



ISSN 0125-0906

☆ ปีที่ ๓๓ เดือนมีนาคม ๒๕๓๑ ☆

วารสารข้าราชการ



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
กับผู้ใต้บังคับบัญชา

วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๓ มีนาคม ๒๕๓๑

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีกเล่ม ๑๒ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๓๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณากรอกและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.** ถนนพิษณุโลก กท. ๑๐๓๐๐ โดยส่งจ่ายธนาคณัติ/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัย ข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดงความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ผู้จัดการสวัสดิการ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์

ฝ่ายจัดการ นายจระพงษ์ สิวายะวิโรจน์

ที่ปรึกษา

นายสำราญ ถาวรายุคม์

นายวิลาศ สิงหวิสัย

นายอุดม บุญประกอบ

นายเสริมสุข โกวิทวานิช

บรรณาธิการ

นางทิพาวดี เมฆสวรรค์

คณะบรรณาธิการ

นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์

นางสาวจินดาพรรณ เขียวพันธุ์

นางสาวอุทัย เนียวกุล

นายมานิต ศุทธสกุล

นายเกริกเกียรติ เอกพจน์

นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช

นางสาวจุไรเฉลิม บุญไทย

ม.ล.พัชรภากร เทวกุล

นางสาวปารณี จันแยม

นางสาวศิริวรรณ ทิมพ์จันทร์

นายอัคนี หฤทัย

แบบปก

ประชาสัมพันธ์

สถานที่พิมพ์

นายธงชัย วาณิชกะ

บริษัท ประชาชน จำกัด

(แผนกการพิมพ์)

๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม

บางรัก ๑๐๕๐๐

โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒

๒๓๕-๐๓๘๙

๒๓๔-๒๘๖๐

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายนิรันดร์ เหน็ดระกูด

พ.ศ. ๒๕๓๑



-สารบัญ-

	หน้า
บทบรรณาธิการ	๔
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา	
พิพัฒน์ ไกศลวัฒน์	๗
ทำอย่างไร? จะเป็นลูกน้องที่ดี	๑๘
ผู้นำในอนาคตควรเป็นอย่างไร	
เด่นห์ จัยโต	๒๓
น้อยน้อยหน้อยนาย	
จุไรเฉลิม บุญไทย	๓๓
ช่างเขียน เขียนภาพโกโต้ง	
คนใหม่	๓๖
เราจะพัฒนาคุณภาพของพลเมืองไทยได้อย่างไร	
รศ. นพพร พานิชสุข	๓๕
ภาษาอังกฤษฉบับราชการ	๔๓
ผู้นำกับความคิดสร้างสรรค์	
พรรณศิริ	๕๓
การโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ	
นิเวศ ลิทธิชัย	๕๗
สะพานความคิด กิว.ซี.	
กล้าหาญ วรพุทธพร	๖๒
ใครทำใครได้	
มานิต รัตนสุวรรณ	๖๔
ไม่มีใครเก่งเกินเรียน	
ศิริวรรณ ศิริอารยา	๖๖
งานเลี้ยง	
คนใหม่ ๒	๗๐
กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๒๘)	
	๗๒
กฎหมายและระเบียบใหม่	
	๗๕
ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	
	๘๔
อุทธาหรณ์ก่อนทำผิด	
	๘๐

บทบรรณาธิการ

สวัสดีค่ะ

กาลเวลาค่อยๆ ผ่านไปดุจสายน้ำไหลเรื่อยพัดพาจักรราศี หมุนเวียนจากเดือนกุมภาพันธ์มาสู่เดือนมีนาคมอีกครั้งหนึ่ง อากาศที่เย็นสบายก็เปลี่ยนเป็นร้อนระอุ เย็นแล้วร้อน ร้อนแล้วเย็น สิ่งทั้งหลายย่อมแปรเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปเช่นนี้แหละหนอ

ข่าวเรื่องการเรียกร้องกดดันให้เพิ่มผลงานของราชการยังคงได้รับความสนใจอย่างมาก และโดยที่การเพิ่มผลงานมีวิธีการอยู่หลายประการ ซึ่งวิธีสำคัญอันหนึ่งคือกิจกรรม “เข้าหน้าที่สัมพันธ์” วารสารข้าราชการจึงขอเสนอเป็นเรื่องนำของวารสารฉบับนี้

ผลงานขององค์การนั้นจะมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงานของผู้ทำงานทุกคน ผู้ทำงานที่มีวินัยและทำด้วยความสบายใจจะมีผลงานดีซึ่งการที่ผู้ทำงานจะ “สบายใจ” ก็จะต้องมีกิจกรรมการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ที่เหมาะสม งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์นั้นหมายถึงระบบวิธีการบริหารงานและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความตั้งใจและเต็มใจที่จะร่วมมือกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือนายจ้างกับลูกจ้างในการทำงานแบบผลัดกันให้องค์การมีผลงานที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

จุดที่เน้นกันมากในเรื่องการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์คือ ความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้างานกับลูกน้องในหน่วย หัวหน้าเป็นตัวแทนและเป็นสัญลักษณ์ของนายจ้าง รวมทั้งเป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งต่อผลผลิตของหน่วยงาน ถ้าหัวหน้าหน่วยเป็นผู้นำที่เหมาะสม มีสมรรถภาพ มีความสามารถในเรื่องการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์โดยเฉพาะการจูงใจลูกน้อง พัฒนาลูกน้อง อำนวยความสะดวก สร้างศรัทธาและบรรยากาศที่ดีในการทำงานของลูกน้อง หน่วยงานนั้นก็ผลิตงานได้เต็มที่ตามเป้าหมาย แต่ถ้าหัวหน้าเป็นผู้นำที่ใช้ไม่ได้ มีฝีมือด้อยในการบริหารงานและบริหารคน ไม่ให้ความยุติธรรม ไม่ให้ความสำคัญ หรือไม่ให้ความสนับสนุนลูกน้องตามที่ควร ผลงานของหน่วยก็จะต่ำ

การเพิ่มผลผลิตในราชการพลเรือนมีอุปสรรคสำคัญอยู่ที่หัวหน้างานบางคนเคยชินกับการปกครองลูกน้องแบบเจ้าขุนมูลนาย เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นชนชั้นต่ำ ใช้สอยสับไซกได้ตามใจชอบ เหตุการณ์ที่น่าเป็นห่วงที่เกิดขึ้น เช่น การขอย้ายตัวเองทั้งกะบี การขอลา

ออกจากราชการเป็นจำนวนมาก การตั้งงานและต่องงาน ตลอดจนการไม่ใส่ใจในงานของตนของข้าราชการบางกลุ่มบางหน่วย อาจจะมีสาเหตุสำคัญจากการติดยึดในการแบ่งชนชั้นต่ำ-สูงระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือเกิดจากการไม่นำหลักการของการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานก็ได้

ราชการทุกวันนี้ขยายตัวและแปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความยุ่งยากมากขึ้นทุกขณะ ต้องการผู้มีความรู้สึกซึ่งเฉพาะสาขามากมาย ต้องการความร่วมมือประสานงานและการทำงานเป็นทีมอย่างที่ว่า "บ่นีกกำลังอย่างเป็นระบบครบวงจร" จึงจะทำให้งานราชการสำเร็จได้ บทบาทของหัวหน้าแบบนายเหนือหัว สั่งการทำเดียว โดยไม่สร้างความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ จึงอาจจะไม่เหมาะสมกับยุคของการเพิ่มผลผลิตปรมาจารย์ทางเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ จึงแนะนำว่าหัวหน้างานสมัยใหม่ต้องมีค่านิยมว่า ลูกน้องแต่ละคนเป็นทรัพยากรอันมีค่ายิ่ง หัวหน้าต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องให้ได้ ต้องพัฒนาลูกน้อง สนับสนุนและหาทางให้ลูกน้องทำงานอย่างได้ผลเต็มศักยภาพ

จุดเน้นในเรื่องการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ นอกจากความสัมพันธ์ในการทำงานของหัวหน้างานและลูกน้องแล้วยังได้แก่การที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติต่อลูกจ้างอย่างยุติธรรม อย่างมีมนุษยธรรมและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง เช่น การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ให้หลักประกันในการทำงานให้บริการสวัสดิการสังคม การป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติหน้าที่ จัดการดูแลสุขภาพ การกีฬา นันทนาการ และกำหนดเวลาการทำงานที่เหมาะสม เป็นต้น ประเด็นที่น่าเป็นห่วงในระบบราชการก็คือ ข้าราชการในฐานะผู้ถูกจ้างได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมจาก "นายจ้าง" แล้วหรือยัง

เรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมงานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์คือ การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ทำงานโดยมุ่งเพิ่มผลผลิต การเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและกำหนดเงื่อนไขในการทำงาน การสร้างเวทีให้นายและลูกน้องปรึกษาหารือกันเป็นประจำเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน และร่วมแก้ปัญหาโดยทุกฝ่ายสามารถรับไปปฏิบัติได้

กิจกรรมเกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์จึงมีหลากหลาย ถ้าจะมีการนำกิจกรรมที่เหมาะสม ๆ มาใช้ในราชการ ก็จะช่วยให้ราชการเป็นระบบเปิดมากยิ่งขึ้น ข้าราชการจะมีขวัญมีกำลังใจดี สนุกกับงานชอบบรรยากาศในการทำงาน และถ้าหัวหน้างานมีฝีมือในการบริหารงานและบริหารคนแล้วก็เชื่อว่าราชการในส่วนรวมจะได้ผลเต็มที่สมตามความมุ่งหมาย การบริหารที่ได้ผลจะต้องได้ทั้งงานและได้ทั้ง(ใจ)คน



บทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของผู้บังคับ บัญชา

พิพัฒน์ โกศลวัฒน์

ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและต่อการแก้ปัญหาของประเทศ เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิด และจะต้องปกครอง บังคับบัญชา ผลักดัน ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ข้าราชการระดับปฏิบัติการ สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบตามนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้นับเป็นเรื่องของศิลปะมากกว่าเป็นศาสตร์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างสมบารมี ประสพการณ์ และทักษะของตนทีละเล็กละน้อย วันแล้ววันเล่า โดยเฝ้าสังเกตจากข้อผิดพลาดและข้อสำเร็จของตนเองและผู้อื่น แล้วพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะอุปนิสัยของตนเองเป็นสำคัญ

ความหมายและขอบเขต : ก่อนที่จะพิจารณารายละเอียดของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา จะขอทบทวนความหมายของคำว่า “หน้าที่” “ความรับผิดชอบ” และ “บทบาท” เพื่อให้เห็นภาพและขอบเขตของคำเหล่านี้เสียก่อน

หน้าที่ : หมายถึง “ภารกิจที่กำหนดไว้โดยตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ในขณะนั้น” ซึ่งโดย

ปกติจะเป็นข้อปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนสำหรับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือกลุ่มตำแหน่ง กลุ่มบุคคล ส่วนใหญ่จะกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องกระทำตาม หากละเลยก็จะเป็นความผิดและความบกพร่องตามแต่ที่จะกำหนด

ความรับผิดชอบ : หมายถึง “ความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่ต้องการให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี” ด้วยความหมายนี้ ความรับผิดชอบจึงเป็นเรื่องของจิตใจ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเองโดยไม่มีผู้ใดบังคับ เป็นมโนธรรมที่มีต่องานในหน้าที่ และพร้อมที่จะรับผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอย่างไร

บทบาท : หมายถึง “พฤติกรรมของบุคคลที่ผู้อื่นคาดหวังว่าจะต้องแสดงออกให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่บุคคลนั้นดำรงอยู่” จากความหมายของคำ บทบาทจึงเป็นเรื่องที่คนอื่นคิด คนอื่นหวัง ที่จะให้บุคคลแต่ละคนควรแสดงการกระทำอะไรออกมาให้สมฐานะหรือตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลนั้น ซึ่งหากไม่แสดงออกก็จะถือว่ากระทำการไม่สมบทบาท บทบาทที่ว่านี้โดยปกติจะไม่ถือเป็นข้อผูกพันที่จะต้อง

กระทำเหมือนความหมายของ “หน้าที่” หรือ ผูกพันกับความรู้สึกด้านจิตใจเหมือนความหมายของ “ความรับผิดชอบ” แต่ถ้ากระทำได้ ก็จะช่วยส่งเสริมสมรรถภาพและฐานะของ บุคคลนั้นมากยิ่งขึ้น

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง “การปฏิบัติภารกิจของตนให้สำเร็จตามที่ต้องการ และผูกพันในผลดีผลเสียที่เกิดขึ้นด้วย”

ถ้าหากเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้บังคับบัญชา ก็คือ การปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชาให้สำเร็จด้วยดีนั่นเอง

กลยุทธ์ในการบริหารงานให้สำเร็จ

ในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จตาม บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับ บัญชาเสมือนการทำศึกสงคราม ดังนั้นการบริ หารงานจึงอาจนำหลักการ กลยุทธ์ ในการ ทำสงครามของนักปราชญ์ นักสงครามที่ได้เขียน ขึ้นมาปรับใช้ได้ แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐาน ความถูกต้องดีงามเป็นสำคัญ

ซุนทซู่ (Sun Tzu) นักปราชญ์จีน ซึ่งมีชีวิตอยู่ในช่วงต้นพุทธกาลและเป็นผู้เขียน ตำราพิชัยสงคราม ๑๓ บท (The Art of War) อันมีชื่อเสียงและกลายเป็นตำรา ด้านการบริหารและการวางแผนจนถึงปัจจุบัน กล่าวไว้ว่า “รู้จักข้าศึกและรู้จักตัวเอง ในการรบร้อยครั้ง จะ ไม่มีวันประสบอันตราย”

ข้อคิดของซุนทซู่ นี้ แม้จะเป็นเพียงข้อความ สั้น ๆ แต่ก็มีความหมายลึกซึ้ง ในการที่จะ บริหารงานให้สำเร็จ ผู้บังคับบัญชาควรยึดหลัก

สำคัญ ๒ ประการ ตามที่ซุนทซู่กล่าว คือ “การ รู้เขา” และ “การรู้เรา”

๑. การรู้เขา จะประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย ๒ ส่วน คือ การรู้วิชา และ การรู้จักคน

๑.๑ การรู้วิชา หมายถึงความรอบรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแจ่มแจ้งในวิชาการ ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยเฉพาะผู้บังคับซึ่งมีหน้าที่จะต้องผลักดัน สนับสนุนให้งานบรรลุผลสำเร็จ ขอบเขต ของการรู้วิชา ซึ่งแยกได้เป็น ๒ ส่วน คือ

๑.๑.๑ วิชาชีพเฉพาะทาง ได้แก่ ความรู้ในสายงานอาชีพเฉพาะทางของ ตำแหน่ง เป็นเนื้อหาวิชาการที่มีการร่ำเรียนกัน มาโดยตรง หรือมีการพัฒนาฝึกอบรมกันเพื่อ ให้ทำงานในตำแหน่งนั้นโดยเฉพาะ เช่น ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านการแพทย์ ความรู้ ด้านวิศวกรรม ความรู้ด้านสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องรอบรู้จน สามารถที่จะเป็นผู้นำ เป็นผู้ให้คำปรึกษา ชี้แนะ แนวทางและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชาเป็นอย่างดี

๑.๑.๒ วิชาการบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหารทั้ง ๔ ที่ผู้บังคับบัญชา ควรทราบ ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดองค์ การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน

๑.๒ การรู้จักคน เนื่องจากคนเป็น ทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ เป็นสิ่งที่มีค่าสูงสุด และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ แต่ ขณะเดียวกันคนก็เป็นตัวต้นเหตุที่อาจบั่นทอน ความก้าวหน้า หรือเป็นอุปสรรคขัดขวางการ

บริหารงาน หากผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมของคน การที่ผู้บังคับบัญชารู้เรื่องของคนในแง่มุมต่าง ๆ ก็จะสามารถช่วยจูงใจคนให้มุ่งหน้าทำงานเพื่อผลสำเร็จได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

ผู้บังคับบัญชาจะสามารถบริหารคนได้สำเร็จตลอดรอดฝั่งหรือไม่ ส่วนหนึ่งต้องอาศัยความรอบรู้ในเรื่องของคนอย่างละเอียดลึกซึ้ง และสามารถนำความรู้นั้นไปปรับใช้ในการบริหารงานแต่ละจุด แต่ละสถานการณ์ให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรมีแนวทางดังต่อไปนี้

๑.๒.๑ การเห็นคุณค่าคน ผู้บังคับบัญชาควรระลึกและเตือนตนเองอยู่เสมอว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีโลกของตนเอง มีความหวังในชีวิต เหมือนที่ผู้บังคับบัญชามี ทุกคนต้องการเป็นคนดี ต้องการความก้าวหน้า ต้องการความรัก ความยกย่องสรรเสริญ และความมั่นคงในชีวิต ดังนั้นผู้บังคับบัญช ควรให้ความช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ดีที่สุด เมื่องานสำเร็จต้องให้การยอมรับยกย่อง ต้องให้รับรู้ในผลงานของเขาด้วย การช่วยเหลือที่ว่ามีได้แก่ การยกย่องให้เกียรติ การไว้น้ำใจ และการเห็นคุณค่าของงาน

อย่างไรก็ตาม ในชีวิตจริงของการบริหารงานและการบริหารคน ผู้บังคับบัญชาย่อมมีผู้ใต้บังคับบัญชาหลายลักษณะ มีทั้งที่ดีและไม่ดี การทำงานด้วยกันในชีวิตประจำวันไม่อาจยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา เมื่อเกิดข้อผิดพลาด เกิดการละเลย บกพร่อง

ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องมีการ “ตำหนิ” เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขที่ตื้นด้วยเรื่องการทำหน้าที่มีผู้ให้คำแนะนำไว้น่าฟังว่า เมื่อจำเป็นต้องตำหนิขอให้ตำหนิงาน อย่าได้ตำหนิคุณค่าของคน

๑.๒.๒ การให้โอกาสคน เมื่อรู้คุณค่าของคนแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดความสามารถของตนออกมา โดยการมอบหมายงานที่สำคัญ งานที่มีคุณค่าเหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ รวมทั้งการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน การให้ร่วมในกิจกรรมส่วนรวมขององค์การหรือหน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนควรทราบ แม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่ของตนโดยตรงก็ตามด้วย

การให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น นอกจากจะช่วยทางด้านจิตวิทยาแล้ว ยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อคิดที่เป็นประโยชน์ การกระตุ้นให้เกิดการแสดงออก และการรับฟังความคิดเห็นนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระทำด้วยความตั้งใจ เห็นใจ และจริงใจ สิ่งที่สามารถรับไปปฏิบัติหรือปรับปรุงความคิดหรือข้อเสนอให้ดีขึ้นได้ จะต้องนำไปปฏิบัติทันที ส่วนความคิดใดที่อาจเกิดปัญหาทางปฏิบัติหรือยังไม่สมบูรณ์ละเอียดรอบคอบหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงปรึกษาหารือหรือถกกันโดยใกล้ชิดและเปิดเผย และขณะเดียวกันต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่า

เมื่อข้อเสนอของตนดี ผู้บังคับบัญชาจะทำตามเสมอไป

อย่างไรก็ตาม บางครั้งจะพบว่า “โอกาส” ที่ผู้บังคับบัญชาได้พยายามหยิบยื่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ได้รับการสนองตอบหรือไม่เต็มใจที่จะรับ เนื่องจากมีปัญหาอื่นแทรกซ้อน ปัญหานี้อาจเป็นปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ซ่อนอยู่ หรือปัญหาความไม่เข้าใจไม่พอใจอื่น ๆ เรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามค้นหาและหาความเข้าใจในเหตุผลและผลของคนแต่ละคนและในแต่ละสถานการณ์ เพราะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ นานาของคนก็คือ “เรื่องชีวิต” นั่นเอง แต่นักบริหารบางคนอาจมองว่าเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวไม่เกี่ยวกัน ซึ่งความเห็นนี้อาจถูกต้องในแง่หนึ่ง แต่โดยธรรมชาติของมนุษย์โดยเฉพาะในสังคมไทยเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวมีความสัมพันธ์ที่แยกกันไม่ออก เมื่อคนมีความไม่สบายใจในด้านส่วนตัวแล้ว ผลที่ออกมาย่อมกระทบต่องานอย่างแน่นอน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องดูว่าเขาไม่สบายใจเพราะสาเหตุอะไร จะช่วยเหลือเขาได้อย่างไรบ้าง

๑.๒.๓ การพัฒนาคน คือการกระทำการใด ๆ เพื่อจะช่วยให้คนซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้ ทักษะ ความคิด และจิตใจสูงขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เรื่องการพัฒนาคนนี้ผู้บังคับบัญชาทุกคนซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จโดยอาศัยกำลังคนเป็นเครื่องมือ จำเป็นจะต้องเอาใจใส่เรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยจะต้องทุ่มเทเวลาให้กับการฝึกฝนคนของตนให้พร้อมที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งกระทำได้หลายรูปแบบ หลายวิธีการ รูปแบบพื้นฐานที่ปกติจะทำกันก็คือ การฝึกอบรม สัมมนา การสอนงาน การลงมือทำงานร่วมกัน หรือแม้แต่การทักทายนัดคุย ปรึกษาหารือกันอย่างไม่เป็นพิธีรีตอง

การพัฒนาจะต้องกระทำด้วยความรัก ความหวังดี ต้องมุ่งประเด็นเพื่อจะสร้างคน สร้างตัวแทน สร้างผู้นำ สร้างคนดี เพื่อความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่กังวลใจว่าเมื่อพัฒนาคนแล้วตัวเองจะด้อยคุณค่า จะขาดความหมาย ความสำคัญลงไป ตรงข้าม การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถ และช่วยส่งเสริมความเป็นนักบริหารของผู้บังคับบัญชาคนนั้นยิ่งขึ้น ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารของหลายองค์การ ทั้งภาครัฐราชการและเอกชนปัจจุบัน ได้ถือความสามารถเรื่องนี้มาเป็นองค์ประกอบพิจารณาแต่งตั้งด้วย

๑.๒.๔ เป้าหมายของการพัฒนาสาระสำคัญของเนื้อหาการพัฒนาตน โดยปกติจะคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย ร่องลงมาเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วยเนื้อหาด้านวิชาชีพเฉพาะด้านที่จำเป็นกับด้านการบริหารและการพัฒนาจิตใจ โดยมีจุดเน้นและรายละเอียดแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งของคนที่จะรับการพัฒนา

ภายใต้สถานการณ์ของประเทศในปัจจุบัน ซึ่งกำลังประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หลายประการ และแนวโน้มที่ประเทศกำลังจะ

เปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมกึ่งอุตสาหกรรม ประกอบกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและกำลังคน ผู้บังคับบัญชาควรเน้นการพัฒนากำลังคนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เป็นสิ่งเหล่านี้ให้ได้

๑.) นักแก้ปัญหา คือ สามารถมองและวิเคราะห์ปัญหาสำคัญของหน่วยงานขององค์การและของประเทศได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และสามารถลงมือแก้ไขปัญหายังเป็นระบบครบวงจร และมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปัญหาฉุกเฉิน แรงกดดันที่เกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดขึ้น

๒.) ผู้ให้บริการประชาชน คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าการทำงานจะมุ่งผลถึงประชาชนเป็นหลัก มากกว่าจะคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ของตนเองและหมู่คณะ จะต้องเข้าใจถึงปัญหาความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง นอกจากนี้การจะเป็นผู้ให้บริการประชาชนได้อย่างแท้จริง ผู้ให้บริการจะต้องมีทัศนคติ มีจิตใจเมตตา เสียสละอดทน อดกลั้น และเตือนตนเองอยู่เสมอว่า ตนและครอบครัวมีงาน มีเกียรติ มีชีวิตที่ดำรงอยู่ได้ตามอัตภาพนั้น เนื่องจากภาษีที่เก็บจากประชาชน

๓.) ผู้ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง คือ มีความตื่นตัว ความพร้อมและความกระตือรือร้นที่จะรับรู้ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งระดับหน่วยงาน องค์การ ประเทศ และโลก โดยจะไม่

ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ความคิด และวิธีการปฏิบัติเดิมที่ล้าสมัย ยุ่งยาก และสร้างปัญหาอื่น ๆ ตามมา

๔.) นักพัฒนา คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ตั้งใจดี มีสายตากว้างไกล คิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยจนถึงเรื่องสำคัญ รวมทั้งมีความสามารถในการผสมผสานความคิด ความต้องการของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผล และสามารถปฏิบัติได้

๒. การรู้เรา หมายถึง การรอบรู้ในสิ่งที่เป็นเรื่องของตนเองโดยตรง คำว่า เรา หรือตนเองเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล เฉพาะหมู่คณะ เฉพาะหน่วยงาน เฉพาะสังคม หรือเฉพาะประเทศ ความหมายจะครอบคลุมตั้งแต่สิ่งเล็กไปจนถึงใหญ่ที่สุด การรู้เราเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่ง ผู้บังคับบัญชาจะบริหารงานได้สำเร็จหรือไม่ จำเป็นจะต้องรอบรู้ใน ๒ สิ่งต่อไปนี้ คือ

๒.๑ การรู้งาน ถ้าพิจารณาดูทั่วไป อาจเห็นว่า เรื่องนี้ไม่น่าจะมีปัญหาอะไร แต่ในชีวิตจริงหากมองย้อนไปดูบทเรียนของความล้มเหลวของนักบริหารบางคน ก็จะพบว่า เรื่องนี้เป็นปัญหาหน้าปากคอก หรือเส้นผมบังภูเขา ผู้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยมองข้ามประเด็นนี้ไป และเป็นการพลาดอย่างน่าเสียดาย ทั้ง ๆ ที่ไม่ควรจะพลาด

การรู้งานในที่นี้หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาจะรู้ว่า อะไรคืองานใน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาท ของตน งานเหล่านั้นมีอะไรบ้าง ทั้งในแง่หลักการ เป้าหมาย และรายละเอียด

ละเอียดปฏิบัติ งานเหล่านี้ทำไมผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานจะต้องทำและมีความสำคัญ ความเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะต้องรู้ด้วยว่างานอะไรที่ไม่ใช่งานของตน และงานอะไรบ้างที่ตนจะมีหน้าที่เป็นเพียงผู้เชื่อมประสานหรือสนับสนุนส่งเสริม ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน แย่งชิงงานกันทำ โดยเปล่าประโยชน์และเกิดข้อบาดหมาง ขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา การรู้งานดังกล่าวอาจแยกเป็นดังนี้

ก. งานที่กำหนดไว้เป็นหน้าที่

งานเหล่านี้ ปกติจะเป็นที่รู้ชัดแก่ใจของผู้บังคับบัญชาว่าตนเองมีอะไรบ้าง งานในหน้าที่จะปรากฏในรูปตัวกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คำอธิบายงาน (Job Description) โดยปกติจะไม่ปรากฏปัญหาทางปฏิบัติมากนัก

ข. งานนโยบาย

งานเหล่านี้มักจะเป็นตัวปัญหาภายในหน่วยงาน เนื่องจากตัวของนโยบายเอง มักจะไม่ปรากฏภาพออกมาเด่นชัดว่า งานอะไรบ้างคืออะไร งานอะไรไม่ใช่ในนโยบาย นโยบายนั้นของใคร ในนโยบายนั้นเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือใครบ้าง เกี่ยวข้องในประเด็นใดมากน้อย และสำคัญอย่างไร ความคลุมเครือเหล่านี้เองก็เลยกลายเป็นปัญหาหนักใจของผู้บังคับบัญชาด้วยว่าจะต้องวางตัวและถือปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาทุกคนจำเป็นต้องศึกษาต้องวิเคราะห์นโยบายในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งส่วนที่เป็นนโยบายรวม และนโยบายย่อยได้อย่างแจ่มชัด ต้องสามารถแปลและ

แปลนโยบายส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และเป้าหมายดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งต้องทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนด้วย ว่างานนโยบายก็เป็นงานในหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จด้วยเช่นกัน

ค. งานพิเศษ

งานเหล่านี้เกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ มีทั้งชัดเจนและไม่ชัดเจน ทั้งเกี่ยวข้องโดยตรงและไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน งานพิเศษบางครั้งจะเป็นสิ่งยุ่งยากลำบากใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ เพราะจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความซ้ำซ้อน การก้าวก่าย และผิดขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตามในโลกความเป็นจริงของการบริหาร งานต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยไม่อาจควบคุมให้อยู่ในกรอบเสมอไป เมื่อได้รับมอบหมายงาน ก็เป็นภาระที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทรัพยากรและกลยุทธ์ต่าง ๆ เท่าที่มีอยู่หรือหาได้ ทำให้งานสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดให้ได้ และงานพิเศษนี้ส่วนใหญ่จะเป็นงานสำคัญเร่งด่วน การมอบหมาย บางครั้งก็ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคล ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นเหมาะสมที่จะมอบหมายงานได้ ในหลายองค์การ ได้มีการแก้ปัญหานี้ด้วยวิธีการตั้งหน่วยพิเศษ หรืออาจเรียกว่าหน่วยรบเร็ว ดูแลจัดการกับงานพิเศษต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่มีอยู่เดิมทำหน้าที่นี้ก็ได้

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาอาจจะพบงานพิเศษอื่นที่ไม่ใช่งานราชการ แต่เป็นงาน

พิเศษส่วนตัว ซึ่งเรื่องนี้จำเป็นที่จะต้องใช้ดุลย-
พินิจของแต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ว่า
สมควรจะจัดการกับเรื่องนี้อย่างไร สูตรสำเร็จ
ของการแก้ปัญหาที่คงสรุปได้เพียงว่า งานนั้น
จะต้องเป็นงานสุจริต ซอภธรรม และไม่ก่อให้เกิด
ผลเสียแก่ผู้ใด

จึงกล่าวได้ว่า ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะ
ต้องฝึกตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
ให้เห็นความสำคัญกับงานพิเศษ โดยถือเป็น
งานหนึ่งในหน้าที่ และพร้อมที่ปฏิบัติให้เกิด
ผลสำเร็จอย่างดีที่สุดด้วย

๒.๒ การรู้จักตน

ในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ นอก
จากกลยุทธ์ ๓ ประการที่ได้กล่าวไปแล้ว คือ
การรู้วิชา การรู้จักตน และการรู้งาน กลยุทธ์
ประการสุดท้ายที่มีความสำคัญมากเช่นกัน
คือ การรู้จักตน

การรู้จักตนในที่นี้หมายถึง การรู้ซึ่งเกี่ยว
กับตนเองในเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสพ-
การณ์ อารมณ์ อุปนิสัยทั้งส่วนดีและไม่ดี มี
ผู้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยที่ไม่รู้จักตนเอง
ดีพอ เมื่อตนอยู่ในภาวะที่ต้องตัดสินใจ ต้อง
ลงมือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็เกิดข้อ
ผิดพลาด เสียที่เสียโอกาสไปอย่างน่าเสียด
าย ในทางตรงข้ามก็มีผู้บังคับบัญชาจำนวน
มากที่ประสบความสำเร็จในชีวิต เนื่องด้วย
ประเมินความรู้ความสามารถของตนเองได้
ถูกต้อง รู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และสามารถ
จุดช่องโหว่ต่าง ๆ ที่เป็นจุดอ่อนของตนได้อย่าง
เหมาะสม และต่อไปนี่ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะ
ช่วยในเรื่องรู้จักตนของผู้บังคับบัญชา

ก. การประเมินตนเอง

ผู้บังคับบัญชาเกือบทุกคน จะมีบุคลิก
และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ละคนย่อม
มีจุดเด่น จุดดีไปคนละอย่างหรือหลายอย่าง
โดยเฉพาะจุดดีนั้นจะต้องมีอยู่ในทุกคน
มิฉะนั้นชีวิตการทำงานคงจะไม่ก้าวหน้า เลื่อน
ขั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาจนถึงระดับนี้ บางคน
เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา นักพัฒนา นักพูด
และนักปฏิบัติ ตัวอย่างของจุดเด่นเหล่านี้ปกติ
จะไม่มีพร้อมครบถ้วนในตัวคน ๆ เดียว นอกจาก
นั้นผู้บังคับบัญชาบางคนก็อาจมีจุดอ่อนจุดด้อย
หรือความไม่ถนัดของตนเองในเรื่องบางเรื่อง
รวมอยู่ด้วย

จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคอยประเมิน
คอยตรวจสอบความรู้ความสามารถของตนเอง
อย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาและจริงใจอยู่เสมอ
ว่า มีจุดเด่น จุดด้อยอะไรและในสถานการณ์
อย่างไร หรืองานประเภทใดบ้าง ที่ควรจะนำ
จุดเด่นนั้น ๆ ออกมาใช้ได้เหมาะสมเจาะ หรือมี
วิธีการอะไรที่จะกลบเกลื่อนแก้ไขจุดด้อยได้
แนบเนียนและไม่เกิดผลเสียแก่ตนเองหรือ
หน่วยงาน

นอกจากการประเมินตนเองตามที่กล่าว
ข้างต้น ถ้ามองในมุมกว้าง ก็อาจกินความถึง
การประเมินที่มงานและตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา
แต่ละคนว่าเป็นอย่างไร ใครมีความรู้ความ
สามารถ อุปนิสัยใจคออย่างไรด้วย และข้อมูล
เหล่านั้นก็จะประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับ
บัญชาได้อย่างถูกต้อง

การค้นหาจุดอ่อนของตนเอง ผู้บังคับ
บัญชาจะต้องถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา ทุกคน

ย่อมมีจุดอ่อนด้วยกันทั้งนั้น และเมื่อค้นพบแล้ว จะด้วยวิธีใดก็ตาม ก็ต้องมองว่าเป็นเรื่องดี เป็นคุณประโยชน์กับตัวของบุคคลนั้น ซึ่งตามหลักพุทธศาสนาดูว่าเป็นการที่ขุมทรัพย์อัน ประเสริฐ เนื่องจากบุคคลผู้นั้นจะได้มีโอกาส พัฒนา ปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองให้ดีขึ้น

ข. การควบคุมตนเอง

การประเมินตัวเองของผู้บังคับบัญชาดังกล่าว จะเป็นเพียงการวิเคราะห์เพื่อทราบสภาพภาพว่า แต่ละคนมีจุดเด่นจุดอ่อนตรงใด ส่วนวิธีการที่จะนำจุดเด่นออกมาใช้อย่างไรเพื่อให้เกิดผลดี หรือการจะปรับปรุงจุดอ่อนให้หมดไปนั้น เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความสามารถของตัวผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ว่าจะจริงใจต่อการประเมินและมีวิธีการอย่างไร

ในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาจะพบปัญหาอุปสรรคต่างๆ มากมาย ปัญหาหนึ่งที่เป็นปัญหาใหญ่ คือ การไม่สามารถควบคุมตัวเองให้เป็นปกติในสถานการณ์ที่สำคัญต่างๆ การควบคุมตนเอง ในที่นี้หมายถึงการควบคุมสติ และอารมณ์ให้อยู่ในสภาพปกติ ไม่ว่าจะตกอยู่ในสภาพการณ์อย่างไรทั้งในทางบวกและทางลบ หรือที่เป็นผลดีและผลร้ายแก่ตนเอง หมู่คณะหรือครอบครัว เช่น ความสำเร็จหรือล้มเหลวในชีวิตหรือกิจการงาน การยกย่องสรรเสริญ การดูถูกเหยียดหยาม ความโกรธแค้นเกลียดชัง ความไม่พอใจจนเฉียว ความตื่นตระหนกตกใจ ความประหม่าละอายใจ และความเบื่อน้อยเอือมระอา เป็นต้น

ความสามารถในการควบคุมสติและอารมณ์ของตนเองให้เป็นปกติ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์อย่างไร เป็นเรื่องพุดง่าย ทำยาก แต่ถึงจะยากเย็นเพียงใด เมื่อตกอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องบริหารงานหรือตกอยู่ในฐานะแม่ทัพ นายกอง ในฐานะผู้นำ ซึ่งต้องทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมากมาย ในลักษณะต่างๆ ผู้บังคับบัญชาจะต้องฝึกฝนตนเองให้สามารถควบคุมสติและอารมณ์ให้ได้ดีที่สุด ผู้ที่ขาดสติ ขาดการควบคุมอารมณ์ ย่อมไม่อาจควบคุมความนึกคิดของตน และมักจะเปิดช่องโหว่ให้ผู้อื่นได้เห็นประวัติศาสตร์ และประสบการณ์ได้เป็นข้อพิสูจน์ว่า มีนักบริหารและผู้บังคับบัญชาจำนวนมากต้องล้มเหลว ผิดหวังในชีวิตการทำงาน เพราะได้ตัดสินใจ แสดงออกหรือกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยอารมณ์ชั่ววูบจนเกิดการผิดพลาดมาแล้ว และบางรายถึงกับต้องเสียชีวิตเสียอนาคตไปอย่างน่าเศร้าใจ ทั้ง ๆ ที่ได้สร้างคุณงามความดี สร้างตัวเองโดยฟันฝ่าอุปสรรคมากมายมาตลอดชีวิต

การควบคุมตนเองให้อยู่ในสภาพปกติ ไม่ว่าจะตกอยู่ในสภาพการณ์ใด ก็คือ การมีสติสัมปชัญญะ ซึ่งในทางพุทธศาสนาดูเป็นธรรมะที่ใช้สำหรับแก้ปัญหาชีวิต เป็นธรรมะที่จะคอยอุปการะมนุษย์ทุกเวลาขณะที่ สติสัมปชัญญะ หมายถึง ความรู้สึกตัวก่อนที่จะทำพูดหรือตัดสินใจอะไรลงไป และเมื่อทำอะไรไป ก็รู้พร้อมอยู่ในขณะที่ทำสิ่งนั้น

การฝึกสติ สัมปชัญญะ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะกระทำกรใด ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็น

และเป็นเรื่องที่คุณบังคับบัญชาน่าจะให้ความสนใจ หากเวลาและโอกาสฝึกปฏิบัติควบคู่ไปกับการศึกษาฝึกฝนในด้านอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะก่อประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานในปัจจุบัน

ค. การเป็นตัวของตัวเอง

ในวงการบริหาร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มักจะมีการกล่าวขวัญหรือวิพากษ์วิจารณ์นักบริหารคนหนึ่งคนใดอยู่เสมอว่า เป็นผู้ที่ไม่มีหลักการ ไม่มีจุดยืน การตัดสินใจโลเลขาดความมั่นคงแน่นอน บางคนถึงกับถูกวิจารณ์ว่า ชอบทำตัวเป็นไม้หลักปักโคลน ชอบเอินเอียงอ่อนไหว เปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งที่มากระทบ โดยเฉพาะถ้ามีแรงบีบหรือแรงกดดันจากเบื้องบน

การวิพากษ์เหล่านี้ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในชีวิตการทำงาน และก็คงจะมีอยู่เช่นนี้ต่อไป ตราบใดที่การบริหารยังจำเป็นต้องใช้คนเป็นผู้บริหาร และเสียงของการกล่าวขวัญในลักษณะนี้ก็มิได้แสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง ต้องการที่จะได้หรือมีผู้บังคับบัญชาที่มีหลัก มีจุดยืนของตนเอง และดูจะไม่มีใครชอบผู้นำที่อ่อนแอ โลเล และไร้เหตุไร้ผล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คุณบังคับบัญชาจะต้องสร้างคุณสมบัติ สร้างความพร้อมในทุกด้านเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่น เป็นตัวของตัวเอง

การเป็นตัวของตัวเองนั้น จะต้องประกอบไปด้วยเหตุผล ความถูกต้องชอบธรรมทั้งในด้านวิชาการและมนุษยธรรม และผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

และภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองด้วย จุดอ่อนของการเป็นตัวของตัวเองจึงอยู่ที่การมองข้ามจุดนี้ และจะถูกมองจากผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากผู้บริหารข้างบนไปในทางลบว่าเป็นคนถืออำนาจ ดันทุรัง นักอุดมการณ์เกินเหตุ พวกนักวิชาการในห้องแอร์ ตัวเสป คนขวางโลก หรืออะไรอื่นทำนองนี้ ผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์จะสามารถใช้ความเป็นตัวของตัวเองไม่ไปก้าวล่วงอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ซึ่งต่างย่อมจะมีความเป็นตัวของตัวเองเหมือนกัน

ง. การพัฒนาตนเอง

ในขณะที่ได้เน้นการให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และจิตใจ ที่จะทำงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าวข้างต้นแล้ว ตัวหัวหน้างานเองก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคอยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอด้วย

เซอร์วินสตัน เชอร์ชิลล์ อดีตนายกรัฐมนตรีอังกฤษเคยให้แง่คิดที่สำคัญว่า “ผู้นำที่แท้จริง ไม่ได้มาจากการได้รับแต่งตั้ง แต่จะต้องทำให้คนอื่นมองเห็นได้เอง”

การที่จะทำให้คนอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดศรัทธาความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจทำงานตามแนวคิดของเซอร์ชิลล์ ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความตื่นตัวกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชา

สิ่งสำคัญที่คุณบังคับบัญชาน่าจะยึดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะสามารถ

เอาชนะการแข่งขันในโลกของการบริหาร
จำเป็นจะต้องประกอบด้วย.-

— การพัฒนาความรู้ในวิชาชีพ เพื่อให้
ทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถที่จะ
นำความเจริญดังกล่าวมาปรับใช้ แก้ปัญหา
หรือริเริ่มเปลี่ยนแปลงงานที่รับผิดชอบอยู่ให้
ทันสมัย รวมทั้งเพื่อให้ทันความคิดของเพื่อน
ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่
จะเป็นคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ที่มีหัวก้าวหน้าและ
ได้สำเร็จการศึกษามาในช่วงที่โลกกำลังเจริญ
สูงสุดทางเทคโนโลยี

— การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารและ
ความรู้รอบตัวที่เกี่ยวข้อง เป็นจุดเน้นที่ผู้บังคับ
บัญชาจะต้องให้ความสนใจอย่างแท้จริง เนื่อง
จากเวลาทำงานส่วนใหญ่ของผู้บังคับบัญชา
จะเข้าไปกับเรื่องการบริหารงาน ถึงแม้ว่าการ
บริหารงานเป็นเรื่องของศิลปะมากกว่าเป็น
ศาสตร์ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยประสบการณ์
บุคลิกลักษณะและพรสวรรค์เฉพาะตัวเป็น
เครื่องช่วย แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังมีความจำเป็น
ที่จะต้องคอยศึกษาเฝ้าสังเกตและติดตามกลวิธี
การบริหารงานของนักบริหารต่าง ๆ ในภาค
ราชการและเอกชน ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งใน
ระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งการติดตาม
ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ สังคม และ
ความมั่นคงของประเทศควบคู่ไปกับการพัฒนา
ด้านวิชาชีพด้วย

การพัฒนาตนเองทั้ง ๒ ส่วนนี้ ผู้บังคับ
บัญชาไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการเข้ารับการฝึก
อบรมสัมมนาประการเดียว แต่อาจพัฒนาได้
ด้วยตนเองเป็นหลัก โดยการหมั่นอ่าน หมั่นฟัง

สนทนา และฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง
และจะต้องเปิดใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับแนวคิด
ที่แตกต่างไปจากความคิดหรืออุปนิสัยที่ตนมีอยู่

— การพัฒนาจิตใจ นอกจากพัฒนา
ด้านวิชาชีพ และด้านการบริหารแล้ว ยังมีการ
พัฒนาที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนา
จิตใจ เพื่อให้ตนเองมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคง อดทน
และอดกลั้นต่อสิ่งยั่วยุรบกวนต่าง ๆ มีความ
คิดเห็นที่ถูกต้องในการดำรงชีวิตและการทำงาน
รวมทั้งมีเมตตากรุณา มุทิตา อุเบกขาต่อเพื่อน
ร่วมโลกทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา
เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา การพัฒนา
จิตใจนั้นมีวิธีการฝึกปฏิบัติหลายวิธีการ ซึ่ง
ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้ให้เหมาะกับ
จริตนิสัยของตนได้ และไม่สิ้นเปลือง เพียงแต่
จะต้องใช้ความเพียรพยายามและตั้งใจจริง
เท่านั้น

จ. การไม่แสดงตนเป็นคนสำคัญ

เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของการ
ทำงานให้สำเร็จ และเป็นจุดยอดที่ผู้บังคับบัญชา
จำนวนไม่น้อยมักจะมองข้ามไป และผลของการ
ที่ชอบแสดงตัวว่าเป็นคนเด่นคนสำคัญอยู่เสมอ
นี้เอง ได้กลับกลายเป็นอุปสรรค เป็นตัวถ่วงของ
การบริหารงาน การร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย
จะลดน้อยถอยลง เพราะไม่มีใครต้องการจะ
ทำงานด้วย ข้ำร้ายก็จะมีแต่ศัตรูและผู้ไม่หวังดี
ในทุกหนแห่ง

การไม่แสดงตนเป็นคนสำคัญ หมายถึง
การไม่แสดงตัวเด่น อดดี อดสำคัญ จะไม่
เป็นนักออกฉวยผลสำเร็จที่เกิดขึ้น แม้ว่าจะเป็น
เรื่องจริง ผู้บังคับบัญชาจะต้องยืนอยู่ข้างหลัง

ของความสำเร็จ จะต้องเป็นคนสุดท้าย หากจะมีการรับผลของความสำเร็จใด ๆ

วิธีการไม่แสดงตนเป็นคนสำคัญนั้น ก็คือการยกย่องให้เกียรติ ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน สิ่งที่สำคัญนั้น อาจเป็นได้ทั้งวิธีการทำงาน ความรับผิดชอบ การให้กำลังใจสนับสนุน การให้คำปรึกษา และผลงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลที่จะเกิดตามมาจากผลสำเร็จนั้น และการแสดง ก็อาจกระทำได้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การขอคำปรึกษา แนะนำ การขอความร่วมมือ และให้มีส่วนร่วม การกล่าวขวัญ กล่าวยกย่องชมเชย และการให้รางวัลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้การให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำด้วยความบริสุทธิ์ใจและจริงใจ หากทำไปโดยปราศจากสิ่งนี้แล้ว จะไม่เกิดประโยชน์อะไรทั้งสิ้น

การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่โดยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะด้วยความตั้งใจ การประสานความคิดของทุกฝ่าย การทำงานเป็นทีม การไว้วางใจ การมอบหมายมอบตน และความสุขาพนุ่มนวล ล้วนแต่เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้เพื่อยกย่องให้ความสำคัญของ

ผู้อื่นได้เสมอและในทุกโอกาสทุกสถานการณ์ เป็นที่ทราบกันดี ขณะนี้ประเทศไทยกำลังอยู่ในสภาพล่อแหลม มีปัญหาวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจและสังคมหลายประการที่รัฐบาลและประชาชนทุกคนจะต้องช่วยกันเร่งแก้ไขอย่างรีบด่วน และจะต้องพร้อมใจกันทำงานทุกจุดอย่างฉับพลันทันที จะต้องทำเป็นระบบและต่อเนื่องเชื่อมโยงกันและกัน โดยเฉพาะในภาคราชการซึ่งมีกำลังคนจำนวนมหาศาล จะต้องร่วมแรงร่วมใจกันอย่างจริงจัง

การบริหารคนเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน และข้อเขียนนี้ก็ได้พยายามเน้นความสำคัญถึงคุณค่าของคนในแง่มุมต่าง ๆ รวมทั้งกลยุทธ์ที่จะบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล โดยได้ประมวลจากแนวคิดเคล็ดลับและความเชื่อมั่นของนักบริหารไทยผู้ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ท่านเป็นฐานของการเสนอแนะครั้งนี้ และขอยืนยันอีกครั้งว่า นี่เป็นเพียงข้อมูลซึ่งท่านจะต้องนำไปวิเคราะห์ ปรับและเลือกใช้ให้เหมาะกับบุคลิก ลักษณะของท่านและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วย

ทำอย่างไร? จะเป็นลูกน้องที่ดี



“ไม่ใช่ขบถความวิชาการ แต่เป็นถกเถียงกันที่บ้าน
ที่จะช่วยให้นักทำงานส์ หรือด้วยความสุข ความเจริญ”

ถ้ามองเข้าไปในระบบราชการทุกวันนี้ ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการคนใดคนหนึ่งเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานมีอยู่มากมาย ซึ่งหากนับกันใกล้ ๆ ตัวออกไปก็เห็นตั้งแต่หัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน นักการเมือง ประชาชน สื่อมวลชน ตลอดจนสิ่งที่ไม่เห็น สัมผัสไม่ได้ เช่น จังหวะและโอกาส

นี่ยังไม่รวมถึงดวงหรือโชคชะตาชีวิตของแต่ละคน

เมื่อพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ จะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นเงื่อนไขที่อยู่นอกเหนือการควบคุมจัดการ

ทั้งหมดจะดีจะชั่วขึ้นอยู่กับความพออกพอใจของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ซึ่งเอาแน่เอานอนอะไรมากไม่ได้

แต่อย่างไรก็ตาม ในความไม่แน่นอนที่ว่านี้ มีความแน่นอนส่วนหนึ่งที่แฝงอยู่ และข้าราชการอย่างเรา ๆ พอจะอาศัยเป็นพาหนะพาไปสู่ความสำเร็จได้

สิ่งที่ว่านี้หมายถึง **ความสามารถของตัวเอง** ที่จะเอาชนะหรือควบคุมปัจจัยเหล่านั้นให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะปัจจัยตัวสำคัญคือ **หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา**

โดยปกติข้าราชการทั่วไปจะมีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวกันอยู่แล้วทุกคน เพราะต่างจะผ่านขั้นตอนการศึกษาฝึกอบรมกันมาพอสมควร แต่ก็เป็นเรื่องเหลือเชื่อที่ยังมีคนหลายคนกลับไม่สามารถใช้สิ่งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์กับตัวเองและหน่วยงาน ข้าราชการบางคนยังทำงานนานไปกลับทำท่าจะเอาตัวไม่รอด

พุดง่าย ๆ ก็คือ ชักจะมองไม่เห็นความเจริญ

สาเหตุที่เกิดสถานการณ์เช่นนี้ ลูกน้องทั้งหลายมักจะสรุปออกมาว่า

หัวหน้าลำเอียงไม่ให้ความสำคัญหรือธรรมหัวหน้าเอาแต่อารมณ์ หัวหน้าพูดจาไม่รู้เรื่อง หัวหน้าเป็นเต่าล้านปี หัวน้ามองโลกในแง่ร้าย หัวหน้าไม่ทำตนเป็นตัวอย่าง และอะไร ๆ อีกสารพัดสารพัน

สำหรับทางแก้ของเรื่องนี้ อาจพิจารณาได้หลายแง่มุม นักวิชาการอาจมองได้อย่างหนึ่ง ในขณะที่นักบริหารมองอีกอย่างหนึ่ง หรือนักปฏิวัติอาจเห็นอีกทางหนึ่งซึ่งย่อมจะไม่เหมือนกับนักดาราศาสตร์หรือนักโหราศาสตร์

ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า เราจะมองจากจุดใด สำหรับข้อเขียนนี้เห็นว่า การแก้ปัญหาที่จะสัมฤทธิ์ผลนั้นควรจะเริ่มที่ตัวของข้าราชการ

เอง โดยมีเป้าหมายเพื่อจะทำงานกับหัวหน้าของเราให้ได้ดีที่สุด ไม่ว่าหัวหน้าคนนั้นจะเป็นคนดีหรือคนหินขนาดไหน

ลองมาดูกันสักนิดว่า กลยุทธ์ง่าย ๆ ต่อไปนี้พอจะใช้ในการทำงานยุคคอมพิวเตอร์ได้บ้างหรือไม่

๑. **ต้องปรับตัว** : トラバドเรายังบริหารราชการแผ่นดินกันแบบไทย ๆ เหมือนทุกวันนี้ก็เป็นหน้าที่อย่างยิ่งของลูกน้องที่ดีจะต้องรู้จักปรับตัวของตนเองให้เข้ากับหัวหน้าให้ได้

หัวหน้าในที่นี้ หมายถึง หัวหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาให้คุณให้โทษเราโดยตรง ส่วนการปรับตัวนั้นหมายถึง การปรับวิธีการทำงานและแนวความคิดให้สอดคล้องประสานและเดินไปในทิศทางเดียวกันอย่างแนบเนียนเหมาะสม ไม่ใช่หัวหน้าคิดอย่าง ลูกน้องคิดอีกอย่าง ตกลงกันไม่ได้ แล้วไปขัดแย้งทะเลาะกันต่อหน้าคนอื่น

ถ้าเกิดขึ้นบ่อย ๆ ไม่ต้องบอก คงพอเดาออกว่างานนี้ใครจะเดือดร้อน

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความสงบราบรื่นและงานเดินไปด้วยความเรียบร้อย คนเป็นลูกน้องจึงจำเป็นจะต้องเป็นคนช่างสังเกต คอยหมั่นติดตามและจดจำสไตล์การทำงานของหัวหน้าว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นคนใจร้อน ใจเร็ว หรือเป็นคนสุขุมเยือกเย็น เป็นมวยบุกหรือมวยรับ เป็นคนสนใจรายละเอียด หรือชอบเล่นเรื่องนโยบายเรื่องหลักการ เป็นคนมองภาพกว้างหรือมองภาพเฉพาะตัว เป็นคนง่าย ๆ หรือคนเจ้าระเบียบ ฯลฯ เมื่อรู้อะไรเป็นอะไรแล้ว ถ้าไม่มีอะไรเหลือปากว่าแรงหรือคอขาดบาดตาย

ก็ควรจะปรับเครื่องส่งเครื่องรับของตัวเองให้ตรงกันหรือใกล้เคียงกับหัวหน้าคนนั้นให้มากที่สุด

ขอยืนยันว่าการปรับตัวในที่นี้ เน้นเฉพาะเรื่องงานและไม่ใช่เรื่องของการประจบสอพลอหรือการทำตัวเป็นคนกะล่อน กลอกกลิ้งเพื่อเอาตัวรอดอย่างเด็ดขาด

๒. **ไม่อ้างนาย** : การอ้างคำพูดของผู้บังคับบัญชา มักเป็นพฤติกรรมที่เราพบอยู่เสมอในระบบราชการ โดยเฉพาะข้าราชการที่เป็นหัวหน้ามือใหม่ วัตถุประสงค์ของเรื่องนี้สังเกตดูพอจะแยกได้ ๒ อย่าง คือ เพื่อเป็นการล้าทับให้ผู้เกี่ยวข้องเกรงขามและยอมให้ความร่วมมือ กับเพื่อเป็นการออกตัวเกี่ยวไว้ชั้นหนึ่ง หากมีอะไรผิดพลาดจะได้ไม่โทษกันภายหลัง

แต่ไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ข้อเขียนนี้ขอรับรองว่านี่คือ จุดอ่อนของการทำงานใครขึ้นถือปฏิบัติจนติดเป็นนิสัยจะไม่มีความสำเร็จก้าวหน้าในชีวิต

เพราะนอกจากจะถูกมองว่า ไม่มีความมั่นใจ ไม่เป็นตัวของตัวเองแล้ว ยังจะกลายเป็นคนเอาตัวรอด ไม่รับผิดชอบและไว้ใจอะไรไม่ได้

พฤติกรรมแบบนี้ผู้บังคับบัญชาบางคนถือนักถือนา และมองว่าคน ๆ นั้นเป็นผู้ใหญ่พอหรือไม่ เฉลอ ๆ อาจถูกป้อนหมายหัวไว้ในใจเรียบร้อยแล้ว

โอกาสที่จะรับงานใหญ่ หรือเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ก็จะพลอยมีดมนตามไปด้วย

๓. อาสางาน : นี่ก็เป็นจุดอ่อนอีกจุดหนึ่ง ที่คนทำงานทั่ว ๆ ไปมักจะมองข้าม คนส่วนใหญ่มักจะทำงานกันแบบตั้งรับ คุ่มเชิงกันอยู่ในบ้อมค้าย ถ้าไม่จวนตัวหรือถูกจู่ถูกกระตุ้นกันหนัก ๆ จะไม่มีใครกระโดดออกมารับหน้า

ชั้นอาสาทำงานที่หัวหน้านำมาปรึกษาหรือลองวิเคราะห์เรื่องนี้ดู ก็พอจะจับได้ว่าที่เป็นอย่างนั้นเพราะไทยเราเป็นคนสุภาพ ถ่อมตัว ชอบสันโดษมักน้อยและไม่ชอบข้ามหน้าข้ามตาใคร

แต่การทำงานสมัยใหม่ ซึ่งจะต้องแข่งขันกันด้วยผลงาน หากใครยังยึดวัฒนธรรมประจำชาติอย่างนี้อยู่ ก็คงจะเอาตัวไม่รอด

เพื่อจะช่วยให้เห็นภาพนี้ ลองนึกถึงใจของหัวหน้าคุณสักคนว่าจะรู้สึกอย่างไร ในขณะที่หัวหน้ากำลังจนแค้นเพราะไม่มีใครยอมรับงานชิ้นนั้น จู่ ๆ ก็มีลูกน้องคนหนึ่งก้าวออกมารับงานด้วยความเต็มอกเต็มใจกระตือรือร้น

ลูกน้องเช่นนี้หัวหน้าคนไหนไม่รักไม่เอ็นดูหรือสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้า ก็คงจะใจจืดใจดำเกินไป

ขอทำความเข้าใจอีกเล็กน้อยว่า การอาสาทำงานเป็นคนละเรื่องกับการแย่งงาน การชิงดีชิงเด่น หรือการขัดแย้งบิดา โปรดอย่านำมาปนเปกัน มิฉะนั้นแทนที่จะเป็นลูกน้องที่ดี จะกลายเป็นลูกน้องที่มีแต่คนสาปแช่ง

๔. สร้างโอกาส : นอกจากจะรู้จักอาสา งานโดยไม่นึกดูดายแบบธุระไม่ใช่ หรือแบบหนักก็ไม่เอาเบาก็ไม่สู้แล้ว คนที่รักความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ยังจำเป็นต้องรู้จักสร้าง

โอกาสทองให้กับตนเองด้วย

เขียนกันสั้น ๆ อย่างนี้ อาจเข้าใจผิดคิดว่า “การสร้างโอกาส” คือ การฉวยโอกาส การเสนอหน้า การยกตนข่มท่าน การข้ามศีรษะคนอื่น หรืออีกสารพันความไม่ดีทั้งหลาย

จึงขอชี้แจงว่า “การสร้างโอกาส” หมายถึง การสร้างภาพพจน์ ชื่อเสียง ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของคนทั่วไป หมายถึง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อพร้อมที่จะรับงานใหญ่งานยาก ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมอบหมาย และพร้อมที่จะก้าวหน้าไปเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนต่อไปในอนาคต รวมทั้งหมายถึง ความกล้าหาญที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง และกล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน

ใครยังมัวแต่เก็บตัว งอมืองอเท้าหรือหาเข้ากินคำ รักษาตัวรอดไปวัน ๆ หัวหน้าที่โหนเลยจะมองเห็นศักยภาพ

๕. อิงรักภักดี : เมื่อกล่าวถึงเรื่องความจริงรักภักดี หลายคนอาจตั้งคำถามขึ้นในใจว่า จำเป็นอย่างไรรจะต้องมีความรู้สึกกันถึงขนาดนั้น

มันไม่หนักข้อมากไปหรือ ในเมื่อข้าราชการทุกคนเป็นคนของรัฐบาล ทำงานเพื่อส่วนรวมและรับเงินเดือนจากภาษีอากรของประชาชน คนที่ข้าราชการควรจะจงรักภักดี น่าจะเป็นประชาชนมากกว่า

นั่นเป็นการมองในแง่มุมหนึ่ง ซึ่งไม่มีอะไรผิดและโดยหลักการก็น่าจะเป็นเช่นนั้น

แต่ในอีกแง่มุมหนึ่ง ถ้ามองเจาะลึกเข้าไปในเรื่องการทำงานประจำภายในกรอบวัฒนธรรม-

ธรรมของสังคมไทย เห็นว่าลูกน้องที่ดีควรจะ
ต้องมีความจงรักภักดีอย่างแน่นแฟ้นมั่นคงต่อ
หัวหน้าด้วย

ไม่ว่าหัวหน้าคนนั้นจะเป็นใคร มีนิสัยใจคอ
ดีหรือเลวอย่างไร หรือหัวหน้าคนนั้นตนเองจะ
ชอบพอเคารพนับถือหรือไม่ก็ตาม

"ความจงรักภักดี" ในที่นี้หมายถึง ความ
ซื่อตรง ความไม่ประสงคร้ายทั้งกาย วาจา ใจ
ทั้งต่อหน้าและลับหลัง รวมทั้งการให้เกียรติตาม
สมควรกับตำแหน่งหน้าที่ และไม่ว่าจะมีการ
โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งกันภายหลัง
อย่างไร ก็ยังรักษาความรู้สึกที่ดีนี้ไว้ตลอดไป

ประโยชน์ที่มองเห็นเห็นจากการทำความ
ดีนี้ นอกจากลูกน้องคนนั้นจะได้รับความไว้วางใจ
ได้รับความเคารพนับถือจากตัวหัวหน้า
และบุคคลทั่วไปแล้ว ในส่วนของตัวเองยังเกิด
ความปิติ มีความอิมเอมสบายใจ ไม่วิตกทุกข์
ร้อนหรือหวาดระแวงว่าตนเคยไปคิดร้าย พุดร้าย

หรือทำร้ายหัวหน้าของตนเหมือนคนอื่นไว้ที่ใด
บ้างหรือไม่

การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นนี้
เป็นเรื่องพูดง่ายทำยาก และผืนกระแสโลก
เพราะสังคมทุกวันนี้เราเคยชินกับการคิดถึงสิ่ง
ชั่วร้ายของผู้อื่น แต่ถึงอย่างไรก็ไม่ใช่เรื่องยาก
เชิญจนเกินความสามารถของใคร เว้นแต่เราจะ
ไม่คิดทำกันเท่านั้นเอง

ลองฝึกฝนและหมั่นสร้างให้เกิดทีละเล็ก
น้อยเสียแต่วันนี้ แล้ววันหนึ่งมันจะกลายเป็น
เกราะคุ้มภัยที่อยู่กับเราไปตลอดชีวิต

กลยุทธ์ทั้ง ๕ ข้อนี้ เป็นสามัญสำนึกที่เก็บ
รวบรวมจากบทเรียนที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าใน
ระบบราชการ ถึงจะดูพื้น ๆ แต่ถ้าสามารถสร้าง
ให้มันเกิดขึ้นได้ ประโยชน์ก็ย่อมจะตามมา

อย่างน้อยเพียงขอให้ได้ชื่อว่า เราเป็น
ลูกน้องที่ดีสำหรับหัวหน้าทุกประเภท ก็น่าจะยินดี
แล้วใช่หรือไม่



ผู้นำในอนาคต ควรเป็นอย่างไร

เสน่ห์ จุ้ยโต

ในสถานการณ์ปัจจุบัน เรามักจะพบปัญหาอุปสรรคตัวเรามากมาย ทั้งปัญหาเศรษฐกิจ อันได้แก่ปัญหาการว่างงาน ปัญหาความยากจน ปัญหาภาวะเงินเฟ้อ และปัญหาที่เกิดจากการลดค่าเงินบาท เป็นต้น ปัญหาการเมืองก็ได้แก่ปัญหาเสถียรภาพของรัฐบาล ปัญหาที่เกิดจากระบบของการเมืองที่ไม่มั่นคง ชาติซึ่งสมาชิกสภาผู้แทน ที่มีคุณภาพตามการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ปัญหาการก้าวถอยของนักการเมืองกับข้าราชการประจำที่เกินขอบเขตที่ควรจะเป็น ปัญหาการคอร์รัปชันในระบบราชการ เป็นต้น สำหรับปัญหาทางสังคมนั้น เป็นปัญหาที่ค่อนข้างจะสะสมมาเป็นเวลานาน อันได้แก่ ปัญหาค่านิยมในการใช้ของต่างประเทศ ปัญหาการศึกษาที่ประชาชนบางกลุ่มยังไม่ได้รับการศึกษา ปัญหาเรื่องสุขภาพอนามัยของคนในชนบท เป็นต้น ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขสำหรับสังคมไทยนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองดังกล่าว เรามักจะพุ่งเน้นไปยังผู้นำประเทศอันได้แก่นายกรัฐมนตรีเป็นประการ

สำคัญ ถ้านายกรัฐมนตรีเป็นบุคคลที่มีความสามารถและซื่อสัตย์ สุจริตแล้วเชื่อแน่เหลือเกินว่าย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองยิ่งขึ้นไป อย่างไรก็ตามการพิจารณาเฉพาะตัวนายกรัฐมนตรีแต่เพียงอย่างเดียวในการแก้ไขปัญหาก็คงไม่ได้ เพราะเป็นการมองที่แคบเกินไป เพราะการแก้ไขปัญหาดังกล่าว นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการกระทำเป็นระบบ และทุกคนจะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งแนวความคิดในการแก้ไขปัญหาก็มีทั้งการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างที่เป็นอยู่ให้สอดคล้อง (*Structural-Functional Approach*) การแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไทยที่เป็นอยู่ให้สอดคล้อง (*Behavioral Approach*) และการนำเอาเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้ (*Management Science*)

ในที่นี้ผู้เขียนมีความเชื่อว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไทย หรือข้าราชการให้สอดคล้องต่อการพัฒนาประเทศ จะทำให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและเทคนิควิทยาการสมัยใหม่ได้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็น

เหตุจูงใจในการเสริมแนวความคิดในอีกมิติหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า “ผู้นำ” (Leader) และผู้นำในอนาคตควรเป็นอย่างไร

ข้อสมมติฐานเบื้องต้น

ในการเขียนบทความดังกล่าว ผู้เขียนได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาไว้ดังนี้คือ

๑. ผู้นำในที่นี้ หมายถึง บุคคลที่สามารถจะทำให้ผู้อื่นยอมรับ (ability to accept) ทั้งในแง่ของความรู้ดี สุขภาพดี และจิตใจดี เป็นต้น และเป็นบุคคลที่สามารถที่จะใช้ผู้อื่นได้โดยผู้ที่ถูกใช้มีความเต็มใจที่จะกระทำ (ability to manipulate)

๒. ถ้าเราสามารถที่จะพัฒนาผู้นำ ให้มีบทบาทสอดคล้องต่อการพัฒนาประเทศแล้ว จะทำให้ผู้นำเป็นตัวเร่งในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองต่อไป โดยพิจารณาบทบาทของผู้นำที่สอดคล้องเป็นตัวแปรอิสระ (Independence Variable) และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นตัวแปรตาม (Dependence Variable)

๓. ผู้นำในอนาคตควรมีบทบาทในฐานะที่เป็นนักบริหารอาชีพ (Professional Administrator) เพราะการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันมีลักษณะเป็นแบบสหสาขาวิชา (Interdisciplinary)

ผู้นำคืออะไร

ผู้นำคือ บุคคลในกลุ่มสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่ยุบายให้พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ (Positive influence) สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ผู้นำคือ บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ (ability to accept) ทั้งในแง่ของความรู้ความสามารถในทางวิชาการ (body of knowledge) สุขภาพดี (Health) จิตใจดี (Ethic & Morality) และเป็นบุคคลที่สามารถคล้อย ดึงดูดใจ และชักจูงใจ ให้ผู้อื่นยินดีที่จะปฏิบัติตามอย่างเต็มความสามารถ โดยเขามิได้ถูกบังคับให้กระทำแต่อย่างใด (ability to manipulate)

อย่างไรก็ตามการพูดถึงผู้นำนั้น บางครั้งอาจจะสับสนไปบ้างถ้าเรามีได้ตกลงกันก่อนว่าผู้นำที่หมายถึงนั้นคืออะไร และมีบทบาทอย่างไร ซึ่งผู้นำในที่นี้เป็นการเน้นให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำอย่างแท้จริงโดยการมองผู้นำในลักษณะทางบวก (positive) การเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรมีเทคนิค (techniques) และกลยุทธ์ (Strategy) ที่จะใช้คนอื่นอย่างเต็มใจด้วย ลักษณะผู้นำดังกล่าวในประเด็นแรกนั้น ความรู้ทางวิชาการเราสามารถที่จะไม่หาได้ สุขภาพ และจิตใจที่ดีก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องได้ แต่อย่างไรก็ตามทักษะประสบการณ์และความเข้าใจ ซึ่งบุคคลอื่นนั้นเป็นสิ่งที่ยากที่เราจะเข้าถึงได้ “มนุษย์นั้นยากแท้หยั่งถึงฉันใด พฤติกรรมของมนุษย์ก็ยากแท้หยั่งถึงเช่นกัน” แต่ก็ไม่ควรจะหมดความพยายามเสียทีเดียว

การเข้าใจซึ่งความเป็นมนุษย์นั้น เป็นการประมวลประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าใจมนุษย์ในด้านต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า คุณลักษณะพิเศษของผู้นำอีกประการหนึ่งก็คือ การรู้จักนำเอากิจการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำจึงมีลักษณะที่อธิบายได้ในทางศาสตร์ (science) และทางศิลป์ (art)

แบบของผู้นำที่เป็นอยู่

จากการศึกษาถึงแบบของผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สามารถที่จะพิจารณาได้เป็น ๔ ลักษณะได้แก่

๑. พิจารณาจากการได้มาซึ่งอำนาจ
 - ๑.๑ ผู้นำที่ใช้พระเดช
 - ๑.๒ ผู้นำที่ใช้พระคุณ
 - ๑.๓ ผู้นำแบบพ่อพระ
๒. พิจารณาจากการใช้อำนาจ
 - ๒.๑ ผู้นำแบบอัตโนมัติ
 - ๒.๒ ผู้นำแบบเสรีนิยม
 - ๒.๓ ผู้นำแบบประชาธิปไตย
๓. พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก
 - ๓.๑ ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร
 - ๓.๒ ผู้นำแบบนักการเมือง
 - ๓.๓ ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ
๔. พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจ
 - ๔.๑ ผู้นำโดยตกทอด
 - ๔.๒ ผู้นำตามธรรมชาติ

