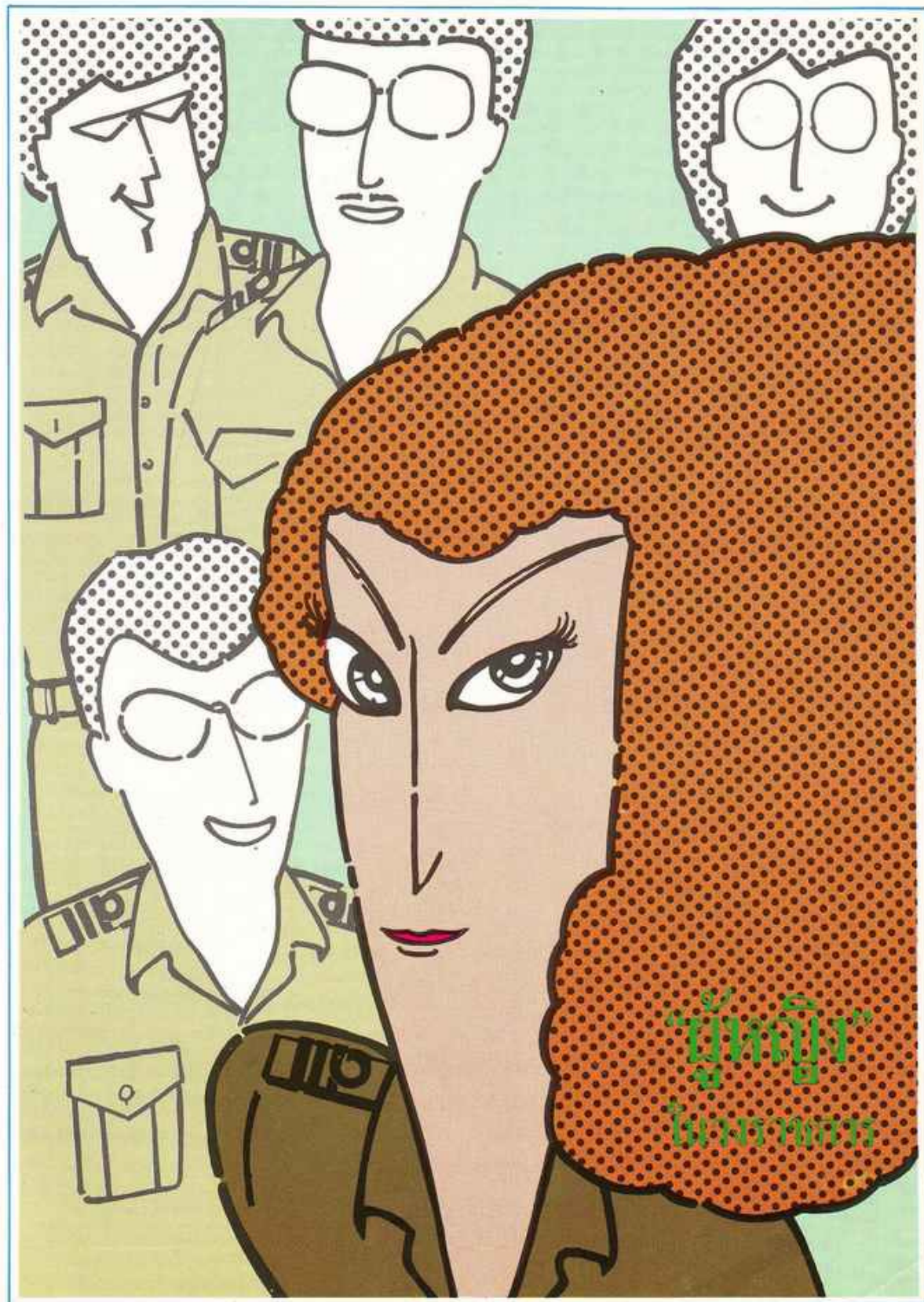


☆ ปีที่ ๓๓ เดือน พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๓๑ ☆



ISSN 0125-0906

วารสารข้าราชการ



วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๔ พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๓๑

วัตถุประสงค์

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

บริการสมาชิก

สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๐๐ บาท รวมค่าส่ง
กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการ
สำนักงาน ก.พ.** ถนนพิษณุโลก กท.๑๐๓๐๐ โดยส่ง
จ่ายธนบัตร/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท.สำนักทำเนียบ
นายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัย
ข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจ
อื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดง
ความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ผู้จัดการสวัสดิการ นายปริญญา สนั่นเมือง

ที่ปรึกษา

นายสำราญ ถาวรยุคม์
นายวิลาศ สิงห์สัย
นายอุดล บุญประกอบ
นายเสริมสุข โกวิทวานิช

บรรณาธิการ

นางทิพาดี เมฆสวรรค์

คณะบรรณาธิการ

นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์
นางสาวจินดาพรรณ เขียวพันธุ์
นางสาวยุพียง เนี่ยวกุล
นายมานิต ศุทธสกุล
นายเกริกเกียรติ เอกพจน์
นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช
นางสาวจุไรเฉลิม บุญไทย
ม.ล.พัชรภากร เทวกุล
นางสาวปราณี จันแยม
นางสาวศิริวรรณ พิมพ์จันทร์

แบบปก

นายบัญชา เสรีศิริรักษ์

ประชาสัมพันธ์

นายธงชัย วาณิชกะ

สถานที่พิมพ์

บริษัท ประชาชน จำกัด
(แผนกการพิมพ์)

๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม

บางรัก ๑๐๕๐๐

โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒

๒๓๔-๒๔๖๐

๒๓๕-๐๓๘๙

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายนิรันดร์ เหนาะกุล
พ.ศ. ๒๕๓๑



ผู้หญิงในวงการ

ส . ล . ร . บ . ณ

	หน้า
บทบรรณาธิการ	๔
การพัฒนาศักยภาพ : คำตอบสำหรับความเท่าเทียมในระบบราชการ	๖
เยาวลักษณ์ กุลพานิช	
นักบริหารหญิง (ระดับ ๘, ๑๐) ในราชการพลเรือนไทยปัจจุบัน	๑๕
สำนักนายกรัฐมนตรี	
สัมภาษณ์พิเศษ : ผู้หญิงนักบริหารในราชการพลเรือน	๑๖
ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร พลตำรวจตรี อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร	๓๕
มุมมอง... ผู้หญิงในทศนะใหม่ควรเป็นไหน?	๔๓
เกร็ดบริหาร : นายในหัวใจลูกน้อง	๔๘
สะพานความคิด : คิวซี การเริ่มโครงการพัฒนาคุณภาพงานด้วยคิวซี	
ของส่วนราชการ ศุภนิธย์ โชครัตนชัย	๕๑
กฎหมายและระเบียบใหม่พร้อมคำอธิบาย	๖๓
วินัยข้าราชการอุทธรณ์ก่อนทำผิด เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์	๗๐
หัวอก (คนอยากเป็น) นายอำเภอ สำราญ บุญรอดฤทธิ์	๘๒
เก่งกับดี ม.น.ศ.	๘๓
ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๘๒

บทบรรณาธิการ

สวัสดิ์ค่ะ

อุณหภูมิของการเมืองหลังการยุบสภาปลายเดือนเมษายน-พฤษภาคม ๒๕๓๑ เกิดอาการร้อน ๆ หนาว ๆ อีกวาระหนึ่ง ความร้อนพุ่งขึ้นจนเกือบสุดขีดเมื่อมีการถกแถลงครึกโครมว่า ใครหนอที่อาจปฏิบัติได้ จะปฏิบัติอย่างนองเลือดหรือสันติ และอำนาจไหนจะหยุดการปฏิบัติไว้ได้หรือไม่ ความตื่นเต้นหวาดเสียวในเรื่องนี้ ทำให้เรื่องสำคัญอื่น ๆ ของบ้านเมืองดูจิตสนิท แม้จะมีข่าวใหญ่ที่นางสาวไทยได้เป็นนางงามจักรวาลอีกครั้งหนึ่ง

ในเมื่อข่าวใหญ่ของเดือนพฤษภาคมคือเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติและความสำเร็จของสตรีไทย คนหนึ่ง วารสารข้าราชการจึงขอเสนอเรื่องที่น่าควรแก่การปฏิบัติในระบบราชการเป็นอย่างยิ่งคือการส่งเสริมโอกาสและสมรรถภาพของสตรีในวงราชการ

ในประเทศไทยนั้น ยังมีได้มีความสนใจอย่างจริงจังเท่าที่ควรในการใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่เป็นสตรีให้เต็มตามศักยภาพเคยมีรายงานการศึกษาแหล่งหนึ่งกล่าวว่า สตรีมีสมรรถภาพในการประกอบวิชาชีพด้อยกว่าชายเนื่องจากสาเหตุสำคัญหลายประการ เป็นต้นว่า สภาพทางสรีระ ภาวะทางครอบครัว ไม่ยึดถือการประกอบอาชีพอย่างจริงจังเหมือนกับชาย มีค่านิยมในทางสังคมที่ไม่ยอมรับในความสามารถของสตรี และยังมีการระบุไปด้วยว่าที่หญิงด้อยกว่าชาย ก็เพราะขาดความมั่นคงในอารมณ์ ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในงาน และขาดคุณลักษณะแบบชายชาติรี

กำลังคนกลุ่มหนึ่งที่เห็นได้ชัดว่า สตรียังไม่ได้รับโอกาสเท่าที่ควรในการประกอบอาชีพ คือ กลุ่มนักบริหารโดยเฉพาะในราชการพลเรือน เพราะสตรีได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในส่วนลัดที่น้อยมาก คือมีเพียง ๖ เปอร์เซนต์ เมื่อเทียบกับสัดส่วนที่มีสตรีถึง ๕๔ เปอร์เซนต์ในราชการพลเรือน จึงพอคาดคะเนได้ว่าถ้ามีการให้โอกาสและมีการส่งเสริมสมรรถภาพในการประกอบอาชีพของสตรีอย่างจริงจัง ต่อเนื่องและเป็นระบบแล้ว สตรีก็จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการได้มากยิ่งขึ้น

การพัฒนาสตรีในวงราชการจึงเป็นเรื่องแรกที่น่าจะมีการหยิบยกมาทำเพราะราชการมีระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลเป็นพื้นฐานรองรับการให้โอกาส การให้สิทธิและประโยชน์เท่าเทียมกับบุรุษอยู่แล้ว และสตรีในกลุ่มเป้าหมายนี้ส่วนใหญ่ก็มีการศึกษา มีการ

พัฒนาวิชาชีพใกล้เคียงกับบุรุษ จึงมีความพร้อมมากกว่ากลุ่มอื่นที่จะศึกษาวิจัย ส่งเสริมและแก้ปัญหาเรื่องศักยภาพในการทำงานได้

ประเด็นหลักของการศึกษา ควรจะเน้นเพื่อค้นหาจุดด้อยของสตรีในการประกอบอาชีพ ข้าราชการพลเรือน ค่านิยม หรือภาพพจน์ทั้งในทางบวกและทางลบ ความเสมอภาคในโอกาส และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อบกพร่องในอดีตเกี่ยวกับระบบและวิธีดำเนินการส่งเสริมสมรรถภาพสตรีในราชการพลเรือน การศึกษาควรเจาะไปที่กลุ่มที่จะเป็นผู้นำในระบบราชการ ซึ่งได้แก่กลุ่มนักบริหาร ซึ่งมีสตรีอยู่น้อยมาก และกลุ่มที่สตรีมีสมรรถภาพและมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เช่น กลุ่มแพทย์สตรี เป็นต้น

เมื่อศึกษาแล้วก็ควรจะมีการรณรงค์เผยแพร่อย่างกว้างขวางให้สาธารณชนตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญในเรื่องนี้พร้อมกับสร้างกระแสกดดันทางการเมืองให้มียุทธศาสตร์แผนงาน กฎหมาย ข้อบังคับ องค์กร และทรัพยากรอย่างพร้อมมูล เพื่อให้มีการดำเนินการแก้ปัญหาอย่างจริงจังต่อไป ในการนี้องค์การกลางบริหารบุคคล สมาคมข้าราชการ และองค์การสตรีต่าง ๆ ควรจะมีบทบาทร่วมมือกันทำอย่างผนึกกำลัง

เรื่องการให้โอกาสและเพิ่มบทบาทและศักยภาพของข้าราชการสตรีนี้ ยิ่งคิดไปก็ยิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำกันอย่างรีบด่วน เพราะเป็นที่ทราบกันแล้วว่าราชการพลเรือนในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานและความรู้ทางวิชาชีพอย่างรวดเร็วและมากมาย ยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม การเมืองและความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ กลุ่มข้าราชการสตรีที่ได้รับบรรจุเข้าทำงานและเคยชินกับการทำงานแบบล้าสมัย จะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัยขึ้น นอกจากนี้ ถ้าสามารถเพิ่มโอกาส เพิ่มสมรรถภาพ และให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการสตรีได้มากขึ้น ขวัญและกำลังใจของข้าราชการสตรีก็จะดีขึ้น ราชการก็จะได้ผลงานที่มีคุณภาพและปริมาณมากขึ้น คุ่มค่าขึ้น กับจะเป็นจุดที่กระตุ้นให้มีการปรับบทบาทและสถานะของกลุ่มสตรีอื่น ๆ ในการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี

การบริหารงานบุคคลภาครัฐนั้น จะเรียกว่าเป็นระบบคุณธรรมเต็มปากเต็มใบไม่ได้ ถ้าในทางปฏิบัติข้าราชการสตรียังไม่ได้รับโอกาสและการปฏิบัติต่าง ๆ เท่าเทียมกับบุรุษอย่างมากมายก็จะเรียกได้เพียงระบบคุณธรรมครึ่งใบ แบบเดียวกับประชาธิปไตยครึ่งใบนั่นแหละ

เราควรจะปล่อยให้การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนเป็นระบบคุณธรรมแบบครึ่งใบอย่างนี้ตลอดไปหรือคะ?

ทิพย์

การพัฒนาศักยภาพ : คำตอบสำหรับ ความเท่าเทียมในระบบราชการ

เยาวลักษณ์ กุลพานิช

บทเกริ่น

อันบรรดาเสียงลือเสียงเล่าอ้างเกี่ยวกับความไม่เสมอภาคในโอกาสความก้าวหน้าในแวดวงการทำงานระหว่างเพศชายกับเพศหญิงนั้นเป็นเรื่องที่เราคงได้ยินได้ฟังกันมาบ้างไม่มากนักน้อย กระแสดูความของเสียงเล่าขานนั้นก็ฟังได้ว่า ผู้หญิงถูกกีดกันไม่ให้มีโอกาสก้าวหน้าเท่าเทียมผู้ชายบ้างละ หรือผู้ชายไม่ค่อยจะยอมรับในความสามารถของผู้หญิง (สักเท่าไร) ทั้ง ๆ ที่ผู้หญิงเก่ง ๆ ก็มีออกเยอะแยะไปบ้างละ นี่เป็นเพียงตัวอย่างเบา ๆ เท่านั้นนะ

แวะเข้าแหวดวง...ราชการ

ราชการก็เป็นอีกแหวดวงหนึ่งที่เราจะจับตามองถึงปัญหานี้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นแหวดวงที่มีผู้คนสังกัดอยู่ไม่น้อย ถ้านับถึงปัจจุบันก็มีประมาณเก้าแสนกว่าคน (เป็นข้าราชการพลเรือนเจ็ดแสนกว่าคน) ตลอดจนผลกระทบการทำงานของราชการก็มีผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติและประชาชนคนไทยโดยถ้วนหน้า และเพื่อให้ได้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ให้กว้างและลึกยิ่งขึ้น เราจึงขอหยิบยกเรื่องนี้ขึ้นมาพิจารณากันเป็นลำดับดังนี้

ตั้งต้นกันที่...สถิติทั่วไปในราชการพลเรือน

จากสถิติซึ่งรวบรวมโดยกองวิชาการสำนักงานก.พ.บอกไว้ว่า ถ้าเจาะเฉพาะข้าราชการพลเรือนซึ่งมีกว่าเจ็ดแสนคนนั้นเป็นเพศหญิงถึงร้อยละ ๕๔ ที่เหลือเป็นเพศชายประมาณร้อยละ ๔๖ สรุปได้ว่าถ้าดูกันถึงภาพรวมแล้วเรามีข้าราชการที่เป็นหญิงมากกว่าชาย



เจาะลึกถึงระดับ...นักบริหาร

และถ้าจะดูหรือเปรียบเทียบไปถึงความก้าวหน้าในการทำงานกันแล้ว ท่านผู้รับอภัยไว้ว่าให้ลองดูลึกไปถึงอัตราส่วนของเพศชายต่อเพศหญิงในแต่ละระดับตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขึ้นไปจนถึงระดับที่เรียกกันว่านักบริหาร ก็จะได้ข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น

เปรียบเทียบอัตราส่วนนักบริหารชาย...กับนักบริหารหญิงในภาพรวม

จากผลการสำรวจสภาพกำลังคนระดับนักบริหารในราชการพลเรือนล่าสุดของกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ได้ชี้ให้เห็นว่า

- ตำแหน่งนักบริหารในราชการพลเรือน (ตำแหน่งนักบริหารได้แก่ตำแหน่งรองอธิบดี อธิบดี รองผู้ว่าราชการและผู้ว่าราชการจังหวัด และตำแหน่งนี้เรียกชื่ออย่างอื่นแต่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับรองอธิบดีหรืออธิบดี) ซึ่งมีผู้ดำรงตำแหน่งในขณะสำรวจข้อมูลอยู่ ๕๐๔ คน เป็นชายถึง ๔๘๕ คน หรือร้อยละ ๙๖.๒๓ ส่วนที่เหลืออีก ๑๙ คน หรือร้อยละ ๓.๗๗ เป็นหญิง ซึ่งเมื่อเทียบอัตราส่วนก็จะเป็นนักบริหารชาย : หญิง ประมาณ ๒๕:๑

เปรียบเทียบตามระดับตำแหน่ง

จากตัวเลขข้างต้น ผลการสำรวจฉบับนี้ยังได้แยกรายละเอียดอีกว่า

- ในบรรดานักบริหารระดับสูงสุดคือระดับ ๑๑ ทั้ง ๒๒ คนนั้นเป็นชายล้วน

- นักบริหารระดับ ๑๐ ทั้งสิ้น ๒๑๙ คน เป็นชาย ๒๑๓ คน หรือร้อยละ ๙๗.๒๖ และเป็นหญิง ๖ คน หรือร้อยละ ๒.๗๔ แต่ถ้าเป็นนักบริหารระดับหัวหน้าส่วนราชการสังกัดส่วนคือชาย ๑๐๗ คน หรือร้อยละ ๙๗.๑๔ เป็นหญิง ๓ คนหรือร้อยละ ๒.๘๖

- และนักบริหารระดับ ๙ ทั้งสิ้น ๒๖๓ คน เป็นชาย ๒๕๐ คน หรือร้อยละ ๙๕.๐๖ และเป็นหญิง ๑๓ คน หรือร้อยละ ๔.๙๔

จากตัวเลขดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ในตำแหน่งระดับสูง ๆ ขึ้นไปนั้นมีผู้หญิงน้อยลงเป็นลำดับ จนกระทั่งตำแหน่งระดับสูงสุดในราชการพลเรือนกล่าวได้ว่าในราชการไทยขณะนี้ไม่มีผู้หญิงอยู่เลย

จากปัญหาความไม่เท่าเทียม...สู่แผนพัฒนาสตรี

จากมุมมองที่ว่าสตรีเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการพัฒนาประเทศ และมีจำนวนถึงครึ่งหนึ่งของประชากรทั่วประเทศ ตลอดจนเพื่อส่งเสริมให้สตรีได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสิทธิและหน้าที่อย่างแท้จริง แผนพัฒนาสตรีในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๓๐-๒๕๓๔) จึงได้ระบุเป้าหมายข้อหนึ่งไว้ว่า เมื่อสิ้นแผนพัฒนาฉบับนี้ในปี ๒๕๓๔ ต้องการเพิ่มอัตราส่วนของสตรีในตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการทุกระดับจากที่มีอยู่ในปัจจุบันร้อยละ ๐.๑ เป็นร้อยละ ๕

สำหรับนโยบายอันดับแรกของการพัฒนาสตรีให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนั้น ได้กำหนดให้ส่งเสริมการพัฒนาด้านคุณภาพของสตรีที่เอื้อต่อการพัฒนาชีวิต อาชีพและสังคมของเหล่าสตรีดังกล่าว

คำตอบสำหรับความเท่าเทียมในระบบราชการ...คุณสมบัติและศักยภาพของนักบริหารในราชการพลเรือน

หากเราพิจารณากันด้วยใจที่เป็นกลางและมองมนุษย์ในแง่ของบุคคลคนหนึ่งซึ่งมีความสามารถเด่นด้อยแตกต่างกันไปตามสภาพการอบรมและโอกาสในการเรียนรู้และการสั่งสมประสบการณ์โดยไม่คำนึงถึงเพศกันแล้ว การที่บุคคลจะไต่เต้าขึ้นไปถึงระดับสุดยอดของวงการอาชีพของตนได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับอาชีพนั้น ๆ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติกลาง ๆ ที่ไม่ว่าบุคคลใดเพศใดก็สามารถพัฒนาให้มีให้เป็นขึ้นได้

และในแวดวงราชการพลเรือนก็ได้มีการศึกษาถึงคุณสมบัติกลาง ๆ ของการที่จะเป็นนักบริหารที่ดีไว้ในปี ๒๕๑๙ ในบทศึกษาเรื่อง *คุณสมบัติและศักยภาพของผู้ที่จะเป็นนักบริหาร*^๑ ซึ่งในแง่มุมของการศึกษาดังกล่าวน่าจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทั้งชายและหญิงให้สามารถก้าวสู่ตำแหน่งระดับนักบริหาร

^๑จากศักยภาพของนักบริหาร เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยทิพาวดี เมฆสุวรรณ: การวางแผนกำลังคนภาครัฐ กองวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำนักงาน สช.

ได้โดยขึ้นอยู่กับความสามารถของปัจเจกบุคคล และนี่น่าจะเป็นคำตอบในเรื่องความเท่าเทียมในระบบราชการได้ส่วนหนึ่งก็ลองมาติดตามผลของการศึกษาในเรื่องนี้ไปด้วยกันจากบทสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้



คำถามแรก...ศึกษาเรื่องนี้ไปเพื่ออะไร

วัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่องคุณสมบัติและศักยภาพของนักบริหารในราชการพลเรือนนี้ ก็เพื่อที่จะได้ทราบว่านักบริหารในราชการพลเรือนนั้นมีความเห็นต่อคุณลักษณะที่ได้เลือกสรรมาแล้วว่าเป็นลักษณะที่ดีและเหมาะสมของผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารในราชการพลเรือนอย่างไร ซึ่งผลของการศึกษาดังกล่าวจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพและเตรียมพัฒนาผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นนักบริหารในอนาคต รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานักบริหารปัจจุบันต่อไป

ขอบเขตของการศึกษา...อยู่ที่ไหน

การศึกษาเรื่องนี้มุ่งศึกษาถึงคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารเท่านั้น โดยศึกษาในภาพรวมของระบบราชการพลเรือนทั้งหมด ทั้งนี้ได้กำหนดว่า

- นักบริหาร หมายถึงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งได้แก่ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งเทียบเท่ากับตำแหน่งดังกล่าว

- คุณสมบัติ หมายถึง ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งจะต้องมีเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร

ใช้อะไรเป็นเครื่องมือ...ในการศึกษา

เครื่องมือในการศึกษาใช้แบบสอบถาม โดยให้ผู้ตอบพิจารณาให้ระดับความสำคัญขององค์ประกอบที่กำหนดให้ นอกจากนั้นก็ยังมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

ผู้ตอบแบบสอบถาม...คือใคร

ในการศึกษาเรื่องนี้ได้ส่งแบบสอบถามให้นักบริหารจำนวน ๓๖๕ คน (เท่ากับร้อยละ ๗๐ ของจำนวนนักบริหารในราชการทั้งหมด) และได้รับตอบกลับคืนมา ๒๒๕ ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๖๑.๘๑ ของแบบสอบถามทั้งหมด

ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบร้อยละ ๙๗ เป็นชาย ที่เหลือนอกจากนั้นเป็นหญิง ส่วนใหญ่จบปริญญาโท มีอายุอยู่ระหว่าง ๕๑-๖๑ ถึงร้อยละ ๗๘ กว่าครึ่งของจำนวนนี้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหารมากกว่า 6 ปีขึ้นไป และเกือบทั้งหมดเคยเป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับกองหรือเทียบเท่ามาก่อน

นันททัศนะ...คุณสมบัติของผู้นำ

เมื่อมาถึงตรงนี้ ก็อาจจะเริ่มมีผู้สงสัยยุบยิบอยู่ในใจว่าแล้วเราจะเอาคุณสมบัติอะไรเป็นเครื่องวัดว่านักบริหารคนใดดี หรือไม่ดี หรือหากเปรียบเทียบกันแล้วใครจะดีมากน้อยต่างกันอย่างไร ในเรื่องนี้ก็ต้องอาศัยผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านซึ่งได้ศึกษาวิจัยกันถึงเรื่องคุณสมบัติของผู้นำหรือนักบริหารไว้แล้ว

ก็เริ่มกันที่ศาสตราจารย์ซีซิล อี. กูดส์ (Cecile E. Goods) ได้วิจัยถึงคุณสมบัติอันจำเป็นของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่

- มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
- มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
- พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
- มีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์สมบูรณ์
- มีความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า
- มีฝีมือที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประสานงานกันอย่างดีที่สุด (Social Skill)

- มีความชำนาญในทางบริหารและวิชาการ (Administrative and Technical Skill)

ส่วนเฮอร์เบิร์ต เอช. แคสตัน (Herbert

H. Casson) ก็เสนอว่าลักษณะของผู้นำที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
- สามารถพึ่งตนเองได้
- ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
- เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
- ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดย

พลัน ไม่ลังเล

- ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
- ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับหัวหน้างาน

อื่น ๆ

- ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
- สร้างบรืวารและผู้ร่วมงานด้วยหลัก

การที่ดี

- เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

ได้ตลอดเวลา

- ปฏิบัติงานถือหลักให้รางวัลตอบแทน

แก่ผู้น้อย

- มีอุดมการณ์

และท้ายสุดคือ ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) ได้จำแนกคุณสมบัติของผู้นำออกเป็น ๑๐ ประการดังนี้

- มีกำลังกายและพลังประสาทสมบูรณ์

มั่นคง

- มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และ

เห็นแนวทาง

- มีความกระตือรือร้น
- มีความจริงใจ
- มีความรอบรู้ในด้านวิชาการ
- มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
- มีเชาวน์ดี

- มีความเป็นมิตรและความเอ็นดูรักใคร่
- มีความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้
- มีความศรัทธา

สิ่งที่ตามมา...ศักยภาพที่เหมาะสม

สำหรับการที่จะสร้างและพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลให้เกิดขึ้นได้นั้น ทางจิตวิทยาถือว่า บุคคลนั้น ๆ จะต้องมีความ “ศักยภาพ” พื้นฐานที่เหมาะสมก่อนจึงจะสามารถสร้างเสริมและพัฒนาให้เกิดคุณสมบัติที่ต้องการได้ ไม่ว่าจะเป็นนักกีฬา ซึ่งจะต้องมีร่างกายที่แข็งแรง มีจิตใจนักสู้ เป็นพื้นฐาน หรือนักดนตรี ที่จะต้องมีจินตนาการ และจิตใจที่ละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง เป็นต้น ซึ่งหากไม่มีศักยภาพเป็นพื้นฐานแล้ว ก็ยากที่จะพัฒนาให้เป็นนักกีฬาหรือนักดนตรีที่ดีเยี่ยมได้ บุคคลที่จะเป็นนักบริหาร ได้ดีก็เช่นกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความ “ศักยภาพ” พื้นฐานที่เหมาะสม ดังนั้น “ศักยภาพ” ในที่นี้จึงหมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งอาจยังมิได้นำออกมาใช้อย่างเต็มที่ แต่สามารถจะพัฒนาให้ปรากฏผลและนำออกมาใช้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างเต็มที่

จากคุณสมบัติของผู้นำ...มาถึงคุณสมบัติของนักบริหารในราชการพลเรือนไทย

จากการมองในภาพกว้าง ๆ ดังกล่าว เมื่อนำมาพิจารณาประกอบกับสิ่งแวดล้อมของราชการพลเรือนไทยทั้งระเบียบหลักเกณฑ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีตลอดจนแนวทาง

ปฏิบัติซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัวแล้ว ผู้ศึกษาเรื่องนี้จึงได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคลขึ้นมา ๒๑ ประการ เพื่อทำการศึกษาคือ

๑. ความสามารถในการบริหารงาน
๒. ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะของส่วนราชการนั้น
๓. ความสามารถทางภาษาไทยในการเขียนและพูดที่โน้มน้าวบุคคลอื่นให้เข้าใจและคล้อยตาม
๔. ความสามารถในการฟัง พูด เขียน อ่าน ภาษาต่างประเทศ
๕. ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสมัยใหม่
๖. ความคิดริเริ่มและความคิดใหม่
๗. การมองการณ์ไกล และการคาดคะเนถึงเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
๘. ความสามารถในการวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์สมเหตุผล
๙. ความรอบรู้ในหน้าที่ ตลอดจน

ขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบ

๑๐. ความเชื่อมั่นในตัวเองและกล้าตัดสินใจ
๑๑. ความสุ่มรอบคอบ
๑๒. สติปัญญาและไหวพริบดี
๑๓. ความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
๑๔. ความมานะอดทนต่อความเหนื่อยยากและลำบาก
๑๕. ความสามารถในการควบคุมตนเองทั้งในด้านอารมณ์และบุคลิกภาพ
๑๖. ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต
๑๗. ความเข้าใจในบุคคลอื่นและการดูคนออก
๑๘. การเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี
๑๙. มีอารมณ์ขัน โดยรู้จักผ่อนคลายบรรยากาศความตึงเครียดต่าง ๆ
๒๐. สุขภาพสมบูรณ์ตรากตรำทำงานหนักได้
๒๑. ความสามารถในการประชาสัมพันธ์

กรอบในการวิเคราะห์คุณสมบัติ

ภายใต้ขอบเขตและประเด็นการศึกษาดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกรอบใน

การวิเคราะห์คุณสมบัตินักบริหาร ดังแผนผังข้างล่างนี้



จากแผนผังได้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อข้าราชการที่ผ่านการประเมินบุคคลมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับการเป็นนักบริหารที่ดีในอนาคต ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องเป็นระบบอย่างจริงจังให้มีทักษะทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางด้านแนวความคิด (Conceptual skills) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation skills) และทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) แล้วแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม นักบริหารเหล่านั้นก็จะสามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างมีคุณภาพ

ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้เป็นแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นทักษะของนักบริหาร เรามาดูกันต่อไปดีกว่าว่าทักษะแต่ละด้านนั้นเขาหมายถึงอะไร

ทักษะแรก...ทักษะด้านแนวความคิด

ทักษะทางด้านแนวความคิด (Conceptual skill) หมายถึงการมีความคิดและปัญญาในการมองและวินิจฉัยเหตุการณ์ มีทัศนคติที่กว้างไกล สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าในระยะยาวด้วยสายตาและความคิดที่แหลมคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ต่อมา...ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) เป็นทักษะความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา อำนาจการสั่งการ

และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความด้วยความยอมรับนับถือและอย่างจริงใจ

ท้ายสุด...ทักษะทางด้านเทคนิค

และทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) หมายถึงการมีความรู้ความสามารถและชำนาญเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ผลสรุป...จากมุมมองของนักบริหาร

จากการสำรวจและศึกษาข้อมูลดังกล่าวพบว่านักบริหารในราชการพลเรือนไทยได้ให้ความสำคัญต่อทักษะด้านแนวความคิด (Conceptual skill) ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation skill) สำหรับทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) นั้น นักบริหารได้ให้ความสำคัญในอันดับท้ายสุด

โดยทักษะทางด้านแนวความคิดนั้นเรียงลำดับตามความสำคัญตามความเห็นของนักบริหารได้ดังนี้

- ความคิดริเริ่มและความคิดใหม่
- ความสามารถในการวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์สาเหตุผล

- การมองการณ์ไกล (การคาดคะเนถึงเหตุการณ์ในอนาคต)
- มีสติปัญญาและไหวพริบดี
- ความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เรียงลำดับตามความสำคัญตามความเห็นของนักบริหารได้ดังนี้

- ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต
- ความเชื่อมั่นในตัวเองและกล้าตัดสินใจ
- ความสุขุมรอบคอบ
- ความสามารถในการควบคุมตนเอง (ทั้งอารมณ์และบุคลิกภาพ)
- ความมานะอดทนต่อความเหนื่อยยากและลำบาก
- การเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี
- ความเข้าใจในบุคคลอื่น (ดูคนออก)
- สุขภาพสมบูรณ์ トラกตร้าทำงานหนักได้
- มีอารมณ์ขัน (รู้จักผ่อนคลายความตึงเครียด)

และท้ายสุดคือทักษะทางด้านเทคนิคมีองค์ประกอบเรียงลำดับความสำคัญตามความเห็นของนักบริหาร คือ

- ความสามารถในการบริหารงาน
- ความรอบรู้ในหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบ
- ความสามารถทางภาษาไทยในการ

เขียนและพูดที่โน้มน้าวบุคคลให้เข้าใจและคล้อยตาม

- ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
- ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีสมัยใหม่
- ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะของส่วนราชการนั้น
- ความสามารถในการฟัง พูด เขียน อ่านภาษาต่างประเทศ

บัญญัติสิบสองประการ...สำหรับการเป็นนักบริหารที่ดี

และถ้าพิจารณากันในภาพรวมโดยไม่จัดกลุ่มองค์ประกอบ เช่นวิธีที่กล่าวมา จะสรุปผลความเห็นของนักบริหารได้ว่าการเป็นนักบริหารที่ดีในราชการพลเรือนนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่มีความสำคัญถึงระดับขาดเสียไม่ได้ถึง ๑๒ ประการด้วยกัน ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ-

- ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต
- ความสามารถในการบริหารงาน
- ความเชื่อมั่นในตัวเองและกล้าตัดสินใจ
- ความคิดริเริ่มและความคิดใหม่
- ความรอบรู้ในหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบ
- ความสุขุมรอบคอบ
- ความสามารถในการวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์สมเหตุผล

- การมองการณ์ไกล (การคาดคะเนถึงเหตุการณ์ในอนาคต)
- สติปัญญาและไหวพริบดี
- ความสามารถในการควบคุมตนเอง (ทั้งอารมณ์และบุคลิกภาพ)
- ความมานะอดทนต่อความเหนื่อยยากและลำบาก
- การเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี

ความจำเป็นระดับรองลงไป...อีกเก้าประการ

นอกจากนั้นยังมีองค์ประกอบในระดับลำดับรองลงมาคือ

- ความเข้าใจในบุคคลอื่น (ดูคนออก)
- ความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- สุขภาพสมบูรณ์ ทรากตรำงานหนักได้
- ความสามารถทางภาษาไทยในการเขียนและพูดที่โน้มน้าวบุคคลให้เข้าใจและคล้อยตาม
- ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
- ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีใหม่
- ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะของส่วนราชการนั้น
- มีอารมณ์ขัน (รู้จักผ่อนคลายความตึงเครียด)

- ความสามารถในการฟัง พูด เขียน อ่าน ภาษาต่างประเทศ

บทส่งท้าย

บทสรุปจากการศึกษาข้างต้นพบว่า นักบริหารในราชการพลเรือนไทยนั้นควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานด้านบริหาร หรือการเป็นผู้นำโดยคุณสมบัติแต่ละข้อก็มีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไป คุณสมบัติดังกล่าวนี้มีใช้คุณลักษณะของเพศหนึ่งเพศใดโดยเฉพาะ แต่เป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสามารถพัฒนาให้มีให้เพิ่มขึ้นได้ ดังนั้นรัฐบาล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะได้ตระหนัก และเตรียมการให้พร้อมที่จะดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของรัฐให้มีขีดความสามารถสูงพอที่จะก้าวไปรับช่วงงานในฐานะนักบริหารได้อย่างเต็มภาคภูมิไม่ว่าเขาผู้นั้นจะเป็นชายหรือหญิง

เจตจำนงค์ของบทความนี้ นอกจากจะหวังให้มีการเตรียมการพัฒนาบุคคลให้พร้อมสำหรับตำแหน่งนักบริหารแล้ว ความหวังที่คิดว่าคงไม่ไกลเกินฝันอีกประการหนึ่งก็คือ การพัฒนาดังกล่าวควรจะมีมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้หญิง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีจำนวนของผู้หญิงที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (จากการพัฒนา) เข้าสู่สายของการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารมากยิ่งขึ้น ซึ่งนั่นจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยปิดกั้นไม่ให้เกิดข้อครหาในเรื่องความไม่เสมอภาคในโอกาสความก้าวหน้าระหว่างเพศได้ในข้าราชการพลเรือนไทย

นักบริหารหญิง(ระดับ ๙, ๑๐)

ในราชการพลเรือนไทยปัจจุบัน

สำนักนายกรัฐมนตรี

		ระดับ
นาง ประจิตต์ กำภู	รองผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ	๑๐
นาง ดรุณี อัดนวนานิช	รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	๑๐
น.ส. วาณี เลิศดำรงการ	รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน	๑๐
นาง สายสุรี จุติกุล	เลขาธิการ สยช.	๑๐
นางเพ็ญศรี สุวรรณศิลป์	รองเลขาธิการสถิติแห่งชาติ	๙
นางดวงใจ พุ่มชูศรี	รองเลขาธิการสถิติแห่งชาติ	๙

กระทรวงการคลัง

นาง ประคอง ลีละวงศ์	รองอธิบดีกรมศุลกากร	๙
---------------------	---------------------	---

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นาง บังอร สายสิทธิ	รองอธิบดีกรมประมง	๙
--------------------	-------------------	---

กระทรวงคมนาคม

น.ส. ศจี ศิริธรรมพ์	รองอธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลข	๙
---------------------	----------------------------	---

กระทรวงพาณิชย์

นาง อรุณฯ ไชยสถานนท์	อธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ	๑๐
น.ส. สุคนธ์ กาญจนาลัย	อธิบดีกรมทะเบียนการค้า	๑๐

กระทรวงมหาดไทย

นาง สมศรี กันธมาลา	รองอธิบดีกรมประชาสงเคราะห์	๙
--------------------	----------------------------	---

กระทรวงศึกษาธิการ

นาง นภา พงศ์พิพัฒน์	รองอธิบดีกรมวิชาการ	๙
นาง กุลทรัพย์ เกษแม่นกิจ	รองอธิบดีกรมศิลปากร	๙
น.ส. จุไร ลียากาศ	รองเลขาธิการ สปช.	๙

กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการพลังงาน

น.ส. เสริมศรี คงศักดิ์	รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์บริการ	๙
นาง สุมล ทราญแก้ว	รองเลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	๙
น.ส. ทวีลักษณ์ บุญคง	รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์บริการ	๙

กระทรวงสาธารณสุข

นาง ปรีญา เกษมสันต์ ณ อยุธยา	รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๑๐
นาง บุญล้วน พันธุ์จินดา	รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	๙

กระทรวงการต่างประเทศ

นาง ลักษณาจันทร์ เลหาพันธุ์	รองอธิบดีกรมเศรษฐกิจ	๙
-----------------------------	----------------------	---

สัมภาษณ์พิเศษ :

ผู้หญิงนักบริหารในราชการพลเรือน

นับวันความสามารถของผู้หญิงก็ได้รับการยอมรับนับถือมากขึ้นทุกทีทั้งในวงการธุรกิจและในวงราชการ...กลุ่มผู้หญิงที่ได้รับการยอมรับในเรื่องของฝีมือในงานอาชีพนั้น แม้จะมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ก็ยังนับว่าเป็นชนกลุ่มน้อยอยู่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่เรียกขานกันว่านักบริหาร

ในฐานะที่เป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่อยู่ในระดับที่ใด ๆ ก็จับตามอง จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจไม่น้อยว่าบุคคลที่ส่วนใหญ่เคยแต่ถูกจับตามองนั้น เวลาที่เรามองบุคคลหรือเหตุการณ์รอบข้าง เขาจะมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในแง่มุมมองของการงานอาชีพของตนเอง ซึ่งวันนี้เราขอเจาะเฉพาะอาชีพของราชการพลเรือนไทยเราก่อน

นักบริหารหญิงที่เราขอนำท่านไปพบในวันนี้มี ๔ ท่านด้วยกันคือ ท่านอธิบดีสุคนธ์ กาญจนาลัย อธิบดีกรมทะเบียนการค้า ท่านรองวาณี เลิศดำริห์การ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ท่านรองจีสิริสรรพ์ รองอธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลข และท่านผู้อำนวยการทิพาวดี เมฆสุวรรณ ผู้อำนวยการกองวิชาการสำนักงาน ก.พ.

