



สรุปการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาแต่ต้น และจากการศึกษาค้นคว้าและติดตาม เรื่องนี้โดยใกล้ชิด ผู้เขียนพบว่ามหาวิทยาลัยสมควรที่จะแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณโดยฉับพลัน เพื่อขจัดข้อยุ่งยากที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลาอันใกล้นี้ ตามรายละเอียดและวิธีการดังนี้ คือ

ยุติการตั้งอัตราใหม่สำหรับลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณ

ลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันก็เป็นภาระหนักอยู่แล้ว จึงควรที่มหาวิทยาลัยจะต้องยุติการตั้งอัตราใหม่เพื่อบรรจูลูกจ้างประเภทนี้ต่อไปในเรื่องนี้ แม้ว่าจะมีมติที่ประชุม อ.ก.ม. ให้ระงับการบรรจูลูกจ้างนอกจากกรณีจำเป็นพิเศษอันอาจทำให้เสียหายแก่วงวิชาการเท่านั้นก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็มีอาจกระทำได้ตามนั้น จากวันที่ อ.ก.ม. มีมติคือเดือนมีนาคม ๒๕๑๔ จนถึงปัจจุบันในเดือนกันยายน ๒๕๑๔ ปรากฏว่าคณะกรรมการลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณ ได้อนุมัติให้ส่วนกลางและคณะต่างๆ บรรจูลูกจ้างประจำไปแล้วถึง ๕๖ อัตรา การที่คณะกรรมการอนุมัติไปเช่นนั้นก็ได้ เป็นการฝ่าฝืนมติ อ.ก.ม. แต่เนื่องจากข้อยกเว้นของ อ.ก.ม. ดังกล่าวได้เปิดทางไว้ เพราะเมื่อพิจารณาถึงความจำเป็นเกี่ยวกับวงวิชาการแล้ว อะไรๆ ก็จำเป็นทั้งสิ้น เนื่องจากบุคคลากรที่จะบรรจู่เข้าปฏิบัติงานต่างๆ ก็เกี่ยวข้องกับนิสิต อาจารย์ และการศึกษาแล้วเรียน เช่นคณะหนึ่งขอบรรจู่ช่างไฟฟ้าเพื่อคุม Lab. ภาษา ก็เกี่ยวข้องกับวงวิชาการเหมือนกัน เป็นต้น ทางแก้ไขในที่นี้จึงควรออกมติห้ามบรรจู่ใหม่ทั้งหมดไม่มีข้อยกเว้น แม้แต่โครงการใหม่ๆ ที่ตั้งขึ้นมา

๑ รายงานการประชุมคณะกรรมการลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

ต้องพยายามคิด เปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่นๆ ที่ไม่มีเงินนอกงบประมาณจะใช้จ้างเหมือนมหาวิทยาลัย ทำไมเขาจึงปฏิบัติงานได้โดยไม่เสียหาย บุคคลากรมีอยู่ในหน่วยงานต่างๆ จำนวนมากที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำแล้วยังมีเวลาว่าง หากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานสำรวจก็อาจใช้บุคคลเหล่านี้มาช่วยปฏิบัติงานตามโครงการใหม่ได้โดยไม่จำเป็นต้องจ้างลูกจ้างเงินนอกงบประมาณเข้ามาก่อน วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างนอกจากที่ว่านี้ ถ้าจำเป็นจริงๆ เช่น ตั้งโครงการหรือหน่วยงานใหม่ขึ้นมาแล้ว มีแต่อาจารย์ซึ่งมาทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานและวางแผนการดำเนินงานต่อไป แต่ยังไม่มียุติหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานประจำ ถ้ายังไม่สามารถหาข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่มีอยู่แล้วมาช่วยงานได้ก็อาจจะขออนุมัติตั้งอัตราค่าจ้างข้าราชการไปยัง ก.ม. เป็นกรณีพิเศษ แล้วขอโอนเงินจากสำนักงบประมาณในระหว่างปีได้ นอกจากนั้นยังอาจขอโอนเงินหมวดอื่นมาตั้งเป็นลูกจ้างประจำ โดยขออนุมัติสำนักงบประมาณได้อีกด้วย เมื่อมหาวิทยาลัยมีเงินนอกงบประมาณอยู่ และสามารถใช้จ่ายในการขอจ้างคนได้ง่ายๆ จึงไม่มีการกระตือรือร้นที่จะตั้งอัตราข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ เงินงบประมาณ หรือพยายามติดตามเรื่องนี้ เมื่องบประมาณไม่ได้ก็หันมาใช้เงินนอกงบประมาณ ลูกจ้างประเภทนี้จึงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากเรื่องตั้งอัตราข้าราชการและลูกจ้างประจำ เงินงบประมาณแล้วผู้เขียนสังเกตเห็นว่าหน่วยงานในส่วนกลาง บางหน่วยงานจากเรื่องอัตราค่าจ้างแล้ว ยังละเลยเกี่ยวกับการตั้งงบประมาณ ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ และอื่นๆ จากเงินงบประมาณด้วย โดยเห็นว่ายุ่งยากสู้ตั้งงบประมาณจากเงินผลประโยชน์ไม่ได้ง่ายดี เป็นเหตุให้ต้องใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยสูงกว่าความเป็นไป เพราะตามนโยบายจริงๆ แล้ว ควรใช้จ่ายเงินผลประโยชน์หรือเงินนอกงบประมาณเฉพาะส่วนที่ไม่สามารถจ่ายจากเงินงบประมาณได้เท่านั้น

สำหรับในปีงบประมาณ ๒๕๒๐ นี้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้หน่วยงานต่างๆ ตั้งอัตราใหม่เพื่อจ้างลูกจ้างเงินนอกงบประมาณอีกถึง ๔๗ อัตรา เป็นเงินปีละ ๔๑๖,๘๖๐ บาท หากยังไม่ยุติการตั้งอัตราใหม่ ปล่อยให้ตั้งอัตราใหม่ได้ในปีต่อไปเรื่อยๆ ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในด้านการเงินของมหาวิทยาลัยได้ แต่ไม่สามารถกระทำได้อีกควรให้จ้างในลักษณะชั่วคราวโดยมีกำหนดระยะเวลาและทำสัญญาไว้ ไม่ให้เรียกร้องเงินค่าสวัสดิการหรือเงินอื่นๆ เช่นเดียวกับลูกจ้างชั่วคราวเงินงบประมาณ ซึ่งไม่มีสิทธิดังกล่าวและหมดวาระการตั้งเป็นปีๆ ไป

