

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๒๒

## นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของ ก.พ.

๑. ก.พ. จะต้องเสริมสร้างประสิทธิภาพ และสมรรถภาพของข้าราชการ ต้องเน้นพัฒนาข้าราชการให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีระบบสวัสดิการที่เหมาะสม มีคุณธรรม และมีคุณภาพสูงขึ้น
๒. ก.พ. จะต้องเคร่งครัดในการจัดหา และเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีอุปนิสัยเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เข้ารับราชการ
๓. ควรใช้คนต้องให้พอเหมาะกับงาน จึงต้องพิจารณากำหนดตำแหน่งข้าราชการตามความจำเป็นและโดยประหยัดมากที่สุด
๔. ก.พ. ต้องกำหนดความต้องการผู้มีความรู้ในสาขาวิชาการ ต่าง ๆ ให้ สอดคล้อง กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และนโยบายของรัฐบาล ต้องวางแผนกำลังคนให้ชัดเจน และมีผลในทางปฏิบัติภายในกำหนดเวลาแน่นอน
๕. หัวหน้างานทุกระดับมีความสำคัญมาก และเป็นกุญแจที่ไขไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน จึงต้องเอาใจใส่ดูแล ยกกระดับความคิดความอ่าน ความรู้ความสามารถให้สูงขึ้น
๖. ต้องส่งเสริมระบบสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้งานหลายด้าน และหมุนเวียนคนดีมีความรู้ความสามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับราชการเป็นส่วนรวมอย่างจริงจัง ๑๖

# วารสารข้าราชการ

วารสาร รายเดือน เพื่อ ความก้าวหน้า และ รอบรู้  
ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๒๒

## สารบัญ

ข้อเรื่อง	๒
บทบรรณาธิการ	๓
คำแถลงนโยบายของนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี ต่อรัฐสภา	๔
บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ของข้าราชการ	๒๐
กฎหมายและระเบียบใหม่	๓๓
การฝึกอบรมข้าราชการ	๔๗
MBO ในทัศนะของ George Odiorne	๕๗
สรุปข่าวที่น่าสนใจในวงราชการ	๖๓
อำนาจหน้าที่ของ ก.พ. และ อ.ก.พ. วิสามัญ	๖๘
เกร็ดขบวิหαρ	๗๒
อ่านหนังสือเดือนละเล่ม	๗๖
ท้ายเล่ม	๘๐

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้าง  
ทัศนคติที่ดีต่อราชการ

## บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๕ บาท สำหรับ  
สมาชิกค่าบำรุงปีละ ๕๐ บาท รวมค่าส่ง กรุณาขอกรับและ  
ส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนัก-  
งาน ก.พ. ถนนพินิจโลก ก.ท. ๓ โทร. ๒๘๑๐๔๕๕ หรือ  
๒๘๑๐๓๓๓๓ ต่อ ๓๔ โดยส่งชำระเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการ  
นายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพล-  
เรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้  
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการ  
โดยตรง

## ผู้จัดทำ

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.

ที่ปรึกษา	นายประวิทย์	ณ นคร
	นายโสรัจ	สุจริตกุล
	นายสำราญ	ถาวรยศม์
บรรณาธิการ	นายอุดม	บุญประกอบ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายพิพัฒน์	โกศลวัฒน์
	นายเฉลิม	ศรีผดุง
กองบรรณาธิการ	นายชัยณรงค์	ละออเนวล
	นายสถาพร	สกลวัฒน์
	นายเกียรติสม	กลิ่นสุวรรณ
	นายสังกร	ศิริวิโรจน์
	นายธงชัย	นิตยธรรม
	นางสาวเพ็ญศรี	ธนาวิภาส
ฝ่ายศิลป์	นายณรงค์	นุกุลการ
สถานที่พิมพ์	ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์	กรุงเทพฯ
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	นายสิทธิชัย	ปรีกัมศิลป์

## ย่อเรื่อง

**4** คำแถลงนโยบายของ ฯพณ ฯ นายกรัฐมนตรี: นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่าง ๆ ในการปกครองประเทศต่อรัฐสภา ซึ่งเป็นนโยบายที่ใช้แก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งได้แก่ ความอยู่รอดปลอดภัยของประเทศ เสถียรภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ โดยเฉพาะการยกระดับความเป็นอยู่ และการทำมาหากินของประชาชน ตลอดจนการสร้างสัมพันธไมตรีและความสามัคคีของคนในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งยึดแนวการปฏิบัติที่สำคัญ ๆ ของรัฐบาลชุดที่แล้วเป็นแนวในการบริหารประเทศ

**20** บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมประสิทธิภาพของข้าราชการ: บทความนี้ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพในเชิงวิชาการ แนวความคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการแต่ละบุคคล ตลอดจนบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริม และเพิ่มพูน ประสิทธิภาพ ขององค์การ พร้อมทั้งสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือเลวลง

**33** กฎหมายและระเบียบใหม่ที่นำเสนอใจประจำฉบับนี้: พระราชกฤษฎีกาค่าเข้าบ้านราชการ ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประชุมโดยไม่ถือเป็นวันลาของส่วนราชการและสมาคมต่าง ๆ ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งในบางสายงาน การส่งเสริมสวัสดิการของข้าราชการ

**47** การฝึกอบรมข้าราชการ: บทความนี้เขียนโดยอาจารย์มหาวิทยาลัย กล่าวถึง การฝึกอบรมข้าราชการใน ปัจจุบัน เป็น สิ่งสำคัญ ที่มี อยู่ในหน่วยงาน ราชการ หลายแห่ง เช่นสถานศึกษา หรือสถาบันต่าง ๆ ต่างก็ได้เล็งเห็นถึงคุณค่ามากขึ้น จนได้มีการพัฒนาสร้างศูนย์กลางการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นวิทยาลัยของนักบริหาร นอกจากนั้นสะท้อนให้เห็น ถึงวิธี และแนวการ ฝึกอบรม ๒ วิธี คือ การฝึกอบรม ข้าราชการ ให้เป็น ข้าราชการ และการ ฝึกอบรม ข้าราชการให้ ปฏิบัติ ราชการ โดย เฉพาะอย่างยิ่งได้เน้นถึงวิธีการหลัง และเมื่อนำแนวทางไปปฏิบัติแล้ว ก็จำเป็นต้อง มีการติดตามและวิจัยผล อันเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

# บทบรรณาธิการ

“นโยบาย” เป็นแนวทางที่สำคัญที่สุด เพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมาย ยิ่งในการบริหารประเทศด้วยแล้ว นโยบายของรัฐบาลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญใหญ่หลวงทีเดียว ในรูปการปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภานั้น รัฐบาลจะบริหารประเทศได้ต่อเมื่อรัฐสภา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของปวงชนได้เห็นชอบกับนโยบายของรัฐบาลแล้ว

แต่นโยบายนั้นจะก่อให้เกิดผลเมื่อมีการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง ซึ่งข้าราชการประจำมีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งในขั้นตอนนี้ ฉะนั้นฝ่ายปฏิบัติจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจนโยบายของรัฐบาล มีแผนที่จะดำเนินการตามนโยบายให้เกิดผล ต้องปรับปรุงกลวิธี เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีทัศนคติสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเพื่อสนองความต้องการของปวงชน

คำแถลงนโยบายของพลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ นายกรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๒๒ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับระบบราชการและตัวข้าราชการสมควรถิ่ข้าราชการทุกท่านจะต้องคำนึงถึง และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปปฏิบัติเพื่อสนองเจตนานั้น มิฉะนั้น

“————จะปรับปรุงระบบบริหารราชการให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สามารถปฏิบัติราชการ และให้บริการแก่ประชาชนโดยรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศได้อย่างจริงจัง และจะดำเนินการแก้ไขปัญหายังมีข้าราชการบางส่วนไม่เอาใจใส่ให้บริการแก่ประชาชน และไม่ให้ความเป็นธรรม รวมทั้งขจัดการที่ข้าราชการบางคนยังกระทำการกดขี่เบียดเบียนราษฎรให้หมดสิ้นไปด้วย

จะจัดป้องกันมิให้มีการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการทุกระดับ และสร้างภาพพจน์ของข้าราชการให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และไว้วางใจของประชาชนอย่างแท้จริง

จะกระจายอำนาจการบริหารไปสู่หน่วยงานในท้องถิ่นให้มากขึ้น และให้ประชาชนในชนบทเข้าร่วมในการปกครองท้องถิ่นให้มากที่สุด.————”

นับแต่นี้ต่อไป บรรดาประชาชนทั้งหลาย คงหวังได้ว่า เจตนารมณ์ของเขาคouldได้รับการสนองตอบจากกลไกอันมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร



# คำแถลงนโยบาย

ของ

พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ นายกรัฐมนตรี

และคณะรัฐมนตรี

ต่อรัฐสภา

วันพฤหัสบดีที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๒๒

ท่านประธานรัฐสภา และท่านสมาชิกผู้มีเกียรติ

ตามที่ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ข้าพเจ้าเป็นนายกรัฐมนตรีตามประกาศพระบรมราชโองการ ลงวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๒๒ และแต่งตั้งรัฐมนตรีตามประกาศพระบรมราชโองการ ลงวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๒๒ แล้วนั้น

ข้าพเจ้าและคณะรัฐมนตรี ได้พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินขึ้น โดยวิเคราะห์ถึงปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าประเทศชาติอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งความมุ่งมาดปรารถนาหรือความต้องการของประชาชน ตลอดจนขีดความสามารถและข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นอยู่ สำหรับนโยบายที่จะแถลงต่อรัฐสภาในครั้งนี้ เป็นนโยบายที่จะใช้เพื่อแก้ปัญหาทั้งเฉพาะหน้า และปัญหาระยะยาว ซึ่งได้แก่ ความอยู่รอดปลอดภัยของประเทศ เสถียรภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ และปากท้องของประชาชน โดยเฉพาะเกษตรกรในชนบท ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ และยังมีสภาพที่ยากจน ตลอดจนการเสริมสร้างสามัคคีของชนในชาติ รัฐบาลนี้มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บังเกิดผลดีที่สุดเพื่อความสมบูรณ์พูนสุข ความมั่นคง และความวัฒนาสถาพรให้กับประเทศชาติและประชาชน รวมทั้งจะได้ดำเนินการตามโครงการและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญๆ ที่รัฐบาลชุดที่แล้ว ได้วางรากฐานและได้ดำเนินการมาบ้างแล้ว ให้บังเกิดผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ในโอกาสนี้ ข้าพเจ้าในฐานะหัวหน้ารัฐบาล ขอแถลงนโยบายเพื่อรัฐสภาได้ทราบ ดังต่อไปนี้

## ๑. นโยบายทางการเมืองภายใน

๑.๑ รัฐบาลมีเจตนาอันแน่วแน่ที่จะยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข จะรักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งดินแดน

๑.๒ จะเคารพและให้มีการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ กับทั้งยึดมั่นในความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ เพื่อให้บ้านเมืองมีความสงบเรียบร้อย ให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิต ร่างกายทรัพย์สิน และดำรงชีวิตอย่างปกติสุข ถ้าเกิดการกระทบกระเทือนต่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง และความสงบสุขของประชาชน รัฐบาลจะแก้ไขปัญหามาตรการของกฎหมายด้วยเหตุและผล เพื่อให้บังเกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

๑.๓ จะดำเนินการให้ราษฎรโดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ล่อแหลมหรือถูกคุกคาม ให้มีความสามารถป้องกันตนเองได้ โดยจะจัดตั้งและฝึกอบรมราษฎรตามโครงการต่างๆ เช่น ไทยอาสาป้องกันชาติ และการจัดหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง ให้บรรลุเป้าหมายทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพโดยเร็ว

๑.๔ จะปรับปรุงระบบบริหารราชการให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สามารถปฏิบัติราชการ และให้บริการแก่ประชาชนโดยรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศได้อย่างจริงจัง และจะดำเนินการแก้ไขปัญหายังมีข้าราชการบางส่วนไม่เอาใจใส่ให้บริการแก่ประชาชน และไม่ให้ความเป็นธรรม รวมทั้งขจัดการที่ข้าราชการบางคนยังกระทำการกดขี่เบียดเบียนราษฎรให้หมดสิ้นไปด้วย

๑.๕ จะขจัดและป้องกันมิให้มีการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการทุกระดับ และสร้างภาพพจน์ของข้าราชการให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาและไว้วางใจของประชาชนอย่างแท้จริง

๑.๖ จะกระจายอำนาจการบริหารไปสู่หน่วยงานในท้องถิ่นให้มากขึ้น และให้ประชาชนในชนบทเข้าร่วมในการปกครองท้องถิ่นให้มากที่สุด

๑.๗ จะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาบ้านเมือง และจะให้การศึกษาอบรมประชาธิปไตยแก่ข้าราชการและประชาชน และให้ประชาชนมีบทบาทการปฏิบัติในแนวทางประชาธิปไตยให้มากขึ้น เพื่อให้บังเกิดความศรัทธาและยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

## ๒. นโยบายการต่างประเทศ

๒.๑ จะดำเนินนโยบายต่างประเทศอย่างอิสระ เพื่อธำรงรักษาเอกราชอธิปไตย และบูรณภาพแห่งดินแดน โดยยึดถือผลประโยชน์ ความมั่นคงปลอดภัย ความอยู่รอดและเกียรติภูมิของชาติเป็นสำคัญ

๒.๒ จะรักษาสันติและปฏิบัติตามพันธกรณีของสนธิสัญญาและความตกลงที่ได้ทำไว้กับต่างประเทศ ตามหลักแห่งความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อกัน จะเคารพและยึดมั่นในหลักการของกฎบัตร

สหประชาชาติ และปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน ในอันที่จะส่งเสริมสันติภาพ ความยุติธรรม และความมั่นคงระหว่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของนานาชาติให้เจริญรุ่งเรือง

๒.๓ จะส่งเสริมการค้าารอยู่ร่วมกัน โดยสันติ ระหว่างประเทศทั้งหลายและสนับสนุน อย่างจริงจังใจต่อการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งระหว่างประเทศโดยสันติวิธี

๒.๔ จะส่งเสริมสัมพันธไมตรีอันดี และความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการค้ากับทุกประเทศ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในลัทธิการปกครองหรือระบบเศรษฐกิจและสังคม และจะยึดมั่นในหลักการเคารพเอกราชอธิปไตย บูรณภาพแห่งดินแดน ความเสมอภาค การไม่รุกราน และการไม่แทรกแซงในกิจการภายในของประเทศอื่น

๒.๕ จะส่งเสริมสัมพันธไมตรีอันแน่นแฟ้น และสนับสนุนความร่วมมืออย่างเต็มที่แก่บรรดาประเทศสมาชิกของสมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนในการแก้ไขปัญหาและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพและความมั่นคงของภูมิภาคส่วนนี้ของโลก เพื่อความเจริญก้าวหน้าและประโยชน์สุขร่วมกันของบรรดาประเทศสมาชิกของอาณาบริเวณนี้ และจะสนับสนุนมาตรการต่าง ๆ ที่จะเกื้อกูลให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บรรลุถึงซึ่งการเป็นเขตสันติภาพ เสรีภาพ และความเป็นกลาง

๒.๖ จะส่งเสริมความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และความเข้าใจอันดีกับ ประเทศเพื่อนบ้านที่มีได้เป็นสมาชิกของสมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยยึดถือหลักการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้เกิดเสถียรภาพ ความมั่นคง และสันติสุขร่วมกันระหว่างไทยกับเพื่อนบ้านเหล่านี้

๒.๗ จะส่งเสริมและให้หลักประกันทางการค้าระหว่างประเทศและการลงทุนภายในประเทศ รวมทั้งร่วมมือกับประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างประโยชน์แก่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

### ๓. นโยบายการป้องกันประเทศ

๓.๑ จะเสริมสร้างกำลังที่ใช้ในการป้องกันประเทศให้เข้มแข็ง และอยู่ในสภาพพร้อมที่จะป้องกันราชอาณาจักรทั้งกำลังทหาร กำลังตำรวจ อาสารักษาดินแดน และราษฎรอาสาในรูปแบบต่าง ๆ และดำเนินการให้ประเทศมีความพร้อมทางทรัพยากรที่จะสนับสนุน การระดมสรรพกำลัง ของชาติเพื่อการป้องกันประเทศ



๓.๒ จะขยายกำลังป้องกันประเทศตามแผนที่ได้วางไว้ และปรับปรุงให้มีกำลังเต็มตามอัตรา และให้มีปริมาณเพียงพอที่จะป้องกันอธิปไตยและปราบปรามการก่อการร้าย

๓.๓ จะส่งเสริมการผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ขึ้นใช้ในประเทศ รวมทั้งการพัฒนาวิชาการ ระบบ และมาตรฐานอาวุธ โดยยึดหลักพื้นฐานการพึ่งตนเอง

๓.๔ จะเร่งรัดการฝึกและปรับปรุงการจัดกำลังให้สามารถเผชิญกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ

๓.๕ จะบำรุงขวัญ กำลังใจ และรักษาระเบียบวินัยของทหารให้ดีอยู่เสมอ และปรับปรุงสวัสดิการให้อยู่ในสภาพที่ดี ทั้งจะส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกำลังป้องกันประเทศกับประชาชนและข้าราชการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อฝึกความสามัคคี และจะดำเนินการให้เป็นที่มั่นใจว่า กำลังป้องกันประเทศเป็นหลักมั่นในการรักษาความมั่นคงของชาติ

๓.๖ จะส่งเสริมให้ทหารทวิบทบาทในการพัฒนาและบรรเทาภัยพิบัติของประเทศ และมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือประชาชนในด้านอื่น ๆ กับจะได้ขยายและเพิ่มเติมการฝึกทหารให้มีความรู้ทางวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพ เมื่อได้รับการปลดจากประจำการ

๓.๗ จะให้ทหารร่วมมือกับส่วนราชการอื่น ๆ ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการป้องกันประเทศ

๓.๘ จะให้หลักประกัน และสงเคราะห์ทหารผ่านศึกให้ดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความสะดวกเหมาะสม

## ๔. นโยบายทางเศรษฐกิจ

๔.๑ การแก้ไขปัญหาความยากจน ของเกษตรกรและปัญหาความแตกต่างของรายได้ ระหว่างประชากรในเมืองและชนบท เป็นนโยบายที่มีลำดับความสำคัญเร่งด่วนที่รัฐบาลจะเร่งดำเนินการอย่างเต็มที่ กำลังความสามารถ รัฐบาลจะเร่งสร้างชีวิตและอนาคตของเกษตรกรซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ให้มีความมั่นคง มีความหวัง และยกระดับรายได้ให้อยู่ดีกินดีขึ้น รวมทั้งการกระจายรายได้ให้ทัดเทียมกับประชากรในกลุ่มอาชีพอื่น โดยรัฐบาลจะดำเนินนโยบายพัฒนาการเกษตรที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ การพัฒนาแหล่งน้ำและระบบชลประทาน จะเร่งรัดพัฒนาแหล่งน้ำทุกขนาดในพื้นที่เพาะปลูกที่แห้งแล้งทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และจะเน้นหนักโครงการชลประทานขนาดเล็กที่จะถึงมือประชาชนโดยตรง รวมทั้งการป้องกันน้ำท่วม

๔.๑.๒ การส่งเสริมและพัฒนาการผลิต จะดำเนินการช่วยเหลือเกษตรกรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ให้มีปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการภายในประเทศและของ

ตลาดโลก โดยกำหนดเขตเกษตรเศรษฐกิจ และปริมาณการผลิตขึ้นทั่วราชอาณาจักร รวมทั้งจะจัดหา และพัฒนาปัจจัยการผลิตต่างๆ ได้แก่ ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์พืช และพันธุ์สัตว์ที่มีคุณภาพ ยาปราบโรคศัตรู พืชและสัตว์ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องทุ่นแรงที่จำเป็น

๔.๑.๓ การรักษาระดับราคาผลิตผลของเกษตรกรให้เป็นธรรม จะดำเนินการทุกวิธีทางที่จะรักษาระดับราคาผลิตผลของเกษตรกร ให้อยู่ในระดับที่เป็นธรรม ได้แก่ การพยุงราคา หรือการประกันราคาตามความเหมาะสม รวมทั้งการประกันผลตอบแทนจากการประกอบอาชีพทางการเกษตร และเร่งรัดปรับปรุงกลไกการตลาดของเกษตรกรโดยขจัดการผูกขาด และการเอารัดเอาเปรียบของพ่อค้าคนกลาง

๔.๑.๔ การส่งเสริมสถาบันเกษตรกร จะส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร ให้เป็นสถาบันที่เข้มแข็ง และสามารถแปรสภาพให้เป็นสถาบันเกษตรกรในระบบสหกรณ์ ที่มีกำลังในด้านกรตลาดและการสินเชื่อมากยิ่งขึ้น และร่วมมือกับรัฐบาลในการเพิ่มผลผลิตการเกษตร

๔.๑.๕ การขยายสินเชื่อเพื่อการเกษตร จะร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ และสนับสนุนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในการขยายสินเชื่อแก่เกษตรกรให้มากและกว้างขวางยิ่งขึ้น

๔.๑.๖ การปฏิรูปที่ดิน จะเร่งรัดการปฏิรูปที่ดิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงระบบการถือครองที่ดินเพื่อพัฒนาการเกษตร โดยมุ่งหวังให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินด้วยตนเอง

๔.๑.๗ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ จะอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ที่ดิน ป่าไม้ และแหล่งน้ำต่างๆ เพื่อให้สามารถรักษาไว้ได้เป็นการถาวร และให้มีการนำทรัพยากรเหล่านี้มาใช้เป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๑.๘ การขนส่งผลผลิตการเกษตร จะเร่งรัดระบบการขนส่งผลผลิตการเกษตร จากไร่นาที่ห่างไกล เพื่อให้เกษตรกรสามารถขนส่งผลผลิตออกสู่ตลาดได้โดยสะดวก และเป็นการชักจูงใจให้มีการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น

๔.๒ จะเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจในชนบทเพื่อฟื้นฟูและยกฐานะทางเศรษฐกิจในหมู่บ้านชนบทเป็นขั้นตอนไปจนทั่วประเทศ และจะเน้นหนักหมู่บ้านชนบทในเขตท้องถื่นทุรกันดารที่อยู่ห่างไกล โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนในชนบทมีปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น และเพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพ

ทางสังคม และประสบการณ์ทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยในชนบท ตลอดจนจะได้ระดมความ  
ร่วมมือของประชาชนและปลูกฝังความสามัคคีในหมู่บ้าน เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้ริเริ่มวางแผน  
พัฒนาหมู่บ้านของตนเองตามความต้องการ โดยให้สภาตำบลเป็นผู้พิจารณาเสนอความต้องการขึ้นมา และ  
มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง โดยรัฐบาลเป็นผู้สนับสนุน ในการนี้ จะได้ปรับปรุงองค์การและสายงาน  
ในการพัฒนาชนบท โดยกำหนดให้มีแผนพัฒนาชนบทแห่งชาติ เป็นแผนงานเพียงแผนเดียว และสัมพันธ์  
กับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๔.๓ โดยที่ปัญหา ค่าครองชีพ และปัญหาปากท้องของประชาชนเป็น ปัญหาที่มีความสำคัญเร่ง  
ด่วน รัฐบาลจะดำเนินการในการรักษาระดับราคาสินค้าที่จำเป็นในการอุปโภคบริโภคให้อยู่ในระดับที่  
เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม ทั้งของผู้ผลิตและผู้บริโภคด้วย

๔.๔ เพื่อให้สถานการณ์ขาดแคลนน้ำมัน เชื้อเพลิงของ โลกมีผล กระทบกระเทือน ต่อประเทศ  
ไทยน้อยที่สุด รัฐบาลจะดำเนินการทุกวิถีทางที่จะบรรเทาการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศ  
ในขณะเดียวกันจะเพิ่มกำลังการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นทั้งของเอกชนและของรัฐ จะ  
ขยายการตั้งโรงกลั่นน้ำมันเพิ่มขึ้นอีกตามความจำเป็น ทั้งจะเร่งสำรวจแหล่งน้ำมันและน้ำแก๊สธรรมชาติ  
มาใช้ โดยมีเป้าหมายจะนำแก๊สมาใช้ให้ได้ในปี ๒๕๒๔ นี้ และจะพัฒนาการนำวัสดุและวิธีการอื่นมา  
ใช้เสริม หรือทดแทนพลังงานจากน้ำมัน ขณะเดียวกันจะเร่งรัดให้มีการใช้น้ำมันอย่างประหยัด

๔.๕ จะจัดปัญหาการว่างงานให้ลดลง และจัดการให้มีการใช้แรงงานให้เหมาะสม โดย

๔.๕.๑ สร้างงานให้เกษตรกรทำนอกฤดูเพาะปลูกให้มากยิ่งขึ้น

๔.๕.๒ ส่งเสริมอาชีพประชาชนในชนบทที่ไม่อยู่ในภาคเกษตรกรรมเพิ่มขึ้น

๔.๕.๓ ปรับปรุงคุณภาพแรงงานให้มีคุณภาพสูงขึ้น และให้สอดคล้องกับความต้องการ  
ของตลาดแรงงาน

๔.๖ จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินตรา  
ต่างประเทศ และจะใช้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ในการสร้างงานอาชีพให้แก่ประชาชน ทั้งในเมืองและในชนบทให้มากยิ่งขึ้น

ในการนี้ จะเร่งรัดส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง โดยจะมอบหมายให้การท่องเที่ยวแห่ง  
ประเทศไทยดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ และเร่งด่วน เพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศให้สูง  
ขึ้นโดยเร็ว และให้กระจายนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศออกไปสู่ต่างจังหวัดให้มากยิ่งขึ้น

๔.๗ จะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการประกอบกิจการ และช่วยเหลือส่งเสริมให้ฝ่ายลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนและการปฏิบัติจากฝ่ายนายจ้างอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้โดยสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการให้ความเป็นธรรมแก่นายจ้างด้วย นอกจากนี้ จะสนับสนุนการรวมตัวและส่งเสริมการให้การศึกษาเกี่ยวกับกฎหมายของผู้ใช้แรงงาน เพื่อให้เกิดอำนาจต่อรองอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้องเหมาะสม กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานใดที่ไม่เป็นธรรม ก็จะได้แก้ไขให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ต่อไป

๔.๘ ในด้านการพาณิชย์ต่างประเทศ จะขยายตลาดสินค้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในกรณีจะให้มีการประสานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลกับเอกชน จะให้การดำเนินไปโดยมีการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้บริโภคและผู้ผลิตภายในประเทศ ตลอดจนดุลการค้าของประเทศเป็นสำคัญ จะแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ในการส่งสินค้าออก จะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด จะเพิ่มขีดความสามารถในการขนส่งระหว่างประเทศ และจะให้สิทธิประโยชน์แก่ผู้ส่งสินค้าออกในด้านภาษีอากร ตลอดจนขจัดอุปสรรคปัญหาและข้อเสียเปรียบในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

๔.๙ จะดำเนินการปรับปรุงรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนรัฐวิสาหกิจบางประเภทที่หมดความจำเป็น จะดำเนินการปรับปรุงแปรสภาพ ยุบเลิกหรือจำหน่ายตามควรแก่กรณีต่อไป

๔.๑๐ จะส่งเสริม การ ลงทุน ของ เอกชนในกิจการ ที่เป็น ประโยชน์ ต่อความ มั่นคง การ เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ด้วยการ ใช้เงินทุน และเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งจากภายใน ประเทศ และ ต่างประเทศ โดยมุ่งเพิ่มการกระจายการลงทุนไปยังส่วนภูมิภาคในพื้นที่ที่รัฐจะจัดบริการพื้นฐานที่จำเป็น และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการลงทุนให้เพียงพอ จะเร่งรัดขยายขอบเขตการลงทุนในกิจการที่ใช้ผลิตผลทางเกษตรเป็นวัตถุดิบ โดยจะให้ มีแผนสนับสนุนและส่งเสริมการผลิตทางการเกษตรให้สอดคล้อง และสมดุลงัน จะให้ความสำคัญแก่กิจการลงทุนที่ใช้แรงงานจำนวนมาก และกิจการลงทุนขนาดกลาง เพื่อช่วยเร่งสร้างงานและเพิ่มพูนรายได้ของประชาชนในชนบท กิจการลงทุนที่จะได้รับการสนับสนุน เป็นพิเศษอีกประการหนึ่ง คือ กิจการผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งจะดำเนินการให้เหมาะสมกับภาวะตลาด ต่างประเทศและสอดคล้องกับแผนการขยายตลาด จะให้ความมั่นใจแก่ผู้ลงทุนโดยการขจัดอุปสรรคปัญหา ต่าง ๆ และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และพิธีการเพื่อให้เกิดความสะดวกในการประกอบกิจการ ลงทุน และให้ได้รับผลปฏิบัติที่เป็นธรรม

๔.๑๑ จะส่งเสริมให้เอกชนประกอบกิจการอุตสาหกรรมโดยเสรี โดยรัฐจะไม่จัดตั้งรัฐวิสาหกิจ อุตสาหกรรมขึ้นเป็นการแข่งขัน และจะวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรม ทั้งการวางแผนรวม และแผนเฉพาะ ประเภท รวมทั้งแผนพัฒนาอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค โดยกำหนดเป็นหลักการ แนวทางและเป้าหมายที่แน่นอนขึ้น ดำเนินการเพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการลงทุนในกิจการอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐาน อุตสาหกรรมที่แปรสภาพวัตถุดิบให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น และการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้ว และจะให้ความช่วยเหลือและดูแลอุตสาหกรรมขนาดย่อม และอุตสาหกรรมในครอบครัว จะพิจารณาการร่วมลงทุนของรัฐตามความเหมาะสมและจำเป็น จะให้ความช่วยเหลือในด้านเงินกู้ การสำรวจและจัดหาทรัพยากรธรรมชาติ และการจัดหาตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ จะจัดตั้งเขตอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก และนิคมอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น จะเร่งรัดกำหนดมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มความเชื่อถือในคุณภาพสินค้าไทยทั้งในตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ ตลอดจนให้ความร่วมมือกับประเทศสมาชิกสมาคมอาเซียนในโครงการความร่วมมือทางด้านอุตสาหกรรมโดยใกล้ชิด

