



# สารสารข่าวการ

ปีที่ ๔๘ ฉบับที่ ๑ เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖

# ป

## ทบรณัติการ

๒๐

ห้องสมุดสำนักงาน ก.พ.  
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC

### สวัสดิ์ปีใหม่ค่ะ

คงไม่สายเกินไปที่จะกล่าวสวัสดิ์ปีใหม่แก่ท่านสมาชิกสภาวิชาชีพฯ ข้าราชการ และท่านผู้อ่านทุกท่าน

สภาวิชาชีพฯ ขอเชิญทุกท่านใหม่ ปีพุทธศักราช ๒๕๕๖ ด้วยเรื่อง "นโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคล" โดยท่าน ดร.วิษณุ เครืองาม ของนายกรัฐมนตรี ซึ่งท่านผู้อ่านจะได้รับทราบข้อมูลรายละเอียดเบื้องต้นแห่งความสำหรัใน การปฏิรูปราชการ รวมถึงการพัฒนาราชการและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อากนั้นท่านดร.วิษณุ เวสาวัณน์ จะนำท่านไปสู่เรื่อง "อนาคตของงานและอาชีพ ข้าราชการ" ซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อวิถีการทำงานของ ข้าราชการ มากยิ่งขึ้นทุกที ท่านนพดล เอ่งเขิญ มาทำความเข้าใจเสียให้ ทั่วไของ ความสำหรั ใน การทำงานนั้นคือ หลักการบริหารตน บริหารคน และบริหารงานใน "เทคนิคการ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ" นอกจากนี้ท่านขอเต็ช อินสว่าง จะนำท่านผู้อ่านไปรู้จัก การระหวงการท่ของเท็ชและเท็ช และความคตหวังในเรื่อต่าง ๆ ที่เป็นงานหลัก ของการระหวง

บทความอื่น ๆ และขอสมันประอ์ใหม่เล่มยังคงพหุ้อมด้วยเนื้อหา และสาระ เรงมเคยค้ะ

ปชชณัติการ

# สารบัญ

## เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. ๐-๒๒๘๑-๙๔๕๔, ๐-๒๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๒๑๓๔

## ที่ปรึกษา

นายบุญปลูก ชายเกตุ  
นายสิมา สีมานันท์  
นายเฉลิม ศรีผดุง  
นางสาวมันทนา ปิยะมาดา  
นายปรีชา วัชรากัญ

## บรรณาธิการ

นางกานดา วัชรากัญ

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางฉันทิพย์ จำเดิมแผด็จศึก

## กองบรรณาธิการ

นางมันทนา บรรจงแต้ม  
นายเอกศักดิ์ ตรีกรณาสวัสดิ์  
น.ส.วันเพ็ญ นาคแจ้ง  
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย  
น.ส.อุทุมพร เลื่องลือเจริญกิจ  
นายพรชัย มาสดีชัย  
น.ส.จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช  
น.ส.เหมวดี บรรเทา  
น.ส.บุญญารัตน์ กลัดทอง

## ผู้จัดการสวัสดิการ

นายพันธุ์เรือง พันธุ์หงส์

## แบบปก

นางฉันทิพย์ จำเดิมแผด็จศึก

## พิมพ์ที่

บริษัท สำนักพิมพ์ สัมหวาน จำกัด  
โทร. ๐-๒๒๓๖-๖๕๕๐-๘ แฟกซ์ ๐-๒๒๓๘-๑๐๗๔

## วัตถุประสงค์การจัดทำ

๑. เพื่อเผยแพร่งานวิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ ตามปัญหา ระเบียบราชการหรือส่งบทความ แสดงความคิดเห็น

## โปรดส่งไปที่

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ  
สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก เขตดุสิต  
กทม. ๑๐๓๐๐

## บทความ

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ดร. วิษณุ เครืองาม

- อนาคตของงานและอาชีพข้าราชการ  
ศ. ดร. ปรีญา เวสรัสส์

- เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ  
นพพล เอชเจริญ

- กระบวนการท่องเที่ยวและกีฬา  
ชดิช อินลวงษ์

- สัมภาษณ์พิเศษ นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์

มุมมอง : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙  
อุดม มุ่งเกษม  
พัลลภน จารุรัตน์

- โยนิโสมนสิการ: คิดแบบสัมพันธ์หลักการกับความมุ่งหมาย  
เสริญรพพงษ์ วรรณปก

- เรื่อง(ไม่)ธรรมดา  
วินิจ กลั่นสุวรรณ

- แฟชั่นการบริหารจัดการ

เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์: สมหวัง หรือสิ้นหวัง  
ดร. วีระวัฒน์ ปิ่นนิตาวัช

## คอลัมน์ประจำ

- เทคนิคและกลยุทธ์ในการนำ ๔ ส. ไปปฏิบัติ  
สำนักงาน ก.พ.

- มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ  
มันทนา บรรจงแต้ม

- มุม "เพื่อนบุคลากร"  
สจป.

- ท่อไอเสีย  
เทอร์โบ

- รู้ศัพท์รู้แสง  
นางกิติไฉ

- อุทาหรณ์ก่อนทำผิด  
เอกศักดิ์ ตรีกรณาสวัสดิ์

- สื่อสารเรื่องการสอบ  
เหมวดี บรรเทา

- กฎ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้  
ธงชัย เขษฏาจิวิน

- อินไซด์ราชการ  
'นิ้วพิ'

หน้า

๑

๒๓

๓๒

๔๕

๕๐

๕๙

๖๒

๖๕

๗๑

๗๓

๗๗

๘๒

๘๖

๘๗

๙๑

๙๒

๙๙

# นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ\*

ตช. วิษณุ เครืองาม\*\*

## ท่านเลขาธิการ ก.พ. ท่านนักบริหารและ เพื่อนข้าราชการทุกท่าน

ผมขอแสดงความยินดีกับสำนักงาน ก.พ. ที่สามารถจัดประชุมประจำปีครั้งนี้สำเร็จอีกวาระหนึ่ง สำนักงาน ก.พ. ได้จัดประชุมเช่นนี้เป็นประจำทุกปีต่อเนื่องมานาน ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ควรแก่การส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง หวังว่าในปีต่อ ๆ ไปคงจัดให้เข้มข้นขึ้นมากกว่านี้ ที่น่ายินดีคือการประชุมเช่นนี้ไม่ใช่เป็นการประชุมสังสรรค์เหมือนเลี้ยงรุ่นแล้วก็กลับบ้าน แต่เป็นการนำเนื้อหาสาระทางวิชาการมาพูดจากันสุดแต่แต่เหตุการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ จึงนับเป็นกิจกรรมที่น่าส่งเสริม

แนวเรื่องที่ได้กำหนดในปีนี้ ทางคณะผู้จัดได้ตั้งไว้ว่า “ราชการสู่ออนาคต” ได้ทราบมาว่าแนวของเรื่องจะเปลี่ยนไปทุกปี ไม่เหมือนกัน ในปีนี้การเลือกหัวข้อราชการสู่ออนาคตเป็นการเลือกที่เหมาะสมอย่างยิ่ง คำที่สำคัญที่สุด คือคำที่อยู่ตรงกลางระหว่างคำว่า “ราชการ” กับคำว่า “อนาคต” ราชการคืออะไรเรารู้ อยู่อย่างน้อยพวกเราทั้งหลายก็เป็นส่วนหนึ่งของราชการ ส่วนอนาคตคือเหตุการณ์ที่ยังมาไม่ถึงซึ่งไม่แน่

ว่าเราจะเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตด้วย หรือไม่อยู่ที่ว่า เราจะประพุดิตตนเป็นคนของอดีตหรือคนของอนาคต ทั้งนี้ อยู่ที่คำกลางคือคำว่า “สู่” และที่สำคัญที่สุดคือไม้เอกที่อยู่บน ส เสือ เพราะเมื่อใดที่เปลี่ยนเป็น ไม้โท จะกลายเป็น “ราชการสู่ออนาคต” แปลว่า ฝืนต่อต้าน ไม่ยอมไป ไม่ต้องการที่จะไป ในโลกยุคปัจจุบันราชการคงจะสู่ออนาคตไม่ได้แล้วคือจะต้านทาน จะฝืน จะทวนกระแสไม่ได้ หากแต่จะต้องปรับปรุงตัวเอง ปรับระบบการทำงาน ปรับระบบวิธีคิด หรือที่เรียกกันว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เพื่อที่จะก้าวไปสู่ออนาคตให้ได้อย่างทันที่อย่างกระฉับกระเฉง และอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงนี้จะสอดคล้องกับสิ่งที่รัฐบาลกำลังเริ่มดำเนินการอยู่ในขณะนี้ และกำลังส่งผลกระทบต่อท่านทั้งหลาย นั่นคือ การปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเป็นแนวหนึ่งของการที่จะจัดให้ราชการไปสู่ออนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

ผมเองเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้เนื่องจากได้รับมอบหมายจากท่านนายกรัฐมนตรีให้ดูแลรับผิดชอบงานปฏิรูประบบราชการ แต่ไม่ใช่เป็นผู้ที่จะลงทำเสียเองทั้งหมด เพราะคนที่จะต้องทำคือท่านทั้งหลายที่อยู่ในที่นี้ แต่แม้ผมจะได้รับภาระให้ทำงานอย่างนี้ การปฏิรูประบบราชการ

\* คำกล่าวเปิดและการบรรยายพิเศษในการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ภายใต้หัวข้อ “ราชการสู่ออนาคต” จัดโดยสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๔๕ ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

\*\* รองนายกรัฐมนตรี



จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์



พลเอก ชาติชาย ชุณหะวัณ

มิใช่ความคิดริเริ่มของผม เป็นสิ่งที่รัฐบาลได้เริ่มไว้ก่อนแล้ว และแม้จะบอกว่ารัฐบาลได้เริ่มไว้ก่อนแล้วหากพูดกันไปถึงที่สุดก็ไม่ใช่ว่าสิ่งทีรัฐบาลนี้ได้เริ่มมาทั้งหมด ผมไปที่ไหนจะพูดเสมอว่าการปฏิรูประบบราชการไม่ใช่สิ่งที่รัฐบาลนี้ได้คิดใหม่ทำใหม่ขึ้น เขาคิดใหม่ทำใหม่กันมานานแล้ว ถ้าเมื่อใดที่กล่าวว่า รัฐบาลนี้เป็นผู้คิดใหม่ทำใหม่ในการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูประบบราชการจะเดินไปอย่างไรไม่ได้ผล พอดีพอร้ายจะเกิดกระแสต่อต้านเพราะฟังประหนึ่งว่าเป็นความคิดริเริ่มในทางการเมือง เมื่อมาด้วยการเมืองก็จะไปด้วยการเมือง ตามความเป็นจริงในทางประวัติศาสตร์ต้องถือว่าเป็นสิ่งที่ได้เกิดขึ้นมานานแล้ว ไม่ต้องย้อนไปถึงสมัยเก่าแก่ขนาดรัชกาลพระพุทธเจ้าหลวง เขาเพียงแค่ ๔๐ ปีเศษ ตั้งแต่สมัยจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรีก็เริ่มคิดกันแล้ว หลังจากนั้นทุกรัฐบาลก็คิดและพัฒนาโดยตลอด แต่สิ่งที่เป็นการคิดใหม่ทำใหม่ในรัฐบาลนี้คือการไม่ยอมให้การปฏิรูประบบราชการเป็นเพียงแนวคิดหรือเป็นเพียงแผน

หากแต่กล้าทำให้เป็นรูปธรรมรวบรวมความกล้าหาญทั้งปวงเสนอกฎหมายเข้าสภา ต่อสู้ฟันฝ่าจนกระทั่งออกมาได้ในที่สุด จุดนี้ต่างหากที่เป็นการคิดใหม่ทำใหม่

### วิวัฒนาการของการปฏิรูประบบราชการไทย

หัวข้อที่ขอให้ผมพูดคือเรื่อง “ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในฐานะที่เป็นวิถีทางหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ” ผมอยากจะเรียนว่าเรื่องการปฏิรูประบบราชการนั้นเป็นเรื่องที่คิดกันมานานนานก่อนอายุของเราทั้งหลายด้วยซ้ำเอาเพียงแค่ว่าผมเป็นเลขาธิการคณะรัฐมนตรีรวมทั้งเป็นรองเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ ๑๒ ปี ตั้งแต่วันแรกที่ผมเข้ามานั่งทำงานอยู่ใกล้กับรัฐบาล ผมเห็นรัฐบาลในขณะนั้นพูดถึงเรื่องการปฏิรูประบบราชการ สมัยนั้นมีพลเอก ชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรีจำได้ว่าผมไปดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการคณะรัฐมนตรีวันแรก วันรุ่งขึ้นท่านนายก ฯ ชาติชาย ประชุม



นายอานันท์ ปันยารชุน



พลเอก สุจินดา คราประยูร

คณะกรรมการเล็กๆชุดหนึ่ง ผมเข้าไปร่วมการประชุมด้วย เป็นการประชุมเรื่องที่รัฐบาลเตรียมจะปฏิรูประบบราชการซึ่งครั้งนั้นเตรียมวางแผนที่จะมอบให้ท่านอานันท์ ปันยารชุน ตั้งแต่ครั้งยังไม่เป็นนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ยังไม่ทันได้ดำเนินการอะไรเกิดเหตุการณ์ ร.ส.ช. เสียก่อน จนกระทั่งท่านอานันท์กลับเข้ามาเป็นนายกรัฐมนตรีเสียเอง ท่านพูดกับผมใน ๗ วันแรกว่า ท่านคิดจะทำเรื่องปฏิรูประบบราชการ หลังจากนั้นมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเตรียมการ ในสมัยรัฐบาลท่านนายกฯอานันท์ ได้ทำสิ่งซึ่งถือเป็นการปฏิรูปอย่างหนึ่งเหมือนกัน นั่นคือการยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๖ และฉบับที่ ๒๑๘ ซึ่งถือเป็นกฎหมายหลักของราชการมาเป็นเวลาช้านานได้สำเร็จจนออกมาเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งใช้มาจนกระทั่งแก้ไขหรือยกเลิกไปเมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ นี้เอง ก้าวนั้นถือเป็นการก้าวปฏิรูปอีกครั้งหนึ่ง เพราะมีการยกเลิก

กระทรวงทั้งหมดและตั้งกระทรวงใหม่ ยกเลิกกรมทั้งหมดและตั้งกรมใหม่เหมือนกัน เพียงแต่เราไม่รู้สักเท่าใดนักว่าเป็นการปฏิรูปเพราะไม่ส่งผลกระทบต่อกระเทือนวิถีชีวิตการทำงานของเรามากนัก แต่นั่นเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราชการที่สำคัญในปี ๒๕๓๔ ไปแล้วครั้งหนึ่ง เพราะฉะนั้นครั้งนี้เมื่อมีการปฏิรูปแล้วเกิดข้อกฎหมายขึ้นมาหลาย ผู้ที่อยู่ในวงการปฏิรูปจึงไม่ตื่นตื่นตกใจ เพราะบทเรียนเก่า ๆ เคยมีมาแล้วเมื่อครั้งท่านนายกฯ อานันท์ ทำการปฏิรูปในปี ๒๕๓๔

ความคิดเรื่องปฏิรูปหรือการทำอะไรสักอย่างหนึ่งที่เป็นปฏิรูปมีการทำมาโดยตลอดต่อจากสมัยรัฐบาลท่านนายกฯอานันท์ พลเอก สุจินดา คราประยูร เป็นนายกรัฐมนตรี รัฐบาลมีอายุ ๔๘ วัน ภาระหนึ่งของท่านใน ๔๘ วัน คือเตรียมตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ จากนั้นเป็นช่วงของรัฐบาลท่านนายกฯ อานันท์ ๒ ซึ่งแม้จะอยู่เพียงไม่กี่เดือนเพราะรอการเลือกตั้ง ก็มีความคิดจะปฏิรูประบบราชการเช่นกัน เมื่อเข้าสู่



นายชวน หลีกภัย



นายบรรหาร ศิลปอาชา

ช่วงของท่านนายก ฯ ชวน หลีกภัย ครั้งแรก ยังไม่ต้องพูดเลย เพราะมีการตั้งคณะกรรมการปฏิรูปราชการเต็มรูป จนต่อมาถึงสมัยท่านนายก ฯ บรรหาร ศิลปอาชา ท่านนายก ฯ ชวลิต ยงใจยุทธ ท่านนายก ฯ ชวน สมัยที่สองและมาถึงท่านนายก ฯ ทักษิณ ทุกรัฐบาลมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการปฏิรูประบบราชการ ชื่ออาจจะต่าง ๆ กันไป สมัยจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ตั้งชื่อว่า “คณะกรรมการที่ปรึกษาระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน” สมัยนายกรัฐมนตรี พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เรียกว่า “คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ” บางรัฐบาลเรียกว่า “คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ”

### การปฏิรูประบบราชการในช่วงของรัฐบาลชุดปัจจุบัน

ที่กล่าวมาข้างต้นคือวิวัฒนาการที่ได้ทำกันมาตลอด แปลว่าการปฏิรูประบบราชการเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องทำเพื่อความอยู่รอด เพื่อความมั่นคงของบ้านเมือง ซึ่งผลก็จะกลับไปตกอยู่กับประชาชน

### การตัดสินใจของรัฐบาล

เมื่อรัฐบาลนี้เข้ามาทำหน้าที่ในเดือนกุมภาพันธ์เมื่อปีที่แล้วหลังจากแถลงนโยบายต่อรัฐสภาในวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ ในเดือนแรกท่านนายก ฯ ทักษิณ ก็เรียกประชุมข้าราชการชั้นผู้ใหญ่และปลัดกระทรวงทั้งหลายรวมทั้งฝ่าย ก.พ. ท่านบอกสิ่งซึ่งทุกคนฟังแล้วไม่มีใครตื่นเต้นเพราะฟังมานานแล้ว โดยไม่เห็นมีอะไรเกิดขึ้นจริงจัง คือท่านบอกว่าท่านจะทำปฏิรูประบบราชการ ปลัดกระทรวงคนหนึ่งยกมือเรียนท่านนายก ฯ ว่าอย่าคิดเลยครับ ทำไม่สำเร็จหรอก เขาคิดกันมานานแล้ว ท่านนายก ฯ ถามว่าทำไมจึงทำไม่สำเร็จหรือไม่ดี ทุกคนบอกว่าดี ที่ไม่ทำ คำตอบก็คือ

ข้อที่หนึ่ง การปฏิรูประบบราชการจะต้องแก้ไขกฎหมายหรือเสนอกฎหมายใหม่เข้าสภาถ้าคิดอย่างหยาบ ๆ ก็หลายร้อยฉบับ สภาคงจะไม่เอาเวลาของตัวเองทั้งหมดที่มีอยู่ ๔ ปี มานั่ง



พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ



พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร

พิจารณากฎหมายปฏิรูประบบราชการให้รัฐบาล  
 อย่างเดียว เขาต้องคิดที่จะออกกฎหมายอื่นด้วย  
 ปีหนึ่งมีสองสมัยประชุม สมัยประชุมหนึ่งมี ๔  
 เดือน เดือนหนึ่งก็ประชุมแค่วันพุธกับวันพฤหัสบดี  
 วันพุธพิจารณากฎหมาย วันพฤหัสบดีตอบกระทู้  
 แล้วจะเอาเวลาที่ไหนมาพิจารณากฎหมายปฏิรูปร  
 ระบบราชการ และถ้าไม่ได้ออกกฎหมายมาสาม  
 สี่ร้อยฉบับก็ปฏิรูปไม่ได้ รัฐบาลเองก็คงไม่มีเวลา  
 จะทำ การที่รัฐบาลที่ผ่าน ๆ มาคิดจะทำแล้วไม่  
 ได้ทำก็เพราะคิดที่ตรงนี้ จึงเหนี่ยอกันหมดนี่คือ  
 อุปสรรคข้อที่หนึ่งท่านนายก ฯ ถามว่าจะอะไรอีก  
 ก็มีคนบอกว่าแค่ข้อที่หนึ่ง ก็เหนื่อยแล้ว เพราะ  
 ไม่ใช่แค่ปริมาณ ๔๐๐ - ๕๐๐ - ๖๐๐ ฉบับ ปัญหา  
 มีอีกว่ารัฐบาลในเวลาที่ผ่านมามีเสียงอยู่ในสภา  
 ปริ่ม ๆ เกินกึ่งหนึ่งก็จริงแต่ไม่มากนัก และที่  
 ไม่มากนักก็พร้อมจะถอนตัวจากรัฐบาลเมื่อใดก็ได้  
 ถ้ารัฐบาลเสนอกฎหมายแล้วไม่ผ่าน แปลว่า  
 รัฐบาลต้องลาออกหรือยุบสภา รัฐบาลจึงต้องคิด  
 ว่าคุ้มหรือไม่ที่จะเอาอนาคตมาทุ่มหรือเดิมพันอยู่  
 กับกฎหมายปฏิรูปซึ่งต้องเสี่ยงฉบับแล้วฉบับเล่า

เป็นร้อย ๆ ฉบับ นี่คือสิ่งที่ไม่มีใครจะทำ จะคิด  
 ทำขึ้นมาก็ต้องเมื่อคราวปฏิวัติหรือเมื่อคราวที่มี  
 สภาซึ่งมาจากการแต่งตั้งดังเช่นในสมัยรัฐบาล  
 ท่านนายก ฯ อานันท์ ที่ทำปฏิรูปเมื่อปี ๒๕๓๔  
 ประเทศไทยตอนนั้นมีสภาที่ไม่มีฝ่ายค้านและ  
 ไม่มีวุฒิสภา มีสภาเดียวและเป็นสภาเบ็ดเสร็จ

ข้อที่สอง คือ แรงกดดันต่าง ๆ มีไม่มากพอ  
 ความจำเป็นต่าง ๆ ยังไม่มาก จริงอยู่การปฏิรูป  
 เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องทำแต่ถ้าแรงบันดาลใจ  
 หรือแรงกดดันยังไม่มากพอก็ไม่สำเร็จ

ข้อที่สาม การปฏิรูปกระทบกับประชาชน  
 และวิถีชีวิตของข้าราชการมากนับล้านคน เราอาจ  
 จะยังไม่ได้ทำความเข้าใจมากพอ ข้าราชการ  
 ก็ไม่เข้าใจ ประชาชนก็ไม่เข้าใจ

ทั้ง ๓ ข้อนี้คืออุปสรรคที่มีมาตลอดระยะ  
 เวลาว่า ๔๐ ปี

ท่านนายก ฯ ทักษิณ ได้ฟังแล้ว ก็ตอบว่า





พลเอกเปรม ติณสูลานนท์

อุปสรรคที่พูดกันนั้นน่าจะแก้ได้ ดังต่อไปนี้

ข้อที่หนึ่ง เรื่องที่จะต้องออกกฎหมาย ๔๐๐ - ๕๐๐ ฉบับ และเสียงในสภามีไม่มากนัก รัฐบาลคิดว่าไม่มีปัญหา เพราะรัฐบาลนี้มีเสียงเกินกว่า ๓๐๐ เสียงในจำนวนสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ๕๐๐ คน นับว่าเกินครึ่งอย่างมั่นคง แต่ส่วนการที่ต้องออกกฎหมายนับร้อยฉบับนั้นฟังแล้วก็เหนื่อยจริง ขอให้นักกฎหมายช่วยไปคิดให้ด้วยว่าทำอะไรที่จะไม่ต้องออกกฎหมายมากขนาดนั้นเอาแต่ฉบับที่จำเป็นและสำคัญเสนอเข้าไปก่อนสัก ๕ ฉบับ ๑๐ ฉบับได้ หรือไม่ถือเป็นการปัดธงไว้ก่อนสำหรับที่จะปฏิรูป แล้วอย่างอื่นค่อยเสนอตามทีหลัง เพราะรัฐบาลก็ไม่ได้คิดว่าทุกอย่างต้องเสร็จภายในปีสองปี

ข้อที่สอง แรงกดดันที่บอกว่ายังมีไม่มากพอ ท่านถามว่า ภาวะเศรษฐกิจเวลานี้ยังกดดันไม่มากพอหรือ ตัวเลขสถิติเมื่อ ๒๐ ปีที่แล้วพบว่า งบประมาณแผ่นดินทุก ๑๐๐ บาท เป็น

เงินเดือนเป็นค่าจ้างข้าราชการอยู่เพียงไม่กี่บาทที่เหลือเป็นงบพัฒนาประเทศ เราจึงอยู่มาได้ แต่วันนี้ทุก ๑๐๐ บาท เป็นเงินเดือนเป็นค่าจ้างเกี่ยวกับบุคลากรเกือบ ๔๐ บาท และเป็นเงินที่ต้องจ่ายหนี้เงินกู้ยืมอื่นหรือทำอย่างอื่นเกือบ ๓๐ บาทหมดไป ๗๐ บาท เหลืออีก ๓๐ บาท เท่านั้นที่จะเอามาทำถนน ทำสะพาน ทำเขื่อน สร้างโรงเรียน โรงพยาบาล ทำโครงการพัฒนาต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาหน้าท่วม โรคเอดส์ ช่วยคนจน อย่างนี้แรงกดดันยังมีไม่มากพออีกหรือ เราเป็นหนี้กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF จนกระทั่งเขาเข้ามาแนะนำให้เราต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ มากมาย รวมทั้งให้ทำปฏิรูประบบราชการนี้ถือว่าแรงกดดันยังมีไม่มากพออีกหรือ มีหน้าข้าราชการรัฐธรรมนูญมาตรา ๗๕ กำหนดไว้ดีกว่ารัฐมีหน้าที่จะต้องปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ จนถึงขนาดรัฐธรรมนูญบังคับแล้วยังคิดว่าแรงกดดันยังมีไม่มากพอหรือ

ส่วนข้อที่ ๓ ที่บอกว่า ประชาชนยังไม่เข้าใจ ถ้าทำแล้วจะมีการต่อต้านนั้น ทราบกันอยู่มิใช่หรือว่าเรื่องนี้คิดมาตั้งแต่ครั้ง จอมพล สฤษดิ์ ๔๐ ปีมาแล้ว ผ่านนายกรัฐมนตรีมาตั้งหลายคนนี่แปลว่าไม่ได้ประชาสัมพันธ์ ไม่ได้ปลุกสำนึกให้ประชาชนหรือข้าราชการรู้สึกกันหรือว่าจำเป็นต้องปฏิรูป ท่านบอกว่าไม่มีเวลาที่เราจะต้องรออีกแล้ว เพราะฉะนั้นจะทำ ส่วนจะทำอย่างไร ไม่คิดใหม่แต่ให้ไปเอาแผนหรือโครงการที่คิดกันมาตลอด ๔๐ ปี เก็บอยู่ในลิ้นชัก ออกมาให้หมดทุกลิ้นชักแล้วเอามาปิดฝุ่นทำใหม่

จากนั้นสำนักงาน ก.พ. ก็ไปเปิดลิ้นชัก

ทุกสิ้นซัก ล้วงเอาแผนทั้งหมดมาใช้ สมัยนายก ฯ ชวน เคยทำแผนปฏิรูประบบราชการ สมัยนายก ฯ ชวลิต ก็มี ก็เอาแผนเหล่านั้นมาทำ เราจึงทำได้เร็ว หลังจากนั้น ก็จัดประชุมเชิงปฏิบัติการกันไปหลายครั้ง ที่พัทยาบ้าง ที่ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาลบ้าง รวมทั้งประชุมกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย กลุ่มย่อยสัก ๑๐ ครั้ง

### การเสนอกฎหมายนำร่อง

ต้องชมสำนักงาน ก.พ. ที่เตรียมการมานานอย่างเป็นระบบ เป็นความฝันของสำนักงาน ก.พ. มานานแล้วที่จะทำปฏิรูประบบราชการแต่ไม่สำเร็จ เมื่อวันนี้ผู้นำรัฐบาลบอกว่าจะทำ เป็นไร ก็เป็นกัน เสนอขึ้นมาแล้วช่วยกันอธิบาย จนในที่สุดเสนอกฎหมายเข้าสภาโดยตัดสินใจจะปัดขวานำร่องกฎหมายใหญ่ ๒ ฉบับก่อน ไม่ใช่ ๔๐๐ ฉบับอย่างที่พูด ฉบับแรกคือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินซึ่งถือเป็นคู่มือการทำงานที่สำคัญของข้าราชการ วันนี้ใครไม่กอดกฎหมายนี้ไว้ ทำงานไม่ได้ กฎหมายนำร่องที่สำคัญ ฉบับที่สอง คือกฎหมายที่มีชื่อว่า พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ขณะนี้มีมือซ้ายต้องกอดฉบับหนึ่ง มือขวาต้องกอดฉบับหนึ่ง และปากอย่าลืมคาบรัฐธรรมนูญเอาไว้ด้วยเพราะต้องใช้ไปด้วยกัน นี่คือนี่ที่เรียกว่ากฎหมายมหาชนที่สำคัญที่สุดของประเทศในวันนี้ กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินจะบัญญัติไว้ว่าการบริหารราชการเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่นทำอย่างไรแต่ละส่วนใครเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่อะไร การรักษา

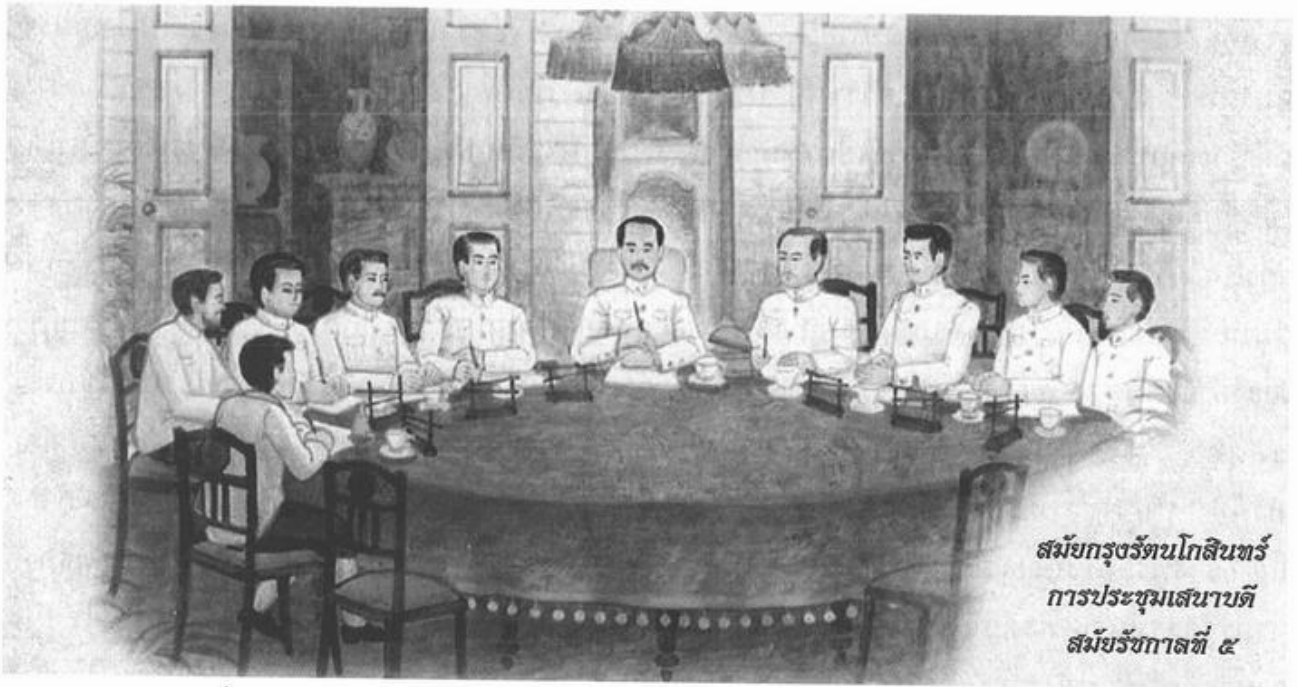
ราชการแทนต้องทำอะไร การปฏิบัติราชการแทนทำอะไร นายกรัฐมนตรีมีอำนาจอะไร อำนาจของนายกรัฐมนตรีเมืองไทยอยู่ในกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน อำนาจที่นายกรัฐมนตรีสามารถก้าวล่วงลงไปขอให้กระทรวง รายงานเข้ามาก็ดี อำนาจที่นายกรัฐมนตรีสามารถย้ายข้าราชการกระทรวงหนึ่งเข้ามาประจำทำเนียบก็ดี หรือสั่งให้ข้าราชการกระทรวงหนึ่งไปอยู่อีกกระทรวงหนึ่งก็ดี หรือตั้งกรรมการ ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ก็ดี เป็นอำนาจที่เขียนไว้ในกฎหมายซึ่งมีชื่อว่า “ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน” ทั้งสิ้น และวันนี้เราเติมลงไปอีกหมวดหนึ่งคือเรื่องของการที่ข้าราชการจะต้องทำอะไร และส่วนนี้คือเรื่องที่จะกระทบกับวิถีชีวิตข้าราชการ กฎหมายเขียนไว้เพียงบรรทัดสองบรรทัดก็จริง แต่ส่งผลมหาศาล เพราะสิ่งที่เพิ่มเข้าไปในวันนี้ ในมาตรา ๓/๑ ว่า ข้าราชการจะต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการประเมิน ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่วนที่ว่าสิ่งนี้คืออะไรนั้น ให้ออกพระราชกฤษฎีกากำหนดเป็นกฎหมายลูกอีกชั้นหนึ่ง แค่นี้มากพอแล้วสำหรับการจะปฏิรูป ถ้าทำให้ได้ นอกจากนี้ ยังได้มีการเพิ่มอะไรเข้าไปอีกหลายอย่างในกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยเฉพาะคือ การให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือ ก.พ.ร. เข้ามาแทนที่ ก.พ. ส่วนในกฎหมายอีกฉบับคือ กฎหมายปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม นั้น เป็นอันยกเลิกกระทรวงที่มีอยู่ทั้งหมด ๑๕ กระทรวง และตั้งขึ้นใหม่เปิดเสร็จรวมทั้งสิ้น กลายเป็น ๒๐ กระทรวง ๑๔๒ กรม เมื่อมีกฎหมายสองฉบับออกมา ก็ยังทำ

อะไรได้ไม่มากนัก ต้องมีการออกกฎหมายลูกคือ พระราชกฤษฎีกาที่จะโอนกรมนี้ออกไปอยู่กระทรวงนั้น โอนข้าราชการ โอนคน โอนเงิน โอนงาน โอนทรัพย์สิน โอนหนี้สิน จากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง บางทีโอนจากกรมหนึ่งไปสู่อีกกรมหนึ่ง บางทีโอนจากกระทรวงหนึ่งข้ามไปอีกกระทรวงหนึ่ง นี่คือพระราชกฤษฎีกาสองฉบับ เป็นกฎหมายลูก และกฎหมายลูกสองฉบับนี้เองที่ใช้แทนกฎหมายที่เคยคิดกันมานานว่าต้องออกกฎหมาย ๓๐๐ - ๔๐๐ ฉบับ เพราะสามารถออกเป็นพระราชกฤษฎีกา โดยไม่ต้องออกเป็นพระราชบัญญัติ การที่พระราชบัญญัติให้อำนาจไปออกพระราชกฤษฎีกาโอนอะไรกันก็ได้โดยไม่ต้องไปเข้าสภานี้เองที่ทำให้บางท่านเห็นว่าขัดรัฐธรรมนูญจนยกเป็นประเด็นอยากขอให้ศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยอีกฝ่ายหนึ่งบอกว่าไม่ขัด บัดนี้ ขัดหรือไม่ขัดก็ผ่านวิกฤตช่วงนั้นไปแล้ว

เมื่อกฎหมายแม่คือกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ออกมาแล้ว กฎหมายลูกคือพระราชกฤษฎีกาโอนสิ่งต่างๆออกตามมาสองฉบับ ต่อไปกฎหมายหลาน คือ กฎกระทรวงอีก ๒๐๐ - ๓๐๐ ฉบับ เพราะในกฎกระทรวงจะต้องบอกว่า เมื่อกระทรวงเกิด กรมเกิด แต่ละกรมมีอำนาจหน้าที่อะไร และมีที่กอง มีที่สำนัก งาน กองใดที่เลขอยู่กับกรมใด บัดนี้โอนไปขึ้นอยู่กับกรมใด ทั้งหมดต้องเขียนไว้ในกฎหมายหลานคือกฎกระทรวง กฎกระทรวงนี้ไม่ต้องเสนอต่อสภา เพียงแต่เสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ทำงานร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ด้วยความเข้มแข็งมาตลอด จนกระทั่งสามารถร่างกฎกระทรวงได้สำเร็จ ๒๐๐ - ๓๐๐ ฉบับ ความจริงกฎหมายแม่ กฎหมายลูก กฎหมายหลานเสร็จพร้อมกัน แต่ต้องค่อย ๆ ททยประกาศใช้ ถ้าไม่ออกกฎหมายแม่ก่อน กฎหมายลูกก็ตามมาไม่ได้ ถ้ากฎหมายลูกยังไม่ออก กฎหมายหลานก็ตามมาไม่ได้

ในการประกาศใช้กฎกระทรวง ๒๐๐ - ๓๐๐ ฉบับนี้ ผมคิดว่า กฎกระทรวงต้องให้รัฐมนตรีเข้ากระทรวงลงนาม กระทรวงหนึ่งจะมีกฎกระทรวงกี่ฉบับต้องคิดว่า มีกี่กรม ถ้ากระทรวงใดมี ๑๐ กรม ต้องมีกฎกระทรวง ๑๐ ฉบับ สำหรับกรมละฉบับ ถ้าผมส่งกฎกระทรวงไปให้รัฐมนตรีลงนามที่กระทรวงแล้วขอให้ท่านช่วยส่งกลับมา ต่อจากนั้น จึงนำลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา หากรัฐมนตรีท่านไม่ลงนามส่งกลับมาหรือส่งกลับมาช้า การประกาศใช้จะไม่ต่อเนื่องและที่เกรงมากกว่านั้นคือรัฐมนตรีซึ่งท่านตั้งใหม่กันทั้งนั้น ถ้าท่านลงแล้วนำกฎกระทรวงไปหาหรือกับปลัดกระทรวงอีกรอบคงจะนาน ผมเลยขออนุญาตท่านนายกรัฐมนตรีว่า วันประชุมคณะรัฐมนตรี จะขอแจ้งร่างกฎกระทรวงในห้องประชุมคณะรัฐมนตรี และขอความกรุณารัฐมนตรีลงนามในกฎกระทรวงแล้วส่งคืนกลับเลย เพื่อจะได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาทันที ทุกท่านให้ความร่วมมือเป็นอันดี รวมทั้งท่านนายกรัฐมนตรี ท่านยังพูดเลยว่า ถ้าลงนามไม่เสร็จให้ปิดประตูไว้ก่อนไม่ให้ใครออก ในที่สุดลงนามกันเสร็จเรียบร้อย และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาทันที



สมัยกรุงรัตนโกสินทร์  
การประชุมเสนาบดี  
สมัยรัชกาลที่ ๕

ที่มา ปฏิทินประจำปี พุทธศักราช ๒๕๔๕ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

### การประกาศใช้กฎหมายหลัก

กฎหมายแม่สองฉบับ คือพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม นั้นลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๔๕ มีผลวันถัดไป คือวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ ดังนั้นวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ จึงเป็นวันสำคัญในทางราชการ เพราะเป็นวันที่สถาปนากระทรวงใหม่ ๖ กระทรวง ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงพลังงาน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงเกิดใหม่เหล่านี้ต้องถือว่าวันที่ ๓ ตุลาคม เป็นวันสถาปนาทั้งสิ้น ส่วนกระทรวงเดิมนั้นไม่ถือวันที่ ๓ ตุลาคม เป็น

วันเกิด เพราะเขาคงอยากให้ประวัติศาสตร์ยาวกว่าวันที่ ๓ ตุลาคม อย่างเช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง กระทรวงกลาโหม กระทรวงเหล่านี้สถาปนาขึ้นตั้งแต่ครั้งรัชกาลที่ ๕ ในวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๓๕ หรือ ๑๑๐ ปีมาแล้ว กระทรวงเก่า ๆ จึงพอใจที่จะใช้วันเดิมเป็นวันสถาปนา

รัฐบาลเคยบอกว่าวันที่ ๑ ตุลาคม จะเป็นวันเริ่มการปฏิรูป เรารอแต่ไม่เห็นมีอะไรเลย มีแต่การสับเปลี่ยนโยกย้าย มีแต่ข้าราชการเกษียณ มีแต่การเริ่มต้นใช้งบประมาณ ความคิดรัฐบาลก่อนหน้านี้คิดจริงๆว่า ถ้าทุกอย่างเป็นไปตามที่คาดหมายได้อยากให้เริ่มวันที่ ๑ ตุลาคม พร้อมกัน จะได้ทันกับการเริ่มปีงบประมาณ ทันกับการใช้กฎหมายงบประมาณใหม่ ทันกับจตุการแต่งตั้งโยกย้าย เพราะฉะนั้นเมื่อจะต้องทำอะไรใหม่ทั้งหมด ถ้าหากใช้โครงสร้างใหม่เลยในวันนั้นก็

จะสอดคล้องกัน จึงพูดกันว่าอยากให้ในวันที่ ๑ ตุลาคม แม้แต่ในร่างกฎหมายก็ระบุว่าวันที่ ๑ ตุลาคม ต่อมาเมื่อเสนอเข้าสู่สภาจึงมีการแก้ไขวันเป็นวันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งรัฐบาลไม่ขัดข้อง พอถึงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๕ ไม่มีอะไรเกิดขึ้น นอกจากมีการเลี้ยงเกษียณเลี้ยงอำลากันตามปกติแต่อีกสองวันต่อมา วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ พระราชบัญญัตินี้จึงมีผลใช้บังคับ นับว่าช้าไปสองวันเพราะเมื่อทูลเกล้าฯ ถวายร่างพระราชบัญญัติขึ้นไปแล้วต้องเข้าใจว่าตามรัฐธรรมนูญ พระมหากษัตริย์ทรงมีพระราชอำนาจที่จะพิจารณาตามรัฐธรรมนูญได้ถึง ๙๐ วัน จึงไม่ควรจะมีผู้ใดไปกำหนดคกฏเกณฑ์ว่า ถวายวันนี้แล้วจะต้องพระราชทานกลับลงมาวันใด ทุกอย่างต้องแล้วแต่พระมหากษัตริย์ เพราะฉะนั้นเมื่อมีพระมหากษัตริย์พระราชทานกลับลงมาในวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๔๕ เป็นเหตุให้นำลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในวันที่ ๒ ตุลาคม และมีผลถัดไปในวันที่ ๓ ตุลาคม เราจะพูดอย่างอื่นไม่ได้นอกจากว่า วันที่ ๓ ตุลาคม อันเป็นวันที่ประกาศใช้กฎหมายนั้นเป็นศุภมงคลฤกษ์ที่พระราชทาน ขั้นตอนทุกอย่างนี้จะจารึกไว้ในประวัติศาสตร์ตลอดไป ผมยังมีความเชื่อด้วยว่าเมื่อครั้งที่รัชกาลที่ ๕ ทรงปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ในวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๓๕ หรือ ๑๑๐ ปีมาแล้วนั้น ไม่ใช่เป็นเหตุบังเอิญว่าต้องเป็นวันนั้น แต่น่าจะเป็นไปตามฤกษ์ที่เหมาะสมอย่างแน่นอน

### **อย่างไรจึงเรียกว่า “ปฏิรูประบบราชการ”**

การปฏิรูประบบราชการนั้นเวลาไป

อธิบายให้ชาวบ้านฟัง พูดอย่างไรก็เหนื่อยเพราะต้องใช้เวลายาว จะให้ใช้เวลาสั้นๆก็ดูจะไม่เข้าใจ จนกระทั่งผมไปได้ยินใครคนหนึ่งพูดแล้วผมรู้สึกว่าเป็นการพูดที่กะทัดรัดดีจึงเอามาพูดตามอยู่หลายครั้ง ภายหลังมาทราบว่าฝรั่งก็พูดอย่างนี้มาก่อน ความหมายจริง ๆ ของการปฏิรูประบบราชการก็คือ การทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างอื่นที่พูดกันต่ออีกสองหน้ากระดาษเป็นการขยายความทั้งนั้น ถ้าพูดสั้นๆคือ การทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพขึ้น แต่คำว่า “ประสิทธิภาพ” จะทำอะไร เป็นอีกเรื่องหนึ่ง เมื่อครั้งที่รัฐบาลนี้ตัดสินใจว่าจะทำปฏิรูประบบราชการ ระยะแรกๆ มีผู้แทนสำนักงาน ก.พ. และหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องเข้าไปชี้แจงในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีหลายครั้ง รัฐมนตรีท่านหนึ่งถามขึ้นว่า ที่จะปฏิรูประบบราชการนั้นรู้ยู่ว่าได้ และรู้ยู่ว่าต้องทำ แต่จะต้องทำอะไร เริ่มตรงไหนก่อน และจบลงตรงไหนจึงจะเรียกว่า “ปฏิรูประบบราชการ” ไหนลองชี้แจงให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อจะได้ไปชี้แจงต่อ เจ้าหน้าที่ที่คัดค้านว่าการปฏิรูประบบราชการนั้นคือการทำให้ระบบราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทุกวันนี้มีอยู่แล้วแต่ทำให้ยิ่งขึ้น อะไรก็ตามทำให้ดีขึ้นยิ่งขึ้น เพิ่มขึ้น โดยต้องมีการเปลี่ยนแปลง เรียกว่าการปฏิรูป ซึ่งการปฏิรูประบบราชการต้องทำสัก ๒๐ เรื่อง ถ้าตราบคดที่ยังทำได้ไม่ครบ ๒๐ เรื่อง ยังไม่ได้ชื่อว่า ปฏิรูป แต่ถ้าอยู่ในระหว่างทำเรื่องที่ ๑ ที่ ๕ ที่ ๘ ที่ ๑๒ ยังไม่ครบ ๒๐ ถือว่ายังอยู่ระหว่างกระบวนการปฏิรูป ถ้าทำได้หมดทั้ง ๒๐ เรื่องโดยประมาณ อย่างนั้นจึงจะถือว่าปฏิรูปแล้วเสร็จ อยู่ที่เราจะหยิบตรงไหนขึ้นมาก่อน

ได้ทั้งนั้น ในบางประเทศหีบเรื่องที่ ๘ ขึ้นมา  
ทำก่อน แล้วถื่อนี่คือการจุดชนวนการปฏิรูป  
ในบางประเทศหีบเรื่องที่ ๒๐ ขึ้นมาก่อน อีก  
๑๕ เรื่องข้างหน้าทำทีหลังก็ได้ ถื่อนี่เป็นการเริ่ม  
ปฏิรูปทั้งนั้น ผมพูดอย่างนี้ในวงราชการวงหนึ่ง มี  
ข้าราชการคนหนึ่งยกมือถามว่า ถ้าต้องทำ ๒๐ เรื่อง  
มีตรงไหนบ้างหรือไม่สักเรื่องหนึ่งที่เป็นการขึ้น  
เงินเดือนข้าราชการ ถ้ามี ทำไมจึงไม่ทำเรื่องนี้ก่อน  
เพราะถ้าเมื่อใดอดฉีดเงินลงไปให้ข้าราชการมีเงิน  
เดือนมาก มีเงินประจำตำแหน่งมาก มีสวัสดิการดี  
ข้าราชการก็จะกระฉับกระเฉงว่องไวเพราะมีแรง  
จูงใจ กองทัพเดินด้วยท้องฉันใด ข้าราชการ  
พลเรือนเดินด้วยท้องฉันนั้น ถ้าทำตรงนี้ก่อน  
การปฏิรูปจึงจะสำเร็จ ผมตอบว่าก็ถูกอยู่ การขึ้น  
เงินเดือนเป็นหนึ่งใน ๒๐ เรื่อง แต่ปัญหาว่าเรา  
จะหีบเอาข้อนี้ขึ้นมาทำก่อนจะเหมาะสมหรือไม่  
ในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้เพราะเราไม่มีเงินจะทำ  
แค่ขึ้นเงินเดือนข้าราชการคนละ ๑๐๐ บาท ตัวคุณ  
ตั้งสองล้านสามล้านเข้าไปแล้วออกมาเป็นงบบ  
ประมาณปีละตั้งกี่หมื่นล้านบาท จึงไม่มีทาง  
ทำได้ก่อน เพราะฉะนั้นจึงคิดเอาข้ออื่นขึ้นมาทำ  
เรื่องการขึ้นเงินเดือนอยู่ในแผนที่ต้องทำด้วยแต่  
เป็นข้อกลาง ๆ หรือข้อท้าย ๆ ซึ่งคิดว่าไม่ใช่ข้อที่  
๒๐ แต่ขณะนี้ต้องทำอย่างอื่นไปก่อน สิ่งที่คุณ  
ถามมาตลอดก็คือ ถ้าภาวะเศรษฐกิจไม่ดีการ  
ปฏิรูปไม่มีทางทำได้สำเร็จเพราะแรงบันดาลใจ  
และแรงกดดันไม่มากพอ เมื่อใดที่บ้านเมืองไหน  
เศรษฐกิจไม่ดี เมื่อใดที่งบประมาณทุก ๑๐๐ บาท  
หมดไปกับเรื่องไม่เป็นเรื่องหรือเป็นเงินเดือน  
หรือเป็นอะไรที่ยังไม่เกิดเป็นผลผลิตตรงกับ  
ความต้องการของประชาชน เมื่อนั้นจะรู้สึกว่