### ขอตั้งอัตราใหม่จากทางราชการและยุบเลิกอัตราลูกจ้างเงินนอกงบประมาณที่หมดความจำเป็น

เมื่อสามารถยุติการตั้งอัตราใหม่ได้ ลูกจ้างเงินนอกงบประมาณก็จะมีจำนวนคงที่ เมื่อมีจำนวนคงที่ได้อย่างน้อยก็จำกัดการใช้จ่ายเพื่อการนี้ให้อยู่กับที่หรือเพิ่มอีกปีละไม่มากนัก ต่อจากนั้นก็หาทางระบายลูกจ้างดังกล่าวให้หมดไป ซึ่งจะทำให้ได้โดยวิธีการดังนี้

#### ๑. การตั้งอัตราข้าราชการและลูกจ้างเงินงบประมาณทดแทน

ซึ่งจะต้องพยายามทุกวิถีทางให้ได้รับจำนวนมากกว่าปกติทั่วไป โดยพยายามชี้แจงให้ทาง ก.ม. และสำนักงานงบประมาณทราบ และเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านการเงิน และการบริหารงานบุคคลที่ว่าขออัตราให้มากกว่าปกติ นั้น หมายความว่าตามปกติคณะและหน่วยงานต่างๆ จะขอตั้งอัตราใหม่สำหรับงานที่เพิ่มขึ้น หรือเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ตั้งใหม่ แต่ในเหตุการณ์เช่นนี้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตั้งอัตราเพื่อชดเชยอัตราลูกจ้างเงินนอกงบประมาณที่มีอยู่ในปัจจุบันเพิ่มขึ้นด้วย ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยเคยขอตั้งอัตราใหม่ สำหรับข้าราชการและลูกจ้างปีละ ๓๐๐ อัตรา ก็ควรขอเพิ่มอีก ๕๐ อัตรา สำหรับไว้บรรจุลูกจ้างเงินนอกงบประมาณที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วด้วย ซึ่งถ้าชี้แจงกับ ก.ม. และสำนักงานงบประมาณเป็นกรณีพิเศษก็อาจได้รับความเห็นใจและทางหน่วยงานทั้งสองอาจจะช่วยได้โดยตั้งเป้าหมายไว้ ในระยะเวลา ๓ - ๕ ปีก็ได้ เช่นมีลูกจ้างทั้งมหาวิทยาลัย ๖๐๐ คน ปีแรกอาจจะให้ก่อน ๒๐๐ อัตรา และปีต่อไปอีกปีละ ๑๐๐ อัตรา ๕ ปีก็หมด

เมื่อได้รับอัตราตั้งใหม่ทั้งข้าราชการและลูกจ้างประจำเงินงบประมาณ ก็ควรเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจะได้สั่งกำชับหรือออกเป็นมติให้หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ บรรจุลูกจ้างเงินนอกงบประมาณมาเป็นลูกจ้างประจำเงินงบประมาณ หรือมาเป็นข้าราชการ ถ้ามีวุฒิหรือเงื่อนไขตรงกัน และอัตราที่ว่างลงเพราะบรรจุเหล่านี้ไปแล้ว ก็ให้ยุบเลิกตำแหน่งเสียทันที ห้ามนำมาบรรจุอีกในภายหลัง ทั้งนี้ให้ปฏิบัติตั้งอัตราที่ตั้งใหม่เพื่อชดเชย ลูกจ้างเงินนอกงบประมาณ และอัตราใหม่ที่ตั้งตามปกติก็ให้พยายามสนับสนุนลูกจ้างเงินนอกงบประมาณที่มีอยู่แล้ว ถ้าหากว่ามีวุฒิหรือเงื่อนไขตรงกัน การปฏิบัติเช่นนี้ก็จะทำให้สามารถลดอัตราลูกจ้างเงินนอกงบประมาณให้น้อยลง และหมดไปในที่สุดได้

## ๒. การยุบเลิกอัตราว่าง

ปกติลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณมักจะคืนรชนวนขยายหางานอื่นที่ดีกว่าทำ เมื่อได้งานแล้วก็มีมักจะลาออกไป จึงทำให้อัตราที่ครองอยู่ว่างลง หรืออาจจะมีกรณีอื่น เช่น ตาย หรือถูกไล่ออก ปลดออก เพราะมีความผิด กรณีที่ว่างลงเพราะดังกล่าวข้างต้นนี้ หน่วยงานเจ้าของอัตรา ก็มักจะทำเรื่องเสนอกรรมการลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณ เพื่อขออนุมัติทำการสอบคัดเลือก หรือคัดเลือก เพื่อบรรจุเข้ามาปฏิบัติงานทดแทนต่อไป และเมื่อบรรจุได้ครบ ๖ เดือนแล้ว ก็มักจะขออนุมัติแต่งตั้งเป็นลูกจ้างประจำ เงินนอกงบประมาณ เพื่อได้สิทธิเกี่ยวกับเงินบำเหน็จและสวัสดิการต่างๆ ซึ่งการปฏิบัติ เช่นนี้ก็จะทำให้จำนวนลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณมีเท่าเดิมไม่ลดน้อยลง ในการนี้จึงควรที่มหาวิทยาลัยจะใช้วิธีกำชับ และเปลี่ยนหลักปฏิบัติเสียใหม่ดังนี้ คือ

๒.๑ เมื่อมีอัตราว่างเนื่องจากลูกจ้างตาย ลาออก หรือถูกไล่ออก ปลดออก ควรยุบอัตราดังกล่าวนั้นเสีย โดยให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าของอัตราพยายามหาทางใช้เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ ช่วยปฏิบัติงานแทนผู้ที่ออกไป หรือถ้าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตัวเองไม่มีพอ ก็ขอกำลังเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นๆ มาช่วยทำงานทดแทน เชื่อว่าทั้งมหาวิทยาลัยมีเจ้าหน้าที่ๆ พอจะโยกย้ายนำมาช่วยงานด้านอื่นๆ ได้ คงไม่ถึงกับทำงานล้นมือทุกคน

