

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๓ มีนาคม ๒๕๒๑

การวางแผน

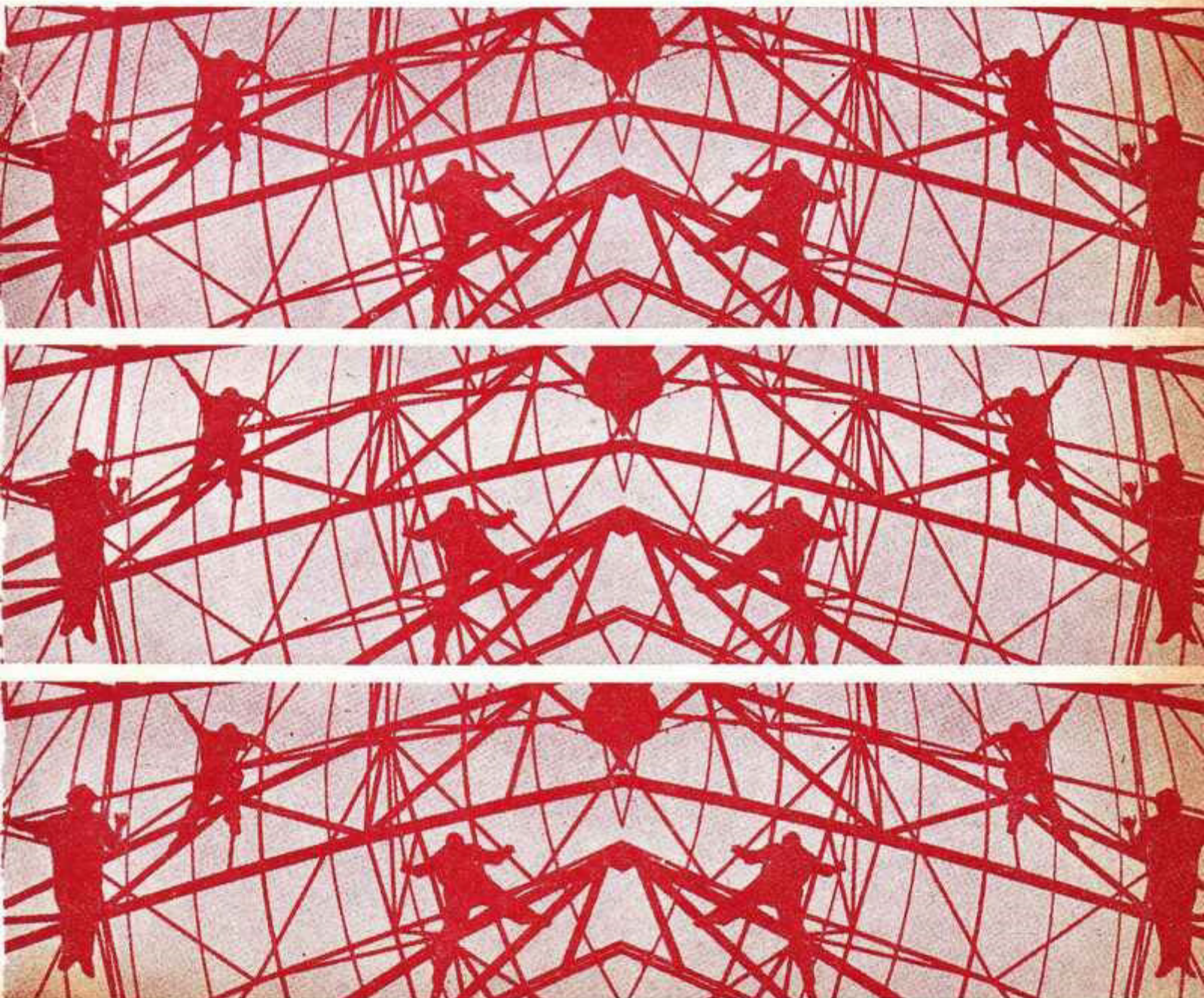
สัมภาษณ์

○ พิสิฐฐิ ภัลเกษม

อนันต์ เกตุวงศ์

ศักดิ์ดา สายบัว ฯลฯ

เรื่องสั้นของเฉลิมศักดิ์ รังคมลิน





วารสารข้าราชการ

วารสารรายเดือนเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้

ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๓ มีนาคม ๒๕๒๑

๒	ย่อเรื่อง	ปัญหาบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๒๒
๔	บทบรรณาธิการ	ไอ แอม นายอำเภอ	๖๒
๖	สัมภาษณ์พิเศษ	การวางแผน	๖๘
๓๖	กฎหมายและระเบียบใหม่		
๔๗	ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน		
๕๗	จดหมายจากผู้อ่าน		
๕๘	เกร็ดบริหาร		
๖๐	อ่านหนังสือเดือนละเล่ม		
๘๐	ท้ายเล่ม		



วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๕ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๕๐ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและชำระเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพหลโยธิน ก.ท. ๓ โทร. ๒๕๑๕๕๕๕ หรือ ๒๕๑๓๓๓๓๓ ต่อ ๓๔ โดยส่งชำระเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมาย ระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

ผู้จัดทำ

เจ้าของ และฝ่ายจัดการที่ปรึกษา	สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. พันเอก จินดา ณ สงขลา นายประวีณ ณ นคร นายโสรัจ สุจริตกุล
บรรณาธิการ ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายยอด บุญประกอบ นายพิพัฒน์ โกศลวัฒน์ นายศักรินทร์ สุวรรณโรจน์
กองบรรณาธิการ	นายสีมา สีมานันท์ นายสมศักดิ์ ศุภะวิชฎุเดช นายจ่านอง แสงมหาชัย นางสาวสนิ เจริญพจน์ นายอิทธิพร พิชัยนันท นายเกษรติสม กลั่นสุวรรณ นางสาวศรีเพ็ญ ดุรงค์เดช
ฝ่ายศิลป์ สถานที่พิมพ์	นายณรงค์ นุกุลการ ไทยพิมพ์— อักษรสารการพิมพ์ กรุงเทพฯ ๔
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	นายสิทธิชัย ปรีกัมพิล

แผน

ทัศนะเรื่องการวางแผนหรือการทำงานอย่างมีแผนยังเป็นทัศนะที่ไม่แพร่หลายในหมู่คนไทยนัก ทัศนะที่ได้สัมภาษณ์มาจากผู้บริหารงานหลายหน่วยงานในเรื่องของแผนในฉบับนี้ทำให้เห็นและเข้าใจความสำคัญของการวางแผนงานของหน่วยงานมากขึ้น ผู้สัมภาษณ์ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่าแผนงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง แต่บ้านเราได้มีการวางแผนหรือมีการปฏิบัติตามแผนอย่างได้ผลดีหรือไม่ โดยเฉพาะแผนระดับชาตินั้นยังเป็นเรื่องที่ต้องถกกันอีกมาก ผู้อ่านอ่านแล้วคงมีคำวิจารณ์เรื่องแผนกันมาก ไม่ว่าจะเป็นแผนของหน่วยงานหรือของชาติ หากไม่ล้มเสียก่อน ก็ขอให้ส่งความคิดเห็นมาร่วมแสดงบ้าง

ปัญหาบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่พูดแล้วพูดอีกและคงจะต้องพูดกันต่อไปเรื่อยๆ ในทุก

หน่วยงาน เพราะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของทุกคน วิธีการประเมินผล เหตุและผลของการประเมิน ได้ถูกคิดค้นและยกมาอ้างกันร้อยแปด บทความนี้ เป็นอีกบทความหนึ่งที่กล่าวถึงเรื่องนี้ พร้อมทั้งยกตัวอย่าง วิธีการ ประเมิน ผลการ ปฏิบัติ งาน ของ พนักงาน ในศูนย์คอมพิวเตอร์ แห่งหนึ่ง มา ประกอบอย่างละเอียด แนวความคิดหนึ่งที่น่าสนใจในบทความนี้มีว่า คนบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่ก็ได้พยายามจนสุดความสามารถของตนจนผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ แล้ว ก็ยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้สมควรที่ ผู้บริหาร จะพิจารณาให้ ความดี ความชอบ ด้วยก่อนที่ผู้นั้นจะหมดแรงทำงานไปเสียก่อน

เรื่องของแบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม เป็น สิ่ง ที่ช่วย ให้ งาน เอก สาร ดำเนินไปได้สะดวกรวดเร็วและประหยัดเวลา แต่จะไม่ ประหยัด เงินเลย สำหรับคนที่ใช้ แบบฟอร์มอย่างตามสบายโดยไม่มีการควบคุมดูแล และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะไม่ ประหยัดเงินเลยเมื่อต้องปรับปรุงแบบฟอร์มกันบ่อยๆ แต่ในทางปฏิบัติก็เป็น

ความจำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้น เกร็ดบริหารฉบับนี้ ได้เสนอสาเหตุของการ มีแบบฟอร์ม ที่มีคุณค่าต่ำที่ทำให้หน่วยงาน ต้องเสียเงิน และเวลาไป เพื่อการนี้ โดยใช่เหตุ

๖๐

ตำราพิชัยสงครามซุนวู

เนื่องจากอากาศร้อนมากในระยะนี้ หนังสือที่อ่านในเดือนนี้จึงร้อนตามไปด้วย คือ ตำราพิชัยสงครามซุนวู หนังสือที่ว่าด้วยกลยุทธ์ในการทำสงคราม เขียนขึ้นเมื่อ ๒๕๐๐ ปีมาแล้ว แม้จะเป็นกลยุทธ์ในการเผด็จศึกสงครามเมื่อ ๒๕๐๐ ปีมาแล้วก็ตาม แต่แนวความคิดในหนังสือเล่มนี้ ลึกซึ้งและแหลมคมอย่างชนิดที่ไม่มีวันจะล้าสมัยได้ง่ายๆ และคงเป็นอุทาหรณ์อย่างดีแก่แม่ทัพในปัจจุบันว่า ยิ่งสงครามยืดเยื้อเท่าไร ประชาชนก็จะเดือดร้อนและเป็นทุกข์มากเท่านั้น

๖๔

การวางแผน

เป็นบทความที่ถอดความมาจากการบรรยายเรื่องการวางแผน จะเห็นได้ว่าในสายตาของนักวิชาการ เชื่อมั่นว่างานทุกอย่างต้องมีการวางแผนจึงจะสำเร็จได้ด้วยดี แผนจะวางไว้ดีหรือไม่ก็อยู่ที่การกำหนดเป้าหมายว่าชัดเจนแค่ไหน และได้อธิบายหรือ บอกกล่าวให้ ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคน ทราบ หรือไม่ รวมทั้งต้องบอกถึงวัตถุประสงค์แอบแฝงด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อแผนวางไว้ดีแล้ว ในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ จุดสำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ ตามแผน สามารถ จะทำให้แผนสำเร็จหรือล้มเหลวได้ในที่สุด

๖๒

ไอแอมนาสอำเภอ

เป็นเรื่องสะท้อนภาพชีวิตของคนบ้านคนหนึ่ง ที่สะท้อนความรู้สึกของข้าราชการทั่วไปว่า ยังมีคนบ้า ที่อยาก รับ ราชการ และแสดง ความ ตั้งใจ รับ ราชการอย่างสม่ำเสมอ จนคนดีๆ ที่รับราชการอยู่ ทุกวันนี้เห็นแล้วต้องอาย

บทบรรณาธิการ

การวางแผน

ในขณะที่ได้มีการกล่าวถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในราชการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระบบโครงสร้าง ตัวข้าราชการ หรือเรื่องอื่น ๆ ที่มีผลสะท้อนถึงความก้าวหน้าของราชการไทย และรวมไปถึงการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม นักวิชาการและผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ระดับต่าง ๆ ก็ได้พยายามแก้ไข บางปัญหาก็คลี่คลายไปในทางดี แต่บางปัญหาที่ไม่สำเร็จตามที่หวัง

อุปสรรค ในการ แก้ปัญหา ดังกล่าว มี หลายประการ อาจเกิดจากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม หรืออาจวิเคราะห์ต้นเหตุ แห่ง ปัญหาไม่ตรง ตามข้อเท็จจริง หรือ ขาด การกำหนด เป้าหมาย ในการ ดำเนินการ หรือแก้ที่ปลายเหตุ

กลไกในการบริหารงานที่สำคัญที่จะช่วยให้งานดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ ช่วยจัด ให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมีผลผลักดันให้งานเบี่ยงเบนออก

ไปจากวัตถุประสงค์น้อยที่สุด หรือช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมยิ่งขึ้นอย่างมีระบบ ก็คือการวางแผน

โดยข้อเท็จจริง การบริหารงาน ของบางหน่วยราชการในปัจจุบัน ได้บริหารไปโดยปราศจากการวางแผน ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่มีระบบ สภาพการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานระดับต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ อาศัยเพียงระเบียบ หลักเกณฑ์และรูปแบบปฏิบัติที่ยึดถือปฏิบัติจนเคยชิน การดำเนินงาน หรือ การ แก้ปัญหา ส่วนใหญ่ จะ เป็น การ แก้ปัญหา เฉพาะหน้า ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจมองเห็นอนาคตของงานที่ตนรับผิดชอบ ปฏิบัติงานไปวันหนึ่ง ๆ โดยปราศจากจุดหมายปลายทาง

ประโยชน์ของการวางแผน ไม่เพียงแต่จะ ช่วย จัด และ ลด ความยุ่งยากสับสน ของงานต่าง ๆ หากยัง จะช่วยปรับปรุง ทางเดิน ของงาน การ ประสานงานทั้งหมดภายในหน่วยงาน ทำให้ทุกหน่วยงาน มี วัตถุประสงค์ เป็นไป ใน ทาง เดียว กัน ช่วยฝึกฝนให้ทุกคนที่ เกี่ยวข้อง เข้าใจ ขอบเขต และ

ขั้นตอนของงานแต่ละชั้น แต่ละโครงการ นอก
จากนี้ การวางแผนจะช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเสีย
ขวัญ การเสื่อมสมรรถภาพของข้าราชการ เมื่อ
ทุกคนทราบหน้าที่ของตน ทราบจุดหมายปลายทาง
ก็จะสามารถปฏิบัติงานเป็นทีม สามารถร่วมมือ
ประสานงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

การสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังใน
การวางแผน ของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ ฝ่ายบริหาร
ของหน่วยราชการ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผล
ถึงความสำเร็จในการวางแผน หรืออาจกล่าวได้อีก
ทางหนึ่งว่า บทบาทเหล่านั้น จะมีส่วนสัมพันธ์ต่อ
อนาคตของหน่วยงาน ตราบใดที่ฝ่ายบริหารยังใช้
เวลาส่วนใหญ่กับงานเฉพาะหน้า แทนที่จะให้ความ
สนใจในเรื่องการวางแผน และวิธีการควบคุมคิด
ตามงานอย่างแท้จริง ตราบนั้น การบริหารงานที่
มีประสิทธิภาพ จะไม่มีวันเกิดขึ้น ซึ่งนั้น รวมถึง

ปัญหาต่าง ๆ ที่ยังแก้ไขไม่ได้ก็จะค้างค้ำเป็นอุปสรรค
ในการบริหารงานต่อไป

วารสารข้าราชการ ได้พิจารณาเห็นความ
สำคัญในเรื่องนี้ จึงได้นำเรื่องการวางแผนมาเป็นแนว
การจัดทำวารสารประจำเดือนมีนาคม ความคิดเห็น
ข้อเสนอแนะ และการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการ
การวางแผนในทัศนะของนักวิชาการ นักปฏิบัติการ
และนักบริหารที่ปรากฏอยู่ในวารสารฉบับนี้ อาจเป็น
เพียงความคิดเห็นส่วนย่อยส่วนหนึ่ง และอาจไม่
ครอบคลุมถึงรายละเอียดการวางแผนทั้งหมด แต่
วารสารข้าราชการก็หวังอย่างยิ่งว่า สิ่งต่างๆ เหล่า
นั้นจะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อ่าน และข้าราชการทุก
ท่านได้เห็นความสำคัญของการวางแผน แม้เป็นเพียง
ความบันดาลใจ ก็เป็นเรื่องน่ายินดี เพราะการเริ่ม
ต้นที่ดี ส่วนใหญ่จะเกิดจากความบันดาลใจของผู้
ปฏิบัติงานเสมอ ๒

สัมภาษณ์พิเศษ

แผน

การวางแผนงานเป็นเรื่องที่มีการถกเถียงกันมาก ในสายตาของนักบริหารบางท่าน การวางแผนดูเป็นสิ่งเลื่อนลอย แต่อีกหลายท่านเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นเพราะ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากบทสัมภาษณ์นี้ท่านคงพิจารณา ได้ว่าแผนนั้นสำคัญอย่างไร เราควรเริ่มทำงานอย่างมีแผนเสียทีหรือไม่

**การวางแผนถ้าจะให้สัมฤทธิ์ผลจริง ๆ
จะต้องมีบทให้โทษให้คุณกันอย่างจริงจัง**



ดร. พิสิฐ ภัลเกษม

ผู้อำนวยการกองวางแผนเศรษฐกิจและสังคม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ก่อนที่จะก้าวเข้าไป พูด ถึง สภาพ และปัญหาในการ วางแผน ของ หน่วย ราชการ ต่าง ๆ ใน ปัจจุบัน ขอให้พิจารณาในมุม กว้าง ๆ ก่อนจะพบว่า การบริหาร งานของรัฐบาลเท่าที่ผ่านมา ยัง ตามปัญหาต่าง ๆ ไม่ทัน ทั้งใน แง่ข้อเท็จจริง การแก้ปัญหา และการวางแผน เพื่อใช้ทรัพยากร ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ทางการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคม ทั้งใน ระดับ ประเทศ และ ระดับโลกรวดเร็วมาก ซึ่งการ เปลี่ยน แปลง เหล่านี้ เป็น ปัญหา อย่างมากในการบริหารงาน กล่าว คือ

ประการแรก ในระยะ ๔-๕ ปีที่ผ่านมา เป็นช่วงเวลาของโลกมีการเปลี่ยนแปลงมาก กรณีสงครามเวียดนามก็ดี กรณีการขึ้นราคาน้ำมันเบนซินก็ดี ล้วนมีผลกระทบถึงประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รัฐบาลซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ก็ไม่แน่ใจว่าจะเข้าใจถึงปัญหา และกำหนดเป้าหมายได้ถูกต้องหรือไม่ บางครั้งเมื่อแก้ปัญหาไม่ตก ก็หันมาแก้ปัญหา เฉพาะหน้าไปคราวหนึ่ง ๆ ระบบราชการจึงไปไม่ทันปัญหา

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงทาง การ เมืองใน ประเทศ ซึ่งไม่มีความมั่นคงแน่นอนก็เป็นอีกจุดหนึ่ง โครงการต่าง ๆ ไม่ได้ปฏิบัติต่อเนื่องกัน ข้าราชการซึ่งเป็น ทรัพยากร ที่สำคัญ ของ รัฐบาล ก็ไม่ได้ ถูก ใช้ ให้ เต็ม ที่ ส่วน มาก ยัง ยึด ถือ ก. ม. หรือระเบียบเก่า ถึงเวลาแล้วที่ข้าราชการ ควร จะ ทบทวน เปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง ทุกคน ควร จะ เป็น ผู้รับ ใช้ ประชาชน

เป็นตัวแก้ปัญหา มิใช่สร้างปัญหาเสียเอง

ประการที่สาม ภาวะเศรษฐกิจ และ ค่า ครองชีพ สูง ประกอบกับความต่อเนื่องทางการเมืองไม่ดี เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้ข้าราชการขวัญไม่ดี ค่าตอบแทนที่ได้รับ ไม่สมมูลย์กับสภาพความเป็นอยู่ ข้าราชการเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความคิดริเริ่ม ไม่มีกำลังใจที่จะแก้ปัญหาหรือทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ประการที่สี่ โครงสร้างของระบบราชการไทยยังมีลักษณะเป็นการรวบอำนาจ การกระจายอำนาจมีในวงจำกัด ทำให้โครงสร้างขัดต่อข้อเท็จจริง หน่วยงาน Staff Agencies ที่เป็นสมองเป็นมือเป็นไม้ให้กับรัฐบาล เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะ ก.ก. พัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ก็ยังไม่มี การประสานงานที่ดี ต่างคนต่างทำไม่เป็นในแนวเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่โครงสร้างทั้งหมด อำนวย ประโยชน์ต่อ การวางแผนในราชการไทย

การวางแผนจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ จะเข้าใจถึงสิ่งแวดล้อม และ การ ตี ปัญหา ต่าง ๆ ที่ เผชิญ อยู่ การ ปรับปรุงโครงสร้าง และ การบริหารงาน ของ หน่วยงานสมอง เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพื่อจะ ได้รู้ถึงปัญหาการวางแผนว่าติดขัดที่ จุดใด ถ้าสมองไม่ดีก็ทำงานไม่ได้ การพิจารณาต้องพิจารณาแต่ละจุดว่าจะประมาณอย่างไรในเรื่องคน เงินและแผนงาน ทุกวันนี้นี้รัฐบาล ต่าง ๆ ที่ เข้า มาปกครองประเทศ มัก จะ มีกลุ่มสมอง ของตนเอง เข้ามาช่วยคิดช่วยแก้ ปัญหา เพราะไม่ไว้ใจหน่วยงานใดใน เมื่อ เรา รวบอำนาจ แล้ว ก็ ควรจะรวบให้ถูกจุด

ในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา ส่วนราชการต่าง ๆ ดันตัวในเรื่องการวางแผนมากขึ้น มีการคิดมีการวางแผนโครงสร้าง ใน หลายแง่ หลายมุม วิธีการจัดทำแผนก็มุ่งที่จะสนองความต้องการของประชาชน แต่บางครั้งก็ไม่ใช่ เพราะเป็นแนว ความคิด ของ ข้าราชการ ประชาชนไม่ได้คิด และต้องเพิ่มพูนสวัสดิภาพ ใน สังคม ด้วย

ซึ่งก็ต้องศึกษาถึงสภาพสังคม นโยบาย ส่วนใหญ่ มาจาก ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคเพียงแต่สนองนโยบาย จึงทำให้เกิดช่องว่างขึ้น และทำให้ขาดการสนับสนุนริเริ่มจากส่วนภูมิภาค ซึ่งเรื่องนี้ทางรัฐบาลเองต้องการให้การวางแผน มีลักษณะ เปลี่ยนแปลงจากส่วนล่างขึ้นมาสู่ส่วนบน ใช้หลักพื้นที่ และความต้องการของประชาชนในระดับท้องถิ่น เป็นสำคัญ นอกจากนั้นการวางแผนที่ดี จำเป็น ต้อง มี ระบบ การประสานแผนที่ดีด้วย ของเราเท่าที่ผ่านมาขาดการประสานงานกันมาก สำหรับกระทรวงทบวงกรมทั่วไป รู้สึกว่าอำนาจในการวางแผนอยู่ที่ระดับกรม ระดับกระทรวง เกือบไม่มีบทบาทอะไรเลย กรมมักจะเสนอแผนโดยตรงไปที่ หน่วยงาน รับ ผิด ชอบ ซึ่งโดยหลักแล้ว กระทรวงควรจะ เป็นผู้พิจารณา ก่อน

การจัดทำแผนนั้น ต้องมีการวิจัย มีองค์การ มีคนและเงิน

เป็นเครื่องมือ และถ้าจะให้เกิดผลอย่างจริงจัง จะต้องมีบทให้โทษให้คุณ อย่างเด็ดขาดในทุกขั้นตอน และเป็นระบบปัญหาของประเทศไทยไม่ได้อยู่ที่เงิน แต่อยู่ที่ขีดความสามารถในการใช้เงิน และ องค์กรให้ มี ประสิทธิภาพ รวมทั้งขาดความคิดใหม่ๆ ในบางประเทศ เขา มีการลงโทษกันรุนแรงสำหรับหน่วยงานที่ไม่มีการวางแผน การหมุนเวียนข้าราชการ

การระดับสูง หรือนักบริหารจึงเป็นเรื่องดีควรทำอย่างยิ่ง เพราะ จะช่วยให้ เกิด ความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม จึงอาจสรุปได้ว่าการวางแผนจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้น นอกจากองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าว มาแล้ว ยังขึ้นอยู่กับ การสนับสนุน อย่างแท้จริง ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ฝ่ายบริหาร ในหน่วยงาน รัฐมนตรี รัฐบาล รวมทั้งการสนับสนุนทางการเมือง

การวางแผนอย่างมีระบบ จะนำไปสู่ความต้องการที่ถูกต้อง



คุณอนันต์ เกตุวงศ์
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การวางแผน ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ก็คือ “การคิดก่อนทำ” นั่นเอง ในการวางแผนจะต้องมีการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน ใครเป็นคนทำ ทำไม่จึงต้องทำ ฯลฯ การวางแผนจะต้องมีการกระทำเกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ และการวางแผนจะต้องมีการประเมินผลด้วยว่า การกระทำนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

การวางแผนนั้น เป็นเรื่องสำคัญแน่ ๆ เพราะ สังคมและระบบย่อมเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอไม่หยุดเฉย ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีเป็นประโยชน์ ต่อคน ส่วนใหญ่ ก็ถือเป็นการพัฒนา การวางแผนเป็นกลไกที่เหมาะสมไม่มีอะไรอื่นดีเท่าที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่เรา ต้องการ ให้เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมไม่ใช่เปลี่ยนไปอย่างไม่มีระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดความสับสน วุ่นวายไม่ประสานงานกัน และอาจเกิดความขัดแย้งกันได้

ถ้าเราวางแผน ทุกสิ่งก็จะ เป็นไป ใน ทิศทาง ที่ จะ ต้องการ แทน ที่ จะ เปลี่ยน ให้ เหตุการณ์ต่าง ๆ เกิด ขึ้นเอง และคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น ฉะนั้น นักวิชาการจึงถือว่า การวางแผน เป็นการ นำไป สู่ความ ต้องการ ที่ ถูกต้อง

การวางแผนต้องมองปัญหาอย่างมีระบบ นำหลักวิเคราะห์ระบบ (System analysis) มาใช้ ก็จะแก้ปัญหาก็จุด ๆ หนึ่งก็ต้องดูจุดอื่น ๆ ด้วย เพื่อให้มีการแก้ปัญหาอย่าง สอดคล้อง ไม่ขัดแย้งกัน เช่น ถ้าจะเพิ่มผลผลิตทางเกษตรขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ให้ชาวนา แต่ถ้าผู้บริโภคและตลาดมีเท่าเดิม Supply ก็มากกว่า Demand ชาวนากลับจะขายผลผลิตได้ถูกลง เป็นต้น จึงต้องดูทั้งด้าน กระบวนการเพิ่มผลผลิต การตลาด และอื่น ๆ ด้วย

นอกจากจะต้องมองปัญหาอย่างมีระบบแล้ว การวางแผนจะต้องมีการปฏิบัติด้วย ไม่ใช่วางแผนไว้เฉย ๆ เหมือน อย่างแบบ

แปลน บ้าน ถ้า มี เพียงแปลนสวย ๆ แต่ไม่ได้ลงมือปลูกสร้างก็ไม่มี ความหมาย ดังนั้นการวางแผน จึงเป็น เรื่องของ การมองไป ในอนาคต และมีการกระทำซึ่งเป็นการกระทำเป็น ชุดตั้งแต่ต้นจนจบ

แผนงานมีทั้งแผนระยะสั้น เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และแผนระยะยาว เพื่อป้องกันปัญหาเกิดขึ้น การวางแผนมี ๓ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

การทำแผนใหญ่ (Planning) การทำแผนปฏิบัติ (Implementation) และ การประเมินผล (Evaluation) ฉะนั้นการวางแผนจึง เริ่มจาก การ ทำ แผนใหญ่โดย กำหนดว่าจะเอาอะไรกันแน่ นั่นคือ วางเป้าหมายวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน หลังจากนั้นจึงกำหนดนโยบาย เพื่อปฏิบัติในการ บรรลุ วัตถุประสงค์นั้น และการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ในการทำแผนปฏิบัติต่อไป

การทำแผนปฏิบัติ (Implementation) เมื่อได้เป้าหมายและ

นโยบายที่แน่นอนแล้ว ต้องนึกถึงว่า จะต้องทำ อะไรบ้าง เป็นจุดเริ่มต้นของการวางโครงการใหญ่ ซึ่งจะแตกออกเป็นโครงการย่อยๆ อีกหลายโครงการ จากนั้นจึงกำหนดหน้าที่ ของผู้ ปฏิบัติ งาน ตลอดจนระยะเวลาการทำงานในแต่ละโครงการ โดยนำเทคนิคต่าง ๆ เช่น PERT และ CPM มาช่วย โดยจะต้องให้โครงการย่อยๆ เหล่านั้นได้ผลสัมพันธ์กัน ให้มีการ ประสาน สอดคล้องกัน ทุกโครงการ ให้มีการ ทำงานเป็นระบบ และจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนด้วยหรือไม่

แผนงานจะต้องปรับได้ โดยจะต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงแผนอยู่เสมอ เช่นแผนระยะ ๕ ปี จะต้องมีการประเมินทุกปี เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมสำหรับปีต่อไป เนื่องจากการวางแผนเป็นการมองไปในอนาคต การทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ ย่อมไม่ถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ แผนงานจึงต้องปรับปรุงอยู่เสมอ

ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน มีหลายระดับแล้ว แต่ละลักษณะของแผน และจะต้องมีความรู้ทั้งด้านการวางแผน และความรู้ในงานที่จะวางแผน หน่วยงานวางแผนมักทำ หน้าที่ เป็นตัว ประสาน ให้วัตถุประสงค์ของ โครงการต่าง ๆ สอดคล้องกัน เช่นในระดับชาติ รัฐบาลตั้งเป้าหมาย นโยบายหลักให้กระทรวง กรม ทราบ กระทรวง กรม ก็จะวางแผนให้รับกับนโยบายหลักและให้ตรงกับความต้องการของส่วนท้องถิ่น โดยมีสำนักงาน คณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นตัวประสาน