ต้องปฏิรูปแล้ว ภาวะเศรษฐกิจจึงเป็นตัวกดดัน เมื่อ  
เศรษฐกิจไม่ดีจึงปฏิรูป ดังนั้น ถ้าเศรษฐกิจกำลัง  
ไม่ดีแล้วมาขึ้นเงินเดือนก็คงทำไม่ได้ เรื่องการ  
ปฏิรูปที่ต้องทำในยามเศรษฐกิจไม่ดีเป็นเหมือน  
ไก่เกิดก่อนไข่ว่าจะทำอะไรก่อนอะไรหลัง เช่น  
กล่าวว่เพราะเศรษฐกิจไม่ดีจึงต้องปฏิรูป ถ้า  
เศรษฐกิจดีไม่ต้องปฏิรูป แต่เมื่อถามว่าการปฏิรูป  
คืออะไรตอบว่คือการทำให้ราชการมีประสิทธิภาพ  
ส่วนหนึ่งคือต้องลดจำนวนข้าราชการ เมื่อกล่าว  
ถึงการลดจำนวนข้าราชการ คือเอาข้าราชการออก  
ใช้หรือไม่ ถ้าเศรษฐกิจยังไม่ดีแล้วให้คนออก คน  
ที่ออกจะไปทำอาชีพอะไร เพราะฉะนั้นจึงเป็น  
ประเด็นที่กลับไปกลับมาอยู่ในตัวเองตลอดว่ จะ  
ปฏิรูปอย่างไรถ้าไม่ลดข้าราชการ ท่านนายก ฯ  
ทักษิณ จึงจำเป็นต้องประกาศว่ ในการปฏิรูปครั้งนี้  
แม้เป้าหมายสุดท้ายคือการลดข้าราชการ เพราะถ้า  
ไม่ได้ลดข้าราชการก็ไม่ได้ชื่อว่าปฏิรูป แต่จะยัง  
ไม่ลดในขณะนี้ ใครจะเขาะเขี่ยตากางว่ ปฏิรูป  
ทั้งทีเห็นมีแต่คนเพิ่มต้องยอมสักกระยะหนึ่ง เพราะ  
เศรษฐกิจในยามนี้เราจะเอาคนออกไปทำอะไร  
ที่ไหนได้ แต่ไปถึงระยะหนึ่ง เมื่อพูดถึงภาพรวม  
แล้ว คนต้องลด งบประมาณต้องลด แต่งานต้อง  
เพิ่ม ประสิทธิภาพต้องดี ราษฎรต้องพึงพอใจ  
บริการ อย่างนี้จึงได้ชื่อว่าปฏิรูปสำเร็จ ถ้ายังไป  
ไม่ถึงขั้นนั้น ถื่อนี่ว่าการปฏิรูปยังอยู่ระหว่าง  
กระบวนการ

วันนี้รัฐบาลได้ตัดสินใจหีบเอาการปรับ  
โครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม มาทำเป็นเรื่อง  
แรกดังที่เคยทำในบางประเทศ พูดไปทำไมมี  
พระพุทธรเจ้าหลวงทรงทำปฏิรูปในวันที่ ๑ เมษายน  
๒๔๓๕ พระองค์ทรงเริ่มจากโครงสร้างกระทรวง

ทบวง ก่อน ทรงยุบตำแหน่งอัศวินมหาเสนาบดี ๒ ตำแหน่ง คือสมุหนายก และสมุหกลาโหมที่ตั้งมาตั้งแต่ครั้งรัชกาลพระบรมไตรโลกนาถ ทรงยุบ จตุสดมภ์ เวียง วัง คลัง นา ๔ กรมหลักของประเทศแล้วทรงสถาปนากระทรวงใหม่ขึ้น ๑๒ กระทรวง สมัยก่อนทุกกรมในเมืองไทยมีศาลสังกัดอยู่ทั้งนั้น เพราะศาลคือแหล่งหารายได้ ศาลเหมือนกองคลัง ข้าราชการสมัยก่อนไม่มีเงินเดือน หลวงท่านปล่อยให้ไปจับเนื้อกินเอง เพราะฉะนั้นเมื่อมีคดีไปขึ้นศาล ศาลพิพากษาปรับ ค่าปรับเป็นรายได้ของข้าราชการในกระทรวง ทบวง กรม นั้น ศาลเลยเหมือนกองคลังในกระทรวงคือหารายได้ รัชกาลที่ ๕ จึงทรงมีพระราชหัตถเลขาว่า ราชการศาลยุติธรรมเมืองไทยเหมือนเรือที่ปะผุมาตลอด บัดนี้ถึงเวลาจอดเทียบท่าแล้วเตรียมยกเครื่องขึ้นใหม่หมดทั้งลำ ประโยชน์นี้แม้จะหมายถึงความถึงราชการศาล แต่ความจริงคือราชการไทยทั้งระบบ พระพุทธเจ้าหลวงจึงทรงทำปฏิรูปขึ้นโดยตั้ง ๑๒ กระทรวง ให้มีเสนาบดีทุกกระทรวง เสนาบดีทุกคนเท่ากันหมด มีการจัดประชุมเสนาบดีเหมือนประชุมคณะรัฐมนตรี ราชการเดินหน้าอย่างนี้มาตลอด นี่คือการปฏิรูปสมัยรัชกาลที่ ๕ หลังจากนั้นเริ่มจ่ายเงินเดือน ไม่ให้เสียจับเนื้อกินเอง ยุบศาลทุกศาลไปอยู่ในกระทรวงเดียวคือกระทรวงยุติธรรม ขณะเดียวกันก็แบ่งราชการเป็นฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ ฝ่ายการเมืองจะแต่งตั้งใครจากไหนก็ได้ และเมื่อไม่พอใจจะถอดออกเมื่อใดก็ได้ เรียกว่าเสนาบดี ฝ่ายประจำให้ทำงานได้แต่ขึ้นไปจากเสมียนจนกระทั่งถึงสูงสุดให้เป็นปลัดทูลฉลอง ซึ่งบัดนี้คือปลัดกระทรวง พออยู่ไปก็พบว่า ไม่มี

คนมีความรู้มากพอที่จะทำราชการ เพราะสมัยก่อนราชการจะทำกันในครอบครัวคือพ่อสอนลูก ลูกสอนหลาน ตระกูลนี้เป็นข้าราชการ ตระกูลอื่นไม่มีสิทธิ์ พระพุทธเจ้าหลวงท่านทรงเห็นว่าจะให้เป็นอย่างนี้ไม่ได้ จึงได้ทรงตั้งโรงเรียนกฎหมายสอนคนเพื่อให้ไปทำราชการศาล ทรงตั้งโรงเรียนมหาดเล็กหลวง โรงเรียนข้าราชการพลเรือน สอนคนเพื่อไปทำราชการพลเรือนในกระทรวงต่าง ๆ ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทรงตั้งโรงเรียนนายร้อยสอนคนไปเป็นข้าราชการในกระทรวงกลาโหม แล้วก็ทำกันมาเรื่อยเป็นเวลา ๑๐ กว่าปี จนกระทั่งรัชกาลที่ ๗ ขึ้นครองราชย์ ทรงอ่านหนังสือที่รัชกาลที่ ๕ ทรงพระราชนิพนธ์ไว้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผนที่จะปฏิรูประบบราชการ จัดกระทรวง ทบวง กรม เปลี่ยนการปกครองถึงขนาดมีพระราชนิพนธ์คำนำในรัชกาลที่ ๗ ว่า สิ่งที่รัชกาลที่ ๕ ทรงทำนั้นเรียกว่า “พลิกแผ่นดิน” และเป็นเรื่องที่ทำให้ถูกโอกาส เร็วกว่านั้นก็ไม่ได้เหมาะ ซ้ำกว่านั้นก็ไม่ได้ ถูกจังหวะจะโคนอย่างยิ่ง นั่นคือการปฏิรูปสมัยรัชกาลที่ ๕ ซึ่งใช้เวลาหลายสิบปี จึงได้ส่งผล จะเห็นว่าการปฏิรูปใช้เวลานาน

### ผลการปฏิรูประบบราชการ

ผมออกไปตรวจราชการต่างจังหวัด มีชาวบ้านเข้ามาถามอย่างซื่อ ๆ ตรงไปตรงมาไม่ได้ประชดประชัน เขาถามว่าปฏิรูปเมื่อวันที่ ๓ ทำไมวันที่ ๔ ที่ ๕ ราชการยังเหมือนเดิม ทำไมไม่ดีขึ้น ผมบอกว่าดีขึ้นทันทีไม่ได้หรอก ต้องอาศัยอะไรหลายอย่างประกอบกัน ยังต้องทำ

อะไรอีกมาก ป้าแก่ก็ไม่เข้าใจทำท่าง ๆ ผมถามว่า ป้าเคยแกงอะไรสักหม้อไหม สมมติจะแกงเขียวหวานเนื้อ ถ้าเมื่อใดแกงเสร็จเรียบร้อยหอมฉุยใส่ขามมาวางนั่นคือแกงเขียวหวานเนื้อ เราพูดได้ว่าทำแกงเสร็จแล้ว แต่ตราบโคที่ป้ากำลังเอากะทะตั้งบนเตา เอาหัวกะทิใส่ เอาเครื่องแกงใส่ ใครเดินไปเดินมาถามว่าป้าทำอะไร ป้าคงไม่บอกนะว่าผัดเปรี้ยวหวานหรือทำผัดผงกะหรี่ ป้าคงต้องบอกว่ากำลังทำแกงเขียวหวาน แต่ถ้าเขาถามหาแกงเขียวหวาน ป้าก็ต้องบอกว่ายังก่อน ต้องรออีกหน่อยให้หัวกะทิแตกมัน เอาหางกะทิใส่ เอาเนื้อ เอาผักใส่ เอาใบโหระพาโรยแล้วจะยกใส่ขามมาวางนั่นแหละเรียกว่าเสร็จ เหมือนกันกับวันนี้ที่กำลังทำปฏิรูป คล้าย ๆ กับว่าแกงเขียวหวานยังไม่มี แต่กำลังปรุงอยู่บนเตาเหมือนกับที่เรากำลังทำปฏิรูป แต่การปฏิรูปยังไม่เสร็จ ผมบอกเสมอว่าการปฏิรูปยังต้องมีเรื่องที่ต้องทำอีกหลายเรื่องยังไม่เสร็จง่าย ๆ และใช้เวลานาน แต่ตลอดเวลาที่ต้องมีอะไรดีขึ้นเรื่อย ๆ แกงเขียวหวานแม้ยังไม่เสร็จยังกินไม่ได้ แต่ต้องมีอะไรดีขึ้น กะทิต้องเริ่มแตกมัน เราใส่เนื้อลงไป กำลังจะสุก ต้องเริ่มหอมฉุยแล้ว ต้องค่อย ๆ ดีขึ้น ไม่ใช่แค่ยิวกะทิก็แล้ว ใส่เนื้อก็แล้ว ยังไม่เห็นมีอะไรเกิดขึ้นเลย ป้าแก่ฟังผมจบก็พยักหน้าบอกว่าเข้าใจแล้วว่า การปฏิรูประบบราชการคือแกงเขียวหวานนี้เอง

### ปัญหาจากการปรับโครงสร้างอำนาจหน้าที่

ผมได้เรียนให้ทราบแล้วว่าการปฏิรูปนั้นเมื่อรัฐบาลได้ตัดสินใจเริ่มต้นปกรงด้วยการจัด

โครงสร้างกระทรวงก่อน ชอบไม่ชอบ ถูกไม่ถูกก็ทำกันไปแล้ว ๒๐ กระทรวง ๑๔๒ กรม แต่วันนี้ยังไม่ค่อยเรียบร้อย ยังสะดุดอยู่บ้าง ท่านนายกฯ ทักษิณใช้คำว่า เป็นภาวะที่เหมือนคนสะอึก เพราะว่าคนเคยชินกับระบบเก่าและระบบใหม่ยังไม่เรียบร้อย คนเคยชินกับงานเก่าและยังจัดงานใหม่ไม่เข้าที่ วันนี้การแบ่งเงินแบ่งคนแบ่งงานแบ่งทรัพย์สินยังไม่เรียบร้อย แต่ความไม่เรียบร้อยเหล่านั้นแก้ไขได้ ผมประชุมกับท่านเลขาธิการ ก.พ. กับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่ามีปัญหาบางจุดและเราลงไปแก้ ผมนั่งอยู่ที่ทำเนียบได้รับโทรศัพท์ทุกวัน ร้องเรียนเรื่องการปฏิรูป วันหนึ่งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ท่านหนึ่งโทรมาบอกว่ากรมผมมีอยู่ ๔ กอง ๓ กองอยู่กับกรมเดิมอีกกองต้องย้ายไปอยู่กรมอื่น แต่ก็ยังไม่ย้ายไป ยังคงใช้ที่เดิมอยู่ ปรากฏว่าวันนี้มีการไปล๊อคกุญแจห้องน้ำเพราะว่าข้าราชการ ๓ กองเป็น Majority คือฝ่ายข้างมาก มีการแจกกุญแจให้ข้าราชการใน ๓ กอง แจกกระดาษชำระคนละม้วน ไม่ให้อีกกองหนึ่งมาใช้เพราะว่ากองนี้แยกไปขึ้นกับกรมอื่น จึงต้องไปเข้าห้องน้ำกรมใหม่ ผมถามว่าทำไมต้องเด็ดฉันทักษะนั้น ท่านบอกว่ามันกระทบค่าน้ำค่าไฟและค่ากระดาษชำระ งบประมาณแบ่งกันแล้วจึงไม่ให้มาใช้ปนกัน ผมถามว่าคนกองนั้นมาเข้าห้องน้ำมากกว่า ๓ กองนี้หรืออย่างไร ท่านบอกว่ามากหรือน้อยก็ต้องแยกกัน เมื่อรักดีห้ามจ้ว รักชั่วห้ามเสา ไปอยู่กรมอื่นก็ไป วันนี้มีปัญหาอีกอย่างเกิดขึ้น กองหนึ่งถูกย้ายไป ไม่ต้องอยู่ที่เดิม ก็ดูดีไม่ต้องมีปัญหาเรื่องแบ่งห้องน้ำ แต่ผมได้รับคำ



ร้องเรียนว่าเวลาไปเขาถอดแอร์ไปด้วย มีหน้าซำ  
เลือกเอาโต๊ะไปแต่ไม่เอาเก้าอี้เพราะเก้าอี้ไม่ดี  
เอาโต๊ะไปแล้วไปหาเก้าอี้เอาดาบหน้า กองนี้เลย  
มีแต่เก้าอี้แต่ไม่มีโต๊ะ เขาโทรมาบอกว่าในฐานะ  
ที่ผมเป็นประธานการปฏิรูปช่วยหาโต๊ะมาให้ด้วย

เรื่องเหล่านี้บางทีฟังดูครึกครื้น แต่นี่คือ  
ควันหลงของการปฏิรูปแบบไทยๆ ทั้งนี้ยังไม่  
รวมถึงความวุ่นวายเล็กๆ ที่หากปล่อยทิ้งไว้  
ประชาชนจะเริ่มรู้สึกเบื่อหน่าย เพราะข้าราชการ  
บางส่วนอ้างการปฏิรูปเลื่อน ๆ ลอย ๆ หลายอย่าง  
ไม่ได้เกี่ยวข้องอะไรกับปฏิรูปเลย แต่เมื่อเขาคิดอะไร  
ไม่ออกบอกไม่ถูกก็โทษเรื่องปฏิรูปไว้ก่อน ผม  
ไปต่างจังหวัดแห่งหนึ่ง หลังวันที่ ๓ ตุลาคม  
ใหม่ ๆ ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดเล่าให้ฟังว่า วัน  
หนึ่งมีพายุได้ฝุ่นเข้ามาที่จังหวัด อำเภอหนึ่งโดน  
พายุหนัก ท่านรออยู่สามวันไม่เห็นนายอำเภอ  
รายงานขึ้นมาเลยว่าบ้านช่องเสียหายไปที่หลัง  
จึงถามว่าทำไมจึงไม่รายงาน เมื่อก่อนเคยรายงาน  
วันที่ ๑ ตุลาคม ยังรายงาน พอวันที่ ๓ ตุลาคม  
ผ่านไป วันที่ ๔ ตุลาคมไม่รายงานแล้ว นาย  
อำเภอตอบว่า เมื่อก่อนงานป้องกันภัยฝ่าย  
พลเรือนเป็นงานของกระทรวงมหาดไทยอยู่กับ  
กรมการปกครอง ในฐานะเป็นนายอำเภอต้อง  
รายงาน แต่วันนี้มีกรมป้องกันและบรรเทา  
สาธารณภัยตั้งขึ้นมาต่างหากแล้ว ก็ให้กรมนั้น  
รายงาน เราไม่ควรแย่งงานเขาทำ ก็ท่านนายกฯ  
เคยบอกว่า ปฏิรูปทั้งทีทุกงานต้องมีเจ้าภาพ  
เมื่อมีเจ้าภาพก็ต้องให้เจ้าภาพทำ เราไม่ใช่เจ้าภาพ  
อย่าไปทำเลย ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดเล่าว่า  
ท่านไม่พอใจและว่ากล่าวไปแล้ว ผมได้ฟังจึง  
เรียนไปว่าเรื่องนี้เป็นส่วนของหัวเมือง งานใด

ที่ใครเคยทำขอให้ทำต่อ ไม่ต้องเกรงว่าจะ  
ก้าวก่ายกัน เพราะเวลานี้ราชการที่ปฏิรูปเขาจัด  
เฉพาะส่วนกลาง ยังไม่ได้จัดส่วนภูมิภาคเลย  
เพราะฉะนั้น ขณะนี้ราษฎรในหัวบ้านหัวเมืองมี  
สิทธิบ่น แต่อย่าให้เขาต้องบ่นนาน การปฏิรูป  
กำลังจะไปขั้นที่สองซึ่งจะลงสู่ระดับภูมิภาค วันนี้  
เขาทำกับกระทรวง ทบวง กรม ต่อไปเขาจะทำ  
ในส่วนภูมิภาค จากนั้นจะทำในท้องถิ่น เรื่องที่  
ต้องทำมีตั้ง ๒๐ เรื่อง อย่างที่ผมเรียนมาแล้ว  
และวันนี้ถ้าทุกคนคิดว่าทุกอย่างต้องจบหมด  
วันที่ ๓ วันที่ ๔ ต้องรีบร้อย ขอเรียนว่าเป็น  
ไปไม่ได้

อีกครั้งหนึ่งผมไปตรวจราชการภาคใต้  
พระสงฆ์องค์หนึ่งปรารภกับผมว่า ไม่เห็นจะมี  
อะไรดีขึ้นเลยโยม อะไร ๆ เหมือนเดิม ผมเรียน  
ท่านว่า ท่านเป็นอุปัชฌาย์บวชคนมามาก คนที่จะ  
บวชบางคนเป็นโจร บางคนสูบฝิ่นกินกัญชา บาง  
คนเป็นนักเลงหัวไม้ พอบวชเสร็จนั่งเหลื่อเหล่ม  
เหลื่อโกนหัวรุ่งขึ้นเขาดีเลยหรือ ทุกวันนี้ใคร  
กล่าวโทษพระ ผมจะบอกว่าพระคือชาวบ้าน เมื่อก่อน  
เขาเป็นอย่างไร วันนี้เขาอาจยังเป็นอย่างนั้น  
สักระยะหนึ่งจึงจะปรับเนื้อปรับตัวให้เข้ากับศีล  
เข้ากับวินัยได้ ไม่ใช่ว่าพอทำพิธีอุปสมบทเสร็จ  
จะเกิดเหตุอัศจรรย์ขึ้นในทันใด เปลี่ยนนิสัยได้  
หมด เขาเคยเป็นอย่างไร เขาอาจยังเป็นอย่างนั้น  
สักระยะ เดิมเป็นลูกชาวบ้าน บวชแล้วยังเป็น  
พระที่เป็นลูกชาวบ้านยังคิดอะไรอย่างเดิมต่อ  
ไป นี้ยังไม่พูดถึงติดกรรมที่มาจากชาติก่อน  
หลวงพ่อบอกท่านฟังก็พยักหน้าบอกว่า “ใช้ได้”  
ผมไม่ทราบว่าจะแปลว่าอะไร ผมตอบใช้ได้ หรือ  
ว่าปฏิรูปราชการใช้ได้

การปฏิรูปที่จะต้องสะอึกกันอยู่สักพักในเรื่องโครงสร้างมีแน่ ผมยังมีเรื่องต้องประชุมกับผู้เกี่ยวข้องทุกวันและวันละหลายเรื่อง อย่างเช่นในเรื่องโครงสร้างระหว่างกรมการศาสนากับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สองหน่วยนี้เดิมเขาอยู่ด้วยกัน วันนี้แยกออกเป็น ๒ กรมมีปัญหา เมื่อตั้งสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ พระเถรเถรเจ้าท่านไปอยู่ที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จะเป็นเจ้าคุณจะได้สมณศักดิ์ก็จะมี การพิจารณากันที่มหาเถรสมาคม ซึ่งสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นฝ่ายเลขานุการ แต่ถ้ามีพิธีหลวงจะนิมนต์พระไปร่วมพิธีจะนิมนต์ผ่านกรมการศาสนา นิมนต์ผ่านทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ไม่ได้ นี่ก็ยุ่ง ๆ อยู่ แสดงว่าไม่ใช่ One Stop เวลาที่มีปัญหาอื่นอีก ศาสนสมบัติกลาง คือสมบัติของพระศาสนามีอยู่ทั่วประเทศ อย่างที่ตัวเลขเปิดเผยมาไม่นานว่ามีเงินสด ๒,๓๐๐ ล้านบาท เป็นที่ดินอสังหาริมทรัพย์นับไม่ถ้วนมูลค่าเป็นพันเป็นหมื่นล้านบาท วันหนึ่งมีเจ้าหน้าที่มาบอกผมว่า ชะงักหมดแล้วเวลานี้ เพราะ

● การปฏิรูปนั้นแหละจึงชะงัก หลังจากชัชชาติไล่เรียงได้ความว่า ที่วัดที่ศาสนสมบัติอยู่ตามต่างจังหวัดมีราษฎรทำสัญญาเช่ากันอยู่ สัญญาเช่าหมดอายุ ไปขอต่อสัญญาไม่มีใครรับต่อให้ ผมถามว่าแล้วเมื่อก่อนใครต่อให้ เขาบอกว่าศึกษาธิการจังหวัดหรืออำเภอต่อให้ ผมถามว่าแล้วทำไมไม่ไปต่อกับศึกษาธิการอำเภอหรือจังหวัดอย่างเดิม เขาตอบว่าไม่มีตำแหน่งนี้ เพราะเปลี่ยนใหม่เป็นเขตพื้นที่การศึกษา คนที่ดูแลเรื่องนี้เขาไม่รับทำ วันนี้สัญญาเช่าหมด

อายุเลยไม่มีคนดูแล นี่คือความเดือดร้อนที่ประชาชนประสบในต่างจังหวัด ผมได้ยินก็ตกใจ นำเรื่องนี้เล่าในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี ในที่สุดคณะรัฐมนตรีเห็นชอบว่า เรื่องใดเป็นราชการภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทำ วันนี้ก็มอบอำนาจเป็นหนังสือให้ผู้ว่าราชการจังหวัดต่อสัญญาเช่าที่วัด นี่ก็อะไรไม่ออกก็ต้องพึ่งท่านผู้ว่าราชการจังหวัดไว้ก่อนจนกว่าจะมีเจ้าหน้าที่วัฒนธรรมจังหวัด หรือว่าสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด ระหว่างยังไม่ไปถึงขั้นนั้น ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดต้องช่วยดำเนินการให้ อย่างนี้เป็นต้น

### การพัฒนาข้าราชการ

การปฏิรูปจะทำแค่โครงสร้างราชการไม่ได้ ขึ้นต่อไปที่สำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลคือข้าราชการทั้งหลาย ข้าราชการฝ่ายพลเรือนมีอยู่ประมาณล้านคนเศษ ไม่นับข้าราชการทหารถือว่า เป็นทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้กลไกราชการขับเคลื่อน และนี่คือสิ่งที่ผมบอกว่าปฏิรูประบบราชการ ต้องทำ ๒๐ อย่าง เมื่อเราหยิบขึ้นมาทำอย่างหนึ่ง คือโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรม ขึ้นต่อไปที่เราจะทำคือเรื่องภูมิภาค ขึ้นต่อไปคือท้องถิ่น แต่อีกขั้นหนึ่งที่กำลังทำ เริ่มแล้วด้วยเวลานี้ คือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ข้าราชการทั้งหลาย

สิ่งหนึ่งที่เราจะค่อย ๆ ทำไปตามลำดับคือการลดจำนวนข้าราชการ เพราะถ้าไม่ลดข้าราชการ ไม่ถือว่าราชการมีประสิทธิภาพ ในเมื่อปฏิรูประบบราชการแปลว่า ราชการต้องมี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพแปลว่าต้องใช้คนน้อยลง เงินต้องน้อยลง แต่งานต้องเดินมากขึ้นเร็วขึ้น สะดวกขึ้น สิ่งที่เคยใช้คน ๑๐ คน ทำอาจต้องเหลือสัก ๗ คน อีก ๓ คนไม่ได้ไล่ออกแต่ให้ไปทำอย่างอื่น แล้วถ้า ๗ คนต้องทำงานซึ่งคน ๑๐ คนเคยทำ ๗ คนทำเหนื่อยขึ้น ๗ คนนี้ต้องได้รับค่าตอบแทนมากกว่าเดิมที่สมัยยังต้องทำด้วยคน ๑๐ คน เช่น อาจจะต้องเอาส่วนที่ต้องตอบแทนคนอื่นอีก ๓ คน มาเฉลี่ยให้กับคน ๗ คนเพื่อให้มีค่าตอบแทนมากขึ้น การปฏิรูปจะทำงานในลักษณะนี้ และจะเดินไปถึงวันหนึ่งที่รัฐบาลถูกขั่นพูดได้ว่าคนลดลงแล้ว วันนี้ต้องขอมหากจะเพิ่มตรงนั้นไปตรงนี้ เพราะอยู่ระหว่างกำลังเกลี้ยคน เศรษฐกิจไม่ดีจะ使人ออกเหมือนสมัยรัชกาลที่ ๗ ทำคุณภาพเราก็ทำไม่ได้ แต่สุดท้ายปลายทางต้องลด มีคนถามว่าเมื่อใด ที่เรียกว่าปลายทาง ผมเข้าใจว่ากำลังดูกันอยู่ว่า ปีหนึ่ง ๆ เราลดได้เท่าไร ในการปฏิรูประบบราชการ เราเอาแบบอย่างประเทศนิวซีแลนด์อยู่เหมือนกัน เพราะฉะนั้น ในการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ ถ้าใครอยากรู้อนาคตระบบราชการไทยจะเป็นไปอย่างไร ลองดูการปฏิรูปในประเทศนิวซีแลนด์ แต่นิวซีแลนด์ทำได้ง่ายเพราะทั้งประเทศมีประชากรอยู่ ๓ ล้านคน ในขณะที่มีประชากรกะ ๓๐ ล้านตัวเมื่อนิวซีแลนด์คิดว่าเศรษฐกิจของเขาไม่ดีต้องปฏิรูปนิวซีแลนด์ก็ได้ปึกธงปฏิรูปเมื่อปี ๒๕๒๗ อีกสิบปีต่อมานิวซีแลนด์ประกาศว่าทำสำเร็จไปแล้วระดับหนึ่ง มีคนถามว่าทำอย่างไรที่ว่าสำเร็จไปแล้วระดับหนึ่ง นิวซีแลนด์ก็เปิดเผยตัวเลขว่าเมื่อวันที่ประกาศว่าจะเริ่ม

ปฏิรูประบบราชการนั้น นิวซีแลนด์มีข้าราชการอยู่ ๘๘,๐๐๐ คน อีกสิบปีต่อมา คือในปี ๒๕๓๗ นิวซีแลนด์ประกาศว่า บัดนี้ข้าราชการนิวซีแลนด์เหลือ ๗๖,๐๐๐ คน หายไปครึ่งหนึ่งในเวลาสิบปี วันหนึ่งประเทศไทยเราจะต้องยัดดอกพุดอย่างนั้น อีกก็ปักแล้วแต่ ประกาศตอนนี้จะตกใจ และจริง ๆ ก็ยังพูดไม่ได้ว่าจะใช้เวลาเท่าไร แต่เป้าหมายคือตรงนี้

แล้วคนหายไปไหนหมด เขาไม่ได้เอาไปฆ่า แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ งานบางอย่างที่ราชการทำทั้งที่ไม่สมควรทำก็มอบให้เอกชนทำ เมื่อมอบให้เอกชนทำ ข้าราชการก็ไม่จำเป็นต้องมี คนเหล่านี้ อาจลาออกจากราชการไปทำกับเอกชน หมดความเป็นข้าราชการ หรืองานราชการบางอย่างเวลานี้เราตั้งเป็นองค์การมหาชน คนที่เป็นข้าราชการเคยทำอยู่ก็จะออกจากระบบราชการไปเป็นพนักงานองค์การมหาชน ซึ่งจริงๆก็คือเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีเงินเดือน แต่ไม่นับเป็นข้าราชการ วิธีนี้ทำให้คุยได้แล้วว่าลดข้าราชการไปส่วนหนึ่ง แต่ความจริงยอดรวมเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ได้ลด แต่ข้าราชการก็ลดลง มหาวิทยาลัยซึ่งเวลานี้เป็นส่วนราชการ ครูบาอาจารย์เป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย วันหนึ่ง เมื่อก่อนมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ คนที่เป็นข้าราชการเป็นครูบาอาจารย์มหาวิทยาลัยก็จะเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเงินเดือนอาจจะสูง แต่หมดความเป็นข้าราชการเราก็จะบอกได้อีกว่า เราลดข้าราชการไปได้อีกส่วนหนึ่ง นี่คือนิวซีที่จะลด แต่ขณะเดียวกันต้องไม่บรรจุคนเข้ามาเพิ่ม คนที่เกษียณเราต้องยุบอัตรานั้น เกษียณก่อนกำหนดอีกรูปแบบหนึ่งวิธีเหล่านี้ถ้าทำพร้อมกันหลาย ๆ ทาง ข้าราชการ

จะค่อย ๆ ลดลง ขนาดเราลองทำมา ๓ ปี ลดไป  
ได้ส่วนหนึ่ง แต่วันนี้เราต้องพีนกลับมาชั่วคราว  
เพราะว่าเราเพิ่มกระทรวงต้องมีความจำเป็นที่จะ  
ต้องเพิ่มคนบ้าง หลายคนตำหนิว่าปฏิรูปอย่างไร  
จึงเพิ่มคนเพิ่มกระทรวง ปฏิรูปทั้งทีกระทรวงต้อง  
ลดลงมาเหลือสัก ๕ กระทรวง แต่นี่กลับเพิ่มจาก  
๑๕ เป็น ๒๐ จริง ๆ แล้วเป้าหมายปลายทาง  
กระทรวงอาจจะต้องลด ในเวลานั้นท่านจะเห็น  
วันที่ข้าราชการลดลง และกระทรวงอาจจะมีไม่ถึง  
๒๐ กระทรวงก็ได้

วันนี้เราต้องจัดกระทรวงใหม่ เพราะว่า  
กระทรวงของไทยในเวลาที่ผ่านมามีมาอย่างไม่  
น่าเชื่อ เช่น สำนักนายกรัฐมนตรีเป็นกระทรวงหนึ่ง  
เมื่อสถาปนาขึ้นครั้งแรกในวันที่ ๒๘ มิถุนายน  
๒๔๗๕ เมื่อ ๗๐ ปีที่แล้ว เขาหวังว่าให้เป็น  
กระทรวงที่เล็กที่สุดในประเทศไทยจึงไม่เรียกว่า  
กระทรวง เรียกว่า “สำนักนายกรัฐมนตรี” หวัง  
ว่าจะเป็น Staff เป็นมือเป็นไม้เป็นมันสมองให้  
นายกรัฐมนตรี ใครเป็นนายกรัฐมนตรีเปลี่ยนไป  
เปลี่ยนมา เขาก็จะเอาคนมาอยู่ตรงนี้แล้วทำงาน  
เหมือนสำนักงานของนายกรัฐมนตรี ๗๐ ปีผ่าน

● ไปสำนักนายกรัฐมนตรีกลายเป็นกระทรวงที่ใหญ่  
ที่สุดในประเทศไทย ก่อนวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕  
สำนักนายกรัฐมนตรีมีกรมมากที่สุดในประเทศไทย  
มีงบประมาณมากที่สุด มีข้าราชการมากที่สุด มี  
อำนาจมากที่สุด มีรัฐวิสาหกิจมาสังกัดอยู่มากที่สุด  
มีองค์การมหาชนอยู่ด้วยมากที่สุด มีรัฐมนตรี  
มากที่สุด ใครอยู่สำนักนายกรัฐมนตรีมีนายตั้ง  
๗ - ๘ คน เพราะรัฐมนตรีประจำสำนักนายก  
รัฐมนตรีทุกคนเป็นนายแล้วยังมีรองนายกรัฐมนตรี  
และนายกรัฐมนตรีอีก หรือกระทรวงมหาดไทย

เป็นกระทรวงที่ใหญ่ สมัยก่อน มท. ๑ มีอำนาจ  
มาก ทุกคนอยากเป็น มท. ๑ เมื่อใหญ่มากคนก็  
มาก งบประมาณก็มาก อำนาจก็มาก เป็นต้นเหตุ  
ทำให้เกิดการครหาต่าง ๆ วันหนึ่งก็ย้ายกรม  
ย้ายการออกไป กระทรวงมหาดไทยก็เล็กลง วัน  
หนึ่งกรมตำรวจย้ายออกไป กรมแรงงานย้ายออก  
ไปเป็นกระทรวงแรงงาน กระทรวงมหาดไทยก็  
เล็กลงอีก และวันนี้ย้ายออกไปอีกหลายหน่วย  
เช่น กรมราชทัณฑ์ยุบกรมการเร่งรัดพัฒนา  
ชนบท เพราะถ้ากระทรวงใหญ่เกินไปดูแลไม่  
ทั่วถึง ปัญหาที่เกิด เจ้าภาพก็ไม่มี บริการก็ไม่  
ทั่วถึง แนวปฏิรูปวันนี้เราคิดว่าไม่ให้กระทรวง  
ใดใหญ่โตจนเกินไป ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เคยบอกกับผมว่า กระทรวงศึกษาธิการเป็น  
กระทรวงครู อธิบดีแต่ละคนเป็นนักการศึกษา  
เวลาประชุมกันที่ไร อธิบดีกรมศิลปากร อธิบดี  
กรมการศาสนากับเลขาธิการสำนักงานคณะ  
กรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ เป็นเหมือนมนุษย์  
ประหลาด พูดกันก็คนละภาษากับเขา เสนอ  
อะไรก็คนละเรื่อง ปรับความคิดกันไม่ค่อยจะ  
ทัน งบประมาณไม่ค่อยจะตกไปถึง ๓ กรม  
นั้น ในขณะที่กรมอื่น เช่น กรมสามัญศึกษา กรม  
การฝึกหัดครู กรมพลศึกษา เขาจะคุยกันใน  
บรรยากาศอีกอย่างหนึ่ง วันนี้คือวันที่เราบอกว่า  
๓ กรมนั้น อยู่อยู่กับเขาเลย ออกมาอยู่ต่างหาก  
เป็นกระทรวงใหม่พูดจาภาษาเดียวกันก็แล้ว  
กัน คือกระทรวงวัฒนธรรม นี่คือแนวที่  
ดำเนินการกันอยู่

ฉะนั้น หลักที่จะต้องทำต่อไปคือการ  
พัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นให้ลดลงแล้วเพิ่มคุณภาพ

ข้าราชการเท่าที่มีอยู่ต้องปรับปรุงให้มีคุณภาพ นั่นคือต้องมีการฝึก มีการอบรม หลักสูตรต่าง ๆ ต้องเกิดขึ้นในทุกระดับ เราพูดกันมากบ่นกันมากว่าข้าราชการบางคนทำอะไรไม่เป็น ไม่ค่อยรู้เรื่อง ซึ่งเขาไม่คิดที่เขาไม่รู้เรื่อง บางทีเขารู้เรื่องเรื่องอื่น แต่เรามอบหมายให้เขามาทำเรื่องนี้ เขาเลยไม่รู้เรื่อง ก็ต้องให้เขารับการฝึกอบรมแล้วส่งกลับไปทำงานใหม่ หรือถ้าเขาไม่เหมาะที่จะอยู่กระทรวงนี้ให้ไปอยู่กระทรวงอื่น นอกจากนั้นกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ อาจเปลี่ยนไปจากเดิมบ้าง ดังที่พูดกันว่าจะต้องนำระบบนักบริหารระดับสูงหรือ SES มาใช้

เรื่องที่น่าจะสำคัญมากที่สุด คือการปรับทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงาน ของข้าราชการทั้งหลายให้มีจิตวิญญาณของการให้บริการ การเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และความซื่อสัตย์สุจริตอย่างที่พูดกันว่าราชการต้องใสสะอาดและขอให้เจริญตามรอยพระยุคลบาท คำที่เราพูดกันมานานว่า Good Governance คือหัวใจของการปฏิรูป วันนี้ไม่ใช่เป็นคำที่อยู่ในตำราอีกต่อไป แต่เป็นคำที่อยู่ในกฎหมาย และบังคับว่าข้าราชการทุกคนต้องมี เพราะต่อไปจะเป็นตัวประเมินความสามารถ ประเมินอนาคตของข้าราชการ คำว่า “Good Governance” แปลกัน ต่าง ๆ นานา บางคนเรียก “ธรรมาภิบาล” “ประชาธิปไตย” “ธรรมรัฐ” จนกระทั่งกรรมการบัญญัติศัพท์ ก.พ. ให้เรียก “สุประศาสนการ” ซึ่งไม่มีใครใช้อันที่จริงเข้าทำ “Good” คือ สุ “สุ” คือ ดี “Governance” คือการปกครอง การปกครองคือประศาสน์ เหมือนรัฐประศาสน

ศาสตร์ เพราะฉะนั้น “Good Governance” มีผู้เรียกว่า “สุประศาสนการ” ปรากฏว่าไม่มีใครใช้ แต่เคยมีเอาไปตั้งเป็นนามสกุลบอกว่าเกดี เคยมีการสอบถามไปยังราชบัณฑิต ให้ราชบัณฑิตช่วยบัญญัติศัพท์คำนี้ให้ เราหวังว่าราชบัณฑิตจะเป็นศาลฎีกาของภาษาไทย นี้ก็จะได้คำเก๋ ๆ ท่านกลับให้เรียกว่า “วิธีการปกครองที่ดี” สั้น ง่ายแต่ไม่มีใครใช้ตามเหมือนกัน แดมมีคนเดียวอีกว่า Good Governance ไม่ใช่วิธีการปกครอง เพราะการปกครองฟังแล้วเหมือนการบังคับบัญชา ตอนจะเริ่มปฏิรูปมีความคิดที่จะเปลี่ยนชื่อกรมการปกครองในกระทรวงมหาดไทยด้วยซ้ำ ถ้าใช้คำว่า “วิธีการปกครองที่ดี” เกรงว่าฟังแล้วเหมือนเป็นการกดขี่ข่มเหง สรุปคือไม่เอาอีก ในที่สุดก็ไม่มีใครจะเรียกอะไร วันหนึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เสนอคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ เมื่อประกาศใช้ระเบียบนั้นคำนี้จึงเป็นศัพท์ราชการไปแล้ว ผมถาม ก.พ. ว่า ภาษาอังกฤษเรียก คำว่า “วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” ว่าอย่างไร เขาตอบว่า Good Governance นั่นเอง ผมถามว่า แล้วทำไมจึงต้องใช้คำว่า “และสังคม” ก.พ. ตอบว่า Good Governance ใช้กับบริษัทก็ได้ ใช้กับบ้านก็ได้ ใช้กับครอบครัวก็ได้ จึงต้องมีคำว่า “บ้านเมืองและสังคม” วันนี้ คำนี้ยกฐานะจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นเป็นกฎหมายแล้ว เพราะในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ได้มีการแก้ไขใหม่ครั้งสุดท้าย และใช้มาตั้งแต่เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ เขาได้เพิ่ม มาตรา ๓/๑ ว่า การปฏิบัติราชการต่อไปนี้จะต้องทำ

อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการประเมินผล เพราะที่แล้วมาไม่มีการประเมิน แต่ต่อไปนี้จะประเมิน ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับจะต้องทำงานอย่างมีคุณธรรมและเป็นไปตามหลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คำนี้เป็นคำที่อยู่ในกฎหมายไปแล้ว บัดนี้ต้องเรียกตามกฎหมาย วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีคืออะไร กฎหมายบอกว่าให้ออกเป็นพระราชกฤษฎีกา แต่ผมคิดว่า แนวมียู่ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีที่กล่าวมาแล้ว

### ● **หลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐจะต้องทำงานตามหลักนี้ หลักดังกล่าวแบ่งเป็นข้อ ๖ ข้อ วันหลังเราไม่พอใจอาจเพิ่มเป็น ๘ ข้อก็ได้ วันนี้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีบอกว่า Good Governance ประกอบด้วย ๖ หลัก ซึ่งจะใช้เป็นตัววัดประสิทธิภาพข้าราชการทุกคน ผู้บังคับบัญชาทุกนาย หน่วยราชการทุกแห่ง ดังนี้

● ๑. ต้องทำงานตามหลักนิติธรรม แปลว่าเคารพกฎหมาย ไม่หลีกเลี่ยงออกนอกกฎหมาย ถ้าทำผิดกฎหมายก็เป็นอันว่าอย่างอื่นไม่ต้องพูดถึง แต่ต้องระวังว่าเรามีกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ อยู่มาก ล้าสมัยก็มี ไม่เป็นธรรมก็มาก จึงต้องปรับปรุงแก้ไขด้วย มิฉะนั้นคนไม่ยอมปฏิบัติตาม

๒. ต้องทำงานตามหลักคุณธรรม คือ บางอย่างอย่าไปยึดถ้อยคำตามตัวบทกฎหมายมากเกินไป ต้องคิดถึงคุณธรรม เมตตาธรรมบ้าง

ต้องรู้จักผ่อนปรน คล้าย ๆ กับที่เราชอบพูดว่า หลักรัฐศาสตร์ก็ยึด หลักนิติศาสตร์ก็ยึด แต่โดยทั่วไปแล้วคุณธรรมไม่น่าจะขัดกับกฎหมาย น่าจะไปด้วยกันได้ เพียงแต่เราต้องรู้จักการตีความให้ปฏิบัติคู่กันได้ คุณธรรมที่ข้าราชการควรยึดถือคือ การมีศีลธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต การเสียสละ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ข้อสำคัญคือไม่ใช่ว่าจะมีแต่คุณธรรมให้แก่ประชาชนเท่านั้น แต่ต้องมีคุณธรรมในระหว่างข้าราชการกันเองด้วย ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการประเมิน การโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบ เวลานี้ เราจึงเน้นให้ส่วนราชการแต่ละแห่ง ทำคู่มือจริยธรรมสำหรับข้าราชการในหน่วยของตน

๓. ต้องคำนึงถึงหลักความโปร่งใส ทุกอย่างต้องอธิบายได้ แต่ต้องเข้าใจว่า “โปร่งใส” เป็นคนละอย่างกับ “ล่อนจ้อน” บางคนนึกว่าเป็นอย่างเดียวกัน ทำอะไรต้องเปิดเผย บอกหมด อธิบายหมด กำลังทำอยู่อธิบายไปให้สัมผัสกันไป ท่านต้องระมัดระวังว่าโปร่งใสนั้นมีขอบเขต หมายความว่าทำอะไรต้องอธิบายเหตุผลและที่มาที่ไปได้ ตรวจสอบได้ ขอคูหลักฐานได้ กฎหมายข้อมูลข่าวสารของราชการเข้ามาเกี่ยวข้องตรงนี้ แต่ไม่ใช่เปิดเผยจนไม่รู้จักกาลเทศะหรือเปิดเผยความลับราชการ เมื่อ ๓ - ๔ ปีก่อน วันหนึ่งผมนั่งทำงานอยู่ มีคุณตาแก่ ๆ คนหนึ่งอายุเกือบแปดสิบปีเดินย่องๆ มาพบเจ้าหน้าที่เขาพามา ผมถามว่ามาทำอะไร คุณตาตอบว่าจะมาขอฟังการประชุมคณะรัฐมนตรี

ผมบอกว่าไม่ได้ เขาไม่ให้ฟัง ปลัดกระทรวง  
เขายังไม่ให้เข้าฟังเลย คุณตาบอกว่าไหนโฆษณา  
ว่ารัฐบาลรู้อย่างไร ประชาชนรู้อย่างนั้น แล้วไหน  
บอกว่าโปร่งใส ถ้าโปร่งใสจริงต้องให้ประชาชน  
มาฟังได้หรือไม่ต้องถ่ายทอดโทรทัศน์เหมือน  
การประชุมสภา ผมบอกว่า ให้จบกระบวนการ  
แล้วค่อยรู้ ตอนนี้อยู่ในระหว่างกระบวนการ  
ถ้าหากำลังประชุม กำลังถก กำลังเถียง กำลังหา  
ทางออก มีคนไปฟังจะเกิดอิทธิพลแทรกแซง  
ความคิดเห็นได้ ทำให้การตัดสินใจไขว้เขว คุณ  
ตาหัวเสียมาก บอกว่าถ้าอย่างนั้นไม่ฟังก็ได้ อยากรู  
ห้องประชุมคณะรัฐมนตรี ผมบอกว่า ขอให้คุณ  
ตามาดูในวันเด็ก วันอื่นเขาไม่ให้เข้า วันเด็ก  
เขาให้นั่งเก้าอี้ นายกรัฐมนตรีด้วย คุณตาเลย  
กลับไปเลย ผมจึงขอเรียนว่า “โปร่งใส” กับ  
“ล่อนจ้อน” ต่างกัน ท่านนายก ฯ ทักษิณ ท่าน  
อธิบายในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีครั้งหนึ่ง เป็น  
อุปมาที่ดี ท่านบอกว่าท่านชอบคัมม่าน้ำแอปเปิล  
จนกระทั่งวันหนึ่งไปเห็นเขากำลังทำน้ำแอปเปิล  
เอาแอปเปิลทั้งลูกใส่ลงไปเครื่องปั่น เสียบบลั๊กไฟกดปุ่มให้เครื่องทำงานปั่นหมุนจน  
แอปเปิลและไปหมดทั้งลูก ท่านบอกว่าเห็น  
แล้วไม่น่าดูไม่น่ากิน แต่สักพักเขาก็คั้นแยกเอา  
กากออกเหลือแต่น้ำไว้ เทน้ำใส่แก้วออกมา  
เป็นน้ำแอปเปิลใสเหมือนอย่างเคย ท่าน  
เอาเรื่องนี้มาเล่าในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี  
แล้วบอกว่า คำว่า “โปร่งใส” (Transparency)  
ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจของคำว่า การบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น บางอย่างอาจต้องบอก  
ให้คนรู้ตั้งแต่การเอาแอปเปิลใส่ลงไปเครื่อง  
แต่บางครั้งบอกไม่ได้ ถ้าแยกกันตั้งแต่เอาแอปเปิล

