

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑

นักบริหารคือใคร ใครคือนักบริหาร
ภาพสำหรับนักบริหาร
ควรสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร



วารสารข้าราชการ

วารสารรายเดือนเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้

ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๒

กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑

๒	ข้อเรื่อง
๕	บทบรรณาธิการ
๑๓	สัมภาษณ์พิเศษ
๓๒	กฎหมายและระเบียบใหม่
๕๑	ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน
๖๓	เกร็ดบริหาร
๖๕	อ่านหนังสือเดือนละเล่ม
๘๐	ท้ายเล่ม
๖	นักบริหารคือใคร ใครคือนักบริหาร

การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร	๒๒
การสร้างพลัง—ทางสำเร็จของนักบริหาร	๒๖
ระบบซีอีเอ	๕๘
กลวิธีเข้าหาประชาชน	๗๒



วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๕ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๕๐ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพินธุโลก ก.ท. ๓ โทร. ๒๕๑๕๔๕๔ หรือ ๒๕๑๓๓๓๓ คีอ๓๔ โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมาย ระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

ผู้จัดทำ

เจ้าของ และฝ่ายจัดการที่ปรึกษา	สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. พันเอก จินดา นายประวิทย์ นายโสรัจ	ณ สงขลา ณ นคร สุจริตกุล
บรรณาธิการ	นายอดุล	บุญประกอบ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายพิพัฒน์ นายศกัรินทร์	โกศลวัฒน์ สุวรรณโรจน์
กองบรรณาธิการ	นายสีมา นายสมศักดิ์ นายจำนง นางสาวสินี นายอิทธิพร นายเกียรติสม นางสาวศรีเพ็ญ	สีมานันท์ ศุภะวัชวุฒ แสงมหาชัย เจริญพจน์ พยัคฆ์นคร กลิ่นสุวรรณ ดุรงค์เดช
ฝ่ายศิลป์	นายณรงค์	นฤกุลการ
สถานที่พิมพ์	ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์	กรุงเทพฯ ฯ
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	นายสิทธิชัย	ปรีกัมศิลป์

นักบริหารคือ ใคร ใครคือนักบริหาร

ขอเขียนวิชาการที่อ่านสนุก ชวนให้สงสัยว่านักบริหารคือใคร แล้วใครกันแน่ที่เป็นนักบริหาร บางตำราบอกว่า คนที่ตอบปัญหาได้คะแนน ๑๒๕ ขึ้นไป สามารถจะเป็นนักบริหารได้ บางตำราบอกว่าใครที่มีหน้าที่ ควบคุมผลงาน ของคนอื่น ก็เป็นนักบริหารได้ทั้งนั้น อีกตำราหนึ่งก็ว่า นักบริหาร เป็นคน ที่มีหน้าที่ ตัดสินใจในเรื่อง นโยบาย พิเศษและเฉพาะ และความเห็นของอีกคนหนึ่ง ก็ว่า นักบริหารคือคนที่ไม่ต้องทำอะไรเลย ๆ ล ๆ ผู้เขียนได้ยกตำราว่าด้วย นักบริหารอีกหลายตำรา มา อ้าง พร้อมทั้งหลักที่นักบริหารควรทำต่าง ๆ หลาย ข้อ และลงท้ายผู้เขียนเองก็ไม่แน่ใจว่านักบริหาร คือใครกันแน่เหมือนกัน แต่ได้ให้ข้อสังเกตไว้อย่าง หนึ่งว่า นักบริหารส่วนมากจะถือกระเป๋างেমส์-บอนด์

ภาพสำหรับนักบริหาร

บุคคลที่ให้สัมภาษณ์ที่คณะเกี่ยวกับนักบริหาร ที่ดี ว่าควรเป็นอย่างไร มาจากบุคคลระดับนักบริหาร

ผู้ทำงานใกล้ชิดกับนักบริหาร และนักวิชาการ ที่สาย งานค่อนข้างจะไกลจากนักบริหาร ทั้ง ๔ มีความ คิดเห็นบางอย่างที่คล้ายคลึงกันอย่างยิ่ง เช่น นักบริหาร ควรมีความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความมีใจกว้าง และ วางตัวเป็นกลาง เป็นต้น แต่เมื่ออยู่ความคิดหนึ่งซึ่ง มองกว้างออกไปไกลถึงความคิดและความรับผิดชอบ ที่นักบริหาร ควรมีต่อสังคมภายนอกการนั้น คือ ต้องคิดถึงประชาชน และความเป็นธรรมในสังคม ความคิดเห็นนี้ แหกออกจากความคิดของนักบริหารหลายคนในปัจจุบันอยู่มาก แต่ก็ต้องยอมรับว่า เป็นความคิดที่น่าสนใจและน่าคำนึงถึงทีเดียว

การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล- เรือ น พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๔๕ เรื่องการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือโอน ข้าราชการ พลเรือสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗, ๘, ๙ และ ๑๐ ซึ่งเป็นตำแหน่งนักบริหารโดยไม่ควรให้อยู่ ปฏิบัติหน้าที่เดียวติดต่อกันเป็นเวลา ๔ ปี ตามหลัก

เกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี นั้น บัดนี้สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการเรื่องนี้แล้ว และคาดว่าจะเสร็จภายในเวลาไม่ช้านี้ หลักการในเรื่องนี้คนส่วนใหญ่คงจะเห็นชอบด้วยเพราะการสับเปลี่ยน หมุนเวียนเอานักบริหารหน้าใหม่มาร่วมงาน คงทำให้บรรยากาศในที่ทำงานกระตือรือร้น เนื่องจากได้มีการเคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่นาน ๆ อีกต่อไป หากผู้อ่านมีความ คิดเห็น อย่างไร เพิ่มเติม นอกเหนือ จาก บทความนี้ กรุณาส่งบทความ หรือแสดงความคิดเห็นร่วมวิเคราะห์กับเขาได้

๒๖

การสร้างพลัง—ทางสำเร็จของนักบริหาร

เป็นเรื่องราว ของนักบริหาร ที่ มีความทุกข์จากการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ กัน ปัญหาของนักบริหารที่พบ คือได้รับการต่อต้านขัดขวางจากผู้ร่วมงาน เช่นไม่ยอมรับความสามารถของนักบริหารไม่เห็นด้วยกับข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ ไม่ให้ความร่วมมือจนแม้กระทั่งไม่สนับสุนุนเรื่องงบประมาณ

ทั้งหมดนี้หากเกิดกับนักบริหารผู้โดย้อมทำให้นักบริหารหมดพลังที่จะทำงานได้ และผลที่ตามมาคือความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน หากนักบริหารผู้ใด กำลังเผชิญ กับความทุกข์ใน ทำนอง เดียวกันนี้ ขอแนะนำให้อ่านวิธีเสริมพลังในบทความนี้ เพื่อแก้ทุกข์ของท่านโดยเร็วก่อนที่พลังจะดับมอด

๕๘

ระบบ ซีอีเอ

เป็นระบบที่รับ ข้าราชการประจำเข้าทำงานสนองนโยบาย ของนักบริหาร ระดับสูงทางการเมือง ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย โดย ก.พ. ของสหรัฐเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายที่จะวางหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการกำหนดตำแหน่ง ซีอีเอ และคัดเลือกบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งนี้ บทความนี้เคยลงในวารสารข้าราชการมาครั้งหนึ่งแล้วในปี ๒๕๑๔ และเนื่องจากเห็นว่า เป็นบทความ ที่น่าสนใจ อย่างยิ่งจึงนำมาลงอีกครั้งในฉบับนี้

Group Dynamics.... หัวหน้างานควรจะเข้าใจเพียงใด

บ่อยครั้งที่คนทำงานในฝ่ายเดียวกัน มิได้อยู่ในกลุ่มที่มีความสัมพันธ์เดียวกัน และคนที่มีความสัมพันธ์ ในกลุ่มเดียวกัน ก็มีได้ทำงานร่วมกัน เป็นผลให้คนที่ทำงานอยู่ฝ่ายเดียวกัน ต้องตั้งแง่ต่อกัน บางกรณีก็รวมหัวกันไม่ทำงาน หรือต่อต้านหัวหน้างาน เมื่อไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน หรือหัวหน้างานไม่ประสากับการทำงานร่วมกับคนในฝ่ายให้ดี เกร็ดบริหารในฉบับนี้ ได้ยกตัวอย่างของกลุ่มที่มี ๒ ลักษณะ มาวิเคราะห์ให้เห็นว่า เมื่อมีการต่อต้านจากกลุ่มในลักษณะใด หัวหน้างานควรจะปฏิบัติตนอย่างไรที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร

เดือนนี้ เราอ่านหนังสือพ็อคเก็ตบุ๊ก วิชาการบริหารงานอีกเล่มหนึ่ง โดยสมยศ นาวิการ เป็นหนังสือแปลและเรียบเรียงจากภาษาอังกฤษ ว่า

ถึงการบริหารงานทางด้านธุรกิจ ซึ่งแม้จะไม่เหมือนกับ การบริหารงานราชการก็ตาม แต่ก็น่าสนใจศึกษา และอาจนำมา ดัดแปลง ใช้กับงาน ราชการได้ ถ้านักบริหารในวงราชการคิดจะทำ เพราะในการบริหารงานใดๆ มีหลักอยู่ข้อหนึ่งว่า ความสำเร็จของผู้บริหารในการบริหารงาน คือความสามารถในการนำ หลักการ บริหาร มาใช้ อย่าง มี ประสิทธิภาพ หรือพูดให้ฟังง่ายก็คือรู้จักใช้หลักวิชา ให้เป็นนั่นเอง

กลวิธีเข้าหาประชาชน

วิธีการ เข้าหา ประชาชน เป็นเทคนิค ที่ข้าราชการทุกคนพึงต้องมีและปฏิบัติ เพราะประชาชนคือนายที่แท้จริงที่ข้าราชการต้องเข้าหา แต่การจะเข้าหาใครก็ต้องรู้จักคนๆ นั้นให้ดีเสียก่อน เช่นเดียวกับที่ข้าราชการต้องเรียนรู้ พื้นฐานของสังคมไทยในแต่ละท้องถิ่น เพื่อจะเข้าได้ถูกทาง

บทบรรณาธิการ

ล้มเลิก พี.ซี. หรือ ?

ในรอบเดือนที่ผ่านมา ชาวที่เป็นความสนใจของข้าราชการและประชาชนทั่วไป คงจะเป็นข่าวที่จะมีการแก้ไข ปรับปรุงระบบ พี.ซี. ซึ่งใช้อยู่ในระบบราชการพลเรือนในปัจจุบัน

ส่วนหนึ่งของข่าวได้จับต้นเหตุจากการที่มีประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ ที่ได้แก้ไข พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ การตั้งคณะที่ปรึกษา ระเบียบ บริหาร ของนายกรัฐมนตรี ซึ่งหน้าที่ ประการหนึ่ง ก็เพื่อ ปรับปรุง แก้ไข ระบบ จำแนกตำแหน่ง และ พ.ร.บ. ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และจากการประชุมบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

ความเคลื่อนไหวดังกล่าว ได้ก่อให้เกิดข้อสงสัยในหมู่ข้าราชการ และมีจำนวนไม่น้อย ได้สอบถามเรื่องนี้มายังวารสารข้าราชการ

หลายคำถามได้ตั้งความกังวลใจว่า จะมีการล้มเลิก พี.ซี. จริงหรือไม่ ระบบราชการพลเรือนจะมีต้องล้มลุกคลุกคลานกันต่อไปหรือ และการเริ่มต้นทั้งหมดที่ผ่านมา จะต้องหมุน กลับไปเริ่มต้นกันใหม่ ใช่หรือไม่ และ จะด้วยระบบใดอีกเล่า ทำไมจึงล้มเลิก พี.ซี. ที่ ก.พ. ส่วน ก.ต. ก.ร. หรือ ก. อื่น ๆ ที่ ใช้พี.ซี. เหมือนกันทำไมไม่ล้มเลิก ถ้า

มีการเปลี่ยนแปลงอีก สิทธิ และ ประโยชน์ ของ ข้าราชการจะเป็นอย่างไร

ก็น่าจะวิตกกังวล เพราะต่างไม่ทราบว่าจะวิถีชีวิตราชการ จะถูกลิขิตไปทางใดอีก

โดยที่ พี.ซี. เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วประเทศ. และในฐานะที่วารสาร ข้าราชการ เป็น สะพาน ที่ เรา สามารถ สื่อความหมายได้ระหว่างข้าราชการทุกท่าน จึงขอทำความเข้าใจกับท่านในเรื่องนี้

การล้มเลิก พี.ซี. มีความจริงเพียงใด เรื่องนี้ก็อาจพิจารณาได้จากข่าวที่ ท่านนายกรัฐมนตรีได้ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ต่าง ๆ เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๒๑ ซึ่งสรุปเป็นสาระสำคัญได้ว่า ท่านมิได้มีเจตนาจะล้มเลิก พี.ซี. เป็นแต่เพียงต้องการปรับปรุงให้เหมาะสมเท่านั้น และขอให้หนังสือพิมพ์ช่วยกันลงข่าวด้วยว่า ยังไม่ล้มเลิก พี.ซี.

เมื่อได้ทราบนโยบายเช่นนี้แล้ว ข้าราชการทุกท่านคงจะคลายความวิตกกังวลต่าง ๆ แต่เติมลงไปได้ และใคร่ขอเสริมว่า พี.ซี. นั้น เป็นวิธีการกำหนดตำแหน่งอย่างหนึ่งเท่านั้น และนับตั้งแต่เริ่มใช้วิธีการนี้มา ทางสำนักงาน ก.พ. ก็ได้พยายามปรับปรุงวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ตลอดมา โดยปรึกษาหารือกับ กระทรวง ทบวง กรม ใกล้เคียงขึ้น ปัญหาต่าง ๆ จึงได้ลดน้อยลงไป พี.ซี. จึงไม่ใช่สิ่งลึกลับ ที่น่าหวาดระแวงอีกต่อไป △△

นักบริหารงานคือใคร คือนักบริหาร สมาน รั้งลิโยภฤกษ์

หวังว่า ทุกท่าน คงจะเคยได้ยินได้ฟัง
ประโยคต่าง ๆ เหล่านี้มาบ้างแล้ว คือ

การสัมมนานักบริหาร

การแต่งตั้งนักบริหาร

การพัฒนา นักบริหาร

การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร

วิทยาลัยนักบริหาร

ฯลฯ

แต่ถ้าถามว่า นักบริหาร คือใคร หรือใคร
คือ นักบริหาร ก็จะได้รับคำตอบผิดแผกแตกต่าง
กันไปต่าง ๆ นานา ไม่เหมือน กับ คำถาม ที่ว่า
นักโทษคือใคร ซึ่งจะได้รับคำตอบในทำนองเดียว
กันว่า คือผู้ที่ศาลตัดสินลงโทษจำคุกหรือประหาร

คำว่า “นักบริหาร” นี้ เป็นคำที่แปลกคำ
หนึ่ง เพราะแม้จะได้มีการใช้คำนี้กันอย่างแพร่
หลายเป็นเวลานานมาแล้วก็ตาม แต่จนบัดนี้ ยังไม่
มีใครทราบว่า ใครกันแน่คือนักบริหาร หรือนัก
บริหารคือใคร เพราะนักบริหารคือใครหรือใครคือ
นักบริหารที่ แต่ละคนเข้าใจนั้นมักจะแตกต่างกันไป
เช่น บางคนอาจจะบอกว่า นักบริหารคือคนที่ชอบ
ให้คนอื่นเอาใจ เถียงไม่ได้ ทั้งนี้ก็โดยสรุปเอา
จากพฤติกรรม ของหัวหน้างานบางคน ที่ เขาเคยพบ

เคยเห็นมา บางคนอาจจะบอกว่านักบริหารคือผู้
ใส่เสื้อนอกไปประชุมที่โน้นบ้างที่นี้บ้างบ่อย ๆ บาง
คนอาจจะบอกว่า นักบริหารคือผู้ที่มีหน้าที่เซ็น
หนังสือเป็นต้น ซึ่งเป็นนักบริหารตามจินตนาการ
ของแต่ละคน

เพื่อที่จะให้ได้ความจริงว่า แท้ที่จริงนัก
บริหารคือใครกันแน่ วิธีที่นิยมใช้กันมากในขณะ
นี้ก็คือ สัมภาษณ์ทัศนะบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ผล
ของการสัมภาษณ์ปรากฏออกมาดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ : ตามความเข้าใจของท่าน นัก
บริหารคือใคร

เจ้าหน้าที่ธุรการ : นักบริหารคือผู้ที่ต้อง
การอะไรต้องได้เดี๋ยวนั้น

ซึ่งก็พอจะสรุปได้ว่า ถ้าใครต้องการอะไร
แล้วต้องได้ทันที ช้าไม่ได้ ก็เป็นนักบริหารทุกคน

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านทราบไหมว่า นัก
บริหารคือใครกันแน่

เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด : ไม่ยอมบอกว่า นัก
บริหารคือใคร แต่กลับพูดที่เล่นที่จริงเป็นกลอนว่า
“หลับมั่งตื่นมั่งเดือนละหมื่นกว่า
เดินไปเดินมาเดือนละห้าพัน
ขยันแทบตายได้ไม่ถึงพัน”

ก็เลยสรุปไม่ได้ว่า นักบริหารคือผู้ที่หลับ มั่งคั่งมั่งเดือนละหมื่นกว่า หรือผู้ที่เดินไปเดินมา เดือนละห้าพัน แต่ที่แน่ ๆ ก็คือผู้ที่ขยันแทบตาย ได้ไม่ถึงพันคงไม่ใช่ นักบริหารแน่

ผู้สัมภาษณ์ : นักบริหารในความเห็นของท่านคือใคร

แพทย์ : นักบริหาร คือ หมอ ที่ไม่ต้อง ทำการรักษาผู้ป่วย

จากคำตอบอันนี้ ก็จะได้ นักบริหารเพิ่มขึ้น อีกประเภทหนึ่ง คือหมอที่ไม่ต้องทำการรักษาผู้ป่วย

ถ้าขึ้นสัมภาษณ์ต่อไป ก็คงจะได้ นักบริหาร อีกมากมายหลายประเภท จนในที่สุดก็ไม่รู้ว่าใคร คือนักบริหารหรือนักบริหารคือใครกันแน่จนได้

คราวนี้ หันมาหาหนังสือ ที่เกี่ยวกับการบริหาร อ่าน อาจจะได้คำตอบได้ว่า นักบริหารคือใคร เล่มแรก ที่หยิบ มาอ่าน ก็คือ หนังสือ “นักบริหาร” เขียนโดย ดร. สุรัฐ ศิลปอนันต์ คิดว่าคงจะได้ทราบกันสักที่ว่า นักบริหารคือใคร เพราะ ชื่อ หนังสือก็บอกอยู่แล้วว่า นักบริหาร แต่พยายาม อ่านแล้วอ่านอีก ก็ไม่เห็นมีตรงไหนที่บอกให้ทราบว่า นักบริหารคือใคร มีแต่ข้อทดสอบว่า ใครเป็น นักบริหารเพียงใด โดยใครตอบข้อทดสอบจำนวน ๔๐ ข้อ ถูกมากกว่าผิดคือได้คะแนน ๑๒๕ คะแนน ขึ้นไป ก็ถือว่า เป็นนักบริหาร จึงจำเป็นจะต้องสรุปในที่นี้ว่า นักบริหารคือผู้ที่ตอบข้อทดสอบของ ดร. สุรัฐ ศิลปอนันต์ ๔๐ ข้อ ได้คะแนน ๑๒๕

คะแนน ขึ้นไป ถึงกระนั้นก็ยังไม่วางความพยายาม ที่จะหาคำตอบในหนังสือเล่มนี้ว่า นักบริหารคือใคร นอกเหนือไปจากผู้ที่ตอบข้อทดสอบได้คะแนน ๑๒๕ คะแนนขึ้นไป จนแล้วจนรอดก็ไม่อาจหานักบริหาร ในหนังสือเล่มนี้ได้ เพราะนักบริหารกลับไปอยู่นอกหนังสือ คือไปอยู่หน้าปกซึ่งทำเป็นรูปกระเป่า เจมส์บอนด์กับมีป้ายบอกว่า นักบริหาร จึงสรุปได้ว่า กระเป่าเจมส์บอนด์หรือผู้ถือกระเป่าเจมส์บอนด์คือนักบริหาร แต่มีข้อพึงระวังไว้บ้าง คือ ก่อนที่จะทีกทักเอาว่า ผู้ถือ กระเป่าเจมส์บอนด์ เป็น นักบริหารหรือไม่ ขอให้ทดสอบก่อนว่า กระเป่าใบที่ถือ นั้นมีน้ำหนักมากน้อยแค่ไหน เพราะถ้ามี น้ำหนักมาก ๆ มักจะกลายเป็น “เซลแมน” ไปเสีย ฉิบ — — สรุปไปสรุปมา ก็เลยยังไม่รู้ว่า ใคร เป็นนักบริหารกันแน่อีกเช่นเคย

“ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

เมื่อยังไม่อาจทราบ ว่า นักบริหารคือใครกันแน่ ก็จำเป็นต้องพยายามต่อไป โดยเปลี่ยนมาพิจารณา จากทัศนะของคนต่างชาติบ้าง

คำว่า นักบริหาร ในสหรัฐอเมริกาเรียกว่า Executive ในอังกฤษและยุโรป เรียกว่า Administrator ซึ่งก็ยังคงถกเถียงกันมากกว่า นักบริหารคือใครกันแน่

ต่อไปนี้ ลองมาฟังความเห็นของชาวต่างประเทศดูว่า นักบริหารในทัศนะของพวกเขา คือใคร ดังนี้

Joseph M. Dodge ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ An Introduction to the Bussing of Management ว่ามีประธานบริษัทหลายแห่งให้ความเห็นว่า ฝ่ายจัดการ (Management) หมายถึงบุคคลทุกคนที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลผลงานของคนอื่น เป็นนักบริหารทั้งนั้น

ถ้าพิจารณา ตามความหมายข้างบนนี้ ผู้บังคับบัญชาทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหน ตั้งแต่หัวหน้าควบคุมคนงานไปจนถึงประธานบริษัท หรือหัวหน้าส่วนราชการ ย่อมได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารทั้งสิ้น

Mr. Ralph Damon ประธานของ Trans World Airlines บอกว่า นักบริหารคือคนที่สามารถคัดเลือก ผูกอบรวม แนะนำคนอื่น ๆ ในองค์การที่ตนทำงานอยู่ ให้ร่วมใจร่วมแรงทำงานเป็นหมู่คณะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

William S. Richardson ประธานของ B.F. Goodrich Co. บอกว่า นักบริหารคือบุคคลที่มีหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องนโยบายพิเศษและเฉพาะ

Le Land Doan ประธานของ Dow Chemical Co. บอกว่า นักบริหารคือสมาชิกในกลุ่มฝ่ายจัดการที่อยู่ในระดับสูง มีหน้าที่ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการตัดสินใจและกำหนดนโยบาย

ถ้าพิจารณาจากคำจำกัดความของบุคคลทั้ง ๓ นี้จะเห็นได้ว่า นักบริหารคือบุคคลชั้นผู้บังคับ

บัญชาที่มีหน้าที่ทำการตัดสินใจ มีสายตาไกล คาดการณ์ล่วงหน้าได้ และเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในฝ่ายจัดการ แต่ก็มีปัญหาว่า ถ้าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในฝ่ายจัดการ แต่เป็นฝ่ายจัดการขององค์การหรือหน่วยงานกระจอก ๆ จะเป็นนักบริหารตามความหมายอันนี้ด้วยหรือเปล่า

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับนักบริหารแตกต่างกันออกไปอีกมากมาย เช่น

(๑) มีบุคคลชั้นสูงเพียง ๒-๓ คนในองค์การเท่านั้น ที่เป็นนักบริหารจริงๆ หมายความว่า นอกจาก ๒-๓ คนดังกล่าว ก็ไม่ถือว่าเป็นนักบริหารหรือเป็นนักบริหารไม่จริง

(๒) นักบริหาร ทำงานในระดับ สูงกว่า ผู้จัดการ และผู้จัดการ ก็อยู่สูงกว่าพวกผู้อำนวยการ และพวกหัวหน้างาน

(๓) ผู้จัดการ มีหน้าที่จัดการ หรือ อำนวยการให้นโยบาย ที่กำหนดขึ้นโดยนักบริหาร เป็นผลสำเร็จ

(๔) ลักษณะหน้าที่ของนักบริหาร ได้แก่ การกำหนดนโยบายขององค์การ และทำการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ งานทั้ง ๒ นั้นนักบริหารต้องทำรวมกันไป อย่าง แยกไม่ออกพร้อม ๆ ไป กับ หน้าที่อื่น ๆ รวมไปด้วย

ยิ่งกว่านั้นยังมีผู้ให้คำจำกัดความโดยถึงงานของนักบริหาร ๑๐ ประการเป็นหลัก โดยผู้ที่จะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารจะต้องทำทั้ง ๑๐ ประการ รวมๆ

กันไป หากทำเพียงประการใดประการหนึ่งก็จะ
ไม่ถือว่าเป็นนักบริหาร คือ

- (๑) เป็นผู้ทำให้วัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์การสำเร็จ
- (๒) วางแผน กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์
- (๓) ตัดสินใจ คิด และวิเคราะห์
- (๔) ประสานงานและคน
- (๕) บรรลุและพัฒนาคน ให้คำแนะนำ
- (๖) จัดการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมการดำเนินงาน
- (๗) เป็นผู้นำและพัฒนาตนเอง
- (๘) มอบหมายอำนาจหน้าที่ ออกคำสั่ง และดำเนินงานโดยความร่วมมือของคนอื่น
- (๙) ไตร่ตรอง ใคร่ครวญธุรกิจต่าง ๆ และทำงานเฉพาะงานพิเศษ
- (๑๐) ติดต่อกับประชาชน

นอกจากนั้น หัวหน้างานที่จะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การด้วย กล่าวคือ ถ้าเป็นร้านชำเล็กๆ คงไม่มีใครยอมเรียกเจ้าของร้าน หรือ หัวหน้างานซึ่งทำหน้าที่ ดังกล่าวข้างต้นว่า เป็นนักบริหารแน่ ส่วนองค์การใหญ่ขนาดไหน จึงจะเรียกหัวหน้าองค์การว่าเป็นนักบริหารนั้น ก็แล้วแต่ความเห็นแต่ละบุคคล ตามการสำรวจของวารสาร Fortune ปรากฏว่า หัวหน้างานที่จะเรียกว่า เป็นนักบริหารนั้น จะต้องเป็น

หัวหน้าองค์การที่มีเจ้าหน้าที่ทั้งหมดตั้งแต่ ๑,๐๐๐ คนขึ้นไป

ถ้าถือตามเกณฑ์นี้ อธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เทียบเท่าอธิบดีของหลายส่วนราชการของไทย ก็ไม่ถือว่าเป็นนักบริหาร เพราะมีเจ้าหน้าที่ทั้งหมดไม่ถึง ๑,๐๐๐ คน

จากความคิดเห็นและคำจำกัดความของคำว่า “นักบริหาร” ดังกล่าวข้างต้น ก็พอจะสรุปได้ว่า นักบริหารคือ หัวหน้างานที่ปกครองคน บริหารงานทั้งหลาย ไม่ใช่เฉพาะงานเทคนิควิทยาการอย่างใดอย่างหนึ่ง และตัดสินใจสั่งงานเช่นเดียวกับหัวหน้างานระดับอื่น ๆ แต่ที่แตกต่างก็คือ ขอบเขตและความยากง่ายของการตัดสินใจ นักบริหารมักจะ ต้องตัดสินใจในเรื่อง สำคัญ และ ยาก เกินกว่า หัวหน้างานระดับต่ำลงมาจะตัดสินใจได้ ส่วนขนาดขององค์การก็เป็นปัจจัยข้อหนึ่งที่ต้องพิจารณา ตามปกติหัวหน้างาน ขององค์การเล็ก ๆ ที่มีคนไม่กี่คน ก็ไม่น่าจะเรียกว่า เป็นนักบริหาร หัวหน้างานที่จะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหาร จึงควรจะเป็นหัวหน้างานในองค์การที่มีขนาดใหญ่มาก แต่ขนาดไหนจะเรียกว่าเล็กหรือใหญ่นั้น แล้วแต่ท่านผู้อ่านจะพิจารณาเอาเอง

นักบริหารนี้ อาจจัดเป็นพวกหรือระดับก็ได้ เช่น ในสหรัฐอเมริกา ได้จัดบุคคลที่อยู่ใน

ชั้นนักบริหาร (Executive Class) ออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับสูง (Senior or Top Executive) ระดับกลาง (Executive) และระดับต่ำ (Junior Executive) จึงทำให้น่าคิดว่า หัวหน้างานทุกระดับที่มีหน้าที่ปกครองคนจำนวนมาก ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคนอยู่เสมอ ก็อยู่ในชั้นนักบริหารทั้งสิ้น

เท่าที่ได้ ประมวล ความเห็น และ คำจำกัดความของผู้รู้หลาย ๆ ท่านดังกล่าวข้างต้น ก็พอจะทราบได้ว่า นักบริหารคือใครหรือใครคือนักบริหารอย่างกว้าง ๆ

แต่เพื่อให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้น ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะมีวิธีอธิบายว่า นักบริหารคือใครอย่างง่าย ๆ และรัดกุมกว่าคำนิยามดังกล่าวข้างต้น ซึ่งก็เป็นเรื่องที่ยากพอ สมควร ผู้เขียนได้ พยายาม หาวิธีที่จะอธิบายหลายวิธีด้วยกัน แต่ก็ไม่เป็นที่พอใจ ในที่สุดก็ใช้วิธีไปศึกษาความหมายของคำว่า “การบริหาร” เพราะเมื่อทราบว่า การบริหารคืออะไร ก็คงไม่เป็นการยากที่จะบอกว่า นักบริหารคือใคร แต่ก็ประสบปัญหาทำนองเดียวกัน กล่าวคือ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การบริหาร” แตกต่างกันไปอย่างมากมาย แต่อย่างไรก็ตาม ความหมายที่ผู้เขียนชอบมากที่สุด ก็คือ “การบริหารคือการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น (Management is getting things done through other people)”

จากคำจำกัดความของคำว่า “การบริหาร” ดังกล่าวข้างต้น ก็สรุปได้เลยว่า นักบริหารคือผู้ที่ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

แต่เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น ก็ขออธิบายเพิ่มว่า หัวหน้างานในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้น อาจแยกได้เป็น ๒ ประเภท คือ

ประเภทแรก คือ หัวหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ซึ่งเปรียบได้กับหัวหน้าทีม ของ การ เล่น ฟุตบอลล์ที่ หัวหน้า ทีมจะ ต้องลงสนาม ไป เล่น ฟุตบอลล์ ร่วมกับ ผู้เล่น คนอื่น ๆ ใน ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งใน ๑๑ ตำแหน่ง คือ อาจเป็นผู้รักษาประตู ศูนย์หน้า ปีกขวา เป็นต้น หัวหน้างานประเภทนี้ ส่วนใหญ่ มัก จะเป็น หัวหน้างานระดับต้น ๆ หรือเป็นหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ด้านวิชาการ ซึ่งหัวหน้างานจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ด้วย