๔.๑๒ จะเร่งรัดพัฒนาการคมนาคม การขนส่ง และการสื่อสารโทรคมนาคมให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจสาขาอื่น ๆ ให้มีความเพียงพอ ความสะดวก ความรวดเร็ว ปลอดภัย และเป็นการประหยัดในระบบการคมนาคมขนส่งทางบก จะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่เหมาะสม ระหว่างการขนส่งทางถนนและการขนส่งทางรถไฟ ในขณะเดียวกันจะพัฒนาการขนส่งทางน้ำให้มีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับการขนส่งทางบก ส่วนการขนส่งทางอากาศนั้นจะขยายขอบเขตการดำเนินงานให้ สัมพันธ์กับการขยายตัวของความต้องการ แห่งการขนส่ง ทั้งใน ประเทศ และระหว่าง ประเทศ โดยเฉพาะจะให้สนองการขยายตัวของอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว ในด้านการ สื่อสารโทรคมนาคม จะเพิ่มประสิทธิภาพความสะดวกรวดเร็ว ความแน่นอนและสม่ำเสมอของการสื่อสารโทรคมนาคมทุกรูปแบบ โดยมุ่งจะปรับปรุงเร่งรัดกิจการโทรศัพท์ให้มีการขยายจำนวน และนำระบบที่ทันสมัยมาใช้ รวมทั้งจะดำเนินการใช้ประโยชน์ของระบบสื่อสารโดยดาวเทียมให้มากยิ่งขึ้น

๔.๑๓ จะจัดให้มีการใช้ ทรัพยากรของชาติให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการ พัฒนาประเทศชาติ จะจัดให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้อง ประหยัด และคุ้มค่า นอกจากนั้นจะอนุรักษ์ทรัพยากรที่หายาก และกำลังอยู่ในสภาพที่เสื่อมโทรม เช่น ป่าไม้ และเร่งสำรวจหาทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนา ประเทศ และใช้ทรัพยากรอย่างอื่นทดแทนทรัพยากรที่หายากและกำลังจะหมดไป รวมทั้งการแก้ไข ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการใช้และการอนุรักษ์ทรัพยากรให้เหมาะสมกับกาลสมัย

๔.๑๔ จะดำเนินการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังต่อไปนี้

๔.๑๔.๑ จะระดมสรรพกำลังคนทางวิทยาศาสตร์ เพื่อปฏิบัติงานวิจัยและประยุกต์วิทยาศาสตร์ ในการพัฒนาสร้างเสริมความมั่นคงให้แก่ประเทศ

๔.๑๔.๒ จะเร่งรัดพัฒนาวิทยาการ และ จะ ใช้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ใน การ จัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ โดยจะดำเนินการสำรวจ วางแผน ส่งเสริมให้การผลิตทั้งของรัฐและเอกชนเป็นไป อย่างถูกต้องและประหยัด

๔.๑๔.๓ จะสรรหาเทคโนโลยีจากในประเทศและจากต่างประเทศ เพื่อปรับปรุงให้เป็น เทคโนโลยีที่เหมาะสม และจะส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชนบท เพื่อพัฒนาการดำรงชีพ ทั้งในด้านการพลังงาน การเกษตร และอุตสาหกรรมในครัวเรือน

๔.๑๔.๔ จะจัดให้มีการร่วมมือประสานงานในระดับชาติ เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพลังงานของประเทศให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และภาวการณ์เกี่ยวกับการพลังงานที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๔.๑๔.๕ จะเร่งรัดการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อจะแก้ไขปัญหาพลังงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยจะรักษาไว้ซึ่งความสมดุลแห่งธรรมชาติ

๔.๑๔.๖ จะเผยแพร่ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยาของชนในชาติ

๔.๑๔.๗ จะปรับปรุงเทคโนโลยีในประเทศ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ

๔.๑๕ จะดำเนินการต่อไปตามโครงการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ที่จะส่งเสริมสมรรถภาพการผลิตให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น อันจะเอื้ออำนวยต่อการลงทุน และการขยายตัวในทุกภาคเศรษฐกิจ ได้แก่ โครงการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

๔.๑๕.๑ โครงการก่อสร้างท่าเรือขนาดเล็กที่สัตหีบ เพื่อขนส่งสินค้าทั้งเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม ช่วยระบายความคับคั่งของท่าเรือกรุงเทพ มีเป้าหมายว่าจะใช้งานได้ในปี ๒๕๒๓ และ จะขยายให้เต็มโครงการภายในปี ๒๕๒๕

๔.๑๕.๒ โครงการสร้างทางรถไฟสายฉะเชิงเทรา—สัตหีบ เพื่อเป็นเส้นทางขนส่ง จากท่าเรือสัตหีบเชื่อมโยงกับทางรถไฟสายอื่นได้โดยไม่ต้องผ่านกรุงเทพฯ

๔.๑๕.๓ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานกรุงเทพ เพื่อให้ท่าอากาศยานกรุงเทพมีขีดความสามารถบริการเกี่ยวกับธุรกิจการบิน และผู้โดยสารสูงขึ้น และเพื่อรักษาความเป็นศูนย์กลางสายการบินระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

๔.๑๕.๔ โครงการพัฒนาแก๊สธรรมชาติ มีเป้าหมายที่จะนำแก๊สธรรมชาติที่พบในอ่าวไทยขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้ในปี ๒๕๒๕ ประมาณวันละ ๒๕๐ ล้านลูกบาศก์ฟุต และจะเพิ่มเป็นวันละ ๕๐๐ ล้านลูกบาศก์ฟุต ในระยะต่อไป

๔.๑๕.๕ โครงการขยายเหมืองลิกไนท์ จะพัฒนาเหมืองลิกไนท์ที่แม่เมาะให้ได้ ๓.๘ ล้านตันต่อปี เพื่อนำมาผลิตกระแสไฟฟ้าทดแทนการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง

๔.๑๕.๖ โครงการโปแตช เกลือหิน และโซดาแอช โครงการนี้จะทำให้มีเหมืองผลิตเกลือได้ดินขนาดใหญ่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันเป็น ประโยชน์ อย่างยิ่ง ต่อการเกษตร และอุตสาหกรรมบางประเภทอีกด้วย และจะทำให้ประชาชนใน ส่วนภูมิภาคมีงานทำเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะเร่งรัดสำรวจและพัฒนาแหล่งแร่โปแตชที่มีคุณค่า เพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมผลิตปุ๋ยเคมีต่อไป

๔.๑๕.๗ โครงการถลุงแร่สังกะสี เป็นโครงการที่จะทำให้มีโรงถลุงแร่สังกะสีขนาดใหญ่ ซึ่งจะเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมที่ใช้สังกะสีเป็นวัตถุดิบทั่วไป โดยจะไม่ต้องส่งสังกะสีเข้ามาจากต่างประเทศ

๔.๑๕.๘ โครงการอุตสาหกรรมเหล็กพูน เป็นโครงการขั้นต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมเหล็กสมบูรณ์แบบของประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

๔.๑๕.๙ โครงการอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี จะดำเนินการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมผลิตปุ๋ยเคมี ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งประเภทหนึ่ง เพื่อให้เกษตรกรมีปุ๋ยไว้ใช้ในปริมาณที่เพียงพอ ในราคาที่เหมาะสม และมีสำรองไว้ในยามฉุกเฉิน

๔.๑๕.๑๐ โครงการทางหลวงรอบกรุงเทพมหานครวงนอก โครงการนี้จะเป็นการก่อสร้างทางสายหลักรอบเมืองหลวงวงนอก เพื่อมิให้รถวิ่งผ่านเข้าไปกลางเมือง โดยในขั้นแรกจะสำรวจออกแบบและสร้างทางในด้านตะวันตกของกรุงเทพฯ ก่อน ซึ่งจะได้เริ่มการก่อสร้างคอนกรีตบางบัวทอง—ตลิ่งชัน ในปี ๒๕๒๓

๔.๑๕.๑๑ โครงการก่อสร้างทางระบบทางด่วน เพื่อเอื้ออำนวยต่อการขนส่งมวลชน และหลีกเลี่ยงความสูญเสียทางเศรษฐกิจ จะก่อสร้างทางด่วน ๓ สาย พร้อมกัน โดยสายดินแดง—ท่าเรือ และบางนา—ท่าเรือ จะเปิดใช้ปี ๒๕๒๔ สำหรับการดำเนินการตามระบบขนส่งมวลชน (รถไฟฟ้า) ก็จะได้ดำเนินการควบคู่กันไปด้วย

๔.๑๕.๑๒ โครงการพัฒนาเกษตรภาคเหนือ จะพัฒนาการเกษตรและสังคมบนที่สูง ในภาคเหนือ โดยทำการพัฒนาด้านการชลประทาน การปลูกป่า และการพัฒนาเกษตรสังคมที่สูงให้มีการพัฒนาชนบทเบ็ดเสร็จ ซึ่งจะเป็นโยบายอย่างมากแก่การพัฒนาชนบทตามนโยบายของรัฐบาล โครงการนี้จะครอบคลุมเกษตรกรอย่างน้อย ๑๕,๐๐๐ ครอบครัว

๔.๑๕.๑๓ โครงการทำแอลกอฮอล์จากพืชผลทางเกษตร เป็นโครงการที่ผลิตแอลกอฮอล์สำหรับนำมาผสมกับน้ำมันเบนซิน เพื่อใช้กับรถยนต์และยานพาหนะ เป็นการช่วยลดการนำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิงจากต่างประเทศ และสำหรับใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเคมีภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นการช่วยเหลือเกษตรกรปลูกพืชผลหลายประเภท สามารถนำมาใช้เป็นวัตถุดิบป้อนโรงงานได้เป็นอย่างมาก

๔.๑๕.๑๔ โครงการผลิตเยื่อกระดาษ เพื่อใช้ในอุตสาหกรรมโรงงานกระดาษ อันจะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจการเกษตรของประเทศเป็นอย่างยิ่ง และช่วยให้มีต้องสั่งเยื่อกระดาษเข้ามาจากต่างประเทศ เพื่อป้อนโรงงานกระดาษต่อไป

๔.๑๖ ในด้านภาษีอากร จะปรับปรุงโครงสร้างภาษีอากรให้มีการจัดเก็บภาษีทางตรงเพิ่มขึ้น โดยมีให้ผู้มีรายได้น้อยเดือดร้อน ดำเนินการปรับปรุงอัตราภาษีอากรให้เป็นการส่งเสริมการส่งออก ลดขั้นตอนในการบริหารจัดการเก็บภาษีอากรที่เป็นอุปสรรคในการส่งออก เร่งรัดการชดเชยภาษีสินค้าส่งออกให้มีประสิทธิภาพและกว้างขวางยิ่งขึ้น จัดภาษีซ้ำซ้อนในกิจการอุตสาหกรรม เพื่อลดต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้า ตลอดจนจะพิจารณาเพิ่มการยกเว้นภาษีอากรสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมที่ส่งออกเพื่อการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

ส่งเสริมการออมทรัพย์และลดการสูญเปล่าทางเศรษฐกิจ โดยอาศัยมาตรการทางการเงินและการคลัง และให้มีการระดมเงินฝากจากประชาชนเข้าสู่ระบบสถาบันการเงินมากขึ้น จะควบคุมการดำเนินงานของสถาบันการเงินทุกรูปแบบให้เป็นไปอย่างมีระเบียบมั่นคงและเป็นที่ยึดถือ

## ๕. นโยบายทางสังคม

๕.๑ จะจัดบริการสังคมให้ดีขึ้นทั่วประเทศ โดยจะดำเนินการ ดังนี้



๕.๑.๑ กระจายบริการสังคมให้ทั่วถึงทั้งในเมืองและในท้องถิ่นชนบทที่ห่างไกล โดยมุ่งพัฒนาบริการสาธารณสุขูปโภคอันจำเป็นแก่ชุมชน อาทิ ปรับปรุงและเร่งให้มีเส้นทางสัญจร การไฟฟ้า การประปา หรือน้ำกินน้ำใช้ให้ทั่วถึงทุกตำบล

๕.๑.๒ ยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน โดยให้ได้มีที่อยู่อาศัยในสภาพแวดล้อมที่ดี พอสวยงาม ป้องกันและแก้ไขปัญหาแหล่งเสื่อมโทรมและสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจ สุขภาพ และความเป็นอยู่อันดีของประชาชน โดยเพิ่มจำนวนสวนสาธารณะ ซึ่งใช้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจ เข้มงวดกวดขันการรักษาความสะอาดถนนหนทาง ระบบการระบายน้ำเสีย ที่อยู่อาศัย / แก้ไขการจราจร และปรับปรุงการขนส่งมวลชน

๕.๑.๓ เร่งรัด และ สอดส่องให้ สวัสดิการในด้าน สุขภาพ และความ ปลอดภัย ของ ลูกจ้าง สนับสนุนและขยายขอบเขตการจัดตั้งกองทุนเงินทดแทนให้ทั่วถึง สร้างความเข้าใจระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ให้มีความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย

๕.๒ ด้านการสาธารณสุข จะเร่งรัดการให้บริการทางสาธารณสุขแก่ประชาชนในรูปแบบผสมผสาน ทั้งในด้านการป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการส่งเสริมสุขภาพอนามัยตามลำดับ โดยมุ่งเน้นหนักแก่ประชาชนในชนบทและกลุ่มประชาชนที่เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเด็กอายุต่ำกว่า ๕ ปี และผู้สูงอายุเกิน ๖๐ ปีขึ้นไป อย่างทั่วถึง ดังนี้

๕.๒.๑ จะปรับปรุงโรงพยาบาลประจำจังหวัด โรงพยาบาลประจำอำเภอ และสถานีนอนามัยทั่วประเทศ พร้อมทั้งจะยกระดับสำนักงานผดุงครรภ์ ให้เป็นสถานีนอนามัยทุกแห่ง ทั้งนี้ เพื่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐาน และความสะดวกของผู้ป่วย

จะจัดตั้งโรงพยาบาลศูนย์ประจำภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยให้มีนายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทุกสาขา และมีจำนวนเตียงผู้ป่วยอย่างน้อย ๑,๐๐๐ เตียง เพื่อลดความลำบากที่ประชาชนจะต้องเดินทางเข้ามารับการรักษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร

๕.๒.๒ จะจัดให้มีหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ และการรักษาพยาบาลทางวิทยุเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อการรักษาพยาบาลและป้องกันโรคให้แก่ประชาชนในชนบทที่ห่างไกลและกันดาร

๕.๒.๓ สถานพยาบาลของรัฐจะให้การรักษาพยาบาลแก่ประชาชนผู้ยากไร้ ทั้งในเมืองและชนบทโดยไม่คิดมูลค่า

๕.๒.๔ จะเร่งรัดการผลิตและเสริมสร้างสมรรถภาพเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกประเภท ทุกสาขา รวมทั้งการฝึกอบรมอาสาสมัครสาธารณสุขระดับหมู่บ้านให้มีความรู้เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลขั้นต้น เพื่อสนับสนุนการสาธารณสุขมูลฐาน

๕.๒.๕ จะระดมสรรพกำลังด้านสาธารณสุข ทั้งจากภาครัฐบาลและภาคเอกชนให้เข้ามา มีบทบาทร่วมกันในการรับใช้ประชาชนอย่างแท้จริง โดยชักนำ ส่งเสริม และสนับสนุนกิจการสาธารณสุขภาคเอกชน รวมทั้งโรงพยาบาลเอกชน ด้วยวิธีการต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือริเริ่มงานสาธารณสุขของชุมชนเองให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

๕.๒.๖ จะส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนครอบครัวให้แพร่หลาย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อลดอัตราการเพิ่มของพลเมืองลงให้ต่ำกว่าร้อยละ ๒.๑ และเพื่อสุขภาพอนามัยของแม่และเด็ก

๕.๒.๗ จะจัดให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ และค้นหาวิธีที่เหมาะสม สำหรับการส่งเสริมงานด้านอาหารและโภชนาการ งานสุขาภิบาลทั่วไป งานจัดหาน้ำสะอาดสำหรับบริโภค และงานให้ภูมิคุ้มกันโรคแก่ประชาชน

๕.๒.๘ จะส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียน และการศึกษาของประชาชนทั่วไป โดยจะเน้นการใช้สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และสิ่งพิมพ์อย่างกว้างขวาง จริงจัง และสม่ำเสมอ เพื่อให้ประชาชนมีความเข้าใจและตื่นตัวในการป้องกันรักษาสุขภาพอนามัยของตนเองและชุมชน

๕.๓ ในด้านการศึกษา รัฐบาลมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาประเทศ โดยใช้การศึกษาเป็นพื้นฐานและจะเน้นการพัฒนาการศึกษาในชนบทเพื่อการอาชีพเป็นสำคัญ รัฐบาลจะยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น พร้อมกับจะหามาตรการเพื่อให้มีเอกภาพทั้งในด้านนโยบายและการบริหารการศึกษา จะระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และกระจายทรัพยากรทางการศึกษาไปยังท้องถิ่น โดยเฉพาะในชนบท เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาค และให้คุณภาพของการศึกษาทัดเทียมกันโดยทั่วไป รวมทั้งจะสนับสนุนให้นำวิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และจะเน้นในแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ จะเร่งรัดและสนับสนุนให้ท้องถิ่นและเอกชนเห็น ประโยชน์ และความจำเป็นของการศึกษาก่อนวัยประถมศึกษา เพื่อจะได้ช่วยกันจัดอบรมเลี้ยงดูเด็กให้เด็กมีพัฒนาการ โดยสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

จะกวาดชนชั้นการช่วยเหลือผู้ยากไร้ ให้ได้รับทุนและปัจจัยต่างๆ ในการศึกษาอบรม และฝึกอาชีพโดยทั่วถึง

๕.๓.๒ จะเร่งขยายการศึกษาภาคบังคับให้กว้างขวางทั่วถึง และมุ่งปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในระดับประถมศึกษาเป็นพิเศษ โดยสนับสนุนการวางแผนการศึกษาระดับจังหวัดให้กว้างขวาง เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

๕.๓.๓ จะปรับปรุงการมัธยมศึกษาให้มีการอาชีพมากขึ้น และจบในตัวเอง ให้มีโปรแกรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับอาชีพในท้องถิ่นนั้น ๆ รวมทั้งให้มีการฝึกอาชีพที่เหมาะสมกับอาชีพอิสระ และตลาดแรงงาน

๕.๓.๔ จะจัดหลักสูตรและระบบการเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษา รวมทั้งการผลิตครูอาชีวศึกษาให้ประสานกันระหว่างหน่วยผลิตและหน่วยใช้ โดยมุ่งให้เป็นการศึกษาที่เหมาะสมกับอาชีพอิสระ และตลาดแรงงานอย่างแท้จริง

๕.๓.๕ จะประสานและปรับปรุงการผลิตครู โดยมุ่งเน้นในด้านคุณภาพและเสริมสร้างทฤษฎี และทัศนคติต่ออาชีพครูเป็นสำคัญ และจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการกระจายครูออกไปปฏิบัติหน้าที่ในชนบทและท้องถิ่นกันดาร

๕.๓.๖ จะปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท และส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา การอาชีวศึกษาและการศึกษานอกโรงเรียน ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๕.๓.๗ จะปรับปรุง และส่งเสริมการจัดการ ศึกษา นอกโรงเรียนในรูปแบบ และลักษณะต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในชนบท โดยจะเน้นการฝึกอบรมเรื่องอาชีพให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น และการส่งเสริมให้ประชาชนหาความรู้เพิ่มเติม

๕.๓.๘ จะเร่งรัดและส่งเสริมให้เยาวชนมีพลานามัยที่สมบูรณ์ มีจริยธรรมอันดีงาม มีความรับผิดชอบและบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชาติ

๕.๔ ในด้านอุดมศึกษา จะส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักอันได้แก่ การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ส่งเสริมให้มีการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย และจะสนับสนุนกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัย ที่ทางมหาวิทยาลัยเห็นว่าเป็นประโยชน์ และเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ และที่จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยส่วนรวม จะขยายโอกาสทางการศึกษาของ

ประชาชนด้วยการส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบ “มหาวิทยาลัยเปิด” จะดูแลและส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดการอุดมศึกษาให้กว้างขวาง และมีคุณภาพเท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

๕.๕ จะเร่งสร้างความเป็นธรรมในสังคม และส่งเสริมความเข้าใจและความยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม ตลอดจนการทำนุบำรุงศาสนาทุกศาสนาให้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชนในชาติ

๕.๖ จะรณรงค์ไว้ซึ่งความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมาย เคารพความเป็นอิสระในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีของผู้พิพากษาและตุลาการ จะปรับปรุง กระบวนการยุติธรรมทุกระดับให้มี ประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น จะจัดตั้งศาลเพิ่มขึ้นในท้องที่ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น

๖. จะส่งเสริมการศึกษาให้ประชาชนทุกเพศทุกวัย เฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเยาวชนได้มีโอกาสเล่นกีฬาอย่างกว้างขวางและจริงจัง เพื่อเป็นการพัฒนาคนให้มีพลานามัยสมบูรณ์ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา ปลุกฝังความสามัคคี และเพิ่มพูนมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๗. ในด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด จะป้องกันและปราบปรามการผลิต การค้า และการเสพยาเสพติด และวัตถุออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาทอย่างจริงจัง ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม จะปราบปรามโดยใช้กฎหมายอย่างเด็ดขาด และให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดให้มีการปลูกพืชทดแทนและการพัฒนาชาวไทยภูเขา ส่งเสริมการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพและจิตใจของผู้ติดยาเสพติด รวมทั้งการสงเคราะห์ผู้ติดยาเสพติดเพื่อมิให้เป็นภาระแก่สังคมต่อไป จะร่วมมือกับนานาประเทศในการควบคุมป้องกัน และปราบปรามการแพร่ระบาดของยาเสพติดทุกวิถีทาง

๘. ในด้านปัญหาผู้อพยพพลัดถิ่น จะดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาผู้อพยพพลัดถิ่นตามหลักมนุษยธรรม ควบคู่กับหลักอธิปไตย ความมั่นคงและความปลอดภัยของชาติ โดยเฉพาะผู้ลี้ภัยจากอินโดจีน รัฐบาลจะเร่งดำเนินการทางการเมือง และการทูต ให้องค์การและประชาคมระหว่างประเทศเข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ เพื่อให้ภาระหนักและความกระทบกระเทือนที่ประเทศไทยได้รับอยู่ในขณะนี้หมดไปหรือบรรเทาเบาบางลงให้มากที่สุด

๙. จะเร่งดำเนินการสร้างพุทธมณฑลให้เสร็จสิ้นตามโครงการ ท้นการฉลองครบรอบ ๒๐๐ ปี ของกรุงรัตนโกสินทร์ โดยใช้งบประมาณของรัฐร่วมกับการบริจาคของประชาชน

ท่านประธานรัฐสภาที่เคารพ และท่านสมาชิกผู้มีเกียรติทั้งหลาย รัฐบาลของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ขอให้คำมั่นว่า จะดำเนินการทุกวิถีทางที่จะปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ที่ได้แถลงไว้ และเชื่อว่านโยบายดังกล่าวจะสามารถแก้ไขปัญหาที่ประชาชนชาวไทยเป็นห่วงอยู่ในขณะนี้ นับตั้งแต่ปัญหาผู้อพยพลี้ภัยจากอินโดจีน ปัญหาการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง ปัญหาการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ปัญหาการบริการของรัฐและการกระจายรายได้แก่ประชาชน เฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาของเกษตรกร ปัญหาแรงงาน ตลอดจนปัญหาความสงบเรียบร้อยภายในและเรื่องความมั่นคงปลอดภัยบริเวณชายแดน และอื่น ๆ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ รัฐบาลได้มีนโยบายและมาตรการปฏิบัติต่าง ๆ ไว้แล้วทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในอันที่จะดำเนินการแก้ไขให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีให้จงได้ การวางรากฐานระยะยาวเพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้ามั่นคงนั้น เป็นเรื่องสำคัญที่รัฐบาลนี้ได้คำนึงถึงและได้กำหนดนโยบายไว้แล้วเช่นเดียวกัน เฉพาะอย่างยิ่ง การวางรากฐานระยะยาวทางเศรษฐกิจและสังคมที่จะส่งผลให้เกิดกุลแก่การขยายตัวทุกสาขา รวมทั้งความเจริญเติบโต และความเข้มแข็งในชนบทที่ประชาชนเหล่านี้ จะดำรงชีวิตอยู่อย่างผาสุกสมบูรณ์ควบคู่กับการได้เข้ามาช่วยพัฒนาสร้างสรรค์การปกครอง ในระบบประชาธิปไตยให้เจริญก้าวหน้ามั่นคงยิ่งขึ้นไป

รัฐบาลนี้ จะใช้ความพยายามและบากบั่นทุกวิถีทางด้วยความมานะอดทน ซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อความผาสุก ความมั่นคงปลอดภัย และความอยู่ดีกินดีของประชาชน อันเป็นความปรารถนาของเราทุกคน รัฐบาลยินดีและพร้อมเสมอที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในด้านการสร้างสรรค์จากทุกท่าน ดังนั้น ข้าพเจ้าหวังในความร่วมมือด้วยดีจากท่านสมาชิกผู้มีเกียรติ เพื่อรัฐบาลจะได้บริหารประเทศให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายที่ได้แถลงไว้แล้วทุกประการ

ขอขอบคุณ

# บทบาทของผู้บังคับบัญชา ในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ของข้าราชการ

ดร. อมร รักษาสิทธิ์\*



ก่อนที่จะพูดถึงว่าผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทหรือควรจะทำอย่างไร จึงจะส่งเสริมประสิทธิภาพของข้าราชการให้มีมากขึ้นหรือเพิ่มขึ้นนั้น ก่อนอื่นก็ต้องทราบเสียก่อนว่า “ประสิทธิภาพ” นั้นคืออะไร ที่พูดกันอยู่ทุกวันนี้ดูจะเพ้อกัน สันนิษฐานได้ว่าผู้บังคับบัญชาหรือใครก็ตามที่พูดกันว่า ประสิทธิภาพนั้น ๆ หากได้มีความรู้ทราบซึ่งไม่ว่ามันคืออะไร มีความหมายแค่ไหน และมีข้อควรพิจารณาประกอบอย่างไรหรือไม่

**ประสิทธิภาพคืออะไร**

หนึ่ง กับผลที่ได้รับจากการลงทุนลงแรงนั้น”

โดยเนื้อแท้แล้วประสิทธิภาพคือ “เรโซ (input-output ratio)

หรือสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปทำ สิ่งใดสิ่ง

สิ่งใดที่เราลงทุนลงแรงไปแล้วได้รับผลตอบแทน

\* Ph.D. ศาสตราจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อดีตคณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ปริกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี และผู้เชี่ยวชาญพัฒนบริหารศาสตร์ของศูนย์พัฒนบริหารศาสตร์ แห่งเอเชีย, มาเลเซีย ฯลฯ

แทนเต็มๆ เรียกได้ว่าได้ผลร้อยเปอร์เซ็นต์ และ  
ก็เรียกกันว่า ถ้า ทำอย่างนั้น ได้ ก็ เรียกว่า ทำงาน มี  
ประสิทธิภาพ ๑๐๐% เหมือนกัน

จุดนี้คือจุดที่คนส่วนมากยังเข้าใจไม่ถูกต้อง  
ถ้า จะ เข้าใจ ให้ ถูกต้อง ต้อง พิจารณา แยกกัน เป็น  
ประเด็น ๆ ไป ดังนี้

๑) ในทางกลศาสตร์และวิทยาศาสตร์  
ประสิทธิภาพ ๑๐๐% จะเกิดได้ยากมาก เช่น ใส่  
กระแสไฟฟ้า ๑๐๐ วัตต์ ไปผ่านเข้าหลอดไฟ จะ  
ไม่ได้ความสว่างครบ ๑๐๐ วัตต์ เพราะไปเกิดความ  
ต้านทาน ความเฉื่อย ความสูญเสียต่าง ๆ เสียบ้าง  
ฉะนั้นถ้าได้ความสว่างสัก ๙๐ วัตต์ ก็เรียกว่าหลอด  
ไฟมีประสิทธิภาพ ๙๐% ก็นับว่าดีมากแล้ว

ในทางกลศาสตร์แม้จะมีการใช้เครื่องจักร-  
กลอันเป็นผลให้มีการได้เปรียบเชิงกลเกิดขึ้นหลาย  
เท่า เช่นกรณีลูกรอก คานงัด พื้นเฟืองต่าง ๆ  
สมมติว่าในคานงัดแผ่นหนึ่งมีการได้เปรียบเชิงกล ๔  
เท่า หมายถึงถ้าเราออกแรง ๑๐๐ หน่วย เราก็  
ควรจะงัดของหนักได้ ๔๐๐ หน่วย แต่ในทางปฏิบัติ  
เราจะได้ไม่ถึง ๔๐๐ หน่วย เพราะความสูญเสีย  
ต่าง ๆ สมมติว่า เรางัดได้หนัก ๓๔๐ หน่วย ก็  
หมายความว่า ระบบ คานงัดของเรา ระบบ นั้น มี  
ประสิทธิภาพ ๙๔% เท่านั้น ซึ่งก็อยู่ในเกณฑ์ดี  
แล้ว

นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร อาจพยายามที่  
จะปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรกลของตน

ให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่ถึงอย่างไรก็จะมีไม่ได้ ๑๐๐%  
เต็มอยู่ดี