๒.๒ หากเกิดกรณีจำเป็นจริงๆ ไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่มาทำงานทดแทนได้ และต้องรับสมัครบุคคลเพื่อบรรจุเข้ามาใหม่ ก็ควรให้จ้างได้ เป็นกรณีชั่วคราวมีกำหนดระยะเวลาอย่างมากไม่เกินปีงบประมาณ และถ้ามีความจำเป็นต้องจ้างต่อก็ขออนุมัติใหม่ การจ้างลูกจ้างในลักษณะนี้มหาวิทยาลัยเสียเพียงเงินค่าจ้างเท่านั้น ไม่ต้องเสียเงินเลื่อนค่าจ้างประจำปี เงินบำเหน็จ และเงินสวัสดิการอื่นๆ ซึ่งถ้าจะให้ เป็นไปโดยรอบคอบ ก็ควรออกคำสั่งระบุระยะเวลาให้ชัดเจน และทำสัญญากันไว้ด้วย

ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาข้อ ๒ หรือการขอตั้งอัตราใหม่จากราชการและการยุบเลิกอัตราลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณที่หมดความจำเป็นนี้ เป็นสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งและจะต้องรีบดำเนินการโดยรีบด่วน เนื่องจากมีรายจ่ายเกี่ยวกับเงินบำเหน็จรออยู่แล้วในอีก ๓ ปีข้างหน้า คือลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณทำงานมาครบ ๕ ปี มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามระเบียบ และในอีก ๓ ปี ข้างหน้ารายจ่ายเกี่ยวกับค่าจ้างเฉพาะส่วนกลางก็คงประมาณเดือนละ ๖๐๐,๐๐๐ บาท (ปัจจุบันประมาณเดือนละ ๔๕๐,๐๐๐ บาท) ถ้าลูกจ้างทุกคนลาออก มหาวิทยาลัยก็ต้องจ่ายเงินบำเหน็จให้ทั้งสิ้น  $(๖๐๐,๐๐๐ \times ๕) = ๓,๐๐๐,๐๐๐$  บาท และถ้าหากไม่ออกพร้อมกันก็ต้องตั้งงบประมาณเตรียมไว้แต่ละปีเรื่อยๆ ปีหนึ่งเท่ากับค่าจ้างที่จ่ายให้ ๑ เดือนของเดือนสุดท้าย ซึ่งก็จะพอกพูนขึ้นเรื่อยๆ และถ้าเอายอดรายจ่ายของคณะต่างๆ ซึ่งจ่ายเงินค่าจ้างเองจากเงินทุนคณะมารวมด้วย มหาวิทยาลัยก็มีหน้าที่ต้องจ่ายเงินบำเหน็จปีละไม่ต่ำกว่า ๖๔๑,๓๐๖ บาท และจะสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามอัตราเงินเดือนที่เลื่อนขึ้นทุกปี

ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตั้งอัตราใหม่บรรจุลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณเหล่านี้ให้หมดไป หรือให้เหลือน้อยที่สุดได้ ก็จะทำให้มหาวิทยาลัยประหยัดเงินที่จะจ่ายเงินบำเหน็จไปได้เป็นจำนวนเงินหลายล้านบาท ทั้งนี้รวมถึงการยุบอัตราที่ว่างลง โดยใช้วิธีบรรจิวุฒุกราว ไม่เสียเงินบำเหน็จด้วย

#### การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานสำหรับลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณที่ยังเหลืออยู่

หากมหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาดังข้อ ๑ และข้อ ๒ ได้ การบริหารงานลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณที่เหลือก็คงจะไม่มีข้อยุ่งยากนัก ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนลูกจ้างจะลดลงทุกปีและหมดไปภายในไม่เกิน ๕ ปี หากจะมีหลงเหลืออยู่ก็คงเฉพาะลูกจ้างชั่วคราวที่มีกำหนดระยะเวลาเท่านั้น ซึ่งพวกนี้ไม่อาจก่อให้เกิดปัญหาในทางบริหารงานได้ เพราะมีสัญญาและคำสั่งระบุไว้แน่ชัด เมื่อครบตามสัญญาหรือหมดความจำเป็นก็เลิกจ้างกันไป สำหรับการแก้ไข ซึ่งควรดำเนินการในขณะที่รออัตราจากราชการมาปลดปล่อยออกไปนี้ มหาวิทยาลัยก็ควรปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณบ้างดังนี้ คือ

## ๑. พยายามกวาดล้างประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้าง

จากที่กล่าวแล้วในบทที่ ๔ ถึงปัญหาการเข้าออกของลูกจ้างซึ่งมีสถิติสูงอันเกี่ยวข้องกับสาเหตุในเรื่องขาดมูลเหตุจงใจในการทำงาน ได้แก่ เงินค่าจ้างความมั่นคง และการยกย่องยอมรับนับถือ ทำให้ลูกจ้างทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีลักษณะทำไปวันๆ เพื่อรอหางานอื่นที่ดีกว่า หรือรออัตราข้าราชการ มหาวิทยาลัยจึงควรรหาทางขจัดปัญหาเหล่านี้เสีย โดยการกวาดล้างกำชับกำชาให้ผู้รับผิดชอบดูแลให้ทั่วถึง หากเห็นว่าลูกจ้างงานใดปล่อยปละละเลยทำให้งานเสียหายก็ควรเลิกจ้าง นอกจากนั้นก็ควรอบรมหรือชี้แจงให้รู้หน้าที่และมีความสำนึกที่จะปฏิบัติงานทดแทนค่าจ้างให้เต็มความรู้ความสามารถต่อไป

## ๒. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เมื่อต้องการกวาดล้างให้ลูกจ้างปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องพยายามบำรุงขวัญของลูกจ้างให้ดีขึ้น ขวัญหรือ Morale นี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานของคนมีขวัญดีก็ย่อมมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน และหากมหาวิทยาลัยแถลงนโยบายเกี่ยวกับลูกจ้างเงินนอกงบประมาณให้แจ่มชัดว่า มหาวิทยาลัยจะปฏิบัติกับพวกเขาอย่างไร เช่น ชี้แจงให้ทราบว่ามีนโยบายจะยุบเลิกลูกจ้างเงินนอกงบประมาณต่อไป ในอีก ๕ ปี ข้างหน้า แต่สำหรับลูกจ้างที่มีอยู่แล้ว มหาวิทยาลัยก็จะพยายามส่งเสริมเขาให้มีฐานะดีกว่าปัจจุบัน คือ ผู้มีวุฒิที่สามารถบรรจุเป็นข้าราชการก็จะพยายามตั้งอัตราข้าราชการมาบรรจุให้ แต่ถ้าบุคคลใดไม่มีวุฒิซึ่งทำงานในลักษณะกึ่งช่างกึ่งแรงงาน ก็จะพยายามตั้งอัตราลูกจ้างประจำ เงินงบประมาณให้ ขอให้ลูกจ้างพยายามปฏิบัติงานไปตามเดิม เพราะจะไม่มีผลกระทบกระเทือนอะไร ไม่ใช้ยุบเลิกตำแหน่งแล้ว เลิกจ้าง ลอยแพไปเหมือนกับบริษัทเอกชน

