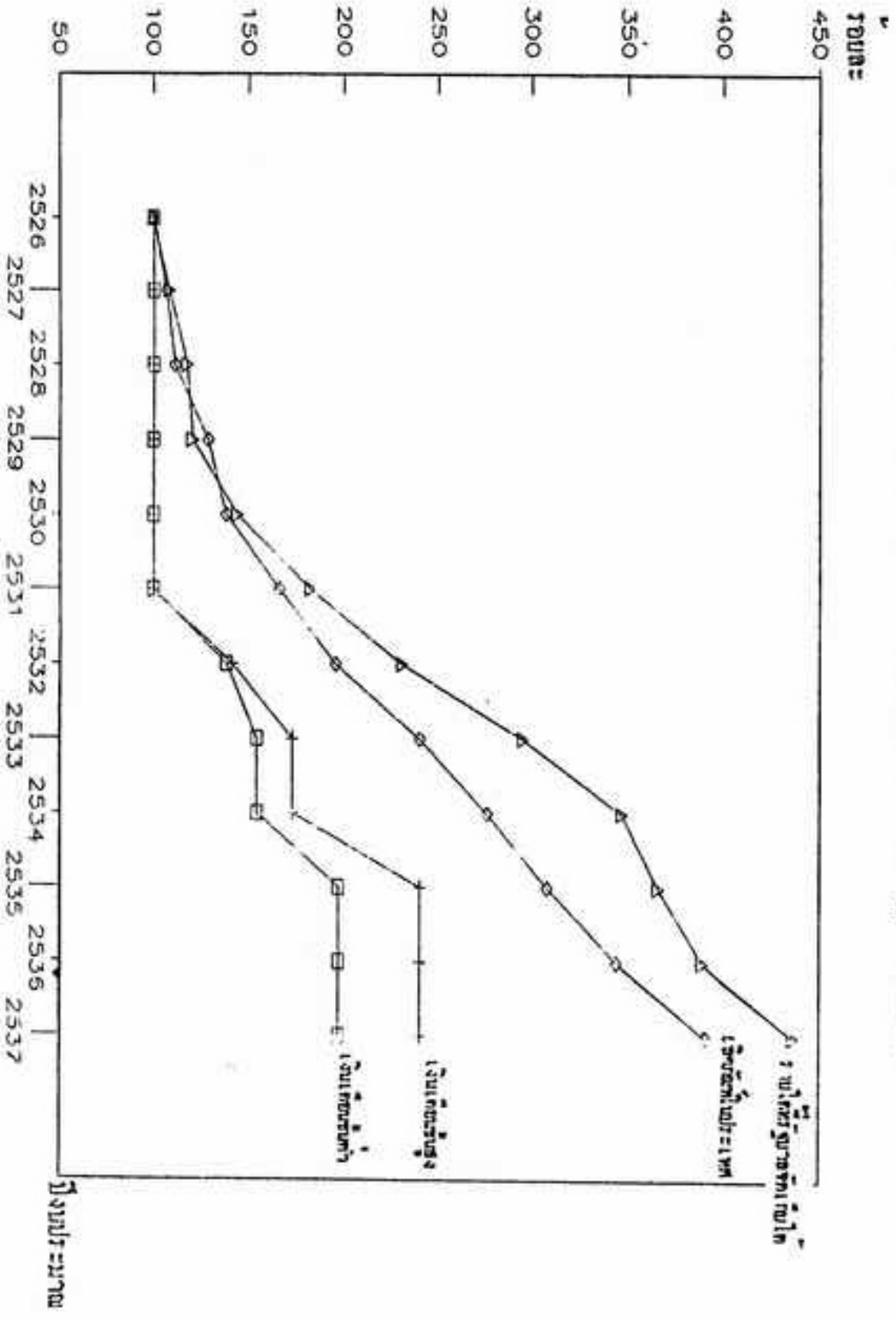
ปี งบประมาณ	เงินเดือนขั้นต่ำ		เงินเดือนชั้นสูง		ผลิตภัณฑ์ในประเทศ		รายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บได้	
	บาท	ร้อยละ	บาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
2526	1,525.0	100.0	17,745.0	100.0	310,054.0	100.0	137,450.9	100.0
2527	1,525.0	100.0	17,745.0	100.0	973,412.0	107.0	148,821.1	108.3
2528	1,525.0	100.0	17,745.0	100.0	1,014,399.0	111.5	162,210.2	118.0
2529	1,525.0	100.0	17,745.0	100.0	1,099,541.0	128.8	165,627.9	120.5
2530	1,525.0	100.0	17,745.0	100.0	1,253,000.0	137.7	197,502.0	143.7
2531	1,525.0	100.0	17,745.0	100.0	1,507,000.0	165.6	249,972.8	181.9
2532	2,100.0	137.7	25,000.0	140.9	1,776,000.0	195.2	316,370.2	230.2
2533	2,350.0	154.1	30,600.0	172.4	2,182,000.0	239.8	404,887.5	294.6
2534	2,350.0	154.1	30,600.0	172.4	2,509,000.0	275.7	476,508.1	346.7
2535	3,000.0	196.7	42,520.0	239.6	2,800,000.0	307.7	502,957.4	365.9
2536	3,000.0	196.7	42,520.0	239.6	3,130,000.0	343.9	534,400.0	388.8
2537	3,000.0	196.7	42,520.0	239.6	3,550,000.0	390.1	600,000.0	436.5

หมายเหตุ :

1. ข้อมูลผลิตภัณฑ์ในประเทศและรายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บ ได้จาก งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ 2537 ตารางที่ 2.9
2. ปีงบประมาณ 2537 เงินเดือนขั้นต่ำ ชั้นสูงของข้าราชการ พลเรือนกำหนดไว้เท่ากับงบประมาณ 2536



ภาพที่ 4 แผนภูมิเปรียบเทียบเงินต่อหน่วยค่าขนส่งของวิธีการพร้อมกันผลิตภัณฑ์ในประเทศ และรายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บได้



บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

24								บาท				
23.5								42,170				
23								41,480				
22.5								40,790				
22								40,100				
21.5								39,410				
21								38,720				
20.5								38,030				
20			บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท			
19.5			13,150	16,160	19,740	24,440	29,810	36,650	44,930			
19			12,940	15,900	19,430	24,050	29,340	36,070	44,240			
18.5			12,730	15,640	19,120	23,660	28,870	35,490	43,550	บาท		
18	บาท		12,520	15,380	18,810	23,270	28,400	34,910	42,860	53,130		
17.5	7,260		12,310	15,120	18,500	22,880	27,930	34,330	42,170	51,490		
17	7,120		12,100	14,860	18,190	22,490	27,460	33,750	41,480	50,670		
16.5	6,980		11,890	14,600	17,880	22,100	26,990	33,170	40,790	49,850		
16	6,840		11,680	14,340	17,570	21,710	26,520	32,590	40,100	49,030	บาท	
15.5	6,710		11,470	14,080	17,260	21,320	26,050	32,010	39,410	48,210	57,190	
15	6,580		11,260	13,820	16,950	20,930	25,580	31,430	38,720	47,390	56,240	
14.5	6,450		11,050	13,560	16,640	20,540	25,110	30,850	38,030	46,570	55,290	
14	6,320	บาท	10,840	13,300	16,330	20,150	24,640	30,270	37,340	45,750	54,340	
13.5	6,200	8,690	10,630	13,050	16,020	19,770	24,170	29,690	36,660	44,940	53,390	
13	6,080	8,520	10,420	12,800	15,720	19,390	23,710	29,130	35,960	44,110	52,440	
12.5	5,960	8,360	10,220	12,560	15,420	19,020	23,260	28,580	35,270	43,290	51,500	
12	5,840	8,200	10,020	12,320	15,130	18,650	22,830	28,040	34,610	42,470	50,540	
11.5	5,730	8,040	9,830	12,090	14,840	18,290	22,390	27,510	33,950	41,660	49,600	
11	5,620	7,880	9,640	11,860	14,560	17,930	21,970	27,000	33,310	40,880	48,660	
10.5	5,510	7,730	9,450	11,640	14,280	17,580	21,550	26,480	32,680	40,110	47,720	
10	5,400	7,580	9,270	11,410	14,000	17,230	21,130	25,970	32,050	39,330	46,780	บาท
9.5	5,300	7,430	9,090	11,190	13,730	16,890	20,720	25,460	31,420	38,560	45,850	59,090
9	5,200	7,280	8,910	10,970	13,460	16,560	20,320	24,970	30,810	37,820	44,910	58,140
8.5	5,100	7,140	8,740	10,760	13,200	16,240	19,920	24,480	30,210	37,080	43,980	57,190
8	5,000	7,000	8,570	10,540	12,940	15,920	19,530	24,000	29,600	36,340	43,050	56,240
7.5	4,900	6,860	8,400	10,330	12,680	15,600	19,140	23,520	29,000	35,600	42,120	55,290
7	4,800	6,720	8,230	10,110	12,420	15,280	18,750	23,040	28,390	34,860	41,190	54,340
6.5	4,700	6,590	8,060	9,900	12,160	14,960	18,360	22,560	27,790	34,120	40,270	53,390
6	4,600	6,440	7,890	9,680	11,900	14,640	17,970	22,080	27,180	33,380	39,350	52,440
5.5	4,500	6,300	7,720	9,470	11,650	14,320	17,590	21,600	26,580	32,640	38,430	51,500
5	4,400	6,160	7,550	9,250	11,380	14,010	17,190	21,120	25,980	31,900	37,520	50,540
4.5	4,300	6,020	7,380	9,040	11,120	13,680	16,800	20,640	25,370	31,160	36,610	49,600
4	4,200	5,880	7,210	8,820	10,860	13,360	16,410	20,160	24,770	30,420	35,710	48,660
3.5	4,100	5,740	7,040	8,610	10,600	13,040	16,020	19,680	24,170	29,690	34,820	47,720
3	4,000	5,600	6,870	8,410	10,340	12,720	15,630	19,200	23,570	28,960	33,940	46,780
2.5	3,900	5,460	6,700	8,190	10,080	12,400	15,240	18,720	22,980	28,230	33,070	45,850
2	3,800	5,320	6,530	7,980	9,820	12,080	14,850	18,240	22,390	27,510	32,210	44,910
1.5	3,700	5,180	6,360	7,780	9,560	11,760	14,460	17,760	21,800	26,790	31,360	43,980
1	3,600	5,040	6,190	7,580	9,300	11,440	14,070	17,280	21,220	26,080	30,520	43,050
	3,500	4,900	6,020	7,380	9,040	11,120	13,680	16,800	20,640	25,370	29,690	42,120
ชั้น	ชั้นที่ 1	ชั้นที่ 2	ชั้นที่ 3	ชั้นที่ 4	ชั้นที่ 5	ชั้นที่ 6	ชั้นที่ 7	ชั้นที่ 8	ชั้นที่ 9	ชั้นที่ 10	ชั้นที่ 11	ชั้นที่ 11

# การพิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินค่าของงาน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบองค์ประกอบและด้วยวิธีกำหนดค่าคะแนน

ดร. ธีระวัฒน์ ปิ่นนิดาomy  
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ  
สำนักงาน ก.พ.

เงินเป็นนายที่เร็ว แต่เป็นบ่าวที่ดี

-นิรนาม

ในสังคมปัจจุบันเงินอันเป็นสิ่งรูปธรรม มีลักษณะเหมือนความศรัทธาและความจริงใจซึ่งเป็นนามธรรม  
อยู่อย่างหนึ่ง คือ ช่างเป็นสิ่งที่ผู้คนต้องการเหลือเกินขณะที่อำนาจตอบสนองนั้นหายากมีน้อย

. ๗

Money cannot buy happiness, but it will soothe the nerves.

-French Proverb.

A wise man always learns how to wear his income properly.

-W.P.

เมื่อบุคคลเข้าสู่โลกของการทำงานมีอาชีพ คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า จุดมุ่งหมายหนึ่งของการทำงาน คือ การ  
ได้รับผลตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การหรือนายจ้างจะมี "สัญญาแลกเปลี่ยนทางจิตใจ"  
ของการมีส่วนให้ (contributions) และสิ่งล่อใจ (inducements) ที่พึงได้รับในขณะที่ฝ่ายขององค์การหรือผู้จ้าง จะ  
ถือว่าการเสนอสิ่งล่อใจไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล อำนาจ เกียรติ หน้าตา ค่าการรักษาพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุน (cost) เป็นภาระที่ต้องรับ อีกฝ่ายหนึ่งคือผู้ปฏิบัติงานก็จะถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นผลประโยชน์  
(benefits) ต้องเหมาะสมกับการตอบสนองการทำงาน การทุ่มเท เวลาที่อุทิศ ผลงานที่ให้ ตลอดจนพันธุผูกพันที่ผู้  
ปฏิบัติมีส่วนให้กับองค์การ ดังนั้น หัวใจของการกำหนดค่าตอบแทนที่จะให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ คือ ความเท่าเทียม (equity)  
ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) และความคล้อยตามกฎระเบียบ (compliance) ความสามารถจ่าย (ability to pay)  
หลักของการกำหนดค่าตอบแทนที่ดีที่พึงได้รับการกำหนดให้มี คือ

1) ความเท่าเทียมภายในองค์การ ค่า  
ของงานต่าง ๆ ได้รับการกำหนดจากการใช้มาตรฐาน  
เปรียบเทียบจำแนกค่างานที่ยุติธรรมดังที่มีผู้มัก  
กล่าวกันว่า "equal pay for equal work" วิธีการ  
ประเมินค่างานจะช่วยให้คำตอบได้

2) ค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นต้องสามารถ  
แข่งขันได้กับตลาดภายนอกองค์การ ทันกับสภาพ  
ค่าครองชีพปัจจุบันที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ตรงนี้  
เป็นที่มาของการกำหนดค่าตอบแทนให้ทันกับค่า

ครองชีพ (COLAs-Cost of Living Adjustments)  
เมื่อดัชนีของการบริโภคเปลี่ยนแปลงไปก็ต้องปรับ  
เปลี่ยน COLAs ไปด้วย หากเกิดความแตกต่าง  
กันมาก ย่อมมีผลกระทบอย่างมากต่อการอยู่หรือ  
จากไปจากการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ หรือมี  
ผลต่อการทำงานให้คุ้มค่าจ้าง ผลของการสำรวจ  
ราคาค่าจ้างของตลาดจะช่วยทำให้เกิดความเท่าเทียม  
ภายนอกในการกำหนดค่าตอบแทน

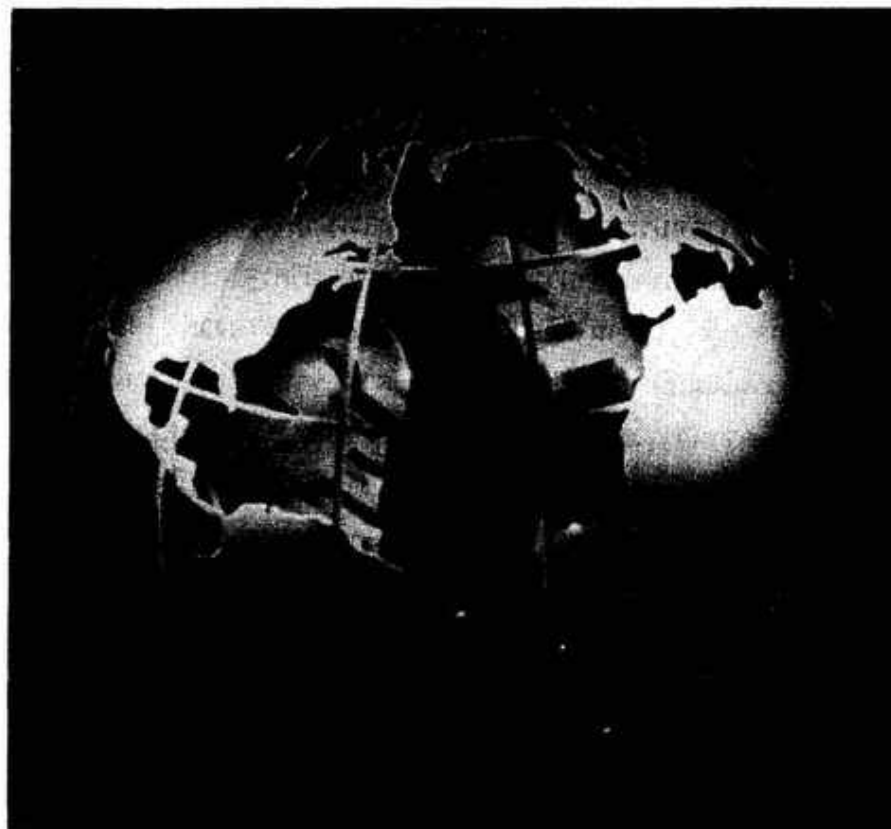
3) ความเท่าเทียมเชิงบุคคลว่าองค์กร  
 ประเมินการมีส่วนร่วมให้ประเมินทักษะความรู้ความ  
 สามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอย่างไรด้วยวิธีไหน  
 ยึดถือความสามารถ อาวุโส ปริมาณงาน คุณภาพงาน  
 หรือว่า ปัจจัย "แทรกซ้อน" อื่นใดในการพิจารณาให้

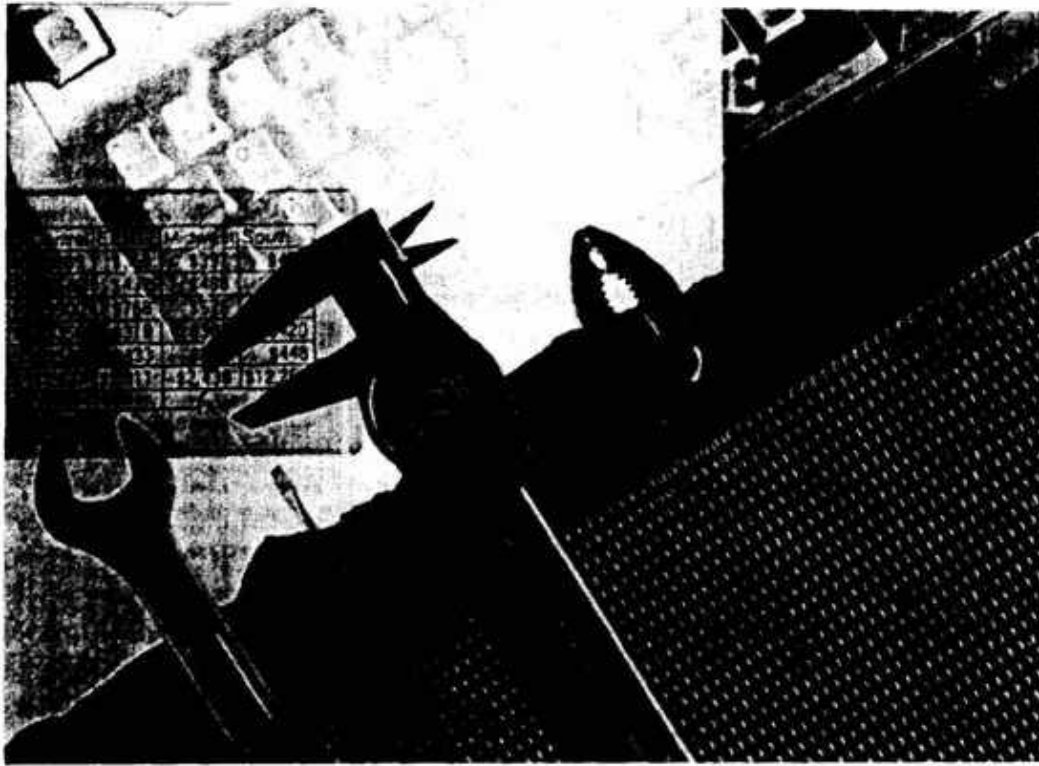
คำตอบแทน

นโยบายทั้ง 3 ประการ นำไปสู่แนวทาง  
 ปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับคำตอบแทนดังแสดงไว้ใน  
 ภาพที่ 1

หลักการ		แนวปฏิบัติ		เป้าหมาย
ความเท่าเทียมภายในองค์กร	→ การวิเคราะห์งาน	การประเมินค่างาน	โครงสร้างของงาน	} ความเท่าเทียมทางจิตใจ ความมีประสิทธิผล ความสอดคล้องกับระเบียบ ความสามารถในการจ่าย
ความแข่งขันได้กับตลาดภายนอก	→ ระบบตลาด/ธุรกิจ	สำรวจราคา	นโยบายการจ่าย	
การมีส่วนร่วมของแต่ละคน	→ ยึดอาวุโส	ยึดผลงาน	สิ่งจูงใจผลประโยชน์เกื้อกูล	
การบริหารงานคำตอบแทน	→ แผนการจ่าย	นโยบายแนวปฏิบัติ	การปรับปรุงและตรวจสอบ	

ภาพที่ 1: หลักที่ควรคำนึงในการกำหนดคำตอบแทน





บทความนี้ผู้เขียนขอเสนอวิธีการประเมินค่าของงานด้วยวิธีเชิงปริมาณ วิธีซึ่งผู้เขียนมีความเชื่อว่าถ้าจะมีบทบาทส่งเสริมความเท่าเทียมกันในการกำหนดค่าตอบแทนในสภาพยุคโลกาภิวัตน์นี้ การกำหนดเงินค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม โดยยึดตัวงาน (ทั้งหมด) เป็นหลัก เช่น ระบบการจัดประเภทตำแหน่งงาน (PC-position classification) อาจไม่สามารถจำแนกผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีออกจากผู้ปฏิบัติงานได้ดีปานกลางอย่างชัดเจน และมีความโน้มเอียงอย่างเห็นได้ชัดว่าเป็นการมุ่งตอบแทน ความอาวุโส (senority) มากกว่าผลการปฏิบัติงาน (performance results) หรือผลผลิตที่ได้ นอกจากนี้การกำหนดค่าตอบแทนแบบดั้งเดิมยังแฝงสมมุติฐานที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวงาน (ด้วยการมุ่งเน้นที่งานมากกว่าคน) ทั้งที่ในความเป็นจริงมีผลกระทบอย่างเลี่ยงไม่ได้ ผู้เขียนมีความเชื่อว่าการกำหนดค่าตอบแทนที่สร้างความรู้สึกยุติธรรม ควรใช้วิธีการที่เป็นเชิง

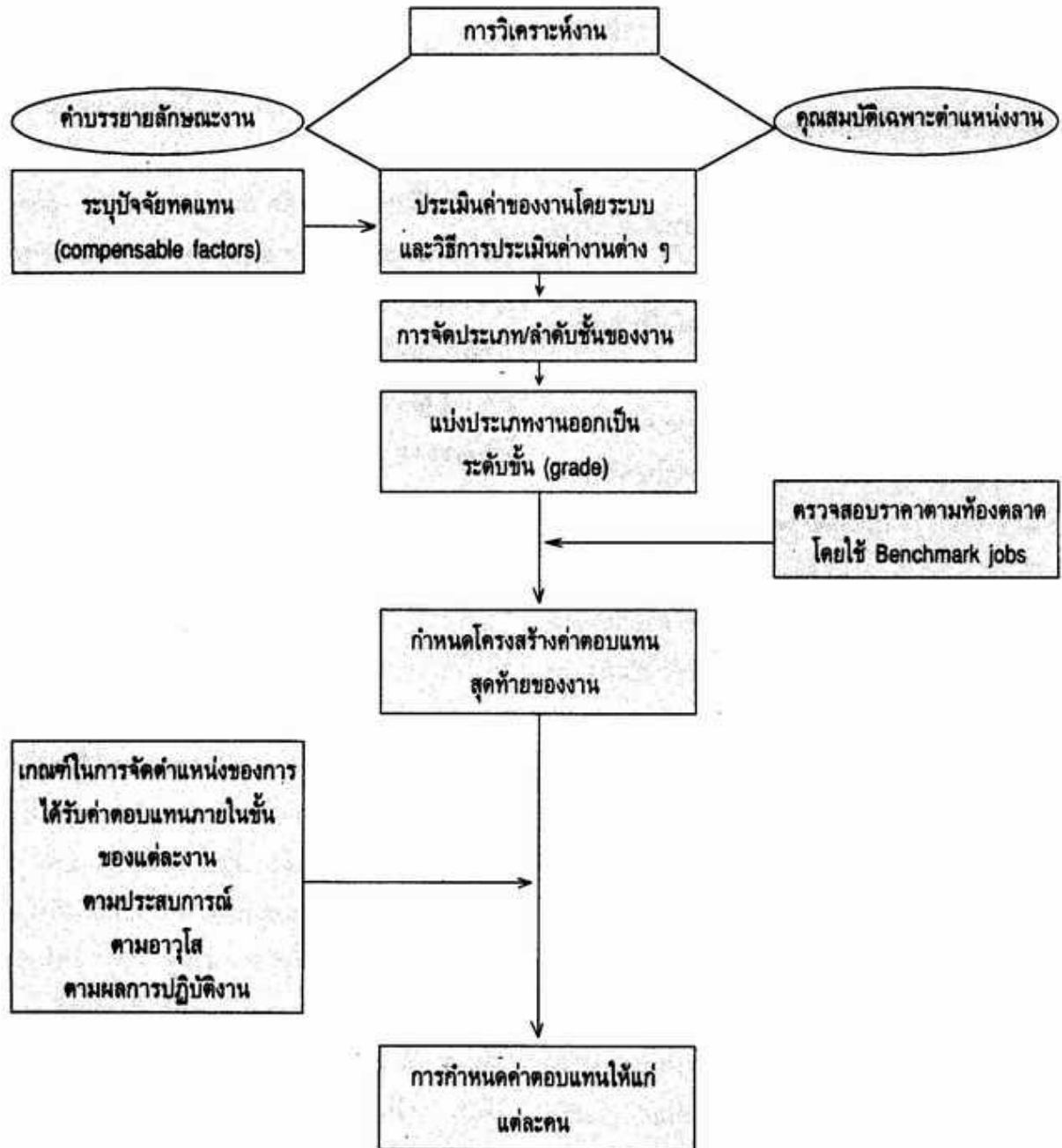
ปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ไม่ว่าวิธีการประเมินนั้น ๆ จะมุ่งเปรียบเทียบงานต้องงาน (เช่น การจัดอันดับงาน หรือการเปรียบเทียบองค์ประกอบ) หรือเป็นการเปรียบเทียบงานทั้งหมดโดยภาพรวมเข้ากับมาตรฐาน (เช่น การจัดประเภทตำแหน่งงาน) และการเปรียบเทียบองค์ประกอบเฉพาะด้านของงานเข้ากับมาตรฐาน (เช่น การกำหนดค่าตอบแทน) การกำหนดค่าของงาน โดยการแบ่งเนื้องานออกเป็น ส่วน ๆ หรือองค์ประกอบแล้วประเมินค่าตอบแทนเป็นเม็ดเงินตามระดับจำนวนองค์ประกอบทดแทนที่งานนั้น ๆ น่าจะมีความยุติธรรมมากกว่าการแบ่งค่าของงานโดยแบ่งเนื้องานออกเป็นประเภท ๆ (เช่น งานที่เป็นประเภท supervisory และ nonsupervisory งานกลุ่มบริหาร งานกลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น) แล้วกำหนดค่าตอบแทนตามประเภทของงาน ซึ่งดูจะเหมาะกับลักษณะเนื้องานที่ค่อนข้างมีความเป็นเอกพันธ์ (homogeneous) แบ่งแยกกลุ่มงานให้เห็นได้ชัดเจน

และลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบค่อนข้างจะคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงมากนักเมื่อเวลาเปลี่ยนไป แต่ในความเป็นจริงในยุคกลางสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวเช่นนี้ การประเมินค่างานด้วยวิธี PC ดังกล่าว อาจมีความเหมาะสมยืดหยุ่นและทรงไว้ซึ่ง

ความยุติธรรมน้อยลง

เพื่อเป็นการให้เห็นภาพรวมของการ ออกแบบค่าตอบแทน ผู้เขียนขอเสนอกรอบแนวคิดที่ Gomez-Mejia และ Balkin (1992) ได้เสนอไว้ดัง ปรากฏในภาพที่ 2

ภาพที่ 2: แนวทางการกำหนดค่าตอบแทนโดยทั่วไป



## วิธีการเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (The Factor Comparison Method)

การประเมินค่างานด้วยวิธีนี้ กำหนดค่าตอบแทนโดยเปรียบเทียบปัจจัยทดแทนของงานต้องงาน โดยมีการระบุปัจจัยทดแทนของแต่ละงานไว้ก่อนแล้ว ปัจจัยทดแทนในที่นี้หมายถึง ลักษณะใด ๆ ของงานที่ใช้เป็นฐานของการประเมินคุณค่าเชิงเปรียบเทียบของงานนั้นกับงานอื่น ๆ ภายในองค์กร โดยยึดถือเกณฑ์ที่ว่า เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงาน เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และเป็นที่ยอมรับในหมู่บรรดาผู้ที่เกี่ยวข้อง วิธีนี้พัฒนาโดย E.J. Bengé และคณะ ในปี 1926

ขั้นตอนของการประเมินงานด้วยวิธีการเปรียบเทียบองค์ประกอบทำได้ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** เลือกงานที่ใช้เป็นหลัก (benchmark or key jobs) ของแต่ละกลุ่มงาน คำว่า งานหลักในที่นี้หมายถึง งานที่ใช้เป็นฐานของการอ้างเปรียบเทียบเพื่อให้ค่าตอบแทนภายใน หรือภายนอกองค์กร มักเป็นงานที่ผู้คนรู้จักดี มีเนื้อหาที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างจะคงที่ อัตราค่าตอบแทนปัจจุบันของงานหลักเหล่านี้ เป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงานภายนอกในการใช้กำหนดค่าจ้าง โดยทั่วไปแล้วงานหลักมักประกอบไปด้วยปัจจัยทดแทนที่ครอบคลุมมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติที่เหมือน ๆ กันกับงานนั้น ๆ ในต่างองค์กร

**ขั้นที่ 2** เลือกและระบุปัจจัยทดแทนต่าง ๆ ที่มีลักษณะร่วมกับงานอื่น ๆ ในกลุ่มประเภทงานเดียวกัน

ปัจจัยทดแทนอาจได้แก่ความรับผิดชอบ ความพยายามทางกาย ปัจจัยทางสมอง สภาพแวดล้อม การทำงาน การศึกษา ทักษะ และข้อกำหนดเกี่ยวกับประสบการณ์ ปัจจัยทดแทน แต่ละ

ปัจจัยจะเป็นตัวกำหนดค่าเม็ดเงินของงานนั้น ๆ โดยจะมีค่าน้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกันไป

**ขั้นที่ 3** กำหนดอัตราค่าจ้างพื้นฐาน (เม็ดเงิน) ของงานหลักตามปัจจัยทดแทนที่ละปัจจัย ผลรวมของค่าเม็ดเงินของแต่ละปัจจัยตอบแทนจะเท่ากับอัตราค่าตอบแทนปัจจุบันที่กำหนดให้แก่งานหลักนั้น ๆ โดยที่อัตราค่าตอบแทนของงานหลักเหล่านี้ ได้รับการกำหนดไว้ ณ ค่าหนึ่งที่พอแข่งขันเท่าเทียมกับตลาดภายนอก

**ขั้นที่ 4** เปรียบเทียบปัจจัยค่าตอบแทนของกลุ่มงานหลักตามขั้นที่ 3 กับปัจจัยตอบแทนของกลุ่มที่ไม่ถือเป็นงานหลัก (nonbenchmark jobs) ขั้นนี้ เป็นการกำหนดความยุติธรรมของการให้ค่าจ้างภายในองค์กร โดยการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ปัจจัยทดแทนของกลุ่มงานที่ไม่ถือเป็นงานหลักเมื่อเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของปัจจัยทดแทนแต่ละปัจจัยของงานหลัก

**ขั้นที่ 5** รวมค่าเม็ดเงินของงานที่ไม่ถือเป็นงานหลักแต่ละงาน น่าจะได้อัตราค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนของแต่ละงาน ซึ่งเชื่อว่าจะก่อให้เกิดความเท่าเทียมเชิงภายใน และภายนอกองค์กร

เพื่อเป็นตัวช่วยประกอบคำอธิบายข้างต้น ตารางที่ 1, 2 และ 3 จะแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่ 1-5 ที่กล่าวมาในการกำหนดค่าตอบแทน โดยวิธีเปรียบเทียบองค์ประกอบ งานที่ถือเป็นงานหลักในที่นี้ (กรณีเป็นกลุ่มประเภทงานที่ต้องกำกับดูแล) ได้แก่ งานเลขานุการ 1 งานธุรการ 1 และงานบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ (ซึ่งพิมพ์ตัวทับในตารางที่ 1) ส่วนกลุ่มงานที่ไม่ถือเป็นงานหลัก ได้แก่ พนักงานการเงินและบัญชี 2 เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 1

ตารางที่ 1: การกำหนดเม็ดเงินบาท (ต่อชั่วโมง) ของกลุ่มงานหลักและงานที่ไม่ถือเป็นงานหลัก  
เปรียบเทียบตามปัจจัยทดแทนต่าง ๆ

ค่าตอบแทน ของแต่ละปัจจัย ของแต่ละงาน	ปัจจัยทางสมอง	ปัจจัยทางร่างกาย	ทักษะ	ความรับผิดชอบ	สภาพการทำงาน
8 บาท/ชม.	พ.การเงิน/บัญชี 2 (8.0)			พ.การเงิน/บัญชี 2(7.50)	
7 บาท/ชม.	เลขานุการ 1 (7.0) พ.บันทึกข้อมูล (6.20)		พ.บันทึก (7.0)		
6 บาท/ชม.			พ.ธุรการ 2 (6.0)	เลขานุการ (6.0)	
5 บาท/ชม.					
4 บาท/ชม.	จ.พิมพ์ดีด 1 (4.50) จ.ธุรการ 2 (3.80)		เลขานุการ 1 (4.50)	พ.บันทึก (4.0)	
3 บาท/ชม.	จ.ธุรการ 1 (3.0)	พ.ธุรการ 2 (3.50) จ.ธุรการ 1 (3.20) พ.บันทึก (3.0) จ.พิมพ์ดีดและ เลขานุการ 1 (2.5)	จ.พิมพ์ดีด (3.0)		พ.บันทึก (3.0)
2 บาท/ชม.		พ.การเงิน/บัญชี (1.8)		จ.พิมพ์ดีด 1 (2.20) พ.ธุรการ 2 (2.00)	จ.พิมพ์ดีด จ.ธุรการ 1 พ.ธุรการ 2 (2.20)
1 บาท/ชม.			พ.ธุรการ 2 (1.00) จ.ธุรการ 1 (1.75)	จ.ธุรการ 1 (1.00)	เลขานุการ 1 (1.50) พ.การเงิน 2 (1.20)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บท้ายตำแหน่งคือ จำนวนเม็ดเงินที่คิดให้กับปัจจัยทดแทนของตำแหน่งนั้น ๆ

จ. = เจ้าหน้าที่ พ. = พนักงาน

ตัวทึบแทนงานที่ถือเป็นงานหลักในการใช้กำหนดเทียบค่าตอบแทน



ตารางที่ 2: การกำหนดอัตราค่าจ้างไว้ ณ ค่าหนึ่งแก่งานที่ถือเป็นงานหลักพิจารณาตามปัจจัยทดแทนทั้ง 5 ด้าน

งาน	ปัจจัยสมอง	ปัจจัยทางกาย	ทักษะ	ความรับผิดชอบ	สภาพการทำงาน	อัตราค่าตอบแทน ของงานหลัก
เลขานุการ 1	7.00	+ 2.50	+ 4.50	+ 6.00	+ 1.50	= 21.50
พ.ธุรการ 1	3.80	+ 3.50	+ 1.00	+ 2.00	+ 2.00	= 12.30
พ.บันทึกข้อมูล	6.20	+ 3.00	+ 7.00	+ 4.00	+ 3.00	= 23.20

ขั้นที่ 1 กำหนดอัตราค่าจ้างไว้ก่อน ณ เม็ดเงินค่าหนึ่ง ๆ

ขั้นที่ 2

กำหนดค่าจ้างของแต่ละงานหลัก โดยพิจารณาตามแต่ละปัจจัยทดแทนที่มีความสำคัญมากน้อยที่มีต่องานนั้น ๆ ยอดเม็ดเงินรวมของปัจจัยทดแทนต้องเท่ากับอัตราค่าจ้างของแต่ละงานที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1

ตารางที่ 3: การกำหนดอัตราค่าตอบแทนแก่ปัจจัยทดแทนต่าง ๆ ของกลุ่มงานที่ไม่ถือเป็นงานหลัก

งาน	ปัจจัยสมอง	ปัจจัยทางกาย	ทักษะ	ความรับผิดชอบ	สภาพการทำงาน	อัตราค่าตอบแทน
พ.การเงิน/บัญชี 2	8.00	+ 1.80	+ 6.00	+ 7.50	+ 1.20	= 24.50
จ.ธุรการ 1	3.00	+ 3.20	+ 0.75	+ 1.00	+ 2.00	= 9.90
จ.พิมพ์ดีด 1	4.50	+ 2.50	+ 3.00	+ 2.20	+ 2.00	= 14.20

ขั้นที่ 1 เปรียบเทียบแต่ละปัจจัยทดแทนของกลุ่มงาน nonbenchmark กับแต่ละปัจจัยทดแทนของกลุ่มงาน benchmark โดยพิจารณาทีละงานแล้วกำหนดเม็ดเงินให้

ขั้นที่ 2 รวมเม็ดเงินเพื่อกำหนดเป็นอัตราค่าตอบแทนใหม่แก่งานทั้ง 3 นี้

กล่าวโดยสรุปของขั้นตอนการกำหนดค่าตอบแทนด้วยวิธีเปรียบเทียบองค์ประกอบ คือ เลือกกลุ่มงานหลัก จัดอันดับงานเหล่านี้โดยพิจารณาปัจจัยทดแทนต่าง ๆ กำหนดเม็ดเงินให้ตามค่าตอบแทนที่กำหนดไว้แต่แรก แล้วพิจารณากลุ่มงานที่ไม่ถือเป็นงานหลักเทียบแต่ละปัจจัยทดแทน และค่าเม็ดเงินจากของกลุ่มงานหลัก จะเห็นได้ว่าการกำหนดค่าตอบแทนด้วยวิธีนี้ มีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าวิธีจัดอันดับทั่ว ๆ ไป และโดยวิธีแบ่งประเภทกลุ่มงานให้ความรู้สึกเท่าเทียมกันแก่ผู้ปฏิบัติงาน หัวใจของการกำหนดค่าตอบแทนโดยวิธีนี้ คือ ความถูกต้องครอบคลุม และเชื่อถือได้ของปัจจัยทดแทนและราคาที่ได้มาตรฐานของปัจจัยทดแทนต่าง ๆ นั้นหมายถึง ความรอบรู้ของคณะกรรมการจัดทำบัญชีค่าตอบแทนด้วย

### วิธีการกำหนดค่าคะแนน (Point Method)

เป็นวิธีกำหนดค่าตอบแทนที่ง่ายต่อการใช้การอธิบาย และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย Merrill L. Lott เกิดขึ้นในช่วงปี 1903s ข้อดีประการหนึ่งของการกำหนดค่าคะแนน คือ ความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี โดยไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวกำกับ โดยเริ่มจากการเลือกและให้นิยามปัจจัยทดแทน แล้วแบ่งปัจจัยทดแทนเหล่านั้นออกเป็นระดับค่า (degrees) จากนั้นให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัยทดแทนตามค่าความสำคัญต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ จัดแต้มคะแนนให้แก่แต่ละระดับค่า ขั้นสุดท้าย คือ การตรวจสอบความเที่ยงตรงของการกำหนดค่าคะแนนของปัจจัยทดแทนต่าง ๆ วิธีนี้เป็นที่เชื่อกันว่าลดความไม่เท่าเทียมกันให้ลดลงต่ำสุด ในบรรดาการประเมินค่างานทั้งหลายแต่ต้องใช้เวลาในการศึกษาสร้าง

เพื่อเป็นตัวอย่างประกอบการอธิบายขั้นตอนของการกำหนดค่าตอบแทนด้วยวิธีให้ค่าคะแนน พอสรุปได้เป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 เลือกประเภทของงานที่จะประเมิน

โดยพิจารณากลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน

### ขั้นที่ 2 เลือกปัจจัยทดแทนที่เป็นองค์

ประกอบร่วมกัน หรือที่คล้ายคลึงกันของงานที่จะประเมิน จากนั้น เขียนข้อความให้คำนิยามแต่ละปัจจัยทดแทนที่นับรวมเข้าศึกษา หากมีปัจจัยทดแทนทั่วไป อาจแบ่งแยกย่อยเป็นปัจจัยย่อย (subfactors) ในที่นี้หากเราเลือกปัจจัยทดแทนที่เกี่ยวกับ 5 ปัจจัย คือ การศึกษา ประสบการณ์ ความซับซ้อนของงาน ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน เราก็สามารถที่จะให้นิยามได้ดังนี้

การศึกษา คือ จำนวนการฝึกอบรมการเรียนรู้จากสถานศึกษาอย่างเป็นทางการในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา ซึ่งอาจ ประเมินได้จากจำนวนปีที่ใช้ศึกษา ประกาศนียบัตร วุฒิบัตร ปริญญาบัตร และหน่วยกิตที่จำต้องได้ เพื่อบ่งแสดงว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดี

ประสบการณ์ คือ จำนวนปริมาณประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ประเมินโดยจำนวนและความหลากหลายของตำแหน่ง การบริหารดูแลที่รับผิดชอบ และระยะเวลาที่ปฏิบัติกับแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความซับซ้อนของงาน คือ ชนิดของกระบวนการความคิดและการตัดสินใจที่จำเป็นต้องใช้กับการปฏิบัติงาน ชนิดของกิจกรรมของสมองที่ต้องใช้ เช่น ความสามารถการใช้เหตุผลในรูปของคณิตศาสตร์ เหตุผลเชิงตรรกวิทยา จำนวนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่กระทบต่อการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงาน

ความรับผิดชอบ รวมเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับจำนวนพนักงานที่ต้องนิเทศดูแลเงินงบประมาณที่ต้องบริหาร และผลกระทบของการตัดสินใจ ถูก-ผิด ที่จะมีต่อชีวิต ทรัพย์สิน และองค์การ

สภาพการทำงาน คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน จำนวนเวลาที่ใช้ในการเดินทางเพื่อปฏิบัติงาน สิ่งที่จะก่อให้เกิดความเครียดทางกายและจิตใจที่เกี่ยวกับงาน ตลอดจนจำนวนชั่วโมงที่ใช้ปฏิบัติงาน

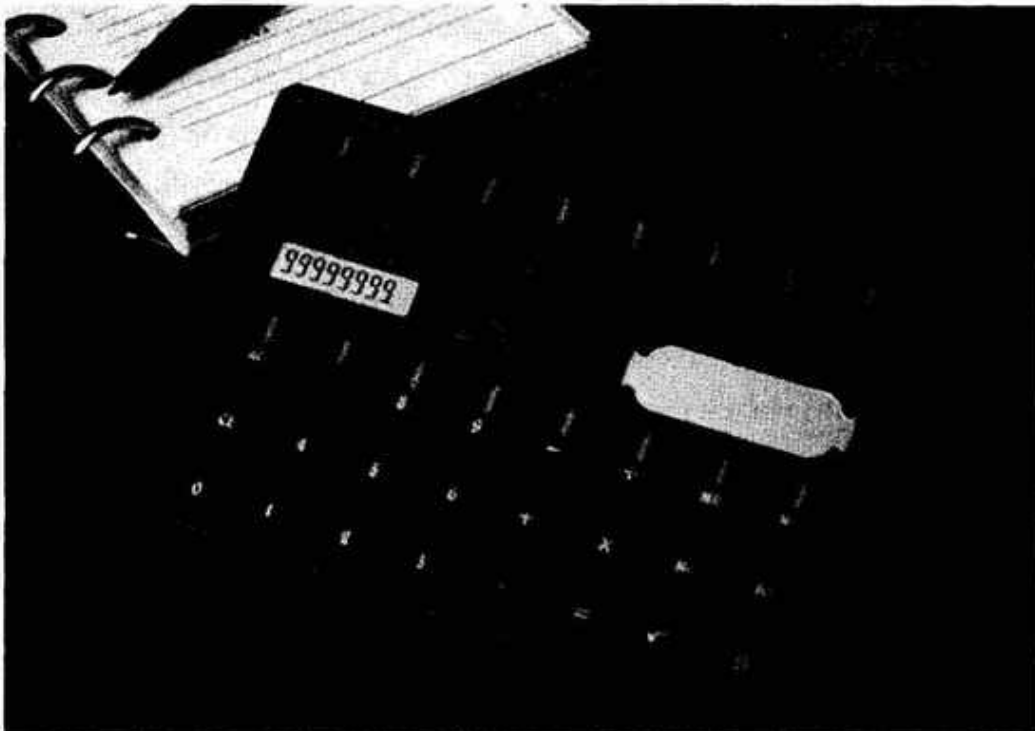
ขั้นที่ 3 กำหนดค่าน้ำหนักเปรียบเทียบตามค่าความสำคัญให้แก่ปัจจัยทดแทนแต่ละปัจจัย โดยให้ปัจจัยทดแทนที่มีค่าสูงสุด มีน้ำหนักเป็น 100% ปัจจัยทดแทนอื่น ๆ กำหนดค่าน้ำหนักลดหลั่นตามลำดับ นั่นคือ หากกลุ่มงานที่ศึกษาและการศึกษามีความสำคัญสูงสุดก็จะกำหนดน้ำหนักได้เรียงลำดับความสำคัญได้คือ

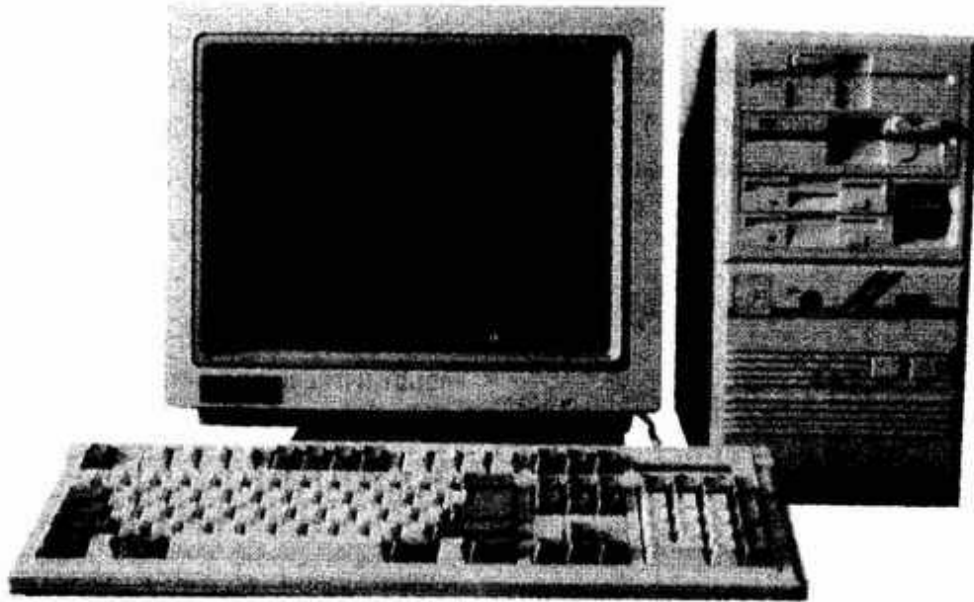
การศึกษา	= 100%
ประสบการณ์	= 80%
ความซับซ้อนของงาน	= 60%
ความรับผิดชอบ	= 40%
สภาพการทำงาน	= 20%

ขั้นที่ 4 กำหนด (1) คะแนนรวมสูงสุดของคะแนนของปัจจัยทดแทนต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การศึกษา ในกรณีให้คะแนนรวมเป็น 1000 คะแนน (2) ระดับค่าสูงสุดของแต่ละปัจจัยทดแทนที่มีกี่ระดับ (4, 5, 6, 7 ระดับค่า)

แม้ว่าตัวเลข (1) และ (2) จะแปรผันกันไป สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ให้แต้มคะแนนและจำนวนระดับค่าสูงสุดที่กระจายอย่างพอดีให้อ่านจําแนกคุณค่าของปัจจัยทดแทนได้

ขั้นที่ 5 อาศัย (1) และ (2) ของขั้นที่ 4 กำหนดเป็นตารางแม่แบบการตอบแทน (a compensation matrix) แสดงในรูปของคะแนนประเมินค่างานได้ดังตารางที่ 4





ตารางที่ 4: ตารางแม่แบบการคิดคะแนนของปัจจัยทดแทน ณ ระดับค่าต่าง ๆ

ปัจจัยทดแทน	ระดับที่					จำนวนเปอร์เซ็นต์ น้ำหนักของปัจจัยทดแทน
	1	2	3	4	5	
การศึกษา	67	133	199	267	333	100
ประสบการณ์	53	107	160	213	267	80
ความซับซ้อนของงาน	40	80	120	160	200	60
ความรับผิดชอบ	27	54	82	110	133	40
สภาพการทำงาน	13	27	40	53	67	20
					<u>1000</u>	<u>300</u>

จากการหาค่าบัญญัติไตรยางค์ขั้นเดียว เราสามารถที่จะหาค่าต่าง ๆ ใน matrix ได้ จากค่าน้ำหนักรวม (300) และค่าคะแนนรวม (1000 คะแนน) และระดับค่าสูงสุดของปัจจัยทดแทน (การศึกษา) จะเป็น  $\frac{100}{300} \times 1000$  คือ 333 คะแนน เนื่องจากมี 5 ระดับค่า เพราะฉะนั้น แต่ละระดับจะมีค่าห่างกัน 66.6 คะแนน (ปัดเป็น 67) ดังนั้น ระดับค่าที่ 1 ของปัจจัยทดแทนการศึกษา จึงเป็น 67 คะแนน และเพิ่มขึ้นระดับค่าละ 66.6 คะแนนตามลำดับ จนถึงขั้นที่ 5 การกำหนดค่าคะแนนในแต่ละระดับของปัจจัยทดแทนอื่น ๆ ก็พิจารณาได้ในทำนองเดียวกันนี้

ขั้นที่ 6 เขียนคำบรรยายความหมายว่าแต่ละระดับค่าของแต่ละปัจจัยทดแทนหมายความว่าอย่างไร นั่นคือ จำแนกความแตกต่างของการศึกษาและปัจจัยทดแทนอื่น ๆ ระดับที่ 1 ประสบการณ์ระดับที่ 3 ฯลฯ ควรเขียนนิยามไว้กว้าง ๆ ตัวอย่างการเขียนคำนิยามค่าระดับของปัจจัยทดแทนบางส่วน เช่น

การศึกษา

ระดับที่ 1 - เป็นงานที่พื้นฐานการศึกษาต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษา

ระดับที่ 3 - เป็นงานที่อาศัยการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นด้านนโยบายบริหาร

ระดับที่ 5 - เป็นงานที่อาศัยการศึกษาระดับปริญญาโททางบัญชีและผ่านการฝึกอบรมการตรวจสอบบัญชี

ประสบการณ์

ระดับที่ 1 - ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ด้านการบริหารการจัดการมาก่อน

ระดับที่ 5 - มีประสบการณ์อย่างต่ำ 10 ปี ทางด้านการบริหารสาขาหรือระดับบริษัทมาก่อน

สภาพแวดล้อมของการทำงาน

ระดับ 1 - เป็นงานที่ปฏิบัติภายในสำนักงาน ในเวลาทำงานปกติไม่ต้องทำหน้าที่ในวันหยุด ไม่มีหรือมีการเดินทางแต่น้อย

ระดับ 4 - เป็นงานที่ต้องมีการเดินทางบ่อย ระยะเวลาทำงานยาวนาน และไม่แน่นอน ทำงานภายใต้สภาพที่ต้องแข่งขันและบรรยากาศตึงเครียด

ในกรณีนี้ผู้ออกแบบการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องเขียนคำนิยามทั่วไปของทั้ง 5 ปัจจัยทดแทน และอีก 25 นิยามของแต่ละระดับค่าของทั้ง 5 ปัจจัยทดแทน

ขั้นที่ 7 อาศัยข้อมูลของการวิเคราะห์งานและข้อมูลในขั้นที่ 5 และค่าพรรณาระดับค่าของแต่ละปัจจัยทดแทน (ขั้นที่ 6) เราจะนำมาคำนวณค่าคะแนนรวมของแต่ละตำแหน่งงาน ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์การเงินขององค์กรหนึ่งอาจกำหนดระดับค่าของปัจจัยทดแทนต่าง ๆ และแต้มคะแนนรวมได้เป็น 629 คะแนน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5: แสดงถึงระดับที่ของปัจจัยทดแทนและคะแนนของตำแหน่งนักวิเคราะห์การเงิน

ปัจจัยทดแทน	ระดับที่	คะแนน
การศึกษา (ต้องมี)	4	267
ประสบการณ์ (ต้องมี)	2	107
ความซับซ้อนของงาน	4	160
ความรับผิดชอบ	3	82
สภาพแวดล้อมของการทำงาน	1	13
คะแนนรวม		629

อาจเป็นไปได้สูงว่าจะไม่มีงานใดได้รับการประเมินแล้วมีค่าคะแนนเข้าใกล้เต็ม 1000 คะแนน อย่างไรก็ตาม ค่าคะแนนรวมที่ได้บ่งถึงค่าของงาน (job worth) ของแต่ละตำแหน่งที่ประเมินเปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ภายในองค์กรแล้ว

ขั้นที่ 8 เมื่อกำหนดเป็นคะแนนในช่วง 13-1000 คะแนนแล้วควรได้รับการทดสอบการประเมินกับกลุ่มตัวอย่างงานต่าง ๆ เพื่อหาผลค่าคะแนนรวมที่ได้ว่ามีการกระจายของค่าคะแนนรวมเป็นอย่างไรบ้าง มีความรู้สึกยุติธรรมเพียงใดในหมู่ผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะนำเหล่าค่าคะแนนรวมไปกำหนดเป็นชั้นของงาน (job hierarchy) แต่ละประเภท อาจมีการแก้ไขปรับปรุงน้ำหนัก คำนิยามของปัจจัยทดแทน

จนเป็นที่พึงพอใจ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน หรือฝ่ายบริหารตัดสินใจในที่สุด และอาจจะมีคู่มือประกอบคำอธิบายขั้นตอน คำวนการดำเนินการ บริหารค่าตอบแทนประกอบด้วยระดับต่าง ๆ ในตารางที่ 6 จะเป็นตัวกำหนดเม็ดเงินค่าตอบแทนที่แต่ละตำแหน่งพึงได้รับประกอบกับผลของการวิเคราะห์งาน และผลการสำรวจค่าจ้างของท้องตลาด ในระยะเวลานั้น ๆ ประกอบด้วย

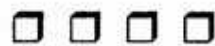
ตารางที่ 6: ชั้นของงานพิจารณาจำแนกจากคะแนนรวมที่ได้

ช่วงคะแนนรวม	ระดับ	ช่วงคะแนนรวม	ระดับ
≤100	1	501-550	10
01-150	2	551-600	11
151-200	3	601-650	12
201-250	4	651-700	13
251-300	5	701-750	14
301-350	6	751-800	15
351-400	7	801-850	16
401-450	8	851-900	17
451-500	9	901-950	18
		951-1000	19

### ความสงท้าย

ท่านผู้อ่านจะเห็นได้ว่าการประเมินค่าของงานนั้นมุ่งประเมินงานเฉพาะตำแหน่ง หรือกลุ่มประเภทของงานไม่ใช่มุ่งประเมินบุคคลที่สวมตำแหน่งนั้น ซึ่งการประเมินบุคคลมักถือกันว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การประเมินค่างาน ดังนั้น ข้อมูลผลการวิเคราะห์งานจึงมีความสำคัญต่อการประเมินค่างาน แนวโน้มร่วมสมัยของการส่งเสริมความเท่าเทียมของค่าตอบแทน จึงมุ่งที่จะกำหนดค่าตอบแทนที่อิงความสามารถ (competency-based pay) ไม่ว่าจะเป็นเชิงทักษะส่วนบุคคลหรือเชิงกลุ่ม (teamwork-based pay) ก็ตาม แทนที่จะเน้นพิจารณาที่งานนั้นคืองานอะไร ก็จะหันมาเน้นว่างานนั้นมีองค์ประกอบหรือปัจจัยทดแทนอะไร งานนั้นปฏิบัติอย่างไร และผลของงานเป็นอย่างไรด้วย หากมีความสามารถที่ดี

เป็นที่พึงพอใจหรือดีมาก และมีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระดับความสามารถ (ที่พึงพอใจหรือดีเลิศ) ก็จะได้รับค่าตอบแทนในอัตราของตลาดปัจจุบัน หรือสูงกว่า จะเห็นว่าวิธีนี้เป็นแนวทางชักจูงคนที่มีความสามารถเข้าสู่ระบบการบริหารงาน อีกทั้งเป็นการรักษาจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การพัฒนาผลงาน อยู่เสมออีกทางหนึ่งด้วย ทั้งนี้และทั้งนั้นผู้เขียนยังหวังว่าผู้อ่านจะมองเห็นว่า หากกำหนดสร้างไม่ดีไม่ว่าจะประเมินค่างานด้วยวิธีเชิงปริมาณก็ตามจะก่อให้เกิด "มายาคติ" ในการคัดเลือกและกำหนดค่าน้ำหนักแก่ปัจจัยทดแทน ดังนั้นวิธีและกระบวนการประเมินค่างานควรทำโดยที่บุคคลที่มีความคุ้นเคยกับงานต่าง ๆ และองค์การนั้น ๆ เป็นอย่างดี ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบไป งานนั้นควรได้รับการประเมินค่างานใหม่เพื่อป้องกันความรู้สึกไม่เท่าเทียม ดังที่เพลงลูกทุ่งเพลงหนึ่งที่เนื้อเพลงกล่าวไว้ว่า "ทำงานทั้งวันได้พันห้า เดินไปเดินมาได้ห้าพัน"



## การประกันภัยเป็นการสร้าง หลักประกันที่มั่นคง สำหรับเหตุร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้...ในอนาคต

- |                      |                               |
|----------------------|-------------------------------|
| รับประกันวินาศภัย    | — อุบัติเหตุส่วนบุคคล         |
| — อัคคีภัย           | — อุบัติเหตุเดินทาง           |
| — รถยนต์             | — ผู้เล่นกอล์ฟ                |
| — ทางทะเลและขนส่ง    | — ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก |
| — 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

## บรรณานุกรม

- Cofsky, K.M. (1993). "Critical keys to competency-based pay." Compensation & Benefits Review, November-December, p. 46-52.
- De Luca M.J. (1993) Handbook of compensation management. New Jersey: Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (1992). Compensation, organizational strategy and firm performance. Ohio: College South-Western Publishing.
- Henderson, R.I. (1988) "Job evaluation, -classification and pay" Chapter 22 in Sidney Gael (Ed.). The job analysis: Handbook for business, industry, and government, New York,: Wiley & Sons.
- International Labor Office (1986). Job Evaluation. Switzerland, Geneva.
- Leap, T.L. & Crino, M.D. (1990). Personnel and human resource management. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Maxwell MccMiller International.
- Milkovich, G.T. & J.W. Boudreau (1991). Human resource management. 6<sup>th</sup> ed. Boston MA: Irwin
- Milkovich, G.T. & R.F. Broderick (1991). "Developing a compensation strategy." p. 24-39. In M.L. Rock & L.A. Berger (Eds.). The Compensation Handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (1990). Compensation. 3<sup>rd</sup> ed. MA: Irwin.
- Wallace, M.J. & Fay, C.H. (1988). Compensation theory and practice. 2<sup>nd</sup> ed. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Co.



## นิทานอีสปว่าด้วยแม่ไก่สีแดง

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว มีแม่ไก่สีแดงตัวเล็ก ๆ ตัวหนึ่งคู้ยเขี่ยดินลานหน้าบ้าน และพบเม็ดพันธุ์ข้าวสาลี แม่ไก่หันไปปรึกษาหารือสัตว์อื่น ๆ ว่า “หากพวกเราหว่านพันธุ์ข้าวเหล่านี้แล้วเราจะมีขนมปังได้ทาน ใครจะช่วยฉันหว่านเม็ดพันธุ์เหล่านี้บ้าง?”

“เราไม่เคยทำสิ่งนี้มาก่อน” ม้าซึ่งเป็นหัวหน้างานพูดขึ้น

“ฉันยุ่งมากนะ” เปิดพูด

“ฉันจะต้องเข้าฝึกอบรมให้เสร็จก่อน” หมูก่อวแกตัวบ้าง

“มันไม่อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบงานของฉันเลยนะ” น่านชาวเปรยกับเขาบ้าง

“เอ! ฉันฉันขอหว่านเองก็แล้วกัน” แม่ไก่พูดพลางลงมือหว่านเม็ดพันธุ์ข้าวเอง

เวลาผ่านไป 3 เดือน ต้นข้าวสาลีเติบโตขึ้นออกรวงพร้อมให้เก็บเกี่ยว แม่ไก่ก็สอบถามสัตว์ร่วมงานบ้างว่า “ใครจะช่วยฉันเก็บเกี่ยวข้าวสาลีบ้าง?”

