

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๒๓

ของสมุด  
สำนักงาน ก.พ.



**ปฏิรูประบบราชการ**  
**สัมภาษณ์ ดร.อมร รักษาสัตย์**  
**ทฤษฎี X ทฤษฎี Y**

# วารสารข้าราชการ

วารสาร รายเดือน เพื่อ ความก้าวหน้า และ รوبرู้

ปีที่ ๒๕

ฉบับที่ ๗

กรกฎาคม ๒๕๒๓

ห้องสมุด  
สำนักงาน ก.พ.

## วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

## บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีก เล่มละ ๗ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๖๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก ก.ท. ๓ โทร. ๒๘๑๕๔๕๔ หรือ ๒๘๑๓๓๓๓ ต่อ ๓๔ โดยส่งจ่ายเงินที่ ป.ท. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลังหรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ และฝ่ายจัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
— ผู้จัดการสวัสดิการ นายสมพงษ์ ตวีวัฒน์  
— ผู้ช่วยผู้จัดการ นายสมศักดิ์ สุภะวัชชุเดช  
ประชาสัมพันธ์ นายจิรวังษ์ สิวะหวีโรจน์  
นายอดุล จันทรสักดิ์

## ผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา	นายประวีณ ฅ นคร	นายโสรัจ สุจริตกุล	นายสำราญ ถาวรวิทย์
บรรณาธิการ	นายอดุล บุญประกอบ	ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายปรีชา วิชัยดิษฐ์
	นายสำมา สีมานันท์	กองบรรณาธิการ	นายวิศิษฐ์ จิตต์แจ้ง
	นายสุวรรณ ชนสงความ		น.ส. ประภาภรณ์ ภูเงินสถิตย์
	นายนิราศ สว่างนิทร		นางเมทินี พงษ์เวช
	น.ส. ศรีเพ็ญ คุรงค์เดช	ฝ่ายศิลป์	นายณรงค์ นุกุลการ
	สถานที่พิมพ์	ไทยพิมพ์—อักษรสารการพิมพ์	โทร. ๒๒๓๒๓๒๐ กรุงเทพฯ ๑
	ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา	นางมาลี ปรีกัมศีล	

## 4 บทบรรณาธิการ

5 คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ว่าถึงการตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ๖ การตั้งอนุกรรมการ พร้อมทั้งรายชื่อกรรมการและอนุกรรมการ หน้าที่และบทบาทของอนุกรรมการทั้ง ๖ ชุด

10 สัมภาษณ์พิเศษ ดร. อมร รักษาสัตย์ เป็นที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีมาหลายชุด จนมาเป็นหนึ่งในคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ๖ และเป็นประธานอนุกรรมการพิจารณาปฏิรูประบบและโครงสร้างของส่วนราชการ ได้ให้สัมภาษณ์ถึงงานของกรรมการชุดนี้ว่า ต้องเข้มข้น เข้มแข็งกว่าชุดเดิมแน่

17 กลวิธีทำงานให้ก้าวหน้า แบ่งข้าราชการตามลักษณะการทำงานว่ามี ๔ แบบ คือ พวกที่ทำลูกเดียวไม่คุย พวกที่คุยลูกเดียว ไม่ทำ พวกทำสิ่งดีๆ กับพวกที่ทำบาปคุยสองบาท

20 สรุปความการอภิปราย บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการเสริมสร้างวินัยพัฒนาสมรรถภาพ และจริยธรรมของข้าราชการ จากการอภิปรายร่วมกันในวันข้าราชการพลเรือน ๑ เมษายน ๒๕๒๓ มีทั้งความเห็นจากนักการเมือง นักวิชาการมหาวิทยาลัย นักปกครองและคุณหมอนักเทศน์

28 การพัฒนาตัวเองให้เป็นข้าราชการที่สามารถ ความรู้อาจเรียนกันหมด โดยไม่จำเป็นต้องผ่านการศึกษารูปแบบของระบบโรงเรียนเพียงอย่างเดียว ใบปริญญาเป็นเพียงค่านิยมกระดากของคนในสังคม แต่ไม่ใช่เป็นเครื่องตัดสินว่าต้องมีกระดากแผ่นนี้เท่านั้น จึงจะเป็นผู้รู้ได้ ทุกคนมีสิทธิที่จะเรียนรู้ได้เท่ากัน ขอเพียงแต่มีความใฝ่หาและรักจะใฝ่หาจริงๆ

**34** กฎหมายและระเบียบใหม่    มาตรการประหยัดเงินงบประมาณ / เบี้ยประชุมคณะกรรมการ  
ของทางราชการ / การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศ / การจ่ายเงิน  
เดือนข้าราชการและลูกจ้างโดยใช้บริการธนาคาร / การคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

**48** ทำอย่างไรลูกน้องจึงจะไม่ชอบหน้า    ทำอย่างไรท่านจึงจะรู้ว่าลูกน้องชอบหน้าท่านหรือไม่  
บางที่ท่านอาจจะเป็นหัวหน้าที่ลูกน้องไม่ชอบหน้าท่านเลย แต่ท่านกลับไม่รู้ตัวก็ได้ ลองวิเคราะห์  
ตัวเองดูว่าจะมีพฤติกรรมดังเช่นข้างนี้บ้างหรือไม่ ถ้าเป็นก็รีบปรับปรุงตัวเสียก่อนจะสายเกินแก้

**54** การปรับปรุงระบบการเลือกสรร เพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในส่วนภูมิภาค  
ภาค    ข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญจากสหประชาชาติว่าถึงระบบการเลือกสรรข้าราชการที่จะส่งไปอยู่  
ในส่วนภูมิภาค    จะต้องทำเป็นขั้นตอนและต้องมีคณะกรรมการเลือกสรรข้าราชการโดยเฉพาะ  
เพื่อให้ได้ข้าราชการที่เหมาะสมที่จะไปอยู่จริง ๆ

**60** ขัณฑ์ระเบียบข้าราชการพลเรือน    การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการที่ถูกสอบสวนทางวินัย/  
การเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการที่ได้รับโอน / การนับวันทวีคูณ / การมอบหมายให้ปฏิบัติ  
ราชการแทน / การคำนวณบำเหน็จบำนาญ

**66** แวดวงเดียวกัน    เครื่องแบบข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ / การจ่ายเงินเดือนโดยใช้บริการธนาคาร

**72** เกร็ดบริหาร    ท่านเป็นผู้บริหารที่มีทัศนคติแบบทฤษฎี x หรือทฤษฎี y ลองถามตัวเอง    ตอบ  
ตัวเองแล้วให้คะแนนตัวเองดู    ว่าท่านมีทัศนคติเกี่ยวกับคนว่าส่วนใหญ่จะต้องถูกบังคับจากคนอื่น  
หรือว่า คนเราจะสั่งการควบคุมตนเองได้

**80** ท้ายเล่ม



# บทบรรณาธิการ

## ปฏิรูประบบราชการ

เราได้ผ่าน ทั้ง การเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดิน รัฐประหาร ปฏิรูป ปฏิวัติ ภายในช่วงเวลา กว่า ๔๐ ปี ของ การปกครอง ระบอบ ประชาธิปไตยแบบไทย ๆ แล้วเราก็กวักกลับมาสู่ การปฏิรูปอีกครั้งหนึ่ง

แต่คราวนี้เป็น การปฏิรูประบบราชการ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ที่เพิ่งตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๒๓ โดยรัฐบาลของ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นอีกชื่อหนึ่งของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร ของนายกรัฐมนตรีที่เราคุ้นเคยกันในรัฐบาลยุคก่อน ๆ คณะนี้เป็นคณะที่ ๑๒ นับตั้งแต่มีการตั้งขึ้นเป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. ๒๕๐๒ โดยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์


ที่กล่าวโยง ระบบ การเมืองการปกครองของไทย กับคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร ของ นาย

กรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ก็เพราะมีความเกี่ยวพันกันอยู่ หากรัฐบาลชุดใดเล็งเห็นความจำเป็นเร่งด่วน และความสำคัญในการบริหารงานราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็จะจัดตั้ง คณะกรรมการ ดังกล่าวขึ้น แต่มีรัฐบาลบางสมัยไม่ได้จัดตั้งคณะกรรมการ เช่นคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร ของ นายกรัฐมนตรีขึ้นมา ซึ่งอาจเล็งเห็นว่าอาจมอบหมาย ให้ส่วน ราชการที่เกี่ยวข้อง ศึกษา ให้ ข้อ คิด เห็น ประกอบ การ พิจารณา ของ ท่าน นายกรัฐมนตรีได้ ความสำเร็จของ ผลงาน ของ คณะ ที่ ปรึกษาระเบียบบริหาร ฯ ชุดต่าง ๆ มักขึ้นกับเสถียรภาพ อายุการทำงาน และเจตนา แน่วแน่ ของคณะรัฐบาล

แต่เป็น ความจำเป็น และรีบด่วนอย่างแน่นอนที่รัฐบาลจะต้องมีการพิจารณาการ จัดระบบบริหารงาน โครงสร้างของหน่วยงาน ราชการอย่างจริงจังเสียใหม่ ให้

เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง ในขณะนี้ กำหนดนโยบายเรื่องกำลังคนให้แน่ชัด เพื่อขจัดวลีที่ติดปากประชาชนว่า งานราชการ อืดอาดยืดเยื้อ คนล้นงาน ไม่สนอง ต่อความต้องการ ของประชาชน

แม้ คณะ ที่ ปรึกษาระเบียบบริหาร ฯ จะมีเกิดมีตาย จนบัดนี้ มีเป็น คณะ ที่ ๑๒ แล้ว ก็ ตาม กรรมการที่ได้รับเลือกแต่งตั้งก็มีหลายท่านที่ได้เคยร่วมในคณะที่ปรึกษาชุดที่แล้ว ๆ มา ดร. อมรรักษาสัตย์ ก็เป็นท่านหนึ่งที่เคยเป็น กรรมการ ของคณะ ที่ปรึกษา มาแล้วหลายสมัย ท่านผู้อ่านจะได้ทราบ ข่าว ความ เคลื่อนไหว พร้อมทั้งทัศนะ ที่น่าสนใจจากบทสัมภาษณ์ของท่านในฉบับนี้

และเรา คง จะ ช่วย กัน ภาวนา เอาใจ ช่วย ให้ คณะ กรรมการปฏิรูประบบราชการฯ ชุดนี้ ได้มีระยะเวลา ในการทำงาน จน มี ผลงาน ที่ดี เด่น ต่อระบบราชการต่อไป 

# คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ และ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

ปรีชา วิษัยศิษฐ์ ผู้รวบรวม

เมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๒๓ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีได้ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อทำหน้าที่รับ และการบริหารของรัฐบาล ซึ่งมี วัตถุประสงค์ที่จะ ปฏิรูป ระบบ ราชการให้มีประสิทธิภาพ คณะ กรรมการชุดนี้ประกอบด้วยบุคคล ดังต่อไปนี้

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| ๑. พลตรี ประมาณ อติเรกสาร                   | เป็นประธานคณะกรรมการ    |
| ๒. นายสมศักดิ์ ชูโต                         | เป็นรองประธานคณะกรรมการ |
| ๓. นายมีชัย ฤชุพันธ์                        | เป็นกรรมการ             |
| ๔. นายบุญชนะ อัดถาการ                       | เป็นกรรมการ             |
| ๕. นายชุมพล ศิลปอาชา                        | เป็นกรรมการ             |
| ๖. นายกระมล ทองธรรมชาติ                     | เป็นกรรมการ             |
| ๗. หม่อมราชวงศ์ จันทร์แรม ศิริโชค จันทร์ทัต | เป็นกรรมการ             |
| ๘. นายประวิณ ฒ นคร                          | เป็นกรรมการ             |
| ๙. นายชูชาติ ประมุขผล                       | เป็นกรรมการ             |
| ๑๐. นายวิจิตร ศรีสอ้าน                      | เป็นกรรมการ             |
| ๑๑. ร้อยเอก วิโรจน์ โอสสถานเคราะห์          | เป็นกรรมการ             |
| ๑๒. นายอมร รักษาสัตย์                       | เป็นกรรมการ             |

๑๓. นายสำราญ ถาวรยศม์	เป็นกรรมการ
๑๔. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	เป็นกรรมการ
๑๕. นายธวัช มกรพงศ์	เป็นกรรมการ
๑๖. นายทินพันธุ์ นาคะตะ	เป็นกรรมการ
๑๗. ผู้อำนวยการกอง กองจัดวางระบบงานสำนักงบประมาณ	เป็นกรรมการและเลขานุการ
๑๘. นายสุเทพ ธรรมภิบาลอุดม	เป็นกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. ผู้อำนวยการกอง กองงานคณะที่ปรึกษาและ กรรมการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	เป็นกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

**อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ**

๑. สำรองและประเมินปัญหาการบริหารงานบุคคลของราชการ เพื่อหามาตรการในการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการรับใช้ประชาชน

๒. วางระเบียบการปฏิบัติราชการในราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องต่อกัน และเหมาะสมยิ่งขึ้น

๓. พิจารณาตรวจสอบการบริหารราชการ และโครงสร้าง

ของส่วนราชการต่าง ๆ ของรัฐบาล เพื่อเสนอความคิดเห็นในการรวมกิจการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จัดตั้งขึ้นใหม่ แยกหรือย้ายสังกัด หรือแปลงรูป หรือยุบเลิก ส่วนราชการบางส่วนมิให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน เพื่อเหตุผลทางประสิทธิภาพ และประหยัด

๔. พิจารณาปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง วิธีการปฏิบัติราชการ ของ ส่วน ราชการต่าง ๆ เพื่อให้ มีการแบ่งงานให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ พิจารณาแก้ปัญหา เรื่อง คน ล้น งาน ใน ส่วน ราชการต่าง ๆ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข ประสาน งาน ของ หน่วย

ราชการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารราชการ เป็นไป อย่าง มี ประสิทธิภาพและประหยัด

๕. สำรองและประเมินปัญหาของการพัฒนาทัศนคติของข้าราชการให้ยึดมั่นใน หลักการปกครอง ระบอบ ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความซื่อสัตย์สุจริต มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และรับใช้ประชาชน รวมทั้งการแสวงหามาตรการในการ ประกัน ความ มั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพของราชการ

ให้ คณะกรรมการ มีอำนาจ เรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือเอกสาร

หลักฐานจากส่วนราชการ หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ ส่วนราชการ หรือ หน่วยงาน ดัง กล่าว ให้ความร่วมมือในการ ดำเนินงาน ของคณะกรรมการชุด นี้

เพื่อให้การ ปฏิบัติงาน ของ คณะกรรมการ ได้ เป็น ไป โดยมี ประสิทธิภาพ และได้ผลสมความ มุ่งหมาย ให้ประธานคณะ กรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุ กรรมการเพื่อช่วยเหลือปฏิบัติงาน ในเรื่องต่าง ๆ ของคณะกรรมการ ได้ตามความจำเป็น

### บทบาท

คณะกรรมการ ปฏิรูป ระบบ ราชการ และ ระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน ได้เริ่มบทบาท ด้วยการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานว่าจะทำอย่างไร จะได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเห็นชอบควรมีคณะ อนุกรรมการเพื่อช่วยเหลือปฏิบัติ งานในเรื่องต่าง ๆ ฉะนั้น จึงได้ ประกาศแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ๖ คณะ เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน

๒๕๒๓ ดังมีรายละเอียดดังนี้

๑. คณะ อนุ กรรมการ พิจารณา ปฏิรูป ระบบ และ โครงสร้าง ของ ส่วน ราชการ ประกอบด้วยนายอมร รักษาสัตย์ เป็นประธานอนุกรรมการ และมี อนุกรรมการอื่นอีก ๑๗ ท่าน ได้ กำหนดหน้าที่ของคณะ อนุกรรมการมีดังต่อไปนี้