ประเภทที่สอง คือ หัวหน้างานที่ไม่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้ปฏิบัติงาน คนอื่น ๆ แต่จะคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของคนอื่น ๆ ซึ่งเปรียบได้กับโค้ชของการเล่นฟุตบอลล์ ซึ่งไม่ต้องลงสนามไปเล่นกับนักฟุตบอลล์คนอื่น ๆ แต่จะคอยดูอยู่รอบ ๆ สนาม เพื่อพิจารณาวางแผน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อจะหาหนทางที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการเล่นฟุตบอลล์ หัวหน้างานประเภทนี้ จึงมักจะเป็นหัวหน้างานระดับสูงในองค์การ

หัวหน้างาน ประเภทที่ สองเท่านั้นที่จะถือว่าเป็น นักบริหาร ตาม คำนิยาม ดังกล่าว ข้างต้น คือ



หัวหน้างานที่ไม่ต้องลงมือปฏิบัติงานเอง แต่ทำให้
งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

หัวหน้างาน ระดับสูงที่ชอบลงมือปฏิบัติงาน
เอง ก็คือผู้ปฏิบัติงานธรรมดา ๆ หรืออย่างมากที่สุดก็เป็น
แค่หัวหน้างานระดับหัวหน้าเท่านั้นเอง

สำหรับในวงราชการไทยนั้น ยังไม่มีการ
กำหนดว่าข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับใด จึงจะ
ถือว่าเป็นนักบริหาร ในพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้กล่าวเรื่องนี้
ในมาตรา ๔๕ ว่า “.....ให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่
ย้ายหรือโอน ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรง
ตำแหน่งระดับ ๗ ระดับ ๘ ระดับ ๙ และระดับ ๑๐
ซึ่งเป็น ตำแหน่ง ที่มี ลักษณะ บริหาร ตาม ที่ ก.พ.
กำหนด โดยมีควรรอยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันติดต่อกัน
เป็นเวลาเกินกว่าสี่ปี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธี-

การที่ ก.พ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะ
รัฐมนตรี”

จะเห็นได้ว่า ข้าราชการที่จะถือว่าเป็น
นักบริหารนั้น จะต้องดำรงตำแหน่งระดับ ๗ ขึ้นไป
และจะต้องดำรงตำแหน่ง ที่มีลักษณะ บริหารตามที่
ก.พ. กำหนด

ถ้าพิจารณาประกอบกับคำนิยามที่ว่า นัก
บริหาร คือ ผู้ที่ ทำ ให้งาน สำเร็จโดย อาศัย บุคคลอื่น
ดังกล่าวข้างต้น อาจพอสรุปได้ว่าข้าราชการที่
ดำรงตำแหน่ง หัวหน้างาน ตั้งแต่ ระดับ รอง อธิบดี
(ระดับ ๙) ขึ้นไปเป็นนักบริหารทุกคน เพราะ
ส่วนใหญ่จะไม่ลงมือปฏิบัติงานเอง แต่ทำให้งาน
สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น , ดังรูปต่อไปนี้

ดำรงตำแหน่งระดับ										
๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑
งานด้านปฏิบัติ				งานด้านบริหาร						

หน้าที่ธุรการเสียเอง เป็นต้น เพราะถ้าปฏิบัติ
 เช่นนั้น ก็เป็นที่น่าเสียดายว่า ราชการไทยจะ
 เต็มไปด้วยนักบริหารวิชาการ และนักบริหาร
 ธุรการ หานักบริหารแท้ๆ ไม่ค่อยจะได้ ๑๖

จะ เห็น ได้ ว่า หัวหน้างาน ตั้งแต่ ตำแหน่ง
 ระดับ ๙ ขึ้นไปจะ ปฏิบัติงาน ด้านการ บริหารเพียง
 อย่างเดียว ส่วนหัวหน้างานตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมาจะ
 ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติอยู่ด้วย

แต่อย่างไรก็ตามมีหัวหน้างานระดับ ๗ และ
 ระดับ ๘ อยู่เป็นจำนวนไม่น้อยที่ปฏิบัติงานด้านการ
 บริหารเพียงอย่างเดียว โดยไม่ปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติ
 เลย ก็อาจถือได้ว่าเป็นนักบริหารได้ แต่ต้อง
 พิจารณาเป็นรายๆ ไป

ก่อนจบบทความนี้ ผู้เขียนใคร่ขอย้ำว่า
 หัวหน้างานระดับสูงไม่ควรจะทำงานด้านปฏิบัติงาน
 เสียเอง เช่น เป็นนักวิชาการเสียเอง เป็นเจ้า-



ภาพสำหรับนักบริหาร

ความหมายของคำว่า 'นักบริหาร' โดยทั่วไป น้อยคนนักจะคิดว่าไม่ใช่เจ้านาย แต่เป็นผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานสูงกว่า และมีประสบการณ์มากกว่า โดยเฉพาะความหมายของคำนี้ในหมู่ข้าราชการไทย ส่วนมากจะถือว่าเป็นเจ้านายของตน อันแสดงให้เห็นถึงความเกี้ยวโยงของสังคมไทยแต่โบราณกับระบบราชการไทยในปัจจุบันว่า แม้ในศตวรรษที่ ๒๐ ระบบราชการไทยยังคงปกครองบังคับบัญชากัน อย่างเจ้าขุนมูลนายที่ผู้น้อยมีความอ่อนใจที่มีหัวหน้าคุ้มครองและคอยรับผิดชอบงานทุกอย่างให้ ผู้เป็นหัวหน้าก็มีความพึงพอใจกับสภาพที่ผู้น้อยยกย่อง อย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน

สภาพสังคมราชการไทยทุกวันนี้ อาจมีสาเหตุมาจากการอบรมสั่งสอนกันมาแต่เด็กให้มีความยำเกรงผู้ที่เหนือกว่า และอาจมาจากความยำเกรงของผู้น้อยต่ออำนาจในการสามารถให้ความดีความชอบของนักบริหารได้ ดังนั้นสภาพในราชการไทยการประจบสอพลอจึงปรากฏอยู่ทั่วไป และแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ จนบางครั้งก็ยากที่นักบริหารจะหาความจริงใจได้จากผู้ร่วมงาน

ดังนั้นวารสารข้าราชการฉบับนี้ จึงเสนอความจริงบางประการจากความจริงใจของบุคคลที่ได้เลือกจากวงราชการไทย ๔ คน ให้ท่านได้มองภาพของนักบริหารที่บุคคลทั้ง ๔ ได้วาดไว้ และถึงจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความคิดเห็น แต่ก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจ อย่างน้อยก็เป็นข้อสังเกตและความหวังที่จะพัฒนาหรือแก้ไขจุดบางจุดที่บางครั้งก็ถูกมองข้าม ๐

ทุกวันนี้ นักบริหารควรจะต้องเป็นผู้ซื่อสัตย์
สุจริตอย่างยิ่ง ถ้าขาดสิ่งนี้ บริหารเก่งอย่างไร
ก็ไม่มีผลความหมาย

น.พ. มนัสวี อุณหนันทน์

ก่อนอื่นขอออกตัวว่า ที่
จะให้ความเห็นนี้ ให้อย่างนักวิชาการ
การ ความคิดอาจไม่เหมือนกับ
ผู้อื่น สำหรับคุณลักษณะกว้างๆ
ของนักบริหารควรเป็นผู้นำ ไม่

เป็นเผด็จการ และขณะเดียวกัน
ต้องไม่เป็น Yes man ด้วย

ลักษณะสำคัญ นักบริหาร
ทุกวันนี้ ควร จะต้อง เป็น ผู้ที่ เชื่อ
ศรัทธาสูงสุด ถ้าขาดสิ่งนี้ถึงจะ
บริหาร เก่ง ใดๆ ก็ ไม่มี ความ
หมาย นักบริหารต้องทำตัวเป็น
ตัวอย่างการคอร์ปชั่นในราชการ
ไทย บางครั้งก็เกิดโดยไม่รู้สึกรู้
ตัว เช่น ลูกน้องนำของขวัญมา
ให้ ถ้ารับปัญหาต่างๆ ก็ตามมา
การเลี้ยงต้อนรับผู้ใหญ่ก็เช่นกัน
มักจะทำกันจนเป็นประเพณี นัก
บริหารควรจะต้องยึดมั่นในหลัก
การ ไม่ควรยอมรับของขวัญหรือ
สิ่งตอบแทนต่างๆ โดยเฉพาะ
สิ่งของที่มีค่า ถ้าเป็นดอกไม้ก็
ควรดูกาลเทศะ ยิ่งเป็นวันเกิด
ยิ่งไม่ควรรับของขวัญ

เรื่องคนทำงาน ไม่มีสรรณ
ภาพนั้น คิดว่าพอจะแก้ได้ แต่
การทำทุจริตในหน้าที่หรือส่อว่าจะ
ทำทุจริต เช่น โกงค่าอาหารคน
ใช้ เบิกค่าเช่าบ้านเท็จ ฯลฯ เป็น
เรื่องสำคัญ ต้องจัดการโดยเด็ด
ขาด ปล่อยไว้ก็เป็นตัวอย่าง งาน
บางกองอาจลำบากและมีปริมาณ



นายแพทย์มนัสวี อุณหนันท์

อธิบดีกรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข

มาก แต่ก็ให้ลดหย่อนในเรื่อง
ทำทุจริตก็เป็นไปไม่ได้ มีนัก
บริหาร หรือ หัวหน้างาน บาง
ประเภทอยากให้ลูกน้องรัก จึง
ปล่อยปละละเลยระเบียบต่าง ๆ
เรื่องนี้ทำง่ายมาก แต่ราชการ
จะเสียหาย จึงจำเป็นต้องเห็น
แก่ประโยชน์ ของ ประเทศชาติ
เมื่อนักบริหารทำงาน โดยเห็นแก่
ประโยชน์ ของ ประเทศชาติ แล้ว
แบบนี้ลูกน้องมักไม่ชอบ

นอกจากนี้ นักบริหารควร

จะมีความรู้ กว้าง ขวาง ใน เรื่อง
Management สิ่งนี้จะช่วยชี้ให้
เห็นว่าจะ เป็น นักบริหารที่ติดต่อไป
หรือไม่ มีการวางแผนงาน มี
ความสุขุมรอบคอบ ในเรื่องทั่วไป
หรือไม่เพียงไร

ลักษณะ ที่สำคัญอีกบางข้อ
เห็นว่า นักบริหารต้องเป็นคน
สามารถเก็บความรู้สึกได้ ไม่ควร
แสดง ความ พ้อใจ หรือ ไม่ พ้อใจ
ชอบหรือไม่ชอบใครจนออกนอก
หน้า โดยเฉพาะข้อบกพร่องของ

ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องระวังให้มาก ควรพูดหรือปรึกษาเฉพาะกับ ฝ่าย บริหาร ระดับสูง ด้วยกันเท่านั้น

การมีบริวารแวดล้อม หรือมีคนสนิทคอยบริการรับใช้ และติดสอยห้อยตาม ไปไหน มาไหนด้วย ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่นักบริหารต้องระวัง ตลอดเวลาที่ทำงานมาไม่เคยให้มีในสิ่งเหล่านี้ นักบริหาร จะต้อง ระวัง ลูกน้องที่ประจบสอพลอให้มาก ถ้าให้อยู่ใกล้ๆ ก็จะพลอยใจอ่อนเสียคนตามไปด้วย

สำหรับเรื่องการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยน หน้าที่นักบริหาร เห็นว่าเป็นเรื่องดี ควรทำเพราะจะช่วยให้คนได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับงาน หลากๆ ด้าน รู้งานมากขึ้น และทำให้การประสานงานดีขึ้นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ถ้าเป็นงานพิเศษเฉพาะด้านก็อาจเป็นข้อยกเว้น การหมุนเวียนระดับอธิบดี ควร พิจารณา เป็นกรณีๆ เปลี่ยนบ่อยๆ อาจจะไม่ดี

อธิบดีแต่ละคนมีนโยบายและวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน ก็จะเกิดผลกระทบ ถึง โครงการต่าง ๆ ที่ริเริ่มไว้ จึง อยากให้ ก.พ. พิจารณาว่าควรให้ Flexible ที่สุด ข้อดีเกี่ยวกับเรื่องนี้มีมากกว่าข้อเสีย

การพัฒนานักบริหารก็เป็นเรื่องจำเป็น เชื่อว่าจะมีประโยชน์ โดยเฉพาะบางหน่วยงาน เช่น ทางด้านแพทย์ ส่วนใหญ่ไม่สันทัดในเรื่องการบริหาร ทุกคนควรจะวิเคราะห์ตนเองเพื่อจะ

ทราบว่ามีอะไรผิดพลาดที่จะต้องแก้ไข ไม่มีคำว่าสายสำหรับการเรียนรู้ ส่วนวิธีการพัฒนาระดับอธิบดี และ รองอธิบดี น่าจะเป็นเพียงการสัมมนาสั้น ๆ ประมาณ ๑ สัปดาห์ แต่ระดับผู้อำนวยการกองกรอบรมหรือพัฒนานานกว่านั้น สรุปแล้วนอกจากประโยชน์ที่จะได้ นอกเหนือ จากความรู้และเทคนิคสมัยใหม่ต่างๆ ก็ยังจะทำให้ได้มี โอกาส รู้จักกันระหว่างผู้เข้าอบรม ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อไปในอนาคต

นักบริหารภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน สับเปลี่ยนกันไม่เกิดอะไรขึ้นนอกจาก degree ต่างกันเท่านั้น



ดร. ปรีชา เบ็ญมพงศ์สานต์

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๖

กองโครงการพัฒนาชนบท

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คุณลักษณะของนักบริหาร โดยทั่วไป ไม่ว่าจะในระดับไหน หรือส่วน ราชการใด ทั้งใน ส่วน กลางและภูมิภาค ควรจะประกอบ ด้วย

สิ่งสำคัญสิ่งแรก (ที่ขาดกัน มากในระบบบริหารไทย) คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน นักบริหารไม่ควร มุ่ง ประสิทธิภาพ ของงานเพียงอย่างเดียว ควร เสริมสร้างปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มีเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบัน ระบบการทำงานของส่วนราชการ เป็นเสมือนเครื่องจักรกล แห่ง แล้งและขาดความอบอุ่น ซึ่ง สิ่งนี้เกิดจากระบบการบริหารงาน นั้นเอง

นักบริหารควรรู้ถึงความเป็น อยู่และสภาพจิตใจ ของผู้ร่วมงาน ควรสร้างระบบที่เน้นให้เห็นคุณ

ค่าของความเป็นคนมากขึ้น เป็น ความจริง ที่หลายคน เมื่ออยู่นอก ระบบบริหารงานก็เป็นคนอยู่ แต่ พอเอาตัว เข้าไปใน ระบบบริหาร งาน กลับกลายเป็นพื้นเพื่อง ของ กลไกระบบบริหารไปเสีย

สิ่งที่สอง ที่นักบริหารควรมี คือ ควรนึกถึงความยากจนความ เป็นธรรมของสังคม และความ เหลือมล้ำทางชนชั้น ทั้งนี้ เนื่อง จาก แนว โนม์ ของ สัง คม ไทย ปัจจุบัน มีการสร้างอภิสิทธิ์ต่างๆ ขึ้นมา ในทางปฏิบัติอาจจะมีการ พุดกัน ถึง เรื่องนี้ เพียง เล็ก น้อย แต่การมีส่วนร่วมแก้ไขอย่างจริงจังยังมองไม่เห็น

สิ่งที่สาม คือ นัก บริหารไม่ ควรทำตัวเหินห่างจากประชาชน เรื่องนี้ สังเกตเห็นได้ จากนักบริ- หารในหลายระดับ โดยเฉพาะ

ระดับสูง จะทำตัว เป็นอีก ชนชั้น หนึ่งที่มีความรู้ มีวิชาการ มี อำนาจ และ ทำเสมือนได้รับมอบ หมายจากสวรรค์ให้มาแก้ไขปัญ- หา แต่ขณะเดียวกัน เขาก็ไม่ได้ ให้ความสัมพันธ์อะไรกับประชา- ชน คล้ายๆ กับว่าเขาเป็นผู้จัด การเป็นผู้บริหารรัฐได้ ในทาง เป็นจริงระบบนี้ อาจทำให้ โรงงาน เจริญขึ้นได้ หรือ รัฐอาจจัด ขึ้นได้ แต่ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในรัฐ อาจไม่ดีขึ้นก็ได้

แต่ใน ระดับท้องถิ่น นัก บริหารมักจะทำตัวเหินห่าง ประ- ชาชน และกดขี่ประชาชนอยู่

และสิ่งสำคัญสิ่งที่สี่ ซึ่งนัก บริหารควรมีคือ รับผิดชอบต่อ ประชาชน ไม่ใช่ ทำตัว รับผิดชอบต่อ เมือง

แต่ทั้ง ๔ สิ่งนี้ คงจะเกิด ขึ้นได้ยากกับนัก บริหาร ในสังคม ไทย เพราะ นัก บริหาร ของ ไทย ยังต้อง ปลูกฝังลักษณะ และ อุดม การณ์ ของ นัก บริ หาร ดัง กล่าว การปลูกฝังนี้ทำกันได้ตั้งแต่ระดับ

โรงเรียน มหาวิทยาลัย วิทยาลัย การปกครอง หรือ วิทยาลัยนัก บริหาร แม้จะมีการปลุกฝังใน ระยะเวลาดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่ สภาพแวดล้อมของสังคมยังไม่ให้ มีการ แก่ ไข เปลี่ยน แปลง ใหม่ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สิ่งนี้คงจะ เกิดขึ้นได้ยากในสังคมไทย แต่ ก็หวังว่า ข้าราชการ รุ่น ใหม่ คงมี จิตใจรักความเป็นธรรม เน้นใน บทบาทของตนต่อสังคม และอย่า เห็นชอบ ไปด้วย กับการ แบ่งชั้น วรรณะ ของ สังคม ราช การ ไทย ปัจจุบัน

การนำวัฒนธรรมของต่าง ประเทศเข้ามา โดยไม่มีการปรับ ปรุงก็อาจเป็นผลเสียได้ เพราะ พื้นฐานของสังคมไทย ชีวิตนอก ระบบ บริหาร ของเรามีชีวิตชีวา มาก เมื่อเรารับเอาระบบบริหาร งานของฝรั่งเข้ามา อาจมีความ ขัดแย้งเกิดขึ้นได้ เรากำลังจะ เป็นอย่างี่ ประเทศในยุโรปและ อเมริกาคือ ระบบแบบต่างคน ต่างโดดเดี่ยว เห็นเพื่อนร่วมงาน เป็น เพียง เครื่องจักรกล ที่มาทำ

งานทุกวัน และสร้างผลิตผลให้ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์อื่นๆ ทำให้คนทำงานเกิดความไม่พอใจ สภาพแวดล้อมในระบบชั้น บัญหา นี้ อาจปรากฏขึ้นแก่ระบบบริหาร ของไทยใน ๑๐ ปี ข้างหน้าก็ได้

การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ ระหว่าง นัก บริหารและ ผู้ ร่วมงาน มิใช่จะเริ่มได้จากตัว ผู้บริหารฝ่ายเดียว ผู้ร่วมงานมี ส่วนช่วยสร้างให้เกิดขึ้นได้ ด้ว การเอาความ เป็นคนมีชีวิตจิตใจ ใส่เข้าไป ไม่มุ่งเอาแต่ผลประโยชน์ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์นี้ ต้องช่วยกันเสาะ หา และนำมาทดลองปฏิบัติ โดย ให้ ผู้บริหาร ชั้นสูงได้เห็น ปัญหา ของเพื่อนร่วมงาน และ ความคับ แค้นทางจิตใจ เป็นต้น ความ เคลื่อนไหว แสดง ความ ไม่พอใจ ของ เพื่อน ร่วมงาน อาจ กระทบ กระเทือนผู้บริหารได้ หากผู้ บริหารใจกว้าง ยอมรับฟังและ พร้อมจะเปลี่ยนแปลงระบบความ สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ย่อม จะดี

ขึ้น แต่ระบบราชการมักไม่เปิด โอกาสให้ ได้แสดง ความ คิดเห็น จึงทำให้คน ต้องหาทางออกจนได้ ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง

ดังนั้น อุดมการณ์ ของนัก บริหาร ที่ควรมี ต่อระบบราชการ คือ คำนึงถึงผลประโยชน์และ ความ ต้องการ ของผู้ร่วมงานโดย ไม่เอาตัวรอดเพียงคนเดียว และ นักบริหารต้องมีความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้วย คือคำนึงถึงผล ประโยชน์ และความต้องการของ สังคมส่วนรวม

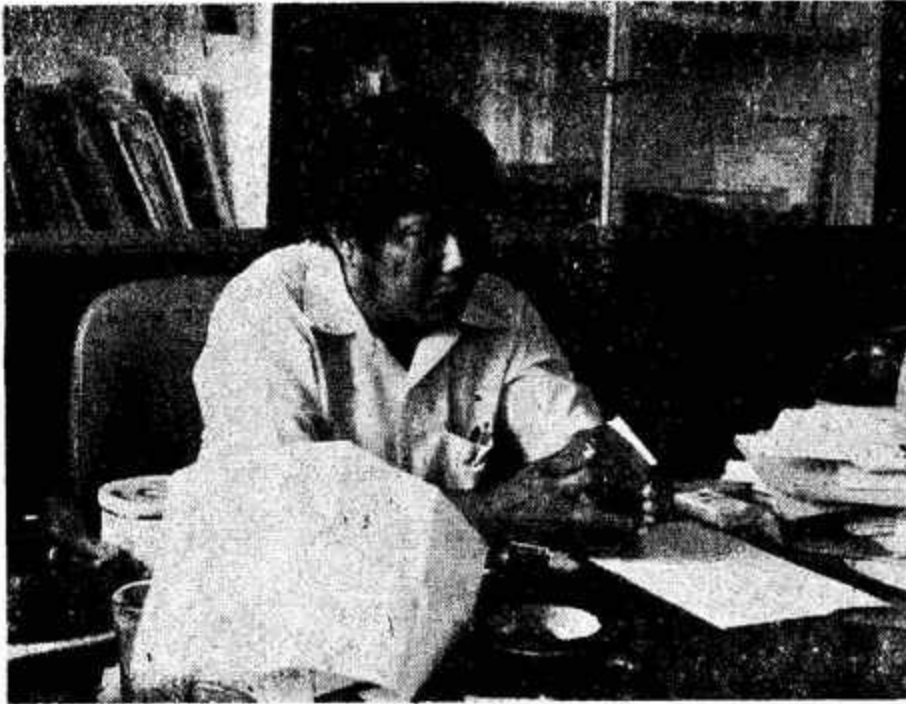
แต่การพัฒนาคุณ ลักษณะ ทั้ง ๔ ประการตามที่กล่าวข้างต้น ด้วยวิธีการ สับเปลี่ยน หมุนเวียน นักบริหารนั้น เห็นว่าการสับ เปลี่ยนบุคคลที่มีลักษณะ เหมือน กันนั้นไม่ใช่การแก้ปัญห เพราะ นักบริหารภายใต้อุดมการณ์เดียว กัน ระบบเดียวกัน ผลประโยชน์ เดียวกันจะสับเปลี่ยนไปไว้ที่ไหน ก็เหมือนกัน ไม่ได้เกิดอะไรขึ้น และไม่มี ความหมายอะไรเลยเพียง แต่ อาจ แตกต่างกัน ตรง degree เท่านั้นเอง

**ระหว่างข้าราชการกับข้าราชการ อย่างนี้กว่าไม่มี
ช่องว่าง บางหน่วยงาน ทำงานมาเป็นปีแล้ว
ยังไม่เคยเห็นหน้าอธิบดีกรม**

ดร. สติ ไชยเพชร

นักวิชาการป่าไม้ ๖

ฝ่ายเศรษฐกิจป่าไม้ กองจัดการป่าไม้ กรมป่าไม้



ถ้าจะพูดถึงคำว่าคุณลักษณะ
ของนักบริหาร ก็ควรกำหนด
ขอบเขตเสียก่อนว่า จะพูดกัน
ในแง่ใด ศัพท์ในภาษาอังกฤษก็มี
หลายคำ ความหมายก็แตกต่างกัน
ไป ถ้าหยิบจากตำรา คำว่า
บริหารก็มีคนเขียนไว้มาก เช่น

ศิลป์ในการทำให้งานสำเร็จ นัก
บริหารจึงเป็นคนที่ศิลปที่จะทำให้
งานบรรลุเป้าหมาย แต่คราวนี้
เราต้องการ จะมอง ความหมาย
เฉพาะในแง่ไหนหรือ นักบริหาร
ที่ของงบประมาณเก่ง เพราะรู้จัก
กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ขอครั้ง

ใดก็ได้ทั้งๆ ที่บางโครงการไม่ได้
อยู่ในลำดับเร่งด่วนเลย เราน่า
จะพิจารณาว่า ถ้าได้งบประมาณ
แล้ว นำเงินนั้นไปใช้ให้ได้ผล
แค่ไหนมิใช่หรือ

การจะเป็นนักบริหารที่ดี
คิดว่า ควร ยืนอยู่ จุดกลาง
ระหว่าง Man กับ Organization
Goal หมายถึงว่า ในการทำงาน
จะนึกถึงหรือเอาแต่ใจคน เอาใจ
ลูกน้อง มุ่งแต่สร้างมนุษยสัมพันธ์
อย่างเดียวโดยไม่นึกถึงเป้าหมาย
ของหน่วยงานก็ไม่ได้ งาน
ราชการก็จะล้มเหลว ไม่เจริญ
ก้าวหน้า ที่เห็น ๆ มักจะเอน
เอียงไปทางคนมากกว่า เพราะ
เราจะไม่รู้สึก ถึงผล กระทบในแง่
ของหน่วยงาน ถ้าคนไม่พอใจ
ก็เดือดร้อน กันไปหมด แต่
หน่วยงานเป็นอย่างไรรู้ไม่ได้
อย่างน้อยก็ไม่ล้ม ยังตั้งอยู่ต่อไป
จึงเป็นเรื่องน่าห่วง นักบริหาร
จึง ควร คำนึง ถึง เป้าหมาย ของ
หน่วยงาน คำนึงถึงราชการส่วน
รวมให้เท่า ๆ กับนึกถึงคนทำงาน
ด้วย โดยเฉพาะในสังคมไทย
ต้องระวังตัวกันให้มาก ไม่ว่าจะ

จะหันไปทางไหนก็นับญาติกันไปหมด โอกาสที่นักบริหารจะถูก เบียดเบียน จาก หลักการ มีมากเหลือเกิน

ทางด้าน ประชาชน กับ ข้าราชการก็มีช่องว่าง ไม่เชื่อก็ขอให้ ออกไป ดู ตาม หัวเมือง จะเห็นภาพต่างๆ ที่ไม่ชวนให้สบายใจ เครื่องแบบข้าราชการก็เป็นอุปสรรคตัวสำคัญที่ทำให้ราษฎร เขาเห็น ข้าราชการ เป็นนาย เขา ส่วน ระหว่าง ข้าราชการ กับ ข้าราชการ อย่างนี้กว่าไม่มีช่องว่าง ความจริงยังมีอยู่ บางหน่วยงานทำงานมาเป็นปีแล้ว ยังไม่เคยเห็นหน้าอธิบดี ผู้ใหญ่ควรสละเวลาพักท่ายเยี่ยมเยียนผู้น้อยบ้าง ควร ออกจากห้อง ไปดูเขา ทำงานกันบ้าง นักบริหารทุกวันนี้นักจะอ้างว่าไม่มีเวลา แต่ความจริงเขาใช้เวลาไม่ถูก งานเกือบทุกประเภทสามารถกระจายไปให้คนอื่นทำแทนได้ โดยเฉพาะงาน เช่น หนังสือ เบิกเงินไม่กี่บาทก็ ต้องให้อธิบดีเซ็นทั้ง ๆ ที่ก็อนุมัติ หลักการแล้ว ที่ไม่กระจายอำนาจกัน อาจมีสาเหตุหลาย

ประการ เช่น ใจไม่กว้าง ไม่ไว้ใจคนที่รองลงไป กลัวถูก หลอกถูกตัดหลัง เมื่อไม่แก้ปัญหานี้กัน บนโต๊ะจึงเต็มไปด้วยแฟ้ม ไม่มีเวลาที่จะทำสิ่งที่ควรจะทำ

สำหรับเรื่องนักบริหารครองตำแหน่งกันนาน ๆ แล้ว ควร จะย้ายควร จะเปลี่ยนตำแหน่งกันบ้างหรือไม่ เห็นว่าก็ควรทำ แต่ควร จำกัด เฉพาะ บาง กระ ทรวง หรือบางกรม ที่งาน คล้ายคลึงกัน บาง กระทรวง หรือ บางกรมงาน แตกต่างกัน ทำไปจะเกิดปัญหาจริงอยู่ แม้ว่าจะระดับนักบริหาร เกี่ยวข้องแต่กับนโยบาย ไม่จำเป็นต้องรู้การปฏิบัติงานในรายละเอียดของส่วนราชการนั้น ๆ ก็ตาม แต่ก็จำเป็นต้องรู้พื้นฐานบ้าง ไม่เช่นนั้นแล้วอาจถูกลูกน้อง หลอก ได้ง่าย ๆ เหมือน กัน การสับเปลี่ยน ระดับผู้อำนวยการกองในกรมเดียวกัน ถ้าคำนึงถึงประโยชน์ในแง่การประสานงาน ก็ควรทำ แต่ในแง่เรียนรู้งานเพิ่มขึ้น คิดว่าไม่ได้ผลนัก เพราะทุกคนรู้งานกันดีอยู่แล้ว ส่วน

ระดับอธิบดี รองอธิบดี ควรจะ สับ เปลี่ยน ตำแหน่ง กัน ดู บ้าง คล้าย ๆ กับตำแหน่งคณบดีในบาง มหาวิทยาลัย หรือตำแหน่งเอกอัครราชทูตพิเศษ กับปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ลองผลัดกันมาทำหน้าที่ดู ระดับตำแหน่งอธิบดีกับรองอธิบดี จึงควรจะทำกัน ทุกวันนี่ พอเป็นอธิบดีแล้วก็อยู่ในตำแหน่งไปจนเกษียณ อยู่ นาน ๆ ความกระตือรือร้นก็หมดไปด้วย ในสังคมราชการบ้านเรา รู้สึกยังมองกันที่ระดับตำแหน่ง ความจริงที่ ๖ กับที่ ๖ หรือที่ ๑๐ กับที่ ๑๐ ควรจะ ปกครองกัน ได้ ไม่จำเป็นต้องซีต่างกันมิใช่หรือ

ได้ พูดถึง นักบริหาร มาพอสมควรแล้ว ที่จะขอฝากไว้อีก เรื่องก็คือ เรื่องการฝึกอบรมนักบริหาร ใคร ๆ ก็คิดทำกัน แต่เมื่อทำแล้ว มีการติดตามผลกันแค่ไหน อบรมแล้ว สัมมนาแล้วก็แล้วกัน ถ้ามีการวัดผลกันออกมาจริงจังก็น่าจะแลเห็นข้อดีข้อเสีย โดยความเห็นส่วนตัว นักบริหารนั้น เหมือนไม้ แก่ ดัดยาก

