



ISSN 0125-0906

วารสาร ข้าราชการ

ปีที่ 40 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2538

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 40 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน-ธันวาคม 2538

วัตถุประสงค์

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

ที่ปรึกษา

นายอุลล นุญประกอบ นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์
นายบุญปลูก ชายเกตุ นายศุภวัชต์ โชติถิยาณ

บรรณาธิการ

นายชูพงศ์ เศวตจินดา

กองบรรณาธิการ

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| ◆ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ | ◆ นางอารีย์ สวัสดิ์สาลี |
| ◆ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์ | ◆ นายสุชาติ เวโรจน์ |
| ◆ น.ส. ลินี เจริญพจน์ | ◆ น.ส. ศิวาพร นวลตา |
| ◆ น.ส. วนิดา นวลบุญเรือง | ◆ น.ส. วัชรภรณ์ จำรัสโรจน์กิจ |
| ◆ น.ส. วราภรณ์ สืบสหการ | ◆ นายสมพงษ์ ธนาภพพิพัฒน์ |

ประชาสัมพันธ์

นายประจักษ์ จันทนะเสวี

ฝ่ายจัดการ

นายอนุพงษ์ สุขเกษม

รายชื่อ

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

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายอนวัช วีระประสาธน์

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สหมิตร 59/4 ซอยวัดพระเงิน ถนนคลังช้าง-สุพรรณบุรี บางใหญ่ นนทบุรี 11140
โทร. 5951849

สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 150 บาท (6 เล่ม) รวมค่าจัดส่ง
บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก คูสิต ถนน. 10300 ธานีติสั่งจ่าย ปท. สำนักทำเนียบ
นายกรัฐมนตรี ต้องการให้ข้อเสนอแนะตามปัญหาระเบียบข้าราชการ
หรือส่งบทความแสดงความเห็น
โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก คูสิต ถนน. 10300

สารบัญ

□ บทบรรณาธิการ	3
□ จุดหมายถึงกองบรรณาธิการ	4
□ เกียรติบริหาร ทักษะในการตัดสินใจ อทศ (ลอนดอน)	9
□ วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย	11
□ แต่.. สายตาสั้นของฉัน	33
□ การประเมินบุคคลตาม ว 16/2538 มานิต ศุทธสกุล	34
□ หลักพื้นฐาน 10 ประการในการส่งเสริมความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสร้างการเปลี่ยนแปลง ดร.เฉลิม ศรีผดุง	42
□ แบบอย่างข้าราชการที่พึงประสงค์: กรณีเป่ามูนจิ้น อรรถนนต์ เทียนทอง	43
□ โหนสำคัญกว่า ประโยชน์ จันทรโชติ	48
□ อุทาหรณ์ก่อนทำผิด เอกศักดิ์ ตริภุณาสวัสดิ์	55
□ ท่อไอเสีย เทอร์โบ	61
□ กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่ ประนุญ สุวรรณภักดี	67
□ ปัญหาระเบียบราชการ	78
□ ที่นี้ สกพ. ชั้นที่ 32	82

บทบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการฉบับที่แล้วได้ลงบทความเรื่อง "กำลังคนในระบบราชการ" โดยคุณนิวัฒน์ วชิรวิภากร บทความดังกล่าวมีข้อความสงสัยเกี่ยวกับการประมาณการรายจ่ายในการจ้างข้าราชการเพิ่มขึ้น 1 คน ที่ระบุในมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะมีค่าใช้จ่ายสูงถึง (ประมาณ) 18 ล้านบาท

ฉบับนี้วารสารข้าราชการได้รับบทความของ คุณวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่รู้เรื่องการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายเป็นอย่างดี ได้ให้ข้อเท็จจริงโต้แย้งข้อสงสัยดังกล่าวอย่างละเอียด ชัดเจนและครบถ้วน ซึ่งวารสารข้าราชการขอแนะนำเสนอเพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเพิ่มขึ้นของข้าราชการ 1 คน ได้อย่างถูกต้องและปราศจากข้อสงสัย

ความจริงนั้น ทุกครั้งที่มีตำแหน่งใหม่และสำนักงานประมาณอนุมัติเงินเดือนสำหรับตำแหน่งนั้นแล้ว ไม่ว่าจะมีคนมาบรรจุหรือไม่ก็ตาม เงินจำนวนหนึ่งก็จะถูกกันไว้เป็นเงินเดือนสำหรับรอบรรจุข้าราชการใหม่ เช่น ตำแหน่งระดับ 3-5 จำนวน 1 ตำแหน่ง จะต้องกันเงินไว้อย่างต่ำเดือนละ 6,360 บาท หรือปีละ 76,320 บาท (คิด 12 เดือน) เงินจำนวนนี้แม้จะไม่มีกรบรรจุข้าราชการก็เอาไปทำอะไรไม่ได้ จะขอตัดโอนเพื่อไปใช้จ่ายอย่างอื่นเมื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณเหมือนเงินหมวดอื่น ๆ ก็ไม่ได้ ค่าใช้จ่ายบุคคลที่แอมแปงเช่นนี้จะอยู่ต่อไปเป็นสิบปี ยี่สิบปี และตลอดไป เพราะตำแหน่งที่เกิดขึ้นและมีเงินเดือนแล้ว เมื่อไม่มีการบรรจุก็จะอยู่อย่างนั้นตลอดไป ความสูญเสียแท้จริงจึงอาจมากกว่ามีการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หากจะมองว่าเมื่อมีคนมาทำงาน ราชการและประชาชนจะได้ประโยชน์จากผลงานที่ผู้นั้นได้กระทำตามหน้าที่

การคิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคลอย่างถูกต้อง จึงมิใช่จะคิดกันอย่างง่าย ๆ เพราะจะต้องศึกษาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมาก และมีพื้นฐานในเรื่องนี้มาพอสมควร หากไม่อาจผิดพลาด และอาจทำให้ผู้อื่นเข้าใจคลาดเคลื่อนไปด้วย สำหรับท่านผู้อ่านวารสารข้าราชการ หากยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายบุคคล อาจติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่คุณวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ โทร. 2817856

สวัสดิ์ศรีครับ

บรรณาธิการ

จดหมายถึงกองบรรณาธิการ

ก่อนอื่นขอแสดงความชื่นชมต่อความใจกว้างของกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ ที่ได้ตีพิมพ์บทความเกี่ยวกับการชะลอการขยายตัวของกำลังคนภาครัฐ ๓ เรื่อง ทั้ง ๆ ที่เนื้อหา สาระและแนวคิดแตกต่างกัน เรื่องแรก คือ “การควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการ” ลงในวารสารข้าราชการ ฉบับที่ ๑ เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๓๘ เรื่องสอง “มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ” และเรื่องสาม “กำลังคนในระบบราชการ” ลงในวารสารข้าราชการ ฉบับที่ ๕ เดือนกันยายน-ตุลาคม ๒๕๓๘

สาระของเรื่องแรกโดยย่อ คือ สนับสนุนแนวนโยบายที่จะต้องควบคุมขนาดกำลังคนภาครัฐในภาพรวม โดยพูดถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมขนาดของกำลังคนภาครัฐ และชี้ให้ผู้บริหารในวงราชการทุกระดับตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคลและภาระค่าใช้จ่ายผูกพันสำหรับการมีทรัพยากรบุคคลเพิ่มอีก ๑ คน

ส่วนเรื่องสอง เป็นการสรุปเนื้อหาแนวนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมขนาดกำลังคนของรัฐ ที่เป็นนโยบายต่อเนื่องของรัฐที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ “มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ”

ส่วนเรื่องสาม โดยเนื้อหาไม่เห็นด้วยกับแนวนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมขนาดกำลังคนภาครัฐ และตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีประมาณการภาระรายจ่ายผูกพันในการจ้างข้าราชการเพิ่มใหม่อีก ๑ คน ของสำนักงาน ก.พ.

ผู้อ่านจะต้องใช้วิจารณญาณว่า จะเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือจะมีความคิดต่างออกไป อย่างไรก็ดี ในฐานะที่ผู้เขียนมีส่วนร่วมในการประมาณการภาระรายจ่ายผูกพันในการจ้างข้าราชการใหม่ จึงขอชี้แจงทำความเข้าใจในส่วนนี้ ดังนี้

๑. หัวใจของการประมาณการภาระรายจ่ายดังกล่าว คือ ให้ผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงภาระรายจ่ายผูกพันในการจ้างข้าราชการ ๑ คน ว่า รายจ่ายนี้สูงกว่าที่เรามักรู้สึกหรือเชื่อกันมาก ดังนั้น การจ้างคนเพิ่มในระบบราชการ จึงควรทำเท่าที่จำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้เท่านั้น และเมื่อจ้างมาแล้ว ก็ควรใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามขีดความสามารถของคนเหล่านั้น ตัวเลขประมาณการเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่จะสื่อไปสู่สาระที่ต้องการ

๒. รายจ่ายดังกล่าวเป็นการคาดการณ์รายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ้างข้าราชการ ๑ คนในวันนี้ จนกระทั่งข้าราชการผู้นั้นเกษียณ และเสียชีวิตในอนาคต โดยคิดค่าใช้จ่ายเฉพาะเงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญเท่านั้น ทั้งนี้ มีสมมุติฐานดังนี้

๑) ข้าราชการบรรจุใหม่วุฒิปริญญาตรี อัตราเงินเดือนแรกบรรจุ ๕,๕๖๐ บาท (อัตราตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการ หมายเลข ๑ เดิม) หรือ ๖๖,๗๒๐ บาทต่อปี

๒) อายุราชการปกติจนถึงเกษียณเท่ากับ ๓๗ ปี

๓) เงินเดือนของข้าราชการผู้นี้เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ ๔ ต่อปี (รวมการขึ้นเงินเดือนประจำปีเฉลี่ยร้อยละ ๕ ต่อปี และผลของการปรับใช้บัญชีอัตราเงินเดือนใหม่ร้อยละ ๓ ต่อปี ซึ่งที่ผ่านมามีบัญชีอัตราเงินเดือนหนึ่ง ๆ เฉลี่ยมีอายุใช้งานประมาณ ๓-๔ ปี)

- ๔) ค่ารักษาพยาบาลในปีแรกคิดในอัตราร้อยละ ๔ ของเงินเดือน ปีที่สองเท่ากับร้อยละ ๔.๑ ปีที่สามร้อยละ ๔.๒ เพิ่มขึ้น ๐.๑ ต่อปี ไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งปีที่สามสิบเจ็ดเท่ากับร้อยละ ๗.๖ ของเงินเดือน
- ๕) บำเหน็จคิดโดยใช้ฐานเงินเดือนปีที่สามสิบเจ็ด คูณด้วยอายุราชการ ๓๗ ปี
- ๖) อัตราเงินเพื่อเฉลี่ยร้อยละ ๕ ต่อปี ตลอดอายุราชการ ๓๗ ปี
- ซึ่งตามสมมติฐานข้างต้น เงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล และบำเหน็จจะรวมเป็นเงิน ๑๗.๗ ล้านบาท และเมื่อคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้ว จะเท่ากับ ๕.๑ ล้านบาทโดยประมาณ (ดังรายละเอียดแสดงตัวเลขกรคำนวณในตารางที่ ๑)

๓. ผู้เขียนบทความเรื่อง “กำลังคนในระบบราชการ” ได้ตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับภาระรายจ่ายผูกพันที่ประมาณไว้สำหรับการจ้างข้าราชการ ๑ คน จำนวน ๑๘ ล้านบาท ว่าสูงเกินจริง โดยให้เหตุผลหลักข้าง ๒ กรณี คือ

๑) กรณีแรก ถ้าภาระรายจ่ายผูกพันดังกล่าวเป็นเงิน ๑๘ ล้านบาทแล้ว รายจ่ายต่อคนเดือนหนึ่งจะเฉลี่ยเท่ากับ ๔๒,๕๘๗ บาท ซึ่งสูงกว่าอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของตำแหน่งระดับ ๑๑ ซึ่งเท่ากับ ๔๒,๕๐๐ บาท (บัญชีอัตราเงินเดือน หมายเลข ๑) ซึ่งเป็นไปไม่ได้

สำหรับประเด็นนี้ เท่ากับผู้เขียนบทความดังกล่าวตั้งสมมติฐานว่า บัญชีอัตราเงินเดือนที่ใช้อยู่ในขณะนั้น (บัญชีอัตราเงินเดือนฯ หมายเลข ๑) จะใช้ตลอดไปอีก ๓๗ ปี ซึ่งสมมติฐานดังกล่าวก็ไม่เป็นจริง เพราะปัจจุบันเราใช้บัญชีอัตราเงินเดือนฯ ใหม่แล้ว และถึงแม้ว่าสมมติฐานนี้เป็นจริง ก็ยังไม่อาจเปรียบเทียบได้ เนื่องจากเป็นตัวเลขคนละฐาน ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดของเงิน ๑๘ ล้านบาท เป็นเงินอนาคต ซึ่งยังไม่ได้คิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน แต่อัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของตำแหน่งระดับ ๑๑ เป็นอัตราที่จ่ายในวันนี้

๒) กรณีที่สอง ผู้เขียนบทความดังกล่าว ได้ยกตัวอย่างข้าราชการซึ่งบรรจุเมื่อ ๓๕ ปีที่แล้วด้วยอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ ๙๐๐ บาท และเกษียณในปี ๒๕๓๙ (โดยมิได้บอกอัตราเงินเดือนเมื่อเกษียณ) และเมื่อคิดเงินเดือนที่ได้รับจนถึงเกษียณรวมกันแล้วเป็นเงินเพียง ๒,๖๘๕,๓๙๐ บาท

กรณีนี้ต่างกับกรณีแรกตรงที่ กรณีแรก มิได้ปรับ “เงินในอนาคต เป็นมูลค่าเงินปัจจุบัน” แต่กรณีที่สอง มิได้ปรับ “เงินในอดีต เป็นมูลค่าเงินปัจจุบัน” ดังนั้น จึงขอยกตัวอย่างจริงของข้าราชการ ๓ คน ซึ่งจะเกษียณในปีงบประมาณ ๒๕๓๙ ในตำแหน่งระดับ ๗ ระดับ ๘ และระดับ ๑๑ ตามลำดับ เพื่อประกอบการพิจารณา โดยจะปรับมูลค่าเงินเดือนที่ได้รับในแต่ละปีของทั้งสามท่านเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยมีสมมติฐานว่าอัตราเงินเพื่อที่ผ่านมามีเท่ากับร้อยละ ๕ ต่อปี เพราะการเปรียบเทียบตัวเลขที่ถูกต้อง ต้องทำบนฐานเดียวกัน

ตัวอย่างที่ ๑ ข้าราชการระดับ ๗ มีอายุราชการปกติ ๓๕ ปี อัตราเงินเดือนแรกบรรจุเท่ากับ ๗๕๐ บาท อัตราเงินเดือนเมื่อเกษียณเท่ากับ ๒๗,๙๓๐ บาท ดังนั้น โดยเฉลี่ยเงินเดือนของข้าราชการผู้นี้จะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๑.๒๓ ต่อปี* และเมื่อคิดมูลค่ารวมของเงินเดือนที่ข้าราชการผู้นี้ได้รับตลอดอายุราชการเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วจะเท่ากับ ๕.๒ ล้านบาท (ดังรายละเอียดตัวเลขกรคำนวณในตารางที่ ๒)

ตัวอย่างที่ ๒ ข้าราชการระดับ ๘ มีอายุราชการปกติ ๓๖ ปี อัตราเงินเดือนแรกบรรจุเท่ากับ ๗๕๐ บาท อัตราเงินเดือนเมื่อเกษียณเท่ากับ ๓๐,๘๕๐ บาท ดังนั้น โดยเฉลี่ยเงินเดือนของข้าราชการผู้นี้จะเพิ่ม

* อัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปีเท่ากับ $\frac{(\text{เงินเดือนเมื่อเกษียณ}) - (\text{เงินเดือนแรกบรรจุ})}{\text{อายุราชการ}}$ -1

ขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๑.๒ ต่อปี และเมื่อคิดมูลค่ารวมของเงินเดือนที่ข้าราชการผู้นี้ได้รับตลอดอายุราชการเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วจะเท่ากับ ๕.๘ ล้านบาท

ตัวอย่างที่ ๓ ข้าราชการระดับ ๑๑ มีอายุราชการปกติ ๓๗ ปี อัตราเงินเดือนแรกบรรจุเท่ากับ ๗๕๐ บาท อัตราเงินเดือนเมื่อเกษียณเท่ากับ ๔๔,๖๐๐ บาท ดังนั้น โดยเฉลี่ยเงินเดือนของข้าราชการผู้นี้จะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๒.๔๘ ต่อปี และเมื่อคิดมูลค่ารวมของเงินเดือนที่ข้าราชการผู้นี้ได้รับตลอดอายุราชการเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วจะเท่ากับ ๘.๔ ล้านบาท

จะเห็นได้ว่าทั้ง ๓ ตัวอย่างของการจ้างข้าราชการในอดีต เมื่อนำมูลค่ารวมของเงินเดือนที่ได้รับมาปรับเป็นมูลค่าปัจจุบัน (เฉพาะแค่เงินเดือน) แล้ว ก็สูงกว่า ๕ ล้านบาท ซึ่งก็สอดคล้องกับการประมาณการรายจ่ายผูกพันสำหรับการจ้างข้าราชการเพิ่มใหม่ขึ้นอีก ๑ คนในวันนี้ ซึ่งคิดเป็นเงินประมาณ ๑๘ ล้านบาท และคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันประมาณ ๕ ล้านบาท

จึงขอชี้แจงมาไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ
วิสูตร ประสิทธิ์วิวัฒน์

ตัวอย่างที่ ๑ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลสำหรับการเพิ่มข้าราชการระดับปริญญาตรี ๑ คน

ปีที่รับราชการ	เงินเดือนทั้งปี	ค่ารักษาพยาบาล	รวม	มูลค่าปัจจุบัน
๑	๖๖,๗๒๐	๒,๖๖๙	๖๙,๓๘๙	๖๙,๓๘๙
๒	๗๒,๐๕๘	๒,๙๕๔	๗๕,๐๑๒	๗๑,๔๔๐
๓	๗๗,๓๙๖	๓,๒๖๙	๘๐,๖๖๕	๗๓,๕๕๒
๔	๘๒,๗๓๔	๓,๖๑๔	๘๖,๓๔๘	๗๕,๗๒๖
๕	๘๘,๐๗๒	๓,๙๙๔	๙๒,๐๖๖	๗๗,๙๖๔
๖	๙๓,๔๑๐	๔,๔๑๒	๙๗,๘๒๒	๘๐,๒๖๘
๗	๙๘,๗๔๘	๔,๘๗๐	๑๐๓,๖๑๘	๘๒,๖๔๑
๘	๑๐๔,๐๘๖	๕,๓๖๕	๑๐๙,๔๕๑	๘๕,๐๘๓
๙	๑๐๙,๔๒๔	๕,๘๖๐	๑๑๕,๒๘๔	๘๗,๕๙๘
๑๐	๑๑๔,๗๖๒	๖,๓๕๕	๑๒๑,๑๑๗	๙๐,๑๘๗
๑๑	๑๒๐,๑๐๐	๖,๘๕๐	๑๒๖,๙๕๐	๙๒,๘๕๒
๑๒	๑๒๕,๔๓๘	๗,๓๔๕	๑๓๒,๗๘๓	๙๕,๕๖๖
๑๓	๑๓๐,๗๗๖	๗,๘๓๙	๑๓๘,๖๑๕	๙๘,๓๒๐
๑๔	๑๓๖,๑๑๔	๘,๓๓๔	๑๔๔,๔๔๘	๑๐๑,๑๒๔
๑๕	๑๔๑,๔๕๒	๘,๘๒๘	๑๕๐,๒๘๐	๑๐๔,๐๒๘
๑๖	๑๔๖,๗๙๐	๙,๓๒๓	๑๕๖,๑๑๓	๑๐๖,๙๓๒
๑๗	๑๕๒,๑๒๘	๙,๘๑๗	๑๖๑,๙๔๕	๑๑๐,๐๓๖
๑๘	๑๕๗,๔๖๖	๑๐,๓๑๒	๑๖๗,๗๗๘	๑๑๓,๑๔๐
๑๙	๑๖๒,๘๐๔	๑๐,๘๐๖	๑๗๓,๖๑๐	๑๑๖,๒๔๔
๒๐	๑๖๘,๑๔๒	๑๑,๓๐๑	๑๗๙,๔๔๓	๑๑๙,๓๔๘
๒๑	๑๗๓,๔๘๐	๑๑,๗๙๖	๑๘๕,๒๗๖	๑๒๒,๔๕๒
๒๒	๑๗๘,๘๑๘	๑๒,๒๙๐	๑๙๑,๑๐๘	๑๒๕,๕๕๖
๒๓	๑๘๔,๑๕๖	๑๒,๗๘๕	๑๙๖,๙๔๑	๑๒๘,๖๖๐
๒๔	๑๘๙,๔๙๔	๑๓,๒๗๙	๒๐๒,๗๗๓	๑๓๑,๗๖๔
๒๕	๑๙๔,๘๓๒	๑๓,๗๗๔	๒๐๘,๖๐๖	๑๓๔,๘๖๘
๒๖	๒๐๐,๑๗๐	๑๔,๒๖๘	๒๑๔,๔๓๘	๑๓๘,๐๐๐
๒๗	๒๐๕,๕๐๘	๑๔,๗๖๓	๒๒๐,๒๗๑	๑๔๑,๑๐๔
๒๘	๒๑๐,๘๔๖	๑๕,๒๕๗	๒๒๖,๑๐๘	๑๔๔,๒๐๘
๒๙	๒๑๖,๑๘๔	๑๕,๗๕๒	๒๓๑,๙๓๖	๑๔๗,๓๑๒
๓๐	๒๒๑,๕๒๒	๑๖,๒๔๖	๒๓๗,๗๖๔	๑๕๐,๔๑๖
๓๑	๒๒๖,๘๖๐	๑๖,๗๔๐	๒๔๓,๖๐๐	๑๕๓,๕๒๐
๓๒	๒๓๒,๑๙๘	๑๗,๒๓๕	๒๔๙,๔๓๓	๑๕๖,๖๒๔
๓๓	๒๓๗,๕๓๖	๑๗,๗๒๙	๒๕๕,๒๖๒	๑๕๙,๗๒๘
๓๔	๒๔๒,๘๗๔	๑๘,๒๒๓	๒๖๑,๐๙๖	๑๖๒,๘๓๒
๓๕	๒๔๘,๒๑๒	๑๘,๗๑๗	๒๖๖,๙๒๙	๑๖๕,๙๓๖
๓๖	๒๕๓,๕๕๐	๑๙,๒๑๑	๒๗๒,๗๖๑	๑๖๙,๐๔๐
๓๗	๒๕๘,๘๘๘	๑๙,๗๐๖	๒๗๘,๕๙๔	๑๗๒,๑๔๔
๓๘	๒๖๔,๒๒๖	๒๐,๒๐๐	๒๘๔,๔๒๖	๑๗๕,๒๔๘
๓๙	๒๖๙,๕๖๔	๒๐,๖๙๔	๒๙๐,๒๖๐	๑๗๘,๓๕๒
๔๐	๒๗๔,๙๐๒	๒๑,๑๘๘	๒๙๖,๐๙๔	๑๘๑,๔๕๖
๔๑	๒๘๐,๒๔๐	๒๑,๖๘๒	๓๐๑,๙๒๖	๑๘๔,๕๖๐
๔๒	๒๘๕,๕๗๘	๒๒,๑๗๖	๓๐๗,๗๖๐	๑๘๗,๖๖๔
๔๓	๒๙๐,๙๑๖	๒๒,๖๗๐	๓๑๓,๕๙๐	๑๙๐,๗๖๘
๔๔	๒๙๖,๒๕๔	๒๓,๑๖๔	๓๑๙,๔๒๒	๑๙๓,๘๗๒
๔๕	๓๐๑,๕๙๒	๒๓,๖๕๘	๓๒๕,๒๕๖	๑๙๗,๐๐๐
๔๖	๓๐๗,๙๓๐	๒๔,๑๕๒	๓๓๑,๐๘๘	๑๙๙,๑๐๔
๔๗	๓๑๓,๒๖๘	๒๔,๖๔๖	๓๓๖,๙๑๒	๒๐๒,๒๐๘
๔๘	๓๑๘,๖๐๖	๒๕,๑๔๐	๓๔๒,๗๔๖	๒๐๕,๓๑๒
๔๙	๓๒๔,๙๔๔	๒๕,๖๓๔	๓๔๘,๕๘๐	๒๐๘,๔๑๖
๕๐	๓๓๐,๒๘๒	๒๖,๑๒๘	๓๕๔,๔๑๔	๒๑๑,๕๒๐
รวม	๑๓,๕๔๘,๘๕๖	๘๙๑,๒๑๐	๑๔,๔๔๐,๐๖๖	๙,๕๔๙,๑๑๗
เงินบำเหน็จ	๓,๒๘๔,๙๗๒	-	-	๕๖๗,๑๗๕
รวมทั้งสิ้น	๑๖,๘๓๓,๘๒๘	๘๙๑,๒๑๐	๑๗,๗๒๕,๐๓๘	๑๐,๑๑๖,๒๙๒

ตัวอย่างที่ ๒ การคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินเดือนรวมของข้าราชการผู้จะเกษียณในปีงบประมาณ ๒๕๓๕

เงินเดือนแรกบรรจุ ๗๕๐
 เงินเดือนเมื่อเกษียณ ๒๗,๙๓๐
 อายุราชการ ๓๕
 อัตราเงินเดือนเพิ่มต่อปี ๑๑.๒๓%
 อัตราเงินเฟ้อ ๕.๐๐%

ปีที่รับราชการ	เงินเดือนในปีนั้น	เงินเดือนทั้งปี	มูลค่าปัจจุบัน
๓๕	๒๗,๙๓๐	๓๓๕,๑๖๐	๓๓๕,๑๖๐
๓๔	๒๕,๑๑๑	๓๐๑,๓๓๒	๓๑๖,๓๙๙
๓๓	๒๒,๕๗๗	๒๗๐,๙๒๕	๒๙๗,๖๙๕
๓๒	๒๐,๒๙๗	๒๔๓,๕๗๖	๒๗๑,๙๗๐
๓๑	๑๘,๒๕๙	๒๑๘,๙๗๘	๒๔๖,๑๘๑
๓๐	๑๖,๕๐๗	๑๙๖,๘๗๕	๒๒๕,๒๗๙
๒๙	๑๕,๗๕๑	๑๗๗,๐๑๒	๒๐๗,๒๑๓
๒๘	๑๓,๒๖๒	๑๕๙,๑๕๕	๒๒๒,๙๓๒
๒๗	๑๑,๙๒๓	๑๔๓,๐๗๖	๒๑๑,๓๗๗
๒๖	๑๐,๗๒๐	๑๒๘,๖๕๐	๑๙๙,๕๖๓
๒๕	๙,๖๓๗	๑๑๕,๖๕๖	๑๘๗,๓๙๑
๒๔	๘,๖๖๕	๑๐๓,๙๘๐	๑๗๗,๗๕๑
๒๓	๗,๗๙๐	๙๓,๕๘๐	๑๖๗,๗๗๗
๒๒	๗,๐๐๕	๘๔,๐๔๗	๑๕๘,๕๗๕
๒๑	๖,๒๗๗	๗๕,๕๖๕	๑๔๙,๖๑๒
๒๐	๕,๖๖๑	๖๗,๙๓๒	๑๔๑,๒๒๖
๑๙	๕,๐๙๐	๖๑,๐๘๐	๑๓๓,๓๓๐
๑๘	๔,๕๗๖	๕๔,๙๑๒	๑๒๕,๗๕๙
๑๗	๔,๑๑๕	๔๙,๓๖๘	๑๑๘,๗๑๐
๑๖	๓,๖๙๙	๔๔,๓๗๗	๑๑๒,๑๖๖
๑๕	๓,๓๒๖	๓๙,๙๑๒	๑๐๕,๗๙๗
๑๔	๒,๙๙๐	๓๕,๗๘๐	๙๙,๙๖๐
๑๓	๒,๖๘๘	๓๒,๒๕๖	๙๕,๓๕๗
๑๒	๒,๔๑๗	๒๙,๐๐๕	๙๑,๐๘๖
๑๑	๒,๑๗๓	๒๖,๐๗๖	๘๖,๐๙๗
๑๐	๑,๙๕๕	๒๓,๕๔๗	๘๑,๕๐๓
๙	๑,๗๕๗	๒๑,๐๘๕	๗๗,๙๖๗
๘	๑,๕๘๐	๑๘,๙๖๐	๗๐,๗๗๖
๗	๑,๔๒๑	๑๗,๐๕๒	๖๖,๗๕๖
๖	๑,๒๗๗	๑๕,๓๓๖	๖๓,๑๒๕
๕	๑,๑๕๙	๑๓,๗๗๘	๕๙,๕๙๑
๔	๑,๐๓๓	๑๒,๓๙๖	๕๖,๒๕๕
๓	๙๒๙	๑๑,๑๕๗	๕๓,๑๒๐
๒	๘๓๕	๑๐,๐๒๐	๕๐,๑๒๒
๑	๗๕๑	๙,๐๑๒	๔๗,๓๕๓
รวมเป็นเงินตลอดอายุราชการ			๕,๑๙๐,๓๕๓

เกร็ดบริหาร

ทักษะในการตัดสินใจ

อทศ (ลอนดอน)

แบบสอบถามง่าย ๆ ข้างล่างนี้จะช่วยให้ท่านทราบว่า ท่านมีทักษะในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด?