ใส่ลงไปเครื่องปั่น แล้วปั่นจนและจะไม่นำคุณ  
คนเห็นจะเอาไปรำลือกันต่าง ๆ นานา จนคนไม่  
กล้ากินน้ำแอปเปิล บางอย่างอาจต้องรองจนเสร็จ  
เป็นน้ำแอปเปิลแล้วจึงค่อยมาพูดกัน ค่อยมา  
ชิม ค่อยมาดู ค่อยมาอธิบายที่มาที่ไป นี่เป็น  
ตัวอย่างเล่าให้ฟังว่า หนึ่งในหัวใจของคำว่า “การ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” คือการโปร่งใส  
นั้นมีขอบเขตอย่างไร

๔. ต้องมีความคุ้มค่า หรือการประหยัด  
การบริหารจัดการภาครัฐต้องบริหารด้วยความ  
ประหยัด คือประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง ทั้ง  
คน ทั้งเงิน ทั้งเวลา และใช้ทุกอย่างที่มีอยู่ให้  
คุ้มค่า

๕. ต้องเน้นการมีส่วนร่วม ระบบ  
ราชการต่อไปนี้การทำงานต้องมีส่วนร่วม นาย  
กับลูกน้องต้องมีส่วนร่วม ประชาชนกับภา  
ราชการต้องมีส่วนร่วม ท้องถิ่นกับภาครัฐต้องมี  
ส่วนร่วม ถ้าทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการที่จะออกกฎ  
ออกระเบียบ ออกกติกาต่าง ๆ กำหนดกฎเกณฑ์  
วิธีการทำงาน ออกคู่มือมา จะเป็นที่เข้าอกเข้าใจ  
คนจะพอใจ จะยอมรับ เพราะฉะนั้น ทักษิณ  
ข้าราชการต่อไปนี้ต้องเน้นการมีส่วนร่วม ถ้าอยู่  
ในวงแคบ ๆ ก็เอาแต่การรับฟังความเห็น แต่ถ้า  
เรื่องใหญ่ ๆ อาจต้องถึงขั้นประชาพิจารณ์ หรือ  
ขอประชามติ

๖. ตอนที่ร่างระเบียบสำนักนายก  
รัฐมนตรีพูดถึงคุณสมบัติของ Good Governance  
นั้น ตอนแรกเขาพูดถึง ๕ ข้อเท่านั้น คือ นิติธรรม

คุณธรรม ความทุ่มเทหรือประหยัด ความโปร่งใส และความร่วมมือร่วม ตอนนั้นท่านนายก ฯ ชวน เป็นประธาน ก.พ. ท่านขอให้เพิ่มอีกข้อ คือ ความ รับผิดชอบ ท่านบอกว่าข้าราชการทุกวันนี้มักทำอยู่ ๕ อย่าง แต่ไม่มีสิ่งที่เรียกว่าความรับผิดชอบ ข้าราชการเราจึงมีแต่ความดูดาย นึกว่าตัวเองทำ ๕ อย่างนี้ก็เป็นข้าราชการที่ดี ถ้าเพิ่มเข้าไป อีกสักอย่างคือความรับผิดชอบต่อชาติ คือถ้ารู้จักทำ อะไรเหนือกว่าหน้าที่บ้าง อาจทำให้ราชการดีขึ้น ใสสะอาดขึ้น ประชาชนได้ประโยชน์มากขึ้น เพราะข้าราชการที่ทำงานแปดโมงเช้าถึงสี่โมงเย็น หรือแปดโมงครึ่งถึงสี่โมงครึ่ง ทำได้ครบ ๕ ข้อนี้ แล้วแต่ถ้างานราชการยังติดพันอยู่ คนยังรอรับบริการ อยู่ คิวยังยาว ใจอาจจะปิดไฟใส่กลอนกลับบ้านกัน หรือ ข้าราชการที่ดีอาจต้องทำไปจนถึงหกโมง หนึ่งทุ่ม หรือหมดคิวผู้คน ตรงนี้คือความ รับผิดชอบที่อยากให้เกิดขึ้น ท่านจึงให้เพิ่มไปอีก ข้อคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแปลว่าการมีจิตสำนึก ผูกพัน เป็นเจ้าของ ห่วงใย เอาใจใส่ เอื้ออาทร และ การไม่ดูดาย เขาก็เลยใส่ลงไปเป็น ข้อ ๖

พูดถึงการไม่ดูดายที่ว่าข้าราชการต้อง ทำงานอย่างรับผิดชอบต่อชาติตอนนั้น เมื่อครั้งที่ ท่านนายก ฯ ชวน พูดเรื่องนี้ขึ้น ท่านเล่าให้ที่ ประชุมฟังว่า ตัวท่านเองสมัยที่เป็นเด็ก เรียน อยู่ ป.๔ โรงเรียนเล็ก ๆ ที่จังหวัดตรัง วันหนึ่ง ฝนตกออกไปเล่นที่สนามไม่ได้ มาเล่นอยู่ที่ ใต้ชายคาในโรงเรียน สักครู่ครูก็ลงมารถ จักรยานของครูจอดอยู่กลางสนาม ฝนตกก็ เปียก ครูเรียกเด็กมาทั้งหมด ซี่ที่จักรยานแล้ว ถามว่านั่นอะไร ทุกคนบอกว่ารถจักรยาน ครู บอกใช่ แล้วเห็นหรือเปล่าว่ามันเปียก เด็ก

ตอบว่าเห็น ครูถามว่าพวกเขาไม่รู้หรือหรือใคร เด็กทุกคนบอกว่ารู้ครับรถของ ครู ครูถามว่าแล้วทำไมเธอจึงไม่ยกมาไว้ใน ที่ร่ม ทุกคนบอกว่า อ้าว ! ก็รถของครู ครูจึงบอก ว่าพวกเขาช่างดูดายจริง ๆ แล้วครูก็ไป ทุกคน ก็มาเถียงกันว่าแปลว่าอะไร ไม่มีใครเข้าใจว่า ดูดายแปลว่าอะไร หลังจากนั้นทุกคนต่างโต ขึ้น จึงรู้ว่าดูดายแปลว่าอะไร คนที่ดีคือคนที่ ไม่ควรจะดูดาย ข้าราชการที่ดีต้องเป็นข้าราชการ ที่ไม่ดูดาย

สรุป

ห้องสมุดสำนักงาน ก.พ.  
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC

ต่อไปนี้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาค รัฐต้องเดินไปในแนวอย่างนี้ คนที่จะต้องทำคือ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ ผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย นักบริหาร ทั้งหลาย เพื่อนข้าราชการทั้งหลาย ระยะทางข้าง หน้าที่เราต้องเดินยังอีกไกล อย่าเพิ่งตกใจ ว่า ข้าราชการจำนวนล้านกว่าคนในวันนี้ ปีหน้า รัฐบาลจะประกาศว่า บัดนี้ดีใจมากเพราะเหลือ ข้าราชการอยู่สามแสนคน ไม่ใช่อย่างนั้นแน่ ยัง ต้องใช้เวลาอีกนาน ถ้าต้องทำ ๒๐ เรื่อง วันนี้เรา เพิ่งทำเรื่องที่หนึ่งยังไม่จบ เรื่องที่สองกำลังจะ เกิดขึ้น คงเป็นอีก ๑๐ ปีกว่าที่เราจะพูดได้ว่าเรา ก้าวไปถึงขั้นไหน อีก ๒๐ ปีอาจจะพอเห็นหน้า เห็นหลัง อีก ๓๐ ปี ถึงจะจบกระบวนการปฏิรูป แล้วตอนนั้นคนที่มาใหม่ในรุ่นหน้าเขาก็คงคิด ที่จะปฏิรูปใหม่อีกรอบหนึ่ง การปฏิรูปก็จะเป็น กระบวนการต่อเนื่องอย่างนี้

การปฏิรูปคือการเปลี่ยนแปลง พอขึ้นชื่อ



ว่าเปลี่ยนแปลง คนจะไม่ชอบและกลัวมาก กลัวว่า  
จะกระทบตัวเอง วันนี้เสียงบ่นเข้ามาถึงผม เข้ามา  
ถึงเลขาธิการ ก.พ. เข้าไปถึงท่านนายกรัฐมนตรีมาก  
แต่สังเกตว่าเป็นการบ่นเพราะกระทบตัวเองทั้งนั้น  
คนจึงกลัวการปฏิรูปเพราะกระทบสถานะ กระทบ  
วิธีคิด วิธีทำงาน แต่เมื่อมีปัญหาที่ต้องแก้ และ  
บางส่วนถ้าแก้ไม่ได้จริง ๆ ก็ต้องยอมรับว่า  
การปฏิรูปต้องมีคน Suffer อยู่บ้าง ฝรั่งเศสถึงบอก  
“No Pain , No Gain” ถ้าไม่เจ็บปวดก็จะได้  
อะไรขึ้นมา ต้องมีคนเจ็บอยู่สักช่วงหนึ่ง แล้วก็  
จะพ้นช่วงนั้นไป ขนาดขึ้นเงินเดือนข้าราชการยังมี  
มีคนเจ็บเลย เพราะคนที่เขาทำงานมานานจะบ่น  
ว่าเขาได้เงินเดือนเท่ากับคนที่ป็นรุ่นน้อง ก็จะมี  
เจ็บอยู่รุ่นหนึ่ง แล้วก็ค่อย ๆ ดีขึ้น ต่อไปก็จะ  
เข้าสู่ระบบ

ผมเรียนว่าการปฏิรูปเป็นสิ่งที่ดี แม้จะเป็น  
ภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อเปลี่ยนแปลง  
ไปสู่สิ่งที่ดี ผลที่เกิดก็ต้องดี ความจริงผมไม่ควร  
จะต้องมาโฆษณาสรรพคุณอะไร ชอบไม่ชอบก็  
ผ่านวันที่ ๓ ตุลาคม มาแล้ว แต่พูดอย่างนี้  
เหมือนคลุมถุงชน ถ้าจะให้จบลงสวย ๆ งาม ๆ  
สักนิดคุณเป็นสิริมงคลหน่อย ผมอยากสรุปว่าการ  
ปฏิรูปเป็นมงคลอย่างหนึ่ง สำหรับท่านที่เป็น  
พุทธศาสนิกชน ถ้าท่านเคยนิมนต์พระมาสวดที่  
บ้าน หรือท่านเคยไปฟังพระสวดที่ไหนก็ตามที่  
เป็นงานมงคล ท่านสังเกตหรือไม่ว่า พอเจ้าภาพ  
คลานเข้าไปจุดธูปจุดเทียน อาราธนาศีล อาราธนา  
พระปริตรเสร็จ พระท่านก็สวดของท่านไปเรื่อย  
เจ้าภาพก็นั่งหลับ ๆ ตื่น ๆ โดยมากก็คุยกัน พอไป  
ถึงระยะหนึ่งก็จะมีคนมาสะกิดเจ้าภาพให้คลาน

เข้าไปจุดเทียนทำน้มนต์ แล้วก็ประเคนขัน  
น้มนต์ให้พระหัวแถว เราจะคลานเข้าไปก่อน  
หน้านั้นก็ไม่ได้ หลังนั้นก็ไม่ได้ ต้องเข้าไปขณะ  
ที่พระกำลังสวดถึงบทนั้นพอดี คือเมื่อพระท่าน  
ขึ้นคำสวดว่า “อเสวนา จ พาลานํ ปณฺชิตานญจ  
เสวนา” นั้นหมายความว่า พระกำลังสวดมงคล  
๓๘ ประการ ข้อนี้มีที่มาในมงคลสูตรกล่าวว่  
คนสงสัยกันว่า อะไรคือสิริมงคลหรือสิ่งที่นำ  
ความสุขความเจริญมาให้ พระพุทธเจ้าจึงเฉลยว่า  
สิริมงคลมาจากไหน หนึ่ง “อเสวนา จ พาลานํ”  
การไม่คบคนพาล สอง “ปณฺชิตานญจ เสวนา”  
การคบกับบัณฑิต สาม “บุชา จ บุชนิยานํ”  
การบูชาผู้ที่ควรบูชา “เอตมฺมงฺคลมุตฺตมํ”  
นี่แหละคือมงคลอันประเสริฐ นี่เป็นมงคล  
ชุดแรก ๓ ประการแรก ต่อจากนั้นท่านขึ้น  
ชุดที่สองต่อไปว่า “ปฏิรูปเทสวาโส จ ปุพฺเพ จ  
กตปุญฺจตา อตฺตสมฺมา ปณฺธิ จ เอตมฺมงฺค  
ลมุตฺตมํ” คำว่า “ปฏิรูปเทสวาโส” คือการอยู่ใน  
สังคมหรือถิ่นแคว้นแดนประเทศเขตที่มีการ  
ปฏิรูป นั่นแหละคืออุดมมงคลอันประเสริฐ  
พระพุทธเจ้าจึงได้สรรเสริญว่าใครไปอยู่ในสังคม  
ที่ไม่มีการปฏิรูป อยู่อย่างไรอยู่อย่างนั้น ถือว่า  
ไม่เป็นมงคล แต่ถ้าไปอยู่ในถิ่น ในแดน ในแคว้น  
ที่มีการปฏิรูป หรือปฏิรูปเทส คือเป็นสังคมที่  
อุดมสมบูรณ์ ผู้คนมีคุณธรรม มีการเปลี่ยน  
แปลง พัฒนา ปฏิรูปไปในทางที่ดีอยู่เรื่อย ๆ  
นั่นแหละคือ เอตมฺมงฺคลมุตฺตมํ เป็นมงคลอัน  
ประเสริฐ เมื่อคิดอย่างนี้แล้วก็ขอให้ช่วยกัน  
ปฏิรูประบบราชการเพื่อว่ามงคลอันประเสริฐ  
จะได้เกิดทั่วกัน และไทยจะได้เป็นปฏิรูปเทส  
กันเสียที □

# อนาคตของงานและอาชีพข้าราชการ

ศ. ดร. ปรัชญา เวฬาจันทร์ \*

บทความนี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญในวิถีการทำงานของมนุษย์อันเป็นผลของพัฒนาการทางอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม และการเปลี่ยนแนวคิดการบริหารองค์การรูปแบบใหม่ ซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงชีวิตการทำงานของคนรุ่นใหม่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะที่จะกระทบต่ออนาคตการทำงานของข้าราชการในอนาคตอันใกล้

แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในประเทศพัฒนาเช่นสหรัฐอเมริกา และจากที่เคยเป็นมาในอดีต ประเทศไทยมักเดินช้ารอยประเทศพัฒนาแล้วประมาณ ๑๕ - ๒๐ ปี และการช้าร่อยดังกล่าวกำลังเพิ่มขึ้นในอัตราเร่งขึ้นทุกที อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงในระบบราชการอาจช้ากว่าการปรับเปลี่ยนในภาคเอกชน ทั้งนี้เพราะข้าราชการมีจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้ของคนนับล้าน ซึ่งรัฐบาลจำเป็นต้องใคร่ครวญอย่างรอบคอบอย่างไรก็ดี การคาดการณ์ถึงรูปแบบที่เปลี่ยนไปของการทำงานสำหรับโลกในศหัสวรรษที่สามก็น่าจะเป็นอุทาหรณ์สำหรับการเตรียมตัวของคนทำงานในปัจจุบันและคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่

## โลกแห่งเทคโนโลยีในอนาคต

คงไม่จำเป็นต้องกล่าวถึงการก้าวเข้าสู่กระแสสังคมตามคลื่นลูกที่สามซึ่งนำโลกเข้าสู่ในยุคเทคโนโลยีในระบบโทรคมนาคมข่าวสารหรือที่บางคนเรียกว่ายุคดิจิทัล ในยุคนี้เทคโนโลยีซึ่งผสมผสานระหว่างระบบอิเล็กทรอนิกส์

เช่น คอมพิวเตอร์ กับระบบโทรคมนาคมข่าวสารได้พลิกโฉมหน้าของสังคมไปอย่างที่เราเรียกว่าจากหน้ามือเป็นหลังมือ และพัฒนาการดังกล่าวมีผลกระทบต่อรูปแบบวิถีการทำงานขององค์การและมนุษย์แต่ละคนอย่างกว้างขวาง ที่ต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดคือเทคโนโลยีและประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ ซึ่งเอื้อให้การดำรงชีวิตและการทำงานของมนุษย์เป็นไปอย่างสะดวกสบายมากขึ้นนี้เป็นเพียงการเริ่มต้นเท่านั้น มีผู้กล่าวว่าเทคโนโลยีที่เราากำลังใช้อยู่ในรอบสิบปีนี้ เพิ่งได้รับการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาเพียงร้อยละยี่สิบเท่านั้น ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้ามนุษย์จะได้ประโยชน์และผลกระทบจากเทคโนโลยีใหม่ๆอย่างคาดไม่ถึง

มีผู้คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกเทคโนโลยีไว้บางประการ ดังจะหยิบยกมากล่าวพอเป็นตัวอย่างต่อไปนี้

อินเทอร์เน็ตจะเป็นสิทธิที่ประชาชนจะพึงมีพึงได้ เริ่มในประเทศที่เจริญแล้ว และขยายตัวไปยังประเทศที่กำลังพัฒนาทั่วโลก พัฒนาการเช่นนี้ ทำให้การสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์ทั่วโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วกว้างขวาง ส่งเสริมการค้าปลีก แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้กระจายไปอย่างทั่วถึง

เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีชีว (nanotechnology) และการทำเกษตรกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมปิดหรือการทำเกษตรกรรมโดยใช้พลังงานธรรมชาติตามฤดูกาลน้อยลงจะช่วยผลิตอาหารเลี้ยงมนุษย์ได้ทั่วโลก จะมีการขยายและปรับปรุงแหล่งพลังงานใหม่ๆเพื่อการ

\* ที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ

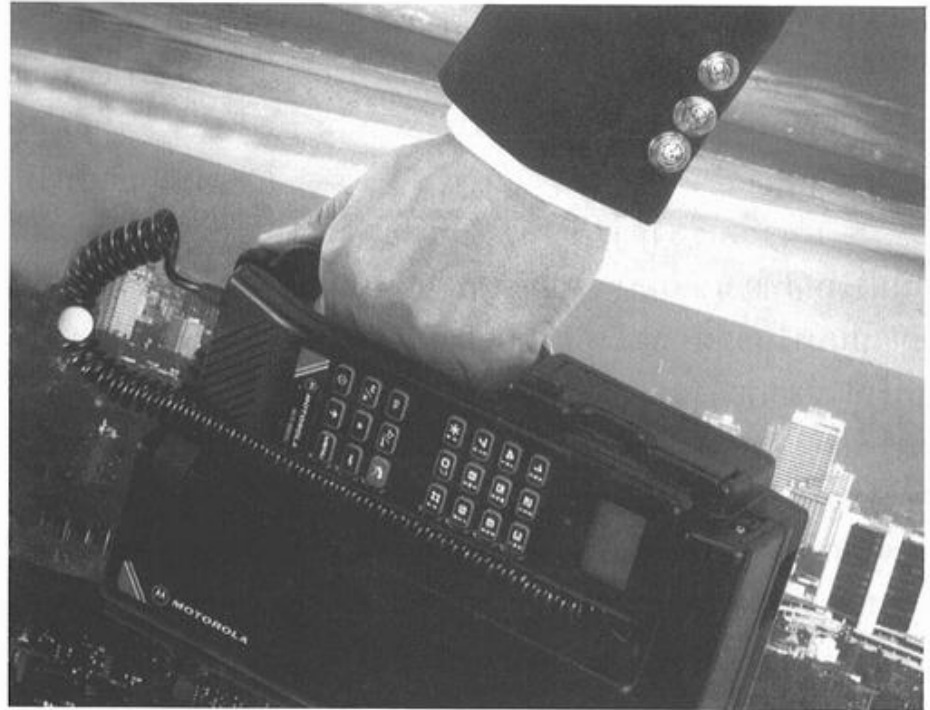
ใช้ประโยชน์ของมนุษย์ ระบบจักรกลที่มีสมองเทียมทำงานจะช่วยมนุษย์ทั้งในการทุ่มแรงงานและในการตัดสินใจ วัคซีนและการพัฒนาพันธุวิศวกรรมจะลดโรคร้ายไข้เจ็บลง จะเกิดการตั้งถิ่นฐานในดวงดาว การใช้เครื่องจักรกลจะทำให้สะดวก การดูแลสุขภาพทางไกลเป็นเรื่องปกติ ทุกคนเข้าถึงโลกไซเบอร์ หรือโลกของการสื่อสารผ่านระบบทางไกล

การสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในสภาพแวดล้อมธุรกิจสมัยใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โทรศัพท์มือถือและอุปกรณ์สื่อสารที่ใช้ทำงานได้สะดวกและราคาถูกมีอยู่ทุกแห่งหน สภาพแวดล้อมของการทำงานได้รับอานิสงค์จากพัฒนาการทางเทคโนโลยีและโทรคมนาคมอย่างมาก การสื่อสารผ่านอิเล็กทรอนิกส์ขยายตัวรวดเร็ว

ระบบสั่งงานโดยบันทึกเสียงฝากข้อความ (voicemail) ซึ่ง เริ่มต้นในปี ๑๙๘๗ และระบบไปรษณีย์อัตโนมัติหรืออีเมล (E-mail) รวมทั้งระบบใหม่ๆ ที่ผสมผสานพัฒนาการโทรคมนาคมกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ทำให้การเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับลูกค้าเป็นไปได้ง่ายสบาย การสื่อสารภายในและระหว่างองค์กรโดยไม่ต้องพบปะเผชิญหน้าโดยตรง เช่น การประชุมระบบทางไกล การโทรศัพท์โดยเห็นหน้ากันหรือการโทรศัพท์ผ่านคู่สายระหว่างคนหลายคน

จากหลายสถานที่กลายเป็นเรื่องปกติประจำสำหรับชีวิตการทำงานในโลกปัจจุบัน ผลต่อเนื่องคือสำนักงานสมัยใหม่เกิดขึ้น ๒๔ ชั่วโมงทั่วโลก ไม่มีเส้นแบ่งของเวลาทำงานและสถานที่ทำงานอีกต่อไป

ความจริงที่ต้องยอมรับคือ เทคโนโลยีไม่เพียงให้ความสะดวกสบายในการทำงานและ



การดำรงชีวิตของมนุษย์เท่านั้น แต่เทคโนโลยีได้เข้าแทนที่และลดความต้องการกำลังคนลงไปอย่างมากตามไปด้วย

## แนวโน้มสภาพการทำงานในอนาคต

Joseph H. Boyett\* กล่าวถึงแนวโน้มเกี่ยวกับการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนงานและสถาบันการศึกษาซึ่งมีหน้าที่เตรียมคนเข้าทำงานในหลายลักษณะ ดังนี้

\* Joseph H. Boyett, "21st Century Workplace Trends and Their Implications" Boyett & Associates, Knowledge for Innovative Living.

## แนวโน้มประการที่หนึ่ง - การทำงาน

- เฉพาะกิจ (Contingent workforce) แต่เดิมการทำงานในหน่วยงานไม่ว่าหน่วยงานรัฐหรือเอกชนให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับความซื่อสัตย์ของคนทำงานและเพื่อจูงใจให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร แนวปฏิบัติเช่นนี้เสื่อมความหมายลง จากเหตุผลทางเศรษฐกิจผลกำไร และประโยชน์ทางการบริหาร การมีคนจำนวนมากทำงานประจำกับองค์กรกลายเป็นภาระมากกว่าเป็นแรงสนับสนุน ในยุคปัจจุบันหลายบริษัทยังเดินหน้าลดขนาดหน่วยงาน (ลดทั้งคนและงาน - downsize) ปรับโครงสร้างใหม่และปลดพนักงานออกจำนวนมาก งานซึ่งแต่เดิมเคยถือเป็นงานหลักของบริษัทถูกส่งให้ทำนอกบริษัท (outsource) หรือดำเนินการโดยพนักงานชั่วคราว พนักงานบางเวลา หรือทำโดยสัญญาจ้าง ปัจจุบันนายจ้างใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกากลายเป็นบริษัทจ้างงานชั่วคราว คือบริษัท Manpower และร้อยละ ๒๐ ของการเติบโตขยายตัวของบริษัทคือการส่งนักศึกษาฝึกที่มีทักษะสูงเข้าทำงานที่มีลักษณะชั่วคราว

ประมาณว่าหากแนวโน้มนี้ยังเกิดต่อไป กึ่งหนึ่งของกำลังคนทำงานจะเป็นคนทำงานชั่วคราว จ้างโดยสัญญาหรือทำงานอื่นที่ไม่ใช่งานประจำ คนทำงานเหล่านี้จำนวนมากจะเป็นนักวิชาชีพซึ่งเป็นนายจ้างของตัวเอง (self-employed solo-professionals) พนักงานประจำของบริษัทในสหรัฐอเมริกาจะเหลือเพียงคนที่ได้รับการเลือกเฟ้นอย่างดีเพียงไม่กี่คน

แนวโน้มประการที่สอง - การสื่อสารทางไกล (Telecommuting) พนักงานซึ่งทำงานผ่านสื่อทางไกล หรือทำงานในสถานที่ทำงานที่ไม่คงรูปแบบลักษณะสำนักงานเดิม เช่น สำนักงานดาวเทียม มีจำนวนเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ ๒๐

ต่อปีหรือมากกว่านั้น ในช่วงเวลาสิบปีที่ผ่านมา อาจกล่าวได้ว่าร้อยละ ๖๐ ของคนทำงานปัจจุบันทำงานในลักษณะที่สถานที่ตั้งกายภาพในการทำงานไม่ใช่เรื่องสำคัญอีกต่อไป หนึ่งในสามของครอบครัวอเมริกันมีคนทำงานอย่างน้อยหนึ่งคนที่ได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานที่บ้านอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งวัน แนวคิดเรื่องการทำงานแบบ “ที่เก่า เวลาเดิม - same time same place” เปลี่ยนไปเป็น “ทำงานที่ไหนเวลาใดก็ได้ - anytime-anywhere-workspaces” อีกไม่กี่ปีข้างหน้า คำว่า “ไปทำงาน” จะไม่มีความหมายสำหรับคนอเมริกันงานที่ทำคือสิ่งที่ทำ ไม่ใช่สถานที่ทำงาน

แนวโน้มประการที่สาม - การยกระดับทักษะในการทำงาน (Upskilling of jobs) งานที่หน่วยงานระยะหลังต้องการคืองานที่ต้องใช้ทักษะ คนทำงานที่ใช้ทักษะในสหรัฐมีประมาณ ๒๐ ล้านคน พนักงานที่มีทักษะทางเทคนิค เช่น เจ้าหน้าที่เทคนิคประจำห้องปฏิบัติการ นักคอมพิวเตอร์ ช่างออกแบบ วิศวกร หรือช่างเทคนิคการแพทย์ เป็นคนที่ต้องการต้องการมาก แม้แต่งานที่ปกติเป็นงานใช้แรงงาน เช่น คนส่งของ ก็ต้องมีทักษะด้วย เช่น ต้องมีความรู้ในเรื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องมือไฟฟ้าที่มีความซับซ้อน เป็นต้น ส่วนคนงานกึ่งฝีมือหรือคนไร้ฝีมือจะตกงาน

แนวโน้มประการที่สี่ - ทีมทำงานที่บริหารกันเอง (Self-led Teams) หมายถึงทีมที่มีการผสมผสานจากคนหลากหลายหน้าที่เป็นสหวิทยาการและอาจเป็นทีมหลายเชื้อชาติก็ได้ บริษัทอเมริกันที่มีการจ้างคนมากกว่า ๕๐ คน มีพนักงานกว่าครึ่งหนึ่งทำงานในลักษณะทีมที่บริหารกันเอง หรือทีมที่มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะกิจ ทีมเหล่านี้หลายทีมไม่มีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา แต่ทำงานประสานกันโดยมีความ

รับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดคนร่วมงาน การกำหนดแผนดำเนินการ การชี้แนะ การติดตาม และการควบคุมงานของตนเอง มีการเชื่อมโยงติดต่อกันด้วยระบบอินเทอร์เน็ต และมีการส่งข่าวสารระหว่างกันอย่างใกล้ชิด

แนวโน้มดังกล่าวข้างต้นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว และขยายตัวออกไปอย่างไม่หยุดยั้ง

## ความต้องการขององค์กรยุคใหม่

ภาระค่าใช้จ่ายต่างๆในการจ้างคนจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระทั้งเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ค่าใช้สอย ค่ารักษาพยาบาล และค่าใช้จ่ายจิปาถะต่างๆ ตลอดจนจนปัญหาการเรียกร้องประโยชน์ตอบแทนนานาประการ ประกอบกับความเสี่ยงจากการลงทุนที่ไม่แน่นอนและมีการแข่งขันสูง ทำให้องค์กรยุคใหม่เปลี่ยนรูปแบบการบริหาร โดยหันมาเน้นที่เป้าหมายผลงาน และเปลี่ยนวิธีคิดเกี่ยวกับการจ้างพนักงาน

องค์กรยุคใหม่ไม่ต้องการคนมาก แต่ต้องการคนเก่งเพียงไม่กี่คนที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ทำไม<sup>๒</sup>

๑. การแข่งขันระดับโลก (Global Competition) - การแข่งขันระดับโลก หมายความว่าองค์กรต้องมีพนักงานที่มีความสามารถระดับโลก พนักงานคนนั้นจะเป็นใคร เชื้อชาติใดศาสนาใดอยู่ที่ไหนไม่สำคัญ ถ้าเก่งจริงองค์กรก็ต้องหาทางเอามาจนได้

๒. การเติบโตของธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดกลางและคนที่เป็พนักงานอิสระ (Entrepreneurial Boom) - กลุ่มเหล่านี้คือแหล่งรับงานสำคัญจากองค์กร ซึ่งทำให้องค์กร

ไม่จำเป็นต้องจ้างคนประจำมาก และขณะเดียวกันก็สามารถกำหนดเป้าหมายผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนผู้รับจ้างได้โดยไม่ต้องมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพแรงงาน

๓. โลกของตัวแทนอิสระ (Free Agent World) - คนเก่งๆจะเลือกทำงานอิสระ มีรายได้ตอบแทนสูง และจะไม่ผูกพันตัวเองกับหน่วยงานใดโดยเฉพาะ คนเหล่านี้ต้องการเปลี่ยนงาน และสามารถโยกย้ายไปอยู่บริษัทอื่นได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีการพูดถึงความซื่อสัตย์ต่อองค์กรอีกต่อไป มีแต่ความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ ผู้ชำนาญการเหล่านี้สามารถทำงานที่ใดก็ได้ที่ผู้ยื่นพิภพนี้

๔. โลกของระบบสื่อสารทางไกล (Telecommuting World) - พัฒนาการทางเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และระบบสื่อสารทางไกลทำให้องค์กรสามารถพึ่งพางานให้สำเร็จได้โดยใช้กำลังคนน้อยลง ไม่ต้องการคนประจำสำนักงาน และไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่

องค์กรยุคใหม่เริ่มให้ความสนใจกับวุฒิ และระดับปริญญาน้อยลง แต่สนใจความสามารถในการทำงานให้เกิดผลมากกว่า ลักษณะบางอย่าง เช่น ความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสาร และความสามารถในการควบคุมเทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร นายจ้างหลายแห่งเลือกเครื่องมือประเมินทางจิตใจอารมณ์ (psychometric assessment) ในการเลือกพนักงานของตน เพื่อวัดแรงจูงใจ ค่านิยม ความสามารถในการแก้ปัญหาและทักษะในการสื่อสาร

แนวโน้มสำคัญขององค์กรยุคใหม่คือลดการจ้างพนักงานประจำ แต่ให้ความสนใจกับการจ้างงานภายนอก การจ้างงานโดย

<sup>๒</sup> Jim Harris, "Ten Trends Impacting Employee Retention."

ทำสัญญาระยะสั้น และจ้างงานคนทำงานอิสระ (freelancing) จำนวนพนักงานประจำเริ่มลดลง ผลคือความรู้สึกผูกพันกับงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรเสื่อมลง

นอกจากนี้องค์การหลายแห่งยังเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานที่บ้าน และเน้นการจ้างงานตามผลงานมากกว่าการทำงานตามขั้นตอนกระบวนการ

สำหรับประเทศที่มีการปฏิรูปราชการสำคัญ มาตรการหนึ่งที่ใช้และส่งผลกระทบต่อข้าราชการอย่างมากคือมาตรการลดกำลังคน ดังกรณีที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย และสาธารณรัฐประชาชนจีน รวมทั้งประเทศอื่น ๆ ที่มีการปฏิรูประบบราชการ

## ทักษะของคนทำงานยุคใหม่

คนทำงานยุคใหม่ในประเทศพัฒนาแล้ว เลิกความเชื่อเรื่อง “งานเดียวตลอดชีวิต” (a job is for life) และสามารถเปลี่ยนงานไปได้ตลอดเวลา พนักงานสมัยใหม่คาดว่าจะมีงานอย่างน้อยที่แตกต่างกันสองลักษณะ ลักษณะแรกเป็นงานที่ให้ค่าตอบแทนสูง ส่วนลักษณะที่สองเป็นงานที่ให้ ความพึงพอใจส่วนตัว ในการทำงาน คนทำงานต้องการทำงานที่น่าสนใจ และท้าทาย

คนยุคใหม่ที่เก่งและเป็นที่ต้องการของหน่วยงานจะไม่ผูกพันตัวเองกับองค์กรใด แต่จะเลือกงานที่ปรึกษา งานตามสัญญาจ้าง งานส่วนตัว งานธุรกิจ โดยใช้บ้านเป็นสำนักงาน และเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดย่อม เน้นการทำงานผ่านระบบโทรคมนาคมและอิเล็กทรอนิกส์ ไม่มีการลงทุนขนาดใหญ่ แต่ทำงานคล่องตัว ที่สำคัญคืออายุไม่ใช่เงื่อนไขจำกัดการทำงานอีก

ต่อไปตลาดใดยังมีกำลังและมีความต้องการทำงาน คนเก่งเหล่านี้ยังมีงานทำตลอดชีวิต

คนที่มีความทักษะและทักษะดังกล่าวนี้ เป็นผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนสูง มีช่วงเวลาการทำงานแต่ละเรื่องจำกัด เป็นกลุ่มคนที่พัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆตลอดเวลา

ส่วนคนที่ประจำอยู่กับที่ ขาดการพัฒนาต่อเนื่องต้องเผชิญความไม่แน่นอนในงาน ความไม่มั่นคงทางอาชีพ และการได้รับค่าตอบแทนต่ำ

## ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อทั้งคนทำงาน ต่อองค์การ และต่อสังคมโดยรวม ดังต่อไปนี้

๑. ผลกระทบต่อพนักงานแต่ละคน - คนทำงานที่ยังรักษาตำแหน่งงานอยู่ได้ต้องมีทักษะและความสามารถที่จะเติมสิ่งที่มีคุณภาพให้กับตนเองอยู่เสมอ เพราะสถานที่ทำงานยุคใหม่จะให้รางวัลแก่ผู้รอบรู้ทั่วไปที่มีความชำนาญเฉพาะ (specialized generalists) ซึ่งมีพื้นฐานการศึกษาแน่น และมีทักษะวิชาชีพและเทคนิคอื่นๆซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์กร นอกจากนี้ เนื่องจากความมั่นคงในงานไม่มี คนทำงานก็จะไม่มีความมั่นคงในด้านการเงิน จึงต้องมีเงินออมเพียงพอใช้จ่ายในกรณีที่ตกงานหรือได้รับการจ้างงานต่ำ ระดับคนทำงานจะเริ่มงานเมื่ออายุน้อย และทำงานไปนาน แนวคิดเรื่องการเกษียณอายุหายไป บ้านและที่ทำงานเป็นเรื่องแยกกันไม่ออก ต้องทำงานเป็นทีม ต้องมีทักษะมนุษย์สูง

๒. ผลกระทบต่อองค์การ - แต่ละองค์การต้องทบทวนภารกิจหลักของตน เพื่อตัดสินใจว่ามีงานอะไรไม่จำเป็นต้องทำและงานใดจะใช้วิธีจ้างบริการจากภายนอก พนักงาน



ไม่วิตกกังกับการขู่เรื่องตงงานเพราะไม่มีความมั่นคงในงานอยู่แล้ว จึงต้องจูงใจโดยการให้งานที่ทำทนายให้เสรีภาพในการทำงาน และให้ทรัพยากรในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จด้วย งานที่มอบหมายอาจทำนอกสถานที่ทำงาน เป้าหมายผลงานจะเป็นสาระสำคัญที่ต้องกำหนดให้ชัดและมีการชี้วัดให้ชัดเจน ผลงานมีความสำคัญมากกว่ากิจกรรม องค์การยุคใหม่ต้องการข้อมูลข่าวสารที่ทันการณ์ตลอดเวลา ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์และอธิบายให้ทีมทำงานเข้าใจชัดเจนว่าต้องการอะไร องค์การจะอยู่ได้ ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถกำหนดทีมทำงานและสั่งงานได้เหมาะสม

๓. ผลกระทบต่อสังคมในภาพรวม - สวัสดิการขององค์การจะเอื้อให้เฉพาะกับพนักงานที่เป็นพนักงานหลักไม่ใช่พนักงานเสริมหรือพนักงานชั่วคราว เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเลี้ยงดูเด็ก ค่าเล่าเรียน และอื่นๆ องค์การจะอ้างว่าเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องส่วนตัวหรือเป็นหน้าที่ของรัฐบาล เมืองใหญ่จะไม่ใช่ศูนย์กลางพาณิชย์กรรมอีกต่อไป เพราะคนส่วนใหญ่สามารถ

ติดต่อกันได้โดยตรงผ่านระบบโทรคมนาคม ดึกใหญ่จะร้างคนทำงาน เมืองใหญ่ต้องหาหน้าใหม่ เช่น เป็นศูนย์กลางงานศิลปะ ท่องเที่ยว และบ้านพักของคนรวยสุดๆ ส่วนคนจนจะอยู่นอกเมือง ใช้วิธีเดินทางไปให้บริการในเมือง เมืองเล็กจะเติบโตขึ้นมาแทน สำนักงานเล็กและบ้านพักจะกลายเป็นสำนักงานส่วนตัว เขตชนบทจะขยายตัว

๔. ผลกระทบต่อสถาบันการศึกษา - สถาบันการศึกษาจะเป็นที่ต้องการมากในเรื่องการศึกษาต่อเนื่อง นักศึกษาจะเรียกร้องการศึกษาที่มีคุณภาพ ความรวดเร็วทันสมัยของข้อมูลและความสะดวกในการศึกษา การศึกษาจะเป็นการลงทุนสำคัญของมนุษย์ เทคโนโลยีจะมีบทบาทมากในด้านการศึกษา ผลคือการจัดการศึกษาจะพึ่งคนทำงานในสถาบันน้อยลงงบประมาณค่าใช้จ่าย จะลงไปที่ซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ สื่อและเครื่องมืออุปกรณ์ และเนื้อหาสาระที่มาจากนักวิชาการอิสระแทนที่จะเป็นเงินเดือนค่าจ้างประจำดังที่เป็นอยู่ การศึกษาจะปลอดจากพรมแดนกีดกันนักศึกษากว่าครึ่ง

อาจไม่เคยเหยียบย่างเข้าไปในมหาวิทยาลัย นักศึกษาจะเรียนห่างไปจากมหาวิทยาลัย การสอนจะเป็นสากล โดยเน้นการเรียนการสอนทางไกล คณาจารย์จะมีลักษณะรับงานชั่วคราว หรือรับงานตามสัญญา นักวิชาการเก่งๆจะเปลี่ยนไปเป็นผู้ประกอบการทางความรู้ (knowledge entrepreneurs) ขายความรู้ให้แก่คนที่ให้ค่าตอบแทนสูงสุด ไม่ว่าจะอยู่แห่งหนใดในโลก นักศึกษาจะเข้าถึงแหล่งการเรียนการสอนสารพัดคนที่สอนวิชาพื้นฐานจะตกงาน เพราะสื่อจะเข้าแทนที่ ปริญาจะเริ่มมีความหมายน้อยลง แต่จะถูกแทนที่โดยเงื่อนไขความรู้และทักษะที่หน่วยงานต้องการ

## พนักงานทางไกล

รูปแบบการทำงานในลักษณะทางไกล และมีการเคลื่อนไหวคล่องตัวแทนที่จะนั่งประจำในที่ทำงานเริ่มเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ดังตัวอย่างหลายลักษณะได้แก่ การทำงานผ่านระบบสื่อสาร (telecommuting) สำนักงานเสมือนจริง (virtual offices) การจ้างงานเหลือเวลาและการทำงานไม่เต็มเวลา (flexible-time and part-time employment) เนื่องจากเทคโนโลยีเช่นคอมพิวเตอร์และระบบโทรคมนาคมข่าวสารเปิดโอกาสให้มนุษย์ทำงานได้ข้ามเขตเวลาและทวีป แนวคิดเรื่องสถานที่ทำงานเดียว โดยมีอาคารสถานที่เป็นสำนักงานจึงมีความสำคัญน้อยลง

## ผลกระทบต่อการทำงานในประเทศไทย

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในกระแสสากลที่มีต่อประเทศไทยปรากฏ

ให้เห็นในหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจผลกระทบ จะกล่าวถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงบางประการ ดังต่อไปนี้

๑. การใช้ประโยชน์จากระบบการสื่อสารทางไกล - การใช้อีเมล อินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกล การส่งฝากข้อความผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ถือเป็นเรื่องปกติสำหรับการทำงานและการดำรงชีวิตในสังคมไทยแล้ว ผลกระทบคือ งานบางอย่าง เช่น งานของพนักงานเดินขายสินค้า งานเลขานุการ เป็นงานที่ขาดความจำเป็นลงไป

๒. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี - สังคมไทยได้ใช้เทคโนโลยีแทนที่มนุษย์ทั้งในด้านการผลิต (โดยใช้ระบบหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลการผลิตอัตโนมัติ) ทางอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมมากขึ้นทุกที ในด้านพาณิชยกรรม การติดต่อสื่อสารมีลักษณะตัดผ่านคนกลางไปอย่างมาก ดังตัวอย่างระบบเอทีเอ็ม หรือบัตรเครดิต เป็นต้น ซึ่งเป็นกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและผู้รับบริการ (prosumers อันเป็นการรวมคำว่า producers กับ consumers เข้าด้วยกัน) นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้กระบวนการทำงานเร็วขึ้น ถูกต้องขึ้น ไว้วางใจได้ ถูกลง และขณะเดียวกันก็ลดกำลังคนลง

๓. กระบวนการทำงานเปลี่ยนไป - แนวคิดเรื่องการปรับหรือกระบวนการทำงานหรือรีเอ็นจิเนียริง การให้บริการจุดเดียว และการทำงานโดยเน้นเป้าหมายผลงาน ส่งผลให้ความต้องการกำลังคนลดลง กำลังคนที่หน่วยงานต้องการจำเป็นต้องมีทักษะทางเทคโนโลยี และการจัดการสูงขึ้น

๔. หน่วยงานธุรกิจจำเป็นต้องลดกำลังคนเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ -



ผลจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี ๒๕๔๒ ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆต้องปรับตัวหลายรูปแบบ เช่น ปรับโครงสร้างกิจการและลดค่าใช้จ่ายคงที่ (ค่าตอบแทนพนักงาน) ผูกโยงกิจการกับกิจการของเครือข่ายธุรกิจระหว่างประเทศ แยกงานต่างๆออกจากกัน ที่สำคัญคือการใช้วิธีจ้างงานจากภายนอก จ้างบริษัทที่ปรึกษา จ้างพนักงานเป็นการชั่วคราว หรือทำสัญญาจ้างชั่วคราว ลดเวลาทำงานและค่าตอบแทนพนักงาน เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้องค์กรเอกชนปลดพนักงานออกเป็นจำนวนมาก โดยวิธีการต่างๆ เช่น ให้เกษียณก่อนเวลา เลิกจ้างพนักงานโดยจ่ายค่าชดเชย กำหนดเวลาเกษียณให้เร็วขึ้น หรือจ้างงานเป็นการชั่วคราว (เฉพาะกิจหรือเฉพาะกาล) เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็เสริมความเข้มแข็งขององค์กร โดยการปรับรูปแบบวิธีการทำงาน การบริหาร และการบริการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การทำสัญญาจ้างงานภายนอก ซึ่งล้วนเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนลงไปอย่างสำคัญ

ผลของการปรับเปลี่ยนดังกล่าว ทำให้คนไทยตกงานเป็นจำนวนมาก หรือได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าที่เคยได้หรือควรได้บัณฑิตจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถหางานประจำได้ง่ายเหมือนที่เคยเป็นในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู จึงต้องปรับตัวโดยการทำงานต่ำกว่าวุฒิหรือไม่ตรงกับวุฒิ สร้างงานอิสระให้ตัวเอง รับจ้างงานชั่วคราว หรือใช้เวลาศึกษาต่อระดับสูงขึ้นเพื่อซื้อเวลา

## ผลกระทบต่อการเป็นข้าราชการ

ถึงแม้รัฐบาลยังไม่ประกาศลดกำลังคน ข้าราชการอย่างเป็นทางการ แต่ในแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการกำหนดความจำเป็นต้องลดกำลังคนภาครัฐลง นอกจากนี้ หากไม่มีการแก้ไข พระราชบัญญัติ กำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ แล้ว ใน พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งรัฐบาลต้องตัดโอนงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร้อยละ ๓๕ ของรายรับ รัฐบาลก็ไม่มีเงินเหลือจ่ายให้แก่ข้าราชการที่มีอยู่ในวันนี้ได้ทั้งหมด นอกจากจะหาทางโอนข้าราชการให้เข้าสู่สังกัดงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากที่สุด หรือต้องเร่งใช้มาตรการปรับลดกำลังคน

อันที่จริง หน่วยงานภาครัฐได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานของตนไปอย่างมาก เป็นต้นว่า ได้ปรับกระบวนการทำงาน โดยลดขั้นตอนการทำงาน และนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งทำให้ความต้องการกำลังคนอย่างที่เคยเป็นมา แต่เดิมลดลง รวมทั้งต้องการกำลังคนที่มีทักษะใหม่ๆด้วย นอกจากนี้ การทำงานที่เน้นเป้าหมาย ผลงาน และความพยายามปฏิรูประบบราชการ โดยให้เป็นการทำงานในลักษณะข้อตกลงผลงาน (performance contract) ระหว่างฝ่ายการเมืองกับข้าราชการประจำระดับสูง จะนำไปสู่การให้อำนาจบริหารงานแก่หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงอำนาจการแต่งตั้ง เลิกจ้าง และการปลดออกด้วย

ถึงแม้รัฐบาลจะยังไม่กำหนดนโยบายการลดกำลังคนภาครัฐที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ ได้มีการออกมาตรการต่างๆ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตรึงหรือลดขนาดกำลังคนด้วยวิธีต่างๆ ตัวอย่างเช่น การกำหนดมาตรการแรงจูงใจเพื่อให้ข้าราชการเกษียณก่อนเวลา การออกมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้เพิ่มกำลังคนภาครัฐปีละไม่เกินร้อยละ ๒ และต่อมามีคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ใช้มาตรการลดกำลังคน โดยให้บรรจุ

ข้าราชการได้ไม่เกินร้อยละ ๒๐ ของกำลังคนที่  
เกษียณอายุ การกำหนดมาตรการจ้างงานภายนอก  
เช่น งานด้านทำความสะอาด การรักษาความ  
ปลอดภัย การดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น มาตรการ  
ดังกล่าวเหล่านี้เป็นการส่งสัญญาณว่ารัฐกำลัง  
พิจารณาลดขนาดกำลังคนภาครัฐลง ซึ่งในอนาคต  
การลดขนาดอาจเป็นไปในรูปการถ่ายโอนกำลัง  
คนให้อยู่ในการดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
การจ้างงานในรูปสัญญาจ้าง หรือการไม่  
บรรจุข้าราชการเพิ่ม รวมทั้งการประเมิน  
สมรรถนะเพื่อพัฒนา ถ่ายโอน เกลี่ยกำลังคน หรือ  
ให้พ้นจากงาน ซึ่งในระยะไม่นานจากนี้ ระบบ  
ราชการจะมีข้าราชการประจำน้อยลงไปเรื่อยๆ