นอกจากชี้แจงให้ทราบผลดีในการยกเลิกลูกจ้างเงินนอกงบประมาณ โดยเปลี่ยนสถานะภาพให้ลูกจ้างดีขึ้นกว่าเดิมแล้ว ในขณะที่รออัตราที่จะบรรจุนี้ มหาวิทยาลัยก็ควรใช้หลักการดูแลและการปกครองให้ลูกจ้างเหล่านี้รู้สึกตัวเสมือนตนเองเป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างเงินงบประมาณเหมือนกับผู้อื่นในที่ทำงานเดียวกัน โดยควรมีสิทธิเกี่ยวกับเงินสวัสดิการต่างๆ การยกย่องและยอมรับนับถือ เช่น มอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญ เช่น เกี่ยวกับข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำเงินงบประมาณ ไม่พยายามแบ่งพรรคแบ่งพวก เช่น การประชุมให้ข้อคิดเห็นก็ควร

ให้เขามีส่วนร่วมด้วย เป็นต้น การปฏิบัติกับลูกจ้างเงินนอกงบประมาณดังกล่าวนี้ ก็จะทำให้ลูกจ้างไม่รู้สึกตัวว่าต่ำต้อย มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย เหมือนกับผู้อื่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีใจที่ปฏิบัติงานให้แก่ราชการดีขึ้น เพราะมีความหวังที่จะเป็นข้าราชการและลูกจ้างเงินงบประมาณต่อไป ในระยะเวลาอันใกล้

๓. การแก้ไขปัญหาในการเปลี่ยนสภาพจากลูกจ้างเงินนอกงบประมาณเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ

ปัญหาในการเปลี่ยนสภาพจากลูกจ้างเงินนอกงบประมาณมาเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำเงินงบประมาณที่พอจะมองเห็นได้ก็คือ

๓.๑ ถ้ามหาวิทยาลัยตั้งอัตราข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำได้แล้วและจะมาดำเนินการบรรจุลูกจ้างเงินนอกงบประมาณที่มีอยู่ การบรรจุดังกล่าวจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบทางราชการที่วางไว้ เช่นขออนุมัติ อ.ก.ม. ทำการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือก ซึ่งการรับสมัครดังกล่าว ต้องประกาศโดยเปิดเผย บุคคลภายนอกก็สามารถมาสมัครเข้าแข่งขันได้ จึงเป็นข้อที่กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ไปเป็น เพราะต้องการสอบเพื่อรับลูกจ้างเงินนอกงบประมาณที่ทำงานอยู่แล้ว ถ้าเมื่อมีคนอื่นนอกแก่งกว่า คนในก็อาจสอบไม่ได้รับการช่วยเหลือคนในมากไปก็ ถ้าความแดงขึ้นก็มีความผิดถึงขั้นไล่ออก การแก้ไขปัญหานี้จะกระทำได้โดยพยายามทำการคัดเลือก คือสอบสัมภาษณ์อย่างเดียว วิธีนี้กรรมการสามารถให้คะแนนความเหมาะสมในการปฏิบัติงานได้สูงกว่าบุคคลภายนอก เนื่องจากลูกจ้างเงินนอกงบประมาณหรือคนในปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่ก็มีบางอัตราหรือตำแหน่งระเบียบระบุให้สอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก มหาวิทยาลัยก็ต้องดำเนินการตามนั้น ซึ่งผลสอบออกมา บางครั้งคนภายนอกอาจจะเป็นผู้สอบได้ กรณีก็เป็นเรื่องของกรรมการที่จะต้องรู้จักใช้เทคนิคบางประการ ซึ่งไม่อาจกล่าวในที่นี้ได้ เพราะจะกลายเป็นเรื่องทุจริตในการสอบไป และหากว่าเหลือวิสัยจริงๆ คือสอบแล้วคนภายนอกได้ มหาวิทยาลัยก็ควรตัดใจยุบตำแหน่งและเลิกจ้างลูกจ้างคนที่สอบไม่ได้เสีย เพราะไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้งานแล้ว เนื่องจากรับคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานแทน หากยังใช้หลักคุณธรรมหรือสงสารก็จะกลายเป็นคนล้นงาน และเสียเงินของหลวงโดยใช่เหตุ

๓.๒ ในกรณีที่ไม่มีปัญหาในการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือก แต่ปรากฏว่าลูกจ้างที่จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างประจำเกิดความไม่ต้องการที่จะรับการบรรจุ ทั้งนี้เนื่องจากเงินเดือนที่จะได้รับการบรรจุใหม่นั้น ต่ำกว่าเงินเดือนเดิมมาก ตัวอย่างเช่น ลูกจ้างเงินนอกงบประมาณตำแหน่งสถาปนิก แผนกอาคารสถานที่ ทำงานมาแล้ว ๔ ปี ได้รับการเลื่อนค่าจ้างจาก ๑๗๕๐ บาท เป็น ๒๒๓๐ บาท เมื่อได้รับอัตราใหม่ซึ่งเป็นข้าราชการ จะต้องกลับมาบรรจุในอัตราขั้นต่ำใหม่ คือ ๑๗๕๐ บาทอีก ทำให้ต้องลดเงินเดือนและขาดรายได้ไปถึง เดือนละ ๔๘๐ บาท หรือลูกจ้างเงินนอกงบประมาณตำแหน่งนักการภารโรง บางคนทำงานมาเป็นเวลาเกือบ ๑๐ ปี อัตราเงินเดือน ๑๐๑๕ บาท ต้องกลับไปรับเงินในอัตราขั้นต่ำ ๗๕๐ บาท เป็นภาระที่น่าเห็นใจมาก โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยเช่น นักการภารโรงนี้ การเปลี่ยนสภาพไปเป็นลูกจ้างประจำเงินงบประมาณ มิได้ทำให้เขาได้สิทธิอะไรเพิ่มขึ้นมากนัก แต่เขาต้องเสียรายได้ถึงเดือนละ ๒๖๕ บาท ซึ่งมีความหมายสำหรับเขามาก ทำให้เขาเหล่านี้เกิดความไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปเป็นลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยอาจจำเป็นต้องแสดงน้ำใจ โดยการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณจ่ายเพิ่มเติมส่วนที่ขาดให้ และพยายามสนับสนุนเลื่อนค่าจ้างให้ปีละ ๒ ขั้น เพื่อถอนเงินที่เพิ่มพิเศษคืน ตามตัวอย่างดังนี้