จากการพิจารณาถึงแบบของผู้นำใน ๔ ลักษณะที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเรามักจะ

เน้นผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นประการสำคัญ เพราะมีความสอดคล้องต่อการปกครองในระบบประชาธิปไตยได้ด้วย และจุดนี้เองจึงเป็นข้อคิดสำหรับนักวิชาการที่จะช่วยการพิจารณาชี้ว่า เราจะมิมีวิธีการในการเสริมสร้างผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างไร เพื่อที่จะทำให้ผู้นำเป็นตัวเร่งในการพัฒนาประเทศต่อไป

อย่างไรก็ตามเมื่อเราพิจารณาถึงแบบของผู้นำที่เป็นอยู่แล้วว่า ในแต่ละแบบก็มีข้อดี และข้อเสียแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสมในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยในประเด็นต่อมาเป็นการพิจารณาถึงกรณีที่เรายังมีได้เป็นผู้นำ เราจะสามารถที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างไร

ที่มาของผู้นำสามารถที่จะพิจารณาได้เป็น ๒ แหล่ง ที่สำคัญได้แก่

๑. ผู้นำที่มาแต่กำเนิดหรือโดยธรรมชาติ (Trait Leader) หมายถึงผู้นำที่มีเชื้อสาย พ่อแม่ เครือญาติ หรือ มีการถ่ายทอดทางพันธุกรรมที่ดี (heredity) โดยการสืบลักษณะและนิสัยมาจากบิดา มารดา ไม่ว่าจะป็นลักษณะท่าทาง รูปร่างหน้าตา และองค์ประกอบอื่น ๆ ของความเป็นผู้นำ ในทางคนจีนอาจจะเรียกได้ว่า “โหงวเฮ้งดี” (gifted) ก็ได้

๒. ผู้นำที่เกิดขึ้นโดยสถานการณ์ (Situation leader) หมายถึงเมื่อมีสถานการณ์ที่เบียดเบียนเกิดขึ้น ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดผู้นำขึ้นมา เช่น ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางเศรษฐกิจ หรือ ผู้นำทางสังคม เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์สร้าง

ผู้นำขึ้นมา ในขณะที่เดียวกันก็มีสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาโดยตั้งใจที่จะให้ผู้นำเกิดขึ้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเป็นการสร้างสถานการณ์มากกว่าที่จะเป็นไปโดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

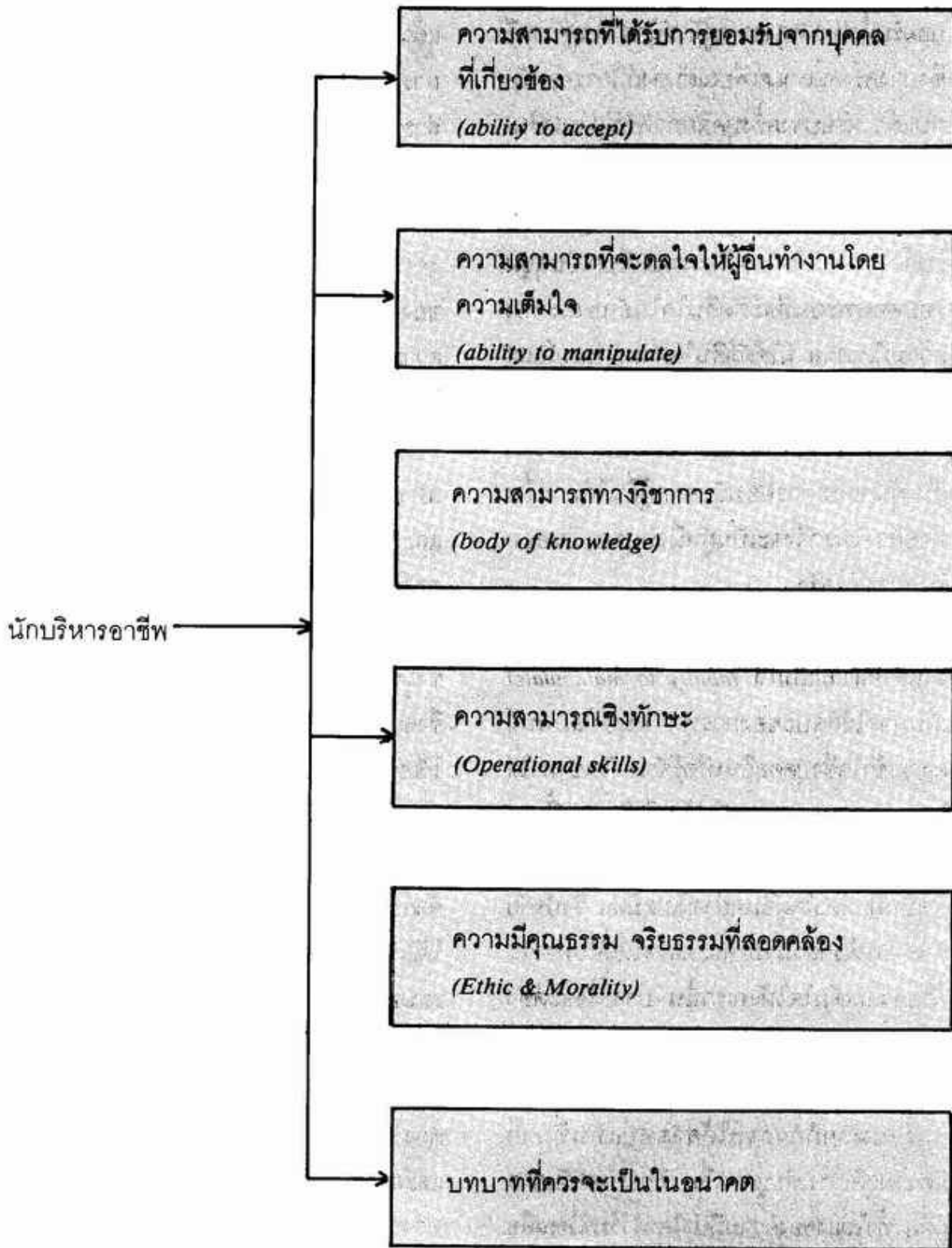
จากที่กล่าวมาข้างต้นต้องการที่จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำว่าเป็นอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็พิจารณาถึงแหล่งที่มาของผู้นำด้วย บางครั้งเราจะพิจารณาผู้นำในลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (*Charismatic Leader*) ซึ่งมีความเชื่อว่าถ้าได้ผู้นำที่มีบารมี อิทธิพล (*power*) ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้ผู้นำสามารถที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำในปัจจุบันนั้นมีลักษณะเป็นแบบผู้นำตามกฎหมาย (*Legal Leader*) มากกว่า เพราะในปัจจุบันนั้นลักษณะความซับซ้อนทางเทคโนโลยี และวิทยาการสมัยใหม่ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน (*specialization*) ผู้นำที่เกิดขึ้นมา จึงมีหน้าที่เฉพาะอย่าง ซึ่งผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าการที่มีผู้นำตามกฎหมายมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงมีมากถ้ามิได้มีการเสริมฐานะ บทบาทและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้นำให้มีลักษณะและบทบาทในฐานะที่เป็นนักบริหารอาชีพ (*Professional Administrator*) เพราะมีความเชื่อว่า ผู้นำนอกจากจะมีลักษณะในฐานะที่ทำให้คนยอมรับ และสามารถที่จะคลี่คลายเพื่อให้เขาทำงานให้กับตนเองได้แล้ว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ กลยุทธ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในทางบริหารคือ เป็นการ

พิจารณาทั้งระบบว่า ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมกลุ่มและพฤติกรรมองค์กร และเข้าใจถึงโครงสร้างหน้าที่ และวิทยาการสมัยใหม่ องค์กร กระบวนการจัดการ และจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณด้วย เพราะในทางการบริหารทั่วไป (*Core-beliefs*) มีความเชื่อว่า การบริหารเกี่ยวข้องกับเรื่อง การบริหารงานบุคคล (*Personal Administration*) ทฤษฎี องค์กร และกระบวนการจัดการ (*Organization Theory and Management Process*) และการบริหารงานคลัง (*Financial Administration*) เป็นต้น ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผู้นำที่เป็นอยู่ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพได้ เพื่อที่จะได้นักบริหารที่เข้าใจถึงการพัฒนา การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องต่อการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองต่อไป

นักบริหารอาชีพคือใคร

สิ่งที่มีการโต้แย้งกันทางความคิดเห็นส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้แก่ ผู้นำควรจะมีลักษณะอย่างไรบ้างก็ให้ความเห็นว่า ถ้าเราได้คนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว จะทำให้งานดีตามไปด้วย บ้างก็ให้ความเห็นว่า ถ้าเราได้คนเก่งมาทำงานแล้วก็เชื่อว่าสิ่งอื่น ๆ จะดีตามไปด้วย ซึ่งบางครั้งก็ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างคนดีกับคนเก่ง บางกรณีคนดีอาจไม่เก่ง หรือคนเก่งอาจไม่ดี ดังนั้น เราจะได้ทั้งคนดีและเก่งจะทำอย่างไร

ในที่นี้ผู้เขียนขอเสนอตัวแบบที่คิดว่าน่า
จะเป็นทางออกสำหรับความเป็นผู้นำ ดังภาพ
ข้างล่างนี้



จากแผนภาพพอจะอธิบายลักษณะของนักบริหารอาชีพได้ดังนี้คือ

๑) มีความสามารถในการที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับ (*ability to accept*) เป็นการทำให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ของความรู้ดี หน้าที่ดี สุขภาพดี ซึ่งบางครั้งคนเราแค่เพียงแต่มองก็มีการยอมรับกันแล้ว หรือบางครั้งบุคลิกภาพก็มีส่วนเสริมสร้างให้เขามีลักษณะเด่นขึ้นมาพร้อมที่จะเป็นผู้นำ และอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับคือ การมีจิตใจดีมีอารมณ์เยือกเย็นสุขุมรอบคอบพร้อมที่จะตัดสินใจในลักษณะของความมีเหตุผล มิได้ตัดสินใจตามอารมณ์และยึดตัวเองเป็นประการสำคัญ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้นเป็นปัจจัยเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการยอมรับจากผู้อื่นได้มากขึ้น ทำอย่างไรเราจึงจะเป็นผู้หนึ่งที่บุคคลอื่นยอมรับอย่างแท้จริง

๒) มีความสามารถในการตลใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจ (*ability to manipulate*) เป็นการใช้ศิลปะของการพูด มนุษย์สัมพันธ์ ความเข้าใจซึ่งบุคคลอื่นหรือรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักกาลเทศะ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้บางครั้งก็สอนกันไม่ได้ เพราะเป็นเทคนิคเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเดาใจผู้อื่นอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้เราสามารถที่จะตลใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจให้แก่เรานั้น บางครั้งจะต้องรู้จริง ทำจริง มิใช่สักแต่ว่าพูดอย่างเดียวแต่ไม่ทำให้ความสำคัญแก่ทุกคนในการทำงาน ใครทำงานมากก็ควรจะได้ค่าตอบแทนที่มาก มีความยุติธรรมต่อบุคคลอื่น มีการยอมรับจากผู้อื่น ทั้งในแง่ของความมีน้ำใจ ความช่วยเหลือ

ผู้อื่นเท่าที่จะช่วยเหลือได้ ซึ่งถ้าเราได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นแล้ว การตลใจที่จะให้ผู้อื่นกระทำตามนั้นก็เป็นเรื่องที่เป็นจริงได้มากขึ้น แต่ถ้าเราขาดซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่นแล้ว การตลใจก็ค่อนข้างจะลำบากนอกจากใช้การบังคับ (*Force*) แต่เพียงอย่างเดียว ลองสำรวจตัวเราเองซิว่า เราสามารถที่จะตลใจให้ผู้อื่นทำงานให้เราโดยสมัครใจ ได้มากน้อยเพียงใด

๓) มีความสามารถในทางวิชาการ (*body of knowledge*) เป็นการพิจารณาในลักษณะของการมีความรู้พอที่จะเป็นผู้นำหรือไม่ ซึ่งความรู้ในที่นี้หมายถึงความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานได้ เป็นความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวกับเรื่อง มนุษย์และพฤติกรรมมนุษย์ เป้าหมายขององค์การและกระบวนการจัดการ และความรู้ในเรื่องการบริหารงานคลัง ซึ่งคนองค์การและเงิน จะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ซึ่งผู้นำดังกล่าวควรจะมีความรู้ในเรื่อง คน ซึ่งจะมีกรอบแนวความคิดทางวิชาการได้อธิบายไว้เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ค่าตอบแทนและอื่น ๆ เป็นต้น สำหรับความรู้ในเรื่ององค์การและกระบวนการจัดการ ใช้กรอบแนวความคิดทางทฤษฎีองค์การ ได้แก่ ระบบราชการ (*bureaucracy*) การจัดการระบบวิทยาศาสตร์ (*scientific management*) หลักการจัดการทั่วไป (*principle of administration*) ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ยุคต่าง ๆ และทฤษฎีสัมัยใหม่ที่เน้นสถานการณ์และการปรับตัว การวิเคราะห์ระบบและศาสตร์ทางการบริหาร เป็นต้น นอกจากนั้นผู้นำก็

มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงการบริหารงานคลัง โดยใช้กรอบแนวคิดของสัมพันธภาพระหว่างแหล่งที่มาของรายได้ (*source of revenue*) กับรูปแบบของการใช้จ่าย (*type of expenditure*) โดยเชื่อมด้วยกระบวนการงบประมาณ (*budget process*) เป็นต้น ลองสำรวจตัวเราอีกสักครั้งว่า เรามีความรู้ในทางการบริหารมากน้อยเพียงใด

๔) มีความสามารถในเชิงปฏิบัติ ทักษะ (*operational skills*) เป็นการพิจารณาถึงผู้นำควรจะสามารถในการปฏิบัติงานรู้อจริง ทำจริง โดยรู้จักผู้ร่วมงาน รู้จักงานที่รับผิดชอบ และรู้จักสถานที่ ซึ่งในบางครั้งผู้นำมักจะขาดในจุดนี้ ทำให้เกิดช่องว่างในทางทฤษฎีกับการปฏิบัติซึ่งในข้อเท็จจริงแล้ว ทฤษฎีและการปฏิบัติมิได้ห่างไกลกันแต่อย่างใดทฤษฎีก็คือกรอบแนวคิดที่มีการศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์มาจากโลกแห่งความเป็นจริง (*real world*) เป็นการจัดระบบที่มาจากสิ่งที่เคยประสบปัญหามาก่อน ดังนั้นการอุดช่องว่างดังกล่าวได้นั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำไม่ควรจะมีบทบาทในฐานะนักวิชาการอย่างเดียว แต่ก็มีความสามารถในการจะกระทำตามสิ่งที่ตนคิดว่าน่าจะเป็นได้ด้วย เพื่อสร้างความแน่ใจและการยอมรับจากผู้ร่วมงานได้มากขึ้น การมีทักษะในเชิงปฏิบัตินั้นบางครั้ง ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้และกระทำในรายละเอียด (*detail*) แต่อย่างใด แต่เป็นเพียงตัวอย่างที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับที่ผู้ร่วมงานมีต่อเรา ถ้าเราสามารถที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นว่าเรารู้จริง ทำจริงและทำได้แล้วเชื่อแน่เหลือเกินว่าการดล

ใจให้เขาทำงานให้เราด้วยความเต็มใจ ย่อมเป็นไปได้มากขึ้น

๕) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน (*Ethic & Morality*) เรามีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมและจริยธรรมด้วยในขณะเดียวกัน การที่ได้ผู้นำที่เก่ง แต่ขาดความซื่อสัตย์สุจริตก็ทำให้เป็นตัวบั่นทอนการพัฒนาได้เช่นกัน ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างความมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต และมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานพร้อมกันนี้ก็ควรจะมีการพัฒนาถึง ทศคุณคติและค่านิยมให้สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน ด้วยการทำงานที่ใดก็ควรจะทำทุ่มเทความรู้ความสามารถ มิใช่ทำเป็นตัวอย่างความเจริญของคนอื่น ความมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานของผู้นำ จะมีส่วนเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในระบบราชการถ้าเราได้ผู้นำที่มีคุณธรรมนึกถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม (*Public Interest*) มากกว่าของตนเอง จะทำให้ระบบราชการมีการพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งในบางกรณีเราพิจารณาเฉพาะระบบราชการเป็นเครื่องมือที่ไต่เต้าไปสู่อำนาจและผลประโยชน์ของตนเองโดยมิได้มองว่า ระบบราชการจะตอบสนองต่อผลประโยชน์ส่วนรวม (*Public Interest*) และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างไร ซึ่งตัวแบบที่จะอธิบายข้าราชการที่สำคัญมี ๕ ตัวแบบที่สำคัญได้แก่

๕.๑ นักไต่เต้า (*Climbers*) ถือว่าอำนาจ รายได้และศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญ

๕.๒ นักอนุรักษ์ (Conservers) คือ
ความสะอาดกลบคาย ความมั่นคงเป็นสำคัญ

๕.๓ พวกคลังอุดมการณ์ (Zespots)
เป็นพวกภักดีต่อนโยบายถือแนวความคิดที่ค่อนข้างแคบ

๕.๔ ผู้สนับสนุน (Advocates) เป็น
พวกที่จงรักภักดีต่อหน้าที่หรือองค์การ

๕.๕ พวกรัฐบุรุษ (Stamen) เป็น
พวกที่ภักดีต่อสังคมส่วนรวมเห็นประโยชน์
ส่วนรวมเป็นสำคัญ

เมื่อเราสามารถที่จะเข้าใจลักษณะและ
พฤติกรรมของข้าราชการได้แล้ว เราจะมีวิธีการ
ในการเสริมสร้างความมีวินัย (discipline) ความ
มีคุณธรรมและจริยธรรม ในการปฏิบัติงานได้
อย่างไร เพื่อที่จะให้ได้ผู้นำที่เป็นทั้งคนเก่งและ
คนดี สมกับความตั้งใจที่เราอยากให้เป็นเช่น
นั้น

๖) มีลักษณะและบทบาท ครอบคลุมบท
บาทต่าง ๆ ดังนี้

๖.๑ บทบาทในฐานะนักจัดองค์การ
(Organizer) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและอำนาจ
หน้าที่ขององค์การได้ดี

๖.๒ บทบาทในฐานะผู้นำ (Leader)
สามารถที่จะสร้างการยอมรับและจิตใจผู้อื่นได้

๖.๓ บทบาทในฐานะนักอายุรเวช
(Pathologist) สามารถที่จะหาสาเหตุและสมมุติ
ฐานของโรคได้ โดยเฉพาะโรคภายในองค์การ

๖.๔ บทบาทในฐานะนักการเมือง
(Politician) เป็นนักจัดสรรคุณค่าผลประโยชน์
แก่ประชาชนส่วนรวม เป็นผู้กำหนดนโยบาย
สาธารณะ

๖.๕ บทบาทในฐานะนักวิเคราะห์
นโยบาย (Policy Analyst) เข้าใจถึงนโยบาย
วิเคราะห์นโยบายเพื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัติ

๖.๖ บทบาทในฐานะนักแพร่กระจาย
(Expediter) เป็นนักเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไปใน
ขณะเดียวกัน

๖.๗ บทบาทในฐานะนักวิทยาศาสตร์
(Scientist) ค้นคว้า วิจัย ทดลองและ
สร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ

๖.๘ บทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Change Agent) เข้าใจถึงหลักการพัฒนา
การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

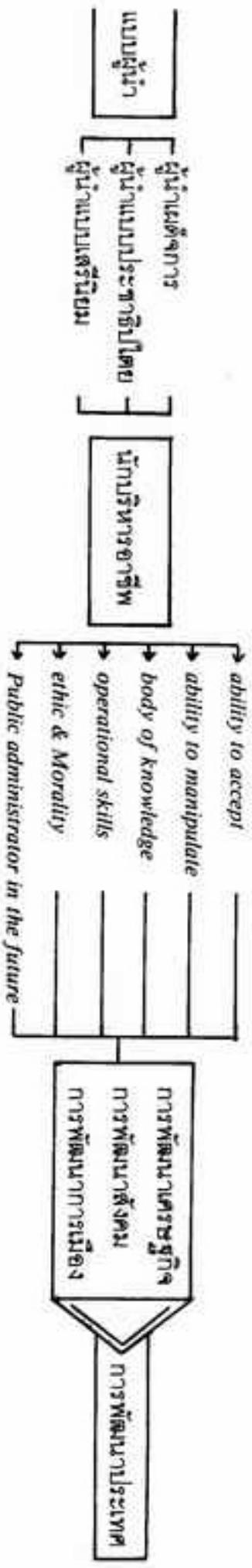
๖.๙ บทบาทในฐานะนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
(Internationalist) เข้าใจถึง
การประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๖.๑๐ บทบาทในฐานะนักปฏิรูป
(Reformer) มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากลักษณะและองค์ประกอบของนัก
บริหารอาชีพ (Professional Administrator)
ดังกล่าว ผู้เขียนมีความเชื่อว่า ถ้าเราสามารถ
ที่จะพัฒนาผู้นำที่เป็นอยู่มาเป็นนักบริหารอาชีพ
แล้ว จะทำให้ผู้นำดังกล่าวเป็นตัวเร่งในการก่อให้เกิด
การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการ
เมืองต่อไป ดังภาพ

ตัวแปรอิสระ
(Independence Variable)

ตัวแปรตาม
(Dependence Variable)



ผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน → ผู้นำที่ควรจะเป็นในอนาคต → ผู้นำในฐานะตัวเร่งก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ตัวแปรอิสระ
(Independence Variable)

ตัวแปรตาม
(Dependence Variable)

จากแผนภาพเป็นการแสดงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำที่เป็นอยู่ในสังคมบริหารอาชีพได้อย่างไรและแสดงให้เห็นถึงนักบริหารอาชีพเป็นตัวเร่งก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองต่อไป

ความสับสน

ในการเขียนบทความเรื่อง ผู้นำในอนาคตควรเป็นอย่างไร นั้น เป็นการพิจารณาถึงบทบาทของผู้นำที่เป็นอยู่กับผู้นำที่ควรจะเป็นในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร โดยที่ผู้เขียนพยายามที่จะเสนอตัวแบบของนักบริหารอาชีพ ซึ่งการเสนอตัวแบบดังกล่าวก็ด้วยเหตุผลที่ว่าสังคมไทยเรายังมีการเคารพผู้ใหญ่ การนับถือบุคคลมากกว่าหลักการ มีความเชื่อว่าผู้นำเป็นเสมือนอัศวินขี่

ม้าขาว สามารถที่จะทำได้ทุกอย่าง ซึ่งความเชื่อดังกล่าวนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงค่อนข้างจะช้า มิติใหม่ในการมองเพื่อให้สอดคล้องต่อค่านิยมดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลอันได้แก่ ผู้นำ ให้มีบทบาทตามที่สังคมคาดหวังว่าจะเป็นเช่นนั้น การเป็นอัศวินม้าขาวจึงน่าจะเป็นได้ ถ้าผู้นำเป็นคนเก่งในฐานะนักบริหารอาชีพ และเป็นคนดีในฐานะผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และยุติธรรม แล้วคุณละต้องการผู้นำที่เป็นคนเก่งหรือคนดีหรือทั้งสองอย่าง



น้อย ๆ หน่อย นาย

จุไรเฉลิม บุญไทย

ทำไมหนอ พวกนาย ๆ ถึงได้ชอบทำเป็นไม่รู้ว่าการสั่งงาน การพูดถึงหน้าที่ หรืออะไร ๆ ในทำนองนี้ล่ะ มันควรจะพูดที่ไหน พูดเมื่อไหร่ ถ้าพูดพร่ำเพรื่อผิดที่ผิดเวลาแล้วละก็ เช็งลั่นดี แม้กระทั่งคนที่ชื่อเสียงที่สุด คนที่ขยันขันแข็งที่สุด โดนเข้าบ่อย ๆ ก็จ๋อยไปเหมือนกัน

สถานการณ์ของการบริหารนอกที่ทำงาน

สาเหตุยอดนิยมประการแรกที่นาย ๆ ชอบบักมือเรียกลูกน้องมาสั่งงานตามโรงอาหาร หรือโรงภาพยนตร์ หรืออาจจะตามศูนย์การค้า ก็เพราะที่แกเกิดนึกออกขึ้นมาอีต่อนเห็นหน้า ลูกน้องพอดีพอดี แล้วกลัวจะลืม ก็เห็นใจอยู่เหมือนกันแหละ บางทีพวกเราเองก็เคยรู้สึกว่าคุณนี่ ออกก็รีบพูดขึ้นมาซะเลย ปล่อยไว้นานเดียวจะลืม แต่สำหรับพวกที่เป็นนักบริหาร หรือหัวหน้างาน นั้นนะ ไม่รู้ซึ้นะ มันอาจจะแสดงถึงการขาดการวางแผนที่ดีก็ด้วย เหตุการณ์พรรคนี้นั้นควรจะเกิดขึ้นน้อยที่สุดถ้าหากลูกน้องก็ทำงานตามหน้าที่เต็มเปี่ยม แล้วหัวหน้ามีการวางแผนและการประสานงานที่ดี ไม่ควรมีใครที่จะต้องถูกลากตัวออกมาจากห้องอาหาร หรือจากห้องน้ำ เพื่อที่จะโดนสั่งงาน ยกเว้นกรณีฉุกเฉิน หรือเร่งด่วนจริง ๆ หรือหัวหน้ามีเหตุผลจำเป็นที่สุดในชีวิต

นายบางคนที่มีกัณฑ์การสั่งงานไม่จำกัดเวลาและสถานที่ไว้เนี่ย มักจะมีความเชื่อ (บิด ๆ) ว่า การคุยเรื่องงานกันบนชั้นบันไดนี่เป็นการประหยัดเวลา แต่ให้ตายเถอะ เขาน่าจะรู้ว่าในเวลาอย่างนั้นนะ ลูกน้องส่วนใหญ่เขาไม่ได้เตรียมใจไว้รับคำสั่ง คุณ (ที่เป็นนายนะ) สั่งเขาหนึ่งร้อย เขารับไปไม่เต็มทั้งร้อยหรอก แล้วในที่สุดคุณก็ต้องสั่งใหม่อยู่ดี

นายหลาย ๆ คนที่ชอบสั่งงานไม่ถูกกาล อาจเป็นประเภทไม่รู้จะพูดอะไรดี แต่อยากพูด ก็เลยเอางานมาสั่งทั้ง ๆ ที่รู้ว่ามันไม่ดี มันก็เป็นบทเศร้าอีกบทหนึ่งของการสื่อสาร ถ้าหากคุณ

เป็นนายอีกคนหนึ่งที่เวลาเดินผ่านลูกน้องอยากจะถามไถ่ทักทายแต่นึกไม่ออก ได้แต่บอกว่า “เออเนี่ย รายงาน จุดจุดจุด น่ะ ต้องให้เสร็จทันวันอังคารนะจ๊ะ” แล้วละก็ คุณมีปัญหาเสียแล้วละ ก็ถ้าไม่รู้จะพูดอะไรเวลาเดินผ่านเขา ก็พูดถึงดินฟ้าอากาศไปตามเรื่องยังจะดีชะกว่า หรือพูดถึงเสื้อผ้าเครื่องแต่งตัวเขาก็ได้ หรืออย่างจนปัญญาจริง ๆ ก็แค่ทัก “หวัดดีครับ” ก็พอ หรือถ้ามีตัวอะไรมันก่อดลินอยู่จริง ๆ ก็แค่ผงกหัวหรือยิ้มก็เอาดี

สุดท้าย นายที่ชอบสั่งงานลูกน้องตามโถงทางเดินนี้ มีอีกประเภทที่ไม่ได้เคยสนใจเลย ว่าคนถูกสั่งเขาจะรู้สึกยังไง เขาจะคิดแต่ว่า “เฮ้ยไม่เป็นไรหรอก นายบุญเบ้งนี่เขารับได้ทุกอย่างอยู่แล้ว” หรือ “คุณเสาวดีแกรู้ว่าผมรู้ว่าแกทำงานเก่ง” นายไม่ควรจะมีสมมุติฐานอย่างนี้อยู่ในใจหลักประการแรก ๆ ของหัวหน้างานคือจะต้องจำไว้เสมอว่า ถ้อยคำของคุณนะ ลูกน้องเขาจะเก็บเอาไปคิดเอาไปวิเคราะห์ทั้งหมดแหละ อย่างการที่คุณพูดเรื่องงานในลิฟท์ก็คงจะหมายความว่า มันเป็นเรื่องสลักสำคัญ แล้วต่อมาตัวลูกน้องเขาก็จะคิดต่อไปว่า “เอ หรือว่าพักนี้เราทำงานไม่ดี เขาถึงมาแหย่เอา” หรือถึงเจ้าตัวไม่คิด ใครอื่นที่อยู่ในลิฟท์ก็จะช่วยตีความให้จนได้ ไม่ต้องห่วง

แล้วพวกลูกน้องรู้สึกยังไง

ลูกน้องนะหรือ ใครที่โดนคำสั่งไม่เป็นที่ไม่เป็นทางบ่อย ๆ ก็จะมีเชิง หงุดหงิด จิตใจก็จะถูกกดตันเรื่อย ๆ จนวันหนึ่งเขาก็จะรู้สึกว่าจะไม่ให้หัวขมองนี้ว่างจากงานเลยชกนาทีเลยหรือไง เอาแต่เร่งรัด จ้องแต่จะให้เพิ่มประสิทธิภาพ โดนอัดมาก ๆ เขาผู้นั้นก็จะเริ่มแค้นในเวลางาน หายตัวไปไหนไม่รู้บ่อย ๆ แล้วก็จะไม่ค่อยอาสาทำงานโน่นนี่เหมือนก่อน หรืองานเดิมก็จะเริ่มเฉื่อย ๆ แฉะ ๆ

ลูกน้องจำนวนมากจะมีความรู้สึกที่ นายไม่สนใจหรือว่าเขาจะรู้สึกยังไง ต้องการอะไร (ซึ่งก็ถูกอย่างที่เขาคิด) สิ่งที่จะช่วยได้มาก กับทั้งเป็นสิ่งจำเป็นด้วย คือการให้มีช่วงว่างบ้างระหว่างวันทำงานที่ลูกน้องไม่ต้องรับคำสั่งใหม่ ๆ เมื่อเขาเริ่มต้นวันด้วยการทำงานเต็มที่ กำลังจะออกไปรับประทานอาหารกลางวัน ช่วงพักกลางวันของเขามีค่ามากเทียบได้กับวันหยุดที่เดียวแหละ เพราะนอกจากจะเป็นการพักผ่อนจากงานตอนเช้าแล้ว ยังเป็นการเตรียมตัวเตรียมใจสู้กับงานตอนช่วงบ่ายอีก

หวนกลับมาคิดซะบ้างว่าลูกน้องเขาจะคิดยังไงหากคุณยังคงนิสัยชอบสั่งงานเรียกรวดเขาก็จะเห็นว่าคุณขาดคุณสมบัติข้อแรก ๆ ของผู้บริหารเลยนะซี กับถ้าเรื่องที่คุณสั่งแล้วสั่งอีก

มันเป็นเรื่องที่คุณสั่งเขาไปแล้ว และเขากำลังทำอยู่ เขาก็จะได้หาว่าคุณใจลอย หรือชี้หลงชี้ลืมนิดไปนะซี ซึ่งน่ารำคาญ

อีกเหตุผลหนึ่งที่ผู้บริหารไม่สมควรจะมาบริหารกันตามห้องโถงทางเดินก็เพราะมันดูเป็นการแสดงอำนาจ คุณ (ผู้อ่าน) เองเคยเข้าไปอยู่ในลิฟท์ที่กำลังลงมาชั้น ๑ ตอนเย็นวันอังคาร แล้วมีนายกำลังสั่งงานลูกน้องมัยละ มันเป็นภาพที่ไม่น่าชื่นชมเอาเสียเลย มันทำให้ใครซักคนอยากจะตะโกนใส่หน้านายคนนั้นว่า “พอชะทีซีพี่ย เอาไว้พรงนี้ไม่ได้รีง”

เพียงหวังว่าคนที่ป็นนาย กับคนที่ป็นลูกน้อง จะเข้าใจกันมากขึ้นอีกนิด



นิทานเรื่อง

ช่างเขียน เขียนภาพไก่โต้ง สีน้ำมันเสร็จภายใน ๕ นาที

คนใหม่

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว มีพระราชองค์หนึ่งทรงหลงไหลคลั่งไคล้ในรูปร่างอันสง่างามของไก่โต้งเป็นอย่างมาก พระองค์ได้รับสั่งให้ช่างเขียนประจำวังเขียนภาพสีน้ำมันของไก่โต้งถวาย

หนึ่งปีผ่านไปพระองค์ก็ได้แต่รอ รอ รอ ช่างเขียนก็มิได้มีภาพไก่โต้งมาถวายดังพระราชประสงค์ พระราชาทรงโกรธกริ้วกระทืบบาทดั่งปัง ๆ เข้าไปในสตูดิโอของช่างเขียนประจำวัง และรับสั่งให้ช่างเขียนเข้าเฝ้าในทันที

ทันทีเดียวกัน ช่างเขียนตาลีตาเหลือกเอากระดาศ สี พู่กันออกมาวาดฉับฉับเหมือนโกหก **เขาเขียนภาพไก่โต้งสีน้ำมันเสร็จภายใน ๕ นาที** เกือบไม่เชื่อ แต่เขาก็เขียนเสร็จภายใน ๕ นาที พระราชาเห็นดังนั้นยิ่งโกรธใหญ่ “เหม! เจ้าช่างเขียนจอมกวน เจ้าทั้งเขียนทั้งระบายสีไก่โต้งแสนสวยให้ข้าภายใน ๕ นาที แล้วทำไมเจ้าถึงดันปล่อยให้ข้ารอดังปี กวนกันหรือไง” กระทืบบาทอีก ๒ ปัง

“เชิญเสด็จทางนี้ พะยะคะ” ช่างเขียนอ่อนวอนเสียงอ่อย ๆ ให้พระราชตามเข้าไปดูในห้องเก็บของของเขา โอ้โฮ กระดาศจึงเป็นตั้ง ตั้งตะพืดห้องจรดเพดานห้อง ยิ่งไปกว่านั้นกระดาศทุก ๆ แผ่นเป็นภาพไก่โต้งสีน้ำมัน

“ข้าแต่พระราช” ช่างเขียนพยายามอธิบาย “ข้าพระองค์ต้องใช้เวลากว่าปีในการที่จะขีดเขียนภาพไก่โต้งสีน้ำมันที่สวยงามอย่างไม่มีที่ติให้เสร็จภายใน ๕ นาที ข้าพระองค์เปล่ากวน พะยะคะ”



นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า ชีวิตมันจะสั้นเอา ถ้าหากคิดปะมันใช้เวลานานนัก พวกเราก็เหมือนกันนะจ๊ะ มุ่งจะให้งานเสร็จสมบูรณ์ ๑๐๐% ตัวจะตายซะก่อน หรือไม่เจ้านายเขาก็จะหาว่าเราทวน หรืองานมันอาจจะเสร็จไม่ทันการณ์ เอาซัก ๗๐-๘๐% แล้วให้มันเสร็จเร็วขึ้น ดีมั๊ยพี