จะแก้กันให้ได้ผล ต้องให้นักบริหาร รุ่รราว คราวเดียวกัน แก้กัันเอง ควรอย่างยิ่งที่จะจัดอบรมแบบเก็บตัวกันเป็นเดือน ให้ไปกินไปนอนไปช่วยตัวเอง ด้วยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ที่เคยขัดใจกันก็จะได้เข้าใจ ที่ไม่รู้จักกัน ก็จะได้รู้จัก สนับสนุนให้ล้มโลกภายนอก ล้มหัวโขนกัน สักพัก เมื่อจบแล้ว ก็จะกลายเป็นคนใหม่ ความคิดใหม่ ได้เห็นปัญหา และ รู้จัก คน เพิ่มขึ้น ซึ่ง จะ เกิดประโยชน์กับ ราชการ สำคัญ แต่ว่า การอบรมแบบนี้ จะต้อง มี สิ่ง อำนวยความสะดวกให้ครบ และไกลหูไกลตาชาวบ้านอย่าให้พวกลูกน้อง แต่ ละ อธิบติ คอยไปวิ่งรับใช้ อย่างที่เห็น ๆ วิธีที่จะอบรมกันแค่อาทิตย์เดียวไม่มีทางได้ผล และควรจะเลิกคิดกัน ได้แล้วว่า นักบริหารเราไม่มีเวลาพอที่จะมารับการอบรม

ก่อนที่จะขอจบการให้ความเห็น ขอฝากวารสารข้าราชการลองสำรวจ "นักบริหาร" ของภาค เอกชนบ้าง แล้วลองเปรียบเทียบกันดู เชื่อว่าจะมีความแตกต่าง

กันมาก นักบริหารของราชการ จะทำงานกันตามหน้าที่ ไม่มีอะไรต้องเสี่ยง แต่นักบริหารของเอกชน โดยเฉพาะในวงธุรกิจใหญ่ ๆ จะเห็นว่าเขาทำงานกันอย่างไร ชีวิตของเขาทั้งชีวิตครอบครัว ทั้ง ครอบครัว เขาทุ่มเทให้กับงาน ฝากไว้กับความ สามารถ เขาเสี่ยงกันขนาดไหน

ไม่มีใครรู้ว่า จะโดนไล่ออกเมื่อไร นักบริหาร เหล่า นี้ ถูก กดดัน ทั้ง จากเบื้องบนและเบื้องล่าง , เขา คิดและบริหารงานกันมีประสิทธิภาพแค่ไหน เงินเดือนจึงแตกต่างจากราชการ เมื่อสำรวจแล้ว คำตอบต่าง ๆ คงจะช่วยทำให้เห็นภาพนักบริหารของเรากว้างขวางขึ้นก็ได้

ตั้งสมมุติฐานที่ดีกับลูกน้องไว้ก่อน

คุณวีระฉัตร เทศะเวส
เลขานุการกรม
สำนักงานสถิติแห่งชาติ



นักบริหาร ตาม ความ เห็น ส่วนตัวจะ ต้อง เป็น คน หูตาไกล ตัดสินปัญหาดี วางแผนปฏิบัติ งานดี มีใจกว้าง รู้จักรับฟัง ปัญหา ไม่หุบเบา ฟังอะไรต้อง ตระหนักให้ถี่ถ้วน วางตัวเป็น กลาง และต้องมี คุณธรรมประจำ ใจ

ตั้งแต่เป็นผู้ช่วยมาจนเป็น ผู้บริหารงาน ปัจจุบันได้ใช้หลัก เมตตากรุณาเป็นที่ตั้ง พยายาม เข้าถึงแก่นแท้ของลูกน้อง โดย ตั้งสมมุติฐานที่ดีกับลูกน้องเอาไว้ ก่อน เพราะถือว่าคนที่ประพฤติ ตนไม่ดี ทุกจริตต่อหน้าทีนั้น ไม่

ใช่เป็นคนเลวโดยกำเนิด หากแต่สิ่งแวดล้อมของเขา ทำให้เขาเป็นเช่นนั้น ดังนั้นจึงต้องศึกษาประวัติ ทั้งด้าน การทำงาน และด้านครอบครัว โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ช่วย และบางครั้งก็ต้อง สอบถาม จาก เจ้าตัวเขาด้วยตนเองด้วย

นักบริหารไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชาย ก็สามารถจะบริหารงานได้เหมือนกัน เพราะต้องใช้ความอดทนพอ ๆ กัน แต่อาจแตกต่างกันในแง่ ของ ความเด็ดขาด ดูเหมือนว่าผู้ชายจะมีความเด็ด ขาด มากกว่า ผู้หญิง เพราะสัญชาตญาณ ของผู้หญิง มักจะใจอ่อน แต่ความใจอ่อนบางครั้งก็เป็น ประโยชน์ เหมือนกัน คือทำให้เกิดมีความละมุนละม่อม ไม่หักด้ามพร้าด้วยเข่า ผู้หญิงแม้จะแข็งก็ไม่โผงผาง

เรื่องการพัฒนานักบริหารมีความเห็นว่า ต้องพัฒนาทั้งระดับล่างและระดับบน แต่การพัฒนา ระดับบนรู้สึกจะยากเพราะการจะไปชี้จุด บกพร่อง ให้ นักบริหารระดับบนรู้สึกจะทำยากเหมือนสอน

หนังสือสังฆราช ในเรื่องนี้ เห็นว่าควรจะทำ ตั้งแต่ยังอยู่ในระดับต่ำ ให้เกิดความฝังใจ คือทำตั้งแต่ยังเป็นชั้นผู้น้อย จนได้เป็นนักบริหารใน อนาคตซึ่งคิดว่า คงจะได้กับบริหารที่ดีได้

ส่วน หลักการ ในเรื่องการสับเปลี่ยน หมุนเวียน นักบริหารนั้นเห็นด้วย ทางสำนักงานสถิติเองก็เคยมี ความคิด จะทำ เช่นนี้เหมือนกัน การนั่งช้ำที่นาน ๆ ทำให้ มองแคบและ จะเกิดความชินที่จะติดที่ หากได้มีการเปลี่ยนที่นั่งเสียบ้าง หูตากก็สว่างขึ้น เห็นปัญหาต่าง ๆ มากมาย บางตำแหน่ง ควรจะ สับเปลี่ยนอย่างยิง เพราะอยู่ นาน ๆ จะทำให้ นึกถึงผลประโยชน์ แต่การสับเปลี่ยนนี้จะต้อง วางคนให้เหมาะ กับงาน จะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น และถ้านักบริหาร เป็นคน ซื่อสัตย์ สุจริตแล้ว จะลุดไปไหนก็ลุดไปได้ไม่ลำบากอะไรไม่ต้องเกรงว่านั่งทับอะไรเอาไว้

ระยะเวลาในการสับเปลี่ยน หมุนเวียนแต่ละครั้งที่กำหนดไว้ ๔ ปี นั้นเหมาะสมดีแล้ว เนื่อง

จาก ระยะเวลา ๔ ปีนี้ เพียงพอสำหรับ มีการ เรียน รู้งานได้ เริ่มงาน และเห็นผลสำเร็จของงาน ทั้งนี้ อาจ จะเป็น เพราะ ลักษณะงานของสำนักงาน สถิติ ทำกัน ปีต่อปีก็ได้ จึงเห็นว่าระยะเวลาที่กำหนดนี้ดีแล้ว

ปัญหาในเรื่องการสับเปลี่ยน หมุนเวียนเท่าที่เห็น อาจเกิดกับบางตำแหน่ง อย่าง เช่นตำแหน่งทางด้านวิชาการ ซึ่งไม่ทุกคนที่จะทำงานนี้ได้ ฉะนั้น การสับเปลี่ยน ต้อง ทำ ใน ตำแหน่ง ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน แต่การสับเปลี่ยน นักบริหาร ก็อาจมี ปัญหาได้ใน เรื่อง ความ ก้าวหน้า ถ้าเป็นการ สับเปลี่ยน ตำแหน่งระหว่างกรม กรณีนี้ผู้บังคับบัญชา ต้องใจกว้าง วางตัวเป็นกลาง เรื่อง การเมือง และเรื่อง ส่วนตัว ต้องตัดออกไป ไม่ควรสับเปลี่ยน โดยทำให้ใครเสียผลประโยชน์

การสับเปลี่ยน นี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่องาน ภายใน กองอย่างแน่นอน หากได้มีการวางสายงาน และคนไว้แน่นหนาดีแล้ว ๑๕

การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้มีหลักการอยู่ประการหนึ่ง ซึ่งนับว่าเป็นหลักการที่ใหม่อยู่สำหรับในราชการพลเรือนไทย หลักการที่ว่านี้คือ หลักการเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร โดยกำหนดไว้ในมาตรา ๔๕ ซึ่งกล่าวไว้ว่า.....

“ภายใต้บังคับมาตรา ๔๕ วรรคหนึ่ง และมาตรา ๕๒ ให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือโอน ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ ระดับ ๘ ระดับ ๙ และระดับ ๑๐ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะบริหาร ตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมิควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่า ๔ ปี ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี
ความในพินัย ไม่ใช้บังคับแก่ตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดว่าเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเฉพาะอย่าง”

จากบทบัญญัติ ซึ่งกำหนดไว้ใน มาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ดังกล่าวนี ก็จะต้องมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือโอน ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ ระดับ ๘ ระดับ ๙ และระดับ ๑๐ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.พ. กำหนด (ซึ่งต่อไปจะขอใช้คำว่า ‘การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร’) โดยมิควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่าสี่ปี แต่ทั้งนี้ ภายใต้บังคับมาตรา ๔๕ วรรคหนึ่ง (การย้าย) และมาตรา ๕๒ (การโอน) คือการย้ายและ

การโอนตามปกติ กล่าวโดยสรุปแล้ว มาตรา ๔๕ นี้ กำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร โดยมิควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่าสี่ปี

จำเป็น ด้วย หรือ ที่ จะ ต้อง สับเปลี่ยน หมุนเวียนนักบริหาร

ก่อนที่จะพิจารณากันในรายละเอียด อยากจะขอให้พิจารณาสักนิดหนึ่งว่า จำเป็นด้วยหรือที่ จะต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร

ในการพิจารณาเรื่องนี้ ขอย้อนไปศึกษาจาก

การประชุมสภานิติบัญญัติที่พิจารณาเรื่องนี้ ซึ่งในที่ประชุมได้พิจารณาเห็นว่า นักบริหารบางคนนั้น ดำรงตำแหน่งนักบริหารนานมากไม่มีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนไปไหนเลย นักบริหารบางท่านอาจจะย้ายหรือจะโอนเหมือนกัน แต่ไม่มีตำแหน่งที่เหมาะสม หรือบางท่านไม่อยากจะย้าย ไม่อยากจะโอน เพราะถือว่างานที่ทำอยู่นั้นไม่ปรากฏว่าเสียหาย จึงไม่มีการย้ายหรือโอน ด้วยเหตุนี้จึงปรากฏว่านักบริหารบางคน ดำรงตำแหน่งเดียว อยู่เป็นเวลานาน เช่น ๗ ปีบ้าง ๘ ปีบ้าง ๙ ปีบ้าง ๑๐ ปีบ้าง หรือเกินกว่านั้นก็มี ที่ประชุมสภานิติบัญญัติเห็นว่า น่าจะมีการย้าย โอน หรือสับเปลี่ยนหน้าที่ นักบริหารเสียบ้าง ไม่ควรให้ดำรงตำแหน่ง นานจนเกินไป เพราะการดำรงตำแหน่งนาน จนเกินไปนั้นอาจมีปัญหา เช่น ทำให้นักบริหารมีความรู้ความชำนาญอยู่ในวงแคบ แต่ ถ้าหากจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารกัน ก็ จะ ทำ ให้ นักบริหารได้ มีความรู้ ความ ชำนาญ อย่าง กว้างขวาง อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน มากขึ้น ทั้งนี้เพราะนักบริหารงานที่ดีนั้นควรจะ ต้องมีความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง นอก จากนั้น นักบริหารซึ่งทำงานติดต่อกันเป็นเวลายาวนานมาก ๆ นั้น ทำให้หมดความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้าเท่าที่ควร เพราะ มองเห็นปัญหาไปเสียหมดแล้ว แต่ถ้ามีการสับ เปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารแล้ว จะทำให้เกิดความ ริเริ่มและความพยายามที่จะพิจารณาให้งานก้าวหน้า

มากขึ้น เพราะเป็นสิ่งใหม่ และทำให้นักบริหาร พยายามพิจารณาดตนเองด้วย และในอีกประการ หนึ่ง การที่นักบริหารบางคนดำรงตำแหน่งเดียวนานเกินไป จะทำให้นักบริหาร มีความรู้สึก ผูก พันว่า หน่วยงานนั้นเป็นของตน จึงทำให้เกิด ปัญหาอย่างที่เรียกว่า กันว่า การสร้างอาณาจักร หรือ 'เล่นพรรคเล่นพวก' กันขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นการ สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้

ด้วยเหตุนี้ สภานิติบัญญัติ จึง เห็น สมควร กำหนดหลักการหมุนเวียนนักบริหารไว้ในพระราช บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔

จะต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนในสี่เท่า นหรือ

ในการหมุนเวียนนักบริหารดังกล่าว แม้ว่า ในบทบัญญัติจะกำหนดไว้ว่า ให้มีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนนักบริหาร แต่ได้ยึดหยุ่นในเงื่อนไขแห่ง เวลา คือกำหนดไว้ว่า "โดยมิควร ให้อยู่ปฏิบัติ หน้าที่เดียว ติดต่อกัน เป็นเวลานาน เกินกว่า ๔ ปี" ซึ่งมีนักกฎหมายบางท่านกล่าวว่า การกำหนดเวลา เช่นนี้ หมายความว่า นักบริหารจะสามารถดำรง ตำแหน่งเดียวติดต่อกันเกินกว่า ๔ ปีก็ได้ เพราะ กฎหมายใช้คำว่า 'ไม่ควร' และนั่นคือเป็นช่องทาง ที่ทำให้กฎหมายมาตรานี้เป็นหมันไปได้

เรื่องนี้ทราบว่าเป็นสถานิติบัญญัติก็มีการอภิ-
ปรายกันมาก

อันที่จริงประเด็นหลักในเรื่องนี้ก็คือ ทำไม
จะต้อง ๔ ปี

ทำไมไม่กำหนด ๓ ปี หรือ ๕ ปี ๖ ปี ทั้ง ๆ
ที่อาจจะเป็นไปได้เหมือนกัน

เหตุที่กำหนด ๔ ปีนั้น ทราบว่าเป็นระยะ
เวลาอันสมควรเป็นกลาง ๆ

ถ้า ๓ ปี เห็นว่าน้อยไป ๕ ปี ๖ ปี ก็มากไป

คิดกันว่าในปีแรกนั้น เมื่อนักบริหารไป
รับงานแล้ว ก็จะศึกษางาน ทบทวนนโยบาย
กำหนดแผนงานโครงการ ปีที่สองจะพัฒนา
นโยบาย แผนงาน และดำเนินงาน และงาน
จะดำเนินไปในปีที่ ๓ และจะเสร็จในปีที่ ๓
หรือปีที่ ๔ ในปี ๔ เมื่องานสำเร็จแล้วก็เป็นที่
ระยะเวลาเหมาะที่จะสับเปลี่ยนหมุนเวียนแล้ว
ด้วยเหตุนี้การดำรงตำแหน่งจึงควรจะเป็น ๔ ปี

นี่คือกรณีปกติ แต่แผนงานโครงการบาง
อย่างอาจจะไม่สำเร็จใน ๔ ปีตั้งที่ไว้ก็ได้ และทาง
ราชการ อาจจะไม่มีความเหมาะสมที่จะสับเปลี่ยนมา
บริหารงานในช่วงเวลานั้น จึงจำเป็นต้องยืดหยุ่น
สำหรับบางกรณีได้ ด้วยเหตุนี้ นักบริหารบางคน
อาจจะดำรงตำแหน่งเกิน ๔ ปีก็ได้ เท่ากับเป็นข้อ

ยกเว้นนั่นเอง แต่ในหลักการนั้นต้องสับเปลี่ยน
หมุนเวียนโดยใช้เวลา ๔ ปีเป็นหลักอยู่ ส่วนที่ว่า
กฎหมายจะเป็นหมั้นหรือไม่นั้น ก็จะขึ้นอยู่กับหลัก
เกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดอีกทีหนึ่ง

แล้วเมื่อไร ก.พ. จะกำหนดหลักเกณฑ์

ตาม มาตรา ๑๑๘ แห่ง พระราชบัญญัติระ-
เบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้กำหนด
ให้ ก.พ. กำหนด หลักเกณฑ์ในการ หมุนเวียน นัก
บริหารให้เสร็จในเวลา ๓ ปี นับตั้งแต่วันประกาศ
ใช้พระราชบัญญัติดังกล่าว กล่าวคือ มาตรา ๑๑๘
กำหนดไว้ว่า.....

“ความในมาตรา ๔๔ ยังไม่ใช้บังคับจนกว่า
ก.พ. จะได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการ ตาม มาตรา
ดังกล่าวเสร็จแล้ว แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินสามปีนับแต่วันที่
พระราชบัญญัตินี้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา”

ถ้าว่ากันตามเงื่อนไขเวลาจริง ๆ นั้น พระราช
บัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘
ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ ๖ กุมภาพันธ์
๒๕๑๘ ขณะนั้นก็ถึงเวลาที่ต้องประกาศใช้หลักเกณฑ์
แล้ว แต่โดยที่ในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการแก้ไข
พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.
๒๕๑๘ โดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙

ทำให้ต้องแก้ไขหลักเกณฑ์เดิมที่สำนักงาน ก.พ. ได้
ยกร่างไว้แล้วหลายประการ เพราะกฎหมายได้
เปลี่ยนไป นอกจากนั้น ประกาศของคณะปฏิวัติ
ฉบับที่ ๑๙ ทำให้องค์ประกอบของ ก.พ. เปลี่ยนไป
ด้วย ต้องมีการแต่งตั้ง ก.พ. เพิ่มเติมอีก มิฉะนั้น
จะไม่ครบองค์ประชุม ซึ่งต้องใช้เวลามากพอสมควร
ในการดำเนินการแต่งตั้ง กว่าจะได้ประชุมนัดแรก
ก็เป็นวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑ ซึ่งในวันดังกล่าว
ก.พ. ได้ พิจารณา เรื่อง สับ เปลี่ยน หมุน เวียน นัก
บริหารแล้ว โดยได้มีมติให้สำนักงาน ก.พ. แก้ไข
เพิ่มเติมอีกเล็กน้อย ซึ่งคาดว่าในการประชุม ก.พ.
ครั้งที่ ๒ ก.พ. จะพิจารณาแล้วเสร็จ และจะเสนอ
คณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

ข้อสังเกต : การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนัก
บริหารเป็นสิ่งที่ดี แต่ก็ต้อง
ระวัง

เรื่อง การสับเปลี่ยน หมุนเวียน นักบริหารนี้
ถ้าจะพูดกันทางดีหรือทางที่เห็นว่าเป็นประโยชน์
แล้ว เห็นว่าเป็นเรื่องที่จะเกิดประโยชน์แก่ราชการ
อย่างมากดังที่กล่าวแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็น
การป้องกันการสร้างอาณาจักร หรือการเล่นพรรค
เล่นพวก ของนักบริหารในราชการพลเรือนได้ จะ
ได้ ทำให้นักบริหารได้ ใช้ อำนาจใน ทาง ที่ถูก ที่ควร
และในทางที่เป็นธรรมมากขึ้น ในส่วนที่เห็นว่าดี
นี้ ผู้เขียนคิดว่าควรจะต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนนัก
บริหารทุกระดับ ไม่ควรกำหนดว่าสับเปลี่ยนหมุน

เวียนเฉพาะนักบริหารในระดับ ๗ — ระดับ ๑๐ เท่า
นั้น ระดับปลัดกระทรวง ก็ควรจะหมุนเวียนด้วย
ยิ่งต่อไปหากจะมีอธิบดีกรมใหญ่ๆบางกรมจะสามารถ
เป็นระดับ ๑๑ ได้ด้วย ก็สมควรจะได้กำหนดให้
มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในระดับ ๑๑ ด้วย ซึ่งถ้า
กำหนดไว้ก็ไม่น่าจะเสียหายอะไร เพราะถ้าจะไม่
สับเปลี่ยนหมุนเวียนก็ยังมีข้อยกเว้นอยู่แล้ว

แต่อย่างไรก็ตามในเรื่องการสับเปลี่ยนหมุน
เวียนนักบริหารนี้ ในทางเสียก็มีเหมือนกัน
กล่าวคือ อาจจะเป็นหลักการที่อาจทำให้นัก
บริหาร มีความรู้สึก ว่าไม่ มั่น คงใน ตำแหน่ง
เพราะอาจถูกสับเปลี่ยนหน้าที่ย้ายหรือโอน วันไหน
ก็ได้แล้วแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป และประการ
สำคัญที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร
นี้ อาจจะเป็นการตัดโอกาสนักบริหารบางคนที่จะ
เลื่อนตำแหน่งได้ เช่น อธิบดีคนหนึ่งใกล้จะปลด
เกษียณอายุ ซึ่งถ้าปลดเกษียณอายุ รองอธิบดีก็มี
โอกาส จะเป็นอธิบดีได้แน่ ๆ แต่พอดีที่จะต้อง
สับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร ทำให้ต้องโอนนัก
บริหารคนอื่นมาเป็นอธิบดีของกรมนั้น แทนที่รอง
อธิบดีคนนั้นจะได้เลื่อนตำแหน่งก็ไม่ได้เลื่อน เป็น
การตัดโอกาส ในการ เลื่อนตำแหน่งของ รองอธิบดี
คนนั้น ด้วยเหตุนี้ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน
จึงต้องพิจารณาให้รอบคอบ จึงจะได้ผลตามเจตนา-
วรณ์ของกฎหมายจริง ๆ

การสร้างพลัง ทางสำเร็จของนักบริหาร

พัทธน์ โกศลวัฒน์

ถอดความและดัดแปลงจากบทความของ Walter Reichman

และ Marguerite Levy ชื่อ Personal Power Enhancement:

A Way to Executive Success ในหนังสือชื่อ Management Review

ประจำเดือนมีนาคม ๑๕๗๗

ปัจจุบันนี้ ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานในราชการและวงการธุรกิจ มิได้เกิดขึ้นเฉพาะกับข้าราชการหรือพนักงานระดับต่ำ หากมีปัญหามากมายที่เกิดขึ้นกับข้าราชการหรือพนักงานระดับสูง โดยเฉพาะระดับบริหาร อาจกล่าวได้ว่า ยังอยู่ในตำแหน่งสูงมากเพียงใด ปัญหาต่างๆ ที่ต้องแก้ไขและตัดสินใจก็ยังมีมาก เป็นเงาตามตัว รวมทั้งโอกาสที่นักบริหารจะหันหน้าปรึกษาผู้ใดก็มีน้อยลงตามลำดับ

มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่ประสบความล้มเหลวในหน้าที่ราชการและธุรกิจ ความล้มเหลวเหล่านั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการเข้าไปรับตำแหน่งใหม่ การเป็นคนแปลกหน้าของหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่คนส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่จนเคยชิน มักจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้ผู้บริหารถูกต่อต้านขัดขวาง ไม่ให้ความร่วมมือ และมุ่งร้ายจากเพื่อนร่วมงาน การแก้ปัญหาเหล่านี้ เคยมีนักบริหารและนักวิชาการได้คิดวิธีแก้ไขไว้มากมาย

หลายประการ และเรื่องราวของนักบริหารสามคนต่อไปนี้ ก็เป็นตัวอย่างของปัญหา และข้อเสนอแนะอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้บ้างไม่มากก็น้อย

โสภะ วิชิต และ เชิดศักดิ์ เป็นนักบริหารที่กำลังมีความทุกข์ ทั้งสามเพิ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญในสามหน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะงานแตกต่างกัน ระยะเวลา ๔ เดือน ที่เข้าไปบริหารงาน ทั้งโสภะ วิชิต และเชิดศักดิ์ รู้สึกผิดหวัง งานที่เคยคิดว่า จะทำทลายความสามารถของตัวเอง ก็หยุดซังก ทั้งหมดเริ่มหวนวิตกว่า หากสถานการณ์ยังเป็นอยู่เช่นนี้ คงไม่พ้นที่จะถูกถอดตำแหน่ง หรือถูกไล่ออก

ปัญหาที่เกิดขึ้น มิได้เกิดจากความไม่สามารถในการปฏิบัติงาน หากเกิดจากความรู้สึกที่ว่า เธอและเขาขาดพลัง ขาดอำนาจภายในตัวที่จะบริหารงานที่รับผิดชอบ ทั้งสามรู้สึกหงุดหงิดไม่สบายใจที่ทุกสิ่งมิได้เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

ปัญหาของโสภา โสภาเป็นสตรีคนแรกที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญในส่วนราชการแห่งหนึ่ง ซึ่งกำลังมีปัญหาเกี่ยวกับสิทธิและทางก้าวหน้าของสตรี รวมทั้งการจัดสวัสดิการภายในที่ไม่เป็นธรรม โสภาได้รับแรงสนับสนุนจากสมาคมสตรีหลายสมาคม ที่พยายามจะพิสูจน์ให้สังคมยอมรับความสามารถของสตรี แต่สิ่งที่เกิดขึ้นกลับเป็นเรื่องโชคร้าย ของโสภาที่ได้รับการต่อต้านขัดขวางจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ส่วนใหญ่เป็นชาย โสภายยายามใช้ความนุ่มนวลเยือกเย็น มั่นคง และ การ ชี้แจง ด้วยเหตุผล เข้าแก้ปัญหา แต่ก็ยังปรากฏว่า เธอถูกเหยียดหยัน มุ่งร้ายเพิ่มขึ้น โสภาเริ่มรู้สึกสิ้นหวัง โกรธและมองเห็นฐานะตนเองเลวลงทุกวัน

ปัญหาของวิจิต วิจิตได้รับมอบหมายให้นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผู้ว่าการรัฐวิสาหกิจได้ตัดสินใจว่าจ้างเขาทันทีที่เห็นผลงานของวิจิต จากการประชุมคอมพิวเตอร์ระหว่างประเทศ แต่การตัดสินใจดังกล่าวมิได้รับการรู้เห็นจากคนอื่น จึงเป็นเหตุให้ทุกคนมีความรู้สึกในทางลบกับเขาตั้งแต่วันแรกที่เขาไปปฏิบัติงาน หลายคนซัดคีย์ภูมิหลังของเขา ในขณะที่อีกหลายคนมองเขาอย่างผู้บุกรุก คนแย่งงานและนักฉวยโอกาส ไม่มีใครให้ความร่วมมือหรือแม้แต่จะสมาคมด้วยเกือบตลอดเวลาที่ผ่านมา วิจิตได้นำปัญหานี้ปรึกษาผู้ว่าราชการฯ แต่เขากลับได้ข้อคิดว่าคุณสมบัติของนักบริหารที่ดีคือความ

สามารถในการใช้และควบคุมคน

ปัญหาของเชิดศักดิ์ เชิดศักดิ์ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทธุรกิจแห่งหนึ่ง เขาถูกส่งตัวให้ไปปรับปรุงโครงการสำรวจวิเคราะห์ความต้องการ ของตลาด ในบริษัทสาขาแห่งหนึ่งในส่วนภูมิภาค งบประมาณการปรับปรุง โครงการถูกตั้งและ รวมเข้าไปอยู่ในงบประมาณกลางของบริษัทสาขา ผู้จัดการสาขาไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะของเชิดศักดิ์ รวมทั้งไม่พยายามที่จะให้ความ สนับสนุน ในเรื่องคน และ งบประมาณ เชิดศักดิ์หมดหวังที่จะเริ่มงานตามแผน และยิ่งนานวัน เขายิ่งหวัดวิตกว่าสำนักงานใหญ่อาจรับรายงาน และ การประเมินผล ที่ไม่ตรง ความจริง จากผู้จัดการสาขา

การสร้างพลังกับการแก้ปัญหา

จากสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งโสภา วิจิตและเชิดศักดิ์ ต่างทราบดีถึงปัญหา และพยายามทุกวิถีทางที่จะสร้างความร่วมมือจากผู้อื่น ที่ต้องการลดอำนาจและความสามารถของตน ถึงแม้คนอื่นจะเข้าใจว่าบุคคลทั้งสามมีอำนาจอยู่มากมาย แต่ในความรู้สึกของโสภา วิจิตและเชิดศักดิ์เอง กลับคิดว่าตนไม่มีพลังอะไรในตัวเลย และกำลังสิ้นหวังอย่างที่ไม่มีความหวังอะไรจะได้

คำว่า พลัง ใน ความหมายของบุคคลทั้งสามคือ อำนาจ ในการทำให้เกิดผลกระทบต่อบทบาท และการกระทำของผู้อื่น ซึ่งพลังภายในนี้ บุคคล

ทั้งสามไม่อาจนำมาใช้เพื่อที่จะบังคับหรือกดดันให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมร่วมมือ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การที่จะบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์จำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหาร จะต้องสั่งสมอำนาจหรือพลังนี้เพื่อมีอิสระที่จะปฏิบัติงานของตนเอง และทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้

การสร้างเสริมพลังในตัวเอง อาจทำได้โดย

๑. การประเมินพลังที่มีอยู่ จากกรณีของบุคคลทั้งสามจะเห็นว่าทั้งหมดต่างมีพลังมากกว่าที่ตนคิด โสภามีอำนาจการบังคับบัญชาอยู่ตามกฎหมาย และ แรงสนับสนุน จาก สิทธิ เสมอภาคในโอกาส วิชิตมีความรู้และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการสนับสนุนโดยตรงจากผู้ว่าราชการฯ ที่เป็นคนเลือกเขาเข้าทำงาน สำหรับเชิดศักดิ์ เขาได้รับความไว้วางใจจากบริษัทให้ทำโครงการ สำคัญซึ่งจะมีผล กระทบต่ออนาคตของ บริษัท และโดยข้อเท็จจริง ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของบุคคลทั้งสาม ก็ไม่อาจปฏิเสธหรือมองข้ามสิ่งเหล่านั้นได้ ปัญหาจึงอยู่ที่นักบริหารทั้งสามจะต้องตระหนักถึงพลังที่ตนเองมีอยู่ และเสริมสร้างฐานะพลังให้แน่นหนายิ่งขึ้น

๒. การสร้างแรงสนับสนุนจากคนทั่วไป วิธีนี้เกี่ยวเนื่องกับหลักจิตวิทยา การให้โอกาสผู้อื่นมีส่วนร่วมหรือกระทำกิจกรรมใดเพื่อเรา โดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม นั้นหมายถึงการดึงเขาเหล่านั้นเข้ามาผูกพันและร่วมรับผิดชอบ กรณีของวิชิต ซึ่งขาดประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่รับ