ม้าปลิ้นพูดขึ้นว่า “เอ! ขอฉันตรวจดูกฎระเบียบเสียก่อนนะ”

เปิดพูดว่า “ฉันเกรงว่าจะสูญเสียอาวุธนะ”

น่านพูดบ้าง “ฉันกำลังอยู่ระหว่างพักรับประทานอาหารกลางวัน”

หมูขอให้เหตุผลบ้างว่า “มันไม่ใช่หน้าที่ที่ฉันได้รับมอบหมาย”

แม่ไก่เลยตัดบทพูดว่า “ฉันฉันทำเองก็แล้วกัน” ว่าพลางก็อบขนมปัง 5 ก้อนและพร้อมที่จะส่งให้ชาวนาผู้เป็นเจ้าของฟาร์ม สัตว์ตัวอื่น ๆ ก็กรูกันเข้ามาเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นงานที่กลุ่มทำ

“น่าที่จะให้ใครสักคนมาทำความสะอาดพื้นที่นะ” ม้าเสริมขึ้น

“ฉันจะเรียกคนครีมา” เปิดพูด

“ฉันขอมีสิทธิอย่างเสมอภาค” น่านตะโกนมาจากข้างหลัง

“เราน่าที่จะถ่ายเอกสารทำเป็นแฟ้มไว้ล่ะ” หมูกระซิบ

แม่ไก่จึงนำขนมปังสาลีไปให้ชาวนาด้วยตัวเอง เมื่อถึงเวลาที่ชาวนาจะให้รางวัลต่อการเสียสละทำงาน ชาวนาได้แบ่งขนมปังข้าวสาลีให้สัตว์ทั้ง 5 ตัว ตัวละก้อน แม่ไก่ตกใจคาดไม่ถึง พลางกล่าวออกมาด้วยความเชื่อว่า “แต่ฉันปลูกเก็บเกี่ยว ทำขนมปังด้วยตัวเองคนเดียวมาตลอดนะ” ชาวนาพูดว่า “ฉันรู้ แม่ไก่ มันจะต้องเปลืองเอกสารเยอะมากในการให้เหตุผลว่าทำไมต้องให้ขนมปังแก่แม่ไก่แต่เพียงผู้เดียว แต่มันดูง่ายกว่ามากหากแบ่งขนมปังเป็นส่วนที่เท่ากัน เพื่อไม่ให้คนอื่นบ่น” แม่ไก่ไม่กล่าวอะไรอีก นอกจากก้มหน้าก้มตาได้รับส่วนแบ่งปันขนมปัง ตั้งแต่นั้นมาชาวนาและสัตว์ตัวอื่น ๆ ต่างก็พากันแปลกใจมากกว่า ทำไมแม่ไก่จึงไม่ปลูก เก็บเกี่ยว และอบขนมปังข้าวสาลีอีกเลย

แหล่งอ้างอิง: *Federal News Clip Sheet, June 1979*

# การบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย: แนวคิด และปัญหาการบริหารตามระบบคุณธรรม

นพ ศรีบุญมาก \*

การบริหารงานบุคคลหรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ในระบบราชการไทยนับเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญ กล่าวคือ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมส่งผลถึงความสำเร็จของการบริหารราชการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หากตัวข้าราชการไทยเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรม ค่านิยมหรือทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชนแล้ว ประชาชนย่อมเกิดความพอใจและสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตย นั่นเอง

ปัญหาที่น่าสนใจก็คือ ทำอย่างไรที่จะได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้าไปอยู่ในระบบราชการ จะพัฒนาข้าราชการหรือใช้กำลังคนหรือข้าราชการอย่างไร จะบำรุงรักษาข้าราชการที่มีคุณภาพให้อยู่ในระบบได้อย่างไรและที่สำคัญก็คือ การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบราชการไทยหรือไม่ อย่างไร ฯลฯ บทความนี้ ผู้เขียนมุ่งที่จะหาคำตอบให้กับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารราชการในปัจจุบันและอนาคต



\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

## แนวคิดและความหมายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการและนักปฏิบัติการบริหารหลายท่าน ได้ให้ความหมายตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังจะได้กล่าวถึงเป็นบางท่านเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเป็นเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

ซิกูลา (Sikula, 1976) ให้ความหมายการบริหารบุคคลไว้ว่าหมายถึง “การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลภายในองค์การและโดยองค์การ”

มิดเดิลมิสท์ (Middlemist, 1983) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการผสมผสานการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะผลักดันไปสู่วัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาอย่างมีประสิทธิภาพ”

สมพงษ์ เกษมสิน (2514) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผน นโยบาย และกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมุ่งให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานในองค์การให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีประสิทธิภาพและให้มีปริมาณเพียงพอเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรสำคัญขององค์การ อันได้แก่ตัวบุคคลที่จะมาทำงานในองค์การ โดยมุ่งให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพมาปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การประสบผลสำเร็จ ตลอดจนการดำเนินการที่จะ

ให้ได้บุคคลที่มีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินงาน และยังให้ความหมายเป็นนัยว่าจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพตลอดจนการเลี้ยงดูหรือรักษาให้บุคคลอยู่ในองค์การด้วยความพึงพอใจไม่หนีหายไป หรือออกจากองค์การไป ทั้งนี้้องค์การจะต้องกำหนดนโยบายหรือเทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนจัดวางระบบการบริหารทั้งเหมาะสม ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ให้การทำงานมีบรรยากาศที่ดีที่จูงใจบุคคลให้ตั้งใจทำงานตามระบบที่้องค์การได้วางไว้

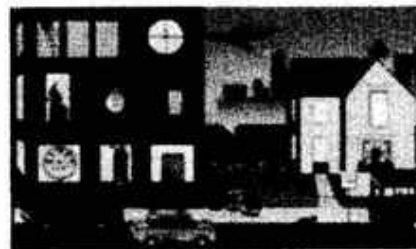


ส่วนกระบวนการบริหารงานบุคคล นอกจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน การพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานหรือบุคลากร การบำรุงรักษาหรือการแต่งตั้งโยกย้ายอันเป็นกระบวนการดั้งเดิมที่ยึดถือหรือได้รับการยอมรับทั่วไปแล้ว ในทัศนะหรือความหมายใหม่ที่กว้างขึ้น ยังหมายรวมถึงการศึกษาพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจำเป็นอยู่เองที่การบริหารงานบุคคลจะต้องเข้าไปพิจารณาถึงความยุติธรรมทางสังคม ปัญหาการว่างงาน และปัญหาความ

ยากจนของกลุ่มคนในสังคมซึ่งมีสถานภาพแตกต่างกันมากมาย การพัฒนาแผนหรือโครงการใด ๆ ที่ไม่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายด้านการสร้างคุณภาพชีวิต การสร้างงาน ความเสมอภาคเท่าเทียมกันในสังคม และการแก้ไขปัญหาความยากจนของพลเมืองของประเทศย่อมไม่อาจเรียกว่าเป็นโครงการพัฒนาไปได้ (Seers, 1977:Frederickson, 1980:Hays & Kearney, 1983)

หากเราพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองกับการบริหารแล้ว ก็จะพบกับความจริงข้อหนึ่งคือ การเมืองหรือการปกครองเป็นเรื่องของการจัดสรรคุณค่าให้กับสังคม โดยการกำหนดกฎหมายหรือนโยบายต่าง ๆ เพื่อสร้างความกินดีอยู่ดี ความมั่งคั่งหรือความเจริญก้าวหน้า ตลอดจนความยุติธรรมในการกระจายผลประโยชน์ให้กับกลุ่มชนต่างๆ ของสังคม โดยที่รัฐจะต้องดำเนินการกำหนดนโยบายที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางของสังคม และสอดคล้องกับปรัชญาของการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศในขณะใดขณะหนึ่ง ตลอดจนสามารถใช้ระบบราชการอันเป็นกลไกของรัฐ ให้ปฏิบัติตามนโยบายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามความหมายนี้ก็คือการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานราชการจำต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกันกับนโยบายของรัฐดังกล่าวด้วย การบริหารงานบุคคลต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรให้กับสังคมด้วย นอกเหนือจากการมุ่งหาเทคนิคหรือวิธีการของการบริหารงานบุคคล หน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล จะต้องเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งเราอาจแยกพิจารณาการบริหารบุคคลได้เป็น 2 ลักษณะคือการมองในด้านกระบวนการหรือเทคนิคต่าง ๆ อันได้แก่ การ

สรรหา การพัฒนา การประเมินผลการจ่ายค่าตอบแทน การบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายการจัดการด้านวินัย หรือการให้ออกจากงาน ส่วนอีกลักษณะหนึ่งจะมองว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและเศรษฐกิจสังคม (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2522:162)



### การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์

การมองการบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นกิจกรรม เทคนิค และระบบคุณธรรมทางการบริหาร มีอิทธิพลเหนือแนวคิดของนักวิชาการและบุคลากรมานานนับศตวรรษ ตัวอย่างเช่นข้อเขียนของนักวิชาการแนวคลาสสิก ซึ่งย้ายอยู่เสมอว่า เป้าหมายของการบริหารงานของรัฐบาลก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน และประหยัดและเชื่อว่า ประสิทธิภาพในการทำงานและความประหยัดจะเกิดขึ้นได้ ด้วยการอาศัยปัจจัยสองประการด้วยกันคือ ประการแรกได้แก่การแยกการบริหารงานบุคคลออกจากกิจกรรมทางการเมืองอย่างเด็ดขาด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “การเมือง” เป็นปฏิบัติภักซ์ต่อระบบคุณธรรม และเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและความประหยัดในการบริหารราชการนั่นเอง และอีกประการหนึ่งได้แก่การที่การบริหารงานบุคคลจะต้องอาศัยเทคนิคและ “หลักการบริหาร” แบบวิทยาศาสตร์เข้าช่วย (Wilson, 1953; Hays & Kearney, 1983)

สตาห์ล (O. Glenn Stahl, 1936) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าว่า การมองปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยการแยกการเมืองออกจากการบริหารแบบดั้งเดิมยังใช้ได้อยู่และเห็นว่า การบริหารงานบุคคลเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านเทคนิคมากกว่าการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเมืองและเศรษฐกิจสังคม โดยท่านมีความเชื่ออย่างแรงกล้าว่า “หัวใจของการบริหารงานบุคคลก็คือ ‘ระบบคุณธรรม’ (Merit System)” ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 4 ประการด้วยกันคือ



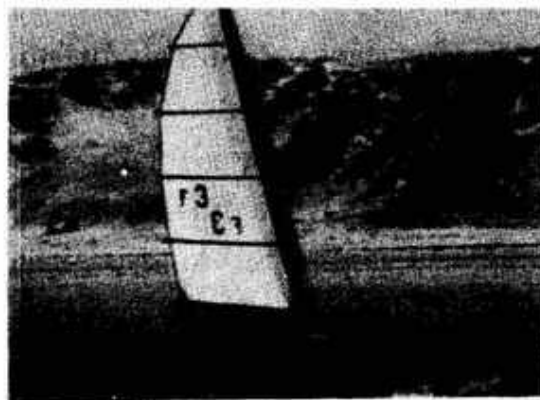
1. หลักความสามารถ (Competence) ความมุ่งหมายประการแรกของระบบคุณธรรมที่นำมาใช้ก็เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม คือ การสรรหาและการคัดเลือกบรรจบุคคลที่มีความสามารถ เข้าดำรงตำแหน่งด้วยการสอบแข่งขัน เมื่อเข้ามาทำงานแล้วก็สนับสนุนให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าต่อไป และในขณะเดียวกันก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานหรือพัฒนาเพิ่มทักษะในการทำงานด้วย

2. หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) เมื่อมีการใช้ระบบการสอบแข่งขัน ก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัคร มีสิทธิเข้าสอบแข่งขันอย่างเสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการขีดชั้นหรือแบ่งชั้นวรรณะ ศาสนา เพศหรืออายุ ฯลฯ ทั้งนี้ให้ถือการศึกษาและประสบการณ์เป็นสำคัญ

3. หลักประกันความมั่นคงในราชการ (Career based on security tenure) การเข้ารับ

ราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากอาชีพอื่น ๆ คือมีการทำงานที่ต่อเนื่องเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีและพร้อมที่จะอุทิศชีวิตให้กับการทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ จึงถือเป็นหลักประกันความมั่นคงตลอดจนความก้าวหน้าในงานราชการตามระบบคุณธรรม โดยกำหนดให้งานราชการเป็นงานประจำทำงานเต็มเวลา (Full time) มีอายุราชการ (Life-time) ซึ่งการกำหนดนี้จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละประเทศตามวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมของประเทศต่าง ๆ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) เพื่อให้ข้าราชการวางตัวเป็นกลางทางการเมือง สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องคำนึงว่าอำนาจทางการเมืองจะเข้ามาแทรกแซง การปฏิบัติราชการยังคงดำเนินไปไม่ว่าพรรคการเมืองใดจะขึ้นมาบริหารประเทศโดยไม่เปิดโอกาสให้ข้าราชการไปสนับสนุนพรรคการเมืองใดพรรคการเมืองหนึ่ง แต่ยังให้สิทธิในการออกเสียงเลือกตั้งที่มีขึ้นได้ ในฐานะประชาชนผู้มีสิทธิออกเสียงเท่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ข้าราชการต้องไม่ใช่อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในตำแหน่งของตน ไปบังคับให้ประชาชนเลือกพรรคการเมืองใด ๆ ตามที่ตนสนับสนุน นั่นเอง



หากกล่าวโดยทั่วไป การกล่าวอ้างถึงระบบคุณธรรมหรือเทคนิคต่าง ๆ ของการบริหารบุคคลไม่ใช่เป็นเรื่องที่ผิดปกติแต่อย่างใด แต่การมองการบริหารงานบุคคลว่าเป็นเรื่อง “หลักการบริหาร” เพียงอย่างเดียวย่อมทำให้พลาดโอกาสที่จะถามตนเองว่าอะไรเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของระบบการบริหารงานบุคคล เป็นการมองเฉพาะการบริหาร “ภายในหน่วยงาน” โดยไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการบริหารบุคคลในยุคใหม่จึงสนับสนุนให้ขยายขอบเขตการพิจารณาปัญหาการบริหารบุคคลให้กว้างขวางขึ้น ตัวอย่างเช่นนักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (New Public Administration) อาทิ เฟรดเดอริกสัน (G. Frederickson) เฮนรี นิโคลัส (Henry Nicholas) และ แฟรงค์ มาตินิ (Frank Matini) และคนอื่น ๆ เสนอว่าการบริหารราชการในทุกด้านต้องคำนึงถึง ความเสมอภาคในสังคม (Social Equity) การมุ่งสนองตอบต่อความต้องการของ

ประชาชน (Responsiveness) และการรับการตรวจสอบจากประชาชน (Frederickson, 1980) นอกจากนี้ นักวิชาการสำนัก “ทางเลือกสาธารณะ” (Public Choice) ยังเสนอให้การบริหารรัฐกิจต้องมีการกระจายอำนาจการบริหาร การใช้รูปแบบการบริหารตามความแตกต่างในการให้บริการสาธารณะ การถ่วงดุลและการแข่งขัน ตลอดจนการใช้เทคนิคใหม่ ๆ ทางการบริหาร เช่น การบริหารแบบให้มีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์การ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจหรือการตลาดในยุคใหม่ ที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ ระบบราชการที่จะสามารถดำเนินการตามแนวคิดนี้ จะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาโครงสร้าง อันได้แก่ การจัดสายการบังคับบัญชา การจัดองค์การบริหาร หรือการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นสำคัญ (Ostrom;1971:1974)

### การบริหารงานบุคคลของไทย

การบริหารงานบุคคลของไทยสมัยโบราณมีลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์แต่ไม่มีเงินเดือนประจำ ข้าราชการมีตำแหน่งหน้าที่อย่างใด ย่อมเป็นไปตามพระราชอัธยาศัย เมื่อได้ตำแหน่งใดแล้วก็ต้องขวนขวายหารายได้จากตำแหน่งนั้นไป เท่าที่จะทำได้ซึ่งเรียกว่า “ระบบกินเมือง” ถ้าหากไม่มีประโยชน์อันใดที่จะพึงได้ ก็ต้องทำนาทำสวนไปหรือทำการค้าขายอย่างเช่นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในยุคปัจจุบันในขณะนั้นมีการเกณฑ์คนเข้ามารับราชการเพื่อมาเป็น “ไพร่หลวง” “ไพร่สม” หรือ “ไพร่ส่วย” ซึ่งส่วนมากก็มาเป็นระดับพลทหารเป็น

ป่าวไพร่ของเจ้านายทั้งหลาย พวกที่มีฝีมือทางช่างก็ถูกเกณฑ์มาทำงานช่าง ดังนั้นคนจึงมักพากันบิดพลิ้วไม่ยอมเข้ารับราชการในระดับต่ำ ส่วนในระดับสูงคนก็แย่งกันไปทำงานในหน่วยงานที่มีผลประโยชน์มาก หรือหน่วย



งานที่ไม่ใคร่มีผลประโยชน์กลับไม่มีคนทำ ดังปรากฏรายละเอียดชัดเจนในพระบรมราชธิบายแก้ไขการปกครองแผ่นดิน ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อ พ.ศ. 2435 ซึ่งทำให้พระองค์ต้องแก้ไขโครงสร้างการบริหารราชการใหม่ โดยจัดองค์การเป็นกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งต่อมาก็จัดแบ่งไปในสายงานภูมิภาค ดังที่คงรูปลักษณะที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน แต่ในครั้งนั้นยังมิได้มีการวางรูปการบริหารงานบุคคลเสียใหม่ ยังคงใช้วิธีการเดิมอยู่และปล่อยให้กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ จัดการบริหารงานบุคคลเอาเองโดยเอกเทศ (อมร รักษาสัตย์, 2522:318)

สภาพการณ์เช่นนี้คงมีอยู่จนถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว จนถึง พ.ศ. 2468 สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมหลวงนครสวรรค์วรพินิต ทรงเสนอต่ออภิรัฐมนตรีสภาว่า ควรมีการสอบคัดเลือกคนที่จะเข้ารับราชการพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจึงทรงโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระกรมพระดำรงราชานุภาพ รับไปยกร่างระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้น ดังนั้นการวางรากฐานการบริหารงานบุคคลของไทยจึงเริ่มต้นเมื่อ พ.ศ. 2468 นั้นเอง

ร่างของกรมพระดำรงราชานุภาพ มีขอบเขตกว้างขวางและสมบูรณ์ไม่น้อย และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทานพระราชกระแสเมื่อ 28 ตุลาคม 2469 ดังนี้

“ระเบียบข้าราชการพลเรือนที่กรมพระดำรงทรงร่างโครงมานี้ เห็นว่าเข้ารูปดีแล้วพอจะพิจารณาให้ละเอียดได้ ให้ส่งไปถวายอภิรัฐมนตรีและให้เสนาบดีทุกคนพิจารณาออกความเห็นขึ้นมา ควรมีหนังสือนำไปด้วยแสดงความปรารถนาไปว่า เห็นว่าบัดนี้ถึงเวลาแล้วที่จะวางระเบียบการรับคนเข้ารับราชการ

ตามกระทรวงต่าง ๆ และระเบียบการปกครองภายในกระทรวง อนุโลมตามที่เป็นอยู่ในกระทรวงทหารบกเรือ ทหารบกทหารเรือต้องมีการสอบไล่มานานแล้วจึงจะเป็นทหารได้ ส่วนราชการพลเรือนนั้นยังไม่มีกำหนดความรู้อย่างไร เวลานี้การศึกษาเจริญขึ้นมากแล้วจึงเป็นการสมควรที่จะรับคนเข้ารับราชการแต่เฉพาะผู้ที่มีความรู้ดี ประกอบทั้งเวลานี้ตำแหน่งหน้าที่ราชการก็เต็มหมด มีน้อยไม่พอกับจำนวนคนที่อยากเข้ารับราชการ จึงเป็นการจำเป็นที่จะหาวิธีการเลือกเฟ้นคนที่รับราชการโดยทางเป็นกลาง เป็นยุติธรรม และให้โอกาสกับผู้ที่ได้อุสหาะ พยายามเล่าเรียนมีความรู้ดี

อีกประการหนึ่ง การปกครองภายในกระทรวงต่าง ๆ นั้น ไม่มีระเบียบแน่นอนเหมือนกันทุกกระทรวง เห็นว่าควรวางแบบให้คล้ายกันและให้แน่นอนสำหรับข้าราชการพลเรือนทั่วไป เพื่อข้าราชการจะได้รับความยุติธรรมและมีสิทธิหรือหน้าที่ต่อราชการเหมือนกันหมด เพื่อให้เป็นการสม่าเสมอ

ให้เสนาบดีพิจารณาว่า ตามโครงการที่ร่างมานี้จะขัดข้องอย่างไรหรือไม่หรือจะควรแก้ไขอย่างไรเพื่อให้ชัดเจนหรือเป็นยุติธรรมยิ่งขึ้น

#### ประชาธิปไตย ”

(บริการสวัสดิการ ก.พ., 2507 อ้างใน ออมร รักษาสัตย์, 2522:319)



จะเห็นได้จากพระราชกระแสเห็นว่า ได้ระบุหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลแบบใหม่เอาไว้เกือบครบถ้วน ซึ่งต่อมาได้มีการพิจารณาแก้ไขถึง 3 ปี จึงได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 ขึ้นเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2471 และใช้กฎหมายนี้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2472 เป็นต้นไป หากเราพิจารณาพระราชบัญญัตินี้ ก็จะเห็นเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลใหม่ได้ชัดเจนขึ้นต่อไปนี้ (อมร รักษาสัตย์ 2522:320)

1. การรับคนเข้ารับราชการนั้นให้เลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ

2. การเลือกเฟ้นให้ใช้วิธีสอบที่เป็นกลาง ยุติธรรมและให้โอกาสแก่ผู้ที่มีความอดุสาหะพยายามเล่าเรียนจนมีความรู้ดี

3. การรับราชการให้ถือเป็นอาชีพ ไม่ใช่งานชั่วคราว ข้าราชการไม่ต้องกังวลแสวงหาผลประโยชน์ทางอื่น

4. ข้าราชการจะต้องมีความสะอาดพร้อมที่จะปฏิบัติราชการ โดยมีความสามารถ ความรอบรู้ในวิธีและอุปนิสัยของราชการคือ มีความพร้อม มีความสามารถ มีความรู้ทั้งทางทฤษฎี กฎหมาย ระเบียบแบบแผน และความรู้ทางปฏิบัติ

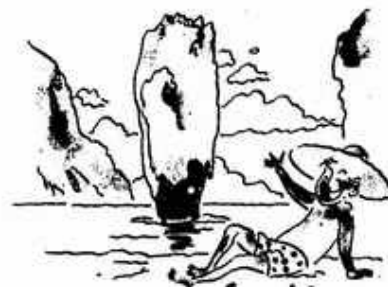
5. ข้าราชการจะต้องมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีวินัยตลอดเวลา

6. การบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องมียุทธวิธีแบบแผนคล้ายกัน และมีความแน่นอน ข้าราชการพลเรือนจึงจะได้รับความยุติธรรม มีสิทธิและหน้าที่เหมือนกันทั้งหมด สม่ำเสมอกัน ไม่ลักลั่นกัน

จะเห็นได้ว่า หลักการทั้ง 6 ประการนี้ ส่วนมากตรงกับการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรมสมัยใหม่ทั้งสี่หลักดังกล่าวมาแล้ว

อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดหรือออกพระราชบัญญัติข้าราชการขึ้น ก็เพื่อควบคุมพฤติกรรมของระบบราชการให้ปฏิบัติงานสนองตอบต่อนโยบายของรัฐ หรือสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของประชาชนได้ ตลอดจนทำให้ระบบสามารถดึงดูดหรือจูงใจให้บุคคลมาสมัครเข้ารับราชการและให้ข้าราชการมีทักษะหรือความชำนาญงานราชการ ได้รับความมั่นคงหรือก้าวหน้าทางราชการ สามารถยึดราชการเป็นอาชีพ มุ่งผลงัดศักดิ์ศรีหรือเกียรติภูมิ ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อประชาชนหรือส่วนรวมนั่นเอง

นับตั้งแต่ได้มีการประกาศใช้ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และปรับปรุงขึ้นหลังเปลี่ยนแปลงการปกครอง 2475 มาเป็น พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2476 ต่อมาได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการใช้ระเบียบข้าราชการพลเรือน เสมอมา (พ.ศ. 2479 2482 2485 2495 และ 2497) ทั้งนี้ก็เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการประกาศใช้ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับ พ.ศ. 2518 โดยให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ดำเนินการให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว







## ปัญหาของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมในปัจจุบัน

หลักการของระบบคุณธรรมทั้งสี่ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่อดีตและใช้เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน น่าจะมีการพิจารณาตรวจสอบว่าหลักต่าง ๆ ที่ตั้งไว้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด และหลักดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับภาวะปัจจุบันหรือไม่เพียงใด หัวข้อนี้จึงมุ่งตอบคำถามดังกล่าว โดยพิจารณาปัญหาของการบริหารบุคคลที่ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2529:459-470) ได้กล่าวถึงสภาพทั่วไปเกี่ยวกับกำลังคนในระบบราชการไทยไว้ว่า มีปัญหาเรื้อรังที่ระบบราชการยังแก้ไม่ตกหลายประการอันได้แก่

1. จริยธรรมและความรับผิดชอบของข้าราชการ
2. สภาพะการนำในการบริหารงานบุคคลของรัฐ
3. การใช้กำลังคน
4. ค่าตอบแทน
5. การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน
6. ข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำ
7. การจำแนกตำแหน่ง

**ปัญหาประการแรก สะท้อนออกมาจากการสัมมนาปัญหาการบริหารงานบุคคลซึ่ง ก.พ. จัดขึ้นเมื่อปลายปี พ.ศ. 2528** โดยนักบริหารระดับรองอธิบดีขึ้นไปในส่วนราชการพลเรือนลงความเห็นว่าเป็นปัญหารุนแรงอันดับหนึ่งที่มีผลกระทบต่ออนาคตของชาติ ก็คือเรื่องที่ว่าราชการขาดจริยธรรมและความรับผิดชอบ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์:461-462) กล่าวคือข้าราชการจำนวนมากยังขาดจริยธรรม ฝ่าฝืนวินัย และขาดทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อประชาชนหรือรับใช้ประชาชนตามอุดมการณ์ของระบบราชการ ตลอดจนขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่พึงกระทำหรือมีการใช้อำนาจหน้าที่ในการเบียดบังผลประโยชน์ให้กับตนเอง โดยใช้กฎระเบียบที่มีขั้นตอนมากมายในการสร้างผลประโยชน์

ในทัศนะของผู้เขียน เห็นว่าปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงหลักการของระบบคุณธรรม โดยเฉพาะหลักการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการตามความสามารถ ที่มุ่งที่จะให้ได้บุคคลที่มีความสามารถหรือคุณวุฒิตรงกับสายงานมาปฏิบัติงาน แต่อาจขาดการพิจารณาวัตถุประสงค์พื้นฐานด้านจริยธรรมหรือคุณธรรมอย่างเพียงพอ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ที่ควรได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้ารับราชการควรเป็นผู้ที่เพียบพร้อมไปด้วย “ความรู้ควบคู่กับคุณธรรม” ดังนั้นผู้มีหน้าที่และรับผิดชอบต่อ การสรรหาหรือคัดเลือกบุคคล รวมถึงนักวิชาการควรอย่างยิ่ง ที่จะพัฒนาหรือสร้างเครื่องมือหรือมาตรวัดที่มีความตรงและความเที่ยง (Validity & Reliability) ในการวัดคุณลักษณะที่จะเป็นดัชนีชี้วัดบุคลิกภาพด้านจริยธรรม หรือคุณธรรมของผู้สมัครเข้ารับราชการทั้งนี้อาจกระทำได้โดยการปรับปรุงวิธีการทดสอบหรือคัดเลือกให้เหมาะสม กว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ที่มักใช้เพียงวิธีการสอบข้อเขียนและหรือการสัมภาษณ์ ที่มุ่งวัดความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการ หรือความรู้เกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติราชการเป็นหลัก

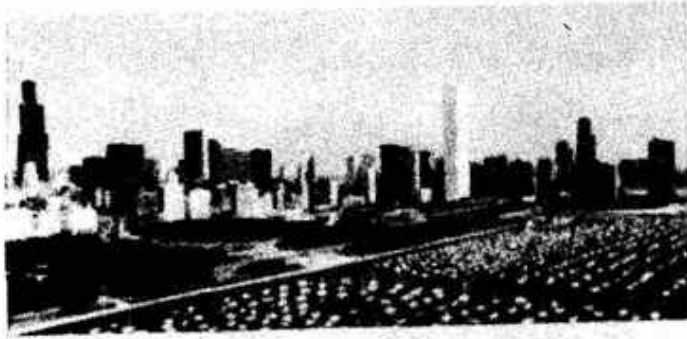
ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ หากพิจารณาอย่างตื้นแต่แล้วจะพบว่า มีความสัมพันธ์กับหลักว่าด้วยความมั่นคง ในการปฏิบัติงานด้วยกล่าวคือ ข้าราชการที่กระทำความผิดหรือขาดความรับผิดชอบและจริยธรรมกลับไม่ได้รับการลงโทษสถานหนักจากทางราชการ และบางครั้งกลับพบว่า มีการวิ่งเต้นและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้บุคคลนั้นได้รับราชการต่อไป หรือทำได้อย่างมากก็เพียงการโยกย้ายตัวไปในพื้นที่อื่น ๆ นอกพื้นที่ที่บุคคลกระทำความผิดหรือลงโทษเพียงสถานเบาเท่านั้น ตัวอย่างเชิงประจักษ์ในเรื่องนี้ มีให้เห็นให้ทราบมากมายหลายกรณีและหลายครั้ง เป็นที่รับรู้กันทั้งทางสื่อมวลชนและบรรดาข้าราชการด้วยกันเอง และทางราชการดำเนินการลงโทษในลักษณะที่เป็นไปตามกระบวนการที่เป็นเพียง “รูปแบบ” มากกว่าประชาชนที่ได้รับทราบข่าวการทำผิดวินัย อย่างร้ายแรงของข้าราชการ มักจะพูดในทำนองที่ว่าเหตุการณ์นั้นจะเป็น “มวยล้ม” เป็นที่วิจารณ์กันไปอย่างสนุกปาก และการพิจารณาความผิดก็มักจะกินเวลาเนิ่นนาน จนกระทั่งไม่มีผู้ใดสนใจที่จะไปตรวจสอบ ว่ามีการดำเนินการอย่างไรหรือไม่กับผู้กระทำความผิด ดังนั้นหลักความมั่นคงในราชการจึงมีปัญหาในการปฏิบัติ การแก้ปัญหานี้จะเป็นไปไม่ได้เลยหากขาดระบบการตรวจสอบ และการลงโทษอย่างจริงจัง การสงวนหรือรักษาคณลเนาให้รับราชการ ก็เท่ากับเป็นการสร้างตัวอย่างให้เกิดการกระทำตาม ซึ่งทำให้ระบบบริหารล้มเหลวหรือเลวร้าย และอาจเป็นเหตุให้ “ระบบอุปถัมภ์” มีโอกาส