เรื่องนี้มาจากเมืองจีน

“เราจะพัฒนาคุณภาพของ พลเมืองไทยได้อย่างไร”

*รศ.นพพร พานิชสุข

หลายคนที่เคยเดินทางไปต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่เจริญหรือที่พัฒนาแล้วจะพบว่า นอกเหนือจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เจริญมากดังกล่าว อีกสิ่งหนึ่งที่จะพบเห็นและเป็นไปโดยอัตโนมัติเมื่อบุคคลได้ไปใช้ชีวิตอยู่ในต่างประเทศสักระยะหนึ่งจะพบข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนยิ่ง นั่นคือคุณภาพของพลเมือง ในด้านต่าง ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากพลเมืองของไทยอย่างมาก มีสิ่งใดบ้างที่ต่างประเทศมีคุณลักษณะที่ผิดแผกแตกต่างไปจากของไทยเรา คำตอบที่จะได้ก็คือ ความสะอาดของบ้านเมือง ระเบียบวินัยของประชาชน คุณสมบัติในเรื่องการตรงต่อเวลาและเห็นคุณค่าของเวลา ความขยันขันแข็งและการกระตือรือร้นของประชาชน ความซื่อสัตย์สุจริต ฯลฯ เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่ให้เห็นคุณภาพของพลเมืองที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน ถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้ลึกซึ้งแล้วจะพบว่า คุณภาพเหล่านี้ต่างก็เป็นพื้นฐานรองรับเบื้องต้นในการพัฒนาประเทศให้เจริญ

ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและเป็นไปโดยอัตโนมัติที่ทำให้เกิดความแตกต่างไปจากประเทศของเราอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยที่เราทำนอกรมองข้ามหรือผ่านไปเสีย โดยไม่ให้ความสำคัญของสิ่งเหล่านี้จนน่าเสียดาย

เมื่อย้อนกลับมาพิจารณาถึงประเทศไทยบ้าง เราได้มีการพัฒนาประเทศในด้านวัตถุให้ทัดเทียมต่างชาติมาโดยตลอด หาได้มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของพลเมืองไทย อย่างจริงจังไม่ ทำให้การพัฒนาในด้านวัตถุไปทางหนึ่งและการพัฒนาประเทศก็ยังไม่สามารถก้าวไปถึงขั้นพึงพอใจหรือมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะมีได้ แม้ว่าจะมีการทุ่มเทเงินจำนวนมากมายมหาศาลไม่รู้เท่าใดก็ตาม หาได้เพียงพอรหรืออยู่ในจุดที่น่าพึงพอใจได้ไม่ ตรงกันข้ามยิ่งพัฒนาด้านเทคโนโลยีมากขึ้นเท่าใด คุณภาพของบุคคลกลับสวนทางหรืออยู่ในทิศทางตรงกันข้ามมาโดยตลอด ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็เพราะที่ผ่านมาระเลยหรือมองข้ามการพัฒนาคุณภาพของบุคคลอย่างจริงจัง

*ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง “รองศาสตราจารย์”

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นั่นเอง ทำให้การพัฒนาประเทศเห็น ๆ กันอยู่
ปัจจุบัน และไม่ทราบว่าอีกกี่สิบปีจึงจะถึง
จุดที่พึงพอใจและอยู่ในมาตรฐานที่ถูกต้องเสียที
ด้วยเหตุนี้ เราจึงน่าจะมาพิจารณาถึงว่าทำ
อย่างไรจึงจะพัฒนาคุณภาพของพลเมืองไทย
ให้ดีขึ้น ข้อคิดตลอดจนแนวทางการพัฒนา
คุณภาพบุคคลที่จะอธิบายต่อไปนี้ เป็นเพียง
แนวทางกว้าง ๆ ที่ให้ข้อคิดไว้เท่านั้น และถ้า
ประชาชนทุกคนมีการปฏิบัติอย่างจริงจังก็คง
ประสบผลสำเร็จบ้าง ทั้งนี้ ทั้งนี้ ต้องได้รับความ
ร่วมมือของทุกคนในชาติอย่างจริงจังและ
จริงใจ แนวทางที่ใคร่เสนอการพัฒนาคุณภาพ
ของบุคคลในชาติพอที่จะประมวลสรุปออกมา
ได้ ดังนี้

๑. ทุกคนในชาติต้องรู้จักสิทธิ - หน้าที่
ตลอดจน ความรับผิดชอบ ของแต่ละคนอย่าง
จริงจังด้วยจิตสำนึกอย่างถูกต้องเหมาะสม

คุณสมบัติในเบื้องต้นที่ทุกคนในชาติ
ต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติอย่างจริงจังให้
เป็นนิสัยที่เคยชินในแต่ละบุคคล นั่นคือ เรื่อง
“สิทธิและหน้าที่” ทั้งนี้ ต้องรู้จักปฏิบัติตน
โดยมี จิตสำนึกของตนเอง เป็นสำคัญ เพราะ
การที่บุคคลในชาติรู้จักสิทธิและปฏิบัติตาม
หน้าที่ของตนเองที่มีอยู่ย่อมทำให้สังคมนั้น
สงบสุข มีความเป็นระเบียบ มีวินัย และยังมี
ประสิทธิภาพตามมาในที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ภายในครอบครัว บุคคลที่เป็นสมาชิกแต่ละคน
ไม่ว่าจะเป็น บิดา มารดา บุตรธิดา ญาติพี่น้อง
แต่ละคนต่างรู้จักสิทธิและปฏิบัติหน้าที่ของ
ตนเองให้สมบูรณ์ถูกต้องเหมาะสม ย่อมส่งผล
ให้สถาบันครอบครัวเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นมั่นคง

อีกทั้งยังส่งผลสะท้อนสืบต่อไปยังสังคมภายนอก
ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา
สถาบันการเมือง ฯลฯ ไปด้วยในขณะเดียวกัน
ทั้งนี้เพราะ เรามีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง
มั่นคงนั่นเองเป็นประการสำคัญ ด้วยเหตุนี้
สถาบันครอบครัวแต่ละแห่งย่อมต้องมีจิตสำนึก
ของบุคคลในครอบครัวในเรื่องของ รู้จักสิทธิ-
หน้าที่ ของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม และ
ปฏิบัติอย่างจริงจังจนเป็นนิสัยที่เคยชินติดตัว
ตลอดไป

นอกจากนี้แล้ว บุคคลในชาติยังต้องระลึก
ถึงความรับผิดชอบที่ตนเองมีต่อสังคมนั้น ๆ
อย่างครบถ้วนบริบูรณ์ โดยเป็นผลสืบเนื่องมา
จากการรู้จักสิทธิ-หน้าที่ เป็นประการสำคัญ
และต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบควบคู่กันไป
ด้วย เพราะความรับผิดชอบของบุคคลที่ปฏิบัติ
อย่างจริงจังนั้นย่อมส่งผลให้เกิดคุณภาพของ
บุคคลที่มีประสิทธิภาพติดตามมาในภายหลัง
ทั้งนี้ ต้องคำนึงตั้งแต่สถาบันครอบครัวเป็น
พื้นฐานเบื้องต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลใน
ครอบครัวต่างรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ของ
ตนเองอย่างเคร่งครัดจริงจังย่อมส่งผลให้สะท้อน
เชื่อมโยงต่อเนื่องไปยังสังคมอื่น ๆ ภายนอก
อาทิเช่น สถาบันการศึกษา สถาบันการเมือง
สถาบันศาสนา ฯลฯ ตามมาในที่สุด ด้วยเหตุนี้
บุคคลที่มีบทบาทปลูกฝังในเรื่องความรับผิดชอบ
ให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ของตนเอง ย่อมต้องมา
จากบทบาทของคนทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น บิดา
มารดา ครูอาจารย์ ฯลฯ เพราะบุคคลเหล่านี้
จะเป็นผู้ชี้แนะแนวทางให้เห็นตัวอย่าง ตลอดจน
แบบอย่างให้ประพฤติปฏิบัติแก่เยาวชนได้

ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยไม่ต้องสงสัย ดังนั้น ผู้ที่มีบทบาทไม่ว่าจะเป็นบิดา มารดา ครู อาจารย์ ฯลฯ ย่อมต้องเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างอันดีให้บุคคลที่เป็นสมาชิกได้เรียนรู้เป็นตัวอย่าง ได้ปฏิบัติตนตามที่ได้เห็นจนเกิดความเคยชินและปฏิบัติตามจนเป็นนิสัยอันดีงาม ทั้งนี้ เพราะเป็นบุคคลใกล้ชิดและบุคคลที่จะได้รับการซึมซาบไปยังบุคคลที่อยู่ใกล้เคียงอย่างทีละน้อย ๆ โดยไม่รู้สึกรู้สีกตัวและตลอดชีวิต ในช่วงวัยต่าง ๆ ก็ว่าได้ และได้ดีกว่าสถาบันอื่น ๆ เพราะฉะนั้น การที่บุคคลเมื่อมาอยู่ร่วมกัน จะมีนิสัยแนวความคิดเห็น ทศนคติ ฯลฯ ที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัดนั้นย่อมเป็นสิ่งดีมาจากการปลูกฝังจากครอบครัวเป็นพื้นฐานเบื้องต้นมาแทบทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้เองกล่าวได้ว่า สถาบันครอบครัวที่เข้มแข็งย่อมเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างให้แก่บุคคลได้อย่างดี ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ “ความรับผิดชอบ” ตลอดจน “สิทธิและหน้าที่” ย่อมมาจากการปลูกฝังพื้นฐานมาจากครอบครัวเป็นสำคัญทั้งสิ้น นั่นคือ บทบาทสำคัญของผู้ที่เป็นบิดาและมารดานั่นเอง

๒. ทุกคนในชาติต้องมีคุณลักษณะพิเศษต่อไปนี้อย่างจริงจัง อาทิเช่น ความขยัน ความอดทน การประหยัด รวมไปถึงการรักความก้าวหน้าของตนเองเป็นสำคัญ

ถ้าท่านที่เคยไปต่างประเทศมาแล้ว คุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นจะพบเห็นจากพลเมืองในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และพลเมืองต่างชาติเหล่านี้ปฏิบัติและประพฤติตนด้วยความเคยชิน

เป็นนิสัยที่ปรกตินิยมตามไม่เป็นของแปลกใหม่ หรือต้องมีความรู้สึกของตนเอง ทั้งนี้ก็เพราะเขาเหล่านี้ได้รับการปลูกฝังอบรม และประพฤติตนจนเคยชินเป็นนิสัยที่ดีมาตั้งแต่เยาว์วัยโดยตลอดมานั่นเอง ทำให้เกิดคุณภาพในพลเมืองติดตามมาในที่สุด และส่งผลต่อเนื่องเชื่อมโยงไปยังประเทศชาติได้ในที่สุด เพราะคุณลักษณะดังกล่าว ทำให้การพัฒนาชาติเป็นไปอย่างง่ายขั้นและมีประสิทธิภาพติดตามมาในภายหลังดังที่เห็นกันอยู่ปัจจุบัน

ถ้าหวนย้อนมาพิจารณาในความเป็นจริงของประเทศเรา พบว่า คุณสมบัติพิเศษดังกล่าวบุคคลในชาติยังด้อยคุณสมบัติอยู่มากต้องมีการแก้ไข ปลูกฝัง และเริ่มการปฏิรูปใหม่อย่างจริงจังกว่าที่เป็นอยู่ อาทิเช่น ความขยัน ความอดทน การรู้จักประหยัด ฯลฯ ทั้งนี้เพราะ คุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการช่วยให้คุณภาพของพลเมืองบังเกิดขึ้น เพราะประเทศชาติจะสามารถพัฒนาไปได้ดีมีประสิทธิภาพต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลทุกคนทุกฝ่าย ทุกอาชีพ ทุกฐานะ ทุกครอบครัว จึงจะบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังเอาไว้ในที่สุด และถ้าจะมีคำถามติดตามว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลให้พลเมืองของชาติมีคุณสมบัตินี้ดังกล่าวครบถ้วนได้ถูกต้อง คำตอบที่ติดตามมาก็คือ สถาบันครอบครัวที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ จะช่วยปลูกฝังให้เกิดคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดี นั่นคือ บทบาทของผู้เป็นบิดาและมารดาต้องมีคุณภาพและเข้มแข็งเอาจริงเอาจังที่จะเป็นตัวอย่าง แบบอย่าง และให้เห็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติจนเป็นนิสัยที่เคยชินในที่สุด

ดังนั้น บุคคลที่เป็นบิดามารดาย่อมต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพรู้จักบทบาทและหน้าที่รับความผิดชอบต่อครอบครัวอยู่ในระดับสูงและมั่นคงแน่นอน ไมโลเล หรือมักง่ายตามใจตัวเองเป็นสำคัญ บทบาทของสถาบันต้องเข้มแข็งและเป็นตัวอย่างให้แก่บุคคลได้ประพฤติปฏิบัติตนตามแบบอย่างที่ดีงามเหล่านี้ตั้งแต่เยาว์วัยเป็นต้นมา เพื่อปลูกฝังให้เป็นนิสัยเคยชินนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ประเทศไทยเราจึงต้องมีการแก้ไข พัฒนา สถาบันครอบครัวให้มีคุณภาพที่เข้มแข็งปึกแผ่น โดยเฉพาะบุคคลผู้เป็นบิดามารดาต้องเป็นผู้มีคุณภาพเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกในครอบครัวได้ชัดเจน โดยเน้นให้เห็นว่า บุคคลผู้เป็นบิดามารดาต้องมีความรับผิดชอบสูงในทุกเรื่องทุกด้าน เพื่อให้สถาบันครอบครัวเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นมั่นคงเป็นแบบอย่างให้แก่บุตรธิดาเป็นอย่างดี และเราเคยคำนึงถึงความสำคัญของสถาบันครอบครัวอย่างจริงจังหรือยัง ที่ผ่านมาก สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยมักมองข้ามหรือให้ความสำคัญของสถาบันครอบครัวน้อยมาก บุตรธิดาที่เป็นเยาวชนของชาติต่างไม่เห็น ไม่ได้รับแบบอย่างที่ดีจากครอบครัว เพราะสถาบันครอบครัวของไทยนั้นส่วนใหญ่ มักยังด้อยคุณภาพ และยังไม่เข้มแข็งมั่นคงเป็นปึกแผ่นที่มีคุณภาพที่สมบูรณ์ เราจึงน่าจะสังวรและให้ความสำคัญของสถาบันครอบครัวเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เคยทำกันอยู่แล้ว คุณภาพของบุคคลในชาติจะบังเกิดติดตามมาในที่สุดนั่นเอง

๓. ทุกคนในชาติต้องรู้จักสำนึกสร้างตนเองโดยรู้จักพึ่งตนเองเป็นสำคัญ เพื่อให้

เกิดความรู้สึกการเป็นบุคคลที่มีเลือดนักรู้เพิ่มมากขึ้น

ท่านที่เคยไปต่างประเทศมาแล้ว จะพบว่า พลเมืองของเหล่านั้นไม่ว่า เด็ก ผู้ใหญ่ วัยรุ่น ตลอดจนผู้สูงอายุจะมีคุณลักษณะพิเศษในการปฏิบัติตน กล่าวคือ บุคคลเหล่านี้มักจะทำอะไรด้วยตนเอง ช่วยตัวเองมากกว่าการต้องมีคนใช้หรือผู้รองรับใช้ เพราะมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติจนเคยชินที่ว่า “ต้องรู้จักพึ่งตนเอง” ทำให้ปฏิบัติเป็นนิสัยที่เคยชิน และมักจะทำโดยไม่มีความรู้สึกเก้อเขิน หรืออายใด ๆ ทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ พลเมืองต่างประเทศส่วนใหญ่จึงได้รับการฝึกฝนให้รู้จักทำงาน รู้จักใช้แรงงานแลกเงิน แทนที่จะใช้การแบมือขอจากพ่อแม่เช่นเด็กไทยนิยมปฏิบัติกัน ทำให้ฝึกฝนการรู้จักคุณค่าของความเป็นคน รู้คุณค่าของเงินว่าต้องมีสิ่งแลกเปลี่ยน รู้จักการใช้แรงงานให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองเป็นการฝึกฝนให้เยาวชนรู้จักการช่วยเหลือตนเองจนเคยชินเป็นนิสัยก่อนที่จะมีความคิดพึ่งพาผู้อื่น ทำให้เป็นการปลูกฝังให้ตนเองเป็นผู้มีความอดทน เป็นผู้ที่มีเลือดนักรู้ มีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงให้ได้ในที่สุด ในเวลาเดียวกัน คุณลักษณะเหล่านี้จะส่งผลสะท้อนต่อเนื่องไปเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในอนาคตให้เป็นบุคคลที่แข็งแกร่ง มีเลือดนักรู้ มีความอดทนและพยายามอันเป็นคุณสมบัติที่ดีในการเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในที่สุดนั่นเอง

คุณสมบัติที่ปลูกฝังดังกล่าว ถ้าพิจารณาในครอบครัวคนไทยยังละเลยหรือมองข้ามสิ่ง

เหล่านี้ไปเสีย โดยมีแนวความคิดว่า การทำอะไรต้องมีคนรับใช้หรือมีบุคคลคอยให้ความช่วยเหลือจึงจะทำสำเร็จ ทั้งนี้ หลงลืมหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สอนไว้ว่า “ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน” ทำให้เยาวชนไทยมักจะทำอะไรด้วยตนเองไม่เป็น ไม่ยอมโตเสียที เพราะมิได้ปลุกฝังให้เป็นบุคคลที่ยืนอยู่ด้วยขาของตนเอง รู้จักช่วยเหลือตนเองก่อนที่จะขอความช่วยเหลือผู้อื่น ยังผลให้ความเป็นผู้มีเลือดนักสู้ไม่ค่อยจะมีเท่าใด ขาดความอดทน ขาดความแข็งแกร่ง ขาดความมีมานะพยายาม ทำให้เป็นคนเปราะบาง อ่อนแอ ไม่สู้อะไรทั้งสิ้น เป็นผลให้คุณภาพของคนต้องด้อยคุณภาพลง โดยเหตุนี้เอง เยาวชนปัจจุบันจึงเป็นคนที่ใจอ่อน ตกเป็นทาสอารมณ์ ติดยาเสพติด ฯลฯ ทั้งนี้ เพราะจิตใจอ่อนแอ ไม่เข้มแข็ง ตลอดจนไม่รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ปล່อยให้ตนเองเป็นทาสอบายมุขต่าง ๆ จนไม่สามารถเอาชนะจิตใจตนเองได้ เป็นเรื่องที่น่าเศร้าใจและเสียใจมิใช่น้อย

ด้วยเหตุนี้ การรู้จักช่วยเหลือตนเองนั้นต้องได้รับการปลุกฝังมาแต่เยาว์วัยจากสถาบันครอบครัวเป็นเบื้องต้น เพื่อฝึกฝนให้รู้จักทำงานด้วยตนเอง รู้จักการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เรียนรู้การทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง ปลุกฝังให้มีความอดทน มานะพยายาม และฝึกให้แข็งแกร่งเกิดขึ้นทีละน้อยโดยไม่รู้สีกตัว ดังนั้น ผู้ที่เป็นบิดา-มารดา พึงใช้บุตรธิดาให้รู้จักช่วยเหลืองานบ้าน รู้จักทำงานบ้านบ้าง แทนที่จะให้คนใช้ทำแต่เพียงผู้เดียว งานบ้านที่ไม่ยากนักหรือไม่เหลือปากว่าแรงน่าจะให้บุตร

ธิดาได้ลงมือทำบ้าง เพื่อฝึกฝนและเป็นการเรียนรู้ไปในตัวแทนที่จะมีแนวความคิดว่าเป็นงานต่ำ หรือไม่เหมาะสมขอให้เปลี่ยนทัศนคติเสียใหม่ดีกว่า แล้วเราจะไม่เห็นเยาวชนไทยที่มีแต่การกริดกราย หยิบโย่ง มักง่าย ลอยไปลอยมาโดยไม่รู้จักรักษาคุณค่าของเวลา ใช้เงินเป็นกระดาษ ไม่รู้จักการสร้างตนเองให้ก้าวหน้า มั่นคง ไม่รู้จักการต่อสู้ มานะ พยายาม และมีเลือดนักสู้อย่างจริงจัง ทำตนให้เป็นบุคคลไม่มีคุณภาพ แล้วประเทศชาติจะพัฒนาให้ได้ดีได้อย่างไร ถ้าเยาวชนของชาติต้องด้อยคุณภาพเช่นนี้ ผู้เป็นบิดามารดาน่าจะคิดทบทวนในเรื่องนี้บ้าง

๔. ทุกคนในชาติต้องสำนึกศักดิ์ศรีความเป็นคนอย่างจริงจัง โดยประพฤติปฏิบัติตนลดละความเห็นแก่ตัวให้น้อยลง

นอกเหนือจากคุณสมบัติดังกล่าวที่ได้อธิบายให้เห็นถึงคุณภาพของพลเมืองจะบังเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยทั้งสามประการข้างต้นแล้ว ในเวลาเดียวกัน คุณภาพของประชาชนจะบังเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยคุณสมบัติที่เสริมสร้างให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นั่นคือ ความเป็นผู้มีคุณธรรม กล่าวคือ บุคคลในชาติต้องละวางหรือพยายามฝึกฝนตนให้มีความเห็นแก่ตัวลดน้อยลง เพราะความเห็นแก่ตัวนี้เป็นรากฐานให้มนุษย์มองข้ามในบางเรื่องบางอย่างที่สำคัญและเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อชาติบ้านเมืองต่อส่วนรวมของประเทศไปอย่างน่าเสียดาย และในเวลาเดียวกัน ความเป็นคนที่สมบูรณ์แบบ คือ เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม มีจิตใจที่เมตตาธรรมจะค่อย ๆ ลดน้อย

และหายไปในที่สุด เมื่อเกิดความเห็นแก่ตัวขึ้นในจิตใจแต่ละคนเพราะความเห็นแก่ตัวคือ ตัวมารร้ายที่ทำลายประเทศชาติได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งยังทำลายความรู้สึกทำลายความดีงาม ทำลายคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ตลอดจนทำลายสิ่งที่ดีงามทั้งหลายทั้งปวงให้หมดสิ้นไปอย่างไม่มีเหลือหรือให้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีงามแก่เยาวชนของไทย จนอาจเกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดตามมาในที่สุดก็ได้ ถ้าพลเมืองของชาติส่วนใหญ่มีแต่ความเห็นแก่ตัวเป็นส่วนมากประเทศชาติย่อมยากแก่การดำรงคงอยู่อย่างสันติสุขได้เช่นที่เป็นอยู่ปัจจุบันความเห็นแก่ตัวเป็นเสมือนศัตรูตัวร้ายที่จะทำลายประเทศชาติให้ย่อยยับและพินาศไปในที่สุด ด้วยเหตุนี้ ถ้าสถาบันครอบครัวในชาติจะได้มีการปลูกฝังให้เยาวชนรู้จักความเสียสละระลึกถึงชาติบ้านเมืองในส่วนรวมบ้าง ลดละความเห็นแก่ตัวให้ลดน้อยลง เมื่อปฏิบัติได้เช่นนี้แล้ว คุณภาพของประชาชนก็จะบังเกิดขึ้นและเมื่อจะมีการร่วมมือร่วมใจที่เกี่ยวกับส่วนรวมเกี่ยวกับประเทศชาติบ้านเมืองย่อมง่ายแก่การปฏิบัติและเป็นผลทันตาทันที ด้วยเหตุนี้ผู้ที่เป็บบิตามารดาอย่ามต้องเป็นตัวอย่างเป็นแบบอย่างให้แก่บุตรธิดาได้เห็นและได้นำไปเป็นแบบอย่างบ้างเมื่อเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในอนาคตในเรื่องการรู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม ลดละความเห็นแก่ตัวให้น้อยลงสิ่งเหล่านี้ เป็นของที่ค่อนข้างปฏิบัติได้ยากในชีวิตจริง หากแต่ถ้าจะมีการเอาจริงเอาจังก็คงไม่เหลือปากว่าแรงเป็นแน่ ถ้าตั้งใจจริงและร่วมมือกันด้วยความสามัคคีคืออย่างจริงจัง

และจริงใจจากทุกคนในชาติแล้ว ท่านทั้งหลายจะไม่มาร่วมมือร่วมใจกันลดละความเห็นแก่ตัวที่มีอยู่กันในแต่ละบุคคลมากนักน้อยแตกต่างกันออกไปเป็นสำคัญ โดยฝึกฝนสิ่งที่ทดแทนความเห็นแก่ตัวเข้ามาแทนที่ นั่นคือ ความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของชาติ โดยอาจต้องค่อยฝึกฝนให้เกิดขึ้นทีละน้อยในจิตใจให้เกิดความเคยชินและเป็นนิสัยที่ติดตัวตลอดไปไปในที่สุด

๕. ทุกคนในชาติต้องพัฒนาจิตใจให้สะอาดขึ้น และฝึกฝนให้ร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ในเวลาเดียวกัน

คุณภาพของประชาชนในชาติจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าหากจิตใจของประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่มีการพัฒนาให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องพยายามลดละในเรื่องของความอิจฉา ริษยา การใส่ร้ายผู้อื่นโดยไม่เป็นธรรม เพราะสิ่งที่กล่าวนี้เป็นศัตรูร้ายที่ทำลายชาติแล้ว และให้เห็นเป็นตัวอย่างได้ชัดเจน ทราบโคนที่พลเมืองในชาติยังไม่มีการพัฒนาให้สูงขึ้นก็ยากแก่การพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เราต้องเริ่มต้นให้มีการพัฒนาด้านจิตใจให้พลเมืองเป็นผู้มีคุณธรรม เป็นพื้นฐานเบื้องต้นก่อนอื่น แล้วอะไรก็จะง่ายติดตามมาในที่สุด เพราะคุณธรรมของบุคคลจะมีส่วนช่วยให้มนุษย์ลดละความเห็นแก่ตัวลง ยังผลให้มนุษย์รู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของชาติเพิ่มมากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ คุณภาพของพลเมืองย่อมบังเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด การขอความร่วมมือในเรื่องสิ่งใดย่อมง่ายและได้รับการร่วมแรงร่วมใจอย่างแข็งขันและจริงจัง

เหตุใดจึงกล่าวว่า ทุกคนในชาติต้องมีการพัฒนาจิตใจ โดยลดละความอิจฉา ความริษยา การให้ร้ายผู้อื่นต่าง ๆ นานาโดยไม่เป็นธรรม เพราะกิเลสต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นเครื่องสกัดกั้น บั่นทอน และเป็นอุปสรรคไม่ว่าจะมีการพัฒนาประเทศชาติในเรื่องใด ๆ ก็ตาม เพราะสิ่งเลวร้ายนี้จะเป็นตัวทำลายทุกสิ่งทุกอย่างให้ฉิบหายวายเป็นไปในที่สุด ถือเป็นกิเลสที่เลวร้ายต่อมนุษย์ทุกรูปแบบที่ทำลายความสามัคคีของคนทั้งชาติ โดยเฉพาะผู้มีอำนาจทั้งหลายหากสะสมกิเลสต่าง ๆ เหล่านี้ไว้มาก ๆ ย่อมไม่มีจิตใจที่จะเสียสละคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของชาติ ทั้งนี้ เพราะมีจิตใจชั่วร้ายไม่แตกต่างไปจากสัตว์เดรัจฉานที่เดียว ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสังวรไว้บ้าง

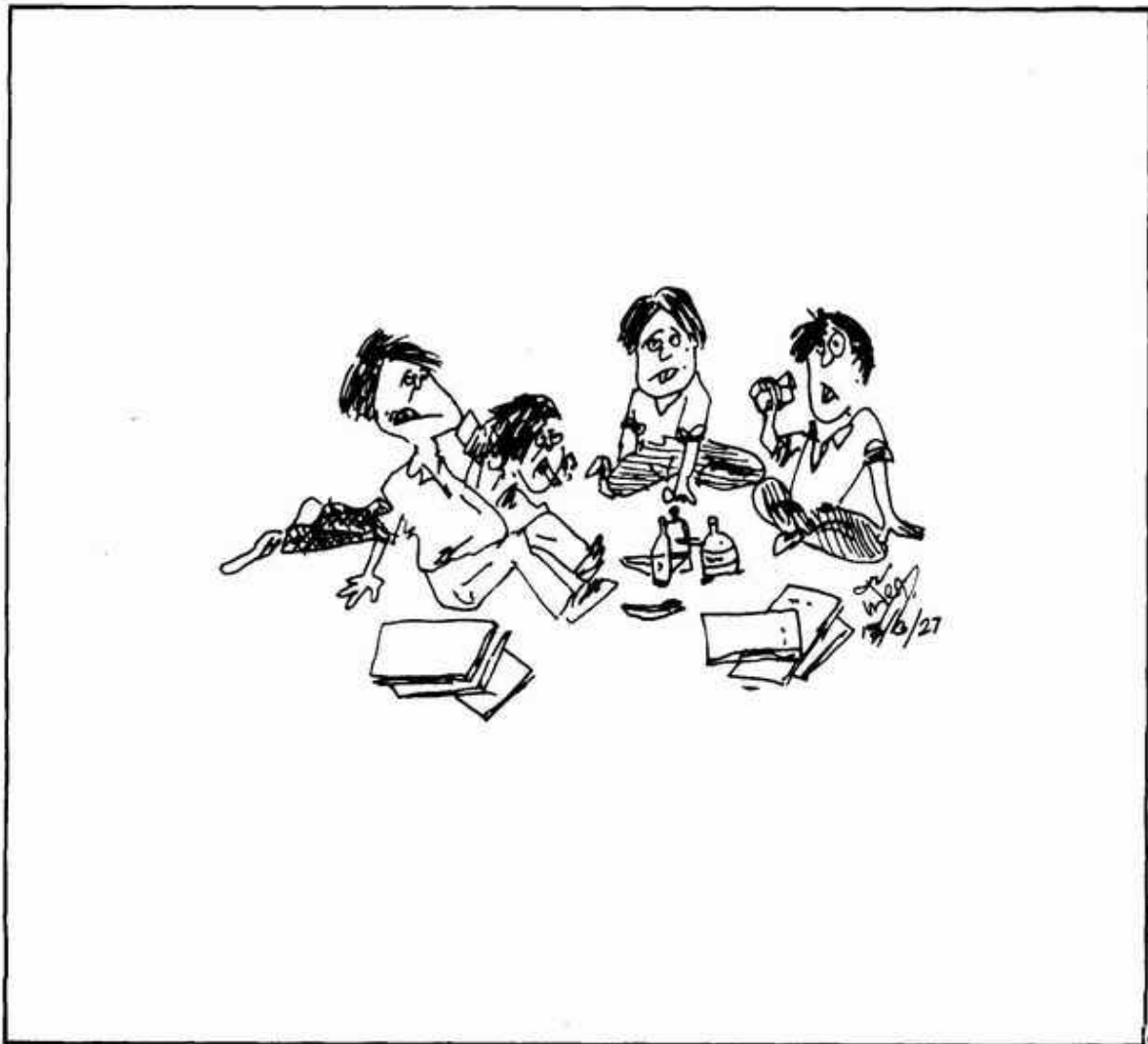
นอกเหนือจากการพัฒนาคนในชาติทางด้านจิตใจดังกล่าวแล้ว ในขณะเดียวกัน คนในชาติย่อมต้องรู้จักหมั่นฝึกฝนร่างกายให้แข็งแรง บึกบึน เข้มแข็งอยู่เสมอ เพื่อให้จิตใจเข้มแข็งและสะอาดตามไปในเวลาเดียวกัน เพราะจิตใจกับร่างกายย่อมเป็นของคู่กัน จิตใจจะเข้มแข็งได้เมื่อร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยนานาประการมาเบียดเบียน ทำให้ได้ชื่อว่า เป็นผู้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ทั้งสองอย่างไปพร้อม ๆ กัน ด้วยเหตุนี้ ชาติที่พัฒนาแล้วจึงส่งเสริมและสนับสนุนให้พลเมืองสนใจรักกีฬา เห็นคุณค่าของการกีฬาเป็นสิ่งสำคัญ และรู้จักรักษาสุขภาพของตนเองให้แข็งแรง สมบูรณ์ตลอดไป บางแห่งยังมีการป้องกันโรคภัยไข้เจ็บอย่างเคร่งครัดและจริงจังอีกด้วย

บทสรุป

ข้อคิดของแนวทางการพัฒนาคุณภาพบุคคลที่ได้อธิบายไว้ทั้งหมด ๕ ประการข้างต้น เป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่ให้ปฏิบัติอย่างจริงจังจากพลเมืองในชาติ ซึ่งบางเรื่องบางประการยากแก่การปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความเคยชิน ตลอดจนความดีดื้อรั้น ทิษฐิ ด้วยนิสัยส่วนตัว รวมไปถึงความละเลยไม่เห็นคุณค่าหรือประโยชน์ในการปฏิบัติ เพราะยังมีความคิดแบบเก่า ๆ ที่แอบแฝงไว้ด้วยนิสัยเห็นแก่ตัวนั่นเอง จึงทำให้มองข้ามสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไปเสีย โดยไม่มีความสนใจหรือคิดจะเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะถือว่า ไม่ใช่ธุระของคนและมีแนวความคิดว่า ประเทศชาติไม่ใช่เป็นของคนคนเดียว ความคิดเช่นนี้เป็นสิ่งที่น่ากลัว และถือว่า เป็นอันตรายแก่คนในชาติอีกด้วย ตราบเท่าที่มีบุคคลที่เห็นแก่ตัวเป็นจำนวนมาก ๆ โดยเฉพาะบุคคลที่มักคำนึงถึงแต่ครอบครัวของตนเองเป็นสำคัญ ไม่เคยมีจิตใจคิดถึงส่วนรวมของประเทศชาติบ้านเมืองเลย ทั้งนี้ เพราะมีจิตใจแคบ ไม่เคยมองสิ่งรอบตัวให้กว้างขึ้น ขอแต่เพียงคิดถึงบุคคลในครอบครัวให้สุขสบาย มีความเจริญก้าวหน้าเฉพาะครอบครัวของตนก็เพียงพอแล้ว บุคคลที่เป็นกาฝากสังคมเหล่านี้มีจำนวนไม่น้อยและมีอยู่ทั่วไปในสังคมปัจจุบันที่อาจพบเห็นไม่ยากเลย จึงทำให้สภาพบ้านเมืองของไทยก็มีแต่พัฒนาได้เพียงวัตถุเท่านั้น แต่ในเวลาเดียวกันก็สร้างหรือสะสมปัญหาต่าง ๆ ติดตามเพิ่มขึ้นอีกในภายหลังดังที่ทราบกันอยู่แล้ว และบางครั้งก็สร้างปัญหาหมักหมมเพิ่มขึ้นจนยากแก่การ

แก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไป ยังเป็นหนามยอกอก
อยู่ตราบทุกวันนี้ แล้วเมื่อใดที่ประเทศไทยจะ
ได้มีโอกาสเท่าเทียมประเทศชาติอื่น ๆ บ้าง
ตราบที่บุคคลในชาติส่วนหนึ่งยังคงคิดจะกอบ
โกย มีแต่ความโลภเป็นที่ตั้ง จนลืมชาติลืมบ้าน
เมือง และลืมถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นชาติได้ใน
อนาคต แล้วเราจะอยู่กันได้อย่างไร ถ้าเกิด
การสิ้นชาติที่เป็นจริงขึ้น เราท่านอยากเห็น

ประเทศไทยเป็นดังเช่นเพื่อนบ้านที่ต้องประสบ
กับชะตากรรมเลวร้ายนานาประการ และแล้ว
ผู้ที่รับกรรมก็คงไม่พ้นประชาชนเช่นเรานี่เอง
แล้วความจริงคงจะถึงในไม่ช้าถ้าทุกคนต่างยัง
มีนิสัยเห็นแก่ตัว เห็นแก่ตัว และ เห็นแก่ตัว
เช่นที่มีอยู่มากมายในสังคมปัจจุบันนี้ ท่านลอง
พิจารณารอบ ๆ ตัวคงพบได้ไม่ยาก ลองดูสักที
คงพบที่ตัวท่านเองเป็นอันดับแรกแล้วใช่ไหม...



