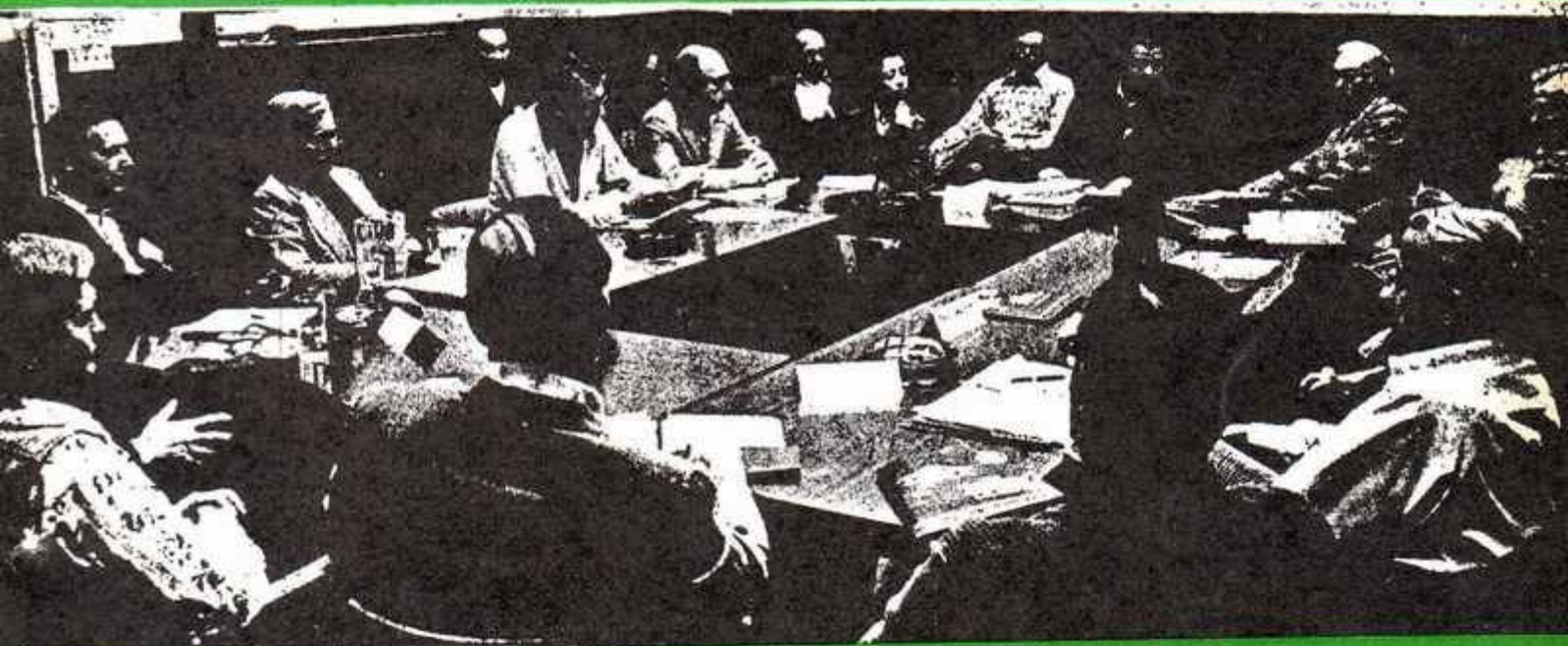


วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๕

ฉบับที่ ๕

กันยายน ๒๕๒๓



**การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร
เงินเดือนและค่าตอบแทนของนักบริหาร
การจูงใจ**

วารสารข้าราชการ

วารสารรายเดือนเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้

ปีที่ ๒๕

ฉบับที่ ๕

กันยายน ๒๕๒๓

ห้องสมุด
สำนักงาน ก.พ.

วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๑ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๖๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก ก.ท.๓ โทร. ๒๕๑๕๕๕๕ หรือ ๒๕๑๓๓๓๓ ต่อ ๓๔ โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
— ผู้จัดการสวัสดิการ นายสมพงษ์ ตวีวัฒน์
— ผู้ช่วยผู้จัดการ นายสมศักดิ์ สุภะรัฐเดช

ประชาสัมพันธ์ นายจีรพงษ์ สิวาชะไวโรจน์
นายอดุล จันทรสักดิ์

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา นายประวิทย์ ณ นคร
นายโสรัจ สุขวิตกุล
นายสำราญ ถาวรยศม์

บรรณาธิการ นายอดุล บุญประกอบ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ นายปรีชา วิชชิตขันธ์
นายสัมา สัมานันท์

กองบรรณาธิการ นายวิศิษฐ์ จิตต์แจ้ง
นายสุวรรณ ชนะสงคราม
น.ส. ประภาภรณ์ ภูวเจนสถิตย์
นายนิราศ สร้างนิทร
นางเมทินี พงษ์เวช
น.ส. ศรีเพ็ญ คุรงก์เดช

ฝ่ายศิลป์ นายณรงค์ นุกุลการ

สถานที่พิมพ์ ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์
โทร. ๒๒๓๒๓๒๐ กรุงเทพฯ ๙
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา นางมาลี ปวิกรณ์ศิลป์

4 บทบรรณาธิการ

5 แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการจูงใจ มนุษย์ล้วนอยู่ในข่ายของพลังจูงใจ การแสดงออกของมนุษย์ขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาคาดว่าจะเกิดตามมาในแง่ของรางวัลหรือการลงโทษ สาเหตุที่มนุษย์จะประพฤติปฏิบัติตามที่บทความนี้วิเคราะห์มีอยู่ ๕ สาเหตุ การสร้างภาพพจน์ของตัวเองขึ้นมาว่าเป็นคนอย่างไร ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ซึ่งภาพพจน์ที่ตัวเองสร้างขึ้นมามักจะต่างกับที่คนอื่นมองเสมอ

16 การหมุนเวียนนักบริหาร ประสบความสำเร็จหรือได้ผล หลังจากที่ได้มีการหมุนเวียนตำแหน่งนักบริหารมาแล้ว ๑ ปี เราก็กลับมาพูดกันอีกครั้งว่า ที่ทำไปได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนี้ก็คือ มีนักบริหารที่ไม่อยากจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนเลย และพวกที่ยินดีสับเปลี่ยนแต่ไม่อยากลงในที่ ๆ ให้ลงเป็นต้น

24 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร นักบริหารที่ให้สัมภาษณ์ในฉบับนี้ คือนักบริหารชั้นสูงของราชการไทยที่อยู่ในข่ายต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียน โยกย้ายหรือโอนในรอบปีที่แล้ว จึงเป็นทัศนคติที่น่าสนใจทีเดียว

37 กฎหมายและระเบียบใหม่ ขอความร่วมมือให้ส่วนราชการยืนยันข้อเท็จจริง/การจ่ายเงินสะสมคืนข้าราชการ / การใช้สิทธิพลरणการนำของต่างประเทศเข้ามาโดยไม่ชอบ/ การเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี/การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราว

46 บัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน สิทธิในการรับบำเหน็จ/การปรับวุฒิ/การเลื่อนตำแหน่ง/
การเบิกค่าเช่าบ้าน/การลาภกิจและลาป่วย/วิธีคำนวณ บำเหน็จ บำนาญ

54 เงินเดือนและค่าตอบแทนของนักบริหาร ในยุคที่ข่าวของแพงจันเงินตราแทบจะกลายเป็นเศษกระดาษไปแล้วนี้ คนที่เงินเดือนน้อยก็ได้แต่บ่นและคอยความเมตตาจากรัฐบาลให้ปรับ
ค่าแรงใหม่ แต่ใครจะนึกถึงหัวอกของนักบริหารบ้างว่าไอ้ที่ว่ากันว่าเงินเดือนสูงกว่าชั้นกระฉ้อย
ตั้งหลายเท่าอันนั้นะ ความจริงไม่พอเลี้ยงครอบครัวหรอกนะจะบอกให้


60 แวดวงเดียวกัน ค.ร.ม. มีมติเห็นชอบตามข้อเสนอของ ป.ป.ป. ที่ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐแสดง
ทรัพย์สินและหนี้สินที่มีอยู่ เพื่อป้องกันการทุจริตในตำแหน่ง แต่ ส.ส. ที่มาจากการเลือกตั้ง
ไม่ต้องแสดงเพราะถือว่ามีประชาชนเป็นผู้ตรวจสอบและควบคุมอยู่ พังคุดแล้วรู้สึกว่ามีเมืองไทยมี
ประชาธิปไตยเต็มใบกับเขาแล้วนะเนี่ย

66 การทำงานเป็นทีม เรื่องของทีมเป็นเรื่องที่พูดกันมานานในลักษณะงานทุกชนิด แต่กำลัง
เป็นเรื่องฮิตติดอันดับในวงการบริหารบ้านเราขณะนี้ การทำงานเป็นทีมดูแล้วเหมือนว่าเป็นเรื่อง
แสนธรรมดาและแสนง่าย แต่ในทางปฏิบัติรู้สึกว่าจะปฏิบัติให้ได้ประสิทธิผลได้ยาก

80 ห้ายเล่ม

บทบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการฉบับที่แล้ว ได้เสนอเรื่องการแต่งตั้ง โยกย้ายข้าราชการ ฝ่ายปกครอง และได้สัญญาว่าจะจัดเรื่องทำนองนี้ของข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ มาเสนออีก แต่ โดยที่เวลานี้เป็นระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงปีงบประมาณ ซึ่งเป็นช่วงเวลาสำคัญของ ข้าราชการ ใครจะออก ใครจะขึ้น ใครจะย้าย ใครจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้น ต่างก็ รอพังกันอยู่ การหมุนเวียนนักรบริหารซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญของราชการก็ตกจังหวะช่วงนี้ ทางกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการเห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ และเพื่อนข้าราชการ ได้ให้ความสนใจและติดตามตลอดมา จึงได้จัดเสนอท่านผู้อ่านอีกครั้งหนึ่ง

ความมุ่งหมายสำคัญ ของการหมุนเวียนนักรบริหาร ก็เพื่อให้ นักรบริหารมี ประสบ การณ์ มีความรู้งานต่าง ๆ กว้างขวางขึ้น เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพนักรบริหาร เพื่อให้ ประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี และเพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักร เรื่องนี้จะสมความมุ่งหมายหรือไม่ เป็นเรื่องที่ประเมินในขณะนี้ได้ยาก เพราะ ปฏิบัติไปตามหลักเกณฑ์ได้เพียงปีเดียว แต่จากการที่วารสารข้าราชการได้สัมภาษณ์นักรบริหารบางท่าน สรุปได้ว่าหลักการเรื่องหมุนเวียนนักรบริหารนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนับสนุน และควรปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่ง ๆ ขึ้นไป หากท่านผู้อ่านได้ อ่านแล้วมีข้อคิดเห็นประการใด ก็โปรดสะท้อนกลับมาให้เราได้ทราบบ้าง 

แนวความคิด เบื้องต้นเกี่ยวกับ การจูงใจ

วุฒิชัย จำนงค์

Ph.D. (Organization Behavior)

รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ในข้อเท็จจริงและความเป็นจริงนั้น มนุษย์เรา
มีอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมใดๆ ตามความ
ตั้งใจ ตามความรู้สึกนึกคิดของตน

บรรดาผู้จัดการ หัวหน้า
งาน ผู้นำ หรือแม้แต่ตัวของตัว
เองก็มักจะอยากทราบ ว่าทำไม
คนเราจึงได้ประพฤติปฏิบัติอย่าง
ที่เป็นอยู่ ทำไมคนอื่นไม่ทำอย่าง
ที่เราคิดทั้ง ๆ ที่น่าจะเป็นผลดีกับ
ตัวเขาเอง เราจะเข้าใจตัวเราเอง
ได้อย่างไรให้มาก ๆ ยิ่งขึ้นไปอีก
และก็จะทำอย่างไรจึง จะให้ผู้อื่น
ปฏิบัติอย่างที่เราต้องการ รวม
ตลอด ถึง ทำ อย่ างไร ให้ เรา เอง
ปฏิบัติการได้ดีขึ้น คำถามเหล่านี้
มีอาจตอบได้ด้วยคำตอบเดียวได้
อย่างแน่ชัด ทั้งนี้ก็เพราะว่า
พฤติกรรมของ มนุษย์ แต่ละ คน
นั้นได้รับอิทธิพลมาจากพลังต่างๆ
หลายด้านด้วยกัน จึงยากที่จะ

กำหนดหลักการง่าย ๆ ที่พอจะใช้
อธิบายได้ในทุกสถานการณ์

อย่างไรก็ตาม พอจะเป็น
ที่ทราบ กัน อยู่ บ้าง ทั้ง ในแง่ของ
สามัญสำนึกและผลการศึกษาทาง
วิทยาศาสตร์สังคมว่า พฤติกรรม
ของมนุษย์นั้นได้รับอิทธิพลอย่าง
มากจาก “การคาดคิดถึงสิ่งที่ตาม
มาหรือผลลัพธ์” จากการแสดง
พฤติกรรมต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง
ก็คือว่า พฤติกรรมจะแสดง
ออกมาอย่างไรส่วนมากจะขึ้น
อยู่กับรางวัลหรือโทษที่จะได้
รับ ดังนั้น ถ้าจะพิจารณาอย่าง
ง่ายๆ ว่าการที่มนุษย์เรา “อยาก”
จะปฏิบัติให้ดีขึ้น หรือว่า จะหลบ
เลี่ยงงานก็ขึ้นอยู่กับ การคาดคิดถึง

รางวัลและหรือโทษของการปฏิบัติ
เช่นนั้น ลักษณะการเช่นว่านี้
จึงอาจกล่าวได้ว่ามนุษย์นั้นอยู่ใน
ข่าย “พลังของการจูงใจ” ที่
แสดงออกเป็นการคาดคิดถึงสิ่งที่
ตามมานั่นเอง อีกประการหนึ่ง
นั้นเป็นเรื่องของการรับรู้หรือการ
มองโลกที่ว่า การที่สิ่งหนึ่งสิ่งใด
มีความหมายกับบุคคลหนึ่งอย่าง
หนึ่งนั้น มิใช่ว่าสิ่งนั้นจะมีความ
หมายเช่น เดียวกัน กับอีก บุคคล
หนึ่ง ซึ่งหมายถึงว่าแต่ละ
บุคคลนั้นย่อมมีการรับรู้ที่ไม่
เหมือนกันนั่นเอง

จากการศึกษาค้นคว้าตลอด
จนทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการรับ
รู้และการจูงใจนี้เองที่ดูเหมือนว่า

พอ จะ ดึง เอา หลักการ สำคัญ ห้า ประการ ด้วยกัน ออกมา พิจารณา ว่า ทำไม มนุษย์ จึง ได้ ประพฤติ ปฏิบัติ อย่าง ที่ เป็น อยู่ คือ

๑. พฤติกรรม ของ บุคคล ใด ขึ้น อยู่ กับ ส่วน ตัว บุคคล นั้น และ สิ่ง แวด ล้อม ของ เขา
๒. แต่ละ บุคคล ก็ จะ ประพฤติ ปฏิบัติ ใน แนว ที่ จะ ให้ ความ หมาย กับ เขา
๓. ประ สบ การณ์ แต่ เก่า ก่อน ของ แต่ละ บุคคล นั้น จะ มี อิทธิ พล ต่อ การ รับรู้ ของ เขา ซึ่ง จะ ไป มี อิทธิ พล กับ พฤติ กรรม ของ เขา อีก ทอด หนึ่ง
๔. ลักษณะ การ มอง ตน เอง ของ แต่ละ บุคคล ก็ จะ มี อิทธิ พล ต่อ การ กระทำ ของ เขา
๕. พฤติกรรม ของ แต่ละ บุคคล ยัง ด้ รับ อิทธิ พล จาก ความ ต้องการ ของ เขาเอง ซึ่ง แตก ต่าง กัน ออก ไป ใน แต่ละ บุคคล และ แต่ละ เวลา ด้วย

หลักการ เหล่า นี้ เอง ที่ มัก จะ สะท้อน ให้ เห็น ถึง สาเหตุ แห่ง การ ประพฤติ ปฏิบัติ ของ มนุษย์ อย่าง ไร ก็ ดี จะ ได้ พิจารณา หลักการ เหล่า นี้ ใน แง่ ของ ราย ละ เียด เพิ่ม ขึ้น บ้าง เพื่อ ความ เข้าใจ ที่ ตรง กัน



พฤติกรรม นั้น ขึ้น อยู่ กับ ตัว บุคคล และ สิ่ง แวด ล้อม ของ เขาเอง

ใน ประเด็น แรก เกือบ จะ เห็น ได้ เต็ม ชัด ที่ สุด อยู่ แล้ว ว่า พฤติกรรม ของ บุคคล ใด ก็ ย่อม ขึ้น โดย ตรง ต่อ “ตัว” บุคคล นั้น นั้น เอง เพราะ ตัว เขา เป็น ผู้ ปฏิบัติ พฤติกรรม ดัง กล่าว คำว่า ตัว บุคคล ก็ หมาย รวม ถึง ความ รู้ สึก นึก คิด

ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจน สภาพ ร่างกาย ทุก อย่าง ที่ รวม กัน เข้า เป็น ตัว คน คน นั้น อีก หนึ่ง ที่ อาจ เรียก ได้ ก็ คือ เป็น “บุคลิกภาพ” ที่ รวม เอา กระบวน การ ทาง กายภาพ และ กระบวน การ

ทาง จิตภาพ ของ ตัว บุคคล นั้น เอง ดังนั้น การ ที่ มี คำ กล่าว ว่า คน นั้น คน นี้ เป็น คน อย่าง ไร ก็ จะ แสดง พฤติกรรม ออก มา อย่าง นั้น จึง มัก จะ เป็น ความ จริง ได้ มาก อยู่

สังเกต โดย ทั่ว ๆ ไป ได้ ว่า คน ไทย มัก จะ มี แนว ทาง ปฏิบัติ กัน ไป ใน ลักษณะ หนึ่ง ซึ่ง ก็ เป็น

ผล หรือ อิทธิ พล ของ ประ เณณิ
วัฒนธรรมต่าง ๆ ที่มีต่อค่านิยม
ความเชื่อ และทัศนคติของบุคคล
การที่บุคคลใดจะเป็นคนอย่างไร
จึงเป็นผลกระทบของการเรียนรู้
การสร้าง ประสบการณ์ แต่เก่า
ก่อนมา คนที่มาจากครอบครัว
แตก แยก มัก จะมี แนวโน้ม หรือ
ความ พร้อม ที่จะ แยก แยก ครอบ
ครัว ความรู้ สึก นึก คัด ความเชื่อ
ค่านิยม และทัศนคติทางสังคมที่
เป็นของส่วนตัว จึงมีส่วนอย่าง
มาก ที่จะ กำหนด พฤติกรรม ของ
มนุษย์

อย่างไรก็ตาม อาจกล่าว
ได้ว่า ลักษณะ ส่วน ตัว บุคคล
ดังกล่าว นั้น ยัง มีความ สำคัญ
ไม่เท่าเทียม กับ สิ่ง แวด ล้อม
ของเขา ใน การ กำหนด การ
แสดง ออก ซึ่ง พฤติ กรรม
เพราะทั้งใน ข้อเท็จจริงและความ
เป็นจริงนั้น มนุษย์เรามีอาจ
แสดงออกซึ่งพฤติกรรมใดๆ ตาม
ความตั้งใจ ตามความรู้ สึก นึก คัด
ของตน ใน หลาย สถานการณ์ สิ่ง
แวดล้อม อาจเพราะความ

เหมาะสมหรือสิ่งใดก็ตาม ทำให้
ดูเหมือนหนึ่งว่า สถานการณ์สิ่ง
แวดล้อม ของตัวบุคคลเอง จะเป็น
สิ่งสนับสนุนส่งเสริม หรือยับยั้ง
การ ประ พฤติ ปฏิบัติ หลาย อย่าง
และสิ่งสำคัญอย่างยิ่งก็คือว่าสถาน-
การณ์สิ่งแวดล้อมนั้น มิใช่สิ่งที่
เป็นอยู่ตามธรรมชาติทางกายภาพ
หรือทางสังคม แต่เป็นสถาน-
การณ์สิ่งแวดล้อมตาม “การรับรู้”
และ “ความเข้าใจ” ของตัวบุคคล
ที่จะแสดงพฤติกรรม ซึ่งตัว
บุคคลเองจะถือว่าถูกต้องอยู่เสมอ
ดังนั้น เราจึงเห็นได้ว่า บางคน
อาจจะ ประพฤติปฏิบัติ การ ซึ่งเรา
อาจเห็นว่าไม่ถูกไม่ควร แต่ตัว
ผู้ปฏิบัติย่อมเห็นว่าการปฏิบัตินั้น
ถูกต้องเหมาะสมดีแล้ว การณ์เป็น
เช่นนี้ ก็เพราะ เราเอา ตัวเราไป
พิจารณาตัวเขาและซ้ำร้ายยัง
ไปกว่านั้นก็คือ เราไปรับรู้
หรือ พิจารณาดี ความ หมายถึง
สถานการณ์สิ่งแวดล้อมของเขา
เขาด้วยสายตาของเราซึ่งเป็น
ที่แน่นอนว่า ย่อมไม่เหมือน
กัน

ในสถานการณ์การทำงานก็

เช่นเดียวกัน ลักษณะโครงสร้าง
แบบอย่างทางการจัดการตลอดจน
สัมพันธภาพในแง่ต่างๆ ที่เป็น
ไปในที่ทำงานนั้น มักจะมีแนว
โน้มทางอิทธิพลต่อพฤติกรรมการ
ปฏิบัติงานของตัวบุคคลอย่างมาก
ถึง แม้ว่าตัว บุคคล แต่ละคน จะมี
ความแตกต่างในลักษณะส่วนตัว
ก็ตาม ยิ่งไปกว่านั้นความแตก
ต่างระหว่างตัวบุคคลนั่นเองที่ทำให้
ให้การรับรู้ ทำความเข้าใจสภาพ
สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน
องค์กรต่างกันออกไป และ
ท้ายที่สุด พฤติกรรมก็ต่างกัน ออก
ไปด้วย

การยอมรับและการทำความเข้าใจ
เข้าใจในสถานการณ์สิ่งแวดล้อม
นี้มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะ
เมื่อ เกิดกรณี ความ ผิดพลาด บาง
อย่าง หรืออาจจะเป็นปัญหา
อะไรก็ตาม ส่วนใหญ่ก็มักจะ
มองหา “แพะรับบาป” สักตัว
หนึ่ง คือหาคนผิดให้ได้ ซึ่ง
ความจริง แล้ว อาจ เป็น ไปได้ ที่
“สถานการณ์” บางอย่างต่างหาก
ที่ก่อให้เกิด ความ ผิดพลาด หรือ
ปัญหาขึ้น ก็น่าจะรีบแก้ไขที่

สถานการณ์นั้น แทนที่จะ
เสียเวลาสืบหาแพะรับบาปดัง-
กล่าว

หลักการประการแรกนี้ยัง
ได้ชี้แนะถึงแนวทางหลายประการ
ที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยน
พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคล
หนึ่งได้ เป็นต้นว่า อาจทำการ
ปรับเปลี่ยนตัวบุคคลโดยการ
พัฒนาความรู้ ความก้าวหน้า
ความชำนาญ ตลอดจนจน
ลักษณะส่วนตัวอันได้แก่ ความ
รู้สึกนึกคิด ทศนคติ และค่านิยม
แนวทางอันที่สองก็เป็นการปรับ
เปลี่ยนสถานการณ์ทำงาน เช่น
โครงสร้างขององค์การ กระแส
งาน หรือแม้แต่ปทัสฐานของกลุ่ม
ทำงาน แนวทางประการที่สาม
อาจช่วยให้ตัวบุคคลสามารถมอง
รับรู้ และทำความเข้าใจ หรือตี
ความสถานการณ์สิ่งแวดล้อมได้ดี
ขึ้น ถูกต้องเหมาะสมขึ้น รวม
ทั้งการมองเห็น สิ่งที่ตามมา จาก
การกระทำนั้นด้วย การปรับ
เปลี่ยนสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมารวม ๆ
กันก็อาจใช้เป็นอีกแนวทางหนึ่ง
ก็ได้

แต่ละบุคคลประพฤติปฏิบัติ ในแนวที่ให้ ความหมายกับ เขาเอง

ในหลักการประการที่สองนี้
ส่วนหนึ่งก็คล้าย ๆ กับ ประการ
แรกในส่วนที่กล่าวถึงสถานการณ์
สิ่งแวดล้อม เพราะเป็นเรื่อง
การตีความหมาย ทำความเข้าใจ
สถานการณ์ที่คลุมเคลือ ไม่
สมบูรณ์ พฤติกรรมก็อาจแสดง
ออกด้วยการเสาะหาเพิ่มเติม ซึ่ง
ข่าวสารที่จะช่วยตีความหมาย
สถานการณ์นั้น เหตุการณ์ทั่วไป
ประการหนึ่ง ลองพิจารณาตุ
กรณีที่ว่า หัวหน้างานเรียกตัว
บุคคลหนึ่งเข้าพบ สิ่งที่บุคคลนั้น
มักจะต้องคิดในทันทีก็คือว่า “ทำ
ไม” แล้วบุคคลนั้นก็คิดกลับไป
ถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมาว่ามีอะไร
ที่ทำให้ หัวหน้างานเรียกเข้าพบ
บางทีก็เป็นที่แจ่มชัดว่า หัวหน้า
งาน ต้องการ จะพบ เพื่อ ปรึกษา
เรื่องอะไร ถ้าหากว่าบุคคลนั้น
กำลังมีงาน เกี่ยวพันกัน อยู่กับ
หัวหน้างาน และเขาก็สามารถ
เตรียมการพบปะได้

แต่ส่วนมากบุคคลนั้น อาจ
จะลืมเรื่องราวหรือไม่ทราบแน่ชัด
เลยว่า หัวหน้างาน เรียกพบ เรื่อง
อะไร ทำไมจะต้องพบกับ เขาก็
อาจเริ่มมีความรู้สึกตื่นเต้น อึด
อึด กระวนกระวาย ทั้งนี้ก็เป็น
เพราะว่าเขาต้องการ “ทราบ
ความหมาย” ของพฤติกรรมของ
หัวหน้างานเพื่อที่จะได้ สานต่อ
ให้ สอดคล้อง กับ ประ สบ การณ์
อื่นๆ ของเขาเองในอันที่จะเตรียม
การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อไป
และเมื่อไม่ทราบได้แน่ชัดก็จะเริ่ม
เสาะหาข่าวสารข้อมูล ตลอดจนจน
เหตุการณ์ต่างๆ เพิ่มเติมเท่าที่จะ
ทำได้ ซึ่งก็เป็นปรากฏการณ์ทั่วไป
อยู่ที่บุคคลได้ ใช้เวลามหาศาล
เพื่อการนี้

การที่มนุษย์อยาก จะ ทราบ
ความหมาย ของ สถาน การณ์ ก็น่า
อยาก จะ ทราบ ความหมาย ของ
พฤติกรรมการปฏิบัติ ของผู้อื่น ก็น่า
และเมื่อยังไม่มีความข่าวสารหรือสิ่ง
ใด ที่ จะให้ ความจริงที่ จะได้
ทราบความหมายที่พอใจแล้ว
บุคคลนั้นอาจจะสร้าง “ข่าว

ลือ” หรือ “ข่าวซุบซิบ” ขึ้น
มา ในแง่หนึ่งก็อาจจะทดสอบ
ดูว่า “ข่าวลือ” ที่สร้างขึ้นม
านั้นจะมีส่วนจริงหรือไม่ แต่ใน
อีกแง่ หนึ่งนั้นก็หวังว่าจะได้ข่าว
สาร อันใด เพิ่มขึ้นเพื่อทำให้ได้
ทราบความหมายของพฤติกรรม
หรือสถานการณ์นั้นนั่นเอง

ใน ประเด็น ต่าง ๆ เหล่า
นี้ นี้เอง ที่ ตัว บุคคล พยายาม ทำ
ความเข้าใจหรือทราบความหมาย
ของสิ่งต่างๆ รอบตัว รวมทั้งความ
คาดหวัง ของ ตนเอง ด้วย ว่า จะ
เป็นจริงได้มากน้อย เพียงใด หรือ