— เพื่อพิจารณาตรวจสอบ การบริหารราชการและโครงสร้าง ของ ส่วน ราชการต่าง ๆ ของรัฐ- บาล และเสนอความคิดเห็นใน การปฏิรูประบบราชการ การ รวมกิจการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จัด ตั้งขึ้นใหม่ แยกหรือย้ายสังกัด หรือแปลงรูป หรือยุบเลิกส่วน ราชการบางส่วนมิให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน เพื่อเหตุผลทางประ-สิทธิภาพและประหยัด ตลอดจน เป็นทางแก้ไขการประสานงาน ของส่วนราชการต่าง ๆ

๒. คณะ อนุ กรรมการ พิจารณาปฏิรูประบบการบริ- หารงานบุคคล ประกอบด้วยนาย ชูชาติ ประมุขผล เป็นประธาน อนุกรรมการและมีอนุกรรมการอื่น

อีก ๑๗ ท่าน ได้กำหนดหน้าที่ ของคณะอนุกรรมการมีดังต่อไปนี้

— สืบรวจ ประเมิน ปัญหา การบริหารงานบุคคลของราชการ เพื่อ หา มาตรการ ใน การ ปฏิรูป ระบบการ บริหารงาน บุคคลให้มี ประสิทธิภาพ ในการ รับใช้ประ- ชาชน โดยจะเน้นถึงสมรรถภาพ คุณภาพ และสิทธิผลประโยชน์ เกื้อกูลของข้าราชการที่สังกัดองค์ การกลางบริหารงานบุคคล

— สืบรวจ ประเมิน ปัญหา รวมทั้งหามาตรการในการพัฒนา ทักษะของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้ ยึดมั่นในหลักการปกครองระบอบ ประชาธิปไตย อันมีพระมหา- กษัตริย์เป็น ประมุข มีความ ซื่อสัตย์สุจริต มีประสิทธิภาพใน การ ปฏิบัติ หน้าที่ และ รับใช้ ประชาชน รวมทั้งการแสวงหา มาตรการในการประกันความมั่น คงและความก้าวหน้าในอาชีพของ ราชการ

๓. คณะ อนุ กรรมการ พิจารณา ปฏิรูป การ บริ หาร ราชการส่วนภูมิภาคและส่วน ท้องถิ่น ประกอบด้วย นายกระมล



ทองธรรมชาติ เป็นประธานอนุ-  
กรรมการ และอนุกรรมการอื่น  
อีก ๒๐ ท่าน กำหนดหน้าที่ของ  
คณะอนุกรรมการมีดังนี้

— พิจารณา ปฏิรูป ระบบ  
การบริหารราชการ ส่วน ภูมิภาค  
และส่วนท้องถิ่น และศึกษา  
เสนอแนะในเรื่องการมอบอำนาจ  
กระจายอำนาจ มอบหมายงาน  
และ จัดสรร ทรัพยากร ของ ส่วน  
ราชการต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การ  
บริหาร ราชการ ส่วนภูมิภาคและ  
ส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕. คณะอนุกรรมการ  
พิจารณา แบ่ง ส่วน ราชการ  
ประกอบด้วย นายประวิทย์ ฤณนคร  
เป็นประธานอนุกรรมการ และ  
อนุกรรมการอื่น อีก ๑๕ ท่าน  
กำหนดหน้าที่ ของคณะอนุกรรม-  
การมีดังนี้

— พิจารณาจัด ปรับปรุง  
แก้ไข เปลี่ยนแปลง กวแบ่ง  
ส่วนราชการภายในกรม เพื่อให้  
ถูกต้องตามหลักการ และมีกรอบ  
อัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณ  
และคุณภาพของงาน เพื่อให้การ

บริหารงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ  
เหมาะสมและประหยัด

๕. คณะอนุกรรมการ  
พิจารณา ปรับปรุง แก้ไข  
ระเบียบปฏิบัติราชการ ประ-  
กอบด้วยนายวิจิตร ศรีสอ้าน เป็น  
ประธานอนุกรรมการ และมีอนุ  
กรรมการอื่นอีก ๑๕ ท่าน กำหนด  
หน้าที่ของคณะอนุกรรมการมีดังนี้

— พิจารณาจัดวางและปรับปรุง  
แก้ไข ระเบียบข้อบังคับ และ  
ชั้น ตอน ในการ ปฏิบัติ ราชการ  
เพื่อให้งานรวดเร็ว โดยลดชั้น  
ตอน การปฏิบัติงานให้ คล่องตัว  
และทันสมัย

— พิจารณาเสนอแนะการ  
ปรับปรุง แก้ไขกฎหมายและ  
ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ให้  
สอดคล้อง ต้องกัน และ เหมาะสม  
ยิ่งขึ้น

๖. คณะอนุกรรมการฝ่าย  
กฎหมาย ประกอบด้วย นาย  
บุญชนะ อัครถาวร เป็นประธาน  
อนุกรรมการ และอนุกรรมการ  
อื่นอีก ๗ ท่าน กำหนดหน้าที่  
ของคณะอนุกรรมการมีดังนี้

— เพื่อ พิจารณา ปรับปรุง  
แก้ไข กฎหมาย ว่า ด้วย ระเบียบ  
บริหาร ราชการแผ่นดิน และ กฎ-  
หมายว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ  
ของส่วนราชการต่าง ๆ

### สรุป

พิจารณาถึง โครงสร้างของ  
คณะกรรมการ ปฏิรูป ระบบ ราช-  
การและระเบียบ บริหาร ราชการ  
แผ่นดิน จะเห็นได้ว่าคณะ  
กรรมการชุดนี้มีหน้าที่และบทบาท  
ทำนอง เดียว กับ คณะ ที่ ปรีกษา  
ระเบียบบริหาร ของนายกรัฐมนตรี  
เดิมนั่นเอง

คณะ ที่ ปรีกษา ระเบียบบริ-  
หารของนายกรัฐมนตรีได้เริ่มก่อ  
ตั้งเมื่อ ๑๘ เมษายน ๒๕๐๒ สมัย  
นายกรัฐมนตรี จอมพลสฤษดิ์  
 ธนะรัชต์ ในคราวนั้นได้เรียก  
กรรมการชุดนี้ว่า “คณะที่ปรึกษา  
ระเบียบบริหาร และ องค์การ ของ  
รัฐ”

เมื่อสิ้นสมัย นายกรัฐมนตรี  
จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ มาเป็น  
สมัย นายกรัฐมนตรี จอมพล

ถนอม กิตติขจร พิจารณาเห็นว่า “คณะที่ปรึกษา ระเบียบ บริหาร และองค์การของรัฐ” ปฏิบัติงาน ได้ผลดี จึงได้แต่งตั้งให้ปฏิบัติงานต่อไป โดยเปลี่ยนชื่อจากเดิม เป็น “คณะที่ปรึกษาระเบียบ บริหารของนายกรัฐมนตรี”

แม้จะได้มีการเปลี่ยนแปลง คณะรัฐบาลมาหลายยุคหลายสมัย ปรากฏว่าหัวหน้ารัฐบาลส่วนใหญ่ ได้ยอมรับและเชื่อว่าคณะที่ปรึกษา ระเบียบ บริหาร ของ นายกรัฐมนตรี เป็น กลไกอันหนึ่ง ที่จะทำให้ การบริหาร งาน แผ่นดิน เป็นไป ด้วยดี และมีประสิทธิภาพ จึง ได้ประกาศ แต่งตั้งคณะที่ปรึกษา ระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี เรื่อยมา นับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๒

จนถึง ปี พ.ศ. ๒๕๒๓ สิ้นสุด สมัยนายกรัฐมนตรีพลเอก เกรียง ศักดิ์ ชมะนันทน์ (เกรียงศักดิ์ ๒) ได้มีการ แต่งตั้ง คณะที่ปรึกษา ระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี ไปแล้วถึง ๑๑ คณะด้วยกัน มี เพียงสองสมัย เท่านั้น ที่มีได้แต่งตั้งคณะที่ปรึกษา ระเบียบบริหาร ของ นายกรัฐมนตรี คือ สมัย ม.ร.ว. เสนีย์ ปราโมช และ ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช เป็น นายกรัฐมนตรี ส่วน สมัยนายกรัฐมนตรี พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ (เกรียงศักดิ์ ๓) ยังไม่ทันได้มีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาฯ ก็ได้มีการเปลี่ยนรัฐบาลเสีย ก่อน

เป็นที่ประจักษ์เห็นแล้วว่า

“คณะที่ปรึกษา ระเบียบ บริหาร ของนายกรัฐมนตรี” ได้ปฏิบัติงาน ได้ผลดียิ่ง เป็นที่ยอมรับจาก คณะรัฐบาลมาเกือบทุกสมัย จึง ยังคงให้คณะกรรมการฯ นี้ปฏิบัติงานต่อไปตามเดิม แม้กระทั่ง สมัยนายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ก็ได้ยอมรับเช่น เดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามได้มีการปรับปรุงจากเดิมบ้าง พร้อมกับเปลี่ยนชื่อเรียกจากเดิมมาเป็น “คณะกรรมการ ปฏิรูประบบ ราชการและ ระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน” คาดว่าคณะกรรมการนี้ จะเป็นกลไกที่จะช่วยให้ รัฐบาล ได้ บริหาร ราชการ แผ่นดินไป ด้วยดี และมี ประสิทธิภาพเหมือนที่แล้วมา



1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน

**ข้าราชการคือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ**

ปัญญาภิบาล

# สัมภาษณ์พิเศษ

ประภาภรณ์

ภูวเจนสถิตย์



สัมภาษณ์พิเศษฉบับนี้ ขอเชิญท่านผู้อ่านพบกับ ศาสตราจารย์ ดร. อมร รักษาสัตย์ อาจารย์ประจำสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และเป็นที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรี หนึ่งในคณะกรรมการ ปฏิรูป ระบบ ราชการ และ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็น ประธาน คณะ อนุกรรมการ พิจารณา ปฏิรูป ระบบ และ โครงสร้างของส่วนราชการ เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน ศกนี้ จากประวัติความเป็นมา ของ คณะที่ ปรึกษา ระเบียบบริหาร ฯ ซึ่งมีมาแล้ว

สิบเอ็ดชุด นับตั้งแต่สมัยรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ จนถึงปัจจุบัน ท่านผู้นี้เคยดำรงตำแหน่งกรรมการมาแล้ว ๕ ชุด นับว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งทำงานชั้นนี้มาหลายสมัย และมีความเข้าใจ ในความเป็นมาตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่กีดขวางการทำงานของคณะที่ปรึกษาชุดที่แล้วๆ มา วารสารข้าราชการจึงขอสัมภาษณ์ ศจ. อมร รักษาสัตย์ เพื่อ ทราบ ความเป็น มา ใน อดีต และ งานที่ คณะ กรรมการ ปฏิรูป ระบบราชการ ฯ จะทำต่อไป

# ศาสตราจารย์ ดร. อมร รักษาสัตย์

## ประธานคณะกรรมการพิจารณา การปฏิรูประบบและโครงสร้าง ของส่วนราชการ

ขณะที่ปรึกษาระเบียบ  
บริหารฯ กับคณะกรรมการ  
ปฏิรูป ระบบ ราชการ และ  
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน  
เหมือนกันไหมคะ

เป็นอย่างเดียวกัน หน้าที่  
คล้ายคลึงกันมาก ขณะที่ปรึกษ  
นี้เมื่อมีรัฐบาลที่กตั้งที่ พอมี  
รัฐบาลใหม่สักเดือน สองเดือน ก็  
จะตั้งคณะที่ปรึกษานี้ แต่พอ  
เปลี่ยน รัฐบาล งานนี้ก็ ต้อง หยุด  
เมื่อตั้งรัฐบาลใหม่อีกก็ต้องใช้เวลา  
อีก ๒-๓ เดือน กว่าที่จะตั้งคณะ  
ที่ปรึกษาชุดใหม่ จึงมักจะมีช่อง

ว่างระหว่างที่ไม่มีคณะที่ปรึกษา  
ไว้สำหรับช่วยรัฐบาลฯ กลั่น  
กรองงาน

งานจะติดต่อกันไหมคะ

ไม่ติดต่อกับ โดยเฉพาะ  
ช่วงนี้เว้นไปหลายเดือน ตั้งแต่  
สิ้นสมัยรัฐบาล พลเอกเกรียงศักดิ์  
ชุดที่ ๒, รัฐบาลชุดที่ ๓ ไม่ทันได้  
ตั้งก็เปลี่ยนรัฐบาลเสียก่อน

มีมูลเหตุอะไรคะ ที่  
รัฐบาล น ตั้ง คณะ กรรมการ  
ปฏิรูปฯ ขึ้นมา

ก็เป็น ไปตาม นโยบาย ทาง

การเมือง และ การ บริหาร ของ  
รัฐบาลฯ ซึ่งมีวัตถุประสงค์  
ที่จะ ปฏิรูป ระบบ ราชการ ให้ มี  
ประสิทธิภาพ คือให้เป็นไปตาม  
นโยบายที่รัฐบาลฯ แถลงต่อ  
รัฐสภา เพราะฉะนั้นกรรมการ  
ที่ตั้งขึ้นใหม่ชุดนี้ มีอำนาจหน้าที่  
ค่อนข้าง จะ เข้มขัน กว่า ชุด เดิม  
เพราะว่า ชุด เดิม เน้น การ รักษา  
ระเบียบแบบแผน และปรับปรุง  
การบริหารในด้านต่างๆ ให้เป็น  
ไปด้วยดี แต่จุดเน้นของชุดใหม่  
คือ ปฏิรูปราชการและจัดระเบียบ



บริหารราชการจะเห็นได้ว่ามีคณะกรรมการที่มีชื่อว่า พิจารณาปฏิรูปอยู่ถึง ๓ ชุด

### ความแตกต่างในสาระสำคัญอย่างไรบ้าง

ขอบเขตหน้าที่ในการทำงานคล้ายคลึงกันมาก เพียงแต่นเน้นการหาทางปฏิรูป และคราวนี้เน้นเรื่องการบริหารงานบุคคลด้วย—โดย ตั้ง เป็น คณะ อนุกรรมการใหม่อีกชุดหนึ่ง คือ คณะ อนุกรรมการที่ปรึกษาฯ นี้ จะเปลี่ยน ไป ตาม นโยบาย ของ รัฐบาลแต่ละชุด และเน้นกิจกรรมที่ต้องปรับปรุง เพราะฉะนั้น ในบางชุดจะมี ถึง ๘—๙ อนุกรรมการ

### เมื่อใส่คำว่า “ปฏิรูป” จะมีการกระทำอะไรที่จะเปลี่ยนไปจากเดิมบ้างคะ

เรามีความเอาจริงเอาจังเข้มแข็งขึ้น ส่วนจะทำได้แค่ไหน ยังพูดไม่ได้ เพราะตอนนั้นคณะกรรมการเพิ่งเริ่มประชุมกันเพียง ๒ ครั้ง และอนุกรรมการต้องทำงานมาก ทั้งงานค้างเก่า งานเร่งด่วน งานใหม่ ซึ่งจะต้อง

ปรับปรุงอะไรหลายอย่าง เพราะฉะนั้นกำลังที่จะใช้ไปคิดปฏิรูปก็ถูกแบ่งไปโดยปริยาย ทำได้ไม่เต็มที่

### มีการแบ่งงานกันอย่างไรคะ

ใน คณะ อนุกรรมการ ปรับปรุงระบบและโครงสร้างฯ ได้พยายาม ที่จะ แบ่งงาน ประจำ ไป ส่วนหนึ่ง กับงานคิดริเริ่มใหม่ อีกส่วนหนึ่ง

### ข้อมูลที่จะ นำ มาริเริ่มในการแก้ปัญหาเอามาจากไหนคะ—กรรมการยกปัญหาขึ้นมา หรือรับเรื่องมาจากไหน

มาหลายทางครับ ถ้าหน่วยราชการ ต้องการ ปรับปรุงตัวเอง จะเพิ่มหรือ ขยายงาน ข้อมูลส่วนใหญ่ก็ต้องมาจากเขา และไปสู่หน่วยวิเคราะห์ของรัฐบาล แต่ถ้าเป็นงานที่เราริเริ่มขึ้นมาก็มาจากสองทางใหญ่ๆ คือ คณะกรรมการมอบหมายให้กรรมการบางคนไปคิดทำเตรียม ข้อมูลเบื้องต้นเสียก่อน เป็นแนวทาง หรือสองมี