ที่จะขยายอิทธิพลครอบงำระบบราชการอย่างแพร่หลายมากขึ้น ซึ่งขัดกับเจตนารมณ์ของรัฐที่วางไว้แต่ต้นดังกล่าวมาแล้ว



มีผู้เสนอให้ใช้เทคนิคหรือวิธีการที่จะพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคคลหรือข้าราชการให้เป็นผู้ที่ถึงพร้อมด้วยจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อปฏิบัติการปฏิบัติงานให้การบริการประชาชน ซึ่งผู้เขียนก็เห็นชอบด้วย แต่มีคำถามเสริมว่า “ถึงเวลาหรือยัง ที่เราจะกล้าใช้มาตรการที่เด็ดขาดหรือเด็ดเดี่ยว ในการขจัดข้าราชการที่ขาดจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ออกจากระบบและรักษาข้าราชการที่มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อให้อยู่ในราชการอย่างมีศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิ มีความภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะรับใช้ประชาชน” และ “เราจะมีมาตรการอย่างไรที่จะมิให้ข้าราชการที่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ถูกรังแกหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมจากระบบที่เป็นอยู่” การฝึกอบรมหรือการพัฒนาข้าราชการไม่อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของข้าราชการได้อย่างผืนิกแน่นอน หากเรายังปล่อยให้ระบบราชการเต็มไปด้วยระบบอุปถัมภ์หรืออยู่ในยุคที่ “กระเบื้องเฟื่องฟูลอย น้ำเต้าน้อยถอยจม” ระบบ “พวกมากลากไป” หรือ “เข้าเมืองตาหลิ่ว หลิวตาตาม” เช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ประเทศเอเชียบางประเทศ อาทิ เกาหลี  
ซึ่งพัฒนาในขั้น ประเทศอุตสาหกรรมใหม่



สามารถปฏิรูประบบราชการได้อย่างน่าทึ่ง  
และน่าที่ประเทศไทยเราน่าจะศึกษา จากการ  
ศึกษาของศาสตราจารย์อมร พบว่า สาเหตุ  
ที่ทำให้เกาหลีสามารถประสบความสำเร็จ  
ทางการบริหารนั้นได้แก่ 1) ความเด็ดขาด  
จริงจังของฝ่ายการเมือง ซึ่งมีความสามารถ  
ในการตัดสินใจสูง เมื่อตกลงใจจะทำอะไรก็จะ  
ทำด้วยความจริงจังเด็ดขาด แก้ไขปัญหาทาง  
การบริหารไม่ปล่อยให้ปัญหาหมักหมม โดย  
ในด้านการปฏิรูปการบริหาร รัฐบาลจะเป็น  
ทั้งผู้ริเริ่มและผู้สนับสนุนอย่างจริงจัง แม้การ  
ปฏิรูปอาจต้องปลดย้ายข้าราชการและนัก-  
การเมืองอันเป็นพรรคพวกของตนก็ตาม จึง  
ไม่ปรากฏว่ามีการทุจริตหรือประพฤติมิชอบ  
ในวงการเมืองแต่อย่างใด 2) การให้นักวิชาการ  
และปัญญาชนมีส่วนช่วยเหลือรัฐบาลในการ  
ปฏิรูปการบริหาร 3) ข้าราชการชั้นสูงของ  
เกาหลีเป็นชนชั้นนำที่มีความเสียสละ กล้าเสี่ยง  
กล้าริเริ่ม กล้ารับผิดชอบ และ 4) ข้าราชการ  
เกาหลีขยันขันแข็ง ทรหดอดทน อดกลั้น มี  
วินัยเคร่งครัด 5) สังคมเกาหลีนับถือความ  
สัมฤทธิ์ผล ตลอดจน 6) การที่รัฐบาลใช้  
มาตรการเสริม อาทิ การกำหนดให้ใช้วิชา

รัฐประศาสนศาสตร์เป็นวิชาบังคับในการสอบ  
เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ได้ข้าราชการหรือนัก  
บริหารที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การ  
ทำงานโดยไม่ถือยศศักดิ์ สามารถแต่งตั้งคน  
ไปทำงานในตำแหน่งใดก็ได้ไม่ถือตัว และมี  
ระบบการบริหารบุคคลที่คล่องตัว ทำให้ได้  
คนดีและทันสมัยมารับราชการ โดยเฉพาะใน  
ตำแหน่งระดับสูง ซึ่งอาจสรรหาบุคคลจาก  
ทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยราชการก็ได้  
(อมร รัชสาสัย, 2526:77-79)

**ปัญหาประการที่สอง** เป็นเรื่อง  
เกี่ยวเนื่องกับการที่การบริหารบุคคลในราชการ  
มีองค์กรการบริหารบุคคลมากมายหลายแห่ง  
แต่ละแห่งต่างก็มีรูปแบบการบริหารที่เป็นอิสระ  
ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับหลักคุณธรรม โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งในหลักที่ว่าด้วยความเสมอภาค หรือ  
ความเสมอหน้าแก่ข้าราชการในแต่ละสังกัด  
หรือสายงานเป็นอย่างมาก การกำหนดกฎ  
เกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ย่อมก่อให้เกิด  
เกิดความลักลั่นเหลื่อมล้ำและไม่เป็นธรรมแก่  
ข้าราชการในภาพรวม บางองค์กรให้สิทธิ  
และผลประโยชน์แก่ข้าราชการในสังกัดมากกว่า  
แห่งอื่น ๆ ที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ การที่พนักงาน  
รัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่นเดียวกับ  
ข้าราชการในสายงานพลเรือนทั่วไป กลับ  
ได้รับสิทธิและผลประโยชน์ค่าตอบแทนใน  
อัตราสูงกว่าข้าราชการทั่วไป หรือการที่ข้าราชการ  
ทหารตำรวจ มีระบบโครงสร้างค่า  
ตอบแทนที่ให้ประโยชน์มากกว่าของทางราชการ  
พลเรือน ซึ่งย่อมแสดงให้เห็นว่าหลักความ  
เสมอภาค หรือความก้าวหน้าในราชการยังเป็น  
เป็นปัญหาในการนำมาปฏิบัติในโลกของความ  
เป็นจริง แท้ที่จริงแล้วผู้เขียนเห็นด้วยกับหลัก  
การที่ว่า “คุณค่าหรือความสำคัญของงานใน

ตำแหน่งต่าง ๆ ต่อองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีแตกต่างกันไป...ตำแหน่งใดมีความสำคัญต่อองค์การมากกว่า ก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์การน้อยกว่า...เข้าทำนองที่เรียกว่า “จ่ายเท่ากันในงานที่เท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work) แต่ในงานราชการเราจะใช้หลักเกณฑ์อะไรที่จะมาวัดว่า งานทหารย่อมมีความสำคัญต่อประเทศมากกว่างานพลเรือน หรือ งานด้านจัดหาสาธารณูปโภคสำคัญมากกว่างานบริการประชาชนในด้านต่าง ๆ ดังนั้น หากเราไม่สามารถที่จะประเมินค่างาน (Job Evaluation) ราชการสายต่าง ๆ ออกมาได้อย่างเป็นระบบที่มีเหตุผลและน่าเชื่อถือแล้วละก็ ปัญหาความไม่เป็นธรรมในสังคมหรือความสูญเสียขวัญ-กำลังใจในสถานภาพ หรือศักดิ์ศรีของข้าราชการในภาพรวมจะมีมากขึ้น จนเป็นเหตุที่ทางราชการอาจต้องสูญเสียกำลังคน โดยเฉพาะข้าราชการที่ก่อปรด้วยความรู้และคุณธรรมจากระบบก็เป็นได้ ดังนั้น ทางแก้ปัญหาดังกล่าว อาจทำได้โดยฝ่ายการเมืองที่มีความจริงจังและจริงใจ ต่อการแก้ปัญหาให้มีการรวมองค์การบริหารบุคคล ที่มีลักษณะงานและประเภทข้าราชการที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติการในกระบวนการบริหารงานบุคคลในทุกด้าน มีมาตรฐานเดียวกันและมีศูนย์กลางที่คอยดูแลและประสานงานกับองค์กรกลางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ : 464-465)

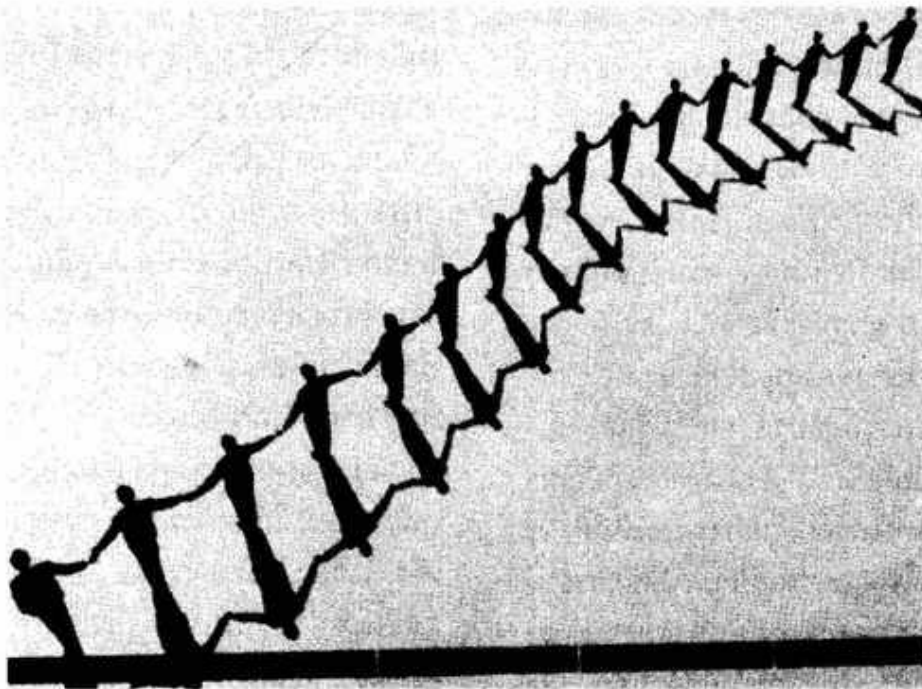


**ปัญหาประการที่สาม** ได้แก่ ด้านการใช้กำลังคน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นก็คือ ปัญหาข้าราชการล้นงาน หรือทำงานไม่เต็มที ปัญหานี้ย่อมเชื่อมโยงได้กับปัญหาเกี่ยวกับหลักความสามารถ และความมั่นคงในการทำงาน ดังได้วิเคราะห์มาแล้วในปัญหาที่หนึ่ง การเน้นที่ปริมาณข้าราชการมากกว่าคุณภาพของข้าราชการ อาจเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาประการที่สามนี้ การรักษาข้าราชการที่ “มีปัญหา” และการไม่ใช้ประโยชน์จากข้าราชการได้อย่างเต็มที่หรือ “ใช้ผิดงาน” (จะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม) ย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของระบบราชการโดยส่วนรวม สาเหตุอีกประการหนึ่งก็คือหน่วยงานราชการมุ่งที่จะขยายงาน และ “ทำงานรองมากกว่างานหลัก” ทำงานไม่ถนัดมากกว่างานที่ถนัด มีการหลอมน้ำเข้าช้อนงานกันระหว่างหน่วยราชการ หากถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้ ก็อาจมองได้ว่าเป็นไปตามกฎของพาร์กินสัน (Parkinson’s Law) ที่ว่าเป็นธรรมชาติของหน่วยงาน ถ้าไม่มีโครงการใหม่ ไม่มีกองใหม่ ไม่มีหน้าที่ใหม่ ก็จะไม่มีการขยายเพิ่ม ไม่มีงบประมาณเพิ่ม ไม่มีตำแหน่งเพิ่ม และไม่มีกำลังคนเพิ่ม (วรเดช จันทรศร, 2534:8) ส่วนสาเหตุอีกประการหนึ่งอาจได้แก่ การขาดการกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ชัดเจนในงานราชการซึ่งมีผลต่อการกำหนดปริมาณ และคุณสมบัติของข้าราชการที่จะเข้าไปทำงานในตำแหน่งเหล่านั้น

**ปัญหาประการที่สี่** เรื่องค่าตอบแทน นับเป็นปัญหาสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล ในกระบวนการหน้าที่ของการบำรุงรักษาพนักงานขององค์การ ที่จะให้คงอยู่ในระบบและทุ่มเทอุทิศกำลังกายและใจให้กับราชการ ตลอดจนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานในระบบราชการด้วย

ซึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นตัวแปรเหตุต่อการสร้างความพึงพอใจของสมาชิกขององค์กร และส่งผลถึงผลิตภาพในการทำงานของสมาชิกขององค์กรด้วย ปัญหานี้ นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์มากที่สุดในขณะนี้ ถึงกับทางราชการพยายามที่จะดึงดูบบุคคลให้เข้ารับราชการและรักษาบุคคล (บางประเภท) เป็นพิเศษให้คงทำงานเป็นข้าราชการต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือป้องกัน (และเยียวยา) โรค

ดังกล่าวในวงเงินปีละ 1,500 ล้านบาท (กระทรวงการคลัง, 2534) นั้น อาจวิเคราะห์โดยการเชื่อมโยงถึงหลักการของระบบคุณธรรมได้ว่า หลักคุณธรรมที่จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาเรื่องนี้ได้แก่หลักความรู้ความสามารถ หลักความเสมอภาค และหลักความมั่นคงในอาชีพ กล่าวคือ รัฐบาลจะใช้เกณฑ์อะไรมาพิจารณาว่า ข้าราชการสายใดที่ขาดแคลนหรือสูญเสีย ถ้าพึงการใช้ข้อมูลตัวเลขเชิงปริมาณเกี่ยวกับสถิติการลาออก หรืออัตรา



“สมองไหล” ที่กำลังระบาดในขณะนี้ นั่นคือการที่รัฐบาลได้แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ฝ่ายเศรษฐกิจให้แก่ไขปัญหาการสูญเสีย ‘กำลังคนระดับสมอง’ ในระบบราชการโดยการกำหนดเงินเพิ่มพิเศษให้แก่ข้าราชการตำแหน่งบริหารและสาขาวิชาที่ขาดแคลน โดยมอบให้กระทรวงการคลัง ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเลขาธิการ ก.พ. รับผิดชอบพิจารณาทำรายละเอียดโครงการกำหนดเงินเพิ่มพิเศษให้แก่ข้าราชการกลุ่ม

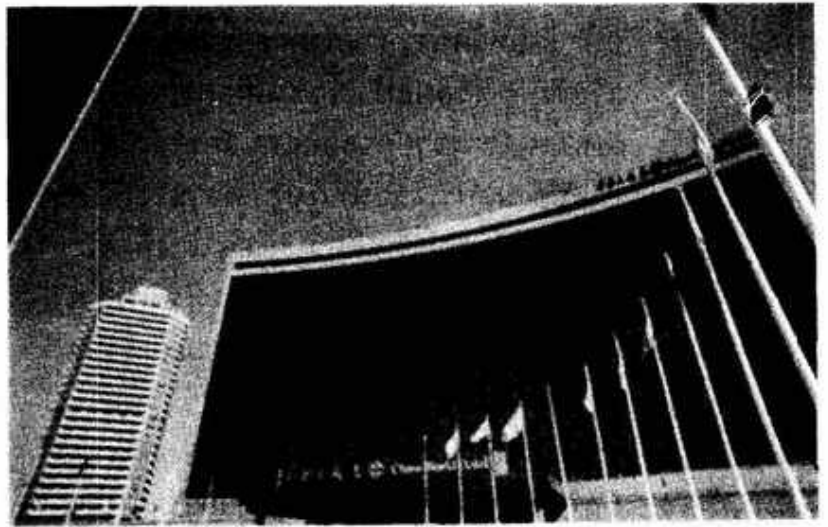
ตำแหน่งที่ว่างของสายงานที่อยู่ในข่ายการพิจารณาเพียงพอหรือไม่ ต่อการพิจารณาดัดสเงินให้เงินเพิ่มพิเศษ และคำถามที่น่าคิดอย่างลึกซึ้งก็คือ “หากไม่ดำเนินการเช่นว่านี้จะก่อให้เกิดผลในแง่บวกหรือลบต่อราชการ หรือไม่มีวิธีการอื่นอีกแล้วหรือในการป้องกัน ‘สมองไหล’ นอกเหนือจากมาตรการชั่วคราวหรือเฉพาะหน้าเช่นนี้ ซึ่งไม่แน่นอนหรือไม่มีอะไรจะมาเป็นหลักประกันว่าเมื่อใช้มาตรการเช่นนี้แล้ว “สมองจะไม่ไหลหรือหยุดไหล” ได้ในระยะเวลาดัง ๆ ไป”

โดยหลักการบริหารค่าตอบแทนว่าด้วยสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits) การจ่ายค่าตอบแทนลักษณะนี้เข้าข่ายของผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานเป็นเงินที่องค์กรการให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดูแลสุขภาพเดือร้อนบางอย่างได้ การได้รับเงินเพิ่มซึ่งถือเป็นประโยชน์เกื้อกูลนี้ ไม่มีข้อผูกพันกับองค์กรว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานให้มากขึ้นเป็นสัดส่วนกับจำนวนเงินเพิ่มที่ได้รับแต่อย่างใด และประการสำคัญก็คือ ผลประโยชน์เกื้อกูลจะต้องเป็นสิ่งที่ทุกคนหรือเกือบจะทุกคนในองค์กรควรจะได้รับ (สวัสดี สุคนธรังษี, 2524) การที่ผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่มได้รับเงินเพิ่ม บางกลุ่มไม่ได้รับนั้นย่อมก่อให้เกิดคำถามได้ต่าง ๆ นานา เป็นต้นว่า “ทำไมผู้บริหารมหาวิทยาลัยซึ่งมีระดับเทียบเท่าอธิบดี จึงไม่มีสิทธิที่จะได้รับเงินเพิ่มเช่นเดียวกับอธิบดีของกองอื่น ๆ” “ทำไมนักวิทยาศาสตร์บางสาขาที่มีความสำคัญหรือสัมพันธ์กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศเหมือนกัน จึงไม่ได้รับเงินเพิ่มนี้ด้วย เช่น สาขาเกษตรกรรมและนักวิทยาศาสตร์สายอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ในโครงการฯ หรือว่า จากการสำรวจตัวเลขอัตรากำลังแล้ว ข้าราชการในสาขาคงสำรวจเหล่านี้ยังมากอยู่หรือยังไม่ลาออกใช้หรือไม่ หรือต้องรอเค้าว่าจะลาออกแล้วนะ หรือต้องเรียกร้องจึงจะให้ (ตามกฎหมายห้ามเรียกร้อง) หรืออย่างไร” คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ นำพิจารณาอย่างตั้งใจด้วยสมาธิแน่นแน เพราะประเด็นคำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของระบบคุณธรรมอย่างมาก มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ของข้าราชการส่วนใหญ่ของประเทศซึ่งอาจจะมีความรู้สึกว่าเป็น

“ข้าราชการชั้นสอง” ซึ่งโดยสภาพความเป็นจริงแล้วความเป็นข้าราชการไม่ว่าจะในตำแหน่งใด ย่อมมีความสำคัญต่อระบบราชการทั้งสิ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามคุณวุฒิตามลักษณะความสำคัญของงาน เชื่อแน่ว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ยอมรับได้ (ว่าใครอยู่ระดับซีใด) แต่การให้เงินเพิ่มซึ่งเป็นเงินช่วยด้านเศรษฐกิจแก่เพียงบางตำแหน่ง จนดูประหนึ่งว่าตำแหน่งอื่น ๆ นอกจากที่ได้ไม่เดือดร้อนทางเศรษฐกิจหรือเห็นว่าตำแหน่งอื่น ๆ สามารถหาประโยชน์เอาเองจากทางราชการได้อยู่แล้ว หรือว่าถึงไม่สนใจพวกนี้ก็ไปไหนไม่รอดอยู่แล้ว การมองเห็นนี้ดูออกจะคลาดเคลื่อนจากหลักทฤษฎีบริหารบุคคล ว่าด้วยการบริหารค่าตอบแทนอยู่มากที่สุด ซึ่งเป็นการเสี่ยงในการที่จะตัดสินใจผิดพลาดมากเอาการ

เทคนิคการบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญเทคนิคหนึ่งได้แก่ เทคนิคในการกำหนดระดับค่าตอบแทน ว่าองค์กรควรจะใช้นโยบายใดจึงจะเหมาะสมนั้น จะเกิดจากผลการสำรวจค่าจ้างและค่าตอบแทนในหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่ดำเนินกิจการที่คล้ายคลึงกันหรือประเภทเดียวกันในพื้นที่ใกล้เคียงกันในห้องตลาดหรือสภาพทางภูมิศาสตร์ โดยที่ข้อมูลเกี่ยวกับราคาค่าจ้างในตำแหน่งประเภทเดียวกัน (เช่น วิศวกร) จะนำมาเปรียบเทียบดูว่า ราคาโดยเฉลี่ยที่จ่ายกันในตลาดงานเป็นเท่าไร มีกิจการที่เปอร์เซ็นต์ที่จ่ายให้สูงกว่าราคาเฉลี่ย และต่ำกว่าก็เปอร์เซ็นต์ องค์กรของเราอาจเลือกใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคา โดยอาจใช้นโยบายจ่ายสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย เท่ากับเกณฑ์เฉลี่ย หรือต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ซึ่งหากพิจารณากันอย่างจริงจังและเป็นตามหลักวิชาแล้วองค์กรของรัฐถึงแม้จะมีนายแพทย์ นักวิทยาศาสตร์หรือวิศวกรเข้ามาทำงานเหมือนในองค์กรเอกชน องค์กร

ของรัฐก็ไม่น่าจะมองว่าเอกชนเป็นคู่แข่งทางการค้า ทั้งนี้เพราะลักษณะและปรัชญาตลอดจนเป้าหมายการดำเนินงานมีลักษณะแตกต่างกัน กล่าวคืองานราชการเป็นงานบริการประชาชน ไม่มุ่งการสร้างกำไร ซึ่งตรงข้ามกับบุคลิกขององค์การเอกชน และเหตุผลอีกประการหนึ่ง และเป็นประการสำคัญก็คือ รัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยซึ่งใช้ระบบเศรษฐกิจทุนนิยมหรือเสรีนิยม ควรที่จะส่งเสริมการลงทุนและการขยายตัวของภาคเอกชนให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันในลักษณะผู้ขายหลายราย เพื่อให้ประชาชนผู้บริโภคได้รับประโยชน์สูงสุดในการบริโภค หรือใช้สินค้าโดยที่รัฐเพียงแต่คอยอำนวยความสะดวกให้สภาพเศรษฐกิจเป็นไปโดยเสรี สร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ (ทางการผลิต การจำหน่ายและทางเทคโนโลยี) และส่งเสริมให้เกิดความราบรื่นทางเศรษฐกิจ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือรัฐอาจเข้าแทรกแซงตลาดหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้บ้างเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้นและหากรัฐประสบอุปสรรคหรือมีปัญหายุ่งยากในการดำเนินงาน อาทิ การขาดแคลนกำลังคนที่จะเข้ามาทำการผลิตหรือให้บริการประชาชน รัฐอาจเลือกใช้ “การแปรรูปกิจกรรมของรัฐเป็นกิจกรรมของเอกชน” (Privatization) ไปเลยก็ได้ซึ่งมีให้เลือกมากมายหลายวิธี เป็นต้นว่า การขายกิจการบางส่วน การให้สัมปทาน การร่วมมือลงทุนระหว่างรัฐบาลกับเอกชน การให้เช่าสิทธิ การส่งเสริมให้มีการดำเนินการอย่างเสรี ฯลฯ กล่าวโดยสรุปก็คือ รัฐบาลในยุคสมัยใหม่ควรดูแลเพียงหน้าที่หลัก ๆ บางอย่างก็พอแล้ว เช่น การป้องกันประเทศ การเก็บภาษี การรักษาความสงบส่วนกิจการอื่น ๆ ก็ควรจะส่งมอบให้เอกชนดำเนินการแทน รัฐบาลในยุคใหม่จึงมีลักษณะ



ที่เรียกว่า “Small government” ซึ่งจะทำให้รัฐสามารถบริหารกิจการจำนวนน้อยหรือบางอย่างได้ดีขึ้น ไม่เป็นภาระในการที่จะขยายตัวหรือไม่ต้องเสี่ยงต่อการบริหารผิดพลาด ให้เป็นการเพิ่มภาระด้านภาษีให้แก่ประชาชน เมื่อส่งเสริมให้เอกชนลงทุนมากขึ้น การแข่งขันในตลาดก็มีมากขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการก็ดีขึ้น ประชาชนก็จะได้รับประโยชน์หรือความพอใจมากขึ้นและเศรษฐกิจก็คงจะดีขึ้น ภาวะการว่างงานของประชาชนก็จะลดน้อยลงโดยรัฐทำหน้าที่เพียง “กรรมการ” หรือ “พี่เลี้ยง” นักมวยก็พอ ไม่ต้องชกเอง

ดังนั้นผู้ที่ จะเข้ามาบริหารราชการหรือ ร่วมเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมหรือแพทย์ก็ตาม ก็ควรจะเป็นผู้ที่มีความเสียสละเป็นพื้นฐาน และมีจิตใจที่มุ่งรับใช้ประชาชน ซึ่งเงินเดือนของท่านเหล่านี้ก็อาจจะเพิ่มมากขึ้นโดยอัตโนมัติ เนื่องจากเพื่อนร่วมสถาบันและอาชีพของท่านไปทำงานที่อื่นแล้ว จึงไม่ต้องมาคิดเฉลี่ยเงินเดือนจากทางราชการกับของตัวท่าน เมื่อราชการมีบทบาทน้อยลงดังกล่าวในย่อหน้าก่อน จำนวนคนในระบบก็จะมีจำนวนน้อยและเป็นจำนวนที่เต็มไปด้วยคุณภาพ มีจริยธรรมและเสียสละและรักประชาชน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ทางราชการ

ต้องการจะได้อย่างยิ่ง เมื่อท่านวิศวกรหรือนายแพทย์หรือนักวิทยาศาสตร์หรือนักบริหารที่มีอุดมการณ์วางไว้จากงานประจำของทางราชการแล้ว ท่านก็อาจจะไปบริการสังคมตามโรงพยาบาลเอกชน โรงงาน หรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่บริษัทธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับว่าท่านมีส่วนช่วยฝึกอบรม หรือถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่ธุรกิจเอกชน ซึ่งจะทำให้เขาสามารถที่จะทำการผลิตได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชาติอีกทางหนึ่งด้วย นอกเหนือจากงานประจำในสังกัด “บริษัท” ราชการซึ่งท่านได้สร้างคุณูปการอย่างใหญ่หลวงอยู่แล้ว

ดังนั้นการแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคน จึงอาจจะทำได้โดยการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือต้องทำการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาวในระยะสั้นอาจทำได้โดย “การจ้างชั่วคราว” บุคลากรที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่าง



โดยอาจจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบ “เหมาจ่าย” หรือตกลงกันเป็นรายชั่วโมง หรืออาจใช้วิธีการเชิญให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่ขาดแคลนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนวางนโยบายหรือให้เป็นประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารงานราชการในการวางแผนกำลังคน

ในสาขาวิชาที่ขาดแคลนดังกล่าว และให้การปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ ด้วยก็ได้ ซึ่งกลยุทธ์เช่นว่านี้ ประเทศที่รัฐบาลลดขนาดหรือบทบาทลงและให้ความสำคัญแก่ภาคเอกชนมากขึ้น หรือดึงดูดหรือส่งเสริมให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินการสาธารณะอาทิ อังกฤษและอเมริกา (อมรรักษาสัตย์, 2528) เคยใช้ได้ผลมาแล้วและกำลังใช้แนวนโยบาย หรือกลยุทธ์เช่นว่านี้มากขึ้นในปัจจุบันและมีแนวโน้มว่าจะมากขึ้นอีกในอนาคต ส่วนการวางแผนระยะยาวทางราชการอาจต้องปรับใช้ยุทธวิธีเดิม ๆ ได้นั้นคือ การพัฒนาระบบการให้ทุนการศึกษาแก่ผู้เรียนดีแต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ในการศึกษาทางแพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์-เทคโนโลยี โดยกำหนดเกณฑ์การให้ทุนโดยเน้นพื้นฐานจริยธรรมหรืออุดมการณ์ของการรับราชการ เงื่อนไขการใช้ทุน ฯลฯ ตามความเหมาะสมยิ่งขึ้น ให้มีลักษณะจูงใจบุคคลให้อยากรับทุน ไม่มีลักษณะของการบีบบังคับจิตใจ ซึ่งหากทำดังกล่าวแล้วอาจมีผลกระทบต่อการทำงานหลังจากบุคคลเรียนจบมาแล้วก็เป็นได้ และที่สำคัญก็คือ การมุ่งผลิตบัณฑิตในสายอาชีพต่าง ๆ เหล่านี้ให้มากขึ้นอีกหลายเท่าหรืออาจสูงกว่าความต้องการ หรือในปริมาณที่ไม่ต่างจากอุปสงค์ด้านแรงงานเท่าใดนัก ปัญหาการขาดคนทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก็อาจลดลงไปได้

จากกรณีศึกษาด้าน “สมองไหล” ที่ยกขึ้นมาอภิปรายนี้ ทำให้มองเห็นภาพในอดีตที่ผู้บริหารหรือนักการเมือง ขาดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาประเทศ ทำให้อุปทานแรงงานด้านนี้ไม่พอหรือสอดคล้องกับอุปสงค์ของผู้ใช้ นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นอีกว่า ขาดการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว ซึ่งอาจทำได้โดยการ