ไม่ หลักการประการที่สองนี้จึง
อาจเรียกได้ว่าเป็น “สัญญาทาง
จิตใจ” ที่ว่าเมื่อตัวบุคคลจะ
ประพฤติปฏิบัติสิ่งใดก็ตาม นอก
เหนือจากสิ่งนั้น จะมีความหมาย
สำหรับเขาแล้ว สิ่งก็ตามมา
ตลอดจนกระบวนการที่จะปฏิบัติ
ก็ จะ ต้อง ให้ ความหมาย กับ เขา
ด้วย

อิทธิพลของประสบการณ์ ต่อ การรับรู้ ที่จะ กระ ทบ พฤติ- กรรม

ได้กล่าวมาบ้างแล้วว่า ประ

สบการณ์แต่เก่าก่อนของบุคคลใด
บุคคล หนึ่ง นั้นจะ มีส่วน กำหนด
แนวการรับรู้ เหตุการณ์ สถาน-
การณ์ ตลอดจนพฤติกรรมของ
ผู้อื่นได้อย่างมากมายทีเดียว การ
รับรู้ของมนุษย์เราก็คือ การ
ตีความหมาย ทำความเข้าใจ
กับ สิ่ง มา กระ ดุ่น หรือ สร้าง
ความรู้สึกให้ กับ ตัวเรา โดย
ทางประสาทรับความรู้สึกทั้ง
ห้า ตัวบุคคลจึงไม่อาจตีความ
หมายทำความเข้าใจอะไรได้เลย
ถ้าหากว่า ยัง มิได้ เคย รู้จัก หรือ
เรียนรู้ถึงสิ่งมากระทบกระตุ้น ทั้ง
หลายบ้างเลย ด้วยเหตุนี้เองที่
ว่ามนุษย์ อาศัย ประสบการณ์การ
เรียนรู้ ของตนเองแต่เก่าก่อน มา
ช่วยให้เกิดการรับรู้ เพราะฉะนั้น
บุคคลใด มี ประสบการณ์ ทั้ง
โดย ทาง ตรง และ ทาง อ้อม
ประการใดมา ก็ย่อมใช้
ประสบการณ์ นั้น เอง ช่วย ตี
ความหมาย และ ทำความ เข้า
ใจเหตุการณ์ทั้งหลาย

ในกระบวนการดังกล่าวนี้
ประสบการณ์ ของตัวบุคคล จะช่วย

ส่งเสริมให้เขาได้สร้าง “กรอบ
ข่ายของการอ้างอิง” เพื่อใช้
เป็นแนวหรือเป็นเกณฑ์สำหรับ
การพิจารณา ตีความหมาย สิ่ง
ต่างๆ ในการรับรู้ จึงอาจกล่าว
ได้เลยว่า ผู้ที่มองโลกในแง่ดี
หรือมองโลกในแง่ร้าย ก็ย่อมเกิด
จากการ สร้าง กรอบข่าย ของ การ
อ้างอิงในทำนองนั้นนั่นเอง ยิ่ง
ไปกว่านั้นกระบวนการใช้เหตุผล
ว่าอะไรเป็น สาเหตุ ของอะไรบ้าง
ในแต่ละขั้นตอนก็อาศัยสิ่งที่เรียก
ว่า กรอบข่ายของการอ้างอิงอัน

คือว่า การรับรู้ของมนุษย์เราจะ
เป็นเช่นใดก็ตาม ซึ่งปกติก็แตก
ต่างกัน อยู่ แล้ว ระหว่างตัวบุคคล
ตาม ประสบการณ์ ของแต่ละคน
การรับรู้ นั้น จะ มีส่วน โดยตรง ที่
จะกำหนดแนวพฤติกรรมของเขา
เพราะดังได้กล่าวแล้วว่า ตัว
บุคคลจะปฏิบัติภารกิจ ที่มีความ
หมายกับเขานั้นเอง การรับรู้ก็
เป็นการตีความหมายในสิ่งที่เขา
จะกระทำ ดังนั้น อาจกล่าวเป็น
ข้อสรุปได้ว่าประสบการณ์แต่เก่า

ลักษณะ การ มอง คน เอง มี อิทธิพลต่อการกระทำ

ลักษณะการมองตนเองทำให้
เกิดแนวความคิดความเข้าใจเกี่ยว
กับตนเองว่า “เราคือใคร” ซึ่งอาจ
จะอธิบายได้ในหลายกรณีทีเดียว
เราอาจเป็นอยู่ในฐานะต่างๆ กัน
ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม เรา
อาจเป็นคนอย่างไรในแง่ของจิต-
วิทยา เช่น ก้าวร้าว ใจเย็น
หรือใจน้อย มีปมด้อย แนว
ความคิดเกี่ยวกับตนเองในแง่ต่างๆ
เหล่านี้ ตัวบุคคลอาจสร้างเป็น



เป็นผลของประสบการณ์นี้เอง
ข้อเท็จจริงประการต่อไปก็

ก่อนของตัวบุคคลจะมีส่วนกำหนด
พฤติกรรมได้อย่างมาก

“ภาพพจน์ของตนเอง” ขึ้น
มา ซึ่งส่วนใหญ่แล้วภาพพจน์

ของตนเอง จะกำหนดวิธี ปฏิบัติ
ตน หรือการกระทำบางอย่าง
ของตนโดยตรงทีเดียว เราคงเคย
ได้ยินคำพูดที่ว่า “อย่างเราแล้ว
จะทำอย่างนั้นอย่างนี้ไม่ได้” ซึ่ง
ก็หมายถึงว่า ถ้าผู้พุดมองภาพ
พจน์ ของตนเองแล้วคิดว่าพฤติ-
กรรม บางอย่าง แสดง ออก ไม่ได้
แต่จะแสดงพฤติกรรมอีกบางอย่าง
ที่เหมาะสมกว่า และแต่ละบุคคล
ก็จะ สร้าง ภาพพจน์ ของ ตนเอง
ตามแนวความคิดเกี่ยวกับตนเอง
ออกมาไม่เหมือนกันนัก

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญ
อยู่ตรงที่ว่า “ภาพพจน์ของต
เอง” ที่ตนเองมองนั้น มัก
จะไม่เคยเหมือนกับภาพพจน์
ที่ผู้อื่นมอง พฤติกรรมหลายอย่าง
ที่เกิดจากภาพพจน์ ของตนเองจึง
อาจถูกพิจารณาว่า “ไม่เหมาะ
สม” หรือบางทีอาจจะกลายเป็น
สิ่งเลวร้ายไปเลย และเป็นความ
จริงอย่างมาก ที่ยากที่จะสร้างภาพ
พจน์ของตนเองให้ผู้อื่นมองเห็น
ตรงกัน เพราะว่าแต่ละคนเขาก็
มองดูจากแง่มุมและ หรือประส

การณ์ของเขา สิ่งที่จะบร
เทา ปัญหา ลง มาได้ บ้าง ก็ คือ
การพยายาม “ฟัง” ผู้อื่นบ้าง
เท่าที่จะทำได้เพื่อจะได้ทราบภาพ
พจน์ที่ผู้อื่นมองเรา ซึ่งก็จะเป็น
การดีที่จะสร้างภาพพจน์ ของตน
เองให้สอดคล้อง กับที่ ผู้อื่น มองดู
ด้วย

พฤติกรรมของตัวบุคคลได้รับ อิทธิพล จาก ความ ต้องการ ของเขาเอง

หลักการ ประการสุดท้ายที่
เป็นที่นิยมกล่าวขวัญกันมากโดย
เฉพาะในเรื่องของการจูงใจ คือ
ลักษณะ ความ ต้องการ ของ ตัว
บุคคลเองที่จะกำหนดหรือมีอิทธิ-
พลต่อพฤติกรรมของเขา เป็นที่
ยอมรับ กัน อย่าง กว้างขวาง มาก
กว่า มนุษย์เรานั้นปรารถนาที่จะ
ได้ทราบได้เข้าใจขีดความสามารถ
ของตน แต่ก่อนที่จะได้ทำความ
เข้าใจดังกล่าวก็จะต้องเริ่มต้นจาก
การสนองความต้องการเบื้องต้น
เกี่ยวกับการอยู่รอด มีชีวิตอยู่ได้
เสียก่อน ความจริงในลักษณะนี้
ได้ สร้าง แนว ความ คิด เกี่ยวกับ

“ลำดับ ชั้น ตอน ของ ความ ต้อ
งการ” ขึ้นมา กล่าวคือ มนุษย์
จะยังไม่ต้องการสิ่งอื่นใดมากนัก
หากว่ายังมีได้มีกิน มีอยู่ มีใช้ แต่
เมื่อได้ตอบสนองสิ่งเหล่านี้แล้วก็
จะเริ่มมีความต้องการความมั่นคง
ปลอดภัย ความต้องการทางสังคม
เข้าพวกเข้าหมู่ ความต้องการ
เกียรติยศ ชื่อเสียง มั่นใจใน
ตนเอง และความต้องการประส
ความสำเร็จในชีวิต ตามลำดับ
ต่อไป

ความต้องการแต่ละชั้นตอน
ในลำดับชั้นของความต้อ
งการนั้น จะ กำหนด พฤติกรรม การ
แสดง ออก เพื่อให้ ได้ มา ซึ่ง ส
งสนอง ความ ต้องการ แต่ละอย่าง
ดังกล่าว ซึ่งก็อาจแบ่งเป็นกลุ่ม
ใหญ่ ๆ ได้สองกลุ่ม คือความต้อ
งการ เบื้องต้น เกี่ยว กับ ความ ต้อ
งการ ทาง ด้าน ร่าง กาย และ ความ
มั่นคงปลอดภัยกับ ความ ต้องการ
ระดับสูงเกี่ยวกับเกียรติยศ ชื่อ
เสียง และความสำเร็จ เมื่อแบ่ง
กลุ่มเช่นนี้ก็อาจเห็นได้ว่า การ
สนองตอบต่อความต้อ
งการเบื้องต้น

ดังนั้น มิได้ทำให้มนุษย์ “เจริญเติบโต” ในงานอาชีพ ความรู้ ความสามารถแต่ประการใด อาจ จะมีความสุขสบายทางร่างกายดี พอสมควร การสนองตอบต่อ ความ ต้องการ ระดับ สูง ต่าง หากที่จะสร้างความ “เจริญเติบโต” ดังกล่าวแก่ตัว มนุษย์ และแท้ที่จริงแล้วมนุษย์ เราต้องการการเจริญเติบโตใน แง่เหล่านั้นด้วย

ตามข้อเท็จจริงในหลักการ ประการสุดท้ายนี้ ก็อาจทำให้เกิด ความเข้าใจได้ว่า การสนองตอบ ต่อความต้องการของตัวบุคคลจะมี แนว โนม์ ให้ เขาเกิด การ แสดง พฤติกรรมที่ เหมาะสม หรือ ที่พึง ประสงค์ได้ และจุดนี้เองที่หลัก การ ดังกล่าว ได้ส่ง ประโยชน์ อัน สำคัญต่อกระบวนการจูงใจ โดย เฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้มีการตระ- หนักถึงกลุ่ม ความ ต้องการ ระดับ สูงที่ไม่ เพียง แต่ทำให้ ตัว บุคคล แสดง ออก ซึ่ง พฤติกรรม อัน พึง ประารถมาแล้ว เขายังสามารถ “เจริญเติบโต” ต่อไป และ



ประพฤตินิสัยในสิ่งที่มีคุณค่าสูง ส่งยิ่งขึ้นด้วย

ข้อ เสนอ บางอย่าง ที่มี ประโยชน์

จากการพิจารณาถึงหลักการ สำคัญทั้งห้าประการนั้น พอจะ สรุป เป็น ข้อ เสนอ บาง อย่าง ที่มี ประโยชน์ต่อกระบวนการจูงใจได้ ดังนี้คือ

๑. การที่ได้ทำความเข้าใจ กับการจูงใจของตนเองนั้น จะยัง ช่วยให้ ได้ เข้าใจบุคคลอื่น ๆ ด้วย เพราะว่าการที่ตัวบุคคลเริ่ม “ฟัง” ผู้อื่นจะนำไปสู่การ เข้าใจ ที่ ดี ขึ้น

ซึ่งใน กระบวนการ จูงใจของ ตน เองนั้น ตัวบุคคลจำเป็นต้องพัฒนา การสร้างภาพพจน์ ของตนเองให้ สอดคล้องกับที่ผู้อื่นมอง ด้วยการ “ฟัง”

๒. เช่นเดียวกับ ความ เจริญเติบโต การจูงใจนั้นมีอยู่ ในตัวบุคคลแล้ว หน้าที่ของ หัวหน้ามิใช่อยู่ที่การ ทำการจูงใจ โดยตรง แต่พยายามทำให้การ จูงใจที่เป็น อยู่ นั้น เกิดผล กระทบ ต่อตัวบุคคล ซึ่งก็หมายความว่า ตัวหัวหน้ามิใช่เป็นสิ่งที่จูงใจ แต่ หัวหน้าจะต้อง สรรหาสิ่ง จูงใจมา อันอาจหมายรวมถึง “โอกาส” ต่าง ๆ ด้วย

๓. มนุษย์เราส่วนใหญ่จะมีปฏิกริยาตอบโต้ต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งตามแนวที่เรามองเห็น ดังนั้น หากว่าประสงค์จะปรับปรุงหรือกำหนดพฤติกรรมของผู้อื่นมอง สถานการณ์ให้ถูกต้องยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งคือการพยายามให้เห็นภาพทั้งหมด ตรงกัน เป็น อัน หนึ่งอัน

เดียวกัน

๕. ไม่ควรจะตัดสินใจว่าตัวบุคคล สามารถ ทำอะไรได้บ้าง ด้วยการดูแต่เพียงว่า เขากำลังทำอะไรอยู่ เพราะว่าในหลายกรณีสิ่งที่เขากำลังทำอยู่นั้น ได้ ถูก กระทบด้วย ปทัสฐาน ของกลุ่มของโครงสร้าง หรือแม้แต่ การเรียนรู้แต่เดิมของเขา ความ

จริงแล้วความสามารถของเขาน่าจะอยู่ที่ศักยภาพของเขาต่างหาก

๕. การเพิ่มรางวัลประเภทต่าง ๆ และ/หรือการลดการให้โทษต่าง ๆ ตาม ที่ตัว บุคคลคาดหมายนั้น น่าจะเป็นหนทางที่เหมาะสมมากกับการจูงใจเขา รางวัล และ โทษ ก็เป็นไปตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นนั่นเอง ๑๖

บริษัท ไทยเสรีห้อยเอ็น จำกัด



อาหารทะเลเลิศรส ด้วยของสดไทยเสรี

ปลาหมึกสวรรค์ไทยเสรี

เคี้ยวมัน หนึบหนับ เคี้ยวปับติดใจ

ผลิตภัณฑ์ไทยเสรี : ปลาหมึกสวรรค์ น้ำปลาจระเม็ด อาหารทะเลสด

มีจำหน่ายตามสหกรณ์ ร้านค้า ซูเปอร์มาเก็ตทั่วไป

โทร. : ๔๖๕-๕๖๓๐-๔ ๔๖๖๑๗๐๑

การหมุนเวียน นักบริหาร ประสบ ความสำเร็จ หรือได้ผล

ปรีชา วิษัยศิษฐ์

ผู้ที่หวังจะมาดำรงตำแหน่งแทนนักบริหารที่หมุนเวียนไปที่อื่น จะมีความเห็นสรรเสริญว่า ระบบการหมุนเวียนนักบริหารเป็นของดี

ปี พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็นปีแรกที่เริ่มนำระบบการหมุนเวียนนักบริหารมาใช้ในวงราชการมีการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างกว้างขวางพอสมควรได้ ๓ ประเภทด้วยกัน คือ

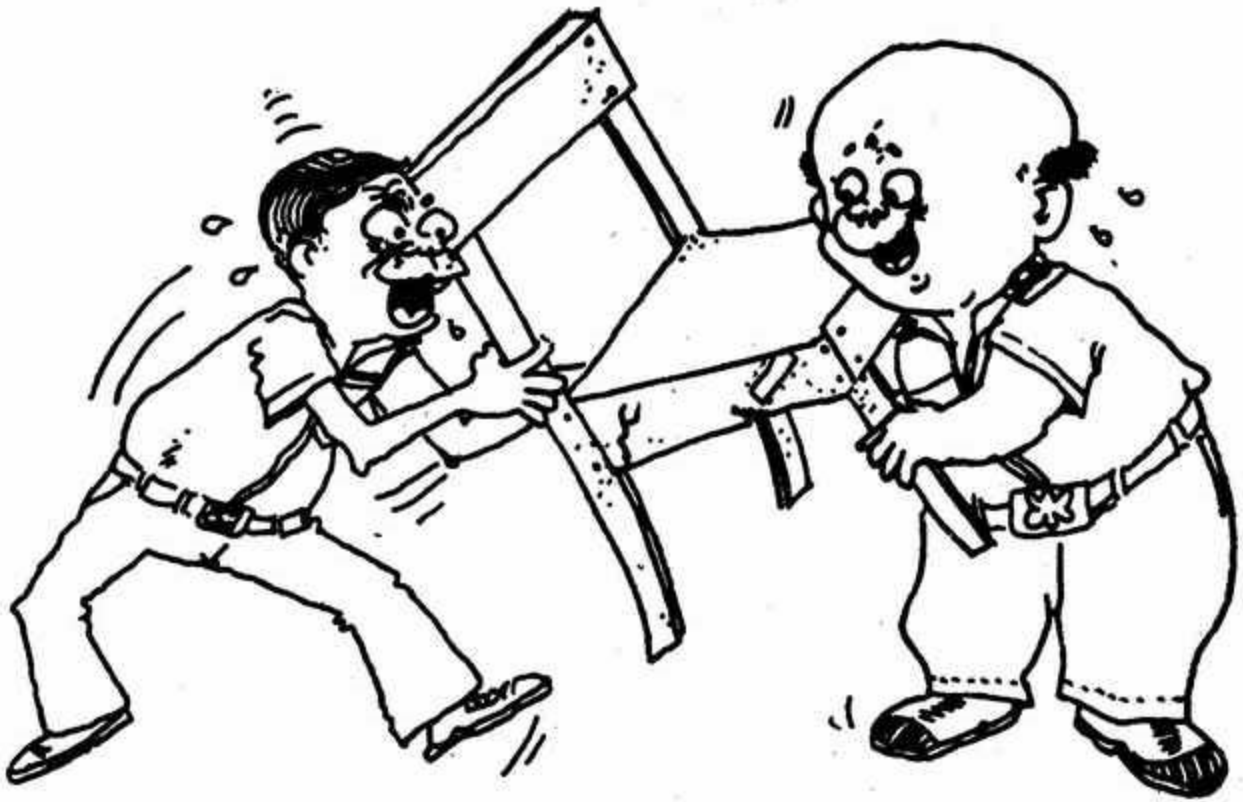
ประเภทที่หนึ่ง ได้แก่พวกที่ได้ประโยชน์จากการหมุนเวียนนักบริหาร ได้แก่ตัวนักบริหารที่ได้รับการสับเปลี่ยน หมุนเวียนไปตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือตำแหน่งที่มีบทบาทหน้าที่มากกว่าเดิม และอีกพวกหนึ่ง ได้แก่ผู้ที่หวังที่จะมาดำรงตำแหน่ง แทน นักบริหารที่หมุนเวียนไปที่อื่นแล้ว บุคคลประเภทนี้ มีความเห็น สรรเสริญ

ว่าระบบการหมุนเวียนนักบริหารเป็น ของ ดี นำแก่การ สนับสนุน เป็น การให้โอกาส นักบริหารได้เรียนรู้งาน มีประสบการณ์มากขึ้น สรุปแล้วเป็นการดีด้วยประการทั้งปวง

ประเภทที่สอง ได้แก่พวกที่ไม่ได้ประโยชน์จากการหมุนเวียนหรือคิดว่าการ หมุนเวียน นักบริหาร เป็น การ ทำให้ตน เสียประโยชน์ ไม่เป็นธรรม เหมือนหนึ่งเป็นการกลั่นแกล้ง บุคคลพวกนี้จะเต็มไปด้วยความน้อยเนื้อต่ำใจ อยู่ในสภาพเสียขวัญ ไม่มีกำลังใจที่จะทำงาน ถ้าไม่

สามารถ ปรับ ตัวเอง ได้ก็จะเป็นปัญหาให้แก่ทางราชการ ที่จะต้องเสียกำลังคนไปโดยเปล่าประโยชน์อย่างน่าเสียดาย ลองมาฟังความเห็นของบุคคลประเภทนี้ดูบ้าง

“โอ้คุณ ผมนะทำงานมาตั้งแต่เป็นข้าราชการชั้นผู้น้อย ไม่มีเส้นมีสายอะไร ได้ไต่เต้าขึ้นมาเรื่อย ๆ ด้วยความสามารถของตัวเองโดยแท้ จนมาเป็นถึงระดับนี้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอุทิศเวลาให้แก่ราชการอย่างเต็มที่มาตลอด อยู่ ๆ ก็ให้ไปอยู่ที่ใหม่ ก็เท่ากับว่าเป็นการตั้งต้นกันใหม่ที่เดียว ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง



งานหรือผู้คน เลยเป็นอันว่าอาวุธของผม ที่มีอยู่เดิม ละลายหายไปหมด หมดหนทางก้าวหน้าต่อไป นี่หรือที่ทางราชการตอบแทนให้กับผม ที่จริงผมก็เห็นด้วย กับ หลักการ หมุนเวียน นักบริหารว่าเป็นสิ่งดี แต่ในทางปฏิบัติก็ควรจะมีวิธีการที่ดีกว่านี้ ผู้ที่ถูกหมุนเวียนไม่ควรจะต้องเสียสิทธิที่ตนมีอยู่แล้ว ไม่อย่างนั้น ก็ตกที่นั่งอย่างผมอย่างนี้ จะทำงานไปทำไม ทำก็เท่ากัน ไม่ทำก็เท่ากัน ไม่เท่าไรก็เกษียณแล้ว คิด ๆ แล้วเศร้า"

"ผมเห็นด้วยกับระบบการหมุนเวียนนักบริหาร ผมเองก็พร้อมแล้วที่จะหมุนเวียน เพราะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ ๆ ทำให้มีความรู้ ประสบการณ์ เพิ่มขึ้นเป็นกำไร แต่คุณรู้ไหม เมื่อมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน ผมเองรู้สึกผิดหวัง เพราะว่าย้ายไปตำแหน่งไม่สมศักดิ์ศรีเท่าที่ผมเคยรับมาอยู่ก่อน ดู ๆ แล้วเหมือนกับว่าเป็นการเจริญลง ไม่ใช่เจริญขึ้น จริงอยู่ตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันก็ตาม แต่อ่านาจหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่เหมือนกัน ผม

คิดว่าใคร ๆ ก็ต้องรู้สึก เมื่อก่อนปฏิบัติงานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง อยู่มาต้องมาทำงานที่มีความรับผิดชอบต่ำกว่าเดิม เป็นการลดศักดิ์ศรีอย่างนี้ จะมีกำลังใจให้ทำงานต่อไปได้อย่างไร เหมือนกับว่าทำ ๆ ไปเจริญลงไปทุกที"

ประการที่สาม เป็นพวกเสมอ นอก ไม่ได้เกี่ยวกับการหมุนเวียนนักบริหารโดยตรง แต่ก็เกี่ยวข้องทางอ้อม พวกนี้ได้แก่ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของนักบริหารที่ถูกหมุนเวียน เมื่อหัวหน้าถูกหมุนเวียน ลูกน้อง

ต่าง ๆ ก็พลอยวิตกว่าหัวหน้าใหม่ที่จะมานี้ จะดีเหมือนเก่าไหมหนอ จะเข้าใจเห็นใจพวกลูกน้องหรือไม่ ยิ่งมาเห็นหรือรู้ว่าหัวหน้าเก่าถูกหมุนเวียนไป ดูเสมือนว่าไม่เป็นธรรม พวกลูกน้องต่างก็ขวัญเสีย พุดจากปากหนึ่งไปยังอีกปากหนึ่ง เลยเป็นเรื่องใหญ่โตไป ทำให้เกลียดหรือไม่พอใจหัวหน้าใหม่ที่จะมาเป็นต้นเหตุของการไม่ให้ความร่วมมือที่ดีกับหัวหน้าใหม่ อันเป็นปัญหาในการบริหารราชการต่อไป เป็นที่เสียหายแก่ทางราชการโดยตรง

การ หมุนเวียน นักบริหาร เป็นที่โจษจรรยาภัยกันมากดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ฉะนั้น ควรที่จะมาทำความเข้าใจกันดูว่า ระบบการหมุนเวียนนักบริหารคืออะไร มีวัตถุประสงค์อย่างไร เป็นผลดีหรือผลเสียต่อระบบราชการ เมื่อนำมาใช้ แล้วได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ พอประมวลรวบรวมเรื่องนี้ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ที่มาระบบการหมุนเวียนนักบริหาร

ในคราวการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน โดยได้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๗ และประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งมีการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการใหม่ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลในวงราชการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยความคิดริเริ่ม และ ผลักดัน ของบุคคล กลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้มีความคิดก้าวหน้าเป็นเหตุให้ ระบบการ สับเปลี่ยน หมุนเวียน นักบริหาร เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงในครั้งนั้นด้วย จากการอภิปรายในวาระสองของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สรุปได้ว่า ระบบการ สับเปลี่ยน หมุนเวียน นักบริหาร จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารราชการ ดังมีเหตุผลดังนี้

— ให้นักบริหารมีประสบการณ์ มีความรู้งานต่าง ๆ กว้าง

ขวางขึ้น เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพนักบริหาร

— ให้การประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปได้มากขึ้น

— ป้องกันการสร้างอาณาจักร

โครงสร้าง

ระบบการ หมุนเวียน นักบริหาร ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๔๕ โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

๑. ให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือ โอน ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมีควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่ที่เดียวติดต่อกันเป็นเวลา นานเกินกว่า ๔ ปี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ และ วิธี การ ที่ ก.พ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

๒. แต่อย่างไรก็ตาม บทเฉพาะ กาล ของ พระราชบัญญัติ

ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้กำหนดว่า ระบบการหมุนเวียนนักบริหาร ยังไม่ให้ใช้บังคับจนกว่า ก.พ. จะได้กำหนดหลักเกณฑ์ และ วิธีการ โดยเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีก่อน ทั้งนี้ต้องไม่เกินสามปี นับแต่พระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา (๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘)

๓. ก.พ. ได้ใช้เวลาอย่างเต็มที่ในการพิจารณาร่างกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ หมุนเวียนนักบริหาร เมื่อหาข้อยุติได้แล้ว ก็ได้เสนอร่างหลักเกณฑ์ ฯ ไปยังคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาเห็นชอบ เมื่อสิงหาคม ๒๕๒๑ โดยเสนอว่า หลักเกณฑ์ และ วิธีการ หมุนเวียนนักบริหาร ควรเริ่มใช้บังคับวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑ และการนับเวลาสี่ปีสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร เริ่มนับตั้งแต่วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑ (จะครบหลักเกณฑ์และมีการเริ่มหมุนเวียน นักบริหาร รุ่น แรก ใน ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๕ เป็นต้นไป)

ทั้งนี้เพราะเห็นว่าระบบนี้เป็นของใหม่ ยังมีความสับสนและไม่เป็นที่เข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งแก่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องใช้เวลาที่จะให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ มีความเข้าใจระบบนี้ และนำไปทำ ความเข้าใจกับหน่วยงาน ของตน พร้อมกับ มี แผน การ หมุน เวียน นักบริหาร เพื่อว่าเมื่อมีการ หมุนเวียน นักบริหาร จะได้มี ภาระ น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะ ว่าได้มีการเตรียมตัวล่วงหน้าเป็น เวลานานแล้ว

แต่คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาว่าที่ ก.พ. ที่เสนอไปดังกล่าวแล้วนั้น มีความเห็นเพิ่มเติมบางประการ และได้มีการแก้ไข บางตอน รวมตลอดกำหนดให้ใช้ หลักเกณฑ์ และ วิธีการ หมุนเวียนนักบริหาร ตั้งแต่วันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ และให้นับเวลาสี่ปี สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ให้เริ่มนับ ตั้งแต่วันที่ ๙ กันยายน ๒๕๑๘ (ครบหลักเกณฑ์ และมีการ เริ่ม หมุนเวียน นักบริหาร รุ่นแรกใน ๙ กันยายน ๒๕๒๒) มิได้มองเห็น ความสำคัญ ที่จะให้