เรื่องที่จะทำอยู่แล้ว มอบให้เจ้าหน้าที่ไป ทหาราย ละเอียด เสียก่อน ถ้าเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการ ปฏิรูป ก็มัก จะมา จาก ตัว กรรมการเอง

### ในส่วนแก้ไขปัญหาที่มีอยู่แล้วละคะ จะทราบได้อย่างไรว่าที่ไหนมีปัญหา

สมมุติว่าหน่วยราชการหนึ่ง ต้องการจะยกกองเป็นกรม เขาก็ขอมา ชี้แจงมายังคณะกรรมการปฏิรูปฯ คณะกรรมการปฏิรูปก็พิจารณาว่าหน้าที่นี้ ควร จะอยู่ใน คณะอนุกรรมการใด ถ้าเป็นการ ตั้ง กรม ใหม่ ก็เข้ามา ยังอนุกรรมการโครงสร้างฯ แต่ถ้าเป็นการ แบ่งกอง เพิ่มขึ้นก็ส่งไปยังอนุกรรมการแบ่งส่วนฯ และถ้าหากว่าเรื่องโครงสร้างและแบ่งส่วนไปเกี่ยวกับ ทาง ภูมิภาค ก็จะส่งไปยังอนุกรรมการภูมิภาคฯ

### กรณีตรงข้าม ถ้าจะยุบเลิกละคะ

ในขณะที่เขาขอ เราพิจารณา เหมือน กัน ว่า ควร จะ ตั้ง หรือควรจะยุบไปในตัว ไม่ได้



หมายความว่า จะตั้งตามที่เขา ขอ  
มา

**สำหรับกรมที่ไม่ได้ขอ  
มา**

อย่างเช่น กระทรวงมหาด  
ไทยใหญ่มาก กรมตำรวจใหญ่  
มาก ควรมีการดัดแปลงแก้ไข  
อะไร ก็ต้องคิดริเริ่มขึ้นมา

**การปฏิบัติงานของคณะ  
ที่ปรึกษาชุดก่อน ๆ นั้น ได้  
ผลดี หรือไม่ประการใด**

โดยเฉลี่ย ต้อง นับว่า ได้ผล  
โดยเฉพาะ ปัญหา ประจำ ที่มีอยู่

เราตัดสินใจไปได้ดี เช่นงาน  
แบ่งส่วนราชการ เราทำได้หมด  
ยืดหยุ่นได้ แต่งานที่คิดปฏิรูป  
ชีวิตบ้างอาจทำไม่ได้มาก ผมเป็น  
กรรมการมา ๕-๖ ชุด คิดว่า  
การจะ ปฏิรูป อะไร ขึ้น อยู่ กับ  
เสถียรภาพ และอำนาจของ  
รัฐบาล แต่ละชุด ซึ่งมักไม่เท่า  
กัน รัฐบาลบางชุดเป็นอยู่ไม่กี่  
เดือน ยังไม่ทันได้ทำการปฏิรูป  
อะไร รัฐบาลก็เปลี่ยนไปเสียก่อน  
รัฐบาลไหนมีอำนาจมาก เสถียร-  
ภาพสูง ก็สามารรถทำอะไรได้มาก

จะแก้ไขปรับปรุงสร้างใหม่ ก็ทำ  
ได้ สักยู่ก็ทำได้ ถ้าไม่เช่นนั้น  
โดยมากมักจะได้เฉพาะที่ตั้งใหม่  
ส่วน การที่จะยุบหน่วยราชการก็  
มักจะถูกโต้เถียงขัดแย้ง ถ่วง  
เวลาไว้ ถ่วงจนรัฐบาลฯ เปลี่ยน  
งานก็ไม่ได้ผล

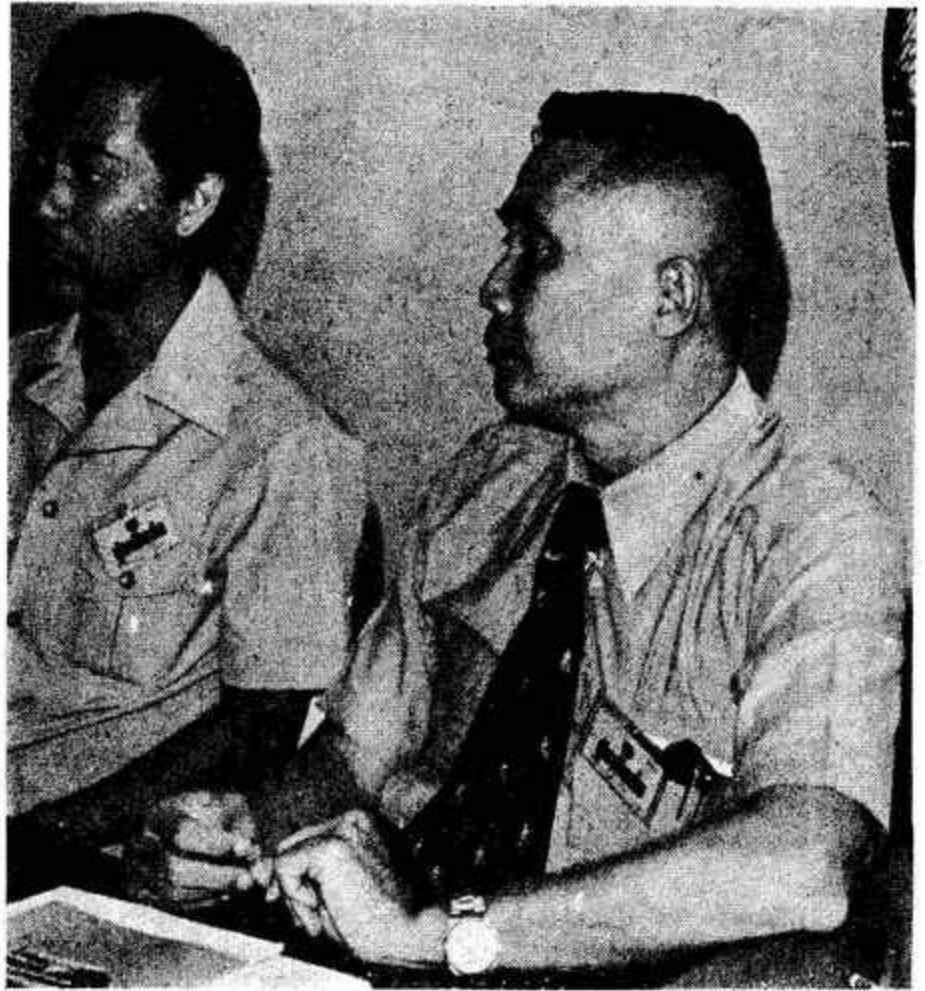
**ที่ผ่านมาแล้ว ที่ปรึกษา  
ระเบียบบริหารมีอิสระ ใน  
การตัดสินใจหรือไม่ โดย  
เฉพาะการตัดสินใจในแง่ลบ  
เช่น ยุบเลิกกรม\_\_\_\_\_**

มีทีเดียวครับ เพราะคณะ  
ที่ปรึกษาฯ เป็นคณะที่ปรึกษา  
ของนายกรัฐมนตรี เพราะฉะนั้น  
ตัวประธานมักจะเป็นรองนายกฯ  
หรือรัฐมนตรีคนใดคนหนึ่ง ใน  
ระดับกรรมการก็เสนอไป ท่าน  
นายกฯ จะเอาอย่างไรก็อีกเรื่อง  
เรื่องหนึ่ง และ ค.ร.ม. จะเอา  
หรือไม่ ต่อมาก็ต้องเข้าสภา  
และ ไปถึง สำนักงบประมาณ อีก  
ที่จะทำได้สำเร็จหรือไม่จึงมีหลาย  
ขั้นตอน บางเรื่องอาจสำเร็จแล้ว  
ในสายบริหาร แต่อาจติดด้วย  
อำนาจทางนิติบัญญัติ หรืองบ

ประมาณจ่ายให้ไม่พอ งานก็ไม่ได้ผล แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับรัฐบาลฯ บางชุดขณะที่ปรึกษาเสนออะไร ก็ผ่าน หมดทุกเรื่อง แต่บางชุด ค.ร.ม. นำไปเปลี่ยนแปลงเองในที่ประชุม ผมคิดว่าหน้าที่ของที่ปรึกษาก็คือ เสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ ส่วนรัฐบาลจะเอาหรือไม่เอาก็เป็นเรื่องของรัฐบาล ผมรู้สึกว่าคุณคณะกรรมการ มีความอิสระเต็มที่ใน การ ให้ ความ คิด เห็นต่าง ๆ

**ก่อนที่จะตัดสินใจออกมา เป็นความลับใหม่คะ**

อาจจะมึลล์อยู่ตรงนี้ คือ เมื่อยุบกอง หรือเพิ่มกรม แต่บางครั้งเราก็อาจให้ทางกรมทราบได้ เพราะเขาอาจจะมาขอเปลี่ยนแปลง เรื่องอาจจะลับ หรือไม่ลับมาก เพราะปกติเรื่องจะต้องเดินทาง เข้ามาหาเรา ตลอดเวลา ในงานทุกขั้นตอน ข้อมูลที่เขาส่งมาให้ เราต้องส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบ ข้อมูล แล้วนำมาเปรียบเทียบ เสนอ คณะอนุกรรมการ ว่า ควร เป็น อย่างไร



คณะอนุกรรมการก็จะวินิจฉัยเอาเอง อาจเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ตัดสินสั่งการยกวางใหม่ เชิญคนในกรมมา ชี้แจงว่าเห็นด้วย หรือไม่ เพราะอะไร ปกติถ้าเขาไม่พอใจก็มักจะถอนเรื่อง มากกว่าที่จะ ปล่อย ให้ ที่ ปรึกษา นำเรื่อง เสนอรัฐบาลฯ สมมุติว่า ในหน่วยงานมี ๑๐ กอง จะขยาย ๑๒ กอง เราเห็นควรให้แค่ ๘ กอง แบบนี้เขาก็ขอถอน กรณีนี้เรามากให้เขาไปปรับปรุงใหม่มา

เสนอใหม่ แต่ถ้ารัฐบาลบางชุดมีอำนาจมากจะสั่งลงไปเลยว่าเรื่องนี้ต้องทำอย่างนี้ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่มีการหักกัน เพราะว่าเมื่อคณะอนุกรรมการเอาเรื่องเข้าที่ประชุมรวม ที่ประชุมรวมก็จะซักถาม ราวกับอนุกรรมการเป็นจำเลย ก็ต้องเอาคนในกรมมาชี้แจงอีก ชี้แจงกันหลายรอบ เพราะ ฉะนั้น ที่ จะ บอก ว่า เป็นความลับ มันยากครับ ทุกฝ่ายก็รู้ตลอดเวลาว่าเราคิดอย่างไร

**เท่าที่ ท่าน จำได้ นะคะ**  
การยุบสำนักงาน หรือส่วน  
ราชการ โดยการเสนอแนะ  
ของคณะกรรมการ มีศักดิ์  
แห่งที่แล้วมา

ที่ผมจำได้ ก็เรื่องเกี่ยวกับ  
กระทรวงเกษตรฯ เดิมมีกรม  
เกษตร กับกรมกสิกรรม ต่อมา  
เปลี่ยนเป็น กรมเกษตร กรม  
ข้าว กรมกสิกรรม ขยายเป็น  
สามกรม พอตตอนหลังเราบีบกลับ  
มาเหลือสอง คือกรมวิชาการ  
เกษตร และกรมส่งเสริมการ  
เกษตร หรืออีกอันหนึ่งที่เกี่ยว  
กับสหกรณ์ เดิมมีกรมที่เกี่ยวกับ  
สหกรณ์หลายกรม เราทำกันอยู่  
นานแล้ว หนสุดท้ายก็เลยเหลือ  
สอง กรม คือ กรมส่งเสริม  
สหกรณ์ และกรมตรวจบัญชี  
สหกรณ์ เรื่องนี้ก็ทำกันอยู่แล้ว  
แต่การยุบกรมเป็นเรื่องยาก รัฐ-  
มนตรีเจ้ากระทรวงมักเกรงใจกรม  
ที่จะถูกยุบ

**ผลงานเด่นๆ ที่ไม่เกี่ยว**  
กับการปฏิรูประบบและโครงสร้าง  
ท่านพอจำได้ไหมคะ  
งานที่เราเริ่มไปก็มีภารกิจทาง

พิเศษ การเคหะแห่งชาติ ซึ่งทำ  
สมัยปฏิวัติเป็นส่วนหนึ่งของงาน  
ของ คณะ ที่ ปรีก ษา เหมือน กัน  
แล้วก็ กระทรวง วิทยาศาสตร์ ฯ  
สำนักงานสิ่งแวดล้อม ฯ สำนัก  
งานปฏิรูปที่ดิน นอกจากนี้เราก็  
ส่งเสริม ให้ มีสำนั กนโยบายและ  
แผนตามกระทรวงต่าง ๆ กองการ  
ฝึกอบรมต่าง ๆ หน่วยงานบริหาร  
งานบุคคล หน่วยงานบริหาร  
งานคลัง เราปรับปรุงกันมากที่  
เดียว

### **ส่วนภูมิภาคละคะ**

ส่วนภูมิภาคครั้งหลังสุดยัง  
ออกแบบไม่เสร็จ โดยเราต้องการ  
สร้างเอกภาพในการ บังคับบัญชา  
ให้ ผู้ว่า ราช การ จั ง หวัด และ จัด  
หมวด หน่วยงาน ของกระทรวง กรม  
ต่าง ๆ ที่มี หน่วยงาน ใน ระดับ  
จังหวัดอำเภอ บางกรมก็ไม่ค่อย  
จะ ยอม ให้ ขึ้น กับ จังหวัด อำเภอ  
เราได้ พยายาม เสริม บพบาท ใน  
การ วาง แผน ให้ แก่ จังหวัด ด้วย  
ส่วน เรื่อง การ กระจายอำนาจให้  
แก่หน่วยงานท้องถิ่น และการ  
ปรับปรุงอำนาจหน้าที่ ของ หน่วยงาน  
ปกครองท้องถิ่น ทำมานาน

แล้วยังไม่ค่อยได้ผล และมีบาง  
ครั้ง ที่ กระทรวง วิ เริ่ ม อะ ไร มา  
อย่างเร็ว ๆ นี้ กระทรวงมหาด  
ไทยเสนอให้มีระบบผู้อำนวยการ  
เทศบาล เรื่องนี้ไม่ได้เข้าคณะ  
กรรมการ ปฏิรูป แต่ไปผ่าน ทาง  
คณะที่ปรึกษา ฯ ของนายกรัฐมนตรี-  
มนตรี คณะที่ปรึกษา ฯ เห็นว่า  
เรื่องนี้ไม่รีบด่วน และไม่เหมาะ  
กับประเทศไทย ก็ส่งคืนให้  
กระทรวง มหาดไทย ให้ พิจารณา  
ใหม่ พิจารณาด้วยความมุ่งหวัง  
ที่จะ ให้เขา ปรับปรุง เทศบาล กับ  
สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วน  
จังหวัด แทนที่จะปรับปรุงว่ามี  
ปลัดเทศบาลดีหรือมีผู้อำนวยการ  
เทศบาลดี คือได้ให้แนวทางไป  
ในลักษณะที่เข้มแข็งหน่อย อยาก  
ให้ปรับปรุงให้มากกว่าที่เสนอมา  
อย่างนี้เป็นต้น