ประเมินค่างานที่เหมาะสม การสำรวจเงินเดือน-ค่าจ้าง ในหน่วยงานต่าง ๆ การตรวจสอบเกี่ยวกับอัตราค่าครองชีพ การพิจารณาโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน ว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งภายในภายนอกองค์การหรือไม่อย่างไร กล่าวคือ ระดับตำแหน่งงานที่กำหนดในโครงสร้างมีจำนวนมากน้อยหรือเหมาะสมเพียงใด ในแต่ละระดับตำแหน่งควรกำหนดขั้นเงินเดือนจำนวนกี่ขั้น และระหว่างระดับเงินเดือนควรมีอัตราส่วนเหลื่อม (Overlap) เท่าไรและช่วงกว้างของขั้นหรือระดับงานควรมีมากน้อยอย่างไร ทั้งนี้เพราะสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากการพิจารณาหรือการบริหารค่าตอบแทนแล้วยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้เกี่ยวข้องควรทราบและตระหนักก็คือ นอกเหนือจากปัจจัยที่เป็นตัวเงินแล้วก็ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการ อาทิ ความสุขที่ได้รับจากบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมในระบบราชการ ความภาคภูมิใจที่ได้รับใช้ประชาชน ความมีศักดิ์ศรี หรือชื่อเสียงต่อตนเองและวงศ์ตระกูล เป็นต้น

**ปัญหาประการที่ห้า** เรื่องการแต่งตั้งข้าราชการ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีหลักฐานยืนยันแน่ชัดว่า เป็นการกระทำที่เกี่ยวกับหลักการของระบบคุณธรรม ข้าราชการทางสื่อต่าง ๆ มักออกมาในลักษณะที่ว่า ข้าราชการการเมือง (รัฐมนตรี) ปลัดกระทรวงและอธิบดีอย่างเต็มที่มีการแต่งตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับสูงอาจไม่เหมาะสม กล่าวอีกนัยหนึ่งคืออาจมีลักษณะ “การเมือง” มากกว่า “การบริหาร” ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมักเป็นเรื่องของการวิ่งเต้น “ซื้อ

ขายตำแหน่ง” มีการใช้อิทธิพลในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะได้มาซึ่งตำแหน่งต่าง ๆ การแก้ไขปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดย 1) การปรับปรุงระบบการแต่งตั้งให้มีเหตุผล และให้หลักประกันความมั่นคงหรือความเป็นธรรม โดยถือหลักว่า “หากคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่ใช่หาตำแหน่งให้กับคน” 2) ต้องจัดวางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการทำงาน หรือผลงานของข้าราชการแต่ละคนเพื่อประกอบการพิจารณา 3) การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนแสดงความคิดเห็นหรือให้บุคคลที่เกี่ยวข้องของหลายฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา และวิธีการหนึ่งที่ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาอย่างเช่น ญี่ปุ่น ซึ่งยังคงใช้ “ระบบอาวุโส” มากกว่า “ความสามารถ” หรืออย่างน้อยก็อยู่ในระดับพอ ๆ กัน สภาพการทำงานแบบประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการแต่งตั้งพนักงานที่มีประสิทธิผล และหากว่าข้าราชการมีวินัยต่อองค์การและต่อตนเองด้วยแล้ว ตลอดจนมีความต้องการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างสรรค์งานแล้ว ก็จะเป็นการเสริมระบบการแต่งตั้งให้มีความหมาย หรือมีเหตุผลมากกว่าที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน

**ปัญหาประการที่หก** ปัญหาข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดการแยกการเมืองกับการบริหารออกจากกัน ซึ่งแยกเป็น 2 กระแสคือ แนวที่สนับสนุนการแยก และแนวที่เห็นว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะแยก กล่าวคือ การเมือง “เป็นเรื่องของค่านิยม ส่วนการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือการปฏิบัติ” ฝ่ายการเมืองเป็น

ผู้กำหนดนโยบาย ส่วนฝ่ายบริหารนำนโยบายไปปฏิบัติ และในบางครั้ง (หลายครั้ง) ฝ่ายบริหารอาจช่วยในการกำหนดนโยบายให้กับฝ่ายการเมืองก็ได้ อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณธรรมพยายามที่จะไม่ให้ข้าราชการยุ่งเกี่ยวกับการเมือง หรือการเมืองยุ่งเกี่ยวกับการบริหารหรือข้าราชการ บางยุคบางสมัยบางรัฐบาลก็มีกฎหมายที่ห้ามไม่ให้ข้าราชการประจำดำรงตำแหน่งทางการเมือง แต่บางยุคก็กลับสนับสนุนให้ข้าราชการเข้าไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง ซึ่งเป็นไปได้ในยุคที่มีการยึดอำนาจหรือการรัฐประหาร การแยกการเมืองออกจากการบริหารที่สอดคล้องกับหลักว่าด้วยความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการ ย่อมมีผลต่อการเฉยต่อปรากฏการณ์ทางการเมือง

หรือการสนองตอบ ต่อความต้องการของประชาชน การเพียงแต่ทำหน้าที่รับนโยบายจากฝ่ายการเมืองมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่พิจารณาถึงผลกระทบของนโยบายที่จะมีต่อประชาชนอย่างไรหรือไม่ นั้น ย่อมไม่อาจกล่าวได้ว่าข้าราชการประจำมีความรับผิดชอบต่อประชาชนอย่างแท้จริงได้ ดังนั้น หลักการเป็นกลางทางการเมืองของระบบคุณธรรม จึงควรได้รับการพิจารณาตรวจสอบถึงเหตุผลหรือความจำเป็นให้มาก ทั้งนี้เพราะในโลกความเป็นจริงมันแยกกันไม่ได้ ปัญหาจึงมีอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างระบบที่ไม่ทำให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดผลร้ายต่อการบริหารราชการมากกว่า

น้ำใจไมตรี  
ที่มีต่อกัน  
บอกความ  
สัมพันธ์  
ฉันเพื่อน  
พี่น้อง



**ธนาคารกรุงเทพ จำกัด**  
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

ปัญหาสุดท้ายที่จะพิจารณากัน  
ได้แก่ การจำแนกตำแหน่ง ซึ่งเป็นที่วิพากษ์  
วิจารณ์กันมากกว่า ขาดเหตุผล เทคนิคที่ถูกต้อง  
ที่นำมาใช้ในการประเมินค่างาน มีปัญหาในการ  
กำหนดคำบรรยายระดับ (Class description)  
มีความคลุมเครือไม่ชัดเจนแน่นอน เช่น งาน  
ระดับ 4 “ยากกว่า” ระดับ 3 และงานระดับ  
5-6...“ยากขึ้นไปอีก” ซึ่งเป็นนามธรรมไม่ระบุ  
ปัจจัยด้านภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของตำแหน่งหรือระดับอย่างชัดเจน ความ  
คลุมเครือไม่ชัดเจนในวิธีดำเนินการจัดการ  
จำแนกตำแหน่งแบบสมัยใหม่ย่อมได้รับการ  
ต่อต้านจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นที่มาของ  
การสั่นสะเทือนของหลักความเสมอภาค และ  
ความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการโดยตรง

การประเมินค่างานที่เหมาะสม การ  
สำรวจโครงสร้างของงานในองค์การที่มีกิจการ  
ประเภทเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน และการ  
กำหนดนโยบายเกี่ยวกับตำแหน่งหรืองานที่  
เหมาะสมและถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์  
สภาพสังคม เศรษฐกิจของประเทศนับว่าจะ  
เป็นสาเหตุหรือปัจจัยสำคัญต่อการจัดชั้นของ  
งานหรือระดับตำแหน่ง การกำหนดระดับชั้น  
งานหรือระดับตำแหน่งย่อมมีความเกี่ยวข้อง  
กับการกำหนดค่าจ้างหรือค่าตอบแทนด้วย  
เข้าทำนองงานเท่ากัน เงินเท่ากัน การกำหนด  
ชั้นงานหรือระดับตำแหน่งจึงเป็นเรื่องที่ละเอียด  
อ่อนอย่างยิ่งเรื่องหนึ่ง (Dunn & Rachel, 1971)  
กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การจำแนกตำแหน่งที่  
ถูกต้องเหมาะสมย่อมเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่  
ทางการบริหารบุคคลหลายด้าน อาทิ การ  
สรรหาข้าราชการและการคัดเลือกการพัฒนา  
และฝึกอบรม การแต่งตั้งโยกย้าย การบริหาร  
ค่าตอบแทน ซึ่งข้อเสนอแนะสำหรับเรื่องนี้ใน  
ทัศนะของผู้เขียนแล้ว เห็นว่า ก.พ. ควรที่จะ



ศึกษาวิจัยเพื่อทบทวนระดับตำแหน่งที่กำหนด  
ไว้เป็น 11 ระดับ ในปัจจุบันว่ามีความถูกต้อง  
หรือเหมาะสมมากน้อยเพียงใดหรือควรเปลี่ยนแปลง  
ในเรื่องใด ควรเพิ่มหรือลดระดับตำแหน่ง  
หรือคงไว้เท่าเดิม และแต่ละทางเลือกมีข้อดีข้อ  
เสียอย่างไร ทั้งนี้ก็เนื่องจากสภาพสังคมและ  
เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี เปลี่ยนแปลง  
อย่างรวดเร็ว รูปแบบที่คิดว่าดีในยุคสมัยหนึ่ง  
(พ.ร.บ. 2518 ใช้มา 15-16 ปีแล้ว) แต่อาจ  
ไม่เหมาะสมในอีกยุคสมัยหนึ่งต่อมาก็เป็นไปได้  
หลักสูตรการศึกษาที่เกิน 5 ปี ถือว่าล้าสมัย  
ก็คงจะเป็นอุทาหรณ์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง  
ระบบงานราชการได้เช่นกัน และหากในอนาคต  
รัฐบาลมีนโยบายแปรสภาพกิจกรรมรัฐเป็น  
กิจกรรมเอกชนด้วยแล้ว ก็เป็นความจำเป็นอยู่  
เองที่ ก.พ. หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ  
กำหนดระดับตำแหน่งจักต้องให้ความสนใจให้  
ความสำคัญกับหลักทฤษฎีหรือเทคนิคด้าน  
บริหารบุคคลมากขึ้น โดยอาจร่วมมือกับเอกชน  
ในการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ตลอดจน  
ประสบการณ์ทางการบริหารบุคคล ซึ่งอาจที่  
รัฐจะต้องใช้เทคนิค กลยุทธ์หรือวิธีการการ  
บริหารบุคคลเข้าไปปรับใช้ในการบริหารองค์-  
การภาครัฐก็น่าจะเป็นผลดี ปัญหาต่าง ๆ ที่  
เรื้อรังหรือหมักหมมอยู่ก็อาจจะพบทางออกใน  
การแก้ปัญหา ซึ่งจักเป็นผลดีต่อสังคม ประ-  
ชาชนและประเทศชาติโดยส่วนรวม

## สรุปความสังท้าย

การพัฒนาาระบบบริหารราชการโดยมุ่งที่การบริหารบุคคลในระบบคุณธรรมและอุปถัมภ์ ก็นพบความจริงว่า ได้มีการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารบุคคลในราชการไทยซึ่งหากจะนับไปแล้วก็เข้ามาเป็นเวลานานถึง 60-70 ปี แต่การบริหารบุคคลตามหลักของระบบคุณธรรมก็ยังดำเนินการไปได้อย่างไม่สมบูรณ์เรียบร้อย กล่าวคือ หลักการกับความเป็นจริงมักจะสวนทางกันอยู่เสมอ รัฐบาลหรือผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบควรที่จะให้ความสนใจและความสำคัญในการบริหารบุคคลมากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพราะ “ปัจจัยมนุษย์” ถือว่าเป็นตัวกระทำการพัฒนาตลอดทั้งเป็นผู้รับผลการพัฒนาประเทศ หากบุคคลหรือข้าราชการไร้ประสิทธิภาพ ผลงานก็จะไร้

คุณภาพ คุณภาพชีวิตของประชาชนผู้ยากไร้ในสังคมพัฒนา เช่นประเทศไทย ก็จะต้องอยู่ในภาวะแห่งความยากจนต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นบทบาทของระบบราชการต่อการพัฒนาประเทศจึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสม ตามคำกล่าวที่ว่า “ไม่มีระบบใดที่จะสมบูรณ์ที่สุด” ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า “ทำอย่างไรจึงจะสามารถตรวจสอบหรือประเมินระบบและแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา” ต่างหาก การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การหรือระบบราชการก็จะต้องดำเนินการควบคู่ไปในด้านโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมขององค์การราชการ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเฉกเช่นเดียวกับการพัฒนาการเมืองแบบประชาธิปไตย ซึ่งต้องทำหรือดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดนั่นเอง

# คุณทุ่มเทหลายสิ่ง... เพื่อทำให้คำสัญญาเป็นจริง






กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ  
เป็นสำนักงานต้นแบบของไทย

คิดค้นและจัดตั้ง ๒๕๓๕-๓๖  
เปิดดำเนินการโดยกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ๒๕๓๖-๓๗  
กรมการค้าต่างประเทศและกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ๒๕๓๗-๓๘  
กรมการค้าระหว่างประเทศ ๒๕๓๘-๓๙  
กรมการค้าระหว่างประเทศ ๒๕๓๙-๔๐  
กรมการค้าระหว่างประเทศ ๒๕๔๐-๔๑

โดยคุณ วัฒนวิทย์ วัฒนวิทย์  
ซึ่งจะดำรงตำแหน่งต่อไปอีก

สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศกรุงเทพฯ



**วิสัยกรมการค้าระหว่างประเทศ**  
ยึดมั่นคำสัญญา

สัญญาที่นำไปสู่โลกใหม่  
เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่และน่าใจ  
สัญญาของกรมฯ เป็นจริงเสมอไป

# บรรณานุกรม

## ภาษาไทย

1. ดิน ปรัชญพฤทธิ, "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลและรัฐศาสตร์", พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 19 เล่มที่ 2 เมษายน 2522.
2. ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, "สภาพทั่วไปเกี่ยวกับกำลังคน", พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 28 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม 2529.
3. วรเดช จันทรศร. **สู่ 100 ปี ของการปฏิรูประบบราชการไทย : อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ของการปฏิรูปกระทรวง ทบวง กรม.** กรุงเทพฯ : ม.ธ., 2534.
4. สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : เกษมสุวรรณ, 2514.
5. สวัสดิ์ ตูคนธรังษี. **โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนหมายเลข 3 : ขอบข่ายและแนววิเคราะห์ทางทฤษฎี.** กรุงเทพฯ : ม.ธ., 2525.
6. อมร รักษาศักดิ์, "การบริหารงานบุคคลไทย : ห้าสิบปีแห่งการดอยหน้าดอยหลัง", พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 19 เล่มที่ 2 เมษายน 2522.
7. อมร รักษาศักดิ์. **การปฏิรูปการบริหารในอังกฤษ อเมริกา และเกาหลี (เอกสารโรเนียว)** 2528.
8. หนังสือที่ กก. 0510/29795 ลงวันที่ 5 มิถุนายน 2534 เรื่องการแก้ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในระบบราชการ

## ภาษาอังกฤษ

1. Dunn. J.D. and F.M. Rachel. **Wage and Salary Administration** : Total compensation System. N.Y. : McGraw Hill., 1971.
2. Frederickson, H.G. **New Public Administration.** Alabama : Univ. of Alabama, 1980.
3. Hays S.W. and R.C. Kearney eds. **Public Personnel Administration : Problem Prospects.** N.J. : Prentice-Hall, 1983.
4. Middlemist et. al. **Personnel Management.** N.J. : Prentice-Hall, 1983.
5. Ostrom V. **The Intellectual Crisis in American Public Administration.** Alabama : The Univ. of Alabama. 1974.
6. Ostrom V., "Public Choice : A Different Approach to the Study of Public Administration", **Public Administration Review**, March/April, 1971.
7. Seers. Dudley, "The Meaning of Development", in David Lehmann ed. **Development Theory : Four Critical Studies.** London : Frank Cass, 1979.
8. Sikula. Andrew E., **Personnel Administration and Human Resource Management.** N.Y. : John Wiley & Son., 1976.
9. Stahl O. Glenn. **Public Personnel Administration.** N.Y. : Harper & Row, 1936.
10. Wilson. W., "The study of Administration", in D. Waldo ed., **Idea and Issues in Public Administration.** N.Y. : McGraw-Hill, 1953.

# เกร็ดบริหาร

## การจัดที่นั่งสำหรับการประชุมต่าง ๆ ในการบริหารทีมงาน

อทศ (ลอนดอน)

ในการบริหารเพื่อความสำเร็จของทีมงานนั้น บางครั้งผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีม จำต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่ช่วยแก้ปัญหาการบริหารทีมงานของเขาด้วยข้อเสนอต่อไปนี้ เกี่ยวกับการประชุมทีมงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจจัดในการประชุมให้มีส่วนช่วยเสริมสร้างการบริหารทีมงานที่บรรลุผลสำเร็จได้

การประชุมทีมงานนั้น อาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่ามีจุดมุ่งหมายของลักษณะการประชุมอยู่ 3 รูปแบบ คือ (1) การประชุมทีมงานเพื่อแก้ปัญหาในงานร่วมกัน (2) การประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน และ (3) การประชุมทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในทีม

(1) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาในงานร่วมกัน จะบรรลุผลสำเร็จอย่างมาก ถ้าให้สมาชิกนั่งประชุมแบบโต๊ะกลม (round table) ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกผ่อนคลาย พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

(2) การประชุมเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน จำต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อนำการประชุม หัวหน้าทีม หรือประธาน (ผู้นำ) การประชุม อาจต้องวางตัวให้เด่นชัดแยกต่างหากจากสมาชิก โดยการนั่งหันหน้าให้กับสมาชิกทุกคน เพื่อให้ทุกคนได้เห็นชัดเจน ซึ่งอาจนั่งที่หัวโต๊ะการประชุมที่มีรูปร่างสี่เหลี่ยมผืนผ้า (rectangular table)

(3) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ที่ได้แบ่งแยกสมาชิกออกเป็น 2 พวก ผู้บริหารจำต้องจัดที่นั่งให้สมาชิกทั้ง 2 กลุ่ม นั่งสลับคละกันไปไม่ควรให้นั่งเผชิญหน้ากันตรง ๆ เพราะจะเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศของความขัดแย้งยิ่งขึ้นไปอีกและยากแก่การประชุม ผู้บริหารอาจต้องทำป้ายชื่อของแต่ละบุคคล และกำหนดให้นั่งตามความเห็นสมควรสลับคละกันไป พร้อมกับดำเนินการนำประชุมให้อยู่ในแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งนั้นต่อไป

# ท้อใจเสีย

เทอร์โบ

ในวารสารข้าราชการ ฉบับเดือน  
พฤษภาคม-มิถุนายน 2536

"เทอร์โบ" ได้เขียนถึงบริษัท การบินไทย  
จำกัด สายการบินแห่งชาติ

ที่เขียนถึง ก็เพราะคณะรัฐมนตรี โดยข้อ  
เสนอของกระทรวงการคลัง

ได้มีมติให้ข้าราชการที่เดินทางไปราชการ  
ต่างประเทศ ต้องใช้บริการของบริษัท การบินไทย  
จำกัด

แม้ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด จะลด  
ราคาบัตรโดยสารเครื่องบินจากราคาที่ตั้งไว้ให้แก่  
ข้าราชการถึง 40%

ราคาก็ยังแพงกว่าของบริษัทอื่น ซึ่งทำให้  
สิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น

"เทอร์โบ" จึงได้เสนอให้กระทรวงการคลัง  
พิจารณาเรื่องนี้อีกครั้งหนึ่ง โดยหวังว่า คงจะมีการ  
เปลี่ยนแปลงมติดังกล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ในเร็ววัน

หลังจากวารสารข้าราชการฉบับดังกล่าว  
วางตลาดได้ไม่นาน

กระทรวงการคลัง โดยหนังสือที่ กค  
0514/ว 69 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2536 ก็ได้แจ้ง  
ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบเกี่ยวกับการซื้อบัตร

โดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศ  
อีกครั้งหนึ่ง

อ่านย่อหน้าแรกก็ดีใจ นึกว่ากระทรวง  
การคลัง จะเห็นด้วยกับข้อเสนอของ "เทอร์โบ" เสียอีก  
จะไม่ดีใจได้อย่างไร เพราะหนังสือฉบับนั้น  
ขึ้นต้นว่า

"ด้วยขณะนี้ส่วนราชการต่าง ๆ ขอทำ  
ความตกลงกับกระทรวงการคลัง ซื้อบัตรโดยสาร  
เครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศ จากบริษัท  
การบินอื่นโดยตรงหรือซื้อผ่านบริษัทเอกชน โดยไม่  
ซื้อจากบริษัท การบินไทย จำกัด เป็นจำนวนมาก..."

ข้อความต่อไปนี้สำคัญมากเพราะกระทรวง  
การคลังได้รวบรวมเหตุผลที่ส่วนราชการต่าง ๆ ร้อง  
เรียนไป มากกว่าที่ "เทอร์โบ" เคยระบุไว้เสียอีก

อ่านเหตุผลที่ระบุในหนังสือกระทรวง  
การคลังฉบับนั้น ต่อไปอีกซิครับ

"...เนื่องจากได้รับความสะดวก (จาก  
บริษัทการบินอื่นหรือบริษัทเอกชน..."เทอร์โบ") ใน  
การจัดเส้นทางและการจองที่พัก ทั้งค่าโดยสาร  
เครื่องบินที่ซื้อจากบริษัทสายการบินอื่นก็ถูกกว่าราคา  
ของบริษัท การบินไทย จำกัด หรือบริษัท การบินไทย  
จำกัด ไม่มีเส้นทางบินไปยังเมืองที่จะเดินทางโดยตรง  
หรือไม่สำรองที่นั่งให้ได้...."

นั่นคือปัญหาที่ส่วนราชการต่าง ๆ ร้อง  
เรียนไปยังกระทรวงการคลัง

แต่คำตอบหรือคำวินิจฉัยของกระทรวง  
การคลัง อ่านแล้วยังงงอยู่เลย เพราะกระทรวงการคลัง  
ได้ตอบว่า

"กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว เพื่อ  
สนับสนุนกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด ซึ่ง  
เป็นสายการบินแห่งชาติ และเพื่อให้ส่วนราชการ  
ต่าง ๆ ถือปฏิบัติในเรื่องการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบิน  
เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงเห็นสมควรให้ส่วน  
ราชการที่ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการ  
เดินทางไปต่างประเทศ หรือเดินทางกลับประเทศไทย  
ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินโดยถือปฏิบัติตามหนังสือที่  
อ้างถึง...."

หนังสือที่อ้างถึง คือหนังสือที่แจ้งมติคณะ  
รัฐมนตรีให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้บริการของบริษัท  
การบินไทย จำกัด

ครับ เมื่อสั่งให้ถือปฏิบัติ ส่วนราชการ  
ต่าง ๆ ก็ต้องปฏิบัติตาม

แต่ "เทอร์โบ" อยากจะพูดถึงเรื่องนี้อีก  
ครั้งหนึ่ง

เชื่อว่ากระทรวงการคลัง จะใจอ่อนยอมรับ  
ความคิดเห็นที่สุจริตใจนี้

ขอย้ำอีกครั้งหนึ่งเหมือนกับที่ได้เคยเขียน  
ในครั้งที่แล้วว่า "เทอร์โบ" ยังมีความรักสายการบิน  
ไทย และยังอยากให้เห็นข้าราชการและลูกจ้างของ  
ไทย ซึ่งใช้เงินงบประมาณของชาติ ใช้บริการของ  
บริษัท การบินไทย จำกัด

แต่นั้นหมายความว่า บริการ ราคา และ  
การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่ด้อยไปกว่าสาย  
การบินอื่น

ก็ลองมาดูกันซิครับว่าเป็นอย่างไร





เรื่องแรก ขอเริ่มต้นที่การติดต่อก่อน

บริษัท การบินไทย จำกัด มีเลขหมาย โทรศัพท์ที่ให้ทางราชการติดต่อจองที่นั่งหรือซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินอยู่เพียงหมายเลขเดียว คือหมายเลขโทรศัพท์ 234-3100

ไม่อยากจะเรียนให้ทราบว่า หมายเลขนี้ ต่ออยากต่อเย็นสักเพียงไหน

หากท่านผู้อ่านลองโทร.หมายเลขนี้ดู ก็จะเข้าใจอย่างซาบซึ้งมากยิ่งขึ้น

ยังดีที่ตอนนี้โทรสาร ก็พอจะแก้ปัญหานี้ได้บ้าง

แต่ก็ไม่เหมือนกับการพูดหรือกรับ เพราะ โทรศัพท์นั้น อาจสอบถามเรื่องที่ต้องการจะทราบได้อย่างชัดเจน

สมมติว่าโชคดี ต่อโทรศัพท์ที่หมายเลขนี้ได้

สิ่งที่จะประสบต่อไปก็คือ น้ำเสียงของผู้รับสาย

ไม่อยากจะพูดในที่นี้เลยครับว่า อารมณ์ บุคมาจากไหนเป็นประจำ

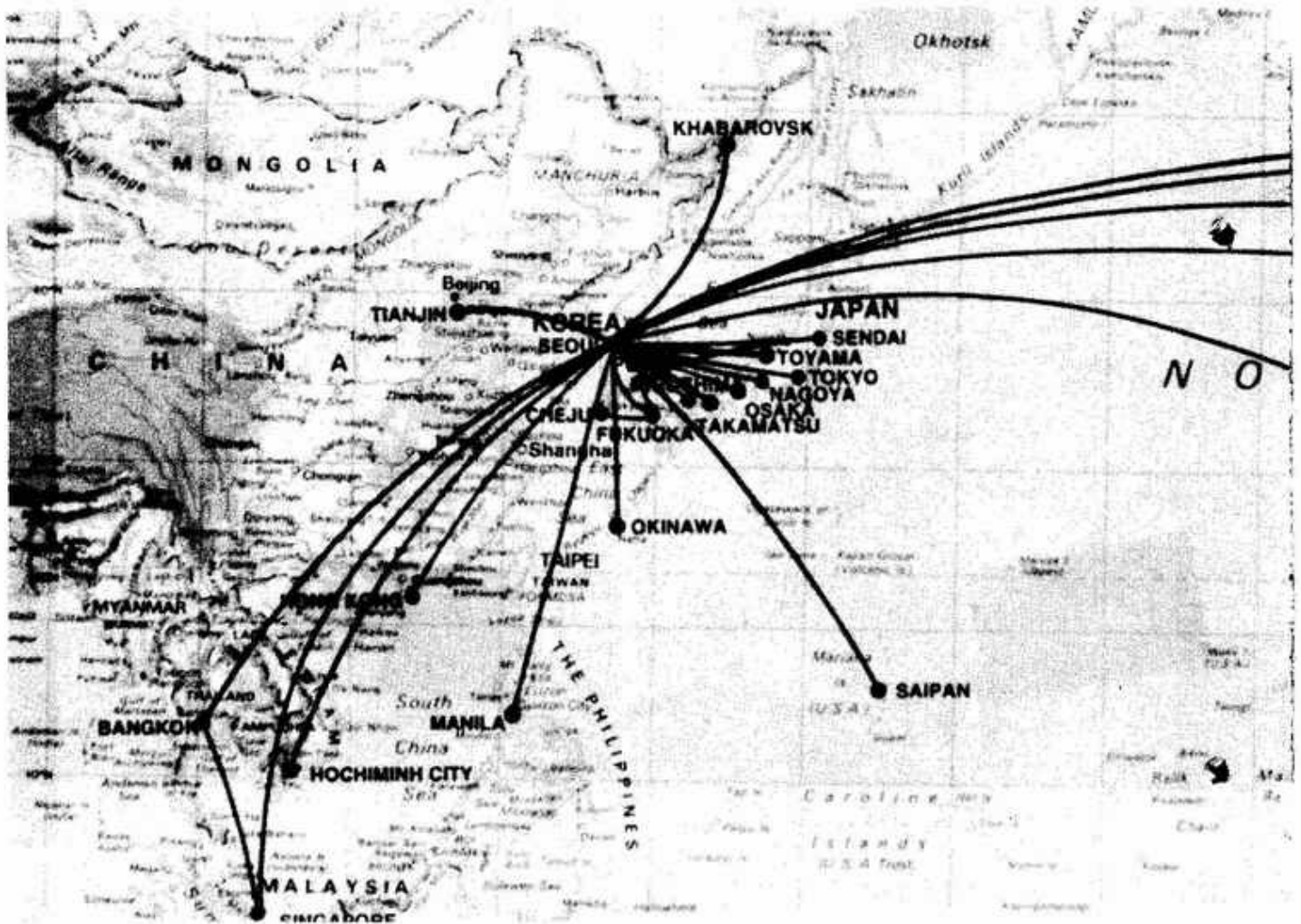
จนบางครั้งข้าราชการที่ติดต่อไป ต้องนั่งคิดว่า นี่เรากำลังติดต่อขอซื้อบัตรโดยสารให้แก่ ข้าราชการ หรือกำลังจะขอบัตรโดยสารฟรี กันแน่

เรื่องที่สอง ก็คือเรื่องราคาค่าบัตรโดยสาร เอาใกล้ ๆ ก็ได้ ไม่ต้องไปไกลเท่าไร เอาแค่ใกล้ ๆ แค่อช่องกง

ชื่อในฐานะข้าราชการได้ลดราคาอีกต่างหาก ลดแล้ว ค่าบัตรโดยสารไปกลับราคา 7,098 บาท

แล้วบริษัทการบินอื่นละ  
แน่นอนครับ ต้องถูกกว่านี้  
และที่ถูกที่สุดที่ซื้อได้จากบริษัททัวร์ ราคา

6,300 บาท



ถูกกว่ากันตั้ง 798 บาท  
แล้วถ้าไปหลายคนและก็ไปกันไกลกว่านี้  
จะต้องสิ้นเปลืองเงินงบประมาณไปเท่าไร  
นี่ยังไม่ได้นับเวลาที่ต้องใช้ในการติดต่อกับ  
การบินไทยนะครับ

เพราะหากคิดรวมด้วย ก็คงจะแพงขึ้นมาก  
กว่านี้ เพราะเงินเดือนข้าราชการที่รัฐบาลต้องจ่าย  
คิดออกมาก็คงจะหลายเงินหน่อย

เรื่องที่สาม ก็คือเรื่องอาหาร  
เพื่อนฝูงที่ใช้บริการของบริษัท การบิน  
ไทย จำกัด ตอนนี้นับกันเพิ่ม

สายต่างประเทศนั้น คิดว่าแยกว่าเดิม แต่  
เมื่อเทียบกับสายการบินอื่นก็พอเทียบกันได้

แต่สายในประเทศ "เทอร์โบ" คิดว่าแย  
เคยประสบด้วยตนเอง เมื่อมีโอกาสบิน  
จากเชียงใหม่ไปภูเก็ต

เป็นเที่ยวบินที่บินตรงจากเชียงใหม่ไปภูเก็ต  
โดยไม่แวะกรุงเทพฯ

เที่ยวบินเที่ยววันนั้น ออกจากเชียงใหม่ เวลา  
12.00 น.