๒) ในทางการบริหารงานด้านการผลิต  
สินค้าและบริการต่าง ๆ การผลิตให้ได้ผลเท่าทุน  
ที่ลงไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ทำงานให้มี  
ประสิทธิภาพ ๑๐๐% นั้น กลับเป็นสิ่งที่ไม่ถึง  
ปรารถนาด้วยซ้ำไป เพราะมันจะเท่ากับทุนที่ลงไป  
เท่านั้น เช่น หวานข้าวลงในนา ๑๐๐ เม็ด ข้าว  
งอกออกมาเก็บเกี่ยวคืนไปได้ ๑๐๐ เม็ด แม้จะมี  
เรโซ = ๑ ต่อ ๑ หรือประสิทธิภาพ ๑๐๐% ก็ตาม  
ก็ต้องนับว่าแย่มากทีเดียว

นี่ก็เป็นข้อผิดพลาดอีกอย่างหนึ่งถ้าเราจะคิด  
อย่างนี้ เพราะเรานับเอาข้าว ๑๐๐ เมล็ด เป็นการ  
ลงทุน แต่เราลืมไปว่า เราต้องมีที่ดินมาปลูกด้วย  
ต้องใส่ปุ๋ย ให้น้ำด้วยซึ่งเราต้องตีราคาออกมาเป็น  
ค่าใช้จ่ายในการทำของเรา ผลที่เราเก็บเกี่ยวได้  
ต้องนำไปขายเสียก่อนจึงจะทราบได้ว่า เราได้กำไร  
หรือขาดทุนหรือเสมอตัว ในกรณีนี้หน่วยที่จะใช้  
วัดประสิทธิภาพของการทำของเราหาใช่จำนวน  
เมล็ดข้าวที่ผลิตได้ก็หาไม่ แต่ต้องคิดสิ่งที่ลงทุน  
ลงแรง ค่าของการใช้ทุนในช่วงเวลานั้นออก  
มาเป็นเงินเสียก่อน แล้วจึงจะไปคิดเทียบกับค่าของ  
ข้าวที่ขายได้

ในกรณีนี้ สมมติว่า เราคิดอย่างละเอียดแล้ว  
ปรากฏว่า ต้องเสียค่าใช้จ่าย ในการทำนาไป ๑,๐๐๐  
บาท ต่อมาขายข้าวได้ ๒,๐๐๐ บาท อย่างนี้ถ้าคิด  
อย่างเผิน ๆ ก็อาจกล่าวได้ว่ามีประสิทธิภาพถึง ๒๐๐%

น่าพอใจมาก แต่ในสภาพเช่นนี้เราจะพูดได้หรือไม่ว่าการทำนาของเรามีประสิทธิภาพดีเยี่ยม ก็พูดไม่ได้อีก เพราะในสภาพเช่นนี้เราจะต้องไปคิดเทียบกับมาตรฐานอื่น ไม่ใช่ค่าลงทุนลงแรงของเราเอง คือต้องไปเทียบว่า คนอื่น ๆ ที่เราลงทุนลงแรงทำนาไป ๑,๐๐๐ บาท นั้นเขาได้ผลตอบแทนเท่าใด เช่น นาย ก. อาจได้ ๑,๐๐๐ บาท (เท่าทุน) นาย ข. ได้ ๑,๕๐๐ บาท นาย ค. ได้ ๓,๐๐๐ บาท ถ้าเอาตัวเราไปเทียบกับนาย ก. เราก็มีประสิทธิภาพสูงกว่านาย ก. ๑๐๐% แต่ต่ำกว่านาย ค. ๕๐%

ข้อที่ยุ่งยากที่สุดก็คือ เราไม่ทราบว่า แท้ที่จริงแล้วการลงทุนทำนา ๑,๐๐๐ บาทนั้น ควรจะได้ผลสูงสุดเท่าไรกันแน่ ดังนั้นเราก็ตอบไม่ได้ว่า การทำนาของเรามีประสิทธิภาพเป็นสัดส่วนเท่าใดของอัตราสูงสุดที่จะเป็นได้

เฉพาะในเรื่องประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการนี้ จะเห็นได้ว่าอย่างน้อยที่สุดจะต้องคุ้มทุน จึงจะเรียกว่าทำงานมีประสิทธิภาพอยู่บ้าง แต่จะกล่าวว่าทำอย่างไรจึงมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นพูดไม่ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เราเองก็ไม่ทราบว่า ประสิทธิภาพสูงสุด ๑๐๐% ที่แท้จริงนั้นควรคิดจากค่าของผลิตภาพที่หน่วย (ไม่เหมือนกับประสิทธิภาพ ๑๐๐% ในความหมายที่ว่าเสมอตัวไม่มีกำไรไม่ขาดทุน)

๓) ในด้านการบริหารราชการ ซึ่งไม่เกิดผลงานออกมาเป็นหน่วยของสินค้าและบริการที่ตีราคาได้ การคิดหาประสิทธิภาพ (หรืออัตราส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงกับผลลัพธ์) ก็ยิ่งยากขึ้นไปอีก ด้วยเหตุนี้ นักบริหารจึงมักใช้คำอธิบาย "ประสิทธิภาพ" ของการบริหารงานของคนต่าง ๆ กัน เช่น

ก) "การทำงานของเราได้ผลคุ้มค่า หรือคุ้มทุน" ซึ่งเท่ากับ เท่าทุน เท่านั้นเอง

ข) "การทำงานของเราได้ผลเกินทุน" ซึ่งเท่ากับมีกำไรเกินค่าใช้จ่ายต้นทุนไปบ้าง

ค) "การทำงานของเราได้ผล สมความมุ่งหมายทุกประการ" ซึ่งข้อนี้ก็เป็นการกล่าวที่หละหลวมมาก เพราะอาจตั้งเป้าหมายไว้ต่ำ สูงอย่างไรก็ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าได้ตั้งมาตรฐานไว้อย่างอัตนัย (Subjective norm)

ง) "การทำงานของเราได้ผลเกินคาด" ข้อนี้ก็เป็นการกล่าวที่กว้างและหละหลวมเช่นกัน เพราะมิได้ระบุไว้ว่า "คาด" ไว้อย่างไรอาจจะสูงไปหรือต่ำไปก็ได้

ในกรณีเหล่านี้เราไม่อาจ จะพูดได้แน่นอนว่าการ ทำงาน ของเรา ทั้ง ๔ แบบนี้ มีประสิทธิภาพเท่าใด เพราะเราไม่ทราบว่างาน ชิ้นนั้น ควรจะมีผลิตภาพสูงสุดที่จะเป็นได้เท่าไรคล้ายกับปัญหาในข้อ ๒ ที่กล่าวมาข้างต้น

เมื่อพิจารณาเช่นนี้แล้วจะเห็นว่า ประสิทธิภาพเป็นแนวคิดที่ตีกันได้ จับไม่ได้แน่นอนหรือมีวิธีคิดที่แน่นอนทุกกรณีไป



## แนวความคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับแนวความคิดอื่นๆ อีกหลายประการ เช่น

๑. แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) การทำงานอย่างเราต้องมุ่งให้สำเร็จผลเข้าไว้ก่อน แม้จะต้องทำกันอย่างสิ้นเปลืองไร้ประสิทธิภาพสักเพียงใดก็ตาม เช่นการรักษาเอกราชของชาติ การฆ่าตัดคนไข้ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงแต่ไม่สำเร็จผลอาจเกิดขึ้นได้ เช่นมีกองทัพที่มีประสิทธิภาพดีเยี่ยม (อย่างของเยอรมัน นาซี) แต่เอาชนะใครไม่ได้เด็ดขาดกลับเป็นฝ่ายแพ้ในที่สุด เรียกว่าไม่มีประสิทธิผล แต่การทำงานส่วนมากอาจทำได้โดยมีประสิทธิภาพสูงและมีประสิทธิผล (คือเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย)

๒. แนวความคิดเกี่ยวกับการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพมักมีผู้เข้าใจว่าหมายถึงการใช้จ่ายทรัพยากรน้อยที่สุด ซึ่งก็มีส่วนถูกอยู่มากเมื่อคำนึงถึงว่าเป็นสัดส่วนระหว่างการลงทุนกับผลลัพธ์ อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพและประหยัดไม่เหมือนกัน เพราะประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถที่จะทำให้เกิดผลเป็นหลัก ถ้าเราประหยัดจนเกินไปก็อาจทำงานไม่ได้เลย

๓. แนวความคิดเกี่ยวกับศักยภาพ (Potentiality)

๔. แนวความคิดเกี่ยวกับความจุ (Capacity)

## ๕. แนวความคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Capabiliyt)

การคิดถึงประสิทธิภาพของคน หรือ ระบบงานใดๆ ควรคำนึงถึง ศักยภาพ ความจุ และขีดความสามารถด้วย บุคคลหรือระบบใดที่มีศักยภาพสูง แต่นำออกมาใช้ไม่ได้เต็มที่ก็เรียกว่าไม่ได้นำศักยภาพมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทำนองเดียวกัน ขีดความจุ และขีดความสามารถก็เช่นกัน ถ้ามีอยู่สูงแต่ไม่นำมาใช้ก็ไม่มีประโยชน์ เรียกว่า ระบบหรือคนนั้น ทำงานไม่ได้มีประสิทธิภาพเต็มที่

แนวความคิดในเรื่องศักยภาพ ขีดความจุ และขีดความสามารถนี้ เป็นแนวคิดที่ละเอียดอ่อน อาจพิจารณาไม่เห็นได้ชัดเจน แต่ถ้าค่อยๆ คิดแยกดูดีๆ ก็จะพอเห็นได้ เช่นนักมวยวัยหนุ่มกำลังแข็งแรง ก็เรียกว่ามีศักยภาพสูง จะเป็นนักมวยชนิดไปอีกนาน มีศักยภาพพอจะเป็นแชมป์เขียนโลกได้ มีขีดความสามารถสูง หมายถึงมีความแข็งแรงแข็งแกร่งจะต่อสู้ได้ ๑๕ ยกอย่างสบายๆ แต่ถ้าเป็นนักมวยที่มีท้องอ่อน ถูกต่อยท้องที่สองก็อาจจะถูกน็อกได้ อย่างนี้ก็เรียกว่ามีขีดความจุที่ยอมรับกำลังบุก (absorbptive capacity) น้อย แบบนี้ประสิทธิภาพทั้งหมดก็นับว่าต่ำอยู่มาก เพราะอาจจะถูกน็อกเมื่อไรก็ได้

กล่าวกันว่ามนุษย์เรามีสมองใหญ่โต เรียนรู้อะไรมากโดยเฉพาะบางคนก็เรียนมามาก อย่างนี้ก็เรียกว่าสมองมีความจุสูง บรรจุความรู้ไว้มาก มีศักยภาพมาก แต่มีขีดความสามารถต่างกัน เพราะ

มีความขยัน ความอดทน ความมานะ ความตั้งใจต่างกัน จึงกล่าวกันว่าคนเรามีศักยภาพสูง ความสูง แต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ อย่างที่ทำงานอยู่ทุกวันนี้ อย่างมากก็คงทำไปประมาณ ๕% ของศักยภาพเท่านั้น สมองมนุษย์มีหน่วยบรรจุความจำความคิดมากมาย ซึ่งทำงานได้มากกว่า คอมพิวเตอร์ใหญ่ ๆ หลายพันเครื่อง และยังมีโอกาสจะมีความคิดริเริ่มมาใหม่ๆ ได้อีก จึงไม่อาจจะนับได้ว่ามีศักยภาพเท่าใดแน่

### การกำหนดประสิทธิภาพ

เมื่อได้ พิจารณา ถึง ข้อ สังเกต ข้างต้น แล้ว บางท่านอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยากมาก ประกอบกับมีปัจจัยที่ต้นได้หลายประการ ฉะนั้น แนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องเพ้อฝันไม่สามารถจับมาวางเป็นหลักได้ ก็น่าเห็นใจอยู่ แต่ในฐานะนักบริหารจะไม่มีใคร สามารถ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่จะบริหารงานของตนไป ให้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นได้เลย เราควรคิดถึงเรื่องประสิทธิภาพใน ๒ แฉ่ง คือ

#### ๑. ประสิทธิภาพสัมบูรณ์

ประสิทธิภาพ ตาม ความหมาย ทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือสัดส่วนระหว่างสิ่งนำเข้า และผลผลิตนั้นจะมีไม่ถึง ๑ ต่อ ๑ หรือไม่ถึง ๑๐๐% แม้ว่าในทางทฤษฎีน่าจะเป็นได้ถึง ๑๐๐% หรืออาจกล่าวได้ว่า สภาพ อย่างไร จึง จะเป็น ประสิทธิภาพ

สัมบูรณ์ (Absolute Efficiency) คือเรารู้ว่าคะแนนเต็ม ๑๐๐% นั้นอยู่ที่จุดใด เช่นกำลังส่องสว่างเต็ม ๑๐๐ วัตต์ ถ้านำมาคิดวัดประสิทธิภาพขององค์การ หรือการกระทำใด ๆ ของมนุษย์แล้วแม้เราจะกล่าวได้ว่าไม่มีการกระทำใด ๆ จะมีประสิทธิภาพสัมบูรณ์ได้ ๑๐๐% เหมือนกัน แต่ต่างกันในเรื่องที่ว่าเราไม่ทราบว่าผลลัพธ์สูงสุดที่จะเป็นไปได้อันไม่มีขีด สูงกว่านั้นได้อีกมีค่าเท่าไร เช่นเราไม่ทราบว่าการทำงาน โดยลงทุน ๑,๐๐๐ บาท นั้นผลลัพธ์สูงสุดสัมบูรณ์เท่าใด เพราะยิ่งมนุษย์เจริญขึ้นผลผลิตต่อไร่ก็สูงขึ้นเรื่อย ๆ ยังมองไม่เห็นว่าจะไปสิ้นสุดที่ใด หรือในกรณีของนักกีฬา เราจะเห็นได้ว่าได้มีการทำลายสถิติต่าง ๆ อยู่เสมอมา จึงไม่อาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ สูง สุด ของ นักวิ่ง ๑๐๐ เมตร ๑,๐๐๐ เมตร และกีฬา กรีฑาอื่น ๆ นั้นอยู่ที่ขีดใดแน่

๒. ประสิทธิภาพสัมพัทธ์ (Relative Efficiency) ในองค์การหรือการกระทำใด ๆ ของมนุษย์เราไม่ทราบประสิทธิภาพสูงสุดสัมบูรณ์ของการกระทำนั้น ๆ ได้ ดังได้กล่าวแล้วในวรรคก่อน ดังนั้นเราจึงต้องคิดถึงประสิทธิภาพในแง่ของสัมพัทธ์ คือ เปรียบเทียบกับสิ่งอื่น ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารชั้นสูงอาจคิดวางแผนขึ้นไว้ว่าองค์การ ของตนควรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงต่ำสักเพียงใด ดังเช่น

ก. เปรียบเทียบกับทุน เป็นวิธีการสามัญที่สุดที่จะคิดหาประสิทธิภาพโดยเทียบกับต้นทุนเช่นเรา

- ๑) ถือว่ามีประสิทธิภาพสูง ถ้าทำงานได้  
คุ้มทุน (เท่าทุน, ไม่ขาดทุน)
- ๒) ถือว่ามีประสิทธิภาพสูง ถ้าทำงาน  
เกินทุน (มีกำไร)
- ๓) ถือว่ามีประสิทธิภาพสูง ถ้าทำงาน  
เกินทุนหลายเท่าตัว

ในกรณีเปรียบเทียบกับทุนนี้ เราอาจดูจากตัวอย่างได้ว่า ถ้าองค์กรขนส่งมวลชนทำงานได้ไม่ขาดทุน กับโรงงานยาสูบทำงานได้กำไรหนึ่งเท่าตัว องค์กรไหนจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ถ้าดูอย่างผิวเผิน ๆ ก็จะเห็นว่า โรงงานยาสูบ มีประสิทธิภาพสูงกว่า แต่ถ้าดูอย่างละเอียดแล้วอาจจะไม่แน่ใจนัก เพราะองค์กรขนส่งมวลชนต้องลงทุนลงแรงเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มาก แต่รัฐบาลบังคับราคาโดยसारไว้ตายตัวแล้ว ฉะนั้น ถ้าปีกลายทำงานมีกำไร ๑๐% แต่ปีนี้ไม่มีกำไร จะกล่าวว่ามีประสิทธิภาพน้อยลงไปไม่ได้ ถ้าค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น (เช่นค่าน้ำมัน) เกินกว่า ๑๐% ส่วนโรงงานยาสูบนั้นมีอิทธิพลต่าง ๆ อาจกำหนดราคาซื้อใบยาสูบได้เอง กำหนดราคาขายได้เอง จึงมีโอกาสรับรายได้รายจ่ายเอง โอกาสมีกำไรจึงง่ายกว่าองค์กรขนส่งมวลชน

ข. เปรียบเทียบ กับ องค์กร ที่ ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน

วิธีนี้ เป็นวิธี ที่แพร่หลาย วิธีหนึ่งในการคิดคำนวณ ประสิทธิภาพ ของ องค์กรใด องค์กร หนึ่ง และมีวิธีคิดปลีกย่อยได้หลายกรณี เช่น

๑) เปรียบเทียบกับองค์กรน้อยราย เช่น บริษัทขนส่งจำกัดอยากเทียบประสิทธิภาพกับบริษัทรถทัวร์ของเอกชน ก็อาจหาเกณฑ์มาเทียบกันดูว่าใครมีกำไรขาดทุนต่อหน่วย ต่อเที่ยว ต่อเดือน ต่อปี มากน้อยกว่ากัน

๒) เปรียบเทียบ กับ องค์กร อื่น ๆ ที่มีจำนวนมากมาย ก็อาจจะคิดเทียบกำไรขาดทุนต่อหน่วยของสินค้าและบริการที่แต่ละองค์กรผลิตขึ้นมา ก็จะทราบว่า องค์กรของเราปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด เช่นอาจพูดว่า หน่วยของเราอยู่ในระดับบริษัทชั้นแนวหน้า ๑๐% (หรือมีประสิทธิภาพ ๓๐% เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ) ถ้าของเราอยู่ในระดับชั้นนำอยู่ในลำดับหนึ่ง ก็อาจจะเทียบเอาตัวเองว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดก็ได้ คือประสิทธิภาพสัมพัทธ์ ๑๐๐%

ค. เปรียบเทียบ กับ ผลงาน ของตนเอง ใน อดีต ใน แ่ง ของ มูล ค่า หรือ ผลิตภาพ หรือ ทรัพย์สิน

วิธีนี้ ใช้วัดประสิทธิภาพเปรียบเทียบในช่วงระยะเวลาต่างกัน เช่น ปีนี้ องค์กรของเรามีคนมีทุนลงไปเท่านี้ ได้ผลงานกี่หน่วย เทียบเป็นค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit Cost) ไว้ แล้วนำไปเทียบกับคนละทุนที่ลงไปในปีกลายปีก่อน ๆ ว่า ได้ผลงานกี่หน่วย ก็อาจเอาค่าใช้จ่ายต่อหน่วยมาเทียบกันดูก็จะรู้ว่า เรามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือน้อยลงหรือจะคิดเปรียบเทียบกับจำนวนผลผลิต (หน่วย) ที่ผลิต

ได้ เช่น พ.ศ. ๒๕๒๑ ลงทุน ๑๐๐ หน่วย ได้  
ผลงาน ๑๐ ชิ้น ปี ๒๕๒๒ ลงทุน ๑๐๐ หน่วย ได้  
ผลงานที่มีคุณภาพ และ ราคาอย่างเดียวกัน ๑๕ ชิ้น  
อย่างนี้ ก็อาจสรุปได้ว่าปีนี้เราทำงานมีประสิทธิภาพ  
ดีขึ้นถึง ๕๐% เป็นต้น

การคิดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยหรือผลิตภาพ อาจ  
ทำให้เราเข้าใจผิดว่าเราทำงานได้ดีแล้วก็ได้ จึงมี  
วิธีคิดอีกอย่างหนึ่ง คือ ผลิตกำไรเปรียบเทียบกับ  
ทรัพย์สินทั้งหมด แล้วนำไปเทียบกับอัตราดอกเบี้ย  
สูงสุดที่พึงจะได้จากการนำทรัพย์สินนั้นไปลงทุน  
แบบนั้น เช่น บริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งมีทรัพย์สิน  
ทั้งหมด ๑๐๐ ล้านบาท ปฏิบัติงานทั้งปีมีกำไร ๑๐  
ล้านบาท ซึ่งดูเผิน ๆ ก็น่าจะพอใจ แต่ถ้าวรัฐบาล  
ขายรัฐวิสาหกิจนั้นเสียเอาเงิน ๑๐๐ ล้านบาทไปฝาก  
ธนาคาร ประเภททรัสต์ทั้งหลาย ก็อาจจะได้เงินถึง  
๑๒ ล้านบาท โดยไม่ต้องออกแรงอะไรเลย ฉะนั้น  
ก็ต้องนับว่ารัฐวิสาหกิจนั้นยังมีประสิทธิภาพต่ำอยู่

ง. เปรียบเทียบกับศักยภาพ ความจุ  
ขีดความสามารถของตนเองในแต่ละช่วงเวลา

วิธีนี้ใช้ เปรียบเทียบว่าเรา ทำงานได้ เต็มที่  
ตามขีดความสามารถหรือไม่ เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย  
สมมติว่าจัดวิ่งรถไฟตลอดปี ๒๕๒๐  
จำนวน ๑๐๐ เที่ยว แต่ละเที่ยวจะจุผู้โดยสารได้  
๑,๐๐๐ คน ฉะนั้นทั้งปีมีขีดความจุได้ ๑๐๐,๐๐๐ คน  
แต่ปรากฏมีผู้โดยสารเพียง ๗๐,๐๐๐ คน ก็เรียกว่า  
มีประสิทธิภาพเพียง ๗๐% มองในแง่ความจุของ

ผู้โดยสาร ถ้าจะคิดให้ละเอียดจริง ๆ ก็ยังจะคิดได้  
ว่า เรามีรางรถไฟยาวเท่าใด มีรถจักรกี่คัน รถนั่ง  
โดยสารกี่ตู้ ฉะนั้นทั้งปีเรามีศักยภาพที่จะรับผู้  
โดยสารได้เท่าใด แต่มีผู้โดยสารจริง ๆ เท่าใด ถ้า  
คิดแบบนี้ก็พอจะคาดได้ว่า ถ้าวิ่งกันจริงจังเต็มที่อาจ  
มีศักยภาพที่จะจุคนได้ถึง ๑๐ ล้านคนก็ได้ แทนที่จะ  
มีความจุ เพียงหนึ่งแสนคน ตาม ตัวอย่าง แรก  
(เพราะไม่ได้ใช้งานเต็มที่เต็มเวลา)

จ. เปรียบเทียบกับความรวดเร็วในการ  
ปฏิบัติงาน

คนจำนวนไม่น้อยนิยมวัดประสิทธิภาพของ  
การทำงานโดยถือความเร็วเป็นหลัก โดยเฉพาะใน  
กรณีที่ผลงานมีคุณภาพเท่ากัน เช่น กองทะเบียน  
กรมตำรวจ สมมติว่าใน พ.ศ. ๒๕๒๐ สามารถจัด  
บริการต่ออายุทะเบียนรถยนต์นั่งส่วนบุคคลได้เสร็จ  
ภายใน ๒ ชม. ต่อมาได้ปรับปรุงระบบงานจน  
สามารถต่อทะเบียนรถ ดังกล่าวได้ ภายใน ๕๐ นาที  
ใน พ.ศ. ๒๕๒๒ ก็อาจกล่าวได้ว่า ระบบ การต่อ  
ทะเบียนรถยนต์นั่งส่วนบุคคลได้รับการปรับปรุงให้  
มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีก ๒๕%

ฉ. เปรียบเทียบกับคุณภาพของผลงาน

วิธีนี้ใช้คิดประสิทธิภาพได้ในกรณีที่จำนวน  
ผลงาน จำนวนเวลาที่ใช้และการลงทุนลงแรงเท่า  
กัน แต่คุณภาพดีขึ้น ก็อาจจะกล่าวได้ว่ามีประสิทธิภาพ  
ดีขึ้น เช่น โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง มีแพทย์  
พยาบาลและอุปกรณ์ต่าง ๆ เท่ากัน รับคนไข้เข้ามา

เท่ากัน ลักษณะความเจ็บป่วยเท่ากัน แต่ว่าอัตรา  
ตายป่วยเพิ่มขึ้นจาก ๘๐% เป็น ๙๐% (หรืออัตรา  
ตายลดจาก ๒๐% หรือ ๑๐%) ก็อาจกล่าวได้ว่าโรง  
พยาบาลนั้นมีคุณภาพของบริการดีขึ้น ๑๐%

ซ. เปรียบเทียบ กับ ความพอใจ ของผู้  
รับบริการ

ความพอใจของผู้รับบริการเป็นมาตรวัดอย่าง  
หนึ่ง ที่ใช้วัด ประสิทธิภาพ ของ การ บริหาร งาน ได้  
เพราะ การจัดบริการของรัฐนั้น มิใช่ สักแต่ว่า ทำให้  
เสร็จ ๆ ไป แต่หมายถึงการให้บริการอย่างดี เป็น  
ที่พอใจของประชาชน มองในระดับกว้าง การ  
เลือกตั้ง ผู้แทนราษฎร ถ้า มีประชาชนไปลงคะแนน  
เลือกตั้งแก่พรรคที่เป็นรัฐบาลอยู่แล้วมาก ก็แสดง  
ว่ามีความพอใจมาก ในทางตรงข้ามถ้าไปลงคะแนน  
ให้น้อย พวกกันไปลงคะแนนแก่พรรคฝ่ายค้านเสีย  
มากมาย จนต้องเปลี่ยนรัฐสภา ก็แสดงว่า ประชาชน  
ไม่พอใจ หมายถึงว่าประสิทธิภาพของรัฐบาลนั้น  
ไม่ดี เป็นต้น ในระดับหน่วยงานก็เช่นกัน ถ้า  
หน่วยงานใดมีเรื่องให้ประชาชนต้องร้องทุกข์ ร้อง  
เรียน ฟ้องร้อง หรือเขียนติเตียนในหนังสือพิมพ์  
เสมอ ๆ ก็แสดงว่าประชาชนไม่พอใจ ประสิทธิภาพ  
ของหน่วยงานต่ำ ในสายตาประชาชน

พูดถึงสิ่งที่นำมาคิดเปรียบเทียบเพื่อหาประ-  
สิทธิภาพของหน่วยงานนั้น ยังมีอีกหลายสิ่งที่จะนำ  
มาคิดได้ ข้อที่สำคัญที่สุดก็คือนักบริหารหรือผู้บังคับ  
บัญชาของหน่วยงานนั้น ควรจะนำมาคิดดูว่าควร

จะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของหน่วย  
งานของตนบ้าง

การกำหนดสิ่งเปรียบเทียบ หรือตัวแปรใน  
การวัดประสิทธิภาพสัมพันธ์นี้ จะเป็นประโยชน์ใน  
การปรับปรุงประสิทธิภาพ ของ การบริหารงาน มาก  
ทีเดียว เพราะอาจจะเป็นไปได้ว่าประสิทธิภาพบาง  
ด้านอยู่ในเกณฑ์ดีแล้วสูงแล้ว แต่บางด้านยังต่ำอยู่  
ซึ่งจะได้คิดค้นหาทางปรับปรุงต่อไป

### **บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการเพิ่ม พูนประสิทธิภาพขององค์การ**

ผู้บังคับ บัญชา มี หน้าที่ รับ ผิดชอบ ต่อ การ  
บริหารงานภายในองค์การ เพื่อให้ มี ผลงาน ออก มา  
ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา จึงมีหน้าที่โดยตรง ที่ จะต้องหา  
เพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การอย่างหนึ่ง กับ  
ปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การ หรือ  
ข้าราชการอีกอย่างหนึ่ง

ในประการแรก ขอกล่าวถึงบทบาทของผู้-  
บังคับบัญชาในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การ  
เสียก่อน ซึ่งอาจจะทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

๑. กำหนดเป้าหมายขององค์การ ส่วน  
ราชการจำนวนมากไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน มีแต่  
เป้าหมายที่กว้าง ๆ ครอบคลุมราวาล เช่น บำบัดทุกข์  
บำรุงสุข พิทักษ์สันติราษฎร์ บำรุงรักษาชาติ ฯลฯ  
ในหลักการบริหารสมัยใหม่ นิยมให้องค์การกำหนด  
เป้าหมายที่แน่นอนตายตัว เข้าใจง่ายไม่ตีตีกันดี  
สำนวนได้ เพราะ จะเป็น ง่าย ต่อการแบ่งงาน

มอบหมายงาน ติดตามผลงาน ฯลฯ เรียกว่าการจัดการที่มีเป้าหมายที่แน่นอน (Management by Objectives) ผู้บังคับบัญชา หรือกลุ่มผู้นำขององค์กร ควร จะต้องกำหนดเป้าหมาย ขององค์กร ขึ้นไว้ โดยปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายว่าสิ่งใดทำได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่จะกำหนดให้แน่นอน

## ๒. กำหนดมาตรการวัดประสิทธิภาพ

เมื่อมีเป้าหมายแล้ว ก็ต้องมีวิธีวัดว่า จะทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อนี้ก็เหมือนกับการกำหนดตัวแปรหรือมาตรการในการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามที่กล่าวแล้วในตอนก่อนหน้านั้นเอง นี้ก็เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

๓. การจัดระบบงาน การทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ ก็ด้วยการมีโครงสร้าง ขององค์กร หรือระบบของการบริหารที่ดี หมายถึงว่าจะทำงานโดยไม่มีระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีขั้นตอน กระบวนการวิธีการ ไม่ได้ การวางระบบงานที่ดีเหมือนการวางโครงสร้างพื้นฐานให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรนั้นปฏิบัติงานไปได้ด้วยความราบรื่น