	บ่อย ๆ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
1. ท่านมักจะเลื่อนการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ				
2. ท่านมักจะนอนไม่คอยหลับเมื่อนึกถึงการที่จะตัดสินใจเรื่องยาก ๆ				
3. ท่านจะย้อนกลับไปคิดถึงเรื่องที่จะตัดสินใจ				
4. ความคิดเห็นของผู้อื่นมีผลทำให้ท่านต้องลังเลที่จะตัดสินใจ				
5. ท่านมักจะเสียโอกาสเพราะล่าช้าที่ตัดสินใจ				
6. เมื่อท่านตัดสินใจแล้ว แต่จะใช้เวลาคงวนคิด กังวลกับการตัดสินใจของท่านเป็นเวลานาน				
7. ท่านมักจะนำปัญหาที่ท่านเองต้องตัดสินใจไปให้ผู้บริหารตัดสินใจแทน				
8. ท่านมีความรู้สึกว่าการตัดสินใจแต่ละครั้ง ท่านมักจะค้นหาข้อมูลในรายละเอียดก่อนเสมอ				
9. ท่านรู้สึกยุ่งยากกังวลใจที่จะต้องตัดสินใจ				
10. ในการตอบคำถามแต่ละคำถาม ทั้ง 9 นี้ ท่านลังเลใจหรือไม่				

การให้คะแนน ให้ 2 คะแนนในข้อที่ท่านตอบ บ่อย ๆ

ให้ 3 คะแนนในข้อที่ท่านตอบ บางครั้ง

ให้ 4 คะแนนในข้อที่ท่านตอบ นาน ๆ ครั้ง

ให้ 5 คะแนนในข้อที่ท่านตอบ ไม่เคย

ถ้าคะแนนรวม อยู่ ~ 40-50 ท่านควร จะชมเชยตัวเองได้แล้ว เพราะท่านมีความแน่วแน่ ในการตัดสินใจที่มีเหตุมีผล

ถ้าคะแนน ~ 30-40 หมายถึง ท่าน ค่อนข้างจะมีความแน่วแน่พอสมควร ทั้งนี้ ท่าน พยายามที่จะผสมผสานระหว่างข้อมูลที่รวบรวมได้ แต่ก็มีคามระมัดระวังในความผิดพลาดที่อาจจะเกิด ขึ้นได้

คะแนนต่ำกว่า 30 ท่านต้องพัฒนาทักษะ การตัดสินใจของท่าน ถ้าท่านกังวลมากเพียงใด ก็ยิ่งเครียดมากเท่านั้น จงหยุดและคิดไตร่ตรอง ค้นหาแนวทางที่จะช่วยให้คุณตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นมากขึ้นในการตัดสินใจ แต่ละครั้ง

วิธีพัฒนาการตัดสินใจของท่าน

ข้อเสนอแนะ 4 ประการ จะช่วยให้ผู้ที่ตัดสินใจ ต่ำกว่า 30 พัฒนาทักษะการตัดสินใจ

1. **ระบุขอบเขตการตัดสินใจให้ชัดเจน**
ท่านต้องเข้าใจว่า ท่านกำลังตัดสินใจเรื่องอะไร มี ปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้อง และขอบเขตของผลการตัดสินใจเป็นอย่างไร เป็นต้น

2. **วิเคราะห์สถานการณ์การตัดสินใจ**
พยายามรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด ถามตัวเองว่า ใครจะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายที่สำคัญอันนี้ ใครบ้างที่จะต้องปรึกษาหารือ ใครบ้างที่ควรแจ้ง ให้ทราบ ผลของการตัดสินใจมีต่อบุคคลต่าง ๆ และ หน้าที่ของหน่วยงาน อะไร เพียงใด

3. **พิจารณาหนทางที่อาจจะเป็นไปได้**
พยายามมองปัญหาจากหลายแง่หลายมุม วิเคราะห์ บัญญัติโต้แย้ง บัญญัติสนับสนุนในแต่ละแนวทาง หรือ แนวคิดที่ท่านจะนำมาใช้ในการตัดสินใจ พยายาม ตัดแนวทางที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป

4. **นำเอาข้อคิดเห็นใน 4 เรื่องต่อไปนี้ มาช่วยท่านในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด**

4.1 วิเคราะห์การเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องนี้ (มีสิ่งสูญเสียอะไรจากผลการตัดสินใจของท่าน)

4.2 แนวทางอะไรที่ให้ผลดีที่สุดในแง่ ใช้ความพยายามน้อยที่สุด

4.3 พยายามนึกถึงระยะเวลาที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการวางแผนเพื่อดำเนินการตามที่ ท่านตัดสินใจให้บรรลุผลสำเร็จ และท่านหวังผลเร็ว ช้าเพียงใด

4.4 นึกถึงบุคคลที่จะได้รับผลกระทบ ในแนวทางที่ท่านต้องการ (บุคคลผู้นั้นเห็นด้วยหรือไม่ มีความสามารถพอที่จะรับการชี้แนะแนวทางที่จะ ดำเนินการให้เป็นไปตามที่ตัดสินใจนั้น หรือวิธีการ ใหม่ ๆ)

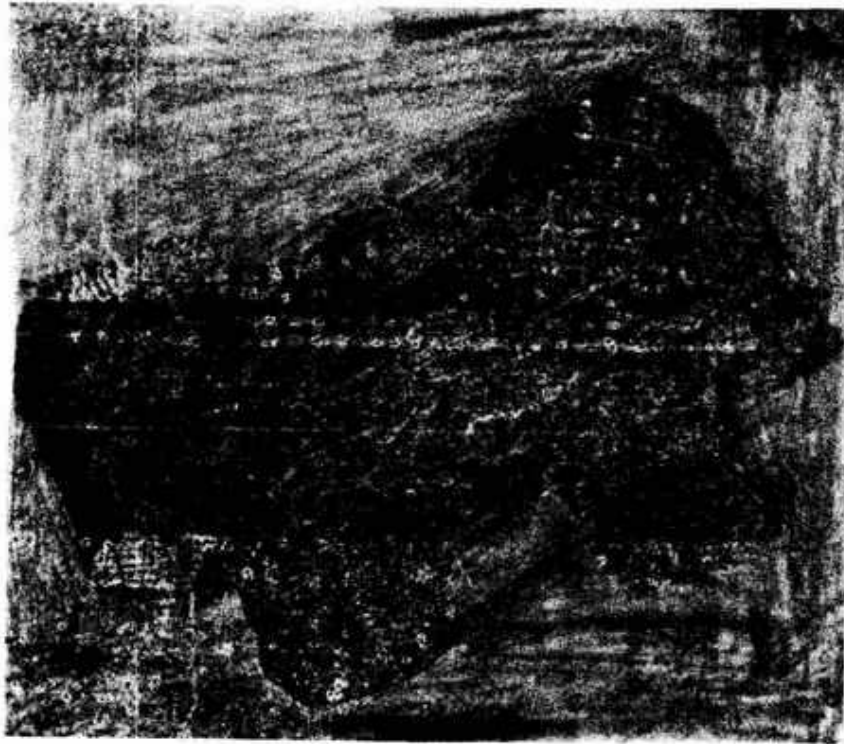
เมื่อท่านตัดสินใจไปแล้ว พยายามแน่ใจ ว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รับการบอกถึงผลที่อาจ จะเกิดขึ้น สิ่งที่จะกระทบต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการของบุคคลต่าง ๆ นั้น รวมทั้งให้แน่ใจว่า ท่านได้ชี้แนะอธิบายให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบ และ เข้าใจว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุผลของการตัดสินใจนั้น

วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัช*

The problems of the world cannot possibly be solved by skeptics or cynics whose horizons are limited by the obvious realities. We need men who can dream of things that never were.

—John F. Kennedy



ภาพที่ 1 ภาพอะไรเอ่ย ?

ผู้เขียนขอให้ผู้อ่านพิจารณาภาพปริศนาข้างบนนี้ว่าเป็นภาพอะไร โดยขอให้บันทึกคำตอบที่แวบเข้ามาในสมองท่านในทุก ๆ 2 วินาทีที่เพ่งมอง คำตอบอาจเป็นได้หลายอย่าง หากมองภาพกว้าง ๆ ใน 2 วินาทีแรก ท่านอาจจะเห็นเป็นผีเสื้อ อีก 2 วินาทีต่อมา หากลองพิจารณามองให้ไกล ท่านอาจจะคิดว่าน่าเป็นรูปสัตว์อื่น เช่น ช้างนอนหันหัวดูลำตัวบ้าง หากมองให้ลึก อีก 2 วินาทีต่อมา ท่านอาจคิดว่าเป็นรูปของคน 2 คน เอ! คำตอบที่ถูกมันคืออะไรกันแน่ ? ลองให้คำตอบที่

*นักวิชาการสอบ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ และอาจารย์พิเศษระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ผู้เขียนขอขอบคุณ ดร.จิตตินันท์ เคระคุปต์ แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่กรุณาอ่านปฏิทินต้นฉบับ และผู้เขียนมีความยินดี น้อมรับฟังข้อคิดเห็นและทัศนวิจารณ์ใด ๆ เกี่ยวกับบทความนี้อันพึงมีจากท่านผู้อ่านและขอขอบคุณล่วงหน้า

แปลก ๆ ดู คำตอบที่เป็นภาพชัดเจนอยู่ที่ท้ายบทความนี้ จากการทดลองของผู้เขียน พบว่ามีไม่มากนักที่ตอบได้ถูกต้องทันที หลายคนแสดงอาการงุนงงเมื่อเห็นภาพ และมีท่าที่สงสัย ว่าภาพนี้จริง ๆ แล้วมันคืออะไรกันแน่ บางคนบรรยายภาพด้วยจินตนาการที่ชวนฝัน บางคนพยายามใช้เหตุการณ์ในอดีตประกอบคำอธิบายว่าภาพน่าจะเป็นนั่นเป็นนี่ ตามที่เรารับรู้ตีความ บ้างก็งุนงงบ้างก็หัวเราะพลางพูดว่า “จะเป็นไปได้อย่างไร ?” เมื่อทราบคำตอบ

ใช่แล้วภาพนี้คือ ภาพกล้องส่องทางไกลที่ใช้เพื่อให้ทราบว่า สิ่งที่อยู่เบื้องหน้าเราคืออะไร แม้ทัพที่ออกรบจำเป็นต้องพกภาพกล้องส่องทางไกล เพื่อให้ทราบความเป็นไปในสมรภูมิตามเบื้องหน้าผัดผับ ผู้บริหารองค์กรก็พึงมีวิสัยทัศน์ (vision) เพื่อกำหนดทิศทางวางนโยบาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อชี้นำการปฏิบัติ ฉะนั้นหากแม่ทัพหรือผู้นำขององค์กรขาดวิสัยทัศน์เป็นทางเสือก้ากับการเคลื่อนพล การปฏิบัติของเหล่าพลทัพ โอกาสที่จะเดินหลงทาง วอกไปวนมา หรือแม้แต่เดินถอยหลังด้วยความเหนื่อยอ่อน เสียเวลา เสียเงิน ด้วยความเสียดาย เสียใจ ไม่เร็วก็ช้า ผลของความไม่มีประสิทธิภาพและไม่ได้ประสิทธิผลก็จะปรากฏให้เห็น กองทัพจะระส่ำระสาย ขวัญของผู้คนจะตกต่ำ องค์กรก็จะชะงักงันไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้แต่แรกอย่างเต็มที่

ท่ามกลางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่แปรผันไปอย่างรวดเร็ว และกระทบต่อแนวทางการดำเนินชีวิตของผู้คนอย่างทั่วถึงนั้น ท่านผู้อ่านคงได้ยินคำศัพท์ต่าง ๆ เช่น การรื้อปรับระบบ การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ การปรับกระบวนการทำงานอย่างคึกคักเป็น buzzwords ส่งสะท้อนถึงผลผลิตที่เนื่องมาจากความคิดที่ได้ทำความเข้าใจกับสภาพในอดีต ปัจจุบัน และมองเห็นภาพเปลี่ยนแปลงที่ควรจะเป็นในอนาคต บทความนี้มุ่งเสนอแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อการบริหารจัดการ โดยหวังว่าท่านผู้อ่านคงจะได้สาระอันจะเป็นประโยชน์กับการกำหนดสร้างวิสัยทัศน์กับงานในหน้าที่ของท่านไม่มากนักน้อย



ในอดีตราวต้นปี 2504 ผู้คนอาจคิดว่า ประธานาธิบดี จอห์น เอฟ. เคนเนดี ของสหรัฐอเมริกา เพื่อฝันที่จะส่งคนไปท่องดวงจันทร์ หลายคนไม่คาดคิดว่า คนที่ออกจากโรงเรียนกลางคันอย่าง เอดิสันจะกล้าคิดค้นหลอดไฟให้แสงสว่างจ้าไปทั่วโลก ปัจจุบันเรามีโทรศัพท์ที่เห็นหน้าคุยได้ในขณะที่เจรจา เรามีเครื่องถ่ายเอกสารที่ให้ภาพสี เรามี E-mail ส่งข่าวสารถึงกันได้ภายในลัดนิ้วมือเดียวโดยไม่ต้องใช้ซองจดหมาย เรามีโฆษณาอยู่บนฟากฟ้าด้วยการยิงแสงเลเซอร์ และในอนาคต ไม่ช้าไม่นาน เราจะได้เห็นนักวิทยาศาสตร์สามารถคิดค้นยารักษาโรคเอดส์ โรคมะเร็ง หัวใจ และยาชะลอความแก่ได้ ผู้คนมีช่วงอายุที่ยาวนานมากขึ้น รถที่ใช้ก็จะวิ่งโดยไม่ต้องใช้น้ำมัน จะได้เห็นผู้หญิงเป็นประธานาธิบดี คนแรกของประเทศสหรัฐอเมริกา มนุษย์จะเดินทางท่องเที่ยวเป็นว่าเล่นไปยังดาวเคราะห์อื่น ๆ ในสุริยจักรวาล ขณะเดียวกัน มนุษย์ต่างดาวในต่างแดนก็จะติดต่อเกี่ยวข้องกับพลโลกมากขึ้น หุ่นยนต์คอมพิวเตอร์จะมีความรู้สึกมีปัญญาไหวพริบ มีความฉลาด มีบุคลิกภาพเฉกเช่นมนุษย์ปุถุชนโดยทั่วไป ด้วยวิสัยทัศน์เท่านั้นที่จะผลักดันให้ "fantasies

become reality" หรือที่บางท่านเรียกว่า "vision in action" นั้นเอง

ในปี 2531 คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย นครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา (Korn, 1989; Quigley, 1993) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจส่งแบบสอบถามจำนวน 8 หน้าถึงคุณลักษณะที่พึงมีของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1,500 คน ใน 20 ประเทศ ซึ่งรวมทั้ง ญี่ปุ่น ยุโรปตะวันออก ละตินอเมริกา และสหรัฐอเมริกา ในจำนวนนี้ 750 คน เป็น CEOs พบว่า ขณะที่เวลามุ่งเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ความสามารถในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะจำเป็นอันดับหนึ่งของผู้บริหารที่ตอบเกือบ 100% ให้ความสำคัญมากกว่าการเสริมสร้างพัฒนาทักษะการบริหารของตน คุณลักษณะที่มีความสำคัญรองลงไปได้แก่ การนำเอาผลการปฏิบัติงานผูกเข้ากับคำตอบแทน การทำการสื่อสารอย่างทั่วถึงกับพนักงาน ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 1 ซึ่งบ่งชี้ว่าโลกในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เรื่องของปัญหาเรื่องความสามารถคิดได้ทำเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดมากกว่าวัตถุ ทุน แรงงานอื่นใด (Toffler, 1980)



ตารางที่ 1 : แสดงถึงเปอร์เซ็นต์ของคุณลักษณะและทักษะความรู้ที่พึงมีของผู้บริหารระดับสูง
ในช่วงปี 1988 และปี 2000 (Korn, 1989, p. 111)

คุณลักษณะ	ปี 1988		ทักษะและความรู้	ปี 2000	
	ปี 1988	ปี 2000		ปี 1988	ปี 2000
1. สร้างและสื่อวิสัยทัศน์	75%	98%	1. ร่างและกำหนดกลยุทธ์	68%	78%
2. โยงผลการปฏิบัติงานเข้า กับการให้ค่าตอบแทน	66%	91%	2. บริหารจัดการทรัพยากร	41%	53%
3. สื่อสารกับพนักงานให้บ่อยครั้ง	59%	89%	3. การตลาดและการขาย	50%	48%
4. เน้นย้ำจริยธรรม	74%	85%	4. การเจรจา	34%	24%
5. วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	56%	85%	5. การบัญชีและการเงิน	33%	24%
6. ติดต่อกับลูกค้าให้บ่อยครั้ง	41%	78%	6. เศรษฐกิจและการเมือง ระหว่างประเทศ	10%	19%
7. มอบงานใหม่/เลิกจ้างผู้ ปฏิบัติงานได้ไม่ดี	34%	71%	7. วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	11%	15%
8. ให้รางวัลต่อความจงรักภักดี	48%	44%	8. สื่อมวลชน/การพูดในที่ สาธารณะ	16%	13%
9. ทำการตัดสินใจที่สำคัญๆ	39%	21%	9. การผลิต	21%	9%
10. ประพฤติตัวตามแบบ อนุรักษนิยม	32%	13%	10. ความรู้เกี่ยวกับ คอมพิวเตอร์	3%	7%

วิสัยทัศน์คืออะไร ?

คำว่า วิสัยทัศน์ (vision) นี้ในภาษาไทยมีผู้เรียกขานไว้มากมาย อาทิ การมองการณ์ไกล การสร้างภาพในอนาคต ทศนภาพ ญาณวิถีมโนภาพ จินตภาพ การมองอนาคต ทศนวิสัย บางคนเรียกว่า มโนทัศน์ก็มี ไม่ว่าจะเล่นคำด้วยลีลาเช่นไร หากความทำให้เข้าใจในความหมายตรงกันแล้วก็ถือได้ว่าเป็นความคิดอเนกนัยต่างลีลาบนสาระเดียวกันนั่นเอง (variations on a theme)



วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่าง โดยผ่านกระบวนการคิดการรับรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคต

วิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพของสมอที่มุ่งมองอนาคต โดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ และน่าสนใจ

วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อที่ยึดถือขององค์กร

วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่ชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์

วิสัยทัศน์ คือ ข้อความที่บ่งถึงปรัชญาความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นผลมาจากความคิดอ่าน มีรากฐานมาจากกระบวนกรรม (paradigm) เป็นมวลความคิด คำพูด การกระทำ หรือโลกทัศน์ที่เรามองบุคคลรับรู้ สร้างภาพ (a mental image) หรือดังที่ Kuhn (1971) ได้กล่าวไว้ว่า "ความสำเร็จของพาราไดม์...ในระยะแรกเริ่มเป็นความหวังของความสำเร็จที่พบเห็นได้จากตัวอย่างที่ได้รับการคิดสรรแล้ว แม้จะไม่สมบูรณ์ก็ตาม พาราไดม์จะแสดงออกลักษณะที่น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยเพิ่มขอบเขตที่สอดคล้องระหว่างการทำนายของพาราไดม์กับข้อเท็จจริง และความชัดเจนของพาราไดม์จะมีมากขึ้น ๆ ในระยะเวลาต่อ ๆ มา (p.23-24)."

ในที่นี้ผู้เขียนถือว่า วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของสิ่งที่เรียกว่า จินตกรรม (imagineering) จินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลกตลก ชนิดที่ว่าเป็นสิ่งที่ผู้คนไม่คาดคิด ไม่เห็นด้วย ดังตัวอย่างภาพอะไรเอ่ยข้างต้น เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้ สิ่งเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแสความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นส่วนหนึ่งของการคิดหน้า (foresight) คิดหลัง (backsight) และมองเข้าไปข้างในตน (insight) เรียนรู้จากผู้คน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์รู้เท่าทันแนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการ และวิจารณ์ญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมาก่อนถึงเวลาอันควร

จินตกรรมดังกล่าวนี้เกี่ยวกับสิ่งที่ยังไม่มี ยังไม่ปรากฏ ยังไม่เกิด แต่ก็อาจทำให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เพ้อฝันแต่เป็นสิ่งที่ใฝ่ฝัน เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับอนาคต แต่ไม่ใช่เป็นคำทำนาย วิสัยทัศน์ไม่ใช่แผนปฏิบัติหรือภารกิจที่มีเป้าประสงค์ แต่เป็นเครื่องมือที่บอกทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ วิสัยทัศน์ไม่ใช่ความจริงหรือข้อเท็จจริง

แต่เป็นการคาดคะเนถึงภาวะที่พึงประสงค์ ที่เป็นไปได้ เป็นความคิดความเชื่อ ก็มีค่านิยมปรัชญาแฝงอยู่ วิสัยทัศน์โดยตัวมันเองไม่มีความถูก-ผิด ต้องพิจารณา ประกอบร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ ภาวะทะเลาะ สถานการณ์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากหลาย ๆ อย่าง มากกว่าที่จะเป็นความคิดอย่างเดียวล้วน ๆ อาจไม่ผิดนัก หากจะพูดว่าวิสัยทัศน์เป็นผลพวงจากการรู้คุณค่า ของอดีต ได้บทเรียน (lessons learned) เห็นและ เข้าใจสภาพปัจจุบัน และเตรียมการเพื่ออนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง แต่นับจากพูดแปลง



ออกมาอย่างชัดเจนและโดดเด่นแล้ว มีลักษณะ เป็นพลวัตอยู่เป็นนิรันดร์ วิสัยทัศน์ไม่ใช่ตัวบีบบังคับ การกระทำ แต่เป็นตัวเร่ง (catalyst) ตัวทำลายให้เกิด พฤติกรรมเพื่อความเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เพื่อความ "ดีกว่าเก่า" นั่นเอง จึงอาจกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการมองเห็นความแตกต่างระหว่าง การรับรู้กับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ที่ปรากฏอยู่ พลิกผัน ความฝันให้เป็นความจริง มุ่งหาอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) วิสัยทัศน์ที่แท้จริงจะไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่

เกิดมีและอยู่ภายในตัวคนเดียวคนหนึ่ง (personal vision) แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เผยให้ คนอื่นได้รับทราบ ได้นำไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการพัฒนาวิสัยทัศน์

กระแสของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นกระแสของความผันแปรไม่แน่นอน หาเสถียรภาพ ได้ยาก วิสัยทัศน์จะเป็นตัวช่วยก่อให้เกิดความรู้สึก มีเสถียรภาพอย่างมีทิศทางมุ่งเข้าสู่เป้าหมาย จริงอยู่ วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของความคิดที่อยู่ภายในบุคคล คนเดียว เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่รับรู้ได้ และไม่ช้า ไม่นานจะส่งผลกระทบต่อสังคมต่อประเทศชาติ (ยกตัวอย่าง การลดค่าเงินบาทของอดีตรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง นายสมหมาย ชุนตระกูล ในรัฐบาล ที่มี พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี) การที่บุคคลจะพลิกผันความเป็นจริงจากจินตนาการ จากความเพ้อฝันนั้น หาใช่เป็นผลของ management fad แบบเพื่อนิยม หรือมายากลชั่วข้ามคืนไม่ หรือ เข้าทำนองวิสัยทัศน์เชิงปริมาณ วิสัยทัศน์ร่วมที่ แท้จริงมาจากการกลั่นกรองความคิดพินิจพิจารณา แนวนโยบาย วิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ เช่น อิทธิพลของการแข่งขัน SWOT Analysis วิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและปัจจัยคุกคาม แรงบีบบังคับ ทางเทคโนโลยี อุปสงค์และอุปทาน กฎระเบียบ วิถี ชีวิต วัฒนธรรมองค์การ ความพร้อม ปัจจัยส่งเสริม และที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีเวลาคุ่นคิดสร้างภาพ แต่ละภาพให้สัมพันธ์สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ แต่ละวิสัยทัศน์ของกิจกรรมต่าง ๆ รองรับ และเอื้อต่อนโยบายหลัก วิสัยทัศน์จึงมีความจำเป็น และสำคัญต่อการบริหารการจัดการที่เป็นกลยุทธ์มาก (strategic management by vision) ซึ่งผลที่ได้จะ บ่งถึงความได้ประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ

ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

นาฮิส (Nanus, 1992) ได้เสนอว่า วิสัยทัศน์ มีความสำคัญตามบทบาท 4 ประการคือ

1. ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความมุ่งมั่น พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อ การปรับปรุงพัฒนา เพื่อความก้าวหน้า

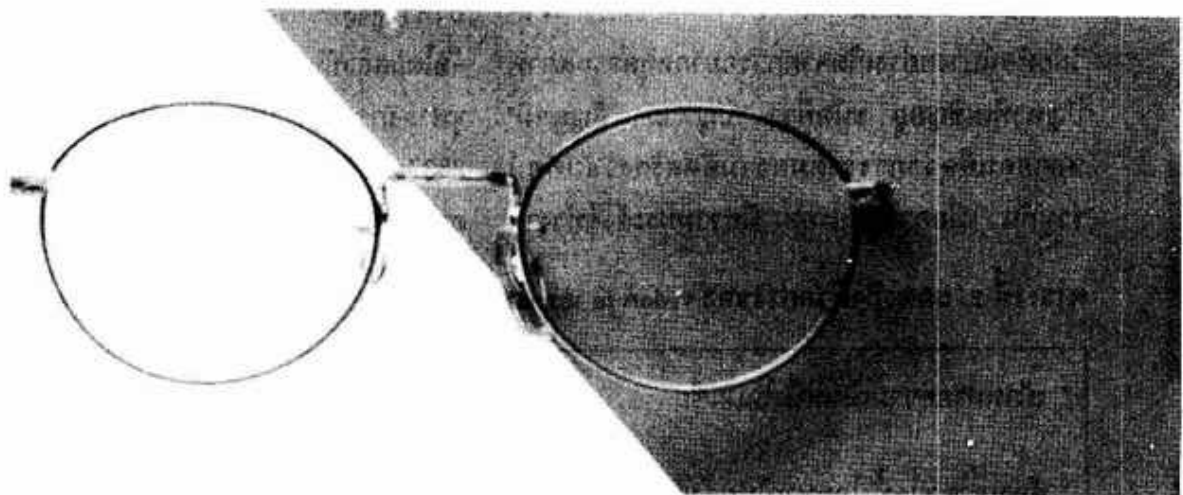
2. ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมี เป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจอุทิศเสียสละและมุ่ง คุณภาพของงานการผลิต การบริการ การมีส่วนร่วมให้ ผ่านการเพิ่มอำนาจ (empowerment)

3. ช่วยกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศ ที่โดดเด่น

4. เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีต โดยเฉพาะ ปัจจุบันเข้ากับอนาคตกาล

มุมมองจะทำให้ปฏิบัติการกิจมุ่งสู่เป้าหมายได้ภายใน เวลาอันรวดเร็ว เหมือนเดินทางเป็นเส้นตรง กำราบ อุปสรรคทั้งปวงได้โดยง่าย เดินทางด้วยค่านิยม ด้วย ศรัทธาที่หนักแน่น มั่นคง ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม กับสถานการณ์ ผสานกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ รองรับ วิสัยทัศน์แต่ละวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ จะช่วย เสริมสร้างความมั่นคงสืบเนื่องในแนวนโยบายและ แนวปฏิบัติขององค์การ (ของชีวิต) ผู้เขียนมีความ มั่นใจว่าหากเป็นเช่นนี้แล้วไซ้ริ ความเจริญก้าวหน้า ความทันสมัยที่ก่อปรไปด้วยการพัฒนาการผลิตจะ บังเกิดมีได้ภายในชั่วหนึ่งอายุคน

จากผลการศึกษาสำรวจชื่อ Top Executive Competency Research Program ซึ่งสำรวจ กับองค์กร 36 แห่งในยุโรป จำนวนผู้บริหาร 301 คน เป็นระยะเวลา 6 ปี โดย Crenfield School of Management ของสหราชอาณาจักร (Journal of



การที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นเจ้าของชีวิตของอัตรากำลังหลายมีวิสัยทัศน์กำกับการบริหารการจัดการ องค์กร (และชีวิต) นั้น ย่อมเสมือนแม่ทัพหรือนัก เดินทางที่มีเข็มทิศอยู่ในมือ ยากนักที่จะหลงทาง เติงววน สูญเสียเสบียงโดยไม่คุ้มกับผลงาน ใน

Management Psychology, 1993) พบว่า หากผู้ บริหารไม่สามารถสื่อโน้มน้าวให้กลุ่มผู้บริหารและผู้ ปฏิบัติได้ตระหนักและยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว ผลเสียหายก็จะเกิดมีต่าง ๆ กัน เช่น ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงสร้างและความสัมพันธ์ภายในองค์กร

ตกต่ำ ความรู้สึกมั่นคงในอนาคตตกถอย การบริหาร เพื่อความเปลี่ยนแปลงจะไม่ได้ผล ระบบและ การควบคุมในองค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพ ความตระหนัก ถึงภารกิจต่ำ การสื่อสารที่มีเป้าหมายต่ำ การกำหนด หน้าที่รับผิดชอบต่ำ ลักษณะการบริหารองค์การ เป็นแบบมุ่งอำนาจนิยม การปฏิบัติงานเป็นที่ของ ผู้บริหารมีน้อย ขวัญและความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานและความไว้วางใจซึ่งกันและกันต่ำตาม ไปด้วย ซึ่งผลเหล่านี้ย่อมกระทบโดยตรงและโดยอ้อม ต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ต่อคุณภาพ ความมี ประสิทธิภาพของงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการคิด การปฏิบัติ ที่เป็นกลยุทธ์อันถือได้ว่า เป็นวิสัยทัศน์นั้นอาจมี หลายประการ (Tregoe, Zimmerman, Smith, & Tobia, 1989) เช่น ความปรารถนา ที่กุมโชคชะตา ขององค์กร ให้เป็น "คนลิขิต" ไม่ใช่พรหมลิขิต บ้างก็ตระหนักว่าการอาศัยแต่ความสำเร็จจากการ ปฏิบัติงานที่ทำอยู่ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะประสบ ความสำเร็จได้ในอนาคต "อนาคตต้องดีกว่าวันนี้" วิสัยทัศน์บางอย่างเกิดจากการอยากหลุดจากสภาพ ปัญหาที่เผชิญอยู่ ชนิดที่ว่า "ปัญหา มา ปัญญา มี" หลายคนคิดว่า การระดมความคิดสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน เพื่อความอยู่รอด มีความประสงค์ทำงาน

เป็นที่ม "สองหัวดีกว่าหัวเดียว" ในยุคของการ แข่งขันนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์จะช่วงชิงความได้ เปรียบได้ทรัพยากร มีอำนาจต่อรองมากขึ้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ก็คือ "ปัญหาที่ประจูดังอาวุธ" วิสัยทัศน์ เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารพลิกปัญหาให้เป็นโอกาส (ทอง) จุดด้อยให้เป็นจุดเด่น และจะมีแรงผลักดัน ในหมู่ผู้นำที่เป็นคนดี มีไฟ มีจริยธรรม ที่ต้องการจุด ประกายคบเพลิง ถู้อมไว้เพื่อชูทางให้อนุชนเดินทาง ได้ดี ได้มั่นคง จากนั้นก็จะส่งผ่านคบเพลิงนั้นให้รุ่น ต่อ ๆ ไป "ยืนชมอยู่ห่าง ๆ ด้วยความชื่นชมและ ภาคภูมิใจ"

ตัวอย่างของวิสัยทัศน์

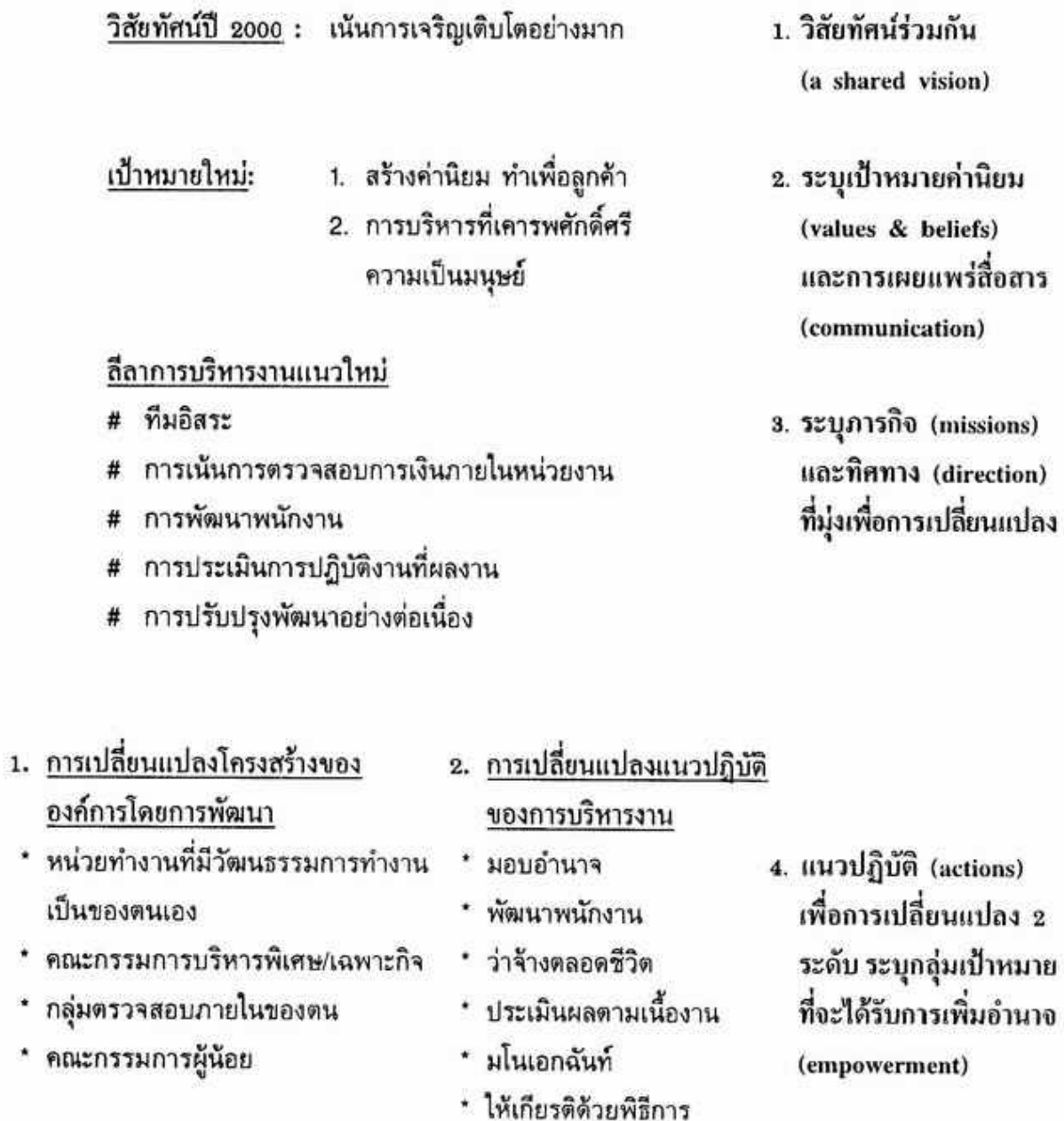
การระบุวิสัยทัศน์ควรที่จะสั้น ชัดเจน เข้าใจง่าย ความครบถ้วนตามที่ เป็นปณิธานที่ตั้งไว้ บ้างว่าไม่ ควรเกิน 25 คำ ยกตัวอย่างเช่น ของระบบราชการ อาจเน้นที่ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ความ เป็นสุขของประชาชน แนวคิด vision 2000 ของผู้ บริหารสูงสุดของเอกชนชั้นนำ 10 แห่ง ของไทยที่ จัดโดยสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2537 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ดังปรากฏใน ตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงถึงตัวอย่างของ vision in management 2000 ของ 10 บริษัทชั้นนำทางธุรกิจของไทย

<ul style="list-style-type: none"> * เป้าหมายความเป็นหนึ่งในเอเชีย * ต้องเอาตลาดทั้งโลกมาเป็นของเรา ร่วมกันต่อสู้บนเวทีโลก * โลกคือตลาดของเรา สร้างพันธมิตร สร้างเครือข่าย * ไม่บริการทุกระดับ ยึดกลุ่มลูกค้าตอบสนองทุกรูปแบบ * ก้าวไปพร้อมเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อการบริการที่สมบูรณ์แบบ 	<ul style="list-style-type: none"> * เลือกตลาดที่กำลังโต เทคโนโลยีใหม่ แสวงหาความร่วมมือ * จินตนาการวันสุดท้าย ปตท. ไม่เป็นของรัฐบาล * ผลผลิตให้ตรงกับผู้บริโภค * ต้องการให้เอกชนเข้ามามีบทบาท สายการบินแห่งชาติ 2 * Global company and local touch
---	--