**ปัญหาอื่น ๆ ในการ ทำ**  
งาน นอกจากความไม่ต่อ  
เนื่อง ทาง การเมือง และ งบประมาณ ไม่พอมืออะไรสำคัญ  
อีกบ้าง

ไม่ค่อยมี



## ปัญหาภายใน คณะกรรมการเองมีบ้างไหม

คือ ถ้าจะมีก็มีตรงนี้ ประการแรก เจ้าหน้าที่เราต้องยืมมาจากหน่วยงานต่างๆ ประการที่สอง งบประมาณที่จะมาใช้จ่ายให้แก่งาน คณะกรรมการ ปฏิรูปมีน้อย งานบางเรื่องก็ต้องมีกลุ่มทำงาน แต่งงบประมาณบางที่ก็ได้ บางที่ก็ไม่ได้ นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดว่า เรื่อง บางเรื่องเราอยากให้บริษัทที่ปรึกษา หรือหน่วยวิจัยเอาไปทำเพราะเราไม่มีเวลา ก็ไม่ค่อยจะมีวงเงินไปจ้างเขา เพราะฉะนั้นการจะทำงานให้ได้ผลดีจริงๆ มันก็ยากคือ จะต้องมั่งเงิน ทั้งคน และกิจกรรมการเองอาจจะมั่งศิลป์ มีความสามารถในทางเสนอแนะ ทั้งคนที่จะตัดสินใจก็ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจด้วย

**กรรมการ มีเวลาไม่พอ เป็นไปได้ไหม เพราะบางท่านเป็นหลายชุด**

อย่างชุดนี้ เราจำกัดไว้ว่าไม่เกิน ๒ ชุดเป็นอย่างมาก

## ความคืบหน้าของคณะกรรมการปฏิรูปนี้ไปถึงไหนคะ



ก็เพิ่งตั้งมา เมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม เพียงเดือนเดียวก็ได้ตั้งคณะอนุกรรมการ เมื่อวันที่ ๒๓ มิถุนายน บางคณะเพิ่งประชุมไปครั้งเดียวบ้าง หรือยังไม่ทันประชุมเลยก็มี เพราะเพิ่งตั้ง

**คณะอนุกรรมการเดือนหนึ่งประชุมกี่ครั้ง**

ปกติ จะ ประชุม อาทิตย์ ละ ขอบข่ายอำนาจของคณะ

ครั้ง และมีการมอบหมายให้กลุ่มทำงานรับไป ทำ การ ศึกษา รายละเอียดด้วย

**อนุกรรมการ เมื่อมอบหมายเฉพาะสิ่งแล้ว พิจารณาทำขึ้นเสร็จก็ต้องเสนอ คณะกรรมการใหญ่ก่อนใช่ไหม**

ครับ และถ้าเขาไม่เห็นด้วย ก็พับไป ให้กลับคืนไปศึกษาใหม่ ส่วนใหญ่เราจะเสนอเป็นทางเลือกหลายๆ ทาง ซึ่งบางทีเขาก็เอาตามที่เสนอ บางทีก็ไม่เอาเลย คือท่านเสนอแนวทางใหม่ก็มี

พวกทำสิ่ง คุยสองบาท คนที่ทำงานแบบนี้ มักจะได้ผลงาน และชื่อเสียงกลับบ้าน เป็น พระเธอเกวียน

# กลวิธีทำงาน ให้ก้าวหน้า

คุณภาพ

ทำอย่างไร จึง จะทำงานให้ ก้าวหน้า ปัญหาไม่ว่าใครใคร ซี้จะต่ำ ซี้จะสูงแค่ไหนเป็นต้อง อยากรู้แทบทุกรายไป อยากรมาก อยากรน้อยก็แล้วแต่ความต้องการ ความทะเยอทะยาน ของแต่ละคน เราเอง ก็ได้เฝ้าเพียรพยายาม ค้นหาคำตอบมานาน นับแต่ เริ่ม เข้า ทำงาน เพราะเราเองก็ทะเยอ ทะยาน หรือจะพูดให้สบายหูก็ว่า เป็นคนรักความก้าวหน้า จน เดียวย่างเข้าหลายปีติดก็ เพิ่ง จะมาถึงบางอ้อกับเขาได้ และ คำที่เป็นคนช่างพูด (มาก) ก็เลย อยากร จะมา ขยายเล่าสู่ กันฟัง แก่ เช็ง ที่ จะเห็นด้วยหรือไม่เห็น ด้วย หรือจะเอาข้อเสนอแนะใด ไตก็ตามไปทดลอง ปฏิบัติหรือไม่ นั้น ก็สุดแท้แต่วิจารณญาณ

ของผู้อ่าน ส่วนที่จะมีข้อแนะ นำหรือข้อวิจารณ์ตีชมตามมานั้น เป็น สิ่งที่เราปรารถนาเป็น ที่สุด เพราะเรา เป็นคน ชี้แจงเอาการ อยู่

เริ่มให้เข้าเรื่องก็ต้องมาว่า เรื่องของจริงกันเลย แบบมวย วัดไม่ต้องมีพิธีรีตอง ไม่ต้องมา นั่ง ออกแบบ สอบถามเพื่อสำรวจ ทำการวิเคราะห์ รูปแบบการ ทำงานของข้าราชการ เราก็ว่า มีอยู่ ๔ แบบใหญ่ ๆ คือ

๑. พวกที่ไม่ค่อย เอา แต่ทำ
๒. พวกที่ไม่ค่อย และ ไม่ค่อยจะทำ
๓. พวกที่ทำสิ่ง คุย สองบาท
๔. พวกที่ทำบาท คุย สองบาท

ทั้งสี่พวกนี้เราจะพบได้ ใน ทุกหน่วยงาน ถ้ามองให้ใกล้ ๆ ตัว ไม่พันเจ็ดก้าวก็คงต้อง สะดุดเข้า จนได้ไม่ แบบใด ก็แบบ หนึ่ง หรือแม้แต่ตัวของท่าน เอง ถ้าอยากรู้ว่าอยู่ในประเภท ไหนก็มาดูกันใน รายละเอียดของ แต่ละแบบดีกว่า

ว่า กัน ถึงการ ทำงาน แบบ แรกคือแบบไม่คุย เอาแต่ทำ พวกที่ทำงานแบบนี้ สังเกตได้ ง่าย คือ ไม่ ฝ่าย ผอม กว่า คน อื่น หน้าตาก็ไม่ค่อย จะมีความ สุขนัก อาจจะเป็นผู้ใหญ่กว่าอายุเพราะ คำที่ขยันทำแต่งงาน ไม่ว่าหัวหน้า จะ มอบ หมายงาน อะไรให้ ทำไม่ เคยบ่น งานที่ได้รับจะถูกใจหรือไม่ถูกใจ จะมากเกินกำลัง จะ เหลือความสามารถหรือไม่ ก็ไม่ เคยปริปาก ให้คนข้างเคียงได้ชู้น

ซึ้งหมองใจ หรือเจ็บแค้นแทน  
ไปด้วย ทำกันตะบันรวดเข้าจรด  
เย็น ก็เลยไม่ค่อยจะได้เสวนา  
กับเพื่อน ๆ เท่าใดนัก กลายเป็น  
ขาดมนุษยสัมพันธ์ ที่ตีไปเสียอีก  
สรุปแล้วลงทุนร้อยบาท โอกาส  
จะก้าวหน้ามีแค่ ๕๐% เท่านั้น  
ซึ่ง ๕๐% ที่ว่านี้สงวนไว้สำหรับ  
ผู้ที่เจ้านายรักให้ความไว้วางใจให้  
เป็นหู เป็นตา แทน ใน ทุก เรื่อง  
บุคคลที่ว่านี้โอกาสจะก้าวหน้าก็มี  
มาก トラบเท่าที่ เจ้านายผู้นั้น ยัง  
เป็นผู้บังคับบัญชาอยู่ ซึ่งก็แปลก  
ที่ว่า ๘๐ ใน ๑๐๐ มักจะเป็นสภาพ  
สตรีเสียด้วย แต่ถ้าลงเจ้านายไม่  
สนละก็มีโอกาสจะก้าวหน้าก็ขึ้น  
กับฟ้าจะบันดาลเท่านั้น

แบบที่สองคือพวกที่ไม่  
ค่อยจะทำ พวกนี้ถ้าไปเจอ  
หัวหน้าที่ Active เข้าละก็มีหวัง  
ตายกับตายลูกเดียวเท่านั้น เพราะ  
คง จะ ถูก จัด เข้า ไว้ ใน ประ เภท  
ไม้ตายซาก คือ พัฒนาไม่ขึ้น  
ถ้า ไม่ ถูก คัด โทษ ก็ มี หวัง ถูก  
โยกย้ายงาน ไปอยู่หน่วยอื่นที่เขา  
ว่าช่วย ๆ หรือหัวหน้าเอี้ยบ ๆ  
อย่างไม่ต้องสงสัย แต่ถ้าไปเจอ

หัวหน้าประเภทไม่เอาอ่าว ไม่  
ค่อยสนใจว่าใคร จะเป็น อย่างไร  
สิ้นปีทุบก็ก็ได้ไป ๑ ชั้น เหลือจะ  
มีความสุข ส่วนอีกกรณีหนึ่ง  
ก็คือกรณียกเว้นที่ว่าเผอิญจะต้อง  
ไปมีนามสกุลพ้องกับอธิบดี รอง  
อธิบดี หรือเผอิญต้องเกี่ยวดอง  
เป็นญาติโกโหติกา กัน เรียกว่ามี  
ปลอกคอร่วงนั้นเถอะ พวกนี้ไม่ว่า  
จะเรื่อยจะเฉื่อยอย่างไร ก็ไปได้  
สวย เล่นฉิวทีเดียว

แบบที่สาม คือ พวก  
ทำสิ่ง คุยสองบาท คนที่  
ทำงานแบบนี้มักจะได้ผลงานและ  
ชื่อเสียง ขนกลับบ้านเป็นพะเรือ  
เกวียน ซึ่งถ้าใครไม่ได้ใกล้ชิด  
จริงๆ แล้ว มีหวังเสรีคารม  
ของ คน ประ เภท นี้ แทบ ทุก ราย  
เขาจะเลือกทำเฉพาะงานที่เด่น ๆ  
และ สามารถ ออก สู่สายตา ของผู้  
ใหญ่ได้ พร้อมกับคุยโวว่า  
ลักษณะงานเช่นนี้เฉพาะคนที่  
มีความสามารถหรือมีความอดุทธาหะ  
วิริยะจริงๆ เท่านั้น จึงจะทำได้  
ซึ่งก็เข้าทำนองที่ว่า ทำงานด้วย  
ปาก ถ้าจะเลือกทำงานแบบ  
นี้คุณ สม บัต สำ คัญ ก็ คือ บุคลิก

และ การ วาง ทำทาง ใน วง สังคม  
การแต่งกายจะ ซอมซ่อไม่ได้เป็น  
อันขาด การจะพูดจะจาก็ต้อง  
พยายามอิงหลักวิชาการ ใช้ภาษา  
ปะกิดเข้าไว้บ่อย ๆ เวลาประชุม  
ก็ต้องพยายามแสดงความกล้าหาญ  
เสนอแนะโน่นนี่ ให้ผู้หลักผู้  
ใหญ่จำหน้าตาชื่อแซ่ได้ แต่อย่า  
ไป คัด ง้าง ถึง ขนาด ผู้ใหญ่ หน้า  
หงายเข้าล่ะ ถ้าเช่นนั้นก็มีหวัง  
เลี้ยงไม่โตเป็นแน่ ทำงานแบบนี้  
โอกาสก้าวหน้าท่านว่า ๘๐% มอง  
เห็นอยู่ใส ๆ น่าสนใจไหมละ

มาถึงแบบที่สี่ คือ ประ-  
เภททำบาท บ่นหกสสิ่ง คือทำ  
จริงแต่ก็โววาย ทำไปบ่นไป  
ประเภทนี้ ศัพท์ จัก กั ก็ ต้อง ว่า  
“น่าเบื่อหน่าย” เพราะนอกจาก  
จะทำให้ผู้คน ข้างเคียงเกิด ความ  
รำคาญแล้วยังทำให้คะแนนความ  
เห็นใจที่ควรจะได้รับ หดหายไป  
อีกด้วย เพราะความช่างพูดของ  
ตัวเอง คนที่ทำงานในลักษณะ  
นี้จึงควรสังวรว่า ไปไปมา  
ตัวเองนั่นแหละที่จะถูกผู้อื่น มอง  
ไปในรูป ทำสิ่งคุย สองบาท ขาด  
ทุนไปเสียอีก ก็อยากทำตัวเป็น

ปลาหมอนี่นา

เมื่อ บรรเลง กัน ใน ราย ละ  
เอียด ของ การ ทำ งาน ทั้ง ๔ แบบ  
นี้ แล้ว ท่าน ก็ คง จะ พอมอง เห็น  
ภาพ แล้ว ว่า ถ้า อย่าง จะ ก้าว หน้า  
โดย ไม่ต้อง ลง ทุน ลง แรง ให้ หนึ่ง  
เลย ก็ เรา ควร จะ ทำ งาน ใน  
ลักษณะ ไหน ดี ซึ่ง ก็ คง ไม่ แคล้ว  
ใน แบบ ที่ สาม คือ ทำ สิ่ง คุย สอง  
บาท แต่ จะ ทำ แบบ ไหน ก็ ตาม  
ถ้า ลิ่น สาก ๆ ช่าง เกล้า เกลี้ย เหมือน  
แมว เขียว ละคร ก็ ร้อย ทั้ง ร้อย  
ใจ นึก ก็ เดียว เมล นอร์แมน บัน ไต

สาม ชั้น แน่ ๆ

เรื่อย ๆ มา เรียง ๆ ถึง ตอน  
นี้ ก็ คง ต้อง เอ่ย ถึง บุคคล สำคัญ ที่  
จะ ชี้ ดัน ตาย ชี ปลาย เป็น ให้ แก่ ทุก  
คน ไม่ ว่า จะ ทำ งาน ใน แบบ ไต ผู้  
นั้น ก็ คือ ผู้ บัง คับ บัญชา ของ บุคคล  
เหล่านั้น นั่น เอง ผู้ <sup>ผู้</sup>ที่มี ฤ ษี ณะ  
เป็น ผู้ บัง คับ บัญชา ที่ ดี จึง ควร มี  
หุ มี่ ตา ที่ กว้าง ไกล มี ประ สบ-  
การ ณ์ ทั น คน ยุ ตี ธรรม เอา ใจ  
ใส่ ใน ทุก ข์ สุข ของ ผู้ ใต้ บัง คับ  
บัญชา รู้ ว่า ใคร ฤ ษี ณะ ดี เหม ะ  
กับ งาน แบบ ไหน วิ ธี การ จូ  
ง ใจ ให้ แต่ ละ คน ทำ งาน ควร จะ

ใช้ วิ ธี ไต ถ้า ผู้ บัง คับ บัญชา เป็น  
ผู้ มี คุ ณ ธรรม เสีย อย่าง เดียว อะไร  
อะไร ก็ จะ เป็น รูป เป็น ร้าง เข้า รูป  
เข้า รอย คน ก็ จะ รัก งาน เต็ม ใจ ทำ  
งาน มี ผู้ แนะนำ สอน ชี้ นำ ไป ใน ทาง  
ที่ ถูก การ ทำ งาน ทั้ง สี่ แบบ ก็ คง จะ  
หมด ไป เหลือ แต่ ข้าราชการ  
ที่ ตั้ง อก ตั้ง ใจ ทำ งาน ขยัน ขัน แข็ง  
เสนอ แนะนำ ความ คิด เห็น ใน โอกาส  
อัน ควร ไม่ คุย โว ทั บ ถม เพื่ น ผู ่ง  
ไม่ เจื้อย ซา ไม่ จู้ จี้ ชี บัน ถ้า เรา  
ช่วย กัน คน ละ ไม้ ละ มือ คง ไม่ มี ใคร  
มา เหน็บ ทรอก ว่า “ ยู โท เบี้ย อี ก  
แล้ว นำ เบื่อ หน้าย ” ๑๕



อ่าน

วารสารข้าราชการ

เพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้



ระดับของการทำผิดวินัย ระดับ ๑ มีมาก แล้วลดลงเรื่อย ๆ จนถึงระดับ ๖ หลังจากนั้นแทบจะกล่าวได้ว่า ตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้นไปแทบจะไม่มีความผิดเลยนั้น จริงหรือเปล่า

สรุปความการอภิปราย

**บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาใน**

**การเสริมสร้าง**

**วินัย พัฒนา**

**สมรรถภาพและ**

**จริยธรรมของ**

**ข้าราชการ**

อิสระชน

เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๓ อันเป็นวันข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการอภิปรายขึ้นที่ห้องฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ในหัวข้อเรื่อง บทบาท และ หน้าที่ ของ ผู้บังคับบัญชา ในการเสริมสร้างวินัยพัฒนาสมรรถภาพและจริยธรรม

ของข้าราชการ ผู้ร่วมอภิปรายมี ดร. อาทิตย์ อุไรรัตน์ ดร.กระมล ทองธรรมชาติ ดร. อาษา เมฆสุวรรณ และนายแพทย์ชิน-โอสถ หัสบำเรอ โดย ดร.วิลาศ สิงหวิสัย ผู้อำนวยการกองการสอบ สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย

ผู้บังคับบัญชา ต้อง เป็น ตัวอย่างที่ดี

ดร. อาทิตย์ อุไรรัตน์ เริ่มอภิปรายเป็นท่านแรกว่า จริยธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารงานราชการพลเรือน เป็นเรื่องที่ไม่มีความอดทน การพูด ถึงเรื่อง ที่ไม่ ขัด ต่อ จริย-

ห้องสมุด  
สำนักพิมพ์ ก.พ.