ปีงบประมาณ	ค่าจ้างที่บรรจุใหม่	เงินเพิ่มพิเศษ
๒๕๑๙	๗๕๐	๒๖๕
๒๕๒๐ (๒ ขั้น)	๘๕๐	๒๑๕
๒๕๒๑ (๒ ขั้น)	๙๕๐	๑๖๕
๒๕๒๒ (๒ ขั้น)	๑๐๕๐	๑๐๐
๒๕๒๓ (๒ ขั้น)	๑๒๒๐	๕๐
๒๕๒๔ (๒ ขั้น)	๑๓๗๕	-



ในระยะเวลา ๕ ปี ก็หมดไป แต่ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องเงิน ๒ ชั้น อาจจะใช้  
อีกวิธีหนึ่ง คือ เพิ่มให้ในระยะต้นเท่ากับเงินเดือนเดิม แต่ถ้าได้รับการเลื่อนเงินเดือนค่าจ้างประจำปี  
ก็จะหักเงินเพิ่มไปเรื่อยๆ จนกว่าจะหมด เมื่อหักหมดแล้วจึงจะได้รับส่วนที่เพิ่มเป็นของตัวเอง  
ตัวอย่างเช่น

ปีงบประมาณ	ค่าจ้างที่บรรจุใหม่	เงินเพิ่มพิเศษ	รวมค่าจ้างที่ได้รับ
๒๕๑๙	๗๕๐	๒๖๕	๑๐๑๕
๒๕๒๐	๘๐๐	๒๑๕	๑๐๑๕
๒๕๒๑ (๒ ชั้น)	๘๐๐	๑๑๕	๑๐๑๕
๒๕๒๒	๘๕๐	๖๕	๑๐๑๕
๒๕๒๓ (๒ ชั้น)	๑๐๘๐	-	๑๐๘๐
๒๕๒๔	๑๑๕๐	-	๑๑๕๐

๑ ล ๑

#### ๔. การแก้ไขปัญหาโดยการใช้การประชาสัมพันธ์

เรื่องการประชาสัมพันธ์ ถ้ามองดูผิวเผินคล้ายๆ กับไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับกา  
บริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการบริหารงานลูกจ้างเงินนอกงบประมาณ หรือบางคนก็อาจจะคิดว่า  
มีความสำคัญบ้างแต่ไม่มากนัก จะทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ แต่จากบทเรียนที่ผ่านมาปรากฏว่า สาเหตุที่  
เกิดการนัดหยุดงานนั้น เกิดจากความไม่เข้าใจของลูกจ้าง เพราะฝ่ายบริหารขาดประชาสัมพันธ์  
นั่นเอง

ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์นั้น เป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและผู้ปฏิบัติจะต้องรู้ว่า  
ระดับไหนควรจะใช้วิธีการอย่างไร ตัวอย่างเช่นลูกจ้างเงินนอกงบประมาณที่มีวุฒิ การชี้แจงเรื่อง  
ราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องก็อาจจะใช้วิธีทำหนังสือเวียนหรือลงข่าวในหนังสือ "จุฬาสัมพันธ์" เพื่อให้  
ทราบ แต่สำหรับลูกจ้างที่ใช้แรงงาน การใช้วิธีการข้างต้นแทบจะไม่ได้ผลเลยจำเป็นต้องใช้วิธีอื่น  
เช่น เรียกหัวหน้าหน่วยงานมาชี้แจงรายละเอียด แล้วให้หัวหน้าหน่วยเรียกลูกจ้างที่อยู่ใต้บังคับบัญชา  
ชี้แจงให้ทราบอีกที หรืออาจต้องใช้วิธีเรียกประชุมชี้แจงโดยตรง

ลูกจ้างทุกคนมีความสนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตัวเอง เมื่อทราบว่าการปรับเป็นลูกจ้างประจำ ทำให้ตนมีสิทธิเพิ่มขึ้นหลายอย่าง เช่น ทำงานครบ ๕ ปี ก็ได้บำเหน็จ มีบุตรอายุไม่ถึง ๑๘ ปี ๔ คน ก็ได้รายได้เพิ่มขึ้นอีกเดือนละ ๒๐๐ บาท (เงินช่วยเหลือบุตรคนละ ๕๐ บาท) เจ็บป่วยก็สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ บุตรเข้าโรงเรียนก็เบิกค่าเล่าเรียนได้ แคมมมหาวิทยาลัยยังจ่ายเงินทุนอุดหนุนการศึกษาบุตร สำหรับผู้เรียนอยู่ในชั้นมัธยมศึกษาคนละ ๕๐๐ บาท ต่อปี และสำหรับผู้ที่กำลังเรียนอยู่ในชั้นประถมศึกษาคนละ ๓๐๐ บาท ต่อปีด้วย การมีฐานะเป็นลูกจ้างประจำ จึงมีความหมายสำหรับคนเหล่านี้มาก โดยเฉพาะลูกจ้างที่ใช้แรงงาน เช่น คนงาน คนสวน นักการภารโรง ซึ่งมีรายได้น้อยมากไม่พอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน เมื่อมหาวิทยาลัยประกาศเป็นทางการว่าจะปรับลูกจ้างที่มีอยู่เป็นลูกจ้างประจำทั้งหมดรวมทั้งลูกจ้างเงินทุนคณะด้วย ทุกคนต่างก็เกิดมีความหวัง แต่แล้วอยู่ๆ มหาวิทยาลัยก็บอกยกเลิกโดยไม่ชี้แจงรายละเอียดหรือประชาสัมพันธ์ให้ลูกจ้าง เหล่านี้ทราบถึงสาเหตุและความจำเป็นที่ไม่สามารถดำเนินการได้ โดยเฉพาะลูกจ้างเงินทุนคณะต่างๆ ซึ่งถ้ามีการประชาสัมพันธ์ที่ดีชี้แจงสาเหตุความจำเป็นในเรื่องเงินให้พวกเขาทราบ ก็เชื่อได้ว่าเรื่องคงจะไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้นสิ่งที่มหาวิทยาลัยไม่น่าจะกระทำก็คือ การปรับลูกจ้างประจำเฉพาะส่วนกลางเป็นบางส่วน โดยกำหนดโควต้าขึ้น ในครั้งแรกมหาวิทยาลัยก็กำหนดจะปรับอัตราเป็นลูกจ้างประจำให้ทั้งของส่วนกลางและของคณะโดยจะใช้เงินผลประโยชน์รับภาระทั้งหมด แต่เมื่อเกิดกรณีเรื่องเก็บเงินกินเปล่า (ค่าเช่าตึกแถว) ไม่ได้ มหาวิทยาลัยก็ระงับเรื่องนี้ไว้ แต่แทนที่จะระงับไว้ทั้งหมด ทั้งส่วนกลางและคณะกลับลอยแพพวกลูกจ้างเงินทุนคณะ ให้คณะดำเนินการเองแล้วมหาวิทยาลัยก็ดำเนินการปรับอัตราลูกจ้างส่วนกลางเป็นโควต่าก่อนครั้งแรก ๕๐ % ซึ่งเรื่องนี้ผู้เขียนเห็นว่าถ้าเงินไม่พอ ก็ควรระงับการปรับอัตราทั้งหมด หรือถ้าจะปรับเฉพาะส่วนกลางก็ควรปรับทั้งหมดเช่นเดียวกัน การปรับเพียง ๕๐ % หรือครึ่งหนึ่ง โดยมิได้ประชุมชี้แจงรายละเอียดข้อเท็จจริงให้ทราบ เป็นสาเหตุให้เกิดกรณีนัดหยุดงานขึ้นภายหลัง เพราะการสอบคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับสิทธิในการปรับอัตรา ๕๐ % ครั้งแรก แม้ว่าจะกระทำอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมที่สุด ก็ไม่สามารถทำให้พวกที่ไม่ได้รับการปรับเข้าใจได้ว่าเหตุใดพวกเขาจึงไม่ได้ปรับเป็นลูกจ้างประจำเหมือนพวกแรก ทั้งๆ ที่เขาอาจจะทำงานมาก่อนคนที่ได้ปรับถึง ๓ - ๔ ปี เมื่อเกิดความไม่เข้าใจและขาดประชาสัมพันธ์ที่ดีพอ ลูกจ้างที่ไม่ได้ปรับอัตรานำเรื่องนี้ไปหาอธิบดีซึ่งคนทำงานเกี่ยวข้องอยู่ โดยที่ตัวเองไม่ทราบ