ผิดชอบ เขาก็อาจจะขอข้อมูลและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานที่เชี่ยวชาญทางด้านนั้น โสภาก็อาจขอคำแนะนำจากบุคคลที่พยายามต่อต้านเธอ และเชิดศักดิ์ก็อาจโน้มน้าวผู้จัดการ บริษัทสาขาให้ สนับสนุน โครงการ และให้ความช่วยเหลือเขาในฐานะคนใหม่ในสภาพแวดล้อมนั้น

๓. การ สร้าง ความ สำคัญใน ความสามารถของตน นักโฆษณาสินค้าที่ประสบความสำเร็จมักจะมีวิธีการ โฆษณา ชวนเชื่อให้ ผู้อื่นเห็นความสำคัญในการ ใช้สินค้าก่อนที่จะเสนอสินค้าที่ตนมีอยู่ คนทุกคนไม่ควรจะเป็นเพียงผู้ ที่เห็นและหยิบปัญหาขึ้นมาพิจารณา แต่ควรจะต้องแสดงความสามารถในการแก้ปัญหา นั้นด้วย กรณีของวิชิตเขาจะใช้วิธีนี้ง่ายที่สุด โดยชี้ให้ทุกคนในองค์กร เห็นปัญหา สำคัญ ที่องค์กร กำลังเผชิญอยู่ก่อนที่จะเสนอแนะหรือแสดงภูมิปัญญา ของตน ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

๔. การ สร้าง ความ สัมพันธ์ใน การปฏิบัติงาน โดยพื้นฐานของมนุษย์ ส่วนใหญ่ การต่อต้านจะมีขึ้น ก็เฉพาะกับ คนแปลกหน้าที่ไม่รู้จักคุ้นเคย เมื่อทุกคนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อกัน การต่อต้านก็ลดน้อยลง ความรู้สึกแบ่งแยกก็หมดไป กรณีของเชิดศักดิ์ซึ่งถูกมอบหมายให้ไปทำงานโครงการในส่วนภูมิภาค ถึงจะมีอิสระ ในการปฏิบัติงาน แต่เขาก็น่าจะมีผู้จัดการบริษัทสาขาเป็นผู้ กำหนดแนวทาง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสองจึงไม่ใช่เรื่องยากจนเกินไป

๕. การเก็บความรู้สึกต่าง ๆ เมื่อผู้อื่นชมเชย จงยอมรับความสำคัญนั้น เพื่อที่เขาจะได้ชมเชยอีก แต่การแสดงออกก็ควรมีขีดจำกัด ไม่ควรแสดงความปลื้มปิติจนเลยขอบเขตเท่า ๆ กับไม่ควรแสดงความเจ็บช้ำน้ำใจหรือมีปฏิกิริยาใด ๆ เมื่อถูกติเตียนหรือถูกลงโทษ วิธีการนี้อาจถือบทเรียนจาก พฤติกรรม ของ นักโทษ ที่ ซ่อน ความ เจ็บปวดทรมานทุกอย่างเพื่อจะไม่ประกาศให้ข้อมูลใด ๆ โดยคิดว่าการไม่แสดงออกซึ่งความเจ็บปวด จะทำให้ผู้ลงโทษเปลี่ยนไปใช้กลวิธีอื่นเพื่อให้เขาพูด อย่างน้อยก็หวังว่าจะเป็นวิธีอื่นที่สร้างความเจ็บปวดน้อยกว่ากรณีของโสภา ผู้ร่วมงานทุกคนทราบดีว่า การจะกำจัดเธอออกไปนอกทางนั้น มิใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ เพราะเธอเป็นข้าราชการ มี ก.ม. และระเบียบต่าง ๆ เป็นฐานรองรับ การไม่แสดงความรู้สึก สะทกสะท้าน ต่อการมุ่งร้ายหมายขวัญ ของ คน เหล่านั้นจะทำให้ทุกคนเกิดความลังเล ไม่แน่ใจว่าจะควรจะแสดงปฏิกิริยาต่อต้านต่อไปอีก ดีหรือไม่ และในทางตรงข้ามหากโสภาแสดงให้เห็นว่า เธอรู้สึกแต่ก็ไม่สนใจกับพฤติกรรมทั้งหมดที่ผ่านมา คนเหล่านั้นก็อาจเปลี่ยนท่าทีมาสนับสนุนและให้ความร่วมมือปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

๖. การหาข้อมูลเกี่ยวกับต้นเหตุ ความรู้ความเข้าใจและท่าทีของผู้เกี่ยวข้อง การได้ทราบถึงความไม่พอใจ ความสำเร็จ เป้าหมาย ความเดือดร้อนใจของผู้คนที่ต้องติดต่อกันมาด้วยมากเพียงใด ก็เป็นเครื่องช่วยให้นักบริหารสามารถ

ครองใจคนและมีพลังเหนือคนเหล่านั้นมาขึ้นเพียงนั้น ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานส่วนใหญ่จะ พรั่งพร้อมไปด้วยข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานในทุกระดับ

๗. การปรับปรุงตัวเอง เป็นอีกวิธีหนึ่งในการสร้างพลังในตัวของนักบริหาร การสร้างความน่าสนใจของตัวเองจะ ส่งผลสะท้อน ได้หลายลักษณะ เมื่อผู้อื่นชอบเราก็คือเป็นเรื่องยากที่เราจะคิดร้ายหรือทำลายเรา การปรับปรุงตัวเองทั้งในด้านวิชาการความรู้ ความทันสมัยทันเหตุการณ์ ความมีรสนิยมและความสุจริตยุติธรรม ล้วนเป็นสิ่งจำเป็น ที่นัก บริหาร ควรจะตื่นตัวคอย พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๘. การทำตนให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนก่อนที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จาก การวิจัยพฤติกรรมของเด็ก ซึ่งนำมาแยกเป็นกลุ่มๆ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน จะพบว่าในแต่ละกลุ่มจะมีผู้นำกลุ่มในลักษณะแตกต่างกัน เมื่อสลับผู้นำกลุ่มของเด็กแต่ละกลุ่ม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่สุดในการทำกิจกรรมใด ๆ คือ ผู้นำกลุ่มที่ยอมเสียเวลาเพื่อจะทำตัวให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของกลุ่มโดยไม่ดาวน์ฟื้นความรู้สึก หรือ พฤติกรรมใดของเด็กส่วนใหญ่ เขาจะรอจนแน่ใจแล้ว จึงเริ่มชักนำกลุ่มให้ทำกิจกรรมตามแนวที่เขาต้องการ ธรรมชาติ ของมนุษย์ไม่มี ใครชอบการเปลี่ยนแปลง เมื่อไม่มี ทางออกต่าง ก็จะมี มุ่งร้าย กับตัวการ ของ การ

เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จะเกิด ภายหลัง เมื่อมีการ ยอมรับ ของ คนส่วนใหญ่ เสมอ

จากกรณี ของนักบริหารทั้งสามที่ได้หยิบยก มาเป็นตัวอย่าง จะพบว่าต่างมองข้ามจุดเล็กๆ ไกลตัว โดยเฉพาะขณะเมื่อทุกคนสิ้นหวังและคิดว่า ตนเองไม่มีอำนาจหรือพลังอะไร ในตัวเองเหลืออยู่อีกต่อไป ทุกคนลืมนึกว่า สิ่งเหล่านั้นยังมีอยู่และสามารถที่เสริมสร้างให้เกิดผลได้โดยไม่ยาก การสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน จะต้องระมัดระวังและแน่ใจว่าจะไม่ทำให้ทุกคน รู้สึกว่าตน กำลังสูญเสียอำนาจ เมื่อใดที่มีความรู้สึกดังกล่าว เขาเหล่านั้นจะเกิดทฤษฎีและปฏิเสธ ให้ความร่วมมือ

ใด ๆ ทั้งสิ้น

ทั้งโสภา วิจิต และเชิดศักดิ์ จำเป็นจะต้อง แสดงให้เพื่อนร่วมงานเชื่อว่า เธอและเขาไม่ต้อง การมาใช้อำนาจเหนือเขาเหล่านั้น แม้ว่าเป้าหมาย ที่อยู่ลึกเข้าไปภายในความคิดของวิจิต จะต้องการ นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ปรับปรุงงาน แต่เขาก็ไม่ควรจะไปดูถูกดูแคลนระบบงานที่เป็นอยู่ว่าล้าหลังอย่างไร วิจิตที่สุดจะต้องชี้ให้คนส่วนใหญ่เห็น ประสิทธิภาพและ ประโยชน์ ที่จะได้รับ จากเทคนิค สมัยใหม่ ส่วนกรณีของเชิดศักดิ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่ เขาจะต้องพิสูจน์ความจริงใจให้ผู้จัดการบริษัทสาขา ได้เห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะความเคลือบแคลงที่คิดว่า เขาเป็นสายลับของฝ่ายบริหารของ



บริษัท สำหรับโสภา เธอเองก็จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใกล้ชิด ได้ติดต่อสื่อสารด้วยทั้งเป็นทางการและไม่ทางการ รวมทั้งการให้ความสนใจเกี่ยวกับทุกข์สุขและความเป็นอยู่ของทุกคนในหน่วยงาน

ความร่วมมือ บางครั้งอาจเกิดขึ้นง่ายตายถ้าการติดต่อสื่อความหมาย ระหว่างบุคคลอื่น อยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ การแลกเปลี่ยนปัญหา การยอมรับฟังความคิดเห็น และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

เมื่อความร่วมมือเกิดขึ้นในองค์การ นักบริหารที่ดี จำเป็น จะต้อง ให้สิ่ง ตอบแทน ทุกครั้งที่สามารถจะทำได้ แม้ด้วยการกระทำเล็ก ๆ น้อย ๆ เพียงกล่าวคำขอบคุณ ก็มี ความหมายอย่างยิ่ง สำหรับผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน การแสดงให้ เห็นคุณค่าของความร่วมมือนี้ จะเป็น แรงจูงใจทำให้ทุก

คนหันมาให้ความร่วมมือยิ่งขึ้น

แต่ก็มีบางครั้ง การขอความร่วมมืออย่างปกติธรรมดาจะไม่เกิดผล เนื่องจากการกระทำเหล่านั้นไปขัดประโยชน์หรือไม่ก่อประโยชน์อย่างแท้จริงกับบุคคลบางกลุ่ม ในองค์การ ทางแก้ปัญหาทำนองนี้ มีนักวิชาการด้านบริหารงานบางคนให้ข้อเสนอว่า นักบริหารจำเป็นจะต้องเปลี่ยนยุทธวิธี โดยใช้ระบบการแข่งขันเข้ามาเป็นเครื่องมือ การแข่งขันจะเปลี่ยนบรรยากาศการปฏิบัติงานออกไปอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งอาจไม่อาจเกิดประโยชน์ในแง่ของการเสริมสร้าง การใช้ยุทธวิธีนี้ควรทดลองเพียงระยะสั้นๆ แล้วเปลี่ยนเป็นใช้วิธีการร่วมมือ แต่ถ้ายังไม่ได้ผลเป็นที่พอใจก็ควรเปลี่ยนกลับไปใช้ระบบแข่งขันอีก ซึ่งในที่สุดผู้ปฏิบัติงานจะพบว่า หากตนยังดิ้นรนไม่ให้ความร่วมมืออีกต่อไปทุกคนจะ ปฏิบัติงาน อย่างไม่ปกติสุข และอาจจะพลาดท่าพ่ายแพ้การแข่งขันเข้าสักวันหนึ่ง

หมายเหตุ Walter Reichman และ Marguerite Levy ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางจิตวิทยา ณ Baruch College และ Queen College ใน The City University of New York ตามลำดับ Reichman สำเร็จ M.B.A. M.A. และ Ed.D จาก Columbia University และทำงานอดิเรกเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์การธุรกิจและบางหน่วยงานของรัฐ ส่วน Levy สำเร็จ Ph. D จาก New York University และเป็นที่ปรึกษาให้กับ The New York City Board of Education

กฎหมายและระเบียบใหม่

พระราชกฤษฎีกา
ระเบียบข้าราชการครู
พ.ศ. ๒๕๒๐

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.
ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๐
เป็นปีที่ ๓๒ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้
ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู
อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กับมาตรา ๒๓ (๔)
และมาตรา ๑๑๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ จึงทรงพระกรุณาโปรด
เกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า “พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๐”
มาตรา ๒ พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็น
ต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๘
มาตรา ๔ ตำแหน่งข้าราชการครู มีดังนี้
(ก) ตำแหน่ง ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในสถานศึกษา ในกระทรวงศึกษาธิการ ได้
แก้ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(๑) ครู ๑

(๒) ครู ๒

- (๓) อาจารย์ ๑
- (๔) อาจารย์ ๒
- (๕) อาจารย์ ๓
- (๖) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (๗) รองศาสตราจารย์
- (๘) ศาสตราจารย์

ตำแหน่งใน (๑) ถึง (๕) จะมีในสถานศึกษาใด ของกระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้ แต่สำหรับตำแหน่งใน (๕) จะมีได้ก็ต่อเมื่อมีปริมาณ และคุณภาพของงานสูงเป็นพิเศษ ตามเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด ส่วนตำแหน่งใน (๖) ถึง (๘) ให้มีในสถาบันอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น

(ข) ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในสถานศึกษา ในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ตำแหน่งดังต่อไปนี้

- (๑) ผู้ช่วยครูใหญ่
- (๒) ครูใหญ่
- (๓) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
- (๔) อาจารย์ใหญ่
- (๕) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย
- (๖) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย
- (๗) ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารในสถานศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ ที่เรียก

ชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภากำหนดเทียบกับตำแหน่งใน (๑) ถึง (๖)

(ค) ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษา ซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ตำแหน่งที่มีชื่อในการบริหารงานดังต่อไปนี้

- (๑) สารวัตรนักเรียนและนักศึกษา
- (๒) ศึกษาพิเศษ
- (๓) ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ
- (๔) ศึกษาธิการอำเภอ
- (๕) ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด

(๖) ศึกษาธิการจังหวัด

(๗) ผู้ช่วยศึกษาธิการเขต

(๘) ศึกษาธิการเขต

(๙) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่กระทรวงศึกษาธิการทำความตกลงกับ

ก.พ. กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครู

มาตรา ๕ ตำแหน่งข้าราชการครูตามมาตรา ๔ (ก) และ (ข) ตำแหน่งใดจะมีในสถานศึกษาใด จำนวนเท่าใด และต้องใช้ผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างไร ให้เป็นไปตามที่คุรุสภากำหนด โดยให้คำนึงถึงลักษณะ หน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน ทั้งนี้ ให้คุรุสภาจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูทุกตำแหน่ง โดยแสดงชื่อของตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมีด้วย

ตำแหน่งข้าราชการครูตามมาตรา ๔ (ค) จะมีตำแหน่งใด ระดับใด ในสายงานใดอยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และต้องใช้ผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างไร ให้เป็นไปตามที่คุรุสภากำหนด โดยให้คำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานตามหลักเกณฑ์ในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และให้คุรุสภาจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งดังกล่าว ตามมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ด้วย

ในกรณีที่ลักษณะ หน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานของตำแหน่งข้าราชการครูตำแหน่งใดที่คุรุสภากำหนดเปลี่ยนแปลงไป ให้คุรุสภาพิจารณาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งนั้นเสียใหม่ให้เหมาะสม

มาตรา ๖ ตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการครูในส่วนราชการ หรือหน่วยงานใด ในฐานะใดให้นำมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา ๗ ข้าราชการครูจะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งตั้งต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งตามมาตรา ๔ (ก)

(๑) ครู ๑ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๑ ถึงระดับ ๒

(๒) ครู ๒ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๒ ถึงระดับ ๔

(๓) อาจารย์ ๑ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๓ ถึงระดับ ๕

(๔) อาจารย์ ๒ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๕ ถึงระดับ ๖

(๕) อาจารย์ ๓ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๖ ถึงระดับ ๗

(๖) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๕ ถึงระดับ ๗ และถ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ผู้ใดเป็นผู้ชำนาญการและมี ผลงานทางวิชาการตามหลักเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด และได้ ผ่านการประเมินตามวิธีการที่คุรุสภากำหนดแล้วก็ให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนระดับ ๕ ได้เมื่อได้รับเงินเดือนถึง ขั้นต่ำของระดับ ๕

(๗) รองศาสตราจารย์ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๖ ถึงระดับ ๘ และถ้า รองศาสตราจารย์ผู้ใดเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีผลงานทางวิชาการตามหลักเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด และได้ผ่าน การประเมินตามวิธีการที่คุรุสภากำหนดแล้วก็ให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนระดับ ๕ ได้เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำ ของระดับ ๕

(๘) ศาสตราจารย์ ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๗ ถึงระดับ ๙ และถ้า ศาสตราจารย์ผู้ใดเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และมีผลงานทางวิชาการตามหลักเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด และได้ ผ่านการประเมินตามวิธีการที่คุรุสภากำหนดแล้วก็ให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนในระดับ ๑๐ ได้เมื่อได้รับเงิน- เดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๑๐

(ข) ตำแหน่งตามมาตรา ๔ (ข)

(๑) ผู้ช่วยครูใหญ่หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภาเทียบเท่า ให้ ได้รับเงินเดือนระดับ ๒ ถึงระดับ ๔ และถ้าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวผู้ใดมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งอาจารย์ ๑ และดำรงตำแหน่งที่มีปริมาณและคุณภาพของงานสูงถึงเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด และได้ผ่านการประเมินตามวิธีการที่คุรุสภากำหนดแล้ว ก็ให้ผู้นั้นรับเงินเดือนระดับ ๕ ได้เมื่อได้รับเงิน- เดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๕

(๒) ครูใหญ่หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภาเทียบเท่า ให้ได้รับ เงินเดือนระดับ ๓ ถึงระดับ ๕ และถ้าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวผู้ใดมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งอาจารย์ ๒ และดำรงตำแหน่งที่มีปริมาณและคุณภาพของงานสูงถึงเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด และได้ผ่านการประเมินตามวิธีการที่คุรุสภากำหนดแล้ว ก็ให้ผู้นั้นรับเงินเดือนระดับ ๖ ได้เมื่อได้รับเงินเดือน ถึงขั้นต่ำของระดับ ๖

(๓) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภาเทียบเท่า ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๓ ถึงระดับ ๕ และถ้าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวผู้ใดมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์ ๒ และดำรงตำแหน่งที่มีปริมาณและคุณภาพของงานสูงถึงเกณฑ์ที่คุรุสภา กำหนด และได้ผ่านการประเมินตามวิธีการที่คุรุสภากำหนดแล้ว ก็ให้ผู้นั้นรับเงินเดือนระดับ ๖ ได้เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๖

(๔) อาจารย์ใหญ่หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภาเทียบเท่า ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๕ ถึงระดับ ๖ และถ้าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวผู้ใดมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์ ๓ และดำรงตำแหน่งที่มีปริมาณและคุณภาพของงานสูงถึงเกณฑ์ที่คุรุสภา กำหนด และได้ผ่านการประเมินตามวิธีการที่คุรุสภากำหนดแล้ว ก็ให้ผู้นั้นรับเงินเดือนระดับ ๗ ได้เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๗

(๕) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภาเทียบเท่า ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๕ ถึงระดับ ๖ และถ้าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวผู้ใดมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์ ๓ และดำรงตำแหน่งที่มีปริมาณและคุณภาพของงานสูงถึงเกณฑ์ที่คุรุสภา กำหนด และได้ผ่านการประเมินตามวิธีการที่คุรุสภา กำหนดแล้ว ก็ให้ผู้นั้นรับเงินเดือนระดับ ๗ ได้เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ ๗

(๖) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คุรุสภาเทียบเท่า ให้ได้รับเงินเดือนระดับ ๗

(๗) ตำแหน่งตามมาตรา ๔ (ค) ที่คุรุสภากำหนดเป็นตำแหน่งระดับใด ให้ได้รับเงินเดือนระดับนั้น

การให้ข้าราชการครูได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งตามมาตรา ๓ ให้เป็นไปตามมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยอนุโลม

ในกรณีที่ตำแหน่งใดได้รับเงินเดือนหลายระดับ เมื่อข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งนั้นได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับถัดไป ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มีคำสั่งให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนในระดับถัดไป ทั้งนี้ ภายใต้อำนาจและวิธีการตามมาตรา ๓

มาตรา ๔ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ของข้าราชการครู นอกจากที่กำหนดไว้แล้วในพระราชกฤษฎีกา

นี้ ให้เป็นไปตามลักษณะ ๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยอนุโลม
ดังนี้

(๑) สำหรับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยอนุมติคุรุสภา เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และเสนอชื่อต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รายงานนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูล เพื่อ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

(๒) สำหรับการออกจากราชการของข้าราชการครูตำแหน่งศาสตราจารย์ให้นำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงมีพระบรมราชโองการให้พ้นจากตำแหน่ง นับแต่วันออกจากราชการ

(๓) สำหรับผู้ที่จะได้เลื่อนชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา ๔ (ก) (๓) ถึง (๘) จะต้องเป็นผู้ที่มีผลงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่หลักเกณฑ์และวิธีการที่คุรุสภากำหนด

มาตรา ๔ ในระหว่างที่คุรุสภายังมิได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูตามมาตรา ๕ ในส่วนราชการใดให้นำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๘ มาใช้บังคับแก่ข้าราชการครูในส่วนราชการนั้นไปพลางก่อน ทั้งนี้ ไม่เกินหนึ่งปี นับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกานี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา ๑๐ การใดที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๘ ในวันที่คุรุสภากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูตามมาตรา ๕ การดำเนินการต่อไปสำหรับการนั้น ให้เป็นไปตามที่คุรุสภากำหนด

มาตรา ๑๑ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

ธานินทร์ กรัยวิเชียร

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ พระราชบัญญัตินี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๙๔ ตอนที่ ๙๗ วันที่ ๑๙ ตุลาคม

พุทธศักราช ๒๕๒๐

คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี

ที่ ๑๘/๒๕๒๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี

โดยที่พิจารณาเห็นว่า คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารราชการต่าง ๆ ของรัฐบาลในภาวะปัจจุบัน เพื่อช่วยพิจารณากิจการบริหารต่าง ๆ คือ

๑. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขระบบการจำแนกตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องต้องกันและเหมาะสมยิ่งขึ้น

๒. พิจารณาตรวจสอบการบริหารราชการและโครงสร้างของส่วนราชการต่าง ๆ ของรัฐบาล เพื่อเสนอความคิดเห็นในการรวมกิจการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จัดตั้งขึ้นใหม่ แยก หรือย้ายสังกัด หรือแปลงรูป หรือยุบเลิก ส่วนราชการบางส่วนเพื่อเหตุผลทางประสิทธิภาพและประหยัด

๓. พิจารณาปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง วิธีการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อมิให้งานซ้ำกันโดยไม่จำเป็น

๔. พิจารณาการแบ่งงานให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ตลอดจนแก้ปัญหารื่องคนล้นงานในส่วนราชการต่าง ๆ

๕. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขด้านการประสานงาน ของหน่วยราชการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามข้อ ๔ (๖) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๑๕ จึงแต่งตั้งให้ผู้มีรายนามดังต่อไปนี้เป็นคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี คือ

- | | |
|---|----------------------------|
| ๑. รองนายกรัฐมนตรี (นายสมภพ โหดระกิตต์) | เป็น ประธานคณะที่ปรึกษา |
| ๒. รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
(พลโท บุญเรือน บัวจรรยา) | เป็น รองประธานคณะที่ปรึกษา |
| ๓. ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี | เป็น ที่ปรึกษา |
| ๔. ปลัดกระทรวงกลาโหม | เป็น ที่ปรึกษา |
| ๕. ปลัดกระทรวงการคลัง | เป็น ที่ปรึกษา |
| ๖. ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ | เป็น ที่ปรึกษา |
| ๗. ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | เป็น ที่ปรึกษา |

๘. ปลัดกระทรวงคมนาคม	เป็น ที่ปรึกษา
๙. ปลัดกระทรวงพาณิชย์	เป็น ที่ปรึกษา
๑๐. ปลัดกระทรวงมหาดไทย	เป็น ที่ปรึกษา
๑๑. ปลัดกระทรวงยุติธรรม	เป็น ที่ปรึกษา
๑๒. ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	เป็น ที่ปรึกษา
๑๓. ปลัดกระทรวงสาธารณสุข	เป็น ที่ปรึกษา
๑๔. ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	เป็น ที่ปรึกษา
๑๕. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย	เป็น ที่ปรึกษา
๑๖. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ	เป็น ที่ปรึกษา
๑๗. เลขาธิการ ก.พ.	เป็น ที่ปรึกษา
๑๘. นายมีชัย ฤชุพันธุ์	เป็น ที่ปรึกษา
๑๙. นายอาทิตย์ อุไรรัตน์	เป็น ที่ปรึกษา
๒๐. นายสมคิด เจริญกุล	เป็น ที่ปรึกษาและเลขานุการ
๒๑. หัวหน้ากองงานคณะที่ปรึกษาและกรรมการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	เป็น ที่ปรึกษาและผู้ช่วยเลขานุการ

อนึ่ง โดยที่ภาระกิจในหน้าที่ของที่ปรึกษาคณะนี้มีหลายสาขาด้วยกัน และแต่ละสาขาอาจต้องการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้สันทัดปฏิบัติงานช่วยเหลือเป็นพิเศษ จึงอนุมัติให้ประธานคณะที่ปรึกษาดังคณะ อนุกรรมการเพื่อปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดในอำนาจหน้าที่ตามความจำเป็นได้

การเบิกเบี้ยประชุมให้เป็นไปตามมาตรา ๔ มาตรา ๕ และมาตรา ๙ แห่งพระราชกฤษฎีกา เบี้ยประชุมและค่าตอบแทนที่ปรึกษาซึ่งนายกรัฐมนตรีแต่งตั้ง พ.ศ. ๒๕๑๙ คือ เหม่าจ่ายเป็นรายเดือน โดยให้ประธานคณะที่ปรึกษาได้รับเดือนละ ๑,๙๐๐ บาท ที่ปรึกษาดูเดือนละ ๑,๕๐๐ บาท ประธานคณะ อนุกรรมการได้รับเดือนละ ๑,๒๐๐ บาท อนุกรรมการเดือนละ ๘๐๐ บาท และให้เบิกจ่ายจากงบประมาณ ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๒๑
พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์
(เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์)
นายกรัฐมนตรี

สำนักงานสารบรรณ สำนักงาน ก.พ. วันที่ ๓๐๕๘ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๒๑

ที่ กค ๐๕๐๒/๓๘๔๔๒

กระทรวงการคลัง

๒๘ ธันวาคม ๒๕๒๐

เรื่อง การเปลี่ยนตัวผู้ติดตาม

เรียน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ด้วยปรากฏว่า ในการที่ข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ประจำปฏิบัติงานในต่างประเทศได้นำครอบครัวและผู้ติดตามไปด้วย ในบางครั้งครอบครัวมีความจำเป็นที่จะต้องเดินทางกลับก่อนข้าราชการ โดยจะไม่เดินทางกลับไปอีก หรือผู้ติดตามมีความจำเป็นต้องเดินทางกลับประเทศไทยก่อนครบกำหนดข้าราชการจึงขอเปลี่ยนตัวผู้ติดตามคนใหม่ โดยไม่ขอเบิกเงินค่าพาหนะเดินทางกลับของผู้ติดตามคนเดิม และค่าพาหนะเดินทางไปต่างประเทศของผู้ติดตามคนใหม่ แต่จะขอเบิกค่าพาหนะเดินทางกลับประเทศไทยของผู้ติดตามคนใหม่แทนสิทธิของผู้ติดตามคนเดิมในโอกาสที่ต้องเดินทางกลับประเทศไทย

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว เห็นควรให้ส่วนราชการพิจารณาอนุมัติ ให้จ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางกลับประเทศไทยก่อนข้าราชการได้สำหรับกรณีต่อไปนี้ โดยไม่ต้องขอตกลงกับกระทรวงการคลังเมื่อได้รับอนุญาตจากเจ้ากระทรวงต้นสังกัดแล้ว คือ

๑. กรณีที่ครอบครัวข้าราชการมีความจำเป็นต้องเดินทางกลับประเทศไทยก่อนข้าราชการ โดยจะไม่เดินทางกลับไปอีก และ

๒. กรณีที่จำเป็นต้องเปลี่ยนตัวผู้ติดตามโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนตัว แต่ขอเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับค่าเดินทางกลับของผู้ติดตามคนใหม่แทนคนเดิม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง
(ลงชื่อ) ^๕ชาญชัย ลีถาวร
(นายชาญชัย ลีถาวร)
ปลัดกระทรวงการคลัง

กองระบบบัญชีและการคลัง

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๑๓๘๒๐

สำเนา งานสารบรรณ สำนักงาน ก.พ. รับที่ ๓๐๖๗ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๒๑

ที่ สร ๐๒๐๓/ว ๕

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๑๑ มกราคม ๒๕๒๑

เรื่อง หลักเกณฑ์แต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือน

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือน

ด้วยคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นควรให้มีหลักเกณฑ์การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือน ในงานพิธีต่าง ๆ จึงได้เสนอหลักเกณฑ์การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับที่ ๖๗ (พ.ศ. ๒๕๒๐) ออกตามความในพระราชบัญญัติเครื่องแบบข้าราชการฝ่ายพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๑๘ ในงานพิธีต่าง ๆ มาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา ดังที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเมื่อวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๒๑

จึงเรียนมาเพื่อถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง
(ลงชื่อ) ปลั่ง มีจุล
(นายปลั่ง มีจุล)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๘๑๐๐๐๗

หลักเกณฑ์การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายสำนักนายกรัฐมนตรี

ฉบับที่ ๖๗ (พ.ศ. ๒๕๒๐) ออกตามความในพระราชบัญญัติเครื่องแบบ

ข้าราชการฝ่ายพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๑๘ ในงานพิธีต่างๆ

การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนในงานพิธีต่างๆ แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. งานพระราชพิธีและรัฐพิธี

การแต่งเครื่องแบบของข้าราชการพลเรือนในงานพระราชพิธีและรัฐพิธี ให้แต่งตามหมายรับสั่ง หรือหมายกำหนดการ

๒. งานพิธีที่ทางราชการจัดขึ้น

การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนในงานพิธีที่ทางราชการจัดขึ้น ให้แต่งดังนี้

ลำดับที่	ประเภทของงาน (พิธี)	การแต่งกาย
๑	งานสโมสรสันนิบาต ซึ่งทางราชการจัดขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมราชินี และสมเด็จพระบรมโอรสาธิราช ในโอกาสสำคัญ เช่นงานวันเฉลิมพระชนมพรรษา งานวันฉัตรมงคล งานรัชดาภิเษก เป็นต้น	เครื่องแบบสโมสร หรือ เครื่องแบบเต็มยศ
๒	งานพิธีอย่างอื่นที่ทางราชการจัดขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมราชินี สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช ในโอกาสสำคัญเช่น งานวันเฉลิมพระชนมพรรษา หรืองานวันฉัตรมงคล เป็นต้น	เครื่องแบบเต็มยศ
๓	รับ—ส่งเสด็จ ที่เสด็จพระราชดำเนินเป็นทางราชการ	แต่งกายตามหมายกำหนดการหรือหมายรับสั่ง
๔	รับ—ส่งเสด็จ ที่เสด็จพระราชดำเนินไม่เป็นทางราชการ	เครื่องแบบปกติภาคีคอปับ ผูกผ้าผูกคอ
๕	เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาทในพระราชฐาน	เครื่องแบบปกติขาว
๖	เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ตามท้องถิ่น ที่เสด็จพระราชดำเนิน ไม่เป็นทางการ	เครื่องแบบปกติภาคี คอพับ ผูกผ้าผูกคอ