เพื่อให้เห็นภาพของการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เห็นความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ของ "ความคิด - คำพูด - การกระทำ" ผ่านเป้าหมาย ค่านิยม ภารกิจ และแนวปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์แบบที่ทำ vision ให้เกิด action ในที่สุด ผู้เขียนขอเสนอตัวอย่างของการประยุกต์วิสัยทัศน์เข้ารองรับการบริหาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มบริษัท ลักกี้ - โกลด์สตาร์ ของประเทศเกาหลีใต้ (Yoon & Lazarus, 1993, p. 10) ไว้เป็นตัวอย่าง ดังปรากฏในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 : แสดงถึงขั้นตอนของกระบวนการเพิ่มอำนาจของวิสัยทัศน์ เพื่อปี 2000 ของกลุ่มบริษัท ลักกี้ - โกลด์สตาร์



ในส่วนของระบบข้าราชการ ควรที่จะมีการกำหนดสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งขอยกตัวอย่างไว้ดังภาพที่ 3

วิสัยทัศน์หลัก

เป็นองค์กรวิชาชีพที่ก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลงด้วยสร้างคุณภาพ มีคุณธรรม และมุ่งคุณประโยชน์

เป้าหมาย

การกินดีอยู่ดีของประชาชน ประโยชน์แก่ข้าราชการ และ
ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติ

ค่านิยมหลักและความเชื่อพื้นฐาน

1. *ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล* สร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่สร้างสรรค ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว สร้างกำไรให้รัฐ
2. *การให้บริการ* เพิ่มพูนความพึงพอใจในการบริการที่ได้มาตรฐานถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และเชื่อถือได้ เคารพในศักดิ์ศรีของ ประชาชนผู้เสียภาษีให้เป็นเงินเดือน
3. *กฏทอง* การทำงานเป็นทีม
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คือความก้าวหน้าของตน
4. *ข้าราชการ* การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนในวิชาชีพ เป็นระยะ ตลอดที่รับราชการ
ผลการปฏิบัติงานที่บ่งถึงการอุทิศ เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม จากทุกคนตามความสามารถ สู่ทุกคนตามความต้องการ

ภารกิจ

ปรับปรุงระบบการทำงาน พัฒนาคณะ เพื่อให้เป็นวิชาชีพที่มีศักดิ์ศรี
มีความสามารถทันยุคสมัย

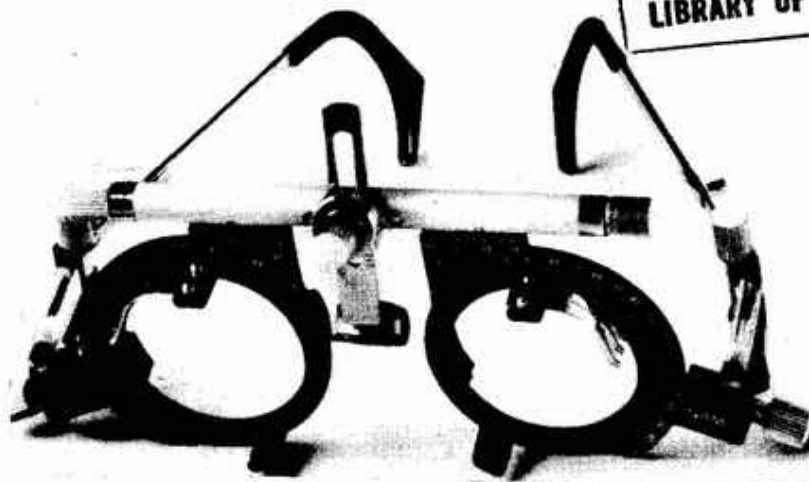
ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

กล่าวโดยทั่วไป วิสัยทัศน์ต้องมีลักษณะ ลึกกว้างไกลและสูง ลึก แสดงถึงความไม่ใช่ผิวเผิน ไม่ใช่ลักษณะสร้างภาพที่เน้นเชิงปริมาณ โดยขาด ความพร้อม ขาดทรัพยากรรองรับ ขาดการผลักดัน ให้บังเกิดการปฏิบัติ กว้าง แม้วิสัยทัศน์จะมองแคบ ได้แต่ก็ใช่เป็นการมองเพื่อจุดใดจุดหนึ่ง แต่เป็นการ สร้างภาพที่มีมุมมองที่สังเคราะห์ สร้างเป็นภาพรวม ชนิดที่ว่า "Total is more than the sum of its parts" พิจารณาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส สภาพปัญหา และ ปัจจัยคุกคามในระยะสั้นและระยะยาวของด้าน เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมือง มาประกอบ กำหนดร่วมเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ไกล รัศมี การมองเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เป็นการ มองแบบ "here and now" หรือในระยะสั้น ๆ แค่ 3-5 ปี แต่เป็นการสร้างภาพฉายไปข้างหน้า (mental projection) ที่นานกว่า บางทีในระยะชั่วอายุคนเลย ที่เดียว การปฏิบัติที่บังเกิดผลนำออก (outputs) แต่ผลลัพธ์ (outcomes) ในระยะยาวไม่บังเกิด ก็ไม่ อาจถือได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีได้ ใฝ่สูง วิสัยทัศน์ไม่ ว่าจะเกิดโดยขัดแย้งหรือแผ่เร้นค่อยพักตัว มัก เป็นอุดมคติที่เกิดกับคนที่มีสถานภาพสูงกว่าคนปกติ อาจด้วยวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ โดยที่ไม่

จำเป็นต้องเกิดกับผู้ที่อาวุโส ผู้ที่รู้มากเห็นมาก แต่มักเกิดกับผู้ที่สมองดี เรียนรู้ได้ไว เห็นคุณค่า ประสบการณ์ มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ ใฝ่สูง เรียนรู้ และเห็นได้อย่างชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ ด้วยสายตาที่แหลมคม เหยี่ยวที่บินอยู่บนเขาย่อมมี สายตาที่เล็งเห็นได้ทั้งด้านหน้าเขาและหลังเขา รู้ เห็นได้ว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้น สมควรที่ปรับลีลาท่วงท่า (repositioning) ไปในทิศทางใดด้วยความเชื่อ ความคิดเช่นใดที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ และด้วยความ ทะเยอทะยาน นอกจากที่กล่าวมาวิสัยทัศน์ที่ดีควรมี ลักษณะอื่น ๆ ต่อไปนี้ประกอบด้วย

1. บรรลุถึงได้ (attainable or achievable) มวลความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์นั้นต้องปฏิบัติได้ เป็นความแตกต่างที่สมเหตุสมผลภายใต้กรอบเวลาที่ แน่นนอน ตัวอย่างที่ดีของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่บรรลุถึง ได้คือ อดีตประธานาธิบดี จอห์น เอฟ. เคนเนดี ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งในปี 1961 ได้กล่าวว่า "ภายใน ทศวรรษนี้ เราจะส่งคนไปดวงจันทร์และให้เขากลับ คืนสู่โลกนี้ด้วยความปลอดภัย" และในวันที่ 20 กรกฎาคม 1969 เวลา 16.16 น. นีล อาร์มสตรอง ก็เป็นมนุษย์อวกาศคนแรกที่เหยียบเท้าลงบน ดวงจันทร์

ห้องสมุดสำนักงาน ก.ร.ค.
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC.



2. เห็นได้ในเชิงพฤติกรรม (behavioral) ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ฐานของความคิดที่กำหนด วิสัยทัศน์คือ ความสามารถของสมองที่เรียกว่า กระบวนการ (paradigm) (Guba,1990) ชุดของ ความคิดความเชื่อที่มองโลก ปฏิบัติต่อโลก รู้สึก ต่อโลก วิสัยทัศน์ที่ดีที่มีประสิทธิภาพจะไม่หยุดเพียง แค่ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคต ซึ่งยังถือเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (a personal vision) แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (a shared vision) ขยายความคิด ให้คนที่เกี่ยวข้อง ได้รับรู้ ได้เข้าใจ เห็นความสำคัญ สร้างความคิด ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานร่วมกัน ช่วยกันผลักดันแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นผล



3. นำท้าทาย (challenging) การกำหนด วิสัยทัศน์ไม่ว่าจะเป็นเชิงส่วนตัว หรือเชิงวิชาชีพใน องค์กรการ จะกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นของผู้ เกี่ยวข้อง ท้าทายต่อความสามารถของผู้ปฏิบัติ พอได้ยินได้ฟังก็อยากจะถูกว่า "เข้าท่าและน่าสนใจ ดิจัง" ผู้บริหารที่ดีจะอาศัยช่องทางของการสื่อสาร ต่าง ๆ กระตุ้นให้บุคคลเกิดมีแรงจูงใจต่อความนำ ท้าทายนี้ตลอดไป

4. พึงปรารถนา (desirable) วิสัยทัศน์มัก แสดงออกเป็นข้อเรียกร้อง (demanding) ที่พึง ประสงค์ใ้มนำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง แม้ว่าใน

ระยะแรกเริ่มของการแนะนำวิสัยทัศน์นั้นผู้คนอาจ จะมองไม่เห็นคุณค่าความเป็นประโยชน์บางคน อาจจะต้องด้าน

5. เน้นการปฏิบัติการล่วงหน้า (proactive) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะไม่ย้อนรอยอดีต "ตามแก้" หรือ "ต้องเกาเมื่อมีอาการคัน" ซึ่งเป็นการแสดง ปฏิกริยาตอบโต้ (reactive) หรือตอบสนอง (responsive) ตามที่ได้รับคาดหวังให้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ หรือตำแหน่งที่สวมอยู่ วิสัยทัศน์เป็นลักษณะการ ไหวรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รู้เท่าทันแล้วมี การปฏิบัติการล่วงหน้าผ่านผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ใช้มาตรการป้องกันมากกว่าแก้ไขและปราบปราม วิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์ของการสร้างมากกว่าการต่อกร ว่ากันว่า ดัชเน็ทผู้นำได้ดีทางหนึ่ง ไม่ใช่ประเมินที่ ตำแหน่ง (position) ที่ครองอยู่ แต่พิจารณาไม่เพียง แต่การกระทำ (actions) เท่านั้น ต้องดูที่ proactions อีกด้วย

6. มีความเป็นกลยุทธ์ (strategic) ที่มุ่งสู่ออนาคต (futuristic) ในหนังสือ Megatrends ของ John Naisbitt (1982) บทที่ 4 เขาได้เขียนไว้ว่า "การวางแผนกลยุทธ์จะไม่มีจุดหมายใด ๆ หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่เป็นกลยุทธ์" วิสัยทัศน์จะสื่อ ค่านิยม ความเชื่อพื้นฐาน รวมทั้งปรัชญาของการ ปฏิบัติงาน จะช่วยตอบคำถามต่าง ๆ ต่อไปนี้ได้เช่น เราเป็นใคร ? ลูกค้ำของเราคือใคร? เป้าหมายของ องค์กรคืออะไร? เราจะให้ความสำคัญในเรื่องใด? ในปัจจุบันเราสามารถทำอะไรได้บ้าง? ในอนาคต เพื่อความสำเร็จของเรา สิ่งที่เราต้องทำอีก 5-10 ปี ข้างหน้าคืออะไร? และเราจะปฏิบัติให้บรรลุถึง เป้าหมายขององค์กรนั้นได้อย่างไร? ทิศทางที่เป็น กลยุทธ์มักจะตอบคำถามต่าง ๆ ต่อไปนี้ ซึ่งเกี่ยวข้อง กับการกำหนดวิสัยทัศน์

ประเด็น	คำถาม
การสำรวจสภาพแวดล้อม : (environmental scanning)	เราทราบได้อย่างไรว่าเดินไปในทางที่ถูกต้อง หรือไม่ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร)
ค่านิยม (values) :	เรายึดมั่นศรัทธาเชื่อในสิ่งใด ปฏิบัติต่ออย่างไร
เป้าหมาย (goals) :	สิ่งที่เราต้องทำให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวคือ อะไร เหน่งจุดสนใจกับเรื่องอะไร
ภารกิจหรือพันธกิจ (missions) :	ธุรกิจ/งานในหน้าที่ขององค์กรเราคืออะไร
กลยุทธ์ (strategies) :	เราจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร

7. คุ่มค่า (worthwhile) คุณค่าประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่ดีจะบังเกิดให้เห็นเมื่อเวลาผ่านไประยะเวลาหนึ่ง หลังจากที่ได้เพียรพยายามดำเนินการผลักดัน ต่อสู้กับอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ นานา ความคุ้มค่าจะก่อประโยชน์ออกดอกผลให้เก็บเกี่ยวได้ โดยเฉพาะกับอนุชนรุ่นหลัง ที่บ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลนั่นเอง

Nanus (1992) ได้กล่าวว่าวิสัยทัศน์แม้จะเป็นอุดมคติ แต่ก็ทรงพลังที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ดีควรประกอบด้วย 7 ประการดัง

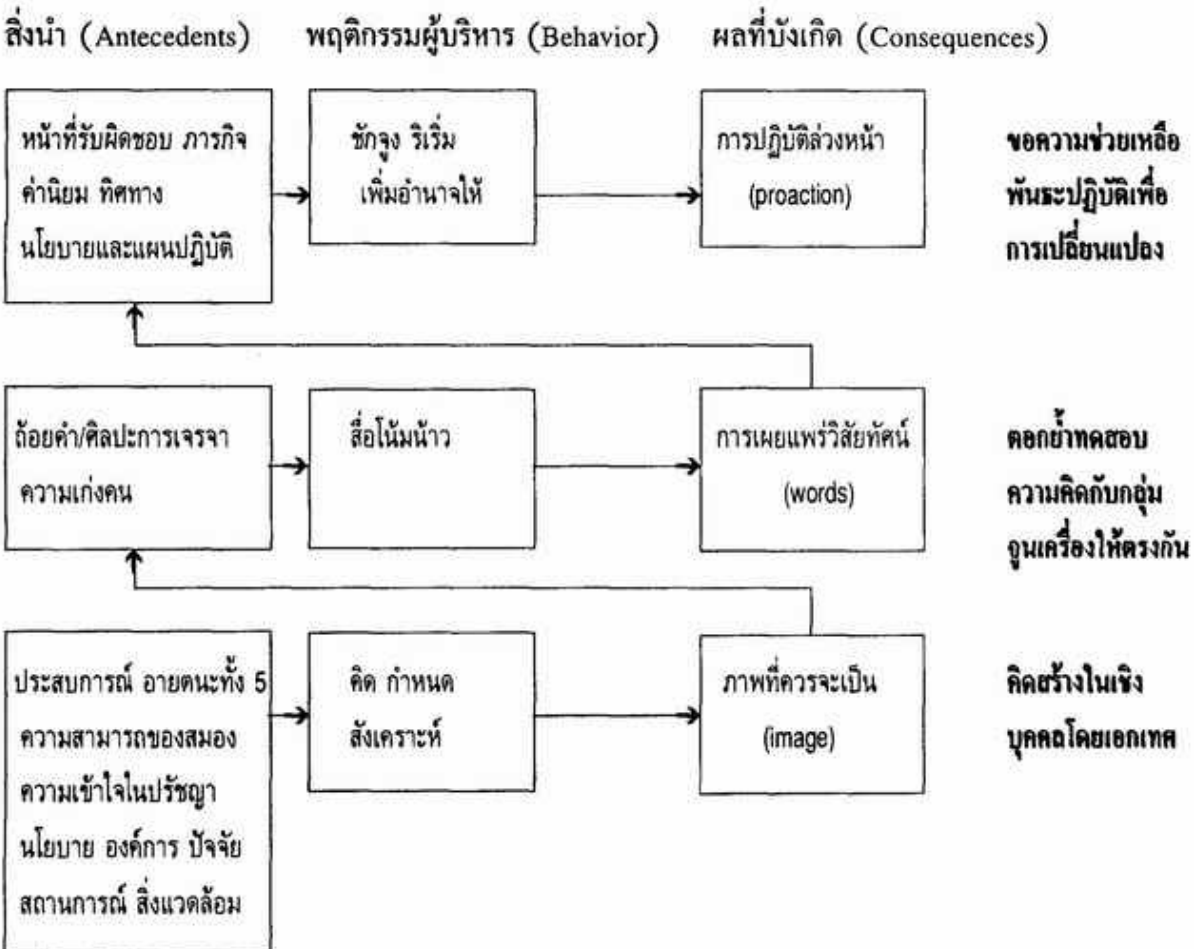
ต่อไปนี้ มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยมประวัติขององค์กร เป็นอุดมคติบ่งชี้ถึงมาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ ช่วยทำให้เป้าหมายและทิศทางของการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจนยิ่งขึ้น นำเชื่อถือ โน้มน้าวจิตปฏิบัติ ดลบันดาลให้เกิดความผูกพัน เกิดความเพียรพยายาม แสดงออกอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีลักษณะมุ่งทะเยอทะยาน มุ่งสู่ความสำเร็จ และบ่งถึงความสามารถ ความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรนั้น ๆ



กระบวนการของวิสัยทัศน์

มีผู้บริหารหลายท่านคิดว่าวิสัยทัศน์มีความหมายเพียง การสร้างภาพในอนาคตขึ้นมา ดังจะเห็นได้จากการคิดในเชิงปริมาณ แต่ที่จริงวิสัยทัศน์มีกระบวนการที่มากกว่าความคิดได้ อย่างน้อยก็ 3 ลำดับดังนี้ 1. การสร้างภาพ (image) ที่ควรจะเป็นอนาคต 2. การสื่อสาร (Communication) ภาพที่คิดได้ "ขายและขยาย" ความคิดความเชื่อ ปรัชญา แนวคิดของตนให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รู้เห็นเข้าใจ มีการโน้มน้าวชักจูงให้เห็นความสำคัญ ความเห็นด้วยอย่างได้ผล สร้างความรู้สึกผูกพันน่าสนใจ นำ

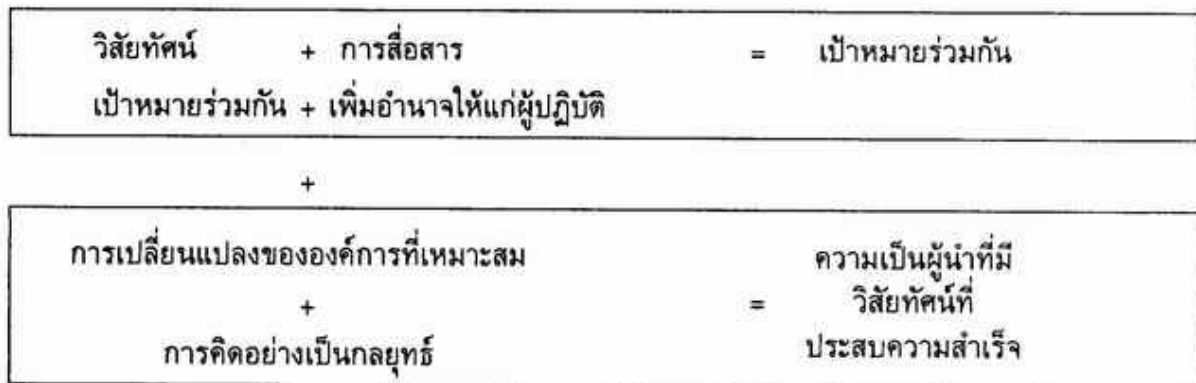
ท้าทาย กับวิสัยทัศน์นั้น ๆ อันจะนำไปสู่ 3. การปฏิบัติโดยการเพิ่มอำนาจ (actions through empowerment) ผู้บริหารไม่สามารถลงไปปฏิบัติทุกเรื่องได้ด้วยตนเอง การมอบ "กระเบื้องอาณัติ" ในการดำเนินการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา การให้ความสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านคน ด้านทรัพยากร จึงมีความจำเป็นทุกกรณีเมื่อมีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องครบถ้วนทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ คือ คิดได้ สื่อสารเป็น และสร้างพลังร่วมเพื่อการปฏิบัติ ดังแสดง ไว้ในภาพที่ 3 เป็นแบบจำลอง A - B - C ของวิสัยทัศน์ที่แท้จริง



ภาพที่ 3 : แสดงถึงกระบวนการที่ครบวงจรของการมีวิสัยทัศน์

จะเห็นได้ว่า กระบวนการของวิสัยทัศน์นั้น ต้องครบทั้ง 3 ลักษณะ คือ คิดได้-พูดเป็น-และเพิ่มอำนาจให้ปฏิบัติ ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ต้องกำหนดภาพ (envision) ไม่ว่าจะเป็นการพบปะ พูดคุย การประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น จากการศึกษาค้นคว้าเชิงประจักษ์ใด ๆ ก็ตาม สังเคราะห์ ข้อมูล ตรวจสอบการดำเนินการความเป็นไปได้ จากนั้นมีการอธิบายขยายความ (explain) ให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับ เห็นความสำคัญ เห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การสื่อสารสองทางจะช่วยให้วิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับและสมจริงสมจังกับการปฏิบัติ

มากขึ้น ระยะนี้จึงเป็นช่วงปรับแนว (get alignment) จากนั้นจะนำไปสู่การเพิ่มอำนาจ (empower) ในการปฏิบัติให้แก่ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม แบบกลุ่มอิสระ โดยมีผู้บริหาร "เผ่ายืนดูแต่ห่าง ๆ" คอยชูประทีปให้เห็นทางเดิน คอยให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้หากเกินอำนาจควบคุมของผู้ปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายของการนำวิสัยทัศน์ คือ ทำวิสัยทัศน์ให้แผ่ขยาย (expand) นำแนวคิดขั้นตอนปฏิบัติไปทดสอบในสถานการณ์อื่น ๆ ผลที่บังเกิดขึ้นจะเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของวิสัยทัศน์นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี Nanus (1992) ได้ให้สูตร "ทำวิสัยทัศน์ให้บังเกิดผล" ของผู้นำดังนี้



วิธีการสร้างวิสัยทัศน์

บ้างเชื่อว่าวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของพรสวรรค์ (gifted) คนที่มีความสามารถทางสมอง มีภูมิปัญญาเท่านั้นที่จะมีญาณหยั่งรู้ มีวิถีชี้นำที่ดีได้ บ้างก็เชื่อว่าวิสัยทัศน์เป็นพรแสวง (acquired) ที่เรียนรู้ ผูกอบรมสั่งสอนให้เกิดมีได้ มีการทำวิจัยยืนยันว่าหลาย ๆ วิสัยทัศน์เกิดจากการรับเอาแนวความคิดคนอื่นมาสังเคราะห์คิดขึ้นเป็นภาพใหม่กับองค์การของตน ในทัศนะของผู้รู้หลายท่าน (Jackson, Jr., & Frigon, 1994 ; Nanus, 1992; Sashkin, 1981; Sprague & McNurlin, 1993; Wesley & Mintzberg, 1993) ต่างเชื่อว่าวิสัยทัศน์เป็นองค์

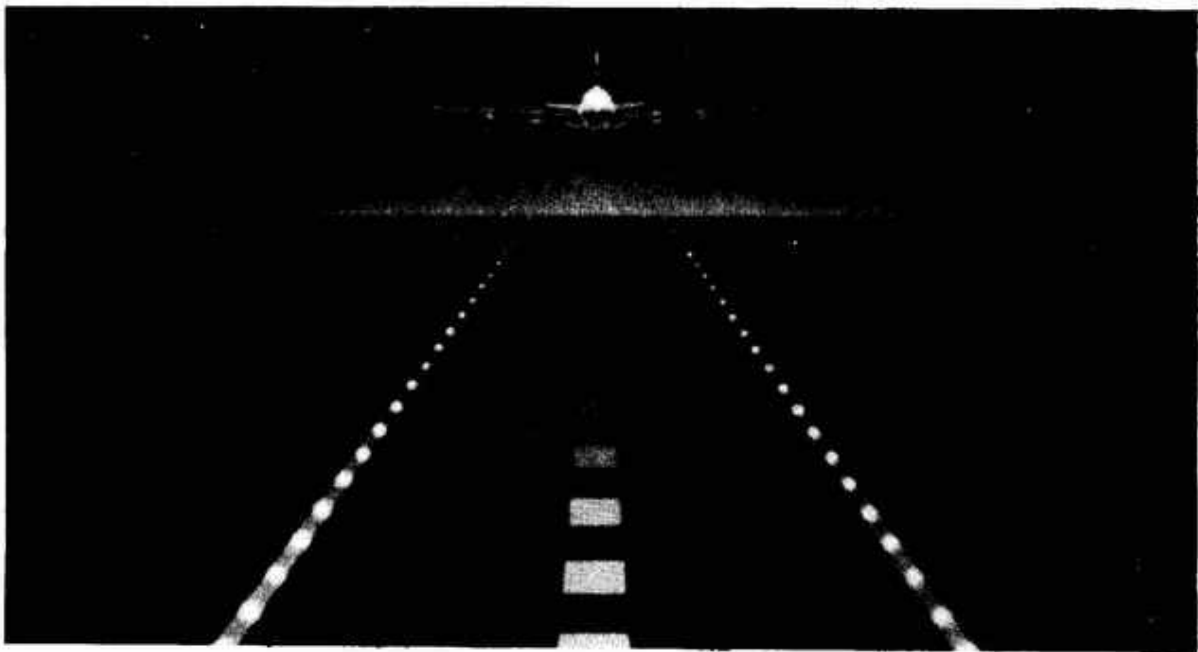
ประกอบรวมของพรสวรรค์และพรแสวง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แล้วประสบความสำเร็จเป็นส่วนผสมของพฤติกรรม ความเป็นผู้นำ วิจารณ์ญาณ การหยั่งรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยด้านสถานการณ์ โอกาส วัฒนธรรมองค์การ ประกอบรวมอยู่ รู้จักสังเคราะห์ข้อมูลนั้นในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเข้าด้วยกัน

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยของเวลาเป็นสำคัญ เราสามารถสร้างวิสัยทัศน์ได้ 2 ทาง (Peters, 1987) คือ วิธีแรก คิดใคร่ครวญสืบค้นกับสภาพปัจจุบัน วิธีที่สอง สังเกตและประเมินคาดคะเนอนาคต วิธีแรก

นั้นเป็นการสืบค้นทำความเข้าใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ศึกษาแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ทำให้ดีขึ้น ซึ่งก็สามารถทำได้ 4 ทางด้วยกัน ทางแรก มองประสบการณ์ในอดีตแล้วถามตัวเองว่า "สภาพองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีอะไรบ้างที่ทำให้ท่านรู้สึกขุ่นเคืองใจมากที่สุด?" "เมื่อคนทำงานได้ (ไม่) ดีแล้วเกิดอะไรขึ้น?" ผลที่ปรากฏตรงตามเป้าหมาย หรือความคาดหวังมากน้อยเพียงใด? เมื่อท่านทราบเหตุก็พึงหาแนวทางแก้ไข แนวทางที่สอง เชิญบุคคลภายในและภายนอกองค์กรมาร่วมประชุม แล้วให้เขียน 10 รายการที่แต่ละคนรู้สึกไม่พึงพอใจ กับองค์กรของท่าน และอีก 10 รายการที่ผู้เข้าประชุม คิดว่าเป็นลักษณะที่ดีขององค์กร ข้อมูลที่ได้รับจะช่วยส่องทางสู่วิสัยทัศน์ที่พึงกำหนดขึ้น แนวทางที่สาม ทำให้วิสัยทัศน์กระจ่างเป็นระยะ ๆ อาจโดยการจัดสัมมนา 2-3 วันกับผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาข้อมูล รายละเอียดเพื่อช่วยขัดเกลาแลกเปลี่ยนทัศนะและค่านิยม แนวทางสุดท้ายวิสัยทัศน์เกิดมีได้จากการ สดับรับฟัง ความคิดเห็นคำพูดของคนอื่น สกัดภูมิปัญญาจากผู้รู้ผู้มีประสบการณ์ แม้กระทั่งจาก

การศึกษาค้นคว้า

วิธีที่สอง สร้างวิสัยทัศน์โดยการสังเกต ประเมินคาดคะเนอนาคตนั้น อาจทำได้ 2 แนวทาง แนวแรก อภิปราย วางแผนอนาคตขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในหลาย ๆ ทางพิจารณา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและที่อาจเกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 4 หมวดปัจจัย คือ ปัจจัยที่ถือได้ว่าเป็นลักษณะเด่นขององค์กร ปัจจัยที่ถือว่าเป็นจุดด้อยขององค์กร ปัจจัยที่ถือว่าเป็นโอกาสขององค์กร และปัจจัยที่ถือเป็นตัวคุกคามต่อเสถียรภาพการบรรลุสู่เป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กรเมื่อได้ทั้ง 4 หมวดแล้ว ทำอย่างไรที่จะพลิกผันจุดด้อยให้เป็นลักษณะเด่น ปัจจัยคุกคามให้กลายเป็นโอกาสขององค์กร "ผันร้ายให้กลายเป็นดี" ก็เป็นแนวทางหนึ่งของการร่างวิสัยทัศน์ แนวทางการวิเคราะห์อนาคตที่สอง พิจารณาจากความไม่ต่อเนื่องของความโน้มเอียงที่ปรากฏในแต่ละช่วงเวลา พิจารณาจุดจุดหักเหหรือความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดจะให้ความหมายอะไรบางอย่างดังที่เรียกว่า "การปรับกระบวนกรรม (paradigm shift)" ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการคิดใหม่การทำใหม่ การปรับโครงสร้าง



สร้างใด ๆ ก็ตาม การมุ่งประเมินสังเกตอนาคตโดย การรับฟังความคิดแปลก ๆ แนวทางแก้ไขปัญหา ใหม่ ๆ จะทำให้เราตระหนักได้ว่า กระแสของความ เปลี่ยนแปลงเกิดอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง อนาคตจะเป็น "ปฏิวัตินาการ" (revolutionary) มากกว่าที่จะเป็น วิวัฒนาการ (evolutionary) ที่เกิดอย่างค่อยเป็นค่อยไป การตระหนักรู้ก่อนย่อมทำให้องค์กรได้เปรียบไหวตัว ได้ทันในเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับหรือตามแก้

ผู้ที่ควรสร้างวิสัยทัศน์

โดยทั่วไปแล้ว มนุษย์ทุกคนพึงสร้างวิสัยทัศน์ ให้บังเกิดมีแก่ตนเอง ทั้งในเชิงระดับส่วนตัวองค์กร ที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และเพื่อประเทศชาติ ไม่ควร อยู่อย่าง "พอใจเท่าที่มี ยินดีเท่าที่เป็น" ไปวัน ๆ พึงกำหนดวิสัยทัศน์ในทุก ๆ กิจกรรมที่ตนเองเข้าไป เกี่ยวข้อง งานวิจัย บทความหลายแห่งต่างก็เชื่อว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จะต้องมียกกับผู้บริหารตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องคิดหาวิธีใหม่ ๆ แก้ไข ปัญหาและพัฒนาองค์กร บางที่เราต้องใส่ใจกับ ความคิดเห็นของคนนอกองค์กรหรือบุคคลที่เป็น "newcomers" ที่เพิ่งเข้าสู่องค์กรใหม่ ๆ เนื่องจาก มักมีมุมมองทัศนคติวิพากษ์วิจารณ์ มองอะไรไม่

เหมือนกับที่คนอื่นมอง ในขณะที่ "oldtimers" มักมี แนวคิด วิธีปฏิบัติที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ กรอบ ความคิดเก่า ๆ ครอบงำ และมุ่งรักษาสถานภาพเดิม ของตนไว้เป็นเบื้องแรก คนที่จะสร้างผลกระทบจาก การก่อให้เกิดวิสัยทัศน์เป็นประโยชน์กับองค์กรได้นั้น นอกเหนือจากจะมีสิทธิอำนาจ (authority) โดยผ่าน ตำแหน่งหน้าที่แล้วยังพึงมีอำนาจบารมี (charisma) ซึ่งอาจจะมาจาก คำพูดปากต่อปาก (words of mouth) ของผู้คนที่ชื่นชมถึงความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังแล้ว ย่อมมีลักษณะของความเป็นผู้รู้ (knowledge character) รู้จริงและปฏิบัติได้ มีเครือข่าย (networks) ที่ดีที่จะขอความร่วมมือ โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้ภาพ ที่ 4 แสดงถึงความสัมพันธ์เชิง 2 มิติของวิสัยทัศน์ และประสบการณ์กับประเภทตำแหน่งต่าง ๆ ประสบการณ์ในที่นี้ผู้เขียนมุ่งหมายถึง การได้เรียนรู้ จากประสบการณ์ ซึ่งไม่ได้หมายความว่ามีความ ประสบการณ์ในปริมาณปีที่ทำงานมาก หรือจำนวนมากครั้ง ที่ทัศนศึกษาดูงานยังที่ต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ของระดับผู้อำนวยการ จะแคบแม้จะมีประสบการณ์การทำงานในระดับที่สูง ทั้งนี้อาจเนื่องเพราะต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มในหน่วยในฝ่ายของตนมีความรับผิดชอบที่