สุคนธ์ กาญจนาลัย

อธิบดี กรมทะเบียนการค้า



เกิด ๕ มีนาคม ๒๔๗๕

การศึกษา

- ปริญญาตรีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจ University of Pennsylvania
- วุฒิบัตรด้าน O & M Methods, University of Southern California
- วุฒิบัตรด้านการส่งเสริมสินค้าออกและการตลาดระหว่างประเทศ จัดโดย The International Trade Center UNCTAD/GATT Geneva
- วปอ. รุ่น ๒๗

ตำแหน่งในราชการ

- ๒๕๐๕ นักบัญชีโท สภาพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ
- ๒๕๐๖ เลขานุการกรม สำนักงานวิชาการและวางแผน กระทรวงพัฒนาแห่งชาติ
- ๒๕๑๙ ผู้อำนวยการศูนย์บริการส่งออก กรมพาณิชย์สัมพันธ์
- ๒๕๒๑ รองอธิบดีกรมพาณิชย์สัมพันธ์
- ๒๕๒๓ อธิบดี กรมพาณิชย์สัมพันธ์
- ๒๕๒๘ อธิบดีกรมทะเบียนการค้า

“บางคนอาจมองว่าผู้หญิงมีความอ่อนแอ แต่ดิฉันว่าในความอ่อนแอ
พวกเขาก็มีความอ่อนหวาน”

“ถ้าจะถามว่าทำไมถึงก้าวหน้า ก็คงจะตอบว่า อาจอยู่ในวงการที่ผู้บังคับบัญชาไม่กีดกันผู้หญิง นี่ข้อหนึ่งนะคะ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาไม่กีดกันแล้วสนับสนุนได้นี้ ผลงานเราต้องเด่นชัด วัดออกมาได้ และเป็นที่ยอมรับกันไม่ใช่มีแต่ผู้แต่งตั้งเราคนเดียวที่สนับสนุน ดิฉันอาจเป็นคนที่ได้ผู้บังคับบัญชาในอดีตเป็นคนเก่ง แล้วก็มีโอกาสได้เรียนรู้ความเก่งจากผู้บังคับบัญชา แล้วก็พยายามทำงานให้ได้ดีที่สุด

เข้ามาทำงานนี้ไม่เคยตั้งเป้าไว้เลยว่าจะต้องได้นั้น ต้องเป็นนี้ ดิฉันตั้งเป้าหมายไว้เพียงว่า เราจะทำงานอย่างไรได้ดีที่สุด ทุกวันจะถามตัวเองเสมอว่า เราทำอะไร เพื่ออะไร เราจะทำอะไรต่อไป แล้วเราทำสิ่งที่ดีที่สุดในที่เราทำได้แล้วหรือยัง ถ้าหากเราทำไม่ได้มันเป็นจุดอ่อนที่เราต้องพัฒนาหรือเปล่า จะ review ตัวเองตลอด

ในการทำงานนี้ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย เราจะต้องมีปัญหาหรืออุปสรรคตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเกิดขึ้นจากตัวเราเองหรือใคร ดิฉันถือว่าการทำงานเหมือนทศ ๔ ทศ มีทั้งเหนือคือผู้บังคับบัญชา ใต้คือผู้ใต้บังคับบัญชา ตะวันออกเป็นลูกค้าที่เราต้องให้บริการ ส่วนทิศตะวันตกคือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องประสานงานกับเรา ในการทำงานเราต้องมองให้รอบตัวเราเองทั้งหมดว่าเราควรวางตัวเราอยู่ตรงจุดไหน

แน่นอน การทำงานย่อมต้องมีอุปสรรค แต่หลักของเราคือว่าไม่ควรยอมปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่มีเรื่องของเวลากำหนด เราต้องกล้าตัดสินใจ อาจมีบางคนเห็นว่าเรื่องบาง

เรื่องไม่ต้องตัดสินใจแล้วรอเวลาผ่านไป ปัญหาก็อาจสิ้นสุดไปเอง แต่ดิฉันเห็นว่าถ้าเมื่อทุกคนยอมปัญหาหมดนี้ งานไม่เดิน

ที่นี้ถ้าถามว่าในฐานะที่เป็นผู้หญิงนี้มีปัญหาบ้างไหม ก็อาจจะอย่างที่บอกนั่นแหละว่า โชคดี ดิฉันคิดว่ายังไม่มีปัญหาในเรื่องนี้”

● หลักการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

“การบริหารเวลาถือว่าเป็นหลักที่สำคัญข้อหนึ่งในการทำงาน เพราะดิฉันถือว่าเวลาเป็นสิ่งที่ผ่านไปแล้วจะเรียกกลับมาไม่ได้เด็ดขาด

การทำงานนี้ต้องมีเป้าหมาย วัดผลได้ เป้าหมายนี้ต้องทั้งเป้าหมายของผลงานที่จะออก และเป้าหมายเวลา เพราะดิฉันถือว่าเป้าหมายเวลานี้สำคัญมาก เวลาไม่สามารถหมุนกลับได้ ถ้าหากเรามีเป้าหมายของงานแล้วไม่มีแผนเวลากำกับนี้ มันจะทำให้เสียโอกาสในช่วงของเวลานั้นไปได้ อันนี้เป็นจุดใหญ่

หลักการที่ดิฉันยึดอีกข้อหนึ่งก็คือ การทำงานเป็นทีมเวิร์ค เพราะดิฉันถือว่าถ้าหากเราสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทั้งหมด ก็จะทำให้เรามองเห็นภาพของงานได้ทุกแง่ทุกมุม คือเป็นการระดมความคิดเห็น อย่างเช่นในขณะนี้ดิฉันทำงานในกรมที่เกี่ยวข้องกับงานด้านออกกฎหมาย เราจะออกกฎหมายอะไรต่าง ๆ นี้ก็เพื่อความเป็นธรรมของสังคม ที่นี้เราจะรู้ว่าเป็นธรรมมากน้อยแค่ไหน มันก็ต้องระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกวงการ ไม่ว่าทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน ภาครัฐบาลนี้ก็ได้จำกัดอยู่แต่หน่วยงานปฏิบัติ

แต่หมายความว่าไปถึงนักวิชาการแขนงต่าง ๆ เพื่อให้กฎหมาย ซึ่งจริง ๆ จะเป็นตัวสะท้อนถึงหลักการและนโยบายของรัฐ มีผลในทางปฏิบัติ เหมาะสม และเป็นธรรมยิ่งขึ้น

การทำงานโดยมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน และวัดผลได้ ก็เป็นหลักการทำงานอีกอย่างหนึ่ง อันนี้ก็เป็นหลักใหญ่ ๆ”

● ทักษะเกี่ยวกับผู้หญิงในวงราชการ

“ดิฉันมองดูในส่วนของตัวเองนะคะ ถ้างานนั้นไม่ใช่งานอย่างมหาดไทยที่ต้องไปสู้กับโจรขโมยนะคะ ดิฉันให้ออกสันทัดเท่าเทียมกัน ถ้าผู้หญิงคนนั้นกับผู้ชายคนนั้นทำงานได้เท่ากัน ไม่ใช่ผู้หญิงจะมาขอสิทธิว่าหนูเป็นผู้หญิงนะคะ ถ้าเผื่อให้ไปตรวจงานต่างจังหวัดนี้หนูขอเอาเพื่อนไปด้วย อย่างนี้นี่ต้นทุนสูงกว่าให้ผู้ชายไปนะ ถ้าผู้ชายคนเดียวไปได้ ผู้หญิงในซีเดียวกันไปไม่ได้ อันนี้ดิฉันว่าก็เป็นแต้มลบของผู้หญิง ถ้าเผื่อมีเหตุการณ์แบบนี้ แลละผู้หญิงจะเสียเปรียบ แต่อย่างไรก็ตามเราไม่ได้มองที่เพศนะคะ คือ ถ้างานอย่างเดียวกันแล้วทำได้ นี่ ดิฉันให้ออกสันทัดเท่ากันหมด ทีนี้ถ้าจะมองว่าในความเป็นผู้หญิงมีจุดได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือไม่ บางคนอาจมองว่าผู้หญิงอ่อนแอ แต่ดิฉันว่าในความอ่อนแอ พวกเขาก็มีความอ่อนหวานที่ได้เปรียบ เช่นในสถานการณ์การเจรจาก็น่าจะมีโอกาสโน้มน้าวได้มากกว่าผู้ชายก็ได้

อย่างไรก็ตามทั้งนี้ทั้งนั้น ดิฉันก็บอกว่า ผู้หญิงต้องอ่อนหวาน แต่อย่าอ่อนแอ”

● บทบาทของผู้หญิงในสังคม

“แนวโน้มก็คงจะดีขึ้นไปเรื่อย ๆ คือถ้าจะมองภาพในอนาคตนี้ ก็จะมองถึงฐานในปัจจุบัน อย่างในภาคเอกชนก็ต้องมองว่าประเทศไทยนี้ผู้หญิงมีบทบาทเก่งมากขึ้น ๆ บางคนอาจเถียงว่า ที่เก่งขึ้นมาก็เพราะเป็นลูกเจ้าสัวบริษัทนั้น ๆ ก็เลยมีโอกาสดำเนินการมีความไวเนื้อเชื้อใจ อันนี้ก็มีทั้งข้อเท็จจริง แต่ทีนี้ถ้าเผื่อเขาไม่มีความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว การงานอะไรต่าง ๆ มันก็น่าที่จะไปในทางลบ ลองดูอย่างคุณชนัดต ปิยะอุย นี่ใคร ๆ ก็ยอมรับ ดิฉันคิดว่าท่านเป็นผู้หญิงที่เก่งทีเดียวในวงการธุรกิจ

ทีนี้ในด้านนานาชาติ ผู้หญิงที่ดิฉันมองด้วยความชื่นชม ไม่เคยเสื่อมคลายเลยก็คือ นายกรัฐมนตรีอังกฤษ นางมาการเร็ต แธตเชอร์ ดิฉันว่าผู้หญิงคนนี้เก่งมากในความกล้าตัดสินใจ ยกตัวอย่างกรณีพอล์คแลนด์ก็ตาม ผู้ชายออกถามศอกยังทำอะไรไม่ได้ ใจความเจ็บขาดจับใจนี้มันปรากฏให้เห็นชัด ทีนี้ในความเก่ง เขาก็ยังไม่ลืมความอ่อนหวานในความที่เป็นผู้หญิง การแต่งเนื้อแต่งตัวดี ไม่กระเซอะกระเซิงออกไป เพราะจุดนี้ดิฉันก็คิดว่า แนวโน้มของผู้หญิงนี้ถ้าหากตั้งใจจริงแล้วก็พัฒนาตัวเอง โอกาสก็จะเป็นของทุกคน”

● ท่านมีอะไรจะฝากไปถึงเพื่อน

ข้าราชการบ้าง

“ก็คงขอฝากหลักในการทำงาน เรียกง่าย ๆ ว่า หลัก ๓ ทัน คือ

หนึ่ง ทันเวลา นี่สำคัญมาก ก็อย่างที่กล่าวมาเยอะแล้ว เราหมุนนาฬิกากลับไม่ได้ เราจะทำงานเราต้องมีแผนให้ชัดว่า จะทำอะไร ในเวลาเท่าไร

สอง คือทันเหตุการณ์ สภาวะการณ์ต่าง ๆ นั้นเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ เราต้องปรับตัวเราเอง ไปข้างหน้า ถ้าเรายืนอยู่กับที่ ความเจริญก้าวหน้าของประเทศคงไม่มี เพราะฉะนั้นเมื่อโลกก้าวไปอย่างไร เราต้องก้าวให้ทันเขา

ทีนี้เมื่อทันแล้ว เราก็ต้องทันคน คนที่อยู่ ใน ๔ ทิศ ที่ดิฉันกล่าวไปแล้วนี้ เราต้องทันเขา

เราต้องรู้ว่าเขาต้องการอะไร ถ้าเราเป็นหน่วยบริการ เราจะบริการอย่างไรถึงจะได้ประโยชน์สูงสุดของประเทศ ทำอย่างไรสังคมจึงจะเป็นธรรม ไม่ได้มองประโยชน์ของรายใดรายหนึ่ง กับลูกน้องนี่ก็ทำอย่างไรเราจึงจะให้ความเป็นธรรมแก่เขาได้ สิ่งที่จะให้ความเป็นธรรมกับลูกน้องก็คือว่าเราจะต้องมีกติกาที่ชัด จะแต่งตั้ง จะเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายใครนี่ หลีกกว้าง ๆ ต้องมี มีการวัด ประเมินผลออกมาให้เห็นชัด”

วาณี เลิศดำรงกิจการ รองเลขาธิการสำนักงาน คณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุน



เกิด ๑๙ ธันวาคม ๒๔๗๗

การศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Kirby Lodge, Cambridge

B.Sc.C. (Economics) จาก Queen's University of Belfast

ตำแหน่งในราชการ

๒๕๐๕ เศรษฐกรโท สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ

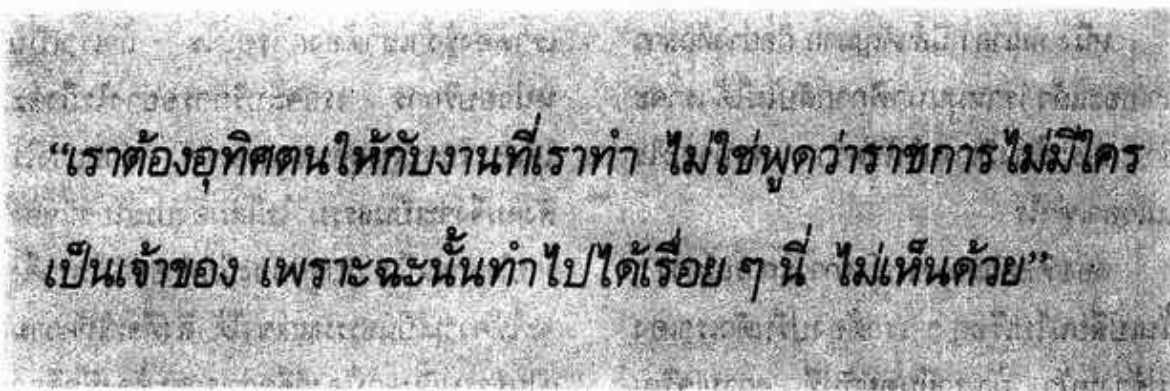
๒๕๐๙ หัวหน้ากองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเพื่อกิจการอุตสาหกรรม

๒๕๒๐ หัวหน้ากองเผยแพร่และบริการ

๒๕๒๔ ผู้อำนวยการกองเผยแพร่และบริการ

๒๕๒๘ ผู้ช่วยเลขาธิการ

๒๕๓๐ - รองเลขาธิการ

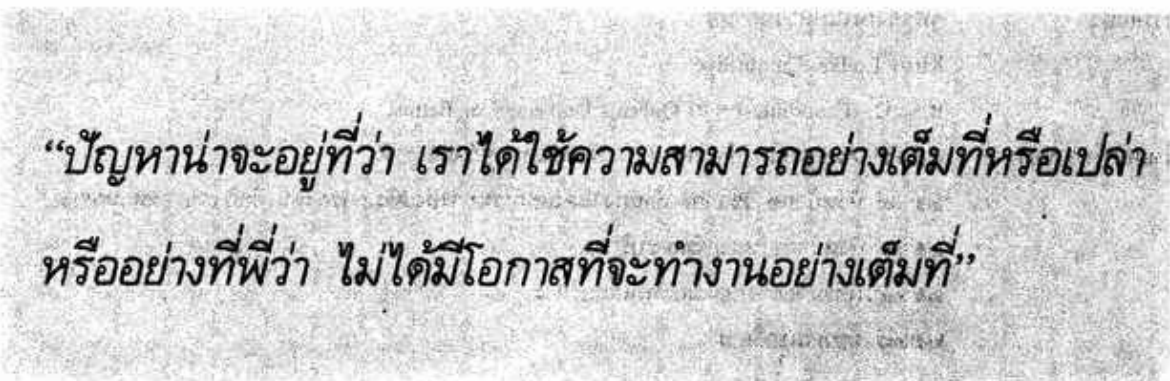


“ข้าราชการนี่ถือได้ว่าเป็นงานบริการอย่างหนึ่ง ซึ่งในงานด้านบริการนั้นผู้หนึ่งมักจะทำได้ดีกว่า ประกอบกับการที่ปัจจุบันผู้หนึ่งไทยมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น ไปศึกษาต่างประเทศกันก็มาก ดังนั้นผู้หนึ่งจึงเข้ามาในราชการกันมาก และก็สามารถทำได้ดีเท่าเทียมกับผู้ชาย งานราชการนั้นเป็นงานวิชาการเทคนิคและบริการ ซึ่งผู้หนึ่งสามารถทำได้ในทุก ๆ ด้าน

ที่พูดกันว่าผู้หนึ่งเหมาะกับงานราชการ เพราะว่าเป็นงานที่ไปเรื่อยๆ ไม่ต้องไปสู้รบตีกับใคร ส่วนผู้ชายก็เหมาะกับงานบริษัทนั้น ไม่เห็นด้วยทั้งสองอย่าง เราต้องคิดว่างานอะไรก็ตาม ล้วนเป็นประโยชน์ทั้งสิ้น เราเป็นลูกจ้างบริษัทเราก็ต้องทำให้บริษัทเจริญ

ก้าวหน้า เราทำงานให้ราชการเราก็ต้องทำงานให้ราชการก้าวหน้า เราต้องอุทิศตนให้กับงานที่เราทำ ไม่ใช่พูดว่าราชการไม่มีใครเป็นเจ้าของ เพราะฉะนั้นทำไปได้เรื่อยๆ นี่ ไม่เห็นด้วย

แล้วที่ว่าผู้ชายเหมาะกับงานบริษัทเพราะที่ว่าต้องไปแข่งขันไปสู้รบตีกับใครในเรื่องของความฉลาดเฉลียวก็ไม่ถูกอีกนะคะ ผู้หนึ่งก็ทำได้ การที่จะแข่งขันในเรื่องใดก็ตาม ในเชิงธุรกิจ เชิงการเมือง ก็เห็นว่าผู้หนึ่งทำได้ เพียงแต่ให้โอกาสเท่านั้น ไม่ว่าที่ไหนก็ตาม ผู้หนึ่งควรที่จะได้รับโอกาสให้ทำงาน ให้ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ปัญหานั้นจะอยู่ที่ว่าเราได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่หรือเปล่า หรืออย่างที่ว่าไม่ได้มีโอกาสที่จะทำงานอย่างเต็มที่”



● ท่านมีหลักการทำงานให้ ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

“หลักในการทำงานให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จก็คงไม่พ้นการเอาใจใส่ ขวนขวาย ทั้งผู้หญิงผู้ชายถ้าไม่มีความเอาใจใส่ ไม่ขวนขวายในงานที่ตัวเองรับผิดชอบก็คงเดินไปไม่ได้ไกล และทำไม่ได้มากอย่างที่ราชการต้องการ”

● ทักษะเกี่ยวกับผู้หญิงในวงการ

“โดยทั่วไปผู้หญิงในวงการนั้นมีความสามารถทัดเทียมกับผู้ชาย แต่อาจเป็นเพราะผู้หญิงไทยยังคงเป็นฝ่ายที่รับภาระทางด้านครอบครัวอยู่มาก ดังนั้นหากจะให้ผู้หญิงมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานทัดเทียมผู้ชาย ก็ควรจะให้ผู้ชายมีบทบาทเกี่ยวกับการรับภาระทางด้านครอบครัวบ้าง เพราะสมัยนี้ผู้ชายเขาไม่ได้ออกไปสู้รบเหมือนสมัยก่อนซึ่งเป็นทาง physical แต่ว่าในกำลังกาย กำลังความคิดของผู้หญิงซึ่งต้องใช้ในราชการนี้ยังต้องเอาไปใช้ในครอบครัวอีก ผู้ชายนี้รับน้อยไป ซึ่งอาจเป็นว่า ผู้หญิงเรา spoil ผู้ชายมากไปหรือเปล่าก็ไม่ทราบ ผู้หญิงเราส่วนหนึ่งที่ขวนขวายอยู่ในครอบครัวนี้ จะเก่งก็เก่งอยู่ในครอบครัว แต่ว่าจะเก่งในราชการได้เนี่ย เวลาควรต้องมีมากกว่านั้นนะคะ เพื่อที่จะได้เอาใจใส่ขวนขวายเรียนรู้ อะไรได้มากขึ้น ภาระด้านครอบครัวที่คิดว่าผู้ชายก็ทำได้ แล้วก็คิดว่าเป็นเรื่องที่ดีทีเดียว

พูดถึงเรื่องสิทธิ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ แล้ว พี่ว่าผู้หญิงไทยเรานี้ก็ได้รับ

สิทธิมากนะคะ ในการออกความคิดเห็นในการเลือกตั้งนี้ เราก็ได้รับสิทธิมานานก่อนบางประเทศเสียอีก อย่างสวิตเซอร์แลนด์เมื่อเร็ว ๆ นี้ เป็นต้น ที่ว่าผู้หญิงมีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งได้ เข้าสู่การเมืองได้ เมืองไทยนี้พี่ไม่เห็นข้อแตกต่างในการให้สิทธินะคะ แล้วผู้หญิงก็มีศักยภาพในการทำงานเท่าผู้ชาย เพียงแต่ผู้หญิงส่วนใหญ่มีการะอย่างอื่นมากไป จึงไม่ได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นมา แล้วอาจเป็นที่ว่า ผู้หญิงไทยเรายังถ่อมตัวด้วย คือโดยประเพณีนี้ผู้หญิงถูกสั่งสอนมาให้ถ่อมตัว ให้ผู้ชายเดินหน้า การถ่อมตัวนี้บางทีก็ทำให้สูญเสียความมั่นใจไปเหมือนกันในการที่จะออกมาราวินหรือโต้แย้งกับคนอื่นเขา หรืออย่างในสื่อมวลชนนี้ สังเกตดูเวลามีการแสดงความคิดเห็น ข้อโต้แย้งอะไรนี้ ผู้หญิงยังไม่ออกมา มีบทบาทมากเท่าไร ผู้หญิงยังถูกเก็บอยู่ให้ทำงานในลักษณะปฏิบัติการที่ว่าเป็นงานรายละเอียด ผู้ชายเขาทำงานในระดับกว้าง ในระดับที่ว่าเสียงดังฟังชัดนั้นนะคะ นี่ก็เท่าที่เห็นอยู่”

● ท่านมีอะไรฝากถึงเพื่อนข้าราชการ หญิงและผู้อ่านทั่วไปบ้าง

“ก็เห็นว่าผู้หญิงไทยเรามีโอกาส เรียกได้ว่ามีสิทธิอะไรมากกว่าผู้หญิงประเทศอื่น เพราะฉะนั้นเราควรใช้โอกาสใช้สิทธิเหล่านี้ให้มากขึ้น ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม อย่าได้ถ่อมตัวจนเกินไป จงทำงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นให้มากขึ้น คิดถึงเรื่องตัวเอง เรื่องส่วนตัวให้น้อยลง อันนี้จะทำให้เราเองฟุ้งเฟ้อน้อยลง

ด้วย ฟุ่มเฟือยในการใช้เวลา ในการที่จะไปคิด
ในเรื่องที่มีประโยชน์น้อยนะ การแต่งตัวสวย
ไปเที่ยว ไปมีกิจกรรมอะไร ๆ นี่มันก็เพลิน
นะคะ คือไปได้อยู่จ้ะอะไร ๆ ดีพอสมควร แต่
หากเราตัดพวกนั้นแล้ว เอาเวลามาทำประโยชน์

ให้กับสังคม กับราชการมากขึ้น พี่ว่าก็จะทำให้
ผู้หญิงไทยเป็นที่ recognize มากขึ้นใน
ระดับนอกประเทศ ในประเทศนี้เรารู้กันอยู่แล้ว
ว่าผู้หญิงไทยเก่ง เพียงแต่ว่ายังไม่มีโอกาสได้
ใช้ความคิดความสามารถเท่าที่ควรนะละ”

ศจ๊ ศิริสรรรพ์

รองอธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลข



เกิด ๙ สิงหาคม ๒๕๔๑

การศึกษา **ปริญญาตรีทางการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

* M.A. (Economics) ၁၇၈ University of Tennessee

ตำแหน่งในราชการ ๒๕๐๘ เศรษฐกรโท สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

๒๕๑๘ หัวหน้ากอง กองเศรษฐกิจการขนส่งและคมนาคม

๒๕๒๑ ผู้อำนวยความสะดวกของ

๒๕๒๔ ผู้ตรวจราชการกระทรวง (ระดับ ๗)

๒๕๒๖ - รองอธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลข

“ถ้าเราไม่มีจิตสำนึกแล้วอะไรมันจะเกิดขึ้น มันก็เกิดปัญหาอย่างที่เราเห็น ๆ อยู่”

“คืออย่างนั้นะ บอกคุณตรงไปตรงมา แล้วกันว่าในชีวิตราชการเท่าที่ทำอยู่จนถึงปัจจุบันนี้ คิดว่าเป็นคนโชคดี คือมีนายซึ่งเรียกว่า treat คนเท่ากันหมด คือ อยู่ที่มีความสามารถของบุคคล แล้วความโชคดีอีกอย่างคือ บางคนเขาก็บอกว่า เราขึ้นมาอยู่เป็นซี ๙ นี่ ๖ ปีที่แล้ว ซึ่งก็นับว่าเร็ว คือเริ่มรับราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ในตำแหน่ง เศรษฐกร ก็ทำงานในลักษณะงานวิชาการ คือเป็นงานด้านศึกษา แก้ปัญหาทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับปัญหาการขนส่งทำนองนั้น แล้วมันก็ไปเป็นโอกาสที่ดี เพราะในช่วงนั้นไม่ค่อยมีคน ที่ทำงานด้านวิชาการมากนัก เรียกว่าเราเข้าไปนี่เป็นคนแรก พอเราเข้าไปนี่เราก็ตั้งใจทำงาน มาก มันก็เลยเห็นเรื่องที่ว่า ได้รับการยอมรับ แล้วมันก็เกี่ยวกับเรื่องหลักการทำงานหรือ อะไรด้วยนี่ คือเราเป็นคนที่ fair กับทุกคน ทำอะไรด้วยเหตุด้วยผลด้วยความจริง ความถูกต้อง มันก็ถึงทำให้เรานี้ไม่มีปัญหา ถึงเวลา ก็ได้รับ Promotion และการ Promotion นี้ก็เมื่อถึงเวลาที่เรามาเหมาะสมและสมควร เรียกว่าที่ขึ้นมาตลอดเวลานี้ไม่มีการกระโดด ไม่มีการข้ามหน้าหรืออะไร ตามครรลองตลอด มา มีมัน Smooth มาตลอด คือก็อย่างว่าแต่ ต้นนั้นแหละ คือได้นายดี คือท่านก็พูดว่าเราเป็น เพื่อนร่วมงานกัน มีอะไรก็หารือกัน พูดกันด้วย เหตุผลได้ ก็ถึงไม่มีปัญหา ก็ขึ้นมาในสายวิชาการตลอด”

- **ทีนี้เมื่อมาทำงานบริหารนี้ มีความแตกต่างหรือปัญหาอะไรเพิ่มมากขึ้นไหม**

“คืองานบริหารนี้มันเป็นงานจุกจิก คือมัน routine ไปเรื่อย ๆ ในลักษณะนั้น ปริมาณงานมันมากกว่า แต่ผลงานที่ไม่เหมือนกันนะ อย่างคุณทำงานวิชาการ ผลมันไม่เห็นทันตาหรอก มันอีกนาน บางครั้งเราแทบล้มไปเลย แต่พอผลมันออกมาแล้วนี่ มันจะทำให้เราภูมิใจนะว่า สิ่งที่เราคิด เราเสนอแนะ หรือที่เราเคยทำมาแล้วนี่ สุดท้ายก็ต้องมีคนยอมรับ”

● **แล้วท่านคิดว่า ท่านประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานหรือยัง**

“คนเขาก็ว่าประสบความสำเร็จ แต่เรายังคิดถึงตัวเราเองว่า ที่เราเป็นอะไรต่ออะไรอยู่ทุกวันนี้ ก็เพราะคนเขาเอามวมมาให้เราใส่ เราก็ยังเป็นคนธรรมดา แม้กระทั่งพวกข้าราชการ อะไรต่ออะไรนั้นก็ถือว่าเป็นเพื่อนฝูงกันอยู่ เรื่องงานเป็นเรื่องงาน เรื่องอื่นนั้นเป็นเรื่องเพื่อนฝูง เพียงแต่เขาเอาเก้าอี้มาให้เรานั่ง เอาหมวกมาให้เราใส่”

● **หลักการทำงานให้ประสบความสำเร็จ**

“อย่างหนึ่งก็คือ ต้องมีความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน ต้องไปด้วยกัน เข้าใจกัน ไม่ใช่เป็นการทำงานแบบที่ว่า ใครดีกว่าฉันไม่ได้ แต่ต้องกันไม่ได้

แล้วมันก็มีอยู่อย่างที่ว่า การทำงานอะไรให้สำเร็จออกมาทุกอย่างนี้ มันเป็นการทำงานร่วมกัน เราจะทำอะไรออกมานี้ ไม่ใช่เราทำได้คนเดียว ไม่ใช่ว่าเป็นรองอธิบดีแล้วให้ฉันทำคนเดียวได้ ก็พูดกับคุณตามตรงแหละว่าไม่มีความสามารถที่จะทำคนเดียวได้ ยังเคยพูดเลย คนเขามอบอกอย่างโน้นอย่างนี้ เรามานั่ง

revise ดูแล้ว เอ้ เราไม่ได้ทำอะไรแต่ทำไมคนมา recognize เรา เราก็บอกว่า นี่ลูกน้องเราทำทั้งนั้นแหละ เพียงแต่เราเป็นคน guide เขา ให้แนวความคิดเขา ในลักษณะนั้น ผลงานนี้ไม่ใช่ผลงานของเรา แต่เป็นผลงานของส่วนรวม ของทีมของเราที่ร่วมกันทำงาน

อีกประเด็นหนึ่งคือว่า ผลงานคุณจะดีหรือไม่ดีนี้ ถ้าคุณทำงานโดยความสมัครใจ คุณจะได้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานโดยคิดว่ามันเป็นหน้าที่ แล้วก็ต้องทำงานด้วยความเข้าใจ คุณจะต้องรู้ แล้วพร้อมที่จะอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจ ว่าเรื่องนี้มันเป็นอย่างไร มันมีหลักการเหตุผล ข้อเท็จจริงอย่างไร ถ้าอย่างนี้ปัญหามันจะมารูปไหนเราก็จะแก้ได้

ลักษณะการทำงานอีกอย่างหนึ่งคือ เราต้องทำงานเพื่อสร้างคน ทุกคนต้องได้เรียนรู้ งาน ต้องสร้างคนที่จะเป็นตัวแทนเราได้ตลอดเวลา เราต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอว่า ถ้าเราไปเมื่อไร งานจะหยุดชะงักไม่ได้ เราจะเป็นนายเป็นหัวหน้าเขานี้ เราจะต้อง train ให้คนสามารถทำงานได้ถึงแม้จะไม่มีเราอยู่ ไม่ใช่ให้คนเขามาเห็นว่าเรานี้มีความสำคัญ ความสำคัญมันจะต้องตกอยู่กับทุกคนในทีมของเราทั้งหมด

แล้วคุณจะต้องทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป้าหมายของคุณคืออะไร คือให้ประเทศเจริญใช้ไหม ไม่ใช่คุณมาทำงานให้ sector คุณ ให้กรมคุณไปโสด แต่คุณไปทำลายขีดขวาง sector อื่น มันทำไม่ได้ คุณจะต้องเข้าใจตรงกันว่า คุณทำอะไร งานใน

หน่วยงานคุณเป็นสิ่งที่ให้บริการคนอื่นเขา หรือเพื่ออะไร จุดมุ่งหมายคืออะไร”

● ทักษะเกี่ยวกับผู้หญิงในวงราชการ

“อันนี้ต้องทำให้เป็นกลาง จะผู้หญิงผู้ชายนี้เหมือนกัน มันอยู่ที่ตัวบุคคลมากกว่า ผู้หญิงมีความคิดความอ่านหรืออะไรต่ออะไร ไม่ด้อยกว่าผู้ชายหรอก มันอยู่ที่สามัญสำนึกของตัวบุคคล ไม่เห็นจะนำมีปัญหา ฝีมือลายมือหรืออะไรก็อยู่ที่ตัวบุคคล ถ้าจะถามว่า ผู้หญิงจะส่งให้ไปไหนไปนี้ไม่ได้ก็ไม่จริง สมัยก่อนนี้เขาออกบ้านนอกออกต่างจังหวัดไปไหน ๆ ทุรกันดาร เวลาให้เขาไปเขาก็ไปได้ แต่ก็คิดว่าผู้หญิงมีครอบครัวก็อาจมีปัญหาเพิ่มขึ้น อย่างเวลาจะไปไหนมาไหนก็อาจมีการะมากกว่า ผู้หญิงซึ่งไม่มีครอบครัว อย่างตัวเองนี้ ถ้าสั่งให้เดินทางไปต่างประเทศภายใน ๒๔ ชั่วโมงยังไปได้เลย

ก็อย่างที่ว่าจะผู้หญิงผู้ชายนี้มันขึ้นกับตัวบุคคล ถ้าคุณมีสำนึกในตัวเอง คุณทำงานอะไรด้วยจิตใจที่บริสุทธิ์ ดังนั้นถ้าจะพัฒนา มันก็ต้องพัฒนาที่จิตสำนึก ไม่ใช่หมายความว่าที่จิตใจแล้วเข้าวัดเข้าวาอะไรอย่างนั้นนะ ถ้าเราไม่มีจิตสำนึกแล้วอะไรจะเกิดขึ้นมันก็เกิดปัญหาอย่างที่เราเห็น ๆ กันอยู่”

● ท่านมีอะไรจะฝากถึงเพื่อนข้าราชการบ้าง

“รู้สึกว่่า ที่พูดกันถึงสิ่งที่ข้าราชการเรา ทุกวันนี้ขาดนี้...ความสามัคคีรู้สึกจะพูดกันเป็นเรื่องสุดท้าย มีแต่พูดกันเรื่องความซื่อสัตย์

อะไรอย่างนี้ แต่พูดไปแล้วก็ต้องถือว่าความ
สามัคคีก็เป็นเรื่องสำคัญ ในการทำงานคุณภาพ
จะออกมาดีหรือไม่มันขึ้นอยู่กับความร่วมมือ

เพราะงานที่ออกไปนี้ไม่ใช่เป็นงานของผู้ใด
ผู้หนึ่ง แต่เป็นงานของหน่วยงาน เพื่อส่วนรวม
เพื่อประเทศชาติ”

ทิพาวดี เมฆสวรรค์

ผู้อำนวยการกอง กองวิชาการ
สำนักงาน ก.พ.



เกิด ๑ มกราคม ๒๔๘๙

การศึกษา

A.A. จาก Monterey Peninsula College

B.A. จาก San Jose State College

M.P.A. จาก Harvard University

ตำแหน่งในราชการ

๒๕๑๐ วิทยาการโท กองนักเรียนต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ.