กระทรวง ทบวง กรมมีระยะเวลา ช่วงหนึ่งที่จะเตรียมตัวและมีแผนระยะยาว ใน การ หมุนเวียน นักบริหาร

๔. หลักเกณฑ์และวิธีการ ในการหมุนเวียนนักบริหาร ปรากฏรายละเอียดตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๙ ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๒๒ พอสรุปได้ดังนี้

๔.๑ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะบริหาร ซึ่งได้แก่ตำแหน่งในสายงานบริหาร ซึ่งมีชื่อตำแหน่งว่า นักบริหาร ๗ นักบริหาร ๘ นักบริหาร ๙ และ นักบริหาร ๑๐ ทุกตำแหน่งรวมถึงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัด (นักปกครอง ๙) และตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด (นักปกครอง ๑๐) ทุกตำแหน่งด้วย มิควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกัน ติดต่อกันเป็นเวลานานเกินสี่ปี ให้มีการ หมุนเวียน นักบริหาร กระทำได้ โดย

— การสับเปลี่ยน หน้าที่ คือ หมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ภายใน กรมเดียวกัน โดย ไม่ต้อง เปลี่ยน เลขที่ตำแหน่ง

— การย้าย คือการให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นภายในกรมเดียวกัน โดยต้องเปลี่ยนเลขที่ตำแหน่ง

— โอน คือการให้ข้าราชการ ใน สังกัด กรม หรือ กระทรวงหนึ่ง ให้ไปดำรงตำแหน่งใน สังกัด อีก กรม หรือ กระทรวงหนึ่ง

๔.๒ มิได้มีการกำหนดตายตัวลงไปว่า จะต้องมีการหมุนเวียนนักบริหารทุกคน เมื่อถึงกำหนดวาระแล้ว เพื่อมิให้เป็นที่ย่ำแย่แก่ทางราชการ มีข้อยกเว้นผ่อนผันให้นักบริหารนั้นอยู่ปฏิบัติงานต่อไปโดยมิต้องหมุนเวียนก็ได้ ผู้ที่จะพิจารณาตัดสินจะให้ยกเว้นผ่อนผันได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัด และ คณะรัฐมนตรี เท่านั้น ที่จะเป็นผู้วินิจฉัยเป็นกรณี ๆ ไป

ภาคปฏิบัติ

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการในการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือ โอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารจะมีผู้ที่ครบหลักเกณฑ์ที่จะต้อง

อยู่ในข่ายการพิจารณาหมุนเวียนนักบริหารเริ่มตั้งแต่วันที่ ๙ กันยายน ๒๕๒๒ เป็นต้นไป

ตั้งแต่ ๙ กันยายน ๒๕๒๒ จนถึงมิถุนายน ๒๕๒๓ มีนักบริหาร ที่ อยู่ใน เกณฑ์ ต้อง สับเปลี่ยนหมุนเวียนทั้งหมดจำนวน ๗๔ คน ปรากฏผลการดำเนินการในเรื่องนี้ ดังนี้

— โอน	๑๓ คน
— ย้าย	๓ ราย
— สับเปลี่ยน หน้าที่	๑๕ ราย
— ค.ร.ม. อนุมัติ ให้อยู่ปฏิบัติ หน้าที่เดิมต่อไป	๓๗ ราย
— เกษียณอายุ	๒ ราย
— เลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้น	๔ ราย
	รวม ๗๔ ราย

คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาอนุมัติผ่อนผันให้ข้าราชการ ๓๗ ราย อยู่ปฏิบัติงานที่เดิมต่อไป โดยมีข้อสังเกตจาก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีว่า การสับเปลี่ยน หมุนเวียน นักบริหารทำได้เพียงส่วนหนึ่ง ส่วนที่เหลือ

ได้ ขอ อนุมัติ คณะ รัฐมนตรี อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดิมต่อไป โดยมี ความจำเป็นด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน ซึ่งคณะรัฐมนตรี ก็จำเป็นต้อง อนุมัติให้ทุกรายไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น เนื่องจาก ก.พ. ไม่ได้วางระบบไว้ดีพอ พร้อมกันนี้นายกรัฐมนตรี เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้แต่งตั้ง คณะกรรมการ ชุดหนึ่ง ทำหน้าที่พิจารณาการหมุนเวียนนักบริหาร ตลอดจนพิจารณาบำเหน็จ ความชอบ ประจำปี ของข้าราชการระดับ ๙, ๑๐, ๑๑ ใน สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ล้มเหลวหรือได้ผล

เมื่อนำระบบการหมุนเวียนนักบริหารมาใช้ในวงการราชการ ในลักษณะรีบเร่งไม่มีแผนเตรียมการเท่าที่ควร จึงเป็นเหตุให้มีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ดูประหนึ่งว่าการหมุนเวียนนักบริหารไม่บรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้เท่าที่ควร ทำให้เกิดการปั่นป่วนในวงการนักบริหาร ด้วยปัญหาพอสรุปได้ดังนี้

๑. ไม่มีระบบการหมุนเวียนนักบริหารที่ดี เมื่อมีการ

**ห้องสมุด
สำนักงาน ก.พ.**

หมุนเวียน จึงเห็นถึงสภาพความแตกต่าง ความรับผิดชอบของตำแหน่งซึ่งไม่เท่ากัน จึงเกิดการลักลั่น เหมือนว่าหมุนเวียนให้ไปทำงานไม่สมศักดิ์ศรี

๒. ไม่มีการ ประเมิน ตำแหน่งนักบริหารที่จะหมุนเวียนว่าอยู่ในระดับความรับผิดชอบเดียวกันหรือไม่ เพราะถ้าหมุนเวียนใน ระหว่าง ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบในระดับเดียวกันก็จะมีช่องว่างเกิดขึ้น ตัดปัญหาต่างๆ ลงไปได้มาก

๓. ระบบ การ หมุนเวียน นักบริหารมีลักษณะยืดหยุ่น การใช้ดุลพินิจพิจารณา การ หมุนเวียนว่า รายใด ควร หมุนเวียน รายใดควรขอยกเว้นเป็นรายๆ ไปนำไปสู่การวิ่งเต้น ทำให้ระบบการหมุนเวียนนักบริหารไม่ได้ผลตามเป้าหมาย อยู่ในลักษณะใครมือยาวสาวได้สาวเอา

๔. ไม่สามารถหมุนเวียนได้ทุกตำแหน่ง เพราะบางตำแหน่ง ต้องใช้ ความรู้ เฉพาะด้าน ถ้าได้ บุคคล ผู้ ไม่มีความรู้ เฉพาะด้านนั้นไปดำรงตำแหน่ง ก็อาจนำไปสู่ปัญหาต่างๆ อันเป็นอุปสรรค

ต่อการบริหารงานต่อไป

๕. เวลาครบวาระ ของแต่ละคนไม่พร้อมกัน จึงมีปัญหในการ หากคน มา สับเปลี่ยน หมุนเวียน

๖. ไม่มีหลักประกันในการ หมุนเวียนนักบริหาร ว่าเมื่อ หมุนเวียน แล้วจะเกิดผลดีแก่ทางราชการกว่าเดิม สักแต่ว่าเมื่อใครครบวาระ ก็จะต้องดำเนินการ หมุนเวียน อาจเป็นเหตุให้การ หมุนเวียนไม่ได้ผลเท่าที่ควร หรือ เป็นการง่ายที่จะกลั่นแกล้งกันได้

๗. ง่าย ต่อการที่ นักการเมือง จะมีอิทธิพล ต่อ ข้าราชการประจำ ทำให้การ หมุนเวียน นักบริหาร ไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร

๘. ความ รับผิดชอบ ของ ตำแหน่ง นัก บริหาร ไม่เท่ากัน เมื่อ มี การ หมุนเวียน นักบริหาร อาจจะเป็น สาเหตุ ให้ นักบริหาร บางคนเห็นว่าไม่เป็นธรรมต่อตน โดยเห็นว่าลดบทบาทของตนหรือ เป็นการ ให้ทำงาน ไม่สมศักดิ์ศรี เป็นการแกล้งหรือลงโทษทางหนึ่ง

๙. คุณภาพ นักบริหารไม่เท่ากัน กล่าวคือนักบริหารราย

ใดที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานในที่เดิม ครั้นเมื่อ ย้ายไปอยู่ที่ใหม่ ก็อาจจะไปทำให้การ บริหารงาน แห่งใหม่ ต้อง ล้มเหลวไปด้วย

๑๐. นักบริหาร บางราย มี อาวุโสพอที่จะได้รับการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เมื่อมีการ หมุนเวียน ไปอยู่ที่แห่งอื่น ดูเหมือน หนึ่งว่า นัก บริหาร ผู้ นั้น เสียสิทธิ์ จะต้องไปรับราชการ กรมใหม่ เป็นการเริ่มต้นใหม่ อาจทำให้หมดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป

๑๑. เมื่อมีการ หมุนเวียน นักบริหาร ที่ดูประหนึ่งว่าไม่ได้เป็นธรรม อาจเป็นเหตุให้ผู้ได้ บังคับบัญชาในหน่วยงานของนักบริหารนั้นๆ ไม่พอใจ ต่อต้าน ไม่ให้ ความร่วมมือ ผู้มา ดำรงตำแหน่งแทน อันเป็นผลเสียแก่ทางราชการต่อไป

เพียง เป็น ปีแรก ที่นำ ระบบ การ หมุนเวียน นักบริหาร มาใช้ ยากที่จะตัดสินลงไปว่า การหมุนเวียน นักบริหาร ประสบความสำเร็จโดยสิ้นเชิง เพราะส่วน ใหญ่ ก็ เห็น ชอบด้วยต่อ หลักการ

หมุนเวียนว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่
อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ยังเป็นสิ่ง
ใหม่ใน วงการ การ บริหาร งาน
บุคคลใน วรราชการ ย่อมมี
อุปสรรค ปัญหา ในทางปฏิบัติอยู่
บ้าง จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องนี้จะติดตาม
หาทางปรับปรุง แก้ไข ส่วนที่
ยังบกพร่องอยู่ให้ดียิ่งขึ้น อาจจะต้อง
ใช้เวลาอยู่บ้าง ที่จะให้ระบบ
การ หมุนเวียน นัก บริหาร ได้ผล
ตามเจตนารมณ์ที่วางไว้ และนำไป
ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีอันได้แก่

— นัก บริหาร มีโอกาสได้
เรียนรู้งาน ด้าน ต่าง ๆ เป็นการ
เสริมสร้างสมรรถภาพนักบริหาร
ให้ดียิ่งขึ้น

— ทำให้มีการประสานงาน
ที่ดี ในระหว่างหน่วยงานที่
นักบริหารนั้นได้เคยประจำอยู่

— กระตุ้นให้นักบริหารตื่น
ตัวที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพราะ
รู้ว่าตนทำงานอยู่ชั่วระยะหนึ่ง
เท่านั้น ฉะนั้นก็ควรมีผลงานที่
ดีเด่นเอาไว้ ยังผลให้การปฏิบัติ
งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปิดหนทางที่จะสร้างอาณา-
จักร อันเป็น สาเหตุให้เกิด
ปัญหาต่าง ๆ อาทิเช่น ทุจริต
เล่นพรรคเล่นพวก ขาดคุณ

ธรรม ฯลฯ

— บัองกัน การ ประพฤติมิ
ชอบสมควร การที่นักบริหารทำ
งานประจำอยู่ที่ใดนานเกินไป ก็
ขาดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติ
งาน และปรับปรุงงานบางครั้ง
ก็อาจนำไปสู่ ความ สำคัญ ตัว ผิด
เป็นเหตุให้เกิดความ ประพฤติมิ
ชอบ ทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ได้
บังคับบัญชาตกต่ำ เป็นเหตุให้
การปฏิบัติงานไม่ได้ประสิทธิภาพ
เท่าที่ควร

สรุป เพื่อให้การหมุนเวียน
นักบริหารได้ผลตามเจตนารมณ์ที่
วางไว้ ควรอย่างยิ่งที่จะให้ปลัด
กระทรวง เจ้า สังกัด ได้ มี บทบาท
พิจารณาเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด กับ
คณะกรรมการพิจารณาการหมุน
เวียนนักบริหาร และการหมุน
เวียนนักบริหารนั้น ควรมีมาตรฐาน
การ พิจารณาอย่าง เดียวกัน
โดยอยู่ในหลักการว่า เมื่อมีการ
หมุนเวียน แล้วจะเป็น ประโยชน์
และมีปัญหาน้อยที่สุดด้วย โดย
คำนึงถึง


— สิทธิ และ อาวุโส ของ ผู้
ถูก หมุน เวียน จะ ต้อง ไม่ เสียไป
การ หมุนเวียนไปที่ใหม่ นั้นไม่ใช่
เป็นการตั้งต้นการทำงานใหม่

— ปลุกค่านิยมใน หมุนนัก-

บริหารว่าการหมุนเวียนนักบริหาร
เป็น สิ่งที่ดี มีประโยชน์ ต่อตน โดย
แท้จริง อาจจะทำหน้าที่ผู้ที่จะ
ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
สูงขึ้น จะต้องเป็นผู้ผ่านการ
หมุนเวียนนักบริหารมาแล้วกี่ครั้ง
หรือว่าผู้ใดได้ผ่าน การหมุนเวียน
มากครั้ง ย่อมมีอาวุโสมากกว่าผู้
ที่ผ่านมาน้อยครั้งกว่า

— ควรมีการผ่อนผันให้นัก
บริหารให้อยู่ปฏิบัติงาน ต่อไปใน
หน่วยงานเดิม ให้น้อยที่สุดเท่าที่
จะทำได้ เป็นการป้องกันมิให้
เกิดช่องว่าง

— หน่วยงานต่าง ๆ ควรมี
แผนการหมุนเวียน นักบริหารล่วงหน้า
พร้อมกับกำหนดทิศทางการ
ปฏิบัติงาน รวมทั้งหาทาง
แก้ไขปัญหาดัง ๆ ไว้ด้วย

ระบบ การ หมุน เวียน นัก-
บริหาร จะเป็นกลไก อันหนึ่งที่จะ
ทำให้ ระบบ ราชการไทย เรา ไปสู่
ระบบคุณธรรม ซึ่งส่วนใหญ่ก็
เห็นชอบต่อหลักการอันนี้ และ
คาด ว่า ใน ระยะ เวลา อัน ใกล้ นี้
ระบบการหมุนเวียนนักบริหารจะ
เป็น ประโยชน์ ต่อ วงการ บริหาร
สมกับเจตนารมณ์ที่วางไว้ แต่
ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับความจริงจังของผู้
ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ว่าจะมีความ
จริงใจแค่ไหนอย่างไร 

สัมภาษณ์ทัศนะ



การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร

ประภาภรณ์ กูวเจนสถิตย์

วิศิษฐ์ จิตต์แจ่ม

สุวรรณ ชนะสงคราม

หลังจากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารได้กระทำผ่านไปประมาณ ๑ ปีแล้ว วารสารข้าราชการจึงได้สัมภาษณ์ทัศนะของนักบริหาร บางท่าน ผู้ซึ่งถูกสับเปลี่ยน ย้ายหรือโอนในรอบปีที่ผ่านมาแล้วตามหลักเกณฑ์และวิธีการในการหมุนเวียนนักบริหารตามพ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพล-

เรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๔๕ ว่าระบบการหมุนเวียนได้ผลดีมากน้อยประการใด โดยท่านผู้อ่านจะได้ทราบความคิดเห็น หลาก ๆ ทัศนะ อนึ่ง ความคิดเห็นของแต่ละท่านเป็นความคิดเห็นส่วนตัว ไม่ผูกพัน ต่อ หน่วยงาน และตำแหน่งหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ร.ต.ท. ระคม มหาศรานนท์
อธิบดีกรมที่ดิน ปัจจุบันดำรง
ตำแหน่งอธิบดีกรมการพัฒนา
ชุมชน



ผมเห็นด้วยในหลักการหมุน
เวียนนักบริหาร เพราะระยะเวลา
๔ ปี ที่ดำรง ตำแหน่งเดิมคงได้รู้
งาน และมีความ สนุก ชิดชอบกับ
ข้าราชการพอควรแล้ว การที่จะ
หมุนเวียน ไปอยู่กรมอื่น เป็น ช่อง
ทางที่จะทำให้มี ประสิทธิภาพ ใน
งานด้านอื่นต่อไป แต่มีข้อเสียอยู่
ที่งาน ของกรม ที่มี การ หมุนเวียน
ต้องหยุดชงกันชั่วคราว เพราะ
เหตุว่า งาน ของ แต่ละ กรม ไม่

เหมือนกัน วิธีการปฏิบัติหรือ
หลักกฎหมาย ตลอดจนระเบียบ
วิธีการต่าง ๆ แตกต่างกัน อย่าง
เช่นงานกรมที่ดินเป็นงาน ปฏิบัติ

ตามกฎหมาย เป็นงานที่ต้องคิด
ต่อกับประชาชนเป็นประจำ นอก
จากนั้นยังเป็นงาน ที่มีส่วนหาราย
ได้ให้แก่รัฐอยู่ด้วย เมื่อมาอยู่
กรมการ พัฒนา ชุมชน นี้ รูปงาน
ตรงกันข้าม คือเป็นงานที่สร้าง
คนให้มีความรู้ ต้องเข้าไปคลุกคลี
กับประชาชนในชนบท ไม่ต้อง
ใช้หลักกฎหมายใดๆ เป็นพื้นฐาน
แต่ ใช้ หลัก การ ปก ครอง แทน
เป็นงาน ที่สร้าง แต่ พระคุณ ด้าน

เดียว โดยเฉพาะเป็นกรมที่ไม่มี
รายได้เข้าสู่รัฐเลย เพราะฉะนั้น
ความแตกต่างจึงมีมากเมื่อไปรับ
งานใหม่ จึงต้องใช้เวลาศึกษา
วางตัว ตลอดจนควบคุม ทำความ
รู้จักกับข้าราชการในกรม ต้องใช้
เวลานานพอสมควรอย่างน้อย ๓
—๖ เดือน ช่วงนี้แหละครับที่
เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อ ทำให้เกิดการ
ชงกันขึ้น

สำหรับผม เรื่อง วิดก เสียใจ
นั้นไม่มี เพราะอยู่ในกระทรวง
เดียวกัน โดยเฉพาะผมเคยเป็น
ผู้ว่าราชการจังหวัด ทำงานพัฒนา
ท้องถิ่นในฐานะผู้ปฏิบัติ ผู้ควบคุม
การ ปฏิบัติงาน พัฒนามาแล้ว
แต่ในการเข้ามา เป็น ผู้วางแผน
งานต้องใช้หลักวิชาการประกอบ
ด้วยเป็นงานใหม่ จึงรู้สึกหนักใจ
อยู่บ้างในระยะแรก เรื่องผู้ได้
บังคับบัญชาจะหวาดหวั่น ขวัญ
เสีย ไม่ให้ความร่วมมือ รู้สึกว่า
ทางกรมพัฒนาชุมชนจะไม่มี ผม
ว่าส่วนใหญ่เขามีความรู้มี ประสพ
การณ์ มีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับ
บัญชาที่มาใหม่สามารถจะ ประคับ
ประคองงานไปได้จึงไม่มีปัญหา

ข้อเสนอแนะหรือครับ ผม
อยากเสนอว่า ควร พิจารณา สับ
เปลี่ยนผู้ที่อยู่ในสายงาน ใกล้เคียง
พอที่จะไป ทำ หน้าที่แทน กันได้
ถ้าจะไป สับเปลี่ยน กับ กรม ที่ทำ
หน้าที่ทางเทคนิคทางวิชาการโดย
แท้แล้ว ผมรู้สึกว่าเป็นฐานะที่เรา
เป็นนักบริหารเราจะทิ้งงานวิชา
การไปไม่ได้ เราจะไปคุยนักวิชา
การ เราก็ต้องรู้ทางด้านวิชาการ
อยู่บ้าง

เรื่องศักดิ์ศรีก็เป็นเรื่องของ
บุคคล ในหลักการแล้วกรมมี
ฐานะในทางบริหารเท่าเทียมกัน
กรม เล็ก กรม ใหญ่ งาน มาก งาน
น้อยก็ไม่ใช่สาระสำคัญ

สรุปแล้วผมเห็นว่าในหลัก
การดี แต่จะทำให้งานของกรมที่
สับเปลี่ยนชงกันไปในระยะแรก
ถ้าหากมี งาน นโยบาย หรือ งาน
สำคัญอาจจะ ทำให้เกิด ข้อขัดข้อง
ขึ้นได้ แต่ถ้าข้าราชการในกรม
ทำงานเป็นทีมดีอยู่แล้ว และ
พร้อมที่จะ ประสาน งาน กับ ผู้
บริหาร ด้วยดีแล้ว ปัญหา นี้ ก็ จะ
หมดไป

นายชูชาติ ประมุขผล
อดีตรองอธิบดีกรมวิเทศสหการ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรอง
ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี



ในทัศนะของผม คิดว่าเป็น
ผลดีอย่างยิ่งที่มีการหมุนเวียน นัก
บริหาร แต่ต้องมีเงื่อนไขว่าต้อง
มีวิธีการ และ ทางปฏิบัติที่ เหมาะ
สมด้วย ซึ่งเป็นเรื่องของกรม
และ กระทรวง จะ ต้อง พิจารณา
ร่วมกัน วิธีการและทางปฏิบัติ
ที่ถูกต้อง ควร ดำเนินถึง ความ เป็น
ธรรม ความเหมาะสมอีกด้วย

ปัญหาเรื่องการ หมุนเวียน

เราจะพูดแต่ลำพังไม่ได้ ควรได้
มีการ เตรียม บุคลากร ใน ชั้น นัก
บริหาร เนื่องจากลักษณะของ
งานแต่ละแห่งในรายละเอียดอาจ
ไม่เหมือนกัน การที่จะจับเอาคน

หนึ่ง ซึ่ง เคย ขึ้น อยู่ กับ งาน อย่าง
หนึ่ง มา ปฏิบัติงาน อีกอย่าง หนึ่ง
ต้องมีปัญหา และอุปสรรคในเนื้อ
หาของมันอยู่แล้ว นักบริหาร
ควรได้เตรียมตัวและรู้ล่วงหน้าว่า
จะต้องมีการหมุนเวียน จะได้มี
การปรับปรุงตัวให้พร้อมที่ถูกโยก
การปรับปรุงตัวให้พร้อมที่ถูกโยก
ย้าย ไป อยู่ ใน ตำแหน่ง อื่น ด้วย
เมื่อมีการ สับเปลี่ยนแล้วก็ต้องมี

การติดตามประเมินผล ที่สับเปลี่ยนไปนั้น ถูกต้องสมบูรณ์หรือไม่ ถ้าไม่ถูกต้องสมบูรณ์ก็ต้องพร้อมที่จะมีการสับเปลี่ยนใหม่อีกทีหนึ่งแทนที่จะแช่เอาไว้ ในหลักการไม่ควร จะสับเปลี่ยนให้ต่ำกว่าตำแหน่งเดิม นักบริหารทำงานคนเดียวไม่ได้ เพราะฉะนั้นเรื่อง team work จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเมื่อถูกสับเปลี่ยนไปพบ team work ที่พร้อมอยู่แล้วก็จะไม่มีปัญหา แต่ถ้าไม่เป็นเช่นนั้นก็ต้องมีการปรับตัวทั้งสองฝ่าย คือให้สองฝ่ายทั้งนักบริหาร และ ผู้ใต้ บัง คับ บัญชา มีความพร้อมเพรียงที่จะทำงานร่วมกัน ถ้าปรับแล้วยังไม่คงรอยกัน ก็ต้องโยกย้ายสับเปลี่ยนกันใหม่ ซึ่งก็จะกระทบขวัญของข้าราชการ ใน หน่วย นั้น เหมือนกัน เพราะฉะนั้นจึงต้องมีวิธีการ และให้เวลาพอสมควร

ใน หลักการ แล้ว เห็น ด้วย แต่ในระยะยาวอาจมีปัญหา ทางฝ่าย ก.พ. และฝ่ายกระทรวงทบวงกรมต้องเข้าใจและร่วมมือกัน แกะไขปรับปรุงให้ถูกต้องยิ่งขึ้น สำ-

หรับผมเอง มี ประ สบ การณ์เคยเปลี่ยนงานมาแล้วครั้งหนึ่งจึงพอจะรู้วิธี ปรับตัวให้เข้ากับ สถาน-การณ์ ได้ และคิด ว่า ถ้าพบสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม เราก็พยายามใช้ภาวะผู้นำให้เขาเข้ากับเราได้

โดย ส่วนตัว รู้ สึก พอใจใน การโยกย้าย เพราะการอยู่ที่เดียวนาน เกินไป เป็น สิ่งที่ไม่ดี ทั้งแก่ งานและตัวเอง ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการใหม่ๆ ได้บริหาร ด้วย การที่เราอยู่นานจะเกิดเคยชิน ความคิดริเริ่มความกระฉับกระเฉง การปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้นก็จะลดลง นอกจากนี้การอยู่นานเราก็ไม่ได้พัฒนาตนเองด้วย

ถ้าถามถึงความรู้สึก...ผมว่า ต้องมองหลายๆ ประเด็น เราได้ทำงาน ชั้นหนึ่ง มา แล้ว ใน ระยะ เวลาพอควร แล้วคิดว่าประสบความสำเร็จพอสมควรแล้ว ถ้า เก่งจริงๆ ก็ทำงานอื่นได้ สำหรับ ปฏิภานของคนที่หน่วยงานใหม่...เรื่องนี้ไม่น่าจะไปดูเรื่องคนอื่นว่าจะมีปฏิภานหรือไม่ เราควร

ถือหลักการ วิธีการว่าจะสับเปลี่ยนอย่างไร พิจารณาอย่างไร งานอย่างไร ทั้งต้องมีแผนและโครงการเตรียมงาน ซึ่งเป็นเรื่องของ ก.พ. จะต้องหาวิธีร่วมกับกระทรวงทบวงกรมต่อไป

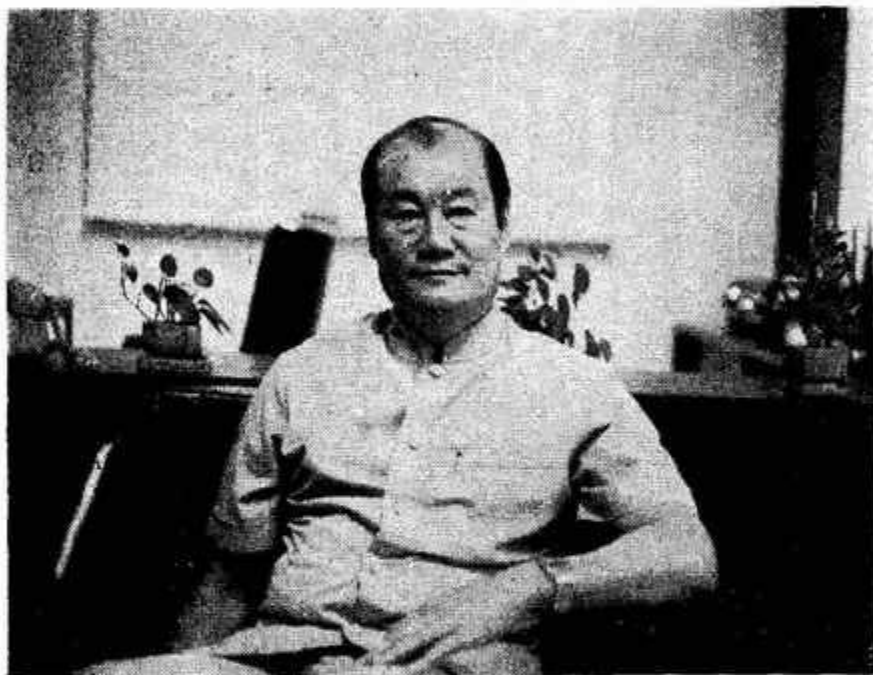
ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
และอธิการบดีมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช

ผม ดำรง ตำแหน่งรองปลัดทบวงมาเป็นปีที่ ๖ แล้วครับ เมื่อครบ ๔ ปีแล้วได้เวลาจะหมุนเวียน ได้จังหวะท่านรองปลัดทบวง อีกท่าน ได้ รับ แต่งตั้ง เป็น ปลัดฯ พอดี ก็เลยไม่รู้จะสับเปลี่ยนกับใคร แต่ต่อมาก็มีการสับเปลี่ยน หน้าที กัน บ้าง กับ ผู้ที่ เลื่อนมาใหม่ เดิมผมคุมกองการเจ้าหน้าที่ กองวิทยาลัย กองแผนงาน กองวิเทศสัมพันธ์ ในคราวใหม่คุมกองวิชาการ กองแผนงาน กองสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน และกองวิเทศสัมพันธ์ ก็เปลี่ยนไม่มากจึงไม่มี

ปัญหาอะไร

ใน หลัก การ นั้น การ หมุนเวียนเป็นการถูกต้อง เพราะว่าเมื่อคนได้ทำหน้าที่บริหารในระดับสูงมา ๔ ปีแล้ว ก็อาจจะชินชาต่อปัญหาของหน่วยงานได้



การที่มีการ สับเปลี่ยน หมุนเวียนจะทำให้คนคนนั้นจะต้องให้ความสนใจและอาจเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดแนวความคิดในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบางทีการทำหน้าที่เดิมนานๆ อาจมีความรู้สึกว่าได้ทำงานตรงนั้นในลักษณะนั้น ถึงจุด ที่น่า พอใจพอสมควรแล้ว ผมอยู่ที่ทบวงมา ๖ ปี

ก็จริง แต่ยังมีอะไร ต้อง ริเริ่ม จัดระบบวางแผนอีกมาก เพราะทบวงเป็นหน่วยงานใหม่ ไม่เหมือน หน่วยงาน ที่ได้ จัด วางระบบไว้แน่นแฟ้นแล้ว ผมเลยไม่รู้สึกเบื่อหน่าย อีกประการ

หนึ่ง ลักษณะงานที่ผมทำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ต้องบริหารงานมหาวิทยาลัยด้วยเลย ไม่มีความรู้ สึก ว่าที่อยู่ ๖ ปี นานไป

ผมว่า ไม่มีปัญหา ครบถ้าจะเอานักบริหารจากกระทรวงอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน การศึกษามาอยู่ที่ทบวงฯ นอกจากบางกระทรวง

ทบวงกรมที่เป็นงานเทคนิคมากจนกระทั่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะงานเชิงเทคนิคที่ลึกซึ้งงานที่มีลักษณะเชิงนโยบาย การตัดสินใจใน ลักษณะการ บริหาร ทั่วไป กรณีนี้ก็ น่าจะ หมุนเวียนนักบริหารกันให้หมด ผมมองผู้บริหาร ระดับ สูง จริง ๆ ว่า มีลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า Generalist มากกว่าจะเป็น Specialist และเดี๋ยว นี้ เขาใช้ คำว่า Perceptive Generalist คือมีลักษณะเป็นผู้ชำนาญการทั่วไปบวกความเข้าใจในลักษณะงานที่จะบริหาร หรืออีกนัยหนึ่งคือ มีความรู้ในการบริหารงาน ทั่วไป และมีความเข้าใจในงานเฉพาะอยู่บ้าง ผมมีความ เชื่อ ว่า ปลัด กระทรวง สาธารณสุข ไม่จำเป็นต้องเป็น หมอ ซึ่งที่แล้วมารัฐมนตรีก็มี รัฐมนตรีที่ไม่ใช่แพทย์ เพราะเป็นการบริหาร ทั่วไป พัน สภาวะ ของงานเทคนิค__ คตินิยมเดิมที่ยึดมั่นว่าไม่รู้เรื่องงานเทคนิคจะมาบังคับบัญชาอย่างไร ก็เป็นเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องใช้เวลา

ครบ__ เรื่องผลประโยชน์

เรื่องศักดิ์ศรี กรมใหญ่กรมเล็ก เป็นปัญหาเรื่องความรู้สึก เพราะ คนยงนี่ทำนองว่างานไหนสำคัญ กว่า งานไหนมีศักดิ์ศรีกว่า กรม ไหนใหญ่กว่า ในระยะแรกยังมี แต่ในการวางหลักเรื่องสับเปลี่ยน หมุนเวียนเราคงไม่ถือความรู้สึก เป็นหลักของการวางระบบ เรา ถือเอาความถูกต้อง ถือเอา ประโยชน์ของงานการ ส่วนรวม เป็นที่ตั้ง หลักเกณฑ์ก็ชัดเจน กันอยู่แล้วว่า หมุนเวียน ใน ระดับ เดียวกันไม่ต่ำกว่าสูงกว่า ทางแก ก็มีครบ มี ๒ ทาง คือ ทาง ที่ ๑. มันจะค่อยๆ แก้ไปเองเมื่อ การหมุนเวียน มี กว้าง ขวาง ขึ้น เป็นสภาพธรรมชาติ เมื่อทำ อย่าง กว้างขวางและทำกัน จนชิน ว่าการหมุนเวียนไม่เป็นโทษ ทาง ที่ ๒. การหมุนเวียนต้องดูความ เหมาะ สม ประกอบ ด้วยว่า ความ ถนัดความ สนใจ ของคน ที่ จะถูก หมุนเวียนเป็นอย่างไร หมุนไป สู่หน่วยงานใดจึงจะเกิดประโยชน์ ต่องานมากที่สุด และให้เขารู้สึก ว่าเขาได้รับการพิจารณาตามความ เหมาะสม ก่อนมีการหมุนเวียน

น่าจะต้อง สร้างความ เข้าใจ ที่ถูก ต้องและน่า จะให้ เจ้าตัว สบายใจ ถ้าเราไม่สบายใจและไม่ได้รับการ อธิบายเหตุผลให้เข้าใจอาจจะมอง ว่าถูกแกล้ง

ระยะเวลา ๔ ปี ผมเห็นว่า พอ คงใช้เวลา ๕—๖ เดือน เรียนรู้งาน ของหน่วยงานใหม่อีก ๓ ปีครึ่งบริหารเต็มที่ย่อมจะเห็น ว่าน่าจะไปได้แค่ไหน และเริ่ม ติดตาม ประเมินผลได้พอสมควร ถ้ามีเหตุผล สมควร และจำเป็นก็ ต่อให้อีก ๒ ปีได้ มันก็ยืดหยุ่นดี แล้ว... สำหรับเรื่องกลัวเสีย อาวุโส ในการหมุนเวียนอาวุโส ก็น่าจะติดตัวไป แม้จะย้ายไป เป็นคนใหม่ในหน่วยงานใหม่เขาก็ต้องดูระดับตำแหน่ง อายุ ราชการ ระดับเงินเดือนว่าเป็น เท้าไร

กรณีเก่าที่นี้ และอาจได้ รับ พิจารณา เลื่อน ตำแหน่ง เป็น แลวหน้า ย้ายไปใหม่ที่อื่นมีคน อื่นอาวุโสกว่า ข้อนี้อาจมีผล กระทบใน โอกาส ความ ก้าวหน้า วิธีแก้คือต้อง พิจารณา การ หมุน เวียน ข้ามกรมข้ามกระทรวงอย่าง

รอบคอบ ต้องศึกษามาตรการ หรือกลไกที่ปฏิบัติให้ดีก็จะเป็น ปัญหา คนที่หมุนเวียนไปแล้ว อาจจะหมุนกลับมาที่เดิม ไม่จำเป็น ต้อง รอ ไป ขึ้น ณ ที่สุดท้าย แต่ปัญหา ของ คนไทย ใน ขณะนี้ เป็นห่วงอยู่ว่า มักจะไม่เป็นอย่าง นั้น มักจะเป็นกระทรวงใคร กระทรวงมัน กรมใครกรมมัน และพยายามเลื่อน ขึ้น มาตาม สาย งานในหน่วยเดิม

ผมว่าได้ผลดีพอสมควรครับ เข้า เกณฑ์ หมุนเวียน ๗๐ คน หมุนเวียนไปได้ครึ่งหนึ่ง อีกครึ่ง หนึ่ง ค.ร.ม. อนุมัติให้อยู่ต่อ แต่ ต้องติดตามดูว่าหลังจากนั้น หมุน ไปอีกหรือเปล่า อาจมีการสับ เปลี่ยน ย้าย โอน หรือเลื่อน ตำแหน่ง หลัง ค.ร.ม. อนุมัติอีก ทำมาได้ เพียง นี้ นับ ว่า ดี พอ สม ควร ผมอยากให้ติดตามประเมิน ผลสัก ๓ ปี เพราะว่าเรายังไม่รู้ ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร การ หมุน เวียน เหมาะ สม ดี หรือ ไม่ ควร ทด ลอง เกณฑ์ เดิม สัก ๓ ปี แล้วประมวลปัญหาอุปสรรคต่างๆ ไว้ แล้วดูว่าจะควรปรับปรุง แก้อะไรต่อไป

นายอาภา ภมรบุตร
รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์
เดิมคุมงานสายธุรการ
ปัจจุบันคุมงานฝ่ายวิชาการ

งานในหน่วยงานนั้นตกลงไป ผม
เห็นว่าไม่มีข้อเสียหายแต่อย่างใด
เพราะว่าบุคคลที่รับราชการ และ
ขึ้นสู่นักบริหารแล้ว ก็ต้องเป็นผู้



การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลง
ตำแหน่งนักบริหารในทัศนะของ
ผมเป็นการสมควรอย่างยิ่ง ระยะ
เวลาที่กำหนดไว้ ๔ ปีนั้น ผมก็
เห็นว่าเป็นการสมควร ที่บางคน
พูดว่า การเปลี่ยนแปลง ระดับนัก
บริหารชั้นสูงตามที่ พ.ร.บ. กำหนด
ไว้ อาจทำให้ สมรรถภาพ ใน การ
บริหารราชการ หรือการดำเนิน

ที่มีความรู้ความสามารถและมีสติ
ปัญญาพอสมควร ตัวอย่างใน
อดีตเพื่อยืนยันคำพูดผมก็มี เช่น
นักบริหารท่านหนึ่งคือ พระยา
ประชาภิจักรจักร (ชูป โอสถานุ-
เคราะห์) เดิมท่านอยู่กรมไปรษ-
ณีย์ เป็นผู้ช่วยเจ้ากรม แต่พอ
ทางราชการให้กระทรวงมหาดไทย
ดูแลป่าไม้ และมีชาวอังกฤษเป็น

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านจึงมาช่วยงาน
กรมป่าไม้ ต่อมาก็เลื่อนขึ้นเป็น
ผู้ว่าราชการหลายจังหวัด จนใน
ที่สุด ได้รับ แต่งตั้ง เป็น สมุหราช
มณฑลเชียร พ.ศ. ๒๔๘๑ และได้
รับ แต่งตั้ง เป็น นายกเทศ มนตรี
นครกรุงเทพในขณะนั้น ท่านก็
ไม่ได้ทำให้ การงาน เสียหาย แต่
ประการใด เพราะว่าข้าราชการ
ชั้นสูงนั้นส่วนใหญ่ไม่ได้ลงมือทำ
งานเอง แต่มีความรู้ความสามารถ
ในทางการบริหาร และมีความรู้
ทางจิตวิทยา รู้จักที่จะวางตัว
บุคคล ให้ทำงาน ประเภทที่เหมาะสม
หรืออีกท่านหนึ่ง อย่างเจ้า
พระยายมราช (ปั้น สุขุม) เดิม
ท่าน เป็น ครู แล้ว มา ทำงาน ทาง
มหาดไทยในตำแหน่งผู้ว่าราชการ
จังหวัด จนถึงสมุหเทศาภิบาล
แต่ภายหลังท่านมาคุมงานพัฒนา
ทางด้านโยธาธิการ ก่อสร้างถนน
ไฟฟ้า ประปา ตลอดจนพระที่
นั่งอาเนียดสมาคม หรืออย่าง
ประเทศอังกฤษมีอาณานิคมมาก
มาย เจ้าหน้าที่หรือผู้แทนพระ
องค์ที่ส่งไป ดูแล ส่วนใหญ่ อยู่ไม่

เกิน ๔ ปี ก็ต้องมีการโยกย้าย
ไปที่อื่น เพื่อให้มีประสบการณ์
เพิ่มขึ้น สรุปแล้วผมเห็นว่าไม่มี
อะไรเสียหายเลย และทำให้คน
ซึ่ง ทำงาน โดย สุจริตใจ ผู้หวังผล
ตอบแทน ในเรื่อง เงินเดือน อย่าง
เดียวรู้สึกว่าได้กำไรชีวิต ถ้าให้
คนอยู่ที่เดียว นานไปแล้ว จะเกิด
ความเคยชินขึ้น จริงอยู่ความเคย
ชินทำให้เกิดประสบการณ์ แต่
ความเคยชิน มากไป ก็ทำให้เกิด
ความเบื่อหน่ายเหมือนกัน การ
ย้ายจะช่วยกระตุ้นเตือนสติปัญญา
และประสาท ของนัก บริหาร ให้ดี
ขึ้น ผมเห็นว่าไม่น่าตกใจอะไร
ในทางที่เสียก็มีเหมือนกัน แต่มี
เปอร์เซ็นต์น้อยในร้อยจะมีส่วนดี
เกิน ๗๐ หรือ ๗๕ แต่มีส่วนเสีย
ไม่เกิน ๒๕ ผู้ที่ไม่เห็นด้วยมัก
จะยกข้อเสียขึ้นมาอ้าง ซึ่งก็จริง
แต่มัน เป็น ส่วน น้อย เมื่อ คิด ถึง
ประโยชน์ส่วนรวม

ส่วนการ หมุนเวียน นักวิชา
การผมเห็นว่าไม่ควรอย่างยิ่ง แต่
ทาง ก.พ. ต้องพยายาม ช่วย ปรับ
ปรุงฐานะของเขาให้มีระดับสูงขึ้น
พวก Technicians และพวก

Experts อย่างมากก็สี่ ๗ เท่านั้น
ความ สน ใจ ก็ น้อย เพราะ พวก
บริหารสี่ ๘, ๙, ๑๐ ถ้ามีการยก
ระดับตำแหน่งทางวิชาการให้สูง
ขึ้นเท่ากับ นักบริหาร หรือต่ำกว่า
เล็กน้อย งานทาง Technology
ของเราก็จะเจริญขึ้นมาก มิฉะนั้น
คนจะมุ่งแต่จะเรียน กฎหมายการ
ปกครองหรือรัฐศาสตร์ เพราะ
ต้องการ เป็น เจ้า นาย หรือ นัก
บริหารชั้นสูง ฯลฯ ถ้านักบริหาร
ไม่ได้พวกนักวิชาการช่วยก็ไปไม่
ไหว ไปไม่ได้แน่ ผลงานจะ
ปรากฏออกมา รถไฟชนกัน
เครื่องบินตก ไฟฟ้าดับ น้ำประปา
ไม่ไหล นักบริหารต้องมีความ
สามารถจริงๆ ในทางที่จะทำให้
นักวิชาการ มีความรัก สมัคใจที่
จะทำงาน ถ้ามีวัดงักกันเขาก็จะ
ไม่ทำงาน งานก็เสีย ผมว่านัก
บริหารชั้นเยี่ยมจะต้องมีสติปัญญา
สูงมาก ไม่ต้องมีความรู้ทาง
เทคนิคอะไรสูงเกินไป แต่ต้อง
ปกครองคนเป็น ถ้าปกครองไม่
เป็นพวกเขาก็จะมีปฏิกริยา ถ้า
ปกครองเป็นเขาก็จะร่วมมือด้วยดี
ระบบการหมุนเวียนจะได้ผล

ตามเป้าหมายหรือไม่ ผมว่าไม่
เป็น หมัน เพราะเวลา
ประเทศเราเจริญขึ้นมาก พวก
เด็กๆ ที่สำเร็จมหาวิทยาลัยเข้ามา
ทำงานตำแหน่งหน้าที่ธรรมดาแก
ก็อยากได้ ตำแหน่ง สูงขึ้น เรื่อย ๆ
ถ้า หาก เห็น ว่า นาย ก. อยู่ใน
ตำแหน่งนั้นนานไปแล้ว แม้จะ
ไม่ใช่ความอัจฉริยภาพ แต่ก็รู้สึก
นานเกินควรไปแล้ว คนเราต้อง
การความเปลี่ยนแปลงบ้าง สำหรับ
ผม นั้นผม ไม่ รู้สึก หนักใจ อะไร
เลย เมื่อเปลี่ยนแปลงหน้าที่บ้าง
เล็กน้อย อยากจะเน้นว่าถ้าได้
ผู้บริหารที่ดี งานก็จะไม่ล่าช้าเสีย
หายด้วย ที่เกิดเสียหายขึ้นเพราะ
ผู้ได้ บังคับบัญชาไม่มีความรู้ไม่มี
ประสบการณ์ หรืออีกอย่างหนึ่ง
มีความรู้ ประสบการณ์แต่เกลียดผู้
บริหาร ผมว่าผู้บังคับบัญชาชั้น
สูงต้องมีสติปัญญามากคล้ายๆ แม่
ทัพ แม่ทัพไม่ต้องรบเอง แต่
วางแผน เช่น ไอเซนฮาว์ แม่
ทัพสัมพันธมิตร รบชนะเยอรมัน
ไอเซนฮาว์ไม่ได้ยิงปืนแม้แต่นัด
เดียว แต่วางแผนให้ทหารยกพล
ขึ้นบกในยุโรปได้... ๑๖

กฎหมายและระเบียบใหม่

ที่ สร ๐๒๐๒/ว ๑๐๕

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือให้ส่วนราชการยืนยันข้อเท็จจริง

เรียน เวียงกระทรวง ทบวง กรม

ด้วยกระทรวงมหาดไทยเสนอว่า มีหนังสือพิมพ์บางฉบับตีพิมพ์โฆษณาเรื่องราชการ ตลอดจนเรื่องเกี่ยวกับบุคคลสำคัญในวงราชการในลักษณะคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง และอาจเกิดความเสียหายได้ ในกรณีที่ปรากฏหลักฐานแจ้งชัด เจ้าพนักงานการพิมพ์สำหรับกรุงเทพมหานครก็จะได้พิจารณาดำเนินการแก้หนังสือพิมพ์ตามอำนาจหน้าที่เป็นประจำอยู่แล้ว แต่โดยที่ปรากฏอยู่เสมอว่า ชาวเกี่ยวกับเรื่องราชการและบุคคลสำคัญในวงราชการในหน้าหนังสือพิมพ์มีอยู่ทุกวัน และเจ้าพนักงานการพิมพ์ไม่อาจสามารถทราบได้หมดทุกเรื่องว่าชาวใดบ้างคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง กระทรวงมหาดไทยเห็นว่า เพื่อให้เจ้าพนักงานการพิมพ์ฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเรียบร้อย ในกรณีที่ชาวปรากฏในหนังสือพิมพ์คลาดเคลื่อนต่อความเป็นจริง จึงขอความร่วมมือกระทรวง ทบวง กรม ตลอดจนบุคคลสำคัญในวงราชการต่าง ๆ ได้มีหนังสือยืนยันความจริงเกี่ยวกับชาวหนังสือพิมพ์โฆษณาพาดพิงถึงในลักษณะที่เป็นเท็จไปให้กระทรวงมหาดไทยโดยด่วน เพื่อจักได้พิจารณาดำเนินการแก้หนังสือพิมพ์นั้น ๆ โดยรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ จึงขอให้มีการสั่งให้กระทรวง ทบวง กรม ให้ความร่วมมือแก่กระทรวงมหาดไทยต่อไปด้วย

ท่านนายกรัฐมนตรีได้พิจารณาแล้ว มีคำสั่งเห็นชอบด้วย ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีทราบแล้ว เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ไพบุลย์ ทองมิตร

(นายไพบุลย์ ทองมิตร)

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๒๕๑๒๒๒๐

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ที่ สร ๐๒๐๓/ว ๑๑๔

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง การจ่ายเงินสะสมคืนข้าราชการ

เรียน เวียงกระทรวง ทบวง กรม

อ้างถึง หนังสือที่ สร ๐๒๐๓/ว ๑๒๕ ลงวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือที่ กค ๐๕๐๗/๒๑๕๑๕ ลงวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๓

ตามที่ได้ยื่นยันมติคณะรัฐมนตรีอนุมัติในหลักการให้จ่ายเงินสะสมข้าราชการคืน พร้อมทั้ง ดอกเบี้ยให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา ๕ ปี นับแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ เป็นต้นไป ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

บัดนี้ กระทรวงการคลังได้เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา มีมติกำกับให้ส่วนราชการต่างๆ เร่งรัดหน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินสะสม ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และกำหนดเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้โดยเคร่งครัด ความละเอียดปรากฏตามสำเนา หนังสือที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ลงมติให้ส่วนราชการต่างๆ เร่งรัดหน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินสะสม ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และกำหนดเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้โดยเคร่งครัด และโดยเฉพาะการเบิกจ่ายเงินสะสมคืนให้แก่ข้าราชการกลุ่มที่ ๑. ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ๖๐ วัน ถ้าถึงกำหนดแล้ว ส่วนราชการใดยังไม่สามารถกระทำให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ให้รายงานแสดงผลให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา

จึงเรียนยืนยันมา เพื่อถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง/สูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๕๒๓๖๐๖

๑๖ มิถุนายน ๒๕๒๓

เรื่อง การจ่ายเงินสะสมคืนข้าราชการ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการ

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการ ที่ สร ๐๒๐๓/๑๘๒๒๖ ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๒๐

ตามที่คณะกรรมการ ได้มีมติให้หักเงินเดือนข้าราชการไว้เป็นเงินสะสมตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๒๐ เป็นต้นไป และอนุมัติในหลักการให้จ่ายเงินสะสมคืนพร้อมทั้งดอกเบี้ยให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา ๕ ปี นับแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ เป็นต้นไป ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด สำหรับระยะเวลาหากจะดำเนินการได้เร็วกว่าที่กำหนดก็จะเป็นการดี ความละเอียดแจ้งอยู่แล้ว นั้น

กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายเงินสะสมคืน โดยครั้งแรกได้กำหนดจ่ายคืนเสร็จสิ้นภายใน ๔ ปี ๖ เดือน แต่ต่อมาเพื่อเป็นการเร่งรัดการจ่ายเงินสะสมคืนให้เร็วขึ้น จึงร่นระยะเวลาการจ่ายคืนเหลือเพียง ๓ ปี ๖ เดือน (เริ่มตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ ถึง ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๔) โดยทยอยจ่ายตามลำดับดังนี้

กลุ่มที่ ๑ ได้แก่ข้าราชการพลเรือนระดับ ๑ และ ๒ รวมข้าราชการทหาร ตำรวจ ที่มียศตั้งแต่ ร้อยโท เรือโท เรืออากาศโท ร้อยตำรวจโท ลงมา และข้าราชการประเภทอื่นที่เทียบเท่าข้าราชการพลเรือนระดับ ๑ และ ๒ เริ่มจ่ายตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๒๒ (๒ ปี)

กลุ่มที่ ๒ ได้แก่ข้าราชการระดับ ๓ และ ๔ รวมข้าราชการ ทหาร ตำรวจ ที่มียศตั้งแต่ร้อยเอกถึงพันตรี เรือเอกถึงนาวาตรี เรืออากาศเอกถึงนาวาอากาศตรี ร้อยตำรวจเอกถึงพันตำรวจตรี และข้าราชการประเภทอื่นที่เทียบเท่าข้าราชการพลเรือนระดับ ๓ และ ๔ เริ่มจ่ายตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๒ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๒๓ (๑ ปี)

กลุ่มที่ ๓ ได้แก่ข้าราชการพลเรือนระดับ ๕ ขึ้นไป รวมข้าราชการทหาร ตำรวจ ยศตั้งแต่พันโท นาวาโท นาวาอากาศโท พันตำรวจโท ขึ้นไป และข้าราชการพลเรือนประเภทอื่นที่เทียบเท่าข้าราชการพลเรือนระดับ ๕ ขึ้นไป เริ่มจ่ายตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๓ ถึง ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๔ (๖ เดือน)

สำหรับการเบิกจ่ายเงินสะสมคืนให้แก่ข้าราชการในกลุ่มที่ ๑ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในเดือนกันยายน ๒๕๒๒ นั้น หากส่วนราชการใดไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายให้เสร็จตามกำหนดดังกล่าว ก็ให้เบิกช้อนกับกลุ่มที่ ๒ ได้ แต่ต้องให้เสร็จภายในสิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๒๓

บัดนี้ ปรากฏว่าส่วนราชการบางแห่งไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายเงินสะสมคืนให้แก่ข้าราชการในกลุ่มที่ ๑ ให้เสร็จภายในสิ้นเดือนมีนาคม ๒๕๒๓ ได้ อาทิเช่น กรมตำรวจ (เริ่มดำเนินการเบิกจ่ายเงินสะสมคืนให้แก่ข้าราชการตั้งแต่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑ เป็นต้นไป) กองทัพอากาศ กองทัพเรือ กรมสามัญศึกษา เป็นต้น กระทรวงการคลังจึงจำเป็นต้องขยายเวลาเบิกจ่ายต่อไปอีกจนถึงสิ้นเดือนกันยายน ๒๕๒๓ การที่ส่วนราชการต่าง ๆ ไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายเงินสะสมคืนให้แก่ข้าราชการกลุ่มที่ ๑ ให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดเช่นนี้ อาจจะมีผลกระทบต่อกรเบิกจ่ายเงินสะสมคืนให้แก่ข้าราชการกลุ่มที่ ๒ และที่ ๓ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาตามไปด้วย ซึ่งนอกจากจะทำให้ข้าราชการได้รับเงินสะสมคืนล่าช้าไม่ตรงตามเจตนารมณ์ของทางราชการแล้ว ยังเป็นภาระที่จะต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินสะสมเพิ่มขึ้น ตลอดเวลาที่ส่วนราชการยังไม่เบิกจ่ายให้อีกด้วย ซึ่งกระทรวงการคลังเห็นว่าสมควรที่จะได้เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา มีมติกำชับให้ส่วนราชการต่าง ๆ เร่งรัดหน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินสะสม ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และกำหนดเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้โดยเคร่งครัด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไปด้วย และเมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติประการใดแล้วขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบและปฏิบัติต่อไปด้วย จักขอบคุณมาก

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

อำนาจ วีรวรรณ

(นายอำนาจ วีรวรรณ)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

กองธนการ

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๒๒๒๒๓, ๒๒๒๒๒๑๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๒๓

เรื่อง การใช้สิทธิพลราชนำของต่างประเทศเข้ามาโดยไม่ชอบ

เรียน เวียงกระทรวง ทบวง กรม

ตามที่ได้มีกรณีซึ่งทราบกันทั่วไป ว่าปัจจุบันมีการลักลอบนำของหนีศุลกากรเข้ามาจำหน่ายในท้องตลาดอย่างเปิดเผยเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะคือที่หาดใหญ่ เป็นพฤติกรรมอันทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคมและเสียหายประการอื่น ๆ ยังมีการจับกุมหรือยึดของดังกล่าวที่ประชาชนซื้อมาบริโภคใช้สอยเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยไม่มีการจับกุมผู้ขายประการใดด้วยแล้ว ความเสียหายก็ยังมีมากขึ้น เป็นเรื่องที่มีการร้องเรียนกันมานานแล้ว บัดนี้ ท่านนายกรัฐมนตรีได้มีคำสั่งให้กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงการคลังรีบแก้ไข มีหลักการสำคัญให้ปราบปรามผู้ขาย ทั้งที่หาดใหญ่และที่อื่น ๆ จะจับหรือยึดของจากผู้ซื้อที่ซื้อของในท้องตลาดตามปกติธรรมดาเพื่อบริโภคใช้สอยเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยอ้างว่าไม่มีใบเสร็จรับเงินจากผู้ขายกำกับไม่ได้