วิสัยทัศน์

กว้าง	ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา	ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหาร
แคบ	หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ
	น้อย	มาก

ประสบการณ์

ภาพที่ 4 : แสดงถึงความสัมพันธ์ของการมีวิสัยทัศน์และประสบการณ์กับระดับตำแหน่งต่าง ๆ

จำกัดคิดในระยะเวลาปฏิบัติการ ปีต่อปี หรือไม่เกิน 5 ปี แต่หากเป็นระดับ CEO จำเป็นต้องเพิ่มรัศมีการมองไม่จำกัดแค่ 45 หรือ 90 องศา แต่ต้องเป็น 180-360 องศา มองให้รอบทั่วถึงเห็นภาพแล้วต้องสามารถ “ขยายและขยาย” ให้คนอื่นได้รู้เห็น สมกับคำพูดที่ว่าไว้ว่า “Managers manage within a paradigm. Leaders manage between paradigms.” มุมมองจะต้องไม่จำกัดอยู่ในองค์การที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น ต้องตระหนักรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในองค์การและโดยเฉพาะปัจจัยนอกองค์การที่อื่นอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การได้ มองข้างนอก เพื่อเอามาปรับข้างใน เพื่อ “สร้างและแข่งขันกับอนาคต” ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง น่าจะใช้เวลาคิดในสัดส่วน ตามกฎ “40/30/30” สร้างอนาคตเป็น “สถาปนิก” ให้แก่องค์การ กล่าวคือ 40% ของเวลาทำงานของผู้บริหารใช้เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกที่อาจมีผลกระทบกับองค์การ เช่น อิทธิพลของเทคโนโลยี การแข่งขัน แรงบีบคั้นด้านทรัพยากร คุณภาพ ประชากร นวัตกรรม และปัจจัยของเวลา 30% ที่สองใช้เวลาไปกับการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ ประกอบข้อมูลที่ได้จากการใช้เวลา 40% แรกแล้วสร้างภาพ มองออก

ไปว่าในระยะ 5-10 ปีข้างหน้าองค์การควรมีการปรับเปลี่ยนเช่นไร และ 30% ที่เหลือของเวลาควรใช้กับการอุทิศเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม อาจจะมีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดทดสอบความเป็นไปได้ก่อน

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องช่วยแปลงองค์การ โดยผ่านกิจกรรมที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำของตนจากองค์การที่มีลักษณะ มีปฏิกริยากลับ ซึ่งเป็นการบังคับบัญชาให้พัฒนาเรื่อย ๆ ขึ้นไปให้เป็นองค์การในระยะที่ 2, 3 และ 4 ในที่สุด ดังแสดงไว้ในภาพที่ 5 (Friqua & Kurpius, 1993)

จะเห็นได้ว่า องค์การแบบมีปฏิกริยาได้กลับสมควรได้รับการ “ปฏิสังขรณ์” เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากขาดจุดสนใจร่วมกัน ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ผล ได้รับการตำหนิ ผู้คนวิตกเกี่ยวกับผลเสียที่จะตามมา ผู้บริหารใช้เวลาในการบังคับบัญชาสิ่งที่ขาดความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายเดียวกัน องค์การประเภทที่สองแบบตอบสนอง ทำหน้าที่ประสานกันดีมากขึ้น ทำให้บรรลุเป้าหมายบางอย่างได้ มีศักยภาพ ปรับเข้ากับองค์การ ผู้บริหารอบรมชี้แนะให้สมาชิกปรับทิศทางการมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

ประเภทขององค์การ	สาระของความเป็นผู้นำ
1. มีปฏิกริยากลับ (reactive)	บังคับบัญชา (enforcing)
2. มุ่งตอบสนอง (responsive)	อบรมชี้แนะ (coaching)
3. ปฏิบัติการล่วงหน้า (proactive)	มุ่งเป้าประสงค์ (purposing)
4. ปฏิบัติการอย่างมาก (high performing)	เพิ่มอำนาจปฏิบัติ (empowering)

ภาพที่ 5 : แสดงถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตามลักษณะขององค์การ

ความเหนียวแน่นของการทำงานเป็นทีมได้รับการปลูกฝังพัฒนา องค์การประเภทปฏิบัติการล่วงหน้ามุ่งคำนึงถึงอนาคต ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาเป้าหมายขององค์การสมาชิกขององค์การใส่ใจกับคุณภาพของผลงานที่สมาชิกจะมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์การชนิดนี้ให้ความสำคัญ การวางแผน และการพัฒนากลยุทธ์ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และในอนาคตเราจะพบเห็นองค์การที่เน้นการปฏิบัติการอย่างมากที่สมาชิกได้รับการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ สมาชิกมีเป้าหมายเดียวกันคือ ความเป็นเลิศขององค์การ การสื่อสารภายในองค์การมีอย่างต่อเนื่องและไม่ถูกจำกัด องค์การมีวิวัฒนาการภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมเดียวกัน สมาชิกกระตือรือร้นเข้ากันนโยบายเป้าหมายขององค์การ มีความจงรักภักดีกับองค์การมุ่งหาโอกาสพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด จะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การจากประเภทสามสู่ระดับสี่ องค์การต้องมีเป้าหมายที่แน่ชัดผสมผสานและเริ่มมีการเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะผลักดันให้เกิด paradigm shifts เมื่อสังเกตรับรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขณะที่รักษาแนวปฏิบัติของกระบวนการแบบเก่าก็จะเริ่มเปิดตัวรับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่คาดคะเนไว้

ลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์

1. มีความสามารถของสมองที่จะคิดคาดคะเน จินตกรรม (imagineering) และเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งอนาคตมากกว่าจะอนุรักษ์นิยมสังเคราะห์ข้อมูลได้เหมาะสมกับสถานการณ์จำเป็น

2. วางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ดี ไม่สายตาสั้น เมื่ออยู่ในภาวะปัจจุบัน และเห็นอนาคตได้โดยไม่ต้องใช้แว่นสายตายาว

3. มองภาพกว้างแล้วมุ่งสู่ภาพเล็ก คิดแบบนิรนัย รู้และเข้าใจนโยบายเป้าหมายขององค์การ จำแนกเป้าหมายออกจากวิธีการ ยืดหยุ่นในแนวทางที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมาย

4. ทำทนายกระบวนการ ไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ กระตุ้นริเริ่มนวัตกรรมอยู่เสมอ ไวต่อสิ่งใหม่ ๆ อย่างพิถีพิถัน

5. ไม่ยึดถือมั่นในอดีต สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มี "แวว" ให้พัฒนาศักยภาพให้บังเกิดมีอย่างสูงสุด ใจเปิดกว้างกับประสบการณ์ใหม่ (openness to experience)

6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทะเยอทะยาน เน้นที่ผลกระทบเชิงสร้างสรรค์ มุ่งหาความสำเร็จใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

การปฏิบัติการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

1. เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นแล้ว ควรเตรียมแนวทาง "ผลักดัน" ให้บังเกิดตามภาพที่วาดไว้แต่เนิ่น ๆ

2. เลี่ยงการปฏิบัติการแบบดั้งเดิม อาจต้องมีวงจรการวางแผน-ปฏิบัติ-ประเมิน ให้สั้นในแต่ละส่วน

3. เริ่มการวางแผน (20%) และการปฏิบัติ (80%) คู่ขนานไปพร้อม ๆ กัน กำหนดขอบเขตที่สำคัญ ไม่ควรเน้นรายละเอียด

4. ผู้วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์และผู้ปฏิบัติ จำต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด การปฏิบัติในสิ่งที่คาดคะเนได้ ไม่แน่นอน ย่อมมีความหมายมากกว่าการครุ่นคิด (armchair speculation)

5. การปฏิบัติการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ บางทีดูเหมือนว่าไม่คุ้มค่า ยุ่งเหยิง แต่อย่าลืมว่าความอดทนต่อสิ่งระคายเคือง ทำให้หอยมุกสร้างไข่มุกที่สวยงามและราคาแพงได้ในที่สุด

6. อุปสรรคที่จะทำให้วิสัยทัศน์ไม่บรรลุผลดังที่คาดไว้แต่แรก คือ กำหนดวิสัยทัศน์ที่รอบจักรวาลสูงส่งแต่ปฏิบัติไม่ได้ ผลิตความคิดในเชิงปริมาณ ขาดการวางแผน ดำเนินการที่รัดกุม หุุดอย่างท้ออย่าง รับประทานแต่ขาดปฏิบัติ ทำในเชิงพิธีกรรมโดยขาดความผูกพัน

การประเมินวิสัยทัศน์

สามารถประเมินได้ใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรก ประเมินกระบวนการ, ในระดับบุคคล, ผลที่บังเกิด ประเมินบุคคลผู้มีวิสัยทัศน์ตามคุณลักษณะที่กล่าวมา ซึ่งอาจทำได้โดยประเมินระดับ ความคิด ความตั้งใจ เจตคติต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ตัวอย่างเช่น สามารถโน้มหน้า จูงใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ นำเสนอความคิดใหม่ ๆ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เสนอกลยุทธ์เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายความเป็นไปได้ในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น ลักษณะที่สอง มุ่งประเมินที่ระดับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจปฏิบัติว่าสอดคล้องรองรับวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงใด ดังคำกล่าวที่ว่า “นักการเมืองมุ่งถึงผลการเลือกตั้งสมัยหน้า ขณะที่รัฐบุรุษมุ่งคำนึงถึงอนุชนรุ่นหลัง” มีการประเมินจากผลกระทบของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะ ๆ ตามช่วงเวลาสั้น ปานกลาง และในเวลาอันยาวนาน เวลาเป็นเครื่องพิสูจน์คุณภาพความคิดอ่านของบุคคลแม้บางครั้งจะใช้เวลาชั่วอายุคนจึง จะทราบผล สมดังโคลงโลกนิติที่ว่า “นรชาติวางวาย มลายสิ้น

ทั้งอินทรีย์ สถิตทั่วแต่ชาติ ประดับไว้ในโลกา” ที่จะทำให้เราทราบว่วิสัยทัศน์นั้นมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด เพื่อใคร

ความส่งท้าย

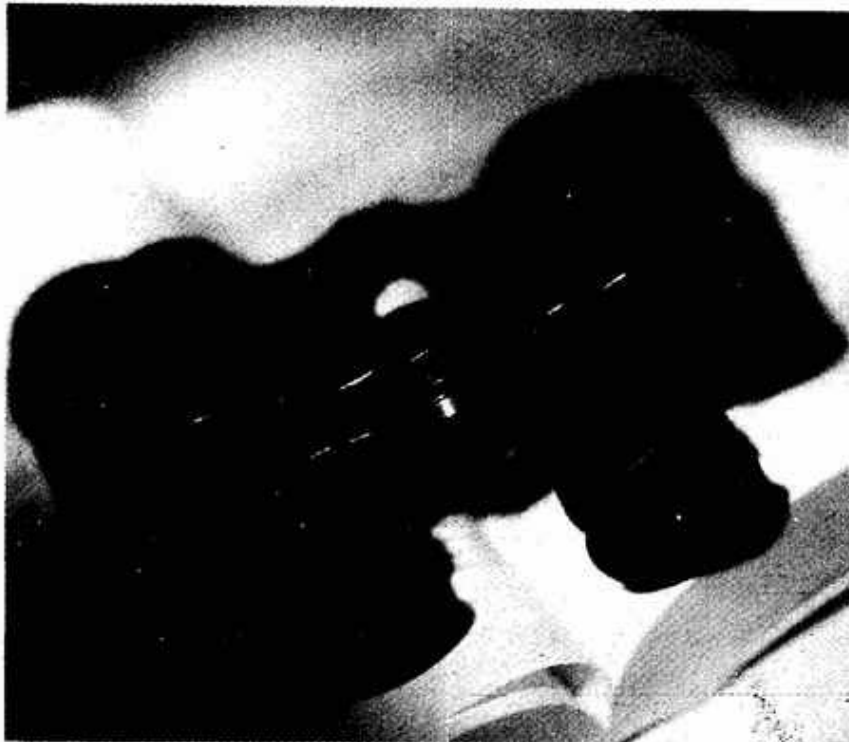
วิสัยทัศน์มีความสำคัญและความจำเป็นต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ตัวอย่างของวิสัยทัศน์ที่จะเป็นประโยชน์กับการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะเป็นระบบราชการยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้แก่ การออกแบบงานที่เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ มุ่งแสวงหานวัตกรรมเฉพาะกลุ่ม เป้าหมาย มีกลุ่มอิสระในการทำงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ การฝึกอบรมทักษะพื้นฐาน ข้ามสายงาน การลด/ขจัดกฎระเบียบในการสรรหาการคัดเลือกบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานอิงกลุ่มทีมงาน จากหลาย ๆ แหล่งประเมินในลักษณะ 360 องศา ประเมินตามความสามารถให้บริการที่มีคุณภาพ การแยกบัญชีค่าตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติตามสายวิชาชีพ การให้ค่าตอบแทนอิงกลุ่มและอิงความรู้ แทนการอิงตำแหน่ง หรืออาวุโส เป็นต้น การบริหารด้วยวิสัยทัศน์ (Management by Vision) นั้นเป็นสิ่งที่พึงได้รับการพัฒนา ปฏิบัติขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ของส่วนราชการที่ต้องมีตัวแบบของผู้มีวิสัยทัศน์ในแต่ละกระทรวงทบวงกรม โดยเฉพาะผู้ที่ จะเข้าสวมตำแหน่งทางการบริหาร ผู้เขียนขอจบบทความนี้ด้วยคำพูดของ Joel Barker ที่มีผู้เขียนติดไว้ที่บอร์ดบ้านใต้ชั้นลงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ที่ว่า “การมีวิสัยทัศน์แต่ไม่มีการปฏิบัติความคิดนั้นก็เพียงแก่ความฝัน การปฏิบัติที่ไม่มืวิสัยทัศน์กำกับ ชี้นำ การกระทำนั้น ๆ ก็เป็นเพียงแต่กิจกรรม แต่ทราบใดที่การกระทำนั้นมีวิสัยทัศน์กำกับอยู่ด้วย ความฝันนั้นก็สามารถเปลี่ยนโลกได้”

บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2537). วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายของ ก.พ. กรุงเทพฯ :
บริษัทบพิชการพิมพ์ จำกัด.
- สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย (2538) เอกสารสัมมนาวิสัยทัศน์ ด้านวิทยาศาสตร์-เทคโนโลยี-
สิ่งแวดล้อม โทรคมนาคม-พลังงาน การประชุมสัมมนา วันจันทร์ที่ 24 เมษายน 2538
โรงแรมอโนมา กรุงเทพฯ.
- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจรายวัน ฉบับประจำวันที่ 29 กรกฎาคม 2537 หน้า 1 และหน้า 6.
- Conger, J.A. (1989). The charismatic leader : Behind the mystique of exceptional leadership.
San Francisco: Jossey-Bass.
- Fuqua, D.R., & Kurpius, D.J. (1993). "Conceptual models in organizational consultation." Journal
of Counseling & Development, 71, 607-618.
- Guba, E.C. (1990). The paradigm dialogue. CA; Newbury Park : SAGE.
- Jackson, Jr., H.K., & Frigon, N.L. (1994). Management 2000: The practical guide to world class
competition. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Journal of Managerial Psychology (1993). Special issue on the top executive competency research
programme, 8,3-29.
- Lawton, R.C.& Lawton, R. (1992). Ignition : Sparking organizational Change. London: Century
Press.
- Kenny, T. (1994). "From Vision to reality through values." Management Development Review,
7, 17-20.
- Kron, L.B. (1989). "How the next CEO will be different." Fortune, May 22, 1989, 111-113.
- Kuhn, T. (1971). The structure of scientific revolutions. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your
organization. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Peters, J. (1993). "On vision and values." Business Policy in Action, 31,14-17.
- Peters, T. (1987). Thriving through chaos. New York: Alfred A. Knopf.
- Quigley, J.W. (1993). Vision: How leaders develop it, share it, sustain it. New York : McGraw-
Hill.
- Sashkin, M. (1986). 'True vision in leadership.' Training and Development Journal, May,
58-61.

- Sprague, Jr., R., & McNurlin, B.B. (1993). Information system management in practice. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Toffler, A. (1980). The third wave. New York: Warner Books.
- Tregoe, B.B. Zimmerman, J.W., Smith, R.A. & Tobia, P.M. (1990). Vision in action : Putting a winning strategy to work. New York: Simon & Schuster Inc.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1991). Visionary leadership and strategic management." p. 40-53. In J. Henry and D. Walker (Eds.). Managing innovation CA : SAGE Publication.
- Wright, J. (1994). "Values and vision : Managing transition." Public Management, February, 11-14.

" น อ ง ก า ร ณ์ โ ก ล "



คื อ หั ว ไ จ ข อ ง นั ก บ ริ ห า ร



On my short-sightedness

To my short-sighted eyes,
The World seems better far
Than artificial aid
To sight would warrant it

The earth is just as green,
The sky a paler blue;
Many a blurred outline
Of overlapping hue;

Shapes, forms are indistinct;
Distance a mystery;
Often a common scene
Conceals a new beauty;

Ugliness is hidden
In a curtain of mist;
And hard, cruel faces
Lose their malignity.

So do not pity me
For my short-sighted eyes;
They see an unknown world
Of wonder and surprise.

พระองค์เจ้าเปรมบุรฉัตร

จากเพื่อนหนังสือ

"แต่...สายตาสั้นของฉัน"

จากสาย ตาสั้น ฉันนี้
โลกกลับ ดูดี ยิ่งกว่า
ที่เห็น ด้วยแว่น สายตา
ให้ปรากฏเป็น เช่นนั้น

พื้นดิน ขจี สีสด
ท้องฟ้า อ่อนลด สีสัน
เส้นรอบ ขอบเขื่อน เลื่อนครัน
สีปน เปกกัน มากมาย

รูปร่าง พร่างไม่ ชัดเจน
ที่ไกล ลึกลับ หลากหลาย
บ่ออยู่ที่ ภาพสา มัญกลาย
ซ่อนราย ความงาม ใหม่ไว้

ปกปิด ซึ่งความ อับลัษณ์
ในม่าน หมอกพัดพรก เปลี่ยนได้
ใบหน้า ดูร้าย คลายไป
ความโหด เข้มไว้ เลื่อนลบ

ฉะนั้น โปรดอย่า เมตตา
ดวงนัย นาสัน ฉันสบ
โลกแปลก ที่ไร ใครพบ
ประหลาด ล้าลบ เกินฝัน

"กฤษทรัพย์ รุ่งฤดี" แปล

การประเมินบุคคล ตาม ว ๑๖/๒๕๓๘

ภาคี ศุภงศกุล*

ความนำ

เรื่องการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งเป็นตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้น ก.พ. ได้เคยดำเนินการตามรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ซึ่งได้กำหนดไว้ในหนังสือเวียนของ ก.พ. ที่ ว ๑๐/๒๕๒๕ รวมทั้งได้เคยมอบอำนาจให้ส่วนราชการรับไปดำเนินการ ในกรณีที่เป็นการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าระดับควบหนึ่งระดับ ตามหนังสือเวียนของ ก.พ. ที่ ว ๔/๒๕๓๓ มาแล้ว

บัดนี้ เนื่องจากมีการปรับปรุงระบบตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมี ๓ ประเภท คือ ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และประเภทบริหารระดับสูง หรือบริหารระดับกลาง ประกอบกับ ก.พ. มีแนวทางที่จะมอบอำนาจให้ส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งทบทวนและแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติบางประการเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินงานเรื่องการประเมินบุคคลฯ ของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่จะต้องดำเนินการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ต่อไป ก.พ. จึงได้ทบทวนและปรับปรุงรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินบุคคลฯ เสียใหม่ และแจ้งส่วนราชการเพื่อทราบและถือปฏิบัติ ตามรายละเอียดในหนังสือเวียนของ ก.พ. ที่ ว ๑๖/๒๕๓๘ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๘ เป็นต้นไป

หลักการ

๑. มอบอำนาจให้ส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินบุคคลมากขึ้นกว่าที่ ก.พ. ได้เคยมอบอำนาจไว้เดิม
๒. ให้ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินบุคคล
๓. เน้นประเมินผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของบุคคล ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง
๔. ลดขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินบุคคล เพื่อให้รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ยังคงมาตรฐานและความเป็นธรรมในการประเมิน

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๗ สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.

๕. สอดคล้องกับหลักการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา ๕๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถมาแล้ว

สาระสำคัญของ ว ๑๖/๒๕๓๔

๑. แยกสาระในรายละเอียดของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามประเภทของตำแหน่ง คือ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อให้เป็นระบบและสะดวกในการนำไปใช้

๒. มอบอำนาจการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๘ ลงมา ให้ส่วนราชการรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการประเมิน ส่วนการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๙ ขึ้นไป ในส่วนราชการต่าง ๆ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการประเมิน

๓. ให้ส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคูณสมบัติและประเมินผลงานของบุคคล โดยความเห็นชอบของ อ.ก.พ. กรม ดังนี้

กรณีการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๖

- ประธาน แต่งตั้งจากข้าราชการหรือผู้ที่เคยเป็นข้าราชการ ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะทำหน้าที่ประเมิน หรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับ ๘ หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญงานในสายงานหรืองานด้านนั้น ซึ่งไม่เคยเป็นข้าราชการ

- กรรมการ แต่งตั้งจากข้าราชการหรือผู้ที่เคยเป็นข้าราชการ ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะทำหน้าที่ประเมิน หรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ ระดับ ๗ หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญงานในสายงานหรืองานด้านนั้นซึ่งไม่เคยเป็นข้าราชการ จำนวน ๒-๕ คน

- เลขานุการ บุคลากรหรือผู้ที่รับผิดชอบงานกรเจ้าหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า ระดับ ๖

กรณีการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๗ และ ๘

- ประธาน แต่งตั้งจากข้าราชการหรือผู้ที่เคยเป็นข้าราชการ ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะทำหน้าที่ประเมิน หรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ ระดับ ๙ หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญงานในสายงานหรืองานด้านนั้น ซึ่งไม่เคยเป็นข้าราชการ

- กรรมการ แต่งตั้งจากข้าราชการหรือผู้ที่เคยเป็นข้าราชการ ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง ในสายงานที่จะทำหน้าที่ประเมิน หรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ ระดับ ๘ หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีความชำนาญงานในสายงานหรืองานด้านนั้นซึ่งไม่เคยเป็นข้าราชการ จำนวน ๒-๕ คน และผู้แทน ก.พ. ๑ คน

- เลขานุการ บุคลากรหรือผู้ที่รับผิดชอบงานกรเจ้าหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ ๖

๔. หลักเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย :

- ก. การพิจารณาคูณสมบัติของบุคคล
- ข. การประเมินคุณลักษณะของบุคคล
- ค. การประเมินผลงาน

๕. การพิจารณาคูณสมบัติของบุคคล พิจารณาจากประวัติส่วนตัวบุคคล ประวัติการรับราชการ ประวัติการฝึกอบรมหรือดูงาน ประสบการณ์ในการทำงาน อัตราเงินเดือนของผู้ขอรับการประเมิน โดยเฉพาะการพิจารณาถึงคุณวุฒิการศึกษา คุณสมบัติเพิ่มเติม และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งจะตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของ ก.พ. และตามหลักเกณฑ์การประเมินเฉพาะสายงาน ตามที่ ก.พ. กำหนดรวมทั้งระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง สำหรับผู้มีคุณวุฒิปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก รวมทั้งระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นที่เริ่มต้นจากระดับเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะงานที่เกี่ยวข้องหรือเกือกลูกกัน เพื่อนับรวมเป็นระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง

กรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาคูณสมบัติของตัวบุคคล เช่นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นที่เริ่มต้นในระดับเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องหรือเกือกลูกกันหรือไม่นั้น คณะกรรมการประเมินเพื่อพิจารณาคูณสมบัติและประเมินผลงานของบุคคล จะเป็นผู้พิจารณา

๖. การประเมินคุณลักษณะของบุคคล เป็นส่วนที่ ก.พ. กำหนดเพิ่มขึ้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ขอรับการประเมินเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตัวบุคคลที่ขอรับการประเมินด้วย โดย ก.พ. ได้กำหนดแนวทางหรือรายการที่ใช้ในการประเมินไว้เพื่อให้ส่วนราชการแต่ละแห่งนำไปปรับใช้และกำหนดเป็นรายการประเมินของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งมีแนวทางขององค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน คือ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความประพฤติ ความสามารถในการสื่อความหมาย การพัฒนาตนเอง วิสัยทัศน์ เป็นต้น ทั้งนี้ ให้แต่ละส่วนราชการพิจารณากำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะใช้ประเมิน รวมทั้งการกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละองค์ประกอบเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคูณลักษณะของบุคคลเฉพาะในแต่ละส่วนราชการด้วย

การพิจารณาคูณลักษณะของผู้ขอรับการประเมินดังกล่าวนี้ ผู้ขอรับการประเมินจะต้องได้รับคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ จึงจะถือว่าผ่านการประเมินคุณลักษณะของบุคคล และฝ่ายเลขานุการฯ นำเสนอคณะกรรมการประเมิน เพื่อพิจารณาคูณสมบัติและผลงานของบุคคลต่อไป

๗. การประเมินผลงาน เป็นการประเมินผลงานหรือผลสำเร็จของงานซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งของผู้ขอรับการประเมิน และเป็นผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ หรือประสบการณ์ที่สั่งสมจากการปฏิบัติงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะด้านหรือเฉพาะทางนั้น

ประเด็นสำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลงานนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการประเมินเน้นที่การประเมินความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะหรือประสบการณ์ของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาจากผลงานที่นำมาใช้ในการประเมินว่า เป็นผลงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน

ทักษะหรือประสบการณ์เชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะด้านนั้นหรือไม่ เพียงไร การประเมินผลงานจึงมีวัตถุประสงค์หมาย (ENDS) แต่เป็นเพียงวิธีการ หรือสื่อ (MEANS) ของการประเมินเท่านั้น

กรณีการส่งผลงานประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในตำแหน่งเลขที่เดิม ที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งหลายระดับตามแนวทางการกำหนดตำแหน่งในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น เพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ ระดับ ๗ หรือระดับ ๘ ของตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ๓-๕ หรือ ๖ ๑ หรือ ๗ ๑ ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร ๓-๕ หรือ ๖ ๑ หรือ ๗ ๑ หรือตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ๓-๕ หรือ ๖ ๑ หรือ ๗ ๑ หรือ ๘ ๑

การประเมินผลงานในกรณีนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินเพื่อตัดสินใจว่า ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ส่งประเมินนั้น บ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ขอรับการประเมินมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์ในวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะด้านนั้น เหมาะสมกับที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ ระดับ ๗ หรือระดับ ๘ แล้ว หรือไม่ เพียงไร

ส่วนกรณีการประเมินบุคคล ซึ่งเดิมดำรงตำแหน่งในตำแหน่งหนึ่ง เพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในอีกตำแหน่งหนึ่ง เช่น การประเมินผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗ (หัวหน้างาน) หรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗ ๑ (ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์) จากตำแหน่งเลขที่หนึ่ง เพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๘ ๑ ในตำแหน่งและ/หรือส่วนราชการอื่น การประเมินผู้ดำรงนิติกร ๖ ๑ จากตำแหน่งหนึ่ง เพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๗ ๑ ในตำแหน่งและ/หรือส่วนราชการอื่น หรือการประเมินผู้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ๗ ๑ จากตำแหน่งหนึ่ง เพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ๘ ๑ ในตำแหน่งและ/หรือส่วนราชการอื่น

การประเมินผลงานในกรณีนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินเพื่อตัดสินใจว่า ผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการในขณะที่ดำรงตำแหน่งเดิมอยู่และเสนอเพื่อขอรับการประเมินนั้น เป็นผลงานที่บ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ หรือประสบการณ์ในวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะด้าน ที่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและระดับตำแหน่งของอีกตำแหน่งหนึ่งที่จะย้ายไปเลื่อนและแต่งตั้งหรือไม่ และเมื่อแต่งตั้งแล้วจะสามารถปฏิบัติงานตามลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งได้หรือไม่

เมื่อคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินดังกล่าวข้างต้น จะช่วยให้เกิดความชัดเจนสำหรับผู้ขอรับการประเมินและคณะกรรมการประเมินฯ ซึ่งอาจพบว่าผลงานที่ขอรับการประเมินมีคุณภาพสูงมาก แต่อาจมิใช่ผลงานที่บ่งชี้ถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะหรือประสบการณ์ในวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะด้านที่เหมาะสมและสอดคล้องตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งก็ได้ เช่น เคยมีผู้ขอรับการประเมินที่ส่งผลงานเป็นเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย และหลักสถิติที่ใช้ในการวิจัย เพื่อประเมินเข้าสู่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๗ ๑ แต่ไม่ผ่านการประเมิน ทั้งที่ผลงานทางวิชาการที่ขอรับการประเมินเป็นเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูงมาก และผู้ขอรับการประเมินเองเป็นวิทยากรผู้บรรยายในหัวข้อวิชาดังกล่าวด้วย แต่เนื่องจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๗ ๑ ที่จะแต่งตั้งนั้น เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การจัดทำโครงการ

และการบริหารโครงการฝึกอบรม รวมทั้งการติดตามประเมินผลหลักสูตร และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ในความรับผิดชอบ ผลงานของผู้รับการประเมินดังกล่าวมิได้บ่งชี้ถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ หรือประสบการณ์ในงานวิชาการเกี่ยวกับการบริหารโครงการฝึกอบรมตามหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เป็นต้น

นอกจากนี้ เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับชนิดและลักษณะของผลงานที่เสนอเพื่อประเมิน ซึ่งคล้ายกับ หลักเกณฑ์และวิธีการฯ ที่กำหนดไว้เดิม คือ เป็นผลงานที่ดำเนินการในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่า ตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน ไม่เกิน ๑ ระดับ เว้นแต่ ก.พ. จะกำหนดเป็นอย่างอื่นสำหรับในบางสายงาน ไม่ใช่ ผลงานที่เป็นวิทยานิพนธ์หรือรายงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหรือการฝึกอบรม ผลงานที่เคยเสนอขอให้ ประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นแล้ว จะนำมาเสนอเพื่อขอรับการประเมินอีกไม่ได้ กรณีที่เป็น ผลงานที่มีผู้รับผิดชอบร่วมกันดำเนินงานหลายคน ต้องแสดงให้เห็นถึงส่วนที่ผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้รับผิดชอบ รวมทั้งสัดส่วนของการมีส่วนร่วมดำเนินงานหรือการจัดทำผลงาน และการรับรองจากผู้มีส่วนร่วมในผลงานนั้น

๘. โดยเหตุที่ในระยะที่ผ่านมา ก.พ. ได้กำหนดให้มีตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งจะต้อง ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินบุคคล ตามหนังสือเวียนที่ ๑ ๑๖/๒๕๓๘ นี้ เป็นจำนวนมากและเป็นตำแหน่ง ในสายงานต่าง ๆ หลายสายงาน การจัดทำหรือการปรับปรุงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคุณสมบัติและประ เเมินผลงานของบุคคลในสายงานต่าง ๆ ของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสายงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยเวลา อีกระยะหนึ่ง ก.พ.จึงกำหนดให้ใช้หลักเกณฑ์ฯ เฉพาะสายงานตามที่ ก.พ. กำหนดไว้เดิมก่อน เมื่อหลักเกณฑ์ฯ เฉพาะสายงานที่ปรับปรุงใหม่แล้วเสร็จ จึงจะแจ้งเวียนให้ส่วนราชการได้ทราบและใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการ ประเมินต่อไป

๙. สำหรับคำขอประเมินบุคคลฯ ที่ได้ส่งให้ ก.พ. พิจารณา ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๘ ซึ่งเป็นวัน ที่หนังสือเวียนนี้มีผลบังคับใช้ ก.พ. จะดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดเดิมจนแล้วเสร็จ แต่หากมีกรณีที่ ก.พ. พิจารณาเห็นว่าเอกสารผลงานที่ส่งไปยังไม่เพียงพอสำหรับประกอบการพิจารณาประเมิน และได้มีหนังสือแจ้งส่วนราชการและผู้ขอรับการประเมินให้ปรับปรุงผลงานหรือจัดส่งผลงานเพิ่มเติมไปยัง ก.พ. แล้ว หาก ก.พ. มิได้รับผลงานที่ปรับปรุงแล้วหรือผลงานเพิ่มเติมตามที่แจ้งไปภายใน ๖ เดือน นับแต่วันที่ ก.พ. มี หนังสือแจ้งส่วนราชการและผู้ขอรับการประเมิน หรือวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๘ ซึ่งเป็นวันที่หนังสือเวียน ๑ ๑๖/ ๒๕๓๘ มีผลบังคับใช้ สุดแต่ว่าระยะเวลาใดจะยาวกว่ากัน ก.พ. จะถือว่าคำขอรับการประเมินดังกล่าวไม่ผ่าน การประเมิน