๒๕๑๔ นักวิเคราะห์งานบุคคลโท กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

๒๕๒๔ หัวหน้าฝ่ายกำลังคน กองวิชาการ

๒๕๒๖ ผู้อำนวยการกอง กองวิชาการ

“เป็นไปได้อย่างไรหรือที่ผู้หญิงสามารถสอบแข่งขันเข้ามาทำงาน
ใกล้เคียงกับเพศชาย แต่พอทำ ๆ ไปความสามารถลดน้อยถอยลงหรือ
จึงได้ไม่มีใครเหลียวจ้องขึ้นไปถึงระดับ ๕ ระดับ ๑๐ และเวลานี้
ระดับ ๑๑ ก็เป็นเพศชายล้วน”

“ความสำเร็จนั้นมีหลายระดับ เหมือนอย่างเช่นที่เราเรียนจบมัธยมเราก็สำเร็จขั้นหนึ่ง เรียนจบปริญญาตรี โท เอก ก็เป็นความสำเร็จอย่างละขั้นไป ดิฉันก็มองความสำเร็จเป็นคล้าย ๆ อย่างนั้น ถ้าถือว่าการรับราชการมาเกือบ ๒๐ ปี แล้วได้เป็นผู้อำนวยการกอง ก็ถือว่าสำเร็จไปแล้วขั้นหนึ่ง แต่จริง ๆ แล้วดิฉันไม่ได้มองความสำเร็จในเรื่องของระดับหรือเรื่องของตำแหน่งเท่าไรหรอก ดิฉันมองว่าตัวเราเองมีโอกาสดำรงตำแหน่งตามความสามารถของเราหรือไม่ และมีโอกาสใช้ความรู้และความสามารถของเราอย่างเต็มที่หรือไม่ และสามารถทำงานนั้นให้เป็นประโยชน์มากน้อยแค่ไหนอย่างไร หากมองในมุมนี้ ก็กล่าวได้ว่างานที่ทำอยู่และเท่าที่ผ่านมา ดิฉันก็ค่อนข้างจะพอใจอยู่พอสมควรกับงานที่ทำ”

● ท่านมีหลักในการทำงานให้สำเร็จตรงตามที่ตั้งใจอย่างไร

“หลักในการทำงาน ซึ่งไม่ว่าดิฉันจะทำอะไรก็ให้หลักเหมือน ๆ กัน คือว่าถ้าจะทำอะไรก็ตั้งใจทำอย่างจริงจังต้องศึกษาถึงลักษณะและขอบเขตของงานให้เข้าใจอย่างแท้จริง และเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อกำหนดจุดสำเร็จให้พอมองเห็น เพราะงานเสร็จกับสำเร็จไม่เหมือนกัน การทำงานจะต้องพยายามให้สำเร็จ ซึ่งจุดสำเร็จที่ตัวเรากับจุดสำเร็จที่แท้จริงของงานนี้ไม่เหมือนกัน กล่าวย่อ ๆ ว่า เมื่อดิฉันได้รับมอบหมายงานจะต้องศึกษาข้อมูลอย่างรอบด้าน วางแผนการทำงานเอาไว้โดยนึกให้เกือบจะชัดเจนว่าเป้าหมาย

สุดท้ายของงานอยู่ที่ใด หรือหากได้รับมอบงานจากหัวหน้างานก็จะถามให้เข้าใจชัดเจนว่า ผลสัมฤทธิ์ของงานที่หัวหน้าต้องการคืออะไร เมื่อเข้าใจขอบเขตของงานแล้วก็ตั้งใจทำงานโดยเลือกวิธีการทำงานที่ใช้เวลาน้อยแต่ได้ผล นอกจากนั้นก็ใช้วิธีการคิดล่วงหน้า เดาล่วงหน้าไว้ ซึ่งบังเอิญขอบข่ายของงานของดิฉันคืองานเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งก็ไม่ว่าจะคิดล่วงหน้าว่า ปัญหาต่าง ๆ จะมีอะไรบ้าง แล้วเก็บข้อมูลเป็นระบบไว้จริง ๆ ข้อมูลที่เตรียมไว้มีมากทีเดียว แต่การจะนำมาใช้ก็ต้องดูจังหวะทั้งด้านเวลา บุคคล และสภาพแวดล้อม ดิฉันมักจะพยายามศึกษาล่วงหน้าไว้ เมื่องานมาจริง ๆ ก็จะได้สามารถทำงานหลาย ๆ อย่างในเวลาจำกัดได้ สรุปคือพยายามทำงานแบบมองให้ไกลเอาไว้ คาดการณ์ล่วงหน้าเอาไว้ ทำแต่สิ่งที่สำคัญที่เป็นประโยชน์ทำงานอย่างจริงจังและเลือกวิธีการทำงานที่ใช้เวลาไม่ต้องมากแต่ได้ผล”

● ในการทำงานเคยประสบปัญหาเกี่ยวกับการเป็นผู้หญิงหรือไม่ และเคยคิดหรือไม่ว่าถ้าท่านเป็นผู้ชายจะประสบผลสำเร็จในการทำงานสูงยิ่งกว่านี้

“ตอบตรง ๆ ว่า ความเป็นผู้หญิงนั้นไม่เป็นปัญหาสำหรับดิฉัน เพราะเราไม่สามารถเลือกเกิดเองได้ ดิฉันไม่เคยทราบว่าการเป็นผู้ชายนั้นเป็นอย่างไร รู้สึกและเคยชินกับความเป็นผู้หญิง แล้วก็พอใจในความเป็นผู้หญิงของตัวเอง แต่ในการทำงานราชการตลอด ๒๐ ปีที่ผ่านมาดิฉันก็พบว่า การทำงานของผู้หญิง

นั่นมีปัญหา ทั้งนี้ก็เพราะสังคมของเราและรวมไปถึงประเทศอื่น ๆ ด้วย ได้ไปแบ่งแยกบทบาททางเพศเอาไว้ เช่นว่าบทบาทผู้นำเขาก็มักจะคิดให้ไว้กับผู้ชาย บทบาทผู้ตาม ผู้อ่อนแอ ผู้อ่อนโยนทั้งหลาย เขาก็มอบให้กับผู้หญิง ซึ่งอันนี้เป็นทัศนคติและค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทของเพศทั่วไป ซึ่งถูกจำกัดมาตั้งแต่เราเกิดเป็นมนุษย์ซะแล้ว ซึ่งการที่สังคมคิดอย่างนั้นก็คงเป็นเพราะเพศชายเขาคิดปรับให้สังคมเป็นอย่างนั้นตั้งแต่กาลก่อนก็คงจะว่าได้ ฉะนั้นสังคมก็เคยชินกับการเป็นผู้นำของเพศชาย พอเขาต้องมีผู้นำเป็นเพศหญิง ก็มีปัญหาที่เขาจะต้องปรับตัว ปรับความคิด ปรับความเคยชินกับบทบาทของผู้หญิงที่เป็นผู้นำให้ได้ ดิฉันเองก็ประสบปัญหานี้ ซึ่งดิฉันก็ยอมรับว่าประเพณีเราเป็นอย่างนั้น และได้พยายามเปลี่ยนทัศนคติคนรอบข้างให้เคยชินกับตัวเราซึ่งเป็นผู้หญิง และทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร

การที่ผู้หญิงจะเป็นผู้นำนั้นไม่ง่าย เริ่มต้นตั้งแต่ลูกน้องก็คาดหวังไว้เสมอว่า จะได้ผู้นำเป็นผู้ชาย ดังนั้นก็ลองนึกถึงภาพความยากลำบากในการที่ผู้นำที่เป็นผู้หญิงจะต้องทำให้ลูกน้องและผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน และผู้ที่เหนือกว่า ยอมรับในความสามารถของเราโดยไม่ดูเพศ ตรงนี้เป็นปัญหาซึ่งดิฉันคิดว่าเราควรพัฒนา วิเคราะห์ วิจัยและเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสังคม เพราะว่า สังคมมักจะมองว่าคุณลักษณะของผู้นำ เช่น ความกล้า ความเชื่อมั่น ในตนเอง ความเด็ดขาด ความรับผิดชอบ ความอดทน ความบึกบึน เป็นต้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะของเพศชาย ซึ่งจริง ๆ แล้วสิ่ง

ที่กล่าวมาเป็นคุณลักษณะกลาง ๆ ของผู้นำที่ดี คือไม่ว่าผู้หญิงหรือผู้ชายก็ตามที่เป็นผู้นำแล้วจะต้องมีคุณลักษณะเหล่านี้ทุกคน

ที่ดิฉันพูดเรื่องนี้ไม่มีเจตนาจะให้เกิดความแตกแยกระหว่างเพศ ดิฉันทำงานด้านบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักคุณธรรม ซึ่งข้อแรกของระบบคุณธรรม คือ ความสามารถ สิ่งที่ดีฉันอยากจะให้บังเกิดขึ้นในการทำงาน โดยเฉพาะในราชการ คือ การยอมรับบุคคลที่ความสามารถของเขา โดยไม่คำนึงถึงเพศ และถ้าความเสมอภาคและความเป็นธรรมในการทำงานของเพศหญิง ไม่เกิดในราชการพลเรือนได้ ก็จะไม่สามารถเกิดที่อื่นได้ ทั้งนี้เพราะว่าราชการนั้นเป็นของหลวง เป็นของประชาชนทุกคน นายของข้าราชการคือรัฐบาล ก็คือประชาชน ฉะนั้น ระบบบริหารงานบุคคลของราชการจึงมีเกราะป้องกันในเรื่องความไม่เสมอภาคไว้แล้วในตัวเอง ซึ่งหลักความเสมอภาคในโอกาสเป็นหลักข้อที่สองของระบบคุณธรรม ซึ่งในแง่นี้จะเห็นว่าราชการต่างจากหน่วยงานธุรกิจ ซึ่งนโยบายการบริหารงานบุคคลจะต้องตามใจเจ้าของ หากเจ้าของไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้หญิงก็อาจมีระบบกีดกันผู้หญิง ซึ่งก็เป็นเรื่องของเอกชนเขา แต่ระบบราชการก็เป็นระบบคุณธรรมที่เปิดกว้างไม่มีใครเป็นเจ้าของ เพราะทั้งประชาชนหญิงชายเป็นเจ้าของทั้งสิ้น ดังนั้นถ้าความเสมอภาคไม่เกิดในระบบราชการแล้วก็ยากที่จะแสวงหาความเสมอภาคจากที่ใดได้

สำหรับคำถามว่าถ้าเป็นชายคิดว่าจะสำเร็จมากกว่านี้หรือไม่ ขอไม่ตอบเพราะเราก็

ไม่รู้จริงนอกเสียจากจะต้องเอาตัวเองเป็นชาย
ซึ่งก็พอใจที่เป็นเพศหญิงซะแล้ว จึงไม่สนใจ”

● ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ ผู้หญิงกับงานราชการทั้งในระยะที่ ผ่านมา ปัจจุบัน และแนวโน้มใน อนาคต

“จากการสำรวจในราชการพลเรือนพบ
ว่าในจำนวนข้าราชการทั้งหมดนั้นเป็นข้าราชการหญิง ๕๕ เปอร์เซ็นต์ นี่หมายถึง
ข้าราชการหญิงทุกระดับ แต่ในระดับสูงขึ้นมา
คือ ระดับ ๗ เมื่อเทียบเปอร์เซ็นต์ก็พบว่า
ข้าราชการหญิงอยู่เพียง ๓๑ เปอร์เซ็นต์ และ
ถ้าไล่ไปถึงระดับ ๙-๑๑ จะเป็นผู้หญิงเพียง
๖ เปอร์เซ็นต์ จากภาพรวมกว้าง ๆ ดังกล่าว
จะเห็นได้ชัดว่ามีความไม่เหมาะสมบางอย่าง
ในแง่ของการกระจายตำแหน่งของเพศหญิงใน
ระบบราชการ แต่ในแง่พื้นฐานของการศึกษา
และการวิจัยเชิงประจักษ์ที่จะเจาะจงลงไปในเรื่อง
นี้นั้นยังมีน้อยอยู่ แต่ดิฉันคิดว่าเรื่องนี้ไม่ได้
เกิดขึ้นโดยบังเอิญ เพราะถ้านำหลัก

เข้ามาจับแล้วไม่น่าจะเป็นไปได้ที่
ตัวเลขจะผิดรูปผิดร่างอย่างนี้ ดิฉันจึงกล่าวพูดว่า
ผู้หญิงนั้นโดนจำกัดสิทธิแน่นอน เพราะตัวเลข
บอกเช่นนั้น ที่พูดเช่นนี้ไม่ได้มีเจตนาจะไปว่า
ใครเขา แต่ดิฉันพูดความจริง เพราะถ้าดิฉัน
ไม่พูดแล้วใครจะพูด เพราะดิฉันก็เป็นผู้หญิง
และดิฉันก็เป็นผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งทำหน้าที่
เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลส่วนหนึ่ง
และนี่เป็นความจริงที่ดิฉันรู้สึกอยู่ว่าผู้หญิงใน
ราชการพลเรือนยังถูกจำกัดสิทธิอยู่โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับสูง ๆ
อาจจะมีคนมาอ้างก็ได้ แต่เป็นเพียงข้ออ้าง
เพื่อแก้ตัวที่อ้างว่าผู้หญิงยังไม่เก่งยังไม่ดีพอที่
จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขึ้นไป แต่ถ้าเก่ง
พอ ดีพอก็เลื่อนขึ้นไปทุกที แล้วเขาก็จะเอ่ยชื่อ
อธิบดี รองอธิบดีหญิงคนนั้น คนนี้ แต่ถ้านำ
หลักความเสมอภาคเข้ามาจับจริง ๆ แล้วภาพก็
ไม่น่าจะออกมาอย่างปัจจุบันนี้ เป็นไปได้
อย่างไรหรือที่ผู้หญิงสามารถสอบแข่งขันเข้ามา
ทำงานใกล้เคียงกับเพศชาย แต่พอทำ ๆ ไป
ความสามารถลดน้อยถอยลงหรือ จึงได้ไม่มีใคร
เลื่อนขึ้นไปถึงระดับ ๙ ระดับ ๑๐ และเวลานี้
ระดับ ๑๑ ก็เป็นเพศชายล้วน สิ่งเหล่านี้คงจะ
ต้องเอามาดูกัน มาวิเคราะห์และศึกษากันให้
ลึกซึ้งว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

เรื่องที่น่าคิดและดิฉันคิดว่าจะต้องหาทาง
แก้ไขต่อไป ก็คือว่ามีบางตำแหน่งในราชการ
พลเรือนของเราที่ไปจำกัดเพศเอาไว้ เช่น ปลัด
อำเภอ ซึ่งดิฉันคิดว่าปลัดอำเภอทั่วประเทศ
จำนวนสี่พันกว่าคนนั้น คงจะมีอยู่บ้างแน่ ๆ ที่
ผู้หญิงก็ทำได้เช่นอาจเป็น ๑ ใน ๓ หรือ ๑
ใน ๔ ของอำเภอเหล่านั้นที่ดิฉันคิดว่าผู้หญิง
ต้องทำได้ ต้องทำได้แน่ ๆ แต่ว่าก็ไปปิดกั้น
เสียหมด ผู้หญิงเป็นนายกรัฐมนตรีก็เป็นได้
ดูท่านนายกรัฐมนตรีอังกฤษ มากาเร็ต แธตเชอร์
เธอก็ทำงานได้ดี ของไทยเราผู้หญิงก็เป็นผู้
ใหญ่บ้าน เป็นกำนัน ก็เป็นกันได้ ทำไมจึงจะ
เป็นปลัดอำเภอไม่ได้ ทำไมจึงยังไม่มีผู้หญิงได้
เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดกันบ้าง นี่เป็นสิ่งที่ดิฉัน
ขอฝากให้ใครหลาย ๆ คนคิดก็แล้วกันว่าเมื่อ

“ใครจะถึงเวลาที่จะยอมรับและให้ความเสมอภาคแก่เพศหญิงในเรื่องนี้”

● **ท่านคิดว่าใครหรือหน่วยงานใดควรจะมียบทบาทในการพัฒนาข้าราชการหญิงให้มีศักยภาพที่จะเป็นนักบริหารงานที่ดี และได้รับการยอมรับเท่าเทียมกับนักบริหารชาย**

“ในความคิดของดิฉัน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. คงจะต้องมีบทบาทมากในเรื่องนี้ นี่พูดในฐานะที่ตัวเองอยู่สำนักงาน ก.พ.ด้วย และก็กำลังคิดอยู่เหมือนกันว่าภายในขอบเขตอำนาจของตัวเองก็พยายามทำบางส่วนของส่งเสริมและพัฒนาความเสมอภาคให้เกิดขึ้นในราชการพลเรือนไทยให้ได้ ดิฉันคิดว่าส่วนหนึ่งที่จะเปลี่ยนแปลงให้เกิดการยอมรับในเรื่องความสามารถของผู้หญิงให้เท่าเทียมกับผู้ชายนั้นอยู่ที่ทัศนคติ ทัศนคตินั้นก่อให้เกิดพฤติกรรม ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการก็ควรที่จะหยิบยกเรื่องนี้มาคิดและลงมือทำบ้าง ในฐานะที่อยู่ในสำนักงาน ก.พ.ด้วยกัน ก็ขอฝากแนวความคิดนี้ไว้ส่วนหนึ่งด้วย คือ ดิฉันคิดว่าการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนพฤติกรรม เพราะฉะนั้นถ้าในระบบราชการเรามีการพัฒนาทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งในเรื่องนี้ยังมีการเข้าใจผิดกันว่าการพัฒนาสตรีนั้นต้องทำโดยสตรีหรือไปพัฒนาเฉพาะสตรี แต่ดิฉันว่าปัญหาส่วนหนึ่งของสตรีนั้นอยู่ที่บุรุษ ก็เพราะว่าอำนาจในการแต่งตั้งส่วนใหญ่อยู่นั้นอยู่ที่บุรุษ ในเมื่อบุรุษยังไม่ยอมรับความสามารถของสตรี เนื่องจากมีทัศนคติดัง

เช่นที่กล่าวแล้วข้างต้น การที่เรามีทัศนคติเช่นนี้ก็ไม่ใช่ความผิดของเขาเพราะมันเป็นส่วนหนึ่งของการปลูกฝังทางสังคม ที่เขาผ่านมาเป็นอย่างนั้น เขาก็ต้องปกป้องตัวเขาเอง ปกป้องความคิดดุลยพินิจของตนเองว่าตำแหน่งสูง ๆ ตำแหน่งที่สำคัญ ๆ เขาจะเสี่ยงเอาไปให้คนที่เขาไม่มั่นใจในความสามารถได้อย่างไร ถ้าเขาปกป้องอย่างนั้นเขาก็คงถูกเหมือนกันในแง่ของเขา แต่ถ้าพูดในความชอบธรรม ความเป็นธรรม คือว่า คุณแน่ใจหรือเปล่าว่าผู้หญิงที่คุณไม่เลือก เขาจะไม่สามารถทำงานนั้นให้เป็นผลสำเร็จได้เท่าเทียมหรือดีกว่าผู้ชายที่ถูกเลือก คุณใช้อะไรเป็นเครื่องพิสูจน์ นอกจากสามัญสำนึกและความคิดของความเป็นชายเท่านั้น จุดหนึ่งที่เป็นปัญหาในระบบการเลือกสรรและคัดเลือกของเราก็ยังไม่รัดกุม และรอบคอบเพียงพอ ระบบการเลือกสรรและคัดเลือกของเราโดยเฉพาะในระดับสูงนั้นปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจอย่างไม่มีขอบ ฉะนั้นเขาก็ใช้ดุลยพินิจด้วยความเชื่อมั่นของเขา ถ้าจะแก้ไขก็ต้องแก้ไขที่ระบบของการแต่งตั้ง ซึ่งตอนนี้กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ก็กำลังเสนอแนะการปรับปรุงระบบการแต่งตั้งอยู่ แต่ถึงจะมีระบบการแต่งตั้งที่ดีอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีเรื่องของทัศนคติของผู้เลือกเกี่ยวข้องอยู่ด้วย เพราะคนที่จะเป็นตัวแข่งขันมีหลายคนและในเมื่อหญิงถูกสกัดตั้งแต่ระดับต่าง ๆ เสียแล้วที่จะรุดขึ้นมาถึงเป็นตัวแข่งในระดับ ๙ ก็คงจะน้อยเพราะดูจากสัดส่วนพบว่าระดับ ๗ ขึ้นมา ผู้หญิงก็ถูกลดลงจาก ๕๐ เปอร์เซ็นต์ เหลือ ๓๐ เปอร์เซ็นต์ ดังนั้น ตัวเลือกก็ลดน้อยลงตามลำดับ เพราะ

ฉะนั้นคราวที่จะเป็นระดับ ๙ ก็อาจจะเหลือผู้ชาย ๕ คน ต่อผู้หญิง ๑ คน แล้วเลือกเพียงคนเดียว เขาก็บอกว่าก็ดีแล้วเลือกเพศชาย ๕ ต่อ ๑ จะมาเลือกผู้หญิง ได้อย่างไร เขาก็ยุติธรรมของเขาไปเพราะฉะนั้นตรงจุดนี้การแก้ไขจะต้องแก้ตั้งแต่ระดับปัญหาพื้นฐาน คือระดับล่างขึ้นมา ดังนั้น ดิฉันจึงคิดว่าองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ก็ควรจะริเริ่มในการที่จะพัฒนาสตรี ตั้งแต่เนิ่นๆ อาจตั้งแต่ระดับ ๖ เป็นต้นมา พัฒนาเขา เตรียมเขา ให้เขามีความสามารถเท่ากับเพศชายให้ได้ ถ้าแน่ใจว่าไม่เท่าอย่างน้อยที่สุด ก็เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในความรู้สึกของเพศหญิง เพราะว่าในระบบของคุณธรรมนั้น หลักประการแรก คือ หลักของความสามารถ ถ้าระบบราชการช่วยพัฒนาสตรี คือ ช่วยส่งเสริมให้มีตัวเลือกของสตรีมากเท่าเทียมกับบุรุษ สมมติว่าในทุก ๆ ตำแหน่ง ถ้าสัดส่วนมันเป็นอย่างนั้น ก็จะมีผู้หญิงที่เท่าเทียมบุรุษเอาไว้ให้เลือกเท่ากัน ถ้าเราค่อย ๆ ปรับจำนวนผู้หญิงให้เพิ่มขึ้นเท่ากับผู้ชาย โอกาสการใช้ดุลยพินิจ ก็คงจะดีขึ้น และท้ายที่สุดผู้หญิงเองก็จะยอมรับได้ว่าที่ไม่ได้รับการคัดเลือก ไม่ใช่เพราะเพศ แต่ที่ไม่ได้เพราะความสามารถที่มีนั้นไม่เท่าเขา ซึ่งดิฉันคิดว่าทุกคนที่ทำงานไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิงเขาเรียกร้องความเป็นธรรมเสมอ และความเป็นธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อเขายอมรับว่าการตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจที่รอบคอบยุติธรรมซึ่งดิฉันคิดว่าอันนี้เป็นหน้าที่ของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ที่จะต้องพยายามหาทางแก้ไขให้ความเป็นธรรมเกิดขึ้น”

● อันนี้จะเห็นความเห็นที่รวมเลยไปถึงภาคเอกชนด้วยหรือเปล่าคะ

“เรื่องเอกชนดิฉันไม่อยากจะวิจารณ์ แต่ดิฉันว่าในภาครัฐนั้นต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ให้ได้ก่อนว่าความเสมอภาคในโอกาสนี้มีและการบริหารงานบุคคลคำนึงถึงความสามารถเป็นหลักก่อนโดยที่ไม่คำนึงถึงเพศ ถ้าสิ่งนั้นเกิดขึ้นในภาคราชการได้เมื่อใด เราน่าจะขยายวงนี้ไปสู่ภาคเอกชนได้”

● เมื่อสักครูได้พูดกันถึงเรื่องการพัฒนาข้าราชการหญิงให้มีศักยภาพสูงเท่าเทียมกับผู้ชาย สำหรับข้าราชการหญิงที่ได้รับการพัฒนาแล้วเหล่านี้ ท่านคิดว่าควรมีบทบาทในการร่วมพัฒนาสังคมของเราอย่างไรบ้าง

“ในเรื่องของการพัฒนาผู้หญิงนั้น ดิฉันไม่ได้หมายถึงการพัฒนาให้เท่าเทียมผู้ชาย คือจริง ๆ นั้นเท่าเทียมในความสามารถอยู่แล้ว แต่ไม่เท่าเทียมคือโอกาส ดิฉันอยากจะมองผู้หญิงว่าเป็นคนทำงานคนหนึ่ง ผู้ชายก็เป็นคนทำงานคนหนึ่ง และยังมีทั้งผู้หญิงและผู้ชายที่ยังไม่มีศักยภาพที่จะเป็นนักบริหารที่ดีได้ แต่ทำไมดิฉันจึงมาเจาะจงว่าต้องพัฒนาเฉพาะผู้หญิงให้มีศักยภาพของการเป็นนักบริหารที่ดี ไม่มีคำว่าเท่าเทียมชายนะคะ เหตุที่ว่าจะต้องมีการริเริ่มหรือพูดกันในเรื่องนี้ก็ เพราะว่าเพื่อเปิดตัวเลือก เปิดตัวอุปทานของเพศหญิงให้เป็นนักบริหารให้มากยิ่งขึ้น โดยการใช้นโยบายฝึกอบรมพัฒนาเข้าไป เพื่อให้มีตัวเลือกมากขึ้น ความไม่เสมอภาคในโอกาสต่างๆ จะได้ลดน้อยลง เราจะได้พิสูจน์ให้เห็นว่าใน

ระบบราชการนั้น การเลือกสรรคนไปดำรงตำแหน่งนักบริหารนั้นไม่ได้คำนึงถึงเพศและให้ความยุติธรรมเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งหญิงและชาย

ในคำถามที่สองที่บอกว่าผู้หญิงควรจะมีบทบาทอย่างไรบ้างในการเปลี่ยนแปลงสังคมและพัฒนาสังคม จริง ๆ แล้วตลอดประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา ผู้หญิงมีบทบาทที่เท่าเทียมกับผู้ชายในการพัฒนาสังคม เพราะผู้หญิงนั้นเป็นแม่ สังคมที่เล็กที่สุดคือครอบครัว ฉะนั้นผู้หญิงมีบทบาทไม่น้อยกว่าชายมาตั้งแต่ต้นในการที่จะพัฒนากล่อมเกลาลูกของตัวเอง รวมทั้งการที่จะปรับทัศนคติต่าง ๆ ของสามีตัวเองด้วย ดังนั้นในแง่สังคมผู้หญิงก็มีส่วนพัฒนาสังคมมาตั้งแต่ต้นอยู่แล้ว

สำหรับบทบาทของผู้หญิงในฐานะที่เป็นเพศแม่ก็คือ ต้องดูแลลูกของตัวเอง และคนรอบข้างตัวเองให้มีทัศนคติที่ถูกต้อง เรื่องนี้คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ดิฉันคิดว่าการที่ผู้หญิงเป็นภรรยาไม่ใช่ว่าจะต้องไปยอมรับสภาพที่ด้อยกว่าสามี ดิฉันคิดว่าควรมีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันตั้งแต่แรกคือผู้หญิงในฐานะแม่ควรต้องปฏิบัติต่อลูกอย่างเท่าเทียมกันทั้งเพศชายและเพศหญิง ควรเลิกเรื่องของการสร้างทัศนคติให้ฝังรากว่าเพศชายต้องเป็นอย่างนั้น ต้องทำอย่างนี้ เพศหญิงเท่านั้นที่ต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ ดิฉันว่าไม่ใช่ ความเสมอภาคจะต้องเริ่มต้นในครอบครัวทุกครอบครัว แต่ส่วนที่ต้องได้รับการพัฒนามาก ๆ นอกจากเพศหญิงที่พูดแล้ว ก็คือเพศชายเพราะจะต้องพัฒนาทัศนคติให้มองบุคคลเป็นบุคคลมากกว่าที่จะมองเป็น

เพศ คนบางคนเก่ง บางคนก็ไม่เก่ง และผู้หญิงบางคนเก่ง ผู้หญิงบางคนก็ไม่เก่ง ผู้ชายบางคนเก่ง ผู้ชายบางคนก็ไม่เก่ง มีคละกันไปในความเป็นมนุษย์ ดิฉันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงแนวทัศนคติของเรื่องผู้หญิงผู้ชายในสังคม ทั้งฝ่ายชายและหญิงจะต้องมีบทบาทร่วมกัน คือทั้งฝ่ายหญิงและชายก็ต้องมีบทบาทที่จะเปลี่ยนทัศนคติของตัวเองและหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้ก็ควรที่จะมีส่วนสนับสนุนในการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ทัศนคติของทั้งผู้หญิงและผู้ชายในเรื่องนี้ด้วย”

● ท้ายนี้ ท่านมีอะไรจะฝากไปถึงเพื่อน ๆ ผู้หญิง และท่านผู้อ่านวารสารข้าราชการบ้าง

“สิ่งที่จะฝากไว้สำหรับเพื่อนที่เป็นข้าราชการหญิงด้วยกันก็คือ เมื่อเราทำงานแล้วเราก็อยากจะมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพของเรา ดิฉันก็อยากจะแนะนำว่า เราอย่าไปกลัวที่จะมีความหวัง และในการทำงานนั้นต้องมีเป้าหมายเมื่อมีเป้าหมายจึงจะมีแผน เมื่อมีแผนจึงจะมีกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ได้ อยากจะฝากเพื่อสตรีไว้ว่าการทำงานก็ขอให้มีความหวัง และสิ่งที่จะทำให้เราสมหวังนั้น คือ การทำงานอย่างเต็มที่ด้วยตัวเราเอง ขอให้ทำงานอย่างฉลาด คืออะไรที่ไม่จำเป็นต้องทำก็ไม่ต้องทำ เพื่อคุณจะได้มีเวลาในการพัฒนาตัวเอง คือแสวงหาความรู้ที่ทันสมัยให้มากขึ้น เพื่อจะได้สามารถทำงานได้อย่างดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันเราต้องดูแลตัวเองว่า

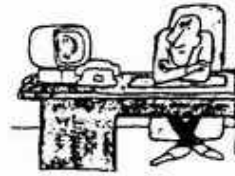
อนาคตของตัวเองนี้จะไปทางไหน เตรียมการไว้ ผู้หญิงต้องมีความอดทนแต่อย่าท้อ คุณต้องฉลาดที่จะดูว่าโอกาสความก้าวหน้าของคุณอยู่ที่ไหน อย่างหวังพึ่ง องค์การ หรือผู้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว เพราะส่วนประกอบสำคัญเรื่องความก้าวหน้ามันขึ้นอยู่กับตัวของเราเองด้วย ถ้าเราทำงานอย่างเต็มที่ทำงานอย่างฉลาด สามารถเดาใจผู้บังคับบัญชาล่วงหน้าได้ว่าเขาจะทำงานอะไร เขามีวิธีการทำอะไร หรือเขาต้องการให้เราทำอะไรแล้วเตรียมงานเอาไว้ล่วงหน้าเมื่องานมาถึงก็ทำอย่างดีที่สุด เร็วที่สุด ถ้าทำอย่างนี้แล้วเป็นไปไม่ได้ที่ผู้บังคับบัญชาจะมีอคติและไม่ยอมรับว่าเราเป็นผู้ที่ทำงานดี ด้วย ความจริงอันนี้ตัว

เราจะประจักษ์ขึ้นมาเองว่าเราก็สามารถเท่าเทียมกับผู้ชายในระดับแนวหน้าได้โดยไม่ล้าหลังกว่าใคร”

นานาทัดคนะกับนักบริหารหญิงในราชการพลเรือนของไทยเราที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ เป็นเพียงส่วนเสี้ยวหนึ่งของความคิดที่ท่านสัมมัสมาแล้วอาจมีทั้งส่วนที่เห็นด้วย หรือเห็นในแง่มุมซึ่งต่างออกไป ซึ่งนั่นก็เป็นอิสระในด้านความคิดของแต่ละบุคคล แต่สำหรับเราแล้วการนำเสนอแนวความคิดหลากหลายแตกต่างกันเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ที่ผสมผสาน และช่วยปรับยกงานราชการโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้บ้าง แม้เพียงเล็กน้อย เราก็นับว่าดีด้วยจริง ๆ



ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ได้อย่างไร



พลตำรวจตรี อรรถสิทธิ์ สิริสุนทร

ท่านผู้มีเกียรติทั้งหลาย

ท่านนายกสมาคมนักบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทยขอให้ข้าพเจ้ามาบรรยายเรื่อง “ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร” อันเป็นหัวข้อเรื่องที่กำหนดให้ไปแก่บรรดาสมาชิกของสมาคมและผู้ที่มีสนใจในการบริหารงานบุคคลในวันนี้ นั้น ข้าพเจ้ามีความยินดีและเต็มใจ เพราะข้าพเจ้าถือเป็นคติอยู่ว่า การบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นนั้นเป็นความดี เพราะยังให้เกิดประโยชน์และความสุขด้วยกันทั้งฝ่ายผู้ให้และผู้รับ แต่เนื้อความที่จะบรรยายตามหัวข้อเรื่องนั้นจะมีสาระประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับพิจารณาของ ท่านผู้ฟังแต่ละคน เพราะคนเรานั้นต่างจิตต่างใจกัน อาจมีความคิด ความเห็น ความเชื่อต่างกันได้ ยิ่งถ้าวิถีและอุดมคติแห่งชีวิตก็ยิ่งแตกต่างกันอีกด้วยแล้ว ความขัดแย้งกันในทางความคิด ความเห็น และความเชื่อก็ย่อมจะมีได้มากและรุนแรงยิ่งขึ้น ในเรื่องนี้สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสอนไว้ให้เป็นหลักพิจารณาว่า อย่าเชื่อเพียงเพราะเหตุว่าได้มีการสอนสืบต่อกันมา เพราะฟังมาด้วยตนเอง

เพราะคาดคะเนเอาเอง เพราะผู้พูดเป็นครูอาจารย์ เพราะมีสมอ้างในตำราเท่านั้น ให้เชื่อเหตุเชื่อผลด้วยตนเองอันเป็นหลักอริสระในทางความเชื่อถือ ซึ่งเป็นหลักที่มีประโยชน์แก่ทางดำเนินชีวิตและการงานของมนุษย์เราเป็นอย่างยิ่ง ท่านนายกสมาคมนักบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทยเชิญให้ข้าพเจ้ามาบรรยายเรื่อง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเป็นอย่างไรในวันนี้ ข้าพเจ้าเข้าใจว่า คงจะเชิญมาในฐานะที่ข้าพเจ้าเคยรับราชการในทางปกครองมานานและเคยเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มากมาย คงมีความประสงค์จะให้ข้าพเจ้าพูดเรื่องนี้จากประสบการณ์ของชีวิตและการงานที่เคยผ่านมามากกว่าจะมีความประสงค์ให้พูดตามหลักวิชา เพราะข้าพเจ้าไม่ได้เรียนมาในทางรัฐประศาสนศาสตร์ เรียนมาแต่ในทางนิติศาสตร์ จะอย่างไรก็ตาม อันวิชาความรู้นั้นย่อมเกิดได้มิได้หลายทางด้วยกัน ทั้งจากการเรียน จากการคิด และจากประสบการณ์ แม้บ่อเกิดแห่งวิชาความรู้ทั้ง ๓ ทางจะมีความเกี่ยวพันกันอยู่ก็ตาม วิชาความรู้อันเกิดจากประสบการณ์นั้นควรถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเพราะได้รู้แจ้งเห็นจริงจากชีวิตและงานจริง ๆ ด้วยตนเอง ย่อมจะนำไปใช้ได้ผลจริงยิ่งกว่าทางอื่น

ต่อแต่นี้ข้าพเจ้าจะได้พูดถึงเรื่อง “ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร” ตามหัวข้อเรื่องที่กำหนดให้ต่อไป แต่ขอให้เป็นที่น่าสนใจระหว่างกันเสียก่อนว่า เรื่องผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเป็นอย่างไรที่จะพูดกันในวันนี้ นั้น เป็นเรื่องผู้บังคับบัญชาในวงราชการอันเป็นการบริหารงานสาธารณะ หรือการบริหารราชการแผ่นดินโดยตรงเท่านั้น

ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เป็นของคู่กัน เมื่อมีผู้บังคับบัญชาก็ย่อมต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา และยังจะต้องมีงาน อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นหน้าที่อันเป็นวัตถุประสงค์ในการให้เกิดมีการบังคับบัญชา นั้นด้วย จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งเสียไม่ได้ เพราะผู้บังคับบัญชานั้นหมายถึงผู้มีอำนาจหน้าที่ที่จะดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนเพื่อให้งานในหน้าที่ที่ตนเป็นหัวหน้ารับผิดชอบอยู่ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ประหยัด และพัฒนาตามอุดมคติแห่งการบริหารงานของรัฐเพื่อสวัสดิการสังคม และมีอำนาจหน้าที่ที่จะบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เป็นไปตามความประสงค์นั้นด้วย ดังนั้น จึงแบ่งประเด็นของเรื่องผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเป็นอย่างไรตามที่จะพูดกันในวันนี้ได้เป็น ๓ ประเด็นด้วยกันคือ ๑. กรณีอันเกี่ยวกับตนคือตัวผู้บังคับบัญชา ๑. ๒. ๓. ๔. ๕. ๖. ๗. ๘. ๙. ๑๐. ๑๑. ๑๒. ๑๓. ๑๔. ๑๕. ๑๖. ๑๗. ๑๘. ๑๙. ๒๐. ๒๑. ๒๒. ๒๓. ๒๔. ๒๕. ๒๖. ๒๗. ๒๘. ๒๙. ๓๐. ๓๑. ๓๒. ๓๓. ๓๔. ๓๕. ๓๖. ๓๗. ๓๘. ๓๙. ๔๐. ๔๑. ๔๒. ๔๓. ๔๔. ๔๕. ๔๖. ๔๗. ๔๘. ๔๙. ๕๐. ๕๑. ๕๒. ๕๓. ๕๔. ๕๕. ๕๖. ๕๗. ๕๘. ๕๙. ๖๐. ๖๑. ๖๒. ๖๓. ๖๔. ๖๕. ๖๖. ๖๗. ๖๘. ๖๙. ๗๐. ๗๑. ๗๒. ๗๓. ๗๔. ๗๕. ๗๖. ๗๗. ๗๘. ๗๙. ๘๐. ๘๑. ๘๒. ๘๓. ๘๔. ๘๕. ๘๖. ๘๗. ๘๘. ๘๙. ๙๐. ๙๑. ๙๒. ๙๓. ๙๔. ๙๕. ๙๖. ๙๗. ๙๘. ๙๙. ๑๐๐. ๑๐๑. ๑๐๒. ๑๐๓. ๑๐๔. ๑๐๕. ๑๐๖. ๑๐๗. ๑๐๘. ๑๐๙. ๑๑๐. ๑๑๑. ๑๑๒. ๑๑๓. ๑๑๔. ๑๑๕. ๑๑๖. ๑๑๗. ๑๑๘. ๑๑๙. ๑๒๐. ๑๒๑. ๑๒๒. ๑๒๓. ๑๒๔. ๑๒๕. ๑๒๖. ๑๒๗. ๑๒๘. ๑๒๙. ๑๓๐. ๑๓๑. ๑๓๒. ๑๓๓. ๑๓๔. ๑๓๕. ๑๓๖. ๑๓๗. ๑๓๘. ๑๓๙. ๑๔๐. ๑๔๑. ๑๔๒. ๑๔๓. ๑๔๔. ๑๔๕. ๑๔๖. ๑๔๗. ๑๔๘. ๑๔๙. ๑๕๐. ๑๕๑. ๑๕๒. ๑๕๓. ๑๕๔. ๑๕๕. ๑๕๖. ๑๕๗. ๑๕๘. ๑๕๙. ๑๖๐. ๑๖๑. ๑๖๒. ๑๖๓. ๑๖๔. ๑๖๕. ๑๖๖. ๑๖๗. ๑๖๘. ๑๖๙. ๑๗๐. ๑๗๑. ๑๗๒. ๑๗๓. ๑๗๔. ๑๗๕. ๑๗๖. ๑๗๗. ๑๗๘. ๑๗๙. ๑๘๐. ๑๘๑. ๑๘๒. ๑๘๓. ๑๘๔. ๑๘๕. ๑๘๖. ๑๘๗. ๑๘๘. ๑๘๙. ๑๙๐. ๑๙๑. ๑๙๒. ๑๙๓. ๑๙๔. ๑๙๕. ๑๙๖. ๑๙๗. ๑๙๘. ๑๙๙. ๒๐๐. ๒๐๑. ๒๐๒. ๒๐๓. ๒๐๔. ๒๐๕. ๒๐๖. ๒๐๗. ๒๐๘. ๒๐๙. ๒๑๐. ๒๑๑. ๒๑๒. ๒๑๓. ๒๑๔. ๒๑๕. ๒๑๖. ๒๑๗. ๒๑๘. ๒๑๙. ๒๒๐. ๒๒๑. ๒๒๒. ๒๒๓. ๒๒๔. ๒๒๕. ๒๒๖. ๒๒๗. ๒๒๘. ๒๒๙. ๒๓๐. ๒๓๑. ๒๓๒. ๒๓๓. ๒๓๔. ๒๓๕. ๒๓๖. ๒๓๗. ๒๓๘. ๒๓๙. ๒๔๐. ๒๔๑. ๒๔๒. ๒๔๓. ๒๔๔. ๒๔๕. ๒๔๖. ๒๔๗. ๒๔๘. ๒๔๙. ๒๕๐. ๒๕๑. ๒๕๒. ๒๕๓. ๒๕๔. ๒๕๕. ๒๕๖. ๒๕๗. ๒๕๘. ๒๕๙. ๒๖๐. ๒๖๑. ๒๖๒. ๒๖๓. ๒๖๔. ๒๖๕. ๒๖๖. ๒๖๗. ๒๖๘. ๒๖๙. ๒๗๐. ๒๗๑. ๒๗๒. ๒๗๓. ๒๗๔. ๒๗๕. ๒๗๖. ๒๗๗. ๒๗๘. ๒๗๙. ๒๘๐. ๒๘๑. ๒๘๒. ๒๘๓. ๒๘๔. ๒๘๕. ๒๘๖. ๒๘๗. ๒๘๘. ๒๘๙. ๒๙๐. ๒๙๑. ๒๙๒. ๒๙๓. ๒๙๔. ๒๙๕. ๒๙๖. ๒๙๗. ๒๙๘. ๒๙๙. ๓๐๐. ๓๐๑. ๓๐๒. ๓๐๓. ๓๐๔. ๓๐๕. ๓๐๖. ๓๐๗. ๓๐๘. ๓๐๙. ๓๑๐. ๓๑๑. ๓๑๒. ๓๑๓. ๓๑๔. ๓๑๕. ๓๑๖. ๓๑๗. ๓๑๘. ๓๑๙. ๓๒๐. ๓๒๑. ๓๒๒. ๓๒๓. ๓๒๔. ๓๒๕. ๓๒๖. ๓๒๗. ๓๒๘. ๓๒๙. ๓๓๐. ๓๓๑. ๓๓๒. ๓๓๓. ๓๓๔. ๓๓๕. ๓๓๖. ๓๓๗. ๓๓๘. ๓๓๙. ๓๔๐. ๓๔๑. ๓๔๒. ๓๔๓. ๓๔๔. ๓๔๕. ๓๔๖. ๓๔๗. ๓๔๘. ๓๔๙. ๓๕๐. ๓๕๑. ๓๕๒. ๓๕๓. ๓๕๔. ๓๕๕. ๓๕๖. ๓๕๗. ๓๕๘. ๓๕๙. ๓๖๐. ๓๖๑. ๓๖๒. ๓๖๓. ๓๖๔. ๓๖๕. ๓๖๖. ๓๖๗. ๓๖๘. ๓๖๙. ๓๗๐. ๓๗๑. ๓๗๒. ๓๗๓. ๓๗๔. ๓๗๕. ๓๗๖. ๓๗๗. ๓๗๘. ๓๗๙. ๓๘๐. ๓๘๑. ๓๘๒. ๓๘๓. ๓๘๔. ๓๘๕. ๓๘๖. ๓๘๗. ๓๘๘. ๓๘๙. ๓๙๐. ๓๙๑. ๓๙๒. ๓๙๓. ๓๙๔. ๓๙๕. ๓๙๖. ๓๙๗. ๓๙๘. ๓๙๙. ๔๐๐. ๔๐๑. ๔๐๒. ๔๐๓. ๔๐๔. ๔๐๕. ๔๐๖. ๔๐๗. ๔๐๘. ๔๐๙. ๔๑๐. ๔๑๑. ๔๑๒. ๔๑๓. ๔๑๔. ๔๑๕. ๔๑๖. ๔๑๗. ๔๑๘. ๔๑๙. ๔๒๐. ๔๒๑. ๔๒๒. ๔๒๓. ๔๒๔. ๔๒๕. ๔๒๖. ๔๒๗. ๔๒๘. ๔๒๙. ๔๓๐. ๔๓๑. ๔๓๒. ๔๓๓. ๔๓๔. ๔๓๕. ๔๓๖. ๔๓๗. ๔๓๘. ๔๓๙. ๔๔๐. ๔๔๑. ๔๔๒. ๔๔๓. ๔๔๔. ๔๔๕. ๔๔๖. ๔๔๗. ๔๔๘. ๔๔๙. ๔๕๐. ๔๕๑. ๔๕๒. ๔๕๓. ๔๕๔. ๔๕๕. ๔๕๖. ๔๕๗. ๔๕๘. ๔๕๙. ๔๖๐. ๔๖๑. ๔๖๒. ๔๖๓. ๔๖๔. ๔๖๕. ๔๖๖. ๔๖๗. ๔๖๘. ๔๖๙. ๔๗๐. ๔๗๑. ๔๗๒. ๔๗๓. ๔๗๔. ๔๗๕. ๔๗๖. ๔๗๗. ๔๗๘. ๔๗๙. ๔๘๐. ๔๘๑. ๔๘๒. ๔๘๓. ๔๘๔. ๔๘๕. ๔๘๖. ๔๘๗. ๔๘๘. ๔๘๙. ๔๙๐. ๔๙๑. ๔๙๒. ๔๙๓. ๔๙๔. ๔๙๕. ๔๙๖. ๔๙๗. ๔๙๘. ๔๙๙. ๕๐๐. ๕๐๑. ๕๐๒. ๕๐๓. ๕๐๔. ๕๐๕. ๕๐๖. ๕๐๗. ๕๐๘. ๕๐๙. ๕๑๐. ๕๑๑. ๕๑๒. ๕๑๓. ๕๑๔. ๕๑๕. ๕๑๖. ๕๑๗. ๕๑๘.