บังคับบัญชาในระดับสูงลงโทษเสมอ การที่โทษว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำผิด เพราะไม่ทำงาน หรือ ไม่มีผลงานนั้น ความจริงแล้วเป็นเพราะถูกแกล้งหรือถูกแฉวนจากผู้บังคับบัญชาต่างหาก การลงโทษ บางทีก็ลงโทษไปทั้งๆ ที่รู้ว่าเขาไม่ผิด แต่คนที่ผิดจริงๆ เมื่อเรื่องขึ้นไปถึงระดับสูงแล้ว กลับบอกว่าไม่ผิดก็มี ทั้งนี้เป็นเพราะกลไก

ธรรมก็คือ การพูดความจริง ถ้าเราไม่พูดด้วยความจริงแล้วก็จะไม่ทำด้วยความมีจริยธรรมเป็นแน่

จึงเริ่มที่หัวข้อบทบาทของผู้บังคับบัญชา ในการ เสริมสร้างจริยธรรมของข้าราชการว่า ทำไม่เรายังไม่ถามคำถามนั้นอีกทั้งๆ ที่ราชการ พลเรือน ในระบบสมัยใหม่ เริ่มต้นมาตั้งแต่ ๕๐ กว่าปีแล้ว ยังมีปัญหาอะไรสงสัยอยู่อีกหรือว่าผู้บังคับบัญชา ควร มี บทบาทอย่างไร ต่อ จริยธรรม ของ ข้าราชการ หากเรายังไม่ถามคำถามนี้กันใน พ.ศ. ๒๕๒๓ นี้แล้ว เมื่อไรเราจึงจะรู้ว่าผู้บังคับบัญชา ควร มี บทบาท

อย่างไร

จริยธรรมของข้าราชการ พลเรือน ในขณะนี้ ได้ลดลงถึงขีดต่ำสุดแล้ว ถ้าไม่ลดลงอย่างนั้น เราจะไม่มีปัญหาคดีโรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น ซึ่งโด่งดังขึ้นมาสอดคล้องกับการ อภิปราย ในวันนี้ และเรายังมาถามกันอยู่อีกหรือว่าผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทอย่างไร ในการเสริมสร้างจริยธรรมของข้าราชการ

ตามรายงานในหน้าหนังสือพิมพ์ ข้าราชการที่ทำผิดวินัยมากที่สุดคือข้าราชการระดับ ๑ นี่เป็นความจริงที่ โทกหกด้วยระบบของการรายงาน ข้าราชการระดับนี้ไม่มีวันทำอะไรได้ถูก ไม่ทำอะไรความผิดเล็กผิดน้อยก็โดนผู้

ของเราไม่สามารถ จะเอาผิด กับผู้กระทำผิดได้จริงๆ แต่จะเอาผิดกับคนที่ไม่มีอิทธิพล ซึ่งได้แก่ ข้าราชการระดับ ๑-๔ และตามที่วารสารข้าราชการฉบับพิเศษ ลงระดับการทำผิดวินัยว่า ระดับ ๑ มีมากแล้วลดลงเรื่อย ๆ จนถึงระดับ ๖ หลังจากนั้นแทบจะกล่าวได้ว่า ตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้นไป แทบจะไม่มี ความผิดกันเลยนั้น ดร. อาทิตย์ ได้ถามคำถามไว้ด้วยว่าจริงหรือเปล่า

ถ้า จะ ถามว่า จริย ธรรม คืออะไร ดร. อาทิตย์กล่าวว่า ไม่แน่ใจว่าจะตอบได้ แต่สามารถหาข้อสรุปจริยธรรมของข้าราชการจากคำพูดเปรียบเปรยที่แสดง

ถึง ภาพ พจน์ ของ ข้าราชการ การ ได้ เช่น เข้าขามเย็นขาม ถึงก็ช่าง ไม่ถึงก็ช่าง อึดอาดยึดอาดเป็นเรือ เกลือ ฉ้อราษฎ์บังหลวง รักษา ตัวรอดหรือไม่เอาไหน เป็นต้น

ที่มาของภาพพจน์เหล่านี้มี สาเหตุมาจาก

๑. ระบบเศรษฐกิจ บีบบังคับให้ ข้าราชการ จำเป็น ต้อง กระทำสิ่งต่างๆ สาเหตุนี้เป็นการ วิเคราะห์ตามหลักวิชาการ ซึ่งมีคำถาม ที่ให้ตอบ กันเอง ว่า จริง หรือไม่ ที่ เกิด ระบบ ฉ้อ ราษฎ์ บัง หลวง ใน ราช การ พล เรือน เพราะไม่พอกินพอใช้

๒. ระบบ สัง คม และ วัฒนธรรม เราไม่ถือสาการ กระทำที่ไม่ผิดวินัยและถือว่าไม่ เป็นไรด้วย ระวังอย่าไปทำอะไร ที่ผิดกฎหมายในมาตราที่เกี่ยวกับ วินัยก็แล้วกัน อยู่เฉยๆ และ ขอให้ เกษียณ อายุ โดย ไม่ มี ค่า ง ปร้อย

๓. เป้าหมาย หรือ อดม การณ์ ในการ ทำงาน ข้าราชการ พลเรือน มักจะขาดเป้าหมาย หรือ

อดม การณ์ ร่วมกัน ในการ ทำงาน เราอาจจะมีเพลงร้องกันแต่ก็เป็น เพียงร้องเพลงปลั่งเสียงเท่านั้น ไม่ใช่เป้าหมายหรืออดมการณ์ ใน การทำงานที่แท้จริง

๔. ระบบราชการ และ ผู้ บังคับบัญชา นี่คือนักโทษที่ แท้จริงในความเห็นของ ดร. อาทิตย์ ที่ทำให้ข้าราชการใหม่ๆ ที่ยังมีไฟแรงสูง มีอดมการณ์ มีความ ตั้ง ใจ ดี ที่ จะ ทำงาน กลาย เป็นคนที่ถูกหลอมให้เป็นหนึ่งใน ระบบ และเป็นคนที่ไม่อยากจะ ถูกตรา หน้า ว่า เป็น แกะดำ หรือ นอกคอก

ดร. อาทิตย์ สรุปว่า เรา มองเห็นกันแล้วว่าผู้บังคับบัญชา คือ ดวง ประทีป ที่ จะ ชู ธง ของ ข้าราชการพลเรือน ถ้าหากเรา ยังจะถามกันอยู่ว่าจริงหรือเปล่าที่ ว่าผู้บังคับบัญชามีความสำคัญใน การ เสริม สร้าง จริยธรรม หรือ ความประพฤติ หรือการทำงาน ของข้าราชการแล้ว ความหวังที่ จะได้เห็นระบบราชการดีๆ คงไม่ สดใสสัก

ทำอย่างไร จึงจะให้ข้าราชการ

การพลเรือนในระดับหัวหน้าสูงๆ เป็นตัวอย่างที่ดีในทุกๆ ทาง สิ่ง นี้ขึ้นอยู่กับ

๑. ความประพฤติ ใน ทาง ส่วนตัว นั่นคือมีความ ซื่อสัตย์ สุจริต

๒. การสร้างตัวอย่าง อัน แสดงถึงความรับผิดชอบในการ บริหารงานของหัวหน้า ซึ่งจะ เป็น สิ่ง ที่ ทำให้ ลูกน้อง ประพฤติ ปฏิบัติตาม

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึง มีความสำคัญเหลือเกินในการ สร้างงานให้สำเร็จ และบรรลุ เป้าหมายของชาติ หรือหน่วย งานได้ แต่เราจะมีข้าราชการ ระดับ สูงๆ ที่ ยัง ใช้ ได้ อยู่ กิ-เปอร์เซ็นต์ที่กล้าทำ และ สามารถ ใช้ อำนาจ วาสนา ให้ เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ ไม่ได้หวังอยู่เพียงเพื่อเอาตัว รอด ไม่มีมลทินก่อนเกษียณ อายุ

เพราะฉะนั้น ดร. อาทิตย์ จึงอยาก จะ โทษ กลไกทั้งหมดของ รัฐบาลว่าทำงานไม่มีเป้าหมาย ไม่

ว่าจะรัฐบาลไหน เพราะไม่มีโอกาส คิดเรื่อง นโยบาย อย่าง แท้จริง ไม่มีโอกาสกำหนดปัญหา นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน นอกจาก จะเขียน นโยบาย สวย ๆ หลุย ๆ แล้วเสนอสภา เมื่อสภาพิจารณาผ่านแล้วก็ยุติเพียงแค่นั้น ไม่ได้ นำ นโยบาย มา กำหนดเป็น ภาระกิจว่ากระทรวงไหน กรมไหน ทำขั้นตอนไหน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงกลายเป็นว่าต่างคนต่างทำหรือพายเรือคนละลำ หากเราเปลี่ยนระบบงบประมาณ ระบบการวางแผน การบริหารงานของรัฐบาล ลงมาถึง กระทรวง ทบวง กรม แล้ว เราอาจจะลดการฉ้อราษฎร์บังหลวงลงได้ และอาจทำให้มีจริยธรรมมากขึ้นด้วย

### ต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน

ดร. กระมล ทองธรรมชาติ เป็นผู้อภิปรายต่อว่า หากผู้บังคับบัญชาดีก็มีส่วนทำให้ จริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาดี ตามที่ ดร. อาทิตย์ ได้กล่าวไปแล้ว แต่จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ก็ไม่

มั่นใจนักว่ แม้ผู้บังคับบัญชา ระดับ สูง เป็น ตัวอย่าง ที่ดีแล้ว จะสามารถทำให้เกิด จริยธรรม ในหมู่ ข้าราชการ ได้ เช่น ในมหาวิทยาลัยมีอาจารย์ ประเภทหนึ่งที่เรียกว่า อาจารย์ประจำพิเศษ คือพวกที่มามหาวิทยาลัยเฉพาะเวลาสอนหนังสือ เวลาไม่สอนก็ไม่มา สาเหตุหนึ่งอาจ จะเชิง ต่อ ระบบ ในสมัยก่อนมาก จนกระทั่งเหตุการณ์ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ ทำให้เกิดความหวังว่าอะไร ๆ ต้องเปลี่ยนแปลง แน่ เพราะมีการเปลี่ยนระบบใหม่ ได้นายกรัฐมนตรีคนใหม่ ที่เชื่อว่า มีจริยธรรมสูง แต่ก็ปรากฏว่าจริยธรรมในหมู่ข้าราชการไม่ดีขึ้นเลย เพราะนายกรัฐมนตรีไม่สามารถบังคับบัญชาลงมาได้

เรื่องจริยธรรมนี้ จึงขึ้นอยู่กับ สำนัก ของ ข้าราชการ ทุก ๆ ระดับ ในการมุ่งรับใช้ประชาชน เป็นที่ยอมรับกันในวงวิชาการว่า รัฐบาลที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่ตึกไทยคู่ฟ้า นั้นเป็นรัฐบาลชั่วคราว เข้า ๆ ออก ๆ รัฐบาลที่แท้และอยู่คู่กับ ประเทศไทย คือ ข้าราชการ

ประจำ เพราะฉะนั้นรัฐบาลชั่วคราวจะมีอำนาจอย่างไร ก็ไม่สามารถ บังคับ บัญชา ให้ ระบบ ข้าราชการ ประจำทำงานได้ดีได้ เว้นแต่ จะมีการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ในระบบงานประจำอย่างแท้จริง รัฐบาลใหม่นี้มีนโยบายจะปฏิรูประบบราชการ ก็ยังคิดกันอยู่ว่าจะ ปฏิรูปอย่างไร จึงจะทำให้ระบบราชการมุ่งรับใช้ ประชาชน แต่จะ ไม่ได้ผล ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือ จาก ข้าราชการ ทุก ระดับ ดังนั้น ผู้บังคับ บัญชา จึงถือเป็นกลไก สำคัญ ที่จะส่งเสริม ให้ เกิด จริยธรรมขึ้นในหน่วยงาน

จริยธรรมที่ดีที่สุดในขณะนี้ ที่ ควร ต้อง มี ใน ความ เห็น ของ ดร. กระมล ขอเพียงให้ผู้บังคับบัญชา ทุกระดับ ให้ความเป็นธรรม ต่อผู้ ร่วมงาน ของ ตน ที่ระดับต่ำกว่า เช่น ความเป็นธรรมในการสอบ ความเป็นธรรมในการเลื่อนระดับ เลื่อนเงินเดือน และความเป็นธรรม ในการบรรจุแต่งตั้งเป็นต้น หากขาด ความเป็น ธรรม ก็คง จะเกิด ความสับสน และตัวผู้บังคับบัญชา



เองจะอยู่ไม่ได้

ความเป็นธรรมอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน จะทำอย่างไรก็ตาม ขอแต่เพียงให้ผู้ร่วมงาน ใน หน่วยงาน รู้สึกว่าได้รับความ เป็นธรรมก็แล้วกัน ฉะนั้นจริยธรรมในความหมายของ ดร. กระทบผล จึงมุ่งให้ความสำคัญที่ความเป็นธรรมในหน่วยงาน เพราะหากไม่ได้รับความ เป็นธรรม ผล ทาง อ้อม ย่อม ตก อยู่กับ ประชาชน

นอกจากนี้ ดร. กระทบผล ยังให้ ทักษะ เกี่ยว กับ การ ส่ง เสริม สมรรถภาพข้าราชการว่า ทำได้ทั้งทางบวกและทางลบ การฝึกอบรม ในปัจจุบัน ได้เกิด มี นักฝึกอบรมวิชาชีพขึ้น คือเป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเกลียดหน้า เมื่อมีการอบรมครั้งใด ก็จะถูกส่งไปอบรมเป็นประจำโดยไม่ต้องทำงาน

การ ส่งเสริม สมรรถภาพนี้ ต้องทำเป็นขั้นตอน คือมีการสอนงาน มอบหมายความรับผิดชอบ ให้ตำแหน่ง และมีการประเมินผล โดยต้องทำตั้งแต่ข้าราชการเริ่มบรรจุใหม่ หากใครไม่มี

ประสิทธิภาพก็ควรให้ออกไปไม่ ควรเลี้ยงเขาไว้

### ต้องทำให้คนพอใจระบบ

ดร. อาษา เมฆสุวรรณค์ อภิปรายถึง เรื่อง การ เสริม สร้าง วินัย และการ พัฒนา สมรรถภาพ ข้าราชการว่า จะแบ่งอภิปราย เป็น ๓ ส่วน คือ ว่าด้วยวินัย ว่าด้วยการ พัฒนา สมรรถภาพ และ ว่าด้วย ระบบ ที่ ปรับปรุง ใน กรม การ ปก ครอง เกี่ยว กับ การ บริหารงาน เฉพาะ ที่ เกี่ยวข้องกับ เรื่องนี้