๔. การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุน ดังที่ได้ทราบแล้วว่า การบริหารงาน คือการนำคน ทรัพย์ วัสดุ และวิทยาการ มาเป็นปัจจัยนำเข้า หรือ เป็นการลงทุน ของการผลิตสิ่งของ และ บริการต่าง ๆ ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ก็ผลิตอะไรไม่ได้ นักบริหาร จึงต้องจัดหาบุคคลมาทำงานในจำนวนระดับ

ความรู้ความชำนาญงานที่เหมาะสม จะต้องมีงบประมาณมาจ่ายเป็นเงินเดือนและค่าใช้จ่ายต่างๆ จะต้องมีส่วนคุณที่อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ดี ทันสมัย หรือเหมาะสมกับสภาพของงาน จะต้องมีความรู้และประสบการณ์ที่พอเหมาะ จึงจะหวังให้ พนักงาน ทั้งหลาย สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเช่น มีแต่ตำรวจกับกระบองจะหวังให้ไปจับผู้ร้ายที่มีปืนกลย่อมไม่ได้

ปัจจุบันโลก ก้าวหน้า ทาง ด้าน วิทยาการไปมาก มีวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้มากมาย ผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องรู้จักเลือกหาวัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ มาใช้ จึงจะหวังให้มีประสิทธิภาพได้ แต่ไม่หมายความว่า จะต้องไปซื้อเครื่องยนต์กลไกราคาแพง ๆ ที่ทันสมัยที่สุดมาใช้ เพราะของเหล่านั้นอาจตีเกินความจำเป็น หรือตีเกินไปจนเกิดความยุ่งยากในการใช้และบำรุงรักษา เมื่อซื้อมาแล้วก็ไม่มีคนใช้ คนซ่อมบำรุง ไม่มีอะไหล่ เป็นต้น

หน่วยงานที่มีการจัดองค์การดี มีอุปกรณ์พร้อม ขวัญ กำลังใจ ของเจ้าหน้าที่ก็จะติดตามมาด้วย เพราะยอมเห็นทางทำงานให้สำเร็จได้อยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม เงิน และทรัพยากรทั้งหลายก็ยัง ไม่สำคัญเท่าคนและภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ดังจะได้อีกต่อไป

## บทบาท ของ ผู้บังคับบัญชาใน การ ส่งเสริมประสิทธิภาพของข้าราชการ

การพิจารณาถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาใน

การส่งเสริมประสิทธิภาพของข้าราชการนี้มีแง่มุมที่  
นำคิดหลายประการ เพราะอาจมองได้ทั้งในแง่  
ทฤษฎีและแง่ปฏิบัติ ในแง่อุดมคติและความเป็น  
จริง ในแง่ส่วนรวมและส่วนบุคคล ดังจะได้สาธก  
ต่อไปในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ในด้านการจูงใจบุคคล ในทางทฤษฎี  
วิชาบริหารยุคใหม่ มี ทฤษฎี มากมาย ที่ กล่าว ถึง ว่า  
บุคคลจะทำงานได้ดี เมื่อมีความรู้ ความชำนาญ  
(ทักษะ) และทัศนคติที่ดี ทฤษฎีที่ว่าด้วยลำดับ  
ความต้องการ ของคน ตั้งแต่ความต้องการอย่าง  
หยาบ ๆ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค  
ไป ถึง ความต้องการ ชั้นสูง เช่น ความ ต้องการ  
สัมฤทธิ์ผล ความต้องการการยอมรับนับถือ ความ  
ต้องการ บรรลุถึง เป้าหมาย ใน อุดมการณ์เฉพาะตัว  
ทฤษฎีที่ว่าด้วยความสุขของพนักงาน ทฤษฎีภาวะ  
ผู้นำที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้ผลดี ฯลฯ ซึ่งผู้  
สนใจ พอ จะหาอ่านได้ จาก เอกสารตำรามากมายอยู่  
แล้ว สิ่งเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงและนำ  
มาปฏิบัติตามแต่โอกาสจะอำนวยให้

แต่ในทางปฏิบัติ หลายท่านก็คงจะได้พบ  
เห็นแล้วว่า ข้าราชการที่มีความรู้ดี ความชำนาญ  
สูง ตำแหน่งหน้าที่สูง มีหน้ามีตา ก็ไม่ใช่ว่าจะ  
มีประสิทธิภาพดีเสมอไป อาจกลายเป็นคนวางตัว  
ใหญ่โตเป็นจ้าวคนนายคน หยิบหย่องไม่ยอมลำบาก  
สนใจแต่การกิน การเล่น การเที่ยว การเข้าหา  
ผู้ใหญ่เพื่อรักษาเก้าอี้ หรือประคองสถานการณ์ไว้

ในทางตรงกันข้ามผู้มีความรู้น้อย ตำแหน่งต่อภาวะ  
หน้าที่ต่ำ เงินเดือนต่ำ อาจจะมีประสิทธิภาพสูง  
ก็ได้ หลาย ๆ คนคงได้พบนักการภารโรง เสมียน  
ดี ๆ มีประสิทธิภาพสูงมาแล้ว เมื่อ เทียบกับ คนชั้น  
อธิบดี ชั้นพิเศษ ที่ไม่เอาไหน คอยพะยี่ห้อใน  
หนังสือที่ลูกน้องใส่เพิ่มมาประทานเสนอ

อย่างไรก็ดี การปฏิบัติตามทฤษฎีจูงใจบุคคล  
ต่าง ๆ นั้นก็มีหวังจะเพิ่มพูนประสิทธิภาพได้มากกว่า  
เสีย เพราะการมีระบบการจูงใจที่ดี อาจ ทำให้  
ข้าราชการมีความสุขความพอใจยิ่งขึ้น แต่ไม่หมาย  
ความว่า เขา จะปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดย  
อัตโนมัติ

๒. ในด้านการฝึกอบรมนั้น ในทาง  
ทฤษฎี เชื่อกันว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาที่ดี หมั่นเอาใจใส่  
ส่งเสริมการฝึกอบรมการศึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ส่งไปอบรมไปเรียนต่ออยู่เสมอ ข้าราชการเหล่านั้น  
จะมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติดีขึ้น กลับ  
มาทำงานดีขึ้น แต่ในทางปฏิบัติก็หาหวังผลเช่นนั้น  
ได้เสมอไปไม่ คนเรียนเก่งสอบเลื่อนชั้นเก่ง อาจ  
ทำงานได้แย่มาก คนบางคน แม้ไม่ส่งไปเรียนไป  
อบรมก็มีประสิทธิภาพสูง คนมีประสิทธิภาพต่ำอยู่  
รำไปไม่ว่าจะฝึกจะฝนอย่างไรก็ไม่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม  
ถ้าจะกล่าวโดยส่วนรวมก็คงจะกล่าวได้ว่า การฝึ  
กอบรม อาจจะทำให้ข้าราชการมีมีประสิทธิภาพสูงขึ้น  
ประมาณ ๖๐% ของ จำนวน คน ที่ ส่งไปฝึก เท่านั้น  
กระมัง

ในขณะนี้ มีหลายประเทศ ที่พยายามเปลี่ยน  
วิธีการฝึกรวมจากการให้ความรู้ การเพิ่มทักษะ  
ไปสู่ การ บรรลุจุดมการณ์ ของชาติ ของ ประชาชน  
การฝึกฝนจิตใจให้มีศีลธรรมคุณธรรม การกำหนด  
ให้ฝึกฝนร่างกายด้วยการออกกำลังกาย การกำหนด  
ให้ทำงานใช้แรงร่วมกับประชาชนในชนบท เช่น  
การปลูกป่า การทำงานดินต่าง ๆ วิธีการนี้ใช้กัน  
อยู่มากในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เกาหลี  
ใต้ ฟิลิปปินส์ มังคลาเทศ ปรากฏว่าได้ผลเป็นที่  
พอใจ มากกว่า การ ฝึกรวมใน ห้องเรียน ถ้าจะ  
อย่างไรก็จัดการฝึกฝนจิตใจ และร่างกายนี้ จะต้อง คอย  
ระมัดระวัง มิให้รุนแรงดุเดือด หรือแก่จุดมการณ์จน  
เกินไป อาจจะทำให้ผลร้ายคือการต่อต้านในจิตใจ  
ของข้าราชการได้เหมือนกัน

วิธีที่น่าจะดีคือใช้วิธีการอาสาสมัคร ผสม  
กับ วิธีเพิ่มบังจัย จูงใจให้ข้าราชการ สมัครใจไป เข้า  
โครงการฝึกรวมประเภทนี้เอง

๓. ในด้านส่วนบุคคลนั้น น่าจะถือเป็น  
ข้อ สำคัญ ยิ่งใน การ คิด เพิ่มพูน ประสิทธิภาพ ของ  
ข้าราชการ โครงการต่าง ๆ ของทางราชการมักจะ  
คิดถึงส่วนรวมหรือข้าราชการทั้งกลุ่มทั้งคณะ อย่าง  
กรณีการจัดการฝึกรวม หรือการให้สิ่งจูงใจต่าง ๆ  
เป็นต้น ผู้เขียนมีความเชื่อว่าคนจะดีจะชั่วจะมี  
ประสิทธิภาพสูงหรือต่ำนั้น เป็นเรื่องเฉพาะตัว  
มากกว่าจะเป็นเรื่องส่วนรวม กล่าวคือคนบางคน  
ไม่ต้องฝึกปรือ ไม่ต้องบำรุงขวัญมาก ก็ทำงานได้ดี

มีประสิทธิภาพสูง ผิดกับบางคนอดคิดเท่าใดก็ได้ก็  
ไม่ได้ผล ดังนั้น เรื่องของประสิทธิภาพนี้ ผู้เขียน  
เห็นว่า ควรถือ เป็นภาระ ของ แต่ละบุคคล เป็นหลัก  
ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว

อาจพูดอีกนัยหนึ่งว่า ข้าราชการแต่ละคน  
มีบทบาทที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของตัวเอง เพื่อ  
ความเจริญก้าวหน้าของชาติบ้านเมืองของเรา ไม่  
ควรมองมือเท้า ถือว่า เป็นหน้าที่ ของผู้บังคับบัญชา  
จะต้องมาคอยส่งเสริมข้าราชการเสียก่อน จึง จะค่อย  
ขยับตัว บ้านเมืองจะเจริญก้าวหน้าได้ก็เพราะ  
ประชาชนและข้าราชการทุกคนมีความตั้งใจ ขยัน  
หมั่นเพียรทำงานมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่จะขอให้  
นายกรัฐมนตรี้ รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี  
และพวกผู้บังคับบัญชามาคอยกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา

การที่บุคคลแต่ละคน จะพยายามปรับปรุงตัว  
เองนี้ อาจ กล่าวได้ว่าเป็นการ จูงใจ ตนเอง (Self-  
motivation) หรือมีพลังภายในมาจูงใจเขา (inter-  
nal motivation) ซึ่งต่างกับการมีสิ่งจูงใจจากภาย  
นอก มาจูงใจในกรณีแรก (external motiva-  
tion) หรือมีสิ่งจูงใจเป็นวัตถุ (Material motiva-  
tion)

สิ่งที่ควรจะวัดว่าแต่ละบุคคลมีความสนใจจะ  
ปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น หรือ จะ  
เลวลง ดูเหมือนจะดูได้จากสิ่งบอกเหตุบางอย่าง  
เช่น

๑) สภาพส่วนตัว ข้าราชการบางคนไม่  
บำรุง รักษาสุขภาพ ของตนเอง ปล่อยให้ร่างกาย



เสื่อมโทรมไป ซึ่งส่วนมากก็ไม่ใช่เพราะอายุขัย หรือโรคร้าย แต่เป็นเพราะติดสุรายาเมา ไม่กินอาหารที่เป็นประโยชน์ และแสหาโรครมาใส่ตัว บุคคลที่สุขภาพร่างกายไม่ดี ย่อมมีสุขภาพจิตดีไม่ได้ และจะทำงานมีประสิทธิภาพดีไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ ทางราชการ ควรมีมาตรการที่เข้มงวด ที่จะตรวจสอบสุขภาพของข้าราชการทุกๆ ๕ ปี ทั้งนี้ถ้าแพทย์ร่วมมือกัน รายงานเท็จ จะต้อง ถูกไล่ออกจาก ราชการ ด้วย มิฉะนั้นก็ไม่เกิดประโยชน์ ข้าราชการยังไปขอยืมมือแพทย์เซ็นรับรองได้ทุกเวลา

๒) ฐานะความเป็นอยู่และภาวะหนี้สิน ข้าราชการเป็นผู้รับใช้ประชาชน มีรายได้จากเงินเดือน ซึ่งเก็บมาจากประชาชน ฉะนั้นตราบใดที่บ้านเมืองเรายังยากจนอยู่ก็ไม่สามารถ จะบำรุงข้าราชการให้ร่ำรวยโอ้อ่าได้ อย่างไรก็ตามก็ดี ระบบเงินเดือนและผลประโยชน์ในปัจจุบันก็พอ หรือเพียงพอแก่การดำรงชีพ และรักษาฐานะได้พอสมควรแล้ว จะขาดตกบกพร่องก็คงไม่มากนัก ซึ่งก็ควรปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังนั้น ข้าราชการที่มีฐานะความเป็นอยู่โอ้อ่าเกินไป ควรถูกดำเนินโทษยกย่องชมเชย ส่วนข้าราชการที่ไม่รู้จักใช้เงินมีหนี้สินรุงรังจนไม่มีแก้ไขจะปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ควรได้รับโทษเช่นกัน ข้าราชการที่มีฐานะความเป็นอยู่อย่างสมณะแต่สมเกียรติ ควรได้รับการยกย่อง

๓) ทักษะหน้าที่ที่มีต่อประชาชน ข้าราชการ ไม่น้อยคิดว่าตนเป็นเจ้าของขุนมูลนาย เป็นเจ้าคนนายคน เป็นใหญ่เป็นโต เห็นประชาชนเป็นผู้ที่นำ

รังเกียจ เป็นผู้มารบกวนขอโน้นขอนี่ เป็นผู้เอา ชูระและความยุ่งยากมาให้ ผู้ที่มีทัศนคติอย่างนี้จะ รับใช้ประชาชนให้มีประสิทธิภาพย่อมไม่ได้

๔) ทักษะหน้าที่ที่มีต่อแรงงานหรือการใช้ แรงทำงาน ข้าราชการส่วนมากถือว่าตนทำงาน นั่งโต๊ะ เขียนหนังสือ ทำงานหนังสือ มีค่านิยม กว่าการทำงานอย่างอื่น งานคิดงานพูดเป็นงานชั้น สูง สำคัญ มีเกียรติ ส่วนการใช้แรงงานแม้แต่ เพียงเล็กน้อยถือว่าเป็นงานต่ำ ไม่พึงปรารถนา ไม่ สมศักดิ์ศรี ก็พยายามหลีกเลี่ยงไม่ทำ และมองเห็น ผู้ทำงานดังกล่าวเป็นคนชั้นต่ำ ข้าราชการประเภท นี้จะไม่สามารถยกโต๊ะเก้าอี้ของตัวเอง เปิดประตู ห้อง ขนของสัมภาระต่างๆ ฯลฯ มองเห็นตัวเอง เป็นคนชั้นสูง ส่วนประชาชน กรรมกรหรือชาวไร่ ชาวนา แม้ข้าราชการชั้นผู้น้อย เป็นคนชั้นต่ำ ข้าราชการอย่างนี้ไม่มีทางที่จะเป็นผู้รับใช้ประชาชน ที่มีประสิทธิภาพไปได้

๕) การใฝ่ใจแสวงหาความรู้ ความรู้ ไม่ใช่สิ่งที่เราจะยึดเยียดให้ใครได้ ความรู้จะเกิดขึ้น ได้เพราะความอยากรู้ และความอยากรู้นี้จะพึง สังกัดได้หลายทาง เช่น สนใจอยากรู้งานในหน้าที่ ของตนเอง และของผู้อื่นรอบ ๆ ตัวเอง ตลอดจน ความรู้ในทางกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ความรู้ทางสังคมของงานนั้น ๆ ทางราชการไม่ควรส่ง คนไปเรียนต่างประเทศ หรือไป รับการฝึกอบรม เพียงเพราะบุคคลแสดงความจำนงอยากไป แต่

ควร ระบุให้ แต่ละคน เสนอว่า ตน อยากรู้เรื่องอะไร  
ทำไม มีประโยชน์ต่อราชการหรือไม่ และในชั้น  
พิจารณา อนุมัติให้ ดู จากพฤติกรรมอื่น ๆ ประกอบ  
ด้วยว่าเป็นผู้สนใจใฝ่รู้จริง หรือเป็นเพราะอยากไป  
เมืองนอก ไปชู้สาวกลับมาจะได้เป็นใหญ่กว่าผู้อื่น  
หรือสมัครไปฝึกอบรมเพราะเบื่องานประจำ เพื่อ  
เพื่อนร่วมงาน เพื่อนาย หรือนายเบือ

๖) พฤติกรรมในสถานที่ทำงาน ข้าราชการ  
ไม่มาทำงานบ้างขาดบ้าง มาสายกลับ  
เร็ว เมื่อมาถึงที่ทำงานก็ไม่ได้ตั้งใจทำงานมัวโอ้อ้อ  
และกินข้าวก่อน กินกาแฟก่อน อ่านหนังสือพิมพ์  
หรือคุยกับปรับทุกข์กัน หรือคิดถึงปัญหาการครอง  
ชีพ ปัญหาความก้าวหน้าในการงาน ซึ่งมักเป็น  
ปัญหา ประเภทที่ บั่นทอนกำลังใจ ของตนเอง ทั้งนั้น  
แบบนี้ก็เห็นอยู่แล้วว่าไม่มีประสิทธิภาพ จริงอยู่  
บางครั้ง อาจจะหมดมือไปชั่วคราว ซึ่ง ข้าราชการที่ดี  
ก็ต้องชวนขยายอาสาทำงานให้ฝ่ายอื่น หรือศึกษา  
หาความรู้อ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ เป็นต้น

๗) พฤติกรรมนอกสถานที่ทำงาน ข้าราชการ  
ประเภทที่สนใจจะกิน จะเล่น จะเที่ยว ดิต  
อบายมุขต่าง ๆ แม้จะปฏิบัตินอกสถานที่ทำงาน แต่  
ผล แห่ง การ กระทำนั้น ก็ย่อม กระทบกระเทือน ถึง  
ประสิทธิภาพในการ ทำงาน ด้วย เพราะ ผู้ดิต  
อบายมุขทุกชนิด ก็ย่อม ก่อความเดือดร้อนให้ตนเอง  
ภายหลัง แทนที่จะใช้เวลาเข้าเย็นและกลางคืนให้  
เป็นประโยชน์ก็ไม่ได้ใช้ เป็นต้น

ตามที่ได้อธิบายสาธกมานี้ จะเห็นได้ว่า  
ผู้บังคับบัญชา ควร เป็น เพียง ผู้ที่ พยายาม ส่ง  
เสริมให้องค์การ หรือราชการ มีประสิทธิภาพดี  
ขึ้นโดย วิธีการ ต่าง ๆ ตามที่ กล่าวใน ตอนก่อน  
ส่วนบทบาท ของผู้บังคับบัญชา ต่อข้าราชการผู้  
ใต้บังคับบัญชานั้น ควรจำกัดอยู่เพียงเป็นผู้คอย  
สนับสนุน คอยแนะแนวทาง คอยอำนวยความสะดวก  
คือเป็นผู้ช่วยให้ความสะดวก  
(Facilitator) ยิ่งกว่าจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก  
การ (Supervisor) คอยจ้ำจี้จ้ำไชให้ข้าราชการ  
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตรงกันข้าม  
ข้าราชการ แต่ละคน แต่ละระดับ ควร ถือ เป็น  
หน้าที่ของตนเอง トラบไตที่ยังกินเงินเดือน  
จาก ภาษีอากร ของ ประชาชน มี ศักดิ์ศรี มี  
ตำแหน่งมีงานทำอยู่ได้ ที่จะพยายามจงใจตน  
เอง โน้มหน้าใจตนเองให้รักชาติ รักประชาชน  
รักราชการ มีความสำนึกในภาระหน้าที่ของตน  
ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นเอกราช อยากเห็น  
ชาติบ้านเมืองเจริญก้าวหน้า ไม่อยากเห็นชาติ  
เล็กชาติน้อยถูกคุกคามความล้าหลัง ด้อย  
พัฒนาของปัฐรัฐมาตุภูมิของตน แล้วพยายาม  
ทำงานให้เกิด มีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้น สูงยิ่งขึ้น  
เรื่อย ๆ ไป ถ้าช่วยกันคิดช่วยกันทำอย่างนี้  
ราชการ ก็จะมีประสิทธิภาพ ดีขึ้น อย่างไม่ต้อง  
สงสัย ๑๖

# กฎหมายและระเบียบใหม่

ที่ สร ๐๒๐๓/๔๒๘๕

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๒๒

เรื่อง พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๒

เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม)

อ้างอิง หนังสือที่ สร ๐๒๐๓/๗๑๙๓ ลงวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๒๒

ตามที่ได้เรียนมาว่า สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ดำเนินการขอพระราชทานพระมหากรุณาทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๒ เพื่อประกาศใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไปแล้ว นั้น

บัดนี้ ได้ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๔๖ ตอนที่ ๗๖ ลงวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๒ แล้ว

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ไพบุลย์ ทองมิตร

(นายไพบุลย์ ทองมิตร)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๘๑๐๐๐๗

**พระราชกฤษฎีกา**  
**ค่าเช่าบ้านข้าราชการ**

พ.ศ. ๒๕๒๒

---

**ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.**

ให้ไว้ ณ วันที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๒

เป็นปีที่ ๓๔ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้  
ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕๙ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และมาตรา ๓  
แห่งพระราชบัญญัติการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ่ายเงินบางประเภท ตามงบประมาณรายจ่าย พ.ศ.  
๒๕๑๘ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๒”

มาตรา ๒ พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิก

- (๑) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ พุทธศักราช ๒๔๘๓
- (๒) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๔๙๐
- (๓) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๔๙๑
- (๔) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๔๙๖
- (๕) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๐๒
- (๖) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๑๑
- (๗) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๑๖
- (๘) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๑๗

บรรดากฎ ข้อบังคับ และระเบียบอื่นใดในส่วนที่บัญญัติไว้แล้วในพระราชกฤษฎีกานี้ หรือ ซึ่งขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งพระราชกฤษฎีกานี้ ให้ใช้พระราชกฤษฎีกานี้แทน

มาตรา ๔ ในพระราชกฤษฎีกานี้

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ข้าราชการฝ่ายตุลาการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ข้าราชการตำรวจตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการตำรวจ และข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“เงินเดือน” หมายความว่า เงินเดือนสุทธิที่ข้าราชการได้รับ ทั้งนี้ เมื่อหักเงินเบิกลดเนื่องจากการปรับขึ้นเงินเดือนออกแล้ว และรวมกับเงินเพิ่มพิเศษรายเดือนสำหรับค่าวิชาหรือเงินเพิ่มการเลื่อนฐานะ ถ้ามี

“ท้องที่” หมายความว่า กรุงเทพมหานคร อำเภอ กิ่งอำเภอ หรือบริเวณที่กระทรวงการคลังประกาศกำหนดให้เป็นท้องที่เดียวกันตามมาตรา ๗

มาตรา ๕ การจ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายเป็นเงิน ค่าเช่าบ้าน ข้าราชการ ให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์และอัตราตามพระราชกฤษฎีกานี้

การเบิกจ่ายให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา ๖ ให้ข้าราชการมีสิทธิได้รับ ค่าเช่าบ้านข้าราชการในลักษณะเหมาจ่าย ตามบัญชีอัตรา ค่าเช่าบ้านข้าราชการท้ายพระราชกฤษฎีกานี้ เว้นแต่ผู้นั้น

- (๑) เป็นผู้ซึ่งทางราชการได้จัดที่พักอาศัยให้อยู่แล้ว
- (๒) เป็นผู้ซึ่งเริ่มเข้ารับราชการครั้งแรกหรือกลับเข้ารับราชการใหม่ในท้องที่ใด และยังคงรับราชการประจำอยู่ในท้องที่นั้น
- (๓) เป็นผู้ซึ่งทางราชการแต่งตั้งให้กลับไปรับราชการประจำในท้องที่ที่ผู้นั้นเริ่มเข้ารับราชการครั้งแรกหรือท้องที่ที่ผู้นั้นกลับเข้ารับราชการใหม่ หลังจากได้รับแต่งตั้งให้ไปรับราชการประจำในท้องที่อื่น เป็นระยะเวลาไม่ถึงห้าปีติดต่อกัน

- (๔) เป็นผู้ซึ่งอยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (๕) เป็นข้าราชการวิสามัญ

ข้าราชการผู้ใดได้รับเงินเดือนไม่ตรงกับอัตราเงินเดือนใน บัญชีอัตราค่าเช่าบ้าน ข้าราชการท้าวพระราชกฤษฎีกานี้ ก็ให้ได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการตามส่วนของเงินเดือน โดยคำนวณตามวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา ๗ เพื่อความเป็นธรรมในการได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการ ให้กระทรวงการคลังมีอำนาจประกาศกำหนดให้อำเภอหรือกิ่งอำเภอใดเป็นท้องที่เดียวกันได้

มาตรา ๘ ข้าราชการผู้ใดซึ่งมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการ มีสามีหรือภริยาเป็นข้าราชการ ซึ่งมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ หรือเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร พนักงานท้องถิ่นหรือพนักงานหรือลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ซึ่งมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการนั้น ถ้าสามีหรือภริยาของผู้นั้นได้ใช้สิทธิเบิกค่าเช่าบ้านหรือทางการได้จัดที่พักอาศัยให้อยู่แล้วในท้องที่เดียวกัน ผู้นั้นไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา ๙ การงดหรือลดเบิกจ่ายเงินเดือนแก่ข้าราชการผู้ใดเนื่องจากการถูกตัดเงินเดือน หรือการลาโดยไม่มีสิทธิได้รับเงินเดือน ไม่กระทบต่อสิทธิของผู้นั้นที่จะได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ และให้ผู้นั้นมีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการเสมือนหนึ่งไม่มีการงดหรือลดเบิกจ่ายเงินเดือน เช่นว่านั้น เว้นแต่เป็นการลาติดตามสามีหรือภริยาซึ่งย้ายไปรับราชการในต่างประเทศ

มาตรา ๑๐ ข้าราชการผู้ใด ซึ่งมีสิทธิได้รับ ค่าเช่าบ้าน ข้าราชการ ถูกสั่งพักราชการ หรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน หรือโดยกรณีอื่นใดอันเป็นเหตุให้ถูกงดเบิกจ่ายเงินเดือนเมื่อคดีหรือกรณีถึงที่สุด ถ้าปรากฏว่าผู้นั้นมีสิทธิได้รับเงินเดือนในระหว่างกรณีเช่นว่านั้นสำหรับเดือนใด ให้มีสิทธิได้รับเงินค่าเช่าบ้านข้าราชการสำหรับเดือนนั้นตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา ๑๑ ให้ข้าราชการ มีสิทธิได้รับ ค่าเช่าบ้าน ข้าราชการ ตั้งแต่วัน รายงานตัว เพื่อเข้ารับหน้าที่ และให้สิ้นสุดลงในวันที่ขาดจากอัตราเงินเดือน หรือวันที่อยู่ในข่ายหมดสิทธิ ได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ เว้นแต่ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปรับราชการในท้องที่อื่น ถ้าไม่สามารถออกเดินทางไปได้ในวันส่งมอบหน้าที่ ให้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านข้าราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบวันนับแต่วันส่งมอบหน้าที่

มาตรา ๑๒ ข้าราชการซึ่งรับราชการประจำในต่างประเทศ ถ้าจำเป็นต้องเช่าที่พักอาศัย ให้  
กระทรวงเจ้าสังกัดขอตกลงกับกระทรวงการคลังกำหนดอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการให้เป็นราย ๆ ไป

มาตรา ๑๓ ข้าราชการผู้ใดได้รับค่าเช่าบ้านอยู่ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบค่าเช่าบ้าน  
ข้าราชการ พุทธศักราช ๒๔๘๓ ในวันที่พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับ แม้ผู้นั้นจะไม่มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน  
ข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ ก็ให้คงได้รับค่าเช่าบ้านต่อไปตามที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินอัตราค่าเช่าบ้าน  
ข้าราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ ทั้งนี้ จนกว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ไปรับราชการในท้องที่อื่น