ผู้รู้จักปฏิบัติในเรื่องอันเกี่ยวกับตน รู้จักปฏิบัติในเรื่องอันเกี่ยวกับคนในบังคับบัญชา รู้จักปฏิบัติในเรื่องอันเกี่ยวกับงานในหน้าที่ดีพร้อมทุกอย่างนั่นเอง สำหรับองค์คุณอันพึงประสงค์ที่จะยังให้สัมฤทธิ์ผลในเรื่องดังกล่าวนั้น จากการศึกษา สังเกต และประสบการณ์ของข้าพเจ้า เห็นควรมีดังนี้

๑. กรณีอื่นเกี่ยวกับตน

๑.๑ ภูมิวุฒิ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีความรู้เฉพาะอันเป็นวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน จะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่โดยหลัก และจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี เพราะวิชาความรู้ดังว่านี้มีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งเป็นเครื่องมืออันจำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาและปฏิบัติงาน การสั่งงานและการริเริ่มงานในหน้าที่ตลอดจนใช้ในการฝึกสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีสมรรถภาพที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมัยนี้ผู้เข้ารับราชการเรียนจบมหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีปริญญาสูง ๆ กันมาก ถ้าผู้เป็นหัวหน้างานหย่อนภูมิวุฒิเสียแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภูมิวุฒิสูงกว่าดึกว่า ก็ย่อมจะขาดความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของหัวหน้างานอันจะเป็นชนวนให้การปกครองบังคับบัญชาและการงานในหน้าที่เสื่อมเสียไป แต่เรื่องนี้ควรเป็นที่เข้าใจกันว่า วิชาความรู้นั้น ไม่ใช่อยู่ที่ปริญญาหรือประกาศนียบัตรอย่างเดียว ผู้ไม่มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนจนได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรก็อาจศึกษา

หาความรู้ด้วยตนเองจากตำรับตำราและจาก
ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ จนมีวิชาความรู้เท่า
หรือดีกว่าผู้มีปริญญาหรือประกาศนียบัตรได้
ถ้ามีความตั้งใจจริง มีความมานะพยายาม
จริง และรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แก่การ
ศึกษาหาความรู้อย่างจริงจัง อย่าลืมนึกที่ว่าความ
รู้อาจเรียนกันหมด และควรระลึกว่าวิชา
ความรู้ที่เรียนไม่รู้จบ จำต้องค้นคว้าศึกษา
หาความรู้และติดตามเหตุการณ์ของโลกอยู่ตลอดเวลา

๑.๒ ภูมิธรรม คนเรานั้นแม้วิชาความรู้
จะดีเลิศสูงส่งสักเพียงใดก็ตาม ถ้าความประ
พจน์ไม่ดี ไม่มีวินัย จิตใจต่ำ ไร้ศีลธรรมและ
วัฒนธรรมเสียแล้ว วิชาความรู้นั้นก็ไม่มีประ
โยชน์อันใด มีแต่จะใช้ไปในทางผิด ๆ พุจริต
เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสียหาย
ได้ร้ายแรงเสียยิ่งกว่าคนที่ไม่มีความรู้เสีย
อีก เปรียบเสมือนปืนกลกับปืนแก๊ปที่มีความ
ร้ายแรงต่างกันมาก ฉะนั้น หัวหน้างานที่มี
ภูมิธรรมต่ำนั้นย่อมจะใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อ
ประโยชน์ตนและพวกพ้องของตนยิ่งกว่าเพื่อ
ประโยชน์ส่วนรวม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง
ไม่เป็นตัวของตัวเองเอาเยี่ยงอย่างประพฤติตาม
และเป็นที่รังเกียจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภูมิ
ธรรมสูงตลอดจนสังคมทั่วไป ภูมิธรรมของผู้
บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงเป็นสิ่งสำคัญ
ยิ่งยวดในการบริหารงานสาธารณะหรือราชการ
แผ่นดิน

ภูมิธรรมนั้น ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ
ก็คือคุณธรรมอะไรก็ตามที่ยังให้ใจคิดชอบ
ให้กายทำชอบ ให้วาจาพูดชอบในสิ่งทั้งปวง

อันเป็นไปเพื่อประโยชน์และความสุขทั้งแก่ตน
และสังคมมนุษย์แล้ว ก็เป็นภูมิธรรมที่พึงปรารถนา
ทั้งนั้น เฉพาะในที่นี้ ข้าพเจ้าขอยกหลักธรรม
ในพระพุทธศาสนาและความคิดเห็นขึ้นพูด
เพียงบางประการเพื่อประกอบเรื่องเพียงย่อ ๆ
เพราะมีเวลาจำกัด และเพื่อความเหมาะสม
กับท่านผู้ฟัง ซึ่งต่างมีการศึกษาเป็นพื้นฐาน
อยู่แล้ว ธรรมและความคิดเห็นที่ใครจะยกขึ้น
พูดก็คือ

หิริ - โอตปปะ หิริได้แก่ความละอายใจ
ตนเอง ไม่อาจทำชั่วทำผิดทั้งในที่ลับและที่แจ้ง
โอตปปะได้แก่ความเกรงกลัวต่อความทุกข์
และความเสื่อมเสียอันเป็นผลต่อการทำชั่ว
ทำผิดนั้น ซึ่งเป็นธรรมสำหรับคุ้มครองโลก

กุศลกรรมบถ ได้แก่การเว้นจากการฆ่า
การลัก และการประพฤติดีกในกาม เรียกว่า
กายสุจริต เว้นจากการพูดเท็จ พูดส่อเสียด
พูดคำหยาบ และพูดเพ้อเจ้อ เรียกว่าวจีสุจริต
เว้นจากการโลภอยากได้ทรัพย์สินของผู้อื่น เว้น
จากการพยาบาทปองร้ายผู้อื่น และมีความ
เห็นชอบตามทำนองคลองธรรม เรียกว่ามโน
สุจริต อันเป็นธรรมให้ถึงซึ่งความสวัสดิ

สัปปริสธรรม ได้แก่การเป็นผู้รู้จักเหตุ
รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จัก
ชุมชน และรู้จักบุคคล อันเป็นธรรมที่จะให้รู้จัก
ปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวกับตน คน และงานได้
เหมาะสม

สติสัมปชัญญะ สติได้แก่การระลึกก่อน
ทำ ก่อนพูด ก่อนคิด สัมปชัญญะได้แก่การรู้ตัว
อยู่ทุกขณะที่กำลังทำอยู่ พูดอยู่ คิดอยู่ อัน
เป็นธรรมที่ให้ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท ให้เป็น

ผู้อยู่ในอำนาจเหตุผล ไม่ปล่อยให้อารมณ์ซึ่งเกิดจากโลภะ โทสะ โมหะชักนำไปในทางทำผิด พุติผิด และคิดผิด คนไทยจึงพูดกันจนติดปากว่า “สติปัญญา” เพราะปัญญาถ้าขาดสติสัมปชัญญะเสียแล้วก็ย่อมจะใช้ไปในทางผิด ๆ เหมือนเรือใบที่ขาดหางเสือย่อมจะแล่นเปะปะไปสุดแต่คลื่นลมจะพัดและพัดพาไปฉะนั้น

สัจธรรม เป็นคนถือความสัตย์ มีความจริงต่อตนเอง ต่อหน้าที่ และต่อบุคคลอื่น ทั้งกาย วาจา และใจ

ขันติธรรม มีความอดทนต่อการกระทบกระทั่ง การสะเทือนใจ และความเจ็บใจทั้งหลายที่จะต้องผจญจากบุคคลและการทำงาน

น้ำใจนักกีฬา รู้จักแพ้ รู้จักชนะ และรู้จักอภัย ไม่ทำอะไรแก่ใครด้วยใจอคติ

การเสียสละ ยอมเสียสละทุกอย่างเพื่อส่วนรวม กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกที่ชอบเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แม้จะต้องเหนื่อยยากลำบากตรากตรำและเสี่ยงต่อภัยอันตรายต่าง ๆ ก็ยอมเสียสละ

ขอทำความเข้าใจไว้ ณ ที่นี้ด้วยว่า ข้อธรรมในพระพุทธศาสนาบางประการที่ข้าพเจ้ายกขึ้นกล่าวประกอบเรื่องนั้น มีความมุ่งหมายในขอบเขตว่า ควรถือเป็นหลักปฏิบัติตามหน้าที่พลเมืองที่จะพึงปฏิบัติได้เท่านั้น มิได้มีความมุ่งหมายถึงขั้นโลกุตตระแต่ประการใด

๑.๑ ภูมิฐาน หัวหน้างานจะต้องมีภูมิฐานดี กล่าวคือ จะต้องมีความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย

ท่วงที กิริยาท่าทางและวาจา เพราะผู้ที่มีภูมิฐานดีนั้นแสดงถึงบุคลิกลักษณะแห่งการเป็นหัวหน้า ทำให้คนทั้งหลายพึงใจ ยำเกรง ไม่ตั้งรังเกียจ หากมีอะไรบกพร่องก็ควรหาทางแก้ไขเสียเท่าที่สามารถจะกระทำได้ ด้วยการฝึกหัด ฝึกฝนอบรมตัวเอง และอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิในทางนั้น ๆ ช่วยเหลือ แม้รูปร่างหน้าตาส่วนสัดของร่างกายก็มีทางแก้ไขได้ด้วยวิชาการแพทย์และการบริหารร่างกายตามหลักวิชา พึงระลึกด้วยว่าร่างกายกับจิตใจนั้นเป็นของคู่กัน ผู้ใดมีความรู้ ความฉลาด มีภูมิธรรมสูง จิตใจบริสุทธิ์และประณีต ย่อมจะมีสง่าราศีและมีเสน่ห์ส่งเสริมภูมิฐานให้เด่นยิ่งขึ้น

๑.๔ ความจัดเจนและศิลปะ หัวหน้างานที่ดีจะต้องมีความจัดเจนเกี่ยวกับคน งาน การพูด การเขียน และการคิด ตลอดจนมีศิลปะในการใช้ เพราะเป็นสิ่งจำเป็นแก่การปฏิบัติกับคนและงาน ถ้าขาดความจัดเจนในเรื่องดังกล่าวและขาดศิลปะในการใช้เสียแล้ว ก็จะไม่สามารถปฏิบัติกับคนในบังคับบัญชาให้เป็นທີ່พึงใจ และปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพได้ ความจัดเจนและศิลปะในการใช้เกี่ยวกับการปฏิบัติกับคน งาน การพูด การเขียน และการคิดนี้ไม่อาจหาได้จากการเรียนในโรงเรียน จากตำรับตำรา และการคิดเอา นอกจากชีวิตและงานประจำวันซึ่งจักต้องกระทำด้วยความตั้งใจจริงและสม่ำเสมอ โดยใช้หลักสังเกต จดจำ และเปรียบเทียบ เมื่อเสร็จงานวันหนึ่ง ๆ จะต้องสำรวจตัวเองว่า ในการติดต่อกับบุคคลก็ดี ในการปฏิบัติงานก็ดี ในการพูดจาก็ดี ในการเขียนก็ดี ในการคิดก็ดี

มีอะไรบกพร่องควรแก้ไขก็จำไว้และแก้ไขเสียในวันต่อไป มีอะไรถูกต้องเหมาะสมดีแล้ว ก็จดจำเอาไว้เป็นทางปฏิบัติต่อไปเช่นเดียวกัน โดยวิธีดังนี้ ความบกพร่องต่าง ๆ ก็จะค่อย ๆ หมดไป ความดีงาม ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความแนบเนียน และความสันตติจิตเจตนาต่าง ๆ ก็จะมีและดีขึ้นเรื่อย ๆ อันจะทำให้ชีวิตและงานสมบูรณ์ได้วันหนึ่ง

๒. กรณีอันเกี่ยวกับคนในบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

๒.๑ ความกลมเกลียวกับ ใช้หลักสังคหวัตถุธรรม อันเป็นธรรมเครื่องเหนี่ยวคนทั้งหลายให้กลมเกลียวกันคือ

(๑) ให้สิ่งของแก่เขาบ้างตามโอกาสอันควร เช่น เมื่อเจ็บป่วย เมื่อแต่งงาน เมื่อมีงานศพ หรืองานบวชนาค หรือเป็นรางวัลในความดีเด่น

(๒) พูดจากับเขาโดยสุภาพ ใช้วาจาที่ชวนฟัง วาจาดีมีค่าอนันต์

(๓) ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน เช่น เมื่อเขามีเรื่องเดือดร้อนพอช่วยเขาได้โดยชอบก็ช่วยเหลือเขาตามสมควร ถ้าเขามีอะไรบกพร่องจะเกิดความเสียหายก็ตักเตือนให้แก้ไขด้วยความหวังดี

(๔) วางตนสมน้ำเสมอ ไม่ถือตัว ไม่ถือว่าตำแหน่งยศศักดิ์สูงกว่าแล้วไม่แสดงอหิยาศัยไมตรีต่อกัน และให้เกียรติกันตามสมควร

ทั้งนี้ เพื่อแสดงน้ำใจ อหิยาศัยและไมตรีต่อกันเพื่อความกลมเกลียวกันโดยยึดหลักใน

เรื่องเอาใจเขามาใส่ใจเราให้มาก เราชอบไม่ชอบอย่างไรฉันใด คนอื่นก็ฉันนั้น

๒.๒ คุณภาพของข้าราชการ นักรัฐประศาสนศาสตร์กล่าวไว้ว่า คุณภาพของการบริหารงานสาธารณะนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ **ความศรัทธาในหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ และความซื่อสัตย์ สุจริตของข้าราชการ** ไม่มีระบบบริหารงานใดจะดีไปกว่าตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานนั้น ข้าพเจ้าเห็นว่าคำกล่าวนี้ชอบด้วยเหตุผล และถูกต้องกับความเป็นจริง ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ดี นอกจากตัวเองจะต้องมีคุณสมบัติดังว่าครบถ้วนบริบูรณ์ไม่ขาดความบกพร่องแล้ว ยังจะต้องหาทางที่เหมาะสมที่จะต้องให้ข้าราชการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีคุณสมบัติเช่นนั้นโดยทั่วกันด้วย จะโดยวิธีอบรมชี้แจงในการประชุม ในการเปิดให้มีการฝึกอบรมเป็นคราว ๆ ในการพูดจากันเฉพาะตัว หรือในงานเฉพาะเรื่องอย่างไรก็แล้วแต่ความเหมาะสมสุดแต่กรณีและบุคคล เพราะลำพังแต่ตัวผู้บังคับบัญชานั้น แม้จะดีเลิศสักเพียงใด ถ้าข้าราชการในใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานไม่ดีแล้ว การงานในหน้าที่ก็ไม่อาจบรรลุผลสมประสงค์ได้ มีแต่จะเสื่อมทรามลงจนเกิดความเสียหายแก่งานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ และแก่ส่วนรวมคือประเทศและประชาชนได้ในที่สุด เมืองไทยมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาอีกมาก ประชาชนส่วนใหญ่ก็ยังยากจน ยังขาดเงินที่จะใช้จ่ายเพื่อบำรุงประเทศและประชาชนอีกมาก ข้าราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เงินเดือนข้าราชการกับค่าครองชีพก็ยังไม่สมดุลกัน การที่จะเพิ่มเงินเดือนข้าราชการได้เหมาะสม

สมตามหลักวิชาการบริหารงานบุคคลนั้น มีอยู่ทางเดียวคือจะต้องเพิ่มคุณภาพของข้าราชการขึ้น ลดปริมาณข้าราชการลง ใช้คุณภาพแทนปริมาณ ถ้าข้าราชการโดยทั่วไปดี มีความศรัทธาในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้แก่ราชการเต็มที่ และมีการประสานงานกันดีแล้ว คนน้อยก็เสมือนคนมาก ดีเสียกว่ามีข้าราชการมากแต่หย่อนคุณภาพมากนัก เรื่องคุณภาพกับปริมาณนี้จะเห็นได้จากสงครามระหว่างอิสราเอลกับอาหรับ ซึ่งอิสราเอลมีพลเมืองประมาณ ๓ ล้าน สามารถเอาชนะอาหรับที่ล้อมอยู่โดยรอบซึ่งมีพลเมืองประมาณ ๓๐ ล้านได้ทุกครั้งภายในเวลาอันรวดเร็ว พื้นที่ที่เป็นทรายขาดน้ำ ชาวอาหรับปกครองมานานยังทำอะไรไม่ได้ พออิสราเอลเข้าปกครองภายในเวลาไม่กี่ปีก็สามารถปรับปรุงแก้ไขโดยยึดหลักวิชาให้เป็นทีที่เพาะปลูกได้ทั่วไป ทำให้เป็นที่พิศวงของประเทศต่าง ๆ ได้ฉับไฉ การบริหารราชการแผ่นดินโดยยึดหลักคุณภาพของข้าราชการเป็นสำคัญแทนปริมาณก็ฉับนั้น

๒.๓ ความยุติธรรม การดำเนินการให้ข้าราชการในได้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพนั้น นอกจากจะให้เขาปรับปรุงตัวเอง ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และให้การศึกษาอบรมฝึกปรือแก่เขาแล้ว ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องสอดส่องดูแลให้การป้อนบำเหน็จและการลงโทษเป็นไปโดยยุติธรรมสม่ำเสมอ ปราศจากอคติอันเกิดจากความรัก ความชัง ความกลัว หรือความเขลา เพราะถ้ามีความอยุติธรรมเกิดขึ้นไม่ว่าในทางให้บำเหน็จหรือลงโทษก็เท่ากับส่งเสริม

ความชั่วและคนชั่ว ทำลายความดีและคนดีนั่นเอง

๒.๔ การให้บำเหน็จ ไม่ว่าในการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนชั้น หรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่ดีควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติตามวินัยและผลของงานที่ผู้นั้นกระทำเป็นสำคัญ ผู้ไม่มีความรู้ ความสามารถ ไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดี และไม่มีผลงานโดยควรแก่หน้าที่ ไม่ควรพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนชั้นให้ เพราะจะทำให้ผู้นั้นไม่สำนึกตนและปรับปรุงแก้ไขตนให้ดีขึ้น ทั้งยังจะเป็นเยี่ยงอย่างแก่คนอื่น คนที่ดีอยู่แล้วก็จะเสียไป ทำให้เสียทั้งคนไม่ดีและคนดี เสียทั้งเงินและราชการ ตลอดจนระเบียบแบบแผนอันดี ตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ไม่สำนึกในความรับผิดชอบที่มีอยู่ต่อส่วนรวม ยิ่งถ้าเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างานด้วยแล้วก็ยิ่งจะเสียหายร้ายแรงหนักขึ้น ประสิทธิภาพของงานอยู่ที่การรู้จักเลือกสรรใช้คนให้เหมาะกับงานและตำแหน่ง ถ้าแต่งตั้งคนดี มีความสามารถ ความประพฤติ และนิสัยจิตใจเหมาะแก่งานและตำแหน่งได้เพียงใด เขาก็จะไปปรับปรุงแก้ไขริเริ่มและจัดทำทั้งการงานและคนในบังคับบัญชาให้ดีขึ้น ถ้าแต่งตั้งคนที่ไม่ดีไม่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่ง งานที่ดีอยู่แล้ว คนที่ดีอยู่แล้วก็จะเสื่อมลง ที่ไม่ดีอยู่แล้วก็จะเลวลงยิ่งขึ้น

๒.๕ การลงโทษ ผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุดนั้น คือผู้ที่สามารถแก้คนในได้บังคับบัญชาที่ไม่ดีให้ดีขึ้นได้โดยไม่ต้องใช้การลงโทษ โดยหาทางปรับปรุงแก้ไขและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับ

ปัญหามีทั้งวินัย สมรรถภาพ และการประสานงานกันด้วยดี กรณีที่ไม่ใช่ความเสียหายร้ายแรง ถ้าได้ใช้ความพยายามทุกทางและให้เวลาโดยสมควรแล้ว ผู้ใดไม่ปรับปรุงแก้ไขตนให้ดีขึ้นก็ควรใช้การลงโทษกันไปตามควรแก่กรณี โดยไม่เลือกหน้าและหวาดเกรงภัยใด ๆ เพราะเป็นหน้าที่ซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อประเทศและประชาชน เวลานี้มีเสียงโฆษกันอยู่มากว่า มีข้าราชการเป็นอันมากไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ใช้เวลาราชการและตำแหน่งหน้าที่หาประโยชน์โดยมิชอบ ทำให้ศรัทธาของประชาชนที่มีอยู่ต่อทางราชการและข้าราชการเสื่อมไปมาก บ้านเมืองก็อยู่ในภาวะที่ไม่ปกติ ผู้ก่อการร้ายกำลังทำสงครามจิตวิทยา และสงครามแบบกองโจร พยายามชิงพื้นที่และพลเมืองไปเข้ากับฝ่ายตนอยู่ ถ้าไม่ช่วยกันกำจัดข้าราชการที่ไม่ดีออกไปและส่งเสริมข้าราชการที่ดีให้ช่วยกันทำงานเพื่อประเทศและประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดความพอใจแก่ประชาชน ๆ จะได้ร่วมมือกันช่วยป้องกันและสร้างความเจริญแก่ประเทศแล้ว ก็จะเป็นความประมาทต่อสถานการณ์ที่กำลังเป็นอยู่อย่างยิ่ง ข้าราชการที่ไม่ดีนั้น แม้จะไม่มีกรณีปรากฏชัดว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงอันจะลงโทษไล่ออก ปลดออกได้ เพียงมีความบกพร่องในความประพฤติ บกพร่องต่อหน้าที่ เจ็บป่วยลาบ่อย ๆ หรือหย่อนความสามารถด้วยเหตุใด ๆ ก็ให้พ้นจากราชการได้ไม่ยาก การที่มักกล่าวกันว่าข้าราชการไทยเข้าง่ายออกยากนั้น ไม่เป็นความจริง ความบกพร่องอยู่ที่การปฏิบัติ กฎหมายนั้นก็มีทาง

ทำได้ไม่ยาก ควรระลึกว่าเราจะสงสารเห็นแก่คนส่วนน้อยหรือจะเห็นแก่คนส่วนใหญ่และประเทศชาติดี อย่างไหนผิดอย่างไหนถูก อย่างไหนควรทำอย่างไหนไม่ควรทำ

๒.๖ สวัสดิการ แม้ขณะนี้ทางราชการจะได้ช่วยเหลือข้าราชการเรื่องค่าเล่าเรียนบุตร เรื่องการรักษาพยาบาลสำหรับตนเอง ภรรยา บุตร และบิดามารดาตลอดจนออกค่าภาษีเงินได้แทนให้อยู่แล้ว แต่ข้าราชการจำนวนมากยังมีความเดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัย เครื่องอุปโภคบริโภคซึ่งมีราคาแพง ยานพาหนะที่สะดวกสบายต่อการมาทำงานและกลับบ้าน แหล่งที่จะหยิบยืมเงินได้โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ยแพงเมื่อเกิดมีความจำเป็น สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องใหญ่ก็จริง แต่บางกรณีส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าก็อาจดำเนินการช่วยเหลือกันได้เอง ซึ่งเห็นมีบางแห่งกระทำอยู่ ถ้ามีทางใดที่จะดำเนินการได้ก็จะเป็นทางช่วยข้าราชการภายในปกครองบังคับบัญชาให้เอาใจใส่การทำงานในหน้าที่และทำให้มีความกลมเกลียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีทางหนึ่ง

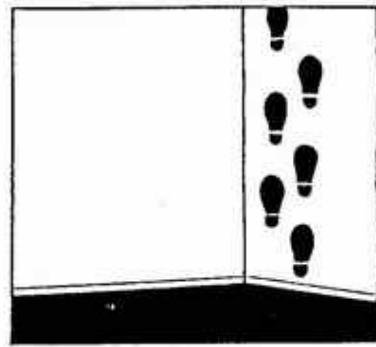
๒.๗ การรู้จักคบและใช้คบ คนเราย่อมมีนิสัย จิตใจ ความรู้ ความสามารถและความสันทัดในกรณีต่าง ๆ กัน การรู้จักคนในบังคับบัญชาดีและใช้เขาให้ถูกทาง ให้ทำงานที่เหมาะสมกันเป็นทางที่สำคัญยิ่งที่จะให้การปกครองบังคับบัญชาและการงานดำเนินไปโดยเรียบร้อยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

๓. กรณีอันเกี่ยวกับงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีจักต้องรู้จักแก้ปัญหาและปฏิบัติงาน

ในหน้าที่ให้สำเร็จไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลสมบูรณ์ โดยจะต้องยึดหลักว่าการปฏิบัติหน้าที่นั้นจะต้องกระทำโดยสุจริต ถูกต้อง ยุติธรรมและให้ได้ผลสมบูรณ์เสมอไป การที่จะเป็นได้จำเป็นต้องอาศัยทั้งภูมิวุฒิ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ความชัดเจนต่าง ๆ และศิลปะต่างได้ กล่าวแล้วประกอบกันให้เหมาะสมแก่กรณี การทำงานนั้นจะต้องรู้จักประเด็นแห่งกรณี ข้อเท็จจริง และวิเคราะห์ตามหลักวิชาและเหตุผล แล้วตกลงใจและดำเนินการต่อไปให้เป็นการสุจริต ถูกต้อง ยุติธรรม และได้ผลสมบูรณ์

งานที่คืบนี้ นักรัฐประศาสนศาสตร์ กล่าวว่า จะต้องแบ่งรูปงานและจัดระบบ การบริหารที่เหมาะสม มีข้าราชการดีและ มีการบริหารงานบุคคลในวงราชการดี ประชาชนมีความสนใจในราชการ และคอยระมัด

ระวังดูแลส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ของส่วนรวม คำกล่าวนี้เป็นหลักการที่ถูกต้องเพราะ สิ่งทั้ง ๓ นี้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เกื้อกูลกัน และควบคุมกำกับกันให้การบริหารงานสาธารณะ หรือการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปโดยสุจริต ถูกต้อง ยุติธรรม และได้ผลสมบูรณ์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม คือประเทศและประชาชนได้สมำเสมอ ไม่ลุ่ม ๆ ดอน ๆ ปัญหาที่มีว่า ขณะนี้การบริหารราชการแผ่นดินของเรามี สิ่งทั้ง ๓ นี้สมบูรณ์แล้วหรือยัง ข้าพเจ้าเห็นว่า ยังขาดอยู่ สมาคมนักบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทยมีส่วนที่จะช่วยกระตุ้นและหาทางส่งเสริมให้เกิดขึ้นโดยสมบูรณ์ได้แม้จะต้องใช้ความพยายามและเวลาอยู่มากก็ตาม ถ้าทำได้ สำเร็จก็จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารราชการแผ่นดินและจักเป็นเกียรติประวัติแก่สมาคมอย่างยิ่งสืบไป



มุ่มมอง... ผู้หญิงในทศนะใหม่ควร เป็นไฉน?

เรื่องที่จะเล่าสู่กันอ่านต่อไปนี้เป็นเรื่อง
ที่เก็บตกมาจากการอภิปรายในหัวข้อเรื่อง
“ผู้หญิง...ทศนะใหม่” ของนายแพทย์วิทยา
นาควัระะ ที่หอประชุมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เมื่อไม่ช้าไม่นานมานี้



อุบัติเหตุ...จุดกำเนิดของมนุษย์

คุณหมอวิทยาได้เริ่มเกริ่นความคิดที่เอียงๆ
ไปในเชิงปรัชญาว่า

**อันมนุษย์เรานี้ ทั้งหญิงและชาย เกิด
มาโดยอุบัติเหตุทั้งสิ้น ข้อพิสูจน์ง่าย ๆ ก็คือ
ว่า**

- เราไม่รู้ว่าเราอยากเกิดหรือไม่ ในตอน
ก่อนเกิด

- เมื่อเกิดมาเป็นตัวเราแล้ว คิดหรือว่า
เราได้เป็นหรือได้มีอย่างที่พ่อแม่เราหวังจะให้
เป็นหรือให้มี ท่านอาจจะหวังลูกผู้ชายแต่ได้
ผู้หญิง หรือหวังลูกผู้หญิงแต่ได้ลูกชายก็เป็นได้

- หรือแม้แต่ได้ลูกตามเพศที่อยากได้
ออกมาแล้ว ท่านก็อาจจะอยากให้เราเก่ง ฉลาด
สวยหล่อ...นิสัยดี... ฯลฯ ซึ่งเราก็เป็นไม่ได้ตั้งใจ
ก็อาจเป็นได้

- อย่าว่าแต่พ่อแม่ผู้ให้กำเนิดเรามา
อาจจะไม่ค่อยถูกใจเราทั้งหมดเลย เราเองทั้ง
หลายก็ยังไม่ค่อยพอใจในสถานภาพตัวเราเอง
มากมายหลาย ๆ อย่าง เช่น อาจไม่สวย ไม่หล่อ
เท่าใจนึก อยากเก่งกว่านี้ อยากรวยกว่านี้...
แต่ก็ไม่ได้ตั้งใจ

**สรุปว่าเราเกิดมาแบบ “เลือกไม่ได้”
ก็แล้วกัน เริ่มเชื่อกันบ้างแล้วใช่ไหมละ**

สถานะของผู้หญิงในสายงานนักจิตวิทยา

โดยสภาพทั่ว ๆ ไปของ “ผู้หญิง” นั้น เราอาจแบ่งผู้หญิงออกเป็น ๔ สถานะ ซึ่งบางคนสามารถเป็นได้ครบทั้ง ๔ สถานะ หรือบางคนเป็นไม่ได้เลยสักสถานะเดียว...ก็มี สถานะทั้ง ๔ นั้นคือ สถานะของความเป็นมนุษย์...เป็นผู้หญิง...เป็นภรรยา...และที่สำคัญที่สุดคือ เป็นแม่

สถานะแรก...เป็นมนุษย์

ผู้หญิงในฐานะเป็น “มนุษย์” เกิดมาก็เป็นมนุษย์เหมือนคนอื่น ๆ เขา เหมือนผู้หญิงคนอื่น ๆ เหมือนผู้ชายคนอื่น ๆ แต่ว่าการที่จะให้เท่าเทียมทุกอย่างในฐานะมนุษย์จริง ๆ ก็คงจะยาก เพราะมนุษย์ทุกคนเป็นของธรรมชาติ เราเคยเห็นอะไรที่เป็น “ธรรมชาติ” ที่เหมือนกันจริง ๆ หรือเท่ากันจริง ๆ บ้างไหม เม็ดทรายทุกเม็ดยังไม่เท่ากันเลย เราต้องยอมรับความจริงอันนี้ได้ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม เกิดมาเป็นมนุษย์แล้วก็ต้องมี “หน้าที่” กันทุกคนนั่นแหละ

หน้าที่หลักของมนุษย์ทุกคนเมื่อเกิดมาแล้วกับออกต่อ ๆ กันมาว่า

- ช่วยตัวเองให้ได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำคัญมาก เพราะถ้าช่วยตัวเองไม่ได้ ก็เกือบเรียกได้ว่า แทบจะหมดสถานะความเป็นมนุษย์ธรรมดา ๆ ไปเลย อาจจะเรียกว่าเป็น “มนุษย์พิการ” ก็ได้ ซึ่งก็มีได้ทั้งพิการทางกายและพิการทางใจ ซึ่งเราก็คงไม่อยากจะเป็นกันทั้งสองประเภทใช่ไหม

- ถ้ามีโอกาสก็ช่วยคนอื่นเขาบ้าง เท่าที่จะทำได้ ถ้าทำไม่ได้ก็ไม่ใช่ไร ให้ยึดหลักข้อแรก คือช่วยตัวเองให้ได้ไว้ก่อน

- หลักในการดำเนินชีวิต ก็ขออ้างคำสั่งสอนขององค์พระพุทธเจ้า เพื่อให้จำได้ง่าย ๆ และนำไปปฏิบัติโดยไม่ยากนัก ก็คือให้ละเว้นความชั่วทั้งปวง ให้ประกอบกรรมดี และให้ทำจิตใจให้สงบผ่องแผ้ว...

ทำได้แค่นี้เราก็เป็นมนุษย์เต็มตัวอย่างดีแล้วละ





สถานะที่สอง...เป็นผู้หญิง

โดยทั่วไปผู้หญิงนั้นมีฐานะของ “**ความเป็นผู้หญิง**” กันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะโดยทางกายวิภาค หรือสรีระวิทยา หรือจิตวิทยา หรือฮอโมนทางเพศ ผู้หญิงกับผู้ชายจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ผู้หญิงจะมีลักษณะทั้งรูปร่างและจิตใจแตกต่างจากผู้ชาย ผู้หญิงมีมดลูก มีรังไข่ มีฮอโมนเพศหญิง จึงทำให้ผู้หญิงมีสัญชาตญาณของความเป็น “แม่” อยากเก็บของรักเอาไว้กับตัวเพื่อใช้ในเวลาดังครรภ์ หรือเลี้ยงลูก ผู้หญิงจะมีความอดทนมากกว่า และขณะเดียวกัน ผู้หญิงก็จะทุกข์ร้อนจากเรื่องของคนที่ตัวเองรักมากกว่าผู้ชาย ลักษณะเด่นในแง่นี้ก็คือ ผู้หญิงจะเป็นฝ่ายให้ความรัก ถนอมเลี้ยงรัก อดทน ละเอียดอ่อน และละเมียดละไม

ด้วยลักษณะเหล่านี้ ทำให้ผู้หญิงอาจแพ้เปรียบในงานบางอย่างที่ต้องการคุณสมบัติแตกต่างไปจากนี้ เช่น งานซ่อมประปา ดับเพลิง ซ่อมหลังคาบ้าน ฯลฯ แต่ผู้หญิงจะได้เปรียบทำงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติของความเป็นผู้หญิง อย่างเช่น เลขาธุการ ครูอนุบาล สังคมสงเคราะห์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผู้หญิงบางคนก็ไม่อยากเป็นผู้หญิงทั้งโดยร่างกาย และจิตใจ ก็ต่อสู้กันต่อไป...เรียกว่าผู้หญิงมีสิทธิ์จะอยากเป็นหรือไม่อยากเป็นผู้หญิงก็ได้ โดยไม่ผิดกติกาแต่ประการใดในโลกประชาธิปไตยใบนี้

สถานะที่สาม...เป็นภรรยา

สถานะที่สาม ผู้หญิงในฐานะ “**ภรรยา**” บทบาทนี้บางคนมีโอกาส บางคนก็ไม่มีโอกาส เพราะไม่ได้แต่งงาน ถึงคนมีโอกาสเป็นภรรยาก็อาจจะมีที่เป็นด้วยความเต็มใจ หรือไม่เต็มใจก็ได้ บางคนเคยเต็มใจเป็นภรรยา พออยู่ไป ๆ อาจจะไม่อยากเป็น ก็ลาออกจากการเป็นภรรยาโดยการหย่าขาดกัน ก็มีให้เห็นกันมากมาย ฉะนั้นบทบาทนี้ ผู้หญิงก็มีสิทธิ์จะเลือกได้เช่นกัน แต่ถ้าเลือกที่จะเป็นภรรยาแล้ว ก็ควรจะ ต้องมีความ “ตั้งใจ” ให้ดี เพราะงานของบทบาทนี้จะหนักขึ้นไปจากสองบทบาทที่กล่าวมาแล้ว เช่น ช่วยเป็นกำลังใจให้สามี เป็นเพื่อนที่ดีร่วมทุกข์ร่วมสุข และ...สำคัญมากคือ...ทำหน้าที่ให้กำเนิดบุตร ซึ่งฐานะภรรยาที่ผู้หญิงสมัยนี้ก็มีสิทธิ์เลือกเป็นหรือไม่ก็ได้ แล้วแต่ใจจะสมัคร

สถานะสุดท้าย...เป็นแม่

ผู้หญิงในฐานะ “แม่” นี้ เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด จะเป็นความภาคภูมิใจสูงสุดของผู้หญิงหรือของมนุษย์ที่ได้มีโอกาสให้กำเนิดบุตร แรกจะต้องอดทนเลี้ยงดูอบรม ให้ความรัก ความอบอุ่นในจิตใจ รักคนเป็น และศรัทธาบุคคลอื่น ๆ ต่อไปได้ ฉะนั้นบทบาทของความ เป็น “แม่” นี้ ผู้หญิงต้อง “ตั้งใจและเต็มใจ” จึงจะทำได้สมบูรณ์ครบถ้วนจริง ๆ

มนุษย์...บทบาทที่เลือกไม่ได้

สรุปได้ว่า บทบาท “แม่” หรือ “ภรรยา” หรือ “ผู้หญิง” นั้น ท่านมีสิทธิ์เลือกได้ ไม่อยาก เป็นก็เลี้ยงเสีย หรือถอยออกมาก็ได้ อยากเป็น ก็น้อมรับ

แต่บทบาทของความเป็น “มนุษย์” นี้ ท่านไม่มีโอกาสเลือก เป็นบทบาทเดียวที่ผู้หญิง ทัศนะใหม่จะต้องยึดไว้ และทำตัวให้เหมาะสม ที่สุด ไม่เช่นนั้นแล้วท่านเองจะถูกลดความ เป็นมนุษย์ลงไป

ทำอย่างไร...ให้เป็นมนุษย์ผู้หญิงสมบูรณ์แบบ

สุดท้ายเป็นข้อแนะนำแก่ผู้หญิงทัศนะใหม่ ที่จำเป็นจะต้องสวมบทบาท “มนุษย์” ที่มีค่า สมมนุษย์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติตัว ต่อไปในสังคมปัจจุบัน ก็มีหลายข้อให้เลือก ปฏิบัติตามแต่จะเห็นว่าเราพร่องในจุดใด



● ต้องขยันให้มากขึ้น อย่ามัวแต่ เรียกร้องแล้วไม่ลงมือทำ ไม่มีใครอยากมาช่วย เราหรอก อย่าคิดว่าสามี พ่อ แม่ หรือใคร ๆ จะ มาช่วยเลี้ยง เราต้องขยันทำงานช่วยตัวเองให้ มากขึ้น

● ต้องอดทนให้มากขึ้น และที่สำคัญ ก็คือ ต้องมีวินัยของชีวิตด้วย ถ้าเราอ่อนแอ เราจะจมอยู่ในทะเลน้ำตาจนตาย โดยไม่มีใคร เห็นใจหรอก

● จงเชื่อมั่นตัวเองอย่างถูกต้อง มากไปก็ไม่ดี น้อยก็ไม่ดี เดินสายกลางเห็นจะเหมาะสมที่สุด

และในกรณีที่คุณไม่เด่นนัก ก็อย่าตั้งความหวังให้สูงนัก หักตั้งความหวังในชีวิตให้เป็น ทำไปตามขั้นตอน แล้วเราก็จะประสบความสำเร็จในชีวิตเป็นขั้นตอน เป็นการช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นให้กับตนเองมากขึ้นไปอีก

● ต้องเป็นเพื่อนตัวเองให้ได้หมดสมัย แล้วที่จะบอกว่า ผู้หญิงไปไหนคนเดียวไม่ได้ ขอให้เลือกสถานที่ที่เหมาะสมก็แล้วกัน รู้จักหากิจกรรมที่เหมาะสมมาใส่ชีวิต เพื่อความรอบรู้ชีวิตให้มากขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ แล้วเราก็จะเข้าใจชีวิต และอยู่ได้สบายขึ้น สบายขึ้น ไม่เชื่อลองทำดู

● ต้องมีความยืดหยุ่นของชีวิต และพยายามปรับตัวเข้าหาสิ่งแวดล้อมให้ได้ ไม่ใช่เอาแต่ใจตัวเองแต่อย่างเดียว

● จงมีสติ และยอมรับความจริงของธรรมชาติต่าง ๆ เช่น ความไม่เท่าเทียมกันของมนุษย์ ไม่พยายามเอาชนะในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ นอกจากทำไม่ได้แล้วยังเหนื่อยทั้งกายและใจไปเปล่า ๆ ปลื้ ๆ

บทส่งท้าย

ข้อแนะนำทั้งหลายทั้งปวงก็ได้บอกกล่าวกันจนหมดสิ้นแล้ว แต่ก็ยังมีฝากทิ้งท้ายอีกนิดว่า...ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นไปกว่านี้ ก็ให้นึกถึงว่า ผู้หญิงทัศนะใหม่ คือผู้หญิงที่นอกจากจะคงความเป็น “มนุษย์” ได้ดีแล้ว ก็น่าจะมีความละเอียดละไมแบบ “ผู้หญิง” ไร่น้ำอีกสักกนิດหน่อย ก็จะเป็นเสน่ห์แก่ผู้พบเห็นไม่น้อยเลย ที่เดียวเขียวแหละ เรียกว่าทั้งหวานแล้วยังมีพลังอีกต่างหากใจล่ะ...ก็เราเป็นผู้หญิงนี่นา ...จริงไหม?



เกร็ดบริหาร

นายในหัวใจลูกน้อง



เมื่อสมัยเด็ก ๆ เวลาเราเดินไปเตะกระโดน
ผู้ใหญ่ก็พูด ชุ่มช่ำมัจ แต่พอผู้ใหญ่เดินไป
เตะตุ๊กกระโดน ก็พูดว่า ใครวะเอากระโดนมา
วางไว้เกะกะ

เห็นไหมละ เป็นเด็กก็ถูกว่าได้อย่างนี้
แต่พอเป็นผู้ใหญ่ก็ไม่มีทางผิด เห็นแต่คนอื่น
ทำผิดเสมอ

ที่ยกเรื่องนี้ขึ้นมาพูด เพราะว่าในฐานะ
หัวหน้า ซึ่งมีลูกน้อง เรื่องของลูกน้องกับนาย
หรือกับหัวหน้า ก็คงจะไม่ต่างจากเรื่องของ
เด็กกับผู้ใหญ่นั่นแหละ

พอดีมีเพื่อนซึ่งทำหน้าที่ผู้บริหาร และ
มีอารมณ์ขัน ส่งเรื่องนายกับลูกน้องมาให้
จึงขอถ่ายทอดต่อท่านผู้อ่าน ดังนี้

- เมื่อ ฉัน ใช้เวลาทำงานนาน
ฉันเป็นคนทำงานช้า
เมื่อนายของฉันใช้เวลาทำงานนาน
นายต้องคิดละเอียดรอบคอบ
- เมื่อฉัน ไม่ทำงาน
ฉันเป็นคนขี้เกียจ
เมื่อนายของฉัน ไม่ทำงาน
นายเป็นคนมีธุระมาก
- เมื่อฉัน ทำงานโดยไม่ไ้สั่ง
ฉันเป็นคนนอกถิ่นนอกทาง

เมื่อนายของฉันเป็นคนทำอย่างฉัน

นายเป็นคนมีความคิดริเริ่ม

- เมื่อฉัน โต้แย้ง

ฉันเป็นคนหัวรั้น

เมื่อนายของฉันทำอย่างฉัน

นายเป็นคนมีความเชื่อมั่น

- เมื่อฉัน หลีกเลียง กฎ ระเบียบ

ฉันเป็นคน ไม่ไ้ความ

เมื่อนายหลีกเลียง กฎ ระเบียบ

นายเป็นคนธรรมดา

- เมื่อฉัน ปรนนิบัตินาย

ฉันเป็นคนสอพลอ

เมื่อนายของฉันทำอย่างฉัน

นายเป็นคนให้ความร่วมมือดี

- เมื่อฉัน ทำงานรุกหน้า

ฉันต้องขี้ เพราะเกินหน้า

เมื่อนายของฉันทำงานรุกหน้า

นายเป็นคนทำงานหนัก

เมื่อถึงตรงนี้ คนที่เป็นนาย เคยเป็นนาย
หรือเกือบเป็นนาย ลองทบทวนเรื่องของนาย
กับลูกน้อง เป็นอย่างที่ยกมาพูดเพียงใด
ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

ธรรมดาคนเรามีอคติต่อคนอื่นมาก เหมือน
มีกระจกสีเทาส่องคนอื่น ตัวเองมีกระจกสีชมพู

สองตัวเอง มองเห็นคนอื่นไม่ค่อยถูก ไม่เข้าทำตัวเองต่างหากเข้าทำ อย่างไรก็ตามถ้าตามถ้านายมีกระจกวิเศษทั้ง ๒ บานนี้ ลองใช้เปลี่ยนหน้าที่กันดูกระจกสีเทาสองตัวเอง กระจกสีชมพูสองคุณอื่นก็น่าจะให้การปรับปรุงทบทวนตัวเองได้ เพราะนายก็ไม่อยากเป็นคนที่คุณอื่นไม่ชอบ นายก็ชอบเข้าใจลูกน้องให้ตรงไปตรงมา ถ้ายิ่งเอากระจกทั้ง ๒ บานออกไป แล้วมองตนเอง ๑ นาที และมองลูกน้อง ๑ นาที มองตัวเอง ๑ นาทีดูว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง อะไรบ้างที่แก้ไขได้ทันที อะไรบ้างที่ต้องคอยเวลา ค่อยเป็นค่อยไป

มองลูกน้อง ๑ นาที เขามีดีอะไรบ้าง ความดีของเขาจะช่วยงานได้อย่างไรบ้าง

ความเข้าใจลูกน้องและเข้าใจตัวเอง ก็เป็นช่องทางที่จะทำให้นายเห็นอกเห็นใจลูกน้องได้ เพราะนายก็เป็นคนธรรมดา ลูกน้องก็เป็นคนธรรมดา มีความรู้สึกนึกคิด คือคิดได้ทั้งดีและทั้งไม่ดี จะต่างกันก็ตรงนายอาจจะมิดึกว่านิดหน่อย ตรงที่มีประสบการณ์มากกว่า มีคุณวุฒิสูงกว่า และอาบน้ำร้อนมาก่อน เพียงแต่เป็นน้ำร้อนคนละกาบกับลูกน้องเท่านั้นเอง

นาย-ลูกน้อง นั้นต้องพึ่งพากัน ปรีกษาหรือกัน นายไม่ใช่มีหน้าที่ไต่ถามงานให้ลูกน้องทำวันยังค่ำ นายมีสิทธิสั่งงานลูกน้องนั้นจริงอยู่ แต่นายก็ต้องสามารถอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจได้ ถ้าอยากเป็นนายที่อยู่ในหัวใจของลูกน้อง ก็ลองทำตัวเป็นเพื่อนของลูกน้องบ้าง ลูกน้องก็อยากมีเพื่อนเก่ง ๆ อย่างนาย และถ้าลูกน้องอยาکنั่งบนหัวใจของนาย ก็อย่าใช้แต่มืออย่างเดียว หรือแต่ “เมาท์” กันเสียจน

นายไม่เห็นผลงานก้าวหน้า ลดการเมาท์ลงบ้างปลุกเร้าตัวเอง ทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา อย่าเอาแต่นั่งเหมือนหุ่น จะถูกมองว่าเป็นบุคคลที่ไร้ประโยชน์ได้

ใครคนหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่า *ที่นั่งที่ผาสุกที่สุด ก็คือที่นั่งในหัวใจคน ไม่ใช่ที่นั่งอยู่บนหัวคน* แล้วคุณล่ะ คุณอยาکنั่งในหัวใจใคร หรือพูดง่าย ๆ ว่า อยากรจะเป็นที่รักของใคร ในที่นี้เราจะไม่พูดถึงความรักระหว่างหนุ่มสาว หรือความรักฉันทคู่รักเพราะใคร ๆ ก็มักจะพูดถึงเรื่องนี้กันอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน แต่เราจะพูดถึงความรักระหว่างเพื่อนร่วมงาน

คุณมีเพื่อนร่วมงานมากไหม คุณมีหัวหน้ากี่คน ลูกน้องกี่คน ทุกคนรักใคร่สนิทสนมกลมเกลียวกันดีไหม และคุณอยากให้ทุกคนรักกันและรักคุณมากไหม ถ้าอยากก็ลองวิธีนี้ดูซิ

- ถ้าคุณอยากให้ใครรักคุณ คุณต้องรักเขาก่อน และต้องจริงใจด้วย

- ถ้าคุณอยากให้เพื่อนร่วมงานรู้จักเสียสละ คุณต้องเสียสละให้เขาก่อน

- พยายามมองคนในแง่ดี โลกนี้สดใส นักและจะน่าอยู่ยิ่งขึ้น ถ้าคุณมีจิตใจผ่องใส

- และถ้าคุณเป็นคนโชคดีมาตั้งแต่เกิด คือคาบซ้อนเงินซ้อนทองออกมาด้วย คุณอย่าเก็บความโชคดีนี้ไว้คนเดียว แบ่งปันให้คนอื่นบ้าง เพื่อตอบแทนโชคชะตาที่ช่วยให้คุณเกิดมาดีกว่าเขาเหล่านั้นมากนัก ถ้าไม่เหลือปากว่าแรง พยายามเป็นผู้ให้ที่ดีเกิด

- คุณที่เคยมีปัญหาเรื่องงานกับใคร ๆ หลายต่อหลายคน ทำใจเย็น ๆ เข้าไว้ คุณอย่า

เพิ่งคิดว่าคนอื่นผิดไปเสียหมด คุณลองพิจารณาตัวของคุณก่อน หากพบข้อบกพร่องของตัวเองแล้วค่อย ๆ แก้ไขด้วยตนเองหรือค่อย ๆ พูดจាកันดี ๆ และหาทางแก้ไขร่วมกัน เรื่องก็น่าจะจบลงด้วยความสุข

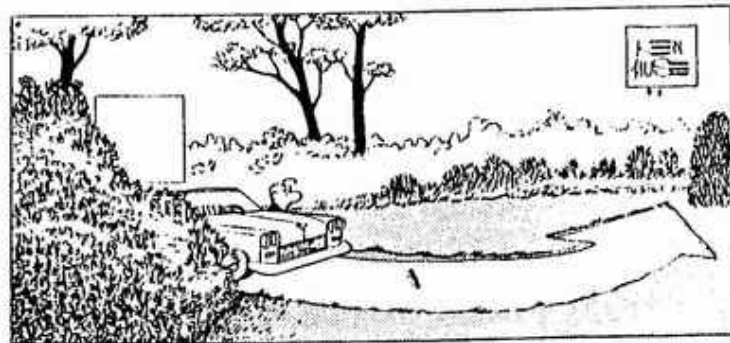
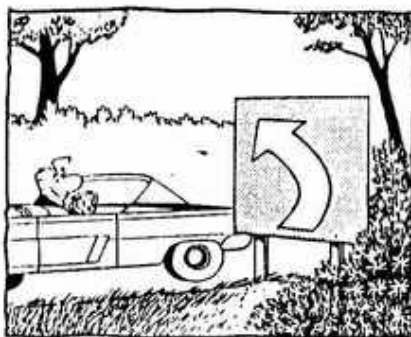
● คุณ ๆ ที่มีลูกน้องหลายคน คุณรักเขาหรือเปล่า ใครที่เข้ามาเป็นลูกน้องคุณไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม คุณลองให้ความรัก ความจริงใจ น้ำใจ ความรู้ ประสบการณ์ที่ดีแก่เขา สอนเขาโดยไม่ต้องกลัวว่าเขาจะเก่งเกินหน้าคุณ เพราะใครคนหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่า การให้ความรู้คนอื่น เปรียบเสมือนการโยนก้อนหินลงในน้ำ เพราะผลที่ได้เปรียบเสมือนคลื่นในน้ำที่จะแผ่กว้างใหญ่ไพศาลกว่าสิ่งที่โยนลงไปหลายต่อหลายเท่า คุณใช้วิธีนี้ซี ถ้าคุณรักเขามาก เขาก็คงรักคุณมากเช่นกัน

● คุณเคยเบื่องานที่ยาก ๆ และรู้สึกท้อถอยหรือเปล่า ถ้าตอบในใจว่าเคยละก็

ลองปรึกษาหารือกันในหน่วยงานและพยายามจนถึงที่สุด ถ้าคุณทำสำเร็จคุณจะรู้สึกว่ามีอะไรยากเกินความสามารถของคุณ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ร่วมทุกข์ร่วมสุข รับทั้งผิดและชอบร่วมกัน แล้วที่สุดคุณก็จะพบว่างานของคุณสนุกกว่าที่คิดไว้ตั้งเยอะแยะ

● คิดและกลั่นกรองทุกสิ่งก่อนพูด เพราะถ้ามันไปกระทบกระเทือนความรู้สึกของใครเข้าแล้ว เขาไม่ลืมมันง่าย ๆ หรือก เดียวเขาไม่รักคุณนะ

ถ้าอยากนั่งในหัวใจใครละก็ ลองทำตามวิธีการที่กล่าวมานี้ บางครั้งอาจจะได้ผลถึงไม่เต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ เมื่อคุณไปพบคนอื่นที่เหลื่อเชียวจริง ๆ คุณก็จะได้รับความสบายใจถึงใจละ



สะพานความคิด : คิวซี

การเริ่มโครงการพัฒนาคุณภาพงานด้วย

คิวซี ของส่วนราชการ

ศุภนิศย์ โชครัตนชัย

ปัจจุบันผู้บริหารส่วนราชการให้ความสนใจในการนำโครงการพัฒนาคุณภาพงานด้วยคิวซี* เข้าไปเป็นนโยบายพัฒนาข้าราชการและงานราชการกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะกรม กองต่าง ๆ ใน ๔ กระทรวงหลัก คือ กระทรวงมหาดไทย มีกรมการปกครอง กรมพัฒนาชุมชน กรมตำรวจ กระทรวงศึกษาธิการ มีกรมสามัญศึกษา (โรงเรียนต่าง ๆ) กรมอาชีวศึกษากรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีกรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงสาธารณสุข มีสำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมการแพทย์ กรมอนามัย กรมควบคุมโรคติดต่อ ฯลฯ และยังมีส่วนราชการที่สนใจอีกมากนอกจาก ๔ กระทรวงหลักดังกล่าวแล้ว มีกระทรวงกลาโหม มีกองทัพอากาศ กองทัพเรือ กระทรวงการคลัง มีกรมศุลกากร กรมสรรพากร กรมบัญชีกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย มีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานก.พ. สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี มีสำนักงานก.พ. สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม ยังมีส่วนราชการอีกมากต้องการจะใช้คิวซีในงานราชการ แต่ติดขัดอยู่ที่จะเริ่มต้นอย่างไรดี กอปรกับส่วนราชการต่าง ๆ ได้ปรารภกับผู้เขียนหลายครั้งหลายราย ดังนั้นคอลัมน์สะพานความคิด:คิวซี ครั้งนี้จึงเสนอแนวทางการเริ่มต้นโครงการคิวซีในงานราชการด้วย “บันได ๑๐ ขั้น การเริ่มโครงการคิวซี”

ก่อนอื่นผู้เขียนขออย่าก่อนว่า การนำคิวซีเข้าไปในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ไม่ใช่ทำเพื่อเป็นแฟชั่น แต่ควรทำเป็น ฟังก์ชัน (Function) ช่วยให้การปฏิบัติงานให้ได้ผลงาน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดแก้ไข ปัญหาในการทำงานหรือปรับปรุงงานร่วมกัน ทำงานด้วยความเต็มใจ (Volunteer)

*คิวซี คือ กลุ่มคนขนาด ๓-๑๐ คน ร่วมกันทำกิจกรรมแก้ไขปัญหาลดปัญหา ป้องกันปัญหา ปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนเอง ด้วยกลุ่มเอง ทำอย่างต่อเนื่องโดยไม่ขัดนโยบายขององค์กร

ดังนั้นการเริ่มโครงการพัฒนาคุณภาพงานด้วยคิวิซี จึงต้องเริ่มอย่างเป็นระบบเหมือนกับโครงการใหม่ ๆ ทั้งหมด โดยมีผู้บริหารระดับสูง เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี เป็นผู้เห็นชอบ ดำริ ริเริ่มขึ้น จะทำให้โครงการฯ ก้าวไปด้วยความมั่นใจ

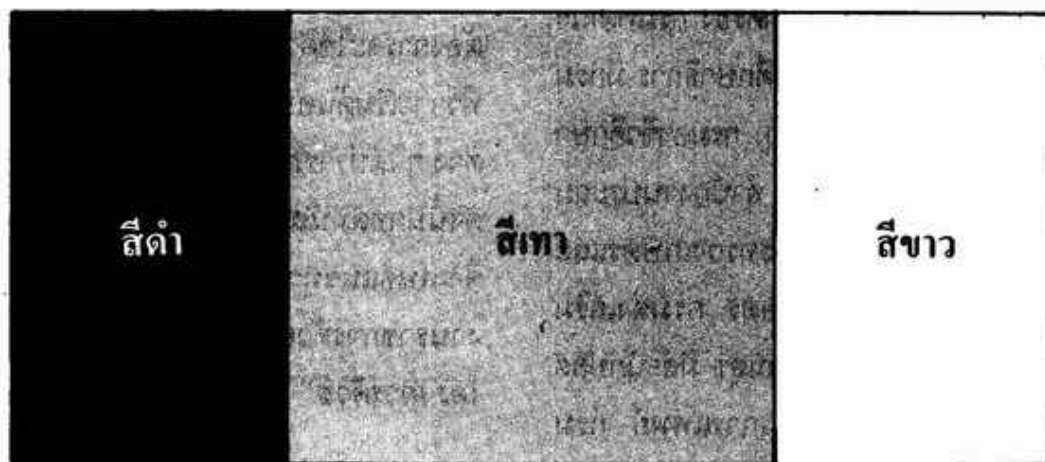
บันได ๑๐ ขั้น ในการเริ่มโครงการฯ มีดังนี้

ขั้นที่ ๑ การสำรวจความจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการสอบถาม สัมภาษณ์ ถามความคิดเห็นของข้าราชการในองค์การ

หรือในหน่วยงานที่จะนำคิวิซีเข้าไปใช้ประมาณ ๑ ใน ๓ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด จะใช้รายการสัมภาษณ์ คู่กับแบบสอบถามก็ได้ หรือแบบสอบถามอย่างเดียวก็ได้

สิ่งที่สอบถาม ก็เป็นเรื่องทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคิวิซี ความสนใจอยากรู้ อยากเห็น อันจะก่อประโยชน์ในการมองหากลุ่มข้าราชการเป็นผู้สนับสนุนโครงการ นั่นเอง

ขั้นนี้ ท่านจะพบทั้งคนที่อยากรู้ อยากเห็น อยากมี อยากทำ หรือเป็นพวกสีขาว ผู้ไม่เห็นด้วย ไม่อยากทำ ต่อต้านแรง เป็นพวกสีดำ และพวกที่กลาง ๆ เป็นพวกสีเทา เป็นผู้ที่ยังเลไม่แน่ใจ



ถ้าพบว่ามีผู้สนับสนุนให้เริ่มต้นนำคิวิซีเข้าไปใช้ประมาณ ๔๐% ขึ้นไปแล้ว ให้เริ่มขั้นที่ ๒

ขั้นที่ ๒ สำรวจลักษณะขององค์การ เพื่อรูปแบบการบริหารองค์การ โดยใช้แบบสอบถามดังตัวอย่าง ในแบบสอบถามนั้นจะทำให้ศึกษาว่าองค์การนั้น ๆ มีการทำงานอย่างไร เช่น เน้นการทำงานเป็นทีมหรือไม่ หรือเป็นแบบตัวใครตัวมัน

มีการใช้ข้อมูลช่วยการบริหารมากน้อยเพียงใด มีการให้โอกาสเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารมากน้อยเพียงใด ฯลฯ

ซึ่งผลการสำรวจแล้ว พบว่าองค์การนั้นมีลักษณะการบริหารที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม

มีการใช้ข้อมูลในการบริหารงานในองค์การ ถ้าจากแบบสอบถามได้คะแนนสูง แสดงว่า องค์การนั้นมีแนวโน้มในการเริ่มโครงการพัฒนา คุณภาพงานด้วยวิธีนี้ได้

แบบสำรวจลักษณะองค์การ

คำชี้แจง

ข้อความข้างล่างนี้เป็นลักษณะการทำงาน ขององค์การ ขอให้ท่านอ่านคำถามแต่ละข้อให้ เข้าใจ และพิจารณาว่าในองค์การของท่านมี ลักษณะการดำเนินงานดังกล่าวอยู่มากน้อย เพียงใด ขอให้ท่านตอบโดยเขียนตัวเลขที่ตรงกับคำตอบของท่านลงหน้าคำถามแต่ละข้อ นั้น ท่านอาจเลือกตอบได้ตั้งแต่ ๑ ถึง ๗ ดังนี้

- ๑ = ไม่เป็น และจะยังไม่เป็นสิ่งที่ องค์การจะดำเนินการ
- ๒ = มีการพูดถึงเรื่องนี้บ่อยมากใน การประชุม
- ๓ = ในการปฏิบัติงานหรือการวางแผนงานไม่ถือเป็นเรื่องสำคัญ
- ๔ = ยอมรับเป็นจุดมุ่งหมาย แต่ยังไม่ ได้วางแผนดำเนินการ
- ๕ = ยอมรับเป็นจุดหมาย และอยู่ใน ระหว่างแผนดำเนินการ
- ๖ = เพิ่งจะนำเข้ามาปฏิบัติเมื่อไม่นานมานี้
- ๗ = เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเป็น ประจำอยู่แล้ว

แบบวัดนี้มี ๒๗ ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

๑. องค์การใช้ทรัพยากร (input) เพื่อมุ่งหมายในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น
๒. เป็นที่ทราบกันว่าผลผลิต (หรือบริการ) ขององค์การฯ จะต้องมีความสูง
๓. องค์การฯ จะต้องลดความสูญเปล่า และหรือข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานลง
๔. องค์การฯ จะต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงเร็ว
๕. การปฏิบัติงานขององค์การฯ รวมถึงการควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอโดยใช้สถิติประกอบ
๖. องค์การฯ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากเจ้าหน้าที่เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
๗. ผู้บริหารองค์การฯ จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ขององค์การฯ
๘. ผู้บริหารขององค์การฯ มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องคุณภาพของงาน
๙. หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับการควบคุม และการวางแผนการปฏิบัติงาน
๑๐. บทบาทความรับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพเป็นของทุกคนในองค์การฯ รวมทั้งผู้บริหาร (สูง)
๑๑. การมอบหมายงานที่ข้าพเจ้าได้รับส่วนใหญ่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าการทำงานตามลำพัง

๑๒. ปรึชญาในการทำงานขององค์กรฯ มุ่งที่จะมีการเผยแพร่ผลงานให้ทราบกันต่อไป และให้เป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด

๑๓. นโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรกำลังคน ขององค์กรฯ ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน ว่าเป็นสมบัติที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน

๑๔. องค์กรฯ เน้นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน มากเท่า ๆ กับการติดต่อสื่อสารต่างระดับกัน

๑๕. มีความพยายามที่จะใช้ความเห็นของคนส่วนใหญ่ตัดสินปัญหา

๑๖. มีการเน้นบทบาทตามหน้าที่ที่กระทำจริงมากกว่าตำแหน่ง

๑๗. องค์กรฯ มีมาตรฐานในการรับคนเข้าทำงานอย่างชัดเจนสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ

๑๘. องค์กรฯ พัฒนาและส่งเสริมลักษณะของผู้คนที่ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานโดยกลุ่มมากกว่าผลสำเร็จโดยบุคคล

๑๙. องค์กรฯ มีนโยบายและแนวทางที่จะส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีอายุการทำงานยาวนานเป็นลำดับแรก

๒๐. องค์กรฯ ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญสูงในทุกตำแหน่ง

๒๑. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร

๒๒. องค์กรฯ จะให้รางวัลความสำเร็จของกลุ่มงานเหนือกว่าความสำเร็จของบุคคล

๒๓. องค์กรฯ มีระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมและสอดคล้องกัน ซึ่งส่งเสริมความ

จงรักภักดีของการปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน

๒๔. องค์กรฯ มีแผนงานหลักในการพัฒนางานอาชีพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคน

๒๕. องค์กรฯ ให้รางวัลแก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่เมื่อองค์กรฯ ประสบความสำเร็จ

๒๖. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ขององค์กรฯ จะได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่องานสำเร็จและมีคุณภาพดี

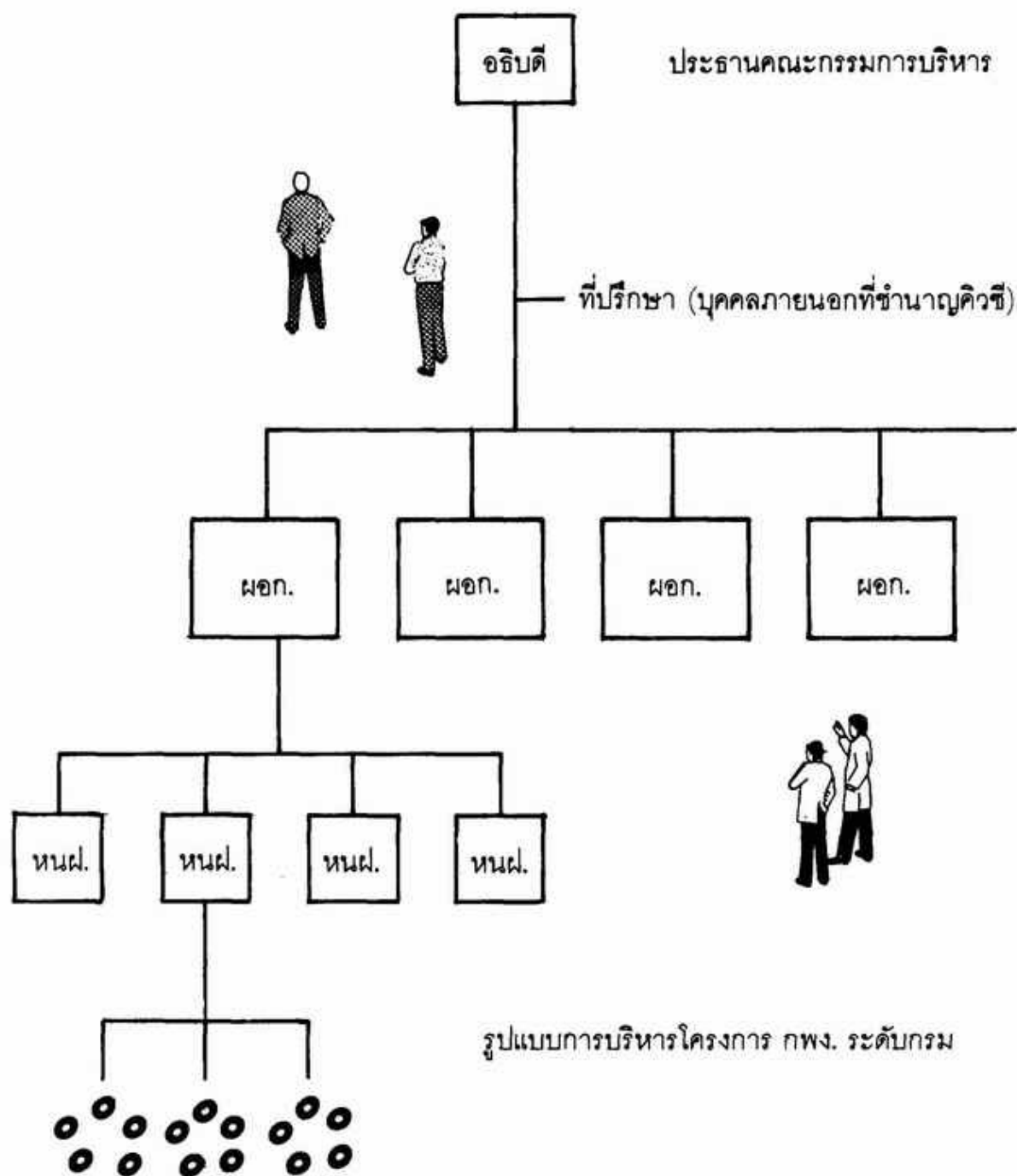
๒๗. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ขององค์กรฯ ที่แสวงหาความรู้และข่าวสารอย่างต่อเนื่องจะได้รับคำชมเชย

ขั้นที่ ๓ ตัดสินใจเริ่มโครงการฯ

องค์กรใดจะเริ่มโครงการฯ ได้ เมื่อได้ผ่านขั้นที่ ๑ และ ๒ มาแล้ว จะกำหนดนโยบายขององค์กรในการทำกิจกรรมควิซีมาใช้องค์การเพื่ออะไร กำหนดให้ชัดเจน เช่น ต้องการให้ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน พัฒนาคุณภาพเจ้าหน้าที่ขององค์กร ปรับปรุงคุณภาพงาน เพิ่มผลิิตผลงานขององค์กร และ.....

ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับกองเป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย และผู้บริหารจะติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายโดยกำหนดอยู่ในวาระการประชุมทุก ๆ เดือน

ขั้นที่ ๔ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการและคณะกรรมการดำเนินการ (Steering Comitte) ถ้าเป็นระดับกรม ก็มีอธิบดีเป็นประธาน ระดับกองมีผู้อำนวยการกองเป็นประธาน



รูปแบบการบริหารโครงการ กพง. ระดับกรม

คณะกรรมการบริหารระดับกรม

- ประธาน - อธิบดี
- รองประธาน - รองอธิบดี
- คณะกรรมการ - ผอ.ก.ต่าง ๆ
- เลขาธิการ - ผอ.ใดกองหนึ่งที่ได้
รับมอบหมายให้เป็น
แกนนำ

กลุ่มวิชาชีพ

การบริหารโครงการฯจะเป็นไปตามนโยบาย โดยมีแผนการดำเนินงานเป็น “ธรรมนูญ” ซึ่งมีกฎ ระเบียบ ภาระหน้าที่ของกรรมการ ชุดต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำ กิจกรรม เช่น การจดทะเบียนกลุ่ม จดทะเบียน กิจกรรม การใช้เวลาประชุม การส่งเสริมกิจกรรม การฝึกอบรม ฯลฯ จะต้องมีผู้รับผิดชอบ ที่แน่นอน

ขั้นที่ ๕ การเริ่มดำเนินการ บรรยายสรุป ให้ฝ่ายบริหารเข้าใจ โดยการ

ก. ขั้นแรก การทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

๑. สัมมนา ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลา ๑-๒ ชั่วโมง เพื่อให้ทราบแนวความคิดเกี่ยวกับ คิวซี คืออะไร จะช่วยการบริหารงานของผู้บริหารได้อย่างไรบ้าง และช่วยให้เจ้าหน้าที่ และพนักงานพัฒนาอะไรได้บ้าง และจะพัฒนา/ปรับปรุงได้อย่างไร

๒. จัดสัมมนา เจ้าหน้าที่/พนักงานระดับปฏิบัติ ใช้เวลา ๓ ชั่วโมง เพื่อให้ทราบแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงานด้วย คิวซี ซึ่งจะช่วยให้ตัวเองจะได้อะไรบ้าง จะช่วยให้ทำงานสะดวกขึ้นได้อย่างไร

๓. จัดฝึกอบรมภาคปฏิบัติให้แก่ผู้สนใจ เพื่อเตรียมเป็นผู้นำกลุ่มต่อไปใช้เวลา ๓-๕ วันทำการ ทั้งนี้ เนื้อหา หลักสูตร จะเน้นการ แก้ไขปัญหาอย่างมีขั้นตอน และการใช้เทคนิค การควบคุมคุณภาพ หลังจากนั้นจะต้องไป ฝึกปฏิบัติตั้งกลุ่มจริง ทำกิจกรรมในงานจริง เป็นเวลา ๓-๔ เดือน

ถึงขั้นนี้ หน่วยงานจะมีกลุ่ม *Pilot group* จำนวนหนึ่ง อาจมี ๕-๑๐ กลุ่มก็ได้
ต่อไปเป็นขั้นทำกิจกรรมจริง (ไม่ใช่ฝึกปฏิบัติ)

ขั้นที่ ๖ ขั้นปฏิบัติจริง ฝึกอบรมกลุ่มทดลอง (*Pilot group*)

กลุ่มคิวซีที่ได้ฝึกทำกิจกรรมแล้วเหล่านั้น จะแยกกลุ่มออกเป็นกลุ่มละ ๒ กลุ่ม แล้วเริ่ม ทำกิจกรรมใหม่ในงานจริง

ขั้นที่ ๗ การประชาสัมพันธ์ให้รู้ทั่วทั้ง องค์การฯ (*Promotion*) เพื่อให้คนในองค์การ รู้ว่ากำลังดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพงานด้วยคิวซี

การส่งเสริมกิจกรรมคิวซี ทำได้หลายรูปแบบ เพื่อการประชาสัมพันธ์ เพื่อรายงาน ความก้าวหน้าและกระตุ้น

จดหมายข่าว จัดป้ายนิเทศน์ คอลัมน์ ชูชีพ การจัดเสนอผลงาน ฯลฯ

การจัดการฝึกอบรมเป็นการส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเข้าใจและสามารถ แก้ปัญหาได้ และจำเป็นต้องให้ความรู้อยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การเริ่มโครงการพัฒนาคุณภาพงานของหน่วยงานใด ๆ นั้น จะมีขั้นตอน

สำรวจทัศนคติคนในองค์การ/ลักษณะ องค์การ

กำหนดนโยบาย/การบริหารโครงการ

ฝึกอบรม

ส่งเสริม

ขั้นที่ ๘ การวางแผนดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างละเอียด และกำหนดบทบาทของผู้บริหารและหน้าที่ของบุคลากร *ดร.ประวิทย์ จงวิศาล ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิวิซี ไว้ ๑๖ ข้อ ดังนี้

๑. ยอมรับ คิวิซี เป็นนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องเสนอนโยบาย โดยแสดงความสามารถในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำคิวิซีด้วยความอิสระและสมัครใจ

๒. ยอมรับว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคิวิซีขึ้นอยู่กับความสามารถและความรับผิดชอบของการบริหารนั้น ๆ

๓. ยอมรับว่า พนักงานทุกระดับ เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของหน่วยงาน และพร้อมจะใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร

๔. ยอมรับว่าหลักการที่สำคัญของคิวิซี คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องอาศัยความอดทนที่จะรอผลสำเร็จในระยะยาว

๕. เชื่อว่าการลงทุน (ค่าใช้จ่าย เวลา วัสดุ-อุปกรณ์ แรงงาน ฯลฯ) ในการดำเนินการกิจกรรมคิวิซี นั้นให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุนเป็นอย่างมาก โดยในระยะแรกจะต้องมองประโยชน์ในส่วนที่ประเมินผลโดยตรงยังไม่ได้ก่อน ส่วนผลประโยชน์ที่ประเมินผลได้โดยตรงจะตามมาภายหลัง

๖. ยอมรับและบริหารให้คิวิซี เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ไม่ใช่เป็นการเพิ่มงาน และในการบริหารนั้นจะต้องไม่ทำให้สายการบังคับบัญชาเดิมเสียไป เช่น ไม่ก้าวก่ายหน้าที่กัน ไม่ข้ามชั้นสายการบังคับบัญชา และไม่ให้เกิดการแย่งกัน เพื่อให้เจ้าของโครงการคิวิซี

๗. ถือว่าคิวิซีเป็นส่วนหนึ่งของ TQC (Total Quality Control)

๘. ต้องให้ความอิสระ กำลังใจ ติดตามผล และให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมคิวิซี ตลอดเวลา

๙. นำกิจกรรม คิวิซี เป็นส่วนเพิ่ม (ทางอ้อม) อย่างหนึ่ง ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๐. ในการประชุมผู้บริหารให้มีวาระติดตามผล คิวิซี ร่วมด้วยทุกครั้ง (ถ้าทำได้)

๑๑. ต้องตอบสนองข้อเสนอแนะของกลุ่มคิวิซีอย่างรวดเร็ว

๑๒. ไม่เกิดอคติต่อกลุ่มที่นำปัญหามาแก้ไข โดยจะต้องไม่ถือว่าเป็นความบกพร่องของสายงานในอดีต มิฉะนั้นแล้ว จะทำให้กลุ่มหยุดค้นหาปัญหาของงานมาแก้ไข โดยจะนั่งทับและทนกับปัญหาต่อไป เพราะกลัวผู้บังคับบัญชาทราบความบกพร่องของตนในอดีต

๑๓. ต้องเชื่อว่ากิจกรรม คิวิซี เมื่อบริหารได้ถูกต้องตามหลักการแล้ว จะไม่มีผู้ใดเสียอำนาจ หรือเสียระบบการปกครอง

๑๔. มีหน้าที่มาฟังและชมการเสนอผลงานของกลุ่มทุกครั้ง เพื่อรับทราบผลงาน ข้อเสนอแนะ ชักถามปัญหา และให้กำลังใจ แก่กลุ่ม เพื่อทำกิจกรรมต่อไป อย่าให้กอล์ฟ หรือกิจกรรมอื่น ๆ มีความสำคัญกว่า

๑๕. ต้องไม่เข้าใจผิดว่า คิวซีคือ ยาปฏิชีวนะ ครอบจักรวาล โดยสามารถรักษาโรคได้ทุกชนิด

๑๖. ต้องไม่เข้าใจว่า การระดมสมอง เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในอดีตก่อนใช้ คิวซี นั้น คือ คิวซี แล้ว ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำ คิวซี เข้ามาใช้อีก ซึ่งที่จริงแล้วกิจกรรมคิวซีมีขอบเขตกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพมากกว่าการประชุมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ปัญหาธรรมดาทั่วไป

ผู้ประสานงาน คิว ซี

ผู้ประสานงานเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความสำคัญมากที่จะช่วยผลักดันให้กลุ่มคิวซีดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเจริญรุดหน้า

คุณสมบัติ

๑. มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับคิวซีเป็นอย่างดี

๒. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

๓. มีเวลาว่างจากงานประจำพอที่จะทำหน้าที่ผู้ประสานงานให้แก่กลุ่มคิวซีได้

๔. มีความกว้างขวางหรือเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการขอความร่วมมือจากหน่วยงานเหล่านั้น

๕. มีความกระตือรือร้นที่จะชวนชวนหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและคิวซีอยู่เสมอ

๖. มีความอดทนในการที่จะเผชิญกับปัญหาและรอคอยความสำเร็จ

หน้าที่

๑. ให้การบริการแก่กลุ่ม เช่น ทางด้านสถานที่และอุปกรณ์การประชุม ฯลฯ

๒. ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่กลุ่ม เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการควบคุมคุณภาพเทคนิคการประชุม การระดมสมอง การทำงานเป็นทีม การเสนอผลงานและการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมคิวซี

๓. เป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มคิวซีด้วยกัน เพราะกลุ่มบางกลุ่มอาจต้องการความร่วมมือหรือช่วยเหลือจากกลุ่มอื่น ๆ

๔. เป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มคิวซีกับคณะกรรมการคิวซีของบริษัท (หัวหน้าผู้ประสานงานส่วนใหญ่ จะทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ ในการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มและจัดทำกิจกรรม ฯลฯ)

๕. ติดตามผลงานและรวบรวมผลงานของกลุ่มคิวซี เพื่อเสนอคณะกรรมการ

๖. เข้าร่วมประชุมกลุ่มคิวซี ในฐานะผู้สังเกตการณ์เพื่อที่จะคอยช่วยเหลือกลุ่มเมื่อมีปัญหาและยังเป็นการช่วยติดตามผลความก้าวหน้าของกลุ่มไปด้วย

๗. หาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาช่วยพัฒนากลุ่มคิวซี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

๘. ให้ความช่วยเหลือ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่กลุ่มคิวิซี เมื่อประสบกับปัญหาหรือความเบื่อน่าย

๙. ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะทั่ว ๆ ไปที่เป็นประโยชน์ต่อกิจกรรม คิวิซี

๑๐. จะต้องให้เกียรติและเคารพต่อหัวหน้ากลุ่มคิวิซี ถ้าจะวิจารณ์อะไรในทางสร้างสรรค์ จะต้องกระทำส่วนตัวกับหัวหน้ากลุ่มอย่าวิจารณ์ต่อหน้าสมาชิกทั้งหลาย

๑๑. ผู้ประสานงานอย่าพยายามไปช่วยเหลืองานส่วนตัวของสมาชิกภายในกลุ่มคิวิซี

๑๒. ผู้ประสานงานอย่าพยายามไปแสดงข้อคิดเห็นหรือหาวิธีการแก้ปัญหาเรื่องที่กลุ่มคิวิซีกำลังจะทำกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานเสร็จเร็วขึ้น เพราะจะเป็นการเสียโอกาส กลุ่มจะได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยกลุ่มเอง และจะเป็นการสร้างนิสัยให้แก่กลุ่มที่คอยจะให้ผู้ประสานงานช่วยเหลือตลอดเวลา

๑๓. ผู้ประสานงานจะต้องคอยประสานระหว่างกลุ่มคิวิซี และผู้บังคับบัญชาของพวกเขา ถ้าพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ผู้ประสานงานจะเข้าเป็นพวกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้ จะต้องทำตัวเป็นกลาง และพยายามไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหานั้นให้สำเร็จลุล่วงไปในที่สุด

หัวหน้ากลุ่ม คิวิ ซี

บทบาทและหน้าที่

๑. รับผิดชอบในการเป็นผู้นำและบริหารกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

๒. ดำเนินการประชุมกลุ่มเป็นประจำสม่ำเสมอ โดยในระยะแรก ๆ จะต้องทำหน้าที่เป็นประธานการประชุมก่อน ในตอนหลังจึงผลัดเปลี่ยนกันเป็นประธานการประชุม

๓. เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และเทคนิค คิวิ ซี ให้แก่สมาชิกในระยะเริ่มแรก

๔. ติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม

๕. กระตุ้น ชักจูง ส่งเสริม และให้กำลังใจแก่สมาชิกเสมอ

๖. ช่วยสมาชิกแก้ปัญหา หรือให้คำปรึกษาต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรม คิวิ ซี แก่สมาชิก

๗. ขอคำปรึกษาและแนะนำจากที่ปรึกษา ผู้บังคับบัญชา และผู้ประสานงาน

๘. รายงานความก้าวหน้ากิจกรรม คิวิ ซี ให้ผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการฯ ทราบ (ฝ่ายผู้ประสานงาน) โดยส่งรายงานการประชุมทุกครั้ง

๙. ไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรม คิวิ ซี ของสมาชิก

๑๐. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเผด็จการบริหารกลุ่ม หรือ พยายามลดขั้นตอนเพื่อหวังผลสำเร็จอย่างรวดเร็วเกินไป

คุณสมบัติ

๑. เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในระยะแรก

๒. มีความรู้และเข้าใจทั้งหลักการ และเทคนิค คิวิ ซี อย่างดี

๓. ยอมรับและศรัทธาต่อระบบ คิวิ ซี

๔. เข้าใจและยอมรับบทบาท-หน้าที่ของการเป็นหัวหน้ากลุ่ม

๕. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
 ๖. มีภาวะผู้นำ
 ๗. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
 ๘. กระตือรือร้นที่จะพาสมาชิกและกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
 ๙. มีความมานะ อดทน หนักแน่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ และรอคอยผลสำเร็จ
 ๑๐. มีความเสียสละ
 ๑๑. ไม่หุเบา และอารมณ์อ่อนไหวง่าย
 ๑๒. ขวนขวายหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ เสมอ
- *ดร.เฉลิม ศรีผดุง กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของโครงการพัฒนาคุณภาพงานด้วยคิวิซีนั้น จะอยู่ที่คนอีกกลุ่มหนึ่ง คือ ผู้ประสานงาน (Facilitator) หรือ QC Coordinator ทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
๑. เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องคิวิซี (QC Expert) เป็นคนที่มีความรู้เรื่องแนวความคิดเกี่ยวกับคิวิซี และกระบวนการของคิวิซีเป็นอย่างดีจนสามารถให้คำปรึกษาในการทำกิจกรรมคิวิซีได้
 ๒. เป็นผู้แก้ปัญหา (Problem-Solver) เป็นผู้ที่มีมองปัญหาได้ วิเคราะห์ปัญหาเป็นตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญห
 ๓. เป็นผู้ส่งเสริมหรือสนับสนุนกระตุ้นให้กลุ่มกระตือรือร้น ผู้ที่รู้เรื่องคิวิซีแต่เพียงทฤษฎีอย่างเดียวจะไม่เรียกว่าเกิดกิจกรรมคิวิซี (Encourager)
- หากแต่จะต้องลงมือปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

ด้วยตนเองด้วย ผู้ประสานงานหรือที่ปรึกษา จะต้องคอยกระตุ้นสนับสนุนให้กำลังใจ ให้กลุ่มลงมือทำกิจกรรมอย่างสบายใจและเต็มใจด้วย

๔. เป็นผู้ผลักดัน (Pusher) เป็นผู้ผลักดัน และติดตามให้กลุ่มคิวิซีได้ทำกิจกรรมเรื่องนั้น ๆ แล้วให้ทำกิจกรรมต่อไปอย่างต่อเนื่องด้วย

๕. เป็นผู้ให้ความรู้ วิทยากร (Educator/Trainer) การที่กลุ่มทำกิจกรรมคิวิซีได้ต่อเนื่องได้นั้นจะต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้ หลักการ และเทคนิคบางอย่างในการควบคุมคุณภาพ และการแก้ไขปัญหาอย่างดี

๖. เป็นผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้ที่ทำให้กลุ่มคิวิซีที่ขัดแย้งกัน และไม่ก้าวหน้า ดำเนินการร่วมกันโดยประนีประนอม ให้กลุ่มมองประโยชน์ของกลุ่มและส่วนราชการ เป็นสำคัญ

๗. เป็นผู้เสียสละ (Devoting) ความสำเร็จของโครงการฯ จำเป็นต้องอาศัยผู้เสียสละ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิค ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำกิจกรรมคิวิซี ช่วยเหลือกลุ่มได้ตลอดเวลา

๘. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative-Thinker) ผู้ประสานงานจะเป็นนักคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาทำงานใหม่ ๆ เสนอแนะกลุ่ม

๙. เป็นผู้ที่ยืดหยุ่น (Flexible) เนื่องจากคิวิซีเป็นเทคนิคและวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากต่างประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องปรับให้เข้ากับ

ค่านิยม วัฒนธรรมของสังคม และของหน่วยงาน ผู้ประสานงานจะต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ

๑๐. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) คนที่ทำงานประสานงานควรจะเป็นคนที่สามารถเข้ากับคนอื่นได้ทุกคน เข้าใจเรื่องคนเป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็น

๑๑. เป็นผู้ที่ทำให้นายเชื่อถือ ผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานควิชิได้ดี เป็นที่มีเทคนิคการเจรจาสูงมาก เป็นผู้ที่สามารถให้นายหรือผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของควิชิ ลงมาคลุกคลีให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

ขั้นที่ ๓ วางแผนฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ

การฝึกอบรมนับเป็นภารกิจสำคัญขององค์การในการให้เสริมสร้างความรู้ประสบการณ์ให้แก่กลุ่มควิชิ และผู้บริหาร เช่น สร้างหัวหน้ากลุ่ม วิทยากรขององค์การ ผู้นำ เพราะเมื่อมีกลุ่มควิชิเกิดขึ้นแล้วนั้น มีความจำเป็นต้องจัดหลักสูตรสนองความต้องการของกลุ่มควิชิ เพราะกลุ่มควิชิลงมือทำกิจกรรมไประยะหนึ่งแล้ว จะพบปัญหาล้าย ๆ กัน เช่น การประชุมไม่ราบรื่น การเลือกปัญหามาทำกิจกรรมไม่ได้ ผู้นำนำกลุ่มไม่ได้ เสนอผลงานไม่ได้ดี วิธีการแก้ไขปัญหามิได้ผลไม่สามารถใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพได้ ฯลฯ เหล่านี้ จะมีหลักสูตรเสริมประสบการณ์ให้ตามความจำเป็นของกลุ่ม

ปัญหาที่ผู้บริหารพบเสมอ ๆ คือ การสร้างกลุ่มควิชิให้เกิดขึ้นไม่ได้ หรือเกิดขึ้นได้ยาก เพราะไม่รู้จะทำอย่างไร จะจัดหลักสูตรอะไรให้ ทางสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้จัด

หลักสูตรจิตวิทยาการบริหาร เทคนิคการให้คำปรึกษาสำหรับผู้บริหารด้วย

แต่ที่พบอีกปัญหาหนึ่ง คือ เมื่อมีกลุ่มควิชิเกิดขึ้นมาก ๆ และมีหน่วยงานต้องการทำกิจกรรมควิชิหลาย ๆ แห่ง ทำให้เกิดขาดแคลนวิทยากร ดังนั้น หลักสูตรวิทยากรและผู้ส่งเสริมกิจกรรมควิชิ ก็ต้องอบรมให้ด้วย

ขั้นที่ ๓๐ การติดตามดูแลการทำกิจกรรมกลุ่มให้ต่อเนื่อง สิ่งที่ต้องระวังต่าง ๆ ที่มีโครงการควิชิประสบอยู่ และหนักใจมากคือ กลุ่มควิชิระยะแรกเกิดกลุ่มควิชิขึ้นหลายกลุ่ม แต่ในระยะหลังจะมีจำนวนกลุ่มน้อยลงไป รวมทั้งทำกิจกรรมก็น้อยเรื่อยลงไปด้วย ทั้งนี้เพราะการติดตามดูแลการทำกิจกรรมยังไม่ต่อเนื่อง ซึ่งส่วนมากจะเกิดจาก การกำหนดนโยบายยังไม่ชัดเจนว่าจะเอาอะไรกับควิชิ จะใช้กันแค่ไหน ทุกหน่วยงานต้องทำหรือทำเพียงบางหน่วยงาน ไม่รู้ว่า จะใช้เวลาใดประชุม และผู้ทำกิจกรรมควิชิเห็นว่าเป็นการเพิ่มงาน ทั้งนี้เกิดจากการกำหนดนโยบายไม่ชัดเจนนั่นเอง

ถ้ามีนโยบายการนำควิชิเข้าไปใช้ในหน่วยงานแน่นอน จะต้องกำหนดให้ทำเป็นงานประจำไปเลย เช่น กิจกรรมควิชิ จะถูกติดตามอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหาร เวลาประชุมจะต้องมีวาระที่เกี่ยวกับควิชิให้มีการรายงานผลควิชิของแต่ละหน่วยงานด้วย

กล่าวโดยสรุป การเริ่มโครงการควิชิ

๑. ส่วนราชการ จำเป็นต้องมีการบริหาร โดยการสั่งการควบคุมกับการชี้แนะ

๒. การส่งเสริมควิชิ จากระดับล่าง จะให้ประสานกับระดับบนได้ ถือหลัก “ไปช้า ๆ แต่

มั่นคง” โดยให้ความคิดเกี่ยวกับควิซีให้หัวหน้างานเข้าใจและเกิดการยอมรับ

๓. ลักษณะองค์การบางแห่งอาจจะพร้อมที่จะทำควิซีเลย แต่บางแห่งอาจจะเอาแค่การทำงานเป็นทีม (*Small Group Activity*) หรือบางแห่งมีการทำงานแบบมีส่วนร่วมดีอยู่แล้ว อาจจะไม่ต้องใช้กิจกรรมควิซี

๔. องค์การจะเริ่มอย่างไรก่อน

ถ้าองค์การโดยยังไม่มีการทำงานเป็นทีม ควรเริ่มการทำงานเป็นทีมก่อน เช่น หัวหน้าส่งงานมาก็ใช้ทีมงานรับรู้ แล้วต่อไปจึงทำกิจกรรมควิซี

๕. มีอะไรในองค์การที่ต้องปรับปรุงแก้ไขก่อน

ลักษณะการทำงาน ทักษะของผู้บังคับบัญชาต่อเจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติบางเรื่องอาจต้องปรับปรุงให้ต่อเนื่อง เพราะหัวหน้าบางท่านชอบใช้เผด็จการชอบสั่งการ ไม่สนับสนุนควิซีจริงจัง ทั้งนี้ ควรหาโอกาสชี้แนะ อาศัยเวลา ดังนั้นการริเริ่มกิจกรรมควิซีควรเริ่มจากฝ่ายบริหารอย่างจริงจัง และฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน และติดตามดูแลอย่างต่อเนื่อง เป็นลักษณะพิเศษของ “ไฟไหม้ฟาง” มิใช่ “ไฟไหม้ฟาง”





เรื่อง ข้อพิจารณาบางประการเกี่ยวกับการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศของ
ข้าราชการ

การออกหนังสือฉบับนี้มีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหนังสือฉบับนี้สืบเนื่องมาจากตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๙ กำหนดให้ข้าราชการผู้ที่จะไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศยื่นเรื่องราวต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หากเห็นชอบด้วย จึงส่งเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ (กขอ.) เป็นผู้พิจารณา แต่ปรากฏว่ามีส่วนราชการหลายแห่งยื่นเรื่องให้ กขอ.พิจารณา มิได้ปฏิบัติตามระเบียบ โดยรวบรัดและข้ามขั้นตอน ทำให้ กขอ.ไม่มีเวลาเพียงพอที่พิจารณาตรวจสอบด้วยความรอบคอบ ทำให้ต้องพิจารณาอนุมัติเป็นกรณีพิเศษ อันจะเป็นตัวอย่างในทางปฏิบัติและเกิดความเสียหายต่อส่วนรวมได้ จึงได้ออกหนังสือฉบับนี้กำชับให้ส่วนราชการต่าง ๆ ช่วยดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบโดยเคร่งครัดด้วย

สาระสำคัญของหนังสือฉบับนี้มีอย่างไร

หนังสือฉบับนี้มีสาระสำคัญ คือ ให้กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ควบคุมดูแลให้ผู้ที่จะไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ยื่นเรื่องราวตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๙ ตามขั้นตอนโดยเคร่งครัดต่อไป



ที่ นร ๐๒๐๑/ว ๓๖

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๑๕ มีนาคม ๒๕๓๐

เรื่อง ข้อพิจารณาบางประการเกี่ยวกับการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศของข้าราชการ
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๓/ว ๑๐๗ ลงวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๒๙
ตามที่ได้ยืนยันมติคณะรัฐมนตรี เห็นชอบให้ใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการ
ให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๙ ซึ่งตามหลักการของระเบียบฯ
กำหนดให้มี “คณะกรรมการพิจารณาการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ”
(กขอ.) เป็นผู้พิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศแทนคณะ
รัฐมนตรีมาเพื่อทราบ นั้น

บัดนี้ คณะกรรมการพิจารณาการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ
(กขอ.) รายงานว่า ในการพิจารณาเกี่ยวกับการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่าง
ประเทศของ กขอ. ปรากฏว่า มีส่วนราชการบางแห่งมิได้ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายโดย
เคร่งครัด โดยรวบรัดและข้ามขั้นตอน ทำให้ กขอ. ไม่มีเวลาเพียงพอที่พิจารณาตรวจสอบด้วย
ความรอบคอบ เป็นเหตุให้ต้องพิจารณาอนุมัติเป็นกรณีพิเศษ อันจะเป็นตัวอย่างในทางปฏิบัติ
ของส่วนราชการต่าง ๆ และจะเกิดความเสียหายต่อส่วนรวมได้ กขอ. จึงขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรี
ทราบเพื่อกำชับให้กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ช่วยควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย
และระเบียบให้เป็นไปตามขั้นตอนโดยเคร่งครัดต่อไป

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีทราบแล้ว เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม
๒๕๓๑

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ อนันตกุล)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองกลาง

โทร. ๒๘๑๒๒๔๐



ที่ นร ๐๒๐๓/ว. ๑๐๗

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๘ กันยายน ๒๕๒๙

เรื่อง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๙

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย ภาพถ่ายระเบียบในเรื่องนี้

ด้วยสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้เสนอร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๙ มาเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ เป็นต้นไป

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๒๙ ลงมติเห็นชอบด้วย และให้ดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ดำเนินการจนแล้วเสร็จ และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๓ ตอนที่ ๑๔๖ ลงวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๒๙ แล้ว ดังภาพถ่ายระเบียบที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนยืนยันมา เพื่อก่อปฏิบัติต่อไป และขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบ และถือปฏิบัติต่อไปด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ อนันตกุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองนิติธรรม

โทร. ๒๘๑๐๐๐๗



**ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ**

พ.ศ. ๒๕๒๙

โดยที่การพิจารณาให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศไม่ว่าจะเป็นกรณีการไปเพื่อพิทักษ์รักษาสีทธิและผลประโยชน์ของชาติ หรือตามข้อผูกพันที่ประเทศไทยได้มีต่อองค์การระหว่างประเทศหรือรัฐบาลต่างประเทศ หรือเพื่อเป็นการส่งเสริมข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไป ได้ก็ดี เป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของประเทศ ตลอดจนเหตุผลความจำเป็นของทางราชการ และสิทธิของข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานนั้น สมควรกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องนี้ไว้ให้เป็นไปในแนวเดียวกัน คณะรัฐมนตรีจึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๙”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับแก่ข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น และกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการกรุงเทพมหานคร เว้นแต่ข้าราชการการเมืองและข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง

ข้อ ๔ ให้ยกเลิก ระเบียบ ข้อบังคับ มติของคณะรัฐมนตรี และคำสั่งอื่นใด ในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ และให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๕ ในระเบียบนี้

“ปลัดกระทรวง” หมายความว่า ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดทบวงเลขาธิการรัฐสภา หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมซึ่งขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวงและปลัดกรุงเทพมหานคร ด้วย

“องค์การระหว่างประเทศ” หมายความว่า องค์การที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นด้วยความตกลงระหว่างประเทศทั้งในระดับรัฐบาลและระดับเอกชน

“องค์การสหประชาชาติ” หมายความว่า ทบวงการชำนัญพิเศษ และองค์การอื่นใดในเครือสหประชาชาติ

“การไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ” หมายความว่ารวมถึง การไปปฏิบัติงานในต่างประเทศในลักษณะเดียวกันกับการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ รวมทั้งการไปปฏิบัติงานในหน่วยงานขององค์การระหว่างประเทศหรือหน่วยงานของรัฐบาลต่างประเทศ ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศไทย โดยได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนในลักษณะเดียวกันกับเงินเดือนจากองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานของรัฐบาลต่างประเทศ หรือจากประเทศที่ไปปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงการเดินทางไปราชการตามระเบียบว่าด้วยการอนุมัติให้เดินทางไปราชการ หรือการจัดการประชุมของทางราชการ การไปรับราชการประจำในต่างประเทศ การไปศึกษาฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย ตามระเบียบหรือข้อบังคับว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ

ข้อ ๖ การไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ มี ๒ ประเภท คือ

“ประเภทที่ ๑” ได้แก่ การไปปฏิบัติงานในกรณีหนึ่งกรณีใดดังต่อไปนี้

(๑) การไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิก และเป็นวาระที่จะต้องส่งไปปฏิบัติงานในองค์การนั้น

(๒) รัฐบาลไทยมีข้อผูกพันที่จะต้องส่งไปปฏิบัติงานตามความตกลงระหว่างประเทศ

(๓) ประเทศไทยต้องส่งไปปฏิบัติงานเพื่อพิทักษ์รักษาสภาพประโยชน์ของประเทศ ตามความต้องการของรัฐบาลไทย

“ประเภทที่ ๒” ได้แก่ การไปปฏิบัติงานนอกเหนือจากประเภทที่ ๑

ข้อ ๗ ให้มีคณะกรรมการพิจารณาการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า “กขอ.” ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เลขาธิการคณะรัฐมนตรี ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการ ก.พ. อธิบดีกรมวิเทศสหการ อธิบดีกรมบัญชีกลาง อธิบดีกรมองค์การระหว่างประเทศ เป็นกรรมการ ผู้แทนสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นเลขานุการ ผู้แทนกรมวิเทศสหการและผู้แทนกรมองค์การระหว่างประเทศเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ ๘ ให้ กขอ. มีหน้าที่ดังนี้

(๑) พิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศแทนคณะรัฐมนตรี ตามกฎหมายว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การส่งให้ข้าราชการไปทำการซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ

(๒) วางหลักเกณฑ์และรายละเอียดเกี่ยวกับการขออนุมัติและการอนุมัติให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบนี้

(๓) ประกาศรายชื่อองค์การระหว่างประเทศที่จัดตั้งขึ้นในระดับเอกชน
(๔) ติความและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบนี้ ในกรณีที่เป็นปัญหา
ซึ่ง กขอ. เห็นว่าเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา

(๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรี

ข้อ ๙ ให้ กขอ. มีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่ง
อย่างใดตามที่ กขอ. มอบหมาย

ข้อ ๑๐ ข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(๑) เป็นข้าราชการประจำตลอดมาเป็นระยะเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่าห้าปีก่อนถึงวันที่
ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติงาน เว้นแต่ผู้ที่ไปปฏิบัติงานในองค์การสหประชาชาติกำหนดเวลาห้าปี
ให้ลดเป็นสองปี

สำหรับผู้ที่เคยไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศประเภทที่ ๒ มาแล้ว จะต้องม
ีเวลาปฏิบัติราชการในส่วนราชการไม่น้อยกว่าสองปี นับแต่วันเริ่มกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการ
หลังจากที่เดินทางกลับจากการไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศประเภทที่ ๒ ครั้งสุดท้าย

(๒) ผู้ที่ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศประเภทที่ ๒ ต้องมีอายุไม่เกินห้าสิบสอง
ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติงาน

(๓) เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความรู้ความสามารถเหมาะสมมีความประพฤติเรียบร้อย
และไม่อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำความผิดวินัย

การขอยกเว้นหรือผ่อนผันคุณสมบัติตาม (๑) วรคสอง และ (๒) ให้เสนอเหตุผลความ
จำเป็นต่อ กขอ. เพื่อพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

ข้อ ๑๑ ให้ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ
ยื่นเรื่องราวต่อผู้บังคับบัญชาไปตามลำดับจนถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หากเห็นชอบด้วยให้ส่ง กขอ.
พิจารณา

เมื่อ กขอ. อนุมัติแล้ว ให้ปลัดกระทรวงนำเสนอรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อสั่งให้ข้าราชการ
ผู้นั้นลาไปปฏิบัติงานได้โดยถือว่าเป็นการไปทำการใด ๆ อันจะนับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็ม
เวลาราชการ มีกำหนดเวลาไม่เกินหนึ่งปี โดยไม่รับเงินเดือน เว้นแต่อัตราเงินเดือนที่ได้รับจาก
องค์การระหว่างประเทศต่ำกว่าอัตราเงินเดือนของทางราชการที่ผู้นั้นได้รับอยู่ในขณะนั้น ให้มี
สิทธิได้รับเงินเดือนจากทางราชการสมทบ ซึ่งเมื่อรวมกับเงินเดือนจากองค์การระหว่างประเทศ
แล้วไม่เกินอัตราเงินเดือนของทางราชการที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับอยู่ในขณะนั้น

ข้อ ๑๒ ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ หากประสงค์
จะอยู่ปฏิบัติงานเกินกว่าหนึ่งปี ให้ยื่นเรื่องราวพร้อมทั้งเหตุผลความจำเป็นและประโยชน์ที่ทาง
ราชการจะได้รับ ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัด เพื่อทำความเห็นส่งให้

กขอ. พิจารณา เมื่อ กขอ. อนุมัติแล้ว ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดพิจารณาสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นไปปฏิบัติงานได้โดยถือว่าเป็นการไปทำการใด ๆ อันจะนับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการตามกฎหมายว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์การสั่งให้ข้าราชการไปทำการซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการได้อีกไม่เกินสามปี และให้ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นออกจากราชการด้วย

ข้อ ๑๓ ให้กระทรวงทบวงกรมเจ้าสังกัดจัดทำสัญญาผูกมัดข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศประเภทที่ ๒ ให้กลับมารับราชการในส่วนราชการเป็นเวลาหนึ่งเท่าของระยะเวลาที่ไปปฏิบัติงาน ข้าราชการผู้ใดไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศแล้วไม่กลับมารับราชการหรือกลับมารับราชการไม่ครบกำหนดตามสัญญาให้ชดใช้เงินเบี้ยปรับแก่ทางราชการ ดังนี้

(๑) ไม่กลับมารับราชการเลย ให้ชดใช้เป็นจำนวนเท่ากับเงินเดือนเดือนสุดท้ายที่ได้รับคุณด้วยระยะเวลาที่ลาไปปฏิบัติงานที่คิดเป็นเดือน เศษของเดือน ถ้าเกินสิบห้าวัน ให้คิดเป็นหนึ่งเดือน

(๒) กลับมารับราชการไม่ครบกำหนดตามสัญญา ให้ชดใช้เบี้ยปรับตาม (๑) ลดลงตามส่วน

การทำสัญญาตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามแบบและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

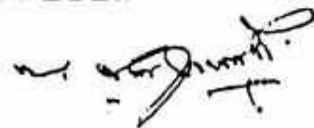
ข้อ ๑๔ ข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ เมื่อปฏิบัติงานแล้วเสร็จให้รายงานตัวเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการภายในสิบวัน นับแต่วันถัดจากวันเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน และให้รายงานผลการไปปฏิบัติงานให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัด และ กขอ. ทราบภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ข้อ ๑๕ ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศก่อนระเบียบนี้ใช้บังคับให้เป็นอันใช้ได้จนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาการไปปฏิบัติงานในครั้งนั้น

ข้อ ๑๖ ให้ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีรักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๒๙

พลเอก



(เปรม ติณสูลานนท์)

นายกรัฐมนตรี

สำเนาถูกต้อง

สุรินทร์ / ๘๖๗๐๐๐

(นายสุรินทร์ เงินรูปงาม)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๖

วินัยข้าราชการ



อุทาหรณ์ ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์

ก็อย่างที่ได้อ่านใจไว้นั้นแหละว่าอาจจะมีเหตุอาเพศใดเกิดขึ้น แล้วก็เป็นเช่นนั้นจริง รัฐบาล พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ท่านได้กรุณาอุบสภาเสียแล้ว ทำให้บรรยากาศต่าง ๆ ที่เราร้อนไปทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลหรืออากาศ คลายตัวลง และสายฝนก็กระหน่ำลงมาซบไล้บรรยากาศเหล่านั้นกระเจิดกระเจิง เปิดเบี่ยงไปเลย และเป็นผลให้เกิดคนตงงานทันทีถึงสองร้อยกว่าคน เขาละ อย่าไปสนใจการเมืองมากนักเลย เรามาพูดถึงชีวิตเพื่อนข้าราชการที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสารสิทธิและเอกสารอื่นอันเป็นเอกสารสำคัญของทางราชการกันดีกว่าว่าจะเป็นอย่างไร หากเกิดการบกพร่องผิดพลาดขึ้นมา แล้วด้วยปัญญา-วิสัยทัศน์เกี่ยวกับวินัย เกี่ยวกับการละทิ้งหน้าที่ราชการ ซึ่งจะมีทั้งกรณีที่ว่าอย่างไรเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการ อย่างไรไม่เป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการ และการลาออกเกี่ยวข้องกับการละทิ้งหน้าที่ราชการอย่างไรบ้าง เชิญติดตามได้เลยครับ

น.ส.๓ ก.(๑)

เจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการออก น.ส.๓ ก. ให้แก่บริษัท ย่องเงียบ จำกัด จำนวนหลายฉบับ ปรากฏว่าจากการตรวจสอบของนายพัลลันทพบว่า การดำเนินการไม่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการหลายประการ จึงบันทึกเสนอนายอำเภอว่า ควรสั่งยกเลิกเรื่องและแต่งตั้งคณะกรรมการทำลายแบบพิมพ์ น.ส.๓ ก. ดังกล่าวเสีย นายอำเภอเห็นชอบด้วย แต่นายพัลลันทมิได้ดำเนินการแต่งตั้งกรรมการทำลาย

แบบพิมพ์ภายในกำหนด ๓ วันนับแต่วันสั่งยกเลิกตามระเบียบที่ทางราชการได้วางไว้ กลับเก็บเรื่องไว้ จนกระทั่งนายพัลลันทย้ายไปรับตำแหน่งใหม่ นายพัลลันทก็ยังมีได้แจ้งหรือทำบัญชีมอบหมายเรื่องการทำลายแบบพิมพ์ น.ส.๓ ก. ดังกล่าวให้แก่ผู้มารับมอบงานจากตน ต่อมาปรากฏว่า นายโกยลูกจ้างได้แอบลักเอาแบบพิมพ์ดังกล่าวไปปลอมแปลงโดยแก้ไขชื่อเป็นของนางไก่อ นายนก และนายเปิด แล้วบุคคลทั้งสามได้นำ น.ส. ๓ ก. ไปเป็นหลักฐานการกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่น โดยนายพัลลันทมิได้รู้เห็นหรือร่วมกับนายโกยกระทำการดังกล่าว

แต่การกระทำนายฟ้าลั่นก็เป็นช่องทางให้นายโกยกระทำผิดได้ง่าย การกระทำของนายฟ้าลั่นเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการและไม่ถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๖๔ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๒๕.๓๐.๑๒)

น.ส.๓ ก.(๒)

นายฟ้าแลบ ได้ออกไปดำเนินการรังวัดแบ่งแยกที่ดิน น.ส.๓ ก.ให้แก่ นายตะขาบ แล้วนายฟ้าแลบได้เบิกแบบพิมพ์ น.ส.๓ ก.มาจำนวนหลายคูฉบับ เพื่อนำไปสร้าง น.ส.๓ ก.ให้แก่ นายตะขาบ ปรากฏว่านายฟ้าแลบเขียนรูปแผนที่เสร็จแล้ว แต่ยังมีได้เขียนชื่อเจ้าของที่ดินใส่ในแบบพิมพ์ นายตะขาบเจ้าของที่ดินได้มาขอแก้ไขคำขอรังวัดเดิม ทำให้รูปแผนที่ น.ส.๓ ก.เปลี่ยนแปลงไปหลายคู่ นายฟ้าแลบจึงบันทึกเสนอนายอำเภอขออนุมัติทำลายแบบพิมพ์ดังกล่าวเสีย เมื่อนายอำเภออนุมัติแล้ว นายฟ้าแลบกลับเก็บเรื่องไว้ในตู้เหล็กเก็บเอกสารเสีย ไม่รีบเสนอแต่งตั้งกรรมการทำลายแบบพิมพ์ตามระเบียบของทางราชการและไม่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาเหนือตนทราบ อีกทั้งเมื่อย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ นายฟ้าแลบก็มีได้แจ้งหรือมอบหมายเรื่องดังกล่าวให้ผู้รับมอบ

งาน ต่อมาปรากฏว่าแบบพิมพ์ดังกล่าวบางฉบับได้ถูกนายโกยลูกจ้างแอบลักลอบนำออกไป แล้วดำเนินการปลอมแปลงโดยใส่ชื่อนางนกนายไก่ และนายเบ็ด ลงไปในแบบพิมพ์ น.ส.๓ ก.ดังกล่าว และบุคคลทั้งสามได้นำ น.ส.๓ ก.ไปเป็นหลักฐานกู้เงินจากบุคคลอื่น โดยนายฟ้าแลบมิได้รู้เห็นหรือร่วมมือกับนายโกยแต่อย่างใด แต่การกระทำของนายฟ้าแลบก็เป็นช่องทางให้นายโกยกระทำผิดได้ง่าย การกระทำของนายฟ้าแลบเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการและไม่ถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๖๔ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๒๕.๓๐.๑๓)

ใบเสร็จรับเงินหาย

ใบเสร็จรับเงิน เมื่อนำมาใช้แล้วทางราชการก็ต้องเก็บรวบรวมสำเนาใบเสร็จรับเงินต่าง ๆ เหล่านี้ไว้เพื่อให้ สตง.ตรวจสอบโดยให้เก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย นายช้าง ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานในขณะนั้นได้มอบหมายให้นางสาววิชาเป็นผู้ดูแลรักษา และในการเก็บรักษาสำเนาใบเสร็จรับเงินนี้ปรากฏว่า นางสาววิชาได้นำไปเก็บไว้ในตู้เหล็กที่กุญแจชำรุดและไม่มีลูกกุญแจปิด-เปิด และนายช้างซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของนางสาววิชาก็ได้ปล่อยปละละเลยไม่ควบคุมดูแล

การเก็บรักษาด้วยความรอบคอบและรัดกุมอีกด้วย เป็นเหตุให้มีผู้ลักเอาสำเนาใบเสร็จรับเงินดังกล่าวไปจำนวนหลายสิบเล่ม นอกจากนั้นเมื่อนายข้างจะเดินทางไปรับตำแหน่งใหม่ ก็มีได้ส่งมอบใบเสร็จรับเงินที่ใช้แล้วให้แก่ผู้มารับมอบงานต่อจากตนด้วย การกระทำของนางสาววิชาและนายข้างเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการ อันเป็นความผิดตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือนคนละ ๑๐% ๒ เดือน (๑๗.๓๐.๖-๗)

ใบสำคัญ ๓ อย่าง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของนายโงกทางมีเอกสารสำคัญอยู่ ๓ รายการคือใบเสร็จรับเงิน ใบเบิกทางนำไม้หรือของป่าเคลื่อนที่ และใบอนุญาตทำไม้ยางในที่ดิน น.ส.๓ หรือโฉนดที่ดินเพื่อใช้สอยส่วนตัว (อนุญาต ๖) ปรากฏว่าเมื่อนายโงกทางได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งที่อื่น ก็ได้มอบเอกสารทั้งสามอย่างซึ่งยังใช้ไม่หมดเล่มให้กับผู้มารับมอบงาน นอกจากนั้นนายโงกทางยังได้นำใบเสร็จเล่มใหม่มาคัดลอกรายการรับเงินตามใบเสร็จเล่มเก่าที่ยังใช้ไม่หมดลงในเล่มใหม่อีก แต่เอกสารดังกล่าวได้ผ่านการตรวจตัดปีของจังหวัดและ สตง.โดยถูกต้องแล้ว นอกจากนั้นก็ไม่ปรากฏว่ามีการทุจริตหรือนำหลักฐานเอกสารทั้ง ๓ รายการไปใช้

ในทางมิชอบแต่อย่างใด การกระทำของนายโงกทางเป็นการ ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการและไม่ถือ และปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการ อันเป็นความผิดตามมาตรา ๖๘ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน (๑๖.๓๐.๐๕)

อยากเป็นคนไทย

นายโงกมีลูกหลายคน โดยมีนายเด่นทำงานเป็นผู้ใหญ่บ้าน และนายดังคนหัวปีซึ่งได้ออกไปทำงานอยู่ต่างจังหวัดโดยไม่ได้กลับมาอีกเลย และเข้าใจว่าตายแล้ว ต่อมามีนายบาป ซึ่งเป็นคนสัญชาติเขมร แต่อ้างว่าเป็นคนไทย มารับจ้างทำงานและอาศัยอยู่ด้วย พออยู่มาระยะหนึ่งนายบาปก็บอกว่า อยากจะทำบัตรประชาชน แต่ก็ไม่มีชื่อในทะเบียนบ้าน นายโงกก็เห็นใจ เลยพานายบาปไปที่อำเภอพร้อมกับแจ้งว่า ชื่อนายดังมาขอทำบัตร พร้อมทั้งแจ้งเท็จว่าบัตรเก่าหาย นายชื่อซึ่งรู้จักกับนายโงกดีและรู้จักกับนายเด่นด้วยก็รับเรื่องไว้พร้อมกับแนะนำให้ไปแจ้งความเรื่องบัตรหายก่อนแล้วถึงจะดำเนินการต่อให้ ภายหลังจากนายโงกก็พานายบาปมาอีก นายชื่อก็ดำเนินการให้ไปด้วยความไม่รอบคอบ เพียงแต่ตรวจสอบดูจากทะเบียนบ้านและหลักฐานการขึ้นทะเบียนทหาร ซึ่งก็พบว่ามียชื่อนายดังอยู่ แต่มิได้ตรวจสอบจากหลักฐานทะเบียนบัตรประจำตัวประ-

ชาชน (แบบ บ.ป.๕) และหลักฐานคำขอมีบัตร (แบบ บ.ป.๑) อีกทั้งยังได้ทำการบันทึกสอบสวน นายโด่งกับนายบาปซึ่งใช้ชื่อว่านายดังไว้เลย แล้วนำเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ไปเสนอนายซิม ซึ่งปฏิบัติหน้าที่แทนนายอำเภอลงนามไปโดย เห็นว่าผู้ขอทำบัตรเป็นพี่ชายผู้ใหญ่บ้านซึ่งรู้จัก ชอบพอกัน หลังจากนั้นนายบาปก็ได้บัตรประจำตัวประชาชนในชื่อของนายดังกลายเป็นคนไทยไป ต่อมาทางราชการสืบทราบว่า นายบาปหลบหนีเข้าเมืองมาโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย จึงเข้าทำการจับกุมตัว และนายบาปอ้างว่าเป็นคนไทยชื่อนายดัง ผลที่สุดจากการสอบสวน นายบาปปรับสภาพต่อตำรวจว่าเป็นคนเขมรจริงและหลบหนีเข้าเมืองมาโดยไม่ชอบ และไปทำงานอยู่กับนายโด่งและนายโด่งแต่เพียงผู้เดียวได้ช่วยเหลือให้ทำบัตรประชาชนทางราชการจึงยึดบัตรประจำตัวประชาชนคืนมา และศาลพิพากษาลงโทษจำคุกนายโด่งและนายบาปคนละ ๔ เดือน ฐานช่วยเหลือคนต่างด้าวที่เข้าเมืองโดยผิดกฎหมายและร่วมกันแจ้งข้อความอันเป็นเท็จแก่เจ้าพนักงาน การกระทำของนายซิมและนายซิมเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามระเบียบของทางราชการ ด้วยความระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ อันเป็นความผิดวินัยตามมาตรา ๖๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ แต่ยังไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือนนายซิม ๓๐% ๔ เดือน และลดขั้นเงินเดือนนายซิม จำนวน ๓ ขั้น (๓๓.๒๔ เรื่องที่ ๔)

ของหายยังใช้ได้ดี

ใบแจ้งการย้ายที่อยู่แบบ ท.บ.๑๗ ของทางราชการได้หายไป ๑ เล่ม โดยไม่ทราบว่ามีผู้ใดลักไป ต่อมาปรากฏว่า นายอ่วมซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานทะเบียนได้นำใบแจ้งการย้ายที่อยู่ที่ย้ายไปมาใช้แจ้งการย้ายที่อยู่ของตนเองและครอบครัวและคนอยู่อาศัยไปอยู่อีกอำเภอหนึ่งด้วยตนเองและบ้านเลขที่ที่ย้ายออกก็ไม่มีเลขที่บ้าน และนายอ่วมกับพวกก็ไม่มีชื่ออยู่ในทะเบียนตำบลด้วย พร้อมกันนั้น นายอ่วมก็ได้เขียนใบแจ้งการย้ายที่อยู่ของ นายไก่อกับพวกอีก ๔ คน จากจังหวัดอื่นมาอยู่ที่อำเภอนี้ ทั้งที่นายไก่อกับพวกมิได้มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดที่ระบุไว้แต่อย่างใด และนายอ่วมก็ได้ดำเนินการจัดทำทะเบียนบ้านและลงนามในฐานะนายทะเบียนแล้วเก็บเอกสารต่าง ๆ ไว้กับตัวเองทั้งหมด แม้จะถูกทวงถามก็ไม่ยอมมอบให้จนกระทั่งนายอ่วมจะย้าย จึงได้มอบเอกสารให้การกระทำของนายอ่วมเป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และทางราชการได้ดำเนินคดีอาญากับนายอ่วมด้วย และขณะนี้คดียังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (๐๔.๒๙.๒๕)

ทำตามสั่ง

นายมรณังได้ดำเนินการสอบสวนรวบรวมพยานหลักฐานเกี่ยวกับการเพิ่มชื่อ นายหนู

ลงในทะเบียนบ้านแต่เพียงผู้เดียวจนถึงชั้น
เสนอขออนุญาตต่อผู้มีอำนาจอนุญาต และ
นายมนังก็ได้ลงลายมือชื่อกำกับรายการ
ดังกล่าวไว้ด้วยจนเสร็จเรียบร้อย นายมนัง
จึงส่งเอกสารหลักฐานต่าง ๆ มอบให้นายทุกซัง
ซึ่งเพิ่งได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการระดับ ๑
รับไปลงรายการเพิ่มชื่อนายหมูลงในทะเบียน
บ้านหลังหนึ่ง ต่อมาประมาณ ๔-๕ ปี นายหมู
ก็ได้มาติดต่อขอทำบัตรประจำตัวประชาชน
จนทางราชการได้ออกบัตรประจำตัวประชาชน
ให้ไป ภายหลังทางราชการสืบทราบว่า นายหมู
เป็นญวนอพยพมิใช่คนไทย ทางราชการได้
ดำเนินคดีกับนายหมู ที่ศาลศาลพิพากษาจำคุก
นายหมู ๙ เดือน และทางราชการได้ถอนสัญ
ชาติไทยของลูกนายหมู และจำหน่ายชื่อออก
จากทะเบียนบ้านดังกล่าวอีกด้วย การกระทำ
ของนายทุกซังเป็นการไม่ถือและปฏิบัติตาม
ระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการ อันเป็น
ความผิดตามมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ โทษ
ที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๑๑.๒๙.๓๖...กรณีนี้
ไม่น่าจะผิดเลยนะ)



นางดอกไม้ม้าปฏิบัติราชการตามปกติ
แต่นางดอกไม้ได้ลากิจ ลาป่วยและมาทำงาน
สายบ่อยครั้ง ผู้บังคับบัญชาได้ว่ากล่าวตักเตือน
แล้วก็มีได้ทำตัวให้ดีขึ้น และได้ขาดราชการ
ไปอีกหลายครั้งรวมจำนวน ๖ วัน โดยอ้างว่า
เจ็บป่วยและหลงลืมส่งใบลา ภายหลังนาง
ดอกไม้ก็ได้หยุดราชการไปตลอดบุตรและเมื่อ
กลับมาปฏิบัติราชการ จึงได้ยื่นใบลาขอลา
คลอดย้อนหลังโดยไม่ปรากฏหลักฐานของ
ทางราชการว่า นางดอกไม้ได้สมรสกับผู้ใด
ตามทางสอบสวนปรากฏว่า นางดอกไม้ได้จด
ทะเบียนสมรสกับนายแมลงภู่นหลังจากที่นาง
ดอกไม้ได้คลอดบุตรแล้ว แต่นางดอกไม้ก็มีได้
นำมาแจ้งให้ทางราชการทราบแต่อย่างใด การ
กระทำของนางดอกไม้เป็นการไม่อุทิศเวลาและ
ไม่ถือและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทาง
ราชการ ตามมาตรา ๗๔ และมาตรา ๗๕ แห่ง
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.
๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๑๖.๓๐.๐๔)



ข้าราชการผู้นั้น ลาหยุดราชการและขาดราชการหลายครั้งติดต่อกัน ผู้บังคับบัญชาได้
ตั้งคณะกรรมการสอบสวนและเห็นว่าผู้นี้จะทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลา
เกินกว่า ๑๕ วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ
๒ ครั้งคือ ครั้งแรกตั้งแต่วันที่ ๒๔ มกราคม - ๑๔ มีนาคม แล้วกลับมาปฏิบัติราชการ ๑ วัน รุ่งขึ้น
ก็ลาพักผ่อนอีก ๑๐ วัน ครึ่งหลังได้ละทิ้งหน้าที่ไปอีกตั้งแต่วันที่ ๒๖ มีนาคม - ๒ พฤษภาคม
กรณีเป็นความผิดตามมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔

และเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ข้อ ๑ (๒) ควรลงโทษไล่ออกจากราชการ เช่นนี้ถูกต้องหรือไม่ หากถูกต้องจะต้องสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการตั้งแต่วันใด

วิชันนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เคยให้ความเห็นไว้ว่าการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการสืบสวนแล้วเห็นว่าไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือเห็นว่ามีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ก็เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๗๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ข้อ ๑ (๒) ซึ่งมีมติคณะรัฐมนตรีตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นว ๑๒๕/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๐๓ กำหนดให้ถือเป็นหลักปฏิบัติให้ลงโทษไล่ออกจากราชการ จะปรานีลดหย่อนผ่อนโทษลงได้ก็เพียงปลดออกจากราชการ และเมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรลงโทษไล่ออกจากราชการก็เป็นกรณีที่จะต้องดำเนินการตามมาตรา ๘๖ ทวิ ดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ (คือต้องนำเสนอ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ.จังหวัดนั้นเอง แล้วแต่ว่าผู้ถูกกล่าวหาานั้นจะเป็นข้าราชการระดับใด และเป็นข้าราชการส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค)

ส่วนปัญหาที่ว่า จะไล่ออกหรือปลดออกตั้งแต่วันใดนั้นระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยวันออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. ๒๕๑๔ ข้อ ๔ กำหนดว่า “การสั่งลงโทษให้ออกปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ ห้ามมิให้สั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกย้อนหลังไปก่อนวันออกคำสั่งวันแต่....(๒) การสั่งลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการในกรณีความผิดละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีก ให้สั่งตั้งแต่วันละทิ้งหน้าที่ราชการนั้น” หมายถึงว่า ถ้าเป็นกรณีละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลยจนถึงวันออกคำสั่งลงโทษก็ให้สั่งให้มีผลย้อนหลังไปตั้งแต่วันที่ละทิ้งหน้าที่ราชการคราวนั้นได้ แต่ถ้าเป็นกรณีละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน หลายครั้ง แต่ละครั้งไม่ติดต่อกัน และครั้งสุดท้ายไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลยจนถึงวันออกคำสั่งลงโทษ ก็ให้สั่งให้มีผลย้อนหลังไปได้เพียงตั้งแต่วันที่ละทิ้งหน้าที่ราชการครั้งสุดท้ายโดยไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลย แต่ถ้าในขณะที่จะออกคำสั่งลงโทษ ผู้นั้นได้กลับมาปฏิบัติราชการตามปกติก่อนแล้ว ก็ให้สั่งให้มีผลย้อนหลังไปตั้งแต่วันละทิ้งหน้าที่ราชการหาได้ไม่ (สำนักงาน ก.พ.ตอบข้อหารือกรมทางหลวงตาม

หนังสือที่ สร ๐๗๐๙/๔๗๐๔๒ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๒๒ จากคำตอบข้อนี้จะได้หลักปฏิบัติ ๒ ประการ คือ

๑. ความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๘) แม้จะไม่ต้องสอบสวน แต่ก็ต้องนำเสนอบอ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ. จังหวัดพิจารณาแล้วแต่กรณี

๒. วันออกจากราชการของความผิดฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการอันเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๗๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นี้ คือ

๒.๑ ไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลยจนถึงวันออกคำสั่งลงโทษก็สั่งลงโทษให้มีผลย้อนหลังไปตั้งแต่วันที่ราชการนั้น

๒.๒ ละทิ้งหลายครั้ง แต่ครั้งไม่ติดต่อกันและครั้งสุดท้ายไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลย ก็สั่งให้มีผลย้อนหลังไปตั้งแต่วันที่ราชการครั้งสุดท้ายที่ไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีก

๒.๓ ละทิ้งไปแล้วกลับมาปฏิบัติราชการตามปกติ ห้ามสั่งลงโทษย้อนหลังไปก่อนวันออกคำสั่ง คือ จะสั่งได้ตั้งแต่วันที่ออกคำสั่งนั่นเอง

ปู่อลา

คำว่า “ละทิ้งหน้าที่ราชการไปเลยเกินกว่า ๑๕ วัน” ตามมติคณะรัฐมนตรีตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นว ๑๒๕/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๐๓ หมายความว่า ละทิ้งหน้าที่ราชการไปโดยไม่กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลย หรือแม้จะกลับมาปฏิบัติราชการอีก แต่ถ้าเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ก็อยู่ในความหมายของมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวแล้ว

วิสัยนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ.ได้เคยให้ความเห็นไว้ว่า การละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร แม้ภายหลังจะกลับมาปฏิบัติราชการอีก ก็เป็นการเพียงพอที่จะพิจารณาตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวได้แล้ว กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ก.พ.ถือว่าอยู่ในเกณฑ์อย่างเดียวกัน (สำนักงาน ก.พ.ตอบข้อหารือครุสภาตามนัยหนังสือที่ สร ๐๗๐๙/๗๗๖ ลงวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๒๓...กรณีนี้ก็เท่ากับว่า หากละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร จะกลับมาปฏิบัติราชการอีกหรือ

ไม่ ก็ไม่มีผลกระทบต่อระดับโทษตามนัยมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวแต่ประการใด (คงมีแตกต่างกัน เฉพาะวันออกจากราชการเท่านั้น)

ปูฉลา

ข้าราชการผู้นี้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อภายในประเทศมีกำหนด ๑ ปี ต่อมา ระหว่างที่ได้รับอนุญาตลาศึกษาต่อ ผู้นี้ได้ขาดการศึกษาไปประมาณ ๑ เดือน แล้วจึงกลับมา รายงานตัวชี้แจงเหตุผลต่อสถานศึกษา พร้อมกันนั้นได้ยื่นใบลาขอลาออกจากราชการต่อผู้บังคับบัญชาแล้วไม่ได้ไปศึกษาต่อหรือมาปฏิบัติราชการอีก จนกระทั่งสถานศึกษาสั่งให้พ้นสภาพการเป็น นักศึกษา และผู้นี้ถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยกรณีดังกล่าวด้วย ระหว่างนั้นผู้นี้ได้รับอนุญาต ให้ลาออกย้อนหลังไปตั้งแต่วันขอลาออก เช่นนี้กรณีดังกล่าวจะถือว่าเป็นการขาดราชการหรือไม่ หากเป็นการขาดราชการ จะถือว่าขาดราชการตั้งแต่วันใด ที่ยื่นใบลาขอลาออกจากราชการหรือ วันที่ถูกสั่งให้พ้นสภาพการเป็นนักศึกษา และผู้บังคับบัญชาจะยกเลิกคำสั่งอนุญาตการลาออก จากราชการได้หรือไม่

วิศิขนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ.เคยให้ความเห็นไว้โดยสรุปว่า การลาไปศึกษาต่อ ไม่ถือ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กรณีที่ขาดการศึกษา จึงไม่ถือเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการ และ เมื่อผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจได้สั่งอนุญาตให้ลาออก จึงเป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายแล้ว และ เมื่อกรณีดังกล่าวไม่เป็นการกล่าวหาว่าผู้นี้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และผู้นี้ก็ได้รับอนุญาตให้ ลาออกไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาจึงไม่อาจดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นี้ตามมาตรา ๙๘ แห่งพระราช- บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้อีก (สำนักงาน ก.พ.ตอบข้อหารือจังหวัด ราชบุรี ตามหนังสือ ที่ นร ๐๖๑๑/๙๓๒ ลงวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๒๖)

ปูฉลา

ข้าราชการผู้นี้ได้ยื่นหนังสือลงวันที่ ๑๓ กันยายน ขอลาออกจากราชการตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม อธิบดีสั่งไม่อนุญาตให้ลาออก หลังจากนั้นผู้นี้ก็ยังได้มาปฏิบัติราชการตามปกติและ ได้ยื่นหนังสือลงวันที่ ๒๗ มกราคม (ปีต่อมา) ขอลาออกจากราชการอีกครั้งหนึ่งตั้งแต่วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ อธิบดีสั่งให้ระงับการลาออกไว้ก่อน จนกว่าจะดำเนินการเรื่องผู้ค้ำประกันให้เรียบร้อย ก่อน วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ผู้นี้ได้หยุดราชการไปโดยมิได้กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลย ผู้บังคับ- บัญชาเห็นว่าการกระทำของผู้นี้เป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลา

เกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ควรลงโทษไล่ออกจากราชการ และนำเสนอ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณา เช่นนี้จึงหารือว่า

๑. การแสดงเจตนาขอลาออกจากราชการของผู้นี้ ในครั้งแรกได้ขาดตอนไปแล้วหรือไม่
๒. หากยังไม่ขาดตอน การลาออกจะมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมายตั้งแต่วันที่เท่าใด
๓. หากขาดตอนแล้ว การยับยั้งของอธิบดีในครั้งที่สองจะชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ และการลาออกจะมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมายตั้งแต่วันที่เท่าใด
๔. การกระทำของผู้นี้จะถือว่าเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือไม่

วิสัยนา

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ สำนักงาน ก.พ.เคยให้ความเห็นไว้โดยสรุปว่า มาตรา ๙๕ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ให้สิทธิข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะขอลาออกจากราชการเมื่อใดก็ได้ และมาตรา ๙๕ วรรคสอง ก็ให้อำนาจผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ที่จะสั่งยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกไว้ได้ไม่เกิน ๓ เดือนนับแต่วันที่ขอลาออก และการยับยั้งจะทำได้ต่อเมื่อมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการเท่านั้น การที่ผู้นี้ได้ยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการครั้งแรกตั้งแต่ ๑ ตุลาคม แต่อธิบดีมีคำสั่งไม่อนุญาตให้ลาออกจึงเป็นการปฏิบัติที่ไม่ต้องด้วยบทบัญญัติของมาตรา ๙๕ และหากจะถือว่าการสั่งไม่อนุญาตการลาออกของอธิบดีเป็นการยับยั้ง ก็จะครบ ๓ เดือนในวันสิ้นเดือนธันวาคม ดังนั้น การลาออกจากราชการของผู้นี้จึงมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมายตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคมแล้ว การที่ผู้นี้มีได้มาปฏิบัติหน้าที่ราชการตั้งแต่วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ จึงไม่อาจถือว่าเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการ (สำนักงาน ก.พ.ตอบข้อหารือกระทรวงอุตสาหกรรม ตามหนังสือ ที่ นร ๐๖๑๑/๙๐๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๒๗....ปัญหาข้อนี้ตอบในขณะที่ ก.พ.ยังมีได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลาออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ หากเป็นปัญหาในขณะนี้แล้วความเห็นอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ ขอให้ดูหลักเกณฑ์ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๖๐๔/ว ๘ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๒๗ และมติคณะรัฐมนตรีตามนัยหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๓/ว ๑๕๗ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๒๗)

ปูจลา

ระหว่างวันที่ ๑๐ กรกฎาคม - ๘ ตุลาคมปีเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาได้สั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยแก่ข้าราชการผู้หนึ่งกรณีทุจริตต่อหน้าที่ราชการต่างกรรมต่างวาระกัน ๓ ครั้ง

และได้สั่งให้ผู้นี้ออกจากราชการไว้ก่อนเมื่อวันที่ ๘ ตุลาคม โดยมีภรรยาของผู้นี้ลงนามรับในไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับคำสั่งนี้ในวันที่ ๒๓ ตุลาคม แต่ตามข้อเท็จจริงปรากฏว่าผู้นี้ได้ขาดราชการไปตั้งแต่วันที่ ๒ ตุลาคมโดยมิได้กลับมาปฏิบัติราชการอีกเลย จึงหาหรือว่า ระหว่างวันที่ ๒-๒๓ ตุลาคม จะถือว่าผู้นี้ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ตามมาตรา ๗๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔

วิสัยทัศน์

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ สำนักงาน ก.พ.ได้เคยให้ความเห็นไว้ว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาได้สั่งให้ผู้นี้ออกจากราชการไว้ก่อนตั้งแต่วันที่ ๘ ตุลาคม ก็ต้องถือว่า ผู้นี้ไม่มีหน้าที่ราชการที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่วันนั้นและในกรณีเช่นนี้ ก็จะต้องถือว่าผู้นี้ละทิ้งหน้าที่ราชการตั้งแต่วันที่ ๘ ตุลาคม เป็นต้นไป ตามนัยมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ก็ยังไม่ได้อีก (สำนักงาน ก.พ.ตอบข้อหารือกรมที่ดิน ตามนัยหนังสือ ที่ นร ๐๖๑๑/ป ๔๔๑ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๒๙...กรณีนี้มีประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า เมื่อผู้นี้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ก็ทำให้เขาต้องออกจากราชการเป็นการชั่วคราว และเขาไม่มีหน้าที่ราชการที่จะต้องปฏิบัติ จึงไม่มีการละทิ้งหน้าที่ราชการหลังจากวันที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

ปูจลา

ส่วนราชการได้รายงานการลงโทษให้ข้าราชการผู้นี้หนึ่งออกจากราชการ กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง กรณีละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นความผิดตามมาตรา ๗๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ข้อ ๑ (๒) มายัง ก.ค. ผลการสอบสวนปรากฏข้อเท็จจริงว่า เมื่อวันที่ ๒๙ พฤษภาคม เวลาประมาณ ๑๗.๐๐ น. ขณะที่ผู้ถูกลงโทษกับมารดา กำลังทำพิธีสะเดาะเคราะห์อยู่ที่บ้าน มีชาย ๘-๙ คนแต่งกายแบบชาวบ้านไม่มีอาวุธเข้าไปในบ้านและเรียกผู้นี้พร้อมกับบอกว่าจะพาไปสอบสวนที่สถานีตำรวจ แล้วพาขึ้นรถยนต์ไป เมื่อไปสอบถามที่โรงพักก็ได้ความว่า ผู้นี้ไม่ได้ถูกจับมาที่นี่ และได้ไปติดตามสอบถามอีกหลายแห่งก็ไม่พบหรือทราบข่าวเกี่ยวกับผู้นี้ ญาติจึงแจ้งความไว้ที่สถานีตำรวจ หลังจากนั้นก็ได้ติดตามค้นหามาโดยตลอดก็ไม่พบตัวหรือพบศพ และไม่ทราบว่ายังมีชีวิตอยู่หรือไม่ และก็ไม่ได้อีกกลับมาปฏิบัติราชการอีกด้วย

ก.ค.พิจารณาแล้วเห็นว่า ข้อเท็จจริงยังฟังไม่ได้ว่าผู้นี้มิเจตนากระทำผิดตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษ แต่การที่จะให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการต่อไปอย่างไร ยังไม่เคยมีแนวทางวินิจฉัยไว้ จึงให้หารือ ก.พ. ๒ ประเด็น คือ

๑. กรณีดังกล่าวจะถือได้หรือไม่ว่าผู้นี้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ตามมาตรา ๗๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ข้อ ๑ (๒) ซึ่งจะต้องพิจารณาลงโทษตามมติคณะรัฐมนตรีตามนัยหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วน ที่ นว ๑๒๕/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๐๓ คือ ไล่ออกจากราชการ จะปรานีลดหย่อนผ่อนโทษลงได้ก็เพียงปลดออกจากราชการเท่านั้น

๒. หากกรณีดังกล่าวถือได้ว่า ผู้นี้ไม่มีเจตนาที่จะละทิ้งหน้าที่ราชการเนื่องจากถูกคนร้ายจับตัวไป ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏผู้บังคับบัญชาจะสั่งลงโทษผู้นี้ได้เพียงใดหรือไม่ ในสถานใด และหากไม่อาจพิจารณาสั่งลงโทษทางวินัยแก่ผู้นี้ได้ ที่ถูกต้องควรจะดำเนินการแก่ผู้นี้เป็นประการใด จึงจะชอบด้วยกฎหมาย

วิสัยทัศน์

ปัญหาทำนองเดียวกันนี้ ก.พ.ได้เคยวินิจฉัยให้ความเห็นไว้ว่า เรื่องนี้ข้อเท็จจริงไม่สามารถฟังได้แน่ชัดว่า การที่ผู้นี้ไม่มาปฏิบัติราชการนั้นเป็นเพราะมีเจตนาละทิ้งหน้าที่ราชการหรือเป็นเพราะถูกคนร้ายจับตัวไป กรณีจึงไม่มีบทบัญญัติของกฎหมายมาตราใดตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ที่จะนำมาปรับกับกรณีนี้โดยตรงได้ จำเป็นต้องนำบทบัญญัติกฎหมายที่ใกล้เคียงอย่างยิ่งมาใช้บังคับโดยอนุโลม สำหรับบทบัญญัติที่จะถือว่าใกล้เคียงอย่างยิ่งกับกรณีนี้นั้น ก.พ.เห็นว่าโดยที่มาตรา ๘๐ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ บัญญัติว่า “ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งกรรมการสอบสวน...ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๘๖ หรือมาตรา ๘๒ วรรคสาม แล้วแต่กรณีมีอำนาจสั่งพักราชการ หรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาได้...” และกรณีนี้ปรากฏข้อเท็จจริงว่า ผู้นี้ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และผู้บังคับบัญชาได้สั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยตามมาตรา ๘๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ แล้ว เมื่อผลการสอบสวนไม่สามารถฟังได้เป็นยุติว่า ผู้นี้ไม่มาปฏิบัติราชการเพราะเหตุใด กรณีจึงถือได้ว่ามาตรา ๘๐ เป็นบทบัญญัติ

ของกฎหมายที่ใกล้เคียงอย่างยิ่งกับกรณีของผู้นี้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงอาจนำบทบัญญัติมาตรา ๙๐ ดังกล่าวมาอนุโลม สั่งให้ผู้นี้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาได้ (สำนักงาน ก.พ.ตอบข้อหารือสำนักงาน ก.ค.ตามนัยหนังสือ ที่ นร ๐๗๑๑/ป ๒๓๖ ลงวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๓๐...กรณีนี้เป็นปัญหาที่ถกเถียงกันมาทั้งในที่ประชุม อ.ก.พ. และ ก.พ.กว่าจะได้ข้อยุตินี้มา และเมื่อ ก.พ.มีความเห็นดังกล่าวแล้ว กรณีก็จะส่งลงโทษให้ผู้นี้ออกจากราชการยังไม่ได้ จะต้องสั่งให้ผู้นี้กลับและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามมาตรา ๙๐ แทนต่อไป อย่างไรก็ตาม ก็อยากจะขอแสดงความเห็นไว้เพื่อประกอบการพิจารณาดังนี้ คือ

การพิจารณาปัญหาของกรณีนี้มีแนวคิด ๒ ทางคือ

๑. ทางแรก เป็นหน้าที่ของผู้ถูกกล่าวหาเองในกรณียังมีชีวิตอยู่ ที่จะต้องมาพิสูจน์ตัวเอง โดยลงชื่อรับทราบคำสั่งและอุทธรณ์ขึ้นมาว่า ตนมิได้ละทิ้งหน้าที่ราชการ แต่มีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่สามารถมาปฏิบัติราชการได้ เหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวต้องมีสาเหตุส่วนตัว เช่น ติดตามสามี ภรรยา บุตร เป็นต้น หากผู้ถูกกล่าวหาตายลง ก็เป็นหน้าที่ของญาติที่จะนำข้อเท็จจริงมาแจ้งแก่ทางราชการ เพื่อที่จะได้ดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงการลงโทษให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง หรือยกโทษต่อไป

๒. ทางที่สอง เป็นหน้าที่ของทางราชการที่จะดำเนินการให้เพื่อที่จะได้ไม่ลงโทษคนที่ไม่ได้มีเจตนากระทำผิดในลักษณะนี้ ซึ่งทางออกที่ดีก็คงเป็นดังเช่นที่ ก.พ.ให้แนวทางวินิจฉัยไว้กรณีนี้เอง และยังคงเป็นหน้าที่ของกรรมการสอบสวนที่จะหาข้อเท็จจริงต่อไปเพื่อที่จะสามารถสรุปผลการสอบสวนได้ ซึ่งจะต้องใช้เวลานานมาก และผู้ถูกกล่าวหาและหรือญาติของผู้ถูกกล่าวหาเอง ก็ควรจะต้องมาแสดงตนพร้อมกับให้ข้อเท็จจริงหรือช่วยติดตามข่าวคราวแล้วแจ้งให้ทางราชการและหรือคณะกรรมการสอบสวนทราบ

หากคณะกรรมการสอบสวนไม่อาจทราบข้อเท็จจริงเพิ่มเติมเพียงพอที่จะวินิจฉัยชี้ขาดไปในทางใดทางหนึ่งแล้ว ญาติของผู้ถูกกล่าวหา ก็คงจะต้องรอคอยให้เวลาผ่านไปนานถึง ๗ ปี ในกรณีที่ผู้นี้ได้ไปจากภูมิลำเนาหรือถิ่นที่อยู่ในเวลาปกติตามที่ ป.พ.พ. มาตรา ๖๓ วรรคหนึ่งบัญญัติไว้โดยไม่มีใครทราบแน่ชัดว่าเป็นตายร้ายดีอย่างไรแล้ว จึงจะมีสิทธิร้องขอต่อศาลเพื่อให้สั่งให้บุคคลนี้เป็นคนสาบสูญไป กรณีความผิดวินัยในกรณีนี้ก็จะยุติเนื่องจากตายตามมาตรา ๘๙ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ เพราะว่า การสาบสูญนั้นก็เป็นการตายโดยผลของกฎหมาย ทายาทจึงจะมีสิทธิยื่นเรื่องราวขอรับบำเหน็จหรือบำนาญตกทอดของผู้นี้ต่อไป

หัวอก (คนอยากเป็น) นายอำเภอ

นายสำราญ บุญรอดฤทธิ์



ได้อ่านข้อเขียนเรื่อง “หัวอกผู้ว่า” บ้าง “หัวอกนายอำเภอ” บ้าง ก็เฝ้าใจจดใจจ่อว่าเมื่อไรจะมีใครเขียนเรื่อง “หัวอกคนอยากเป็นนายอำเภอ” ให้อ่านบ้าง

รอแล้วรออีกก็ไม่เห็นใครเขียนให้อ่านสักที อุดรทนไม่ได้ก็เลยเขียนเองซะเลยหากใครเห็นว่ายังมีหัวอกของตนเองนอกเหนือจากข้อเขียนนี้ก็ช่วยแนะนำเพิ่มเติมด้วย

จะมีนักปกครองคนไหนปฏิเสธตัวเองบ้างว่าไม่อยากจะเข้าโรงเรียนนายอำเภอ ผู้เขียนคิดว่าคงจะหายากเพราะการเข้าโรงเรียนนายอำเภอนั้นเหมือนกับเป็นใบเบิกทางขั้นต้นที่จะเดินไปสู่เกียรติยศ เกียรติศักดิ์ ใครก็ตามที่จบโรงเรียนนายอำเภอแล้วก็คงมีความหวังร้อยเปอร์เซ็นต์เต็มว่า จะต้องได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ

ตอนนี้แหละใคร ๆ ก็เรียกเราว่า “นายอำเภอ” แม่บ้านของเราหาบขนมขายอยู่เหิง ๆ คนเขาก็เรียกว่า “คุณนายนายอำเภอ” ลูกของเราเขาก็เรียกว่า “ลูกนายอำเภอ” แม้แต่สุนัขผอม ๆ ๒-๓ ตัวที่เลี้ยงไว้ได้ทุนบ้านใคร ๆ ก็

ยังเรียกว่า “หมานายอำเภอ”

มันก็หยอกเสียเมื่อไหร่ละ
สิ่งแย้ววนต่าง ๆ เหล่านี้กระมัง ใคร ๆ ก็อยากเป็นนายอำเภอกันนัก แต่ตำแหน่งนายอำเภอมีว่างปีละไม่กี่ตำแหน่งทว่าคนอยากเป็นมีจำนวนมากทำให้หลาย ๆ คนพยายามไขว่คว้ากันด้วยวิธีการต่าง ๆ

บางคนมีคนรู้จัก หรือมีญาติ หรือมีผู้บังคับบัญชาเก่าแก่ที่มีอำนาจวาสนาก็ไปออกอันขอให้ช่วยสนับสนุนให้เข้าโรงเรียนนายอำเภอกับเขาบ้าง

บางคนก็วิ่งเข้าขอบอก “บ๊ิ่ก” ทั้งหลายขอให้เขาช่วยฝากฝังให้ที

บางคนใจถึงเข้าไปหา “บอร์ด” ด้วยตัวเอง
ขอเข้าโรงเรียนนายอำเภอคือ ๆ

บางคนไม่มีคนใหญ่คนโตที่จะไปออก
อ้อนกับเขาได้และใจไม่ถึงก็เที่ยวไปเช่นวก
ตักแตนกับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ต่าง ๆ ด้วย หัวหมู
ประทัด สุราต่างประเทศยี่ห้อดี ๆ หรือบางทีถึง
กับลงทุนบนบานศาลกล่าวว่าจะแก้ผ้าร่างกาย
หากได้เข้าโรงเรียนนายอำเภอก็มี

และบางคนก็หมดอาลัยตายอยาก ขออยู่
ไปวัน ๆ หนึ่งเพราะมองไปข้างหน้าแล้วมีแต่
ทางตัน จึงไม่อยากจะบนบานอะไรให้เปลือง
เครื่องเซ่น หรือวิ่งไปหาใครให้เป็นหนี้บุญคุณ
ล้วนแล้วแต่หลากหลายความคิด หลาก
หลายทัศนะ

ผู้เขียนเองรับราชการอยู่ส่วนกลาง ผอง
เพื่อนมาจากต่างจังหวัดก็มาแฉะเยี่ยมมากหน้า
หลายตาเป็นประจำเพื่อจะหาข่าวความเคลื่อนไหว
เรื่องนี้ ทำให้ได้รับทราบพฤติกรรม
ไหวเรื่องนี้ ทำให้ได้รับทราบพฤติกรรมของคน
ที่อยากเข้าโรงเรียนนายอำเภอหลายทัศนะ
และหลายแบบ



แต่ละแบบล้วนแต่มีหัวใจอันเดียวกัน
คือ หัวอกคนอยากเป็นนายอำเภอ

เพื่อนคนหนึ่งรับราชการอยู่ในส่วนกลาง
พอมีเวลาว่างก็แวะเวียนมาหาผู้เขียนในฐานะ
เพื่อนสนิทและเรื่องที่เพื่อนคนนี้พูดล้วนแต่
เป็นเรื่องการเข้าโรงเรียนนายอำเภอทั้งสิ้น
วันหนึ่งเพื่อนคนนี้เดินเข้ามาด้วยใบหน้า
ที่ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นพิเศษพร้อมกับยื่นมือมา
ตรงหน้าผู้เขียนและกล่าวว่า “เฮ้ยเมื่อไหร่อ้าว
เอามือให้หมอเขาดู ปรากฏว่าบนฝ่ามืออ้าวมี
จุดแดงเกิดขึ้นที่ใจกลางฝ่ามืออะ หมอเขาว่า
จุดแดงจุดนี้จะเป็นจุดนำโชค จะได้ลาภ จะได้
สิ่งที่หวังไว้ สงสัยว่าอ้าวจะได้เข้าโรงเรียน
นายอำเภอในปีนี้นั่นเอง”

ผู้เขียนก็มองดูฝ่ามือของเพื่อน ก็
มองไม่เห็นจุดแดงอะไร ก็เลยย้อนถามว่าจุด
แดงที่ว่านั้นมันอยู่ตรงไหนแน่ เพื่อนก็ชี้ไปตรง
สีแดงเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นจากรอยขี้เพราะกำฝ่ามือ
มานานให้ดู

ดูเท่าไรก็ไม่เป็นจุดแดงตามที่เพื่อนคือ
ดีใจลึกลับ

เพื่อนคนหนึ่งรับราชการแถว ๆ ภาค
ตะวันออกเดินเข้ามาหาผู้เขียนที่โต๊ะทำงาน
พอมาถึงก็นั่งพับโดยไม่พูดไม่จาพร้อมกับยก
มือชี้ไปที่คอตนเอง พร้อมกับพูดว่า “ลือดู ๆ ๆ”

ผู้เขียนเองก็งง และรำพึงในใจว่า “เอ๊ะ
หมอนี่มาแปลก จะอวดสร้อยคอทองคำเส้น
ใหญ่หรือไร ก้อสร้อยเส้นนี้ผู้เขียนเองเป็นคน
ให้ยืมเงินไปไถ่จากโรงรับจำนำเมื่อ ๓-๔ เดือน
ที่แล้วมานี้ไม่น่าจะต้องมาชี้ให้ดูเลย จึงตอบ
ไปว่า “เออ เห็นแล้วว่าสร้อยคอยังอยู่” คำ

ตอบนี้ทำให้เพื่อนหงุดหงิดมากจึงโพล่งออกมาว่า “อ้าวไม่ได้ซีให้ลื้อดูสร้อยคอ แต่ซีให้ลื้อดูหนังที่ได้คอของอ้าวเพื่อจะบอกว่า อ้าวรอเข้าโรงเรียนนายอำเภอตั้งแต่เนื้อเต่งตึงเหมือนสาวอายุ ๑๔-๑๕ ปี จนบัดนี้มันเหี่ยวยุบไปหมดแล้ว ก็ยังไม่ได้เข้าโรงเรียนนายอำเภอกับเขาเลย”

เพื่อนอีกคนหนึ่งอยู่ภาคอีสาน เป็นคนพูดเสียงดังฟังชัด เขามาคุยให้ฟังที่ไรเจ้าหน้าที่จะต้องหยุดร่างหนังสือกันหมดเพราะเสียงคุยของเขาดังมากจนไม่มีสมาธิ

“อ้าวเงินเดือน ๑๑,๙๗๕ บาท สูงสุดในหมู่พวกซี ๖ ด้วยกัน หากปีนี้อ้าวไม่ได้เข้าโรงเรียนนายอำเภอ อ้าวลาออกแน่”

“อ้าว ลาออกแล้วลื้อจะไปทำมาหากินอะไรล่ะ” ผู้เขียนย้อนถาม

“อ้าวจะสมัคร ส.ส.” เขาตอบด้วยท่าที่ขึงขัง “อ้าวมั่นใจเก้าสิบเปอร์เซ็นต์ว่าต้องได้รับเลือกตั้งแน่ และตอนนี้แหละเพื่อนเอ๋ย อ้าวจะขยี้กรมการปกครองให้แหลกละเอียดไปเลย”

ผู้เขียนกลืนน้ำลายลงคอตั้งเอือกเพราะรู้สึกเสียใจไปกับเจตนารมณ์ของเขา

และก็คิดถึงนักปกครองหลายคนที่เขาออกไปเล่นการเมืองแล้วได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหญ่โตในรัฐบาล

พอมีเรื่องของกรมการปกครองเข้าสภา ครั้งใดก็ถล่มกรมการปกครองเสียแทบวางวายเหมือนไม่เคยกินข้าวหม้อเดียวกันมาก่อน

เพื่อนอีกคนหนึ่งอยู่ทางภาคใต้ เขาเป็นคนมีนิสัยร่าเริงสนุกสนานและมองโลกในแง่ดี อยู่เสมอ วันหนึ่งเขามาหาผมด้วยมาดขรึม

แฝงความเศร้านิด ๆ จนผมอดที่จะแปลกใจในมาดใหม่ของเขาไม่ได้

“อ้าวเสียใจมากที่ลาไปเรียนปริญญาโทต่อ” เขาพูดแล้วถอนหายใจเฮือกใหญ่ ดวงตาเหม่อลอย “การลาเรียนของอ้าวทำให้อ้าวเงินเดือนขึ้น ๒ ปี ทำให้อ้าวตามเพื่อนไม่ทัน”

“เฮ้ย คิดมากไปได้” ผู้เขียนกล่าวปลอบใจ “ระยะทางวังม้นยังไกล คนจบปริญญาโทจะได้เปรียบ ใจเย็นไว้เพื่อนอ้าวเชื่อแน่ว่าต่อไปลื้อต้องเป็นเจ้านายอ้าวแน่”

“ฮ่า ๆ ๆ” เขาแผดเสียงหัวเราะเสียงดัง ลั่นห้องคล้ายกับคนบ้าจนลูกน้องผู้เขียนทุกคนหันหน้าไปมอง “ไอ้ลูกปืนक्रमมันจบปริญญาตรี มันเข้าโรงเรียน นปส.ไป ๓ ปีมาแล้วทั้งลื้อและอ้าวอายุปาเข้าไป ๔๐ กว่าแล้วยังไม่เห็นมีทีท่าจะได้เข้าโรงเรียนนายอำเภอกับเขา”

แล้วเขาก็พรวดพราดยืนขึ้นทำหน้าตาเหมือนกับร้องไห้พร้อมกับสบัดก้นกลับออกไปโดยไม่ฟังเสียงทัดทาน



เพื่อนอีกคนหนึ่งรับราชการอยู่แถวชายแดน ประเทศเขมร ย่องกริบมาหาแล้วก็นั่งเงียบไม่พูดไม่จา ผู้เขียนเห็นว่าเพื่อนคนนี้น่าในมาดแปลกดูผิดแผกแปลกไปจากเดิมมาก ก็คิดว่าเขาคงสู้กับเขมรจนเครียดจึงเย็นของบุนหรือพร้อมไฟแช็คไปให้ แต่เขากลับส่ายหน้าปฏิเสธ ทั้ง ๆ ที่แต่ก่อนสูบบุหรี่วันละ ๒ ของ

“อ้าวเลิกสูบแล้ว ตอนนี้เหล้าก็ไม่กินด้วย ที่มานี้ตั้งใจจะบอกเพื่อนในฐานะเลขาฯ รูนให้แจ้งไปให้เพื่อน ๆ รู้ด้วยว่าเดี๋ยวนี้อ้าวเป็นอย่างไร”

ผู้เขียนรำลึกวันบุนหรือด้วยความตกใจในความเปลี่ยนแปลง ก้อเพื่อนของผู้เขียนคนนี้เคยดื่มเหล้าด้วยกันครั้งใด หากร้านไม่ปิดก็จะไม่ยอมเลิกกับเขา

“ตอนนี้อ้าวกินข้าววันละ ๒ มื้อ เนื้อสัตว์อ้วก็ไม่กิน ผูกอ้วก็ไม่นอน เมียอ้วก็ไม่ยุ่ง อ้วนังสมาธิวันละ ๔ ชั่วโมง”

“อ้าว” ผู้เขียนอุทานด้วยความแปลกใจ “แล้วไม่ทำงานทำการหรือเตรียมดูหนังสือ สอบเข้าโรงเรียนนายอำเภอกับเขาบ้างหรือ เห็นแต่ก่อนอยากเป็นนายอำเภอนักนี้”

“ลาภ ยศ สรรเสริญ มันเป็นสิ่งจอมปลอม มันเป็นกิเลส มันเป็นบ่อเกิดแห่งความทุกข์ ความเศร้าหมอง เพื่อนเอ๋ย ไม่มีอะไรเป็นสุข เท่ากับความสงบ และความไม่อยากเป็นโน่น เป็นนี่คือความสงบสุขที่แท้จริง”

พูดจบเขาก็ลุกเดินออกไปเฉย ๆ ด้วยท่าทีที่ลึบราว ปล่อยให้ผู้เขียนมองตามหลังเขาด้วยความรู้สึกอยากจะลางานไปบวชสักพรรษาหนึ่ง

เพื่อนอีกคนหนึ่งรับราชการอยู่แถว ๆ ชานกรุงเทพมหานคร พอมาถึงก็รำพึงรำพันเสียยาวเหยียดว่า “อ้าวสอบชั้นโทรุ่นสุดท้ายของกรมฯ ได้ ซีห้ารุ่นแรกของกรมอ้วก็สอบได้ แล้วได้บรรจุเป็นรุ่นแรกซะด้วย มาเสียท่าตอนเขาไม่ให้อ้าวสอบซีหกแรก เขาหาว่าเงินเดือนไม่ถึงอ้วผิดตรงไหนวะที่ได้ปีละขั้น ๆ แล้วมาตัดสินที่อ้าวเช่นนี้ เห็นไอ้หมอนั่นไหมตอนมันสอบชั้นโทก็สอบไม่ได้ สอบซีห้ารุ่นอ้วก็สอบไม่ได้แต่ตอนนี้ได้เป็นนายอำเภอไปแล้ว เอ้อ แก่จนปานนี้แล้วยังเป็นปลัดแก่ ๆ อายเด็ก ๆ เป็นบ้า”

ผู้เขียนมองหน้าเขาด้วยความเห็นใจ แล้วก็เผลอคิดคล้ายตามไปกับเขาด้วยว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของกรมการปกครอง ไม่ว่าเรื่องการสอบเลื่อนซีก็ดีหรือหลักเกณฑ์การเข้าโรงเรียนนายอำเภอก็คดี น่าจะเป็นหลักเกณฑ์ที่แน่นอนพอสมควรไม่ควรเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาบ่อยนัก ทำให้พวกเราไม่สามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้

แม้ว่าคนที่เสียประโยชน์หรือได้ประโยชน์จะเป็นข้าราชการของกรมการปกครองด้วยกันก็ตาม

วันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ เวลาประมาณ ๑๐.๐๐ น.