ส่วนราชการ ผู้ได้ข้อมอบอำนาจ ต้องทำอะไร

ตามหลักการและเจตนารมณ์ของหนังสือเวียนฉบับนี้ ซึ่งเน้นการมอบอำนาจให้ส่วนราชการเป็นผู้ ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งเป็น ตำแหน่งประเภททั่วไป และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะในระดับ ๘ ลงมา โดย ก.พ. ได้กำหนดเป็นแนวทาง กว้าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการเป็นผู้พิจารณากำหนดรายละเอียด ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานประเมินบุคคลของ แต่ละส่วนราชการ ดังกล่าว ส่วนราชการโดยเฉพาะหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ควรริเริ่มและกำหนดรายละเอียด

แผนงานขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ดังนี้

๑. **แนวทางการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน** ซึ่งหมายรวมถึงรายการหรือองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาว่าจะพิจารณาจากอะไร มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการคัดเลือกอย่างไร ใครบ้างที่เป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจในการพิจารณาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินในแต่ละขั้นตอน เป็นต้น เมื่อมีแนวทางทางการพิจารณาคัดเลือกฯ ที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารแล้ว ส่วนราชการควรแจ้งให้ข้าราชการในสังกัดทราบ และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานของส่วนราชการให้เป็นแนวทางเดียวกัน

๒. **แบบประเมินคุณลักษณะของบุคคล** ซึ่งจะต้องศึกษาและพิจารณาว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแบบประเมินฯ นั้น มีความเหมาะสมเพียงพอ และชัดเจนแล้วหรือไม่ จำเป็นต้องกำหนดให้มีองค์ประกอบหรือคุณลักษณะอื่น ที่จะใช้ในการประเมินเฉพาะของส่วนราชการ หรือเฉพาะสายงานเพิ่มเติม หรือไม่ หรือจะพิจารณาปรับปรุงองค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินตามในแบบประเมินฯ นั้น อย่างไร พร้อมทั้งการกำหนดน้ำหนักคะแนนขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ด้วย เนื่องจากการประเมินคุณลักษณะของผู้ขอรับการประเมิน ตามหนังสือเวียนที่ ว ๑๖/๒๕๓๘ นี้ เป็นหลักเกณฑ์สำคัญส่วนหนึ่ง ซึ่งผู้ขอรับการประเมินจะต้องได้รับคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ จึงจะได้รับการพิจารณาให้ประเมินคุณสมบัติและผลงานของบุคคลต่อไป

๓. **ขั้นตอนและวิธีการจัดส่งข้อมูลบุคคลและเสนอผลงาน** ในกรณีที่ข้าราชการในสังกัดได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เข้ารับการประเมินแล้ว จะให้จัดส่งข้อมูลบุคคลและเสนอผลงานอย่างไร เช่น

กำหนดให้ส่งข้อมูลตามแบบพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล เพื่อให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อน ต่อจากนั้นทางหน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงจะส่งแบบประเมินคุณลักษณะของบุคคลไปให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ขอรับการประเมินดำเนินการประเมินคุณลักษณะของบุคคล และเมื่อผู้ขอรับการประเมินได้รับคะแนนผ่านการประเมินคุณลักษณะแล้ว หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงจะแจ้งให้ผู้ขอรับการประเมินจัดส่งผลงานและแบบแสดงรายละเอียดการเสนอผลงาน ตามลำดับ หรือจะกำหนดให้ข้าราชการที่ได้รับการพิจารณาให้เข้ารับการประเมินจัดทำรายละเอียดข้อมูลบุคคล พร้อมทั้งผลงานและแบบแสดงรายละเอียดการเสนอผลงานในคราวเดียวกัน และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะของบุคคล กรณีที่ผู้ขอรับการประเมินได้รับคะแนนที่ผ่านการประเมินแล้ว เลขานุการของคณะกรรมการประเมินฯ จึงจะนำเสนอเข้าวาระการพิจารณาของคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคุณสมบัติและผลงานของบุคคลต่อไป เป็นต้น

ขั้นตอนและวิธีการดังกล่าวจะต้องกำหนดให้แน่นอน ชัดเจน และเป็นระบบเนื่องจากจะมีผลต่อวันที่ย้อนหลังของผู้ที่ผ่านการประเมินเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งมีผลในวันที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ ได้รับผลงานและรายละเอียดการเสนอผลงานครบถ้วนสมบูรณ์

ในกรณีของผู้ขอรับการประเมินที่ไม่ผ่านการประเมินคุณลักษณะของบุคคล เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปสองระดับมีความเห็นไม่ตรงกันหน่วยงานการเจ้าหน้าที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๕๒ เป็นผู้พิจารณาชี้ขาดและในกรณีที่มีข้อยุติแล้วว่า ผู้ขอรับการประเมินไม่ผ่านการประเมินคุณลักษณะของบุคคล หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ก็จะต้องดำเนินการเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ขอรับการประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้ขอรับการประเมินทราบ เพื่อให้ผู้ขอรับการประเมินปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้เหมาะสมต่อไป

๔. ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานประเมินบุคคล ระบบข้อมูลเกี่ยวกับงานประเมินบุคคล ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการประเมินฯ คณะต่าง ๆ ของส่วนราชการ รวมทั้งแผนงานและผู้รับผิดชอบงานในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินบุคคล

การดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินบุคคลในแต่ละส่วนราชการนี้ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินงานในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เองหลายเรื่องด้วยกัน เช่น จุดรับเรื่อง ที่จุดใดจะเป็นผู้ตรวจสอบ และลงวันที่รับเรื่อง ซึ่งมีหนังสือนำ ผลงาน และแบบแสดงรายละเอียดการเสนอผลงาน จนถึงกระบวนการสุดท้ายจะแจ้งผลการประเมินอย่างไร และต่อเนื่องไปถึงกระบวนการออกคำสั่งเลื่อนข้าราชการของหน่วยงานที่รับผิดชอบงาน ออกคำสั่งเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง การจัดวางระบบข้อมูลและวิธีการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินบุคคล ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับประวัติส่วนบุคคล ผลงานและรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานที่เสนอประเมิน รายชื่อคณะกรรมการประเมินรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้าน ผลการดำเนินงาน และผลการพิจารณาประเมินบุคคลของคณะกรรมการฯ คณะต่าง ๆ การกำหนดระยะเวลาหรือวันที่ประชุมของคณะกรรมการประเมินฯ คณะต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดผู้จะทำหน้าที่ในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการประเมินฯ เป็นต้น

๕. การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินฯ ส่วนราชการควรพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของตำแหน่ง สายงาน ลักษณะงานและลักษณะความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งระดับตำแหน่งและจำนวนตำแหน่งที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินงานประเมินบุคคลฯ ตามที่ ก.พ. ได้มอบอำนาจ ตาม ว ๑๖/๒๕๓๘ นี้ เพื่อจัดทำรายชื่อคณะกรรมการประเมินฯ คณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ และนำเสนอ อ.ก.พ. กรม พิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณะกรรมการ ก่อนออกคำสั่งแต่งตั้งต่อไป

ความส่งท้าย

การเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตัวข้าราชการ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของราชการ และการพัฒนาระบบราชการโดยส่วนรวม การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามหนังสือเวียนที่ ว ๑๖/๒๕๓๘ นี้ ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งรับมอบอำนาจให้ดำเนินการแทน ก.พ. จึงจำเป็นต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณสมบัติและผลงานของบุคคล ตามหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด รวมทั้งการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการผู้ขอรับการประเมินตามระบบคุณธรรม ขณะเดียวกัน ก็จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการหรือความก้าวหน้าในแวดวงวิชาการหรือวิชาชีพจะได้รับ โดยเฉพาะประชาชนผู้รับบริการจากทางราชการ และเป็นผู้เสียภาษีให้ภาครัฐด้วย

การกำหนดรายละเอียดของหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับทุก ๆ ส่วนราชการทั้งหมด เป็นเรื่องที่ยากยิ่งและมีความซับซ้อนมาก หนังสือเวียนเรื่องการประเมินบุคคลฯ ตาม ว ๑๖/๒๕๓๘ นี้ เป็นหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์กลาง ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อให้แต่ละส่วนราชการนำไปพิจารณาและกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการในรายละเอียดเฉพาะสำหรับแต่ละส่วนราชการ เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับหลักการ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน

และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดในหนังสือเวียนฉบับนี้ กรณีที่ส่วนราชการมีปัญหาในการดำเนินงาน ผู้แทน ก.พ. และ/หรือเจ้าหน้าที่ฯ สำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้ให้ คำปรึกษาแนะนำหรือนำเสนอต่อ ก.พ. เพื่อพิจารณา

เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินบุคคลฯ ตามที่ ก.พ. มอบอำนาจให้ส่วนราชการ รับผิดชอบดำเนินการระยะหนึ่งแล้ว สำนักงาน ก.พ. จะติดตาม ประเมินผล เพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องการประเมินบุคคลฯ ตามหนังสือเวียน ที่ ว ๑๖/๒๕๓๔ นี้ รวมทั้งนำเสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการปรับปรุงการมอบอำนาจเรื่องการประเมินบุคคลฯ ของ ก.พ. ให้ส่วนราชการ ต่อไป



อย่าลืม สีฟ้า เวลาหิว

**หลักพื้นฐาน 10 ประการ
ในการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
และสร้างการเปลี่ยนแปลง**

1. ปลุกเร้าใจให้แต่ละคนมีอิสระในความคิดและการกระทำ
2. ส่งเสริมให้มีการสื่อความหมายอย่างเปิดเผยและมีอิสระ
3. ส่งเสริมสไตล์การทำงานแบบเป็นกันเองและร่วมมือกันและกัน
4. ยอมรับและพร้อมที่จะส่งเสริมการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ
5. ไม่ลงโทษผู้ที่ทำงานไม่สำเร็จ
6. ยินดี/ฉลองกับผลสัมฤทธิ์และยินดีกับผู้นำแนวความคิดใหม่มาใช้
ให้เกิดประโยชน์เต็มที่
7. ส่งเสริมสนับสนุนให้คนได้ใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อพัฒนาโครงการ
ใหม่ ๆ ของเขา
8. กำจัดอุปสรรคและสิ่งขัดข้องในการปฏิบัติงาน
9. ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม
10. สนับสนุนให้ใช้ความคิดใหม่ให้เต็มที่

ดร.เฉลิม ศรีผดุง
ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ.

แบบอย่างข้าราชการที่พึงประสงค์ : กรณีเปาบุ๋นจิ้น

* อรรถนันท เทียนทอง น.บ.,พ.บ.ม.



ชนชาติจีนเป็นชนชาติที่มีความเจริญรุ่งเรืองมาก่อนชนชาติอื่นในโลกนี้ อารยธรรมของชนชาติจีนจึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นต้นกำเนิดของวัฒนธรรมตะวันออก เป็นคุณค่าของมนุษย์ในซีกโลกด้านนี้ มีมาก่อนวัฒนธรรมตะวันตกเป็นเวลานานติดต่อกับเนื่องนับได้หลายพันปี

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณธรรมในเรื่อง ความกตัญญู การรักษาวินัยประจําชาติ หรือความขยันหมั่นเพียร ก็เป็นแบบอย่างที่คนจีนหรือคนเชื้อสายจีนได้พิสูจน์ให้ชาวโลกได้ประจักษ์ชัดอย่างน่าเคารพนับถือไปทั่วกันแล้ว

นิยายอิงประวัติศาสตร์เรื่องเปาบุ๋นจิ้น เป็นมรดกทางวัฒนธรรมของชนชาติจีนอีกชิ้นหนึ่งที่ควรแก่การศึกษา ทำความเข้าใจ และเอาเป็นเยี่ยงอย่างของ "ข้าราชการ" ที่ตั้งใจทำความดี อันที่จะ

ส่งเสริมคนดีให้ได้ปกครองบ้านเมือง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีกำลังใจ และเกิดความมานะบากบั่นในการมุ่งกระทำความดีในหน้าที่ราชการนั้น ๆ ของตน

* หัวหน้าตำหนักงานประกันภัย จังหวัดจันทบุรี

เพราะในทุกสังคมย่อมมีทั้งคนดีและคนเลว แต่สังคมจะดำรงต่อไปได้อย่างผาสุกต้องช่วยกันกำจัดความเลวชั่วร้ายและส่งเสริมคนดี ให้ผดุงคุณธรรมในสังคมนั้น ๆ

นิยายเรื่องเป่าบุ๋นจิ้น มีประเด็นต่าง ๆ น่าสนใจหลายประการ แต่หากจะเน้นเฉพาะตัวเป่าบุ๋นจิ้นเองที่ควรนำมาศึกษาเป็นแบบอย่างแก่ข้าราชการ ได้แก่ประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ประการแรก ความจงรักภักดี เป่าบุ๋นจิ้นเองนั้นเป็นข้าราชการเมืองซ้อง ก็มีความจงรักภักดีต่อเมืองซ้องอย่างมั่นคง ทำทุกอย่างเพื่อประโยชน์ของเมืองซ้องเท่านั้น แม้ว่าโดยความรู้ความสามารถของเป่าบุ๋นจิ้นแล้ว จะไปรับราชการเมืองไหนก็ย่อมเจริญก้าวหน้า เป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ได้ทุกเมือง แต่เมื่อเป่าบุ๋นจิ้นเกิดมาเป็นชาวเมืองซ้อง ก็จงรักภักดีแต่แผ่นดินถิ่นเกิดอย่างน่าเคารพเป็นแบบอย่าง รวมถึงความจงรักภักดีที่มีต่อกษัตริย์เมืองซ้อง และประชาชนชาวซ้องด้วย

ประวัติศาสตร์ชาติไทยของเราที่ยาวนานนับพันปีก็เช่นกัน ได้อาศัยคุณธรรมข้อนี้ คือความจงรักภักดีเป็นส่วนสำคัญในการดำรงความเป็นชนชาติ รักษาชาติของเรามาได้ทุกวันนี้ หากไปในสถานที่ต่าง ๆ จะเห็นอนุสาวรีย์ วีรบุรุษ วีรสตรีอยู่ทั่วไป ที่สร้างไว้เป็นเครื่องเคารพเตือนใจถึงความจงรักภักดีต่อชาติบ้านเมือง

หลายท่านยอมสูญเสียชีวิต หลายท่านนับร้อยนับพันนับหมื่นต้องสูญเสียชีวิตเพื่อเผชิญกับความทุกข์ยากลำบากนานปีการก็เพราะความจงรักภักดีต่อชาติบ้านเมือง ผู้เสียสละอีกจำนวนมากที่ไม่มีอนุสาวรีย์ให้ ไม่มีชื่อปรากฏในประวัติศาสตร์ แต่นั่นคือ "คุณธรรม" ต่อบ้านเมืองที่เราอนุชนคนรุ่นหลังต้องพิจารณาคำนี้ถึงเสมอ

เมื่อเสพลุสขุสหายในปัจจุบัน

ทุกวันนี้ทหาร ตำรวจ อาสาสมัครก็ยังต้องประจำอยู่ชายแดนรอบประเทศ เขาทำเพราะอะไรไม่ใช่ความจงรักภักดีต่อชาติ ต่อแผ่นดินถิ่นเกิดหรือ

ประการที่สอง ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรมของท่านเป่าบุ๋นจิ้นชัดเจนอย่างปราศจากข้อสงสัยใด ๆ นอกจากตัวเป่าบุ๋นจิ้นเองจะซื่อสัตย์สุจริตต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการแล้ว เขาก็กำกับดูแลให้หน่วยงานของเขา คือศาลไคฟง อันเป็นสถาบันยุติธรรม และจวนเจ้าเมืองไคฟงอันเป็นสถาบันบริหารราชการมีแต่ความสุจริตไปด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนของเมืองไคฟงหากไม่สุจริตแล้ว เป่าบุ๋นจิ้นจะดำเนินการลงโทษทั้งทางวินัยและอาญาเสมอหน้ากันหมด

นอกจากเป่าบุ๋นจิ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาของเป่าบุ๋นจิ้นจะซื่อสัตย์สุจริต จนสามารถใช้เป็นตราผงซึกฟอกได้แล้ว ตัวเป่าบุ๋นจิ้นยังเป็นนักต่อต้านการทุจริตของประเทศ (ซ้อง) ด้วย บางครั้งเป่าบุ๋นจิ้นได้รับมอบหมายจากฮ่องเต้ให้ไปตรวจราชการหน่วยงานอื่นพบการทุจริต ตัวเองไม่มีอำนาจลงโทษยังเขียนรายงานถึงฮ่องเต้ให้ลงโทษมาแล้วหลายครั้งหลายหน

ครั้งสำคัญที่เป่าบุ๋นจิ้นปราบปรามการทุจริตในวงราชการ ก็คือ การทุจริตสร้างเขื่อนกันแม่น้ำฮวงโห เป็นเหตุให้เขื่อนพัง ราษฎรล้มตายทุกข์ยากจำนวนมาก ผลการสืบสวนสอบสวนของเป่าบุ๋นจิ้น ต้องลงโทษประหารชีวิตข้าราชการตั้งแต่ระดับเสนาบดีถึงนายอำเภอจำนวน ๑๘ คน

ผลจากการทำงานอย่างสุจริตของเป่าบุ๋นจิ้นนี้ต้องเผชิญกับปัญหาและการต่อต้านจากข้าราชการที่ทุจริตมากมาย บางครั้งตัวเองต้องถูก

กลั่นแกล้งเกือบถูกประหาร หรือถูกคำสั่งปลดออกจากราชการก็เคย

คำพูดที่ต้องจารึกไว้ของเป่าบุ๋นจิ้นก็คือ "เป็นขุนนางไม่หวังรุ่งเรือง ขอเพียงได้มีโอกาสทำความดี"

ข้าราชการระดับขุนนางเมืองไทยที่ขึ้นชื่อว่าซื่อสัตย์สุจริตจนเป็นที่ยอมรับได้ และได้พิสูจน์ตัวด้วยการดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารราชการแผ่นดินมาแล้ว ที่อยากจะขออนุญาตเอ่ยนามให้ปรากฏในที่นี้ก็ได้แก่ ขพลฯ องคมนตรีและรัฐบุรุษ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ และยังมีท่านอื่นอีกหลายท่านที่เป็นแบบอย่างได้ ไม่ใช่ประเทศไทยจะไม่มีคนดี คนสุจริต มีและมีมากด้วยเพียงแต่เราจะเชิดชูคนดีกันแค่วันเพียงใด

เป่าบุ๋นจิ้นเองปฏิบัติราชการโดยยึดกฎหมายเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติไม่ว่ากับข้าราชการด้วยกันหรือประชาชน เป็นข้าราชการยิ่งต้องเคร่งครัดเพราะถือว่ารู้ระเบียบคืออยู่แล้ว และควรจะเป็นแบบอย่างให้แก่ราษฎรด้วย

เคยมีผู้กล่าวหาข้าราชการเมืองไทยเหมือนกันว่ามุ่งบริการให้กับข้าราชการด้วยกันเองมากกว่า

แม้วันเวลาจะผ่านไปนานแล้วจนบัดนี้ผู้คนยังเคารพกราบไหว้เป่าบุ๋นจิ้นในฐานะเทพเจ้าแห่งความยุติธรรมอยู่ไม่เสื่อมคลาย นี่คือผลของความดียาวนานและมั่นคงจริง ๆ

ความยุติธรรมนอกจากจะพิจารณาในแง่ของกฎหมายดังกล่าวแล้ว โดยเนื้อแท้ของความ



ประการที่สาม ความยุติธรรมในการปฏิบัติราชการ คำนี้หมายถึงการปฏิบัติต่อทุกคนโดยเสมอภาคตามกำหนดกฎเกณฑ์ของกฎหมาย และระเบียบแบบแผน ไม่ใช่เป็นข้าราชการด้วยกันก็ย่อหย่อนระเบียบให้ แต่ถ้าเป็นราษฎรละก็เคร่งครัดทุกตัวบทกฎหมาย

ยุติธรรมคือ ไม่อคตินั่นเอง สิ่งที่จะทำให้เสียความยุติธรรมก็เพราะอคติ 4 อันได้แก่ เพราะรัก เพราะชัง เพราะเขลา และเพราะกลัว รวมเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า กิเลส หรืออวิชชาก็ได้ การเป็นข้าราชการที่แวดล้อมไปด้วยโลกธรรมแล้วสามารถประคองตัวให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีจนกิเลสไม่อาจจะกลุ่มมุ่มทำร้ายจนเสีย

ความยุติธรรมได้ จึงควรยกย่องสรรเสริญถึงความ
ยุติธรรมของบุคคลนั้นว่ามีความยุติธรรมแท้จริง

สำหรับเปาบุ้นจิ้นแล้ว รักษาความยุติธรรม
ยิ่งชีวิตและก็พิสูจน์ถึงความยุติธรรมแล้วจนปราศจาก
ข้อสงสัย แม้จากนักโทษที่ต้องถูกประหารด้วยคำ
พิพากษาของเปาบุ้นจิ้นยังยอมรับในความยุติธรรมนั้น

ประการที่สี่ ความตั้งใจจริงในการปฏิบัติ
หน้าที่ราชการ แม้ในปัจจุบันระเบียบข้าราชการ
ทั้งหลายยังมีบัญญัติไว้ในเรื่องให้ข้าราชการปฏิบัติ
ราชการด้วยความอดสาหัส ระมัดระวังรักษาผล
ประโยชน์ของทางราชการ แต่สำหรับเปาบุ้นจิ้นแล้ว
ตลอดชีวิตการเป็นข้าราชการ มีความตั้งใจจริง ขยัน
หมั่นเพียรในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตลอดเวลา
ศาลาไคฟงของเปาบุ้นจิ้นไม่มีเวลาราชการ ไม่มีวันหยุด
คือบริการตลอด 24 ชั่วโมง เหมือนกับร้านค้า
ของชำฝรั่ง เพราะอาชญากรรมไม่เลือกกำหนด

มานาน แต่หากเกิดเรื่องใดขึ้นในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
เปาบุ้นจิ้นและคณะก็จะกลับเข้าปฏิบัติราชการทันที
โดยไม่เห็นแก่ความสุขส่วนตัวเลย

ความเป็นข้าราชการของเปาบุ้นจิ้นนั้น
เป็นผู้ปกครองเมืองหลวงของเมืองซ้อง เป็นที่ประทับใจ
ขององค์ฮ่องเต้ ราชวงศ์ ชุนนาง พ่อค้า คหบดี
ประชาชนสัจจรไปมามากมายด้วยกัน ความยาก
ในการปฏิบัติหน้าที่ย่อมมีมากกว่าปกติ ถ้าไม่ได้
อาศัยความตั้งใจจริงอย่างมั่นคงแล้ว การปฏิบัติ
ราชการให้เป็นผลดีย่อมกระทำได้ยากมาก

เวลาทั้งหมดของเปาบุ้นจิ้นกำหนดจัดจ่อ
อยู่กับงานตลอดเวลา จนปราศจากข้อสงสัยในเรื่อง
ความตั้งใจจริงในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเปา
บุ้นจิ้น

ประการที่ห้า การสงเคราะห์ประชาชน
คุณธรรมข้อนี้ของเปาบุ้นจิ้นชัดเจนอีกเช่นกัน ใน



เวลาเกิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งตอนกลางคืนยิ่งมักเกิด
และรุนแรงกว่ากลางวันในเวลาราชการมากนัก

บางครั้งเปาบุ้นจิ้นและคณะได้รับอนุญาต
จากฮ่องเต้ให้พักร้อนเพราะทำงานหนักติดต่อกัน

การปฏิบัติทั้งทางการบริหารและตุลาการสำหรับ
ประชาชนแล้วเปาบุ้นจิ้นจะอนุเคราะห์เป็นพิเศษ
ยึดหลักเมตตาธรรมเป็นแนวทางประกอบกับความ
ถูกต้องยุติธรรม จนเป็นที่สรรเสริญทั่วไปของ

ประชาชนผู้ตกทุกข์ได้ยาก

แม้ในปัจจุบันภารกิจข้อนี้ก็ยังคงเป็นภารกิจสำคัญของข้าราชการอยู่ แต่ก็ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ต้องมีการประชุมสัมมนาหรือตั้งกรรมการขึ้นมาปรับปรุงการให้บริการประชาชนอยู่เป็นประจำ ปัจจุบันทราบว่า ก.พ. กำหนดให้ทุกกระทรวงมีกรรมตัวอย่างในเรื่องการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งน่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วยการให้การสงเคราะห์ประชาชน เป็นคุณธรรมที่บัญญัติเป็นหลักศาสนาในทุกศาสนา ในศาสนาพุทธมีในข้อว่าด้วย "ทาน" คือการให้ ทั้งในทศพิธราชธรรม 10 และในสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นธรรมที่ข้าราชการพึงปฏิบัติอยู่แล้ว

ประการที่หก ความรับผิดชอบ หมายถึง ยินดีรับผิดชอบและชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตน เพราะธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปมักไม่รับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้ทำผิดพลาดลงไป ภาษาอังกฤษเรียกว่า Accountability โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบแม้ในสิ่งที่ตนเองไม่ได้กระทำ แต่ความผิดพลาดเหล่านั้นเกิดขึ้นในขอบเขตอำนาจของตนเอง

สำหรับเป่าบุ๋นจิ้นแล้ว ในเรื่องความรับผิดชอบในผลร้าย ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือสั่งการของตนเองแล้วจะยึดออกออก รับเสมอ แม้โทษหนักถึงประหารก็ตาม ไม่เคยคิดจะโยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออ้างเหตุผล

มาแก้ตัวเพื่อให้พ้นผิด

เพราะความรับผิดชอบนี้เอง บางครั้งเป่าบุ๋นจิ้นต้องลาออกและหลายครั้งถูกปลด แต่ก็ไม่เคยหวั่นไหวกับโลกธรรมเพราะต้องเสื่อมยศแต่อย่างใด นั่นเพราะเป็นความตั้งใจปฏิบัติราชการด้วยความรับผิดชอบ

ประการที่เจ็ด การยึดมั่นในหลักศาสนา สิ่งที่น่าภูมิใจประการหนึ่งของผู้เขียนซึ่งเป็นพุทธศาสนิกชนก็คือ เป่าบุ๋นจิ้นเป็นชาวพุทธและได้อาศัยหลักธรรมในศาสนาพุทธนี้เองเป็นหลักในการปฏิบัติราชการ หลายครั้งที่เป่าบุ๋นจิ้นเผชิญปัญหาหนักในหน้าที่ราชการก็หันหน้าเข้าหาศาสนาและวัดเป็นแหล่งระดมปัญญา ไปทำบุญ ไหว้พระ ปฏิบัติธรรมในจวนของเจ้าเมืองโคฟงมีมุมห้องพระ

สำหรับข้าราชการเมืองไทยที่เป็นผู้ใหญ่เห็นมีการตั้งโต๊ะหมู่บูชาในห้องทำงานไม่ทราบว่าได้ปฏิบัติธรรม นำพุทธธรรมคำสั่งสอนของพระบรมศาสดามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการหรือไม่ แต่ตั้งไว้ก็ดีกว่าไม่ตั้งแน่

คุณธรรมที่กล่าวมานี้เป็นไปโดยสรุป บางประเด็นที่ผู้เขียนสามารถยกขึ้นมาได้เท่านั้น แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นนิยายอิงประวัติศาสตร์ แต่เนื้อหาสาระที่เป็นแบบอย่างข้าราชการที่พึงประสงค์ของเป่าบุ๋นจิ้นนั้น เป็นเรื่องทันสมัยใช้ได้ในปัจจุบันทั้งสิ้น ข้อประพฤติปฏิบัติเหล่านี้ถูกบัญญัติไว้อย่างชัดเจนในกฎหมายหมวดว่าด้วย ระเบียบวินัยข้าราชการ อยู่แล้ว

**ทุกวันนี้เราต้องการข้าราชการแบบไหน?
ใครเป็นแบบอย่างของข้าราชการได้?
คำตอบสั้นที่สุดคือ "เป่าบุ๋นจิ้น"
แต่ไหน?
ครึ่งหนึ่งของเป่าบุ๋นจิ้นก็พอ**

...ไหนสำคัญกว่า...