อย่างไรก็ดี การปราบปรามตลาดขายของลักลอบหนีศุลกากรทั้งที่หาดใหญ่และที่อื่น ๆ อาจจะทำให้มีผู้เดินทางออกไปซื้อของทำนองที่เคยซื้อได้จากสถานที่ดังกล่าวเข้ามาจากต่างประเทศโดยตรง เช่น ที่ปาดังเบซาร์ สุโขทัย-ลก หรือจากบีนัง สิงคโปร์ ฮองกง เป็นต้น แล้วชุกซ่อนหรือใช้วิธีการอื่นๆ ทำให้ไม่ต้องเสียภาษีอากรในการนำเข้ามายิ่งขึ้น โดยเฉพาะก็คือบรรดาข้าราชการและพนักงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ อันจะเป็นการเพิ่มความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคมมากกว่าเดิม สมควรต้องแก้ไขให้สอดคล้องกันด้วย

ฉะนั้น นอกจากจะได้กำชับเจ้าพนักงานผู้มีอำนาจหน้าที่บังคับการให้เป็นไปตามกฎหมายผ่านทางกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงการคลังแล้ว ท่านนายกรัฐมนตรีจึงขอให้กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ กำชับข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัด ปฏิบัติตนให้ชอบด้วยกฎหมายเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ประชาชนทั่วไป ไม่นำของต่างประเทศเข้ามาโดยฝ่าฝืนกฎหมายเกี่ยวกับการห้ามการจำกัดหรือไม่เสียภาษีอากรที่ควรต้องเสีย โดยอาศัยสิทธิพลจากตำแหน่งหน้าที่ทางราชการ ยานพาหนะราชการ หรือการให้เกียรติไม่เคร่งครัดในการตรวจตราจากเจ้าพนักงานผู้มีอำนาจหน้าที่

สำนักนายกรัฐมนตรีจึงขอเรียนมาเพื่อให้โปรดทราบและพิจารณาสั่งการต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ปรีชา โกศลพันธุ์

(นายปรีชา โกศลพันธุ์)

ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

โทร. ๒๔๒๓๖๐๑

ที่ สร ๐๒๐๓/ว ๑๑๕

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๒๓

เรื่อง การเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี

เรียน เวียนกระทรวง ทบวง กรม

อ้างถึง หนังสือที่ สร ๐๔๐๓/ว ๒๑ ลงวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๑๒

ตามที่ได้แจ้งระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเสนอร่างกฎหมายและเรื่องอื่น ๆ ต่อคณะรัฐมนตรี มาเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป ความแจ้งอยู่แล้ว นั้น

บัดนี้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นว่า ร่างกฎหมายและเรื่องอื่น ๆ ที่ขอ ให้กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ส่งมาเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี จำนวน ๘๕ ชุด และ ๕๐ ชุด ตามลำดับนั้น ยังไม่เพียงพอเนื่องจากต้องใช้เอกสารดังกล่าวในการเสนอคณะรัฐมนตรีและผู้เกี่ยวข้องมากกว่าเดิม จำเป็น ต้องขอให้กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ส่งร่างกฎหมายและเอกสารเกี่ยวกับร่างกฎหมายมาให้เป็นจำนวน ๑๐๐ ชุด ส่วนเรื่องอื่น ๆ (ที่มีใช้ร่างกฎหมาย) และเอกสารประกอบจำนวน ๗๐ ชุด

จึงเรียนมา เพื่อขอได้โปรดถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๘๑๐๐๐๗

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๒๓

เรื่อง การจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราว

เรียน เวียนกระทรวง ทบวง กรม

อ้างถึง หนังสือที่ สร ๐๒๐๑/ว ๒๖ ลงวันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓

เดิมคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓ อนุมัติหลักการในการจ้างลูกจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราว รวม ๖ ประการ

บัดนี้ กระทรวงการคลังแจ้งว่า ตามมติดังกล่าวคลุมถึงการจ้างลูกจ้างชั่วคราวจากเงินนอกงบประมาณด้วย กล่าวคือ ตามมติคณะรัฐมนตรีข้อ ๓ “การจ้างลูกจ้างชั่วคราวจากผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว ให้จ้างได้คราวละ ๑ ปีงบประมาณ ตามอัตราค่าจ้างที่สำนักงบประมาณกำหนดให้ไว้ แต่ทั้งนี้ไม่เกินอายุ ๖๕ ปีบริบูรณ์ โดยให้พ้นหน้าที่หลังจากวันสิ้นปีงบประมาณของปีที่มีอายุครบ ๖๕ ปีบริบูรณ์” เงื่อนไขที่กำหนดไว้ยังเป็นการไม่สะดวกในทางปฏิบัติของบางส่วนราชการ ซึ่งมีความจำเป็นอันแท้จริงเกี่ยวกับงานด้านศิลป ไม่สามารถจ้างลูกจ้างชั่วคราวได้ จึงทำให้เกิดผลเสียหายแก่ส่วนราชการแห่งนั้น จึงเห็นควรกำหนดหลักการจ้างผู้ที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้ว เป็นลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มเติมจากที่ได้กำหนดไว้เดิม ดังนี้

๑. ในกรณีที่ส่วนราชการใดมีเหตุพิเศษและมีความจำเป็นอันแท้จริง ได้แก่งานด้านศิลปบางสาขาที่หาได้ยาก ที่จะต้องขอจ้างจากผู้ที่มีอายุเกิน ๖๕ ปีบริบูรณ์ ให้ส่วนราชการนั้นขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเสียก่อน เพื่อขออนุมัติจ้างภายในอัตราค่าจ้างและเงื่อนไขที่คณะรัฐมนตรีกำหนดเป็นรายๆ ไป จากเงินนอกงบประมาณ (เช่น เงินทุนหมุนเวียน ฯลฯ)

“งานศิลปบางสาขาที่หาได้ยาก” หมายความว่า งานที่ต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในอดีต ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับงานอักษรศาสตร์ ประวัติศาสตร์ภาษาโบราณ งานเกี่ยวกับโบราณคดี งานเกี่ยวกับศิลปโบราณวัตถุ งานเกี่ยวกับดุริยางคนาฏศิลป์ และงานช่างศิลปกรรม ซึ่งงานดังกล่าวเกี่ยวกับศิลปทั้งสิ้น แต่มิได้หมายถึงงานศิลปทั่วไปทุกสาขาอาชีพ ซึ่งสามารถหาบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญปฏิบัติงานแทนได้ไม่สู้ยากนัก

๒. เฉพาะในบึงบรประมาน พ.ศ. ๒๕๒๓ ซึ่งเป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อ ส่วนราชการใดซึ่งมีเหตุพิเศษและมีความจำเป็นอันแท้จริงตามนัยดังกล่าว ประสงค์จะขอจ้างผู้ที่มีอายุเกิน ๖๕ ปีบริบูรณ์ และได้ตั้งงบประมาณตามอัตรากำลังที่สำนักงานบรประมานได้กำหนดไว้แล้ว ก็ให้ส่วนราชการนั้นขออนุมัติจ้างจากเงินในงบประมาณดังกล่าวได้เป็นกรณีพิเศษ

จึงขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๒๓ ลงมติอนุมัติให้ถือเป็นหลักปฏิบัติในการจ้างผู้มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์แล้วเป็นลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มเติมจากที่กำหนดไว้เดิม ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี



รายได้จากกิจการสลากกินแบ่งรัฐบาล

เป็นส่วนหนึ่งของรายได้แผ่นดิน

จะนั้น

การซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นการช่วยเหลือชาติ

โปรดอย่าซื้อสลากที่ขายเกินราคา

ผู้ขายสลากเกินราคาต้องระวางโทษปรับไม่เกิน ๒,๐๐๐ บาท

ผู้จับและนำจับมีสิทธิได้รับสินบนครึ่งหนึ่งของค่าปรับ

แต่ไม่น้อยกว่า ๒๐๐ บาท

ปัญหาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน

ผู้ตอบปัญหาประจำ

สำนักงาน ก.พ.	วันชัย	คันติสุข	กรมบัญชีกลาง	ผศ.สุนิตย์	ปิณฑะรุจิ
	วีระ	ไชยธรรม		สมพงษ์	วัฒนสระ
	ประพาส	ทองศักดิ์			
	สมเกียรติ	ชุมวิสูตร			

สิทธิในการรับบำเหน็จ ฯลฯ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๔๗๐๐

ผมได้เข้ารับราชการที่กรม
แห่งหนึ่งเมื่อ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๑๗
โดยเป็นลูกจ้างประจำ ตำแหน่ง
ช่างชั้นสาม อัตราเงินเดือน
๑,๕๕๐ บาท พอถึง ๑ กุมภาพันธ์
๒๕๒๐ ผมก็ได้รับแต่งตั้งเป็น
ข้าราชการในระดับ ๒ อัตราเงิน
เดือน ๑,๕๕๐ บาท ผมใคร่จะเรียน
ถามว่า

๔๖

๑. ผมเป็นลูกจ้างประจำมา
๒ ปีกว่า พอผมเป็นข้าราชการ
แล้ว ผมต้อง ลา ออก จาก ลูก จ้าง
ประจำ ผมมีสิทธิจะได้รับบำ
เหน็จหรือไม่

๒. ผมมีวุฒิ ปวส. แล้ว
ตอนนี้ ผมสอบเข้าเรียนต่อ ระดับ
ปริญญาตรี ที่สถาบัน เทคโนโลยี
แห่งหนึ่งมีกำหนด ๒ ปี และ
กรมฯ ได้อนุมัติแล้ว และสมมุติ
ว่าภายใน ๒ ปี ผมยังเรียนไม่
สำเร็จ ผมมีสิทธิที่จะขอลาต่อ
อีกได้ไหมครับ

๓. ปัจจุบันผมเป็นข้าราชการ-

การระดับ ๓ และถ้าทางกรมเปิด
สอบระดับ ๔ แต่ผมยังศึกษาต่อ
อยู่ ผมมีสิทธิที่จะมาสอบซี ๔
ได้หรือไม่

ตอบ

๑. คำถามไม่ชัดว่า เป็น
การลาออกหรือเปลี่ยนสภาพเป็น
ข้าราชการ ถ้าเป็นการลาออกจะ
ต้องทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี
จึงจะได้รับบำเหน็จ แต่ถ้าเป็น
การเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการ
ก็จะได้รับบำเหน็จเป็นเงิน ๓,๑๐๐
บาท

๒. ถ้าได้รับอนุมัติให้ลาต่อ

อีก ก็ลาได้

๓. มีสิทธิมาสอบได้ ถ้ามี
คุณสมบัติครบถ้วน ตามที่กำหนด
ไว้ในประกาศรับสมัครสอบ

การปรับวุฒิ

ผู้ถาม : คุณโกสุม ธานีวัฒน์

ด้วยขณะนี้ กระทบ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ อาชีว บำบัด ระดับ ๒ ชั้น ๑,๙๐๕ บาท เมื่อตอนสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการ กระทบใช้วุฒิ ม.ศ. ๖ (เกษตรกรรม) เป็นคุณวุฒิคุณสมบัติในการสมัครสอบ ซึ่งก็ได้รับการบรรจุให้เข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ อาชีว บำบัด ๑ เมื่อวันที่ ๙ มกราคม ๒๕๒๑ แต่มาบัดนี้กระทบได้สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพิ่มขึ้นอีก จึงมีปัญหายากจะเรียนถาม ดังนี้

๑. กระทบ จะ ใช้ คุณวุฒิ
นิติศาสตร์บัณฑิต ปรับตำแหน่ง
และอัตราเงินเดือน จากเจ้าหน้าที่
อาชีว บำบัด ๒ ชั้น ๑,๙๐๕ บาท
เป็นเจ้าหน้าที่อาชีว บำบัด ๓ ชั้น
๒,๓๘๕ บาท (แต่ให้ทำหน้าที่
เกี่ยวกับด้านกฎหมาย) ได้หรือไม่
อย่างไร

๒. ถ้าหากผมจะใช้คุณวุฒิ
นิติศาสตร์บัณฑิต เพื่อขอให้ทาง
ราชการโอนหรือย้ายไปแต่งตั้งให้
ดำรงตำแหน่งในระดับ ๓ ที่ว่าง
อยู่ เช่น นิติกร ๓ เจ้าหน้าที่
บริหารงานทั่วไป ๓ บุคคลากร ๓
จะทำได้หรือไม่

๓. กระทบ จะ ขอ เปลี่ยน
ตำแหน่งจากเจ้าหน้าที่อาชีว บำบัด
๒ เป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่ว
ไป ๓ โดยใช้คุณวุฒินิติศาสตร์ได้
หรือไม่

ตอบ

๑. ตามปัญหาข้อ ๑ ขอ
เรียนว่า วุฒิที่ได้รับเพิ่มขึ้นหรือ
สูงขึ้น ที่จะนำมา ปรับ อัตราเงิน
เดือนเพื่อให้ได้รับตามวุฒิได้นั้น

ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ว่า
วุฒิดังกล่าว จะต้องเป็นคุณสมบัติ
เฉพาะ สำหรับ ตำแหน่ง ที่ ได้รับ
แต่งตั้ง (คือจะต้องตรงกับงานใน
ตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง) และ
การปรับวุฒิให้ปรับเฉพาะอัตรา
เงินเดือนเท่านั้น จะปรับระดับ
ตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วยไม่ได้ ฉะนั้น
กรณีตามปัญหานี้จึงไม่อาจ
นำ วุฒินิติศาสตร์บัณฑิตมาปรับ
จากตำแหน่งระดับ ๒ ให้เป็น
ระดับ ๓ และไม่อาจปรับอัตรา
เงินเดือน เป็น ชั้น ๒,๓๘๕ บาท
ได้ เพราะการปรับวุฒิต้องไม่ทำ
ให้ ระดับ ตำแหน่ง เปลี่ยน ไป ดัง
กล่าวแล้ว และคุณวุฒินิติศาสตร์
บัณฑิต ก็ ไม่ได้ เป็น คุณ สมบัติ
เฉพาะ สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่
อาชีว บำบัด ๓ ด้วย หากประสงค์
จะได้ตำแหน่งสูงขึ้นตามวุฒิก็ต้อง
นำวุฒิดังกล่าวไปสมัครสอบแข่งขัน
ใหม่

๒. ตามปัญหาข้อ ๒ ขอ
เรียนว่า การย้ายหรือการโอน
ข้าราชการพลเรือนสามัญ นี้กฎหมาย
บัญญัติ ห้ามย้าย หรือ โอนไป

แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเดิม ฉะนั้น การย้ายหรือ โอน จาก ตำแหน่ง ระดับ ๒ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๓ ตามกรณีนี้จึงไม่อาจทำได้

๓. ตามปัญหาข้อ ๓ ขอเรียนว่า การขอเปลี่ยนตำแหน่งในกรณีนี้ ก็คือ การย้ายนั่นเอง ซึ่งกฎหมายห้ามย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเดิมดังกล่าวแล้วในข้อ ๒

การปรับวุฒิ

ผู้ถาม : ข้าราชการในชนบทคนหนึ่ง

ดิฉัน มีปัญหา ที่อยากเรียนถาม คือ สมมุติว่า น.ส. ก เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ โดยใช้วุฒิม.ศ. ๓ เข้าสมัครสอบแข่งขัน เมื่อได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ น.ส. ก ได้ไปเรียนศึกษาเพิ่มเติมในชั้น ปวช. พณิชยการจนจบ

โดยเรียนภาคค่ำ เมื่อเรียนจบแล้วไม่ทราบว่า จะใช้วุฒิที่ไปเรียนมาคือ ปวช. จะนำมาปรับวุฒิของ น.ส. ก ได้หรือไม่ โรงเรียนที่เรียนนั้น ก.พ. รับรองแล้ว และขั้นตอนในการขอปรับวุฒิ (ถ้าปรับได้) จะทำอย่างไร

ตอบ

วุฒิที่ได้รับเพิ่มขึ้น หรือสูงขึ้นจะนำมาปรับอัตราเงินเดือนให้ได้รับสูงขึ้นตามวุฒิได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริง ที่ว่าวุฒิ นั้นเป็น คุณ สมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ผู้นั้น ได้รับแต่งตั้งหรือไม่ ถ้า เป็น ก็สามารถ ปรับ อัตราเงินเดือนให้ได้รับตามวุฒิได้ สำหรับวุฒิ ปวช. ทางพณิชยการที่ น.ส. ก ได้รับเพิ่มขึ้น ก.พ. กำหนดว่า เป็น คุณ สมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ ด้วย ฉะนั้น น.ส. ก จึงอาจนำวุฒิ ปวช. ดังกล่าวมาขอปรับอัตราเงินเดือนให้ได้รับสูงขึ้นตามวุฒิได้

ส่วนขั้นตอนในการขอปรับนั้น ไม่มีบทกฎหมายหรือระเบียบใดกำหนดขั้นตอนไว้ว่า จะต้อง

ปฏิบัติอย่างไร ฉะนั้น ในทางปฏิบัติ จึงอาจทำได้ โดยทำบันทึก รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปชั้นหนึ่ง เพื่อขอปรับอัตราเงินเดือนให้ได้ตามวุฒิพร้อมกับแนบวุฒิบัตร ที่ได้ รับมาใหม่ไปด้วย เมื่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้รับรายงานขอปรับวุฒิแล้วก็จะต้อง เสนอ ต่อ ผู้บังคับบัญชา ชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงอธิบดี เพื่อพิจารณามีคำสั่งต่อไป

การเลื่อนตำแหน่ง

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๗๓๖

ผมได้อ่านวารสารฉบับที่ ๖ เดือนมิถุนายน ๒๕๒๓ เรื่องการเลื่อน และแต่งตั้ง ข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่ง ในระดับ ที่ สูงขึ้น แล้วเข้าใจว่า การเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ของสายงานที่เริ่มจากระดับ ๓ นั้น มีทางเดียวคือรอให้เงินเดือนถึงเท่านั้น จะสอบคัดเลือกไม่ได้ แต่ท่าน บ.ก.

ทราบใหม่ว่า บางกรมเขามีการ
สอบคัดเลือกกัน ประกาศผล
และขึ้นบัญชีไว้แล้วด้วย ตอนนี้
ไม่ทราบว่ามีการเลื่อนและแต่งตั้ง
กันแล้วหรือยัง อย่างนี้เขาเรียก
ว่าฝ่าฝืน ต่อ หลัก การ ของ ก.พ.
และ ไม่ ปฏิบัติ ตาม มติ คณะ รัฐ-
มนตรีใช่หรือไม่ ผมอยากทราบ
ว่ากรณีเช่นนี้ ก.พ. ทำอะไรได้
หรือเปล่า ถ้า ก.พ. ห้ามใครไม่
ได้ผมจะยุให้กรมของผมเปิดสอบ
บ้างเพื่อไม่ให้เสียเปรียบกัน

ตอบ

ในขณะนั้นการเลื่อนขึ้นดำรง
ตำแหน่งระดับ ๕ ของสายงาน
ที่เริ่มต้น จาก ตำแหน่ง ระดับ ๓
ก.พ. ได้มีมติตามหนังสือสำนักงาน
ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว ๒๙ ลง
วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๒๑ กํา-
หนดให้เลื่อนโดยการคัดเลือกเมื่อ
ได้รับเงินเดือนถึง ขั้นต่ำ ของตำแหน่ง
ระดับ ๕ เพียงอย่างเดียว
ไม่เปิดโอกาสให้เลื่อนโดยการสอบ
คัดเลือก เว้นแต่ผู้นั้นมีคุณสมบัติ
ครบถ้วน ที่ จะ สอบคัดเลือก เพื่อ

เลื่อนขึ้นเป็นระดับ ๕ ได้อยู่ก่อน
วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๑ กรมก็
อาจดำเนินการให้มีการ สอบคัด
เลือกเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง
ระดับ ๕ ตามบทเฉพาะการที่
ก.พ. กำหนดไว้ในหนังสือสำนัก-
งาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๑๖
ลงวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๒๑ ได้

ฉะนั้น กรณีตามปัญหาจึง
อาจเป็นกรณี ที่กรม เปิดสอบตาม
บทเฉพาะกาล ในหนังสือ สำนัก-
งาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔/ว ๑๖
ลงวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๒๑ ก็
ได้ ซึ่งถ้าหากเป็นกรณีดังกล่าว
นี้ การปฏิบัติของกรมก็เป็นการ
ถูกต้องแล้ว

การเบิกค่าเช่าบ้าน

ถาม

๑. ข้าพเจ้า ขอเรียน ถาม
ปัญหา เรื่องค่าเช่าบ้าน พักอาศัย
ของข้าราชการ ซึ่งปัจจุบันรู้สึก
จะลำบากมาก หนังสือกระทรวง
การคลัง ที่ กค ๐๕๐๒/๒๖๙๙๙

ลงวันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๒๑
ชี้แจงก็ไม่เข้าใจ มีอัตราเบิกลด
ไม่ทราบว่าเบิกลดอะไร เช่น เงิน
เดือน ๓,๑๗๐ บาท เบิกลด ๓๑๐
บาท เหลือ ๒,๘๖๐ บาท ให้
เบิกในอัตรา ๒,๘๕๐ บาท จึง
ขอเรียนถามดังนี้

ข้าพเจ้าเช่าบ้าน พักอาศัย
เดือนละ ๖๐๐ บาท ในบึงบ-
ประมาณ ๒๕๒๒ ได้รับเงินเดือน
๓,๑๗๐ บาท เบิกค่าเช่าบ้านได้
๕๓๙ บาท บึงบประมาณ ๒๕๒๓
ได้รับเงินเดือน ๓,๓๕๕ บาท และ
ข้าพเจ้าขอเบิกค่าเช่าบ้านไป ๕๗๒
บาท จะถูกต้องหรือไม่ และตาม
สิทธิ จะได้เท่าใด และ เมื่อเดือน
มกราคม ๒๕๒๓ ปรับเงินเดือน
บัญชี ๒ ข้าพเจ้าจึงได้รับเงินเดือน
๔,๐๒๕ บาท จะมีสิทธิเบิกค่าเช่า
บ้านได้เท่าใด เพราะตั้งแต่เดือน
ตุลาคม ๒๕๒๒ เป็นต้นมา ต้น
สังกัดยังไม่ได้เบิกค่าเช่าบ้านให้
เลย ถามใครก็ไม่รู้เรื่อง

๒. ข้าพเจ้าเป็นข้าราชการ
ครูสังกัดกรมสามัญศึกษาและเป็น
ผู้มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน เช่าบ้าน

และ เบิกค่าเช่าตามสิทธิ มาเป็น
ประจำ ต่อมาเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๘
ได้รับคำสั่งย้ายให้ไปดำรงตำแหน่ง
ครูใหญ่ โรงเรียน มัธยม ประจำ
ตำบล และในตำบลนั้นไม่มีบ้าน
ให้เช่าเลย ข้าพเจ้าก็ขนย้าย
ครอบครัวไปพักอาศัยบ้านพักครู
โดยงดเบิกเงินค่าเช่าบ้าน ต่อมา
เมื่อ พ.ศ. ๒๕๒๑ ข้าพเจ้าก็ต้อง
ขนย้ายครอบครัวไปเช่าบ้าน ใน
เขตตัวเมือง เดินทางปฏิบัติ
ราชการ ไป—กลับ เพราะภรรยา
ป่วย เป็น โรคลม ปัจจุบัน ต้อง อยู่
ใกล้แพทย์ และอัตราค่าส่งครูที่
บรรจุใหม่เพิ่มมากขึ้น เดือดร้อน
เรื่องบ้านพัก ข้าพเจ้าขอเรียน
ถามดังนี้

(๑) ข้าพเจ้าจะขอใช้สิทธิ
เบิกค่าเช่าบ้าน เหมือนเดิม จะ ได้
หรือไม่

(๒) ถ้าใช้สิทธิไม่ได้เพราะ
ทางราชการ จัดที่พักให้ แล้วและ
ไปใช้ที่พักนั้นแล้ว ขอเรียนถาม
เพิ่มเติมว่า บ้านพักที่ทางราชการ
จัดให้ นั้นเป็นเพียงบ้านพักครู มิ
ใช่บ้านพักครูใหญ่ จะถือว่าทาง
๕๐

ราชการ มิ ได้จัด ที่พักให้ ย่อม ได้
หรือไม่ เพราะโรงเรียนมัธยม
สังกัดกรมสามัญศึกษา มีหลาย ๆ
โรงเรียน ที่มีบ้านครูใหญ่หรือ
อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ
โรงเรียน บ้านพักครูและบ้าน
พักภารโรง แต่โรงเรียนข้าพเจ้า
มีแค่บ้านพักครูและบ้านพักภาร-
โรงเท่านั้น

ตอบ

๑. การเบิกลด มีเฉพาะผู้
มีชั้นยศ คือ ทหาร และตำรวจ
ส่วนข้าราชการพลเรือนไม่มีการ
เบิกลด

บึงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓
ได้มีการปรับปรุงอัตราเงินเดือน
ข้าราชการให้สูงขึ้น โดยเปลี่ยน
การรับเงินเดือนตามบัญชี ๑ มา
เป็นบัญชี ๒ ตั้งแต่เดือนมกราคม
๒๕๒๓ ฉะนั้นก่อนเดือนมกราคม
๒๕๒๓ ถ้าได้รับเงินเดือน ๓,๓๕๕
บาท จะมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านได้
๕๗๒ บาท และตั้งแต่เดือน
มกราคม ๒๕๒๓ ถ้าได้รับเงิน
เดือน ๔,๐๒๕ บาท จะมีสิทธิ
เบิกค่าเช่าบ้านได้ ๗๐๔ บาท

๒. ข้าราชการที่ทางราชการ
ได้จัดที่พักให้อยู่แล้ว แต่ไม่ได้
เช่าอยู่ใน บ้านพักที่ทางราชการ
จัดให้ แม้จะไปเช่าบ้านอยู่ก็ไม่มี
สิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน

วัตถุประสงค์ในการจัดสร้าง
บ้านพักครูก็เพื่อต้องการให้ครูได้
อยู่อาศัย ฉะนั้น หากมีปัญหา
บ้านพักครูเหลืออยู่พอที่จะให้ครู
เช่าอยู่อาศัยได้ ก็ถือว่าทาง
ราชการได้จัดที่พักให้แล้ว

การลาภกิจและลาป่วย

ผู้ถาม : สมาชิกจังหวัด
ปัตตานี

ข้าพเจ้าใคร่ ขอ ถามปัญหา
ดังนี้

๑. ข้าราชการที่ได้รับการ
บรรจุใหม่ เพื่อ ทดลอง ให้ปฏิบัติ
หน้าที่ในตำแหน่งยังไม่ครบ ๖
เดือน จะมีสิทธิลาภกิจหรือลาป่วย
ได้หรือไม่

๒. วารสารปีที่ ๒๑ ฉบับ
ที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๑๙ ได้

เปรียบเทียบสิทธิต่าง ๆ ของข้าราชการ พลเรือน และ ลูกจ้างไว้ เนื่องจากบางรายการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ขอได้โปรดนำลงให้ใหม่ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ตอบ

๑. การที่มาตรา ๔๖ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ประกอบกับกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๑๘) กำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเป็นเวลา ๖ เดือน นับแต่วันเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น ก็เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพิจารณาว่าผู้นั้นมีความรู้ความสามารถ และความประพฤติเหมาะสมที่จะให้รับราชการต่อไปได้หรือไม่ ฉะนั้นผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ จึงควรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ อย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ในระหว่างที่ทดลอง ปฏิบัติ หน้าที่ราชการยังไม่ครบ ๖ เดือนจะลา

กิจหรือลาป่วยไม่ได้ เพราะการเจ็บป่วยหรือกิจธุระบางครั้งเราไม่อาจทราบล่วงหน้าได้ ประกอบกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ ก็ไม่ได้กำหนดห้ามมิให้ข้าราชการที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการยังไม่ครบ ๖ เดือน ลา กิจหรือลาป่วยไว้ ผู้ที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดังกล่าว จึงอาจขอลา กิจหรือลาป่วยได้ตามความจำเป็นเท่าที่กฎหมาย กฎ ก.พ. และระเบียบเปิดโอกาสไว้

๒. สำหรับเรื่องการเปรียบเทียบสิทธิต่าง ๆ ของข้าราชการกับลูกจ้างนั้น จะได้พิจารณาดำเนินการตามที่โอกาสจะอำนวยให้ต่อไป