มาตรา ๑๔ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

ส. โทตระกิตย์

รองนายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม ๘๖ ตอนที่ ๗๖

ลงวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๒

บัญชีอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการ

เงินเดือน บาท	ค่าเช่าบ้านไม่เกิน เดือนละ บาท	เงินเดือน บาท	ค่าเช่าบ้านไม่เกิน เดือนละ บาท
๘๐๐	๑๘๐	๓,๗๒๕	๗๕๕
๘๕๐	๑๙๐	๓,๘๑๐	๗๘๐
๑,๐๐๐	๒๐๐	๔,๑๑๐	๘๒๐
๑,๐๕๕	๒๑๐	๔,๓๑๐	๘๖๐
๑,๑๑๐	๒๒๐	๔,๕๑๐	๙๐๐
๑,๑๖๕	๒๓๕	๔,๗๑๐	๙๕๐
๑,๒๒๐	๒๕๕	๔,๙๖๐	๙๙๐
๑,๒๘๐	๒๕๕	๕,๒๑๐	๑,๐๔๐
๑,๓๔๐	๒๗๐	๕,๔๖๐	๑,๐๙๐
๑,๔๐๐	๒๘๐	๕,๗๑๐	๑,๑๕๐
๑,๔๖๕	๒๙๕	๖,๐๖๐	๑,๒๑๐
๑,๕๓๐	๓๑๕	๖,๓๖๐	๑,๒๗๐
๑,๖๐๐	๓๓๕	๖,๖๑๐	๑,๓๒๐
๑,๖๖๕	๓๕๕	๖,๙๑๐	๑,๓๘๐
๑,๗๓๐	๓๖๕	๗,๑๖๐	๑,๔๔๐
๑,๗๙๕	๓๘๕	๗,๔๖๐	๑,๕๐๐
๑,๘๖๐	๔๐๕	๗,๗๑๐	๑,๕๖๐
๑,๙๓๐	๔๒๕	๘,๐๑๐	๑,๖๒๐
๒,๐๐๐	๔๔๕	๘,๓๖๐	๑,๖๘๐
๒,๐๖๕	๔๖๕	๘,๖๑๐	๑,๗๔๐
๒,๑๓๐	๔๘๕	๘,๙๑๐	๑,๘๐๐
๒,๒๐๐	๕๐๕	๙,๑๖๐	๑,๘๖๐
๒,๒๖๕	๕๓๕	๙,๔๖๐	๑,๙๒๐
๒,๓๓๐	๕๖๕	๙,๗๑๐	๑,๙๘๐
๒,๓๙๕	๕๘๕	๑๐,๐๑๐	๒,๐๔๐
๒,๔๖๐	๖๐๕	๑๐,๓๑๐	๒,๑๐๐
๒,๕๓๐	๖๒๕	๑๐,๖๑๐	๒,๑๖๐
๒,๖๐๐	๖๔๕	๑๑,๑๑๐	๒,๒๒๐
๒,๖๖๕	๖๖๐	๑๑,๔๑๐	๒,๒๘๐
๒,๗๓๐	๖๘๐	๑๑,๗๑๐	๒,๓๔๐
๒,๗๙๕	๗๐๐	๑๑,๙๑๐	๒,๔๐๐
๒,๘๖๐	๗๑๐	๑๑,๙๑๐ <sup>ขึ้นไป</sup>	๒,๔๖๐



ด่วนมาก

ที่ สร ๐๒๐๑/ว ๙๓

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๒๓ พฤษภาคม ๒๕๒๒

เรื่อง ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประชุมโดยไม่ถือเป็นวันลาของส่วนราชการและสมาคมต่าง ๆ  
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยปรากฏว่ามีส่วนราชการและสมาคมต่าง ๆ เสนอเรื่องขออนุมัติให้ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เข้าร่วมประชุมสัมมนาที่ส่วนราชการหรือสมาคมจัดขึ้น โดยไม่ถือเป็นวันลามากขึ้น และส่วนมากจะขอเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าลงทะเบียน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทางและค่าที่พักจากต้นสังกัด ทำให้เป็นภาระในการส่งเรื่องดังกล่าวให้สำนักงบประมาณเสนอความเห็น ทั้งที่มีลักษณะของการเบิกเงินเพื่อประโยชน์ของทางราชการเหมือนกัน และสำนักงบประมาณก็เสนอความเห็นว่าเป็นสมควรอนุมัติเกี่ยวกับการเงินทุกครั้งไป อย่างไรก็ตามก็อาจจะมีบางกรณีที่นอกเหนือไปจากที่เคยอนุมัติได้ ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปในระบบเดียวกันโดยรวดเร็วและสะดวกต่อการปฏิบัติราชการ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจึงเห็นสมควรให้สำนักงบประมาณพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องส่วนราชการและสมาคมต่าง ๆ ขอเบิกค่าใช้จ่ายในการประชุมโดยไม่ถือเป็นวันลาให้เป็นหลักการไว้ เพื่อจะได้ยึดถือเป็นหลักต่อไป ซึ่งสำนักงบประมาณได้พิจารณาแล้วแจ้งว่า เห็นควรกำหนดหลักการให้ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมประชุมสัมมนาในประเทศ โดยไม่ถือเป็นวันลาไว้ ดังนี้

๑. เป็นการประชุมสัมมนาที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นผู้จัดให้มีขึ้น
๒. การประชุมสัมมนานั้นจะต้องเป็นประโยชน์แก่ทางราชการ และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ประชุมสัมมนา
๓. ในกรณีที่การประชุมสัมมนาซึ่งจัดให้มีขึ้น โดยองค์การ ระหว่าง ประเทศ จะต้อง มีหน่วยงานของทางราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของเรื่อง
๔. การเบิกเงินค่าใช้จ่ายในการร่วมประชุมสัมมนาจากเงินงบประมาณ ให้เบิกจ่ายได้ เฉพาะค่าลงทะเบียนการประชุมและในกรณีที่ต้องเดินทางไปร่วมประชุมในจังหวัดซึ่งอยู่นอกท้องที่ ซึ่งข้าราชการนั้นปฏิบัติราชการอยู่ตามปกติ ให้เบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการได้ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

๕. ค่าใช้จ่ายในการประชุมนอกเหนือจากนี้ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ เป็นราย ๆ ไป

ท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายสุนทร หงส์ลดารมภ์) สั่งและปฏิบัติราชการแทน ท่านนายกรัฐมนตรีได้พิจารณาแล้ว มีคำสั่งอนุมัติในหลักการตามความเห็นของสำนักงบประมาณ

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ไพบุลย์ ทองมิตร

(นายไพบุลย์ ทองมิตร)

รองเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

กองกลาง

โทร. ๒๘๑๒๒๕๐

(สำเนา)

ที่ สร ๐๗๐๗/ว ๔

สำนักงาน ก.พ.

๒๐ เมษายน ๒๕๒๒

เรื่อง ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งในบางสายงาน

เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

ด้วย ก.พ. พิจารณาเห็นว่าตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในบางสายงานที่ ก.พ. กำหนดให้เริ่มต้นจากระดับ ๑ หรือระดับ ๒ นั้น มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างยากหรือยากพอสมควร สมควรปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งนั้นเสียใหม่ให้เหมาะสม ก.พ. จึงลงมติ ดังนี้

๑. ตำแหน่งในสายงานเวชสถิติ สายงานส่งเสริมอุตสาหกรรม สายงานโภชนาการ สายงานอาชีวบำบัด สายงานนักร้องแบบผลิตภัณฑ์ สายงานภาษาโบราณ และสายงานครูการศึกษาพิเศษ ซึ่งเดิมเริ่มต้นจากระดับ ๑ ให้กำหนดเป็นตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ ๒ และให้กำหนดเป็นระดับสูงขึ้นถึงระดับ ๔ ได้ทุกตำแหน่ง

๒. ตำแหน่งในสายงานวิทยากรย์ และสายงานส่งเสริมและสอนการพลศึกษา ซึ่งเดิมเริ่มต้นจากระดับ ๒ ให้กำหนดเป็นตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ และให้กำหนดเป็นระดับสูงขึ้นถึงระดับ ๕ ได้ทุกตำแหน่ง

๓. สำหรับตำแหน่งในระดับ ๑ ของสายงานใดตามข้อ ๑ และตำแหน่งในระดับ ๒ ของสายงานใดตามข้อ ๒ ที่มีอยู่ในขณะนี้เมื่อตำแหน่งใดว่างลง ห้ามมิให้ โอนหรือย้ายผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น หรือเลื่อนผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น และให้กำหนดตำแหน่งในสายงานตามข้อ ๑ เป็นตำแหน่งในระดับ ๒ และตำแหน่งในสายงานตามข้อ ๒ เป็นตำแหน่งในระดับ ๓

๔. สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑ ของสายงานตามข้อ ๑ และผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ ของสายงานตามข้อ ๒ อยู่ในขณะนี้ ให้ดำรงตำแหน่งนั้นต่อไปเป็นการชั่วคราว เมื่อผู้นั้นได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นค่าของระดับ ๒ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๑ ของสายงานตามข้อ ๑) หรือระดับ ๓ (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ ของสายงานตามข้อ ๒) ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกผู้นั้นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๒ หรือระดับ ๓ แล้วแต่กรณี โดยกำหนดตำแหน่งที่ผู้นั้นครองอยู่เป็นระดับดังกล่าวได้

ทั้งนี้ มติ ก.พ. ตามข้อ ๓ และข้อ ๔ ไม่กระทบกระเทือนถึงการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ของสายงานตามข้อ ๑ และข้อ ๒ ที่ดำเนินการไปโดยชอบด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้อยู่ก่อนวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑ หรือก่อนวันออกหนังสือฉบับนี้ และหากผู้นั้นมีคุณสมบัติเฉพาะต่างไปจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดเมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑ ก.พ. อนุมัติให้ผู้นั้นดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น ๆ ต่อไปได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป พร้อมนี้ได้แจ้งให้จังหวัดและกรมต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ประวิณ ฤ นคร

(นายประวิณ ฤ นคร)

รองเลขาธิการ ก.พ. รักษาการในตำแหน่ง

กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ ๓

เลขาธิการ ก.พ.

โทร. ๒๔๑๐๘๗๖

(สำเนา)

ที่ สร ๐๒๐๒/๗๑๒๕

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๒๐ เมษายน ๒๕๖๒

เรื่อง การส่งเสริมสวัสดิการของข้าราชการ

เรียน นายสุนทร หงส์ลดารมภ์ ประธานกรรมการเพื่อพิจารณาส่งเสริมสวัสดิการแก่ข้าราชการ

อ้างถึง หนังสือที่ ๐๒/๖๖๕ ลงวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย ภาพถ่ายหนังสือที่ สร ๐๓๐๒/๑๐๓๔๕ ลงวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๒

ตามที่ได้เสนอเรื่องการส่งเสริมสวัสดิการของข้าราชการ ซึ่งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาส่งเสริมสวัสดิการแก่ข้าราชการได้พิจารณาแล้ว ไปเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา รวม ๒ ข้อ นั้น

เรื่องนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้สำนักงบประมาณพิจารณาเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ซึ่งสำนักงบประมาณได้เสนอความเห็นมาแล้ว ความละเอียดปรากฏตามภาพถ่ายหนังสือของสำนักงบประมาณที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๒ ลงมติเห็นชอบด้วยตามที่คณะกรรมการเพื่อพิจารณาส่งเสริมสวัสดิการแก่ข้าราชการเสนอในข้อ ๒ โดยให้แก้ไขความในข้อ ๒.๑ และ ๒.๒ ตามความเห็นของสำนักงบประมาณและให้ถือปฏิบัติต่อไปได้ ส่วนข้อเสนอของคณะกรรมการ ฯ ในข้อ ๑ มอบให้สำนักงบประมาณรับไปพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนยืนยันมา ได้แจ้งให้สำนักงบประมาณและกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง

(ลงชื่อ) ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๕๑๒๒๒๐

๔๒

(สำเนา)

ที่ สร ๐๓๐๒/๑๐๓๔๕

สำนักงานประมง

๕ เมษายน ๒๕๒๒

เรื่อง การส่งเสริมสวัสดิการแก่ข้าราชการ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือกรมบัญชีกลางที่ ๐๒/๖๖๔ ลงวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๒๒

ตามหนังสือที่อ้างถึง คณะกรรมการเพื่อพิจารณาส่งเสริมสวัสดิการแก่ข้าราชการได้เสนอให้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการ รวม ๔ ข้อ และคณะรัฐมนตรีได้มอบให้สำนักงานประมงพิจารณาปรับปรุงข้อความให้รัดกุม นั้น

สำนักงานประมงได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ความข้อ ๒ ในหนังสือที่อ้างถึง ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสวัสดิการแก่ข้าราชการนั้น ควรปรับปรุงข้อความในข้อ ๒.๑ และ ๒.๒ ใหม่ดังนี้

๒.๑ ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการใช้เนื้อที่อาคารสถานที่ของทางราชการได้ตามสมควร หรือปลูกสิ่งก่อสร้างชั่วคราวขึ้นในที่ดินของทางราชการได้ โดยทางราชการจะไม่เรียกเก็บเงินค่าตอบแทน ทั้งนี้ต้องไม่ใช่กรณีที่ทำเป็นธุรกิจ

๒.๒ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป มีอำนาจอนุมัติให้ ใช้น้ำ และกระแสไฟฟ้าของส่วนราชการ เพื่อการสวัสดิการได้โดยประหยัด ทั้งนี้ไม่รวมถึงกรณีร้านอาหาร สหกรณ์ ร้านค้า สนามกีฬา ฯลฯ ที่กระทำเป็นธุรกิจ ซึ่งต้องใช้น้ำและกระแสไฟฟ้าเป็นจำนวนมาก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) สุธี สิงห์เสน่ห์

(นายสุธี สิงห์เสน่ห์)

ผู้อำนวยการสำนักงานประมง

กองวิชาการ

โทร. ๒๕๑๑๐๕๔ ต่อ ๑๙๗

๓ เมษายน ๒๕๒๒

เรื่อง การส่งเสริมสวัสดิการของข้าราชการ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการ

- อ้างถึง ๑. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการ ที่ สร ๐๒๐๓/๒๖๐๑๔ ลงวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๒๑  
๒. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการ ที่ สร ๐๒๐๒/๒๖๐๕๓ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๒๑

ตามที่ คณะรัฐมนตรีได้ ลงมติแต่งตั้ง คณะ กรรมการ เพื่อ พิจารณา ส่งเสริมสวัสดิการ แก่ ข้าราชการ และได้ส่งเรื่องที่กระทรวงการคลังเสนอขออนุมัติเกี่ยวกับเรื่องการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างรวม ๔ ประการ ให้คณะกรรมการ ฯ พิจารณา นั้น

คณะกรรมการ ฯ ได้ประชุมเมื่อวันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ แล้ว เห็นว่า สวัสดิการที่ ควรแก้ไขและเพิ่มเติมในชั้นต้น มีดังนี้

๑. สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เนื่องจากในปัจจุบันทางราชการได้ช่วยเหลือ เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลประเภทผู้ป่วยภายนอก เฉพาะผู้เข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของ ทางราชการเท่านั้น ซึ่งขณะนี้สถานพยาบาลของทางราชการยังมีไม่เพียงพอทั้งในกรุงเทพมหานครและใน ส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานครสถานพยาบาลของทางราชการมีผู้รอเข้ารับการรักษาอยู่อย่าง มากมาย ซึ่งผู้ป่วยแต่ละรายจะเสียเวลานานมากในการรอคอยเพื่อเข้ารับการรักษาพยาบาล ประกอบกับ การจราจรในกรุงเทพมหานครในระยะปัจจุบันคับคั่งมาก ข้าราชการหรือครอบครัวข้าราชการที่เจ็บป่วย หากมิได้เป็นโรคร้ายแรงแล้ว มักจะไปรักษาตามสถานพยาบาลของเอกชน (โรงพยาบาลเอกชนและ คลินิกแพทย์) ซึ่งอยู่ใกล้บ้านของตน ค่ารักษาพยาบาลดังกล่าวนี้ไม่สามารถเบิกจากทางราชการได้ ทำให้เกิดความเดือดร้อนและไม่เป็นธรรม โดยเฉพาะข้าราชการของหน่วยงานบางแห่ง เช่น กรมทางหลวง กรมตำรวจ และกรมชลประทาน มีสถานพยาบาลของตนเอง ข้าราชการและครอบครัวในสังกัดกรม ต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าเกิดเจ็บป่วยขึ้น ก็อาจมาทำการรักษาได้โดยสะดวกและไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด ด้วย เหตุนี้เพื่อความเป็นธรรม จึงเห็นควรขยายความช่วยเหลือเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลประเภทผู้ป่วยภายนอก ให้ครอบคลุมถึงผู้เข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของเอกชนด้วย แต่ควรจำกัดเฉพาะการเจ็บ ป่วยเล็ก ๆ น้อย โดยจำกัดจำนวนเงินที่จะให้ความช่วยเหลือแต่ละเดือนไว้ จึงเห็นว่าในกรณีที่ข้าราชการ และครอบครัวเข้ารับการรักษาพยาบาลประเภทผู้ป่วยภายนอกในสถานพยาบาลของเอกชน ควรให้ความ ช่วยเหลือเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลครั้งหนึ่งของจำนวนเงินที่ได้จ่ายไปจริง แต่ไม่เกินเดือนละ ๒๐๐ บาท

ต่อครอบครัวของข้าราชการ และในขณะเดียวกันให้ส่วนราชการส่งสำเนาใบเสร็จค่ารักษาพยาบาลดังกล่าว ให้สำนักงานสรรพากรจังหวัด หรือกรมสรรพากรแล้วแต่กรณี ใช้เป็นหลักฐานในการติดตามจัดเก็บภาษี จากสถานพยาบาลเอกชนต่อไป ส่วนการช่วยเหลือเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลประเภทผู้ป่วยนอกในสถานพยาบาลของทางราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เดิม และเห็นควรให้กระทรวงการคลังดำเนินการแก้ไข เพิ่มเติม หลักเกณฑ์การช่วยเหลือ ดังกล่าว ใน พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๒๑ ต่อไป

๒. ตามที่คณะรัฐมนตรีมีคำสั่งให้คณะกรรมการพิจารณาว่า ขณะนี้มีส่วนราชการบางแห่งได้จัดให้มีสวัสดิการประเภทต่าง ๆ แก่ข้าราชการและลูกจ้าง เช่น ร้านอาหาร ที่รตหน้าแต่งงาน สหกรณ์ สนามกีฬา สโมสร ฯลฯ โดยใช้สถานที่ของทางราชการ หรือปลูกสิ่งก่อสร้างขึ้นในที่ดินของทางราชการ โดยใช้เงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ และถือปฏิบัติเกี่ยวกับเงินผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับแตกต่างกัน จึงเห็นควรกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถือปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ดังนี้

๒.๑ ส่วนราชการต่าง ๆ จัดสวัสดิการดังกล่าวให้กับข้าราชการ โดยให้ใช้อาคารสถานที่ของทางราชการหรือปลูกสิ่งก่อสร้างขึ้น ในที่ดินของทางราชการได้ โดยทางราชการ จะไม่เรียกเงินตอบแทน

๒.๒ ให้ใช้น้ำ กระแสไฟฟ้าของส่วนราชการนั้นได้ โดยให้หัวหน้าส่วนราชการ สอดส่องดูแลให้เป็นไปโดยประหยัด

๒.๓ รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดสวัสดิการนั้น ให้นำไปใช้จ่ายในทางที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจการนั้นได้ตามความจำเป็นโดยไม่ต้องนำส่งคลัง

๒.๔ ในกรณีที่มีความจำเป็นต้อง ซ่อมสถานที่ ให้ใช้เงินซึ่งเก็บไว้จากเงินผลประโยชน์ตามข้อ ๒.๓ ก่อน หากไม่พอก็ให้ใช้เงินงบประมาณได้โดยขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง เป็นคราว ๆ ไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง  
(ลงชื่อ) สุนทร หงส์ลัดดารมภ์  
(นายสุนทร หงส์ลัดดารมภ์)

ประธานคณะกรรมการเพื่อพิจารณา  
ส่งเสริมสวัสดิการแก่ข้าราชการ

กองระบบบัญชีและการคลัง  
กรมบัญชีกลาง  
โทร. ๒๒๑๓๘๒๐

# การฝึกอบรมข้าราชการ

วุฒิชัย จำนงค์\*



**การ ขยับขยาย ตัว ทางด้าน การ ฝึกอบรม ข้าราชการ**

ในปัจจุบันเราจะเห็นว่าหน่วยงานราชการต่าง ๆ ได้มีการตื่นตัวอย่างมาก ในเรื่องของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสัมพันธภาพ ความสามารถ ความรู้ ทักษะและทัศนคติของข้าราชการโดยทั่วไป หน่วยงานต่างๆ จึงได้มีการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ แต่เดิมนั้น เราจะเห็นว่าการฝึกอบรม

ข้าราชการมักจะอยู่ในสถาบันการศึกษาทั่วไป หมายถึงว่าเป็นการให้การศึกษา กับผู้ที่ จะเป็น ข้าราชการ ในโอกาสต่อไป เช่น ในมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้มีหลักสูตร สอนเนื้อหา วิชาต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จปริญญาตรี ออกมา หรือ เป็นการศึกษาระดับอื่นใดก็ตาม สำหรับให้พร้อม ที่จะสอบเข้ารับราชการต่อไป การฝึกอบรมดังกล่าวนี้ อาจจะเรียกได้ว่าเป็นการศึกษาตามแบบ

\* Ph.D. (Organization Behavior), รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่ทราบกันดีว่าในลักษณะการฝึกอบรมดังกล่าวนี้ ได้มีการพิจารณาในแง่ของการเตรียมตัว ผู้ที่จะเข้าเป็นข้าราชการด้วยอย่างมากเช่นกัน หรือแต่เดิมนั้น เราเห็นว่าสถานศึกษาที่ตั้งขึ้นมาแห่งแรกในเมืองไทย ในระดับสูงถึงชั้นอนุปริญาหรือปริญญาตรีนั้น เป็นไปเพื่อที่จะเตรียมคนเข้ารับราชการ ก็มีชื่อว่า โรงเรียนข้าราชการพลเรือน แล้วก็ได้ถูกปรับปรุงขึ้นมาเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะหลัง ในมหาวิทยาลัยอื่นก็เช่นกัน แนวโน้มของการที่จะเตรียมคนสำหรับรับราชการนั้นมีมาก โดยสังเกตได้ว่าไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใด ก็จำเป็น ต้องขออนุมัติจากสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ตีราคาค่าของประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตรระดับต่าง ๆ เพื่อว่าในกรณีที่คุณคนนั้น เมื่อสำเร็จการศึกษาออกมา จะได้ตีราคาคุณวุฒิอันเป็นที่ยอมรับจากทางราชการนั่นเอง

เพราะฉะนั้น ในสถาบันการศึกษาทั่วไปเราอาจกล่าวได้ว่า จริงอยู่เป็นการเตรียมการขั้นต้นในการฝึกอบรมผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการ แต่เราก็เห็นว่าการฝึกอบรม ข้าราชการ ประจำการ หรือ ผู้ปฏิบัติการอยู่นั้น ก็ได้มีขึ้นในสถานศึกษาของเมืองไทย และ อาจ กล่าว ได้ ว่า ใน คณะ รัฐ ประศาสน ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นแห่งแรกที่จัดให้มีฝ่ายฝึกอบรมข้าราชการขึ้นมา เพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการ ความรู้ความสามารถของข้าราชการ ในอันที่จะปฏิบัติงานต่อไป และในระยะหลังก็จะเห็นว่าในหน่วยงานสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้จัดให้

มีหน่วยฝึกอบรมข้าราชการขึ้นมาในทุกมหาวิทยาลัย จะเป็นการฝึกอบรมในสถานศึกษา หรือเป็นการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานก็ตาม แต่ก็ดำเนินการหรือให้ความช่วยเหลือโดยวิทยากรในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

มาในขั้นระยะที่สามจึงเป็นการตั้งหน่วยงานฝึกอบรมของสถานที่ราชการต่าง ๆ ขึ้นมาเอง อาจจะ เป็นหน่วยฝึกอบรม กองฝึกอบรมหรือฝ่ายฝึกอบรม ในอันที่จะดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการ ซึ่งอาจจะได้รับความร่วมมือจากอาจารย์มหาวิทยาลัย หรือผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ในอันที่จะดำเนินการตามโปรแกรมการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งเราจะเห็นว่าในหลายหน่วยงานที่เดียว ได้มีการจัดให้มีหน่วยฝึกอบรมในหน่วยราชการขึ้นมาเอง และได้พยายามทำด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์การภายนอกมากนัก แต่ก็ยังมีหลายหน่วยงานทั้งรัฐวิสาหกิจ และราชการ ที่ยังจำเป็นต้องใช้วิทยากรจากภายนอกแทบจะทั้งหมดอยู่ด้วย

พัฒนาการขั้นหลังสุดที่ได้ทราบกันอยู่ ณ ที่นี้ ก็จะได้มีการสร้างศูนย์กลางการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนขึ้นมา หรืออาจจะเรียกว่าเป็นวิทยาลัยนักบริหาร ซึ่งแต่เดิมนั้นกระทรวงมหาดไทยจัดให้มีวิทยาลัยการปกครอง ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนนายอำเภอ และโรงเรียนผู้บริหารระดับสูงอยู่แล้ว แต่ว่าความมุ่งหวังที่จะจัดให้มีศูนย์กลางการฝึกอบรมข้าราชการ พลเรือน ขึ้นมาในวิทยาลัย ของ ผู้บริหารนั้น ก็เป็นความพยายามครั้งล่าสุดที่จะสะท้อนให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ในสถานที่และระดับ

ต่าง ๆ เพื่อแสดงสมรรถภาพในการจัดการฝึกอบรม พิจารณาโครงสร้างในหน่วยงาน ภาระหน้าที่ในการดำเนินการฝึกอบรมแล้ว เราก็จะเห็นได้ว่ามีการเตรียมการอย่างมหาศาล ในอันที่จะทำการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะของข้าราชการโดยทั่วไป หรืออาจจะพูดได้ว่าถ้าพิจารณาดูตามปริมาณ และคุณภาพของการจัดฝึกอบรม และหน่วยงานในการฝึกอบรมแล้ว ก็น่าจะเป็นที่หวังได้ว่าข้าราชการน่าที่จะเป็นข้าราชการ และปฏิบัติราชการได้อย่างมีสมรรถนะสูงขึ้นมากเหลือเกิน แต่ยังมีข้อปลีกย่อย ซึ่งเราอยาก จะพิจารณาในบทความสั้น ๆ นี้ว่า การดำเนินการฝึกอบรมนั้น ยังอยู่ภายใต้อิทธิพลของค่านิยมแฝง (latent value) ซึ่งก็น่าที่จะต้องพิจารณาว่า อิทธิพลหรือค่านิยมดังกล่าว นั้นจะเป็นไปในรูปใด

### ค่านิยมแฝงในราชการ

แต่เดิมนั้นจะเห็นว่า เรายอมรับกันโดยทั่วไปว่าข้าราชการนั้นเป็นผู้นำของสังคม เป็นกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมักได้รับ การยอมรับว่าเป็นกลุ่มผู้รู้ ผู้ชำนาญ มีความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ จนอยากจะเรียกได้ว่าเป็น Elite ของสังคมเราเป็นเวลานานมาแล้ว จึงเรียกกันว่าเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตั้งแต่สมัยโบราณกาลมา จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ ค่านิยมแฝงดังกล่าวก็ยังมีอยู่ และส่ง ผลสะท้อนให้เห็นความจริง บางประการ เป็นต้นว่า ข้าราชการนั้นมักจะได้รับ

ศึกษาสูงทีเดียว จะเป็นการศึกษาด้วยตนเอง ด้วยทุนรอน ของตัวเอง หรือ เป็น การศึกษาโดยทุนการศึกษาจากที่ใดก็ตาม ที่จะช่วยสนับสนุนให้มีความรู้ความสามารถสำเร็จการศึกษาสูงสุด จะเป็นปริญญาตรี โท หรือเอกก็ตาม ซึ่งจากการศึกษาสูงนี้เอง ที่ทำให้เกิด ความเชื่อมั่นว่า ข้าราชการเป็นจำนวนมาก มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบกับค่านิยมจากสังคมภายนอกที่มองว่าการว่าเป็นผู้นำทางความคิดเห็น เป็นแบบอย่างทางสังคม อย่างน้อยก็ในประวัติศาสตร์และประเพณีที่เป็นมา และแม้กระทั่งปัจจุบันนี้สำหรับประชาชนส่วนใหญ่ก็มองข้าราชการในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นอย่างมาก ยกเว้นข้าราชการที่ประพฤติมิชอบก็อาจจะได้รับการลบล้างหรืออาจจะมองในอีกลักษณะหนึ่งก็อาจเป็นได้

แต่โดยทั่วไป เราอาจกล่าว ได้ว่า ค่านิยมแฝงในเรื่อง ราชการ นั้น ทั้งในทาง ฝ่ายสังคม ที่มองข้าราชการ ตลอดจนตัวข้าราชการเองที่รับรู้หรือเข้าใจเอาเองว่า ข้าราชการนั้นเป็น Elite ของสังคม เป็นผู้นำทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็น และแบบอย่างต่าง ๆ ประกอบกับการที่ได้รับการศึกษาสูงดังกล่าวแล้ว ก็อาจมีความเชื่อมั่นในค่านิยมแฝงมากยิ่งขึ้นว่าเป็นกลุ่ม Elite ของสังคม การที่มีค่านิยมแฝงเรื่องราชการนี้ ทำให้ข้าราชการโดยทั่วไป หรือผู้ที่มองข้าราชการอยู่นั้นว่า ข้าราชการก็ควร “เป็นข้าราชการ” หมายถึงว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาระดับสูง เป็น

ผู้นำทางความคิดเห็นในหลายสิ่งหลายอย่าง หรือถึงแม้ว่าจะไม่เป็นผู้นำโดยตรง แต่ก็อาจจะสร้างผลกระทบทางด้านความคิดเห็นให้กับสังคมได้ ทั้งนี้จากค่านิยมแฝงใน ราชการนี้เองที่เรามองเห็นว่า มีผลกระทบโดยตรงทีเดียว ในการดำเนิน การฝึกอบรมข้าราชการ

### แนวการฝึกอบรมข้าราชการ

หากเราจะ พิจารณาให้ ละเอียด ลึกซึ้ง แล้ว เราจะเห็นว่า ลักษณะ ของการฝึกอบรม อาจจะ แบ่งแยก หรือเท่าที่เท่ากันมานั้น อาจจะพิจารณาได้เป็นสองนัย คือ ประการแรกนั้น เป็นการฝึกอบรมข้าราชการให้เป็นข้าราชการ อย่างน้อยก็เป็นค่านิยมแฝงตามที่ได้กล่าวไว้แล้วนั้น ส่วนอีกประการหนึ่งเป็นการฝึกอบรมให้ปฏิบัติราชการ หมายถึงว่าเป็นข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรม ได้รับการศึกษาพัฒนาต่าง ๆ นั้นก็เพื่อจะให้นำไปปฏิบัติราชการโดยตรง