จึงอาจสรุปได้ว่า งานราชการซึ่งแต่เดิม  
ถือว่าเป็นงานที่มั่นคง เป็นเกียรติและศักดิ์ศรีของ  
วงศ์ตระกูล และเป็นตำแหน่งที่มีบารมีมีอำนาจ  
กำลังลดลงไปเรื่อยๆ อันจะทำให้ผู้สำเร็จการ  
ศึกษารุ่นใหม่มีโอกาสเข้ารับราชการน้อยลง

## บทเรียนสำหรับข้าราชการ

สำหรับข้าราชการที่ยังคงสถานภาพอยู่  
ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ  
ในเวลาอีกไม่นานนี้ น่าจะส่งสัญญาณเตือนให้เร่ง  
ปรับตัวบางประการ ซึ่งผู้เขียนเสนอแนวการปรับ  
ตัวบางอย่างต่อไปนี้

### ๑. การปรับใจ -

ข้าราชการต้องเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับ  
ความไม่มั่นคงในอาชีพข้าราชการ ซึ่งคนทำงาน  
ภาคเอกชนได้ประสบมาแล้วในช่วงภาวะวิกฤติ  
ทางเศรษฐกิจ หมายความว่า ข้าราชการควร  
เตรียมพร้อมสำหรับการออกจากงาน การโยกย้าย  
ไปประจำหน่วยงานอื่น (ดังกรณีการปรับปรุง

โครงสร้างกระทรวงทบวงกรมใหม่) การเปลี่ยน  
ตำแหน่ง การทำงานโดยมีเป้าหมายผลงาน การ  
ปรับให้เป็นข้าราชการกึ่งประจำ หรือการทำงาน  
ในรูปของสัญญาและการทำงานบางส่วนเป็นเวลา  
ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อรายได้ประจำที่เคยได้ทั้งสิ้น

### ๒. การปรับตัว -

การทำงานยุคใหม่ต้องการความรู้ความ  
สามารถที่แตกต่างไปจากเดิม ก็ต้องมีความรู้  
และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ  
เทคโนโลยีด้านโทรคมนาคมข่าวสารและ  
อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลิกภาพ ความ  
สามารถในการสื่อความ มนุษย์สัมพันธ์ และ  
ความเป็นผู้นำ ตลอดจนการติดตามวิทยาการและ  
เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ  
อยู่ ในลักษณะของการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง

### ๓. การปรับทัศนคติ -

ก็ต้องเปลี่ยนความคิดที่ว่า การทำ  
ราชการเป็นงานมั่นคง ข้าราชการคือคนที่มีพื้น  
ฐานอำนาจรัฐสนับสนุน การมีตำแหน่งหน้าที่  
เจริญก้าวหน้าในงานเป็นเป้าหมายอนาคตของ  
ข้าราชการ หรือความคิดเรื่องการทำงานใน  
สำนักงาน โดยมีเวลากำหนดที่แน่นอน  
(เช่น ๘.๓๐ - ๑๖.๓๐) และมีสถานที่ทำงานที่  
แน่นอน

ผู้เขียนหวังว่า ข้อเขียนนี้จะช่วยให้เพื่อน  
ข้าราชการทั้งหลายตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่  
กำลังคืบคลานเข้ามาส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของ  
พวกเราทุกคน การเตรียมตัวเพื่อให้เกิดความ  
พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงจึงน่าจะดีกว่าการก่น  
เสียใจเมื่อถึงเวลาเปลี่ยนแปลงโดยไม่มี ความ  
พร้อมหรือไม่ได้เตรียมใจรองรับเอาไว้

# เทคนิคการบริหารงาน

## ที่มีประสิทธิภาพ

นพดล เสงฆะเดโช\*



### ความหมาย

เมื่อกล่าวถึงคำว่าเทคนิคความหมายคือ ศิลปะ หรือกลวิธี การบริหาร คือ การปกครอง การดำเนินการหรือการจัดการ แต่ถ้าดูความหมายของการบริหารที่แท้จริงแล้ว จะเห็นได้ว่า การจัดการ จะเป็นความหมายที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมาก ในระยะเริ่มแรกของเราจะเน้นด้านการปกครอง แต่ในปัจจุบันนั้นเราเน้นเรื่องของการจัดการมากขึ้น งานคือสิ่งหรือเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และถ้าลองมาดูคำว่าประสิทธิภาพจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพ

คือ ความสามารถที่ทำงานให้เกิดผลสำเร็จ พวกเราทำงานราชการมา บางท่านอาจจะเคยอยู่ในหลายแห่งมาก่อน แม้แต่ผู้เขียนผ่านงานหลากหลายเราพบเห็นว่าหลายคนที่เป็นข้าราชการเข้าใจในเรื่องของการทำงานแตกต่างกัน เข้าใจในความสำเร็จของงานแตกต่างกัน ยกตัวอย่างเจ้าหน้าที่ธุรการพิมพ์เจ้าหน้าที่ของ นำหนังสือไปออกเลขที่ใส่ซองเอาไปส่งกรรมการ ซึ่งกำลังนั่งประชุมกันอยู่ กรรมการฉีกซองทิ้งลงตะกร้าไปถามว่าทำไมต้องใส่ซอง เป็นการทำงานใช้ไหม

\*เลขาธิการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ประธานมูลนิธิพัฒนาข้าราชการและนายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

ในความรู้สึกของบุคลากรเขานึกว่าเขาทำงาน แต่ความจริงแล้วบางทีงานบางอย่างนี้ไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง เสียทั้งเวลา เสียทั้งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เราพบเห็นในราชการปกติของเรา อย่างผู้เขียนอยู่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี บางเรื่องมาส่งให้สำนักเลขาธิการ ๆ แล้วบอกต้องการให้เอาเข้า ครม. ในวันพรุ่งนี้ แต่บังเอิญเราไปเห็นสำเนาเรื่อง ตกใจปรากฏว่า แปะผ่านกันก่อนหน้ากระดาษ แปะผ่านมาตั้งแต่ระดับ ๓ ระดับ ๔ ได้มาหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย รองอธิบดี รองปลัด ปลัด และกระทั่งจนถึง รัฐมนตรีช่วย ๆ มาถึงรัฐมนตรีว่าการ ลงนามหนังสือถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี แต่แต่ละคนที่แปะผ่านคิดว่าตัวเองนี้ทำงาน แต่ความจริงไม่ใช่ ทำงานให้งานช้า และที่สำคัญคือ ข้ามคนใดคนหนึ่งเกิดความรู้สึกว่า ตัวเองไม่มีความสำคัญและข้ามหน้าข้ามตาไป ผู้บริหารระดับกลางจำนวนไม่น้อยที่รอให้ลูกน้องเสนอ และรอให้นายสั่งลงมาเวลาว่างนั่งอ่านหนังสือพิมพ์ ซึ่งความจริงแล้วคิดว่าวิธีการทำงานแบบนี้ คงไม่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญต้องเข้าใจใน

● ความสำเร็จของงาน ต้องเข้าใจในงานที่เราทำได้ว่าอะไรคือการทำงาน เจ้าหน้าที่ธุรการบางรายส่งเอกสารทางไปรษณีย์ ทั้งที่อาคารอยู่ติดกัน ซึ่งเคยเจอมา หลายคนคิดว่า ตัวเองทำงานแต่ไม่ใช่ทำงาน ทำให้งานช้า ทำให้งานเสียเวลา ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

อีกจุดหนึ่งคืองานที่ทำสักแต่ว่าให้งานเสร็จ แต่งานไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามมา พวกเราดูโครงการที่สำคัญ ๆ ของราชการที่ทำ ยกตัวอย่าง

ทำเทียบเรือในบางจังหวัด ปรากฏว่าสร้างเสร็จใช้งบประมาณกว่าพันล้านบาท ขณะนี้ยังเทียบเรือไม่ได้เพราะว่ามีปัญหาเรื่องร่อนน้ำ ไม่รู้ศึกษาความเป็นไปได้กันอย่างไร เดียวนี้ทำอย่างไร ทราบไหม คือให้เอกชนเช่าตักมัน ตากข้าว เรายังมีโครงการอีกมากมายของทางราชการ ที่ทำออกมาแล้วสูญเสียเงินงบประมาณจำนวนมาก และไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์แก่ประชาชน ลองมองดูในงานของเราที่ รอบ ๆ ตัวเรานี้ว่าสิ่งที่สิ้นเปลืองไป สิ่งไม่ก่อให้เกิดผลคุ้มค่า ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์มีมากมายหลายอย่างเหลือเกิน นี่เพียงตัวอย่างที่อยากเรียนให้ทราบ ความเข้าใจในความสำเร็จของงานหรืองานเสร็จ มีไม่น้อยที่เข้าใจว่าเรื่องที่ทำนี้พอเสนอเสร็จก็ถือว่างานเสร็จ ส่วนจะไปในขั้นตอนใดช่างมัน อันนี้คงเป็นการเข้าใจที่คลาดเคลื่อน คืองานเสร็จในความรับผิดชอบของเราหมายถึงว่า งานชิ้นนั้นไปถึงมือของบุคคลหรือของเจ้าหน้าที่หรือของหน่วยงานที่เราต้องประสานสัมพันธ์ เมื่อเขาได้รับที่จะไปดำเนินการต่ออาจถือว่าเสร็จสิ้นในขั้นตอนหนึ่งเพราะฉะนั้นความเข้าใจตรงนี้ จึงเป็นเรื่องที่พวกเราต้องพยายามปรับความรู้สึก ปรับความเข้าใจในเรื่องนี้ให้ตรงกัน นอกจากความเข้าใจในเรื่องงานแล้ว เจ้าหน้าที่ของเราจำนวนไม่น้อยที่มีปัญหาเรื่องการทำงานคือทำงานไม่เสร็จ ความคิดดี ความรู้ดี บางคนได้ปริญญาหลายใบมีความคิดดีเสนอเรื่องนั้นเสนอเรื่องนี้ แต่ทำไม่เสร็จ เมื่อทำงานไม่เสร็จงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพไม่บรรลุผล เพราะคำว่า ประสิทธิภาพ คือความสามารถที่ทำงานที่เกิดผลสำเร็จ ตรงนี้เป็นจุดสำคัญที่สุดหลายคนนี้เก่งแต่ทำงานไม่เสร็จ มีบางรายนี้เสนอความคิด

เห็นอย่างดี นายมีลูกเล่นแทงเรื่องลงมาว่า “ไหว้ครูดี ขอดูตอนชก” ก็มี เพราะฉะนั้น ตรงจุดนี้เองความเข้าใจในเรื่องของงาน ความเข้าใจในเรื่องของการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ จึงเป็นสิ่ง ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเป็นตัวนำที่สร้างทัศนคติ และเสริมความเข้าใจที่ถูกต้องแก่เพื่อนร่วมงานของเรา ถ้าจะพูดรวม ๆ เทคนิคการบริหารที่มีประสิทธิภาพหมายถึง กลวิธีการจัดการเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารหรือการจัดการ จึงมีอยู่ ๓ ส่วน คือ การบริหารตนคือตัวเราเอง การบริหารคน คือคนที่เกี่ยวข้อง และการบริหารงานซึ่งเป็นจุดสำคัญ

## การบริหารตน : ความเข้าใจในความ สำเร็จของชีวิต และคุณสมบัติพื้นฐาน

การบริหารตน ในส่วนตัวผู้เขียนพยายาม ทำความเข้าใจในเรื่องของความ สำเร็จ และหนทางสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับบางท่าน ที่มีความเข้าใจความสำเร็จของชีวิตคือ ตำแหน่งหน้าที่ มียศฐาบรรดาศักดิ์ มีความร่ำรวยต่างๆ ซึ่งผู้เขียนมองความสำเร็จนั้นคืองานเสร็จ ถ้าเรากำหนดถึงความหมายของความสำเร็จนั้นคืองานเสร็จ งานที่ทำบรรลุตามประสงค์ ได้รับผลตามที่ประสงค์ เวลาทำงานใดพองานเสร็จมีความสุข ไม่ได้ไปคิดเรื่องสองชั้น ชั้นครึ่ง แต่ก่อนไม่มีชั้นครึ่ง ไม่ได้ไปคิดถึงตำแหน่งหน้าที่นี้ ไม่เคยมีมากในการทำงานว่าจะต้องเป็นนั่นเป็นนี่ ไม่เคยที่จะไปวิ่งเต้นหรือขอร้องใคร ทำงานในความรับผิดชอบ ให้งานสำเร็จงานเสร็จคือความสุขใจ นั่นคือความ

เข้าใจในความ สำเร็จ ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ ไม่ใช่ยศฐาบรรดาศักดิ์

สิ่งที่อยากจะสะท้อนให้เห็นของการบริหารตน ในจุดแรกเราคงต้องมีคุณสมบัติพื้นฐาน ในส่วนตัวของเรา คุณสมบัติในพื้นฐานของความเป็นคนไทยในภาพรวมยังมีปัญหาอยู่หลายอย่าง แม้กระทั่งสุภามิตรหรือคำพังเพยบางอย่าง เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา หรือแม้แต่ค่านิยมบางอย่างก็เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ซึ่งเป็นเรื่องที่เราจะต้องพยายามปรับปรุงแก้ไขกันไป เคยนึกฝันถึงขนาดที่ว่า คนไทยน่าจะมีแบบพิมพ์ของความเป็นคนไทย อย่างน้อยที่สุดความเป็นคนไทยคือ ความมีระเบียบวินัย การใช้เหตุผล การมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย มีความขยันหมั่นเพียร ใฝ่หาความรู้ ที่สำคัญคือมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นไม่ทะเลาะทะเลาะกัน มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการที่จะอดทนต่อสู้กับปัญหาต่างๆอยากให้เห็นภาพของคนไทยและเอามาปรับกับตัวเราเองกับเพื่อนร่วมงาน หรือปรับบุคคลที่เกี่ยวข้องคงทำให้เกิดประโยชน์ต่อบ้านเมืองของเรา ขณะนี้ อ่านหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับแล้วมีความรู้สึกที่อดอวยเหลือเกินว่า บ้านเมืองของเราเกิดอะไรขึ้น คิดว่าพวกเราคงจะมีความรู้สึกคล้าย ๆ กัน ที่เชื่อว่า ศักยภาพของความเป็นคนไทยของประเทศไทยนั้นมีมากแต่มีข้อจำกัดเนื่องจากพวกเรากันเองยังมีปัญหาอยู่มากที่จะต้องปรับกัน เพราะฉะนั้น คุณสมบัติจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่พยายามปรับพยายามที่จะพัฒนา และก้าวไปสู่ในเรื่องของการมีคุณธรรม ความมีคุณธรรมสำหรับผู้บริหารระดับกลางก็ดี หรือระดับสูงก็ดี ควรยึดหลักคือ

พรหมวิหาร ๔ ควรจะต้องมีเมตตา มีกรุณา มีมุทิตา มีอุเบกขา ถ้าใครเป็นผู้บริหารแล้วค่อนข้างจะมีความรู้สึกหวั่นไหวคล้อยตามหุเบาคงจะมีปัญหามากมายเกิดขึ้นในองค์กรของเรา

อิทธิบาท ๔ แน่นนอนเป็นข้าราชการหรือทุกคนในสังคมต้องถือหลักอิทธิบาท ๔ ฉันทะ ความพอใจในงานที่รับผิดชอบ วิริยะ ความพยายาม ความมุ่งมั่น จิตตะ คือการใส่ใจเอาใจใส่ และวิมังสา คือการไตร่ตรอง เป็นหลักการทำงานโดยพื้นฐาน

นอกจากนี้ มี ทศพิศราชธรรม ๑๐ เราไปศึกษาดู สัปปริศธรรม นี้ ธรรมของสัตตบุรุษ เป็นธรรมหลักง่าย ๆ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้ประมาณ รู้จักกาลเวลา รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล ซึ่งถ้าเราถือหลักปฏิบัติในการทำงานนี้ จะทำให้เรามีแนวในการประพฤติ ในการปฏิบัติเป็นไปอย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดผลดี หิริโอตตปปะ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพราะเมื่อเรานึกคิดอะไรที่จะทำไปในทางที่ไม่ชอบ เราเกิดความละอายต่อบาป หรือละอายต่อการกระทำที่ไม่ชอบ จะช่วยยับยั้งมิให้กระทำการดังกล่าว เชื่อว่าคุณธรรมพื้นฐานเหล่านี้จะส่งผลให้การทำงานของเรานั้นบังเกิดผลสำเร็จ และก่อให้เกิดผลดี

ความรอบรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องมีการปลูกฝัง มีการพัฒนา ให้เกิดความรอบรู้สูง เป็นที่น่าเสียดายว่าจากการวิจัยของนักวิชาการบางท่าน พออ่านผลวิจัยมาแล้วใจหายบอกว่า คนไทยเรานี้อ่านหนังสือเฉลี่ยประมาณปีละ ๑-๒ บรรทัด แสดงว่าคนไทยเราไม่นิยมรักการอ่าน คงจะไม่ได้เพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตัวเองเลย จึงควรหันมาจัดเวลาของตนเพื่อให้มีความรอบรู้ในวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นจุดที่

สำคัญที่จะช่วยทำให้เรามีความคิดอ่านกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ เพราะฉะนั้นการมีคุณสมบัติพื้นฐานคือ มีคุณธรรม และความรอบรู้วิชาการ จะนำไปสู่ความสำเร็จ ความสำเร็จนี้ คืองานเสร็จ งานที่ทำบรรลุตามประสงค์ งานที่ทำนั้นได้รับผลตามที่ประสงค์ เป็นความดีงาม ความภาคภูมิใจ ทั้งหมดมีคุณค่ามากกว่าตำแหน่งหน้าที่ มีคุณค่ามากกว่าสองชั้น มีคุณค่ามากกว่ายศฐาบรรดาศักดิ์ใดๆทั้งสิ้น สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นจุดแรกในเรื่องของการบริหารตน

## สิ่งแวดล้อมกับการปรับตัวของข้าราชการ

ในการบริหารตนนั้น เราจำเป็นต้องปรับตัวตลอดเวลาต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งแวดล้อมภายนอก พวกเราติดตามดูคงเข้าใจว่ากระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งขณะนี้กลายเป็นระบบของโลกาภิวัตน์ภายใต้กฎเกณฑ์มหาอำนาจ ซึ่งเป็นตัวชี้นำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขององค์การการค้าโลก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ ไอเอ็มเอฟ ในเรื่องของธนาคารโลก ซึ่งเข้ามาเป็นตัวกำหนดหรือมีบทบาทต่างๆหรือแม้กระทั่งกระแสของประชาธิปไตยในเรื่องของการค้าเสรี หรือในเรื่องของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นระบบโลกาภิวัตน์ ซึ่งมากระทบประเทศของเราที่ต้องปรับตัวอย่างมาก ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมภายใน พวกเราคงตระหนักดีว่าเรามีปัญหาเร่งด่วนของบ้านเมืองอยู่หลายอย่างปัญหาเสพติดหนักมาก ปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาสังคมโดยแท้ ถ้าครอบครัวเรามีความมั่นคงมี

ความอบอุ่นพ่อแม่ให้เวลาแก่ลูกดูแลลูกใกล้ชิด ลูกจะไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดแต่หลายครอบครัว ต้องยอมรับว่า มีปัญหาความยากจน ปากกัดตีนถีบ โอกาสที่เขาจะมาดูแลลูก ๆ ลำบากมาก ชุมชนและ โรงเรียนจึงต้องเข้าช่วยดูแลด้วย ปัญหาทุจริต คอร์รัปชัน ปัญหาในเรื่องของความยากจน ปัญหาในเรื่องของผู้มีอิทธิพล ปัญหาในเรื่องของสิ่งแวดล้อม ปัญหาในเรื่องของเศรษฐกิจที่เราได้รับผลกระทบ ตั้งแต่ ๔ ปีเศษๆที่แล้วล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการจัดการทั้งสิ้น ในฐานะที่เราเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐคนหนึ่ง เราคงต้องตระหนักในปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ถ้าเราได้มีการศึกษาวิเคราะห์ ทำความเข้าใจแล้วจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการปรับตัวเรา เพื่อประโยชน์ในงานที่เรารับผิดชอบ

## การปรับตัวของข้าราชการ : การปรับความคิด การปรับวิธีการทำงาน

**การปรับตัว** หมายถึงการปรับเปลี่ยนความคิด เป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความสำคัญ เพราะว่าการเป็นนักบริหารหรือเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ที่เราต้องคิดให้กว้าง คิดเป็นระบบและคิดทั่วด้าน

**คิดให้กว้าง** ในที่นี้ก็คือว่า ต้องคิดอย่างเป็นเจ้าขององค์กรที่เราทำงานอยู่เหมือนเราเป็นเจ้าขององค์กรนี้ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรที่จะต้องช่วยทำให้องค์กรนั้นก้าวไปอย่างดีและเป็นที่ยอมรับ คิดให้กว้างนั้น เราต้องเป็นคนที่สามารถจะมองเห็นในสิ่งที่ผู้อื่นเขาอาจจะมองไม่เห็นเราสามารถที่จะทำปัญหาให้เป็นโอกาสได้ เราควรจะคิด

หรือพูดถึงงานที่ยังไม่เสร็จหรืองานที่มีปัญหาหลายคนที่ชอบพูดถึงงานเสร็จแล้วว่าได้ทำอะไรมาเสร็จแล้วทำเรื่องนั้นเรื่องนี้แต่ถามว่าและงานที่มีปัญหากับงานที่ยังไม่เสร็จเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นคนที่เขาคิดกว้างคิดไกล เขาจะมองดูว่างานที่ยังรับผิดชอบอะไรที่ยังไม่เสร็จ อะไรที่มีปัญหายังไม่ดีพอจะต้องปรับปรุงแก้ไข การคิดให้กว้างยังครอบคลุมถึงการคิดก่อนพูดจะพูดอะไรต้องคิดเสียก่อน เมื่อพูดแล้วนั้นคำพูดจะเป็นนายเรา เวลาพูดอะไร ถ้าไม่ระมัดระวังผลกระทบต่อจะมากเหลือเกิน การคิดให้กว้างเมื่อคิดแล้วต้องลงมือทำ ทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว อย่าผลัดวันประกันพรุ่ง และที่สำคัญคือจะต้องไม่มีคำว่าทำไม่ได้ ทุกปัญหาที่เกิดขึ้นต้องแก้ไขได้ คิดให้กว้างยังหมายถึงการคิดเชิงวิสัยทัศน์ คือ สามารถมองการณ์ไกลมองไปข้างหน้า ในภาคธุรกิจเอกชนเขาก้าวหน้าไปไกลมากขนาดที่เรียกว่าวางวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าถึง ๑๐ ปี ๑๕ ปี ว่าเขาต้องการที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดนี้ก็เปอร์เซ็นต์อย่างไร แล้วนำเป้าหมายที่วางนี้เป็นตัวตั้ง ย้อนกลับมาว่าจะมีหนทางใด จะมีกลยุทธ์ใดที่จะให้บรรลุผลสำเร็จที่วางนั้น ในระบบราชการนั้นอาจจะมีข้อจำกัดอยู่มาก เรายังเคยชินต่อการศึกษาสภาพปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางในการแก้ไขเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งถ้าพูดไปแล้วในขณะนี้ต้องย้อนกลับไม่ทันในระบบเดิม

นอกจากปรับเปลี่ยนความคิดแล้วในเรื่องของการปรับ หรือการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสมเป็นจุดสำคัญ ทัศนคติที่เหมาะสมทัศนคติต่อการทำงานต้องรู้ว่าอะไรคืองาน อะไรคือผลลัพธ์ของงาน อะไรคือผลสำเร็จของงาน

ทัศนคติต่อการทำงานนั้นเราต้องคำนึงถึงต้นทุน ต้องคำนึงผลที่จะได้รับจากสิ่งที่เราลงทุนไป ถ้าไม่คุ้มค่าเราคงต้องเลิก ถ้าเราไม่ปรับเปลี่ยนในเรื่องนี้ งบประมาณเท่าไรไม่พอ ขณะนี้ เชื่อไหมว่า งบประมาณในปี ๒๕๔๖ รัฐบาลเองมีอยู่จำกัด ตั้งไว้เกือบ ๑ ล้านล้าน หย่อนตัวเลขให้เหลือ เลขเก้าลงมานิด ๆ หน่อย ๆ อีกนิดเดียวจะครบ ๑ ล้านล้าน ซึ่งเป็นงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัด รายได้ของเราที่ค่อนข้างจำกัดในภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยต้องพึ่งพาเงินกู้จากภายนอก ถ้าพวกเราเป็นเจ้าของหน้าทีของรัฐไม่ช่วยกันปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีทำงานไม่คำนึงถึงต้นทุน ไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดจากเงินที่เราจะใช้ลงไปนี้แล้ว คงจะก่อให้เกิดความเสียหายและทำให้เราต้องเผชิญกับปัญหาในเรื่องของการเป็นหนี้สินในอนาคตข้างหน้าในระดับชาติมากมายทัศนคติต่อการทำงาน คงต้องปรับเปลี่ยนอยู่มาก การทำงานเชิงรุก ทำงานไม่ตั้งรับอยู่กับที่ หรืออยู่บนหอคอยรอให้ลูกน้องเสนอรอให้นายสั่งนั้นคงไม่ใช่วิธีการทำงาน ไม่ใช่ทัศนคติต่อการทำงานที่ถูกต้อง การทำงานที่ดีนั้นคงต้องรู้จักยืดหยุ่น รู้จักปรับให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ ทัศนคติต่อปัญหานี้เป็นสิ่งสำคัญ แม้ผู้เขียนก็มีคนไม่เห็นด้วยที่ มองว่าถ้าไม่มีปัญหาไม่มีการพัฒนา แล้วไม่มีปัญหาใดที่แก้ไขไม่ได้ และไม่มีปัญหาใดเมื่อแก้ไขไปแล้วมันจะยุติลง ๑๐๐% อาจจะมีผลกระทบและอาจจะนำมาซึ่งปัญหาอื่นตามมา เราก็คงต้องตามไปดูตามไปแก้ไข ทัศนคติต่อปัญหา เมื่อมีปัญหานี้เราต้องยึดสู้ต่อปัญหา ไม่หนีปัญหา ไม่แก้ปัญหาด้วยการโยนกลอง หรือหาแพะมารับผิดชอบ ปฏิเสธข้อบกพร่อง ปฏิเสธต่อปัญหา เพื่อให้ตัวหลุดพ้น

ไม่ใช่วิสัยที่ถูกต้อง เมื่อมีปัญหานี้ต้องยอมรับปัญหาแล้วต้องพยายามเร่งหาทางที่จะปรับปรุงแก้ไขและต้องมองปัญหานี้เป็นโอกาสไม่มองว่าปัญหานี้เป็นอุปสรรค ทัศนคติต่อองค์กร เราต้องสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของความภักดีต่อองค์กร สิ่งหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของราชการคือว่า อะไรที่เป็นของหลวงนี่ ไม่ค่อยได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นรถหลวง เครื่องใช้ไม่สอยสถานที่ต่างๆซึ่งถ้าเราไม่ช่วยกันปรับเปลี่ยนในจุดนี้เชื่อว่าคงลำบากมาก แม้ผู้เขียนเป็นเลขาธิการฯ เดินไปตรงจุดใดจะมองตลอดว่าอะไรไม่เรียบร้อยอะไรไม่ถูกต้อง แม้กระทั่งไฟเปิดทิ้งไว้ขณะที่แสงสว่างมากต้องเป็นคนปิดเองแม้กระทั่งกระดาษน้ำดื่ม ต้องดูแล ถ้ามากเกินไปต้องดูแลแล้วเอากระดาษไปใช้ส่วนตัวไหม เอาน้ำรินใส่ขวดกลับไปกินที่บ้านหรือเปล่า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งเราเป็นหัวหน้างานต้องใส่ใจดูแล และต้องช่วยกันแก้ไขอย่าเห็นว่าเป็นเรื่องจุกจิก แต่ถ้าเราไม่ทำอย่างนี้แล้วใครเขาจะมาดูแลจุดนี้และองค์กรเราจะเป็นแบบอย่างได้อย่างไร

ทัศนคติต่อตนเอง เป็นทัศนคติที่สำคัญว่าเราต้องเป็นคนที่ไม่เอาแต่ได้ ต้องรู้จักให้บ้าง ไม่ใช่จืดจางริษยา ไม่ทะเยอทะยาน ปัญหาราชการที่มีมากคือ ความอิจฉาริษยา ความทะเยอทะยาน มีผู้หวังดีประสงค์ร้ายมากเกินไป ผู้หวังดีประสงค์ร้ายเขียนบัตรสนเท่ห์ ไปร้องเรียนกล่าวหา กันอยู่ตลอดเวลา แม้กระทั่งรัฐบาลก็มาก ในวุฒิสภาก็มาก ของผู้เขียนยังมีแต่อาจจะมึนน้อยคิดว่า ถ้าใครยังมีทัศนคติอย่างนี้แล้วคงไปลำบาก คำว่าประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จคงลำบากเหลือเกิน ความรู้สึก ทัศนคติ





ต่อตนเอง คือการไม่เอาर्डเอาเปรียบ คิดถึงคนอื่น มีความรู้สึกเอื้ออาทรไม่ใช่อำนาจบาตรใหญ่ ไม่ทำตามอำเภอใจ ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องเป็นผู้บริหารสมัยใหม่จริงๆ การคอยเอาอกเอาใจในเรื่องส่วนตัวหมดสมัยแล้ว ตัวผู้เขียนเองไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าแผนกเมื่อ ๒๐ กว่าปีที่แล้วเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นผู้อำนวยการ เป็นผู้ช่วยเลขาธิการ เป็นรองเลขาธิการ ๘ ปี ไม่เคยจะให้น้อง ๆ ต้องมาเสียเวลากับการมาดูแลเอาอกเอาใจต่าง ๆ ขอให้ทำงานตามหน้าที่ให้ดีที่สุด มีปัญหาอะไรขาดเหลือขอให้บอกมาจะลงไปช่วยแก้ไข ไม่ปล่อยปัญหาเอาไว้ ไม่ต้องมาเอาอกเอาใจ ที่บ้านก็ไม่ต้องไปนั่ง วันหยุดก็ไม่จำเป็นต้องไป ลูกน้องหลายคนเขาไม่รู้บ้านอยู่ที่ไหน ตรงจุดนี้คิดว่าคนเป็นข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนความคิด และการเป็นข้าราชการต่อไปข้างหน้าเป็นอาชีพหนึ่งที่ทำให้มีรายได้ซึ่งมาเลี้ยงครอบครัว เช่นเดียวกับพนักงานธนาคาร หรือเป็นลูกจ้าง หรือแม้กระทั่งเป็นคนงานกวาดถนน ซึ่งก็เป็น

อีกอาชีพหนึ่งที่เป็นสัมมาอาชีพะ อาจแตกต่างกันในเรื่องของบทบาทหน้าที่ แตกต่างกันในเรื่องของความรับผิดชอบ แต่ความสำคัญเท่าเทียมกัน แม้กระทั่งในหน่วยงานของเราแม้กระทั่งเสมียนหรือกระทั่งพนักงานทำความสะอาดแล้วมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพียงแต่ต่างกันในเรื่องของความรับผิดชอบ แตกต่างในเรื่องของบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบดูแลปฏิบัติ เพราะฉะนั้นตรงจุดนี้ข้าราชการเองไม่ได้ยิ่งใหญ่ และต้องพร้อมที่จะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ในอนาคตข้างหน้าก็คงจะเป็นอย่างนั้น ทักษะคิดต่อตนเองคือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าใครไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะสูญพันธุ์แบบไดโนเสาร์ นอกจากนี้ การเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้บริหารเราคงต้องมีความอดทนอดกลั้น และที่สำคัญมองโลกในแง่ดี เปิดใจกว้าง และรู้จักให้อภัย

สำหรับการปรับวิธีการทำงานของนัก

บริหารยุคใหม่ขอฝากไว้ว่าการเป็นนักบริหาร  
ยุคใหม่เราต้องปรับวิธีการทำงานมี ๔ ประการ คือ

๑. ทันท ต้องรู้เท่าทันเหตุการณ์ รู้  
นโยบายขององค์กรของเรา รู้คนทำงาน รู้ผู้รับ  
ผิดชอบ รู้สิ่งแวดล้อม

๒. รุก ทำงานในเชิงรุกไม่ใช่ตั้งรับหรือ  
อยู่บนหอคอย ต้องแข่งขันกับเวลา แข่งขันกับ  
ปัญหา หลายคนอาจจะวิพากษ์วิจารณ์ว่าชอบ  
เอาระบบธุรกิจมาใช้กับราชการต่างๆ แต่ความจริง  
เขาไปเอาส่วนดีของภาคธุรกิจ มาปรับใช้กับ  
ราชการเพราะว่าราชการขณะนี้ขอเรียนว่าบางคน  
วันหนึ่งไม่ได้ทำงานสักชิ้น หรือไม่ก็นั่งนิเทศ  
เขียนบัตรสนเท่ห์ร้องเรียนกัน ตรงจุดนี้เป็นจุด  
ที่พวกเราต้องพยายามระมัดระวัง การทำงาน  
นอกจากทันและรุกแล้ว การทำงานให้ เร็ว คือ  
ทำงานล่วงหน้า ทำงานคู่ขนาน มีความพร้อมที่  
จะปรับเปลี่ยนแล้วพัฒนา มีความยืดหยุ่น มี  
ความคล่องตัว ปรับตามสถานการณ์ บางคนไม่  
รู้จักทำงานล่วงหน้าคืออะไร ทำงานคู่ขนาน  
คืออะไร เคยชินต่อการทำงานรับไม้ ลูกน้องทำ  
มาจะสี่ห้าวัน จะสัปดาห์หนึ่งก็ปล่อยไป ลูกน้อง  
หายไป ลาไป เรื่องซุกอยู่ในลิ้นชักก็ปล่อยให้  
อยู่ในลิ้นชัก โอกาสที่จะให้งานสำเร็จก็คงเป็น  
ไปได้ยาก

๓. เร็ว ต้องสร้างความเชื่อถือ ซึ่งคือ  
ภาพลักษณ์ของตัวเอง เราเปรียบเสมือนสินค้า  
ที่เขาเชื่อถือ หรือไม่ อยู่ที่ว่าจะสร้างความ  
เชื่อถือได้อย่างไร การสร้างความเชื่อถือไม่ใช่  
เรื่องง่าย ต้องใช้เวลาสั่งสมยาวนาน ต้องสร้างผล  
งานให้เป็นที่ยอมรับ แล้วปากต่อปากบอกกัน  
ไป ถ้าพูดถึง นาย ก นาย ข รับได้ เชื่อถือได้

แต่พอพูดถึง นาย ค นาย ง ล่ายหน้าเป็น  
แถว หรือบางคนพอบอกว่าจะย้ายมาอยู่ด้วยใน  
หน่วยใหม่บอกว่าหน่วยนี้พอแล้วคนเพียงพอ  
ขอร้องไม่จำเป็นต้องมาเลยเพราะว่าที่เป็นอยู่  
นี้ก็คืออยู่แล้ว ถ้าขึ้นมานอกจากจะทำให้งานที่ดี  
อยู่แล้วแย่งลงอาจจะยิ่งทำให้กระเจิดกระเจิง  
ปั่นป่วนไปทั้งหน่วย เพราะฉะนั้นคนประเภท  
นี้ก็คงไม่ได้รับความเชื่อถือไปอยู่ที่ไหน  
ก็ลำบาก เปรียบเหมือนกับสินค้าไปตั้งอยู่  
ในร้านก็ซีฟู้ดจับไม่มีใครเขาอยากจะทำ  
หยิบเอาไปใช้

๔. ความเที่ยงตรง เป็นสิ่งสำคัญ ผลงาน  
ต้องได้มาตรฐาน มีคุณภาพพร้อมรับการตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงแม่นยำ เกิดจากการที่เราต้องสั่งสม  
วิทยาการใหม่ๆ และการศึกษางานที่เรารับผิดชอบ  
โดยเฉพาะระเบียบปฏิบัติต่างๆ นั้นต้องมีความ  
แม่นยำ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ต้องนำไปสู่การปรับ  
แนวทางปฏิบัติให้เหมาะสม

## ข้อห้ามของนักบริหาร

สิ่งที่ไม่ควรทำของนักบริหารยุคใหม่ ซึ่ง  
ได้รวบรวมมาเมื่อครั้งเป็นนักศึกษา ทางด้านการ  
บริหารการจัดการสมัยใหม่ โดยศิษย์ วปอ. ใน  
แต่ละรุ่น ได้ระดมสมองกันว่าสิ่งที่ไม่ควรทำของ  
นักบริหารยุคใหม่มี ดังนี้

ประการแรก เป็นผู้จัดการสันดานเสมียน  
คงไม่ได้ว่าเสมียนต่ำต้อย แต่ชี้ให้เห็นว่า  
ผู้บริหารบางคน ไม่รู้บทบาทของผู้บริหาร ชอบ  
ลงไปยุ่งลงไปล้วงในรายละเอียดโดยขาดศิลปะ  
แต่ขณะเดียวกัน ผู้บริหารบางคนเป็นประเภท

นั่งอยู่บนหอคอย ไม่ลงไปรับรู้เลยนั่นก็เสียหาย ตรงจุดนี้ต้องพยายามวางบทบาทให้เหมาะสม ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในการทำงาน ผู้บริหารบางคนเล่นพวกไม่ใส่ใจในความรู้ร้อนรู้หนาวขององค์กร ฉวยโอกาสหรือแสวงหาประโยชน์เพื่อตัวเองจากองค์กร คิดว่าตัวเองเก่งทำได้โดยไม่ง้อใครถือว่าผู้ร่วมงานนั้นเป็นแค่ลูกจ้าง หรือลูกน้องจะโงกจะโง่งอย่างไรก็ได้ ซึ่งความจริงไม่ใช่ ผู้บริหารบางคนขาดสติสัมปชัญญะ ขาดคุณธรรม ทูจริตต่อหน้าที่และองค์กร พูดถึงการทูจริตต่อหน้าที่และองค์กรนี้คนบางคนแอบจริงๆ ความคิดของเขาหาทางที่จะหากินได้ตลอดเวลาในทุกรูปแบบ แม้จะเพียงเล็กๆ น้อยๆ หาเศษหาเลย พวกเราคงเข้าใจการทูจริตคอร์รัปชันในบ้านเราเป็นสิ่งที่เลวร้ายอย่างมากที่สุด และเป็นสิ่งที่ทำให้บ้านเมืองของเราเกิดการถดถอย นอกจากทำงานไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ไม่ก่อให้เกิด outcome เกิดแต่ผลผลิตสร้างถนน ออกมาควายเดิน สร้างท่าเรือก็เอาไปตากมัน ตากข้าว และยังมีอีกมากมายหลายอย่างที่มีการทูจริตกันอยู่อีกมากมายทุกวงการ เพราะฉะนั้น ตรงจุดนี้ถ้าเราไม่ช่วยดูแล เราไม่เริ่มต้นจากตัวเราเองที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี คิดว่าบ้านเมืองคงอยู่ไม่ได้ และองค์กรของเราก็คงอยู่ไม่ได้

ประการที่สอง ทำในสิ่งที่ไม่มีความพร้อม คงลำบาก ใช้ศติค่าของคนอยู่ที่คนของใคร มาบริหารก็ผิดอีก ขาดความจริงใจ ขาดความยุติธรรม ขาดความซื่อสัตย์ ดำเนินเจ้าหน้าที่พนักงานโดยใช้วาจาแก้วราว หรือควบคุมคนในองค์กรในลักษณะที่ควบคุมในรายละเอียดมาก และเป็นเผด็จการทางความคิด ฝักใฝ่อบายมุข ตัดสิน

ใจคนเดียวทำด้วยอารมณ์ ขาดเหตุผล ขาดความรับผิดชอบ ในสิ่งที่ตนตัดสินใจไป

ประการที่สาม เป็นคนปากสั่งอย่างหนึ่ง แต่ตัวเองทำอีกอย่างหนึ่ง เอาแต่ยึดพวกพ้องใช้อำนาจสั่งอย่างเดียว การเป็นผู้บังคับบัญชาต้องยอมรับว่า การสั่งการมีความจำเป็นแต่คำสั่งลูกเดียวลูกน้องก็ลำบาก บางที่เราต้องลงไปทำงานร่วมกับเขาต้องสามารถที่จะกลั่นกรองสามารถที่จะให้กรอบของงาน ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ให้แนวคิด การทำงานสมัยใหม่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน เรื่องเข้ามาต้องมาดูแลมาปรึกษาหารือกันว่าจะมีแนวทางในการทำเรื่องนี้อย่างไร และรับไปดำเนินการและมากลั่นกรองดูแลให้เหมาะสมขจัดขั้นตอนต่างๆ ที่ต้องนำเสนอให้สั้นลงเท่าที่จะกระทำได้

ประการที่สี่ การปฏิเสธความรับผิดชอบก็ไม่เพียงปฏิบัติ แต่ขณะนี้ ปรากฏว่าเวลาเมื่อไรที่ผิดพลาดบกพร่องก่อนอื่นต้องแก้ตัวก่อนหรือโยนกลอง

ประการที่ห้า ผู้บริหารที่เก่งคนเดียวคือ one man show ก็ลำบาก นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนตัดสินใจโดยไม่ใช้ข้อมูล หรือใช้ข้อมูลที่คิดใช้เวลาทำงานประจำ ทำงานโดยไม่มีความสามารถ ตัดสินใจในขณะที่อารมณ์ไม่ดีหวังผลเลิศโดยไม่มีกรมองในเรื่องของความเสี่ง ที่มีผลกระทบตาม กลับคำพูดหรือโยนความผิดให้ผู้อื่น ปฏิเสธผู้ขอคำปรึกษาหรือเล่นพรรคเล่นพวก เอาเปรียบบุคคลอื่น และบุคคลในองค์กรยังมีอีกประเภทหนึ่ง คือ ที่ชอบเอาดีใส่ตัวและเอาชั่วให้คนอื่น พวกเราคงต้องพยายามหูหนวกหูหน้อย พยายามฟัง พยายามไตร่ตรองให้มาก ในขณะที่

เดียวกันพยายามปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคล  
ที่มีพฤติกรรมที่วุ่นวายนี้ เพราะเป็นตัวบ่อนทำลาย  
ทำให้องค์กรเกิดระส่ำระสายมีปัญหา แม้กระทั่งมี  
คนเดียวกันมากเกินพอ มีแค่คนสองคนก็ปวดหัว  
เต็มที ถ้าจีนมีเป็นสิบตายเลย องค์กรนั้นๆ  
วันๆ ไม่ต้องมาทำอะไรกันคอยแต่มานั่งระวาง  
ระวัง คอยที่จะมาแก้ปัญหากัน นี่คือการบริหารคน

## การบริหารคน

การบริหารคนนั้นเราต้องตระหนักว่า การ  
บริหารคนที่เราต้องสัมพันธ์มี ๔ กลุ่มด้วยกัน  
คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มผู้  
ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มประชาชน ท่านอย่างนี้กว่า  
ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะมีเหตุมีผลทั้งสิ้น ไม่จริง  
บางโอกาสบางสมัย ผู้บังคับบัญชาบางคนทีพบ  
ถ้าเปรียบเทียบกับลูกวัยยังผู้เด็ก ๆ บางคนไม่ได้  
เสียด้วยซ้ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องยอมรับและ  
ต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาที่  
อยู่ในประเภทวุฒิภาวะที่ไม่ค่อยสูงนัก แต่ไม่ใช่  
เป็นเรื่อง ง่าย ๆ ที่เราจะต้องไปปรับตัวในส่วนนี้  
เพื่อนร่วมงานก็เช่นเดียวกันเป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชนจะเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง  
ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม

กลุ่มแรก กลุ่มที่มีความพร้อมและเต็มใจ  
ความพร้อมในที่นี้คือความมีทัศนคติดี มีความ  
นึกคิดดี มีความรู้ความสามารถ มีความเต็มใจที่  
จะลงมือปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นวันหยุดราชการ หรือ  
นอกเวลาราชการพร้อมที่จะเข้ามาทำงานได้อย่าง  
เต็มที คือดีหนึ่งประเภทหนึ่ง กลุ่มนี้มีค่อนข้าง  
ไม่มาก

กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มที่มีความพร้อม  
แต่ไม่ค่อยเต็มใจ เก่งมากมีความสามารถ มีความ  
รู้ดี แต่พอเสาร์อาทิตย์ หรือนอกเวลางานไม่ว่าง  
หรือไปโน่นไปนี่ ซึ่งอาจจะมีปัญหาอยู่บ้างแต่ก็  
ยังดีมีความพร้อม มอบหมายงานเป็นที่เชื่อถือ  
ได้และงานก็ทำได้สำเร็จ

กลุ่มที่สาม มีความพร้อมแต่ไม่เต็มใจ  
กลุ่มนี้คงต้องดูให้ดีเหมือนกันว่าจะเลือกใช้ใน  
งานประเภทใด อย่างไร อาสาสมัคร แต่ทำงาน  
บางอย่างใช้ไปก็พังเหมือนกัน

กลุ่มที่สี่ ไม่พร้อมและไม่มีความเต็มใจ  
และอาจจะสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นแก่องค์กรเสีย  
ด้วยซ้ำ แล้วพวกนี้บางทีไม่รู้หรือกว่าตัวเอง  
ไม่พร้อมอย่างไร ตัวเองมีปัญหอย่างไร ไม่เคย  
ประเมินตัวเองว่าตัวเองมีปัญหอย่างไร ไม่เคย  
ยอมรับใดๆ ทั้งสิ้น มองแต่ปัญหาของผู้อื่น  
ฝ่ายเดียวจริงๆ ผู้บังคับบัญชาก็มีปัญหา เพื่อน  
ร่วมงานก็มีปัญหา แต่ไม่ได้ย้อนมองตัวเองว่า  
ตัวเอง มีปัญหาหรือไม่ อย่างไร ประเภทที่สี่นี้  
คิดว่าถ้าโอนย้ายไปที่อื่นก็ไปสร้างบาปกรรม  
แก่หน่วยงานอื่นอีก พวกนี้ต้องหาทางเอาออก  
เท่าที่จะทำได้

## การบริหารผู้บังคับบัญชา

เราจะบริหารผู้บังคับบัญชาอย่างไร คำว่า  
บริหารผู้บังคับบัญชา ท่านอาจจะเพิ่งได้อ่านจาก  
ผู้เขียน ทำอย่างไรที่เราจะบริหารผู้บังคับบัญชา  
ให้ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อถือแล้วสามารถ  
จะปฏิบัติในกรอบหรือในสิ่งที่เราคาดหวังได้  
ตามที่เราประสงค์

**ข้อแรก** เราต้องมีความจริงจังต่อผู้บังคับบัญชา แล้วไม่ขยายความขัดแย้ง ใครเขาจะว่าในเรื่องใดต่อใครอย่าเอาไปพูดต่อให้จบที่เรา พยายามพูดในสิ่งที่ดีซึ่งกันและกัน เขาอาจจะว่านาย ก . มา เราก็บอกว่านาย ข. ที่ว่ามานี้เขาชมท่านอย่างโน้นอย่างนี้ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เอาสิ่งที่ดีๆไปพูดกัน แล้วเมื่อก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี การทำงานจะราบรื่นสบาย แต่ถ้าเมื่อใดก็ตาม เราขาดความจริงจังแล้วเอาปัญหาของอีกฝ่ายหนึ่ง เอาคำอีกฝ่ายหนึ่งไปบอกอีกฝ่ายหนึ่งทะเลาะกันยุ่ง คุณทำงานไม่ได้เด็ดขาด ทำงานไม่มีทางสำเร็จ

**ข้อที่สอง** เราต้องมีความซื่อตรงต่อผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง เราต้องมีความสามารถ ในการที่จะเข้าถึงผู้บังคับบัญชา เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนไม่ว่าจะเป็นเวลาสี่โมง สี่สาม สี่ห้า ถ้าเป็นงานด่วนและเป็นงานที่มีความสำคัญอย่าได้ลังเล อย่าได้รีรอ เพราะว่าหากลังเลไปนิดเดียวความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นตามมาและเราอาจจะแก้ไขไม่ทัน เราอย่าไปคิดเอาเองว่าเกรงใจผู้บังคับบัญชา ไปเสนอท่านตอนนี้ท่านจะว่าเอา ต้องพยายามใช้ความสามารถที่จะเข้าถึงผู้บังคับบัญชาให้เต็มที่