ดร. อาษา กล่าว ว่า เรื่อง ของคนนั้นอยู่ที่ว่า ทำอย่างไร จึงจะให้เขารู้สึกยอมรับที่จะ อยู่ในกรอบของเหตุผล ใน กรอบ ของระบบ ที่เขาต้องการ เรื่องนี้ เป็น เรื่อง ที่ ทาง กรม การ ปกครอง เน้น มาก และเป็น เรื่อง ที่ ต้องมีการปรับปรุง พิจารณา และกระทำอย่างต่อเนื่อง

เรื่อง ของ วินัย เป็น เรื่อง ที่มี ทั้งผลบวกและผลลบในความรู้สึก ของประชาชน ซึ่งเราจำเป็นต้อง ดำเนินการทั้ง ๒ ด้าน โดยพยายาม

เสริมสร้างผลบวกให้มาก ใน ทางปฏิบัติเราต้องทำให้คนยอมรับ เสียก่อน เมื่อคนยอมรับแล้วเขาก็พร้อมที่จะปรับปรุง พร้อมทั้ง พัฒนาตัวเขาเอง

ดังนั้นในการเสริมสร้างวินัย จึงประกอบด้วย

๑. สร้างความเข้าใจ ว่า วินัยมีความสำคัญและจำเป็นต่อ ข้าราชการเพียงใด ถ้าไม่ตระหนัก สิ่งนี้ ก็ไม่น่าจะเป็นข้าราชการที่ดีได้

๒. ต้องมีความเป็นธรรม สำหรับคนที่มีปัญหาเราต้องทำให้ เขารู้สึกว่าเขาได้รับความ เป็นธรรม จะทำให้เขาเกิดความพอใจ และ ยอมรับ ที่ จะ อยู่ในระบบ โดยไม่ต้องต้าน คือตั้งและแยกตัว ออก

ความเป็นธรรมนี้ต้องมีทุก ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การถูกกล่าวหา จะต้องสอบสวนหาข้อเท็จจริงจนกระทั่งปรากฏหลักฐานแน่ชัดเสีย ก่อน จึงจะดำเนินการทางวินัย การพิจารณาลงโทษก็ต้องมีความ เป็นธรรมเสมอกัน ทั้งข้าราชการ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค



๒เดือนนี้ โดยไม่ต้องสอบวิชาการ  
เงิน และบัญชีในคอน สอบเลื่อน  
ระดับ ซึ่งปรากฏผลว่าทำงานดี  
ช่นมาก

สำหรับการปรับปรุงสมรรถ-  
ภาพนี้ สามารถทำพร้อมกันไป  
ได้กับการเสริมสร้างวินัย โดย  
ทั่วไปใช้วิธีการฝึกอบรม เพื่อ  
พัฒนาข้าราชการ และป้องกัน  
การกระทำผิดวินัย สิ่งที่จะพัฒนา  
ได้แก่ความรู้ความสามารถ ทักษะ-  
คติและพฤติกรรม

การหาความต้องการในการ  
ฝึกอบรมมี ๒ ประเภท คือ

๑. ความต้องการที่เป็น  
นโยบายของรัฐบาลที่อยากให้เขา  
รู้และทำ

๒. ความต้องการที่เขาต้อง  
การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ  
เขาเอง สิ่งนี้คือสิ่งที่เราต้องหา  
มาให้ได้

ในด้านการปกครอง กรม  
การปกครอง แบ่งการพัฒนา นัก  
ปกครองออกเป็นกรณีปกติ กรณี  
พิเศษ และกรณีเฉพาะราย โดย  
จัดการอบรมที่โรงเรียนนายอำเภอ

รัฐบาล นี้ ถิ่น นโยบาย เรื่อง  
วินัยเป็นเรื่องสำคัญที่จะปรับปรุง  
ข้าราชการโดยเด็ดขาด ดังนั้น  
การชี้แจง นโยบาย เรื่องนี้ จึงต้อง  
กระทำอย่างแพร่หลาย ทางกรม  
การ ปกครอง ไม่ เพียงแต่ ทำเป็น  
หนังสือสั่งการ แต่ยังลงวารสาร  
ซึ่งมีอยู่หลายฉบับในกรม รวมทั้ง  
การออกไปชี้แจงของผู้ใหญ่ และ  
เมื่อมีนโยบายเด็ดขาดแล้ว มีการ  
ชี้แจงแพร่หลายให้ข้าราชการทุก  
ระดับทราบแล้ว ก็ต้องมีการ  
ดำเนินการอย่างจริงจัง

สิ่งที่ยกเว้นไม่ได้คือการติด  
ตามผลพวกที่เคยถูกลงโทษ ถูก  
กล่าวหาทางวินัยว่าเขาดีแล้ว  
หรือยัง อย่าตัดเขาทิ้งไป จาก  
การติดตาม ผลในช่วง ๓ ปีมานี้  
ทำให้วิเคราะห์ได้ว่าคดีวินัยที่เห็น  
เด่นชัดมากที่สุดคือการเงิน สาเหตุ  
เพราะ ไม่มี เจ้าหน้าที่ ที่มีความรู้  
ทางการเงิน และบัญชีโดยตรง  
ทางกรมจึงจัดตั้งโรงเรียนไปรษณีย์  
เพื่อ สอนวิชา แขนงการเงิน และ  
บัญชีชั้น และสำนักงาน ก.พ.  
ได้ยกเว้นให้แก่ผู้ที่ผ่านหลักสูตร

และโรงเรียนนักปกครอง ระดับสูง  
กรณีปกติ ได้เน้นหลักการ  
ใช้กลุ่มปกครองตนเอง โดยเขา  
จะกำหนดกฎเกณฑ์มาใช้ปกครอง  
กันเอง และประเมินผลกันเอง  
เราต้องปลูกฝัง ข้าราชการให้เป็น  
ผู้ใหญ่ได้จริง ๆ เพราะเขาจะต้อง  
ไปทำงาน กับคนอื่น ไม่ใช่ทำงาน  
คนเดียว

สำหรับ กรณี พิเศษ คือ  
ข้าราชการ ที่ถูก สิ่งแวดล้อมไม่ดี  
ทำให้กลายเป็นข้าราชการที่ย่อ  
สมรรถภาพ พวกนี้ควรจะช่วย  
เขาก่อน หากช่วยไม่ได้แล้ว  
เราจึงทิ้งเขาไป เช่น ข้าราชการ  
ประเภทติดสุรา ก็จะวางโครงการ  
ฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอน โดย  
ขั้นแรกจะเป็นการบำรุงขวัญและ  
ชี้แจงว่า การมาฝึกอบรมคราวนี้  
ไม่ใช่สิ่งที่น่าอับอาย ขั้นที่สอง ทำ  
การตรวจร่างกายเพื่อจูงใจให้เกิด  
ความกลัว ขั้นที่สาม จะรักษา  
ทางแพทย์ ขั้นที่สี่ เป็นการ  
อบรมธรรมะ ขั้นที่ห้า อบรม  
ธรรมดาทั่วไป ให้เข้าใจหน้าที่  
ของข้าราชการ ขั้นที่หก เป็น  
การให้การสงเคราะห์ว่า หากเขา

อยากย้ายไปอยู่ที่ใดก็จะจัดการย้าย  
ให้เพื่อไม่ต้องเผชิญกับสภาพแวด  
ล้อมแบบเก่า เพื่อเขาสามารถ  
กลับตัวได้ หากทำไม่สำเร็จเขา  
ต้องออกจากราชการ และในชั้น  
ที่เจ็ด จะต้องทำการติดตาม  
ประเมินเป็นระยะเวลา ๓ ปี จึง  
จะรายงานผล

ในกรณีนี้ ทางกรมการปก  
ครองสามารถทำสำเร็จได้ ๘๐%  
ส่วนเรื่องอื่น ๆ เช่น ระบบการ  
สอบ ก็ได้แก้ไขโดยใช้รหัส  
แทน ทำให้แก้ระบบอุปถัมภ์ไป  
ได้มาก

### หันหน้าเข้าหาธรรมะ

น.พ. ชินโอสถ หัสบัวเรือ  
อภิปราย เป็น ท่าน สุตทัตย์ ในแง่  
ของธรรมะว่า สาเหตุของการ  
ทำผิดวินัย ส่วนใหญ่ มาจาก  
การมีสุขภาพทางจิตคือมีความ  
ทุกข์ ท่านจึงให้ความสำคัญแก่  
การป้องกันไม่ให้เกิดมากกว่าการ  
รักษา

พระพุทธเจ้าบอกว่าเมื่อ  
คนมีทุกข์ จะมีทางไป ๒ ทาง  
คือ เกิดอาการหลงลืมสติและ  
การแสวงหาสิ่งปลดปล่อยทุกข์

ภายนอกตัว นั่นคือ ต้มเหล้า  
การพนัน กามสุข แม้กระทั่ง  
การหาหมอดู ข้าราชการเอง  
ก็มีทุกข์ แต่ไปดับทุกข์ในทางที่  
ไม่ถูก เพราะฉะนั้นจึงต้องนึก  
ว่าอะไร คือ ความทุกข์ของเขา

ความโลภ ความโกรธ  
ความหลง เป็นกิเลสที่ทุกคนมี  
แต่ที่ไม่ทำอะไรไปตามแรงกิเลส  
เพราะมีตัวควบคุม ปกติกิเลสจะ  
ตกตะกอน อยู่ในจิตใต้สำนึก ซึ่ง  
เรียกว่า อนุสัย เมื่อถูกกวน คือ  
กระทบ กับ โลก ภาย นอก นั่น คือ  
ผ่านอายตนะ อนุสัยก็จะถูกกวน  
ขึ้นมาเป็นกิเลส แต่การที่ไม่  
แสดงอารมณ์ขึ้น ก็เพราะควบคุม  
กิเลสไว้ด้วยสติระลึกรู้ คือรู้  
สึกตัวอยู่เสมอว่า เราเป็นใคร ทำ  
อะไร ขึ้นแสดงอะไรออกมาก็จะ  
ขายหน้า

ทางจิตวิทยา ตะวัน ตก ว่า  
เรามี id, ego และ super ego, id  
เทียบได้กับอนุสัย ego คือ กิเลส  
นั่นคือโลภ โกรธ หลง และสติ  
ก็เป็นตัวหนึ่งของ super ego ปกติ  
แล้วเราจะมีคุณสมบัติระหว่าง  
id, ego และ super ego หรือสมดุ

ระหว่างอนุสัย กิเลส และสติ การที่ข้าราชการมีความผันผวนไปต่างๆ บ่งได้ชัดว่าขาดสติ อากาหลงลืมสติเกิดขึ้นเนื่องจากความทุกข์ การควบคุมกิเลสก็ลดน้อยลง ทางแก้ต้องแก้ที่ฝักอบรมให้มีสติขึ้นทั้งทางวิชาการและจิตใจ ไม่มีใครเลยที่ไม่มีกิเลส ยกเว้นพระอรหันต์ ไม่มีใครเลยแม้วินาทีเดียวที่ไม่ป่วยเป็นโรคทางใจ หมายความว่าโรคกิเลส ดังนั้นสิ่งเดียวที่แก้ปัญหากิเลสได้ คือ ต้องทำสติให้แข็งแกร่งขึ้น

วิธีฝึกสติให้แข็งแกร่งขึ้นทาง พระ เรียกว่า สติปฏิฐาน สักคุณหมอซินโอสถ ออกตัวก่อนว่าไม่ได้สอนให้ทุกคนเป็นอรหันต์ เพราะอรหันต์คือพวกที่ไม่มีกิเลส คือ โภคะ โทสะ โมหะ เลย แต่อย่าหลงลืมว่า พุทธธรรมก็มีประโยชน์ อย่างน้อย ก็เอามาฝึกธรรมะได้ ตัวหนึ่งที่ฝึกข้าราชการที่แก่แล้วเป็นไม้แข็งให้มีสติขึ้นคือสัปบุริสธรรม เมื่อสติระลึก รู้สึกตัวได้แล้ว ตัวอื่นๆ จะทำงานนั้นคือ มีศรัทธา มีความ

ละเอียด มีความกลัว มีพหุสัจจะ คือศีลธรรม มีความเพียร วิริยะ และมีปัญญา สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่เหลือบ่ากว่าแรงที่เราจะทำ แต่ทำไมเราจึงปฏิเสธที่จะปฏิบัติ

ดังนั้นในสายตาของคุณหมอ จึงมองข้าราชการที่ย่อนสมรรถภาพ หรือทำผิดวินัยว่าเป็นเพราะความทุกข์ จึงทำให้สติย่ำแย่ หย่อนไป การแก้ไขทำได้หลายทาง ธรรมะก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยได้ จึงขอให้นึกถึงวิธีการของพระพุทธเจ้าไว้ด้วย เพื่อส่งเสริมสติให้เข้มแข็งพอที่จะระงับกิเลสได้ชั่วคราว ต้องรู้ว่าอะไรคือทุกข์ อะไรคือสาเหตุของทุกข์ การดับทุกข์คืออะไร ทางปฏิบัติให้ถึงการดับทุกข์คืออะไร กล่าวโดยย่อคือการทำสมาธิปัญญานั้นเอง

คุณหมอยังเทศน์ต่อไปอีกว่า เราจะหาความเป็นธรรมไม่ได้ในโลกนี้ เพราะว่าเราล้มแต่ไป ถึงสิ่งที่ไม่เป็น สัจจธรรมให้เป็นธรรมขึ้นมา จึงไม่ได้ความเป็นธรรม เพราะฉะนั้นอย่าไปคำนึงถึงความเป็นธรรมที่เราคิดว่า

จะได้จากสังคมหรือผู้บังคับบัญชา แต่ให้มองว่ามันไม่มีสาระนี้แหละ คือสัจจธรรม

ดังนั้น คุณ หมอ ซินโอสถ จึงสรุปการอภิปรายของผู้อภิปรายท่านก่อนๆ ว่า การที่ ดร.อาทิตย์ เสนอว่าผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นตัวอย่างนั้นก็ก็ต้องมีสมาธิปัญญา การที่ ดร. กระทบล ขอให้ให้เป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น คือ ผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นคนมีศีลธรรม ซึ่งก็หมายถึงสมาธิปัญญาเช่นกัน และการที่ ดร. อาษา กล่าวถึงการอบรมจิตใจคนให้ยอมรับระบบที่ได้ปรับปรุงดีแล้ว ก็อย่าลืมหลักธรรมของพระพุทธศาสนาว่ายังมีของดีที่ใช้ประโยชน์ได้อยู่

การ อภิปราย ที่ กินเวลา ๓ ชั่วโมงนี้ ก็ได้ข้อสรุปในบรรทัดสุดท้ายใน บรรยากาศ แห่ง ความสงบวิเวกว่า การเสริมสร้างวินัย พัฒนาสมรรถภาพและจริยธรรมของ ข้าราชการ ก็ สามารถปฏิบัติ ตาม หลัก ธรรมะ ใน พุทธ ศาสนา ได้เช่นกัน ๑๕



วิชาความรู้มีใช้อยู่ที่ปัญญาอย่างเดียว ผู้ไม่มีปัญญาก็อาจศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองตามลำพังจากตำรับตำราต่างๆ จากการสมาคม การเรียนรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิจนสามารถรู้เท่า หรือรู้มากกว่าผู้ที่มีปัญญาก็ได้

# การพัฒนา ตัวเองให้เป็น ข้าราชการที่ สามารถ

สินี

การทำงาน ของคนเรานั้น ส่วนใหญ่ก็ด้วยมุ่งหวังในสิ่งสำคัญ ๒ ประการ คือ ความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จในส่วนตัว อันได้แก่ ความเจริญรุ่งเรือง ในหน้าที่การงาน มีหลักฐานมั่นคง มีคนนิยมนับถือ ฯลฯ กับความปรารถนาที่จะให้การทำงานที่ได้รับมอบหมาย บรรลุผลสำเร็จ อันเป็นความรับผิดชอบต่อหน่วยงานส่วนรวม และต่อประเทศชาติ ประชาชน ซึ่งเราจะพบว่าในบางครั้งความปรารถนาทั้ง ๒ ประการนี้ก็สวนทางกัน ทำความลำบากใจ ให้ตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นอันมาก