ข้อมูล และนิสัยก็ไม่ทราบข้อมูลเหมือนกัน เพียงแต่ทราบว่าลูกจ้างคนนั้นทำงานมานานแล้ว มหาวิทยาลัยไม่ปรับอัตราให้เขา แต่ไปปรับให้กับคนอื่นที่เข้ามาทำงานทีหลัง และลูกจ้างเงินนอกระยะต่างๆ ก็ไม่ได้รับการปรับอัตราเหมือนส่วนกลาง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้เกิดการนัดหยุดงานขึ้น โดยได้รับความร่วมมือจากลูกจ้างคณะต่างๆ ด้วย ถ้าหากมหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี ลูกจ้างมีความรู้ความเข้าใจถึงสาเหตุการที่ไม่ได้รับการปรับอัตรา กรณีการนัดหยุดงานก็จะไม่เกิดขึ้น

ในทำนองเดียวกันการบริหารงานลูกจ้าง เงินนอกงบประมาณที่เหลืออยู่ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้การประชาสัมพันธ์ ชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ให้บรรดาลูกจ้างเงินนอกระยะทุกคนทราบนโยบายที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการยุบเลิกตำแหน่งลูกจ้าง เงินนอกระยะ และได้หาทางช่วยขยายฐานะของเขาให้ดีขึ้น โดยยกขึ้นเป็นข้าราชการ และลูกจ้างประจำเงินงบประมาณ และสำหรับลูกจ้างที่มีเงินเดือนสูงแล้ว เปลี่ยนสภาพใหม่ทำให้ต้องลดเงินเดือนลงนั้น มหาวิทยาลัยเตรียมแก้ไขปัญหานี้ไว้อย่างไร ซึ่งก็เป็นที่ยอมรับได้ว่าเมื่อทุกคนเข้าใจดีแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้นการบริหารในส่วนนี้ก็มักจะเรียบร้อย

#### ๕. การแก้ไขปัญหาค้นด้านผู้บริหารงาน

เป็นที่ทราบกันดีว่าผู้บริหารงานของมหาวิทยาลัยนั้น มีการผลัดเปลี่ยนกันอยู่เสมอ เพราะวาระตามกฎหมาย อธิการบดีและรองอธิการบดี อยู่ในตำแหน่งคราวละ ๒ ปี เท่านั้น นโยบายการบริหารงานต่าง ๆ จึงมักจะแปรเปลี่ยนไปตามตัวบุคคล ผู้บริหารชุดหนึ่งอาจจะเป็นคนประหยัดใช้จ่ายเงินผลประโยชน์ หรือเงินมหาวิทยาลัยอย่างระมัดระวัง เฉพาะกรณีที่เป็นที่จำเป็นเท่านั้น เพราะเห็นว่าเป็นเงินที่รับพระราชทานจากองค์พระมหากษัตริย์ ควรจะฝากธนาคารหรือซื้อพันธบัตรให้เกิดดอกผลเพิ่มพูนมากขึ้น แต่ผู้บริหารอีกชุดหนึ่ง อาจจะเห็นว่าเมื่อมีเงินก็ควรนำเงินนั้นมาใช้จ่ายให้เป็นประโยชน์ดีกว่าการเก็บเงินไว้เพื่อเก็บดอกผล ตัวอย่างเช่นผู้บริหารชุดก่อน ๆ มักจะใช้จ่ายเงินไปในทางประหยัด แม้แต่การจ้างลูกจ้างเงินนอกระยะก็จ้างชั่วคราวให้ค่าจ้างต่ำกว่าการจ้างทั่วไป และไม่มีการเลื่อนเงินเดือนประจำปีให้ การจ้างก็จะจ้างเฉพาะกรณีจำเป็นจริง ๆ ในส่วนที่ใช้แรงงานเท่านั้น ซึ่งหากคนทำงานได้ง่าย ไม่ต้องจ้อคน

ต่อมาในชุดผู้บริหารชุดที่แล้ว (ม.ย.๒๕๑๔ - พ.ค.๒๕๑๕) มีนโยบายใช้จ่ายเงินมหาวิทยาลัย  
เพื่อการต่าง ๆ มากมาย ที่เห็นได้ชัดก็ได้แก่