**ข้อที่สาม** ที่สำคัญต้องรู้จักการทำความเข้าใจคำสั่ง (clarify order) หมายถึง การเข้าใจคำสั่งของผู้บังคับบัญชา สามารถจะมองเห็นช่องทางของการปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้บังคับบัญชาบางคนท่านสั่งสั้น ๆ แล้วถ้าขึ้นเราไม่เข้าใจคำสั่งเราไปคิดเอาเอง แล้วไปปฏิบัติไม่ตรงตามที่ท่านประสงค์ จะทำให้เกิดความเสียหาย

ตามมา ถ้าคำสั่งไม่ชัดเจนต้องขออนุญาตทวนคำสั่ง ถ้าเราไม่แน่ใจในคำสั่ง อย่าไปนึกคิดหรือเข้าใจเอาเอง ซึ่งอาจจะเกิดความเสียหายได้ สิ่งนี้ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มักจะไม่ค่อยตรงกัน เพราะว่า ในประการแรกทีเดียว การสื่อสารกันไม่ค่อยถูก ไม่เข้าใจกัน อาจจะรับคำสั่งคลาดเคลื่อน หรือว่ารายงานคลาดเคลื่อน ข้อมูลความเข้าใจพื้นฐานก็ต่างกัน อาจตีความที่ผิดทางได้ และประการถัดไปไม่ทราบวัตถุประสงค์ของภารกิจ ขณะเดียวกันในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ไม่ได้ตระหนักในฐานะและบทบาทของผู้บังคับบัญชา ซึ่งบางที่ท่านมองแบบผู้ใหญ่ที่มองกว้าง ไม่ได้ลงในรายละเอียด

## การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา

การที่เราจะบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาจุดแรกเราต้อง ไม่ลำเอียง ต้องมีความเป็นธรรม ต้องใช้เวลา ให้โอกาส ให้ภัย ประสิทธิภาพของผู้บริหารต้องเปิดไว้ บางรายกว่าจะเข้าพบได้ต้องผ่านด่านหลายด่าน บางรายหน้าห้องช่วยจัดการแทนนายเสร็จ นายไม่ทันจะสั่งไม่ทันจะรับทราบ สั่งแทนนายเสร็จ พอบอกว่าจะขอเข้าชี้แจงเรื่องนี้ ก็ตอบว่านายไม่ว่างมีเรื่องนั้นเรื่องนี้ ซึ่งตรงนี้เป็นจุดให้นายฟังได้เร็ว คนโทรมาหานายบอกไปเสร็จว่านายไม่ว่างแล้วไม่บอกนายด้วย นายก็ไม่โทรกลับไป ทำให้นายถูกต่อว่าในภายหลัง ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องให้โอกาส ให้เวลา แล้วต้องรู้จักให้ภัย เขาจะมาพบเรา จะมาพบเมื่อใดก็ได้ถ้าเป็นเรื่องงาน หรือถ้าเป็นปัญหาส่วนตัวเราก็ต้องรับฟังที่จะให้ข้อเสนอแนะ และหาทาง

ที่จะแก้ไขช่วยเหลือแก่เขาไปตามที่เราจะกระทำได้ ที่สำคัญอีกจุดหนึ่งคือ การสร้างความก้าวหน้าและดูแลในเรื่องสวัสดิการนี้เป็นจุดสำคัญมากซึ่งในหลายหน่วยงานของราชการเรายังมีปัญหาในเรื่องสวัสดิการมาก นื่องๆ บางคนเงินเดือน ๔,๗๐๐ ถูกจ้างขับรถเงินเดือน ๔,๗๐๐ มาทำงานเสียค่ารถไป ๑๒ บาท ดิคนุหรีต้องซื้ออย่างน้อย ๑ ซอง ไม่มีโอกาสกินข้าวกลางวัน ๒ งาน คิดว่าองค์กรหรือหน่วยงานควรต้องดูแลพวกเงินเดือน ๔,๗๐๐ แม้กระทั่ง ๕,๐๐๐ - ๖,๐๐๐ จบปริญญาตรีมา ๖,๓๖๐ บาทต้องขอแม่ใช้ทุกเดือน เพราะฉะนั้น สวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่เราจะให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาของเราได้อย่างไร กองทุนสวัสดิการต้องเริ่มตั้งขึ้นมาอาจจะเริ่มจากความเสี่ยสละของผู้บริหารหรือของผู้บังคับบัญชาต้องช่วยกันแล้วนำมาจุนเจือแก่ผู้ที่เขาเดือดร้อน ถ้าเขาอยู่โดยไม่มีความสุข สวัสดิการแย่ แล้ววันหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสี่ยหายต่อองค์กรจากการกระทำของบุคคลเหล่านี้ ซึ่งอาจจะขาดการไต่ตรงและเกิดเหตุผลความจำเป็นบางอย่างซึ่งเขาหลีกเลี่ยงไม่พ้น เพราะฉะนั้นเรื่องของสวัสดิการจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก

จิตวิทยาในการปกครองบังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากจะอดทน ให้โอกาสให้เวลา ให้อภัยแล้ว เราต้องพยายามทำความเข้าใจใน ความแตกต่างของคน การเข้าใจในความแตกต่างของคนเป็นหลักพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ เราเรียนมนุษยสัมพันธ์มาอาจจะตำราเล่มหนา ใช้เวลาอาจจะป็นสัปดาห์กว่าจะ

หมดหลักสูตรของมนุษยสัมพันธ์ แต่ถ้าเข้าใจเรื่องความแตกต่างของคนเพียงอย่างเดียวทำให้เราสามารถที่จะปรับความสัมพันธ์ต่อบุคคลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม แม้กระทั่งการสั่งการ การสื่อสารที่เราจะมีต่อบุคคลที่แตกต่างกัน ถ้าเราระมัดระวังในการสื่อสารหรือการสั่งการให้เหมาะสมจะไม่เกิดการผิดพลาดบกพร่อง นอกจากนี้ ทำให้เราเกิดอาการยังคิดในความแตกต่างของคนแล้วทำให้เกิดความรู้สึกที่จะให้อภัยแก่คนเหล่านั้นแล้วความสุขจะเกิดขึ้นในหัวใจของพวกเรา จิตวิทยาประการแรก คือ ความเข้าใจในความแตกต่างของคน จิตวิทยาประการที่สอง คือการรู้จักยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่นื่องๆ บกพร่องผิดพลาดเราต้องตักเตือน แนะนำ การตักเตือนแนะนำ เราต้องไม่ใช่อารมณ์แล้วต้องอย่าไปกระทำต่อหน้าบุคคลอื่น อีกจุดหนึ่ง ถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอของผู้ได้บังคับบัญชาเราต้องมีวิหุุด มีวิหิชีแง มีวิหิทำความเข้าใจมากกว่าที่เราจะสั่งการในทางที่จะไม่เห็นชอบ โดยตรง อันนี้เป็นหลักปฏิบัติซึ่งเป็นจิตวิทยาในการบังคับบัญชาซึ่งถ้าใครปฏิบัติได้ คงจะเป็นที่รักใคร่ของผู้ได้บังคับบัญชา

## ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เราจะต้องพยายามปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน เราต้องมีความรู้สึกเอื้ออาทร เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เวลาไปคุยกับนายต้องไม่ยกความดีใส่ตัวแล้วยกเอาความชั่วให้เพื่อน เรามีความรักมีความจริงใจ รู้จักประสานงานประสานใจ คำว่าประสานงาน ตัว

“ น ” สำคัญที่สุดหลักทฤษฎีที่เราเรียนเรื่องการประสานงานซึ่งต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ ความจริงอยู่ที่ตัว “ น ” เท่านั้น ถ้า “ น ” หายไปก็จะกลายเป็นประสานงาน “ น ” คืออะไร คือ นุ่มนวล พุดจาให้นุ่มนวล บางคนพุดจาไม่สุภาพ เวลาไปพุดกับใครชวนเขาทะเลาะทุกครั้ง การประสานงานต้องมี ความนอบน้อม แน่วแน่ และ หนักแน่น เหล่านี้ จะช่วยให้การประสานงานบังเกิดผลดี ในการทำงานได้พบผู้ได้บังคับบัญชาามากในหลายประเภทในหลายแห่ง บางแห่งที่น่าเสียดายคือว่าระหว่างงานกับงานระหว่างฝ่ายกับฝ่ายไม่พุดกันทะเลาะกัน ได้ตอบมาเป็นหนังสือ ฝ่ายนั่งอยู่คิดกันโต้ตอบเป็นหนังสือก็มี เวลาจะมีอะไรประสานผ่านมายัง ผอ. ก็มี ประสานผ่านมายังรอง ให้รองช่วยประสานต่อให้ ถ้าทำงานอยู่ในหน่วยเดียวกันแล้วยังไม่พุดกันและยังทะเลาะกันไม่ประสานกันแล้ว ถามว่างานจะเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้อย่างไร สำหรับสาเหตุที่เกิดขึ้นเป็นเพราะการจัดโครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างตายตัว ซึ่งไม่ค่อยเห็นด้วยกับการจัด โครงสร้างออกเป็นสำนัก เป็นกอง เป็นส่วน เป็นฝ่าย เป็นงาน โดยส่วนตัวชอบทำงานเป็นกลุ่มทำงาน มากกว่า ทำเป็นกลุ่มทำงานแล้วมีความยืดหยุ่น และ เกิดความรู้สึก

ประสานกันและระดมกัน ได้อย่างคล่องตัว การจัดโครงสร้างในลักษณะที่ตายตัวเช่นนี้ แต่ละคนพยายามตีกรอบของงานว่างานฉันเธออย่ามายุ่ง งานเธอฉันไม่ยุ่ง จะตีกรอบของงานจะเกิดปัญหาทุกแห่ง เป็นปัญหาของระบบราชการโดยแท้ที่ทำให้ราชการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

## ความสัมพันธ์กับประชาชน

แม้ว่าหน่วยงานอิสระ จะไม่ได้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับประชาชน แต่อย่างน้อยที่สุดเราก็คงต้องคว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องสัมพันธ์กับประชาชน การที่เรามีโครงการวุฒิสภาพบประชาชน มีโครงการศาลรัฐธรรมนูญพบประชาชนนั้น เป็นสิ่งที่เราคงต้องทราบว่าประชาชนมีปัญหาอย่างไร เขาต้องการอย่างไร เขาควรจะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างไรที่ถูกต้อง เอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของทางราชการบางอย่างต้องฟื้นความลับ ฟื้นความลับก็ต้องเปิดเผยได้กับประชาชน ข้าราชการที่ดีต้องรู้จักสำนึกในการบริการประชาชน ไม่ใช่บริการแต่พวกเดียวกันเอง

โปรดอ่านต่อฉบับหน้า



# กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

จเด็จ อินสว่าง\*



นายจเด็จ อินสว่าง ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ให้การต้อนรับคณะผู้แทนจากบริษัทนำเที่ยว สำหรับคนพิการ ในพื้นที่สหรัฐอเมริกา และแคนาดา ณ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กรอบแนวคิดพื้นฐานของการส่งเสริมการท่องเที่ยวและการกีฬาของประเทศตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า ความมั่นคงและความมั่งคั่งของประเทศนั้นขึ้นอยู่กับบรรควิธีของการสร้างคน สร้างสังคม สร้างรายได้และสร้างชาติ โดยคนนั้นควรที่จะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์บนพื้นฐานของสภาวะสุขภาพที่สมบูรณ์ สมรรถภาพที่แข็งแรง มีระเบียบ วินัย คุณธรรม จริยธรรม และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สังคมควรมีเสถียรภาพ ภารดรภาพ อุดมไปด้วยความ

ผูกพันสามัคคีและความเอื้ออาทรต่อกัน ความเป็นสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย รายได้ควรมีการกระจายรายได้ด้วยวิธีการสร้างงาน สร้างอาชีพที่หลากหลาย มีการแปรรูปภูมิปัญญาท้องถิ่น วิถีชีวิตและวัฒนธรรมการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สร้างรายได้ ด้วยเหตุผลนี้ การท่องเที่ยวในกระบวนทัศน์ใหม่ควรมุ่งเน้นการบูรณาการสังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนาและจัดระเบียบสิ่งแวดล้อมของชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและสร้างรายได้

\* ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา



ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น การท่องเที่ยวควรเป็น  
ถนนให้การกีฬาและนันทนาการเคลื่อนขบวน  
เข้าสู่ชุมชนท้องถิ่น ผสานปฏิบัติการระหว่าง  
การท่องเที่ยวและการกีฬาเข้าด้วยกันเพื่อสร้าง  
ความเข้มแข็งแก่ชุมชน ความบริบูรณ์ของ  
คน สังคม รายได้ จะนำไปสู่การสร้างชาติใน  
ท้ายสุด

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็น  
ผลผลิตของการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ในมิติ  
ของการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นใน  
เรื่องของประสิทธิภาพ คุณภาพ มาตรฐาน  
การทำงาน และผลลัพธ์ที่ประชาชนพึงจะได้  
รับจากบริการของรัฐ จุดหมายสูงสุดที่ต้องการ  
ให้เกิดแก่ประชาชน สังคมและประเทศชาติจาก  
การดำเนินงานของกระทรวงการท่องเที่ยว  
และกีฬาก็คือ สุขภาพประชาชน สังคมสมาน  
ฉันท์ ความเป็นเลิศทางการกีฬา และรายได้  
จากการท่องเที่ยว

จากแนวความคิดดังกล่าว และเพื่อ  
ให้ไปถึงจุดหมายที่กำหนดกระทรวงการ  
ท่องเที่ยวและกีฬา จึงได้กำหนดภารกิจหลัก  
ที่ต้องดำเนินการ คือ การสร้าง ส่งเสริมและ  
พัฒนาการท่องเที่ยวและการกีฬา ให้ยั่งยืน  
อย่างเป็นระบบ ด้วยการบริหารจัดการและ  
การสร้างเครือข่ายที่บูรณาการ เพื่อการสร้างคน  
สร้างสังคม สร้างรายได้ และสร้างชาติ ให้เป็น  
ผู้นำ ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลก

## ยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อสร้าง ความสำเร็จที่กระทรวงฯ กำหนดไว้

๑. ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว  
เป็นอุตสาหกรรมหลักในการสร้างรายได้ให้  
ประเทศอย่างยั่งยืน

๒. ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาของ  
ชาติให้ประชาชนมีสุขภาพดี มีวินัย และมี  
น้ำใจนักกีฬา นักกีฬาได้รับการส่งเสริมและ  
พัฒนาสู่ความเป็นเลิศและอาชีพ

๓. ส่งเสริมและพัฒนามาตรฐาน  
การท่องเที่ยวและการกีฬาของประเทศให้  
สูงขึ้น เป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยวและ  
การกีฬาในภูมิภาคเอเชีย และเป็นผู้นำทั้ง  
ในระดับภูมิภาค และระดับโลก

๔. ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางด้าน  
การท่องเที่ยว การกีฬา และนันทนาการ  
ให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ

## ผลการดำเนินงานในรอบ ๓ เดือน

๑. การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์  
พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ

: ในขณะนี้กระทรวงฯ ได้ดำเนินการ  
ร่างนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
ยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ ซึ่งได้ผ่านการระดม  
ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคล  
หลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ร่างนโยบาย



วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงค่อนข้างจะสมบูรณ์ โดยคาดว่าภายในเร็ว ๆ นี้ จะสามารถประกาศและเผยแพร่ให้สาธารณะ และประชาชนทราบได้

: วิสัยทัศน์ของกระทรวงฯ จะใช้ การท่องเที่ยวและการกีฬา เป็นอุตสาหกรรม ในการสร้างคน สร้างชาติ สร้างสังคม และ สร้างรายได้

๒. การจัดโครงสร้างและอัตรากำลัง ของกระทรวงฯ

: จากการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม มีผลทำให้ข้าราชการบางส่วนจากกรม พลศึกษา ยกเว้นข้าราชการจากกองการลูกเสือ และกองยุวกาชาด และบางส่วนจาก กรม ประชาสัมพันธ์ (เฉพาะในส่วนของการถ่าย

ทำภาพยนตร์) รวมเป็นกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา ดังนั้นในช่วงแรกของการจัดบุคลากร ค่อนข้างจะมีความลำบากในระดับหนึ่ง แต่ อย่่างไรก็ตาม ก็ได้มีการจัดบุคคลลงตามกฎ กระทรวงฯ และร่างพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งได้มีการกำหนดไว้ก่อน แล้วจึงค่อยปรับเปลี่ยน บุคคลให้เหมาะกับงานต่อไป

### แผนการดำเนินงานและ ความคาดหวัง

๑. รัฐบาลและประชาชน ได้มีการ คาดหวังไว้กับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ค่อนข้างสูงมาก ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นกระทรวงฯ ในเชิงการพัฒนาสังคม และเป็นโครงการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วย โดยพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีมีความต้องการ และปรารถนาให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นตัวทำ GDP Growth โดยในปี ๒๕๔๕ มีจำนวน นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาในประเทศ ประมาณ ๑๑ ล้านคน สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศ ประมาณ ๓.๕ แสนล้านบาท และในปี ๒๕๔๖ คาดว่าจะเพิ่มได้ ประมาณร้อยละ ๖ ทำให้ความคาดหวังของประชาชนและรัฐบาลเกิดขึ้นเป็นความจริงได้

๒. ต้องการให้มีการทำงานร่วมกัน ระหว่างการท่องเที่ยวและกีฬา ทั้งนี้จะมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทางด้านการกีฬาและการท่องเที่ยว ประมาณต้นเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๔๖ โดยจะกราบเรียนเชิญ นายกรัฐมนตรี เข้าร่วมประชุมดังกล่าวด้วย ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ ๓ ชั่วโมง เพื่อหาข้อสรุป ที่จะแปรไปสู่การปฏิบัติให้ได้ความชัดเจนมากที่สุด และจะสามารถตอบสาธารณะ และประชาชนได้ว่าการท่องเที่ยวและการกีฬาสามารถไปด้วยกันได้ได้อย่างไร

๓. ความต้องการจัดงาน ใหญ่ ๆ ที่สำคัญ ๆ ตัวอย่างเช่น โครงการไทยเที่ยวไทย

จะต้องดำรงอยู่ การจัดงาน Count down ๒๐๐๒ - ๒๐๐๓ สวัสดิ์ปีใหม่พี่น้องคนไทย สวัสดิ์ปีใหม่ข้ามโลก ณ สนามศุภชลาศัย โดยการจัดงานดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ เปิดตัวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และสร้างความเชื่อมั่นให้กับต่างประเทศ ว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความสงบสุข สันติ และเทศกาลตรุษจีนที่จะมาถึงนี้ ททท. ได้มีการวางแผนทางที่จะดำเนินการไว้แล้ว สำหรับด้านการกีฬานั้น ได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองนโยบายของ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยกำหนดว่าในเดือนพฤษภาคมนี้ จะมีการแข่งขันฟุตบอลนัดสำคัญที่สุด ในเบื้องต้นยังไม่ได้กำหนดชื่อการจัดการแข่งขันฟุตบอลที่ชัดเจนระหว่างฟุตบอล เอลิมเพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว หรือแมตซ์ cup ว่าจะใช้ชื่ออะไร โดยได้เชิญ ๓ ทีมดังเข้าร่วมการแข่งขันครั้งนี้ คือ ทีมอาร์เซนอล บาร์เยิน มิวนิค และอินเตอร์มิลาน ซึ่งได้ตอบรับเข้าร่วมการแข่งขันครั้งนี้แล้ว และจะฟาดแข้งกับทีม All Star จาก Asia โดยหากนำทีมเหล่านี้ เข้าร่วมการแข่งขันได้ ซึ่งนั่นหมายความว่า จะชี้ให้เห็นหลาย ๆ อย่าง รวมทั้งความปลอดภัยของประเทศไทย

๔. ด้านการมีส่วนร่วม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อยากจะให้มีการแปรสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการ

ท่องเที่ยวและการกีฬาตั้งแต่ระดับรากหญ้าขึ้นมา ซึ่งหมายความว่า ต้องการให้เครือข่ายต่างๆ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้รับผลกระทบจากการกระจายอำนาจในด้านงาน คน และเงิน ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้การบูรณาการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวและการกีฬาแบบมีส่วนร่วม ให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการท่องเที่ยวและกีฬา

- ๕. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ต้องการให้หาจุดเด่นอยู่ที่ความหลากหลาย หรือที่เรียกว่า Thainess คือ ความเป็นเอกลักษณ์ของไทย ทั้งในด้านการท่องเที่ยวและการกีฬา โดยจะประสานงานและบูรณาการ (Integrate) กันระหว่างกระทรวงวัฒนธรรมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือที่เรียกว่า การท่องเที่ยวในเชิงวัฒนธรรม (Cultural Tour) ประสานงานและบูรณาการกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มี

การท่องเที่ยวในเชิงอนุรักษ์ (Eco - Tourism) การท่องเที่ยวเชิงเกษตร (Agrotourism) ประสานงานและบูรณาการกับกระทรวงศึกษาธิการให้มีการท่องเที่ยวในสถานศึกษา (Education Tour) และยังมีแนวคิดที่จะส่งเสริมการท่องเที่ยวกลางคืน (Night Tour) และกระทรวงฯ ยังสามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในเรื่อง E - Procurement ตามแผน ICT กระทรวงฯ

กระทรวงฯ มีโครงการที่จะพัฒนาพื้นที่ใต้ทางด่วนเป็นลานกีฬาต้านยาเสพติด โดยจะประสานงานกับกระทรวงคมนาคม เพื่อให้เด็กมาร่วมออกกำลังกาย และเล่นกีฬาสามารถตอบสนอง กระแสพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๔๕ และสามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการทำสงครามกับยาเสพติดได้ นอกจากนี้ กระทรวงฯ ยังมีแนวคิดที่จะจัดทำโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวทางคลอง (Canal Tour) โดยจะทำเป็น Package อย่างครบวงจรด้วย



# สัมภาษณ์พิเศษ นายธรรมรักษ์ การพิติษฐ

มุมมอง : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙

อุดม มุ่งเกษม สัมภาษณ์\*  
พิสมน จารุรัตน์ เรียบเรียง\*

## การศึกษา

- B.A. (Political Economy) Clarement Mekenna College, Clarement, California, U.S.A.
- M.A.(Development Economics) Center For Development Economics, Williams College, Williamstown, Massachusetts, U.S.A.
- ปริญญาบัตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ปี ๒๕๒๕ - ๒๕๓๐



## ตำแหน่งปัจจุบัน

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
- สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## ประสบการณ์

- รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (นักบริหาร ๑๐)
- ผู้ทรงคุณวุฒิ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ ๑๑) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## อาจารย์พิเศษ

- บัณฑิตวิทยาลัย วิชาเอกเศรษฐศาสตร์การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม
- หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- หลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียบัณฑิตศึกษา

\* เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๕ ชช. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

\*\* นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖ ๖ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

นักบริหารควรจะได้รับถึงความสำคัญ

ของแผนฯ ๕ อย่างไรบ้าง

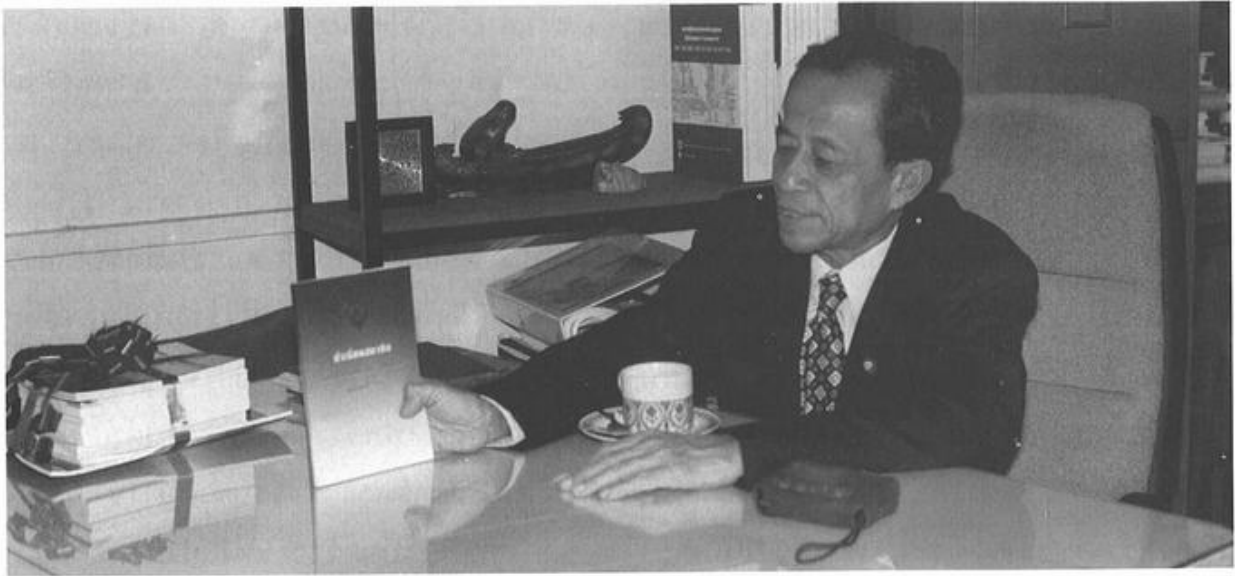
“ แผนพัฒนาฯ เรามีมาแล้วทั้งหมด ๕ ฉบับ รวมฉบับนี้ด้วย ตามประเพณีที่เราทำ ถือว่าแผนนี้เป็นนโยบายของชาติ เมื่อเป็นนโยบายของชาติที่จัดทำขึ้นทุก ๕ ปี จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ในอดีตที่ผ่านมาแผนพัฒนาฯ ได้มีการจัดทำในลักษณะที่ประกาศเป็นพระบรมราชโองการ ซึ่งลงในราชกิจจานุเบกษามีความสำคัญมากทีเดียว แผนฯ ๑ ถือว่าเป็นแผนที่สำคัญสำหรับประเทศไทยอย่างยิ่งที่ได้ทำเป็นฉบับแรก รัฐบาลจะเปลี่ยนไปอย่างไรก็ตาม ทิศทางของแผนก็คงจะไปในทิศทางที่เขียนไว้ในแผน ผมต้องพยายามบอกให้เข้าใจตรงกันว่าแผนมิใช่จะเปลี่ยนไม่ได้ แผนคือ สิ่งที่ปรับปรุงได้ เราดูในแง่นโยบายทิศทางของแผน แผนชาติเป็นเพียงแผนกรอบ ๕ ปี ในแต่ละปีเปลี่ยนได้ต้องทำรายละเอียด”

ก่อนที่จะเข้าสู่แผนฯ๕ เราจะขอให้ท่าน

ได้กรุณาประมวลภาพในช่วงแผน ฯ ๑ - ๘ ก่อนหน้าที่ผ่านมา เราได้ก้าวมาถึงขั้นไหนแล้ว

“ที่สำคัญคือต้องแบ่งเป็น ๒ ระยะ ในระยะแผนฯ ๑-๓ ประเทศไทยเราพัฒนาภายใต้แผนนี้ ผ่านกระบวนการมา ๓๕ ปี คิดว่าประเทศไทยเราประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งที่เราเรียกว่าทางเศรษฐกิจ เราพัฒนาประเทศมา ๓๕ ปี เราประสบความสำเร็จอย่างสูงยิ่งในเชิงเศรษฐกิจ ทุกฝ่ายคง

จะยอมรับว่าเศรษฐกิจเราดี การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ประมาณ ๙-๘% สภาพสังคมไทยหลายด้านดีขึ้น เศรษฐกิจเราประสบความสำเร็จเพราะเราใช้เงินทุนกับแรงงาน เรามีเงินทุนเข้ามา เรามีแรงงานราคาถูก เรามีทรัพยากรราคาถูก เราก็อผสมกันเข้า ประกอบกับการที่เรามีนโยบายลงทุนทางด้าน Infrastructure จะเห็นว่าน้ำไหล ไฟสว่าง ทางดี เป็นต้น ก็เกิดการลงทุน นำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ แรงงานก็ราคาถูกและเป็นแรงงานที่มีคุณภาพด้วย ก็เอามาใช้ แล้วก็ส่งออก จนเกือบจะเป็น NICS เรามีความมั่นใจว่าเศรษฐกิจเรากำลังโชติช่วงชัชวาล จนกระทั่งฟุ้งเฟ้อกันจนเกินพอดี นี่คือช่วง แผนฯ๑-๓ เศรษฐกิจดี คงไม่มีใครเถียงว่าไม่ดี เอาตัวเลขมาดูกันก็ได้ แต่สังคมเริ่มมีปัญหา ผมสะดุดอยู่ ๓ คำก่อนเริ่มทำแผนฯ ๔ เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา สังคมเริ่มมีปัญหาจากการที่เศรษฐกิจดี ในขณะที่ภาคสังคมถูกละเลยพอสมควร เราพัฒนากันแต่กายภาพ ทางด้าน Software ทางด้านคุณภาพชีวิต ทางด้านสังคมเราไม่ค่อยได้เอาใจใส่มากนัก สังคมก็เริ่มมีปัญหา เมื่อสังคมมีปัญหาในขณะที่เศรษฐกิจดี ความไม่ยั่งยืนก็เกิดขึ้น ผมเลยใส่อีกคำว่า การพัฒนาไม่ยั่งยืน ดีแต่เศรษฐกิจ แต่เมื่อสังคมมีปัญหา เศรษฐกิจก็ไม่ดี ฟองสบู่ก็แตก ฟองสบู่แตก สังคมก็มีปัญหา ก็กลับมาเศรษฐกิจไม่ดีสังเกตไหมก่อนฟองสบู่แตก สังคมของเราเริ่มเน้นหนักไปทางวัตถุนิยม จริยธรรม ศีลธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมลดน้อยลง โยงไปถึงมีธนาคารล้ม มีความไม่โปร่งใสมากขึ้น การพัฒนาที่เริ่มไม่ยั่งยืน ก็



หมายความว่า เศรษฐกิจเราจะดีต่อไปไม่ได้ ก่อนที่จะทำแผนฯ ๘ เราก็เห็นภาพอย่างนี้ แผนฯ ๘ เป็นครั้งแรกที่เราเปลี่ยนแนวคิด เรียกว่าเปลี่ยนกระบวนทัศน์ มีคนถึงขนาดทำวิจัยว่าทำไมประเทศไทยถึงเปลี่ยนแนวคิดมาในเชิงสังคมได้ในแผน ๘ เป็นครั้งแรก ทั้ง ๆ ที่เศรษฐกิจดี ทำไมไม่คิดในเรื่องสังคม ขณะนี้มีคนไปทำวิจัยประมาณ ๓-๔ ร้อยหน้า วิจัยว่าประเทศไทยมาเปลี่ยนในแผน ๘ ได้อย่างไร เท่าที่เห็นดูในขณะนั้นเป็นการเริ่มต้นของนักวางแผนในสภาพพัฒนาตัวเอง ซึ่งเริ่มมีความตระหนักในด้านสังคมขึ้น ประกอบกับสภาวะผู้นำของท่าน ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล ที่เข้ามาในช่วงนั้น ท่านเป็นผู้นำด้านสังคม เป็นผู้ที่เราเรียกว่า นักยุทธศาสตร์ ท่านก็สามารถระดมทรัพยากรบุคคล สรรพกำลังจากภายนอกมาโยงกับนักวางแผนภายใน โยงกับภายในสภาพพัฒนา ทั้งภายนอกภายใน เรียกว่าเป็นกระบวนการมีส่วนร่วม ทุกฝ่ายมาร่วมกันมากขึ้น ดร.สุเมธ สามารถระดม

ทุกฝ่ายมาช่วยกันคิด เป็นครั้งแรกที่สภาพพัฒนาเปลี่ยนบทบาทจากผู้เขียนแผน มาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการวางแผนของทุกฝ่าย แล้วก็เกิดมีความคิดเห็นพ้องต้องกันว่าเราพัฒนาขึ้นมา ๗ แผน เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืนจริง ๆ เพราะฉะนั้นเราต้องเปลี่ยนวิธีคิดเสียใหม่ แทนที่จะเอาเศรษฐกิจเป็นตัวนำ ก็เอาคนเป็นศูนย์กลาง ครั้งแรกที่แผนฯ ๘ เริ่มพัฒนาโดยเอาคนเป็นศูนย์กลาง ถ้าเรียกเป็นภาษาอังกฤษ Holistic People - centered ที่นี้พอความคิดคนเป็นศูนย์กลางเป็นความคิดที่ยั่งยืนมาตลอดในแผนฯ ๘ แต่มีคนพูดว่าแล้วเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิดวิกฤตได้ในระยะแผนฯ ๘ ผมคิดว่าแผนฯ ๘ มาเข้าไป บางคนบอกว่าแผนฯ ๘ ยังแปลงสู่ภาคปฏิบัติไม่ได้ บางคนบอกว่าแผนฯ ๘ เป็นปรัชญา แต่ผมคิดว่าจริง ๆ แล้วแผนฯ ๘ มาเข้าไป พอแผนฯ ๘ ประกาศใช้ไม่กี่วันเท่านั้น ฟองสบู่ก็แตก เกิดขึ้นได้ปีเดียวเท่านั้น ประเทศไทยเข้าสู่ IMF เศรษฐกิจ

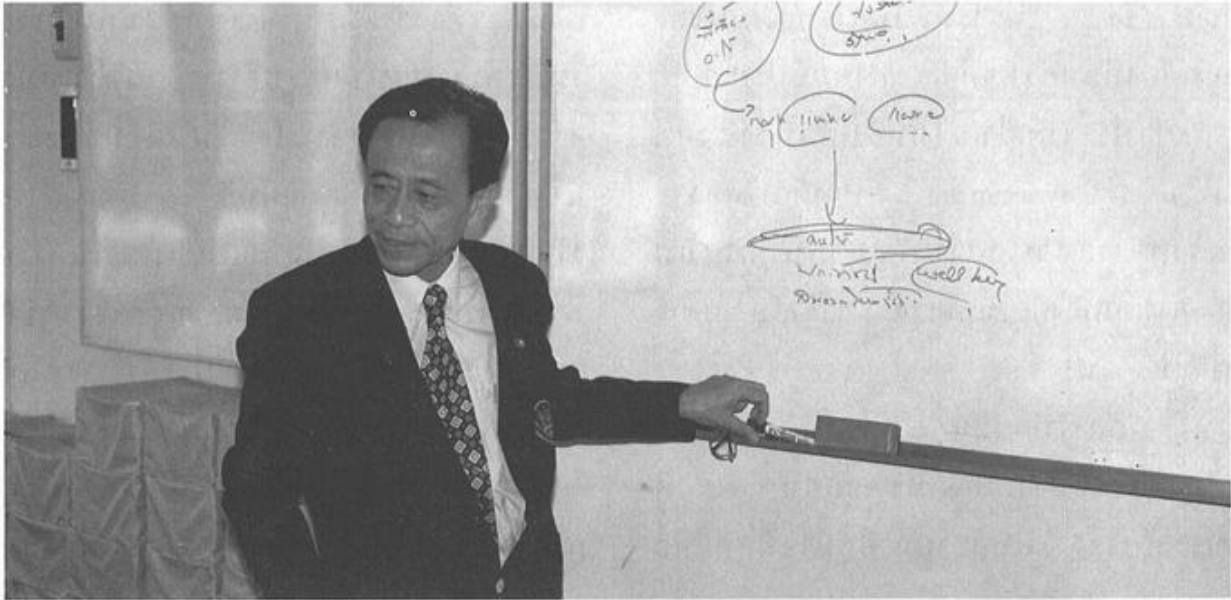
มีปัญหาดังจริง ๆ เพราะฉะนั้นการประเมินของ เราถูกต้องที่ว่าเศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา ก็ เพราะว่าประเทศไทยไม่ปรับตัวทางสังคม ทาง Good Governance ไม่รับกับสภาพความเป็นจริง แล้วเราก็ไม่พัฒนาแบบคนเป็น ศูนย์กลางแบบองค์กรรวมทันเวลา เราจึงต้องเผชิญ กับปัญหา IMF

จากการที่แผนฯ ๘ ดำเนินงานมา ๕ ปี ผมต้องยอมรับผลงานของแผนฯ ๘ ที่ น่าประทับใจ เป็นความภาคภูมิใจที่สุดก็คือ แผนฯ ๘ เป็นสิ่งบันดาลใจให้ประเทศไทยเริ่ม เปลี่ยนวิธีคิด และที่รัฐบาลชุดใหม่ชอบ พูดว่าคิดใหม่ทำใหม่ แผนฯ๘ มีอิทธิพลอย่าง ยิ่งในการสร้างสิ่งจูงใจให้เกิดรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทยฉบับนี้ รัฐธรรมนูญฉบับนี้ มาจากกระบวนการร่างของคนจำนวนมากที่หลาย ท่านเป็นคนชุดเดียวกับที่เข้ามาเขียนแผนฯ ๘ ผู้เขียนแผนฯ๘ ได้แนวคิดหลายอย่าง ที่จะไปเป็นพื้นหลักของการเขียนรัฐธรรมนูญ เพราะฉะนั้นการปฏิรูปการเมือง ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปต่าง ๆ ที่อยู่รัฐธรรมนูญ ได้รับการจูงใจ จากแผนฯ ๘ ทั้งสิ้น หลายท่านบอกว่าแผนฯ ๘ ไร่การปฏิบัติ ผมบอกว่ันี่แหละ คือ ความ สำคัญยิ่งใหญ่ของการปฏิบัติ เพราะเป็นการ วางโครงสร้างของการปฏิบัติ แผนฯ๘ นำมา ซึ่งการปฏิรูป

ผมยังจำได้ ผมไปพูดในการประชุม สัมมนาของสำนักงาน ก.พ. ผมบอกว่ันี่แหละ คือ ถ้าจะ Implement ได้ ระบบราชการจะต้อง เปลี่ยนการทำงานจากแยกส่วนมาเป็นบูรณาการ ระบบการทำงานในการทำงานของรัฐจะต้อง

เป็นการทำงานในลักษณะที่ร่วมกันทำงาน ไม่ใช่ทำงานแบบการบริหารงานตามหน้าที่ ตำแหน่ง ในเชิงอำนาจ ที่เป็นจนถึงขณะนี้ นี่ก็คืออุปสรรคสำคัญ แผนฯ ๘ พูดถึงการทํางานแนวใหม่ การทำงานแบบแนวราบ การทำงานแบบPartnership การที่จะต้องร่วมกัน ผลักดันให้เกิดการแปลงแผน คือการพัฒนา การแปลงแบบองค์กรรวม แต่ทั้งๆที่เรามีระบบ โครงสร้างทั้งหลายที่เริ่มเอื้อ แต่กระบวนการ ยังไม่เกิดขึ้นอย่างน่าพอใจ อุปสรรคที่ สำคัญสำหรับแผนฯ ๘ คือ วิธีคิด วิธีคิด ของคนส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ ยังไม่เรียนรู้ ว่าการพัฒนาที่คนเป็นศูนย์กลางแบบองค์กร รวมคืออะไร ในระยะต้น ๆ แม้กระทั่งผู้วาง แผนในภาครัฐทั้งหลาย ทั้งปวง ผมคิดว่าน้อย คนนักที่จะเข้าใจว่าเป้าหมายการพัฒนาแบบ องค์กรรวมคืออะไร ยังไม่เข้าใจ บางคนนอกจาก ไม่เข้าใจแล้วยังต่อต้านการพัฒนาอะไรแบบ องค์กรรวม ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะ ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ กระทบต่อเขา เพราะ การพัฒนาแบบองค์กรรวมนี้ เป็นเรื่องของ Empowerment เป็นเรื่องของการกระจาย อำนาจ ผู้ที่เสียอำนาจ ผู้ที่คิดว่าตัวเองเสีย ทั้ง ๆ ที่ไม่เสีย เขาก็ต่อต้าน เขาก็ไม่ยอม จะพัฒนาแบบองค์กรรวม ความคิดของคนส่วนใหญ่ยังติดยึด โดยเฉพาะในระบบของรัฐ ยัง ติดยึดกับความคิดแบบแยกส่วน คือ ความ คิดแบบผู้ใหญ่ดี ความคิดในการพัฒนาเพื่อ คนอื่น มากกว่าการพัฒนาโดยตนเอง ระบบ ราชการยังปรับตัวไม่ได้กับการทำงานแบบ แนวใหม่ ขณะนี้กำลังปฏิรูปกันอยู่ ปัญหา





คือ กระบวนวิธีคิดก็ยังคงแบบเก่า วิธีทำงานก็ยังทำงานแบบแยกส่วน ขาดการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม ระบบก็ไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ผมเคยพูดแรง ๆ บอกว่าเราพัฒนาเป็นองค์กรรวม คนเป็นศูนย์กลางแล้วจะต้องปฏิรูประบบราชการ แต่ราชการก็ยังไม่ให้สองชั้นกันเป็นตัวบุคคล แต่ราชการก็ยังเขียนผลงานประเมิน เป็นซี ๘ ซี ๙ เป็นตัวบุคคล ขณะเดียวกันการทำงานข้ามสาย ข้ามฝ่ายข้ามกอง ยึดประชาชนเป็นหลักก็ยังไม่ได้ดีเท่าที่ควร ยังยึดอำนาจ ยังยึดระเบียบเป็นศูนย์กลาง ระบบก็ปรับไม่ทัน ฉะนั้นเมื่อระบบเป็นอย่างนี้ การเคลื่อนไหวในแผนฯ ๘ จึงเป็นการเคลื่อนที่ช้า จริง ๆ แล้วต้องใช้เวลาถึงหลายแผนด้วยกันจึงจะเคลื่อน Paradigm อย่างนี้ เพราะฉะนั้น แผนฯ ๙ ผมไม่ได้สนใจว่าเขียนอย่างไร แต่ถ้าไม่สร้างการบริหารเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในแผนฯ ๙ แล้วเราไม่ควรเขียนแผน ๑๐ แผน ๑๐ ควรจะเลิกทำ เพราะเราไม่รู้จะเขียนแผนอย่างไรให้

เกิดการปฏิบัติ ..”