ทุกคนที่บินเที่ยววันนั้น จะรับประทานอาหาร  
กลางวันก่อนก็ได้ เพราะต้องไปถึงสนามบินก่อน  
เครื่องบินออกถึง 1 ชั่วโมง

ก็คิดว่าบริษัท การบินไทยคงจะจัดอาหาร  
กลางวันให้บนเครื่อง

แต่ก็ต้องผิดหวังกันไปตาม ๆ กัน  
ไม่ใช่ไม่มีอาหารให้รับประทาน หรือครับ  
มีนะมี แต่ไม่ใช่อาหารกลางวัน เพราะ  
เป็นแค่แซนวิชอันเดียว

เหมือนกับอาหารเข้าที่บินจากกรุงเทพฯ  
ไปเชียงใหม่ ก่อนหน้านั้น

เรื่องที่สี่ หูฟังวิทยุ

ไม่ทราบเป็นเพราะเหตุใด หูฟังบนเครื่อง  
ของบริษัท การบินไทย จำกัด ต้องเสียเป็นประจำ  
ของแค่นี้ แก้วไขไม่ได้เขียวหรือ  
โดยเฉพาะเที่ยวบินที่ใช้เวลานาน ๆ นั้น  
จำเป็นมาก

การเสีย ก็ไม่ใช่ใช้ไปสักพักแล้วเสีย แต่  
เสียตั้งแต่วินาทีแรกที่เสียบหูฟัง

เรื่องสุดท้ายที่จะพูดถึงนี้ ข้าราชการชั้นผู้  
ใหญ่ท่านหนึ่งเพิ่งจะเล่าให้ฟัง

ฟังจบแล้วก็ไม่เข้าใจในหลาย ๆ เรื่อง เช่น  
ท่านเหมือนกัน

เรื่องที่เกิดขึ้นนี้เป็นเที่ยวบินจากหาดใหญ่  
ถึงกรุงเทพฯ โดยออกจากหาดใหญ่เวลา 18.00 น.  
และเกิดขึ้นเมื่อวันศุกร์ที่ 23 กันยายน  
2537

ท่านมาถึงกรุงเทพฯ ปรากฏว่ากระเป๋า  
ของท่านไม่มาด้วย

เมื่อท่านติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของบริษัท  
การบินไทย จำกัด

เจ้าหน้าที่ก็สอบถามโดยละเอียด ว่ามี  
อะไรอยู่ในกระเป๋าบ้าง

เมื่อท่านแจ้งของทุกอย่างรวมทั้งทอง  
รูปพรรณหนัก 3 บาท

เจ้าหน้าที่ก็สอบถามว่า ท่านเก็บทองนั้นไว้  
ตรงไหน และเก็บอย่างไร

เมื่อได้รับคำตอบว่าอยู่ในกระเป๋าที่เก็บ  
เครื่องสำอางแล้ว

เจ้าหน้าที่ก็แจ้งแก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่  
ท่านนั้นว่า

สิ่งของที่ได้รับแจ้งโดยเฉพาะทองรูปพรรณ  
ไม่อาจลงไว้ในรายการได้

ก็มีคำถามอยู่ในใจทั้งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่  
ท่านนั้นรวมทั้ง "เทอร์โบ" ด้วยก็คือว่า "แล้วถาม

ทำไม" โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามเสี่ยละเอียดยิบ  
แม้แต่ที่เก็บทอง

ยังครับ ยังมีอีก

เจ้าหน้าที่ท่านนั้นแจ้งว่า ขอให้รอที่บ้าน  
เมื่อหากระเป่าพบแล้ว จะโทรศัพท์แจ้งให้ไปรับ  
กระเป่าเอง

เช้าวันรุ่งขึ้น ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ผู้นี้ก็  
โทรศัพท์ไปติดต่อ

ทราบว่าการเป่าของท่านพบแล้วที่หาดใหญ่  
และบริษัท การบินไทย จำกัด จะนำมาพร้อมกับ  
เที่ยวบินที่ออกจากหาดใหญ่ถึงกรุงเทพฯ เที่ยวบินที่  
ออกจากหาดใหญ่เวลา 10.00 น.

ขอให้รออยู่ที่บ้าน เมื่อกระเป่ามาถึง  
สนามบินดอนเมืองเรียบร้อยแล้ว จะโทรศัพท์ไปแจ้ง  
อีกครั้งหนึ่ง

แต่ด้วยความเป็นห่วง โดยเฉพาะทองใน  
กระเป่า

ข้าราชการท่านผู้ใหญ่ท่านนั้น จึงไปที่  
สนามบินดอนเมืองในระยะเวลาใกล้ ๆ กับเครื่องบิน  
ที่มาจากหาดใหญ่ลง

พบเจ้าหน้าที่แทนที่จะดีใจที่ไม่ต้องโทรศัพท์  
ไปตามถึงที่บ้าน

กลับดูเสียอีกว่ามาก่อนทำไม ก็บอกแล้ว  
ไงว่า หากกระเป่ามาแล้ว จะโทร.บอก

ท่านผู้อ่านคิดเอาเองว่า เหตุใดจึงเป็น  
อย่างนี้ "เทอร์โบ" ไม่อยากบาปกรรมจึงไม่อยากจะ  
คิดหรือวิจารณ์ต่อ

ข้ออื่น เช่น ระบบ คนและอุปกรณ์ ก็ควร  
จะรีบแก้ไข ซึ่งอาจจะใช้เวลาบ้าง

แต่สิ่งที่ควรจะแก้ไขให้เร็วที่สุด ก็คือเรื่อง  
ราคา

การที่ราคาค่าบัตรโดยสารเครื่องบินของ  
บริษัท การบินไทย แพงกว่าของสายการบินอื่นนี้  
"เทอร์โบ" รับไม่ได้

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ใช้เงินงบประมาณ  
ซึ่งเป็นเงินภาษีอากรของประชาชน ไปจ่ายในราคา  
ที่แพงกว่า

พูดง่าย ๆ ก็คือเอาเงินงบประมาณไป  
อุดหนุนบริษัท การบินไทย จำกัด

ขอย้ำอีกครั้งว่า ขณะนี้บริษัท การบินไทย  
จำกัด ทางราชการไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด หรือ  
พูดอีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่ใช่เป็นบริษัทของรัฐแล้ว

แต่เป็นบริษัทมหาชน

ซึ่งใครก็ได้ รวมทั้งคนต่างชาติ ต่างก็เป็น  
เจ้าของบริษัท การบินไทย จำกัด ได้โดยการถือหุ้น

การเอาเงินงบประมาณไปจ่ายให้บริษัท  
มหาชนในลักษณะที่แพงกว่าเช่นนี้ น่าจะไม่ถูกต้อง

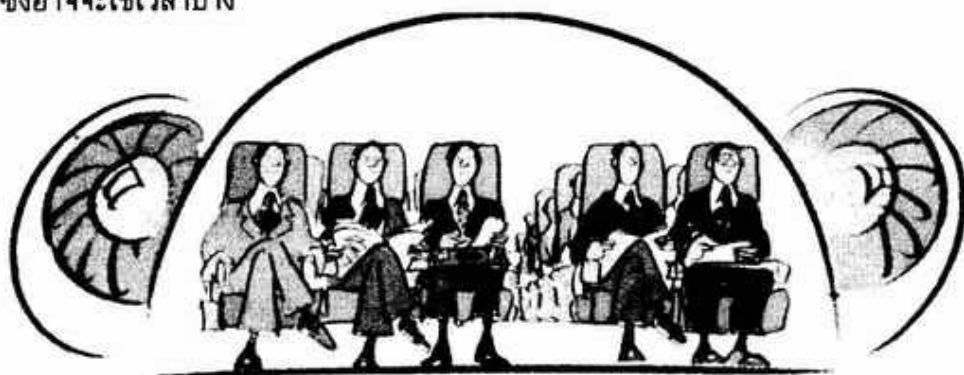
ทำไมบริษัท การบินไทย จำกัด ไม่คิดจะ  
แข่งขันกับเขา โดยสู้ได้ในเรื่องราคาและการบริการ

คนไทยนั้นชาตินิยมอยู่แล้ว โดยเฉพาะ  
"เทอร์โบ"

หากราคาใกล้เคียงกัน แม้ว่าบริการบาง  
อย่างจะสู้เขาไม่ได้

ก็ยังเชียร์ให้คนไทยทุกคนใช้บริการของ  
บริษัท การบินไทย จำกัด

ไม่ช่วยไทยด้วยกันแล้วจะไปช่วยใครที่ไหน  
จริงไหมครับ





## **การให้บริการ**

**ยิ้มเอื้อเพื่อเชื่อเชิญเจริญศรี  
บริการดีพูดจาอัชฌาศัย  
ทั้งผู้ให้และผู้รับซึ่งจับใจ  
ต่างศรัทธาตราตรึงในบริการเอย**

*ปรัชญาต์ ไกรนรา*

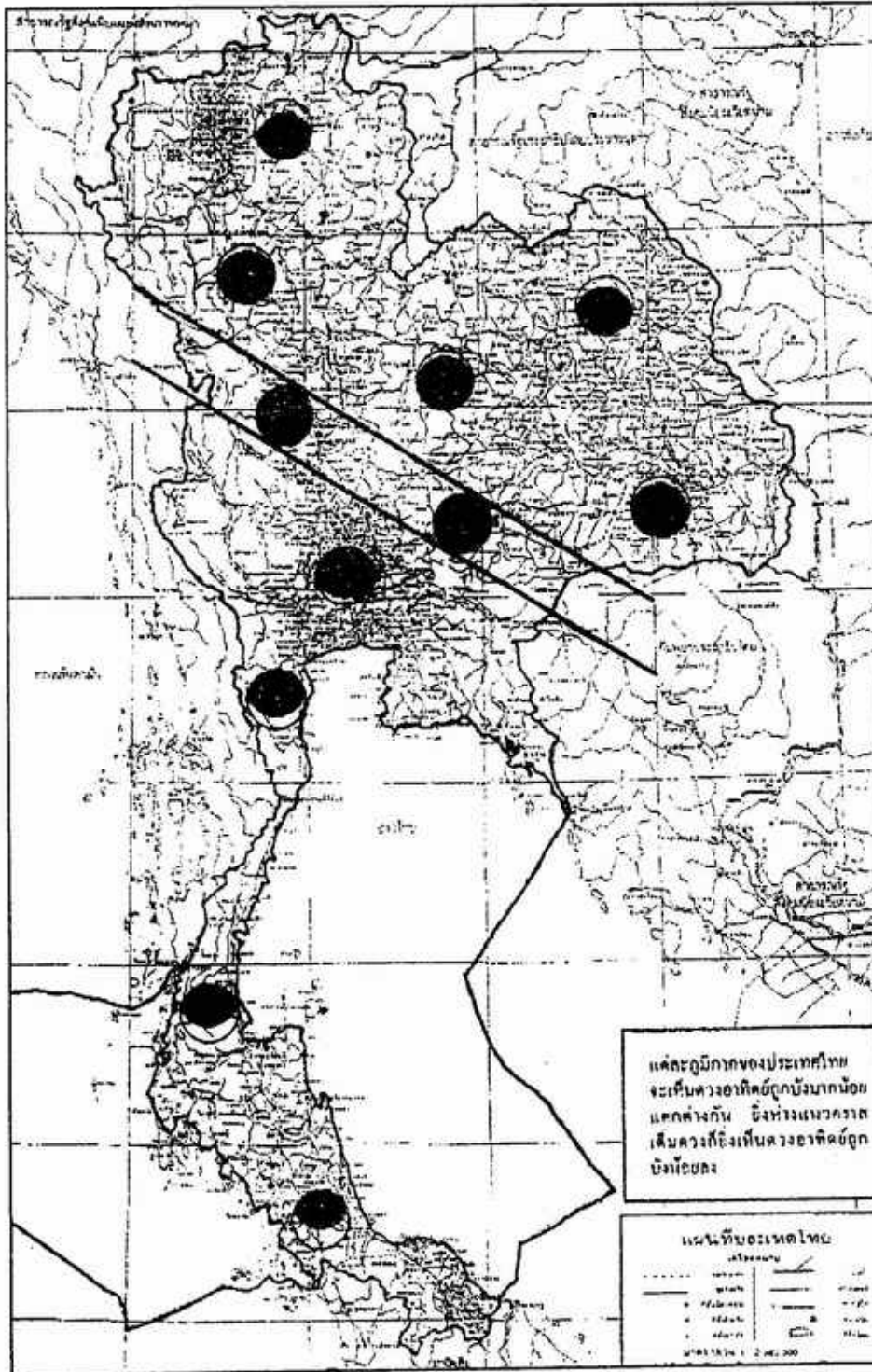
*วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน*

*สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน*

# สุริยุปราคา

วันที่ 24 ตุลาคม 2538 จะเกิดสุริยุปราคาเต็มดวงมองเห็นได้ในประเทศไทย จะเกิดในเวลาประมาณ 11 นาฬิกา พื้นที่ในประเทศไทยที่มีโอกาส

เห็นอยู่ในแถบแคบ ๆ ที่มีความกว้างประมาณ 70 กิโลเมตร และช่วงเวลาที่เห็นดวงอาทิตย์มีดมืดหมดดวงก็มีแค่ 2 นาทีเท่านั้น



จะเริ่มเห็นจุดแรกในประเทศไทยบริเวณ  
อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จากนั้นศูนย์กลางจะมี  
ของดวงจันทร์จะเคลื่อนไปทางอำเภอเมือง อำเภอ  
ขาณุวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร

เวลาประมาณ 10.48 น. ถึงอำเภอ  
บรรพตพิสัย แล้วจึงผ่านไปทาง อำเภอท่าตะโก  
อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ อำเภอชัยบาดาล  
จังหวัดลพบุรี อำเภอสีคิ้ว อำเภอสูงเนิน อำเภอ  
ปักธงชัย อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา คน  
โคราชโชคดีหน่อย ได้เห็นกันหลาย อำเภอณะคะ  
แล้วจึงเคลื่อนผ่านประเทศไทยทาง จังหวัดน  
ริรัมย์เข้าสู่ประเทศกัมพูชา

ผู้รู้กล่าวว่า สุริยุปราคาเป็นปรากฏการณ์  
ที่น่าตื่นเต้นก็จริง แต่การที่เราได้เฝ้าดูนั้น น่าตื่นเต้นกว่า

บรรยากาศรอบตัวก่อนที่ดวงอาทิตย์จะ  
ถูกบดบังจนมืดนั้นจะเห็นได้อย่างชัดเจน ท้องฟ้าจะ  
เป็นสีส้ม นก กา และสัตว์อีกหลายชนิดพากันบิน  
กลับรังด้วยเข้าใจผิดคิดว่ามืดแล้ว อุณหภูมิลดลง  
บางแห่งอาจมีน้ำค้างด้วย

จนเมื่อเริ่มมืดหมดทั้งดวงทำให้เกิด  
ความมืดกะทันหันจนดวงตาปรับตัวไม่ทัน แต่เมื่อ  
เริ่มขึ้นแล้ว จะเห็นว่า ไม่ได้มืดมิดอย่างกลางคืน

เสียทีเดียว แต่มีความมืดสลัวมองไม่เห็นรายละเอียด  
ของของเล็ก ๆ เช่น ถ้าจะดูนาฬิกาข้อมืออาจต้อง  
ใช้ไฟฉายช่วย หรือต้องเพ่งนานเป็นพิเศษ

เมื่อเงาดวงจันทร์บดบังดวงอาทิตย์เต็มที่  
เราจะเห็นแสงเรือง ๆ ของโคโรนา ซึ่งก็คือบรรยากาศ  
ชั้นนอกสุดของดวงอาทิตย์ และก่อนที่ดวงอาทิตย์  
จะกลับสว่างขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งที่ขอบด้านที่ดวงจันทร์  
กำลังจะเคลื่อนพ้นจะปรากฏเป็นสีแดงจัดคล้ายเหล็ก  
เผาไฟขึ้นมาก่อนแล้วแสงสว่างจึงตามมา แสงโค  
โรนาสวยงามจะหายไปทันที จนกระทั่งดวงอาทิตย์  
สว่างจ้า เหมือนเดิม

สุริยุปราคาเต็มดวงเคยมองเห็นได้ใน  
ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมาหลายครั้งด้วยกัน ล่าสุด  
ก็คือวันที่ 18 สิงหาคม 2411 หรือเมื่อ 126 ปีมาแล้ว

เมื่อพ้นจากครั้งที่จะเกิดในเดือนตุลาคม  
ปีหน้าสุริยุปราคาเต็มดวงจะกลับมาให้เห็นในเมือง  
ไทยอีกในวันที่ 11 เมษายน 2613....ใครจะอยู่ได้เห็น  
อีกรอบหรือเปล่าคะเนี่ย ผู้เขียนนะไม่มีโอกาสแหง ๆ

เพราะฉะนั้นเราอย่าพลาดปรากฏการณ์  
นี้เลยดีไหมคะ รีบ ๆ กากบาทวันที่ 24 ตุลาคม 2538  
ไว้ในปฏิทินของคุณซะตั้งแต่วันนี้

แล้วเราคงเจอกัน ณ ที่ใดที่หนึ่ง ที่กล่าว  
มาข้างต้นนั่นล่ะ

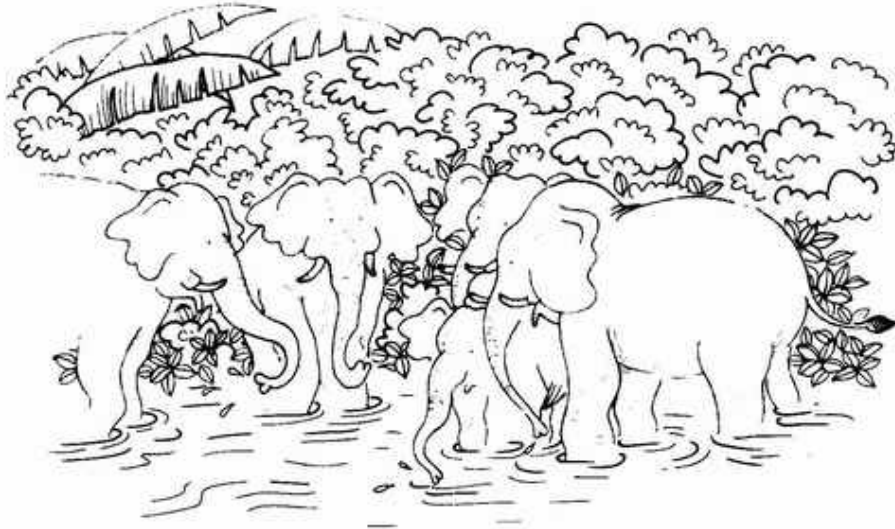


ตัดจาก "ดิฉัน"

ฉบับ 15 ตุลาคม 2537

# อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ศรีกรุณาสวัสดิ์



“เมืองไทยเรานี้แสนดีนักหนา ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว แผ่นดินของเราอุดมสมบูรณ์....” ชาวไทยเราร้องเพลงนี้กันมาสมัยก่อนอย่างขี้น้อยของผองใส แต่สมัยนี้ก็กลับเปลี่ยนแปลงไปมากมาย จนถึงขั้นมีการแปลงข้อความข้างต้นเป็นว่า “เมืองไทยเรานี้แสนดีนักหนา ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว ส่วนดินนั้นเล่าก็มีแต่เม็ดทราย....” เพราะว่าเมื่อถึงฤดูแล้ง น้ำในคลองเขื่อนลดลงมากจนแห้งขอดไปก็มี แต่เมื่อถึงฤดูฝนเข้า น้ำก็มามากเสียจนท่วมล้นตลิ่ง พังบ้านเรือน พังถนนเสียหายวุ่นวายกันไป หากความพอดีไม่ค่อยจะได้ สาเหตุใหญ่ ๆ ก็มาจากความเห็นแก่ตัว ตัดไม้ทำลายป่า บุกรุกถมแหล่งน้ำธรรมชาติแล้วอาศัยอำนาจอิทธิพลของตน บิดครองไว้เป็นส่วนตัว เป็นต้น โปรดร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเถิดครับ ก็นสภาพป่าให้กับธรรมชาติคนละนิด ชาวไทย 50-60 ล้านคน ร่วมมือกันปลูกต้นไม้อย่างน้อยคนละต้นแล้วช่วยกันคนละไม้คนละมือดูแลรดน้ำ พรวนดิน ใส่ปุ๋ย ให้ต้นไม้เติบโตกันขึ้นมาอย่างแข็งแรงสมบูรณ์ อย่างปล่อยเทวดาช่วยดูแลเลยครับ เพราะว่าเทวดามีกานมากอยู่แล้ว เฉพาะเพียงแก่น้ำพระจันทร์ ดวงดาว อุกาบาต ดาวหาง และเทหวัตถุอื่นไปแขวนในตอนกลางคืน และเก็บตอนกลางวัน ก็ไม่มีเวลาที่จะผลิตฝนตกลงในโลกมนุษย์ให้ตรงตามฤดูกาลอยู่แล้ว.... เอ้อ....เหนือ...บ่นมาเสียตั้งแยะเลยนะ เอาละเรามาติดตามดูเรื่องราว ชีวิตจริงของเพื่อนข้าราชการที่ประสบปัญหามาแล้วเพื่อเป็นอุทาหรณ์เตือนใจกันดีกว่า ครั้งนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการทำมาหากิน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเพื่อน ๆ ในรูปแบบ ต่าง ๆ กัน อีกด้วย เชิญติดตามได้เลยครับ

## ชิงกล้อชิงอีก

เจ้าหน้าที่ตำรวจได้นำเครื่องซังของกลาง ซึ่งสงสัยว่าน้ำหนักจะไม่ได้มาตรฐานและยึดไว้จากร้านโกยแถมมาขอให้ตรวจพิสูจน์ หัวหน้าสำนักงานกำลังจะออกไปตรวจท้องที่จึงได้สั่งให้นายแห้วดำเนินการ ปรากฏว่านายแห้วได้ดำเนินการตรวจสอบ โดยใช้ดุน้ำหนักมาตรฐานจำนวน 200 ก.ก. ทดสอบกับเครื่องซังแล้วแจ้งผลการตรวจสอบด้วยวาจาแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจว่า เครื่องซังดังกล่าวอ่านค่าน้ำหนักไม่ถูกต้องพร้อมกับคืนเครื่องซังของกลางให้ไป โดยมีได้มอบรายงานการตรวจพิสูจน์ของกลาง ไม่ได้ผูกบัตรพิสูจน์ของกลางเพราะว่าไม่มีคิมบิตราห้ามใช้ (คิมบิตราห้ามใช้เก็บไว้ในตู้ของสำนักงานและใส่กุญแจไว้) รุ่งขึ้นหัวหน้าสำนักงานฯ ได้ออกไปตรวจท้องที่อีก นายแห้วอยู่ปฏิบัติที่สำนักงาน เจ้าหน้าที่ตำรวจได้มาติดต่อขอให้นายแห้วไปทำการตรวจพิสูจน์เครื่องซังของกลางต่อหน้าเจ้าของเครื่องซังอีกครั้งที่สถานีตำรวจ ผลการตรวจพิสูจน์กลับปรากฏว่า เครื่องซังอ่านค่าน้ำหนักได้ถูกต้อง ดังนั้น นายแห้วจึงได้จัดทำรายงานผลการตรวจพิสูจน์เครื่องซังทั้งสองครั้งส่งต่อหัวหน้าสำนักงาน หัวหน้าสำนักงานจึงได้รายงานผลการตรวจพิสูจน์ครั้งแรกไปให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทราบ ผลคดีถึงที่สุดศาลพิพากษาลงโทษปรับ 2,000 บาท ฐานมิไว้เพื่อใช้เครื่องซังที่ผิดอัตราเพื่อเอาเปรียบในการค้า การกระทำของนายแห้วเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ และกระทำการอันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 68 และ 78 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10%

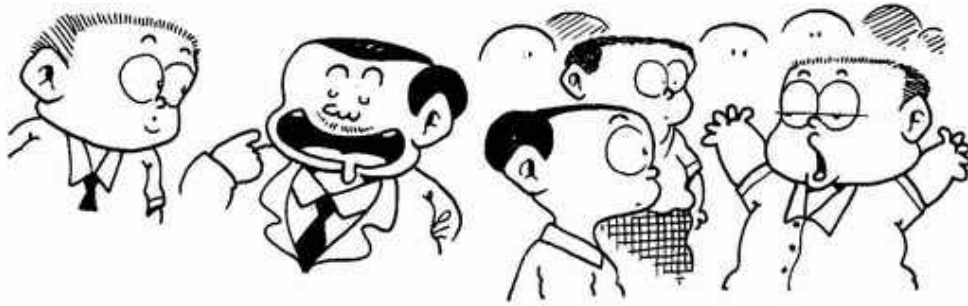
4 เดือน (36/2533/19)...รายการนี้...พูดให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ โกงตาซังนั่นเองแหละ แต่ผิดตรงที่ซังเกียดและซังเกรงใจมากไปหน่อยเท่านั้นเอง...

## ทำบัตรประชาชน

นางช้อนทองได้พาผู้ที่อ้างว่าเป็นบุคคลสัญชาติไทย ชื่อนายศุภย์และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านหลังหนึ่งมาขอทำบัตรประจำตัวประชาชน โดยแจ้งว่าบัตรเดิมสูญหายและไม่ได้ขอทำบัตรใหม่ภายในกำหนด นายชื้อสตัยซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจึงแนะนำให้ไปแจ้งความและส่งตัวให้เจ้าหน้าที่ตำรวจดำเนินคดีพร้อมกัน เมื่อนายศุภย์ได้ดำเนินการแล้วนายชื้อสตัยจึงได้เปรียบเทียบปรับและเขียนคำร้องขอทำบัตรใหม่ (แบบ บ.ป. 1) และใบรับคำขอมีบัตร (แบบ บ.ป. 2) ให้ผู้ขอทำบัตร แล้วนำเสนอปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบงานบัตรประจำตัวประชาชนลงนาม โดยไม่ได้ทำการสอบสวนเจ้าบ้านผู้พามาและผู้มาขอทำบัตรให้ละเอียดเสียก่อน ภายหลังจากนายชื้อสตัยทราบ ว่า ผู้ที่อ้างว่า ชื่อ นายศุภย์นั้น เป็นคนสัญชาติอื่น จึงได้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมกับระงับการส่งแบบ บ.ป. 1 และฟิล์มรูปถ่ายของผู้นี้ และได้ติดตามจนพบตัวและจับกุมตัวไปดำเนินคดี จนศาลพิพากษาลงโทษปรับ 500 บาท การกระทำของนายชื้อสตัยเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (33/2533/12)...เกือบไปแล้วซิเนะ...ทำอะไรก็ให้รอบคอบหน่อย จะได้ไม่ต้องเหน้อยอย่างนี้...



## แรกเกิดก็แรกเจอ



นางอ่อนได้เข้าปฏิบัติหน้าที่เวรตึกตั้งแต่ 24.00 น.-08.00 น. (วันรุ่งขึ้น) เวลาประมาณ 08.00 น. นางมาได้คลอดบุตรเพศชาย น้ำหนัก 3,500 กรัม โดยพยาบาลหัวหน้าเวรเป็นผู้ทำคลอด ขณะนั้นพยาบาลเวรเข้ากำลังรับ-ส่งเวรจากพยาบาลรอบตึก และนางอ่อนเห็นว่าเด็กควรจะได้รับการพยาบาลและทำความสะอาดทันที ไม่ควรปล่อยทิ้งไว้ จึงนำเด็กไปทำการพยาบาลและอาบน้ำยังห้องซึ่งอยู่ติดกับห้องคลอด โดยเปิดน้ำจากเครื่องทำน้ำอุ่น (เครื่องนี้ใช้มา 8 ปีเศษแล้ว) ลงอ่างอาบน้ำพร้อมกับเปิดน้ำเย็นจากก๊อกลงไปผสมและทดลองอุณหภูมิของน้ำจนพอเหมาะแล้ว จึงทำการอาบน้ำเด็กโดยสระผมก่อน เมื่อสระผมเสร็จ น้ำในอ่างสกปรก จึงเทน้ำทิ้งแล้วเปลี่ยนน้ำใหม่โดยเปิดน้ำจากเครื่องทำน้ำอุ่นเครื่องเดิม พร้อมกับเติมน้ำเย็นด้วยจนเห็นว่าระดับน้ำสูงพอสมควรก็ได้ปิดและนำเด็กลงจุ่มในอ่างเพื่อทำความสะอาดร่างกาย โดยมีได้ทดสอบอุณหภูมิของน้ำซ้ำอีกครั้ง ปรากฏว่าเด็กร้องเสียงดังผิดปกติ

นางอ่อนรีบนำเด็กขึ้นทันทีและพบว่าน้ำร้อน ผิดปกติ จึงเปลี่ยนน้ำใหม่และทำความสะอาดเด็กอีกครั้ง แล้วพบว่ามียรอยแดงหลายแห่งที่ตัวเด็ก เลยแจ้งให้พยาบาลเวรทราบพร้อมกับปฐมพยาบาลและใช้ผ้าพันแผลพันให้เด็ก เมื่อแพทย์ทราบเรื่องก็ได้มาตรวจอาการและพบว่า มีผื่นแดงบริเวณขาสองข้าง กันและสะโพก จึงได้ทำการรักษาพยาบาลเด็ก รุ่งขึ้นบิดามารดาของเด็กก็ได้พาเด็กไปรับการรักษาที่กรุงเทพฯ ซึ่งแพทย์เห็นว่าอาการอยู่ในขั้นเป็นที่พอใจ เด็กดูดีนม ดูดน้ำได้ตามปกติ และคาดว่าจะไม่มีอันตรายแก่ชีวิต ถ้าไม่มีโรคแทรกซ้อน การกระทำของนางอ่อนเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเอาใจใส่ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (24/2533/11)... โอ้...โอ้...อย่าร้องนะหนูนะ ป้าไม่ได้แกล้งนะจะเอ้อ...เกิดมาวันแรกก็เจ็บตัวเลยนี่...

## กิตติขียน

ณ สถานที่ราชการแห่งหนึ่ง นางเยี่ยมยุทธ ได้ดำเนินการปลอมลายมือชื่อของผู้มีอำนาจร่วมสั่งจ่ายเงินในเช็คของทางราชการที่ได้เปิดบัญชีไว้กับธนาคารกรุงไทย โดยสั่งจ่ายเงินให้แก่ นางเยี่ยมยุทธหรือสั่งจ่ายเงินสดรวม 20 ฉบับ เป็นเงิน 500,000 บาทเศษ แล้วนางเยี่ยมยุทธ นำเช็คดังกล่าวไปเข้าบัญชีของตนเอง และ ขณะเดียวกันยังได้นำเช็คของทางราชการที่สั่งจ่ายแก่ร้านค้าซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ไปขึ้นเงินแล้วนำไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัวอีกด้วย นอกจากนั้น ยังเก็บเงินค่าไฟฟ้าและน้ำประปาที่เจ้าหน้าที่ นำมาชำระแก่ทางราชการ รวมเป็นเงินเกือบ 60,000 บาท ไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว โดยมี ได้นำไปชำระแก่การไฟฟ้าและการประปาแต่อย่างใด ทางราชการได้ดำเนินคดีอาญากับ นางเยี่ยมยุทธด้วย คดีถึงที่สุด ศาลพิพากษา จำคุกรวม 57 ปี 6 เดือน ฐานเป็นเจ้าพนักงาน ปลอมเอกสารและใช้เอกสารปลอมและเป็นเจ้าพนักงานยกยอกทรัพย์ แต่ให้ลงโทษจำคุกอย่างสูงสุดได้เพียง 50 ปี การกระทำของนางเยี่ยมยุทธเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา 67 วรรคสาม และ 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งอีกด้วย โทษที่ได้รับคือไล่ออกจากราชการ (24/2533/01)... เรื่องนี้สอนให้รู้ว่าเงินทองของบาดดา บาดใจ ไม่เข้าใครออกใครเปลืองเมื่อใด วอดวายทุกที ติดคุกตั้ง 50 ปี มันไม่ใช่บ่อยๆ เลยนะครับ...

## ทอจำเป็น

วิทยาลัยแห่งหนึ่งประสบปัญหาเรื่องหอพักนักศึกษาไม่เพียงพอกับจำนวนนักศึกษาหอพักเอกชนที่มีอยู่ก็อยู่ห่างไกลและค่าเช่าสูง ส่วนที่ค่าเช่าถูกก็อยู่ไกลมากและไม่ปลอดภัยแก่นักศึกษาที่จะเดินทางไป-กลับเวลาค่ำคืน นางฟ้าประทาน ซึ่งเป็นผู้บริหารพิจารณาเห็นว่า มีเรือนแถว ซึ่งเป็นบ้านพักคนงานว่างอยู่ประมาณ 10 ห้อง ไม่มีผู้ใดอยู่อาศัยและอยู่ในสภาพพอที่จะนำมาช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ จึงเรียกประชุมคณาจารย์ ผู้ปกครองและนักศึกษา ที่สุดที่ประชุมมีมติตกลงให้นักศึกษาเข้าพักได้ห้องละ 4 คน โดยนักศึกษาช่วยกันบริจาคเงินคนละ 100 บาท/เดือน เพื่อทางวิทยาลัยจะนำไปเป็นค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเรือนแถวดังกล่าว เงินบริจาคดังกล่าวได้มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายไว้ทุกครั้ง แต่นางฟ้าประทานมิได้รายงานการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาทราบและไม่ได้ออกใบเสร็จรับเงินให้กับผู้บริจาคด้วย การกระทำของนางฟ้าประทานเป็นการกระทำโดยเปิดเผยเพื่อประโยชน์ของทางราชการและช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่กำลังประสบอยู่ในขณะนั้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (5/2533/07)... เรื่องนี้น่าเห็นใจจริง ๆ ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกศิษย์เรียบร้อยไปจนลืมนึกถึงปัญหาที่จะเกิดกับตัวเสียชะนี้... เวิร์กกรรม ๆ ๆ ๆ

## กาดิ แถวริไมขอบ



ณ สำนักงานแห่งหนึ่งในส่วนภูมิภาค หัวหน้าสำนักงานต้องเดินทางไปเข้ารับการอบรมต่างจังหวัดตั้งแต่วันที่ 6-9 ก.ย. รวมเป็นเวลา 4 วัน จึงได้มอบหมายให้นายแข็งเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งแทน ปรากฏว่าจังหวัดได้กำหนดให้ส่วนราชการระดับอำเภอทุกแห่งจัดซื้อพัสดุให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 10 กันยายน และวางใบเบิกเงินภายในวันที่ 15 กันยายน นายกล้าเจ้าหน้าที่การเงินจึงได้ทำบันทึกเสนอขออนุมัติจัดซื้อวัสดุเพื่อใช้ในสำนักงานรวม 5 ฉบับ นายแข็งได้สั่งการว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเงิน ควรรอเสนอหัวหน้าสำนักงาน นายกล้าจึงได้บันทึกชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นให้ทราบ และขออนุญาตเดินทางไปพบและปรึกษาเรื่องกับหัวหน้าสำนักงานซึ่งก็ได้รับอนุญาต แต่ปรากฏว่านายกล้าลาเมื่อวันที่ 7 กันยายน และไปราชการจังหวัดวันที่ 8 กันยายน จนวันที่ 9 กันยายน นายกล้าจึงได้มาปฏิบัติราชการตามปกติ และเห็นว่าหากจะรอให้หัวหน้าสำนักงานกลับมาจากอบรมแล้วค่อยสั่งการก็อาจจะไม่ทันการแน่ นายกล้าจึงได้ดำเนินการจัดซื้อวัสดุสำนักงานต่าง ๆ รวม 5 ฉบับ เป็นเงินรวมเกือบ 20,000 บาท โดยปลอมลายมือชื่อของ

หัวหน้าสำนักงานในเอกสารจัดซื้อและคำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุ พร้อมกับให้กรรมการตรวจรับพัสดุทำการตรวจรับของที่ร้านค้านำมาส่งที่สำนักงานเสร็จเรียบร้อยในวันเดียวกันนั้นเอง ต่อมาวันที่ 12 กันยายน หัวหน้าสำนักงานก็ได้มาปฏิบัติราชการตามปกติ นายกล้าก็ได้แจ้งเรื่องดังกล่าวให้ทราบและหัวหน้าสำนักงานก็ได้คัดค้านแต่ประการใด นอกจากนั้น ก็ยังได้ลงนามในสมุดเบิกจ่ายเงินค่าวัสดุดังกล่าวด้วย การกระทำของนายกล้าแม้จะไม่มีพฤติการณ์เป็นการทุจริต แต่การกระทำดังกล่าวก็เป็นช่องทางที่ก่อให้เกิดการทุจริตได้ง่ายและอาจจะมีผลทำให้ระบบการจัดซื้อที่ทางราชการกำหนดไว้เสียหายได้ จึงนับได้ว่าเป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วตามมาตรา 81 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (33/2533/01) ทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินการไปด้วยเจตนาดีทั้งสิ้น...มิได้มีเจตนาร้ายแต่ประการใดเลยนะเนี่ย ก็ยังถูกลงโทษได้ หากเจตนาไม่ดีคงจะป่นปี้ไปแล้ว...เฮ้อ...น่าเศร้าจริง ๆ...

## ไม่รู้ใครยื่น+ยื่นจนลืมน



## ไม่รู้ใครยื่น+ยื่นจนลืมน

ห่างหุ้นส่วนจำกัดโดมิโดค้างชำระภาษีอากร นางนกมีหน้าที่เร่งรัดภาษีอากรค้างจ่ายรายนี้ ก็มีติดติดตามเร่งรัดปล่อยปละละเลยไว้นาน เพิ่งจะมีหนังสือแจ้งส่วนราชการที่ห่างๆ นี้มีทรัพย์สินตั้งอยู่ในเขตให้ทำการยึดทรัพย์ด้วย นายหมูซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเร่งรัดภาษีอากรของเขตเช่นกัน เมื่อได้รับหนังสือแล้วก็ไม่ได้อัดติดตามเร่งรัด ปล่อยให้เวลาล่วงเลยไปจนกระทั่งห่างๆ ได้โอนกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินให้แก่บุคคลที่ 3 ไป ส่วนนายเมืองดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของนายหมู ก็ได้ควบคุมเร่งรัดการปฏิบัติงานจนเกิดเหตุดังกล่าวขึ้น แต่อย่างไรก็ตามห่างๆ ก็ได้ยินยอมผ่อนชำระค่าภาษีอากรตลอดมา การกระทำของบุคคลทั้งสามเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ ทั้งสามคน (8/2533/03-05)... ريب ๆ หน่อยซี...อย่ามัวชักช้าอยู่...เงินหลวงมิใช่เงินเราก็ดูตาม...มิฉะนั้น...จะเหมือนเรื่องนี้...

นายหมอกได้รับมอบหมายให้เก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์ ปรากฏว่า ได้ให้เจ้าหน้าที่ยืมกล้องวัดมุมไปจำนวน 1 เครื่อง โดยมีได้ทำหลักฐานการยืมไว้ทำให้กล้องวัดมุมขาดหายไปจากบัญชีคุมพัสดุครุภัณฑ์ โดยไม่สามารถตรวจสอบได้ จนกระทั่งทางราชการต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงจึงพบว่ากล้องมิได้สูญหายไป เพียงแต่ได้นำไปใช้ราชการที่จังหวัดแห่งหนึ่งเท่านั้น

ส่วนนายเจียนม้วยได้ยืมกล้องวัดมุม 1 เครื่อง ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต่อมาทางราชการได้สั่งให้ผู้นี้ออกจากราชการไว้ก่อน เพราะถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง นายเจียนม้วยจึงขนย้ายครอบครัวกลับไปภูมิลำเนาของตน โดยมีได้นำกล้องที่ยืมมาส่งคืนแก่ทางราชการแต่อย่างใด จนกระทั่ง คดีวินัยสิ้นสุดลงทางราชการได้สั่งให้ผู้นี้กลับเข้ารับราชการ นายเจียนม้วยจึงได้นำกล้องดังกล่าวส่งคืนในสภาพชำรุด และอุปกรณ์ไม่ครบถ้วน

การกระทำของนายหมอกเป็นความผิดวินัย ฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบราชการตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ สำหรับนายเจียนม้วยเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการตามมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (6/2533/10-11)...เรื่องนี้สอนให้รู้ว่า จะทำอะไรให้ทำเป็นหลักฐานจะได้ไม่ปวดหัวตึงเครียด...นอกจากนั้นของหลวงเมื่อใช้เสร็จแล้วต้องรีบคืนนะ มิเช่นนั้น อาจเกิดเรื่องเช่นนี้ได้...

## ดี (ธามา) พลาด



### รับปืนเลือด

นายจ้อย นางสาวจิว และนางสาวจิม มีหน้าที่ตรวจเลือดของคนไข้ในห้อง LAB ของโรงพยาบาลของทางราชการแห่งหนึ่ง บุคคลทั้งสามได้รับตรวจเลือดของบุคคลภายนอกมาตรวจพร้อม ๆ กับตรวจเลือดผู้ป่วยของโรงพยาบาลในขณะที่มาอยู่เวรตรวจทางชีวเคมีด้วย โดยใช้เครื่องมือปั่นเลือดของโรงพยาบาล ส่วนนายาเคมีได้จัดหามาเอง แล้วนำเงินค่าจ้างที่ได้รับมาแบ่งกัน การกระทำของบุคคลทั้งสามเป็นความผิดวินัยฐานอาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ตามมาตรา 67 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (26/2533/01-03) แหม...จะหากินกันทั้งทีก็ให้เลือกที่ห่างจากของหลวงหน่อยก็ไม่ได้...

นายดวงดอกไม้ได้มาขอจดทะเบียนนิติกรรมซื้อขายเกี่ยวกับที่ดินของตน นายจ้อยได้ประเมินทุนทรัพย์ที่ดินแปลงนี้ ราคาตารางวาละ 2,000 บาท คิดเป็นทุนทรัพย์ 120,000 บาท และเสนอเรื่องต่อหัวหน้าฝ่ายทะเบียนเพื่อสั่งการให้เรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่อไป เมื่อหัวหน้าฝ่ายทะเบียนสั่งการตามแล้ว เจ้าหน้าที่ได้เขียนใบสั่งเงินค่าธรรมเนียมและคิดคำนวณภาษีเงินได้จากทุนทรัพย์ข้างต้น นายดวงดอกไม้มีความสงสัยว่าทำไมค่าภาษีจึงสูงเช่นนี้ จึงขอให้ตรวจสอบอีกครั้ง นายจ้อยจึงทำการตรวจสอบอีกครั้งพบว่า ตนเองดูบัญชีราคาประเมินผิดพลาดที่ถูกต้องตารางวาละ 1,000 บาท มีไร่ 2,000 บาท จึงได้แก้ไขตัวเลขราคาทุนทรัพย์ แต่มีได้แจ้งให้หัวหน้าฝ่ายทะเบียน ซึ่งได้สั่งไว้ว่าก่อนมีการแก้ไขราคาทุนทรัพย์ให้แจ้งให้ทราบด้วยทุกครั้งเพื่อสั่งการก่อนแก้ไข และเจ้าหน้าที่ผู้คำนวณค่าธรรมเนียมทราบอีกด้วย เป็นเหตุให้เรียกเก็บค่าธรรมเนียมเกินกว่าที่จะต้องเรียกเก็บจำนวน 1,200 บาท ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้จดทะเบียนนิติกรรมรายนี้ ก็ได้นำเงินส่วนตัวสำรองจ่ายคืนให้แก่นายดวงดอกไม้ไปเรียบร้อยแล้ว การกระทำของนายจ้อยเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของทางราชการด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวังและขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา 68 และ 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (24/2533/02)...ส่วนใหญ่จะมีแต่เรียกขาด...รายนี้เรียกเกินจึงผิดปกติ...อิ...อิ



### กินส่วนเกิน

ทางราชการได้นำที่ดิน 2 แปลง เนื้อที่แปลงละ 80 ตารางวา ซึ่งถูกยึดมาขายทอดตลาด โดยมีนายมั่วเป็นเจ้าของงานบังคับคดี (ผู้ขายทอดตลาด) ปรากฏว่ามีผู้เข้าสู้อราคาหน้าหลายตา ราคาที่ดินก็ได้ราคาขึ้นมาเรื่อยจนถึงราคาตารางวาละ 2,400 บาท จึงได้เคาะไม้ขายให้กับนายดวงดี และนางสาวดาวพระศุภร์คนละแปลง แต่นายมั่วกลับลงราคาที่ได้จากการประมูลในเอกสารของทางราชการว่า ได้ขายไปในราคาตารางวาละ 2,100 บาท เท่านั้น และได้นำเงินส่งให้แก่ทางราชการตามราคาที่ลงไว้ ส่วนจำนวนเงินที่เกินก็นำไปเป็นประโยชน์ส่วนตัวโดยมิชอบ การกระทำของนายมั่วเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 67 วรรคสาม และ 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ไล่ออกจากราชการ (26/2533/14) ไฮ้ไฮ้...เล่นกันเหมือนหนังกลางแปลงอย่างนี้เลยหรือครับ...เวลาขายทอดตลาดมีคนมากหน้าหลายตา...ราคาก็เป็นที่รู้กันไปหมด....อนาคตเลยหดสั้นจุ้เลย....เฮ้อ...แสนเสียดายความรู้ที่ได้ศึกษามาจริง ๆ ๆ ๆ...

### กินตามน้ำ

ทางราชการได้ประกาศรับสมัครบุคคลเพื่อสอบแข่งขันบรรจุเข้ารับราชการ นายโลกได้ติดต่อเรียกเก็บเงินจากนางหลง จำนวน 40,000 บาท เพื่อช่วยให้สอบบรรจุได้ โดยนายโลก พูดคุยกับบุตรชายของนางหลงพร้อมกับแนะนำวิธีการสอบและนำเฉลยข้อสอบมาให้ดูสอบด้วย แต่ปรากฏว่าบุตรชายของนางหลงกลับสอบไม่ได้ แม้ว่าจะมีการเปิดรับสมัครสอบอีก 2 ครั้ง นายโลกก็ยังรับปากจะช่วยเหลือให้สอบได้อีก แต่ก็ล้มเหลวอีกเช่นเดิม เพราะบุตรชายของนางหลงก็ทำข้อสอบไม่ได้อีก นางหลงจึงทวงเงินคืน นายโลกกลับผัดผ่อนเรื่อยมา นางหลงจึงร้องเรียนต่อปลัดกระทรวง นอกจากนั้นยังปรากฏข้อเท็จจริงอีกว่า นายโลกได้หลอกหลวงเรียกเงินจากราษฎรอีกหลายรายรวมเป็นเงินเกือบ 200,000 บาท การกระทำของนายโลกเป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือปลดออกจากราชการ (28/2533/12) อันแน่...กล้าหาญชาญชัยเหลือเกินนะ ตำแหน่งหน้าที่ก็เล็ก ๆ คิดจะกินปลาโดยไม่ลงทุนเลย แต่ปลาดตัวนี้กลับไม่มีแรงว่ายน้ำเสียอีก เลยเกยตื้นตาย เหม็นเน่าไปเลย...

# กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่

ประนุญ สุวรรณศักดิ์

วารสารฉบับนี้ขอเสนอเรื่อง การกำหนดตำแหน่งในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่ ก.พ.เล็งเห็นว่าบุคลากรในสายงานนี้ หน่วยงานต่าง ๆ มีความต้องการมาก ทำให้เกิดการขาดแคลน ดังนั้น เพื่อเป็นการดึงดูดและรักษาบุคลากรในด้านนี้ไว้ในราชการ จึงได้ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่มีลักษณะงานเช่นนี้เสียใหม่ให้เหมาะสม (ให้มีระดับสูงขึ้นโดยง่ายขึ้น) ตลอดจนได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวด้วย

## การกำหนดตำแหน่งในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยมีการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วยิ่ง เป็นเหตุให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาประเทศในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมบุคลากรดังกล่าวส่วนมากจะเข้าปฏิบัติงานในส่วนราชการ แต่เนื่องจากกระแสของการพัฒนาการทำให้มีการหลั่งไหลของบุคลากรนั้น ๆ ออกไปสู่ภาคเอกชน เป็นเหตุให้ภาคราชการอันเป็นภาคที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของประเทศเกิดการขาดแคลนบุคลากรในบางด้านเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบงานบางด้าน เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรในด้านดังกล่าวอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและดึงดูดรักษาบุคลากรไว้ในระบบราชการ ซึ่งบุคลากรในด้านนั้น ๆ เป็นบุคลากรเฉพาะทางที่หาได้ยาก และตลาดแรงงานมีความต้องการสูง ก.พ.จึงได้อนุมัติให้กำหนดตำแหน่งให้มีระดับสูงได้เลยโดยไม่ต้องขออนุมัติต่อ ก.พ. อีกในระดับหนึ่ง ตลอดจนได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งในกรณีดังกล่าวด้วย

ดังนั้น ท่านที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในสายงานด้านวิทยาศาสตร์รวม 63 สายงาน ก็ควรจะทราบไว้เนครีบ จะได้ดำเนินการให้ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ตามสิทธิ โดยจะต้องพิจารณาเสียก่อนว่าเข้าเกณฑ์ตามที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้ก่อนหรือไม่ด้วยเนครีบ

## (สำเนา)

ที่ นร 0707.4.4/ว 5

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

25 เมษายน 2537

เรื่อง การกำหนดตำแหน่งในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

เรียน (เวียน กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0705/ว 6 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2521

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. รายการแสดงสายงานที่ ก.พ. ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง
  2. คำอธิบายลักษณะงานในสายงานที่ปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
  3. ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งในสายงานวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีระดับต่าง ๆ

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งมติ ก.พ.เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติ ความแจ้งแล้วนั้น

บัดนี้ ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่า ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีลักษณะงานที่ปฏิบัติในเชิงวิชาการหรือวิชาชีพที่จำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของประเทศ และเพื่อประโยชน์ในการดึงดูดและรักษาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านนี้ไว้ในราชการ ประกอบกับในบางสายงานของกลุ่มนี้หาบุคคลผู้มีความรู้เฉพาะทางมาบรรจุได้ยาก และมีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง จึงสมควรปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่มีลักษณะงานดังกล่าวเสียใหม่ให้เหมาะสม ก.พ. จึงลงมติอนุมัติให้กำหนดตำแหน่ง และกำหนดแนวทางปฏิบัติในการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

### 1. การกำหนดตำแหน่ง

1.1 ตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ รวม 63 สายงาน ที่ ก.พ. กำหนดเป็นสายงานที่เริ่มต้นจากตำแหน่งระดับ 3 ดังรายการแสดงสายงานและคำอธิบายลักษณะงานในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ส่งมาพร้อมหนังสือนี้ ให้กำหนดตำแหน่งดังนี้

1.1.1 ตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานบริการวิชาการ หรือบริการวิชาชีพให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 3-5 หรือ 6 หรือ 7 ได้ทุกตำแหน่ง

1.1.2 ตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นงานวิจัยและพัฒนา หรืองานลักษณะอื่นที่มีคุณค่างานทัดเทียมกับงานวิจัยและพัฒนา ให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 3-5 หรือ 6 หรือ 7 หรือ 8 ได้ทุกตำแหน่ง

1.1.3 ตำแหน่งที่ไม่เข้าลักษณะตามข้อ 1.1.1 และข้อ 1.1.2 ให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนดไว้เดิม



1.2 ตำแหน่งในสายงานแพทย์ สายงานทันตแพทย์ และสายงานวิชาการสัตวแพทย์ ที่ ก.พ. กำหนดเป็นสายงานที่เริ่มต้นจากตำแหน่งระดับ 4 ให้กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ 4-6 หรือ 7 หรือ 8 ได้ทุกตำแหน่ง

1.3 การกำหนดตำแหน่งเป็นระดับ 8 ขึ้นไปของสายงานที่มีลักษณะงานตามข้อ 1.1.1 และการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับ 9 ขึ้นไปของสายงานที่มีลักษณะงานตามข้อ 1.1.2 และข้อ 1.2 ให้ส่วนราชการเสนอ ก.พ. พิจารณาตามความจำเป็นของงานของส่วนราชการ

## 2. แนวทางปฏิบัติในการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

2.1 การขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้เป็นไปตามหลักการตามข้อ 1.1.1 ข้อ 1.1.2 และข้อ 1.3 ในครั้งแรกให้ส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ. ร่วมกันจัดทำบัญชีคำขอ และเสนอ ก.พ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

2.2 การขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้เป็นไปตามหลักการตามข้อ 1.1 ข้อ 1.2 และข้อ 1.3 ในครั้งต่อไป ให้ดำเนินการได้พร้อมกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของแต่ละส่วนราชการ

3. การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไปของสายงานตามข้อ 1.1.1 และข้อ 1.1.2 และการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ขึ้นไปของสายงานตามข้อ 1.2 และข้อ 1.3 ให้ดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติและประเมินผลงานของบุคคลตามหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0610/ว 10 ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2529 ที่ นร 0717/ว 4 ลงวันที่ 1 มิถุนายน 2533 ที่ นร 0717/ว 13 ลงวันที่ 12 ตุลาคม 2533 และ ที่ นร 0717/ว 4 ลงวันที่ 1 เมษายน 2534 ไปพลางก่อนจนกว่า ก.พ. จะกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนเป็นอย่างอื่น

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิลาศ สิงหวิสัย

(นายวิลาศ สิงหวิสัย)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง

ส่วนให้คำปรึกษาแนะนำที่ 4

โทร. 2810975

โทรสาร 2803422

รายการแสดงสายงานที่ ก.พ. ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง  
(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0707.4.4/ว 5 ลงวันที่ 25 เมษายน 2537)

### 1. กลุ่มวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่ง
1	5-010	วิทยาศาสตร์	นักวิทยาศาสตร์
2	5-030	นิวเคลียร์ฟิสิกส์	นักนิวเคลียร์ฟิสิกส์
3	5-040	ฟิสิกส์รังสี	นักฟิสิกส์รังสี
4	5-050	นิวเคลียร์เคมี	นักนิวเคลียร์เคมี
5	5-060	การผลิตไอโซโทป	นักผลิตไอโซโทป
6	5-070	ชีววิทยารังสี	นักชีววิทยารังสี
7	5-110	กึ่งวิทยารังสี	นักกึ่งวิทยารังสี
8	5-130	วิชาการธรณีวิทยา	นักธรณีวิทยา
9	5-140	วิชาการอุทกวิทยา	นักอุทกวิทยา
10	5-160	นักอุตุนิยมวิทยา	นักอุตุนิยมวิทยา
11	5-180	วิทยาศาสตร์นิวเคลียร์	นักวิทยาศาสตร์นิวเคลียร์
12	1-200	วิชาการสถิติ	นักวิชาการสถิติ
13	1-101	วิทยาการคอมพิวเตอร์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์

## 2. กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่ง
1	2-272	วิชาการช่างตวงวัด	นักวิชาการช่างตวงวัด
2	2-390	นักวิชาการมาตรฐาน	นักวิชาการมาตรฐาน
3	4-032	วิศวกรรมชลประทาน	วิศวกรชลประทาน
4	7-010	วิศวกรรม	วิศวกร
5	7-020	วิศวกรรมโยธา	วิศวกรโยธา
6	7-030	วิศวกรรมผังเมือง	วิศวกรผังเมือง
7	7-040	วิศวกรรมเครื่องกล	วิศวกรเครื่องกล
8	7-050	วิศวกรรมไฟฟ้า	วิศวกรไฟฟ้า
9	7-060	วิศวกรรมเหมืองแร่	วิศวกรเหมืองแร่
10	7-070	วิศวกรรมปิโตรเลียม	วิศวกรปิโตรเลียม
11	7-080	วิศวกรรมโลหการ	วิศวกรโลหการ
12	7-090	วิศวกรรมการเกษตร	วิศวกรการเกษตร
13	7-100	วิศวกรรมนิวเคลียร์	วิศวกรนิวเคลียร์
14	7-110	วิศวกรรมโรงงาน	วิศวกรตรวจโรงงาน
15	7-130	วิชาการกษาปณ์	นักวิชาการกษาปณ์
16	7-152	วิศวกรรมรังวัด	วิศวกรรังวัด
17	7-162	วิศวกรรมสำรวจ	วิศวกรสำรวจ
18	7-212	วิศวกรรมอากาศยาน	วิศวกรอากาศยาน
19	7-262	วิศวกรรมขนส่ง	วิศวกรขนส่ง
20	7-312	วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร	วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร
21	7-380	สถาปัตยกรรม	สถาปนิก
22	7-390	สถาปัตยกรรมผังเมือง	สถาปนิกผังเมือง
23	8-350	การผังเมือง	นักผังเมือง

### 3. กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่ง
1	6-040	วิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์	นักวิทยาศาสตร์การแพทย์
2	6-060	เภสัชกรรม	เภสัชกร
3	6-070	วิชาการอาหารและยา	นักวิชาการอาหารและยา
4	6-081	วิชาการโภชนาการ	นักโภชนาการ
5	6-082	โภชนวิทยา	นักโภชนวิทยา
6	6-110	ตรวจอาหารและยา	สารวัตรอาหารและยา
7	6-130	วิชาการสุขศึกษา	นักวิชาการสุขศึกษา
8	6-140	วิชาการสุขาภิบาล	นักวิชาการสุขาภิบาล
9	6-151	วิชาการพยาบาล	นักวิชาการพยาบาล
10	6-152	การพยาบาลวิชาชีพ	พยาบาลวิชาชีพ
11	6-172	วิชาการรังสีการแพทย์	นักรังสีการแพทย์
12	6-180	กายภาพบำบัด	นักกายภาพบำบัด
13	6-240	บริการเวชภัณฑ์	เจ้าหน้าที่เวชภัณฑ์
14	6-250	วิชาการสาธารณสุข	นักวิชาการสาธารณสุข
15	6-290	พยาบาลเวชปฏิบัติ	พยาบาลเวชปฏิบัติ
16	6-302	วิชาการส่งเสริมสุขภาพ	นักวิชาการส่งเสริมสุขภาพ
17	6-312	วิชาการควบคุมโรค	นักวิชาการควบคุมโรค

#### 4. กลุ่มวิทยาศาสตร์การเกษตร

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่ง
1	2-350	วิชาการผลิตภัณฑ์อาหาร	นักวิชาการผลิตภัณฑ์อาหาร
2	4-010	วิชาการเกษตร	นักวิชาการเกษตร
3	4-020	สำรวจดิน	นักสำรวจดิน
4	4-050	วิชาการป่าไม้	นักวิชาการป่าไม้
5	4-070	วิชาการประมง	นักวิชาการประมง
6	4-080	วิชาการประมงทะเล	นักวิชาการประมงทะเล
7	4-100	วิชาการสัตวบาล	นักวิชาการสัตวบาล
8	5-090	วิชาการโรคพืช	นักวิชาการโรคพืช
9	5-100	สัตววิทยา	นักสัตววิทยา
10	5-110	กีฏวิทยา	นักกีฏวิทยา

## คำอธิบายลักษณะงานในสายงานที่ปฏิบัติงาน ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อาจจำแนกตามลักษณะงานและการใช้ความรู้ในการทำงาน ได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ
- 2) กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี
- 3) กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์
- 4) กลุ่มวิทยาศาสตร์การเกษตร

### 1) กลุ่มวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ

#### ความหมาย

หมายถึงกลุ่มสายงานที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ทดสอบ สืบค้น ค้นคว้า วิจัย หรือศึกษาและปฏิบัติงานเกี่ยวกับสสารและพลังงาน หรือวัตถุและกระบวนการที่สามารถสังเกตได้ในธรรมชาติ โดยใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ธรรมชาติในระดับไม่ต่ำกว่าปริญญาทางใดทางหนึ่ง ได้แก่ทางเคมี ฟิสิกส์ ชีววิทยา ธรณีวิทยา อุตุนิยมวิทยา เป็นต้น ทั้งนี้รวมทั้งลักษณะที่ใช้ความรู้ทางคณิตศาสตร์ และวิทยาการคอมพิวเตอร์ด้วย แบ่งออกเป็น

ก. วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ได้แก่ ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาเคมี ธรณีวิทยา ฟิสิกส์ ดาราศาสตร์ อุตุนิยมวิทยา ชีววิทยา หรือวิทยาศาสตร์ทางทะเล

ข. คณิตศาสตร์ และวิทยาการคอมพิวเตอร์ ได้แก่ลักษณะงานที่ใช้ความรู้ทางคณิตศาสตร์ หรือ วิทยาการคอมพิวเตอร์

สายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ครอบคลุมสายงานที่มีอยู่ในระบบข้าราชการพลเรือนสามัญ ในปัจจุบัน จำนวน 13 สายงาน ได้แก่ สายงานวิทยาศาสตร์ นิวเคลียร์ฟิสิกส์ ฟิสิกส์รังสี นิวเคลียร์เคมี การผลิตไอโซโทป ชีววิทยารังสี กัญวิทยารังสี วิทยาศาสตร์นิวเคลียร์ วิชาการธรณีวิทยา วิชาการอุทกวิทยา นักอุตุนิยมวิทยา วิชาการสถิติ วิทยาการคอมพิวเตอร์

## ลักษณะงาน

### ก. บริการทางวิชาการหรือวิชาชีพ

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ และการผลิตที่ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์สาขาต่าง ๆ ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึง ชนิด ปริมาณ องค์ประกอบ คุณภาพ หรือคุณสมบัติทางวิทยาศาสตร์และการผลิต รวมทั้งการพัฒนาระบบ กรรมวิธีและเทคนิคในการวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ทฤษฎี หลักการและวิธีการทาง วิทยาศาสตร์ เช่น การวิเคราะห์วัตถุ ดิบ แร่ธาตุ น้ำ อาหาร สารอินทรีย์ สารอนินทรีย์ และสิ่งของอื่น ๆ เพื่อรับรอง หรือควบคุมคุณภาพ หรือใช้ประโยชน์ในการอุตสาหกรรม การค้า การเก็บภาษี การดำเนินคดี หรือเพื่อการเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน รวมทั้งการสำรวจ ค้นคว้า เพื่อหาข้อเท็จจริงและนำมาวิเคราะห์ ติดตามเสนอข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ เช่น การสำรวจสภาพธรณีวิทยา อุทกวิทยา หรืออุตุนิยมวิทยา ตลอดจนการออกแบบวางระบบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถิติ และด้านระบบงานคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือการสอน หรือการฝึกอบรมในวิชาชีพนั้น ๆ

### ข. วิจัยและพัฒนา

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งหมายถึง การศึกษา ค้นคว้า ทดลองหรืออื่น ๆ ตามวิธีทางวิทยาศาสตร์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ เพื่อตั้งเป็นกฎ ทฤษฎี หรือคำอธิบายปรากฏการณ์หรือพิสูจน์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงข้อมูล รูปแบบ วิธีการ ทฤษฎี หรือกฎที่ยอมรับกันอยู่เดิม รวมทั้งการพัฒนารูปแบบและวิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## 2) กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี

### ความหมาย

หมายถึง กลุ่มลักษณะงานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามลักษณะการประกอบวิชาชีพ วิศวกรรม สถาปัตยกรรม สาขาต่าง ๆ ได้แก่ การสำรวจ ออกแบบ คำนวณ ควบคุมการก่อสร้าง งานวิศวกรรม การผลิต การตรวจสอบระบบวิศวกรรม การตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูล วางแผนและโครงการ บำรุงรักษา เป็นต้น และลักษณะงานที่เกี่ยวกับการประยุกต์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนา วิธีการหรือความรู้และเครื่องมือ ใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์ในเชิงวัตถุเพื่อการบริโภค และอุปโภค ที่นอกเหนือไปจากลักษณะงานของกลุ่ม วิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์และวิทยาศาสตร์เกษตร

สายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ครอบคลุมสายงานที่มีอยู่ในระบบข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบัน จำนวน 23 สายงาน ได้แก่ สายงานวิศวกรรม วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมผังเมือง วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรม ไฟฟ้า วิศวกรรมเหมืองแร่ วิศวกรรมปิโตรเลียม วิศวกรรมโลหการ วิศวกรรมการเกษตร วิศวกรรม นิวเคลียร์ วิศวกรรมโรงงาน วิชาการกษาปณ์ วิศวกรรมรังวัด วิศวกรรมสำรวจ วิศวกรรมอากาศยาน

วิศวกรรมขนส่ง วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร วิศวกรรมชลประทาน สถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมผังเมือง  
วิชาการซังตวงวัด วิชาการมาตรฐาน การผังเมือง

### ลักษณะงาน

#### ก. บริการทางวิชาการหรือวิชาชีพ

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ต้องใช้หลักวิชาชีพ วิศวกรรมหรือสถาปัตยกรรม เทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเกี่ยวกับการวางแผน การตรวจสอบ การวางโครงการ การควบคุม การบำรุงรักษา การสำรวจ ออกแบบ และการกำหนดมาตรฐาน รวมทั้ง การถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือการสอน หรือการฝึกอบรมในวิชาชีพนั้น ๆ

#### ข. วิจัยและพัฒนา

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานค้นคว้าหรือวิจัยเพื่อทราบปรากฏการณ์ การพัฒนา ทฤษฎี หลักการ มาตรฐาน หลักวิชา ด้วยวิธีการอย่างมีระบบ โดยยึดถือข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานด้วยวิธีการ ทดลองวิเคราะห์เปรียบเทียบ สังเกต หรือวิธีการอื่นใดเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ กฎ ทฤษฎี หรือวิธีการ ใหม่ และเพื่อพิสูจน์ทราบและขยายข้อความรู้หรือทฤษฎี หลักการ และวิธีการทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม หรือเทคโนโลยีอื่น ๆ ในการพัฒนามาตรฐานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งงานที่ยุ่งยากและ งานวิศวกรรมที่ปรึกษา ซึ่งหมายถึงการใช้ความรู้ในสาขาวิศวกรรม สถาปัตยกรรม หรือเทคโนโลยีอื่น ๆ เพื่อกำหนดมาตรฐานทางวิชาการในการสร้าง การผลิต การประกอบ การติดตั้ง และงานให้คำปรึกษา แนะนำที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถระดับสูง หรืออื่น ๆ ที่ต้องการความริเริ่มใหม่หรือการคิดค้นสิ่ง ประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานวิชาชีพ โดยใช้ความชำนาญและเชี่ยวชาญระดับสูง

### 3) กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์

#### ความหมาย

หมายถึง กลุ่มลักษณะงานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามลักษณะการประกอบวิชาชีพ ด้าน วิทยาศาสตร์สุขภาพและการแพทย์ และการดำเนินการที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้านในการสนับสนุนการประกอบ วิชาชีพนั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อการดำเนินการตรวจวินิจฉัย ป้องกัน ส่งเสริม รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้ง การบริการทางการแพทย์ และการสาธารณสุข โดยใช้ความรู้ในระดับปริญญา

สายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ครอบคลุมสายงานที่มีอยู่ในระบบข้าราชการพลเรือนสามัญปัจจุบันจำนวน 19 สายงาน ได้แก่ สายงานแพทย์ ทันตแพทย์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ เกษษกรรม วิชาการอาหารและยา วิชาการโภชนาการ โภชนวิทยา ตรวจอาหารและยา วิชาการสุศึกษา วิชาการสุขาภิบาล วิชาการพยาบาล การพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเวชปฏิบัติ วิชาการรังสีการแพทย์ กายภาพบำบัด บริการเวชภัณฑ์ วิชาการ สาธารณสุข วิชาการส่งเสริมสุขภาพ และวิชาการควบคุมโรค



## ลักษณะงาน

### ก. บริการทางวิชาการหรือวิชาชีพ

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติตามลักษณะการประกอบวิชาชีพ เวชกรรม การสนับสนุน การประกอบวิชาชีพ เวชกรรมและโรคศิลป์ เพื่อตรวจวินิจฉัยและรักษา รวมทั้งตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์สุขภาพเพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ในการดำเนินการด้านการตรวจวินิจฉัยป้องกัน ส่งเสริม รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ ได้แก่ การใช้ความรู้ในหลักวิชาการวิทยาศาสตร์สุขภาพเฉพาะสาขา ในการติดตาม เฝ้าระวัง การดูแลรักษาสุขภาพ การบำบัดฟื้นฟู รวมทั้งการ ดำเนินการเพื่อสนับสนุนการบำบัดรักษา และการบริการด้านสาธารณสุข ด้านการแพทย์และสนับสนุนการแพทย์ รวมทั้งการถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือการสอน หรือการฝึกอบรมในวิชาชีพนั้น

### ข. วิจัยและพัฒนา

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาชีพ และหรือตามลักษณะการประกอบโรคศิลป์ ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการดำเนินการด้านการแพทย์ ทันตแพทย์ รวมทั้งการนำเอาวิธีการหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่พบใหม่ หรือที่มีอยู่เดิมมาผสมผสาน ปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้ได้วิธีการหรือรูปแบบที่มีคุณค่าเหมาะสมกับงานในด้านสาธารณสุข รวมทั้งการวิจัยเพื่อกำหนดมาตรฐานงานสาธารณสุข การจัดการควบคุมระบบงาน การพัฒนาวิชาการ การพัฒนารูปแบบและกลวิธีที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการส่งเสริมสุขภาพ

## 4) กลุ่มวิทยาศาสตร์การเกษตร

### ความหมาย

หมายถึง กลุ่มลักษณะงานที่ปฏิบัติงานที่ต้องใช้หลักวิชาการเกษตร เพื่อปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพืช ดิน น้ำ สภาวะแวดล้อม แมลง สัตว์ จุลินทรีย์ วัสดุ และเครื่องมือการเกษตร โดยใช้ความรู้ทางวิชาการเกษตรในระดับไม่ต่ำกว่าปริญญา

สายงานที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ครอบคลุมถึงสายงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในระบบข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบัน จำนวน 11 สายงาน ได้แก่ สายงานวิชาการเกษตร สสำรวจดิน วิชาการป่าไม้ วิชาการประมง วิชาการประมงทะเล วิชาการสัตวแพทย์ วิชาการสัตวบาล วิชาการโรคพืช สัตววิทยา กีฏวิทยา วิชาการผลิตภัณฑ์อาหาร

## ลักษณะงาน

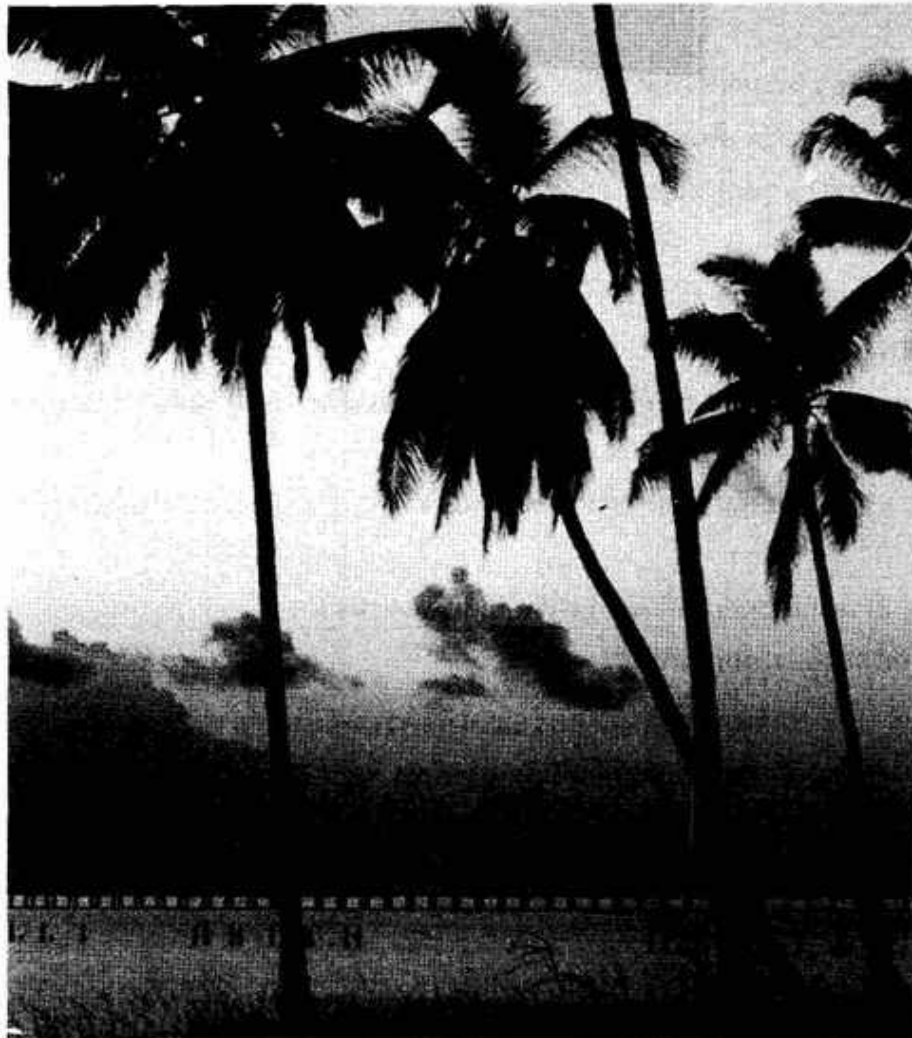
### ก. บริการทางวิชาการหรือวิชาชีพ

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ต้องใช้หลักวิชาการเกษตร เพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างเกี่ยวกับการเกษตร ได้แก่ ค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ วินิจฉัย

จำแนก ผลิต ควบคุม อนุรักษ์ ปรับปรุง บริการหรือถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเกษตรที่เกี่ยวข้องกับพืช ดิน น้ำ สภาวะแวดล้อม แมลง สัตว์ จุลินทรีย์ วัสดุและเครื่องมือการเกษตรแก่เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข. วิจัยและพัฒนา

ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับการเกษตร พืชศาสตร์ กัญญาวิทยา ปฐพีศาสตร์ สัตวศาสตร์ ประมง วนศาสตร์ ในการค้นคว้า ทดลอง ชั้นพื้นฐานหรือชั้นประยุกต์ การวิเคราะห์เปรียบเทียบ สังเกต หรือวิธีใดก็ตาม เพื่อค้นหาพันธุ์ วิธีการ ข้อมูล กฎ หรือทฤษฎีใหม่ รวมทั้ง การพัฒนารูปแบบและวิธีการเพื่อปรับปรุงและพัฒนา หรือแก้ไขของเดิมให้ดียิ่งขึ้น และรวมถึงการตรวจ วินิจฉัย ป้องกัน ฟื้นฟูและบำบัดรักษาสัตว์ที่ต้องใช้ความรู้ในระดับปริญญา



# คำอธิบายประกอบเพิ่มเติม

## 1. คำอธิบายลักษณะงานและความหมายของงานเชิงวิจัยและพัฒนา

1) ลักษณะงานเชิงวิจัยและพัฒนา : งานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

ก. เป็นการปฏิบัติงานของบุคคลที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในระดับสูง และเป็นงานในความรับผิดชอบที่ได้กระทำหรือต้องกระทำให้สำเร็จได้โดยการวิจัยหรือค้นคว้าอย่างเป็นระบบ หรือ

ข. เป็นหัวหน้าทีม โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญของทีมงาน ค้นคว้า หรือวิจัยและการพัฒนา ซึ่งต้องใช้ความสามารถและสมรรถนะในการวิจัยและพัฒนามากกว่าสมรรถนะในการแนะนำและการจัดการงานวิจัย

2) ความหมายของงานวิจัยและพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานให้งานที่รับผิดชอบเสร็จลุล่วงได้โดยการวิเคราะห์ ค้นหา เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นระบบอันอาจนำมาใช้ประโยชน์โดยตรงหรือโดยอ้อม ประกอบด้วยการค้นหาทฤษฎีหรือการทดลองโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

ก. เพื่อหาข้อยุติในลักษณะ ขนาด และปฏิสัมพันธ์ในทางกายภาพ ชีวภาพ ตลอดจนกระบวนการและปรากฏการณ์

ข. เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา ทฤษฎีรูปแบบหรือวิธีการ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่พัฒนาขึ้น

ค. เพื่อพัฒนาหลักการ มาตรฐานและวิธีการที่จะใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อไป

3) องค์ประกอบสำคัญที่นำมาใช้เป็นแนวในการพิจารณา ซึ่งว่า ตำแหน่งใดมีงานวิจัยและพัฒนาให้พิจารณาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

ก. สถานภาพงานวิจัยหรืองานที่ได้รับมอบหมาย (The research situation of assignment) ศึกษา ค้นคว้าและวิจัยที่มีลักษณะเป็นงานสร้างสรรค์และแหล่งต้นคิดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ วิธีการและสิ่งใหม่และเป็นงานประจำมิใช่การดำเนินการเป็นครั้งคราว

ข. การบังคับบัญชาที่ได้รับ (Supervision received) มีลักษณะการทำงานที่ใช้ความรู้ค่อนข้างอิสระ

ค. แนวทางและการเป็นแหล่งต้นคิด (Guideline and Originality) ลักษณะทำงานเป็นการริเริ่มและแหล่งต้นคิดการปรับปรุงและพัฒนาทฤษฎีหลักการวิธีการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ

ง. การใช้ความรู้และประสบการณ์ (Qualification and Scientific contribution)

2. หลักการพิจารณาว่าตำแหน่งใดมีลักษณะงานด้านบริการทางวิชาการ หรือลักษณะงานวิจัยและพัฒนา มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

1. งานบริการทางวิชาการ หมายถึง ตำแหน่งที่มีลักษณะงาน ดังนี้

1) ปฏิบัติงานที่ใช้ทฤษฎี หลักการและวิธีการ โดยประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาชีพเฉพาะทางตามมาตรฐานวิชาชีพ และใช้ดุลยพินิจในวิชาชีพ (Professional Judgment) ด้วยตนเอง ในการปฏิบัติงานลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น การสำรวจ การวิเคราะห์หาปริมาณและคุณสมบัติของวัตถุ หรือแร่ธาตุ การประเมินข้อมูล การรายงานและเสนอข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์ การปรับปรุงวิธีการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การวางระบบ การออกแบบ การให้บริการวิชาชีพหรือวิชาการ การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการเผยแพร่ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

2) ปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้ความรู้ในการบริการวิชาชีพหรือวิชาการ หรือปฏิบัติงานขั้นตอนใด ๆ ของการค้นคว้า การวิจัย การพัฒนามาตรฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอข้อมูลในลักษณะการปฏิบัติงานวิชาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติ (Professional Practitioner) ซึ่งมีได้มีส่วนร่วมในการสรุปเสนอแนะและรายงานผลที่เป็นสาระสำคัญของผลการวิจัย

งานวิจัยและพัฒนา หมายถึงตำแหน่งที่มีลักษณะดังนี้

1. ปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยประยุกต์เทคนิคและวิธีการวิจัยที่เป็นระบบ รวมทั้งผลิตผลงานวิจัยด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาทฤษฎี การค้นคว้าหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่

2. ปฏิบัติงานวิจัยที่เป็นระบบครบทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย และมีการสรุปรายงานผลการวิจัย โดยใช้ความสามารถของตนเอง (Personal Competence)

3. ปฏิบัติงานที่ใช้วิชาชีพในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานวิจัยโดยร่วมปฏิบัติงานในเนื้อหาการวิจัยเฉพาะสาขาหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของการวิจัย ซึ่งจะต้องใช้ดุลยพินิจและการวินิจฉัยที่ใช้วิชาชีพ (Discretion และ Professional Judgment) ในการปฏิบัติงานวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลประกอบการวิจัย โดยจะต้องมีการรายงานและข้อเสนอ ข้อคิดเห็นที่เป็นสาระสำคัญประกอบการวิจัยด้วยตนเอง (Personal Responsibility) และมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการเป็นแหล่งต้นคิด (Originality) ที่มีความสำคัญเพื่อสนับสนุนการวิจัยในเรื่องนั้น ๆ

## ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับต่าง ๆ

เป็นเอกสารที่ใช้สำหรับเป็นหลักและแนวทางในการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับระดับหน้าที่ความรับผิดชอบ และระดับความยากง่ายของงานของตำแหน่งระดับต่าง ๆ และเพื่อใช้ประโยชน์ในการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งแต่ละระดับ ดังนี้

### 1. ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในระยะเพิ่มพูนประสบการณ์ (ระดับ 3-4-5)

1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ ในฐานะผู้ปฏิบัติงานในระยะทดลองงานและเพิ่มพูนประสบการณ์รับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับการตรวจสอบแนะนำตามระดับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์

#### 1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย หรือบริการ โดยใช้วิชาชีพขั้นต้น

#### 1.3 องค์ประกอบ

- 1) ความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน  
มีการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวความคิด วิธีทำงานโดยใช้วิชาชีพ และมีการแก้ไขปัญหาในงานประจำ
- 2) แนวทางปฏิบัติและการเป็นแหล่งต้นคิด  
ปฏิบัติงานตามคำสั่ง แบบอย่าง หรือแนวทางที่มีอยู่บ้าง
- 3) การกำกับตรวจสอบ  
ภายใต้การกำกับและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (ระดับ 3-4) และตรวจสอบบ้าง (ระดับ 5)
- 4) การตัดสินใจ มีการตัดสินใจทางเทคนิคบ้าง

### 2. ตำแหน่งผู้ชำนาญงาน (ระดับ 6)

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ชำนาญงาน รับผิดชอบงานวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีด้วยตนเองได้

2.2 ลักษณะงาน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย หรือบริการ โดยใช้เทคนิควิชาชีพในสาขานั้น ๆ เน้นลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการตามปกติ

### 2.3 องค์ประกอบ

1) ความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน สามารถประยุกต์หลักการ แนวความคิด วิธีการทำงาน โดยใช้วิชาชีพและมีการแก้ไขปัญหาในงานประจำ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมา

2) แนวทางปฏิบัติและการเป็นแหล่งต้นคิด ปฏิบัติงานตามแบบอย่างแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ โดยมีแนวทางที่กำหนดเป็นนโยบายและมีมาตรฐานของหน่วยงานเป็นกรอบดำเนินการ

3) การกำกับตรวจสอบ สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเองได้

4) การตัดสินใจ มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานวิชาชีพค่อนข้างมาก

### 3. ตำแหน่งผู้ชำนาญงาน (ระดับ 7)

3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ชำนาญงานที่มีประสบการณ์สูงมาก รับผิดชอบงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3.2 ลักษณะงาน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย หรือบริการ โดยเทคนิควิชาชีพในสาขานั้นในระดับสูง

#### 3.3 องค์ประกอบ

1) ความรู้ความสามารถและความชำนาญงาน สามารถประยุกต์ทฤษฎีและแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาทางสาขาวิชานั้น ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาในงานประจำ และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

2) แนวทางปฏิบัติและการเป็นแหล่งต้นคิด ปฏิบัติตามแนวทฤษฎีที่มีการประยุกต์ใช้อยู่แล้ว แนวความคิดใหม่ที่จะต้องเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสม และมีรายงานตลอดจนเอกสารที่จะเลือกใช้ เป็นแนวปฏิบัติ และมีข้อเท็จจริงที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณาหลายประเด็น ประกอบด้วยกฎหมาย นโยบายรัฐบาล ภารกิจของส่วนราชการ ซึ่งมีได้กำหนดไว้ชัดเจน

3) การกำกับตรวจสอบ ได้รับการตรวจสอบการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนงาน โครงการเป็นครั้งคราวจากผู้บังคับบัญชา

4) การตัดสินใจ มีการตัดสินใจในงานเทคนิค และวางแผนปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยุ่งยาก

### 4. ตำแหน่งผู้ชำนาญงาน (ระดับ 8)

4.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ชำนาญงานที่มีประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษ รับผิดชอบงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4.2 ลักษณะงาน ปฏิบัติงานที่ใช้วิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย หรือบริการ ซึ่งใช้เทคนิควิชาชีพในสาขานี้ระดับสูงมาก ต้องประยุกต์หลักการ เหตุผลและ

แนวความคิดใหม่ในการแก้ไขปัญหาวิชาการหรือวิชาชีพ ที่มีความยุ่งยาก และมีขอบเขตกว้างขวาง เป็นผู้ชำนาญการเป็นพิเศษทางเทคนิค มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานและรายงานเพื่อขอความเห็นชอบ ผลงานขั้นสุดท้ายต่อผู้บังคับบัญชา

#### 4.3 องค์ประกอบ

1) ความรู้ความสามารถและความชำนาญงาน สามารถประยุกต์หลักการ แนวคิด และวิธีการที่ใช้เทคนิควิชาชีพค่อนข้างลึกซึ้ง ในการแก้ไขปัญหาในงานที่มีข้อจำกัดในด้านเวลา แนวทาง หลักการที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานเพื่อสร้างสรรค์พัฒนาเนื้อหาในวิชาชีพ สามารถสอนแนะให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และเนื้อหาวิชาชีพแก่ผู้ปฏิบัติงานระดับรองลงมา และที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

2) แนวทางปฏิบัติและการเป็นแหล่งต้นคิด ไม่มีแนวทางชัดเจน จำเป็นต้องประยุกต์ ทฤษฎีและแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระทางวิชาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีขอบเขตกว้างขวาง ต้องนำหลักการแนวความคิดและข้อเท็จจริงที่มีประเด็นประกอบการพิจารณาหลากหลาย เป็นผู้สร้างแนวทาง ปฏิบัติและคู่มือให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

3) การกำกับตรวจสอบ ได้รับการตรวจสอบการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานและ โครงการบ้างจากผู้บังคับบัญชา

4) การตัดสินใจ ต้องตัดสินใจในงานเทคนิคและวางแผนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ

### 5. ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ 9)

5.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ รับผิดชอบงานวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

5.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ใช้วิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย ซึ่งใช้เทคนิควิชาชีพในสาขานั้นในระดับที่สูงมาก ต้องประยุกต์ทฤษฎีและแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาของวิชาชีพที่มีความยุ่งยากมาก และมีขอบเขตกว้างขวางเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคในสาขาวิชานั้น มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการที่มีความสำคัญสูง เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและผลงานเป็นที่ยอมรับ ในวงการวิชาชีพนั้น และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และสอนแนะแก่บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในเทคนิควิชาชีพนั้นของส่วนราชการในการปรับปรุง และผสมผสานเทคนิคระดับสูงระหว่างสาขาที่เกี่ยวข้อง

#### 5.3 องค์ประกอบ

1) ความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน สามารถประยุกต์หลักการและแนวความคิดใหม่และวิธีการที่ใช้เทคนิควิชาชีพค่อนข้างลึกซึ้ง มีความสามารถในการพัฒนาความรู้และแนวความคิดใหม่ โดยการค้นคว้าวิจัย สามารถสอนแนะเป็นผู้ปรึกษาในสาขาวิชานั้นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

2) แนวทางปฏิบัติและการเป็นแหล่งต้นคิด ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องประยุกต์ ทฤษฎีและแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาวิชาชีพหรือวิชาการที่มีความ ยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง จะต้องพิจารณาแนวคิดและข้อเท็จจริงที่มีประเด็นการพิจารณาหลากหลาย จะต้องศึกษาแนวทางปฏิบัติให้แก่บุคคลในหน่วยงาน โดยจะต้องหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ

3) การกำกับตรวจสอบ กำกับโดยแผนงานโครงการที่ได้มีความเห็นชอบจากผู้บังคับ บัญชา

4) การตัดสินใจ มีการตัดสินใจในงานเทคนิค วางแผนการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาใน สาขาวิชาชีพนั้นของหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานมีความอิสระสูงในการใช้เทคนิค ทางวิชาชีพและวิชาการนั้น

#### 6. ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ 10)

6.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูงมาก รับผิดชอบงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

6.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ใช้วิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งใช้เทคนิค วิชาชีพในระดับสูงสุด เกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า การพัฒนาทฤษฎีหลักการเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาชีพ ปฏิบัติงานในระดับผู้เชี่ยวชาญระดับสูงในระดับชาติและนานาชาติ เป็นผู้มีความสำคัญในการดำเนิน โครงการที่มีความสำคัญสูง มีความสามารถในการพัฒนาความรู้และแนวความคิดใหม่โดยการศึกษา ค้นคว้า วิจัย การผลิตเอกสารวิชาการ การสอนและเป็นที่ปรึกษาในสาขาวิชาชีพนั้น และเป็นผู้มีความสำคัญ ในงานเทคนิควิชาชีพสาขานั้นของส่วนราชการในการปรับปรุงและผสมผสานเทคนิคระดับสูงระหว่างสาขา ที่เกี่ยวข้อง

#### 6.3 องค์ประกอบ

1) ความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน สามารถประยุกต์หลักการแนวความคิดใหม่และวิธีการที่ใช้เทคนิควิชาชีพที่ลึกซึ้ง มีความสามารถในการพัฒนาทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับเนื้อหา สาระวิชาชีพ เป็นผู้เชี่ยวชาญระหว่างทฤษฎีและเชี่ยวชาญทางเทคนิคในระดับสูงของสาขาวิชาชีพเป็นแหล่ง อ้างอิง เป็นที่ปรึกษาในสาขาวิชาชีพนั้น

2) แนวทางปฏิบัติและการเป็นแหล่งต้นคิด ต้องศึกษาหาแนวทางและวิธีการใหม่ เพื่อ เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในงานเทคนิควิชาชีพหรือวิชาการนั้น งานระดับนี้เป็น การขยายฐานความรู้ และการแก้ปัญหาในฐานะผู้เชี่ยวชาญระดับสูง ลักษณะงานต้องประยุกต์หลักการ เหตุผล และแนว ความคิดใหม่ในการแก้ไขปัญหาวิชาชีพหรือวิชาการที่ยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง การทำงานใน ระดับนี้จะต้องพิจารณาแนวความคิดและข้อเท็จจริงที่มีประเด็นการพิจารณาหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ

3) การกำกับตรวจสอบ ดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายของส่วนราชการ

4) การตัดสินใจ มีการตัดสินใจในงานเทคนิค วางแผนปฏิบัติงาน เป็นผู้มีความสำคัญในทางเทคนิควิชาชีพสาขานั้นของหน่วยงาน มีความอิสระในการใช้เทคนิคทางวิชาชีพและวิชาการสูง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่บุคคลในสาขาวิชาชีพนั้น



## 7. ตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิ (ระดับ 11)

7.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ รับผิดชอบงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

7.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ใช้วิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ต้องศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย ในการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่หลักของกระทรวงหรือทบวง ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษ โดยเป็นผู้มีชื่อเสียงและผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

### 7.3 องค์ประกอบ

1) ความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน สามารถประยุกต์หลักการ ทฤษฎี และแนวความคิดใหม่ และริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาต้นแบบหรือแนวความคิด หรือทฤษฎีใหม่ โดยการค้นคว้า วิจัย ในการเสนอแนะต้นแบบ พัฒนาหรือแก้ไขปัญหาการดำเนินงานในสาขาวิชาชีพที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในงานตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวง

2) แนวทางปฏิบัติและการเป็นแหล่งต้นคิด เป็นแหล่งอ้างอิงในสาขาวิชาการนั้นของกระทรวงหรือทบวง

3) การกำกับตรวจสอบ ดำเนินการภายในกรอบนโยบายของกระทรวง

4) การตัดสินใจ มีอิสระในการดำเนินงาน โดยได้มีข้อจำกัดภายในกรอบนโยบายของกระทรวง เป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะแนวทางวิชาการในสาขานั้น เพื่อการตัดสินใจในระดับกระทรวง