๑. การใช้จ่ายในการจ้างลูกจ้างเงินนอกงบประมาณ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิมเกือบ ๑๐๐%
๒. การใช้จ่ายเป็นค่าสมนาคุณแก่อาจารย์ที่มาช่วยงานมหาวิทยาลัย นอกเหนือจาก  
การสอน
๓. การใช้จ่ายเป็นค่าวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ
๔. การใช้จ่ายเป็นค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
๕. การใช้จ่ายในเรื่องอื่น ๆ เช่น เงินอุดหนุน

การใช้จ่ายที่ก่อให้เกิดปัญหาและข้อผูกพันมาก ก็ได้แก่การใช้จ่ายในการจ้าง  
ลูกจ้างเงินนอกงบประมาณตาม ข้อ ๑ ตามที่ได้กล่าวมาให้ทราบโดยละเอียดแล้ว สำหรับปัญหา  
เกี่ยวกับการใช้จ่ายในข้ออื่น ๆ ก็มีดังนี้

ก. การจ่ายเงินสมนาคุณปีหนึ่งประมาณ ๖๓๖,๐๐๐ บาท<sup>๑</sup> การช่วยงาน  
ของอาจารย์ดังกล่าวใน ข้อ ๒ เป็นการปฏิบัติงานในเวลาราชการ ซึ่งปกติก็มีผลพลอยได้เกี่ยว  
กับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ และเบี้ยประชุมอยู่แล้ว ผู้เขียนเห็นว่าไม่ควรจะ  
ต้องจ่ายเพิ่มให้ นอกเหนือจากเงินเดือนอีกคนละ ๔๐๐ บาท บ้าง ๕๐๐ บาท บ้าง เหมือนเช่นที่  
ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ข. การจ่ายเงินเป็นค่าวัสดุครุภัณฑ์ อาจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำ เพราะ  
บางครั้งมีความจำเป็นต้องใช้ แต่ตั้งงบประมาณไม่ได้ ตัวอย่างเช่น บางครั้งงบประมาณให้  
อัตรากำลังข้าราชการมา แต่ไม่ได้ให้โต๊ะเก้าอี้ สำหรับข้าราชการผู้นั้นนั่งทำงาน การใช้จ่าย  
เงินผลประโยชน์เพื่อการนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ทั้งนี้ก็ควรที่จะพยายามตั้งงบประมาณเสียก่อน  
หากไม่ได้แล้วจึงค่อยใช้เงินของตนเอง

ค. การใช้จ่ายเงินเป็นค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รายจ่ายเกี่ยวกับการนี้ ควร  
คำนึงถึงความจำเป็นอย่างแท้จริง เพราะการจ่ายแต่ละรายการต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก เมื่อ  
ตั้งงบประมาณไม่ได้และมีความจำเป็นจริง ๆ ไม่สามารถรอดังจากเงินงบประมาณในปีต่อไปได้  
จึงค่อยทำ แต่การก่อสร้างหน่วยงานใหม่ ซึ่งยังไม่ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งโดยถูกต้องตามกฎหมาย

<sup>๑</sup> แผนกคลัง หลักฐานการจ่ายเงินปี ๒๕๑๕

เช่น ต้องขออนุมัติทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐก่อน แต่มหาวิทยาลัยไม่สามารถรอได้ จึงดำเนินการไปก่อนโดยก่อสร้าง อาคารไว้รอรับ กรณีนี้เมื่อเกิดอุปสรรคเช่น ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐไม่อนุมัติ หรือขั้นตอนการขออนุมัติต้องรอเป็นเวลานาน นอกจากมหาวิทยาลัยจะเสียเงินค่าก่อสร้างอาคารแล้ว ยังจะต้องเสียเงินเป็นค่าจ้างลูกจ้างเงินนอกงบประมาณด้วย เพราะอัตราค่าจ้างไม่สามารถขอจากเงินงบประมาณได้ เนื่องจากยังไม่ได้รับอนุมัติตามกฎหมาย ดังนั้นหากยังไม่เป็นที่แน่ใจก็ไม่ควรใช้เงินในการก่อสร้างอาคารเพื่อโครงการใหม่ ซึ่งจะประหยัดเงินทั้งค่าสิ่งก่อสร้างและค่าจ้างลูกจ้างเงินนอกงบประมาณอีกด้วย กรณีที่มหาวิทยาลัยจ่ายค่าก่อสร้างที่ไม่มีความจำเป็นและมองเห็นได้ชัดก็คือการจ่ายเงินเป็นค่าสมทบก่อสร้างอุโมงค์ลอดถนนให้กับกรุงเทพมหานครเป็นเงิน ๔๐๐,๐๐๐ บาท<sup>๒</sup> อุโมงค์ดังกล่าวสร้างลอดถนนระหว่างคณะครู-ศาสตร์และคณะนิเทศศาสตร์ไปยังคณะวิทยาศาสตร์ ซึ่งปรากฏว่าเมื่อสร้างเสร็จแล้วไม่คุ้มค่ากับเงินที่เสียไปเพราะนิสิตและประชาชนทั่วไปใช้วันหนึ่งๆ ไม่ถึง ๑๐๐ คน ดังนั้นจึงเป็นข้อเสียใจที่มหาวิทยาลัยจะได้คำนึงถึงในการใช้จ่ายทำนองนี้

ง. การใช้จ่ายเงินอื่นๆ ก็เช่นเดียวกัน มหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นก่อนอื่น และควรเป็นรายจ่ายที่ไม่สามารถตั้งจากเงินงบประมาณได้ จึงใช้เงินของมหาวิทยาลัยเอง

การที่นำเรื่องการใช้จ่ายมากกว่าครึ่งก็เนื่องจาก ผู้เขียนเห็นว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย แต่ละชุดว่าจะมีนโยบายอย่างไร และนโยบายของผู้บริหารแต่ละชุดนั้นก็จะมีโยงมาสู่การบริหารงานบุคคลของลูกจ้างเงินนอกงบประมาณด้วย ดังนั้นเพื่อให้การแก้ไขปัญหามีเกี่ยวกับการบริหารงานของลูกจ้างเงินนอกงบประมาณลุล่วงไปด้วยดีตามที่ได้อธิบายไว้แต่ต้น จึงเป็นข้อที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในชุดปัจจุบัน และชุดที่จะรับช่วงต่อไปจะต้องดำเนินนโยบายเดียวกันหรือรับช่วงกันให้ได้ตลอด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ หากต่างคนต่างทำ ปัญหานี้ก็จะเรื้อรังต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด และอีกประการหนึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย จะต้องคำนึงถึงปัญหาและเหตุการณ์ข้างหน้าอย่างรอบคอบว่า โครงการหรือนโยบายอะไรก็ตามที่จะนำมาปฏิบัติและดำเนินการ

<sup>๒</sup> หลักฐานทางบัญชี แผนกคลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๑๕.