ใน ขณะที่ บทบาท ของ ข้าราชการ

ทวิความสำคัญ ต่อสังคม มากขึ้น เช่นในปัจจุบัน ความปรารถนาทั้ง ๒ อย่างนี้ ก็ดูยิ่งจะตรงข้าม — สวนทางกัน มากยิ่งขึ้น เพราะ

ยิ่งหน่วยงานขยายกว้างมากขึ้นเท่าไร การติดต่อสัมพันธ์ ระหว่าง บุคคล ก็ ยิ่ง จำกัต้องแคบลงเท่านั้น

ไม่ว่า จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการด้วยกัน โดยเฉพาะระหว่าง หัวหน้างาน กับ ผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างข้าราชการกับประชาชนผู้รับบริการ ทำให้เกิดความรู้สึกห่างเหิน มีการแบ่งพวกพ้อง ขาดการร่วมมือประสานงานกัน ความรู้สึกของข้าราชการ

ในความรับผิดชอบที่มีต่องานในหน้าที่ และต่อประชาชน กลับลดน้อยลงไปด้วย ผลที่ตามมาคือ ปัญหาเรื่องทัศนคติและจริยธรรม หรือ จรรยาบรรณ ข้าราชการ ซึ่งกำลังได้รับการกล่าวขวัญถึง อยู่มากในขณะนี้

ในขณะที่ผู้เขียนเข้าทำงานใหม่ ๆ และหน่วยงานในสังกัดยังไม่ขยายใหญ่โตเหมือนในปัจจุบัน ได้สังเกตว่า โอกาสที่ผู้บริหารจะพบปะ พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดูจะมีมากกว่าในปัจจุบัน บางครั้งก็มีการเรียกประชุมข้าราชการทั้งกรม เพื่อชี้แจงเรื่องต่างๆ รวมทั้งให้คำแนะนำ ในการประพฤติ ปฏิบัติ ของ ข้าราชการด้วย



แต่ยิ่งหน่วยงาน ขยายใหญ่โตมาก  
ขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะใกล้ชิด  
สนิทสนมกัน ก็ดูจะยิ่งน้อยลงตาม  
ลำดับ ถ้าเป็นส่วนราชการที่มี  
หน่วยงานในภูมิภาคด้วย โอกาส  
ที่วุ่นวายก็ยิ่งน้อยลงอีกเป็นอันมาก

ดู ๆ ไป ก็เหมือนครอบครัว  
ใหญ่ ที่หัวหน้า ครอบครัว ผูกพัน  
อยู่กับภารกิจต่าง ๆ จนไม่มีเวลา  
ที่จะ สนใจ กับ ความเป็นไป ของ  
สมาชิกในครอบครัว ไม่ทราบ  
ความนึกคิดจิตใจ และความต้อง  
การของสมาชิก ไม่มีโอกาสที่จะ  
กล่อมเกล่า ชี้แนะแนวทางที่ถูก  
ที่ควรให้ สมาชิกจึงต้องหาทาง  
ออกที่จะให้บรรลุความสำเร็จ  
ของตนด้วยตัวเอง ซึ่งบางครั้ง

ก็อาจหลงปฏิบัติใน สิ่งที่เป็นโทษ  
เป็นอันตรายต่อตนเอง และต่อ  
สังคมในส่วนรวมได้

*การสอดส่องดูแลทุกข์สุข  
และการ สร้าง ความ สัมพันธ์  
ใกล้ชิดจึงเป็นความจำเป็น ไม่  
ว่าจะเป็นในระดับ ครอบครัว  
หน่วยงาน หรือในระดับ ประ-  
เทศชาติ*

เมื่อเร็ว ๆ นี้ ผู้เขียน ได้ค้น  
พบบันทึก ซึ่งได้บันทึกไว้ตั้งแต่ปี  
พ.ศ. ๒๕๑๖ และได้ย้อนกลับ  
ไปอ่านทบทวนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่  
เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ตอน  
หนึ่งได้บันทึกการประชุมข้าราชการ  
ทั้งสำนักงาน โดยมีผู้บังคับ  
บัญชาระดับสูง ซึ่งผู้เขียนบังเอิญ

มิได้บันทึกไว้ว่า เป็น ท่าน ผู้ใด  
เป็นประธานการประชุม นอก  
จากชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องการจะ  
ให้ทราบแล้ว ท่านได้ให้คำแนะนำ  
ในเรื่อง การประพาศิปฏิบัติที่  
จะส่งเสริมให้เป็นข้าราชการที่มี  
ความสามารถด้วย ซึ่งแม้ว่าเวลา  
จะผ่านไปหลายปีแล้วก็ตาม แต่  
เมื่อกลับไปอ่าน ทบทวนดูแล้วก็  
คิดว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ มีคุณค่า  
มิได้ล้าสมัยไปตามกาลเวลา  
ทั้งยังเป็นแนวทางที่จะพัฒนาตัว  
เองให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่  
พึงปรารถนาทั้งทางส่วนตัว และ  
ต่อสังคม ตามที่ได้กล่าวถึงใน  
ตอนต้นด้วย จึงใคร่ขอนำมา  
เสนอต่อท่านผู้อ่านดังนี้ :—

### แนวปฏิบัติในการเป็น ข้าราชการที่สามารถ

ในการ ปฏิบัติงาน ของ ข้าราชการ  
โดยเฉพาะถ้าเป็นใน  
ระดับของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะ  
ต้องมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่  
การงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อหน่วย  
งานโดยส่วนรวมนั้น เพื่อให้  
สามารถปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ชอบให้เป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตนให้ดีพร้อมใน ๓ กรณี คือ

กรณีอันเกี่ยวกับตน

กรณีอันเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

กรณีอันเกี่ยวกับงาน

กรณีอันเกี่ยวกับตน ข้าราชการที่สามารถจะต้องเป็นผู้ที่ทรงภูมิ ในเรื่องต่อไปนี้

ภูมิวิมุติ คือจะต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน จะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตนโดยหลักใหญ่ ๆ ทั้งจะต้อง มีความรู้ทั่วไป อย่างดีด้วย ทั้งสามอย่างนี้สัมพันธ์กันเกื้อกูลกัน เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การสั่งงาน การริเริ่มการทำงานในหน้าที่ ตลอดจนใช้ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีสมรรถภาพ

อีกอย่างหนึ่งนั้น ขอให้เข้าใจว่าวิชาความรู้มิใช่อยู่ที่ปริญญาอย่างเดียว ผู้ไม่มีปริญญาก็อาจศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ตามลำพังจาก ตำรับ ตำรา ต่าง ๆ จาก

การสมาคม การเรียนรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิจนสามารถรู้เท่าหรือรู้มากกว่าผู้มีปริญญาก็ได้ ถ้ามีความมานะพยายาม และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ในการศึกษาอย่างจริงจัง ควรระลึกว่า “ความรู้อาจเรียนกันทั้งหมด” และการศึกษาเล่าเรียนนั้น ก็มีใช้ว่าจะจบสิ้นเมื่อจบหลักสูตรจากมหาวิทยาลัยเท่านั้น คนเราเรียนได้ตลอดชีวิตคิดกล่าวได้ว่า “โลกเราเป็นมหาวิทยาลัยอันใหญ่” มนุษย์เราคือตัวละครคน ผู้แสดงได้สมบทบาทที่หน้าดู น่านิยมเป็นหลักธรรมตา ด้วยเหตุนี้ข้าราชการที่สามารถจึงควรแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถประพฤติปฏิบัติได้เหมาะสม กับ บทบาท ที่ตน ได้รับมอบหมาย

ภูมิธรรม คนเรานั้นแม้จะมีความรู้เลิศปานใด แต่ถ้าความประพฤติเสียหายไม่มีวินัย จิตใจต่ำทราม ไร้ศีลธรรมเสียแล้ว ความรู้ก็ไม่มีประโยชน์ ดีแต่จะใช้ไปในทางที่ผิด ร้ายแรงยิ่งไปกว่าคนที่มีความรู้น้อยเสียอีก คน

ที่มีความรู้แต่ไร้คุณธรรมย่อมทำลายชาติบ้านเมืองให้ย่อยยับไปได้

ผู้บังคับบัญชาที่ไร้ภูมิธรรม ทำให้ ผู้ใต้ บังคับบัญชาที่ไม่เป็น ตัว ของตัวเอง เอาเยี่ยงอย่าง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภูมิธรรมรังเกียจ

ภูมิธรรม คือ การทำอะไร โดยให้ใจคิดชอบ กายทำชอบ และวาจาพูดชอบ ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและเพื่อนมนุษย์ ศาสนาพุทธ นั้น เป็นปรัชญาชีวิตอย่างสูงส่ง เพราะมีเหตุผล ถ้าเรานำมาปรับใช้ให้เหมาะสมย่อมเกิดประโยชน์อย่างมาก ภูมิธรรมในธรรมะที่พึงทราบ คือ

ทิริ—โอตตปปะ ทิริ หมายความว่า มีความละเอียดใจ ตนเองไม่อาจทำความชั่วทั้งในที่ลับและที่แจ้ง โอตตปปะ หมายความว่า เกรงกลัวต่อความทุกข์ ความเสื่อม อันเป็นผลจากการทำผิด

การมีทิริโอตตปปะ ทำให้โลกเรานี้ ปราศจาก ความเบียดเบียนซึ่งกันและกัน และการเบียดเบียนตนเอง

กุศลธรรมบท ๑๐ คือ การ  
ประพฤติชอบทั้งกายวาจาใจ เป็น  
สิ่ง ประเสริฐ นำมาซึ่งความ  
สวัสดิแก่ตัวเองและผู้อื่น ถ้าเรา  
นำมาปรับใช้ให้เหมาะกับปุถุชน  
อย่างเราๆ อาทิ เช่น

— ไม่ประทุษร้าย เบียด  
เบียนผู้อื่นและสัตว์อื่น

— เว้นจากการเอาทรัพย์สินผู้  
อื่นมาเป็นของตนโดยมิชอบ เช่น  
การให้ตำแหน่งหน้าที่การงานเพื่อ  
ประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นการ  
กระทำที่ต่ำไม่สมควร

— เว้นจากการประพฤติผิด  
ทางประเวณี

— เว้นจากการพูดเท็จ สื่อ  
เสียด เพื่อเจ้อ ไม่โลก อยากร  
ได้ทรัพย์สินผู้อื่น ไม่พยายามเห็น  
ชอบตามทำนองคลองธรรม

— ต้องมีความรู้จักเหตุ รู้จัก  
ผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้  
จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล  
เพื่อให้ทำอะไรได้ถูกต้อง เหมาะ  
สมไม่มากเกินไป หรือหย่อนเกินไป  
ไม่ก่อความเดือดร้อนให้แก่  
ตัวเองและแก่ผู้อื่น

— ต้อง มีความไม่ประมาท

ต้องมีสติสัมปชัญญะอยู่เสมอ ไม่  
ว่าจะทำอะไร สติ คือ ความระลึก  
ก่อนทำ พุด คิด สัมปชัญญะ  
คือรู้ตัวทุกขณะที่ทำ พุด คิด

ภูมิฐาน คือ ความมีสง่า  
ผ่าเผย สะอาดหมดจด เป็น  
ระเบียบเรียบร้อย พอเหมาะพอดี  
ของร่างกาย เครื่องแต่งกาย ท่วง  
ท่า กริยา วาจา ภูมิฐานดีแสดง  
ถึงบุคลิก ลักษณะ การ เป็น หัว  
หน้า ทำให้คนพอใจ ยำเกรง  
ไม่ตั้งข้อรังเกียจ ทำได้โดยการ  
ฝึกอบรมและหาความรู้จากผู้ทรง  
คุณวุฒิ แม้รูปร่างหน้าตา ส่วน  
สัดของร่างกายก็แก้ไขปรับปรุงได้

พึงระลึกเสมอว่า กายและ  
ใจนั้นแยกกันไม่ออก เป็นของ  
คู่กัน ผู้มีความฉลาด มีความรู้  
มีคุณธรรมสูง มีจิตใจสะอาดย่อม  
มีสง่าราศรี มีเสน่ห์ เป็นที่จงใจ  
แก่ผู้พบเห็น เราจึงต้องปรับปรุง  
ทั้งร่างกายและจิตใจด้วย

ความจัดเจนและมีศิลปะใน  
การปฏิบัติเกี่ยวกับคนงาน การ  
พุด การเขียน เป็นสิ่งจำเป็น  
ถ้าขาด สิ่งเหล่านี้ ก็ ไม่ สามารถ  
ปฏิบัติกับคนได้บังคับบัญชาให้

เป็นที่พอใจ และให้งานบรรลุ  
ผลได้ ความจัดเจนนี้ปกติเรา  
เรียนไม่ได้จากโรงเรียน ตำรา  
หรือคิดเอาเอง นอกจากจะเรียน  
จากชีวิต และงานประจำ ซึ่ง  
ต้องทำโดยตั้งใจ สม่ำเสมอโดย  
สังเกต จดจำ เปรียบเทียบ  
สังเกตตนเองในวันหนึ่ง ๆ ว่า  
การ ปฏิบัติงาน มีอะไรบกพร่อง  
ควรแก้ไข และอะไรที่ทำได้ ทำ  
ถูกต้องแล้ว จะได้ปฏิบัติต่อไป

**กรณีอันเกี่ยวกับผู้ใต้บัง  
คับบัญชา** ขอเสนอเพื่อพิจารณา  
ดังนี้

ใช้หลักสังคหวัตถุธรรม  
เป็นทางดำเนินการ คือ

— การให้ บัน สิ่ง ของ  
แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดง  
น้ำใจไมตรีตามควรแก่โอกาส

— การพูดจาอ่อนหวาน  
น่ารัก น่านับถือ ไม่ควรดูถูกผู้  
ใต้บังคับบัญชา เพราะเขาก็มี  
จิตใจเหมือนเราเหมือนกัน

— การ ประพฤติประ  
โยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น ถ้าผู้  
ใต้บังคับบัญชาจะทำตนเสื่อมเสีย  
ก็ควรชี้แจงให้เข้าใจ ไม่ควรดูค้น



ประธานให้เข้าใจ

— การวางตัวสม่ำเสมอ  
ไม่ถือตัว

มีคำกล่าวที่ว่า “ความศรัทธา  
ในหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ  
ของข้าราชการช่วยสร้างคุณภาพ  
ในการทำงาน” แม้จะมีระบบ  
งานที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าขาดผู้  
ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพการงานย่อม  
ไม่บรรลุผลดีเท่าที่ควร จึงควร  
เพิ่มคุณภาพของข้าราชการ

ถ้าข้าราชการดี มีศรัทธา  
ความรู้ ความสามารถ ข้อ  
สัจย์ อุทิศเวลาประสานงานดี  
แล้ว คนน้อยก็เหมือนคนมาก  
ดีกว่า มีคนมาก แต่หย่อน คุณ  
ภาพมากมายนัก

ความยุติธรรม ผู้บังคับ  
บัญชาที่ดี ต้องสอดส่องให้บำ-  
เหน็จ และลงโทษอย่างยุติธรรม  
เสมอภาค ไม่ควรลำเอียงในอคติ  
อันเกิดจากความรัก ชัง กลัว  
เขลา เพราะความยุติธรรมไม่ว่า  
ในทางให้คุณ หรือโทษก็เป็นการ  
ส่งเสริม ความซื่อสัตย์ทั้งสิ้น การ  
ให้บำเหน็จและการลงโทษจึงต้อง