ลำดับที่	ประเภทของงาน (พิธี)	การแต่งกาย
๗	รับ—ส่งเสด็จ ตามเสด็จ หรือเผ้าทูลละอองธุลีพระบาทในท้องถื่น กันดาร	เครื่องแบบปกติทากีคอพับ
๘	ลงนามถวายพระพรในโอกาสต่าง ๆ ที่สำนักพระราชวังจัดขึ้นในพระ- ราชฐาน	เครื่องแบบปกติขาว
๙	ลงนาม ถวายพระพร ที่ทาง ราชการ ในส่วน ภูมิภาค จัดขึ้น และ มีงาน บำเพ็ญกุศลน้อมเกล้า ๆ ถวาย	เครื่องแบบปกติขาว
๑๐	ลงนามถวายพระพรที่ทางราชการในส่วนภูมิภาคจัดขึ้น	เครื่องแบบปกติทากีคอพับ ผูกผ้าผูกคอ
๑๑	เผ้าถวายพระพรหรือถวายของที่ระลึกแด่พระบรมราชวงศ์ชั้นสูง	เครื่องแบบปกติขาว
๑๒	งานวางพวงมาลาพระบรมราชานุสาวรีย์สมเด็จพระมหากษัตริยาธิราช หรือพระอนุสาวรีย์พระบรมราชวงศ์ชั้นสูง	เครื่องแบบปกติขาว
๑๓	พิธีมอบเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่ส่วนราชการต่าง ๆ จัดขึ้น	เครื่องแบบปกติขาว
๑๔	วางศิลาฤกษ์ หรือเปิดสถานที่ราชการ	เครื่องแบบปกติขาว หรือ เครื่องแบบปกติทากีคอพับ
๑๕	เปิดอนุสาวรีย์ วางพวงมาลาอนุสาวรีย์บุคคลสำคัญ ๆ ของชาติ หรือ อนุสาวรีย์ที่ทางราชการสร้างขึ้น	ผูกผ้าผูกคอ เครื่องแบบปกติขาว หรือ เครื่องแบบปกติทากีคอพับ
๑๖	งานวันที่ระลึก งานมงคล งานนักขัตฤกษ์ หรืองานบำเพ็ญกุศลของ ทางราชการ ซึ่งมีใช้งานที่เกี่ยวกับองค์พระมหากษัตริย์	ผูกผ้าผูกคอ เครื่องแบบปกติขาว หรือ เครื่องแบบปกติทากีคอพับ
๑๗	งานพระราชทานเพลิงศพที่ทางราชการจัดให้มีขึ้น	ผูกผ้าผูกคอ เครื่องแบบปกติขาวไว้ทุกข์ หรือ เครื่องแบบ ปกติทากี
๑๘	งานบำเพ็ญกุศลหรือฌาปนกิจศพที่ทางราชการจัดขึ้น	คอพับผูกผ้าผูกคอ เครื่องแบบปกติทากีคอพับ ผูกผ้าผูกคอ

๓. งานพิธีของเอกชน

การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนไปร่วมงานพิธีของเอกชน ให้แต่งดังนี้

๓.๑ งานพิธีส่วนบุคคลโดยเฉพาะ ให้แต่งเครื่องแบบปกติกากีคอพับ ไม่ผูกผ้าพันคอ สำหรับงานพิธีที่เกี่ยวกับการตาย ให้แต่งเครื่องแบบปกติกากีคอพับแขนยาว ไม่ผูกผ้าพันคอ

๓.๒ งานพิธีที่เกี่ยวกับประเพณีของท้องถิ่นหรือชุมชน ให้แต่งเครื่องแบบปกติขาว หรือเครื่องแบบปกติกากีคอพับ ไม่ผูกผ้าพันคอ

คำอธิบายประกอบข้อ ๒

เรื่อง การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนในพิธีการที่ทางราชการจัดขึ้น

๑. คำว่าเสด็จพระราชดำเนินเป็นทางราชการ หมายถึงการเสด็จพระราชดำเนินที่ทางสำนักพระราชวังได้ออกหมายกำหนดการหรือหมายรับสั่ง ครึ่งใดที่มีได้ออกหมาย เช่น การเสด็จเยี่ยมหมู่บ้านในชนบทระหว่างเสด็จแปรพระราชฐานประทับแรม ณ ต่างจังหวัด การเสด็จพระราชดำเนินนั้นไม่ถือว่าเป็นการเสด็จเป็นทางราชการ

๒. เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาทในพระราชฐาน หมายถึงการเฝ้าเพื่อกิจการต่างๆ รวมทั้งการเฝ้าฯ ถวายพระพรชัยมงคลนอกการพระราชพิธีด้วย ถ้าเฝ้าฯ ถวายพระพรชัยมงคลในการพระราชพิธี เช่น เฝ้าในการออกมหาสมาคมเนื่องในงานเฉลิมพระชนมพรรษา ต้องแต่งกายตามหมายกำหนดการ

๓. พระบรมราชวงศ์ชั้นสูง หมายถึงพระราชวงศ์ที่เป็นพระราชโอรส พระราชธิดา สมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอ—พี่น้องเธอ สมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอ—น้องนางเธอ และพระมเหสีรองในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทุกรัชกาล

๔. งานพระราชทานเพลิงศพหรืองานบำเพ็ญกุศลศพที่ทางราชการจัดขึ้น หมายถึงการศพที่ทางราชการทั่วไปจัดขึ้น มิใช่การศพที่สำนักพระราชวังจัดเป็นงานหลวง ถ้างานศพที่สำนักพระราชวังจัดเป็นงานหลวง แต่งกายตามหมายกำหนดการ หรือหมายรับสั่ง

๕. งานใดซึ่งได้ให้คำแนะนำไว้ว่าให้แต่งเครื่องแบบปกติขาว หรือปกติกากีคอพับผูกผ้าผูกคอ นั้น ไม่หมายความว่าแนะนำให้ผู้ไปในงานแต่งกายแบบใดแบบหนึ่งก็ได้ เพราะจะดูลักษณะไม่งามตา แต่

หมายความว่าให้หน่วยราชการที่เป็นเจ้าของงานใช้ดุลพินิจ ในการกำหนดการแต่งกายให้แต่งแบบใดแบบหนึ่งในสองแบบตามความเหมาะสมแก่เกียรติของงาน ถ้างานนั้นมีความสำคัญมากก็กำหนดให้แต่งเครื่องแบบปกติขาว ถ้าสำคัญรองลงมาก็กำหนดให้แต่งเครื่องแบบปกติทาก็คอพับผูกผ้าผูกคอ

๖. สำหรับงานที่ได้ให้คำแนะนำไว้ว่าให้แต่งเครื่องแบบสโมสร จะใช้เครื่องแบบสโมสรแบบ ก. (เหมือนอย่างเครื่องแบบเต็มยศ) หรือเครื่องแบบสโมสรแบบ ข. (เสื้อสโมสรเปิดอกปาดเอว) ก็ได้ ทั้งสองแบบ

๗. คำว่า ท้องถิ่นกัณฑ์ดาร นอกจากจะหมายถึงท้องที่กัณฑ์ดารตามพระราชกฤษฎีกา กำหนดท้องที่กัณฑ์ดาร ที่ต้องเสียดต่อโรคนภัยไข้เจ็บ พ.ศ. ๒๕๐๑ แล้ว ยังหมายความถึงท้องที่ตามตำบลต่าง ๆ ที่ห่างไกล และมีเส้นทางคมนาคมติดต่อกับตัวจังหวัดหรืออำเภอไม่สะดวกด้วย

คำอธิบายประกอบข้อ ๓

เรื่อง การแต่งเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนไปร่วมงานพิธีของเอกชน

๑. งานพิธีส่วนบุคคลโดยเฉพาะ ได้แก่ งานหรือพิธีที่เอกชนแต่ละคนจัดทำขึ้นตามประเพณีหรือความเชื่อถือของแต่ละคน ซึ่งอาจเกี่ยวกับการทำบุญในทางศาสนาหรือไม่ก็ได้ เช่น งานพิธีเนื่องในการเกิด การตาย การหมั้น การสมรส การสร้างบ้านปลูกเรือน การบวชนาค เป็นต้น

๒. งานพิธีที่เกี่ยวกับประเพณีของท้องถิ่นหรือชุมชน ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับพิธีทางศาสนาหรือประเพณีต่างๆ ที่ประชาชนร่วมกันจัดทำขึ้น เช่น งานวันขึ้นปีใหม่ งานวันตรุษ งานวันสารท งานวันเข้าพรรษา งานกฐิน เป็นต้น

๓. การแต่งเครื่องแบบปกติขาวตามที่กำหนดในข้อ ๓.๒ ให้ข้าราชการพลเรือน พิจารณาแต่งเพื่อเป็นเกียรติแก่เจ้าของงานตามความเหมาะสม เช่น งานพิธีฉลองสมณศักดิ์ของเจ้าคณะจังหวัด เป็นต้น

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี วันที่ ๕๓๕ วันที่ ๒ เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๒๑

ด่วนมาก

ที่ สร ๐๕๐๑/๘๖

สำนักงานสภานโยบายแห่งชาติ

๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการของสภานโยบายแห่งชาติ

เรียน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ ๕/๒๕๒๑ ลงวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๒๑

ด้วย ฯพณ ฯ นายกรัฐมนตรี ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการของสภานโยบายแห่งชาติขึ้น
รวม ๕ คณะ เพื่อช่วยพิจารณากลับร่องงานและให้คำปรึกษาหารือต่อสภานโยบายแห่งชาติ กับให้มี
อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาค้นคว้าข้อมูล กลับร่องงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาหารือในปัญหาต่าง ๆ
และในกรณีที่มีความจำเป็นต้องการทราบข้อจริง หรือรายละเอียดอื่นใด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้อง
ก็ให้ส่วนราชการที่ได้รับการติดต่อให้ความร่วมมืออำนวยความสะดวกทุกประการ รายละเอียดตั้งแจ้งใน
สำเนาคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาทราบและเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน ทั้งนี้ ขอได้โปรดแจ้ง
ให้ส่วนราชการในสังกัดทราบด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) พลเรือเอก กวี สิงหะ

(กวี สิงหะ)

เลขาธิการสภานโยบายแห่งชาติ

สำนักงานเลขานุการกรม

โทร. ๒๔๒๖๗๐๓

คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี

ที่ ๕/๒๕๒๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการของสภานโยบายแห่งชาติ

โดยที่ได้พิจารณาเห็นเป็นการสมควรแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาการต่างๆ เพื่อช่วยพิจารณากลับกรองงานและให้คำปรึกษาหารือต่อสภานโยบายแห่งชาติ อันเป็นประโยชน์แก่ราชการ

อาศัยอำนาจตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ ข้อ ๕ (๖) และ (๘) จึงแต่งตั้งคณะกรรมการของสภานโยบายแห่งชาติ ดังต่อไปนี้:—

๑. คณะกรรมการกฎหมายและปกครอง

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| (๑) นายโฮสถ โกศิน | ประธานกรรมการ |
| (๒) นายอุทัย บุรณสมภพ | กรรมการ |
| (๓) นายประทาน คงฤทธิศึกษากร | กรรมการ |

๒. คณะกรรมการการเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และพาณิชย์

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| (๑) นายเกยูร ลีมทอง | ประธานกรรมการ |
| (๒) นายบังจัย บุณนาค | กรรมการ |
| (๓) พันเอก นพชเลศ บุรณศิริ | กรรมการ |
| (๔) นายจรัญ บุรพรัตน์ | กรรมการ |
| (๕) ร้อยโท อนันต์ พรรณเชษฐ์ | กรรมการ |

๓. คณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์

- | | |
|---------------------------|---------------|
| (๑) นายแสวง พูลสุข | ประธานกรรมการ |
| (๒) นายกำจาย เอี่ยมสุรีย์ | กรรมการ |
| (๓) นายเสาวรจ นิตยวรรณะ | กรรมการ |
| (๔) นายจงรัก ปรีชานนท์ | กรรมการ |

๔. คณะกรรมการการคมนาคม

- | | |
|------------------------------|---------------|
| (๑) นายสิริลักษณ์ จันทรางศุ | ประธานกรรมการ |
| (๒) พลเรือตรี ขอบ สีโรตม | กรรมการ |
| (๓) พันโท ชรินทร์ ชูจิตารมย์ | กรรมการ |

(๔) นาวาตรี ประสงค์ สุชีวะ กรรมการ

(๕) นายมงคล สิมะโรจน์ กรรมการ

๕. คณะกรรมการสวัสดิการสังคมและสิ่งแวดล้อม

(๑) นายสีปพนนท์ เกตุทัต ประธานกรรมการ

(๒) พลตรี สิริศักดิ์ สุนทรโรวาท กรรมการ

(๓) นายรุ่งธรรม ลัดพลี กรรมการ

(๔) พันเอก อาจศึก ดวงสว่าง กรรมการ

(๕) พันเอก สมศักดิ์ เผ่านาค กรรมการ

๖. โดยที่ภารกิจของคณะกรรมการมีหลายสาขาด้วยกัน ซึ่งแต่ละสาขาอาจจำเป็นต้องใช้ผู้ที่ สันทัดปฏิบัติงานช่วยเหลือเป็นพิเศษ จึง อนุมัติให้ประธานกรรมการ แต่ละคณะ ตั้งเลขานุการ ผู้ช่วย เลขานุการ และคณะอนุกรรมการ เพื่อช่วยเหลือปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดในอำนาจหน้าที่ได้ตามความ จำเป็นและเมื่อได้แต่งตั้งผู้ใดขึ้นปฏิบัติภารกิจใด ให้ประธานกรรมการรายงานสถานการณ์นโยบายแห่งชาติทราบ

๗. ให้กรรมการคณะต่างๆ ซึ่งได้รับแต่งตั้งตามคำสั่งนี้ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาค้นคว้า ข้อมูล กลั่นกรองงาน และให้คำปรึกษาหารือในปัญหาต่างๆ ต่อสถานการณ์นโยบายแห่งชาติ และในกรณีที่มีความ จำเป็นต้องการทราบข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดอื่นใด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องก็ให้ส่วนราชการ ที่ได้รับการติดต่อ ให้ความร่วมมืออำนวยความสะดวกให้ทุกประการ และให้คณะกรรมการต่างๆ ซึ่งได้ รับแต่งตั้งตามคำสั่งนี้และคณะอนุกรรมการที่ประธานกรรมการแต่ละคณะจะแต่งตั้งขึ้นได้รับเบี้ยประชุมและ ค่าตอบแทนเหมาจ่ายเป็นรายเดือนในอัตราดังนี้

ประธานคณะกรรมการ เดือนละ ๒,๕๐๐ บาท

กรรมการ เดือนละ ๑,๕๐๐ บาท

ประธานอนุกรรมการ เดือนละ ๑,๒๐๐ บาท

อนุกรรมการ เดือนละ ๘๐๐ บาท

การเบิกเบี้ยประชุมและค่าตอบแทนคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ให้เบิกจ่ายจากงบประมาณของสำนักงานนโยบายแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๒๑

พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์

(เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์)

นายกรัฐมนตรี

๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๑

เรื่อง การอนุญาตให้ข้าราชการลาออกจากราชการ
เรียน

ด้วยได้มีปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับอำนาจการอนุญาตให้ข้าราชการระดับ ๑๐ ขึ้นไปออกจากราชการ เนื่องจากตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้อนุญาต แล้วรายงานนายกรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลฯ ให้พ้นจากตำแหน่ง ต่อมาเมื่อมีประกาศของคณะปฏิวัติฯ แก้ไขมาตรา ๔๔ (๑) เกี่ยวกับอำนาจของผู้สั่งบรรจุ และมาตรา ๔๕ ได้ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ เป็นผู้สั่งอนุญาตการลาออก จึงมีปัญหาว่า รัฐมนตรีเจ้าสังกัดจะอนุญาตให้ลาออกได้หรือไม่ หรือจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อน สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความเห็นว่า รัฐมนตรีเจ้าสังกัดน่าจะสั่งอนุญาตให้ลาออกได้ ไม่น่าจะต้องเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ อย่างไรก็ตาม มาตรา ๔๕ ได้บัญญัติให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุเป็นผู้มีอำนาจสั่งอนุญาตให้ลาออก แต่ในมาตรา ๔๔ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้สั่งบรรจุ ปัญหาจึงมีว่า ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ จะหมายความถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัดผู้สั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ หรือจะหมายความถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัดโดยอนุมัติคณะรัฐมนตรี และได้นำเสนอท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายสมภพ โหดระกิตย์) พิจารณาแล้ว มีปัญหาว่า ในกรณีนี้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ น่าจะได้แก่รัฐมนตรีเจ้าสังกัดที่จะอนุญาตการลาออกได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติคณะรัฐมนตรี เพราะการลาออกมีความสำคัญน้อยกว่าการบรรจุแต่โดยที่เป็นปัญหากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบข้าราชการพลเรือน จึงให้ส่ง ก.พ. ดิความให้เป็นบรรทัดฐานต่อไป ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ส่งให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการต่อไปแล้ว

บัดนี้ สำนักงาน ก.พ. แจ้งว่า ตามปัญหาที่หารือไปนั้น รัฐมนตรีเจ้าสังกัดมีอำนาจสั่งอนุญาตการลาออกได้ กรณีไม่จำเป็นต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อนแต่อย่างใด ซึ่งท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายสมภพ โหดระกิตย์) สั่งและปฏิบัติราชการแทนนายกรัฐมนตรีได้พิจารณาแล้ว มีคำสั่งให้แจ้งกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ทราบเพื่อถือปฏิบัติต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๕๑๒๒๒๐

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ปัญหาระเบียบ ข้าราชการพลเรือน

จะปรับเงินเดือนตาม ว. ๔ ทั้งระดับ ๓
และระดับ ๔ ในวันเดียวกันได้หรือไม่

ผู้ถาม : นายบุญรัตน์ เลิศกระธา

กระผม ขอความกรุณา และรบกวนเวลาจาก
ท่านผู้จัดการสักเล็กน้อยเถิดครับ คือ กระผมเป็น
สมาชิกวารสารข้าราชการ เลขที่ ๑๒๕๔๔ ได้เรียน
ถามปัญหาบรรณาธิการวารสารข้าราชการ เกี่ยวกับ
การปรับอัตราเงินเดือน และเลื่อนขั้นเงินเดือน ของ
ข้าราชการพลเรือน มีใจความพอสรุปได้ว่า นาย ก.
ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ๓ ในปีงบประมาณ ๒๕๑๙
เงินเดือนขั้น ๑,๖๔๕ บาท ต่อมาได้เลื่อนเป็น
ระดับ ๔ ในปีงบประมาณ ๒๕๒๐ ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่
๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ เป็นต้นไป การปรับเงินเดือน
และการเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ควรจะเป็นไปตามลำดับ
ระดับ คือ ในปีงบประมาณ ๒๕๒๐ นาย ก. จะได้
รับการปรับเงินเดือนจาก ๑,๖๔๕ บาท เป็น ๑,๗๕๐
บาท และเลื่อนเงินเดือนประจำปีตามปกติอีก ๑ ขั้น
เป็น ๑,๘๖๐ บาท นี่คือการปรับระดับ ๓ ตามปกติ

และเมื่อได้รับแต่งตั้งให้เลื่อนเป็นระดับ ๔ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ เป็นต้นมาก็ควรจะได้รับ
การปรับให้อีก ๑ ขั้น เป็น ๑,๙๗๕ บาท ทางวาร
สารข้าราชการฉบับที่ ๑๐ ประจำเดือนตุลาคม ๒๕๒๐
หน้า ๕๒-๕๓ ก็มีความเห็นเช่นนี้เหมือนกัน แต่
ทางกรมฯ ของนาย ก. (โดยเจ้าหน้าที่ชั้นต้นคน
เดียว) ได้ตอบโต้แย้งว่า (เป็นความเห็น) การที่
จะปรับเงินเดือนให้กับนาย ก. โดยจะปรับทั้งระดับ
๓ และระดับ ๔ ในวันเดียวกันหาได้ไม่ จะกระทำ
ได้ก็ต่อเมื่อการเลื่อนจากระดับ ๓ เป็นระดับ ๔ ภาย
หลังวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ กรณีนี้กระผมเห็นว่า
ยุติธรรม น้อยไปหน่อย นะครับ เพราะคนที่ได้เลื่อน
เป็นระดับ ๔ หลังนาย ก. เงินเดือนเขาจะล้าหน้า
นาย ก. ไป ๑ ขั้น (เดิมเท่ากัน) เปรียบเสมือนกับ
ผู้ที่ถูกลิดเตอรั่วรางวัลที่ ๑ แต่บังเอิญเลขท้ายรางวัล
ที่ ๑ ตรงกับรางวัลเลขท้าย ๒ ตัว ผู้นั้นก็มีสิทธิ
ได้รับทั้งรางวัลเลขท้ายและรางวัลที่ ๑ ด้วย กรุณา
ให้ความเป็นธรรมกับกระผมด้วย

ตอบ

เมื่อข้อเท็จจริงปรากฏว่า ในปีงบประมาณ ๒๕๑๙
คุณดำรงตำแหน่งระดับ ๓ รับเงินเดือนขั้น ๑,๖๔๕ บาท ซึ่ง

ยังต่ำกว่าเงินเดือนขั้นต่ำของระดับ ๓ คุณจึงมีสิทธิได้ปรับ
อัตราเงินเดือนในระดั๓ ๓ ให้สูงขึ้๓อีก ๑ ขั้๓ เป็น ๑,๑๘๐
บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๘ และได้เลื่อนเงินเดือน
ประจำปีในวันเดี๓วกั้๓อีก ๑ ขั้๓ เป็น ๑,๘๖๐ บาท ทั้งนี้
คามนั้๓ข้อ ๒ ของหนังสือสำ๓นั้๓งาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๓/ว.๘
ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๑๘ และโดยที่ในวันที่ ๑ ตุลาคม
๒๕๑๘ คุณได้เลื่อนค่า๓แห่งเป็นระดับ ๔ และได้รับเงิน
เดี๓นยังไม่ถึงขั้นต่ำของระดับ ๔ คุณจึงมีสิทธิได้ปรับอัตรา
เงินเดือนระดับ ๔ ในวันดังกล่าวให้สูงขึ้๓อีก ๑ ขั้๓ เป็น
๑,๘๑๕ บาท คามนั้๓ข้อ ๓ ของหนังสือสำ๓นั้๓งาน ก.พ.
ฉบับดังกล่าวข้างต้น ดังที่ได้ตอบไปครั้งหนึ่งในวันวารสาร
ข้าราชการฉบับเดี๓นตุลาคม ๒๕๒๐ แล้ว

ปัญหาเกี่ยวกับระเบียบการลาฉบับใหม่

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๐

ผมเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการเลขที่ ๑๐
(พ.ศ. ๒๕๒๑) ขอถามปัญหาระเบียบการลาตาม
ระเบียบใหม่ ดังนี้

๑. เดิม คณะรัฐมนตรี มีมติให้ ข้าราชการ
และ ลูกจ้าง ของหน่วย ราชการ ผลัดเปลี่ยนกัน หยุด
ราชการเพื่อพักผ่อน ประจำปีได้ปีละไม่เกิน ๑๐ วัน
โดยไม่ถือเป็นวันลา ต่อมา มีระเบียบสำ๓นั้๓นาย
กรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐
ออกมาใหม่ และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา
ฉบับพิเศษ เล่ม ๙๔ ตอนที่ ๑๒๘ ลงวันที่ ๑๖
ธันวาคม ๒๕๒๐ มีสาระสำคัญว่า การนับวันลาให้
นับตามปีงบประมาณ (ข้อ ๘) และให้ใช้ระเบียบนี้
๕๒

ตั้งแต่วันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็น
ต้นไป (ข้อ ๓๑) ปัญหาของผมมีว่า ผมได้รับอนุญาต
ให้หยุดพักผ่อนในปี ๒๕๒๐ เมื่อวันที่ ๑๙ ถึงวันที่
๒๘ ธันวาคม ๒๕๒๐ รวม ๑๐ วัน อยากทราบว่า
ในปีงบประมาณ ๒๕๒๑ ผมจะมีสิทธิได้หยุดพัก
ผ่อนอีกหรือไม่ เพราะช่วงที่ผมหยุดเมื่อปี ๒๕๒๐
เป็นช่วงที่ ถัดจากวันประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา
แล้วและอยู่ในปีงบประมาณ ๒๕๒๑ ด้วย ถ้าไม่
มีสิทธิได้หยุดก็รู้สึกว่าจะเสียเปรียบคนอื่นที่ได้หยุดตั้ง
แต่ตอนต้นปี ๒๕๒๐

๒. ผู้มีอำนาจ อนุญาตให้ ลาป่วยและลากิจ
ส่วนตัวตามตารางหมายเลข ๑ หัวหน้าส่วนราชการ
ประจำจังหวัดเช่น สรรพสามิตจังหวัดฯ (ระดับ ๖)
ซึ่งเทียบตำแหน่งหัวหน้ากอง จะอนุญาตให้ข้าราชการ
ในที่ทำกรลาได้หรือไม่ หรือจะต้องให้ผู้ว่า
ราชการจังหวัดมอบอำนาจการลาตามข้อ ๖ เสียก่อน

ตอบ

ตามปัญหาข้อ ๑ นั้น ระเบียบสำ๓นั้๓นายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ กำหนดให้ข้าราชการ
พลเรือน ลาพักผ่อน ประจำปีได้ ปีงบประมาณละ ๑๐
วันโดยไม่ถือเป็นวันลา ถ้าในปีงบประมาณใดลาไม่ครบ
๑๐ วัน ก็ให้นับจำนวนวันลาพักผ่อนที่เหลือเป็นวันลาพัก
ผ่อนสะสมรวมเข้ากับวันลาพักผ่อน ของปีงบประมาณต่อไป
ได้ ซึ่งระเบียบดังกล่าวนี้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๖ ธันวาคม
๒๕๒๐ เป็นต้นไป แต่สำหรับการนับวันลาพักผ่อนสะสม
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๒๑ นั้น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ได้มีหนังสือ ที่ สร ๐๒๐๓/ว. ๑๗๒ ลงวันที่ ๒๓
ธันวาคม ๒๕๒๐ ช้๓มความเข้าใจทางปฏิบัติว่า วันลาพัก
ผ่อนของข้าราชการที่ขอลาระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐

ถึงวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๒๐ ให้นำเป็นวันลาพักผ่อนของ บังบประมาณ ๒๕๒๑ และในระหว่างวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๒๐ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๒๐ หากข้าราชการผู้ใดลาพักผ่อน ประจำปีไม่ครบ ๑๐ วัน จำนวนวันลาพักผ่อนประจำปีที่เหลือ ให้นำเป็นวันลาพักผ่อนสะสมตามนัยข้อ ๓๐ ของระเบียบ ดังกล่าว ดังนั้นกรณีของคุณซึ่งลาพักผ่อน ๑๐ วัน ตั้งแต่ วันที่ ๑๘ ถึงวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๒๐ จึงต้องนับเป็นวันลาพักผ่อนของบังบประมาณ ๒๕๒๑ และโดยที่ในระหว่างวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๒๐ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๒๐ คุณไม่ได้ ลาพักผ่อน คุณจึงมีวันลาพักผ่อนสะสมที่จะลาในบังบประมาณ ๒๕๒๑ ได้อีก ๑๐ วัน

สำหรับปัญหาข้อ ๒ ที่ว่า หัวหน้าส่วนราชการประจำ จังหวัดซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่าหัวหน้ากอง จะอนุญาตให้ ข้าราชการในที่ทำกรลาป่วย หรือลากิจได้หรือไม่นั้น โดย ที่ตารางหมายเลข ๑ ท้ายระเบียบการลา ของข้าราชการ กำหนดให้ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วน ราชการระดับกอง ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ขึ้นไป มีอำนาจ อนุญาตให้ข้าราชการ ทุกตำแหน่งในกอง หรือส่วนราชการที่ มีฐานะเทียบเท่ากอง ลาป่วยหรือลากิจส่วนตัวได้ครั้งหนึ่ง ไม่เกิน ๓๐ วัน และ ๑๕ วัน ตามลำดับ ดังนั้น หัวหน้า ส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งดำรงตำแหน่ง ที่เทียบเท่าหัว- หนักองจึงมีอำนาจอนุญาตให้ข้าราชการในสังกัดลาป่วยหรือ ลากิจส่วนตัวได้

**ปัญหาการจดทะเบียนสมรส
การเบิกเงินค่าช่วยเหลือบุตร**

ผู้ถาม : อินทอง ธินะ

ข้าพเจ้าเป็น สมาชิก ของวารสารข้าราชการ ข้าพเจ้ามีปัญหาดังนี้ คือข้าพเจ้าเป็นลูกจ้างประจำ ของกองมาลาเวีย ได้บรรจุเป็นลูกจ้างประจำปี ๒๕๑๙ มีภรรยาเป็นคนต่างด้าว คือ ประเทศลาว

ได้แต่งงานในปี ๒๕๑๘ พอปี ๒๕๑๙ กระทบจะไป จดทะเบียนสมรส ปรากฏว่าทางอำเภอ ทางเจ้า- หน้าที่ไม่ยอมให้จดทะเบียน เพราะภรรยาไม่มี ใบ สูติบัตร จะกลับไปทีเมืองเกิดของตนคือประเทศลาว ก็ไม่ได้ เพราะบิดามารดาของภรรยาได้ตายหมด จากฝีมือของเวียดนาม

๑. ผมจะได้มีโอกาสจดทะเบียน สมรสหรือไม่ ถ้ามีโอกาสจงบอกวิธี (กรณีที่ใบสูติบัตรของ ภรรยาไม่มี)

๒. ผมจะได้เงินค่าช่วยเหลือบุตรหรือเปล่า เพราะไม่ได้หลักฐาน หรือไม่มีสูติบัตร

ตอบ

ไม่มีบทบัญญัติของกฎหมายห้ามจดทะเบียนสมรส กับคนต่างด้าว แต่ทราบว่าเป็นนโยบายของทางราชการที่ ห้ามข้าราชการและลูกจ้าง ของทางราชการสมรสกับผู้พบ พียงประเทศซึ่งได้มีหนังสือเวียนแจ้งให้ ทุกหน่วยงาน ทราบ แล้ว จึงเข้าใจว่าคุณคงจะยังไม่อาจจดทะเบียนสมรสได้ และเมื่อไม่ได้จดทะเบียนสมรส บุตรซึ่งเกิดจากภรรยาของ คุณก็มีไม่บุตรโดยชอบด้วยกฎหมายของคุณ จึงไม่มีสิทธิ ได้รับเงินค่าช่วยเหลือบุตร