นั้น จะก่อให้เกิดปัญหาต่อไปในอนาคตหรือไม่ เพราะหากดำเนินการผิดพลาดไป ดังเช่น การออกระเบียบลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดินนี้ ผู้บริหารที่รับช่วงต่อมา ก็จะต้องเป็นผู้แบกภาระ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับนโยบายนี้ ก็ไม่สามารถยุติหรือเลิกจ้างลูกจ้างเงินนอกงบประมาณได้ เพราะระเบียบดังกล่าวเกี่ยวพันและเป็นคุณกับลูกจ้างเหล่านี้ หากจะตัดสินใจยกเลิก ก็เกรงว่าจะเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น อาจเกิดการนัดหยุดงาน หรือเดินขบวน เรียกร้องสิทธิต่างๆ จึงจำต้องดำเนินการตามนโยบายเดิม ทั้งๆ ที่ไม่เห็นด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุป

สรุปแล้วการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยออกกระเป๋ยบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดินขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการชักจูงหรือบำรุงขวัญ เพื่อให้ลูกจ้างประเภทนี้มีความรักดีกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น และเพื่อให้มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยจ่ายเงินเพิ่มขึ้นในรูปของสวัสดิการและบำเหน็จให้ทัดเทียมกับลูกจ้างเงินงบประมาณ ซึ่งเป็นจำนวนมากนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมิได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า หรือประสบความสำเร็จเลยนั่นเอง การมีระเบียบขึ้นใช้ มิได้ทำให้การเข้าออกของลูกจ้างลดลง ลูกจ้างยังคงต้องการความมั่นคง และเป็นที่ยอมรับสูงขึ้นไปอีก คือ ต้องการเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างเงินงบประมาณ ฉะนั้น จึงมีการดิ้นรนในเรื่องนี้อยู่ต่อไป ลูกจ้างประเภทนี้ส่วนมากจึงเข้ามาในลักษณะฝึกงานชั่วคราวหรือเข้ามาเพื่อเป็นบันไดไต่เต้าไปสู่ข้าราชการ และลูกจ้างประจำเงินงบประมาณเท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องออกกระเป๋ยบต่าง ๆ และจ่ายเงินจำนวนมาก เป็นเครื่องชักจูงใจแต่อย่างใด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐทางราชการก็สนับสนุนอัตราข้าราชการและลูกจ้างประจำอยู่แล้ว หากอัตรากำลั้งที่ได้รับไม่พอ ก็ควรจ้างตามความจำเป็น ซึ่งส่วนมากก็คงเป็นพวกใช้แรงงานหรือเจ้าหน้าที่ธุรการขั้นต่ำซึ่งตลาดแรงงานมีอยู่จำนวนมาก มิได้ขาดแคลน และตามข้อเท็จจริงจากสถิติจำนวนลูกจ้างในตารางที่ ๑๐ - ๑๓ จะเห็นได้ว่า ลูกจ้างเงินนอกงบประมาณส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างที่จ่ายจากเงินผลประโยชน์หรือเงินทุนคณะ เป็นลูกจ้างประเภทใช้แรงงานและเจ้าหน้าที่ธุรการขั้นต่ำประมาณ ๗๐ - ๘๐ % คือ ลูกจ้างที่จ่ายจากเงินผลประโยชน์มีประมาณ ๗๐ % และลูกจ้างที่จ่ายจากเงินทุนคณะมีประมาณ ๕๐ % ดังนั้นจึงควรจ้างลูกจ้างประเภทนี้เป็นการชั่วคราวเป็นรายปีเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อมิให้ผูกพันในเรื่องเงินสวัสดิการและเงินบำเหน็จ เพราะถึงแม้จะมีการเข้าออกสูงก็สามารถหาใหม่มาบรรจุทดแทนได้ไม่ยาก เนื่องจากตลาดแรงงานประเภทนี้มีมากดังได้กล่าวแล้ว ซึ่งจะสังเกตได้จากการรับสมัครงานที่ผ่านมา ปรากฏว่า รับสมัครผู้มีวุฒิปริญญาตรีปี ๒๕๒๓ มีมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ทางพาณิชย์การ ต้องการบรรจุเพียง ๑ อัตรา มีผู้มาสมัครถึง ๔๐ คนเศษ หรือ รับสมัครตำแหน่งนักการภารโรง ต้องการบรรจุเพียง ๑ อัตรา มีผู้มาสมัครเกือบ ๒๐ คน ซึ่งการจ้างเป็นรายปีดังกล่าวนอกจากจะช่วยประหยัดเงินมหาวิทยาลัยแล้วยังเป็นการป้องกันมิให้ลูกจ้างนัดหยุดงาน

เพื่อเรียกเรื่องเงินต่างๆ ตามระเบียบเหมือนกับที่ผ่านมา เพราะมีฐานะเป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราวเป็นปีๆ เท่านั้น เมื่อหมดความจำเป็นหรือเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ไม่จ้างในปีต่อไป แต่สำหรับลูกจ้างที่มีวุฒิสูงในบางหน่วยงาน เช่น ศูนย์เอกสารประเทศไทย หรือโรงเรียนสาธิตฝ่ายสวัสดิการ ซึ่งจำเป็นต้องจ้างผู้มีวุฒิปริญญาตรี ปริญญาโท มาปฏิบัติงาน อาจมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนสูงใจ เช่น ให้ค่าจ้างสูงกว่าลูกจ้างทั่วไป และมีสวัสดิการให้บ้างพอสมควร เพราะมิฉะนั้นลูกจ้างเหล่านี้อาจทำงานไม่ยืค ลาออกไปหางานอื่นที่ดีกว่าทำ ก็จะทำให้หน่วยงานขาดกำลังเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และการสรรหาบุคคลดังกล่าวมาปฏิบัติงานทดแทนก็เป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะวุฒิสองมีผู้สำเร็จน้อย และไม่มีส่วนสูงใจที่จะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาอยากจะทำางานด้วย เหมือนหน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นที่มีอัตราข้าราชการบรรจุให้ หรือ เป็นบริษัท ห้างร้านเอกชนที่จ่ายค่าจ้างให้ในอัตราค่อนข้างสูงกว่าทางราชการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย