

วารสารข้าราชการ

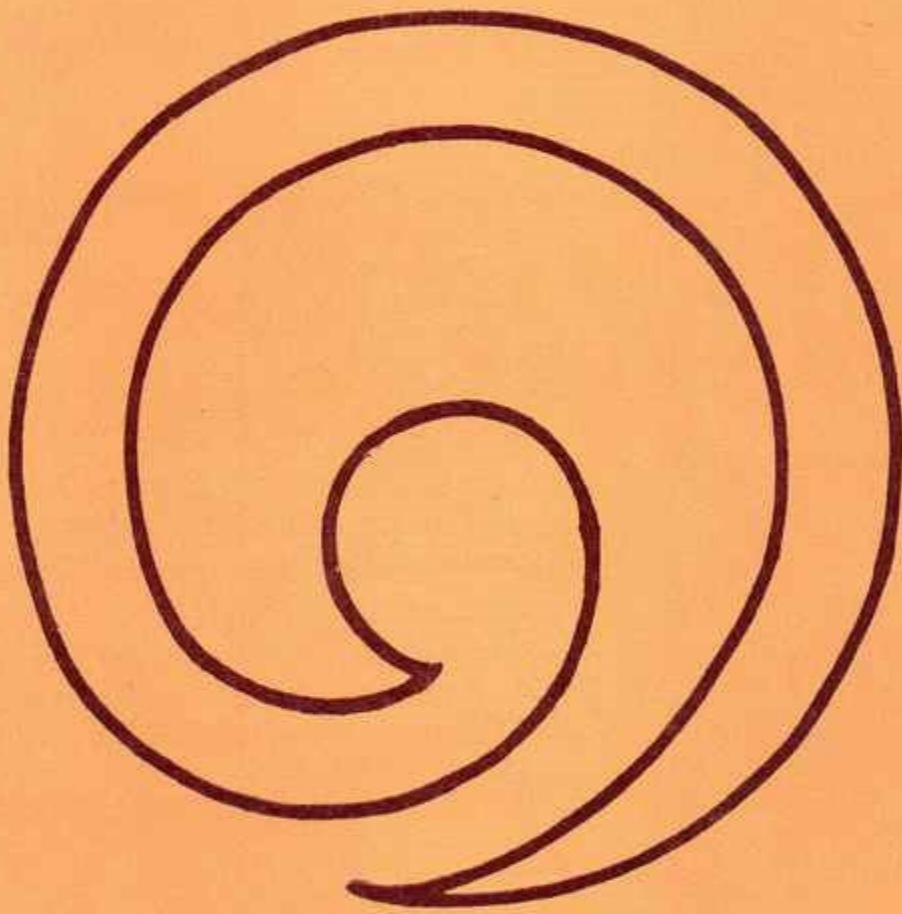
ปีที่ ๒๕

ฉบับที่ ๔

เมษายน ๒๕๒๓

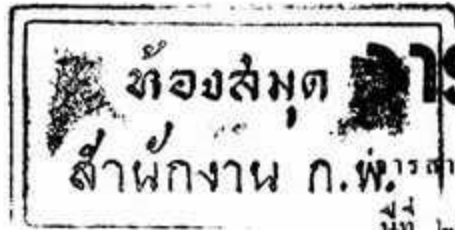
ห้องสมุด
สำนักงาน ก.พ.

วันข้าราชการพลเรือน



เมษายน

การส่งเสริมให้ข้าราชการมีสมรรถภาพและวินัยดี



สารข้าราชการ

กองสมุด
สำนักงาน ก.พ.

สารข้าราชการรายเดือนเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้
ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๔ เมษายน ๒๕๒๓

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๑ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๖๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพินธุโลก ก.ท.๓ โทร. ๒๘๑๕๕๕๕ หรือ ๒๘๑๓๓๓๓ คือ ๓๔ โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขานุการ นายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
 — ผู้จัดการสวัสดิการ นายสมพงษ์ ตวีวัฒน์
 — ผู้ช่วยผู้จัดการ นายสมศักดิ์ ศุภะรัฐเดช

ประชาสัมพันธ์ นายจิรพงษ์ สิวะวีโรจน์
 นายอดุล จันทศักดิ์

ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา นายประวีณ ณ นคร
 นายโสรัจ สุจิตกุล
 นายสำราญ ถาวรายุศม์

บรรณาธิการ นายอดุล บุญประกอบ
 ผู้ช่วยบรรณาธิการ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์
 น.ส. สินี เจริญพจน์

กองบรรณาธิการ นายขรรยงค์ คำบรรลือ
 นายเกษมวิเศษ กลั่นสุวรรณ
 น.ส. ประภาภรณ์ ภูวเจนสถิตย์
 น.ส. ศีวีวรรณ สร้อยเสน
 นางมณีพรรณ ทองประยูร
 น.ส. ศรีเพ็ญ คุรงค์เดช

ฝ่ายศิลป์ นายณรงค์ มุกฎการ

สถานที่พิมพ์ ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา นางมาลี ปริกัมส์ดี กรุงเทพฯ ฯ

สารบัญ

ปณิธานของข้าราชการพลเรือน	๓
วินัยข้าราชการพลเรือน	๖
ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในเรื่องวินัยข้าราชการพลเรือน	๑๒
วิธีการส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยดี และป้องกันการกระทำผิดวินัย	๑๘
ข้าราชการพลเรือนกับ “จรรยาบรรณ”	๓๐
การพัฒนานิสัยของข้าราชการ : กรณีคดีสุรา	๓๘
การสร้างวินัยใหม่	๕๓
ตัวอย่างกรณีการกระทำผิดวินัย และสาเหตุการกระทำ ผิดวินัย	๖๒
การให้คำปรึกษา	๑๐๑
การดำเนินการทางวินัย	๑๑๒
การอุทธรณ์และการร้องทุกข์	๑๓๐
เรื่องที่ชนะการประกวดเรียงความ	๑๔๔
แนะนำผู้เขียนบทความ	๑๕๒
ท้ายเล่ม	๑๕๔

ปณิธานของ ข้าราชการ พลเรือน

ประวิณ ณ นคร

เลขาธิการ ก.พ.



วันที่ ๑ เมษายน เป็นวันสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือน เพราะเป็นวันที่คำว่า “ข้าราชการพลเรือน” เริ่มเกิดขึ้นเป็นทางการตามกฎหมาย คือเกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ ซึ่งเริ่มใช้บังคับเมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๗๒ และ ๓๓๓ อดีต นายกรัฐมนตรี พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้กล่าวไว้ในสาส์นแสดงความยินดีในโอกาสครบรอบ ๕๐ ปี แห่งการใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๒ ว่า อาจถือได้ว่า วันที่ ๑ เมษายน เป็น “วันข้าราชการพลเรือน”

คำว่า “ข้าราชการพลเรือน” ได้เกิดขึ้นพร้อมกับหลักการ ของ พระราช บัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ ที่จะจัดระบบบริหารงาน บุคคล ในราชการ พลเรือน ของทุกกระทรวงทบวงกรม ให้อยู่ในระเบียบและมาตรฐานเดียวกัน ตามระบบคุณธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ ข้าราชการ พลเรือน ประกอบด้วย ผู้มี ความรู้ ความสามารถและมีวินัยดี

การตั้งจุดมุ่งหมายที่จะจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนดังกล่าวนี้ เป็นการสร้างภาพพจน์ในอุดมคติของข้าราชการพลเรือน ให้เป็นที่เข้าใจว่า ถ้าพูดถึง “ข้าราชการพลเรือน” แล้ว ย่อมหมายถึง

ถึงผู้ปฏิบัติราชการที่มีสมรรถภาพและวินัยดี

ข้าราชการพลเรือนนั้น เป็นเครื่องมือที่ดีของรัฐบาลตลอดมาทุกยุคทุกสมัย ไม่ว่าจะคณะรัฐบาลจะเปลี่ยนไปที่ชุดก็ตาม ข้าราชการพลเรือนก็ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนในการบริหารบ้านเมืองและให้บริการแก่ประชาชน ต่อเนื่องกัน มา โดยตลอด โดยสม่ำเสมอ ข้าราชการพลเรือนทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงของชาติและให้บริการช่วยเหลือแก่ประชาชนในทุกด้าน และทุกท้องถิ่น ทั้งในประเทศ ด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ข้าราชการพลเรือนก็ทำหน้าที่ส่งเสริมและให้บริการแก่ประชาชนในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ตลอดจนทางการเงิน และการอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง ข้าราชการพลเรือน กระจายกัน ออกทำ หน้าที่ดังกล่าวนี้ ในทุกท้องถิ่นทั่วทั้งประเทศ ไม่ว่าจะในเมืองหลวง ในทุ่งนาป่าเขา หรือในท้องทะเล จะมี ข้าราชการ พลเรือน ทำหน้าที่นี้ อยู่ทุกหน ทุกแห่ง ทั่วประเทศ ด้านความมั่นคงทางสังคม ข้าราชการพลเรือน ก็ทำหน้าที่ ส่งเสริม และให้ บริการ แก่ประชาชนในทางการศึกษา การสาธารณสุข การวัฒนธรรม การรักษาความสงบเรียบร้อยบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชนและการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีข้าราชการพลเรือนกระจายออกทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ ในทุกท้องถิ่นทั่วทั้งประเทศเช่นกัน ด้านความมั่นคงทางการเมือง ข้าราชการพลเรือนก็เป็นลูกมือของรัฐบาล ในการรักษา ความมั่นคงทางการเมืองทั้งการเมือง ภายใน ประเทศ และ การเมือง ภายนอก

ประเทศ ซึ่งไม่เพียงจะมี ข้าราชการพลเรือนอยู่ปฏิบัติหน้าที่นี้แต่ภายในประเทศเท่านั้น แม้ในต่างประเทศ ก็ยังมีข้าราชการพลเรือนอยู่ประจำทำหน้าที่นี้ ตามสถานทูตหรือสำนักงานผู้แทนของประเทศ ในประเทศต่างๆ อีกด้วย ด้านความมั่นคงทางทหาร ข้าราชการพลเรือนก็มีส่วนช่วย และสนับสนุนการปฏิบัติการของทหาร ในการรักษาเอกราชอธิปไตยของประเทศด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่นิยมการทำสงครามนอกแบบ สงครามบ่อนทำลาย สงครามใต้ดิน ด้วยแล้ว ข้าราชการพลเรือนมีบทบาทเข้าร่วมทำสงครามแบบนี้ด้วยเป็นอันมาก

มีผู้เขียนเปรียบเทียบเอาไว้ว่า “ถ้าจะเปรียบประเทศไทยเป็นบ้านสักหลังหนึ่ง ข้าราชการพลเรือนก็เป็นเสาของบ้านหลังนี้ แม้จะเป็นเสาเก เสาคด เสาคุด ในสายตาของบุคคลทั้งหลาย แต่ก็ได้ค้ำจุนบ้านหลังนี้ ฝ่าพายุฝนมาได้ทุกฤดูกาลอย่างปลอดภัย” ซึ่งเป็นคำเปรียบเทียบบที่นำฟัง และมีเหตุผลตามความเป็นจริงอยู่มาก และโดยที่เห็นกันว่าข้าราชการพลเรือนเป็นเสาของประเทศ ซึ่งเป็นหลักสำคัญที่จะค้ำจุน ประเทศให้ มีความมั่นคงทรง อยู่ได้ดังกล่าว ข้าราชการ พลเรือน จึงเป็น เป้าหมาย ที่ รัฐบาล ทุก รัฐบาล ต้องคอยเอาใจใส่ ดูแลปรับปรุง ซ่อมแซม อยู่เสมอ โดยกำชับกวัดขันเป็นพิเศษ ให้ปรับปรุงสมรรถภาพ ให้รักษาวินัย และให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด

**ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม
ดิณสุลานนท์** ได้กล่าวปราศรัยในโอกาสเข้ารับ
ตำแหน่งนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๒๓
ว่า

ขณะนี้ เรามีข้าราชการ ซึ่งทำหน้าที่
เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับประชาชนอยู่เป็นจำนวน
มาก ข้าราชการจะต้องมีปณิธานอย่างแน่วแน่
เสียก่อนว่า การรับใช้ประชาชนนั้น เป็น
ภารกิจสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ข้าราชการจะ
ต้องกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีของประชาชน
ข้าราชการ ผู้ใหญ่ ต้องประพฤติ ปฏิบัติ ให้เป็น
ตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อย การปฏิบัติ
งานของข้าราชการ ต้องกอปรด้วยความซื่อสัตย์
สุจริต เทียงธรรม เสียสละ และทุ่มเท เห็น
แก่ประโยชน์สุขของประชาชนเหนือประโยชน์
ส่วนตัว หรือของพรรคพวก และจะต้องรับฟัง
ความคิดเห็น ความต้องการ ความเดือดร้อน
ของพี่น้องประชาชนอยู่เสมอ เพื่อช่วยแก้ไข
ขจัดขจัดเบาความเดือดร้อนของราษฎรอย่างฉับ
ไว และพยายามปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดภายใต้
ความขาดแคลนทางด้านทรัพยากรในเวลา

แม้ว่าคำกล่าวของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี
พลเอกเปรม ดิณสุลานนท์ จะกล่าวถึงข้าราชการ
ทั่วไปทุกประเภท ไม่จำเพาะเจาะจงแต่ข้าราชการ
พลเรือนเท่านั้น แต่ก็เป็นที่เข้าใจกันดีว่า ย่อมมุ่ง
เน้นถึงข้าราชการพลเรือนเป็นพิเศษ เพราะข้าราชการ
พลเรือนเป็นข้าราชการกลุ่มใหญ่ ซึ่งทำ
หน้าที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับประชาชนอยู่เป็นจำนวน
มากดังกล่าวแล้ว

โดยที่ ข้าราชการพลเรือน มีความรับผิดชอบ
ต่อความมั่นคงของชาติอยู่มาก และคำว่า “ข้าราชการ
พลเรือน” ก็มีความหมายตามอุดมคติว่า เป็นผู้
ปฏิบัติราชการที่มีสมรรถภาพและวินัยดี ดังที่ได้
กล่าวมาแล้ว จึงควรที่บรรดาข้าราชการพลเรือนทั้ง
หลายจะได้ถือโอกาสนี้ โอกาสวันที่ ๑ เมษายน ซึ่ง
เป็น “วันข้าราชการพลเรือน” มาช่วยกันทำภาพ
พจน์ของข้าราชการพลเรือนตามอุดมคติ ให้เป็น
ภาพจริงในสายตาของคนทั่วไป โดยมาร่วมกันตั้ง
ปณิธานให้แน่วแน่ ขานรับคำของ ฯพณฯ นาย
กรัฐมนตรี พลเอกเปรม ดิณสุลานนท์ ว่า

เราจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด ด้วย
ความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม เสียสละ
และทุ่มเท เราจะทำดี และทำให้ดีกว่าปี
ที่แล้ว

ควรต้องสร้าง ระบบที่จะช่วยให้ ผู้บังคับบัญชาทราบ ถึงความไม่พอใจ หรือ การเสีย
ขวัญ เสียกำลังใจของข้าราชการ สร้างระบบการให้คุณให้โทษที่เป็นธรรม

วินัยข้าราชการพลเรือน : หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

โสรัจ สุจริตกุล

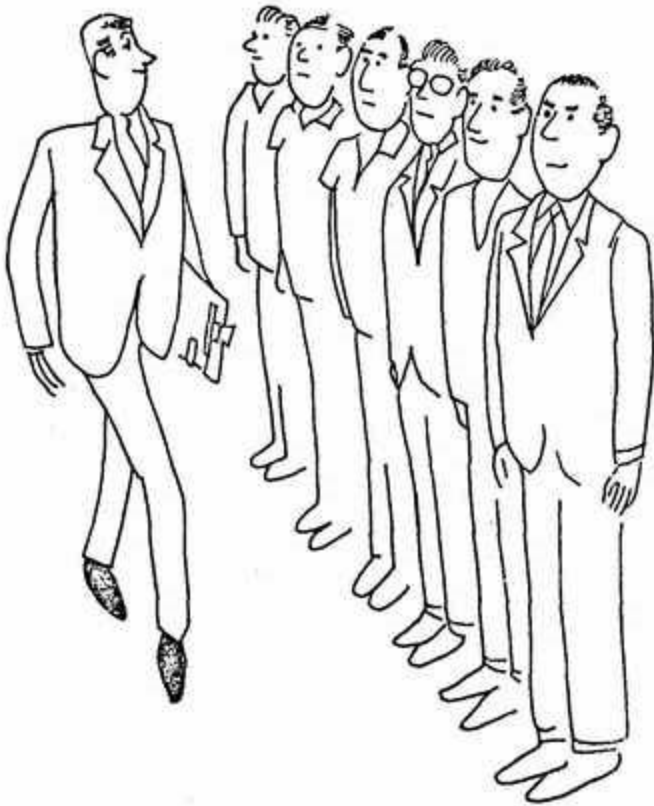
เมื่อกล่าวถึง “วินัยข้าราชการพลเรือน”
คนเป็นจำนวนมาก มักจะเข้าใจว่า เป็นเรื่องของการ
สอบสวนและลงโทษ ข้าราชการพลเรือน ที่ประพฤติ
ผิดระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ แต่แท้ที่จริงนั้น
กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนได้กำหนด
ความหมายของวินัย ข้าราชการพลเรือน ไว้กว้างและ
ลึกกว่าความหมายดังกล่าวข้างต้นมาก ดังจะเห็นได้
จากมาตรา ๘๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ที่บัญญัติเกี่ยวกับเรื่อง
นี้ไว้ แบ่งได้เป็น ๓ ส่วนคือ **ส่วนแรก** บัญญัติ

ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ **ส่งเสริมและดูแล** ข้าราชการ
การพลเรือนให้มี **ลักษณะนิสัย** ตามที่กำหนดไว้ใน
มาตราต่าง ๆ **ส่วนที่สอง** บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามี
หน้าที่ **ปราบปราม** ข้าราชการผู้กระทำผิดวินัย และ
ส่วนที่สาม กำชับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ทั้ง
ในส่วนที่หนึ่งและส่วนที่สอง ดังนี้

“มาตรา ๘๒ ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่
ส่งเสริมและดูแล ระมัดระวังให้ **ผู้อยู่ใต้บังคับ**
บัญชาปฏิบัติตามวินัย

ถ้าผู้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดกระทำความผิดวินัย จะต้องดำเนินการทางวินัยทันที ถ้าเห็นว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยที่จะต้องได้รับโทษและอยู่ในอำนาจของตนที่จะลงโทษได้ ให้สั่งลงโทษ แต่ถ้าเห็นว่าผู้นั้นควรจะต้องได้รับโทษสูงกว่าที่ตนมีอำนาจสั่งลงโทษ ให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาของผู้กระทำความผิดวินัยเหนือขึ้นไป เพื่อให้พิจารณาดำเนินการสั่งลงโทษตามควรแก่กรณี

ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรา ๓ โดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย”



การเสริมสร้างวินัย

บทความนี้จะเน้นเรื่องการ “ส่งเสริมคุณละมัตระวัง ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามวินัย”

ตามมาตรา ๘๒ วรรคแรกหรือส่วนแรก เพื่อเสนอแนวความคิด ในด้าน ป้องกัน หรือ เสริมสร้างมิให้ข้าราชการพลเรือนกระทำความผิดวินัย

คำถามในเบื้องต้นคือการเสริมสร้างวินัยนั้นสร้างวินัยอะไร? คำตอบคือ คำว่าวินัยในที่นี้หมายความว่าวินัยโดยทั่วไปประการหนึ่ง และวินัยเฉพาะเรื่องอีกประการหนึ่ง กล่าวคือ

๑. วินัยโดยทั่วไปได้แก่ **ลักษณะนิสัย** ที่กฎหมายกำหนดไว้ว่า ข้าราชการพลเรือนจะต้องมีตั้งแต่มาตรา ๖๖ ถึงมาตรา ๘๑ รวม ๑๖ มาตราคือ ข้าราชการพลเรือนนั้น :

๑) ต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย

๒) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรม

๓) ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดี หรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ด้วยความอุตสาหะ เอาใจใส่และรักษาประโยชน์ของทางราชการ

๔) ต้องสนใจและรับทราบเหตุการณ์อันอาจเป็นภัยอันตรายต่อประเทศชาติ และต้องป้องกันภัยอันตรายซึ่งจะบังเกิดแก่ประเทศชาติจนเต็มความสามารถ

๕) ต้องรักษาความลับของทางราชการ

๖) ต้องปฏิบัติ ตามคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมาย

๗) ต้องปฏิบัติ ราชการ โดย มิให้ เป็น

การกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน

๘) ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา

๙) ต้องถือปฏิบัติตามระเบียบและแบบ
ธรรมเนียมของทางราชการ

๑๐) ต้องอุทิศเวลาให้แก่ราชการ

๑๑) ต้องสุขภาพเรียบร้อย และรักษา
ความสามัคคีระหว่างข้าราชการ

๑๒) ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความ
เป็นธรรม และให้ความสงเคราะห์แก่ประชาชน
ผู้มาติดต่อใน ราชการอัน เกี่ยวกับหน้าที่ ของตน
โดยไม่ชักช้า ห้ามมิให้ดูหมิ่น เหยียดหยาม กตขี
ชมแห่งราษฎร

๑๓) ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่น
กระทำการ หาผล ประโยชน์ อันอาจ ทำให้ เสียความ
เที่ยง ธรรม หรือ เกียรติ ศักดิ์ ของ ตำแหน่ง หน้าที่
ราชการของตน

๑๔) ต้องไม่เป็นการรบกวนผู้จัดการ หรือ
ผู้จัดการในทางหุ้นส่วนหรือบริษัท

๑๕) ต้อง ไม่ เป็น กรรมการ พรรค การ
เมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

๑๖) ต้องไม่ กระทำ การ อันได้ ชื่อว่า ผู้
ประพฤติก้าว

๒. วินัยเฉพาะเรื่องนั้น ได้แก่วินัยซึ่ง
กำหนดขึ้นเป็นพิเศษ เฉพาะหน่วยงาน ในหน่วยงาน
หนึ่ง หรือเฉพาะในวงการของผู้ที่มีวิชาชีพเดียวกัน
หรือวินัยที่กำหนดโดยข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนอื่น

นอกจากกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือน
เช่นข้อกำหนดว่าด้วยมาตรฐานการทำงาน วันและ
เวลาทำงาน ข้อห้ามและข้อปฏิบัติเฉพาะหน่วย ข้อ
ปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ เป็นต้น วินัย
เฉพาะเรื่องนี้อาจหมายความรวมถึงจรรยาบรรณด้วย

“การเสริมสร้าง” หมายความว่า

๑. การกำหนดข้อห้ามและข้อที่ข้าราชการ
จะต้องปฏิบัติไว้ให้ชัดเจน กล่าวคือวินัย
โดยทั่วไปตามมาตรา ๖๖ ถึง ๘๑ นั้น หลายข้อมี
ลักษณะเป็นนามธรรม เช่น “ต้องไม่กระทำการ
อันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติก้าว” เป็นต้น ผู้บังคับ
บัญชาจึงควรเสริมให้ชัดเจนขึ้น เช่น กำหนด
ตัวอย่างพฤติการณ์ต่าง ๆ ของการประพฤติก้าวไว้ให้
ข้าราชการทราบ อาทิ เช่น เล่นการพนันในสถาน
ที่ราชการ ปลอมเอกสารหลักฐาน การหลอกลวงผู้
อื่นคือการประพฤติก้าว เป็นต้น นอกจากนี้ผู้
บังคับบัญชายังควรสร้างวินัยเฉพาะหน่วยหรือเฉพาะ
วิชาชีพ ตลอดจนจรรยาบรรณของข้าราชการใน
หน่วยขึ้นให้ชัดเจน แล้วแจ้งให้ข้าราชการทราบ
และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ตลอดจนกำหนดมาตร
ฐานหรือ ระดับโทษ ของผู้กระทำผิด วินัยไว้ให้ทราบ
โดยทั่วกันด้วย

๒. เสริมสร้างวิธีการบริหารงานบุคคลและ
สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อเป็นพื้นฐานที่จะ
ช่วยพัฒนาข้าราชการให้มีลักษณะนิสัยและมีวินัยได้
มาตรฐาน

เหตุที่ต้องเสริมสร้าง

๑. เพราะกฎระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับวินัย โดยทั่วไปไม่ชัดเจนประการหนึ่ง และไม่เพียงพออีกประการหนึ่งดังกล่าวข้างต้น

๒. วินัย หลายข้อ มีลักษณะ เป็นนิสัย ของบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ เทียงธรรม สุขภาพ เรียบร้อย ความอดุสาหะ เป็นต้น นิสัยเหล่านี้ จำเป็นต้องมีการสร้างขึ้นพัฒนาขึ้น จะเพียงแต่ให้ ข้าราชการ อ่าน กฎหมาย อย่าง เดียว แล้ว ให้มีลักษณะนิสัยดีเด่นดังกล่าว ย่อมเป็นไปได้ ผู้บังคับบัญชาต้องช่วยพัฒนาข้าราชการ ด้วย

๓. การ พัฒนาให้ ข้าราชการ มี วินัย ดี เป็นผล โดยตรงให้ผู้นั้น มีผลงานดี ซึ่งเมื่อ ข้าราชการในหน่วยมีผลงานดี ผู้บังคับบัญชาก็ย่อมจะมีผลงานดีตามไปด้วย และในที่สุดประชาชนก็จะได้รับบริการที่ดีสมความมุ่งหมายของทางราชการ

๔. การเสริมสร้างวินัย โดยเฉพาะในด้าน บังคับ หรือวินัยด้วยความสมัครใจจะช่วยลดกรณี ข้าราชการกระทำผิดวินัยได้เป็นอันมาก เป็นการดี แก่ทั้งตัวข้าราชการเอง แก่ผู้บังคับบัญชาหน่วยและ แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาจึงควร ดำเนินการในค้ำบับองกันนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๕. การเสริมสร้างข้อห้าม หรือข้อพึงปฏิบัติ เกี่ยวกับวินัยให้ชัดเจน จะช่วยให้ทำความเข้าใจกับ

ข้าราชการได้ง่ายขึ้นและดีขึ้น จะเป็นผลให้ข้าราชการยอมรับกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการทำงาน ด้วยความสมัครใจมากกว่าการไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนชัดเจน อนึ่ง การตรวจตราสอดส่องเรื่องวินัย ก็สะดวกขึ้นด้วย

๖. การเสริมสร้างวินัย โดยเฉพาะการ กำหนดลักษณะ นิสัยของ ข้าราชการ ให้ชัดเจน และการสร้างจรรยาบรรณ จะช่วยให้การกำหนด เป้าหมาย และ แผน งาน พัฒนา ข้าราชการ ตลอดจนการสื่อความหมายและข้อมูลต่างๆ ได้ผลดียิ่งขึ้น

๗. ในประการที่สำคัญที่สุด เรื่องนี้ เป็นหน้าที่ ที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติ ตามนัย มาตรา ๔๒ ดังกล่าวข้างต้น

วิธีการเสริมสร้างวินัยในด้านบับองกัน

มีแนวความคิด ๕ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. ก่อนอื่นผู้บังคับบัญชาจะต้องเห็นด้วยใน เหตุผลข้างต้น และเชื่อมั่นว่าวินัยในด้านบับองกัน หรือวินัยด้วยความสมัครใจ เป็นระบบวินัยที่ดีที่สุด ผู้บังคับบัญชา จะต้องเชื่อว่า ข้าราชการ ที่ทำงานด้วยความ พอใจ ใน หน้าที่ การงาน และใน ที่ทำงาน นั้น เป็นสาเหตุสำคัญที่จะก่อให้เกิดความมีวินัยด้วยความสมัครใจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องถือว่าขวัญและกำลังใจของ ข้าราชการ เป็นเรื่อง สำคัญยิ่ง ในการ ที่จะให้ ข้าราชการมีสมรรถภาพสูงสุด และต้องหาทางแก้ไข บัญหานี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๒. ผู้บังคับบัญชา ควร จะต้อง กำหนดกฎ-
เกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับวินัยและมาตรฐานการลงโทษ
ไว้ให้ชัดเจน แล้วแจ้งให้ข้าราชการทุกคนทราบ
กฎเกณฑ์เกี่ยวกับวินัยเหล่านี้ต้องเป็นธรรม ไม่เป็น
การ เอาเปรียบ ข้าราชการ โดย ไม่มี เหตุผล สมควร
นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้ข้าราชการทุกคน
ทราบถึงหน้าที่ของตน เป้าหมายและมาตรฐานการ
ทำงาน วิชาความรู้ที่จำเป็นและระเบียบแบบแผน
ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของข้าราชการแต่ละคน
ด้วย

๓. ผู้บังคับบัญชา ควร จะต้อง สร้างเทคนิค
หรือ วิธีการ บริหารงาน บุคคลต่าง ๆ ที่จะช่วย บอก
กล่าว ตักเตือนข้าราชการเกี่ยวกับการระมัดระวังมิ
ให้กระทำผิดวินัย เช่นระบบการประชุมภายใน
หน่วยระบบการแจ้งหรือรับฟังข่าวสารข้อมูล ระบบ
การตรวจราชการ เป็นต้น ควรต้องสร้างระบบที่จะ
ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความไม่พอใจ หรือ
การเสียขวัญเสียกำลังใจของข้าราชการ สร้างระบบ
การให้คุณให้โทษที่เป็นธรรม ระบบที่จะช่วยให้
ข้าราชการทำงานด้วยความพอใจและสนุก เช่น
ระบบสหนาการ พนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น
(โปรดดูวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องอื่นๆ ของวารสารฉบับ
นี้)

๔. ผู้บังคับบัญชา ควรถือเป็นหน้าที่ และ
เสียสละเวลา ส่วนหนึ่งในการ สอดส่องดูแลส่งเสริม
ให้ข้าราชการมีวินัยดี ผู้บังคับบัญชาควรหมั่นตรวจ
ตราการทำงานของข้าราชการ ตรวจระบบงาน สิ่ง

แวดล้อม ความเดือดร้อน และสภาพการณ์ต่าง ๆ
ที่อาจเป็นสิ่งบอกเหตุหรือนำเหตุให้ข้าราชการกระทำ
หรืออาจกระทำผิดวินัย แล้วรีบแก้ไขป้องกันเสีย
แต่ต้น อย่าปล่อยให้ข้าราชการหลงกระทำผิดวินัย
โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือกระทำผิดโดยไม่สมควร
เช่น การได้รับมอบหมายงานที่เกินกำลัง หรือเกิน
กว่าความรู้ความสามารถ เป็นเหตุให้การทำงาน
บกพร่องขึ้น หรือกระทำผิดเพราะไม่ทำตามระเบียบ
ที่ล้าสมัย เป็นต้น

ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวหรือตักเตือนให้
ข้าราชการทราบอยู่ตลอดเวลา ถึงกรณีที่มีการ
กระทำผิดวินัย หรือกรณีที่น่าจะมีการกระทำผิดวินัย
ในหน่วย เพื่อป้องกันปราบปรามมิให้ข้าราชการ
กระทำผิดวินัย

**ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาไม่
บังควรอย่างยิ่ง ที่จะกระทำตน เป็นตัวอย่างที่
ไม่ดีเสียเอง**

ผู้บังคับบัญชาต้องปกป้อง ข้าราชการตามข้อ
นี้ และต้องครองใจข้าราชการด้วยการเป็นตัวอย่าง
ที่ดี การไม่ลำเอียงในการให้คุณให้โทษแก่ข้าราชการ
และการสร้างวิธีการป้องกันการกระทำผิดวินัย
ตามข้อ ๓

ผู้บังคับบัญชา จะได้ชื่อว่า เป็นนักปกครองที่
แท้จริง ถ้าสามารถป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำ
ผิดวินัยได้ตามควรแก่กรณี

๕. ผู้บังคับบัญชา ควร จะ ต้อง ศึกษา และ
วิเคราะห์กรณีการกระทำผิดวินัยในหน่วยงานของตน
แล้วหาทางป้องกันมิให้มีการ กระทำผิดเกิดซ้ำขึ้นอีก

รวมทั้ง ควร จะ ต้อง ปรับปรุง หลักการ และ วิธี การ
ป้องกัน มิให้ ข้าราชการ กระทำผิดวินัย อยู่เสมอตาม
ความเหมาะสม

ถ้าผู้บังคับบัญชาดำเนินการดังกล่าวแล้ว
ข้าราชการก็คงยังกระทำผิดอยู่ดี ในกรณีนี้ผู้
บังคับบัญชาจึงควรพิจารณาลงโทษผู้กระทำผิด
โดยมีชกษา แม้จะเป็นการกระทำผิดเพียงเล็กน้อยก็จะต้องลงโทษตามควรแก่กรณี เพราะถ้ามี
กรณีข้าราชการกระทำผิดวินัยเล็กน้อย แล้วไม่มี
การ พิจารณาโทษ ข้าราชการ ก็จะกระทำผิด กันมาก
ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ในการพิจารณาโทษทางวินัย ผู้บังคับบัญชา
ควรระมัดระวังอย่าให้มีการช่วยเหลือ ผู้กระทำผิดให้
พ้นผิดได้ เช่นการช่วยเหลือโดยผู้บังคับบัญชาชั้น
ต้น หรือโดยคณะกรรมการสอบสวนเป็นต้น เพราะ
ถ้ามีการกระทำผิดแล้วไม่ถูกลงโทษ ก็จะเป็นตัวอย่าง
ที่ไม่ดี และไม่เป็นธรรมแก่ข้าราชการอื่น ๆ

สรุป

ผู้บังคับบัญชาในราชการพลเรือนนั้น มี
หน้าที่สำคัญหลายประการ เช่นการกำหนดนโยบาย
และแผนงาน การจัดระบบงานและจัดหน่วยงาน
การบริหารงาน การปกครองข้าราชการ เป็นต้น
ในบรรดาหน้าที่เหล่านี้ การปกครองผู้ใต้บังคับ
บัญชาเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าผู้ใต้บังคับ
บัญชามีวินัยดี หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลงานที่มี
ประสิทธิภาพสูง ได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมสมความ
มุ่งหมาย แต่ถ้าปกครองไม่ดีงานของหน่วยก็จะ
บกพร่อง ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการหย่อน

สมรรถภาพของตัวผู้บังคับบัญชาเอง การปกครอง
ข้าราชการให้มีวินัยจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึง
ความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชาทุกคน

ในการปกครองข้าราชการนั้น ผู้บังคับบัญชา
ควรเสริมสร้าง ระบบป้องกัน มิให้ข้าราชการ กระทำ
ผิดวินัยเป็นสำคัญ เพราะวิธีการนี้จะเป็นผลให้
ข้าราชการมีวินัยด้วยความสมัครใจ และมีขวัญดี
ในการทำงาน เมื่อข้าราชการไม่กระทำผิดวินัยหรือ
กระทำผิดแต่น้อย ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ต้องกระทำการ
ที่ข้าราชการ ไม่ชอบอย่างยิ่ง คือการ พิจารณาและสั่ง
ลงโทษข้าราชการ

ผู้ บัง คับ บัญ ชา ที่ ใช้ หลัก จิต วิทยา ในการ
ปกครอง และมีศิลปะในการ ป้องกันมิให้ ข้าราชการ
กระทำผิดวินัย ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม
และเป็นทีเคารพเลื่อมใส มากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ยึด
หลักการ ปกครอง โดยใช้ วิธี ปราบปราม ข้าราชการ
เป็นสำคัญ

ผู้บังคับบัญชาตัวอย่างสมัยนี้ นอกจากจะต้อง
มีความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ความเข้มแข็งในการ
ทำงาน ความมุ่งมั่นที่จะทำประโยชน์ต่อส่วนรวม
แล้ว ยังจะต้องมีศิลปะในการใช้เทคนิคการบริหาร
งานบุคคล เพื่อปกครองคน ให้มีวินัย ด้วยความสมัคร
ใจอีกด้วย

ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการพลเรือนพึงปฏิบัติ
ต่อผู้ใต้ บังคับบัญชา ใน ลักษณะ เดียวกับ อาจารย์ ผู้
สามารถ ที่ได้ เมตตา อบรม เพาะ บ่มนิสัย สั่งสอนตัก
เตือนและบอกรับให้ศิษย์มีความรู้ ในวิชาชีพและมี
วินัยอันจะนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่ตัวศิษย์เอง มา
สู่สำนักอาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย



การมอบหมายให้ทำงานก็มี ไข่หวังแต่ผลงานอย่างเดียว
คือได้ผลงานและคนที่ทำงานก็สบายใจ

ต้องรักษาน้ำใจไว้ด้วย

ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในเรื่องวินัยข้าราชการพลเรือน

สุวรรณ ชนะสงคราม

ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานควรตระหนักว่าลูกน้องทุกคนมีค่ามาก รัฐบาลต้องลงทุนในการคัดเลือกและอบรม การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ลูกน้องทุกคนเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการบริหารงานของรัฐและติดต่อกับประชาชน ถ้าลูกน้องประพฤติไม่ดีก็อาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวมได้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทุกระดับชั้น จึงต้องเอาใจใส่สอดส่องดูแลส่งเสริมให้ลูกน้องประพฤติดีมีวินัยอยู่เสมอ

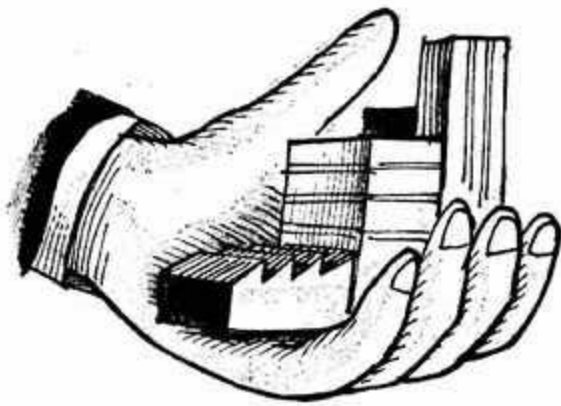
ทำไมข้าราชการพลเรือนจึงต้องรักษาวินัย

ก่อนที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในเรื่องการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือน ควรจะได้ทราบเสียก่อนว่า เพราะเหตุใด ข้าราชการพลเรือนจึงต้องรักษาวินัย หรือวินัยมีความสำคัญอย่างไร

ข้าราชการมีอำนาจอยู่ในมือ

วินัยข้าราชการพลเรือน มีความสำคัญ เป็นอันมาก ต่อรัฐบาล ใน การ บริหารงาน ของประเทศ

เพราะข้าราชการพลเรือน เป็นพนักงาน ของรัฐและ มีอำนาจอยู่ในมือ การปฏิบัติงานหรือความประพฤติ ของ ข้าราชการพลเรือน จึงอาจ มีผล ต่อความมั่นคง ของชาติ ถ้าข้าราชการพลเรือนไม่ซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่ราชการ หรือ มีความ ประพฤติ ไม่ดี ก็ จะ นำ ความหายนะมาสู่ประเทศชาติอันเป็นที่รักของเราได้



ข้าราชการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ ของรัฐ

ข้าราชการพลเรือนเป็นผู้บริหารงานของรัฐ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่ง สำคัญยิ่งเหนือประโยชน์ของเอกชนใดๆ ข้าราชการ พลเรือนจึงจำเป็นต้องรักษาวินัย มีความจริงใจต่อ ราชการ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ถ้าข้าราชการ พลเรือน ทำผิด หรือไม่ระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ ของทางราชการ ผลเสียก็จะบังเกิดขึ้นแก่ประชาชน และส่วนรวม ซึ่งถ้าข้าราชการพลเรือนในระดับ สูง กระทำผิดด้วยแล้ว ก็อาจบังเกิด ความเสียหายต่อ ส่วนรวมมากขึ้น

ข้าราชการเป็นตัวแทนของรัฐบาลติดต่อกับ ประชาชน

ข้าราชการพลเรือน เป็น เจ้าหน้าที่ ของ รัฐ และเป็นตัวแทน ของรัฐบาล ในการ บริหารราชการ และติดต่อกับประชาชนโดยตรง ข้าราชการพลเรือนจะเป็นกระจกส่องให้เห็นรัฐบาล ถ้าประชาชน เชื่อถือ และไว้วางใจ ในตัว ข้าราชการพลเรือน ก็จะ เชื่อถือและไว้วางใจรัฐบาลด้วย การที่จะสร้าง ศรัทธาเชื่อถือ ไว้วางใจให้เกิดแก่ประชาชนได้นั้น ข้าราชการพลเรือนจะต้องเป็นคนดีมีวินัย หาก ข้าราชการพลเรือนไม่มีวินัยก็จะทำให้ประชาชนขาด ความเชื่อถือในตัวข้าราชการพลเรือน ตลอดจน หน่วยราชการและรัฐบาล อันจะทำให้การบริหาร งาน ของรัฐบาลดำเนินไปไม่สะดวกหรือไม่เป็นผลดี เท่าที่ควร

ข้าราชการควรทำตัวอย่างที่ดีแก่ประชาชน

ข้าราชการพลเรือน ควรเป็นผู้นำในทางที่ดี แก่ประชาชน จึงต้องประพฤติตัวในทางที่ถูกต้อง เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชน ถ้าข้าราชการ พลเรือนประพฤติในทางที่ไม่ดี เช่น ทำผิดกฎหมาย หรือประพฤติไม่ดีให้ประชาชนเห็นเสียแล้ว จะไป อ้างให้ประชาชนทำดีได้อย่างไร หรือเป็นเจ้าหน้าที่ บังคับ และปราบปรามการ กระทำผิด ตามกฎหมาย แต่ทำละเมิดกฎหมายเสียเอง ก็จะไปแจ้งให้ประ ชาชนปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างไร ข้าราชการ พลเรือน จึงต้องประพฤติดี มีวินัยเพื่อให้การดำเนิน

งานของรัฐเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผน

วินัยเป็นผลต่อความเจริญก้าวหน้าของ ข้าราชการ

ตามที่กล่าวมาเห็นได้ว่าการที่ข้าราชการพลเรือนประพฤติดีมีวินัยย่อม จะเกิดผลดีต่อการบริหารราชการเป็นส่วนรวม แต่หาเพียงเท่านั้นไม่ การที่ข้าราชการพลเรือน มีวินัยดี ย่อมจะเป็น ผลดีแก่ตัวข้าราชการพลเรือนเองโดยตรงอีกด้วย เพราะวินัยจะเป็นเครื่องนำคนไปในทางที่ดี อีกทั้งเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ในอันที่จะส่งเสริม หรือสร้างสรรค์ให้ข้าราชการพลเรือน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีความรับผิดชอบเป็นผลดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ราชการ ยิ่งขึ้น หากข้าราชการพลเรือน ไม่มี วินัยดีพอแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี อีกทั้งไม่เป็นที่ยอมรับ นับถือว่าเป็น “คนดี” ในวงราชการ ซึ่งย่อมเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพราชการด้วย

วินัยเป็นผลดีต่อการบังคับบัญชา

นอกจากนี้ การที่ข้าราชการพลเรือน มีวินัยดีนั้น มิใช่จะมีผลดีต่อส่วนรวม และ ต่อตัวข้าราชการพลเรือนเองเท่านั้น แต่ยังมีผลดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วย เพราะผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะต้องสั่งและมอบหมายงาน ให้ ลูกน้องปฏิบัติ ทั้งต้องคอยกำกับตรวจสอบรับผิดชอบงานนั้น รวมทั้งต้องรับผิดชอบ

ส่งเสริม และดูแล ระมัดระวัง ให้ลูกน้อง ปฏิบัติ ตามวินัยอีกด้วย ถ้าลูกน้องไม่มีวินัยดีพอตามที่มอบหมายไปก็จะไม่เดินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบในผลงานนั้น และรับผิดชอบในการที่ลูกน้องไม่มีวินัยนั้นด้วย จึงเห็นได้ว่า ผู้ บังคับ บัญชา มีความสำคัญในเรื่องวินัยข้าราชการพลเรือน

ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญในเรื่องวินัย ข้าราชการพลเรือนอย่างไร

การปฏิบัติงานไม่ว่ากิจการใด “คน” นับเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งซึ่งจะขาดเสียมิได้ และ “คน” ที่ จะปฏิบัติงานได้ดีนั้นนอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถดีแล้ว จะต้องเป็นผู้มีความประพฤติหรือวินัยดีด้วยจึงจะปฏิบัติงานได้ด้วยดี ในส่วนที่เกี่ยวกับความประพฤติของ “คน” ในหน่วยงาน หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาย่อมมีความสำคัญ อย่างยิ่งในการส่งเสริมดูแลและระมัดระวังให้ “คน” เป็นคนดีมีวินัย หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด ให้ความสนธิสนมเหมือนคนในครอบครัว การมอบหมายให้ทำงานก็มีใช้หวัง แต่ “ผลงาน” อย่างเดียวต้อง รักษา “น้ำใจ” ไว้ด้วย คือได้ผลงานและคนที่ทำงานก็สบายใจ

ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่พึ่งของลูกน้องได้

การรักษาใจของลูกน้องนับเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องวินัยไม่น้อย เพราะวินัยเป็นเรื่องของจิตใจ

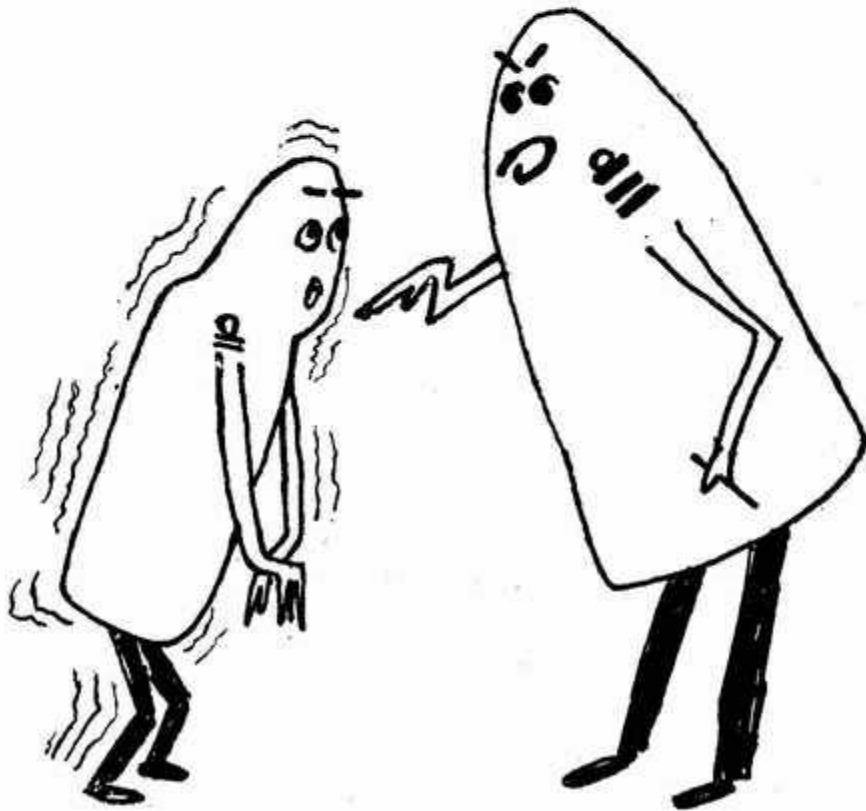
ผู้บังคับบัญชา จึงควรตระหนักว่า ลูกน้อง ทุกคนฝากชีวิตไว้กับราชการ เขายึดอาชีพราชการเป็นหลักเป็นที่พึ่ง ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเอาใจใส่ดูแลและให้เป็น "ที่พึ่ง" ของลูกน้องได้ ถ้าลูกน้องไม่สบายใจในการร่วมปฏิบัติงาน กับหัวหน้า ก็อาจเป็นผลให้ลาออกจากราชการไป ซึ่งจะทำให้ทางราชการต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคลใหม่เข้ารับราชการ ทั้งต้องฝึกฝนอบรมกันใหม่อีก อันจะทำให้เสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าลูกน้องไม่สบายใจก็อาจทำผิดวินัย อันจะเป็นผลบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าของราชการอีกด้วย

ผู้บังคับบัญชาควรช่วยให้ลูกน้องทำถูก

การที่จะป้องกันมิ ให้ลูกน้อง ทำผิด วินัยนั้น

นอกจากผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่รักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกน้องแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยสอดส่อง ดูแลให้ลูกน้อง ประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควร กล่าวคือ ช่วยเหลือลูกน้องทำถูกไม่ใช่คอยจับผิดลูกน้อง หรือใช้วิธี "กันตึกว่าแก" ถ้าผู้บังคับบัญชาสามารถป้องกันมิให้ลูกน้องกระทำผิดได้แล้ว ก็ไม่ต้องเสียเวลาในการสอบสวนพิจารณาโทษ และจะได้ใช้เวลาอื่นๆ ปฏิบัติราชการในหน้าที่ในด้านเสริมสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างเต็มที่

ใน ปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชา มักจะคอยจ้องจับผู้ทำผิดมาลงโทษแต่ทางเดียว ยังขาดการจูงใจเสริมสร้างและป้องกัน ผลจากการใช้วิธีดำเนินการดังกล่าว ปรากฏออกมาเป็นตัวอย่างหลายกรณีที่ผู้



บังคับบัญชาควรวาททางแก้ไข เช่น

๑. ปรากฏ เรื่อง มี ผู้ทำผิด โดยไม่รู้ว่าผิด เพราะไม่มีการบอกให้รู้

ตัวอย่างที่ ๑ เจ้าหน้าที่เกษตรบรรจุนิวไปประจำสถานีทดลองตั้งใหม่ ซึ่งมีแต่ทำการรถแทรกเตอร์ และเครื่องมือ บางชิ้น ยังไม่มีงบประมาณสำหรับดำเนินการ จึงไปยืมพันธุ์ผักจากพ่อค้า มาปลูกในบริเวณ สถานีแล้ว นำผักไปขายได้เงินมา ก็เอา ไปใช้ ให้ พ่อค้า เป็น ค่าพันธุ์ผัก ที่ยืมมา และนำเงิน ที่เหลือ ไปซื้อ ทรัพย์สิน ใช้ ประจำสำนักงานโดยมิได้ส่งเข้าคลังตามระเบียบ เป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่เกษตรผู้นี้ถูกลงโทษทางวินัย กรณีเช่นนี้ ถ้าผู้บังคับ บัญชา อบรมให้ ทราบถึง ระเบียบ ก่อนส่งออกไปประจำสถานี ก็คงไม่ทำการโดยหวังดีจนถูกลงโทษ

ตัวอย่างที่ ๒ ข้าราชการ ภาคใต้ ได้ ยื่นใบลาพักผ่อนแล้วหยุดโดยไม่รอรับ อนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อน แล้วเดินทางไปประเทศใกล้เคียง ระหว่างพักร้อนโดยไม่ได้รับอนุญาต จึงถูกผู้บังคับบัญชาพิจารณา ลงโทษทางวินัย กรณีเช่นนี้ ถ้าผู้บังคับบัญชา ได้อบรมทำความเข้าใจ ให้รู้ระเบียบกันเสียก่อนก็คงจะไม่ถูกลงโทษ

๒. ปรากฏหลายเรื่อง ที่ผู้ทำผิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ถูกปล่อยให้ทำผิดเรื่อย ๆ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ ตักเตือนจนลูกน้องทำความผิดร้ายแรง เช่น

ตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ สาธารณสุข ประจำ

สำนักงาน ผดุงครรภ์ แห่งหนึ่ง มักจะไม่อยู่ ประจำสำนักงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขอำเภอไปตรวจราชการหลายครั้งไม่พบตัวก็ไม่เรียกว่ากล่าวตักเตือนแต่อย่างใด ปล่อยให้ทำเช่นนั้นต่อมาอีก จนกระทั่งราษฎร ซึ่งมารับบริการได้ร้องเรียนขึ้น จึงถูกพิจารณาโทษทางวินัยถึงให้ออกจากราชการ ฐาน ละทิ้งหน้าที่ราชการ กรณีเช่นนี้ ถ้าผู้บังคับบัญชาว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษสถานเบา กันเสียแต่ต้น ก็คงไม่ทำผิดร้ายแรงจนถูกลงโทษให้ออกจากราชการ

ตามอุทาหรณ์ กรณีต่าง ๆ ที่ยกขึ้นกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชามีความสำคัญในการรักษา วินัยของข้าราชการพลเรือน ซึ่งกรณีดังกล่าว ถ้าผู้บังคับบัญชาได้เอาใจใส่สอดส่องดูแลโดยใกล้ชิด และชี้แจง ทำความเข้าใจ กับลูกน้อง ใน เรื่องต่าง ๆ แล้ว การกระทำผิดก็จะไม่เกิดขึ้น

การเสริมสร้างหนทางที่พึงกระทำ


นอกจากการป้องกัน ดังกล่าวแล้ว ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างวินัยให้ลูกน้อง ด้วยการชักจูงแนะนำให้ทำดี และความประพฤติของตัว ผู้บังคับบัญชา เองนับว่า มีส่วนสำคัญ ในการเสริมสร้างวินัยในหมู่ลูกน้องอยู่มาก ถ้าผู้บังคับบัญชาประพฤติดี มีวินัย ก็จะเป็นตัวอย่าง ให้ลูกน้องประพฤติดีด้วย ซึ่งเมื่อหวนคิดถึงคำกล่าวที่ว่า “เดินตามผู้ใหญ่ หมาไม่กัด” ก็ จะเห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีส่วนสำคัญ ในการทำตัวอย่างที่ดี แก่ลูกน้อง อยู่ไม่น้อย นอกจากนี้ตามสุภาษิตที่ว่า “เข้าเมือง

ดาหลิว หลิวตาตาม” ก็ยังทำให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีส่วนสำคัญ ในการรักษาวินัย ของข้าราชการพลเรือน ถ้าผู้บังคับบัญชาทำดี ลูกน้องก็จะทำดีตาม แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาดาหลิว เดินไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควร และลูกน้องเกิดหลิวตาตามเดินไปในทางเดียวกันแล้ว ก็รังแต่จะนำความเสื่อมเสียมาสู่ราชการ เป็นแน่แท้

การปราบปรามทางเลือกสุดท้าย

อย่างไรก็ดี การที่ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีป้องกัน และเสริมสร้างวินัยดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจจะไม่เพียงพอในการรักษาวินัย ของข้าราชการพลเรือน บางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีปราบปรามด้วย แต่วิธีปราบปรามนี้ ควรจะเป็นทางเลือกสุดท้าย ที่ผู้บังคับบัญชา พึง กระทำในการ รักษาวินัย ของ ข้าราชการพลเรือน หลังจากได้พยายามใช้วิธีป้องกันและเสริมสร้างแล้ว แต่ก็ยังมีข้าราชการประพฤติตนไม่ดี ไม่รักษาวินัย หรือทำผิดวินัยอยู่ก็ จึงจะใช้วิธีปราบปรามลงโทษ และการที่ผู้บังคับบัญชาจะปราบปรามลงโทษผู้ทำผิดวินัยนั้น ควรกระทำโดย

ฉับพลันและยุติธรรม และกระทำอย่างจริงจังไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งจะเป็นผลในการรักษาวินัย ของข้าราชการพลเรือนโดยทั่ว ๆ ไปด้วย

เท่าที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนก็ไม่ทราบเหมือนกันว่า ได้ทำให้ท่านผู้บังคับบัญชาหรือท่านหัวหน้าทั้งหลายทราบถึงความสำคัญของท่านในเรื่องการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนหรือไม่ แต่ใครจะสรุปว่า ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญในการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนอยู่มาก วินัยของข้าราชการพลเรือนในหน่วยงานจะดีหรือเลวย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บังคับบัญชาในเรื่องนี้ ถ้าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแล ในการเสริมสร้าง ป้องกัน และปราบปรามอย่างจริงจังแล้ว ก็จะทำให้ข้าราชการพลเรือนในหน่วยงานมีวินัยดี ซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ สมความมุ่งหมาย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชา ขาดการ เอาใจใส่ ในเรื่อง วินัยเสียแล้ว ก็จะทำให้วินัยในหน่วยงานเสื่อมลง การปฏิบัติงาน ก็ จะ ประสบความยุ่งยาก สับสน และไม่มีประสิทธิภาพ 

การประชุม เป็นวิธีการสื่อ ความหมาย วิธีหนึ่งที่ ผู้เข้าร่วม ประชุม ประสงค์ จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสารความคิดเห็น ทศนคติระหว่างกัน รวมทั้งการตัดสินใจร่วมกันในปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจมาพิจารณาหารือในที่ประชุม

วิธีการส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยดี และป้องกันการกระทำผิดวินัย

สีมา สีมานนท์

พิพัฒน์ โภคัลวัฒน์

ในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันแล้วว่า วินัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยดี ก็เปรียบเสมือนการเสริมสร้างให้ทางราชการหรือหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพ หน่วยงานใดมีข้าราชการกระทำผิดวินัยมาก ก็ย่อมจะมีผลสะท้อนถึงปัญหาอื่น ๆ ตามมา ปัญหาข้าราชการกระทำผิดวินัย ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการปราบปรามหรือการบีบบังคับ เพราะการรักษาวินัยเป็นเรื่องของจิตใจ เป็นเรื่องของการเห็นผิดเห็นชอบด้วยตนเอง การ

แก้ไขที่ถูกต้องวิธี จึงจำเป็นจะต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนา สอน และส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัยด้วยความสมัครใจ และด้วยการวางวิธีการป้องกันเพื่อมิให้ การ กระทำผิดวินัย เกิดขึ้น ไม่ว่า จะด้วยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม

ปัจจัย สำคัญที่จะ เสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยดี คือตัวผู้บังคับบัญชาข้าราชการทุกระดับ ซึ่งจะต้องคิดหาและกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ข้าราชการมีวินัย เช่นวิธีการดังต่อไปนี้คือ

๑. การเป็นผู้นำ
๒. การสื่อความหมาย
๓. การปรับปรุงงาน

การเป็นผู้นำ

วิธีการที่จะช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยดี และป้องกันการกระทำผิดวินัยประการแรก คือ การที่ผู้บังคับบัญชา จะนำภาวะการเป็นผู้นำ ของตนมาใช้ การเป็นผู้นำที่กล่าวถึงในที่นี้ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีอยู่ตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม และเต็มตามบทบาท โดยทราบว่สิ่งใดควรที่จะใช้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับข้าราชการมากที่สุด หากผู้บังคับบัญชาทราบ และตระหนักถึง บทบาท ของตน ในเรื่องการรักษาวินัยอย่างดีแล้ว ปัญหาการทำผิดวินัยก็จะลดลงหรือหมดไปในที่สุด

ก่อนที่จะกล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในเรื่องนี้ ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องทราบว่า ในสถานการณ์ใดบ้างที่จำเป็น จะต้องทำหน้าที่หรือใช้บทบาทที่ถูกต้อง ของตน ในการป้องกัน การทำผิดวินัย

๑. เมื่อ ผู้บังคับบัญชาเอง สังเกตเห็น ความประพฤติ หรือการ กระทำที่ผิดสังเกต เกิดขึ้น จากข้าราชการ เช่น ข้าราชการมาทำงานสายบ่อยครั้ง ข้าราชการขาดงานเสมอ ข้าราชการไม่สนใจงานที่

มอบหมาย ข้าราชการมีเงินใช้จ่ายมากผิดปกติ หรือ มีปัญหาเรื่องเงิน ข้าราชการมีปัญหาทางครอบครัว เป็นต้น

๒. เมื่อผู้บังคับบัญชา ได้รับแจ้ง จากบุคคลใดบุคคลหนึ่งว่า ข้าราชการได้บังคับบัญชาของตน กำลังละเมิดหรือฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เช่น ได้รับแจ้ง หรือการบอกกล่าวว่ามีข้าราชการเล่นการพนันในเวลาและสถานที่ราชการ ได้รับข่าวว่า ข้าราชการกำลังยกยอกเงินของทางราชการ เป็นต้น

๓. เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับแจ้งจากผู้บังคับบัญชาเหนือตนให้เข้มงวดกวดขัน ในเรื่องการรักษา วินัยของข้าราชการ กรณีเช่นนี้ อาจเกิดจากการละเลยไม่เอาใจใส่ ของผู้บังคับบัญชาเองว่ามีข้าราชการได้บังคับบัญชาได้กระทำผิดวินัย หรือผู้บังคับบัญชาเองอาจไม่ทราบ และไม่ดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่ง

จากสถานการณ์ทั้ง ๓ กรณีข้างต้น เป็น เครื่องชี้ให้ทราบว่าวินัย กฎระเบียบและข้อบังคับ ต่าง ๆ ของหน่วยงาน กำลังจะถูก หรือ ถูก ล่วงละเมิด ฝ่าฝืนโดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจของข้าราชการแล้ว ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีวิธีการในการ ป้องกัน มิให้เกิดสถานการณ์เหล่านี้คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่มีมักจะเป็นส่วนทำให้มีการทำผิดวินัย หรือการ หย่อนยานในเรื่องวินัยเกิดขึ้นในหน่วยงานเสมอคือ ผู้บังคับบัญชาไม่ทำตน

ให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้ข้าราชการยึดถือประพฤติ เมื่อผู้บังคับบัญชาละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเสียเองก็อย่าหวังจะให้ข้าราชการปฏิบัติตาม ดังนั้นวิธีส่งเสริมการมีวินัยดีประการแรกจึงจำเป็นที่ตัวผู้บังคับบัญชาเองจะต้องทราบและปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของหน่วยงานโดยเคร่งครัด รวมทั้งประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างควรแก่การยกย่องทั้งกายวาจาใจ เช่น เป็นคนตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงาน เสียสละแก่ทางราชการ ไม่กล่าวคำเท็จ ต้มสุรา หรือเล่น การพนัน ในเวลา หรือใน สถานที่ราชการ เป็นต้น

๒. ผู้บังคับบัญชาต้องแน่ใจว่าข้าราชการทราบกฎระเบียบข้อบังคับ การชี้แจงหรือแจ้งให้ข้าราชการทุกคนในบังคับบัญชาของตนทราบว่ามีสิ่งใดที่จะปฏิบัติได้หรือปฏิบัติไม่ได้หรือข้อบังคับใด ถ้าห้ามแล้วยังขึ้นปฏิบัติ จะได้รับโทษอย่างไร เป็นวิธีการในการ บังคับ การทำผิดวินัย อีกวิธีหนึ่งและผู้บังคับบัญชา จะต้องหมั่นชี้แจง ทำความเข้าใจกับข้าราชการอยู่เสมอ โดยเฉพาะสำหรับข้าราชการใหม่ หรือในกรณีที่มีกฎระเบียบข้อบังคับได้ออกใช้บังคับใหม่

๓. ผู้บังคับบัญชา จะต้องสั่งการ หรือมอบหมายงานให้ชัดเจน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดหรือป้องกันการทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาที่ดีจำเป็นจะต้องสั่งการ หรือมอบหมายงานให้ชัดเจน โดยให้ข้าราชการเข้าใจว่า งานที่มอบให้ปฏิบัติ นั้น มีวัตถุประสงค์อะไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร ใครเป็น

ผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาอย่างไร การสั่งอย่างคลุมเครือหรือมิให้แนวทางดำเนินการ ที่ถูกต้อง หรือถูกขั้นตอนของกฎหมาย ในบางโอกาสก็เป็นสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยโดยไม่เจตนา

๔. ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ละเลยหน้าที่เมื่อมีกรณีทำผิดวินัยเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสนใจ ไม่มองข้ามหรือละเลยที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ถูกต้องเมื่อมีการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้น การละเลยปล่อยให้ข้าราชการฝ่าฝืน กฎระเบียบ จะยิ่งเท่ากับ เป็นการสนับสนุนให้มีการกระทำผิดวินัยเพิ่มขึ้น การจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาสภาพปัญหา สถานการณ์ และประวัติ เกี่ยวกับข้าราชการ ที่กระทำผิดวินัยด้วย เมื่อมีการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ ผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดระเบียบเป็นหลัก การใช้มาตรการใดๆ จะต้องใช้ให้เสมอหน้า จะยกเว้นหรือลำเอียงกับผู้หนึ่งผู้ใดเป็นพิเศษไม่ได้ วิธีการนี้เป็นสัญญาเตือนข้าราชการอื่นๆ ว่า การทำผิดวินัยจะต้องรับผลจากการกระทำอย่างไร ซึ่งจะมีผลในการป้องกันการทำผิดวินัยต่อไปในอนาคต

๕. ผู้บังคับบัญชา จะต้องส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานไปวัน ๆ หนึ่งแบบเช้าชามเย็นชาม ขาดสมรรถภาพ มักจะกลายเป็นผู้หย่อนวินัยหรือฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็น จะต้องกระตุ้นให้ข้าราชการ ทุ่มเทกำลังกาย



กำลังสติปัญญา อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานมีคุณภาพ จะให้ผลตอบแทนที่สมมูลกับความเหน็ดเหนื่อย การพิจารณาประเมินผลงานจะต้องมีระบบและหลักเกณฑ์ ที่เป็นธรรม โดยยึด ข้อมูล หลักฐาน และรายงานข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ มิใช่ใช้ความรู้สึกนึกคิดหรือความจำ และ มาตรฐาน ของงาน ก็ไม่ควร ขึ้น ลง สูง ต่ำ ตามอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา การใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการสนใจหรือตั้งใจปฏิบัติงาน ไม่เป็นวิธีการที่ดี ผู้บังคับบัญชาควรปล่อยให้ กระบวนการของงาน เป็นสิ่งที่ กระตุ้น และผลักดันให้ ข้าราชการทราบว่าต้องทำอะไร เมื่อไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและกฎข้อ บังคับที่กำหนด

๖. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสอบสวนข้อเท็จจริงเมื่อมีการกระทำผิดวินัย เมื่อปรากฏว่ามีการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้น วิธีการที่ป้องกันการทำผิดต่อไปในอนาคตก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องลงมือสอบสวน รวบรวมค้นหาหลักฐานและข้อมูลทุกชนิดเพื่อทราบว่าอะไรเกิดขึ้น การค้นหาข้อเท็จจริงต่างๆ นี้อาจทำได้ โดยการสนทนากับผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ การสัมภาษณ์พยานที่รู้เห็นเหตุการณ์ การพิจารณาเอกสารรายงาน รวมทั้ง การตรวจสอบสถานที่และสภาพแวดล้อม ของกรณีที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้โอกาส ข้าราชการที่กระทำผิด ชี้แจงหรืออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น

อย่าคิดหรือรวบรัดตัดสินใจเอาเองว่า การอธิบาย นั้นเป็นเครื่องชี้ว่า ข้าราชการมีเจตนากระทำผิดเอง บางกรณีข้าราชการอาจไม่ยอมอธิบายหรือให้เหตุผลอะไร ผู้บังคับบัญชาก็ยิ่งจำเป็น จะต้องเพิ่มความระมัดระวังในการหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ มากที่สุด สิ่งที่ได้จากการค้นหา ถึงจะไม่ใช่ประโยชน์โดยตรงต่อการสอบสวน แต่ก็อาจเป็นข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการพิจารณาโทษให้เบาลง การจดบันทึกข้อมูลทันทีเป็นสิ่งจำเป็น แต่ข้อมูลนั้นไม่ควรมีลักษณะ เป็น ข้อคิดเห็น หรือความรู้สึกที่ได้จากการสอบสวน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการวินิจฉัย กรณีความผิด หากข้อมูลนั้นควรมีลักษณะเป็นข้อเท็จจริง เช่น มีใครเกี่ยวข้องในเหตุการณ์ อะไรเกิดขึ้น เกิดขึ้นเมื่อใด ที่ไหน มีใครเกี่ยวข้องนอกเหนือจากนั้นอีกหรือไม่ ข้าราชการให้การว่าอย่างไร เป็นต้น

๗. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องระลึกเสมอว่า วินัยมิใช่การปราบปรามแต่เป็นการสอน การแก้ไขสิ่งผิด การพัฒนาคน เป็นเรื่องของจิตใจ และความเห็นพ้องในสิ่งที่มีเหตุมีผล เมื่อปรากฏกรณีกระทำผิดเกิดขึ้นผู้บังคับบัญชา จะต้องไม่ใช้อารมณ์ ของตนเองที่เป็นเครื่องตัดสิน ต้องหลีกเลี่ยงการเยาะเย้ย ถากถาง หรือการโต้เถียง ไม่ลงโทษในขณะที่บรรยากาศกำลังตึงเครียด ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้ข้าราชการทราบว่า เหตุใดข้าราชการผู้นั้นจึงจะถูกลงโทษ จงยอมเสียเวลาที่จะอธิบายให้ผู้กระทำ

ผิดเข้าใจว่าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและหน่วยงานหวังที่จะเห็นการตั้งต้นชีวิตใหม่ที่ถูกต้องต่อไป

การสื่อความหมาย

สาเหตุที่สำคัญอีก ประการหนึ่ง ที่ทำให้ ข้าราชการกระทำผิดวินัยทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา ก็คือ การเกิดช่องว่างในด้านสื่อความหมายระหว่างผู้บังคับบัญชากับข้าราชการ ความไม่เข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับที่ดี การไม่ทราบนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานที่ดี รวมทั้งการขาดความรู้สึกที่ดีต่อฝ่ายบริหาร เพื่อนร่วมงานที่ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุที่ผลักดันให้ ข้าราชการฝ่าฝืนกฎระเบียบ เพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องสร้างระบบสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น ซึ่งในที่นี้จะขอยกวิธี สื่อความหมายที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนคุ้นเคยและต้องเกี่ยวข้องกับวิธีการนี้อยู่เสมอ นั่นคือ

การประชุม เป็นวิธีการสื่อความหมายวิธีหนึ่งที่มีผู้เข้าร่วมประชุมประสงค์จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็น ทศนคติระหว่างกัน รวมทั้งการตัดสินใจร่วมกัน ในปัญหาหรือเรื่องที่น่ามาพิจารณาหารือในที่ประชุม

การบริหารการประชุม : ผู้บังคับบัญชาที่ประสงค์จะใช้การประชุมเป็นกลไกในการ ส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยดี จำเป็นจะต้องจัดการประชุมให้เป็นระบบดังต่อไปนี้คือ

๑. แบ่งระดับการประชุม การประชุมที่มีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์กับทุกฝ่ายมากที่สุด จะต้องเป็นการประชุมที่ไม่ใหญ่ หรือมีผู้ร่วมประชุมมากเกินไป การแบ่งระดับการประชุมเป็นสิ่งจำเป็นและอาจจำแนกผู้เข้าร่วมประชุมได้โดยยึดองค์ประกอบเหล่านี้ เช่น ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษาและประสบการณ์ ประเภทของงานหรือสายอาชีพ เป็นต้น การประชุมยังกลุ่มเล็กเพียงใด ก็ยังเป็นโอกาสที่ดีของผู้บังคับบัญชาที่จะถ่ายทอดข่าวสารต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นจากข้าราชการมากขึ้นเพียงนั้น

๒. กำหนดเวลาการประชุมที่แน่นอน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรจะมีความคิดว่าการประชุมทุกครั้งเป็นเรื่องเสียเวลา จะมีจะงัดก็ได้ตามอารมณ์ของตนเอง หรือขึ้นอยู่กับเหตุการณ์แต่ละครั้งเป็นหลัก โดยหาความแน่นอนอะไรไม่ได้ การปล่อยให้สภาพเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อใด ข้าราชการจะรู้สึกว่าคุณเองถูกทอดทิ้งและผู้บังคับบัญชาต้องการ ปิดกั้น ช่องทางที่ตนจะได้ระบายความรู้สึกนึกคิด ชักถามปัญหาข่าวสาร หรือข้อสงสัยที่ต้องการทราบ การร่วมกันกำหนดเวลาการประชุมให้แน่นอน และปฏิบัติตามข้อกำหนดนั้นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย แม้ว่าจะบางครั้งจะเป็นเพียงการพบปะถามทุกข์สุขกันด้วยเรื่องทั่วไป ก็เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นวิธีป้องกันการทำผิดวินัยที่ดีและง่ายวิธีหนึ่ง

๓. วัตถุประสงค์ของการประชุม

การประชุมที่มีประสิทธิภาพควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะประชุมเพื่อสิ่งใด และวัตถุประสงค์ก็ไม่ควรมีมากจนเกินไป เพราะจะสร้างความสับสนแก่ผู้เข้าประชุม และยากลำบากในการที่จะหาข้อสรุปให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด

โดยทั่วไป วัตถุประสงค์ของการประชุมอาจแยกได้เป็นเรื่องใหญ่ ๆ ๓ ประการ คือ การประชุมเพื่อให้ความรู้ (Educational Meeting) การประชุมเพื่อให้ข้อมูล (Informational Meeting) และการประชุมเพื่อตัดสินใจ (Decisional Meeting)

๔. เทคนิคในการประชุม อาจจำแนกเทคนิคการประชุมตามประเภทของวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นได้ดังนี้

๔.๑ การประชุมเพื่อให้ความรู้ เป็นการประชุมที่มุ่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม หัวข้อการประชุมโดยทั่วไปจะชัดเจนถ้าเป็นเรื่องวิชาการหรือกึ่งวิชาการ จะมีเอกสารหรืออุปกรณ์ประกอบการประชุมชี้แจงแนะนำด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือประธานที่ประชุมจะต้องมีแผนการประชุมที่รัดกุมเป็นขั้นตอน รวมทั้งนำเทคนิคการฝึกอบรมสมัยใหม่เข้ามาใช้ด้วย เช่น การไม่ใช้เวลาบรรยายหรือชี้แจงแต่ละช่วงนานเกินกว่า ๑๐-๒๐ นาที การใช้อภิปรายกลุ่ม การทำกรณีศึกษา และการฉายภาพยนตร์หรือภาพสไลด์ประกอบ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ชักถามปัญหา ชัดแจ้งและสรุปประเด็นสำคัญในแต่ละเรื่อง

ข้อพึงระมัดระวัง ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของตนครอบงำความคิดเห็นของข้าราชการ แต่ควรจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ ข้าราชการ แต่ละคน สนใจ และ เรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง

๔.๒ การ ประชุม เพื่อให้ ข้อมูล เทคนิคการประชมที่มีวัตถุประสงค์ในลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีบทบาทในฐานะ **พเลียง ผู้เผยแพร่** และ**ผู้ให้ความกระจ่างแก่** ข้าราชการ ส่วนที่แตกต่างกับการประชุมเพื่อให้ความรู้ คือผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดแผนการประชุม โดยควบคุมการ แลกเปลี่ยน ความ คิดเห็น เฉพาะ ภายใน หัวข้อ เรื่องที่กำหนดโดยเคร่งครัด

การสรรวม บทบาท ใน สาม ฐานะ ดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับฟังข้อมูลจากทุกฝ่าย รวมทั้งจากกลุ่มบุคคลภายนอก จะต้องกระตุ้นและให้กำลังใจในการให้ ความคิดเห็นและความคิดริเริ่มต่าง ๆ จะต้องรวบรวมและกรองข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง และถ่ายทอดให้ทราบทั่วกันในที่ประชุม

ในการเตรียมตัวเพื่อเข้า ประชุม ที่มี วัตถุประสงค์ลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจตั้งคำถามดังต่อไปนี้เป็นแนวทางในการบริหารและควบคุมการประชุมให้สัมฤทธิ์ผล

- ก. ข้อมูล และ รายละเอียด ขนาดใด ที่ควรจะถ่ายทอด
- ข. มีเหตุผลอย่างไรที่จะให้ข้อมูลนั้น

- ค. ผู้เข้าร่วมประชุมสมควรจะรับข้อมูลนั้นหรือไม่เพียงใด
- ง. มีความ ประสงค์ จะให้ ผู้เข้า ร่วมประชุมดำเนินการอะไรกับข้อมูลนั้น
- จ. จะ เปิดโอกาส ให้ มี การ ชักถาม เกี่ยวกับข้อมูลนั้นหรือไม่
- ฉ. ถ้าเปิดโอกาส ได้เตรียมพร้อมที่จะตอบคำถามหรือไม่ และมีอำนาจหน้าที่ที่จะตอบคำถามนั้นหรือไม่ เพียงใด

๔.๓ การ ประชุม เพื่อ ตัดสินใจ การประชุมลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประชุมคือ การตัดสินใจหรือการหาข้อยุติในปัญหาหรือประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่นำเข้ามาสู่การ ประชุม ความยุ่งยากอยู่ที่การกำหนด การจับตัวปัญหาที่แท้จริงได้ถูกต้อง หลังจากนั้น ก็เป็นเรื่องของการ กำหนด และ พิจารณา ทาง เลือกใน การแก้ ปัญหา ที่เหมาะสมที่สุด

ผู้ บัง คับ บัญ ษา จะ ต้อง แสดง ให้ ที่ ประชุมทราบถึงกรอบ เวลา ที่ทุกคน จะต้องให้ ความ สนใจและร่วมกันตัดสินใจ การหาข้อยุติในบางโอกาสก็เป็นเรื่องยากที่จะรวมแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาจึงอาจเลือกวิธีการปรึกษาหารือเฉพาะตัวบุคคล เพื่อประมวลแนวทางที่ดีที่สุด การประชุมในลักษณะเปิด ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศ อิสระ ทาง ความ

คิดเห็นให้ข้าราชการได้มองและพิจารณาปัญหาอย่างลึกซึ้ง ไม่เพียงแต่จะต้องสรุบบทบาทในฐานะผู้ประสานงานที่จะรวมแนวความคิดต่างๆ เป็นความคิดเดียวกัน ในฐานะผู้ให้ความกระจ่างในข้อมูลและการแก้ปัญหา หากยังต้องมีบทบาทในฐานะผู้ควบคุมความสงบ ในกรณีที่มีข้อขัดแย้งรุนแรงระหว่างการประชุมด้วย เพื่อความสะดวกในการรวบรวม ข้อคิดเห็น และทางเลือกในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้บังคับบัญชาอาจใช้เครื่องมืออำนวยความสะดวก เช่น กระดานดำ แผนภูมิ กระดาษพลิก เป็นต้น

การตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นหัวใจของการประชุมในลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้อง วิเคราะห์ และ เปรียบเทียบ ค่ากำไร ขาดทุนอย่างละเอียดถี่ถ้วน บางครั้งอาจจำเป็นต้องใช้เวลาประชุมมากกว่าหนึ่งครั้ง ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะรวบรัดยุติการประชุมในขณะที่ยังไม่แน่ใจว่าจะได้ทางเลือกที่ดีที่สุด เพราะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชา หากยังมีผลถึงหน่วยงานโดยส่วนรวมด้วย

การประชุมดังกล่าวข้างต้นนี้ ถ้าเป็นการประชุมเกี่ยวกับวินัย ก็จะเป็นผลโดยตรงในการป้องกันและพิจารณาโทษทางวินัย ถ้าเป็นการประชุมเกี่ยวกับงานของหน่วย เกี่ยวกับการแก้ปัญหาในหน่วย เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญกำลังใจ มีความพอใจในหน้าที่การงาน ก็จะมีผลทางอ้อมที่จะช่วยให้ข้าราชการมีวินัยด้วยความสมัครใจ และช่วยสร้างวินัยกลุ่มด้วย

การสื่อความหมายเพื่อที่จะ ส่งเสริม ข้าราชการให้มีวินัยดี นอกจากจะใช้วิธีการประชุมอย่างมีระบบที่กล่าวแล้ว ยังมีวิธีการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาอาจนำไปปรับใช้ให้เหมาะสม กับ สภาพแวดล้อมของแต่ละ หน่วยงาน เพื่อช่วย เสริมสร้าง การมีวินัยดี หรือการป้องกันการกระทำผิดวินัยอีก คือ

๑) การ จัด ทำ วาร สาร หรือ จุลสาร (News Letter) ภายในหน่วยงานการจัดทำอาจแบ่งประเภทของวารสาร จุลสารสำหรับข้าราชการแต่ละกลุ่ม เช่น ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน หรือระดับบริหาร เป็นต้น หรือเป็นวารสารรวมสำหรับ ข้าราชการ ทั้งหมดก็ได้ตาม ความเหมาะสม แต่ทั้งนี้ควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสาร นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ควรทราบ เพื่อแลกเปลี่ยน รับฟัง ข้อคิดเห็นของข้าราชการ และเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ และระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง และการจัดทำ จะต้องพยายามให้เป็นการสื่อสารสองทาง และมีกำหนดเวลาออกที่แน่นอน

๒) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling) การให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการนี้อาจทำได้โดยตัวผู้บังคับบัญชาเองโดยตรง หรือโดยให้มีผู้ให้คำปรึกษาของหน่วยงานกลาง โดยควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะสร้างความเข้าใจที่ดี เพื่อทราบปัญหาและ

การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของข้าราชการทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว

การปรับปรุงงาน

นอกจากปัจจัยด้านบุคคลแล้ว งานที่ข้าราชการคนหนึ่งๆ รับผิดชอบอยู่นั้นก็มีความหมายที่สำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยที่ดี กล่าวคือ หากข้าราชการมีความพอใจและภูมิใจในงานของตน เขาก็ย่อมตั้งใจทำงานนั้นให้ได้ดีที่สุด ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการอุทิศทุ่มเทตนให้กับงาน ไม่เอาเวลาราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว และไม่แสวงประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่

ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ตระหนักกับข้อเท็จจริงนี้ จึงควรปรุงแต่งเนื้องานที่มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนรู้สึกว่าเป็นงานที่มีความหมาย เพื่อให้เกิดความพอใจและภาคภูมิใจที่ได้ทำงานนั้น เทคนิควิธีการปรับปรุงงานเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้แก่

๑. วิธีเพิ่มประเภทงาน (Job Enlargement)

หมายถึง การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานหลายๆ ประเภทที่มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกันเพื่อแก้ปัญหาคอขวดเนื่องจากความจำเจของงาน การเพิ่มประเภทของงานนี้อาจทำได้ ๓ ทาง คือ

๑) เพิ่มงานที่ใช้ความสามารถเดียวกัน เช่น จัดให้เจ้าหน้าที่พิมพ์ติดได้พิมพ์

ข้อความในแบบฟอร์ม และกัน ไปกับงาน พิมพ์ประเภทอื่น ๆ เช่นบทความหรือหนังสือโต้ตอบแทนการพิมพ์เฉพาะงานประเภทหนึ่งประเภทใดตลอดวัน

๒) เพิ่มงานที่ใช้ความสามารถต่างกัน เช่น มอบให้เจ้าหน้าที่ธุรการทำหน้าที่จัดเก็บเอกสารและร่างหนังสือติดต่องานไปพร้อมกับควบคุมการใช้วัสดุสำนักงาน

๓) หมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน สำหรับหน่วยงานใหญ่ ที่งานแต่ละชนิดมีปริมาณมาก อาจจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกให้มีหน่วยงานย่อยรับผิดชอบงานเฉพาะด้าน อย่างไรก็ดี อย่างไรก็ดี เพื่อป้องกันความสับสนล่าช้า แต่การปฏิบัติงานใดโดยเฉพาะเป็นเวลาติดต่อกันนานๆ ก็ย่อมทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้เป็นธรรมดา วิธีแก้ไขตามแนวการเพิ่มประเภทงานในกรณีนี้ก็ คือ หมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานระหว่างงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น งานรับส่งหนังสือ กับงานทะเบียนเอกสาร ตามแต่ความเหมาะสม เป็นต้น

สำหรับงานบางประเภทแม้ปริมาณงานจะมีไม่มากจนเกินไปก็อาจเหมาะสมกับการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน เช่น งานที่ต้องติดต่อกับประชาชนโดยตรง จำเป็นต้องตอบปัญหาซ้ำๆ กันอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การหมุนเวียนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำหน้าที่อื่นที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง จะเหมาะสมกว่าการมอบหมายงานอื่นๆ ให้ปฏิบัติสลับกันไปเช่น ในสองทางแรก

๒. วิธีปรุ้งงาน (Job Enrichment)

การปรุ้งงานก็คือ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของการทำงานเพื่อให้งาน เป็นสิ่ง ที่น่า สนใจยิ่งขึ้นในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน สิ่ง ที่ หน่วยงานอาจเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้งานมีความน่า สนใจนั้นผู้ศึกษาเกี่ยวกับการปรุ้งงาน แยกออกเป็น ๓ ส่วนได้แก่

๑) งานที่มีความหมาย (Meaningful Module of Work) คือ การมอบหมายงานที่มี ลักษณะเป็นชิ้น เป็นอันซึ่ง ช่วยแก้ ปัญหาความ เบื่อ หน่าย ที่เกิดจากการ แบ่งซอยงาน เพื่อมุ่งสร้าง ประ- สติภาพ จน กระทั่ง งานของ ผู้ ปฏิบัติงาน แต่ละคน เป็นส่วนปลีกย่อยที่ไม่มีความสำคัญในตัวเอง ตัวอย่างเช่น ในการผลิตพัดลมอาจมอบให้พนักงาน แต่ละคนประกอบชิ้นส่วนทุกทุกชิ้นส่วนเข้าด้วยกัน จนสำเร็จรูปเป็นพัดลมแต่ละเครื่อง หรือในหน่วย งานให้บริการ อาจ มอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบ สำนักงานเขต ฝ่าย บริเวณ หรือผู้รับบริการกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ได้ทำงานส่วนนั้น ๆ ตั้ง แต่ต้นจนจบ สามารถชี้แจงตอบข้อสงสัยของผู้อื่นได้

ผู้สนับสนุนการปรุ้งงานเชื่อว่า งานที่มีความหมายช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณภาพงานที่ ต้องรับผิดชอบในสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยสมบูรณ์ ซึ่งเมื่อ ทำสำเร็จลงด้วยดี ก็จะมีโอกาสได้รับความ ภูมิใจ ใน ตนเองหรือการ ยกย่อง จาก ผู้อื่น ซึ่งเป็น สิ่งที่ ทุกคน ต้องการ

๒) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติ

งาน (Autonomy) คือการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาส ตัดสินใจด้วยตนเองภายใน ขอบเขต ของงานที่รับผิดชอบ มิใช่ปฏิบัติตามขั้นตอนหรือระเบียบที่กำหนด ไว้อย่างเข้มงวด เช่น ให้มีอิสระในการแบ่งเวลา ทำงานการค้นคว้าริเริ่มเพื่อแก้ไขอุปสรรค หรือการ เลือกวิธีที่จะทำงาน เป็นต้น

เชื่อกันว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อหน่วยงานได้ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าคุณภาพความสำเร็จของหน่วยงานเป็นความสำเร็จ ของ ตนเองด้วย ผลก็คือผู้ปฏิบัติงานจะเต็มใจใช้ความสามารถที่มีอยู่ในทุกวิถีทางเพื่อช่วยให้หน่วยงานได้ รับความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไปซึ่งเป็นความรู้สึกที่หน่วย งานทุกแห่งต้องการสร้างให้เกิดขึ้น

การให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในตนเองนี้ ผู้สนับสนุนการปรุ้งงานกล่าวว่ามีใช้การให้ผู้ ปฏิบัติงานมีอิสระในทุกขั้นตอนของการทำงาน แม้ เมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบในงานใดเพิ่มขึ้น แล้วก็ตามผู้ที่ยังใหม่ต้องงาน ก็ยังคง จำเป็นต้อง ได้รับการแนะนำอย่างชัดเจน เพื่อให้เรียนรู้ วิธีการ ที่ถูก ต้องตั้งแต่แรกเริ่ม ต่อเมื่อมีประสบการณ์แล้วจึง ควรให้อิสระในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจาก แนวคิดการปรุ้งงานมิได้ส่งเสริมให้แต่ละคน ปฏิบัติ งานเป็นเอกเทศโดยปราศจากขอบเขต เพียงแต่ สนับสนุนให้หน่วยงาน ตั้งจุดหมายในระยะยาวที่จะ ฝึกฝนผู้ ปฏิบัติงานให้มี ความ สามารถ เพียงพอที่จะ ควบคุมการทำงานให้ได้มาตรฐานด้วยความสมัครใจ ของตนเองเท่านั้น

๓) การ ทราบ ผล การ ปฏิบัติงาน

โดยตรง (Direct Feedback) การได้รับทราบว่าจะทำงาน ที่กำลัง ปฏิบัติอยู่ได้ผลดี หรือไม่อย่างไร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความสนใจในงาน เนื่องจากการให้ทราบผลช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้สึกภูมิใจเมื่อการปฏิบัติงาน ได้ผลดี แม้เมื่อยังคง มีข้อ ที่ต้อง ปรับปรุงผู้ ปฏิบัติงาน ก็จะมีโอกาสแก้ไขได้ทันการณ์

โดยปกติหน่วยงานทุกแห่งย่อมมีวิธีแจ้งผลการปฏิบัติงานโดยทางใดทางหนึ่งอยู่แล้ว แต่ผู้สนับสนุนการปรับปรุงงาน เห็นว่าการ ให้ทราบผล ที่มีประโยชน์สูงสุด คือการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการปฏิบัติงาน ของตนเองจาก เครื่อง อุปกรณ์ ที่ใช้ เช่น การที่เครื่องบรรจุข้อมูลของเครื่องคอมพิวเตอร์ แสดงสัญญาณ ว่ามีข้อผิดพลาดเมื่อพนักงาน ประจำเครื่องบรรจุข้อมูลคลาดเคลื่อนไปจากรหัสที่กำหนดไว้ ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถแก้ไขให้ถูกต้องได้ในทันที หรือให้ทราบผลการปฏิบัติงานจากผู้รับบริการโดยตรง เช่น ให้ได้อ่านจดหมายติชมจากผู้รับบริการเกี่ยวกับงานนั้น ๆ เป็นต้น ซึ่งการให้ทราบผลที่ดีนั้นควรมีลักษณะ ๔ ประการ คือ

- เกี่ยวกับงาน มิใช่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน
- ให้ แก่ผู้ รับ ผิดชอบ งาน นั้น โดย เฉพาะ
- ให้โดยฉับพลัน
- ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แก้ไขข้อ

ผิดพลาดด้วยตนเอง

ทั้งนี้ ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานแนะนำด้วยว่าควรมีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน โดยตรงเช่นนี้ควบคู่ไปกับการแจ้งผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนรวมตามปกติ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อพนักงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

การปรับปรุงงานด้วยวิธีการดังกล่าวข้างต้นนี้ จะช่วยให้ข้าราชการรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีความหมายต่อหน่วยงานมากขึ้น จะช่วยให้ข้าราชการเกิดความพอใจในหน้าที่การงานมากขึ้น ซึ่งเมื่อข้าราชการมีความพอใจและภูมิใจเช่นนี้ ก็ย่อมจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่รวมทั้งตั้งใจที่จะรักษาวินัยเพื่อที่จะได้แสดงฝีมือให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเห็น จึงเป็นการเสริมสร้างวินัยด้วยใจสมัครอีกวิธีหนึ่งด้วย

โดยสรุป ผู้บังคับบัญชาอาจส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยดี และป้องกันการกระทำผิดวินัยได้โดยยึดหลักปฏิบัติ ๓ ประการดังที่เสนอ กล่าวคือ ใช้ความเป็นผู้นำส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ช่วยให้เขาได้ข้อมูลข่าวสาร กฎ ระเบียบ ตลอดจนทราบความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นหนทาง ป้องกัน มิให้กระทำผิดวินัยโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และประการสุดท้าย คือ ปรับปรุงงานที่มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นงานที่มีความหมาย มีความสำคัญส่งผลไปถึงความสำเร็จของหน่วยงานโดยรวม

อย่างไรก็ตาม บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ ยังคงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการมีระบบวินัยที่ดีเท่า นั้น บุคคลแวดล้อมอื่นๆ ได้แก่เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องของเขาในระดับถัดลงไป ตลอดจนประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ จะต้องร่วมกันสร้างเสริมบรรยากาศของการมีวินัยที่ดีโดยไม่มีการยุงหรือยั่ว

ให้ข้าราชการ มีจิตใจ ห้วน ไหว เอนเอียง ไปใน ทางมิชอบ และบุคคลสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดสภาวะ การมีวินัยที่ดีในหน่วยงานก็คือตัวข้าราชการเอง จะต้องมีจิตใจยึดมั่นในคุณธรรมผู้ดีรู้ชอบ ซึ่งเรียกว่า มีวินัยโดยตนเอง เมื่อทุกเหล่าทุกฝ่ายมีจุดร่วมอัน เดียวกัน ก็คงจะช่วยป้องกันปัญหาการละเมิดวินัย ในหน่วยงานนั้นได้มาก



เอกสารประกอบการเขียน

1. Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. New York : MacMillan Publishing Co. Inc., 1975.
2. Dyer, Frederick C. Executive's Guide to Handling People Prentice - Hall, Inc. 1958.
3. Ford, Robert N. Motivation Through The Work Itself. American Management Association, Inc., 1969
4. Lesley, Philip Mastering the technigues of two—way Communication, Supervisory Management Nov. 1979
5. Megginson, Leon C. Personnel—A Behavioral Appro ach to Administration, Harper—Raw, Inc. 1969
6. Tombari, Henry A. Making your meeting count, Supervisory Management, July 1979
7. Umstot, Dennis D. "MBO + Job Enrichment : How to Have your Cake amd Eat It Too." Management Review, February 1977.
8. การปรุรงงาน เอกสารเผยแพร่ของกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ตุลาคม ๒๕๒๒

เมื่อมีเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของข้าราชการอย่างมากมาแล้ว ทำไมพฤติกรรมและภาพพจน์ของข้าราชการได้เสื่อมทรามลง และจำนวนข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัยมีจำนวนไม่ถึง ๑% ก็น่าจะเป็นเพราะผู้มีอำนาจในการใช้เครื่องมือดังกล่าวปล่อยปละละเลย

ข้าราชการพลเรือน กับ “จรรยาบรรณ”

อालย์ อิงคะวณิช

คำพังเพยโบราณที่ว่า “สิบพ่อค้าไม่เท่าพระยาเลี้ยง” ย่อมแสดงให้เห็นว่าข้าราชการในสมัยก่อนมีภาพพจน์ที่ดี เป็นผู้ที่มึนเกียรติสมควรแก่การยกย่องนับถือ ผู้ที่มีลูกมีหลานก็ปรารถนาที่จะให้ลูกหลานได้เป็นข้าราชการ การให้พรแก่เด็ก ๆ ในสมัยก่อนผู้ใหญ่ก็มักจะกล่าวว่า “โตขึ้นขอให้ได้เป็นเจ้าคนนายคน มียศถาบรรดาศักดิ์” หากลูกหลานเติบโตได้เป็นข้าราชการ บิดามารดา ปู่ ย่า ตา ยาย ก็จะมีภาคภูมิใจในลูกหลาน เพราะสังคมในสมัยก่อนยอมรับว่าข้าราชการ คือ ผู้ที่ทำงานต่างเนตรพระกรรณของพระมหากษัตริย์ เป็นคนของหลวง คนของแผ่นดิน เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อ

แผ่นดิน แต่ในระยะหลัง ๆ ภาพพจน์ของข้าราชการได้เริ่มเสื่อมลง ๆ มาเป็นลำดับ จนกลายเป็นข้าราชการทำงานเพื่ออย่างอื่น ไม่ใช่เพื่อส่วนรวมหรือแผ่นดิน

ภาพพจน์ของข้าราชการในปัจจุบัน ได้ตกต่ำลงมากจนถึงขั้นที่น่าวิตก ในวงข้าราชการด้วยกันเอง บางแห่งก็เต็มไปด้วยการเล่นพรรคเล่นพวก แข่งดีชิงเด่นในทางที่ไม่ชอบไม่ควร ข้ามได้ก็ข้ามเหยียบได้ก็เหยียบ มือใครยาว เสียงใครดัง ก็ได้ดิบได้ดี ปกป้องและรักษาผลประโยชน์เฉพาะคนที่ใกล้ชิด ระบบคุณธรรมมีน้อย และหาได้ยากในวงราชการ

ใน ส่วนที่เกี่ยวกับบุคคล นอกวง ข้าราชการ หรือประชาชน ข้าราชการบางคนเหมือนตัววายร้าย ในภาพยนตร์ คอยข่มขู่ วิตถุ เรื่องง่ายทำให้ยาก เรื่อง ร. สี คือ “รอบรู้ วิเริ่ม รวดเร็ว เร่งรัด” หาได้ยาก แต่ ป. สี คือ “ประวิง ประท้วง (ผล) ประโยชน์ (รับ) ประทาน” นั้นหาได้ง่าย ข้าราชการ จะให้บริการอย่างดีสำหรับพรรคพวก ผู้มีอิทธิพล หรือผู้ที่ให้ผลประโยชน์ แม้แต่ท่านนายกรัฐมนตรี ท่านหนึ่ง ยังได้กล่าว เป็นอุทาหรณ์ เตือน ข้าราชการ ในการประชุมสัมมนาข้าราชการระดับปลัดกระทรวง และอธิบดีของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ว่า เรื่อง อย่างเดียวกัน คนหนึ่งไปติดต่อกับข้าราชการ ๓ ปี ยังไม่เสร็จ แต่อีกคนหนึ่งไปติดต่อ ๒ วันเสร็จ ถ้า ทำงานกันโดยซื่อสัตย์ สุจริต และเสมอหน้ากันแล้ว เหตุการณ์เช่นนี้ก็คงจะไม่เกิดขึ้น หากจะเปรียบเทียบภาพพจน์ ของข้าราชการ ใน สมัยก่อน กับภาพพจน์ของข้าราชการในปัจจุบันกับน้ำ ภาพพจน์ของ ข้าราชการ สมัยก่อน เหมือนน้ำฝน ซึ่งสะอาด บริสุทธิ์ ใครๆ ก็อยากมีไว้ดื่ม มีไว้ใช้ แต่ภาพพจน์ ของข้าราชการ ใน ปัจจุบัน เหมือนน้ำคลองใน กรุงเทพฯ ซึ่งในบางหน่วยนั้นถ้าไม่จำเป็นก็ไม่มี ใครอยากเข้าใกล้ คำพังเพยโบราณที่กล่าวข้างต้น มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนใหม่ขึ้น “สิบพระยาไม่เท่าพ่อ คำเลี้ยง”

สภาวะทางเศรษฐกิจก็คงมีส่วนที่ทำให้ภาพพจน์ของข้าราชการได้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี เพราะ ข้าราชการ มีรายได้ น้อย ไม่ได้สัดส่วน กับค่า

ครองชีพที่สูงขึ้น และค่าของเงินตกลง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการประพฤติน่าไม่ชอบไม่ควรเพื่อหาเงินมาใช้จ่ายใช้สอยให้เพียงพอ แต่ถ้าพิจารณากันอย่างมีเหตุมีผลแล้ว สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำลงนั้น ก็มีได้มีผลกระทบ แต่เฉพาะข้าราชการเท่านั้น ผู้ที่ประกอบอาชีพอื่น ๆ นับตั้งแต่พ่อค้า ครู โรงเรียนราษฎร์ กรรมกร ตลอดจนชาวไร่ ชาวนาก็ได้รับผลกระทบ จากสภาวะ ของเศรษฐกิจ ที่ตกต่ำเหมือนกันทุกคน

ในสมัยก่อนประเทศเรา ประชากรมีน้อย และข้าวปลาอาหารอุดมสมบูรณ์ คนไทยทั่วไปจึงมีความเป็นอยู่อย่างสุขสบาย ท้องอิ่มและมีเงินมีทองไว้ใช้จ่ายใช้สอยกันอย่างพอสมควรแก่อัตภาพ แต่ทุกวันนี้แทบทุกคนต้องประหยัดในการกินอยู่ ต้องระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอย และประชาชนส่วนใหญ่มีความเป็นอยู่อย่างแร้นแค้น ชักหน้าไม่ถ่วงหลัง และหามาได้เท่าไรก็ใช้ไปเท่านั้น ดังนั้น การที่ข้าราชการจะอ้างว่า เพราะภาวะ ทางเศรษฐกิจตกต่ำจึงต้องประพฤติในทางไม่ชอบไม่ควร ไม่ปรับตัวให้เข้ากับสภาวะทางเศรษฐกิจ จึงเป็นผู้ที่เห็นแก่ตัว ขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คนในแผ่นดินกำลังเดือดร้อน แต่กลุ่มคนที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนของหลวง คนของแผ่นดินกลับซ้ำเติมและเอาตัวรอด มันเป็นเรื่องที่น่าอับยศอดสูและมีส่วนในการทำลายภาพพจน์เดิมของข้าราชการเป็นอย่างยิ่ง

ถ้าจะพิจารณาว่าภาพพจน์ของข้าราชการใน

ปัจจุบันได้เสื่อมทราลง เพราะเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม ความ ประพฤติ ของข้าราชการยังไม่มี หรือมีน้อยยังไม่เพียงพอ ก็ต้องพิจารณาจากกฎหมายระเบียบ แบบแผนที่ใช้ในการควบคุมความประพฤติของข้าราชการ

กฎหมาย ระเบียบ ข้าราชการ พลเรือน ของประเทศไทย มีลักษณะที่เป็นนิเสธ คือใครไม่ปฏิบัติตามไม่ได้ และได้กำหนดฐานความผิดไว้มากมาย มีทั้งวินัยต่อผู้บังคับบัญชา วินัยต่อผู้ร่วมงาน วินัยต่อประชาชน และวินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ นอกจากพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนที่จะใช้เป็นเครื่องมือ ในการ ควบคุม ความประพฤติข้าราชการแล้วก็ยังมีพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปราม การทุจริต และ ประพฤติ มิชอบ ใน วงราชการ (ป.ป.ป.) คำสั่ง ระเบียบ และมติอีกมากมายเป็นเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของข้าราชการ กล่าว ได้ ว่า เครื่องมือ ต่าง ๆ ที่ จะ ใช้ ควบคุม ความประพฤติของข้าราชการนั้น มีอยู่และมีอยู่มากแล้วด้วย แต่ถ้าพิจารณาจากจำนวนข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัยแต่ละปี เช่น ในปี ๒๕๒๑ สำนักงาน ก.พ. ได้รับรายงานการลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเพียง ๑,๐๖๗ ราย หรือเท่ากับร้อยละ ๐.๗๙ ของข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมดแล้ว จะเห็นได้ว่ามีจำนวนน้อยไม่ได้สัดส่วนกับพฤติกรรมที่ปรากฏ หรือภาพพจน์ของข้าราชการที่เสื่อมลงและไม่ได้ สัดส่วน กับเครื่องมือในการ ควบคุม ความ

ประพฤติของข้าราชการ ซึ่งได้กำหนดกฎเกณฑ์ในการลงโทษ ทางวินัย แก่ ข้าราชการ ไว้อย่างมากมาย ถีบจนเป็นความยากลำบากแก่ข้าราชการอยู่ไม่น้อยที่จะปฏิบัติให้ครบถ้วนได้ เมื่อมีเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของข้าราชการอย่างมากมายแล้ว ทำไมพฤติกรรมและภาพพจน์ของข้าราชการได้เสื่อมทราลง และจำนวนข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัยมีจำนวนไม่ถึง ๑ % ก็น่าจะเป็นเพราะผู้มีอำนาจในการใช้เครื่องมือดังกล่าวปล่อยปละละเลยรู้เห็นเป็นใจ ชี้ขาดตาขาว เล่นพรรคเล่นพวกจนขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ในทางปฏิบัติมักจะเห็นและเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้บังคับบัญชาทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น ปากว่าตาขยิบ หลายรายพยายามหาทางปกป้องลูกน้อง จะไม่ยอมลงโทษ เว้นแต่ในกรณีที่ออฉฉาว ชัดแจ้ง ไม่สามารถที่จะยับยั้งหรือหาทางช่วยเหลือได้

ที่ร้ายมากที่สุดคือ วินัยกลายเป็นเครื่องมือของ ผู้ บังคับ บัญชา ที่จะ เลือก ปฏิบัติ ต่อผู้ ได้ บังคับ บัญชาได้ตามที่ตนเองประสงค์ หากเป็นพรรคพวกหรือผู้ใกล้ชิดก็หาทางปกป้อง ถ้าเป็นคนที่ห่างตัวไม่ใกล้ชิด หรือมีเหตุที่ไม่ชอบหน้าเป็นการส่วนตัวก็จะลงโทษทางวินัยอย่างเต็มที่ อันเป็นเหตุให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการนำเอาวินัยมาใช้ปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อข้าราชการ อาจกล่าวได้ว่าเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติ ของข้าราชการนั้น มีอยู่อย่างครบถ้วนแล้ว แต่ผู้มีอำนาจในการใช้เครื่องมือ นั้นไม่ยอมใช้ หรือใช้ไม่ถูกไม่ควร อันเป็น

สาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้ภาพพจน์ ของข้าราชการ
เสื่อมทรามลง

ในปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรประมาณ
๔๕ ล้านคน แต่ปรากฏว่าในแต่ละปีมีจำนวนผู้
ต้องขัง หรือ ผู้ที่ต้องรับโทษ ถึงติดคุก ติดตะราง เป็น
จำนวนมาก เช่นในปี ๒๕๑๙ มี ๖๕๙,๒๔๔ คน
ปี ๒๕๒๐ มี ๗๐๙,๓๘๐ และ ปี ๒๕๒๑ มี ๗๘๗,๘๓๖
คน หรือโดยเฉลี่ยประมาณปีละ ๗๑๘,๘๒๐ คน
ย่อม แสดงว่า กฎหมาย ซึ่งเป็น ข้อบังคับ ที่กำหนด
ความ ประพฤติ ภายนอก ของ มนุษย์ เพียง อย่าง
เดียวนั้น ไม่สามารถควบคุมความประพฤติของคน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นว่าใน
จำนวน ๗๑๘,๘๒๐ คนนั้น ๙๙% ต้องเป็นบุคคลที่
ไม่มี "ศีล" หรือไม่มี "ศีลธรรม" คือไม่ประพฤติที่
ดีที่ชอบ หรือไม่ประพฤติในสิ่งที่ชอบที่ควร จึง
ต้องติดคุกติดตะราง ส่วนอีก ๑% นั้นอาจจะเป็นผู้
ที่ประพฤติชอบ ประพฤติควร แต่เพราะจำนนต่อ
หลักฐาน หรือ ถูกกลั่นแกล้ง ให้ต้องติดคุก ติดตะราง
ซึ่งก็เป็นข้อยกเว้น หรือเป็นบาปเป็นเวรกรรมมา
แต่ปางก่อน ซึ่งต้องทำใจไม่ขอนำมากล่าวในที่นี้

ในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการ วินัยก็เหมือน
กับกฎหมาย คือ เป็นสิ่งที่ควบคุมความประพฤติ
ภายนอกของข้าราชการ ซึ่งสิ่งนี้เพียงอย่างเดียว
นั้นไม่สามารถที่จะแก้ภาพพจน์ หรือละลายพฤติ
กรรมที่เสื่อมทรามของข้าราชการได้ ข้าราชการจะ
ต้องมี "ศีล" หรือ สิ่งควบคุมความประพฤติภายใน

ในของข้าราชการ คำว่า "ศีล" หรือ "ศีลละ" นั้น
หมายถึง ประพฤติเปรียบเหมือนศีลา หรือกัณฑ์หิน ไม่
ว่าฝนจะตกแดดจะออกกัณฑ์หินก็ยังเป็นปกติ ฉะนั้น
ถ้าข้าราชการมีศีล หรือทำตัวให้เป็นปกติ คือ ไม่
กระทำการใด ๆ ให้ตนเองหรือผู้อื่น ต้องเดือด
ร้อน แล้ว เกียรติภูมิ การยกย่องนับถือ หรือ
ภาพพจน์ที่ดีของข้าราชการก็จะกลับคืนมา

คำว่า "ศีล" ในที่นี้ ในการบริหารงานบุคคล
เรียกว่า "จรรยาบรรณ" ซึ่งบางท่านอาจจะเรียก
ผิดแพกแตกต่างกันไป ตามความ นิยม ได้หลายอย่าง
เช่น "จริยธรรม" "จรรยาในวิชาชีพ" "มารยาทใน
วิชาชีพ" สำหรับผู้เขียนนิยมคำว่า "จรรยาบรรณ"
แต่ขอข้อมความเข้าใจก่อนว่า ไม่ใช่แบบการประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน เพื่อบันทึก ความดี ความชอบ และ
ความผิด เพื่อใช้ ประกอบการ พิจารณาเลื่อนขั้น เงิน
เดือนตามแบบ ก.พ. ๑ ซึ่งได้เลิกลัมไปนานแล้ว

"จรรยาบรรณ" หมายถึงสิ่งที่ใช้ในการ
ควบคุมความประพฤติภายใน ซึ่งสังคมหรือ
วงการของบุคคลในอาชีพใดอาชีพหนึ่งยอมรับว่าเป็น
ความประพฤติที่ดีที่ชอบ โดยกำหนดว่าการกระทำ
อย่างไรเป็นการกระทำที่ชอบ การกระทำอย่างไร
เป็นการกระทำที่ผิด หรือสิ่งใดพึงปฏิบัติ และสิ่ง
ใดพึงละเว้น เช่น แพทย์ต้องปฏิบัติต่อผู้ป่วยด้วย
เจตนาดี โดยไม่คำนึงถึงฐานะ เชื้อชาติ สัญชาติ
ศาสนา สังคม หรือลัทธิการเมือง และไม่เปิดเผย
ความลับของผู้ป่วย ผู้พิพากษา ต้องไม่รับคำฟ้อง
ให้ผู้อื่น ทนายความต้องไม่อวดอ้างว่าตนมีความรู้

ความสามารถ ยิ่งกว่าทนายความอื่น เพื่อจะจูงใจให้ผู้
โตมอบคดีให้ว่า เป็นต้น

จรรยาบรรณ เป็นสิ่งสูงส่ง เป็นเรื่องภายในจิตใจ เจาะผู้ที่มิมีจิตใจสูงเท่านั้นจึงจะสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ เปรียบเสมือนศีล ผู้ที่มีศีลหรือถือศีลนั้น มิใช่คนที่ท่องจำได้ หรือรู้ว่าศีลมีอะไรบ้าง ความสำคัญอยู่ที่ว่าต้อง**ปฏิบัติตามศีลได้** จรรยาบรรณนั้นต่างกับกฎหมายและวินัย เพราะ**การฝ่าฝืนกฎหมาย หรือ วินัย จะต้องได้รับผลร้ายหรือถูกลงโทษในทางตรง** เช่น ชดใช้ค่าเสียหาย เสียค่าปรับ จำคุก ตัดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก เป็นต้น แต่การฝ่าฝืนจรรยาบรรณจะ**ได้รับผลร้ายหรือถูกลงโทษในทางอ้อม** กล่าวคือผู้ฝ่าฝืนจะได้รับโทษ ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนจิตใจของผู้ฝ่าฝืนเอง บุคคลในอาชีพเดียวกันและบุคคลภายนอกจะตำหนิติเตียน ถูกเหยียดหยาม ไม่ศรัทธา ไม่คบค้าสมาคมด้วย ตัวอย่างเช่นคนที่ใจหยาบช้าชอบรังแกสัตว์ อาจจะไม่ผิดกฎหมาย แต่ผิดศีล เราเห็นว่าเป็นคนเลวทรามจิตใจต่ำ เราก็ไม่อยากคบหาสมาคมด้วยหรือข้าราชการที่ส่อพลอ เลี้ยวแข้งเลียขานักการเมือง เพื่อใช้อิทธิพลทางการเมืองมาบีบบังคับนายให้เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ทั้ง ๆ ที่ตนเองไม่มีความรู้ความสามารถ และผลงานอันเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ข้าราชการเช่นนี้อาจจะไม่ผิดวินัย แต่ผิดจรรยาบรรณ เราก็ไม่ควรยกย่องนับถือ ควรที่เราจะถูกเหยียดหยามข้าราชการเลว ๆ เช่นนี้ เสียด้วย

เข้าไป คนที่ใจหยาบช้า หรือข้าราชการเลว ๆ ตามตัวอย่างนี้ก็ได้รับผลร้ายในทางอ้อม คือจะได้รับผลร้ายในทางจิตใจ เพราะคนจะไม่รักไม่ศรัทธา ไม่คบค้าสมาคมด้วยใจจริง แถมจะถูกเหยียดหยามเอาเสียเลย

วันที่ ๑ เมษายน เป็นวัน ข้าราชการพลเรือน สำหรับปี ๒๕๒๓ นี้ ทางราชการจะได้จัดให้มีการรณรงค์เป็นครั้งแรก เพื่อให้ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้าราชการพลเรือน ตลอดจนการปรับปรุง เสริม สร้าง ข้าราชการ พลเรือน ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีภาพพจน์และพฤติกรรมที่ดีที่งามที่ชอบที่ควร ในโอกาสนี้พวกเรา ข้าราชการพลเรือนที่เป็น “น้ำดี” มีความสำนึกว่าเราเป็นข้าของแผ่นดิน มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์และความเจริญของส่วนรวม ควรที่จะได้ร่วมมือร่วมใจกัน สร้างเครื่องมือสำหรับ ละลายพฤติกรรม ของ ข้าราชการ นำเน่า ให้กลายเป็นน้ำดี เพิ่มจำนวนน้ำดีให้มีมาก ๆ เพื่อขับน้ำเน่าให้หมดไปจากราชการพลเรือน

เครื่องมือดังกล่าวก็คือจรรยาบรรณ หรือสิ่งที่ใช้ควบคุมความประพฤติ ภายในของข้าราชการ การสร้าง จรรยาบรรณขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติหรือปฏิบัติอย่างถูกต้องนั้น ต้องสร้างขึ้นมาจากความยินยอมเห็นชอบร่วมกันของส่วนรวม ต้องเป็นที่ยอมรับ ของสังคมหรือวงการของบุคคลใน

อาชีพใดอาชีพหนึ่ง แต่สังคมหรือวงการของข้าราชการพลเรือนนั้น กว้างขวางประกอบด้วยคนเป็นจำนวนมากไม่น้อยกว่าหนึ่งแสนคน ซึ่งปฏิบัติราชการอยู่ตาม กระทรวงทบวงกรม ฝ่ายพลเรือนต่าง ๆ ในระยะแรก ๆ นี้ หากจะสร้างจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน ทั้งหมด โดยไม่ได้ แยก ออก เป็น กระทรวงทบวงกรมหรือเฉพาะสายงาน สายอาชีพ ไปก่อนนั้น น่าจะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากและรากฐาน อาจจะไม่แน่นพออาจจะกลายเป็นหลักการ ถ้อยคำ หรือข้อความที่สวยงามแต่ไม่มีผู้ปฏิบัติ หากจะค่อย เป็นค่อยไป โดยเริ่มจากกรม หรือ กระทรวง หรือ กลุ่มอาชีพก่อน แล้วจึงค่อยๆ พัฒนาและก้าวต่อไป เป็นของข้าราชการพลเรือนทั้งหมดก็น่าจะเหมาะสม และสามารถปฏิบัติได้มากกว่า ประกอบกับในขณะนี้ กลุ่มย่อย ๆ ของข้าราชการพลเรือนบางกลุ่ม เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคลของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้สร้างจรรยาบรรณขึ้นมาเพื่อยกระดับจิตใจ เพื่อให้เกิดความสำนึกประพฤติกหรือปฏิบัติในสิ่งที่ชอบที่ควร โดยได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลา ๒ ปีเศษแล้ว สำหรับ จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลนั้นได้ กำหนดไว้ ดังนี้

๑. สนับสนุนและปกป้องระบบคุณธรรม
๒. รักษาชื่อเสียงของสถาบัน และชื่อเสียงต่อวิชาชีพ
๓. สุภาพเรียบร้อย ไม่อวดรู้ อวดเก่ง
๔. สำนึกว่าตนเป็นผู้ให้บริการแก่ข้าราชการอื่น ๆ

๕. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม สุจริตใจ และวางตัวเป็นกลาง

๖. ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง และรวดเร็วด้วยความเห็นใจเพื่อน ข้าราชการ ที่รอฟังผลการพิจารณาอยู่

๗. มีจิตใจเข้มแข็งอดทนไม่หวั่นไหวต่อคำสรรเสริญ นินทา และสิ่งเย้ายวนที่ไม่ชอบไม่ควร

๘. ไม่เปิดเผยความใด ๆ อันจะเป็นเหตุให้กรรมการ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้อื่นได้รับความเสียหาย

๙. ไม่อาศัยอำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลแสวงหาของกำนัลหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ

ผู้เขียนมีข้อสังเกตส่วนตัวเกี่ยวกับพฤติกรรมของ คนในองค์กร ของข้าราชการพลเรือน ประการหนึ่งว่า ความร่วมมือและการประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ จะไม่ค่อยเกิด หรือถ้าเกิดขึ้นก็เกิดขึ้นอย่างแกน ๆ หรือร่วมมือประสานงานแบบขอไปที ถ้าข้าราชการ หรือหน่วยงานที่จะต้องให้ความร่วมมือ นั้น มิได้มีส่วนร่วม ในการ วางแผนพิจารณาหรือกำหนด ฯลฯ เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ มาตั้งแต่ต้น ในส่วนที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณนั้น สมัยหนึ่งผู้มีอำนาจเคยออกคำสั่ง ห้ามข้าราชการรับเลี้ยงจากพ่อค้า ห้ามเข้าไนท์คลับ ห้ามรับเชิญไปเป็นประธานในพิธีเปิดร้านค้า ห้ามออกบัตรเชิญกินเลี้ยง ฯลฯ ผลปรากฏว่า คำสั่งก็คือคำสั่ง ไม่มีผล



ในทางปฏิบัติ อาจจะเป็นเพราะคนไทยมีคุณลักษณะพิเศษประการหนึ่ง คือ จะหาทางบิดเบี้ยว (abuse) หรือแข็งกร้าวเมื่อถูกบังคับ แต่จะอ่อนนุ่ม อ่อนโยน เมื่อเห็นด้วย หรือ มีส่วนร่วม และ จะยอมปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ ฉะนั้น การที่กระทรวง ทบวง กรม หรือ กลุ่ม อาชีพ ของ ข้าราชการ พลเรือน จะ สร้าง จรรยาบรรณ เพื่อให้ข้าราชการประพฤติดี ประพฤติชอบ ก็ต้องให้ข้าราชการในองค์กรนั้น มีส่วนร่วม มีส่วนรับรู้ และ มีความเข้าใจถึงเหตุผลก่อนแล้ว ข้าราชการในองค์กรนั้น ๆ ก็จะได้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจและเขาจะลงโทษกันเอง หากผู้ใดประพฤตินอกกรอบนอกทาง

ด้วยหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียน จึงไม่อยู่ในวิสัยที่จะเขียน หรือ กำหนดจรรยา-

บรรณ ของข้าราชการพลเรือนโดยลำพังได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจรรยาบรรณ ของข้าราชการ ในกระทรวง ทบวง กรม และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ย่อมผิดแผกแตกต่างกันในรายละเอียด แต่เข้าประสงค์ก็เพื่อให้กลุ่มบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ได้ประพฤตินิสัยที่ดีที่ชอบ หรือมีการประพฤติที่ถูกต้อง แต่โดยหลักการแล้ว ข้าราชการเป็น คน ของ หลวง เป็น ข้าราชการแผ่นดิน ก็ต้องมีความสำนึก ประพฤติและปฏิบัติในสิ่งที่ชอบที่ควร และสิ่งที่กล่าวต่อไปนี้อาจเป็นเพียงแนวทางหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับจรรยาบรรณทั่วไป ของ ข้าราชการพลเรือน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องพิจารณา ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมและกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ตลอดจนกลุ่มอาชีพต่อไป

๑. มุ่งมั่น ทำงาน เพื่อ ประโยชน์ สุข ของ ประชาชน
๒. ดำเนิน ถึง ความต้องการ ของ ประชาชน เป็นสำคัญ
๓. รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม
๔. ยึดมั่นในหลักการ
๕. ทำงาน และ สร้าง สรร ประโยชน์ เพื่อ ความดีและความเจริญของส่วนรวม
๖. ประพฤติและ ปฏิบัติตนให้ เป็นตัวอย่างที่ดี

๗. มีภาวะจิตใจที่สูงพร้อม

๘. ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัวให้เหนือกว่าข้าราชการคนอื่น (ไม่อาศัยอิทธิพลภายนอกมาสนับสนุน)

๙. บริการประชาชนให้ดีและเต็มที่

สรุป

ภาพพจน์ของข้าราชการในสมัยก่อน คือผู้มีเกียรติ สมควรแก่การยกย่องนับถือ เปรียบเสมือนน้ำฝนซึ่งใคร ๆ ก็อยากเข้าใกล้ มีไว้ใช้ มีไว้ดื่ม แต่ภาพพจน์ของข้าราชการบางส่วนในปัจจุบันได้เสื่อมลงไปมาก ข้าราชการคือพวกที่โยกโย้ เรื่องง่ายทำให้อายก ข่มขู่ ริดไถ ไม่รักษาผลประโยชน์และรับผิดชอบต่อส่วนรวม ข้าราชการเป็นผู้ที่น่ารังเกียจเหมือนน้ำเน่าซึ่งถ้าไม่มีความจำเป็นก็ไม่มีใครอยากจะเข้าใกล้หรือติดต่อกับ

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และวินัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมความประพฤติภายนอกของข้าราชการ แต่เพียงอย่างเดียว นั้น เท่าที่ผ่านมาเป็นที่ประจักษ์ว่าเครื่องมือต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ไม่ได้ผล เพราะพฤติกรรมและภาพพจน์ของข้าราชการมีแนวโน้มที่จะเสื่อมลงไปมากขึ้น ทั้งที่ได้มีการออกกฎหมายและคำสั่งในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อจะควบคุมความประพฤติภายนอกของข้าราชการ เมื่อการควบคุมความประพฤติภายนอกของข้าราชการไม่ได้ผล ก็ควรที่พวกเรา ข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นน้ำดี ควรจะพิจารณาหาทางเปลี่ยนน้ำเน่าให้เป็นน้ำดีและ

สร้างน้ำดี ขึ้นมามาก ๆ เพื่อขับน้ำเสียให้หมดไปจากราชการพลเรือน โดยการสร้างเครื่องมือชนิดใหม่ขึ้นมา สิ่งนั้นก็คือ “จรรยาบรรณของ ข้าราชการพลเรือน” หรือสิ่งที่ใช้ควบคุมความประพฤติภายในของข้าราชการพลเรือน

จรรยาบรรณเป็นของสูงส่ง เป็นเรื่องภายในของจิตใจ เฉพาะผู้ที่มีจิตใจสูงเท่านั้นจึงจะสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ จรรยาบรรณเปรียบเสมือนศีลของข้าราชการ แต่เป็นศีลที่พวกเราส่วนใหญ่ยินยอมพร้อมใจสร้างกันขึ้นมาเองเพื่อให้พวกเราข้าราชการพลเรือนได้ประพฤติชอบประพฤติควร ละเว้นไม่กระทำในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควร ผู้ที่ไม่ประพฤติหรือปฏิบัติตามจรรยาบรรณจะต้องได้รับโทษ แต่มิใช่การลงโทษในทางตรงเช่นเดียวกับโทษทางวินัย แต่เป็นการลงโทษในทางอ้อมซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกขัทรมาณทางด้านจิตใจมากกว่า คือพวกเรา จะ ประนาม ดูถูก เหยียดหยาม ไม่ศรัทธารังเกียจ และไม่คบค้าสมาคมกับข้าราชการน้ำเน่าหรือข้าราชการที่ไม่มีจรรยาบรรณ และข้าราชการน้ำเน่าเหล่านั้น ก็ยากที่จะอยู่ใน ราชการ ต่อไปได้ ราชการพลเรือนก็จะพรั่งพร้อมไปด้วย ข้าราชการที่ประพฤติดีประพฤติชอบ ภาพพจน์ที่ดีที่งามของข้าราชการพลเรือนก็จะกลับคืนมา ประโยชน์สุขก็จะเป็นของประชาชน ไม่เสียแรงที่พวกเราได้เกิดมาเพื่อทำงาน สร้างสรร ประโยชน์ เพื่อ ความดี และความเจริญ ของส่วนรวม สมกับที่เขายกย่องว่า ข้าราชการคือคนของหลวง หรือข้าของแผ่นดิน ๑๕

การที่ข้าราชการลาบ่อย มาสายเป็นประจำนั้น บัญหาอาจมิใช่ว่าเขาขี้ขลาดไป
หน่อย จึงไม่ค่อยอยากจะทำงาน บัญหาจริงๆ อาจเป็นเพราะเบื่อหัวหน้าเพื่อน
ร่วมงาน ไม่ถูกกับผู้บังคับบัญชา ยังไม่เข้าใจวิธีการทำงานก็อาจเป็นได้

การพัฒนานิสัยของข้าราชการ: กรณีตีสู่รา

เฉลิม ศรีตุง

แม้จะมีการจัดระบบงานให้ดีและสะดวก
ต่อการปฏิบัติงานเพียงใดก็ตาม หากเจ้าหน้าที่ ผู้
ปฏิบัติงานไม่มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในการ
ปฏิบัติงานน้อย การปฏิบัติงานนั้นก็อาจประสบ
ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือแม้จะมี
ระบบไม่ค่อยดีเท่าไร แต่ถ้าคนดีงานก็พอจะดำเนิน
ไปได้

การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้นมักจะ
มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คน เงิน วัสดุ และ

การบริหารงาน อย่างไรก็ตามคนได้ชื่อว่าเป็นองค์
ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะคนจะต้องเอาสิ่งที่
กล่าวมาแล้ว มาจัดการดำเนินการให้การปฏิบัติงาน
นั้น บรรลุ เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ ของ องค์การ
หรือหน่วยงานได้

คนเรานั้นไม่เหมือนเครื่องจักร เครื่องจักร
เมื่อเดินเครื่องมีไฟฟ้า มีน้ำมัน มีคนคอยดูแลมัน
ก็ทำงานไปได้ จนกว่าจะสึกกร่อนหรือเสื่อมไป
หรือเสียไปเท่านั้นจึงจะใช้งานไม่ได้ ส่วนคนเรา
นั้นมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีความรัก โลก โกรธ

หลงอยู่ในแต่ละบุคคล ดังที่มีคำพูดที่เอ่ยเกี่ยวกับบุคคลว่า ตัวดำแต่หน้าใจดี หน้าเหนือใจเสีย ปากปราศรัยน้ำใจเชือดคอ หน้าไหว้หลังหลอก มือถือสาทุกปากถือศีล อะไรต่ออะไรจีปาละมีอีกมากมาย

ทำดี มีศีลสัตย์

ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น หน่วยงานเป็นที่รวม ของกลุ่มคน ที่มี บุคคลหลาย ประเภท หลายหมู่เหล่า เป็นบุคคลที่มีความแตกต่างกันมาจากครอบครัวต่างกัน พื้นฐานความเป็นอยู่แตกต่างกัน มีการอบรมสั่งสอนจากบิดามารดาต่างกัน มีสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน จึงทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มองปัญหาเดียวกันออกไปหลายๆ รูปแบบ เพราะคนเรานั้นมักจะใช้ประสบการณ์ของตนเองมาวิเคราะห์หรือตีความ ให้ความเห็นจากประสบการณ์ของตนเอง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นแตกต่างกันนั้น นับเป็นเรื่องดีมาก เพราะการเห็นอะไรไม่เหมือนกันช่วยให้ได้แนวความคิดหลายๆ แบบที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แล้วค่อยหยิบยกเอาสิ่งที่เห็นว่าดีที่สุด และเป็นประโยชน์ที่สุด มาใช้ในการทำงาน การที่คนมีความเห็นหลายรูปแบบ จึงเป็น ประโยชน์ ต่องาน มาก ดัง ได้ กล่าว แล้ว หากคนเรามีความคิดเหมือน ๆ กัน บ่านนี้คง จะพากันเข้าป่า ไปหมดแล้วก็ได้ หรือคนที่มีความคิดเห็นแต่ไม่ได้แสดงออกมา เมื่อฝ่ายบริหารว่าอย่างไรก็เอาด้วยทุกอย่าง ไม่เป็นตัวของตัวเอง พวกนี้เวลานั้นคุยกับผู้บังคับบัญชาหมกเอามือ

กุมเข้า (กลัวหาย) หลังอๆ แล้วก็มักจะพูดเฉพาะครบท่าน...ครบท่าน...ครบท่าน... คนพวกนี้ไม่ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าไปได้ เพราะยังมีความเป็น "ทาส" อยู่ทั้งร่างกายและจิตใจ ยังไม่มีอิสระในการคิด การพูด การจะทำอะไรๆ พวกนี้คงเป็นทาสไปตลอดชาติ ในหน่วยงานราชการของเรานั้น เราต้องการคนทำดี

คนทำดีที่วานนี้ ผู้เขียนหมายถึง บุคคลผู้มีความรู้ ความ สามารถ เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน ในหน้าที่ มีความคิดดี ที่เรียกว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติดี คือขยันขันแข็ง เอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีความสำนึกในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ เป็นคนที่มีอิทธิบาท ๔ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา อิทธิบาท ๔ นั้นเป็นธรรมที่จะ ทำให้ คน ได้ ทำดี และ ทำ งาน ให้ บรรลุ วัตถุประสงค์ของงานได้ ฉันทะ คือ มีความพอใจงาน ในหน้าที่ที่ตนเอง ปฏิบัติ วิริยะ คือ ความ เพียรพยายามในการปฏิบัติ หมั่นศึกษาหาความรู้ ปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ความลำบากเหนื่อยยาก จิตตะ คือการเอาใจฝักใฝ่ในงานที่ปฏิบัติ และวิมังสา คือ การตริตตรงไตร่ตรองพิจารณาเหตุผลในการปฏิบัติงานด้วยปัญญา คนผู้ปฏิบัติงานหรือข้าราชการปฏิบัติได้เพียงแค่นี้ก็เพียงพอแล้ว ความเจริญความสำเร็จย่อมเกิดตามมาโดยไม่ต้องสงสัย

มีศีล ที่ว่าก็คือ ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตนให้เป็นผู้มีศีล ๕ ประจำใจก็เป็นคนดีได้แล้ว คงไม่ต้องอธิบายว่าศีล ๕ คือ อะไร ก็คงทราบ โดย ทัวกัน แล้ว

เพราะเท่าที่ปรากฏนั้นบุคคลโดยทั่วไปส่วนใหญ่แล้ว
ศีล ๕ ก็ยังรักษาไม่ค่อยได้ ข้าราชการทุกคนปฏิบัติ
ศีล ๕ อย่างจริงจังก็พอแล้ว หากทำได้จะลดความ
วุ่นวายทั้งหลายได้มากทีเดียว

มีสัจย์ ในที่นี้หมายถึง มีความซื่อสัตย์
ต่อตนเอง ตนเองมีภาระกิจหรือหน้าที่จะทำอะไรก็
ควรปฏิบัติตามนั้น ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน งาน
ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ควรเปิดเผยได้หรือไม่ อะไร
ควรเปิดเผย อะไรควร เป็น ความลับต้องรู้ต้องทราบ
ใคร มีความ เข้าใจผิด เกี่ยวกับ หน่วยงาน ก็ควรจะได้
อธิบายให้คนเขาเข้าใจได้ ใครว่าร้ายก็ต้องช่วย
ป้องกัน เป็นต้น มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนและ
เพื่อนร่วมงาน หากข้าราชการเราเป็นคนมีสัจย์ต่อ
กันและกันแล้ว จะช่วยให้บรรยากาศในการทำงาน
ร่วมกันเป็นไปด้วยดี มีความสมัครสมานกลมเกลียว
กันได้ดี

ข้าราชการเป็นคนดี

จากการที่ได้กล่าวถึงคน การทำดี มีศีลมี
สัจย์นั้น หากจะมองดูข้าราชการไทยเรา ท่านทั้ง
หลายเหล่านั้นส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่ทำดี มีศีล
มีสัจย์ เพราะท่านผ่านการคัดเลือกมาคือบรมสั่ง
สอนกันมาด้วยดี เพราะหาไม่แล้วประเทศชาติจะ
ไม่รอดมาจนถึงปัจจุบันนี้แล้ว แต่จะทำดี มีศีลมี
สัจย์อย่างไร แค่นั้น ตัวท่านข้าราชการทั้งหลายท่าน
คงรู้เข้าใจท่านดี

ความบกพร่องยังมีอยู่ (แคะดำยังมีอยู่)

โลกนั้นมักมีอะไรคู่กันอยู่เสมอ มีชาวก็มีดำ
มีรักก็มีทุกข์ มีหญิงก็มีชาย มีข้าราชการดีก็มีข่า
ราชการที่ยังมีความบกพร่องในงานหรือข้าราชการไม่
ดี ในการปฏิบัติราชการนั้น เราต้องการข้าราชการ
ที่ทำดี มีศีลมีสัจย์ เมื่อมีข้าราชการที่ยังปฏิบัติตน
ไม่ดีพอ ก็ควรที่จะได้มีการคิดแก้ไขในเรื่องนี้
เพราะปัญหาทุกอย่างนั้นแก้ได้ ถ้าคนหรือผู้เกี่ยว
ข้องนั้นอยากแก้

ผู้จัดความบกพร่อง

เมื่อมีข้าราชการปฏิบัติตนไม่ดี มีความ
บกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เอาใจใส่ในการ
งาน ประพฤติในทางที่ไม่เหมาะสมไม่ควร ก็ควรจะได้
ได้รับการแก้ไข หรือจัดให้หมดไป สำหรับผู้ที่
เป็นข้าราชการนั้น ผู้ที่จะแก้ปัญหานั้นมีอยู่คือ
ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้นั้น หรือผู้มีอำนาจ
ดำเนินการแก้ปัญหานั้น และตัวข้าราชการผู้นั้นเอง
ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ ซึ่งโดยหลักการแล้ว
จะเป็นผู้แก้ปัญหในการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เกิดขึ้น
ในงานที่เขารับผิดชอบอยู่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือ
ตัวบุคคล เรื่องข้าราชการประพฤติปฏิบัติโดยไม่ดี
นั้น จึงเป็นความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หรือ
หนีไม่พ้น จะว่าอะไรไม่ใช่ไม่ได้ ส่วนที่ว่าตัว
ข้าราชการเองจะต้องแก้เองนั้น ก็คือว่า ตัวเขาจะ
ต้องแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้นเอง แต่เป็นเรื่องยากมาก
เพราะน้อยคนนักจะเห็นว่า ตนเอง มีความ บกพร่อง

หรือมีความผิด คนมักจะมองไม่เห็นความผิดของตนเองเข้าทำนอง “เส้นผมบังภูเขา” นั่นแหละ ผู้ที่รับภาระในเรื่องนี้ก็น่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องที่มีอำนาจดำเนินการ

จะ เริ่ม การแก้ไข ความ บกพร่อง หรือ บัญหา อย่างไร

ท่านที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือท่านผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหานั้น ที่อยากจะแก้ปัญหานั้นขึ้นนั้น อาจจะมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาหลายแบบหรือหลายขั้นตอน แต่อยากจะเสนอวิธีการแก้ปัญหานั้นเป็นขั้นตอนง่ายๆ คือ

ขั้นแรก การหาปัญหาที่แท้จริง ก่อนที่จะเริ่มการแก้ปัญหานั้น ควรที่จะต้องพิจารณาอย่างละเอียดหลายแง่หลายมุมว่า อะไรคือปัญหาที่แท้จริง เพราะบางอย่างที่เราท่านพบเห็นนั้นเป็นเพียงอาการของปัญหา หาใช่ปัญหาที่แท้จริงไม่ เช่น การที่ข้าราชการลาบ่อย มาสายเป็นประจำ นั้น ปัญหาอาจมิใช่ว่าเขาขยันน้อยไปหน่อย จึงไม่ค่อยอยากจะทำมาทำงาน ปัญหาจริงๆ อาจเป็นเพราะเบื่อชู้หน้าเพื่อนร่วมงาน ไม่ถูกกับผู้บังคับบัญชา หรือไม่เข้าใจวิธีการทำงานก็อาจเป็นได้ จึงควรที่จะต้องพิจารณาว่าปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร เพราะการแก้อาการของปัญหาไม่ทำให้แก้ปัญหานั้นได้ เช่น คนปวดหัวตัวร้อน ถ้าเราให้ทานยา เอ พี ซี โดยไม่หาว่าที่ปวดหัวตัวร้อนเป็นเพราะอะไร อาการปวดหัวตัวร้อนก็ไม่หาย แต่ถ้าสอบถามดูจากผู้ปวดหัว

ตัวร้อนแล้ว ก็อาจจะได้ความว่า เพราะเขาไม่ได้ถ่ายมาแล้ว ๕ วัน จึงปวดหัวตัวร้อน อย่างนี้ก็ควรให้ทานยาถ่าย ก็จะหายปวดหัวตัวร้อนได้ มิใช่ให้ทานยา เอ พี ซี ในขั้นนี้พระพุทธรองค์ท่านเรียกว่าทุกข์ (หนึ่งในอริยสัจ ๔)

ขั้นที่สอง หาสาเหตุของปัญหา ในการแก้ปัญหานั้น จำเป็นจะต้องหาสาเหตุของปัญหานั้นว่าเกิดจากอะไร ข้าราชการบางคนเอาใจใส่หน้าที่ไม่ดีพอ อาจเพราะคนในหน่วยงานนั้นเขาทำหรือปฏิบัติกันอย่างนั้น หรือการดื่มสุราในเวลา ปฏิบัติราชการ นั้น มีสาเหตุมาจากอะไร เพราะการที่คนเราจะมีพฤติกรรมอย่างนั้นนั้น มักจะขึ้นอยู่กับบุคคลที่เขาว่าร่วมอยู่ด้วย และสิ่งแวดล้อมที่เขาอยู่ คนซึ่งตามปกติวิสัยไม่ยอมทำงานอยู่แล้วมีคนทำงานอยู่ด้วยและสิ่งแวดล้อมอำนวยให้ก็เลยพลอยเป็นไปด้วย การแก้ปัญหานั้น จำต้องหาสาเหตุเสียก่อน การหาสาเหตุอาจจะทำได้โดยการคุยกัน การสังเกตหรือวิธีอื่นซึ่งเห็นว่าเหมาะสมในเรื่องนี้ตรงกับคำว่า “สมุทัย” คือเหตุที่ทำให้เกิดทุกข์

ขั้นที่สาม ทางเลือกในการแก้ปัญหานั้น อาจเปรียบกับหลักการที่ว่าในขั้นนั้นนั้นเป็นขั้น “นิโรธ” คือทางดับทุกข์ เช่นเดียวกัน ในการแก้ปัญหานั้น จำเป็นต้องหาทางเลือกหลายๆ ทาง ในแต่ละทางเลือกนั้นมีข้อดีและข้อเสียในการแก้ปัญหานั้นอย่างไรในแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาหาทางเลือกแต่ละทางเลือกซึ่งจะสามารถนำไปปฏิบัติ

ได้ มิใช่เพื่อฝัน

ชั้นที่ ๔ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการ
แก้ปัญหา เมื่อได้พิจารณาทางเลือกในชั้นที่สามว่า
มีที่ทางเลือกแล้ว ก็เลือกหนทางหรือทางเลือกที่เรา
เห็นว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และนำไปปฏิบัติ
ได้ดีที่สุด

ชั้นที่ห้า นำทางแก้ปัญหาไปปฏิบัติ เมื่อ
ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดแล้ว ก็ลองนำไปปฏิบัติ
ดูว่า แก้ปัญหาได้ผลดังเจตนารมณ์ของเราหรือไม่
ข้อนี้อาจเรียกได้ว่า “มรรค”

ชั้นที่หก ประเมินผล เมื่อนำไปปฏิบัติ
แล้ว ดูว่าบรรลุจุดหมายหรือช่วยแก้ปัญหาได้หรือไม่
หรือมีปัญหาอะไรอีกไหม จะได้กลับมาพิจารณา
ใหม่ (หากมีปัญหาไม่สามารถบรรลุจุดหมาย หรือ
แก้ปัญหาไม่ได้)

หลังจากที่ได้กล่าวในเรื่องทั่วไปมามากแล้ว
ก็ลองมาพิจารณากรณีที่เกิดขึ้นจริง ๆ โดยจะได้ยก
เรื่องแนวทางการพัฒนานิสัยข้าราชการให้เลิกหรือ
ลดการดื่มเหล้าให้น้อยลง ซึ่งมีหน่วยงานที่พยายาม
แก้ปัญหาเรื่องนี้อยู่ คือวิทยาลัยการปกครอง
กระทรวงมหาดไทย โดยวิทยาลัยการปกครองได้
แก้ปัญหาในเรื่องการที่ข้าราชการ ชอบเสพสุราเป็น
อาจિณ ทำให้เกิดผลเสียการปฏิบัติงาน แนวทาง
แก้ไขของ กรมการ ปกครอง นั้น เป็นไปใน ลักษณะ
กว้าง ๆ โดยเห็นว่าข้าราชการผู้เสพสุราเป็นอาจิณ
แล้วทำให้งานเสียจะแก้ได้อย่างไร (จะได้กล่าวต่อ
ไป) ตอนนีขอให้พิจารณาเรื่องจริงที่เกิดขึ้นของ

ข้าราชการผู้หนึ่ง และแนวทางแก้ไขของผู้บังคับ
บัญชาของข้าราชการผู้นี้

กรณีศึกษาการเสพสุราเป็นอาจิณของ คุณสังวร

คุณสังวร วัจนาน (นามสมมุติ) เป็นข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ ของหน่วยราชการ
แห่งหนึ่ง รับราชการในหน่วยราชการแห่งนั้นมา
ประมาณ ๓๐ กว่าปี ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นเข้ารับ
ราชการและก่อนรับราชการ คุณสังวร คลุกคลีอยู่
กับสุรา เสพเป็นอาจิณ ทั้งเช้า สาย บ่าย ค่ำ
แม้แต่เวลาทำงาน หากผู้บังคับบัญชามอบหมายให้
ไปปฏิบัติงานข้างนอกก็ไม่วายแอบไปก๊ง เสียก่อน
ก่อนที่จะไปปฏิบัติงาน หากเป็นปลายสัปดาห์ก็จะ
ร่วมกันก๊งในระหว่าง เพื่อน คอสุรา หรือคอ ทองแดง
ด้วยกันตั้งแต่เย็นวันศุกร์ เสาร์ อาทิตย์ กินแล้วเมา
หลับ ดื่นขึ้นมากินต่อ เมาแล้วหลับต่อจนไม่ทราบ
ว่าวันไหนเป็นวันไหน บางครั้งต้องถามคนอื่นว่าวัน
นี้เป็นวันอะไร พอถึงวันจันทร์ก็แจ่มมาทำงาน จาก
ปากคำของคุณสังวร คุณสังวรเล่าให้ฟังว่า เริ่มดื่ม
สุราครั้งแรกตั้งแต่ตอนเรียนจบมัธยม เพราะไม่มีทุน
เรียนต่อ พ่อแม่ยากจน ไปสอบเรียนต่อก็สอบไม่
ได้ ความทุกข์และความกลัดกลุ้มก็ประดังเข้า
มา มีความผิดหวัง เลยกินเข้าฟังสุรา คิดว่า
จะเป็นหนทางดับทุกข์ได้ ว่าสุรายาเมาอยู่ระยะ
หนึ่ง เพื่อนของพ่อก็พาเข้าไปทำงานบริษัทฝรั่งแห่ง
หนึ่ง ทำอยู่ได้ ๒ ปีก็เกิดสงครามโลกครั้งที่ ๒ ก็

ไม่มีงานทำ หลังสงครามก็ว่างงานอยู่ ๑ ปีระหว่าง
 ที่ไม่มีงานทำ ก็หันเข้าหาที่พึ่งเดิมคือสุรา (แทน
 ที่จะเข้าหาพระ) หลังจากว่างงานอยู่ได้ ๑ ปี ก็
 ได้มาเป็นลูกจ้างในหน่วยงานที่ทำอยู่ทุกวันนี้ เมื่อ
 มาเข้าเป็นลูกจ้างของหน่วยงานก็มาพบเพื่อนใหม่ที่
 เป็นคอทองแดงด้วยกัน ๒-๓ คน ถูกอัยยาศัยกัน

ปัจจุบัน ก็สอบได้ที่ ๒ ได้รับการบรรจุเป็นเสมียน
 พนักงาน ส่วนเพื่อนคนอื่น ๆ ไม่สนใจมาสอบเข้า
 รับราชการ เมื่อเริ่มเป็นข้าราชการ คุณสังวรก็ได้
 ทุ่มเทจิตใจให้กับงานโดยได้สังเกตผู้ร่วมงานว่า เขา
 ทำกันอย่างไรจึงได้เลื่อนเงินเดือนหนึ่งขั้น และเขา
 ทำกันอย่างไรจึงได้ ๒ ขั้นในแต่ละปี ตนเองก็ตั้ง



เพราะมีความชอบสุราร่วมกัน ประกอบกับการ
 ทำงานในขณะนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เดี่ยว
 ก็มีการสอบเข้ารับราชการ เดียวก็มีการยกเลิกการ
 สอบโดยมติดคณะรัฐมนตรีจนหาความแน่นอนอะไร
 ไม่ได้ เลยไม่ทราบจะทำอย่างไรกันแน่ เพื่อน ๆ
 จึงมีมติเป็นเอกฉันท์ว่า รั้าสุราเท่านั้นที่แน่นอนยิ่ง
 กว่าสิ่งใด ดื่มที่ไรเมาทุกที ทุกคนจึงหันเข้าหาสุรา
 เป็นที่พึ่ง ต่อมาในราวปี ๒๔๙๔ คุณสังวร ตัดใจ
 สอบ แข่งขัน เข้า รับ ราชการ ที่ทำ อยู่ใน หน่วย งาน

ใจทำงาน หวังเพื่อให้ได้ งาน และได้ บำเหน็จ ความ
 ชอบพิเศษ ๒ ขั้น ระยะเวลา ๆ มิได้คิดอะไร พอ
 ปีที่ ๓, ๔, ๕ เรื่อย ๆ ชักจะสงสัยว่า ทำไมอุตส่าห์
 ตั้งใจปฏิบัติงานทุ่มเทจิตใจให้ ทำไมไม่เคย
 ได้ขึ้นเงินเดือน ๒ ขั้นเลย บางครั้งทำงาน
 หนักกว่าคนได้ ๒ ขั้นอีก ก็เกิดความแข็ง ไม่
 ทราบจะทำไปทำไม เลยประชดชีวิตด้วย
 การหันเข้าหาสุราเป็นสรณะ ไม่สนใจความ
 ก้าวหน้าในราชการ คิดอยู่เสมอว่าเมื่อไรถูกตัด

เงินเดือน เมื่อนั้นจึงจะเลิกดื่มสุรา แต่ก็ไม่เคยถูก
ทำโทษ ก็จึงดื่มเรื่อย ๆ ดื่มทุกครั้งที่มีโอกาส

ในปี พ.ศ. ๒๕๐๕ ก็สอบชั้นตรีได้ (ครั้งแรกสอบตก) เมื่อได้ชั้นตรี ก็ตั้งใจทำงานเอาใจใส่
ทุ่มเทกำลังใจให้กับงาน จนได้รับคำชมเชยจากผู้
บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานดี แต่ก็ดูเหมือนเป็น
คนมีกรรม ทำดี ไม่ได้ดี ก็ไม่เคยได้ ๒ ชั้น
อีกเช่นเดิม ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุน ดัง
ที่ได้ยื่นข่าวลือว่าทราบใดที่ผู้บังคับบัญชาคนนั้น
อยู่แล้วจะไม่เสนอเงินเดือน ๒ ชั้นให้ ทำให้
เกิดความท้อใจ ผิดหวังในการสร้างอนาคต
จึงหันเข้าดื่มสุราหนักเข้าไปอีก ทั้งเช้า—กลาง
วัน—เย็น ถึงตลอดวัน

เมื่อนำการจำแนกตำแหน่ง มาใช้ใน หน่วย
งาน เพื่อน ๆ รุ่นเดียวกันที่เป็นชั้นตรีพร้อมกันแต่
อยู่ในตำแหน่งอื่น ได้รับการจัดให้ลงในระดับ ๓
ส่วนคุณสังวรนั้นถูกจัดลงให้อยู่ในตำแหน่งธุรการ ๒
และตำแหน่งธุรการ ๓ ไม่มี มีเฉพาะตำแหน่ง
ธุรการ ๒ ธุรการ ๔ คุณสังวรเห็นว่าตนเองไม่ได้
รับความยุติธรรมเป็นอันมากในเรื่องนี้ พิจารณา
เห็นว่า บุญวาสนาของตนเองคงเอาดีทางราชการ
ไม่ได้ ก็เลยหันเข้าหาสุรา ซึ่งเป็นของชอบอยู่
แล้ว

ต่อมา มี การ สอบ เลื่อน ระดับ ตำแหน่ง ใน
ระดับ ๔ คุณสังวรก็สอบได้ แต่ก็ไม่ได้รับการแต่งตั้ง
เลย ประชด ชีวิต ด้วยการ ดื่มเหล้าหนักขึ้น ไปอีก
เพราะผิดหวังเพิ่มอีก

ต่อมา อีก ระยะเวลา หนึ่ง ได้มี การ เปลี่ยน แปลง
หัวหน้ากอง หัวหน้ากองคนใหม่เป็นคนหนุ่ม เป็น
คนทำงานเก่ง และรักผู้ใต้บังคับบัญชา ใครทำงานดี
ก็ให้ผลตอบแทนที่ดี มีความยุติธรรม เมื่อหัวหน้า
กองคนใหม่มาทำงาน เห็นว่าคุณสังวรดื่มสุราใน
ระหว่างเวลาปฏิบัติราชการ จึงได้ทำการสืบประวัติ
คุณสังวรด้วยตนเอง และทราบประวัติความเป็นมา
ของคุณสังวรโดยละเอียด วันหนึ่งจึงพาคุณสังวร
ไปรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน พร้อมทั้งได้
ขอให้คุณสังวร เล่าเรื่องข้อคับใจให้ฟัง คุณสังวร
ก็เล่าถึงความผิดหวังในเรื่องการงาน เรื่องความไม่
ยุติธรรมที่ได้รับตลอดเวลาที่รับราชการมาตลอดจน
อุปสรรคที่ทำให้ การปฏิบัติ ราชการไม่ก้าวหน้า ผู้
บังคับบัญชาก็ปลอบใจ ขอให้ใจเย็น ให้ทำความดี
ถือว่าเป็นกรรมเก่าแต่ชาติปางก่อน แต่ก็พยายาม
ช่วยเหลือ หัวหน้ากอง (ซึ่งต่อมาได้รับการเลื่อน
ระดับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการกอง) ก็พิสูจน์ความ
สามารถของคุณสังวร ได้มอบหมายงานสำคัญให้ทำ
คุณสังวรก็ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จด้วยดี ซึ่งผู้อำนวยการ
กองก็พอใจมาก ได้เสนอขอเลื่อนระดับตำแหน่ง
ให้คุณสังวร โดยให้คำยืนยัน กับฝ่าย บริหาร ว่า
คุณสังวร มีความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยขอให้
มีโอกาสได้ลงตำแหน่งระดับ ๓ ฝ่ายบริหารยินยอม
คุณสังวรจึงได้เลื่อนขึ้นไปเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ ใน
ปีเดียวกันนั้น คุณสังวร ก็ได้เลื่อนเงินเดือนเป็น
กรณีพิเศษ ๒ ชั้น เป็นครั้งแรกตั้งแต่ทำงานมาเป็น
เวลา ๒๕ ปี และต่อมาคุณสังวรก็ได้รับแต่งตั้งให้

ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ แทนตำแหน่งที่ว่างลง

คุณสังวรได้เล่าให้ฟังว่า ตั้งแต่เปลี่ยนแปลงหัวหน้ากอง และได้ผู้อำนวยการกองคนใหม่มาแทน ผู้อำนวยการกอง คนใหม่เป็น ผู้ซุบซิวชีวิต คุณสังวร ให้เปลี่ยนจากที่เรียกได้ว่าจากหน้ามือเป็นหลังมือ จากที่กินเหล้าวันละ ๓ เวลา หรือ มอ. ตอ. ลอ. วอ. (เมาตลอดวัน) มาเป็นคนอีกคนหนึ่ง ซึ่งเอาใจใส่ในงาน ไม่ดื่มเหล้าเหมือนเดิม (หากจะทานเฉพาะเมื่อกลับไปถึงบ้านแล้วเท่านั้น) เพราะผู้อำนวยการกองคนใหม่ท่านเข้าใจคุณสังวร มีความยุติธรรม คนทำดีได้ดี มุ่งงานเป็นหลัก คอยให้กำลังใจและรู้จักการจูงใจคุณสังวร เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การแก้ปัญหาของผู้อำนวยการกองในเรื่องนี้ ท่านมีวิธีการดังนี้

ในระยะแรก ที่ท่านเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ๆ ท่านได้ศึกษาประวัติ ของข้าราชการ แต่ละคนในกอง โดยได้ศึกษาว่าใครเข้ามาทำงานตั้งแต่เมื่อไร ใคร เคยได้ ๒ ชั้นมาบ้างแล้ว ท่านก็ได้พบว่า มีข้าราชการ อยู่ ๔-๕ คน ซึ่งรับราชการมาแล้ว ๒๐ กว่าปีไม่เคยได้ ๒ ชั้นเลย ท่านก็หาสาเหตุ ได้ศึกษาประวัติ ของแต่ละคนโดยละเอียดว่าเป็นใคร มีครอบครัว เป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร ชีวิตความเป็นอยู่เป็นอย่างไร เพื่อจะได้ทราบสาเหตุที่แท้จริง โดยเฉพาะ คุณสังวร ก็เป็นคนหนึ่ง ซึ่งทำงานมาแล้ว ๒๐ กว่าปี ไม่เคยได้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ๒ ชั้นเลย และ คุณสังวร ก็เป็น คน ดื่มเหล้า ด้วย ปัญหาเรื่องคุณสังวร ท่านได้ให้ความสนใจมาก

รวมทั้งคนอื่น ๓-๔ คนด้วย ท่านจึงได้เชิญ

คุณสังวรไปรับประทานอาหารร่วมกัน โดยได้คุยในเรื่องชีวิตของคุณสังวร คุณสังวรก็ได้เล่าชีวิตให้ฟัง โดยละเอียด ตั้งแต่ชีวิตครอบครัว ชีวิตการทำงาน ว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา ตลอด จนผู้ บังคับ บัญชา ไม่เห็น ความ สำคัญ ของ งาน เลย และไม่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่เคยพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เคยเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา คนทำดีไม่ได้ดี ผู้ที่ได้ดีก็คือผู้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหารไม่เคยทราบข้อเท็จจริงเลย คิดว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา คนนั้นเก่งอยู่คนเดียว ได้ ๒ ชั้นเป็นประจำ และ หมุนเปลี่ยนอยู่ระหว่างหัวหน้างาน คุณสังวรเลยหันหน้าเข้าพึ่งเหล้า ทำนองว่าเหล้าเท่านั้นที่ช่วยดับทุกข์ เหล้าเท่านั้นที่ซื่อสัตย์ที่สุด ไม่สนใจอย่างอื่น ไม่หวังก้าวหน้าในราชการต่อไป

ในการแก้ปัญหา เมื่อได้ทราบปัญหาของคุณสังวรแล้ว ท่านก็รับฟังไว้ และหาทางพิสูจน์ดูว่า คุณสังวรทำงานเป็นอย่างไร ทำงานไม่ดีเหมือนที่หัวหน้างาน และเหมือนกับที่คนบางคนกล่าวหรือไม่ โดยศึกษาผลงานที่ผ่านมาของคุณสังวรว่าเป็นอย่างไร ผลปรากฏว่า ผลงานเป็นที่น่าพอใจของท่าน ท่านพบว่าคุณสังวร เป็นคนชอบศึกษา หาความรู้ในเรื่องงานและเรื่องที่เกี่ยวข้อง ท่านถามสิ่งใดก็ตอบได้เป็นที่พอใจ เมื่อมอบงานให้ทำสิ่งใดก็ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ทำงานละเอียดรอบคอบได้ผลดี ไม่เหมือนกับที่หัวหน้างานหรือบุคคลบางคนกล่าว ท่าน

จึงเชื่อว่าคุณสังวร เป็นคนมีความสามารถ คนหนึ่ง แต่ผู้บังคับบัญชาคนก่อนนั้นไม่เข้าใจคุณสังวร และไม่เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นด้วย จึงทำให้เกิดปัญหาในการทำงานมากมาย ผู้อำนวยการกองท่านใหญ่มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำมาก ทุกคนไม่เห็นความสำคัญของงานที่ทำ คนภายนอกมักจะไม่เห็นความสำคัญของงานในกองนี้เช่นเดียวกัน ท่านจึงหาทางแก้ไขในเรื่องนี้ เพราะท่านมีหลักในการทำงานว่า คนทำงานจะทำงานให้ได้ผลดีนั้น ต้องมีศรัทธาในงานที่ตนทำ มีมันสมอง คือรู้จักคิดปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน มีระบบงานที่ดี และมีความวิริยะอุตสาหะ เมื่อเป็นเช่นนี้ท่านก็เริ่มสร้างศรัทธาในงานให้กับคุณสังวรและคนอื่น โดยได้ชี้ให้คุณสังวร และ ข้าราชการ คนอื่น เห็นว่างานของตนเองนั้นมีความสำคัญแค่ไหน ถ้าทำงานดีไม่ผิดพลาดแล้ว จะเกิดประโยชน์ แก่วงราชการอย่างไร (สมัยก่อน ไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาผู้ใดทำอย่างนั้นมาก่อนเลย) ทำให้ทุกคนเห็นความสำคัญของงาน โดยเฉพาะท่านได้พูดกับคุณสังวรว่า สิ่งที่ผ่านมามีในอดีตถือว่าเป็น “กรรมเก่า” ก็แล้วกัน ขอให้ตั้งต้นชีวิตใหม่ ท่านจะคอยให้กำลังใจ เสร็จแล้วท่านก็หันมาช่วยเหลือเรื่องมันสมอง ให้ทุกคนรู้จักคิดรู้จักปรับปรุงงาน โดยท่านได้ช่วยสอนแนะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสอนแนะแต่ละบุคคล ให้การฝึกอบรม และจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นแก่งาน และเกี่ยวข้องกับงานให้ทุกคนในกองได้อ่าน โดย

แจกให้ทุกคน (สิ่งเหล่านี้ไม่เคยมีใครทำมาก่อนเลย) สำหรับ คุณสังวร ก็ได้รับการ สอนแนะและพัฒนาจากท่านเช่นเดียวกับบุคคลอื่น นอกจากนั้นยังฝึกหัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนได้ เข้าใจในงานทุกอย่างในหน้าที่ ถ้าหากใครถามก็สามารถตอบได้ทันที ท่านได้เริ่มปรับปรุงระบบการทำงาน โดยได้ปรับปรุง ระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยวางวิธีการให้เกิดความยุติธรรม ระบบการสื่อความหมาย คือ ให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างท่านและลูกน้องทุกคน ให้มีระบบการรายงานและสั่งงานที่ดี ปรับปรุงวิธีการประชุมที่เปิดโอกาสให้ ข้าราชการในกองได้เข้าประชุมด้วย (สมัยก่อนมีการประชุม เฉพาะ หัวหน้างาน ผลการ ประชุมเป็นอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบ) ในเรื่องการปรับปรุง วิธีการ พิจารณา ความดี ความ ชอบ นี้เอง ท่านได้พิจารณาเห็นว่าคุณสังวร มีความรู้ความสามารถในการทำงานทำให้ได้ ๒ ชั้นในปีนั้น เป็นการได้ ๒ ชั้นครั้งแรกในการทำงาน ๒๕ ปี รวมทั้งคนอื่น ๆ ซึ่งไม่เคยได้มาก่อนด้วย

การเอาใจใส่ในข้าราชการ ทุก คน ผู้ อำนวยการกองได้เอาใจใส่ในการทำงาน ทุกคนโดยเสมอหน้ากัน ให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน โดยทั่วหน้ากัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง สำหรับคุณสังวรนั้นท่านได้แนะนำให้คำปรึกษาเขา และรับฟังความเห็นจากคุณสังวรในเรื่องการปฏิบัติงาน ร่วมปรึกษางานในบางเรื่อง

สร้างมนุษยสัมพันธ์ คุณสังวรเป็นคนที่

มีเพื่อนไม่มาก ท่านก็ได้ให้ความเป็นกันเองพูดคุย ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และท่านก็ปฏิบัติ เช่นนี้กับข้าราชการทุกคนในกอง เดินไปคุยทักทาย ตามโต๊ะ เช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคุณสังวร ช่วยให้มีบรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง

สร้างความกลมไส ท่านได้สร้างความกลมไสในตัวของท่านให้กับคุณสังวรและข้าราชการในกอง โดยการสอนแนะ เสนอแนะวิธีการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน เข้าใจงานทุกแง่ทุกมุม เอาใจใส่ในงานอย่างจริงจัง ท่านปฏิบัติตนให้ทุกคนเห็นว่ามีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี

ต่อสู้เพื่อผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อท่านเห็นว่าคุณสังวร มีความสามารถ ก็ช่วยต่อสู้ให้กับคุณสังวร โดยช่วยชี้แจงกับฝ่ายบริหารให้เห็นว่าคุณสังวร ซึ่งในสายตาของฝ่ายบริหาร (ที่ไม่ทราบข้อเท็จจริง) ว่าเป็นผู้ไม่มีความสามารถ และชอบดื่มสุราอธิบายให้ฝ่ายบริหารเห็นว่าคุณสังวรมีความรู้ความสามารถ เพราะได้พิสูจน์แล้ว ทำให้คุณสังวรได้เลื่อนระดับตำแหน่งจากระดับ ๒ เป็นระดับ ๓ และได้เลื่อนเงินเดือน ๒ ขั้น และต่อมาได้เลื่อนเป็นระดับ ๔ อีก

ปัญหา ของ คุณสังวร ก็ได้รับ การแก้ไขจาก ผู้อำนวยการกอง คุณสังวรมีความสมหวัง มีผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เอาใจใส่ มีมนุษยสัมพันธ์ ช่วยพัฒนา สอนแนะผู้ได้บังคับบัญชา

จากการสัมภาษณ์คุณสังวร คุณสังวรกล่าวว่าให้ ความเคารพ ผู้บังคับบัญชา ผู้นี้มาก เพราะท่าน เป็นผู้ คอยเตือนสติคุณสังวร แนะนำให้เห็นสิ่งดีสิ่งชั่ว ช่วยชูชีวิตคุณสังวร ช่วยชี้ให้เห็นถึงว่าการติดสุรานั้นไม่เป็นประโยชน์แก่ตัวเองและงาน

ในขณะที่คุณสังวรมีความรับผิดชอบ เป็น ข้าราชการที่ดีมากคนหนึ่ง ไม่ดื่มเหล้าเหมือนเช่น เคย หากจะดื่มก็เฉพาะเมื่ออยู่ที่บ้าน อาจเรียกได้ว่า คุณสังวร ได้ปฏิบัติ ตนเองผิด ไปจากเดิม รวหน้ามือ กลับเป็นหลังมือ เพราะการช่วยเหลือแก้ปัญหาของ ผู้อำนวยการกองที่กล่าวแล้ว

กรณี เรื่อง การ เสพ สุรา เป็น อาจิม ของ ข้าราชการนั้น มีตัวอย่างอีกมาก โดยเฉพาะตัวอย่าง ของคุณสังวรนั้น มีสาเหตุมาจากความผิดหวังไม่ได้ เรียนต่อ เพราะพ่อแม่ยากจนและสอบเข้าเรียนไม่ได้ เมื่อมาปฏิบัติ ราชการ แล้วก็ไม่ได้ รับความยุติธรรม ทำดีไม่ได้ผลดีตอบ จึงเกิดท้อถอยและมุ่งเข้าหาสุรา เป็นเครื่องดับทุกข์ ย่อมใจให้ยึกเหิม เป็นแนวความคิดที่ผิด

ก่อนที่จะวิเคราะห์เรื่องนี้ต่อไป ก็อยากจะดู วิธีการแก้ปัญหา ข้าราชการ ชอบเสพสุราเป็นอาจิม ทำให้เกิดความเสียหายต่องาน และทำให้เสียภาพ พจน์ ของ การ เป็น ข้าราชการ ที่ดี ของ วิทยาลัยการ ปกครอง ซึ่งอยู่ภายใต้คำว่า “โครงการพัฒนา ข้าราชการ”

โครงการพัฒนาข้าราชการ

โครงการชื้อส่วยหรุ่นหากเรา ๆ ท่าน ๆ ทั้ง

หลายได้อ่านโดยไม่ทราบ รายละเอียด ก็คงจะเดาว่าโครงการนี้คงจะมุ่งช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน แต่ข้อเท็จจริงแล้ว โครงการนี้เป็นโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้ติตสุรา โดยเฉพาะโครงการนี้กำเนิดขึ้นมาเพราะกรมการปกครอง มีข้าราชการเป็นจำนวนมากอยู่ในอำเภอ จังหวัด ทั่วประเทศ และข้าราชการเหล่านี้เป็นผู้ที่ให้บริการประชาชนทำงานโดยใกล้ชิดกับประชาชน ภาพพจน์ของข้าราชการจะดี หรือเลวในสายตาของประชาชนส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับข้าราชการดังกล่าว

ปัญหาที่เกิดขึ้นและอยู่ในความสนใจ กรมการปกครอง และวิทยาลัยการปกครองก็คือ มีข้าราชการติตสุรามาก ติตสุรา ทำให้ภาพพจน์ของข้าราชการกรมการปกครองเสียไปมาก ข้าราชการที่ชอบดื่มสุราธรรมดาก็คงไม่เป็นไร แต่ส่วนใหญ่ติตสุราแล้วทำให้ขาดสติ เห็นช้างเท่าหมู ทำให้งานเสียหาย วิทยาลัยการปกครองได้วางโครงการที่จะช่วยข้าราชการเหล่านี้ให้เลิกสุรา หรือดื่มให้น้อยลง จึงได้เริ่มสำรวจข้าราชการกรมการปกครองว่ามีใครบ้างที่ติตสุรา หรือเป็นโรคสุราเรื้อรัง และดื่มสุราแล้วมีปัญหาในการทำงาน ทำให้งานเสียหาย จากการสำรวจพบว่า มีข้าราชการติตสุราซึ่งอาจแยกได้คือ มีข้าราชการที่เป็นโรคสุราเรื้อรัง พวกดื่มสุราแล้วก่อให้เกิดปัญหา

เป้าหมายของโครงการ เพื่อ

- ช่วยตัว ข้าราชการ ผู้นั้น ให้ เลิก ดื่ม สุรา

หรือดื่มให้น้อยลง

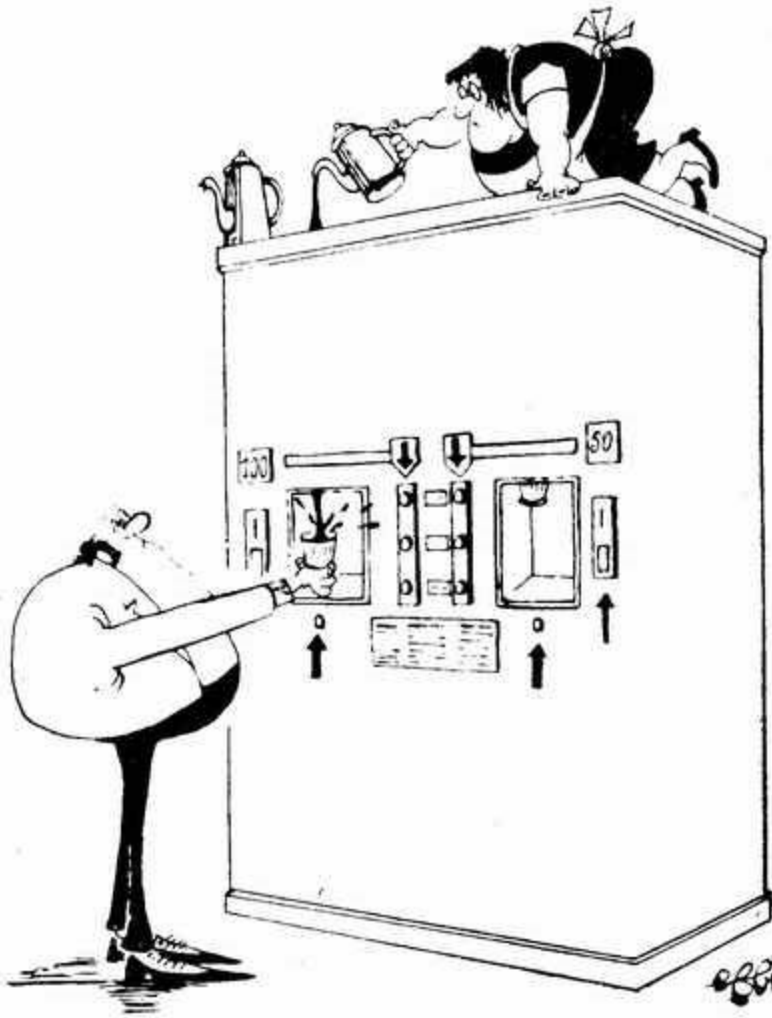
- ช่วยครอบครัวของผู้ติตเหล้า ไม่ให้มีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการติตเหล้า
- ช่วยราชการ โดยให้ผู้ติตเหล้าเลิกหรือดื่มเหล้าน้อยลง จะทำให้ราชการได้ใช้ความรู้ ความสามารถ จาก ข้าราชการ ดังกล่าว

การดำเนินโครงการฝึกอบรม

วิทยาลัยการปกครองได้พิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาข้าราชการผู้ติตสุราดังกล่าว โดยได้กำหนดหลักสูตรออกเป็น ๔ ภาค ดังนี้

ภาคที่ ๑ ชั้นปฐมนิเทศใช้เวลา ๑ วัน ในชั้นนี้ในตอนเช้าได้เชิญอธิบดีกรมการปกครอง รองอธิบดีกรมการปกครอง ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองและผู้ตรวจราชการกรมการปกครอง มาร่วมพบปะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยอธิบดีกรมการปกครองได้มากล่าวให้ กำลังใจว่า ที่เรียกมาอบรมนี้มิใช่ว่าหย่อนสมรรถภาพ ไม่เกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน ทุกคนไม่มีความผิด แต่ที่เรียกมาก็เพื่อจะช่วยให้เลิกจากการติตสุรา หรือลดการดื่มสุราให้น้อยลงอันจะช่วยให้การปฏิบัติราชการได้ผลดียิ่งขึ้น จะช่วยแก้ปัญหาในครอบครัว ช่วยให้ภาพพจน์ของตัวผู้เข้าอบรมเอง ดีขึ้น และชี้ให้เห็น ประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับหาก ผู้เข้าอบรม ทั้งหลายเลิกดื่มสุรา หรือลดการดื่มสุรา เสร็จแล้วรองอธิบดีกรมการปกครอง และผู้อำนวยการกอง อัตรากำลัง ก็กล่าวต่อ

โดยให้คำมั่นสัญญากับผู้เข้าชมทุกคนว่า หากไม่อาจเลิกได้ เพราะสภาพแวดล้อมเป็นเหตุก็ยินดีจะให้ย้ายไปอยู่ที่อื่นที่ต้อการ พร้อมกันนั้นก็ได้แจ้งให้ทราบด้วยว่า หากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ยังปฏิบัติตนเหมือนเดิม หรือยิ่งเสียหาย ยิ่งขึ้น ก็จะมีมาตรการเฉียบขาด คือให้ออกจากราชการไป ในตอนบ่าย ก็เชิญนายแพทย์ มาบรรยาย ให้ฟัง ถึงโทษของการติดสุรามีโทษทั้งทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคม ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้ให้เห็นโทษของสุรา เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนอยากเลิกดื่มสุราหรือดื่มน้อยลง



หากเลิกไม่ได้จริง ๆ

ภาคที่ ๒ ส่งผู้เข้าชมทุกคนไปอยู่

โรงพยาบาลเป็นเวลา ๒ สัปดาห์ โดยมีเป้าหมายที่จะรักษาด้านสุขภาพ ด้านจิตใจ และด้านสังคมของผู้ติดสุรา เพื่อให้เลิกดื่มสุรา และให้อยู่ใกล้นายแพทย์ เพราะการฝึกหัดเลิกสุราอาจจะทำให้ผู้เข้าชมทุกคนมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น นายแพทย์จะได้ช่วยเหลือได้ และนายแพทย์จะกักผู้เข้าชมทั้งหมดไม่ให้ออกไปไหนเลยในระยะเวลา ๒ สัปดาห์ ไม่มีโอกาสที่จะได้ดื่มเหล้าเลย วิธีการรักษาของแพทย์ก็ขึ้นอยู่กับแพทย์แต่ละโรงพยาบาล นอกจากนี้ในขณะที่อยู่ที่โรงพยาบาล จะมีอธิบดีกรมการปกครอง รองอธิบดี อธิการวิทยาลัยการปกครอง ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง และข้าราชการที่เกี่ยวข้องจะผลัดกันเยี่ยมเยียนที่โรงพยาบาลทุกวัน เพื่อเป็นการให้กำลังใจ

ก่อนจะออกจากโรงพยาบาล เมื่อครบ ๒ สัปดาห์นายแพทย์จะตรวจร่างกาย พร้อมทั้งรายงานผลการรักษา ของแต่ละคนให้แก่ กรมการปกครองว่า ผลการรักษาของแต่ละคนเป็นอย่างไร พร้อมทั้งมอบยาให้ไปด้วย นอกจากนี้หากผู้ใดอยากจะได้บัตรจากนายแพทย์ เพื่อไปแสดงว่าดื่มเหล้าไม่ได้ เพราะสุขภาพไม่สมบูรณ์ นายแพทย์ก็จะออกบัตรให้

ภาคที่ ๓ ส่งไปอยู่ที่วัด โดยให้อยู่ในวัดที่อยู่ห่างไกลจากแหล่งที่จะหาซื้อสุราได้ วัดที่เคยส่งผู้เข้าชมไปอยู่ เช่น วัดชลประทานรังสฤษฎ์ และวัดเวฬุวนาราม (วัดหลวงพ่อบ้านเนิน) เป้าหมายที่ให้ผู้เข้าชมทั้งหลายไปอยู่วัดก็เพื่อจะได้ให้

พระท่านได้สอนทางธรรมะ เป็นการชี้ให้เห็นถึงโทษและผลเสียของการดื่มสุรา ให้พระท่านช่วยฝึกจิตใจให้เป็นคนดี โดยพระท่านได้สอนธรรมะให้ทุกวัน ให้นั่งวิปัสสนาเพื่อฝึกใจให้เข้มแข็ง และมีวิธีอื่น ๆ ซึ่งพระท่านจะเห็นสมควร ผู้เข้าอบรมทุกคนจะอยู่ในวัดเป็นเวลา ๙ วัน ในขณะที่อยู่วัดนี้ วิทยากรของวิทยาลัยจะไปอยู่ด้วยเพื่อคอยดูแล และช่วยศึกษาปัญหา และสาเหตุ ปัญหา ของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นการประเมินผลการอบรมด้วย นอกจากนี้ ยังจะได้หาวิธีการแก้การติดเหล้าด้วย โดยการพูดคุยอยู่คลุกคลีกับผู้เข้าอบรมตลอดจนช่วยเหลือบริการให้ด้วยในขณะที่อยู่ที่วัดนี้ จะมีผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าฯ ปลัดจังหวัด และนายอำเภอผลัดกันไปเยี่ยมเยียน และยังมีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่จากกรมการปกครอง และวิทยาลัยการปกครองไปเยี่ยมด้วย

เมื่อเสร็จสิ้นการอยู่ที่วัดแล้ว พระท่านจะรายงานผลการที่ผู้เข้าอบรมไปอยู่วัดนั้น ได้ผลดีเพียงไร รายงานให้แก่กรมการปกครองทราบ

ภาคที่ ๔ กลับมาอยู่ที่วิทยาลัยการปกครอง เป็นระยะเวลา ๑ สัปดาห์ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้ ทางวิทยาลัยจะมีการอบรมในวิชา คุณธรรมนักปกครอง มนุษยสัมพันธ์ พลังจูงใจ การทำงานเป็นหมู่คณะ การพัฒนาตนเอง และการบรรยายพิเศษเกี่ยวกับการบำรุงรักษาสุขภาพ ปัญหาการติดสุรา ยาเสพติด และสิ่งเสพติดต่างๆ และตอนท้ายจะมีทัศนศึกษา ๑ วัน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมนอกห้องเรียนในตอนเย็นและกลางคืนอีก

๕๐

ด้วย เช่น วิทยากรที่ปรึกษาจะแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรม ออกเป็นกลุ่ม ๆ ให้ทำความสนิทสนมกัน ร่วมกันแก้ปัญหาการติดสุรา ศึกษาเฉพาะกรณี มอบงานให้ทำแล้ววิทยากรสังเกตพฤติกรรม และเล่นกีฬา เป็นต้น

ภาคสุดท้าย ของการฝึกอบรมก็คือ ให้ นายแพทย์ ตรวจร่างกาย ครั้งสุดท้าย ก่อนที่จะเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

การติดตามผล อาจแยกการติดตามผลเป็น ดังนี้ คือ

— ติดตามผลโดยจังหวัด โดยจะให้ นายแพทย์ ได้ตรวจร่างกายอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมีผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าฯ และปลัดจังหวัด ตลอดจนนักสังคมสงเคราะห์ คอยทำตนเป็นที่เลื่อมใสคอยช่วยเหลือแนะนำ และหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่าน การฝึกอบรมไปแล้ว ๓ เดือน จะต้องมาให้แพทย์ในส่วนกลาง (กรุงเทพฯ) ตรวจร่างกายอีก

— ติดตามผลโดยผู้ตรวจราชการ โดยทางกรมการปกครองจะมอบให้ผู้ตรวจได้ดูแลผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าสามารถเลิกดื่มสุรา หรือยัง ดื่มน้อยลงหรือดื่มมากอย่างเดิม แล้วรายงานให้กรมได้ทราบ

— วิทยากรของวิทยาลัยการปกครอง โดยวิทยากรจะออกไปติดตามผลเอง ว่าหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว สามารถทำให้

ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้เลิกดื่มสุรา หรือ
ดื่มน้อยลงหรือไม่

การติดตามผล จะกระทำ ทุก ๓ เดือน ๖
เดือน หรือ ๑ ปี

ผลการฝึกอบรม จากการติดตามผลและ
ประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม โครงการนี้ ปรากฏ
ว่าได้ผลดีถึง ๘๖% จำนวน ๘๖% นี้เป็นผู้ที่เลิกดื่ม
สุราและดื่มน้อยลง นับว่าโครงการนี้ได้ผลตาม
เป้าหมาย

การแก้ปัญหาถูกจุดหรือไม่

จากการแก้ปัญหาของคุณสังวร ของผู้อำนวยการ
การกอง และวิธีการแก้ปัญหาคัดสุราจนทำให้
เสียงานของวิทยาลัยการปกครองนั้น นับว่าเป็นการ
แก้ปัญหาที่ดี ที่จะช่วยให้ข้าราชการกลับเนื้อกลับตัว
หันมาปฏิบัติในทางที่ดี นับว่าเป็นการช่วยเหลืองาน
ราชการอย่างมาก อย่างไรก็ตามยังมีข้อที่น่าคิดใน
ระหว่าง การแก้ปัญหา ของผู้อำนวยการกอง และของ
วิทยาลัยการปกครอง คือ

ในด้านปัญหา ทั้งผู้อำนวยการกองและ
วิทยาลัยการปกครองต่างเข้าใจปัญหาในเรื่องการติด
สุราเป็นอย่างดี

ในด้านสาเหตุของปัญหานั้น ในปัญหาของ
คุณสังวร นั้น ผู้อำนวยการกองเข้าใจสาเหตุของ
ปัญหาได้เป็นอย่างดี ทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด ส่วน
ของวิทยาลัย การปกครองนั้น เข้าใจว่า คงไม่สามารถ
จะหาสาเหตุของปัญหาแต่ละคนได้ เพราะมีข้าราชการ
ที่ติดสุราอยู่ในส่วนต่างๆ ของประเทศ คงเป็น

การคาดว่าปัญหานั้นน่าจะเกิดจากอะไรบ้าง ในเรื่อง
นี้หากวิทยาลัย การปกครอง จะขอความร่วมมือ จากผู้
บังคับบัญชาให้ช่วยหาสาเหตุของการติดสุรา ก็อาจ
จะช่วยให้การแก้ปัญหาสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น

ในด้านการแก้ไข ในกรณีของคุณสังวร ผู้
อำนวยการกองได้ทราบ สาเหตุ จึงสามารถ แก้ปัญหา
ได้ตรงจุด ส่วนโครงการพัฒนาข้าราชการของ
วิทยาลัยการปกครองนับว่าได้ผลดีถึงแม้ว่ามีได้ทราบ
สาเหตุของแต่ละบุคคล แต่ก็คงจะพอคาดการได้โดย
คร่าว ๆ จึงจัดหลักสูตรขึ้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว
และคงจะดียิ่งขึ้น หากวิทยาลัยการ ปกครองเน้นให้ผู้
บังคับบัญชาของข้าราชการ ผู้นั้นได้ช่วยแก้ปัญหาให้
อีกด้วย หลังจากที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว ก็คง
ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างดี ในแง่ของวิทยา
ลัยการ ปกครอง เนื่องจาก มี ข้าราชการ ติด สุรามาก
และมีอยู่ในที่ต่างๆ กัน การแก้ปัญหาในการจัด
อบรมนั้นก็นับว่า เป็นหนทาง ที่รวดเร็ว และได้ ผลดี
อีกประการหนึ่ง สิ่งที่ดีในการแก้ ปัญหาของวิทยาลัย
การปกครองนั้นประการหนึ่ง ก็คือ ยินดีให้โยก
ย้ายถ้าต้องการนั้นนับว่าดีมาก เพราะบางครั้ง
ที่คน ต้องติดเหล้านั้น เป็น เพราะ สิ่ง แวดล้อมที่
เขาอยู่นั้นเป็นเหตุหนึ่ง การย้ายไปอยู่กับสิ่ง
แวดล้อมใหม่นั้นจะช่วยได้เช่นกัน

ในด้านการประเมินผลนั้น ทางวิทยาลัยการ
ปกครองได้มีการติดตามผล และประเมินผลโครงการ
อย่างมี ระบบ หลังจาก ที่ได้ผ่านการ ฝึกอบรมไปแล้ว
ระยะหนึ่ง ส่วนในกรณีของคุณสังวร ผู้อำนวยการ

การกองมิได้กล่าว

มีข้อนำสังเกตว่า กรณีของกรมการปกครอง นั้น ใช้วิธีแก้ปัญหาเป็นทางการและโดยเปิดเผย ซึ่งคงจะได้ผลดีในด้าน แก้ปัญหาคน หลายคนได้ใน ช่วงเวลาเดียวกัน และสามารถช่วยบุคคลหรือสถาบัน ช่วยได้ แต่การแก้ปัญหานี้โดยเปิดเผย อาจจะ กระทบความรู้สึก ของผู้ตีสู่รา บางคน ซึ่งไม่ยอมให้ เรื่องราวของตนเป็นที่เปิดเผยเช่นนั้นได้ ส่วนกรณี คุณสังวรนั้น ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาได้อย่าง สมบูรณ์แบบ แต่ก็ต้องเสียเวลาและต้องมีศิลป์ใน การแก้ปัญหามาก จะใช้เวลาสั้นๆ แก้ปัญหาทีเดียว หลายคนเหมือนกรณีของกรมการปกครองไม่ได้

บทสรุป

การแก้ปัญหา ของผู้อำนวยการ การกอง ของคุณ

สังวร และการแก้ปัญหาโดยใช้ โครงการพัฒนา ข้าราชการ ของ กรมการ ปกครอง นั้นว่า เป็นไป ตาม แนวของวิธีการแก้ปัญหา การใช้วิธีการที่แตกต่างกันก็เพราะจำนวนบุคคลนั้นแตกต่างกัน แต่การแก้ ปัญหาทั้ง ๒ แนวดังกล่าวนี้ว่าได้ผลดี อย่างไรก็ ตามผู้เขียนเห็นว่าในการแก้ปัญหาใดๆ นั้น อาจจะ ออกมาในรูปแบบแตกต่างกัน แต่ควรที่จะให้ผู้บังคับ บัญชาที่ใกล้ชิดกับข้าราชการผู้นั้นได้มีส่วนร่วมด้วย จะ ทำให้ การ แก้ ปัญหา ได้ ตรง จุด และได้ ผล โดย สมบูรณ์ อีกอย่างหนึ่งการที่จะพัฒนานิสัยของผู้ทำ งานในหน่วยงานนั้น ผู้บังคับบัญชาผู้อยู่ใกล้ชิดควร ต้องมีบทบาท สำคัญยิ่ง ทั้งโดย ทางตรง และโดย ทาง อ้อม เพราะผู้บังคับบัญชาเท่านั้นเป็นผู้ที่รู้ปัญหาได้ ดีกว่าผู้อื่น



การรักษาวินัยในทางลบนั้น เน้นในการควบคุมบุคคลเป็นรายบุคคล แต่การรักษา
วินัยในทางบวกนั้นส่วนหนึ่งเป็นการเน้นหนักไปในทางวินัยของหมู่คณะ

การสร้างวินัยหมู่

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์

เรื่อง ของวินัย เป็นเรื่อง ที่สามารถ จะพูดได้
อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ เพราะอาจจะมองได้หลาย
ทัศนะ ทั้งในทัศนะของระเบียบกฎหมาย หรือ
ประเพณี วัฒนธรรม หรืออาจจะมองได้ตามฐานะ
บทบาทของบุคคลในสังคม หรือหน่วยงาน หรือ
อาจจะมองได้ทั้ง ในทางบวกและในทางลบ แต่
สำหรับในที่นี้ จึงขอพูดถึงวินัยเพราะ “การสร้าง
วินัยหมู่” เท่านั้น และจะพูดในบางประเด็นที่
เกี่ยวกับข้าราชการเป็นสำคัญ คือ จะทำอย่างไรจึง
จะให้ข้าราชการได้ทำงานร่วมมือกัน ทำงาน เป็น หมู่

คณะ หรือมีมาตรฐานงานของกลุ่มคณะ หรือการ
ทำงานเป็นทีม เพื่อให้ข้าราชการได้ประพฤติปฏิบัติ
ให้ได้ตามมาตรฐานของกลุ่ม

วินัยกับหมู่คณะ

วินัย เป็นเรื่อง ที่มีความสำคัญ อย่างหนึ่งของ
หมู่คณะ หรือสังคม เป็นความจำเป็น ของสังคมที่
จะต้องมีเพื่อเป็นกรอบ หรือบรรทัดฐานสำหรับให้
คนในสังคมประพฤติปฏิบัติต่อกัน เพื่อให้สังคมนั้น
อยู่เป็นสุข หรือบรรลุความสำเร็จตามความต้องการ



ของสังคม กรอบหรือบรรทัดฐานเหล่านั้น อาจจะปรากฏอยู่หลายลักษณะ เช่น ปรากฏในรูปของจารีตประเพณีหรือปรากฏในรูปของกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของสังคมนั้น ๆ เช่น ในสังคมสมัยก่อนไม่มีกฎหมายอย่างทุกวันนี้ ก็ได้ถือจารีตประเพณีเป็นหลักหรือแม้แต่ทุกวันนี้ ในบางเรื่องหรือบางสังคมก็ถือประเพณีเป็นหลักอยู่ แต่เพื่อความสะดวกในการพิจารณาวินิจฉัย ตัดความต่าง ๆ ปัจจุบันนี้มักจะปรากฏในรูปของตัวบทกฎหมาย หรือระเบียบข้อ

“หมู่สงฆ์ที่ขาดวินัย
กองทหารที่ไม่มีวินัย
ข้าราชการที่ไร้วินัย
หมู่โจรที่ปราศจากวินัย
และสังคมใดที่ไม่มีวินัย

บังคับ ซึ่งวินัยนี้จะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละหมู่คณะหรือในแต่ละสังคม

อย่างไรก็ตาม วินัยนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคม สังคมใดมีวินัยดีก็ย่อมจะทำให้เกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น หรือทำให้สังคมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ แต่ถ้าสังคมใดปราศจากวินัย ก็จะทำให้ปรากฏผลในทางตรงกันข้าม และยิ่งกว่านั้น คือ สังคมนั้นมีอาจดำรงความเป็นสังคมได้อีกต่อไป ดังที่ว่า

ก็ย่อมขาดจากความเป็นสงฆ์
ก็ไม่แตกต่างจากกองโจร
ก็ย่อมทำความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน
ก็ย่อมระส่ำระสาย
ก็ย่อมดำรงความเป็นสังคมอยู่ไม่ได้”

ถ้าหากจะวิเคราะห์ ในทัศนะของทฤษฎีการ จัดองค์การแล้ว เราจะเห็นว่าวินัยเป็นระบบอย่าง หนึ่งขององค์การ กล่าวคือ ในองค์การแต่ละองค์การ นั้นจะต้องประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ประการแรก *วัตถุประสงค์* หมายถึง ความมุ่ง- หมายขององค์การที่ต้องการจะทำงาน ประการที่ สอง *บุคคล* ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และประการที่ ๓ คือ *การจัด ระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ* เพื่อให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การแบ่ง งานกันทำ (Division of work) การกำหนดอำนาจ หน้าที่ (Authority) หรือ การกำหนดหน้าที่และ ความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility) ของ บุคคลในองค์การ รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อ บังคับต่างๆ เพื่อให้บุคคลถือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งการกำหนดระบบ ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเพื่อให้ปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น นอกเหนือจากเรื่อง ต่างๆ ที่กล่าวแล้ว เรื่องของวินัยเป็นเรื่องที่มีความ จำเป็นเรื่องหนึ่งด้วย โดยที่ถือว่าวินัยเป็นกรอบใน การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคล เป็นเครื่องมือใน การควบคุมพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลใน องค์การ เพื่อให้งานของส่วนรวมได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การรักษาวินัยของหมู่คณะ

เมื่อวินัย มีความสำคัญ กับ หมู่คณะหรือองค์-

การดังกล่าวแล้ว ก็เป็นความจำเป็นที่หมู่คณะหรือ องค์การ จะต้องดำเนินการ ให้บุคคลในหมู่คณะ หรือ องค์การได้รักษาวินัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ตามวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายของหมู่คณะ หรือองค์การนั้น ๆ โดยปกติการรักษาวินัยของหมู่ คณะหรือองค์การจะมีอยู่ ๒ แบบ คือ แบบลบบแบบ หนึ่ง และแบบบวกแบบหนึ่ง

การรักษาวินัยแบบลบบนั้น เป็นการควบคุม ดูแลบุคคลให้ประพฤติปฏิบัติตามกรอบของวินัย ซึ่ง กำหนดไว้เป็นกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ โดยมี การลงโทษเป็นมาตรการ ที่จะบังคับให้บุคคลมิ ให้กระทำผิดวินัย และคอยลงโทษสำหรับผู้กระทำ ผิดวินัย และบุคคลทุกคนถือเป็นหน้าที่ที่จะต้อง ปฏิบัติอยู่ในกรอบของวินัย โดยทุกคนจะต้องรับผิดชอบตัวเอง ส่วนวินัยในทางบวกนั้น เป็นการมอง ในทางเสริมสร้าง ให้ทุกคนในหน่วยงาน ได้ ดำเนิน งานร่วมกันให้เป็นไปตามวินัยที่กำหนดไว้ โดยถือ เป็นหน้าที่ของ หน่วยงาน หรือองค์การ และผู้ บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา จะต้องเสริมสร้างวินัย และปฏิบัติตามวินัยร่วมกัน ด้วยการสร้างทัศนคติ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ ที่จะทำให้ทุกคน ร่วมมือ ร่วมใจ กัน ทำงาน ตาม กรอบ หรือ วินัย ของ หน่วยงาน หรือองค์การ การป้องกันมิให้บุคคลใน หน่วยงานหรือองค์การเสียวินัยหรือดำเนิน ออกนอก กรอบที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นวินัยในทางบวกได้ มุ่งเน้น ใน การ แนะนำ และ ส่งเสริม ให้ บุคคล รู้จัก

หน้าที่ รู้จักความรับผิดชอบ โดยเน้นให้เกิดขึ้น จากความรู้สึกของบุคคลในหมู่คณะหรือในองค์การมิใช่เป็นการบังคับบัญชาให้คนปฏิบัติตาม

จะเห็นได้ว่าการรักษาวินัยทั้งสองทางนั้น มีความแตกต่างกันไป การรักษาวินัยในทางลบนั้น เน้นในการควบคุมบุคคลเป็นรายบุคคล แต่การรักษาวินัยในทางบวกนั้น ส่วนหนึ่งเป็นการเน้นหนักไปในทางวินัยของหมู่คณะ หรือวินัยหมู่ หรือ "Group Discipline" ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายได้ยอมรับกันว่า การรักษาวินัยในทางบวก กรณีการรักษาวินัยหมู่นั้น มีแนวทางที่จะได้ผลดีกว่าวินัยทางลบ ทั้งนี้เพราะวินัยหมู่ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และความเข้าใจร่วมกันได้ดีกว่า ซึ่งความร่วมมือร่วมใจนี้ นอกจากจะทำให้บุคคลไม่ประพฤติออกนอกกรอบของวินัยแล้ว ยังจะช่วยให้ผลผลิตขององค์การสูง และยังธำรงรักษาความสามัคคีของกลุ่มและขององค์การได้ดีด้วย ด้วยเหตุนี้ ในองค์การต่าง ๆ ใน ปัจจุบัน จึงพยายาม มุ่งเน้นในด้านวินัยหมู่ หรือวินัยในทางบวกเป็นสำคัญ

อันที่จริงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องวินัยดังกล่าวนี้ ถ้าหาก พิจารณา ตาม วิวัฒนาการ ของ แนวความคิดของการบริหารแล้ว ทำให้เรามองเทียบเคียงกันได้ อย่างชัดเจนในลักษณะที่ว่า ตามแนวคิดของการบริหารในสมัยก่อนนั้น เราจะมุ่งเน้นในเรื่องงาน เป็นสำคัญ เรื่องบุคคลนั้นไม่สำคัญเท่า และในสมัยก่อนเรามองบุคคลไปในทางลบ คือ เห็นว่าคนโดย

ปกติจะขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน จึงต้องคอย "บังคับ" และ "บัญชา" ให้ทำ ดังที่แมคเกรเกอร์ (Ddonglas McGregor) พูดไว้ในทฤษฎี X โดยมองบุคคลในทางลบ ระบบบริหารจึงมุ่งที่วินัยในทางลบ ซึ่งสืบทอดเจตนารมณ์มาสู่ระบบราชการของเรา แม้กระทั่งปัจจุบันนี้ ส่วนแนวความคิดที่ว่า ควรจะเสริมสร้างวินัยหมู่ หรือมุ่งให้บุคคลในกลุ่มในองค์การหรือหน่วยงานทำงานร่วมกัน ช่วยกันกำหนดระเบียบมาตรฐานในการทำงาน รวมถึงเรื่องวินัย ซึ่งเป็นการมองในแง่บวกนั้น เป็นการมองตามแนวคิดของการบริหารงานในระยะหลัง หรือในทัศนะปัจจุบัน คือมองบุคคลในทางบวก เห็นว่าบุคคลนั้นมิได้ขี้เกียจ ชอบทำงาน ถ้าหากรู้จักใช้และรู้จักจูงใจ ตามแนวทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั่นเอง ซึ่งตามแนวคิดนี้ทำให้ยอมรับกันมากในการบริหารในปัจจุบัน ที่พยายามมุ่งสร้างวินัยหมู่ในลักษณะที่หวังจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การสร้างเสริมขวัญ เป็นต้น ซึ่งในองค์การสมัยใหม่ปัจจุบันนี้ เราจะเห็นว่าคำว่าวินัยนั้นมักจะไม่ปรากฏออกมาโดยตรง หากแต่จะออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว และอันที่จริงสิ่งที่องค์การหวัง ก็คือ วินัยหมู่ นั้นเอง

แนวความคิดในการสร้างวินัยหมู่

ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จด้วยดีนั้น ในทางวิชาการบริหารค้นพบว่า ถ้าหากให้บุคคลใน

องค์การโดยเฉพาะอย่างผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายระเบียบหลักเกณฑ์ มาตรฐานในการทำงานต่างๆ แล้ว การทำงานจะได้ผลดี มีประสิทธิภาพ กว่าการที่ให้บุคคล กระทำตามคำสั่ง แต่ฝ่ายเดียว วิธีนี้เรียกกันว่า "Management by Participation" หรือ "Participative Management" ซึ่งจากแนวคิดอันนี้ การบริหารงานในองค์การสมัยใหม่จึงมักจะเปิดโอกาส หรือหาวิธีที่จะให้บุคคลใน องค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด ทั้งในด้าน การกำหนดนโยบายเป้าหมาย วิธีการทำงานมาตรฐานการทำงานต่างๆ และการสร้างกรอบ หรือสิ่ง ที่จะให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ หรือวินัยต่างๆ ด้วย เหตุนี้ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่า การที่จะสร้างวินัยหมู่ รวมทั้งการที่จะให้ข้าราชการ ได้ร่วมกัน สร้างมาตรฐานการทำงานของกลุ่ม สร้างความสามัคคีกันนี้ ก็ ควรดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว คือ ควรจะ กระทำโดยให้ทุกคนในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการ กำหนดวินัย มาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ต่างๆ ขึ้น มา แล้วถือปฏิบัติร่วมกันต่อไป

สำหรับแนวทางในการสร้างวินัยหมู่ หรือ มาตรฐานการทำงานต่างๆ อาจกระทำได้หลายวิธี แต่ขอกล่าวที่สำคัญ คือ

๑. การร่วมปรึกษาหารือกัน โดยตรง ระหว่างนักบริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยการปรึกษาหารือร่วมกันว่า ควรจะกำหนดหลัก ปฏิบัติอย่างไร การทำงานควรจะมีมาตรฐานอย่างไร

รวมทั้งกำหนดระเบียบปฏิบัติและวินัย เพื่อที่จะถือ ปฏิบัติร่วมกันด้วย วิธีนี้เป็นทางตรง และใช้กัน มากที่สุดในหน่วยงาน แต่จุดอ่อนก็คือมักจะไม่ค่อย มีเวลาปรึกษาหารือกันมากนัก ยิ่งหน่วยงานหรือ องค์การใหญ่ๆ จะกระทำลำบาก และแม้จะมีเวลา ก็เป็นการยากที่จะประสานความคิดเห็นร่วมกัน วิธี นี้้นักบริหารต้องเก่งมาก ถ้าไม่เก่งก็จะไม่ได้ผล ยิ่ง จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าได้ประโยชน์ และก็จะไม่รับ ความร่วมมือมากขึ้น

ในบางองค์การ นักบริหารจะใช้อีกแบบหนึ่ง คือ ปรึกษาหารือเฉพาะหัวหน้างานตามลำดับชั้น แล้วกำหนดทางปฏิบัติออกมาเป็นนโยบาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติต่างๆ ซึ่งวิธีนี้ สะดวก รวดเร็ว แต่มีจุด อ่อนอยู่ที่ความรู้สึก หรือ ความเข้าใจ ของบุคคลใน ระดับปฏิบัติ โดยปกติถ้าบุคคลในระดับปฏิบัติไม่มี ส่วนร่วมแล้ว เขาก็จะรู้สึกว่ายนโยบาย หลักเกณฑ์ มาตรฐานต่างๆ เป็นเรื่องของ "ฝ่ายบริหาร" ซึ่งก็ หมายถึง "ไม่ใช่ของเขา" และก็แปลว่า จะไม่ได้ ความร่วมมือร่วมใจอยู่ดี

๒. ประชุมปรึกษาหารือเป็นการเฉพาะ แนวทางหนึ่งที่จะทำได้ก็คือ การประชุมปรึกษาหารือ กันเป็นการเฉพาะในแต่ละเรื่อง เช่น เรื่องนโยบาย เรื่องกำหนดมาตรฐาน และแนวทางปฏิบัติต่างๆ โดยการกำหนดหัวข้อให้พิจารณาเป็นเรื่องๆ วิธีนี้ อาจจะเสียเวลาเหมือนกัน แต่จะเป็นประโยชน์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะได้แนวความคิดที่เป็นประโยชน์ จากบุคคลในองค์การ ข้อสำคัญก็อยู่ที่เทคนิคในการ

ประชุมที่จะต้องให้ได้ข้อสรุปที่ดีจริงๆ มิใช่สักแต่ว่าประชุมแล้วก็มาอ้างว่า ได้ประชุมปรึกษา กันแล้วเท่านั้น หากแต่ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และสามารถนำความคิดเห็น เหล่านั้น มาใช้ ให้เป็นประโยชน์ และให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันด้วย

๓. การสอดแทรกไว้ ในการฝึกอบรม หรือการสัมมนา แนวทางหนึ่งที่สามารถทำได้ คือการสอดแทรก เรื่องของการ สร้างระเบียบมาตรฐานงาน วินัย รวมทั้งการกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคคล ไว้ในการฝึกอบรม หรือสัมมนา เพื่อให้ได้มีโอกาสทำความเข้าใจและร่วมกันคิดเป็นเบื้องต้น เท่ากับเป็น จุดเริ่มที่เริ่มจาก ความเข้าใจ หรือ การเห็นประโยชน์ ซึ่งในการฝึกอบรมหรือสัมมนาอาจจะให้ทดลอง สร้างเกณฑ์ หรือมาตรฐาน ขึ้นเป็น เบื้องต้น ต่อไปหน่วยงานควรจะรับเกณฑ์ มาตรฐานต่าง ๆ เหล่านั้นไปดำเนินการต่อไป วิธีนี้จะได้ผลดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกี่ยวกับการสร้าง จรรยาบรรณ ของวิชาชีพ ควรจะเริ่มจากวิธีนี้ก่อน อย่างน้อยก็ให้ทุกคนได้ตระหนัก หรือเห็นคุณค่า และช่วยกัน สร้างแนวทางปฏิบัติด้วยตัวของเขาเอง ต่อไปเมื่อหน่วยงานนำไปกำหนดให้ถือปฏิบัติ หรือนำไปปรับปรุง เพื่อให้ถือปฏิบัติก็จะมีที่ยอมรับกันง่าย

ที่กล่าว นี้เป็น แนว ความ คิดหรือ แนวทาง ที่ควรจะดำเนินการ ในการสร้างวินัยหมู่โดยถือหลัก “Participative Management” เป็นสำคัญ ซึ่งผู้เขียนคิดว่าน่าจะเป็นทางที่ดีที่สุด ส่วนวิธีอื่น ๆ อาจ

จะมีอีกหลายวิธี เช่น การเปิดโอกาสให้เสนอแนะโดยตรง การตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ เฉพาะ เรื่อง จาก พนักงาน หรือคณะกรรมการลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าไม่ค่อยจะได้ผลดีนัก เพราะการเปิดโอกาสให้เสนอแนะโดยตรงนั้น เป็นเรื่องของแต่ละคนไป ซึ่งมักจะไม่ค่อยมีใครเสนอแนะ นอกจากเป็นเรื่อง ร้องเรียนหรือความเดือดร้อนส่วนตัวมากกว่า สำหรับ คณะกรรมการที่ปรึกษารวมทั้ง คณะกรรมการลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานตามกฎหมายแรงงานนั้น เป็นวิธีการประจันหน้ากัน มากกว่าการ ปรึกษาหารือร่วมกัน ซึ่งผู้เขียนไม่อยากจะสนับสนุน

การสร้างวินัยหมู่ในระบบราชการ

ที่นี้ก็มาถึงปัญหาที่ว่า เราจะสร้างวินัยหมู่ให้เกิดขึ้นในกลุ่มของข้าราชการได้อย่างไร หรือเราจะทำอย่างไรจึงจะให้ข้าราชการได้มีมาตรฐาน หรือบรรทัดฐานของกลุ่มเพื่อให้เป็นหลักในการประพฤติ และปฏิบัติรวมทั้งจะทำอย่างไร จึงจะให้ข้าราชการได้ร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานเป็นหมู่คณะหรือเป็นทีมได้โดยแท้จริง

แนวพิจารณาก็คือ

ประการแรก องค์ การ จะ ต้อง มี เป้าหมายหรือนโยบายอย่างเด่นชัดในทุกระดับในเรื่องวินัยหมู่ของข้าราชการ นับตั้งแต่ระดับสูงลงมาถึงระดับล่างสุด

เรื่องเป้าหมายนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป้า

หมายเป็นจุดมุ่งขององค์การที่กำหนดไว้เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติ แต่ถ้าเรามาพิจารณาถึงระบบราชการไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการพลเรือนนั้น โดยส่วนรวม ข้าราชการจะมองไม่เห็น เป้าหมายที่แน่ชัดเกี่ยวกับเรื่องวินัยหมู่ ที่จะให้ข้าราชการเสียสละเพื่อรับใช้ประเทศชาติ ที่จะให้ข้าราชการได้ร่วมมือร่วมใจกันรักใคร่สามัคคีกัน รวมทั้งเรื่องอื่นๆ ด้วย ในที่นี้ ผู้เขียน ไม่รวม ถึงบทบัญญัติ เกี่ยวกับ วินัย ของ ข้าราชการพลเรือนที่เขียนไว้ในกฎหมาย เหมือนกับกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งมีไว้ใช้บังคับ เฉพาะบุคคลที่มีความผิด มิใช่เป็นเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายในที่นี้ หมายถึง อุดม การ ของ องค์ การ หรือ ของ ข้าราชการในส่วนรวมนั่นเอง เมื่อระบบราชการพลเรือนไม่ได้มีเป้าหมายไว้แน่ชัดดังกล่าว การที่จะให้ทุกคนไปยึดมั่นในสิ่งที่องค์การไม่ได้กำหนด จึงเป็นเรื่องที่หวังไม่ได้ นอกจากนั้นในแต่ละหน่วยงานคือนับตั้งแต่กระทรวงทบวงกรมรวมถึงกองแผนกจังหวัด อำเภอ หรือในระดับหน่วยย่อยของระบบราชการ ก็ไม่มีเป้าหมายอย่างเด่นชัดอีกเช่นเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องวินัยหมู่ เป้าหมายขององค์การมักจะมุ่งเน้นแต่ในเรื่องงานแต่เพียงอย่างเดียว มักจะไม่ได้พูดถึงเรื่องคนกันเลย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วจะหวังให้ข้าราชการมีวินัยหมู่อย่างไรได้

ข้อเสนอแนะในประการแรกนั้นก็คือ ถึงเวลาแล้วที่ระบบราชการ รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับกรม ที่จะต้องมา กำหนด เป้าหมายเกี่ยวกับวินัยขึ้น เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่ม

ที่จะให้คนได้มีวินัยหมู่ พร้อมทั้งตระหนักและยึดมั่นในวินัยหมู่

ประการที่สอง องค์การจะต้องเน้นที่นักบริหาร หรือ ผู้บังคับบัญชาทุก ระดับ ให้เป็นผู้สร้างวินัยหมู่ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ

เป็นที่ ยอมรับ กันอยู่ทั่วไปว่าผู้บังคับบัญชา หรือ นักบริหาร เป็นบุคคล ที่มีความ สำคัญ ที่สุด ใน หน่วยงาน เป็น ผู้ที่ สามารถ สร้าง ประสิทธิภาพ ของ งานได้พอ ๆ กับ เป็นผู้ที่สามารถทำให้งานล้มเหลวได้ การบริหาร สมัยใหม่จึง พยายาม มุ่งเน้นที่นักบริหาร และการที่เราจะสร้างวินัยหมู่ให้เกิดขึ้นแก่ ข้าราชการ หรือการที่จะสร้างให้ข้าราชการ ได้มี มาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติ และร่วมมือร่วมใจ กันปฏิบัติงานไปตามมาตรฐานนั้น ก็ควรจะมุ่งเน้น ที่นักบริหารเป็นสำคัญ แต่ข้อที่จะต้องคำนึงไว้ก่อน ก็คือ จำจะต้องให้นักบริหารได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เสียก่อนว่า วินัยในความหมายที่พูดกันนี้แตกต่าง หรือเหมือนกันกับความที่เข้าใจกันอยู่อย่างไร

ข้อเสนอแนะในประการที่สองนี้ ก็คือเมื่อ ราชการกำหนด เป้าหมาย และนโยบายขึ้นมาแน่ชัด แล้วเกี่ยวกับเรื่องวินัย ราชการก็ควรย้ำที่นักบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับของหน่วยงาน โดยใช้ นักบริหารเป็นเครื่องมือที่จะสร้างวินัยหมู่ ให้เกิดขึ้น แก่ข้าราชการ และเพื่อที่จะให้นักบริหารได้มีความ เข้าใจเกี่ยวกับ วิธีการในการ สร้างวินัยหมู่หรือการที่ จะให้ ข้าราชการ ได้สร้าง มาตรฐานในการ ประพฤติ ปฏิบัติ และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามมาตรฐาน

ฐาน ก็ควรจะได้ สอดแทรก วิชาการเหล่านี้ไว้ใน
หลักสูตรการพัฒนาหรือ ฝึกอบรมนักบริหารในทุกๆ
ระดับ หรืออย่างน้อยก็ควรจะได้เผยแพร่เทคนิค
ต่างๆ ให้ส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งนักบริหาร
และผู้บังคับบัญชาได้ทราบกันให้แพร่หลาย

ประการที่สาม ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้
จักเทคนิคในการสร้างวินัยหมู่

ดังกล่าวมาแล้วว่า การสร้างวินัยหมู่
เป็นการ สร้าง ให้ บุคคล กำหนด บรรทัด ฐาน หรือ
มาตรฐานในการประพฤติและการปฏิบัติงานรวมกัน
เพื่อที่จะใช้เป็นแนวประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ด้วยเหตุ
นี้ผู้บังคับบัญชา ควรจะใช้เทคนิค ที่จะสร้างสิ่งเหล่านี้
ขึ้นในการทำงาน หลักการก็คือการที่ให้ทุกคนได้มี
ส่วนร่วมในการกำหนดบรรทัดฐาน หรือมาตรฐาน
ในการทำงานของเขาเอง ซึ่งในเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชา
จะทำได้หลายประการ เช่น

๑. การ ประชุม ปรึกษาหารือ ร่วมกัน
ระหว่างผู้บังคับช้ญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกำหนด
เป้าหมาย หรือข้อควรประพฤติปฏิบัติไว้เป็นแนว
ปฏิบัติร่วมกัน วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้อยู่โดยทั่วไปใน
หน่วยงานอยู่แล้วอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ในการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานของ หน่วยงาน
เพราะฉะนั้น ถ้าจะมุ่งเน้น ในการที่จะสร้าง บรรทัด
ฐานหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ก็ไม่
น่าจะมีปัญหา

๒. การ ประชุม สัมมนา เฉพาะ เรื่อง
นอกจากการ ประชุม ปรึกษา กันแล้ว ผู้บังคับบัญชา

อาจจะ จัดการ ประชุม สัมมนา เฉพาะ เรื่อง นี้นขึ้นมา
เพื่อให้ ข้าราชการ ได้ร่วมกัน พิจารณา ถึงการ สร้าง
บรรทัดฐานหรือมาตรฐานของกลุ่ม อันเป็นการ
สร้างวินัยหมู่เป็นการเฉพาะก็ได้ ซึ่งเรื่องประชุม
สัมมนานี้แม้ว่าเป็นเทคนิคเฉพาะออกไป แต่นัก
บริหารก็อาจใช้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมช่วยได้

๓. การ ใช้ ประโยชน์ จากการ ปฐมนิ-
เทศข้าราชการบรรจุใหม่ หรือการฝึกอบรม
ข้าราชการ การปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่
เป็นโอกาสอันดีที่จะสร้างวินัยหมู่ให้เกิดขึ้น โดย
เฉพาะ อย่างยิ่ง การย้า ให้ข้าราชการ ได้ตระหนัก ถึง
มาตรฐานหรือบรรทัดฐานในการประพฤติและปฏิบัติ
อาจจะเป็นมาตรฐานที่มีอยู่แล้ว หรืออาจจะลองให้
ข้าราชการใหม่ได้ทดลองกำหนด มาตรฐาน ของเขา
เอง เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่มีอยู่แล้วก็ได้

นอกจากนั้นในการฝึกอบรมข้าราชการ ก็
สามารถที่จะ ใช้ ประโยชน์ ในการ สร้างบรรทัดฐาน
ในการประพฤติปฏิบัติ หรือสร้างวินัยหมู่ได้เช่น
เดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่ยังไม่ได้
กำหนดบรรทัดฐานไว้ก่อน ก็จะสามารถกำหนด
ขึ้นได้ โดยจัดให้มีการพิจารณาร่วมกัน

ประการที่สี่ การสร้างวินัยหมู่เป็นเรื่อง
ที่ต้องกระทำต่อเนื่อง

การสร้างวินัยหมู่เหมือนกับกิจกรรมในการ
บริหารอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการอยู่เรื่อยๆ มิใช่
ดำเนินการครั้งเดียวแล้วเป็นอันเสร็จสิ้น หากแต่

เป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ดูแล ตรวจสอบ ติดตามอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพราะการติดตาม ตรวจสอบ หรือการดูแลอยู่เป็นประจำก็เท่ากับเป็นการย้ำให้ทุกคนเห็นความสำคัญไปในตัว และหากเกิดปัญหาขึ้นมาก็ย่อมจะแก้ไขได้ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ก็ย่อมจะได้รับการยอมรับเพื่อนำมาปฏิบัติอยู่ตลอดไป มิใช่กำหนดไว้แต่ในกระดาษเท่านั้น ซึ่งถึงแม้ว่าจะดีเพียงใดก็ไม่ได้ประโยชน์เลย

สรุป

เรื่องของวินัยหมู่ เท่าที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางที่ดำเนินการให้ข้าราชการ หรือบุคคลในหน่วยงานได้ร่วมกันสร้างมาตรฐาน หรือบรรทัดฐาน ในการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อเป็นแนวทางที่จะถือปฏิบัติร่วมกันต่อไป ซึ่งวิธีการเช่นนี้ตามหลักการแล้วเป็นหน้าที่และบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบของการกำหนดมาตรฐาน หรือบรรทัดฐาน ร่วมกัน เป็นเสมือนข้อตกลงร่วมกัน ว่าต่อไปกลุ่ม หรือทุกคน จะต้องปฏิบัติเช่นนี้ นับว่าเป็นการให้ทุกคนในกลุ่ม หรือในหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติด้วยความเข้าใจของเขาเอง ซึ่งต่อไปเมื่อเป็นที่ยอมรับกันแล้ว ก็จะสามารถทำให้ทุกคนยอมรับด้วยใจจริงได้ และมีได้ถือว่าเป็นระเบียบหรือข้อบังคับอีกต่อไป หากแต่เป็นข้อตกลง

ร่วมกันในกลุ่มเป็นสำคัญ

การดำเนินการให้มีวินัยหมู่ขึ้น ในองค์กรการ นั้น จะช่วยนักบริหารหรือฝ่ายบริหารเป็นอย่างยิ่ง ในการกำหนดมาตรฐานงาน การกำหนดลักษณะนิสัยของสมาชิกในองค์กร การควบคุมดูแลความประพฤติของสมาชิก เพราะสมาชิกจะดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม และในบางครั้งสมาชิก จะควบคุมดูแลกันเองได้ดีกว่าฝ่ายบริหาร จะควบคุมโดยตรงด้วยตนเองเสียอีก การที่สมาชิกจะคอยควบคุมกันเองในเรื่องวินัยหมู่นี้ จะทำให้ฝ่ายบริหารมีเวลาเหลือไปทำประโยชน์อย่างอื่น และจะช่วยป้องกันวินัยในทางลบได้เป็นอย่างดียิ่งอีกด้วย นอกจากนี้ การมีวินัยหมู่จะเป็นเหตุให้สมาชิก มีความมั่นใจในการทำงาน มีความรักในศักดิ์ศรีของหมู่คณะ และมีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อชื่อเสียงของหมู่คณะหรือขององค์กรเป็นพิเศษอีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างวินัยหมู่ของข้าราชการนั้น การที่จะสร้างแต่เฉพาะหน่วยงานในแต่ละหน่วยงานนั้นไม่เพียงพอ แต่ควรจะต้องกระทำพร้อม ๆ กันในทุกหน่วยงาน โดยรัฐบาล ซึ่งอาจจะนำโดย ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติพร้อม ๆ กันในทุกๆ กระทรวงทบวงกรม และถ้าจะถือว่่าวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๓ ซึ่งเป็นวันข้าราชการพลเรือนในปีนี้เป็นจุดเริ่มต้น ก็ น่าจะเป็นนิมิตหมายอันดี ก่อนที่จะสายเกินไป ๑๖

การกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้น ก็มีมาจากเหตุ ฉะนั้น เราจะแก้ผลก็ต้องดูที่เหตุหรือสาเหตุ เมื่อหาเหตุได้ หาทางระงับเหตุได้ ก็มีทางป้องกันหรือลดการทำผิดวินัยลงได้

ตัวอย่างกรณีการกระทำผิดวินัย และสาเหตุการกระทำผิดวินัย

สุรศักดิ์มรรณ ดุลยจินดา

เรื่องนี้แบ่งเป็น ๒ ภาค คือ ภาคหนึ่ง ว่าด้วยตัวอย่างการกระทำผิดวินัย อยู่ในบทสนทนา
ข้อที่ ๑-๓๓

- ภาคสอง ว่าด้วยสาเหตุของการทำผิดวินัย อยู่ในบทสนทนาข้อที่ ๓๔-๔๙ ใช้เป็นแบบบทสนทนายาว
- รัก เป็นหัวหน้ากองคนใหม่ ในกองปฏิบัติการของหน่วยราชการแห่งหนึ่ง ซึ่งได้รับแต่งตั้ง
ประมาณ ๖ เดือน
- เมืองไทย เป็นหัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ซึ่งมีฝ่ายวินัยอยู่ในสังกัดด้วย มีประสบการณ์ในการบริหาร
บุคคลหลายปี

ภาคหนึ่ง

๑. รัก ในกองของผมปรากฏว่ามีข้าราชการทำผิดมากในรอบปีที่แล้วมา มีผู้ทำผิดวินัยและถูกลงโทษถึง ๑๕ ราย โทษต่างๆ กัน โทษระดับสูงถึงต้องถูกออกจากราชการถึง ๒ คน เพื่อแก้ปัญหานี้ ^{๗๕} *ผมคงจะต้องเข้มงวดลงโทษกันให้จริงจัง และรุนแรงยิ่งขึ้น เพื่อให้ข้าราชการเกรงกลัว และไม่ทำผิด*
๒. เมืองไทย *การลงโทษทางวินัยอย่างจริงจังและฉับพลัน เป็นการปราบปรามผู้กระทำความผิด อาจจะมีผลในทางป้องกันการทำความผิดวินัยบ้างเหมือนกัน คือทำให้ผู้อื่นเห็นเป็นตัวอย่าง และเกิดความเกรงกลัวระมัดระวังขึ้น แต่มีใช้วิธีที่ดีที่สุด เพราะเมื่อคนทำผิดแล้วถูกลงโทษไปเขาจะเสียประวัติ เสียกำลังใจ ถ้าโทษถึงถูกออกไป ราชการก็จะเสียหายมาก เสียประสบการณ์ความชำนาญของเขาไป เสียหายทั้งทางราชการและตัวข้าราชการ หากหาทางป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำความผิดเลยจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด เหมือนกรณีอาชญากรรม มีผู้ร้ายมาก ตำรวจจับมาลงโทษได้เก่งก็ดี แต่จับเก่งเพียงไร ก็สู้ป้องกันไม่ให้เกิดอาชญากรรมขึ้นไม่ได้*
๓. รัก ผมเห็นด้วยว่า การป้องกันไม่ทำความผิดวินัยนั้นดี แต่คงไม่ใช่เรื่องง่ายๆ จะทำได้อย่างไรครับ
๔. เมืองไทย *หลักและวิธีศึกษาและดำเนินการในการป้องกันข้าราชการทำผิดวินัยนั้น ก็คงต้องใช้หลักแห่งพระพุทธศาสนาเป็นแนวทาง คือหลักที่ว่าการกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้น ก็มิมาจากเหตุ ฉะนั้น เราจะแก้ผลก็ต้องดูที่เหตุหรือสาเหตุ เมื่อหาเหตุได้ หาทางระงับเหตุได้ ก็มีทางป้องกันหรือลดการทำความผิดวินัยลงได้*
๕. รัก ก่อนเราจะมาหาสาเหตุ โดยที่ผมน่าจะใหม่ในเรื่องนี้ ผมอยากทราบข้อมูลสถิติบางเรื่องเกี่ยวกับการทำความผิดวินัยของข้าราชการพลเรือนเพื่อเป็นพื้นฐานก่อน โดยผมขอถามเป็นข้อๆ ไป ข้อแรก *ในปีหนึ่งๆ มีข้าราชการทำผิดวินัยมากน้อยเท่าไร*
๖. เมืองไทย จากข้อมูลในส่วนราชการต่างๆ รายงานมายังสำนักงาน ก.พ. ใน พ.ศ. ๒๕๒๑ มีข้าราชการพลเรือนทำความผิดวินัยจำนวน ๑,๐๖๗ ราย จากข้าราชการพลเรือนทั้งหมด ๑๓๓,๔๓๒ คน คิดเป็น ๐.๗๙ % ในจำนวน ๑,๐๖๗ รายนี้ ๑๖.๑๒ % เป็นผู้ทำผิดซ้ำ

อีก ๘๓.๘๘% เป็นพวกทำผิดครั้งแรก

๗. รัก

พวกนี้ทำผิดอะไรบ้าง ผมลองอ่านมาตราต่างๆ เกี่ยวกับวินัยในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขแล้ว ตั้งแต่มาตรา ๖๕-๑๐๑ ยังไม่ค่อยเข้าใจดีนัก เพราะกฎหมายเขียนไว้กว้างๆ กว้างกว่ากฎหมายอาญามาก และจะหาคำอธิบายกฎหมายพร้อมตัวอย่างการตีความแบบประมวลคำพิพากษาก็ไม่มี

๘. เมืองไทย

ครับ เรื่องนี้ก็จริง ในพระราชบัญญัติดังกล่าวเป็นข้อความกว้างๆ สำหรับการตีความหรือบรรทัดฐานที่จะอธิบายลักษณะความผิดและการลงโทษของแต่ละมาตรานั้นก็ต้องอาศัยคู่มือการปฏิบัติงานวินัย ซึ่งสำนักงาน ก.พ. กำลังรวบรวมอยู่ อีกไม่นานคงเสร็จ จะมีการอธิบายเป็นมาตราพร้อมยกตัวอย่างมติ ก.พ. ประกอบ

ในชั้นนี้ผมขอจะลองแยกลักษณะการกระทำผิด หรือฐานความผิดเป็นกลุ่มๆ ดูเพื่อให้เข้าใจง่าย และสะดวกในการที่เราจะคุยกันต่อไป

เมื่อดูตามกฎหมาย เรื่องเกี่ยวกับวินัย เอาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะการทำผิด และโทษจริงๆ แล้ว จะอยู่ในมาตรา ๖๕-๙๓ และมาตรา ๙๖-๙๙ มากกว่า

ฉะนั้น เราจะมาพิจารณาเน้นในส่วนนี้ การจัดกลุ่มหรือแยกฐานความผิดหรือประเภทของการทำผิดวินัย นี้ทำได้หลายแบบ ตามแนวทางที่กองวินัย สำนักงาน ก.พ. ได้แยกออกไว้ ๘ ฐานใหญ่ ตามที่มีผู้ทำผิดจริงๆ ในปี ๒๕๒๑ เมื่อเข้าใจเรื่องนี้แล้ว ต่อไปพอพูดถึงกรณีต่างๆ จะเข้าใจได้ง่ายครับ

๙. รัก

แยกอย่างไรครับ โปรดอธิบายพอเข้าใจ

๑๐. เมืองไทย

แยกโดยลักษณะความผิด โดยรวมกลุ่มข้อห้ามหรือความผิดของมาตราต่างๆ ที่คล้ายคลึงเข้าไว้ เป็น ๘ ฐานหรือประเภท โดยใช้ถ้อยคำย่อๆ ซึ่งผมขออธิบายเพิ่มเติมไว้สั้นๆ ด้วย ดังนี้

๑. ไม่ซื่อตรง (มาตรา ๖๗, ๗๐)

มาตรา ๖๗ ว่าต้องซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ไม่หาประโยชน์

มาตรา ๗๐ ว่าต้องรักษาความลับของราชการ

๒. บกพร่อง (มาตรา ๖๘, ๖๙, ๗๖)

- มาตรา ๖๘ ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี
ให้ได้ผลดีด้วยความอดสาหัส ไม่ให้ประมาทเลินเล่อ
- มาตรา ๖๙ ต้องสนใจ รับทราบและป้องกันเหตุการณัอันตรายของชาติ
- มาตรา ๗๐ ต้องสุภาพเรียบร้อย สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน
๓. การบังคับบัญชา (ม. ๗๑, ๗๒, ๗๓) *เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา* คือ ความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา
- มาตรา ๗๑ ให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายและระเบียบแบบแผน
- มาตรา ๗๒ ไม่ทำการข่มผู้บังคับบัญชา
- มาตรา ๗๓ ไม่รายงานเท็จ
๔. ฝึัฒนระเบียบ (ม. ๗๔)
- มาตรา ๗๔ ให้ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบบธรรมเนียมของทางราชการ
๕. ไม่อุทิสเวลา (ม. ๗๕)
- มาตรา ๗๕ ต้องอุทิสเวลาให้แก่ราชการ ไม่ให้ละทิ้งทอดทิ้งหน้าที่
๖. ติดต่อประชาชน (ม. ๗๖) เป็นหลักหรือแนวทางความประพฤติที่ข้าราชการพึงปฏิบัติต่อประชาชนผู้เสียภาษีอากร
- มาตรา ๗๖ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญ คือ
- (๑) ต้องสุภาพเรียบร้อย
 - (๒) ต้อนรับให้ความสะดวก
 - (๓) ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ยุติธรรม
 - (๔) สงเคราะห์ช่วยเหลือผู้มาติดต่อโดยไม่ชักช้า
 - (๕) ห้าม ดุหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ข่มเหง
๗. เสี่ยข้อเสี่ยง (ม. ๗๘, ๗๙, ๘๑) *เกี่ยวกับข้อเสี่ยง* เกี่ยวรติศัักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่เป็นข้อสำคัญมาก และมีสัาระครอบคลุมกว้างขวางมาก
- มาตรา ๗๘ ห้ามทำการหาประโยชน์ อันอาจทำให้เสี่ยความเที่ยงธรรม และเกี่ยรติศัักดิ์ ของหน้าที่ราชการของตน
- มาตรา ๗๙ ไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหรือตำแหน่งคล้ายคลึงในห้างหุ้น-

ส่วนหรือบริษัท

มาตรา ๘๑ ไม่ประพฤติชั่ว เช่น

- (๗) เป็นคนเสเพล
- (๘) เสพย์ของมีนเมาจนครองสติไม่ได้
- (๙) หมกมุ่นในการพนัน
- (๑๐) ทำการหรือยอมให้ผู้อื่นทำการซึ่งเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่

๘. บัวย, หย่อนความสามารถ, มลทิน (มาตรา ๘๖, ๘๗, ๘๘) เป็นเรื่องที่จะถูก *สั่งให้ออก* ตามเหตุของ ๓ มาตรา นี้ บางมาตรา ก็ไม่ใช่ทำผิดวินัยตรงๆ แต่เป็นเรื่อง *สุขภาพ* หรือ *ความสามารถหย่อน* หรือ *เหตุอื่น*

มาตรา ๘๖ (๑) เจ็บป่วย ไม่อาจปฏิบัติงานได้สม่ำเสมอ
(๒) สมัครไปทำงานตามความประสงค์ของราชการ
(๓) ขาดคุณสมบัติตามมาตรา ๒๔ (๑) (๔) หรือ (๕)

มาตรา ๘๗ (๑) หย่อนความสามารถในการทำงาน
(๒) ประพฤติตนไม่เหมาะสมกับหน้าที่ หรือบกพร่องในหน้าที่

มาตรา ๘๘ ถูกสอบสวนว่าทำผิดวินัยร้ายแรงตามมาตรา ๘๖ การสอบสวนไม่ได้ความว่ากระทำผิดที่จะถูกลงโทษ ให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก แต่มี *มลทิน* หรือ *มัวหมอง* หรือถูกพิพากษาจำคุกถึงที่สุดในความผิด โดยประมาท

นี้แหละครับ เป็นฐานหรือกลุ่มความผิดวินัย ๘ ประเภทใหญ่ๆ

๑๑. **รัก** ความผิดประเภทไหน มีคนทำมากน้อยเพียงใด?

๑๒. **เมืองไทย** ถ้าเรียงตามลำดับจำนวนผู้กระทำผิดในแต่ละประเภท จะเรียงได้ดังนี้

๑. บกพร่อง ๓๔๗ คน (๓๒.๕๒%)
๒. ไม่อุทิศเวลา ๒๔๗ คน (๒๓.๑๕%)
๓. เสียชื่อเสียง ๑๙๙ คน (๑๘.๖๕%)

- ๔. ไม่ซื้อตรง ๑๒๑ คน (๑๑.๓๔%)
 - ๕. การบังคับบัญชา ๕๖ คน (๕.๒๕%)
 - ๖. ฝ่าฝืนระเบียบ ๕๖ คน (๕.๒๕%)
 - ๗. บ่วย, หย่อนสมรรถภาพ มีมลทิน ๒๘ คน (๒.๖๒%)
 - ๘. ติดต่อประชาชน ๑๓ คน (๑.๒๒%)
- จะเห็นว่าความผิด ๓ ประเภทแรกข้างต้น มีอัตราสูงกว่า ๕ ประเภทหลัง

๑๓. รัก ถ้าเรียงลำดับโทษจะเป็นอย่างไร ?

๑๔. เมืองไทย

- ๑. ไล่ออก ๒๘.๖๘% (๓๐๖ คน)
- ๒. ตัดเงินเดือน ๒๗.๔๖% (๒๙๖ คน)
- ๓. ภาคทัณฑ์ ๑๔.๔๓% (๑๕๔ คน)
- ๔. ลดขั้นเงินเดือน ๑๒.๐๙% (๑๒๙ คน)



๕. ให้ออก ๘.๒๕% (๘๘ คน)

๖. ปลดออก ๖.๔๗% (๖๙ คน)

๗. ให้ออกตาม ๙๖, ๙๗, ๙๘ ๒,๖๒% (๒๘ คน)

ที่น่าคิดคือ โทษ ไล่ออกซึ่งเป็นโทษรุนแรงที่สุด คือไม่ได้บำเหน็จบำนาญ และเสียผู้เสียคนไปเลย มีผู้ถูกลงโทษจำนวนมากที่สุดด้วย

๑๕. วิก
อยากทราบระดับตำแหน่งของผู้ถูกลงโทษ

๑๖. เมืองไทย

ระดับ ๑ ๓๗๙ คน (๕๖.๑๖%)

ระดับ ๒ ๑๘๙ คน (๓๓.๐๒%)

ระดับ ๓ ๑๐๖ คน (๑๒.๙๑%)

ระดับ ๔ ๘๙ คน (๑๐.๘๔%)

ระดับ ๕ ๒๕ คน (๓.๐๕%)

ระดับ ๖ ๒๑ คน (๒.๕๖%)

ระดับ ๗-๑๑ ๑๒ คน (๑.๕๖%)

รวมทั้งสิ้น ๘๒๑ คน (โดยไม่นับรวมข้าราชการตำรวจซึ่งมี ๒๔๙ ราย)

ตามสถิตินี้ จะได้ข้อสังเกตอย่างหนึ่งว่า ข้าราชการยิ่งระดับต่ำเท่าไร ยิ่งถูกลงโทษมากเท่านั้น

ความจริงสถิติแยกผู้กระทำผิดวินัย โดยอายุราชการ, อายุตัว, คุณวุฒิ กระทบ, กรม ฯลฯ ยังมีอีก แต่จะไม่กล่าวในที่นี้

๑๗. วิก
เอาละครับ ผมได้ข้อมูลต่างๆ พอสมควรแล้ว ตอนนี้อยาก ขอให้ยกตัวอย่างกรณีทำผิดที่เกิดขึ้นจริงๆ ว่า การกระทำอย่างไร ผิดตามมาตราไหน โทษเท่าไร ? เรื่องนี้ผมคิดว่าตัวข้าราชการเอง ผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่วินัยคงอยากจะทราบด้วยกันทั้งนั้น เพราะจะได้ประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น ข้าราชการก็จะรู้ว่าการกระทำอย่างไรที่ผิดจะได้ระวัง ผู้บังคับบัญชาก็จะได้คอยสอดส่องดูแล ส่วนเจ้าหน้าที่วินัยก็จะใช้ ประกอบ การดำเนินการทางวินัยให้ยุติธรรมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๑๘. **เมืองไทย** ครับ ผมเห็นด้วย ทราบว่าขณะนี้ทางกองวินัย สำนักงาน ก.พ. ก็กำลังพยายามที่จะรวบรวม และจัดหมวดหมู่อยู่ ผมคาดว่าอาจจะรวมเสร็จและพิมพ์ออกมาเผยแพร่ได้ใน ^๕ปี

เพื่อให้เห็นภาพตัวอย่าง ให้ครอบคลุมถึงมาตราต่าง ๆ ที่สำคัญ *ผมจะคัดเลือก* *หยิบยกมาบางตัวอย่างเท่านั้น* และจำเป็นต้องย่อพฤติกรรมลงให้สั้นที่สุด เพราะวารสารข้าราชการนี้มีหน้าจำกัด อีกอย่างหนึ่งที่เราคุยกันนี้ก็มิใช่มีเป้าหมายมาอธิบายการทำผิดวินัยกันอย่างละเอียด ต้องการเพียงให้ได้ว่าไว้คร่าว ๆ เพื่อใช้ประโยชน์กันก่อนที่การรวบรวมโดยสมบูรณ์จะเสร็จ และเพื่อใช้เป็นพื้นฐานช่วยเราในการพูดเรื่องสาเหตุการทำผิดวินัยต่อไปเท่านั้น

ในการย่อกรณีผิดวินัยนี้ ผมขอใช้คำพูดง่าย ๆ แบบภาษาชาวบ้าน มิใช่ภาษากฎหมาย และพยายามพูดย่อ ๆ ให้สั้นที่สุด เพียงให้เห็นลักษณะพฤติกรรมอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ถ้าเราเจาะลึกลงไปในเรื่องละเอียดแต่ละกรณีต้องเขียนเป็นหลายร้อยหน้า อีกประการหนึ่งอยากเรียนว่า ผมพยายามหยิบเพียงบางกรณีมาเป็นตัวอย่าง และพยายามหยิบเรื่องที่น่าสนใจ ดูน่าจะมีปัญหาบ้าง ไม่ใช่เรื่องไปทำผิดอย่างชัดเจน ซึ่งใคร ๆ ก็รู้ว่าผิดแน่ เช่น โกงเงินหลวง ขโมย ชำ เช่นนี้เป็นต้น ผมจะยกตัวอย่างกรณีซึ่งบางครั้งฟังแล้วก็คิดว่าไม่น่าผิดวินัย หรือไม่น่าผิดร้ายแรงอะไร แต่ก็ถูกลงโทษไปแล้ว และบางทีโทษหนักด้วย

๑๙. **รัก** ถ้ายังงั้นลองยกตัวอย่างกรณีการทำผิดวินัย ไล่มาจากกลุ่มความผิดต้นๆ ตามที่เราได้เรียงกันไว้ในข้อ ๑๐ ของการสนทนา คือเริ่มตั้งแต่ฐานความผิดที่ ๑ คือ *การไม่ซื่อตรง* ตามมาตรา ๖๗ ดีไหมครับ

๒๐. **เมืองไทย** ได้ครับ เราจะไล่ไปตามฐานหรือกลุ่มความผิดตั้งแต่ฐานที่ ๑ เป็นต้นไป แต่ขอให้เข้าใจด้วยนะครับว่า บางกรณีการกระทำอย่างหนึ่งอาจผิดหลายมาตราด้วยกันก็ได้ จึงมีการอ้างถึงมาตราเกินกว่า ๑ มาตราก็ได้

วิธีเล่าผมจะยกมาตราขึ้นมาก่อน อธิบายความหมายย่อๆ อีกครั้ง *รวม* *ยกกรณีหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง* ตามด้วยการระบุ ว่า *เข้าข่ายมาตราใด* *รวมทั้งโทษที่ได้รับ* ในตอนท้ายสุด

มาตราแรกคือมาตรา ๖๗ ผมขอยกตัวอย่างรวม ๗ กรณี

มาตรา ๖๗ *เกี่ยวกับความไม่ซื่อตรง*

- อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการ ของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น
- ทุจริตต่อหน้าที่ราชการ

๑. **อนามย์อำเภอโท** ได้นำยาส่วนตัวจัดให้แก่ราษฎร และเรียกเอาเงินเป็นประโยชน์ส่วนตัว โดยไม่ชี้แจงให้ราษฎรทราบ (ม. ๖๗ ภาคทัณฑ์)
๒. **เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๔** นำรถจักรยานยนต์ของทางราชการไปจำหน่าย แต่ได้ไถ่คืนก่อนที่คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการ ๑ สัปดาห์ (ม. ๖๗ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน)
๓. **นักวิชาการป่าไม้โท** ปลอมให้ภรรยาของตน มีส่วนพัวพันในการ ลักลอบตัดฟันในเขตรับผิดชอบของตน ซึ่งทำให้เสียชื่อเสียงของกรมป่าไม้ และฝ่าฝืนมติ ครม. (ม. ๖๗ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)
๔. **นายช่างโยธา** ระหว่างนำรถราชการไปตรวจเครื่องเจาะ ได้รับคนรู้จักพร้อมน้ำตาล ๑๐ กระสอบ เมื่อถึงด่านไม้ถูกจับข้อหาขนย้าย และคนรู้จักนั้นได้หลบหนีไป (ม. ๖๗ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)
๕. **พนักงานปกครอง ๓** ขณะเป็นกรรมการตรวจรับการจ้าง ได้มอบให้ผู้อื่นดำเนินการ และได้ละเลยลงนามตรวจรับการจ้างไปโดยไม่ตรวจสอบผลงานตามสัญญา เป็นผลให้ผู้นั้นเบียดบังเงินเป็นของตน (ม. ๖๗, ๖๘ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)
๖. **เสมียนปกครอง** ได้ ทำบัตร ประชาชน ปลอมให้แก่คน ต่างต่าง โดยรับสินจ้างคนละ ๑,๐๐๐ บาท (ม. ๖๗, ๘๖ ไล่ออก)

๗. ปลัดอำเภอตรี ได้เรียกร้องเงินจากญาติผู้สอบบางคนเพื่อช่วยให้สอบ
ได้ และเมื่อสอบไม่ได้ก็ไม่คืนเงิน (ม. ๖๗, ๘๑, ๘๖
ไล่ออก)

๒๑. รั๊ก มาตรา ๖๗ นี้ มีโทษหลายระดับนะครั้บ ต่อไปขอมาตรา ๖๘

๒๒. เมืองไทย ฐานความผิดกลุ่มต่อไป คือ ความผิดกลุ่มที่สอง คือ “การบกพร่องต่อหน้าที่
ราชการ” กลุ่มนี้รวมไว้ ๓ มาตรา คือ มาตรา ๖๘, ๖๙ และ ๗๖ ความผิดประเภท
นี้มีผู้ทำผิดมาก คือ ๓๒.๕๒% ผมจะชี้แจงเรียงไป

มาตรา ๖๘ กำหนดให้ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนให้ได้ผลดี ไม่ให้
ประมาทเลินเล่อ ผมขอเล่าตัวอย่างให้ฟังสัก ๗ กรณี คือ

๑. เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ๑ ร่วมเล่นหมากรุกกับผู้ต้องขังในระหว่างอยู่เวร (ม. ๖๘
ภาคทัณฑ์)
๒. เจ้าหน้าที่การทูต ๒ ยินดูการเล่นไฮโลว์ โดยมีได้ห้ามปราม หรือรายงานผู้
บังคับบัญชาทราบ (ม. ๖๘ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๖ เดือน)
๓. เสมียนตราอำเภอ รับเงินภาษี แล้วมิได้นำส่งลงบัญชี จนกระทั่งผู้ตรวจการ
ไปพบ จึงได้นำลงบัญชี (ม. ๖๘ ลดเงินเดือน ๑ ชั้น)
๔. นายช่างรังวัด ๔ ยินยอมให้บุคคลอื่นมาทำงานแทนคนงานของตนโดยมิได้จัดทำ
ใบสมัครให้ถูกต้องตามระเบียบ (ม. ๖๘ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)
๕. ปลัดอำเภอโท ทำหน้าที่ปลัดสุขาภิบาล ได้รับเงินค่าธรรมเนียมอาชญาบัตร
ฆ่าโค และสุกร แล้วไม่นำเงินส่งบัญชี เป็นเวลา ๑๔ วัน จึงนำส่งลงบัญชี ยัง
ฟังไม่ได้ว่านำเงินไปหมุนใช้ (ม. ๖๘ ลดเงินเดือน ๑ ชั้น)
๖. ป่าไม้อำเภอ ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้มีการตีตรา ชักลากไม้ที่มีขนาดความโต
และความสูงผิดจากบัญชี (ม. ๖๘ ลดเงินเดือน ๑ ชั้น)
๗. เจ้าหน้าที่ศุลกากร ๒ ปล่อยสินค้าโดยมิได้ทำการเปิดตรวจ (ม. ๖๘, ๘๖ ให้
ออก) กรณีเดียวกัน นักวิชาการภาษี ๔ ลงนามกำกับการตรวจโดยมิได้ควบคุม
การตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ๒ ทำให้รัฐขาดรายได้จากภาษีอากรไปจำนวน
หนึ่ง (ม. ๖๘ ลดเงินเดือน ๒ ชั้น)

มาตรา ๗๖ ต้องสุภาพเรียบร้อย สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการ
ทำงาน

ข้อนี้เป็นการบัญญัติให้ข้าราชการสามัคคีปรองดอง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
ห้ามการด่าทอ ทะเลาะ วิวาทกัน

การทำผิดวินัยมาตรานี้ บางครั้งผิดตามมาตรา ๗๗ และ ๘๑ ไปด้วย ผมขอ
ยกตัวอย่างให้เห็น ๗ กรณี

มีข้อสังเกตว่า โทษในความผิดตามมาตรา^{นี้} ส่วนใหญ่เป็นโทษเบาคือ ภาคทัณฑ์
และตัดเงินเดือนเท่านั้น ความผิดลักษณะ^{นี้}มีผู้ทำผิดมากถึง ๓๒.๕๒%

๑. เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ๑ ต้มสุราและได้โต้เถียงพัฒนากรอำเภอ นอกจากนี้ยัง
แต่งกายไม่สุภาพ (ม. ๗๖, ๘๑ ภาคทัณฑ์)
๒. ปลัดอำเภอ ใช้คำพูดโต้ตอบผู้บังคับบัญชาขณะเรียกมาสอบถามเรื่องการปฏิบัติ
งานอันเป็นการแสดงกริยาไม่สุภาพ (ม. ๗๖ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๑ เดือน)
๓. ผู้สื่อข่าว ๔ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย พุดจาล่วงเกิน ยุยง
ให้ข้าราชการทะเลาะแตกแยกอยู่เสมอและต้มสุราในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.
๗๖, ๘๑ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน)
๔. พนักงานป่าไม้ ๑ ได้รับคำสั่งให้ร่วมกับ บ้าไม้ เขต และ ตำรวจ บ้าไม้ ไปปฏิบัติ
ราชการ และได้เกิดโต้เถียงกัน และก่อนจะขึ้นรถได้ตะโกนว่า “จะเอาอย่างไร
ก็ได้” พฤติการณ์นี้อาจเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกในหมู่ข้าราชการ (ม. ๗๖
ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)
๕. เจ้าพนักงานปกครอง ๓ ได้ขึ้นไปโต้เถียงเรื่อง ส่วนตัวบนที่ว่าการอำเภอด้วย
อาการมีนเมา (ม. ๗๖, ๗๗ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)
๖. เจ้าหน้าที่การศาสนา ๑ ใช้ถ้อยคำไม่สุภาพและกระทำตนไม่เรียบร้อยหลายครั้ง
เป็นการดูหมิ่นเสียดสี และเย้ยหยันอธิบดีกรม กับใช้ถ้อยคำซักถามและโต้ตอบ
อธิบดีฯ โดยไม่คารวะและยั่วเย้าเพื่อโน้มน้าวให้ข้าราชการแตกแยกความคิดเห็น
(ม. ๗๖, ๘๑ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน)

๑. เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ๑ ได้ทำร้ายร่างกาย และด่าคำวา “ไอ้ปากหมา” ต่อเพื่อน
ราชการ (ม. ๗๖, ๗๗, ๘๑ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๘ เดือน)

๒๓. ริก กลุ่มความผิดที่ ๒ คือการบกพร่องนี้รู้สึกมีหลายเรื่อง หลายกรณีนะครับ มีผิดพลาด
กันในตำแหน่งต่าง ๆ สายงานกัน เชิญเล่าต่อไปครับ

๒๔. เมืองไทย ต่อไปเป็นกลุ่มความผิดประเภท ๓ คือ ความผิดเกี่ยวกับการบังคับบัญชา เรื่อง
นมเกี่ยวพันกันอยู่ ๓ มาตรา คือ มาตรา ๗๑, ๗๒ และ ๗๓

มาตรา ๗๑ ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง

มาตรา ๗๒ ไม่ให้ทำการข้ามผู้บังคับบัญชา และ

มาตรา ๗๓ ไม่รายงานเท็จ

ความผิดประเภทนี้มีจำนวนไม่มาก เพียง ๕.๒๕% เท่านั้น

มาตรา ๗๒ ไม่ให้ทำการข้ามผู้บังคับบัญชา

ขอเสนอตัวอย่าง ๕ กรณี คือ

๑. เสมียนพนักงาน เสนอหนังสือให้เจ้าหน้าที่ปกครอง ๓ เห็นโดย
เข้าใจว่า เจ้าหน้าที่ปกครอง ๓ มีอำนาจ และเคย
ให้เซ็นมาแล้ว ๒ ครั้ง

และเจ้าหน้าที่ปกครอง ๓ เห็นชื่อโดยไม่มีอำนาจ เพราะสำคัญผิดว่าตนมี
อำนาจ (ม. ๗๒, ๖๘ ภาคทัณฑ์)

๒. ช่างโยธา ๒ นำรถไปช่วยงานทอดกฐินของวัดโดยผลการ และ
เกิดอุบัติเหตุ รถเสียหาย (ม. ๗๒, ๗๔ ภาคทัณฑ์)

๓. เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ๒ ยื่นเรื่อง ขอบ้าน ต่ออธิบดีโดยไม่ผ่าน ผู้บังคับบัญชา
ตามลำดับ ขาดราชการ ๙ วัน โดยไม่มีเหตุผลอัน
สมควร (ม. ๗๒, ๗๕ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)

๔. ผู้ช่วยพาณิชย์จังหวัดตรี ทำหนังสือแทนพาณิชย์จังหวัดโดยไม่ได้รับมอบหมาย
(ม. ๗๒, ๗๔ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)

๕. เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๒ นำเงินไปซื้อวัสดุอุปกรณ์ โดยไม่ได้ขอยืม และ ขออนุมัติต่อผู้บังคับบัญชาก่อน (ม. ๗๒ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๖ เดือน)

มาตรา ๗๓ รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา ขอเล่าพฤติการณ์ความผิดตัวอย่าง ๔ เรื่อง คือ

๑. เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ๒ นำรถไปใช้โดยมิได้รับอนุญาต และรายงานปกปิดข้อเท็จจริงที่นำรถไปชนเสียหาย (ม. ๗๑, ๗๓ ภาคทัณฑ์)

๒. เจ้าหน้าที่ศุลกากร ๑ รายงาน ขออนุญาตไปทำ ธุรกิจ ส่วนตัว นอกสถานที่ แต่ปรากฏว่าไปดูการเล่นบิลเลียด (ม. ๗๓ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน)

๓. เจ้าหน้าที่ศุลกากร ๑ ละทิ้งหน้าที่เฝ้ารักษาการณ์ และชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชาไม่ตรงตามความเป็นจริง (ม. ๗๑, ๗๓, ๗๕ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน)

๔. เจ้าหน้าที่สื่อสาร ๒ *กรมศุลกากร* นั่งร่วมวงดูการเล่นไพ่รมมีในห้องพักก่อน แต่ชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชาว่าไม่มีการเล่นไพ่เป็นการรายงานเท็จ แต่ไม่เสียหายแก่ราชการ (ม. ๗๓ ลดชั้นเงินเดือน ๑ ชั้น)

๒๕. รก รู้สึกว่า ปัญหาในการทำผิดวินัยเรื่องบังคับบัญชาไม่ค่อยจะมาก แสดงว่าข้าราชการของเรามีความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาดี อาจเป็นเพราะพื้นฐานทางขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของเรา เป็นมาเช่นนี้ โปรดกล่าวถึงความผิดประเภทที่ ๔ ต่อไปครับ

๒๖. เมืองไทย ความผิดประเภทที่ ๔ นี้ มีมาตราหลักมาตราเดียว คือมาตรา ๗๔ ที่กำหนดให้ข้าราชการ ต้องถือปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของข้าราชการ

ข้อบัญญัตินี้กินความคลุมกว้างขวางมาก และมีความสำคัญมาก เพราะการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือหลักเล็งไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติผิดระเบียบอาจจะมีผลเสียหายแก่ทางราชการ และประชาชนได้มาก

ความผิดประเภทนี้ บางครั้งก็ผิดไปถึงมาตราอื่น ๆ เช่น ๖๘ หรือ ๗๑, ๗๒, ๗๕ และ ๘๑ ด้วย

ผู้กระทำผิดในประเภทนี้ มีไม่มากนัก เพียง ๕.๒๕% เท่านั้น
สำหรับโทษก็มักจะเป็นระดับตัดเงินเดือน และลดขั้นเงินเดือนเท่านั้น
โดยที่มีการกระทำหลายรูปแบบที่ผิดตามมาตรา ๗๔ นี้ ผมขอยกตัวอย่างให้
เห็นมากน้อยรวม ๑๗ กรณี คือ

๑. นายอำเภอไม่วางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้ง ส.ส. ก่อนวันเลือกตั้ง ทำให้เกิดคำครหาของประชาชน และได้แย้งคำสั่งของผู้บังคับบัญชา (ม. ๗๔, ๗๖—ภาคทัณฑ์)

๒. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ทำงานคั่งค้างและล่าช้า (ม. ๖๘, ๗๔ ภาคทัณฑ์)

๓. ข่างพิมพ์ ๒ ลาไปคลอดบุตรโดยไม่ส่งใบลาทั้งที่สามารถลงนามในใบลาได้จนกระทั่งพ้นวันลาไปหลายวันแล้วจึงยื่น (ม. ๗๔—ภาคทัณฑ์)

๔. ผู้ช่วยพยาบาล ละทิ้งหน้าที่ไปร่วมเล่นการพนันร่วมกับลูกจ้างของโรงพยาบาล (ม. ๗๔, ๗๕—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน)

๕. นักวิชาการเกษตร ๓ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา มาทำงานบ้ายแต่เซ็นมาเข้า (ม. ๗๑, ๗๔, ๗๕—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน)

๖. เจ้าหน้าที่สาธารณสุข นำรถยนต์ของทางราชการไปใช้ธุรกิจส่วนตัวและไม่ยื่นใบลาออกนอกเขตจังหวัดตามระเบียบ (ม. ๗๔—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)

๗. พนักงานที่ดิน ๔ รับฝากเงินไปชำระเงินค่าธรรมเนียมแทนอันเป็นการขัดคำสั่งของกรมที่ดินที่วางไว้ (ม. ๗๔—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)

๘. ข่างรังวัด ๑ เจ้าหน้าที่รังวัดได้ให้เจ้าของที่ดิน และที่ดินข้างเคียงลงชื่อรับรองแนวเขตและการรังวัดไว้ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง และปฏิบัติงานล่าช้าเกินควร (ม. ๖๘, ๗๔, ๗๕—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน)

๙. ข้าราชการ เดินทางไปต่างประเทศโดยมิได้ขออนุมัติรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ตามระเบียบ (ม. ๖๘, ๗๔—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน)

๑๐. พนักงานอนามัยตรีเรียกเงินค่าบำรุงรักษาจากผู้เข้ารับการรักษาแทนที่จะให้ผู้เข้ารับการรักษาบริจาคตามใจสมัคร และใส่ตู้บริจาคเอง (ม. ๗๔—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน)

๑๑. เจ้าหน้าที่การเงินของหมวดการคลัง ได้รับเงินบำรุงท้องที่ส่วนลดแล้ว ไม่ได้นำเงินฝากธนาคารในวันรับเงินตามระเบียบราชการ (ม. ๗๔—ตัดเงินเดือน ๑๕% ๖ เดือน)

๑๒. เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๒ นำเงินรายได้ของสถานีอนามัยไปจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้แก่โรงเรียน โดยผลการและออกไปปฏิบัติราชการโดยไม่ขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชา (ม. ๖๙, ๗๒, ๗๔—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๖ เดือน)

๑๓. เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ ดื่มสุราก่อนปฏิบัติหน้าที่ราชการ และแต่งกายไม่สุภาพ ซึ่งได้กล่าวตักเตือนหลายครั้งแล้ว (ม. ๖๘, ๗๔—ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น)

๑๔. ผดุงครรภ์ ปฏิบัติงานนอกสถานีโดยมิได้ขออนุญาตใช้บ้านพักราชการ ให้ผู้นอนอาศัยอยู่เสมอและคิดค่าทำคลอดเกินราคา (แต่ใช้ยาส่วนตัวด้วย) (ม. ๗๑, ๗๒, ๗๔ ๘๑—ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น)

๑๕. เจ้าหน้าที่ป่าไม้อำเภอ ได้ออกใบเบิกทางด้วยความเลินเล่อมิได้ตรวจดูให้เรียบร้อยทำให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ (ม. ๗๔—ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น)

๑๖. พนักงานที่ดินตรี ปฏิบัติงานสำรวจทรัพย์สินผลิตผลลาดต้องทำใหม่ เสนอกรรมการลงนามก่อน โดยไม่มีการประชุม ตามแบบแผน นอกจากนี้ ยังให้บุคคลภายนอกมาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้วย (ม. ๖๘, ๗๔—ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น)

๑๗. ช่างจัตวา เบิกกล่องไปใช้แล้วให้เจ้าหน้าที่อีกคนหนึ่งยืมไปใช้ราชการ โดยไม่ปฏิบัติตามระเบียบ และผู้ยืมนำไปจำหน่ายหลุด (ม. ๗๑, ๗๒, ๗๔—ลดขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น)

๒๗. รัถ พังเสียเพลินเลยครึ่ง กรณีผิดวินัยตามมาตรา ๗๔ นี้รู้สึกรู้ว่ามีหลายประเภทหลายรูปแบบจริงๆ ดูๆ ก็น่าเป็นห่วงข้าราชการเพราะบางกรณีเขาอาจคิดว่าเขาอาจทำได้น่าจะอนุโลมได้ไม่น่าจะผิดอะไรมากมาย กรุณาบรรยายต่อไปครับ ต่อไปคงจะเป็นมาตรา ๗๕

๒๘. เมืองไทย มาตรา ๗๕ นี้กำหนดว่าข้าราชการต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้

ความผิดในมาตรานี้เป็นความผิดประเภทที่ ๕ มีมาตราหลักมาตราเดียว แต่
ในการทำผิด อาจเข้าข่ายผิดมาตรา ๗๑ ไปด้วยก็ได้

สำหรับโทษความผิดประเภทนี้ ส่วนใหญ่ในภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน เว้น
แต่กรณีผิดวินัยอย่างร้ายแรง ถึงไล่ออกก็มีเหมือนกัน

มีผู้ทำผิดมากพอควร คือ ๒๓.๑๕ %

ผมขอยกตัวอย่างพฤติการณ์ให้เป็นแนวรวม ๗ กรณี คือ

๑. เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ ไม่มาปฏิบัติราชการ ๑๒ วันโดยไม่แจ้งการลาแต่มาขึ้น
ใบลาป่วยภายหลัง (ม. ๗๕ ภาคทัณฑ์)
๒. เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ๒ เป็นพัฒนากรประจำกลุ่มการฝึกอบรมคณะกรรมการ
พัฒนาหมู่บ้านไปในวันเปิดอบรม สายกว่ากำหนดการ
มากทำให้คณะกรรมการหมู่บ้านขาดความศรัทธาในตัว
เจ้าหน้าที่และงานพัฒนาชุมชน (ม. ๗๕ ภาคทัณฑ์)
๓. เจ้าหน้าที่สุลกากร ๑ ละทิ้งหน้าที่การรักษาเรือ โดยไม่มีเหตุผลสมควร
(ม. ๗๑, ๗๕ ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๒ เดือน)
๔. เจ้าหน้าที่กระจายเสียง สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ไม่มาปฏิบัติ
หน้าที่เวรประกาศของสถานี เป็นเหตุให้รายการ
กระจายเสียงชุลขลักเสียหาย (ม. ๗๕ ตัดเงินเดือน
๑๐ % ๒ เดือน)
๕. เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๑ เป็นโรคมะเร็งเรื้อรัง ทำให้ต้องหยุดงาน ๓๖ วัน แต่อยู่
ในวิสัยที่สามารถส่งใบลาได้ แต่ได้ส่งใบลาเมื่อหยุด
ไปแล้ว ๓๖ วัน (ม. ๗๕ ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๔ เดือน)
๖. เสมียนพนักงานที่ดิน บัญชีทำให้ไม่มาอยู่เวรรักษาการณ์ เป็นเหตุให้เกิด
เพลิงไหม้สถานที่ราชการ (ม. ๗๕ ลดเงินเดือน
๑ ชั้น)
๗. นักวิชาการปกครอง ๓ ลงชื่อทำงานแล้วไม่อยู่ปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ ๒๒-๓๐)
เมษายน ๒๕๑๙ และ ๑ พ.ค.-๒๗ ก.ย. ๒๕๑๙
และไม่ชี้แจงเหตุผลให้ทราบ (ม. ๗๕ ไล่ออก)

เรื่องการอุทิศเวลาให้แก่ราชการนี้ ผมฟังแล้วรู้สึกว่าคุณสำคัญมากทีเดียว และข้าราชการ
มีโอกาสมจะทำผิดได้ไม่ยาก ฉะนั้นคงจะต้องใช้ความระมัดระวังกันให้ดีอยู่เสมอ เชิญ
เล่าต่อไปครับ



๓๐. เมืองไทย ต่อไปเป็นความผิดประเภทที่ ๖ คือเกี่ยวกับการติดต่อกับประชาชน ซึ่งกำหนดไว้ใน
ในมาตรา ๗๗ มีหลักว่า ข้าราชการต้องสุภาพเรียบร้อย, ต้อนรับให้ความสะดวก
ให้ความเป็นธรรม สงเคราะห์ช่วยเหลือแนะนำ และห้ามดุดมภ์นั้ เหยียดหยาม
กดขี่ข่มเหง

การทำผิดตามมาตรานี้ บางครั้งอาจโยงไปถึงมาตราอื่น ๆ เช่น มาตรา ๖๘, ๗๕ และ
๘๑ ด้วย สถิติการทำผิดในประเภทนี้มีไม่มาก เพียง ๑.๒๒% เท่านั้น ขอยกตัวอย่าง
๓ กรณี คือ

๑. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๓ แจ้งต่อกำนันซึ่งนำหลักฐานขอเบิกเงินมาให้
ตรวจสอบว่า "มีสิทธิตรวจสอบการเบิกเงินตามระเบียบ ๑๐ วัน" และเมื่อกรรมการ
ตำบลมาตามเรื่อง จึงพูดว่า "ต้องตั้งไว้ ส่วนตำบลอื่นจะรีบทำให้" เป็นการไม่
ให้ความสะดวกฯ แก่ผู้มาติดต่อ (ม. ๗๗-ภาคทัณฑ์)

๒. พนักงานที่ดิน ๓

(๑) ไม่ชี้แจง ทำความเข้าใจ ทำให้ราษฎรต้องมาหลายครั้ง

(๒) ลาป่วยบ่อย กลับก่อนเวลา และมาสาย

(๓) ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ ไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

(ม. ๖๘, ๗๕, ๗๗—ตัดเงินเดือน ๑๐% ๕ เดือน)

๓. ข้างเครื่องกล ๒ เสพสุราเมินเมาพุดจาดูหมิ่นหยาบคาย และเสียดสีเพื่อนบ้าน
ใกล้เคียงเป็นประจำ และทำลายทรัพย์สินของทางราชการ (ม. ๗๗, ๘๑—ลดชั้น
เงินเดือน ๑ ชั้น)

๓๑. รัก ตามสถิติที่กล่าวมา แสดงว่าความคิดในเรื่องการติดต่อกับประชาชนมีน้อยมากเพียง
๑.๒๒% จะถูกต้องหรือครบ เพราะได้ยื่นข่าวหนังสือพิมพ์อยู่เสมอเรื่องข้าราชการทำ
ตัวเป็นนายประชาชน

๓๒. เมืองไทย ปัญหาที่กล่าวน่าสนใจมาก แต่เราจะคุยกันในตอนหลังครับ เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุการ
ทำผิดวินัย

ตอนนี้ผมขออธิบายถึงความผิดประเภทที่ ๗ หรือ การเสียชื่อเสียง ซึ่ง
ประกอบด้วย มาตรา ๗๘, ๗๙ และ ๘๑

มาตรา ๗๘ ห้ามทำการหาประโยชน์ อันจะ ทำให้เสีย ความ เที่ยงธรรม
และเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่

มาตรา ๗๙ ห้ามเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือตำแหน่งคล้ายคลึงในห้าง
หุ้นส่วนหรือบริษัท

มาตรา ๘๑ สำคัญมาก และกินความกว้างขวางมาก คือห้ามเป็นคน
เสเพล, เสพย์ของเมินเมาจนครองสติไม่ได้, หมกมุ่นในการพนัน และทำการ
หรือยอมให้ผู้อื่นทำการ ซึ่งเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ ของตำแหน่งหน้าที่ราชการรวม
ถึงเรื่องชู้สาว การทำผิดคดีอาญา หรืออื่น ๆ ด้วย

ทั้ง ๓ มาตรานี้จัดอยู่ในความผิดกลุ่มเดียวกัน แต่จะมีกรณีความผิดเกิดขึ้นตาม
มาตรา ๘๑ มาก

และบางที่ความผิดนั้นก็โยงไปถึงมาตราอื่น ๆ เช่น มาตรา ๖๘, ๗๑, ๗๕, ๗๗
ด้วย

สถิติผู้กระทำผิดในหมวดนี้สำหรับปี ๒๕๒๑ มี ๑๘.๖๕ % นับว่ามากพอควร สำหรับโทษการทำผิดวินัยในประเภทนี้ ส่วนมากเป็นโทษระดับต่ำ แต่บางกรณี โทษสูงสุดถึงไล่ออกก็มี ผมจะยกกรณีชี้แจงเรียงไปตามลำดับมาตรา

มาตรา ๑๘ มีตัวอย่าง ๓ กรณี คือ

๑. ข้างโยธา ๑ รับจ้างประชาชนเขียนแบบแปลนปลูกสร้างอาคารในเขตรับผิดชอบ ๒ ราย รับค่าจ้างแล้วแต่ไม่เขียนแบบให้ (ม. ๗๑, ๗๘—ภาคทัณฑ์)

๒. เจ้าหน้าที่ปกครอง ๖ และเจ้าหน้าที่ปกครอง ๓ มอบหมายให้พ่อค้าซื้อ มาตรการวัดน้ำมาจำหน่าย ปรากฏว่าราคาแพงกว่าความเป็นจริง จึงได้สั่งพ่อค้าลดราคาลง และคืนเงินส่วนเกินแก่ผู้ซื้อ (ม. ๗๘—ภาคทัณฑ์)

๓. พนักงานที่ดิน ๔ และนายช่างรังวัด ๔ เข้าหุ้นกับบุคคลหนึ่ง ดำเนิน การจัดสรรที่ดินในท้องที่ของตน โดยยินยอมให้ใช้ชื่อของตน ในการโฆษณาขายที่ดิน (ม. ๗๘ ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๓ เดือน)

สำหรับมาตรา ๑๕ ในปี ๒๕๒๑ ไม่มีกรณีความผิด

ส่วนมาตรา ๘๑ มีกรณีความผิดเกิดขึ้นมาก เพราะเป็นมาตราที่ดินความกว้าง ขวาง ครอบจักรวาลทีเดียว

ผมขอนำตัวอย่างกรณีกระทำผิดมาให้ทราบ รวม ๑๕ กรณี

๑. เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ๒ ดำว่าเพื่อนข้าราชการด้วยถ้อยคำหยาบคาย และ กล่าวหาเพื่อนข้าราชการโดยไม่มีมูล พร้อมทั้งพุดจา ช่มชู้ทำร้ายชนวนทะเลาะวิวาท (ม. ๘๑ ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๔ เดือน)

๒. สรรพสามิตกิ่งอำเภอ โยนอาวุธปืนพก และกระบอกไฟฉายลงบนโต๊ะ และพุดจาไม่เรียบร้อยต่อประชาชน (ม. ๗๗, ๘๑ ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๖ เดือน)

๓. เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ๑ มีหน้าที่ปกครองควบคุมผู้ต้องขัง แต่ได้ใช้กำลังทำ

- ร้าย และใช้ไม้ตีนักโทษสลบโดยผลการและไม่มี
เหตุผล (ม. ๖๘, ๘๑ ปลดออก)
๔. พัฒนาการตรี ขาดราชการ ๕ วัน ออกนอกเขตจังหวัดก่อนได้รับ
อนุญาตและเขียนรายงานเท็จเพื่อขอเบิกค่าเบี่ยง
และค่าพาหนะ (ม. ๘๑ ให้ออก)
๕. เจ้าหน้าที่สถิติ ๒ แสดงกิริยาทำทนายและกล่าวถ้อยคำหยาบคายต่อหน้าผู้
บังคับบัญชาอย่างรุนแรงและต่อหน้าข้าราชการอื่น ๆ
เป็นจำนวนมาก (ม. ๘๑, ๘๖ ให้ออก)
๖. พยาบาล ๒ เป็นหนี้และพุดจาตุหมื่นใช้กำลังทำร้ายร่างกายเจ้าหน้าที่
ลูกพนักงานสอบสวนเปรียบเทียบปรับ (ม. ๘๑ ตัด
เงินเดือน ๑๕ % ๓ เดือน)
๗. นายตรวจสรรพสามิต ๑ มีส่วนเกี่ยวข้องในการเล่น สลากกินรวบโดยคัดลอก
โพล์สลากให้ผู้เล่นการพนันสลากกินรวบ (ม. ๘๑
ลดชั้นเงินเดือน ๑ ชั้น)
๘. เจ้าหน้าที่ปกครอง ๖ ยิงปืนออกไปทางหลังบ้าน ๒ นัด เพราะโกรธภรรยา
ที่ต่อว่าตนมีความสัมพันธ์ชู้สาวกับภริยาผู้ใต้บังคับ
บัญชา (ม. ๘๑ ลดชั้นเงินเดือน ๑ ชั้น)
๙. นายช่างรังวัด ๓ ติดต่อกับภริยาผู้อื่น เรื่องถึงศาล ในที่สุดทำสัญญา
ประณีประนอมชดใช้ค่าเสียหาย ๗,๐๐๐ บาท (ม. ๘๑
ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๔ เดือน)
๑๐. เจ้าหน้าที่ปกครอง ๑ ลักลอบได้เสียกัน และไปทำแท้ง ต่อมาทะเลาะกัน
และใช้กำลังทำร้ายต่อบติ (ม. ๘๑ ลดเงินเดือน ๑ ชั้น)
๑๑. เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ๒ เสพสุรา และใช้เสียงดังผิดปกติในสถานที่ราชการ
(ม. ๘๑ ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๔ เดือน)
๑๒. พนักงานศุลกากร ๑ ทำร้ายเพื่อนข้าราชการ เมื่อผู้อำนวยการกองแจ้งให้
ทราบถึงความผิดจึงโกรธและเดินเตะประตูห้องผู้

อำนาจการออกไปจนประตูแตก (ม. ๘๑ ลด
เงินเดือน ๒ ชั้น)

๑๓. เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ๑ มีกัญชาไว้ในครอบครอง ศาลพิพากษาจำคุก ๗ วัน
เปลี่ยนโทษจำคุกเป็นกักขังแทน (ม. ๖๘, ๘๑, ๘๖
ให้ออก)

๑๔. นาย ก. และนาย ข. ละทิ้งหน้าที่ไปพร้อมกับนาย ค. เล่นการพนัน (ไฟ
รั่มมี) บริเวณสถานที่ราชการ (ม. ๗๕, ๘๑ สำหรับ
นาย ก. และนาย ข. ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๔ เดือน
ม. ๘๑ สำหรับนาย ค. ตัดเงินเดือน ๑๐ % ๒ เดือน)

๑๕. เสมียนพนักงานสรรพากร เล่นการพนันโดยไม่ได้รับอนุญาตกับพวก ๘ คน
(ม. ๘๑ ลด ๑ ชั้น)

๓๓. รัก

ความผิดหมวดเสียชื่อเสียงนี้มากที่สุดจริงครับ ผมรู้สึกว่าเป็นเรื่องความประพฤติส่วนตัวเสีย
มาก โดยเฉพาะมาตรา ๘๑ ผมได้มีความรู้เพิ่มเติมอีกมาว่าเรื่องส่วนตัวแท้ๆ ถ้าเป็น
คนธรรมดาที่ไม่ผิดกฎหมายอะไร แต่เป็นข้าราชการกลับผิดวินัยโดยตรง
หมวดนี้ผมว่าข้าราชการน่าจะศึกษาให้ดี เพราะอาจผิดกันได้ไม่ยากนัก แม้ไม่เกี่ยวกับ
การทำงานโดยตรง

ต่อไปกรุณาอธิบายหมวดที่ ๘ ครับ

๓๔. เมืองไทย

สำหรับหมวดที่ ๘ นี้ เป็นเรื่องที่ข้าราชการอาจถูกสั่งให้ออกจากราชการด้วยกรณี
ต่างๆ โดยได้รับบำเหน็จบำนาญตามบทบัญญัติของมาตรา ๕๖, ๕๗, ๕๘ บาง
ข้อก็เป็นเรื่องทำผิดวินัยตรง บางข้อก็เป็นเรื่องเจ็บป่วย สุขภาพทรุดโทรม หรือการ
หย่อนความสามารถ หรือเหตุอื่น ๆ

มาตรา ๕๖ เจ็บป่วย สุขภาพไม่ดี หรือสมัครไปทำงานอื่น หรือขาดคุณสมบัติ
ตามมาตรา ๒๔ (๑) (๔) หรือ (๕)

มาตรา ๕๗ หย่อนความสามารถในการทำงาน ประพฤติตนไม่เหมาะสมกับ
หน้าที่หรือบกพร่องต่อหน้าที่

มาตรา ๔๘ ถูกสอบสวนว่าทำผิดวินัยร้ายแรงตามมาตรา ๔๖ ไม่ได้ความว่าผิด
ชัดแต่มีมลทิน หรือมัวหมอง หรือถูกพิพากษาจำคุกในความผิดประมาทหรือ
ลหุโทษ ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้ออก

โทษตามมาตราทั้ง ๓ นี้มีประการเดียวคือให้ออก

จำนวนผู้กระทำผิดในหมวดนี้มี ๒.๖๒ % นับว่าค่อนข้างน้อย

ผมขอนำกรณีการออกตาม ๓ มาตราขึ้นมาเป็นตัวอย่างสัก ๗ กรณี คือ

๑. สุขภาพไม่สมบูรณ์ หูตึงทำให้บางครั้งเข้าใจผิดในคำสั่ง ปฏิบัติงานล่าช้า ชอบ
ดื่มสุราจนไม่สามารถครองสติได้ และชอบส่งเสียงเอะอะรบกวนผู้อื่น (ม. ๔๖ ให้ออก)
๒. เจ้าหน้าที่ไม่วางตัวเป็นกลางในการเลือกตั้ง ส.ส. นอกจากนั้นยังค้างชำระค่า
ไฟฟ้าจนถูกตัด แล้วไปกล่าวในเชิงดูหมิ่น เหยียดหยามต่อพนักงานการไฟฟ้า ต่อหน้า
ประชาชนและพนักงาน (ม. ๔๗ ให้ออก)



๓. ดื่มสุราก่อนขึ้นปฏิบัติงานและหลังเลิกปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานจึงมี
ลักษณะมึนเมา บางครั้งครองสติไม่ได้ (ม. ๓๗ พ.ร.บ. ๒๔๙๗ ให้ออก)

๔. ปฏิบัติผิด ๒ กรณี หรือ ๒ ชั้นคือ

กรณีที่ ๑ ได้ไปดื่มสุราและอาหารแล้วไม่ชำระเงินจนถูกตัดเงินเดือนมาแล้ว ๖ เดือน

กรณีที่ ๒ นอกจากกรณี ๑ แล้วต่อมายังกระทำผิดอีกคือ

(๑) ไม่ควบคุมผู้ต้องขังโดยใกล้ชิด ผู้ต้องขังหลบไปซื้อขายเสพติดนำเข้า เรือนจำ

(๒) บกพร่องต่อหน้าที่ทำให้ผู้ต้องขังหลบไปดื่มสุรา

(๓) ไม่ถือปฏิบัติตามธรรมเนียมของทางราชการ (ม. ๔๗ ให้ออก)

๕. ขอบดื่มสุราทั้งในและนอกเวลาราชการจนไม่สามารถครองสติได้ และบางครั้งทำความเสื่อมเสียแก่ข้าราชการ เช่น แก้วผ้าต่อหน้าสาธารณชน บัสสาวะรดบ้านผู้อื่น (ม. ๔๗ ให้ออก)

๖. ปฏิบัติผิด ๒ กรณี คือ

กรณีที่ ๑ ดื่มสุรารับประทานอาหารแล้วไม่ชำระเงิน ถูกตัด ๑๐ % ๖ เดือน กับให้ติดตามความประพฤติ แล้วได้ทำผิดอีกคือ

กรณีที่ ๒ (๑) บกพร่องต่อหน้าที่เป็นเหตุให้ผู้ต้องขังซุกซ่อนของหลบหนีไป

(๒) ก่อวิวาททำร้ายผู้อื่นได้รับบาดเจ็บ และทรัพย์สินของผู้อื่นเสียหาย

(๓) ชัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา (ม. ๔๗ ให้ออก)

๗. ทำผิดเคยถูกลงโทษมาแล้ว คือ

(๑) รับฝากเงินจากญาติผู้ต้องขังแล้วไม่นำเข้าบัญชีตามระเบียบ

(๒) หลบยাম

(๓) ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่

นอกจากนี้ยังประพฤติดีก ๒ อย่าง คือ

(๑) นำไอศกรีมเข้าไปขายให้ผู้ต้องขัง

(๒) แต่งกายไม่เรียบร้อยขณะปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ผู้บังคับบัญชาตักเตือนแล้ว แต่ไม่พยายามปรับปรุงแก้ไข กลับประพฤติตนให้เสื่อมเสียอีก เช่น ชอบดื่มสุรา มั่วสุมกับบุคคลภายนอก (ม. ๙๗ ให้ออก)

๘. ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ งานที่รับผิดชอบก็ให้ผู้อื่นช่วยจัดทำ ย้ายไปอยู่อำเภอใด นายอำเภอก็รายงานให้จังหวัดพิจารณาย้าย เพราะไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน และไม่กระตือรือร้น (ม. ๙๗ ให้ออก)

ภาค ๒

สาเหตุและสิ่งแวดล้อมของการทำผิดวินัย

๓๔. รักษ์

ขอบคุณมากครับ ตอนนี้ผมได้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยของข้าราชการดีพอสมควร แต่ผมสงสัยอยู่ข้อหนึ่งว่า ปัญหาการทำผิดวินัยของข้าราชการนี้เป็นปัญหาใหญ่และสำคัญมากหรือ เพราะดูตามตัวเลข จากจำนวนข้าราชการจำนวน ๑๓๓,๔๓๒ คน มีผู้ทำผิดวินัยเพียง ๑๐๖๗ ราย หรือ ๐.๗๙ % เท่านั้น เป็นอัตราที่ไม่สูงเลย

๓๕. เมืองไทย

ถ้าดูตามตัวเลขผู้กระทำผิดที่ถูกลงโทษ ตามสถิติของสำนักงาน ก.พ. ก็เป็นจำนวนน้อยครับ แต่แท้ที่จริง ตัวเลขนี้เปรียบเหมือนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่จากพื้นน้ำ ซึ่งเป็นส่วนน้อย มีส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำอีกมาก หมายความว่าตามเหตุการณ์เป็นจริงเข้าใจว่ามีการกระทำผิดวินัยมากกว่านี้อีกหลายเท่า แต่ที่มิได้มีการสอบสวนลงโทษ อาจเป็นได้หลายทาง เช่น ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบ หรือทราบแต่ไม่ได้จัดการพิจารณาดำเนินการเพราะสงสาร เกรงใจ หรือด้วยเหตุผลอื่น ๆ เช่น ตัวหัวหน้าเองก็ไม่ดี จึงไม่กล้าว่ากล่าวหรือจัดการกับลูกน้อง

ความจริงปัญหาเรื่องการทำผิดวินัยมีมาก และก่อให้เกิดความเสียหายมาก ปัญหาที่ว่าเสียหายอย่างไร ผมอยากให้คุณรบกวนให้ความสนใจดูบ้างครับ

๓๖. รัถ

การทำผิดวินัยของข้าราชการก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทุกฝ่าย คือ

๑. ตัวข้าราชการ จะถูกลงโทษ ไม่ว่าจะโทษเบาหรือหนัก ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจ เสียประวัติ เสียอนาคต
๒. ตัวผู้บังคับบัญชา ก็ไม่สบายใจ อาจถูกมองว่าใจร้ายไม่รักลูกน้อง และนายของหัวหน้าก็อาจจะมองว่าไม่สามารถ คุณคนไม่ได้ดี จึงมีการทำผิดวินัยในหน่วย
๓. ทางราชการ ราชการเสียหาย งานล่าช้า ผิดพลาด เสียเกียรติศักดิ์ชื่อเสียงของสถาบัน สิ้นเปลืองเงินทองค่าใช้จ่าย เสียหายวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ
๔. ประชาชน ได้รับบริการไม่ดี ใจเอ๋อช้า ไม่ยุติธรรม หรือได้รับการดูหมิ่นเหยียดหยาม ฯลฯ ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดีต่อข้าราชการ เกิดความเกรงกลัว กลียดชัง และทำให้เกิดความรู้สึกเสื่อมศรัทธาหรืออาจถึงขั้นเป็นปฏิปักษ์ต่อรัฐบาล และระบบการปกครองของชาติโดยส่วนรวม ซึ่งความรู้สึกเช่นนี้เป็นอันตรายร้ายแรงมาก อาจทำให้เป็นชนวนหรือเชื้อเพลิงอย่างดีของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ ที่จะมาแทรกซึมทำลายชาติเรา เช่นเดียวกับญวน เขมร ลาว ซึ่งกลายเป็นคอมมิวนิสต์ไปแล้ว

นี่แหละครับผมมองความเสียหายต่าง ๆ ในแง่นี้

ต่อไปผมคิดว่า เราก้าวมาสู่เป้าหมายที่สอง คือพิจารณาสาเหตุและสิ่งแวดล้อมของการทำผิดวินัยต่อไป เชิญครับ

๓๗. เมืองไทย ครับ แต่การมองสาเหตุของการทำผิดวินัยเป็นเรื่องไม่ยากนัก ไม่ใช่วิชาการมากนัก ในฐานะคุณรัถก็มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายปี เช่นกัน ผมคิดว่าเรามาร่วมกันหาสาเหตุ คือผมหาด้วย คุณหาด้วย แล้วดูว่าเหตุพวกนี้ผู้บังคับบัญชามีทางแก้ไขได้บ้างหรือไม่? อย่างไร?

๓๘. รัถ ขอบคุณครับ แต่ผมคิดว่าตนเองรู้น้อยครับ เพราะงานที่ทำมาเป็นงานปฏิบัติการ ไม่เหมือนคุณเมืองไทยที่คลุกคลีกับปัญหานั้นมามาก ฉะนั้นขอให้คุณพูดเป็นหลัก ผมจะคอยเสริมบ้างตามควรคงจะเหมาะกว่านะครับ

๓๙. เมืองไทย สาเหตุการทำผิดวินัยต่าง ๆ นั้น ถ้าหากจะแยกเป็นประเภทใหญ่ ๆ แล้ว อาจแยกได้ ๒ ประเภท คือ

๑. เหตุเกี่ยวกับส่วนตัว

๒. เหตุเกี่ยวกับงาน เช่น

— กฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์

— หน้าที่ความรับผิดชอบ

— ผู้บังคับบัญชา หรือ “หัวหน้า”

— เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

— หน่วยงาน สถานที่ สิ่งแวดล้อม

ฯลฯ

ผู้บังคับบัญชาที่ดี มีหน้าที่ดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิเคราะห์หาสาเหตุ และหาทางบรรเทา แก้ไขเหตุ

๔๐. รัก เหตุทางด้านงาน นั้น ผู้บังคับบัญชาคงช่วยได้ดี แต่เหตุทางด้านส่วนตัวจะช่วยให้หรือ
ครับ?

๔๑. เมืองไทย ก็จริงอยู่ครับที่ว่า เหตุทางส่วนตัวช่วยได้ยาก แต่จากประสบการณ์ผมเห็นว่า ผู้บังคับ
บัญชาอาจช่วยแก้เหตุทางส่วนตัวได้บ้างพอควร ถ้าสนใจและพยายาม ผมจะเล่าให้ฟัง
ครับ ข้อสำคัญทางผู้บังคับบัญชาที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องได้ดี ควรจะต้อง

- (๑) มีความตระหนักในหน้าที่ของตนว่ามีหน้าที่สำคัญในการที่จะดูแล ปกป้อง
รักษาช่วยเหลือลูกน้อง คิดว่าลูกน้องเหมือนน้อง เหมือนญาติของตน
- (๒) ต้องสร้างศรัทธาและความเคารพนับถือให้บังเกิด ให้ลูกน้องมีความรักนับ
ถือ เชื่อถือ ไว้วางใจต่อหัวหน้า

๔๒. รัก การจะให้ลูกน้องศรัทธา และนับถือนั้น ไม่ใช่ของง่าย จะทำอย่างไรครับ

๔๓. เมืองไทย มีวิธีหลายอย่างครับ ผมไม่ขอพูดรายละเอียด เพราะอาจไม่ตรงกับหัวข้อที่เราคุยกันวันนี้
ความเห็นส่วนตัวของผมคิดว่าผู้บังคับบัญชาน่าจะมีคุณสมบัติอย่างน้อย ๕ ข้อนี้ คือ

- (๑) ต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นผู้นำที่สามารถของหน่วยงาน
- (๒) ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรมสูง
- (๓) ใจกว้าง ใจถึง โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

(๔) รัก เอาใจใส่ ดูแลลูกน้องเหมือนญาติ

(๕) ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าของลูกน้อง

ถ้าหัวหน้ามีคุณสมบัติ ๕ ข้อนี้แล้ว น่าจะสร้างความนับถือ ความศรัทธา ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีพอควร

๔๔. รัก

ครับ ถ้าหัวหน้าเป็นแบบนี้ก็เชื่อว่า ลูกน้องจะมีศรัทธา และหัวหน้าก็จะมีทางช่วย ลูกน้องได้ เพราะพูดแนะนำตักเตือน ลูกน้องก็จะรับฟัง โปรดเริ่มสาเหตุการทำผิด วินัยเลยครับ

๔๕. เมืองไทย สาเหตุสำคัญข้อแรก คือ

๑. ปัญหาการครองชีพหรือปัญหาการเงิน มีการทำผิดวินัยมาก เพื่อหาเงิน หา รายได้พิเศษโดยมิชอบ ความจริงปัญหาการครองชีพมี ๓ ระดับ คือ

๑) เงินไม่พอใช้ เพื่อการครองชีพตามฐานานุกรม ซึ่งพวกข้าราชการผู้น้อย ส่วนใหญ่เป็นอยู่

๒) เงินไม่พอใช้เพราะชอบความหรูหรา ฟุ้งเฟ้อ ฟูมฟูมเพื่อยต่างๆ

๓) เงินไม่พอ เพราะต้องการสะสมทรัพย์ให้มาก ตามแรงกิเลส และความโลภ

เมื่อเงินไม่พอดังกล่าวก็ยืมก่อนหนี้สิน หรือหางานพิเศษทำหรือเบียดบังเวลา ราชการหนึ่งงานไปทำ ทำให้บกพร่องเสียนงานในหน้าที่ หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่หาเงิน โดยมิชอบด้วยวิธีต่างๆ เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ ฯลฯ เป็นต้น

ปัญหาเรื่องเงินนี้ เฉพาะปัญหากลุ่มที่ ๑ เป็นเรื่องใหญ่ เป็นเรื่องที่รัฐบาลจะต้อง หาทางช่วยเหลือ โดยเฉพาะความช่วยเหลือด้านสวัสดิการให้จริงจังมากขึ้น

ส่วนทางด้านผู้บังคับบัญชาก็คงช่วยได้บ้างเหมือนกัน เช่น ช่วยแนะนำหางานพิเศษ ให้ทำในวันหยุดหรือนอกเวลาราชการ บางคนเป็นหนี้เอกชน เสียดอกเบียร์ร้อยละ ๕ ร้อยละ ๑๐ หัวหน้าก็หาทางจัดสวัสดิการกอง หรือ กรม ให้กู้เงินดอกเบียร์ร้อยละ ๑ มาชดใช้ดอกเบียร์แพงๆ เสีย หรือช่วยทางอื่นๆ ฯลฯ เป็นต้น

๒. เครื่องดื่มเมา เช่น เบียร์ สุรา ข้าราชการจำนวนหนึ่งติดใจก็ดื่ม เสียใจก็ดื่ม มีงานพิธีก็ดื่ม สุราเป็นของเสพติด ดื่มบ่อยๆ แล้วก็อยากดื่มมาก ดื่มมาก

แล้วก็คิด ต้มมากแล้วก็เมา พอเมาสุราแล้วก็เท่ากับเปิดประตูใหญ่สำหรับการผิดวินัย การเมานำมาสู่โรคพิษสุราเรื้อรัง เสียบุคลิก เสียงาน เสียความประพฤติ วิวาทผิดทางเพศ ฯลฯ มีผู้ผิดวินัยจากสาเหตุการดื่มสุรามาก ขนาดกรมการปกครองเองได้จัดโครงการแก้ไขปัญหามั่วสุมการติดสุรา ซึ่งทำได้ผลดี

เรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาอาจช่วยได้ โดยคอยดูแล ตักเตือน กำชับ แนะนำ สั่งสอน ให้ดื่มแต่พอควร ดื่มนอกเวลาราชการ ฯลฯ

๓. เรื่องเพศ ข้าราชการวัยหนุ่มสาวมีเรื่องเพศเป็นปัญหาบ้าง คนธรรมดาทำผิดเรื่องเพศ บางเรื่องผิดศีลธรรม แต่ไม่ผิดกฎหมาย แต่ข้าราชการมีวินัยกำกับสูง เรื่องที่คนธรรมดาทำไม่ผิด ข้าราชการทำจะผิด เช่น ปัญหาความสัมพันธ์ทางเพศกับผู้สมัครแล้ว, การได้เสียแล้วไม่เลี้ยงดู, การมีเมียหลายคนแล้วมาทะเลาะกัน, การมีสัมพันธ์ทางเพศกับลูกน้อง, ข้าราชการหญิงท้องโดยไม่มีสามีรับ ฯลฯ เรื่องทำนองนี้เมื่อเกิดขึ้น มีปัญหาขึ้น มีการร้องเรียนขึ้นมา จะเข้าข่ายผิดวินัยได้ง่าย ดังตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น

ปัญหาเพศนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจช่วยได้บ้าง โดยการแนะนำ ตักเตือนแต่ต้นมือ ดังตัวอย่างเช่น หัวหน้าชายคนหนึ่งมีครอบครัวแล้ว เริ่มจะสนิทสนมกับลูกน้องสาวเป็นพิเศษ เป็นที่นินทากล่าวขวัญกัน ท่านรองอธิบดีรีบเรียกมาเตือนให้ยุติความสัมพันธ์ในทางเสียหายดังกล่าว หากไม่เชื่อจะย้ายแยกกองให้ห่างกัน ในที่สุดก็เลิกเกี่ยวข้องกันไปได้ เช่นนี้เป็นต้น

ความผิดทางเพศนี้ บางหน่วยราชการตั้งมาตรฐานการลงโทษไว้หนักกว่าหน่วยอื่นเป็นพิเศษ เพราะเป็นหน่วยที่ข้าราชการจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างของการมีศีลธรรมอันดี เช่น เป็นครูบาอาจารย์ เป็นต้น ดังนั้นระดับการลงโทษอาจจะแตกต่างกับหน่วยอื่นได้ ตามนโยบายและมาตรฐานของหน่วยพิเศษนี้

๔๖. รัก

ขอบคุณครับ เรื่องเพศนี้ก็ผิดได้หลายทาง คงต้องระวังกันให้ดี บางคนอาจต้องเสียอนาคตไปเพราะเรื่องเพศที่ดูเผิน ๆ ว่าไม่ผิดอะไร ผมจะช่วยอธิบายสาเหตุอื่น ๆ เพิ่มเติมบ้าง คือ

๔. การพนัน การพนันขั้นต่อเป็นสัญชาติญาณหรือความต้องการพื้นฐานอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งจะห้ามขาดได้ยากมาก กฎหมายจึงแบ่งการพนันเป็น ๒ ประเภท คือ ประเภทห้ามขาด และประเภทอนุญาตให้เล่นได้



การพนันห้ามขาด เป็นการพนันแท้ๆ เช่น ไพ่, ถั่ว, โป, ไฮโลว, ลูกเต๋า หวยเถื่อน ฯลฯ การพนันประเภทนี้ข้าราชการไปเล่นเข้า ก็ผิดทั้งกฎหมาย และผิดวินัย

การพนันที่รัฐอนุญาตแล้ว เช่น มวย ม้าแข่ง ชนวัวชนไก่ ลีตเตอร์ี รัฐบาล ฯลฯ เล่นได้ไม่ผิดกฎหมายและวินัย แต่ถ้าเล่นถึงขั้นหมกมุ่นลุ่มหลง จะเสียเวลา เสียการงาน เสียทรัพย์ เกิดหนี้สิน ก็จะเป็นช่องทางทำให้ผิดวินัยเรื่องอื่นๆ ได้เหมือนกัน เช่น เสียทรัพย์มาก อาจเป็นช่องทางให้หากินทางทุจริต เป็นต้น

เรื่องนี้ผู้บังคับบัญชา อาจช่วยแนะนำตักเตือน โดยเฉพาะคอยดูแลกำชับห้ามมิให้เล่นกันในที่ทำงาน ส่วนการพนันประเภทกฎหมายอนุญาตและไม่ห้าม หากชอบเล่น ก็คอยตักเตือนดูแลให้เล่นแต่พอเหมาะพอควรตามกาลและฐานะ อย่าถึงไปลุ่มหลงจนเสียงาน เสียทรัพย์มากเกินไป

๕. เที้ยวกกลางคืน การหาความสำราญโดยการเที้ยวกกลางคืน เช่น ในที่คลับ, ดิสโก้ บาร์, อาบอบนวด, ราตรีสถานอื่น ๆ ฯลฯ ถ้ามากเกินไปก็ทำให้เสียสุขภาพ เสียการทำงานได้ การเที้ยวแบบนี้ *สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง* มีเงินไม่พอก็อาจต้องไปหารายได้โดยมิชอบ หรือกรณีมีนักธุรกิจพ่อค้าเป็น “สปอนเซอร์” จ่ายให้ ก็ติดบุญคุณกันอีกจะต้องไปช่วยเหลือเขาทางราชการ โดยอาจจะต้องไปทำผิดวินัยในด้านการปฏิบัติราชการต่อไปอีก

เรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาอาจช่วยได้โดยการสอดส่องดูแล แนะนำ ดักเตือน

๖. สุขภาพอนามัย ปัญหาทางสุขภาพอนามัยมีส่วนทำให้ข้าราชการผิดวินัยได้ทางหนึ่ง ถ้าร่างกายไม่แข็งแรง เจ็บป่วยบ่อย ๆ ต้องหยุดงานบ่อย ๆ หรือทำงานไม่ได้ดีก็เสียหายแก่การงาน ถ้าถึงขั้นสมรรถภาพเสื่อมมาก อาจถูกออกจากราชการตามมาตรา ๔๖, ๔๗ ที่กล่าวข้างต้นได้ จึงควรรักษาสุขภาพอนามัยทั้งทางกายและทางสมองให้ดีอยู่เสมอ

เรื่องนี้ผู้บังคับบัญชา อาจดูแลช่วยเหลือได้ เช่น ถ้าเจ็บป่วยก็ช่วยให้ได้รับการรักษาโดยถูกต้องและโดยเร็ว รวมทั้งอาจจัดให้มีการเล่นกีฬาบางอย่างเพื่อออกกำลังกายตามโอกาสอันควร

๔๗. เมืองไทย ผมขอต่อสาเหตุอื่น ๆ อีก คือ *สาเหตุที่ ๗ ความยุ่งยากทางครอบครัว*

ปัญหาทางครอบครัวอาจเกิดได้หลายทาง เช่น ทะเลาะเบาะแว้งขัดแย้งกันระหว่างสามี-ภรรยา, ปัญหาของลูก, ญาติ หรือปัญหาที่มีภรรยาหลายคน ทะเลาะหึงหวงกัน ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้อาจทำให้หน้าบึ้ง หัวเสีย อารมณ์เสีย หงุดหงิด ซ้ำไม่โห่ไม่มีสมาธิในการทำงาน อาจนำไปสู่การผิดวินัยทั้งเรื่องงาน และความประพฤติได้

๘. นิสัยข้อบกพร่องของตัวเอง คนบางคนอาจมีนิสัยขี้โกง, เห็นแก่ได้, ขี้อิจฉา ริษยา, ซ้ำไม่โห่, อารมณ์ร้อนวู่วาม, นิสัยพาล, เห็นตัวเองเก่งที่สุดคนอื่นโง่หมด, ชอบนินทาว่าร้าย ฯลฯ นิสัยเหล่านี้ อาจนำไปสู่การผิดวินัยหลายรูปแบบ เรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาอาจช่วย แนะนำ ดักเตือน อบรม หรือส่งไปฝึกอบรม สัมมนา หรือใช้วิธีการทางศาสนาเข้าช่วยพัฒนานิสัยได้ ฯลฯ

ต่อไปเป็นปัญหาทางด้านการงาน

๘. งานสูง ความรู้ ประสบการณ์ไม่พอ

งานยุ่งยาก เกินความรู้ความสามารถ ทำให้งานล่าช้าไม่ทัน หรือทันแต่คุณภาพไม่ดี เหตุเพราะเป็นตำแหน่งระดับต่ำ หรือบรรจุใหม่ หรือพินความรู้ไม่แข็งพอ ฯลฯ

๑๐. งานต่ำกว่าความรู้ความสามารถ

มีความรู้ความสามารถสูง ได้รับมอบไปทำงานต่ำ งานง่าย ๆ จะรู้สึกน้อยใจ ท้อใจ เบื่อหน่าย ไม่มีกำลังใจ ฯลฯ

๑๑. งานมากเกินไป

บางคนรับมอบงานหลายหน้าที่ จนทำไม่ทัน งานล่าช้า หรือทำทันแต่คุณภาพไม่ดี ทำงานหนึ่ง เสียอีกงานหนึ่ง

ทั้งข้อ ๙—๑๐—๑๑ นี้ ผู้บังคับบัญชาอาจแก้ไขได้โดยการสอนงาน จัดฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสม ยกระดับตำแหน่ง หรือจัดให้ทำงานที่มีคุณภาพและปริมาณพอเหมาะกับลักษณะนิสัย และระดับความสามารถของผู้นั้น ฯลฯ

๑๒. หัวหน้าไม่สามารถ—บกพร่อง หัวหน้าบกพร่องต่างๆ เช่น

- (๑) ความรู้ความสามารถต่ำ
- (๒) นิสัยไม่ดี เห็นแก่ตัว
- (๓) มนุษยสัมพันธ์ไม่ดี
- (๔) บริหารงานไม่เป็น
- (๕) รวบอำนาจ เผด็จการ
- (๖) เอาแต่ความดี ความผิดชัดลูกน้อง

ฯลฯ

เหล่านี้อาจทำให้ข้าราชการอึดอัดใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่มีกำลังใจทำงาน ฯลฯ ผู้บังคับบัญชาอาจช่วยแก้ทำนองข้อ ๙—๑๐—๑๑

๑๓. ไม่รู้กฎหมายระเบียบแบบแผน

การทำงานในหน่วยงานต่างๆ อาจมี กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน กฎ
ข้อบังคับ ธรรมเนียม ทางปฏิบัติ ฯลฯ ซึ่งข้าราชการอาจ

- (๑) ไม่รู้เลย เพราะไม่มีการชี้แจงแนะนำเลย
- (๒) รู้ไม่พอ เพราะไม่มีการชี้แจงแนะนำอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ
- (๓) รู้ไม่แม่น เพราะการชี้แจงอบรมไม่ดีพอ เอกสารคู่มือไม่สมบูรณ์ และอาจนำไปสู่การทำงานผิดพลาดบกพร่อง ไม่ได้ผลดี ฯลฯ ซึ่งจะทำให้ผิดวินัยข้อต่างๆ ได้

ปัญหาผู้บังคับบัญชาอาจแก้ไขโดย

- (๑) จัดรวบรวมกฎระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ เป็นลายลักษณ์อักษร จัดเป็นประเภทหมวดหมู่พิมพ์เป็นคู่มือการทำงานในแต่ละหน่วยงาน
- (๒) จัดฝึกอบรมชี้แจงอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และปฏิบัติได้ให้เข้าใจลึกซึ้ง แม่นยำ
- (๓) หมั่นประชุมปรึกษาได้ตามปัญหาความเข้าใจเป็นระยะ ๔ รวมทั้งปรับปรุงแก้ไข

๑๔. ไม่รู้ว่าทำอะไร ผิดวินัยอย่างไร

กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนของเราเขียนข้อความไว้กว้างๆ ไม่ละเอียดชัดเจนลงไป ฉะนั้นมีกรณีพฤติการณ์การทำงาน และความประพฤตินิสัยต่างๆ ดังตัวอย่างที่เราคุยกันมาในตอนต้นๆ ที่ข้าราชการต้องทำผิดไป เพราะไม่รู้ว่าการกระทำนั้นผิดวินัย การทำผิดโดยความไม่รู้ เป็นเรื่องน่าเศร้ามาก และข้าราชการก็แก้ตัวว่าไม่รู้ไม่ได้

เรื่องนี้ทางผู้บังคับบัญชาอาจช่วยแก้ไขโดยศึกษาหาความรู้เรื่องนี้ไว้บ้าง และติดต่อขอคู่มือเกี่ยวกับวินัย ซึ่ง ก.พ. กำลังจัดทำอยู่เป็นเล่มใหญ่ และเล่มย่อยๆ แล้วนำไปอบรมชี้แจงให้ข้าราชการทุกคนในบังคับบัญชาของตนได้ทราบและเข้าใจอย่างดี

เรื่องคู่มือเกี่ยวกับวินัยนี้ผมได้ทราบผ่านทางสำนักงาน ก.พ. กำลังจัดทำเพื่อแจกแก่ข้าราชการระดับหัวหน้างานทั่วประเทศ ถ้าทำได้เสร็จก็จะแก้ปัญหาไปได้มากที่สุด

๑๕. ตัวอย่างไม่ดี บางครั้งข้าราชการผู้ใหญ่บางคนทำผิดวินัยเสียเอง ประพฤติชั่วหรือทำทุจริต คดโกง หาประโยชน์โดยมิชอบ ฯลฯ โดยไม่มีการพิจารณาลงโทษ ข้าราชการผู้น้อยได้บังคับบัญชาถือเอาเป็นตัวอย่าง ทำนอง “เจ้าวัดไม่ดี หลวงชีสกปรก” ส่วนตัวหัวหน้าเมื่อตนเองทำไม่ดี ก็ไม่กล้าไปว่ากล่าวลูกน้อง

ปัญหา ข้อนี้ ผู้บังคับบัญชา อาจ แก้ไข โดย สำรวจตนเอง อย่าง เที่ยง ธรรม ปรับปรุงพิจารณาตนเองเสียให้ดี แล้วพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตนเอง ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปก็อาจช่วยผู้บังคับบัญชาระดับรอง ๆ โดยการ แนะนำชี้แจง สั่งสอน รวมทั้งส่งไปฝึกอบรม สัมมนา ฟังเทศน์ ฟังธรรม หรือวิธีการพัฒนาทางพุทธศาสนาอื่น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้เสีย

๑๖. โอกาสเปิดช่องล่อใจ มนุษย์เราบางคนมีแนวโน้มที่จะทำไม่ดี หรือ มีความโลภ ความอยากแฝงอยู่ในใจ ฉะนั้นถ้าโอกาสเปิดช่องล่อใจ เช่น ให้เก็บเงินจำนวนมากไว้ในมือไม่ต้องฝากคลัง, คนเดียวรับผิดชอบการเงินมากๆ, ลักษณะงานเปิดให้ทุจริตโดยไม่มีการควบคุมตรวจสอบ เป็นเพราะกฎ ระเบียบ หรือวิธีการปฏิบัติงานที่หละหลวม ผู้บังคับบัญชาปล่อยปละเลย ฯลฯ โอกาสล่อใจเช่นนี้ เมื่อเจอกับข้าราชการที่ใจไม่แข็ง หรือมีแนวโน้ม มีความโลภ ความอยากอยู่แล้ว ก็อาจเผลอตักกระทำผิดลงไปได้ง่าย

ปัญหานี้ผู้บังคับบัญชาควรแก้ไขโดย ปรับปรุง ระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติ ให้รัดกุมเหมาะสม, วางระบบการควบคุม ติดตามตรวจสอบที่รอบคอบ ไม่เปิดช่องโหว่ให้กระทำผิดหรือทุจริตโดยง่าย ฯลฯ ก็อาจช่วยป้องกันการกระทำผิดได้บ้าง

๑๗. การปล่อยปละละเลยของผู้บังคับบัญชา

มีผู้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่งที่ไม่ค่อยได้สนใจเรื่องวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่หาทางป้องกันแก้ไขแต่ต้นมือ เช่น มาสายบ่อยๆ กลับก่อนเวลา ก็ไม่ว่า เมื่อมีเหตุไม่ชอบหน้า ก็ลงโทษทางวินัยเลย หรือทำงานล่าช้า ผิดพลาด

ก็ไม่ตักเตือน ถึงเวลาถึงด่าเห็บหรือลงโทษทางวินัยเลย ขาดเวรบ่อย ๆ ก็ไม่ว่า พอเกิดเหตุร้ายขึ้นลงโทษไล่ออกเลย ๆ ล ๆ

ปัญหานี้ความจริง พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดไว้ใน มาตรา ๘๒ ว่า ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ส่งเสริม และดูแลระมัดระวังให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย ซึ่งมีความหมายว่า ควรจะได้หาทางดูแลให้รักษา วินัย คือหาทางป้องกันไม่ให้ทำผิดวินัยด้วย

ทางแก้ปัญหานี้คือ ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรได้รับการแนะนำชี้แจง ให้ตระหนักเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนในการระมัดระวังดูแลช่วยเหลือป้องกันลูกน้องมิให้กระทำผิด มิใช่ปล่อยให้ทำผิดไปเรื่อย ๆ แล้วก็มาเล่นงานลงโทษกันรุนแรงในภายหลัง

๑๘. การดำเนินการทางวินัยหย่อนยาน

โดยหลักการแล้ว ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรหาทางป้องกันมิให้ข้าราชการทำผิดวินัยตามวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่เมื่อพยายามเต็มที่แล้ว ในบางครั้งก็อาจไม่ได้ผล ยังมีผู้ตอธนทำผิดวินัยอีก เช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่รับ ดำเนินการ สืบสวน สอบสวน พิจารณาลงโทษตามขบวนการและขั้นตอนต่างๆ อย่างรวดเร็วและยุติธรรม การจัดการด้วยมาตรการต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนกับผู้ทำผิดอย่างรวดเร็ว และจริงจัง เป็นการป้องกันให้คนไม่กล้าทำผิดวินัยทางหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาบางคนของบางหน่วยงาน อาจไม่สนใจจัดการกับผู้ทำผิดวินัย คือ อาจไม่ติดตาม ไม่สนใจ จึงไม่รู้ หรือรู้แต่เห็นแก่กันเป็นส่วน ตัว ไม่ดำเนินการลงโทษหรือช่วยปิดบังความผิด เช่นนี้ ก็เป็นเหตุหนึ่งที่ส่งเสริมให้มีการทำผิดวินัยมากขึ้น

ปัญหานี้ ผู้บังคับบัญชาอาจแก้ไข โดยเมื่อได้ใช้มาตรการป้องกันการทำ และบรรยากาศเสริมสร้างวินัยที่ต่ออย่างเต็มที่แล้ว ยังมีผู้ทำผิดอีก ก็จำเป็นต้องดำเนินการพิจารณาสอบสวนลงโทษอย่างรวดเร็ว จริงจัง ยุติธรรม โดยไม่เห็นแก่หน้าผู้ใด เพื่อรักษาประโยชน์ของส่วนรวมไว้

นอกจากนี้ตามมาตรา ๘๒ วรรค ๓ ก็บัญญัติไว้ชัดเจนว่าผู้บังคับบัญชา
ผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติตามโดยไม่สุจริต คือไม่ดำเนินการทางวินัย แก่ผู้ผิดให้
ถือว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัย ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาระดับสูงน่าจะได้อบรมชี้แจงให้ผู้บังคับ
บัญชาระดับรองๆ ลงมาให้เข้าใจบทบัญญัตินี้และหากผู้บังคับบัญชาระดับต่ำลงมาละเลย
ไม่ลงโทษคนผิด ผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็ควรจะมีมาตรการเอาผิดแก่ผู้นั้นด้วย
หากเป็นเช่นนั้นแล้ว จะทำให้ทั้งระบบราชการดีขึ้น เนื่องจากกลไก เพื่องจักรต่างๆ
ต่างหมุนทำหน้าที่ประสานสอดคล้องกัน มิใช่บางอันเดิน บางอันหยุด

๑๕. ปัญหาความมั่นคงและขวัญกำลังใจ

การบริหารงานบุคคลเรื่องสำคัญๆ เช่น การประเมินผลงาน, การปูน
บำเหน็จความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง, การโยกย้าย, การคัดเลือกให้ไปศึกษาฝึกอบรม
และดูงาน ฯลฯ หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติไปตามความพอใจ โดยเหตุผลส่วนตัว โดย
การเล่นพวกเล่นพ้อง โดยระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหลักการ กฎเกณฑ์ ตามระบบคุณธรรม
เช่นนี้ จะทำให้ข้าราชการขาดความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้า
จะทำให้เสียขวัญเสียกำลังใจ เกิดความโกรธแค้น เบื่อหน่าย ท้อแท้ สิ้นหวัง
เฉื่อยชา ฯลฯ ซึ่งจะทำให้การทำงานด้อยถอยสมรรถภาพ และความประพฤติหย่อน
ยาน นำไปสู่การทำผิดวินัยในรูปแบบต่างๆ ได้

ทางแก้ของผู้บังคับบัญชาก็คือ ในการบริหารบุคคลดังกล่าวข้างต้นจะต้อง
กระทำโดยมีหลักเกณฑ์ มีมาตรฐาน ตามระบบคุณธรรม และปฏิบัติต่อ
ทุกคนอย่างเที่ยงธรรม ยุติธรรม หากผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติ เช่นนี้ ผู้บังคับบัญชา
ระดับสูงขึ้นไป จะต้องคอยสอดส่องดูแลให้เป็นอย่างนี้อีกชั้นหนึ่งด้วย

นี้เป็นสาเหตุการทำผิดวินัยของข้าราชการสำคัญรวม ๑๘ ข้อ ที่ควรนำมา
พิจารณา ถ้าแยกจริงๆ ก็ยังมีอีกหลายข้อครับ

๔๔. รัก

ขอบคุณมากครับ แต่ผมมีปัญหาค้างใจอยู่ข้อหนึ่ง คือที่คุณเมืองไทยแนะนำทางแก้ไข
ไว้ในสาเหตุหลาย ๆ ข้อว่า ผู้บังคับบัญชาควรดูแลแนะนำตักเตือนว่ากล่าว เพื่อ
ป้องกันไม่ให้ข้าราชการทำผิดวินัย หรือผู้ที่ทำผิดสถานเบาไปแล้ว ก็ดำเนินการเพื่อ
มิให้ทำผิดรุนแรงสถานหนักขึ้นไป ผมคิดว่าผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติเช่นนี้จะช่วยให้

ได้ผลดีแก่ทางราชการ แก่ประชาชน แก่ส่วนรวม แต่โดยส่วนตัวแล้วอาจเสียหาย เพราะอาจถูกข้าราชการที่ทำผิดไม่พอใจ โกรธหรือเกลียดได้ ทำให้เสียความนิยมในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาบางคนก็เลยหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว เมื่อลูกน้องทำงานไม่ดี ทำผิดวินัย ถ้าไม่ถึงขนาดโจ่งครึมหรือร้ายแรง ก็ปล่อยๆ ไป ทำไม่รู้ไม่ชี้ ไม่เอาเรื่องเสีย

๔๙. เมืองไทย ผมยอมรับว่ามีปัญหานี้จริงครับ และอาจมีมากด้วย ปัญหานี้ผมเห็นทางแก้ ๔ ประการคือ

๑. รับผิดชอบตั้งแต่ต้นมือ เมื่อเกิดปัญหาการทำผิดเล็กๆ น้อยขึ้นรีบหาต้นเหตุ และจัดการระงับเสีย เพื่อป้องกันมิให้เกิดการทำผิดร้ายแรงภายหลัง

๒. ในการว่ากล่าวตักเตือน ชี้แจงต่อผู้กระทำผิดควรทำสองต่อสอง ชี้แจงข้อเท็จจริงอย่างนุ่มนวล ด้วยความเมตตา เห็นอกเห็นใจ โดยก่อนอื่น



ต้องทำให้เกิดความประณีตเห็นอกเห็นใจผู้ทำผิด ว่าเขาอาจทำผิดเพราะเหตุมีความรู้ในวิชาชีพหรือมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ, หย่อนความสุขุมรอบคอบ, มีสติปัญญาความเฉลียวฉลาดจำกัด, มีความสามารถไปบางเรื่องจำกัด, มีความหลงผิด เห็นผิดเป็นชอบ

ไปชั่วขณะ ฯลฯ ต้องสมมุติว่าตัวผู้บังคับบัญชาเองถ้าอยู่ในวัยอย่างเขา สถานการณ์สิ่งแวดล้อมอย่างเขา ก็อาจทำผิดได้เช่นกัน คิดได้เช่นนี้แล้วก็จะเกิดความเมตตาปราณี เห็นอกเห็นใจ น้ำเสียงท่าทีที่พูดจา จะเป็นลักษณะอ่อนโยน ห่มนวลอย่างจริงใจ และจะไม่ว่ากล่าวเขาด้วยกิริยาน้ำเสียงอย่างดุถูก คูหมิ่น อย่างโกรธขี้ หรือใช้ถ้อยคำทำนองประณามปริกาย เช่นว่า คุณใช้ไม่ได้, คุณช้า, คุณเหลว, คุณโง่, คุณเช่ ฯลฯ เพราะถ้าทำเช่นนั้นจะเสียหายมาก

๓. จะต้องชี้แจงให้เขาเข้าใจว่า เหตุที่ต้องว่ากล่าวตักเตือนก็เพราะมีความหวังดีต่อเขา อยากให้เขาทำงานดี ประพฤติดี ซึ่งจะทำให้เขามีความเจริญ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เป็นผู้ช่วยและผู้ร่วมงานที่ดีของผู้บังคับบัญชา และเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงาน ช่วยให้งานของหน่วยเจริญก้าวหน้าต่อไป

ตรงกันข้ามหากผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย ปล่อยให้เขาทำผิดต่อไป จนถึงขั้นทำผิดในระดับร้ายแรงมากขึ้นก็จะสายไปแก้ไขไม่ได้ ก็เท่ากับว่าผู้บังคับบัญชาไม่รักเขาจริง เห็นเขาจะตกเหวแต่ไม่จุดเขาเอาไว้ นอกจากนี้ก็การชี้ให้เห็นว่าตัวผู้ทำผิดเองเมื่อต่อไปในอนาคตได้เลื่อนเป็นหัวหน้า เมื่อเห็นลูกน้องทำผิดก็ต้องช่วยป้องกันแก้ไขว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องเหมือนกับที่ตัวผู้บังคับบัญชาได้ทำอยู่ในขณะนี้เช่นกัน

๔. นอกจากนี้ ต้องชี้แจงให้เขาเข้าใจว่า ในฐานะหัวหน้ารับผิดชอบงาน จึงมีหน้าที่สำคัญตามหลักบริหารราชการที่ต้องสอดส่องดูแลให้ข้าราชการทุกคนในหน่วยงานทำดี มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน มาตรา ๘๒ ได้บัญญัติไว้ชัดเจนว่า ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องดูแลให้ข้าราชการใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย ไม่กระทำความผิดวินัย หากผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดวินัยแล้ว ผู้บังคับบัญชาละเลยไม่เอาเรื่อง ไม่ดำเนินการ ผู้บังคับบัญชาเองก็กลายเป็นผู้ผิดวินัยด้วย จะถูกพิจารณาลงโทษจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีก ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำตามหลักบริหารราชการ และข้อบัญญัติของกฎหมาย

ผมคิดว่าถ้าผู้บังคับบัญชาพยายามดำเนินการและชี้แจงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการและความหมายทำนองนี้แล้ว ก็เชื่อว่า ลูกน้องที่ทำผิด หากเป็นผู้มีสติ

สัมปชัญญะ รู้ดีรู้ชอบพอสมควรแล้ว ก็คงจะเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเขานอกจากจะไม่โกรธแล้ว ยังอาจจะขอบคุณผู้บังคับบัญชาก็ได้ด้วย

๕๐. รัก

ขอบคุณมากครับ ผมได้รับความรู้มากทีเดียว และมองเห็นภาพว่าเท่าที่ผ่านมา ผมยังไม่เข้าใจระบบวินัยดีนัก ตอนนั้นผมเข้าใจดีขึ้นมาก ผมฟังแล้วอยากสรุปว่า เรื่องวินัยน่าจะมีมาตรการ ๕ ขั้นตอนสำคัญ คือ

๑. องค์การกลางบริหารบุคคล ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ วางบทบัญญัติทางวินัยต่าง ๆ ทั้งที่พึงปฏิบัติ และห้ามปฏิบัติไว้อย่างละเอียดชัดเจน รวมทั้งโทษสำหรับความผิดต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐาน
๒. จัดฝึกอบรม ชี้แจงและทำคู่มือ แจกจ่ายให้ข้าราชการทุกคนเข้าใจ ข้อบัญญัติต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างครบถ้วนและถูกต้อง
๓. จัดฝึกอบรม/สัมมนา และทำคู่มือให้แก่ผู้บังคับบัญชาให้ได้ทราบตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริง ทั้งด้านป้องกันการทำความผิดวินัย และการส่งเสริมให้รักษาวินัย และการปราบปรามการทำผิดวินัย
๔. ให้ผู้บังคับบัญชาจัดทำระเบียบ กฎเกณฑ์ คู่มือการปฏิบัติราชการในเรื่องสำคัญ ๆ ที่มีปัญหาแจกแก่ข้าราชการ และหมั่นฝึกอบรมให้เข้าใจให้ถูกต้อง
๕. เมื่อมีผู้ทำผิดผู้บังคับบัญชาจัดการพิจารณา สอบสวน ลงโทษอย่างรวดเร็ว ยุติธรรม และได้มาตรฐาน

เท่าที่ผมเข้าใจไว้เดิม บทบาทของผู้บังคับบัญชามักจะทำเพียงข้อ ๕ คือถ้าทำผิดก็ลงโทษกันเท่านั้น อีก ๔ ข้อข้างต้น ยังไม่ค่อยทราบบทบาท และยังไม่ได้ปฏิบัติกันอย่างจริงจัง

ถ้าหากผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาสามารถได้ทำครบ ๕ ข้อ ก็จะเป็นผลดีแก่ตัวข้าราชการ ทางราชการและประชาชนผู้รับบริการจากข้าราชการมาก

๕๑. เมืองไทย ผมดีใจมากครับ ที่จากการสนทนาของเรา ทำให้ได้ผลดีมาก คือคุณรัก ได้เข้าใจลักษณะการทำผิดวินัยต่าง ๆ ขบวนการทางวินัย สาเหตุของการทำผิดและหน้าที่บทบาท

ที่ของผู้บังคับบัญชาในการป้องกันการทำผิดวินัยเพิ่มขึ้นมาก และได้สรุปขั้นตอนสำคัญ ๕ ขั้นตอนได้ดีมาก

ผมขอฝากแนวคิดกับคุณรัก เผื่อมีโอกาสไปเผยแพร่คุยกับหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาในเรื่องนี้คือ

๑. ขอได้คิดว่า ข้าราชการใต้บังคับบัญชาของท่านทุกคนในหน่วยงานของท่านเป็นกำลังสำคัญในการที่จะช่วยท่านให้ทำงานไปบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ทุกคนเป็นสมบัติที่มีค่าของท่านและของชาติ สมควรเอาใจใส่ดูแลทะนุถนอมรักษาไว้ให้ดี

๒. การที่จะเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลพัฒนาให้เขาประพฤติดี มีวินัยดี ทำงานดี เป็นหน้าที่อันสำคัญของท่านผู้บังคับบัญชาทุกคน

๓. การป้องกันมิให้คนทำผิดวินัย หรือเขาผิดไปแล้วบ้างแต่ช่วยเหลือให้เขากลับตัวกลับใจ มีผลเท่ากับ กำจัดคนผิดไปได้ ๑ คน และเพิ่มคนดีได้ ๑ คน แก้วราชการของเรา

๔. มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันในกรรมพันธุ์ ชาติกำเนิด นิสัย ฐานะ พื้นฐานทางวัฒนธรรม สังคม การศึกษา ฯลฯ ทำให้สติปัญญา ความรู้ความสามารถ อุปนิสัยและความประพฤติแตกต่างกันไป มีคนดีมาก, ดี, เลว, เลวร้าย ๆ คนที่แก้ไขได้ง่าย, แก้ไขได้ยาก, แก้ไขได้ยากที่สุด, หรือแก้ไขไม่ได้เลย ในฐานะผู้บังคับบัญชาขอให้เข้าใจธรรมชาติอันนี้ และพยายามช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ มีความสงสาร มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนที่ผู้ฉลาดน้อย ไร้เวลาเบาปัญญา เห็นผิดเป็นชอบ ฯลฯ พยายามเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือป้องกันเขาอย่างดีที่สุดก่อน มิให้เขากระทำผิดลงไป โดยให้ถือเสมือนว่าลูกน้องท่านเป็นลูก เป็นพี่น้อง เป็นญาติท่าน หากคิดได้เช่นนี้ และปฏิบัติเช่นนี้ ก็จะเกิดกุศล เป็นผลดีแก่ทุกฝ่าย

๕. หากช่วยป้องกันไม่ไหวจริงๆ แล้ว จึงใช้การลงโทษเป็นวิธีสุดท้าย และการลงโทษนั้นก็ควรลงโทษเพื่อสั่งสอนแก้ไขด้วยความเข้าใจและเห็นใจ มิใช่ลงโทษด้วยความโกรธเกลียด ๖

ข้าราชการชั้นผู้น้อย หรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเชื่อว่าคงไม่มีใครหรือคนที่อยากจะ
เป็นศัตรูกับผู้บังคับบัญชา เพราะบุคคลเหล่านั้นไม่มีกำลังอำนาจพอที่จะไปต่อกร
กับผู้บังคับบัญชาได้

การให้คำปรึกษา

สมศักดิ์ ศุภะรัฐภูเดช
ยุพิน ธาตรีธร

ความปรารถนาอันยิ่งใหญ่ของข้าราชการทั้งหลายนั้น เห็นจะไม่มีอะไรเกินไปกว่าการได้ทำงานที่ตัวเองถนัด ที่ตัวเองชอบ ด้วยความสบายอกสบายใจ มีอิสระเสรีที่จะคิดสร้างสรรค์ผลงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวม และมีหลักประกันความมั่นคง และความเป็นธรรมในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อที่จะได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจให้แก่การทำงาน ที่ตัว ต้อง รับผิดชอบ อย่างไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก

การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่พึงพิงของ

เมื่อทำอะไรพลาด หรือทำอะไรเอาแต่ใจตัวเอง ข้าราชการได้ในยามยาก คอยให้คำแนะนำปรึกษาช่วยเหลือ เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นในการทำงาน หรือแม้กระทั่งเมื่อมีปัญหาส่วนตัวอย่างใด ๆ ที่จำเป็นจะต้องแก้ไขนั้น ย่อมจะช่วยให้ข้าราชการคลายความทุกข์ร้อน หรือความวิตกกังวล และมีจิตใจที่จะทำงาน รับผิดชอบ ประเทศชาติและประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

ไม่มีข้าราชการคนใดหรือคนที่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่คอยแต่จะจับผิด คอยจ้องแต่จะเล่นงาน

เอาแต่โมโหจนเฉียว ไม่ฟังคำทัดทาน หรือฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างเลย ราชการไม่ใช่บริษัทธุรกิจส่วนตัว ที่ผู้บังคับบัญชานึกจะทำอะไร ๆ ตามใจตัวเองได้เสมอไป ถึงแม้จะมีอำนาจวินิจฉัยสั่งการก็ตาม ข้าราชการในแต่ละหน่วยงานย่อม มีความ รับผิดชอบ ร่วมกัน ใน การ ทำให้ งาน ราชการ นั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่สามารถ ที่จะทำอะไร ด้วยตัวเองได้ ทุกอย่าง จำต้องอาศัย ความร่วมมือจากผู้ ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ ทำงานให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือโครงการที่วางไว้ ถ้าข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน และทำอย่างดีที่สุดแล้ว งานนั้นจะสำเร็จลุล่วงไปได้ได้อย่างไร

เพราะฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสำคัญในการที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีที่มีความเป็นมิตร และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันอย่างสบายอกสบายใจ แบบ “อุทิศทุ่มเท” หรือในทางตรงข้าม กลับทำให้ ข้าราชการ ผู้ ใต้บังคับบัญชา ทำงานกันด้วยความหวาดวิตก เฉื่อยชา แบบ “เช้าขาม—เย็นขาม” ได้ไม่น้อยเลย

ผู้บังคับบัญชากับการให้คำปรึกษา

ข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานานพอสมควร หรือมิฉะนั้น ก็เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิสูง แต่อย่างน้อยที่สุดก็ต้องเคยเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อยและ

อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้อื่นมาแล้ว ถึงแม้ว่าในขณะปัจจุบันจะเป็นผู้บังคับบัญชาก็ตาม แต่ก็ยังเป็นผู้ ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปด้วย เช่น อธิบดี ย่อมเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาข้าราชการในกรม และเป็นผู้ ใต้บังคับบัญชาของปลัดกระทรวง และรัฐมนตรี ในขณะเดียวกันเป็นตัวอย่าง

ผู้บังคับบัญชา แต่ละระดับไม่ว่า จะเป็น หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ตลอดไปจนถึงปลัดกระทรวง ย่อม จะเป็น ผู้ที่ ผู้ บังคับบัญชา ระดับ สูง ขึ้น ไป ได้คัดเลือกมาอย่างดีพอสมควรแล้วว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน และบังคับบัญชาคณบดี เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ ใต้บังคับบัญชาได้

แต่การเป็นผู้บังคับบัญชาคนนั้น ไม่ใช่ของง่าย และก็ไม่มีสูตรสำเร็จใด ๆ ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้ทุกกรณีไป

เพราะการปกครองบังคับบัญชาคนนั้น เป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะอันชำนาญ ใช้สามัญสำนึก ใช้จินตนาการถึงเหตุการณ์ในอนาคต รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน และต้องใช้ความไวไหวพริบมากกว่างานด้านอื่น ๆ มิใช่น้อยเลย

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานการปกครองบังคับบัญชาคนนั้น เป็นงานที่ก่อให้เกิดความหนักใจ ความร้อใจ และเกิดความปวดหัว ยั่วโทษให้แกผู้บังคับบัญชาได้เสมอ เพราะการแก้ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับคนนั้น ไม่อาจจะทำได้เหมือนกับ

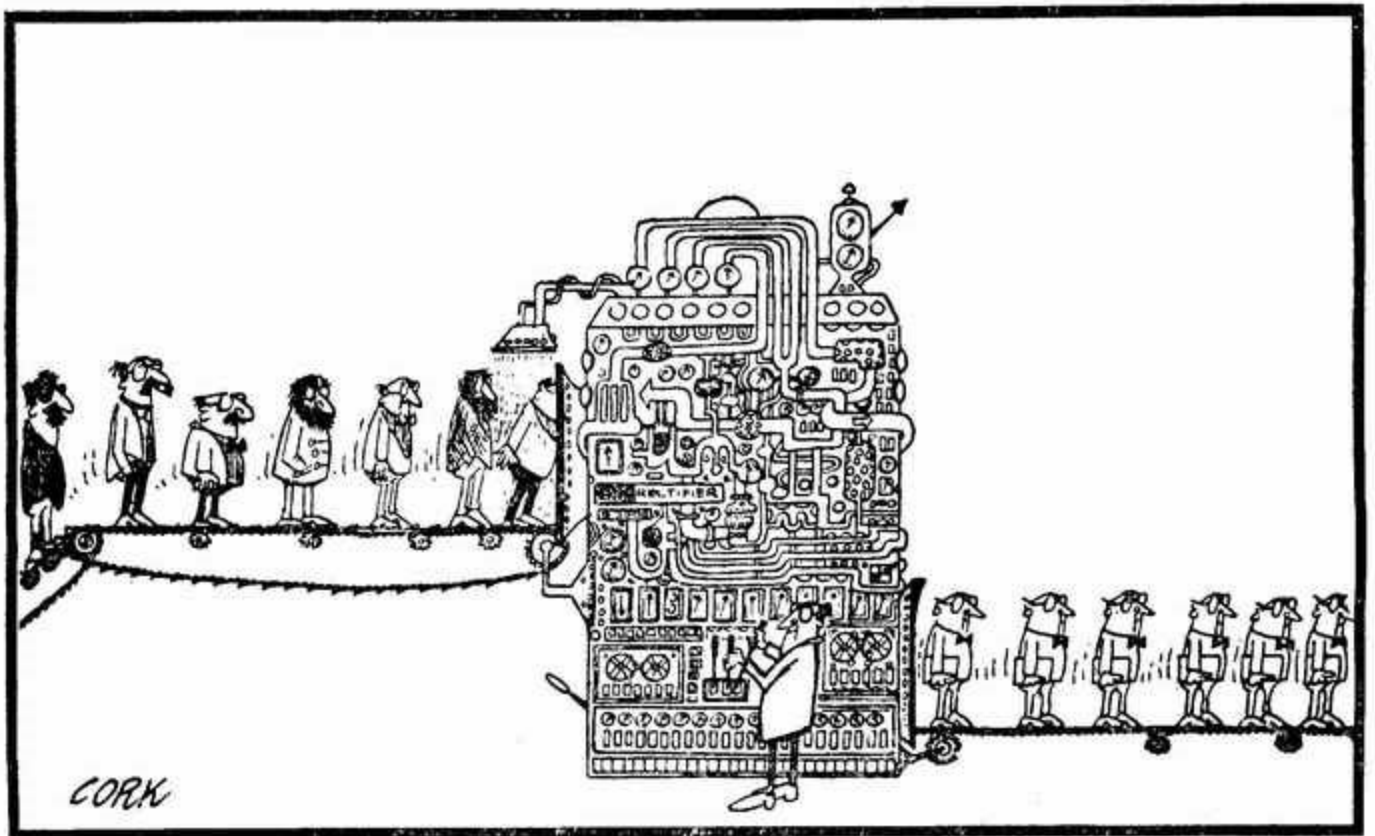
การ แก่เครื่องจักร หรือ เครื่องยนต์ กลไก ทั้งหลาย เพราะคนเราย่อมมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก และ อารมณ์ผันแปรไปตามภาวะการณ์ต่างๆ และคนเรา แต่ละคนย่อมจะมีเอกลักษณ์ของตนโดยเฉพาะ

ดังนั้น ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา จึงเกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสาร และการบริหารงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัย หลักมนุษยสัมพันธ์ มาปรับใช้ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา จะได้ ทำงาน ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย และ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การที่จะทำอย่างที่ว่านี้ได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตัวให้

เป็นเพื่อนร่วมงานกัน อาจจะเป็นทั้ง พี่ เพื่อน หรือญาติผู้ใหญ่ ไปพร้อมๆ กัน สุดแต่คุณลักษณะ วัยวุฒิ คุณวุฒิ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา วาระและโอกาสอันควร ไม่ใช่ทำตัวเป็น นายเหนือหัว ผู้ใต้บังคับบัญชาคอยดูคอยต่ำลูกเดียว ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กลัว จน ลน ลาน เหมือนหนูกลัวแมวอะไรทำนองนั้น แต่ก็ต้องไม่ใจดีจนเกินไปหรือ ฉ้อฉลและ จนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกรงใจเอาเสียเลย

ข้อสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาก็คือ ต้องเอาใจใส่สารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไม่ว่าเรื่องใดๆ อย่างที่ “ศิราณี” ให้คำปรึกษาปัญหาหัวใจทาง หน้าหนังสือพิมพ์นั้นแหละ



ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถรับใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคนที่อยู่รอบข้างตัวเสียแล้ว จะสามารถรับใช้ สังคม ใน วงกว้าง ที่ไกลตัวออกไปได้อย่างไร ?

การให้คำปรึกษานั้นคืออย่างไร

ที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรจะทำตัวเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยนั้นก็เพราะ ชีวิตประจำวันของคนเราส่วนใหญ่จะอยู่ที่ทำงาน มีอะไรขัดข้องหมองใจก็มักจะปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน ยิ่งถ้าเป็นปัญหาเกี่ยวกับหน้าที่การงานด้วยแล้ว ข้าราชการเราต่างก็อยากจะรู้ หรือฟัง แนวความคิดเห็น ของผู้บังคับบัญชาบ้าง เพื่อที่จะได้นำมาประกอบการตัดสินใจและทำงานให้เป็นที่ถูกต้อง เพราะใคร ๆ ก็อยากทำงานให้ดีด้วยกันทั้งนั้น และถ้าเป็นปัญหาที่อยู่ นอกเหนือ อำนาจ หน้าที่ หรือ ความรู้ ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะฟังแก้ไขได้ ก็จำเป็นต้องอยู่ที่ผู้ใต้ บังคับบัญชาจะต้องปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วงไป

ดังนั้น การให้คำปรึกษา จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งก็ได้มี นักวิชาการ ศึกษาเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา อย่างกว้างขวางและเป็นระบบ จนเกิดเป็น สาขาวิชาใหม่ที่ผลิตผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้ขึ้นโดยเฉพาะ

ถ้าจะว่ากันตามหลักวิชาแล้ว การให้คำ

ปรึกษาก็คือ กระบวนการที่ผู้ให้คำปรึกษาและผู้ขอรับคำปรึกษาได้มาพูดคุยกันเฉพาะตัว แบบ “จับเข้า” คุยกัน โดยมีเป้าหมายว่า การพูดคุยกันนั้นจะทำให้ผู้รับคำปรึกษาได้มีโอกาสเรียนรู้ และเข้าใจ ทั้งตนเองและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น รู้หรือเข้าใจคนอื่น ๆ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น และถ้าเป็นไปได้แล้วละก็จะได้ช่วยในการตัดสินใจ ลดปัญหาหรือแก้ปัญหของผู้รับคำปรึกษาไปได้

เพราะฉะนั้น การให้คำปรึกษาจึงเป็นทางที่จะระบาย ลด แก้ หรือขจัดทุกข์ของผู้รับคำปรึกษาได้เป็นอย่างดี เรียกได้ว่า เป็นยา “แก้ไข” หรือ “ยาแก้ปวดหัว” ได้ดีทีเดียว

ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของการให้คำปรึกษานั้นมีอยู่มากมาย แต่ถ้าจะว่ากันโดยทั่วไปอย่างกว้าง ๆ แล้ว ก็แบ่งได้เป็น ๒ แบบด้วยกันคือ

๑. ให้คำแนะนำ
๒. รับฟังความคิดเห็น

การให้คำปรึกษา ทั้งสองแบบนี้ ใช้หลักอันเดียวกันคือ “การฟังที่ดี” แต่ต่างกันที่ว่า แบบให้คำแนะนำนั้น ผู้ให้คำปรึกษาจะเป็นผู้ชี้แนะแก่ผู้ขอคำปรึกษาว่าเขาควรจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะถูกต้องตามความคิดเห็นของผู้ให้คำปรึกษา ส่วนแบบรับฟังความคิดเห็นนั้น ผู้ให้คำปรึกษาจะเป็นผู้ช่วยให้ผู้ขอคำปรึกษาได้พูด คิด และตัดสินใจเองว่า เขาควรจะทำอะไร และทำอย่างไร ถึงจะถูกจะควร

อย่างไรก็ดี การให้คำปรึกษาแบบรับฟังความคิดเห็นนั้นทำได้ยากกว่าแบบให้คำแนะนำเพราะคนเราชอบที่จะบอกชอบที่จะเล่า หรือสั่งสอนคนอื่นมากกว่าที่จะฟัง และส่งเสริมให้คนอื่นได้คิดและตัดสินใจเอง แต่ถ้าสามารถทำให้ผู้ขอคำปรึกษาได้คิด และตัดสินใจเองแล้ว เขาก็จะยินยอมพร้อมใจที่จะแก้ปัญหาตามวิธีการที่เขาคิดได้เองด้วยความกระตือรือร้นมากกว่า ที่จะทำตามวิธีการ ที่คนอื่นคิดให้

แต่อย่างไรก็ตาม แบบของการให้คำปรึกษาทั้งสองอย่างที่ว่ามานี้ ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะใช้กับสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดที่ตายตัว ผู้ให้คำปรึกษาควรจะต้องเลือกใช้แบบใด แบบหนึ่ง หรือทั้งสองแบบปนกันไปให้เหมาะสมกับบุคคล ปัญหา สภาพแวดล้อม จังหวะ และโอกาสในการให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ

จะให้คำปรึกษาในเรื่องใดและเมื่อใด

การดำเนิน วิถี ชีวิต ประจำวัน ของ คนเรา ย่อมมีปัญหามาและอุปสรรคต่างๆ นานา ไม่มีใครที่จะมีชีวิตอย่างสุขสบายได้ตลอดไป เพราะชีวิตนั้นเป็นทุกข์ ตามนัยแห่งพุทธศาสนา ถึงจะมีเงินทองทรัพย์สินของนอกรูปอย่างใด ก็ไม่พ้นที่จะต้องทุกข์ใจ ไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่งเสมอ

ทุกข์หรือปัญหาของคนเรานั้น ส่วนใหญ่จะเกิดจากอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผล แม้ว่าคนเราจะมีทั้งอารมณ์และเหตุผลก็ตาม สิ่งต่างๆ ทั้งหลายที่อยู่รอบตัวเรา ที่เราได้สัมผัส ไม่ว่าจะเป็นคนหรือ

เหตุการณ์ที่มากระทบกับตัวเราย่อมจะก่อให้เกิดความ “พึงพอใจ” บ้าง ไม่เป็นที่สบ “อารมณ์ โกรธ—ก็” บ้าง แน่ละสิ่งที่พึงพอใจย่อมทำให้คนเราเป็นสุข แต่สิ่งที่ไม่สบอารมณ์ย่อมก่อให้เกิดทุกข์อย่างไม่ต้องสงสัย

ข้าราชการเราเองก็เป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดา ไม่ได้วิเศษวิโสมาจากไหน ย่อมมีอารมณ์เหล่านี้ถวนทั่วทุกตัวคน

เมื่อมีปัญหาที่ก่อให้เกิดความทุกข์ ธรรมชาติของคนเราย่อมที่จะแสวงหาทางแก้ทุกข์ หรือคลายทุกข์ให้บรรเทาเบาบางลง นั่นก็คือ การระบายทุกข์ หรือ ปรึกษาหารือกับผู้อื่นที่เราไว้วางใจหรือเคารพนับถือ ซึ่งก็คงจะไม่พ้นเพื่อน หรือผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาไว้วางใจหรือเคารพนับถือ เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด

ปัญหาที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชานั้นก็ได้แก่ เรื่องต่อไปนี้คือ

๑. เรื่องส่วนตัว ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับครอบครัวและเครือญาติ หรือเกี่ยวกับสุขภาพของผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

๒. เรื่องการสังคม ผู้ได้บังคับบัญชาอาจมีปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อคบหาสมาคมกับบุคคลต่างๆ ที่จำเป็นต้องขอคำแนะนำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา ก็ได้

๓. เรื่องการงาน บางครั้งการทำงานอาจจะมีปัญหา และอุปสรรคที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่อาจตัดสินใจได้ว่า ควรจะอย่างไรดี หรือมีปัญหา

เกี่ยวกับสถานที่ทำงาน สภาพการทำงาน วิธีการทำงาน หรือเกี่ยวกับฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น

เรื่องเหล่านี้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความทุกข์ร้อน ผู้บังคับบัญชา ก็ควร จะเอาใจใส่ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเข้าใจและอย่างเห็นอกเห็นใจ ไม่ใช่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามาปรึกษาหารือด้วย ก็เอาแต่สับประมาท หรือพูดจาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียกำลังใจ หรือสูญเสียความรู้สึกที่ดีไป เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดีแล้ว ผลเสียก็ย่อมจะเกิดขึ้นกับการทำงานที่ทำ และทำให้เกิดความเข้าใจผิด ซึ่งจะเป็นต้นเหตุที่จะนำไปสู่การไม่ชอบหน้ากันหรือสรีดสีไม่กินกัน แล้วกลายเป็นความเกลียดชังหรือเป็นศัตรูกันอย่างน่าเสียดาย

ข้าราชการชั้นผู้น้อย หรือผู้ใต้ บังคับบัญชา นั้น เชื่อว่าคงไม่มีใครหรอกที่อยากจะเป็นศัตรูกับผู้บังคับบัญชา เพราะบุคคลเหล่านี้ ไม่มีกำลังอำนาจพอที่จะไปต่อกรกับผู้บังคับบัญชาได้

เพราะฉะนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาจะหยิบยื่นความเมตตาปรานี ความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจในสภาพความเป็นอยู่ ตลอดจน ชีวิตจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้น้อยบ้างแล้ว ข้าราชการชั้นผู้น้อยซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คงจะมีกำลังใจทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด และไม่รู้สึกว่ตนถูกทอดทิ้ง อย่างน้อยก็ยังมีผู้บังคับบัญชาเป็นที่พึ่งพิงคอยให้คำปรึกษาหารือ และช่วยเหลือเมื่อถึงคราวจำเป็น

ได้

วิธีการให้คำปรึกษา

วิธีการ ที่ผู้บังคับบัญชา จะให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไม่ว่าจะเป็นการให้คำแนะนำหรือรับฟังความคิดเห็นก็ตาม ย่อมจะต้องใช้วิธี “การฟังที่ดี” เป็นหลักสำคัญในการให้คำปรึกษา

การฟังในที่นี้ ไม่ได้หมายความว่าแต่เพียงการได้ยินเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงความเข้าใจในสิ่งที่ได้ยินอีกด้วย ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความตั้งใจ และสนใจใน การฟังเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผู้ใต้ บังคับบัญชา กำลังบอกกล่าว หรือพยายาม จะบอกกับผู้บังคับบัญชาให้มากที่สุด และต้องสนใจและกระตือรือร้นที่จะทราบเรื่องความทุกข์ร้อน ของผู้ใต้ บังคับบัญชาอย่างเอาใจจดจ่อ ไม่ใช่ฟังอย่างเนือยๆ โดยไม่ค้อย จะให้ความสำคัญ หรือความสนใจ เท่าใดนักเพราะ ถ้าผู้บังคับบัญชา ไม่ให้ความสนใจ รับฟังความทุกข์ข้องหมองใจเสียแล้ว ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จในการรับฟังและการให้คำปรึกษานั้นได้

สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บังคับบัญชาควรจะตระหนักว่าช่วงขณะปัจจุบันที่กำลังให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ นั้น เป็นช่วงเวลา ที่สำคัญ ที่สุด และบุคคลที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา แล้วก็ภารกิจที่สำคัญที่สุดก็คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่กับผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ให้คำปรึกษานั้นมีความสบายใจ

การฟังที่ดี หลักในการเป็นผู้ฟังที่ดีนั้นมีหลายประการคือ

ประการแรก ขณะที่ผู้บังคับบัญชากำลังฟังข้อทูลท้วงติงของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะวางตัวให้สบาย เพื่อที่จะได้เข้าใจเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด หรือบอกกล่าวให้ฟังถ้าแม้แต่วิตกกังวลมากเกินไปแล้ว ก็อาจจะไม่เข้าใจเรื่องราวความทูลท้วงติงของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ประการที่สอง ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะฟังผู้ใต้บังคับบัญชาพูดให้ตลอดจนจบเรื่องเสียก่อน ไม่ควรจะพูดแทรกในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังพูดอยู่ และก็ไม่ควรจะคัดค้าน หรือทำเป็นเฉย มองออกไปนอกหน้าต่าง ในขณะที่กำลังพูดคุยกันอยู่ ควรจะตั้งใจฟังอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ แสดงให้เห็น



ถึงความสนใจในเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีกำลังใจ ที่จะพูดเรื่องราวความทูลท้วงติงให้กระจ่างชัดอย่างหมดเปลือก ซึ่งจะ ทำให้ ผู้บังคับบัญชา ให้คำปรึกษาได้ถูกต้อง หรือแก้ปัญหาได้ถูกต้อง

ประการที่สาม ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะฟังด้วยความอดทนโดยไม่วิจารณ์ ไม่ตัดสินใจ และไม่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือท้วงติงประการใด คือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดโดยเสรีอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องวิตกกังวลว่าจะถูกตำหนิ หลักการนี้ นักจิตวิทยาเรียกว่า เป็นการให้คำปรึกษาแก่ผู้พูด โดยทางอ้อม หรือ เป็นการให้คำปรึกษา แบบรับฟัง ความคิดเห็นนั้นเอง

หลัก ๓ ประการดังกล่าวนี้ มีความสำคัญมาก สำหรับผู้บังคับบัญชาในอันที่จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และในบางกรณี อาจจะไม่จำเป็น ต้องแก้ปัญหาด้วยซ้ำ เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระบาย ความรู้สึก หรือสิ่งที่ต้องการพูด ออกจนหมดสิ้นแล้ว ก็อาจจะมี ความสบายใจขึ้น และคลายทุกข์ไปเองก็เป็นได้

ขั้นตอนในการให้คำปรึกษา เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับฟังเรื่องราวความทูลท้วงติงของผู้ใต้บังคับบัญชาจนจบแล้ว ก็ถึงวาระที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการให้คำปรึกษานั้นมีขั้นตอนพอสรุปได้ดังนี้ คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาควรจะศึกษาปัญหาที่ผู้ใต้

บังคับบัญชานำมาปรึกษาหารือกันให้เข้าใจโดยถ่อง
แท้ โดยต้องเข้าใจความหมายของคำพูดต่างๆ ของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้อะไรที่
พูดนั้นได้อย่างไร และผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดข้าม
สาระสำคัญคอนไตไปบ้าง

การที่ผู้บังคับบัญชา จะรู้เรื่องราวเหล่านั้น ได้
นั้น ก็โดยการตั้งคำถามที่เหมาะสม และใช้
คำถามอย่างฉลาดแบบนักพูด เพื่อค้นหาความหมาย
ของถ้อยคำ และความเข้าใจในเรื่องที่ผู้ใต้บังคับ
บัญชาพูดได้อย่างถูกต้อง

ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับ
บัญชาพูดนั้น มีข้อเท็จจริงอะไรที่สำคัญที่อาจจะช่วย
แก้ปัญหาได้ ก็อาจ**ซักถาม** เพื่อให้ทราบรายละเอียด
ชัดเจนยิ่งขึ้น และถ้าข้อเท็จจริงในเรื่องไหนหรือ
ตอนไหน ยังเคลือบคลุมอยู่ ก็ควร จะสอบถาม เพื่อ**ตี
ความหมาย**ให้เข้าใจถูกต้องตรงกันเสียก่อน ทั้งนี้
ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งขอรับคำปรึกษา กำลัง
ตอบคำถามเหล่านั้น ผู้บังคับบัญชาผู้ให้คำปรึกษาก็
ควรจะฟังด้วยความสนใจ คือ ใช้**ความเงี่ย** เป็น
เครื่อง มือ เพื่อให้ ทราบ ข้อเท็จจริง จากฝ่ายผู้ขอคำ
ปรึกษาให้มากที่สุด ตามจังหวะและโอกาสอันเหมาะ
อันควร พร้อมกับสังเกตกิริยาท่าทีของผู้ขอคำ
ปรึกษาไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ให้คำปรึกษาได้เข้าใจ
เรื่องราวความจริงได้ถูกต้องยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ ก็
ต้องระวังไม่ให้เกิดความลำเอียงจากน้ำเสียง รูป
พรรณหรือแววตาของผู้พูด เพราะความจริงอาจจะ

พูดออกมาจากน้ำเสียงที่สิ้นเครือ ตะกุกตะกัก หรือ
น้ำเสียงเพี้ยน ๆ ได้ เช่นเดียว กับการพูดออกมาด้วย
วาจาอันไพเราะเพราะพริ้ง

๒. ผู้บังคับบัญชา ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาที่มาขอคำปรึกษานั้น ได้แสดงความคิด
เห็นโดยเสรี ด้วยการแสดงท่าทีให้เขาทราบว่าตน
มีความเห็นชอบด้วย และมีความเชื่อมั่นในความ
สามารถของเขา ตามหลักในการเป็นผู้ฟังที่ดีดังได้
กล่าวมาแล้ว

๓. ถ้าผู้บังคับบัญชาพบว่าผู้ขอคำปรึกษาไม่
ทราบรายละเอียดหรือข้อเท็จจริงบางอย่าง ก็ควรจะ
ต้องบอกเล่ากำสับให้เขาทราบ

๔. ทันทีมาถึงขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ ผู้
บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษา จะต้องให้คำ
ปรึกษาหรือข้อคิดเห็นแก่ผู้ขอคำปรึกษาหลังจากที่ได้
ประมวลเรื่องราวต่างๆ และเข้าใจดีแล้ว การให้ข้อ
คิดเห็นนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจจะเพียงแต่เสนอทาง
เลือกให้ผู้ขอคำปรึกษาดัดสินใจเอาเอง หรือจะ
แนะนำให้เลยในฐานะที่ตนเป็นผู้มีความรู้ดีกว่า
มีประสบการณ์มากกว่า หรือเป็นผู้ใหญ่กว่าก็ได้

นอกจากการเสนอทางเลือกให้หรือแนะนำ
ให้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธี**ชักชวน**ให้ผู้ขอ
คำปรึกษาค่อยตามแนวความคิดที่ตนเห็นว่าดี หรือ
มิฉะนั้น ก็**สั่งสอนอบรม**ให้ผู้ขอคำปรึกษาเห็นว่า
อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องควร อะไรคือ สิ่งที่ไม่ถูกต้อง
ไม่สมควรก็ได้ แต่การที่จะใช้วิธีสั่งสอนอบรมนั้น

ควรกระทำ ก็ต่อเมื่อ ผู้ขอ คำปรึกษา มีความ เชื่อถือ ศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมากเท่านั้น

อย่างไรก็ดี การให้ข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชานั้นในบางกรณี อาจจะต้องใช้วิธีการให้ข้อคิดเห็นแบบ **ทำทาย** เพื่อให้ผู้ขอคำปรึกษา ได้ใช้ความคิดพิจารณาหรือมีมานะที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการให้ข้อคิดเห็นที่ **ขัดแย้ง** กับสิ่งที่ผู้ขอคำปรึกษาคิด เพื่อ จะได้ช่วยให้ ผู้ขอ คำปรึกษา ได้มี โอกาสคิด และ พิจารณำปัญหาของตัวในอีกแง่มุมหนึ่ง เพราะแม้แต่เหรียญยังมีสองด้าน ทำไมคนเราจะมองปัญหา กันคนละด้านหรือคนละมุมบ้างไม่ได้

แต่ว่า วิธีการให้ข้อคิดเห็น แบบ “ทำทาย” หรือ “ขัดแย้ง” นี้ ผู้บังคับบัญชาพึงเลือกใช้อย่างระมัดระวัง และควรจะใช้กับรายที่ตนแน่ใจว่า ผู้ขอคำปรึกษานั้น เป็น คนที่มีเหตุผล มากกว่า อารมณ์ และมีใจกว้างพอที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้างตามสมควร เพราะถ้าใช้อย่างสุ่มสี่สุ่มห้าไม่ดูตาม้าตาเรือ ไปเจอเอาคนที่ม้อารมณ์ จุนเจียว หรือไม่ชอบหน้าผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว แทนที่จะเป็นผลดี อาจกลายเป็นผลร้ายอย่างนี้ก็ไม่ถึงก็ได้ และในการให้คำปรึกษาโดยวิธีการดังกล่าวนี้ ก็ควรจะใช้ถ้อยคำ ที่สุภาพ และ เข้าสู่ปัญหา อย่างนิ่มนวล เช่น อาจพูดว่า “ผมไม่ทราบว่าจะลองมองดูกันในด้านนี้ได้ไหม.....คุณอาจจะถูก..... ผมคิดว่า คุณมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ดี แต่ถ้าเราจะหันมาดูใน

แง่นี้บ้างละคุณคิดว่าควรจะเป็นยังไง” เป็นต้น

๕. ในระหว่างให้คำปรึกษานั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษา ควรจะต้องทบทวนสรุปประเด็นของปัญหา กันให้แจ่มแจ้งว่า อะไรเป็นอะไร เพราะผู้ขอคำปรึกษาอาจจะระบายนะอะไรที่คับข้องหมองใจไปเรื่อย ๆ (บางคนอาจจะถึงกับพูดไปร้องไห้ไป) สำคัญบ้างไม่สำคัญบ้าง เกี่ยวกับเรื่องที่จะปรึกษาบ้าง ไม่เกี่ยวบ้าง จิปาถะ ถ้ามีเหตุการณ์อย่างนี้ ผู้บังคับบัญชาก็อาจจะต้องคอยตะล่อมนำ **การสนทนา** ให้วกกลับเข้าประเด็น สำคัญที่จะปรึกษากันให้ได้

๖. หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำหรือได้ช่วยให้ผู้ขอคำปรึกษาคิดหาวิธีแก้ปัญหาก็แล้ว ก็ควรจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ขอคำปรึกษาได้แก้ปัญหาด้วยตัวเอง หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาก็ควรจะติดตามถามไถ่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มาขอคำปรึกษาบ้างว่า ได้แก้ปัญหาก็เรียบร้อยแล้ว หรือยังตามจังหวะและโอกาสอันควร ไม่ใช่ว่า ให้ข้อคิดเห็นไปแล้ว ให้คำแนะนำไปแล้ว ก็ปล่อยไปตามเรื่องตามราวโดยไม่สนใจอะไรอีกเลย ถ้าทำอย่างนี้ก็เท่ากับว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นคนไม่รับผิดชอบอะไรเลย ทางที่ถูกแล้วผู้บังคับบัญชาควรจะได้ติดตามผลโดยการสอบถามผู้ขอคำปรึกษา เพราะถ้าหากยังมีปัญหาอะไร คั่งค้างอยู่อีก ผู้บังคับบัญชา ก็ควรจะยื่นมือเข้าช่วยเหลือตามควรแก่กรณี

อย่างไรก็ตาม ถ้าเรื่องราวที่ผู้ได้บังคับบัญชา

นำมาปรึกษาหารือกัน เป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่หรืออยู่ในวิสัยที่ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้แก้ปัญหาเสียเองแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะรีบแก้ไขปัญหาที่เป็นความทุกข์ร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทันทีทันด่วน และบอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ไม่ต้องวิตกกังวล และตั้งหน้าตั้งตาทำงานให้ดีที่สุดต่อไป

ประโยชน์ของการให้คำปรึกษา

การให้ คำปรึกษา นั้น มีประโยชน์ อย่างแน่นอน เพราะไม่มีใครเลยที่จะรู้อะไรดีไปทั้งหมดทุกเรื่องราว ไม่มีใครเก่งฉกาจที่จะสามารถแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคทั้งหลายได้โดยลำพังตนเองเสมอไป ยิ่งข้าราชการชั้นผู้น้อยต้องความชำนาญหรือประสบการณ์ด้วยแล้ว ย่อมต้องอาศัยการศึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา ทั้งในปัญหา ที่เกี่ยวกับการงานและเรื่องส่วนตัวบ้างตามความจำเป็น สำหรับประโยชน์ของการให้คำปรึกษาหารือกันมีดังนี้ คือ

๑. ผู้ บังคับบัญชา จะได้ เรียนรู้ นิสัยใจคอ ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร และจะได้เรียนรู้ถึงสภาพความทุกข์ร้อน ตลอดจนสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้นด้วย และเมื่อได้เข้าใจถึงสภาพการณ์ดังกล่าวแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้ บังคับบัญชามี ความ เข้าใจกัน ยิ่งขึ้น อยู่ร่วมกันโดยสงบและสันติ งานการก็จะเดินไป โดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

๒. ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชามีที่พึ่งพิงในยามทุกข์ร้อน คือ เมื่อผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นมิตรให้ความ เป็นกันเองกับผู้ ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี มีความเมตตาและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจผู้ ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดี และคอยให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือแก้ไข ปัญหา ต่าง ๆ ให้แก่ผู้ ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มใจและจริงใจแล้ว ผู้ ใต้บังคับบัญชาย่อมรู้สึกว่าเขาไม่ถูกทอดทิ้งปล่อยให้ เป็นไปตามยถากรรม ถึงแม้เขาจะมีความทุกข์ร้อนประการใด ก็ยังมีผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือ แล เอาใจใส่ในความทุกข์ร้อนอยู่เสมอ เช่นนี้ ย่อมจะทำให้ผู้ ใต้บังคับบัญชา มีขวัญและกำลังใจดี มีความมั่นใจ อบอุ่นใจ และพร้อมที่จะอุทิศตัวให้แก่งานอย่างเต็มที่ ผลที่จะตามมาก็คือ บรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน และการงานทั้งหลายก็ดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

สรุป

การให้คำปรึกษา หารือกัน เป็นวิธีการที่มีประโยชน์มากในการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพราะการทำงานร่วมกันและอยู่ร่วมกันในที่ทำงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ ใต้บังคับบัญชา นั้น ก็เหมือน ๆ กับคน ใน ครัวเรือนเดียวกัน ถ้าใครมีอะไรไม่สบายใจเดือดร้อนในเรื่องใด อย่งไร ก็ปรึกษาหารือกับหัวหน้าครอบครัว คือผู้บังคับบัญชาได้ทุกเวลาแล้ว เรื่องราว

ความเดือดร้อนทั้งหลายเหล่านั้นก็จะได้รับการแก้ไขให้ลุล่วงไป ข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาก็จะได้อุ่นใจว่าตนมีที่ ๆ จะปรับทุกข์ได้ และถ้าผู้บังคับบัญชาได้ให้คำปรึกษาอย่างเห็นอกเห็นใจและคำนึงถึงคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยแล้ว ก็ย่อมจะสามารถผูกจิตใจผู้ได้บังคับบัญชาไว้ได้ และจะได้รับความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ได้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

ข้อผูกพันทางจิตใจที่มีต่อองค์กร หรือหน่วยงานเท่านั้น ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในอันที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้และอย่างมีประสิทธิภาพ

การให้คำปรึกษานั้น นอกจากจะมีประโยชน์ดังกล่าวแล้ว ยังเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการป้องกันมิให้คนงานหรือข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้อีกด้วย เพราะการที่คนงานมีทุกข์ ความทุกข์นั้นก็อาจจะเป็นเหตุให้ประพฤติดนไปในทางที่ผิดวินัยได้ เช่น ทำงานบกพร่องไม่ได้มาตรฐาน ก่อการวิวาท ติดอบายมุข หย่อนสมรรถภาพ ไม่อุทิศเวลาและสติปัญญาให้แก่งานเท่าที่ควร เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรใช้ประโยชน์จากเทคนิคนี้ให้มาก ในที่ทำ

งานของเอกชนบางแห่งนั้น ถึงกับตั้งผู้ที่มีความรู้ความชำนาญงานด้านนี้ไว้เป็นที่ปรึกษาแก้ปัญหาให้แก่คนงานเป็นประจำเลยทีเดียว ที่ทำเช่นนั้นเพราะเห็นว่า องค์กรหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง คือช่วยผ่อนคลายความทุกข์ของคนงานให้มากเท่าที่ควรจะทำได้ เพราะเมื่อคนงานมีความสบายใจ มีความพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาและที่ทำงานแล้ว ผู้นั้นก็จะทำงานอย่างเต็มสติปัญญาและกำลังความสามารถ ผู้นั้นจะรักษากฎเกณฑ์ขององค์กร คือ วินัยของหน่วยงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งเมื่อเขาทำงานอย่างเต็มที่ ก็ย่อมจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผู้รับบริการด้วย

ดังนั้นท่านผู้บังคับบัญชาข้าราชการทั้งหลาย จึงน่าจะได้ใช้วิธีการนี้ ให้เป็นประโยชน์ ในการปกครองบังคับบัญชาคนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้ก็เพื่อความสำเร็จในการปกครอง บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาเอง และเหนือสิ่งอื่นใด ก็เพื่อผลสำเร็จ ของงาน ราชการทั้งหลายที่ข้าราชการต้องรับผิดชอบต่อประเทศชาติและประชาชนเป็นส่วนรวมนั่นเอง

หมายเหตุ : บทความนี้ได้เก็บเล็กผสมน้อยมาจากเอกสารประกอบคำบรรยายของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธีรพันธุ์ กรลักษ์ณ คณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หนังสือการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติจัดแปลและจัดพิมพ์ พ.ศ. ๒๕๑๘ และหนังสือ Personnel Management (Ohio : South — Western Publishing Company, 1968) ของ Chruden, Herbert J. and Arthur W. Sherman, Jr.

จุดมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการลงโทษ คือ เพื่อรักษามาตรฐานในทาง
ความประพฤติของข้าราชการ และความเชื่อมั่นของประชาชนต่อทางราชการ

การดำเนินการทางวินัย

บรรจง พัทธราภา

ความหมาย

การดำเนินการทางวินัย หมายถึง กระบวน
การทั้งหลายที่กระทำเป็น พิธีการ ตาม กฎหมายเมื่อ
ข้าราชการพลเรือน มีกรณี ถูก กล่าวหาว่ากระทำผิด
วินัย ซึ่งได้แก่การตั้งเรื่องกล่าวหา การสืบสวน
และการสอบสวน การพิจารณาความผิด และโทษ
การสั่งลงโทษหรือการงดโทษ รวมทั้งการดำเนิน
การต่าง ๆ ระหว่างการสอบสวนพิจารณา เช่น การ
สั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณา เป็นต้น

การตั้งเรื่องกล่าวหา

การตั้งเรื่อง กล่าวหาเป็นการตั้ง เรื่องดำเนิน
การทางวินัยแก่ข้าราชการ ซึ่งถ้าเป็นกรณีกล่าวหา

ว่ากระทำผิดวินัย อย่างร้ายแรง และเห็นว่ากรณีมีมูล
ต้องตั้งคณะกรรมการ ขึ้นทำการสอบสวนตามมาตรา
๘๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๑๘ การตั้งคณะกรรมการสอบสวนดังกล่าว
ก็เป็นการตั้งเรื่องกล่าวหา โดยในคำสั่งตั้งคณะ
กรรมการ สอบสวนนั้น จะระบุชื่อ ผู้ถูกกล่าวหา และ
เรื่องที่กล่าวหาไว้ ถ้าเป็นกรณีกล่าวหาว่ากระทำผิด
วินัยไม่ร้ายแรง ซึ่งกฎหมายมิได้บังคับให้ต้องตั้ง
คณะกรรมการสอบสวน การตั้งเรื่องกล่าวหาอาจ
กระทำโดยบันทึกแจ้งให้ ผู้ถูกกล่าวหาทราบเป็นลาย-
ลักษณ์อักษร ว่าถูก กล่าวหาว่า กระทำผิด ในเรื่องใด
สาระสำคัญ ที่จะต้องมี ใน การตั้งเรื่อง กล่าวหา ก็คือ
ข้อความ ซึ่งบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรระบุชื่อ ผู้ถูก
กล่าวหา และเรื่องที่กล่าวหา ผู้ตั้งเรื่องกล่าวหาก็คือ

ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวหา

การตั้ง เรื่อง กล่าวหา^๕ เป็น ขั้นตอน แรกที่ จำเป็นในการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการไม่ว่า จะเป็นกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่ร้ายแรง ก็ตาม โดยจะต้องแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบว่าถูก กล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยในเรื่องใด เพื่อผู้ถูกกล่าว หาจะรับรู้ตัวและมีโอกาสชี้แจงหรือแก้ข้อกล่าวหาได้ และจะได้เป็น หลักฐานว่า ผู้บังคับบัญชาซึ่งรู้ว่า ผู้อยู่ ได้บังคับบัญชาผู้ใดกระทำผิดวินัยก็ได้ดำเนินการทาง วินัยแก่ผู้นั้นแล้ว มิได้ละเลยหน้าที่ของตนตามที่ บัญญัติไว้ในมาตรา ๘๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นอกจากนั้นการตั้ง เรื่องกล่าวหา โดยแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบเรื่อง ที่กล่าวหาเป็นลายลักษณ์อักษร ยังเป็นการเปิดโอกาส ให้ผู้ถูก กล่าวหาได้ชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาเพื่อความเป็น ธรรมอีกด้วย

การตั้งเรื่องกล่าวหาข้าราชการผู้ใด ควร กระทำก็ต่อ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้สืบสวน รวบรวมข้อ เท็จจริงและพยาน หลักฐานในเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่อง ที่กล่าวหา^๖ นั้น แล้วเห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรจะดำเนิน การทางวินัยแก่ข้าราชการผู้นั้น ไม่ควรตั้งเรื่องกล่าว หาข้าราชการผู้ใดไปโดยมิได้ สืบสวนให้เห็นว่ากรณี มีมูลเสียก่อน เพราะจะเป็นทางเสียหายแก่ข้าราชการ ผู้นั้น และแก่ทางราชการเป็นส่วนรวม

การสืบสวน

การสืบสวนทางวินัย คือการแสวงหาข้อ

เท็จจริงและพยานหลักฐานเพื่อที่จะทราบรายละเอียด แห่งกรณีที่จะดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการต่อไป การสืบสวนทางวินัยมี ๒ กรณี คือ การสืบสวน ก่อนดำเนินการทางวินัย และการสืบสวนซึ่งเป็น การดำเนินการทางวินัย

การสืบสวน ก่อน ดำเนิน การ ทางวินัย

ได้แก่การ สืบสวนเมื่อมี กรณีสงสัยว่า ข้าราชการอาจ กระทำผิดวินัย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่จะฟังว่ากรณี มีมูลน่าเชื่อว่าข้าราชการกระทำผิดวินัยหรือไม่ หาก กรณีมีมูลก็ดำเนินการทางวินัยต่อไป แต่ถ้าสืบสวน แล้วเห็นว่ากรณีไม่มีมูลก็ไม่ต้องดำเนินการทางวินัย

การสืบสวนก่อนดำเนินการทางวินัย เป็น กระบวนการ ที่ไม่ต้อง ทำเป็น พิธีการ ตาม กฎหมาย จึงอาจกระทำโดยทางลับก็ได้

กรณีที่ควร จะทำการ สืบสวน ได้แก่กรณีที่มิ การกล่าวหาหรือเป็นที่สงสัยว่า ข้าราชการกระทำผิด วินัย ซึ่งการกล่าวหาหรือสงสัยว่า ข้าราชการ กระทำผิดวินัยนั้น มีที่มาอันเป็นมูลกรณีแห่งเรื่อง ที่ปรากฏขึ้นหลายทาง เช่น

- (๑) มีผู้ร้องเรียนขึ้นมา โดยผู้ร้องได้ แจ้งชื่อและที่อยู่ของตน พร้อมทั้งระบุกรณีที่กล่าว หาพอที่จะสามารถดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงได้
- (๒) ผู้บังคับบัญชารู้เห็นหรือสงสัยขึ้น เอง หรือมีผู้บอกให้รู้หรือพบเห็นจากเอกสารหลักฐาน

(๓) ส่วน ราชการ หรือ หน่วยงานอื่น

แจ้งมาให้ทราบ เช่น จากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงาน ป.ป.ป. สำนักงาน ก.พ. หรือสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

(๔) มีบัตรสนเท่ห์กล่าวหา โดยบัตรสนเท่ห์นั้นระบุยานหลักฐาน กรณีแวดล้อมชัดแจ้ง ตลอดจนระบุยานบุคคลแน่นอน

จากกรณีดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาควรจะสืบสวนหาข้อเท็จจริงในเบื้องต้นเสียก่อนว่า กรณีมีมูลที่ควรตั้งเรื่องดำเนินการทางวินัยหรือไม่

การสืบสวน ซึ่งเป็นการดำเนินการทางวินัย ได้แก่การสืบสวนเฉพาะในกรณีละทิ้งหน้าที่ราชการเพื่อให้ได้ ข้อเท็จจริงที่จะฟังว่า ข้าราชการที่กระทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ อันเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๔) หรือไม่ การสืบสวนดังกล่าวนี้เป็นกระบวนการที่กระทำ อันเป็นส่วนหนึ่ง ของการ ดำเนินการทางวินัยในกรณี ความผิดวินัย อย่างร้ายแรงที่ไม่ต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นสอบสวนก็ได้ เพราะเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง กล่าวคือ ข้อเท็จจริงปรากฏชัดแจ้งว่าข้าราชการได้ละทิ้ง หน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า ๑๕ วัน ไม่จำเป็นที่จะต้องสอบสวนว่าละทิ้งหน้าที่ราชการ หรือไม่แล้ว เพียงแต่สืบสวนให้ ได้ความว่าการละทิ้งหน้าที่ราชการ นั้นมีเหตุผลอันสมควรหรือไม่ หรือมีพฤติการณ์

แสดง ถึงความ จงใจไม่ ปฏิบัติ ตาม ระเบียบ ของ ทางราชการหรือไม่เท่านั้น ถ้าการละทิ้งหน้าที่ราชการ นั้นมีเหตุผลอันสมควร หรือมิได้จงใจที่จะฝ่าฝืนระเบียบของทางราชการ ก็ไม่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ซึ่งถ้าจะลงโทษฐานกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็ต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นสอบสวนก่อน แต่ถ้า การ ละทิ้ง หน้าที่ ราชการ นั้น ไม่มี เหตุผล อันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ก็เป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง อันเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ซึ่งส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. จังหวัด แล้วแต่กรณี พิจารณาโทษโดยไม่ต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นสอบสวนก็ได้

วิธีการสืบสวน

การ สืบสวน อาจจะทำ โดย วิธี การ ใด ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสภาพของเรื่องที่จะทำการสืบสวน การสืบสวนทางวินัย ผู้บังคับบัญชาอาจดำเนินการเอง หรือให้ผู้อื่น ดำเนิน การสืบสวน ก็ได้ การสืบสวนอาจกระทำ ได้ ทั้งโดยทางลับ และโดยเปิดเผย

กรณีใด จะสมควร สืบสวน โดยเปิดเผยหรือโดยทางลับนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะสืบสวน “ความร้ายแรงแห่งกรณี ตลอดจนความเสียหายหรือเสียชื่อเสียงเกียรติศักดิ์ ของตำแหน่ง หน้าที่ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

การสอบสวน

การสอบสวนทางวินัย คือการรวบรวมพยานหลักฐานและการดำเนินการทั้งหลายอื่น เพื่อที่จะทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่าง ๆ หรือพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่อง ที่กล่าวหาให้ได้ความจริง และยุติธรรม และเพื่อที่จะ พิจารณาว่า ผู้ถูกกล่าวหา ได้ กระทำผิดวินัยจริงหรือไม่ ถ้ากระทำผิดจริงก็จะได้ลงโทษผู้กระทำผิดวินัยนั้น

การสอบสวน ทางวินัย แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ การสอบสวนที่ไม่เป็นกระบวนการตามกฎหมาย และการสอบสวนที่เป็นกระบวนการตามกฎหมาย

การ สอบสวน ที่ ไม่ เป็น กระบวนการตามกฎหมาย ได้แก่การสอบสวนที่กระทำขึ้นโดยกฎหมายมิได้บังคับให้ต้องกระทำ เช่นการสอบสวนเพื่อพิจารณา ลงโทษในกรณี ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง หรือการสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริงเบื้องต้นก่อนดำเนินการสอบสวนตามกฎหมาย

เมื่อมีกรณีข้าราชการถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย แม้จะเป็นความผิดที่ไม่ร้ายแรง ซึ่งกฎหมายมิได้บังคับให้ทำการสอบสวนก่อนพิจารณาโทษ ก็ควรจะได้ ทำการ สอบสวน เพื่อให้ได้ ความจริง และความยุติธรรม อันเป็นทางระวังมิให้ลงโทษผู้ที่ไม่มีความผิด และเพื่อจะได้ส่งลงโทษผู้กระทำผิดให้ถูกต้องและเหมาะสมตามกรณี และตามบทมาตราว่าด้วยวินัยด้วย

การ สอบ สวน ที่ ไม่ เป็น กระบวนการ ตามกฎหมายนี้ จะดำเนินการโดยวิธีใดอย่างไรก็ได้

เช่น จะตั้งกรรมการขึ้นสอบสวนก็ได้ ผู้บังคับบัญชาจะสอบสวนเองก็ได้ หรือจะมอบหมายให้ผู้ใดผู้บังคับบัญชาสอบสวนก็ได้ หรือจะเพียงให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจง แก่ข้อ กล่าวหา เป็น ลายลักษณ์ อักษร หรือโดยวิธี อื่นใดก็ได้ ที่จะทำได้ ข้อเท็จจริงพอที่จะวินิจฉัยว่าผู้ถูกกล่าวหา กระทำผิดวินัยจริง หรือไม่อย่างไร ถ้าทำผิดก็จะปรับบทและกำหนดโทษได้

การ สอบสวน ที่เป็น กระบวนการ ตามกฎหมาย ได้แก่การสอบสวนที่กฎหมายบังคับให้ต้องกระทำ คือ การสอบสวนในกรณีที่ข้าราชการถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งต้องทำตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด กล่าวคือต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน ต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุน ข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ ต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำพยานหลักฐานเข้าสืบแก้ข้อกล่าวหา และต้องดำเนินการสอบสวนตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ด้วย

พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวนไว้พอสรุปได้ดังนี้

กรณี ที่ต้อง แต่งตั้ง คณะ กรรมการ ขึ้น สอบสวน คือกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ดังต่อไปนี้

(๑) ความผิดฐาน พุ จริต ต่อ หน้า ที่

ราชการ

(๒) ความผิดฐาน ประมาทเดินเลื่อใน
หน้าที่ราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการ
อย่างร้ายแรง

(๓) ความผิดฐานปฏิบัติหน้าที่ราชการ
โดยจงใจไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย และระเบียบของทาง
ราชการหรือมติคณะรัฐมนตรี อันเป็นเหตุให้เสีย
หายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

(๔) ความผิดฐานเปิดเผยความลับของ
ทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ทางราชการ
อย่างร้ายแรง

(๕) ความผิดฐาน ขัดคำสั่ง หรือ หลีก
เลี่ยง ไม่ปฏิบัติ ตามคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งใน
หน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของ
ทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่าง
ร้ายแรง

(๖) ความผิดฐาน รายงานเท็จ ต่อผู้
บังคับบัญชา อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่าง
ร้ายแรง

(๗) ความผิดฐานละทิ้งหน้าที่ราชการ
โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นเหตุให้เสียหายแก่
ราชการอย่างร้ายแรง

(๘) ความผิดฐานละทิ้งหน้าที่ราชการ
ติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่าสิบห้าวันโดย
ไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อัน
แสดงถึง ความ จงใจไม่ ปฏิบัติ ตาม ระเบียบ ของ ทาง
ราชการ

๑๑๖

(๙) ความผิดฐาน ดูหมิ่นเหยียดหยาม

กตชื่ หรือข่มเหงราษฎร



(๑๐) ความผิดฐานกระทำความผิดอาญา
จนได้รับโทษจำคุก หรือโทษที่หนักกว่าจำคุก โดย
คำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก หรือโทษที่หนักกว่า
จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำ
โดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

(๑๑) ความผิดฐาน ประพฤติชั่ว อย่าง
ร้ายแรง

บ้อยกเว้น ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
ดังกล่าว ถ้าเป็นกรณีต่อไปนี้ มาตรา ๘๗ แห่ง

พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. จังหวัด แล้วแต่กรณี พิจารณาโทษโดยไม่สอบสวนก็ได้ คือ

(๑) กรณีกระทำความผิดที่เป็นกรณี ความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๘) คือ

(ก) กระทำความผิด อาญาจน ได้รับโทษจำคุก หรือโทษที่หนักกว่าจำคุก โดยคำ พิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก หรือได้รับโทษที่หนัก กว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้ กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

(ข) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกัน คราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า สิบห้าวัน และ ผู้บังคับบัญชา ได้ ดำเนิน การ สืบ สนวน แล้ว เห็น ว่า ไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือเห็นว่ามีพฤติการณ์อัน แสดงถึงความ จงใจไม่ ปฏิบัติ ตาม ระเบียบ ของ ทาง ราชการ

(๒) กรณี ผู้ กระทำผิด ให้ ถ้อย คำ รับ สารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อคณะ กรรมการสอบสวน

ผู้มีอำนาจ แต่งตั้ง คณะกรรมการ สอบ ส่วน ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนใน กรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงได้แก่

(๑) นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้า รัฐบาลสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ดำรง ตำแหน่งทุกระดับในทุกกระทรวง ทบวง กรม

(๒) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ คือ

— รัฐมนตรีเจ้าสังกัดสำหรับข้าราชการพลเรือนระดับ ๙-๑๑

— อธิบดี ผู้ บังคับ บัญชา สำหรับ ข้าราชการ พลเรือน ระดับ ๘ ลงมา

— ผู้ว่า ราชการ จังหวัด ผู้ บังคับ บัญชาสำหรับข้าราชการระดับ ๔ ลงมา

(๓) รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง หรืออธิบดีผู้บังคับบัญชา แล้วแต่กรณี ซึ่งมีตำแหน่ง เหนือผู้สั่งลงโทษ หรือผู้สั่งให้ออกจากราชการ หรือผู้ดำเนินการทางวินัย หรือผู้ลงทัณฑ์ (มาตรา ๙๒ วรรคสาม)

(๔) ผู้ได้รับมอบอำนาจ ผู้บังคับบัญชา — ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง คณะ กรรมการ สอบสวน ดังกล่าวใน (๑) (๒) และ (๓) อาจมอบอำนาจให้ ผู้อื่นสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้ โดย ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และ วิธีการที่ กฎหมายว่า ด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกำหนดไว้

(๕) ผู้รักษาราชการแทน หรือผู้ รักษาการ ใน ตำแหน่ง ในกรณี ที่ไม่มีผู้ดำรง ตำแหน่ง ซึ่งมีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือมีผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ แต่ผู้ดำรงตำแหน่ง ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้รักษาราชการแทน หรือ ผู้รักษาการ ในตำแหน่งนั้น มีอำนาจ สั่งแต่งตั้ง คณะ

กรรมการ สอบสวน ได้ ตาม อำนาจที่ กำหนด ไว้ ใน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ใน ปัจจุบันนี้ได้แก่ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕) และตามมาตรา ๖๐ แห่ง พระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

ข้อควรคำนึง

ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนในกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง คือผู้ที่ได้กล่าวมาแล้วเท่านั้น บุคคลอื่นนอกจากนี้ไม่มีอำนาจ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนที่ผู้สั่งส่งไปโดยไม่มีอำนาจเป็นคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย แม้ต่อมาภายหลังผู้มีอำนาจจะรับรองหรืออนุมัติ ก็หาไม่ผลให้คำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายนั้นเป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายได้ไม่

กรณีที่ อธิบดี มอบ อำนาจ ให้ ผู้ว่า ราชการ จังหวัดปฏิบัติราชการแทน โดยได้รับอนุมัติ จากคณะรัฐมนตรี อธิบดีจะมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการ จังหวัดปฏิบัติ ราชการแทน ในเรื่อง การ แต่งตั้ง คณะ กรรมการสอบสวน และการส่งลงโทษทางวินัย โดยให้มีผลย้อนหลังไปก่อนวันได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และประกาศในราชกิจจานุเบกษาหาได้ ไม่ หากมอบอำนาจย้อนหลัง เป็นการมอบอำนาจที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนของผู้ว่าราชการจังหวัดที่ส่งไปก่อน โดยไม่มีอำนาจเช่นนั้น ไม่มีผลใช้บังคับ

องค์ประกอบและคุณสมบัติของกรรมการสอบสวน คณะกรรมการสอบสวนประกอบด้วย ประธานกรรมการ และกรรมการจำนวนรวมกันไม่น้อยกว่าสามคน และจะให้มีเลขานุการ (ซึ่งไม่เป็นกรรมการ) ด้วยก็ได้ โดยจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

(๑) ประธานกรรมการ และกรรมการทุกคน ตลอดจนเลขานุการ ต้องเป็นข้าราชการ แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการพลเรือนเป็นข้าราชการประเภทใดก็ได้

(๒) ประธานกรรมการ ต้องดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า หรือดำรงตำแหน่งระดับไม่ต่ำกว่า ผู้ถูกกล่าวหา แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวหา ส่วนกรรมการอื่นตลอดจนเลขานุการ จะดำรงตำแหน่งใด ระดับใด ก็ได้

คำสั่ง แต่งตั้ง คณะ กรรมการ สอบสวน คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ให้ทำเป็นหนังสือตามแบบคำสั่งของทางราชการ โดยระบุสิ่งต่อไปนี้ไว้ด้วย คือ

- (๑) ชื่อและตำแหน่งของผู้ถูกกล่าวหา
- (๒) เรื่องที่ถูกกล่าวหา
- (๓) ชื่อ และ ตำแหน่ง ของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการสอบสวน

การแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหา และ คณะ กรรมการสอบสวนทราบ เมื่อได้มีคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนขึ้นแล้ว ให้ผู้สั่งแต่งตั้ง

คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการดังนี้

- (๑) แจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ พร้อมทั้งส่งสำเนาคำสั่งให้ด้วยโดยพลัน
- (๒) ส่งเรื่องกล่าวหาทั้งหมดพร้อมทั้งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และหลักฐานการแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ คำสั่ง ฯ ให้ประธานกรรมการทราบ

การ ดำเนินการ ชั้นแรก ของ ประธาน กรรมการ ประธานกรรมการต้องดำเนินการดังนี้

- (๑) บันทึกรับทราบคำสั่งไว้เป็นหลักฐานรวมไว้ในสำนวน
- (๒) แจ้งเรื่องให้ กรรมการ สอบสวน ทราบ
- (๓) นัด ประชุม กรรมการ สอบ สวน เพื่อดำเนินการสอบสวน

การคัดค้านกรรมการสอบสวน

เหตุคัดค้าน ผู้ถูกกล่าวหาอาจคัดค้าน กรรมการหรือเลขานุการใน คณะกรรมการสอบสวน ที่มีเหตุอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ได้ คือ

- (๑) เป็นผู้ ที่ ได้ รู้ เห็น เหตุการณ์ ใน เรื่องที่สอบสวน
- (๒) เป็นผู้ มี ประโยชน์ ได้ เสีย ใน เรื่อง ที่สอบสวน
- (๓) เป็น ผู้ มี เหตุ โกรธ เคือง กับ ผู้ถูก กล่าวหา
- (๔) เป็น ญาติ โดย เกี่ยว ข้อง เป็น บุพการี

หรือผู้สืบสันดาน หรือพี่น้องร่วมบิดาหรือมารดา กับคู่กรณี

วิธีการคัดค้าน ผู้คัดค้านต้องดำเนินการ ดังนี้

- (๑) ทำคำ คัดค้านเป็น หนังสือ แสดง เหตุที่คัดค้าน
- (๒) หนังสือคัดค้าน ต้องเขียน ถึงผู้สั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน
- (๓) ยื่นคำคัดค้าน ต่อประธานกรรมการภายในเจ็ดวัน นับแต่วันทราบคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

การพิจารณาสั่งคำคัดค้าน

ประธาน กรรมการสอบสวน ต้องส่ง หนังสือคัดค้าน ไปยังผู้สั่ง แต่งตั้ง คณะกรรมการ สอบสวน เพื่อพิจารณาสั่งโดยด่วน ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่า คำคัดค้านนั้นมีเหตุอันควรรับฟังได้ ก็ให้สั่งเปลี่ยน กรรมการหรือเลขานุการที่ถูกคัดค้าน แต่ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่า การคัดค้านนั้นไม่มีเหตุอันควรรับฟัง หรือเห็นว่าแม้จะให้ผู้ที่ถูกคัดค้าน นั้นร่วมเป็น คณะ กรรมการ สอบสวนก็ไม่ทำให้ เสีย ความเป็นธรรม จะสั่งยกคำคัดค้านนั้นเสียก็ได้ เมื่อผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการ สอบสวน สั่งการเกี่ยวกับคำคัดค้านนั้นประการใดแล้ว ต้องแจ้งคำสั่งให้ ผู้คัดค้านทราบ และ ส่งเรื่องให้ คณะ กรรมการ สอบสวนรวมสำนวนไว้ ในระหว่างที่ผู้สั่งแต่งตั้ง คณะ กรรมการ สอบสวน ยังมี ได้ สั่งการ เกี่ยวกับ คำ คัดค้านนั้นห้ามมิ ให้ผู้ ที่ถูก คัดค้านร่วม ในการ สอบ

สวน

กรรมการ หรือ เลขานุการ คนใด ใน คณะกรรมการสอบสวนมีเหตุอันอาจถูกคัดค้านให้ผู้นั้น รายงานต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีเช่นนี้วิธีการแจ้งเหตุที่อาจถูกคัดค้าน และการพิจารณาสั่งการเกี่ยวกับรายงานนั้น ให้ปฏิบัติตามวิธีการคัดค้าน และการพิจารณาสั่งการคัดค้าน โดยอนุโลม

การเปลี่ยนตัวกรรมการหรือเลขานุการ

เมื่อได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนแล้ว ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่า มีเหตุอันควรหรือจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนตัวกรรมการหรือเลขานุการคนใด หรือเปลี่ยนทั้งคณะ หรือตั้งเพิ่มขึ้น หรือลดให้น้อยลง ก็ดำเนินการได้ โดยดำเนินการอนุโลมตามวิธีการตั้งกรรมการสอบสวน

ฐานะและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสอบสวน

กรรมการสอบสวน เป็น เจ้าพนักงาน ตามประมวลกฎหมายอาญา และมีอำนาจเช่นเดียวกับพนักงานสอบสวนตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา เพียงเท่าที่เกี่ยวกับอำนาจและหน้าที่ของกรรมการสอบสวน และโดยเฉพาะมีอำนาจดังต่อไปนี้ด้วย คือ

(๑) เรียกให้ กระทรวงทบวง กรม หน่วยราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ชี้แจงข้อเท็จจริง ส่งเอกสารและหลักฐาน ส่งผู้แทนหรือบุคคลใน

สังกัดมาชี้แจงหรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน

(๒) เรียกผู้ถูกกล่าวหาหรือบุคคลใด ๆ มาให้ถ้อยคำ หรือให้ส่งเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน

คณะกรรมการสอบสวนมีหน้าที่ทำการสอบสวนข้อเท็จจริง บันทึกปากคำผู้ถูกกล่าวหา และพยานบุคคล ตลอดจนแสวงหาและรวบรวมพยานหลักฐาน เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่าง ๆ อันเกี่ยวกับเรื่องที่กล่าวหา แล้วทำรายงานการสอบสวน เสนอความเห็น พร้อมทั้งส่งสำนวนต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

หลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน

(๑) ในการสอบสวน ปากคำบุคคลต้องมีกรรมการนั่งสอบสวนอย่างน้อยสองคน จึงจะเป็นองค์คณะทำการสอบสวนได้

(๒) ในการประชุมปรึกษาของคณะกรรมการ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และไม่น้อยกว่าสามคน ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่ประธาน

(๓) คณะกรรมการสอบสวน เท่านั้นเป็นผู้ทำการสอบสวน จะให้บุคคลอื่นมาร่วมทำการสอบสวนไม่ได้ เว้นแต่กรณีที่คณะกรรมการสอบสวนส่งประเด็น ไปสอบสวนพยาน โดยมอบหมายให้หัวหน้าหน่วยราชการ หรือหัวหน้าส่วนราชการใน

ท้องถิ่นทำการสอบสวนพยาน

(๔) ในการ สอบสวนปากคำ บุคคลใด บุคคลอื่นนอกจากผู้กำลังถูกสอบสวนปากคำอยู่ จะเข้าฟังการสอบสวนไม่ได้ เว้นแต่บุคคลที่คณะกรรมการสอบสวนเรียกมาเพื่อประโยชน์ในการสอบสวน

(๕) เอกสารที่จะรวบรวมมาเป็นพยานหลักฐาน ในสำนวนการ สอบสวน ต้องใช้ต้น ฉบับที่แท้จริง ถ้ามีความจำเป็นไม่อาจนำต้นฉบับมาได้ จะใช้สำเนาที่กรรมการหรือเลขานุการ หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ รับรองว่าเป็นสำเนาที่ถูกต้องก็ได้

(๖) การสอบสวนปากคำบุคคล ต้องทำบันทึกถ้อยคำเป็นหนังสือแสดงชื่อ ที่อยู่ อายุ อาชีพ สัญชาติ และศาสนาของผู้ให้ถ้อยคำ และชื่อของกรรมการผู้นั่งสอบสวนทุกคน

ในกรณีมีเลขานุการ และเลขานุการเป็นผู้จดบันทึก ให้เลขานุการ ลงลายมือชื่อต่อท้ายคณะกรรมการสอบสวนไว้ด้วย

เมื่อได้ สอบ สวน บันทึก ถ้อยคำ เสร็จ แล้ว กรรมการต้องอ่านบันทึกนั้นให้ผู้ให้ถ้อยคำฟัง หรือให้ผู้ให้ถ้อยคำอ่านเองก็ได้ เมื่อรับว่าถูกต้องแล้ว ก็ให้ผู้ให้ถ้อยคำและคณะกรรมการ ผู้นั่งสอบสวนทุกคนลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานทำบันทึก ถ้อยคำนั้น ส่วนกรรมการผู้มีได้ร่วมนั่งสอบสวนจะลงลายมือชื่อในบันทึกถ้อยคำนั้นมิได้ ถ้าบันทึกถ้อยคำมีหลายแผ่น ให้ผู้ให้ถ้อยคำกับกรรมการผู้นั่งสอบสวนอย่างน้อยหนึ่งคน ลงลายมือชื่อไว้ทุกแผ่นด้วย ถ้าผู้ให้ถ้อยคำไม่ยอมลงลายมือชื่อ ก็ให้กรรมการสอบ

สวนบันทึกเหตุนั้นไว้ในบันทึกถ้อยคำนั้น

ในการบันทึกถ้อยคำ ห้ามมิให้ขุดลบหรือบันทึกข้อความทับ ถ้าจะต้องแก้ไขข้อความที่บันทึกไว้แล้ว ก็ให้ใช้วิธีขีดฆ่าหรือตอกเติมและให้ผู้ให้ถ้อยคำกับ กรรมการ ผู้นั่งสอบสวน อย่างน้อย หนึ่งคน ลงลายมือชื่อกำกับไว้ทุกแห่งที่ขีดฆ่าหรือตอกเติม

การแจ้งข้อกล่าวหาและการสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุน ข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ

ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ได้กำหนด หลักเกณฑ์ และ วิธีการเกี่ยว กับ การ แจ้ง ข้อ กล่าวหาและการสรุป พยานหลักฐาน ที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบไว้ดังนี้

เมื่อ คณะ กรรมการ สอบ สวน ได้รับ เรื่อง ที่ กล่าวหา ทั้งหมดจาก ผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการ สอบสวนแล้ว คณะกรรมการสอบสวนจะต้องแจ้งและอธิบายข้อ กล่าวหาที่ ปรากฏตาม เรื่องที่กล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ รวมทั้งแจ้งให้ทราบด้วยว่าในการสอบสวนนี้ ผู้ถูก กล่าวหา มีสิทธิ ที่จะได้รับแจ้ง สรุป พยานหลักฐาน ที่สนับสนุน ข้อกล่าวหา และมีสิทธิที่จะให้ถ้อยคำหรือชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา ตลอดจนอ้างพยานหลักฐาน หรือนำพยาน หลักฐาน มาสืบ แก่ข้อกล่าวหาได้ด้วย ต่อจากนั้นให้ถามผู้ถูกกล่าวหาว่า ได้กระทำ ความผิด จริงหรือไม่ อย่างไร เพื่อจะได้ทราบว่าผู้ถูกกล่าวหาจะรับสารภาพหรือปฏิเสธ

เมื่อผู้ถูกกล่าวหา ได้ทราบถึงสิทธิ ของตนดัง กล่าวแล้ว ถ้าผู้ถูกกล่าวหาให้ถ้อยคำรับสารภาพว่า

ได้กระทำผิดจริงตามข้อกล่าวหา คณะกรรมการจะไม่ทำการสอบสวนต่อไปก็ได้

ถ้าผู้ถูกกล่าวหามิได้ให้ถ้อยคำรับสารภาพจะโดยให้ ถ้อยคำ ปฏิเสธ หรือไม่ ยอมให้ ถ้อยคำ ก็ตาม คณะกรรมการ สอบสวน จะต้อง เริ่มทำการ สอบสวน โดยรวบรวม พยานหลักฐาน ที่สนับสนุน ข้อกล่าวหา ให้หมดเสียก่อน เมื่อดำเนินการเสร็จแล้วคณะกรรมการจะต้อง สรุปพยานหลักฐาน ที่สนับสนุน ข้อกล่าวหาทั้งหมดนั้นแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยจะระบุหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้ และจะสรุปเป็นหนังสือส่งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ หรือจะสรุปให้ทราบด้วยวาจาแล้วบันทึกรายละเอียดไว้ก็ได้

เมื่อได้สรุป พยาน หลักฐาน ให้ผู้ถูก กล่าวหา ทราบแล้ว คณะกรรมการสอบสวนจะต้องให้โอกาส ผู้ถูกกล่าวหา ที่จะให้ถ้อยคำ หรือชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา และให้โอกาสที่จะนำสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ภายในเวลาอันสมควร การให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาที่จะแก้ข้อกล่าวหานี้ คณะกรรมการสอบสวนจะให้โอกาสโดยให้ผู้ถูกกล่าวหาให้ถ้อยคำแก้ข้อกล่าวหาต่อหน้าคณะกรรมการสอบสวน หรือจะให้ ผู้ถูกกล่าวหาทำคำชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาเป็นหนังสือก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติ ควรให้ ผู้ถูก กล่าวหา ให้ถ้อยคำ ต่อคณะกรรมการสอบสวนเพื่อที่คณะกรรมการสอบสวนจะได้สอบถาม และบันทึก ปากคำผู้ถูก กล่าวหา ให้สิ้น กระแสร์ ความดีกว่าที่จะ ให้ผู้ถูกกล่าวทำคำ ชี้แจงเป็นหนังสือ อย่างไม่ดีกว่าดี ถ้าผู้ถูกกล่าวหาไม่มีความประสงค์ที่จะทำ คำชี้แจงแก้ข้อ กล่าวหาเป็นหนังสือ แทนการ ให้ถ้อย

คำก็ยอมทำได้ นอกจากนั้นคณะกรรมการสอบสวน จะต้องให้โอกาส ผู้ถูกกล่าวหา ที่จะนำสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ภายในเวลาอันสมควร ซึ่งในทางปฏิบัติถ้าผู้ถูกกล่าวหา ให้ถ้อยคำหรือชี้แจง แก้ข้อกล่าวหา โดยมีได้กล่าวถึงเรื่อง พยานหลักฐาน ประกอบคำแก้ข้อกล่าวหา คณะกรรมการสอบสวนก็ควรสอบถามผู้ถูกกล่าวหาเสียให้ชัดเจนด้วยว่ามีความประสงค์ที่จะนำพยานหลักฐานใดมาให้คณะกรรมการทำการสอบสวนหรือจะอ้างพยาน หลักฐานใดเพื่อให้ คณะกรรมการ เรียก มาทำการ สอบสวน ประกอบคำ แก้ ข้อ กล่าวหา บ้างหรือไม่อย่างไร

การดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดนั้น คณะกรรมการสอบสวนจะต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐานด้วยการบันทึกนี้ ในทาง ปฏิบัติ คณะกรรมการ สอบ สวน ควรบันทึก ในลักษณะที่ ให้ ใช้เป็นหลักฐาน ป้องกัน การโต้เถียง ซึ่งอาจมีขึ้นภายหลังได้ เช่น แจ้งและอธิบายข้อกล่าวหาว่าอย่างไร สรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบอย่างไร กับบันทึกรายละเอียดและให้ผู้ถูกกล่าวหาลงลายมือชื่อรับทราบไว้เป็นหลักฐานด้วย เป็นต้น

กำหนดเวลาสอบสวน คณะกรรมการสอบสวน ต้องทำการ สอบสวน ให้แล้วเสร็จ ภายใน สามสิบวันนับแต่วันที่ประธานกรรมการได้รับทราบ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ถ้ามีความจำเป็นซึ่งจะ สอบสวน ให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาดังกล่าวไม่ได้ ก็ให้คณะกรรมการสอบสวนขยาย เวลา สอบสวน ได้อีกสองครั้ง แต่แต่ละครั้ง เป็นเวลาไม่

เกินสิบห้าวัน โดยให้คณะกรรมการสอบสวนบันทึก
แสดงเหตุความจำเป็นที่ต้องขยายเวลาทุกครั้งไว้ใน
สำนวนด้วย

ในกรณีที่ ได้ขยาย เวลาการ สอบสวน สอง
ครั้งแล้วยังสอบสวนไม่แล้วเสร็จ ให้คณะกรรมการ
สอบสวนเร่งทำการสอบสวน ต่อไปให้แล้วเสร็จโดย
เร็ว และรายงานเหตุที่ทำให้การสอบสวนไม่แล้ว
เสร็จต่อผู้สั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการ สอบสวนภายใน
สามวันนับแต่วันครบกำหนด เวลาที่ได้ขยายครั้งสุด
ท้าย และต่อไปทุกสิบห้าวัน และให้ผู้สั่งแต่งตั้ง
คณะกรรมการ สอบสวน ติดตามเร่งรัดการ สอบสวน
ให้แล้วเสร็จโดยเร็วด้วย

การสรุป และ ทำรายงาน การสอบสวน

เมื่อคณะกรรมการ สอบสวน ได้ทำการรวบรวมพยาน
หลักฐานต่าง ๆ เสร็จแล้ว ให้คณะกรรมการสอบ-
สวน ประชุม ปรีกษา เพื่อ ทำรายงาน การสอบสวน
เสนอต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน โดย
สรุปข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานต่าง ๆ พร้อมทั้ง
แสดง ความ เห็น ว่าผู้ถูก กล่าวหา ได้กระทำ ผิดวินัย
อย่างไรหรือไม่ โดยอาศัยพยานหลักฐานและเหตุ
ผลอย่างไร ถ้ากระทำผิดเป็นความผิดตามมาตรา
ใด และควรได้รับโทษสถานใด หากกรรมการ
สอบสวนคนใดมี ความเห็นแย้ง ให้ทำความเห็นแย้ง
ติดไว้กับรายงานการสอบสวนด้วย รายงานการ
สอบสวน เป็น ส่วนหนึ่ง ของ สำนวน การ สอบสวน
และให้คณะกรรมการสอบสวนทำสารบรรณสำนวน
การสอบสวนติดสำนวนไว้ด้วย

ในการ ประชุม ปรีกษา ของ คณะกรรมการ
สอบสวน ต้องมีกรรมการ มาประชุม ไม่น้อย กว่ากึ่ง
หนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และไม่น้อยกว่า
สามคนจึงจะ เป็นองค์คณะ ทำการประชุมปรีกษาได้
ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่
สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้ให้ที่ ประชุมเลือกกรรมการ
คนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธาน ความเห็นของคณะ
กรรมการสอบสวนให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนน
เสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้น
อีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

เมื่อคณะกรรมการ สอบสวน ได้ทำ รายงาน
การสอบสวนและเสนอสำนวนการสอบสวน ต่อผู้สั่ง
แต่งตั้ง คณะกรรมการ สอบสวน แล้วจึง จะถือว่าได้
สอบสวนเสร็จ

ในระหว่างการสอบสวน แม้จะมีการย้าย
โอนหรือ แต่งตั้งผู้ถูก กล่าวหาไป ดำรงตำแหน่ง นอก
บังคับบัญชาของผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการ สอบสวน
ก็ให้ คณะกรรมการ สอบสวนทำการ สอบสวน ต่อไป
จนเสร็จ แล้วทำรายงานการสอบสวนและเสนอ
สำนวน การ สอบสวน ต่อผู้สั่ง แต่งตั้ง คณะกรรมการ
สอบสวนเพื่อพิจารณาส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาใหม่ของผู้
ถูก กล่าว หา ซึ่ง เป็น ผู้มี อำนาจ ตาม มาตรา ๘๖
พิจารณาดำเนินการต่อไป

เมื่อคณะกรรมการ สอบสวนได้เสนอสำนวน
การสอบสวนมาแล้ว ให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
สอบสวน หรือ ผู้บังคับ บัญชา ดังกล่าว แล้วแต่กรณี
พิจารณาสั่งการให้เสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่

ได้รับสำนวนการสอบสวนนั้น ถ้ายังพิจารณาสั่งการไม่เสร็จภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ให้ขยายเวลาได้หนึ่งครั้งเป็นเวลาไม่เกินสิบห้าวัน และให้เร่งพิจารณาสั่งการให้เสร็จภายในเวลาดังกล่าว ถ้าขยายเวลาแล้วยังพิจารณาสั่งการไม่เสร็จให้รายงานเหตุที่ทำให้พิจารณาสั่งการไม่เสร็จนั้นต่อผู้บังคับบัญชาตามมาตรา ๔๔ ของผู้ถูกกล่าวหาในระดับเหนือขึ้นไปภายในสามวัน นับแต่วันครบกำหนดเวลาที่ให้ขยายเวลานั้น และให้ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับรายงานนั้นติดตามเร่งรัดการพิจารณาให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

การสอบสวนเพิ่มเติม ในกรณีที่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือผู้มีอำนาจตามมาตรา ๘๖ หรือมาตรา ๙๒ วรรคสาม แล้วแต่กรณีเห็นสมควรให้สอบสวนเพิ่มเติมประการใด ก็ให้กำหนดประเด็น พร้อมทั้งส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องไปให้ประธาน กรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น เมื่อประธานกรรมการได้รับเรื่องที่จะต้องสอบสวนเพิ่มเติมแล้ว ให้บันทึกวันรับเรื่องนั้นไว้ในสำนวน

ในกรณีที่จะต้องสอบสวนเพิ่มเติมนี้ ให้คณะกรรมการสอบสวนทำการสอบสวนเพิ่มเติมให้เสร็จภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่ประธานกรรมการได้รับเรื่องที่จะต้องสอบสวนเพิ่มเติม และให้นำหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ได้กล่าวแล้วมาใช้บังคับโดยอนุโลม

การแก้ไขสำนวนการสอบสวน ในกรณีที่ปรากฏว่าการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือ

การสอบสวน ตอนใด ทำไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ตามที่ได้กล่าว แล้วในส่วน ที่มีใช้ สำระสำคัญอันจะทำให้เสียความเป็นธรรมไม่ทำให้สำนวนการสอบสวนทั้งหมดเสียไป ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๘๖ หรือมาตรา ๙๒ วรรคสาม แล้วแต่กรณี จะสั่งให้แก้ไขหรือดำเนินการเสียใหม่เฉพาะตอนที่ ไม่ถูกต้องนั้นก็ได้

การนับเวลา การนับเวลาตามที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สำหรับเวลาเริ่มต้นให้นับวันถัดจากวันแรกแห่งเวลานั้นเป็นวันเริ่มนับเวลา แต่ถ้าเป็นกรณีขยายเวลา ให้นับวันต่อจากวันสุดท้ายแห่งเวลาเดิมเป็นวันเริ่มเวลาที่ขยายออกไป ส่วนเวลาสิ้นสุดนั้นถ้าวันสุดท้ายแห่งเวลาตรงกับวันหยุดราชการ ให้นับวันเริ่มเปิดราชการใหม่เป็นวันสุดท้ายแห่งเวลา

การพิจารณาความผิดและโทษ

การพิจารณาความผิด คือ การพิจารณาวินิจฉัยว่า ผู้ถูกกล่าวหา ได้กระทำความผิดวินัย ในกรณีใด เป็นความผิดฐานอะไร ตามมาตราใด และควรได้รับโทษสถานใด

การ ลงโทษ เป็นมาตร การ อันหนึ่งที่ใช้ ในการรักษาวินัย ซึ่งเป็นมาตรการในทางปราบปรามผู้กระทำความผิดวินัย

จุดมุ่งหมายของการลงโทษ การลงโทษทาง วินัยมิ ได้มี จุดมุ่ง หมาย ที่จะให้ เป็นการ ตอบ ได้ หรือแก้แค้นต่อผู้กระทำความผิดวินัย แต่มีจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์อยู่หลายประการ เช่น

(๑) เพื่อรักษาความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายหรือระเบียบแบบแผน

(๒) เพื่อความศักดิ์สิทธิ์แห่งวินัย จึงต้องมีโทษเมื่อมีการทำผิด

(๓) เพื่อรักษาขวัญของพนักงาน คือให้พนักงานรู้สึกว่าการทำดีจะได้รับผลดี ผู้ทำไม่ดีจะ
ได้รับผลไม่ดี อย่างเที่ยงธรรมเสมอ

(๔) เพื่อให้ผู้นั้น เช็ด หลาบ สังวรณ ระมัดระวังไม่กระทำผิดต่อไป

(๕) เพื่อให้ผู้นั้นเกรงกลัวต่อการกระทำผิดและไม่กล้าเอาเยี่ยงอย่าง

(๖) เพื่อรักษามาตรฐานในทางความประพฤติของข้าราชการ และความเชื่อมั่นของประชาชนต่อทางราชการ

หลักการพิจารณาลงโทษ การพิจารณาเพื่อลงโทษผู้ทำผิดวินัยนั้นควรคำนึงถึงหลักทั่วไป ๓ ประการ คือ

(๑) ยุติธรรม คือ การให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง และการวินิจฉัยด้วยเหตุผลเพื่อลงโทษแต่เฉพาะผู้ทำผิด

(๒) เป็นธรรม คือ การลงโทษจะต้องให้ได้ระดับเสมอหน้ากัน ใครทำผิดก็จะต้องลงโทษไม่เลือกที่รักมักที่ชัง การกระทำผิดอย่างเดียวกันจะต้องลงโทษเท่ากัน แต่อาจใช้ดุลพินิจลงโทษหนักเบาตามสมควรแก่กรณีได้

(๓) ฉับพลัน คือ ต้องลงโทษโดยไม่

ชักช้าเมื่อมีการทำผิด จึงจะได้ผลสมความมุ่งหมาย

ระดับโทษ การใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาในการ กำหนด โทษที่จะลง แก่ผู้กระทำผิดว่าควรจะลงโทษสถานใด และเพียงใด เพื่อให้โทษที่ลงนั้นเหมาะสมกับความผิด และให้ได้มาตรฐานระดับโทษ ผู้บังคับบัญชาควรจะนำองค์ประกอบดังต่อไปนี้มาประกอบการพิจารณา คือ

(๑) ความหนักเบาแห่งความผิด กล่าวคือเป็นความผิดร้ายแรงหรือไม่

(๒) ผลแห่งการกระทำผิด และความเสียหายต่อทางราชการ ความผิดเดียวกันอาจลงโทษต่างกันได้เพราะผลแห่งการกระทำผิดร้ายแรงกว่ากัน

(๓) ประวัติการทำงาน หรือประวัติของผู้กระทำผิด ในความผิดอย่างเดียวกันผู้มีประวัติการทำงานดี ไม่เคยกระทำผิดมาก่อน อาจได้รับโทษน้อยกว่าผู้ที่เคยทำผิดมาก่อนแล้ว

(๔) การรู้ หรือไม่รู้ ว่าการกระทำนั้นเป็นความผิด หรือความรู้หรือไม่รู้ถึงเหตุและผลของการกระทำ ถ้าทำไปทั้ง ๆ ที่รู้ว่าผิดย่อมจะควรได้รับโทษหนักกว่าทำไปเพราะไม่รู้

(๕) การ พยายาม กลับตน ประพฤติดี หรือการ พยายาม แก้ไขหรือ หลบเลี่ยง การกระทำที่เป็นความผิดทางวินัย

(๖) มูล กรรม หรือเหตุ เบื้องหลัง ของการกระทำผิด ควรจะค้นหาให้รู้เหตุผลว่าทำไมข้าราชการผู้นั้นจึงได้กระทำผิด



การส่งลงโทษ

การส่งลงโทษ เป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่จะลงโทษ ข้าราชการ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดวินัย และเห็นว่าควรจะต้องได้รับโทษ

การส่งลงโทษ สถานเบา ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย แต่ยังไม่ถึงขั้นเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดขั้น

เงินเดือน ได้ตามควรแก่กรณี มาตรา ๘๕ และกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๑๘) กำหนดอำนาจของผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

- (๑) หัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าหัวหน้าแผนก มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์หรือสั่งลงโทษตัดเงินเดือนได้ไม่เกิน ๕% มีกำหนด ๑ เดือน
- (๒) หัวหน้าแผนก มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือนได้ไม่เกิน ๑๐% มี

กำหนด ๑ เดือน

(๓) หัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกอง มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือนได้ไม่เกิน ๑๐% และเป็นเวลาไม่เกิน ๒ เดือน

(๔) อธิบดีหรือผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือนได้ไม่เกิน ๑๐% และเป็นเวลาไม่เกิน ๔ เดือน หรือลงโทษลดขั้นเงินเดือนได้ ๑ ขั้น

(๕) ปลัดกระทรวง หรือรัฐมนตรี เจ้าสังกัด หรือนายกรัฐมนตรี มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือนได้ไม่เกิน ๑๐% เป็นเวลาไม่เกิน ๖ เดือน หรือลงโทษลดขั้นเงินเดือนได้ไม่เกิน ๒ ขั้น

การสั่งลงโทษสถานหนัก เป็นการสั่งลงโทษในกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นทำการสอบสวนตามมาตรา ๘๖ เสียก่อน และเมื่อสอบสวนแล้ว ถ้าคณะกรรมการสอบสวน หรือผู้บังคับบัญชาผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งสมควรลงโทษให้ออกปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ ผู้บังคับบัญชาผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวน ต้องส่งเรื่องให้อ.ก.พ. จังหวัด หรือ อ.ก.พ. กระทรวง แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณา และเมื่อ อ.ก.พ. พิจารณามีมติเป็นประการใดแล้วผู้บังคับบัญชาผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวน มีอำนาจสั่งลงโทษให้เป็นไปตามมติของ อ.ก.พ.

ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ซึ่งมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นทำการสอบสวน และมีอำนาจสั่งลงโทษตามมติของ อ.ก.พ. จังหวัด หรือ อ.ก.พ. กระทรวง ได้มีดังนี้คือ

(๑) นายกรัฐมนตรี ในฐานะ หัวหน้ารัฐบาล มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นทำการสอบสวน และสั่งลงโทษตามมติของ อ.ก.พ. กระทรวง สำหรับข้าราชการในทุกกระทรวงทบวงกรม

(๒) รัฐมนตรีเจ้าสังกัด มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นทำการสอบสวน และสั่งลงโทษตามมติของ อ.ก.พ. กระทรวง สำหรับข้าราชการในสังกัดทุกระดับ

(๓) อธิบดี มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นทำการสอบสวน และสั่งลงโทษตามมติของ อ.ก.พ. กระทรวง สำหรับข้าราชการในบังคับบัญชาตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา

(๔) ผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นทำการสอบสวน และสั่งลงโทษตามมติของ อ.ก.พ. จังหวัด สำหรับข้าราชการในบังคับบัญชาตั้งแต่ระดับ ๔ ลงมา

การรายงาน การดำเนินการ ทางวินัยและการลงโทษ

การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ หมายถึงการบอกกล่าวเกี่ยวกับการดำเนินการ ทางวินัยและการ ลงโทษ ข้าราชการ ที่ได้ทำ ไปแล้วต่อผู้บังคับบัญชาและ ก.พ.

การรายงานการดำเนินการทางวินัย

(๑) การรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินการนั้น ต่อผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการผู้นั้นต่อไปตามลำดับภายใน ๗ วัน นับแต่วันพิจารณาสั่งการเสร็จ และผู้บังคับบัญชาที่ได้รับรายงาน ผลการดำเนินการ ทางวินัยนั้น ก็มีหน้าที่จะต้อง รายงาน ผู้บังคับบัญชา ชั้นเหนือ ขึ้นไป ตามลำดับภายใน ๗ วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงาน และต้องรายงานไปตามลำดับเช่นนี้จนถึงปลัดกระทรวง

ในกรณี ที่ผู้ถูก ดำเนินการ ทางวินัย เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งระดับ ๑๐ ในกระทรวงหรือทบวง และตำแหน่งทุกระดับในสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี หรือในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวง หรือในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ต้องรายงานการ ดำเนิน การ ทาง วินัย นั้น ไป ตาม ลำดับ จนถึง รัฐมนตรีเจ้าสังกัด

(๒) การรายงานต่อ ก.พ. มีดังนี้

ก. เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการซึ่งมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน หรือการสั่งให้กลับเข้ารับราชการ ผู้ออกคำสั่งดังกล่าวมีหน้าที่ต้องส่งสำเนาคำสั่งไปยัง ก.พ.

ข. ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนไม่อาจทำการสอบสวนให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน และได้ขยายเวลาการสอบสวนรวม ๒ ครั้งแล้วก็ยังไม่เสร็จ และได้รายงานเหตุที่ทำให้การสอบสวน ไม่แล้วเสร็จ ต่อผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนแล้ว กรณีเช่นนี้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน มีหน้าที่ต้องส่งสำเนา รายงาน เหตุที่ทำให้การสอบสวนไม่แล้วเสร็จนั้นไปยัง ก.พ. ด้วย

ค. เมื่อผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวน หรือผู้มีอำนาจตามมาตรา ๘๖ ได้พิจารณาสั่งลงโทษหรือไม่ลงโทษในเรื่องที่สอบสวนแล้ว ให้รายงานผลการพิจารณาไปยัง ก.พ.

ง. ในกรณีที่ข้าราชการ มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่ผู้บังคับบัญชาส่งเรื่องให้ พนักงานสอบสวน ดำเนินคดีอาญา โดยไม่ได้ส่ง แต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวน ให้แจ้งเหตุที่ ไม่ ส่ง แต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนไปยัง ก.พ. ด้วย

การรายงานการลงโทษ

(๑) การรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษข้าราชการพลเรือนผู้ใดไปแล้ว ต้องส่งรายงานการลงโทษต่อผู้บังคับบัญชา ของ ข้าราชการ ผู้นั้น ต่อไป ตาม ลำดับ ภายใน ๗ วัน และผู้บังคับบัญชาที่ได้รับรายงานการลงโทษนั้น ก็มีหน้าที่ ต้องรายงาน ผู้บังคับบัญชา ชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงปลัดกระทรวง

ในกรณี ที่ผู้ถูกลงโทษ เป็น ข้าราชการ พลเรือนตำแหน่งระดับ ๑๐ ในกระทรวง หรือทบวง และ ตำแหน่ง ทุก ระดับ ใน สำนักงาน เลขาธิการ รัฐมนตรี หรือในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวง หรือในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และมีหัวหน้าส่วนราชการ ชันตรงต่อนายกรัฐมนตรี ต้องรายงานการลงโทษ นั้นไปตามลำดับจนถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัด

(๒) การรายงานต่อ ก.พ. เมื่อผู้บังคับบัญชา ได้สั่ง ลงโทษ และ รายงาน การ ลงโทษ ต่อผู้ บังคับบัญชาของข้าราชการผู้ถูกลงโทษ ตามลำดับจนถึงปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัด แล้วแต่กรณี ดังกล่าวแล้ว และปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรี เจ้าสังกัดแล้วแต่กรณี ได้พิจารณาเห็นชอบด้วยกับการลงโทษดังกล่าว หรือได้สั่งเพิ่มโทษหรือลดโทษ หรือดำเนินการแก้ไขคำสั่งลงโทษดังกล่าวแล้ว ก็ เป็นหน้าที่ ของ กระทรวง ทบวง หรือ กรม ที่ จะ ต้อง

รายงานการลงโทษนั้นไปยัง ก.พ. ภายใน ๓๐ วัน

การดำเนินการทางวินัย หรือขบวนการ และวิธีการ พิจารณา ลงโทษทางวินัย กับข้าราชการ พลเรือนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แม้จะยืดยาวพอสมควร แต่ก็ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอยู่อีกมาก ซึ่ง ขณะนี้สำนักงาน ก.พ. กำลังจัดทำคู่มือเกี่ยวกับวินัย และ การรักษาวินัย ของข้าราชการ เพื่อใช้ เป็นคู่มือ สำหรับผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับวินัยเพื่อใช้เป็นคู่มือ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางจากคู่มือดังกล่าวจะ ช่วยให้ การดำเนินการ ในเรื่องวินัย ข้าราชการ พลเรือนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม มีหลักเกณฑ์ และได้มาตรฐานยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้จัดโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับวินัยเพื่อให้เข้าใจในเรื่องดังกล่าวอีกต่อไปด้วย ๑๕

จุดมุ่งหมายที่ให้มีการร้องทุกข์กันได้ ก็เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน ระหว่างข้าราชการที่เป็นผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าจะเรียกว่าเป็นการทำความจริงให้ปรากฏแก่กันและกันก็คงจะไม่ผิดนัก

การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

สมศักดิ์ ศุภะรัชฎเดช

เป็นที่ยอมรับกันว่า ข้าราชการพลเรือนทั้งหลายนั้น เป็นกลไก ที่สำคัญในอันที่จะทำให้การบริหารงานของรัฐประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

เพราะข้าราชการพลเรือน เป็นผู้ปฏิบัติที่แท้จริง ในการให้บริการประชาชนและเป็นผู้ดำเนินนโยบายทั้งหลาย ของรัฐบาลไปปฏิบัติ ให้เกิดผลดีแก่ประชาชนทั่วหน้ากัน

ดังนั้น ทางราชการ จึงต้อง ให้หลัก ประกัน ความมั่นคง และ ความเป็นธรรม แก่ข้าราชการ ตามสมควร

หลักประกันความมั่นคงและความเป็นธรรมของข้าราชการ ซึ่งจะกล่าวเฉพาะในที่นี้ก็คือการอุทธรณ์และการร้องทุกข์

กล่าวคือ ถ้าข้าราชการถูกลงโทษทางวินัยแล้ว ก็จะต้องมีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปได้พิจารณา ทบทวนคำวินิจฉัยของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอีกทีหนึ่ง

และเมื่อข้าราชการ เห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องใดๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ก็มีสิทธิที่จะร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปได้

ทั้งนี้ เพื่อ ข้าราชการทั้งหลาย จะได้มีความอบอุ่นใจ และมั่นใจว่า ตน จะไม่ถูกให้ ออก จากงาน เพราะการกลั่นแกล้งกัน หรือถูกลงโทษ โดยไม่มีความผิด และมีความมั่นใจว่าการกระทำหรือการวินัยอันสังการต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาทำกับตนนั้นจะ

เป็นไปโดยถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือในทางที่ถูกที่ควร

ถ้า ข้าราชการ ทั้ง หลาย มีหลักประกัน ความมั่นคงและความเป็นธรรมตามควรแก่กรณีแล้วก็ย่อมจะมีความมานะตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวม

สำหรับบทกฎหมายที่กำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการอุทธรณ์ ก็คือ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๑๐๓ มาตรา ๑๐๔ มาตรา ๑๐๕ และกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ว่าด้วยการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์ ซึ่งจะได้พูดถึงรายละเอียดต่อไป

เรื่องที่สามารถอุทธรณ์ได้

กฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนของเราที่ใช้อยู่ในขณะนี้ ได้ให้สิทธิอุทธรณ์ แก่ข้าราชการพลเรือนในเรื่องต่อไปนี้คือ

๑. เรื่องการถูกลงโทษทางวินัย นับตั้งแต่โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือนไปจนถึงให้ออก ปลดออก และไล่ออก

๒. เรื่อง การถูกสั่งให้ออกจากราชการในกรณีอื่น ๆ ไม่ว่าด้วยเหตุใด ๆ คืออุทธรณ์เรื่องถูกสั่งให้ออกจากราชการได้ทุกเรื่อง (เว้นแต่เรื่องการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนเพื่อรอฟังผลการสอบสวนทางวินัย) เช่น การถูกสั่งให้ออกเพราะผลการทด

ลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา ถูกสั่งให้ออกเพราะ หย่อนความสามารถ ประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หรือบกพร่องในหน้าที่ หรือมีมลทินมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนทางวินัย เป็นต้น

จะอุทธรณ์ได้อย่างไร

การอุทธรณ์ในเรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนได้กำหนดไว้ว่า

๑. การอุทธรณ์ คำสั่ง ลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ให้อุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชาภายใน ๑๕ วันนับแต่วันทราบคำสั่ง อย่างเช่น อธิบดีเซ็นคำสั่ง ลงโทษ วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๓ แต่ตัวข้าราชการที่ถูกลงโทษได้เซ็นรับทราบคำสั่ง ลงโทษ นั้น ในวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๒๓ อย่างนี้ ก็ต้องอุทธรณ์ ภายในวันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๒๓ ไม่ใช่ นับ ๑๕ วัน ตั้งแต่ วันออกคำสั่ง แต่นับ ๑๕ วัน นับแต่วันถัดจากวันเซ็นรับทราบคำสั่ง

๒. การอุทธรณ์คำสั่งให้ออก (ออกเพราะเหตุอะไรก็ได้ตามที่กล่าวมาแล้ว) ปลดออก หรือไล่ออก ให้อุทธรณ์ต่อ ก.พ. ภายใน ๓๐ วันนับแต่วันทราบคำสั่ง วินัยกำหนดเวลาการอุทธรณ์ก็เหมือนกับการอุทธรณ์ตามข้อ ๑ ข้างต้น

หลักเกณฑ์การอุทธรณ์

การอุทธรณ์ ตามที่ว่ามีหลักเกณฑ์อยู่ว่า

ข้าราชการ ผู้อุทธรณ์ จะต้องเขียน หนังสือ อุทธรณ์ เป็นลายลักษณ์อักษร ลงลายมือชื่อ ของตัวเองด้วย จะอุทธรณ์ด้วยวาจาไม่ได้ และจะอุทธรณ์ได้สำหรับตัวเองเท่านั้น จะไปอุทธรณ์แทนคนอื่นหรือมอบหมายให้ใครอุทธรณ์แทนตัวก็ไม่ได้

สิทธิของผู้อุทธรณ์

ในการอุทธรณ์นั้น จำเป็นที่ผู้อุทธรณ์จะต้องแก้ไขข้อหาที่ผู้บังคับบัญชา ได้สั่งลงโทษ หรือสั่งให้ออกจากราชการให้หลุดทุกข้อ มิฉะนั้นการอุทธรณ์นั้นก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ

แต่ว่าที่ผู้อุทธรณ์ จะแก้ไขข้อหาต่าง ๆ ให้หลุดได้นั้น ก็จำเป็นที่จะต้องได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นมูลเหตุให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษ หรือสั่งให้ออกจากราชการตามสมควร เพื่อจะได้แก้ตัวได้ถูกต้องตรงประเด็น

ไม่ใช่แก้ตัวสะเปะสะปะไปแล้วแต่บุญกรรม ซึ่งจริงแต่จะทำให้เป็นที่รำคาญใจของผู้พิจารณา แล้วก็ยากแก่การพิจารณาด้วย และเท่าที่ผ่านมาก็รู้สึกว่าการอุทธรณ์ในหลาย ๆ เรื่องไม่ตรงกับที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษเลย

ก็คงจะเป็นเพราะเหตุนี้ ประกอบกับหลักการทั่วไปแห่งกฎหมายที่ว่า ผู้ที่ถูกลงโทษควรจะมีสิทธิได้ทราบเรื่องราวที่ถูกลงโทษตามควรแก่กรณี และมีโอกาสที่จะเสนอ พยานหลักฐาน ต่อผู้คัดหรือกรณีที่ถูกลงโทษนั้นได้อย่างเต็มที่

เพราะฉะนั้น กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ว่าด้วยการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์ ถึงได้ให้สิทธิแก่ผู้อุทธรณ์หลายประการ คือ

๑. ผู้อุทธรณ์มีสิทธิที่จะคัดหรือตรวจรายงานการสอบสวน เพื่อผู้อุทธรณ์จะได้ทราบข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษ พร้อมทั้งความเห็นของคณะกรรมการสอบสวนในเรื่องที่อุทธรณ์นั้น อันนี้ ถ้าผู้อุทธรณ์ขอผู้สั่งลงโทษต้องอนุญาตให้เขาคัดหรือตรวจได้

๒. ผู้อุทธรณ์ มีสิทธิที่จะ ขอคัดหรือ ตรวจบันทึก ถ้อยคำ พยานบุคคล หรือเอกสาร พยานหลักฐานต่าง ๆ แต่ว่าอันนี้เป็นดุลพินิจของผู้สั่งลงโทษ หรือผู้สั่งให้ออกที่จะพิจารณาว่าจะอนุญาตให้คัดหรือตรวจได้หรือไม่ โดยคำนึงถึงประโยชน์ในทางการรักษาวินัยของข้าราชการ เหตุผลและความจำเป็น ๆ เรื่อง ๆ ไป

๓. ผู้อุทธรณ์มีสิทธิ ที่จะยื่นคำแถลงการณ์เป็นหนังสือ คือหลังจากที่ได้ยื่นหนังสืออุทธรณ์แล้ว ผู้อุทธรณ์จะยื่นคำแถลงการณ์เป็นหนังสือเพิ่มเติมอีกก็ได้ แต่ต้องยื่นก่อนที่ ก.พ. จะพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์เสร็จ

๔. ผู้อุทธรณ์มีสิทธิ ที่จะแถลงการณ์ด้วยวาจาเพื่อประกอบการพิจารณาของ ก.พ. ได้ แต่ต้องยื่น คำขอก่อนที่ ก.พ. จะ พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์เสร็จ อันนี้ ถ้าผู้อุทธรณ์จะเขียนบอกไว้ในหนังสืออุทธรณ์เสียแต่แรกก็จะดี และต้องระบุให้ชัดด้วย

ไม่ใช่เขียนแต่เพียงว่า “ถ้า ก.พ. ประสงค์จะทราบข้อเท็จจริงเพิ่มเติม ก็ขอให้เรียกผู้ อุทธรณ์ มาชี้แจงได้” ถ้าเขียนอย่างนี้ ก.พ. อาจจะถือว่าไม่ใช่เป็นการขอแถลงการณ์ด้วยวาจา และอาจจะไม่เชิญให้ไปชี้แจงก็ได้ แต่ถ้าระบุชัดแล้ว ก.พ. ต้องเชิญไปชี้แจงในวันพิจารณา เพื่อให้โอกาสได้แก้ตัวต่อผู้คัดอย่างเต็มที่ และในการแถลงการณ์ด้วยวาจานี้ก็ควรจะต้องมีอะไรใหม่เพิ่มเติมจากหนังสืออุทธรณ์ด้วย

วิธีการยื่นอุทธรณ์

๑. โทษสถานเบา คือ โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ต้องทำหนังสือถึงผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือผู้ส่งลงโทษขึ้นไปชั้นหนึ่ง เช่น อธิบดีเป็นผู้ส่งลงโทษ ก็ทำหนังสือถึงปลัดกระทรวงโดยยื่นต่ออธิบดีผู้ส่งลงโทษ ภายใน ๑๕ วันนับแต่วันทราบคำสั่งลงโทษตามที่มาแต่ต้นแล้ว เพื่อว่าอธิบดีเขามีอะไรจะชี้แจงเพิ่มเติม เขาจะได้ทำคำชี้แจงเสนอควบคู่ไปกับคำอุทธรณ์ และเรื่องราวหรือสำนวนการพิจารณาโทษได้

๒. โทษสถานหนัก คือโทษให้ออก (รวมถึงการสั่งให้ออกที่ไม่ใช่โทษผิดวินัยด้วย) ปลดออก หรือไล่ออก ต้องทำหนังสืออุทธรณ์ถึง ก.พ. โดยจะเขียนหนังสือถึงประธาน ก.พ. กรรมการ ก.พ. หรือเลขาธิการ ก.พ. ก็ได้ คือ ขอให้มีความว่า “ก.พ.” ก็แล้วกัน เพื่อจะได้แสดงให้เห็นว่าเป็นการอุทธรณ์ต่อ ก.พ.

การยื่นอุทธรณ์ต่อ ก.พ. นั้น ทำได้ ๒ วิธี คือ

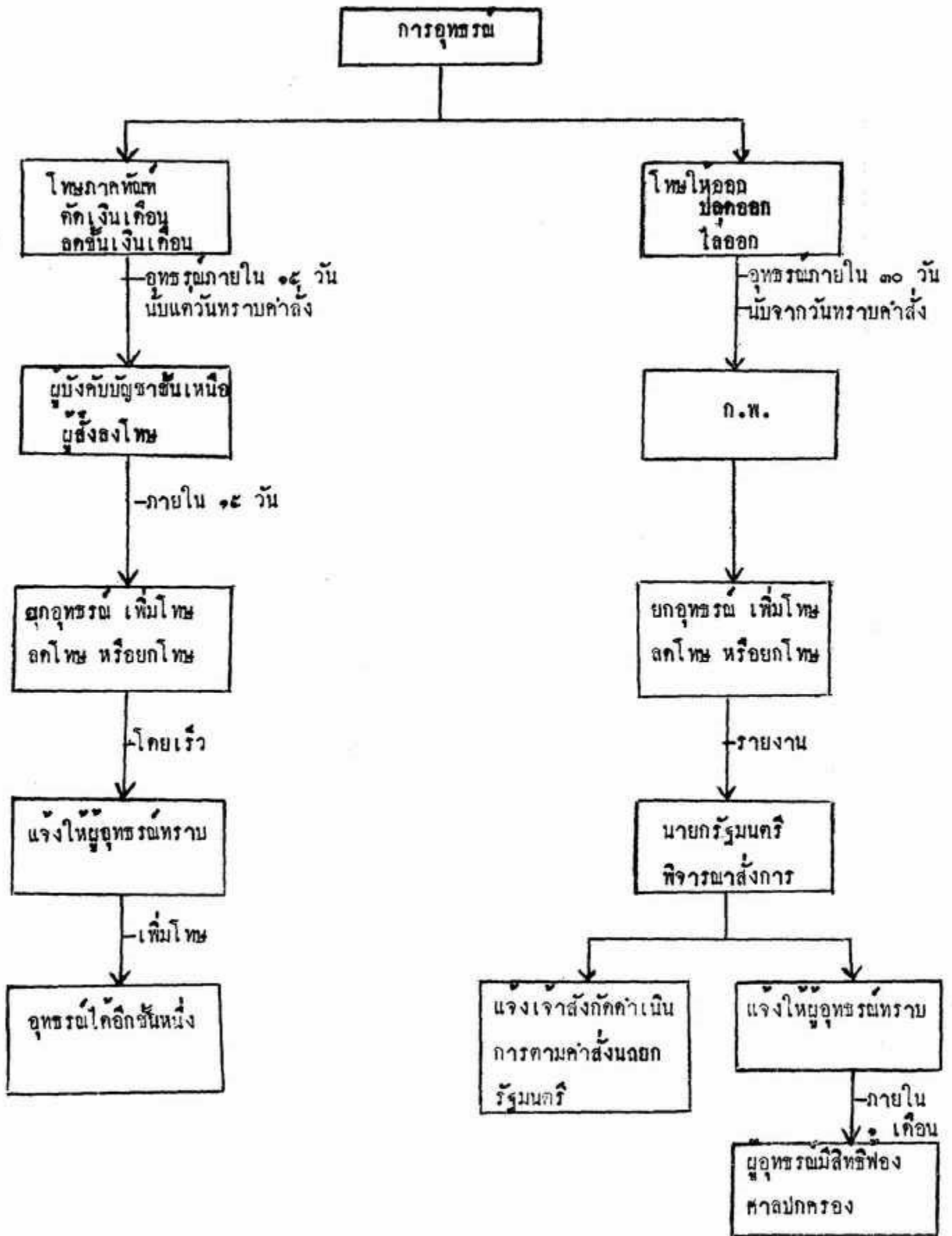
๑. นำหนังสืออุทธรณ์ไปยื่น ที่สำนักงาน ก.พ. ด้วยตัวเอง หรือจะส่งทางไปรษณีย์ก็ได้ ถ้าลงทะเบียนด้วย สำนักงาน ก.พ. ก็จะถือเอาวันที่ทำการไปรษณีย์ รับลงทะเบียน เป็นวัน รับหนังสืออุทธรณ์ ถ้าไม่ลงทะเบียน ก็จะถือเอาวันที่ทำการไปรษณีย์ ต้นทาง ประทับตรา ไปรษณีย์ เป็นวันรับหนังสืออุทธรณ์ (เพื่อดูว่าเลยกำหนดเวลาที่ให้อุทธรณ์หรือเปล่า)

๒. นำหนังสืออุทธรณ์ไปยื่น ต่อผู้บังคับบัญชา เช่น อธิบดี หรือผู้ว่าราชการจังหวัด ถ้าทำอย่างนี้ เจ้าหน้าที่ผู้รับหนังสือจะต้องลงรับและประทับตรา ตามปกติ เช่นเดียวกับ การรับเรื่องอื่น ๆ ตามระเบียบงานสารบรรณ แล้วก็ต้องออกไปรับให้ผู้อุทธรณ์เก็บไว้ เป็นหลักฐานและแนบคู่ฉบับไปรับนั้นไว้กับหนังสืออุทธรณ์ด้วย แล้วทางผู้บังคับบัญชา ที่รับเรื่อง อุทธรณ์ไว้ ก็จะต้อง ส่งเรื่องราวทั้งหมดไปให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อพิจารณาต่อไป

ที่นี่ ถ้าปรากฏว่า หนังสืออุทธรณ์นั้นไม่ได้มีอะไรบอกว่าเป็นการอุทธรณ์ต่อ ก.พ. เลย และเรื่องนั้นก็ยังอยู่ในกำหนดอายุความอุทธรณ์ ทางเจ้าหน้าที่ของกรมหรือผู้บังคับบัญชาที่รับเรื่องไว้ ก็ควรบอกให้ผู้อุทธรณ์แก้ไขเสียให้ถูกต้องด้วย

กระบวนการอุทธรณ์

เรื่องราว ของการ อุทธรณ์ตามที่ได้กล่าวมานี้ มีกระบวนการหรือขั้นตอน พอที่จะเขียนเป็นแผนผังให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น ดังนี้



การร้องทุกข์

ถ้าจะว่ากันตามหลักการแล้ว การร้องทุกข์ก็เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ระบายความข้องใจต่อผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำไป ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรมกับตน

ทางผู้บังคับบัญชาเองก็จะได้เห็นกลับมาทบทวนสิ่งที่ตัวได้กระทำไปแล้วว่ามันเป็นอย่างไรที่ผู้ได้บังคับบัญชาเขาว่าหรือเปล่า ถ้าเป็นอย่างนั้นจริงก็จะได้มีโอกาสแก้ไขเสียใหม่ให้ถูกต้องและเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ในส่วนผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ก็จะได้มีโอกาสได้รับทราบปัญหาและความทุกข์ร้อนต่างๆ ของข้าราชการในสังกัด เพื่อจะได้พิจารณาให้ความเป็นธรรมตามควรแก่กรณี

ดังนั้น การร้องทุกข์ จึงเป็นทั้ง วิธีการแสวงหาความยุติธรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นวิธีการแก้ไขความทุกข์ร้อนของข้าราชการชั้นผู้น้อยซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ควบคู่ไปกับการให้คำปรึกษา

วิธีการทั้งสองนี้ต่างกันที่ว่า การให้คำปรึกษานั้นเป็นวิธีการแก้ไขความทุกข์ร้อนของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะวินิจฉัยสั่งการ

ส่วนการร้องทุกข์นั้น เป็นวิธีการแก้ไขความทุกข์ร้อนของผู้ได้บังคับบัญชา หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว

ทั้งนี้ การให้คำปรึกษานั้น จะเป็นเรื่องอะไรก็ได้ ไม่มีจำกัด แต่การร้องทุกข์จำกัดอยู่แต่เฉพาะเรื่องการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่เรื่องการบริหารแต่งตั้ง การย้าย การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้พักราชการ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน และเรื่องอื่นๆ อันเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

จุดมุ่งหมายที่ให้มีการร้องทุกข์กันได้ ก็เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างข้าราชการที่เป็นผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าจะเรียกว่าเป็นการทำความจริงให้ปรากฏแก่กันและกันก็คงจะไม่ผิดนัก ทั้งนี้ ก็เพื่อความสงบเรียบร้อยในหน่วยงาน และในสังคมข้าราชการนั่นเอง

เรื่องและเหตุที่จะร้องทุกข์

เรื่องที่จะร้องทุกข์ได้ ก็ได้แก่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลดังที่กล่าวข้างต้น และต้องมีเหตุอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่กล่าวต่อไปนี้ถึงจะร้องทุกข์ได้ คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อข้าราชการ ผู้ร้องทุกข์ โดยไม่ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

๒. ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติต่อข้าราชการผู้ร้องทุกข์ให้ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือน

หมายความว่า ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า

ตัวไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (ยกเว้นเรื่องที่มีสิทธิอุทธรณ์ได้) แล้วก็ย่อมจะมีสิทธิร้องทุกข์ได้ทั้งนั้น ไม่ว่าจะความไม่เป็นธรรมนั้นจะเกิดจากข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย หรือการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาก็ตาม

หลักเกณฑ์การร้องทุกข์

กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ว่าด้วยการร้องทุกข์ และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับการร้องทุกข์ไว้ว่า

๑. ผู้ร้องทุกข์ จะ ร้องทุกข์ได้สำหรับตัวเอง เท่านั้น จะไปร้องทุกข์แทนคนอื่นหรือมอบหมายให้คนอื่นร้องทุกข์แทนตัวไม่ได้ คือ เรื่องของใครก็ต้องแก้เอาเอง ว่างั้นเถอะ

๒. ต้องมีเหตุที่จะร้องทุกข์ได้ คือ ต้องมีเหตุที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมอย่างใด อย่างหนึ่ง ใน ๒ ข้อ ที่กล่าวมาข้างบนนั้นนั่นแหละ ถึงจะร้องทุกข์ได้

๓. จะต้องร้องทุกข์ภายใน ๓๐ วันนับแต่วันทราบหรือควรได้ทราบเรื่องที่เป็นเหตุให้ร้องทุกข์

วิธีการร้องทุกข์

วิธีการร้องทุกข์มี ๒ ขั้นตอนด้วยกันคือ

ขั้นแรก : ร้องทุกข์ด้วยวาจา ข้าราชการที่ประสงค์จะร้องทุกข์ในขั้นแรกจะต้องร้องทุกข์ด้วย

วาจาเสียก่อน โดยร้องต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปชั้นหนึ่ง กล่าวคือ ให้ร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงนั่นเอง เช่น ถ้าขึ้นกับหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน และบุคคลดังกล่าว นั้นเป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย ก็ให้ร้องทุกข์ต่อบุคคลนั้น ๆ แต่ถ้าบุคคลดังกล่าวไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย ก็ต้องร้องต่อหัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง

ขั้นที่สอง : ร้องทุกข์เป็นหนังสือ เมื่อได้ร้องทุกข์ด้วยวาจาไปแล้ว และได้รับคำสั่งแล้ว ยังไม่พอใจ หรือไม่ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ภายใน ๗ วัน หลังจากที่ได้รับร้องทุกข์ด้วยวาจา ถ้าอยากจะร้องทุกข์ต่อไปอีก ก็จะต้องทำเป็นหนังสือ หรือเป็นลายลักษณ์อักษรยื่นต่อผู้บังคับบัญชาตามที่กฎ ก.พ. ระบุไว้ ภายใน ๓ วัน นับแต่วันที่ได้ทราบคำสั่งหรือไม่ได้รับคำสั่ง

สำหรับผู้ที่มิ เหตุผล ความจำเป็น ไม่สามารถที่จะร้องทุกข์ด้วยวาจาก่อนได้ ก็ให้ร้องทุกข์เป็นหนังสือได้ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันทราหรือควรจะรูเรื่องที่จะต้องร้องทุกข์นั้น

การร้องทุกข์เป็นหนังสือจะต้องมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑. ระบุเรื่อง อันเป็นเหตุให้ ร้องทุกข์ คือจะต้อง ร้องทุกข์ เรื่องอะไร ก็ต้อง บอก ข้อเท็จจริงของเรื่องนั้น และผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องเป็นธรรม

อย่างไรบ้าง อย่างเช่น จะร้องทุกข์เรื่องการเลื่อน
ชั้นเงินเดือน ก็ต้องบอกว่าเรื่องเป็นอย่างไร ผู้
บังคับบัญชาทำไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม อย่างไร
เช่น ไม่ชี้แจงเหตุผลในการไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนให้
ตนทราบ หรือผู้บังคับบัญชาทำผิดกฎ ก.พ. ว่าด้วย
การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้อไหน เช่น ในรอบปีแล้ว
มีคนถูกลงโทษทางวินัยเพียงภาคทัณฑ์ ซึ่งกฎ ก.พ.
ไม่ได้ห้ามเลื่อนชั้นเงินเดือน และตนได้ทำงานมีผล
งานอยู่ในเกณฑ์ที่จะเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ เป็นต้น

๒. ระบุความประสงค์ของการร้องทุกข์ คือ
ต้องบอกว่าในการร้องทุกข์นั้น ผู้ร้องทุกข์ต้องการ
อะไร เช่น ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนชั้นเงิน
เดือนให้ เป็นต้น

๓. ลงลายมือชื่อและตำแหน่งของผู้ร้องทุกข์
อันนี้ก็ควรบอกให้ชัดว่า ผู้ร้องทุกข์เป็นใครดำรงตำแหน่งอะไร และถ้าจะระบุไว้ด้วยว่าผู้ร้องทุกข์เป็น
ข้าราชการสังกัดแผนก หรือฝ่าย หรืองานอะไร
กองใด ด้วยก็จะดี ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการที่ผู้
พิจารณาเรื่องร้องทุกข์ จะได้ สืบสาว ราวเรื่องว่าเป็น
อย่างไร และจะได้แจ้งผลการพิจารณาให้ผู้ร้องทุกข์
ทราบได้ถูกต้อง

นอกจากสาระสำคัญดังกล่าวแล้วนี้ ถ้าผู้
ร้องทุกข์มีข้อเท็จจริงอื่นใด หรือมีเหตุผลประกอบ
อย่างใดอีก จะระบุไว้ในข้อความร้องทุกข์เพื่อ
ประโยชน์ในการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ นั้นด้วยก็

ย่อมทำได้ แต่อย่างน้อยจะต้องมีใจความสำคัญ ๓
ประการ ดังที่ได้กล่าวมานั้น มิฉะนั้น เรื่องนั้น
ก็คงไม่ใช่เรื่องร้องทุกข์ตามกฎหมาย ซึ่งผู้บังคับ
บัญชาอาจไม่รับไว้พิจารณาก็ได้

การร้องทุกข์เป็นหนังสือ จะร้องต่อใคร
การร้องทุกข์เป็นหนังสือ ผู้ร้องทุกข์จะต้องร้องต่อ
บุคคลดังต่อไปนี้ คือ

๑. โดยปกติ จะต้องร้องต่ออธิบดีหรือผู้ว่า
ราชการจังหวัด เมื่อเรื่องอันเป็นเหตุให้ร้องต่อทุกข์
นั้นเกิดจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาระดับต่ำกว่า
อธิบดี เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้า
งาน หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง เป็นผู้
พิจารณาหรือวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนั้น

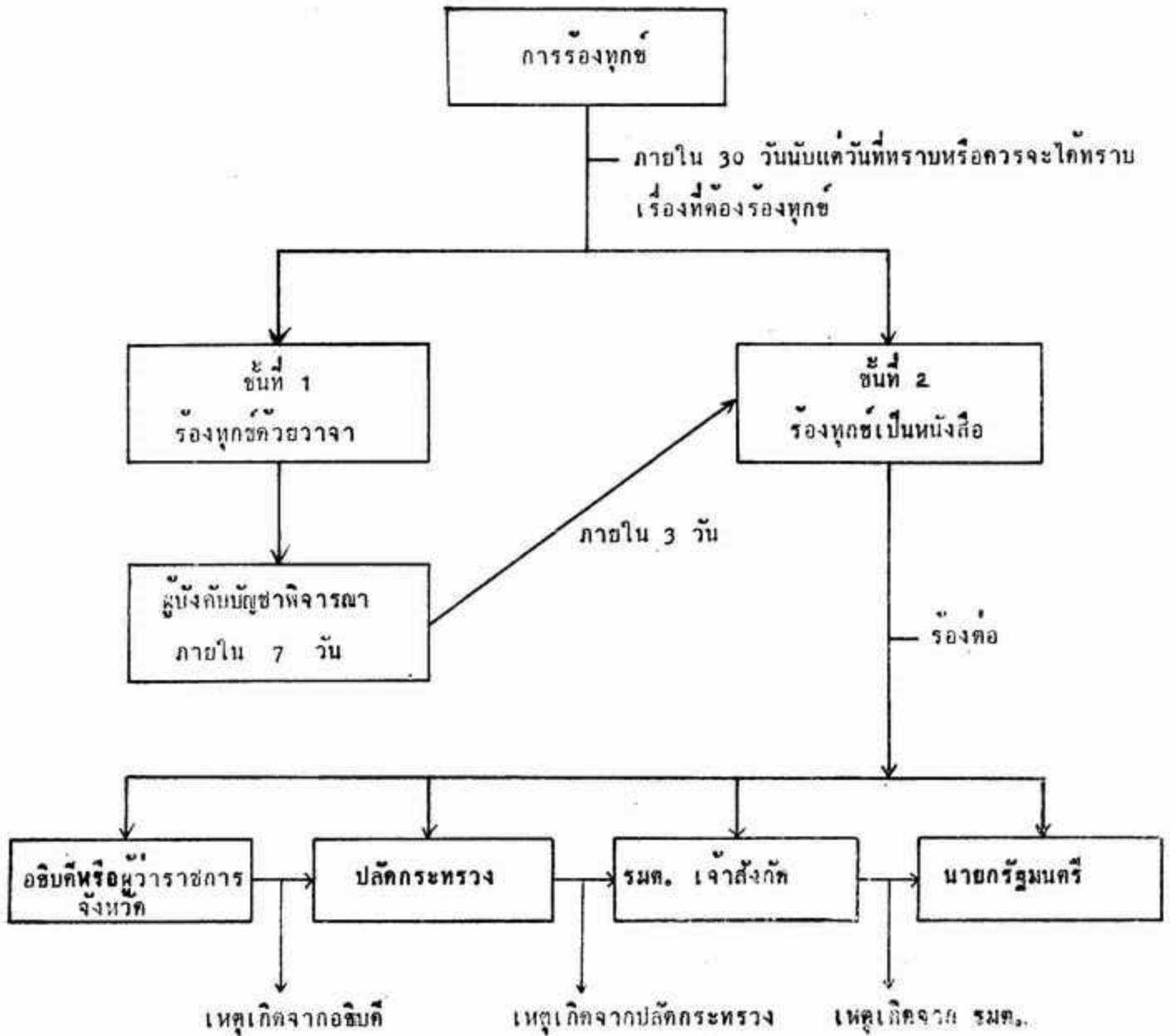
๒. ถ้าเรื่อง อันเป็นเหตุที่จะร้องทุกข์นั้น
เกิดจากการกระทำหรือการวินิจฉัยสั่งการ ของอธิบดี
หรือผู้ว่าราชการจังหวัด ก็ต้องร้องต่อปลัดกระทรวง
ผู้บังคับบัญชา

๓. ถ้าเรื่องอันเป็นเหตุที่จะร้องทุกข์นั้นเกิด
จากการกระทำหรือวินิจฉัยสั่งการของปลัดกระทรวง
ผู้บังคับบัญชา ก็ต้องร้องต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด

๔. ถ้าเรื่อง อันเป็นเหตุที่จะร้องทุกข์ นั้น
เกิด จากการกระทำ หรือการวินิจฉัย สั่งการ ของรัฐ-
มนตรีเจ้าสังกัด ก็ต้องร้องต่อนายกรัฐมนตรีใน
ฐานะหัวหน้ารัฐบาล

กระบวนการร้องทุกข์

กระบวนการและขั้นตอนในการร้องทุกข์ดังกล่าวมานี้ อาจจะเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้



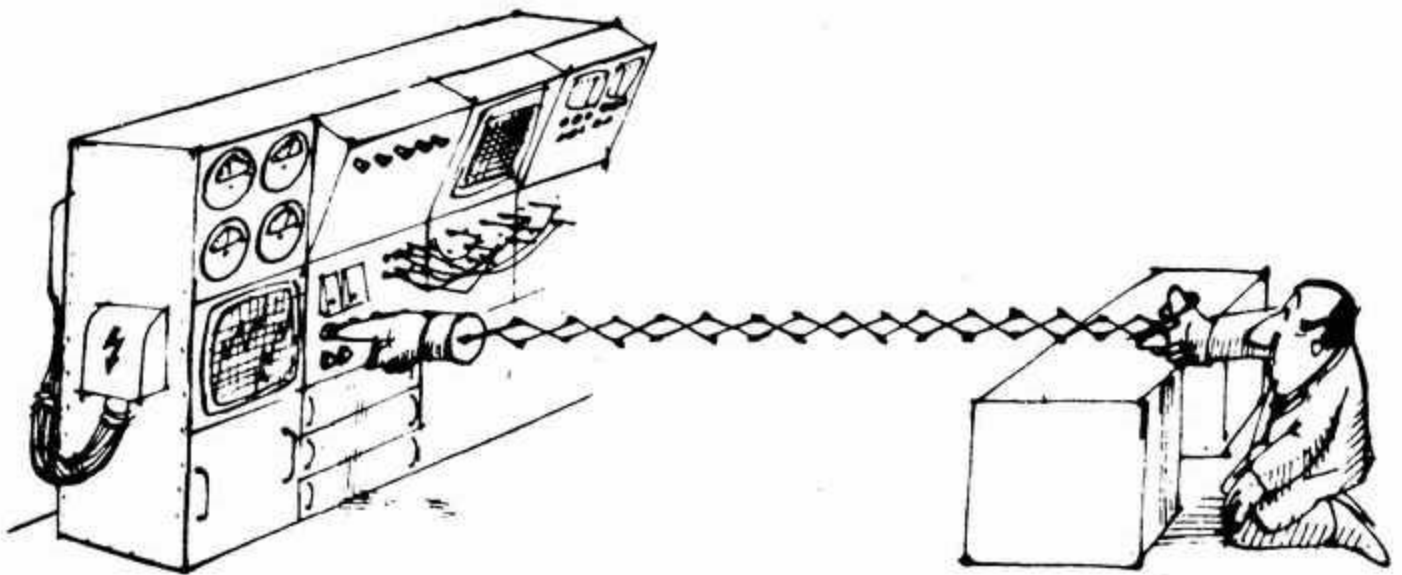
ตัวอย่างการร้องทุกข์

เท่าที่ปรากฏเป็นเรื่องเป็นราวขึ้นมา เรื่องการร้องทุกข์นี้ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการร้องทุกข์เกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีเสียเป็นส่วนมาก

อันที่จริง ถึงแม้กฎหมายจะได้ให้ดุลพินิจแก่ผู้บังคับบัญชา ที่จะไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่ข้าราชการที่ไม่ตั้งใจทำงาน ไม่มีผลงาน ทำงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานงาน แผนงาน หรือโครงการที่วางไว้ได้ก็ตาม แต่ในการใช้ดุลพินิจเช่นนี้จะต้องเป็นไปโดยมีเหตุอันสมควร โดยสุจริตและเป็นธรรมด้วย ไม่ใช่เอาสิ่งไร้สาระมาพิจารณาไม่เลื่อนเงินเดือนให้ อย่างเช่น

เพราะผู้อำนวยการกองเห็นว่าเธอไม่มีผลงาน ไม่สุภาพเรียบร้อย คือเธอนั่งไขว่ห้างคุยอยู่กับเพื่อนซึ่งมาหาที่ทำงาน แล้วผู้อำนวยการกองเดินผ่านเธอไม่นั่งให้เรียบร้อย นอกจากนี้ ยังว่าเธอ ชอบโทรศัพท์ ชอบคุยกับเพื่อนร่วมงาน อ่านหนังสืออื่นในเวลาทำงาน และนั่งหลับบ่อยๆ

ผู้เขียน ได้ ฟัง แล้ว ก็ รู้ สึกว่า ข้อ อ้าง ของ ผู้อำนวยการกองที่ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่เธอนั้น จะมีเหตุผลอยู่บ้างก็เรื่องผลงาน นอกจากนั้นเป็นเรื่องไร้สาระทั้งสิ้น สอบถามเธอดูได้ความว่าผู้อำนวยการกองได้ลงทุน ถึงกับออกมานั่งนอกห้องทำงานของตัว คอยสังเกตและจัดการกระทำต่างๆ ของข้าราชการในกอง เรียกว่า “คอยจับผิด” ว่างั้นเถอะ



เหยื่อรายแรก ข้าราชการสตรี คนหนึ่ง เล่าว่าเธอไม่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน ประจำปีที่ผ่านมา

(สงสัยว่าผู้อำนวยการ กองเองอาจจะ ไม่มีงานทำก็ได้ ถึงได้คอยจับผิดลูกน้องอย่างนั้น)

ข้าราชการสตรีผู้นั้นเห็นว่าเธอไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา เพราะการไม่นั่งให้เรียบร้อย เวลาผู้อำนวยการกอง เดินผ่าน มานั้น เธอไม่ทันสังเกต และ เอาเท้าลงไม่ทัน การใช้โทรศัพท์เธอก็ไม่ได้ใช้อะไรมากมาย การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน ก็ยอม จะมีบ้าง เป็นธรรมดาที่จะต้องถามสารทุกข์สุกดิบกันบ้าง ปรีกษาหารือในเรื่องงานบ้าง แต่ก็มิได้ทำให้งานเสีย ส่วนเรื่องผลงานนั้น เธอก็ได้ทำไปพอสมควร จริงอยู่งานบางชิ้น บางอันอาจจะไม่สำเร็จ แต่ก็มีใช้ความผิดของเธอ เธอได้ปรึกษาหารือ กับหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับเรื่องนี้แล้ว หัวหน้าฝ่ายก็เห็นว่าเธอควรจะได้เลื่อนเงินเดือน แต่ครั้นสอบถามเหตุผลและร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาระดับกรมแล้วก็ไม่มีการดำเนินการอย่างใดที่จะให้ความเป็นธรรมแก่เธอ มีหน้าซ้ายขู่ว่าจะเล่นงานทางวินัยแก่เธอด้วย เธอเห็นว่าไม่มีทางที่จะได้รับความเป็นธรรมจากกรมได้ เธอจึงร้องทุกข์ต่อปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงก็มีคำวินิจฉัยให้กรมเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่เธอ

เรื่องนี้ เป็นอุทธาหรณ์ว่า การใช้ดุลพินิจ ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการนั้น จะต้องกอปรด้วยเหตุผลอันสมควร โดยจะต้องคำนึงถึงผลงานที่ข้าราชการ ได้ปฏิบัติ ไปประกอบ กับ หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนด้วย มิใช่จะใช้ดุลพินิจได้ตามอำเภอใจ ไม่ชอบใจใคร หรือไม่ชอบหน้าใคร ก็ไม่เลื่อนเงินเดือนให้โดยไร้เหตุผล

แท้ที่จริงแล้วถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติตัวไม่เหมาะสม ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่การงาน ก็ควรจะตักเตือนและหาทางแก้ไข มิใช่คอยจดจำไว้จ้องที่จะพาดฟันเมื่อถึงโอกาส อย่างนี้จะเป็นการกระทำที่ถูกต้องใน ฐานะที่เป็นหัวหน้าคนละหรือ ?

เข็ยอรายที่ ๒ ข้าราชการสตรีผู้นั้น เธอเป็นพยาบาล ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๓ ของสถาบันบำบัดโรคแห่งหนึ่ง เธอได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งพยาบาลระดับ ๔ และได้ปรับเงินเดือน ๑ ขั้นด้วย แต่แล้วต่อมาอีกเกือบ ๒ ปี ได้มีผู้ร้องเรียนขึ้น กรม ได้ตรวจสอบคุณสมบัติใหม่ก็ปรากฏว่า เธอมีคุณสมบัติไม่ครบที่จะเลื่อนเป็นระดับ ๔ กรมจึงสั่งให้เธอกลับไปดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ตามเดิม พร้อมกับเรียกเงินที่ปรับให้ ๑ ขั้นคืนด้วย เธอก็เกิดความทุกข์ที่จะต้องหาเงินก้อนคืนให้แก่ทางราชการ

เคราะห์กรรมซ้ำซัด โชคร้ายไม่ได้มาหาคุณพยาบาลผู้นี้เพียงคนเดียว เพราะ นอกจากเธอจะต้องหาเงินก้อนคืนให้กรมซึ่งนับว่าเป็นภาระหนักแก่เธอ ผู้กินเงินเดือน แค่ สองพัน บาทเศษ แล้ว ยังปรากฏว่ากล้องจุลทรรศน์ในห้องตรวจเชื้อซึ่งอยู่ติดกับห้องตรวจโรค อันเป็นห้องทำงาน ของเธอได้หายไป กรมได้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเพื่อหาตัวผู้รับผิดชอบทางแพ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ขึ้น คณะกรรมการสอบสวนดังกล่าวลงความเห็น ว่า เธอต้องรับผิดชอบทางแพ่ง ชดใช้เงินค่ากล้องจุลทรรศน์ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานอีก ๒ คนด้วย แต่เธอไม่ยอมรับผิดชอบ

เห็นว่า กล้องจุลทรรศน์ นั้นไม่ได้อยู่ใน ความ รับผิดชอบ ของเธอ เธอจึงไม่ยอมเซ็นสัญญา รับสภาพหนี้ ให้แก่กรม ส่วนเพื่อนร่วมงานของเธอได้ยอมเซ็น สัญญา รับสภาพหนี้แต่โดยดี

เพราะเหตุที่เธอ ไม่ยอมเซ็นสัญญา รับสภาพ หนี้ให้ กรมเลยไม่เลื่อนเงินเดือน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๒๑ ให้แก่เธอ ส่วนคนที่เซ็นกรมก็ เลื่อนเงินเดือนให้ตามปกติ

นอกจากกรม จะไม่ เลื่อนเงินเดือน ให้ แล้ว ยังได้ฟ้องเธอเป็นจำเลยในคดีแพ่ง เรียกให้เธอ ชดใช้เงินค่ากล้องจุลทรรศน์อีกด้วย

ศาลได้พิพากษายกฟ้องโจทก์ เธอไม่ต้อง รับผิดชอบทางแพ่ง โดยศาลฟังข้อเท็จจริงว่าเธอเป็นผู้เป็น จำเลยไม่มีหน้าที่ดูแลกล้องจุลทรรศน์ และไม่เป็น ผู้บังคับบัญชาของเพื่อนร่วมงานอีก ๒ คน ที่ยอมรับ ผิดไปแล้ว ความเสียหายในคดีนี้เกิดจากกล้อง จุลทรรศน์ ได้หายไปโดยถูกคนร้ายลักไปจากสถานที่ ราชการ จำเลยเป็นพยาบาล มีหน้าที่ช่วยแพทย์ รักษาผู้ป่วยซึ่งมาทำการรักษา การที่กล้องหายไป มิได้เกิดจากผลแห่งการกระทำของจำเลย ความเสียหายเกิดจากการกระทำของผู้อื่น แม้จะฟังว่าอยู่ใน บังคับบัญชาของจำเลยตามที่โจทก์ฟ้อง ก็หาได้อยู่ ในบทบัญญัติว่าด้วยการละเมิดไม่ จำเลยจึงไม่ต้อง รับผิดชอบฐานละเมิด ให้ยกฟ้องโจทก์

ถึงคุณพยาบาลที่ว่านี้จะไม่ต้องรับผิดชอบทางแพ่ง ใช้เงินค่ากล้องจุลทรรศน์ตามคำพิพากษาของศาลแต่

ความทุกข์ของเธอก็ยังไม่หายไป เพราะไหนจะถูก ลดระดับตำแหน่งลงมา และต้องคืนเงินค่าปรับ ชิ้นเงินเดือน แล้วจึงจะมาถูกงดไม่ให้เงินเดือนขึ้น อีก เธอคับแค้นใจมิใช่น้อย จึงแสวงหาความเป็น ธรรมให้กับตัวเองด้วยการร้องทุกข์

เธอได้ยื่นหนังสือร้องทุกข์ขอความเป็นธรรม ต่ออธิบดีผู้บังคับบัญชา ของเธอในเรื่อง การ ถูกลด ตำแหน่งและเงินเดือน และการไม่ได้เลื่อนเงิน เดือนประจำปีงบประมาณ ๒๕๒๑ เพราะไม่ยอมรับ สภาพหนี้ด้วย

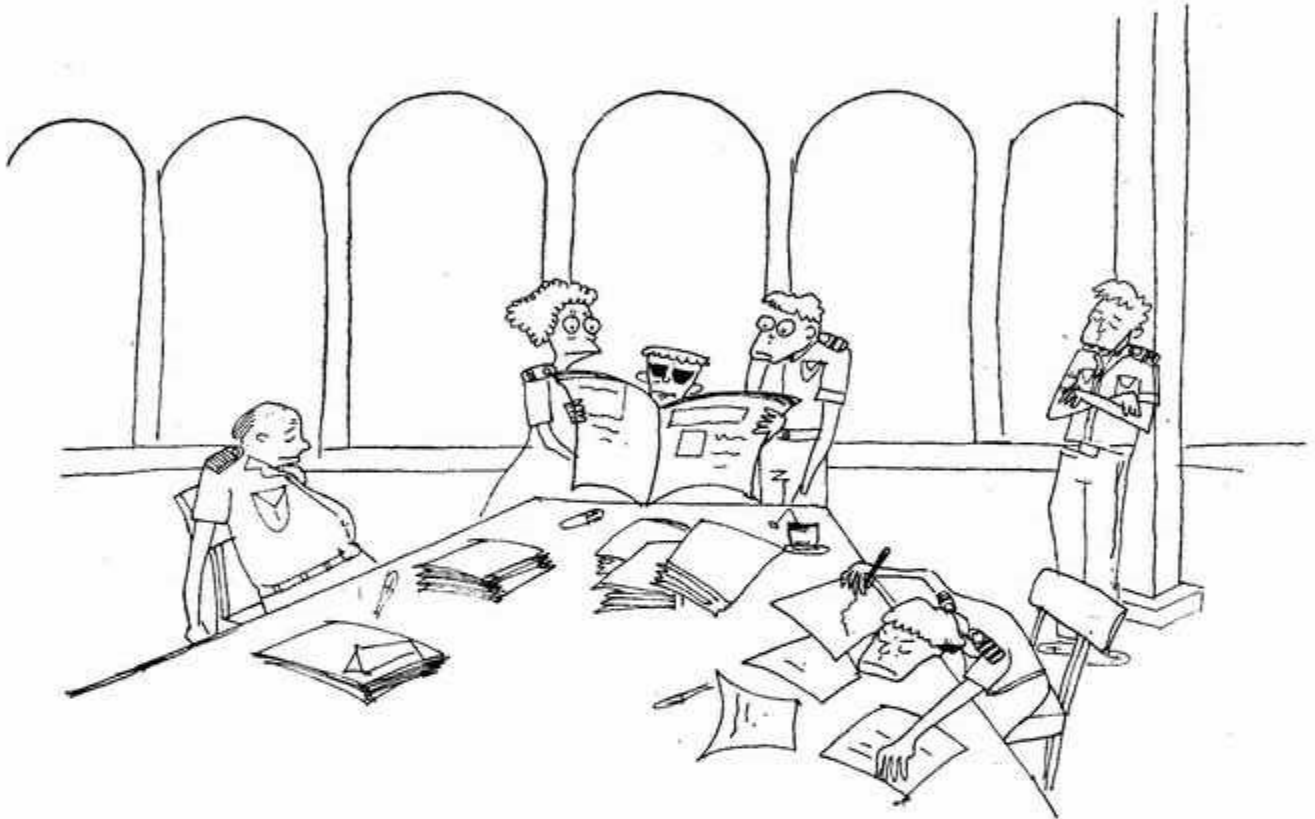
เธอกงจะเขียน หนังสือ ขอ ความเป็น ธรรม ด้วยโทสะและอารมณ์อันรุนแรง จึงได้ใช้ถ้อยคำบาง คำที่อาจจะไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมไปบ้าง เช่นว่า ผู้บังคับบัญชา “งมงาย” “หลงเชื่อ” และ “ลำเอียง” ถ้อยคำเหล่านี้ ทางผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่า เป็นการ หมิ่นประมาทก้าวร้าวผู้บังคับบัญชาซึ่งหน้า ซึ่งเป็น ความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา เป็นเหตุให้ เธอถูกลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% มีกำหนด ๔ เดือน ฐาน ประพฤติตนไม่สุภาพเรียบร้อย และฐาน ประพฤติชั่วทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ ของตำแหน่ง หน้าที่ราชการ

ใครเลยจะทนได้ เมื่อผลจากการร้องทุกข์ เป็นอย่างนี้ เธอจะทนได้อย่างไร แม้แต่เราๆ ท่านๆ ก็เถอะ เธอจึงได้ทำหนังสืออุทธรณ์คำสั่ง ลงโทษ ต่อปลัดกระทรวง และร้องทุกข์ ขอความเป็น ธรรมต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่อไปด้วย โดย

ยื่นผ่านผู้อำนวยการกองไปตามลำดับ แต่หนังสือนี้ คงจะไม่ถึงมือรัฐมนตรีว่าการกระทรวง เพราะ อธิบดีวินิจฉัยว่า คำร้องทุกข์นี้ เกินกำหนดเวลาดำเนินการ ทุกข์ตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๑๘) อีกทั้ง ปลัดกระทรวงก็ได้ส่งยกอุทธรณ์เรื่องการถูกลงโทษ ของเธอแล้ว

โทษลดชั้นเงินเดือน ๑ ชั้น แต่มีเหตุอันควรลด หย่อนผ่อนโทษลงมาเป็นตัดเงินเดือน ๑๐% เป็น เวลา ๔ เดือน

เมื่อถูกลงโทษซ้ำสอง ในการร้องทุกข์ เรื่อง เดียวกันแบบนี้ เธอจะทนได้หรือ และเมื่อแสวง หาความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาเจ้าสังกัดไม่ได้



ใน หนังสือ ร้องทุกข์ ครั้ง หลังนี้ เธอก็ได้ใช้ ถ้อยคำบางคำที่อาจจะไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสมอีก คือ ได้ว่าผู้บังคับบัญชาว่า “ลำเอียง กลั่นแกล้ง” และ “สั่งลงโทษตามอำเภอใจ”

ถ้อยคำที่วุ่น นิดกร ได้เสนอความเห็นต่อ อธิบดีว่าเป็นการดูหมิ่นผู้บังคับบัญชา เธอจึงถูกสั่ง ลงโทษฐานประพฤติตนไม่สุภาพเรียบร้อย และ ฐาน ประพฤติชั่วทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนอีกครั้งหนึ่ง โดยถูกลง ๑๔๒

เธอจึงร้องขอความเป็นธรรม จากหน่วยเหนือขึ้นไป อีก

หมายเหตุท้ายเรื่อง ทำนผู้อ่าน ซึ่งได้อ่านมาถึงบรรทัดนี้แล้วมีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไร ก็ขอได้โปรด ไตร่ตรองเอาเองเถิด

สำหรับผู้เขียน มีความรู้สึก ยากที่จะบรรยาย ได้ และรู้สึกเห็นอกเห็นใจในเคราะห์กรรมของคุณ พยาบาลผู้นี้เป็นอย่างยิ่ง

เพราะการที่เธอไม่ยอมทำสัญญารับสารภาพ
นั้นนั้น ไม่ใช่เหตุที่จะเอามาอ้างเพื่อไม่ขึ้นเงินเดือน
ให้เลย และอันที่จริงเรื่องการรับสภาพนั้นนั้นก็
บังคับกันไม่ได้

ก.พ. เคยวินิจฉัยไว้เมื่อหลายปีมาแล้วว่าการ
บังคับให้ชำระหนี้ในมูลละเมิด ซึ่งยังโต้แย้งกันอยู่
นั้น เป็นกรณีที่จะต้องฟ้องร้องบังคับคดีทางศาล
ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ในฐานะที่จะสั่งบังคับ ให้ปฏิบัติ
ตามได้

สำหรับถ้อยคำต่างๆ ที่คุณพยาบาลเขียนร้อง
ทุกข์ ซึ่งผู้บังคับบัญชาก็เอาเป็นความผิดนั้น อัน
ที่จริงอาจจะเป็นเพียงการใช้ถ้อยคำที่ไม่สุภาพ ไม่
เหมาะสมบ้างเท่านั้น ซึ่งคงจะเขียนออกมาด้วย
อารมณ์และความคับแค้นใจ ซึ่งมีปัญหาว่า ถ้อยคำ
เช่นนั้น ควรจะเป็นเหตุให้ต้อง ถูกลงโทษ ทางวินัย
หรือ

บทสรุป

การ อูทธรณ์ นั้น เป็น สิ่งจำเป็น อย่างยิ่ง สำ-
หรับ ข้าราชการ ในการแสวงหาความเป็นธรรมและ
ความยุติธรรมให้กับตัวเอง เพื่อความมั่นคงและ
ความก้าวหน้าแห่งอาชีพรับราชการ

ผู้บังคับบัญชาหรือองค์การใดก็ตามที่มีหน้าที่
พิจารณาวินิจฉัยค่าอุทธรณ์นั้น ควรจะพิจารณา
เรื่องราวต่างๆ ให้ถูกต้องและเป็นธรรมแก่ข้าราชการ
ให้มากที่สุด ซึ่งอาจจะต้องคำนึงถึงเหตุผลแวดล้อม
ต่างๆ ตลอดจนมโนธรรมสำนึกประกอบด้วย

ส่วน การ ร้องทุกข์นั้น ก็เป็นเรื่องที่ ผู้บังคับ
บัญชาควรจะต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อเรื่อง
ความทุกข์ความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชา และ
หาหนทางแก้ไข ความ เดือดร้อน หรือ ระเบียบ ข้อ ร้อง
ทุกข์นั้นให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี การตัดสินใจแก้ปัญหา
ต่างๆ ก็ควรกระทำด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม
ประกอบด้วยมโนธรรมและเมตตาธรรมเป็นที่ตั้ง ไม่
ควรจะเป็นเรื่องจุกจิกกวนใจ หรือน่ารำคาญ
เลย

แต่เท่าที่ผ่านมามีเหมือนว่า “การร้องทุกข์”
จะใช้ไม่ค่อยได้ หรือไม่สำเร็จในสังคมข้าราชการ
ไทยเท่าใดนัก จึงได้มีการร้องเรียนทางหน้าหนังสือ
พิมพ์อยู่เสมอ

ปัญหาจึงมีว่า ทำอย่างไรเราจึงจะใช้วิธีการ
ร้องทุกข์เพื่อแก้ปัญหาในการบริหารงานให้ได้ผลดีที่สุด
เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน ระหว่างผู้บังคับ
บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และจะได้ร่วมมือร่วม
ใจกัน ทำงาน เพื่อประโยชน์ ของ ประเทศชาติ และ
ประชาชนทั้งหลายในประเทศนี้ ๑๕

เวลาทำงานก็ชอบกินขนม บางครั้งก็ถกกันตั่ง ไม่ค่อยนั่งกับที่ หาด้วยาก ทำงาน
ก็อดอาดล่าช้า

เรื่องที่ขนะการประกวดเรียงความ

ประสบการณ์ในการป้องกัน มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย

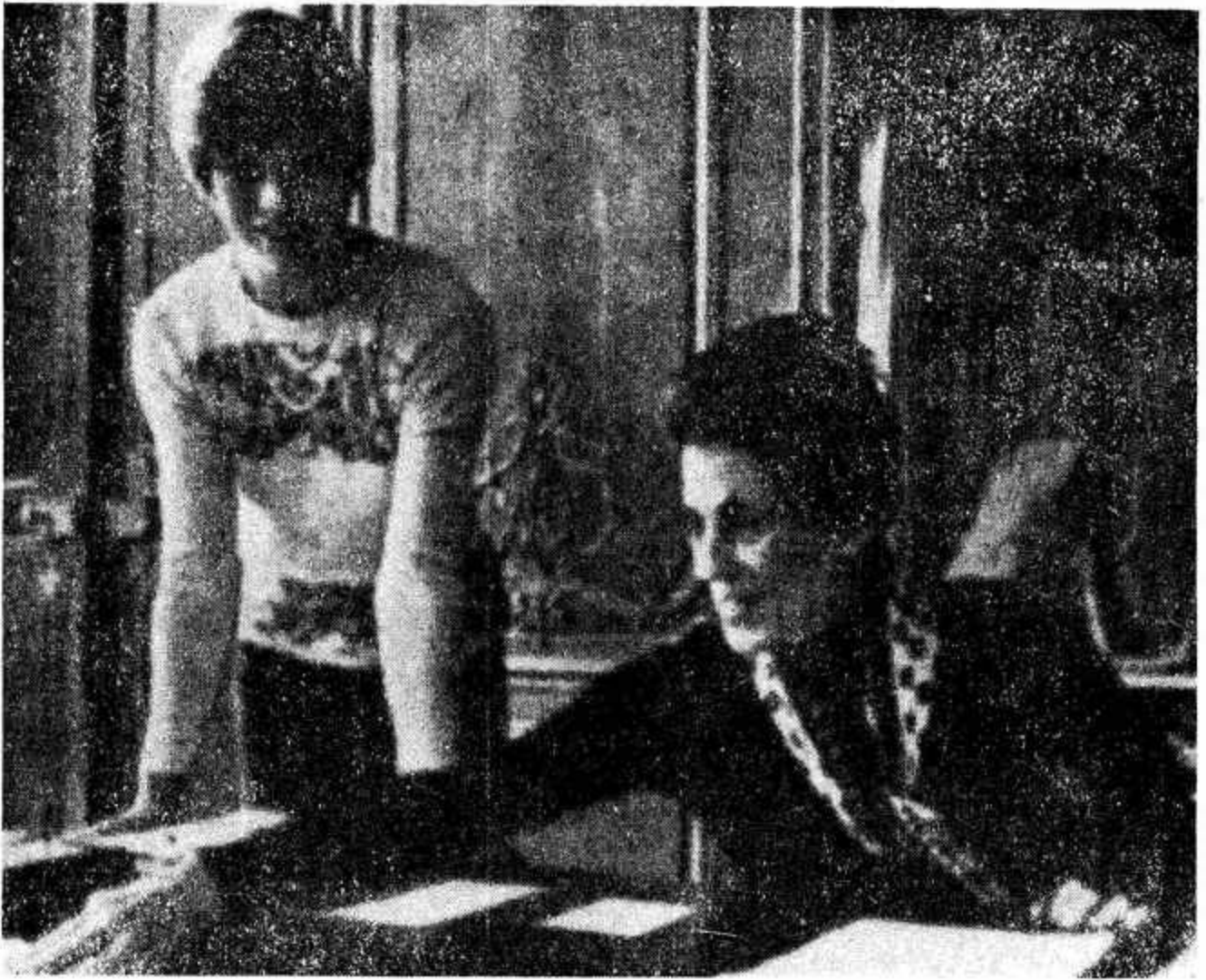
สุรคัมพรรณ คุณยจินดา

เรื่องนี้เป็นเรื่องจริง แต่เพื่อความเหมาะสม ผู้เขียนจะได้เปลี่ยนชื่อบุคคล สถานที่
เป็นนามสมมติ

ในการเล่าเรื่องเพื่อให้ไม่น่าเบื่อหน่าย ผู้เขียนจึงได้ทำเป็นรูปบทสนทนาระหว่างบุคคล
๒ คน ซึ่งเป็นข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย ตำแหน่งระดับ ๖ ทั้งสองคนชื่อ คุณธรรม กับชื่อ
ช่อศักดิ์ คุณธรรม เพิ่งได้เลื่อนตำแหน่งเป็นระดับ ๖ หัวหน้าฝ่ายในกองปฏิบัติการกอง
หนึ่ง ทำงานในตำแหน่งใหม่ประมาณ ๖ เดือน ส่วน ช่อศักดิ์ เป็นหัวหน้าฝ่าย
พัฒนาบุคคลในกองวิชาการ ทำงานในตำแหน่งมาแล้วประมาณ ๓ ปี ทั้งสองสังกัดกรม
เดียวกัน

ช่อศักดิ์ เป็นอย่างไรบ้าง งานของคุณหนักไหม

คุณธรรม งานก็หนักพอควร แต่ผมพยายามเรียนรู้ ตอนนี้ไม่มีปัญหา มีปัญหาแต่ตัวบุคคล ซึ่งปวด
หัวมาก



ข้อสงสัย ปัญหาอะไร

คุณธรรม ผมมีลูกน้องอยู่ ๑ คน ชอบชวนคนอื่นคุยอยู่เรื่อย หรือหายตัวไปเที่ยวคุยข้ามกอง เวลาทำงานก็ชอบกินขนม บางครั้งก็ถกนิตติ้ง ไม่ค่อยนั่งกับที่ หาด้วยาก ทำงานก็อึดอาดล่าช้า ผมปวดหัวมาก เพราะนอกจากจะเสียงานแล้ว ยังเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีอีกด้วย คนอื่น ๆ เขาก็มองกัน จะทำให้คนอื่นเสียวินัยหมด

ข้อสงสัย แล้วคุณแก้ไขอย่างไร

คุณธรรม ผมก็ได้เรียกแกมาชี้แจงตักเตือนหลายครั้ง เดือนไปก็ดีขึ้น ๒-๓ วัน แล้วก็เข้าอิหฺรอบเดิมอีก ผมเลิกพูดแล้ว จะต้องคบ่าเหน็บ และจะปรึกษาองวินัยเพื่อเล่นงานทางวินัย เพราะไม่รู้จะทำอย่างไรแล้ว ผมไม่อยากทำร้ายลูกน้อง แต่ก็จําใจ จําเป็นจะต้องทำ คุณมีข้อเสนออะไรไหม

ข้อสงสัย ฟังดูน่าเห็นใจมาก ผมเองก็เจอปัญหาคล้ายๆ กัน ผมก็พยายามลองแก้ปัญหา ที่แรกนี้กว่าไม่สำเร็จเหมือนกัน เผอิญโชคดีแก้ได้สำเร็จ

คุณธรรม ปัญหาเป็นอย่างไร คุณแก้อย่างไร ช่วยเล่าสู่กันฟังหน่อย

ข้อสงสัย ปัญหาของผม คือ มีเจ้าหน้าที่ธุรการชายระดับ ๑ คนหนึ่ง ชื่อคุณรักศักดิ์ กิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย งานที่ได้รับผิดชอบเป็นหลักคือ หมุนโรเนียว แต่มีปัญหาในการทำงานหลายอย่างคือ

ข้อหนึ่ง ไม่อยู่กับที่ ชอบไปอยู่ที่อื่น ๆ เช่น ห้องสมุด กองอื่น ๆ อยู่เสมอ ไปไหนก็ไม่บอกใคร จึงตามตัวได้ยาก

ข้อสอง งานไม่เดิน เพราะการที่ไม่อยู่กับที่ ตามตัวยาก ทำให้งานหมุนโรเนียวต้องชะงัก ลำช้า ยิ่งเวลามีนงานด่วน ต้องไปยืมคนกองอื่นมาหมุนแทน ทำให้ลำบากมาก

ข้อสาม อาจจะเนื่องจากอุปนิสัย แก่เป็นคนพูดน้อยมาก การติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่กับแก่ในการมอบงานให้ทำบางครั้งมีปัญหา เพราะไม่เข้าใจกัน พูดไปแกก็เฉยๆ แล้วก็รับปากครับ ๆ

นอกจากนี้ผมยังได้รับแจ้งจากท่านอธิบดี และรองอธิบดีว่า บางครั้งคุณรักศักดิ์ ไปเปิดประตูห้องท่าน เยี่ยมหน้ามอดูแล้วก็จากไป

คุณธรรม แล้วคุณแก้อย่างไร

ข้อสงสัย ผมก็ได้เตือนหลายครั้ง เจ้าหน้าที่ระดับรองๆ ก็ช่วยกันเตือน เวลาเตือนแกก็รับปาก แต่ก็ไม่ค่อยได้ผลนัก ในที่สุดก็ปรึกษาหารือกันว่าจะทำอย่างไรดี อาจจะต้องย้ายสับเปลี่ยนกับคนในกองอื่นผมก็ได้ไปติดต่อกับท่านเลขาธิการกรม ซึ่งรับผิดชอบงานการบริหารบุคคลของกรมอยู่ ชี้แจงเรื่องราวให้ท่านเลขาธิการกรมทราบ และขอให้พิจารณาช่วยแก้ไขปัญหา ท่านเลขาธิการกรมก็ว่า ได้ทราบปัญหาเรื่องนี้อยู่เหมือนกัน เห็นใจฝ่ายมาก แต่ไม่ทราบจะทำอย่างไร เพราะกองอื่น ๆ บางกองก็มีปัญหาแบบบนเหมือนกัน และยังไม่แก้ไขอะไรไม่ได้ สำหรับรายนี้หากจะย้ายไปกองอื่น ๆ เขาทราบกิตติศัพท์อยู่ก็คงไม่เต็มใจรับ ฉะนั้น ขอให้ทางผมช่วยพยายามแก้ปัญหาล่วงหน้าไปก่อน เพราะหน่วยงานก็มีหน้าที่พัฒนาคนอยู่แล้ว หากไม่ได้ผลหมดปัญหาจริงๆ ก็มาว่ากันใหม่

คุณธรรม ที่นี้คุณทำอย่างไร

ข้อสงสัย

ผมก็มาพิจารณาดูว่า เมื่อพูดกันแล้ว ยังไม่รู้เรื่อง ยังแก้ไขปรับปรุงการทำงานไม่ได้ ก็จะต้องใช้ไม้เรียว คือการลงโทษซึ่งก็มีอยู่หลายวิธี วิธีหนึ่งก็คือ ในปีนั้นก็จะไม่เลื่อนเงินเดือนให้

แต่วิธีนี้ก็ยังมีปัญหา คือ ในการงดไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงเหตุผล ซึ่งก็ต้องชี้แจงความผิดบกพร่องของคุณรักศักดิ์แก่ให้เป็นหลักฐาน ก็เท่ากับเป็นการประจานกัน และเสียประวัติติดตัวไป และสำหรับเงินเดือนข้าราชการระดับผู้น้อยนั้นน้อยอยู่แล้ว หากไม่ได้ขึ้นเสียไป ๑ ชั้น ก็กระทบการครองชีพ นอกจากนี้การไปลงโทษเช่นนี้ อาจจะทำให้จิตใจแก่กระทบกระเทือน อาจไปกระทบประสาทแก่ยิ่งขึ้น

อีกทางหนึ่ง ก็คือจัดการพิจารณาความผิดทางวินัยของแก่เลย ซึ่งผมพิจารณาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนดูแล้ว ประกอบกับศึกษาตัวอย่างจากกองวินัย ถ้าจะเอาผิดแก่ ก็อาจเข้าข่ายมาตรา ๗๑ ซึ่งมีสาระสำคัญว่า “ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมาย และระเบียบของทางราชการห้ามมิให้ขัดขืนหรือหลีกเลี่ยง.....” การขัดคำสั่งก็ผิดวินัย ถ้าขัดคำสั่งแล้วทำให้งานเสียหายร้ายแรง ก็ถึงขั้นผิดวินัยร้ายแรง

หรือตามมาตรา ๗๕ “ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้ง หรือละทิ้งหน้าที่ราชการมิได้.....”

การพิจารณาลงโทษด้านวินัย ถ้าหากมีโทษจริงถึงแม้จะเป็นโทษขั้นต่ำ เช่น ภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือน ก็เสียประวัติราชการมาก เป็นโทษที่เสียหายแก่ข้าราชการ เราไม่ควรทำ หากจะทำก็ต้องเป็นทางสุดท้าย เมื่อลองวิธีอื่น ๆ แล้วไม่ได้ผลจริงๆ

ที่กล่าวมานี้ มิได้หมายความว่า การกระทำผิดของแก่จะมีผิดตาม ม. ๗๑ หรือ ม. ๗๕ ผมเพียงแต่กล่าวถึงแนวทางการพิจารณาเท่านั้น

คุณธรรม ในที่สุด คุณตัดสินใจอย่างไร

ข้อสงสัย

ผมยังไม่อยากพิจารณาใช้มาตรการลงโทษหนัก หรือดำเนินการทางวินัย คิดว่าน่าจะหาทางอื่น ๆ ดูก่อน ผมก็คิดว่าควรให้โอกาสคุณรักศักดิ์ แก่อีกครั้ง โดยต้องพูดกันอย่างจริงจัง ให้เขาได้เข้าใจตัวเขา และพฤติกรรมของเขาอย่างแท้จริงว่าผิดอย่างไร เสียหายอย่างไร ถ้าไม่ปรับปรุงแก้ไขตนเอง จะมีโทษมีภัยอย่างไร

ผมคิดอีกทางหนึ่งว่า การจะลงโทษคน ควรให้เขาได้ทราบ และเข้าใจล่วงหน้าอย่างถ่องแท้ก่อน เพราะที่เราได้ตักเตือนเขาด้วยวาจาหลายๆ ครั้งและเขาก็ยังไม่ทำตาม หรือทำตามบ้างนั้น เขาอาจคิดว่า เขายังทำได้ เราอาจยอมรับสภาพ ยอมทนได้ เรายังไม่ถึงขั้นจะลงโทษเขา

ฉะนั้น ถ้าเราลงโทษเขาไปเลย อาจไม่เป็นธรรมกับเขานัก ผมรู้สึกว่าเรายังไม่มั่นใจ หากทำลงไปไม่แน่ใจว่าถูกต้องนัก เปรียบกับการดำเนินคดีทางแพ่ง หลังจากทวงถามกันแล้วก็ต้องยื่นโน้ตส หรือยื่นคำขาดเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำคดีฟ้องร้องต่อศาล

ฉะนั้น ผมจึงคิดว่าต้องใช้วิธี ยื่นคำขาด

คุณธรรม ทำอย่างไร

ข้อสงสัย ผมเขียนเป็นบันทึกใช้กระดาษบันทึก จ่าหน้าซองถึงคุณรักศักดิ์ กล่าวสรุปสาระสำคัญว่า เท่าที่ผ่านมา คุณรักศักดิ์ ได้ปฏิบัติไม่ถูกต้องหลายประการ คือ

๑. ไม่อยู่กับที่ ชอบไปนอกกองที่ต่าง ๆ โดยไม่บอกใคร
๒. ชอบไปอยู่ห้องสมุด หรือที่อื่น ๆ โดยไม่สมควร
๓. ไม่สนใจงานหมุนเวียนในหน้าที่เท่าที่ควร ทำให้งานชะงักล่าช้า
๔. มีปริมาณงานน้อย

ซึ่งผมได้ตักเตือนหลายครั้งแล้ว ก็ยังปฏิบัติเหมือนเดิม เป็นการไม่ถูกต้อง และเสียหายแก่ราชการ ฉะนั้นต่อไปให้ปฏิบัติดังนี้

๑. ให้นั่งอยู่ประจำโต๊ะทำงานตลอดเวลา เว้นแต่ไปหมุนเวียน
๒. ห้ามไปที่ใดทั้งสิ้น ยกเว้นไปห้องน้ำ หากจะไปที่อื่น ต้องมาแจ้งขออนุญาตกับ

ผมก่อน หรือเจ้าหน้าที่อาวุโสในฝ่าย

๓. ให้กรอกแบบฟอร์ม การปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งผมเขียนไว้ให้คือ ระบุว่าในวันหนึ่ง ๆ ทำอะไรบ้าง หมุนเวียนเรื่องอะไร ยาวกี่หน้า หมุนกี่ชุด แล้วส่งรายงานมาให้ผมดูทุกวันตอนเย็น ซึ่งผมจะลงนามรับทราบไว้

๔. การไม่ปฏิบัติตามนี้ ถือว่าจงใจขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งผมจะต้องดำเนินการต่อไป

แล้วผมก็เชิญคุณรักศักดิ์มา พูดจากับแกอย่างดี ๆ และแบบเป็นกันเอง แบบพี่ชายพูดกับน้อง ผมชี้แจงอธิบายว่าที่ผ่านมาแกทำผิดอะไรบ้าง เสียหายอย่างไร ผมเป็นผู้บังคับ

ปัญหาหน้าท่อยังไร ผมไม่อยากลงโทษแก ยังเชื่อว่าแกเป็นคนดี อยากจะทำดี
ที่ทำผิดผ่านมาเพราะยังอายุน้อย ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ฉะนั้น ที่ผิด
พลาดมาแล้วก็แล้วไป มาตั้งต้นกันใหม่ ปรับปรุงตนเอง ทำให้ดี ให้ถูกต้อง แต่หากไม่ทำ
ตามอีก ผมจำเป็นต้องดำเนินการลงโทษต่อไป

แล้วให้คุณรักศักดิ์ อ่านบันทึกของผมประกอบ ถ้ามว่าที่ผมพูดมาและเขียนไว้ ถูก
ต้องเป็นจริงไหม แกรับว่าจริง และรับว่าต่อไปจะแก้ตัวทำใหม่ให้ดี ผมให้แกลงนามรับทราบ
ข้อตกลงนี้ไว้ท้ายบันทึกดังกล่าว

คุณธรรม ผมสงสัยว่าในการกล่าวถึงความบกพร่องต่าง ๆ ที่คุณรักศักดิ์ ทำมา และดำเนินการให้แกรับ
ทราบและเซ็นชื่อในบันทึกนี้ คุณรักศักดิ์ แสดงอาการให้เห็นว่ามีความรู้สึกไม่พอใจ โกรธ
เคือง ออกมาบ้างหรือเปล่าครับ เพราะปกติถ้าข้าราชการถูกผู้บังคับขาดำหนิ ตักเตือน
หรือลงโทษมักจะโกรธ หรือไม่พอใจต่อผู้บังคับบัญชา

ข้อสงสัย โดยทั่วไปเป็นเช่นนั้นจริงครับ และเหตุนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชามองบางคนเลวเล็กน้อยไม่ว่า
กล่าวตักเตือน ปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย เพราะไม่อยากพบปัญหาดังกล่าว สำหรับผม
เห็นว่าการหลีกเลี่ยงปัญหาโดยวิธีดังกล่าวไม่ใช่วิธีที่ถูกต้อง เพราะเป็นการหมกหมมปัญหาและ
ในภายหลังปัญหาจะยิ่งร้ายแรงขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถูกลงโทษทางวินัย โทษระดับ
สูง ๆ

กรณีคุณรักศักดิ์ รู้สึกแค้นใจดี ไม่มีอาการขบถใจเลยครับ

ผมขออธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในการชี้แจงของผมต่อคุณรักศักดิ์ ซึ่งทำให้แกเข้าใจ
และไม่โกรธผมเป็นข้อ ๆ ดังนี้

๑. ผมเริ่มด้วยการพูดกับแกอย่างนุ่มนวล ด้วยท่วงทำเป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจ
ซึ่งก็เป็นความรู้สึกจริง ๆ ของผมด้วย ผมกล่าวว่า การที่ผมเชิญมาพบ มาทำความตกลงกัน
เพราะเพื่อประโยชน์ของคุณรักศักดิ์ และประโยชน์ของทางราชการ ทางด้านประโยชน์ของ
คุณรักศักดิ์ ผมชี้แจงว่า คุณรักศักดิ์มาทำงานนี้ก็หวังความเจริญก้าวหน้าในการรับราชการ
หวังจะได้เลื่อนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับ คงไม่หวังเป็นเจ้าหน้าที่ระดับ ๑ อยู่เช่นนั้น
ตลอดชีวิตใช่ไหม การที่ผมให้แกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความประพฤติและการทำงานใหม่ให้ดี
ผลดีก็จะบังเกิดแก่ตัวคุณรักศักดิ์เอง

๒. ในด้านทางราชการ ราชการจำเป็นต้องได้ผลงานที่มีปริมาณสูง และ
คุณภาพดีด้วย และผู้ที่มีหน้าที่ดูแลให้ข้าราชการในหน่วยงานได้ผลิตผลงานใน

ลักษณะดังกล่าวก็คือ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้า ซึ่งก็คือตัวผม เป็นหน้าที่โดยตรงของผม หากผมไม่ทำ ผมก็บกพร่องในหน้าที่ของผม อันนี้เป็นหลักการบริหารราชการทั่วไป ซึ่งผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องปฏิบัติ

๓. นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน มาตรา ๘๒ ได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า ผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย คือทำงานให้ดี มีประสิทธิภาพ ประพฤติตนให้ถูกต้องตามกรอบระเบียบวินัย หากคุณรักศักดิ์ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามก็เป็นการผิดวินัย เมื่อคุณรักศักดิ์ ทำผิดวินัยแล้ว หัวหน้าคือตัวผมปล่อยไว้ ปล่อยไปตามเรื่อง ไม่จัดการอะไร ก็เท่ากับตัวผมเองละเมิดกฎหมาย และจะมีความผิดทางวินัย อาจถูกผู้บังคับบัญชาพิจารณาลงโทษทางวินัยได้อย่างเต็มที่ ดังที่กฎหมายมาตรา ๘๒ วรรค ๓ ได้บัญญัติไว้ชัดเจน

ฉะนั้น การที่ผมดำเนินการเช่นนั้น เป็นเรื่องที่เป็นความจำเป็นในฐานะหัวหน้า จำเป็นตามระบบและหลักการบริหารราชการ และจำเป็นตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน มาตรา ๘๒ โดยตรง

ผมชี้แจงไปเช่นนั้น รู้สึกว่า คุณรักศักดิ์ มีความเข้าใจดี ซึ่งผมคิดว่า ผู้บังคับบัญชาคนอื่นก็เช่นกัน ถ้าจะต้องดำเนินการว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา หากได้ชี้แจงเหตุผลดังกล่าวให้ทราบ ถ้าผู้ทำผิดมีสติสัมปชัญญะพอสมควร ไม่มีโมโหจืดเกินไป ก็ควรจะเข้าใจ และไม่โกรธผู้บังคับบัญชา

คุณธรรม ขอบคุณครับ รู้สึกว่าเป็นคำชี้แจงที่ไม่เลว ผมจะจำไว้ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้บ้าง ผมขอเรียนถามต่ออีกหน่อย หลังจากคุณรักศักดิ์เซ็นชื่อในบันทึกดังกล่าว การทำงานเป็นอย่างไรครับ

ข้อสงสัย ปรากฏว่าได้ผลดีเกินคาดครับ แกอยู่กับที่ไม่ไปไหน ตั้งใจทำงานดี ทุกเย็นจะกรอกบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน มาให้ผมเซ็นรับทราบทุกวัน ผลงานก็ดี และมีมาก เนื่องจากงานของฝ่ายขยายมากขึ้น เมื่อแกตั้งใจทำ ผลงานก็มีมาก เป็นที่พอใจของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทุกคน ต่อมาผมก็วางระบบกระดาษไขมอบให้แกทำทะเบียนกระดาษไขเพิ่มอีกด้วย ก็ตั้งใจทำดี

ผมทำบันทึกคำขาดนั้นเมื่อต้นเดือนเมษายน ๒๕๒๑ พอถึงกุมภาพันธ์ ปีนั้น ฝ่ายของเราพอใจผลงานของคุณรักศักดิ์มาก ตกกลางคืนให้แกได้เงินเดือน ๒ ชั้น ประมาณวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๒๑ ท่านอธิบดีและท่านรองฯ ประชุมพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการในฝ่ายพัฒนาบุคคล ให้ผมเข้าไปชี้แจงผลงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ผมก็เรียนชี้แจงไป

พอถึงกรณี คุณรักศักดิ์ ทั้งท่านอธิบดีและท่านรอง ๆ หัวเราะกัน แล้วถามผมทำนองว่า
อะไรกัน คุณรักศักดิ์นี่แกเป็นอย่างไรชอบเดินไปมาที่ต่าง ๆ ไคร ๆ ก็รู้ เคยเดินมาเยี่ยมห้องผม
ด้วย แกมีผลงานอะไรอย่างไรงัน

ผมก็เรียนชี้แจงว่า เดิมแกเป็นอย่างนั้นจริง แต่ผมได้ทำความตกลงกับแกแล้ว เมื่อ
เดือนเมษายน ๒๕๒๑ ได้บันทึกตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วจากนั้นแกก็เปลี่ยนไป
เป็นคนละคน ทำงานอย่างเต็มที่และเผชิญฝ่ายพัฒนาบุคคลขยายงานพอดี ปริมาณงานพิมพ์
เอกสารเพิ่มมากมาย แกตั้งใจทำเต็มที่ จึงมีผลงานสูงมาก

คุณธรรม ที่ประชุม เชื่อไหม ผลเป็นอย่างไครับ

ข้อสงสัย

ท่านอธิบดี และท่านรองอธิบดีทั้งสองฟังผมพูดแล้ว ดูท่านเชื่อบ้างนิดหน่อย ท่านรองอธิบดี
ท่านหนึ่งว่า เอาละที่คุณว่าทำบันทึกสัญญากันนะ อยู่ที่ไหนไปเอามาดูได้ไหม แล้วเรื่อง
รายงานผลงานประจำวันก็เหมือนกัน ให้เอามาดูกันด้วย

ผมก็เลยรีบออกจากห้องประชุม ขึ้นไปที่ฝ่าย หยิบแฟ้มทั้ง ๒ แฟ้มลงไปด้วยพลัน
ท่านอธิบดีสั่งให้อ่านให้ที่ประชุมฟัง ผมก็อ่านให้ฟังโดยละเอียด แล้วก็นำเพิ่มรายงานการ
ปฏิบัติงานประจำวันให้ที่ประชุมดูด้วย

ในที่สุดปรากฏว่า คุณรักศักดิ์ ได้ ๒ ชั้น ตามที่ฝ่ายเราเสนอเป็นที่พอใจของเจ้าหน้าที่
ทุก ๆ คนในฝ่าย

คุณธรรม

ข้อสงสัย

รู้สึกน่าสนใจ แปลกดี และคุณมีความรู้สึกอย่างไร

ตัวผมเองก็ดีใจมาก เพราะรู้สึกว่ เท่ากับเราได้ช่วยกำจัดข้าราชการที่ไม่ตั้งใจทำงาน
ไม่รักษาวินัยไปได้ ๑ คนโดยไม่ต้องไปลงโทษเขา และขณะเดียวกัน ก็ได้ข้าราชการ
ที่ตั้งใจทำงานอย่างดี และมีวินัยดีเพิ่มมาอีก ๑ คน ทุก ๆ ฝ่ายก็สบายใจ รวมทั้งท่าน
ผู้อำนวยการกอง ท่านอธิบดี และท่านรองอธิบดีทั้งสอง และคุณรักศักดิ์ แกก็ทำตัวดี ทำ
งานดีตลอดมาจนปัจจุบัน

ถ้าหากเราไม่ทำเช่นนี้ เราอาจต้องดบ่าเหน็จ หรือพิจารณาดำเนินการทางวินัย หาก
แกเข้าข่ายผิดจริง ก็ถูกลงโทษไปตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน แต่ผลที่ทุกฝ่าย
จะได้ อาจไม่เป็นในทางที่ทุกฝ่ายไม่เสียหาย กลับได้ประโยชน์ เช่นนี้

คุณธรรม

ข้อสงสัย

ดีละ ผมจะลองเอาวิธีของคุณไปทำดูบ้าง

ขอให้โชคดี ผลเป็นอย่างไรรอบอกผมด้วยนะครับ

ขอแนะนำผู้เขียนบทความ



นายโสรัจ สุจริตกุล
(บ.บ., M.Ed., M.P.A.)
รองเลขาธิการ ก.พ.



นายสุวรรณ ชนะสงคราม
(น.บ., พ.บ., น.บ.ท.)
หัวหน้าฝ่าย กองอู่ทอและร้องทุกข์



นายสัมา สัมานันท์
(ร.บ., M.S. Pol. Sc.)
หัวหน้าฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล กองวิชาการ



นายพิพัฒน์ โกศลวัฒน์
(น.บ., M.A. Public Adm.)
หัวหน้าฝ่ายแผนงานและประเมินผล กองวิชาการ



นายอลักษณ์ อิงคะวนิช
(น.บ., M.P.A.)
ผู้อำนวยการกองตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนที่ ๑



นายเฉลิม ศรีตุง
(กศ.บ., ร.ป.บ., M.P.A.)
หัวหน้าฝ่ายพัฒนานักบริหาร
ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน



นายศักดิ์รินทร์ สุวรรณโรจน์

(กศ.บ., ร.ป.ม.)
หัวหน้าฝ่าย ๔ กองตำแหน่ง
และอัตราเงินเดือนที่ ๒



นายสุธรรม์พรรณ ดุลยจินดา

ร.บ., M.P.A. (Pittsburgh) ประกาศนียบัตร
การฝึกอบรมด้านการพัฒนาประเทศ, UN-ACDA
ประกาศนียบัตร International Training Program,
U.S. CSC ประกาศนียบัตร Advancing
Managers, สถาบันสัมมนาผู้บริหาร, U.S. CSC



นายบรรจง พัชราภา
(น.บ.) นิตกร ๖ กองวินัย



น.ส. ยุพิน ชาติวัชร
(บช.บ. M.A. Industrial Relations)
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๕ กองวิชาการ



นายสมศักดิ์ สุภะรัชฎเดช
(น.บ. เกียรตินิยมดี)
หัวหน้าฝ่ายนิตกร กองกฎหมายและระเบียบ

ท้ายเล่ม

ทำไมวารสารข้าราชการฉบับเดือนเมษายน จึงจัดทำเป็นฉบับพิเศษ เดือนเมษายน มีความสำคัญประการใด เรื่องนี้ต้องรำลึกถึงความหลังเมื่อครั้ง พ.ศ. ๒๔๗๒ วันที่ ๑ เมษายนในปีนั้น เป็นวันเริ่มใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๔๗๑ ซึ่งนับได้ว่าเป็นครั้งแรกในราชการพลเรือนที่ได้มีการวางหลักการการรับราชการอย่างมีระบบ อีก ๕๐ ปีต่อมา ทางราชการจึงได้ถือวันที่ ๑ เมษายน เป็น “วันข้าราชการพลเรือน”

วันข้าราชการพลเรือนเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะนอกจากเป็นวันที่ทุกคนจะระลึกถึงอนุสรณ์ดังกล่าวแล้ว ยังควรเป็นวันที่ข้าราชการพลเรือนทุกท่านจะได้พิจารณาทบทวนบทบาทของตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน และต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อนึกถึงปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไขที่ถูกต้อง รวมทั้งตั้งปณิธาน ในอันที่จะปรับปรุงตนเองและการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อประโยชน์ส่วนรวมยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ข้าราชการพลเรือนจะเป็นที่พึงพิงของประชาชนได้หรือไม่เพียงใดนั้น พื้นฐานสำคัญอยู่ที่ความมี “สมรรถภาพ” และ “วินัย” วันข้าราชการพลเรือนในปีนั้นจึงมุ่งไปในทางส่งเสริมปัจจัยทั้งสอง และเพื่อสนองเจตนาดังกล่าว คณะผู้จัดทำวารสารข้าราชการจึงได้จัดทำวารสารข้าราชการฉบับประจำเดือนเมษายนนี้เป็นฉบับพิเศษ ซึ่งทั้งฉบับจะประกอบด้วยเรื่องเกี่ยวกับแนวความคิด หลัก และวิธีการ ตลอดจนกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถภาพและความมีวินัยของข้าราชการพลเรือน

วารสารข้าราชการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และมีเนื้อหาคุณค่าเกินราคาก็เพราะได้รับเกียรติจากท่านรองเลขาธิการ ก.พ. โสรัจ สุจริตกุล เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงอำนวยความสะดวก จัดทำ ได้รับความร่วมมือและความเสียสละจากท่านนักวิชาการในการเขียนบทความต่าง ๆ รวมทั้งได้รับความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลจากผู้อุปการะคุณหลายท่านในด้านค่าใช้จ่าย คณะผู้จัดทำวารสารข้าราชการจึงขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย

บรรณาธิการ