ประโยชน์ จันทราใจดี



วิโรจน์ : ข้าราชการกลุ่มระดับ 1-3 ปีนี้มีสิทธิ์ขอ 2 ชั้น 5 คน แต่ละฝ่ายเสนอชื่อมา 8 คน มี คุณเขียว คุณแดง คุณดำ คุณขาว คุณนิค คุณน้อย คุณต้อย และคุณแก้ว พวกคุณในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ชี้แจงความสามารถและผลงานของลูกน้องเพิ่มเติมอีกหน่อย...เฮ้...คุณวิไล ว่ามาก่อน

วิไล : คุณดำ ลูกน้องของดิฉัน เป็นอาจารย์รับผิดชอบงานวิจัย ย่อมมีความสามารถและมีความสำคัญว่าทุกคนที่ขอมา เพราะคนอื่นทั้ง 7 คน เป็นเพียงเจ้าหน้าที่ธุรการเท่านั้น ดิฉันว่า คุณดำ ควรจะได้อันดับหนึ่งของกลุ่มนี้ค่ะ

วิโรจน์ : คณะกรรมการรับฟังไว้ ต่อไป คุณวินัย

วินัย : แดง...ซึ่งเป็นลูกน้องของผมนั้น มีความรับผิดชอบสูงมาก มีความขยัน มีความสามารถหลายอย่าง ทำงานเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นได้อย่างดีทีเดียว ทำงานมีประสิทธิภาพเกินตำแหน่ง

ถ้าไม่ให้คนที่มีความดีเป็นกรณีพิเศษ ก็เท่ากับฆ่าคนดีในอนาคต ผมว่าควรจะกรุณาสักครั้ง ให้แดงเขาได้ 2 ชั้น

อีกอย่างหนึ่ง การเปรียบเทียบควรเปรียบเทียบผลงาน ไม่ควรเอาตำแหน่งมาเปรียบเทียบกัน จะให้ความสำคัญเป็นเบื้องต้น ว่าตำแหน่งอาจารย์มีความสำคัญกว่าตำแหน่งธุรการตามที่คุณวิไลให้เหตุผลผมว่าไม่ถูกต้องกระมัง ขอฝากคณะกรรมการช่วยพิจารณาจุดนี้ด้วยครับผม

วิโรจน์ : โรงอาหารของเรานี้ดีนะ เป็นสภากาแฟไปด้วยในตัว เช้า ๆ นี่จะฟังเรื่องอะไรก็ต้องไปฟังที่นั่น วันนั้นผมนั่งทานกาแฟอยู่ พวกนั้นเขาเถียงกันว่า หัวนืด หัวเทียน หัวฉืด ของเครื่องยนต์ ไหนสำคัญกว่ากัน แต่ละคนถกเถียงและให้เหตุผลน่าฟังดี... ขอโทษครับ ออกนอกเรื่องไปหน่อย ต่อไปคุณอุดม สาธยายสรรพคุณลูกน้องของคุณต่อ... เชิญครับ

บุคลากรในหน่วยงาน

หน่วยงานแต่ละหน่วย ประกอบด้วย บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน มีทั้งผู้ที่เป็นลูกน้อง มีทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้า บางหน่วยงานมีบุคลากรน้อยคน บางหน่วยงานมีมากเป็นร้อยเป็นพัน ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง ตำแหน่งที่ใช้ความรู้และความสามารถสูงย่อมได้รับค่าตอบแทนสูง ตำแหน่งที่ใช้ความรู้ความสามารถต่ำกว่าก็ได้ค่าตอบแทนต่ำกว่า บุคลากรแต่ละคนทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งต่าง ๆ กันไปตามตำแหน่งงาน ถ้าจะแบ่งประเภทของบุคลากรในหน่วยงานตามกลุ่มงานของแต่ละลักษณะงาน พอจะแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ ตำแหน่งงานที่ใช้แรงงานและหรือให้บริการเรียกบุคลากรกลุ่มนี้ว่า **คนงาน** อีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่ทำงานทั้งบริการและทั้งวิชาการ ทำงานสำนักงาน และธุรการทั่วไป ให้ชื่อกลุ่มนี้ว่า **เจ้าหน้าที่ธุรการ**

อีกกลุ่มหนึ่ง เป็นพวกที่ริเริ่มงาน ทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนทำงานที่เป็นหัวใจของหน่วยงานนั้น ๆ จัดพวกนี้เป็นกลุ่ม **นักวิชาการหรือช่างเทคนิค** หรือ **ผู้ชำนาญการ** หรือ **ผู้เชี่ยวชาญอะไรทำนองนั้น** ประเภทสุดท้ายได้แก่ผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือ **ผู้บริหาร** ซึ่งรับผิดชอบในการวางแผน บริหารงาน กำกับ ควบคุม ติดตาม ให้งานของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุและมีประสิทธิภาพตามที่หวัง

พฤติกรรมการดำเนินงานในหน่วยงานแต่ละหน่วย การกระทำของบุคลากร 4 ประเภท คงคล้าย ๆ กัน ผู้ที่เป็นหัวหน้าสุดก็คงจะเป็นผู้บริหาร ผู้ที่เป็นหัวหน้าระดับรอง ๆ ลงมา ได้แก่ นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ธุรการ ตามลำดับ กลุ่มที่อยู่ในระดับล่างสุดก็คือพวกคนงาน ถ้าจะถามว่าคนทั้ง 4 ประเภทนี้ประเภทไหนมีความสำคัญต่อหน่วยงานมากกว่ากัน ต้องอภิปรายให้เหตุผลกันอีกนาน สรุปง่าย ๆ คงไม่ได้

พฤติกรรมบ่งชี้ความสำคัญที่อาจจะผิดเพี้ยน

บุคลากรทั้ง 4 ประเภท ประเภทไหนสำคัญกว่ากัน ถ้าถามผู้บริหาร ผู้บริหารอาจจะตอบว่าบุคลากรทุกประเภทมีความสำคัญเหมือนกัน นักวิชาการอาจจะตอบว่านักวิชาการสำคัญที่สุด กลุ่มเจ้าหน้าที่รัฐการก็ว่ากลุ่มของเขาสำคัญ กลุ่มคนงานก็ว่ากลุ่มของเขาสำคัญที่สุด ถ้าขาดพวกเขาแล้วทุกคนจะรู้สึก บางคนอาจจะมองความสำคัญของกลุ่มต่าง ๆ ต่างไปจากนี้ ตามแต่ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน



ผู้ที่มีความรู้สูง มักจะมองว่าบุคลากรประเภทตนมีความสำคัญว่าบุคลากรประเภทอื่น ๆ เจ้าหน้าที่รัฐการมักจะเอียงไปว่าบุคลากรประเภทตนมีความสำคัญว่าคนงาน นักวิชาการก็มักสำคัญผิดคิดว่าตนเองมีความสำคัญที่สุด ผู้บริหารก็มักจะอคติหยิ่ง และหลงว่าตนเองนั้นสำคัญว่าทุกคนในหน่วยงาน บางครั้ง บางคน อาจจะพูดว่าบุคลากรทุกประเภทย่อมมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก

เหมือน ๆ กัน แต่อาจจะพูดด้วยความมั่นใจตนเอง โทกหกใจตนเอง อดที่จะเข้าข้างตนเองไม่ได้ มีอคติครอบงำอยู่ มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารและนักวิชาการพูดหรือแสดงท่าทีเหยียดหยามผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า "ผู้ใช้แรงงานจะเก่งเท่านักวิชาการได้อย่างไร" "นักวิชาการย่อมสำคัญกว่านักปฏิบัติการ" "ผู้บริหารนี้ชื่อป้อที่สุด ไม่รู้ทำเป็นอวดรู้ รู้หมดทุกอย่าง จะสู้นักวิชาการได้อย่างไร" เมื่อถึงคราวพิจารณาความดีความชอบ ถ้าเจ้าหน้าที่รัฐการ ระดับ 3 เปรียบเทียบกับนักวิชาการ ระดับ 3 เจ้าหน้าที่รัฐการระดับ 3 มักจะได้อันดับหลังเสมอ เพราะคณะกรรมการมีอคติตั้งแต่เบื้องต้นว่า นักวิจัย หัวหน้าฝ่าย นักวิชาการ ย่อมมีความสำคัญกว่าเจ้าหน้าที่รัฐการ

สมัยหนึ่ง หลักสูตรประถมศึกษากำหนดคะแนนเต็มวิชาต่าง ๆ ไม่เท่ากัน วิชาเลขคณิต คะแนนเต็ม 100 คะแนน วิชาศีลธรรม คะแนนเต็ม 30 คะแนน นักเรียนคนหนึ่งสอบวิชาเลขคณิตได้ 40 คะแนน สอบวิชาศีลธรรมได้ 20 คะแนน แล้วสรุปว่าเด็กคนนี้เก่งเลขคณิตมากกว่าศีลธรรม เป็นการสรุปอย่างมีอคติอย่างยิ่ง มีอคติตั้งแต่ต้น อคติที่ให้ความสำคัญแก่สองวิชานี้ไม่เท่ากัน อคติทั้งการวัดและการประเมินผล ทำนองเดียวกับที่บางคนมองว่านักวิชาการ ระดับ 3 สำคัญกว่าเจ้าหน้าที่รัฐการระดับ 3 ผิดเพี้ยนฉันใดก็ฉันนั้น

ความสำคัญของคนงาน

คนงานหรือพนักงานในหน่วยงานมีมากมายหลายประเภท ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เช่น พนักงานขับรถ คนงาน คนสวน ยาม คนครัว

ภารโรง นักการ ช่างไม้ ช่างก่อสร้าง ช่างเชื่อม ช่างเรียงพิมพ์ พนักงานเกษตร เป็นต้น คนงานเหล่านี้มีหน้าที่ทำงานโดยใช้แรงงานและบริการทั่วไป เช่น ขับรถ ล้างรถ ซ่อมรถ ขุดดิน ก่ออิฐ โรน็เยว แบกกระดาด ยึบกระดาด ตัดกระดาด เรียงหน้า เรียงพิมพ์ ปลูกต้นไม้ ดายหญ้า แต่งสวน รดน้ำ ต้นไม้ ถูพื้น กวาดขยะ บัดฝุ่น เช็ดกระจก ล้างจาน ปรงอาหาร บริการน้ำ ฝ้าของ ขนโต๊ะ ซ่อมตู้ ยินยาม หามของ เดินหนังสือ ซ้อบุหรี (ให้เจ้านาย) ขายของ ส่งของ ฯลฯ ถ้าไม่มีคนประเภทนี้ก็ต้องใช้คนประเภทอื่นทำงานประเภทนี้แทน เช่น ให้เจ้าหน้าที่ธุรการแบกของ ขุดดิน หรือไม่ให้ นักวิชาการแบกกระดาด ขับรถแทน หรือให้ผู้บริหารทำเสียเอง หรือให้ทุกคนทำทุกอย่าง ทุกหน้าที่คงวุ่นวายพิลึก ถ้าจะจ้างเจ้าหน้าที่ธุรการมาทำงานประเภทแรงงาน คงจ้างโดยใช้ค่าจ้างสูงโดยใช้เหตุ และอาจไม่เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ทำ ยิ่งถ้าจ้างนักวิชาการมาขุดดินก็คงผิดหลักการไปใหญ่



งานประเภทแรงงานและบริการควรงจ้างคนประเภทคนงานนั้นแหละเหมาะสมแล้ว เหมาะทั้งระดับความรู้ความสามารถ และเหมาะกับลักษณะงานของบุคคล ประเภทนี้

ความสำคัญของเจ้าหน้าที่ธุรการ

เจ้าหน้าที่ธุรการในหน่วยงานได้แก่ พนักงานพิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่สารบรรณ เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่อาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่ธุรการทั่วไป เป็นต้น ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานบริการเหมือนกัน แต่เป็นการบริการที่ใช้ความรู้ความสามารถสูงกว่าชั้นใช้แรงงาน วุฒิทางการศึกษาของผู้ปฏิบัติในตำแหน่งนี้สูงกว่า วุฒิของคนงาน เงินเดือนก็สูงกว่าเงินเดือนของคนงาน ความสามารถที่ต้องการจึงต้องสูงกว่าพวกคนงานต่าง ๆ ที่กลุ่มคนพวกนี้ปฏิบัติ ได้แก่ การพิมพ์ หนังสือราชการ พิมพ์เอกสาร พิมพ์ต้นแบบ ทำบัญชีการเงิน รับเงิน จ่ายเงิน รายงานการเงิน เบิกเงิน รับส่งหนังสือ เก็บหนังสือ เดินหนังสือ เสนอหนังสือ ร่างหนังสือ ทำบัญชีพัสดุ จัดซื้อจัดหา พัสดุ ซ่อมแซมอาคารสถานที่ ควบคุมการใช้อาคารสถานที่ เป็นผู้ช่วยนักวิชาการ ตลอดถึงงานบริการอื่น ๆ ทั่วไป (ซึ่งเป็นงานบริการที่สูงกว่าการใช้แรงงานธรรมดา) ฯลฯ เช่นเดียวกัน ถ้าจะจ้างคนงานให้มาทำหน้าที่ธุรการ คนงานคงทำไม่ได้ เพราะความรู้ความสามารถต่ำระดับกว่า ถ้าให้นักวิชาการทำงานประเภทนี้ก็คงไม่คุ้มค่า และอาจจะได้งานไม่ดีเท่ากับผู้ที่ถนัด ถ้าไม่กำหนดให้มีตำแหน่งประเภทนี้ หน่วยงานจะทำงานไม่ได้ เพราะงานธุรการก็เป็นงานส่วนหนึ่งของหน่วยงานด้วย



ความสำคัญของนักวิชาการ

นักวิชาการ หมายถึงถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่เทคนิค ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยเชี่ยวชาญในหน่วยงาน ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่เทคนิคการแพทย์ นายแพทย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ นักวิชาการเกษตร พัฒนานิเทศก์ ช่างสำรวจ ช่างโยธา วิศวกร นิติกร เป็นต้น บุคคลประเภทดังกล่าวนี้ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงตามสาขาวิชาที่แต่ละคนได้ศึกษามา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น การสอน การศึกษา ค้นคว้า รวบรวมวิทยาการ ทำสื่อ เครื่องมือแนะนำ แนะนำให้คำปรึกษา การบริการวิชาการ วิจัย พัฒนา พิสูจน์ สำรวจ ออกแบบ วางแผน ปฏิบัติการ ดำเนินการ ให้การฝึกอบรม เป็นต้น บุคลากรประเภทนี้ นอกจากจะปฏิบัติงานวิชาการแล้ว มักเป็นหัวหน้ากลุ่มคนงาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการด้วย จะเห็นว่าเนื้องานหลัก การวางแผนงาน การริเริ่ม

งานของหน่วยงานจะอยู่ที่บุคคลกลุ่มนี้ หากบุคคลกลุ่มนี้หน่วยงานจะทำงานหลักไม่ได้ โรงเรียนจะสอนเด็กไม่ได้ โรงพยาบาลจะรักษาคนไข้ไม่ได้ ศูนย์วิจัยก็จะมีคนวิจัย สำนักงานปศุสัตว์ก็จะมีคนตรวจโรคสัตว์ บุคคลกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก (เช่นกัน)

ความสำคัญของผู้บริหาร

ผู้บริหารของหน่วยงาน ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ อธิการบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าหน่วย ผู้จัดการ นายอำเภอ สารวัตรใหญ่ นายแพทย์ใหญ่ และตำแหน่งอื่น ๆ ของผู้ที่เป็นหัวหน้างานทั้งหลาย

ลักษณะงานที่คนกลุ่มนี้ปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย วางแผน แนะนำ อนุญาต อนุมัติ ดำเนินงาน ติดตาม ควบคุม ประเมินผล เป็นต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถทางการบริหาร มี



ภาวะผู้นำ มีลักษณะที่จะเป็นหัวหน้าคน รู้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ธรรมเนียมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สามารถแนะนำปกครองบังคับบัญชา แก้ปัญหา ชักจูง โน้มน้าวให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน จนบรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และสนอง นโยบายของหน่วยงาน และสนองนโยบายของ หน่วยเหนือได้

ทุกหน่วยงานในสังคมย่อมจำเป็นที่จะต้อง มีผู้ที่เป็นหัวหน้า เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถกำกับให้หน่วยงานนั้นเดินไปในทิศทางที่ ถูกต้องตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน หน่วยงานที่ ไม่มีหัวหน้า ก็ไม่สามารถจะเป็นหน่วยงานอยู่ได้ หัวหน้างานหรือผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงาน อย่างมาก

เปรียบเทียบความสำคัญของบุคลากร 4 ประเภท

ประเภท	ระดับความรู้ ขั้นต่ำ	ความสามารถ	ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ	เงินเดือน ขั้นต่ำ	ความสำคัญต่อ หน่วยงาน
คนงาน	ป.4	ใช้แรงงาน	บริการและใช้ แรงงาน	4,100 บาท	มาก
เจ้าหน้าที่ ธุรการ	ปวช.	ใช้ความรู้ เฉพาะอย่าง	บริการทั้ง วิชาการ	4,700 บาท	มาก
นักวิชาการ	ปริญญาตรี	ใช้ความรู้ความ ชำนาญเฉพาะ อย่าง	วิชาการ	6,360 บาท	มาก
ผู้บริหาร	ไม่แน่นอน	บริหารงาน ทั่วไป	บริหาร	ไม่แน่นอน	มาก

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผู้มีความรู้ความ สามารถสูงย่อมได้รับค่าตอบแทนสูง เหตุที่ได้รับความ ค่าตอบแทนสูงเพราะทำงานในส่วนที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถระดับสูง แต่ถ้าจะเปรียบเทียบว่า บุคลากรแต่ละประเภทนี้ ประเภทไหนมีความสำคัญ ที่สุด ตอบได้ว่าทุกประเภทมีความสำคัญที่สุด เท่า ๆ กัน แต่ถ้าจะถามว่าบุคลากรคนใดใน หน่วยงานมีผลงานต่อหน่วยงานมากกว่ากัน คง เปรียบเทียบกันยากหน่อย แต่ก็พอจะเปรียบเทียบ

กันได้ ทั้งนี้ต้องเปรียบเทียบกันในฐานะ ที่เหมือนกัน และตั้งอยู่บนความเสมอภาค และยอมรับในศักดิ์ศรี แห่ง ความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน อย่าลำเอียงว่า ผู้ที่มีตำแหน่งสูง หรือมีความรู้สูง หรือทำงานยาก ต้องเป็นผู้ที่มีผลงานต่อหน่วยงานมากกว่าเสมอไป

จากตัวอย่างนักเรียนสอบวิชาเลขคณิต และวิชาศีลธรรมที่เคยยกมาเปรียบเทียบ นักเรียน สอบวิชาเลขคณิตได้คะแนน 40 (จากคะแนนเต็ม 100) และสอบวิชาศีลธรรมได้คะแนน 20 คะแนน

(จากคะแนนเต็ม 30) แล้วสรุปว่า เด็กคนนี้เก่งวิชาเลขคณิตมากกว่าวิชาศีลธรรม เพราะเขาได้คะแนนเลขคณิตมากกว่า คงไม่ถูกต้อง เพราะเป็นการเปรียบเทียบที่ใช้ฐานไม่เท่ากัน การที่ให้วิชาเลขคณิตมีคะแนนเต็ม 100 แล้วให้คะแนนเต็มวิชาศีลธรรม 40 คะแนน แสดงว่าผู้สอนหรือผู้เกี่ยวข้องคงให้ความสำคัญแก่วิชาเลขคณิตมากกว่าวิชาศีลธรรม ถ้าให้ความสำคัญเท่ากัน คือให้ฐานเท่ากันเสียก่อน ก็คงจะเปรียบเทียบกันได้ถูกต้องและยุติธรรมกว่านั้น จากตัวอย่างนี้ ถ้าให้คะแนนเต็ม (ความสำคัญ) 100 คะแนน ทั้ง 2 วิชา เด็กคนนี้จะได้คะแนนวิชาเลขคณิตร้อยละ 40 และได้คะแนนวิชาศีลธรรม ร้อยละ 67 ก็แสดงว่าเด็กคนนี้เก่งวิชาศีลธรรมมากกว่าวิชาเลขคณิต ไม่ใช่เก่งเลขคณิตมากกว่าศีลธรรมดังที่เข้าใจข้างต้น

ทำนองเดียวกัน ถ้าเราให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารมากกว่าบุคลากรประเภทอื่น ๆ เราก็จะให้คะแนนเต็มแก่ผู้บริหารมากกว่าบุคลากรประเภทใด ๆ สมมุติให้คะแนนเต็มแก่ผู้บริหาร 100 คะแนน ให้คะแนนเต็มแก่นักวิชาการ 80 คะแนน ให้คะแนนเต็มแก่เจ้าหน้าที่ธุรการ 60 คะแนน ให้คะแนนเต็มคนงาน 40 คะแนน (เพราะคิดว่าบุคลากรประเภทนี้สำคัญน้อยที่สุด) แล้วให้บุคลากรแต่ละประเภททำงานไปตลอดปี แล้วประเมินผลการปฏิบัติงาน สมมุติว่าผู้บริหารได้คะแนน 75 จาก 100 คะแนน นักวิชาการได้ 65 จาก 80 คะแนน เจ้าหน้าที่ธุรการได้ 55 จาก 60 คะแนน คนงานได้ 35 จาก 40 คะแนน ดูจากคะแนนดิบ ผู้บริหารได้คะแนนมากที่สุด แล้วสรุปว่า

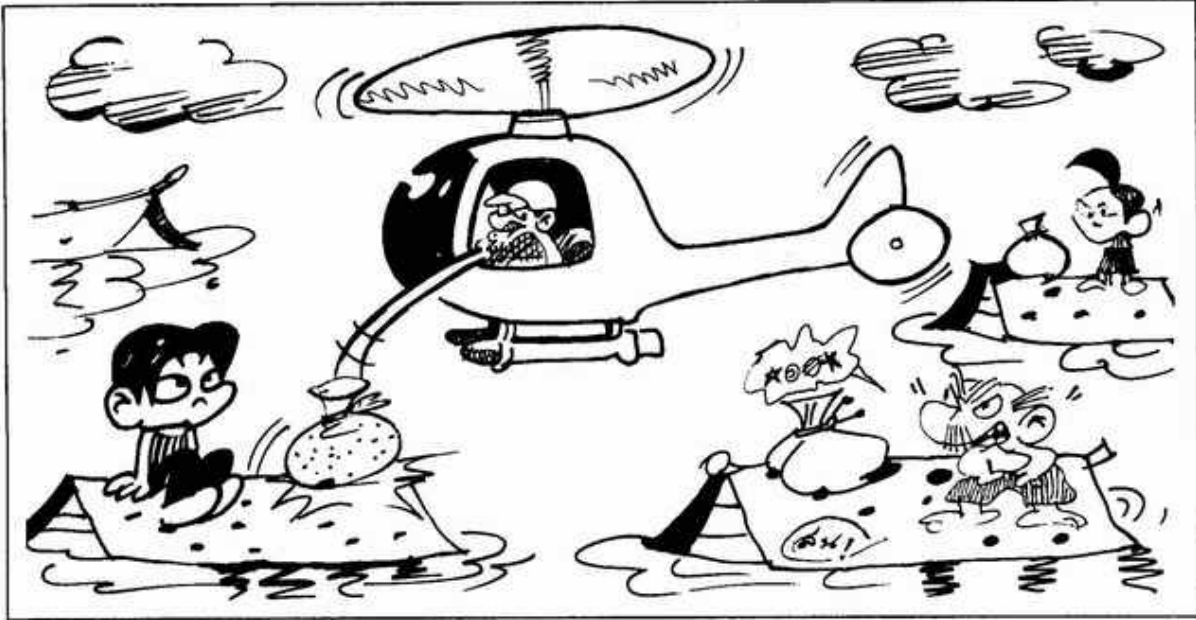
ผู้บริหารมีผลงานเหนือกว่าบุคลากรประเภทอื่น ๆ หาได้ไม่ เพราะมือคตติเอียงกระเท่เร่ตั้งแต่เบื้องต้น ทำนองเดียวกับเด็กสอบวิชาเลขคณิตและวิชาศีลธรรมฉันใดฉันนั้น

การเปรียบเทียบที่ถูกต้อง น่าจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้ง 4 ประเภทเท่าเทียมกันเสียก่อน (สำหรับผู้ที่เห็นว่าบุคลากรทั้ง 4 ประเภทมีความสำคัญต่อหน่วยงานเท่ากัน) จากตัวอย่างนี้ก็ปรับคะแนนเต็มเป็น 100 เท่ากัน คือให้เป้าหมายการทำงานของบุคลากรแต่ละประเภทเท่ากัน คือ 100 บุคลากรแต่ละประเภททำงานบรรลุเป้าหมายเท่าไร แล้วจึงนำผลงานที่ได้มาเปรียบเทียบกันจึงน่าจะยุติธรรม จากตัวอย่างข้างต้น ผู้บริหารก็จะได้คะแนน 75 จาก 100 นักวิชาการได้ 65 จาก 80 ก็คือได้ 81 จาก 100 เจ้าหน้าที่ธุรการได้ 55 จาก 60 ก็คือได้ 92 จาก 100 คนงานได้ 35 จาก 40 ก็คือได้ 88 จาก 100 ผู้มีผลงานดีเด่นที่สุดและรองลงไปตามลำดับเป็นดังนี้ เจ้าหน้าที่ธุรการ (ได้คะแนนร้อยละ 92) คนงาน (ได้คะแนนร้อยละ 88) นักวิชาการ (ได้คะแนนร้อยละ 81) และผู้บริหาร (ได้คะแนนร้อยละ 75) เป็นต้น การเปรียบเทียบโดยยอมรับความสำคัญที่เท่ากันก่อน จึงน่าจะถูกต้องกว่า

ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ผลงานของแต่ละคนย่อมมีคุณค่าแห่งผลงานนั้นเท่าเทียมกันทุกคนมีศักดิ์ศรีและมีความสำคัญต่อหน่วยงานมากเท่ากัน ความสำคัญของคนจึงต่างกันที่ผลงานของแต่ละคน หาได้ต่างกันที่ความรู้ ตำแหน่ง หรือยศฐาบรรดาศักดิ์ไม่

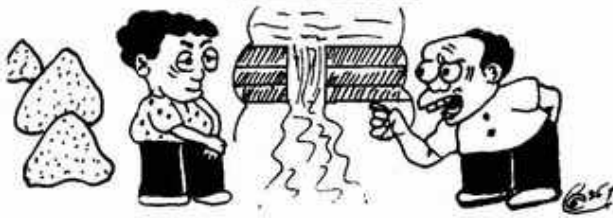
อุทกภัยก่อนทำพีดี

เอกศักดิ์ ศรีภุมพัสวัสดิ์



และแล้วเมืองไทยก็ต้องจมอยู่ใต้แผ่นน้ำอีกวาระหนึ่งจนได้ ฝนกระหน่ำลงมา ผสมกับน้ำตามฤดูกาลอีก น้ำก็เลยเจิ่งนองไปทั่วอาณาเขตประเทศไทย ไม่ว่าจะภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนภาคกลาง รวม ๆ แล้ว 50 กว่า จังหวัดเลยทีเดียว เฮ้อ...ก็ต้องช่วย ๆ กันไป น้ำเต็มก็ถลกกางเกงลุยน้ำไปดูสถานการณ์ตามธรรมเนียม แล้วก็มาออกรายการทีวี. ขอรับบริจาคจากชาวไทยที่มีอันพอจะกิน ทราบว่าได้ รับการสนับสนุนทั้งข้าวสาร อาหารแห้งและเงินทอง รวมกันแล้วมูลค่าร้อยกว่าล้านบาททีเดียว แล้วก็เอาไปแจกจ่ายกันให้ทั่วถึงกันหน่อยก็แล้วกัน อย่าให้ผีกระสือมันล้วงดับ ล้วงไส้เอาแต่ของดี ๆ ไปกินเสียก่อนก็แล้วกันเดี๋ยวจะหาว่าไม่เตือนกัน... เอาละนะใครมีพอจะแบ่งปันได้ ก็ขอให้ช่วยกันหน่อย ยังไง ๆ ก็พี่น้องชาวไทยด้วยกัน อย่างนี้ดูตายกัน นักเลย... นั่นก็เป็นภาวะรอบนอกกรุงเทพมหานคร และคาดว่าคงจะไม่นานเกินรอ หรือคณะที่กรุงเทพมหานครจะถึงคราวน้ำท่วมกันอีกรอบแล้ว คอยดูกันต่อไปก็แล้วกัน... เอาละ...พูดถึงเรื่องน้ำมาพอสมควร เรามาดูเรื่องเนื้อหาของคราวนี้กันดีกว่านะ... มีเรื่องเกี่ยวกับการหยิบยืมเงินทองแล้วเหนียวหนี้ตลอดจนยึดดิน (อย่าสงสัย... มีจริง ๆ...) แล้วเรื่องรถหลวง รถทัวร์ มิวแต่เมาลูกเดียว เสียวไล้ คนตะกละ เฮ้อ...จาระไนมาเสีย ยืดยาวเลย เชิญ...เชิญ... ชิมเนื้อได้เลยครับ...

..ยึดดิน..



ทางราชการได้ว่าจ้างห้างหุ้นส่วนจำกัด เยียบสุน เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างประตูระบายน้ำ คอนกรีตเสริมเหล็กและคอสะพาน ซึ่งอยู่ในเขต รับผิดชอบของนายโอง ผู้รับเหมาได้ดำเนินการ ก่อสร้างมาเป็นลำดับ จนกระทั่งใกล้จะครบสัญญา ผู้รับเหมายังไม่อาจจัดหาดินถมถมบีกกำแพงประตู ระบายน้ำและเสริมคอสะพานได้แต่อย่างใด เพราะวาขณะนั้นเป็นฤดูน้ำหลาก หาดินได้ยาก นายโองต้องการให้งานเสร็จตามโครงการ จึงสั่ง ดัวววาจาให้นายอ้วน (ลูกน้อง) ไปจัดหาแหล่งดิน ภายในเขตรับผิดชอบ เพื่อจะให้ผู้รับเหมายึดดิน ไปถมบีกกำแพงประตูระบายน้ำ และเสริมคอสะพาน ให้เสร็จสิ้นไป และผู้รับเหมาจะนำดินมาซดใช้คืน ให้ภายหลัง ต่อมาเมื่องานก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย แล้ว นายโองและนายอ้วนก็ได้ติดตามเร่งรัดให้ ผู้รับเหมานำดินมาซดใช้คืนแต่ประการใด จน กระทั่งมีการร้องเรียนขึ้น ทางผู้รับเหมาจึงซดใช้ เป็นเงินให้เท่ากับดินที่ยึดไป การกระทำของนายโอง และนายอ้วนเป็นความผิดฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่ราชการให้เกิดผลดีและไม่เอาใจใส่ระมัด ระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา 68 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ. 2518 (มาตรา 83, 84 แห่งพระราช บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือนคนละ 10% 3 เดือน (14/2535/27-28)... ออย่าหัวเราะนะ ดินก็ยึดกันได้ มิใช่ว่ามีแต่ยึดเงิน ยึดรถ ยึดมิด...ให้เขายึด แล้ว ต้องหมั่นทวงครับ...ไม่มันสูญ...

..เหนียวหนึ่กที่สุด..



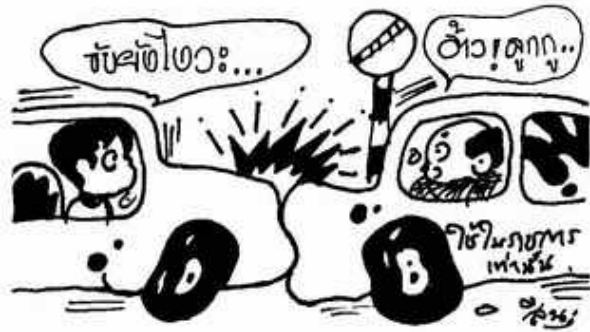
นายเหนียวได้ทำสัญญากู้เงินนางใจดี จำนวนเกือบ 40,000 บาท โดยสัญญาชำระคืน ภายในเวลา 6 เดือน ครั้นครบกำหนดเวลาแล้ว นายเหนียวไม่ชำระคืน นางใจดีก็ได้ติดตามทวงถาม หลายครั้ง แต่นายเหนียวก็เพิกเฉย นางใจดีจึง ยื่นฟ้องต่อศาลแพ่งเรียกคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย คิดถึงที่สุดศาลพิพากษาให้นายเหนียวชำระหนี้ ตามฟ้อง นายเหนียวก็ยังไม่ยอมชำระอีก แม้นาง ใจดีจะร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา นายเหนียวก็ยัง เพิกเฉยเรื่อยมา จนนางใจดีทนไม่ไหวยื่นคำร้อง ขอบังคับคดีตามคำพิพากษา นายเหนียวจึงรีบนำ เงินมาชำระหนี้ การกระทำของนายเหนียวเป็น ความผิดฐานประพฤตชั่วตามมาตรา 81 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคหนึ่ง แห่งพระราช บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (15/ 2535/10)..... ที่เวลาเยี่ยมละ ยังไงก็ได้ ยินดีทำตาม หมดเลย...แต่ถึงเวลาคืนยังงักก็ไม่ได้ ไม่ยินดี เลย... เอ้อ ๆ ๆ... เป็นอุทาหรณ์อย่างดีสำหรับผู้ที่ คิดจะเป็นนายทุนเงินกู้เลยนะครับ...

..แล้วจะพ่วงให้ละ ๑..



นายโกร่งได้รับเงินจำนวนหนึ่งไปจาก นายโกเตียว แล้วไม่ยอมคืน แต่ได้ทำหนังสือไว้ให้ว่า เงินที่รับไปนั้นจะเอาไปจ่ายภาษีการค้า เป็นรายเดือนให้จนครบตามจำนวนเงินที่รับไป แต่ นายโกร่งก็มีได้ทำตามที่ได้ตกลงไว้แต่อย่างใด จนกระทั่งนายโกเตียวถึงแก่กรรมไป นางเสียวเจี๊ยะ ซึ่งเป็นภรรยา ก็ได้มาติดตามทวงถามก็ยังไม่ยอมคืนให้ จนกระทั่งนางเสียวเจี๊ยะร้องเรียนผู้บังคับบัญชาว่า นายโกร่งรับเงินจากสามีไปเพื่อจะชำระภาษีการค้าเหมา แล้วมิได้ชำระตามที่ตกลง และไม่ยอมคืนเงินให้ นายโกร่งจึงชำระเงินคืนให้ เรื่องนี้ข้อเท็จจริงฟังได้เพียงเท่านี้จริง ๆ แลະ การกระทำของนายโกร่ง เป็นความผิดฐานประพฤติกู้ตามมาตรา 81 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 2 ชั้น (15/2535/16)..... รับฝากแล้วทำตามชะ ก็ไม่เกิดเรื่องใหญ่โตหรอกนะ...

..รถหลวงนะจ๊ะ..



นายล้อยลม มีหน้าที่ควบคุมดูแลรถยนต์ของทางราชการ ซึ่งใช้เดินทางไปตรวจสอบเครื่องจักรและรับ-ส่ง เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ในช่วงเช้า-เย็นปรากฏว่า นายห้อยซึ่งเป็นพนักงานขับรถ ลากิจ นายล้อยลมจึงต้องขับรถยนต์คันดังกล่าวแทน เมื่อปฏิบัติหน้าที่ประจำวันเสร็จแล้วนายล้อยลมได้ขับรถยนต์คันดังกล่าวไปธุระส่วนตัว (แทนที่จะนำรถกลับไปเก็บไว้ที่สำนักงาน) และระหว่างเดินทางกลับนั่นเอง นายล้อยลมได้ขับรถยนต์โดยประมาท และเกิดอุบัติเหตุรถชนกัน ทำให้รถยนต์ของทางราชการและเอกชนเสียหาย ตำรวจเปรียบเทียบปรับนายล้อยลม 400 บาท และนายล้อยลมได้ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่เอกชนและซ่อมแซมรถยนต์ของทางราชการเรียบร้อยแล้ว การกระทำของนายล้อยลมเป็นความผิดฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ และไม่ถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา 68 วรรคหนึ่ง และมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 85 และมาตรา 91 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (15/2535/6)..... รถหลวง ก็ใช้งานหลวงนะ อย่าเอาไปใช้งานราษฎร์เลย ไม่ดีหรอก... มันอันตราย...

..เปลี่ยนดีกว่า..



ทางราชการได้อนุมัติให้ดำเนินการซ่อมรถดีเซล จำนวน 10 กว่ารายการ โดยแต่งตั้งให้นายเปลี่ยน เป็นกรรมการตรวจรับการจ้างและอู่ซ่อมรถได้รับอนุมัติให้เป็นผู้จัดซ่อม เพราะเสนอราคาต่ำสุดคือ 70,000 บาทเศษ แต่นายเปลี่ยนกลับดำเนินการจัดซื้อเครื่องยนต์ ราคา 50,000 บาทเศษ มาเปลี่ยนแทนการซ่อมโดยพลการ แล้วลงชื่อตรวจรับการจ้างซ่อมรถคันดังกล่าว ทั้ง ๆ ที่ตนเองก็ทราบข้อเท็จจริงทั้งหมดแล้ว การกระทำของนายเปลี่ยนเป็นความผิดฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา 68 วรรคหนึ่ง และมาตรา 73 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 85 และ 90 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (14/2535/15)..... มั่งง่าย...ซี้เกียจ...เลยต้องโดนเสียหน่อย... แต่ข้อเท็จจริง ไม่รู้ว่าเบิกเงินเท่าไร หากเบิกเงินเพียงเท่าจำนวนเปลี่ยนเครื่องก็พอสมควร...

..รถก็พร้อมเสมอ..



