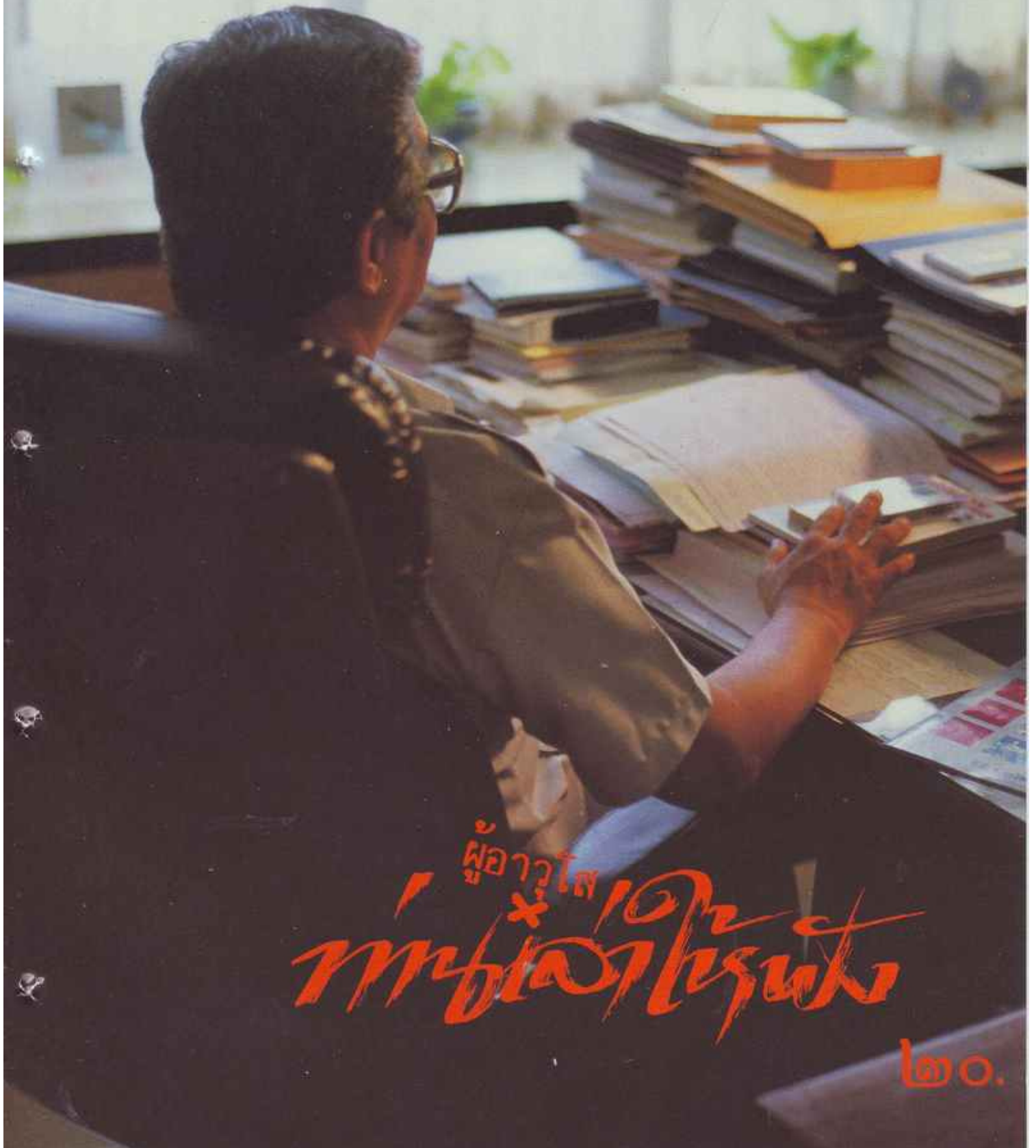


วารสาร

# ข้าราชการ



ผู้ว่าฯ  
\*  
นายอภิรักษ์

๒๐.

# วารสาร ข้าราชการ



## ● วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวด้านการบริหารงานบุคคล
  ๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
  ๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
  ๔. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการ
- สมัครสมาชิก และส่งข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่  
**ผู้จัดการสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.**  
 ถนนพิษณุโลก กท. ๑๐๓๐๐  
 ค่าสมาชิก (๖ ฉบับ) ปีละ <sup>๑๒๐</sup> ๑๐๐ บาท  
 ธนาณัติ/เช็คไปรษณีย์ สั่งจ่าย  
 ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

## ที่ปรึกษา

สำราญ ดาวราชูศม์  
 วิชาศ สิงหวิสัย  
 อุดล บุญประกอบ  
 เสริมสุข โกวิทวานิช  
 เฉลิม ศรีผดุง  
 พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์  
 เขียวลักษณ์ กุลพานิช  
 ม.ล.พัชรภากร เทวกุล  
 ประพีร์ สัจจกุลนุกิจ  
 ประบุญ สุวรรณภักดี  
 มานิต ศุทธสกุล  
 วรรณพร เทพหัสดิน ฯ  
 ชำนาญ สุมา  
 กอบกุล ปิตรชาติ  
 สุพันธ์ กิตติธร  
 บุญแสง ชีระภากร  
 ธานินทร์ ลียากาศ  
 เบญจวรรณ เศรษฐบุตร  
 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
 ปริญญา สนั่นเมือง  
 อนุพงศ์ สุขเกษม  
 โรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์-  
 ทหารผ่านศึก

## บรรณาธิการ

### คณะบรรณาธิการ

## ประชาสัมพันธ์

เจ้าของ  
**ผู้จัดการสวัสดิการ**  
 ฝ่ายจัดการ  
 สถานที่พิมพ์

## ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ

ต่ออายุการเป็นสมาชิก

สมัครสมาชิกใหม่

นาย/นาง/นางสาว \_\_\_\_\_

ขอสมัครเป็นสมาชิกวารสาร ระยะเวลา \_\_\_\_\_ ปี โดยเริ่มตั้งแต่ฉบับเดือน \_\_\_\_\_ พ.ศ. \_\_\_\_\_

โปรดส่งวารสารไปยัง (ชื่อ/สกุล) \_\_\_\_\_

ที่อยู่ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ รหัส ปณ. \_\_\_\_\_ โทร. \_\_\_\_\_

ชำระค่าสมาชิกด้วย  เงินสด (กรณียื่นด้วยตนเอง)

ธนาณัติ หรือเช็คไปรษณีย์ (สั่งจ่าย ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี กท. ๑๐๓๐๐)

เช็คธนาคาร \_\_\_\_\_ สาขา \_\_\_\_\_ เลขที่ \_\_\_\_\_

(สั่งจ่าย ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.)

จำนวนเงิน \_\_\_\_\_ บาท สำหรับ \_\_\_\_\_ ปี



วารสารข้าราชการ ปีที่ ๓๕ ฉบับที่ ๕ ก.ย.—ต.ค. ๒๕๓๓

- ๖ บทบรรณาธิการ.....
- ๗ อีกก้าวหนึ่งของการกระจายอำนาจ..... มุกดาวรรณ กิตติสมเกียรติ
- ๑๐ ใคร อะไร ในวงราชการ..... กษมา
- ๑๗ ปัญหาระเบียบราชการ.....
- ๒๓ มาลัยพร แต่...เกษียณ..... ม.น.ศ.
- ๒๔ การทำงานให้ไม่มีปัญหา..... ประวิณ ณ นคร
- ๓๑ ทำงานอย่างไรไม่ให้มีปัญหา..... ชิต นิลพานิช
- ๔๐ เรื่อย ๆ เรียง ๆ เรียงความไปเรื่อย ๆ..... สีรา คิ้วสั้น
- ๔๙ เรื่องของความแก่...แต่ตัว..... ปัญญา ฤกษ์จุไร
- ๕๔ มุมมอง.....
- ๕๙ โครงการสอบของ ก.พ.....
- ๖๔ อักษรสลับกับจักรวาล..... ปุ๊กป๊วย
- ๖๗ ท่อไอเสีย..... เทอร์โบ
- ๗๑ ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือนไทย..... ดิน ปรัชญพฤทธิ
- ๗๙ กฎหมายระเบียบใหม่..... ประบุญ สุวรรณภักดี/บุญแสง ชีระภากร
- ๘๙ ที่นี่ ส.ก.พ..... ชั้น ๔'๓๒

# บทสัมภาษณ์



## สวัสดิ์ครับ

วารสารฉบับนี้ได้หยิบยกเรื่องที่น่าสนใจมากในการทำงานของข้าราชการไทย โดยเน้นในเรื่องการทำงานอย่างไรจึงจะไม่มีปัญหา เพราะยุคนี้เป็นยุคของการทำอะไร “ไม่มีปัญหา” วารสารข้าราชการจึงจะหยิบยกเรื่องนี้มาพูดบ้าง การทำงานให้ไม่มีปัญหานั้น อยากจะเรียกว่าเป็น “ศิลปะ” ซึ่งไม่มีสอนในตำราเล่มไหนหรือไม่มีการสอนเรื่องนี้อยู่ในสำนักไหน “ศิลปะ” ดังกล่าว จึงมีอยู่ในบุคคลผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บริหารงานที่เป็นผู้ที่คิดลงใช้และปฏิบัติได้ผลมาแล้ว จึงเห็นควรนำศิลปะเยี่ยม ๆ เหล่านี้มาเล่าให้ฟัง เพื่อชี้ให้เห็นว่าเมื่อทำงานอย่างนี้จะได้ผลและไม่มีปัญหา

เคยมีคนคุยให้ฟังว่าศิลปะการทำงานกับนาย จะให้ง่ายและได้ผลดีเท่าที่ฟังมาก็หลายอย่างเช่น จะทำงานอะไร หรือเริ่มงานอะไร ไปปรึกษานายดูทิศทางเสียก่อน หากนายบอกทิศทาง แนวทางหรือนายชอบตรงไหน ก็ดำเนินการไปตามนั้น งานก็เดินสะดวก บางคนที่เป็นนักวิชาการพึดมาก เสนอความเห็นในการทำงานในเชิงวิชาการที่ร่ำเรียนมามากมาย โดยไม่ปรึกษานาย ผลที่ออกมาตมกม้าตายครับ นักวิชาการท่านนั้นก็เลยเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยยึดที่เป้าหมายของงานเป็นหลัก ขอให้งานสำเร็จเป็นใช้ได้ นำเรื่องที่ศึกษามาแล้วไปปรึกษาขอคำแนะนำจากนาย โดยให้นายเห็นว่าเป็นความเห็นของท่าน ตอบบันทึกขออนุมัติในการทำงานก็อย่าลืมเริ่มต้นว่า “ตามที่ท่านอธิบดีได้มีบัญชาให้ดำเนินการในเรื่อง... ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยตามที่ท่านบัญชาแล้ว จึงขอเรียนเสนอมาเพื่อโปรดอนุมัติ” ผลก็คือเรื่องอนุมัติฉลุยเลย บางคนพอจะมีการประชุม ก็ไปปรึกษากับนายที่เป็นประธานในที่ประชุมเสียก่อนว่า อยากให้ผลการประชุมออกมาอย่างไร เมื่อประชุมผลก็ออกมาตามนั้น

ครบทั้งหมดที่กล่าวมาก็เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในวารสารเล่มนี้ท่านผู้อ่านคงจะหาความรู้จากศิลปะต่าง ๆ เหล่านี้ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ทั้งนั้นศิลปะที่ใช้ก็เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และไม่มีปัญหาเกิดขึ้น โดยเฉพาะกับบุคคลที่เราเรียกว่า “นาย”

พูดเรื่องไม่มีปัญหายังไม่ทันไร ผู้จัดการสวัสดิการก็นำเรื่องไม่มีปัญหามาให้อีกคือ วารสารข้าราชการรักษาราคาเดิมมานาน ทั้ง ๆ ที่ค่ากระดาษ หมึก และค่าใช้จ่ายในการพิมพ์เพิ่มขึ้นมานานแล้ว ทำให้เงินต้นค่อยหายไปหายไป (ถ้าใครไม่มีอยู่แล้ว) จึงอยากจะขอความกรุณาท่านผู้อ่าน ขอเพิ่มราคาขายวารสารข้าราชการเป็นเล่มละ ๒๐ บาท ตั้งแต่ฉบับนี้เป็นต้นไป เพื่อให้มีเงินต้นได้ทำวารสารนี้ต่อไป คิดว่าคงไม่เป็นปัญหากับท่านผู้อ่านเช่นกันนะครับ

1/22



ไทยบุคคาล

“ฉันสงสัยจริงๆ ฉันลาไปเรียนต่ออเมริกาพร้อมกับยายแด้ว เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๓๐ กลับมาปฏิบัติงานเมื่อวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๒ ก็พร้อมกับยายแด้ว แต่ทำไมยายแด้วได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๒ ในขณะที่ฉันไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน โลกนี้มันช่างไม่ยุติธรรมเสียเลย” เสียบ่นอย่างท้อแท้เจ็บใจตั้งขึ้นจากสาวสวยหน้าใส

“ก็เธอไม่เหมือนกับยายแด้วอยู่อย่างหนึ่งไงล่ะ คือ อยู่คนละครมกับยายแด้ว กรมนี้เขาขออนุมัติ ก.พ.เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษให้ยายแด้ว กรมของเธอไม่ขอให้ก็อดนะซี ฉันเองก็เห็นใจเธอจัง แต่คิดมากไปก็ไม่มีประโยชน์อะไร ไปหาอะไรอร่อย ๆ กินกันดีกว่า” เป็นเสียงปลอบจากสาวสวยคนที่สอง

เหตุการณ์ทำนองนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริงและแน่นอนว่าจะก่อให้เกิดความลึกลับไม่เป็นธรรมใน

## มุกตาวรรณ กิติสมเกียรติ

หมู่ข้าราชการที่อยู่ต่างส่วนราชการกัน ทำให้ข้าราชการเสียขวัญและกำลังใจ รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม

ทำไมเหตุการณ์เหล่านี้จึงเกิดขึ้นได้? หากวิเคราะห์ให้ดีก็จะพบว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้เอง แต่ถ้าเห็นสมควรจะเลื่อนให้ก็ต้องขออนุมัติ ก.พ.เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ณ จุดนี้ก็เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความไม่เหมือนกันได้ เพราะผู้บังคับบัญชาบางท่านอาจจะเห็นสมควรขออนุมัติ ก.พ.ให้ แต่บางท่านใช้ดุลพินิจแล้วอาจจะเห็นว่าไม่เหมาะสม จึงไม่ขออนุมัติ ก.พ.ให้ก็ได้ สาเหตุอีกประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากบุคลากรของบางส่วนราชการเห็นเป็นการยุ่งยากจึงไม่สนับสนุนให้มีการขออนุมัติมายัง ก.พ. ก็เป็นไปได้

# อีกทิวหนึ่ง ของ การกระจายอำนาจ

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ สำนักงาน ก.พ.

สิ่งเหล่านี้มีค่าใช้จ่ายเล็กน้อยที่ ก.พ. จะมองข้าม เฉพาะที่ขออนุมัติมาปีหนึ่ง ๆ ประมาณ ๑,๕๐๐ ราย และแม้การพิจารณาของ ก.พ. ในเรื่องนี้จะรวดเร็ว มีหลักเกณฑ์แน่นอน แต่ก็ต้องเสียเวลาร่างหนังสือพิมพ์ และลงชื่อกันทั้งสองฝ่าย คือส่วนราชการ และ ก.พ. ประกอบกับ ก.พ. มีนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้คล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น ก.พ. จึงมอบอำนาจให้ส่วนราชการส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้เองไม่เกิน ๑ ขั้น ในบางกรณี โดยไม่ต้องขออนุมัติ ก.พ. ซึ่งเพิ่งออกหนังสือเวียนไปเมื่อเร็ว ๆ นี้ คือหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๖/๖๖ ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๓๓ คราวนี้เรามาดูสิ่งที่ ก.พ. มอบอำนาจให้ส่วนราชการตามหนังสือเวียนดังกล่าวว่ามีอะไรบ้าง

### มอบอำนาจในกรณีใด

มอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการที่ไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ ได้เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย ไม่เกิน ๑ ขั้น ใน ๓ กรณี ดังนี้

๑. กรณีบรรจุ แยกเป็น ๒ กรณีย่อย
๒. กรณีข้าราชการได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ แยกเป็น ๓ กรณีย่อย
๓. กรณีข้าราชการได้รับเงินเดือนเท่าหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ดำรงอยู่

### ๑. กรณีบรรจุ

มอบอำนาจให้ ๒ กรณีย่อย คือ กรณีแรก ได้แก่ กรณีข้าราชการบรรจุใหม่ หรือบรรจุกลับเข้ารับราชการ ถ้าได้รับการบรรจุและเริ่มปฏิบัติราชการในวันที่ ๒ หรือวันเปิดทำการวันแรกของเดือนกุมภาพันธ์ เนื่องจากวันที่ ๑ หรือวันที่ ๑ และวันถัดไปของเดือนกุมภาพันธ์ตรงกับวันหยุดราชการ

ก.พ. ก็อนุมัติให้ผู้บังคับบัญชา ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้ ๑ ขั้น ในวันที่ ๑ ตุลาคม ของปี หากผลการปฏิบัติงานนับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติเพราะถือเป็นเรื่องสุดวิสัยไม่สามารถเริ่มปฏิบัติงานวันแรกของเดือนกุมภาพันธ์ได้

กรณีที่ ๒ ข้าราชการบรรจุใหม่ หรือบรรจุกลับระหว่างวันที่ ๒ จนถึงสิ้นเดือนกุมภาพันธ์ ซึ่งจะมีเวลาปฏิบัติราชการในปีที่แล้วมาน้อยกว่า ๔ เดือน แต่เกินกว่า ๑ เดือน หากผลการปฏิบัติงานนับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน อยู่ในเกณฑ์ดีหรือดีเด่น คือมีผลงานสมควรได้เลื่อน ๒ ขั้น ก.พ. ก็อนุมัติให้ผู้บังคับบัญชา ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้ ๑ ขั้น เช่น นายชดช้อย บรรจุกลับเข้ารับราชการในวันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๓ เมื่อนับถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๓๓ มีเวลาปฏิบัติงาน ๗ เดือน ๒ วัน ถ้าผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของนายชดช้อยแล้ว อยู่ในเกณฑ์ดีเด่นสมควรได้เลื่อนเงินเดือน ๒ ขั้น ก็ให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้นายชดช้อยได้ ๑ ขั้น ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๓ เป็นต้นไป

### ๒. กรณีข้าราชการได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศหรือไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ณ ต่างประเทศ

มอบอำนาจให้ ๓ กรณีย่อย คือ

กรณีแรก ถ้าผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศหรือไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ณ ต่างประเทศ ได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการในวันที่ ๒ หรือวันเปิดทำการวันแรกของเดือนกุมภาพันธ์ เนื่องจากวันที่ ๑ หรือวันที่ ๑ และวันถัดไปของเดือนกุมภาพันธ์ตรงกับวันหยุดราชการ โดยผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานนับถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ก.พ. ก็อนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้ ๑ ขั้น เช่นเดียวกับกรณีผู้ได้รับบรรจุ

กรณีที่ ๒ ถ้าในรอบปีที่แล้วมาคือตั้งแต่ ๑ กรกฎาคม ถึง ๓๐ มิถุนายน ของอีกปีหนึ่ง (รวม ๑๒ เดือน) มีเวลาปฏิบัติราชการไม่ครบ ๔ เดือนตามที่กฎ ก.พ. กำหนดไว้ แต่ถ้านับถึง ๓๐ กันยายน ของปีแล้ว

(รวม ๑๕ เดือน) มีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า ๘ เดือน และผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ก.พ. ก็อนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ได้ ๑ ชั้น เช่น นางสาวแจ้วแหวน ลาไปศึกษาในประเทศตั้งแต่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๓๑ กลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการเมื่อ ๑ มกราคม ๒๕๓๓ ถ้านับในรอบปีที่แล้วมา คือตั้งแต่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๓๒ - ๓๐ มิถุนายน ๒๕๓๓ จะมีเวลาปฏิบัติราชการเพียง ๖ เดือน แต่ถ้านับถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๓๓ จะมีเวลาปฏิบัติราชการ ๘ เดือน และมีผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ผู้บังคับบัญชาก็ส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้นางสาวแจ้วแหวนได้ ๑ ชั้น ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๓ เป็นต้นไป

กรณีที่ ๓ คล้ายกับกรณีที่ ๒ เพียงแต่เมื่อนับเวลาการปฏิบัติงานถึงวันที่ ๓๐ กันยายน แล้ว น้อยกว่า ๘ เดือน แต่เกินกว่า ๗ เดือน และผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี หรือดีเด่น สมควรได้เลื่อนชั้นเงินเดือน ๒ ชั้น ก.พ. ก็อนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ได้ ๑ ชั้น



**๓. กรณีข้าราชการผู้ได้รับเงินเดือนเท่าหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ดำรงอยู่**

และไม่ได้เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีในวันที่ ๑ ตุลาคมที่ผ่านมา ไม่ว่าจะกี่ปีก็ตาม หากภายหลังได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วมาไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ก.พ. ก็อนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ได้ ๑ ชั้น ตั้งแต่วันที่

เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้นไป เช่น นายงงวย ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๕ รับเงินเดือนขั้น ๑๒,๕๘๐ บาท ซึ่งเป็นขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งในระดับ ๕ อยู่แล้ว จึงไม่ได้เลื่อนชั้นเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๓ แต่ถ้าภายหลังได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ ๖ ในวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๓ และมีผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ผู้บังคับบัญชาก็ส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ได้ ๑ ชั้น ตั้งแต่วันที่เลื่อนตำแหน่งคือวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๓ เป็นต้นไป

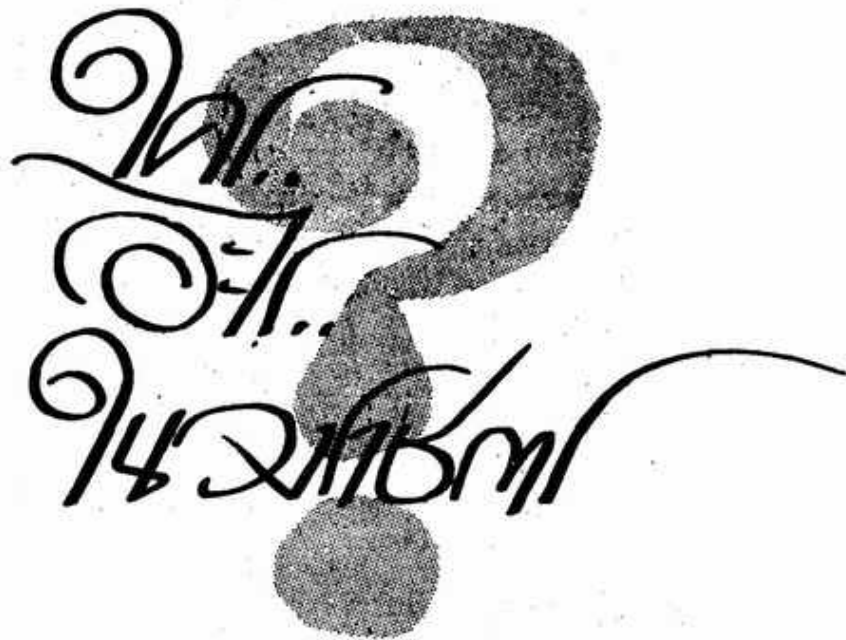
ทั้ง ๓ กรณีดังกล่าวเป็นสิ่งที่ ก.พ. มอบอำนาจให้ และเชื่อว่าจะทำให้การบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาทำเรื่องขออนุมัติ ก.พ. ให้ยุ่งยาก อีกทั้งจะแก้ปัญหาความล้าล้นไม่เป็นธรรมได้

นอกจากจะมอบอำนาจเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเงินเดือนดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก.พ. ก็มีนโยบายที่จะมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลเพิ่มให้แก่ส่วนราชการอีกในโอกาสต่อ ๆ ไป ซึ่งส่วนราชการก็จะต้องให้

ความร่วมมือด้วย โดยพยายามเข้าใจเจตนารมณ์ของเรื่องนี้ ๆ และปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ไม่บิดเบี้ยว หากทั้งสองฝ่ายมาพบกันได้ ณ จุดนี้แล้ว ก็เป็นอันหวังได้ว่า การบริหารงานบุคคลต่าง ๆ จะสามารถปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ส่งผลให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น และเราจะคอยจนกว่าจะถึงวันนั้น ●

ฉบับนี้อยู่ในระหว่างหัวเลี้ยวหัวต่อการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ราชการของข้าราชการพอดิ หมุนเวียน... โยกย้ายสับเปลี่ยนกันไปตามวิถีของราชการ ที่สำคัญไปทดแทนผู้ที่รับใช้แผ่นดินมาจนครบ ๖๐ ปี ยิ่งขึ้นมาสูง ก็ยิ่งหนาว...ทั้งฝ่ายประจำและฝ่ายการเมือง

“กษมา”



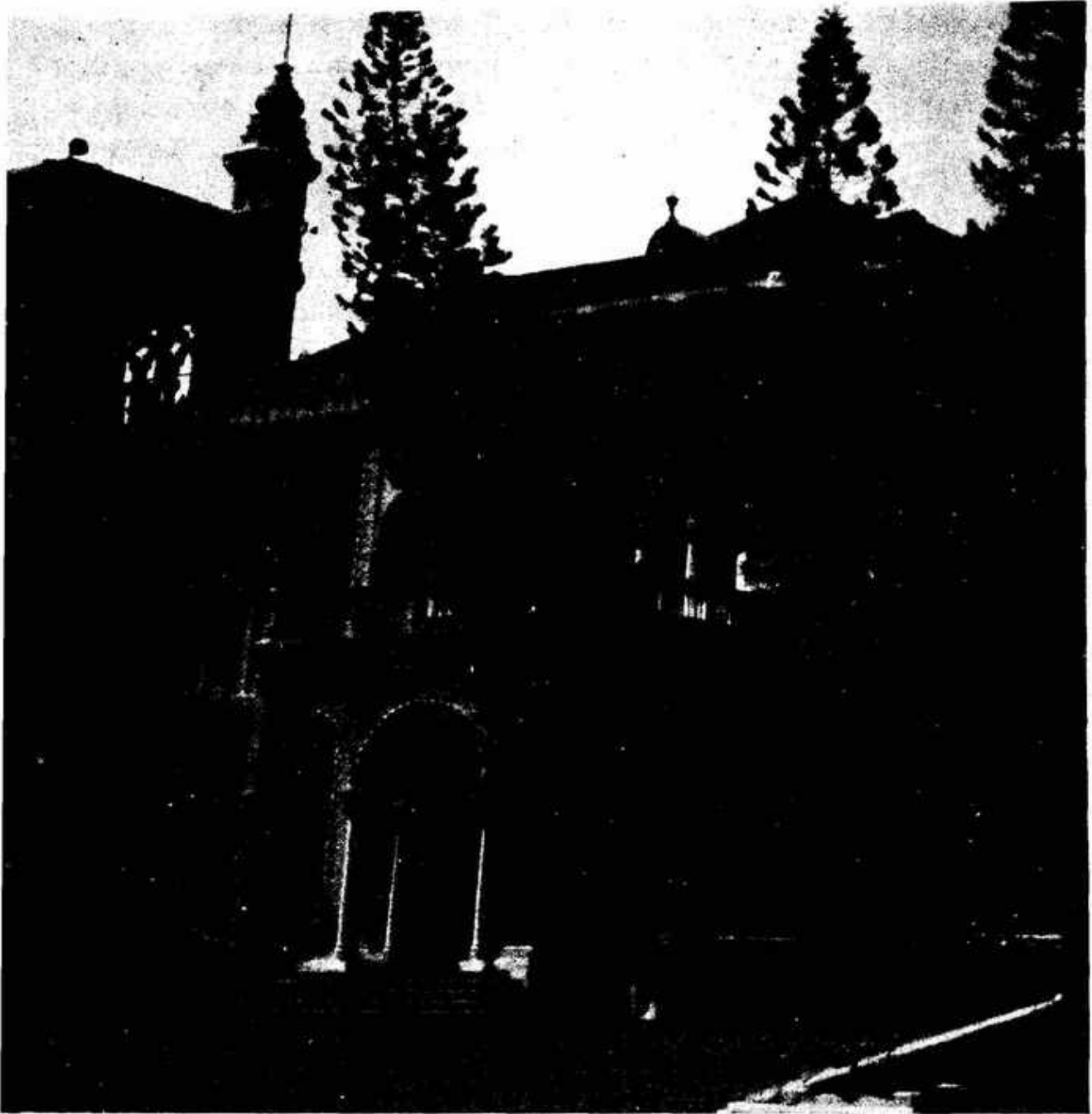
ขณะที่กษมา กำลังเรียบเรียงต้นฉบับสำหรับเล่มนี้ ก็ประจวบกับมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้รัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง และแต่งตั้งรัฐมนตรีในเช้าวันที่ ๒๗ ส.ค.๓๓ ทำให้หวนคิดว่า “ไม่มีอะไรที่จะจริง...”

ชีวิตของการมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่...เมื่อวันวาน ถึง...วันนี้ ซึ่งหลุดพ้น (จากตำแหน่ง) แล้วต่างกันลิบลับ ราวฟ้ากับดิน

ถูกลืม...ถูกเพิกเฉย...และไม่มีใครแยแส...

ความพลิวไหวทางการเมือง ที่ถูกเอาเหตุผลมา





แจกแจงภายหลัง จึงได้อยู่ ๒ หลัก คือ “เป็นการประ-  
สานความชอบด้วยกฎหมาย” และ “ความชอบธรรม”  
เข้าด้วยกัน

ลงท้ายด้วยสัจธรรมที่สั้นที่สุดคือ “เป็นการปรับ-  
ปรุง เพื่อการปรับปรุงต่อไป”

ก็ถูกต้องทุกอย่าง เมื่อแก่นของเหตุการณ์ได้ผ่าน  
ไปแล้ว

(ก็ใครเล่าจะให้เหตุผลผิด เมื่อได้ตัดสินใจไป

แล้ว)

เรียกน้ำย่อยเพียงแค่นี้ เพื่อกลับมาในแวดวงของ  
พวกเราฝ่ายประจำกันดีกว่า

● ผู้ที่จะอำนวยการรับทำเนียบรัฐบาลไปใน  
ก.ย.นี้ ที่เป็นระดับ ๑๑ นอกจาก ปลัดฯ เอนก สิทธิ-  
ประศาสน์ แล้ว ยังมี วีระ สุสังกรกาญจน์ ที่ปรึกษา  
สำนักนายกรัฐมนตรี ผู้เป็นอดีต ปลัดกระทรวงอุต-

สาทรกรรม ท่านจะรับบ้านาณาทอง “สปน.” ส่วนผู้จะรับบ้านาณาทองสำนักเลขธิการนายกรัฐมนตรี้ ได้แก่ โภคผล สนิชวานนท์ อดีตนักการทูตผู้มีประสบการณ์สูงส่ง ตั้งแต่อธิบดีกรมการเมือง (เมื่อปี ๑๘), ออท. ไทย ณ กรุงอังการา ตุรกี, ออท. ณ กรุงฮานอย, ออท. ณ กรุงปักกิ่ง, ออท. ณ กรุงบอนน์ และอดีตรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ สำหรับอีกท่าน ใคร ๆ ก็จำท่านได้แม่น ว่าที่ ร.ต.เสมอใจ พุ่มพวง อดีต ปลัดกทม. นั่นเอง ตำแหน่งเหล่านี้เป็นตำแหน่งเฉพาะตัว แต่กษมา คาดว่าคงจะมี “ที่ปรึกษา” เฉพาะตัว มาให้ ก.พ. ได้วิเคราะห์อีกเป็นระลอก ๆ ในไม่ช้า

● ที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ไม่แอบไปสืบมาคงไม่ทราบ) ว่าสอง “รองผู้อำนวยการสำนักฯ” ธนู ชลารักษ์ และ พิบูลย์ มีเดช จูงมือกันเกษียณ ทั้งความอาลัยไว้กับ “กรมประมวลข่าวกรอง” ที่เติบโตมาตั้งแต่เจ้าหน้าที่เล็ก ๆ เมื่อ ๓๐ ปีก่อน จนมาถึงตำแหน่งสูงสุดของฝ่ายประจำแล้ว...ที่ว่าสูงสุดเพราะเป็นระดับ ๑๐ ส่วนระดับ ๑๑ ตัว “ผู้อำนวยการ” นั้นสุดแท้แต่พระเดชพระคุณของผู้ใหญ่ในบ้านเมืองจะนิโยบาย...เลนอมมา

● พิมล จิตต์หมั่น ผู้ช่วย ผอ.สงป. ก็เป็นอีกท่านหนึ่งที่จะพ้นจากงานประจำ คงมาช่วยงานท่านรองนายกฯ ท่านหนึ่งได้เต็มเวลากว่าเดิม

● ที่กรมประชาสัมพันธ์ อดีตโฆษกฯ ที่เป็นที่รู้จักกันทั่วหน้าในยุค ๒๐ ปีก่อน บรรจบ จันทิมางกูร ผอ.กองผลิตสื่อทัศนูปกรณ์ ระวี พงษ์ประภาส ผอ.กองข่าวต่างประเทศ (กรุณาอย่าเข้าใจผิดว่าเป็นท่านเดียวกับ ระวี พงษ์ประภาส รองอธิบดีกรมสารนิเทศ กต. เป็นอันขาด) และ ชูเกียรติ พนมนครินทร์ ผอ.กองข่าวในประเทศ จะอำลาชีวิตที่อุทิศให้กรมประชาสัมพันธ์มาตลอดแล้ว เช่นเดียวกับ (นาง) วิระฉัตร เทศะเวช ผอ.กองจัดเก็บข้อมูลสถิติ แห่งสำนักงานสถิติแห่งชาติ

● เพราะ “สถานการณ์” และ “จังหวะ” หลาย ๆ อย่าง คล้อยจูงให้มีการโยกย้าย.ผวจ. นอกฤดูเมื่อเดือน ก.ค. ที่ผ่านมา แล้วทุกสายตาพุ่งไปที่ จ.ชลบุรี ร.ต.เบญจกุล มะกะระธัช ผวจ.ชลบุรี อดีต นอก. (แหวนเพชร) ที่ศรีราชา นอกเมือง ปลัดจังหวัดชลบุรี ผอ.กองปกครองท้องที่ กรมการปกครอง รอง ผวจ.อยุธยา รอง ผวจ.ชลบุรี แล้วลงได้ไปอยู่ชุมพร มา ๒ ปี จึงหวนกลับมาเป็นหมายเลข ๑ ของชลบุรี อีก ๒ ปี ต้องถึงเวลาเป็น “ผู้ตรวจฯ มท.” เพื่อความเหมาะสม จำเนียร ชานะพงศ์ จากปราจีนบุรีที่อยู่มาหลายรอบแล้ว ย้ายมาเป็นผู้ว่าเมืองใหญ่ เมื่ออายุ ๕๘ เจ้าตัวบอก “เสียใจ” ที่มาเป็น ผวจ.เมืองนี้ตอนแก่ แต่อดีตสมัยเรียนธรรมศาสตร์ ท่านเป็นนักมวยแก่นะจะ ประมวล รุจนเสรี ผวจ.แม่ฮ่องสอน กลับถิ่นเก่า (ตามคำเรียกร่องที่ แสน “เสนาะ” ไพเราะดี) มาเป็นผู้ว่าฯ ปราจีนฯ หลังจากเคยเป็นทั้ง ปลัด จว. และ รองฯ ที่นี้มาแล้วถึง ๒ รอบ ส่วนเจ้าเมือง “หมอกสามฤดู” ทางกระทรวงเลือก ร.ต.ชาญชัย ใจใส รอง ผวจ.ตาก อดีตเคยเป็นปลัด จว.แม่ฮ่องสอน ปลัด จว.อุตรดิตถ์, สุโขทัย, แพร่ ขึ้นเป็น ผู้ว่าฯ แม่ฮ่องสอน ในคราวนี้ (ทั้งที่อยู่อันดับ ๓๐ เศษ ๆ ก็ไม่เป็นไร)...กษมา ว่าก็ดูดี

● เซอร์ไพรส์กันพอสมควรเมื่อทราบว่า ต้น ส.ค.นี้ มีการโยกย้ายระดับ ผอ. ๓ กองใน สงป.... เพื่อความเหมาะสมเป็นเหตุผลปกติเพื่ออธิบายความชอบธรรมในทุกครั้ง แล้ว วุฒิพันธ์ วิชัยรัตน์ ผอ.หนุ่ม ซึ่งเพิ่งเลื่อนเป็น ผอ.เมื่อต้นปีนี้ อำลา ผอ.กองงบประมาณฝ่ายความมั่นคง ซึ่งเติบโตมาในสายนี้โดยตลอด ย้ายไปเป็น ผอ.กองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจ โดย พรชัย นุชสุวรรณ ผอ.กองกฎหมายและมาตรฐานงบประมาณ ย้ายไปแทน แล้วโยก อรุณ อนุเคราะห์ นนท์ ผอ.กองงบประมาณฝ่ายรัฐวิสาหกิจ กลับไปเป็น ผอ.กองกฎหมายฯ อีกครั้ง หลังจากเคยดำรงตำแหน่งที่กองนี้มาแล้ว โดยจะใช้เวลาอีก ๒ เดือนเกษียณที่กองเก่าในปลาย ก.ย.นี้เอง...ความเหมาะสมดังกล่าว น่าจะไม่แหวะข้องกับ “การเมือง” อย่างที่ใคร ๆ เข้าใจกันกระมังคะ “ท่าน รมต.”

● **ปลอดประสพ สุรัสวดี** อธิบดีกรมประมง ได้รับคำชมจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ที่เป็นคณะกรรมการวิสามัญพิจารณางบประมาณฯ ปี ๓๔ ว่า เป็นผู้ชี้แจงต่อกรรมการได้ชัดเจน ครอบคลุม และตรงประเด็นมากที่สุด และคาดว่าจะได้เป็นวิทยากร บรรยายหัวข้อการชี้แจงนี้ให้แก่หัวหน้าส่วนฯ ต่าง ๆ ที่กองฝึกอบรม สงป. ได้รับบัญชาให้จัดขึ้นในปีหน้าด้วย

● **ประเสริฐ นาสกุล** วัย ๕๔ รองเลขาธิการฯ กฤษฎีกา อันดับ ๒ จะก้าวขึ้นเป็นเลขาธิการฯ ใน ค.ศ.นี้ ตามที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบไปแล้ว โดยจะต้องเสนอให้รัฐสภาให้ความเห็นชอบอีกขั้นตอนหนึ่ง หากยังไม่ได้รับความเห็นชอบ คงจะต้องรักษาการไปก่อน **ไมตรี ตันเต็มทรัพย์** วัย ๕๕ กรรมการร่างกฎหมายประจำ เลื่อนขึ้นมาเป็น รองฯ แทน ส่วน **วัฒนา รัตนวิจิตร** วัย ๕๖ รองเลขาธิการ อันดับ ๑ กำลังจะโอนมาเป็นที่ปรึกษาประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับ ๑๑ ตามสูตรที่มีตัวอย่างกันมานานักต่อนักแล้วค่ะ

● **พิพิธพร แก้วมุกดา** วัย ๕๖ ผู้มีดีกรีหลายปริญญา แม้จะอาวุโสในระดับ ผอ.ของ คร.อยู่ที่ร่วม ๑๐๐) ก็กลายเป็นอดีต ผอ.กองส่งเสริมพลศึกษาและสุขศึกษาแล้ว โดยก้าวขึ้นรับตำแหน่ง รองอธิบดีกรมพลศึกษา ตำแหน่งที่ ๓ เมื่อต้น ค.ศ.นี้ ส่วน ผอ.กองกีฬา พัทฑ์ มังกรไชยา วัย ๕๓ และไพฑูรย์ จัยสิน วัย ๔๗ ผอ.ผู้อาวุโสหนึ่ง-สอง ของกรม ยังต้องรอก่อน

● นอกจากอธิบดีกรมการศาสนา เสมอ นาคพงศ์ และ รองอธิบดี เจริญผล สุวรรณโชติ จะ วุ่น ๆ อยู่กับเรื่อง “อร ๆ”...“กร ๆ” ตลอดเดือน ก.ค.-ส.ค.แล้ว เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติรอง ๆ ลงไปตั้งแต่ สุทธิพงษ์ ตันติยาพิศาลสุทธิ ผอ.สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม เสวก ทองเดช หน.ฝ่ายสังฆการ และ เรืองฤทธิ์ เป้านวงส์ หน.ฝ่ายนิคคกรรม (ชื่อฝ่ายทั้งสอง ดูเครื่องขีรมติจัง) ก็พลอยรับงานหนักไม่น้อยไปกว่ากัน

● ที่กรมการฝึกหัดครู (ผู้ซึ่งมีอาวุโสระดับ ผอ. ใน คร.ที่ ๒๐) และที่ “สปช.” เมื่อ ๒๑ ส.ค. ได้รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ตำแหน่งที่ ๔ มาล่าสุดอีกเช่นกัน เจ้าของตำแหน่ง



คือ จำรูญ เกียรติมงคล เลขานุการกรม ผู้ซึ่ง รก.ผอ. สปช. จังหวัดชุมพร พร้อมกันด้วย...ในวันข้างหน้าคง มีรองอธิบดีตำแหน่งที่สามและสี่กันโดยถ้วนทั่วณะคะ

● การขยายส่วนยอดขององค์การราชการยามนี้ ก็คือการขอตำแหน่งและการอนุมัติตำแหน่งนักบริหารเพิ่มไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษา ผู้ช่วยปลัดกระทรวง รองอธิบดี (ตำแหน่งที่ ๓ หรือ ๔) ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ หรือการประเมินผลงานทางวิชาการที่อยู่ในกรอบที่ ก.พ. กำหนด (เพิ่มเติมอยู่บ่อย ๆ) ในการนี้กระทรวงสาธารณสุข แห่งวังเทวะเวศม์ จึงได้ระดับ ๙ ให้ปรากฏอีก ๕ กษมา ขอไล่เรียงให้ทราบดังนี้ น.พ. โกมล สายชุ่มอินทร์ (อดีตผู้สมัคร ส.ส.ตาก และนายแพทย์ดีเด่น) จาก ผอ.กองโรงพยาบาลภูมิภาค สำนักงานปลัดฯ เป็น ผู้ช่วยปลัดฯ (ฝ่ายวิชาการ) สุพิน แสงจันทร์ ผอ.กองกาษาเจ้าหน้าที่ เป็นผู้ช่วยปลัดฯ (ฝ่ายบริหาร) ตั้งแต่ ๑๐ ส.ค. และอีก ๓ ท่าน ตั้งแต่ ๓ ก.ย. มี น.พ.สุทัศน์ เวชโช ผอ.โรงพยาบาลชลบุรี เป็นนายแพทย์ใหญ่ สำนักงานปลัดฯ สว่าง วัชรภรณ์ ผอ.กองนิติการ เป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านให้คำปรึกษา กฎหมาย และ น.พ.สุจิต ศรีประพันธ์ (อักษร ส. ทั้งนั้น) จาก ผอ.กองแผนงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร

● ระดับ ผู้อำนวยการที่ไล่เรียงกันมา พรอุษา วิริยโกศล บุคลากร ๗ กองการเจ้าหน้าที่ ขึ้นเป็น ผอ.กจ. ประเสริฐ กระจ่างวงศ์ ผอ.รพ.มะการักษ์ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี เป็น ผอ.โรงพยาบาลภูมิภาค อุดม โตสงวน นิติกร ๗ เป็น ผอ.กองนิติการ บรรพต ตันธิ์รวงศ์ นายแพทย์สาธารณสุข จ.ตรัง เป็น ผอ.กองแผนงาน ขอแสดงความยินดีกับชาวคุณหมอดด้วย

● เมื่อ ๗ ส.ค. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นำไผ่ย้ายระดับอธิบดีเข้า ครม. ก่อนเป็นกระทรวงแรก ...ไม่เซอร์ไพรส์ในในระดับสูงเลย เมื่อ ยุक्ति สาริระภูติ

รองปลัดฯ ขึ้นเป็นปลัดกระทรวง กับ เล็ก จินดาสงวน รองอธิบดีกรมชลประทาน ขอใช้เวลา ๑ ปี ก่อนเกษียณในปีหน้า ขึ้นเป็นหมายเลข ๑ ของกรม ทวีศักดิ์ เศรษฐเวช อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร มาดูแลกรม ปศุสัตว์แทน เพื่อหาประสบการณ์ที่จะขึ้นขั้นต่อไป ณรงค์ มีเนนันทน์ ผต.กษ. ได้กลับไปอยู่ถิ่นเก่าที่เคยเป็นรองฯ เป็นเจ้ากรมส่งเสริมการเกษตร ส่วน ปิติพงศ์ พึ่งบุญ ณ อยุธยา เป็นรองปลัดกระทรวงที่อายุน้อยที่สุด ขณะนี้ด้วยวัย ๔๓ ปีเศษ ให้ประเสริฐพันธุ์ พัฒนากุล ผต.กษ. อีกท่านซึ่งมีเชื้อสายจากการชลฯ มาดั้งเดิม ไปเป็นเลขาธิการฯ ปฏิรูปที่ดิน...ใครเป็นใครในระดับ รองอธิบดี คงจะสนุกมากกว่านี้ ตามประสาใครเป็นคน ลงนามในคำสั่ง กับเจ้ากระทรวงเป็นพรรค (พวก) ไດ

● ที่กระทรวงมหาดไทย กษมา ขอปรบมือให้กับเจ้ากระทรวงและปลัดฯ ที่ไม "ส่วนหัวของ มท." ไม่มีหูยธา ไล้เรียง "ขึ้น" และ "อาวุโส" บวก "ฝีมือ" กันได้อย่างเหมาะสมกลมกลืน โดยเลือก รองปลัดฯ อารีย์ วงศ์อารยะ (เกษียณปี ๓๙) ไปเป็นอธิบดีที่ดิน บุญช่วย ศรีสารคาม (ปี ๓๕) ไปเป็นเจ้ากรมราชทัณฑ์ ปลดปล่อยให้ เจริญจิตต์ ณ สงขลา (ปี ๓๔) รองปลัดฯ อยู่โยงเป็นผู้อาวุโสสูงสุด อย่างเข้าปีที่ ๙ แล้ว ได้อดีตอธิบดีแรงงาน และนักผังเมือง หรือชาวคลองหลอด ตั้งฉายาว่า "ฝ่ายค้ำประจํากระทรวง" อย่าง ชำนาญ พจนา (ปี ๓๕) มาเป็นรองปลัดฯ ด้วย แถม รองฯ อีกท่านแม้จะไม่อาวุโสถึงใจ แต่ฝีมือพัฒนา "เข้าตากรรมการ" ไสว พรหมณี (เกษียณ'๓๘) ผู้ว่าฯ เมือง ย่าโม ขึ้นชั้นเข้าคิวเป็นอธิบดีสักกรมหนึ่งในปีต่อ ๆ ไป กษมา ทราบว่าท่านผู้ว่า ไสว นี้ เป็นจอมยุทธแห่ง การบรรยายวิชาการพัฒนาชนบท บรรดานักวางแผน และนักวิชาการจากสภาพัฒน์ต่างยอมรีบไปตาม ๆ กัน...นะจะบอกให้

● ที่น่ายินดียิ่ง คือการเลือก ประสงค์ รัตน-นันทน์ กับเฉลิม แก้วกัจจาล รองอธิบดี กับ รอง ผอ.



ขึ้นเป็นหมายเลข ๑ ของกรมแรงงาน กับสำนักผังเมือง ทำให้ลูกหม้อกรรมทั้งสองได้เลื่อนขึ้นมาเป็น ซี ๙ ตามกันไปด้วย และสุชาญ พงษ์เหนือ อดีต รอง ผอ.สนผ. หวนกลับมาเป็น ผอ. กลับถิ่นเก่าอีกครั้ง กษมาหวังว่า "โรคพายุเกย์" ที่พัดผ่านจากชุมพร คงจะทำให้ท่านแกร่งขึ้นอีกเป็นกองกระมัง



อธิบดี

"สมองไหลไม่ใช่เรื่องใหญ่ ไหลได้ ไหลไป  
เราก็บรรจุกคนใหม่เข้ามาแทน"

บุคลากร

"คงบรรจุกไม่ได้หรอกครับ ที่ไหลไปนี่ะ สมอง  
ล้วนๆ แต่ตัวและหัวกลาง ๆ ยังคงอยู่ครับ"

● ร.ต.อนุกุล สุภาไชยกิจ ผวจ.ยะลา ลาออกก่อนจะครบเกษียณ ๒๐ วัน เพื่อไปรับสมัครเป็นสมาชิกสภาจังหวัดพัทลุง โดยยื่นตั้งแต่ ๒๐ ส.ค. แล้วให้มีผลใน ๑๐ ก.ย. และในอนาคตชาวบ้านคาดกันว่าจะมี ส.ส. ชื่อนี้ในสภาผู้แทนราษฎรอย่างแน่นอน ตามสไตล์ลูกทุ่งมุ่งพัฒนาของท่าน

● กษมา ได้พลิกผ่านตารางชื่อนักศึกษาหลักสูตร ปวอ.รุ่น ๓ (กปอ.ภาครัฐร่วมเอกชน) เห็นมี วิชัย สุวรรณรัตน์ รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีย้ายบริหาร สุวัจน์ไพรรณ คูณจินดา ผู้ช่วยเลขาธิการนายกรัฐมนตรียุติเศิก ไชโย รองเลขาธิการ สยข. ปรีดี บุญยัง รองอธิบดีกรมสรรพากร สมิตธ ธรรมผลโรช อธิบดีกรมอุตุ นิยมวิทยา วิเชียร รัตนะพีระพงศ์ รองอธิบดีกรมที่ดิน รองอธิบดีกรมที่ดิน สุปรีชา แพ่งสภา รองอธิบดีกรมประกันภัย ท่านเหล่านี้จะเป็นนักเรียนไป ๑ ปี ตั้งแต่ ต.ค. นี้ถึง ต.ค.หน้า โดยเข้าคลาสเฉพาะวันอังคารกับพฤหัสบดีเช้าเท่านั้น มีเพื่อนร่วมชั้นทั้งภาครัฐ ได้แก่ ทหาร พลเรือน และเอกชน รวม ๖๐ คน

● ฉบับนี้ กษมา ขอเกริ่นให้ทราบถึงนามนักศึกษา วอ.รุ่น ๓๓ ซึ่งเป็นสตรี ให้เพื่อน ๆ ข้าราชการได้ทราบไว้ก่อน ว่าปีนี้มีถึง ๕ ท่าน จากนักเรียน ๙๕ ท่าน มี (น.ส.) วริมา โพธิสมบัติ ผอ.กอง ๔ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (น.ส.) ชดช้อย เอี่ยมพงษ์ รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์บริการ อมรรัตน์ เจริญชัย รองอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เรณู ไกยสุโข รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ดร.กมลดา ชันทปราบ รศ. จากคณะรัฐ-

ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนท่านอื่น ๆ ใคร...เป็นใครบ้างนั้น ฉบับหน้าจะว่าต่อหน้าค่ะ

● ก่อนที่ กษมา จะปิดต้นฉบับ ได้รับทราบข่าว ผลการประชุม ครม. นัดแรกของรัฐบาลท่านชาติชาย ๒ รับทราบการอนุมัติให้โยกย้ายสลับตำแหน่งระหว่าง อุตัย สุกสุข ที่ปรึกษาประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ระดับ ๑๑) อดีตอธิบดีกรมควบคุมโรคติดต่อ มาเป็น ปลัด สธ. แล้วให้ สมศักดิ์ วรคามิน ปลัด สธ. ไปช่วยราชการ และรับตำแหน่ง ซี ๑๑ ในทำเนียบแทน ด้วย เหตุผลอย่างที่ว่า กัน...ตั้งแต่ ๑ ก.ย.๓๓

● คุณหมอ วิฑูร แสงสิงแก้ว รองอธิบดีกรมการ

แพทย์ เลื่อนขึ้นไปเป็น ซี ๑๐...รองปลัด สธ. แทนคุณหมอ หทัย ชิดานนท์ ที่เกษียณ

● อธิบดีที่สลับมาจากรองปลัด วพ. เทียนนี้ มี อภิวัต อรุณินท์ ไปเป็นเลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ปกิต กิระวานิช ไปเป็นเลขาธิการสำนักงานพลังงานปรมาณูเพื่อสันติ

● ก่อนจะจบฉบับนี้ กษมา พลิกหนังสือ "วาทะคานธี" เห็นคำคม ๆ เลยหยิบมาฝากเพื่อนข้าราชการ เอาไว้เป็นอุทาหรณ์ว่า "ผู้ที่นิยมนดาพูด อย่างหนึ่ง ลื่นพูดอีกอย่างหนึ่ง และใจพูดอีกอย่างหนึ่ง ...คน ๓ ประเภทนี้ หาก你敢คำมิได้" ●

"ผมคิดว่า อัตราเงินเดือนที่คุณต้องการอาจจะสูงไปสักหน่อยนะ สำหรับคนที่ยัง ไม่มีประสบการณ์"

"ก็นั่นสิครับ เพราะผมยังไม่เชี่ยวชาญชำนาญเหมือนคนอื่น ผมจึงต้องทำงานหนักกว่าคนอื่น"



# ปัญหาระเบียบราชการ

สำนักงาน ก.พ.	
เจ้าทรง	อิมพรก่าแห่ง
มัดขนา	บรจณคัม
บุญสง	ชีระภากร
ประบุญ	สุวรรณภักดี
กรมบัญชีกลาง	
พรวงศ์	พทอเวร
เชิดชัย	มีคำ

ปัญหาระเบียบข้าราชการประจำฉบับนี้มีอยู่ ๔ เรื่องด้วยกัน เรื่องแรกก็เข้ากับระยะเวลาพอดี กล่าวคือเป็นเรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งมีผู้สงสัยว่าที่ว่าการลาภิกขและลาป่วยในรอบปีหนึ่ง ๆ จะต้องไม่เกินสี่สิบห้าวัน กับที่ว่าในรอบปีหนึ่ง ๆ จะต้องไม่ลาบ่อยครั้งหรือมาทำงานสายกว่าเวลาที่ทางราชการกำหนดเนื่อง ๆ นั้น มีความแตกต่างกันอย่างไร และผู้บังคับบัญชาจะกำหนดว่า ในปีหนึ่ง ๆ จะต้องลาไม่เกินกี่ครั้งและมาสายไม่เกินกี่วัน จะทำได้หรือไม่ ปัญหาที่สองเป็นเรื่องการแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการแทนไว้ล่วงหน้าว่าจะกระทำได้เพียงไรหรือไม่ ทั้งนี้ ก็เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติ

ราชการโดยเฉพาะในกรณีที่เป็นส่วนราชการที่อยู่ต่างจังหวัด สำหรับปัญหาที่สามได้แก่เรื่อง การเล่นการลงแซร์และการเป็นตัวแทนประกันภัย อันมีผู้สงสัยและถามกันมาบ่อย ๆ ว่าจะเป็นการผิดวินัยหรือไม่อย่างไร และปัญหาสุดท้ายคือเรื่อง การใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษทางวินัยว่าควรจะใช้ดุลพินิจกันอย่างไรจึงจะต้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ และผู้บังคับบัญชาจะอ้างกรณีที่เคยถูกลงโทษมาแล้วมาเป็นเหตุเพิ่มโทษในการกระทำผิดครั้งหลังในฐานะไม่เชิดทลอบได้หรือไม่ อีกทั้งการทำทัณฑ์บนจะมีกำหนดคอาชญาเวลาหรือไม่

## การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ

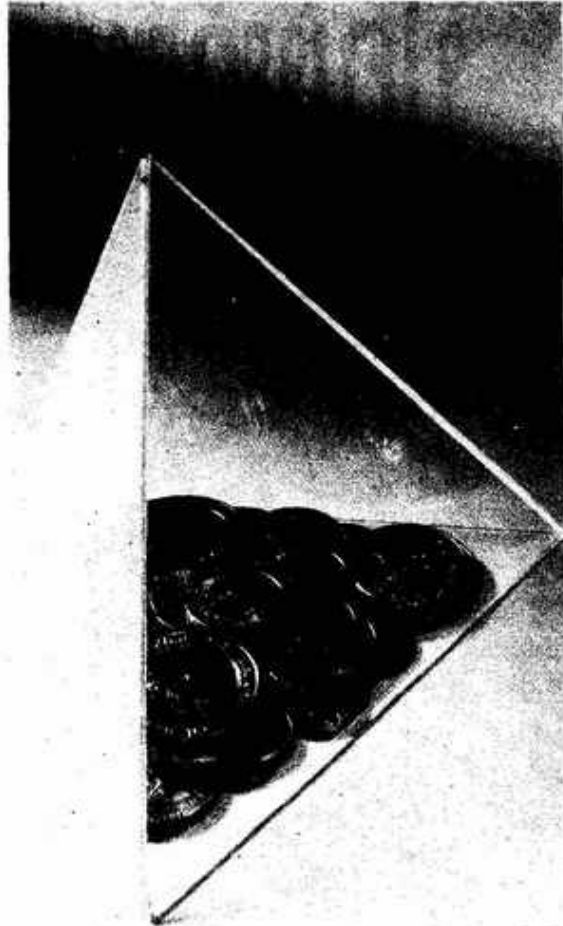
ถาม ๑. ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๕) ข้อ ๗ (๔) และข้อ ๗ (๕) มีความหมายแตกต่างกันอย่างไร

๒. กรมได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการถือปฏิบัติเกี่ยวกับการลาบ่อยครั้ง และการมาทำงานสาย โดยจะใช้หลักเกณฑ์ว่าในรอบปีที่แล้วมา ต้องไม่ลาบ่อยครั้งจนเกิน ๒๐ ครั้ง และการมาสายต้องไม่เกิน ๓๖ วัน หากข้าราชการผู้ใดลาเกินกว่าที่กำหนดนี้ กรมก็จะไม่ให้เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีนั้น กรณีเช่นนี้จะขัดกับกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๕) ข้อ ๗ (๕) หรือไม่

ตอบ ๑. ความในข้อ ๗ (๔) กฎฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๕) ที่กำหนดว่า ในรอบปีที่แล้วมา ต้องไม่มีวันลามากโดยถือเกณฑ์วันลารวมทั้งลากิจและลาป่วยไม่เกินสี่สิบห้าวันนั้นหมายความว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะอยู่ในเกณฑ์ได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนนั้น ในรอบปีที่แล้วมา ต้องมีวันลากิจและวันลาป่วยที่ไม่เข้าข้อยกเว้นในข้อนี้รวมกันไม่เกิน ๔๕ วัน

ส่วนข้อ ๗ (๕) ที่กำหนดว่าในรอบปีที่แล้วมา ต้องไม่ลาบ่อยครั้ง หรือมาทำงานสายกว่าเวลาที่ทางราชการกำหนดเนื่อง ๆ นั้น หมายถึงการลาเป็นจำนวนครั้งซึ่งอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณาวางแนวทางปฏิบัติได้ตามที่เห็นสมควร

ดังนั้น ความแตกต่างของข้อ ๗ (๔) และ ๗ (๕) จึงอยู่ที่ว่า ข้อ ๗ (๔) จะพิจารณาถึงจำนวนวันที่ข้าราชการลาหยุดไป ซึ่งต้องไม่ให้เกินกว่าที่ทางราชการกำหนด ส่วนข้อ ๗ (๕) ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากจำนวนครั้งที่ข้าราชการนั้นขอลาหยุด กล่าวคือยื่นใบลา ๑ วัน แม้จะลาถึง ๑๐ วัน ก็ถือเป็น







จำนวน ๑ ครั้งของการลานั้น และถ้ายื่นใบลาหยุด ๑ วัน ก็ต้องถือว่าเป็นการลา ๑ ครั้งเช่นกัน

๒. โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้กำหนดให้ข้าราชการมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และอุทิศเวลาให้กับราชการแต่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดไว้ กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ข้อ ๗ (๕) จึงให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณาเรื่องการทำงานสายกว่าเวลาที่ทางราชการกำหนดและเรื่อง การลาบ่อยครั้งของข้าราชการให้สอดคล้องกับบทบัญญัติข้างต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการเป็นไปในแนวเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนก็อาจพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องการทำงานสายหรือเรื่อง การลาบ่อยครั้งสำหรับประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการในสังกัดได้

สำหรับกรณีนี้ เมื่อปรากฏว่ากรมได้มีการกำหนดให้ข้าราชการถือปฏิบัติเกี่ยวกับการลาบ่อยครั้งโดยใช้เกณฑ์ ๒๐ ครั้ง และการมาทำงานสายเกินกว่ากำหนดเนื่อง ๆ จะต้องไม่สายเกิน ๓๖ วัน ในรอบปีหนึ่ง จึงเป็นกรณีที่อยู่ในดุลพินิจที่ผู้บังคับบัญชาจะได้วางแนวปฏิบัติได้ตามที่เห็นสมควร กรณีจึงไม่ขัดกับกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) ข้อ ๗ (๕)

### เรื่อง การเล่นการลงแซร์และการเป็นตัวแทน ประกันภัย

ถาม ๑. เคยมีระเบียบ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรี  
ห้ามมิให้ข้าราชการเล่นแซร์หรือไม่ ถ้ามีจะมีโทษทาง  
วินัยอย่างไรบ้าง

๒. ข้าราชการเป็นตัวแทนบริษัทประกันภัย  
กระทำกรหาประกันภัยและประกันชีวิต ได้หรือไม่  
ถ้าไม่ได้จะไม่ได้ด้วยระเบียบ คำสั่ง หรือมติคณะ  
รัฐมนตรีใด และจะมีโทษทางวินัยอย่างไร

อรารณนที

ตอบ ๑. ในเรื่องการห้ามข้าราชการและพนักงาน  
ขององค์การรัฐบาลเล่นการลงแชร์ นั้น มีมติคณะ-  
รัฐมนตรีตามหนังสือกรมสารบรรณคณะรัฐมนตรีฝ่าย  
บริหาร ที่ น.ว.๑๒/๒๕๙๘ ลงวันที่ ๑๕ มกราคม  
๒๕๙๘ ได้ห้ามไว้ โดยได้พิจารณาเห็นว่า การหา  
ประโยชน์โดยวิธีการที่เรียกกันว่า “ลงแชร์, เล่นแชร์,  
ประมูลแชร์, เปียแชร์” หรือเรียกอย่างอื่นก็ตาม อันมี  
ทำนองว่าคนหมู่นึงเข้ากันจัดเป็นวงหนึ่ง ออกเงิน  
เป็นรายเดือน ฯลฯ คนละเท่า ๆ กันรวมเข้าเป็นเงิน  
กองทุนกลาง แล้วผลัดกันชักกองทุนนั้นไปใช้สอย  
โดยเสียดอกเบี้ยถือลำดับตามที่ใครจะเป็นผู้ประมูล  
ให้ดอกเบียเป็นอัตราสูงสุดประจำเดือน (หรือระยะ  
เวลาหนึ่ง ๆ) นั้น วิธีการเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดหนี้สินขึ้น  
ได้ เพราะได้ใช้เงินเดือนไปลงทุนและเมื่อประมูลดอก  
เบียสูงเพื่อให้ได้เงินไปใช้สอยแล้วในเดือนต่อ ๆ ไปก็  
ย่อมจะขาดแคลนเงินสำหรับใช้สอย อันจะก่อให้เกิด  
คอร์ปชั่นขึ้นได้ง่าย จึงห้ามข้าราชการและพนักงาน  
ขององค์การรัฐบาลเล่นการลงแชร์ ดังนั้น หากข้าราชการ  
เล่นการลงแชร์ ก็จะเป็นการฝ่าฝืนมติคณะรัฐ-  
มนตรีดังกล่าว อันเป็นความผิดวินัยฐานไม่ถือและ  
ปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ  
ตามมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งข้าราชการผู้กระทำผิดก็  
จะถูกลงโทษทางวินัยในระดับที่ไม่ร้ายแรง กล่าวคือ  
อาจถูกลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงิน  
เดือน ตามควรแก่กรณีกระทำผิด แต่ถ้าหากเป็นกรณี  
กระทำผิดเล็กน้อยและเป็นความผิดครั้งแรก และผู้



บางคนบอกว่า การประกันชีวิต คือการ  
ทำสัญญาที่จะอยู่อย่างงา เพื่อไปขาย  
เอาตอนที่ตายแล้ว

บังคับบัญชาเห็นว่ามิเหตุอันควรงดโทษ ดังนี้ผู้บังคับ  
บัญชาจะงดโทษให้โดยว่ากล่าวตักเตือน หรือให้ทำ  
ทัณฑ์บนเป็นหนังสือไว้ก่อนก็ได้

๒. การที่ข้าราชการเป็นตัวแทนบริษัทประกัน

ภัย กระทำการหาประกันภัยและประกันชีวิตนั้น ไม่มีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีได้ห้ามไว้ ข้าราชการจึงสามารถที่จะเป็นตัวแทนประกันภัยหรือประกันชีวิตได้ เพราะโดยลักษณะของตัวแทนประกันฯ นั้น ไม่มีเงินเดือนประจำ ได้รับเพียงค่าบำเหน็จคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ในการทำประกัน ไม่มีความผูกพันกับบริษัทประกันภัยในฐานะนายจ้างและลูกจ้าง จะทำหรือไม่ก็ได้ เป็นผู้ชักชวนแนะนำประชาชนเข้าทำประกันกับบริษัทประกันภัย และทำหน้าที่ให้บริการผู้เอาประกันตามสมควร เช่น ชี้แจงให้ผู้เอาประกันเข้าใจในเงื่อนไขกรมธรรม์ที่ทำไว้โดยใช้เวลาว่างนอกเวลาราชการหรือในวันหยุดราชการเป็นตัวแทนประกันฯ ซึ่งโดยปกติแล้วลักษณะและการกระทำของตัวแทนประกันฯ ดังกล่าวไม่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีใด ๆ เว้นแต่การกระทำดังกล่าวมีลักษณะบางอย่างที่เป็นการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ เช่น ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่อื่นในบริษัทห้างร้านของเอกชน ซึ่งทำให้บุคคลทั่วไปเข้าใจได้ว่าเป็นการยอมให้บริษัทห้างร้านของเอกชนเหล่านั้นอาศัยชื่อของตนเพื่อแสวงหาประโยชน์โดยทางตรงหรือทางอ้อม อันเป็นการต้องห้ามตามคำสั่งหัวหน้าคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดินที่ ๓๘/๒๕๑๙ ลงวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ ข้อ ๕ ซึ่งกรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง อันจะต้องถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ หรือหากการเป็นตัวแทนประกันฯ ได้มีการใช้เวลาราชการกระทำการหาประกัน ก็อาจเป็นความผิดวินัยฐานไม่อุทิศเวลาให้แก่ราชการตามมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้ ซึ่งระดับโทษจะหนักเบาเพียงไรหรือจะถึงกับออกจากราชการหรือไม่ ย่อมขึ้นกับกรณีกระทำผิดเป็นเรื่อง ๆ ไป และนอกจากนั้นกรณีจะเป็นความผิดวินัยตามมาตราอื่นแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ หรือไม่ ก็ย่อมขึ้นอยู่กับรายละเอียดและข้อเท็จจริงเป็นราย ๆ ไปเช่นกัน

## เรื่อง การใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษทางวินัย

ถาม ๑. หากข้าราชการผู้หนึ่งได้เคยกระทำผิดวินัย และถูกลงโทษตัดเงินเดือนมาแล้วครั้งหนึ่ง ต่อมาข้าราชการผู้นั้นได้กระทำผิดวินัยอีก ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาจะนำเรื่องที่ข้าราชการผู้นั้นเคยถูกลงโทษทางวินัยมาแล้วมาเป็นเหตุเพิ่มโทษในการกระทำผิดครั้งหลังในฐานะไม่เช็ดหลาบได้หรือไม่

๒. ข้าราชการผู้หนึ่งถูกทำทัณฑ์บนไว้ ต่อมาอีก ๒ ปี ข้าราชการผู้นั้นกระทำผิดอีก ดังนี้ผู้บังคับบัญชาจะไม่นำการทำทัณฑ์บนครั้งก่อนมาใช้เป็นเหตุเพิ่มโทษในครั้งหลังโดยเห็นว่าการทำทัณฑ์บนครั้งก่อนหมดอายุไปแล้ว จะถูกต้องหรือไม่เพียงไร

### สมชาย

ตอบ ๑. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๘๕ วรรคหนึ่งบัญญัติว่า "ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัยที่ยังไม่ถึงขั้นเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้..." ซึ่งตามบทบัญญัติดังกล่าว น่าจะพอเห็นได้ว่าการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษนี้ กฎหมายมีเจตนารมณ์ให้พิจารณากำหนดจากกรณีที่ผู้นั้นกระทำผิดวินัยให้เหมาะสมกับความผิดเท่านั้น จึงไม่ควรนำเอาการเป็นผู้เคยกระทำผิดและถูกลงโทษมาแล้วมาพิจารณากำหนดโทษให้สูงขึ้นกว่าโทษสำหรับความผิดครั้งนั้น

๒. การทำทัณฑ์บนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้น ไม่มีกำหนดอายุเวลา แต่อย่างไรก็ดี การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษก็ควรจะเป็นไปตามนัยที่กล่าวมาในข้อ ๑.

## เรื่อง การแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการแทน ไว้ล่วงหน้า

ถาม หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดมีหน้าที่ราชการที่จะต้องปฏิบัตินอกสำนักงานอยู่บ่อย ๆ จำเป็นต้องให้ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการปฏิบัติราชการในสำนักงานแทน ซึ่งการปฏิบัติราชการในสำนักงานแทนนี้ หากจะต้องมีคำสั่งแต่งตั้งให้ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการรักษาราชการแทนทุกครั้ง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้แล้ว ก็จะไม่สะดวกและทำให้การปฏิบัติราชการล่าช้า จึงมีปัญหาสงสัยว่า หากปลัดกระทรวงในฐานะอธิบดีบังคับบัญชาสำนักงานปลัดกระทรวงจะแต่งตั้งให้ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ขึ้นไปเป็นผู้รักษาราชการแทนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดในกรณีที่ไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ โดยมีคำสั่งแต่งตั้งไว้ล่วงหน้าและระบุเงื่อนไขให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งดังกล่าวเป็นผู้รักษาราชการแทนตามลำดับได้หรือไม่

ตอบ โดยที่คณะกรรมการกฤษฎีกาได้เคยพิจารณามีมติว่า ส่วนราชการประจำจังหวัดเป็นส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามข้อ ๓๑ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองตามข้อ ๓๓ วรรคสอง แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับเดียวกัน และในกรณีที่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดไม่

อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ อธิบดีมีอำนาจแต่งตั้งให้ข้าราชการในกรมคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทนได้ตามข้อ ๓๓ วรรคสาม แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับดังกล่าว ดังนั้น ในกรณีที่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ปลัดกระทรวงในฐานะอธิบดีบังคับบัญชาสำนักงานปลัดกระทรวงย่อมมีอำนาจแต่งตั้งให้ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดหรือข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ขึ้นไปคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดได้ตามข้อ ๓๓ วรรคสาม แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕

สำหรับปัญหาที่ว่า การแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดดังกล่าวจะมีคำสั่งแต่งตั้งไว้ล่วงหน้าหลายคน โดยระบุเงื่อนไขให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นผู้รักษาราชการแทนตามลำดับได้หรือไม่นั้น ขอเรียนว่า โดยที่คณะกรรมการกฤษฎีกาได้เคยพิจารณามีมติว่า การแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ นั้น อาจมีคำสั่งแต่งตั้งไว้ล่วงหน้าหลายคน โดยระบุเงื่อนไขให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นผู้รักษาราชการแทนตามลำดับครั้งละหนึ่งคนได้ ดังนั้นกรณีตามปัญหาดังกล่าวจึงเห็นว่า ปลัดกระทรวงในฐานะอธิบดีบังคับบัญชาสำนักงานปลัดกระทรวงอาจอาศัยอำนาจตามข้อ ๓๓ วรรคสาม แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับข้างต้นแต่งตั้งให้ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๕ ขึ้นไป เป็นผู้รักษาราชการแทนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดในกรณีที่ไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ โดยมีคำสั่งแต่งตั้งไว้ล่วงหน้าและระบุเงื่อนไขให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งดังกล่าวเป็นผู้รักษาราชการแทนตามลำดับครั้งละหนึ่งคนได้



## มาลัยพรแต่...เกษียณ

บรรจงร้อยมาลัยคำร่ำอักษร  
เป็นคำกลอนแทนน้ำใจอาลัยหา  
มอบแด่ผู้เกษียณอายุในตุลา  
จากร้อยใจร้อยชีวาข้าราชการ

ขอสำนักในปฏิธานอันคงมั่น  
ผู้ฝ่าฟันทุกหน้าที่มีไพศาล  
รับใช้ชาติเพื่อประชามาช้านาน  
จวบถึงกาลเหมือนต้องไกลให้อาวรณ์

ขอทูนเทอดในศรัทธาต่อหน้าที่  
จวบอายุหกสิบปีมีถ้ายถอน  
จริงจังและจริงใจ ไม่คลายคลอน  
มีนุสรณ์เป็นเกียรติคุณเกื้อหนุนนำ

ขอรำลึกถึงผลงานที่ผ่านพ้น  
ล้วนสร้างสรรค์เฝ้าชุบอุปถัมภ์  
เป็นแนวทางเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม  
คุณค่าล้ำได้นำมาพัฒนาไทย

สำรวมจิตบรรจงใจน้อมไหว้กราบ  
ซึ้งซาบซึ้งประลบการดีท่านสอนให้  
หนทางยาวนานนักจักจำไว้  
เป็นบทเรียนสอนใจให้ฝ่าฟัน

คราเกษียณเพียงเวียนมาตามวาระ  
มิใช่จะต้องหยุดนิ่งทุกสิ่งสรรค์  
คนที่มีคุณค่าเอนกอนันต์  
ย่อมเป็นหลักให้ยึดมั่นสรรค์สร้างงาน

มนตรี.

ชื่ออารุโศ  
ททชโลวโรนง

ชื่ออารุโศ  
ททชโลวโรนง

# การทำงานให้ไม่มปัญหา

ชื่ออารุโศ  
ททชโลวโรนง

ชื่ออารุโศ  
ททชโลวโรนง

## “ไม่มีปัญหา”

คำนี้เป็นคำที่ฮิตติดอันดับอยู่ในขณะนี้ เนื่องจากเป็นคำติดปากของท่านนายกรัฐมนตรี พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นคำที่เก๋จนใคร ๆ พากันเลียนโดยนำไปใช้ด้วยความมุ่งหมายต่าง ๆ กัน บ้างก็ใช้เพื่อความสนุกสนานในการสนทนา บ้างก็ใช้เพื่อการปลอบใจให้สู้ในการแก้ปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรค, ที่ใช้เพื่อการโฆษณาก็มี คำว่า “ไม่มีปัญหา” จึงเป็นคำที่ดีและมีประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน

ในการทำงานนั้น สิ่งทีก่อความรำคาญใจให้มากที่สุดคือ “ปัญหา” ซึ่งนอกจากจะก่อความรำคาญใจแล้วยังจะเป็นอุปสรรคบั่นทอนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานนั้นอีกด้วย การ “ไม่มีปัญหา” ในการทำงานจึงเป็นโชคอันประเสริฐของคนทำงาน เช่นเดียวกับการไม่มีโรคในชีวิตของคนเรา

การที่จะไม่ให้มีโรค จะต้อง “กิน” และ “แก้” โรคฉันใด การที่จะไม่ให้มีปัญหาก็จะต้อง “กิน” และ “แก้” ปัญหาฉันนั้น การที่จะ “กิน” และ “แก้” สิ่งใดให้ได้ผลจำเป็นที่จะต้องรู้สมุฏฐาน หรือสาเหตุที่ทำให้

ประวิณ ฅ นคร\*

\*อดีตเลขาธิการ ก.พ.

เกิดสิ่งนั้นเสียก่อน แล้วจึงจะหาหนทาง “กัน” และ “แก้” ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย การที่จะ “กัน” และ “แก้” ปัญหาในการทำงานก็ต้องรู้สมุฏฐาน หรือสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานเช่นกัน

ในการทำราชการ ข้าราชการก็มักจะประสบกับปัญหามากาประการ ซึ่งถ้าข้าราชการผู้ใดไม่สามารถ “กัน” และ “แก้” เพื่อให้การทำงาน “ไม่มีปัญหา” แล้ว ข้าราชการผู้นั้น คงจะไม่มีความสุขในชีวิตราชการ เป็นแน่แท้

จากประสบการณ์ของผู้เขียน ซึ่งรับราชการมา ตั้งแต่เป็นเสมียนชั้นต่ำสุด จนกระทั่งได้ดำรงตำแหน่ง บริหารชั้นสูงสุดของตำแหน่งข้าราชการประจำ สังเกต เห็นว่าปัญหาในการทำราชการมักจะเป็นปัญหาที่เกิด จากสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ปัญหาที่เกิดจากงาน
๒. ปัญหาที่เกิดจากตนเอง
๓. ปัญหาที่เกิดจากคนอื่น
๔. ปัญหาที่เกิดจากภาวะแวดล้อม

ปัญหาที่เกิดจากสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว อาจเกิดขึ้น และมีหนทาง “กัน” และ “แก้” เพื่อให้การทำงาน ไม่มีปัญหาได้ดังนี้

### ๑. ปัญหาที่เกิดจากงาน

ปัญหาที่เกิดจากงาน อาจมีได้ เช่น

งานไม่ถูกใจ อาจเป็นที่ประเภทของงาน ลักษณะงาน ห้องที่ทำงาน ค่าตอบแทนในการทำงาน หรืออะไรก็แล้วแต่ ไม่เป็นที่ถูกใจเรา ปัญหานี้มัก “กัน” ไม่ได้ เพราะเรามักจะเลือกตำแหน่งแหล่งที่ ทำงานเองไม่ได้ เป็นสิทธิของผู้บังคับบัญชาที่จะสั่ง แต่งตั้ง ถ้าจะ “แก้” ปัญหานี้ก็ต้องแก้ที่ใจของเราเอง คือ “ทำใจ” ให้ได้ว่าสภาพการณ์มันต้องเป็นอย่างนี้ ต้องทนรับสภาพไปก่อน เพื่ออนาคตที่แจ่มใสต่อไป ผู้เขียนเองเคยประสบปัญหานี้เมื่อครั้งได้รับแต่งตั้งให้



ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาของนักเรียนต่างประเทศ ซึ่งไม่ถนัดเลย เพราะผู้เขียนเป็นนักกฎหมาย ก็ต้องทนทำไปจนกระทั่งได้ย้ายไปทำงานเกี่ยวกับวินัยซึ่งใช้กฎหมายโดยตรง จึงได้งานที่ถูกต้อง

งานมาก อาจเป็นเพราะคนไม่พอ หรือคนอื่นลา ขาด หรือไม่ทำงาน เราจึงต้องทำหน้าที่คนเดียว ปัญหานี้อาจแก้ได้ด้วยการคิดในทางดี คือ คิดว่าการได้ทำงานมากดีกว่าการไม่มีงานทำ เพราะการได้ทำงานมากแสดงว่าผู้บังคับบัญชาสนับสนุนเรา และเราเองก็จะได้แสดงความสามารถและได้ประสบการณ์เพิ่มขึ้น เป็นโอกาสให้ได้ความคิดความชอบและความก้าวหน้า ผู้เขียนเองเคยประสบปัญหานี้เมื่อครั้งปรับใช้ระบบ P.C. ในราชการพลเรือน ซึ่งผู้เขียนต้องรับหน้าที่จัดตำแหน่งของทุกกระทรวงทบวงกรมประมาณ ๑๓๐,๐๐๐ ตำแหน่ง เข้าสายงานและระดับตามระบบใหม่ให้เสร็จภายในเวลา ๓ เดือน พร้อมกับจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกว่า ๑,๐๐๐ ฉบับ และทำทะเบียนตำแหน่งทั้งหมดกว่า ๑๓๐,๐๐๐ ตำแหน่งนั้นด้วย ทำกันเหมือนงานจุกจุก ภายใต้อารมณ์กดดันจากทั่วสารทิศ ทั้งถูกเร่งรัดมาจากข้างบน ทั้งถูกสวดจากผู้ไม่พอใจในระดับตำแหน่ง ก็ต้องทนเอาจนตลอดรอดฝั่ง

งานยาก อาจเป็นเพราะเรายังไม่มีความรู้ ความชำนาญพอที่จะทำงานนั้น ก็ต้องแก้ด้วยการหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติมให้พอที่จะทำงานนั้นได้ง่ายขึ้น ผู้เขียนเองก็เคยประสบปัญหานี้มา เพราะผู้เขียนศึกษาวิชากฎหมายมา แต่มาทำงานที่ต้องใช้วิชาบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้เขียนไม่ได้ศึกษาวิชานี้มาเลย ไม่รู้หลักวิชาการบริหารงานบุคคล จึงรู้สึกว่าการนี้ยาก ผู้เขียนจึงต้องแก้ปัญหาโดยการหาตำราการบริหารงานบุคคลมาศึกษา และไปฝึกอบรมวิชาการบริหารงานบุคคลและดูงานเกี่ยวกับการนี้จนเพียงพอ จึงสามารถปฏิบัติงานนี้ได้โดยไม่ยาก

งานเสี่ยงอันตราย ความเสี่ยงอันตรายใน

การทำราชการนั้น มีอยู่ ๔ ทาง คือ

(๑) เสี่ยงอันตรายทางร่างกาย อาจเพราะเป็นงานที่ต้องต่อสู้ เช่น ตำรวจ, ผู้คุมนักโทษ หรือเป็นงานที่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ เช่น ต้องเดินทางไกลเป็นประจำ หรือเป็นงานที่เสี่ยงต่อการติดโรค เช่น แพทย์ พยาบาล ปัญหานี้เป็นปัญหาที่อาจป้องกันได้ด้วย *ความไม่ประมาท*

(๒) เสี่ยงอันตรายทางวินัย อาจเพราะไม่รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ จึงทำผิดระเบียบ เป็นเหตุให้ถูกลงโทษทางวินัย หรือเพราะสภาพการณ์บังคับให้ทำผิดวินัย และถูกลงโทษ เช่น ร่วมกับกรรมการที่เป็นผู้ใหญ่ลงชื่อรับงานก่อสร้างทั้ง ๆ ที่งานยังไม่เสร็จ เป็นต้น ปัญหานี้เป็นปัญหาที่อาจป้องกันได้ด้วยการศึกษาระเบียบแบบแผนของทางราชการให้รู้โดยต้องแท้ในทุกเรื่องที่ต้องปฏิบัติ และไม่ปฏิบัติให้ผิดระเบียบไม่ว่ากรณีใด ๆ แม้จะเป็นที่ขัดใจผู้ใหญ่ก็ต้องขัด โดยต้องขอความกรุณาเห็นใจจากท่านว่าอย่าให้เราต้องทำในสิ่งที่เสี่ยงต่อการถูกลงโทษทางวินัยเช่นนั้นเลย ผู้เขียนเองก็เคยประสบกับปัญหานี้เมื่อครั้งดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. ได้สั่งเปลี่ยนการทำตู้ ๑ ใบ เป็น ๒ ใบ ผิดไปจากสัญญาจ้างโดยทั้งที่เงินเท่าเดิม ทางราชการได้ประโยชน์ เพราะตู้ตามแบบที่ทำสัญญาจ้างไว้ได้ตั้งงบประมาณไว้สำหรับใช้ในฝ่ายคุณวุฒิและฝ่ายฝึกอบรม กองวิชาการ แต่ตอนจ้างทำนั้นฝ่ายฝึกอบรมได้แยกออกจากกองวิชาการมาตั้งเป็นหน่วยงานระดับกองต่างหาก และกันห้องแยกจากกันด้วย ไม่สามารถวางตู้ใบเดียวให้ใช้สำหรับ ๒ กองได้ จึงต้องสั่งเปลี่ยนทำเป็นตู้ ๒ ใบ ผิดไปจากแบบในสัญญา ถูก ส.ต.ง. ทักท้วงว่าทำผิดระเบียบพัสดุ ผู้เขียนชี้แจงว่า การเปลี่ยนแบบในลักษณะเช่นนี้เป็นอำนาจของปลัดกระทรวงที่จะทำได้ และผู้เขียนมีตำแหน่งเทียบเท่าปลัดกระทรวง ส.ต.ง. แย้งว่า ตำแหน่งเทียบเท่าปลัดกระทรวงไม่ใช่ปลัดกระทรวง จึงสั่งเปลี่ยนแบบไม่ได้ ให้นายกรัฐมนตรีสั่งลงโทษผู้เขียนตามระเบียบว่าด้วยพัสดุ ซึ่งกำหนดว่า

กรณีเช่นนี้ให้ลงโทษภาคทัณฑ์ ยังโชคดีหน่อยที่ นายกรัฐมนตรีเห็นว่าเป็นความผิดเล็กน้อยและครั้งแรก จึงงดโทษให้โดยว่ากล่าวตักเตือนแทน นี่แหละราชการ เขาถือว่าระเบียบสำคัญกว่าผลงาน ทำดีได้ประโยชน์ แก่ราชการก็จะถูกลงโทษถ้าทำผิดระเบียบ ฉะนั้น ข้าราชการทุกคนพึงสังวรไว้อย่าได้เสียงทำผิดระเบียบ เพื่อประโยชน์แก่ราชการเป็นอันขาด เพราะจะผิด วินัยโดยไม่มีช้อยกเว้นเลย

(๓) เสี่ยงอันตรายทางแพ่ง อาจเพราะ ความไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน เช่น ปลดอยปลະ ละเลยเป็นเหตุให้ลูกน้องทุจริตยกยอกเงินหลวง หรือ เพราะรู้ทำไม่ถึงการณณ์ เช่น ทำสัญญาซื้อของใช้ราชการไปทั้งที่ยังไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้ หรือเพราะอุบัติเหตุทำให้ทางราชการเสียหาย เช่น ขับรถหลวงไปชน รถอื่น หรือเพราะเหตุอื่นใด ซึ่งต้องรับผิดชอบทางแพ่งค่าใช้จ่ายแก่ทางราชการหรือแก่บุคคลภายนอกแทนทาง ราชการ ปัญหานี้อาจป้องกันได้โดยใช้ความรอบคอบ ระมัดระวังในการปฏิบัติราชการไม่ให้ผิดระเบียบและ ไม่ประมาทในการปฏิบัติทั้งปวง

(๔) เสี่ยงอันตรายทางอาญา อาจเพราะ ความประมาท เช่น จำยอมผิดเป็นเหตุให้คนใช้ตาย ออกแบบบกพร่องเป็นเหตุให้อาคารพังทับคนตาย หรือเพราะถูกฟ้องแก้เกี้ยว เช่น เป็นเจ้าพนักงานปฏิบัติการตามหน้าที่ ถูกฟ้องว่าบุกรุก หรือทำให้เสียหาย เป็นต้น ปัญหานี้ก็อาจป้องกันได้เช่นเดียวกับทางแพ่ง คือ ทำอะไรต้องระวังให้ถูกระเบียบและให้มีพยาน หรือทำหลักฐานยืนยันความบริสุทธิ์และความถูกต้อง ของตนเองเป็นทางป้องกันไว้ก่อน

## ๒. ปัญหาที่เกิดจากตนเอง

ปัญหาที่เกิดจากตนเอง อาจมีได้ เช่น

ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ อาจเพราะความเจ็บ

ไข้ได้ป่วย ทำให้ต้องหยุดงานบ่อยหรือทำงานได้ไม่เต็มที่ อาจเพราะความตรากตรำทำให้อ่อนล้า ทำงาน ได้ไม่เต็มที่ หรือเพราะเหตุอื่นใดที่ทำให้ร่างกายสู้งาน ไม่ไหว ปัญหานี้ต้องป้องกันด้วยการบำรุงร่างกายให้ แข็งแรงอยู่เสมอ พักผ่อนให้พอ และออกกำลังกายให้ พอเหมาะพอควร

ปัญหาเกี่ยวกับจิตใจ อาจเพราะความท้อแท้เสียขวัญ หรือไม่มีกำลังใจ หรือเพราะความคับข้อง ใจ หรือเพราะความเจ็บช้ำน้ำใจ หรือเพราะเหตุอื่นใด อันทำให้ไม่มีจิตใจจะทำงาน ปัญหานี้อาจแก้ได้ด้วย การทำใจให้เข้มแข็ง อดทน และเยือกเย็นไว้ อย่าเอา แต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง ผู้เขียนเองก็เคยประสบปัญหานี้ มาจนชินชา คือ ตั้งใจทำงาน ไม่ป่วย ไม่ลา แต่ไม่ค่อย จะได้ ๒ ชั้นอย่างที่คนอื่นเขาได้กัน เมื่อตอนที่ผู้เขียน เป็นเสมียนก็หัวเดียวกระเทียมลีบ คนอื่นเขาเป็นญาติ เป็นพวกพี่น้องของหัวหน้ากองสำคัญ ๆ ที่เสียงแข็ง เขาก็ได้ ๒ ชั้นไป ผู้เขียนต้องทำใจและหาทางช่วย ตัวเองด้วยการเรียนนอกเวลาราชการทำปริญญาและ สอบเลื่อนชั้นข้ามคนที่ได้ ๒ ชั้นไปเลย เมื่อตอนที่ผู้ เขียนเป็นรองเลขาธิการ ก.พ. ทำงานเต็มที่ทั้งปีทุกปี ก็ได้ปีละชั้น ในขณะที่รองเลขาธิการอีกสำนักงานหนึ่ง ได้ ๒ ชั้น ทั้ง ๆ ที่ไปเรียน ว.ป.อ. ครึ่งวันทั้งปี ผู้เขียน ก็ต้องทำใจคิดว่าเขาทำบุญมาดี ได้เป็นเพื่อนกับผู้ใหญ่ ที่จัดแบ่งโควต้า ๒ ชั้น ในสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ เขียนก็ตั้งใจทำงานต่อมาโดยไม่ย่อท้อ จนได้เป็น เลขาธิการ ก.พ. แม้จะคลานเหมือน "เต่า" ก็ได้เลื่อน เงินเดือนไปจนถึงขั้นสูงสุดทันคนอื่นและล้ำหน้า "กระต่าย" บางคนไปเอง ตามจังหวะและชะตาชีวิต ที่เล่ามานี้ก็เพื่อเป็นตัวอย่างปลอบใจคนที่กำลังมี ปัญหาอย่างนี้ และเป็นข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา สำหรับคนที่อาจมีปัญหาอย่างนี้ในภายหน้า

ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ อาจ เพราะยังมีความรู้ความสามารถไม่พอหรือไม่ตรงกับ งาน จึงมีปัญหาที่ไม่สามารถทำงานในหน้าที่ให้มี



ประสิทธิภาพได้ ปัญหานี้แก้ได้ด้วยการชวนช่วยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้เพียงพอที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ปัญหาส่วนตัว ข้าราชการบางคนอาจมีปัญหส่วนตัวเกี่ยวกับครอบครัว เกี่ยวกับการครองชีพเกี่ยวกับญาติพี่น้อง หรือเกี่ยวกับการอื่น ๆ ซึ่งมีผลกระทบมาถึงการ ทำงาน ปัญหาที่ต้องหาทางแก้ไขไปตามยถากรรม

### ๓. ปัญหาที่เกิดจากคนอื่น

คนอื่นที่จะมีปัญหากับเรา มีอยู่ ๕ จำพวก คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ลูกน้อง ผู้รับบริการและ

ผู้เกี่ยวข้องอื่น

ผู้บังคับบัญชา อาจมีปัญหากับเรา เพราะความไม่ชอบ หรือเพราะความไม่เข้าใจ หรือเพราะความไม่เข้าพวก หรือเพราะเหตุอื่นใดที่ทำให้เราเข้ากับผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ปัญหานี้เป็นปัญหาที่จะต้องป้องกันและแก้ไขที่ตัวเราเอง อย่าให้เป็นอริกับนายเป็นอันขาด เพราะเป็นอันตรายดังที่คนแก่คนแก่เขาสอนกันมาว่า ๕ อย่างนี้เป็นอันตราย คือ ทะเลาะกับนาย เป่าไฟใต้ลม พกมิดคมไม่ใส่ฝัก มีเมียรักอยู่ห่างคิดล้มล้างรัฐบาล เพราะฉะนั้นจึงอย่าได้ทะเลาะกับนายเป็นอันขาด ยิ่งกว่านั้นจะต้องพยายามเข้ากับนายให้ได้อีกด้วย ส่วนที่ว่าทำอะไรจึงจะเข้ากับนายได้นั้นเป็นศิลปะที่จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมเป็นรายบุคคลหรือรายกรณีไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรทำให้ตัวเรา



"คุณเจ็ดใจโล คุณรู้มั๊ยว่าคุณเป็นเลขที่มีบุคลิกดีมากที่สุดที่ผมเคยมีมา คุณเข้าใจแคงตัว กิริยามารยาทเรียบร้อย แจกไปใครมาชมปะ่าะทั้งนั้น"

เจ็ดใจโลขวยเขิน แววมุมใจสันปรี้ออกมาจากดวงตาสวรรค์ทั้งคู่ของเจ้าหล่อน

"เฮอะ ทีนี้เรามาพูดถึงเรื่องการร่างหนังสือ การพิมพ์ดีด การเก็บเอกสาร และการตรงต่อเวลาของคุณบ้าง"

เป็นที่ถูกใจหรือตรงกับความต้องการของหัวหน้า โดยทั่วไปแล้วหัวหน้าที่ดีจะต้องการลูกน้องที่ รักงาน ทุ่มเท อยู่ประจำทำงาน ทำงานให้คุ้มกับเงินเดือน ทำมาบ่นน้อย รู้สึกว่าการได้ทำงานเป็น “เกียรติ” ไม่ใช่เพียง “หน้าที่” ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน หาวิธีทำงานให้ดียิ่งขึ้น ปลื้มใจในผลงานของตนที่ทำได้ดี ตามเมื่อสงสัย รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง อยากรู้หัวหน้า ชื่อสัตย์ รู้จักเห็นอกเห็นใจ ช่วยประหยัดของหลวง ช่วยระงับความปดลอกภัย ไร้เรื่องไม่เรื่องหงอย และมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์(๑) ถ้าเราทำได้ทั้ง ๑๔ ประการนี้ คงจะเพียงพอที่จะเป็นที่ถูกใจของหัวหน้า และคงจะไม่มีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้ามากนัก

ผู้ร่วมงาน อาจมีปัญหาเกี่ยวกับเราเพราะไม่ดูกัน อิจฉากัน เกี่ยงงานกัน หรือเพราะเหตุอื่นใดที่ทำให้มีปัญหาระหว่างกัน ปัญหาที่ถ้าสามารถป้องกันและแก้ไขไม่ให้มีขึ้นได้ จะสบายใจที่สุด ถ้าป้องกันหรือแก้ไขไม่ได้ ก็ควรพยายามเลี่ยงโดยปล่อยให้เรามีปัญหากับเราฝ่ายเดียว เราอย่าไปมีปัญหากับเขาด้วย ปัญหาที่จะหมดไปเอง

ลูกน้อง อาจมีปัญหาเกี่ยวกับเราผู้เป็นหัวหน้า ซึ่งอาจเป็นเพราะความไม่พอใจในการปฏิบัติของหัวหน้าต่อลูกน้อง หรือเพราะลูกน้องปฏิบัติงานหรือปฏิบัติตนไม่เป็นที่พอใจของหัวหน้า หรือเพราะเหตุอื่นใดที่ทำให้มีปัญหาระหว่างกัน ปัญหาที่ก็เป็นปัญหาที่จะต้องป้องกันและแก้ไขที่ตัวเราเองเช่นกัน เพราะคงไม่มีลูกน้องคนใดยอมรับว่าปัญหาเกิดจากเขา แต่เขาจะขัดมาว่าปัญหาเกิดจากหัวหน้า ซึ่งหัวหน้าไม่ควรที่จะโยนกลับไปว่าปัญหาเกิดจากลูกน้อง เพราะจะเป็นการขัดไปขัดกันมาไม่มีข้อยุติ ทางที่ดีหัวหน้าควรจะหา

(๑) "หัวหน้าต้องการลูกน้องอย่างไร" วารสารข้าราชการ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑, ๘, ๙ พ.ศ. ๒๕๐๓

(๒) "หัวหน้าต้องการลูกน้องอย่างไร" วารสารข้าราชการ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑๐, ๑๑, ๑๒ พ.ศ. ๒๕๐๓

ทางป้องกันมิให้เกิดปัญหานี้ และแก้ไขเมื่อมีปัญหาขึ้น ดีกว่าที่มัวแต่จะขัดกันไปขัดกันมา สิ่งสำคัญที่หัวหน้า ควรจะทำเสียก่อนเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหานี้ก็คือ ทำตัวให้อยู่ในความต้องการของลูกน้อง โดยทั่วไปแล้วลูกน้องที่ดีจะต้องการหัวหน้าที่เที่ยงธรรม จริงใจ เป็นมิตร อารมณ์ดี เมตตากรุณา ไม่เห็นแก่ตัว จิตใจเข้มแข็ง ไม่โลเล สนับสนุนลูกน้อง คุ้มครองลูกน้อง บริการลูกน้อง เชื่อมมั่นในตัวลูกน้อง รับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง ประสานสามัคคีระหว่างลูกน้อง มีความรับผิดชอบ ทุ่มเท สอนงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(๒) ถ้าหัวหน้าทำได้ทั้ง ๑๔ ประการนี้ ก็คงจะเพียงพอที่จะเป็นหัวหน้าที่อยู่ในความต้องการของลูกน้อง และคงจะไม่มีปัญหากับลูกน้องมากนัก

ผู้รับบริการ อาจมีปัญหาเกี่ยวกับเรา เพราะข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนหลาย ๆ คน

โดยเที่ยงธรรม ส่วนผู้รับบริการแต่ละคนก็อยากจะได้  
รับบริการโดยเร็วที่สุด มากที่สุด มีคุณค่าที่สุด โดยไม่  
ค่อยจะคำนึงถึงขีดความสามารถของทางราชการและ  
ของข้าราชการว่าจะบริการได้เพียงใดแค่นั้น และไม่  
ค่อยจะคำนึงถึงความเที่ยงธรรมต่อผู้รับบริการคนอื่น  
เมื่อไม่ได้ตั้งใจก็มักจะมีปัญหากับเรา ปัญหานี้สามารถ  
ป้องกันและแก้ไขได้ด้วยการ “ทำงานให้ประชาชน  
ชื่นใจ” ดังที่ท่านปัญหานันท์ภิกขุเทศนาไว้ และให้ยึด  
ปรัชญาว่า “ผู้รับบริการถูกเสมอ” เช่นเดียวกับที่

พ่อค้าถือปรัชญาว่า “ลูกค้าถูกเสมอ” ไว้เป็นหลักปฏิบัติ  
ผู้เกี่ยวข้องอื่น อาจมีปัญหากับเราโดยไม่  
คาดคิดก็ได้ เช่น นักการเมือง ผู้ประท้วง ผู้ถูกขัด  
ประโยชน์ ผู้มีอิทธิพล ผู้หวังร้าย เป็นต้น ปัญหานี้ถ้า  
ระมัดระวังมิให้เกิดขึ้นได้จะเป็นการดี แต่ถ้าบังเอิญ  
เกิดขึ้นกับเรา จะต้องหาทางแก้โดยละมุนละม่อมให้  
ทันการเหมือนกับว่าลูกกระเบิดมาตกข้างตัวเรา ถ้า  
สามารถถอดชนวนทันทีถอดเสีย ถัดถอดชนวนไม่  
ทันแต่มีทางจับโยนไปให้ระเบิดที่อื่นได้ก็โยนไปเสีย  
ถ้าหมดหนทางจวนตัวเข้าจริง ๆ ก็ควรหลบให้พ้นวิถี  
ระเบิดดีกว่าที่จะยืนยึดออกรับสะเทือนระเบิด เพราะใน  
เหตุการณ์เช่นนี้ไม่สามารถใช้ความจริง ความยุติธรรม  
หรือความถูกต้องมาแก้ปัญหาได้

#### ๔. ปัญหาที่เกิดจากภาวะแวดล้อม

ภาวะแวดล้อมที่จะทำให้เกิดปัญหากับ  
ตัวข้าราชการอาจมีมาได้ ๔ ทางคือ

(๑) ทางการบริหาร อาจมีการก่อตั้ง หรือ  
เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุง เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน  
โครงการ หน่วยงาน ลักษณะงาน หรือการใด ๆ ที่  
ทำให้เกิดปัญหากับตัวข้าราชการที่ทำงานอยู่เดิม  
อีกประการหนึ่ง การบริหารราชการจะต้องทำตาม  
ระเบียบแบบแผน ยุ่งยาก ยืดยาด จนเป็นที่อึดอัดใจ  
ของข้าราชการที่ตั้งใจทำงานให้ก้าวหน้าอย่างมีประ  
สิทธิภาพ จึงเป็นปัญหาที่ข้าราชการส่วนใหญ่ประสบ  
กันอยู่

(๒) ทางการเมือง อาจมีนโยบาย หรือการ  
ปฏิบัติทางการเมือง หรือการกระทำของนักการเมือง

ที่ทำให้เกิดปัญหากับตัวข้าราชการประจำบางคน

(๓) ทางเศรษฐกิจ เป็นที่ทราบกันอยู่แล้ว  
ว่าเงินเดือนข้าราชการน้อย ข้าราชการที่ซื่อสัตย์สุจริต  
และไม่มีรายได้ทางอื่นมาจุนเจือ มักจะประสบกับ  
ปัญหาทางเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกันทางราชการเอง  
ก็มีงบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวก  
สะดวกสบาย จัดสถานที่ จัดเครื่องมือเครื่องใช้ และ  
เบิกจ่ายเงิน เพื่อให้ข้าราชการทำงานได้อย่างดีพอและ  
เพียงพอ จึงมักจะก่อปัญหาคับใจให้ข้าราชการเพราะ  
ไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งใจได้

(๔) ทางสังคม มีเสียงกล่าวกันว่าข้าราชการ  
ต้องเสีย “ภาษีสังคม” มากเกินไป เนื่องจากข้าราชการ  
เป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่ มีเกียรติ มีหน้ามีตา  
มีพวกพ้องมาก จึงมักจะถูกเชิญไปร่วมกิจกรรมสารพัด  
อย่างแทบทุกสัปดาห์ ซึ่งล้วนแต่จะต้องเสียเงินทั้งสิ้น  
ทั้ง ๆ ที่เงินเดือนน้อยจนไม่ค่อยจะพอใช้อยู่แล้ว ยัง  
ต้องมาเสียภาษีสังคมมากอย่างนี้อีก สภาพทางสังคม  
ของข้าราชการจึงมีลักษณะเหมือนลูกโป่งซึ่งถูกยกขึ้น  
อยู่สูงเสมอ ทั้ง ๆ ที่ข้างในไม่มีอะไรนอกจากลม เป็น  
ปัญหาน่าขบคิดของข้าราชการมาก

ปัญหาที่เกิดจากภาวะแวดล้อม เป็นสิ่งที่  
มักจะเกิดขึ้นโดยไม่อาจป้องกันได้ การแก้ไขก็ทำได้  
ยาก คงต้องใช้วิธีประนีประนอม หรือทำใจให้ได้ว่า  
ปัญหานี้เป็นปัญหาทั่วไปของโลกย่อมจะต้องมีเป็น  
ธรรมดา จึงต้องยอมรับอย่างยืดหยุ่นให้ลดความรุนแรง  
ลงจนมีผลกระทบต่อน้อยที่สุด คงจะทำได้เพียง  
แค่นั้น

ปัญหาในการทำราชการที่ผู้เขียนได้ประสบ  
มาเอง และได้พบเห็นจากการตรวจพิจารณาเรื่องการ  
ลงโทษทางวินัย รวมทั้งได้ยินได้ฟังมา ก็มีเพียงเท่านี้  
ถ้าท่านผู้อ่านผู้ใดได้ประสบพบเห็นปัญหาอย่างอื่น  
อย่างใดมา หรือมีวิธีป้องกันหรือแก้ปัญหาใดอย่างไร  
ลองเล่ามาให้ “วารสารข้าราชการ” ได้รวบรวมลงพิมพ์  
บ้าง จะเป็นวิทยาทานที่มีคุณค่าสำหรับข้าราชการ  
ผู้ที่นับว่า

“อยู่ในราชการเหมือนกับอยู่ในพงหนาม” ●

ปัญหาในการทำงาน

# ทำงานอย่างไร ไม่ใหม่ปัญหา

ถ้าจะตอบคำถามข้างต้นแบบกำปั้นทุบดินก็ คงต้องบอกว่า "ทำงานให้ดี ก็ไม่มีปัญหา" แต่ก็อาจ จะเกิดคำถามต่ออีกว่า แล้วที่ว่าทำงานให้ดีนั้นทำกัน อย่างไร ซึ่งคงเสียหน้ากระดาษอีกหลายหน้ากว่าจะ ชี้แจงกันได้กระจ่าง... โยะจะพูดไปให้มากเรื่อง เปลือง เวลา หน้ากระดาษ และป้องกันปัญหาความไม่เข้าใจ ที่อาจเกิดซ้ำซ้อนขึ้นมาอีก เราจึงได้ไปพูดคุยกับ "ผู้พิชิตปัญหา" ที่พบและผ่านเหตุการณ์ร้อนหนาว มามากมาย จนได้บทสรุปของชีวิตการทำงานว่า

"...ในการทำงานทุกแห่งมีปัญหาทั้งสิ้น มี ปัญหา มาก ปัญหา น้อย ก็แล้วแต่งานที่ได้รับมอบ หมาย...เราต้องคิดอยู่เสมอว่าทางราชการส่งเรามาเพื่อ แก้ปัญหา แล้วเราก็จะไม่กลัวปัญหา...

และแล้วเทพก็เริ่มทำงาน





## บิต นิลพานิช

อดีต: ผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา  
ปัจจุบัน: ผู้อำนวยการสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนา  
ประสิทธิภาพในราชการ (สปร.)



**วสารฯ** ขอเรียนถามเกี่ยวกับหลักการบริหาร  
งานที่จะทำให้งานนั้นไม่มีปัญหา

**ตอบ** ในการทำงานทุกแห่งมีปัญหาทั้งสิ้น  
ต้องคิดอยู่เสมอว่าหากเราส่งเรามาเพื่อ  
มาแก้ปัญหา เข้าใจอย่างนี้แล้วก็จะไม่กลัว  
ปัญหา ในการแก้ไขปัญหานั้นเราต้องใช้  
ความรอบคอบ และต้องระมัดระวังไม่ให้  
ปัญหานั้นแทรกซ้อนจนเกินไป เมื่อสมัคร  
ใจเข้ามาทำงานราชการแล้ว เราก็จำเป็นต้อง  
ทุ่มเทเสียสละ ใช้ความรู้ความสามารถ  
ให้เต็มที่ เพื่อให้งานนั้นเสร็จเรียบร้อยตาม  
ที่ต้องการ ใช้ความขยันหมั่นเพียร ใช้  
ความรู้ ความสามารถเป็นหลักใหญ่ ส่วน  
การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลดีนั้น ผมยึด  
หลักอยู่เสมอว่า การทำงานจะต้องทำเป็น  
ทีม เพื่อนทุกคนที่มีร่วมงานมีความสำคัญ  
เท่ากันหมดในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ  
ดังนั้นต้องมีการกระจายข้อมูล ข่าวสาร  
ต่าง ๆ ที่เราได้รับมาให้แก่เพื่อนร่วมงาน  
ได้รับทราบ เพื่อที่จะร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ

ด้วยกัน การแก้ปัญหาเพียงคนเดียวนั้นอาจ  
จะไม่รอบคอบพอ เป็นการมองปัญหาเพียง  
ด้านเดียว ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้น  
ได้ลุล่วงไป

อีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญโดยเฉพาะ  
ผู้ที่เป็นฝ่ายปกครอง คือ จะต้องมีความ  
รอบรู้ ความเข้าใจในเรื่องของคน พื้นที่  
และเหตุการณ์ต่าง ๆ ในพื้นที่ที่เรารับผิดชอบ  
เวลาที่ผมไปอยู่ที่ไหน ผมมักจะสอบถาม  
จากผู้ที่มีความรู้ในเรื่องเหล่านี้ เพื่อนำมา  
ประกอบเป็น (background) ในการดำเนินการ  
ปฏิบัติงาน และหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิด  
ปัญหา หรือทำให้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นมีน้อย  
ที่สุด

**วสารฯ** ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับ  
บัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน  
และประชาชน ท่านมีวิธีการในการแก้ไข  
ปัญหานี้อย่างไร

**บิต** ถ้าเราอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา จำเป็น  
ต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีว่าเขาเป็น



ใคร มีความคิดอย่างไร มีแนวปฏิบัติงานอย่างไร การสร้างความสัมพันธ์ก็จะง่ายขึ้น

ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องตั้งใจทำงาน เพื่อสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุผลสำเร็จ และคอยรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอว่าทำอะไรไปบ้าง และมีปัญหาอย่างไร ถ้าเราสามารถถ่ายทอดข้อมูลเหล่านี้ให้ทราบอยู่ตลอดเวลา ความขัดแย้งก็จะน้อยลง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

ในฐานะผู้ร่วมงาน ต้องทำงานแบบ team work ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ชมเชยและขอบคุณในการมาร่วมทำงาน ให้เกียรติไว้ใจผู้ร่วมงาน การสั่งงานนั้น เมื่อสั่งแล้วก็ต้องไปคุยกับผู้ทำงานว่าปัญหาเรื่องนั้นอยู่ที่ไหนแล้วรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาลงมือทำ

ผมเชื่อในเรื่องความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ครั้งหนึ่ง สงขลา จัดการแข่งขันกีฬาแห่งชาติ ประสบปัญหาค่าใช้จ่ายไม่พอดำเนินการ เราก็เลยปูพื้นฐานความเข้าใจให้แก่ประชาชนว่า การจัดกีฬาแห่งชาตินั้นจะช่วยพัฒนาการท่องเที่ยว การพัฒนาชีวิตจิตใจ การพัฒนาวินัยของคน การพัฒนาเมือง เป็นต้น และทำให้ทุกคนเข้าใจว่างานนี้เป็นงานสำคัญ เป็นชื่อเสียงของชาวจังหวัดสงขลาทั้งหมดไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของทุกคน ถ้าเราร่วมมือร่วมใจกันทำแล้วทุกอย่างจะดีขึ้นมา ตรงกันข้ามถ้าเราไม่ร่วมมือกัน ความเสียหายก็จะตกอยู่ที่จังหวัดสงขลา ทุกคนรับผิดชอบเท่ากัน ในเมื่อทุกคนต่างเห็นชอบให้มีการจัดกีฬา เราได้ทำความเข้าใจอย่างนี้แล้วประชาชนก็เข้าร่วมเป็นกรรมการดำเนินการในชุด

ต่าง ๆ และทำงานกันอย่างเต็มที่ ขณะปฏิบัติงาน เราก็ไปเยี่ยมเยียนเขา ไปพูดคุยกับเขาว่าเขามีปัญหาที่ไหนอย่างไร แล้วแก้ปัญหาให้เขา การจัดการแข่งขันกีฬาแห่งชาติจึงสำเร็จไปได้ด้วยดี เกิดการพัฒนาเมืองสงขลาให้สวยงาม สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะทุกคนมีความเข้าใจ และร่วมมือร่วมใจกันรักษาชื่อเสียงของเมืองไว้

การพัฒนาหมู่บ้านก็เช่นเดียวกัน เราจะต้องทำความเข้าใจกับชาวบ้านในเรื่องการพัฒนาตัวเองเพื่อให้เกิดความสุข ทำให้ชาวบ้านสามารถแยกแยะได้ว่า ความสุขคืออะไร โดยเราเป็นผู้ชี้แนะ หลังจากนั้นก็สร้างความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อนำความสุขเหล่านั้นมาสู่หมู่บ้าน ความสุขเหล่านั้นก็เช่น การไม่มีโจรผู้ร้าย การที่มีลูกน้อยแต่สามารถเลี้ยงดูได้เป็นอย่างดี แม้กระทั่งการมีอาชีพและรายได้ดี เป็นต้น และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เราก็ต้องรีบเข้าไปแก้ไข โดยไปพูดคุยทำความเข้าใจกับปัญหานั้นเกิดมาจากสาเหตุอะไร เขามีความคิดเห็นอย่างไร ทำไมเขาจึงคิดอย่างนั้น การพูดคุยได้ตามเหล่านี้จะทำให้ชาวบ้านเกิดความคิดที่ถูกต้องแล้วความร่วมมือร่วมใจก็จะตามมา ปัญหาต่าง ๆ ก็ลดน้อยลง

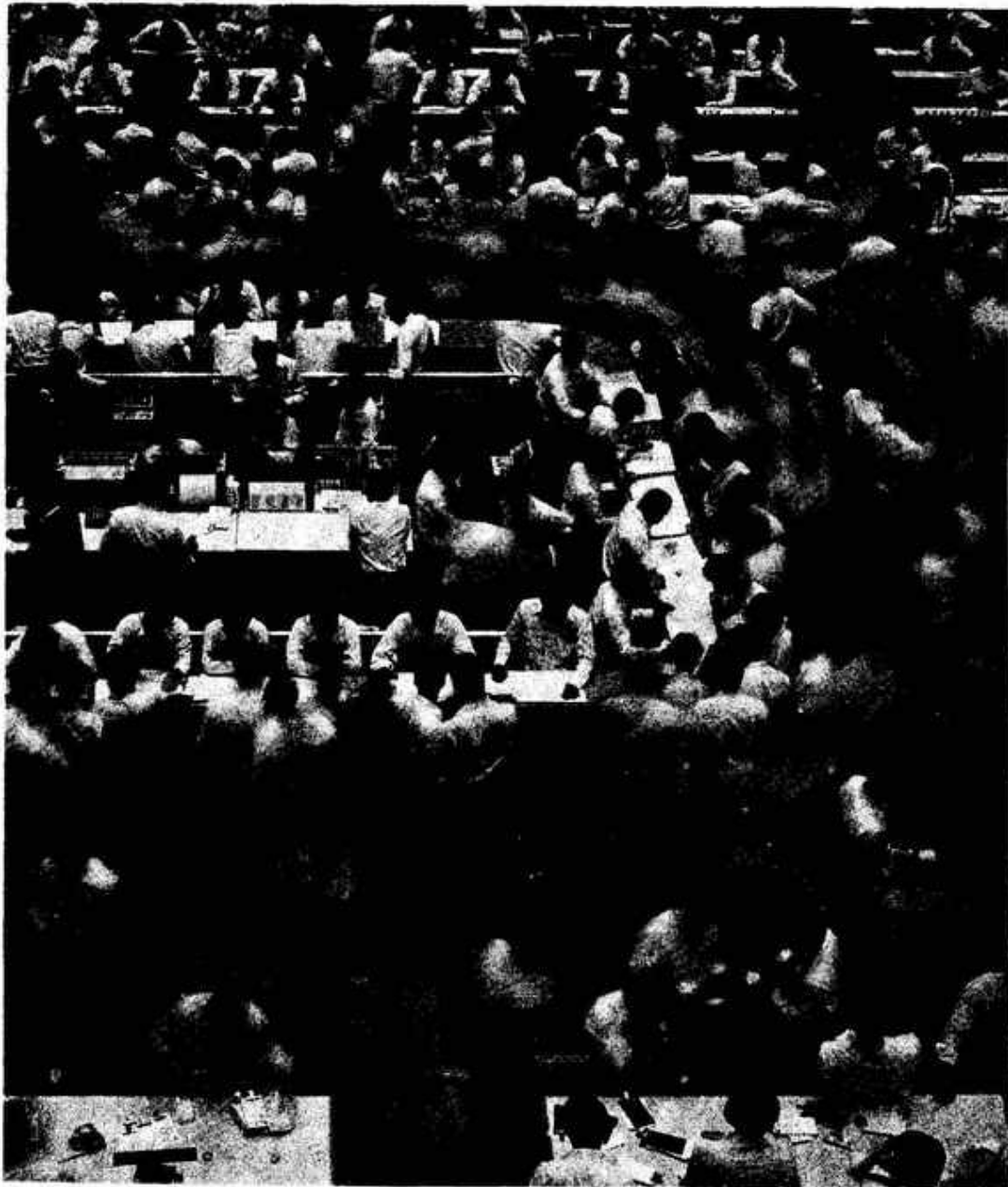
**วารสารฯ** ท่านมีวิธีการจูงใจให้มาร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างไร

**ปิต** ผมมีข้อสมมติฐานว่า คนทุกคนอยากทำงาน อยากมีชื่อเสียง อยากมีรายได้ที่ดี อยากมีตำแหน่งที่ดี ไม่มีใครอยากทำไม่ดี และคนทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อเราคิดอย่างนี้แล้ว ในการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องดูความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน แล้วมอบให้เขาทำงานตามถนัด และ

ต้องเนะงานให้เขา ส่วนการพูดคุยปรึกษา  
หาหรือ การเข้าสัมมนาและการเข้าประชุม  
ที่เจ้านั้น เป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้ผู้ร่วม  
งานเกิดความเข้าใจ และมีความรู้สึกเป็น  
ส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดการ  
ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ  
จนโครงการนั้นสำเร็จ ถ้าผลงานนั้นออก  
มาดี เราก็ให้คำชมเชย ให้กำลังใจ ขอขอบคุณ  
เขา รวมทั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ ถ้า

หากมีอำนาจหน้าที่ทำได้ สนับสนุน เอื้อ  
เพื่อเมื่อแม่ จะทำอะไรก็นึกเอาใจเขามาใส่  
ใจเราบ้าง ที่สำคัญคือ พยายามหลีกเลี่ยง  
การดุด่า การตำหนิให้มากที่สุดเท่าที่จะ  
มากได้ โดยต้องอดทน อดกลั้น และมีความ  
เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานให้มาก สิ่งเหล่านี้  
จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้คนเต็มใจที่จะมาร่วม  
ทำงานกับเรา

วารสารฯ การที่ข้าราชการส่วนหนึ่งอุทิศเวลา



ให้งานไม่เต็มที่ หรือหมดขวัญหมดกำลังใจในการทำงานอยู่ในระบบราชการ ท่านมีวิธีดึงให้เขากลับมาอุทิศตนเพื่องานอย่างไร

บิต

ผมว่าการแก้ไขเรื่องนี้ มี ๒ วิธี คือ วิธีบวก และวิธีลบ วิธีบวกก็คือการพูดคุย สอนแนะ จากประสบการณ์ในการทำงานของผมที่จังหวัดเชียงใหม่ ผมเคยมีลูกน้องขึ้นมา ซึ่งไม่มีใครต้องการแล้ว ผมก็ไปคุยกับเขา และมอบหมายงานให้มาทำอยู่หน้าห้องผม แล้วเราก็กำหนดวิธีการทำงาน กำหนด Job Description ขึ้นมา ทำให้เขาไม่มีเวลาออกไปดื่มเหล้าหรือไปเที่ยวเตร่ที่ไหนได้เลย เพราะเรามีงานกำหนดเอาไว้ ตั้งแต่แปดโมงเช้าจนถึงสี่โมงครึ่งในตอนเย็น คือ เขาต้องมาแต่เช้าเอาสมุดมาให้ผมเซ็น และก็คอยเอาแฟ้มเข้า-ออกอย่างนี้ทั้งวัน ตอนเย็นสี่โมงครึ่งก็ต้องนำสมุดมาให้ผมเซ็นอีก นับแต่นั้นดีขึ้นมาก สำหรับคนอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันนี้ ต้องจับคู่ให้ทำงานกับคนดี ๆ จะได้คอยช่วยเหลือกัน เราต้องยอมรับว่าคนแต่ละคนมีปัญหาต่างกัน เมื่อเขาไม่สามารถแก้ปัญหาของตัวเองได้ เราต้องช่วยเขาแก้ปัญหาบ้างในบางครั้งบางคราว และคอยให้กำลังใจ ให้คำแนะนำกับเขา ก็จะทำให้เขาคิดขึ้นได้ ที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจริงจัง และจริงใจกับเขาให้มาก

วารสารฯ *อยากเรียนถามถึงกลยุทธ์การทำงานที่ให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนทำงานไปพร้อมกัน*

บิต

การที่จะได้น้ำใจคนก็คือ ทำอย่างไรให้เขามาร่วมมือร่วมใจมาทำงานกับเรา โดยละทิ้งความขัดแย้งที่มีเสียได้ ต้องผ่าน

ขั้นตอนมากมาย คือ ต้องรู้จักผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกับเราว่า มีจุดเด่น จุดด้อยตรงไหน ทำงานเป็นอย่างไร มีข้อขัดแย้งจุดไหน ถ้าเราสามารถรู้ในสิ่งเหล่านี้ ก็จะสามารถปูพื้นฐานเพื่อแก้ปัญหาในขั้นต้นได้ หรือถ้าเขาคิดที่จะลงมือทำงานร่วมกับเรา โดยที่เขารู้งานที่ทำนั้นเป็นอย่างไร และเขาสามารถรับผิดชอบเองได้ ก็ถือว่าเราได้ตั้งใจได้ทั้งงานอยู่แล้ว ก็ต้องสนับสนุนโดยให้กำลังใจเขาเป็นครั้งคราว อย่างเช่นในการพัฒนาหมู่บ้าน หลังจากไปกระตุ้นให้ชาวบ้านพัฒนาตัวเอง พัฒนาดนหนทาง แหล่งน้ำ ตลอดจนการศึกษา และสาธารณสุขขั้นพื้นฐานแล้ว ก็จะต้องไปเยี่ยมเยียนด้วย การเยี่ยมเยียนในฐานะผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและชาวบ้านมีกำลังใจ และรู้สึกเป็นเกียรติที่เราเห็นความสำคัญของงานที่เขาทำ การให้กำลังใจคนเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เขาตั้งใจทำงาน โดยรู้สึกว่าจะไม่ถูกบังคับให้ทำงานตามคำสั่ง แต่ขณะเดียวกันเราต้องมีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริงด้วย

วารสารฯ *อยากทราบที่ท่านบริหารเวลาอย่างไร จึงสามารถทำงานได้ครบถ้วน*

บิต

ตอนกลางคืนผมก็จะมาทบทวนว่าอะไรบ้างที่ทำได้แล้ว และมีอะไรบ้างที่ยังไม่ได้ทำ จดหัวข้อไว้ ว่าจะต้องทำอะไรบ้างในวันนี้ หรือวันพรุ่งนี้โดยละเอียด ซึ่งจะทำให้เราไม่ลืม แล้วหาช่วงเวลาที่จะทำงานเหล่านั้นตามจังหวะและวิธีที่เหมาะสม

วารสารฯ

*ทราบมาว่า ท่านได้รับสมญาว่า "ผู้ว่ายอดขยัน" จึงอยากจะเรียนถามถึงกิจวัตรประจำวันของท่าน*



ปีติ

ผมอยากจะเรียนว่าที่ต้องขยันเพราะว่ามีงานมาก จากประสบการณ์ทำงานที่เชียงใหม่ ผมต้องการเร่งรัดให้การจ่ายเงินเสร็จภายใน ๗ วัน นับแต่ฎีกาเบิกจ่าย ผมจึงเรียกประชุมทั้งคลังจังหวัด เพื่อที่จะหาสาเหตุของความล่าช้าในการจ่ายเงิน ก็

พบว่าเป็นเพราะเรื่องไปติดค้างตามห้องต่าง ๆ กว่าจะได้เดินทางมาถึงคลัง เมื่อนับขั้นตอนของการทำงานแล้วจึงนานมาก ผมจึงได้คิดว่าถ้างานวันต่อวันยังไม่เสร็จ จะติดดินเที่ยงคืนอย่างไรก็ต้องอยู่ทำให้เสร็จ ผมจำได้ว่าจังหวัดเชียงใหม่มีอำเภออยู่ประมาณ ๒๒-๒๓ อำเภอ ผมต้องตื่นนอน ๖ โมงเช้า หรือไม่เกิน ๗ โมงเช้า ล้างหน้าล้างตา เสร็จแล้วทำงานและเซ็นงานที่บ้าน พอ ๘ โมงครึ่งก็ไปทำงานที่ศาลากลางจนถึง ๕ โมงเย็น พอ ๖ โมงเย็น ก็กลับมาอาบน้ำแล้วไปกินเลี้ยง กินเลี้ยงเสร็จผมจะอยู่ส่งแขก ประมาณ ๓ ทุ่มครึ่ง แล้วกลับบ้านเซ็นหนังสือต่อจนถึงตี ๑ หรือ ตี ๒ จนเสร็จแล้วจึงนอน ผมทำอย่างนี้ตลอดตอนอยู่เชียงใหม่ เพราะมีอะไรงานจะต้องค้าง โดยเฉพาะฎีกา เพราะถึงแม้ว่าผมจะวางระบบขึ้นมาว่าฎีกาทุกอย่างไม่ต้องถึงผู้ว่า หรือรองผู้ว่า ให้จังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบแทน เรื่องนี้ก็ยังช้าอยู่ ถ้าหากไม่ทำให้เสร็จวันต่อวัน ฎีกาก็จะเบิกได้ช้า ผมจึงตั้งใจว่า จะพยายามทำงานที่ค้างอยู่บนโต๊ะผมให้เสร็จมากเท่าที่จะทำได้

แต่หลังจากเกษียณอายุราชการแล้วงานมีไม่มากนัก ผมก็ออกจากบ้านประมาณ ๖ โมงครึ่ง พอ ๓ โมงเย็นก็กลับบ้านทำงานไปอ่านหนังสือพิมพ์ไป ประมาณ ๕ ทุ่มก็เข้านอนแล้ว

ผมคิดว่าคุณสมบัติของข้าราชการที่สำคัญส่วนหนึ่งได้แก่ ความขยัน ความอดทน ความประหยัดและความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่

**วารสารฯ** มีผู้กล่าวว่าทำงานกับท่านผู้ว่าฯ นี้สบายใจ แต่ว่าเหนื่อยมาก เพราะว่าพบหน้าท่านยังไม่ถึง ๑ นาที ท่านสั่งงาน ๒๐ อย่าง กรณีอย่างนี้ท่านเคยได้รับการต่อต้าน หรือมีปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างไรบ้างจากผู้ใต้บังคับบัญชา

**ชิต**

ไม่มีนะครับ ทั้งนี้เพราะว่าผมมักจะได้ถ้ามีโอกาสได้คุยกับใครก็จะพูดถึงเรื่องงานที่ยังค้างค้างอยู่ เพื่อที่จะเร่งรัด เตือนใจเขา เขาก็จะรีบไปทำมาเสนอ เพราะเรา

ไม่ลืม ผมเป็นอย่างนี้มาตั้งแต่เป็นปลัดอยู่เชียงใหม่แล้ว งานใดที่เป็นงานด่วน หรืองานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งมาผมจะจดวันไว้ และกำหนดวันที่งานจะต้องเสร็จ ก่อนถึงวันกำหนดผมจะเตรียมแล้วว่า งานชิ้นนั้นติดขัดอยู่ที่ไหน ก็รีบไปแก้ปัญหามาให้เขา บางคนสงสัยว่าทำไมผมรู้ว่างานไปค้างอยู่ที่ไหน ทั้งนี้เป็นเพราะผมจดไว้ในสมุดปฏิทิน โดยวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าแต่ละ



**อุกน็อง** "ผมอยากจะขอลาพักผ่อนสักอาทิตย์หนึ่งครับ"

**หัวหนา** "พักผ่อนเหรอ ก็ผมเพิ่งจะลาไปครึ่งเดือน มันก็น่าจะพอแล้วนะ สำหรับการพักผ่อนของทั้งผมและคุณ"



ขั้นตอนของงานจะใช้เวลานานกี่วัน

ในเรื่องของการสั่งงาน ถ้าเราพบผู้ได้ บังคับบัญชาที่ไหน ก็สั่งงานเลยนั้นไม่ค่อย จะดีนักโดยหลักการ แต่เท่าที่ผ่านมายังไม่ เคยโดนต่อต้านอะไร

**วารสารฯ** แสดงว่าท่านให้ความสำคัญกับการติดตามงาน

**บิต** ครับก็ติดตามดูความก้าวหน้าของงาน และดูว่ามีปัญหาในการทำงานหรือไม่งาน ถึงยังไม่เสร็จ ซึ่งจะทำให้เขาขยันขึ้นด้วย แต่จะต้องทำแบบเป็นกันเอง คือ ไม่พูดคุยกุ้ย ไปเยี่ยมเยียนที่ทำงานและขณะเดียวกันก็ เร่งงานไปด้วย

**วารสารฯ** เท่าที่ทราบ ท่านมีผลงานดีเด่นมากมาย ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหาร ราชการพลเรือนดีเด่นจากสมาคมข้าราชการพลเรือน และได้รับรางวัลต่าง ๆ อีกมากมาย ในบรรดาโครงการและผลงานดีเด่นมากมายนี้ ท่านภูมิใจกับโครงการใดมากที่สุด

**บิต** โครงการพระราชดำริซึ่งพระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชกระแสรับสั่ง โดยตรง เรียกว่า โครงการศูนย์การพัฒนา พิกุลทอง ขณะนั้นผมรับราชการอยู่ที่นครราชสีมา ศูนย์การพัฒนาพิกุลทองนี้เป็นศูนย์ แรกที่ตั้งขึ้นมา เพื่อที่จะให้เป็นโครงการ ตัวอย่างที่ส่วนราชการต่าง ๆ ร่วมมือกัน พัฒนาดินพุดที่ใช้ประโยชน์ไม่ได้ให้ใช้ ประโยชน์ทางด้านปศุสัตว์ ด้านการประมง ด้านการชลประทาน รวมทั้งพัฒนาชุมชน และฝึกประชาชนที่อาศัยอยู่ในบริเวณนั้น ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองด้วย ปัจจุบันได้มีการพัฒนาไปหลายรูปแบบ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงสน พระทัยมาก และเสด็จตรวจเยี่ยมทุกปี

อีกโครงการหนึ่ง คือ การแก้ปัญหา

เรื่องการก่อการร้ายในจังหวัดนครราชสีมา ผมใช้วิธีการระดมความคิดที่จะหาวิธีการ ที่จะทำให้การก่อการร้ายลดน้อยลง ก็ได้ ออกมา ๒ ความคิด คือ จะต้องปราบปราม และจะต้องพัฒนาไปพร้อมกัน ในด้านการ ปราบปรามนั้น เราทำก่อนจะมีคำสั่ง ๖๖/๒๕๒๓ โดยไปเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ ข.จ.ก., ค.จ.ม. เช่น สถานีที่ที่ปฏิบัติการ ก่อการร้าย ๕ ปีย้อนหลัง ใครเป็นผู้ก่อ การร้าย อาศัยอยู่ที่ใด มีอาวุธอะไร มีใคร ที่โดนเรียกค่าคุ้มครองบ้าง ข้อมูลพวกนี้ เราเก็บรวบรวมไว้ และจัดทำเป็นเล่ม เพื่อ ใช้ในการป้องกันและปราบปราม นอกจากนี้ เราตั้งเงินรางวัลในกรณีที่ชาวบ้านหรือ ผู้ก่อการร้ายนำอาวุธปืนมามอบให้ทาง ราชการซึ่งวิธีนี้ชาวบ้านให้ความร่วมมือ มาก

โครงการที่สาม เป็นโครงการพัฒนา หมู่บ้านล้อมรอบเขาภูโต ซึ่งสามารถตัด กำลั้งผู้ก่อการร้ายได้ ในการพัฒนาหมู่บ้าน ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากชาวบ้านโดย สมครใจเข้ารับการควบคุมครองจากทางการ ไม่ว่าผมจะรับราชการอยู่ที่ลพบุรี สิงห์บุรี สงขลา หรือที่ใดก็ตาม ผมเน้นเรื่อง การพัฒนาหมู่บ้าน ซึ่งผมถือว่าเป็นแกนนำใน การพัฒนาประเทศ หากเราสามารถพัฒนา คนในหมู่บ้านให้มีคุณภาพ คิดเป็น ทำเป็น ก็เท่ากับเราพัฒนาประเทศ และถ้าเรา สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง คุณภาพชีวิต ของคนก็จะดีขึ้น ส่งผลให้การทำงานอาชีพ การสาธารณสุข สังคม การศึกษาดีขึ้น ใจผู้ร้ายก็จะลดลง

อีกเรื่องหนึ่ง ก็คือ เรื่องน้ำท่วมที่ปักข์ ใต้ ซึ่งได้รับความร่วมมือทั้งจากข้าราชการ พลเรือน ทหาร ตำรวจ พ่อค้าและประ ชาชน ร่วมมือร่วมใจกันบริจาคอาหาร

เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มให้ด้วยความเต็มใจ ปัญหาหน้าท่อมเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อน ทุกจุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแข่งขันกัน ทำ การรับบริจาค การแจกจ่ายสิ่งของ และการต้อนรับผู้ใหญ่ที่มาดูสถานการณ์ แต่ทุกอย่างก็ผ่านพ้นไปด้วยดี ซึ่งทำให้ผมเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม คือ ถ้าทุกคนร่วมมือร่วมใจกัน ไม่ว่าจะทำอะไรก็จะประสบความสำเร็จ

**วารสารฯ** การเป็นนักบริหารที่ดีนั้น จิตใจนับเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ท่านมีวิธีบริหารจิตใจอย่างไร

**บิต** เราจะต้องตั้งมั่นให้ใจไม่แพ้ ถ้าใจไม่แพ้แล้ว โอกาสชนะจะมีมาก ต้องสร้างความรู้สึกลึก อยากรู้สาเหตุเหตุการณ์ตามวิถีทางที่ถูกต้อง โดยปราศจากความรู้สึกอคติกับผู้อื่น สิ่งเหล่านี้จะทำให้เราไม่แพ้เป็นทุกข์ ถึงแม้จะมีงานหนัก อาจจะมี ความร้อนใจอยู่บ้าง แต่ไม่ถึงกับเป็นทุกข์ หรือรุ่มร้อนจนกินไม่ได้นอนไม่หลับ ปัญหาทุกเรื่องนั้นมีทางออก และสามารถแก้ไขได้ ถ้าพิจารณาอย่างมีสติ และรอบคอบดีพอ

**วารสารฯ** อยากเรียนถามถึงอุดมการณ์ในการทำงานที่ท่านยึดถือ และหลักการการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

**บิต** ผมคิดว่าสิ่งแรกในการทำงานให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ นั้น คือ ทำงานที่ตัวเองชอบ และมีความถนัดอยู่ ต่อมาคือ ต้องทุ่มเท เสียสละให้กับงานที่ทำ งานทุกงานย่อมต้องมีอุปสรรคและปัญหาทั้งสิ้น ซึ่งการแก้ไขก็ต้องอาศัยความเย็น ความอดทน ความประหยัด ความซื่อสัตย์ และสร้างศรัทธาขึ้นมา ถ้ามีศรัทธาในตัวเราแล้วจะทำให้แก้ไขปัญหามาต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น ขณะเดียวกันเราจะต้องลดจุดอ่อน และลดเงื่อนไขของตัวเองให้น้อยที่สุดเท่า

ที่จะทำได้

สรุปแล้วการที่จะทำงานให้ก้าวหน้า นั้น จะต้องเข้าใจคน คือ รู้เขารู้เราและเข้าใจเรื่องราวความเป็นมา และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดอย่างถ่องแท้ แก้ไขปัญหาไม่ทอดทิ้ง มีความซื่อสัตย์เพียร พยายามเรียนรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะการเรียนรู้จากคนอื่นนั้นมีประโยชน์มาก ดังนั้นไม่ว่าผมจะย้ายไปประจำอยู่ที่ใด ผมจะหาความรู้จากคนอื่น ๆ ตลอดเวลาที่สำคัญคือเราอย่าคิดว่าตัวเองเก่ง รอบรู้หมดทุกอย่าง แม้แต่คนที่มีความรู้น้อยกว่าเรา เราก็จงเรียนรู้จากเขาในแง่มุมที่เราไม่รู้เท่าเขา ความรู้เหล่านี้มีประโยชน์ทั้งสิ้น

**วารสารฯ** ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

**บิต** ผมให้ความสำคัญควบคู่กันไปทั้ง ๒ อย่าง ถ้าตัวเราและผู้ใต้บังคับบัญชาของเราต่างมีความเข้าใจในงานที่ตรงกัน การแก้ไขปัญหาก็ทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น อย่างเช่น ในการพัฒนาหมู่บ้าน ถ้าทุกคนมีความตั้งใจและความมุ่งมั่นเหมือนกัน การทำงานก็จะคล่องตัว และเมื่อมีการแบ่งงานกันทำ ทุกคนก็จะสามารถลงมือทำงานกันได้เลย

**วารสารฯ** ท่านมีข้อคิดเห็นในการทำงาน ฝากถึงเพื่อนข้าราชการบ้างไหมคะ

**บิต** ครับผมขอฝากว่า เวลามีปัญหาขึ้นมา นั้น ท้อได้นะครับ แต่อย่าถอย เพราะถ้าเกิดความรู้สึกท้อถอย ก็หมายถึง หมดความหวังและพ่ายแพ้หมดทุกอย่าง ฉะนั้นใจเราต้องไม่แพ้ พยายามคิดแก้ปัญหาไป แล้วสักวันหนึ่งเหตุการณ์ต่าง ๆ ก็ต้องดีขึ้นแน่นอนครับ●

เรื่องสั้น

# เรื่อย ๆ เรียง ๆ เรียงความไปเรื่อย ๆ

สี่รา คิ้วสั้น\*

บทความนี้ ตีพิมพ์ในวารสารข้าราชการหลายปีมาแล้ว แต่โดยที่มีเนื้อหาเหมาะสมกับแนวเรื่องของฉบับนี้ ที่ต้องการรวบรวมข้อคิดทางการบริหารของนักบริหารอาวุโส เพื่อเป็นอุทาหรณ์แก่คนทำงานรุ่นหลัง จึงขออนุญาตนำมาลงพิมพ์อีกครั้ง

กอง บก.

อดีตเลขาธิการ ก.พ.

เรียงความครั้งนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าคนครับ ใน ก.พ.เราเนี่ย มีท่านที่เป็นหัวหน้า หรือกำลังจะเป็นหัวหน้าอยู่มากโข ตั้งแต่หัวหน้าหมู่เล็กไปจนถึงท่านเลขาธิการใหญ่ จึงขออน้อมเสนอเรื่องหัวหน้าใจใจ และหัวหน้าอ้วนเสี้ยวให้ท่านอ่านเล่นบ้าง ดีกว่าอยู่เปล่า ๆ

เรื่องมีอยู่ว่าในสามก๊กว่า ใจใจจะรบกับอ้วนเสี้ยว ใจใจกลัวสุดขีด เพราะอ้วนเสี้ยวมีทหารตั้งร้อยหมื่น เป็นผู้ปกครองแคว้นต่าง ๆ ในภาคเหนือเกือบหมด เมืองเล็กเมืองใหญ่อยู่ในอำนาจอ้วนเสี้ยวทั้งสิ้น ชาวปลาอาวุธก็บริบูรณ์ที่ปรึกษาดี ๆ ก็มีหลายคน ทหารเอกก็เยอะ เช่นคนหนึ่งชื่อจันเหลียง ปกติชอบเอาทวนแทงคนให้ถึงแก่กรรม บาปจริง ๆ อีกคนชื่อบุญทิว "สูงหกศอกเศษหน้าดำดั่งหมึก" น่าเกลียดที่สุด ฝ่ายใจใจนั้น นอกจากจะมีทหารน้อยกว่าตั้ง ๑๐ เท่าแล้ว ก็ยังเพ็งยึดอำนาจในเมืองหลวงได้ ทหารทั้งปวงก็อึดโรย เพราะต้องรบพุ่งกับก๊กอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลาเกือบทั้งสิบทิศ ใจใจจึงตกเป็นรองอ้วนเสี้ยวอยู่หลาย

ชุม



### สูตรของกฤษณะ

จิตใจจึงไปปรึกษาฤษณะ ฤษณะบอกว่าท่านใจ  
อยากกลัว ทหารมากก็ไม่ต้องกลัว เพราะท่านจะชนะ  
อ้วนเสี้ยวด้วยเหตุ ๑๐ ประการ คือ

๑. "ท่านมิได้ถือตัว ถ้าจะทำการสิ่งใด ถึง  
ผู้น้อยจะขัดท่านว่าผิดแลชอบ ท่านก็เห็นด้วย"
๒. "น้ำใจท่านโอบอ้อมอารีต่อคนทั้งปวง"
๓. "ท่านจะกล่าวสิ่งใดก็สิทธิ์ขาดมีสง่า คน  
ทั้งปวงยำเกรงท่านเป็นอันมาก"



๔. “ใจท่านซื่อสัตย์ เลี้ยงทหารโดยยุติธรรม ถึงญาติพี่น้องก็ว่ากล่าว มิได้เข้าด้วยผู้ใด”

๕. “ท่านคิดจะทำการสิ่งใด เห็นเป็นความชอบ ก็ตั้งใจทำไปจนสำเร็จ”

๖. “ท่านจะรักผู้ใด ก็รักโดยสุจริตมิได้ล่อลวง”

๗. “ท่านเลี้ยงคนซึ่งอยู่ใกล้กับอยู่ไกล ถ้าดีแล้วเลี้ยงเสมอกัน”

๘. “ท่านคิดการหนักหน่วงแน่นนอนแล้วจึงทำการ”

๙. “ท่านจะทำการสิ่งใด ก็ทำตามขนบธรรมเนียมโบราณ”

๑๐. “ท่านชำนาญในกลสงคราม ถึงกำลังข้าศึกมากกว่าท่าน ท่านก็คิดเอาชนะได้”

ส่วนอ้วนเสี้ยวจะแพ่ท่าน ๑๐ ประการ เพราะอ้วนเสี้ยวนั้น:

๑. “เป็นคนถืออิสรียศ มิได้เอาความคิดผู้ใด”

๒. “เป็นคนหยาบช้า ทำการโดยโหวน”

๓. “จะว่ากิจการสิ่งใด มิได้มีสิทธิ์ขาด”

๔. “เห็นแก่ญาติพี่น้องของตัวเอง มิได้ว่ากล่าวตามผิดแลชอบ”

๕. “จะคิดการสิ่งใด มักกลับเอาดีเป็นร้าย เอาร้ายเป็นดี มิได้เชื่อใจตนเอง”

๖. “จะเลี้ยงผู้ใดมิได้ปรกติ ต่อหน้าว่ารักลับหลังว่าชัง”

๗. “มักรักคนซัดซึ่งประสมประสานผู้ใดห่างเหิน ถึงซื่อสัตย์ก็มีใจชัง”

๘. “กระทำความผิดต่าง ๆ เพราะฟังคนยุยง”

๙. “จะทำการสิ่งใดเอาแต่อำเภอใจ มิได้ทำตามอย่างธรรมเนียมโบราณ”

๑๐. “มิได้รู้ในกลศึก แต่มักพอใจทำการศึกล่อลวง”

**กฤษณ์กล่าวเป็นอมตะวาจาเรื่องชนะสิบแพ้สิบไว้เพื่องเหล่านี้**

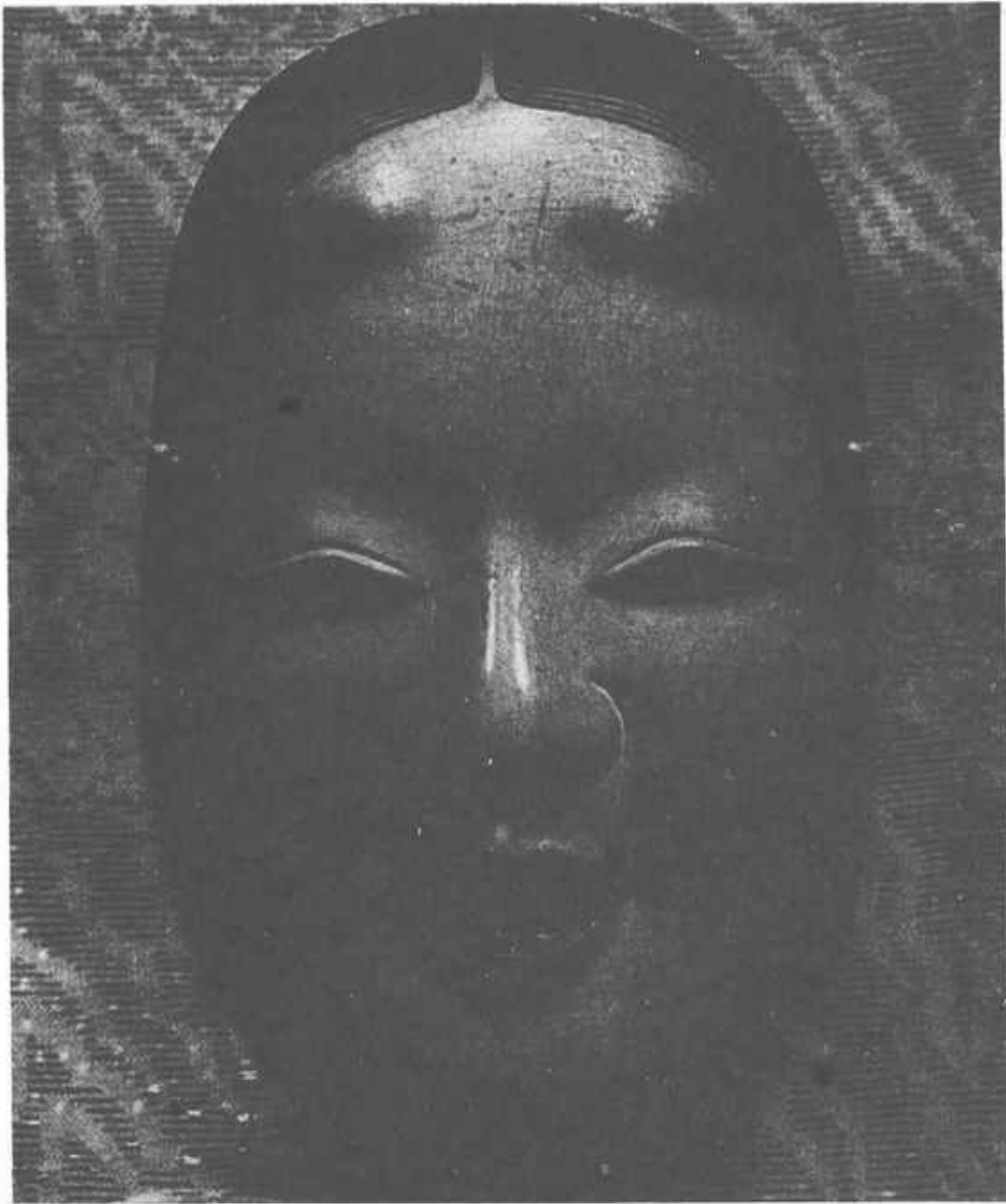
## อ้วนเสี้ยว

เพื่อประโยชน์ของท่านผู้อ่านที่สนใจในวงอ้วนเสี้ยวขออธิบายรูปร่างของอ้วนเสี้ยว ดังนี้ อ้วนเสี้ยวตัวอ้วนกลมสมชื่อ พุงพลุ้ยตั้งคนท้องสิบสองเดือน ใบหน้าอูมรูปไข่เปิดเบียว ๆ คล้ายขนุนใบย่อม ๆ ตาเล็กสีเข้ม คิ้วเข้ม (ท่านโปรดเปิดรูปในหนังสือสามก๊กดูเองจะดีกว่า ผมยังอธิบายยังไม่ละเอียด) สามก๊กเริ่มกล่าวถึงอ้วนเสี้ยวว่า เป็นขุนนางในเมืองหลวงซึ่งมีโฮจิ้น เป็นผู้สำเร็จราชการ โฮจิ้นอยากจะกำจัดขันทีกังฉิน ๑๐ คน ซึ่งมีอำนาจมากอยู่ในราชสำนัก จึงปรึกษากับพวกพ้องที่เป็นขุนนางอันมีอ้วนเสี้ยวใจใจ เป็นอาทิ อ้วนเสี้ยวเสนอความเห็นว่า โฮจิ้นควรแอบอ้างรับสั่งพระเจ้าแผ่นดินแต่งหนังสือไปยังเจ้าเมืองต่าง ๆ ให้ยกทัพเข้ามา เรียกฮ่องหัวในวังส่งตัวขันที ๑๐ คน ไปให้เจ้าเมืองเหล่านั้น ขันทีก็จะถึงแก่กรรมโดยง่ายและแน่ ๆ ขุนนางอื่น ๆ คำนวณว่าทำอย่างนั้นเลย เดียวพวกที่ยกทัพมาจะยึดอำนาจในเมืองหลวงเข้า ก็คงยุ่งตาย...โฮจิ้นไม่เชื่อ มีหนังสือไปจนได้ พอพวกขันทีรู้เข้าว่าโฮจิ้นไม่เชื่อ ก็ลวงเอาตัวโฮจิ้นไปฆ่าเสีย ฝ่ายตั้งโต๊ะ เจ้าเมืองซีหลง ได้หนังสือก็รีบยกกองทัพมาก่อนเพื่อน แล้วยึดอำนาจในเมืองหลวง และคิดชิงราชสมบัติทันที

นี่คือความคิดเบี้ยว ๆ เรื่องหนึ่งในหลาย ๆ เรื่องของอ้วนเสี้ยว ซึ่งก็ยิ่งอุตสาหามีคนเชื่อและเป็นเหตุให้เกิดศึกสงครามทั่วเมืองจีนในเวลาต่อมา ถ้าอ้วนเสี้ยวและโฮจิ้นไม่ใช้วิธีซ้างจับตักแตน โดยใช้วิธีง่าย ๆ อย่างอื่นเช่นให้ทหารเลวบุกเข้าจับขันทีฆ่าเสีย เมืองจีนตอนนั้นอาจจะไม่มีเรื่องจลาจลวุ่นวายดังในเรื่องสามก๊กก็ได้

## ขุนนางบ้ายศ

เมื่อดังโต๊ะยึดอำนาจในเมืองหลวงได้ก็ตั้งให้อ้วนเสี้ยวเป็นเจ้าเมืองปุดโล ฝ่ายใจใจนั้นหนีตั้งโต๊ะ



ไปปลุกพระตมเจ้าเมืองต่าง ๆ ให้มาปราบตั้งโต๊ะ เจ้าเมืองใหญ่ ๑๗ เมือง เชื้อใจใจพากันยกทัพมาประชิดเมืองหลวง อ้วนเสี้ยวก็มากับเขาด้วย เจ้าเมืองทั้งปวงเห็นว่าอ้วนเสี้ยวมี “เชื่อบุณนางสีห์ห้าหัว” ก็เลยพร้อมใจกันยกให้เป็นแม่ทัพใหญ่ การได้เป็นแม่ทัพใหญ่ครั้งนี้ นับว่าอ้วนเสี้ยว นั้น “บุญหล่นทับพุง” หรือ “เฮงสุคโชค” ที่เดียว เพราะได้ทหารหลายสิบหมื่น ทหารเอกเป็นร้อย และโดยเฉพาะมีคนสำคัญที่สุด ๓ คน เป็นลูกน้อง ทั้ง ๓ คนนี้ ต่อมา มีข้ามนาน ก็ได้แบ่งแผ่นดินจีนออกเป็น ๓ ส่วน ลูกน้องดังกล่าวคือ ใจใจ ซึ่งต่อมากลายเป็นพ่อพระเจ้าใจผี ต้นราชวงศ์อู่

ก๊กที่ ๑ เล่าปี กลายเป็นพระเจ้าเล่าปี กษัตริย์ก๊กที่ ๒ และซุนเกียนเป็นพ่อพระเจ้าซุนกวน กษัตริย์ก๊กที่ ๓

ถ้าในตอนนั้นอ้วนเสี้ยวรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเป็นหัวหน้าคน แผ่นดินจีนอาจจะไม่มีราชวงศ์อู่ และท่านล่อกวตงอาจจะไม่มีเรื่องมาแต่งสามก๊กก็ได้

ในการรบกับตั้งโต๊ะครั้งนี้ อ้วนเสี้ยวทำอะไรเสีย ๆ ไร้หลายเรื่อง เช่น ตั้งน้องชายชื่ออ้วนสุดให้เป็นแม่กองเสบียง อ้วนสุดเห็นซุนเกียนจะรบชนะทหารเอกของตั้งโต๊ะ เกิดความอิจฉา แกล้งไม่ส่งเสบียงให้ ซุนเกียนเลยรบแพ้ อ้วนเสี้ยวก็ไม่ว่าอะไร

เพราะเห็นเป็นน้อง เจ้าเมืองต่าง ๆ ตกเตียงกัน อ้วนเสี้ยว “ก็มีรู้ที่จะทำประการใด” คราวหนึ่งทหารเอกของดั่งโต๊ะชื่อฮัวหยงยกทัพออกมาทำรบและฆ่าทหารเอกของกองทัพอ้วนเสี้ยวไป ๒ คน แบบ “สามเพลงตกม้าตาย” ทหารต่าง ๆ ก็สะดุ้ง ตกใจกลัว หากคนอาสาไปรบกับฮัวหยงไม่ได้ กวนอูจึงรับอาสา อ้วนเสี้ยวโกรธกวนอูมาก เพราะตอนนั้นกวนอูเป็นเพียง “ทหารม้าถือเกาทัณฑ์” คือทหารองครักษ์ เล่าปีไม่มีตำแหน่งในกองทัพ อ้วนเสี้ยวจึงดูต่ำกว่ากล่าวกวนอูหาว่าเป็นเพียงทหารเลวสะละอะมารับอาสาได้ยังไงกัน พอดีใจใจของต้องไว้ฮ้วนเสี้ยวเกรงใจจึงให้กวนอูออกรบ ปรากฏว่า กวนอูฆ่าฮัวหยงได้อย่างง่ายดายตายที่สุด

กรณีจึงเป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า อ้วนเสี้ยว นั้นดูถูกผู้น้อย เห็นแก่ญาติ ใช้คนไม่เหมาะกับงาน บังคับการไม่มีสิทธิขาด และทำการต่าง ๆ ตามอำเภอใจ บังเอิญแม่ทัพฝ่ายตรงกันข้ามคือดั่งโต๊ะก็เปะเจี้ยสงครามคราวนี้เลยเจ้าคือเลิกกันไป ไม่มีใครแพ้ใครชนะอย่างเด็ดขาด

ในการรบครั้งอื่น ๆ อ้วนเสี้ยวก็ทำอะไรที่ทั้งเบี้ยวทั้งเขี้ยวทั้งเพี้ยนอีกหลายอย่าง เช่นคราวหนึ่งออกรบโดย “แต่งตั้งไว้กระหนกกันลับหนอง” ซึ่งถึงขนาดแต่งตั้งตัวหุ่เพื่ออย่างนี้แล้วก็ยังรบแพ้อีกจนได้ ครั้งหนึ่งอ้วนเสี้ยวจะไปรบกับกองซุนจ้าน จึงไปขอทหารและเสบียงจากโจโจ ซึ่งแทนที่จะขอเขาดี ๆ กลับมีหนังสือบอกไปว่าต้องให้ตามที่ขอจะไม่อย่างนั้นจะยกทัพมาตีเมืองฮูโต

อ้วนเสี้ยวมีที่ปรึกษาเก่งกาจไม่แพ้ที่ปรึกษาของโจโจ เช่นที่ปรึกษาชื่อจิวสวกับเตียนหง เป็นตั้งแต่ทั้ง ๒ คนนี้ติดคุกทั้งคู่ โทษฐานไปค้ำอ้วนเสี้ยวไม่ให้ยกทัพไปรบ หรือด้านยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีของอ้วนเสี้ยว เตียนหงนั้นแย่น้อย เพราะไปขอรับรองไม่ให้อ้วนเสี้ยวยกทัพไปรบโจโจในการศึกครั้งหนึ่ง โดยบอกว่าถ้ารบตอนนี้จะแพ้ อ้วนเสี้ยวไม่ฟังและยังให้เอาตัวไปขังคุกเสียอีก ครั้นรบแพ้จริง ๆ แทนที่จะเห็น

คุณของเตียนหง อ้วนเสี้ยวกลับให้เอาตัวเตียนหงไปฆ่าเสียอีก ที่ให้ฆ่าเพราะอายเตียนหงประการหนึ่ง และเพราะเชื่อคำยุยงของของอีกประการหนึ่ง หัวหน้าอย่างนี้ก็มี

อ้วนเสี้ยว นั้นรบแพ้โจโจหลายคราวก็เพราะลูกน้องดี ๆ สำคัญ ๆ ของอ้วนเสี้ยวกลับไปสมัครทำงานกับโจโจหมดทั้งฝ่ายผู้ฝ่ายบุ๋น เพราะทนความหยาบคาย ความลุ่มเอียง ความไม่เอาไหนของอ้วนเสี้ยวไม่ได้ เช่น ชุนฮก เขียวเตียวคับ โกล่า เป็นต้น คนเหล่านี้เอาข้อมูลเกี่ยวกับกองทัพและยุทธศาสตร์ของอ้วนเสี้ยวไปบอกโจโจ อย่างนี้อ้วนเสี้ยวรบกับโจโจครั้งใดจึงมีแต่แพ้ อย่างดีก็แค่เสมอเท่านั้น

### บันทึก

หมายถึงอวสานของอ้วนเสี้ยวครับ หัวหน้าผู้นี้เมื่อรบแพ้โจโจหลายครั้งเข้า ก็หมดต้นทุนและเกิดความแค้นใจจน ประสาทรบประทาน หนังสือสามก๊กบอกว่า “สติพินเฟือน” ก็เป็นบ้าขาดคุณสมบัตินั้นแหละครับ ผลที่สุดก็ตายทั้งกลม ๆ คือ ตายทั้ง ๆ ที่ท้อง ๑๒ เดือน เหลือลูกหลายคนเมียหลายคน ต่อมาลูก ๆ ก็ฆ่าฟันกันเองเพื่อแย่งสมบัติพ่อจนตายตกไปตามกัน

นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า ๑. ถ้าริจะเป็นหัวหน้าคนแล้วอย่าทำ ๑๐ อย่างเหมือนดังที่กฤษณะว่า อ้วนเสี้ยวไว้เป็นอัคราชาต ๒. หัวหน้าคนนั้นต้องมี “จิตใจ” ที่เหมาะสม จะรู้หลักกฎเกณฑ์ของการเป็นหัวหน้าคนอย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นคนหยาบช้า ใจทรามแล้ว ก็จะทำให้ความเสียหายมาสู่ตนเองและพวกพ้อง ยิ่งเป็นหัวหน้าใหญ่เท่าใดก็ยิ่งเสียหายมากขึ้นเท่านั้น การเป็นหัวหน้าคนจึงต้องฝึกทั้งหลักเกณฑ์และจิตใจด้วย

เรื่องของโจโจต่างกับของอ้วนเสี้ยว อ้วนเสี้ยว นั้นเริ่มบทบาทจากที่สูงและตกต่ำลงมาจากหมดต้นทุน



แต่โจโจเริ่มบทบาทจากต่ำไปหาสูง คือจากวัยรุ่น  
เสเพลไปจนถึงเป็นพระเจ้าไหล่อูฮู ฮองเต้ต้นราชวงศ์  
ขุยของเมืองจีน สหเทศสำคัญคือ โจ ของโจโจนั้นสูง  
มากตรงกันข้ามกับ โจ ของฮ้วนเสี้ยวซึ่งต่ำมาก

## โจโจ

โจโจเป็นคนตาเล็ก เมื่อเล็ก ๆ ทำตัวเป็น  
นักเลง ขอนล่าสัตว์ร้องรำทำเพลง โจเด็กซึ่งเป็นอา  
เภสิทธิ์โจโจ จึงจะเอาความไม่ศิ่ต่าง ๆ ไปฟ้อง  
พี่ชายคือโจโก๋ ฝ่ายโจโจก็ทำอุบายลั้ลลม โจเด็ก  
รีบไปบอกโจโก๋ว่าโจโจมีอันเป็น พอโจโก๋มา  
โจโจลุกขึ้นวิ่งเล่นอยู่ปกติ แล้วบอกว่าอาโกหก  
ตั้งแต่นั้นโจโก๋ไม่เชื่อโจเด็กอีกเลย

โจโจเริ่มมีชื่อเสียงตอนไปเป็นขุนนางอยู่กับ  
โฮจิ้น เพราะเป็นคนคัดค้านไม่ทำตามที่ฮ้วนเสี้ยว

เสนอเรื่องให้กองทัพหัวเมืองยกเข้ามาเมืองหลวง  
เพื่อจับขันที ๑๐ คน

อีกครั้งหนึ่งตอนตั้งโต๊ะยี่ต้อ่านางในเมืองหลวง  
ได้แล้วจะชิงราชสมบัติ ขุนนางทั้งปวงพยายามหา  
ทางกำจัดตั้งโต๊ะก็หมดปัญญากันทุกคน โจโจแสดง  
ความใจเด็ด ด้วยการชอนกระบี่สั้นไว้ในเสื้อเพื่อจะ  
เข้าไปฆ่าตั้งโต๊ะ พอตั้งโต๊ะรู้ตัวเสียก่อน โจโจมี  
ปัญญาไวจึงบอกว่าเอากระบี่มากำหนดแล้วรีบหนีไป

ครั้งหนึ่งเมื่อเริ่มเป็นทหารในเมืองหลวงโจโจ  
จับขันทีที่ทำผิดกฎหมายมาเขียน ๑๕ ที ซึ่งไม่มีผู้ใดกล้า  
ทำ คนทั้งปวงจึงเห็นว่าโจโจทำการสิทธิ์ขาดเป็นที่  
น่ายำเกรงมาตั้งแต่หนุ่ม ๆ

โจโจนั้นเมื่อร่วมมือกับฮ้วนเสี้ยวและเจ้า  
เมืองอื่น ๆ ยกทัพไปรบตั้งโต๊ะและเจ้ากันไปแล้ว  
โจโจก็คุมทหารของตัวออกอยู่เมืองเล็ก ๆ เมือง

หนึ่ง พอดีโจรโหมค้ำเพลิงกำเริบขึ้นอีกเป็นครั้งที่สอง โจโจจึงออกปราบโจรได้สำเร็จจนได้เป็นเจ้าเมืองใหญ่ชื่อขุนจิว และด้วยบุคลิกลักษณะที่ดีของโจโจ จึงมีผู้สมัครเข้าทำการด้วยเป็นอันมาก ทำให้โจโจมีกองทัพที่เข้มแข็ง และภายหลังได้เข้าไปปราบลิจฉุช กุยกี ซึ่งยึดอำนาจในเมืองหลวงได้ต่อจากตั้งโตะ เมื่อโจโจยึดอำนาจในเมืองหลวงได้แล้วก็เริ่มทำการปราบก๊กต่าง ๆ ด้ราบคาบ คงเหลือของเล่าปี่ กับขุนกวนเท่านั้น โจโจก็ตายไปเสียก่อน

### รอดตายเพราะเครื่องแต่งตัว

โจโจคงจะไม่บ้ายศเหมือนฮวันเสี่ยว เพราะเป็นคนสุภาพ โอบอ้อมอารี และเห็นความสำคัญของผู้น้อย ยกตัวอย่างเช่นกรณีกวนอู้นั้น โจโจทำตรงข้ามกับฮวันเสี่ยว คือสนับสนุนให้กวนอูรบกับฮวันหยงได้ ซึ่งเมื่อกวนอูฆ่าฮวันหยงแล้ว โจโจก็ออกมาค้ำนักกวนอู แล้วยื่นจอกสุราให้ดื่มฉลองชัยชนะ และยังให้คนนำสุกรเปิดไถไปลอบกำนัลเล่าปี่ กวนอู เดียวหุย ซึ่งขณะนั้นยังเป็นเพียงสามก๊กล่อ แต่ดำไม่มีความสำคัญอะไรมากนักด้วย

ครั้งหนึ่งโจโจยกทหารเข้าปล้นเมืองปักเอียงของลิโป้ พอโจโจขี่ม้านำทหารเข้าเมืองได้ก็ถูกฝายลิโป้ตีกระหนาบจนกองทัพของโจโจแตกยับเยินตัวโจโจขี่ม้าหลงพลัดไปคนเดียวไปประจัญหน้ากับลิโป้เข้าพอดี โจโจตกใจเกือบตายรีบเอามือบังหน้าลิโป้คิดว่าโจโจเป็นทหารของตนจึงเอาทวนเคาะหัวไปกเข้าให้ แล้วถามว่า “โจโจชื่อติ๊กก่อ?” โจโจรีบขีโป้ขีเบ้ ตอบว่า “ฮื่อชื่อเสี่ยว ลื่อแหมแม่เร็ว” ลิโป้จึงรีบขับม้าไปทางที่โจโจขี

นี่ถ้า โจโจอาศัยใช้เกราะทองกันสัปทอนอย่างฮวันเสี่ยว คงขึ้นพงเสียดั้งแต่เมืองปักเอียงแล้ว

เรื่องของโจโจนั้น นอกจากในหนังสือสามก๊กแล้ว ก็ยังมีท่านผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง เช่นท่านคึกฤทธิ์

ท่านยาขอบ เขียนรายละเอียดไว้น่าอ่านเป็นอันมาก ผมขอเสนอให้ท่านที่ยังไม่ได้อ่านได้โปรดหาอ่านเสีย โดยเฉพาะท่านที่นิยมหนังสือกำลังภายในนั้น ว่าง ๆ อ่านสามก๊กเสียบ้าง สลับกันไปอาจจะได้สาระและปัญญามากกว่ามาก โดยเฉพาะด้านภาษาไทย เทคนิคการบริหารงานบุคคล เทคนิคการพัฒนาบ้านเมือง ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีต่าง ๆ โดยเฉพาะประวัติโจโจ นั้นน่าศึกษามากในด้านคุณสมบัติสำคัญ ๑๐ ประการ ที่ยกแก้อ้างถึง

### ประสาทรบปราบคนอื่น

โจโจสร้างตัวเองฝ่าคมหอกคมดาบขึ้นมาตามลำดับ จากเสเพลบอยขึ้นมาเป็นหัวหน้าคนกลุ่มเล็ก ๆ แล้วได้เป็นหัวหน้าคนกลุ่มใหญ่ ๆ ขึ้นจนถึงตำแหน่งเชียงก๊ก ผู้สำเร็จราชการแผ่นดินเมื่ออายุเพียง ๔๐ ปี โจโจเป็นผู้สำเร็จราชการต่อจากตั้งโตะ แต่นิสัยดีก่าและทำงานเก่งกว่าตั้งโตะมาก จึงสามารถบริหารราชการแผ่นดินแทนพระเจ้าเหียนเต๋ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานด้านการทหาร การปกครองและการบริหารงานบุคคล โจโจถนัดเป็นพิเศษเป็นเหตุให้มีคนดีทั้งฝ่ายบู๊ ฝ่ายบุ๋น มาเป็นกำลังสำคัญยังยืนเป็นจำนวนมาก

ในระหว่างที่เป็นผู้สำเร็จราชการหรือมหาอุปราช โจโจต้องออกศึกอยู่ตลอดเวลาเพื่อปราบปรามเจ้าเมืองที่กระด้างกระเดื่องต่อรัฐบาลกลางและก็สามารถปราบได้เป็นส่วนใหญ่ ทำให้รัฐบาลกลางมีอำนาจและเข้มแข็งขึ้นเป็นอันมาก แต่โจโจก็ปราบอีก ๒ ก๊ก ไม่ลง เพราะพระเจ้าเล่าปี่กับพระเจ้าขุนกวนปกครองบ้านเมืองเก่ง ประชาชนรักใคร่และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

โจโจตายเมื่อปี พงศ.๗๖๓ อายุได้ ๖๖ ปี ตายอยู่ในตำแหน่งเจ้าวุยอ๋องผู้สำเร็จราชการแผ่นดินที่มีอำนาจปกครองบ้านเมืองอย่างสิทธิ์ขาดบริบูรณ์เหนือ





พระเจ้าเหียนแต่เสียอีก

โจโจตายด้วยโรคประสาทอย่างเดียวกับ  
อ้วนเสี้ยว คิดกันแต่ว่า อ้วนเสี้ยวนั้นประสาทรับ  
ประทานพระแพ้ศึกฮั่นเหิน แต่โจโจประสาทกิน  
เพราะถูกผีหลอก ไซ่ลวี่ สามก๊กว่าผีหลอกโจโจ  
จริง ๆ และหลายครั้งด้วย (แล้วใครว่าผีไม่มี?)  
โจโจล้มป่วยเพราะผีกวณฐหลอก มีผู้คนต่าง ๆ  
ที่โจโจมาแกงก็มาช่วยกันหลอกล่อสุมุสนานกัน  
ใหญ่ แต่โจโจก็ไม่กลัว โจโจเคียดใจหนึ่งตามเคย  
ฉวยกระบี่ได้ก็ไล่ผีผีทั้งปวงเป็นการใหญ่ ฟันไป  
ฟันมาผีไม่ตาย โจโจเลยตายดีกว่า

ก่อนตายยังมีปัจฉิมวาตะทิ้งท้ายไว้แสดงให้เห็นถึงความเป็นลูกผู้ชายใจเด็ดอีกคือ เมื่อผีหลอก  
หนัก ๆ เข้า ขุนนางทั้งปวงจึงแนะนำให้โจโจทำพิธี  
ปิดรังควานดังนี้ "ขอให้ท่านหาหมอปีศาจมาแต่ง  
เครื่องเช่นวัฏพิธีกรรมเสียแล้วก็จะหาย โจโจทอดใจ  
ใหญ่แล้วจึงว่าโบราณว่าไว้ว่า กรรมมาถึงตัวแล้วจะ  
ทำประการใดก็หาหนีไม่ บัดนี้กรรมมาถึงแล้วใครจะ

มาช่วยเราได้ โจโจก็หาให้เช่นผีไม่มี อยู่มาวันหนึ่งโรค  
นั้นกำเริบหนักขึ้นยิ่งกว่าเก่าให้ระทวยสวงสวายอ่อน  
ไป..." ฟันขึ้นมาก็ยังมีสติสัมปชัญญะดีอยู่ โจโจก็สั่ง  
การเรื่องลูกเรื่องเมียเรื่องการจัดงานศพของตัวเอง  
แบ่งสมบัติ สั่งเสียเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ "ทอดใจใหญ่  
น้ำตาไหลลงโขมหน้า ก็ผวาล้มลงขาดใจตาย" ตูเลง  
เต่งตุม.

### บทสรุป

ที่ผมเรียบความมานี้ พระเดชพระคุณบางท่าน  
อาจจะไม่เห็นด้วย เพราะใคร ๆ อ่านสามก๊กแล้วก็เห็น  
ชัด ๆ ว่า เล่าปี่เป็นพระเอก โจโจเป็นตัวโกง ผมไม่ได้  
ตั้งใจจะโต้แย้งเรื่องนี้ และไม่กล้าหาญไปวิพากษ์  
วิจารณ์ท่านล่อกวณฐ คนแต่งสามก๊กหรือครับ ผม  
ว่าไปตามทรรคนะของกุยแก และเห็นว่าเรื่องราวของ  
โจโจนับว่าเป็นตัวอย่างที่ดีได้หลายเรื่อง เช่น ความ  
มีใจเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว ความโอบอ้อมอารี ความไม่  
ถือตัว เป็นต้น

ในการสรุปเรียงความเรื่องนี้ ผมขอย่อสูตรของ กุญแจไว้ เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจ และเตือนความจำ ของตัวผมเองตลอดจนเป็นคำถามหาเสนอว่า การที่ จะเป็นหัวหน้าคนให้ยั่งยืนนั้นต้องทำอะไรบ้างและ อย่ายทำอะไรบ้าง ดังนี้

### อย่าทำ

๑. ดูกูกูกนึ่ง
๒. หยาบเข้า เห็นแก่ตัว
๓. หลอกใช้คน
๔. ลำเอียง
๕. ชอบแต่คนใกล้ตัว
๖. ใจโลเล
๗. ทำการอ่อนแอ
๘. ทำงานโดยไม่มีใครรอง
๙. ทำงานโดยไม่มีหลัก
๑๐. ไม่รู้กลวิธีแก้ปัญหา

### จงทำ

๑. ให้ความสำคัญแก่ลูกน้อง
๒. สุภาพ โอบอ้อมอารี

๓. รักคนโดยสุจริต
๔. ยุติธรรม
๕. เลี้ยงคนใกล้ไกลเสมอกัน
๖. เชื้อมั่นในตัวเอง
๗. ทำการเข้มแข็งสิทธิ์ขาด
๘. คิดก่อนทำ
๙. ทำงานโดยยึดหลักการ
๑๐. รู้กลวิธีแก้ปัญหา

ทั้ง ๑๐ ข้อนี้ ๗ ข้อแรกบางคนอาจจะท่องได้ แต่ทำไม่ได้ เพราะพื้นฐานในด้านจิตใจไม่ดีพอ ๓ ข้อหลังเป็นศาสตร์ของการทำงานคือ การวางแผน การศึกษาหลักวิชากฎหมาย และระเบียบแบบแผน ต่าง ๆ ศึกษาปัญหาและตำรา เช่น การวางแผนงาน การศึกษาดำรงอาชีพสังคราม เป็นต้น

ท่านจะถามว่าการสร้างพื้นฐานทางจิตใจเพื่อ เป็นหัวหน้าคนที่ยั่งยืนมีวิธีการอย่างไรหรือครับ? ผม ขอความกรุณาผ่องถ่ายให้ท่านผู้บังคับศูนย์พัฒนา ข้าราชการพลเรือนได้โปรดช่วยตอบด้วย●



เรื่องของ | |๒  
ความแก่ ... แต่ตาย

ปัญญา ฤกษ์อุไร\*

เกิด แก่ เจ็บ ตาย

พระพุทธเจ้าท่านตรัสว่า เป็นเรื่องธรรมดาของ  
มวลมนุษย์ เมื่อมีเกิด ก็ต้องมีแก่ เมื่อแก่ก็ต้องมีโรคภัย  
ไข้เจ็บ แล้วก็ต้องตายในที่สุด ไม่มีผู้ใดหลีกเลี่ยงไปได้พ้น  
เพราะมันเป็นวัฏสงสาร

\*ผู้ตรวจราชการระดับ ๑๐ กระทรวงมหาดไทย

เมื่อเร็ว ๆ นี้ สมาคมผู้สูงอายุโดยกรมประชาสงเคราะห์ เป็นผู้จัดสัมมนาคนแก่หรือคนชรา หรือผู้สูงอายุ ก็แล้วแต่จะเรียกกัน

พูดถึงชื่อสมาคมผู้สูงอายุนี้ กว่าจะตั้งกันได้ก็ถกเถียงกันอยู่นาน กรรมการบางคนเสนอว่า ควรชื่อสมาคมคนแก่ แต่หลายคนค้านว่า คำว่า แก่ ไม่เหมาะทำให้จิตใจห่อเหี่ยวเมื่อได้ยินได้ฟัง อีกคนหนึ่งเสนอว่า ควรชื่อว่า สมาคมผู้เฒ่า ก็มีบางท่านค้านว่าไม่เหมาะ เพราะคำว่า "เฒ่า" อาจหมายถึง "เฒ่าหัวงู" "เฒ่าทารก" หรือ "เฒ่าสารพัดพิษ" ซึ่งล้วนแต่ไม่ค่อยจะดีนักในความหมาย อีกคนเสนอว่า น่าจะเป็นสมาคมผู้ชรา ก็มีอีกหลายท่านค้านว่า คำว่า "ชรา" ฟังแล้วคล้าย ๆ ผู้ที่ห่อเหี่ยว ไม่สดชื่นเอาเสียเลย ซึ่งตกลงกันว่าเอาชื่อสมาคมผู้สูงอายุก็แล้วกัน

วันหนึ่ง ผู้อำนวยการกองคนหนึ่งมาหาผม

"ท่านครับ... ทางกระทรวงเขาจะส่งท่านไปสัมมนาคนแก่ ที่โรงแรมรอยัล ประมาณ ๓ วัน"

"เฮ้ย! อ้าวยังไม่แก่ ยังหนุ่มอยู่ หูตายังดี เตะปี่บ่ยังตั้งอยู่เลย อ้าวไม่ไปเค็ดชาก"

"แะ ๆ ผมไม่ได้ว่าท่านแก่ชราหรอกครับ แต่กระทรวงเขาว่า บรรดาผู้ที่จะเกษียณอายุในปีนีถือว่าแก่ชรา ต้องไปสัมมนาหาความรู้ก่อนปลดเกษียณ เพื่อเวลาพ้นจากราชการไปแล้ว จะได้ไม่ต้องเสียอกเสียใจ แล้วไปผูกคอตาย" เขาชี้แจง

ผมมานั่งตรึกตรองดู ก็เห็นจริงตามที่เขากล่าวไม่เห็นเสียหายอะไร ตรงกันข้ามกลับได้ความรู้ในการใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุไปแล้วให้มีความสุข และมีประโยชน์ต่อไป ผมจึงตกลงจะไปสัมมนาตามคำสั่งกระทรวง

ผลจากการสัมมนาทำให้ผมได้ความรู้มากมาย เริ่มต้นก็มีวิทยากรส่วนใหญ่เป็นนายแพทย์ที่มีชื่อเสียงว่าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ

ท่านบอกว่าที่เราแก่ตัวลงก็เพราะเซลล์ต่าง ๆ ในร่างกายมันเสื่อมลง บางทีมันก็ตายไปแล้วก็ไม่เกิดมาทดแทน เมื่อเซลล์เสื่อมหรือหมดสมรรถภาพไป ร่างกายของคนเราก็เสื่อมลง เป็นบ่อเกิดของความชราภาพ

ตามธรรมชาติตามมนุษย์เราจะมีอายุสูงสุดไม่เกิน ๑๑๐ ปี แต่อย่างผมหรือเจ้าตัวยุ้ยเพื่อนผม อายุไม่ถึง ๗๐ ก็คงจะมั่งเพ่ง มรณาโลกไปพบบยมพบาล เพราะแก่ตกริมมากไปหน่อยทั้งคู่

สัตว์ต่าง ๆ เช่น หนูอายุ ๓ ปีก็ตาย เต่าอายุ ๑๗๕ ปี ช้าง ๑๕๐ ปี สุนัข ๑๕ ปี เป็นต้น สัตว์ต่าง ๆ ในโลกก็มีอายุตามกำหนดของมันเหมือนกัน

ทีนี้เรามาดูกันว่า พอแก่ตัวลงแล้วจะเป็นอย่างไรบ้าง นายแพทย์นักวิทยากรอีกนั่นแหละท่านบอกว่า คนแก่ คนชรา หรือผู้สูงอายุ จะมีความเสื่อมดังต่อไปนี้ คือ

การทำงานเสื่อมลง ทำงานได้ไม่เหมือนตอนหนุ่ม ๆ ทำงานได้น้อยลงและเหนื่อยเร็วกว่าปกติ การทำงานไม่สะดวกเหมือนเดิม อวัยวะต่าง ๆ มือ เท้า สมอง เจื้อยชาลง

กินเหล้าได้น้อยลงไม่มากแก้วเหมือนตอนหนุ่ม ๆ ข้อนี้คงจะจริง เพราะสังเกตดูเจ้าตัวยุ้ยเพื่อนผมระยะหลัง ๆ นี้ กินเหล้าได้น้อยลงกว่าแต่ก่อน และมักจะเมาเร็ว นั่งกินเหล้าอยู่แอลบ ๆ แวบขึ้นไปนอนเสียแล้วเมื่อไรก็ไม่รู้

มีโรคแทรกซ้อนต่าง ๆ มากมายหลายโรค เช่น โรคหัวใจ โรคความดันโลหิต โรคอ้วน (ผมเป็นต้น) โรคกระเพาะ โรคไขข้ออักเสบ โรคตับแข็ง (เพราะกินเหล้ามากเกินไป อย่างพวกเรากินพอดี ๆ คงไม่เป็นไร)

หู ตา จมูก ปาก ฟัน ลิ้น ก็เสื่อมสภาพ กินข้าวไม่อร่อยเหมือนตอนหนุ่ม ๆ จมูกไม่ค่อยได้กลิ่น หู ฟังอะไรไม่ค่อยได้ยิน ตามองไม่ค่อยจะเห็น เหล่านี้เป็นต้น



"เพื่อนฝูงช่วยสะเก็ดภาพญู เอียนไวให้เป็นที่ระลึกในวันสัมมนาคนชรา"



ไอ้แนบเพื่อนผมอีกคน มันชอบว่าเมียมันแก๊งก์ ยิ่งกว่ามัน และมักจะบ่นว่า

"เธอนี้ ไม่เห็นมีดีอะไร แก๊งก์ปานนั้น อะไร ๆ ก็หย่อนยานไปหมด เห็นมีดีอยู่แห่งเดียว คือ หูตึง" เมียเจ้าแนบโกรธเป็นพินเป็นไฟ ตำไอ้แนบไฟแลบ

"เธอก็เหมือนกันนั่นแหละ ไม่เห็นมีดีอะไร วัน ๆ เอาแต่กินเหล้าเมายา ร่างกายก็ห่อเหี่ยว ไม่โต ไม่แข็งเหมือนคนอื่นเขา เห็นจะโตและแข็งอยู่ ๒ แห่ง เท่านั้น คือ หัวใจโตและตับแข็ง นอกจากนั้นก็ไม่ได้เรื่องอะไรสักอย่างเดียว" ว่าแล้วเธอก็ค้อนไอ้แนบประหลับปะเหลือก แล้วเดินกระต๊อบเท้าออกไป

คนแก่หรือคนชรา (หมายความถึงอายุตั้งแต่ ๖๐ ปีขึ้นไป พูดง่าย ๆ ว่าปลดเกษียณอายุแล้ว) เขามีข้อห้ามอยู่ ๓ ประการ คือ

อย่าทำงานหนัก อย่าทำงานนานเกินไป และข้อสุดท้าย อย่าออกกำลังอย่างหักโหมและรวดเร็วเกินไป หัวใจจะปรับตัวไม่ทัน อาจเป็นอันตรายถึงตายได้

สำหรับเรื่องความสัมพันธ์ทางเพศ ควรระวังให้มาก ๆ เพราะมีผลต่อโรคหัวใจ และความดันโลหิต อาจมีอันตรายถึงชีวิต ที่เขาเรียกกันว่า "ตายคาอก"

คนแก่นั้นเขาแบ่งออกเป็น ๓ จำพวก คือ พวกที่แก่แต่สังขารร่างกายแต่ใจยังหนุ่ม ไม่ได้แก่ตามสังขารร่างกาย พวกนี้ยังกระฉับกระเฉง ว่องไวปราดเปรียว คล่องแคล่ว

พวกที่ ๒ แก่ทั้งร่างกายและจิตใจ พวกนี้จะอ่อนแอ โผแผ่ ดูทรุดโทรม เดินเหินเชื่องช้าไม่กระฉับกระเฉง พวกนี้มักจะตายเร็ว บางคนปลดเกษียณไป ๑-๒ ปี ก็ตายแล้ว

พวกที่ ๓ พวกนี้ได้แก่พวกที่สังขารก็ยังดี ร่างกายสมบูรณ์ไม่มีส่วนใดบกพร่อง เสื่อมโทรมจิตใจก็ยังหนุ่มกระชุ่มกระชวย ถึงแม้อายุ ๖๐ แล้ว แต่ก็เดินเหินคล่องแคล่วว่องไว พวกนี้อายุยืนไม่ตายง่าย ๆ (แะ ๆ อย่างผมกับเจ้าด้วยก็อยู่ในจำพวก



ที่ ๓ นี้ อัยย้าหาว่าคุยเลยนะครับ)

ถ้าจะตายเร็วก็คงเพราะเหล้าหรือสุรานี้แหละ  
นึกถึงคำของสุนทรภู่ ที่ว่า

“ถึงโรงเหล้าต้มกลั่นควันโขมง  
มีคันทองผูกไว้ที่ปลายเสา  
โอบ้าปกรรมน่านรกเจียวอกเรา  
ให้มัวเมาเหมือนเป็นบ้าช่างน่าอาย”

ในด้านความคิดและสมอง เขาว่าจะเสื่อมลงไป  
มาก มักจะหลง ๆ ลืม ๆ ไอคิวลดลงจาก ๑๕๐ อาจ  
เหลือเพียง ๙๐ เท่านั้น

วันหนึ่งหลานอายุ ๕ ขวบ มันได้ของเล่นมาใหม่  
เป็นรายการตัดกระดาษแข่งมาต่อเป็นภาพสัตว์ต่าง ๆ  
มันเอามานั่งต่ออยู่พักใหญ่ก็ไม่สำเร็จ เพราะไอคิวเด็ก  
มันต่ำ มันจึงมาหาคุณปู่

“ปู่ ๆ ช่วยต่อรูปสัตว์ให้หลานที”

“เออ เอามาซิหลาน ปู่จะต่อให้” หลานหอบมา  
ให้ปู่ต่อ ปู่นั่งต่ออยู่พักใหญ่ก็ต่อไม่สำเร็จ ฝ่ายหลาน  
นั่งดูปู่ต่อภาพอยู่นาน จนเห็นปู่หอบเพราะเหนื่อย  
หลานจึงพูดกับปู่ว่า

“ปู่ ๆ หลานว่า ปู่กับหลานคงจะมีไอคิวเท่ากัน  
นี่ปู่ไม่ใช่”

“เออ ปู่ก็ว่าอย่างงั้นแหละ” ปู่ตอบด้วยความ  
แค้น ที่หลานมันว่าไอคิวเท่ากับมัน เพราะต่างคนต่าง  
ต่อภาพไม่สำเร็จ

เรื่องของคนแก่อีกอย่างหนึ่งคือ ชอบเก็บสะสม  
ไม่ว่ามีอะไรเป็นเก็บหมด เขาเล่าว่าคนแก่บางคนเวลา  
ตาย ลูกหลานไปรื้อได้เพียงตุ้มเงินเก็บเป็นปึก ๆ บาง  
รายเป็นหมื่นเป็นแสน เจ้าอาวาสบางองค์มีเงินเก็บได้  
เพียงในกุฏิเป็นล้านทีเดียว

คนทางอิสานเขาว่า อายุ ๑-๑๐ อาบน้ำกับหนาว  
อายุ ๑๐-๒๐ ปี กอดสาวกับเบือ อายุ ๒๐ ปีขึ้นไป  
ฆ่าก็ตาย บ่ฆ่าก็ตาย... สรุปแล้ว พอแก่ตัวลงอายุเลย  
๒๐ ไปแล้ว ก็เตรียมตัวเตรียมใจได้แล้ว จะเอาวัดไหนก็  
เลือกเอาไว้ก่อน ส่วนพวกที่ได้ล้ายสะพาน จะลงโกศ

หรือจะนอนในโลงแอบอยู่หลังม่าน เอาโกศเปล่าไว้  
ข้างนอก ก็จงรีบเลือกสิ่งเสียลูกเมียเอาไว้ได้แล้ว.. ยัง  
พอมีเวลาอยู่บ้าง

นอกจากคนแก่จะเชื่อว่าจะไม่ค่อยจะว่องไว ปราด  
เปรี้ยวแล้ว คนแก่ยังมีผมหงอกขาวโพลนไปทั้งศีรษะ  
คนแก่ที่หัวใจยังไม่ยอมแก่ ก็ต้องไปยอมผมให้ดูดำ  
เหมือนตอนหนุ่ม ๆ เป็นการหลอกตัวเองอีกแบบหนึ่ง

พันฟ่างหักหมดเหลือแต่เหงือกแดงแจ๋ ตอนผม  
เป็นนายอำเภอหนุ่ม ๆ ได้มีโอกาสพาผู้ตรวจราชการ  
กระทรวงอายุเกือบ ๖๐ ไปเที่ยวช่อง เพราะท่านว่า  
ท่านยังไม่แก่หรือไม่ยอมแก่

เด็กสาว ๆ อายุ ๑๘-๑๙ ปี ก็มาล้อมหน้าล้อม  
หลัง ๔-๕ คน หนู ๆ เหล่านั้นเรียกผมว่า “พี่” เพราะ  
ตอนนั้นผมอายุราว ๆ ๒๘-๒๙ ปี เห็นจะได้ เรียกว่า  
ยังหนุ่มน้อยอยู่

ส่วนผู้ตรวจราชการกระทรวงอายุ ๕๙ ผมหงอก  
ขาว พันหลดร่วงหมดทั้งปาก เด็กสาว ๆ มันเรียกคุณ  
ลุงบ้าง คุณตาบ้าง... เท่านั้นยังไม่พอ มันยังบอกว่า

“คุณตาขา... คุณตาแก่แล้วขานานี้ พันฟ่างก็  
ไม่มีแล้ว คุณตาจะทำอะไรได้ล่ะ?”

“เออ ทำไม่ข้าจะทำอะไรไม่ได้ ถึงพันข้าจะ  
ไม่มี แต่ข้าก็ไม่ได้ใช้พันข้าทำอะไรนี่หว่า แล้วเรื่องนี้  
มันก็ไม่เกี่ยวอะไรกับพันข้าด้วย... นี่ะ อีหนูเอ๊ย?”

คุณตา... ผู้ตรวจราชการกระทรวง ตอบอีหนูแล้ว  
เอาเหงือกขบกันจนตาเหลือกด้วยความแค้น

สิ่งที่คนแก่อายุเกิน ๖๐ ปีไปแล้ว ต้องทำอย่าง  
ยิ่งก็คือ พินัยกรรม ถึงแม้ไม่มีทรัพย์สินสมบัติมากมาย  
อะไร ก็ควรจะบอกเรื่องราวที่จำเป็นเอาไว้ให้บุตร  
ภรรยาทราบบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุ  
ตายอย่างกะทันหัน ไม่ทันได้สั่งเสีย เช่น รถชน  
ตาย เรือบินตกตาย เป็นลมตาย หัวใจวายตายฉับพลัน  
ทันที เป็นต้น กรณีเช่นนี้อาจไม่มีโอกาสได้สั่งเสีย  
จะเป็นเรื่องลำบากอย่างยิ่งแก่ผู้อยู่ข้างหลังคือ ลูกเมีย

เรื่องสำคัญที่ต้องบอกเอาไว้ คือ

๑. เจ้าหนี้ ถ้ามี ใครบ้างก็ราย จำนวนเท่าไร รวมดอกเบี้ย

๒. ลูกหนี้ก็ราย ใครบ้าง เป็นเงินเท่าไร ลูกเมีย จะได้ติดตามเก็บตามทวงต่อไป

บางรายไม่บอกไว้ พอตายลงมีแต่เจ้าหนี้มาทวง ส่วน ลูกหนี้พากันเฉยเสีย เลยกลายเป็นหนี้สูญ ส่วนหนี้ที่มีอยู่ลูกเมียนั่งใช้กันฮาน

๓. ทรัพย์สินมีอะไรบ้าง อยู่ที่ไหน ถ้าเก็บไว้ในธนาคารก็ต้องบอกด้วยว่า อยู่ในตู้เซฟไหน? กุญแจตู้เซฟเบอร์อะไร มีอะไรอยู่ในตู้บ้าง เช่น สายสร้อย ทองคำหนัก ๕ บาท ๓ เส้น พระเลี่ยมทอง ๓ องค์ เป็นต้น ถ้ามีตู้เซฟหลายธนาคาร ก็ต้องบอกให้หมด รวมทั้งกุญแจตู้เซฟด้วยว่า กุญแจอยู่ที่ไหน?

๔. ถ้าชื่อของม่อนส่งเอาไว้ ต้องแจกแจงเอาไว้ ด้วยว่า ส่งไปแล้วกิ่งวด เหลืออีกกิ่งวด ๆ ละเท่าไร เป็นต้น ทั้งนี้ รวมทั้งรถยนต์ ตู้เย็น ทีวีม่อนส่งด้วย

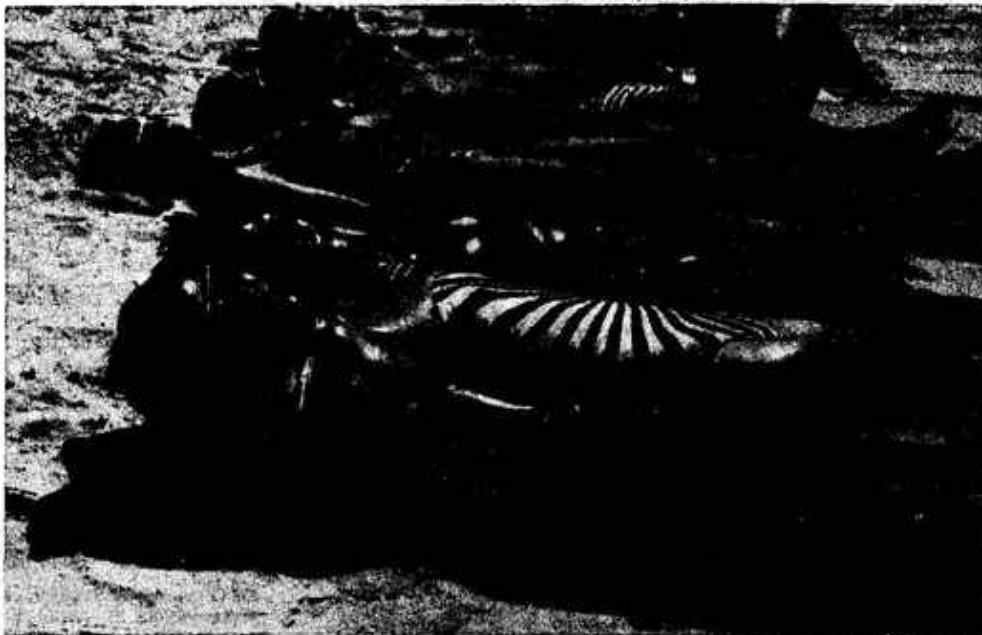
๕. ถ้าเป็นที่ดิน ต้องบอกด้วยว่าที่ดินอยู่ตรงไหน มีกี่แปลง (ก่อนตายพาไปดูเสียก่อนก็จะดี) โฉนดที่ดินหรือ น.ส.๓ แล้วแต่กรณี อยู่ที่ไหน ก็ต้องบอกไว้ด้วย

ถ้ามีทรัพย์สินก็ต้องบอกด้วยว่า จะให้อะไรแก่ลูกแต่ละคน ให้เมียเท่าไร อย่างไร อย่าปล่อยให้ลูก ๆ ทะเลาะแย่งชิงสมบัติกันยุ่งเหยิงเปล่า ๆ

บางท่านอุทิศศพให้โรงพยาบาลจุฬาบ้าง ศิริราชบ้าง ก็ต้องบอกให้เมียรู้ว่า พอตายก็แจ้งให้โรงพยาบาลมารับศพไปได้เลย จะได้ไม่ต้องเป็นภาระแก่ครอบครัว

อย่าไปประมาทว่า เราอีกนานกว่าจะตาย ความตายเป็นของไม่แน่นอน อาจมาถึงเราเมื่อไรก็ได้ สุนทรภู่ท่านว่าไว้ว่า

ไม่ถึงที่ก็ไม่ตายวายชีวาตม์  
ใครพิฆาตเช่นฆ่า ไม่อาสัญ  
แม้ถึงที่ก็ต้องตายวายชีวัน  
ใครไม่ทันคิดร้าย ก็ตายเอง  
เดี่ยวจะหาว่าไม่เตือน...ฮ่า...ฮ่า●



ตอนนี้ คุณอาจจะคุนแก่ แต่อีกหน่อย ก็คงจะเหลือแค่กู...อย่างเดียว

## หลักการทํางาน



**วัชรชัย วิสุทธีสมาจาร**  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

- สิ่งแรกต้องรู้ก่อนว่า ตำแหน่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องทำนี่เป็นอย่างไร เหมาะสมกับเราหรือไม่ ใจเรารักงานที่จะทำนี่หรือไม่
- เมื่อจะเริ่มปฏิบัติงาน เราก็จะศึกษารายละเอียดความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้ดี รู้ถึงนโยบาย แผนงาน และทิศทางของส่วนราชการที่เราปฏิบัติงานอยู่ สิ่งใดที่ยังไม่เข้าใจก็จะปรึกษาหารือกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน
- ในการทำงานร่วมกัน ผมว่าต้องมีการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยนะครับ ข้อสำคัญคือต้องไม่เป็นคนเอาแต่ใจตนเอง
- การจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีนั้น จะต้องมีความกระตือรือร้น สนใจในงานที่ทำอย่างจริงจัง และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานของเรา ไม่ควรไปก้าวก่ายหน้าที่การงานของผู้อื่น
- หลักสำคัญที่สุดก็คือ ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ครับ

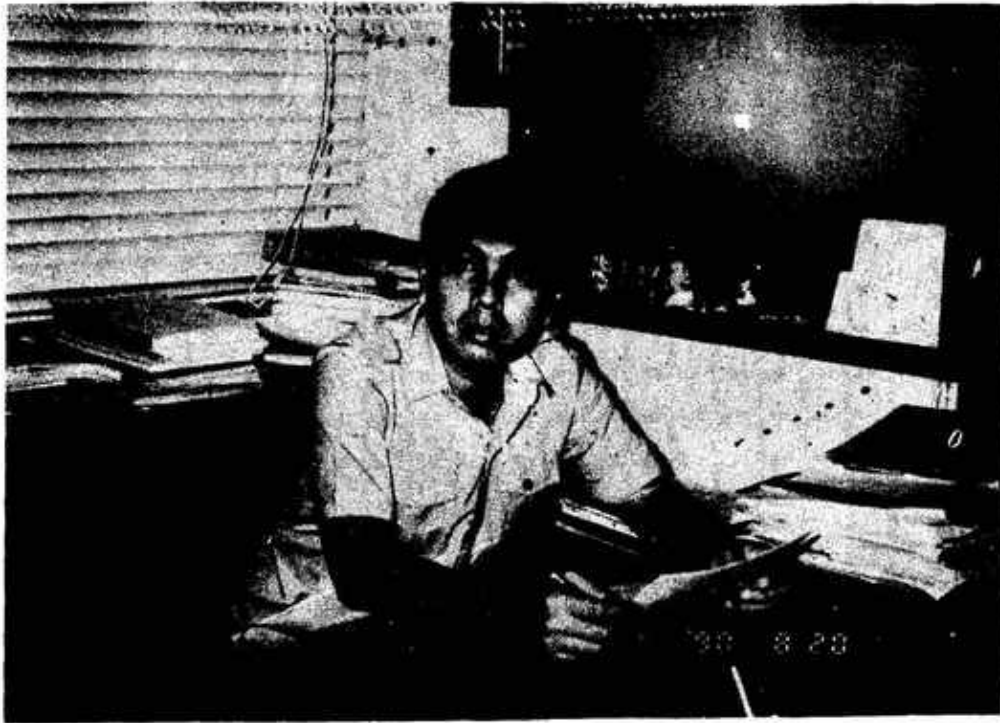


**อรนุช คุปตะวาทีน**  
พนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยว  
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ในการทำงาน ดิฉันยึดหลัก ๔ ประการคือ

- ในเวลาทำงาน จะทำงานเต็มที่ พยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว และได้ประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่นอกเวลางาน จะตัดเรื่องงานออกหมด ไม่เก็บเรื่องที่ค้างค้างมีปัญหา มาเป็นกังวล จะทำให้สมองปลอดโปร่ง สามารถทำงานวันใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดหูเปิดตาให้กว้างเพื่อรับฟังข่าวสารต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน
- เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ อันจะเป็นประโยชน์ในการประสานงาน ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น
- มีความอดกลั้น อดทน และไม่ใช้อารมณ์ เพราะอาจเป็นผลให้งานผิดพลาดได้

**คุณอรนุช**



## สมมาศ นิลพันธ์

บุคลากร สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ประการแรก ต้องมีการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา โดย "การแสวงหาความรู้" ทั้งด้านวิชาการ กฎระเบียบ เทคนิคในการทำงาน ตลอดจนรู้ถึงหน้าที่ขององค์กรที่เราสังกัดอยู่ รู้เป้าหมายขององค์กร ต้องรู้ว่าเราอยู่ตรงไหนขององค์กร รู้ว่าทำงานเพื่อใคร เพื่ออะไร การทำงานต้อง "ทำงานอย่างมีระบบ" คือต้องเตรียมตัวให้มีความรู้ และเทคนิคในการทำงานที่ทันสมัย นำมาปรับใช้กับการทำงานได้อย่างมีแผน ทำงานด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว ประหยัด และเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วย

ประการต่อมาคือต้องมี "ทัศนคติที่ดีในการทำ

งาน" หมายถึงมีความสำนึกคิดที่ตื่นตัว สร้างสรรค์งานในความรับผิดชอบให้ก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานโดยอุทิศตน มีความอดทนและขยันขันแข็ง ข้อสำคัญคือ ต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์

ประการสุดท้ายคือต้องมี "มนุษยสัมพันธ์ที่ดี" มีอัธยาศัยไมตรีอันต่อบุคคลทุกระดับชั้น ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้อื่นตามความสามารถและโอกาสจะอำนวยให้ ในที่ทำงานก็ต้องมีความจริงใจกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาครับ

สมมาศ นิลพันธ์





**ราตรี กิรติบำรุงพงศ์**  
ผู้อำนวยการด้านพัฒนางานวิจัย  
สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ

ก่อนอื่นต้องทราบถึงความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของงานก่อน ว่าทำเพื่ออะไร มีเป้าหมายของงานอย่างไร อย่างเช่นในทางการศึกษา เราต้องทราบก่อนว่า โรงเรียน ครู และเด็กของเราต้องการอะไร ประการต่อมาคือต้องมีเครื่องมือหรืออาวุธที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งก็ได้แก่ ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง มีแผนงาน มีการบริหารโครงการ และการติดตามประเมินผลงานด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบครบถ้วน

ประการสำคัญคือ ไปรโมทงานที่ทำอยู่ ไม่ใช่แปลว่าอยากดังนะคะ แต่ดิฉันเห็นว่า ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานทุกวันนี้ คือ “ปัญหาการประสาน

งาน” ต่างฝ่ายต่างทำกันไปโดยบางทีก็ไม่ว่าใครทำอะไรกันไปแล้วบ้าง การไปรโมทงาน การให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์งานที่แต่ละฝ่ายทำกันอยู่ จะช่วยให้เกิดการประสานงานกัน แบ่งงานกันทำ และร่วมมือกันในการทำงานไปได้ดี ซึ่งน่าจะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกันไปได้ด้วย เป็นนักวิชาการที่ต้องพบปัญหาในทางปฏิบัติเหมือนกัน ดิฉันก็ใช้หลักที่จะพยายามปรับให้เข้ากับเหตุการณ์ ประคับประคองให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการหรือหลักวิชาส่วนใหญ่ก็จะพูดจาด้วยความเข้าใจกัน ให้กำลังใจในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อให้ไม่ย่อท้อต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

มุมมอง

# โครงการสอบของ ก.พ.

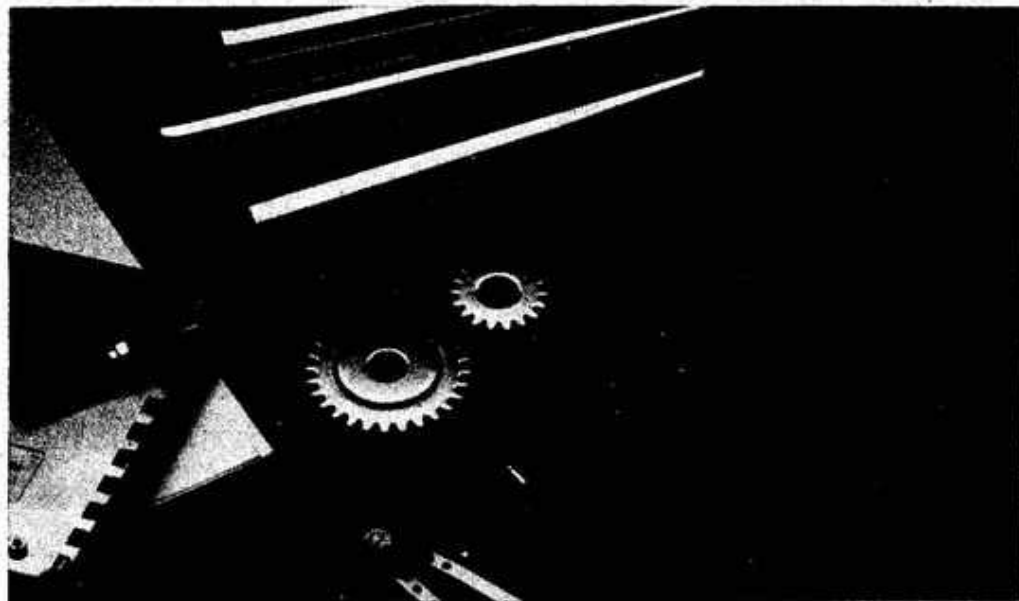
ขอสงวน  
ลิขสิทธิ์  
โดย ก.พ.

ขณะนี้มีผู้สอบถามกันมากกว่า จะเปิดรับสมัคร  
สอบตำแหน่งอะไร วุฒิอะไรบ้าง และเมื่อใด

เพื่อเป็นการตอบคำถามเหล่านี้ จึงขอแจ้งโครงการ  
การสอบแข่งขันฯ เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของ  
ก.พ. ในปีงบประมาณ ๒๕๓๔ - ๒๕๓๕ มาลงตรงนี้  
เพื่อท่านที่กำลังจะสำเร็จการศึกษา หรือผู้สำเร็จการ  
ศึกษามานานแล้ว และสนใจจะเข้ารับราชการ จะได้  
เตรียมตัวแต่เนิ่น ๆ ดังนี้

โครงการสอบปีงบประมาณ ๒๕๓๔		
กำหนดการ สอบแข่งขันฯ	ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครสอบ	วุฒิที่ใช้สมัครสอบ
ครั้งที่ ๑/๒๕๓๔ ประมาณ ก.ย.๓๓-มี.ค.๓๔	ช่างเครื่องกล ๑ (ด้านช่างกลโรงงาน)  ช่างไฟฟ้า ๑ (ส่วนกลาง) (ส่วนภูมิภาค)  ช่างไฟฟ้าสื่อสาร ๑ (ส่วนกลาง) (ส่วนภูมิภาค)  นายช่างเครื่องกล ๒ (ด้านช่างกลโลหะ)  นายช่างไฟฟ้า ๒  นายช่างไฟฟ้าสื่อสาร ๒	๑. ปวช. ทางช่างกลโรงงาน หรือ ๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางช่างกลโรงงาน  ๑. ปวช. ทางช่างไฟฟ้า หรือ ๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางช่างไฟฟ้ากำลัง  ๑. ปวช. ทางช่างวิทยุและโทรคมนาคม ช่าง อิเล็กทรอนิกส์ หรือ ๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางช่างอิเล็กทรอนิกส์  ปวส. ทางช่างกลโลหะ หรือช่างกลโรงงาน  ๑. ปวส. ทางช่างไฟฟ้ากำลัง หรือ ๒. ปวท. สาขาเทคนิควิศวกรรมไฟฟ้า  ๑. บัณฑิต ทางช่างไฟฟ้าสื่อสาร ช่างอิเล็กทรอนิกส์ หรือช่างวิทยุและโทรคมนาคม หรือ ๒. ปวท. สาขาเทคนิควิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์

กำหนดการ สอบแข่งขันฯ	ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครสอบ	วุฒิที่ใช้สมัครสอบ
ครั้งที่ ๒/๒๕๓๔ ประมาณ มี.ค.-ต.ค.๓๔	ช่างสำรวจ ๑ ช่างโยธา ๑  ช่างเครื่องกล ๑ (ด้านช่างยนต์)  นายช่างสำรวจ ๒  นายช่างโยธา ๒   นายช่างเครื่องกล ๒ (ด้านช่างยนต์)	ปวช. ทางช่างสำรวจ  ๑. ปวช. ทางช่างโยธา หรือช่างก่อสร้าง หรือ ๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางช่างก่อสร้าง  ๑. ปวช. ทางช่างยนต์ หรือ ๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางช่างยนต์  ๑. ปวส. ทางช่างสำรวจ หรือ ๒. ปวท. สาขาเทคนิควิศวกรรมสำรวจ  ๑. ปวส. ทางช่างโยธา หรือช่างก่อสร้าง หรือ ๒. ปวท. สาขาเทคนิควิศวกรรมโยธา หรือ ๓. ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง ทางช่าง ก่อสร้าง หรืออนุปริญญาทางช่างก่อสร้าง มีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า ๒ ปี ต่อจาก มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า หรือ ต่อจากประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา  ปวส. ทางช่างยนต์



โครงการสอบปีงบประมาณ ๒๕๓๕

กำหนดการ สอบแข่งขันฯ	ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครสอบ	วุฒิที่ใช้สมัครสอบ
<p>ครั้งที่ ๑/๒๕๓๕ ประมาณ ก.ย.๓๔-เม.ย.๓๕</p>	<p>เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑</p> <p>เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑</p> <p>เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑</p> <p>นายตรวจสรรพสามิต ๑ (ส่วนภูมิภาค)</p> <p>เจ้าพนักงานธุรการ ๒</p> <p>เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๒</p>	<p>๑. ปวช. ทางบัญชี พณิชยการ เลขานุการ ภาษา ต่างประเทศ หรือ</p> <p>๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางพณิชยการ</p> <p>๑. ปวช. ทางบัญชี พณิชยการ เลขานุการ ภาษา ต่างประเทศ หรือ</p> <p>๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางพณิชยการ</p> <p>๑. ปวช. ทางบัญชี พณิชยการ หรือ</p> <p>๒. วิชาอาชีพ ๒ ทางพณิชยการ</p> <p>๑. เป็นชาย และ</p> <p>๒. ปวช. ทางบัญชี พณิชยการ เลขานุการ หรือ</p> <p>๓. วิชาอาชีพ ๒ ทางพณิชยการ</p> <p>๑. ปวท. ทางบริหารธุรกิจ หรือ</p> <p>๒. ประกาศนียบัตร หรืออนุปริญญา ทางบริหาร ธุรกิจ การจัดการทั่วไป การจัดการสำนักงาน ภาษาอังกฤษ ธุรกิจ ซึ่งมีระยะเวลาการศึกษา ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ต่อจากมัธยมศึกษาตอน ปลาย หรือเทียบเท่า หรือต่อจากประกาศนียบัตร วิชาการศึกษา หรือ</p> <p>๓. ปวส. ทางบริหารธุรกิจ หรือ</p> <p>๔. อนุปริญญาทางบริหารธุรกิจ ซึ่งมีระยะเวลา การศึกษาไม่น้อยกว่า ๒ ปี ต่อจากมัธยมศึกษา ตอนปลายหรือเทียบเท่า</p> <p>๑. ปวท. สาขาวิชาการบัญชี เทคนิคการตลาด การธนาคารและธุรกิจการเงิน หรือ</p> <p>๒. ปวส. ทางบัญชี พณิชยการ</p>



กำหนดการ	ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครสอบ	วุฒิที่ใช้สมัครสอบ
ครั้งที่ ๒/๒๕๓๔ ประมาณ ก.พ.-ก.ย.๓๕	<p>นิติกร ๓ (ส่วนกลาง) (ส่วนภูมิภาค)</p> <p>เศรษฐกร ๓ (ส่วนกลาง) (ส่วนภูมิภาค)</p> <p>นักบัญชี ๓ (ส่วนกลาง) (ส่วนภูมิภาค)</p> <p>นักวิชาการเงินและบัญชี ๓ (ส่วนกลาง) (ส่วนภูมิภาค)</p> <p>บุคลากร ๓ (ด้านการบริหาร) (ส่วนกลาง) (ส่วนภูมิภาค)</p> <p>เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๓</p>	<p>ปริญญาตรี ทางกฎหมาย</p> <p>ปริญญาตรี ทางเศรษฐศาสตร์</p> <p>ปริญญาตรี ทางบัญชี</p> <p>ปริญญาตรี ทางบัญชี หรือพาณิชยศาสตร์</p> <p>๑. ปริญญาตรี ทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือ บริหารรัฐกิจ หรือ</p> <p>๒. ปริญญาตรี ทางการบริหาร สาขาการบริหาร งานบุคคล</p> <p>ปริญญาตรี ทางภาษาอังกฤษ</p>

หมายเหตุ ๑. ปวช. หมายถึง ประกาศนียบัตรวิชาชีพ และวิชาอาชีพ ๒ หมายถึง ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย  
ปวส. หมายถึง ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปวท. หมายถึง ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค  
๒. กำหนดการสอบแข่งขันฯ นี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม



สำหรับผู้สนใจจะสมัครสอบ และมีวุฒิการศึกษาที่สามารถใช้สมัครสอบในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ ก.พ. เปิดรับสมัครในแต่ละครั้งนั้น สามารถติดตามข่าวการรับสมัครสอบทางหนังสือพิมพ์ และสถานีวิทยุต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และดูประกาศรับสมัครสอบได้จากศูนย์ข่าวการสอบ สำนักงาน ก.พ. กระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน และสำนักงานจังหวัดทุกจังหวัด

การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของ ก.พ. นั้น เปิดรับสมัครทางไปรษณีย์ โดยส่งจดหมายสั่งซื้อเอกสารเกี่ยวกับการสมัครสอบพร้อมส่ง

๑. ธนาณัติส่งจ่ายปลายทางไปรษณีย์ดูสิต ในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. จำนวน ๑๕ บาท

๒. ใบเขียนชื่อ-นามสกุล และที่อยู่ของผู้สั่งซื้อ ในลักษณะจำหน่ายของถึงตัวเองอย่างชัดเจนลงในกระดาษ ขนาด ๕ x ๑๐ ซม.

...ไปยังตู้ ปณ. ๑๔๔๔ ศป.กพ. ๑๐๐๐๐ ซึ่งเมื่อได้รับจดหมายสั่งซื้อแล้ว สำนักงาน ก.พ. จะส่งเอกสารต่าง ๆ มาให้ดำเนินการสมัครสอบต่อไป

(กรุณาวางเล็บมุมของด้านล่างว่า "สมัครสอบ ก.พ.")

สำหรับผู้จบทางช่างไฟฟ้า ช่างกลโรงงาน ช่างกลโลหะ ฯลฯ ซึ่งวุฒิการศึกษาดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงการสอบแข่งขันฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๓๔ นั้น ก.พ. กำหนดให้สั่งซื้อคู่มือและเอกสารการสมัครสอบ ได้ตั้งแต่วันที่ ๒๗ กันยายน ถึงวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๓๓ ผู้สนใจอาจดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ศูนย์ข่าวการสอบ สำนักงาน ก.พ. กระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน และสำนักงานจังหวัดทุกจังหวัด และติดต่อสอบถามเกี่ยวกับการสั่งซื้อคู่มือ และเอกสารการสมัครสอบ ณ ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขทุกแห่ง ตั้งแต่วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๓๓ เป็นต้นไป

สำหรับผู้สนใจและตั้งใจจะสมัครสอบ อาจะอยากทราบแนวคำถามของ ก.พ. ในภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ก็สามารถหาได้จากวารสารนี้ของปีที่แล้ว (ปีที่ ๓๔ ฉบับเดือนกันยายน - ตุลาคม ๒๕๓๒ และฉบับเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม ๒๕๓๒) เพื่อเตรียมตัวไว้ล่วงหน้าาน ๆ ●

**การดำเนินการสอบของ ก.พ. มีระเบียบและวิธีการรัดกุมมาก ไม่มีทางที่จะช่วยเหลือผู้หนึ่งผู้ใดได้**

**หากมีผู้ใดแอบอ้างว่าจะช่วยเหลือให้ทำปสอบได้ หรือมีเหตุการณ์ในทำนองนี้ โปรดอย่าได้หลงเชื่อ**

**และขอได้โปรดแจ้งให้ เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้อำนวยการกองการสอบทราบทันที เพื่อจะได้ดำเนินการกับผู้นั้นตามกฎหมายต่อไป**

# อัมพวิไล อักษร

## สวัสดิ์ค่ะ

ช่วงเวลาแห่งการเกษียณอายุราชการก็เวียนมาอีกครั้งหนึ่ง ท่านอาวุโสที่กำลังจะเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการบำนาญทั้งหลายก็คงจะรู้สึกหดหู และอาลัยอาวรณ์ถึงความหลังครั้งเก่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงานและเพื่อนร่วมงานที่เคยช่วยกันคิดช่วยกันทำมานานแรมปี อย่างไรก็ตาม ปึกปุยขอถึงโอกาสนี้รำลึกถึงพระคุณของท่านผู้อาวุโสทุกท่านที่ได้ปฏิบัติราชการ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นประโยชน์ต่อ

ประเทศชาติมานานหลายทศวรรษ

ที่นี้ก็มาว่ากันถึง CROSSWORD ซึ่งฉบับที่ผ่านมา ๗ มา นั้น ได้รับ FEET BACK มาจากหลาย ๆ ทางว่ายาก ครั้นนี้ปึกปุยก็พยายามลด DEGREE ลงบ้าง เพื่อสวัสดิภาพของปึกปุยเอง อย่างไรก็ตาม ปึกปุยขอขอบคุณสำหรับคำแนะนำต่าง ๆ ที่ส่งเข้ามาอย่างท่วมท้น เอาละคะ ขอเชิญท่านหาความรำคาญในการไขปัญหาประจำฉบับนี้ได้เลย

## ปึกปุย

### อ่านตามแนวตั้ง

- ๑ ชื่อรัฐในอเมริกาที่มักจะได้รับการกล่าวถึงก่อนรัฐอื่น ๆ
- ๒ เมืองหลวงชื่อ OSLO
- ๓ ผลัดกันแพ้ผลัดกันชนะ, การเล่นโยกแยก
- ๔ โรคโลหิตจาง
- ๕ การกิน
- ๖ ขั้นตอนสุดท้ายของการซักผ้า
- ๗ คนผู้ชายที่เป็นพี่หรือน้องของพ่อหรือแม่ของเราหรือของพี่หรือน้องของเรา
- ๘ คำใกล้เคียงกับเพื่อน แต่แปลว่า มาร
- ๑๐ ชั้นใน (ไมโซเธียล)
- ๑๓ พจนานุกรม บอกว่า "สิ่งหน้าหู"
- ๑๔ เป็นนิจลิน, ทุกเวลา
- ๑๔ อนุญาต
- ๑๕ การหาข้อยุติอย่างสันติวิธีในที่ประชุม

- ๒๑ ต้องเข้าทางข้างหน้า เพราะไม่มีประตูหลัง
- ๒๒ เครื่องมือหาปลา
- ๒๔ ดอกไม้มีหนาม
- ๒๖ ภูเขาหน้าแข็ง
- ๒๘ ของเก๋
- ๓๐ อาการพักผ่อน (PAST PARTICIPLE)
- ๓๒ การแก้ไข คัดต่อ
- ๓๓ จริยธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือความเชื่อที่แบ่งคนออกเป็นกลุ่ม ๆ
- ๓๔ สัปหงก, ผงกศีรษะ
- ๓๖ วัตถุเป็นแดง แยกอยู่บนบ่า
- ๓๗ โผล่ ขึ้น ยุ่มย่าม อยากรู้อยากเห็น
- ๓๘ ชื่อประเทศในอเมริกาใต้
- ๔๒ โน้ตตัวที่ ๓

อ่านตามแนวนอน

- |    |  |    |                                      |
|----|--|----|--------------------------------------|
| ๑  | อาการหลง ๆ ลืม ๆ   | ๒๖ | สิน แร่                              |
| ๕  | ของใช้ที่เกี่ยวกับหู ใช้เฉพาะในเมืองหนาว                       | ๒๗ | ของเล่น                              |
| ๘  | ข้อตกลง  | ๒๘ | เว้นเสียแต่ว่า                       |
| ๑๐ | เรื่องของเบ้าหวาน  | ๓๑ | ใช้กันมากในยามสงคราม                 |
| ๑๒ | ประชากรของรัฐในอเมริกาที่มีมักจะได้รับการกล่าวถึงก่อนรัฐอื่น ๆ | ๓๔ | ชื่อตำแหน่งที่กำลังจะถูกทำลาย        |
| ๑๔ | อวสาน  | ๓๖ | การเปลื้องเสื้อผ้าออกทีละชิ้น        |
| ๑๖ | หัว (เรือ) สายไปมา   | ๓๘ | เชียงใหม่ เชียงราย พะเยา แพร่ ฯลฯ    |
| ๑๗ | คำอภพจน์ของ ALGAE หมายถึง พืชทะเลจำพวกเห็ดรา                   | ๔๐ | เหรียญที่ทำขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกิจ      |
| ๒๐ | ใช้กับเทนนิส หมายถึง ลูกเซฟต์ที่ฝ่ายตรงข้ามลิ้มรับ             | ๔๑ | กริยาอาการก่อนเหนี่ยวไกปืน           |
| ๒๓ | ศูนย์รวมเสื้อ สิงห์ กระหิง แรด                                 | ๔๓ | กีฬาชนิดเดียวที่เล่นคนเดียวมาก ๆ แน่ |
| ๒๔ | ถ้วยปากเปล่า   | ๔๔ | เวทมนต์                              |

๑		๒		๓		๔		๕		๖		๗		๘
	๑			๑										
๕														
								๑๐					๑๑	
๑๒			๑๓			๑๔						๑๕		
		๑๖			๑๗			๑๘						
				๑๙							๒๐	๒๑		๒๒
	๒๓			๒๔	๒๕							๒๖		
๒๗				๒๘										
		๒๙		๓๐					๓๑	๓๒				
								๓๓						
๓๔				๓๕		๓๖				๓๗		๓๘		
				๓๙						๔๐				
								๔๑	๔๒					
๔๓						๔๔								

(เลขที่คำตอบ)

# ทำเอไอเสีย

## “เทอร์โบ”

ไปโรงพยาบาลก็หลายหน  
และหลายครั้งที่มีความจำเป็นต้องตรวจเลือด  
แต่ไม่เคยได้ตรวจว่าเลือดอยู่ในกลุ่มไหน  
อย่างไรก็ตาม ก็มีความจำเป็นที่จะต้องทราบ  
กลุ่มเลือดจนได้ เมื่อได้รับการเสนอชื่อให้รับทุนเพื่อ  
ไปสัมมนา ณ ต่างประเทศ

ในโบสถ์มีการกำหนดให้ระบุกลุ่มเลือดของผู้  
สมัครด้วย

ก็นับเป็นความรอบคอบของประเทศที่จัดสัมมนา  
เพราะหากผู้สมัครคนใดประสบอุบัติเหตุและมีความ  
จำเป็นต้องใช้เลือด จะได้นำเลือดกลุ่มนั้นมาช่วยชีวิต  
ได้ทัน

ครับ เมื่อไปพบแพทย์เพื่อขอตรวจจากกลุ่มเลือด  
คุณหมอผู้ใจดีก็ถามว่า เคยตรวจไวรัสบีหรือไม่

เมื่อได้รับคำตอบว่า ไม่เคย คุณหมอก็แนะนำว่า  
ไหน ๆ จะต้องเจาะเลือดแล้ว ตรวจไวรัสบีเสียด้วย  
ดีไหม?

ก็ต้องตอบว่า ดีครับ เพราะคนไข้ที่ต้องชื่อหมอ  
ผลการตรวจไวรัสบีปรากฏว่า ไม่มี คือไม่มีทั้ง  
เชื้อไวรัสบี และไม่มีภูมิคุ้มกันไวรัสบีด้วย ดังนั้น เมื่อใด  
ก็ตามที่ร่างกายมีโอกาสสัมผัสไวรัสบี ก็เปลี่ยนสภาพ  
จากคนธรรมดา เป็นคนป่วยทันที

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าคุณหมอใจดี จึงมีความกล้า  
พอที่จะถามเรื่องไวรัสบี ซึ่งต่อไปนี่คือคำตอบ

โรคตับอักเสบเรื้อรังมีอยู่หลายชนิด แต่ชนิดที่  
มีความสำคัญมากที่สุดในประเทศไทย คือตับอักเสบ  
เรื้อรังจากไวรัสบี

ผู้ป่วยตับอักเสบเรื้อรังบางรายไม่ค่อยมีอาการ  
การตรวจร่างกายจึงไม่พบสิ่งผิดปกติ ผู้ป่วยอาจจะอ่อน  
เพลีย เหนื่อยง่าย เบื่ออาหาร หรือน้ำหนักลด

ผู้เป็นโรคตับอักเสบเรื้อรังจากไวรัสบี โอกาส  
เป็นต้นแข็งและมะเร็งของเซลล์ตับมีสูงมาก และโอกาส  
ที่จะตายด้วยโรคนี้ก็สูงเช่นกัน เพราะปัจจุบันยังไม่มี  
ยาที่ใช้รักษาผู้ป่วยให้ได้ผลดี หาได้ง่าย ใช้สะดวก และ  
มีความปลอดภัยสูง นอกจากนี้ ผู้ป่วยตับอักเสบเรื้อรัง  
จากไวรัสบียังเป็นแหล่งของการแพร่เชื้อต่อไปยังผู้อื่น  
ได้อีกด้วย ดังนั้น อันตรายจึงมีค่อนข้างสูง

และโดยเหตุที่ประเทศไทยเพิ่งเริ่มฉีดวัคซีนเพื่อ  
สร้างภูมิคุ้มกันโรคนี้ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๔ การฉีดวัคซีนนี้  
จึงยังไม่แพร่หลายนัก

สำหรับผู้ไม่มีภูมิคุ้มกันไวรัสบีนั้น วิธีป้องกันที่ดี  
ที่สุด ก็คือการฉีดวัคซีนป้องกัน ซึ่งต้องฉีด ๓ เข็ม  
เข็มแรก แล้วเว้น ๑ เดือน และ ๖ เดือน ตามลำดับ  
ค่าฉีดวัคซีนก็ราคาเข็มละ ๓๓๕ บาท ซึ่งนับว่าแพงโข

อยู่ และค่าฉีดยี้ เบิกค่ารักษาพยาบาลจากทางราชการ ไม่ได้

แต่เมื่อหมอดามว่าจะฉีดใหม่ คำตอบก็คือ ฉีด เพราะชีวิตใครใคร่รัก จริงใหม่ครับ

จุดนี้แหละครับ ที่อยากจะเน้นคือ การเบิกค่ารักษาพยาบาลในการป้องกันโรค

เดิมทีนั้น พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล บัญญัติให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้เฉพาะในกรณีที่จะต้องรักษาเท่านั้น

เกี่ยวกับการป้องกันเช่น การตรวจสุขภาพนั้น ไม่อาจเบิกค่ารักษาพยาบาลได้

ทราบว่ ก.พ. ได้สนใจในเรื่องนี้และศึกษาในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ผลการศึกษา ก.พ. เห็นว่ การที่ข้าราชการจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ควรจะมีพละนามัยที่สมบูรณ์ จึงเห็นควรให้มีการตรวจรักษาพยาบาล เพื่อให้มีพละนามัยสมบูรณ์อยู่เสมอ

และเพื่อช่วยในการตรวจค้นหาโรคและช่วยป้องกันรักษาโรคล่วงหน้า ก่อนที่จะสายเกินแก้ และเสียค่าใช้จ่ายมากในภายหลัง อันอาจช่วยให้ประหยัดงบประมาณที่รัฐจะต้องนำมาจ่ายเป็นสวัสดิการในการบำบัดรักษาโรคให้แก่ข้าราชการได้อีกมาก จึงควรส่งเสริมให้ข้าราชการตรวจสุขภาพ โดยให้สามารถเบิกค่าใช้จ่ายจากทางราชการได้

กระทรวงสงครามคลังก็เห็นชอบกับความเห็นของ ก.พ. จึงได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๓ พระราชกฤษฎีกานี้ บัญญัติให้ค่าตรวจสุขภาพประจำปีเป็นค่ารักษาพยาบาลด้วย

พูดง่าย ๆ ก็คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำ เบิกค่าตรวจสุขภาพประจำปีได้ แต่จะเบิกได้เท่าไรนั้น ให้เป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังก็ได้กำหนดแล้วว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำ เบิกค่าตรวจสุขภาพประจำปีได้ในรายการใด และเท่าใด อยากราบรายละเอียดก็พลิกไปดูหลังเรื่องนี้

กลับมาพูดถึงไวรัสบีอีกครั้ง

ในเมื่อเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ไวรัสบีนั้นเป็นโรคใหม่ชนิดหนึ่งและก็เป็นอันตรายต่อสุขภาพ เพราะหากเป็น นอกจากจะเป็นอันตรายถึงตายแล้ว ยังต้องเสียค่ารักษาพยาบาลแพงอีกด้วย จึงนำพิจารณาให้เบิกค่าวัคซีนป้องกันไวรัสบีได้ด้วย แม้ว่าค่าฉีดวัคซีนดังกล่าวค่อนข้างจะแพง แต่ก็คงจะไม่แพง เมื่อเปรียบเทียบกับค่ารักษาพยาบาลที่จะต้องจ่ายเมื่อไปติดเชื้อเข้า

อย่างไรก็ตาม โดยที่คนไทยส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ ๕๐-๖๐ มีภูมิต้านทานหรือภูมิคุ้มกันไวรัสบี และอีกประมาณร้อยละ ๑๐ มีเชื้อไวรัสบีอยู่แล้ว จึงเหลือคนที่ไม่มีภูมิต้านทานหรือภูมิคุ้มกันซึ่งต้องฉีดวัคซีนจริง ๆ เพียงร้อยละ ๓๐-๔๐ เท่านั้น งบประมาณที่ใช้ในการนี้ก็จจะน้อยลง

หรือหากเห็นว่า ยังจะเป็นภาระด้านงบประมาณอยู่ ก็อาจให้ความช่วยเหลือโดยให้เบิกจ่ายได้เฉพาะข้าราชการชั้นผู้น้อยก่อนก็ยอมได้ เพราะข้าราชการชั้นผู้น้อยมีโอกาสจะช่วยเหลือตนเองได้น้อยกว่าข้าราชการชั้นผู้ใหญ่

ก็ฝากกระทรวงการคลังให้ช่วยพิจารณาเรื่องนี้ด้วย●







ด่วนมาก  
ที่ กศ ๐๕๐๒/ว ๖๔

กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ กท ๑๐๕๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๓๓

เรื่อง ค่าตรวจสุขภาพประจำปี

เรียน (เวียน กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๓

โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๑ ทวิ แห่งพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๓ กระทรวงการคลังเห็นสมควรกำหนดอัตราค่าบริการจ่ายค่าตรวจสุขภาพประจำปี ดังนี้

๑. ผู้มีสิทธิที่อายุไม่เกิน ๓๕ ปีบริบูรณ์

๑.๑ Chest X-Ray	
- Film Chest	ราคาไม่เกิน ๑๐๐ บาท
- Mass Chest	ราคาไม่เกิน ๓๐ บาท
๑.๒ Urine Examination	ราคาไม่เกิน ๑๕ บาท
๑.๓ Stool Examination	ราคาไม่เกิน ๑๐ บาท
๑.๔ CBC	ราคาไม่เกิน ๒๐ บาท
๑.๕ Blood group เฉพาะ A, B, C (สำหรับผู้ตรวจครั้งแรก)	ราคาไม่เกิน ๑๐ บาท
๑.๖ ตรวจมะเร็งปากมดลูก (Pap-smear)	ราคาไม่เกิน ๔๐ บาท
	รวม <u>๒๒๕</u> บาท

๒. ผู้มีสิทธิที่อายุมากกว่า ๓๕ ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

๒.๑ รายการที่ ๑.๑ - ๑.๖	
๒.๒ Blood Chemistry	
- Sugar	ราคาไม่เกิน ๒๐ บาท
- BUN	ราคาไม่เกิน ๒๐ บาท
- Creatinine	ราคาไม่เกิน ๒๐ บาท
- SGOT	ราคาไม่เกิน ๒๐ บาท
- SGPT	ราคาไม่เกิน ๒๐ บาท

- Alk Phosphatase	ราคาไม่เกิน	๓๐ บาท
- Cholesterol	ราคาไม่เกิน	๔๐ บาท
- Triglycerides	ราคาไม่เกิน	๔๐ บาท
- Uric Acid	ราคาไม่เกิน	๒๐ บาท
	รวม	<u>๑๕๕</u> บาท

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และโปรดแจ้งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติต่อไป.

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **ประคอง ลีละวงศ์**

(นางประคอง ลีละวงศ์)

รองปลัดกระทรวงฯ รักษาการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองกฎหมายและระเบียบการคลัง

โทร. ๒๗๑๐๖๖๖ ต่อ ๔๔๔๑

หมายเหตุ: พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๓ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๗ ตอนที่ ๗๕ วันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๓๓



ระบบคุณธรรมได้นำมาใช้ในราชการพลเรือน  
ไทยเป็นเวลามากกว่า ๖๐ ปีแล้ว ซึ่งปรัชญาของระบบ  
ดังกล่าวนี้ จะเห็นได้จากพระราชปราชญ์ของพระบาท  
สมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปก พระปกเกล้าเจ้า  
อยู่หัว ซึ่งปรากฏอยู่ในอารัมภบทของพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๔๗๑  
ความตอนหนึ่งว่า:

โดยที่มีพระราชประสงค์จะทรงวางระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปในทางเลือกสรรผู้มี  
ความรู้ และความสามารถเข้ารับราชการเป็นอาชีพ

# ระบบคุณธรรม ในราชการพลเรือนไทย

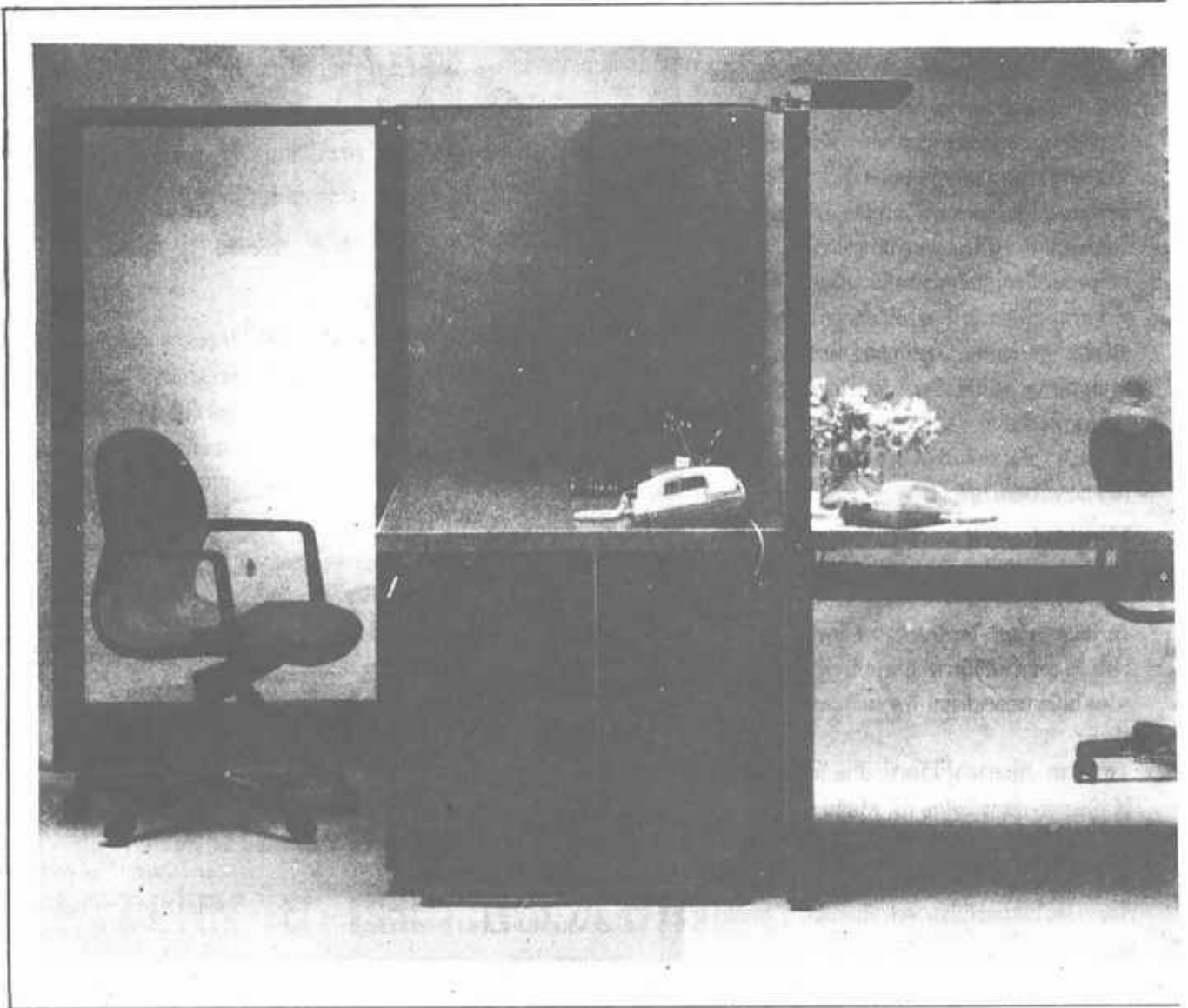
## การสำรวจและประเมินผล ในช่วงระยะเวลา 6 ทศวรรษ

ติน ปรัชญพฤทธิ์\*

ไม่มีกังวลด้วยการแสวงผลประโยชน์ในทางอื่น ส่วน  
ฝ่ายข้าราชการก็ให้ได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้น เนื่องจาก  
ความสละพร้อมด้วยข้าราชการซึ่งมีความสามารถ  
และรอบรู้ในวิถีและอุบายของราชการ กับทั้งหน้าที่  
และวินัยอันตนพึงรักษาเป็นนิตยกาล<sup>๑</sup>

จากพระราชปราชญ์ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ระบบ  
คุณธรรมเน้นย้ำหลักการของปัจจัยดังต่อไปนี้คือ (๑)  
ความเสมอภาคในโอกาส (๒) ความรู้ความสามารถ

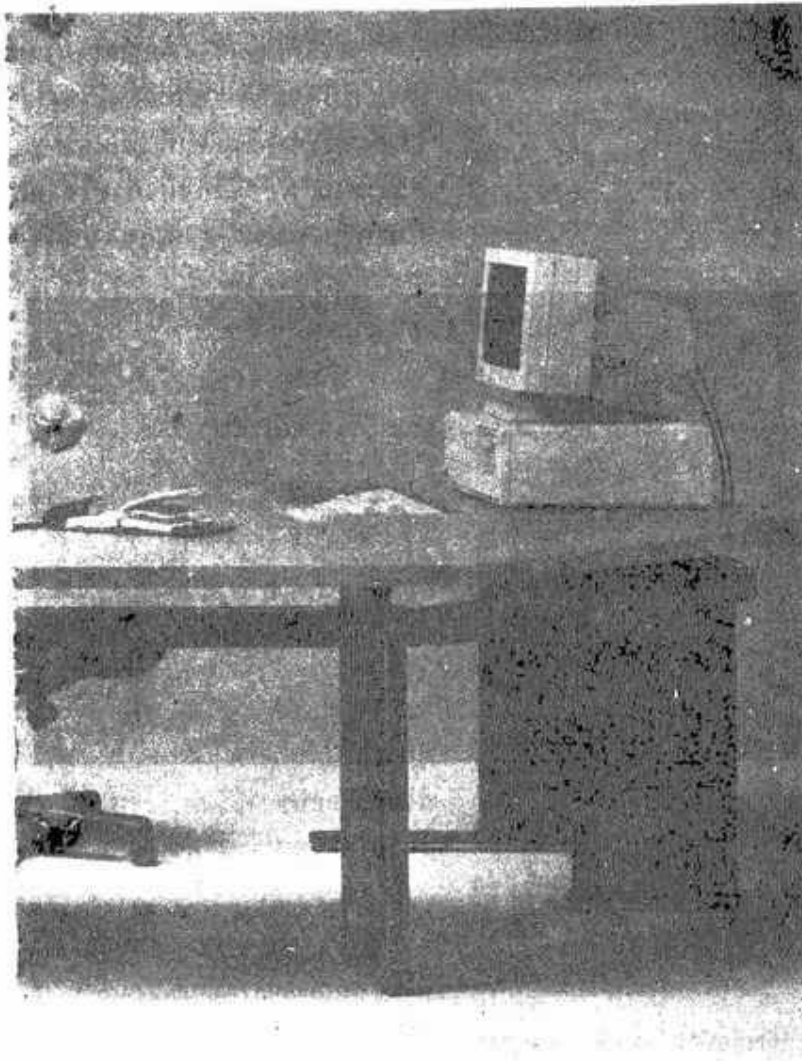
\*รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



(๓) ความเป็นกลางทางการเมือง และ (๔) ความมั่นคงในหน้าที่ราชการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าระบบคุณธรรมเน้นย้ำประเด็นที่มีให้นำเอาปัจจัยซึ่งไม่เกี่ยวกับงานมาตัดสินชะตากรรมของข้าราชการทั้งในแง่การสรรหา การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และการลงโทษทางวินัย ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งโดยผู้มีอำนาจทางการเมืองทั้งในระบบสมบูรณาญาสิทธิราช และระบอบประชาธิปไตย ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับและยึดถือมาเป็นเวลานานถึง ๖๒ ปี (นับถึงปี พ.ศ.

๒๕๓๓) แล้ว ฉะนั้นจึงน่าจะมีการสำรวจและประเมินผลว่า วิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันยังคงยึดมั่นอยู่กับปรัชญาระบบคุณธรรมหรือไม่อย่างไร และถ้ามีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นเนื่องมาจากสาเหตุอะไร<sup>๒</sup>

บทความนี้มุ่งที่จะรายงานผลการวิจัยที่สำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรมในช่วงระยะเวลากว่า ๖๕ ปีที่ผ่านมา เพื่อดูว่า (๑) วิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล (เฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การให้ความสำคัญความ



"ช่วงนี้ คงเหนื่อยหน่อยนะ เคลียร์ห้อง  
อธิบดีเก่า เตรียมรับอธิบดีใหม่"

"ไม่เหนื่อยเท่าไรหรอกค่ะ ท่านคน  
เก่ากับข้าของเอง นอกจาก"ทวน"แล้ว  
ท่านก็ได้ทิ้งอะไรไว้"

ชอบ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการดำเนินการ  
ทางวินัย) ได้เป็นไปตามปรัชญาระบบคุณธรรม  
มากนักเพียงใด(๒)หากวิธีปฏิบัติทางการบริหารงาน  
บุคคลเบี่ยงเบน ไปจากปรัชญาระบบคุณธรรมเป็น  
เพราะสาเหตุอะไร และ (๓) หน่วยราชการควรจะ  
พิจารณาหาทางแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในแต่  
ละประเด็นข้างต้นอย่างไร

ในการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรม  
ในครั้งนี้ ได้อาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการ  
ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าของทุกกระทรวง

ทบวง กรม (ยกเว้นกระทรวงกลาโหม) จำนวน ๔๙๙  
คน หรือร้อยละ ๕๕.๔๔ จากทั้งหมด ๙๐๐ คน

แบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๕ ส่วน  
ส่วนแรกเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังทางด้าน  
สังคมเศรษฐกิจ ส่วนที่สองเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
ความเสมอภาคในการสรรหา ส่วนที่สามเป็นแบบ  
สอบถามเกี่ยวกับความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง  
ส่วนที่สี่เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเสมอภาคใน  
การฝึกอบรม และส่วนสุดท้ายเป็นแบบสอบถามเกี่ยว  
กับการพิจารณาความดีความชอบ ความมั่นคงใน



**ประเด็นที่ผู้เขียนมีความเป็น  
ห่วงมากที่สุดก็คือข้อเท็จจริง  
ที่ว่า นักการเมืองไม่ได้เข้ามา  
แทรกแซงข้าราชการประจำ  
มากนัก แต่ผู้ที่ชักนำให้นัก  
การเมืองเข้ามาแทรกแซง  
ข้าราชการประจำก็คือข้าราชการ  
ประจำด้วยกันเองมากกว่า**

หน้าที่การงาน และการลงโทษทางวินัย

การวิเคราะห์ข้อมูลได้อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอส.พี.เอส.เอส. โดยพิจารณาความถี่ ตารางคุณไขว้ และการวิเคราะห์แอนโนวา

การรายงานผลการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรมในครั้ง นี้ จะแบ่งออกเป็นข้อ ๆ ดังนี้คือ (๑) ภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของข้าราชการที่ตอบแบบสอบถาม (๒) ผลการสำรวจและประเมินผลโอกาสในการเข้ารับราชการพร้อมด้วยข้อเสนอแนะ (๓) ผลการสำรวจและประเมินผลโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งพร้อมด้วยข้อเสนอแนะ (๔) ผลการสำรวจและประเมินผลโอกาสในการฝึกอบรมพร้อมด้วยข้อเสนอแนะ (๕) ผลการสำรวจและประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ ความมั่นคงในหน้าที่ราชการ และวิธีดำเนินการทางวินัย

**๑๔ วารสารข้าราชการ**

## **ภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจ**

ข้าราชการส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจดังต่อไปนี้คือ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงมหาดไทย ส่วนผู้ที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดได้แก่ ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงยุติธรรมข้าราชการส่วนใหญ่เหล่านี้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาแล้ว ๑-๕ ปี มีอายุราชการ ๑๕ ปีขึ้นไป มีอายุมากกว่า ๔๕ ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาชั้นปริญญาโทและตรี เป็นผู้ศึกษาทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นเพศชายและเคยได้รับเงินเดือนสองขั้นประมาณ ๔ ปีต่อครั้ง

## **โอกาสในการเข้ารับราชการ**

การวิจัยครั้งนี้พบว่าโอกาสในการเข้ารับราชการมีลักษณะของระบบคุณธรรมอยู่มาก เพราะปราศจากการกีดกันทางด้านเพศ ภูมิภาค เชื้อชาติ/ศาสนาฐานะทางเศรษฐกิจ สติปัญญา และอาชีพบิดา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสรรหามนุษย์คนเป็นไปตามระบบคุณธรรม หรือระบบการบริหารงานที่ปราศจากอคติ (affirmative action) อยู่มากที่สุดทีเดียว อย่างไรก็ตาม การสรรหามนุษย์คนยังมีปัจจัยที่คอยถ่วงหรือสกัดกั้นระบบคุณธรรมอยู่ประการหนึ่งคือ อิทธิพลทางการเมือง นอกจากนี้ข้อมูลที่ไต่ยังสะท้อนให้เห็นว่าการสรรหามนุษย์คนในปัจจุบันเหมาะสมดีอยู่แล้ว หากจะมีการแก้ไขปรับปรุง ควรเน้นวิธีการมากกว่าหลักการ ส่วนรายละเอียดของข้อเสนอแนะที่น่าสนใจบางประการ รวมถึงการใช้วิธีการสรรหาอื่นที่มีใช้การแข่งขัน การเน้นประสบการณ์และความเหมาะสม การสรรหามนุษย์คนจากภาคธุรกิจของเอกชน การปรับปรุงวิธีการสอบของ ก.พ. การเปิดโอกาสให้เจ้าสังกัดมีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์ การขจัดอิทธิพลของนักการเมือง และการกำหนดคุณสมบัติและคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจง ฯลฯ เป็นต้น

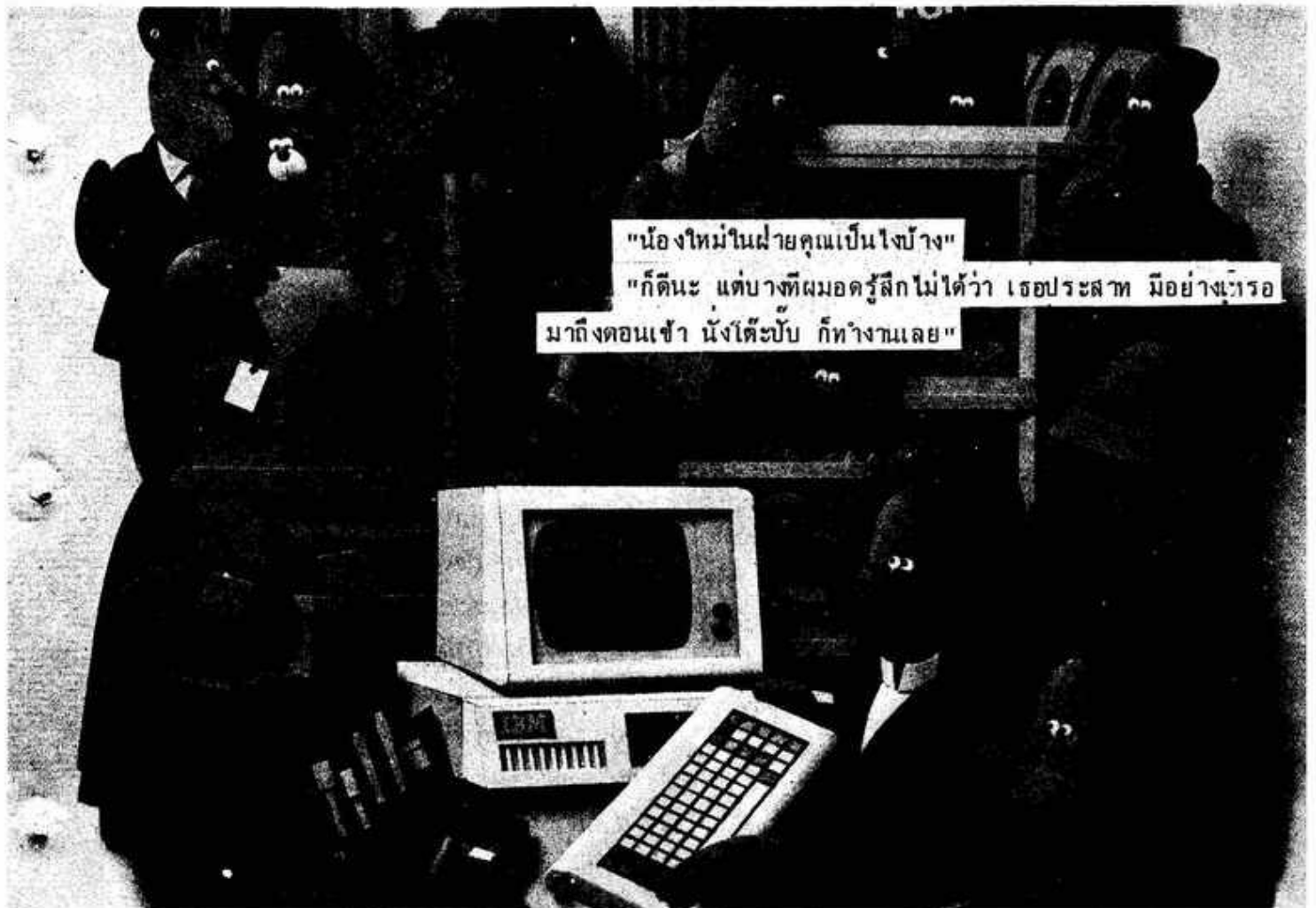
## โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

การวิจัยครั้งนี้พบว่า เมื่อเทียบกับโอกาสในการเข้ารับราชการแล้ว โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีปัจจัยที่คอยถ่วงหรือสะกิดกันหลักการของระบบคุณธรรมมากกว่า ปัจจัยถ่วงหรือสะกิดกันหลักการของระบบคุณธรรมดังกล่าวนี้ ได้แก่ อาวุโส อิทธิพลทางการเมือง ความเหมาะสมและการเน้นสติปัญญามากเกินไป ส่วนปัจจัยที่ส่งเสริมหลักการของระบบคุณธรรมในการเลื่อนตำแหน่งก็คือ การไม่มีอคติหรือกีดกันในเรื่องของประเทศ ภูมิภาค (หรือสถานที่ทำงาน) ฐานะทางเศรษฐกิจ และอาชีพบิดา สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งนั้นควรแก้ไขปรับปรุงวิธีการ

เลื่อนตำแหน่งมากกว่าหลักการ (หรือหลักการที่อยู่แล้ว) สำหรับรายละเอียดของข้อเสนอแนะที่น่าสนใจบางประการรวมถึง การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาระดับกองเป็นผู้พิจารณาการพิจารณาความสามารถควบคู่กับอาวุโส การเลิกระบบวังงั้นและขจัดอิทธิพลของนักการเมือง การมีคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งสำหรับระดับ ๘-๑๐ การใช้ความซื่อสัตย์และประวัติราชการดีเด่นเป็นเกณฑ์ และการเลื่อนตำแหน่งควรทำอย่างเปิดเผยมากกว่านี้ ฯลฯ เป็นต้น

## โอกาสในการฝึกอบรม

การวิจัยครั้งนี้พบว่าโอกาสในการฝึกอบรมมีลักษณะของระบบคุณธรรมหรือปราศจากการกีดกัน



หากพิจารณาจากมิติเพศ อาวุโส ฐานะทางเศรษฐกิจ สติปัญญา และอาชีพบิดา แต่มีลักษณะของระบบ อุปถัมภ์ หากพิจารณาจากมิติภูมิภาค (ข้าราชการต่าง จังหวัดมีโอกาสน้อยกว่า) และอิทธิพลทางการเมือง ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้น ข้าราชการ ที่ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการฝึกอบรมที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน แต่ถ้าจะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ควรเน้นการปรับปรุงแก้ไขวิธีการมากกว่าหลักการสำหรับรายละเอียด ของข้อเสนอแนะที่น่าสนใจบางประการรวมถึงการ เน้นฝึกอบรมภาษาอังกฤษ การเปิดโอกาสสำหรับผู้ ที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านจริง ๆ การกำหนดแผนพัฒนา บุคลากรให้มีโอกาสเท่าเทียมกัน การมีคณะกรรมการ พิจารณาผู้ที่จะเข้าฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ และการ เน้นความเปิดเผยในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้า ฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น

### การพิจารณาความดีความชอบ

การวิจัยครั้งนี้พบว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ความดีความชอบควรจะให้น้ำหนักแก่ปัจจัยต่าง ๆ จากมากไปหาน้อยดังนี้คือ (๑) ความวิริยะอุตสาหะ เสียสละ และความซื่อสัตย์สุจริต (๒) ความรู้ความ สามารถ (๓) ความเหมาะสม (๔) ระบบโควต้า (๕) พรรคพวกเส้นสาย และ (๖) อาวุโส

### ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ข้าราชการมีความมั่นคง ในหน้าที่การงาน ร้อยละ ๗๓.๐ แต่ยังคงขาดหลักประกัน ในการอุทธรณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การได้ ข้าราชการออกจากงานหรือการสั่งให้ข้าราชการกลับ เข้ารับราชการหลังจากถูกไล่ออกจากราชการขึ้นอยู่กับ ดุลยพินิจของหน่วยงานเจ้าสังกัดมากกว่าการตัดสินใจ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

### วิธีดำเนินการทางวินัย

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ราชการมุ่งแต่จะลงโทษ

ข้าราชการเพียงฝ่ายเดียว มิได้มองว่าวินัยเป็นมาตรการ ที่จะช่วยให้ข้าราชการแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองและ สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร ผลที่ตามมาคือ หน่วยงานราชการมักจะมีข้าราชการคนที่ทำงานไม่ดี แต่ไม่ เคยทำผิดวินัยเลย เข้าทำนอง “ทำน้อยผิดน้อย” หรือ “ทำมากผิดมาก” นั่นเอง

### สรุปผลการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรม

จากการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรม ในประเด็นของการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และ การฝึกอบรม ในครั้งนี้ได้ค้นพบข้อเท็จจริงที่น่าสนใจ หลายประการ กล่าวคือ (๑) การสรรหามีลักษณะของ ระบบคุณธรรมอยู่มาก เพราะไม่มีการกีดกันหรือกั้น แก้งเกี่ยวกับเพศ ภูมิภาค (สถานที่ทำงาน) เชื้อชาติ/ ศาสนา ฐานะทางเศรษฐกิจ สติปัญญา และอาชีพบิดา อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ขัดขวางการสรรหาตามระบบคุณ ธรรมคือ อิทธิพลทางการเมือง (๒) การเลื่อนตำแหน่ง มีลักษณะของระบบคุณธรรมพอสมควร เพราะไม่มีการกีดกันหรือกั้นแก้งเกี่ยวกับเพศ ภูมิภาค ฐานะ ทางเศรษฐกิจ และอาชีพบิดา อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ขัด ขวางการเลื่อนตำแหน่งตามระบบคุณธรรม คือ อาวุโส สติปัญญา และอิทธิพลทางการเมือง (๓) การ ฝึกอบรมมีลักษณะของระบบคุณธรรมอยู่มาก เพราะ ไม่มีการกีดกันหรือกั้นแก้งเกี่ยวกับเพศ อาวุโส ฐานะทางเศรษฐกิจ สติปัญญา และอาชีพบิดา อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ขัดขวางการฝึกอบรม คือ ภูมิภาค (ข้าราชการที่อยู่ในต่างจังหวัด จะมีโอกาสฝึกอบรมน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในส่วนกลาง) และอิทธิพลทางการเมือง โปรดสังเกตว่า ปัจจัยร่วมที่ขัดขวางการสรรหา การ เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมตามระบบคุณธรรม คือ อิทธิพลทางการเมือง (๔) เกณฑ์ที่ใช้ในการสรรหา ในปัจจุบันให้ความสำคัญแก่ปัจจัยต่าง ๆ จากมาก ไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ ความรู้ความสามารถ ความเหมาะสม และการติดต่อกับผู้อื่น (๕) เกณฑ์ที่ ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันให้ความสำคัญแก่ ปัจจัยต่าง ๆ จากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ ความเหมาะสม ความรู้ ความสามารถ และอาวุโส

(๖) เกณฑ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมในปัจจุบันให้ความสำคัญแก่ปัจจัยต่าง ๆ จากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ ความรู้ความสามารถ ความเหมาะสม และ อาวุโส (๗) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหา เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมให้ความสำคัญแก่การแก้ไข ปรับปรุงวิธีการมากกว่าหลักการ กล่าวคือข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าหลักการการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมในปัจจุบันเหมาะสมดีแล้ว แต่ควรปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้นกว่าเดิม

จากการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรม ในประเด็นของการพิจารณาความดีความชอบในครั้งนี้ พบว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ในปัจจุบันและที่ข้าราชการเห็นว่าควรจะนำมาใช้ให้ ความสำคัญมากที่สุดแก่ปัจจัยความวิริยะ อุตสาหะ เสียสละ และความซื่อสัตย์สุจริต ส่วนปัจจัยพรคนพวก เล็นสาย และอาวุโส น่าจะอยู่ในอันดับท้าย ๆ

จากการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรม ในประเด็นของความมั่นคงในหน้าที่การงานและวิธี ดำเนินการทางวินัยพบว่า ข้าราชการไทยมีความมั่นคง ในหน้าที่การงานมากแต่มีจุดอ่อนในการอุทธรณ์ กระทวงความผิด และวิธีดำเนินการทางวินัยมุ่งแต่จะ ลงโทษข้าราชการฝ่ายเดียว มิได้มีความพยายามที่จะ ใช้วินัยเป็นมาตรการในการแก้ไขการปฏิบัติงานที่ผิด พลาด หรือกระตุ้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

### สรุปผลการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรม ในภาพรวม

พอจะสรุปได้ว่า เมื่อเทียบกับเกณฑ์ระบบคุณธรรมสากล ระบบการบริหารงานบุคคลของไทยมี ลักษณะของระบบคุณธรรมอยู่มาก กล่าวคือ ข้าราชการไทยมีความเสมอภาคในโอกาส มีความรู้ความสามารถ และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน แต่มี จุดอ่อนเกี่ยวกับความเป็นกลางทางการเมือง นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างการสรรหา การเลื่อน ตำแหน่ง การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และวิธีดำเนินการทาง วินัยจะพบว่า การเลื่อนตำแหน่งมีลักษณะของระบบ

อุปถัมภ์มากกว่าด้านอื่น ๆ

### ข้อเสนอแนะ

จากการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรม ของราชการพลเรือนไทยในครั้งนี้ ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะ สำหรับนักวิชาการและนักปฏิบัติการทางการบริหาร งานบุคคลรุ่นหลังดังต่อไปนี้ คือ (๑) ผลการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาคณณัตว์อย่างเท่านั้น เพราะการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรมยังไม่ครบประเด็น และใช้ประชากร เป้าหมายคือ ข้าราชการระดับ ๗-๘ (ผู้อำนวยการกอง) เท่านั้น ผลการสำรวจและประเมินจึงยังไม่สามารถจะนำมาจัดทำเป็น ถ้อยแถลงที่มีลักษณะเป็นจริงโดยทั่ว ๆ ไป (generalization) ได้ ฉะนั้นหากจะมีการศึกษาวิจัยซ้ำ น่าจะทำการประเมินวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลให้ครบ ทุกขั้นตอนคือ ตั้งแต่การสรรหาจนถึงเกษียณอายุ และประชากรที่ใช้ควรรวมข้าราชการทุกระดับคือ ระดับ ๑-๑๑ ด้วย ผลการสำรวจและประเมินจึงจะได้ข้อสรุปที่สมบูรณ์ (๒) การปรับปรุงแก้ไขการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรม ควรจะเน้นการ ขจัดอิทธิพลทางการเมือง (เพราะปัจจัยนี้เป็นปัจจัย ร่วมของทั้ง ๓ ประเด็นข้างต้น) เฉพาะอย่างยิ่งในส่วน ที่เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งมีปัญหามากที่สุดเพราะ มีการนำเอาปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานเข้ามาใช้เป็นเกณฑ์ เช่น อาวุโส และการแทรกแซงของนักการเมือง อย่างไร ก็ดี การขจัดอิทธิพลทางการเมืองควรจะได้กระทำลงไป ด้วยความรอบคอบ เพราะแท้ที่จริงแล้ว การเมืองเชื่อว่า จะมีผลเสียเสมอไปก็หาไม่ ตรงกันข้ามอิทธิพลทาง การเมืองภายในขอบเขตเป็นปัจจัยที่คอยกระตุ้นให้ ข้าราชการประจำสามารถสนองตอบนโยบายของ รัฐบาล\* แต่ถ้ามีการใช้อิทธิพลทางการเมืองอย่าง กว้างขวางโดยปราศจากขอบเขตแล้ว ผลเสียก็อาจจะ เกิดขึ้นกับข้าราชการที่ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตได้เช่นกัน ประเด็นที่ผู้เขียนมี ความเป็นห่วงมากที่สุดก็คือ ข้อเท็จจริงที่ว่า นักการเมือง ไม่ได้เข้ามาแทรกแซงข้าราชการประจำมากนัก แต่ผู้ที่ชักนำให้นักการเมืองเข้ามาแทรกแซงข้าราชการ



ประจำก็คือ ข้าราชการประจำด้วยตนเองมากกว่า ฉะนั้นปัญหานี้จึงเป็นปัญหาของพฤติกรรมและจริยธรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องแทนที่จะเป็นประเด็นปัญหาว่า รัฐมนตรีเจ้าสังกัดควรจะเข้ามาแต่งตั้งหรือแทรกแซง เฉพาะข้าราชการระดับ ๑๑ หรือระดับ ๙ ขึ้นไป (๓) จากการสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรมครั้งนี้ พบว่า หน่วยราชการควรจะดำเนินการให้ข้าราชการ ในต่างจังหวัดมีโอกาสในการฝึกอบรมทัดเทียมกันกับ

ข้าราชการในส่วนกลางและ (๔) หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องควรจะหันมาพิจารณาแก้ไขปัญหาการอุทธรณ์ กระทงความผิด และควรใช้มาตรการการลงโทษทาง วินัยในเชิงของการแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน (corrective measures) มากกว่าการมุ่งแต่จะลงโทษ ข้าราชการที่เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความขยัน ซัมแข็งและซื่อสัตย์สุจริตแต่เพียงอย่างเดียวดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน๑

### เชิงอรรถ

<sup>๑</sup>สวัสดิการ ก.พ. ประวัติ ก.พ. และการร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๔๗๑ (พระนคร : ไทยพิมพ์-โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์ ๒๕๐๗), หน้า ๕๕๓.

<sup>๒</sup>สำหรับรายละเอียด โปรดศึกษาจาก ดิน ปรัชญพฤทธิ การสำรวจและประเมินผลระบบคุณธรรมในราชการพลเรือนไทย : การสรรหา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและโอกาสในการฝึกอบรม เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๒๔ ธันวาคม ๒๕๓๒. จำนวน ๗๓ หน้า.

<sup>๓</sup>ดิน ปรัชญพฤทธิ "Affirmative Action Revisited: ๗ ปี แห่งการรอคอย" วารสารข้าราชการ ปีที่ ๓๒ สิงหาคม ๒๕๓๐, หน้า ๔๒-๔๓.

<sup>๔</sup>ผลการวิจัยที่พบว่า การเลื่อนตำแหน่งมีปัญหา มากในครั้งนี ดูเหมือนจะตรงกับผลวิจัยชิ้นก่อน ๆ ของผู้เขียนที่ได้ จากข้อมูลข้าราชการระดับ ๗-๑๑ โปรดศึกษาจาก ดิน ปรัชญพฤทธิ ข้าราชการระดับสูงและความมุ่งมั่นในการพัฒนา

ประเทศ (กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์ ๒๕๓๐) ดิน ปรัชญพฤทธิ ข้าราชการระดับสูงของไทยและความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ : ผลวิจัยเชิงประจักษ์ข้อมูลระดับประเทศ กระทรวง และกรม เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๓๑ ตุลาคม ๒๕๓๐) และ ดิน ปรัชญพฤทธิ รายงานการวิจัยปัญหาความคืบความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง : ทรรศนะของข้าราชการระดับสูงของไทย เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๐.

<sup>๕</sup>ดิน ปรัชญพฤทธิ "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับรัฐศาสตร์และผลวิจัยเชิงประจักษ์" ใน ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (บรรณาธิการ) การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่ (กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ๒๕๓๒) หน้า ๗๒-๑๐๓.



# กฎหมายระเบียบใหม่

## ประณู สุวรรณภักดี บุญแสง ปิระภากร

### หลักสูตรการดำเนินการทางวินัยสำหรับ ฝึกอบรมผู้จะเป็นกรรมการสอบสวน

ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณี ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีผู้ บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุของข้าราชการผู้นั้น เห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรสอบสวนแล้ว ผู้บังคับบัญชาดังกล่าวก็ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนโดยไม่ชักช้าตามนัยมาตรา ๘๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๒๐ ซึ่งในการสอบสวน เพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรม คณะกรรมการสอบสวนจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา

สำหรับเรื่ององค์ประกอบของคณะกรรมการสอบสวนนั้น กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๑๔) ข้อ ๔ วรรคสาม ได้กำหนดไว้ประการหนึ่งว่า “คณะกรรมการสอบสวนต้องมีผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร หรือ ผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมาย หรือผู้ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยหรือผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัย เป็นกรรมการสอบสวนอย่างน้อยหนึ่งคน” ซึ่งคำว่า “ผู้ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัย” นั้น หมายความว่า (๑) ผู้ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยซึ่งสำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น หรือ (๒) ผู้

ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จัดขึ้น หรือ (๓) ผู้ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยของส่วนราชการที่ ก.พ. ได้พิจารณารับรองหลักสูตรนั้นแล้ว

ต่อมา ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่า สมควรมีหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยตามนัย (๒) ไว้เป็นหลักสูตรกลางเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ใช้ฝึกอบรมข้าราชการที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสอบสวนทางวินัย และได้มีมติให้สำนักงาน ก.พ. กำหนดหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยขึ้น ๒ หลักสูตร คือ หลักสูตรการดำเนินการทางวินัยแบบเต็มรูปและหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยแบบเร่งรัด ซึ่งหลักสูตรทั้งสองนี้มีเนื้อหาวิชาเหมือนกัน เพียงแต่หลักสูตรการดำเนินการทางวินัยแบบเต็มรูป มีการฝึกปฏิบัติมากกว่า หลักสูตรการดำเนินการทางวินัยแบบเร่งรัด โดย ก.พ. ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ด้วยว่า ในกรณีที่ส่วนราชการใดจะจัดฝึกอบรมข้าราชการเพื่อให้มีคุณสมบัติเป็นกรรมการสอบสวนทางวินัย โดยใช้หลักสูตรการดำเนินการทางวินัยของสำนักงาน ก.พ. ส่วนราชการนั้นจะต้องใช้หลักสูตรการดำเนินการทางวินัยแบบเต็มรูปหรือหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยแบบเร่งรัดอย่างไรก็ดี ถ้าส่วนราชการใดเห็นควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องอื่นด้วย ส่วนราชการนั้นก็อาจเพิ่มหัวข้อวิชาในเรื่องดังกล่าวได้ แต่ต้องมีหัวข้อวิชาตามหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ให้ครบถ้วนด้วย๑

**หลักสูตรการดำเนินการทางวินัย**  
**สำหรับฝึกอบรมผู้จะเป็นกรรมการสอบสวน**  
(หลักสูตรแบบเต็มรูป)

**๑. วัตถุประสงค์**

๑.๑ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับหลักการ กฎเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ยุติธรรม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง

๑.๒ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีแนวความคิดที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง เป็นธรรม และบรรลุจุดประสงค์

๑.๓ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติและตระหนักในบทบาทที่ถูกต้อง และสำนึกในจริยธรรมของผู้เป็นกรรมการสอบสวน

๑.๔ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ ตลอดจนพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาและร่วมกันพิจารณาคำหาแนวทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับการสอบสวนทางวินัย

**๒. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม**

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้คือ ข้าราชการของส่วนราชการต่างๆ ที่อาจได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวนทางวินัย

**๓. รายละเอียดของหลักสูตร ๙๐ ชั่วโมง**

๓.๑ พิธีเปิดการฝึกอบรม ๑ ชั่วโมง

๓.๒ **ชี้แจงรายละเอียดของหลักสูตร ๒ ชั่วโมง**

**การฝึกอบรมและทำความเข้าใจระหว่างกัน  
และกัน กับทดสอบความรู้ก่อนฝึกอบรม**

**๓.๒.๑ วัตถุประสงค์**

ก. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้เค้าโครง และรายละเอียดของหลักสูตรที่ฝึกอบรม

ข. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดสอบความรู้ก่อนฝึกอบรม เพื่อจะได้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องที่จะฝึกอบรมนี้เพียงใด

ค. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำความเข้าใจกันและกันระหว่างกัน

**๓.๒.๒ สารสำคัญ**

- เค้าโครงและรายละเอียดหลักสูตร
- ทดสอบความรู้ ความเข้าใจในเบื้องต้น

ต้นเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย ตามรายละเอียดวิชาที่จะฝึกอบรมในหลักสูตรนี้

แนะนำทำความเข้าใจกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

**๓.๒.๓ วิธีการฝึกอบรม**

- บรรยาย
- ทำแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม
- เล่นเกม

**๓.๓ ความหมาย จุดมุ่งหมาย ๓ ชั่วโมง  
และแนวทางในการรักษาวินัย**

**๓.๓.๑ วัตถุประสงค์**

ก. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจความหมาย จุดมุ่งหมาย และแนวทางในการรักษาวินัยข้าราชการ

ข. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแนวความคิดในการรักษาวินัยข้าราชการ

ค. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และแนวความคิดในเรื่องนี้ไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้ตามตามสมควร

**๓.๓.๒ สารสำคัญ**

- ความหมายของ "วินัย"
- จุดมุ่งหมายและความสำคัญของวินัย
- ผู้มีหน้าที่รักษาวินัย
- แนวทางในการรักษาวินัย

**๓.๓.๓ วิธีการฝึกอบรม**

- บรรยาย
- อภิปราย
- ทำกิจกรรม

**๓.๔ บทบาทและจรรยาบรรณของ  
ผู้ดำเนินการทางวินัย ๓ ชั่วโมง**

**๓.๔.๑ วัตถุประสงค์**

ก. ให้ผู้ดำเนินการทางวินัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เป็นกรรมการสอบสวน เข้าใจถึงบทบาทที่ถูกต้องของตน และจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่

ข. ให้ผู้ดำเนินการทางวินัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เป็นกรรมการสอบสวนตระหนักในความสำคัญของการ

แสดงบทบาทที่ถูกต้องและการ  
รักษาจรรยาในการปฏิบัติหน้าที่  
ค. ให้ผู้ดำเนินการทางวินัยโดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งผู้เป็นกรรมการสอบสวน  
แสดงบทบาทให้ถูกต้องเหมาะสม  
และรักษาจรรยาในการปฏิบัติ  
หน้าที่

**๓.๔.๒** สาระสำคัญ

- ความหมายของการดำเนินการทาง  
วินัย
- ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการทางวินัย
- ฐานะและสิทธิของผู้ดำเนินการทาง  
วินัย
- ลักษณะของบทบาทต่าง ๆ และ  
จรรยาบรรณของผู้ดำเนินการทาง  
วินัย
- การแสดงบทบาทและการรักษา  
จรรยาของผู้ดำเนินการทางวินัย
- ผลของการแสดงบทบาทและการ  
รักษาจรรยาของผู้ดำเนินการทาง  
วินัย

**๓.๔.๓** วิธีการฝึกอบรม

- บรรยาย
- อภิปราย
- ทำกิจกรรม

**๓.๕** วินัยข้าราชการพลเรือน ๑๕ ชั่วโมง

**๓.๕.๑** วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ  
เข้าใจ แนวคิดในการรักษาวินัย ข้อห้าม  
และข้อพึงปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นบท  
วินัยสำหรับข้าราชการพลเรือนในแต่ละ  
มาตราให้เข้าใจความหมาย หลักการ  
เจตนารมณ์ และองค์ประกอบ ความ  
ผิด จนสามารถสอบสวนและวินิจฉัย  
การกระทำผิดทางวินัยได้อย่างถูกต้อง

**๓.๕.๑** สาระสำคัญ

- แนวทางในการรักษาวินัย
- ข้อกำหนดวินัยรายมาตรา
- ความหมาย หลักการ และเจตนาร  
มณ์ในแต่ละมาตรา
- องค์ประกอบแห่งความผิดในแต่ละ  
มาตรา

- ตัวอย่างกรณีที่เป็นความผิดและไม่  
เป็นความผิดในแต่ละมาตรา

**๓.๕.๓** วิธีการฝึกอบรม

- บรรยาย
- อภิปราย
- ศึกษากรณีตัวอย่าง

**๓.๖** หลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน ๙ ชั่วโมง

**๓.๖.๑** วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ  
เข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ  
ในการสอบสวนทางวินัย โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งหลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน  
ตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการสอบสวน ให้  
สามารถดำเนินการในการสอบสวน  
ทางวินัยได้โดยถูกต้องตามกฎหมาย

**๓.๖.๒** สาระสำคัญ

หลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวนตามที่  
กำหนดในกฎ ก.พ. และมติ ก.พ.

**๓.๖.๓** วิธีการฝึกอบรม

- บรรยาย
- อภิปราย
- ศึกษากรณีตัวอย่าง

**๓.๗** เทคนิคการสืบสวนสอบสวน ๖ ชั่วโมง

**๓.๗.๑** วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ  
เข้าใจและทักษะเกี่ยวกับเทคนิคในการ  
สืบสวนและสอบสวน ให้สามารถ  
ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้อย่าง  
ถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ  
ยิ่งขึ้น

**๓.๗.๒** สาระสำคัญ

- กระบวนการสืบสวนและสอบสวน
- เทคนิคในการสืบสวนและสอบสวน
- วิธีการสืบสวนและสอบสวน
- ปัญหาในการสืบสวนและสอบสวน

**๓.๗.๓** วิธีการฝึกอบรม

- บรรยาย
- อภิปราย
- สาธิต

**๓.๘** การตั้งข้อกล่าวหาและการ ๑๒ ชั่วโมง

กำหนดประเด็นสอบสวน

**๓.๘.๑** วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ  
เข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการตั้งข้อ



- กล่าวหาและการกำหนดประเด็นสอบสวนให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติได้
- ๓.๘.๒ สาระสำคัญ
- ความหมายและความสำคัญของการตั้งข้อกล่าวหาและการกำหนดประเด็นสอบสวน
  - การตั้งข้อกล่าวหา
  - ตัวอย่างการตั้งข้อกล่าวหา
  - การกำหนดประเด็นสอบสวน
  - ตัวอย่างการกำหนดประเด็นสอบสวน
- ๓.๘.๓ วิธีการฝึกอบรม
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
  - ลากิจ
  - ฝึกปฏิบัติ
- ๓.๙ การรับฟังพยานหลักฐาน และการตรวจสำนวนการสอบสวน ๙ ชั่วโมง
- ๓.๙.๑ วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการรับฟังพยานหลักฐานต่าง ๆ ให้สามารถแยกแยะได้ว่าพยานหลักฐานเช่นใดจะรับฟังได้และมีน้ำหนักแค่ไหนเพียงใด ตลอดจนสามารถตรวจสำนวนการสอบสวนเพื่อการทำความเข้าใจเห็นเสนอในรายงานการสอบสวน
- ๓.๙.๒ สาระสำคัญ
- ประเภทของพยานหลักฐาน
  - หลักในการรับฟังพยานหลักฐาน
  - การชั่งน้ำหนักคำพยาน
  - พยานที่มีน้ำหนักมากและพยานที่มีน้ำหนักน้อย
  - การสรุปเหตุผลในการรับฟังพยานหลักฐาน
  - เทคนิคการตรวจสำนวนการสอบสวน
- ๓.๙.๓ วิธีการฝึกอบรม
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
  - ฝึกปฏิบัติ

- ๓.๑๐ การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ ๓ ชั่วโมง
- ๓.๑๐.๑ วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักการและเทคนิคในการพิจารณาความผิด และกำหนัดโทษทางวินัย ให้สามารถพิจารณาความผิดและกำหนดโทษเพื่อการทำรายงานการสอบสวนได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม
- ๓.๑๐.๒ สาระสำคัญ
- ฐานความผิดทางวินัย
  - หลักการในการพิจารณาความผิดทางวินัย
  - โทษและทัณฑ์ทางวินัย
  - หลักการในการพิจารณากำหนดโทษทางวินัย
  - ข้อควรคำนึงในการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ
- ๓.๑๐.๓ วิธีการฝึกอบรม
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
- ๓.๑๑ หลักการทำรายงานการสอบสวน ๓ ชั่วโมง
- ๓.๑๑.๑ วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ในการทำรายงานการสอบสวนให้สามารถทำรายงานการสอบสวนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- ๓.๑๑.๒ สาระสำคัญ
- จุดประสงค์ของรายงานการสอบสวน
  - แบบรายงานการสอบสวน
  - วิธีการทำรายงานการสอบสวน
  - การเสนอประเด็นข้อกฎหมาย
  - การเสนอประเด็นข้อเท็จจริง
  - การสรุปทำความเข้าใจเห็นเสนอ
  - ข้อเสนอแนะในการเขียนความเห็น
- ๓.๑๑.๓ วิธีการฝึกอบรม
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
- ๓.๑๒ ปฏิบัติการสอบสวนและ ๑๒ ชั่วโมง
- ๓.๑๒.๑ วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการ

สอบสวนและทำรายงานการสอบสวน  
ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติ  
การสอบสวนได้อย่างถูกต้องเป็นธรรม  
และมีประสิทธิภาพ

**๓.๑๒.๒ สารระสำคัญ**

ฝึกปฏิบัติการสอบสวนและทำรายงาน  
การสอบสวนในกรณีสมมุติ

**๓.๑๒.๓ วิธีการฝึกอบรม**

- ศึกษากรณีตัวอย่าง
- ฝึกปฏิบัติ
- อภิปราย
- สรุปบทวน

**๓.๑๓ การลงโทษทางวินัย ๖ ชั่วโมง**

**๓.๑๓.๑ วัตถุประสงค์** เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ  
เข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักการ กฎ  
เกณฑ์ในการลงโทษทางวินัย และ  
มาตรฐานระดับโทษ ให้สามารถใช้  
ดุลพินิจในการเสนอโทษในรายงาน  
การสอบสวนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม  
เป็นธรรม ได้มาตรฐานและมีประสิทธิ  
ภาพยิ่งขึ้น

**๓.๑๓.๒ สารระสำคัญ**

- สถานโทษและทัณฑ์ทางวินัย และ  
กรณีความผิดที่จะลงโทษและทัณฑ์  
สถานนั้น ๆ
- จุดมุ่งหมายในการลงโทษทางวินัย
- การลดหย่อนโทษ
- ระดับการลงโทษ

- ข้อควรคำนึงในการกำหนดโทษ

**๓.๑๓.๓ วิธีการฝึกอบรม**

- บรรยาย
- อภิปราย
- ศึกษากรณีตัวอย่าง

**๓.๑๔ สรุปบทวนความรู้ ตามปัญหา ๖ ชั่วโมง**

**และทดสอบหลังฝึกอบรม**

**๓.๑๔.๑ วัตถุประสงค์**

- ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาส  
บทวนความรู้
- ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามปัญหา  
เกี่ยวกับเรื่องที่ได้เรียนรู้มาตลอด  
หลักสูตรให้เข้าใจถูกต้อง และแม่นยำ  
ยิ่งขึ้น
- ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดสอบ  
ความรู้หลังการฝึกอบรม เพื่อจะได้  
วัดผลว่าได้เพิ่มพูนความรู้เพียงใด

**๓.๑๔.๒ สารระสำคัญ**

- สรุปบทวนความรู้ตลอดหลักสูตร
- ชักถามปัญหา ให้วิทยากรชี้แจงเพิ่ม  
เติม
- ทดสอบความรู้ที่เรียนมาตลอดหลักสูตร

**๓.๑๔.๓ วิธีการฝึกอบรม**

- สรุปบทวน
- ทำแบบทดสอบหลังฝึกอบรม
- อภิปราย ชักถาม และชี้แจง



**หลักสูตรการดำเนินการทางวินัย**  
**สำหรับฝึกอบรมผู้จะเป็นกรรมการสอบสวน**  
(หลักสูตรแบบเร่งรัด)

**๑. วัตถุประสงค์**

๑.๑ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับหลักการ กฎเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ยุติธรรม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง

๑.๒ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน ความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ ตลอดจนพิจารณา วิเคราะห์ปัญหาและร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับการสอบสวนทางวินัย

**๒. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม**

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้คือ ข้าราชการของ ส่วนราชการต่าง ๆ ที่อาจได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวน ทางวินัย

**๓. รายละเอียดของหลักสูตร ๖๐ ชั่วโมง**

๓.๑ พิธีเปิดการฝึกอบรม ๑ ชั่วโมง

๓.๒ **ชี้แจงรายละเอียดของหลักสูตร ๒ ชั่วโมง**

**การฝึกอบรมและทำความเข้าใจระหว่างกัน และกัน กับทดสอบความรู้ก่อนฝึกอบรม**

**๓.๒.๑ วัตถุประสงค์**

ก. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้เค้าโครง และรายละเอียดของหลักสูตรที่ฝึกอบรม

ข. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดสอบ ความรู้ก่อนฝึกอบรม เพื่อจะได้ ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี พื้นฐานความรู้ในเรื่องที่จะฝึกอบรมนี้เพียงใด

ค. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำความเข้าใจกับเค้าโครงระหว่างกัน

**๓.๒.๒ สารสำคัญ**

- เค้าโครงและรายละเอียดหลักสูตร
- ทดสอบความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย ตามรายละเอียดวิชาที่จะฝึกอบรมในหลักสูตรนี้
- แนะนำทำความเข้าใจกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

**๓.๒.๓ วิธีการฝึกอบรม**

- บรรยาย
- ทำแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม
- เล่นเกม

๓.๓ **ความหมาย จุดมุ่งหมาย ๓ ชั่วโมง**

**และแนวทางในการรักษาวินัย บทบาทและจรรยาบรรณของผู้ดำเนินการทางวินัย**

**๓.๓.๑ วัตถุประสงค์**

ก. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจความหมาย จุดมุ่งหมาย และแนวทางในการรักษาวินัยข้าราชการ

ข. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแนวความคิดในการรักษาวินัยข้าราชการ

ค. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และแนวความคิดในเรื่องนี้ไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้ตามตามสมควร

ง. ให้ผู้ดำเนินการทางวินัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เป็นกรรมการสอบสวน เข้าใจถึงบทบาทที่ถูกต้องและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่

จ. ให้ผู้ดำเนินการทางวินัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เป็นกรรมการสอบสวนตระหนักในความสำคัญของการแสดงบทบาทที่ถูกต้องและการรักษาจรรยาในการปฏิบัติหน้าที่

ฉ. ให้ผู้ดำเนินการทางวินัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เป็นกรรมการสอบสวนแสดงบทบาทให้ถูกต้องเหมาะสม และรักษาจรรยาในการปฏิบัติหน้าที่

**๓.๓.๒ สารสำคัญ**

- ความหมายของ "วินัย"
- จุดมุ่งหมายและความสำคัญของวินัย
- ผู้มีหน้าที่รักษาวินัย
- แนวทางในการรักษาวินัย
- ความหมายของการดำเนินการทางวินัย
- ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการทางวินัย
- ฐานะและสิทธิของผู้ดำเนินการทาง

<p>วินัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะของบทบาทต่าง ๆ และจรรยาบรรณของผู้ดำเนินการทางวินัย</li> <li>- การแสดงบทบาทและการรักษาจรรยาของผู้ดำเนินการทางวินัย</li> <li>- ผลของการแสดงบทบาทและการรักษาจรรยาของผู้ดำเนินการทางวินัย</li> </ul>	<p>สามารถดำเนินการในการสอบสวนทางวินัยได้โดยถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>๓.๕.๒ <b>สาระสำคัญ</b> <u>หลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวนตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. และมติ ก.พ.</u></p> <p>๓.๕.๓ <b>วิธีการฝึกอบรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยาย</li> <li>- อภิปราย</li> <li>- ศึกษากรณีตัวอย่าง</li> </ul>
<p>๓.๓.๓ <b>วิธีการฝึกอบรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยาย</li> <li>- อภิปราย</li> <li>- ทำกิจกรรม</li> </ul>	<p>๓.๖ <b>เทคนิคการสืบสวนสอบสวน</b> ๖ ชั่วโมง</p> <p>๓.๖.๑ <b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับเทคนิคในการสืบสวนและสอบสวน ให้สามารถดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>
<p>๓.๔ <b>วินัยข้าราชการพลเรือน</b> ๙ ชั่วโมง</p> <p>๓.๔.๑ <b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจแนวคิดในการรักษาวินัย ข้อห้ามและข้อถึงปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นบทวินัยสำหรับข้าราชการพลเรือนในแต่ละมาตราให้เข้าใจความหมาย หลักการเจตนาบรรณ และองค์ประกอบความผิดจนสามารถสอบสวนและวินิจฉัยการกระทำผิดวินัยได้อย่างถูกต้อง</p>	<p>๓.๖.๒ <b>สาระสำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการสืบสวนและสอบสวน</li> <li>- เทคนิคในการสืบสวนและสอบสวน</li> <li>- วิธีการสืบสวนและสอบสวน</li> <li>- ปัญหาในการสืบสวนและสอบสวน</li> </ul> <p>๓.๖.๓ <b>วิธีการฝึกอบรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยาย</li> <li>- อภิปราย</li> <li>- ลาอิต</li> </ul>
<p>๓.๔.๒ <b>สาระสำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทางในการรักษาวินัย</li> <li>- ข้อกำหนดวินัยรายมาตรา</li> <li>- ความหมาย หลักการ และเจตนารมณ์ในแต่ละมาตรา</li> <li>- องค์ประกอบแห่งความผิดในแต่ละมาตรา</li> <li>- ตัวอย่างกรณีที่เป็นความผิดและไม่เป็นความผิดในแต่ละมาตรา</li> </ul>	<p>๓.๗ <b>การตั้งข้อกล่าวหาและการกำหนดประเด็นสอบสวน</b> ๙ ชั่วโมง</p> <p>๓.๗.๑ <b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการตั้งข้อกล่าวหาและการกำหนดประเด็นสอบสวนให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติได้</p>
<p>๓.๔.๓ <b>วิธีการฝึกอบรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยาย</li> <li>- อภิปราย</li> <li>- ศึกษากรณีตัวอย่าง</li> </ul>	<p>๓.๗.๒ <b>สาระสำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความหมายและความสำคัญของการตั้งข้อกล่าวหาและการกำหนดประเด็นสอบสวน</li> <li>- การตั้งข้อกล่าวหา</li> <li>- ตัวอย่างการตั้งข้อกล่าวหา</li> <li>- การกำหนดประเด็นสอบสวน</li> <li>- ตัวอย่างการกำหนดประเด็นสอบสวน</li> </ul>
<p>๓.๕ <b>หลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน</b> ๖ ชั่วโมง</p> <p>๓.๕.๑ <b>วัตถุประสงค์</b> เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการสอบสวนทางวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวนตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการสอบสวน ให้</p>	

- ๓.๗.๓ **วิธีการฝึกอบรม**
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
  - ลากิจ
  - ฝึกปฏิบัติ
- ๓.๘ **การรับฟังพยานหลักฐาน** ๖ ชั่วโมง
- และการตรวจสอบสำนวนการสอบสวน**
- ๓.๘.๑ **วัตถุประสงค์** เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการรับฟังพยานหลักฐานต่าง ๆ ให้สามารถแยกแยะได้ว่าพยานหลักฐานเช่นใดจะรับฟังได้และมีน้ำหนักแค่ไหนเพียงใด ตลอดจนสามารถตรวจสอบสำนวนการสอบสวนเพื่อการทำความเข้าใจเห็นเสนอในรายงานการสอบสวน
- ๓.๘.๒ **สาระสำคัญ**
- ประเภทของพยานหลักฐาน
  - หลักในการรับฟังพยานหลักฐาน
  - การชั่งน้ำหนักคำพยาน
  - พยานที่มีน้ำหนักมากและพยานที่มีน้ำหนักน้อย
  - การสรุปเหตุผลในการรับฟังพยานหลักฐาน
  - เทคนิคการตรวจสอบสำนวนการสอบสวน
- ๓.๘.๓ **วิธีการฝึกอบรม**
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
  - ฝึกปฏิบัติ
- ๓.๙ **การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ และการลงโทษ** ๓ ชั่วโมง
- ๓.๙.๑ **วัตถุประสงค์** เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการลงโทษทางวินัย มาตรฐานระดับโทษ หลักการและเทคนิคในการพิจารณาความผิด และการกำหนดโทษทางวินัยให้สามารถพิจารณาความผิดและกำหนดโทษเพื่อการทำรายงานการสอบสวนได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม
- ๓.๙.๒ **สาระสำคัญ**
- ฐานความผิดทางวินัย
  - หลักการในการพิจารณาความผิดทางวินัย
  - โทษและทัณฑ์ทางวินัย
  - หลักการในการพิจารณากำหนดโทษทางวินัย
  - ข้อควรคำนึงในการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ
  - สถานโทษและทัณฑ์ทางวินัย และกรณีความผิดที่จะลงโทษและทัณฑ์สถานนั้น ๆ
  - จุดมุ่งหมายในการลงโทษทางวินัย
  - การลดหย่อนโทษ
  - ระดับการลงโทษ
  - ข้อควรคำนึงในการกำหนดโทษ
- ๓.๙.๓ **วิธีการฝึกอบรม**
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
- ๓.๑๐ **หลักการทำรายงานการสอบสวน** ๓ ชั่วโมง
- ๓.๑๐.๑ **วัตถุประสงค์** เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ในการทำรายงานการสอบสวนให้สามารถทำรายงานการสอบสวนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- ๓.๑๐.๒ **สาระสำคัญ**
- จุดประสงค์ของรายงานการสอบสวน
  - แบบรายงานการสอบสวน
  - วิธีการทำรายงานการสอบสวน
  - การเสนอประเด็นข้อกฎหมาย
  - การเสนอประเด็นข้อเท็จจริง
  - การสรุปทำความเข้าใจเห็นเสนอ
  - ข้อเสนอแนะในการเขียนความเห็น
- ๓.๑๐.๓ **วิธีการฝึกอบรม**
- บรรยาย
  - อภิปราย
  - ศึกษากรณีตัวอย่าง
- ๓.๑๑ **ปฏิบัติการสอบสวนและทำรายงานการสอบสวน** ๙ ชั่วโมง
- ๓.๑๑.๑ **วัตถุประสงค์** เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการสอบสวนและทำรายงานการสอบสวน



ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติ  
การสอบสวนได้อย่างถูกต้องเป็นธรรม  
และมีประสิทธิภาพ

**๓.๑๑.๒** สาระสำคัญ

ฝึกปฏิบัติการสอบสวนและทำรายงาน  
การสอบสวนในกรณีสมมุติ

**๓.๑๑.๓** วิธีการฝึกอบรม

- ศึกษากรณีตัวอย่าง
- ฝึกปฏิบัติ
- อภิปราย
- สรุปบททวน

**๓.๑๒** สรุปบททวนความรู้ ถามปัญหา ๓ ชั่วโมง

และทดสอบหลังฝึกอบรม

**๓.๑๒.๑** วัตถุประสงค์

- ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาส  
ทบทวนความรู้
- ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ถามปัญหา

เกี่ยวกับเรื่องที่ได้เรียนรู้มาตลอด  
หลักสูตรให้เข้าใจถูกต้อง และแน่น  
ยิ่งขึ้น

ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดสอบ  
ความรู้หลังการฝึกอบรม เพื่อจะได้  
วัดผลว่าได้เพิ่มพูนความรู้เพียงใด

**๓.๑๒.๒** สาระสำคัญ

- สรุปบททวนความรู้ตลอดหลักสูตร
- ชักถามปัญหา ให้วิทยากรชี้แจงเพิ่มเติม
- ทดสอบความรู้ที่เรียนมาตลอดหลักสูตร

**๓.๑๒.๓** วิธีการฝึกอบรม

- สรุปบททวน
- ทำแบบทดสอบหลังฝึกอบรม
- อภิปราย ชักถาม และชี้แจง

สำเนาถูกต้อง



(นายประบุญ สุวรรณภักดี)

นิติกร ๕

## คุณรู้จัก “มุมหนังสือ ก.พ.ประจำจังหวัด” หรือยัง??

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสำนักงานจังหวัดทุก ๆ จังหวัดทั่วประเทศ จัดตั้ง “มุมหนังสือ ก.พ.” เพื่อเผยแพร่  
ความรู้เฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลให้ข้าราชการทั้งหลายได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบที่วางไว้  
โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้จัดหาหนังสือมากมาย สำนักงานจังหวัดเป็นผู้บริหารใหญ่ ดูแลรักษาและบริการให้ยืม  
แก่ข้าราชการทั่วทั้งจังหวัดเพื่อประโยชน์ถ่วงหน้า

แล้วคุณล่ะ ใช้บริการแล้วหรือยัง ไปรอคอยรอรอ รีบไปรู้จัก “มุมหนังสือ ก.พ.” หยิบยืมได้ทุกเมื่อในวัน  
และเวลาราชการ



วาทะของมหาตมะ คานธี ที่ว่า "วิถีทางอันประเสริฐนั้นได้แก่ การเป็นมิตรกับโลกและถือว่ามนุษย์ทั้งหมดเป็นพี่น้องกัน..." ดูจะสวนทางกับความขัดแย้งกรณีอิรัก-คูเวต ที่ชาวโลกหวังว่าจะเป็นจุดชนวนสงครามโลกครั้งใหม่ในช่วงเวลานี้... ความยึดถือจนเกินเหตุย่อมนำไปสู่การเบียดเบียนกันในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้แล... กระแสการเมืองไทยก็ไหลแรงไม่น้อยกว่าในตะวันออกกลาง การปรับคณะรัฐมนตรีชุดชาติชาย ๒ ที่ทยอยมาเป็นระลอก จนล่าสุดเมื่อ ๒๗ สิงหาคมนี้ กระทรวงใหญ่ที่ถูกกระทบเห็นจะเป็นกระทรวงการคลัง, กระทรวงการต่างประเทศ, กระทรวงพาณิชย์, กระทรวงเกษตรฯ, กระทรวงศึกษาธิการ, ทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี ซึ่งเพิ่มจาก ๓ เป็น ๕ รองฯ ในคราวนี้ด้วย

### การบรรยายแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาข้าราชการ

ที่ปรับก็ปรับกันไป ส่วนรัฐมนตรีเก่าที่ยังยืนยงอยู่ก็มี ท่าน กร ทักษะรังสี รวมอยู่ด้วย ก่อนวัน

ประกาศพระบรมราชโองการปรับ ครม. ชุดใหม่ ๓ วัน ท่านรัฐมนตรีกร ทักษะรังสี ก็รับเชิญจากสำนักงาน ก.พ. ไปพูดเรื่องแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาข้าราชการ ให้ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ฟัง เนื้อหาที่สรุปได้ คือ

- การพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศนั้น มีเป้าหมายจะกระจายการพัฒนาทางเศรษฐกิจไปให้ทั่วถึงทั้ง ๗๓ จังหวัด โดยให้มีหน่วยราชการ คือ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ทำหน้าที่สนับสนุน เป็นที่เลี้ยงให้ภาคเอกชน โดยภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งหอการค้าจังหวัดจะต้องเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นของตนเอง ทั้งนี้โดยควรเน้นการนำทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นกลับไปทำประโยชน์ให้ท้องถิ่นนั้น ๆ

- สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจในต่างประเทศนั้น เนื่องจากการแข่งขันในตลาดโลกมีสูงมาก ดังนั้นจึงควรจะมีตำแหน่งข้าราชการประจำต่างประเทศที่มีความรู้ด้านการค้า โดยเฉพาะในประเทศที่เป็นตลาดที่มีกำลังซื้อสูง โดยควรตั้งเป็นสำนักงานถาวรและการติดต่อกับต่างประเทศนั้น นอกจากจะสร้างสัมพันธ-



ไมตรีด้านการทูตแล้ว ควรติดตามด้วยการติดต่อเจรจา  
ด้านการค้าด้วย...จุดที่น่าคิดที่ท่าบริหารมนตรีกร ทักษะ-  
รังสี ได้ฝากไว้ คือ นักธุรกิจไทยนั้นไม่ได้ด้วยความ  
สามารถไปกว่านักธุรกิจในกลุ่ม ๔ เสือแห่งเอเชีย คือ  
เกาหลี สิงคโปร์ ฮองกง และได้วันเลย เพียงแต่เขา  
ได้รับการสนับสนุนจากรัฐโดยปลดภาระจากกฎเกณฑ์  
ต่าง ๆ ให้คล่องตัวในทางปฏิบัติ แต่ไทยเรายังไม่  
มากเท่าประเทศเหล่านั้นเท่านี้เอง...นโยบายอย่างนี้  
ถ้ามีรัฐบาลรองรับอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจไทยคงไปได้  
สวยในอนาคตไม่ไกลไม่ไกลนี้

### มติคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีในการประชุมวันที่ ๑๗ กรกฎาคม  
นี้ เห็นชอบในการจัดตั้งสำนักงานประกันสังคมขึ้นใน  
กระทรวงมหาดไทย โดย ครม. เห็นชอบในร่างพระ-  
ราชกฤษฎีกา ๓ ฉบับ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ  
กฤษฎีกาพิจารณาแล้ว คือ

- ร่างพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศ  
คณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๖ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ.  
๒๕๑๕ (ฉบับที่...) พ.ศ....

- ร่างพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และ  
กิจการบริหารบางส่วนของกรมประชาสงเคราะห์  
กระทรวงมหาดไทย ไปเป็นของสำนักงานประกัน  
สังคม กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.

- ร่างพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศ  
คณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๐๓ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ.  
๒๕๑๕ (ฉบับที่...) พ.ศ....

และให้โอนเงินทุนทดแทนในกรมแรงงาน  
กระทรวงมหาดไทย รวมทั้งอำนาจหน้าที่และเจ้าหน้าที่  
เฉพาะส่วนเกี่ยวกับสำนักงานกองทุนเงินทดแทนและ  
งานกองทุนเงินทดแทนในสำนักงานแรงงานจังหวัด  
และงบประมาณที่เกี่ยวข้องไปเป็นของสำนักงาน  
ประกันสังคมที่จัดตั้งขึ้นในครั้งนี้ด้วย

### ตำแหน่งใหม่/แทน ๓ ปี

เริ่มคุยกันเรื่องตำแหน่งใหม่ระดับสูงกันก่อน...  
ที่สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ก.พ.  
กำหนดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ  
ระดับ ๘ หรือ ๙ ซึ่งเป็นตำแหน่งทางวิชาการ รวม  
๓ ตำแหน่ง ในด้านระเบียบวิธีสถิติ (นักวิชาการ  
สถิติ ๘ หรือ ๙), ด้านสถิติเศรษฐกิจสังคม (นักสถิติ  
เศรษฐกิจสังคม ๘ หรือ ๙) และด้านระบบงานคอมพิวเตอร์  
(เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๘ หรือ ๙)  
เริ่มมีผลกันตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๓๔ นี้...เลยไป  
หน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์กันบ้าง ในสำนักงานคณะ  
กรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์  
เทคโนโลยีและการพลังงาน ก.พ. ได้อนุมัติให้ปรับปรุง  
โครงสร้างการแบ่งงานภายในศูนย์วิจัยและฝึกอบรม  
ด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านตำแหน่งนั้นได้กำหนด  
ตำแหน่งใหม่ให้เป็นกรณีพิเศษในปีงบประมาณ  
๒๕๓๓ - ๓๖ ตำแหน่ง และปีงบประมาณ ๒๕๓๔ -  
๘ ตำแหน่ง มีทั้งตำแหน่งในสายงานวิชาการสิ่งแวดล้อม  
ระดับ ๗ หรือ ๘, ๖ หรือ ๗ และ ๓ - ๕ หรือ ๖  
คละกันไป นอกจากนี้ยังอนุมัติให้บุกรุกตำแหน่งใน  
ฝ่ายคุณภาพน้ำ, ฝ่ายคุณภาพอากาศและเสียง, ฝ่าย  
จัดการกากของเสีย, ฝ่ายจัดการสารพิษ, ฝ่ายวิเคราะห์  
วิจัยและงานธุรการ ในกองมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม  
และฝ่ายฝึกอบรมกองสนเทศและส่งเสริมคุณภาพ  
สิ่งแวดล้อม รวม ๓๖ ตำแหน่ง มากำหนดเป็นตำแหน่ง  
ในศูนย์วิจัยและฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมในคราวนี้  
ด้วย...สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ของกระทรวง  
วิทยาศาสตร์ฯ เป็นอีกหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติจาก  
ก.พ. ให้ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายใน และ  
ให้ยุบตำแหน่งในฝ่ายที่กำหนดไว้เดิมมากำหนดตาม  
โครงสร้างใหม่ รวม ๑๕ ตำแหน่ง และกำหนดตำแหน่ง  
เพิ่มใหม่ให้อีก ๗ ตำแหน่ง เป็นตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย  
ระดับ ๗ - ๒ ตำแหน่ง แถมท้ายด้วยการกำหนดตำแหน่ง  
หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ให้เป็น  
ระดับ ๘ ไปในคราวเดียวกันด้วย...เมื่อต้นสิงหานี้

กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทยได้รับอนุมัติให้ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายในกองควบคุมธุรกิจที่ดิน, กองเลขาธิการคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ, กองทำแผนที่รูปถ่ายทางอากาศ, กองนิติการ, กองปรับปรุงระวางแผนที่และกองพัสดุ โดยให้ใช้ตำแหน่งที่ยุบเลิกจากกองทะเบียนที่ดิน, กองจัดที่ดิน, กองวิชาการ, กองคลัง, กองการพิมพ์และพัสดุช่าง, กองรังวัดและทำแผนที่ รวมทั้งสิ้น ๔๒๗ ตำแหน่ง มากำหนดเป็น

เลขที่ตำแหน่งที่กำหนดใหม่ นอกจากนั้นยังกำหนดตำแหน่งใหม่ทดตำแหน่งให้อีก ๔๕ ตำแหน่ง อีกด้วย... กรมที่ดินในส่วนภูมิภาคก็ได้รับตำแหน่งใหม่ในสำนักงานที่ดินจังหวัดชลบุรี สาขาบางละมุง, สำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรปราการ สาขาบางพลี รวมเบ็ดเสร็จรวม ๕๐ ตำแหน่งพอดี

พบกับใหม่ฉบับหน้า สวัสดิ์ค่ะ ●

๑	A	M	๒	N	E	๓	S	I	๔	A	๕	E	A	๖	R	M	๗	U	F	๘	F
	L		O		E		N		A		I		N		I		N		I		
๙	A	G	R	E	E	M	E	N	T		N		C		E						
	B		W		S		M		๑๐	I	N	S	U	L	๑๑	I	N				
๑๒	A	L	A	๑๓	B	A	M	I	๑๔	A	N		E		๑๕	E	N	D			
	M		๑๖	Y	A	W		๑๗	A	L	G	A						N			
	A				B		๑๘	V		W		L		๒๐	A	๒๑	C	E	๒๒	S	
		๒๓	Z	O	O		๒๔	O	๒๕	R	A	L	L	Y		๒๖	O	R	E		
๒๗	I			O			๒๘	F	O	Y		O				U					I
	C		๒๙	U	N	๓๐	L	E	S	S		๓๑	W	๓๒	E	A	P	O	N		
	E		N		A		E		๓๓	E		D		E		E					E
๓๔	B	E	R	L	I	N		๓๕	S	T	R	I	P		๓๖	I	P		๓๗	P	
	E		E		๓๘	N	O	R	T	H		๓๙	T	O	K	E	N				
	R		A				D		๔๐	A	I	๔๑	M		K		R				
๔๒	G	O	L	F			๔๓	S	O	R	C	E	R	Y							U