ภาษา อังกฤษ...

» ฉบับราชการ «

๘. งานการศึกษา ศิลป สังคม และการพัฒนาชุมชน

EDUCATION, ART, SOCIAL SCIENCE AND COMMUNITY DEVELOPMENT GROUP

รายชื่อตำแหน่งต่าง ๆ

(LIST OF POSITION AND TITLE)

รหัส <i>CODE</i>	ชื่อตำแหน่ง <i>POSITION TITLE</i>	ระดับ <i>LEVEL</i>
๘-๐๑๐	นักวิชาการศึกษา <i>EDUCATOR</i>	๓-๑๐
๘-๐๒๐	นักวิชาการสอบ <i>EXAMINER</i>	๓-๑๐
๘-๐๓๐	เจ้าหน้าที่การศึกษา <i>EDUCATION OFFICER</i>	๓-๘
๘-๐๔๐	วิทยากร <i>INSTRUCTOR</i>	๒-๗
๘-๐๕๐	ครูการศึกษาพิเศษ <i>SPECIAL EDUCATION TEACHER</i>	๑-๖
๘-๐๕๑	นักวิชาการศึกษาพิเศษ <i>SPECIAL EDUCATOR</i>	๓-๗
๘-๐๖๐	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม <i>TRAINING OFFICER</i>	๓-๘

รายชื่อตำแหน่งต่าง ๆ
(LIST OF POSITION AND TITLE)

รหัส CODE	ชื่อตำแหน่ง POSITION TITLE	ระดับ LEVEL
๘-๐๗๐	เจ้าหน้าที่อบรมและฝึกวิชาชีพ OCCUPATIONAL TRAINING OFFICER (1)	๑-๖
๘-๐๗๑	เจ้าพนักงานอบรมและฝึกวิชาชีพ OCCUPATIONAL TRAINING OFFICER (2)	๒-๕
๘-๐๗๒	นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ OCCUPATIONAL TRAINING OFFICER (3)	๓-๖
๘-๐๗๓	เจ้าหน้าที่บริหารงานอบรมและฝึกวิชาชีพ OCCUPATIONAL TRAINING ADMINISTRATOR	๔-๘
๘-๐๘๐	เจ้าหน้าที่ฝึกอาชีพ VOCATIONAL TRAINING OFFICER (1)	๑-๕
๘-๐๘๑	เจ้าพนักงานฝึกอาชีพ VOCATIONAL TRAINING OFFICER (2)	๒-๕
๘-๐๘๒	นักวิชาการฝึกอาชีพ VOCATIONAL TRAINING OFFICER (3)	๓-๖
๘-๐๘๓	เจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอาชีพ VOCATIONAL TRAINING ADMINISTRATOR	๔-๘
๘-๐๙๐	เจ้าหน้าที่พลศึกษา PHYSICAL EDUCATION OFFICER	๒-๘
๘-๑๐๐	อนุศาสนาจารย์ CHAPLAIN	๑-๘
๘-๑๑๐	นักอักษรศาสตร์ LIBERAL ARTS OFFICER	๓-๘
๘-๑๒๐	นักจดหมายเหตุ ARCHIVIST	๓-๘

รายชื่อตำแหน่งต่าง ๆ
(LIST OF POSITION AND TITLE)

รหัส CODE	ชื่อตำแหน่ง POSITION TITLE	ระดับ LEVEL
๘-๑๓๐	บรรณารักษ์ <i>LIBRARIAN</i>	๓-๘
๘-๑๔๐	บรรณากร <i>DOCUMENTS COMPILER</i>	๑-๕
๘-๑๕๐	เจ้าหน้าที่ห้องสมุด <i>LIBRARY SERVICE OFFICER</i>	๑-๕
๘-๑๖๐	นักโบราณคดี <i>ARCHAEOLOGIST</i>	๓-๘
๘-๑๗๐	นักภาษาโบราณ <i>ANCIENT LANGUAGES OFFICER</i>	๑-๗
๘-๑๘๐	นักวรรณศิลป์ <i>LITERARY ARTS OFFICER</i>	๓-๘
๘-๑๙๐	ภัณฑารักษ์ <i>ANTIQUES OFFICER</i>	๓-๘
๘-๒๐๐	เจ้าหน้าที่พิพิธภัณฑ์ <i>MUSEUM OFFICER</i>	๑-๕
๘-๒๑๐	นาฏศิลปิน <i>DRAMATIST</i>	๑-๘
๘-๒๒๐	ดุริยางคศิลปิน <i>MUSICIAN</i>	๑-๘
๘-๒๓๐	คีตศิลปิน <i>SINGER</i>	๑-๖
๘-๒๔๐	นักวิชาการละครและดนตรี <i>DRAMA & MUSIC ARTS OFFICER</i>	๓-๘

รายชื่อตำแหน่งต่าง ๆ
(LIST OF POSITION AND TITLE)

รหัส CODE	ชื่อตำแหน่ง POSITION TITLE	ระดับ LEVEL
๘-๒๕๐	เจ้าหน้าที่บริหารงานศิลปิน <i>DRAMA & MUSIC ARTS ADMINISTRATOR</i>	๖-๘
๘-๒๖๐	เจ้าหน้าที่วัฒนธรรม <i>CULTURAL AFFAIRS OFFICER (1)</i>	๑-๙
๘-๒๖๑	เจ้าพนักงานวัฒนธรรม <i>CULTURAL AFFAIRS OFFICER (2)</i>	๒-๕
๘-๒๖๒	นักวิชาการวัฒนธรรม <i>CULTURAL AFFAIRS OFFICER (3)</i>	๓-๘
๘-๒๖๓	เจ้าหน้าที่บริหารงานวัฒนธรรม <i>CULTURAL AFFAIRS ADMINISTRATOR</i>	๙-๘
๘-๒๗๐	เจ้าหน้าที่การศาสนา <i>RELIGIONS AFFAIRS OFFICER (1)</i>	๑-๕
๘-๒๗๑	เจ้าพนักงานการศาสนา <i>RELIGIONS AFFAIRS OFFICER (2)</i>	๒-๕
๘-๒๗๒	นักวิชาการศาสนา <i>RELIGIONS AFFAIRS OFFICER (3)</i>	๓-๘
๘-๒๗๓	เจ้าหน้าที่บริหารงานการศาสนา <i>RELIGIONS AFFAIRS ADMINISTRATOR</i>	
๘-๒๘๐	นักวิจัยสังคมศาสตร์ <i>SOCIAL SCIENCES RESEARCHER</i>	๓-๑๐
๘-๒๙๐	นักสังคมสงเคราะห์ <i>SOCIAL WORKER</i>	๓-๘
๘-๓๐๐	เจ้าหน้าที่ประชาสงเคราะห์ <i>PUBLIC WELFARE OFFICER (1)</i>	๑-๖

รายชื่อตำแหน่งต่าง ๆ
(LIST OF POSITION AND TITLE)

รหัส CODE	ชื่อตำแหน่ง POSITION TITLE	ระดับ LEVEL
๘-๓๐๑	เจ้าพนักงานประชาสงเคราะห์ <i>PUBLIC WELFARE OFFICER (2)</i>	๒-๕
๘-๓๐๒	นักประชาสงเคราะห์ <i>PUBLIC WELFARE OFFICER (3)</i>	๓-๖
๘-๓๐๓	เจ้าหน้าที่บริหารงานประชาสงเคราะห์ <i>PUBLIC WELFARE ADMINISTRATOR</i>	๔-๘
๘-๓๑๐	เจ้าหน้าที่เยาวชน <i>YOUTH OFFICER</i>	๓-๘
๘-๓๒๐	นักวิชาการแรงงาน <i>LABOR ANALYST</i>	๓-๗
๘-๓๓๐	เจ้าหน้าที่แรงงาน <i>LABOR OFFICER (1)</i>	๑-๖
๘-๓๓๑	เจ้าพนักงานแรงงาน <i>LABOR OFFICER (2)</i>	๒-๕
๘-๓๓๒	เจ้าหน้าที่บริหารงานแรงงาน <i>LABOR ADMINISTRATOR</i>	๔-๘
๘-๓๔๐	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ผังเมือง <i>CITY PLANNING ANALYST</i>	๓-๑๐
๘-๓๕๐	นักผังเมือง <i>CITY PLANNING OFFICER</i>	๓-๑๐
๘-๓๖๐	นักวิชาการพัฒนาชุมชน <i>COMMUNITY DEVELOPMENT SPECIALIST</i>	๓-๑๐
๘-๓๗๐	เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน <i>COMMUNITY DEVELOPMENT OFFICER (1)</i>	๑-๔

รายชื่อตำแหน่งต่าง ๆ
(LIST OF POSITION AND TITLE)

รหัส CODE	ชื่อตำแหน่ง POSITION TITLE	ระดับ LEVEL
๘-๓๗๑	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน <i>COMMUNITY DEVELOPMENT OFFICER (2)</i>	๒-๕
๘-๓๗๒	นักพัฒนาชุมชน <i>COMMUNITY DEVELOPMENT OFFICER (3)</i>	๓-๖
๘-๓๗๓	เจ้าหน้าที่บริหารงานพัฒนาชุมชน <i>COMMUNITY DEVELOPMENT ADMINISTRATOR</i>	๔-๘
๘-๓๘๐	นักวิชาการพัฒนาชนบท <i>RURAL DEVELOPMENT OFFICER (3)</i>	๓-๗
๘-๓๘๐	นักวิชาการศึกษา <i>RURAL DEVELOPMENT OFFICER (2)</i>	๒-๕
๘-๓๘๑	เจ้าหน้าที่บริหารงานพัฒนาชนบท <i>RURAL DEVELOPMENT ADMINISTRATOR</i>	๔-๘
๘-๔๐๐	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม <i>ENVIRONMENTALIST</i>	๓-๑๐
๘-๔๑๐	เจ้าหน้าที่ที่ดิน <i>LAND OFFICER (1)</i>	๑-๕
๘-๔๑๑	พนักงานที่ดิน <i>LAND OFFICER (2)</i>	๒-๕
๘-๔๑๒	นักวิชาการที่ดิน <i>LAND OFFICER (3)</i>	๓-๗
๘-๔๑๓	เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน <i>LAND ADMINISTRATOR</i>	๔-๘
๘-๔๒๐	เจ้าหน้าที่จัดหาที่ดิน <i>LAND EXPROPRIATION OFFICER</i>	๓-๘
๘-๔๓๐	เจ้าหน้าที่จดหมายเหตุ <i>ARCHIVES OFFICER</i>	๑-๔

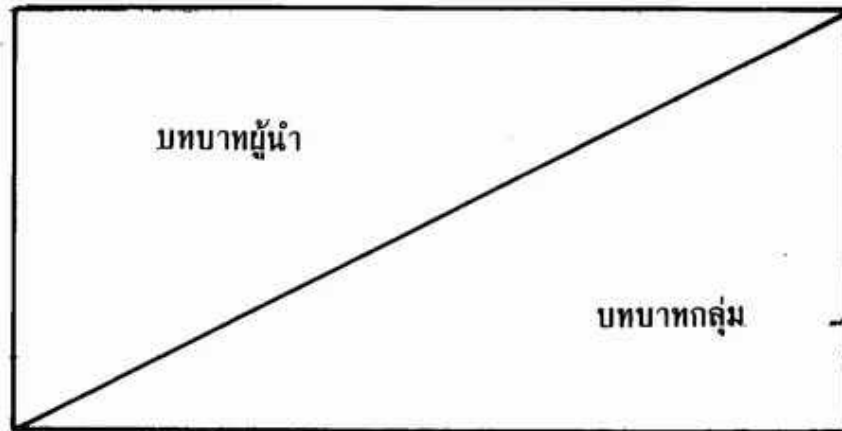
ผู้นำกับความคิดสร้างสรรค์

“พรรณศิริ”

เมื่อพูดถึง “ผู้นำ” หลาย ๆ ท่านก็มักจะนึกถึงบุคคลที่มีชื่อเสียงปรากฏในประวัติศาสตร์ หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด หรือผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงของหน่วยงานและมักจะคิดว่าตัวเองเป็นเพียงข้าราชการผู้น้อยหรือแม้จะมียานบริหารบ้างก็เป็นเพียงการบริหารระดับต้นหรือระดับพื้นฐาน ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องสนใจเรื่องผู้นำมากนัก นอกจากนี้แล้ว “ผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” ก็ดูเหมือนกับเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดของบุคคลเพียงบางคน ตัวเราก็คงจะไม่จัดอยู่ในกลุ่มนั้นเป็นแน่ ความเข้าใจพื้นฐานทั้ง ๒ ประการที่ว่าผู้นำคือผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารในระดับสูง หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้ง และภาวะผู้นำเป็นพรสวรรค์ติดตัวมาแต่กำเนิด ในปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วเพราะ ผู้นำในความหมายปัจจุบัน คือผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีบทบาทในการโน้มน้าวความคิดเห็นของผู้อื่นให้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง จากคำจำกัดความนี้จะเห็นว่า ผู้นำมิได้หมายถึง นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี รัฐมนตรี หรืออธิบดี รองอธิบดีเสมอไป ผู้นำยังหมายถึงคนทุกคนที่มีบทบาทในการนำ โน้มน้าวจิตใจ หรือชักจูงให้คนอื่นดำเนินการไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น เมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกัน และมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีบทบาทในการนำ โน้มน้าว หรือชักจูงให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามก็ถือว่า บุคคลผู้นั้นได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำแล้ว ไม่ว่าจะโดยทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ตาม เราจึงมักได้ยินคำว่าผู้นำกลุ่มเกษตรกร ผู้นำเยาวชน ผู้นำการอภิปราย หรือผู้นำกลุ่ม เพิ่มขึ้นจากตำแหน่งผู้นำทางการอื่น ๆ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำซึ่งแต่เดิมเชื่อกันว่าเป็นพรสวรรค์เฉพาะตน ติดตัวมาแต่กำเนิดนั้นจากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์วิจัยในปัจจุบันนี้ชี้บ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกฝนกันได้ด้วยการสังเกต เรียนรู้ วิเคราะห์ตนเอง สร้างภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และฝึกฝนปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ และเคยชินเป็นอุปนิสัยใหม่

คนเราทุกคนจะมีอุปนิสัย หรือพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปบางคนก็อาจจะเคยชินกับการสั่งการ บอกให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการหรือตัดสินใจโดยไม่ปรึกษาหารือหรือขอความคิดเห็นจากผู้ใดในขณะที่ยังมีผู้นำอีกบางประเภทที่มีความคิดอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่แล้วแต่ไม่ได้บังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและพยายามชักจูง โน้มน้าวจิตใจ ให้เห็นด้วย และนำแนวความคิดหรือการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ พฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบที่สามคือ การขอคำปรึกษาหารือ

หรือขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมทีมก่อนที่จะตัดสินใจ ในขณะที่ผู้นำในรูปแบบสุดท้ายจะเปิดโอกาสให้กลุ่ม หรือผู้ร่วมทีมพิจารณาตัดสินใจว่าจะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ อย่างไร เป็นการมอบอำนาจให้กลุ่มมีสิทธิมีเสียงอย่างเต็มที่



ออกคำสั่ง โน้มน้าวให้เห็นด้วย ขอคำปรึกษาหารือ ให้กลุ่มตัดสินใจ

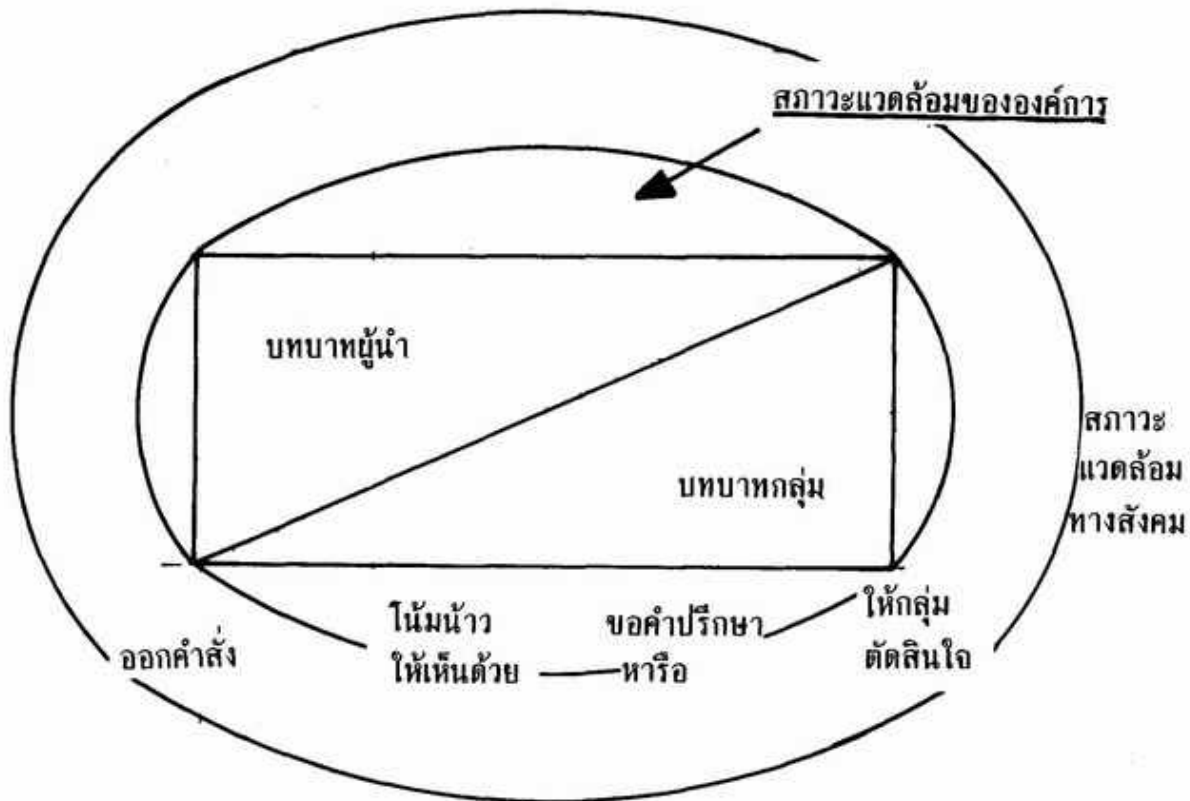
โดยมากแล้วเมื่อเรามีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งก็มักจะยึดมั่นอยู่กับวิธีดำเนินการเช่นที่เคยปฏิบัติมานั้นตลอดไป โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น แรงกดดันในหน่วยงานความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ระยะเวลาที่มี หรือสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้นในบางกรณีบางเวลา และกับคนบางกลุ่ม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งในสี่ประเภทนี้ก็จะบริหารงานได้ผลดีในขณะที่ในบางเวลากับคนกลุ่มอื่นหรือภายใต้สถานการณ์อื่น วิธีที่เคยใช้ได้ผลก็กลับไม่ได้ผลอีกต่อไป ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำจึงควรจะยืดหยุ่น และปรับให้เข้ากับองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. พลังหรือความสามารถของผู้นำ
๒. พลังหรือความสามารถของผู้ร่วมทีม
๓. สภาวะแวดล้อมในองค์กร หรือสถานการณ์ในขณะนั้น

ถ้าผู้นำมีความเชื่อในเรื่องการทำงานเป็นทีม หรือมีความมั่นใจในตัวผู้ร่วมงานและมีความชำนาญในการขอความเห็น หรือกระตุ้นให้กลุ่มช่วยกันตัดสินใจ ประกอบกับผู้ร่วมงานหรือลูกทีม มีความรับผิดชอบสูง มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญงานนั้น ๆ สูง รวมทั้งลักษณะสายงาน หรือขั้นตอนการบังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ ผู้นำก็จะสามารถเปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจด้วยตนเองได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำไม่มีความมั่นใจ หรือขาดทักษะในการโน้มน้าวจิตใจ หรือในการขอความเห็นจากกลุ่ม ประกอบกับผู้ร่วมทีมขาดประสบ-

การณ์และความชำนาญงาน สายงานการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ในกรณีนี้ผู้นำก็ไม่อาจเลือกใช้ การขอคำปรึกษาหารือ หรือการขอให้กลุ่มตัดสินใจ แต่ผู้นำจะต้องตัดสินใจด้วยตนเอง และออก คำสั่งให้ถือเป็นวิธีปฏิบัติ

ผู้นำที่ได้ชื่อว่าประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ผู้ร่วมงาน และสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ



จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ และประเมินเหตุการณ์รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

อีกประการหนึ่ง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มุ่งถึงอนาคต สามารถวางแผนและคาด คະเนกการปฏิบัติงานให้สนองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้นำย่อมไม่ย่อท้ออยู่กับที่หรือ ดำเนินการอยู่แต่เฉพาะในแนวทางหรือวิธีที่เคยทำมาเท่านั้น แต่ผู้นำยังจะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มองหาวิธีการปรับปรุงงาน หรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยอยู่เสมอจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่เป็นนักพัฒนาอย่างแท้จริง การที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้นั้น ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่ดีหรือมีใจกว้าง เปิดรับความคิดใหม่ ๆ ไม่ฝังแน่นอยู่กับวิธีการทำงานใน รูปแบบเดิม หลีกเลี่ยงความซ้ำซากจำเจ และพยายามฝึกฝนตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่ม มากขึ้นเรื่อย ๆ

ผู้นำควรจะใช้เวลาพิจารณาแนวทางที่เคยปฏิบัติอยู่เดิมว่า มีข้อบกพร่องหรือมีข้อจำกัดอย่างไรบ้าง แล้วหาวิธีการปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้น การพัฒนาที่ว่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นการพัฒนาวิธีการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรจะครอบคลุมถึง การพัฒนาตนเอง การใช้ภาวะผู้นำ วิธีการบริหาร หรือการดูแลสำนักงานด้านอื่น ๆ นอกจากผู้นำจะต้องมีความคิดก้าวหน้า และสร้างสรรค์แล้ว ผู้นำยังจะต้องพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เช่นเดียวกันด้วย ในการนี้ ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้กำลังใจ ชี้นำ และสนับสนุน รวมทั้งไม่ทำตนเป็นอุปสรรคขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น ด้วยการรื้อถอนจินตนาการ หรือความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น หรือกีดขวางความสำเร็จของผู้อื่น ด้วยการใช้คำวิพากษ์วิจารณ์บางคำ บางประโยค เช่น “วิธีนี้ไม่ได้ผลหรอก...” “เรื่องที่คุณว่ามานี้ไม่เหมาะกับหน่วยงานของเราหรอก” “คนอื่นเขาทำกันมาเยอะแยะแล้ว” หรือ “ก็ที่อยู่หรอก แต่อีกสัก ๓-๔ ปีค่อยทำดีกว่า”

ในทางตรงกันข้ามผู้นำควรช่วยชี้นำ ชัดเจน และประสานความคิด รวมทั้งปรับแนวทางบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอมาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และวิธีการทำงานของหน่วยงานของตน กล่าวโดยสรุป ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับตัวเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องการให้ผู้ที่มีความคิดริเริ่ม รู้จักเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ก้าวหน้า และสนองรับกับความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ

หนังสืออ้างอิง

๑. Tannenbaum Robert and Warren H. Schmidt, “How to choose a Leadership pattern”, *Harrard Business Review*. May-June 1973.
 ๒. Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard, “So you want to know your leadership style,” *Training and Development Journal*. February 1974.
 ๓. “ฝึกคนให้มีความคิดสร้างสรรค์” ศิริวรรณ จุลสารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑
 ๔. “คุณเป็นอีกคนหนึ่งหรือเปล่าที่ชอบคุมกำเนิดความคิด” สนิ จุลสารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑
-

การโยกย้ายสับเปลี่ยน ข้าราชการ

นิเวศ ลิทธิชัย*

เรียน บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

ด้วยพวกกระผมข้าราชการต่างกรมของกรมประมง มีความสงสัยในการครองตำแหน่ง
ประมงอำเภอ ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ปัจจุบันถือเป็นฝ่ายบริหาร จะอยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกิน
๓๕ ปี

แต่ประมงอำเภอในท้องที่จังหวัดที่พวกกระผมทำงานอยู่กันมาคนละ ๕-๖-๗ ปี แม้จะ
เลื่อนระดับสูงขึ้น ก็จะได้ครองตำแหน่งเดิม ถ้าจะอยู่ต่อต้องมีมติหรือระเบียบพิเศษจึงจะอยู่ได้

อันนี้เป็นสิ่งสงสัยของพวกกระผมอย่างมากว่า กรมประมงได้รับการยกเว้นเป็นพิเศษ
หรืออย่างไร เพราะประมงอำเภอบางคนพูดว่า หากได้เลื่อนระดับสูงขึ้น จะอยู่ในตำแหน่งเดิมต่อไป
อีก ๕ ปี คือเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ ซึ่งไม่น่าจะเป็นไปได้เพราะขัดมติคณะรัฐมนตรี

พวกกระผมจึงเรียนมาเพื่อกรุณาตอบในวารสารข้าราชการด้วย หวังว่าคงกรุณา

ขอแสดงความนับถือ

หัวหน้าส่วนราชการต่างกรม

จดหมายฉบับนี้จากข้าราชการต่างกรมที่มีความสงสัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ
โยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ ซึ่งเรื่องนี้ปัจจุบันยังมีความเข้าใจสับสนกันอยู่มากทั้งข้าราชการ
พลเรือนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรง สื่อมวลชน และประชาชนทั่วไป จึงขอถือโอกาสนี้ทำความเข้าใจ
กับท่านสมาชิกวารสารข้าราชการดังกล่าวและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบแนวทางปฏิบัติ
ของทางราชการในเรื่องนี้ต่อไป

ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานของราชการเพื่อพัฒนาประเทศตาม
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายของรัฐบาลก่อน ข้าราชการซึ่งปฏิบัติงาน
กระจายอยู่ทั่วประเทศถือเป็นกลไกพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานให้สำเร็จผล โดยข้าราชการ
เหล่านี้มีหน้าที่ความรับผิดชอบปฏิบัติงานประจำที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของส่วน
ราชการ เทคนิคและวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และพื้นที่ที่ทำงาน ในทางปฏิบัติทางราชการ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กองวิชาการสำนักงาน ก.พ.

จึงจำเป็นต้องกำหนดระบบการบริหารให้การเลือกสรรแต่งตั้งได้คนที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในวิชาชีพเฉพาะด้านตามลักษณะงาน และเข้าใจสภาพในการทำงานมาปฏิบัติราชการ เมื่อทำงานแล้วก็ต้องมีการประเมินผลและพัฒนา โยกย้ายสับเปลี่ยนบุคคลไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของงานราชการให้มากที่สุด ซึ่งถือเป็นหลักในการจัดบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะสามารถปฏิบัติได้อย่างดีที่สุด และเป็นการเตรียมการเพื่อให้บุคคลมีความรอบรู้และสามารถทำงานในหน้าที่อื่นที่ยากและสูงกว่าได้ในโอกาสต่อไป ทั้งนี้ การจัดสรรบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมจะเป็นพื้นฐานในการเพิ่มสมรรถภาพการปฏิบัติราชการให้เกิดประโยชน์ตามนโยบายของรัฐบาลในการบริการและสร้างความอยู่ดีกินดีให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ ในแง่ปรัชญาของการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ จึงเป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในระดับเดียวกัน โดยการมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น เพื่อเป็นการใช้คนให้เหมาะกับงาน และพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์ และความรอบรู้ในงานของข้าราชการนั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสมรรถภาพในการปฏิบัติงานราชการสืบไป นอกจากนี้ การโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการยังเป็นการส่งเสริมกระตุ้นความคิดริเริ่มและความกระตือรือร้นของข้าราชการ และมีผลพลอยได้สำหรับในบางกรณีที่เป็นการป้องกันมิให้ข้าราชการอยู่ในที่ใดที่หนึ่งนานเกินไป จนก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติราชการได้

แต่ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในระบบราชการไทยแต่เดิม มักจะมีทัศนคติในด้านลบ โดยเอาผลพลอยได้ของการโยกย้ายสับเปลี่ยนที่ในบางกรณีอาจเป็นการป้องกันมิให้ข้าราชการอยู่ในที่ใดที่หนึ่งนานเกินไปจนอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติราชการมาเป็นหลัก โดยมีได้ให้ความสำคัญกับกรณีเพื่อการใช้คนให้เหมาะกับงานหรือการพัฒนาประสิทธิภาพงานราชการเท่าที่ควร ทำให้ผู้ถูกโยกย้ายสับเปลี่ยนถูกมองว่าเป็นผู้ถูกลงโทษหรือมีความบกพร่องหรือขาดสมรรถภาพในหน้าที่ราชการ แต่ปัจจุบันทัศนคติของทางราชการในเรื่องนี้ได้เริ่มเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้กำหนดแนวทางการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนางานและบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานของราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในระบบราชการปัจจุบัน อาจจำแนกวิธีการและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการได้ ดังนี้

๑. การโยกย้ายสับเปลี่ยนในกลุ่มข้าราชการระดับบริหาร ซึ่งเป็นการดำเนินการตาม มาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ที่บัญญัติว่า

“ภายใต้บังคับมาตรา ๔๘ วรรคหนึ่ง และมาตรา ๕๒ ให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ ระดับ ๘ ระดับ ๙ และระดับ ๑๐

ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมีควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่าสี่ปี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

ความในมาตรานี้ให้ใช้บังคับแก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดว่าเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเฉพาะอย่าง”

หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามบทบัญญัตินี้ ได้แก่ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓/ว ๙ ลงวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๒๒ ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ว่า ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามบทบัญญัตินี้ ให้หมายถึงตำแหน่งในสายงานบริหารที่มีชื่อตำแหน่งว่า นักบริหาร ๗ นักบริหาร ๘ นักบริหาร ๙ และนักบริหาร ๑๐ และหมายความรวมถึงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัด (นักปกครอง ๙) และตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด (นักปกครอง ๑๐) ทุกตำแหน่งด้วย แต่ตำแหน่งในสายงานบริหารที่ ก.พ. กำหนดในขณะนี้ และอยู่ในข่ายบังคับตามมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มีเพียงตำแหน่งนักบริหาร ๙ (ตำแหน่งรองอธิบดี) และตำแหน่งนักบริหาร ๑๐ (ตำแหน่งอธิบดีและรองปลัดกระทรวง) ส่วนตำแหน่งนักบริหาร ๑๑ (ตำแหน่งปลัดกระทรวง) ไม่อยู่ในข่ายบังคับตามบทบัญญัตินี้

สำหรับตำแหน่งนักบริหาร ๗ และนักบริหาร ๘ ก.พ. ยังไม่เคยกำหนดตำแหน่งนี้แต่อย่างใด ตำแหน่งอธิบดีและรองอธิบดี ตำแหน่งรองปลัดกระทรวง และตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัด ที่อยู่ในกลุ่มข้าราชการระดับบริหารนี้ ปัจจุบันมีอยู่ประมาณ ๔๕๕ ตำแหน่ง ทำหน้าที่ในการบังคับบัญชาและบริหารงานของส่วนราชการที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายของรัฐบาล ตำแหน่งเหล่านี้ถือเป็นตำแหน่งข้าราชการประจำระดับสูงที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยหัวใจสำคัญของงานคือการบริหารส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งภาระงานบริหารนั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกันทุกส่วนราชการ จะแตกต่างกันก็ในรายละเอียดของเรื่องที่จะบริหาร ดังนั้น ทางราชการจึงสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ได้ทุกสี่ปี แต่หากมีเหตุผลความจำเป็นที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการก็อาจขอขยายระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ต่อคณะรัฐมนตรีได้ โดยการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการระดับนี้ มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคคลเหล่านี้ เพื่อเตรียมการขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับที่สูงกว่าต่อไป และมีผลในการส่งเสริมกระตุ้นความคิดริเริ่มและความกระตือรือร้นของนักบริหาร และก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างส่วนราชการ และยังมีผลพลอยได้ในการป้องกันการสร้างอาณาจักร ซึ่งเกิดจากผลของการที่บุคคลมีโอกาสอยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนาน ๆ ได้บ้างในบางกรณี

๒. การโยกย้ายสับเปลี่ยนในกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็นกลุ่มข้าราชการระดับกลาง และระดับเจ้าหน้าที่ ซึ่งส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับ ๘ ลงมา มีหน้าที่ความรับผิดชอบปฏิบัติงานประจำในราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง นักวิชาการ ปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและอำเภอ แพทย์ วิศวกร สถาปนิก เจ้าหน้าที่สรรพากร และอื่น ๆ เป็นต้น ข้าราชการเหล่านี้จึงปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของส่วนราชการ วิชาชีพที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และสภาพพื้นที่ที่ทำงานโดยในการทำงานตามภารกิจแต่ละด้านให้ประสบผลสำเร็จ ราชการจึงจำเป็นต้องมีข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ เข้าใจเนื้อหาวิชาและเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับพื้นที่การทำงานและประชาชนต่างหลากหลาย เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท ในการนี้ราชการจึงได้กำหนดกลไกการแต่งตั้ง เลือกสรร และโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานและสภาพท้องถิ่น ด้วยการมอบอำนาจให้แก่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดข้าราชการและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน มีหน้าที่ใช้ดุลพินิจในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ตามความจำเป็นของสภาพงานในแต่ละส่วนราชการ ในทางปฏิบัติส่วนราชการจะให้การโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาเองก็ได้ หรือกำหนดระเบียบภายในเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการก็ได้ตามความเหมาะสมและตามความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการไป โดยมีได้มีระเบียบกลางของราชการกำหนดไว้เหมือนการโยกย้ายสับเปลี่ยนในกลุ่มข้าราชการระดับบริหาร

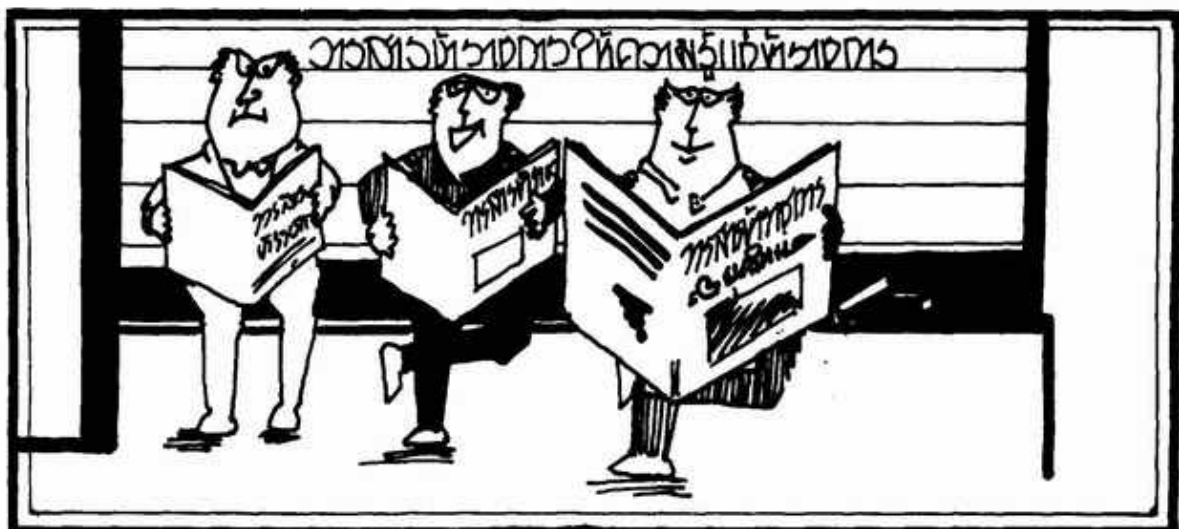
ปัจจุบันในเรื่องการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการระดับนี้ มีบางส่วนราชการได้พิจารณาเห็นควรมีให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือท้องที่ใดท้องที่หนึ่งนานเกินไป เพื่อประโยชน์ของทางราชการ ก็ได้กำหนดนโยบายและระเบียบภายในของส่วนราชการให้ข้าราชการสมควรอยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวติดต่อกันเกินกว่าสี่ปีได้ เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรมการปกครอง เป็นต้น โดยการโยกย้ายสับเปลี่ยนนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาข้าราชการให้มีประสบการณ์และความรอบรู้ในงาน ส่งเสริมกระตุ้นความคิดริเริ่มและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีผลพลอยได้ที่เป็นการป้องกันการอยู่ในท้องที่ใดท้องที่หนึ่งนาน จนอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการได้

อย่างไรก็ตาม การโยกย้ายสับเปลี่ยนตามแนวทางที่ส่วนราชการกำหนดนี้ ก็อาจมีข้อยืดหยุ่นยกเว้นบ้างในบางกรณี เพื่อประโยชน์ของทางราชการในการสร้างความคุ้นเคย การยอมรับ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในการบริการประชาชนบางสถานการณ์และบางพื้นที่

จึงอาจสรุปได้ว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในระดับอธิบดีและรองอธิบดี และผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัด ราชการมีระเบียบกลางบังคับมิให้ผู้ดำรงตำแหน่ง

เหล่านี้ปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกันเป็นเวลานานเกินกว่า ๔ ปี และมีข้อยกเว้นในกรณีที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ขยายระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ต่อได้อีกคราวละ ๑ ปี และในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งปกติแล้วเป็นตำแหน่งระดับ ๘ ลงมา การที่จะกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่หรือระยะเวลาในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือไม่ อย่างไร จะขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการ หรืออาจมีระเบียบภายในของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งกำหนดขึ้นตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาและสภาพความจำเป็นของงานของส่วนราชการนั้น

สำหรับท่านสมาชิกวารสารข้าราชการผู้ใช้นามว่า “หัวหน้าส่วนราชการต่างกรม” ตามเจตหมายข้างต้นนั้น ต้องจัดอยู่ในกลุ่มระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ การโยกย้ายสับเปลี่ยนจึงขึ้นอยู่กับว่ากรมประมงมีระเบียบภายในเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งประมงอำเภอไว้หรือไม่ หากกำหนดไว้ก็ต้องเป็นไปตามระเบียบนั้น แต่หากไม่ได้กำหนดไว้ก็ต้องเป็นไปตามดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาของกรมประมงต่อไป



สะพานความคิด คิอ.ซี.