**การส่งลงโทษทางวินัยจะต้องทำ
เป็นคำสั่งหรือไม่**

ผู้ถาม : อรุณ คงพันธ์

ผมสงสัยในการส่งลงโทษข้าราชการและลูก จ้างประจำ ที่กระทำผิดวินัยข้าราชการมีโทษรวม ๖ สถาน นั้น

จึงขอถาม “การที่ข้าราชการพลเรือนและลูกจ้างประจำกระทำผิดวินัยข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาสอบสวนแล้วเห็นสมควรสั่งลงโทษทุกสถานจะต้องทำเป็นคำสั่งทุกครั้งใช่หรือไม่ โทษภาคทัณฑ์ก็จะต้องทำเป็นคำสั่งไว้ด้วยเช่นกันใช่หรือไม่ หรือจะไม่ทำเป็นคำสั่งก็ได้ ปฏิบัติอย่างไรจึงจะชอบและถูกต้อง”

ตอบ

การลงโทษข้าราชการพลเรือน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๗ มาตรา ๗๔ กำหนดว่า “การลงโทษข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด และระงับอย่าให้เป็นไปโดยพยาบาทหรือโดยโทสะจริต หรือลงโทษผู้ที่ไม่มี ความผิดในคำสั่งลงโทษ ให้แสดงว่าผู้ถูกลงโทษกระทำผิดวินัยในกรณีใดตามมาตราใด” ดังนั้นการสั่งลงโทษทุกสถานจึงต้องทำเป็นคำสั่ง

โทษภาคทัณฑ์ เป็นโทษอย่างหนึ่งใน ๖ สถาน ฉะนั้นการสั่งลงโทษภาคทัณฑ์จึงต้องทำเป็นคำสั่งด้วย

สงสัยเรื่องการรักษาราชการแทน จะใช้คำว่าอย่างไร

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๒๕๓๘

ข้าพเจ้าใคร่ขอหารือว่า สมมติว่าข้าพเจ้าเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงานหนึ่ง หัวหน้าหน่วยงานไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติงานได้ ข้าพเจ้าจำเป็นต้องลงนาม หนังสือราชการแทน คำต่อไปนี้คำไหนถูกต้อง

๕๔

๑. เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ๔ ปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้างานรายได้ หรือ

๒. เจ้าหน้าที่ จัด เก็บ ราย ได้ ๔ ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้างานรายได้ หรือ

๓. เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ๔ รักษาราชการแทนหัวหน้างานรายได้

ขอให้ลงระเบียบการลากิจ ลาป่วย ลาคลอดของข้าราชการและอำนาจของผู้อนุญาตด้วย

ตอบ

ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๑๕ ข้อ ๓๑ กำหนดให้แบ่งส่วนราชการในกรม ออกเป็นสำนักงานเลขานุการกรม กอง แผนก และถ้ากรมใดมีความจำเป็นหรือเหตุผลพิเศษ จะแบ่งส่วนราชการออกเป็น ส่วนราชการ ที่เรียกชื่อ อย่างอื่น และมีฐานะ เทียบกองหรือแผนกก็ได้ และข้อ ๓๓ กำหนดว่ากองและแผนกให้มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่เทียบเท่า ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ เมื่อหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้อธิบดีแต่งตั้งข้าราชการในกรมคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน

ดังนั้น หากหน่วยงานของคุณ เป็นส่วนราชการในกรม (ไม่ได้แบ่งส่วนราชการ ออกเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค) ที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือแผนก เมื่อหัวหน้าหน่วยงานไม่อาจปฏิบัติราชการได้ อธิบดีจะต้องแต่งตั้งให้คุณ หรือข้าราชการในกรมคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทนตามข้อ ๓๓ ข้างต้นเสียก่อน ผู้นั้นจึงมีอำนาจลงชื่อในหนังสือราชการ และรับผิดชอบงานแทนหัวหน้าหน่วยงานได้ และกรณีนี้ก็ต้องใช้คำว่า “รักษาราชการแทน”

สำหรับระเบียบเกี่ยวกับการลาฉบับใหม่ เราได้นำลงตีพิมพ์ในวารสารข้าราชการฉบับมกราคม ๒๕๒๑ แล้ว

**การเทียบตำแหน่งข้าราชการตำรวจ
กับพลเรือนและการรักษาวินัยของ
ข้าราชการตำรวจ**

ผู้ถาม : ทองดาวเงิน วุฒิ

ผมมีปัญหาสงสัย และขอถามดังนี้

๑. กรุณาเทียบ ยศ ตำแหน่งของข้าราชการตำรวจ ดังต่อไปนี้ ด้วยว่า เทียบเท่า ระดับใด ของข้าราชการพลเรือน

ลูกแถว

ผบ. หมู่

ผบ. หมวด

ผบ. กอง รอง ผบ. กอง

ผกก., รอง ผกก.

ผบก., รอง ผบก.

ผบช., ผู้ช่วย ผบช., รอง ผบช.

ผู้ช่วย อ.ตร.

รอง อ.ตร.

อ.ตร.

๒. พล.ร. รักษาติ ละทิ้งหน้าที่ราชการไป แต่ ๑-๒๐ สิงหาคม ๒๕๒๐ รวม ๒๐ วัน เมื่อผู้บังคับบัญชาสืบสวนหาสาเหตุ ปรากฏว่า พล.ร. รักษาติ ให้การว่า ระหว่างวันที่ ๕-๑๐ สิงหาคม บัวยเป็นไข้นอนพักอยู่ที่บ้าน และได้ไปตรวจที่โรงพยาบาลมีใบแพทย์รับรองจริง ดังนั้น พล.ร. รักษาติ จึงไม่ได้กระทำผิด ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้า-

ราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๗๕ วรรค ๒ คือไม่ได้ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ซึ่งข้อเท็จจริง คิดว่าคงไปหาใบรับรองแพทย์มาเพื่อเลี้ยงกฎหมายมากกว่า

ปัญหา ในระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการตำรวจนั้นเปิดไว้อย่างกว้างขวาง กล่าวคือ จะลาที่สถานีตำรวจท้องที่ตนที่บัวยอยู่ก็ได้ จะให้ผู้อื่นมาขยันใบลาแทนก็ได้ แต่ พล.ร. รักษาติ หาได้ปฏิบัติไม่

ข้อพิจารณา ผมเห็นว่าเหตุเช่นนี้น่าจะไปผิดในข้อหาที่ว่า "มีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง" ซึ่งผิดตามมาตรา ๗๕ เช่นกัน เหตุผลเพราะว่า พล.ร. รักษาติ จะอ้างว่าไม่รู้เรื่องการลาไม่ได้ นอกจากนี้ถ้าบัวยจริง โดยไม่มีเจตนา ละทิ้งหน้าที่ ราชการแล้ว เหตุใด เมื่อ หายบัวย จึงไม่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ ขอทราบว่ เรื่องทำนองนี้ทาง ก.พ. เคยมีระเบียบ คำสั่ง และเคยลงโทษข้าราชการพลเรือนไปแล้วประการใด ผมกับผู้เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ ยังดีปัญหาและความมุ่งหมายของ มาตรา ๗๕ ไปคนละแง่ครับ กรุณาชี้แจงด้วย

๓. พล.ร. รักษาติ เมาสุรา ยิงปืนโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร จากการสอบสวน ผู้นี้รับสารภาพว่ากระทำผิดจริง และเป็นกรกระทำผิดครั้งแรก ขอความปรานี เรื่องนี้ถ้าการพิจารณาของกรม

ตำรวจโทจนถึงให้ออก ไล่ออกจากราชการ ขอทราบว่าจะให้ออก ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๘๑ วรรค ๒ ที่ว่ากระทำ หรือ ยอมให้ผู้อื่น กระทำ อันใด อัน เป็นการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงจะถูกต้อหรือไม่ ในความเห็น ของผม ความผิด เช่นนี้ ครั้งแรก น่าจะให้ความปรานี ควรไม่ได้รับโทษถึงให้ออก ไล่ออก เพราะอาจแก้ตัวได้ ถ้าครั้ง ๒ หรือว่ามีความประพฤติโดยทั่วไปไม่เรียบร้อยเช่นนี้ก็เห็นควร ในความเห็นของท่าน ท่านเห็นว่าควรหรือไม่ประการใด มีตัวอย่างเรื่องนี้หรือไม่ กรุณายกตัวอย่างข้าราชการพลเรือนประกอบให้เห็นจริงด้วย ผมยังมีความเห็นต่อไปอีกว่า ถ้าตามกฎหมายอาญา ความผิดเช่นนี้ก็ เป็นเพียงลหุโทษเท่านั้นเอง ก็น่าจะไม่ได้รับโทษถึงให้ออก ไล่ออกเลย

ตอบ

๑. การเทียบตำแหน่ง ยศ ของข้าราชการตำรวจกับข้าราชการพลเรือน ได้ มี หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๖/๑๐๒๖๖๓ ลงวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๑๘ ตอบข้อหารือของกรมตำรวจ เกี่ยวกับ เรื่องอำนาจการสั่งหรือการอนุญาตให้ข้าราชการตำรวจที่มียศออกจากราชการว่า เพื่อประโยชน์ในการสั่ง หรือ การอนุญาตให้ ข้าราชการตำรวจ ที่มียศ ออกจากราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ (นอกจากที่บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราเงินเดือน ฯลฯ ของข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๐๐) ให้ถือว่าตำแหน่งข้าราชการตำรวจที่กำหนดไว้ใน มาตรา ๖ ของพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราเงินเดือน ฯลฯ

ของข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นตำแหน่งระดับต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. ตำแหน่งอธิบดี ถือเป็นตำแหน่งระดับ ๑๐
 ๒. ตำแหน่งรองอธิบดี ผู้ช่วยอธิบดี ผู้บัญชาการ รองผู้บัญชาการ หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ถือเป็นตำแหน่งระดับ ๘
 ๓. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บัญชาการ หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ถือเป็นตำแหน่งระดับ ๗
 ๔. ตำแหน่งผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ ผู้กำกับ การ หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ถือเป็นตำแหน่งระดับ ๖
 ๕. ตำแหน่งรองผู้กำกับลงมา หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่าลงมา ถือเป็นตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา
- ส่วนตำแหน่ง ผบ.กอง รองผบ.กอง ผบ.หมวด ผบ.หมู่ และลูกแถวนั้นก็ถือว่าเป็นตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา แต่มิได้ระบุว่าเป็นตำแหน่งระดับใดในระดับ ๑, ๒, ๓, ๔

๒. บทบัญญัติตามมาตรา ๑๕ วรรค ๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แยกได้ เป็น ๒ กรณี คือ

- (๑) ละทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง
- (๒) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

พฤติการณ์ของ พลฯ รักษาดี หากผู้บังคับบัญชาสืบสวนรับฟังข้อเท็จจริงได้ว่า เป็นการหยุดราชการไปโดยมิได้ป่วยจริง ทั้งผู้บังคับบัญชาก็มิได้อนุญาตการลาแล้ว การกระทำของ พลฯ รักษาดี ดังกล่าวก็เป็นกาขาดราชการในลักษณะที่ เป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการไปโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรติดต่อกันคราวเดียวกันเกินกว่าสิบห้าวัน และจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ อันเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๑๘)

ข้อ ๒ ซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจ จะส่งลงโทษได้โดยไม่มี
 ต้องตั้งกรรมการสอบสวน ทั้งนี้ ตามนัยมาตรา ๘๗ และ
 ตามมติคณะรัฐมนตรี ที่ น.ว.๑๒๕/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม
 ๒๕๐๓ กำหนดว่าความผิดดังกล่าว เป็นความผิดร้ายแรง
 ควรไล่ออกจากราชการ จะปรากฏเหตุหย่อนโทษลงได้ก็เพียง
 ปลดออกจากราชการ

๓. พฤติการณ์เมาส์รา ยิงปืนโดยไม่มีเหตุอัน
 สมควรของ พลฯ รักษาดี ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยอย่าง
 ร้ายแรง ฐานประพฤติน้อยอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๘๑ วรรค
 สอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.
 ๒๕๐๘

ความเห็น ในเรื่องระดับโทษเห็นว่าโทษถึงออก
 จากราชการนั้นนับว่าเหมาะสมแล้ว เพราะผู้กระทำผิดเป็น
 ตำรวจซึ่งมีหน้าที่รักษากฎหมาย และความสงบเรียบร้อย
 ของสังคม แต่กลับยอมให้สิ่งมีนเมาครอบงำ จนไม่อาจ
 ครอบสติได้ นำปืนมายิงโดยไม่มีเหตุอันสมควร ซึ่งย่อม
 เป็นการทำลายขวัญของประชาชน และภาพพจน์ที่มีต่อ
 ตำรวจที่ดี แต่โทษที่จะได้รับเมื่อใด จะเป็นไล่ออก หรือให้
 ออก ย่อมขึ้นกับพฤติการณ์ของผู้กระทำในกรณีว่ามีความ
 ร้ายแรงเพียงใด เช่น พลฯ ก. ได้ออกนอกบริเวณ ชุด
 ปฏิบัติการโดยพลการ แล้วไปดื่มสุราจนมีอาการเมึนเมา ใช้
 อาวุธปืนของหลวงที่น่าคิดควไป ยังเข้าไปในที่ตั้งกองรักษา
 การณ์ แต่กระสุนไม่ถูกผู้ใด พลฯ ก. ถูกลงโทษไล่ออก
 เป็นต้น ๑๖

ผู้ตอบปัญหาในฉบับนี้

สำนักงาน ก.พ.

สมศักดิ์	ศุภระชฎเดช
จามร	จินทรศักดิ์
สมเกียรติ	ชุมวิสูตร

กรมบัญชีกลาง

ผาสุนิตย์	ปิ่นเพชรจิ
สมพงษ์	วัฒนสระ

วิเศษชนแท้



เมฆอรอลเย็นชื่น
 พาดุณระรินชื่นใจ

ระบบ ซีอีเอ

อุดล บุญประกอบ

ในการบริหารนโยบายของรัฐบาลจะดีเพียงไร หากผู้รับไปปฏิบัติไม่มี สมรรถภาพ แล้วก็ไร้ผล นักบริหาร ระดับสูง ซึ่งเป็น ฝ่าย ประจำ จึงมีความสำคัญมาก ในมลรัฐแคลิฟอร์เนียของสหรัฐอเมริกา หัวหน้าหน่วยงานระดับกรมส่วนมากเป็น ตำแหน่งทางการเมือง ความต้องการฝ่ายประจำที่เข้มแข็งจึงมีมากยิ่งขึ้น รัฐบาลมลรัฐนี้จึงหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการจัดตั้งระบบ Career Executive Assignments ขึ้นมา แม้ระบบนี้จะช่วยรัฐบาลแก้ไขปัญหาด่าง ๆ เกี่ยวกับการเลือกฝ่ายประจำดำรงตำแหน่งในระดับสูง ก็ยังไม่อาจให้ความพอใจแก่บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ได้ ถึงกระนั้นก็นับเป็นก้าวใหม่อีกก้าวหนึ่งในวงการบริหารงานบุคคล

ระบบ Career Executive Assignments (ซึ่งต่อไปนี้จะใช้คำว่า “ระบบ ซีอีเอ”) หมายถึงระบบ การแต่งตั้ง ข้าราชการ ประจำในมลรัฐแคลิฟอร์เนียให้ ดำรง ตำแหน่ง เกี่ยว กับ การบริหารในระดับสูง และเกี่ยวกับงานด้านนโยบาย ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไป

รัฐสภา มลรัฐ แคลิฟอร์เนียได้ เห็น ชอบ ด้วยกับ ข้อ เสนอ ของ รัฐบาล ด้วย ความ วิริเริ่ม ของ ก.พ. ที่จัดให้มีระบบ ซีอีเอ และได้ออกเป็นกฎ-

หมายในปี พ.ศ. ๒๕๐๖ ความจำเป็นที่ต้องมีระบบนี้เนื่องมาจากงงบบริหารของรัฐบาลกว้างขวาง และยุ่งยากซับซ้อนขึ้นทุกขณะ รัฐบาลจำเป็นต้องมีข้าราชการประจำคอยช่วยเหลือสนับสนุน แต่ระบบการแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงตามที่เคยปฏิบัติกันอยู่ เป็นอุปสรรคต่อรัฐบาลในการจัดหาคนมาปฏิบัติตามนโยบายให้เป็นผล สาเหตุสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ๓ ประการด้วยกันคือ

ประการแรก การเลื่อนบุคคลขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงมักจะจำกัดอยู่เฉพาะในกรมและในเฉพาะสายงาน

ประการที่สอง วิธีการเลือกสั้นเปลืองเวลา และมีขอบเขตจำกัด เพราะต้องสอบข้อเขียน มีกระบวนการสอบที่ยาว และจำกัดอยู่ในกฎ Rule of Three (เป็นวิธีการเลือกคนบรรจุจากบัญชีผู้สอบได้ โดยในการบรรจุตำแหน่งหนึ่ง ก.พ. ส่งรายชื่อผู้สอบได้ ๓ คน ตามลำดับคะแนนให้กรมพิจารณาเลือก ๑ คน)

ประการที่สาม การถอดถอนข้าราชการซึ่งไม่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานกระทำได้ยาก ไม่เหมือนกรณีกระทำผิดทางวินัย ตามสภาพการณดังกล่าว รัฐบาลจึงได้แก้ปัญหาดังกล่าวโดยการ

แต่งตั้งข้าราชการประเภท Exempt Appointment เข้ารับผิดชอบแทน (ข้าราชการประเภทนี้ไม่ได้อยู่ภายใต้ระเบียบ และกฎเกณฑ์ของ ก.พ. Department of Finance เป็นผู้กำหนดตำแหน่ง เงินเดือน และวางระเบียบเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง จัดได้ว่าเป็น ข้าราชการการเมืองประเภทหนึ่ง ส่วนหัวหน้าหน่วยงานระดับกรมซึ่งเป็น ข้าราชการการเมืองดังกล่าวแต่ต้นนั้น เรียกว่า Statutory Appointment ตำแหน่งประเภทหลังนี้ รัฐบาลเป็นผู้กำหนดเงินเดือน อนึ่ง มีบางกรมแต่เป็นส่วนน้อยที่ใช้ข้าราชการประจำเป็นหัวหน้า เช่น ก.พ. เป็นต้น

ก.พ. ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหา จึงริเริ่มจัดระบบ ซีอีเอ ขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะผสมระหว่างระบบข้าราชการประจำกับระบบ Exempt Appointment

การเลือก ข้าราชการดำรงตำแหน่งตลอดจนการพ้นจากตำแหน่ง ซีอีเอ มีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่ต่างไปจากข้าราชการทั่วไป โดยสรุปแล้ว ข้อแตกต่างที่สำคัญมี ๓ ประการ คือ

ประการแรก กฎหมายได้ให้อำนาจ ก.พ. เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเลือกสรร แต่งตั้ง และการพ้นจากตำแหน่ง ซีอีเอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ

ประการที่สอง ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซีอีเอ ต้องเป็นข้าราชการประจำ

ของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย และต้องผ่านการสอบแข่งขัน

ประการที่สาม ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสั่งให้ผู้ดำรงตำแหน่ง ซีอีเอ พ้นจากตำแหน่ง ซีอีเอ กลับไปดำรงตำแหน่งครั้งก่อนที่มาดำรงตำแหน่ง ซีอีเอได้ และกรณีเช่นนี้ไม่ถือว่าเป็นการลงโทษ ตามหลักการนี้ ก.พ. มลรัฐแคลิฟอร์เนีย สามารถ เลือกสรร ผู้มีความรู้ ความสามารถไว้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบฝ่ายบริหารได้พิจารณาเลือกใช้ได้ตามความประสงค์

ตำแหน่งใดจะเป็นตำแหน่ง ซีอีเอ ก.พ. เป็นผู้กำหนด ซึ่งอาจจะกำหนดโดยใช้อัตราเงินเดือนที่กรมได้รับเพิ่มใหม่ หรือเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นที่มีอยู่เดิม กรณีหลังนี้มีสองประเภท ประเภทแรก เป็นการเปลี่ยนจากตำแหน่งที่ว่างลงแล้ว ประเภทที่สอง เป็นการ เปลี่ยน จากตำแหน่ง ขณะที่ผู้ดำรงตำแหน่งใกล้เคียงพ้นจากตำแหน่ง ในประเภทที่สองนี้ เมื่อ ก.พ. มีมติให้เปลี่ยนเป็นตำแหน่ง ซีอีเอ มตินี้จะมีผลเมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง ทั้งนี้เพื่อให้กระทบกระเทือนต่อผู้ดำรงตำแหน่ง โดยทั่วไป ตำแหน่งที่ ก.พ. จะกำหนดเป็นตำแหน่ง ซีอีเอ ต้องเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ ความคิด เห็น ในการวางนโยบายการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการใช้นโยบาย แผนงานที่ตำแหน่ง ซีอีเอ รับผิดชอบต้องมีความสำคัญมากต่อกรม นอกจากนั้นแล้วตำแหน่งที่จะกำหนดเป็น ซีอีเอ ต้อง

เป็น ตำแหน่ง ที่ รายงาน โดย ตรง ต่อ หัวหน้า
หน่วยงานระดับกรมหรือรอง แต่บางกรมที่มี
ปัญหายุ่งยากซับซ้อน อาจมีตำแหน่ง ซีอีเอ รายงาน
ต่อตำแหน่ง ซีอีเอ ระดับเหนือขึ้นไป และตำแหน่ง
หลังนี้จึงรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงาน ระดับกรมอีก
ชั้นหนึ่ง เมื่อกรมขอเปลี่ยนตำแหน่งเป็น ซีอีเอ ก็
มักจะขอกำหนดเงินเดือนสูงขึ้นด้วย แต่ ก.พ. จะ
พิจารณา ตามหน้าที่ และ ความ รับผิดชอบพร้อมกับ
เปรียบเทียบกับหน่วยงานของเอกชนหรือหน่วยงาน
อื่นของรัฐบาล ตำแหน่งที่กำหนดเป็น ซีอีเอ แล้ว
จะใช้คำ ซีอีเอ ต่อท้ายชื่อตำแหน่ง เช่น Chief,
Audits Division, C.E.A.

ผู้ ที่ จะ ได้ รับ การ พิจารณา แต่ง ตั้ง ดำรง
ตำแหน่ง ซีอีเอ ต้องเป็นข้าราชการประจำของมลรัฐ-
แคลิฟอร์เนีย มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่
กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และต้องผ่านการ
สอบแข่งขันตำแหน่ง ซีอีเอ ซึ่ง ก.พ. เป็นผู้สอบ
การกำหนดคุณสมบัติและพื้นความรู้สำหรับตำแหน่ง
ซีอีเอ ก็คล้ายคลึงกับ ตำแหน่งอื่น แต่ต่างกันที่
ตำแหน่ง ซีอีเอ กำหนดไว้กว้างกว่า ปัญหาเกี่ยว
กับ การ กำหนด คุณสมบัติ และ พื้น ความรู้ สำหรับ
ตำแหน่งต่าง ๆ ในแคลิฟอร์เนียต่างกับของไทยใน
ประเด็นที่ว่าของเขานั้นกำหนดไว้แคบ ตามลักษณะ
งาน ส่วนของไทยกำหนดไว้แคบตามวุฒิการศึกษา

การสอบตำแหน่ง ซีอีเอ ได้ตัดวิธีดำเนิน
การที่เย็นเยือกแต่เดิมออกไป และ มุ่งจะเลือกคนที่
มีความรู้ ความ สามารถในด้าน Management

พยายาม หลีก เลี่ยง การ สอบ Technical Subject
Matter ทั้งนี้เพราะเห็นว่าเป็นความรู้พื้นฐานที่
ได้มาจากการศึกษาและจากการทำงานแล้ว การ
สอบตำแหน่ง ซีอีเอ ก.พ. เป็นผู้สอบและมีเครื่องมือ
สำคัญสำหรับตำแหน่งงานอยู่ ๔ อย่าง คือ

๑. **Executive Roster** เป็นเครื่องมือที่
ก.พ. ใช้ประมวลข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการประจำ มี
ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา
สายงานที่ปฏิบัติ ทักษะคติและประสบการณ์ทาง
Management ผู้ที่จะเป็นสมาชิก Executive Roster
จะต้องได้รับเงินเดือนถึงเกณฑ์ที่กำหนด หรือเป็น
ผู้มีสิทธิเข้าสอบตำแหน่ง ซีอีเอ และต้องเข้าทดสอบ
ซึ่งใช้เวลาประมาณ ๓½ ชั่วโมง แต่ไม่มีเกณฑ์
ตัดสินได้หรือตก เป็นการทดสอบเพื่อประมวลข้อ
มูลไว้ รายละเอียดเกี่ยวกับ Executive Roster
จะไม่ขอกล่าวไว้ในที่นี้

๒. **Screening Committee** ประกอบด้วย
เจ้าหน้าที่ ก.พ. ผู้แทนของกรมและบุคคลจากภายนอก
จะใช้ในกรณีที่มีผู้สมัครจำนวนมาก คณะ
กรรมการนี้จะพิจารณาเลือกบรรดาผู้ที่เหมาะสมไว้
สอบต่อไปจำนวนหนึ่ง โดยอาศัยการพิจารณา
ข้อมูลจาก Executive Roster แต่คณะกรรมการนี้
ไม่มีสิทธิ จะจัด ลำดับที่ ระหว่างผู้ได้รับการคัดเลือก
นั้นว่าใครเหมาะสมกว่ากัน

๓. **Final Rating Committee** ซึ่ง
ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ ก.พ. ผู้แทนของกรม และ
บุคคลภายนอกปกติกรรมการชุดนี้จะเป็นผู้ที่อาวุโส

กว่า Screening Committee Final Rating Committee มีหน้าที่ทำการสอบสัมภาษณ์ผู้สมัครสอบ เพื่อดำรงตำแหน่ง ซีอีโอ ในการตัดสินใจการสอบนี้ ถือเป็นผลการสอบสัมภาษณ์เป็นการตัดสินใจ คือคิดเป็น ๑๐๐ เปอร์เซนต์ ส่วนข้อมูลที่ได้จาก Executive Roster จะใช้ช่วยประกอบการสัมภาษณ์ แต่ไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการให้คะแนน

๔. **Rule of Ten** เมื่อ Final Rating Committee ตัดสินว่าผู้ใดสอบได้และไม่ได้แล้ว ก็ จะจัดผู้สอบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

- (๑) First qualified group
- (๒) Second qualified group
- (๓) Third qualified group

ตามระเบียบแล้ว ไม่มีข้อกำหนดว่าในกลุ่ม หนึ่ง ๆ จะต้องมียกคน และในแต่ละกลุ่มจะไม่เรียง ชื่อตามลำดับคะแนนแต่เรียงตามตัวอักษร ในการจัดส่งรายชื่อผู้สอบได้ให้กรม พิจารณา แต่งตั้ง ก.พ. จะส่งชื่อในกลุ่มแรกก่อน และกลุ่มรองลงไป ตามลำดับ โดยมีเงื่อนไขว่าในแต่ละกลุ่มนั้นต้องมี ชื่อว่าผู้สอบได้ไม่น้อยกว่า ๑๐ ชื่อ หากมีน้อยกว่า ๑๐ ชื่อ จะต้องรวบรวมรายชื่อผู้สอบได้ในกลุ่มต่อไปด้วยให้ได้ไม่น้อยกว่า ๑๐ ชื่อ หากทั้งบัญชีสอบ มีไม่ถึง ๑๐ ชื่อ และกรมต้องการรายชื่อผู้สอบได้

มากกว่านั้น เลขาธิการ ก.พ. อาจพิจารณารวม รายชื่อ จากบัญชีสอบ ตำแหน่ง ซีอีโอ อื่นที่มีระดับ เงินเดือนใกล้เคียงกัน กรมจะเลือกแต่งตั้งผู้ใด ก็ได้ตามรายชื่อที่ ก.พ. ส่งไป การแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่ง ซีอีโอ นี้ไม่มี การ ทดลอง ปฏิบัติ ราชการ ทั้งนี้ เพราะผู้ บังคับบัญชา จะสั่งให้ผู้ ดำรง ตำแหน่ง ซีอีโอพ้นจากตำแหน่งเมื่อใดก็ได้ อีกประการ หนึ่ง ตำแหน่ง ซีอีโอ ก็เป็นตำแหน่ง บริหารงาน ใน ระดับสูง ซึ่งในการพิจารณาเลือกผู้ดำรงตำแหน่ง ก็ได้พิจารณาเลือกสรรจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นหลักเรื่องการทดลอง ปฏิบัติราชการจึงมีความหมายน้อยมาก

แม้ระบบ ซีอีโอ จะมีความมุ่งหมายให้ฝ่าย บริหาร มีความคล่องตัว ในการ เลือก คน ปฏิบัติงาน เพื่อสนองตอบนโยบาย แต่ก็ให้หลักประกันความ มั่นคงต่อรัฐการด้วย ตามระเบียบผู้บังคับบัญชา จะต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ดำรงตำแหน่ง ซีอีโอ ทราบล่วงหน้าก่อนวันพ้นตำแหน่ง ๒๐ วัน และต้องแจ้งให้ ก.พ. ทราบด้วย ในระหว่างระยะเวลาดังกล่าวผู้ดำรงตำแหน่งมีสิทธิตามกฎหมายที่จะ ทหาหรือถามไถ่เกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องพ้นตำแหน่ง ซึ่ง เป็นทางที่จะให้ทราบเหตุผลและ เกิดความเข้าใจกัน แต่หากการ ให้พ้นจาก ตำแหน่ง เนื่องมาจากเหตุผล

เกี่ยวกับอายุ เพศ ฐานะ การสมรส ศิว เชื้อชาติ ตระกูล ศาสนา ความผูกพันทางการเมือง หรือ ความคิดเห็นทางการเมืองแล้ว ผู้ดำรงตำแหน่ง ย่อมมีสิทธิอุทธรณ์ต่อ ก.พ. ได้ภายใน ๓๐ วัน นับตั้งแต่วันได้รับแจ้ง การพ้นจากตำแหน่ง ซีอีเอ นี้ นอกจากจะเป็นความประสงค์ของผู้บังคับบัญชาแล้ว อาจจะเป็นความสมัคใจของผู้ดำรงตำแหน่งก็ได้

ข้าราชการที่พ้นจากตำแหน่ง ซีอีเอ จะมีสิทธิกลับไปดำรงตำแหน่งครั้งก่อนที่มาดำรงตำแหน่ง ซีอีเอ หรือตำแหน่งในระดับเดียวกัน วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้มีรายละเอียดหลายประการด้วยกัน ซึ่งเกินกว่าที่จะกล่าวไว้ ณ ที่นี้ได้ แต่โดยหลักใหญ่แล้ว วิธีปฏิบัติต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีผลไม่ทำให้ข้าราชการ ผู้ได้รับแต่งตั้งตำแหน่ง ซีอีเอ ต้องเสียสิทธิไป

ระบบ ซีอีเอ ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์หลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ประการแรก ระบบนี้ไม่ได้ให้สิทธิพิเศษอย่างไรแก่ผู้ดำรงตำแหน่ง การปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และหวังในเกียรติยศจะยั่งยืนได้เพียงใด

ประการที่สอง *State Employee Association* ซึ่งเป็นผู้ดูแลรักษามลประโยชน์ของข้าราชการที่เป็นสมาชิก ไม่สู้จะสนับสนุนระบบ ซีอีเอ นักเพราะเห็นว่าให้อำนาจแก่หัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรม มากไป เป็นการเปิดโอกาสให้การพิจารณาแต่งตั้งเป็นไปโดยเหตุผลทางการเมืองเป็นสำคัญ ข้าราชการซึ่งต้องการจะก้าวหน้าในระบบ ซีอีเอ แทนที่จะมุ่งหน้าบากบั่น

ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ ของรัฐก็จะต้องเข้าคลุกคลีกับวงการเมือง

ประการที่สาม การกำหนดเงินเดือน ตำแหน่ง ซีอีเอ มีข้อจำกัดอยู่บ้าง แม้ ก.พ. จะมีหลักการกำหนดเงินเดือนโดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐบาลก็ตาม ทั้งนี้ เพราะเงินเดือนของหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมซึ่งรัฐสภาเป็นผู้กำหนดค่อนข้างต่ำ และไม่ค่อยจะได้รับการปรับปรุง กฎหมายก็กำหนดไว้ให้ ตำแหน่ง หัวหน้าส่วน ราชการ ระดับกรม ต้องมีเงินเดือนสูงกว่าตำแหน่งอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้ก็มิผลให้เงินเดือนตำแหน่งระดับรองลงไปด้วย

ประการสุดท้าย การที่กำหนดให้เฉพาะ ข้าราชการประจำ ของ มลรัฐ แคลิฟอร์เนียเท่านั้น มีสิทธิสอบเพื่อดำรงตำแหน่ง ซีอีเอ มักจะมีผู้วิจารณ์ว่าเป็นเหตุให้ โอกาสการเลือกคนลดน้อยลง ต่อไป เมื่อกิจการบริหาร ของมลรัฐ ขยายตัวกว้างขวาง ขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้แล้ว การเลือกในวงจำกัด เช่นนี้จะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นก็ได้

อย่างไรก็ดี แม้ระบบ ซีอีเอ จะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่เป็นคุณ แต่ก็เห็นเครื่องมือชั้นสำคัญ ขณะนี้สำหรับ ผู้รับผิดชอบฝ่าย บริหาร ของ มลรัฐ แคลิฟอร์เนีย จะเลือกคน ให้ บริหาร งาน ไป ตาม นโยบาย ได้ อย่าง มี ประสิทธิภาพ ๒

๘ เกร็ดบริหาร

Group Dynamics... หัวหน้างานควรจะเข้าใจเพียงใด ?