นางเปรี๊ยะเป็นชาวบ้านมีอาชีพรับจ้างและเลี้ยงหมูกับชายของชำ มีลูก 3 คน จากสองสามี โดยจดทะเบียนกับสามีคนปัจจุบัน แต่แยกกันอยู่โดยสามีก็ไม่ได้ส่งเสียเลี้ยงดูแต่อย่างใด ครั้งหนึ่งนางเปรี๊ยะได้เดินทางเข้ากรุงเทพฯ โดยรถทัวร์พอดีนั่งติดกันกับนายไชยันก็ได้พูดคุยกัน และทราบว่านางเปรี๊ยะจะมาเยี่ยมญาติ จึงได้เป็นเพื่อนร่วมทางไปด้วยกัน และคืนนั้นเองทั้งสองคนก็ได้ค้างแรมในโรงแรมและได้เสียกัน ต่อจากนั้นมานายไชยันก็ได้ไปมาหาสู่กับนางเปรี๊ยะจนเป็นที่ยอมรับของญาติพี่น้องของนางเปรี๊ยะ พร้อมทั้งส่งเงินให้ใช้และซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ ภายหลังจากที่นายไชยันทราบว่านางเปรี๊ยะยังมีทะเบียนสมรสอยู่กับสามีเก่า ประกอบกับจะต้องย้ายที่ทำงานอีกด้วย นอกจากนั้นภรรยาของนายไชยันก็ทราบเรื่องอีก จึงเลิกติดต่อและไม่ส่งเงินให้นางเปรี๊ยะจึงร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา ที่สุดนายไชยันได้จ่ายเงินให้นางเปรี๊ยะหลายหมื่นบาท นางเปรี๊ยะจึงถอนเรื่องร้องเรียน การกระทำของนายไชยันเป็นความผิดฐานประพฤติชั่ว ตามมาตรา 81 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 1 ชั้น (14/2535/10)..... ไวไฟกันเสียจริง... เอ้อ... เอ้อ ๆๆ... ปลงเสียเถอะ...

..บอกล่าวอีกหน่อย..



เย็นวันหนึ่งนายเมรัยได้ไปร่วมงานสังสรรค์กับเพื่อนฝูง เมื่อเดินทางกลับมาถึงบ้านพักโดยมีลักษณะอาการมึนเมา นายเมรัยได้บอกนางนารี (ภรรยา) ซึ่งรับผิดชอบร้านค้าของสวัสดิการให้ไปเปิดร้านและนำสุรามาให้ดื่มอีก แต่นางนารีปฏิเสธเลยก่อให้เกิดการทะเลาะโต้เถียงกันด้วยเสียงอันดังเกี่ยวกับการเสพสุรา แล้วไม่ค่อยกลับบ้าน ทำให้ นายเมรัยบันดาลโทสะเดินไปที่ร้านค้าสวัสดิการแล้วชักปืนสั้นของตนออกมายิงใส่ร้านค้า เป็นเหตุให้ทรัพย์สินเสียหาย และครอบครัวข้าราชการที่อยู่ในบริเวณนั้นตกใจด้วย การกระทำของนายเมรัยเป็นความผิดฐานประพาศติชั่ว ตามมาตรา 81 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (13/2535/15)..... อาการไม่เลิกรา ไม่เลิกริน ทำให้ฟังได้ตลอดเวลา... อย่าตามใจปาก...จะลำบากทั้งตัวและเงินทองนะ... เอ๊ก...อุ๊บ...แะ ๗๗...

..มาแล้วลืมหืมด..



ดึกคืนหนึ่ง นายม้ากำลังเดินกลับบ้านมาถึงสี่แยก พอดิเห็นนายเหลื่อม ซึ่งเป็นเพื่อนและมาได้ที่กำลังลืมหืมดคลุกคลานอยู่ จึงพามานอนพักที่บ้านของตน นางดาวภรรยาของนายม้าได้ยินเสียงประตูบ้านชั้นล่างเปิด จึงเดินลงมาจากชั้นบนเพื่อจะมาช่วยสามีปิดประตู ขณะเดินผ่านเตียงซึ่งนายเหลื่อมนั่งอยู่ในมุ้งนั่นเอง นายเหลื่อมได้เปิดมุ้งออกมาแล้วเดินเข้ามาโอบกอดลวนลามนางดาวทันที นางดาวตกใจและร้องให้สามีช่วย นายม้าได้กระโดดเข้าช่วย ภรรยาของตน แล้วไล่ นายเหลื่อมออกจากบ้านไป การกระทำของนายเหลื่อมเป็นความผิดฐานประพาศติชั่วตามมาตรา 81 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 4 เดือน (13/2535/18)..... นี่คือนิสัยของเหล่าอีกแบบหนึ่ง ทำให้ผู้เสพ สนองคุณผู้ให้ความช่วยเหลือด้วยความชั่วร้ายอันเกิดจากฤทธิ์น้ำเมา...

..นายปากหมาแล้วหรือ..



นายปากหมาได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ประสานงาน ร่วมกับเกษตรตำบล เพื่อนำกลุ่มสตรีเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายเดินทางไปรับการฝึกอบรม ตามโครงการฝึกอาชีพก่อนออกเดินทาง นายปากหมาได้เสพยาเข้าไปพอสมควร เพื่อต้องการสร้างบรรยากาศและร่วมสนุกในขณะเดินทาง พอถึงสถานที่อบรมก็ได้พากลุ่มเกษตรกรเข้ารายงานตัว พร้อมรับเอกสารขณะนั้นพอดีเจ้าหน้าที่ของฝ่ายที่จัดการฝึกอบรมได้เรียกเกษตรกรบ้านไก่แจ้ (สมมุติ) มาลงชื่อและรับเอกสารอยู่หลายครั้ง แต่ก็ไม่มีใครมา นายปากหมาก็เลยพูดขึ้นด้วยเสียงดังหลายครั้งว่า "บ้านไก่แจ้ตายหมดแล้วหรือ" ทำให้เกษตรกรของหมู่บ้านดังกล่าวไม่พอใจ และแม้กระทั่งในขณะที่ยุติการกำลังบรรยายอยู่ นายปากหมาก็ยังพูดคำเดิมขึ้นบ่อย ๆ อีกหลายครั้ง ทำให้เกษตรกรหมู่บ้านดังกล่าว พูดได้ตอบว่า มึงเป็นใคร มึงชิตายบ้านกูไม่ตายหรอก แล้วเกิดการโต้เถียงกันขึ้น การกระทำของนายปากหมาเป็นความผิดฐานไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการและประเพณีชั่ว ตามมาตรา 74 และ 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 91 และ 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (13/2535/24)..... พูดดีเป็นศรีแก่ปาก พูดไม่ดีปากจะมีสีได้ไม่ยาก... เหล้าเข้าปากแล้ว หูปากเสียบ้างก็จะดีนะครับ...

..โก่ง..



นายโก่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการส่งเสริมอาชีพทั่วไปหลายโครงการ และได้ลงนามแทนนายอำเภอขอยืมเงินทศรองราชการ จำนวน 200,000 บาทเศษ เพื่อมาจัดซื้อโค โดยนายโก่งได้เป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อและสั่งซื้อเอง แล้วส่งมอบให้แก่สมาชิกของโครงการ ปรากฏว่าสมาชิกของโครงการหลายโครงการมิได้รับมอบโค คิดเป็นเงินรวม 80,000 บาทเศษ ทั้ง ๆ ที่มีหลักฐานว่า ได้มีการส่งมอบโคให้แก่นายโก่งแล้ว หลังจากมีการสอบสวน นายโก่งจึงได้ทยอยนำโคส่งมอบให้แก่สมาชิกของโครงการบางโครงการ แต่ยังไม่ครบ การกระทำของนายโก่งเป็นความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 67 วรรคสาม และมาตรา 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 82 วรรคสาม และมาตรา 98 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (16/2535/25)..... อ้อก... อ้อก... หายใจไม่ออก... สงสัยโคติดคอ... ดันสวามีเข้าไปได้... แฮ่ ๆ...ห้องแตกติดคอตายพอดีกัน...

ท้อโอเสียบ

เทอร์โบ



ได้เคยเขียนถึงองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยใน “วารสารข้าราชการ” มาแล้ว

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้เคยพูดถึงค่าใช้จ่ายโทรศัพท์ที่เพื่อนฝูงเขาฝากไว้ ว่าทำไมถึงต้องจ่ายมากขึ้นโดยไม่จำเป็น เพราะไม่เคยใช้โทรศัพท์มากมายถึงขนาดนั้น

ตอนที่เขียนเรื่องนี้นั้น “เทอร์โบ” เอง ยังไม่เคยประสบเพราะเพิ่งมีโทรศัพท์ใช้

แต่หลังจากใช้แล้วไม่นาน ก็ประสบปัญหาอย่างเดียวกัน

ค่าใช้จ่ายโทรศัพท์ในเขตกรุงเทพมหานครนั้น

จะผิดถูกอย่างไร ก็ต้องจ่ายตามที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เรียกเก็บ

เพราะไม่เคยจดว่าวันหนึ่ง ๆ ได้ใช้โทรศัพท์ไปเท่าไร ก็ครึ่งและโทรศัพท์ถึงใครบ้าง

แต่ที่ให้สงสัยก็คือค่าโทรศัพท์ทางไกล

เพราะการใช้โทรศัพท์ทางไกลนั้น ส่วนใหญ่จะใช้ในกรณีจำเป็น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ได้ทำธุรกิจที่จะต้องติดต่อต่างจังหวัด

ดังนั้น การใช้โทรศัพท์ทางไกล ก็ต้องโทรศัพท์ถึงญาติสนิทมิตรสหาย ซึ่งก็มีไม่มากนัก

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบ้านไม่มีใครใช้
ดังนั้น ผู้ที่ใช้โทรศัพท์ก็มีเฉพาะตัวเองและลูกเมีย

เมื่อมีใบเรียกเก็บเงินค่าโทรศัพท์ทางไกล
ซึ่งก็ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า โทรศัพท์เมื่อใด จังหวัด
ไหน หมายเลขโทรศัพท์อะไร โทรศัพท์ตั้งแต่เวลา
เท่าใด รวมทั้งใช้เวลาในการโทรศัพท์นานเท่าไร

ก็สามารถสอบถามลูกเมียได้ว่า ผู้ใดเป็น
ผู้ใช้โทรศัพท์ในรายงานนั้น ๆ หรือไม่

หลังจากสอบถามแล้วว่าไม่มีผู้ใดโทรศัพท์
ทางไกลนั้น ประกอบกับค่าใช้โทรศัพท์แพงขึ้น
ทุก ๆ เดือน



ก็ต้องโทรศัพท์สอบถามและร้องเรียนที่ 189
ยังดี หรอกที่พนักงานเขาฝึกอบรมไว้ดี
พูดจามาฟัง

ไม่เหมือนกับพนักงานของ 13 ที่เคยสอบ
ถามหมายเลขไปครั้งหนึ่ง รับสายแล้วแทนที่จะ
ตอบผู้สอบถามหรือก็บอกให้รอสักครู่ กลับคุยกับ
เพื่อนเฉยเลย

เมื่อต่อว่าเข้า ยังยั่วเสียดอีกว่า ฟ้องเลยซิคะ
เพราะอย่างไรก็ทำตัวดีฉันไม่เจอหรอกคะ เพราะ
เรามีพนักงานมากถึง 500 คน

เฮ้ เป็นนั่นไป

ยังงี้ หัวหน้าหน่วย 13 ก็ลอง Sampling
ดักฟังพนักงาน 13 ของท่านบ้าง

เพราะเนาไปเพียงคนเดียว สงสารผู้ที่ทำดี
ซึ่ง “เทอร์โบ” ยืนยันได้ว่าเป็นส่วนใหญ่จะเสีย
กำลังใจไปเปล่า ๆ

นอกเรื่องไปนิดครับ ที่นี้กลับมาที่พนักงาน 189
เขาแนะนำให้เขียนคำร้อง แล้วให้ Fox ไปให้
ตั้งแต่วันที่ Fox ถึงวันนี้

ไม่เคยได้รับคำตอบจากองค์การโทรศัพท์
แห่งประเทศไทย

คงต้องรอให้เขียน “ลับ-เฉพาะ” ถึงผู้
อำนวยการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ละ
กระมัง จึงจะได้เรื่อง

ที่ว่าได้เรื่อง เพราะเคยเขียนไปครั้งหนึ่ง
นานมาแล้ว

ร้องเรียนว่ามีผู้แอบฟังใช้สายโทรศัพท์
เพราะโทรศัพท์เข้ามาที่ไร ก็เป็นอู่ซ่อมรถทุกที่

คำตอบในครั้งนั้น ท่านก็คงจะเดาออก เพราะองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยตอบว่า "ได้ตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่าไม่มีผู้ใดใช้คู่สายของท่าน"

ครับ ก็ยังดีที่ท่านตอบ

เหตุการณ์เรื่องค่าใช้จ่ายบริการขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่ "เทอร์โบ" ประสบคือไม่เคยใช้โทรศัพท์ทางไกลแต่ถูกเรียกเก็บเงินนี้ มีเพื่อนฝูงหลายคนที่ประสบ

แต่จะมีสักกี่คนที่จะโทรศัพท์ไปบ่น หรือเขียนจดหมาย "ลับ-เฉพาะ" ถึงผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

คงต้องถากถางจ่ายค่าใช้จ่ายโทรศัพท์ที่ไม่เป็นธรรมอยู่ตลอดไป

เหตุการณ์ที่ไม่ได้โทรศัพท์ทางไกลแต่ถูกเรียกเก็บเงินนี้ ได้เคยสอบถามกับผู้ทำงานอยู่ที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยแล้ว

ได้รับทราบว่าจะเกิดขึ้นได้ 2 กรณี

กรณีแรกก็คือ มีการพ่วงสาย แล้วใช้โทรศัพท์ในระหว่างที่เราไม่อยู่ในบ้าน

ผู้ที่พ่วงนั้น หากมีจริง ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าต้องมีคนขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยร่วมอยู่ด้วย



สำหรับกรณีที่สองก็คือ สายอาจพาดกัน จะโดยบังเอิญหรือโดยเจตนา

เมื่อเขาใช้โทรศัพท์ มิเตอร์ไม่ขึ้นที่เครื่องของเขา แต่จะขึ้นที่เครื่องของเรา

สรุปแล้ว ไม่ว่าจะถูกพ่วงสาย หรือสายพาดกัน

ผู้รับกรรมก็คือผู้ใช้โทรศัพท์

ก็ขอฝากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้โปรดดูแลเรื่อง "การให้บริการที่ดีแก่ประชาชนโดยไม่เอาเปรียบ" ด้วย



เรื่องที่พูดถึงข้างบนนี้ เป็นเพียงบทนำ
ของเรื่องที่จะเขียนถึงครั้งนี้

เพราะเรื่องที่จะเขียนก็เป็นเรื่องของการ
เอาเปรียบประชาชน

ก็เรื่องเดิมนั้นแหละ คือเรื่องโทรศัพท์

คราวนี้ไม่ใช่เฉพาะองค์การโทรศัพท์แห่ง
ประเทศไทย

แต่คราวนี้ขอพ่วงการสื่อสารแห่งประเทศไทย
เข้าไปด้วย

ถ้าจะรับไปเนื้อ ๆ ก็คือกระทรวงคมนาคม
นั่นแหละ

ที่ปล่อยให้มีการเอาเปรียบประชาชน

ครับ จะขอพูดเรื่องโทรศัพท์มือถือ

นอกจาก "รด" ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่ 5 แล้ว

โทรศัพท์มือถือ นี่ละกระมังที่อาจจะถือ
ได้ว่าเป็นปัจจัยที่ 6

โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร ซึ่งการ
จราจรติดขัดอย่างนี้

โทรศัพท์มือถือได้ช่วยแก้ปัญหาได้อย่าง
มากมายมหาศาล

จะไม่ขอพูดเรื่องเงินกินเปล่า เอ้ย เงินค่า
เช่าใช้บริการเดือนละ 500 บาท

รวมทั้งเงินที่จะต้องชำระตามเวลาที่ใช้
รวมทั้งโซนที่ใช้ จากนาทีละ 3 บาท ในโซนเดียวกัน
ถึงนาทีละ 12 บาท หากโซนไม่ติดกัน

เพราะนั่นผู้ใช้โทรศัพท์มือถือได้รับรู้ รับ
ทราบพร้อมที่จะรับสภาพและพร้อมที่จะเสียเงินใน
ส่วนนี้อยู่แล้ว

ก็คาดว่าผู้ใช้โทรศัพท์มือถือจะไม่ทราบว่

จะต้องเสียเงินค่าบริการ ทั้ง ๆ ที่บางครั้งเราต่อ
ไม่ได้ ซึ่งไม่อาจจะพูดคุยกับบุคคลที่เราต้องการ
จะพูดด้วยได้

"เทอร์โบ" นั้น ไม่เคยทราบเรื่องนี้มาก่อน
จริง ๆ

ประกอบกับเคยใช้ Cardphone ที่ฮ่องกง
โทรศัพท์ทางไกลมาที่โทรศัพท์มือถือเพื่อนที่
กรุงเทพฯ ได้รับคำตอบจาก Operator ว่า "เลข
หมายที่ท่านเรียก ไม่อาจติดต่อได้ในขณะนี้"

แต่ปรากฏว่า ไม่ได้เสียเงินค่าบริการนี้
แม้แต่เซ็นต์เดียว เพราะจำนวนค่าของเงินใน
Cardphone ยังคงมีจำนวนเท่าเดิม

เพิ่งมาทราบว่า จะต้องเสียเงินค่าบริการ
ทันทีแม้ว่าจะไม่ได้พูดกับผู้ที่ต้องการพูดด้วย หาก
มีเสียงจากเทปว่า "เลขหมายที่ท่านเรียก ไม่อาจ
ติดต่อได้ในขณะนี้"

ก็เพราะใบเรียกเก็บเงินขององค์การโทรศัพท์
แห่งประเทศไทย

เพราะการโทรศัพท์จากเครื่องโทรศัพท์
ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ไปที่โทรศัพท์
มือถือ

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ถือว่า
เป็นโทรศัพท์ทางไกล

รายละเอียดการใช้โทรศัพท์ทางไกล จึง
ปรากฏในใบเสร็จรับเงิน

และที่ทราบก็คือ มีการใช้โทรศัพท์ไปที่
หมายเลขโทรศัพท์มือถือของภรรยาครั้งละ 1 นาที
ถึง 3-4 ครั้ง ในช่วงเวลาที่ติด ๆ กัน

ซึ่งเป็นไปไม่ได้เพราะไม่เคยพูดกับภรรยา
เพียงครั้งละ 1 นาที แล้วพูดติด ๆ กัน 3-4 ครั้ง

ที่เป็นไปได้ก็คือต่อสัญญาณเข้าหมายเลข
โทรศัพท์มือถือของภรรยาไม่ได้

แม้ว่าจะได้พยายาม 3-4 ครั้ง

การใช้บริการใดก็ตาม จำเป็นต้องเสียค่า
ใช้บริการ

และเป็นเรื่องที่ถูกดองที่สุด

แต่เมื่อขอใช้บริการแล้ว ไม่ได้รับบริการ
ก็ไม่จำเป็นต้องเสียค่าบริการ

ตัวอย่างเช่น เมื่อโทรศัพท์ขององค์การ
โทรศัพท์แห่งประเทศไทย แล้วสายไม่ว่าง องค์การ
โทรศัพท์แห่งประเทศไทย ไม่เคยเรียกเก็บเงิน ไม่
ว่าจะโทรศัพท์ที่บ้านหรือโทรศัพท์ที่โทรศัพท์
สาธารณะ

แต่โทรศัพท์เก็บค่าใช้บริการ เมื่อต่อสัญญาณ
ถึงโทรศัพท์มือถือแล้วไม่ได้พูดกับผู้รับสายนี้

หรือ GSM) หรือการสื่อสารแห่งประเทศไทย (800
หรือ 1800)

ไม่เพียงแต่โฆษณาชวนเชื่อทั้งแจกทั้งแถม
ให้ประชาชนซื้อโทรศัพท์มือถือมากขึ้น

แต่ไม่เคยคิดจะขยายช่องสัญญาณหรือ
ขยายเครือข่ายให้มากขึ้น

สอดคล้องกับจำนวนโทรศัพท์มือถือที่ขายไป
เหตุการณ์ทำนองนี้ ก็คงจะไม่เกิดขึ้น

**ก็คงต้องฝากกระทรวงคมนาคมให้ช่วยแก้
ปัญหาในเรื่องนี้**

แม้ว่าสิ่งที่ฝาก "เทอร์โบ" คาดว่าคงทำ
ไม่ได้ก็ตาม

แต่ถ้าทำได้ก็ถือเป็นผลงานชิ้นโบว์แดง
ของทั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการ
สื่อสารแห่งประเทศไทย



**ถือว่าเป็นการไม่ถูกต้อง
และเป็นการเอาเปรียบประชาชนเป็น
อย่างยิ่ง**

เพราะหากบริษัทที่รับสัมปทานโทรศัพท์
มือถือทั้งจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (900

หรืออีกนัยหนึ่งก็คือผลงานชิ้นโบว์แดงของ
กระทรวงคมนาคม

สิ่งนั้น ก็คือ ขอให้ผู้รับสัมปทานมือถือทั้ง
สองฝ่าย หยุดขายโทรศัพท์มือถือชั่วคราว
จนกว่าจะขยายช่องสัญญาณหรือขยาย

เครือข่ายให้เพียงพอกับจำนวนเครื่องโทรศัพท์มือถือ
ที่มีอยู่แล้ว

หากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
การสื่อสารแห่งประเทศไทย หรือกระทรวงคมนาคม
ไม่อาจจะทำได้ตามที่ "เทอร์โบ" ได้คาดการณ์ไว้
ก็ต้องหาวิธีการที่จะไม่ให้บริษัทที่ได้รับ
สัมปทานมือถือ หยุดเรียกเก็บค่าบริการในกรณี
ผู้ใช้ไม่ได้มีโอกาสได้ติดต่อกับผู้ใช้โทรศัพท์มือถือ

เช่นเดียวกับของต่างประเทศ เช่น ฮองกง
ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น

จะทำอะไรก็ทำเถิด
แต่ขอให้ประชาชนผู้ใช้บริการ เสียเงิน
ค่าบริการเฉพาะในส่วนที่เขาได้ใช้บริการ
เท่านั้นก็พอใจแล้ว
อย่าให้ประชาชนต้องเสียเงินเพื่อไปอุดหนุน
บริษัทผู้รับสัมปทานโทรศัพท์มือถือเลย
แค่นี้เขาก็ร่ำรวยเป็นพันล้านหมื่นล้านกันแล้ว



น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



ธนาदारากรุณเทพ จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

กฎหมายระเบียบข้าราชการไทม์

ประยูร สุวรรณภักดี

ช่วงนี้ก็เป็นช่วงที่มีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี มีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ก็หวังว่าท่านทั้งหลายคงจะสมหวังกันบ้างนะครับ แต่หากไม่สมหวังก็อย่าเพิ่งหมดหวัง ปีหน้าฟ้าใหม่และโอกาสน่ายังมีครับ สำหรับวารสารข้าราชการฉบับนี้มีเรื่องที่ชอบเสนอให้ทราบอยู่ 3 เรื่อง เรื่องแรกเป็นเรื่องการ จัดลำดับอาวุโสในราชการ ซึ่งเป็นกรณีที่ ก.พ. ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ในการเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญควรพิจารณาถึง ผลงาน ความรู้ความสามารถ ความประพฤติและประวัติการทำงาน ตลอดจนประโยชน์ที่ทางราชการจะพึงได้รับ เรื่องต่อมาได้แก่เรื่อง การลงโทษข้าราชการกรณีเรียกร้องเงินจากราชการเพื่อฝากเข้าทำงาน ที่กำชับว่าการกระทำผิดในกรณีนี้จะต้องรับโทษในระดับเดียวกับกรณีทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ซึ่งจะถูกลงโทษถึงออกจากราชการโดยไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ และเรื่องสุดท้ายคือเรื่อง การรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งมีการชี้แจงทำความเข้าใจว่าข้าราชการพลเรือน จะได้รับเงินประจำตำแหน่งหรือไม่เพียงใดนั้น จะต้องอยู่ในเงื่อนไขอย่างไรบ้าง และได้นำมติคณะรัฐมนตรี เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการลง ประกอบกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ออกตามความใน พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน ที่ลงในฉบับที่แล้ว (ฉบับเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2538)

การจัดลำดับอาวุโสในราชการ

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

ด้วยในการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับตำแหน่ง และในเรื่องอื่น ๆ นั้น ปรากฏว่าส่วนราชการต่าง ๆ ยังมีหลักในการพิจารณาที่ไม่เหมือนกัน และแม้แต่ในส่วนราชการเดียวกันก็ยังไม่เหมือนกันอีกด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้นบ่อยครั้งว่าการพิจารณาในแต่ละครั้งจะเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักการและมีความเป็นธรรมหรือไม่ ตลอดจนทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความไม่แน่ใจว่าที่ ถูกต้องแล้วควรพิจารณาโดยอาศัยหลักการอย่างไรบ้างจึงจะเป็นการถูกต้องและสมควร ส่วนราชการบางแห่งจึงหาหรือไปยัง ก.พ.ว่า ควรจัดลำดับอาวุโสในราชการอย่างไร เพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องการเลื่อนระดับและเรื่องอื่น ๆ

ก.พ.พิจารณาแล้ว เห็นว่าหลักการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดให้ในการเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ผลงาน ความรู้ความสามารถ ความประพฤติและประวัติการทำงาน ตลอดจนประโยชน์ที่ทางราชการจะพึงได้รับจากการแต่งตั้งข้าราชการผู้นั้น ส่วนองค์ประกอบอื่น เช่น ออาวุโส เป็นต้น ควรใช้เป็นเพียงส่วนประกอบหลังจากได้พิจารณาองค์ประกอบหลักทั้งสิ้นแล้วเท่านั้น

ดังนั้น ส่วนราชการต่าง ๆ ก็ควรถือปฏิบัติตามหนังสือเวียนฉบับนี้ด้วยนะครับ เพื่อให้การพิจารณา การเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นไปตามหลักการที่กฎหมายกำหนดไว้ ทั้งนี้ ก็เพื่อประโยชน์ของทางราชการโดยส่วนรวมครับ แต่ถ้าหากส่วนราชการจะพิจารณาจัดลำดับอาวุโสเพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องใด และยังคงตัดสินใจไม่ได้ว่าควรจะทำกันอย่างไร หากต้องการให้ ก.พ. พิจารณาให้ความเห็นแล้ว ก็สามารถหาหรือไปยัง ก.พ.ได้โดยแจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ของส่วนราชการที่หาหรือไปประกอบการพิจารณาของ ก.พ.ด้วยครับ

(สำเนา)

ที่ นร 0708.1/ว 13

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

18 สิงหาคม 2538

เรื่อง การจัดลำดับอาวุโสในราชการ

เรียน (กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/3571 ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2538

สำนักงาน ก.พ. ขอส่งสำเนาหนังสือตอบข้อหารือ เรื่อง การจัดลำดับอาวุโสในราชการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/3571 ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2538 มาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิลาศ สิงหวิสัย

(นายวิลาศ สิงหวิสัย)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ส่วนระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

โทร. 2827365

โทรสาร 2821828

17 สิงหาคม 2538

เรื่อง การจัดลำดับอาวุโสในราชการ
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ
อ้างถึง หนังสือสำนักงานประมาณ ลับ ค่วนมาก ที่ นร 0402/256 ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2538

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานประมาณขอทราบรายละเอียดที่ชัดเจนในเรื่องการจัดลำดับอาวุโสในราชการว่าจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์อย่างใดบ้าง เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดลำดับอาวุโสเพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องการเลื่อนระดับ และเรื่องอื่น ๆ ต่อไป ความแจ้งแล้ว นั้น

ก.พ. ได้พิจารณาเรื่องนี้แล้วเห็นว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้บัญญัติหลักการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในเรื่องเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งการแต่งตั้ง และการปูนบำเหน็จความชอบของข้าราชการ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้การพิจารณาเกิดผลทั้งคุณภาพและคุณธรรม เช่น กรณีการแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการในมาตรา 59 ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติประวัติรับราชการ และผลงานที่ประจักษ์ชัด กรณีการเลื่อนขั้นเงินเดือนในมาตรา 72 ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ในมาตรา 71 ได้บัญญัติว่าข้าราชการผู้ใดปฏิบัติราชการ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จะได้รับบำเหน็จความชอบ และมาตรา 79 ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาข้าราชการพลเรือน และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ดังนั้น ก.พ.จึงเห็นว่าในการเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ผลงาน ความรู้ความสามารถ ความประพฤติและประวัติการทำงาน ตลอดจนประโยชน์ที่ราชการจะพึงได้รับจากการแต่งตั้งข้าราชการผู้นั้น แต่หากส่วนราชการใดจะนำองค์ประกอบอื่นมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา เช่น ออาวุโส เป็นต้น ก็ควรใช้องค์ประกอบนั้นเป็นเพียงส่วนประกอบหลังจากได้พิจารณาองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังกล่าวแล้วเท่านั้น

สำหรับการพิจารณาจัดลำดับอาวุโสเพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องใด อย่างไร นั้น จำเป็นจะต้องมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติภายในของแต่ละส่วนราชการในเรื่องนั้น ๆ (ซึ่งในแต่ละส่วนราชการอาจมีระเบียบปฏิบัติภายในที่แตกต่างกัน) ประกอบการพิจารณาด้วย ดังนั้น หากสำนักงานประมาณยังมีความประสงค์จะทราบกรณีดังกล่าวถึงในเรื่องใด อย่างไร ก็ขอได้โปรดแจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวโดยละเอียดไปยังสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ เพื่อจะได้พิจารณาคำเนิการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) วิลาศ สิงห์วิสัย
(นายวิลาศ สิงห์วิสัย)
เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ
ส่วนระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
โทร. 2827365
โทรสาร 2821828

การลงโทษข้าราชการกรณีเรียกร้องเงินจากราชการเพื่อฝากเข้าทำงาน

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เนื่องจากเดิมปรากฏว่ามีข้าราชการกระทำผิดวินัยกรณีเรียกร้องเงินจากผู้สมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก ด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เนือง ๆ ซึ่ง ก.พ.พิจารณาเห็นว่า การที่ข้าราชการมีพฤติการณ์ทำนองนี้เป็นเรื่องร้ายแรงที่ทำให้เสียหายแก่ชื่อเสียงของทางราชการอย่างยิ่ง แม้ผู้กระทำผิดจะไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการสอบ แต่ก็ควรลงโทษในสถานหนักระดับเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ สำนักงาน ก.พ. จึงมีหนังสือเวียน ที่ สร 1006/ว 15 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2516 แจ้งมติ ก.พ.ที่ขอให้ส่วนราชการถือเป็นหลักปฏิบัติตามนัยข้างต้น

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้ขอให้ ก.พ.พิจารณามาตรฐานโทษกรณีข้าราชการกระทำผิดวินัยกรณีเรียกร้องเงินจากราชการ โดยอ้างว่าจะฝากเข้าทำงานในหน่วยงานที่ตนเองไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพฤติการณ์เข้าข่ายเป็นการหลอกลวงอีกด้วย ก.พ.ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า กรณีดังกล่าวมีลักษณะและความร้ายแรงในทำนองเดียวกันกับที่ ก.พ.เคยมีมติตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงควรลงโทษไล่ออกจากราชการ (ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) เหตุอันควรปรานีใด ๆ ไม่เป็นเหตุลดหย่อนโทษลงเป็นปลดออกจากราชการ

ท่านผู้อ่านเมื่อทราบเรื่องนี้แล้วก็ขอได้บอกให้คนอื่น ๆ ทราบด้วยนะครับ ซึ่งโดยปกติแล้วในการสอบแข่งขัน หรือคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น มีโอกาสน้อยมากในการที่จะช่วยเหลือให้สอบได้โดยที่ผู้เข้าสอบไม่มีความสามารถพอเพียง และในส่วนตัวของผู้สมัครเข้าทำงานก็มีความทุกข์อยู่แล้วว่าตนเองจะสอบหรือได้รับคัดเลือกเข้าทำงานหรือไม่ การที่ไปหลอกลวงแล้วเรียกร้องเงินจากบุคคลหรือญาติพี่น้องของเขา จึงเป็นการไม่สมควรยิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งข้าราชการที่กระทำผิดวินัยกรณีเช่นนี้ นอกจากจะถูกลงโทษถึงออกจากราชการ (ไล่ออก) แล้ว ยังถูกตัดสิทธิมิให้ได้รับบำเหน็จบำนาญอีกด้วย (หากเป็นการลงโทษตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ก็จะต้องถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออก)

28 กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง การลงโทษข้าราชการกรณีเรียกร้องเงินจากราชการเพื่อฝากเข้าทำงาน
เรียน (เรียนกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด)
อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 1006/ว 15 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2516

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งว่า ก.พ. ได้มีมติขอให้ถือเป็นหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการลงโทษข้าราชการ ซึ่งกระทำผิดวินัย กรณีเรียกและรับเงินจากผู้สมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น แอบอ้างชื่อกรรมการสอบหรือเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการสอบ ทำการหลอกลวงหรือชักจูงผู้สมัครสอบด้วยประการต่าง ๆ แล้วเรียกและรับเงินโดยอ้างว่าจะช่วยเหลือให้สอบได้ พฤติการณ์เป็นเรื่องราวแรงที่ทำให้เสียหายแก่ชื่อเสียงของทางราชการอย่างยิ่ง ควรที่ทางราชการจะได้ปราบปรามให้เด็ดขาดด้วยการลงโทษในสถานหนักทุกรายในระดับเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ คือไล่ออกจากราชการ จะปรานีลดหย่อนโทษได้เพียงปลดออกจากราชการ ไม่ควรลดหย่อนโทษลงเป็นสถานอื่น ความละเอียดปรากฏอยู่แล้ว นั้น

บัดนี้ คณะรัฐมนตรีได้ขอให้ ก.พ. พิจารณามาตรฐานโทษกรณีข้าราชการกระทำผิดโดยเรียกร้องเงินจากราชการ โดยอ้างว่าจะฝากเข้าทำงานในหน่วยงานที่ตนเองไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง พฤติการณ์เข้าข่ายเป็นการหลอกลวงด้วย

ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า การกระทำผิดวินัยกรณีดังกล่าวเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง และความร้ายแรงแห่งกรณีอยู่ในระดับเดียวกับกรณีตามหนังสือที่อ้างถึง ควรลงโทษผู้กระทำผิดในระดับเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 234 ลงวันที่ 24 ธันวาคม 2536 กล่าวคือลงโทษไล่ออกจากราชการ เหตุอันควรปรานีใด ๆ ไม่เป็นเหตุลดหย่อนโทษลงเป็นปลดออกจากราชการ แต่สำหรับกรลงโทษผู้กระทำผิดวินัยกรณีดังกล่าว ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนที่ใช้บังคับอยู่ก่อนหน้านั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มีบทเฉพาะกาลมาตรา 138 ให้ลงโทษตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนที่ใช้อยู่ในขณะกระทำผิด ก็ให้ถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2503 ตามหนังสือสำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี ที่ นร 125/2503 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2503

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) อีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์
(นายอีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์)

รองเลขาธิการ ก.พ. ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการ ก.พ.

สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม
ส่วนอุทธรณ์และร้องทุกข์
โทร. 2819451
โทรสาร 2814973

19 ธันวาคม 2516

เรื่อง การลงโทษข้าราชการซึ่งกระทำผิดวินัยกรณีเรียกเงินจากผู้สมัครสอบ
เรียน (เวียนกระทรวง)

ด้วยปรากฏจากรายงานการลงโทษที่กระทรวงทบวงกรมรายงานไปยัง ก.พ. ว่ามีข้าราชการกระทำผิดวินัยกรณีเรียกและรับเงินจากผู้สมัครสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เนื่อง ๆ เช่น แอบอ้างชื่อกรรมการสอบหรือเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการสอบ ทำการหลอกลวงหรือชักจูงผู้สมัครสอบด้วยประการต่าง ๆ แล้วเรียกและรับเงินจากผู้สมัครสอบ โดยอ้างว่าจะช่วยเหลือให้สอบได้ ก.พ. พิจารณาเห็นว่า การที่ข้าราชการมีพฤติกรรมทำนองนี้เป็นเรื่องร้ายแรงที่ทำให้เสียหายแก่ชื่อเสียงของทางราชการอย่างยิ่ง ควรที่ทางราชการจะได้ปราบปรามให้เด็ดขาดด้วยการลงโทษในสถานหนักทุกราย แม้ผู้กระทำผิดนั้นจะไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการสอบ ยังไม่เข้าลักษณะเป็นความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ แต่พฤติกรรมทำนองนี้ ก็เป็นความผิดฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 84 (ซ) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2499 ซึ่งควรลงโทษในสถานหนักระดับเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ คือ ไล่ออกจากราชการ จะปรานีลดหย่อนโทษได้ก็เพียงปลดออกจากราชการเท่านั้น ไม่ควรลดหย่อนโทษลงเป็นสถานอื่น

ก.พ. จึงลงมติขอให้กระทรวงทบวงกรมถือเป็นหลักปฏิบัติตามนัยดังกล่าว
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง
(ลงชื่อ) จินดา ณ สงขลา
(พันเอกจินดา ณ สงขลา)
เลขาธิการ ก.พ.

กองวินัยและนิติการ
โทร. 819451

การรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2538 ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 เป็นผลให้กฎ ก.พ.ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2535) ว่าด้วยการรับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชา ชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงหรือบริหารระดับกลางถูกยกเลิกไป อย่างไรก็ตามพระราชบัญญัติข้างต้นบัญญัติให้การรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งตามพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 บัญญัติให้ข้าราชการพลเรือนประเภทใด ตำแหน่งใดจะได้รับเงินประจำตำแหน่งในอัตราใด ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาและพระราชกฤษฎีกาได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. 2538 (ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537) ได้กำหนดเรื่องการรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนไว้ สรุปได้ว่าข้าราชการพลเรือนที่จะมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ประเภทบริหารระดับกลาง ประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ต้องเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวและปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งนั้นด้วย

ดังนั้น ท่านที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง หากว่าท่านมิได้ปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งที่มีเงินประจำตำแหน่งไม่ว่าจะในกรณีใด ๆ ก็ไม่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งตั้งแต่วันที่มิได้ปฏิบัติหน้าที่นั้นครบ และเงินประจำตำแหน่งนี้ จะจ่ายให้ตามส่วนจำนวนวันที่ได้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งนั้น แต่ถ้าหากบางท่านมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งนั้น ๆ เกินหนึ่งตำแหน่ง ก็มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งเพียงตำแหน่งเดียว โดยรับจากตำแหน่งที่มีเงินประจำตำแหน่งสูงสุดครับ

31 มีนาคม 2538

เรื่อง การรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด)

ด้วยส่วนราชการหลายแห่งได้หารือไปยังสำนักงาน ก.พ.ว่า ตามที่มาตรา 45 วรรคสอง และวรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงหรือบริหารระดับกลาง มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ซึ่งกฎ ก.พ.ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในบทบัญญัติดังกล่าว กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จะต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง หรือบริหารระดับกลาง และ ก.พ.ได้เคยพิจารณามติเกี่ยวกับคำว่า "ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง" ตามกฎ ก.พ.ดังกล่าวว่า หมายความว่า หมายรวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ตามที่อยู่บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ หรือสั่งให้รักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่งด้วยนั้น เมื่อพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 และพระราชกฤษฎีกาการได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการและผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. 2538 ใช้บังคับแล้ว การรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญยังถือปฏิบัติตามกฎ ก.พ.ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2535) และมติ ก.พ.ดังกล่าวต่อไปได้หรือไม่ อย่างไร

สำนักงาน ก.พ.ขอเรียนว่า เมื่อได้มีการใช้บังคับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2538 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 เป็นต้นไป และมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้บัญญัติให้ยกเลิกความในมาตรา 45 วรรคสอง และวรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 จึงมีผลทำให้กฎ ก.พ.ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2535) รวมทั้งมติ ก.พ.ที่วินิจฉัยเกี่ยวกับการรับเงินประจำตำแหน่งตามกฎ ก.พ.ดังกล่าวถูกยกเลิกตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 เป็นต้นไปด้วย

อย่างไรก็ดี โดยที่มาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2538 บัญญัติให้การรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง และพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 มาตรา 12 วรรคสอง บัญญัติความว่า ข้าราชการพลเรือนประเภทใด ตำแหน่งใด จะได้รับเงินประจำตำแหน่งในอัตราใด ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาการได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ

และผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. 2538 ซึ่งออกตามความในบทบัญญัติดังกล่าวและมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 เป็นต้นไป ได้กำหนดเรื่องการรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนไว้ในมาตรา 7 มาตรา 35 มาตรา 36 มาตรา 37 และมาตรา 38 สรุปได้ดังนี้

1. ข้าราชการพลเรือนที่จะมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ประเภทบริหารระดับกลาง ประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะต้องเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวและปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งด้วย

2. ข้าราชการพลเรือนซึ่งได้รับเงินประจำตำแหน่งสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งตำแหน่งใด หากได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น เช่น ได้รับคำสั่งให้ไปรักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่งอื่น หรือให้ไปปฏิบัติราชการในตำแหน่งอื่น และมีได้ปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ไม่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งสำหรับตำแหน่งนั้นตั้งแต่วันที่มิได้ปฏิบัติหน้าที่

3. ข้าราชการพลเรือนซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ได้รับเงินประจำตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งนั้นไม่เต็มเดือนในเดือนใด ให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งสำหรับเดือนนั้นตามส่วนจำนวนวันที่ได้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งดังกล่าว

4. ข้าราชการพลเรือนซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งและได้ปฏิบัติหน้าที่หลักของตำแหน่งนั้นเกินหนึ่งตำแหน่ง ให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งสำหรับตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งสูงสุดเพียงตำแหน่งเดียว

5. ข้าราชการพลเรือนซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง และได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งประเภทเดียวกันที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง และได้ปฏิบัติหน้าที่หลักในตำแหน่งที่ตนไปปฏิบัติหน้าที่ ให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งตามอัตราเดิมของตนต่อไป

ดังนั้น การรับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญนับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 เป็นต้นไป จึงต้องเป็นไปตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิชาศ สิงหวิสัย
(นายวิชาศ สิงหวิสัย)
เลขาธิการ ก.พ.

กองกฎหมายและระเบียบ

โทร. 2819475

โทรสาร 2814973

30 มิถุนายน 2538

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร 0201/ว 122 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2521

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างกฎ ก.พ. ฉบับที่..... (พ.ศ.) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ตามที่ได้แจ้งมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2521 เกี่ยวกับเรื่อง การเลื่อนขั้น
เงินเดือนข้าราชการเป็นกรณีพิเศษ มาเพื่อถือปฏิบัติต่อไป นั้น

บัดนี้ สำนักงาน ก.พ. รายงานว่า ก.พ. ได้พิจารณาเห็นชอบ

1. ร่างกฎ ก.พ. ฉบับที่..... (พ.ศ.) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ความละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่ง
มาด้วย

2. รูปแบบโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ โดยแก้ไขมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่
22 สิงหาคม 2521 เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการเป็นกรณีพิเศษ จากเดิมซึ่งกำหนดโควตา
โดยคำนวณจากจำนวนข้าราชการ มาเป็นการคำนวณโดยการกำหนดตามวงเงินเพื่อให้สอดคล้องกับการ
เลื่อนขั้นเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง
พ.ศ. 2538 ดังนี้

2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการ ให้เลื่อนได้ภายในวงเงินไม่เกิน
6% ของเงินงบประมาณที่จ่ายเป็นเงินเดือน โดยให้คำนวณจากฐานอัตราเงินเดือนรวมของข้าราชการ
ของส่วนราชการนั้น ณ วันที่ 1 กรกฎาคม

2.2 ในการพิจารณาจัดสรรโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แบ่งกลุ่มข้าราชการเป็น
2 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับ 1-8 และกลุ่มระดับ 4-11

(1) กลุ่มข้าราชการระดับ 1-8 ให้คำนวณวงเงิน 6% จากฐานอัตราเงินเดือน
รวมของข้าราชการระดับ 1-8 ในกรม ณ วันที่ 1 กรกฎาคม แล้วให้ อ.ก.พ.กรม เป็นผู้พิจารณาจัดสรร
โควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในวงเงินดังกล่าว โดยจำนวนผู้ได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้นต้องไม่เกิน 15% ส่วน
การเลื่อนเงินเดือนหนึ่งชั้นครึ่ง หนึ่งชั้น และครึ่งชั้น ให้ อ.ก.พ.กรม พิจารณาโควตาหรือสัดส่วนได้ตาม
สภาพความเป็นจริงของส่วนราชการนั้น ๆ

(2) กลุ่มข้าราชการระดับ 4-11 ให้นำอัตราเงินเดือน ณ วันที่ 1 กรกฎาคม ของข้าราชการกลุ่มดังกล่าวในกระทรวงมารวมกัน เพื่อคำนวณวงเงิน 6% แล้วให้ อ.ก.พ.กระทรวง เป็นผู้พิจารณาจัดสรรโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในวงเงินดังกล่าว โดยจำนวนผู้ได้เลื่อนสองขั้น ต้องไม่เกิน 15% ส่วนการเลื่อนเงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่ง หนึ่งขั้น และครึ่งขั้น ให้ อ.ก.พ.กระทรวงพิจารณาโควตาหรือสัดส่วน ได้ตามความเหมาะสม และให้นำเสนอคณะกรรมการพิจารณา สำนักงาน ก.พ. จึงได้เสนอหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการดังกล่าว มาเพื่อดำเนินการต่อไป

คณะกรรมการได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2538 ลงมติว่า

1. อนุมัติร่างกฎ ก.พ. ฉบับที่..... (พ.ศ.) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้ดำเนินการต่อไปได้

2. อนุมัติการปรับปรุงรูปแบบโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ตามข้อเสนอ ก.พ.

3. เห็นชอบให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามข้อ 1 และข้อ 2 สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในบังคับประมาณ พ.ศ. 2539 (1 ตุลาคม 2538) เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบและถือปฏิบัติ ตามมติคณะกรรมการต่อไป สำหรับร่างกฎ ก.พ. ในเรื่องนี้ สำนักเลขาธิการคณะกรรมการได้นำเสนอ นายกรัฐมนตรีพิจารณาลงนามและประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 112 ตอนที่ 23 ก ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2538 แล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิษณุ เครืองาม

(นายวิษณุ เครืองาม)

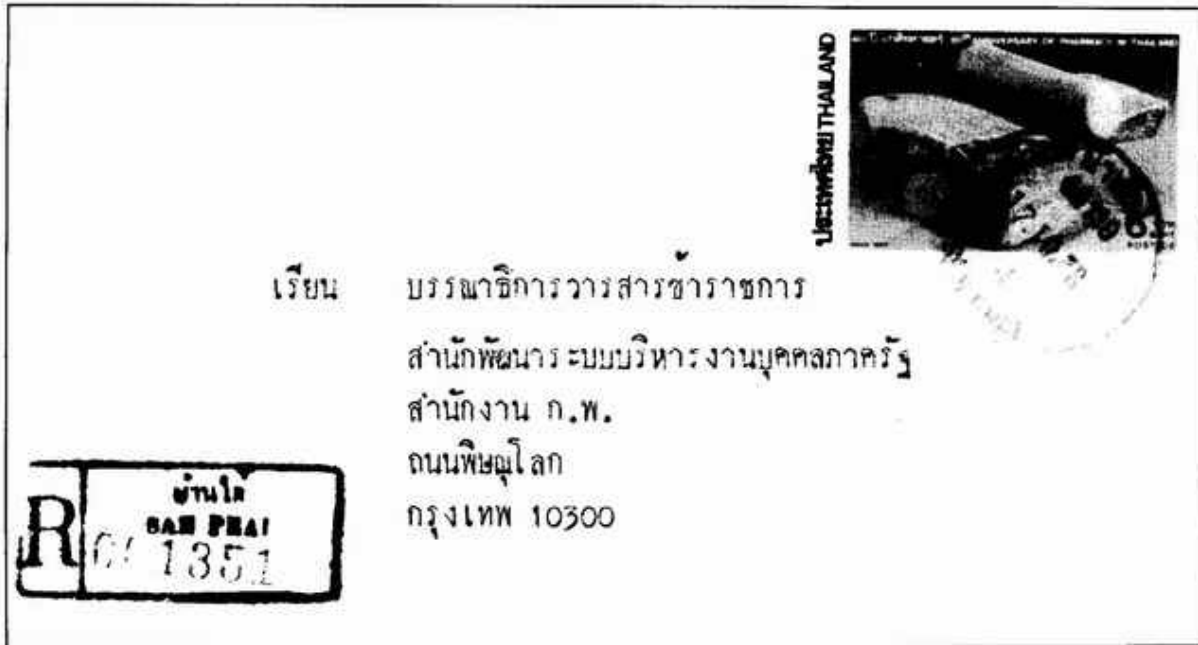
เลขาธิการคณะกรรมการ

กองนิติธรรม

โทร. 2828150

โทรสาร 2824145

ปัญหาระเบียบราชการ



เรียน บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ
สำนักงาน ก.พ.
ถนนพญาโลก
กรุงเทพ 10300

ผู้ตอบปัญหานี้
คุณเยาวพร ปิยะพรชัย
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 7 ส่วนมาตรฐานและหลักเกณฑ์
สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.
คุณศรีพนม บุญนาค
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 ส่วนค่าตอบแทนและสวัสดิการ
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

สิทธิเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (วช.)

30 สิงหาคม 2538

เรียน บรรณาธิการวารสารข้าราชการที่นับถือ

ผมเป็นแฟนประจำของวารสารข้าราชการมานานแล้ว ได้รับความรู้และความเข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์ของข้าราชการพลเรือนที่ตรงประเด็นอย่างมาก หลายเรื่องเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานบุคคลในสังกัดของผมไม่สามารถให้ความกระจ่างได้ ดังนั้น ผมจึงชื่นชมวารสารข้าราชการเป็นอย่างยิ่งที่ช่วยให้ข้าราชการพลเรือนรวมถึงตัวผมปฏิบัติตนอย่างถูกต้องและไม่เสียสิทธิรวมถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

ผมได้รับบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่ง “นายช่างไฟฟ้าสื่อสาร 3” โดยใช้วุฒิปริญญาตรี (วศ.บ.ไฟฟ้าสื่อสาร) เมื่อ 3 ต.ค. 2520 ต่อมาปี 2522 ต้นสังกัดออกคำสั่งเปลี่ยนชื่อตำแหน่งเป็น “วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร 3” โดยไม่เปลี่ยนเลขที่ตำแหน่ง จากนั้นมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งเติบโตจนปัจจุบันผมดำรงตำแหน่ง “นายช่างไฟฟ้าสื่อสาร 7”

ต่อมามี พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 กำหนดให้มีเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (วช.) สำหรับข้าราชการในวิชาชีพดังกล่าวตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 ต.ค. 2537 เป็นต้นมา ซึ่งโดยนัยแห่ง พ.ร.ฎ.กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทวิชาชีพเฉพาะและประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ พ.ศ. 2535 อนุมานได้ว่า วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร ถือเป็นวิชาชีพเฉพาะประการหนึ่งด้วย

ปัญหา ข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบตอบคำถามของผมทางโทรศัพท์ว่า ผมไม่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง วช. เพราะว่าดำรงตำแหน่ง “นายช่างไฟฟ้าสื่อสาร” ไม่ได้ดำรงตำแหน่ง “วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร”

ความเข้าใจของผม ผมน่าจะมีความสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง วช. ด้วยเหตุผล ดังนี้

1. ส่วนราชการต้นสังกัด ต้องการรับผู้มีวุฒิปริญญาตรี ด้านไฟฟ้าสื่อสารหรืออิเล็กทรอนิกส์ ไปปฏิบัติงานโดยตรงตามวรรคสอง ซึ่งผมมีคุณสมบัติครบถ้วนตั้งแต่ต้น ผมมิได้ยอมลดวุฒิสมาชิกในตำแหน่งที่ใช้วุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรีแต่อย่างใด

2. กฎหมายตามวรรคสาม โดยเฉพาะ พ.ร.ฎ.กำหนดตำแหน่งฯ พ.ศ. 2535 ระบุชัดเจนว่าตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานใน “วิชาชีพเฉพาะวิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร” มิได้ระบุว่าต้องดำรงตำแหน่ง “วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร” แต่อย่างใด นอกจากนี้ ผมยังได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม (ก.ว.) ด้านไฟฟ้าสื่อสาร ประเภทสามัญวิศวกร

3. ผมและเพื่อนที่ดำรงตำแหน่ง “นายช่างไฟฟ้าสื่อสาร 7” ต้องควบคุมการติดตั้งและซ่อมบำรุงรักษาเครื่องมือสื่อสารและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ต้องร่วมออกแบบระบบและช่างงานสื่อสารที่รับผิดชอบ และต้องให้คำปรึกษา แนะนำ และบรรยาย ด้านเทคนิคไฟฟ้าสื่อสารแก่ช่างเทคนิคได้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลและหน่วยงานอื่นที่ร้องขอตลอดมา ซึ่งการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นลักษณะวิศวกรรมควบคุมด้านไฟฟ้าสื่อสารอย่างแท้จริง

คำถาม

1. ผมควรมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง ประเภทวิชาชีพเฉพาะ (วช.) ใช่หรือไม่ ขอทราบเหตุผลประกอบที่ชัดเจนด้วย

2. หากผมมีสิทธิ จำเป็นต้องมีการระบุไว้ในแผนอัตรากำลังของกองต้นสังกัดด้วยหรือไม่ ว่าตำแหน่งที่ผมและเพื่อนซึ่งมีวุฒิปริญญาตรีดำรงอยู่ในปัจจุบัน ต้องเป็นตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ (วช.)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบคำถามผมเป็นการด่วนด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง เนื่องจากใกล้วาระเบิกจ่ายเงินประจำตำแหน่งและใกล้ได้รับอนุมัติแผนอัตรากำลังจาก ก.พ.

สมเจตน์

ตอบ เรียนคุณสมเจตน์

มีเพื่อนข้าราชการหลายคนมีวุฒิการศึกษาเช่นเดียวกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (วช.) ที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง หรือมาว่าทำไมจึงไม่ได้เงินประจำตำแหน่ง ทั้ง ๆ ที่มีวุฒิเหมือนกัน จึงขอชี้แจงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง วช. ที่มีสิทธิได้รับเงินตาม พ.ร.ฎ. การได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. 2538 ดังนี้

หลักการ

ตาม ม.5 แห่ง พ.ร.ฎ.ดังกล่าวได้วางหลักการเกี่ยวกับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (วช.) ไว้ว่าเป็น ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป ที่มีลักษณะงานวิชาชีพ ซึ่งต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาที่ไม่อาจมอบหมายให้ผู้มีวุฒิอื่นปฏิบัติงานได้ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

(ก) ตำแหน่งที่มีลักษณะงานวิชาชีพที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนอย่างเห็นได้ชัด และมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพ รวม 12 วิชาชีพ ตัวอย่างเช่น วิชาชีพเฉพาะการแพทย์ วิชาชีพเฉพาะเภสัชกรรม วิชาชีพเฉพาะวิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร วิชาชีพเฉพาะการพยาบาล เป็นต้น

(ข) ตำแหน่งที่มีลักษณะงานวิชาชีพที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพ แต่เป็นงานที่ภาคราชการยังขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน รวม 4 วิชาชีพ ตัวอย่างเช่น วิชาชีพเฉพาะวิศวกรรมปิโตรเลียม วิชาชีพเฉพาะรังสีการแพทย์ เป็นต้น

(ค) ตำแหน่งที่มีลักษณะงานวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นงานวิจัยและพัฒนา ซึ่งภาคราชการยังขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ วิชาชีพเฉพาะวิทยาการคอมพิวเตอร์

ขั้นตอน

จากหลักการดังกล่าว จะเห็นว่าการกำหนดให้ตำแหน่งใดเป็นตำแหน่งที่จะมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง จะให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งเป็นหลัก และผู้ที่จะมีสิทธิได้รับเงินต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่กำหนดเท่านั้น และโดยที่มาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 กำหนดไว้ว่าตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มี 3 ประเภท คือ ประเภททั่วไป ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (วช. หรือ ชช.) และประเภทบริหารระดับสูง (บส.) หรือบริหารระดับกลาง (บก) ดังนั้นในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี หาก ก.พ. มีมติให้มีการกำหนดตำแหน่งใดเป็น วช., ชช., บก. หรือ บส. ก.พ.ก็จะตอบมติกรอบอัตรากำลัง โดยระบุประเภทตำแหน่งไว้ท้ายบัญชีกำหนดตำแหน่ง หลังจากนั้นส่วนราชการจึงดำเนินการในขั้นตอนของการแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตาม คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ต่อไป

โดยหลักการและขั้นตอนดังกล่าวผู้ดำรงตำแหน่งที่มีวุฒิตามวุฒิของตำแหน่ง วช. แต่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งประเภท วช. ก็จะไม่มีความสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง

ตัวอย่างเช่น

- ผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรี ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการพยาบาล วิทยากร
- ผู้ที่มีวุฒิตัณฑานุกรมไฟฟ้า ดำรงตำแหน่ง นายช่างไฟฟ้า, วิศวกร
- ผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรี ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข, จ.วิเคราะห์นโยบายและแผน
- ผู้ที่มีวุฒิกฎศาสตร์ ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการอาหารและยา,
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นต้น

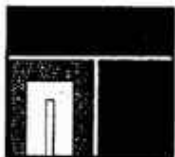
และขอตอบคำถามคุณสมบัติทั้ง 2 ข้อ รวมกันดังนี้

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนประเภท วช. ที่จะมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งต้องเป็นตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 5 แห่ง พ.ร.ฎ.การได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ และผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. 2538 โดย ก.พ.ต้องอนุมัติให้กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งจะระบุประเภทตำแหน่ง (วช.) ไว้ท้ายบัญชีกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการนั้นเสมอ

กรณีคุณสมบัติ ซึ่งมีวุฒิปริญญาตรี วศ.บ.ไฟฟ้าสื่อสาร จะมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (วช.) ก็ต่อเมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าสื่อสารระดับ 7 ขึ้นไป ที่ ก.พ.พิจารณา กำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (วช.) โดยระบุประเภทของตำแหน่งไว้ท้ายบัญชีกำหนดตำแหน่งในแผนอัตรากำลังของส่วนราชการต้นสังกัด

ด้วยความปรารถนาดีจาก

PCC ผู้เชี่ยวชาญระบบงานคอมพิวเตอร์



PROFESSIONAL COMPUTER CO.,LTD.

A joint venture company of Loxley Public & IBM Thailand

สอบถามรายละเอียดได้ที่...

2 Soi Phaholyothin 19 Phaholyothin Road Ladyao Chatuchak Bangkok 10900

Tel : 512-1103 (11 lines) Fax : (662) 512-2396

ที่นี่ สกพ.

หน้า 32

“รางวัลสูงสุดอยู่ที่กันความซื่อไม่พบในตัวเราเอง
การดี การชม เป็นเรื่องของคนอื่น เขาจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง
จะไปยุ่งด้วยทำไม บาบบุญเป็นของเราเอง” ข้อคิดจาก
พระดำรัสของกรมพระยาดำรงราชานุภาพนี้ ยกมาจากหนังสือ
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ
องค์พระบิดาของกระทรวงมหาดไทย

สัมมนาเลขานุการ อ.ก.พ.จังหวัด

ในระหว่างวันที่ 19-21 กรกฎาคม 2538 ที่ผ่านมา สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษา
ระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.ได้จัดสัมมนาเลขานุการ อ.ก.พ.จังหวัด 75 จังหวัด เรื่อง
แนวคิดและแผนดำเนินงานเสริมสร้างวินัยข้าราชการพลเรือน เพื่อจัดทำแผนดำเนินงาน
เสริมสร้างจรรยาบรรณและวินัยข้าราชการพลเรือนเสนอ อ.ก.พ.จังหวัด ระดมความคิด
เห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของข้าราชการให้เป็นไปใน
ทางที่ถูกต้อง และเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่องสถานภาพและบทบาทของ อ.ก.พ.จังหวัด
ในการบริหารงานบุคคลด้านวินัย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ก.พ.ที่จะเสริมสร้างวินัย
จรรยาบรรณ และความภูมิใจในเกียรติและอาชีพของข้าราชการ

สำหรับในฉบับนี้ จะขอเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่องสถานภาพและบทบาทของ อ.ก.พ.
จังหวัด ในการบริหารงานบุคคลด้านวินัย เป็นเบื้องต้น

ที่มาของการวิจัยเรื่องสถานภาพและบทบาท
ของ อ.ก.พ.จังหวัด ในการบริหารงานบุคคลด้าน
วินัยนั้น สืบเนื่องจากนับแต่มีการประกาศใช้พระราช
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับปัจจุบัน ตั้ง
แต่ปี 2535 เป็นต้นมา โดยได้ปรับเปลี่ยนองค์ประ
กอบและอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด มาจนถึง

วันนี้ก็เป็นเวลา 3 ปีกว่า ซึ่งเป็นระยะเวลาาน
พอสมควรที่จะศึกษาวิจัยเพื่อทราบความสัมพันธ์
ระหว่างสถานภาพและบทบาทหน้าที่ของ อ.ก.พ.
จังหวัด ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ และ อ.ก.พ.ได้
ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือไม่
และท้ายสุดคือ เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคในการ

ปฏิบัติหน้าที่ของ อ.ก.พ.เพื่อที่จะหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจาก 10 จังหวัด สรุปผลได้ว่า

- ความรู้ความสามารถของ อ.ก.พ.จังหวัด หากพิจารณาคุณสมบัติของ อ.ก.พ.จังหวัด ตามที่กฎหมายกำหนด และข้อมูลส่วนบุคคล ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิน่าจะได้มีการพัฒนาให้มีเกณฑ์สำหรับชีวิตในด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารและด้านการจัดการ และด้านกฎหมาย เพื่อให้เป็นมาตรฐานและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับคุณสมบัติของ อ.ก.พ.จังหวัดให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

- บทบาทของ อ.ก.พ.จังหวัด ปัจจุบัน อ.ก.พ.จังหวัด ได้ทำหน้าที่เพียงบางส่วน คือ ส่วนใหญ่พิจารณาเฉพาะด้านวินัย ทั้งนี้เนื่องจากยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ประกอบกับฝ่ายเลขานุการ คือ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีงานเร่งด่วนที่ต้องปฏิบัติมากจึงไม่สามารถนำเสนอเรื่องที่เป็นนโยบายตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัดได้

ท้ายสุดผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้ อ.ก.พ.จังหวัดสามารถแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยเสนอให้เสริมความรู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.พ.จังหวัด การจัดทำแผนดำเนินงานเสริมสร้าง และพัฒนาข้าราชการให้มีวินัย ให้ อ.ก.พ.จังหวัดและเลขานุการ อ.ก.พ.จังหวัด ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเนื้อหาของการเสริมสร้าง

และพัฒนาวินัยข้าราชการ และควรดำเนินการในระดับนโยบายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะประธาน อ.ก.พ.จังหวัด ตระหนักในความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่จังหวัดต่อไป

ฉบับนี้ก็ขอสรุปผลการวิจัยสู่กันฟังเป็นเบื้องต้น ส่วนผลการสัมมนาและความคืบหน้าในเรื่องนี้จะนำมาเล่าสู่กันในโอกาสต่อไป

ก.พ.กระจายอำนาจการประเมินบุคคล

ตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา

แผนงานสำคัญประการหนึ่งของ ก.พ. ในช่วงปี 2538-2540 คือการประเมินและปรับปรุงการมอบอำนาจกำหนดตำแหน่งให้ส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และสอดคล้องกับนโยบายการมอบอำนาจและกระจายอำนาจ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานดังกล่าว เมื่อเดือนกันยายน 2538 ที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.จึงออกหนังสือเวียนแจ้งส่วนราชการต่าง ๆ เรื่องการกระจายอำนาจให้กรมประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (ยกเว้นตำแหน่งหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า) และตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ สำหรับตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา ส่วนตำแหน่งระดับ 9 ขึ้นไป ให้กรมประเมินคุณลักษณะของบุคคล ส่วนการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลและประเมินผลงานนั้น ก.พ.ยังคงดำเนินการต่อไปเช่นเดิม โดยให้มีผลตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2538 เป็นต้นไป

สำหรับแนวทางตามหนังสือเวียนฉบับนี้ แตกต่างจากเดิม คือ

- เพิ่มระดับการมอบอำนาจการประเมิน จากเดิมกำหนดไว้เพียงระดับ 6 ลงมา เป็นระดับ 8 ลงมา
- เพิ่มเติมให้มีแนวทางการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน โดยกำหนดองค์ประกอบในการพิจารณากว้าง ๆ คือ ความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ส่วนราชการกำหนดเกณฑ์อื่น ๆ เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย
- กำหนดรายละเอียดของหลักเกณฑ์การคัดเลือกนั้นประกอบด้วย
 1. วิธีการขอประเมินบุคคล
 2. หลักเกณฑ์การประเมินบุคคล ประกอบด้วย การพิจารณาและประเมินคุณสมบัติของบุคคล การประเมินผลงาน นอกจากนี้ยังมี ลักษณะผลงานของตำแหน่งในแต่ละระดับด้วย
- เพิ่มเติมหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อการย้าย ย้ายสับเปลี่ยน โอน บรรจุ กลับ ระหว่างตำแหน่งในกลุ่มนี้ด้วย

สำหรับฉบับนี้คงลากันเพียงนี้ สวัสดี



มั่นใจกว่า

ถ้าจำเป็นกับ สถานธนาอนุเคราะห์

โรบริบจำเป็นของรัฐบาล

อิตราดอกเบียต่ำ

สำนักงานธนาอนุเคราะห์ กรมประชาสงเคราะห์