สาระในแผนฯ ๙ เราควรจะมุ่งเน้นไปในเรื่องใดเป็นพิเศษ และนักบริหารควรจะนำแผนฯ ๙ นี้ ไปใช้อย่างไรให้เกิดผล

“ในแผนฯ ๙ บทที่สำคัญ คือ บทที่ ๕ เขียนไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเชื่อมต่อเพื่อแปลงแผนสู่ภาคปฏิบัติ แผนฯ ๙ เป็นแผนที่นักบริหารจะต้องเอาใจใส่ โดยเฉพาะในบทที่ ๕

ผมต้องการแผนที่เปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนวิธีทำงาน นักบริหารสมัยใหม่ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่เป้าหมายได้ ในแผนฯ ๙ ความสำคัญจะอยู่ที่ว่าจะบริหารงานอย่างไรให้เป็นไปตามแผน แผนฯ ๙ นี้ หลักการไม่ได้เปลี่ยนไปจากแผนฯ ๘ คือ ต่อเนื่องจากแผนฯ ๘ แต่อย่าถามผมว่าแผนฯ ๙ คืออะไร คือต่อเนื่องจากแผนฯ ๘ ยังคงเน้นคนเป็นศูนย์กลาง ยังเน้นการพัฒนาแบบองค์กรรวมทุกด้าน ยังคงให้

ความสำคัญที่สุดต่อเรื่องความยากจน (Poverty), การให้อำนาจ (Empowerment) ต่อการจัดการ และโดยเฉพาะการจัดการที่พอเพียง ในแผนฯ ๕ จึงพูดถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการพัฒนาแบบองค์รวมที่คนเป็นศูนย์กลางนั่นเอง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ท่านทรงพัฒนาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาจากการประพฤติปฏิบัติด้วยพระองค์เอง การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์ท่านมาใช้ จำเป็นจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติร่วมกัน บทสุดท้ายในแผนฯ ๕ เราจึงพูดถึงการแปลงแผนสู่ภาคปฏิบัติ ให้ทุกฝ่ายมาเรียนรู้ร่วมกันในระดับพื้นที่ Learning by Doing เพื่อจะให้ตระหนักว่าคนเป็นศูนย์กลางแบบองค์รวมคืออะไร ไม่ใช่สภาพัฒน์ไปบอกให้ทำเวลานี้พอผมพูดถึงแผนฯ ๕ บทสุดท้าย จะบอกว่าอย่าเอาแผนฯ ๕ ไปประชาสัมพันธ์ ไปให้กระทรวง ทบวง กรมตีความ โดยไม่มีกลยุทธ์ให้เห็น ทางปฏิบัติ อย่าไปสอนแผนฯ ๕ อย่าไปอธิบายแผนฯ ๕ สมัยก่อนน้อง ๆ สภาพัฒน์อยู่กับผม ผมเตือนบ่อย ๆ คุณอย่าไปอธิบายแผนฯ บทที่ ๑ บทที่ ๒ คุณต้องให้เขาเรียนรู้ ไม่ใช่บทที่ ๑ ว่าอย่างนี้ บทที่ ๒ ว่าอย่างนี้ ๑.๑ ๑.๒ คุณต้องรู้ว่าจิตวิญญาณอยู่ตรงไหน กระบวนการอยู่ตรงไหน การปฏิบัติอยู่ตรงไหน เราไม่ต้องการ Teaching เราต้องการ Learning แผนทุกแผนในบ้านเรา ไม่ว่าจะเป็นแผนปฏิรูประบบราชการ หรือแผนอื่น ๆ ผู้บริหารมีหน้าที่โดยแท้ ต้องรู้ว่าเรากำลังบริหารอะไรกัน การบริหารนั้นเปลี่ยนไปแล้วตามแผนฯ ๕ ไม่ใช่การบริหารในเชิงบริหารงาน ผู้บริหารไม่ใช่ผู้บริหารงานเท่านั้น ผมจะพูด

แรง ๆ ว่าไม่ใช่บริหารงานโดยไร้ทิศทางอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่บริหารแต่งาน-เงิน-คน หรือ Command and Control ผู้บริหารงานสมัยใหม่ต้องเป็น Leadership สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ Motivate คนมาทิศทางเดียวกันได้ ผู้บริหารจะต้องนำจิตวิญญาณของแผนฯ ๕ มาดูว่า จะทำอย่างไรให้เกิดการบริหารจัดการตามสปีริตของบทที่ ๕ บริหารงานอย่างไรให้เป็นไปตามแนวคิดของแผนฯ ๘ แผนฯ ๕ ตัวอย่างง่าย ๆ บริหารงานอย่างไรให้ปฏิรูปราชการสำเร็จ สร้างการเปลี่ยนแปลง บริหารงานอย่างไร ให้เราปฏิรูปการศึกษาสำเร็จตามเจตนารมณ์ของแผนฯ ๘ แผนฯ ๕ และ รัฐธรรมนูญ บริหารงานอย่างไร ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง เราไม่ได้บริหารงานแบบเขียนกฎหมาย สั่งการ จัดสรรงบประมาณ เราต้องเปลี่ยนความคิดของคน สร้างความร่วมมือ”

จะเห็นว่าท่านค่อนข้างเน้นคำว่า จิตวิญญาณ ลองมาฟังท่านอธิบายต่อ นะคะว่าให้ ความสำคัญในคำนี้อย่างไร

“อยากให้เน้นจุดนี้ให้มาก ประเด็นที่อยากให้พวกคุณพยายามย้ำ ก็คือ แผนฯ ๘ มาถึงแผนฯ ๕ ประเทศไทยพยายามเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับโลกสมัยใหม่ และโครงสร้างสำคัญ ๆ ก็ได้เกิดแล้ว เช่น รัฐธรรมนูญ ระบบการปฏิรูปหลายด้านที่กำลังดำเนินอยู่ สิ่งที่ขัดขวางที่ทำให้ช้า เพราะเราไม่สามารถสร้างกระบวนการจิตวิญญาณของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ยังติดยึดอยู่กับของเก่า

สำหรับนักบริหาร ควรจะมีการสร้าง ภาวะผู้นำ นักบริหารควรจะเปลี่ยนบทบาท จากการมองแค่บริหารแบบสมัยเก่า มาเป็น บริหารด้วยการเป็นผู้นำ เข้าไปด้วย ผู้บริหาร งานสมัยใหม่ต้องเป็น CEO ต้องสร้างสภาวะ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้คนมาร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกำหนดกระบวนการทำงานร่วมกัน เป็นเครือข่าย

การบริหารยุคใหม่ เป็นเรื่องการจูงใจคน ต้องสร้างความร่วมมือ ต้องให้กำลัง อำนาจเขา ต้องให้เขาร่วมมือ มิฉะนั้นเราจะ ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ แม้จะมีอำนาจสั่งฟ้า การบริหารสมัยใหม่เป็นการบริหารความรู้ วิสัยทัศน์ สร้างความร่วมมือ และผู้บริหารต้องเป็นผู้ อำนาจความสะดวกต่อกระบวนการนี้ เพื่อให้เกิด การทำงานเป็นเครือข่าย เป็น Partner ของทุกฝ่าย ข้ามสาย ข้ามฝ่าย ข้ามกอง ข้ามกระทรวง ข้าม ภาครัฐ เอกชน ชุมชน ประชาชน ประชาสังคม ถ้าระบบราชการไม่ได้ทำงานเป็นเครือข่าย เป็น แนวตั้ง เราก็ไม่สามารถจะบริหารงานได้ถึงมือ ประชาชน จะเป็น Department Centered อธิปไตย Centered สุดท้ายก็ได้แต่กรม ได้แต่กระทรวง ผลงานก็ไม่ถึงประชาชน เป็นเอกชน NPL ก็สูง เขา บริหารงานไม่คิดถึงลูกค้า การบริหารแบบองค์กรรวม ต้องบริการให้ครบทุกด้าน ต้องเอาประชาชนเป็น ศูนย์กลาง เอาชุมชนเป็นศูนย์กลาง ภาครัฐต้องจัด ระบบใหม่ให้เอื้อต่อเครือข่าย ก.พ. เองต้องดู ส่วนราชการจะปรับอย่างไรให้มีชั้นการบังคับบัญชา น้อยลง ให้ทำงานเป็นทีม สำนักงบ ประมาณหรือเราเองก็ต้องเปิดโอกาสให้ทำงานเป็นเครือข่ายมากขึ้น ทำงานเป็นทีมมาก

ขึ้น สำนักงบประมาณ ต้องจัดสรรเงินให้ลงสู่ พื้นที่มากขึ้น ต้องเอาพื้นที่เป็นหลัก

โดยสรุป ผมมองไม่เห็นอะไรสำคัญ เท่ากับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในแผนต่อไป ก็เป็นแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น การวางแผนใน การพัฒนาประเทศ ในแผนฯ ๘ แผนฯ ๙ แผนฯ ๑๐ เป็นต้นไป จะไม่ใช่แผนในลักษณะ พิมพ์เขียวแบบเก่า ที่ผมเรียกว่าผู้ใหญ่สี ที่ บอกว่าทางการเขาสั่งมาว่าให้ชวนาเลี้ยงเปิด และสุกร เขียนแผนโดยข้าราชการ โดยนัก วิชาการ ต่อไปจะเป็นแผนกลยุทธ์ จะมองยาว กว่า ๕ ปีด้วย ภาษาชาวบ้าน คือ แผนสมคบ คิด แผนปกติ คือแผนราชการ ไม่ใช่แผน สมคบคิดกับใคร ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างเขียน เมื่อไหร่มีการสมคบคิด คือ กลยุทธ์ทั้งสิ้น คิดร่วมกัน จะวางวิสัยทัศน์ข้างหน้า จะไป อย่างไร แผนข้าราชการไม่มีทางที่จะ Implement ได้หรอก ไม่ได้คิดกับใคร เพราะคิดคนเดียว ทำ คนเดียว กองข้า ฝ่ายข้า ซีข้า ซี๘ ก็ทำคน เดียว ระบบไม่เอื้อ ในฐานะเหมือนเขียนแผน ขอแนะนำนักบริหารให้อ่านแผนฯ ๘ เน้นพิเศษ ในบทที่ ๘ บทเดียว บทอื่นเหมาะสำหรับสอบ เข้ามหาวิทยาลัย รู้ไปอย่างนั้นไม่มีประโยชน์ รู้ว่าจะทำอะไร แต่จะทำอย่างไรอยู่ที่บทที่ ๘ ถ้าคุณไม่ทำบทที่ ๘ บทต้น ๆ ไม่มีความหมาย เขียนไปอย่างนั้นแหละ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง เรายังขาดแนวร่วมทางสังคมที่เอื้อ ต่อการแปลงสู่ภาคปฏิบัติ”

ท่านเล่าให้พวกเราฟังมาถึงตรงนี้ ท่านก็มีการบ้านที่อยากจะฝากไปถึงท่านนัก

## บริหารทั้งหลาย

“ขอให้คิดว่าการพัฒนาประเทศแนวใหม่ ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางนั้นแบบองค์รวม การพัฒนาโดยประชาชน ของประชาชน เพื่อประชาชน นักบริหารแนวใหม่ ยุคใหม่ ต้องเรียนรู้แนวคิดนี้ ให้ถ่องแท้ ว่าหมายความว่าอย่างไร และบทบาท ของตนในการบริหารงาน เพื่อนำไปสู่แนวคิดให้ เกิดการพัฒนาโดยคนส่วนใหญ่ ของคนส่วนใหญ่ และเพื่อคนส่วนใหญ่ เขาต้องเปลี่ยนบทบาทจาก ผู้บริหารมาเป็นผู้สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตามที่ได้พูดไปแล้ว เขาต้องทำงานในเชิงป้องกัน ให้มากขึ้น นักบริหารยุคใหม่ต้องทำตัวให้ สามารถมีเวลาคิดมากกว่าใช้เวลาส่วนใหญ่ใน การบริหารงานในเชิงประจำวันมากนัก เพิ่ม อย่างมากนัก แยกอย่างมากนัก ไปนอกอย่าง มากนัก หันเวลามานั่งมองภาพใหญ่ของประเทศ คิดล่วงหน้าให้มากขึ้น แต่ขณะเดียวกันเราทุกคน แก่ระบบกันได้ นำกระบวนให้เอื้อด้วย รวมทั้ง การลดขั้นตอนสุดท้ายจะต้องโยงไปสู่ การมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ผู้บริหาร แนวใหม่จะต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ว่ามันเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วเป็นพลวัต และสลับซับซ้อนหมาย ความว่าอย่างไร มองเห็น ตระหนักว่า โลกสมัยใหม่ เป็นโลกที่เปลี่ยนแปลง เล็งเห็น คาดการณ์ได้ มองเห็นภาพผ่านว่า เคลื่อนไหวรวดเร็วอย่างไร เปลี่ยนไปอย่างไร เมื่อมองเห็นแล้ว เข้าใจแล้ว ต้องยอมรับ ไม่ใช่ต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แล้วเรากลับไปต่อต้าน มนุษย์ที่ไม่ต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงท่านแรก คือ พระพุทธองค์ ท่านเห็นแล้ว ท่านยอมรับว่ามันต้องเกิดแก่ เจ็บตาย โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเร็ว ไว เปลี่ยนทุกวัน ไม่เหมือนสมัยก่อน ที่เกิดช้า เมื่อมองเห็นและยอมรับ ก็ต้องจัดการ กับมัน ต้องบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง คือ บทสุดท้ายของแผน ยอมรับ เล็งเห็น จัดการ ไม่ใช่มองก็ไม่เห็น ต่อต้าน ไม่จัดการ ซึ่งเวลานี้ คือปัญหาของประเทศไม่ยอมรับแล้วยังต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง แดงไม่จัดการเลย”

ท่านได้สรุปสุดท้ายฝากถึงท่านนักบริหาร

“ที่ผมพูดทั้งหมดนั้นยังเข้าสู่ผู้บริหารคือ นักบริหารจะต้องดูบทที่ ๘ ว่าด้วยกระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อแปลงแผนสู่ภาค ปฏิบัติมีความสำคัญต่อนักบริหารอย่างยิ่ง เพราะ บทที่ ๘ พูดถึงการเปลี่ยนแปลง นักบริหารสมัยใหม่ ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่าไปบริหารงาน ไร้ทิศทาง ไม่มีประสิทธิภาพ คือ บริหารแบบเดิม การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พูด คือ มองเห็นว่า มันเปลี่ยน มองเห็นว่าแผน ๔ แผน ๕ พูด ถึง การเปลี่ยนแปลงว่า ประเทศไทยของเรากับการ เปลี่ยนแปลง โลกภิวัตน์ ศตวรรษที่ ๒๑ เปลี่ยน อย่างไม่รู้ ผู้บริหารต้องเข้าใจ มองเห็นการ เปลี่ยนแปลงอย่างนี้แล้ว ต้องยอมรับ ทำไมต้อง ยอมรับ ผู้บริหารต้องช่วยอำนวยความสะดวกให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง”

นั่นคือ บททิ้งท้ายสำคัญที่ท่านธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ ได้ฝากถึงนักบริหารยุคใหม่

# ตถตา=มันเป็นเช่นนั้นเอง



- มันเว้นเช่นนั่นเอง  
คือเพลงปรมัตต์สังกตา  
สรรพสิ่งเป็นไปตามเวลา  
เกิดขึ้นเว้นมาและเว้นไป
- มันมีเหตุใจไม่ประหลาด  
คือกฎธรรมชาติอันยิ่งใหญ่  
เดี๋ยวสุขเดี๋ยวทุกข์ไม่เว้นไร  
ขอเพียงใจเราไม่ห่อหุ้มแล้ว
- ยึดมากก็ทุกข์มากยากจะถอน  
พระจึงสอนทำใจให้แน่แน่ว  
เพียงรอดทนจนสุดฤทธิ์อย่าผิดแนว  
อนาคตอันเพชรแก้ว...ยังรอคุณ

๑ มกราคม ๒๕๔๖      เสฐียรพงษ์ วรรณปก



# โยนิโสมนสิการ:

## คิดแบบสัมพันธ์หลักการกับความมุ่งหมาย (๕)

เสฐียรพงษ์ วรรณปก\*



คราวนี้มาถึง วิธีคิดอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า “คิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์” แหมศัพท์เทคนิคทางพระเยซูบเลย ฟังแล้วไม่เข้าใจ อรรถ แปลว่า ความหมาย ความมุ่งหมาย ธรรม แปลว่า หลักการ เพราะฉะนั้นอรรถธรรมสัมพันธ์ น่าจะแปลความชัดๆว่า ความสัมพันธ์กันระหว่าง หลักการ กับความมุ่งหมาย

คิดอะไรก็ตาม ถ้าคิดให้หลักการกับความมุ่งหมายสัมพันธ์สอดคล้องกัน ความคิดนั้น จะนำไปสู่การกระทำที่ประสบผลสำเร็จ ไม่เขว ออกนอกรทาง

ขอยกตัวอย่างในทางพระศาสนา (ที่กำลังเขียนบทความทางพระศาสนาจะยกตัวอย่างนอก

\*ราชบัณฑิต

วัดก็ดูกระไรอยู่ใช่ไหมครับ) คนที่บวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาถ้าถามตัวเองว่า การบวชคืออะไร บวชทำไม

คำตอบอาจมีว่า การบวชคือ การสละ โลกียวิสัย มาบำเพ็ญสมณกิจหรือครองเพศบรรพชิต ฝึกฝนอบรมตนตามหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) หรือถ้าพูดตามภาษาสมัยใหม่ว่า “บวชเรียน” นี่ก็ “หลักการ” ของการบวช

ถ้าคนบวชไม่สละไม่ละ ความเคยชินที่ฆราวาสเคยทำไม่ว่าจะเป็นกิริยามารยาท การนุ่งห่ม การกิน แม้กระทั่งการพูดการจา เคยประพฤติตามใจอย่างไรเมื่อสมัยยังเป็นคฤหัสถ์อยู่ ทำอย่างนั้นอย่างนี้เรียกว่า ผิดหลักการของการบวช

ถ้าบวชมาแล้ว อยู่เฉย ๆ ไม่ใส่ใจฝึกฝน  
อบรมตนตามหลักศีล สมาธิ ปัญญา เข้าก็  
บิณฑบาต บิณฑบาตมาแล้วก็นั่ง นั่งเสร็จก็  
พักผ่อน ไม่ทำอะไรเสียหายแก่พระศาสนาจริง  
แต่ก็ไม่ได้สร้างสรรค์อะไรแก่พระศาสนา อย่างที่  
เขาพูดว่า “เข้าเอน เพลนอน เย็นพักผ่อน คำจำวัด”  
อย่างนี้ก็คือหลักการของการบวช

ถ้าถามต่อไปว่า บวชเรียนไปเพื่ออะไร ก็  
จะเป็นการถามถึง “ความมุ่งหมาย” ของการบวช  
ทันทีครับ

คนที่คิดไม่สัมพันธ์กันระหว่างหลักการ  
กับเป้าหมาย จะเขว และออกนอกทางได้ง่าย  
มีพระสูตรอยู่สูตรหนึ่ง พระพุทธองค์ตรัสไว้น่า  
สนใจมาก

ทรงเล่าเปรียบเทียบว่า มีบรูษคนหนึ่ง  
อยากได้แก่นไม้ แบกขวานเดินเข้าป่าเพื่อหา  
แก่นไม้ บังเอิญว่าแกไม่รู้จักแก่นไม้ แยกไปเอากิ่ง  
และใบไม้มาเข้าใจว่าเป็นแก่นไม้ นายคนนี้ก็  
ไม่ได้แก่นไม้ตามปรารถนา

คนที่สองแบกขวานเข้าป่าด้วยจุด  
ประสงค์เดียวกัน เข้าใจว่าสะเก็ดไม้เป็นแก่น จึง  
ถากเอาสะเก็ดไม้มา นายคนนี้ก็ไม่ได้แก่นตาม  
ประสงค์

คนที่สามแบกขวานเข้าป่าเช่นเดียวกัน  
ถากเอาเปลือกไม้มาด้วยเข้าใจว่านี่แหละคือ  
แก่นไม้ละ นายคนนี้ก็เหลวอีก ไม่ได้แก่นไม้  
ตามประสงค์

คนที่สี่แบกขวานเข้าป่าเช่นกัน ถากเอา  
กระพี้มา ด้วยเข้าใจผิดว่านี่แหละแก่นไม้ละ นาย  
คนนี้ก็ไม่ได้แก่นไม้ตามประสงค์

คนสุดท้าย เดินเข้าป่าพร้อมขวานในมือ  
โค่นต้นไม้ตัดเอาแก่นไม้มา นายคนนี้ได้แก่นไม้  
ตามประสงค์

เรื่องที่ทรงยกมาเล่านี้ สมมติเอาเพื่อนำ

ไปสู่ประเด็นที่ทรงต้องการสอนเท่านั้นมิใช่  
เรื่องเกิดขึ้นจริง เรื่องจริงคงไม่มีใครที่ไม่รู้จัก  
แก่นไม้ดอกครับ

ทรงเปรียบกับคนที่บวชเข้ามาใน  
พระพุทธศาสนา บางคนบวชมาเอากิ่งและใบของ  
พระศาสนา บางคนบวชมาเอาสะเก็ดไม้ บางคน  
บวชมาเอาเปลือกไม้ บางคนบวชมาเอากระพี้ไม้  
บางคนบวชมาเอาแก่นไม้

บางคนบวชมาแล้ว มีญาติโยมเคารพ  
นับถือมาก นำเอาลาภสักการะมาถวาย ก็ยินดี  
เพลิดเพลินในลาภสักการะนั้น ภูมิใจที่ตนมี  
ชื่อเสียง เป็นพระดังใครๆก็รู้จัก คนเช่นนี้เรียก  
ว่าบวชมาได้ “กิ่งและใบของพระศาสนา”

บางท่านไม่พอใจแก่นนั้น ตั้งใจในการ  
รักษาศีลอย่างเคร่งครัด ได้รับความยกย่องชมเชยจาก  
ประชาชนว่าเป็นพระที่เคร่งศีล เคร่งวินัยอย่างยิ่ง  
ชื่อเสียงขจรขจายไปทั่ว รู้สึกภาคภูมิใจในความมี  
ศีลเคร่งครัดของตน ไม่มีพระรูปใดเท่าท่านผู้นี้  
เรียกว่าบวชมาได้ “สะเก็ดพระศาสนา”

บางรูปไม่พอใจแค่ชื่อเสียง หรือความมี  
ศีลเคร่งครัด พยายามบำเพ็ญสมาธิภาวนา จนได้  
ฌานระดับต่างๆ ท่านรูปนี้เรียกว่า บวชมาเอา  
“เปลือกพระพุทธศาสนา”

บางรูปไม่พอใจแก่นนั้นตั้งหน้าตั้งตาบำเพ็ญ  
สมาธิวิปัสสนาจนกระทั่งได้ “ญาณทัสสนะ”  
(การรู้เห็น) ระดับต้น ๆ คือเป็นพระอริยบุคคล  
ระดับพระโสดาบัน ท่านผู้นี้เรียกว่าบวชมาได้  
“กระพี้พระศาสนา”

บางรูปปฏิบัติจนบรรลุวิมุตติ (ความหลุด  
พ้นจากกิเลส) ท่านผู้นี้เรียกว่าบวชมาได้  
“แก่นพระศาสนา”

การบวชมาฝึกฝนตน หรือบวชเรียน เรียก  
ว่า “หลักการ” ของการบวช

บวชมาเรียนเพื่อความมุ่งหมายอะไรนั้น

เป็น “ความมุ่งหมาย” ของการบวชเรียน

ถ้าผู้บวชมาองความมุ่งหมายไม่ชัด ไม่สัมพันธ์กับหลักการก็จะเหลวได้คือ แทนที่จะบรรลุถึงเป้าหมายตามที่มุ่งหวังไว้ ก็จะออกนอกกลุ่มนอกทางไป

ส่วนจะนอกทางไปใกล้ หรือไกลแค่ไหน ขึ้นอยู่ที่แต่ละคนมองความมุ่งหมายชัดหรือไม่ชัดแค่ไหน

คนที่มองว่าบวชมาเพื่อแสวงหาโลกสักการะ และชื่อเสียงก็จะได้แค่โลกสักการะและชื่อเสียง คนที่มองไกลกว่านั้น คือมองว่าบวชมาเพื่อรักษาศิลเพื่อไถ่ผาน... ก็จะได้ศีล ไถ่ผาน

การมีศีล มีผาน ถึงจะเป็นเรื่องดี แต่ถ้ามีแล้ว ถือตนว่ามีศีล มีผานมากกว่าคนอื่น เอาความมีศีล มีผานนั้นมาข่มคนอื่น ก็มีไรเรื่องดีอะไรกลับจะทำให้ “ติด” อยู่เพียงแค่นั้น ไม่มีทางพัฒนาไปกว่านั้น

หลักการของการบวชในพระพุทธศาสนา คือการสละโลกียวิสัย เพื่อความมุ่งหมายคือการบรรลุการสิ้นกิเลส ผู้บวชเข้ามาบางคน มองหลักการกับความมุ่งหมายเหลวไป ไม่สัมพันธ์กัน จึงทำให้การบวชของเขาแทนที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น กลับเหวี่ยงออกนอกทางไป ถึงกับกุไม่กลับ ตัวอย่างมีมากมาย ทั้งในอดีตและปัจจุบัน

ในอดีตเช่นพระเทวทัต บวชเข้ามาในตอนแรกก็ดีอยู่ ต่อมาเมื่อเห็นญาติโยมไม่ค่อยสนใจตน เวลาว่าดึกก็มักจะถามถึงแต่พระเถระผู้ใหญ่อื่น ๆ เช่น พระสารีบุตรอยู่ที่ไหน พระโมคคัลลานะอยู่ที่ไหน พระมหากัสสปะอยู่ที่ไหน ก็นึกไม่พอใจ เกิดทิฐิมานะขึ้นว่า ท่านเหล่านั้นเป็นใคร คนธรรมดาสามัญมาบวชแท้ ๆ เราเป็นถึงขัตติยกุมารออกบวช จะมีใครให้ความสำคัญแก่เราสักคนก็ไม่

นี่คือจุดเขวจุดแรก คือแทนที่จะมั่นใน “ความมุ่งหมาย” ของการบวชว่าบวชมาฝึกฝนอบรมตนเพื่อบรรลุธรรมขั้นสูงมิใช่เพื่อการยกย่องสรรเสริญจากญาติโยม มิใช่เพื่อลาภสักการะ

เปลี่ยนความมุ่งหมายใหม่ว่า “ข้าจะต้องแสดงความสำคัญให้เขาเห็นว่า เทวทัตมิใช่พระกระจอก”

แล้วเทวทัตก็ไปเกลี้ยกล่อมอชาตศัตรูกุมารให้เป็นศิษย์ อชาตศัตรูกุมารยังเด็กเกินกว่าจะมองเจตนาอันเป็นอกุศลของเทวทัตออก จึงยอมมอบตนเป็นศิษย์ แล้วแต่ท่านอาจารย์จะสั่งสอนอบรม หรือสั่งให้ทำอะไรยินดีปฏิบัติตาม

จะโทษอชาตศัตรูก็ไม่ได้ เพราะเธอยังบริสุทธิ์เกินไปมี “ประสบการณ์ทางศาสนา” น้อย ย่อมถูกหลอกได้ง่าย คนสมัยนี้ก็เถอะ อย่าไปนึกว่าจบเป็นบัณฑิต เป็นนักวิชาการทางโลกนี้ ปรินิพพานสูง ๆ จะไม่ถูกอลัชชีหลอก คนพวกนี้หลอกง่ายกว่าโยมมีโยมมาธรรมดา ๆ เสียอีก เพราะไม่มีประสบการณ์ทางศาสนา ไม่ค่อยรู้เรื่องศาสนา ไม่มี “ภูมิคุ้มกัน” มากเท่ากับโยมมีโยมมาซึ่งคลุกคลีอยู่กับวงการพระศาสนาตลอด ย่อมมองออกว่าอะไรเป็นอะไร ใครจะมา “ล้างสมอง” นะยากล้างสมองปัญญาชนง่ายกว่า

ในที่สุดเทวทัตก็ออกนอกกลุ่มนอกทางไปไกลจน “สุดกู่” ประสบความวิบัติดังที่ทราบกันแล้วนี่ก็เพราะมองหลักการไม่สัมพันธ์กับความมุ่งหมาย ไม่พยายามรักษาวิถีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น

อลัชชีที่เป็นข่าวฉาวโฉ่ ถูกไล่ให้นุ่งเขียว นุ่งขาว บ้างก็เข้าคุก บ้างก็เผ่นหนีไปเป็นโรบินฮูดต่างแดนนั้น ล้วนแต่คนไม่รู้จักคิดแบบ อรรถธรรมสัมพันธ์ทั้งนั้นแหละครับ □



# เรื่อง(ไม่)ธรรมดา

วินัย กลิ่นสุวรรณ\*

“เรื่องธรรมดาๆพวกนี้ก็เป็นอย่างนี้แหละ” ผู้พูดเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ให้ความเห็นตามคำบอกเล่าของผมที่ปรารถนาให้ฟังพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ระดับล่างในสังกัดของท่านที่อาศัยกฎหมายเป็นช่องทางหารายได้ให้กับตนเอง

“เงินเดือนไม่พอกิน ไม่พอเลี้ยงลูกเลี้ยงเมีย ก็ต้องหาค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร นอกตำรากันบ้าง”

ผู้ใหญ่ท่านนั้นพูดต่ออย่างเห็นใจ เข้าใจลูกน้องและเห็นเป็นเรื่องปกติธรรมดาๆ

.....

“ก็ได้ลูกน้องเก่าช่วย เราแต่งตั้งให้เขารับผิดชอบฝ่ายพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้าง.....พอเราเกษียณเขาไปขอความร่วมมือจากบริษัทห้างร้านที่เคยได้งานจากกรม คนละไม้คนละมือก็ได้บ้านหลังนี้มานั้นแหละ”

อดีตอธิบดีกรมที่มีงบประมาณหลายพันล้านหันไปมองคูตัวบ้าน ได้ยินน้ำเสียงและเห็นสีหน้าก็รู้ว่าท่านพูดด้วยความภาคภูมิใจที่ตำแหน่งหน้าที่อย่างท่านเอื้ออำนวยให้ได้มาซึ่งหลักฐานที่มั่นคงและเป็นสิ่งธรรมดาๆ ขณะที่เรานั่งคุยกันริมสระน้ำก็หน้าบ้านอดีตอธิบดีท่านนี้นั้นแหละ

.....วันนั้น ร้านอาหารหลังกระทรวงที่ผมเคยทำงานเมื่อครั้งเริ่มชีวิตราชการ คึกคักเป็นพิเศษผู้คนเดินทยอยเข้ามามากกว่าวันอื่น ได้ยินเสียงที่คุยกันก็รู้ว่าเป็นเจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาคเข้ามาประชุม รับทราบ รับนโยบายใหม่ๆ จากผู้บริหารคนใหม่ของกระทรวง.....เสียงแว่วจากโต๊ะข้างๆ ไม่ดังนักแต่ก็พอฟังได้ความต่างๆ ที่ไม่ได้ตั้งใจฟัง

“อะไรกัน..... คุณเรียกแค่ห้าเปอร์เซ็นต์เอง อย่างน้อยก็ต้องสิบเปอร์เซ็นต์ นี่บปปีหน้าผมต้องเรียกสิบห้าเปอร์เซ็นต์.....เราต้องเลี้ยงลูกน้องเลี้ยงหัวคะแนน ชำยังต้องช่วยอำเภอ ช่วยจังหวัด เป็นเจ้าภาพรับรองแขกอีก.....”

ผมชำเลืองสายตาไปตามเสียง สังเกตจากอาการกิริยาด้วยคำสำเนียงที่คุยกันก็รู้ว่าคู่สนทนาโต๊ะข้างๆเป็นเจ้าหน้าที่ต่างจังหวัดของสองจังหวัดใหญ่ต่างภาค คุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กัน

ได้ยินคำว่าเปอร์เซ็นต์ทำให้นึกย้อนไปถึงการสัมมนาพร้อมกับผู้ประกอบการครั้งหนึ่ง

“จะเรียกจากพวกเราที่เปอร์เซ็นต์ก็ได้ถือว่าเป็นต้นทุน เรียกมากเท่าไรว่าคุณภาพของงานก็เลวลงเท่านั้น”

\*อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ช.

ผู้ประกอบการรายนั้น

❖ เปิดใจกลางที่ประชุมสัมมนา

.....

งานป้องกันและปราบปรามการทุจริตต้องช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ ต้องหาแนวร่วม..... ปีที่แล้วผมมีโอกาสดินสายไปหาแนวร่วมตามโครงการของสำนักงาน

แล้วก็ได้แนวร่วม

❖ “การป้องกันและปราบปรามของการทุจริตคิดมิชอบต่อบ้านเมืองมิใช่เป็นภาระหน้าที่ของป.ป.ช.แต่เพียงหน่วยงานเดียว.....แต่เป็นภาระหน้าที่ของพวกเราทุกคนจะต้องช่วยกันดูแลบ้านเมืองถึงจะไปรอด”

❖ คำพูดของผมคงไปสะกิดต่อมอารมณ์ของใครเข้าขณะที่บรรยายเรื่องราวของ ป.ป.ช.

“โอ๊ย!!.....พวกผมรับไม่ไหวหรอกครับงบประมาณไม่ก็ร้อยล้าน.....โน่น! ไปบอกพวกระดับชาติระดับประเทศเถิดครับ ไปตรวจสอบที่เขาได้งบฯ เป็นหมื่นเป็นแสนล้าน ตรวจสอบกันให้จริงๆจิงๆหน่อย”

❖ แล้วบรรยากาศในห้องบรรยายก็เริ่มแปรปรวนเกิดกลุ่มย่อยในกลุ่มใหญ่ขึ้นมาทันที การอภิปรายนอกรอบถกแถลงกันเองคั่งหึ่งไปทั่ว



การบรรยายประกอบการสัมมนาในวันนั้นมีการถ่ายทอดสดโดยสถานีวิทยุประจำถิ่น ผมจึงฉวยโอกาสบรรยายธรรมว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้ล่องลอยไปตามสายลมด้วย

“เราไม่หวังให้ใครแบกประเทศชาติบ้านเมืองไว้ฝ่ายเดียวหรอก.....เอาแค่ให้รับผิดชอบในกรอบอำนาจหน้าที่ของท่าน ถ้าท่านเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นกรรมการตรวจรับหรือเป็นฝ่ายตรวจสอบ ก็ขอให้ทำหน้าที่อย่างเคร่งครัด ตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ด้านผู้ประกอบการ ด้านประชาชนต้องช่วยกันดูแลด้วย

แทนที่จะใช้งบประมาณไปใช้พัฒนาประเทศในด้านอื่นๆ กลับต้องเสียเงินไปกับการได้ของเลวราคาแพง โครงการหลายโครงการที่จำเป็น แต่ทำไม่ได้ต่างกันว่าขาดงบประมาณจนกลายเป็นคำพูดที่พูดด้วยความเคยชินและเป็นปกติธรรมดาๆ ไปแล้ว ปัญหาการคอร์รัปชันเป็นปัญหาความโลภของคนทั้งข้าราชการนักการเมืองพนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมไปถึงเอกชนที่ไม่รู้จักพอและกำลังเป็นปัญหาที่พอกพูนขึ้นทุกที

คงไม่ถึงกับทำให้ใครเกิดดวงตาเห็นธรรมขึ้นมาทันตาเห็น หวังเพียงแต่ว่าอาจจะไปสะกิดต่อม “สำนึก” ของใครเข้าบ้าง

นี่ก็อีกรายระดับชาติระดับประเทศ

ป.ป.ช. ก็ทำหน้าที่ของป.ป.ช.เต็มกำลังตามที่กติกากลางของบ้านเมืองกำหนดไว้ แต่ผู้ถูกตรวจสอบเห็นว่า ความประพฤติของตัวเองเป็นเรื่องธรรมดาๆ

“ขอยืนยันว่าเป็นเงินที่ได้จากการเล่นการพนัน มันเพิ่มขึ้นเป็นปกติ...ซึ่งก็ขอยอมรับว่าเป็นคนชอบเล่นการพนัน เป็นเรื่องที่ไม่สามารถที่จะแก้ไขตนเองได้”

ชาวบ้านอย่างเราก็คงได้แต่รำพึง

“ได้เสียกันเป็นร้อยๆ ล้าน เข้าบ่อนเป็นร้อยๆ ครั้ง ท่านผู้รับผิดชอบบ้านเมืองจะเอาเวลา

และมันสมองส่วนไหนไปคิดพัฒนาหรือบริหารบ้านเมืองกันหนอ”

การทุจริต คอร์รัปชัน นื้อราษฎร์บังหลวงกำลังกลายเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นธรรมดาๆ ในสังคมบ้านเรา

“ซื้อยากก็โกงค่ายา”

“ส่งเสริมอาหารเสริม (นม) เพื่อให้เด็กแข็งแรงก็ยักโกงนมเด็ก”

ตัดถนนหลวงก็โกงกินเงินหลวง หากินกับชาวบ้าน จ่ายค่าเวนคืนทรัพย์สินเกินจริงยังไม่หน้าใจ พอมาคุมมอเตอร์เวย์ก็โกงเงินมอเตอร์เวย์

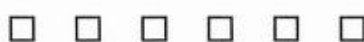
เกษตรกรทุกซักร้อนแสนสาหัสเพราะภัยธรรมชาติ หวังจะได้ปุ๋ยไปใส่नाใส่สวน กลับได้ปุ๋ยที่ไม่ใช่ปุ๋ยทุกซักร้าหนักเข้าไปอีก

ซื้อคอมพิวเตอร์ก็กินกันตั้งแต่จัดซื้อจนถึงตรวจรับ

ซื้อ ๑ ๑ ๑ ๑ ..... โกง ๑ ๑ ๑ ๑๗๑ ๑๗๑

ข่าวอย่างนี้หรือทำนองนี้ต่อเนื่อง ซ้ำซากจนกลายเป็นสิ่งปกติธรรมดา และเมื่อไหร่ที่สื่อมวลชนจะพาดหัวข่าวอย่างนี้ให้เป็นเรื่องธรรมดาบ้าง

“ยึดทรัพย์สิน ประหารชีวิตพวกขี้ฉ้อ  
สูมหัวกันโกงชาติ”



# แผนจัดการบริหารจัดการ

## เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ : สมตวิง ตรีอสีหตวิง

ตช. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย\*

การมุ่งปรับเปลี่ยน โดยขาด  
กลยุทธ์และความเข้าใจเกี่ยวกับความ  
เปลี่ยนแปลง

หลาย ๆ ครั้ง การนิ่งเฉยโดยไม่  
ทำอะไรเลย จะช่วยชาติได้อย่างแท้จริง  
มากกว่า

การบริหารจัดการในยุคแห่งการ  
เปลี่ยนแปลง การแข่งขันเปี่ยมด้วยความไม่  
แน่นอนนี้ไม่ง่ายเหมือนที่มีผู้เสนอหรือ  
เขียนๆ ไว้ในตำราการจัดการต่างๆ โดยเฉพาะ  
การจัดการในภาครัฐที่หลายฝ่ายเป็นผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย มีผลประโยชน์แย้งกันอยู่ทำให้  
การปรับปรุงระบบและคน การแก้ไขปัญหา  
การทำงานบางทีดูเหมือนลุล่วงไปแต่หาก  
พิจารณาให้ดี อาจเป็นการพรางหรือสั่งสม  
ปัญหาหมอบให้คนรุ่นต่อไปคิดขบแก็ เข้าทำนอง  
“ทางแก็ของเมื่อวานนี้ กลายเป็นปัญหาของ  
วันนี้ คำตอบของวันนี้ ก็จะกลายเป็นปัญหาของ  
วันพรุ่งนี้” นี้ไม่นับการริเริ่มผลักดันสิ่งใหม่ ๆ  
ในองค์กรที่ก็ว่ายากไม่ยิ่งหย่อนกัน สร้างสรรค์  
ให้ได้มาที่ว่ายาก การรักษาให้คงไว้อย่างยั่งยืน

สียิ่งยากกว่า

การบริหารในยุคนี้ จึงมี ความหนักหน่วง  
ยาก แแย้งกันมีแรงกดดันแฝงไว้ด้วยความท้าทาย  
และอนิจจังอยู่เสมอ จึงไม่น่าแปลกใจที่นักธุรกิจ  
ผู้ผันมาเป็นรัฐมนตรีจะออกปากบ่นกับนักข่าวว่า  
บริหารงานภาครัฐนี้เหนื่อยน่าดู เหนื่อยได้แต่อย่า  
ท้อแท้ก็แล้วกัน คนจริงแท้ ย่อมไม่ท้อ คนที่ท้อ  
ยอมไม่ใช่คนจริง คนแท้งานนี้ไม่มีคำว่า “วีรกรรม  
ทุ่งท้อแท้” แต่เวทีนี้มีเสมอสำหรับผู้กล้าแน่วแน่  
และมุ่งฝ่าฟัน”

ข้อเท็จจริงประการหนึ่งของการบริหาร  
จัดการในยุคนี้ คือ ต้องส่งมอบหรือให้ผลงาน  
(Delivering Results) ให้เป็นที่ประจักษ์แก่  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประกาศเป็นนโยบายเป็น  
วิสัยทัศน์ที่วาดฝันไว้ที่ทำเป็นโครงการ แผนงาน  
ต่าง ๆ จริงๆ แล้ว บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้  
อย่างน้อยเพียงใด ในระยะสั้นและระยะยาว คุ่มค่า  
ใหม่ ใครได้ผลประโยชน์กันแน่ ผู้บริหารบางท่าน  
ตระหนักต่อการที่คะแนนนิยมที่จะตกต่ำใน  
สายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะ  
กับผู้ที่มีอำนาจให้คุณให้โทษกับตัวเองถึงกับ  
มีกลยุทธ์ของการสร้างภาพให้เป็นที่รู้เห็น

\*อาจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

(Visibility) ด้วยประการทั้งปวง ให้ทั้งรู้ทั้งเห็น ได้ยิน ได้อ่าน ได้ฟัง อากาญงเป็นนิจ เป็น เทคนิคการสร้างภาพอย่างหนึ่งทีพบเห็นได้ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องถามตัวเองอยู่เสมอ ว่าที่ยู่ต่อสู่ฝำพันธ์ั้น ทำเพื่อใครกันแน่

การจะส่งมอบผลงานได้ของผู้บริหาร ประการหนึ่ง คือ การฟังฟังกระแสเสียง หรือ “บริโภค” เทคนิคการบริหารจัดการใหม่ ๆ ต่าง ๆ ซึ่งต่อไปนี้จะขอเรียกว่า Management Fashion เป็นเสมือนตัวสัญญาณว่า จะจ่าย ซึ่งมักไม่มี รายงานคุ้มครองผู้บริโภค (Consumer Report) รายงานข้อดี ข้อเสียเตือนสติไว้ก่อนเลือก ใช้ให้ความหวังในการแก้ไข ปรับปรุงเพิ่มพูน ประสิทธิภาพให้แก่พนักงานและองค์กรทำให้ ผู้นำเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจึงมุ่งมั่นปรับเปลี่ยน สร้างผลงาน สร้างชื่อฝากไว้เป็นมรดก (Leave a Legacy) ก่อนจะถูกโยกมีเงิน มีงบ มีจิตวิญญาณ ของนักปฏิบัติมากกว่านักคิด นักอ่าน ประกอบ กับความเชื่อใน “ลัทธิเอาอย่าง” เข้าทำนอง ของฉันด้วยคน “Me Too” Management จึงไม่ แปลกใจทีการบริหารในยุคนี้เราจะเห็นผู้บริหาร และองค์กรเป็น “เหยื่อ” ของกระแสของสื่อ ของ บริษัทที่ปรึกษา ของสถานศึกษาของ “ผู้รู้” ทีถือ ตนเป็นผู้กำหนดแนวโน้มนำพำพันธ์การบริหาร จัดการด้วยเทคนิคต่าง ๆ นานา บ้าง Paradigm Paralysis มุ่งทำสถานฝึกอบรมของตนให้เป็น มหาวิทยาลัย บ้างเอาบริษัท-องค์กรของตนเป็น

ห้องทดลอง ถูก ผิด อย่างไร คู่ค้าใหม่ เวลา บอกได้หากฉลาดรู้ ฉลาดรับเป็น Educated Consumers ทำให้องค์การนั้น สง่างาม ทนแคะ ลม ฝน ฝืนนั้นเป็นจริงได้

ความใจร้อน มุ่งมั่นตามความคิด บักใจ เชื่อของตนมุ่งสร้างปริมาณงานมากในระยะสั้น เพื่อให้ได้ผลงานออกมาให้ปรากฏในช่วงสมัยที่ ตนบริหารจัดการอยู่นั้น ย่อมแลกกับความได้ ประโยชน์ประสิทธิภาพขององค์กรและความเสียหายด้านต้นทุนที่แพง ใช้ค่าใช้จ่ายมากมายในการ ดำเนินการผลักดัน ทีได้อาจไม่คุ้มเสีย เมื่อเทียบกับราคา ขวัญและกำลังใจตลอดจนศักยภาพของ ทรัพยากรบุคคลในระยะยาวทีเสียไปด้วย

ความหมายใหม่ของความสำเร็จในการ บริหารจัดการศตวรรษที่ ๒๑

๑. สามารถต่อกรกับความไม่แน่นอน ในธุรกิจของตน ทีนับวันก็ยากแก่การคาดคะเน เล็งถึงผลได้ การวางแผนระยะยาวต้องทอนให้ สั้นลง

๒. แสวงหา-รักษา-พัฒนากำลังคนให้มีความสามารถอยู่เป็นนิจ

๓. สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ของการงาน ของตนอยู่เสมอ นวัตกรรมของหน่วยงานใน แต่ละไตรมาสคืออะไร ลดการมุ่งกำกับควบคุม

๔. ดำเนินการต่าง ๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ

ประหยัด มีน้อยแต่ทำได้มาก

๕. แสวงหาและรักษา “ลูกค้า” ไว้  
ลูกค้าเป็นอะไรที่มากกว่าเพื่อ “นาย”

๖. สร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียกับกิจการขององค์กร

**ฉลาดรู้ ฉลาดรับ ย่อมสมหวัง หากมุ่งแต่  
ทันสมัยโดยไม่พัฒนา ย่อมผิดหวัง**

อนิจจังในชีวิตที่พบเห็นที่ถือเป็นบทเรียน  
รู้ได้ในยุคของกระแส คือ ยิ่งคิดว่าคนมีพร้อม  
ในใจลึก ๆ ก็จะมีขาด ยิ่งพร่อง หากความสงบเย็น  
ระงับพอได้ยากยิ่งวิ่งออกไปหาไขว่คว้าจะยิ่งไม่ได้  
ไม่สมประสงค์ ยิ่งเติม ยิ่งงุนงง ยิ่งเรียกร้อง  
ยิ่งไม่ได้ในการบริหารเช่นกัน กระแสเกิดมีแตก  
ดับอยู่ตลอดบางทีได้ยินได้ฟังเกินกว่าที่  
จะรู้เข้าใจ QC TQM ISO Reengineering  
Outsourcing Benchmarking ๕ส Mission Vision  
EQ EVA Competency Learning Organization  
Knowledge Management Balanced  
Scorecard.....แล้วท่านผู้อ่านจะได้ยิน ได้ฟัง  
Management Fashions อีกมากมายในอนาคต  
แนวความคิดเชื่อของการบริหารจัดการใน  
ศตวรรษที่ ๒๑ นี้จึงต้องเลือกสรรใช้อย่าง  
ระมัดระวัง ด้วยความเชื่อว่า จะช่วยแก้ปัญหา  
ขององค์กรได้อย่างแท้จริงในระดับหนึ่ง  
เลือกใช้ให้เหมาะกับปัจจัยของสถานการณ์  
สมุฏฐานของโรคและให้เหมาะกับระดับความ  
รุนแรงของอาการในหลายเทคนิควิธีอาจต้อง

มีการศึกษาทดลองใช้ก่อนเพื่อทดสอบความ  
พร้อม ความได้ผลแล้ว จึงค่อยนำมาใช้มา  
ทำกันอย่างจริงจัง และสามารถเลิกใช้ได้เมื่อ  
พิจารณา เห็นว่าหมดความจำเป็น อย่าพยายาม  
ยึดว่า “เปลี่ยนนายแล้วเปลี่ยนนโยบาย” หรือ  
เที่ยวสังเกตว่าที่อื่นเขานิยมเลือกใช้แพ้นั้น  
การบริหารใดตนจะได้เลียนแบบใช้ตาม

หากเปรียบผู้บริหารเป็นแพทย์ ทำการ  
รักษาอาการของคนไข้ (ปัญหาขององค์กร) ด้วย  
การให้ยาหลายขนาน แล่อมมีการผ่าตัดด้วย (การ  
เลือกใช้ Management Fashion) อาจสร้างความ  
มึนงงแก่คนไข้ได้อาการอาจทรุดหนักกว่าเดิมก็  
เป็นได้ เทคนิคหรือเครื่องมือของการบริหารที่ดี  
นั้นต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง สร้างมรรคผล  
ที่ชัดเจน รวดเร็ว เป็นการลงทุนน้อย ใช้คนและ  
ที่ปริกษาน้อยคนให้ผลกระทบในวงกว้างคุ้มค่า  
เอื้อต่อการวัดและประเมินผลสำเร็จ ที่นำไปสู่การ  
ปรับใช้และขยายผลได้ สร้างสภาพเอื้อให้มีการ  
เรียนรู้พัฒนาประสบการณ์ที่ได้รับ สร้างความ  
เชี่ยวชาญแก่ผู้ปฏิบัติยิ่ง ๆ ขึ้น

**เพิ่มพูนความสมหวัง จากการฉลาดอ่าน  
ฉลาดคิด**

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร  
ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นระยะเวลา ๒๕  
ปี ของ Beer & Nohria ที่ตีพิมพ์ใน Harvard  
Business Review ฉบับ May-June ๒๐๐๐ พบว่า  
๗๐% ของโครงการริเริ่มใดๆ ในองค์กร

ประสบความสำเร็จและได้เสนอแนะว่า การปรับเปลี่ยนใดๆ ที่จะให้ผลที่คืนนั้นต้องใช้ มาตรการที่เร็ว-ช้า ควบคู่ไปด้วยกันทั้งทฤษฎี แนวทางที่มุ่งผลทางเศรษฐกิจ (E-Theory) ซึ่งมักจะเลือกใช้เทคนิคการบริหารที่ให้ผล อย่างรวดเร็ว อาทิ การลดต้นทุน การลดคน การปรับระบบ ควบคู่ไปกับทฤษฎีตาม แนวทางเพื่อการเสริมสร้างขีดความสามารถ ขององค์กร (O-Theory) ที่นิยมการปรับ เปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป มุ่งพัฒนาคน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร อาทิ การสร้าง สมรรถนะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารองค์ความรู้ในองค์กรดังเช่นตัวอย่าง ความสำเร็จของบริษัท GE ภายใต้การนำของ Jack Welch ที่มีการปฏิรูปเริ่มด้วยแนวทฤษฎี E ในปี ๑๙๘๑ และตามด้วยแนวทางของทฤษฎี O ในช่วงปี ๑๙๘๕

นอกจากนี้ในเร็ว ๆ นี้ ยังมีการรายงานถึง ผลวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง ๒๐๐๐ Management Tools ของบริษัทที่ปรึกษา Bain & Company เมือง บอสตัน สหรัฐอเมริกา ([www.bain.com](http://www.bain.com)) โดยส่ง แบบสอบถามจำนวน ๑๑๘๒๔ ชุด ให้ผู้บริหาร ขององค์กร ๑๕ ประเทศ ใน ๔ ทวีป รวมทั้ง เอเชียด้วยตอบเพื่อประเมินว่าในรอบ ๕ ปี ที่ผ่านไป องค์กรของคุณเลือกใช้เทคนิคการ บริหารใดบ้างผลเป็นที่พึงพอใจเช่นไร

ผลการสำรวจที่พบและน่าสนใจ อาทิ

□ ๗๘% ของผู้ตอบรายงานว่าโอกาส

ปรับเปลี่ยนได้สำเร็จหากรู้จักเลือกใช้เครื่องมือที่ เหมาะสม

□ ๘๒% เห็นว่า Management Tools ต่างๆ ให้ความหวังที่เกินเลยความจริงที่จะปฏิบัติได้

□ ๓๗% ขององค์กรที่ตอบมา รายงาน ว่า ในรอบปีที่แล้วหน่วยงานของคุณใช้ถึง ๑๐-๑๔ เครื่องมือการบริหาร

□ ในอเมริกาใต้ยุโรป และเอเชียนิยม ใช้ เทคนิคการบริหารปีละ ๑๑-๑๓ ชนิดวิธี ขณะที่ อเมริกาเหนือเฉลี่ยในรอบ ๗ ปี องค์กรต่างใช้ เครื่องมือการบริหาร ๑๓.๐ ชนิดวิธี

□ ทั่วโลกนิยมเครื่องมือ ๕ เทคนิคเรียง ตามลำดับได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์-การระบุ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กร-การเปรียบ เทียบมาตรฐาน-การประเมินความพึงพอใจของ ลูกค้าและ Outsourcing

□ ในเอเชียที่เป็นที่นิยมได้แก่ มาตรฐาน เปรียบเทียบ (Benchmarking) และ Outsourcing การ จำลองตามผลงาน-พันธมิตรเชิงกลยุทธ์-การวางแผน กลยุทธ์และการจำแนกลูกค้า

□ เทคนิคการบริหารที่มีผู้บริหารใช้ แล้วรายงานผลความพึงพอใจ คุ่มค่าในระดับที่สูง ตามลำดับได้แก่ การเจาะตลาดลูกค้าการลดระยะ เวลาของการผลิต การระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กร การจำลองตามผลงานและการวิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้เสียและ

□ เทคนิคการบริหารที่มีผู้บริหารใช้ แล้วรายงานผลความพึงพอใจ คุ่มค่าในระดับที่ต่ำ

ตามลำดับได้แก่ การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) การวิเคราะห์โอกาสที่แท้จริง การใช้สมรรถนะหลัก/สำคัญ (Core Competencies) การบริหารเชิงกิจกรรม พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการปรับรื้อระบบ (Reengineering) ไม่มีเครื่องมือที่เป็นเครื่องมือพิเศษในตัวเอง ตำนานของความสำเร็จเป็นผลมาจากความฉลาดใช้ เข้าใจเลือกใช้เครื่องมืออย่างพินิจพิเคราะห์ที่เหมาะสมกับความต้องการ ปัญหาค้ำึงถึงผลกระทบ และผลข้างเคียงที่จะเกิดตามมา