กล้าหาญ วรพุทธพร

ความสมัครใจกับคิอ.ซี

ปัจจุบัน กิจกรรมคิอ.ซีกำลังแพร่หลายกันกว้างขวางทั้งในธุรกิจการบริการอุตสาหกรรม การผลิต ตลอดจนงานราชการและรัฐวิสาหกิจ และนับวันจะยิ่งก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นตามลำดับ แต่มีปัญหาคือที่น่าขบคิดมากอยู่ปัญหาหนึ่ง ที่ทำให้ผู้ที่ไม่ร่วมทำกิจกรรมคิอ.ซีใช้อย่างกันมาก ก็คือ "ความสมัครใจ" คนจำนวนมากตีความว่า "ฉันไม่ทำคิอ.ซี เพราะฉันไม่สมัครใจ" และผู้บริหารบางคนก็ผลอยบอกว่า "จะทำหรือไม่ก็ได้" จึงไม่มีการทำกิจกรรมคิอ.ซี ที่ทำกิจกรรมกันก็ด้วยมูลเหตุจูงใจอย่างอื่น

จึงน่าจะพิจารณาว่า "ความสมัครใจกับคิอ.ซี" คืออย่างไรกันแน่

กิจกรรมคิอ.ซีนั้นยึดมั่นในหลักการของทฤษฎีวาย (Y) กล่าวคือ ถือว่ามนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์ มีความขยันหมั่นเพียร มองอะไรในแง่ดี ทำทลายความสำเร็จ พร้อมทั้งจะพัฒนาตัวเอง เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ศรัทธาในวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

ด้วยเหตุนี้ญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมกลุ่มคิอ.ซี จึงใช้คำว่า *Jishusei* หรือ *Jishuteki* ในคำจำกัดความของกลุ่มคิอ.ซี เมื่อแปลคำทั้งสองเป็นภาษาอังกฤษจะได้คำว่า *Autonomy* หรือ *Voluntary* (ซึ่งเมื่อแปลเป็นภาษาไทยเราแปลว่า *ความสมัครใจหรือด้วยความสมัครใจ*)

- นายกล้าหาญ วรพุทธพร ผู้ช่วยผู้อำนวยการประสานครหลวง สำนักพัฒนาบุคลากร การประสานครหลวง
รองประธานสำนักงานส่งเสริมคิอ.ซีแห่งประเทศไทย

โดยเจตนาแล้วญี่ปุ่นก็ตั้งใจจะให้มีความหมายเช่นนั้นเหมือนกัน แต่ก็มีโชทั้งหมดเพราะเมื่อตรวจเช็คต้นฉบับ (ตำรา) ภาษาญี่ปุ่นแล้ว เราจะพบว่าญี่ปุ่นได้ใช้ศัพท์หลักและศัพท์รองหลายคำ ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยแล้วได้ความหมาย เช่น การทำให้เกิดขึ้นกับตนเองด้วยตนเอง การเลือกแนวทางเอง การลงมือปฏิบัติตามแนวทางของตน การตัดสินใจด้วยตนเอง การทำตามความตั้งใจของตน การเห็นความสำคัญและริเริ่มด้วยตนเอง การมุ่งพัฒนาตนเอง การมุ่งสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง การปกครองและควบคุมตนเอง ความเป็นอิสระ การเกิดขึ้นเองอย่างธรรมชาติ เป็นต้น

จากความหมายของคำเหล่านี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างแจ่มชัดว่า แม้จะใช้คำว่าสมัครใจ (แปลจากภาษาอังกฤษ) ก็ย่อมหมายถึงความสมัครใจในทางสร้างสรรค์ (เมื่อทำกิจกรรม) ตามหลักการของทฤษฎีวาย (Y) มากกว่าที่จะให้ตีความไปในทางตรงข้าม (ไม่ทำกิจกรรม) เพราะนั่นเป็นการขัดกับหลักการอย่างยิ่ง และไม่น่าจะเป็นเช่นนั้นด้วย

ในหนังสือ "กลุ่มคุณภาพ (วิธีญี่ปุ่น)" โดยผู้เขียนซึ่งจัดพิมพ์โดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (สสท) ผู้เขียนได้ใช้คำว่า "โดยตนเองอย่างอิสระ" ซึ่งก็หวังจะให้รวมคำที่มีความหมายต่าง ๆ ข้างต้นไว้นั่นเอง และด้วยการทำกิจกรรมเท่านั้นสภาพ "โดยตนเองอย่างอิสระ" จึงเกิดขึ้นได้

อึ่งจากการสอบถามอาจารย์ ดร.คาโอรุ อิชิกาวา ท่ามกลางผู้เข้าร่วมประชุมประมาณ ๓๐ ท่าน เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๓๐ ณ สำนักพัฒนาข้าราชการพลเรือน เนื่องในโอกาสที่ท่านเดินทางมาบรรยายพิเศษ ในงานมหกรรมคิวซีนานาชาติ หรือ ICQCC'87 ที่โรงแรมดุสิตธานี เมื่อต้นเดือนธันวาคม ๒๕๓๐ (๗-๙ ธ.ค. ๓๐) ท่านได้ตอบยืนยันแล้วว่า คำที่ใช้ว่า Voluntary นั้นหาได้มีความหมายแต่เพียงว่าสมัครใจเท่านั้น แต่มีความหมายกว้างหลายอย่างดังที่ได้ยกมากล่าวข้างต้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ เราควรจะคิดจะพูดกันอย่างไรจึงจะเข้าใจกันอย่างถูกต้องในแนวทางเดียวกัน หรือเราจะคิดหาคำหนึ่งคำใดมาใช้แทนก็ขอให้ช่วยกันริบทำ เพื่อให้การเผยแพร่คิวซีก้าวหน้าต่อไป

ใครทำใครได้

บายิต รัตนสุวรรณ

เส้นทางสู่ความสำเร็จของนักบริหารก็เหมือนเส้นทางของนักไต่เขาสูง สูงลิ่ว ขรุขระ น่ากลัว ถ้าเหลียวหลังกลับมาก็เต็มไปด้วยความหวาดเสียว จะเดินไปข้างหน้าก็เต็มไปด้วยอุปสรรคและความเหน็ดเหนื่อย หลายคนปีนขึ้นไปจนถึงกลางทาง กำลังใจที่ฮึกเหิมตั้งแต่ตอนอยู่เชิงเขาก็ซักริบหรือร่วงทุกที เหมือนเทียนดวงน้อยที่กำลังจะหมด ลมพัดวูบวาบก็จะพาลดับเองง่าย ๆ หลายคนเริ่มถามตัวเองว่า นี่เราจะปีนไปไหน เรากำลังต้องการอะไร เรากำลังปีนไปหาความสุขหรือความทุกข์กันแน่ เพราะปีนเขาสูงถึงปานนี้ก็ยังไม่มีความสุขทางใจมิได้ ยังหาความสงบในชีวิตมิได้ นี่เรายอมกลับไปอยู่เชิงเขาใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายไม่ได้ดีกว่าหรือ

นักบริหารหลายคนมองชีวิตเป็นสิ่งท้าทาย เช่นเดียวกับการไต่เขา เมื่อมองดูภูเขาไกล ๆ ก็เห็นภูเขาสีเขียว ราบเรียบ สวยงาม น่าท่องเที่ยว แต่ยิ่งเดินใกล้เข้ามาก็เห็นแต่ความขรุขระ น่ากลัว แต่ก็ยังท้าทาย เมื่อลองปีนขึ้นไปทีละน้อย ก็เริ่มเห็นโลกสวยงามขึ้น ใจก็อยากปีนถึงยอดเขา เพื่อจะเห็นวิวอันสวยสุดตา และลมเย็นสบาย

ชีวิตคนเราในวัยเด็ก เมื่อมองชีวิตผู้ใหญ่ ก็เห็นแต่มุมแห่งความสุข ความร่าเริง ความมีชื่อเสียง ความเด่นดัง ก็เป็นความใฝ่ฝันเหมือนมองภูเขาสูงแต่ไกล ๆ สวยงามน่าชื่นชม แต่เมื่อยิ่งเติบโตมา ก็ยิ่งเห็นความขรุขระ ความยุ่งยากของชีวิต ความลำบาก การแข่งขัน การต่อสู้ แล้วหลายคนก็หมดกำลังใจ ยอมกองตัวเองอยู่ที่เชิงเขา ในชีวิตมิได้เห็นโลกสวย และก็วกกลับอันงดงามเหมือนคนอื่น

หลายคนทุ่มเทชีวิตจิตใจ ก้าวขึ้นไปด้วยความมานะบากบั่น ใช้ความอดทน อดกลั้น และอ่อนน้อมเป็นพลังถีบตัวขึ้นไป ใช้หลักธรรมะ 'ทำดี ได้ดี' เป็นเส้นเชือกในการดึงตัวขึ้นไป มีชันานเขาก็ขึ้นไปยืนบนยอดเขาอย่างเต็มภาคภูมิ ในดวงใจเต็มไปด้วยความสงบ และภาคภูมิใจ และวิวข้างบนก็สวยงาม เย็นสบาย

หลายคนที่ใจร้อน และดวงใจเต็มไปด้วยรอยเปื้อนจากประสบการณ์ในทางร้ายก็ใช้วิธีลัด เหยียบบ่าคนอื่นขึ้นไป ใครปีนนำหน้าก็ทำให้เขาเสียหลัก แกล้งให้ซ้ำ หรือถ้ามีทางดิ่งลงมาได้ ก็กระชากลงมา แล้วในที่สุดเขาก็ขึ้นไปอยู่บนยอดเขาได้ ท่ามกลางรอยเลือด

ความปดร้าว เสียงครวญครางในใจ และความ
ซอกซ้าของคนอื่น

บนยอดเขาสูงของนักบริหาร เราจะ
มีนักใต้เขาหลายประเภท บางคนยิ้มชม
วิวด้วยใจที่สุขสงบ บางคนยิ้มชมวิวด้วย
ดวงใจที่รุ่มร้อน ทวาดระแวง ทวันไหว
เกรงว่าใครเขาจะทำร้ายหรือจะดึงตัวเอง
ลงไป

คุณอยากจะเป็นนักบริหารชนิดไหน
ไม่มีใครห้าม ก็เพราะแล้วแต่ใจคนนั้นจะเลือก
เพราะหลักธรรมะที่ว่าใครทำดีก็ย่อมได้ดี ใคร
ทำชั่วก็ย่อมได้ชั่ว ใครทำอะไรไว้ก็จะได้อย่าง
นั้น จะดีจะชั่ว ไม่ต้องร้องขอหรือ เพราะช้า
หรือเร็ว ผลของมันก็จะมาถึงแน่นอนที่สุด

เข้าท่านองโบราณท่านว่า “ใครทำ...
ใครได้” ใจละ

จากคอลัมน์ ร้อยมาลัย นิตยสารสไตล์ ฉบับที่ ๒๑ ปีที่ ๒



ไม่มีใครเก่งเกินเรียน :

Action Learning

เป็นที่เห็นพ้องต้องกันว่า การเรียนรู้ที่ดีที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีประสบการณ์กับเรื่องนั้น ๆ โดยตรง หรือที่เรียกว่า *Learning by doing* มากกว่าจะเรียนจากการอ่านตำรับตำราหรือทฤษฎี ซึ่งจะให้ความรู้พื้นฐานเป็นการปูแนวคิดเพื่อให้ได้ค้นคว้าหาประสบการณ์กับเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งและเกิดความเข้าใจต้องแท้มากกว่า นอกจากนี้คนเราทุกคนจะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อยู่อย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลา เพราะวิทยาการและความก้าวหน้าดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อไหร่ก็ตามที่นักบริหารคิดว่าตัวเอง “รู้ทุกอย่าง” หรือ “เก่งแล้ว” นักบริหารผู้นั้นก็จะย่อท้ออยู่กับที่ ในขณะที่เทคโนโลยีและวิทยาการก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว และนักบริหารซึ่งจะต้องเป็นผู้นำหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและมีผลผลิตเป็นที่ยอมรับ จะต้องเตรียมพร้อม และปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นักบริหารจึงต้องมีความตื่นตัว เปิดใจ และมีความคิดก้าวหน้า สามารถแก้ปัญหาและสถานการณ์ นำหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายแนวทางที่ตั้งไว้

Professor Reg Revans ศาสตราจารย์ชาวอังกฤษ ซึ่งมีประสบการณ์ในการสอนจากมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ และเป็นที่ปรึกษาของคณะนักบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศเบลเยียม รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับประเทศโลกที่ ๓ หลาย ๆ แห่ง ได้คิดค้นวิธีการพัฒนานักบริหารด้วย *Action Learning* ขึ้น โดยเน้นว่า นักบริหารจะต้องเตรียมพร้อมที่จะรับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์แปลกใหม่ที่ไม่เคยประสบอยู่ตลอดเวลา และบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารคือ การดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อขจัดอุปสรรค หรือสิ่งกีดขวางที่จะขัดกันความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ นักบริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร และอำนวยความสะดวกให้มีการดำเนินการตามที่ตั้งใจไว้ ดังนั้นการพัฒนานักบริหารที่ดีที่สุด คือให้นักบริหารได้ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ วิเคราะห์ ตั้งสมมุติฐาน ทดลอง ทดสอบและแก้ไขจนการแก้ปัญหา นั้นได้ผลดี

Professor Reg Revans ยังได้เน้นว่า การแก้ปัญหาจะต้องได้รับการริเริ่มจากเจ้าของปัญหา มีการช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่ใช่จะมีผู้หนึ่งผู้ใด “เป็นผู้รู้” สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้อื่นได้ตลอดเวลา ในบางครั้งถ้าคนที่ทำงานคล้ายคลึง

กัน ประสบปัญหาอย่างเดียวกัน มาพูดคุย แลกเปลี่ยนความเห็นและแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยกัน เจ้าของปัญหาก็อาจได้แนวคิดจากการที่รับฟังวิธีแก้ปัญหาของอีกคนหนึ่ง และผู้ที่ให้ความคิดเห็นเอง ก็ได้เรียนรู้เพิ่มมากขึ้นจากการได้ศึกษาสภาพปัญหาของผู้อื่น เราทุกคนจะมีโอกาสเรียนรู้ได้มากขึ้น หากเปิดใจและความคิด ถามหาข้อมูล และรับฟังซึ่งกันและกัน

ในบางกรณีผู้ที่ทำงานในสถานการณ์ต่างกันก็อาจประสบปัญหาล้ายคลึงกัน และสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้เป็นอย่างดี หรือในบางสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน แต่หน่วยงานหนึ่งประสบปัญหาที่อีกหน่วยงานไม่เคยประสบมาก่อน เมื่อได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นเช่นกัน ในสภาพการณ์สุดท้าย บุคคลกลุ่มที่จะเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ถ้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่ตนเองไม่มีความคุ้นเคยและเผชิญกับปัญหาที่ไม่เคยเจอมาก่อน เพราะบุคคลกลุ่มนี้จะต้องใช้การวิเคราะห์สาเหตุหาข้อมูล ตั้งสมมุติฐาน และทดลองใช้ จนปรับเป็นแนวคิดในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี และในสภาพความเป็นจริงนักบริหารจะต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ตนเองไม่เคยคาดคิดมาก่อน และจะต้องดำเนินการกับปัญหานั้น ๆ ให้เกิดผลในทางบวกกับหน่วยงาน

		สภาพแวดล้อมคุ้นเคย	สภาพแวดล้อมไม่คุ้นเคย
ปัญหา	ปัญหาคู่เคย	ปัญหาคู่เคยในสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย	ปัญหาคู่เคย ในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย
	ปัญหาไม่คุ้นเคย	ปัญหาไม่คุ้นเคยในสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย	ปัญหาไม่คุ้นเคยในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย
		สภาพแวดล้อม	

Action Learning คือการศึกษาวิเคราะห์และเรียนรู้ปัญหาตามลักษณะของ ๔ รูปแบบ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

Professor Reg Revans ระบุว่าในการบริหารงานและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะสมดุลอยู่ ๒ ประการ คือ ความรู้ที่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้า และการค้นหารายละเอียด หรือการสอบถามหาข้อมูลเพื่อให้เกิดการรู้แจ้ง

การเรียนรู้ = ความรู้ที่เตรียมไว้ล่วงหน้า + การสอบถามหาข้อมูล

(Learning = Programmed Knowledge + Questioning Insight)

หรือ $L = P + Q$

ในชีวิตการบริหารงานก็เช่นเดียวกับการเรียนรู้ นักบริหารจะต้องตัดสินใจแก้ปัญหาในสภาพการณ์ที่สับสน ขาดรายละเอียด ข้อเท็จจริง ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการประยุกต์ใช้ ทฤษฎีการบริหาร หรือความรู้ที่มีอยู่แล้ว ผสมผสานกับการแสวงหาข้อมูล ถามคำถามเพื่อให้เกิดการรู้แจ้ง เข้าใจสภาพการณ์ตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหาที่รีบร้อน สรุปหาคำตอบ หรือผู้แก้ปัญหาคิดว่ามีคำตอบหรือมีทางออกอยู่แล้ว โดยไม่หารายละเอียด ข้อมูลเพิ่มเติม ถือว่าไม่ใช่วิธีการของ *Action Learning* การแก้ปัญหาในแบบของ *Action Learning* จะไม่ใช่เฉพาะวิชาการหรือทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะเน้นให้มีการถามคำถามหาข้อมูลที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ นอกจากนี้ *Action Learning* ยังใช้ประโยชน์ของการสนับสนุน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสมาชิกกลุ่มแต่ละคนถือว่าตนได้เรียนรู้และพร้อมที่จะแสวงหาแนวคิด หรือวิธีการใหม่ ๆ จากเพื่อนร่วมกลุ่ม

Action Learning เน้นขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา หรือการหาสมมุติฐานว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

๑. การดำเนินการกับปัญหาจะแบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ
 - ๑.๑ ขั้นวิเคราะห์ (*Diagnosis*) พิจารณาว่าควรจะทำอย่างไร
 - ๑.๒ ขั้นรักษา (*Therapy*) หรือดำเนินการ ตามแนวทาง และในแต่ละขั้นตอนนี้ยังประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ อีก ๖ ขั้นตอน
 - ๑.๒.๑ ขั้นวิเคราะห์ (*analysis*)
 - ๑.๒.๒ ขั้นปรับ (*development*)
 - ๑.๒.๓ ขั้นหาการสนับสนุน (*procurement*)
 - ๑.๒.๓ ขั้นรวมกลุ่มแก้ไข/ปรับ (*Construction or assembly*)
 - ๑.๒.๔ ขั้นทดลองใช้ (*application*)
 - ๑.๒.๖ ขั้นทบทวน (*review*)

๒. เวลาในการวิเคราะห์นานกว่าขั้นตอนอื่น ๆ ผู้วิเคราะห์ต้องหาข้อมูลและรายละเอียด ด้วยการถามคำถามที่จะช่วยให้รู้เกี่ยวกับสภาพของปัญหา ๓ คำถาม คือ

- ๒.๑ เรา (หรือหน่วยงานของเรา) กำลังพยายามจะทำอะไรทำ?
- ๒.๒ มีอุปสรรคหรือสิ่งใดที่ขัดขวางไม่ให้เราทำอย่างที่เรากำลังจะทำ
- ๒.๓ เราจะทำอะไร หรือจะทำอย่างไรกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้บ้าง

Action Learning นี้ได้ใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้บริหารประสบผลสำเร็จมาแล้วในหลายรูปแบบ หลายประเทศ และหลายหน่วยงาน อาทิเช่น ในรัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย

ก็ได้ใช้ *Action Learning* ในการพัฒนานักบริหารของหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง นอกจากนี้ยังใช้ในการพัฒนาชุมชนผู้อยู่อาศัยในการเคหะของรัฐ ซึ่งผู้อยู่อาศัยได้ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาของตนเอง โดยใช้ *Action Learning* ได้อย่างประสบผลสำเร็จ ในประเทศเบลเยียมก็ได้ใช้ *Action Learning* แก้ปัญหาเศรษฐกิจของชาติ ในประเทศอังกฤษก็มีการนำ *Action Learning* ไปปรับใช้ในหลายหน่วยงาน เช่น ในโรงพยาบาล และในเมืองถ่านหินประเทศโลกที่ ๓ บางแห่ง เช่น แม็กซิโก อินเดีย และไนจีเรีย ก็ได้นำหลักการ *Action Learning* ไปปรับใช้ในการพัฒนาชนบทของตนอย่างได้ผลดี

เรียบเรียงโดย ศิริวรรณ ศิริอารยา



งานเลี้ยง

คนใหม่ ๒

ณ ประเทศอินเดีย ท่านผู้พันและภรรยา กำลังจัดงานเลี้ยงอาหารค่ำหรรษา แขกมากันเพียบ โฉน่ นายทหาร และพวกจากสถานทูตพร้อมเหล่าภรรยา นั้นนักธรรมชาติวิทยาชาวอเมริกัน ทั้งหมดนั่งร่วมโต๊ะกันในห้องอาหารอันใหญ่โตมโหฬาร พื้นห้องก็ทำด้วยหินอ่อนแท้ ๆ ไม่ปนพลาสติก มีประตูกะจกบานเบ้อเริ่มเต็มทีเปิดออกสู่เฉลียง

ในวงสนทนา แยกสาว ๆ กำลังถกกันอย่างเป็นล่ำเป็นสัน เรื่องที่ว่าสมัยนี้ นะนะ ผู้หญิงประเภทกรีดกรีด เห็นหนูก็กระโดดขึ้นเก้าอี้เดินร่ำ ๆ ร้องว้าย ๆ นะ สูญพันธุ์ไปหมดแล้ว กับยังมีผู้พันคนที่ไม่ใช่เจ้าของบ้านแกเถียงคอบเป็นเอ็นว่ายัง ยังไม่สูญพันธุ์

คุณผู้พันแกบอกว่า “ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไร คุณผู้หญิงทั้งหลายจะต้องกรีด ๆ ไว้ก่อน ร้อยทั้งร้อย คุณลองคอยดูเถอะ ไม่มีผิดหวัง พวกผู้ชายนะนะ อันที่จริงก็อยากจะทำกรีดเหมือนกัน แต่พวกเขาควบคุมประสาทไว้ได้ดีกว่าผู้หญิงอยู่ขุมหนึ่ง แล้วขุมนั้นละทำให้ผู้หญิงกะผู้ชายแตกต่างกัน”

คนอเมริกันที่เป็นนักธรรมชาติวิทยาเขาไม่ได้ร่วมวงสนทนาด้วย แต่แกนั่งสังเกตเหตุการณ์ มองคนโน้นที มองคนนี้ที แล้วก็ไปสะดุดอยู่ที่คุณผู้พันเจ้าของบ้าน เพราะแกทำท่าทำหน้าแปลกมาก นั่งตัวแข็งมองตรงไปข้างหน้าเป็ง กล้ามเนื้อค่อย ๆ เข้มแข็ง คุณผู้หญิงค่อย ๆ หันไปกระซิบกับคนรับใช้ที่ยืนระวางตรงอยู่ข้างหลังเก้าอี้ คนรับใช้ตาเหลือกรีบเดินออกจากห้องไป

ในบรรดาแขกทั้งหมด ก็เห็นจะมีแต่นักธรรมชาติวิทยาชาวอเมริกันเท่านั้นแหละที่สังเกตเห็นคนรับใช้วางขามไล่ลมไว้ที่เฉลียงด้านนอกห้องตรงที่เปิดประตูกะจกบานโตเอาไว้

หนุ่มอเมริกันเริ่มจะเข้าใจเรื่อง ก็ในอินเดียนะ ชามนมีความหมายอยู่อย่างเดียวแหละ คือใช้ล่อๆ เขานึกไว้ในทันทีนั่นว่า โอ๊ยหา ในห้องนี้มีงูเห่าแหวๆ เลย เขามองไปที่พรมเช็ดเท้าหนานุ่มที่เป็นที่งูน่าจะอยู่ที่สุด-ไม่มี มองไปที่มุมห้องทั้ง ๓ มุม-ไม่มี มุมที่ ๔ ก็มีเด็กเลิฟคนนึงยืนคอยจะยกถาดอาหารชุดต่อไปเข้ามา ก็ในเมื่อที่ไหน ๆ ก็ไม่มี เหลืออยู่ที่เดียวแหละ...ได้โต๊ะ

แว่นแรกแยงก็คนนั้นกะจะแผ่นข้ามเก้าอี้ไปอยู่ไกล ๆ แล้ว จะร้องเตือนคนอื่น แต่แว่นที่สองบอกว่า อย่าตีกว่าเพราะจะต้องไกลาหล และงูเห่าจะตกใจจากเอาใครเข้าแน่ ๆ อย่างกระนั้นเลย เขาตัดสินใจตัดบทสนทนาอย่างรวดเร็วว่า “เอางี้ตีกว่า ท่านสุภาพสตรี สุภาพบุรุษ ป่วยการมาเถียงกันว่าใครจะควบคุมประสาทได้ตีกว่าใคร เรามาแข่งกันในโต๊ะนี้แหละ ผมจะนับ หนึ่ง ถึงสามร้อย ก็คงจะราว ๆ ๕ นาที พวกคุณทุกคนกระดุกกระดิกไม่ได้แม้แต่ชนิดเดียว ใครกระดุกกระดิกต้องจ่ายห้าสิบบรู๊ปี เอละนะนะ หนึ่ง สอง สาม.....”

คน ๒๐ คน นั่งนิ่งราวกับรูปหินสลักในระหว่างที่หนุ่มอเมริกันนับ จนกระทั่ง “...สองร้อยแปดสิบ...” เมื่อเขาขำเสียงเห็นงูเห่าเลื้อยไปที่ซามนัม เขากะระโดดผลุงไปที่ประตูเฉลียงแล้วเปิดอย่างแน่นหนา ท่ามกลางเสียงกรีดร้องที่เริ่มบรรเลงนับตั้งแต่เขากะระโดดผลุง

ผู้พันคนที่เป็นเจ้าของบ้านแกถึงกับไชโยโห่ร้องว่า “จริงของคุณผู้พันที่ว่าผู้ชายควบคุมสติได้ตีกว่าผู้หญิง ผู้ชายคนนี้ได้พิสูจนีไปแล้วสด ๆ ร้อน ๆ” พวกผู้ชายก็เฮกันใหญ่

“ซ้าก่อน” นายหนุ่มอเมริกันแย้งขึ้น แล้วหันไปหาคุณผู้หญิงเจ้าของบ้าน “คุณนายวายน์ ครับ คุณรู้ได้ยังไงว่ามีงูเห่าอยู่ในห้อง”

คุณผู้หญิงของบ้านยิ้มแห้ง ๆ ก่อนที่จะตอบว่า “ก็เพราะว่ามันเลื้อยข้ามขาฉันไปนะซิคะ”

นิทานเรื่องนี้ หรือนิทานเรื่องไหน ๆ ก็ไม่สอนอะไรถ้าไม่คิด อย่างเรื่องนี้ก็อาจจะชี้ว่าการมานั่งอภิปรายถกปัญหาเรื่องโน้นเรื่องนี้กัน บางทีตื่นไม่ติดดิน มันก็ไม่ได้อะไรขึ้นมาเสียเวลาเปล่า ถ้าตื่นติดดินเหมือนคุณนายวายน์ก็จะรู้กันมั้งว่ามีงูเลื้อยผ่านขา หรือตอนที่พวกผู้ชายเขาเฮ ๆ กันว่า นายอเมริกันได้แสดงให้เห็นสด ๆ เดียวนี้ว่า ผู้ชายคุมสติได้มากกว่า ก็ยังสรุปไม่ได้ เพราะข้อเท็จจริงยังมีอีกว่า คุณผู้หญิงถูกงูเลื้อยผ่านขาแล้วยังไม่ร้องว้าย ยังสั่งให้คนรับใช้ไปจัดการหาเหยื่อล่องูอีกต่างหาก คิดเขาก็แล้วกัน อย่าสรุปอะไรง่าย ๆ เชียว จนกว่าจะเชื่อแน่ว่า รู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงทั้งหมดแล้ว ถึงจะไม่รู้แน่ชัดว่าข้อเท็จจริงที่รู้นะมันทั้งหมดหรือยัง ก็ขอให้แสดงอาการอยากจะหาข้อมูลเพิ่มเติม ประเภทมีอะไรอีกมั้งมัย ก็ยังดี

กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๒๔)

ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา

จุมพฏ อิติเวส

(ต่อจากฉบับเดือนตุลาคม ๒๕๓๐)

ข้อ ๑๔ การนำเอกสารหรือวัตถุมาใช้เป็นพยานหลักฐานในสำนวนการสอบสวนให้ประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการทำบันทึกไว้ด้วยว่าได้มาอย่างไร จากผู้ใด และเมื่อใด

เอกสารที่ใช้เป็นพยานหลักฐานในสำนวนการสอบสวนให้ใช้ต้นฉบับที่แท้จริง แต่ถ้ามีความจำเป็นไม่อาจนำต้นฉบับมาได้จะใช้สำเนาที่ประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรับรองว่าเป็นสำเนาที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริงก็ได้

ถ้าหากต้นฉบับเอกสารไม่ได้เพราะสูญหาย หรือถูกทำลาย หรือโดยเหตุประการอื่น จะให้นำสำเนาหรือพยานบุคคลมาสืบก็ได้

คำอธิบาย

๑. การที่คณะกรรมการสอบสวนจะรับเอกสารหรือวัตถุที่อ้างเป็นพยานหลักฐานในสำนวนการสอบสวนทางวินัย แม้จะเป็นพยานเอกสาร หรือพยานวัตถุของฝ่ายกล่าวหา

หรือฝ่ายถูกกล่าวหาก็ตาม ประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ต้องทำบันทึกไว้ด้วยว่าได้พยานหลักฐานนั้นมาอย่างไร จากผู้ใด และเมื่อใด เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารหรือวัตถุที่ฝ่ายกล่าวหาหรือฝ่ายถูกกล่าวหานำมาใช้เป็นพยานหลักฐานในสำนวนการสอบสวนนั้น ได้มีการส่งมอบต่อประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ และบุคคลดังกล่าวได้รับไว้เป็นพยานหลักฐานในสำนวนการสอบสวนแล้ว เป็นการป้องกันมิให้มีการสอดแทรก หรือถอดถอนเอกสารหรือวัตถุพยานในสำนวนการสอบสวน ทางปฏิบัติคณะกรรมการสอบสวนก็ต้องบันทึกไว้ในบันทึกการสอบสวนประจำวันด้วยว่า คณะกรรมการสอบสวนได้เอกสารหรือวัตถุที่นำมาอ้างเป็นพยานหลักฐานนั้นมาอย่างไร จากผู้ใด และเมื่อใด