ซึ่งเป็นวันหลังวันประกาศผลเข้าโรงเรียนนายอำเภอ ๑ วัน

เพื่อนคนหนึ่งแถว ๆ ภาคเหนือมาหา ใบหน้าดูหมองคล้ำดวงตาแดงก่ำเหมือนว่าผ่านการร้องไห้มาหรือไม่ก็ไม่ได้นอนมาตลอด

คืน แต่ดวงตาของเขานั้นซีไร้วแวเหมือนคนตาย
ยังงัยยังงั้น

ผู้เขียนยื่นมือไปจับมือเขาบีบไว้แน่นพร้อม
กับเขย่าอย่างแรงเพื่อจะปลอบใจเขามีให้เสียอก
เสียใจอะไรให้มันมากนัก และเราก็จ้องมอง
หน้ากันนิ่งอยู่

“เฮ้ย ราษฎร” เขาเอื้อมเอ่ยมาเป็นคำแรก
หลังจากมองตากันอยู่นาน “ทำไมหน้าลื้อดำ
คล้ำอย่างนี้วะ ตาก็แดง และดู ๆ เหมือนว่าตา
ลื้อเหม่อ ๆ หมองเศร้าอย่างไรขอบกลว่ะ”

ผู้เขียนสดุ้งเล็กน้อย แล้วรีบยิ้มกะเรีย
กะราดเพื่อกลบเกลื่อนความอ่อนแอของตัวเอง

แล้วพูดว่า “เมื่อคืนอ้าวเลี้ยงฉลองไปหนักหน่อย
วะ เอ้อ...ฉลองที่ไม่ได้เข้าโรงเรียนนายอำเภอ
เหมือนลื้องล่ะ”

ครับ ความคิดและพฤติกรรมของคนอยาก
เป็นนายอำเภอแต่ไม่ได้รับการพิจารณาให้เข้า
โรงเรียนนายอำเภอนั้นมีหลากหลาย

ทั้งเศร้าโศกเสียใจ ผิดหวัง และสิ้น
หวัง

และก็จะตั้งความหวังกันใหม่อีกครั้งเมื่อ
ฤดูกาลคัดเลือกเวียนมาอีกครั้งหนึ่ง

เวียนมาเพื่อจุดความหวังและดับความ
หวังในเวลาเดียวกัน



แข่งกับดี

ม.น.ศ.

ชื่อเรื่องอย่างนี้ ไม่ได้แปลว่าจะเป็นภาคสองของภาพยนตร์เรื่อง "เก่งกับเฮง" หรอกนะครับ แต่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับงานที่เราทำกันอยู่ทุกวันนี้แหละ

ผมอยากจะเชิญชวนท่านผู้อ่านลองมาคิดร่วมกันสักนิดว่า ในการตัดสินใจผลงาน หรืออย่างทีภาษาทางการหน่อยอาจเรียกว่า "การประเมินผลงาน" นั้น ท่านผู้อ่านมีแนวทางตัดสินใจอย่างไร และท่านจะเลือกให้คะแนนกับผลงานประเภทไหนดี

ก่อนอื่นเราลองมาฟังเรื่องที่เล่นที่จริงสำหรับประกอบการพิจารณากันสักเรื่องดีไหมครับ

เรื่องก็มีอยู่ว่า บริษัท ขายฝันนิรันดร์ จำกัด เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่าย "ความฝัน" ในท้องตลาดแต่ผู้เดียว โดยสามารถผลิตและจำหน่ายได้ในราคาถูก เพราะต้นทุนต่ำ น้ำหนักเบา หีบห่อดีมีคุณค่า และแถมของสมนาคุณแก่ลูกค้าในวาระอันควรอย่างสม่ำเสมออีกด้วย ทำให้สินค้าที่ผลิตเป็นที่นิยมของลูกค้าและขายดีมากเลยทีเดียว



จำเนียรกาลผ่านมานานนับ ก็เกิดมีคู่แข่งขึ้นเสียแล้ว คือ บริษัท ขายฝันอันเร็นรมย์ จำกัด เป็นผู้มาผลิตและจำหน่าย "ความฝัน" ในท้องตลาดเพิ่มขึ้นอีกบริษัทหนึ่ง และสามารถผลิตได้ในราคาและคุณภาพที่ใกล้เคียงกับสินค้าของบริษัทแรก มีการบรรจุและการจัดการตลาดไม่แตกต่างจากบริษัทแรกแน่นอน บริษัทที่สองนี้ย่อมครอบครองส่วนแบ่งตลาดจากบริษัทแรกไปด้วยส่วนหนึ่งในระยะแรก

ปัญหาน่าตกใจที่เกิดขึ้นกับบริษัทแรก ก็คือ ชั่วระยะเวลาไม่ถึงปีบริษัทแห่งที่สองมาเป็นคู่แข่งจำหน่ายสินค้าในตลาดเท่านั้น การจำหน่ายสินค้าของบริษัทแรกก็ได้รับความกระทบกระเทือนรุนแรงขึ้น ๆ เรื่อย ๆ ซึ่งทำให้อยอดการจำหน่ายลดต่ำลงอย่างรวดเร็วจนเกินกว่าครึ่ง บริษัท ชายฝันนิรันดร์ จำกัด จึงรีบพัฒนาและปรับปรุงทั้งทางด้านการผลิตและการตลาดอย่างรวดเร็ว โดยจัดตั้งฝ่ายควบคุมและตรวจสอบคุณภาพสินค้า เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้น กระตุ้นพนักงานและขยายปริมาณการผลิต เพื่อให้ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งนับเป็นความพยายามในการพัฒนาทั้งด้านประสิทธิภาพในการผลิตและต่อสู้ด้านการตลาดที่ดำเนินการอย่างรวดเร็วและน่าชมเชย

แต่ทุกสิ่งทุกอย่างกลับปกติ ภาวะทางการตลาดไม่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเลย ปัญหายอดการจำหน่ายสินค้าของบริษัทแรกยังคงทรงและทรุดลงเรื่อย ๆ จนดูจะไม่มีทางแก้ไขได้เลย

ที่ปรึกษาด้านการตลาดได้รับการร้องขอให้เข้ามาศึกษาและหาทางแก้ไขปัญหาของบริษัทอย่างรีบด่วน มาตรการหนึ่งของที่ปรึกษาคือการทำวิจัยการตลาดโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริโภคสินค้า “ความฝัน” ทั้งหลาย ผลการศึกษาทำให้ได้พบเหตุผลต่าง ๆ ในการเลือกบริโภคสินค้าของลูกค้ามากมายหลายอย่าง แต่ทั้งที่ปรึกษาด้านการตลาด และบริษัท ชายฝันนิรันดร์ จำกัด ต่างเห็นพ้องต้องกันว่าสาเหตุของปัญหายอดการจำหน่ายที่ลดลง รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหานั้น

นั้นยังไม่ได้ผล เป็นเพราะว่าบริษัทยังไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลในการเลือกบริโภคสินค้า “ความฝัน” ของลูกค้าอย่างแท้จริงเลย และได้เป็นข้อสรุปเหตุผลในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าว่า “การเลือกบริโภคสินค้าเป็นเรื่องของความพึงพอใจของผู้บริโภค”

ในสภาวะทางการตลาดแบบผูกขาดกับในตลาดที่เกิดการแข่งขันกันนั้นไม่เหมือนกัน การพัฒนาผลผลิต ผลงาน หรือบริการก็ตาม ไม่ใช่เรื่องของการพัฒนาด้านประสิทธิภาพ หรือ “ความเก่ง” อย่างเดียว ไม่ใช่การเน้นที่จะผลิตให้ได้มาก ต้นทุนถูก ใช้แรงงานน้อยใช้เวลาน้อย ทำได้สวย ทำด้วยฝีมือชั้นเยี่ยมเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาด้านประสิทธิภาพ หรือ “ความดี” ประกอบกันด้วย ต้องดูว่าลูกค้า ผู้บริโภค ผู้รับหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิต ผลงาน หรือบริการนั้น ๆ เขามีความพึงพอใจหรือไม่ ถูกใจ ชอบใจ หรือติดอกติดใจหรือไม่ด้วย

ความสำเร็จของร้านขายขนมครก ไม่จำเป็นที่ผู้ทำและผู้ขายขนมครกจะต้องจบปริญญาหรือประกาศนียบัตรทางโภชนาการหรือคหกรรม หรือดูงานเมืองน้ำเมืองนอกมา ไม่จำเป็นว่าผู้ทำจะมีเตาขนมครกที่เตา และได้ครั้งละกี่ครก หรือไม่จำเป็นว่าจะมีขนมครกทรงเครื่องเต็มเผือกเต็มมันหันฝอยทองโรยหน้าใส่गाให้หวานอร่อย เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกหลาย ๆ อย่างแล้ว ก็จะช่วยให้ขายดีขายได้มาก หรือถูกอกถูกใจผู้ซื้อเสมอไป ลูกค้าอาจพอใจยื่นเข้าคิวรอคุนยายนั่งตำมาก ลากสังขารนั่งแคะที่ละหน้าครกสิบครก ยกใส่กระถางขาย

ลูกค้าทีละคน ๆ ไปเรื่อย ๆ เพราะลูกค้ามั่นใจว่าเป็น “เจ้าเก่า” และได้ลิ้มรสขนมครกแท้ ๆ ที่ถูกปากโดยไม่ต้องมีเครื่องมือทรงก็ได้ ผลก็คือผู้ที่ “ทำขนมครกเก่ง” มากเพียงไรก็ต้องมีขนมครกเหลือไว้ขายไม่ออกมากเพียงนั้น ในขณะที่คุณยาย “ทำขนมครกดี” ขายสี่ห้าชั่วโมงก็หมด การขายขนมครกได้มากหรือน้อยเพียงไร จึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ซื้อขนมครกเป็นสำคัญ แทบจะไม่เกี่ยวกับผู้ขายหรือวิธีการผลิตของผู้ขายว่า ผลิตได้เก่งมากน้อยเพียงไรเลย อย่างนี้ท่านจะตัดสินโดยเลือกเอาการทำขนมครกที่ “ทำได้ดี” หรือ “ทำได้ดีง” ละครับ

โลกของธุรกิจในปัจจุบัน นอกจากสภาพการณ์ในทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแล้ว สภาพทางการตลาดยังมีการแข่งขันที่ดุเดือด เข้มข้น และชิงไหวชิงพริบอย่างมากมาย สภาพดังกล่าวจึงทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ พากันหันความสนใจมาเน้นที่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการผลิตที่จะเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคหรือลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งการวางแผนผลิตสินค้าและบริการ การจัด การตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่เอาอกเอาใจ ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า หรือสร้างความชื่นชม พอออกพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีงามหรือยิ่งใหญ่ต่าง ๆ นานา เช่น คนรุ่นใหม่ เอกบุรุษ ชนชั้นนำ ครอบครัวที่สมบูรณ์ ผู้มีระดับ เด็กยุคใหม่ เป็นต้น

ในการตัดสินความสำเร็จของผลงาน การกำหนดนโยบายของกิจการหรือการโฆษณา

ประชาสัมพันธ์ของภาคธุรกิจในปัจจุบัน จึงพากันเน้นถึงประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ ซึ่งบางท่านอาจจะเคยพบหรือเคยได้ยินมาบ้างแล้วกับคำขวัญที่ว่า

“Quality is the customer's satisfactory”

“คุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า”

ย้อนกลับมามองที่งานราชการกันบ้างนะครับ

ในหลายยุคหลายสมัยหลายระบบการปกครองที่ผ่านมา ส่วนราชการทั้งหลายที่จัดตั้งกันขึ้น ตำแหน่งข้าราชการทั้งหลายที่เพิ่มกันมากมาย งบประมาณรายจ่ายของรัฐที่ใช้จ่ายไปหลายพันหลายหมื่นล้านบาท เราจะบอกว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จได้อย่างไร เราจะประเมินผลงานของส่วนราชการหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกันอย่างไร ใช้อะไรเป็นเครื่องตัดสิน มีเหตุผลอะไรที่ใช้สนับสนุนข้อยุติกันหรือไม่ เพื่อที่เราจะได้ใช้ียดอก ถกเถียง อภิปราย หรือรายงานผลความสำเร็จของหน่วยงาน ที่คนฟังเขาไม่หันหลังไปแอบหัวเราะเยาะ เพื่อที่ประกาศผลการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง หรือปูนบำเหน็จขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการคนใดไปแล้ว จะไม่เกิดเสียงร้องยี้ หรือมีบัญชีทางว่าที่ชาวบ้านหรือเพื่อนข้าราชการเขาประท้วงร้องเรียน ไม่พออกพอใจกัน

เราจะตัดสินผลงาน หรือวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือของบุคคลกันต่อไป โดยดูที่จำนวนยอดเงินงบประมาณที่ลั่นก็แสนบาท จำนวนหนังสือราชการเข้า-ออก ก็แสนก็หมื่นฉบับ จำนวนกฎ ระเบียบ คำสั่ง

หรือหลักเกณฑ์ที่หมิ่นกึ่งพันเรื่อง จำนวนแผนงาน โครงการที่พันก็ร้อยโครงการ จำนวนงานวิจัยที่ผลิตกันออกมา หรือจำนวนครั้งของการจัดฝึกอบรมก็ร้อยก็สิบรุ่น จำนวนการพิจารณาตรวจสอบ หรือผ่านเรื่องที่ต้องดูต้องตรวจกัน สิบสิบห้าสิบขั้นตอนหรือต้องผ่านเจ้าหน้าที่สิบสามสิบโต๊ะ เท่านั้นหรือ เราจะดูว่าหน่วยงานหรือข้าราชการทำงานกันได้มากแค่ไหนทำได้เก่งเพียงไรเท่านั้นหรือ

จำนวนผลงานหรือปริมาณงานที่ทำกันมาเพิ่มหน่วยเพิ่มยอดมามากมาย ขยายตัวไม่รู้เท่าไรต่อเท่าไรนั้น มีประสิทธิผลอย่างไร หรือไม่ สถิติและรายงานผลงานทั้งหลายที่ได้ดำเนินการไปนั้นมีผลอย่างไร มีผลกระทบหรือมีผลที่ตามมาอย่างไร ผลที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ตรงตามเป้าหมาย หรือสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ของกระทรวง กรมหรือกองหรือเปล่า และผู้ที่เกี่ยวข้องกับทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล ผู้บริหารของส่วนราชการ ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานเอกชนและประชาชนทั่วไป เขามีความเห็นอย่างไร ตอบสนองความต้องการเขาหรือไม่ หรือเขามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไรกัน เราจะให้ความสนใจกันหรือไม่ว่า ผลงานทั้งหลายนั้นทำแล้วดีหรือไม่ดีเพียงไร

อันที่จริงแล้ว ประเด็นของการตัดสินใจเกี่ยวกับ “ความเก่ง” กับ “ความดี” นั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะยากเย็นเหมือนเช่นการหาข้อยุติในการตัดสินเชิงคุณค่าทางปรัชญาหรือทศวรรษ แม้ว่าบางครั้งการจะตัดสินเรื่อง “ความดี” นั้น จำเป็นต้องอาศัยการพิจารณา วิเคราะห์ หรือรับฟังจากผู้เกี่ยวข้องต้องให้เหตุให้ผลกันอย่าง



เป็นระบบ ซึ่งยากลำบากกว่าการจะตัดสินเรื่อง “ความเก่ง” โดยดูจากตัวเลขที่แสดงจำนวนหรือปริมาณของผลงานที่ทำก็ตาม ปัญหามันอยู่ที่ว่า เราจะตัดสินหรือประเมินผลความสำเร็จของหน่วยงานของเราเองหรือตัวข้าราชการ อย่างใจกว้างหรือใจแคบเพียงไรมากกว่า เราจะตัดสินผลงานโดยมองดูที่ “ผู้ทำ” ว่าทำมากน้อยเพียงไร เหมือนกับที่บริษัทธุรกิจเอกชนจะดูว่าตนผลิตสินค้าได้มากน้อยเพียงไร ใช้ปัจจัยนำเข้าเป็นต้นทุนถูกหรือแพงแค่ไหน เท่านั้นหรือ เราจะยอมรับและคำนึงถึงกันบ้างหรือไม่ว่า “ผู้รับ” หรือ “ลูกค้า” เขาจะพอใจหรือไม่ หรือเปล่า เขาพึงพอใจในผลที่ได้รับหรือเขาจำเป็นต้องยอมรับผลงานหรือบริการที่ราชการผูกขาดไว้หรือเปล่า เราจะสนใจกันบ้างไหม

เมื่ออ่านถึงตรงนี้แล้ว ไม่ว่าท่านจะทำงานอะไร ประเภทไหน ไม่ว่าท่านจะเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจผลงานของผู้อื่น หรือท่านจะลองคิดทบทวนหรือผลงานของท่านดูว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลงานที่ทำออกมาได้เก่งหรือดีเพียงไรแล้ว ก็อย่าแปลกใจว่า เครื่องมือตัดสินใจ หรือแนวทางการพิจารณาสำหรับในราชการไทยเราก็มีอยู่เช่นกัน ไม่ได้น้อยหน้าหรือล้าสมัยไปกว่าฝรั่งมังค่าหรือว่าภาคธุรกิจ

เอกชนเขาตรงไหนเลยทีเดียว ทั้งชี้ทั้งย้ำแนวทางที่เน้นถึง “ดี” ไม่ใช่ “เก่ง” เน้นถึง “ผู้รับ” ไม่ใช่ “ผู้ทำ” ไว้ค่อนข้างชัดเจน เพียงแต่ท่านจะหยิบยกมาพิจารณาหรือไม่ต่างหาก เครื่องมือนี้ก็คือคำขวัญที่ว่า

“ข้าราชการ คือ บุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ”
ท่านพอจะจำได้ไหมครับ

บริษัท ประชาชน จำกัด

แผนกการพิมพ์

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

รับผลิตสิ่งพิมพ์คุณภาพดีทุกประเภท ด้วยระบบออฟเซต

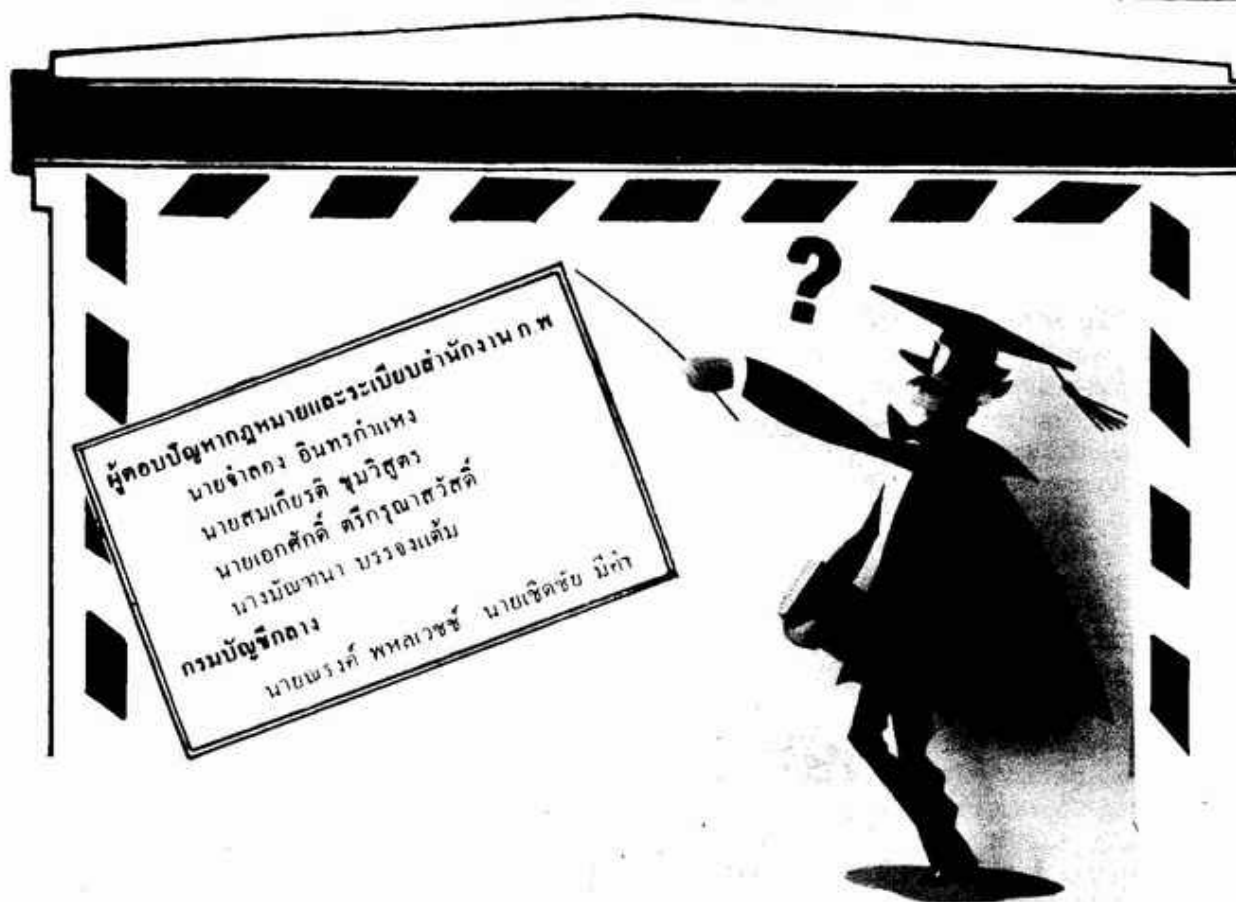
ดำเนินงานเองทุกขั้นตอน ทำแบบ ถ่ายฟิล์ม ทำเพลท จนถึงพิมพ์

รวดเร็ว ทันเวลา ราคาเยา

รับเรียงตัวด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ไทย-อังกฤษ สูตรคำนวณ และสูตรเคมี

มีหนังสือกายบริหารและบริหารจิตแจกฟรี ขอที่ได้ บริษัท ประชาชน จำกัด

ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน



เรื่อง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัย

ถาม บุคลากร

ข้าราชการผู้นี้ได้ถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย ๒ เรื่อง ดังนี้

เรื่องที่ ๑ ถูกตั้งกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยเมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๒๔ ใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ จังหวัดได้งดเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้นี้ เนื่องจากอยู่ระหว่างถูกตั้ง
กรรมการสอบสวน เมื่อสอบสวนเสร็จปรากฏว่ากรมได้มีคำสั่งลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๓๐ สั่ง
ลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% เป็นเวลา ๔ เดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๓๐ เป็นต้นไป

เรื่องที่ ๒ ถูกตั้งกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยเมื่อวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๒๙ เมื่อ
สอบสวนเสร็จปรากฏว่ากรมได้มีคำสั่งลงวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๓๐ สั่งลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐%
เป็นเวลา ๑ เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ๒๕๓๐ เป็นต้นไป

จึงสงสัยว่า

๑. ตามที่จังหวัดได้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ นั้นจะถือว่าข้าราชการดังกล่าวถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือนเพราะถูกลงโทษทางวินัยเฉพาะเรื่องที่ ๑ เรื่องเดียว หรือทั้ง ๒ เรื่อง

๒. ถ้าหากข้าราชการตามปัญหานี้อยู่ในหลักเกณฑ์สมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้ตั้งแต่เมื่อใด

ตอบ

โดยที่ข้อ ๙ ของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ได้กำหนดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในเกณฑ์สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนแต่อยู่ระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำความผิดวินัยก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ว่า ให้ผู้บังคับบัญชาการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้กันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อสอบสวนพิจารณาเสร็จแล้วในปีใด ถ้าผู้นั้นไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่ถูกลงโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่มีมลทินหรือมัวหมอง ก็ให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีนั้นได้ และให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ให้ตามสิทธิด้วย ซึ่งมีความหมายในทางกลับกันว่า ถ้าสอบสวนพิจารณาเสร็จแล้วในปีใด ปรากฏว่าผู้นั้นถูกลงโทษทางวินัยที่สูงกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือมีมลทินหรือมัวหมอง ผู้บังคับบัญชาก็ต้องงดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ทุกปีเช่นเดียวกัน สำหรับกรณีของข้าราชการผู้นี้ปรากฏว่าได้ถูกตั้งกรรมการสอบสวนว่ากระทำความผิดวินัยในเรื่องที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๒๘ ก่อนที่จังหวัดจะมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ (๑ ตุลาคม ๒๕๒๙) ดังนั้น หากจังหวัดเห็นว่าข้าราชการผู้นี้สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณดังกล่าว จังหวัดก็ต้องรอการเลื่อนไว้ก่อน และต้องกันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย และเมื่อการสอบสวนพิจารณาเสร็จแล้วปรากฏว่ากรมได้มีคำสั่งลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๓๐ สั่งลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% เป็นเวลา ๔ เดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๓๐ เป็นต้นไป จังหวัดจึงต้องงดเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ ที่รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ให้แก่ผู้นี้ ก.พ.ดังกล่าวข้างต้น

ส่วนปัญหาที่ว่า การงดเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ จะถือว่าข้าราชการดังกล่าวถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือนเพราะถูกลงโทษทางวินัยเฉพาะเรื่องที่ ๑ เรื่องเดียวหรือทั้ง ๒ เรื่องนั้น โดยที่ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ ข้าราชการผู้นี้ถูกรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ เพราะอยู่ระหว่างถูกตั้งกรรมการสอบสวนว่ากระทำความผิดวินัยในเรื่องที่ ๑ เพียงเรื่องเดียว เนื่องจากในวันดังกล่าวยังไม่มีกรรมการตั้งกรรมการสอบสวนว่ากระทำความผิดวินัยในเรื่องที่ ๒ ดังนั้น การงดเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๓๐ ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙ จึงเป็นการเคลื่อนชั้นเงินเดือนเพราะถูกลงโทษทางวินัย ในเรื่องที่ ๑ เท่านั้น

๒. โดยที่ข้อ ๗ (๒) วรรคหนึ่งของกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) กำหนดว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ซึ่งจะได้เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังนี้ คือ ในรอบปีที่แล้ว มาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ สำหรับกรณีตามปัญหานี้ปรากฏข้อเท็จจริงว่า ผู้นี้ได้ถูกตั้งกรรมการสอบสวนในเรื่องที่ ๒ เมื่อวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๒๙ และเมื่อสอบสวนเสร็จกรมได้มีคำสั่ง ลงวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๓๐ สั่งลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% เป็นเวลา ๒ เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ๒๕๓๐ เป็นต้นไป ดังนั้น ในรอบปีที่แล้ว มาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ ผู้นี้จึงเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ผู้บังคับบัญชาจึงไม่อาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ (๑ ตุลาคม ๒๕๓๐) ให้แก่ข้าราชการดังกล่าวได้ เพราะต้องห้ามตามข้อ ๗ (๒) วรรคหนึ่งของกฎ ก.พ.ดังกล่าว แต่อาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๒ ให้ได้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๑ เป็นต้นไป ทั้งนี้ ตามนัยข้อ ๗ (๒) วรรคสองของกฎ ก.พ.ฉบับเดียวกัน

เรื่อง แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนรักษาการในตำแหน่งชั่วคราว

ถาม คุณเอนก

ข้อความที่ว่า “ผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นครั้งคราว” ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มีขอบเขตและความหมายเพียงใด และในกรณีที่ผู้อำนวยการกองติดประชุมหรือไปติดต่อกิจการกับส่วนราชการอื่นในกรุงเทพมหานครเพียงครั้งวันในภาคเช้าหรือภาคบ่าย หรือ ติดราชการอื่นทั้งวันไม่อาจปฏิบัติราชการได้ จะอยู่ในขอบเขตและความหมายของข้อความดังกล่าวหรือไม่เพียงใด

ตอบ

ก.พ.ได้เคยพิจารณามีมติว่า การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนรักษาการในตำแหน่งตามมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้น จะต้องสั่งเป็นคราวๆ เมื่อตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญว่างลงหรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาตามความเหมาะสมแก่สถานการณ์เป็นครั้งคราวไป ดังนั้น ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติ

กรณีใดจะถือว่าผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ซึ่งผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตาม มาตรา ๔๔ อาจสั่งให้ข้าราชการพลเรือนที่เห็นสมควรรักษาการในตำแหน่งตามมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้นั้น จึงขึ้นอยู่กับลักษณะงานของตำแหน่งนั้น ๆ ว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่ปฏิบัติหน้าที่ราชการตลอดเวลาหรือไม่ และขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ผู้ดำรงตำแหน่ง ไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยว่าเป็นเวลานานเพียงใด ถ้าตามลักษณะงานของตำแหน่งปรากฏ ว่าผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องอยู่ปฏิบัติหน้าที่ราชการตลอดเวลาแล้ว ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่อยู่ ปฏิบัติหน้าที่ราชการแม้จะเป็นระยะเวลาเพียงครึ่งวัน ก็อาจถือได้ว่าผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ทั้งนี้เป็นเรื่องที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ จะต้องพิจารณาจาก ข้อเท็จจริงเป็นกรณี ๆ ไป แต่อย่างไรก็ดี การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนที่เห็นสมควรรักษาการใน ตำแหน่งตามมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ นั้น ผู้มี อำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ จะสั่งได้เฉพาะกรณีที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ แแผ่นดินมิได้บัญญัติไว้เท่านั้น แต่สำหรับกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองไม่อาจปฏิบัติ หน้าที่ราชการได้ตามที่ส่งสัยมานี้ ข้อ ๓๓ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ ซึ่งเป็นกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ได้กำหนดไว้แล้วว่าให้ อธิบดีแต่งตั้งข้าราชการในกรมคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน ดังนั้น ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้และกรมเห็นสมควรให้มีผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ ราชการแทนอธิบดีจึงต้องสั่งให้ข้าราชการในกรมคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทนตามข้อ ๓๓ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับดังกล่าว

เรื่อง การลาป่วย

ถาม คุณวราพร พรพินิจ

ดิฉันได้รับรักษาคนป่วยคนหนึ่งและให้เธอลาป่วยในช่วงแรกในระยะเดือนมีนาคม ๒๕๓๑ เธอมีอาการดีขึ้นเล็กน้อย แต่เมื่อกลับมาทำงานอาการก็ทรุดหนักลงอีก จึงอยากให้เธอลาป่วยเพื่อ รับการรักษาตัวเต็มที่ ซึ่งถ้าหากยังไม่ดีขึ้นก็จะแนะนำให้เธอลาออกซึ่งเธอก็เชื่อฟังดี ดิฉันตั้งใจ จะแนะนำให้เธอลาต่ออีก ๑๒๐ วัน จากม.ย. ๒๕๓๑ ถึง ก.ย. ๒๕๓๑ นี้ แต่จากการได้อ่านวารสาร ข้าราชการในเรื่องการลาแล้วเกรงว่าจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนของเธอในวันที่ ๑ ต.ค. ๓๑ นี้ แม้รอบปีที่แล้วจะมีการลาเพียงประมาณ ๖๐ วันแต่ของรอบปี ๓๒ จะเป็นอีกประมาณ ๙๐ วัน รวมประมาณ ๑๕๐ วันซึ่งต่อเนื่องกัน ซึ่งถ้าฉันได้ทำให้เธอต้องไม่ได้ขึ้นเงินเดือน และอาจต้อง ลาออกฉันก็จะเสียใจมาก หวังว่าคงได้รับคำตอบในวารสารข้าราชการ เพื่อดิฉันจะได้ตัดสินใจได้ถูก ต้องในระยะเวลาที่ค่อนข้างจำกัด ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ตอบ

โดยที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา พ.ศ. ๒๕๒๐ ได้กำหนดเกี่ยวกับเรื่องการลาป่วยไว้โดยสรุปว่า ข้าราชการที่ประสงค์จะลาป่วยเพื่อรักษาตัวให้จัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับเพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุญาตการลาเป็นผู้พิจารณาอนุญาตและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๒๒ หมวด ๕ การจ่ายเงินเดือนระหว่างลา กำหนดไว้มีใจความว่าให้ข้าราชการที่ลาป่วยได้รับเงินเดือนระหว่างลาได้ในปีหนึ่งไม่เกิน ๖๐ วัน แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ตำแหน่งอธิบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่าขึ้นไป เห็นสมควรจะให้จ่ายเงินเดือนต่อไปอีกก็ได้ แต่ไม่เกิน ๖๐ วัน ย่อมหมายความว่าในปีงบประมาณหนึ่ง (๑ ตุลาคมของปีหนึ่งถึง ๓๐ กันยายนของปีถัดไป) ข้าราชการที่ประสงค์จะลาป่วยโดยให้ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาป่วยนั้นจะต้องลาป่วยได้ปีงบประมาณละไม่เกิน ๖๐ วัน แต่ถ้ายังไม่หายดี ยังต้องรักษาต่อก็ดำเนินการเสนอต่ออธิบดีเพื่อขออนุมัติให้จ่ายเงินเดือนให้ในระหว่างลาป่วยต่อไปอีกได้แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน ๖๐ วัน ดังนั้น ในปีงบประมาณหนึ่ง ๆ ข้าราชการอาจขอลาป่วยโดยได้รับเงินเดือนได้ไม่เกินปีละ ๑๒๐ วัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนนั้น กฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ข้อ ๗ (๔) ได้กำหนดไว้โดยสรุปว่าข้าราชการผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ที่ว่าในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มีวันลา มาก โดยถือเกณฑ์วันลา รวมทั้งลากิจและลาป่วยไม่เกินสี่สิบห้าวัน เว้นแต่ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ไม่ว่าคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกันไม่เกินหนึ่งร้อยยี่สิบวัน ซึ่งหมายความว่าข้าราชการที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีได้นั้นหากอยู่ในหลักเกณฑ์อื่นแล้ว จะต้องดูว่าในรอบปีที่แล้วมา (๑ ก.ค.ของปีหนึ่งถึง ๓๐ มิ.ย.ของปีถัดไป) ได้ลาป่วยธรรมดา รวมทั้งลากิจไปแล้วต้องไม่เกินกว่า ๔๕ วัน เว้นแต่เป็นกรณีป่วยจำเป็น ลาป่วยไม่เกิน ๑๒๐ วัน ดังนั้น ตามกรณีปัญหานี้ เมื่อปรากฏว่าในรอบปีที่แล้วมา (๑ ก.ค. ๓๐-๓๐ มิ.ย. ๓๑) ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๒ (๑ ตุลาคม ๒๕๓๑) ข้าราชการผู้นี้ได้ลาป่วยไปแล้ว ๖๐ วัน ก็จะต้องพิจารณาว่า ๖๐ วันดังกล่าวนี้เป็นลาป่วยจำเป็นหรือไม่ หากพิจารณาได้ว่าเป็นการลาป่วยจำเป็นกรณียังอยู่ในข้อยกเว้นที่ให้ลาในรอบปีหนึ่งได้ไม่เกิน ๑๒๐ วัน ดังนั้น หากผู้นี้อยู่ในหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่อาจเลื่อนขึ้นเงินเดือนได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ย่อมส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๑ ได้

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๓ (๑ ตุลาคม ๒๕๓๒) หากปรากฏข้อเท็จจริงว่า ข้าราชการรายนี้ลาไป ๙๐ วัน นั้นเป็นการลาป่วยจำเป็น กรณีจึงเข้าข้อยกเว้นที่กำหนดให้ลาในรอบปีหนึ่งได้ไม่เกิน ๑๒๐ วัน ดังนั้น หากผู้นี้อยู่ในหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่สามารถเลื่อนขึ้นเงินเดือนได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็อาจพิจารณาส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๒ ให้กับผู้นี้ได้เช่นกัน