ผู้วิจัยยังได้ให้คำแนะนำที่น่าคิดอีกว่าก่อนจะเลือกใช้เครื่องมือการบริหารใด ผู้บริหารต้องหาข้อเท็จจริงได้ข้อมูลให้มากทำความเข้าใจกับเครื่องมือที่เลือกก่อนกระบวนการที่ได้ผลเป็นเช่นไร ทำให้ได้ดี ต้องใช้ต้นทุนเท่าใด ความเสียหายที่เกิดขึ้นหากล้มเหลวที่อื่นทำทดลองแล้วได้ผลเช่นไร อย่าทักท้วงสำคัญคิดว่าเครื่องมือเป็นกลยุทธ์ เครื่องมือที่ได้มาเป็นเพียงเครื่องมือ บ้างได้ราคาแพงมา นอกจากจะไม่เข้าใจกลไกขับเคลื่อนพื้นฐานแล้ว ยังไม่รู้วิธีขับ ถึงรู้ก็ใช้ไม่ถูก

กาละเทศะ ไม่มีการทดลองขับ บ้างไม่รู้ว่าจะขับไปไหน ไปเพื่ออะไร ขอให้มิขับโชว์ไว้ก่อน เครื่องมือที่ดีต้องถูกใช้เพื่อสนองความต้องการ-เป้าหมาย ให้ถูกกับงาน อย่าพึ่งคาดหวังว่าเครื่องมือที่นั้นจะแก้ปัญหาทั้งหมดขององค์กรได้ บ้างมาแล้วก็เลือนหายไปเหมือนสายฟ้าแลบ ผู้บริหารต้องกล้าสื่อสารสร้างความเข้าใจและการยอมรับมีการติดตามประเมินและรายงานผลสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของการเลือกซื้อ เลือกใช้เฟ้นการบริหารจัดการ สร้างความสมหวัง ลดความผิดหวังครั้งแล้วครั้งเล่า คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ใช้ คนขับรถโดยเฉพาะผู้ที่เป็น Back-Seat Driversทั้งหลายต้องสามารถผลักดันการเรียนรู้นำเอาเครื่องมือเข้าสู่ระบบการทำงานให้ได้อย่างกลมกลื่นผ่านการเรียนรู้ของทีมและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงระบบให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น นั่นคือ ต้องคิดให้ทะลุแจ้งแทงตลอดว่า จะปรับใช้เครื่องมือเหล่านี้เข้าสู่องค์การอย่างไร

□ □ □ □ □ □



# อะไร ที่ไหน เมื่อไร



พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุมคณะหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวง ประจำเดือน มกราคม ๒๕๔๖ ในประเด็นเรื่องกระทรวงคมนาคมกับการพัฒนาระบบการขนส่ง ณ กระทรวงคมนาคม เมื่อวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๔๖

ศจ. วิทยา นาควัชระ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาตนเอง และนักบริหารคลินิกสุขภาพจิต บรรยายพิเศษ หัวข้อ “เกษียณอย่างไรให้-เกษม” ซึ่งเป็นหัวข้อหนึ่งที่โครงการปัจฉิมนิเทศข้าราชการเกษียณอายุ ประจำปี ๒๕๔๖ จัดให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ณ ห้องประชุมสุขุมน้อยประดิษฐ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๔๖ โครงการปัจฉิมนิเทศฯ เป็นโครงการที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ข้าราชการที่จะเกษียณอายุได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน และการดำรงชีวิตเพื่อปรับใช้ในการดำรงชีวิตเมื่อพ้นราชการ



นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานเปิดการประชุมระดมความคิดเห็น เรื่อง “สามปีขององค์การมหาชนและทิศทางการพัฒนาในอนาคต” ณ ห้องวอเตอร์เกตบอลรูมซี โรงแรมอมารี



วอเตอร์เกต กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๔๖ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย กรรมการ ก.พ.ร. ประธานกรรมการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์การมหาชน ผู้แทนกระทรวง และผู้แทนหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง การประชุมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทบทวนและติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การมหาชน และเพื่อหาแนวทาง มาตรการ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การมหาชน เพื่อจะได้นำเสนอ ก.พ.ร. และคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี พร้อมด้วย นายบุญปลุก ชายเกตุ เลขาธิการ ก.พ. รศ. ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. และคณะผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. เดินทางรับฟังปัญหา อุปสรรค หลังการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการ กระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๖ โดยมีนางสุดารัตน์ เกยุราพันธ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข น.พ.วัลลภ ไทยเหนือ ปลัดกระทรวงสาธารณสุข และผู้บริหารให้การต้อนรับ ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุข ถือเป็นกระทรวงที่สอง ที่คณะติดตามผลการปฏิรูปดังกล่าว เดินทางไปรับฟังและรวบรวมความคิดเห็นสำหรับนำไปพิจารณาดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นระบบต่อไป



เมื่อวันศุกร์ที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๕๖ ชมรมนักบริหารข้าราชการพลเรือน (ชปร.) จัดปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “E-Procurement” โดยเชิญนายกุลิศ สมบัติศิริ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนามาตรฐานระบบพัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลาง เป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว ชปร. ได้จัดเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้ความรู้แก่สมาชิก



สำนักงาน ก.พ. จัดงาน “ผสานพลังวัยใส ร่วมใจเป็นยุวชนใสสะอาด” ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งในโครงการประเทศไทยใสสะอาดที่เดอะมอลล์บางกะปิ (๑๗ มกราคม ๒๕๕๖) เซ็นเตอร์พอยท์ สยามสแควร์ (๑๘ มกราคม ๒๕๕๖) และเดอะมอลล์บางแค (๒๔ มกราคม ๒๕๕๖) เพื่อรณรงค์ให้ยุวชนประพฤติปฏิบัติตนดีทั้งกาย วาจา ใจ ตามหลัก “พอกันที่ไม่ให้ไม่รับ” โดยมีการแสดงละครเพลง การเล่นเกมส์ และของขวัญรางวัลมากมาย

นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี พร้อมด้วย นายบุญปลุก ชายเกตู เลขาธิการ ก.พ. ศ.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. และ คณะผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. เดินสายรับฟัง ปัญหา อุปสรรค หลังการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการ ครั้งที่ ๓ ณ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเมื่อวันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๖ โดย มีน.พ. สุรพงษ์ สืบวงศ์ลี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ปลัดกระทรวง ICT และผู้บริหารให้การต้อนรับ ทั้งนี้ กระทรวง ICT เป็นกระทรวงใหม่ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เป็นเจ้าภาพในการจัดระเบียบระบบการบริหารจัดการ ICT ของประเทศให้มีเอกภาพ มีพลังในการขับเคลื่อนงาน ICT ไปอย่างถูกต้องทิศทางในแบบก้าวกระโดด นำพาสังคมไทยให้ก้าวทันเทคโนโลยีในยุคเศรษฐกิจและสังคม ที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ (Knowledge - Based Economy / Society) และความเร็ว (Economy of Speed)



นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุม ก.พ.ร. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ โดยมีกรรมการเข้าร่วมประชุม ได้แก่ นายพงษ์เทพ เทพกาญจนา รองประธาน ก.พ.ร. ม.ร.ว. จัตุมงคล โสณกุล นายมีชัย ฤชุพันธุ์ นายชัยอนันต์ สมุทวณิช พ.ต.ต. ยงยุทธ สารระสมบัติ นายสมภพ อมาตยกุล นายสมพล เกียรติไพบูลย์ ศจ.บวรศักดิ์ อูวรรณโณ นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร นางสาวอรพินท์ สฟโชคชัย และ รศ.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เพื่อวางกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การทำงาน ของ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๕๖

สำนักงาน ก.พ. บันทึกเทปรายการ “ร่วมคิด ร่วมทำ” สัปดาห์ ตอน “ชยันนาท : นำร่องโครงการจังหวัดใสสะอาด” ณ บริเวณสวนนก จังหวัดชยันนาท โดยมีนายวิชัย ศรีขวัญ ผู้ว่าราชการจังหวัดชยันนาท นายองอาจ หล้าอุบล ประธานหอการค้าจังหวัด เขต ๔ และ นางศิริวรรณ เจนการ ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ดร. ปวย อึ้งภากรณ์) เป็นผู้ร่วมรายการ ทั้งนี้ รายการดังกล่าวออกอากาศทาง สถานีโทรทัศน์ช่อง ๙ อ.ส.ม.ท. เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๕๖





นายบุญปลุก ชายเกตุ เลขาธิการ ก.พ. พร้อมด้วยผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. ถ่ายภาพกับอดีตเลขาธิการ ก.พ. ในงานรำลึกพระคุณอดีตเลขาธิการ ก.พ. ณ โรงแรมสยามซิตี กรุงเทพฯ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๔๖ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. จัดเป็นประจำทุกปี



วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอทิศทางและนโยบายการทำงานของ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. อีกทั้งเพื่อเป็นการขอบคุณสื่อมวลชนที่ได้ให้ความร่วมมือในการเผยแพร่ข่าวของสำนักงาน ก.พ. และข่าวการปฏิรูประบบราชการ ด้วยดีตลอดมา

นายบุญปลุก ชายเกตุ เลขาธิการ ก.พ. และ รศ.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. พร้อมผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. พบปะกับสื่อมวลชนประจำทำเนียบรัฐบาลใน "กิจกรรมสร้างความเข้าใจกับสื่อมวลชน ครั้งที่ ๕" ณ โรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๔๖ โดยมี



# เทคนิคและกลยุทธ์ ในการนำ ๕ ส. ไปปฏิบัติ

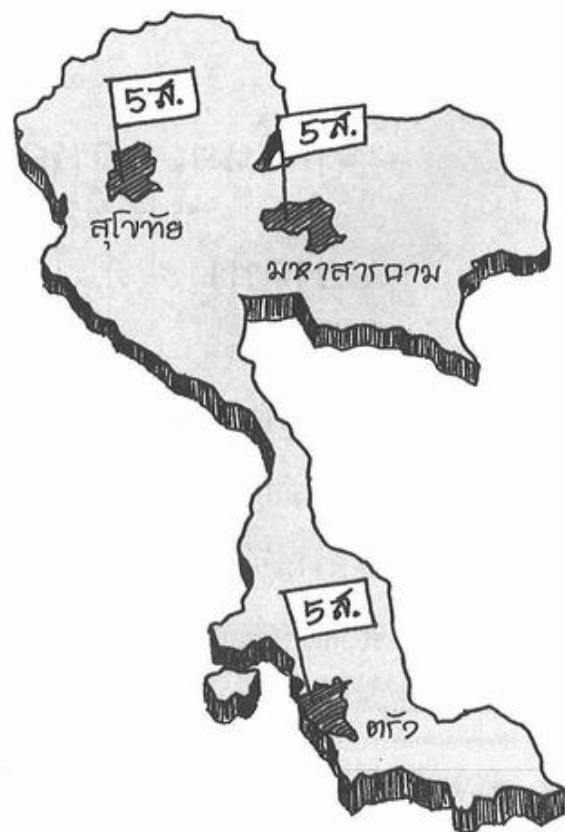
กิจกรรม ๕ ส. นับเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยปลูกฝังความตระหนักของข้าราชการในเรื่องการพัฒนาคุณภาพ การจัดการให้มีระเบียบ สะอาด และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเป็นการสร้างความสามัคคีและยกระดับการบริหารประเทศ สำนักงาน ก.พ. จึงขอเสนอเทคนิคและกลยุทธ์ในการนำ ๕ ส. ไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรม ๕ ส. ให้ประสบความสำเร็จในหน่วยงานของท่าน สำหรับฉบับนี้ขอเสนอ

## ตอน

### วิธีการทำ ๑๑๒

(ต่อจากฉบับที่ ๖ เดือน พ.ย.-ธ.ค.)

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. พยายามส่งเสริมให้หน่วยงานในภูมิภาคทำ ๕ ส. ซึ่งนับว่าเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม เนื่องจากประเทศไทยคือ จังหวัดต่างๆ ๗๕ จังหวัด และกรุงเทพมหานคร



\* สำนักงาน ก.พ.

## วิธีการที่ ก.พ. ใช้เพื่อส่งเสริม ให้หน่วยงานทำกิจกรรม ๕ ส. ก็คือ

- (๑) เลือกจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดสนใจและมุ่งมั่นอยากทำ ๕ ส.
- (๒) จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้แก่หัวหน้าหน่วยงานระดับจังหวัด พร้อมทั้งแจกคู่มือ ๕ ส.
- (๓) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่ทีมงาน ๕ ส. ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน และ มาตรฐาน ๕ ส.
- (๔) จัดทำแผนการตรวจติดตาม และประเมินผลโดยปรึกษาหารือกับผู้ว่าราชการจังหวัด
- (๕) ติดตามประเมินผลและให้รางวัล

### จากขั้นตอนการดำเนินงานที่กล่าวแล้ว หากหัวหน้าหน่วยงาน อยากทำ ๕ ส. ให้สำเร็จ ควรทำอย่างไร

- ☆ ควรเข้าฟังการชี้แจงให้ความรู้ด้วยตัวเองพร้อมทั้งนำผู้ที่ดูแลเรื่อง ๕ ส. เข้าฟังด้วย
- ☆ หาหนังสือ เอกสาร วิดีโอ มาศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมให้มากที่สุด
- ☆ ถ่ายทอดความรู้เรื่อง ๕ ส. ให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานโดยอาจ
  - บรรยายด้วยตนเอง (แสดงว่าหัวหน้าสนใจ และมีความรู้)
  - เชิญวิทยากรมาอธิบายเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่ตัวเองและผู้ปฏิบัติงาน
- ☆ พาไปศึกษาดูงานหน่วยงานคล้ายคลึงกัน เพื่อให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น
- ☆ ประกาศเป็นนโยบายร่วมกันของทุกคนในหน่วยงาน

# มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

## เรื่อง การปรับปรุงการกำหนดอายุเกษียณ ของข้าราชการพลเรือน

มีเนตพนา บชชของแต่ิม \*

ด้วย ก.พ. ได้เคยพิจารณามติไว้ เมื่อวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๔๕ เห็นชอบในหลักการที่จะปรับปรุงการกำหนดอายุเกษียณของข้าราชการให้หลากหลายตามลักษณะงาน โดยมอบให้ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ (คณะที่ ๑) ร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณและองค์การกลางบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องไปพิจารณาจัดทำข้อเสนอเรื่องนี้เสนอ ก.พ. และคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป ในการประชุม ก.พ. ครั้งที่ ๘/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๕ สำนักงาน ก.พ. ก็ได้มีการเสนอผลการดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาเพื่อปรับปรุงการกำหนดอายุเกษียณของข้าราชการพลเรือน ตามมติดังกล่าว ดังนี้

๑. การประชุมร่วมระหว่าง สำนักงาน ก.พ. ผู้แทนกระทรวงการคลัง และผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ (คณะที่ ๑) เมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ สรุปได้ว่าการปรับปรุงการกำหนดอายุเกษียณของข้าราชการควรมีความแตกต่างกันตั้งแต่ ๕๐-๗๐ ปี เพื่อให้การบริหาร

งานบุคคลในภาครัฐมีความเป็นสากลมากขึ้น โดยกำหนดให้แก้ไขกฎหมายแบ่งเป็น ๓ กลุ่มภารกิจ ได้แก่ ภารกิจที่ต้องใช้ความพร้อมทางสมรรถภาพร่างกาย เสี่ยงอันตราย ตรากตรำ มีผลเสียต่อสุขภาพ รวมทั้ง งานธุรการให้เกษียณที่อายุ ๕๐ ปี ภารกิจทั่วไปและทางด้านบริหารเกษียณที่อายุ ๖๐ ปี และภารกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์และมีความขาดแคลน เกษียณที่อายุ ๗๐ ปี เป็นต้น

๒. อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ (คณะที่ ๑) ได้พิจารณาข้อเสนอดังกล่าวในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ แล้วรับทราบมติ ก.พ.และแนวทางในการดำเนินงานของฝ่ายเลขานุการ โดยมีข้อสังเกตเพิ่มเติม ดังนี้

๒.๑. การประเมินสมรรถภาพในการทำงาน อาจดำเนินการแตกต่างกันได้ในแต่ละกลุ่มลักษณะงาน ขึ้นกับข้อมูลจากวงการแพทย์หรือผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ โดยให้ฝ่ายเลขานุการไปศึกษาในเรื่องนี้เพิ่มเติม

๒.๒ การกำหนดอายุเกษียณที่แตกต่างกัน อาจขัดต่อกฎหมายในเรื่องสิทธิมนุษยชน ดังนั้น กรณีนี้จึงควรกำหนดเป็นเงื่อนไขสำหรับผู้สมัครเข้ารับราชการใหม่ ส่วนผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วต้องสร้างมาตรการจูงใจ

\*ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

ให้ลาออกโดยสมัครใจ

๓. การประชุมระหว่าง สำนักงาน ก.พ. กระทรวงการคลัง ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและองค์การกลางบริหารงานบุคคลประเภทต่างๆ เมื่อวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ ผลการประชุมสรุปได้ว่า ที่ประชุมเห็นชอบกับการกำหนดให้มีการเกษียณอายุตามลักษณะงานตามภารกิจ ๓ กลุ่มดังกล่าว

๔. การดำเนินงานของคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ ก.ตร. ในการประชุม เมื่อวันที่ ๓ กรกฎาคม ๒๕๔๕ ได้ข้อสรุปในเบื้องต้นว่า อายุเกษียณ ๖๐ ปี ทุกกลุ่มงานเหมาะสมแล้ว แต่หากจะให้มีการเกษียณอายุก่อน ๖๐ ปี ควรเป็นกลุ่มงานทางด้านปฏิบัติการป้องกันปราบปราม และให้เกษียณที่อายุ ๕๕ ปี โดยให้ใช้เฉพาะข้าราชการที่บรรจุใหม่

๕. การดำเนินการของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ก.ม. ได้เห็นชอบในหลักการเกษียณอายุตามลักษณะงานและมอบให้ อ.ก.ม. สรรหาฯ พิจารณาในรายละเอียด ซึ่ง อ.ก.ม. สรรหาฯ ได้มอบให้ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) พิจารณาสรุปได้ ดังนี้

๕.๑ เห็นด้วยในหลักการที่ขยายเวลาเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

๕.๒ ผู้ที่จะได้รับการขยายเวลาเกษียณอายุต้องได้รับความเห็นชอบโดย อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยและอนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย

๕.๓ ผู้ที่ได้รับการขยายเวลาเกษียณอายุ จะยังคงมีสถานภาพเป็นข้าราชการทุกประการ

๕.๔ ให้ ก.ม. กำหนดคุณสมบัติผู้ที่สมควรได้รับการขยายเวลาเกษียณอายุ โดยมีคุณสมบัติพื้นฐาน เช่น มีสุขภาพดี ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ เป็นต้น

๕.๕ ต้องเป็นข้าราชการในสายงานวิชาการ

๕.๖ ให้ขยายถึงอายุ ๖๕ ปี ถ้าเกินจากนี้ให้พิจารณาเป็นรายๆ ไปตามผลการปฏิบัติงานและให้ขยายถึง ๗๐ ปี โดยมีการประเมินด้านสุขภาพและผลงานทุกปี

สำนักงาน ก.พ. จึงได้มีข้อเสนอต่อที่ประชุม ดังนี้

๑. ควรกำหนดให้มีทางเลือกในการเกษียณตามลักษณะงาน โดยอาจแบ่งตามภารกิจ ๓ กลุ่มคือ

ก. ภารกิจที่ต้องใช้ความพร้อมทางสมรรถภาพร่างกาย เสี่ยงอันตราย ทรากตรำ มีผลเสียต่อสุขภาพ รวมทั้งงานธุรการหรืองานบริการทั่วไป สามารถเลือกเกษียณได้ที่อายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป โดยพิจารณาศักยภาพและให้โอกาสเปลี่ยนไปปฏิบัติงานในสายงานอื่น

ข. ภารกิจทั่วไปและภารกิจทางด้านบริหารยังคงเกษียณที่อายุ ๖๐ ปี

ค. ภารกิจที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาเป็นระยะเวลานานซึ่งไม่อาจหาได้โดยทั่วไป มีความขาดแคลนและเป็นที่ต้องการของส่วนราชการสามารถเกษียณได้ที่อายุ ๗๐ ปี

๒. กลุ่มที่ควรเปิดโอกาสให้เลือกเกษียณที่อายุ ๕๐ ปีบริบูรณ์ ได้แก่ กลุ่มสายงานที่เริ่มจากระดับ ๑ และระดับ ๒ ในกลุ่มงานธุรการหรือบริการทั่วไป และกลุ่มงานปฏิบัติการสามารถเลือกเกษียณได้ตั้งแต่อายุ



## ๕๐ ถ้อยคำร่างตำแหน่งในระดับ ๓-๔

๓. กลุ่มที่ควรเปิดโอกาสให้เลือกเกษียณที่อายุ ๕๕ ปี ได้แก่ กลุ่มสายงานทุกสายงานที่ผู้ทำงานมีอายุราชการตั้งแต่ ๒๕ ปีขึ้นไป และประสงค์จะเกษียณ สามารถเลือกเกษียณอายุได้ตั้งแต่อายุ ๕๕ ปีขึ้นไป

๔. กลุ่มที่ควรเกษียณที่อายุมากกว่า ๖๐ ปีจนถึง ๗๐ ปีบริบูรณ์ ได้แก่กลุ่มสายงานที่เริ่มจากระดับ ๑ และระดับ ๒ ในกลุ่มที่ใช้ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัว และกลุ่มสายงานที่เริ่มจากระดับ ๓ ขึ้นไป ในกลุ่มตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะที่ผู้ปฏิบัติงานมีความประสงค์จะรับราชการต่อไป ผ่านการประเมินด้านสุขภาพและความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานมีความจำเป็นที่ต้องให้ปฏิบัติงานต่อไป

๕. กำหนดให้มีการประเมินสมรรถภาพในการทำงาน กรณีที่เกษียณอายุมากกว่า ๖๐ ปี ให้ส่วนราชการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความจำเป็น ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นและประเมินสมรรถภาพในการทำงาน โดยจะให้มีการประเมินเมื่ออายุ ๖๐ ปี และภายหลังจากอายุ ๖๕ ปี ให้ประเมินทุกปี

๖. การกำหนดสิ่งจูงใจ กรณีที่เกษียณอายุก่อน ๖๐ ปี ให้เป็นไปตามความสมัครใจ ให้ได้รับเงินเพิ่มบำเหน็จหรือบำนาญเพิ่มเติมจากสิทธิที่มีอยู่เดิม โดยคำนวณตามหลักเกณฑ์และวิธีการในการคำนวณบำเหน็จบำนาญแต่จำนวนปีที่นำมาคำนวณ ถ้าผ่านการประเมินให้เป็นข้าราชการและได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่นเดิม

ซึ่ง ก.พ. ได้พิจารณาแล้วมีข้อสังเกต คือ

๑. การปรับปรุงการกำหนดอายุเกษียณในครั้งนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้มีทางเลือกในการเกษียณอายุ ( Optional Retirement ) ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่ปฏิบัติงานสามารถเลือกเกษียณโดยสมัครใจ ไม่ใช่เป็นการบังคับ โดยผู้ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานธุรการ กลุ่มบริการทั่วไป และกลุ่มงานปฏิบัติการ สามารถเลือกเกษียณได้ตั้งแต่อายุ ๕๐ ปี และผู้ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานทุกสายงานที่มีอายุตั้งแต่ ๒๕ ปี ขึ้นไป สามารถเลือกเกษียณได้ตั้งแต่อายุ ๕๕ ปี โดยมีสิ่งจูงใจให้ ส่วนการบังคับให้พ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ ( Compulsory Retirement ) กำหนดที่อายุ ๖๐ ปี สำหรับกลุ่มทั่วไปและกลุ่มบริหาร และ๗๐ ปี สำหรับกลุ่มวิชาชีพ และเชี่ยวชาญ

๒. การขยายอายุเกษียณสำหรับผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่ม ให้เกษียณเมื่ออายุ ๖๕-๗๐ ปีนั้น จะต้องคำนึงถึงความขาดแคลน และไม่มีผลต่อการรับคนรุ่นใหม่เข้ามาในภาคราชการ

ในที่สุด ก.พ. จึงได้มีมติ ดังนี้

๑. เห็นชอบในหลักการให้มีการปรับปรุงระบบเกษียณอายุใหม่ โดยกำหนดให้มีทางเลือกในการเกษียณตามลักษณะงานโดยอาจแบ่งตามภารกิจได้ ๓ กลุ่ม คือ

ก. ภารกิจที่ต้องใช้ความพร้อมทางสมรรถภาพร่างกาย เสี่ยงอันตราย ตรายคร่า มีผลเสียต่อสุขภาพ รวมทั้งงานธุรการหรืองานบริการทั่วไปสามารถเลือกเกษียณได้ที่อายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป โดยพิจารณาศักยภาพและให้โอกาสเปลี่ยนไปปฏิบัติงานในสายงานอื่น

ข. ภารกิจทั่วไปและภารกิจทางด้านบริหารยังคงเกษียณที่อายุ ๖๐ ปี

ค. ภารกิจที่ต้องใช้ความรู้ ความ

เชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาเป็น  
ระยะเวลาานซึ่งไม่อาจหาได้โดยทั่วไป มีความ  
ขาดแคลนและเป็นที่ต้องการของส่วนราชการ  
สามารถเกษียณได้ที่อายุ ๖๐ ปี

๒. กลุ่มที่ควรเปิดโอกาสให้เลือกเกษียณ  
ที่อายุ ๕๐ ปี บริบูรณ์ ได้แก่กลุ่มสายงานที่เริ่ม  
จากระดับ ๑ และระดับ ๒ ในกลุ่มงานธุรการหรือ  
บริการทั่วไป และกลุ่มงานปฏิบัติการสามารถ  
เลือกเกษียณได้ตั้งแต่อายุ ๕๐ ปี ถ้ายังดำรง  
ตำแหน่งในระดับ ๓-๔ กลุ่มที่ควรเปิดโอกาส  
ให้เลือกเกษียณที่อายุ ๕๕ ปี ได้แก่ กลุ่ม  
สายงานทุกสายงานที่ผู้ทำงานมีอายุราชการ  
ตั้งแต่ ๒๕ ปี ขึ้นไป และประสงค์จะ  
เกษียณ สามารถเลือกเกษียณอายุได้ตั้งแต่  
อายุ ๕๕ ปี ขึ้นไป โดยให้ได้รับเงินเพิ่ม  
บำเหน็จหรือบำนาญ เพิ่มเติมจากสิทธิที่มี  
อยู่เดิม โดยคำนวณตามหลักเกณฑ์และวิธี  
การในการคำนวณบำเหน็จ บำนาญ แต่จำนวนปี  
ที่นำมาคำนวณ คือ อายุราชการที่เหลือถ้าปฏิบัติ  
ราชการต่อไปจนถึงอายุ ๖๐ ปี

๓. กลุ่มที่ควรเกษียณที่อายุมากกว่า  
๖๐ ปี จนถึง ๗๐ ปี บริบูรณ์ ได้แก่ กลุ่มสายงาน  
ที่เริ่มจากระดับ ๑ และระดับ ๒ ในกลุ่มที่ใช้ทักษะ  
และความชำนาญเฉพาะตัว กลุ่มสายงาน  
ที่เริ่มจากระดับ ๓ ขึ้นไป ในกลุ่มตำแหน่งประเภท  
วิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งต้องผ่าน  
การประเมินด้านสุขภาพและความรู้ความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานและหน่วยงานมีความจำเป็นที่ต้อง  
ให้ปฏิบัติงานต่อไป หากผ่านการประเมินให้เป็น  
ข้าราชการและได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนและ  
สิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่นเดิม

๔. มอบให้ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับ  
ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ (คณะที่ ๑)  
พิจารณาจัดทำรายละเอียดเพิ่มเติม และให้  
อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ  
ข้าราชการพิจารณาร่างกฎหมายที่จะเสนอแก้ไข  
และนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

คงต้องติดตามรายละเอียดในเรื่องนี้ต่อไป  
ขณะนี้ จึงยังคงต้องเกษียณอายุในวันที่ ๓๐  
กันยายนของทุกปี ตามเดิมไปก่อน



# “เพื่อนบุคลากร”

สตป.\*

## ทำเองได้...จ่ายจ้ง

ท่านผู้อ่านที่เป็นแฟนพันธุ์แท้ของคอลัมน์ “มุมมองบุคลากร” สังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงอะไรในฉบับนี้บ้างหรือเปล่านั้น หากยังไม่เห็นจะขอเฉลยเลยก็ได้ค่ะ นั่นคือ เจ้าของคอลัมน์นี้เปลี่ยนจาก “ทป.” เป็น “สตป.” นั่นเอง

การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ สืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมา ซึ่งคงจะเหมือนกับหลาย ๆ หน่วยงาน เพราะในสำนักงาน ก.พ. เองก็มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่เช่นกัน สำหรับรูปโฉมใหม่ของสำนักงาน ก.พ. ทั้งหมด เราจะไม่พูดถึงในที่นี้หรอกนะคะ แต่จะขอแนะนำเฉพาะ “สตป.” อย่างสั้น ๆ เท่านั้น เพื่อให้แฟน ๆ คอลัมน์นี้รู้จักเรามากยิ่งขึ้น

สตป. มีชื่อเต็มว่า “สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน” มีบทบาทหน้าที่โดยสรุป คือ ตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินผล การบริหารตำแหน่ง ตรวจสอบและให้ความเห็นเกี่ยวกับคำสั่งการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์ความเหมาะสมการใช้กำลังคนของส่วนราชการ

รวมไปถึงการรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการพลเรือนและควบคุมเกษียณอายุราชการ โดยแบ่งความรับผิดชอบเป็น

๕ กลุ่มงาน คือ

กลุ่มงานบริหารทั่วไป

กลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ

กลุ่มกระทรวงด้านสังคม

กลุ่มกระทรวงด้านบริหารและความมั่นคง

กลุ่มทะเบียนประวัติข้าราชการ

บทบาทหน้าที่ของ สตป. นั้น นอกจากงานประจำที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังเน้นที่บทบาทการ Audit ให้ชัดเจนขึ้น ส่วนจะ Audit อะไร อย่างไร หากมีโอกาสจะนำมาเล่าสู่กันฟังในโอกาสต่อ ๆ ไปนะคะ

เอาล่ะค่ะ เมื่อได้รู้จัก “สตป.” พอสังเขปแล้ว คราวนี้มาเข้าเรื่องของเราก่อนนะคะ ทุก ๆ ท่านคงทราบแล้วว่า ตั้งแต่วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ ประเทศไทยมีกระทรวงรวมเป็น ๒๐ กระทรวง (ไม่นับส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนัก

\* สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

นายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง) เรามีกระทรวงและกรมน้องใหม่เกิดขึ้นมากพอสมควรแน่ละค่ะ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สำหรับน้องใหม่เหล่านี้ ส่วนหนึ่งก็มาจากที่เดิม ส่วนหนึ่งก็สรรหามาใหม่ บางกรมเป็นส่วนผสมระหว่างคนเก่าและคนใหม่ ในยุคนี้ต้องช่วยๆ กันหน่อยนะค่ะ เพื่อผลักดันให้ภาระงานต่างๆ ทั้งใหม่และเก่าสำเร็จลุล่วง เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานกำหนดกันไว้

ในเมื่อมีน้องใหม่เข้ามาทำงานการเจ้าหน้าที่ คำถามต่าง ๆ ที่ทางเราได้รับ ทั้งจากทางโทรศัพท์หรือมาด้วยตนเองหรือบางรายหาหรือมาเป็นหนังสือ จึงมีค่อนข้างมากและเมื่อได้ประมวลกันแล้ว พบว่าหลายคำถามเป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการตามหนังสือเวียน ก.พ.เก่า ๆ (แต่ยังใช้อยู่) โดยเฉพาะกรณีการโอน / ย้ายเนื่องจากขณะนี้ข้าราชการในระบบราชการของเรามีความเคลื่อนไหวค่อนข้างมาก จึงมีการโอน / ย้ายเกิดขึ้นมากในแทบทุกหน่วยงาน ซึ่งน้องใหม่ทั้งหลายรวมทั้งน้องเก่าบางแห่งหลงลืมไปว่า กรมทำได้เองหรือ ต้องขออนุมัติจาก ก.พ. หรือเปล่า จะทำได้อย่างไร ฯลฯ ฉบับนี้ “มุมเพื่อนบุคลากร” จึงขอประมวลหลักเกณฑ์และวิธีการ (อย่างย่อ) ของหนังสือเวียนบางฉบับที่เกี่ยวกับการโอน / ย้ายมาให้เพื่อนๆ ทราบดังต่อไปนี้ค่ะ

เรื่องที่ ๑ ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งได้รับวุฒิเพิ่มขึ้น ขอย้าย / โอนโดยใช้ผลสอบ แข่งขัน (ว ๑๒/๒๕๓๓)

กรณีนี้เป็นการดำเนินการย้าย/โอนผู้ที่

ไม่เคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ หรือระดับ ๔ มาก่อน แต่เป็นผู้ที่สอบแข่งขันได้ และประสงค์จะใช้ผลการสอบแข่งขันดังกล่าวเพื่อย้าย/โอนมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ กรมสามารถดำเนินการได้ โดยต้องอยู่ในเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

ต้องสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งซึ่งอยู่ในสายงานที่จะย้ายหรือโอนและบัญชี ผู้สอบแข่งขันได้นั้นยังไม่ถูกยกเลิก

ไม่ต้องรอนจนถึงลำดับที่ที่จะได้รับการบรรจุก็ได้

ย้าย / โอนไปในระดับเดิม

ถ้าเป็นการโอน ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ทั้ง ๒ ฝ่ายต้องตกลงยินยอม

#### ข้อสังเกต

ถ้ากรมจะคัดเลือกบุคคลจากบัญชีสอบแข่งขันได้ เพื่อย้าย / โอนในตำแหน่งชื่ออื่น ซึ่งใช้วุฒิอย่างเดียวกันและลักษณะความต้องการใกล้เคียงกัน ต้องขออนุมัติจาก ก.พ. ก่อน

ย้าย / โอนไปในตำแหน่งที่ต้องประเมินตาม ว๑๖/๒๕๓๔ ไม่ได้ทันที อาจต้องย้าย / โอน ลดระดับก่อน แล้วจึงจะดำเนินการประเมินอีกครั้งหนึ่ง

กรณีผู้มีวุฒิที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โดยได้รับทุนรัฐบาลไทยหรือทุนรัฐบาลต่างประเทศ ทุนองค์การระหว่างประเทศที่ส่วนราชการได้รับมอบหรือเป็นผู้ได้รับวุฒิตามที่ ก.พ. กำหนดให้คัดเลือกได้ กรมอาจพิจารณาดำเนินการย้าย / โอนได้ โดยผู้นั้นไม่ต้องเป็นผู้สอบแข่งขันได้ (ว ๗/๒๕๓๔)

เรื่องที่ ๒ ข้าราชการพลเรือนสามัญขอย้าย / โอน ๑๒/๒๕๔๒

กรณีนี้ อ.ก.พ.กรม สามารถดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องอยู่ในเงื่อนไข

- ผู้ขอย้าย / โอนต้องสมัครใจ
- ขอย้าย / โอนมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม ตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา

มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

ไม่ขัดกับหลักเกณฑ์ตาม ว ๑๒/๒๕๓๓

ถ้าย้าย / โอนมาในตำแหน่งที่ต้องผ่านการประเมินบุคคลตาม ว ๑๖/๒๕๓๘ หรือผ่านการคัดเลือกตาม ว ๒/๒๕๔๐ ต้องดำเนินการก่อน

ถ้าเป็นการโอน ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้ง ๒ ฝ่ายต้องตกลงยินยอมและใช้กับ ข้าราชการพลเรือนสามัญเท่านั้น

นอกเหนือจากเงื่อนไขข้างต้น ต้องขออนุมัติจาก ก.พ. ก่อน

เรื่องที่ ๓ ข้าราชการตามกฎหมายอื่นขอโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ (ว ๑๔/๒๕๔๒)

กรณีนี้ใช้กับการโอนปกติ ก.พ. ได้อนุมัติเป็นหลักการให้กรมดำเนินการเองได้ไม่ต้องขออนุมัติ ก.พ. โดยต้องอยู่ในเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

เป็นข้าราชการ ๕ ประเภทดังต่อไปนี้ พนักงานเทศบาล พนักงานเมืองพัทยา

ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามัญ และข้าราชการรัฐสภาสามัญ

โอนมาแต่งตั้งตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา

มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

ไม่ขัดกับหลักเกณฑ์ตาม ว ๑๒/๒๕๓๓

ถ้าโอนมาในตำแหน่งที่ต้องผ่านการประเมินบุคคลตาม ว ๑๖/๒๕๓๘ หรือผ่านการคัดเลือกตาม ว ๒/๒๕๔๐ กรมต้องดำเนินการก่อน

โอนมาในระดับไม่สูงกว่าเดิม

ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้ง ๒ ฝ่ายต้องตกลงยินยอม

นอกเหนือจากนี้ ต้องขออนุมัติ ก.พ. ก่อน

สำหรับข้าราชการตามกฎหมายอื่นนอกจาก ๕ ประเภทดังกล่าวข้างต้น เช่น พนักงานส่วนตำบล ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ขณะนี้ ก.พ. ได้มอบอำนาจให้กรมดำเนินการได้เองแล้ว ขอให้เพื่อนบุคลากรติดตามถามหาหนังสือเวียนดังกล่าวได้โดยในโอกาสต่อไป อาจจะนำสาระของเรื่องนี้มาพูดคุยกันในคอลัมน์นี้

กรมมอบอำนาจให้กรมดำเนินการเองได้ในกรณีต่างๆ คิดว่า น่าจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับส่วนราชการ ไม่ต้องทำเรื่องขออนุมัติมาที่ ก.พ. สามารถจะรับโอนได้สะดวกรวดเร็วขึ้น เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สมกับยุคปฏิรูประบบราชการ

หวังว่าเพื่อนบุคลากรทั้งใหม่และเก่า เมื่อได้อ่านบทความนี้แล้วคงจะมีความชัดเจนในเรื่องการโอน / ย้ายมากยิ่งขึ้น เรื่องใดที่กรมดำเนินการเองได้โดยไม่ต้องรอขออนุมัติ ก.พ. เมื่อทราบอย่างชัดเจนแล้วจะได้รับดำเนินการไปเลย กรมจะได้มีบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาช่วยกันทำงานได้รวดเร็วทันเวลา แต่ถ้ามีเรื่องใดที่เพื่อนบุคลากรยังไม่แน่ใจหรือยังไม่ชัดเจนสามารถสอบถามหรือขอคำปรึกษาแนะนำมาที่สำนักงาน ก.พ. ได้นะคะ

ท้ายนี้ มีคำถามที่เพื่อนข้าราชการได้สอบถามเข้ามาทาง Web Site ของสำนักงาน ก.พ. ขอตอบคำถามสัก ๒ ข้อ ที่มีผู้ถามซ้ำกันมากที่สุด

### ฉบับนี้ขอลาไปก่อน พบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดิ์ค่ะ

คำถาม ๑ : ถามว่าหลังการปฏิรูประบบราชการแล้ว หน่วยงานที่สังกัดอยู่ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ อยากทราบว่า หากไม่ต้องการอยู่หน่วยงานเดิม จะสามารถขอโอนไปสังกัดหน่วยงานใหม่ได้ หรือไม่ และจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง

คำตอบ ๑ : ขณะนี้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดใหม่ หรือที่เราเรียกกันเพื่อให้เข้าใจง่าย ๆ ว่า “จัดคนลง” เสร็จแล้วเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากข้าราชการผู้ใดมีความประสงค์จะโอนไปสังกัดหน่วยงานใหม่ใด ๆ

ก็สามารถทำได้โดยท่านต้องตรวจสอบดูว่าหน่วยงานที่จะโอนไปมีตำแหน่งว่างที่จะรับโอนหรือไม่ นอกจากนี้ต้องอยู่ในเงื่อนไขเหล่านี้ด้วย คือ

- ต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะโอน
- ต้องโอนไปในตำแหน่งที่ไม่สูงกว่าเดิม
- ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้ง ๒ ฝ่ายต้องตกลงยินยอมในการโอน
- ถ้าโอนไปในตำแหน่งที่มีเงื่อนไขของตำแหน่งว่าอย่างไร ก็ต้องดำเนินการตามเงื่อนไขนั้นๆ เช่น ต้องประเมินบุคคลและผลงานก่อน เป็นต้น

สำหรับการตรวจสอบตำแหน่งว่างและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งต่างๆ สามารถสอบถามได้ที่งานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มีความประสงค์จะโอนได้ (กรณีข้างต้นเป็นกรณีการโอนปกติ ซึ่งไม่ใช่กรณีการโอนโดยผลการสอบแข่งขันหรือคัดเลือก)

คำถาม ๒ : ถามว่า มีคุณสมบัติครบที่จะเลื่อนระดับสูงขึ้นแล้ว แต่กรมแจ้งว่า ขณะนี้จะไม่ดำเนินการเลื่อนระดับให้ เพราะยังจัดคนลงไม่เสร็จเรียบร้อย ภายหลังจัดคนลงแล้ว จึงจะดำเนินการเลื่อนข้าราชการในสังกัด อยากทราบว่า จะสามารถเลื่อนระดับได้เมื่อไร และสามารถเลื่อนย้อนหลังไปได้หรือไม่

คำตอบ ๒ : การเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นย้อนหลังนั้นต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงประกอบเป็นกรณีๆ ไป แต่โดยหลักการทั่วไปกรมอาจสั่งเลื่อนย้อนหลังไปได้ไม่ก่อนวันที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำลงไปครบเงินเดือนปีงบประมาณก่อนเลื่อนหรือปีงบประมาณที่เลื่อนเป็นไปตามที่กำหนด ผ่าน

การสอบคัดเลือกหรือผ่านการประเมินแล้ว เป็นต้น และมีการรักษาการในตำแหน่งที่จะเลื่อน ถ้าเป็นการเลื่อนคนละเลขที่ตำแหน่ง

ดังนั้น ถ้าเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนดังกล่าว และกรมพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น กรมอาจสั่งเลื่อนย้อนหลังไปได้ไม่ก่อนวันที่มีคุณสมบัติครบถ้วนดังกล่าว



# ท้อไอเสีจ

เทอร์โบ...