วิธีคำนวณบำเหน็จ บำนาญ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๕๗๖

๑. ผมเกิด ๒๒ ตุลาคม ๒๔๗๓ ครบเกษียณ วัน เดือน ปีใด

๒. ผมเริ่มรับราชการ ๑ ธันวาคม ๒๕๑๐ ปัจจุบัน (๓๐ เมษายน ๒๕๒๓) ได้รับเงินเดือนระดับ ๓ ชั้น ๒,๖๘๕ บาท ถ้ารับราชการจนครบเกษียณ จะได้รับเงินเดือนครั้งสุดท้ายเท่าไร(ความชอบปกติได้ปีละ ๑ ชั้น) ถ้ารับบำนาญ จะได้เดือนละเท่าไรที่ว่าเพิ่มให้ ๒๕% ของบำนาญสุทธิที่จะให้ครอบครัวการ ๆ จะได้หรือไม่

๓. ขอให้ แสดงวิธีคิดบำเหน็จบำนาญไปให้ละเอียด และเข้าใจง่ายได้ด้วย

ตอบ

๑. พ้นจากราชการวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๔

๒. จะได้รับเงินเดือนเดือนสุดท้าย ๔,๙๒๕ บาท

๓. มีเวลาปกติ ๒๓ ปี ๑๐ เดือน เวลาที่คูณระหว่างประกาศกฎอัยการศึก พ.ศ. ๒๕๑๙ อีก ๓ เดือน (ถ้าไม่มีป่วย ลา ขาดในระหว่างวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๑๙ ถึงวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๒๐) รวมเป็นเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญทั้งสิ้น ๒๔ ปี ๑ เดือน

๔. ถ้าขอรับบำเหน็จจะได้ $๔,๙๒๕ \times ๒๔ = ๑๑๘,๒๐๐$ บาท

ถ้าขอรับบำนาญจะได้เดือนละ $\frac{๔,๙๒๕ \times ๒๔}{๕๕} = ๒,๑๔๙.๐๙$ บาท

เงินเพิ่ม ๒๕% = $\frac{๒,๑๔๙.๐๙ \times ๒๕ \times ๒๔}{๑๐๐ \times ๒๔}$

= ๔๒๙.๘๑ บาท

รวมบำนาญที่จะได้รับแต่ละเดือน = $๒,๑๔๙.๐๙ + ๔๒๙.๘๑$

= ๒,๕๗๘.๙๐ บาท



ลำพัง แต่เพียง อัตรา เงินเดือน ที่ได้รับ จากทาง
ราชการแต่เพียงอย่างเดียว นั้น ข้าราชการใน
ระดับบริหารไม่สามารถที่จะหาเลี้ยงครอบครัว
ได้ ซึ่งแตกต่างไปจากนักบริหาร ในกลุ่ม
พนักงาน รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจ เอกชน ที่
สามารถหาเลี้ยงครอบครัวได้อย่างสบายโดยตัว
คนเดียว

เงินเดือน และค่าตอบแทน ของนักบริหาร

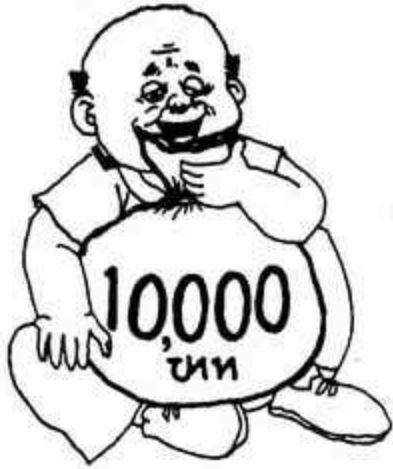
นิวัฒน์ วัชรวารการ

ในองค์การหนึ่ง ๆ นั้น จะมีบุคคลหลายประเภทปฏิบัติงาน
ร่วมกันอยู่ภายในองค์การเดียวกัน
เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
ที่กำหนดไว้ บุคคลทุกคนไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งสูงหรือ
ต่ำเพียงใดก็ตาม ต่างก็มีความ
สำคัญยิ่ง ต่อผลความสำเร็จของ
องค์การ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ
ก็ตามจะต้องคำนึงถึงความ
เสมอภาค และหน้าที่ความ
รับผิดชอบ ภายใน องค์ การ นั้น
และ ต้อง สอด คล้อง กับ องค์ การ
อื่น ๆ ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ
คล้ายคลึงกันด้วย ทั้งนี้เพื่อเสริม
สร้างขวัญและกำลังใจในการ

ปฏิบัติงาน ให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติ
งานอยู่ภายในองค์การนั้น บุคคล
ผู้ปฏิบัติงาน ภายใน องค์การ อาจ
แบ่งออกได้ ๒ ประเภท คือ ระดับ
ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป กับระดับ
ชำนาญการ และนักบริหาร
นักบริหารนั้นเป็นบุคคลที่มีความ
สำคัญยิ่ง ต่อความสำเร็จขององค์
การ เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบาย
วางแผน ควบคุมและประสาน
งาน เพื่อให้งานต่าง ๆ ภายใน
องค์การ ดำเนิน การ ไป ตาม เป้า
หมายที่ได้กำหนดไว้

ตำแหน่ง นักบริหาร ใน
ราชการพลเรือน นั้นอาจหมายถึง
ผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้น

ไป ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๗
และ ๘ นั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นนัก
บริหารในระดับต้น ส่วนผู้ดำรง
ตำแหน่ง ใน ระดับ ๙ ขึ้นไปนั้น
เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารใน
ระดับสูง ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้
เป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน
ควบคุม และประสานงานต่าง ๆ
ทั้งภายใน และ ภายนอก องค์การ
อัตราเงินเดือนของผู้ดำรงตำแหน่ง
เหล่านี้จึงต้องกำหนดให้เหมาะสม
กับหน้าที่ความรับผิดชอบ และ
ต้อง ให้ สอด คล้อง กับ อัตรา เงิน
เดือนในตลาด เพื่อที่จะจูงใจ
และ ดำรงไว้ ซึ่งบุคคล ที่มี ความรู้
ความสามารถให้คงอยู่ในองค์การ



ตลอดไป

ในราชการพลเรือนนั้น มีผู้กล่าวขวัญกันว่า นักบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ กำ ลัง ขาดแคลนและลดน้อยถอยลง ทั้งนี้เนื่องจาก อัตรา เงินเดือน และค่าตอบแทน ของนักบริหารนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนในท้องตลาดแล้ว จะแตกต่างกันมาก ซึ่งในการนี้กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาและจัดทำรายงาน การ วิเคราะห์ เรื่อง อัตรา

เงิน เดือน และ ค่า ตอบ แทน ตำแหน่งบริหารในราชการพลเรือน รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ขึ้นในเดือน ตุลาคม ๒๕๒๒ โดยได้ทำการสำรวจข้อมูลในปลายปี ๒๕๒๑ ก่อนที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง บัญชี เงินเดือน ข้าราชการพลเรือนเป็น บัญชี หมายเลข ๑ การเสนอผลการศึกษาดังกล่าว นี้ แม้ จะ เข้า ไป บ้าง แต่ก็ยังมี ประโยชน์ ในแง่ การ ศึกษาเปรียบเทียบ ซึ่งผู้สนใจสามารถ

ศึกษารายละเอียดต่างๆ ในรายงานการวิเคราะห์ดังกล่าวได้

ในการ ศึกษา วิเคราะห์ นั้น ผู้วิเคราะห์ได้แบ่งการศึกษาข้อมูลของกลุ่ม ตัวอย่าง ข้าราชการพลเรือนออกเป็น ๒ กลุ่มตัวอย่าง คือ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ส่วน กลุ่ม ตัวอย่าง รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนนั้น มีเฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น ในการศึกษาเปรียบเทียบนั้น ได้นำผลการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ

การทั้งหมด เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ซึ่งมีประเด็นข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้

๑. อายุ ข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่ง นักบริหาร จะมีอายุอยู่ใน ช่วง ๔๖-๕๐ ปีมากที่สุด ประมาณร้อยละ ๓๒.๙๑ ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีอายุในช่วง ๕๑-๕๕ ปีมากที่สุด ประมาณ ร้อยละ ๓๕.๑๔ ของกลุ่มตัวอย่าง และพนักงานบริษัทเอกชน จะมีอายุในช่วง ๓๖-๔๐ ปีมากที่สุด ประมาณร้อยละ ๓๔.๗๕ ของกลุ่มตัวอย่าง

เฉลี่ยแล้วในนักบริหารในกลุ่มธุรกิจเอกชน จะมีอายุเฉลี่ย น้อยที่สุดประมาณ ๔๑ ปี ส่วนข้าราชการ มีอายุเฉลี่ย ๔๗ ปี และพนักงานรัฐวิสาหกิจเฉลี่ย ๔๘ ปี

๒. เพศ นักบริหารในกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม ส่วนมากจะเป็นชาย แต่ถ้าคิดเฉพาะเพศหญิงแล้วกลุ่มตัวอย่างธุรกิจเอกชนจะมีนักบริหารที่เป็นหญิงมาก ๕๖

กว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ นักบริหารที่เป็นชายนั้น ในกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ จะมีประมาณ ร้อยละ ๘๔.๓๔ พนักงานรัฐวิสาหกิจประมาณร้อยละ ๘๖.๔๙ และพนักงานบริษัทเอกชนประมาณร้อยละ ๘๓.๓๓

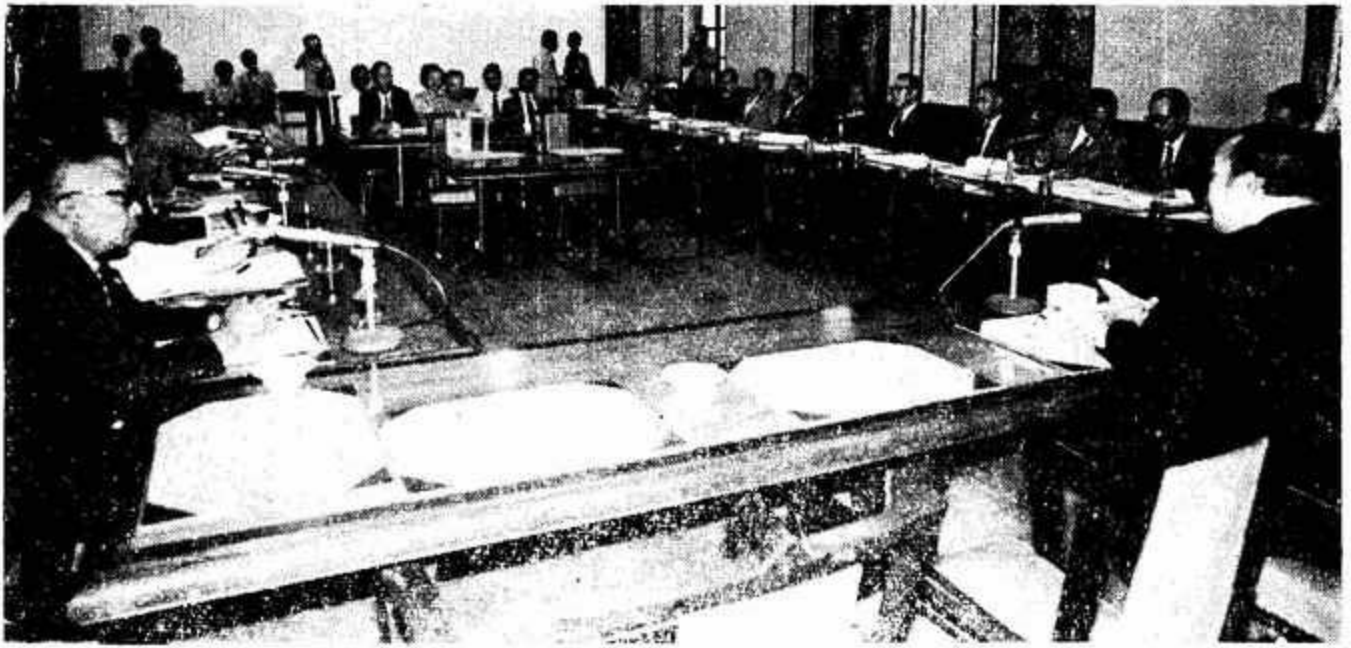
๓. รายได้ รายได้ของนักบริหารกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ นั้น อาจจำแนกออกเป็นรายได้จากเงินเดือน รายได้อื่น ๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน รายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากงานประจำ และรายได้ของคู่สมรส

๓.๑ รายได้ จากเงินเดือน นักบริหารในกลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีรายได้จากเงินเดือนต่ำสุด ๔,๐๐๐ บาท สูงสุด ๑๑,๐๐๐ บาท พนักงานรัฐวิสาหกิจต่ำสุด ๖,๐๐๑ บาท สูงสุด ๒๐,๐๐๐ บาท และพนักงานบริษัทเอกชนต่ำสุด ๕,๐๐๑ บาท สูงสุด ๔๑,๐๐๐ บาท อัตราเงินเดือนสูงสุดของข้าราชการนั้นต่ำกว่า อัตราเงินเดือนสูงสุดของพนักงานบริษัทเอกชนถึง

๔ เท่า เฉลี่ยแล้วข้าราชการจะมีเงินเดือนประมาณเดือนละ ๖,๓๖๙ บาท พนักงานรัฐวิสาหกิจประมาณเดือนละ ๑๔,๐๖๓ บาท และพนักงานบริษัทเอกชนประมาณเดือนละ ๑๕,๐๐๘ บาท นั่นคืออัตราเงินเดือน ข้าราชการ จะต่ำกว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจประมาณ ๒.๒ เท่า และต่ำกว่าพนักงานบริษัทเอกชนประมาณ ๒.๔ เท่า

๓.๒ รายได้อื่น ๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน นักบริหารทั้งข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พนักงานบริษัทเอกชน จะมีรายได้อื่น ๆ จากหน่วยงานเพิ่มขึ้นอีก นอกจากรายได้จากเงินเดือนประจำ นักบริหารที่มีรายได้ประเภทนี้มีจำนวน ประมาณร้อยละ ๗๕ ในประเภทข้าราชการ และจำนวนประมาณร้อยละ ๘๙ จากพนักงานรัฐวิสาหกิจ ส่วนธุรกิจเอกชน มีจำนวน เพียงร้อยละ ๕๐ เท่านั้น

จำนวนเงินที่ได้รับจากหน่วยงานนั้น ข้าราชการจะมีรายได้ จากทางนี้ในช่วง ต่ำกว่า



๕๐๐ บาทต่อเดือน มากที่สุด
 ประมาณร้อยละ ๕๓ ของจำนวน
 ผู้ที่ได้รับ และรายได้สูงสุดอยู่ใน
 ช่วง ๔,๐๐๑ - ๔,๕๐๐ บาท ต่อ
 เดือน ประมาณร้อยละ ๐.๓๒
 พนักงาน รัฐวิสาหกิจ จะมีรายได้
 ต่ำกว่า ๕๐๐ บาท ต่อเดือน มากที่
 สุดเช่นกัน ประมาณร้อยละ ๑๙
 ของจำนวนผู้ที่ได้รับ และสูงสุด
 อยู่ในช่วง ๗,๕๐๑-๘,๐๐๐ บาท
 ต่อเดือน ประมาณร้อยละ ๕.๔๑
 ส่วน พนักงาน บริษัท เอกชนนั้น
 จะมีรายได้ส่วนมากในช่วง ๓,๕๐๑
 -๔,๐๐๐ บาทต่อเดือน ประมาณ
 ร้อยละ ๑๑ ของจำนวนผู้ที่ได้รับ
 และรายได้ สูงสุดในช่วง ๔,๕๐๑
 -๖,๐๐๐ บาท ประมาณร้อยละ

๑.๓๙

นักบริหารที่เป็นข้าราชการ
 และ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ แม้ว่า
 ส่วนมาก จะได้รับเงิน ช่วยเหลือ
 จากทางราชการ แต่ก็ยังมีจำนวน
 เงินที่ได้รับนั้น ส่วนมากน้อยกว่า
 ธุรกิจเอกชนมาก

๓.๓ รายได้อื่นๆ นอก
 เหนือจากงานประจำ นอก
 เหนือจากงานประจำในหน้าที่แล้ว
 นักบริหารยังมีรายได้จากงานอื่นๆ
 นอกเหนือ จากงาน ในหน้าที่ อีก
 นักบริหารส่วนมากในทุกหน่วย
 งานไม่มีรายได้ประเภทนี้ ซึ่งเมื่อ
 เทียบเป็นอัตราร้อยละแล้ว จะ
 ปรากฏว่า นักบริหารกลุ่มธุรกิจ
 เอกชนไม่มีรายได้ประเภทนี้ประ-

มาณร้อยละ ๗๘ กลุ่มข้าราชการ
 ประมาณร้อยละ ๖๔ และกลุ่ม
 พนักงาน รัฐ วิสาหกิจ ประ มาณ
 ร้อยละ ๕๑

๓.๔ รายได้ของคู่สมรส
 คู่สมรส ของ นัก บริหาร ทุก กลุ่ม
 อาชีพส่วนมากจะมีรายได้ คู่
 สมรสของนักบริหารที่ไม่มีรายได้
 จะมีอยู่ประมาณ ร้อยละ ๓๕ เท่า
 นั้น รายได้คู่สมรสของนักบริหาร
 ทุกกลุ่ม อาชีพ ส่วนมาก จะอยู่ใน
 ช่วง ๒,๐๐๐-๔,๐๐๐ บาทมากที่สุด

๓.๕ รายได้รวม เมื่อ
 รวมรายได้ทั้งหมดของนักบริหาร
 แล้ว ปรากฏว่า ข้าราชการส่วน
 มากจะมีรายได้รวมเฉลี่ยเดือนละ

๑๐,๒๖๖ บาท พนักงานรัฐวิสาหกิจเฉลี่ยเดือนละ ๑๘,๙๐๐ บาท และพนักงานบริษัทเอกชนเฉลี่ยเดือนละ ๒๑,๑๐๒ บาท

๔. **รายจ่าย** เมื่อพิจารณา รายจ่ายภายใน ครอบครัวยุติแล้ว ปรากฏว่า ข้าราชการ มี รายจ่าย รวมเฉลี่ยเดือนละ ๙,๒๐๗ บาท พนักงาน รัฐวิสาหกิจ เฉลี่ยเดือน ละ ๑๒,๓๗๖ บาท และพนักงาน บริษัท เอกชน เฉลี่ย เดือน ละ ๑๒,๐๙๒ บาท รายจ่ายรวมภายใน ครอบครัวยุติ ของ ข้าราชการ จะ น้อยที่สุด แต่ของพนักงาน รัฐวิสาหกิจ จะ ใกล้เคียง ธุรกิจ เอกชน

๕. **คุณประโยชน์รายจ่าย** เมื่อ เปรียบ เทียบ รายได้ รายจ่าย ของนักบริหารในแต่ละกลุ่มอาชีพ แล้ว จะปรากฏว่า

๕.๑ เมื่อพิจารณาถึงรายได้ รวม กับ รายจ่าย รวม ของ นักบริหาร แต่ละ กลุ่ม อาชีพ แล้ว จะ เกินดุลย์ทั้งสิ้น นักบริหารใน กลุ่มธุรกิจเอกชน จะมีรายได้มากกว่า รายจ่าย ประมาณ เดือน ละ ๙,๐๑๐ บาท หรือร้อยละ ๗๕ ของ ๕๘

รายจ่าย พนักงานรัฐวิสาหกิจมี รายได้มากกว่ารายจ่ายประมาณ เดือนละ ๖,๕๒๔ บาท หรือร้อยละ ๕๓ และข้าราชการมีรายได้ มากกว่ารายจ่ายประมาณเดือนละ ๑,๐๕๙ บาท หรือร้อยละ ๑๒ นั่นคือนักบริหารในทุกกลุ่มอาชีพ จะมี รายได้ รวม มากกว่า รายจ่าย รวม

๕.๒ แต่ ถ้า พิจารณา เฉพาะอัตราเงินเดือนที่ได้รับแล้ว โดยสมมติว่านักบริหารเป็นผู้หา เลี้ยง ครอบ ครว แต่ เพียง ผู้เดียว โดยมี รายได้ จาก อัตราเงินเดือน แต่อย่างเดียว ปรากฏว่านักบริหาร ในกลุ่มธุรกิจเอกชนจะมี รายได้จากเงินเดือนสูงกว่ารายจ่าย รวม ประมาณ เดือน ละ ๒,๙๑๖ บาท หรือร้อยละ ๒๔ ของรายจ่าย พนักงานรัฐวิสาหกิจมีรายได้มากกว่ารายจ่ายประมาณเดือน ละ ๑,๖๘๗ บาท หรือร้อยละ ๑๔ แต่ข้าราชการจะมีรายจ่ายมากกว่า รายได้ประมาณเดือนละ ๒,๘๓๔ บาท หรือคิดลบร้อยละ ๓๑

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ลำพัง แต่เพียง อัตราเงินเดือน ที่ได้รับ

จากทางราชการแต่เพียงอย่างเดียว นั้น ข้าราชการในระดับบริหาร ไม่สามารถที่จะหาเลี้ยงครอบครัว ได้ ซึ่งแตกต่างไปจากนักบริหาร ในกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจและ ธุรกิจ เอกชน ที่ สามารถ หาเลี้ยง ครอบครัวยุติได้อย่างสบายโดยตัวคนเดียว

ถ้าพิจารณาในรายละเอียด ของ แต่ละ กลุ่ม อาชีพ แล้ว ปรากฏว่า นักบริหาร ทุกกลุ่ม อาชีพ เฉลี่ยแล้ว มีรายได้ รวม มากกว่ารายจ่ายรวมนั้น ใน กลุ่ม ข้าราชการ มี จำนวน ข้าราชการ ขาด ดุลย์ ประมาณ ร้อยละ ๒๕ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่มี ผู้ขาด ดุลย์ เลย แต่มีผู้มีรายได้สมดุลย์ ร้อย ละ ๓ ส่วนพนักงานบริษัท เอกชน นั้น เป็น ผู้ที่มี รายได้ เกินดุลย์ทุกคน

ลักษณะ ข้อมูล ดัง กล่าวนี้ จึงเป็น เครื่องชี้ให้เห็น ถึง ความ แตกต่าง ใน การ กำหนด ค่าตอบแทน ให้ แก่ นักบริหาร ของทาง ราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจ เอกชน

กรณีแสดงบัญชีทรัพย์สินนั้น ถ้ายากจนผิดปกติ
แล้วจะทำอย่างไร ประเภทไม่มีทรัพย์สินมีแค่
หนี้สินล้นๆ อย่างนี้ ป.ป.ป. เขาจะว่าอะไร
หรือเปล่า

แหวงเดียวกัน

ไม่ได้ฮือฮาเกรียวกราวกันถึง
ขนาดที่คิดเอาไว้ สำหรับเรื่อง
การที่รัฐบาล จะให้ ข้าราชการ
แสดงทรัพย์สินและหนี้สิน เห็น
เป็นข่าวพาดหัวหน้าหนึ่งหนังสือ
พิมพ์รายวันทุกฉบับอยู่แค่วันสอง
วัน มีบุคคลจากหลายวงการมา
ให้ความเห็นประกอบข่าวเล็กน้อย
(พอไม่ให้เซ็งเกินไปนัก) แล้วก็
ทำท่าจะซา ๆ ไป

แต่ ถ้าจะไม่เขียนถึงเรื่องนี้
เสียเลย มันก็ จะ ผิดฟอร์มไป
เดียวจะกลายเป็นว่า “แหวงเดียวกัน”
ก้าวไปไม่ทันโลก ไม่ทัน
เหตุการณ์

ความจริง ก็ ยัง ไม่ได้ เห็น
อะไร ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้เท่าไรนัก

เห็นแค่ข่าวที่ท่านรัฐมนตรี
มีชัย ฤชุพันธุ์ ท่านแถลงกับผู้
สื่อข่าวที่ท่านเฝ้ารัฐบาลว่า คณะ

รัฐมนตรี ลงมติ เห็น ชอบตาม ข้อ
เสนอ ของคณะกรรมการ บัองกัน
และปราบปราม การ ทูจริต และ
ประพฤติ มิชอบ ใน วง ราชการ
(ป.ป.ป.) ที่เสนอให้มีการแสดง
ทรัพย์สินและหนี้สินของเจ้าหน้าที่
ของรัฐ ทั้งนี้ โดยคณะรัฐมนตรี
ได้อนุมัติ ร่าง พระราชกฤษฎีกา
และ ร่างกฎกระทรวง ว่าด้วยการ
แสดงทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ของ
รัฐ ซึ่งออกตามความในพระราช
บัญญัติ บัอง กัน และปราบปราม
การทูจริตและประพฤติมิชอบใน
วงราชการแล้ว

ขั้นต่อไปก็คือทูลเกล้าฯ เพื่อ
ทรงลงพระปรมาภิไธย เพื่อจะ
ประกาศใช้เป็นกฎหมายต่อไป

รายละเอียด เอา ไว้ พูด กัน
ตอนนั้นก็แล้วกันนะครับ

ตอนนี้ ก็ มา พูด อะไร กัน

หยาบ ๆ ก่อน ยังไม่ต้องเจาะลึก
ลงไป

หลักการใหญ่ ๆ ในเรื่องนี้
คือ ถ้าหากทาง ป.ป.ป. เกิดไป
พบ ข้าราชการ อยู่ใน ข่าย ทูจริต
ป.ป.ป. ก็อาจขอ อนุมัติ ต่อคณะ
รัฐมนตรีให้ข้าราชการผู้นั้นแสดง
ทรัพย์สิน และ หนี้ สิน ได้ โดยไม่
ต้องออกเป็นกฎหมายอีก

หรือในกรณีที่ ป.ป.ป. เห็น
ข้าราชการผู้ใดร้ายผิดปกติ ก็
มีอำนาจที่จะสั่งให้ ข้าราชการผู้
นั้น แสดง ทรัพย์สิน ทั้ง หลาย ทั้ง
ปวงได้เช่นเดียวกัน

และเท่าที่อ่านดูจากรายงาน
ข่าว เข้าใจว่ากฎหมายเกี่ยวกับ
เรื่องนี้จะมีได้ใช้บังคับกับข้าราชการ
ทุกคน คงมีข้อกำหนดเป็น
การเฉพาะเจาะจงว่าจะให้เจ้าหน้าที่
ของรัฐตำแหน่งใดในส่วนราช-



การใดบ้าง เป็นบางส่วนหรือทั้งหมด ที่จะต้องแจ้งทรัพย์สินหรือหนี้สินดังกล่าว

ซึ่ง คณะรัฐมนตรี จะเป็นผู้กำหนดอีกชั้นหนึ่งในภายหลัง

เรียกได้ว่าเป็นอำนาจในดุลพินิจ

หลักเกณฑ์ต่อไปก็คือ เมื่อคณะรัฐมนตรี กำหนดให้ แสดงทรัพย์สินหรือหนี้สินแล้ว ต้องแสดงภายในสิบห้าวัน

ถ้าเป็นผู้ที่มาดำรงตำแหน่ง

ที่ต้องแสดงทรัพย์สิน หรือหนี้สินดังกล่าว

ก็ต้องแสดงภายในสิบห้าวัน เหมือนกัน

และหากข้าราชการผู้ใดถูกสอบสวนทางวินัย มีโทษให้ออก หรือต้องคดีอาญาก็ต้องแสดงทรัพย์สินอีกครั้งหนึ่ง

เพื่อให้คณะกรรมการ ป.ป.ป. พิจารณาว่า ทรัพย์สินมีความเคลื่อนไหวอย่างไร

หรือ ท่าน ข้าราชการ ที่ออก

จากราชการหรือพ้นจากตำแหน่ง ก็ต้องแสดงทรัพย์สิน อีกครั้งภายในเวลาสิบห้าวัน

ขอ ทิ้งท้าย เรื่องราว อัน น่า ตื่นเต้น นี้อีกสองย่อหน้าคือ

กฎหมาย เรื่อง นี้ ไม่ บังคับ ถึงสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือสมาชิกอื่น ๆ ที่มาจากการเลือกตั้ง เพราะถือว่าบุคคลเหล่านี้ มาจากการเลือกตั้ง มีประชาชน เป็นผู้ตรวจสอบ และ ควบคุม อยู่ แล้ว

ว่าเช่นนั้น

และไม่มีบทลงโทษทางอาญา สำหรับผู้ที่ไม่ยอมยื่นแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน แต่หากเป็นข้าราชการ มีการพิจารณาลงโทษทางวินัยได้

ก็ว่ากันไป

หลักการใหญ่ ๆ ก็คงมีอยู่แค่ที่ว่ากันไปแล้วนั้น

ที่ปลีกย่อย ลงมา อย่าง ประเภทของทรัพย์สิน ๑๐ อย่าง และหนี้สิน ๓ อย่าง หรือรายละเอียดว่าจะต้องยื่นกับผู้ใด อย่างไรนั้น คงไม่ใช่สาระสำคัญที่จะต้องพูด

ถึงในวินที่ยังไม่เห็น แม้กระทั่งต้น
ร่างของกฎหมายฉบับนี้ อย่างเช่น
ในวันนี้

ถ้า จะพูดต่อไปก็คงต้องพูด
ถึงเจตนารมณ์ ของกฎหมายฉบับ
นี้

“แวดวงเดียวกัน” มองลึก
เข้าไป เห็นถึง ความพยายามและ
ความตั้งใจ ของรัฐบาล ที่จะปราบ
ปราม การ ทุจริต และ ประพฤติมิ
ชอบในวงราชการอย่างเอาจริงเอา
จัง

เป้าหมาย อัน ดังาม เช่น นี้
เป็น เรื่อง ที่คง จะต้องร่วม ชื่นชม
ด้วยโดยไม่มีเงื่อนไข เพราะไม่มี
ผลกระทบกระเทือน อะไรเลยสำ-
หรับ ข้าราชการ ผู้ ปฏิบัติ หน้าที่
ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทุกท่าน

คน ที่ จะ สะบັตร้อน สะบັด
หนาวหรือไม่เห็นด้วยกับมาตรการ
นี้ก็อาจจะมียุบบ้าง แต่ก็คงจะ
น้อยเต็มที

ข้าราชการส่วนใหญ่ ก็คงจะ
อยู่ในสภาพไม่ร้อนไม่หนาว

“แวดวงเดียวกัน” ยังมีความ
เชื่อมั่น เป็น การ ส่วน ตัว อยู่เสมอ

มาประการหนึ่งว่า สุจริตนั้นคือ
เกราะบังศาสตร์พ้อง

วัว ตัว ที่ ไม่มี แผล อยู่ที่สัน
หลังนั้น ไม่มีเหตุอันใดเลยที่จะ
ต้องกลัวแมลงวันหรือระแวงหวั่น
อีกาเมื่อบินผ่าน

มิใช่หรือ

มองให้ลึกเข้าไปอีกนึกถึงวิธี
ที่จะดำเนินการในเรื่องนี้

เท่าที่อ่านดูรู้สึก ว่า มาตรการ
และกฎหมายในเรื่องนี้จะมุ่ง
ไปใช้ที่ข้าราชการเป็นบางประเภท
ก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการ
ที่จะต้องติดต่อเกี่ยวพัน
กับประชาชนโดยตรง หรือข้าราชการ
ที่มีโอกาสจะอาศัยอำนาจ
หน้าที่ราชการ ของตนทุจริตคดมิ
ชอบขึ้นได้

มี การยกตัวอย่าง ชื่อหน่วย
งานเหล่านี้ด้วย

ซึ่งถ้าจะว่าไปแล้ว พูดอย่าง
นั้นมันก็ไม่เป็น ธรรมกับหน่วย
งานที่ถูกเอ่ยชื่อเท่าไรหรอก

จะให้ “แวดวงเดียวกัน” ไป
พูดที่ไหน ก็ต้องพูดอย่างนี้

กฎหมายนั้น เมื่อมีผลใช้
บังคับแล้ว ก็ต้องใช้บังคับเป็น

การทั่วไป จะมาเจาะจงหรือเลือก
ใช้ตามลักษณะของหน่วยงานเช่น
นี้ มันก็จะสูญเสียเอกลักษณ์และ
สาระสำคัญของความเป็นกฎหมาย
ไป

ทำแล้วก็ทำให้ทั่วถึงกันไป
เลยดีกว่า จะได้อยู่เรื่องกันไป

ดร. กระทบ ทองธรรมชาติ
คณบดีคณะรัฐศาสตร์จุฬาฯ และ
อดีต นายกสมาคมข้าราชการพล-
เรือนแห่งประเทศไทย ได้แสดง
ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ตอน
หนึ่งว่า “.....ไม่ว่าใครก็ควร
จะแสดงทั้งนี้ โดยเฉพาะ
พวกข้าราชการ การเมืองที่จะ
ต้องมาทำหน้าที่ควบคุมข้าราชการ
โดยตรง ก็น่าจะแสดง
ออกมาเลย ต้องทำตัวเป็นแม่
ปูสอนเดิน จะได้เดินตรงทาง
กันบ้าง”

ความคิดเห็นดังกล่าวได้รับ
การขานรับทันทีทันควันจาก คุณ
พิชญ์ แตนวงศ์ ส.ส. จังหวัดกาฬ
สินธุ์ และเลขาธิการรัฐมนตรี
ว่าการกระทรวงการคลัง ซึ่ง
สนับสนุนว่า “.....ผมเองเห็น

ว่า ส.ส. เองก็ควรจะต้องแจ้ง ด้วย เพื่อความบริสุทธิ์ใจ... ความจริง ส.ส. นี้ โดยหน้าที่แล้วไม่น่าจะมีอำนาจหน้าที่ไปแสวงหาผลประโยชน์อะไรได้ เพราะ มีหน้าที่ที่ควบคุม การบริหารงาน ของรัฐบาล และออกกฎหมาย ที่มี การทุจริตอยู่บ้าง ก็เป็นเรื่องตัวบุคคลมากกว่าจะเป็นอย่างอื่น...”

ความคิดเห็นใน ท่วงทำนองนี้มีปรากฏอยู่มากพอสมควร ใน บทนำ/บทบรรณาธิการ/หรือใน หน้าแสดงความคิดเห็นทั่วไปใน หนังสือพิมพ์รายวัน

“แวดวงเดียวกัน” ก็ขอผ่าน ลุกไปให้ ท่านผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือ เป็น เจ้า ของ เรื่อง ได้ รับ ไปพิจารณาประกอบการดำเนินการ ในเรื่องต่อไป

เรื่อง รว ของ การ ให้ แจ้ง ทรัพย์สินและหนี้สินเท่าที่พอจะ จับเข้าคู่กันได้ ตามประสาเพื่อน พ้องผู้ อยู่ในแวดวงเดียวกันก็คงมี อยู่แค้น

กำลังคิดอยู่ว่าจะเริ่มต้นเรื่อง อื่นต่อไป เพื่อนพ้องคนหนึ่งก็ เดินทำสีหน้าเศร้าหมองเข้ามาหา เขาพูดจาเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า “กรณี ที่ข้าราชการร้ายผิดปกติ และ ป.ป.ป. มีอำนาจสั่งให้แสดงบัญชี ทรัพย์สิน นั้น นะ ไม่ใช่ เรื่อง ที่ลำบากยากเย็นหรือหนักหนาอะไร นัก ขอให้ร้ายจริง ๆ เกิด”

และประโยคต่อมา ของชาย หนุ่มผู้ยากไร้ก็คือ

“ถ้ายากจนผิดปกติแล้วจะทำ อย่างไร ประเภทไม่มีทรัพย์สิน มีแต่หนี้สินล้น ๆ ชนิดที่ดูรายการ หักที่หน้าของเงินเดือนก็คง พอจะรู้อะไร ๆ อย่างนี้ ป.ป.ป. เขา จะว่าอะไรหรือเปล่า”

เพื่อนอีกคนหนึ่งตัดบทอย่าง ร่าคาญ ๆ ว่า “ไม่ต้องโยกโย้ เขา ให้แจ้ง ก็แจ้งไป จะได้ หมด เรื่อง กลัวอะไรหรือ?”

“ไม่ได้กลัวอะไรหรอก” ชาย หนุ่มผู้ยากไร้ตอบ “ความยากจน ไม่ใช่ความผิด เพียงแต่มันน่า อายเท่านั้น ก็รับราชการมานาน สิบปี ไม่มีทรัพย์สินเลย โถ!”

คำสุดท้ายเขาส่งสารตัวเอง

และประโยคต่อมา ของชาย หนุ่มผู้ยากไร้ก็คือ

นี่ก็เลยกลายเป็นอีกปัญหา หนึ่งขึ้นมาในความคิด มันก็คง น่าเศร้าอยู่ไม่น้อย ถ้าผลการ สืบรวจจากการ รับแจ้ง จะปรากฏ ออกมาว่า ข้าราชการพลเรือนไทย นั้น พวกที่มีหนี้สินมีอยู่มากกว่า พวกที่มีทรัพย์สิน

ยากจนผิดปกติมากกว่า ร่า- รวยผิดปกติ

คนมั่งมีนะ ไม่ต้องเป็นทวง ทานหรือก คอลัมน์นี้สดใหญ่ ท่านหนึ่งบอกเอาไว้ว่าอย่างนั้น “ถ้า มีเงินมาก ๆ สักห้าสิบล้าน ผม จะซื้อตู้เซฟมาใส่เงินเก็บไว้ที่บ้าน ใครจะมารู้ได้”

หรืออะไร ๆ ทำนองนั้น วิเคราะห์ ดู แล้ว ก็เห็นว่ามีส่วนจริงอยู่มาก

“แวดวงเดียวกัน” เขียน อะไรไปอย่างนี้ ยืนยันได้ว่าไม่ ได้เป็นการติเรอทั้งไกลน หรือ แสดงความไม่เห็นด้วยแต่อย่างใด

เพียงแต่อยากจะพูดถึงปัญหา อันอาจเกิดขึ้นจากวิธีดำเนินการ

กับบอกเล่าถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับฟังมา มาเล่าสู่กันฟังเท่านั้น

ยังยืนยันได้ว่า ชื่นชมกับเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้เหลือเกิน

และขออนุญาตเห็นพ้องด้วยกับบางประโยคของท่านรัฐมนตรี มีชัย ฤชุพันธุ์ ที่ว่า “เรื่องนี้คงจะป้องกันการทุจริตได้เต็ม ๑๐๐% ไม่ได้ แต่ก็ยังดีกว่าไม่ทำอะไรเลย การหลีกเลี่ยงคงจะมี แต่ยากขึ้น ก็บ้านที่ใส่กุญแจแน่นหนา ขโมยยังเข้าไปได้ก็มี”

ครับ ดิฉันว่าอยู่เฉยๆ ไม่ทำอะไรเสียบ้างเลย

“แวดวงเดียวกัน” ฉบับนี้ขึ้นต้นด้วยเรื่องการให้ข้าราชการแสดงทรัพย์สินและหนี้สิน แต่ก็คงต้องขอลงท้ายด้วยเรื่องการจ่ายเงินเดือนข้าราชการโดยผ่านวิธีการของธนาคาร

เป็นสองเรื่องที่ไม่ได้มีอะไรเกี่ยวกับ เพียงแต่สำนักงาน

ป.ป.ป. เป็นเจ้าของเรื่องทั้งสองเรื่องนี้เหมือนกันเท่านั้น

เรื่องหลังนี้ “แวดวงเดียวกัน” ได้ประมวลความคิดเห็นจากหลายทิศทางเสนอไปให้ทราบตั้งแต่ฉบับที่แล้ว

คราวนี้ ก็คงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ส่งมาเรื่อยๆ

ที่อ่าน สนุก น้อย ก็ฉบับที่จะตีพิมพ์ต่อไปนี้แหละ

ลองอ่านดูเอาเองก็แล้วกันนะครับ

เรียน คุณ “แวดวงเดียวกัน”

มีสถานศึกษาแห่งหนึ่งจ่ายเงินเดือนเป็นเช็คเงินสด มีอาจารย์ประมาณ ๑๐๐ คน อาจารย์ส่วนหนึ่งประมาณ ๖๐ คน ใช้ให้ภารโรงนำเช็คของตนเองไปรับเงินให้ ท่านลองคิดดูซิว่าถ้ามีคนดักปล้นภารโรงคนนั้นแล้วมันจะเป็นอย่างไร ใครเป็นคนรับผิดชอบ ภารโรง หรือเจ้าของเช็ค ระยะทางประมาณ ๔ ก.ม.

อีกรายจ่ายเงินโดยใช้สมุดฝากเงิน คือนำเงินเข้าบัญชีเลยวันสิ้นเดือน ก็เห็นทุกคนต้องไปธนาคารด้วยตนเองทั้งนั้น ลองคิดดูซิว่าเขาเหล่านั้นใช้เวลาคนละเท่าไร สถานศึกษาอยู่ห่างธนาคารประมาณ ๕ ก.ม.

ข้าพเจ้าคิดว่าน่าจะจ่ายแบบเดิม เพราะไปธนาคารให้พนักงานหัวเราะเปล่าๆ

สวัสดิ์ครับ

เอาเป็นว่าเรื่องนี้ยุติแค่นี้ได้ไหมครับ

เพื่อนข้าราชการในแวดวงเดียวกันมีความเห็นอย่างไรอยากเขียน ก็ช่วยทำสำเนาด้วย นอกเหนือไปจากต้นฉบับตัวจริง

ส่งให้ กองคลัง ของ หน่วยงานที่สังกัดอยู่ ๑ ฉบับ แล้วก็ส่งไปให้ทางสำนักงาน ป.ป.ป. ซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าของเรื่องนี้อ่านอีกหนึ่งฉบับ

ถือเป็นการเฉลี่ยสุขกันไป

ดีไหมครับ. ๑๕

แม้ว่า สมเกียรติ จะมีความสามารถมากในการวิเคราะห์ที่จุดอ่อนของทีมฟุตบอลล์จุฬาฯ ได้ อย่างแจ่มชัดก็ตาม แต่เขากลับมองไม่เห็นจุดอ่อนในการทำงานของ บริษัท คนที่ เป็น อยู่ เลย และตกอยู่ในสภาพเคยชินกับปัญหา

การทำงาน เป็นทีม

ดร. อรุณ รักธรรม

คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มธ.



อรัมภบท

สมเกียรติ รักก้าวหน้า มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการบริษัท พิบูลย์วัฒนา จำกัด ทางบริษัทมีความประสงค์ที่จะเร่ง ผลิตผล เพิ่มขึ้น จากที่ เป็นอยู่ อย่าง มาก เพื่อขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้น ผู้จัดการจึง ต้องเร่งมือให้บรรดาเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในบริษัทเร่งมือ ทำงานให้หนักขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เพราะว่าจากตัวเลข สถิติของผลิตผลในรอบ ๓ ปี ที่ผ่านมานั้น ปรากฏว่า ได้ตกต่ำลงไปมาก

ปกติ หลังจากเลิกงานและกิจการต่าง ๆ ของ ครอบครัวแล้ว สมเกียรติมีความสนใจในกิจการฟุตบอลล์ที่สนามศุภชลาศรัยมาก ในตอนเย็น ๆ ที่ มีการแข่งขันจากทีมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีม ประเพณีฟุตบอลล์ระหว่าง “จุฬา—ธรรมศาสตร์” ของทุก ๆ ปี สมเกียรติจะขาดเสียมิได้ และทุกครั้งทีจุฬา หรือ ธรรมศาสตร์ จะแพ้ หรือ ชนะ ก็ตาม สมเกียรติสามารถวิเคราะห์ได้อย่างละเอียดละออว่า ทำไมจึงทำให้ทีมส่วนรวมแพ้หรือชนะในแต่ละครั้ง

ที่มีการแข่งขัน นอกจากนั้นเขายังมีสติของการแข่งขันฟุตบอลล์ประเพณีดังกล่าว ตั้งแต่เริ่มแรกมาจนถึงปัจจุบันอีกด้วย (ในทีมดังกล่าวของผู้เล่นแต่ละคนรวมทั้งจุดอ่อนจุดเด่น เป็นต้น)

ในฐานะที่สมเกียรติเป็นศิษย์เก่าจุฬาฯ เขามีความสนใจเป็นพิเศษในการวิเคราะห์จุดอ่อนของผู้เล่นแต่ละคนของฝ่ายจุฬาฯ ทุกสมัยของผู้เล่นแต่ละคนว่า ทำไมจึงขาดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม เช่น บางคนหวงลูกไว้เล่นคนเดียว ยิ่งประตูทั้งๆ ที่อยู่ไกลและเสียงมากกว่า ทำตัวเป็นดารามากเกินไปหรือเก่งคนเดียว ไม่ประสานงานกับผู้เล่นคนอื่น ๆ ทั้งที่บุคคลเหล่านั้นมีโอกาสทราบข้อมูลข่าวสาร หรืออยู่ในฐานะที่จะทำประตูได้ดีกว่าแต่คนอื่นไม่บ่อนลูกให้ เหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ สมเกียรติได้นำมาวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนของฝ่ายจุฬาฯ ได้ดีไม่แพ้โค้ชของสถาบันแห่งนี้เลย

โดยสรุป ปัญหาต่างๆ โดยละเอียด อาจจะจำแนกออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น

๑) ผู้เล่นบางคนไม่เคยศึกษาหน้าที่ของเขาว่ามีอย่างไรบ้างในองค์กรนั้น ทราบแต่เพียงว่า จะลงแข่งกับใครเท่านั้น

๒) บางคนเกรงกลัวโค้ชจะหาว่าตนเองจึงทำเป็นว่าเข้าใจและรู้ดี ทั้งๆ ที่มีปัญหาอยู่ในใจแต่ไม่ถาม มีพฤติกรรมที่ชอบเก็บเอาไว้

๓) บางคนพยายามทำสิ่งต่างๆ แบบที่เคยทำกันมา ทั้งๆ ที่รู้ว่ามียุทธวิธีใหม่ๆ กว่านั้น

แต่ไม่สนใจ เพราะไม่อยากจะเปลี่ยนแปลง

๔) มีการขัดแย้งระหว่างกัน ต่อว่าต่อขานกัน ระหว่างผู้เล่นด้วยกันอยู่เสมอๆ ทุกครั้งที่มีการแข่งขัน โดยเฉพาะเมื่อผู้เล่นคนใดคนหนึ่งทำลูกเสีย

๕) ทีมขาดเป้าหมายร่วมกัน (Common purpose) ซึ่งทุกคนและส่วนรวมควรต้องมีความผูกพันรับผิดชอบร่วมกันตั้งแต่แรก

๖) การตัดสินใจ ทำโดยคนบางคนเท่านั้น แต่บุคคลอื่น ๆ ในทีมอยู่ในฐานะขาดข้อมูล ไม่สนใจ ไม่รู้เรื่อง ไม่เข้าใจ หรือบางครั้งไม่เข้าใจแม้แต่จะทำไมคนอื่น ๆ จึงตัดสินใจเช่นนั้นอีกด้วย

๗) มีความรู้สึกอิจฉาริษยาระหว่างผู้เล่นด้วยกันเองเป็นอย่างมาก

๘) ทั้งๆ ที่ทุกคนสนใจกับปัญหา แต่เขาไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหานั้นๆ ได้อย่างไร

เราจะเห็นได้ว่า คำว่า "ทีม" (Team) นั้นเป็นที่รวมของบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนต้องการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ที่จะช่วยให้ผู้เล่นฝ่ายตนได้ลูก (หรือยิงประตูได้) และป้องกันมิให้ฝ่ายตรงข้ามยิงประตูได้นั้น การเล่นฟุตบอลล์เป็นทีมจำเป็นจะต้องเล่นด้วยกัน นั่นก็คือ "การทำงานเป็นทีม" หรือการบริหารงานภายในกลุ่ม ต้องทำงานด้วยกัน เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จในแต่ละชนิด ใน

การฝึกซ้อม การเล่นฟุตบอลล์ แต่ ละครั้งก่อน ลงมือ
แข่งขัน ควรจะได้ตระหนักและเน้นเรื่องนี้ในทาง
ปฏิบัติบ่อย ๆ เพื่อให้ทีมฟุตบอลล์ได้ปฏิบัติอยู่เสมอ ๆ
ควรจะได้อภิปรายถึงยุทธวิธีต่าง ๆ ตลอดจนการวางแผน
ไว้ล่วงหน้า นอกจากนั้นการศึกษาถึงภาพยนตร์
ของประวัติ การเล่นเกม แข่งขัน แต่ ละครั้ง ใน อดีต
จุดอ่อน จุดเด่น หรือความผิดพลาดเป็นสิ่งจำเป็น
และสำคัญอีกเช่นกัน

โซครายจริง ๆ ที่การทำงานของบริษัทของ
คุณสมเกียรติ ดังกล่าวนั้น ไม่มีบรรยากาศของการ
ทำงานเป็นทีมอยู่เลย ทุกคนไม่เคยศึกษาถึง
ความสำเร็จ หรือ ความผิดพลาดในอดีต ของ
บริษัท รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่ดีกว่าว่าเป็น
อย่างไร เพื่อจะได้สร้างเป้าหมายหรือพลังของ
กลุ่มในลักษณะทีม แม้ว่าสมเกียรติจะมีความ
สามารถมากในการวิเคราะห์จุดอ่อนของทีมฟุตบอลล์
จุฬาฯ ซึ่งเป็นสถาบันเก่าของตนได้อย่างแจ่มชัด
ดังกล่าวนมาแล้วก็ตาม แต่เขาก็กลับมองไม่เห็นจุดอ่อน
ในการทำงานของบริษัทตนที่เป็นอยู่เลย และตก
อยู่ในสภาพเคยชินกับปัญหา เขารู้แต่เพียงว่า
บริษัทมีจุดอ่อนมากมายเท่านั้นเอง ซึ่งเป็นสาเหตุ
ที่ทำให้ผลผลิตตกต่ำลง แต่เขาก็ไม่แน่ใจว่า อะไร
บ้างที่เป็น จุดอ่อน หรือ ปัญหาที่แท้จริง และ ชำร่วย
เขาไม่รู้ว่า จะหาทางแก้ปัญหานั้น ๆ ได้อย่างไรอีก
ด้วย

ส่วน เหตุผล ที่น่าจะ ศึกษาเกี่ยวกับความล้ม
เหลวของการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Hall นั้น

คือ การขาดความรอบรู้ ทักษะ ในการแสดง
บทบาทของกลุ่ม ทุกครั้งที่เขาแสดงบทบาทนั้นย่อม
ขึ้นอยู่กับว่า เขามีทักษะอย่างไรในตัวเขาเอง ซึ่ง
ย่อมขึ้นอยู่กับโอกาส สถานการณ์ภายในองค์การ
นั้น ๆ เรามิได้เกิดมาเพื่อแสดงบทบาทเหล่านั้น เรา
เริ่มต้นเรียนรู้มาจากบิดามารดา เพื่อนฝูง ครูบา
อาจารย์ ซึ่งโดยหลักทั่วไปแล้วบทบาทต่าง ๆ นั้น
สามารถนำมาพิจารณาได้ ๓ ประการด้วยกันคือ

- ๑) การสร้างกลุ่ม
- ๒) การทำลายกลุ่ม
- ๓) การขึ้นอยู่กับกลุ่ม

การสร้างกลุ่มนั้น ผู้สร้างโดยทั่ว ๆ ไปจะ
ต้องเปิดเผย มีน้ำใจเป็นมิตร รู้สึกอบอุ่นต่อบุคคล
อื่น ๆ มีความแน่วแน่ในความมุ่งหมาย เขามีความ
สามารถที่จะแยก ผล ประโยชน์ ส่วนตัว ของเขาเอง
และเพื่อนฝูงออกมาได้ และมีการร่วมมือกับกลุ่ม
เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม

ส่วนบทบาทในการทำลายกลุ่มนั้น บุคคล
นั้นย่อมไม่เป็นผู้เจริญ มีนิสัยก้าวร้าวรุนแรง มี
ความรู้สึกและกระทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ของ
เขาเอง ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้ทำลายกลุ่ม (ซึ่งน่าจะเป็น
คนละเรื่องกับตัวแสบในองค์การ, อรุณ รักธรรม
และ ปรัชญา เวสารัชช์, ๒๕๒๑)

ส่วนบทบาทของการขึ้นอยู่กับกลุ่มนั้น คือ
ขาดพลังในการสนับสนุน บังคับ ซึ่งบุคคลที่
เข้มแข็งกว่าจะเข้ามาแทนที่บุคคลเหล่านี้ได้ โดยง่าย
หรือถูกกลืนไปในที่สุด (Hall, 1964, pp. 17-18)

นอกจาก ใน ส่วนที่ เกี่ยวกับ บุคคล ประเภท ต่างๆ เหล่า นั้นแล้ว ในแง่ของตัวองค์การเอง Hall ยังให้ข้อคิดอีกว่า กลุ่มนั้นย่อมมีส่วนประกอบ ๒ ทางด้วยกัน (two-way proposition) ดังนั้น ย่อม ไม่มีกลุ่มใดจะมีชีวิตอยู่ได้เลย เว้นแต่ว่า

๑) กลุ่มได้ช่วยเหลือสมาชิกกันเองในการ แก้ปัญหาต่างๆ

๒) สมาชิกกันเองก็ช่วยกันและกันในการ สร้างและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างขององค์การ

การที่กลุ่มจะรักษาวัตถุประสงค์ต่างๆ เหล่า นี้ได้จำเป็นต้องอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ ๕ ประการ ด้วยกันคือ

๑) เพื่อผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (ชานา โรงงาน)

๒) เพื่อบริการลูกค้า (รัฐบาล การขนส่ง บริการสาธารณะ)

๓) เพื่อ เปลี่ยน หรือ สร้าง ความเชื่อ ถือ ความรู้ และทักษะต่างๆ (โรงเรียน โรงพยาบาล วัด)

๔) เพื่อสร้างความคิดเห็นใหม่ๆ (ฝ่ายวิจัย ฝ่ายแก้ปัญหา)

๕) เพื่อ สนอง ความ พึง พอใจ ของ บุคคล (ครอบครัว สมาคม) (Hall, p 25)

สำหรับสมาชิกที่มีพฤติกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ จะเป็นเหตุให้กลุ่มขาดความมั่นคง คือ เป็น ผู้ก้าวร้าว โจมตีสิ่งที่ เป็นปัญหาของกลุ่ม เกะกะ ระวังไม่เลือกหน้า อัจฉริยะคนที่ได้ดีกว่าตน

เป็นบ้างช่างยุ ชอบยุให้รำคำให้รำว มองโลกในแง่ร้าย มักเป็นคนมีปมด้อย เข้ากับใครไม่ได้ เป็น ผู้พยายาม ช่มชู้ หยิ่งยะโส ยกตนข่มท่าน มอง คนอื่นต่ำต้อยไปหมด เป็นผู้ชักชวนไปในทางที่เสีย ชอบอบายมุข (ฉลอง ภิรมย์รัตน์, ๒๕๑๙, หน้า ๗๙-๘๐)

ส่วน พฤติกรรมที่ สนับสนุน เสถียรภาพ ของ กลุ่มพอสรุปได้ดังนี้ เป็นผู้ควบคุมความประพฤติ หวังดีต่อบุคคลอื่น เป็นผู้ประนีประนอมคอยไกล่เกลี่ยคู่กรณี เป็นผู้มีความอดทน ผ่อนคลายความ ตึงเครียดของสถานการณ์เมื่อมีการขัดแย้งกัน เป็นผู้เสียสละ หรือยอมขาดทุน และเป็นผู้อยู่ตาม พอให้กลุ่มอยู่ได้ (หน้า ๘๐-๘๑)

การทำงานเป็นทีมในครอบครัว (The Family Team)

การทำงานเป็น ทีม นั้น มีอยู่ ทุกหน ทุกแห่ง เช่น การเล่นเกมกีฬาฟุตบอลล์ดังกล่าวมาแล้ว การ ทำงานของบริษัท หรือแม้แต่ครอบครัว จะเห็นได้ ว่า เวลาสมเกียรติกลับบ้าน เขามีลูก ภรรยา พ่อ แม่ ญาติสนิท ซึ่งการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ภายใน ครอบครัวก็อาจจะมองได้ว่าเป็นทีมเช่นกัน เพราะ แต่ละคนในครอบครัวย่อมมีจุดมุ่งหมาย ความต้องการ และความจำเป็น ต้องมีการประสานงานกัน ระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพื่อความสำเร็จ หรืออาจจะพบกับความล้มเหลวก็ได้ สมเกียรติมีความรู้ดีกว่า บางครั้งเขาจะมีความรู้สึกยินดี ถ้า หากสมาชิกของครอบครัว เช่น ลูก ภรรยา มี



ความสำเร็จและสมหวังในด้านต่างๆ และจะรู้สึกผิดหวัง ถ้าหากสมาชิกในครอบครัวประสบกับความล้มเหลวในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาๆ ที่เกี่ยวกับกำลังขวัญนั่นเอง

อนึ่ง การทำความเข้าใจมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะในครอบครัวหรือในที่ต่างๆ ไป เราต้องเข้าใจ “ตนเอง” (Self) ธรรมชาติและกลุ่ม ซึ่งตามทัศนะของ Florence Kluchhohn อาจจะแบ่งพิจารณาได้เป็น ๕ ประการด้วยกันคือ :

๑) ธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) มนุษย์พยายามแสวงหาภาพพจน์ของตน อารมณ์ของตน รวมถึงตลอดความต้องการและสิ่งที่ควร

จะเป็น ซึ่งความเชื่อของเขาเองนั้นอาจจะแบ่งออกได้เป็น ๔ อย่างด้วยกันคือ คนดีที่เปลี่ยนแปลงได้ และเปลี่ยนแปลงไม่ได้ คนชั่วที่เปลี่ยนแปลงได้ และไม่ได้ เป็นต้น

๒) คน—ธรรมชาติ (Man-Nature) มนุษย์แสวงหาความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างคนและธรรมชาติว่า ธรรมชาติเกิดขึ้นได้อย่างไร และเป็นไปอย่างไร ซึ่งอยู่บนรากฐานของคำถาม ๓ อย่างด้วยกัน เช่น คนเป็นเหยื่อของธรรมชาติ ใช่หรือไม่ คนมีชีวิตอยู่อย่างสอดคล้องหรือไม่กับธรรมชาติ และเขาควรจะทำอย่างไรกับธรรมชาติหรือไม่

๓) คน—เวลา (Man-Time) มนุษย์

แสวงหาความสัมพันธ์ระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ตราบเท่าที่เขาพยายามเข้าใจสิ่งเหล่านี้ สถานที่เกิดและอนาคตจะไปไหน

๔) คน — กิจกรรม (Man-Activity) มนุษย์แสวงหาความเกี่ยวข้องของตัวเองกับกิจกรรมต่าง ๆ ของเขา เขาย่อมมีทางเลือก ๓ ทางด้วยกันคือ ๑) เขาควรพยายามแสดงออกในด้านบุคลิกภาพของเขา ๒) เขาควรแสวงหาผลตอบแทนและความสำเร็จในการกระทำของเขาหรือไม่ และ ๓) เขาควรแสวงหาผลตอบแทนและการกระทำของเขาเองหรือไม่ .

๕) คน—คน (Man-Man) มนุษย์นั้นเพียงแต่ มีความสัมพันธ์ ระหว่าง ตัวเขาเอง กับกลุ่มของเขา มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่นนั้น ความผูกพันและจริงใจต่อกัน สิทธิต่าง ๆ และความต้องการสำเร็จในชีวิต (fulfillments) ในสังคมของเขาซึ่งเป็นปัจเจกชน เขาควรกำหนดเป้าหมายของเขาเอง เขาควรเกี่ยวข้องกับครอบครัวของเขาอย่างไรบ้าง (Kluchhohn, 1956)

แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับทีม

นอกจากระดับ ครอบครัว และ ที่ทำงาน ของสมเกียรติแล้ว เราอาจจะพบได้จากงานวัด งานราชการอำเภอ กรรมการสภาตำบล คณะกรรมการประจำคณะรัฐศาสตร์ หรือที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยต่าง ๆ บางครั้งเราอาจจะพบว่า เราจะต้องใช้เวลา ส่วนหนึ่ง รอคอยกรรมการ คนใดคน

หนึ่งนานเกินสมควร ก่อนที่จะได้ลงมือประชุมกัน เพราะเขาขาดการประชุม หรือบางท่านไม่ได้เตรียมงานที่ได้มอบหมายไว้แล้วมาเสนอ หรือหลักฐานเอกสารจากการตกลงกันครั้งก่อนหายไป จึงต้องทำขึ้นใหม่อีก เป็นต้น

หรือ แม้แต่ คณะกรรมการ พัฒนาหมู่บ้าน ที่ภรรยาของสมเกียรติ เอง เป็น กรรมการ คนหนึ่ง อยู่ด้วย ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งในด้านการทำงานเป็นทีมเช่นเดียวกับการเล่นฟุตบอลล์ของจุฬาฯ ดังกล่าวมาแล้ว หรือการเล่นดนตรีก็อาจจะมองได้ในฐานะการทำงานเป็นทีมเหมือนกัน

ปกติสมเกียรติ ชอบ นำรถ ของตน ไปล้างอัดฉีดที่บิ๊มสามแยกท่าพระ ในเช้าวันเสาร์ ของต้นเดือน เพราะพบว่าเด็กบิ๊มบริการดีมาก เช่น คนหนึ่งเติมน้ำมัน อีกคนตรวจเช็คน้ำมันเครื่อง อีกคนเติมน้ำ และอีกคนล้างกระจกหน้ารถ เป็นต้น เด็กบิ๊มแต่ละคนช่วยกันทำงานเป็นทีม โดยปราศจากการออกคำสั่งหรือขอร้องจากผู้จัดการบิ๊ม รู้สึกว่าทุกคนมีความรู้ในหน้าที่งานของตนเองที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และเป็นทีมในสายตาของสมเกียรติ

ในสังคมทุกวันนี้ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลง และมีปัญหาสลับซับซ้อนมาก คนในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานขนาดใหญ่ ย่อมประกอบด้วยคนงานหรือผู้เชี่ยวชาญหลายสาขาด้วยกัน บางท่านชำนาญเครื่องยนต์กลไก บางคนเป็นจิตแพทย์ บางคนเป็นนักกฎหมาย ในโรงพยาบาลก็เช่นกัน

ย่อมมีนายแพทย์ผู้ชำนาญงานในโรคต่างๆ หลายประเภท เช่น หู ตา สมอง หัวใจ เหล่านี้เป็นต้น ถ้าหากต้องการให้โรงพยาบาลมีความก้าวหน้า บุคคลเหล่านี้ พร้อมทั้งพยาบาลย่อม จะต้องร่วมมือและประสานงานซึ่งกันและกัน จะต้องทำงานร่วมกันในสถานการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะป็นงานในบ้าน ที่ทำงาน งานกุศล งานสมาคม จำเป็นจะต้องรู้จักศิลปในการทำงานเป็นทีม เสมือนการเล่นฟุตบอลล์ดังได้กล่าวมาแล้ว นอกจากนั้น ทุกทีม ทุกลักษณะงานย่อม จำเป็น ต้อง มีการจัดการ (Management) ที่ดี จำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่รอบคอบ ปัญหาระหว่างคนทำงานด้วยกัน จำเป็น ต้องแก้ไข สิ่งที่ไม่ เข้าใจต้อง มีการศึกษาให้ชัดเจนและมีความเข้าใจกันอย่างทั่วถึง ทีมที่ดีจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา จุดอ่อนของงาน และคนของทีมตนเองได้ ก่อนลงมือทำ เพื่อมั่นใจว่าในโอกาสหน้าจะสามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเล่นฟุตบอลล์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้จัดการคือสมเกียรติ ทำหน้าที่เสมือนโค้ชของทีมฟุตบอลล์ทั้งหลายดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง เขาจำเป็นต้องมองให้เห็น ปัญหาของทีมงานด้วยสายตาที่ดี มองให้เห็นว่า อะไรคือปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถจัดลำดับความสำคัญของอุปสรรคดังกล่าวนี้ว่า อะไรมีความสำคัญมากที่สุดและรองๆ ลงมา เป็นต้น และแล้วทำการวางแผนหาจุดยุทธศาสตร์ เพื่อเป็น

เครื่องมือแก้ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ และเพื่อแก้ปัญหาตามเป้าหมาย นั่นก็คือ ชื่อกีฬาของเกมส์ที่เรียกกันว่า "การพัฒนาการทำงานเป็นทีม" (Team Development) ในด้านวิชา "การพัฒนาองค์การ" (Organization Development หรือ O.D.) นั่นเอง

แต่โดยทั่วไป ผู้จัดการหรือนักบริหารส่วนมากจะไม่ แก้ปัญหา ดังกล่าว ด้วย เหตุผลง่าย ๆ อย่างน้อย ๒ ประการ ด้วยกัน คือ ประการแรก เขามองไม่เห็นปัญหาและ ประการที่สอง เขาไม่รู้ว่า จะจัดการกับปัญหานี้ ๆ ได้อย่างไร

อนึ่ง คำว่า "การสร้างทีม" (Team Building) ตาม ทศนะ ของ Glenn H. Varney นั้น กล่าวว่า "กระบวนการขั้นพื้นฐานของการพัฒนาทีมบุคคลซึ่งทำงานด้วยกันเพื่อว่า เขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในขณะที่เดียวกันก็สำเร็จผลของทีม หรือองค์การด้วย (Varney, 1977, p. 152)" หรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป้าหมายของการสร้างทีมก็คือ การสร้าง "ทีมงาน" ซึ่งทำหน้าที่อย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเสมือนเครื่องจักร ทีมต่างๆ สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยกัน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อย่างดีเสมือนเครื่องจักร การที่จะเป็นเช่นนั้นได้ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมได้ ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ เป็นต้น

แนวความคิด ในการ บริหารงาน ปัจจุบันถือ
ว่า การบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกัน
หรือการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม กำลังได้รับความ
นิยมนิยมอย่างแพร่หลายเป็นอย่างมาก ทั้งใน
องค์กรรัฐบาลและเอกชน (ร.ต. สมชาย นภรัตน์,
๒๕๒๑, หน้า ๗๗๗) หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน
ทางหลัก วิชาการ ซึ่งนักวิชาการ และ นัก ปฏิบัติ ทั้ง
หลายต่างยอมรับกันว่า ในด้านวัตถุประสงค์ของ
การพัฒนาองค์กรนั้น ถือว่า การสร้างทีมนี้มีความ
สำคัญ เช่น “เพื่อส่งเสริมให้เห็นความสำคัญ
ของกระบวนการทำงานโดยใช้กลุ่ม และผลของการ
ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีดังกล่าว” (ชิต นิลพานิช และ
โสภณ ปภาพจน์, ๒๕๒๐, หน้า ๒๗๓)

อย่างไรก็ตาม คำว่า “ทีม” นั้น กินความ
หมายมากกว่า “การที่คนมารวมกันเฉยๆ” ที่จริง
ทีมจะมีประสิทธิภาพในเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและได้
มาร่วมกันเหล่านั้น ได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติ
และทักษะของสมาชิกของทีม ซึ่งอาจจะรวมถึงสิ่ง
ต่างๆ เช่น

- ๑) ภาวะผู้นำในกลุ่มเป็นอย่างไร
- ๒) การตัดสินใจทำอย่างไรในกลุ่มนั้น ๆ
- ๓) ทักษะของกลุ่ม ได้ใช้ให้เป็น ประ-
โยชน์อย่างไรบ้าง
- ๔) สมาชิกของกลุ่มได้ผสมผสานกันเป็น
กลุ่มขึ้นอย่างไรบ้าง (Varney, 1977, p. 153)

ประสิทธิภาพของทีม

อนึ่ง “การสร้างทีม” (Team Building) มี
ความสำคัญ ต่อ องค์กร และ ผู้จัดการ ทั้งหลาย โดยเฉพาะ
ในปัจจุบันนี้ด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน
ที่เรา กำลังแสวงหา ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น
ในองค์กรต่างๆ ของเรา และองค์กรจะอยู่รอด
ได้ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ยิ่งกว่านั้น
การปรับความ สามารถให้ สอดคล้อง กับการ เปลี่ยน
แปลง ของ สิ่ง แวดล้อม ภายนอก ย่อมมีความ สำคัญ
และนอกจากนั้น เราต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์และ
ความเฉลียวฉลาดของเขา ซึ่งมีอยู่ให้เป็นประโยชน์
แก่องค์กร นอกจากนี้ยังมีความรวดเร็วในการ
แก้ปัญหาต่างๆ ความยุ่งยากที่เรา กำลังประสบใน
องค์กรต่างๆ ขณะนี้ก็คือ การไร้สมรรถภาพที่จะ
ต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ตลอดจนคุณภาพ
ของการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ส่วนประเด็นสุดท้ายคือการ
ไร้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของทีมที่เลว และ
กลุ่มที่เป็น ในรูป ของความ ขัดแย้ง การสูญเสีย ผล
ประโยชน์ระหว่างสมาชิกในทีม เป็นต้น (Varney,
1977, p. 153)

ซึ่ง “การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมหมายถึง
กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกัน ในการ ปฏิบัติงาน อย่างใด
อย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้” (ร.ต. สมชาย
นภรัตน์, ๒๕๒๑, หน้า ๗๗๗) นอกจากนั้น
การทำงานเป็นทีม จึงจำเป็น อย่างยิ่งที่ผู้เข้ามาปฏิบัติ
งานร่วมกันแต่ละคน จะต้อง รับรู้และ เข้าใจใน วัตถุประสงค์

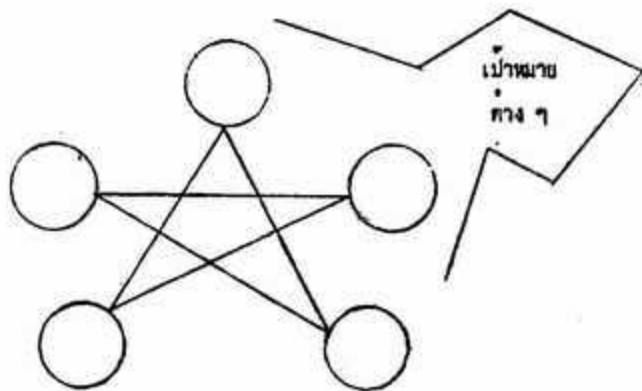
ประสงค์ ตลอดจนการแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ข้อตกลงต่าง ๆ ของกลุ่มในการปฏิบัติงาน รวมกันอย่างแจ่มชัดคือ

๑) ทีมจะต้องเป็นไปตามระบบเปิด (open system) และมีการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วม เฉลี่ยรางวัลหรือความดีความชอบ เป็นผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานร่วมกัน

๒) การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน (Job enrichment) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ไม่เบื่อหน่ายต่อการทำงาน

๓) การจัดสรรผลตอบแทน (Benefit sharing) หรือเป็นการให้ผลตอบแทนโดยกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล (สมชาย นภรัตน์, ๒๕๒๑, หน้า ๗๗๗-๗๗๘)

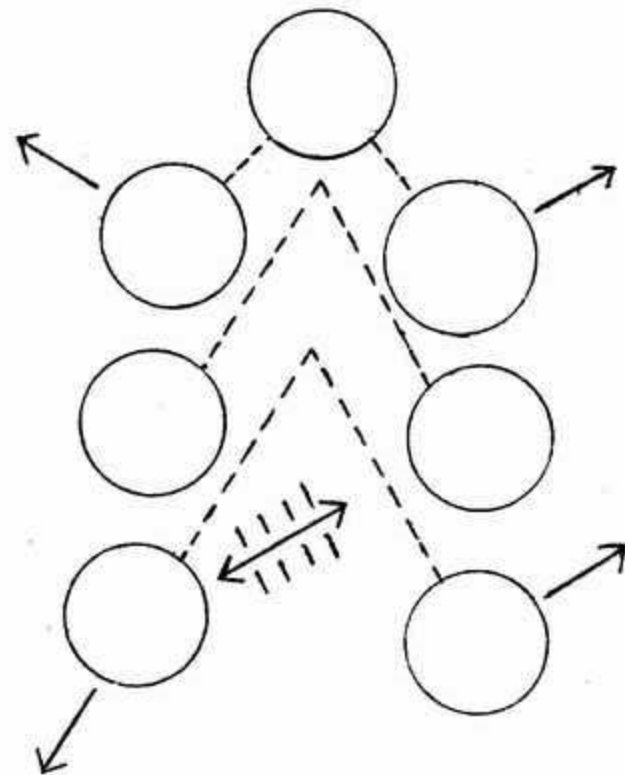
อนึ่ง ทีมจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ สำหรับหัวหน้านั้น จะดูได้จากรูปภาพข้างล่างนี้ คือ



ถ้าหากเราจะ สังเกตดูทีมที่ไร้ประสิทธิภาพ เราจะพบว่า สิ่งต่าง ๆ ที่คนทำงานมุ่งไปสู่ (เป้าหมาย) นั้น มีแต่ความแตกต่างกันไป แม้แต่ผลผลิต เป้าหมาย เราจะพบว่ามีการต่อสู้ขัดแย้งกัน

อยู่ตลอดเวลา เราจะสังเกตเห็นว่ามีความท้อแท้ไม่ทำงาน เราจะเห็นการบีบบังคับให้ทำงานซึ่งนับว่า ได้ผลจริง ๆ น้อยมาก เพราะเขาไม่พอใจที่จะให้ใครมาทำเช่นนั้น

ส่วนทีมที่มีประสิทธิภาพ (effective teams) นั้น อาจจะดูได้จากรูปภาพข้างล่างนี้ คือ



ทีมเช่นนี้ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน และมีความขัดแย้งระหว่างกันน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนในทีมมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน แสดงให้เห็นว่า การติดต่อสื่อสาร เป็น ไป โดยเปิดเผย และบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ ดังนั้น ใครก็ตามที่มุ่งสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ คือ

๑) บทบาทของ สมาชิก แต่ละคน ใน ทีมมี

ความเข้าใจดีต่อกันในกลุ่ม

๒) เข้าใจลักษณะของทีม บทบาททั้งหมด
ในหน้าที่ขององค์การ

๓) เพิ่มการติดต่อ สื่อสาร ระหว่าง สมาชิก
ทุกคนในทีมเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ซึ่งทำให้กลุ่มมี
ประสิทธิภาพ

๔) มีการสนับสนุนกันระหว่างสมาชิกด้วย
กันอย่างมาก

๕) เข้าใจกระบวนการของกลุ่ม พฤติกรรม
และการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ได้ภายในกลุ่ม เพื่อ
ทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

๖) มีแนวทางของการทำงานอย่างมี ประ
สิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นทีม
ทั้งงานและระดับความสัมพันธ์กัน

๗) ความสามารถในการใช้ความขัดแย้งให้
เป็นประโยชน์มากกว่าทำลาย

๘) มีการร่วมมือประสานงานกัน ระหว่าง
สมาชิกในกลุ่ม ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน
(competition) ซึ่งทำให้แต่ละกลุ่มและองค์การ
ทั้งหมดได้รับผลเสียหายได้

๙) การเพิ่ม สมรรถภาพ ของ กลุ่ม ใน การ
ทำงานด้วยกันกับกลุ่มอื่นในองค์การ

๑๐) มีความรู้สึกในด้านการ ขึ้นต่อกัน และ
กัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Varney, 1977, p.
155-154)

ซึ่งในทำนองเดียวกัน Don C. Dinkmayer

และ James J. Murs ให้ทัศนะว่า “ปกติกลุ่มจะ
พัฒนามาเป็นกลุ่มที่มี ประสิทธิภาพมากที่สุด
ก็ต่อเมื่อหัวหน้าตระหนักว่า ปัญหาส่วนใหญ่
เกิดขึ้น จากสังคม และ ความ สัมพันธ์ ระหว่าง
คน ปัญหาเกิดขึ้นและมนุษย์ต้องมีการติดต่อ
สัมพันธ์กัน” (Dinkmayer and Murs, 1971,
p. 5)

นอกจากนั้น Varney (1977, p. 160) ได้
ตั้งข้อสังเกตไว้ ๔ ประการเกี่ยวกับเงื่อนไขที่สำคัญ
เกี่ยวกับ “ทีมที่มีประสิทธิภาพ (effective Team
Building) “ในองค์การใด ๆ ก็ตาม” เช่น

๑) ความ จำเป็น ที่ต้อง มีความรับ ผิด ชอบ
และความผูกพันทางใจ (Commitment) . ในส่วน
ของบรรดา สมาชิกทุกคน ของกลุ่ม ที่ทำงาน ด้วยกัน
ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่มี ๘ คน ๗ คน พอใจในการ
ทำงานเป็นทีม แต่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้อำนวยความสะดวก
ทีมกลับไม่สนใจ การขาดการยอมรับของเขา อาจ
จะทำลายบรรยากาศของการ สร้างทีม ทั้งหมดได้โดย
ง่ายดาย

๒) ย่อมมีความจำเป็นในการพัฒนา “กระ
บวนการระมัดระวัง” (process-awareness) ในด้าน
ทักษะของบรรดาสมาชิกในทีม นั่นก็คือ การเข้าใจ
ว่า ย่อมมีกิจกรรมที่เป็นระดับรองที่มีผลกระทบต่อ
แนวทาง ของทีม ของบรรดาสมาชิก ทั้งหลาย ในการ
ทำงานร่วมกัน นี่ย่อมหมายถึง ระดับ ของความ
สัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal level) นั้น
เอง (หรือส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงาน)

๓) ย่อมมีความจำเป็น ของบุคคลที่มาร่วมกัน แลกเปลี่ยนแนวความคิดและการทำเช่นนี้ ไม่สามารถจะประสบผลสำเร็จได้ ในบรรยากาศอื่นใด นอกจากเมื่อสมาชิกต่าง ๆ ของทีมมาพบปะสังสรรค์กันตัวต่อตัว

๔) ย่อมมีความจำเป็นสำหรับผู้อำนวยความสะดวกที่เป็นบุคคลที่สาม (third party facilitator) ซึ่งหน้าที่ของเขาก็คือ การรวบรวมข้อมูลพัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของข้อมูลต่อกลุ่ม และให้ข่าวสารย้อนกลับ (feedback) ต่อกลุ่มว่า ทำงานด้วยกันได้ผลดีอย่างไร

อย่างไรก็ตาม เราจะเห็นได้ว่า การสร้างทีมงานนั้นจะมีความจำเป็นขึ้นเรื่อย ๆ ในองค์การที่ต้องการประสิทธิภาพสูง (Organization for effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) ยิ่งมีความสำคัญยิ่งยวด เพราะงานมีความสลับซับซ้อนและมีวิทยาการเพิ่มขึ้น มนุษย์มีความต้องการและจำเป็นยิ่งขึ้น ความจำเป็น ในการ ร่วมมือ ร่วมใจ กัน (Collaboration) และทำงานด้วยกันเพื่อความหวังในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นต้น

ส่วนในด้าน พฤติกรรมในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานนั้น อาจจะมีแตกต่างกันไป แต่พฤติกรรมที่มุ่งต่อความสำเร็จของคนนั้น อาจจะมีต่าง ๆ กัน เช่น เป็นผู้ริเริ่ม ผู้แสวงหาข้อมูล หรือข้อคิดเห็น เป็นผู้ตั้งคำถาม หรือเสาะแสวงหาความกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือค่านิยม (อะไรดี อะไรเลว!)

เป็นผู้ให้ข้อมูลเมื่อกลุ่มต้องการในเรื่องที่เขารู้และมีประสบการณ์อยู่แล้ว เป็นผู้ให้ความกระจ่างเมื่อสมาชิกมีความสงสัย เป็นผู้สรุปเมื่อกลุ่มวิจารณ์กันพอสมควรแล้ว เป็นผู้ประสานความคิดเห็นและผู้กระตุ้น ส่วนพฤติกรรมที่มุ่งต่อการส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกนั้น มีดังนี้ เป็นผู้สร้างบรรยากาศ เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ผู้ประนีประนอม เป็นผู้รักษาว่าการติดต่อ หรือช่วยกระตุ้นให้คนอื่นได้พูดบ้าง และเป็นผู้สังเกตและให้คำวิจารณ์ ประการสุดท้ายคือ พฤติกรรมที่มุ่งต่อการสนองตอบ ความต้องการเฉพาะตนนั้น ได้แก่ ผู้ระราน ผู้ขัดขวาง ผู้แสวงหา การยกย่อง เป็นผู้สารภาพตน (ระบายเรื่องของตนเองต่อกลุ่ม) ผู้ครอบงำ (อ้างถึงความเป็นผู้รู้) ผู้แสวงหาความช่วยเหลือ (แสดงความเห็นอกเห็นใจจากสมาชิกในทีม) และเป็นผู้แอบอิงผลประโยชน์ เป็นต้น (เอกสารโรเนียวประกอบการสัมมนาโครงการอบรมศึกษาต่อทางธุรกิจรุ่นที่ ๑๕ เรื่อง “การลดความขัดแย้งภายในองค์การ” (Conflict Management) (ผศ. สุทธิภาพจน์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มธ. เมื่อวันที่ ๒๑-๒๒ ก.ค. ๒๕๒๒)

สรุปและวิเคราะห์

เราจะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นย่อมมีอยู่ทุกวงการ อาจจะเป็นครอบครัว การเล่นเกมกีฬา

บางประเภทที่มีผู้เล่นตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป โรงเรียน
อนุบาล มหาวิทยาลัย สถานที่ทำงานของรัฐบาล
เอกชน หรือแม้แต่คณะกรรมการเพื่อวัตถุประสงค์
ต่างๆ ย่อมสามารถมองได้ในลักษณะของการทำงาน
เป็นทีม ซึ่งประกอบด้วยผู้เล่น (คนทำงาน) ระดับ
ต่างๆ หัวหน้าทีม หรือหัวหน้างาน ผู้เล่นหรือผู้
ช่วย กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นสำหรับ

เป็นแนวทางของการทำงาน เป้าหมายต่างๆ ตามที่
กำหนดขึ้น วิธีการปฏิบัติ การวัดผลหรือประเมิน
ผลในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หรือจะรู้
ได้อย่างไรว่าได้ร่วมกันทำสำเร็จ รวมถึงแนวทาง
ในการทราบปัญหาต่าง ๆ ถ้าหากจะมีขึ้น ย่อมมี
ส่วนสำคัญกับพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ ในทีม
ย่อมมีส่วนเกื้อกูลหรือไม่ต่อการทำงานเป็นทีมนั้น ๆ

เอกสารอ้างอิง

Dinkmayer, Don C. and James J. Murs, Group Counseling : Theory and Practice. Ill. : F.E.
Peacock Publications, Inc., 1971.

Hall, D.M. Dynamics of Group Action. Ill. : Printers & Publishers, Inc., 1964.

Kluchhohn, F. Toward a Unified Theory of Human Behavior. New York : Basic Books, 1956.

Varney, Glenn H. Organization Development for Managers. Mass. : Addison-Wesley, 1977.

ชิต นิลพานิช และ โสภณ ปภากจน์, “การพัฒนาองค์กร” ใน ปัญหาและการบริหารงานฝ่อกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๐

ฉลอง ภิรมย์รัตน์, “กระบวนการกลุ่ม” คู่มือประกอบการเรียนวิชา ศักษา ๓๒๕ ตามหลักสูตรสภา
การศึกษาฝึกหัดดา พ.ศ. ๒๕๑๙ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์)

ร.ด. สมชาย นภรัตน์, “การทำงานเป็นกลุ่ม”, เทศาภิบาล ปีที่ ๑๗ เล่มที่ ๑๐ (ตุลาคม ๒๕๒๑)

ท้ายเล่ม

เรามีปัญหาในการดำเนินการบางประการ เป็นเหตุให้วารสารข้าราชการ ฉบับเดือนกันยายน ออกมาล่าช้ากว่ากำหนดที่วางไว้ ต้องขอภัยต่อความล่าช้า ในครั้งนี้ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม มีสิ่งที่น่าสนใจที่จะเสนอท่าน นั่นก็คือเราได้ นำให้ท่านไปรู้จักกับระบบการหมุนเวียนนักบริหารอย่างใกล้ชิด โดยนำไปสัมผัสกับ ความรู้สึกในแง่ต่าง ๆ กัน พร้อมนี้ก็นำท่านให้ได้รับรู้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับ เรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนของนักบริหารอีกด้วย

ได้พยายามทุกวิถีทางที่จะ ปรับปรุงวารสารข้าราชการให้เป็นแหล่งที่รวม เรื่องที่มีสาระและเป็นที่น่าสนใจของคนทั่วไป โดยจะเสนอเรื่องที่มีคนสนใจหรือ กล่าวขวัญกันมาก ฉบับเดือนตุลาคม เราจะนำท่านไปพบกับ “ศาลปกครอง” มีสิ่งที่น่าสนใจที่ไม่ควรพลาด รอพบกับเราในฉบับต่อไป 