๒. เอกสารที่ใช้เป็นพยานหลักฐานในสำนวนการสอบสวน ให้ใช้ต้นฉบับที่แท้จริง แต่ถ้าผู้อ้างเอกสารเป็นพยาน มีความจำเป็นไม่อาจนำต้นฉบับมาได้ จะใช้สำเนาเอกสารที่ประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรับรองว่า

เป็นสำเนาเอกสารที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริงก็ได้ กรณีมีความจำเป็นที่ไม่อาจนำต้นฉบับมาได้ เช่น เอกสารของทางราชการ ซึ่งมีระเบียบทางราชการห้ามนำเอกสารนั้นออกไปจากสถานที่ราชการที่เก็บรักษา แต่อาจขอยกสำเนาเอกสารดังกล่าวได้ ดังนี้ ผู้อ้างเอกสารเป็นพยานก็อาจนำสำเนาเอกสารซึ่งผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรับรองว่าเป็นสำเนาที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริงมาใช้เป็นพยานหลักฐานในสำนวนการสอบสวนได้ ที่ข้อ ๑๔ วรรคสองได้กำหนดไว้ว่า “แต่ถ้ามีความจำเป็นไม่อาจนำต้นฉบับมาได้ จะใช้สำเนาที่ประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ...รับรองว่าเป็นสำเนาที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริงก็ได้” นั้น หมายความว่า ถ้าผู้อ้างเอกสารมีความจำเป็นไม่อาจนำต้นฉบับเอกสารมายื่นต่อคณะกรรมการสอบสวนได้ ผู้อ้างเอกสารจะยื่นสำเนาเอกสารเป็นพยานก็ได้ ดังนั้น เมื่อมีผู้อ้างสำเนาเอกสารเป็นพยาน ประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ก็จะต้องพิจารณารับรองว่าสำเนาเอกสารที่ผู้อ้างยื่นมานั้นเป็นสำเนาที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริง ผู้เขียนเห็นว่าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะรับรองว่าเป็นสำเนาที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริงนั้น ในทางปฏิบัติคงไม่ยุ่งยาก เพราะผู้มีหน้าที่รับผิดชอบมีต้นฉบับเอกสารอยู่สามารถสอบทานสำเนาที่จะรับรองกับต้นฉบับได้ แต่การที่คณะกรรมการสอบสวนจะรับรองสำเนาเอกสารในกรณีที่ผู้อ้างเอกสารมีความจำเป็นไม่อาจนำต้นฉบับมาได้นั้น ในทางปฏิบัติอาจยุ่งยากอยู่บ้าง เพราะคณะกรรมการสอบสวน

ไม่สามารถสอบทานสำเนาที่จะรับรองกับต้นฉบับได้

มีข้อควรพิจารณาว่า ถ้าผู้อ้างเอกสารมีความจำเป็นไม่อาจนำต้นฉบับเอกสารมาได้ เนื่องจากผู้ครอบครองต้นฉบับเอกสารอ้างว่าไม่มีต้นฉบับไว้ในครอบครอง หรืออ้างว่าไม่รู้ไม่เห็นเกี่ยวกับเอกสารที่อ้าง ผู้อ้างเอกสารจึงยื่นสำเนาเอกสารให้คณะกรรมการสอบสวนคนหนึ่งคนใดรับรองว่าเป็นสำเนาที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริงเพื่อใช้เป็นพยาน หากคณะกรรมการสอบสวนไม่รับรองสำเนาเอกสารให้ก็ไม่อาจใช้สำเนาเอกสารเป็นพยานได้ ถ้าคณะกรรมการสอบสวนคนหนึ่งคนใดรับรองสำเนาเอกสารให้ ก็ใช้สำเนาเอกสารเป็นพยานหลักฐานได้ การที่คณะกรรมการสอบสวนคนหนึ่งคนใดรับรองสำเนาเอกสารให้ นั้น ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่าคณะกรรมการสอบสวนจะรับรองว่าเป็นสำเนาที่ถูกต้องกับต้นฉบับที่แท้จริงอย่างสนิทใจได้อย่างไร ในเมื่อคณะกรรมการสอบสวนไม่เคยอ่าน หรือได้ฟังข้อความในต้นฉบับเอกสารที่แท้จริงเลย อย่างไรก็ตาม ก่อนรับรองสำเนาเอกสารคณะกรรมการสอบสวนก็ควรสอบถามพยานบุคคลที่ลงชื่อในเอกสารนั้น (ถ้ามี) เสียก่อนว่าสำเนาเอกสารนั้นมีความเป็นมาอย่างไร มีข้อความเหมือนกับต้นฉบับเอกสารหรือไม่ พยานได้ลงชื่อเป็นพยานในเอกสารนั้นจริงหรือไม่ เพื่อประกอบการพิจารณารับรองสำเนาเอกสารที่อ้างเป็นพยาน ถ้าคณะกรรมการสอบสวนไม่รับรองสำเนาเอกสารให้ตามข้อ ๑๔ วรรคสอง ผู้อ้างเอกสารเป็นพยานซึ่งมีความจำเป็นไม่อาจ

นำต้นฉบับมาได้ ก็อาจจะแก้ปัญหานี้โดยชี้แจงต่อคณะกรรมการสอบสวนว่า หากต้นฉบับเอกสารไม่ได้ ขอนำสำเนาหรือพยานบุคคลมาชี้แจงให้ด้วยคำเกี่ยวกับเอกสารแทนต้นฉบับเอกสารตามข้อ ๑๔ วรรคสุดท้าย

๓. กรณีที่ผู้อ้างเอกสารเป็นพยานหาต้นฉบับเอกสารไม่ได้เพราะสูญหาย หรือถูกทำลาย หรือโดยเหตุประการอื่น จะให้ผู้อ้างเอกสารนำสำเนาหรือพยานบุคคลมาสืบหรือพิสูจน์แทนต้นฉบับเอกสารก็ได้ สำหรับสำเนาเอกสารที่นำมาสืบหรือพิสูจน์ความจริงแทนต้นฉบับเอกสารนั้น คณะกรรมการสอบสวนก็ควรให้ฝ่ายที่มีได้อ้างตรวจดูสำเนาเอกสาร ถ้าผู้มีได้อ้างรับว่าถูกต้องแล้ว คณะกรรมการสอบสวนก็ไม่จำเป็นต้องให้ฝ่ายที่อ้างสำเนาเอกสารเป็นพยานสืบพยานอื่นประกอบเอกสารนั้นอีก คณะกรรมการสอบสวนจะรับฟังข้อเท็จจริงตามสำเนาเอกสารนั้นก็ได้ ถ้าผู้มีได้อ้างไม่รับว่าสำเนาเอกสารนั้นถูกต้อง หรือได้เพียงว่าสำเนาเอกสารที่อ้างนั้นไม่ควรจะเชื่อฟังด้วยเหตุผลประการใด คณะกรรมการสอบสวนก็จะต้องให้ผู้อ้างสำเนาเอกสารพิสูจน์ความจริงเกี่ยวกับสำเนาเอกสารนั้นให้ปรากฏ ส่วนการให้นำพยานบุคคลที่รู้ข้อความมาสืบหรือพิสูจน์ความจริงแทนต้นฉบับเอกสารนั้น เมื่อผู้อ้างเอกสารนำพยานบุคคลที่รู้ข้อความมาสืบแล้ว คณะกรรมการสอบสวนก็ควรสรุปด้วยคำพยานบุคคลเช่นว่านี้ให้ฝ่ายถูกกล่าวหาทราบเพื่อแก้ข้อกล่าวหาด้วย

ข้อ ๑๕ เมื่อคณะกรรมการสอบสวนได้พิจารณาเรื่องที่ถูกกล่าวหาและวางแนวทางสอบ

สวนตามข้อ ๗ แล้ว ให้คณะกรรมการสอบสวนเรียกผู้ถูกกล่าวหาามาเพื่อแจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาที่ปรากฏตามเรื่องที่ถูกกล่าวหาให้ทราบ โดยแจ้งให้ทราบด้วยว่าข้อกล่าวหาที่ปรากฏตามเรื่องที่ถูกกล่าวหากรณีใดเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตราใด รวมทั้งแจ้งให้ทราบด้วยว่าในการสอบสวนนี้ผู้ถูกกล่าวหามีสิทธิที่จะได้รับแจ้งสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา และมีสิทธิที่จะให้ด้วยคำหรือชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาตลอดจนอ้างพยานหลักฐานหรือนำพยานหลักฐานมาสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๑๗ ทั้งนี้ การแจ้งดังกล่าวให้ทำบันทึกตามแบบ สว.๒ ท้ายกฎ ก.พ.นี้ โดยทำเป็นสองฉบับและให้ผู้ถูกกล่าวหาลงลายมือชื่อรับทราบไว้ เมื่อผู้ถูกกล่าวหาได้ลงลายมือชื่อรับทราบแล้ว ให้มอบให้ผู้ถูกกล่าวหาหนึ่งฉบับ อีกหนึ่งฉบับเก็บไว้ในสำนวนการสอบสวน

เมื่อได้ดำเนินการตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้คณะกรรมการสอบสวนถามผู้ถูกกล่าวหาว่าได้กระทำผิดจริงหรือไม่ อย่างไร

ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาให้ด้วยคำรับสารภาพว่าได้กระทำผิดตามข้อกล่าวหา ให้คณะกรรมการสอบสวนบันทึกด้วยคำรับสารภาพรวมทั้งสาเหตุการกระทำผิดไว้ และคณะกรรมการสอบสวนจะไม่ทำการสอบสวนต่อไปก็ได้ หรือถ้าเห็นเป็นการสมควรที่จะได้ทราบข้อเท็จจริง และพฤติการณ์อันเกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหาโดยละเอียดจะทำการสอบสวนต่อไปตามควรแก่กรณีก็ได้ แล้วดำเนินการตามข้อ ๓๓ และข้อ ๓๔ ต่อไป

ในกรณีที่ถูกกล่าวหาไม่ได้ให้ถ้อยคำรับสารภาพ ให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการสอบสวน เพื่อรวบรวมพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับข้อกล่าวหา แล้วดำเนินการตามข้อ ๑๖ ต่อไป

ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาไม่มารับทราบข้อกล่าวหา หรือมาแล้วแต่ไม่ยอมลงลายมือชื่อรับทราบข้อกล่าวหา ให้คณะกรรมการสอบสวนส่งบันทึกตามแบบ สว.๒ ทางไปรษณีย์ลงทะเบียนไปให้ผู้ถูกกล่าวหา ณ ที่อยู่ของผู้ถูกกล่าวหา ซึ่งปรากฏตามหลักฐานของทางราชการ พร้อมทั้งมีหนังสือสอบถามผู้ถูกกล่าวหาว่าได้กระทำผิดหรือไม่ การแจ้งข้อกล่าวหาในกรณีเช่นนี้ให้ทำบันทึกตามแบบ สว.๒ เป็นสามฉบับ เก็บไว้ในสำนวนการสอบสวนหนึ่งฉบับ ส่งให้ผู้ถูกกล่าวหาสองฉบับเพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาเก็บไว้หนึ่งฉบับ และให้ผู้ถูกกล่าวหาลงลายมือชื่อและวันเดือนปีที่รับทราบส่งกลับคืนมาเข้าสำนวนการสอบสวนไว้หนึ่งฉบับ ในกรณีเช่นนี้ เมื่อล่วงพ้นสิบวันนับแต่วันที่ได้อำนาจการดังกล่าว แม้ยังไม่ได้รับคำตอบจากผู้ถูกกล่าวหา ก็ให้ถือว่าผู้ถูกกล่าวหาได้ทราบข้อกล่าวหาแล้ว และให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการตามวรรคสี่ต่อไป

คำอธิบาย

เมื่อคณะกรรมการสอบสวนได้ประชุมปรึกษาพิจารณาเรื่องที่ถูกกล่าวหา และวางแผนทางสอบสวนตามข้อ ๗ แล้ว ต้องดำเนินการดังนี้

๑. เรียกผู้ถูกกล่าวหาเพื่อแจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาที่ปรากฏตามเรื่องที่ถูกกล่าวหา ให้ทราบและแจ้งให้ทราบด้วยว่าข้อกล่าวหาที่ปรากฏตามเรื่องที่ถูกกล่าวหา กรณีใดเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตราใด รวมทั้งแจ้งให้ทราบด้วยว่าในการสอบสวนนี้ ผู้ถูกกล่าวหา มีสิทธิที่จะได้รับแจ้งสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา และมีสิทธิที่จะให้ถ้อยคำหรือชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา ตลอดจนอ้างพยานหลักฐาน หรือนำพยานหลักฐานมาสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๑๗

การแจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาให้ทำบันทึกตามแบบ สว.๒ โดยทำเป็นสองฉบับ ให้ผู้ถูกกล่าวหาลงลายมือชื่อรับทราบไว้ มอบให้ผู้ถูกกล่าวหาหนึ่งฉบับ อีกหนึ่งฉบับเก็บไว้ในสำนวนการสอบสวน แม้ว่าผู้ถูกกล่าวหาจะได้ทราบข้อกล่าวหาจากคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนแล้ว ก็ยังต้องแจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาได้ทราบ และเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งอาจมีรายละเอียดมากกว่าเรื่องที่ถูกกล่าวหาตามที่ระบุในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ได้ เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาจะได้ชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาได้ถูกต้องตรงตามเรื่องที่ถูกกล่าวหาและข้อกล่าวหาไม่หลงข้อต่อสู้หรือเข้าใจข้อกล่าวหาผิดไปจนแก้ข้อกล่าวหาไม่ถูก

ตัวอย่าง คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนระบุเรื่องที่ถูกกล่าวหาว่า “รับเงินค่าธรรมเนียมแล้วไม่ลงบัญชี และไม่นำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน” คณะกรรมการสอบสวนก็ควร

แจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบและเข้าใจว่าข้อกล่าวหานี้ กรณีเกิดขึ้นเมื่อใด รับเงินอะไรไว้ จำนวนเงินประมาณเท่าใด มีพฤติการณ์อย่างไรที่แสดงว่าทุจริตประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงและปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ เช่น ผู้บังคับบัญชาตรวจพบปรากฏว่าไม่มีเงินเก็บไว้ ณ ที่ทำการ ผู้บังคับบัญชาให้นำส่งภายใน ๓ วัน เพียงนำส่งหลังจากถูกตั้งกรรมการสอบสวนแล้ว เป็นต้น

วิธีปฏิบัติ

คณะกรรมการสอบสวนต้องแจ้งและอธิบายเรื่องที่กล่าวหาตามที่ระบุไว้ในคำสั่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบว่าถูกกล่าวหาเรื่องอะไร เรื่องที่กล่าวหามีข้อกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยฐานใด เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตราใด ความผิดนั้นมืองค์ประกอบความผิดหรือหลักเกณฑ์ที่ถือว่าเป็นความผิดวินัยอย่างไร ทั้งนี้เป็นการนำความเห็นของคณะกรรมการสอบสวนที่ได้ประชุมกันตามข้อ ๗ มาแจ้งและอธิบายให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบนั่นเอง

มีข้อสังเกตว่า การแจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบนี้ ถ้าเรื่องที่กล่าวหาตามที่ระบุในคำสั่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนมีข้อกล่าวหาหรือฐานความผิดวินัยซึ่งอาจจะเป็นการกระทำโดยเจตนาหรือประมาทก็ได้ เช่นนี้ คณะกรรมการสอบสวนไม่ควรแจ้ง

ข้อกล่าวหา ซึ่งมีองค์ประกอบความผิดว่าผู้กระทำมีเจตนา กับข้อกล่าวหาซึ่งมีองค์ประกอบความผิดว่า กระทำโดยประมาท ให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบในคราวเดียวกัน เพราะจะทำให้ผู้ถูกกล่าวหาหลงข้อต่อสู้ เนื่องจากการกระทำครั้งเดียวจะไม่เกิดขึ้นจากเจตนาและประมาท การกระทำครั้งเดียวจะเกิดขึ้นจากผู้กระทำเจตนาหรือประมาทอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น กรณีเช่นนี้ หากข้อเท็จจริงจากข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสืบสวนข้อเท็จจริง (ถ้ามี) มีแนวโน้มว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำโดยเจตนา ก็ควรแจ้งข้อกล่าวหาซึ่งมีองค์ประกอบความผิดว่าต้องกระทำโดยเจตนาทุกข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบในคราวเดียวกัน เช่นกรณีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีถูกกล่าวหาตามที่กล่าวมาแล้ว คณะกรรมการสอบสวนควรแจ้งข้อกล่าวหาว่าทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง และปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ วรรคสอง เพียงเท่านี้ก่อนแล้วลงมือสอบสวนไปตามประเด็นข้อกล่าวหาที่ได้แจ้งไว้ดังกล่าว เมื่อสอบสวนแล้วหากปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำผิดโดยเจตนา ก็แสดงว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่มีความผิดตามข้อกล่าวหาที่ได้แจ้งไว้ทั้งสามมาตรา เพราะการกระทำของผู้ถูกกล่าวหาไม่ครบองค์ประกอบความผิด ดังนั้น หากพยานหลักฐานที่รวบรวมได้มาสื่อแสดงว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำโดยประมาท คณะกรรมการสอบสวนจะต้องแจ้งข้อกล่าวหาซึ่งมีองค์ประกอบความผิดว่าผู้

กระทำต้องกระทำโดยประมาท คือข้อกล่าวหาว่าประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๖๔ วรรคสอง ให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบอีกครั้ง แล้วดำเนินการสอบสวนไปตามประเด็นองค์ประกอบความผิดในข้อกล่าวหานี้ต่อไป

๒. เมื่อได้แจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาแล้วให้ถามผู้ถูกกล่าวหาว่าได้กระทำผิดหรือไม่อย่างไรและบันทึกถ้อยคำตามแบบ สว.๔

วิธีปฏิบัติ

นอกจากคณะกรรมการสอบสวนจะต้องสอบถามผู้ถูกกล่าวหาว่าได้กระทำผิดหรือไม่อย่างไร ผู้ถูกกล่าวหามีพยานหลักฐานอะไร มาพิสูจน์ความบริสุทธิ์ของตน คณะกรรมการสอบสวนจะต้องให้อีกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาด้วยวาจา หรือเป็นหนังสือ (ถ้ามี) และจดบันทึกถ้อยคำของผู้ถูกกล่าวหาไว้ด้วยตามแบบ สว.๔ ถ้าผู้ถูกกล่าวหาให้ถ้อยคำรับสารภาพหรือปฏิเสธข้อเท็จจริงในเรื่องใด หรือผู้ถูกกล่าวหาไม่ชี้แจง ข้อเท็จจริงในเบื้องต้นอย่างไร ก็นำมาเปรียบเทียบกับข้อกล่าวหาเรื่องใดที่ผู้ถูกกล่าวหาให้ถ้อยคำรับสารภาพ ก็ไม่เป็นประเด็นที่จะต้องสอบสวน ส่วนเรื่องใดที่ผู้ถูกกล่าวหาปฏิเสธก็จะเป็นประเด็นที่จะต้องสอบสวนต่อไป

ถ้าผู้ถูกกล่าวหาไม่มารับทราบข้อกล่าวหาหรือมาแล้วแต่ไม่ยอมลงลายมือชื่อรับทราบข้อกล่าวหา คณะกรรมการต้องส่งบันทึกการ

แจ้งและรับทราบข้อกล่าวหาตามแบบ สว.๒ ทางไปรษณีย์ลงทะเบียนไปให้ผู้ถูกกล่าวหา ณ ที่อยู่ของผู้ถูกกล่าวหา ซึ่งปรากฏตามหลักฐานของทางราชการ และมีหนังสือสอบถามผู้ถูกกล่าวหาด้วยว่าได้กระทำผิดหรือไม่ การแจ้งข้อกล่าวหาในกรณีเช่นนี้ ให้ทำบันทึกตามแบบ สว.๒ เป็นสามฉบับ เก็บไว้ในสำนวนการสอบสวนหนึ่งฉบับ ส่งให้ผู้ถูกกล่าวหาสองฉบับ เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาเก็บไว้หนึ่งฉบับ และให้ผู้ถูกกล่าวหาลงลายมือชื่อ และวันเดือนปีที่รับทราบส่งกลับคืนมาเข้าสำนวนการสอบสวนไว้หนึ่งฉบับ ในกรณีเช่นนี้ เมื่อล่วงพ้นสิบวันนับแต่วันที่ได้ดำเนินการดังกล่าว แม้ยังไม่ได้รับคำตอบจากผู้ถูกกล่าวหา ก็ให้ถือว่าผู้ถูกกล่าวหาได้ทราบข้อกล่าวหาแล้ว และให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการสอบสวนเพื่อรวบรวมพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับข้อกล่าวหาต่อไป

การสอบสวน

ผู้ถูกกล่าวหา รับสารภาพ

ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาให้ถ้อยคำรับสารภาพว่าได้กระทำผิดตามข้อกล่าวหา คณะกรรมการสอบสวนต้องบันทึกถ้อยคำรับสารภาพรวมทั้งสาเหตุการกระทำผิดไว้ด้วย โดยบันทึกตามแบบ สว.๔ และคณะกรรมการสอบสวนจะไม่ทำการสอบสวนต่อไป โดยนัดประชุมปรึกษาเพื่อพิจารณาว่ามีมติว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามข้อกล่าวหาหรือไม่ แล้วทำรายงานการสอบสวนเสนอ

ความเห็นต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน
ตามแบบ สว.๖ เลยกี่ได้

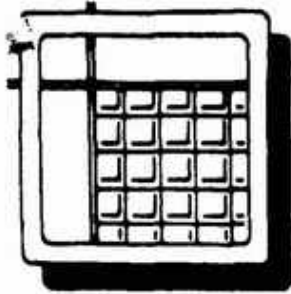
ถ้าเห็นเป็นการสมควรที่จะได้ทราบข้อเท็จจริง และพฤติการณ์อันเกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหาโดยละเอียด เช่นมีมูลอันควรสงสัยว่าจะมีผู้อื่นร่วมกระทำผิด หรือผู้กล่าวหาได้รับสารภาพเพื่อปกปิดความจริงให้ผู้อื่นพ้นผิด คณะกรรมการสอบสวนจะสอบสวนต่อไปตามควรแก่กรณีก็ได้ แล้วนัดประชุมปรึกษาเพื่อพิจารณาว่ามีมติว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามข้อกล่าวหาหรือไม่ และทำรายงานการสอบสวนเสนอความเห็นต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

ผู้ถูกกล่าวหาไม่รับสารภาพ

ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาไม่รับสารภาพ โดยให้ถ้อยคำปฏิเสธหรือไม่ยอมรับสารภาพจะโดยให้ถ้อยคำปฏิเสธหรือไม่ยอมรับสารภาพก็ตาม คณะกรรมการสอบสวนจะต้องเริ่มดำเนินการสอบสวนโดยรวบรวมพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับข้อกล่าวหาให้หมดเสียก่อนแล้วประชุมปรึกษาเพื่อพิจารณาว่ามีมติว่าพยานหลักฐานมีน้ำหนักพอสนับสนุนข้อกล่าวหาหรือไม่ กล่าวอีกอย่างหนึ่ง คือ พยานหลักฐานของฝ่ายผู้กล่าวหาที่รวบรวมมาได้ มีน้ำหนักหรือทำให้เชื่อถือว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดตามข้อกล่าวหาหรือไม่

(อ่านต่อฉบับหน้า)





กฎหมายและระเบียบใหม่ พร้อมคำอธิบาย

คำอธิบาย

เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้กลับจากปฏิบัติงานตามมติ
คณะรัฐมนตรี

การออกหลักเกณฑ์ฉบับนี้มีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหลักเกณฑ์ฉบับนี้สืบเนื่องมาจากผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตาม
มติดคณะรัฐมนตรี เมื่อบรรจุกลับเข้ารับราชการ ส่วนใหญ่ในปีงบประมาณที่แล้วมาจะมีเวลา
ปฏิบัติราชการน้อยกว่า ๔ เดือน ซึ่งไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนเงินเดือนตามปกติได้ ทั้ง ๆ ที่
ผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติดคณะรัฐมนตรีนั้นเป็นผู้ที่ออกจากราชการไปปฏิบัติงาน
เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ เมื่อบรรจุกลับเข้ารับราชการแล้วควรจะได้รับประโยชน์เท่าเทียมกับ
ผู้มีได้ออกจากราชการทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้ออกไปปฏิบัติงานดังกล่าว จึงได้ออก
หนังสือฉบับนี้เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในกรณีพิเศษได้ ๑ ขั้น
โดยมิต้องขออนุมัติ ก.พ.

สาระสำคัญของหลักเกณฑ์ฉบับนี้มีอย่างไร

หลักเกณฑ์ฉบับนี้มีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ คือ

๑. ผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติดคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้รับการบรรจุกลับเข้า
รับราชการ หากในปีงบประมาณที่แล้วมามีเวลาปฏิบัติราชการน้อยกว่า ๔ เดือน ก้อนุมัติให้
ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเป็นกรณีพิเศษได้ไม่เกิน ๑ ขั้น

๒. ในปีงบประมาณที่แล้วมา หากผู้ที่ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี มีเวลาปฏิบัติราชการก่อนออกจากราชการ รวมกับเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญภายหลังการบรรจุกลับเข้ารับราชการครบ ๘ เดือน ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนอาจขอให้ ก.พ.พิจารณาอนุมัติตามข้อ ๑๒ ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย ไม่เกิน ๑ ขั้นได้ แต่ทั้งนี้ข้าราชการดังกล่าวจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนประการอื่น ๆ ตามกฎ ก.พ.ฉบับดังกล่าวด้วย และเมื่อได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษแล้ว จะต้องได้รับประโยชน์ไม่มากกว่าผู้ที่มิได้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีด้วย

ที่ นร ๐๗๐๖/ว ๘

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๓๐

เรื่อง การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้กลับจากปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี
เรียน (กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด)

ด้วยส่วนราชการบางแห่งได้ขอให้ ก.พ.พิจารณาอนุมัติตามข้อ ๑๒ ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีเป็นกรณีพิเศษ ๑ ชั้น ให้แก่ผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามมาตรา ๕๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ในปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นเวลาน้อยกว่า ๘ เดือน เนื่องจากผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนไม่อาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการดังกล่าวตามปกติได้ เพราะต้องห้าม ตามข้อ ๗ (๗) ของกฎ ก.พ.ฉบับข้างต้น ซึ่ง ก.พ.ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีนั้น เป็นผู้ที่ออกจากราชการไปปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ เมื่อได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการตามเดิมจึงควรได้รับประโยชน์ เท่าเทียมกับผู้ที่มีได้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานดังกล่าว ก.พ.จึงได้มีมติอนุมัติให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ผู้ได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการดังกล่าว ข้างต้นเป็นกรณีพิเศษไม่เกิน ๑ ชั้นได้

อนึ่ง ก.พ.พิจารณาเห็นว่า เพื่อให้ผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นเวลาน้อยกว่า ๘ เดือน ได้รับประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีเท่าเทียมกันทุกส่วนราชการ ก.พ.จึงมีมติแจ้งให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบว่า ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน อาจขอให้ ก.พ.พิจารณาอนุมัติตามข้อ ๑๒ ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) เพื่อสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา ๕๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ในปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นเวลาน้อยกว่า ๘ เดือน เป็นกรณีพิเศษเฉพาะรายไม่เกิน ๑ ชั้นได้ ถ้าหากในปีงบประมาณที่แล้วมาผู้นี้มีเวลาที่ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีรวมกับเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นข้าราชการพลเรือนครบ ๘ เดือน แต่ทั้งนี้

ข้าราชการดังกล่าวจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนประการอื่น ๆ ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) และเมื่อได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษแล้ว จะต้องได้รับประโยชน์ ไม่มากกว่าผู้ที่มิได้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีด้วย เช่น

นาย ก.และนาย ข.ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในวันเดียวกัน เมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๒๓ นาย ก.ซึ่งมิได้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๓ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๔ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๕ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๖ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๗ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๘ และวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ รวม ๗ ขั้น สำหรับนาย ข.ซึ่งได้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี มีกำหนด ๑๐ เดือน ตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๒๘ ถึงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๒๙ และได้รับบรรจุ กลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๒๙ นั้น จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๓ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๔ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๕ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๖ และวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๗ รวม ๕ ขั้น และจะได้รับเงินเดือนสูงกว่าเดิมเมื่อได้รับบรรจุกลับเข้ารับราชการในวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๒๙ อีก ๑ ขั้นตามข้อ ๓.๒ ของหนังสือ สำนัก ก.พ.ที่ สร ๐๗๐๔/ว.๙ ลงวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๒๕ รวมเป็น ๖ ขั้น และโดยที่ในปีงบประมาณที่แล้วมา (๑ ตุลาคม ๒๕๒๘-๓๐ กันยายน ๒๕๒๙) นาย ข.มีเวลาที่ออกจากราชการไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีรวมกับเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญครบ ๘ เดือน ดังนั้น หากนาย ข.อยู่ในหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนประการอื่น ๆ ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจึงอาจขอให้ก.พ.พิจารณาอนุมัติตามข้อ ๑๒ ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) เพื่อสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ ให้แก่นาย ข.ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ เป็นกรณีพิเศษ ๑ ขั้น เพื่อให้ นาย ข.ได้รับประโยชน์เท่าเทียมกับนาย ก.ได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิชาศ สิงหวิชัย

(นายวิชาศ สิงหวิชัย)

รองเลขาธิการ ก.พ.รักษาการตำแหน่ง

เลขาธิการ ก.พ.

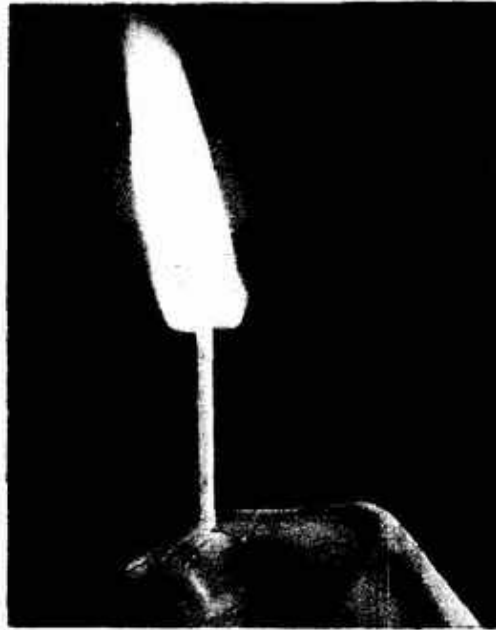
กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ

โทร. ๒๘๑๐๙๗๗

สำเนาถูกต้อง

(นางสาวมารศรี สิวเสน)

จ.วิเคราะห์งานบุคคล ๗



เป็นข้าราชการ
อย่าเกียจอย่าคร้าน
การงานตริกตรอง
เข้าออกออกใน
อย่าให้ลำพอง
จักกราบทูลฉลอง
อย่าได้มูสาฯ

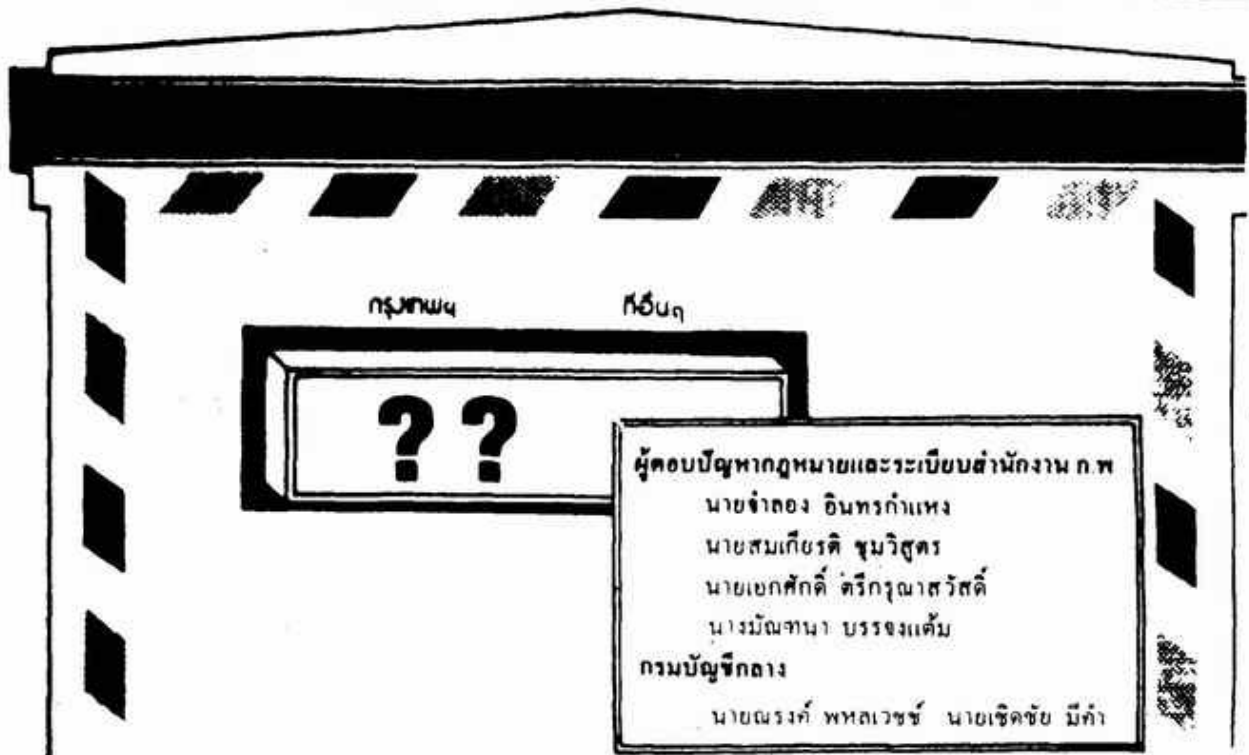
อย่าเห็นกับคน
สินบาทคาดบน
ให้พ้นอาญา
อย่าประจบอย่าประแจง
ช่วยแรงวาสนา
กิจการภารา
จงหมั่นจิตจำฯ

แม้จะว่าความ
โล่เรียงไต่ตาม
ให้งามแม่นยำ
อย่าข่มเหงไพร่
หาให้ชอบธรรม
เกรงบาปกลัวกรรม
ในอนาคตกาลฯ

กุศลหาไม่
เงินทองบ่าวไพร่
ถึงได้ไม่นาน
คงให้วิบัติ
พลัดพรากจากสถาน
เวรกรรมบันดาล
ฉิบหายววายชนม์

จาก หนังสือจินดามณี

ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน



เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ถาม บุคลากร

๑. กรมได้มีคำสั่งในเดือนกันยายน ๒๕๓๐ สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ ให้นาย ก. ๑ ขั้น ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ และในเดือนกันยายน ๒๕๓๐ นาย ก. ได้ยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการโดยขอลาออกตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้มีคำสั่งเมื่อเดือนธันวาคม ๒๕๓๐ อนุญาตให้ลาออกได้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ จึงหารือว่า ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ นาย ก. มีสภาพเป็นข้าราชการหรือไม่ และจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ๑ ขั้นหรือไม่