เป็นที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่งที่ประชาชนคนไทยโดยการนำของทางราชการได้ช่วยกันสร้างสถิติโลกขึ้น

ครับ เป็นสถิติโลกที่คนไทยได้ร่วมสร้างขึ้นเมื่อวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ปีที่แล้ว เป็นสถิติโลกที่ดีและเป็นสถิติโลกที่น่าชื่นชม

ท่านผู้อ่าน “วารสารข้าราชการ” หลายท่านคงได้ติดตามอ่านรายงานข่าวนี้นี้

หรือบางท่านอาจจะร่วมกันทำลายสถิติโลกในครั้งนี้ด้วย

เพราะมีผู้ที่ได้ร่วมมือกันทำลายสถิติ

โลกนี้หลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น นายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี ข้าราชการและประชาชนทั่วไป รวมทั้งสิ้น ๔๖,๘๒๔ คน

เป็นสถิติที่มีจำนวนผู้ที่มาร่วมกันออกกำลังกายแบบแอโรบิคพร้อมๆกันมากที่สุดในโลก

งานนี้ กระทรวงสาธารณสุขเป็นแม่ข่าย

เรียกว่างานมหกรรมรวมพลังสร้างสุขภาพ

ซึ่งนอกจากจะจัดที่ท้องสนามหลวง กรุงเทพมหานคร ในส่วนกลางแล้ว



ยังได้จัดพร้อม ๆ กันในต่างจังหวัด

อีก ๑๒ จังหวัดด้วย

คือจังหวัดฉะเชิงเทรา ราชบุรี นครสวรรค์ ปราจีนบุรี ศรีสะเกษ หนองคาย ระนอง กระบี่ พังงา เลย นุรีรัมย์ และจังหวัดเชียงราย

ความดีของงานมหกรรมรวมพลังสร้างสุขภาพนี้ ต้องยกให้กับรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงสาธารณสุขที่ได้ผลักดันให้มีงานนี้ขึ้น

ซึ่งความเป็นจริงนั้นกระทรวงสาธารณสุขได้พยายามที่จะส่งเสริมให้ประชาชนได้ออกกำลังกายมานานแล้ว

โดยการเผยแพร่ความรู้ให้แก่ประชาชนได้ทราบถึงประโยชน์ของการออกกำลังกาย รวมทั้ง วิธีการออกกำลังกายที่ถูกต้อง

ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ แผ่นพับ รวมทั้งวิดีโอเทป

ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง

แต่สมัยก่อนอาจจะคิดขาดในเรื่องงบประมาณ

เอกสารที่จัดพิมพ์ จึงมีจำนวนค่อนข้างน้อย

หนังสือบางเล่มจัดพิมพ์ครั้งละเป็นจำนวนพันเท่านั้น

จึงไม่แพร่หลายเท่าที่ควร

การจัดงานมหกรรมรวมพลังสร้างสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขในครั้งนี

ถือได้ว่า เป็นการประชาสัมพันธ์เปิดตัวการสร้างสุขภาพด้วยการออกกำลังกายได้เป็นอย่างมาก

นอกจากนั้น กระทรวงสาธารณสุข

ยังได้นำดารามาเป็น Presenter ในการออกกำลังกายด้วย

ท่านผู้อ่านคงเห็นภาพของ น้องเบิร์นซ์ หรือ พรชิตา ณ สงขลา ทั้งในโปสเตอร์ แผ่นพับ และในวิดีโอเทปของกระทรวงสาธารณสุข

เชิญชวนให้ประชาชนออกกำลังกายด้วยการเดินแอโรบิคแล้ว

โดยเฉพาะโปสเตอร์นั้น มีให้เห็นทั่วไปในกรุงเทพมหานคร

นอกจากนั้น การประชาสัมพันธ์คราวนี้ มีให้เห็นในสื่อต่าง ๆ ทุกรูปแบบ

ทั้งในหนังสือพิมพ์ วิทยุและในทีวีด้วย เรียกได้ว่าครบเครื่องของการประชาสัมพันธ์ทีเดียว

ก็ขอให้ประชาสัมพันธ์ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

เพราะการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพของตนเองให้ดีขึ้น เป็นการประหยัดเงินของชาติอย่างมหาศาล

กระทรวงสาธารณสุขถือว่าการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรงนั้นเป็นหัวใจสำคัญเรื่องหนึ่งของนโยบายสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า

ที่จริงคนส่วนใหญ่ต่างก็ทราบกันดีว่าการออกกำลังกายมีประโยชน์แก่ตนเอง

แต่ส่วนใหญ่ไม่ค่อยออกกำลังกายกัน เหตุผลที่เป็นข้ออ้างกันทั่วไป ก็คือไม่มีเวลา

“เทอร์โบ” ก็เป็นคนหนึ่งในประเภทของคนส่วนใหญ่ที่อ้างว่า ไม่มีเวลาออกกำลังกาย

ดังนั้น จึงมีโรคประจำตัวอยู่หลายโรค

ซึ่งโรคเหล่านี้หลายโรคที่ไม่จำเป็นต้องกินยา หากได้ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างที่ชัดเจนของ “เทอร์โบ” ก็คือ ไชมันในเส้นเลือดสูง

ซึ่งตามปกติระดับไขมันในเส้นเลือด จะไม่เกิน ๒๐๐

ในระยะ ๔-๕ ปี ที่ผ่านมาระดับไขมัน ในเส้นเลือดของ “เทอร์โบ” ไม่เคยต่ำกว่า ๒๐๐

จึงต้องควบคุมอาหารและกินยาอยู่เป็นประจำ

ครั้งสุดท้ายที่วัด ระดับไขมันในเส้นเลือดคือ ๒๕๒

แต่หลังจาก “เทอร์โบ” ได้มีโอกาส ออกกำลังกายเกือบทุกวันโดยการเดินในตอนเช้า วันละ ๓ กิโลเมตร หรือใช้เวลาประมาณ ๓๐ นาที

เพียง ๑ เดือนเศษ ๆ ระดับไขมันในเส้นเลือดลดลงมาถึง ๒๐๕

และอีก ๑ เดือนต่อมาระดับไขมันในเส้นเลือดลดลงเหลือ ๒๐๑

คงไม่นานเกินรอ ที่ระดับไขมันในเส้นเลือดของ “เทอร์โบ” จะอยู่ในระดับปกติ

จากเอกสารเผยแพร่ของกระทรวงสาธารณสุขในโครงการรณรงค์ให้คนไทยออกกำลังกายอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๓ วัน วันละ ๓๐ นาที ปรากฏว่า

การออกกำลังกายดังกล่าวข้างต้น มีประโยชน์ต่อสุขภาพหลายด้าน

เช่น ลดความเสี่ยงจากการเป็นโรคหัวใจ

โรคเบาหวาน โรคความดันโลหิตสูง ลดความวิตกกังวลและอารมณ์ซึมเศร้า

ตลอดจนช่วยควบคุมน้ำหนัก เป็นต้น ดังนั้น การที่กระทรวงสาธารณสุขได้รณรงค์ให้ประชาชนทุกคน ได้มีโอกาสออกกำลังกายอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๓ วัน วันละ ๓๐ นาที

จึงเป็นสิ่งทีประเสริฐที่สุด

เพราะนอกจากจะลดค่าใช้จ่ายของชาติ ในการรักษาโรคดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากแล้ว

ยังจะช่วยให้ประชาชนคนไทยมีสุขภาพที่ดียิ่งขึ้น

และเป็นที่น่ายินดีอย่างยิ่ง ที่คณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ของทุกปี

ซึ่งนอกจากเป็นวันสถาปนากระทรวงสาธารณสุขแล้ว ยังให้เป็น “วันสร้างสุขภาพแห่งชาติ” ด้วย

นอกจากนี้ รัฐบาลได้ประกาศนโยบายสร้างสุขภาพขึ้น ดังนี้

๑. สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งชมรมสร้างสุขภาพ ด้วยการออกกำลังกายขึ้นอย่างน้อย ๑ ชมรมต่อเขตพื้นที่ อบต. หรือเทศบาล

๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐจัดตั้งชมรมสร้างสุขภาพด้วยการออกกำลังกาย

๓. ส่งเสริมให้หน่วยงานภาคเอกชนจัดตั้งชมรมสร้างสุขภาพด้วยการออกกำลังกาย

๔. ให้หน่วยงานภาครัฐเปิดพื้นที่ให้ประชาชนเข้าไปใช้ประโยชน์ เพื่อการออก

กำลังกาย

๕. ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสนับสนุนให้บุคลากรได้ออกกำลังกายอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๓ วัน วัน ละ ๓๐ นาที

๖. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการออกกำลังกาย อาทิ สวนสาธารณะ สวนสุขภาพ สนาม ลานกีฬา เป็นต้น

๗. ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดกิจกรรมการออกกำลังกายเสริมพิเศษนอกเหนือจากการเรียนการสอนในช่วงโมงพลศึกษา สุขศึกษา เพื่อปลูกฝังทัศนคติและนิสัยที่ดีในการออกกำลังกาย

๘. ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาระดับปริญญาจัดหลักสูตรเพิ่มเติมแก่นักศึกษาในเรื่องพลศึกษาและนันทนาการ จัดกิจกรรมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการออกกำลังกาย

๙. ให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจัดฝึกอบรมผู้นำการออกกำลังกายและเล่นกีฬาให้พอเพียง

๑๐. ดำเนินมาตรการทางการเงินและงบประมาณที่เอื้อต่อการออกกำลังกาย โดยให้ส่วนราชการมีงบประมาณมาสนับสนุนการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

นโยบายสร้างสุขภาพของรัฐบาลดังกล่าวข้างต้น เป็นนโยบายที่ดียิ่ง

แต่่นโยบายที่ดีก็มีได้หมายความว่า จะสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้เสมอไป

หากนโยบายดังกล่าวไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

จึงอยากเห็นกระทรวงสาธารณสุข

ได้ติดตามเรื่องนี้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง อย่าให้เหมือนกับ “ไฟไหม้ฟาง” ที่เกิดขึ้นกับเรื่องทั่ว ๆ ไป ของราชการไทย ดังนั้น ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องจึงต้องช่วยกันในเรื่องนี้เพิ่มเติมที่

โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานราชการ ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีปัญหาเรื่องการออกกำลังกายมากที่สุด เพราะส่วนใหญ่ทำงานนั่งโต๊ะ ไม่ค่อยได้ออกกำลังกาย ควรจะสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการออกกำลังกายให้พร้อม

ในปัจจุบันทราบว่า หลายส่วนราชการได้ดำเนินการอยู่แล้ว เช่น มีเครื่องมือเครื่องมือในการออกกำลังกายมีห้องสำหรับ ออกกำลังกายโดยเฉพาะ

รวมทั้งจัดให้มีการเดินแอโรบิก แต่อีกหลายส่วนราชการก็ไม่ได้จัดสิ่งเหล่านี้ไว้ให้

ซึ่งหากทุกส่วนราชการได้เน้นในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

นอกจากจะลดค่าใช้จ่ายงบประมาณ ค่ารักษาพยาบาลของข้าราชการ

รวมทั้งข้าราชการทุกคนมีสุขภาพพลานามัยที่ดีแล้ว

ยังเป็นตัวอย่างให้แก่ภาคเอกชนด้วย ซึ่งจะช่วยให้เห็นนโยบายสร้างสุขภาพประสบความสำเร็จ

แต่เหนืออื่นใด

ประชาชนคนไทยจะเป็นบุคคลที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

และพร้อมที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชาติของเราต่อไป □

# ศัพท์รู้แสง

นางก๊อไว

## Redeployment

## Redundancy

ทั้งสองคำเป็นศัพท์ที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมักใช้บ่อยในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กร

**Redeployment** มาจากคำกริยา redeploy หมายถึง to give new positions or tasks to somebody, to transfer from one area or activity to another, to relocate men or equipment หรือ การเปลี่ยนหรือย้ายตำแหน่งหรืองานใหม่

The redeployment of staff could make the company increase its productivity.

**Redundancy** มาจากคำคุณศัพท์ redundant หมายถึง no longer in employment because there is no more work available, non longer needed, unnecessary, exceeding what is necessary or normal. เมื่อเป็นคำนาม **Redundancy** หมายถึง the quality or state of being redundant, dismissal from a job, an act or instance of needless repetition. โดยย่อ redundancy คือสภาวะไม่มีงานทำ เนื่องจากไม่มีงานให้ทำ หรืองานที่ทำไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

There is a high level of redundancy among unskilled workers.

The factory closure will result in 200 redundancies.

---

คัดแปลงจาก A.S. Hornby, Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English, fifth edition.

# อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีภานุลาสวัสดิ์\*

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด



เริ่มกันมาก็สวัสดิ์ปีใหม่... ขอให้สุขสันต์เปรมปรีดิ์กัน  
ถ้วนหน้าตลอดปีใหม่ครับ....

ขณะนี้การแต่งตั้งข้าราชการให้เข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ของ  
ส่วนราชการ ยังไม่เสร็จสิ้น ทำให้การทำงาน ตามโครงสร้างใหม่เป็นไปอย่าง  
กระต่อนกระแต่น แก่นๆ ไม่สุขี่สุขขิง เจอแต่เนะจัจจกันไปหมด...เฮ้อๆ  
ตอนหายใจเสียยาวเลย ..... เอาละเรามาดูอุทาหรณ์แห่งชีวิตของเพื่อน  
ข้าราชการกันดีกว่าครับ ..... ครั้งนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับมาตรการทางวินัย  
และการคัดสรรผู้เข้ารับราชการรวมทั้งผู้ที่หากินกับทางราชการ ทั้งหมด ๕  
ลีลาพาสุขและ ทุกข์ปนกันมาฝากครับ....

\* นิตินกร ๙ ชช. สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

# ไม่น่าไว้วางใจ



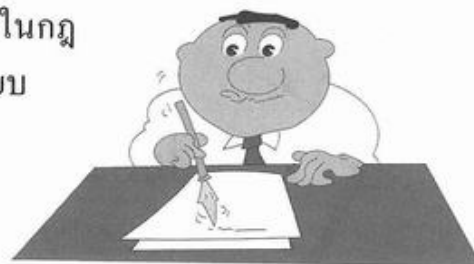
นายเหลี่ยมร่วมกับพวกปลอมแปลงเอกสารสิทธิหนังสือรับรองการทำประโยชน์ (น.ส.๓ก) อันเป็นเอกสารราชการและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมีชอบ ผู้เสียหายได้แจ้งความร้องทุกข์ดำเนินคดีอาญากับนายเหลี่ยมกับพวก จนกระทั่งพนักงานสอบสวนได้ออกหมายจับนายเหลี่ยมเพื่อดำเนินคดีอาญา ในขณะที่เดียวกัน ผู้บังคับบัญชาได้สืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นพบว่า มีสารบบเรื่องการดำเนินการออก น.ส. ๓ก. จำนวน ๕๕ แปลงได้สูญหายไป พฤติการณ์ของนายเหลี่ยมจึงไม่น่าไว้วางใจ หากให้อยู่ในหน้าที่ราชการ อาจเกิดการเสียหายแก่ราชการและเป็นอุปสรรคต่อการสอบสวนหรือพิจารณา ประกอบกับการสอบสวนคดีจะไม่แล้วเสร็จโดยเร็ว ผู้บังคับบัญชาจึงอาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๐๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ สั่ง

ให้นายเหลี่ยมออกจากราชการไว้ก่อน ตามเหตุที่ระบุไว้ในกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๘ (พ.ศ.๒๕๑๘) ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ข้อ ๒ (๑) และข้อ ๗

นายเหลี่ยมร้องทุกข์ต่อ ก.พ. ว่าผู้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจโดยไม่ชอบด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง ก.พ.

พิจารณาแล้วเห็นว่ามาตรา ๑๐๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาตามมาตรา ๑๐๒ วรรคสาม วรรคสี่ หรือวรรคห้า แล้วแต่กรณี (นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลและผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๒) มีอำนาจสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาได้ หากข้าราชการรายใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งกรรมการสอบสวนหรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา ดังนั้น เมื่ออธิบดีผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุพิจารณาสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน โดยเหตุผลและข้อเท็จจริงดังกล่าว จึงเป็นการใช้ดุลพินิจโดยเหมาะสมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว จึงลงมติยกคำร้องทุกข์ และนายกรัฐมนตรีเห็นชอบด้วยแล้ว (๘/๒๕๓๘).....



นี่ก็เป็นตัวอย่างการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของตน เพื่อเป็นอุทาหรณ์แก่ข้าราชการคนอื่นๆ ครับ....

## ไม่พ้นทดลอง (๑)

**น**

างราชการได้บรรจุนายแสนดีเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นิติกร ๓ หลังจากนายแสนดี ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครบ ๓ เดือน ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งแรก คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน ได้ ๕๔ คะแนน ถือว่าไม่ผ่านการประเมิน (เกณฑ์ผ่าน ๖๐ คะแนน) ต่อมา ผู้บังคับบัญชา ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่สอง นายแสนดีได้คะแนน ๕๖ คะแนน ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาได้สรุปผลการประเมินและรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการว่า นายแสนดีไม่ผ่านการทดลองเพราะไม่พยายามปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับความประพฤติและไม่รักษาวินัย เห็นควรให้ออกจากราชการ อธิบดีจึงสั่งให้ออกจากราชการ

นายแสนดีได้ร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่ถูกต้อง ไม่สมควรออกจากราชการ ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้บังคับบัญชาทั้งสองครั้ง การให้คะแนนไม่สมเหตุผลและไม่สอดคล้องสัมพันธ์กัน คำร้องทุกข์ฟังขึ้น จึงรายงานนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการให้ยกเลิกคำสั่งให้ออก แล้วสั่งให้ผู้ร้องทุกข์กลับเข้ารับราชการต่อไป ซึ่งนายกรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว (๑๔/๒๕๔๐)... ตรงนี้ชี้ให้เห็นว่าการพิจารณาในเรื่องใดก็ตาม ต้องพิจารณาตามหลักเกณฑ์และมีเหตุผลเหมาะสมและสอดคล้องกันด้วย



## ไม่พ้นทดลอง (๒)

**น**

างราชการได้บรรจุ นางสาวแสนสวยเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการระดับ ๓ ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่หนึ่ง หลังจากผ่านการทดลองงานมาแล้วเป็นเวลา ๔ เดือน ผลการประเมินปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถึง ๖๐% และได้ให้เวลาในการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องที่แจ้ง หลังจากนั้นได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในครั้งที่สอง ผลการประเมินก็ยังได้ไม่ถึง ๖๐% ผู้บังคับบัญชาจึงเสนอให้นางสาวแสนสวยออกจากราชการเพราะว่าไม่สนใจพัฒนาปรับปรุงตนเองตามที่เคยแจ้งให้ปรับปรุง รวมทั้งไม่มีมนุษยสัมพันธ์และไม่ช่วยเหลือผู้อื่นอีกด้วย

นางสาวแสนสวยได้ร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ว่า ตนรับราชการต่อไป ซึ่ง ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่าการปรับปรุงตัวแล้ว แต่ก็มีได้แก้ไขแต่อย่างใด การราชการจึงสมควรแก่กรณีแล้ว จึงส่งมติเห็นชอบด้วยแล้ว (๖๑/๒๕๓๕).....

นี่ก็เป็นอีกกรณีหนึ่งที่สามารถ หากสามารถตัดไฟแต่



เป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสปรับที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออกจากยกคำร้องทุกข์ ซึ่งนายกรัฐมนตรี

ราชการต้องการคนดีมีความรู้ความดีนลม ก็จะเป็นการดีครับ

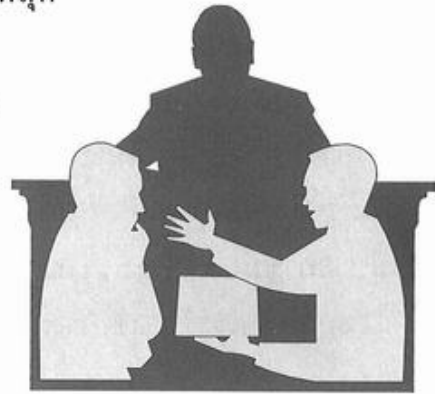
## วังเตนคัต

น

นายสมยอมตกเป็นผู้ต้องหาในคดีอาญา นายสมสนุก เจ้าหน้าที่ของศาลได้ติดต่อและเรียกและรับเงิน จากนายสมยอมจำนวน ๓๐,๐๐๐ บาท เพื่อนำไปวังเตนกับผู้บังคับบัญชาให้ช่วยเหลือผู้ต้องหาในคดีอาญาไม่ต้องรับโทษหรือรับโทษน้อย ปรากฏว่าศาลได้พิพากษาลงโทษจำคุกจำเลย (นายสมยอม) ตามข้อเท็จจริง นายสมยอมจึงรู้ว่าถูกนายสมสนุกหลอกหลวงและได้ไปติดต่อขอเงินคืน แต่นายสมสนุก ได้ผลัดผ่อนเรื่อยมา นายสมยอมจึงได้เข้าพบนายเที่ยงธรรม ผู้บังคับบัญชาเพื่อร้องขอความเป็นธรรม และเล่าเรื่องให้ฟังทั้งหมดรวมทั้งให้ถ้อยคำต่อคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริงและแจ้งความต่อตำรวจให้ดำเนินคดีด้วย ผลคดีถึงที่สุดผู้บังคับบัญชา สั่งลงโทษไล่ออกจากราชการ

นายสมสนุกได้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษซึ่ง ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้อุทธรณ์ได้ทำผิดจริง การที่ผู้บังคับบัญชาลงโทษไล่ออกสมควรแก่กรณีแล้ว จึงลงมติยกอุทธรณ์และนายกรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว

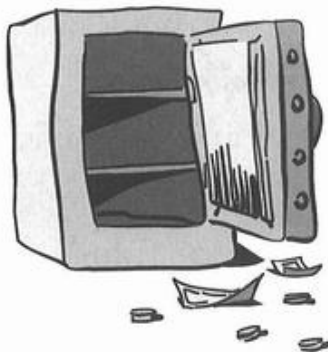
...นี่ก็เป็นวิธีการทำมาหากินบนความเดือดร้อนของชาวบ้านอีกรูปแบบหนึ่งครับต้องจับให้มันคั้นให้อยู่อย่างนี้ครับ



## ไม่สงสัยผู้ใด

น

นายแสนสุข มีหน้าที่รับจ่ายเงินและนำเงินเข้าเก็บในตู้নিরক্য ต่อมาคณะกรรมการเก็บรักษาเงินได้ตรวจนับเงินในตู้নিরক্যพบว่า เงินในตู้ได้ขาดหายไปเป็นจำนวนมาก นายแสนสุขได้แจ้งผู้บังคับบัญชาว่า ไม่สงสัยผู้ใดและยินดีชดใช้เงินจำนวนที่ขาดหายไปและยอมรับในชั้นสอบสวนวินัยว่าตนเป็น



ผู้ตรวจนับเงินเก็บเข้าตู้নিরক্যเพียงผู้เดียว เป็นผู้เปิดปิดตู้নিরক্য และประตูลูกกรงห้องที่เก็บตู้নিরক�เองอีกด้วย ผลทางวินัยถึงที่สุด อธิบดีสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการ ฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

นายแสนสุขอุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ ก.พ. ซึ่ง ก.พ. พิจารณาเห็นว่า นายแสนสุขเป็นผู้ยกออกเงินของทางราชการจากตู้নিরক্যไปเป็นประโยชน์ส่วนตัวจริง การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการ สมควรแล้ว จึงลงมติยกอุทธรณ์ และนายกรัฐมนตรีเห็นชอบด้วยแล้ว (น.๒/๒๕๓๕)...

นี่ก็เป็นตัวอย่างให้เห็นได้เป็นอย่างดีครับ ท่องจำไว้เนะครับ “เงินหลวงมิใช่เงินเรา” เตือนไว้เนะครับ...



# สื่อสารเรื่องการสอบ



หมวดที่ USSHA

สื่อสารเรื่องการสอบในครั้งก่อนได้เสนอกำหนดการสอบทุนรัฐบาลระดับต่างๆ และการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่เป็นเส้นทางไปสู่การเข้ารับราชการมาแล้วนั้น คงจะช่วยให้ผู้ที่สนใจเข้ารับราชการได้ทราบข้อมูล เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเข้ารับราชการในอนาคต แต่การที่จะเข้ารับราชการนั้นนอกจากจะต้องเตรียมพร้อมในเรื่องการสอบแล้ว ผู้ที่สนใจเข้ารับราชการจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเป็นข้าราชการยุคใหม่ เพื่อให้รับมือกับบทบาทและภารกิจของงานราชการในยุคปฏิรูปไปด้วย

การปฏิบัติงานในระบบราชการยุคใหม่ จะไปในลักษณะของการทำงานในเชิงรุกรวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนระดับต่างๆ ในสังคมมากขึ้น การทำงานในรูปแบบที่เป็นองค์รวมและการทำงานเป็นทีมที่อาศัยหลายหน่วยงานเข้ามาแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติงานราชการจึงต้องปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีความผิดพลาดน้อยที่สุด ข้าราชการมืออาชีพจึงหมายถึง ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องที่ทำอย่างแท้จริง มีประสบการณ์ไหวพริบในการประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสม และสามารถประสานสัมพันธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี และเนื่องจากสังคมกำลังก้าวเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ ข้าราชการจึงจำเป็นต้องทำงานแบบ Knowledge worker คือต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จด้วยตนเองโดยสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ สามารถใช้ภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลได้ และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของโลกเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้าราชการในยุคปฏิรูปควรมีคุณลักษณะและทักษะ ดังนี้ ๑. มีทักษะการใช้ความคิด ๒. การวางแผน ๓. การทำงานให้บรรลุผล ๔. การบริหารทรัพยากร ๕. ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร ๖. ความน่าเชื่อถือ ๗. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ๘. การมุ่งเน้นการให้บริการ ๙. ความรับผิดชอบ ๑๐. การตัดสินใจ ๑๑. ความมีจริยธรรม ๑๒. ความรู้ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน ๑๓. การแก้ปัญหา ๑๔. การประสานสัมพันธ์ที่ดี ๑๕. ความสามารถในการบริหารข้อมูล ๑๖. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

ข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมา คงจะเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ที่สนใจจะเข้ารับราชการใช้สำรวจตนเองและพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีศักยภาพ ความเหมาะสม และความพร้อมที่จะปฏิบัติงานราชการเมื่อเข้าสู่ระบบราชการในอนาคตต่อไป...



ธงชัย เจษฎาชีวิน\*

คอลัมน์กฎหมาย ระเบียบและเรื่องที่น่ารู้ในวารสารฉบับนี้ ขอเสนอเรื่องที่น่าสนใจและความรู้แก่ข้าราชการ ดังนี้

### **วิธีปฏิบัติในการเบิกเงินสวัสดิการกรณีปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม**

ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ค่วนที่สุดที่ กค ๐๕๑๘.๑/ว๘๗ ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๔๕ แจ้งว่ากระทรวงการคลังได้กำหนดวิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ จากคลัง และวิธีปฏิบัติทางการเงินอื่น เพื่อรองรับการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. .... นั้น

เนื่องจาก ปรากฏว่าพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้ประกาศใช้บังคับไปแล้วแต่ส่วนราชการบางแห่งยังมีได้มีการมอบหมายการปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตาม

กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม จึงไม่พร้อมที่จะดำเนินการเบิกเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ได้

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว จึงได้มีหนังสือกระทรวงการคลัง ค่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๕/ว.๑๑๑ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ เรื่อง วิธีปฏิบัติในการเบิกเงินสวัสดิการกรณีปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม แจ้งเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติต่อไปว่า “เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเป็นไปโดยเรียบร้อย เห็นควรกำหนดวิธีปฏิบัติเฉพาะส่วนราชการที่มีการเปลี่ยนแปลงชื่อ หรือ จัดตั้งใหม่ ซึ่งยังไม่มีกรมอบหมายการปฏิบัติราชการดังกล่าว โดยให้ผู้เบิกหรือผู้เบิกแทนหรือผู้รักษาการ เป็นผู้มีอำนาจรับรองการใช้สิทธิในการเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับค่าการศึกษาของบุตร รวมทั้งให้มีอำนาจในการออกหนังสือรับรองการมีสิทธิรับเงินค่ารักษาพยาบาลกรณีเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของทางราชการประเภทผู้ป่วยในด้วย”

\* นิตกร ๘ สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

## ประเภทและอัตราเงินบำรุงการ

### ศึกษาและเงินค่าเล่าเรียน

ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ค่วนที่สุด ที่ กค ๐๕๓๐.๒/ว.๓๘๓๓๘ ลงวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๔ ได้กำหนดประเภทและอัตราเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เพื่อให้ผู้มีสิทธิสามารถนำมาเบิกจ่ายได้ ตามมาตรา ๘ แห่งพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. ๒๕๒๓ นั้น

บัดนี้ กระทรวงการคลังเห็นสมควรปรับปรุงประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาและเงินค่าเล่าเรียน เพื่อให้สอดคล้องตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ทั้งนี้ ตั้งแต่ภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๔๕ เป็นต้นไปโดยแจ้งเวียนให้ทราบ และถือปฏิบัติต่อไป ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ค่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๕/ว.๑๑๐ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ดังนี้

### ประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาและเงินค่าเล่าเรียน

แนบหนังสือกระทรวงการคลัง ค่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๕.๕/ว.๑๑๐ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๕

#### (๑) ประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาในสถานศึกษาของทางราชการ

๑. ระดับอนุบาล หรือเทียบเท่า
  - (๑) ค่าบำรุงการศึกษาไม่เกินปีละ ๑,๒๐๐ บาท
  - (๒) ค่าสมัครเข้าเรียน ไม่เกิน ๕๐ บาท
  - (๓) ค่าขึ้นทะเบียนหรือค่าลงทะเบียนแรกเข้าไม่เกิน ๑๐๐ บาท
  - (๔) ค่าบำรุงห้องสมุด ไม่เกินปีละ ๒๐๐ บาท
  - (๕) ค่าบำรุงสุขภาพ หรือห้องพยาบาล ไม่เกินปีละ ๒๐๐ บาท
  - (๖) ค่าภาคปฏิบัติหรือวัสดุฝึกหัดหรืออุปกรณ์การศึกษา ไม่เกินปีละ / หน่วยการเรียนละ ๕๐๐/๕๐ บาท
๒. ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า
  - (๑) ค่าบำรุงการศึกษาไม่เกินปีละ ๔,๐๐๐ บาท
  - (๒) ค่าสมัครเข้าเรียน ไม่เกิน ๑๐๐ บาท
  - (๓) ค่าขึ้นทะเบียนหรือค่าลงทะเบียนแรกเข้าไม่เกิน ๑๐๐ บาท
  - (๔) ค่าบำรุงห้องสมุด ไม่เกินปีละ ๒๐๐ บาท
  - (๕) ค่าบำรุงสุขภาพ หรือห้องพยาบาล ไม่เกินปีละ ๒๐๐ บาท
  - (๖) ค่าภาคปฏิบัติหรือวัสดุฝึกหัดหรืออุปกรณ์การศึกษา ไม่เกินปีละ / หน่วยการเรียนละ ๖๐๐/๕๐ บาท
  - (๗) ค่าห้องทดลอง ไม่เกินปีละ ๔๐๐ บาท
  - (๘) ค่าลงทะเบียนรายวิชา ไม่เกินหน่วยการเรียนละ ๑๐๐ บาท
  - (๙) ค่าสอบแก้ตัว ไม่เกินหน่วยการเรียนละ ๕ บาท

(๒) ประเภทและอัตราเงินค่าเล่าเรียนในสถานศึกษาของเอกชน

สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา

๑. ค่าธรรมเนียมการเรียน ไม่เกินปีละ

(๑) ระดับอนุบาลหรือเทียบเท่า	๕,๐๐๐ บาท
(๒) ระดับประถมศึกษาหรือเทียบเท่า	๕,๐๐๐ บาท
(๓) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	๑๐,๐๐๐ บาท
(๔) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	๑๐,๕๐๐ บาท

๒. ค่าธรรมเนียมอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่เกินปีละ

(๑) ระดับประถมศึกษาหรือเทียบเท่า	๔,๔๖๐ บาท
(๒) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	๓,๕๐๐ บาท
(๓) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	๓,๕๐๐ บาท

สถานศึกษาเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

๑. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่า

๑.๑ ค่าธรรมเนียมการเรียนในประเภทวิชาหรือสายวิชา ดังนี้

(๑) คหกรรม หรือ คหกรรมศาสตร์ ปีละไม่เกิน	๑๐,๗๑๐ บาท
(๒) พาณิชยกรรม หรือ บริหารธุรกิจ ปีละไม่เกิน	๑๓,๐๗๐ บาท
(๓) ศิลปหัตถกรรม หรือศิลปกรรม ปีละไม่เกิน	๑๓,๗๖๐ บาท
(๔) เกษตรกรรม หรือเกษตรศาสตร์ ปีละไม่เกิน	๑๔,๑๘๐ บาท
(๕) ช่างอุตสาหกรรม ปีละไม่เกิน	๑๖,๖๘๐ บาท

๑.๒ ค่าธรรมเนียมอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในประเภทวิชาหรือสายวิชา ดังนี้

(๑) คหกรรม หรือ คหกรรมศาสตร์ ปีละไม่เกิน	๒,๔๗๐ บาท
(๒) พาณิชยกรรม หรือ บริหารธุรกิจ ปีละไม่เกิน	๕,๗๓๐ บาท
(๓) ศิลปหัตถกรรม หรือศิลปกรรม ปีละไม่เกิน	๔,๕๒๐ บาท
(๔) เกษตรกรรม หรือเกษตรศาสตร์ ปีละไม่เกิน	๕,๗๔๐ บาท
(๕) ช่างอุตสาหกรรม ปีละไม่เกิน	๗,๗๔๐ บาท

๒. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือเทียบเท่า และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หรือเทียบเท่า ให้เบิกจ่ายได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายจริงแต่ไม่เกินค่าธรรมเนียมการเรียนในประเภทวิชาหรือสายวิชา ดังนี้

(๑) คหกรรม หรือ คหกรรมศาสตร์ ปีละไม่เกิน	๑๐,๗๑๐ บาท
(๒) พาณิชยกรรม หรือ บริหารธุรกิจ ปีละไม่เกิน	๑๓,๐๗๐ บาท
(๓) ศิลปหัตถกรรม หรือศิลปกรรม ปีละไม่เกิน	๑๓,๗๖๐ บาท
(๔) เกษตรกรรม หรือเกษตรศาสตร์ ปีละไม่เกิน	๑๗,๘๐๐ บาท
(๕) ช่างอุตสาหกรรม ปีละไม่เกิน	๒๑,๒๘๐ บาท
(๖) เวชกรรม ปีละไม่เกิน	๑๒,๐๐๐ บาท

สำหรับรายละเอียดของสาขาวิชาตามประเภทวิชาหรือสายวิชาของหลักสูตรที่กำหนดดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้อนุญาตให้สถานศึกษาเอกชนทำการเปิดสอนในสาขาวิชานั้น ๆ

ค่าธรรมเนียมการเรียน หมายถึง เงินที่สถานศึกษาเอกชนเรียกเก็บตามอัตราที่ได้รับอนุมัติจากส่วนราชการที่ควบคุมดูแลสถานศึกษานั้น และให้หมายความรวมถึงค่าธรรมเนียมอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย

### ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง หลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการ ผ่อนชำระหนี้ของเจ้าหน้าที่

ตามที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๕ ข้อ ๒๗ และข้อ ๒๘ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่ได้รับความเสียหาย จากการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่ พิจารณาผ่อนผัน กรณีเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทน แต่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ และขอผ่อนชำระ โดยให้พิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดและกรณีเป็นเรื่องการประนีประนอมยอมความ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อน เว้นแต่กระทรวงการคลังจะประกาศกำหนดเป็นอย่างอื่น นั้น

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๕ และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติความรับผิด

ทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายคุ้มครองการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ได้รับความเป็นธรรมตามสมควร รวมทั้งเพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีหลักเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องการผ่อนผันให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่เป็นธรรม และเป็นแนวทางเดียวกัน จึงได้มีประกาศกระทรวงการคลังเรื่อง หลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการผ่อนชำระหนี้ของเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๔๕ ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม ๑๑๕ ตอนพิเศษฯ ลง วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๔๕ และได้แจ้งเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติต่อไปตามหนังสือกระทรวงการคลัง คำวนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๖.๓ /ว๑๑๕ ลงวันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ปรากฏตามรายละเอียด ดังนี้

### ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง หลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการ ผ่อนชำระหนี้ของเจ้าหน้าที่

โดยที่พระราชบัญญัติความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๕ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๕ มีเจตนารมณ์เพื่อคุ้มครองการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ได้รับความเป็นธรรมตามสมควรและเพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีหลักเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องการผ่อนผันให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่เป็นธรรมและเป็นแนวทางเดียวกัน

อาศัยข้อกำหนดตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับ

ความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๕  
ข้อ ๒๗ และข้อ ๒๘ กระทรวงการคลังจึง  
กำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการผ่อน  
ชำระหนี้ของเจ้าหน้าที่ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ในประกาศนี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า  
กระทรวง ทบวง กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่อ  
อย่างอื่นซึ่งมีฐานะเป็นกรมและราชการส่วนภูมิภาค  
แต่ไม่รวมถึงราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ  
หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

“วงเงินที่ผ่อนชำระ” หมายความว่า  
จำนวนเงินที่ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งดอกเบี้ยค่าฤชา  
ธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี (ถ้ามี)

“พ้นจากราชการ” หมายความว่า การ  
ออกจากราชการทุกกรณี รวมถึงการเกษียณ  
อายุด้วย

ข้อ ๒ การอนุมัติให้ผ่อนชำระตามหลัก  
เกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประกาศนี้ต้องมีเงื่อนไขที่  
เกิดจากการทุจริตของเจ้าหน้าที่ และเป็นกรณีที่  
ขอผ่อนชำระเต็มจำนวนที่ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งดอก  
เบี้ย ค่าฤชาธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายในการดำเนิน  
คดี (ถ้ามี)

ข้อ ๓ เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบขอ  
ผ่อนชำระ ให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติดังต่อไปนี้

(๓.๑) ตรวจสอบสถานภาพปัจจุบัน ณ  
วันเสนอขอผ่อนชำระเกี่ยวกับรายได้ค่าใช้จ่าย  
และทรัพย์สินทั้งของเจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบและคู่  
สมรส โดยมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรจาก  
เจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบหรือหน่วยงานเจ้าของข้อมูล

แล้วแต่กรณีเพื่อประกอบการพิจารณา

(๓.๒) ให้หน่วยงานของรัฐพิจารณาผ่อน  
ผันและกำหนดจำนวนเงินที่ต้องผ่อนชำระเป็น  
รายเดือนตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงรายได้  
ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพตามฐานานุรูป ความรับ  
ผิดชอบที่เจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบนั้นมีอยู่ตาม  
กฎหมายหรือศีลธรรมอันดีและพฤติการณ์แห่ง  
กรณีประกอบด้วย ภายใต้เงื่อนไขดังนี้

(๓.๒.๑) กรณีผ่อนชำระภายใน  
กำหนดเวลา ๑ ปี โดยไม่จำกัดวงเงินที่ผ่อนชำระ

(๓.๒.๒) กรณีวงเงินที่ผ่อนชำระไม่  
เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท ให้ผ่อนชำระเป็นรายเดือน  
ในอัตราเดือนละไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๒๐ ของเงินเดือน  
ภายในกำหนดเวลาไม่เกิน ๕ ปี

(๓.๒.๓) กรณีวงเงินที่ขอผ่อนชำระ  
เกินกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท ให้ผ่อนชำระเป็นรายเดือน  
ในอัตราเดือนละไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๒๐ ของเงิน  
เดือนภายในกำหนดเวลาไม่เกิน ๑๐ ปี

ทั้งนี้ กำหนดระยะเวลาการผ่อนชำระ  
ต้องสิ้นสุดก่อนเจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบพ้นจาก  
ราชการ

ข้อ ๔ ให้เจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบจัดหา  
บุคคล นิติบุคคลหรือทรัพย์สินค้ำประกันการ  
ผ่อนชำระด้วย

ข้อ ๕ เมื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือ  
กระทรวงการคลังอนุมัติให้ผ่อนชำระแล้ว ให้เจ้า  
หน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบทำหนังสือรับสภาพหนี้  
สัญญาผ่อนชำระและสัญญาค้ำประกันตามแบบ  
ที่กระทรวงการคลังกำหนดท้ายประกาศนี้แล้วจัด  
ส่งสำเนาให้กระทรวงการคลัง ๑ ชุด เมื่อได้รับ

ชำระเงินในเดือนใดและนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินหรือนำส่งเข้าบัญชีอื่นตามหลักการบัญชีแล้ว ให้แจ้งเลขที่ใบนำส่ง เลขที่คลังรับ วัน เดือน ปี และจำนวนเงินไปให้กรมบัญชีกลางทราบโดยตรง หากบุคคลดังกล่าวผิดนัดเดือนใดเดือนหนึ่งหรือ บิดพลิ้วหรือประวิงเวลาชำระหนี้ ให้ดำเนินการ ตามกฎหมายต่อไป

ข้อ ๖ ให้คิดดอกเบี้ยระหว่างการผ่อนชำระในอัตราร้อยละ ๙.๕ ต่อปี นับแต่วันครบกำหนดที่หน่วยงานของรัฐเรียกให้ชดใช้จนกว่าจะชำระเสร็จ โดยให้ถือจำนวนเงินที่ผ่อนชำระในแต่ละเดือนเป็นการชำระดอกเบี้ยรายเดือนที่เกิดขึ้นก่อนส่วนที่เหลือให้ถือเป็นการผ่อนชำระเงินคืนที่ค้างอยู่เว้นแต่ผ่อนชำระภายในกำหนดเวลา ๑ ปี ทางราชการผ่อนผันไม่คิดดอกเบี้ยระหว่างการผ่อนชำระ

ข้อ ๗ กรณีเจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบผ่อนชำระเต็มจำนวนตามคำฟ้องในระหว่างการดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาล ไม่ว่าจะอยู่ในศาลชั้นใด ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ ถึงข้อ ๖ โดยอนุโลมและให้เจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบชำระค่าใช้จ่ายในชั้นศาล

ทั้งหมดแทนส่วนราชการ

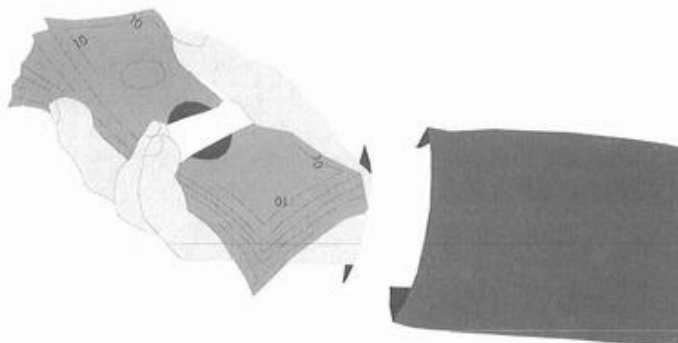
ข้อ ๘ หากเจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบจากราชการระหว่างการผ่อนชำระข้อตกลงเรื่องการผ่อนชำระเป็นอันยุติ ให้หน่วยงานของรัฐเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบใช้เงินที่ค้างชำระอยู่ทั้งหมดทันที

ข้อ ๙ หน่วยงานของรัฐแห่งใดไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นี้ได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๐ บรรดาคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ใดซึ่งกำหนดไว้แล้วในประกาศนี้ หรือ ซึ่งขัดหรือแย้งกับประกาศนี้ให้ใช้ประกาศนี้แทน

ข้อ ๑๑ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับสำหรับคำเสนอขอผ่อนชำระที่หน่วยงานของรัฐได้รับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๕ เป็นต้นไป

หมายเหตุ ประกาศกระทรวงการคลังดังกล่าว ได้กำหนดแบบหนังสือรับสภาพหนี้ สัญญาผ่อนชำระหนี้ สัญญาค้ำประกัน และแบบรายละเอียดการผ่อนชำระหนี้ไว้ให้แล้ว



## การตั้ง อ.ก.พ. สามัญในกระทรวงและกรมที่ปรับโครงสร้างใหม่

ด้วยได้มีการประกาศใช้บังคับพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของส่วนราชการต่างๆ ประกอบกับ ก.พ. ได้กำหนดตำแหน่ง และโครงสร้างของส่วนราชการใหม่ตามนโยบายของรัฐบาลที่ประสงค์จะให้มีส่วนรับผิดชอบงานที่ชัดเจนตลอดจนให้ส่วนราชการมีความกะทัดรัดและคล่องตัว ทำให้บางกระทรวงและกรมมีจำนวนส่วนราชการและข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะได้รับเลือกเพื่อเป็นอนุกรรมการใน อ.ก.พ.สามัญ ไม่ครบจำนวน ๕ คน สำหรับ อ.ก.พ. กระทรวง และไม่ครบจำนวน ๖ คน สำหรับ อ.ก.พ. กรม ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

ก.พ. ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของกระทรวงและกรมเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ จึงมีมติอนุมัติเป็นหลักการ ให้กระทรวงและกรมที่มีจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะได้รับเลือกเพื่อเป็นอนุกรรมการตาม มาตรา ๑๔(๒) มาตรา ๑๖(๒) มาตรา ๑๗(๒) มาตรา ๑๘(๒) มาตรา ๑๙ (๒) มาตรา ๒๑(๒) หรือ มาตรา ๒๓(๒) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ แล้วแต่กรณี น้อยกว่า จำนวนที่กำหนดไว้ในมาตรานั้นๆ อันเป็นผลมาจากการปรับโครงสร้างส่วนราชการในครั้งนี้เป็นกรณี พิเศษได้ ทั้งนี้ ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โดยให้มีจำนวนอนุกรรมการตามจำนวนสูงสุดที่มีได้ ทั้งนี้ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้ง ข้าราชการดังกล่าวให้ครบจำนวนในโอกาสแรกที่มีจำนวนข้าราชการครบถ้วนต่อไป และได้แจ้ง เวียนให้ทราบและถือปฏิบัติต่อไป ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ น.ร. ๑๐๑๒.๒/ว๑๔ ลงวันที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๔๕

□ □ □ □ □ □



## ตอน กระทรวงใหม่ : กระทรวงการท่องเทียวและกีฬา

‘หวซีพ

เริ่มจากงานบั้งไฟพญานาค ๑๕ ค่ำเดือน ๑๑ จังหวัดหนองคาย ที่ลือลั่นสนั่นโลก... ภราดร นักกีฬา ไทยฝีมือไกลยอดนิยมอันดับโลก แอโรบิคแดนซ์ลอบสถิติโลกของไทย และล่าสุด คืองานชุมนุมลูกเสือโลก ทำให้กระแสการท่องเทียว กีฬา และ นันทนาการของบ้านเรา ไหลแรงแบบ ยังไม่ยู่ เป็นการรองรับกระทรวงใหม่ : กระทรวงการท่องเทียวและกีฬา แบบเต็มๆ อย่างสนิทใจ



ทุกทิสทัวไทยเห็นคุณค่าให้ควมสำคัญกับการเล่นกีฬา การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพและการท่องเทียวอย่างจริงจัง โดยภากรัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ประสานใจผนึกกำลังให้การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาด้านการท่องเทียวให้ทันสมัยมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั้งคนไทยด้วยกันเอง และคนต่างชาติทั่วโลก ด้วยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมและแหล่งท่องเทียวทางธรรมชาติ เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดความรักชาติรักแผ่นดินและหวงแหนมรดกของชาติ อีกทั้งยังเป็นการดึงดูดคนต่างชาติให้มาท่องเทียวเมืองไทย นำเงินตราต่างประเทศเข้ามาสร้างควมคึกคักเข้มแข็งให้เศรษฐกิจไทย

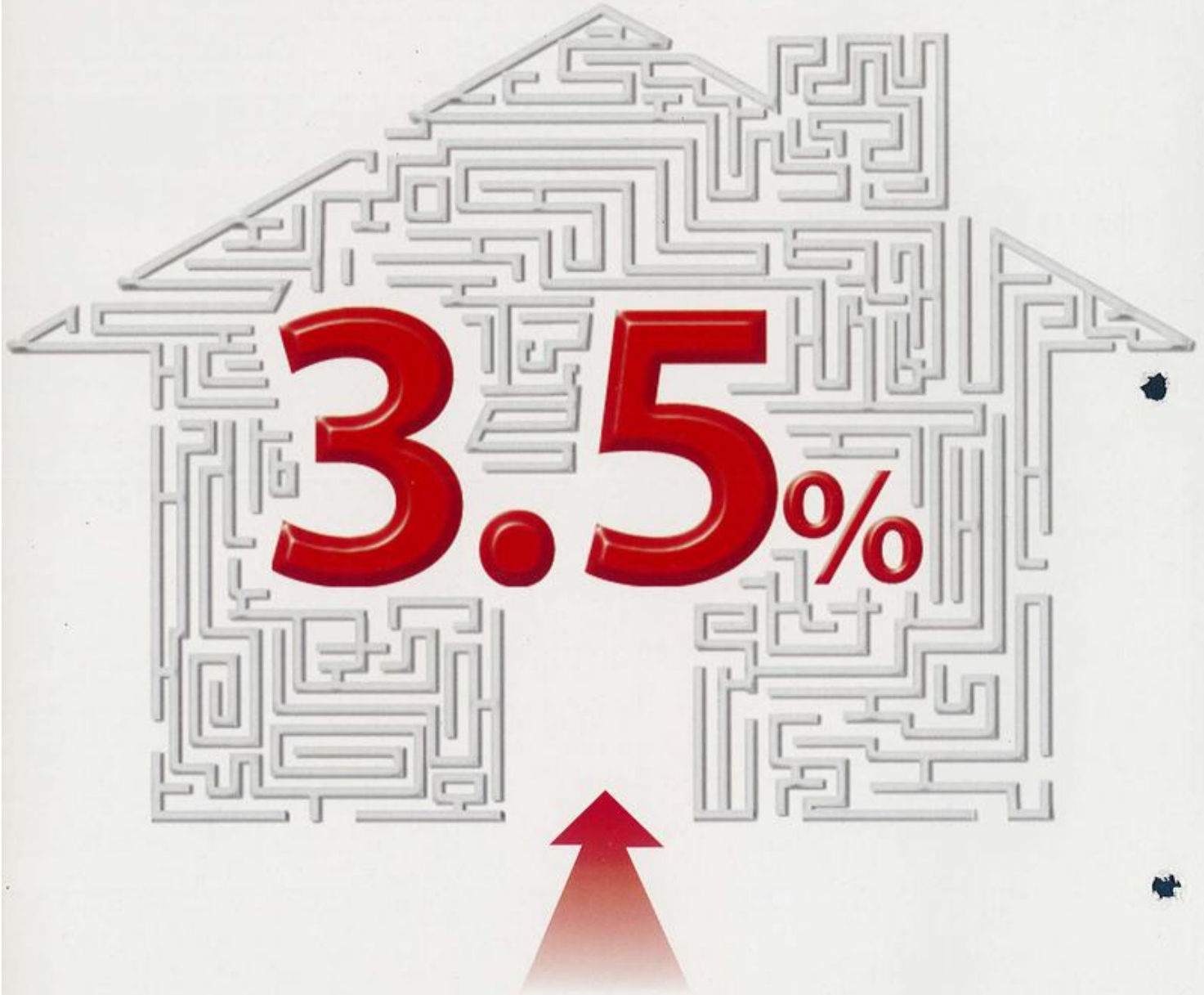
ทางด้านกีฬาจัดให้มีการแข่งขันกีฬาประเภทต่างๆ ทั้งระดับชุมชนท้องถิ่น ระดับจังหวัด ระดับชาติ ตลอดจนเชื่อมโยงไปถึงระดับโลก โดยส่งเสริมสนับสนุนทั้งคนปกติทั่วไปและคนพิการ ปลุกฝังให้เด็กและเยาวชนรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ด้วยการเล่นกีฬา เพื่อเสริมสร้างพลานามัย และสมรรถนะทางด้านกีฬา ซึ่งอาจเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเอง วงศ์ตระกูล และประเทศชาติ ในอนาคตและที่สำคัญจะได้ดำรงชีวิตอย่างสร้างสรรค์มีคุณค่าไม่พึ่งพายาเสพติด

ยังการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพด้วยแล้วนับว่าเป็นที่นิยมชมชอบของคนกลุ่มใหญ่ เช่น การเดิน แอโรบิค รำมวยจีน และอื่นๆ ซึ่งจัดกิจกรรมตามสวนสาธารณะ และห้างสรรพสินค้าต่างๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ดึงดูดผลงานที่ควรแก่การชื่นชมและให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตลอดไป

**เรื่องนี้สอนให้รู้ว่า การท่องเทียวเป็นยาบำรุงชีวา กีฬาเป็นยาวิเศษจำ !**

ถ้าการมีบ้านสักหลังของคุณ

ต้องยุ่งยากขนาดนี้



เราขอเสนอทางเข้าพิเศษ สำหรับคุณ

**สินเชื่อเคหะอัตราดอกเบี้ยพิเศษ 3.5%**

**อัตราเงินกู้สำหรับซื้อบ้านใหม่/บ้านมือสอง/ปลูกสร้างบ้าน และ REFINANCE**



ติดต่อสอบถามรายละเอียดที่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยาทุกสาขา และฝ่ายสินเชื่อรายย่อย โทร. 0 2296 4323-29, 0 2296 4640-60  
หรือส่วนบริการลูกค้าสัมพันธ์ โทร. 0 2296 3000 [www.krungsri.com](http://www.krungsri.com)

\*ปีที่ 1 คิดคงที่ 3.5% ปีที่ 2-3 คิด MLR -0.25% ต่อปี หลังจากนั้นคิดตาม MLR  
ธนาคารขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า



**ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)**  
ปักแผ่นเป็นแก่นสาร บริการเป็นกันเอง