อุปสรรค ของการ วาง แผน ในประเทศไทย มีหลายประการคือ

ตัวเลขสถิติข้อมูลที่จะใช้ในการวางแผนมีน้อยมาก และไม่ได้ใช้การ วิจัยให้เป็น ประโยชน์ ในการวางแผน แตกต่างกับต่างประเทศ เช่นสหรัฐอเมริกา เวลาวางแผนมักจะทำวิจัยก่อน การวางแผนในประเทศไทย ส่วนมากไม่

ได้อาศัยข้อมูล บางครั้งก็เป็นการนั่งทางใน โดยคิดว่าข้าราชการมักรู้จักว่าประชาชน หรือบางครั้งก็ไปเอา feltneed ซึ่งไม่ใช่ความต้องการแท้จริงของประชาชนมาใช้ในการวางแผน

การ เปลี่ยนแปลง ตัวบุคคล มีมากในวงงานรัฐบาล พอเปลี่ยนรัฐบาลก็เปลี่ยนตัวบุคคล แผนงานต่าง ๆ ที่ทำไว้ก็เปลี่ยนตามไปด้วย อาจเป็นเพราะคนไทยชอบทำสิ่ง ใหม่ ๆ ไม่ ยอมรับ ของ เก่า หรือ เพราะ พรรค การ เมืองไม่มีนโยบายที่แน่นอน

ขาด การ ทำงาน อย่าง เป็นระบบ การวางแผนที่ถูกต้องจะต้องมีการประสานสอดคล้องและเป็นกระบวนการ มิใช่มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง

การวางแผนเป็นการผูกมัดตัวเอง เนื่องจากผู้วางแผนต้องกำหนดแนวทาง และ เวลาไว้ล่วงหน้าเหมือน กำหนด ทาง ให้ คนเดิน ผู้ปฏิบัติตามแผนจึงขาดความคิดริเริ่ม หรือไม่อาจ ทำงานตามความพอใจได้ แต่ข้อเสียนี้

ไม่เป็นปัญหามากนัก ถ้าผู้วางแผนกำหนดแผนไว้กว้าง ๆ เท่าที่จำเป็น

ขณะนี้ยังไม่อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนของรัฐบาล ประสบความสำเร็จ ปัญหาสำคัญอยู่ที่สำนักงานประมาณ ซึ่งมีบทบาทสำคัญพอ ๆ กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจ ฯ เพราะเป็นตัว จัดสรร ทรัพยากร สำนักงาน จะต้อง พิจารณา แผนทั้งหมด วิเคราะห์โครงการ ใช้หลัก Cost/benefit analysis ดูว่าโครงการ ใดสำคัญที่จะสนองวัตถุประสงค์หลัก และจัดลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกัน ในการพิจารณาจัดงบประมาณ ต้องไม่ให้โครงการที่ตัดไปกระทบกระเทือนต่อเป้าหมายรวม การจัดงบประมาณไม่ใช่จะคำนึง ถึงหลักประหยัดแต่เพียงอย่างเดียว

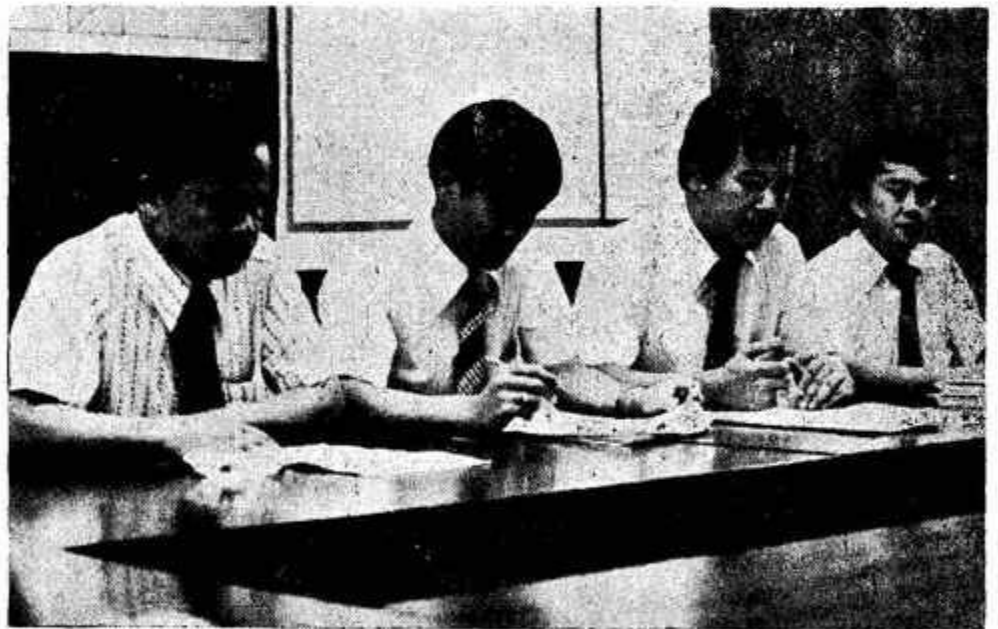
การประเมิน ผล ในปัจจุบันยังเป็นในลักษณะต่างคน ต่างทำ ทำให้การ ประเมินผลเป็น ไปในทางดียวเดียว จึงควรมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่นี้ เช่น สำนัก

งบประมาณซึ่งเป็นผู้พิจารณาการจัดสรรเงินให้โครงการต่าง ๆ อยู่แล้ว ควรจะได้ติดตามประเมินผลของโครงการนั้น ๆ ด้วย

ระบบ ราชการ และตัวข้าราชการก็มี ส่วน สำคัญ มากที่จะให้แผน สำเร็จ เพียงใด เพราะข้าราชการ เป็น ตัว กระ ทำ การ

เป็นตัวประสานงาน จึงต้องปรับปรุงระบบราชการให้ใช้หลักวิชาการ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก ไม่ทำงานอืดอาดล่าช้า ถ้าระบบราชการยังไม่พัฒนาแล้ว จะไปพัฒนา ระบบอื่น ๆ ได้อย่างไร การวางแผนไว้อย่างดีแต่ถ้าตัวทำงานไม่ดีแผนก็พัง

การจัดทำแผน เป็นการทำงานที่ไม่มอดมอด แผนจะเชื่อมโยงติดต่อกันเป็นวงจร ต้องปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ



คุณบัญญัติ ปานทอง — หัวหน้าฝ่ายประสานงานและติดตามประเมินผลสำนักงานจังหวัด กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

คุณพร เพ็ญพาส

— ผู้ช่วยผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย กองตรวจและรายงาน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

คุณพินัย อนันตพงศ์

— เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๔ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

คุณธงชัย อนันตกุล

— ฝ่ายประสานงาน ๓ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

เรื่องที่จะคุยกันวันนี้ ต้องขอถือเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดเป็นแนวทาง เพราะเป็นงานที่พวกเราหลาย ๆ ฝ่ายร่วมรับผิดชอบกันอยู่ อีกประการหนึ่งในการจัดทำแผนนี้ มีอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ อยู่พอสมควร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ อาจจะเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของ “วารสารข้าราชการ” ก็ได้

เพื่อ จะ ช่วย ให้ ง่าย ต่อ การ เข้าใจ ขอ เล่า ความ เป็น มา ให้ ทราบ สั้น ๆ ว่า แผนพัฒนาจังหวัด ได้ จัด ทำ ขึ้น เพื่อ ให้ เป็น แนวทาง การ พัฒนา จังหวัด ให้ สอด คล้อง กับ แผน พัฒนา เศรษฐกิจ และ

สังคม แห่งชาติ ฉบับที่ ๔ โดยคำนึง ถึง ความ ต้องการ ของ ประชาชน เป็น หลัก ในการ จัดทำ ก็ มุ่ง เน้น การ พัฒนา ใน ราช การ บริหาร ส่วน ท้องถิ่น และ เปิด โอกาส ให้ หน่วยงาน ท้องถิ่น ทุก รูปแบบ มี ส่วน ร่วม ใน การ วาง แผน

วิธีการ จัด ทำ แผน พัฒนา จังหวัด ได้ จัด ทำ ใน รูป คณะ กรรมการ วาง แผน พัฒนา จังหวัด มี ผู้ว่า ราช การ จังหวัด เป็น ประธาน หัวหน้า ส่วน ราชการ เป็น กรรมการ และ กรรมการ อื่น อีก หลาย ฝ่าย โดยมี สำนักงาน จังหวัด เป็น สำนักงาน เลขานุการ สำหรับ วิธีการ วาง แผน ก็ เริ่ม ต้น จาก การ

ศึกษา สภาพ และ ความ ต้อง การ ของ ประชาชน จัด ทำ โครงการ พัฒนา ซึ่ง ประกอบด้วย โครงการ จาก ส่วน กลาง โครงการ ของ จังหวัด และ โครงการ ของ ท้องถิ่น หลังจากนั้น ก็ จัด หา และ รวบรวม ข้อมูล สถิติ วิเคราะห์ และ สรุป ประเด็น สภาพ ปัญหา และ ความ ต้อง การ ของ ประชาชน จัด ทำ แผน ระยะ สั้น ๑ ปี และ แผน ระยะ ยาว ๕ ปี

ที่กล่าวนี้ เป็น เพียง แนว ชัน ตอน อย่าง กว้าง ๆ เพื่อ ให้ เห็น ภาพ โดย ทาง ปฏิบัติ แล้ว มี รายละเอียด และความ ยุ่ง ยาก มาก มาย ปัญหา สำคัญ ที่ พ้อ ประมวล ได้ จาก การ จัด ทำ แผน ที่ ผ่าน มา มี หลาย ประการ จะ ขอนำ มา เล่า เฉพาะ ที่ คิด ว่า เป็น เรื่อง สำคัญ ควร แก่ ไช และ อาจ ปรับ ใช้ ได้ กับ การ วาง แผน อื่น ๆ ใน ส่วน ราชการ ต่าง ๆ

ปัญหา แรก คือ เรื่อง ระบบ การ จัด สรรง งบประมาณ ที่ เป็น อยู่ ไม่ เอื้อ อำนวย ต่อ การ วาง แผน เนื่องจาก ยัง จัด สรร งบประมาณ ไป ให้ ที่ หน่วยงาน ส่วน กลาง แม้

จะเป็นโครงการ พัฒนา ใน ส่วนภูมิภาคหรือท้องถิ่น เมื่อเริ่มโครงการ จึง มีปัญหาใน เรื่องงบประมาณ กลายเป็นเรื่องต่างฝ่ายต่างทำไม่สัมพันธ์กับแผนที่วางไว้

ปัญหา ที่สอง คือ การ สนับสนุนของหน่วยงานส่วนกลาง ถึงแม้หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ จะเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง แต่โดยข้อเท็จจริงยังคงพึ่งนโยบายและแผนจากส่วนกลาง การจัดทำแผนจึงยังไม่สมบูรณ์ และทุกวันนี้ มีหลายหน่วยงานที่ยังไม่มีแผนของตนเองว่าจะทำอะไรกันบ้างในปีต่อไป หรือเห็นความสำคัญ ที่จะวางแผนให้สนับสนุนกัน ไม่ซ้ำซ้อนหรือเป็นการแข่งขันกันทำ

ปัญหาที่สามคือเรื่องเทคนิคและวิชาการวางแผน โดยที่เป็นเรื่องใหม่ จึง มีปัญหาในทุกระดับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่ผู้ว่าฯ บางท่านเห็นความสำคัญของแผนในแง่ เงินงบประมาณ อย่างเดียว ฝ่ายปฏิบัติก็มองเฉพาะทางปฏิบัติ

ที่เผชิญอยู่ มิได้มองถึงการพัฒนาหรือมองถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากแผนงาน การสนับสนุนทางวิชาการ โดยการ อบรม หรือการออกไป ช่วย แนะนำ จัด ทำ แผนของ สำนัก นโยบาย และ แผน ฯ และสภา ฯ พัฒนา ฯ ก็ยังทำไม่ได้เต็มที่

ปัญหาสุดท้ายก็คือเรื่องขาดกำลังคน ขาดเครื่องมือที่จะจัดทำแผน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่เป็นอยู่ที่เพียงกัมพูชาทำกันจนสุดความสามารถ

เมื่อ มองเห็น ปัญหาใหญ่ ๆ ดังกล่าวแล้ว ทางหน่วยงานของเรา ก็ได้พยายามทำแนวทางแก้ไขได้แก่ไปแล้วบางปัญหา แต่บางปัญหา ก็แก้กันไม่ได้ด้วยลำพังอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ หรือภายในกรอบเวลาสั้น ๆ ในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ ก็คิดว่าควรมีการตั้งบพิเศษให้แต่ละจังหวัด เพื่อนำไปใช้ ใน การพัฒนาตามโครงการต่าง ๆ ในเรื่องการสนับสนุน ของ หน่วยงาน ส่วน กลาง จำเป็น ต้อง แก้ไข ปรับปรุงโครง

สร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาคใหม่ เพื่อให้ผู้ว่า ฯ สามารถกำหนดนโยบาย ควบคุมการประสานงาน รวมทั้งบังคับบัญชาหน่วยราชการส่วนกลาง ที่ไปตั้งในส่วนภูมิภาค นอกจากนั้นหน่วยงานส่วนกลางในกรุงเทพฯ ควรมีแผนงานของตน แต่ละปีให้ชัดเจน และ สอด คล้อง กับ แผนพัฒนาจังหวัด ด้วย เรื่องขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ขณะนี้ ได้จัดทำ คู่มือ การวางแผนขึ้นมา เพื่อ เป็น แนวทางใน การ จัด ทำ แผนต่อไป การอบรมเรื่องเทคนิคการวางแผนก็เป็นสิ่งจำเป็น ควรจัดทำให้มากขึ้น โดยรวมไปถึงผู้เกี่ยวข้องใน ระดับ ท้องถิ่น ด้วย ยิ่งถ้ามีหน่วยสนามหรือ Supervisory Unit เป็นหน่วยเสริมออกไปให้ คำแนะนำ จัด นิเทศกัวิธีปฏิบัติในการ จัด ทำแผน ก็จะช่วยแก้ปัญหที่เกิดขึ้นได้ การวางแผนพัฒนาจังหวัดนั้น นอกจาก จำเป็น ต้อง จัดการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ดังกล่าวแล้ว การจัดทำแผนประสานงาน ระหว่างกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ระยะ

๓ ปี คือ แผนปี พ.ศ. ๒๕๒๒—
๒๕ เพื่อให้เป็นแผนอุดมคติ ทุก
กระทรวงทบวงกรมสามารถรู้แผน
ของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ
มี แผนงานผสม สอด คล้อง กัน
ทุกสาขาทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การจัดทำแผนนั้น เป็นการ

ทำงานที่ไม่มีที่สิ้นสุด แผนจะ
เชื่อมโยงติดต่อกันเป็นวงจร แผน
ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และปรับ
ปรุงแก้ไขอยู่เสมอ การแก้ไขแผน
ปีนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการทำ
แผนปีต่อไป นอกจากนั้นสิ่งสำคัญ
ในการวางแผน อีกสิ่งหนึ่ง คือ

การติดตามและประเมินผล จำเป็น

จะต้องมีการประเมินผล ทุกระยะ
หนึ่งเพื่อจะช่วยให้รู้ว่าแผนได้เบี่ยง
เบน ออกไป จากแนวทางที่กำหนด
หรือไม่ รวมทั้งจะช่วยให้การวาง
แผนบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น การ
วางแผน ถ้าปราศจากการประเมิน
ผลก็จะเป็นแผนที่สมบูรณ์ไปไม่ได้

กลไกสำคัญในการวางแผน คือการประสานงาน



คุณประเสริฐ วงศ์วานิช
ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์
ประเทศไทย

บริษัทเอสโซ่แสดนดาร์ตแห่งประเทศไทย

บริษัทเอสโซ่แห่งประเทศไทย เป็นสาขาของ ESSO EASTERN INC บริษัทใหญ่ คือ EXXON INTERNATIONAL CORP. แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา มีพนักงานผู้ปฏิบัติงาน รวมประมาณ ๑,๒๐๐ คน ในจำนวนนี้เป็น ชาวอเมริกันเพียง ๙ คน นอกจากนี้เป็นคนไทยทั้งสิ้น

การปฏิบัติงาน ของ บริษัท แบ่งออกเป็น ๔ ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ — ฝ่าย การเงิน และ บัญชี มี Financial Director เป็นผู้รับผิดชอบ

- ฝ่ายการสัมพันธ์ มี Relations Director เป็นผู้รับผิดชอบ
- ฝ่ายการตลาด มี Marketing Director เป็นผู้รับผิดชอบ
- ฝ่ายจัดหาผลิตภัณฑ์ มี Logistics Director เป็นผู้รับผิดชอบ

และในแต่ละฝ่ายยังแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยๆ อีกมาก

การวางแผนงานของบริษัท เอสโซ่แห่งประเทศไทยนั้น เนื่องจากเป็นธุรกิจประเภท Integrated Company คือดำเนินงานทั้งด้านการผลิตและการจำหน่าย ขอบข่ายของงานวางแผนจึงกว้างขวางมีการวางแผนการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย โดยเริ่มจากหน่วยงานย่อยๆ ในแต่ละฝ่ายเป็นผู้วางแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึง Strategy และ Budget แต่การวางแผนใหญ่ๆ อยู่ที่ฝ่ายการเงินและฝ่ายการตลาด จากนั้นจึงนำเข้าพิจารณาในรูปของคณะกรรมการระหว่าง

ฝ่าย จนออกมาเป็นแผนงานใหญ่ของบริษัท

การวางแผนงานของหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท มีกลไกสำคัญคือ การประสานงานระหว่างการเงินและวางแผน (Finance Planning) ฝ่ายการบัญชี (Controller) และหน่วยงานวางแผนด้านการตลาด (Market Planning and Evaluation) ทั้งสามหน่วยงานนี้ทำหน้าที่เป็นตัวจักรในการประสานงาน

เริ่มจากฝ่ายการตลาด ประมาณการว่าในแต่ละปีปริมาณการขายจะเป็นเท่าใด ทั้งนี้ต้องอาศัยการสำรวจและรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการคาดคะเน จากนั้นจึงวางแผนว่าเพื่อให้รับกับปริมาณที่คาดว่าจะจำหน่ายได้นั้น จะต้องสร้างสถานีบริการเพิ่มอีกกี่แห่ง และจะต้องปรับปรุงสถานีบริการที่มีอยู่เดิมอีกกี่แห่ง โดยจะใช้เงินจำนวนเท่าใด จัดทำเป็นงบประมาณที่ต้องการ แจกแก่ฝ่าย

การเงินและบัญชี

ฝ่ายการเงินและบัญชี รับงบประมาณที่ฝ่ายต่างๆ ต้องการ มาพิจารณาวางแผนจัดหาเงินให้ โดยวางแผนว่าจะจัดหาเงินได้จากที่ใดและโดยวิธีใด พร้อมทั้งแจ้งให้ฝ่ายจัดหาผลิตภัณฑ์ทราบจำนวนประมาณการที่คาดว่าจะขายได้ เพื่อให้ฝ่ายจัดหาผลิตภัณฑ์เตรียมวางแผนการผลิตน้ำมันให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ และฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เป็นการวางแผนด้านกำลังคนและจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็มีหน้าที่ในการวางแผนที่จะสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทให้เป็นที่ยอมรับในสายตาคนภายนอก

ในแต่ละปี หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จะต้องพิจารณาจัดวางแผนงาน ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณและแผนปฏิบัติการ เพื่อเสนอคณะกรรมการใหญ่ของบริษัท พิจารณาเป็นแผน

รวมและทุก ๆ ๓ เดือน จะมี การประชุม เพื่อประเมินผล และ พิจารณาปัญหาต่างๆ ที่ทำให้ การ ปฏิบัติ งาน ไม่ เป็น ไป ตาม แผน และหาแนวทางแก้ไข กล่าวได้ ว่าการ จัดทำแผนงาน ของบริษัท ดำเนินงานเป็น ๒ ระยะ คือ วางแผนหลักในตอนต้นปี และ วางแผนปรับปรุง (update) ใน ตอนกลางปี

นอกจาก จะมีการ ประสาน งานในแนวนอน (Horizontal) คือ ระหว่างหน่วยงานต่างๆ แล้ว ในแนวตั้ง (Vertical) คือ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบในระดับสูงขึ้นไป ก็มีการ

พิจารณาร่วมกันในการวางแผน ทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันยิ่งขึ้น

การ ดำเนิน งาน วาง แผน ของ บริษัท เอสซี แห่ง ประเทศ ไทย ไม่ค่อยจะมีปัญหามากนัก เพราะ ข้อมูล ที่ ใช้ ประกอบ การ วางแผน มีความ แน่ นอน เป็น ที่ เชื่อถือได้ หากจะมีข้อผิดพลาด ก็เป็นไปในลักษณะการคาดคะเน เหตุการณ์ล่วงหน้าผิด เพราะ เหตุการณ์ เกิด เปลี่ยน แปลง ไป เช่น เมื่อไม่นานมานี้ กลุ่ม ประเทศโอเปค ได้ตัดปริมาณ น้ำมัน ที่เคยขายให้ น้อยลง อย่าง กระทันหัน เป็นผลให้การ

ปฏิบัติงานด้าน จัดหาผลิตภัณฑ์ ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และ เกิดความไม่คล่องตัวในการ กลับ น้ำมัน ด้านจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อ สนองความต้องการของตลาด

นอกจากนั้น ความชำนาญ งานและ ประสิทธิภาพ ของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ก็เป็น องค์ ประกอบ สำคัญที่ช่วยให้ การ วาง แผน และการดำเนินงานเป็น ไปด้วยดี บริษัทเอสซีแห่ง ประเทศไทย จึง ถือ เป็น นโยบาย สำคัญ ที่ จะให้ การ ฝึกอบรม แก่ พนักงาน ของบริษัทให้มีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ วางไว้

การวางแผนต้องมาจากใจไม่ใช่สมอง



ดร. ศักดา สายบัว

ฝ่ายวางแผนและประเมินผล
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ดูง่าย ๆ การวางแผนคือการ คิดล่วงหน้า พยายามบังคับทิศทาง โดยการกระทำ หรือ ละเว้น การกระทำบางอย่าง จัดการให้ สอดคล้องเป็นไปโดยธรรมชาติ

ดังนั้นอะไร ๆ ก็เป็นการวางแผน
ได้ทั้งสิ้น

การวางแผนในระดับหน่วย
งาน มี ๒ อย่าง คือ การวางแผน
เพื่อพัฒนากำลังในการปฏิบัติการ
ขององค์กร และการวางแผน
เพื่อใช้กำลังปฏิบัติการให้เกิดผล
และมี ประ สทิธิ ภาพ ที่ สุด เพื่อ
บรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์กร

หน่วยงานนี้ ให้ความ
สำคัญพิเศษกับการ วางแผนเพื่อ
พัฒนากำลังปฏิบัติการ ลักษณะ
การ วางแผน ดังกล่าว จะมุ่ง เน้น
เรื่องคน ซึ่งเป็น กำลังปฏิบัติการ
ขององค์กร เป็นเรื่องของการ
เปลี่ยนแปลงคน ซึ่งเกี่ยวพันถึง
ปัญหาสังคมและวัฒนธรรม นัก
วางแผนที่จะทำงานนี้ ไม่จำเป็นต้อง
ต้องมีมากคน เพียงแต่ขอให้
เป็น คนที่มีความสามารถ มี
ประสบการณ์ ในงาน ปฏิบัติการ
มามาก และประสบความสำเร็จ
ในงานพอสมควร มีความมั่นใจ
ในตนเอง เคยทำงานระดับที่
ต้องใช้การตัดสินใจมาแล้ว มี
ความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องมี
แบบฉบับที่แน่นอน และที่สำคัญ

คือ สามารถทำงานเป็น Change
agent ได้คือสามารถเปลี่ยนแปลง
คนได้ ซึ่งคนประเภทนี้หาไม่
ค่อยง่ายนัก และไม่จำเป็นต้องจบ
วิชาการวางแผนมาเลย เพราะ
เรื่องนี้ ต้องอาศัยคนที่มีประสบ
การณ์มามาก ๆ เพื่อจะมองสิ่ง
ต่าง ๆ ได้อย่างเข้าใจและสามารถ
รู้ถึงที่มา ของปัญหา อย่าง แท้จริง

นักวางแผนเพื่อพัฒนาการ
นี้ จะต้องรู้สภาวะเริ่มแรกของ
องค์กร มีความรู้ความเข้าใจ
เรื่อง ตัวบุคคล ระบบงานและ
ปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องหาความ
จริงจากการทำวิจัยใหญ่โตอะไร
เพียงแต่ใช้วิธีการ Scientific me-
thod วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพื่อ
ค้นหา ความ จริง จาก คนทุกคน
และสามารถจะทดสอบได้ว่าใคร
พูดจริงพูดเท็จ ก็จะต้องเป็น
คนที่มองเห็นความจริงมากที่สุด
ซึ่งเรื่องนี้ ก็ขึ้นอยู่กับภาวะ ความ
เป็นผู้นำของแต่ละคน การวาง
แผนของบ้านเราที่ใช้ไม่ได้ผลก็
เพราะเราหา ความจริง กันไม่ได้
จึงไม่สามารถจะวาง Policy St-
rategy ได้ เพราะฉะนั้นการ

วางแผนก็คือจะต้องมีความรู้ความ
เข้าใจเพื่อกำหนดความต้องการที่
แท้จริง

เมื่อสามารถค้นหาความจริง
ได้แล้ว การ วางแผน ก็ ไม่ จำเป็น
จะต้องมาจากระดับล่าง การ
เอาคนอื่นที่ไม่รู้เรื่องมารวมปริก-
ษาด้วยจะยุ่งเปล่า ๆ และจะเกิด
ปัญหายุ่งยากด้วยในการ ประกาศ
แผนทั้งหมด เพราะคนไทย
มักจะคิดว่า ตัวเก่ง แต่ไม่ ยอมรับ
ความเก่งของคนอื่น ชอบชี้จุด
อ่อนของคนอื่น ทำให้ทำงาน
ร่วมกันไม่ได้ เมื่อเสนอแผนเข้า
ไปทั้งหมด แทนที่จะช่วยกันกลับ
จะเกิดปัญหาขึ้นมาได้ หากเรา
สามารถ สร้าง สภาพ การ ทำงาน
ร่วม กัน เป็น กลุ่มได้ แล้ว ปัญหา
นี้จะหมดไป ดังนั้นแผนต่าง ๆ
โดย ส่วนตัว แล้วมัก จะ อยู่ในใจ
เมื่อ จะดำเนิน การ ตามแผน ก็จะ
ทำทีละ โครงการย่อย จนเห็น ผล
สำเร็จ แล้วจึงทำโครงการย่อย
อื่น ๆ จน บรรลุ เป้า หมาย ใหญ่
ทั้งหมดได้ในที่สุด

แผนที่ จะวาง จะต้อง
กำหนดจากความอยากในใจและ

รสนิยมของผู้บริหารระดับสูงของ
องค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมัก
จะไม่บอกนักวางแผนเพื่อพัฒนา
การ จะต้องจับให้ได้ด้วยการพูด
คุย เมื่อจับได้แล้วจึงนำมา
กำหนดเป็นเป้าหมาย จาก
เป้าหมายจะวางนโยบายหลักออก
มาโดยอาศัยเทคนิคทางเศรษฐกิจ
ธุรกิจ การค้า และอื่นๆ จาก
นโยบายที่วางไว้ จึงสามารถ
กำหนดเป็นแผนดำเนินงาน
(action plan) ได้

จะต้องคำนึงไว้ว่า นโยบาย
ไม่ใช่มาจากการนั่งคิดเอาเองหรือ
จากอวกาศ ผู้ใหญ่ในราชการ
ไทย หลายคนไม่เข้าใจ คำว่า
นโยบาย มักพูดว่านโยบายก็คือ
คำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งความ
จริงแล้วไม่ใช่เช่นนั้น จึง
เกิดปัญหา การ สื่อ ความหมาย
ระหว่างนักวางแผนกับผู้ใหญ่ชั้น
นักวางแผนที่ดี จะต้องอ่านใจคน
เป็น และวางแผนเพื่อให้สอดคล้อง
กัน เท่าที่เห็นมาราชการ
ไทยวางจุดมุ่งหมายและความรับ
ผิดชอบไม่ชัดเจน เป้าหมายที่
กำหนดไม่ใช่เป้าหมายเพื่อสังคม

และ เพื่อ ผล ประ โยชน์ ของ คน
ส่วนรวม แต่กลายเป็นกำหนด
เป้าหมายเพื่อส่วนตัว จุด
มุ่งหมายที่เขียน เป็น เพียง ตัว
อักษรบนกระดาษเท่านั้น แม้
แต่ แผน พัฒนา เศรษฐกิจ และ
สังคมฯ ฉบับที่ ๔ ก็เขียนเป้า-
หมายไว้ไม่ชัด เมื่อเป้าหมาย
ระดับบนไม่ชัดแล้ว ระดับล่างที่

ก็แล้วแต่เครื่องมือหรือทรัพยากร
ต่างๆ ที่มีอยู่ขณะนั้น แผนระยะ
สั้นของเราเพื่อการทำอะไร แผน
ระยะยาว ก็เพื่อเพิ่มกำลัง ปฏิบัติ
การใหม่สร้าง New capacity ขึ้น
หากสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
ก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย และเรา
ถือว่า การ วางแผน เป็น กระบวน
การหนึ่ง เราจึงเริ่มแพร่ความ

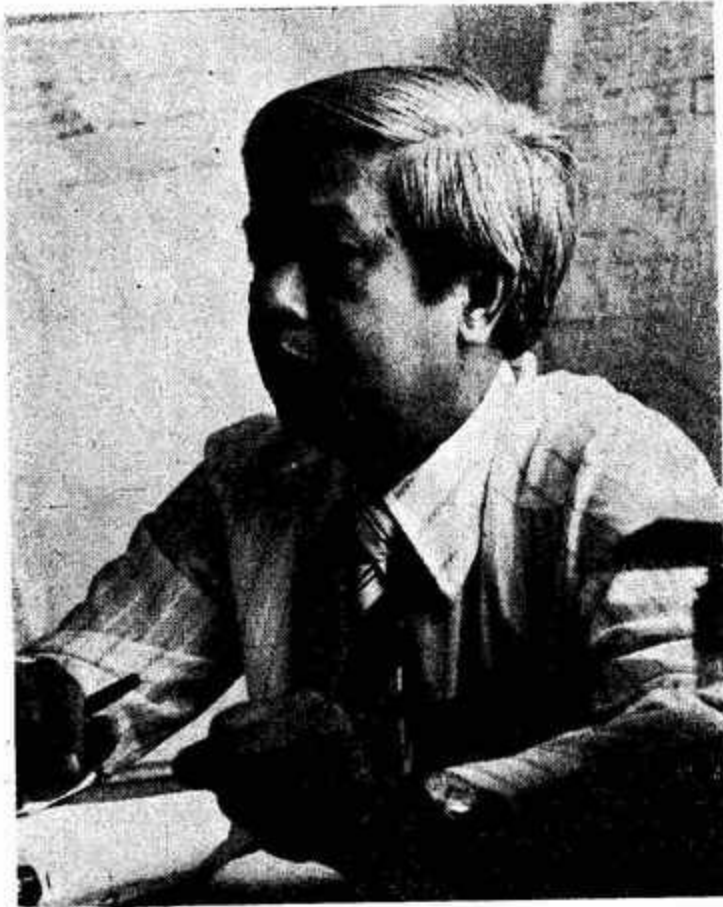


รับไป ปฏิบัติ ก็ ย่อม ไม่ ชัด ด้วย
ดังนั้น โดยความเห็นส่วนตัวแล้ว
จุดมุ่งหมายที่แท้จริงจึงไม่จำเป็นต้อง
เขียนออกมาเลย

ฉะนั้นการวางแผนเพื่อการ
พัฒนาการจึงให้ความสนใจที่คน
ซึ่งเป็นกำลังปฏิบัติการขององค์กร
จะวางแผนระยะสั้นหรือยาว

คิดเรื่องการวางแผนเข้าสู่ผู้ปฏิบัติ
งาน ฝึกให้เขาคิดก่อนทำไว้เสมอ
ขณะเดียวกัน ก็มีการ ติดตามผล
ด้วยการ รายงานเป็น ราย ๆ แล้ว
แต่ลักษณะของงาน บางลักษณะ
งานอาจจะรายงานวันต่อวัน ราย
งานทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือนเพื่อ
ให้เห็นสภาพขององค์กรปัจจุบัน

แผนที่ควรจะมีการยึดหยุ่นได้มาก



นายแพทย์ อุทธนา ศุภสมิติ

ผู้อำนวยการกองแผนงานสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

ความ ตระหนักในเรื่องการวาง แผนด้าน สาธารณ สุข มีมาก เราวาง แผน พัฒนา สาธารณ สุข ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๕ เป็นต้นมา รูปแบบของแผนเท่าที่ผ่านมาใน ระยะแรกๆ แบ่งได้ ดังนี้ คือ

มี ลักษณะ ตัว โคร ตัว มั่น

หน่วยงาน ทุก หน่วยงาน ต่างกำหนดแผนของตนขึ้นมา จึงมีข้อบกพร่องคือ ไม่ได้มุ่งสู่ วัตถุประสงค์ร่วมกัน และแผนแต่ละช่วงคือ ตั้งแต่ ฉบับ แรก จนถึง ฉบับ ปัจจุบันมีความสัมพันธ์กันน้อย

ลักษณะของแผนอีกข้อ คือ การวัดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทางสาธารณสุขเท่าที่ผ่านมา

วัดไม่ได้ เพียงแต่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้กว้าง ๆ แต่ขาดการวัดแผนงาน ดังนั้นความสำคัญของแผนที่ วางไว้กับการ ปฏิบัติจริง ๆ จึงไม่มีความเชื่อมโยงกัน ผลที่ออกมา จะเห็นว่า มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแผนน้อย

เมื่อเป็นเช่นนี้ การประเมินผลว่า เป็นไปตามแผนแค่ไหน จึงมีข้อบกพร่อง คือเรามุ่งสนใจแต่ว่าเราจะทำอะไร โดยไม่สนใจว่าผลที่ออกมาจากการปฏิบัติจะเป็นอย่างไร ผลที่ออกมาจะกระทบเป้าหมายแค่ไหนจึงทำให้การลงทุนเพื่อการ พัฒนาด้านสาธารณสุขก่อนข้างจะไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเท่าที่ควร

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่องการวางแผนกำลังคน ขาดบุคลากรทางการแพทย์ คือผลิตได้ไม่สอดคล้อง กับวิธีปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง ทำให้ความสัมพันธ์ทางการผลิตกับการใช้มีน้อย มุ่งแต่แนวความคิดทางการผลิตมากกว่า การปฏิบัติงานจริง ๆ

ความเป็น มา ของ การ วางแผนในหน่วยงาน ของ กระทรวง

สาธารณสุข เริ่มจากโครงการขององค์การอนามัยโลก (WHO) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางสาธารณสุขของโลก ได้คิดปรับปรุงวิธีการพัฒนาการ วางแผน และการจัดการด้านสาธารณสุข โดยนำเอาเทคนิคการวางแผน ที่เรียกว่า CHP. (Country Health Programming) มาใช้กับงานสาธารณสุข วิธีการนี้มีพื้นฐานจากแนวความคิดเรื่อง MBO. (Management by Objectives), PPBS. (Planning Programming Budgeting System), Decision Making Theory และ Project System Analysis มาผสมผสานกัน และทางเราก็เคยได้ร่วมทำ System Analysis Approach เพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และการวางแผนเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสม และเราตกลงใจที่จะรับเทคนิคการวางแผน CHP. มาเป็น พื้นฐาน การ จัด ทำ แผน พัฒนาสาธารณสุขช่วงปี ๒๕๒๐-๒๕๒๔

การจัดทำแผน นั้นมีเงื่อนไขปฏิบัติว่าต้อง เป็นแผน ของประ-

เทศ ผู้จัดทำแผนคือเจ้าหน้าที่ไทย โดยมีเจ้าหน้าที่จาก WHO เป็นที่ปรึกษา และสภาพพัฒนาเป็นเจ้าของแผน จะปรับระบบและเทคนิคต่าง ๆ ให้เข้ากับระบบการวางแผนของบ้านเรา สภาพพัฒนา จะแต่งตั้งอนุกรรมการที่จะเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งเลือกมาจากคนใน จุดต่าง ๆ ที่มี ความรู้ ความเกี่ยวข้องกับ ระบบสาธารณสุข มีอาจารย์ที่เชี่ยวชาญด้านการวางแผนจากมหาวิทยาลัยเข้าร่วมด้วย พร้อมทั้งมีการตั้งกรรมการประสานงานและคณะทำงานร่วมจัดวางแผนนี้

กระบวนการจัดทำแผนต้องมีขั้นตอนในการปฏิบัติดังนี้ มีการกำหนดหน้าที่ของคณะทำงานต่าง ๆ ว่าจะประสานงานกันอย่างไร กำหนด ขีด การ ทำงาน และการออกคำสั่ง กำหนดเวลาของขั้นตอนในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน และกำหนดนโยบายของการทำแผน

สำหรับขั้นตอน ของการทำงาน คณะทำงานจะรวบรวมข้อมูลเพื่อช่วยใน การตัด สิ้นใจเป็น

เบื้องต้น ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะ เป็นเครื่อง ช่วย ประกอบการตัดสินใจ โดยปกติผู้วางแผนมักใช้ความรู้สึกส่วนตัวแทนการอาศัยข้อมูล ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะขาดข้อมูล ขาดการให้ความสำคัญของข้อมูล และใช้ประโยชน์จากข้อมูลน้อยทางกระทรวงสาธารณสุขได้พัฒนาการเก็บรวบรวมข้อมูล ขึ้นเป็น ศูนย์ ข้อมูล ข่าว สาร กลางและจังหวัดด้านสาธารณสุข ขึ้นแล้ว ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจ การวางแผนและประเมินผลในที่สุด ที่สำคัญซึ่งถือเป็นหัวใจของ MBO. คือข้อมูลนี้จะช่วยกำหนดปัญหา ซึ่งเป็นกระบวนการแรกในการวางแผนยุทธวิธี (Strategic Planning) หมายถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ไม่ใช่ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

เมื่อได้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือตั้งเป้าหมายของงานเพื่อลดปัญหา โดยพิจารณาถึงด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และมวลชน ให้มากที่สุด เมื่อกำหนดปัญหาและเป้าหมาย รวมทั้งกลวิธีต่าง ๆ

ได้แล้ว เราจะต้องพิจารณาต่อไปว่า มีทรัพยากรอยู่เท่าไร จะต้องใช้ทรัพยากรอย่างไร เราจะทำตามแผนได้ไหม ถ้าไม่ไหวก็ต้องปรับแผนเสียใหม่ คือต้องคำนึงถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้

จากการกำหนด Strategy นี้ ทำให้เราทราบว่า เราต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ในด้าน การ รักษาผู้คน มากขึ้น โดยอาศัยวิทยุอากาศ และเพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงให้เขามีความมั่นใจ สามารถวินิจฉัยโรคได้ดีขึ้น ทำให้มีผู้มาขอใช้บริการสาธารณสุข มากขึ้น ขณะเดียวกัน เราจะต้องมีหน่วยเคลื่อนที่ไปตามจุดต่าง ๆ ที่ไม่มีสถานอนามัยตั้งอยู่ โดยมีกำหนดเวลาออกหน่วยเคลื่อนที่ แน่นนอน และจัดตั้งหน่วยอาสาสาธารณสุขระดับหมู่บ้านขึ้น นำชาวบ้านที่มีความรู้ ความสนใจมาอบรมให้รู้จักวิธีการใช้ยาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่จะรักษา โรคง่าย ๆ ได้เองโดยไม่ต้องพึ่งหมอเถื่อน

การวางแผนนี้จะกำหนดวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ขึ้นเป็นการตอบ ปัญหาว่า จะแก้ได้ อย่างไร มีการคาดการณ์ในสิ่งที่เกิดขึ้น และการแก้ไขไว้ล่วงหน้า มีการกำหนด โครงการ ทั้งรายละเอียด ของโครงการย่อย ทั้งหมด ขณะนี้ กำลังฝึกเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดให้รู้จักวิธีการทำแผนเช่นเดียวกับแผน หลักของกระทรวง แต่แผน หลัก ทุกวันนี้ ของ กระทรวง สาธารณ สุข เป็น แผนที่กำหนดมาจากเบื้องบน ยังไม่ใช่มาจากเบื้องล่างอย่างแท้จริง แต่ก็ได้ดึงเอาผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามี ส่วนร่วม แสดง ความคิดเห็น และความรู้สึก ตลอดจนการให้ข้อมูล

เหตุที่แผนหลักของเราเป็นแผนที่มาจากบนลงล่าง แม้ว่าลักษณะของแผนที่ดีควรจะไปจากล่างขึ้นบน หรือพบกันครึ่งทางก็เพราะว่าเจ้าหน้าที่ของเรายังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน คือพูดง่าย ๆ ว่ายังวางแผนไม่เป็น ดังนั้น เราจะโยนให้เขาทำเอง ที่เดียว ตั้งแต่ต้น นั้นย่อม

ไม่ได้ และแนวความคิดในเรื่องเทคนิค การ วางแผน นี้ก็มีเพียงเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ในช่วง ๕ ปีนี้ เราได้เริ่มสอนให้เจ้าหน้าที่ได้รู้จักกับเทคนิคดังกล่าวแล้ว โดยหวังว่าในแผนของช่วงปีต่อไปคือปี ๒๕๒๕-๒๕๒๙ เขาคงจะวางแผนจากระดับล่างได้

ลักษณะ แผนที่ดี อีกอย่างหนึ่งคือ ต้องยืดหยุ่นได้มาก จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ทำแผนนี้มา มีการเปลี่ยนแปลงปลัดกระทรวงและรัฐมนตรีมาหลายคน แต่แผนของสาธารณสุขไม่มีการเปลี่ยนแปลง

นโยบายของ รัฐบาล แต่ละชุดที่ออกมา ได้ถูกกำหนดอยู่ในแผนของเราทั้งสิ้น ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ทาง การ เมือง แผนของเราจะกระทบ กระเทือนน้อยที่สุด อาจจะเป็นเพราะเป้าหมายของแผนเราอยู่ที่ประชาชนนั่นเอง จึงทำให้แผนของเรามีความมั่นคงหนักแน่นพอสมควร ส่วนการประเมินผล มีทุกสิ้นปี เพื่อดูว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยดูจากผลการตรวจ ราชการ และ การ ประชุมร่วมกัน. ๑๖

ปัญหาบางประการ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมศรี สุทธิสำแดง

ทุกสิ้นปี เมื่อการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้เผยแพร่ออกมา ไม่ว่าจะโดยวิธีประกาศเปิดเผย หรือโดยการแจกของลับ—เฉพาะตัวก็ตาม ผลมักปรากฏว่า คนจำนวนหนึ่งพอใจ อีกจำนวนหนึ่งไม่พอใจ การแจกของลับเฉพาะตัวบางครั้งมิได้เป็นการ บังคับมิให้ความลับรั่วไหลแต่ประการใด เพราะย่อมมีผู้สนใจใคร่รู้เห็นว่า ใครบ้างได้ของลับ—เฉพาะแล้วก็ได้เข้าใจได้ทันทีว่า ผู้นั้นได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า ๑ ชั้น ยิ่งกว่านั้นมักปรากฏว่าเป็นที่รู้กันทั่วไปก่อนการแจกของลับ—เฉพาะ หรือการ ประกาศเป็นทางการเสียอีก แสดงให้เห็นว่า บุคคลส่วนใหญ่มักมีความสนใจอย่างมากต่อการ พิจารณาผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เฉพาะต่อตัวเอง แต่ต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ที่ตน รู้จัก หรือเกี่ยวข้องกับอีกด้วย

ผู้เขียนได้เคยศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจ หรือไม่พอใจ และได้พบว่า วิธีการและนโยบายในการ พิจารณา ผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบโดยตรง ต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ไม่มีวิธีการและนโยบายในการพิจารณาผลการ ปฏิบัติงานใด ๆ ที่จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนพอใจ นอกไปจากความพอใจ หรือไม่พอใจได้ย้ายจาก บุคคลกลุ่มหนึ่งไปยังบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งเท่านั้นเอง

วิธีการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

ผู้เขียนใคร่ ขอแยกประเภทวิธีการ พิจารณา

ผลการ ปฏิบัติงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา เท่าที่ได้เคย เห็นมา ออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. การพิจารณาตามใจชอบของผู้บังคับ บัญชา วิธีนี้เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลายทั่วไป ไม่ จะในวงการราชการ หรือธุรกิจเอกชน เพราะ ง่ายในการปฏิบัติ ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดใช้คล่อง ว่าง่าย ถ่อมตน จงรักภักดี และเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ก็มักจะได้รับความเอ็นดูรักใคร่ ผู้บังคับบัญชามักจะ เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานดีเด่น ซึ่งวิธีนี้ ในบาง กรณีก็เป็นวิธีการที่ดีมาก เหมาะสำหรับหน่วยงาน เอกชนขนาดเล็กซึ่งการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับความพอ

ใจของเจ้าของที่จะต้องพยายามทำทุกอย่างให้ธุรกิจ
ทรงตัวอยู่ได้ โดยมีกำไรดี สัมพันธภาพอันดีระหว่าง
ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้ บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งประ-
เสริฐในอันที่จะทำให้กิจการของเจ้าของรุ่งเรือง ผู้
ใดทำงานไม่เป็นที่พอใจของเจ้าของก็อยู่ไม่ได้ คน
ที่อยู่ จึงเป็นคนที่สามารถ ช่วยกิจการ ของเจ้าของได้
โดยเต็มที่ ทั้งนี้ไม่หมายถึง กรณีที่ผู้บังคับบัญชามี
อคติ ชอบพอรักใคร่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนเป็น
ส่วนตัว

ในหน่วยงานขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็หน่วยงาน
งานของเอกชน หรือรัฐบาล วิธีการพิจารณาความ
ดีความชอบแบบนี้ อาจได้ผลดีเช่นกัน ถ้าหากตัว
ผู้บังคับ บัญชาเอง เป็นผู้ที่มี คุณสมบัติ อยู่ใน เกณฑ์
มาตรฐาน กล่าวคือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
ในงานที่ทำ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มดี ตลอดจนเป็นผู้
ที่สามารถ ทำงานโดยให้ผล ประโยชน์ ส่วน บุคคล
ร่วมกับผลประโยชน์ขององค์การได้ เพราะโดยปกติ
แล้วผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างใด ย่อมสามารถมองเห็น
คุณสมบัติชนิดเดียวกันในบุคคลอื่นได้โดยง่าย เป็น
ต้นว่า ผู้บังคับบัญชาที่สนใจกับแบบแผน ของทาง
ราชการมากกว่าเนื้อหาของงาน เช่น การใช้ถ้อยคำ
แบบฟอร์มหนังสือ ฯลฯ ก็จะเห็นว่า ผู้ใต้บังคับ
บัญชาที่สามารถปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน แก้วร่าง
หนังสือใช้ถ้อยคำสำนวนถูกใจ เป็นผู้มีความสามารถ
ในสายตาของตน ส่วนผู้บังคับบัญชาที่เป็นนักวิชา
การจะเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานด้านวิชาการ
ได้ดีเป็นผู้มีความสามารถ และเห็นว่าความสามารถ

ใน การร่างหนังสือ ด้วยถ้อยคำที่มี ระเบียบแบบแผน
หรือใช้แบบฟอร์มหนังสือได้ถูกต้องเป็นเรื่องเล็กน้อย
สำหรับประเด็นที่ว่า “เป็นผู้สามารถทำงานได้โดย
ให้ผลประโยชน์ ส่วนรวม ร่วมกับผลประโยชน์ของ
องค์การได้” นั้น ผู้เขียนเห็นว่า เป็นประเด็นสำคัญ
ที่จะละทิ้งเสียมิได้ เนื่องจาก หากผู้บังคับบัญชาผู้
ใดเห็นแก่ ประโยชน์ ส่วน บุคคลมากกว่าประโยชน์
ส่วนรวมเสียแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถทำงานให้บรร-
ลุเป้าหมายขององค์การได้ และหากจะละเลย
ประโยชน์ส่วนบุคคลเสียเลยโดยสิ้นเชิง ก็ย่อมจะไม่
เป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึก อยากทำงาน
เพื่อองค์การโดยส่วนรวม กล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคล
ย่อมเต็มใจทำงาน ถ้าผลการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้
ให้ผลประโยชน์ส่วนตัวดีขึ้น ไม่ว่าจะโดยทางการเงิน
ชื่อเสียง ฐานะทางสังคม หรือการงานก็ตาม

ตัวอย่างของการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนบุคคล
สำคัญกว่าส่วนรวม เช่น ในการฝึกอบรมครั้งหนึ่ง
ผู้บังคับบัญชาต้องการให้พนักงานทุกคนเข้ารับการ
ฝึกอบรม ได้กล่าวว่า “ถ้าใครติดราชการ ก็ขอให้
ละราชการไว้ก่อน แต่ถ้ามีธุระส่วนตัวก็ให้ไปได้”
ดีความได้ว่า ส่งเสริมให้ พนักงาน เห็นธุระ ส่วนตัว
สำคัญกว่างานในหน้าที่

๒. การพิจารณาโดย ถือวุ่น เป็นเกณฑ์
วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะใน
หน่วยงาน ที่ยึดมั่นใน ระบบ bureaucracy อย่าง
เหนียวแน่น ในรุ่นที่เข้าทำงานพร้อมกันนั้น หาก
มีใคร สักคนหนึ่ง มีผลการ ปฏิบัติงาน เป็นที่ ถูกใจผู้

บริหาร เมื่อได้พิจารณาให้ความดีความชอบพิเศษ หรือพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ให้กับบุคคล ผู้นั้น แล้ว ก็จะเผื่อแผ่ไปยังเพื่อนร่วมรุ่นด้วยวิธีนี้ มีผลดีตรงที่ว่า ผู้ที่อยู่รุ่นเดียวกันไม่เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ และรุ่นเดียวกันไปพร้อม ๆ กัน อาจทำให้เกิดทีมงาน (teamwork) ที่ดี แต่ผลเสียก็มีมาก เช่น คนที่มีความสามารถรุ่นก่อน ๆ หรือรุ่นหลัง อาจไม่ได้รับพิจารณา ทำให้บุคคลอีกหลายรุ่นเสียกำลังใจ ยิ่งกว่านั้น ความพยายามที่จะ เร่งรัด รุ่นเดียวกันให้ทัดเทียมกันนี้ บางครั้งเกิดผลเสียหายต่องานของหน่วยงานนั้น ๆ มาก เช่น

๒.๑ บางคนในรุ่น ยังไม่มีความเป็นผู้นำเพียงพอ ยังขาดประสบการณ์และความรู้ความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติ

๒.๒ อาจต้องมีการโยกย้ายบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้ที่แก่เพื่อนร่วมรุ่นและทำให้เกิดการ "วางผิดที่" เพิ่มมากขึ้น ทำให้หน่วยงานไม่สามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลให้ ตรง ความรู้ ความสามารถได้เต็มที่

๓. การ พิจารณาโดยถือ ผลการ ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นเกณฑ์ พนักงานส่วนใหญ่พอใจอยากจะให้พิจารณาโดยวิธีนี้ แต่มิได้ตระหนักในข้อเท็จจริงว่า หากผู้บังคับบัญชาใช้วิธีนี้จริงๆ แล้ว ตนเอง อาจไม่เป็นผู้อยู่ในข่าย ของผู้ปฏิบัติงานดีเด่นก็ได้ เหตุผลก็คือ

๓.๑ คำว่า "ผลการปฏิบัติงานดีเด่น" เป็นคำที่ให้คำนิยามยาก เพราะผลการปฏิบัติงานดีเด่นในสายตาผู้ปฏิบัติ ในสายตาเพื่อนร่วมงานหรือ

ผู้เกี่ยวข้อง กับในสายตาของผู้พิจารณา (ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น) อาจจะไม่ตรงกันก็ได้ ในสายตาของผู้พิจารณาหลาย ๆ คนก็อาจไม่ตรงกัน อยู่ที่ว่า ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง และผู้พิจารณา แต่ละคนที่กล่าวถึงมีคุณสมบัติ ประสบการณ์ พื้นฐาน ค่านิยม และมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร คนทำงานส่วนใหญ่มักจะคิดว่าตนเองมีผลงานดีเด่น เนื่องจากลักษณะจำกัดของสิ่งแวดล้อมของงานที่ตนทำ การเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนร่วมงานซึ่งในกรณีนี้ จะรู้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเองอย่างดี แต่รู้ข้อมูลเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานน้อย การเปรียบเทียบจึงไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร ในด้านของ ผู้บังคับ บัญชา มักจะทราบ ข้อมูล เกี่ยวกับ ผู้ได้ บังคับบัญชาทุกคนอย่างกว้าง ๆ แต่รายละเอียดของงาน การตัดสินใจในงานแต่ละวัน บางครั้งอาจไม่ทราบ หรืออาจทราบเฉพาะบางคนที่ไม่ใกล้ชิด ซึ่งถ้าผู้ใกล้ชิดนั้นปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ พิจารณาให้ ความดีความชอบพิเศษไป คนอื่น ๆ ก็มักจะเหมาเอาว่า เนื่องจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่ใช่เพราะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๓.๒ ในกรณี ที่ผลการ ปฏิบัติงาน นั้น วัดได้เป็นขั้น หรือเป็นจำนวนที่วัดได้ ผลการปฏิบัติงาน ดีเด่น อาจตัดสินได้ โดย จำนวนชั้น ที่ทำเสร็จโดยนำคุณภาพ ของงานที่เสร็จ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นับจำนวนชั้นที่ทำไม่ใคร่ดีหรือไม่ดีออกมา เปรียบเทียบด้วยวิธีนี้ดูเผิน ๆ น่าจะง่ายไม่มีปัญหา ผู้ปฏิบัติงานควรจะยอมรับว่าตนเองทำได้เท่านั้นแล้วก็

พอ แต่ในทางปฏิบัติไม่เป็นดั่งนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะเห็นว่า ตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการแจกจ่ายงานของหัวหน้างาน ได้รับงานน้อยกว่าผู้อื่น ทั้ง ๆ ที่ยังมีความสามารถที่จะทำได้อีก ทางฝ่ายหัวหน้างานก็มีได้อยู่เฉย ๆ ได้คอยดูอยู่แล้วว่า ใครว่างและเต็มใจ ทำงานเพิ่ม ก็จะให้งานทันที แต่ปรากฏว่าบางคนไม่เต็มใจรับงานใหม่ เนื่องจากมีความชำนาญในงานเดิมของตน ไม่อยากเปลี่ยนทำงานชิ้นใหม่เพราะเสียเวลาในการเรียนรู้ หรือในการแข่งคิวสำหรับงานเร่ง บางคนไม่พอใจเพราะต้องหยุดทำงานที่กำลังทำอยู่ ปรับปรุงตนเองและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้เข้ากับงานใหม่ ทำให้เสียเวลา บางคนได้รับมอบงานจำนวนหนึ่งแล้ว ทำไม่ทันกำหนด หัวหน้างานขอแบ่งไปเฉลี่ยให้คนอื่นช่วย เพื่อให้เร็วขึ้น เจ้าของงานนั้นก็พอใจ เพราะเป็นสาเหตุให้ผลงานของตนน้อยลง อาจทำให้รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นให้เสร็จทันเวลา หรือในกรณีที่บางคนผลงานมากเกินรายเฉลี่ย หัวหน้างานจะขอแบ่งไปให้คนที่ยังทำไม่ได้เท่ารายเฉลี่ยบ้าง ก็มักไม่พอใจ เพราะทำให้ตนเองมีงานทำน้อยลง เป็นต้น

นอกจาก ปัญหา เรื่อง การ แจกจ่ายงาน แล้ว ยังมีปัญหาเกี่ยวกับงานยาก งานง่าย ยากมาก ยากน้อย เสียเวลามากแต่ผลงานน้อย เสียเวลาน้อย

แต่ผลงานมาก เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหาชวนปวดหัวของหัวหน้างานทั้งสิ้น

๔. การ พิจารณาโดยถือ ผลการ ปฏิบัติงานดีเด่น และปัจจัยประกอบอื่น ๆ วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยม กันมากในหมู่ ผู้บริหาร ที่เห็น ความสำคัญของการจัดทำงานให้เป็นระบบ (systematic) เป็นการประเมิน ผลการ ปฏิบัติงานโดยใช้ เทคนิคตามที่ ได้กล่าวไว้ในตำราการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ซึ่งจะขอนำมากล่าวเพียง ๕ วิธี ดังนี้^{๑/}

๔.๑ วิธี การ ให้ คะแนน โดย ตาราง (graphic rating) ซึ่งมีหลักการสำคัญอยู่ที่การกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ผู้ประเมินพิจารณาว่า ผู้ถูกประเมินอยู่ในขั้นใด แล้วรวมคะแนน ในกรณีของงานระดับบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม การก่อให้เกิดความร่วมมือ และความมีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น สำหรับงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ความชำนาญ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ความขยันขันแข็ง และความสามารถร่วมปฏิบัติงานกับคนอื่นได้ เป็นต้น

^{๑/} O. Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**, (New York, Hagerstown, San Francisco, London : Harper & Row, Publishers, 1976), pp. 216—220.

๔.๒ วิธีการจัดอันดับ (ranking system) นำผลงานมาเปรียบเทียบกันเพื่อพิจารณาจัดอันดับหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยถือเกณฑ์ความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน ความชำนาญของการปฏิบัติงาน การฝึกฝนอบรม และสภาพการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงตามเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จึงจัดอันดับของงานแล้วหาผลสรุป

๔.๓ วิธี จัด คู่ เปรียบ เทียบ (pair system) นำงานของคนที่ ๑ ไปเปรียบเทียบกับงานของคนทั้งหมด งานของคนที่ ๒ เปรียบเทียบกับงานของคนที่เหลือทั้งหมด (ยกเว้นงานของคนที่ ๑) งานของคนที่ ๓ เทียบกับงานของคนที่เหลือ (ยกเว้นงานของคนที่ ๑-๒) ทำไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกงาน ในแต่ละคู่เทียบว่างาน ไดยากกว่างานใด แล้วขีดเส้นใต้งานที่ยากกว่าไว้ งานใดได้รับการขีดเส้นใต้มากที่สุด ก็จัดไว้ในอันดับ ๑ ลงลงมาเป็นอันดับ ๒ และต่อไปเรื่อย ๆ จนจบ

๔.๔ การ กำหนด มาตรฐาน ของงาน (setting standard rating) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดมาตรฐานของงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้วัดผลงานของพนักงานแต่ละคนได้ ผู้ใดสามารถปฏิบัติงาน ได้ เกินกว่ามาตรฐานก็ถือว่า มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น นอกจากนั้นยังสามารถทราบถึงความพยายามในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นด้วย

๔.๕ การประเมินผลโดยผู้ประเมินมาก

กว่า ๑ คน (multiple rating) ถือหลักในการที่จะให้เกิดความเป็นธรรมโดยให้บุคคลหลายคนร่วมกันพิจารณา อาจใช้หัวหน้างาน ๓-๔ คนที่ทราบถึงการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดี ร่วมกันประเมินผลงาน

การพิจารณาผลการปฏิบัติงานนี้ ควรที่จะ ได้นำเทคนิคต่าง ๆ มากกว่า ๑ อย่างมาใช้ประกอบกัน เพื่อให้ได้ผลที่แน่นอน ใกล้เคียง กับความเป็นจริงที่สุด โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานของงานเป็นเทคนิคที่จำเป็น ต้องแทรกอยู่ในวิธีการพิจารณาผลงานอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า ผู้ประเมินผลสามารถบรรลุเป้าหมายของการวางมาตรฐานผลการปฏิบัติงานประกอบกับวิธีอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น แล้วผู้เขียน ก็ยังไม่เห็นว่าเป็น การ เพียงพอ ในการพิจารณา ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน ผู้ บังคับบัญชาควรที่จะพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์ (human factors) ประกอบด้วย ดังนี้

๑. ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ ปฏิบัติงาน ทุกคน ควรจะยอมรับว่า หน่วยงานที่ดำเนินอยู่ได้ทุกวันนี้นี้ ไม่ใช่เพราะคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจำนวนไม่กี่คน แต่เพราะทุกคนในหน่วยงานช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ บางคนอาจจะมิบทบาทที่มีความสำคัญน้อย แต่ก็เป็นตัวหนึ่ง หรือเพียงตัวเล็กๆ ตัวหนึ่งที่ทำให้เครื่องจักรเดินได้ บางคนอาจทำงาน routine ไม่ได้คิดอ่านอะไรที่เป็นงานสร้างสรรค์ แต่ก็มีความหมายมากสำหรับ ให้งานเดินไปตามปกติ หรือตามที่คนเก่ง ๆ เขาคิดสร้างสรรค์ขึ้นมา งาน

ประเภทนี้คนที่เก่ง ๆ จะทำไม่ได้ดี เพราะเท่ากับใช้ งานต่ำกว่าความสามารถ และลองคิดดูว่า ถ้า หน่วยงานมีแต่คนเก่ง ๆ กลุ่มหนึ่ง ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน สร้างงาน แต่ไม่มีใคร สักคนหนึ่งที่จะทำงานประจำ งานที่ราคาถูก ไม่มี คุณค่าในสายตาของคนบางคนแล้ว หน่วยงานของ เราจะเป็นอย่างไร

ในหลาย หน่วยงาน มัก จะพิจารณาให้ เงินเดือนมากกว่า ๑ ชั้นแก่คนที่มึผลงานดีเด่นไม่กั คนเป็นประจำทุกปี หรือเกือบทุกปี ซึ่งตามหลัก ของการบริหารแล้ว ย่อมเป็นการส่งเสริมให้บุคคล เหล่านั้น มีกำลังใจทำงาน ให้ดีและมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ แต่ลองคิดถึงบุคคลอื่น ๆ ที่ไม่ได้รับการพิจารณาว่า "มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น" ดูว่าบุคคลนั้น ๆ จะคิด อย่งไร เขาจะเริ่มท้อถอย เจือชาต่อการปฏิบัติ งานเพราะเห็นว่า ทำมากไปก็ไม่มึประโยชน์อะไร ทำไปวันหนึ่ง ๆ ดีกว่า บุคคลเหล่านี้มีจำนวนมาก และประกอบกันเป็น บุคคลส่วนใหญ่ ของ หน่วยงาน ถ้า คน ส่วนใหญ่ ของ หน่วยงาน นั้น คิด เช่นนี้ แล้ว หน่วยงาน นั้น ย่อม ประสบปัญหาหนัก ในอัน ที่ จะ เร่งรัดให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย

ตำราทางการบริหารหลายเล่มสอนว่า ผู้ บริหารต้องรับรู้ความสำคัญของคนทำงานทุกคน แต่ การรับรู้เพียงด้วยกิริยาและคำพูดยกย่องชมเชยนั้น ไม่เพียงพอ ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้ด้วยการให้ ความดีความชอบพิเศษเป็นครั้งคราวด้วย ซึ่งมี

ความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงานมากไม่เฉพาะ ในด้าน ตัวเงิน แต่ในด้านศักดิ์ศรี ด้วยว่า ตนเอง ก็ไม่ เลวนักเคยได้ ๒ ชั้นมาแล้ว ตลอดจนในด้าน โอกาส ของการ ก้าวหน้า ซึ่งถ้า อัตราเงินเดือนไม่ล้า หลังผู้อื่นมากเกินไปเท่ากับพอจะมี โอกาสทัดเทียม ผู้อื่นได้บ้าง

๒. คนบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่ก็ ได้พยายามจนสุดความสามารถของตน จนผลการ ปฏิบัติงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี เป็นเวลาหลายปี ถึง แม้ว่าจะยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็สมควรที่ผู้ บริหารจะรับรู้ความพยายามอันนี้ โดยให้ความดี ความชอบพิเศษ เป็นครั้งคราวเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม ให้กำลังใจที่เขาจะได้ปรับปรุงตนเองต่อไป ซึ่ง หน่วยงานนั้น ก็ย่อมจะ ได้รับประโยชน์ ในบั้นปลาย แต่ถ้าไม่มีการส่งเสริมกำลังใจเสียเลย เมื่อถึงจุด หนึ่ง ผู้นั้นอาจจะท้อถอย สิ้นหวังว่าทำเท่าไรก็ยัง ไม่ถึงมาตรฐาน หยุดการปรับปรุงตัวเอง ตลอดจน อาจจะถอยหลังกลับไปสู่สภาพเดิมก่อนการ ปรับปรุง หรือ เป็นตัวอุปสรรคขัดขวาง การทำงาน ของผู้อื่นก็ ได้

๓. โดยปกติ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในขั้นดีเด่น จะทำงานดีเด่นเป็นประจำตลอดทุกปี และสมควร จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษทุก ปีด้วย แต่ในทางปฏิบัติแล้ว หากผู้บังคับบัญชา พิจารณาให้ความดีความชอบตามนี้จริง มักจะเกิด ปัญหา ดังนี้

๓.๑ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ใน วิธีการ

พิจารณาผลการปฏิบัติงานข้อ ๓ มักมีผู้ขงใจว่า ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นมีผลงานดีเด่นจริงหรือไม่ โดยสงสัยมาตรฐานในการวัดของผู้บังคับบัญชา หรือ เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นเป็นที่ชอบพอส่วนตัว ของผู้บังคับบัญชามากกว่า โดยนัยนี้ เพื่อนร่วมงาน เริ่มมีความรู้สึกไม่ยาก ให้ความร่วมมือแก่ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้น และอาจคิดว่า “หากฉันไม่ช่วยทำงาน เสียคนหนึ่งแล้ว นายจะมีทางได้ ๒ ชั้นอีกไหม?” บางคนอาจ จะแสดงออก โดยใช้กิริยาจา เป็นเชิง กระทบทกระเทียบ เปรียบเปรย ก่อให้เกิดความไม่ สบายใจแก่พนักงานผู้ได้รับบำเหน็จความชอบพิเศษ และยิ่งกว่านั้น พนักงานผู้นั้นยังประสบปัญหาใน การไม่สามารถทำตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้อีก เนื่องจากเพื่อนร่วมงานเห็นว่าพนักงาน ผู้นั้นเป็น คนพิเศษ คนละประเภท ไปกับ ตัวเขาเสีย แล้ว

๓.๒ การให้ความดีความชอบพิเศษแก่ บุคคลชุดเดียวกันเป็นประจำ ทำให้ไม่มีเงินเหลือ ที่จะไปให้แก่บุคคลตามข้อ ๑. และ ๒. ซึ่งเห็นว่า เมื่อไม่มีทางที่ตนเองจะได้ ๒ ชั้นบ้าง ก็จะมีหมด กำลังใจ ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ และถ้ามีโอกาสก็ อยากจะย้ายไปอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่มีความ คิดอ่าน พื้นฐาน และค่านิยมไปในแนวเดียวกับตน เพื่อ จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ บ้าง

๓.๓ บาง ครั้ง ผู้ปฏิ บติงงาน ที่ได้รับ บำเหน็จความชอบพิเศษเป็นประจำ อาจไม่ยินดี

เท่าที่ควร เนื่องจากเห็นว่า บำเหน็จที่ตนได้รับ ไม่มีความหมาย ไม่ได้แสดงว่าตนมีผลงานดีเด่น เป็นพิเศษแต่อย่างใด เพราะยังมีบุคคลอีกจำนวน หนึ่งได้รับบำเหน็จ ความดีความ ชอบเหมือน กับตน ทั้ง ๆ ที่ตนเองมองไม่เห็นว่ บุคคลเหล่านั้นสมควร ได้รับบำเหน็จนั้น ๆ เมื่อเปรียบเทียบผลงานและ ความรับผิดชอบกันแล้ว ตามที่ได้อธิบายไว้ในวิ การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ข้อ ๓

อย่างไรก็ดี ในการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับ มนุษย์ มีข้อพึงระวังดังนี้

๑. ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลงานดีเด่น มัก ใจไม่ กว้างพอที่จะยอมงดบำเหน็จเสียบ้างเพื่อเพื่อนร่วม งานอื่น ๆ ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ใน ชั้น รองลงไป ทั้งนี้เพราะมองในแง่ของตนอย่างเดียว มิได้มองใน แง่ของส่วนรวม

๒. ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานรองลงไป หรือ ผลงานต่ำ แต่มีอัตราการปรับตัวเองสูง เมื่อได้รับ บำเหน็จความชอบครั้งหนึ่ง มักคิดว่าตนเองสมควร จะได้รับอีกในครั้งต่อไป เมื่อไม่ได้ก็เกิดความข้ง คับใจ (frustration) และมักไม่ยอมรับว่าตนเอง มิได้มีผลการปฏิบัติงานในชั้นดีเด่น

๓. ผู้ที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีพอควร ได้รับ บำเหน็จความชอบพิเศษเฉพาะบางปี มักมีแนว โน้มที่จะทำงานดีเฉพาะ ในปี ที่คาดว่าจะ ได้รับความ ชอบพิเศษเท่านั้น ปัญหาจะไม่เกิดกับผู้ที่ มีผลงาน ดีเด่นจริง ๆ เพราะบุคคลที่มีผลงานดีเด่นจริงๆ นั้น มักเป็นผู้ที่ทำงานสม่ำเสมอเป็นปกตินิสัย มีความ

ร้กงานและร้กชื่อเสียงของตนเอง

ตัวอย่าง การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานบางตำแหน่ง

เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจน ผู้เขียนใคร่ขอยกตัวอย่างการ ประเมิน ผลการ ปฏิบัติ งาน ของพนักงานบางตำแหน่งในศูนย์คอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง ตำแหน่งงานที่จะยกขึ้นมากล่าว เป็นตำแหน่งที่ทำงานที่สามารถรับปริมาณได้ ถึงแม้จะมีใช้การนับแบบตรงไปตรงมา เพราะต้องนำปัจจัยเกี่ยวกับความยากง่ายของงานแต่ละขั้นตอนเข้ามาเกี่ยวข้องกับตำแหน่งดังกล่าวได้แก่ “พนักงานลงรหัส” ซึ่งทำหน้าที่แปลข้อมูลต่างๆ ลงเป็นตัวเลขรหัส และ “พนักงานเจาะบัตร” ซึ่งเป็นผู้นำเอกสารที่พนักงานลงรหัสให้ค่าแปลตัวเลขรหัสแล้วมาเจาะลงบัตร

ในการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ของพนักงาน ทั้งสอง ตำแหน่งนี้ได้ นำ เทคนิค ของ การ ประเมินผลการทำงานหลายอย่างมาใช้ ได้แก่ การใช้คะแนนโดยตาราง (graphic rating) การกำหนดมาตรฐานของงาน (setting standard rating) และการประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า ๑ คน (multiple rating)

๑. การให้คะแนนโดยตาราง ในการกำหนดองค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้ ได้คำนึงถึง ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ความขยันขันแข็ง และความสามารถร่วมปฏิบัติงานกับคนอื่นได้ เป็นต้น และได้จัดเข้าตาราง เพื่อให้คะแนน ดังนี้

การประเมินผลงาน สำหรับพนักงานลงรหัสและเจาะบัตร

องค์ประกอบ	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕	คะแนนที่ควรได้รับ
การปฏิบัติงาน						
๑. ความเอาใจใส่ ขยันขันแข็ง	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๒. การอุทิศเวลาให้แก่งาน	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๓. ความมีมนุษยสัมพันธ์	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๔. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ	๕	๔	๓	๒	๑	
ผลการปฏิบัติงาน						
๕. ปริมาณงาน	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๖. คุณภาพของงาน	๑๐	๘	๖	๔	๒	
๗. งานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่	๕	๔	๓	๒	๑	

คะแนนรวม ๖๐ ร้อยละ.....

การพิจารณาให้คะแนนในหัวข้อ ๑-๔ และข้อ ๗ นั้น ปล่อยให้หัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้พิจารณาโดยอิสระ เพียงแต่ให้ แนวในการพิจารณา และคำนิยามแต่ละหัวข้อ เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจและสามารถพิจารณาได้โดยง่าย เช่น การอุทิศเวลาให้กับงาน หมายความว่า ทำงานโดยเต็มที่โดยไม่เกี่ยงว่าจะ เป็น เวลา นอกเวลา ปกติหรือไม่ เป็นต้น

๒. การกำหนดมาตรฐานของงาน ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ ให้คะแนนตามข้อ ๕ และ ๖ ของตารางข้างต้นได้วางหลักเกณฑ์ ในการคิด ปริมาณงาน และคุณภาพของงานดังนี้

๒.๑ สำหรับพนักงานลงรหัส เอกสารที่ต้องนำมาแปลเป็นรหัสมีทั้งหมด ๑๔ ประเภท แต่ละประเภทมีตำแหน่งที่จะต้องลงรหัสเท่าใด ก็ตำแหน่ง ที่สามารถแปลเป็นรหัสได้โดยง่าย กล่าวคือ ตรงไปตรงมาไม่ต้องมีการตีความ และมีที่ตำแหน่งที่ลงรหัสยาก เพราะต้องตีความและ/หรือเสียเวลาในการติดต่อสอบถาม สำหรับตำแหน่งที่ยาก จะกำหนดน้ำหนักความยากมากน้อยให้เป็นตัวคูณ ซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานว่าเป็นตัวเลขที่เป็นธรรมชาติที่สุด ทั้งนี้ โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานโดยตรง และหัวหน้าด้านปฏิบัติการ ชี้แจงให้เข้าใจถึงวิธีเก็บตัวเลขปริมาณงาน วิธีการคิดคะแนน แล้วร่วมกันพิจารณาตัวเลขที่จะเป็น น้ำหนักคูณ ความยากง่าย ของ ตำแหน่งรหัส



ของเอกสารแต่ละประเภท

คุณภาพของงาน หมายถึง ความถูกต้องของการลงรหัส ได้มีการจดจำนวน และตำแหน่งรหัส ที่ ลง รหัส ผิด เพื่อ คิด เป็น เปอร์เซ็นต์เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่ลงรหัสได้เรียบร้อย ชัดเจน อ่านง่าย เข้าใจง่าย พนักงานเจาะบัตรสามารถอ่านและเจาะบัตรได้โดยรวดเร็ว มีปัญหา น้อยที่สุด

เพื่อความสะดวกในการคิดปริมาณงาน และคุณภาพงานในแง่ของความถูกต้อง ได้ใช้แบบสรุปผลงานพนักงานลงรหัสช่วย ตามรูปที่ ๑

การกำหนดมาตรฐานผลงานโดยเฉลี่ยสำหรับพนักงานรหัสที่จะปฏิบัติงานให้ได้ ผลตามมาตรฐานนั้นยังทำไม่ได้ เนื่องจากว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๕—๒๕๑๗ การคิดปริมาณงานคิดจากจำนวนเอกสารอย่างเดียว ปี ๒๕๑๘—๒๕๒๐ ได้ใช้วิธีคิดตำแหน่งรหัส ความยากง่ายของรหัส และ น้ำหนัก ของ รหัส แต่ ละตัว แล้วแต่ น้ำหนัก ที่ กำหนดไว้ยังไม่เป็นธรรมเพียงพอ จึงได้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้างานเพื่อกำหนดน้ำหนักใหม่ ในขณะนี้ จึงทำได้เพียงการจัดลำดับผลงานจากผู้ปฏิบัติงานสูงสุด—ต่ำสุด เท่านั้น ซึ่งก็ยังไม่เป็นธรรมเนื่องจากตัวคุณน้ำหนักยังไม่ถูกต้อง ในด้านของคุณภาพ มาตรฐานของตัวผลิตก็ยังกำหนดไม่ได้เช่นกัน เนื่องจากผู้สอบรหัสมักจะไม่จดจำจำนวนรหัสที่ผู้ลงรหัสทำผิด

จึงไม่สามารถรายงานเกี่ยวกับการลงรหัสผิดได้ การพิจารณาคุณภาพของการลงรหัสจึงทำได้เพียงสอบถามผู้สอบรหัสว่า การลงรหัสของพนักงานผู้นั้นเป็นอย่างไร เรียบร้อย ชัดเจน อ่านง่าย และทำผิดบ่อยหรือไม่ เท่านั้น

๒.๒ สำหรับพนักงานเจาะบัตร การเจาะบัตรจากเอกสารต่างๆ จะมีการคิมน้ำหนักตามความยากง่ายของการเจาะเช่นกัน ความยากของการเจาะบัตร หมายถึง การพลิกเอกสารไปมา ทำให้เสียเวลาในการเจาะ การเจาะบัตรโปรแกรม การเจาะตัวอักษรภาษาไทย การเจาะอักษรตัวภาษาอังกฤษ และการเจาะตัวเลขทศนิยม ส่วนความง่ายในการเจาะได้แก่ การ duplicate fields หรือ duplicate ทั้งบัตรมีวิธีการคิดดังนี้

- W = น้ำหนักความยาก
- DC = จำนวนคอลัมน์ที่ duplicate ใน ๑ บัตร (Duplicated Column/record)
- K = จำนวน keystroke จริง ๆ ใน ๑ บัตร (Keystroke/card)
- NH = จำนวน keystroke ของการเจาะตัวเลขต่อชั่วโมง (Numeric/hour)
- PH = โปรแกรม .. (Program/hour)
- TH = ภาษาไทย .. (Thai characters/hour)
- DH = ทศนิยม .. (Decimal/hour)
- DuH = ของการ duplicate ทั้งบัตรต่อชั่วโมง (Duplicate/hour)

ใช้สูตร

- (๑) การเจาะตัวเลข

$$W = 1$$

ถ้ามีการพลิกแบบไปมา

$$W = 1 + 0.10$$

- (๒) การเจาะตัวเลขที่มี duplicate fields

$$W = 1 - \frac{(DC)}{K}$$

- (๓) การเจาะโปรแกรม(ตัวอักษร/ตัวเลข)

$$W = \frac{NH}{PH}$$

- (๔) การเจาะข้อมูลภาษาไทย

$$W = \frac{NH}{TH}$$

- (๕) การเจาะตัวเลขทศนิยม

$$W = \frac{NH}{DH}$$

- (๖) การ dup. ทั้งบัตร

$$W = \frac{2 \times (NH)}{80 \times (DuH)} + 0.30 \frac{๒}{๕}$$

วิธีดำเนินการ

๑. หัวหน้างานด้านรหัส และ หัวหน้างานด้านเจาะบัตร เก็บตัวเลขปริมาณงานของพนักงานทุกคนตามวิธีข้างต้น แล้วรวมยอด เนื่องจาก ยังกำหนดมาตรฐานกลาง ของ การ ปฏิบัติงาน และอัตราความผิดมาตรฐานไม่ได้ จนกว่า จะเก็บ ข้อมูล เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของ พนักงาน โดยวิธีเดียวกันได้เป็นระยะเวลาประมาณ ๓-๕ ปี

$\frac{๒}{๕}$ 0.30 ให้สำหรับการส่งบัตรระหว่างการ dup.

ในขณะนี้จึงเพียงเรียงลำดับคะแนนสูงต่ำเท่านั้น

๒. หัวหน้างานทั้ง ๒ ด้านใช้วิธี graphic rating พิจารณาให้คะแนน รวมยอดแล้ว เรียงลำดับคะแนนสูงต่ำ ส่งให้หัวหน้าด้านปฏิบัติการ

๓. หัวหน้าด้าน ปฏิบัติการ พิจารณา ร่วมกับผู้บังคับบัญชาถัดขึ้นไป (multiple rating) แล้วพิจารณาในแง่ของระเบียบข้อบังคับ นโยบาย และทางปฏิบัติทั่วไปของหน่วยงาน ตลอดจนพิจารณาในแง่ของปัจจัยมนุษย์

๔. ผู้บังคับบัญชา ถัดจากหัวหน้าด้านปฏิบัติการ ร่วมพิจารณากับผู้บริหารที่สูงขึ้นไปอีก ๑ ระดับ ส่งให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลดำเนินการต่อไป

ผลของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบที่เสนอ

ก่อนปี พ.ศ. ๒๕๑๖ การพิจารณาความดี ความชอบไม่ได้คำนึงถึงผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นตัวเลขแน่นอน แต่ขึ้นอยู่กับความพอใจของหัวหน้างานโดยตรงที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เหตุผลในการขอความดีความชอบพิเศษคือ "ทำงานดี ว่าง่าย ใช้คล่อง อ่อนน้อม" การแบ่งงาน คำนึงถึงประเภทของเอกสารอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงว่าเอกสารใดมีจำนวนฉบับมากหรือน้อย มีตำแหน่งที่ต้องลงรหัสและเจาะบัตรมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมีความยากง่ายกว่ากันเพียงใด ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงถัดจากหัวหน้างานโดยตรงได้นำปัจจัยอื่น ๆ

บางประการเข้ามาเกี่ยวข้องได้แก่ การเข้าทำงาน
 รุ่นเดียวกัน และใช้ระบบเวียนเข้าร่วมในการ
 พิจารณาด้วย โดยถือว่าพนักงานทุกคนมีความ
 สามารถในการทำงานใกล้เคียงกัน ในปี พ.ศ. ๒๕๑๖
 ใน ด้าน รหัสได้ เริ่ม พิจารณา ผลงาน โดย คำนึง ถึง
 ปริมาณเอกสารที่ทำ ในการแจกจ่ายงานได้พยายาม
 แจกจ่ายงานที่มีปริมาณเอกสารมากให้แก่บุคคล มาก
 กว่า ๑ คน และบุคคลที่เคยได้เอกสารประเภทที่มี
 ปริมาณน้อย ก็ได้รับงานเอกสารประเภทอื่นเพิ่ม
 ขึ้น จึงได้เฉลี่ยปริมาณเอกสารออกไปให้พนักงาน
 ทุกคนในจำนวนใกล้เคียงกัน ตลอดจนได้คำนึงถึง
 ปัจจัยมนุษย์ (human factors) ตามที่ได้กล่าวไว้
 ข้างต้น ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ การคิดปริมาณงานของ
 พนักงาน ลงรหัสได้เริ่มคำนึงถึงตำแหน่งของการลง
 รหัส และความยากง่ายของการลงรหัสโดยกำหนด
 ให้นักความยากของงานเป็นตัวคูณให้ แต่ก็พบ
 ว่ายังมีจุดบกพร่องอยู่ เนื่องจากให้นักความยาก
 ง่ายอาจจะมากหรือน้อยเกินไปในบางจุด ทำให้
 พนักงานบางคนทำงานน้อย แต่ได้ปริมาณงาน
 มาก และพนักงานบางคนทำงานมากกลับได้
 ปริมาณงานน้อย ตอนต้นปี ๒๕๒๑ จึงเปิดโอกาส

ให้พนักงานที่ทำหน้าที่ลงรหัส สอบ รหัสและ
 หัวหน้างาน โดยตรง เข้า มีส่วนร่วม ในการ กำหนด
 ให้นักความยาก ตลอดจน ปรับปรุงแก้ไขวิธีการคิด
 ปริมาณงานอีกครั้งหนึ่ง

ใน ด้านการแจกจ่าย ในปี พ.ศ. ๒๕๑๖ ได้
 เริ่ม พิจารณา ผลงาน จาก จำนวน keystroke ที่
 พนักงานแต่ละคนสามารถทำได้ แต่ก็ยังไม่ได้คิด
 ถึงเรื่องการ dup. บัตร และความยากง่ายในการ
 แจก ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๑๙ จึงได้มีการนำ
 หลักเกณฑ์ การคำนวณปริมาณงานตามที่ได้อธิบาย
 ไว้ข้างต้นมาใช้

ผลของการปฏิบัติงานทั้ง ๒ ตำแหน่ง ตั้งแต่
 ปี ๒๕๑๕ จนถึง ๒๕๒๐ ไม่สามารถนำมาเปรียบ
 เทียบกันได้ โดยแท้จริง เนื่องจากมีวิธี การคิด
 ปริมาณงานแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา จึงทำได้
 เพียงใช้จำนวนเอกสาร และจำนวนบัตรเปรียบ
 เทียบกัน เพื่อให้ทราบว่า ผลงานมีแนวโน้มไปใน
 ทาง สูงขึ้น หรือไม่ หลังจากการเปลี่ยนแปลง วิธี การ
 พิจารณาความดีความชอบมาตั้งแต่ปี ๒๕๑๖ และได้
 มีการพัฒนาวิธีการคิดปริมาณงานมา ดังนี้

ตำแหน่ง	ผลงานโดยเฉลี่ยต่อคนต่อวัน				
	๒๕๑๖	๒๕๑๗	๒๕๑๘	๒๕๑๙	๒๕๒๐
พนักงานลงรหัส (จำนวนฉบับ)	๓๘๒ (๑๐๐%)	๔๓๘ (๑๑๕%)	๔๘๔ (๑๒๗%)	๕๔๕ (๑๕๖%)	๖๒๖ (๑๖๔%)
พนักงานแจกจ่ายบัตร (จำนวนบัตร)	๘๔๐ (๑๐๐%)	๙๕๓ (๑๑๔%)	๑,๐๗๘ (๑๒๘%)	๑,๑๗๑ (๑๓๙%)	๑,๓๐๘ (๑๕๖%)
" " (keystroke/hr.)	-	-	-	๔,๔๘๕ (๑๐๐%)	๑๑,๐๖๔ (๑๑๕%)

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า พนักงานแต่ละคนทั้ง ๒ ประเภท มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี ๒๕๑๗ เป็นต้นมา สำหรับ พนักงานลงรหัส ช่วงที่พิจารณาความดีความชอบ โดยคำนึงถึงปริมาณเอกสารเฉลี่ยงาน ให้ สม่่าเสมอ ขึ้น และคำนึงถึงปัจจัยมนุษย์ (๒๕๑๖—๒๕๑๗) มีผลงานดีขึ้น ๑๕% และ ๑๒% ช่วงที่คำนึงถึง จำนวนตำแหน่งรหัส และความยากง่ายเพิ่มขึ้น (๒๕๑๘—๒๕๒๐) มีผลงานดีขึ้น ๒๙% และ ๘% ตามลำดับ สำหรับพนักงานเจาะบัตรก็มีอัตราผลงานดีขึ้นไล่เลี่ยกับพนักงานลงรหัส ในปี ๒๕๑๙—๒๕๒๐ ซึ่งเพิ่มวิธีคิดปริมาณงานโดยใช้ keystroke ที่แท้จริง ไม่ใช่ตาม จำนวน คอลัมน์ ของบัตร ที่เจาะ ผลงานดีขึ้น ๑๕%

กล่าวโดยสรุป ผลงานที่ประมาณโดยตัวเลข

และจากการสังเกตการณ์ โดยตรงเมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการพิจารณาความดีความชอบตั้งแต่ปี ๒๕๑๖ เป็นต้นมานั้น ได้มีแนวโน้มสูงขึ้น ในแง่กำลังใจร่วม (morale) ในการทำงานโดยส่วนรวมดียิ่งขึ้น ถึงจะมีได้ ทำการศึกษา อย่างมี ระบบ ถูกต้อง ก็ตาม ปรากฏการณ์ที่สนับสนุนได้ว่าพนักงานมีกำลังใจร่วมดีขึ้นก็คือ พนักงานส่วนใหญ่มีความเต็มใจที่จะรับงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น พนักงานอาวุโสหลายคนซึ่งเคยมีผลงานน้อย ไม่เต็มใจเปลี่ยนแปลงงานที่ตนเคยทำ และไม่ต้องการรับงานเพิ่มขึ้น ได้เปลี่ยนแปลงท่าทีไปในทางตรงกันข้าม ถึงแม้จะมีพนักงานบางกลุ่มไม่พอใจแต่ก็เป็นส่วนน้อย ซึ่งนับว่าเป็นของธรรมดา ในหน่วยงานทั่วไป จุดสำคัญที่ควรแก่การสนใจก็คือ พฤติกรรมในการทำงานของคนส่วนใหญ่ และผลงานโดยส่วนรวมของทั้งหน่วยงาน ซึ่งก็ได้แสดงให้เห็นเด่นชัดแล้วว่าดีขึ้น ๑๕

กฎหมายและระเบียบใหม่

ที่สร ๐๒๐๒/ว ๑๔๘

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๗ ตุลาคม ๒๕๒๐

เรื่อง การพิจารณางบประมาณค่าโทรศัพท์ของหน่วยราชการ

เรียน เวียงกระทรวง ทบวง กรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย บันทึกเกี่ยวกับเรื่องนี้

ด้วย กระทรวงคมนาคมได้เสนอผลการพิจารณางบประมาณค่าโทรศัพท์ ของหน่วยราชการ ซึ่งกระทรวงคมนาคมได้ เชิญ ผู้แทนกระทรวงต่าง ๆ มาปรึกษาหารือ แล้ว มาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาความละเอียดปรากฏตามบันทึกที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๒๐ ลงมติว่า

๑. การ ดึงงบประมาณ ค่าเช่าเครื่อง และ ค่าใช้บริการโทรศัพท์ เห็นชอบด้วย ตามที่ กระทรวงคมนาคมเสนอ โดยให้หน่วยราชการผู้ใช้ โทรศัพท์แยกตั้งงบประมาณค่าโทรศัพท์ของตัวเอง ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๒๒ เป็นต้นไป

๒. การใช้โทรศัพท์ของข้าราชการผู้มีโทรศัพท์ของทางราชการติดตั้งอยู่ที่บ้าน ให้ทางราชการออกค่าเช่าเครื่องและค่าบริการโทรศัพท์ให้ตามที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินเดือนละ ๑๐๐ ครั้ง ส่วนที่เกิน ๑๐๐ ครั้ง ให้ข้าราชการผู้ถือครองโทรศัพท์เครื่องนั้นออกเอง สำหรับข้าราชการตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้โทรศัพท์ในราชการเกินกว่าที่กำหนดดังกล่าว ให้ขออนุมัติเป็นราย ๆ ไป และเมื่อข้าราชการผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งก็ให้ทางราชการเลิกออกค่าโทรศัพท์ให้ทั้งหมด ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ เป็นต้นไป

จึงเรียนยืนยันมา เพื่อถือปฏิบัติต่อไป และขอได้โปรดแจ้งให้รัฐวิสาหกิจในสังกัดทราบ
และถือปฏิบัติต่อไปด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๘๑๒๒๒๐

เรื่อง โครงการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๕-๒๕๒๒
และการพิจารณางบประมาณค่าโทรศัพท์ของหน่วยราชการ

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๒๐ ที่ประชุมได้พิจารณาเกี่ยวกับ
โครงการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๕-๒๕๒๒ ประเด็นที่ให้
รัฐบาลชำระค่าเช่าโทรศัพท์ให้แก่องค์การโทรศัพท์ ฯ เดิมตามอัตราเช่นเดียวกับที่เรียกเก็บจากผู้เช่ารายอื่นๆ
แล้ว ลงมติว่า

๑. สำหรับหนี้สินต่างๆ ที่หน่วยงานของรัฐบาลค้างชำระต่อองค์การโทรศัพท์ ฯ ให้สำนัก
งบประมาณตั้งงบประมาณชดเชยให้หมดสิ้นภายในเวลา ๕ ปี นับตั้งแต่ปี ๒๕๒๑ เป็นต้นไป
๒. ให้กระทรวงคมนาคม เป็นเจ้าของเรื่อง เชิญผู้แทนกระทรวงต่างๆ มาร่วมพิจารณาในเรื่อง
ดังต่อไปนี้

๒.๑ จะควรตั้งงบประมาณค่าโทรศัพท์ของหน่วยราชการเป็นการเหมาตามเดิม หรือจะ
ควรให้หน่วยราชการแยกตั้งงบประมาณค่าโทรศัพท์ของตนเอง

๒.๒ จะควรให้ข้าราชการ ผู้มีโทรศัพท์ ของ ทางราชการ ติดตั้งอยู่ที่บ้าน เป็น ผู้เสียเงินค่า
โทรศัพท์เอง หรือจะควรมอบผ่อนผันประการใด เช่น การใช้โทรศัพท์เดือนละไม่เกิน ๑๐๐ ครั้ง ทางราชการ
ออกค่าโทรศัพท์ให้ ส่วนที่เกิน ๑๐๐ ครั้ง ให้เสียค่าโทรศัพท์เอง เป็นต้น

บัดนี้ กระทรวงคมนาคมรายงานว่า ได้เชิญผู้แทนกระทรวงต่าง ๆ มาปรึกษาหารือแล้วสรุป
ผลได้ดังนี้ คือ

๑. การตั้งงบประมาณค่าโทรศัพท์ของหน่วยราชการ ที่ประชุมส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจะตั้ง
งบประมาณค่าโทรศัพท์ของส่วนราชการเป็นการเหมาจ่ายตามเดิม แต่กระทรวงคมนาคม สำนักงบประมาณ
และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเห็นว่า ควรจะให้หน่วยราชการแยกตั้ง
งบประมาณค่าโทรศัพท์ของตนเอง เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการใช้โทรศัพท์ของทางราชการ

๒. ค่าโทรศัพท์ ของข้าราชการ ผู้มีโทรศัพท์ ของ ทางราชการ ติดตั้งอยู่ที่บ้าน ที่ประชุมได้
พิจารณาเรื่องนี้กันอย่างกว้างขวาง และได้ผลสรุปออกมาดังนี้

๒.๑ การใช้โทรศัพท์ของทางราชการติดตั้งอยู่ที่บ้าน ทางราชการควรจะออกค่าโทรศัพท์
ให้เดือนละไม่เกิน ๑๐๐ ครั้ง ส่วนที่เกิน ๑๐๐ ครั้ง ให้ข้าราชการผู้ถือครองโทรศัพท์เครื่องนั้นเสียค่า
โทรศัพท์เอง ทั้งนี้ยกเว้นเฉพาะกรณีจำเป็น ทางราชการจึงจะออกค่าโทรศัพท์ให้ทั้งหมด โดยจะระบุถึง
เลขหมาย และ ตำแหน่ง ของ ข้าราชการที่มีความจำเป็น จะต้องใช้ โทรศัพท์ เกินกว่ากำหนด และเมื่อ
ข้าราชการผู้นั้นพ้นตำแหน่งดังกล่าวไปแล้ว ทางราชการก็ควรจะยกเลิกการออกค่าโทรศัพท์ให้ทั้งหมดด้วย

๒.๒ ควรเสนอคณะรัฐมนตรี ให้พิจารณา ปรับปรุง ระเบียบปฏิบัติ ในการ ติดตั้งโทรศัพท์
ของทางราชการที่บ้านพักซึ่งเดิมส่วนราชการแต่ละแห่งต่างวางระเบียบไว้เองเสียใหม่ ทั้งนี้ เพื่อให้การ
อนุมัติติดตั้งโทรศัพท์ของทางราชการที่บ้านพักอยู่ในแนวเดียวกัน และเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการที่จะ
ควบคุมป้องกันไม่ให้เกิดการติดตั้งโทรศัพท์ของทางราชการกันอย่างฟุ่มเฟือย ซึ่งเรื่องนี้ถ้าคณะรัฐมนตรีเห็น
ชอบด้วย ก็ควรมอบให้กระทรวงการคลังรับไปดำเนินการต่อไป

กระทรวงคมนาคมพิจารณาแล้วเห็นชอบตามมติที่ประชุมดังกล่าว ยกเว้นในข้อ ๑ เกี่ยวกับ

การตั้งงบประมาณค่าโทรศัพท์ เห็นว่าหน่วยราชการควรจะแยกตั้งงบประมาณค่าโทรศัพท์ของตนเอง เช่นเดียวกับค่าน้ำและค่าไฟฟ้า เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะการใช้งบกลางชำระค่าโทรศัพท์แบบเดิม จะไม่สามารถควบคุมการใช้โทรศัพท์ของทางราชการได้เหมาะสมเท่าที่ควร การเปลี่ยนวิธีการชำระค่าโทรศัพท์โดยหันมายึดหลักการที่ว่า หน่วยราชการผู้ใช้โทรศัพท์จะต้องเป็นผู้ชำระค่าโทรศัพท์เองนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการควบคุม โดยผู้บังคับบัญชาจะได้ช่วยสอดส่องการใช้โทรศัพท์ของทางราชการ เนื่องจากมีงบประมาณค่าโทรศัพท์ซึ่งตั้งไว้แน่นอนอยู่แล้ว และประกอบกับองค์การโทรศัพท์ฯ มีโครงการที่จะปรับปรุงขยายงานในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ ซึ่งจะต้องหาเงินมาลงทุนอีกมากในการชำระค่าโทรศัพท์ของทางราชการแบบเหมาจ่ายเดิมนั้น ทางสำนักงบประมาณต้องเป็นหนึ่งองค์การโทรศัพท์ฯ อยู่ไม่น้อย อันเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้องค์การโทรศัพท์ฯ ขาดเงินลงทุนและหมุนเวียน แต่ถ้าเปลี่ยนมาให้หน่วยราชการแต่ละแห่งชำระค่าโทรศัพท์เอง จะทำให้องค์การโทรศัพท์ฯ เรียกชำระหนี้ได้เร็วขึ้นมาก อันจะส่งผลให้สามารถจัดบริการโทรศัพท์ได้เพียงพอและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย จึงขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเห็นควรนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

ท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายอัมพร จันทรวจิตร) สั่งและปฏิบัติราชการแทนนายกรัฐมนตรี ได้พิจารณาแล้ว มีคำสั่งให้เสนอคณะรัฐมนตรี และในการนี้ให้ผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเข้าชี้แจงด้วย

จึงขอเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา

ที่ กค ๐๕๑๐/๔๑๒๑

กระทรวงการคลัง

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑

เรื่อง การเบิกจ่ายเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว (พ.ช.ค.)

เรียน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

อ้างถึง ระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว (พ.ช.ค.) พ.ศ. ๒๕๒๐

ตามระเบียบที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้กำหนดเกณฑ์การเบิกจ่ายเงิน พ.ช.ค. สำหรับลูกจ้างรายวัน รายชั่วโมง โดยเฉพาะข้อ ๓ (๑) "ลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างเป็นรายวันประเภทที่ทำงานมีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๑ วัน ให้ถือ ๒๗ วันเป็นหนึ่งเดือน สำหรับประเภทที่ทำงานมีวันหยุดประจำสัปดาห์

๒ วัน ให้ถือ ๒๓ วันเป็นหนึ่งเดือน” เป็นเหตุทำให้เกิดความเข้าใจสับสนในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน พ.ช.ค. ให้แก่ลูกจ้างดังกล่าว กระทรวงการคลังจึงใคร่ขอเรียน ช้อมความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้ :—

๑. ลูกจ้างรายวัน รายชั่วโมง ผู้ซึ่งได้ปฏิบัติงานครบตามวันทำงานปกติ สำหรับเดือนใดตลอดทั้งเดือน ให้ถือว่าลูกจ้างผู้นั้นได้ปฏิบัติงานเต็มเดือน และให้ได้รับเงิน พ.ช.ค. เต็มจำนวน (๒๐๐ บาท) เช่น เดือนมกราคม ๒๕๒๑ ลูกจ้างประเภทกำหนดวันหยุดประจำสัปดาห์ ๑ วันจะปรากฏมีวันทำงานปกติเพียง ๒๕ วัน และลูกจ้างประเภทกำหนดวันหยุดประจำสัปดาห์ ๒ วันจะปรากฏมีวันทำงานปกติเพียง ๒๑ วันเท่านั้น ซึ่งหากลูกจ้างคนใดได้ปฏิบัติงานในเดือนมกราคม ๒๕๒๑ ครบตามจำนวนวันดังกล่าว ลูกจ้างผู้นั้นย่อมได้รับเงิน พ.ช.ค. เต็มจำนวน (คือ ๒๐๐ บาท)

๒. ลูกจ้างรายวัน รายชั่วโมง ผู้ซึ่งได้รับการบรรจุเข้าทำงานหรือต้องพ้นจากสภาพลูกจ้างในระหว่างเดือน ให้ได้รับเงินเดือน พ.ช.ค. ตามจำนวนวันที่ปฏิบัติงานจริงในเดือนนั้น โดยใช้เกณฑ์สำหรับคำนวณเงิน พ.ช.ค. ดังนี้ :—

(๑) ประเภทที่ทำงานมีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๑ วัน

$$\text{เงิน พ.ช.ค. ได้รับ} = \frac{\text{เงิน พ.ช.ค. เต็มจำนวน} \times \text{จำนวนวันปฏิบัติงานจริง}}{๒๗}$$

(๒) ประเภทที่ทำงานมีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๒ วัน

$$\text{เงิน พ.ช.ค. ได้รับ} = \frac{\text{เงิน พ.ช.ค. เต็มจำนวน} \times \text{จำนวนวันปฏิบัติงานจริง}}{๒๓}$$

จึงเรียนมาเพื่อโปรดแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติต่อไปด้วยจักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

เอียด นาคกรทรรพ

(นายเอียด นาคกรทรรพ)

รองปลัดกระทรวง ฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กองค่าจ้าง

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๑๕๘๕๑, ๒๒๑๕๘๕๖

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง การเบิกจ่ายเงินค่าพูดโทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศ

เรียน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. ตัวอย่างทะเบียนคุมโทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศ
 ๒. หนังสือขออนุมัติใช้ โทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศ

ด้วยมีส่วนราชการบางแห่งมีความจำเป็นต้องใช้ โทรศัพท์ ทางไกล ติดต่อ ราชการระหว่างประเทศ กระทรวงการคลัง จึงเห็นควรกำหนดวิธีการเบิกจ่ายเงิน ประเภทนี้ ให้เป็นไปในแนวเดียวกัน และเป็นไปโดยประหยัดดังนี้

๑. เรื่องที่จะพูดต้องเป็นเรื่องราชการด่วน และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง
๒. ต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจก่อน
 - ๒.๑ ส่วนราชการในประเทศ เป็นอำนาจของหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป
 - ๒.๒ ส่วนราชการในต่างประเทศเป็นอำนาจของหัวหน้าสำนักงาน
๓. ให้จัดทำทะเบียนคุมการใช้ โทรศัพท์ ทางไกลไว้เป็นหลักฐาน ตามแบบทะเบียนคุมที่

แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และถือปฏิบัติตามนี้ตั้งกล่าวต่อไปด้วย จักขอบคุณมาก

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ชาญชัย ลีถาวร
(นายชาญชัย ลีถาวร)
ปลัดกระทรวงการคลัง

กองระบบบัญชีและการคลัง
กรมบัญชีกลาง

ทะเบียนกรรมการใช้โทรศัพท์ที่ทางไกลไปต่างประเทศ

เลขประจำเครื่องโทรศัพท์.....

วัน เดือน ปี	พูดไปที่	เรื่องที่พูด	เวลาที่พูด (นาฬิกา)	รวมเวลา ที่ใช้พูด (นาที)	ชื่อผู้พูด (ตำแหน่ง)	ค่าธรรมเนียม..... ลว.

เรื่อง ขออนุญาตใช้โทรศัพท์ทางไกลไปต่างประเทศ

เสนอ

ขออนุญาตพูดโทรศัพท์ทางไกล เรื่อง.....

ถึง.....

โดยใช้เครื่องโทรศัพท์หมายเลข..... รวมเวลาที่พูด..... นาที

ขอได้โปรดอนุมัติให้ด้วย

.....
(.....)

ตำแหน่ง

...../...../.....

ที่...../.....

อนุมัติให้พูดได้..... นาที

.....
(.....)

อธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการ

...../...../.....

๑ มีนาคม ๒๕๒๑

เรื่อง เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้เวลาราชการไปประกอบอาชีพส่วนตัว
เรียน

ด้วยสำนักงาน ป.ป.ป. รายงานว่า ในระยะนี้ปรากฏว่ามีข้าราชการและพนักงานของรัฐ ได้เบียดบังเวลาราชการไปประกอบอาชีพส่วนตัวหลายราย ซึ่งเป็นการกระทำผิดวินัย และโดยหลัก การก็ไม่ควรอนุญาตให้เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้เวลาราชการไปประกอบอาชีพส่วนตัว จึงขอเสนอคณะรัฐมนตรี พิจารณากำหนดหลักการเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยเฉพาะ

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑ ลงมติ ให้กวดขันเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่ให้ใช้เวลาราชการไปประกอบอาชีพส่วนตัว

จึงเรียนยืนยันมา เพื่อถือปฏิบัติต่อไป.

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง/สูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๘๒๓๖๐๖

๑๕ มีนาคม ๒๕๒๑

เรื่อง การพิจารณาไปต่างประเทศเพื่อทัศนศึกษา

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๒๑ คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเกี่ยวกับเรื่อง การพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการไปต่างประเทศเพื่อทัศนศึกษา หรือเพื่อธุรกิจส่วนตัว ซึ่งตามคำสั่งคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๐ สั่ง ณ วันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๒๐ วรรค ๒ ได้มีข้อความว่า "สำหรับข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ขออนุมัติเดินทางไปต่างประเทศโดยมีเหตุอื่น หรือเดินทางไปเพื่อกิจธุระส่วนตัว ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณาสอบสวน ถ้าเห็นว่าไม่จำเป็นหรือไม่เป็นการเร่งด่วน ให้ระงับไว้ก่อน" แล้วเห็นสมควรผ่อนคลายเป็นได้ จึงลงมติให้เจ้ากระทรวงพิจารณาอนุมัติไปได้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ปัญหาระเบียบ ข้าราชการพลเรือน

เทียบชั้นข้าราชการพลเรือนวิสามัญปัจจุบัน

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๐๖๐๕

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๒๐ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๒๐ เรื่อง อัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของข้าราชการพลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัตวาที่ใช้บังคับตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐

กระผมสงสัยว่า ข้าราชการพลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัตวา ได้ถูกยกเลิกไปแล้วตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ตามหนังสือดังกล่าวจะมีความบังคับถึงลูกจ้างประจำด้วย จะใช้หรืออย่างไร

ตอบ

ข้าราชการพลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัตวา ยังคงมีอยู่ตามบทเฉพาะกาล มาตรา ๑๑๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งได้แก่ผู้ที่เดิมเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญ อยู่เดิม ก่อนใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ

ราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะเปลี่ยนฐานะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามบทกฎหมายดังกล่าว ฉะนั้น หนังสือเวียน ก.พ. ตามที่ส่งสัยนั้น จึงใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัตวาที่ยังมีเหลืออยู่ในขณะนี้

(สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ใหม่ของคุณนั้น ทางฝ่ายจัดการวารสารข้าราชการได้รับทราบแล้ว และได้ส่งหนังสือวารสารข้าราชการให้คุณตามที่อยู่ใหม่ต่อไป)

บรรจุกลับหลังจากไปรับราชการทหาร ไม่ครบ ๔ เดือน จะเลื่อนเงินเดือนได้หรือไม่ และจะนับเวลาราชการตอนที่ไปรับราชการทหารมารวมเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้หรือไม่

ผู้ถาม : ทวีศักดิ์ นุชประภา

ด้วยข้าพเจ้ามี ปัญหาข้องใจเกี่ยวกับปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือนว่าด้วยเรื่องการขอกลับเข้ารับราชการ หลังจากรับราชการทหารประจำการ ๒ ปี โดยเรื่องมีอยู่ว่า ข้าพเจ้าขอกลับเข้ารับราชการตามเดิม เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๒๐ ทางผู้บังคับบัญชาได้ขอขึ้น ให้ ในระหว่างไปรับราชการ

ทหาร ๒ ปี ๒ ชั้น และข้าพเจ้ามีปัญหาขอถามเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ผมจะได้รับเงินเดือนขึ้นตามปกติ ในปีนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด

๒. ข้าพเจ้าทำงานก่อนไปรับราชการทหารในชั้นจัตวา ๓ ปี แล้วไปเป็นทหารอีก ๒ ปี ข้าพเจ้ามีอายุราชการครบ ๕ ปี มีสิทธิสอบเลื่อนชั้น (ซี ๒) หรือไม่ (เพราะเหตุใด ปัจจุบันข้าพเจ้ารับเงินเดือน ๑,๐๑๕ บาท)

ตอบ

๑. เนื่องจากคุณได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการตามเดิมเมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๒๐ และเมื่อนับจนถึงวันสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๐ (๓๐ กันยายน ๒๕๒๐) แล้วปรากฏว่าคุณมีเวลาที่ได้รับ บรรจุกลับ เข้ารับราชการยังไม่ครบ ๘ เดือน คุณจึงไม่มีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนตามปกติ ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ ทั้งนี้ตามนัยข้อ ๗ (๗) แห่งกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๘)

๒. การเลื่อนข้าราชการ พลเรือนผู้ดำรง ตำแหน่งระดับ ๑ ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๒ นั้น ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาคัดเลือก เลื่อนชั้น แต่งตั้งได้ โดยไม่ต้อง สอบ เมื่อปรากฏว่าผู้นั้นได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นค่าของระดับ ๒ และมีคุณสมบัติตรงตาม คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งระดับ ๒ ของสายงานนั้น ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและความ ประพฤติเหมาะสมที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๒ ได้ ทั้งนี้ตามนัยข้อ ๑ วรรคแรกแห่งหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สว ๑๐๐๔/ว ๒๕ ลงวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๑๘

สำหรับเรื่องการนับเวลาราชการ เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนระดับตำแหน่งนั้น เนื่องจากในระหว่างที่คุณออก

จากราชการไปรับราชการทหาร คุณได้พ้นสภาพการเป็นข้าราชการพลเรือนแล้ว คุณจึงไม่อาจนำเวลาในระหว่างที่คุณไปรับราชการทหาร ๒ ปี มานับรวมกับเวลาราชการหลังจากที่คุณได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการตามเดิมได้ จะนับได้ก็แต่เวลาราชการตอนก่อนออกไปรับราชการทหาร (๓ ปี) รวมกับ เวลาราชการ หลังจากที่ได้บรรจุกลับเข้ารับราชการใหม่เท่านั้น

ข้อใจเกี่ยวกับวันครบเกษียณอายุ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๒๑๒๕

ผมได้อ่านวารสาร ฯ ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๑๑ ประจำเดือนพฤศจิกายน ๒๕๒๐ เรื่องการนับอายุผู้ที่ครบเกษียณ ที่คุณสมาชิกหมายเลขที่ ๒๘๗๒ เป็นผู้ถาม ผู้ถามบอกว่าเกิดวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๓ และบอกว่าจะพ้นอายุราชการสิ้นปีงบประมาณในวันที่ ๑ เดือนตุลาคม ๒๕๒๔ นั้น ผมมีความสงสัยในการคิดอายุของท่านผู้นั้นมาก เพราะถ้าคิดเช่นนั้นผมซึ่งเกิดวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑ ก็ควรจะครบอายุเกษียณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ แต่ผมเข้าใจว่า ผม จะพ้นอายุราชการ ใน สิ้น เดือน กันยายน ๒๕๒๑ นี้

ที่เรียนถามมานี้ โปรดตอบ ให้กระจ่างด้วยครับ ว่าอันไหนควรจะถูกต้องที่สุด

ตอบ

ท่านเกิดวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑ จะมีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ในวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๒๑ และจะพ้นจาก

ราชการเพราะเกษียณอายุในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๑ ถูกต้องตามความเข้าใจของท่านแล้ว ส่วนกรณีข้อเท็จจริงมีผู้ถามว่า เกิดวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๓ และบอกว่าจะพ้นอายุราชการสิ้นปีงบประมาณในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ นั้น ความจริงผู้ถามได้เล่าเรื่องราว “๑. ผมเกิดวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๓ จะพ้นจากราชการในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ (ปีงบประมาณ) เริ่มเข้ารับราชการ.....” แล้วเล่าเรื่องว่าเมื่อรับ ราชการแล้วได้ ถูกเกณฑ์ ไปเป็นทหาร และได้ตั้งปัญหาถามเฉพาะ แต่เวลาทหาร กับเวลาทวิคูณ ระหว่างเป็นทหารเท่านั้น ผู้ตอบจึงได้ตอบให้ทราบเฉพาะการนับเวลา ราชการทหารและเวลาทวิคูณตามที่ถามมา ส่วนเรื่องเกษียณอายุ นั้น ผู้ตอบไม่ได้ชี้แจง เนื่องจากเข้าใจว่า ผู้ถามเข้าใจถูกต้องแล้วว่า จะเกษียณอายุในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ คือ ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ ซึ่งเป็นวันเริ่มปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แต่คงจะเขียน พ.ศ. ผิดไป ๑ ปี

ส่งสัยเรื่องการหักภาษีเงินเดือน เบี้ยหวัด หรือบำนาญ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๐๘๒๘

ด้วยกระผมมีความสงสัยขอเรียนถามต่อไปนี้

๑. ผู้ที่ยังรับราชการอยู่ เบี้ยหวัด บำนาญ ถ้าตายลง เงินเดือน เบี้ยหวัด บำนาญระหว่างเดือนที่ตาย ต้องหักภาษีไว้ ณ ที่จ่ายโดยคิดเฉลี่ยถึงวันตาย หรือเต็มเดือน

เงินช่วยเหลือพิเศษตามความในมาตรา ๒๑ และ มาตรา ๓๗ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญและเงินอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๐๕ จะจ่ายเต็มหรือหักภาษีไว้ ณ ที่จ่ายตั้งก่อนตาย

๒. เงินช่วยเหลือพิเศษดังกล่าวในข้อ ๑ เขาจะจ่ายให้แก่ ทายาทพร้อมกัน ในคราวเดียว กับเงินระหว่างเดือนที่ตาย หรือจะจ่ายระหว่างเดือนที่ตายก่อน แล้วเบิกจ่ายเงินช่วยเหลือพิเศษในเดือนต่อไป

และเหตุไฉนในบางแห่งเท่าที่ได้ฟังมาส่วนมากจึงมิให้ผู้เป็นข้าราชการ เบี้ยหวัด บำนาญทราบระเบียบ และปฏิบัติยื่นแบบแสดงเจตนาระบุตัวผู้รับเงินนี้ ตามระเบียบหนังสือกระทรวงการคลัง

๓๑๐๗๘๘ (ปรบ.) / ๒๕๐๕ ลงวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๐๕

และที่ ๑๔๐๙๑ (ปรบ.) / ๒๕๐๕ ลงวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๐๕ ฉะนั้น มิเป็นการรอนสิทธิเขาหรือ กระผมขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ตอบ

๑. ข้าราชการทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัด หรือผู้รับบำนาญ ถ้าตายลงในระหว่างเดือนต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายคำนวณตามวันที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนหรือเบี้ยหวัด หรือบำนาญ แล้วแต่กรณี สำหรับเงินบำนาญพิเศษจ่ายให้เต็ม โดยไม่ต้องหักภาษีเงินได้

๒. การ เบิกเงินช่วยเหลือพิเศษ จะรวม เบิก ไปในฎีกาเดียวกันกับการเบิกเงินเดือนถึงวันตายก็ได้ หรือจะแยกฎีกาขอเบิกต่างหากก็ได้ โดยเบิกจากอัตรเงินเดือนของผู้ตายตั้งแต่เดือนถัดไปจากเดือนที่ตายตั้งแต่เดือนใดถึงเดือนใด เว้นแต่อัตรเงินเดือนของผู้ตายไม่ว่าง เพราะต้องบรรจุข้าราชการอื่น ถ้ามีเงินเดือนเหลือจ่ายพอก็ให้เบิกจากเงินเดือนเหลือจ่าย ถ้าเงินเดือนเหลือจ่ายไม่มีหรือมีไม่พอก็ต้องขอโอนเงินหมวดอื่นมาตั้งจ่าย สำหรับข้าราชการที่ตายปลายปีงบประมาณ ถ้าส่วนราชการนั้นยังคงตั้งอัตรานั้นไว้ในบัญชีตั้งจ่ายในปีงบประมาณถัดไป และยังไม่มีความจำเป็นต้องบรรจุข้าราชการอื่นแทน ก็ให้ใช้อัตรานั้นเบิกจ่าย

เงินช่วยเหลือติดต่อกันไปในเดือนงบประมาณใหม่ได้ เหตุ
ที่จะได้รับเงินทั้ง ๒ อย่างพร้อมกันหรือไม่ จึงอยู่ที่วิ
ปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ผู้เบิกเงินว่าจะใช้วิธีใด

สำหรับ ผู้รับเบี้ยหวัด หรือบำนาญตาย สามารถเบิก
จ่ายเงินช่วยเหลือจำนวนหนึ่ง เท่าของเบี้ยหวัด หรือบำนาญ
รายเดือนได้ทันทีที่ตาย เพราะเบี้ยหวัดหรือบำนาญไม่ได้มี
การตั้งอัตราไว้เหมือนเงินเดือน

การให้ข้าราชการ ทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัดและผู้
รับบำนาญทำหนังสือแสดงเจตนาระบุตัวผู้รับเงินช่วยเหลือ
นี้ กระทรวงการคลังได้มีหนังสือเวียนให้ส่วนราชการต่างๆ
แจ้งให้ข้าราชการในสังกัดทราบ และให้ถือปฏิบัติโดยทั่ว
กันแล้วตามนัยหนังสือที่สมาชิกผู้ถามอ้างมา ซึ่งรวมถึง
ทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัดและผู้รับบำนาญด้วย การที่ส่วน
ราชการใดไม่แจ้งให้ข้าราชการ ทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัด
หรือผู้รับบำนาญทราบหรือให้จัดทำหนังสือดังกล่าว อาจ
เป็นเพราะเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการนั้นไม่ทราบระเบียบวิธี
ปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ดีพอ จึงเป็นเหตุให้การเบิกจ่ายเงิน
ช่วยเหลือล่าช้าไปบ้าง คงไม่ถึงกับเป็นการรอนสิทธิ

**ถูกส่งลงโทษทางวินัยให้ออกจากราชการเมื่อ
อุทธรณ์แล้ว อุทธรณ์ฟังจนควรได้กลับเข้า
รับราชการจะต้องยื่นคำขอตามแบบบรรจุ
กลับตามมาตรา ๕๗ หรือไม่ และจะได้รับ
เงินเดือนในระหว่างที่ถูกออกหรือไม่**

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๖๔๑

ด้วยผมสมาชิกเลขที่ ๑๑๖๔๑ มีปัญหาเกี่ยว
กับกฎหมาย ระเบียบ และ วินัยข้าราชการพลเรือน
และปัญหาคลัง จึงขอเรียนข้อปัญหาและขอความ

กรุณาช่วยตอบให้ทราบด้วย ดังนี้

เดิมผมรับราชการเป็น ข้าราชการ พลเรือน
สามัญ ต่อมากระทรวงเจ้าสังกัดได้สั่งให้ผมออกจาก
ราชการ ฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมติของ
อ.ก.พ. กระทรวง โดยให้ออกจากราชการตาม
มาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๗ ตั้งแต่วันออกคำสั่ง (๒๒
เมษายน ๒๕๑๔) เป็นต้นมา เรื่องนี้ผมได้อุทธรณ์
คำสั่งลงโทษดังกล่าวและ ก.พ. ได้มีหนังสือ ที่ สร
๐๗๐๖/๓๕๗๗๑ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๒๐ แจ้ง
ผลการพิจารณาอุทธรณ์ว่า ท่านนายกรัฐมนตรีมี
คำสั่งให้กระทรวงเจ้าสังกัดสั่งยกโทษและให้ผมกลับ
เข้ารับราชการ (ตามเดิม) ผมจึงได้สำเนาหนังสือ
ก.พ. ดังกล่าวให้กรมเจ้าสังกัดทราบ พร้อมหนังสือ
ขอเข้ารับราชการเมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๐ ต่อ
มาเจ้าหน้าที่กรมเจ้าสังกัดแจ้งให้ผมทราบว่า จะ
ต้องจัดทำแบบขอบรรจุกลับเข้ารับราชการตามมาตรา
๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๑๔ ด้วย จึงจะดำเนินการให้ได้ และเพื่อ
มิให้การขอกลับเข้ารับราชการของผมต้องล่าช้าออกไปอีก
ผมจึงได้จัดทำแบบขอบรรจุดังกล่าวยื่นไว้แล้ว
แต่ผมมิได้เห็นด้วยในกรณีที่ต้องจัดทำแบบขอบรรจุ
ขึ้นอีก เพราะกรณีของผมไม่ใช่เป็นเรื่องบรรจุใหม่
ตามมาตรา ๕๗ ซึ่งเทียบเคียงได้ ตามมติ ก.พ. ตาม
หนังสือสำนักงาน ก.พ. ถึงกระทรวงการคลังที่ กค
๒๙๑๔๔/๒๕๐๒ ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๐๒
ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้จัดพิมพ์และลงไว้ในหนังสือ

ประมวลปัญหา และทางปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับแก้ไขครั้งสุดท้ายปี
๒๕๑๖ ข้อ ๔ หน้า ๔๔๗

ฉะนั้น ผมจึงเรียนถาม

๑. กรณีการกลับเข้ารับราชการของผมตาม
คำสั่งท่านนายกรัฐมนตรี ดังกล่าวข้างต้น ผมจะต้อง
ทำแบบขอบรรจุกลับเข้ารับราชการตามมาตรา ๕๗
ขึ้นอีกหรือไม่ หรือว่าไม่ต้องจัดทำแบบบรรจุและ
กรมเจ้าสังกัดก็ไม่ต้องมีคำสั่งบรรจุผมขึ้นใหม่อีก
เพียงแต่ออกคำสั่งคือ “คำสั่งยกโทษตามมาตรา ๙๒
แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๑๔” ตามคำสั่งท่านนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้
สั่งการตามมาตรา ๑๐๕ วรรคสามก็เป็นการเพียงพอ
แล้ว และมีคำสั่งแต่งตั้งให้ผมเข้าดำรงตำแหน่งตาม
ที่เห็นสมควรต่อไป หรือว่า กรณีเช่นนี้ควร จะ
ดำเนินการประการใดจึงจะถูกต้อง

๒. ในขณะที่ผมต้องถูกสั่งให้ออกจากราชการ
ตามคำสั่งกระทรวงเจ้าสังกัดตั้งแต่วันออกคำสั่งเป็น
ต้นมาจนถึงขณะนี้ ผมยังมีสภาพเป็นข้าราชการ
ตลอดมา ตามนัยมติ ก.พ. ซึ่งได้พิมพ์แนบมาใช่
หรือไม่ครับ

๓. ถ้ากรมเจ้าสังกัดจะไม่ออกคำสั่งยกโทษ
ตามมาตรา ๙๒ โดยถือว่า เมื่อนายกรัฐมนตรีเกษียณ
สั่งการไว้ในเรื่องการพิจารณาอุทธรณ์ ของผมตาม
ความเห็นของ ก.พ. ไว้แล้ว กล่าวคือท่านนายก
รัฐมนตรีได้สั่งให้กระทรวงเจ้าสังกัดสั่งยกโทษ และ

สั่งให้ผมกลับเข้ารับราชการไว้ในตอนท้ายของความ
เห็นของ ก.พ. ไว้แล้ว กรมเจ้าสังกัดก็ไม่จำเป็นต้อง
ต้องออกคำสั่งยกโทษขึ้นใหม่อีก และคำสั่งของท่าน
นายกรัฐมนตรี ดังกล่าวนี้ก็ลบล้างคำสั่งเดิม (กระ
ทรวงเจ้าสังกัด) โดยอัตโนมัติ ตามนัยมติ ก.พ. ซึ่ง
ได้พิมพ์แนบมาใช่หรือไม่ครับ หรือว่าควร จะปฏิบัติ
อย่างไรจึงจะถูกต้องกรุณาแจ้งทางปฏิบัติด้วย

๔. เมื่อผมได้รับทราบคำสั่งให้ออกจากการ
การตามมาตรา ๙๐ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๗ ดังกล่าว ผมก็ได้
ยื่นเรื่องราวขอรับบำนาญ (แบบ บก. ๔๐๐๑) ต่อ
กรมเจ้าสังกัดประมาณเดือนมิถุนายน ๒๕๑๘ แต่
กรมเจ้าสังกัดได้แจ้งให้ผมทราบว่า เรื่องที่กระทรวง
สั่งให้ผมออกจากราชการนี้ ก.พ. ยังมิได้ตอบรับ
ทราบให้ผมออกจากราชการ (เพราะผมอุทธรณ์
เรื่องนี้อยู่) ตามระเบียบที่กำหนดจึงเบิกจ่ายบำนาญ
ให้แก่ผมไม่ได้ และจนถึงขณะนี้ผมก็ยังมิได้รับ
บำนาญเลยเป็นเวลา ๒ ปีเศษแล้ว จึงขอเรียนถาม
ปัญหาคลัง ในเรื่องการเบิกจ่ายเงินเดือน หรือการจะ
เบิกจ่ายเงินบำนาญของผม ในกรณีที่ผมต้องถูกสั่ง
ให้ออกจากราชการ และสั่งให้กลับเข้ารับราชการ
ตามเดิม โดยเฉพาะการเบิกจ่ายเงินเดือนหรือเงิน
บำนาญระหว่างถูกสั่งให้ออกจากราชการจนถึงขณะ
นี้ ทางกรมจะถือว่า

(ก) กระผมในขณะที่ถูกสั่งให้ออกนั้น มี
สภาพเป็นข้าราชการอยู่หรือไม่ หรือว่าหมดสภาพ
เป็นข้าราชการไปแล้ว

(ข) เมื่อท่านนายกรัฐมนตรี มีคำสั่งให้กระทรวงเจ้าสังกัดส่งยกโทษ และสั่งให้ผมกลับเข้ารับราชการเช่นเดิม เงินเดือนในระหว่างถูกสั่งให้ออกหรือเงินบำนาญตามที่ผมได้ยื่นคำขอไว้ จะเบิกจ่ายให้แก่ผมได้หรือไม่ ถ้าได้ได้ประเภทไหน กล่าวคือเงินเดือนหรือบำนาญ หรือควรจะได้รับประเภทไหน อย่างไร กรุณาช่วยแจ้งให้ทราบ และกรุณาแนะนำทางปฏิบัติให้ผมด้วย

(ค) สมมุติว่าผมถูกสั่งให้กลับเข้ารับราชการตามเดิมแล้ว และยังไม่ทราบว่าผมจะได้รับเงินเดือนหรือบำนาญระหว่างสั่งให้ออก ผมจะยื่นเรื่องราวขอเลิกรับบำนาญไว้ก่อนภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันสั่งให้กลับเข้ารับราชการ จะเป็นการถูกต้องหรือไม่ ขอความกรุณาแจ้งให้ทราบด้วย

ตอบ

ข้อ ๑ ไม่ต้องทำแบบ ขอบรรจกลับเข้ารับราชการตามมาตรา ๕๗ อีก เป็นหน้าที่ของหน่วยราชการเจ้าสังกัดจะต้องดำเนินการให้คุณกลับเข้ารับราชการ ตามนัยมาตรา ๑๐๕ วรรค ๔ ประกอบมาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔

ข้อ ๒ เมื่อมีคำสั่งให้กลับเข้ารับราชการแล้ว ก็ถือเสมือนว่าคุณไม่เคยถูกกลงโทษให้ออกจากราชการเลย

ข้อ ๓ ผลการพิจารณาอุทธรณ์ในกรณีสั่งให้ผู้อุทธรณ์กลับเข้ารับราชการตามมาตรา ๑๐๕ วรรค ๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ กำหนดให้นำมาตรา ๕๐ มาใช้บังคับโดยอนุโลม ซึ่งมาตรา ๕๐ กำหนดให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๔๖ หรือ ๕๒ วรรคสาม เป็นผู้สั่งให้ผู้นั้นกลับเข้ารับราชการ ดังนั้นหน่วยราชการเจ้าสังกัดจึงต้องมีคำสั่งให้ผู้อุทธรณ์กลับเข้ารับราชการด้วยอีกฉบับหนึ่ง

ข้อ ๔ ถ้าเป็นกรณีถูกสั่งลงโทษให้ออกจากราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และได้มีการอุทธรณ์ คำสั่งให้ออกจนนายกรัฐมนตรีสั่งให้ผู้อุทธรณ์กลับเข้ารับราชการตามมาตรา ๑๐๕ แล้ว ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการก็ย่อมมีสิทธิได้รับเงินนับตั้งแต่วันออกจากราชการจนถึงก่อนวันกลับเข้ารับราชการใหม่ เสมือนว่าเป็นผู้ถูกสั่งพักราชการ แต่กรณีนี้เป็นการถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และต่อมานายกรัฐมนตรีสั่งให้ผู้อุทธรณ์กลับเข้ารับราชการ ตามมาตรา ๑๐๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ เรื่องการเบิกจ่ายเงินเดือนระหว่างที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการ จึงต้องแยกพิจารณาเป็น ๒ ตอน คือ

ตอนแรก ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ออกจากราชการจนถึงวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๑๔ ก่อนวันที่ ก.พ. กำหนดตำแหน่งตามมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ไม่มีกฎหมายบัญญัติให้จ่ายเงินเดือนระหว่างที่ถูกกลงโทษให้ออกจากราชการ ดังจะเห็นได้จากมาตรา ๑๐๕ วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งบัญญัติว่า “ในกรณีที่นายกรัฐมนตรีสั่งให้ผู้อุทธรณ์กลับเข้ารับราชการก็ให้ดำเนินการสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้ารับราชการ และในกรณีเช่นว่านี้ เงินเดือนระหว่างที่ถูกออกจากราชการให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน” และมาตรา ๑๘ วรรคสอง แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๐๕ บัญญัติว่า “ในกรณีข้าราชการซึ่งถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือให้ออกเพราะกระทำความผิดทางวินัยได้อุทธรณ์ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน และนายกรัฐมนตรีสั่งให้ผู้อุทธรณ์กลับเข้ารับราชการ ผู้กลับเข้ารับราชการนั้นไม่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างที่ถูกออกจากราชการ” ดังนั้นในช่วงเวลาดังกล่าวนี้คุณจึงไม่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างที่ถูกออกจากราชการ

ตอนที่สอง นับตั้งแต่วันที่ ๘ กันยายน ๒๕๑๔ คือ

วันที่ ก.พ. กำหนดตำแหน่งตามมาตรา ๓๒ จนถึงวันที่คุณมารายงานตัวกลับเข้ารับราชการ มาตรา ๑๐๕ ประกอบกับ มาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และพระราชบัญญัติเงินเดือนของข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ บัญญัติให้จ่ายเงินเดือนระหว่างที่ถูกส่งโทษให้ออกจากราชการได้ หากนายกรัฐมนตรึ สั่งให้ ผู้ותרณ์ กลับเข้ารับราชการ ตาม มาตรา ๑๐๕ ดังนั้น ในช่วงหลังนี้ คุณจึงมีสิทธิได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ถูกส่งส่งโทษให้ออกจากราชการนั้น และเมื่อได้กลับเข้ารับราชการแล้วคำสั่งเดิม ก็จะถูก ลบล้างไปไม่ถือว่าเป็น ผู้เคย ถูกส่งโทษให้ออกจากราชการ และยังไม่เกิดสิทธิรับบำเหน็จบำนาญแต่อย่างใด จึงไม่มีประเด็นในเรื่อง การขอรับ บำเหน็จบำนาญ และการ บอกเลิก บำนาญ ขอ ต่อ เวลาราชการ

การรักษาการแทนจะใช้ด้วยคำอย่างไร

ผู้ถาม : ศิริ สัตตบงกช

ผมขอถามปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือนดังต่อไปนี้

สำนักงานป่าไม้เขต เป็นราชการบริหารส่วนกลาง แต่สำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค เมื่อป่าไม้เขตไปราชการ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นครั้งคราว อธิบดีจะแต่งตั้งผู้ช่วยป่าไม้เขต (โดยทั่ว ๆ ไป) หรือข้าราชการคนใดคนหนึ่ง ในกรมให้เป็นผู้รักษาราชการแทนชั่วคราว ในกรณีเช่นนี้จะต้องใช้คำว่ารักษาราชการแทน (ตามข้อ ๓๓ วรคท้าย แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕) หรือจะใช้คำว่า

รักษาการในตำแหน่ง (ตามมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘) อย่างใดจึงจะถูกต้องตามกฎหมาย เห็นมีใช้กันทั้งสองอย่าง บางแห่งก็ไปใช้คำว่า ผู้ช่วยป่าไม้เขตปฏิบัติราชการแทนก็มี ซึ่งคำหลังนี้ไม่น่าจะนำใช้เลย เพราะไม่มีบัญญัติไว้ในประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ แต่อย่างใด กล่าวคือ ตามข้อ ๔๒ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ กำหนดให้ใช้ คำว่าปฏิบัติ ราชการแทน ในระดับ รองอธิบดี หรือผู้ช่วยอธิบดี เป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนอธิบดี เท่านั้น ตามวรรคแรก หรือไม่ก็ระดับอธิบดีมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนตามวรรคท้ายเท่านั้น

ตอบ

ปัญหานี้ได้ ตอบลง วารสารข้าราชการ ฉบับที่ ๑๑ ประจำเดือนพฤศจิกายน ๒๕๒๐ แล้ว จึงขอไม่ตอบซ้ำอีก

ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย

ผู้ถาม : คุณสมพงศ์ เกียรติเลขา

กระผม ใคร่ ขอรบกวน ถาม ปัญหา เกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบของพระราชบัญญัติ ฉบับปี ๒๕๑๘ ดังนี้ คือกระผมได้บันทึกเสนอร้องเรียน เพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับวินัยอย่างร้ายแรง กล่าวคือ คู่กรณีพกอวรุบีนยงปิ่นชู่กระผม ในวันเวลาและสถานที่ราชการ ใส่ความ กล่าววาจาก้าวร้าวและ

ทำทนายกระผมซึ่งเป็นข้าราชการด้วยกัน ทางกรม ได้ออกคำสั่งที่ ๑๘๑/๒๕๒๐ ตั้งกรรมการสอบสวน และคณะกรรมการได้ไปสอบสวนคู่กรณี (จำเลย) และพยานต่างๆ เมื่อวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๒๐ การสอบสวนใช้เวลา ๓ วัน คณะกรรมการก็เดินทางกลับกรุงเทพฯ จนกระทั่งบัดนี้เป็นเวลา ๕ เดือนกว่าแล้ว ไม่ทราบว่าจะเรื่องเงียบหายไปไหนเสีย กระผมใคร่เรียนปรึกษาท่านว่า

๑. ถ้าหากเรื่องเงียบไปเฉยๆ กระผมจะปฏิบัติทวงถามอย่างไรถึงจะถูกต้องตามแบบแผนทางราชการ

๒. กรณีเพิกอาวรุบีนและยิงปืนขู่ ซึ่งคู่กรณีรับสารภาพแล้วจะมีความผิดทางวินัยสถานใด

๓. อื่นๆ ขอได้โปรดแนะนำกระผมด้วยครับ เพราะกระผมไม่มีที่พึ่งและที่ปรึกษาที่ถูกต้อง

ตอบ

ข้อ ๑ การทวงถามนั้นไม่มีแบบของทางราชการกำหนดไว้ ในทางปฏิบัติ จึงควรทำหนังสือถามไปยังผู้บังคับบัญชาซึ่งตั้งกรรมการสอบสวน หรือผู้บังคับบัญชาซึ่งได้รับเรื่องร้องเรียนไว้จากคุณ โดยอ้างถึงเรื่องราวเดิม และขอทราบผลการดำเนินการ

ข้อ ๒ หากข้อเท็จจริงรับฟังได้ว่า คู่กรณีของคุณ พกปืนไปในสถานที่ราชการและยิงปืนขู่คุณ ในวันเวลาและสถานที่ราชการ ทั้งกล่าวจาทำร้าย ทำทนาย และใส่ความคุณ ซึ่งเป็นข้าราชการในตำแหน่งอาจารย์ด้วยกันโดยไม่มีพฤติการณ์ภายนอกอื่นใดประกอบเช่นนั้น ถือได้ว่าเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฐานไม่รักษาความสามัคคีระหว่างข้าราชการ ตามมาตรา ๗๖ และเป็น การประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๘๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

๕๔

อยากทราบว่า ก.พ. ได้กำหนดให้มีตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่ธุรการ ๕ ในสำนักงาน
สาธารณสุขจังหวัดหรือยัง

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๕๑๘

ใคร่ขอเรียนถามว่า ทาง ก.พ. อนุมัติตำแหน่งระดับ ๕ เจ้าหน้าที่ธุรการ ๕ (หัวหน้าธุรการ) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (จังหวัดระดับ ๒) ตามแผนพัฒนาสาธารณสุข ๕ ปี แล้วหรือยัง หากยังมีทางได้หรือไม่

ตอบ

ปัจจุบัน ก.พ. ยังไม่ได้กำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้ถึงระดับ ๕ การจะกำหนดให้ถึงระดับ ๕ ได้หรือไม่นั้นต้องพิจารณาปริมาณและคุณภาพของงานเป็นหลัก

เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ ในต่างจังหวัดจะ
ขอโอนไปรับราชการในกรุงเทพฯ ของอีก
กรมหนึ่งได้หรือไม่

ผู้ถาม : ข้าราชการชั้นผู้น้อย

ข้าพเจ้ามีปัญหาด้านระเบียบข้าราชการเรื่องการโอนตัวข้าราชการ ขณะนี้ข้าพเจ้าเป็นข้าราชการซึ่งกำลังอยู่ใน ระหว่าง การ ทดลอง ปฏิบัติ ราชการ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ ซึ่ง ก.พ. เป็นผู้ส่งมา

ประจำอยู่ภาคใต้ ถ้ามหาการทดลองปฏิบัติราชการ แล้วและได้บรรจุเป็นข้าราชการพลเรือน ข้าพเจ้า จะขอโอนกลับมาประจำที่กรุงเทพฯ ซึ่งมีตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ ว่างอยู่ แต่เป็นคนละครกระทรวง ซึ่งทางต้นสังกัดใหม่นี้ยินยอมที่จะให้ข้าพเจ้าเข้า ปฏิบัติหน้าที่นี้ จะได้ใหม่ เหตุผลที่ขอย้ายเพราะ ข้าพเจ้ากำลังอยู่ในระหว่างการศึกษา

ตอบ

เรื่องการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญในต่างกระทรวงนั้น ข้อมกระทำได้ ถ้าปลัดกระทรวง หรืออธิบดี แล้วแต่กรณี ทั้งสองฝ่าย ได้ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว ฉะนั้น กรณีของคุณหากอธิบดีกรมที่คุณจะโอนไปได้ ขอรับโอนคุณ ไปรับราชการทางกรมใหม่ และอธิบดีกรมเดิมของคุณได้ตกลงยินยอมในการโอนของคุณแล้ว คุณก็อาจโอนไปได้

จบ ปกศ. สูงจะขอปรับวุฒิในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ ได้หรือไม่

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๑๕๖

ตามหนังสือ ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๑๒ ลงวันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๒๐ เรื่องการปรับเงินเดือนตาม วุฒินั้น ขอเรียนถามดังนี้

เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ รับเงินเดือน ๙๐๐.— บาท ต่อมาได้ประกาศนียบัตร ปกศ. สูง ซึ่ง ก.พ. รับรองว่าวุฒินี้ถ้ารับราชการครูจะได้ ๑,๓๗๕.— บาท

จึงขอทราบว่าได้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ จะปรับเงินเดือนตามวุฒินี้ได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ ก.พ. จะมีทางช่วยบ้างได้อย่างไร

ตอบ

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๕/ว ๑๒ ลง วันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๒๐ เรื่องการให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒินั้น คุณวุฒิที่จะใช้ปรับได้ต้องเป็นปริญญา หรือ ประกาศนียบัตร วิชาชีพ ทางเคียว ก้นกับ ทางที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้ว ว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง สำหรับวุฒิปกศ. สูงไม่ตรงตาม คุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ จึงไม่อาจปรับเงินเดือนให้ได้ตามวุฒินี้

เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ แต่อยากเปลี่ยน ตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ จะต้องทำอย่างไร

ผู้ถาม : สมาชิกประจำ

ผมเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการมา ๒ ปี แล้ว หนังสือมีประโยชน์มาก ผมมีข้อข้องใจดังนี้

๑. ผมรับราชการมา ๖ ปี ตำแหน่งธุรการ ๑ อัตราเงินเดือนขณะนี้ ๑,๐๘๐ บาท ขณะนี้งานที่ผมรับผิดชอบ คืองานการเงินและพัสดุปฏิบัติมาติดต่อกัน ๒ ปีแล้ว ผมจะขอเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่ตามระบบจำแนกตำแหน่งจาก ธุรการ ๑ เป็นเจ้าหน้าที่การเงิน ๑ อัตราเงินเดือน

ขั้นต่ำ ๑,๒๒๐ บาท จะได้หรือไม่ จะดำเนินการ
อย่างไร เพื่อความก้าวหน้าและเป็นกำลังใจแก่ผู้
ปฏิบัติงานรับผิดชอบมาก ก็ควรได้รับค่าตอบแทน
มากเพื่อความเป็นธรรมเหมือน ๆ กับผู้ปฏิบัติงาน
สายนี้

ตอบ

การขอเปลี่ยนตำแหน่งในสายงานหนึ่ง เป็นตำแหน่ง
ในอีกสายงานหนึ่ง เช่นจาก ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ เป็น
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ นั้น กรมต้องมีหนังสือแจ้ง
ความประสงค์ไปยัง ก.พ. โดยชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น
ในการขอเปลี่ยนสายงาน พร้อมทั้งรายละเอียดหน้าที่
ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งที่ ขอเปลี่ยนตามที่ ปฏิบัติงาน
อยู่จริงให้ทราบ ถ้า ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่าหน้าที่และ
ความรับผิดชอบปริมาณ และคุณภาพของงาน ของตำแหน่ง
เปลี่ยนแปลงไป ควรกำหนดเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงิน
และบัญชีก็จะอนุมัติให้เปลี่ยนตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่การเงิน
และบัญชีได้ แต่เป็นการเปลี่ยนเฉพาะตำแหน่งเท่านั้น ผู้ที่
จะมาดำรงตำแหน่งดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติ ตรงตามคุณ-
สมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ตามที่ ก.พ. กำหนดไว้
ในมาตราที่กำหนดตำแหน่ง

ผู้ตอบปัญหาประจำ

สำนักงาน ก.พ.

สมศักดิ์	ศุภวัชฎเดช
จามร	จันทร์ศักดิ์
สมเกียรติ	ชมวิสูตร
ศรณิดา	เกิดผล
เพ็ญวดี	ชรรมนิจกุล

กรมบัญชีกลาง

ผาสุนิตย์	ปิ่นทระวูจ
สมพงษ์	วัดนสวะ

วิเศษชนแท้



เม่นรอลเย็นชื่น
พาดุณระรินชื่นใจ

จดหมายจากผู้อ่าน

เรียน บ.ก. วารสารข้าราชการ ที่นับถือ

ปัญหาการบริหารงานบุคคล ในส่วนราชการต่าง ๆ ของรัฐบาลขณะนี้ เป็นปัญหาใหญ่ยุ่งยาก เป็นปัญหาระดับชาติซึ่งควรแก้ไข คือขณะนี้มีสำนักงาน ก.พ. ควบคุมอัตรากำลังของข้าราชการ และสำนักงานประมาณควบคุมอัตรากำลังลูกจ้างประจำ อัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำที่จะต้องปฏิบัติงานตามส่วนราชการทุกแห่ง แต่มีหน่วยงานที่จัดสรรอัตรากำลังให้แยกกันอยู่ จึงมีปัญหาที่ ก.พ. ให้อัตรากำลังข้าราชการแต่ไม่มีเงิน เพราะเงินอยู่ที่สำนักงานประมาณ สำนักงานประมาณให้อัตราลูกจ้าง ซึ่งในบางตำแหน่งหน่วยงานที่ได้รับไม่ต้องการ เพราะ ควร จะเป็น อัตรา ข้าราชการ การแก้ไขปัญหาก็คือจัดตั้งหน่วยงานระดับกรม ฯ หรือทบวงอะไรก็ตามแต่ที่มีหน้าที่ควบคุมในด้านการ จัดสรร อัตรากำลัง ข้าราชการ และ ลูกจ้างประจำโดยเฉพาะเป็นหน่วยงานเดียวกัน ปัญหาเรื่องข้าราชการเพื่อหรือลูกจ้างเพื่อ หรือข้าราชการขาด ลูกจ้างขาด อะไรต่าง ๆ จะหมดไป แต่รัฐบาลหลายสมัยไม่สามารถที่จะจัดทำเช่นนี้ได้ จึงขอเสนอความเห็นนี้มาเพื่อโปรดพิจารณา ด้วยใจจริงแล้วไม่ใช่หน้าเขียนและไม่มีเวลาเขียน แต่ขอรับรองว่าเท่าที่ทำงานมา ๒๐ กว่าปี เรื่องนี้ไม่มีสิ้นสุดเป็นปัญหาเรื้อรังมาตลอด ถ้าหากทำเช่นที่

เสนอได้ ประเทศเราจะก้าวหน้าไปอีกมาก
ด้วยความนับถืออย่างสูง
ชุตินธร

เรียนบรรณาธิการวารสารข้าราชการ ที่นับถือ

เนื่องจากได้ เห็นหนังสือ อ้างอิง ถึง หนังสือของ สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๒๐๒/ว ๑๔๘ ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๒๐ เกี่ยวกับเรื่องการติดตั้งโทรศัพท์ แต่ไม่เห็นหนังสือดังกล่าวตัวจริงว่าเป็นอย่างไร ข้อความอย่างไร ขอได้โปรดนำลงในวารสารข้าราชการ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๒๑ ด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง เพราะไม่สามารถที่จะหาได้ ที่อื่นใด หวังว่าคงจะกรุณา สมาชิกวารสารข้าราชการ

นับถือ
สมาชิกวารสารข้าราชการ

เรียนบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

ขอ สนับสนุน ข้อเสนอของสมาชิกท่านหนึ่ง ที่เสนอให้จัดพิมพ์รายชื่อข้าราชการซี ๗ ขึ้นไป กับรายชื่อนายอำเภอทั้งหมดในวารสารข้าราชการ โดยรวมรายชื่อทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั้งหมด จึงเสนอมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ผู้อ่านจากสระบุรี

๒ เกียรตินิยม

เรื่องของแบบฟอร์ม

การปฏิบัติงานราชการโดยทั่วไปย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเอกสาร เช่น ทำหนังสือติดต่อกันไปมา เสนอบันทึกเพื่อพิจารณาตามลำดับชั้นบังคับบัญชา แจงคำสั่งหรือระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ตลอดจนขอข้อมูลจากผู้อื่น เสร็จแล้วก็ต้องเก็บเอกสารเหล่านั้นไว้เป็นหลักฐานด้วย

การนำแบบฟอร์มเข้ามาใช้จึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้งานเอกสารดำเนินไปได้สะดวกรวดเร็วกว่าการที่จะร่างข้อความเดิม ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ช่วยประหยัดเวลาทั้งด้านผู้ส่งและผู้รับ นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ว่าจะส่งหรือขอข้อมูลใดบ้าง

แบบฟอร์มทั่วไปจะแบ่งออกเป็น ๕ ส่วน คือ ชื่อ คำแนะนำในการกรอก ส่วนรายละเอียดเบื้องต้น ส่วนเนื้อหาและส่วนท้าย

ชื่อฟอร์ม ประกอบด้วยชื่อซึ่งแสดงให้เห็นว่า แบบฟอร์มนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องใด และเลข ๕๘

ประจำแบบฟอร์ม ซึ่งมุ่งหมายให้สะดวกแก่การจำแนก และการจัดเก็บไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง เช่น แบบฟอร์มชื่อ “ใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร” มีเลขหมายประจำคือ “แบบ บก.—ชล. ๕” เป็นต้น

คำแนะนำในการกรอก จะบอกให้ผู้ใช้งานแบบฟอร์มนั้นทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง เช่น ใ้กาเครื่องหมาย ให้เติมข้อความ

ส่วนรายละเอียดเบื้องต้น คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับวันสถานที่ที่กรอกแบบฟอร์ม ชื่อหน่วยงาน หมายเลขโทรศัพท์ ชื่อผู้กรอก รายละเอียดเกี่ยวกับผู้กรอก ฯลฯ

ส่วนเนื้อหา ต้องการให้กรอกรายละเอียดหรือแจ้งให้ทราบรายละเอียด หรือสั่งการ ตามหัวข้อเรื่องหรือชื่อของแบบฟอร์มนั้น

ส่วนท้าย โดยทั่วไปคือการลงชื่อของผู้กรอกแบบฟอร์ม และอาจมีข้อความสรุปอื่น ๆ ตามที่ต้องการ เช่น รับรองว่าที่กรอกไปเป็นความจริง เป็นต้น

แบบฟอร์มไม่ใช่ของถูก

แบบฟอร์มเป็นสิ่งที่มีความ เป็นของแพง การที่จะนำแบบฟอร์มหนึ่ง ๆ มาใช้นั้น จะต้องมีการออกแบบประดิษฐ์คิดค้นให้ใช้ได้ผลดีที่สุดแล้วยังต้องคอยติดตามปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาด้วย ค่าใช้จ่ายในการพิมพ์ก็ไม่ใช่น้อย เพราะพิมพ์คราวหนึ่งจำนวนมากเพื่อให้ใช้ได้นาน

ถ้าเอาแบบฟอร์มทิ้งไว้ โดย ไม่มีใครควบคุมดูแล ไม่ซำก็จะหมดไปโดยง่าย เพราะทุกคนชอบของฟรี หยิบไปดูเฉย ๆ แล้วทิ้งก็มี จะใช้เพียงหนึ่งก็หยิบไปสองสามเพื่อเสีย บางทีก็เอาไปใช้ทดเลข ใช้เป็นกระดาษร่าง และแม้แต่ผู้ที่ใช้แบบฟอร์มเองก็มีส่วนทำให้แบบฟอร์มแพงขึ้น เพราะพอกรอกผิดไป ๒-๓ ตัว ก็ขยำทิ้งเปลี่ยนแผ่นใหม่เสียแล้ว

การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแบบฟอร์ม


ในการปฏิบัติงาน ของท่านต้องมี แบบฟอร์มเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่บ้างไม่มากก็น้อย ถ้าจะลองคิดปรับปรุงแบบฟอร์มเหล่านั้นให้ใช้ได้ผลดีที่สุด ก็ขอให้เริ่มจากการพิจารณาว่า ฟอร์มใดที่ใช้บ่อยมีคุณค่าต่ำหรือไม่ได้ผลเท่าที่ควร ซึ่งอาจมองได้จากสิ่งบอกเหตุหลายประการ คือ

๑. แบบฟอร์มที่มีสำเนาหลายชุด ต้องมีการส่งสำเนาไปยังหลายหน่วยงาน

๒. มีการใช้แบบฟอร์มอย่างมากมาย หลายชนิดในหน่วยงานเดียว

๓. แบบ ฟอร์ม ที่ ต้อง การ ข้อมูล มากมายหลายด้าน ผู้กรอกต้องใช้เวลาานาน

๔. แบบฟอร์มที่กรอกแล้ว แต่ได้ข้อมูลยังไม่ครบตามที่ต้องการ ต้องมีการติดต่อสื่อสารสอบถามเพิ่มเติมอยู่เสมอ ๆ

เมื่อเลือกแบบฟอร์มที่เห็นว่า ควรปรับปรุงได้แล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ดูอย่างง่าย ๆ คือโดยการตั้งคำถามในแง่มุมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ความต้องการที่จะใช้แบบฟอร์มนั้นยังมีอยู่หรือไม่ ข้อความที่มีอยู่ยังใช้ได้หรือไม่ ใครเป็นผู้กรอก ใช้เวลานานเท่าใด คำนวณค่าเวลาที่เสียไปหรือไม่ มีปัญหาในการกรอก ข้อ ความต้องคอยถามจากเจ้า หน้าที่อยู่ เรื่อยหรือไม่ กรอกแล้วส่งให้ใคร เอาไปทำอะไร ต้องย้อนกลับไปถามผู้กรอกอีกบ้างหรือไม่ การจัดเก็บแบบฟอร์มเหล่านั้นทำได้ง่ายหรือไม่ ค้นหาลำบากหรือไม่ ฯลฯ หากถามแล้วได้คำตอบไม่น่าพอใจ ก็ให้หาทางปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ ให้เหมาะสมโดยปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องด้วย เมื่อเห็นชอบร่วมกันทุกฝ่ายแล้ว แบบฟอร์มที่เหลืออยู่ก็จะเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานได้ดีขึ้น 

อ่านหนังสือเดือนละเล่ม

ชื่อหนังสือ	: ตำราพิชัยสงครามซุนวู
ผู้เขียน	: ซุนวู
ผู้แปล	: เชบรชัย เอี่ยมวรเมธ
การจัดพิมพ์	: สำนักพิมพ์รวมสาส์น
ความหนา	: ๑๐๖ หน้า
ราคา	: ๑๒ บาท



ที่ใดมีความขัดแย้ง ที่นั้นย่อมเกิดสงคราม
ที่ใดมีสงคราม ที่นั้นย่อมเกิดการทำลาย

สงคราม มีขึ้น เพื่อทำลาย สิ่งหนึ่งและสร้าง
อีกสิ่งหนึ่งขึ้นมาแทนที่ แต่สิ่งที่สร้างขึ้นใหม่จะคุ้ม
กับสิ่งที่ถูกทำลายลงไปหรือไม่ คงไม่มีใครสามารถ
จะให้คำตอบที่แน่นอนได้ เพราะขึ้นกับเงื่อนไข
ของแต่ละเหตุการณ์

ยุทธวิธี ในการ ทำลาย จะ รุนแรง มาก น้อย
เพียงใดก็ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการทำลายนั้น ๆ

เมื่อสงครามเกิดขึ้นจากความขัดแย้งแล้ว ก็
อาจกล่าวได้ว่า สงครามเกิดมีขึ้นตั้งแต่มนุษย์เริ่มมี
การติดต่อ สื่อความหมายกัน ตั้งแต่ยุคหินมาที่เดียว
ยุทธวิธีที่ใช้ทำสงครามตั้งแต่ยุคหินจนปัจจุบัน หาก
มีการเก็บรวบรวมไว้ทั้งหมดคงจะนับไม่ถ้วน

ตำราพิชัยสงครามซุนวู เป็นหนังสือที่ว่า
ด้วยแนวความคิด หรือยุทธวิธี ในการทำสงครามเล่ม
หนึ่ง เขียนขึ้นเมื่อราว ๒๕๐๐ ปีมาแล้ว โดยชาว
จีนชื่อซุนวู ได้เขียนขึ้นก่อนเกิดเหตุการณ์สามก๊ก

ซึ่งต่อมา โจโจและ ชงเบ็ง ได้ยึดถือเป็นตำราสำหรับศึกษาหรือประยุกต์ใช้ในการทำสงครามสมัยนั้น

และแม้จะผ่านมากกว่า ๒๕๐๐ ปีแล้ว แนวความคิดหลาย ๆ อย่างในตำราพิชัยสงคราม เล่มนี้ยังจัดได้ว่าทันสมัย และใช้ได้ อยู่เสมอ บางแนวความคิดของ การทำสงคราม ลึกซึ้ง และแหลมคมเพียงแต่เหตุการณ์ของโลกปัจจุบัน กับสมัยของซุนวู ได้เปลี่ยนแปลงไป ทว่าเป้าหมายของสงครามในการทำลายเพื่อสร้างยังคงเหมือนเดิม และผลจากสงคราม ก็ไม่ เปลี่ยนไปจากเดิมเท่าไรนัก นั่นคือ ความพินาศจากการทำลายล้างซึ่งกันและกันนั่นเอง

อันการทำสงครามนั้น จะได้ประโยชน์ก็เพราะสามารถเผด็จศึกได้รวดเร็วฉับไว แต่จะเกิดความหายนะเพราะปล่อยให้สงครามยืดเยื้อ ผู้เป็นแม่ทัพ คือผู้ที่กุมชะตาชีวิตของประชาชน เป็นผู้ที่จะบันดาลความเจริญมาสู่หรือความวิบัติแก่ประเทศชาติได้

ในการทำสงครามนั้น ประเทศชาติจะยากจนลงเพราะการล่าเหยียดเสบียงอาหาร สิ่งอุปโภคบริโภคย่อมจะแพงขึ้น เงินทองของประชาชนย่อมจะร่อยหรอและหมดไป เมื่อทรัพย์สินเงินทองของประชาชนหมดไป รัฐย่อมจะต้องเก็บส่วยอากรให้หนักขึ้น เมื่อไม่ได้ก็จะต้องใช้อำนาจเกณฑ์แรงงาน หรือยึดทรัพย์สิน ของ ประชาชน เมื่อ แรงงาน ถูก เกณฑ์ ประชาชนถูกรีดนาทาเร้น แทบทุกครัวเรือนย่อมจะตกอยู่ในสภาพที่ระทมทุกข์ ทั้งนี้เพราะประชาชนย่อมจะต้องรับภาระของสงครามอย่างไม่มีทางเลือกเลย

แนวความคิดของซุนวู ในผลของสงครามต่อประชาชนดังกล่าวได้พิสูจน์ให้เห็นจริงแล้ว จากสงครามแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น อย่างสงครามในประเทศเพื่อนบ้านเรา คือ เวียดนาม เกาหลี ลาว เขมร และแม้แต่สงครามภายในประเทศไทยเอง

จะเห็นได้ว่า นับ ตั้งแต่รัฐบาลไทยได้ มีนโยบายจะปราบปรามคอมมิวนิสต์ให้หมดไปจากประเทศ ตั้งแต่ก่อน พ.ศ. ๒๕๐๐ ด้วยมาตรการรุนแรงจนบัดนี้ การปราบปรามก็ยังคงยึดถืออย่างไม่มีทางจะยุติลงง่าย ๆ จนกว่าจะมีการทำลายล้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยสิ้นเชิงเกิดขึ้นเท่านั้น และแทบจะกล่าวได้ว่ายังปราบกำลังของ คอมมิวนิสต์ยิ่งแข็ง โดยเฉพาะในช่วงปีที่แล้ว นับได้ว่าแข็งแรงแรงมากที่สุด เงินงบประมาณที่ประเทศชาติต้องใช้จ่ายไป เพื่อการปราบปรามนับว่าเป็นจำนวนที่สูงมาก หากจะมีใครคิดรวบรวมเงินจำนวนนี้ทั้งหมดตั้งแต่การปราบปรามครั้งแรกจนปัจจุบัน เพื่อดูว่าประชาชนได้รับการจากการทำสงครามยืดเยื้อภายใน ประเทศนี้เป็นจำนวนเท่าไรแล้ว คงเป็นตัวเลขที่น่าตกใจไม่น้อย

มีมนุษย์ไม่ทุกคนที่ได้พบกับ สงครามจริงในสนามรบ แต่มีมนุษย์ทุกคนต้องได้พบกับสงครามในชีวิตประจำวันของเขา ไม่ว่าจะที่บ้านหรือที่ทำงาน ดังนั้น แม้ท่านจะไม่ไ้ชนักรบในสนามรบ แต่ท่านก็สามารถนำหลักของสงคราม ตาม แนวความคิด ของ ซุนวู ไป ปรับใช้ได้ดีสำหรับตัวท่านเหมือนกัน ๑๖

ไอ แอม นายอำเภอ

เฉลิมศักดิ์ รงคผลิน



พวกเราชาวบ้านพักหลังอำเภอคุ้นชินกับภาพๆ
หนึ่งจนกลายเป็นภาพธรรมดาสามัญประจำวัน
ไปแล้ว นั่นคือภาพของลุงทองดี

คนที่เพิ่งเคยเห็นแก่ครั้งแรกหรือมีโอกาสได้
ประสบ พบเห็น อย่างผิวเผิน เดินผ่าน ก็คงนึกว่าแก่
เป็นคนธรรมดา

ความจริงแก่เป็นคนบ้า ... แต่บังเอิญว่าเป็น
คนบ้าที่น่ารัก และน่าสงสาร

ทุกเช้าพวกข้าราชการอำเภอ จะเห็นลุงทอง
ดีอยู่ใน ชุด แต่งกายเรียบร้อย กางเกง ขาวยาวซัก
สะอาดแต่ไม่ได้รีด เสื้อเชิ้ตสะอาดสะอาดเหมือน
กันบางวันแขนสั้น บางวันแขนยาว (ถ้าเป็น หน้า
หนาวแกมีแจ็กเก็ตเก่าคร่ำสวมทับ) รองเท้าหนัง
จวนฉุปากอ้าพะเยิบพะยาบ ที่มือนั้นข้างหนึ่งถือไม้
ตะพุด ส่วนอีกข้างหนึ่งจะหิ้วกระเป๋าสารแบบๆ
ใบหนึ่ง บางวันก็เปลี่ยนเป็นหมวกพุ่มดำปกแข็ง....
ในนั้น จะมีหนังสือ พิมพ์ภาษาอังกฤษ ไว้ด้วย ฉบับ
หนึ่ง ลักษณะการแต่งกายของแก่ไม่สื่อให้ใครเห็น
ว่าแก่เป็นคนจรจัดไม่สมประกอบเลย โดยเฉพาะ
หน้าตา ผมเผ้าเคราคางแก่ตัดกันไว้จนเกลี้ยงเกลา

ลุงทองดี — รู้สึกคนในตลาดและย่านอำเภอ
จะเรียกแก่อย่างนี้ ทั้งนั้น แก่มักจะมาเฝ้าอยู่แถว

หน้าที่ว่าการ อำเภอตั้งแต่ ก่อนถึงเวลา เปิด ทำการ จนกระทั่ง ข้าราชการ ทอยยกขึ้น ทำงานหมดแล้ว แกจะเดินไปที่ร้านกาแฟแฉงลอยข้างที่ว่าการอำเภอ สั่งโอเลี้ยงมาคุด บางทีก็กาแฟร้อน แกจะนั่งไขว่ห้างอย่างสุดสง่า กระเป๋ากลับหรือแฟ้มปกดำ วางอยู่ตรงมุมโต๊ะ ไม้ตะพดพิงไว้กับฝาด้านหลังพอ เอื่อมหยิบได้ง่าย ๆ

จิบกาแฟไปหรือคุดโอเลี้ยงไปยังไม่สง่าพอ... แกยังตั้งหน้าตั้งตาอ่าน หนังสือพิมพ์เสียอีกด้วย— หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ เขียวแน่ะ... แกถือติดมือ มาจากบ้านเอง ก็ร้านกาแฟรค์ยังงั้นที่ไหนจะมี หนังสือพิมพ์ภาษาฝรั่งให้แกอ่าน ภาษาไทยยังหา ยากเลย... แกจะอ่าน ของแกมุบมิบ ๆ ครั้งละนาน ๆ แล้วก็เงยหน้าขึ้นทอดสายตาดูออกไปไกล ๆ เหมือนจะ พักสายตา ถ้าใคร สังเกตหรือกล้า สบตา กับแกจะ เห็นว่าในดวงตาของแกนั้นไม่มีแววสดใสเลย... มัน เลื่อนลอยหมองมัวพิกล เห็นเข้าก็รู้ว่าเป็นแววตา ของคนที่สติสัมปชัญญะไม่สมบูรณ์

ออกจากร้านกาแฟในตอนสายจัด ๆ แล้วแก ก็จะเดินท่อม ๆ ไปตามเรื่องตามราวของแกอย่างสงบ เสียงลม แถมจะติดผิงผายเสียด้วยซ้ำไป

ลุงทองดี เป็น คนบ้านชนิด “บ้าดี” ไม่ใช่ “บ้าร้าย” คือแกไม่เคยอาละวาดออกกั้ว ออกโชน หรือเดินแกผ้าร้ายเกกกลางถนนร่นแควม ตรงกันข้าม แกสุภาพอย่างยิ่งยวดตลอดเวลา

รูปร่างค่อนข้างผอมบางแต่สูงชะลูดของแก ออกจะมีสง่าท่าที่ไม่น้อยเมื่อเดินเห็นอยู่ในตลาด แก

จะก้าวเดินช้า ๆ ไม้ตะพดแกว่งไปมาตามจังหวะก้าว เดิน เข้าใจว่าแกถือไม้ตะพดเป็นเครื่องประดับบารมี มากกว่าจะให้ เป็นเครื่องค้ำจุน การเดินทาง มอง ผาด ๆ คล้ายกับคุณหลวงคุณพระตกยากหลังเกษียณ อายุแล้วยังงังงัง

ทุกเช้าแกจะมาวนเวียน อยู่แถวบริเวณ หน้า ที่ว่าการอำเภอ เมื่อข้าราชการคนใดเดินผ่านแกหรือ สวนทางกันแก จะยกมือ ให้นิตหนึ่ง เป็น การทักทาย แล้วทุกคนก็จะโบกมือตอบแกอย่างมีอัยยาศัย บาง ครั้งแกก็ขึ้นไปเดิน เลาะรายอยู่บน อำเภอเหมือนกับ จะสำรวจตรวจตราความเรียบร้อยพร้อมพรักในการ ปฏิบัติหน้าที่ของ ข้าราชการบน อำเภอ ซึ่งก็ไม่มี ใครรังเกียจหรือขบไล่ไสส่งแก

เคยมีนายอำเภอและข้าราชการบางคน ที่เพิ่ง ย้ายมาใหม่ ๆ มองแกอย่างระแวงสงสัย แต่เมื่อได้ รับฟังเรื่องราวเกี่ยวกับแกแล้วพวกนั้น ก็คลายวิตก กังวล และออกจะสงสารแกเสียด้วยที่เกิดมาชาติ หนึ่ง ภพหนึ่งแล้ว ต้องเผชิญ กับ ความ ผันผวน ของ ชีวิต...

ลุงทองดีจึงเป็น เสมือน ส่วนหนึ่งของอำเภอ ของเรา ข้าราชการและชาวบ้านร้านตลาดทุกคนรู้ จักแก ไม่มีใครรังเกียจเดียดฉันท์ ไม่มีแม้แต่การ ล้อเลียน มีบ้างบางคน ที่เมินหน้าหลบจากภาพของ แกไป—นั่นไม่ใช่เพราะความดูหมิ่นถิ่นแคลน หาก เป็นด้วยความสลัดใจในโชคเคราะห์ของแก

โดยเฉพาะเมื่อแกพูดกับใคร ๆ ว่า “โอ แอม นายอำเภอ”

“ไอ้ทองดีมันเป็นเพื่อนผมเอง...” ลุงแมนบรูซ
ไปรษณีย์ตัวสำคัญประจำอำเภอของเราเอ๋ย ขึ้นอย่าง
ขรม ๆ ในคำวันหนึ่งขณะที่ตั้งวงเหล้ากันหน้าบ้าน
พักปลัดอำเภอหนุ่มผู้เป็นคู่ขา แล้วอีกคนที่ขาดไม่
ได้ก็คือผู้ช่วยสมุห์บัญชีอำเภอ

สองคนหนุ่มนี้เป็นคนต่างถิ่นเพิ่งย้ายมาประจำที่อำเภอนี้...ความเป็นคนแปลกถิ่นมา ทำให้สนิท
เสน่หากับลุงแมนผู้เป็นเจ้าของถิ่นจอมตำนาน โดยมีน้ำ
เหล้าเป็นสื่อประสานไมตรี

“ตาทองดีบ้า นั่นนะ หรือเพื่อน ลุงแมน ?”
ปลัดหนุ่มถามอย่างแคลงใจ

“ใช่ — แก้วผ้าโदन้ามาด้วยกัน ตั้งแต่ชนอายุ
ยังไม่มองกันนั้นนะ เรียน ก.ข.ก.กา.มาด้วยกัน บวช
เนรทักบวชด้วยกัน นัตจะบวชพระพร้อมกัน...แต่
มันก็ต้องคลาดแคล้วกันไป...” น้ำเสียงของลุงแมน
สรว้อยเศร้าเมื่อพูดถึงเรื่องบวช เรื่องเรียนทั้ง ๆ ที่นั่ง
อยู่หน้าแก้วเหล้า

“ทำไมไม่ได้บวชพร้อมกันล่ะลุง...” ผู้ช่วย
สมุห์ถามแล้วตักแกงส้มหัวปลาช่อนใส่ปาก

“ก็จะบวชพร้อมกันได้ยังไงล่ะคุณ — อายุยังไม่
ทันจะได้ครบบวชเลย ทั้งผมทั้งไอ้ทองดีต่างก็มี
อันเป็นไป...”

สองหนุ่มจ้องตาแกอย่างอยากรู้ความจริง

“เฮ้อ — ตอน นั้น บุญเรา มัน คง ไม่ ถึง ผ้า-
เหลือง...” ลุงแมนครวญ

“ลุงก็เป็น บ้าไปเหมือน กันหรือ ตอนนั้น ?”

ปลัดหนุ่มกระซิบถาม

ลุงแมนสะดุ้งเฮือก “เฮ้ย ผมไม่ได้บ้า ไอ้
ทองดีบ้าคนเดียว”

“อ้าว งั้นลุงเป็นอะไรไปล่ะ...”

คราวนี้ลุงแมนเป็นฝ่ายกระซิบบ้าง “ผมดัน
ไปพาลูกสาวเขาหนีนะซีคุณ ต้องเผ่นจากที่นี่ไปอยู่
ที่อื่นเสียตั้งนานจึงพากลับมาขอสมานาโทษพ่อตาแม่
ยายได้...แต่ไอ้ทองดีมันหนักกว่าผม—มันเป็นบ้าไป
แล้ว...แล้ว คนบ้านะวัดไหนเขาจะ ให้บวชล่ะคุณ”
ลุงแมนยก แก้วเหล้า กระดกควาบ หมดเกลี้ยง รวากับ
ต้องการ ชำระคราบ สนิมแห่งอดีต อันขมขื่น ในยาม
หนุ่มตะโกให้ลืบทายไป

“ทำไมแกถึงเป็นบ้าไปล่ะลุง”

“มันเก่งเกินไปนะซี” ลุงแมนว่าอย่างเคร่ง
ขรม แต่มีอผสมเหล้าแก้วใหม่คล่องแคล่ว “ทั้ง
อำเภอนี้ตลอดไปจนถึงตัว จังหวัดยุคนั้น ไม่มีใครกิน
ไอ้ทองดีลงเรื่องการเรียนการสอบ ไม่ว่าครั้งไหน
คราวไหนที่หนึ่งต้องเป็นของมัน ซี้หมูซี้หมายังไงก็
ไม่ต่ำกว่าที่สาม...”

“เก่งจนเป็นบ้า—ว่างั้นเถอะ” ผู้ช่วยสมุห์ย้ำ

“จะว่าอย่าง นั้นก็ได้ แต่จะทำ ยังไงได้ล่ะ
คุณ อย่างนี้แหละที่เขาเรียกว่าไซคมมนุษย์”

“อาจจะเป็นบ้า ตามกรรมพันธุ์ ก็ได้ นะครับ
ผมเคยอ่าน เจอใน หนังสือ หมอ มาบ้าง เหมือนกัน”
ปลัดหนุ่มออกความเห็น

“ผมว่าไม่ใช่หรอกครับ ผมรู้จักโคตรเง่า
เหล่ากอไอ้ทองดีนี่ต้องแท้อย่างหัวตลอดทาง ไม่มี
ใครเป็นบ้า หรือไม่ เต็มเต็ง เลยสักคน... หาก จะมีก็

ชื่อ ๆ ทือ ๆ ตาม ประสาคน บ้านนอกที่ไม่ได้รับการศึกษาเท่านั้นเอง—ไม่ใช่บ้าตามสายเลือด ผมรับรองได้”

“สรุปแล้ว เป็น อันว่า ลุงทองดีนี่บ้าเพราะเรียนเก่ง...” ปลัดหนุ่มรวบเรื่อง

“นั่นแหละครับ” ...เออ—คุณสองคนเคยได้ยินบ้างไหมละ ไอ้ทองดีมันชอบพูดของมันอยู่ประโยคหนึ่งว่า ไอ้ แอม นายอำเภอ นะ...”

สองหนุ่มพยักหน้าหงิกพร้อมกัน

“แล้วยังชอบอ่านหนังสือพิมพ์ฝรั่งเสียด้วย” ปลัดหนุ่มสอดขึ้น

“ใช่แล้วครับ ไอ้ทองดีมันเป็นเยี่ยมเรื่องภาษาฝรั่งจริง ๆ แต่จะว่าไปมันก็เก่งทั้งคำนวณทั้งวิทยาศาสตร์สารพัด เออ พูดแล้วก็น่าเสียดายมันสมองของมันเหลือเกิน”

“แล้วทำไมแกเที่ยวบอกว่า ไอ้ แอม นายอำเภอ”

“อ้าว...” ลุงแม่น้องเสียงดัง” แล้วถือโอกาส ผสมเหล้า แก้วใหม่ ขึ้นดื่มกลั้วคอ ก่อน จะให้ อรรถาธิบาย “ก็มันไผ่ผันมาตั้งแต่เด็กแล้ว นี่คุณว่าโตขึ้นต้องเป็นนายอำเภอให้จงได้ แต่ อนิจจา วาสนาของคนเรา”

“โศกมากหรือลุง...” ผู้ช่วยสมุหบัญชีรีบ ดักคอ

“คิดแล้วใจหายจริง ๆ นะคุณ...” ลุงแม่น้องโอดกาเหว่าต่อ “มันเป็นเด็กคนเดียวของที่นี่ที่ได้ไปเรียนกรุงเทพฯ ยุคนั้น ดูเหมือนจะเรียนที่สวน

กุหลาบหรือเทพศิรินทร์ก็เลื่อน ๆ เสียแล้ว... ถ้าไม่ไปเรียนกรุงเทพฯ ผมว่าไอ้ทองดีไม่เป็นบ้าอย่างนี้หรอกคุณ”

สองหนุ่มจงดน

“ทำไมผมถึงคิดอย่างนั้น...” ลุงแม่น้องเล่าต่อ “เหตุมันเกิดเพราะว่าไอ้ทองดีมันคิดอยู่แต่ว่ามันเป็นเด็กนักเรียนบ้านนอก ถึงจะเก่งไปยั้งใจก็ไอ้แค่คนเก่งบ้านนอก ไหนเลยจะสู้คนเก่งเมืองกรุงเขาได้ มันคงกลัวแพ้เขาก็เลยโหมหนัก เขาถือกันว่ามันมุถึงขนาด ท่องศัพท์ภาษาอังกฤษได้ ทั้งเล่มดิกชันนารี เขียวนะคุณ เปิดหน้าไหนคำไหนมันตอบได้หมด ไม่มีพลาด...”

สามชาย ที่ต่างวัยถอนหายใจเอือกใหญ่ แล้วขมิ้มมันซงเหล้าสู้กัน เพื่อดับความเศร้าหมองที่เกิดจากความหลังของลุงทองดี

“มันมุ่งมันว่าจะต้องมาเป็นนายอำเภอที่นี่ให้ได้...เมื่อสี่สิบปีก่อนนะ ม. ๘ ไม่ใช่ซีไก่อะคุณ แค่ ม. ๘ ก็รับราชการเป็นนายอำเภอ เป็นข้าหลวงกันครืดไปหมด อย่างน้อย ๆ ตกต่ำจริง ๆ ก็เป็นครูบาอาจารย์กันสบาย ไม่เหมือนสมัยนี้จบปริญญามา ยังอ่านหนังสือฝรั่งไม่แตกเลยคุณ” บุษไปรษณีย์ลายครามเจ้าของตำนานท้องถิ่นเสียงละห้อย “ไอ้ทองดีมันโหมเรียนอย่างเป็นทางการเป็นบ้าเป็นหลัง เพราะมันหมายสูง ในที่สุดมันก็เป็นบ้าไปจนได้...”

“แหม ถ้าแกไม่เป็นบ้าก็ได้ เป็นนายอำเภอ

จริง ๆ แล้วชนะ” ปลัดหนุ่มเสริมขึ้น

“ไม่แค่นายอำเภอหรอกคุณ ผมว่าตัวอย่างไอ้ทองดีมันต้องถึงข้าหลวงแน่ ๆ อาจจะเป็นอธิบดีกรมการปกครองด้วยซ้ำไป”

“หรือไม่กี่ปลัดกระทรวงมหาดไทย” ผู้ช่วยสมุห์หนุ่นส่ง

“นั่นนะซี....” ลุงแมนคลึงแก้วเหล้าอย่างครุ่นคิด “ผมถึงบอกว่าโชคมนุษย์....”

ลุงทองดี เป็นคน พันเพ้ออำเภอนี้ มาตั้งแต่ รุ่นปู่ย่า ตายาย ฐานะทางบ้านมั่งคั่งไม่เบาในสมัยก่อน นอกจาก จะมี ที่นาหลายร้อยไร่แล้ว ยัง ทำการค้า ของป่าของพื้นบ้านพืชไร่ต่าง ๆ ด้วย จึงมีเงินทองพอที่จะส่งเสียแก่ เข้าไปเรียนกรุงเทพ ฯ สมัย เมื่อสี่สิบปีก่อน แต่แล้วแกก็ต้องประสบชะตากรรมอย่างน่าสลดใจ ถูกส่งตัวกลับมายังบ้านเกิดเพราะสติของแก ฟุ้งเฟื่องไปจนไม่สามารถจะเรียนต่อไปได้ เก็บเนื้อเก็บตัว ไม่พูดไม่จากับใคร เอาแต่ดูหนังสือหนังสือหาท่องบ่นของแกไปตามเรื่อง แม้แต่ตอนกินข้าวก็ถือช้อนมือหนึ่งอีกมือหนึ่งพลิกหนังสืออ่านไปด้วย....

เงินทองทางบ้านร่อยหรอลงไปมากมายตอนที่หนุ่มเทร่รักษาแก ทั้งหมอยาหมอพระอาจารย์นำมนต์สรรกันมาเยียวยา แต่จนแล้วจนรอดก็ไม่มีใครพลิกสติสัมปชัญญะของแกให้คืนกลับมาได้

ทองดีผู้ปราดเปรื่องก็เป็นลุงทองดีของคนทั้งอำเภอนี้อย่างที่เห็นอยู่ในทุกวันนี้

กระแสน ของ กาลเวลา อัน ศักดิ์สิทธิ์ อาจ จะเปลี่ยนแปลงสรรพสิ่งในสากลโลกได้ แต่ไม่อาจจะเปลี่ยนความใฝ่ฝันที่ฝังลึกของลุงทองดีได้เลย

“ไอ แอม นายอำเภอ....”

ในวัยห้าสิบเศษทุกวันนี้ลุงทองดีอยู่กินอย่างไม่อานาถเหมือนคนบ้าข้างถนนก็เพราะ บ้าทองหล่อ—น้องสาววัยกลางคนของแกช่วยเหลืออยู่ตลอดมาอย่างไม่รังเกียจทอดทิ้ง บ้าทองหล่อเป็นผู้เป็นแม่หม้ายผัวตายมาหลายปีแล้วรับภาระจัดหาเครื่องนุ่งห่ม และ จัดหาอาหารการกินให้ทุกมือ แยกลูกกระท่อมน้อยแต่ถาวรให้ลุงทองดีอยู่ที่ปลายสวน ตามความพอใจของลุงทองดีเอง ถึงเวลาอาหารก็ยกสำรับคั่นค้อนลงไปให้ถึงที่ เปรี้ยวหวานมันเค็มไม่เคยได้ขาดปาก เจ็บไข้ได้ป่วยก็ไม่เคยทอดทิ้ง... เพราะสงสารในความอาภัพอัปภาคย์ของพี่ชายเป็นยิ่งนัก

ในกระท่อมที่พำนักของลุงทองดี เต็มไปด้วยตำราหนังสือต่าง ๆ ตั้งแต่สมัยที่ แกเรียนหนังสือ อยู่กรุงเทพ ฯ เก็บรักษาทะนุถนอมไว้อย่างดี แม้ว่าทุกเล่มจะเก่ากรอบกระดาษเหลืองแล้วก็ตาม

ลุงทองดี มักจะเหม่อเหมองไปที่ กองหนังสือของแกครั้งละนาน ๆ บ่อยครั้งแกจะหยิบบางเล่มออกมาพลิกอ่านอย่างหมกมุ่น บางทีก็ท่องบ่นศัพท์แสงภาษาอังกฤษ ของแก กึ่งมั่ง ๆ อยู่ คนเดียว กับลมกับแสง

....บ้ำาทองห่อเห็นภาพนั้นของพี่ชายเข้าครึ่งไร
ก็เบ็นต้งนำดาคลอคร้งนั้น และเคยถึงกับปล่อยไฮ
เมื่อพี่ชายชี้ที่หน้าอกพอม ๆ ของตัวเองแล้วพูดอย่าง
จะฉานว่า

“ไอ แอม นายอำเภอ....”

ชีวิตประจำวันของลุงทองดี เป็นไปอย่างราบรื่น ด้วย
ความ เอาใจใส่อย่างไม่ย่อท้อซิงซัง ของน้องสาวร่วม
สายโลหิต

ลุงทองดีจะตื่นต้งแต่เช้ามีด อาบน้ำอาบท่า
แต่งตัวด้วยชุดเก่งของแก แล้วหยิบแฟ้มหนังสือ
ปกดำ ของแก ออกมา พลิกไป พลิกมา คร้งละ นาน ๆ
อย่าง ครุ่นคิด คล้ายกับ จะ ทบทวน ตาราง การปฏิบัติ
งานราชการประจำวันอย่างนั้นแหละ จนได้เวลา
อาหารจะรีบกินอย่างรวดเร็ว ล้างมือบัวปากเสร็จ
แล้ว คว่า แฟ้มเอกสาร คว่าไม้ตะพด ลงจาก กระท่อม
ปลายสวน

แกจะเดินท่อม ๆ ผ่านตลาดสด ร้านค้า มุ่ง
หน้าตรงไปทางที่ว่าการอำเภอ เป็นอย่างนี้ทุกวันที่
เป็นวันเปิดที่ทำการอำเภอ

ระหว่างทาง เมื่อแกพบเห็นเด็กนักเรียน แก
จะยิ้มให้พลางโบกไม้โบกมือทักทายเสียงแจ่มใส

“กูตมอร์นี่ง—บอยส์....”

หรือไมก็ “กูตมอร์นี่ง—เกิร์ลส์....”

แต่เมื่อแกผ่านแผงขายผักขายเนื้อของพ่อค้า
แม่ขายในตลาด แกก็จะทักทายถึงสารทุกข์สุขดิบ
ของเขาเหล่านั้น.... ราวกับว่าแกเป็น นายอำเภอออก
ตรวจตราเยี่ยมราษฎรกระนั้น

ไม่มีใครในตลาด รังเกียจ เดียดฉนั้ท์ แกเลย
ั้ง เพราะทุกคน รัซัง ถึงเบ็งหลังชีวิต ของแกดีว่า
เมื่อหลายสิบปีก่อนแกเป็นดาราดวงเด่น เป็นดาว
เกียรติยศที่น่าชื่อเสียงมาสู่อำเภอนี้ในฐานะเป็นนัก-
เรียนสมองเพชร

“มีธุระอะไรก็ไปหาได้นะ.... ไอ แอม นาย
อำเภอ—ที่โน่น....” แกบอกกับใครต่อใครแล้วก็ชี้
มือไปสู่ทิศที่เป็นที่ตั้งที่ว่าการอำเภอ

ชีวิตหลังอำเภอของเรามีเรื่องราวานารสชาติให้พบ
เห็นสัมผัสอยู่เสมอ สุดแต่ว่าเราจะพลิกเรื่องของ
ใคร มุมไหน ขึ้นมาพินิจกัน

บางชีวิต อย่างเช่นชีวิตของลุงทองดีคนบ้ำา
คนนี้ มันช่างน่าซันเสียจนเราต้องเสียน้ำตาให้กับ
ความซมซันทุกครั้งทีกระหวัดคิดถึงความเป็นมาและ
ความเป็นไปของแก

คงอีกไม่นานนักหรอก ชีวิตของแกก็คงลาโลก
อันไม่มีอะไรรั้งนี้ไปตามอายุขัย แต่ใครเล่าจะ
สามารถลืมประโยชน์อันสำคัญที่แกแลกมันมาด้วยชีวิต
ของแกทั้งชีวิต ประโยคนั้นสะท้อนความรู้สึกของ
ข้าราชการขี้เมาอย่างพวกเราเหลือเกิน

“ไอ แอม นายอำเภอ....” ๒๖

การวางแผน

ดร. วุฒิชัย จ่านงค์

จากการบรรยายเรื่องหลักและเทคนิคในการวางแผน
เมื่อวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๒๐ ซึ่งจัดโดย ชมรม
ส่งเสริมวิชาการ ณ สำนักงาน ก.พ.

ในเรื่องการวางแผนนั้น การวางแผนคือ
อะไร ไม่น่าเป็นปัญหาที่ต้องตอบ แต่เราควร
พิจารณาว่าใช้แผนสำหรับทำอะไร เพราะโดยปกติ
เวลาพูดถึงการบริหารงาน จุดเริ่มต้นไม่ได้อยู่ที่
แผนหากอยู่ที่เราจะทำอะไร ซึ่งนั่นก็คือวัตถุประสงค์
ประสงค์นั่นเอง ทำอย่างไรจะบรรลุวัตถุประสงค์
ประสงค์ที่กำหนดไว้ ยกตัวอย่าง วัตถุประสงค์
ของ สำนักงาน ก.พ. คือ จัด การ เกี่ยวกับ เรื่อง การ
บริหารงานบุคคลของหน่วยราชการ ทำอย่างไรจะ
บรรลุถึงวัตถุประสงค์อันนี้เป็นเรื่องที่ต้องแจ่มแจ้ง
ว่าวัตถุประสงค์นั้นตรง ถูกต้อง แน่นนอนกับความ
ต้องการแล้วหรือยัง

หมายเหตุ ดร. วุฒิชัย จ่านงค์ กศ.บ. เกียรตินิยม (คณิตศาสตร์) วิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน พบ.ม.
เกียรตินิยม (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ M.B.A. (Personnel and
Human Relations) Michigan State University, Ph.D. (Organization Behavior) Northwestern
University ปัจจุบันรับราชการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้อำนวยการ โปรแกรมการศึกษา
พฤติกรรมในธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ในองค์การธุรกิจก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการกำไร แต่ไม่ได้เขียนเอาไว้ ในบาง ครั้งวัตถุประสงค์ที่คิดไว้เขียนไว้ อาจมีวัตถุประสงค์ซ่อนเร้น ซึ่งเป็นตัวนำในการดำเนินการจริง ๆ ถ้าเรายังไม่แน่ใจ ไม่เข้าใจว่าวัตถุประสงค์แท้จริงในองค์การเป็นอย่างไรแล้ว สิ่งที่จะบริหารงานต่อไปไม่ว่าจะเป็น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมงาน หรือการตรวจสอบจะผิดไปหมด งานราชการทำไมเราจึงรู้สึกพะอืดพะอมเมื่อลงมือปฏิบัติงาน นั่นเป็นเพราะงานราชการมีวัตถุประสงค์ที่ไม่แน่นอน บางครั้งอาจมีวัตถุประสงค์ที่แอบแฝงแต่คนทำงานไม่รู้ซึ่งถ้าไม่รู้วัตถุประสงค์แฝงที่ซ่อนเร้นอยู่ ไม่ว่าจะวางแผน กำหนดนโยบายอะไรก็ตาม จะไม่สามารถดำเนินไปถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่าง First Trust พยายามแตกหุ้นออกมาจากหุ้นละ ๑๐๐ บาท เหลือหุ้นละ ๑๐ บาท เพื่อเอากำไรให้มาก จุดหมายเบื้องหลังเพื่อตั้งธนาคารโดยมีคำอ้างว่าต้องการกระจายหุ้นให้คนมีเงินน้อยซื้อได้ จะแตกอย่างไรก็ตามหุ้น ๑๐ บาท ก็ราคา ๖๐-๗๐ บาท หรืออาจ ๑๐๐ บาท

เรื่องวัตถุประสงค์แฝง บางครั้งนักบริหาร หรือ หัวหน้างาน จำเป็น ต้องมี จุด มุ่งหมาย ใน การปฏิบัติงานอื่นแฝงอยู่ นักวางแผนจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้เท่า ๆ กับวัตถุประสงค์เปิดเผย การกำหนดวัตถุประสงค์แฝงจะต้องชัดเจน สอดคล้อง

กับวัตถุประสงค์เปิดเผย และควรอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานทราบด้วย แต่ชาวบ้านไม่ต้องทราบวัตถุประสงค์ทั้งสองอย่างจะต้องรู้กัน ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

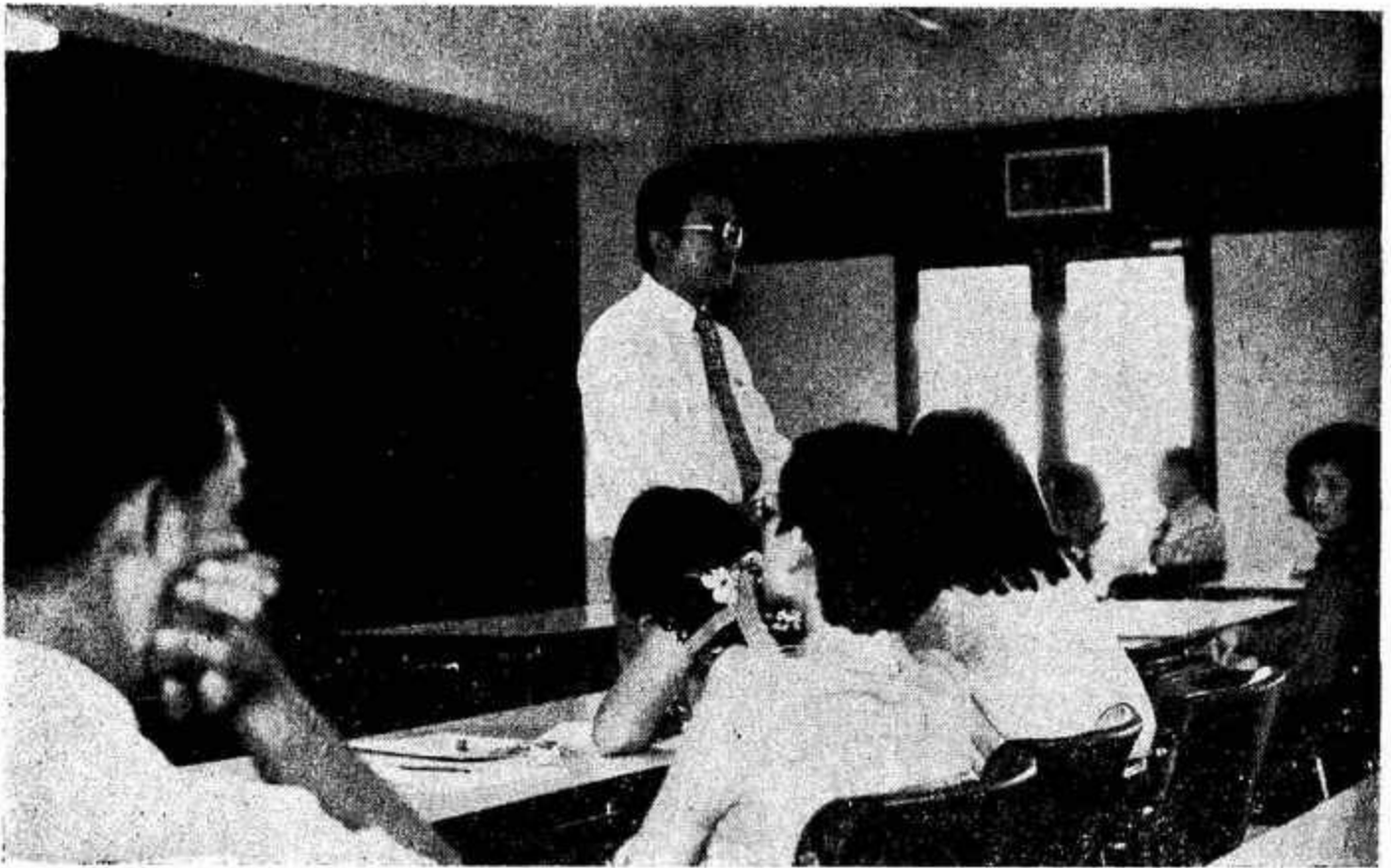
ทำอย่างไรจึงจะทราบวัตถุประสงค์เบื้องหลังได้ ในหลายกรณีหัวหน้างานนี้ก็วัตถุประสงค์แฝงเอาเองหรือมีความเชื่ออะไรก็ตามในใจ แล้วคิดเอาว่าคนอื่นจะทราบด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ก็บ่วยการที่จะไปนั่งวางแผน ฉะนั้นสิ่งที่ต้องทราบในการวางแผนคือ

๑. เราจะทำอะไรในขณะนี้

๒. แนวทางที่จะทำเช่นนั้นนี้มีอะไรบ้าง

เคยได้ยินข้าราชการพูดว่านโยบายย่อมอยู่เหนือเหตุผล ที่จริงแล้วไม่ใช่ นโยบายย่อมมีเหตุผล แต่มีปัญหาที่ยุติไม่ได้ คือเหตุผลของใครถูก บางทีเขามีเหตุผลของเขาแต่เราไม่ทราบ จึงเกิดขัดใจกันขึ้น เกิดความไม่เข้าใจนโยบายหรือไม่ทราบเหตุผลซึ่งกันและกัน ทำอย่างไรเราจะชี้แจงเหตุผลต่อกันได้ เพื่อให้ทราบว่านโยบายนั้นมีเหตุผล

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าถ้าเราไม่ทำความเข้าใจให้แน่ชัดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์แล้ว จะไม่สามารถวางแผนได้ดีแต่ถ้าวัตถุประสงค์ชัดเจน แสดงว่าไม่มีการวางวัตถุประสงค์ ในองค์การใดก็ตาม ถ้ามีวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่ง เราต้องเรียงลำดับความสำคัญ วัตถุประสงค์ระดับ ๒ จำเป็นต้องสอดคล้อง



คล้องกับระดับ ๑ วัตถุประสงค์ระดับ ๓ จำเป็นต้อง สอดคล้องกับระดับ ๒ ในแต่ละสายๆ ลงมา ถ้า มองเช่นนี้ การวางแผนง่ายเพราะเราทราบว่าจะในแต่ละระดับของกรม กอง ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ อะไร แบ่งแยกวัตถุประสงค์จากกรม เป็นกอง แผนก จนถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน บางทีรู้วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานของตัวเองเรา แต่ไม่สามารถเชื่อมโยง ให้เข้ากันได้ ไม่ทราบว่าจะเชื่อมโยงงานของ องค์การให้สำเร็จได้อย่างไร วิธีแก้คือ เราพยายาม สืบสาวให้ได้ว่าเกี่ยวข้องกับอย่างไร บางทีทำแล้ว ผู้บังคับบัญชาไม่เห็น ความสำคัญว่า จะ บรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่ ที่เน้นถึงเรื่องวัตถุประสงค์เพราะ การวางแผนนั้น ตัวแผนไม่มีอะไร สิ่งสำคัญอยู่ที่

การปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผน โดยใช้งบประมาณ ที่ตรงตามความเป็นจริง ดังนั้นตัวสำคัญของแผน จึงอยู่ที่ผู้ปฏิบัติตามแผน

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ ไม่ว่าจะ เป็นวัตถุประสงค์หลัก หรือวัตถุประสงค์ย่อย เวลาที่ย่อยวัตถุประสงค์ลงมานั้น เราอยากให้ทุก ระดับมีสิทธิมีเสียง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อย เช่น สำนักงาน ก.พ. ถ้าท่านเลขาธิการ ก.พ. ท่าน รองเลขาธิการ ก.พ. กำหนดวัตถุประสงค์หลักแล้ว เมื่อมาถึงระดับกอง ไม่จำเป็นต้องให้ผู้ช่วยการ กองกำหนดคนเดียว ยังมีผู้ปฏิบัติงานอื่นอีกที่ควร ให้เขามีส่วนร่วมด้วย วิธีนี้จะทำให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งตรงกับธรรมชาติของมนุษย์ คือ

ให้เขารู้สึกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ใน
สิ่งนั้น คนเรามีขอบข่ายของการยอมรับ (Area
of Acceptance) จำกัด แต่ละคนมีไม่เหมือนกัน
ขึ้นอยู่กับอารมณ์ ความรู้สึกและสภาพแวดล้อม
เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นต้องบอกให้ทราบ แน่ชัดทั่ว
กันว่าวัตถุประสงค์อย่างไรต้องการอะไร

คือ

๑. เราจะต้องพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่
ซึ่งสิ่งแรกก็คือเวลา เราต้องมี Time Frame ช่วง
ระยะเวลาที่ต้องประพฤติปฏิบัติมากน้อยแค่ไหน สิ่ง
ที่สองคือ งบประมาณ และสิ่งที่สามคือ กำลังคน
ทั้งหมดนี้ เป็นองค์ ประกอบสำคัญ ที่นัก วางแผน จะ



สิ่งที่ต้องทราบในการวางแผนคือ วัตถุประสงค์และสิ่งที่ซ่อนอยู่ก่อนนโยบาย ปรัชญา
แนวความคิด ความเชื่อของผู้มีอำนาจหน้าที่
รับผิดชอบในกรม แนวความคิด ความเชื่อ
ปรัชญาต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดต้องแจ้งให้
รู้กันโดยทั่วไปว่ามีนโยบาย แนวทางปฏิบัติงานอย่าง
ไร แม้ว่าวัตถุประสงค์จะรู้กันแน่ชัดแล้ว แต่ถ้า
นโยบายแนวทางปฏิบัติไม่ชัด จะยังวางแผนไม่ได้
แม้แต่ วัตถุประสงค์ แฝง ก็สะท้อน ให้เห็น นโยบาย
ปรัชญา ความเชื่อและความคิดของผู้วางแผนเช่น
กัน

หลังจากทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย
แนวทาง ปฏิบัติแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงในตอน วางแผน

มองข้ามไม่ได้ เพราะเราวางแผนเพื่อปฏิบัติใน
อนาคต จะปฏิบัติโดยต่างคนต่างทำตามใจตัวไม่ได้
ดังนั้นแผนงาน จึงจำเป็นต้องมี เพื่อเป็น เครื่องชี้นำ
การประพฤติปฏิบัติงานในอนาคต เมื่อเป็นเช่นนั้น
ต้องเสาะหาข้อมูลให้มากที่สุด เพื่อทำนายเหตุการณ์
ในอนาคตให้แน่ชัดได้

ดังนั้นการรวบรวมข้อมูล จึงเป็นเรื่อง
สำคัญและเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของการวางแผน
ข้อมูลในที่นี้อาจจำแนกได้เป็น ๒ ประเภท
คือ ข้อมูลเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติและข้อมูล
เกี่ยวกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่จะบอกเหตุการณ์
ในอนาคต ข้อมูลประเภทแรกจะพบได้จากหน่วย
งานที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ปฏิบัติ ส่วนข้อมูลประเภท

หลังเป็นข้อมูลที่นักบริหารต้องคำนึงถึง

๒. การวางแผนจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นมากพอที่จะปรับปรุงแก้ไขแผนนั้นได้ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ เหตุที่ต้องมีความยืดหยุ่น บางครั้งเกิดจากคนทำมือไม่ถึง ผู้ปฏิบัติตามแผนไม่สามารถทำตามแผนได้ และบางครั้งก็มีเหตุการณ์บังคับให้แผนเบี่ยงเบนออกไป ทำให้เกิดแผนใหม่ จึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อปรับแผน ให้เข้าแผนเดิม หรือ เปลี่ยนแผนใหม่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

๓. การวางแผนจำเป็นต้องมีความจำเพาะเจาะจงพอควร ถ้ายืดหยุ่นมากเกินไป ก็ไม่ทราบจะทำตามแนวไหน เหตุที่ต้องมีความจำเพาะเจาะจงพอควร เพราะแผนเป็นเครื่องมือที่จะใช้ประเมินวัดฝีมือ เมื่อกำหนดงบประมาณและคนไว้แล้ว ถ้าใครใช้ทรัพยากรเหล่านั้นน้อยกว่าที่กำหนดแสดงว่ามีประสิทธิภาพทำงานสำเร็จ แต่ใช้ทรัพยากรมากกว่าเท่ากับมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิภาพ

ในฐานะที่เป็น หัวหน้างาน หรือนักบริหาร เมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ควรแก้ปัญหาโดยมองกลับไปว่าปัญหาเกิดที่จุดไหน ปัญหาที่เป็นอยู่เวลานี้คือ มักคอยให้เกิดปัญหาก่อนแล้วค่อยแก้ บางทีกว่าจะแก้ปัญหาเวลาก็ล่วงเลยไปแล้ว และมักจะมองเหตุการณ์หรือแก้ปัญหาในเวลานั้น มิได้มองย้อนกลับไปทีจุดซึ่งปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาจริงจึงมีอยู่ แก่แล้ว

ก็ผิดอีก ความรับผิดชอบของผู้บริหารไม่ใช่แต่รู้ปัญหาแล้วแก้ ต้องพยายามสืบเสาะไปถึงว่าปัญหาเกิดที่จุดใด เพราะเหตุใด

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติไม่ใช่แผนงาน แต่เป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ดูแล้วมีลักษณะเป็นการรวมวัตถุประสงค์ ปัญหาอยู่ที่หน่วยราชการต่างๆ เมื่อรับเอาแผนพัฒนาฯ แล้วก็ต้องตีความ เพราะเป็นวัตถุประสงค์ไม่ใช่แผน ในขณะที่เรามีแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง มีหน่วยงานวางแผนมาก แต่เท่าที่สังเกตดู สิ่งที่ประพฤติปฏิบัติเวลานี้เป็นการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก ไม่ใช่ข้างนอกไปข้างใน การหาข่าวสาร ข้อมูลประกอบการวางแผนนั้นเป็นการนึกเอาเองว่าน่าจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ความหมายของคำว่าจัดการโดยวัตถุประสงค์ หรือ Management by Objectives (MBO) นั้น เราต้องดูว่าวัตถุประสงค์ที่วางไว้กว้าง ทำอย่างไรจึงจะชวย ออกมาให้เป็น วัตถุประสงค์ย่อย จนถึงระดับผู้ปฏิบัติ การชวยนี้เท่ากับเป็นการดำเนินการตามแผนงานอยู่แล้ว

ในการทำแผนปฏิบัติงาน หรือ Action Plan ผู้จัดทำจะเป็นในรูปคณะกรรมการหรือหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งก็ได้ไม่สำคัญ ขอเพียงแต่ให้แผนสำเร็จออกมา และขอให้ผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามแผน ได้มีส่วนร่วมรับรู้ในเรื่องการวางแผนด้วย

สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติงานนั้น เห็นว่า

จำเป็น ต้องเขียน แผนไว้ เป็น ลายลักษณ์ อักษร แต่เขียนแล้วก็แก้ได้ ปรับปรุงได้เพื่อให้เหมาะสมที่สุด แต่วัตถุประสงค์แฝงไม่จำเป็นต้องเขียนให้สาธารณชนทราบ เพียงแต่อธิบายให้ผู้ปฏิบัติตามแผนทราบเท่านั้น

ร่วมในการวางแผนด้วย คนไทยมีความผูกพันกับสิ่งที่จะทำ เราต้องเข้าใจความรู้สึกนึกคิด นิสัยใจคอของคนไทย ถ้าไม่รู้จะวางแผนไม่ได้

แผนที่ดีจะเป็นเครื่องมือในการวัดผล จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า การประพฤติ ปฏิบัติ บิดเบือนไป



หน่วยงาน ที่วางแผน จะต้อง มี อำนาจหน้าที่ ในการวางแผน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในการขอข้อมูลให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ผู้วางแผนต้องมีจิตใจแบบนักวิจัย ต้องมีคำถาม ตลอดเวลา อย่าเชื่อ อะไรง่าย หรือยากจนเกินไป ต้องเขียนให้มากอย่าคิดว่าตัวรู้มากกว่าเพื่อน นอกจากนั้นควรที่จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของคนที่น่าแผนไปใช้ โดยเฉพาะในสังคมไทย ควรจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วน

จากแผน Input ที่ใส่เข้าไปได้ผลออกมาคุ้มค่าหรือไม่ การประเมินผลจะต้องทำในทุกขั้นตอน ไม่จำเป็นจะต้องรอจนงานสำเร็จผล แนวความคิดในเรื่องการประเมินผลนี้ต้องดูว่าผู้ที่เราจะประเมินเขานั้นได้รับการศึกษาอบรมมาอย่างไร มีสภาพแวดล้อมในขณะนั้นอย่างไร และในสภาวะเช่นนั้นเขาได้ผลงานออกมาขนาดไหน ไม่ควรประเมินโดยไม่คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ แล้วไปนับผลงานตอนปลายปีว่าได้ผลงานมากน้อยแค่ไหน สิ่งสำคัญอีกประการ

หนึ่ง ที่จะต้อง ระวังมิให้แผนท่าง ออกมาแล้ว กลายเป็นกฎระเบียบที่ใช้บังคับผู้ปฏิบัติ แผน ไม่ใช่ระเบียบ ถ้าเป็นระเบียบแล้วจะไม่สามารถทำได้ แต่ทั้งสองอย่างต้องไปด้วยกัน เรามีระเบียบ เพื่อปกป้องการยืดหยุ่น เรามักจะรู้สึกว่ระเบียบ คือแผน เพราะจะทำให้อะไรก็ออกเป็นระเบียบ จึง ดูเป็นว่า ระเบียบ คือ แผน ที่จริงแล้ว ระเบียบ ก็ คือ ระเบียบ ไม่ใช่ แผน แต่เป็น เครื่อง มือ ของ แผน ระเบียบจะเปลี่ยนต้องใช้เวลา ส่วนแผนยืดหยุ่นได้ เกิดอะไรขึ้นจะแก้ไขได้ทันที แผนที่กำหนดตายตัว ไม่ใช่แผน แผนปฏิบัติจะครอบคลุมโดยระเบียบ แผนเป็นแนวในการดำเนินการ ระเบียบเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนแนวนั้น

นอกจากนี้ก็มีผู้สงสัยว่า งานทุกงานจำเป็น

ต้องมีการวางแผนหรือไม่ เรื่องนี้เห็นว่าจำเป็น อย่างยิ่งโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันนี้ การทำงานต้อง มีการวางแผน แม้แต่งานเดี่ยวๆ หรือการใช้ชีวิตประจำวันของตัวเราเองก็ต้องมีการวางแผน การวางแผนมี ๒ ประเภท ประเภทแรก ดูเสมือนไม่ได้วางแผน เพราะมีวิธีปฏิบัติ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ไว้เรียบร้อยแล้ว ส่วนใหญ่เป็นงานประจำ ส่วนประเภทที่ ๒ เป็นงานโครงการใหม่ เมื่อมีเรื่องราวก็วางแผนจัดทำรายละเอียดตามขั้นตอนในการวางแผน

การวางแผนสร้างคนให้มีความคิดริเริ่ม ถ้า ปฏิบัติการตามแผนโดยผู้ปฏิบัติมีส่วนในการวางแผน มิใช่เป็นสิ่งที่กีดกันความคิดริเริ่ม การปรึกษาหารือ ในการ วางแผน ก็เป็นการ ให้มี ความคิด ริเริ่ม อย่าง หนึ่ง ๑๕



ท้ายเล่ม

พบกันฉบับหน้าในเวลาที่เราขึ้น ในเรื่องของคุณะ
ที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี การจัดแบ่งส่วน
ราชการและการกำหนดอัตรากำลัง และคอลัมน์ประจำอื่น ๆ ๑๖



อ่าน

วารสารข้าราชการ

เพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้