๒. นาย ข. ได้ถูกงดการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ เนื่องจากลาภิกษและลาป่วยเกินกว่า ๔๕ วันไปแล้ว ต่อมาในวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๓๑ เป็นต้นไป ผู้นี้ได้ถูกผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น จึงสงสัยว่า ผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนขั้นเงินเดือน

ในpiegelประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ ให้แก่นาย ข. ตามมาตรา ๗ (๒) วรรค ๒ ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ได้หรือไม่

ตอบ

๑. โดยที่ผู้บังคับบัญชาได้มีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้แล้วตั้งแต่เดือนกันยายน ๒๕๓๐ เมื่อถึงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ นาย ก.จึงได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน ๑ ชั้น ตามคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ผู้บังคับบัญชาได้สั่งไว้ เพราะเมื่อถึงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ นาย ก.ยังมีสภาพเป็นข้าราชการอยู่ เนื่องจากคำสั่งอนุญาตให้ลาออกยังไม่มี และแม้ต่อมาจะได้มีคำสั่งอนุญาตให้ลาออกได้เมื่อเดือนธันวาคม ๒๕๓๐ และคำสั่งอนุญาตให้ลาออกมีผลย้อนหลังตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ ซึ่งเป็นวันเดียวกันกับวันเลื่อนขึ้นเงินเดือนก็ตาม แต่ก็คำสั่งที่สั่งหลังจากคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีผลใช้บังคับไปแล้ว

๒. แม้ว่าในpiegelประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ นาย ข.จะถูกงดการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมาแล้วก็ตาม แต่การถูกงดดังกล่าวเป็นการงดเลื่อนขึ้นเงินเดือนเพราะมีวันลาเกิน มิใช่เป็นกรณีถูกงดเพราะถูกลงโทษลดขึ้นเงินเดือน ดังนั้นในpiegelประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ ผู้บังคับบัญชาจึงไม่อาจเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่นาย ข.ได้ตามนัยข้อ ๗ (๒) วรรค ๒ ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ที่ว่า “ในรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่ถูกลงโทษภาคทัณฑ์”

เรื่อง การบรรจุเข้ารับราชการ

ถาม คุณบังอร

ข้าราชการจะขอรับการบรรจุเข้ารับราชการ ๒ แห่งในเวลาเดียวกันได้หรือไม่

ตอบ

การรับราชการ ๒ แห่งในเวลาเดียวกันนี้ ปัจจุบันพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบข้าราชการและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมิได้มีบทบัญญัติห้ามไว้ แต่โดยที่มีบทบัญญัติในเรื่องวินัยข้าราชการในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนได้บัญญัติให้ข้าราชการต้องอุทิศเวลาให้แก่ราชการ และต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การที่บุคคลจะรับราชการ ๒ แห่งในเวลาเดียวกัน บุคคลดังกล่าวย่อมไม่อาจปฏิบัติงานในที่ ๒ แห่งข้างต้นพร้อมกัน

ในเวลาเดียวกันได้ และนอกจากนี้พระราชกฤษฎีกาในเรื่องการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๒๒ ก็ได้บัญญัติไว้เกี่ยวกับเรื่องการจ่ายเงินเดือนว่า “ข้าราชการจะรับเงินเดือนจากส่วนราชการได้เพียงแห่งเดียวเท่านั้น การที่กฎหมายเขียนไว้เช่นนี้ ย่อมแสดงให้เห็นเจตนารมณ์ว่า ทางราชการไม่ประสงค์จะให้บุคคลผู้ใดบรรจุเข้ารับราชการในที่ ๒ แห่งในเวลาเดียวกัน

เรื่อง คุณสมบัติทั่วไปของผู้ที่จะไปรับการบรรจุเข้ารับราชการ

ถาม เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการบรรจุ

๑. นาย ส. เคยถูกให้ออกจากราชการฐานหย่อนความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการตามมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ต่อมาผู้นี้ได้มาขอบรรจุกลับเข้ารับราชการ จึงสงสัยว่าการที่นาย ส.ถูกสั่งให้ออกจากราชการดังกล่าวจะเป็นเหตุให้นาย ส.ขาดคุณสมบัติในการเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนตามนัยมาตรา ๒๔ (๑๒) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ หรือไม่

๒. นาย ก. และนาย ข. เป็นผู้สอบแข่งขันได้ และจะได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ได้ถูกสอบประวัติลายพิมพ์นิ้วมือแล้วพบว่า นาย ก.มีประวัติคดีอาญา ฐานทำร้ายร่างกายผู้อื่นบาดเจ็บ และนาย ข.มีประวัติคดีอาญา ฐานมีอาวุธปืนและเครื่องกระสุนปืนไว้ในครอบครองโดยไม่ได้รับอนุญาต จึงสงสัยว่า กรณีเช่นนี้จะขัดต่อการบรรจุบุคคลทั้งสองเข้ารับราชการหรือไม่

ตอบ

๑. โดยที่มาตรา ๒๔ (๑๒) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ บัญญัติว่า “ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือน ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปดังนี้ คือ ไม่เป็นผู้ถูกลงโทษให้ออก หรือปลดออก เพราะกระทำผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น “แต่การถูกสั่งให้ออกจากราชการฐานหย่อนความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการตามมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้น มิใช่เป็นการถูกลงโทษให้ออกจากราชการเพราะกระทำผิดวินัย ฉะนั้น การที่นาย.ส.ถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตรา ๓๗ ดังกล่าวข้างต้น จึงไม่เป็นเหตุให้ผู้นั้นขาดคุณสมบัติในการเข้ารับราชการ

เป็นข้าราชการพลเรือนตามนัยมาตรา ๒๔ (๑๒) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แต่อย่างไร

๒. โดยที่มาตรา ๒๔ (๑๐) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ บัญญัติว่า “ผู้ที่ จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนต้องมีคุณสมบัติทั่วไปดังนี้ คือ ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ” ดังนั้น กรมจึงต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงและ รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติคดีอาญาของข้าราชการทั้งสองนั้น และพิจารณาว่าบุคคลทั้งสอง ดังกล่าวเคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ อันเป็นการขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา ๒๔(๑๐) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ หรือไม่ หากปรากฏว่า เป็นผู้ ขาดคุณสมบัติทั่วไปแล้ว กรมก็จะต้องดำเนินการสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป ออกจากราชการ โดยพลันตามนัยมาตรา ๕๙ แห่งพระราชบัญญัติฉบับเดียวกันได้

เรื่อง การปรับเงินเดือนให้ได้ตามวุฒิ

ถาม คุณพรเพ็ญ

น.ส.ก.เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในตำแหน่งนักวิชาการสอบ ๓ ต่อมาได้รับปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิตเพิ่มขึ้น จึงได้ดำเนินการ ขอปรับอัตราเงินเดือนให้ได้ตามวุฒิที่สูงขึ้น จึงสงสัยว่า ข้าราชการซึ่งอยู่ในระหว่างทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น ผู้บังคับบัญชาจะสั่งปรับอัตราเงินเดือนให้ได้รับสูงขึ้นตามวุฒิที่ได้รับ เพิ่มขึ้นได้หรือไม่

ตอบ

โดยที่ข้อ ๒ (๔) ของกฎ ฉบับที่ ๑๗ (พ.ศ. ๒๕๒๗) กำหนดให้ผู้ได้รับปริญญา หรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น และ ก.พ.รับรองว่าปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ที่ได้รับเพิ่มขึ้น หรือสูงขึ้นนั้นเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ผู้บังคับบัญชา อาจปรับให้ได้รับเงินเดือนในชั้นตามที่ ก.พ.อนุมัติได้

สำหรับเรื่องการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๔๖ นั้น กฎหมายบัญญัติให้ส่วนราชการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้ารับ

ราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนี้เป็นเพียงเงื่อนไขในการทดสอบว่าผู้นั้นมีความประพฤติ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่จะรับราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งต่อไปหรือไม่เท่านั้น และเรื่องการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนี้ก็เป็นคนละส่วนกับเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ข้าราชการ ดังนั้นเมื่อ น.ส.ก.ได้รับปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตเพิ่มขึ้น และปริญญาดังกล่าวนี้ก็คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการสอบด้วย กรณีจึงอาจปรับให้ น.ส.ก.ได้รับเงินเดือนตามวุฒิที่ผู้นี้ได้รับเพิ่มขึ้นในชั้นตามที่ ก.พ.อนุมัติได้ แม้ว่าผู้นี้จะอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

เรื่อง สละสมวันลาพักผ่อนประจำปี

ถาม สมาชิกข้าราชการพลเรือนชั้นผู้น้อย

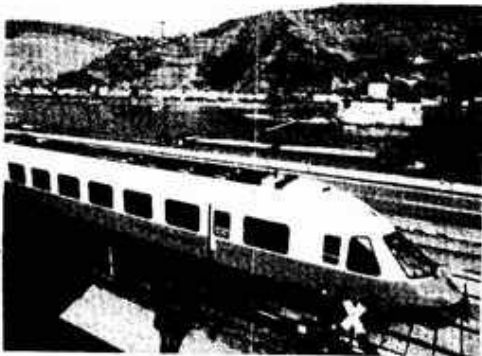
ดิฉันต้องการทราบว่าข้าราชการซึ่งอยู่ระหว่างลาศึกษาต่อปริญญาโท ๒ ปี เมื่อกลับมาปฏิบัติราชการจะมีวันลาพักผ่อนประจำปีสะสม ๑๐ วัน ตามข้อ ๑๙ วรรคสอง แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ หรือไม่ หากมีจะขัดกับเจตนารมณ์ที่จะให้ข้าราชการซึ่งปฏิบัติราชการมาตลอดทั้งปี ได้มีโอกาสได้พักผ่อนสมองเพื่อคลายความตึงเครียดหรือไม่ เนื่องจากข้าราชการที่ลาศึกษามีได้ปฏิบัติราชการเลยตลอดทั้งปี ขอให้ตอบในวารสารข้าราชการพลเรือนด้วย

ตอบ

โดยที่ข้อ ๑๘ และข้อ ๑๙ วรรคสอง ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๐ กำหนดว่า ข้าราชการมีสิทธิ์ลาพักผ่อนประจำปีในปีหนึ่งได้ ๑๐ วัน หากปีใดมิได้ลาพักผ่อนประจำปีหรือลาพักผ่อนประจำปีแล้วไม่ครบ ๑๐ วัน ให้สะสมวันที่ยังมิได้ลาในปีนั้นรวมเข้ากับปีต่อ ๆ ไปได้ แต่วันลาพักผ่อนสะสมกับวันลาพักผ่อนในปีปัจจุบันจะต้องไม่เกิน ๒๐ วัน จากบทบัญญัติดังกล่าวจึงมีความหมายว่า ผู้ที่เป็นข้าราชการมีสิทธิ์จะลาพักผ่อนประจำปีได้ แต่ถ้าไม่ได้ใช้สิทธิ์ลา หรือลาแล้วไม่ครบ ๑๐ วันก็สามารถสะสมวันลาพักผ่อนในปีต่อไปได้ ทั้งนี้ เมื่อรวมกับปีต่อไปแล้วต้องไม่เกิน ๒๐ วัน ดังนั้น ข้าราชการที่อยู่ระหว่างได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อปริญญาโท ๒ ปี ตามที่สงสัยมานี้ จึงเป็นผู้ที่มีสิทธิ์ลาพักผ่อนประจำปีเช่นเดียวกับข้าราชการคนอื่นโดยทั่วไป ซึ่งจะมิสิทธิ์ลาได้ปีละ ๑๐ วัน แม้จะอยู่ในระหว่างลาศึกษาก็ตาม และเมื่อปรากฏว่าข้าราชการผู้นี้มิได้ลาพักผ่อนในปีงบประมาณที่อยู่ระหว่างลาศึกษาปริญญาโทข้าราชการดังกล่าวจึงมีสิทธิ์นำวัน

ที่ยังมีได้นั้นไปสะสมรวมกับวันลาพักผ่อนประจำปีในปีงบประมาณถัดไปหลังจากได้กลับมาปฏิบัติราชการแล้ว ทั้งนี้ รวมกันแล้วต้องไม่เกิน ๒๐ วัน

ส่วนปัญหาที่ว่า ข้าราชการที่ลาศึกษามีได้ปฏิบัติราชการเลยตลอดปี แต่มีสิทธิ์ลาพักผ่อน ถ้าไม่ลากี่สะสมไปได้นั้น จะขัดกับเจตนารมณ์ที่จะให้ข้าราชการซึ่งปฏิบัติราชการมาตลอดปี ได้มีโอกาสพักผ่อนสมองเพื่อคลายความตึงเครียดหรือไม่ นั้น ผู้ตอบเห็นว่าการที่ข้าราชการดังกล่าวได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาให้ลาศึกษาต่อได้ ก็ถือได้ว่าผู้นั้นอยู่ในช้อยกเว้นที่มีต้องทำงานในช่วงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ลา เช่นเดียวกับการได้รับอนุญาตให้ลาของการลาประเภทอื่น ๆ ประกอบกับการที่ผู้ลาศึกษาจะศึกษาให้สำเร็จได้ ผู้นั้นจะต้องทุ่มเทเวลาให้กับการเรียนและการสอบเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าเทียบกับการปฏิบัติราชการแล้ว อาจจะมีความเคร่งเครียดทำนองเดียวกัน จึงเห็นว่า การที่ผู้ลาศึกษาต่อจะมีสิทธิ์ลาพักผ่อนในระหว่างลาศึกษา และเมื่อไม่ลากี่สามารถสะสมไปได้จึงไม่ขัดกับเจตนารมณ์ของทางราชการ



อุทธรณ์...ก่อนทำผิด

ขณะที่กำลังเขียนต้นฉบับนี้ อากาศมันร้อน ผิดปกติเกินกว่าที่จะควรจะเป็น อาจจะเป็นตางบอกเหตุ อาเพทอันใดก็ไม่อาจทราบได้ เอาละ อย่าไปสนใจ ดินฟ้าอากาศมากนักเลย ปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติเถอะ เรามาติดตามดูเรื่องเกี่ยวกับจักซ้อ จักจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๒๑ ต่อไปก็แล้วกัน ต่อจากนั้นก็เป็นการปูฉนวนเกี่ยวกับวินัย กรณีเกี่ยวกับสภาพและฐานะของข้าราชการที่ถูกลงโทษถึงออกจากราชการ แล้วผลการอุทธรณ์ฟังขึ้น ได้กลับเข้ารับราชการจะเป็นอย่างไร และการที่ทางราชการสั่งให้ข้าราชการออกจากราชการไว้ก่อน แล้วจะมีการกระทำผิดฐานละทิ้งหน้าที่ราชการอีกต่อไปหรือไม่ เชิญติดตามได้โดยครบ

ซื้อหมู + รู้เห็น

ทางราชการมีโครงการส่งเสริมการเลี้ยงหมูพันธุ์ดีให้แก่ชาวบ้าน จึงมอบหมายให้นายยิ้มแยมเป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อพ่อหมูพันธุ์ดี ๒ ตัว โดยมีงบประมาณตัวละ ๕,๐๐๐ บาท เพื่อใช้เป็นพ่อพันธุ์ ปรากฏว่าพ่อหมูพันธุ์ดีที่สามารถใช้ผสมพันธุ์ได้แล้ว ราคาแพงมาก ไม่อาจจัดซื้อได้ในวงเงินงบประมาณ นายยิ้มแยม

จึงจัดซื้อหมูตัวผู้อายุประมาณ ๖ เดือน และเป็นพันธุ์แท้มาแทนโดยผลการ และฝากผู้ขายให้เลี้ยงดูไว้ก่อนจนกว่าจะถึงวันส่งมอบให้กลุ่มชาวบ้านผู้เลี้ยงหมู โดยผู้ขายต้องเสียค่าอาหารเลี้ยงดูให้อีกด้วย นอกจากนั้นก็ไม่ต้องควบคุมและติดตามดูแลการดำเนินงานตามโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นเหตุให้ไม่แล้วเสร็จตามโครงการ แต่เจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการเบิกจ่ายเงินค่าวัสดุออกมาก่อน แล้วนำไปฝากธนาคารในนามของส่วนราชการ และภายหลังจึงได้นำเงินจำนวนดังกล่าวไปจัดซื้อวัสดุครบถ้วนและถูกต้องตามโครงการ การกระทำของนายยิ้มแยม เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการตามมาตรา ๖๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น

เบิกก่อน ซื้อทีหลัง

นายตะแบกได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการปรับปรุงทุ่งหญ้าและแหล่งน้ำ

ซึ่งมีงบประมาณค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นอยู่ด้วย จำนวน ๒๕,๐๐๐ บาท ปรากฏว่านายตะแบกได้จัดทำหลักฐานว่าได้จัดซื้อน้ำมันดังกล่าวตามโครงการและเบิกจ่ายเงินจำนวนนี้จากทางราชการออกมาทั้งที่ในขณะนั้นยังมิได้จัดซื้อแต่อย่างใด เมื่อได้เงินมา นายตะแบกก็นำเงินไปฝากธนาคารไว้ในนามของส่วนราชการ โดยมีกรรมการ ๓ นายเป็นผู้ลงนามฝากและเบิกเงินพร้อมกัน ต่อมานายตะแบกย้ายไปที่ไดโอบัญชีเงินฝากให้กับผู้มารับตำแหน่งแทน และผู้มาใหม่กับกรรมการก็ได้เบิกเงินมาจัดซื้อน้ำมันใช้ตามโครงการจนหมดเงินจำนวนดังกล่าว การกระทำของนายตะแบกเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการให้เกิดผลดี ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น

สะพาน คสล.

ทางราชการได้ว่าจ้างบริษัท ตีอกต้อย จำกัด ก่อสร้างทางพร้อมสะพานคอนกรีตเสริมเหล็ก (คสล.) แห่งหนึ่งด้วยเงินกู้จากต่างประเทศ โดยมอบหมายให้นายตุ๊ดตู่เป็นนายช่างโครงการทำหน้าที่ควบคุมการก่อสร้างทาง นายตุ๊ดตู่ได้แต่งตั้งให้นายตุ่นเป็นช่างควบคุมงานก่อสร้างสะพาน คสล.แห่งนี้ แล้วมิได้เอาใจใส่ดูแล ตรวจสอบการดำเนินงานของผู้รับจ้างจากแบบแปลนการก่อสร้างตามสัญญา กลับเชื่อ

ตามรายงานของผู้รับจ้างและนายตุ่นซึ่งมิได้อยู่ควบคุมโดยใกล้ชิด แต่แจ้งว่าการก่อสร้างถูกต้องตามแบบแปลนแล้ว เป็นเหตุให้ผู้รับจ้างก่อสร้างต่อม่อสะพาน คสล.ผิดไปจากแบบแปลนตามสัญญา ทั้งที่ทราบว่ สะพาน คสล. เป็นถาวรวัตถุ หากดำเนินการก่อสร้างผิดพลาดจะแก้ไขได้ยาก การกระทำของนายตุ๊ดตู่ เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการด้วยความเอาใจใส่ รมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน

ดูแลอย่างดี

ทางราชการได้ว่าจ้างห้างหุ้นส่วนจำกัด ย่องเจียบสูง และห้างหุ้นส่วนจำกัด ย่องเจียบเฮง เป็นผู้รับจ้างดำเนินการก่อสร้างและซ่อมแซมอาคารสถานที่ของทางราชการคนละแห่ง พร้อมกับให้ธนาคารทำหนังสือค้ำประกันการก่อสร้างและซ่อมแซมไว้ทั้งสองแห่ง หนังสือค้ำประกันดังกล่าวอยู่ในความดูแลของนายเลือน ปรากฏว่านายเลือนกลับเขียนเช็คมิได้ดูแลตรวจตรางานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด เป็นเหตุให้หนังสือค้ำประกันทั้งสองฉบับสูญหายไป และตกอยู่ในมือของผู้รับเหมา ทำให้ผู้รับเหมานำไปยกเลิกและถอนเงินประกันจากธนาคารก่อนที่จะครบกำหนดการคืนสัญญา การกระทำ

ของนายเลือน เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการด้วยความเอาใจใส่และระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน

น้ำมัน + ตู้เหล็ก

ทางราชการได้จัดสรรงบประมาณเป็นเงินประมาณ ๘,๕๐๐ บาทให้แก่ส่วนราชการระดับจังหวัดแห่งหนึ่งในส่วนภูมิภาค เพื่อใช้จ่ายเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิง นายหลุกหลิกซึ่งเป็นหัวหน้าได้รับเงินจำนวนนี้จากทางราชการแล้ว กลับมิได้นำไปจ่ายให้กับปั้มน้ำมันที่ตนได้ซื้อน้ำมันเชื้อเพลิง และเก็บไว้กับตัวโดยไม่มีหลักฐานและไม่มีผู้ใดรู้เห็นเป็นเวลาปีเศษ จนกระทั่งทางราชการมาตรวจสอบพฤติการณ์ดังกล่าว นายหลุกหลิกจึงได้รับนำเงินไปชำระให้ และในการจัดซื้อตู้เหล็กเก็บเอกสาร ๔ ลิ้นชัก จำนวน ๒ ตู้ ราคา ๑,๕๐๐ บาท นายหลุกหลิกได้นำใบเสร็จรับเงินของร้านค้าไปตั้งฎีกาเบิกเงินจากทางราชการ และเมื่อรับเงินแล้ว มิได้นำเงินทั้งหมดไปชำระให้กับทางร้านและขอรับตู้เหล็กเก็บเอกสาร ๒ ใบมาไว้ใช้ในราชการ โดยนายหลุกหลิกนำเงินเพียงบางส่วนไปวางมัดจำตู้เหล็กเท่านั้น ส่วนเงินที่เหลือก็เก็บไว้กับตัวโดยไม่มีผู้รู้เห็นอีก จนกระทั่งทางราชการมาตรวจสอบพบ จึงได้แจ้งให้ทางร้านนำตู้เหล็กมาส่งพร้อมกับให้นายหลุกหลิกชำระเงิน

ส่วนที่เหลือให้ การกระทำของนายหลุกหลิกเป็นการนำเงินของทางราชการไปหมุนใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัว อันเป็นความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม และมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ปลดออก

อยากติดผ้าฆ่ามัน

ณ ห้องทำงานอันแสนสุข นายเหลี่ยมนั่งมอง ยืนมอง แล้วเห็นว่าทัศนวิสัยและมุมมองของห้องทำงานนั้นไม่อาจจะหลบหลีกสายตาของลูกน้องได้ และแดดส่องเข้ามา ทำงานไม่สะดวก จึงเรียกนางจุ่มจุ่มมาสั่งว่า ให้ทำเรื่องขออนุมัติทำสีห้องใหม่เสียหน่อย โดยอ้างว่าห้องสกปรก สีเดิมมันเก่าไป แต่ความจริงแล้วต้องการติดผ้าฆ่ามันใหม่ด้วย นางจุ่มจุ่มจึงดำเนินการให้โดยติดต่อกับนายตุ้ยตุ้ยผู้มีหน้าที่ดำเนินการจัดหาผู้รับเหมา และตกลงว่าให้ปรับปรุงห้อง แต่สีไม่ต้องทา โดยให้ติดผ้าฆ่ามันแทน ซึ่งนางจุ่มจุ่มก็เป็นผู้เลือกสีผ้าฆ่ามันด้วยตนเอง เมื่อดำเนินการปรับปรุงห้องพร้อมติดผ้าฆ่ามันเรียบร้อย กรรมการตรวจรับก็ได้ทักท้วงว่าทำไมไม่ต้องตามใบสำคัญรับเงินซึ่งระบุว่าจะยอมทาสีด้วย แต่มิได้ดำเนินการโดยเปลี่ยนเป็นติดผ้าฆ่ามันแทน นายตุ้ยตุ้ยกลับบอกว่าตรวจรับได้เลย ไม่มีการทุจริตหรอก ท่านต้องการอย่างไรจึงจริงจริง กรรมการตรวจรับจึงตรวจรับให้ไป

ทั้งที่การติดผ้าผ่านไม่อาจทำได้ตามระเบียบของทางราชการ การกระทำของบุคคลทั้งสามเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการและรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา ๖๘ และมาตรา ๗๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน นายเหลี่ยมและนายตุ้ยตุ่ย ค่นละ ๑๐% ๒ เดือน และ ตัดเงินเดือน นางจุ่มจุ่ม ๕% ๒ เดือน

หม้อหอย

ทางราชการได้มอบหมายให้นางไฉ่เป็นเจ้าของหน้าที่พัสดุ ดูแลรักษาสິงของเครื่องใช้ที่ทางราชการจัดซื้อมาใช้ในราชการรวมตลอดถึงสิ่งของที่ชำรุดด้วย ปรากฏว่าหม้อแบตเตอรีที่ชำรุดจำนวนหลายสิบใบที่เก็บไว้ในคลัง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของนางไฉ่สูญหายไปอย่างไร้ร่องรอยและไม่อาจจับมือใครดมได้ คิดเป็นเงินเกือบ ๒,๐๐๐ บาท การกระทำของนางไฉ่เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการด้วยความอุตสาหะเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๑ เดือน

อะไหล่บิน

ทางราชการได้มอบหมายให้นายข้างเป็นหัวหน้าพัสดุของหน่วยงาน จะต้องดูแลตรวจ

ตราพัสดุต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เรียบร้อย ปรากฏว่า นายข้างมัวแต่จุ่มง่ามไม่ตรวจตราพัสดุในความรับผิดชอบให้เรียบร้อย เป็นเหตุให้อะไหล่เครื่องจักรกลของทางราชการสูญหายไปหลายชิ้น คิดเป็นมูลค่า ๑๐,๐๐๐ บาทเศษ และไม่ทราบว่าจะดังก้าวหายไปเมื่อใด และไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าผู้ใดขโมยไป แต่นายข้างก็ยินยอมชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ทางราชการครบถ้วนแล้ว การกระทำของนายข้างเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๑ เดือน

ไม่ถูก/ทุบทิ้ง

ทางราชการได้ว่าจ้างบริษัท พัดเฉยเฉย จำกัด ทำการก่อสร้างท่อเหลี่ยมในสายทางแห่งหนึ่ง โดยมอบหมายให้นายชื่อสัตย์เป็นผู้ควบคุมการก่อสร้าง ปรากฏว่านายชื่อสัตย์มีงานมากจึงปล่อยปละละเลยมิได้ติดตามตรวจสอบ ดูแลการก่อสร้างอย่างใกล้ชิด และยังมีได้รายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้จัดการโครงการเลย เป็นเหตุให้ผู้รับเหมาทำการก่อสร้างท่อผิดไปจากแบบที่กำหนดไว้ในสัญญา จนกระทั่งทางราชการตรวจพบจึงได้สั่งให้ทุบทิ้งและให้ก่อสร้างใหม่ตามข้อกำหนดในสัญญา แต่ยังไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการอย่างร้ายแรง เพราะยังอยู่ในช่วง

เวลาที่ผู้รับเหมาจะต้องรับผิดชอบ และยังไม่มีการรับมอบงานและจ่ายเงินค่างานแต่อย่างใด ประกอบกับผู้รับเหมาที่ยืนยันว่าเจ้าหน้าที่คุมงานของทางราชการได้หักทวงแล้ว แต่วิศวกรของผู้รับเหมาคืออื่น ไม่เชื่อฟัง ดำเนินการก่อสร้างไปตามความเห็นของตน การกระทำของนายซื้อสัตย์เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดทนเอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ เป็นความผิดตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น

เสาหัก

ทางราชการได้ว่าจ้างบริษัท จุ้นจุ้น จำกัด ดำเนินการก่อสร้างเสาอากาศวิทยุแห่งหนึ่งตามแบบแปลนและข้อกำหนดในสัญญา โดยแต่งตั้งให้นายเบ็ด นายไก่อ และนายนก เป็นกรรมการตรวจรับงาน ปรากฏว่าผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา เช่น การติดตั้งสายโยงยึดระหว่างเสาอากาศกับสมอบก และจุดที่ติดตั้งสมอบกคลาดเคลื่อนไปจากแบบแปลนที่กำหนด ซึ่งในขณะที่ตรวจรับนั้น กรรมการตรวจรับงานทั้ง ๓ คนก็ทราบคืออยู่แล้ว ยังลงชื่อตรวจรับงานไป โดยมีได้หักทวงหรือรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นเหตุให้เสาอากาศถูกลมพายุพัดหักโค่นลงมา การกระทำของกรรมการตรวจรับทั้งสามคนเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ และ ไม่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ อันเป็นความผิดตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน คนละ ๑๐% ๒ เดือน

ทำบุญ+ปลูกพืช

สำนักวิปัสสนาแห่งหนึ่ง หลังคารั่ว กระเบื้องแตก พระ เณร ชาดสมาธิในการเจริญภาวนา จึงได้ติดต่อขอยืมกระเบื้องพร้อมอุปกรณ์จำนวนหนึ่งจากนายบุญเบิกบานเพื่อนำไปใช้ในการซ่อมแซมเป็นการเร่งด่วน นายบุญเบิกบานรับอาณิสงฆ์ผลบุญอย่างดีใจ เบิกของหลวงไปให้ใช้ก่อน แล้วสำนักวิปัสสนาได้มอบเงินให้นายบุญเบิกบานไปซื้อคืนให้แก่ทางราชการ พร้อมกับให้ช่วยซื้อเพิ่มเติมให้อีก แต่นายบุญเบิกบานมิได้รับไปจัดซื้อกระเบื้องมาคืนแก่ทางราชการและจัดซื้อเพิ่มเติมให้ตามที่รับปากมาในทันที จนกระทั่งมีการร้องเรียนขึ้นจึงได้รับดำเนินการจนครบถ้วน นอกจากนั้นนายบุญเบิกบานยังได้ดำเนินการปลูกพืชในแปลงทดลองตามแผนงานและงบประมาณที่วางไว้ เมื่อขายผลผลิตได้ นายบุญเบิกบานก็นำเงินไปใช้จ่ายเป็นเงินสวัสดิการของหน่วยงานตลอดจนสิ่งของที่จำเป็นเร่งด่วน หลังจากนั้นนายบุญเบิกบานเกรงว่า เงินที่ขายผลผลิตได้จะมีไม่พอนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน จึงได้ดำเนินการเพาะปลูกนอกแปลงทดลองอีก

โดยไม่ได้รายงานหรือขออนุมัติต่อผู้บังคับบัญชาเสียก่อน โดยใช้คนงานของทางราชการ เมื่อขายผลผลิตได้ ก็นำเงินไปส่งคลังเป็นรายได้แทนค่าขายผลผลิตในแปลงทดลองที่ได้นำไปใช้จ่าย ส่วนที่เหลือก็ได้นำไปใช้จ่ายเกี่ยวกับงานของหน่วยงานอื่น และมีเงินสดเหลืออยู่ประมาณ ๑,๐๐๐ บาท การกระทำของนายบุญเบิกบาน เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการตลอดจนไม่ถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ อันเป็นความผิดวินัยตามมาตรา ๖๘ และ มาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น และคืนเงินค่าขายผลผลิตให้แก่ทางราชการด้วย

ปูจฉา-วิสัยนาเกี่ยวกับวินัย

ปูจฉา

กรมได้ส่งลงโทษให้ข้าราชการผู้นี้หนึ่ง ออกจากราชการ ผู้นี้อุทธรณ์คำสั่งดังกล่าว ผลการพิจารณาอุทธรณ์ถึงที่สุดโดยฟังว่า ผู้นี้ มิได้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถึงต้องลงโทษให้ออกจากราชการ จึงลดโทษลงมาเป็นลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น ผู้บังคับบัญชาจึงสั่งให้ กลับเข้ารับราชการและสั่งลงโทษลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น กรณีเช่นนี้ช่วงระยะเวลาตั้งแต่วันที่ผู้นี้ ถูกสั่งลงโทษให้ออกจากราชการจนถึงวันที่ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้นี้กลับเข้ารับราชการ

ผู้นั้นจะยังมีสภาพและฐานะเป็นข้าราชการหรือไม่ กล่าวคือจะมีฐานะเป็นข้าราชการตลอดมา หรือมีฐานะเป็นข้าราชการใหม่ตั้งแต่วันที่มิคำสั่งให้กลับเข้ารับราชการ

วิสัยนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เคยให้ความเห็นไว้โดยสรุปว่า กรณีเช่นนี้ ถือได้ว่าผู้นั้นไม่เคยถูกลงโทษให้ออกจากราชการมาแต่ต้น ดังนั้น ช่วงระยะเวลาดังกล่าว ผู้นี้จึงยังคงมีสภาพและฐานะเป็นข้าราชการมา โดยตลอด (สำนักงาน ก.พ. ตอบข้อหารือสำนักงาน ก.ค. ตามหนังสือที่ นร ๐๖๑๑/๘๓๒ ลง วันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๓๐)

ปูจฉา

ข้าราชการผู้นี้หนึ่งกระทำผิดวินัย กรณี ถูกกล่าวหาว่าทุจริตต่อหน้าที่ราชการต่างกรรมต่างวาระกัน ๓ ครั้ง ผู้บังคับบัญชาได้สั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยทั้ง ๓ ครั้งพร้อมทั้งสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการไว้ก่อนตั้งแต่วันที่ ๘ กันยายน และได้แจ้งให้ทราบแล้วทางไปรษณีย์เมื่อวันที่ ๒๓ กันยายน แต่ความจริงปรากฏว่า ผู้นี้ละทิ้งหน้าที่ราชการไปตั้งแต่วันที่ ๒ กันยายน โดยมีได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการอีกเลย เช่นนี้ระหว่างวันที่ ๒-๒๓ กันยายน จะถือได้หรือไม่ว่า ผู้นี้ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเกินกว่า ๑๕

วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรตามมาตรา ๗๕
วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

วิชันนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ สำนักงาน ก.พ.
เคยพิจารณาให้ความเห็นไว้ว่า เมื่อส่วนราชการ

ได้สั่งให้ผู้นี้ออกจากราชการไว้ก่อนตั้งแต่วันที่
๘ กันยายน ก็ต้องถือว่าผู้นี้ไม่มีหน้าที่ราชการ
ที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่นั้น และตั้งแต่วันที่
๘ กันยายน เป็นต้นไป จะถือว่าผู้นี้ละทิ้งหน้าที่
ราชการ ตามมาตรา ๗๕ ก็ยังไม่ได้ (สำนัก
งาน ก.พ.ตอบข้อหารือกรมที่ดิน ตามหนังสือ
ที่ นร ๐๖๑๑/ป ๔๔๑ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม
๒๕๒๙)

บริษัท ประชาชน จำกัด

แผนกการพิมพ์

๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม กรุงเทพฯ โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒, ๒๓๕-๐๓๘๙

รับผลิตสิ่งพิมพ์คุณภาพดีทุกประเภท ด้วยระบบออฟเซ็ท

ดำเนินงานเองทุกขั้นตอน ทำแบบ ถ่ายฟิล์ม ทำเพลท จนถึงพิมพ์

รวดเร็ว ทันเวลา ราคาเขา

รับเรียงตัวด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ไทย-อังกฤษ สูตรคำนวณ และสูตรเคมี

มีหนังสือกายบริหารและบริหารจิตแจกฟรี ขอที่ได้ บริษัท ประชาชน จำกัด