ในลักษณะ แนวการฝึกอบรม ทั้งสองแนวนี้ จะเห็นว่ามีความแตกต่างกันมากทีเดียวในเรื่องที่ว่า จะฝึกอบรมให้เป็นข้าราชการ หรือว่าจะฝึกอบรมให้ปฏิบัติราชการในลักษณะของการฝึกอบรมให้เป็นข้าราชการนั้นก็สอดคล้องต้องกันกับค่านิยมแฝง ซึ่งกล่าวว่าข้าราชการนั้นต้องปรับปรุงตนเอง ต้องเป็นผู้ที่เป็น Elite ของสังคม เพราะฉะนั้น ข้าราชการก็ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาในระดับสูง การฝึกอบรมจึงเป็นไปในลักษณะ

ที่ให้ความรู้ความสามารถมาก ส่วนการฝึกอบรมให้ปฏิบัติราชการ หรือ ทำราชการนั้น เป็นการ สร้างความรู้ ความ สามารถ เฉพาะอย่าง ที่จะนำไป ปฏิบัติได้ทันทีทันใด แนว การ ฝึกอบรม ที่อยาก จะให้ พิจารณาในที่นี้ จะนำไปสู่ลักษณะการฝึกอบรมที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือ อาจจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมในประการแรกหรือแนวทางแรก อาจจะเป็นเรื่องของการสูญเปล่าขึ้นมาก็เป็นไป ในขณะที่การฝึกอบรมในประการที่สอง คือ การฝึกอบรมให้ปฏิบัติราชการนั้น น่าที่จะส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อการบริหารงานการจัดการทางด้านรัฐเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้น ก็อยากที่จะพิจารณาในรายละเอียดต่อไปว่า สำหรับแนวการศึกษา การอบรมข้าราชการนั้น น่าที่จะเป็นไปในรูปใด การ ฝึกอบรมให้เป็นข้าราชการ

ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างแล้วว่า ตามค่านิยมแฝงที่เป็นอยู่ในราชการนั้น ข้อใหญ่ใจความก็คือว่า ผู้ที่ปฏิบัติราชการนั้น ในสมัยโบราณจะต้องเป็นผู้ที่อ่านเขียนหนังสือได้ ซึ่งต่างกับชาวบ้านทั่วไปซึ่งไม่รู้หนังสือเลย และการพัฒนาระบบราชการเป็นต้นมา เราจะเห็นว่าได้มีการส่งเสริมพัฒนาในเรื่องของการสร้างความรู้ความสามารถ ตามเนื้อหาวิชาหลายอย่างให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ในลักษณะการเตรียมตัวข้าราชการนั้น มุ่งที่จะศึกษาแนวความรู้ต่าง ๆ เป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้น ลักษณะการฝึกอบรมให้เป็นข้าราชการนั้นเราก็คงจะกล่าวได้ตรงไปตรงมาว่า เป็นการทำตามผลกระทบของค่านิยมแฝง ในเรื่องของราชการดังที่กล่าวมานั้น

ที่นี้ในการ ผูกอบรม ให้ เป็นข้า ราชการนั้น  
ได้ก่อบังเกิดผลบางสิ่งบางอย่างขึ้นมาเป็นต้นว่า

๑. ดูเสมือนหนึ่งว่า การผูกอบรมข้าราชการนั้นเป็นการสร้างงานผูกอบรมขึ้นมา โดยปกติแล้วข้ออ้างในเหตุผลสำหรับการสร้างหน่วยงานผูกอบรม หรือแม้แต่การสร้างงานผูกอบรมขึ้นมา เพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีงานทำ หรืออาจจะมีหน่วยงานที่เกิดขึ้นมาตามหลัง ก็เป็นไปในลักษณะชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็น จะต้องมีหน่วยงานผูกอบรมหรือการผูกอบรมเกิดขึ้น ซึ่งเป็นกร่างายที่จะสร้างข้อแม้ว่าขณะนี้ข้าราชการยังมีความรู้ความสามารถด้อยอยู่ ก็ประสงค์จะพัฒนาต่อไป ลักษณะการเช่นนี้เพื่อที่จะเพิ่มงานหรือขยายหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ทางด้านการผูกอบรมนั่นเอง

๒. การจัดโปรแกรม การผูกอบรมจะเน้นที่เนื้อหาวิชาเป็นเกณฑ์ ทั้งนี้ ก็เพราะเหตุดังได้กล่าวแล้วว่าค่านิยมแฝงของราชการนั้น ข้าราชการจะต้องเป็น Elite ของสังคม จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีปริญญาสูง ๆ เข้ามา เพราะฉะนั้น ในการจัดโปรแกรมการผูกอบรมใดๆ ก็ตาม หากว่าเป็นการผูกอบรมให้เป็นข้าราชการแล้ว โปรแกรมเหล่านั้นจะเน้นที่สาขาวิชาดูเสมือนหนึ่งว่าเป็น หลักสูตรขึ้นมาเลยทีเดียว สำหรับข้าราชการที่เข้ารับการผูกอบรม เพื่อที่เข้ารับประกาศนียบัตร หรือไม่รับประกาศนียบัตรก็จะได้มีความรู้เรื่องนั้นไว้มาก ซึ่งโดยทั่วไปเราจะสังเกตได้ว่า การที่มึ่มีความรู้ความ

สามารถในเนื้อหาวิชาการ จากตำราที่มีผู้มาบรรยายให้ฟัง หรือเขียนหนังสือบทความต่าง ๆ นั้นเป็นการเน้นที่เนื้อหาวิชา เพื่อจะได้ทราบว่าคุณลักษณะวิชาการที่เป็นอยู่นั้นเป็นเช่นใด จุดหมายก็ดูเสมือนหนึ่งว่า เอาไว้ คุยกัน เสียมากกว่าว่า ตนนั้น ได้รู้มาก ได้รู้ในเรื่องราวต่าง ๆ เป็นอย่างมากกว่าผู้อื่น ซึ่งเรามีความเห็นว่าคุณในความรู้มาก ๆ หรือความรู้สูง ๆ ไม่ได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์อันใดเลย ในการปฏิบัติราชการ ถ้าหากว่าไม่ตรงกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าการจัดโปรแกรมการผูกอบรมนั้นได้เป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นการผูกอบรมที่จัดการผูกอบรมข้าราชการ เพื่อให้เป็นข้าราชการ คือ มีความรู้ความสามารถ และเป็น Elite ของสังคมได้แน่ชัดยิ่งขึ้น

๓. อาจจะเป็นผลสะท้อนมาจากประการที่ ๒ ก็เป็นได้ว่า ในการผูกอบรมข้าราชการโดยทั่วไป หากว่ามีกรผูกอบรมให้เป็นข้าราชการแล้ว เราจะไม่เห็นการติดตามการผูกอบรมเลย สาเหตุหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่า ติดตามไม่ได้เพราะไม่ทราบว่าจะติดตามอะไรกันแน่ คือ เป็นค่านิยมแฝงในการที่จะให้ความรู้สึกว่าข้าราชการนั้น มีความรู้ความสามารถแต่การที่จะติดตามผลไปในที่ปฏิบัติงานนั้นในการเป็นข้าราชการอย่างมีความรู้ความสามารถจึงยากต่อการติดตาม เพราะฉะนั้น โดยปกติแล้วการวัดผลการผูกอบรม ถ้าหากมีการกระทำอยู่บ้างก็จะเป็นการวัด ผลการผูกอบรม เมื่อสิ้นสุด การผูกอบรมแต่ละครั้ง อาจเพื่อจะได้ทราบว่าคุณเรียนรู้อะไรไปบ้าง

แต่เท่าที่สังเกตเห็นและเป็นไปในลักษณะของการ  
วัดความรู้เสียอีก อาจจะเป็นเรื่องของความพอใจ  
ความสะดวกสบายในการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่ง  
แน่นอน คำตอบ อาจจะเป็นไปใน ลักษณะ ของแบบ  
การเป็นข้าราชการ เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือว่า  
ยังไม่สามารถจะสร้างเครื่องมือวัดผลออกมาได้เป็น  
ชิ้นเป็นอัน เนื่องจากค่านิยมแฝงได้ส่งผลกระทบ  
อย่างเต็มที่ใน การที่จะ กำหนดให้ การ ฝึกอบรมนั้น  
เพื่อให้เป็นข้าราชการที่ถูกต้อง ตามความต้องการ  
ของค่านิยมแฝงดังกล่าวแล้วเท่านั้นเอง มิได้มุ่งเน้น  
ที่การปฏิบัติ ให้บังเกิดผลแต่ประการใด

๔. อาจเป็นผลต่ออย่างยิ่งในการฝึกอบรมให้  
เป็นข้าราชการ กล่าวคือ ได้สร้างหรือเพิ่มค่านิยม  
ในจิตใจ ของ ข้าราชการ ตาม คำ นิยมแฝง เหล่านั้น  
ทั้งนี้เพราะเหตุว่า ลักษณะของการจัดโปรแกรมดัง  
ที่ได้กล่าวแล้วว่า ได้เน้นที่เนื้อหาวิชาได้เน้นถึง  
ทฤษฎี หลักการใหม่ ๆ หรือได้รู้จักกับนักทฤษฎี  
วิชาการแผนใหม่ ซึ่งสามารถนำไปคุยกับใคร ๆ ได้  
แม้แต่เพื่อน ข้าราชการ ด้วยกันเอง ว่าตน นั้น ได้มี  
ความรู้เรื่องบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งคนอื่นอาจไม่รู้ สิ่ง  
เหล่านี้ก่อให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจว่า ถึงอย่างไร  
ตัวก็เป็นข้าราชการอยู่ เป็น Elite ของสังคมที่มีการ  
ศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถหลายอย่าง ถึงแม้  
จะออกจากโรงเรียนมานานแล้ว ก็ยังได้รับความ  
สามารถจากการฝึกอบรมด้วย สิ่งนี้เองที่อาจจะเป็น  
สิ่งที่สร้างคุณงามความดีให้เป็นข้าราชการ ซึ่งสิ่ง  
เหล่านี้ ก็ไม่ได้ เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติ ราชการ แต่  
ประการใด

๕. เพราะฉะนั้น เราจะเห็นว่าได้เกิดการ  
สูญเสียอย่างมหาศาล จากการจัดการฝึกอบรมเพื่อ  
ให้ข้าราชการเป็นข้าราชการตามลักษณะของค่านิยม  
แฝงนั้น ทั้งนี้เพราะว่า ผลของการฝึกอบรมจะตก  
อยู่โดยตรงกับตัวข้าราชการเอง มิใช่อยู่ที่การปฏิบัติ  
งานหรือผลงานแต่ประการใด อาจจะมีข้ออ้างว่า  
ข้าราชการมีความรู้ความสามารถมากแล้ว การ  
ปฏิบัติงานน่าจะเป็นดีหรือดำเนินการไปด้วยดี เรา  
ได้เห็นตัวอย่างมามากต่อมากเสียแล้วว่า การที่  
ข้าราชการมีความสามารถมากจนเกินไปนั้น ข้าราชการ  
อาจมิได้ทำงานเพื่อส่งผลให้ประสบผลสำเร็จ  
ของงานเลยแม้แต่ประการใด ทั้งนี้ก็เพราะว่า ใน  
ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างสูงส่งนั้น มิได้มี  
ความเกี่ยวพัน อันใดกับลักษณะงาน ที่ปฏิบัติอยู่ใน  
หลายกรณีก็ยังไม่ปฏิบัติงานที่ตนไม่มีความรู้โดยตรง  
หรือไม่มีความจำเป็นในความรู้ความสามารถถึงระดับ  
นั้นก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้นลักษณะการเช่นนี้เราไม่  
อาจจะกล่าวอย่างอื่นเสียได้ หากแต่เพียงว่าจะ  
เป็นเรื่องของการสร้างการสูญเสียในเรื่องงบประมาณกีด  
ในทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการ ฝึกอบรม เพื่อให้  
ข้าราชการเป็นข้าราชการมากยิ่งขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องที่น่าเสียดายมาก  
ที่เราอาจจะกล่าวได้ว่า ในโครงการฝึกอบรมโดย  
ทั่ว ๆ ไปนั้น จะมุ่งเน้นที่เนื้อหาวิชาการ สาเหตุ  
นอกเหนือไปจากค่านิยมแฝงดังกล่าวแล้ว ก็อาจจะ  
เป็นไปได้ใน ลักษณะหนึ่ง ที่ว่า ผู้จัดการ ฝึ ก อบรมดี  
วิทยาการการฝึกอบรมก็ดี มีความรู้สึกไม่มั่นคงใน

จิตใจ ถ้าหากว่าจะไปบรรยาย อภิปราย หรือให้ความรู้ความสามารถในการฝึกอบรมข้าราชการในภาษาพื้นบ้าน ในเรื่องราวที่จะ ปฏิบัติ การ โดยตรง เพราะฉะนั้น ผู้จัดโปรแกรม วิทยากร ในโปรแกรม นั้น ๆ ก็จะเป็น ต้องใช้หลักการ อย่างหนึ่งที่พยายามพูดในลักษณะที่แสดงความรู้ของคุณ เพื่อที่จะให้ข้าราชการยอมรับในประการแรก แต่การที่ตนได้พูดถึง สิ่งที่ สะท้อน ให้เห็น ถึง ทฤษฎี ความรู้ ความสามารถของคุณได้สร้างการเรียนรู้ หรือการศึกษาให้แก่ ข้าราชการ ที่เข้ารับการ ฝึกอบรม โดย ตรงว่า จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และก็ได้รับไป ซึ่งความรู้สึกที่จะปกป้องตัวเอง ของผู้จัดโปรแกรม และ วิทยากร ที่ ดำเนินการ บรรยาย และ อภิปรายต่างๆ นั้น ก็อาจจะส่งผลสะท้อนให้เกิดการฝึกอบรม ที่จะทำให้ข้าราชการเป็นข้าราชการมากขึ้น ซึ่งประสบการณ์ที่เราเห็นมาในหลายโปรแกรม หรือแทบจะทุกโปรแกรม ได้มีการจัดฝึกอบรมในหน่วยงานต่าง ๆ เท่าที่ผู้เขียนได้มีประสบการณ์ผ่านมาโดยตรง จะเน้นหนักไปในเนื้อหาวิชา อยากจะเรียกได้ว่า ๙๙.๙๙ % ที่เดียว

เพราะฉะนั้น เราจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมให้ข้าราชการเป็นข้าราชการมากขึ้นนั้น ประการหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ การสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะเกิดผลดีในการสร้างความมั่นคงทางจิตใจของข้าราชการเอง แต่จะเป็นการไม่คุ้มต่อการที่จะดำเนินลักษณะการฝึกอบรมดังกล่าวแล้วนั้น

ทีนี้เมื่อเรากล่าวว่าการฝึกอบรมให้ข้าราชการเป็นข้าราชการมากยิ่งขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในขณะนี้ ขณะที่เราจะต้องประหยัดทรัพยากรทุกด้าน โดยเฉพาะงบประมาณก็จำเป็นต้องจัดสร้าง และสรรหาทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่อย่างจำกัด ตลอดจนถึงงบประมาณด้านต่าง ๆ สามารถจะดำเนินไปสู่เป้าหมายวัตถุประสงค์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ วิธีการที่สำคัญที่สุดก็คือลดการสูญเสียให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

เพราะฉะนั้น การฝึกอบรมที่น่าจะพูดถึงจึงเป็นเรื่องของการฝึกอบรมให้ข้าราชการนั้นทำหรือปฏิบัติราชการ มากกว่าที่จะให้การฝึกอบรมนั้นเป็นการฝึกอบรม ข้าราชการ ที่จะทำให้ เป็น ข้าราชการมากขึ้น เพราะถึงอย่างไรเสียการศึกษาตามแบบก็ได้กระทำสิ่งนี้อยู่แล้ว

### การฝึกอบรมให้ปฏิบัติราชการ

ในตอนนั้น เราก็เป็น การ เสนอแนะ ลักษณะของการฝึกอบรมที่น่าจะเป็น สำหรับข้าราชการคือ การฝึกอบรมที่จะทำให้ข้าราชการนั้นปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าข้าราชการก็เป็นข้าราชการอยู่แล้ว ค่านิยมแง่ต่าง ๆ ก็ได้บรรจุไว้แล้ว หมายถึงว่าได้รับผู้ที่มีการศึกษาสูงได้เป็น Elite ของสังคม เพราะฉะนั้น การฝึกอบรมต่อไปนั้น น่าจะเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ ปฏิบัติ ราชการ มากกว่าฝึกอบรมให้ เป็น ข้าราชการมากขึ้น

ในประการแรก ที่น่า จะต้อง พิจารณา อย่าง  
รายละเอียดก็คือ ลักษณะปรัชญาในการปฏิบัติ  
ราชการในสังคมไทยเรา สำหรับปรัชญาในการ  
ปฏิบัติราชการนี้ ดูรู้สึกว่าจะยังห่างไกลกับลักษณะ  
การให้บริการกับชุมชนหรือให้บริการกับสังคม ให้  
บริการ กับประชาชน ตามความ หมายถึงที่ เรียกว่า  
Civil Servant คือผู้รับใช้พลเมืองโดยทั่วไปนั้น  
ปรัชญา นี้ จึงดู เสมือนหนึ่งว่ายังไม่ สมบูรณ์ เพียงพอ  
สำหรับข้าราชการอย่างเรา เพราะส่วนใหญ่แล้วมัก  
จะคิดว่าตนเองนั้นได้ทำหน้าที่ของราชการเท่านั้น ก็  
น่าจะเป็นการเพียงพอ สิ่งหนึ่งที่มีผู้จัดการฝึกอบรม  
ก็ดี นักบริหารระดับสูงก็ดี ผู้ดำเนินการฝึกอบรม  
ตลอดจนวิทยากรต่างๆ น่าที่จะต้องปรับปรุงในเรื่อง  
ปรัชญาของการปฏิบัติราชการว่า แท้ที่จริงแล้ว  
ข้าราชการนั้นเป็นผู้ที่จะต้องรับใช้ประชาชน เป็น  
ผู้ที่จะต้องให้บริการกับประชาชน เพราะแท้ที่จริง  
แล้วตนเองเป็นลูกจ้างของประชาชนนั่นเอง ใน  
ปรัชญาการปฏิบัติราชการนี้เอง คิดว่าถ้าหากว่าผู้  
ดำเนินการ ฝึกอบรม หมายถึง ผู้ จัด โปรแกรม ก็ดี  
วิทยากร ที่เกี่ยวข้อง กับการ ดำเนินการ ฝึกอบรมใน  
ช่วงขั้นตอนต่าง ๆ ของโปรแกรมการฝึกอบรม น่า  
จะ เข้าใจ เบื้องต้น ทาง ด้าน ปรัชญา ดัง กล่าว ที่ ว่า  
ข้าราชการ น่าที่จะต้อง สนองตอบ ต่อความต้องการ  
ของประชาชน น่าที่จะต้องให้บริการเท่าเทียมกัน  
กับประชาชนโดยทั่วไป

ประการที่ ๒ เมื่อได้พิจารณาถึงปรัชญาใน  
การปฏิบัติราชการหมายถึง มีการปรับปรุงแนว  
๕๔

ความคิดแง่คิดต่าง ๆ ตลอดจนปรัชญาของตนเองใน  
การ ดำเนิน การ ฝึกอบรม ให้เป็นไปในแง่ ของ การ  
บริการแล้ว ก็เป็นเรื่องของการพิจารณาถึงกระบวน  
หน้าที่ของการปฏิบัติราชการว่า ในอันที่จะตอบ  
สนองหรือปรัชญาในการปฏิบัติราชการในลักษณะ  
ว่าดังกล่าวแล้วนั้น จะมีกระบวน หน้าที่ในการ  
ปฏิบัติราชการประการใดบ้าง ซึ่งแน่นอนว่าใน  
กระบวน หน้าที่นี้ ก็ย่อมผิดแผก แตกต่าง กันไป ตาม  
กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ บางกระทรวง อาจจะ  
ต้องให้การบริการโดยตรงเป็นหลัก เช่น กระทรวง  
มหาดไทย กระทรวงเกษตร กระทรวงพาณิชย์  
แต่ในบางกระทรวงนั้น อาจจะเป็นการให้การ  
บริการประชาชนโดยทางอ้อม อย่างเช่น บางกรม  
ในกระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงยุติธรรม  
 เป็นต้น ในลักษณะกระบวน หน้าที่ในการปฏิบัติ  
ราชการ นั้นก็ จำเป็น จะ ต้อง ทำ ความ เข้าใจ ไป ถึง  
ลักษณะ งาน ตาม กระบวน หน้าที่ ต่าง ๆ อย่าง  
ละเอียดทีเดียว ในปัจจุบันก็มีโครงการแบ่งแยก  
ตำแหน่งที่ได้ทำมาเป็นเวลานานนับสิบ ๆ ปี ซึ่งถ้าดี  
และเหมาะสมจริง ๆ ก็น่าจะใช้เป็นเครื่องมือในการ  
ที่จะทำ ความ เข้าใจ กระบวน หน้าที่ ปฏิบัติ ราชการ  
อย่างดียิ่ง

ในประการที่ ๓ นอกเหนือไปจากการทำ  
ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ก็  
จำเป็นต้องพิจารณาดูข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติ  
ราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองเป็นแนวทางโดยตรงใน  
การที่จะกำหนดโครงการฝึกอบรมข้าราชการขึ้นมา

ว่า กระบวนหน้าที่ในการปฏิบัติราชการแล้ว ข้อ  
ขัดข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติราชการ ไม่ว่าจะเป็  
ระเบียบแบบแผน ข้อกำหนด กระบวนหน้าที่  
ลักษณะการต่าง ๆ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่าง  
ตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ สัมพันธ  
ภาพระหว่างตัวบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันนั้น  
น่าจะได้รับความสนใจศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อที่  
ว่าการฝึกอบรมนั้น จะได้ตอบ สอนองโดยตรง ต่อการ  
ปฏิบัติราชการ และการขจัดข้อขัดข้องในการปฏิบัติ  
ราชการต่าง ๆ ด้วย

ในประการที่ ๔ เราอยากจะสรุปว่าเป็น  
ขั้นตอนในการทำความเข้าใจของหน้าที่และปัญหาของ  
การปฏิบัติราชการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ  
ลักษณะ ของการ ที่จะทำการ ศึกษา วิจัย ค้นคว้า หา  
ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs)  
นั่นเอง ความจริงในเรื่องของการทำความเข้าใจ  
ความต้องการในการฝึกอบรมนั้น มีการพูดกันมานาน  
แล้ว แต่ในทางด้านการปฏิบัติจริงๆ นั้น ดูเหมือน  
หนึ่ง ว่า ยัง มิได้มีการ ลงมือ ปฏิบัติ อย่าง จริงจังแต่  
ประการใด เพราะดังที่เรากล่าวแล้วว่า ตามกระ  
บวนการขั้นที่ ๑, ๒, ๓ ก่อนที่จะถึง ขั้นที่ ๔ ดังที่ได้  
กล่าวนี้ เป็นขั้นตอน ของการ ทำการ ศึกษา แสวงหา  
หรือ ค้นคว้า วิจัย ใน เรื่อง ของการ ฝึกอบรม นั่นเอง  
หากว่าได้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าว เราก็จะ  
เห็นได้ว่าความต้องการทางการ ฝึกอบรมน่าจะเป็นที่  
เด่นชัดสำหรับผู้ทำการฝึกอบรม ตลอดจนผู้วางแผน  
วางโปรแกรมในการจัดการฝึกอบรมให้เกิดขึ้น

ในประการที่ ๕ เป็นการกำหนดโปรแกรม  
การฝึกอบรม ข้าราชการ ให้ปฏิบัติ ราชการ กัน อย่าง  
จริง ๆ จัง ๆ ในขั้นตอนที่ ๕ นี้ ก็คือการจัดแจงราย  
ละเอียดต่าง ๆ ที่มีความจำเป็น และสอดคล้องต้อง  
กันทางด้าน การฝึกอบรมว่าจะทำให้ข้าราชการปฏิบัติ  
ราชการตามหน้าที่ ที่ควรปฏิบัติ รวมทั้งจะทำให้  
ข้าราชการปฏิบัติราชการ ในอันที่จะ ขจัดข้อขัดข้อง  
ในการปฏิบัติราชการโดยทั่วไปนั่นเอง

เพราะฉะนั้น ธรรมชาติของโปรแกรมการ  
ฝึกอบรมในการปฏิบัติราชการนั้น มิใช่เป็นการมุ่ง  
เน้นในเนื้อหาวิชาการที่ผู้ฝึกอบรมมีความรู้ หรือ  
วิธีการที่ทันสมัยเท่านั้น แต่จำเป็นที่จะต้องมองลึ  
กลงไปว่า ตัวข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วนั้น  
จะต้องปฏิบัติราชการในแง่ใด คือว่าจะปฏิบัติ  
กระบวนหน้าที่ของการปฏิบัติราชการ หรือว่าจะไป  
ขจัดข้อขัดข้องของการปฏิบัติราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้  
เทคนิควิธี ทางด้าน การฝึกอบรม มิให้เลือกมากมาย  
ในการที่กำหนดไว้ว่าโปรแกรมครั้งนี้ เป็นเรื่องของ  
การยกระดับความสามารถในการที่จะปฏิบัติกระบวน  
หน้าที่ของราชการ หรือการขจัดข้อขัดข้องในการ  
ปฏิบัติราชการ

ประการที่ ๖ ซึ่งเราอยากจะเรียกว่าสำคัญ  
ยิ่งในการฝึกอบรมให้ข้าราชการ ปฏิบัติ ราชการก็คือ  
การติดตามผลการปฏิบัติงาน คือผลกระทบที่เกิด  
จากการเข้ารับการฝึกอบรม ในการปฏิบัติราชการ  
แล้วก็จำเป็นต้องมี โปรแกรมหนึ่งติดตามมาในระยะ



เวลานั้นสมควร หลังจากได้มีการฝึกอบรมแล้ว กล่าวคือ เมื่อ ข้าราชการ ได้รับ การ ฝึกอบรม ในการ ปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง แน่นอนแล้วก็กลับไป ปฏิบัติราชการต่อไป เพื่อที่จะทราบว่าโปรแกรมการ ฝึกอบรมให้ปฏิบัติราชการ หรือทำราชการนั้น เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพผลหมายถึงว่า มีความสำเร็จตาม ที่ต้องการนั้นหรือไม่ ก็จะต้องมีการติดตามผลของ การฝึกอบรม คือไปดู ไปพิจารณาแสวงหาข่าวสาร ข้อมูล หรืออาจจะเรียกว่าทำการวิจัยติดตามผล (follow-up studies) เพื่อที่จะทราบว่าในการ ปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ข้าราชการได้มีการปรับปรุงวิธี การ ปฏิบัติราชการ ได้มีการ ขจัด ข้อ ขัดข้องใน การ ปฏิบัติราชการได้อย่างใดหรือไม่ หากว่าทำได้ตามที่ โปรแกรมนั้นต้องการ ก็ควรจะเรียกว่าโปรแกรม การฝึกอบรมนั้นได้มีประสิทธิภาพผลตามที่ต้องการ ถ้า หากว่าเมื่อข้าราชการได้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ของตนโดยตรงแล้ว มิได้มีการปรับปรุงในเรื่อง ของกระบวนการ หน้าที่ ของการ ปฏิบัติ ราชการ หรือไม่ สามารถจะขจัด ข้อขัดข้องในการ ปฏิบัติราชการใด ๆ ได้ เราก็จะทราบว่าโปรแกรมฝึกอบรมที่วางไว้ให้ เราปฏิบัติราชการนั้น เป็นไปไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ ควร ก็อาจจะมีการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมการฝึก อบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในโอกาสต่อไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะทำได้ดี เมื่อ มีการ ยอมรับใน การผิด พลาด เพราะไม่มีใครบอกล่วงหน้าได้ว่า โปรแกรม ที่ดีที่สุดในนั้นควรจะเป็นเช่นไร แต่การที่จะกำหนด

โปรแกรมโดยใช้ค่านิยมแฝงคือ ทำการฝึกอบรมให้ เป็นข้าราชการมากยิ่งขึ้น เราเห็นว่าไม่สมควรอย่าง ยิ่ง การติดตามผลของการฝึกอบรม มิใช่จะเป็นไป เพื่อที่จะสนองความพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่า หากเป็นเช่นนั้นแล้ว โปรแกรมการฝึกอบรม ก็จะเป็นไปใน ลักษณะให้เป็น ข้าราชการ มากกว่าที่ จะจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้ปฏิบัติราชการ

สิ่งเหล่านี้ที่ได้เสนอมานั้น เป็นข้อเสนอ เล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งอาจจะขจัดการสูญเสียการฝึกอบรม ออกไปได้มากที่สุด และจะบังเกิดผลต่อการปฏิบัติ ราชการอย่างแท้จริง ซึ่งแท้ที่จริงแล้วการฝึกอบรม ข้าราชการนั้น เราอยากจะทำแล้วกันอีกอย่างหนึ่ง ว่าเป็นการฝึกอบรมข้าราชการให้ทำราชการ คือ สร้าง ประสิทธิภาพ ความ สำเร็จตาม จุด มุ่งหมาย ของ การปฏิบัติราชการ ตามปรัชญาแห่งการปฏิบัติ ราชการ ที่ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วในปัจจุบันนี้ หากเป็นไปได้เช่นนี้เราจะเห็นว่าไม่ว่าหน่วยงานฝึก อบรมจะอยู่ในหน่วยราชการเอง จะเป็นสถานศึกษา หรือสถาบันต่าง ๆ ตลอดจนศูนย์กลางฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน อย่างเช่น วิทยาลัยการปกครอง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยนักบริหาร ก็จะสามารถไปโดยปราศจากการสูญเสีย หรือ สูญเสียแต่น้อย แทนที่จะเป็นการสูญเสียแทบทั้ง หมดดังที่เคยเป็น มาจากการฝึกอบรมเท่าที่ทำกันอยู่ คือ ฝึกอบรมให้เป็นข้าราชการ