Group Dynamics เป็นคำนิยามที่ใช้กับความสัมพันธ์ ระหว่างคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน และจะต้องออกความเห็นร่วมกัน บ่อยครั้งที่คนทำงานในฝ่ายเดียวกัน แต่กลับมิได้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน Group Dynamics นี้ บางท่านแปลเป็นภาษาไทยว่า 'กลุ่มพลวัต' แต่ในที่นี้ ผู้เขียนขอใช้คำว่า 'กลุ่ม' แทน

โดยปกติการรวมกลุ่มแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มมักจะมีลักษณะคล้ายกัน เช่น มีอายุอยู่ในรุ่นราวคราวเดียวกัน อายุในการทำงานใกล้เคียงกัน และอยู่ในตำแหน่งในการทำงานเท่า ๆ กัน หัวหน้างานนั้นบางครั้งก็ไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มด้วย

หัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จะต้องมีความเข้าใจโครงสร้างของ 'กลุ่ม' และพยายามใช้กลุ่มให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด แต่ก็มีอยู่บ่อย ๆ ที่หัวหน้างานเองไม่ประสีประสาว่า กลุ่มเขามีการทำงานกันอย่างไรกัน หรือหัวหน้าที่ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับกลุ่ม ก็ยังไม่อาจจะอธิบาย ถึง 'กลุ่ม' ที่เป็นเนื้อแท้ให้กับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ฟังได้ หัวหน้างานคนอื่น ๆ ก็เลยไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรดีกับกลุ่มที่เกิด 'ตั้งแ่ง' ขึ้นมา เช่น รวมหัวกันไม่ทำงาน หรือต่อ

ต้านหัวหน้างาน เป็นต้น เรื่องนี้มีการวิจัยกันออกมามากมาย แต่ก็ยังหาคำตอบให้แก่หัวหน้างาน ในเรื่อง 'กลุ่ม' ไม่ได้

เราลองยกเอาตัวอย่างจริงๆ มาวิเคราะห์ดู ลักษณะ ของ 'กลุ่ม' ดูบ้างดีกว่า

ครั้งหนึ่งในสงครามเกาหลี ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ พลประจำเครื่องบินรบของกองทัพอากาศอเมริกกันถูกข้าศึกยิงตกมากมาย มีผู้พยายามขอสัมภาระที่ทหารเดนตาย จำนวน ๒๐๐ นาย ถึงการขอก่อนหน้าข้าศึกกลับมาได้ และได้พบลักษณะพิเศษที่ทหารเหล่านั้นได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อันเป็นสาเหตุที่ทำให้รอดตายมาได้ ๔ ประการ คือ

๑. ในกรณีที่ต้องรักษาชีวิตรอด แต่ละคนจะต้องมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน(Common goal) ภาวะคับขัน ไม่ได้ เป็นสิ่งที่จะทำให้ จุดมุ่งหมาย ดังกล่าวเกิดขึ้นมาได้ ตรงกันข้าม กลับจะก่อให้เกิดความตื่นตระหนก ซึ่งทุกคนจะต้องค้นหาทางเอาตัวรอดตามสัญชาตญาณ ภาวะการคับขัน กลับเป็นตัวทำลายจุดมุ่งหมายดังกล่าว หรือทำให้จุดมุ่งหมายดังกล่าวคลุมเครือ เพราะฉะนั้น 'จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน' นี้ จะต้องถูกกำหนดขึ้นมาก่อน จะโดยที่คนใดคนหนึ่งคิดขึ้นมา แล้วก็บอกกล่าวให้คนใน

กลุ่มทราบและให้ความเห็นชอบก็ได้ ซึ่งในกรณี
ตัวอย่างนี้ ในบรรดาทหารที่รอดตาย ก็มีนายทหาร
ประจำเครื่องบินรบ ซึ่งพลประจำเครื่องยกย่องนับ
ถือ นายทหารผู้นี้จึงเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายตั้ง
กล่าวขึ้นมา

๒. ผู้สัมภาษณ์พบว่า ทหารที่รอดตายมี
ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนอย่างใกล้ชิด หรือพูดอีก
นัยหนึ่งก็คือ แต่ละคนเชื่อใจซึ่งกันและกัน ความ
สัมพันธ์ในรูปดังกล่าว ถูกสร้างขึ้นก่อนจะถึงภาวะ
คับขัน แต่ถึงแม้ว่าบรรดาพลทหารทั้งหลายจะใกล้
ชิดสนิทสนมกันแค่ไหน นายทหารผู้บังคับเครื่อง
ก็ไม่ได้เป็น 'เพื่อนเล่น' เหมือนทหารคนอื่นๆ ความ
สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดนี้ จะปรากฏ ผลในยาม คับขัน
เช่น เมื่ออากาศหนาวเย็นลง ทุกคนก็จะกระเถิบ
เข้าหากันเพื่อให้ร่างกายเกิดความอบอุ่น การสื่อ
ความหมายโดยไม่ต้องพูดกันแบบนี้ ทำให้ทหารที่
ได้รับบาดเจ็บเกิดความเชื่อมั่นว่าตนจะไม่ถูกทอดทิ้ง
ให้อยู่ตามลำพัง

๓. เมื่อ 'จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน' ถูกกำหนด
ขึ้นแล้ว การบอกกล่าวเพื่อให้เกิดความเห็นไปใน
ทางเดียวกัน (Goal Orientation) จะต้องถูก
กำหนดขึ้นตามมา เช่นกรณีที่นายทหารผู้บังคับ
เครื่อง ประกาศว่าเขาต้องการจะหนี ทุกๆ คนเห็น
ด้วย ยกเว้นพลประจำบินคนหนึ่งที่ต้องการจะยอม
มอบตัวแก่ข้าศึก และไม่ยอมทำตามแผนการหนีที่
ตกลงกันไว้ นายทหารผู้บังคับเครื่อง เกิดความรู้
สึกในทันทีทันใดนั้นว่า การขัดแย้งของคนใดคน

หนึ่งจะนำมาซึ่งความยุ่งยากแก่กลุ่ม จะปล่อยไว้ไม่
ได้ เขาจึงชักปืนออกมาจ่อที่พลทหารคนนั้น และ
บอกว่ายินดี ที่จะยิงเขาทิ้งเสียดีกว่า ที่จะปล่อยเอาไว้
ข้างหลังคนเดียว พลประจำบินเชื่อว่าหัวหน้ากลุ่ม
ต้องพูดจริงทำจริงแน่ ๆ ก็เลยยอมทำตาม แน่นอน
ในการหนีแบบนี้ ทางรอดของกลุ่มขึ้นอยู่กับสมาชิก
แต่ละคน การปล่อยคนใดคนหนึ่งเอาไว้ข้างหลัง
ย่อมอาจทำให้กลุ่มอยู่ในภาวะอันตรายได้ กรณีนี้
หัวหน้ากลุ่ม อาจจะใช้อำนาจ อย่างแข็งกร้าว ไปนิด
หนึ่ง แต่เขาก็ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า คือ ทุกๆ
คนคล้อยตามเขา

ตัวอย่างอีกกรณีหนึ่ง ที่พิสูจน์ถึงความ
จำเป็นของ (Goal Orientation) ที่ช่วยกู้สถานการณ์
ของกลุ่มเอาไว้ได้ก็คือ ในขณะที่หนีซอกซอนเข้า
ไปในป่า เสบียงอาหารที่มีอยู่ก็ร่อยหรอลง ทุกคน
จึงต้องหาอาหารที่พอกินได้ในป่าตามมีตามเกิด แต่
ทุกๆ คนก็หะอิดหะอมกับรสอาหาร จนแทบจะไม่
ยอมแตะต้องอาหารเหล่านั้น อันเป็นเหตุให้ร่างกาย
อ่อนแอลงทุกที จนในที่สุดทหารคนหนึ่งก็พูดขึ้นว่า
เขายินดี ที่จะทนกิน อาหารพวกนั้น ดีกว่าจะยอมอด
ตาย แล้วก็ทำตามคำพูดโดยกินอาหารนั้นเข้าไป
พรรคพวกก็เลยทำตาม จนรอดตายมาได้

นอกจากนั้น Goal Orientation ยังถูกนำ
มาใช้ ในกรณีที่ผู้นำสั่งการให้ทหารแต่ละคนทำ
งานเฉพาะอย่าง โดยชักซ้อมกันเอาไว้ก่อน เช่น
ให้คนหนึ่งทำหน้าที่ปฐมพยาบาล หากมีการต่อสู้
เกิดขึ้น อีกคนจะต้องทำหน้าที่ปลอบเพื่อน ๆ ที่ตื่น

ตระหนก และหลายๆคน จะต้องอยู่ยามโดยผลัดกัน
ไปนอน เป็นต้น

๔. จะต้อง มีการ ติดต่อกันอยู่ ตลอด เวลา
(Continuing Communication) ไม่ว่าจะเป็นการ
บอกข่าวดีหรือข่าวร้ายก็ตาม ความผิดพลาดในการ
ติดต่อ อาจนำมาซึ่งความเสียหายได้ เช่นกรณี
หนึ่ง ผู้ตามขาดการติดต่อกับผู้นำกลุ่ม เป็นเหตุให้
เขาสละเครื่องบิน และโดดร่มลงในแดนของข้าศึก
ทั้งๆ ที่ไม่จำเป็นจะต้องทำเช่นนั้น และอีกครั้งหนึ่ง
ที่เกิดความผิดพลาดในการติดต่อ เป็นเหตุให้ทหาร
ไม่ยอมสละเครื่อง ทั้งๆ ที่จำเป็นจะต้องทำ เป็นต้น
การให้หลักประกันและความมั่นใจโดยพยายามติด
ต่อกับสมาชิกของกลุ่ม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทหาร
ในกลุ่มอาจจะมึนงงหรือตกใจกลัวเพียงแค่ว่าเห็น
สีหน้าของผู้นำเท่านั้น มีทหารหลายคนที่ถูกแยก
ออกไปจากกลุ่ม ตัดสินใจยอมแพ้ เพราะไม่สามารถ
จะหันไปติดต่อกับเพื่อนคนอื่นๆ ได้ และก็มีทหาร
อีกหลายคนที่ยพยายามจะเข้าไปมอบตัวแก่ข้าศึก แต่
กลับใจหนีต่อไป เพียงแค่คลานไปกระทบกับเพื่อน
ทหารด้วยกันเท่านั้น

ตัวอย่างข้างต้นเป็นตัวอย่างของกลุ่มที่ประสบ
ความสำเร็จเพราะมีวินัยในกลุ่มดี และเชื่อฟังผู้นำ
กลุ่ม แต่โดยแท้จริงแล้ว ลักษณะของกลุ่มไม่ได้ดี
เสมอไป เพราะกลุ่มบางครั้งก็มีการขัดแย้งกับ
หัวหน้างาน จึงขอยกตัวอย่างที่ ๒ ขึ้นมาประกอบ
การพิจารณา

บริษัท River Railroad ได้สั่งให้คนงาน

๕ คน ออกไปกวาดถ่านหินที่หกเรียราดอยู่ตามทาง
รถไฟ โดยมีกำหนดให้กวาดให้เรียบร้อยในแต่ละ
วัน เผอิญวันนั้น อากาศร้อนอบอ้าวมาก งานที่ทำ
ก็เป็นงานสกปรก ถึงแม้จะลงมือทำงานได้เพียง
ชั่วโมงเดียว แต่คนงาน ๔ คน ก็เริ่มยืนฟังปล้ำ
เฉยอยู่ ในขณะที่คนงานคนที่ ๕ ทำงานอย่างหนัก
และสม่ำเสมอ โดยมีสายตาของคนงานอีก ๔ คน
จับจ้องอยู่

คนที่ก้มหน้าก้มตาทำงานอยู่นั้นคือ จอห์น
ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าคนงานชั่วคราว โดย
หัวหน้าคนงานที่แท้จริงได้บอกกับคนงานอื่น ๆ ว่า
จอห์น จะเป็น ผู้ทำ หน้าที่ แทน ในขณะที่เขา ไม่อยู่
นอกจากนั้นหัวหน้างานยังบอกกับจอห์นว่า พวกเขา
ควรจะทำงานกวาดเศษ ถ่านหิน ให้เสร็จในแต่ละ
วัน



จอห์น เป็นเพียงนักศึกษาในวิทยาลัย ที่มีอายุรุ่นราวคราวเดียวกับคนงานคนอื่นๆ และข้อสำคัญ คือ เขาไม่เคยเป็นหัวหน้าใครมาก่อน เขามาทำงานที่บริษัทดังกล่าว เพียงชั่วคราวระยะปิดเทอมฤดูร้อนในขณะที่พวกคนงานเหล่านั้นเข้ามาทำงานกับบริษัทได้ ๖ เดือนแล้ว คนงานทั้ง ๔ คน ไม่เคยได้รับการศึกษามาก่อน ทั้งหมดมีความรู้สึกเกลียดชังจอห์นเหมือนกัน ทั้งนี้เพราะก่อนหน้าที่จะมาทำงาน จอห์นได้แวะเวียนมาที่บริษัทพร้อมกับเพื่อนๆ เนื่องจากเขาศึกษาเน้นหนักทางด้านธุรกิจ ดังนั้น จึงอยากจะทำการศึกษาถึงวิธีการทำงานของบริษัท เขาได้พยายามหาโอกาสพบปะพูดคุยกับหัวหน้าคนงาน บางครั้งก็ไปรับประทานอาหารกลางวันด้วยกันพร้อมทั้งดื่มเบียร์ด้วย ในขณะที่คนงานถูกห้ามดื่มเบียร์อย่างเด็ดขาด ไม่ว่าจะเป็นพักเที่ยงหรือพักเวลาใดก็ตาม

เนื่องจากความสนิทสนมกับหัวหน้าคนงาน และความสนใจอยากจะทำการทำงานนี้เอง วันหนึ่งจอห์นก็ถูกส่งออกไปทำงานพิเศษ อันได้แก่ งานเก็บกวาดเศษ ถ่านหิน บนทางรถไฟดังกล่าว แม้ว่าจอห์นจะพบว่างานที่เขาทำจริงๆ เป็นงานยากกว่าที่เขาเคยคิดไว้ แต่คนงานทั้ง ๔ คน ก็มองดูเขาอย่างดูถูก จอห์นมีเวลาที่จะเข้าไปเปลี่ยนเสื้อผ้าก่อนงานเลิก แต่คนงานทั้ง ๔ คน ไม่มีโอกาสที่จะทำเช่นนั้น ยิ่งได้เห็นจอห์นแต่งตัวสะอาดสะอ้านหลังจากเลิกงานแล้ว คนงานทั้ง ๔ คนนั้นก็ยิ่งเพิ่มความเกลียดชังจอห์นมากขึ้น

จอห์นต้องการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปในแต่ละวัน แต่จะทำเช่นนั้นได้เขาจะต้องได้รับความร่วมมือจากคนงานคนอื่นๆ ด้วย เขาารู้ดีว่าถ้างานไม่เสร็จตามที่พูด ก็จะทำให้หัวหน้าคนงานที่ให้งานเขา ปัญหาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนงานที่แสดงท่าทีเป็นศัตรูกับเขา ช่วยกันทำงานตามที่เขามุ่งหวัง เขาได้พยายามอธิบายให้คนงานทราบถึงความสำคัญของงาน แต่ไม่เป็นผลสำเร็จ

ข้อเท็จจริงของกรณีตัวอย่าง ของกลุ่มที่ทำงานขัดแย้งกับผู้นำก็คือ

๑. ขาดการชี้แจงเรื่องจุดประสงค์ของกลุ่ม (Goal Orientation)

๒. การติดต่อสื่อสารของคนงานอยู่ในรูปของการขัดแย้งกับจุดมุ่งหมายในการทำงาน ตลอดเวลา จนทำให้งานไม่สำเร็จ

๓. ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำที่ถูกแต่งตั้งขึ้นกับคนงานอยู่ในลักษณะที่เป็นศัตรูกัน

๔. ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ ไม่ได้แสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจเต็มที่ ที่จะสามารถทำให้คนงานทำงานได้ และในขณะเดียวกันก็มีได้แสดงท่าทีที่จะยกย่อง ชมเชย หรือให้การยอมรับคนงานคนใดที่มีผลงานดีเด่น

แต่ผลที่สุด จอห์นก็หาทางออกโดยการบังคับให้คนงานทำงานด้วยท่าทีที่แข็งกร้าว โดยใช้อำนาจที่ตนได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งประกาศว่า หากใครไม่ปฏิบัติตามจะถูกไล่ออก คนงานจึงหันกลับไปทำงานอย่างโกรธๆ ผลงานในวันนั้นจึงออก

มามากกว่าวันก่อนๆ แต่ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายอยู่ในขั้นตึงเครียดเป็นอย่างมาก โชคดีที่วันนั้นคนงานหันไประบายความโกรธด้วยการทำงานแทนที่จะลงไม้ลงมือกับจอห์น เหตุยุ่งๆ จึงผ่านไปได้ เหตุผลที่ทำให้งานสำเร็จได้ประการหนึ่งคือ จอห์นได้เลือกใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายมาบังคับกับคนงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่คนงานไม่กล้าขัดขืน เพราะเกรงว่าจะถูกไล่ออก

เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้กลุ่มมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางลบแล้ว ก็อาจจะสรุปได้ถึงสาเหตุอีกประการหนึ่งคือความยุติธรรมในโอกาสหรือการแลกเปลี่ยนที่คนงานพึงจะได้รับ (fairness of exchange) ไม่เพียงพอ ความรู้สึกดังกล่าวได้แก่การที่คนงานมองดูผลตอบแทนที่เขาได้รับจากบริษัทในรูปต่างๆ ว่า "คุ้มค่า" หรือไม่? เขาอาจจะถามตัวเองว่าที่เข้ามาทำงานแห่งนี้ ได้ประโยชน์เพียงใด ผลตอบแทนนี้คุ้มกับหยาดเหงื่อแรงงานที่ได้ลงทุนไปสักเพียงไหน ดังนั้น "ความยุติธรรม" จะมีมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับลักษณะของการ "แลกเปลี่ยน" ที่จะเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานกับผู้ทำงานด้วย ถ้าหากคนงานคนใดได้รับผลตอบแทนนี้มากกว่าคนงานคนอื่นๆ ในระดับเดียวกัน นั้นย่อมหมายความว่า เขาควรจะได้ลงทุน (ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของความอดสาหัสพยายาม การเสียสละในการทำงานหรืออื่นๆ) มากกว่าคนงานคนอื่นๆ ด้วย

ในกรณีของจอห์นนั้น ผลตอบแทนเป็น

ตัวเงินที่เขาได้รับ มีจำนวนเท่าๆ กันกับคนงานคนอื่นๆ แต่ผลตอบแทนที่มีได้อยู่ในรูปของตัวเงินของเขา มีมากกว่าคนงานหลายเท่า เช่น สิทธิพิเศษในการดื่มเบียร์ในเวลาอาหารกลางวัน ความสนิทสนมกับหัวหน้าคนงาน สิทธิพิเศษในการเปลี่ยนเสื้อผ้าก่อนงานเลิก ฯลฯ ส่วนในด้านการลงทุน (ตามความหมายที่ได้กล่าวมาแล้ว) จอห์นลงทุนน้อยกว่าคนอื่นๆ เช่นเขาไม่ต้องทำงานล่วงเวลา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ในสายตาของคนงานคนอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนงานซึ่งมีอายุรุ่นราวคราวเดียวกันกับจอห์น และเข้ามาทำงานก่อนหลายเดือน เห็นว่าเขาต้องลงทุนลงแรงมากกว่า และถึงแม้ว่าจอห์นจะเป็นนักศึกษาที่มีความรู้สูงกว่าพวกตน แต่พวกเขาก็ตระหนักดีว่า งานที่ทำอยู่นั้นมิได้ต้องการความรู้ในระดับวิทยาลัยเลย จึงเกิดความรู้สึกว่าพวกเขาไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร

ตัวอย่าง ทั้ง ๒ ตัวอย่าง ข้างต้น เป็นเพียงเครื่องชี้ถึงพฤติกรรมกลุ่มที่ปรากฏในลักษณะที่ตรงกันข้าม กล่าวคือกลุ่มที่ทำงานภายใต้ความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ และกลุ่มที่ทำงานขัดแย้งกับผู้นำ ถ้าหากหัวหน้างานจะหันมาให้ความสำคัญแก่กลุ่มที่แวดล้อมตนเองอยู่มากขึ้น ก็อาจจะสามารถกำจัดกำแพงกีดขวางความเข้าใจระหว่างกันออกได้ และอาจจะสามารถแก้ปัญหาที่สำคัญได้อีกหลายปัญหา

จากการศึกษาเปรียบเทียบ Group Dynamics มาทั้งหมดพอจะสรุปหลักใหญ่ๆ ที่จะทำให้ผู้

นำ สามารถ ใช้ กลุ่มที่มีอยู่ อย่างมี ประสิทธิภาพ ได้ ๓ ประการ คือ

๑. กลุ่ม จะมี ประสิทธิภาพ ได้ จะต้อง มีการ ดำเนินงานตามองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการ คือ

๑.๑ การ อธิบายจุดมุ่งหมายของ กลุ่ม ให้สมาชิกทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจน


๑.๒ การใช้ อำนาจอย่างเหมาะสม

๑.๓ มีการติดต่อกัน ภายในกลุ่มอย่าง ใกล้ชิดตลอดเวลา

๑.๔ ความสัมพันธ์ ภายในกลุ่มจะต้อง ไม่เป็นศัตรูกัน

๒. หัวหน้างาน จะทำงานร่วมกับกลุ่มได้ อย่างมีประสิทธิภาพ หากเพิ่มความรอบคอบใน

การพิจารณาถึง “การแลกเปลี่ยน” ในรูปของการ ลงทุนลงแรง และผลประโยชน์ตอบแทนที่คนใน กลุ่มจะได้รับ (ซึ่งไม่จำเป็น จะต้องอยู่ใน รูปของ ตัวเงินเสมอไป)

๓. หัวหน้างานที่ดี จะต้องให้หลักประกัน ได้ว่า ทุกครั้งที่มีการลงทุนลงแรงเท่า ๆ กัน ผู้ที่ ลงทุน จะต้องได้รับผลประโยชน์ในระดับที่เท่า ๆ กัน หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ หัวหน้างานควรมีความ เป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทน แก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเสมอหน้ากัน เมื่อถึงเวลา นั้น “กลุ่ม” ก็คง จะลด ปฏิกริยาที่จะขัดแย้งกับ หัวหน้างานลงได้บ้างกระมัง 



อ่านหนังสือเดือนละเล่ม

ชื่อหนังสือ	: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร Introduction to Management
แปลและเรียบเรียง	: สมยศ นาวิการ
การจัดพิมพ์	: สำนักพิมพ์ดวงกมล
ความหนา	: ๓๖๘ หน้า
ราคา	: ๓๓ บาท

“ความสำเร็จของผู้บริหารในการบริหารงานนั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจะนำหลักการบริหารมาใช้ภายในองค์การนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ” เป็นความเชื่อของนักทฤษฎีทางบริหารชื่อ Henri Fayol ชาวฝรั่งเศสซึ่งนับได้ว่าเป็นความเชื่อที่ตรงกับความเป็นจริง และเหมาะสมกับเนื้อหาและชื่อของหนังสือเล่มนี้ สมยศ นาวิการ เป็นผู้มีผลงานด้านหนังสือเกี่ยวกับการบริหาร ทั้งแปลและเรียบเรียงคนเดียว และ ร่วมกับคนอื่นอีกหลายเล่ม

ชื่อของ หนังสือเล่มนี้ ก็ได้บอกไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า เป็นความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งในเนื้อหาของหนังสือ ส่วนใหญ่ไม่ได้เน้นถึงการบริหารราชการ (Public Administration) แต่เป็นการบริหารงานทางด้านธุรกิจ (Management)

อย่างไรก็ดีนับได้ว่า “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร” ได้ให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร นับตั้งแต่วิวัฒนาการด้านการบริหารมา ตั้งแต่สมัย Frederick W. Taylor บิดาแห่ง Scientific Management ลำดับเรื่อยมาถึง Henri Fayol ผู้สนใจปัญหาการบริหารระดับสูง และเป็นเจ้าของหลักบริหาร (Principles of Management) Elton Mayo ผู้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โดยมองในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และ Hawthorne Studies อันเป็นการศึกษาในแง่ของพฤติกรรมศาสตร์ (Human Behavior)

ในหนังสือเล่มนี้ไม่ได้มีการแบ่งตอนเพื่อให้ผู้อื่นได้ทราบตามลำดับขั้นตอนของการบริหาร แต่ได้หยิบยกเอาเรื่องราวของการบริหารมาอธิบายให้เป็นความรู้เบื้องต้นเพื่อปูพื้นฐาน เช่นการบริหาร

งานโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ และกระบวนการของการบริหารที่นักบริหาร จะต้อง ปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้น ซึ่งได้แก่การวางแผน การ จัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุม เป็นต้น นอกจากเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารดังกล่าว แล้ว ในหนังสือเล่มนี้ยังให้ความรู้เกี่ยวกับผู้นำหรือ นักบริหาร (ผู้เขียนพยายามเน้นถึงผู้นำทางธุรกิจ) ลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ลักษณะการเก็บรวบรวมจากบรรดานักทฤษฎี ทางบริหารต่าง ๆ มาเปรียบเทียบให้เห็นทางด้าน พฤติกรรมของผู้นำ

ในบทส่งท้ายได้เสนอกรณีศึกษา (Cases) รวมทั้งสิ้น ๖๐ กรณี โดยมีลักษณะเป็นแบบฝึกหัด ให้เข้าใจความรู้เกี่ยวกับการบริหารดียิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการนี้ทำให้หนังสือเล่มนี้มีลักษณะเด่นเป็นที่น่าสนใจเพิ่มขึ้น รวมทั้งเรื่องราวของกรณีตัวอย่างแต่ละเรื่องที่น่าสนใจศึกษาเปรียบเทียบนั้น เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับบทต่าง ๆ ที่พูดถึงในหนังสือเล่มนี้


ความรู้เกี่ยวกับการ บริหาร มี ลักษณะ เป็น เรื่องทั่ว ๆ ไป สามารถที่จะศึกษาและนำไปใช้ได้ ในทุกองค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงอาจเปลี่ยน จากงานหนึ่งไปสู่งานหนึ่งภายในองค์การเดียวกัน หรือต่างองค์การได้ และความสามารถทางด้าน บริหารงานจะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ผู้บริหารคนเดียวกัน แนวความคิดที่ผู้เขียนพยายาม ที่จะเสนอให้มีการสับเปลี่ยนนักบริหารจากองค์การ

อุตสาหกรรม หรือ จากวงการธุรกิจมาสู่ราชการ เป็นแนวความคิดที่น่าสนใจ และสอดคล้องกับแนว ความคิด การโยกย้ายนักบริหาร ที่ได้มีกำหนดไว้ใน พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๔ โดย ให้สับเปลี่ยนหน้าที่หรือย้าย หรือโอนข้าราชการ พลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ ระดับ ๘ ระดับ ๙ และระดับ ๑๐ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะ บริหารตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมีควรให้อยู่ปฏิบัติ หน้าที่เดี๋ยวดัดต่อกันเป็นเวลาเกินกว่า ๔ ปี ตาม หลักการดังกล่าวแล้ว นักบริหารก็จำเป็นต้อง มีความรู้เกี่ยวกับการ บริหารเป็นอย่างดี เพื่อ ประโยชน์แก่ราชการเมื่อมีการสับเปลี่ยน โยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่กันดังกล่าว ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ สนุน

นอกจาก จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้เบื้องต้น ทางการบริหารสำหรับนักบริหารทั่วไป ที่อาจจะไม่ ค่อยมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้ดังกล่าวจากโรงเรียน และวิทยาลัยการบริหารใดๆ วิธีที่จะเพิ่มพูน ปรับปรุง ความรู้ เพื่อให้ ตัวเอง เป็นนัก บริหาร หรือผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะ ความ สำเร็จ ของ องค์การ ใน อันจะ ดำเนินงาน ให้ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังเช่น Peter F. Drucker ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็น ทรัพยากร พื้น ฐาน และ หาได้ยากที่สุดสำหรับองค์- การ

สิ่งที่น่าสนใจอีกส่วนหนึ่ง ในหนังสือเล่มนี้ คือ รูปภาพ แผนภูมิและตารางอธิบายเปรียบเทียบ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งช่วยอธิบายเรื่อง ได้ชัดเจนและสะดวกแก่การทำความเข้าใจมากยิ่งขึ้น สำหรับผู้ที่สนทักภาษาอังกฤษ แต่เป็นที่น่าเสียดาย ก็ตรงที่ไม่ได้กำกับที่มาของบางแผนภูมิไว้ นอกจากจะมีในรายชื่อหนังสือที่ใช้ในการแปลและเรียบเรียง ซึ่งยากแก่การค้นหา

แม้ว่าหนังสือ เล่มนี้ จะเป็น หนังสือ ที่แปล และ เรียบเรียง เกี่ยวกับ ความรู้ ทางด้านบริหารบาง

ส่วนซึ่งมิได้รวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหาร ไว้อย่างสมบูรณ์ก็ตาม แต่โดยสรุปแล้วหนังสือ ขนาดกระเป๋าราคา ๓๓ บาท มี ๓๘๕ หน้า ก็ได้ เสนอความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารไว้พอสมควร นักบริหารหรือผู้ที่ต้องการความรู้เกี่ยวกับการบริหารไม่ว่าจะเป็น ในวงการธุรกิจหรือราชการก็คง จะไม่ผิดหวังนัก หากว่าจะอ่านเพื่อแสวงหาความรู้ เกี่ยวกับการบริหาร แต่ถ้าหากจะอ่านเพื่อใช้อ้างอิงหรือค้นคว้าให้ได้ความรู้อย่างลึกซึ้ง ก็อาจจะ ผิดหวัง 

ความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับการบริหาร

INTRODUCTION TO MANAGEMENT

สมยศ นาวิกาน



กลวิธีเข้าหาประชาชน

ท. กล้วยไม้ ณ ออยุธยา

คนที่ทำงานเกี่ยวกับประชาชน หรือคนจำนวนมากๆ นั้น หัวใจของการทำงานอยู่ที่ทำอย่างไรจึงจะสามารถเข้าไปติดต่อกับ เข้าไปชี้แจง เข้าไปจูงใจ ให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใส ยอมรับหรือยอมซื้อสินค้าหรือบริการของคุณ กลวิธีเข้าหาประชาชนดังกล่าว คนที่ทำงานในบริษัทห้างร้านเอกชนไม่เห็นเขา จะต้องอบรมสั่งสอนกันสักก็มากน้อย ทุกคนตั้งใจกันทำงานเข้าหาประชาชนได้ผลเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะเป็นความอยู่รอดของชีวิตเขา ตรงข้ามกับคนที่ทำงานเกี่ยวกับประชาชนโดยกินเงินเดือนแผ่นดิน ช่างเข้าหาประชาชนยากเย็นเสียนี้กระไร ทั้งๆ ที่ท่านผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้พร่ำสั่งสอนว่า ปัจจุบันเป็นยุคสมัยทำสงครามแย่งประชาชน ใครเอาประชาชนเป็นพวกได้ก็เป็นฝ่ายชนะ ฉะนั้นข้าราชการจึงต้องไม่ทำตนเป็นมูลนายประชาชน แต่ไหนๆ เขียนแล้วก็น่าเขียนให้ตลอดว่า ท่านผู้บังคับบัญชาชั้นสูงนั้นแหละตัวเจ้าขุนมูลนายสำคัญเป็นส่วนใหญ่เมื่อปลาใหญ่กินปลาเล็กก็เกิดระบบไล่เบียดมาถึงประชาชนในที่สุด

ดังกล่าวมาแล้วว่า นโยบายของรัฐบาลคือการเข้าหาประชาชน จึงมีตำรับตำราเกี่ยวกับเรื่องนี้มากมายหลายเล่ม เจ้าตำราทั้งหัวนอกหัวใน

ก็อุตส่าห์เขียนกันเป็นพันๆ หน้า อ่านแล้วก็อย่างนั้นๆ จนกระทั่งไปพบบทความสั้นๆ เรื่องการวางตัวที่จะเข้ากับประชาชน ของคุณธนวรรธน์ อิมสมบูรณ์ ในวารสารมาลาเลีย ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๑๕ อ่านแล้วเข้าใจง่ายมีเหตุผลควรเชื่อ ผู้เขียนจึงขโมยใจความเอามาเขียนใหม่ ให้เป็นสำนวนตามแบบฉบับของผู้เขียนต่อไป หากจะมีประโยชน์อันใดเกิดขึ้นบ้าง ก็ขออุทิศส่วนกุศลประโยชน์อันนั้นแก่คุณธนวรรธน์จงทุกประการ

การทำงานเกี่ยวกับประชาชน เช่นในฐานะพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ พนักงานสุขาภิบาล พนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท หรืออะไรต่ออะไรร้อยแปด มีวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จได้อยู่ ๓ ประการด้วยกันคือ การบังคับ การให้บริการ และการให้ความรู้แก่ประชาชน ใครถนัดวิธีไหนก็เลือกทำตามอัธยาศัย แต่ผลที่ได้ก็ไม่เหมือนกัน ดังนี้

วิธีแรกคือการบังคับประชาชน นิยมทำกันมากในการปกครองเมืองขึ้น หรือประเทศที่มีการปกครองแบบรัฐตำรวจ สิทธิเสรีภาพของประชาชนเป็นเรื่องเล็ก เมื่อผู้ปกครองว่าผิดมันก็ต้องผิดวันยังค่ำ เช่นปัญหาการไว้ผมสั้นยยาวของหนุ่มสาว

ในปัจจุบัน ผู้หลักผู้ใหญ่บางท่านเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ อาจทำให้วัฒนธรรม ประเพณี อันดีงามของชาติ ล่ม จมไป เสีย ก็ได้ ความจริงใครที่สนใจเรื่องประเพณีการแต่งกายคงจะจำได้ว่า พ่อขุนรามคำแหงที่เราเคารพนับถือกันหนักหนา ทรงไว้พระเกชายาวกว่าหนุ่มสมัยนี้หลายเท่า ดังนั้นเรื่องผมสั้นผมยาวจึงเป็นเรื่องของแฟชั่น โดยแน่แท้ และขอติงต่อไปอีกเล็กน้อยว่า แม้จะเป็นเรื่องของแฟชั่น ก็ต้องคำนึงถึง หารูปของแต่ละคน ประกอบด้วยเหมือนกัน คือเด็กหนุ่มบางคนไว้ผมยาวน่าดูกว่าไว้ผมสั้น แต่บางคนไว้แล้วเหมือนพวกโจรห้าร้อย ทั้ง ๆ ที่พยายามรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม

กลับมาเรื่องการบังคับประชาชนอีกที *ผลดี* ก็มีอยู่ว่าให้ผลทันตาเห็น แต่ไม่ยั่งยืนเพราะปราศจากความยินยอมพร้อมใจจากประชาชน เช่นการบังคับให้สวมหมวก ทุ่งผ้าขึ้น พูดจ๊ะจ๋า ในสมัยเชื้อท่านผู้นำพันภัยหรือมาลานาไทยเป็นมหาอำนาจ เมื่อท่านผู้นำหมาดวาสนาบารมี ความนิยมสวมหมวกก็หมดไปด้วย หรือตัวอย่างการบังคับให้ประชาชนใช้ส้วมหลุม บางท้องถิ่นน้ำหายากยังจะต้องมาลาดโถส้วมอีก เมื่อบังคับให้เขาสร้างส้วมเขาก็ต้องสร้าง แต่สร้างไว้เป็นห้องพัสดุเก็บพันธุ์หอมพันธุ์กระเทียมไว้ทำมาหากินต่อไป

ปัญหาเรื่องการ บังคับประชาชน ให้ทำตามนโยบายของราชการนั้น ที่กลายเป็นเรื่องใหญ่หลายเรื่องก็คือเจ้าพนักงานเจ้าหน้าที่ ไม่มีอำนาจที่

ชอบด้วยกฎหมายจะไปบังคับเขา. แต่จำใจต้องปฏิบัติเพราะเป็นนโยบาย เมื่อมีการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย เจ้าพนักงานผู้น้อยก็กลายเป็นแพะรับบาปไป แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีคนยืนยันว่าการใช้อำนาจบังคับนั้น ในบางกรณีก็เป็นเรื่องจำเป็น เพราะบางทีก็อาจไปพบประชาชนประเภทบัวได้น้ำเข้า คือทั้งตื้อและทั้งโง่ ไม่ยอมรับนับถือระเบียบแบบแผนใด ๆ ของสังคม ชอบน้ำร้อนมากกว่าน้ำเย็น เช่นนี้ ก็เห็นใจว่าจำเป็นต้องข่มบุคคลที่ควรข่ม แต่ก็ต้องข่มด้วยความสุจริตใจ ไม่มีนอกไม่มีใน เรื่องผลประโยชน์ และทำด้วยความหวังดี ปราศจากโทสะจริต และเป็นเฉพาะเรื่องเฉพาะรายมิใช่ทำกับประชาชนส่วนใหญ่ ความคับข้องใจที่มีต่อกันก็คงจะลดน้อยไป

วิธีทำงาน เกี่ยวกับ ประชาชน ให้ได้ รับความสำเร็จประการที่สองก็คือ การให้บริการ เช่นการจัดหน่วยสงเคราะห์เคลื่อนที่ โครงการเยี่ยมเยียนประชาชน มีข่าวของเสื้อผ้าหูกยาก็แจกด้วย แน่นอนพุทธวจนะก็มีกล่าวไว้ว่า ผู้ให้ย่อมเป็นที่รักแก่ผู้รับ ประชาชนสนใจมาขอรับการสงเคราะห์กันเนืองแน่น แต่อาจกล่าวได้ว่าประชาชนส่วนใหญ่ จะไม่รู้ถึงคุณค่าอันแท้จริงของการบริการนั้น และทำบ่อย ๆ เข้าก็ทำให้ประชาชนเกิดทราบซึ่งในบริการฟรี มีแต่การรับแต่ไม่มีการให้ เคยมีเรื่องร้องเรียนพนักงานฝ่ายปกครองว่า การช่วยเหลือประชาชนที่ถูกน้ำท่วมทาง ภาคอีสาน จังหวัดหนึ่ง เจ้าพนักงาน เอาเสื้อผ้า

ใหม่ไปหาประโยชน์ส่วนตัว จ่ายให้แต่เสื้อผ้าเก่า
ใช้แล้ว ผู้จ่ายก็พยายามชี้แจงว่าเสื้อผ้าใหม่เอี่ยม
ไม่มี มีแต่ของเก่าที่เขาบริจาคมาช่วยผู้ถูกน้ำท่วม
ไม่ได้ยกออกของใหม่ไปไหน ผลก็คือมีการตั้ง
กรรมการสอบสวนกันเป็นการใหญ่ ทั้ง ๆ ที่ข้อเท็จ
จริงก็เป็นอย่างที่เขาชี้แจง จึงสรุปได้ว่า การเข้า
ถึงประชาชนวิธีนี้ ได้ผลเท่ากับที่ลงทุนไป คือไม่ได้
กำไรไปมากกว่านั้น

สุภาสิตทางสังคมสงเคราะห์กล่าวว่า “ช่วย
เขาเพื่อให้เขาช่วยตนเองได้ต่อไป” นั้นข้างตรงกับ
พระพุทธสุภาสิตว่า “อตฺตาหิ อตฺโน นาโถ ตน
ແລະເປັນທີ່พึ่งแก่ตน” เสียแท้จริง จริงอยู่คน
ชนวนเขมาเราต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวก่อน พอ
เขา ตั้งตัวได้ แล้ว ก็ต้อง ปล่อยให้ เขาเดินเอง ต่อ ไป
เหมือนกับการช่วยผู้ประสบสาธารณภัย เช่นไฟ
ไหม้ น้ำท่วม เขาอาจหมดเนื้อประดาตัว ก็ต้อง
ช่วยกันเต็มที่ แต่มีหลักว่าช่วยเพื่อให้เขาช่วย
ตนเองได้ต่อไป การให้บริการฟรีจึงเป็นเรื่องที่ต้อง
พิจารณากันอย่างรอบคอบ เพราะ จะเป็นการ
ทำลายศักดิ์ศรี ของมนุษย์ ทำลายความเคารพ
นับถือตัวเอง ซึ่งคนเราถ้าความรู้สึกภาคภูมิใจใน
ตนเองไม่มีแล้ว แกะจะทำอะไรแปลก ๆ ก่อความ
เดือดร้อนแก่สังคมได้มาก ดังนั้น*การเรียกค่าบริการ*
แม้จะขาดทุนก็จำเป็นต้องเรียก เพราะจะทำให้
ประชาชนซาบซึ้งในคุณค่าของบริการนั้นยิ่งขึ้น

วิธีทำงานประการที่สามคือ การให้การ
ศึกษาแก่ประชาชน วิธีนี้เป็นวิธีที่เรียกว่าเป็น

ยอดอุดมคติหรือเป็นวิธีการในฝัน เพราะยอมรับ
กันแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด ไม่เป็นการบังคับ ไม่
เป็นการแจกยาหอมโฆษณาชวนเชื่อ แต่ด้วยการ
ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนให้เขาเกิดความ
แจ่มแจ้งเห็นจริง แล้วจึงเกิดศรัทธาเชื่อมั่นให้
ความร่วมมืออย่างจริงใจ การทำงานแบบนี้อาจ
แยกขั้นตอนออกเป็น ๓ จังหวะติดต่อกันไปคือ *การ*
ให้ความรู้ การเปลี่ยนทัศนคติ และการให้ความ
ร่วมมือ

การให้ ความรู้ แก่ประชาชน จำนวน มาก ๆ
นั้นเป็นศิลปะชั้นสูงทีเดียว เพราะการยึดเย็ดความ
รู้ให้แก่ประชาชนโดยปราศจากสัปปริสธรรม เช่น
การไม่รู้จักเหตุ ไม่รู้จักผล ไม่รู้จักตน ไม่รู้จัก
ประมาณ ไม่รู้จักกาล ไม่รู้จักประชุมชน เหล่านี้
ชาวบ้านย่อมร้องยี้แน่ เพราะฉะนั้นความรู้เบื้องต้น
ทางประชาสัมพันธ์ ทางจิตวิทยา หรือวิชาศิลปะ
ในการพูดต่อที่ประชุมชน จึงมีความหมายในการ
ถ่ายทอดความรู้อยู่มาก เมื่อประชาชนมีความรู้
ความเข้าใจแล้ว โอกาสในการเปลี่ยนทัศนคติ
หรือความคิดเห็นก็ง่ายขึ้น

เรื่องความคิดเห็นของประชาชนนี้ ก็อย่าคิด
ไปว่าเป็นของง่าย เพราะบางทีเขาก็เชื่อถือกันมา
หลายชั่วอายุคน จู่ ๆ จะให้เขาเปลี่ยนวิถีดำเนินชีวิต
เป็นแบบใหม่ ซึ่งเขาก็ยังไม่แน่ใจว่าทำแล้วจะ
ได้รับความสุขความสะดวกสบายเหมือนเดิมหรือไม่
เขาก็ย่อมไม่เปลี่ยนเป็นธรรมดา ผู้นำที่ฉลาด
มักจะไม่ เปลี่ยน ความยึดมั่น ถิ่นมั่น ของ ประชาชน

แบบหักด้ามพร้าด้วยเข่า แต่ท่านจะใช้วิธีแปลความหมายให้เสียใหม่ เช่นประชาชนในอินเดียนับถือดอกบัวว่าเป็นดอกไม้ศักดิ์สิทธิ์ เพราะเกี่ยวข้องกับประวัติพระผู้เป็นเจ้าของคัมภีร์ พระพุทธเจ้าก็ทรงยอมรับว่าดอกบัวเป็นดอกไม้ศักดิ์สิทธิ์ เพราะเกิดจากโคลนตมอันสกปรกมาเป็นดอกไม้ที่หอมหวานสวยงาม เหมือนกับคนดีแม้เกิดจากตระกูลอันต่ำต้อยก็มีได้ลบล้างความดั้นให้สูญหายไป นักปกครอง เมื่อจะเปลี่ยนทัศนคติของชาวบ้าน จึงมักต้องอิงทัศนคติเดิมหรือประเพณีที่ประชาชนยึดถือเป็นเค้าไว้ก่อน เช่นการรักษาความสะอาดของบ้านเมือง จะไปตั้งค่านิยมใหม่ว่า ต้องเป็นวันสถาปนากระทรวงสาธารณสุขคือ ๒๗ พฤศจิกายน เป็นวันสำคัญยิ่งในการรักษาความสะอาด ชาวบ้านเขาก็ไม่เล่นด้วย เพราะวันสถาปนากระทรวงสาธารณสุขไม่เกี่ยวข้องกับตัวเขา แต่ชาวบ้านจะทำความสะอาดบ้านเรือนเครื่องนุ่มห่มเพื่อต้อนรับปีใหม่ เพื่อให้ปีใหม่สดใสราบรื่นตลอดปี กว่านักสาธารณสุขจะจับเคสได้ อันนี้ก็ได้ ก็เสียเวลาไปหลายปี

การทำงานร่วมกับประชาชน จะว่าไปแล้วต้องใช้ความรู้ทางมนุษยวิทยาภาควัฒนธรรมมากกว่าวิชารัฐศาสตร์ หรือวิชากฎหมาย กล่าวโดยสรุป เมื่อประชาชนได้รับความรู้แล้วก็เข้าใจเมื่อเข้าใจ ก็จะเกิดความเห็นจริง ยอมเปลี่ยนความรู้สึคนึกคิดและให้ความร่วมมือ ดังนั้นเมื่อข้าราชการจำเป็นต้องเข้าหาประชาชนให้ถึงตัวให้ได้ จำเป็น

ต้องรู้จักลักษณะพิเศษของสังคมไทยเสียก่อน ซึ่งตามตำหรับของคุณธนวรรธน์ อัมสมบูรณ์ ดูจะอ่านง่ายกว่าตำราของ ศาสตราจารย์ทางสังคมวิทยาหลายท่าน ดังจะจำแนกลักษณะพิเศษออกเป็น ๗ ประการดังนี้

ลักษณะแรกคือ *สังคมไทยเป็นสังคมอนุรักษนิยม* ลักษณะนี้ก็เป็นธรรมชาติของสังคมที่มีอาชีพส่วนใหญ่ทางกสิกรรม แต่ถ้าอาชีพเปลี่ยนไปเป็นอย่างอื่นเช่นอุตสาหกรรม ความรู้สึกยึดมั่นถือมั่นในระเบียบแบบแผนความเคยชินต่าง ๆ ก็คลี่คลายไป แต่เมื่อประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศไทยยังเป็นกสิกร การเปลี่ยนแปลงความเคยชินของประชาชนจึงต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป อาศัยเวลาเป็นเครื่องช่วย เหมือนกับการดอกตาปลูกบนไม้เนื้อแข็ง ต้องค่อยๆ ย่ำลงทีละน้อยๆ ตัวอย่างที่ชัดเจนในเรื่องนี้ คือ การเลิกทาสของ พระพุทธเจ้าหลวง ไม่ทรงเลิกทันทีทันใด แต่ทรงตีราคาค่าตัวทาสน้อยลงทุกปี จนกระทั่งเด็กที่เกิดปีมะโรงเลิกทาสหมดค่าตัว นายเงินก็ไม่เดือดร้อนมากตัวทาสก็ค่อยๆ รู้จักทำมาหากินด้วยตนเอง ความสำเร็จเช่นนั้นนับว่าเป็นเรื่องฉลาดมาก

ลักษณะที่สองได้แก่ *สังคมไทยชอบทำงานแบบสนุกสนาน* งานใดที่ไม่สนุกคนมักไม่สนใจแม้จะมีความสำคัญเพียงใดก็ตาม เรามีคำพิเศษอยู่คำหนึ่งคือ "เล่น" เช่นเล่นนกเขา เล่นกล้วยไม้ จนกระทั่งเล่นการเมือง ซึ่งความจริงเป็นเรื่องสำคัญ ชนิดคอขาดบาดตาย เกี่ยวกับ

สวัสดิภาพความเป็นอยู่ของบ้านเมือง เราก็ยังเอา
มา “เล่น” เสียนี้ ความสนุกสนานนั้นเกิดจากการ
ที่มีคนหลายๆ คนมารวมกันเป็นกลุ่มเป็นก้อนแล้ว
มีอารมณ์สนุกด้วยกัน อันเป็นการผ่อนคลายความ
ตึงเครียด กับช่วยสร้างความเป็นกันเองให้มากขึ้น
เพราะฉะนั้นเมื่อเราทราบลักษณะนี้ การทำงาน
กับประชาชนจึงควรทำเป็นกลุ่มก้อน และยอม
ให้มีความสนุกสนาน มีการบันเทิงแทรก เช่น
การทำบุญทอดผ้าป่าทอดกฐิน ถ้าจะทำเฉพาะพิธี
สงฆ์ก็ไม่ยากเย็นอะไรเลย ไม่เสียเวลาไม่หมด
เปลือง แต่แห้งแล้ง ถ้าเราจะเอาใจชาวบ้านก็ต้อง
ยอมให้มีรายการบันเทิงเข้าประกอบ ประเด็น
สำคัญอยู่ที่ว่าทางสายกลางอยู่ตรงไหนเท่านั้นเอง

ลักษณะพิเศษประการที่สาม คือสนใจใน
สิ่งที่ใกล้ตนเองมากที่สุด ความจริงลักษณะนี้ก็
เห็นจะไม่ถึงกับพิเศษนัก เพราะคนเราย่อมสนใจ
จากตัวเรา ออกไปสู่ โลก ภายนอก สนใจ ในหมู่บ้าน
มากกว่าตำบล สนใจตำบลมากกว่าอำเภอ ฯลฯ ดู
แต่ข่าวสังคมในหน้าหนังสือพิมพ์ ถ้าเขาลงชื่อเรา
ว่าไปทำ อะไรที่ไหน เมื่อใด เจ้าตัว จะอ่านซ้ำ อยู่ได้
๗-๘ เทียว ตัวอย่างเรื่องลักษณะพิเศษข้อนี้เช่น
ถ้าท่านถามชายผู้หนึ่งว่าเป็นคนที่ไหนเขาจะตอบว่า
“คนหัวรอ” คือเขาจะเจาะจงตำบลลงไปทีเดียวไม่
ตอบว่าเป็นคนอยุธยา หรือถ้าตอบว่าเป็นคน
เมืองเพชร ก็หมายความว่า เป็นคน ในตัวเมือง
เพชรบุรี หรือ ในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี เท่านั้น
ไม่ใช่คนอำเภออื่น ดังนั้นการเข้าหาประชาชนจึง

ต้อง “เริ่มต้นในสิ่งที่เขาสนใจ ด้วยความประทับใจ
ใจ อย่างจริงใจและซื่อใจเพื่อให้เขาสนใจ ฟังพอ
ใจ และให้การตอบสนองในลักษณะของมิตรจิต
มิตรใจ”

ลักษณะพิเศษของสังคมไทยประการที่สี่ คือ
เชื่อผู้นำ ตาม ธรรมชาติ มากกว่า ผู้นำ โดย การ
แต่งตั้ง ผู้นำตามธรรมชาติคือบุคคลที่ชาวบ้าน
เคารพนับถือกันเชื่อฟังกัน โดยไม่จำเป็นต้องมี
ตำแหน่งหน้าที่อะไรอาจเป็นพระสงฆ์องค์เจ้า ผู้เฒ่า
ผู้แก่ในชุมชนนั้น ผู้นำตามธรรมชาตินั้นได้
เป็นเพราะคุณสมบัติส่วนตัวโดยแท้ โดยเฉพาะ
ความโอบอ้อมอารี ความเสียสละ และความ
กล้าหาญเด็ดขาด ส่วนผู้นำโดยการแต่งตั้งอาทิ
ข้าราชการ ที่มี ตำแหน่ง หน้าที่ รับ ผิดชอบ ในงาน
ปกครองมีอำนาจตามกฎหมายอยู่ในมือ แต่มีความ
เคารพนับถือจากประชาชนมากน้อยเพียงใดเป็นอีก
ประเด็นหนึ่ง ท่านที่กำลังโด่งดังยิ่งใหญ่ในแผ่นดิน
บางท่านจะทราบหรือไม่ก็ไม่ว่าที่ผู้คนเขายกมือ
ไหว้ท่านนั้น กลับไปถึงบ้านเขาต้องถูสบู่ฟอกมือ
เป็นการใหญ่ก็มี คนอาวุโสกว่ายศสูงกว่ามาเคารพ
นบนอบคนต่ำกว่า วินิจฉัยไปได้เลยว่าเป็นพวก
ตระหลบตระแลงพวกไผ่ลู่ลม จากคุณสมบัติพิเศษ
ของสังคมไทยประเด็นนี้ การทำงานกับประชาชน
ข้าราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบจึงต้องมีคุณสมบัติ
เป็นผู้นำตามธรรมชาติด้วย มิฉะนั้นก็พัง

ลักษณะพิเศษประการที่ห้าคือ คนไทยเชื่อ
ในเหตุจูงใจมากกว่าเหตุผล คนไทยส่วนใหญ่


เป็นชาวพุทธทั้ง ๆ ที่สิ้นปากสิ้นวาจาให้คำมั่นว่า จะนับถือพระรัตนไตรเป็นที่พึ่งที่รำลึก ก็มีกาไรไหว เจ้าเข้าผี เชื่อมงคลต้นข้าว เพราะฉะนั้นมาตรฐานของหนังสือพิมพ์เมืองไทยจึงเป็น กระจกเงาส่องให้เห็นชัดเจนว่าคนอ่านแค่ไหน หนังสือพิมพ์ก็แค่นั้น ลักษณะเดียวกันนี้อาจเน้นออกไปอีกรูปก็คือ เชื่อดัวบุคคลมากกว่าหลักการ ระบบพรรคการเมืองจึงนำมาใช้ได้ยากในเมืองเรา เพราะเรายังคำนึงว่า พรรคส่ง ใคร เป็นผู้แทน เข้า สมัคร รับ เลือก ตั้ง ลักษณะเช่นนี้เป็นตาบสองคม ถ้าใช้ให้ถูกก็เป็นประโยชน์แต่ถ้าพลาดก็เสียหายมาก พระพุทธเจ้าหลวงจึงทรงมีกระแสพระราชดำรัสไว้ว่า สันดานคนไทยนั้นเจ็บแล้วไม่รู้จักจำ เพราะฉะนั้นขอให้ท่าน บัญญาชนทั้งหลายได้ พยายาม ชักนำให้ สังคมไทยนับถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล ก็จะปลอดภัยกว่าเป็นแน่นอน

ลักษณะต่อไปคือลักษณะที่หก *คนไทยชอบการอ่อนน้อมถ่อมตน* เช่นการไปลามาไหว้หรืออย่างน้อยก็ไม่แสดงความยิ่งใหญ่ถือตัวเรามีสุภาพมากมายที่แสดงว่า รวงข้าวที่มีเมล็ดเต็มนั้นจะโน้มต่ำลงมา ตรงข้ามกับรวงข้าวที่มีเมล็ดลีบมีแต่เปลือกจะชูคอตั้งเป็นสง่า สังคมไทยจึงเป็นสังคมที่นิยมพึ่งอาศัยกันมาก มิใช่ต่างคนต่างอยู่แบบฝรั่ง ซึ่งลูกมีเงินเดือนแล้วก็ต้องเสียค่าเช่าบ้านค่าอาหารให้แก่พ่อแม่ พ่อแม่แก่หมดปัญญาช่วยตัวเองแล้วก็ไปอยู่สถานสงเคราะห์ คนชรา ของรัฐบาล พอถึงวันตรุษฝรั่งปีละครั้งลูกก็ส่งการ์ดไปอวยพรให้หนึ่งใบ

จากลักษณะพิเศษดังกล่าวสรุปได้ว่า ข้าราชการ ต้องไม่แบ่ง ใคร มีนิสัย ชอบแบ่ง ควร กินยา

ระบายท้องไว้เป็นประจำ

ลักษณะพิเศษ สังคมไทย ประการสุดท้ายที่เจ็ดคือ *สังคมไทยเป็นสังคมชอบสะดวกสบาย* บริการที่จะให้แก่ประชาชนควรมีลักษณะง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน ความรู้สึกของประชาชนที่ไม่อยากติดต่อกับหน่วยราชการ อาทิ อำเภอ โรงพัก ก็คือมีพิธีรีตองมากเกินไป อ่านแล้วไม่เข้าใจ ถ้ามายังถูกดูเสียอีก ผลก็คือเกิดระบบบอัสพัคตรา หรือนางแก้วหน้าม้าเต็มไปหมด พวกนายหน้านั้นความจริงมีประโยชน์แก่คนมีฐานะและธุรกิจรุ่งเรือง เขาก็จ้างตัวแทนนายหน้าไปติดต่อแทน แต่ชาวบ้านธรรมดา ๆ ไม่จำเป็นเลย เราก็สร้างความเป็นให้เกิดขึ้นโดยใช่เหตุ และขึ้นชื่อว่าพวกหน้าม้านั้นย่อมถือผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ ดังนั้นการปลอมแปลงหลักฐานการทุจริตต่าง ๆ จึงเป็นองค์ประกอบในกรรมวิธีดำเนินงานของตน หรือไม่ก็อ้างว่าต้องเสียเงิน พิเศษเท่านั้นเท่านั้นเจ้าพนักงานจึงจะอำนวยความสะดวกให้ ช่องว่างระหว่างข้าราชการกับประชาชนจึงเปิดด้วยประการฉะนี้ การจัดสถานที่ การวางแบบฟอร์มคำร้อง การจัดสายการทำงานที่ลัดที่สะดวกรวดที่สุด จึงจะเป็นการสนองลักษณะพิเศษของสังคมไทยในประเด็นนี้

สุดท้ายของบทความนี้ ขออัญเชิญสุภาษิตซึ่ง สมเด็จพระราชบิดา ทรงพร่ำ สั่งสอน ศิษย์ ของพระองค์อยู่ตลอดเวลาว่า หัวใจของการทำงานสาธารณสุข หรือการทำงานเกี่ยวกับ ประชาชนก็คือ “อดทน อดปม อดแคะ” แปลเป็นไทยว่า “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา” เท่านั้นเอง 

ท้ายเล่ม



อ่าน

วารสารข้าราชการ

เพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้

แล้วเราก็อีกตามเคย

จากการวิ่งตามทันเวลาทุกต้นเดือน มากลายเป็นวิ่งตามหลังเวลา ๑ เดือนเต็ม ๆ

สมาชิกหลายท่านขឹងใจว่าทางสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. คงจะส่งหนังสือไม่ถึงมือ

บางท่านก็คิดอย่างที่เคยคิดว่า ครังนี้วารสารข้าราชการคงเลิกทำแน่แล้ว

ปัญหาของการทำหนังสือนั้นมีมาก โดยเฉพาะหนังสือของส่วนราชการ มีมากจนทำให้คิดว่าเราจะไม่พุดถึงเสียดีกว่าและสมาชิกหลายท่านคงเข้าใจดี เพราะท่านก็เป็นข้าราชการเหมือน ๆ กับเรา

เราไม่อยากจะให้คำสัญญาเป็นมั่นเหมาะว่าฉบับหน้าเราจะพบกันเมื่อไร

นอกจากจะให้ได้เพียงว่าเรากำลังพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะวิ่งตามให้ทันกำหนดเดิมที่เราเคย

ออก