# MBO ในทัศนะของ George Odiorne\*

ยุทธอง เนียวกุล

ก่อนอื่นขอเริ่มจากคำถามที่นักบริหารทั้งหลายรู้จักกันดี นั่นก็คือแก่ ปัญหาจากความสับสนซับซ้อนขององค์การต่างๆ และการที่ความผันผวนด้านปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้นักบริหารส่วนใหญ่รู้สึกว่าการทำงานของเขาจะดำรงอยู่ในภาวะผู้นำสูงสุดขององค์การนั้นดูจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากมากพอสมควร ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ฝ่ายบริหารระดับสูงกำลังเผชิญอยู่

สิ่งที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญหา ได้แก่ การที่จะเอาชนะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม อาทิเช่นรัฐบาลควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวงการนักบริหารธุรกิจ อันได้แก่ความปลอดภัยในการประกอบอาชีพ พระราชบัญญัติการจ้างงาน และกฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเพียงตัวอย่างเล็กน้อยเท่านั้น นอกจากนั้นแล้ว ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีของสภาพภายนอกองค์การยังมีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตขององค์การอีกด้วย และท้ายที่สุดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อาทิเช่นการเปลี่ยน

แปลงในระบบค่านิยม และการคาดหวัง ของ ลูกจ้าง ที่ทำให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวนไม่น้อย ไม่สามารถป้องกันและติดตามได้ทัน สิ่งที่สำคัญที่นักบริหารในปัจจุบัน ต้องกระทำได้แก่การสร้างระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสต่างๆ

## การแบ่งงาน (Divide the labour)

ท่าน คิด ว่า วิธีใด ที่ จะ ทำให้ การ กิจ สำเร็จลุล่วงได้ดีที่สุด

เดิมที การ ตรวจสอบ ปัจจัย แวด ล้อม เป็นหน้าที่โดยตรงของประธานกรรมการ และผู้อำนวยการด้านประชาสัมพันธ์ แต่ในปัจจุบันผู้นำด้านการบริหารไม่สามารถทำงานนี้ได้คนเดียว เขาจำเป็นต้องแบ่งงานให้บุคคลอื่นร่วมรับผิดชอบด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลจะรับผิดชอบในการ สอดส่องดูแล ความ เปลี่ยน แปลง ด้าน ความปลอดภัยในการทำงาน กฎหมายแรงงาน และ กฎหมายการจ้างงานหรือพุด่างๆ ก็คือความเปลี่ยนแปลง

\* ถอดความจาก An interview with George Odiorne by Frank E. Kuzmits

จากหนังสือ Supervisory Management : August 1978 p. 10-17

แปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงาน บุคคล ส่วน หัวหน้า วิศวกร จะ รับผิดชอบ ดูแล ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิค และผู้อำนวยการด้าน วินัยจะรับผิดชอบด้าน การพัฒนาทางวิชาการ เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวรวม ๆ ได้แก่ หน่วยงานช่วย (staff department) ทุกหน่วยต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับปัจจัยแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ

ถ้า จะ พุด ให้ ลึก ลง ไป ใน เรื่อง นี้ แล้ว ท่านคิดว่า จะมีวิธีการใดที่ทำให้ องค์การ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันกับปัจจัยแวดล้อม ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

วิธีการดังกล่าว อาจแบ่งได้เป็น ๓ วิธี คือ

๑. การให้งบประมาณแก่นักบริหารควรให้ เพียงพอกับการดำเนินงาน เช่น นักบริหารควร จะบอกรับหนังสือทางการบริหาร และใช้บริการ ของสถาบันวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนเข้าร่วมในการ สัมมนาทางการบริหารที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่น

๒. นักบริหารควร ใช้งบ ประมาณดังกล่าว ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

๓. กำหนด ให้ มี การ รายงาน สภาพ ความ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างเป็นระบบ

บริษัทใหญ่ ๆ เช่น General Electric หรือ Standard Oil อาจมีหน่วยงานตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม โดยเฉพาะ แต่สำหรับบริษัทเล็ก ๆ แล้ว คง

จะทำได้ จึงเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนที่ต้องรับผิดชอบ ในการติดตามและตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมใน ขอบเขตที่รับผิดชอบอยู่ ดังนั้นกุญแจสำคัญจึงอยู่ที่ การแบ่งงาน โดยไม่ปล่อยให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง รับผิดชอบ ต่อการ เปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น เพียง คน เดียว

ต่อไปนี้จะกล่าวถึงเรื่อง MBO ที่ท่าน ค้นเคยมานาน เท่าที่ผ่านมา MBO หมายถึง อะไรหลาย ๆ อย่างซึ่งรวมถึงปรัชญาการบริหาร รูปแบบภาวะผู้นำเทคนิคในการพัฒนา ระบบ การจูงใจ และกลไกในการวางแผนและควบคุมงาน ท่านคิดว่าเราสามารถจะให้คำจำกัด ความที่ชัดเจนของ MBO ได้หรือไม่

MBO คือ ก้าวแรกของการบริหารงานอย่าง มีระบบ ที่มีจุดมุ่งหมาย ๒ ประการด้วยกัน คือ

๑. การทำให้งานดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมาย

๒. มุ่งให้เกิดการพัฒนา ด้าน การ บริหาร ซึ่งเรา จะต้อง เริ่มต้น ด้วยการ กำหนด วัตถุประสงค์ ก่อนสิ่งอื่นทั้งหมด หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่ง ว่า เราต้องตัดสินใจก่อนว่าเราจะทำอะไร แล้ว จึงจะกำหนดการใช้ทรัพยากรการบริหาร แล้วจึง จะลงมือปฏิบัติงาน Les Churchman ผู้นำคนหนึ่ง ทางด้าน System Approach ได้กำหนดองค์ประกอบ ของระบบ ที่จะต้อง ให้คำจำกัด ความ ที่ชัดเจน ไว้ ๕ ประการ ด้วยกันคือ

๑. วัตถุประสงค์ของระบบ
๒. ขอบจำกัดของระบบ
๓. องค์ประกอบที่สำคัญของระบบ
๔. ทรัพยากรที่จำเป็น ในการดำเนินงาน  
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบ
๕. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

ในระบบ MBO ไม่ใช่ System Approach แต่เป็นเพียงก้าวแรกเท่านั้น

### วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

นักบริหารได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายมานานแล้ว ท่านเห็นความแตกต่างทางทฤษฎีหรือทางปฏิบัติของ MBO ในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับ MBO เมื่อ ๕๐ ปีที่ผ่านมาหรือไม่

ประการแรก เดิมทีนั้น MBO เปรียบเหมือนกับ "บทละครที่วิเศษ" โดยทุก ๆ ต้นปีผู้จัดการ และ ผู้ช่วย ผู้จัดการ จะมา ร่วมกัน กำหนด วัตถุประสงค์จนเป็นที่ตกลงกัน แล้วจะมีการทำบันทึกไว้เป็นหลักฐาน และทุกคนก็จะปฏิบัติตามไปตามบทของตนเองอย่างมีความสุข นี่คือ รูปแบบของ MBO ในปี ๑๙๕๗ แต่ในปัจจุบันระบบของ MBO ได้พัฒนาไปไกลเกินกว่าที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ระบบดังกล่าวเริ่มจากการ วางแผนล่วงหน้าไว้หลาย ๆ ปี ไม่ใช่เป็นแผนปีเดียว และแผนนี้จะประกอบด้วย การตรวจสอบโครงการ การบ-

ประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) หรือการวางแผนที่มุ่งกำไร สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็น วัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Objective) ที่จะต้องกำหนดขึ้นก่อนที่เราจะกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (Operational Objectives)

ประการที่ ๒ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานจะทวีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน โดยข้อตกลง (Management by Commitment) กล่าวคือ บุคคลผู้หนึ่งจะต้องทำข้อตกลงกับบุคคลหนึ่ง และเราต้องเน้นความสัมพันธ์แบบประจันหน้า (Face-to-face) ในการปฏิบัติงานสิ่งเหล่านี้จะทำให้กระบวนการ MBO ดำเนินไปได้

MBO ไม่ใช่ วิธีการ ที่ อาศัย กระดาษ เป็น เครื่องมือ ในการติดต่อ แต่อย่างเดียว การดำเนินการส่วนใหญ่ จะเป็นไปโดยวิธีการปรึกษาหารือแบบประจันหน้า และ โดยข้อตกลง กับกลุ่ม บุคคล ระหว่างผู้จัดการกับผู้ช่วยผู้จัดการ

ถ้าเรามาพิจารณาในแง่ของ MBO ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า เป็น เครื่องมือ ที่ สร้าง สัตว์ประหลาดในการบริหาร (Administrative Monster) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้

ถ้าเรา จะหาวิธีการ บริหารงานที่ใช้กับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ โดยมุ่งถึงกำไรแต่เพียงอย่างเดียวนั้น เราก็ไม่มีวิธีอื่นใดที่ดีกว่าการใช้ MBO ทั้งนี้ เพราะ องค์การธุรกิจมีขอบข่ายของตลาดที่กว้างขวางและมี

ผลิตภัณฑ์หลายชนิด ดังเช่น General Electric มีถึง ๗๐ ฝ่าย หรือ ITT ที่มีถึง ๓๐๐ ฝ่าย เป็นต้น แต่ถ้าเมื่อใดที่เกิดปัญหาว่า MBO ไม่สามารถนำมาใช้ กับ บุคคล ใน ระดับ ที่ต่ำกว่า ฝ่ายบริหาร ได้ แล้ว MBO ก็ จะ กลายเป็นเพียงเศษกระดาษเท่านั้น ระบบ ทั้งระบบก็จะไม่สามารถดำเนินไปได้

Peter Drucker ได้เคยให้ความหมายของ คำว่า การแบ่งหน่วยงาน (divisionalization) ว่า เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์การธุรกิจในปัจจุบัน แต่ในความเห็นส่วนตัวกลับเห็นว่าที่ Peter กล่าวเช่นนั้นเหมือน กับต้องการที่จะ พูดว่าเป็นหนทางที่ จะ ทำให้ การ แบ่ง หน่วยงาน ดำเนิน ไปได้ Alfred P. Sloan แห่ง MBO General Motors เป็นบุคคลแรกที่เริ่มใช้คำว่าบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ แล้วต่อมาจึงกลายเป็นบทสำคัญบทหนึ่งในหนังสือ The Practice of Management ของ Drucker ในปี ๑๙๕๔ สิ่งที่ Sloan และ Drucker ต่างให้ความสนใจร่วมกัน ได้แก่ ความสัมพันธ์ ระหว่าง ฝ่าย บริหาร ใน สำนักงานใหญ่ กับผู้จัดการ ของฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งคนในบังคับบัญชาในฝ่ายด้วย MBO จึงเป็นวิธีการที่ทำให้ องค์การที่มีการกระจาย และแบ่งหน่วยงาน ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

## MBO ในภาครัฐกิจ

ใน ภาวะ เอกชน ได้ให้ ความ สนใจ กับ MBO เป็นอย่างมาก เพราะเป้าหมายของ

องค์การสามารถกำหนดเป็นปริมาณได้โดยง่าย และนักบริหารก็มีอิสระมากพอในการให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานที่ดีเด่น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับอนาคตของ MBO ในภาครัฐกิจ ที่ ผลผลิต ของ องค์ การ ส่วนใหญ่ เป็น บริการ อัน ยาก แก่ การ นับ หน่วย และ การให้รางวัลก็มักจะขึ้นอยู่กับอิทธิพลทาง การเมือง และอายุการทำงาน

ปัจจุบันในภาครัฐกิจได้มีการยอมรับ MBO มากพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษา ซึ่งรัฐต้องประสบปัญหาอย่างมาก ที่ New Jersey, California และ Wisconsin ได้บัญญัติกฎหมายไว้ว่า รัฐจะไม่ให้ความช่วยเหลือทางด้านการศึกษา จนกว่า คณะกรรมการ โรงเรียน จะได้ กำหนด เป้าหมายที่แน่นอน วัดได้ และบรรลุได้

สำหรับรัฐบาลกลางนั้นเราก็จะเห็นได้ว่า มีความเคลื่อนไหว ขนาดใหญ่ ใน The Office of Management and Budget โดยการรับเอาระบบ การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Objectives-based management systems) Jimmy Carter ได้ นำเอาระบบงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ เมื่อครั้งที่ เป็นผู้ว่าการรัฐ Georgia และนำมาใช้กับการงบประมาณของรัฐบาลกลางใน Washington และขั้นตอนแรก ของ การ งบประมาณ ฐานศูนย์ได้แก่ การ กำหนดวัตถุประสงค์ แม้ว่าพวกข้าราชการส่วนใหญ่ จะไม่ค่อยพอใจกับระบบดังกล่าวก็ตาม แต่โดยทั่ว ๆ

ไปแล้ว รัฐบาลกลางมีความก้าวหน้าในการวางรากฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์ และภารกิจอย่างเป็นทางการอย่างเป็นหลักเป็นฐาน

ถ้าหาก จะ กล่าวว่ รัฐบาลกลาง ล้าหลังกว่าเอกชน ในระบบการบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักแล้ว ก็ออกจะเป็นทางออกที่ไม่ถูกต้องนัก เพราะ ระบบ MBO ที่ดีที่สุด ระบบหนึ่งในปัจจุบันนั้น ได้แก่ ระบบการประกันสังคม (Social Security System) MBO กำลังขยายไปสู่วงการรัฐบาลในส่วนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกองทัพอากาศ

สำหรับ ส่วน หนึ่ง ของ แผน การ แก้ไขระบบราชการ พลเรือน ของ ประธานาธิบดี Carter อันได้แก่ บทบัญญัติที่รวมถึงการให้อำนาจแก่ผู้บริหารของรัฐบาลในการจ้าง ไล่ออก และโยกย้าย ตลอดจนการใช้เงินเป็นสิ่งที่สนใจในการปฏิบัติงานนั้น หากได้นำมาใช้จริงๆ แล้ว ท่านคิดว่าระบบดังกล่าวนี้ จะช่วย ผ่อนคลาย ปัญหา ด้าน บุคลากร ที่ รัฐบาลกลางกำลัง ประสบอยู่ได้ อย่าง มี ประสิทธิภาพเพียงใด

สิ่งที่ จะ พิสูจน์ ว่า บทบัญญัติดังกล่าว จะ ใช้ ได้อย่าง มี ประสิทธิภาพ เพียง ไດ นั้น ก็ ขึ้น อยู่ กับการ สร้าง บรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน ที่จะ ชี้ ให้ เห็น ถึง ความแตกต่างระหว่าง ข้าราชการ ที่ดี กับ ข้าราชการที่

เลว ตัวอย่างเช่น อะไรคือ ความแตกต่างที่แท้จริงระหว่างนักวิเคราะห์ระบบที่ดีกับนักวิเคราะห์ระบบที่เลว ถ้าหากว่า บทบัญญัติใหม่นี้ประกอบด้วยแผน การ พัฒนา บรรทัดฐาน การ ปฏิบัติงาน ที่ดี ชัดเจน เป็นที่ เข้าใจ ของ ฝ่ายบริหาร และ เป็น ที่ ยอมรับ ของ ข้าราชการแล้ว ระบบดังกล่าวก็จะใช้การได้

แต่ ถ้า หาก โครง การ ใหม่ นี้ ไม่ มี แผน การ พัฒนาบรรทัดฐานดังกล่าวแล้ว และ ข้าราชการก็ อาจจะ ถูก ไล่ออกจากงาน เพราะ ว่า “เลว” โดยที่ เขาไม่รู้ว่า “ดี” เป็นอย่างไร ถ้าเป็นในกรณีเช่นนี้แล้ว ระบบดังกล่าวก็จะล้มเหลวในที่สุด ไม่ว่า ระบบนี้จะถูกสร้างขึ้นมาอย่างไรก็ตาม แต่มันจำเป็น จะ ต้อง ประกอบด้วย บรรทัดฐาน ด้าน ตัว บุคคล มากกว่าระบบราชการที่เป็นมาในอดีต

### การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)

เมื่อเรากล่าวถึงการพัฒนาองค์การแล้ว นักทฤษฎีด้านการบริหารหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า OD และ MBO สามารถเข้าคู่กันได้ อย่างเหมาะสมยิ่ง ท่านมีความคิดเห็นในเรื่องนี้ อย่างไร

ในแง่การบริหารแล้ว เราสามารถเริ่มจาก OD แล้วไปสิ้นสุดด้วย MBO หรือเริ่มจาก MBO

แล้วไปลงเอยด้วย OD อย่างใดอย่างหนึ่งได้ทั้งนั้น บริษัทบางแห่งอาจเริ่มจากการสร้างทีมงาน (Team-building) เพื่อให้ได้คนมาร่วมกันทำงาน แล้วจึงค่อยกำหนดภารกิจในภายหลัง ซึ่งก็ไม่มีเหตุผลอะไรที่จะทำไม่ได้ แต่ถ้าหากว่าเรามีทีมงานที่ดีอยู่แล้ว ก็จะมาเสียเวลาในการสร้างทีมงานขึ้นมาอีกทำไม เราควรจะเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายเลยจะดีกว่า

แต่ ถ้าหากคนไม่ สามารถ ทำงาน ร่วมกัน ได้ แล้ว MBO ก็จะไม่ดีไปกว่าการเปลี่ยนเรื่องในการถกเถียงกันเท่านั้น ซึ่งในกรณีเช่นนี้ เราควรเริ่มด้วยการสร้างทีมงาน หรืออย่างน้อยก็เริ่มควบคู่กันกับกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ถ้าหากจะกล่าวโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์แล้ว เราอาจกล่าวได้ว่า MBO และ OD เข้ากันได้เป็นอย่างดี

ทฤษฎีซึ่งเป็นที่ยอมรับอยู่ในปัจจุบันอีกทฤษฎีหนึ่งได้แก่ทฤษฎีการบริหารโดยเงื่อนไข (management contingency theory) ที่กล่าวว่ารูปแบบการบริหารและรูปแบบขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรต่างๆ ในองค์กร อาทิเช่น เทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อม ท่านคิดว่าพอจะมีทฤษฎีผสมผสานทฤษฎีนี้กับ MBO หรือไม่ ท่านคิดว่า MBO สามารถนำไปประยุกต์

ใช้กับองค์การต่างๆ โดยไม่คำนึงถึงรูปแบบหรือปรัชญาการบริหารขององค์การได้หรือไม่

ก่อนอื่นอยากจะขอกล่าวว่าทฤษฎีเงื่อนไขนี้ไม่ใช่เป็นของใหม่เลย Mary Parker Follett เคยเขียนถึงในปี ๑๙๑๔ และ Pigors กับ Meyers ยังเคยเขียนเอาไว้ในปลายทศวรรษที่ ๑๙๔๐ แต่ใช้คำว่า การบริหารโดยสถานการณ์ (situational management) ทฤษฎีเงื่อนไขกล่าวว่า "ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับสิ่งอื่น" (It all depends) แต่ความจริงมันไม่ง่ายเช่นนั้นเลย

ทฤษฎีสถานการณ์มีเปิดทางไว้มากเกินไปจนอาจกล่าวได้ว่ามันไม่ได้เป็นทฤษฎี มันเป็นทางออกของสิ่งที่ Harold Koontz เรียกว่า "ป่าแห่งทฤษฎีการบริหาร" (management theory jungle) โดยการที่กล่าวว่า "การที่ไม่มีทฤษฎีนั้นคือทฤษฎี (There is no theory and that's my theory.)" อย่างไรก็ตามนักทฤษฎีกลุ่มนี้ต้องยอมรับในเงื่อนไขประการหนึ่งคือเป้าหมาย ซึ่งก็หมายความว่า MBO กับ contingency Theory ก็สามารถผสมผสานกันได้ ถ้าหากไม่มีเป้าหมายก็ไม่มีทฤษฎีเงื่อนไข และเมื่อไม่มีเป้าหมายก็ไม่มีทฤษฎีการบริหารและจะไม่มีการบริหารโดยสิ้นเชิง

# สรุปข่าวที่น่าสนใจในวงราชการ

**เจ้าหน้าที่ระดับสูง สหประชาชาติ พบเลขาธิการ ก.พ. หาทางปรับปรุงช่วยเหลือการทำงานของข้าราชการ**

ที่สำนักงาน ก.พ. (๑๗ พ.ค.) มีสมาร์กาเร็ด โจนแอนสตี ผู้ช่วยเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ ได้เข้าพบนายประวิณ ฉนกร เลขาธิการ ก.พ. เพื่อปรึกษาหารือกับเลขาธิการ ก.พ. รองเลขาธิการ ก.พ. และข้าราชการระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับความช่วยเหลือที่ องค์การ สหประชาชาติ ให้แก่สำนักงาน ก.พ. ตามโครงการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นความช่วยเหลือในด้านผู้เชี่ยวชาญ ทุนการศึกษา วัสดุทัศนูปกรณ์ รวมทั้งตำรา และเครื่องใช้ที่จำเป็นอื่น ๆ ที่ให้แก่ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน และโครงการอื่น ๆ ของสำนักงาน ก.พ. โดยได้พิจารณาร่วมกัน ถึงความช่วยเหลือที่ให้ ดังกล่าว ว่ามี ปัญหาอุปสรรค ขอบกพร่องในการดำเนินงานประการใดบ้าง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงการให้ความช่วยเหลือให้ได้ ผล เต็มที่ ตามวัตถุประสงค์ของ องค์การ สหประชาชาติ

สำหรับ ศูนย์ พัฒนา ข้าราชการ พล เรือน ที่ องค์การ สหประชาชาติ ให้ความช่วยเหลือนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ประสานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ

เพื่อที่จะเสริมสร้าง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักดีว่า การพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นปัจจัยสำคัญ ที่สุดใน การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

ดาวสยาม ๒๒ พ.ค. ๒๒

**ตั้งประธาน อ.ก.พ.**

นายประวิณ ฉนกร เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้แถลงแก่ผู้สื่อข่าว หลังจากการประชุม คณะกรรมการ ฯ ว่าการประชุมครั้งนี้เป็นนัดแรก นับตั้งแต่มีการเปลี่ยนตัวเลขา ฯ ซึ่งที่ประชุมได้พูดถึงนโยบายในการทำงาน และมีการตั้งประธาน อ.ก.พ. วิสามัญประจำคณะต่าง ๆ รวม ๗ คณะ คือ นายประสิทธิ์ อุไรรัตน์ ประธาน อ.ก.พ. ตำแหน่งและอัตราเงินเดือนระดับสูง นายอรรถวิสูตร โยธาภิบาล ประธานตำแหน่งและอัตราเงินเดือน นายสัญญา ธรรมศักดิ์ ประธาน อ.ก.พ. กฎหมายและระเบียบราชการ นายจิตติ ดิงศภิกย์ ประธาน อ.ก.พ. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ นายประยูร เกลิงศรี ประธาน อ.ก.พ. ระบบราชการ พล.อ.ถนอม บัณฑิตานนท์ ประธาน อ.ก.พ. วินัย และการออกจากราชการ และนาย



สีปนนท์ เกตุทัต ประธาน อ.ก.พ. สรรหาและ  
พัฒนาข้าราชการ

สยามรัฐ ๓๑ พ.ค. ๒๒

## “เปลี่ยนแล้ว” เครื่องแบบข้าราชการทั่วประเทศ

เปลี่ยนแล้วเครื่องแบบ ข้าราชการ พลเรือนทั่วประเทศ “ไม่มีขีดบนบ่า” อีกต่อไป เป็นชุดสีทากี และชุดซาฟารีสีเดียวกัน กำหนดเครื่องหมายสังกัดติดที่คอเสื้อ และป้ายชื่อบอกตำแหน่งที่หน้าอกเท่านั้น

รายงานข่าวแจ้งว่า พล. อ. เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ นายกรัฐมนตรี ได้ลงนามในร่างกฎสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับที่ ๗๐ พ.ศ. ๒๕๒๒ ออกตามพระราชบัญญัติเครื่องแบบข้าราชการ พลเรือน โดยมีรายละเอียดว่า เครื่องแบบข้าราชการพลเรือนทั่วไปมีสองชนิด คือ ๑. เครื่องแบบสีทากี คอพับ ๒. เครื่องแบบสีทากีคอแบะ (นอกจากนี้เป็นเครื่องแบบพิธีการมี ๕ แบบ แต่ไม่มีอะไรแก้ไขเปลี่ยนแปลง)

### เครื่องแบบข้าราชการชายมีสองแบบ

๑. เสื้อคอพับสีทากีแขนยาวรัดข้อมือ มีคุดที่ข้อมือข้างละคุด หรือแขนสั้นมีกระเป๋ายีบติดเสื้อที่หน้าอกเสื้อข้างละ ๑ กระเป๋า เป็นกระเป๋าเสื้อ

มีแถบอยู่ตรงกลางตามทางดิ่งกว้าง ๓.๕ ซม. มีใบปกกระเป๋ารูปมนชายแหลม หรือเป็นกระเป๋าเสื้อไม่มีแถบกลาง กระเป๋าและใบปกกระเป๋าเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า มุมกระเป๋าและปากกระเป๋าเป็นรูปตัดพองาม ในโอกาสพิธีให้ใช้เสื้อแขนยาว

๒. เสื้อคอแบะปล่อยเอว แบบคอตั้ง (ซาฟารี) ประเภทสีทากีแขนสั้นผ่าอกตลอด มีคุดที่อก ๔ คุด มีกระเป๋าเย็บติดภายนอกเป็นกระเป๋ายีบและล่างอย่างละ ๒ กระเป๋า ที่เอวด้านหลังคาดด้วยผ้าสีเดียวกัน ขนาดกว้าง ๕ ซม.

สำหรับเครื่องแบบข้าราชการสตรีนั้นใช้เสื้อได้ ๔ แบบ แบบที่ ๑ อนุโลมตามแบบข้าราชการชาย แบบที่ ๒ เสื้อคอพับสีทากี ผ่าอกตลอดตัวเสื้อมีสายกว้าง ๒.๕ ซม. แขนยาวรัดข้อมือหรือแขนสั้น แบบที่ ๓ เสื้อคอพับปล่อยเอวสีทากี สีเดียวกับกระโปรงหรือกางเกง ผ่าอกตลอดตัวเสื้อ ไม่มีสحاب แขนยาวหรือแขนสั้น ที่ไหล่เสื้อประดับอินทรรณูสีเดียวกัน แบบที่ ๔ เสื้อคอแบะ ปล่อยเอวสีทากี ผ่าอกตลอดตัวเสื้อ ไม่มีสحاب แขนยาวหรือแขนสั้น มีอินทรรณูสีเดียวกัน

ปรากฏว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงเครื่องแบบปฏิบัติการแล้วยังเพิ่มเครื่องแบบ “ซาฟารี” อีก นอกจากนี้แล้วให้ยกเลิกเครื่องหมายอินทรรณู (ขีด) เพื่อ

แสดง ระดับ ตำแหน่ง สำหรับ เครื่องแบบ ปฏิบัติ  
ราชการ โดยให้ติดป้ายชื่อและตำแหน่งที่อกเหนือ  
กระเป๋าทิ้งขวาทิ้ง และที่คอเสื้อให้ติดสังกัดทั้ง  
สองข้าง สำหรับเหตุผลที่มีการยกเลิก "ขีด" ครั้งนี้  
ร่างสำนักนายกรัฐมนตรีให้เหตุผลว่า เพื่อไม่ให้  
เกิดความรู้สึกแบ่งแยกในระหว่างข้าราชการและเกิด  
ความเหลื่อมล้ำระหว่างข้าราชการกับประชาชน

ร่างสำนักนายกรัฐมนตรีฉบับนี้ได้ ส่งไปยัง  
กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และแต่ละกระทรวงได้  
เวียนให้ข้าราชการได้ทราบและถือปฏิบัติแล้ว

เดลินิวส์ ๓๑ พ.ค. ๒๒

### "อดีต" ก.พ. พัฒนาข้าราชการ ยกระดับ ความคิดขั้น

ที่ห้องประชุมสำนักงาน ก.พ. พลเอก  
เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ นายกรัฐมนตรีในฐานะ  
ประธาน ก.พ. โดยตำแหน่ง ได้เป็นประธานในที่  
ประชุมคณะกรรมการ ก.พ. ได้ให้นโยบายและแนว  
ทางในการดำเนินงานของ ก.พ. ซึ่งพอสรุปได้ คือ  
ก.พ. ต้องเสริมสร้างประสิทธิภาพและสมรรถภาพ  
ของข้าราชการ ต้องเน้นพัฒนาข้าราชการให้มีขวัญ  
กำลังใจในการทำงาน มีระบบสวัสดิการที่เหมาะสม  
มีคุณธรรม และคุณภาพสูง จะต้องเคร่งครัดในการ

จัดหา และ เลือกสรรคน ที่มี ความรู้ ความสามารถ มี  
อุปนิสัยเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ารับราชการ

พลเอกเกรียงศักดิ์ ฯ ได้กล่าวแนวทางต่อไป  
ว่าควรใช้คนให้พอเหมาะกับงาน จึงต้องพิจารณา  
กำหนดตำแหน่งข้าราชการตามความจำเป็นและโดย  
ประหยัด ต้องกำหนดความต้องการผู้มีความรู้ใน  
สาขาวิชาการต่าง ๆ ให้ สอดคล้อง กับการ พัฒนา  
เศรษฐกิจและสังคม หัวหน้างานทุกระดับมีความ  
สำคัญและเป็นกุญแจที่ไขไปสู่ความสำเร็จในการทำ  
งาน จึงต้องเอาใจใส่ดูแล ยกย่องความคิดความ  
อ่าน ความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้น

นายก ฯ ได้กล่าวย้ำในที่สุดว่าต้องส่งเสริม  
สับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อ  
ให้ข้าราชการเรียนรู้หลายด้าน และหมุนเวียนคน  
ดีมีความรู้ความสามารถสร้างสรรค์ความเจริญ ก้าว  
หน้าให้กับข้าราชการเป็นส่วนรวมอย่างจริงจัง

บ้านเมือง มิ.ย. ๒๒

### ๖ คนจากข้าราชการทั่วประเทศ ๙๗ กรม

เวลานาทีของ "ประชาธิปไตย" ในหมู่ข้าราชการทั่วประเทศทั้งหมด ๙๗ กรม เพิ่งผ่านไป  
เมื่อไม่กี่วันมานี้เอง ที่ห้องประชุมสำนักงาน ก.พ.  
เมื่อข้าราชการแต่ละกรมเลือกตัวแทนเข้าไปกรมละ  
๑ คน รวม ๙๗ คน เพื่อคัดเลือกตัวแทนข้าราชการ

ทั่วประเทศในที่ประชุมอนุกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) เพื่อพิจารณาเรื่องวินัยข้าราชการการออกจากราชการ การร้องทุกข์และอุทธรณ์

การประชุมคัดเลือกตัวแทน ๖ คน ดังกล่าว มี นายประวิณ ฒ นคร เลขานุการ ก.พ. และนาย เสริมสุข โกวิทวานิช ผู้อำนวยการกองระเบียบฯ เป็นผู้ดำเนินการเลือกตั้ง และผลการลงคะแนนเลือกตั้งปรากฏว่า ผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนข้าราชการทั่วประเทศจำนวน ๖ คน ได้แก่ ดร. อมร จันทรสมบูรณ์ รองเลขาธิการ คณะกรรมการกฤษฎ-

ฎีกา นายเฉลิมชัย วสีนนท์ รองอธิบดีกรมสรรพสามิต นายโสรัส สุจริตกุล รองเลขาธิการ ก.พ. ดร. อาษา เมฆสวรรค์ รองอธิบดีกรมการปกครอง ร.ต.ท. ระดม มหาศานนท์ อธิบดีกรมที่ดิน และนายจำรูญ ปิยะมุตตะระ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้คะแนนเรียงตามลำดับจากมากมาหาน้อย

บ้านเมือง ๑ มิ.ย. ๒๒

สังกร ศิริวิโรจน์

**หนังสือ**  
**ที่ระลึกครบรอบ ๕๐ ปี แห่งการใช้กฎหมาย**  
**ว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน**

**มีจำหน่ายที่**

**สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.**

**ในราคาเล่มละ ๕๐ บาท**

**(ต่างจังหวัดโปรดบวกค่าส่งอีกต่างหากเล่มละ ๕ บาท)**

# อำนาจหน้าที่ของ ก.พ.

และ

## อ.ก.พ. วิสามัญ

ก.พ. เป็น องค์การ กลาง บริหาร งานบุคคลในราชการพลเรือน มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

๑. เสนอแนะ และ ให้ คำ ปรึกษา คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการพลเรือน

๒. กำหนดหลักเกณฑ์และเสนอแนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการ บริหารงาน บุคคล เพื่อให้กระทรวงทบวงกรมถือปฏิบัติ ให้เป็นมาตรฐาน และเป็นไปในแนวเดียวกัน เช่น การคัดเลือกผู้มีความรู้

ความสามารถเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ และแต่งตั้งให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัย การอบรมและพัฒนาสมรรถภาพ ข้าราชการให้มีความรู้ความชำนาญในทางปฏิบัติงาน

๓. ส่งเสริมกำลังใจ โดยจัดให้มีสวัสดิการและเครื่องจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้ ข้าราชการอุทิศกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาให้แก่งานที่ได้รับมอบหมาย

ก.พ.

- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนระดับสูง
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้าราชการ
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหาและพัฒนาข้าราชการ

# อ.ก.พ. วิสามัญ

ก.พ. เป็นผู้บริหารงานบุคคลตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน โดยตั้ง อ.ก.พ. วิสามัญขึ้น ๗ คณะ เพื่อเป็นผู้พิจารณาตัดสินกรอง เสนอความเห็นและวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ แทน ก.พ. ในบางเรื่อง ในขณะที่มี อ.ก.พ. วิสามัญ รวม ๗ คณะ ดังนี้

๑. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนระดับสูง มีหน้าที่ทำการแทน ก.พ. ในเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้นไป และกิจการอื่นตามที่ ก.พ. มอบหมาย

๒. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีหน้าที่ทำการแทน ก.พ. ในเรื่องเกี่ยวกับ ตำแหน่ง และ อัตรา เงิน เดือน ตั้งแต่ระดับ ๖ ลงมา การตั้งตำแหน่งใหม่และการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนวิสามัญซึ่งไม่อยู่ในหน้าที่ของ อ.ก.พ. วิสามัญคณะอื่น และกิจการอื่นตามที่ ก.พ. มอบหมาย

๓. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบข้าราชการ มีหน้าที่ทำการแทน ก.พ. ในเรื่องเกี่ยวกับการร่างกฎหมาย กฎ ก.พ. ข้อ

บังคับและระเบียบต่าง ๆ การแก้ไขระเบียบประวัติ ข้าราชการ รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมาย ตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือนและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และกิจการอื่นตามที่ ก.พ. มอบหมาย

๔. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ มีหน้าที่ทำการแทน ก.พ. ในเรื่องเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือน รวมทั้งเรื่องการดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการที่เป็น กรณี เกี่ยวเนื่องกับการอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และกิจการอื่นตามที่ ก.พ. มอบหมาย

๕. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ มีหน้าที่ทำการแทน ก.พ. ในเรื่องเกี่ยวกับ วินัย และการ ออกจาก ราชการของ ข้าราชการพลเรือน เรื่องหารือข้อกฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ เรื่องการขอขยายเวลา เกี่ยวกับการ สั่งให้ ข้าราชการ ประจำ กระทรวง ประจำทบวง ประจำกรม ประจำกอง ประจำจังหวัด เพื่อดำเนินการทางวินัย เรื่องคำร้องเรียน บัตรสนเท่ห์ เรื่องขอยกเว้นคุณสมบัติ

ทั่วไปแล้วเข้ารับราชการ และ กิจการอื่น ตามที่  
ก.พ. มอบหมาย

๖. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับ ระบบ  
ราชการ มีหน้าที่ทำการแทน ก.พ. ในเรื่องเกี่ยวกับ  
นโยบายการบริหารงานบุคคลและระบบราชการ ค่า  
ตอบแทน และสวัสดิการ สำหรับข้าราชการ และ กิจ  
การอื่นตามที่ ก.พ. มอบหมาย

๗. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา  
และพัฒนาข้าราชการ มีหน้าที่ทำการแทน ก.พ.  
ในเรื่องเกี่ยวกับการ จัดสรรทุน การสอบชิงทุน  
และการดูแลจัดการศึกษา ของนักเรียนฝ่ายพลเรือน  
ในต่างประเทศ การพิจารณาคุณวุฒิ การสอบและ  
การคัดเลือกเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการ หลัก

สูตรและวิธีการสอบ การพัฒนา ข้าราชการ และ  
กิจการอื่นตามที่ ก.พ. มอบหมาย

นอกจาก อ.ก.พ. วิสามัญทั้ง ๗ คณะ  
แล้ว ก.พ. ได้ตั้งคณะกรรมการแพทย์ของก.พ.  
มีหน้าที่ตรวจสอบสุขภาพ และอนามัย ของนักเรียน  
และข้าราชการซึ่งไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ  
และกิจการอื่นตามที่ ก.พ. มอบหมาย และตั้ง  
อนุกรรมการ พิจารณา การ ขอ พระ ราช ทาน-  
เหรียญคุณวุฒิมาลาและเข็มศิลปวิทยา มีหน้าที่  
พิจารณาการขอพระราชทาน เหรียญคุณวุฒิมาลา  
และเข็มศิลปวิทยาของข้าราชการพลเรือน ๒



อ่าน

**วารสารข้าราชการ**

เพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้

# ๘ เกร็ดบริหาร

## วิธีใช้กรณีขัดแย้งให้เกิดประโยชน์\*

จากการศึกษาที่ผ่านมา ได้มีผู้พบว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับกลาง จะใช้เวลามากกว่าร้อยละ ๒๕ ของเวลาในการบริหารงานทั้งหมดสำหรับคลี่คลายหรือจัดการกับกรณีขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือกับผู้บังคับบัญชาของตนเอง และเวลาที่เสียให้กับเรื่องนี้จะเพิ่มขึ้นตามลำดับ จากยอดลง ไปสู่ฐานการปกครอง บังคับบัญชาในรูปพีรามิด ด้วยเหตุนี้จึงไม่น่าประหลาดใจที่ในปัจจุบันเรื่องที่ได้รับความมั่นใจ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในหลักการบังคับบัญชา และการจัดการ คือ วิธีจัดการกรณีขัดแย้ง ที่มีประสิทธิภาพ

โดยหลักทั่วไป กรณีขัดแย้งจะถูกมองเป็น สิ่งเลวร้ายที่จะต้องควบคุมและกำจัดให้อยู่มือ แต่ ขณะเดียวกันก็เริ่มมีคนอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า กรณี ขัดแย้งอาจเป็นทั้งเรื่องทางบวกและทางลบ บุคคล เหล่านี้เชื่อว่า กรณีขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การไม่ ได้เป็นเรื่องดี และก็ไม่ได้เป็นเรื่องเลว แต่สำคัญ อยู่ที่ว่าจะจัดการกับกรณีขัดแย้งอย่างไร ซึ่งหากจัดการ ได้ดีก็จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ จะเกิดขึ้นในองค์การ

### วิธีการจัดการกรณีขัดแย้ง

ในการจัดการ กรณีขัดแย้ง ขอเสนอ วิธีการ ง่าย ๆ ๓ วิธี ซึ่งไม่ใช่การผลัด การขัดแย้งกลับไป ที่อีกฝ่ายหนึ่ง หรือหลีกเลี่ยงปัญหาไปให้ไกลแสน ไกล วิธีดังกล่าวคือ **วิธีแรก** ผู้ให้ชนะ **วิธีที่สอง** เจรจาต่อรอง และ **วิธีที่สาม** คือ แก้ปัญหา ถ้า จะเปรียบเทียบ วิธีการในการระงับ กรณี ขัด แย้ง ทั้ง สามวิธีให้ เข้าใจง่ายโดย ใช้การ แบ่งปันขนมเค้กสัก ชิ้นเป็นตัวอย่างก็จะเป็นเห็นคือ ถ้าใช้วิธีแรกเป้าหมาย

\* แปลและเรียบเรียงจาก How to make conflict work for you ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ Brain H. Kleiner แห่ง California State University (Fullerton) ใน Supervisory Management ฉบับประจำเดือนกันยายน ๒๕๒๐

ของผู้ใช้ต้องการขนมเค้กทั้งชั้นหรือไม่ได้เลย สำหรับวิธีที่สอง จะมุ่งเพื่อแบ่งขนมกันฝ่ายละครึ่ง และ ถ้าจะใช้วิธี ที่สามจะจบ ลงด้วย การหา หรือ ทำ ขนมชั้นใหม่และรับกันไปฝ่ายละชั้น

### กลยุทธ์การใช้วิธีการทั้งสาม

ในการใช้ วิธี จัดการกรณี ขัดแย้ง ทั้ง สามมี กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

#### วิธีสู้ให้ชนะ

๑. ควบคุมบทบาท เพื่อให้ บรรลุ เป้าหมายส่วนตัวของท่าน
๒. ข้อมูล ต่าง ๆ ต้องพร้อม และเป็น เรื่องลับเพื่อคุณค่าของท่านเอง
๓. เข้าใจความต้องการของท่าน แต่ ซ่อนหรือไม่แสดงออกให้เห็น
๔. ใช้กลยุทธ์ ที่จะเอาชนะโดยอีกฝ่าย คาดไม่ถึงและประหลาดใจ
๕. ใช้วิธีปลอบและขู่
๖. ใช้หลัก เหตุผล และปราศจาก เหตุผลในการโต้เถียง เพื่อป้องกันข้อผูกมัดใดๆ

#### วิธีแก้ปัญห

๑. ควบคุมบทบาท เพื่อ ได้ บรรลุ เป้าหมายอย่างปกติธรรมดา
๒. เต็มใจจะเปิดเผยข้อมูลซึ่งจะทำให้ท่านมีคุณค่าในแง่เพิ่ม ความเข้าใจที่ดีขึ้น

๓. เข้าใจความต้องการของท่าน และ แสดงให้อีกฝ่ายรู้
๔. ให้กลยุทธ์ง่าย ๆ โดยไม่ทำให้อีกฝ่ายแปลกใจ
๕. ไม่ใช้การปลอบและขู่
๖. ใช้หลักเหตุและผลและการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนแก้ปัญหา

สำหรับ วิธีเจรจาต่อรอง กลยุทธ์ที่ดีมี ประสิทธิภาพที่สุด ควรอยู่ระหว่างกึ่งกลางกลยุทธ์ วิธีสู้ให้ชนะและวิธีแก้ปัญห แต่ควรโน้มเอียงไปทางวิธีสู้ให้ชนะ

#### การขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ถึงแม้ว่าคนส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับการใช้วิธีการทั้งสาม และหลายคนอาจเห็นว่า วิธีแก้ปัญห เป็นวิธีที่ควรใช้เนื่องจากเป็น วิธีการที่ดีที่สุดในการระงับกรณีขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้น โดยเฉพาะหากพิจารณาในแง่จิตใจผู้ปฏิบัติงาน

แนวความคิดดังกล่าว อาจเป็นไปได้ในองค์การที่ดี และอยู่ในยุค ๒๐ ปีที่ผ่านมา และนักวิชาการด้านการบริหารต่าง ๆ ก็เคยเชื่อในสิ่งเดียวกันนี้ แต่จากการศึกษาวิเคราะห์ในปัจจุบันมีความเห็นว่า การเลือกใช้วิธีจัดการกรณีขัดแย้งควรขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ และ สภาพแวดล้อม แต่ ละกรณี ซึ่งวิธีใดวิธีหนึ่งหรือวิธีผสมผสานอาจเหมาะสมและใช้ได้ผลมากที่สุด

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการ กลุ่มหนึ่ง แนะนำว่า วิธีจัดการกรณีขัดแย้งทั้งสามต่างมีข้อดีอยู่



ในตัวของตัวเอง กล่าวคือ วิธีแรกที่มีผู้ให้ชื่อนักวิชาการเห็นว่า “ถ้าท่านไม่สามารถทำให้ผู้อื่นคิดอย่างที่ท่านคิด ก็จงทำให้เขาปฏิบัติตามที่ท่านคิด” และ “จงยืนมั่นอยู่ในสิ่งที่คิด”

เช่นเดียวกัน, สำหรับวิธีที่สองเจรจาต่อรอง นักวิชาการเห็นว่า “ใครเกาหลีท่าน ท่านต้องเกาหลีคนนั้น” หรือ “ได้ชมมั้งครึ่งหนึ่งยังดีกว่าไม่ได้เลย”

และประการสุดท้าย **วิธีแก้ปัญหา** นักวิชาการยก คำกล่าว ที่มีชื่อเสียง ของ ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ลินคอล์น บี. จอห์นสันมาเปรียบเทียบ คือ “จงมาแลกเปลี่ยนเหตุผลระหว่างกัน” การตัดสินใจเลือกใช้ วิธี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ นักวิชาการเห็นว่าต้องอาศัยเทคนิคการบริหารงาน ของ หัวหน้างานเองเป็นปัจจัยสำคัญด้วย

### การกำหนดวิธีที่ดีที่สุด

ในการกำหนดหรือเลือก วิธีจัดการกรณีขัดแย้งที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด จะใช้องค์ประกอบใดเป็นเครื่องช่วย คำตอบก็คือมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ ๓ ประการที่จะต้องพิจารณาคือ ตัวของท่านเอง ตัวของฝ่ายอื่น และสถานการณ์รอบ ๆ ตัวทั้งหมด

**สำหรับตัวของท่าน** องค์ประกอบอยู่ที่ระบบคุณค่าในตัวท่าน รวมทั้งสไตล์การบริหารงานของท่านเอง จะต้องพิจารณาว่าเป็นไปได้มากเพียงใด ที่การปฏิบัติจะคล้อยตามไปกับท่านทุกอย่าง และท่านต้องการเดินแค่ไหน ถ้ามองในแง่

อื่นของชีวิตมันไม่มีเหตุผลเลยที่ท่านจะตีลูกเบสบอลด้วยมือซ้ายเพียงเพื่อจะเอาชนะ พิทเชอร์ ที่กว้างลูกด้วยมือขวา ทั้ง ๆ ที่ท่านไม่ถนัดมือซ้าย (ถึงแม้ในวงการเบสบอลจะถือว่าคน ที่มีมือซ้ายได้เปรียบ หรือดีได้ดีกว่า)

**สำหรับตัวของฝ่ายอื่น** เป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่จะต้องพิจารณาทางเลือกของ ฝ่าย ตรงข้าม ที่จะจัดการกรณีขัดแย้งกับตัวท่านอย่างไรด้วย ท่านเองจะอยู่ในสถานการณ์ลำบาก ถ้าท่านใช้วิธีแก้ปัญหา ในขณะที่อีกฝ่ายใช้วิธีสู้เพื่อชนะ

**สำหรับสถานการณ์ทั่วไป** ก็จำเป็นจะต้องศึกษาว่าโดยสถานการณ์รอบตัวมี แนวโน้มควรจะใช่วิธีการใด

จากการรายงานของ K.W.Thomas ซึ่งสำรวจความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูงในบริษัทเอกชนและหน่วยราชการ ๒๘ คน เกี่ยวกับการเลือกใช่วิธีจัดการกรณีขัดแย้ง ปรากฏว่าในแต่ละวิธีการควรจะใช้ในเหตุการณ์หรือกรณีดังต่อไปนี้

### วิธีสู้ให้ชนะ

- เมื่อ มีกรณี ต้อง ตัดสินใจ อย่าง รวดเร็ว (เช่นกรณีฉุกเฉิน)
- สำหรับเรื่องสำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ มาตรการ ที่คน ทั่วไป ไม่ ชอบ (ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย การออกกฎระเบียบหรือข้อ บังคับต่าง ๆ)
- สำหรับเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและท่านคิดว่าเป็นสิ่งถูกต้อง

- เมื่อต้องการป้องกันตัวเองจากบุคคลที่ฉวยประโยชน์จากวิธีการหลีกเลี่ยงการต่อสู้

### วิธีเจรจาต่อรอง

- เมื่อเป้าหมายของกรณีไม่เป็นสิ่งสำคัญมากนัก หรือไม่จำเป็นจะต้องหุ้มเทหุทุกสิ่งเพื่อความสำเร็จ
- เมื่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายมีอำนาจฐานะเท่าเทียมกันที่ จะรับ ข้อ ผูกพัน ต่อเป้าหมายสำคัญ (เช่น การต่อรองทางแรงงาน)
- เมื่อ ต้องการที่ จะหาข้อ ยุติใน เบื้องต้นสำหรับเรื่องที่ยุ่งยาก
- เมื่อต้องการทางแก้ปัญหาที่ง่ายและสะดวกที่สุดสำหรับเรื่องเร่งด่วนที่มีเวลาจำกัด
- สำหรับเรื่องที่ล้มเหลวด้วยวิธีสู้ให้ชนะหรือวิธีแก้ปัญหา

### วิธีแก้ปัญหา

- เมื่อต้องการที่จะหาทางแก้ที่ดีที่สุดเนื่องจาก ความ เห็น ทั้ง สอง ฝ่าย มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ จะต้อง ประนีประนอม
- เมื่อ จำเป็น ต้องให้ ผู้ อื่นศึกษา วัตถุ ประสงค์ของท่าน เพื่อทราบแนวความคิด

- เมื่อจำเป็น ต้องปิด ช่อง ความ แตกต่าง ทางความคิดในการแก้ปัญหา
- เมื่อต้องการให้ทุกฝ่ายมีความผูกพันในการร่วมมือต่อกันเพิ่มขึ้น
- เมื่อ จำเป็น ต้องฟื้นความรู้สึกว่า ได้ ละเมิด ความ สัม พันธ์ ที่ ดี ระหว่างบุคคล

### การฝึกความชำนาญในการจัดการกรณีขัดแย้ง

สำหรับ หัวหน้างาน หรือ ผู้ บังคับ บัญชา ที่ ประสงค์จะฝึกความชำนาญในการแก้ไขกรณีขัดแย้งก้าวแรกที่สำคัญ จะต้องทำความเข้าใจใน แนวความคิดต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น หลังจากนั้นในก้าวที่สอง จะต้อง พัฒนา ความไหวตัวใน สังคมรอบ ตัวว่า ในสถานการณ์ใดท่านควรใช้วิธีแก้กรณีขัดแย้งอย่างไร และในก้าวที่สาม จะต้องเพิ่ม ความคล่องตัวใน การที่ จะใช้วิธีจัดการกรณีขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมได้อย่างฉับพลันทันที

ความสำเร็จในการฝึกความชำนาญในก้าวที่สองและสามมักจะเกิดขึ้นจากการได้ลงมือปฏิบัติจริง และความสำเร็จทั้งหมดจะเกิดขึ้น เมื่อได้มีการนำไปทดลองใช้ในกรณีขัดแย้งในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือวิกฤติจนจะมีผลกระทบถึงประโยชน์ ส่วนได้ ส่วนเสียของคนหมู่มาก และจากการเรียนรู้ประสบการณ์ที่ยุ่งยากขึ้นทีละเล็กละน้อยนี้จะช่วย หัวหน้างาน มีความชำนาญ ในการเลือกวิธีจัดการกรณีขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด ๑๖

# อ่านหนังสือเดือนละเล่ม

ชื่อหนังสือ	: สายลมเสียงซอ
ผู้เขียน	: นิมิตร ภูมิถาวร
การจัดพิมพ์	: สำนักพิมพ์บรรณกิจ
ความหนา	: ๑๕๒ หน้า
ราคา	: ๑๐ บาท

## นิมิตร ภูมิถาวร สายลมเสียงซอ



สายลมเสียงซอ เป็นหนังสือสำหรับท่านผู้อ่านผู้สนใจในวงการดนตรีไทย ไม่ว่าจะเป็นการเล่น การขับร้อง ชนิดต่างๆ ของเพลงหรือชนิดต่างๆ ของเครื่องดนตรี ทำให้ผู้ที่สนใจในวงการเพลงไทย หรือ ผู้อ่านทั่วไปได้รับ ความรู้ มากมายเกี่ยวกับ ศิลป ประจําชาติไทย ผู้เขียนได้ใช้ ความพยายามเป็นพิเศษในการค้นคว้า เรื่องราวเกี่ยวกับดนตรีไทย เพื่อนำข้อมูลมาสอดใส่ไว้ในเรื่อง และเหมาะสมกับบรรยากาศ


สายลมเสียงซอ เป็นเรื่องที่เขียนในแนวแปลกและใหม่ของนิมิตร ภูมิถาวร กล่าวคือ งานส่วนใหญ่ของเขาจะอยู่ในแวดวงชนบท ท้องทุ่ง ตัวเอกของเรื่องมักจะเป็นครูผู้คลุกคลีอยู่กับวงนักเลงหรือชาวบ้านเผลอกับเสียงปี่น้ําเสมอ แต่ในเรื่องนี้ เขาจินตนาการให้ครูอุตมอันเป็นตัวเอกของเรื่อง ผักไผ่อยู่กับดนตรีไทยมาตั้งแต่เกิด ตั้งแต่หน้าแรก

จนถึงหน้าสุดท้ายส่วนใหญ่แล้ว จะมีการ สอดแทรก  
ดนตรีเข้าไป เช่น การเทียบเสียง การขึ้นเสียง  
การบรรเลงเดี่ยว บรรเลงหมู่ หรือแม้แต่การ  
ประดิษฐ์เครื่องดนตรีอย่างง่าย ๆ ทำให้ผู้อ่านได้รับความรู้ความเพลิดเพลินไปกับจินตนาการของผู้แต่ง  
ในเรื่องสำนวนภาษา เป็นคำสั้น ๆ เข้าใจง่าย การ  
อธิบาย การเปรียบเทียบทำได้เหมาะสมกับลักษณะ  
นิสัยของตัวละคร เช่น ตอนหนึ่งของการอธิบาย  
เชิงสั่งสอนเปรียบเทียบของครูอุ้ม “เราเล่นเพื่อ  
ดนตรีทั้งวง ความไพเราะอยู่ที่การประสมประสาน  
กัน ไม่ใช่เอาดีเอาเด่นเพียงคนเดียว ซอดัง จะ  
ดังแจ๊ตไปกว่าเพื่อน หรือระนาดจะเกร่งกว่าเอาจน  
แสบหูเพื่ออวดฝีมือตัวเองไม่บังควร นอกจากถึง  
เวลาโซว์บ้างเป็นครั้งคราว ชีวิตคนก็เหมือนกัน  
การทำงาน การประกอบอาชีพ ก็ต้องทำเป็นหมู่  
เป็นคณะ เอาเสียงเอาความคิดเห็นส่วนรวมเป็น  
ใหญ่ไม่เอาดีเอาเด่นเพียงคนเดียว ก้าวไปพร้อม ๆ  
กันทำงานร่วมกัน งานใหญ่จึงจะเป็นงานเล็ก ไม่ใช่  
เอาตัวรอดฝ่ายเดียว หรือถือว่าตัวเก่งกว่าเพื่อนไม่  
มีใครที่จะเก่งเท่าฉัน ถ้าคิดแบบนี้ก็หลงตัวเอง ทำ  
ให้บ้านเมืองพังได้ นี่คือนิทานที่เธอจะได้จากการ  
เล่นดนตรี ครูเคยประสบมาแล้ว ครูเคยสี่ซอดัง  
คนเดียว พอสายซอซาดวงก็ล้มเสียหายมากมาย  
คราวนี้ครูให้เล่นคู่อย่างละสองคน อย่าคิดว่าถ้า  
ไม่มีเราดนตรีวงนั้นเล่นไม่ได้”

ลักษณะนิสัยของตัวละครแต่ละตัวนั้น ไม่  
เป็นการยากสำหรับผู้อ่าน ในการวิเคราะห์เพราะผู้  
เขียนได้บอกไว้อย่างพร้อมเพรียง เช่น ลักษณะ  
นิสัยของตัวเอก เป็นคนมองโลกในแง่ดี ใจเย็น  
สุขุมรอบคอบ รักธรรมชาติ รักสัตว์ รักความ  
ยุติธรรม มีความกตัญญู และมีความรักความสนใจ  
ในเสียงเพลงมากกว่าเงินตรา

นอกจากนั้นทำให้ผู้อ่านได้รู้จักเพลงไทยอัน  
เป็นศิลปประจำชาติมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเภท  
เพลงเถา เพลงตับ เพลงมอญ ฯลฯ ประเพณีงาน  
สำคัญต่างๆ ในสังคมชนบท เช่น งานบวช งาน  
แต่งงาน งานศพ มีการนำเอาวงเครื่องสายมา  
บรรเลงเพื่อทำให้งานครึกครื้นมากขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เขียนได้สะท้อนชีวิตต่างๆ  
ในสังคมที่เกิดขึ้นและเป็นจริง สะท้อนเรื่องความ  
ขัดแย้งต่างๆ เช่น ความขัดแย้งระหว่างครูน้อยกับ  
ครูใหญ่ ข้าราชการกับประชาชน พ่อค้ากับลูกค้า  
พร้อมกับสอดแทรกคำสั่งสอน คำตักเตือนเด็ก ๆ  
สมกับอาชีพครูของตัวเอก

ลายลมเสียงซอ เป็นหนังสือที่ยกย่อง  
ดนตรีไทยว่าเป็นศิลป ที่มีคุณค่า สามารถทำให้  
คนลืมความทุกข์ ความวุ่นวายสับสนของโลกภายนอกไปชั่วครู่หนึ่ง เสียงเพลงเป็นยาบำรุงประสาท  
บำบัดให้ชาวบ้านมีความสุข แม้จะเพียงชั่วครู่ชั่ว  
ยามก็ยังดีกว่าไม่มีเสียเลย 

# ท้ายเล่ม

ระหว่างวัน เวลา ที่ผ่าน คงเป็นที่ทราบกันอยู่ทั่วไปแล้วว่าบ้านเมืองของเราต้องประสบกับปัญหาหลายต่อหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาจากประเทศเพื่อนบ้าน ที่บานปลายมากระทบกระเทือนถึงความมั่นคงของชาติ

ท่าทีของรัฐบาลเป็นเรื่องที่ประชาชนสนใจมากที่สุด จังหวะนี้ นายกรัฐมนตรี ก็ได้แถลงนโยบายในการบริหารงานของรัฐบาลต่อรัฐสภา “วารสารข้าราชการ” ถือว่าเรื่องดังกล่าวนี้เป็นเรื่องสำคัญ จึงได้นำมาลงไว้อย่างละเอียดละออทีเดียว นอกจากนี้ยังแถมด้วยนโยบายในการดำเนินงานของ ก.พ. อีกด้วย

แม้จะล่วงเลยมาแต่ทว่าน่าสนใจ เมื่อ **ดร. อมร รักชาติศย์** พูดถึง “บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมประสิทธิภาพข้าราชการ” และ **ดร. วุฒิชัย อัจฉรงค์** เขียนถึงการฝึกอบรมข้าราชการ กับ **สุพอง เนืงกุล** ถอดความถึง **MBO** ในทัศนะของ **George Odiorne**

ยิ่งไปกว่านั้น หลายท่านที่ติดตามเรื่องราวอันเกี่ยวกับ “ค่าเช่าบ้าน” ก็คงจะได้ทราบรายละเอียดกันในวารสารฉบับนี้

.....และขณะนี้เรากำลังมายืนอยู่ตรงกลาง ระหว่างวันเวลาของปี ๖ เดือนที่ผ่านไม่นานเลย และเรากำลังย่างก้าวเข้าสู่ช่วงหลังของศักราชนี้ ....ก้าวด้วยความมั่นใจไปข้างหน้าแต่ทว่ามั่นคง

ขอแต่เพียงให้ได้พบกันจนกว่าครกฏาคมนี้