ทำอย่างยุติธรรม ต้องคำนึงถึง  
ความรู้ ความสามารถ วินัยและ  
ผลงานเป็นสำคัญ

การลงโทษ ผู้บังคับบัญชา  
ที่ดีย่อมแก้ไขผู้ใต้บังคับบัญชาให้  
ดีขึ้น โดยไม่ต้องใช้การลงโทษ  
เว้นแต่จะใช้ความพยายามทุกอย่าง  
แล้ว จึงต้องลงโทษทางวินัย

คำนึงถึง สวัสดิการของผู้ใต้  
บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับ  
บัญชาเกิดความเคารพ นับถือ  
ซึ่งใจ ต้องการร่วมงานกับผู้บัง-  
คับบัญชามากยิ่งขึ้น

รู้จักใช้คนให้เหมาะกับนิสัย  
ความรู้ ความถนัดของเขา จะ  
ได้ไม่เบื่องาน

กรณีอันเกี่ยวข้องกับงาน จะ  
ต้องรู้จักแก้ปัญหาและปฏิบัติหน้า  
ที่ให้เกิดผลดีที่สุด ต้องสุจริตถูก  
ต้อง ยุติธรรม และบังเกิดผล  
สมบูรณ์เท่าที่จะทำได้ ต้องอาศัย  
เรื่องทีกล่าวข้างต้น คือ ภูมิวิ  
ภูมิธรรม ความจัดเจน และ  
ศิลปะ การ ทำงาน ร่วม กัน อย่าง  
เหมาะสม

ปัญหาเรื่องการทำงานนั้น  
ในทางกฎหมาย เรียกว่า ต้องรู้จัก

จับประเด็น การงานก็เช่นกันต้อง  
รู้จักประเด็นของเรื่องว่ามีอย่างไร  
ข้อเท็จจริงเป็น อย่างไร การ  
วิเคราะห์ข้อเท็จจริงตามหลักวิชา  
และ เหตุผล ว่าควร เป็น อย่างไร  
แล้วจึงตกลงใจในทางที่เห็นว่าถูก  
ต้อง และดำเนินการตามนั้น  
โดยยึดหลักสุจริตถูกต้อง เป็น  
ธรรม และสมบูรณ์

ในตอนสุดท้าย ท่านได้  
ฝากข้อคิดไว้ว่า “งานที่ดีต้อง  
แบ่งรื่องาน และจัดระบบ  
การบริหาร ให้เหมาะสมประ-  
การหนึ่ง มีข้าราชการดี และ  
มีการบริหารงานบุคคลดีประ-  
การหนึ่ง ประชาชนมีความ  
สนใจราชการ คอยระมัด  
ระวังดูแลส่วนได้เสีย ของ  
ประชาชนประการหนึ่ง”

ผู้เขียน หวังว่า บทบันทึกนี้  
จะเป็น ประโยชน์ ต่อท่าน ผู้อ่าน  
เป็น แผน ที่ ที่ จะ ช่วย ชี้แนวทาง  
ประพฤติ ปฏิบัติ เพื่อ การเป็นข้า-  
ราชการที่ดีต่อไป

# กฎหมายและระเบียบใหม่

ที่ สร ๐๒๐๑/ว ๖๗

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๘ พฤษภาคม ๒๕๒๓

เรื่อง มาตรการประหยัดเงินงบประมาณ

เรียน เวียนกระทรวงทบวงกรม

ด้วยกระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณได้รับมอบหมายให้พิจารณาจัดหาเงินที่จะนำไปใช้จ่ายตามโครงการกระจายเงินเพื่อสร้างงานในชนบทในภาวะฝนแล้ง ซึ่งกระทรวงมหาดไทยและศูนย์ปฏิบัติการเฉพาะกิจในภาวะฝนแล้งเป็นผู้วางแผนเตรียมงานอยู่ โดยคาดว่าจะต้องใช้เงินรวมทั้งสิ้นประมาณ ๓,๐๐๐—๓,๕๐๐ ล้านบาท

กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณได้พิจารณาเรื่องนี้ร่วมกันแล้ว เห็นว่า เงินที่จะนำมาใช้จ่ายตามโครงการดังกล่าว จำเป็นจะต้องใช้วิธีประหยัดมาจากเงินงบประมาณประจำปี ๒๕๒๓ เป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด จึงเห็นว่าสมควรให้สำนักงบประมาณใช้มาตรการตามกฎหมายวิธีการงบประมาณดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. ไม่อนุญาตให้มีการโอนหรือนำเงินเหลือจ่ายในรายการใดไปใช้จ่ายในรายการอื่น ซึ่งรวมทั้งการไม่อนุมัติเงินสำหรับอัตราค่าจ้างที่ขอใหม่แต่ยังไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนในปีงบประมาณปัจจุบัน

๒. ใช้มาตรการเงินประจำงวดของสำนักงบประมาณ กำกับให้ส่วนราชการทุกแห่งประหยัดงบประมาณรายจ่ายประจำ คือ หยอดค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าสาธารณูปโภค และค่าวัสดุลงร้อยละ ๑๐ โดยเฉพาะรายการที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ และการจ้าง ขอให้หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ เข้มงวดกวดขันเป็นพิเศษ

๓. พิจารณาตัดทอนและประหยัดรายจ่ายในหมวดค่าครุภัณฑ์ และค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง  
ที่มีลำดับความสำคัญต่ำ

๔. พิจารณารงับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่กันไว้เบิกเหลือมปี ส่วนที่ยังไม่มีการก่อ  
หนี้ผูกพัน โดยเฉพาะรายการที่มีลำดับความสำคัญต่ำ

ให้สำนักงานงบประมาณเป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรการประหยัดข้างต้นนี้ ทั้งนี้ เว้น  
แต่กรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และเป็นเรื่องที่สามารถเกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ราชการ ก็อาจพิจารณา  
ผ่อนผันได้เป็นกรณีพิเศษภายใต้หลักเกณฑ์ที่นายกรัฐมนตรีกำหนด

มาตรการประหยัด ๔ ข้อข้างต้นนี้ สำนักงานประมาณคาดว่าจะประหยัดรายจ่ายด้านงบ  
ประมาณไปได้ประมาณ ๓,๐๐๐ ล้านบาท ซึ่งพอจะนำไปใช้จ่ายตามโครงการสร้างงานในชนบทได้ จึงขอ  
ให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๒๓ อนุมัติตามที่กระทรวงการคลังเสนอ  
จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองกลาง

โทร. ๒๕๑๒๒๔๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๒๓

เรื่อง เบี้ยประชุมคณะกรรมการของทางราชการ

เรียน เวียนกระทรวงมหาดไทย

ด้วยในคราวประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๒๓ คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นว่า ในปัจจุบันได้มีการเบิกจ่ายเบี้ยประชุมสำหรับคณะกรรมการของทางราชการ เป็นจำนวนเงินสูงถึงปีละประมาณ ๘๐ ล้านบาท ทั้งนี้ เนื่องจากได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นจำนวนมาก และคณะกรรมการจำนวนหนึ่งได้รับเบี้ยประชุมเหมาจ่ายเป็นรายเดือน ทั้ง ๆ ที่แต่ละเดือนมีการประชุมน้อยครั้งหรือเพียงครั้งเดียว สมควรที่จะปรับปรุงแก้ไขให้มีการเบิกจ่ายเบี้ยประชุมไปในทางประหยัด โดยยกเลิกเบี้ยประชุม เหมาจ่ายเป็นรายเดือนเสีย คงให้มีแต่เบี้ยประชุมรายครั้ง ตามที่มีการประชุม กันจริงตลอดจน พิจารณาลดจำนวน คณะกรรมการ ลงเหลือเท่าที่จำเป็น สำหรับการประชุมที่จำเป็นจะต้องมีเจ้าหน้าที่ของต่างกระทรวงมาร่วมพิจารณาด้วย ให้กระทรวงเจ้าของเรื่องเชิญเจ้าหน้าที่ของกระทรวงนั้น ๆ มาร่วมประชุมได้ โดยไม่ต้องตั้งเป็นรูปคณะกรรมการ จึงลงมติมอบให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณาแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวโดยด่วน สำหรับคณะกรรมการที่คณะรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรีแต่งตั้ง (เว้นแต่คณะกรรมการตามกฎหมาย) บรรดาที่ได้แต่งตั้งไปก่อนแล้ว และกระทรวงการคลังได้อนุมัติ หรือนายกรัฐมนตรีสั่งการให้ได้รับเบี้ยประชุมเหมาจ่ายเป็นรายเดือนไปแล้ว นั้น ต่อไปให้ได้รับเบี้ยประชุมเป็นรายครั้ง ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๒๓ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๘๑๒๒๒๐



๙ พฤษภาคม ๒๕๒๓

เรื่อง การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศ

เรียน เวียงนครทรวงทรวงกรม

อ้างอิง หนังสือที่ สร ๐๒๐๒/ว ๑๔๑ ลงวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๑๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย ภาพถ่ายหนังสือที่ กค ๐๕๐๒/๙๕๗๐ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๒๓

ตามที่ได้ยื่นย้มนมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบด้วยกับระเบียบเกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินของทางราชการ มาเพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป นั้น

บัดนี้ กระทรวงการคลังได้พิจารณาเห็นสมควรเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศเสียใหม่ จึงขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา รวม ๔ ประการ ความละเอียดปรากฏตามภาพถ่ายหนังสือของกระทรวงการคลังที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๒๓ ลงมติเห็นชอบด้วยกับหลักเกณฑ์การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศตามที่กระทรวงการคลังเสนอ โดยให้แก้ไขเพิ่มเติมข้อ ๑, ๒ และ ๓ เป็นดังนี้

“๑. ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการตลอดจนพนักงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่จะเดินทางไปต่างประเทศ หรือเดินทางกลับประเทศไทยซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากบริษัทการบินไทย จำกัด แต่เพียงแห่งเดียว

๒. ให้บริษัทการบินไทย จำกัด ให้ส่วนลดแก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ในอัตราร้อยละ ๔๕.๔ ของราคาปกติ เว้นแต่การบินกับบริษัทการบินต่างประเทศ บางบริษัทที่ไม่อยู่ในวิสัยที่จะลดได้ ซึ่งบริษัทการบินไทย จำกัด จะต้องแจ้งให้กระทรวงการคลังทราบและให้ความเห็นชอบก่อน

๓. การเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว หรือเดินทางกลับประเทศไทยชั่วคราวในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปี ให้ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินรวมทั้งเที่ยวไปและกลับ” และให้ส่วนราชการ

รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๒๓ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะกรรมการ

กองการประชุมคณะกรรมการ

โทร. ๒๕๑๒๒๒๐

ที่ กค ๐๕๐๒/๕๕๗๐

กระทรวงการคลัง

๒๗ มีนาคม ๒๕๒๓

เรื่อง การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการ

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการ ที่ สร ๐๒๐๒/ว ๑๔๑ ลงวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๑๙

ตามหนังสือที่อ้างถึง คณะรัฐมนตรีได้กำหนดหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยให้ข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการตลอดจนพนักงานของรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่จะเดินทางไปราชการต่างประเทศซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากบริษัทการบินไทย จำกัด แต่เพียงแห่งเดียว สำหรับกรณีที่ใช้เงินงบประมาณให้ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินของการบินไทยโดยผ่านบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด จะให้ส่วนลดแก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในอัตราร้อยละ ๔๐ ของราคาปกติ หรือในอัตราร้อยละ ๔๔.๘ ในกรณีที่ซื้อโดยตรงจากการบินไทย เว้นแต่ การบินในบางประเทศที่ไม่อยู่ในวิสัยที่จะลดได้ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงการคลังได้รับรายงานจากคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษของหน่วยงาน และ  
 รัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศ กรณีที่ใช้เงินงบประมาณ  
 ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวว่า

๑. ในขณะนี้ส่วนราชการต่าง ๆ ประสบปัญหาเกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินใน  
 การเดินทางไปต่างประเทศ กรณีใช้เงินงบประมาณซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินของการบินไทย โดยผ่าน  
 บริษัทเดินอากาศไทย จำกัด เช่น ในกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วนเพื่อประโยชน์แก่ราชการก็ไม่สามารถ  
 ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินผ่าน บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ได้ และเมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว จะต้องขอ  
 อนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติย้อนหลังทุกครั้งไป ซึ่งเป็นภาระแก่คณะรัฐมนตรีโดยไม่จำเป็น และไม่  
 สะดวกในทางปฏิบัติ

๒. ตามวัตถุประสงค์เดิม ซึ่งคณะรัฐมนตรีให้ข้าราชการที่เดินทางไปราชการต่างประเทศ  
 ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินโดยผ่านบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ก็เพื่อพยุงฐานะของบริษัท ฯ ซึ่งเป็น  
 รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภค ช่วยเหลือประชาชนและราชการในด้านการขนส่งทางอากาศไม่มีความ  
 มุ่งหมายที่จะดำเนินการแสวงหากำไร และเพื่อที่จะลดภาระของรัฐบาลในการจ่ายเงินอุดหนุนให้บริษัท ฯ  
 แต่ปัจจุบันปรากฏว่า บริษัท ฯ อยู่ในฐานะที่จะช่วยตนเองได้ และรัฐบาลก็ไม่ได้จัดสรรเงินอุดหนุนประจำ  
 ปีให้แก่บริษัท ฯ มาเป็นเวลานานแล้ว ดังนั้น ความจำเป็นในการช่วยเหลือบริษัท ฯ โดยให้ได้รับค่านาย  
 หน้าจากการขายบัตรโดยสารเครื่องบินก็ควรจะหมดไป (ค่านายหน้าของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ได้รับ  
 เดิมคือร้อยละ ๘ ของราคาตั๋ว โดยหักส่วนลดร้อยละ ๔๐ ของราคาบัตรโดยสารเครื่องบินแล้ว ปัจจุบันค่า  
 นายหน้าได้เพิ่มจากร้อยละ ๘ เป็นร้อยละ ๙) ซึ่งจะเห็นได้จากงบดุลของบริษัท ฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๙—  
 ๒๕๒๑ ดังนี้

	กำไรสุทธิ	ค่านายหน้าจากการจำหน่ายตั๋ว (รวมอยู่ในกำไรสุทธิแล้ว)
ปี พ.ศ. ๒๕๑๙	๔๓,๓๓๑,๓๘๓.๕๖ บาท	๖ ล้านบาท
ปี พ.ศ. ๒๕๒๐	๑๙,๔๑๒,๐๖๓.๕๙ บาท	๕,๑๐๗,๒๓๐.๘๓ บาท
ปี พ.ศ. ๒๕๒๑	๒๖,๑๙๘,๑๙๓.๗๕ บาท	๕,๓๕๑,๗๒๕.๓๕ บาท

๓. เมื่อบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด สามารถดำเนินการโดยมีผลกำไรเช่นนี้แล้วก็ไม่มีเหตุผลที่จะบังคับให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ในกรณีที่ใช้งบประมาณต้องซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศผ่านบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด โดยให้ค่านายหน้าแก่บริษัท ฯ อีกเพราะทำให้ผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินไม่สะดวก และเกิดความสับสนในทางปฏิบัติ ซึ่งเมื่อเทียบกับเงินค่านายหน้าในการขายบัตรโดยสารเครื่องบินที่บริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ได้รับเป็นเงินปีละประมาณ ๕-๖ ล้านบาทแล้ว เห็นว่า ผลประโยชน์ไม่มากนัก สมควรที่จะยกเลิกได้

๔. ปัจจุบันบริษัท การบินไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของกิจการทั้งสิ้น ไม่มีบริษัทต่างประเทศถือหุ้นร่วมอยู่ด้วยแล้ว ดังนั้นเรื่องการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศ ก็ควรจะเปลี่ยนไปเพราะเดิมนั้น บริษัทการบินไทย จำกัด มีบริษัทต่างประเทศถือหุ้นร่วมอยู่ด้วยร้อยละ ๓๐ ฉะนั้น เงินรายได้ที่ให้ส่วนลดค่านายหน้าในการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน ก็จะไม่ตกเป็นของรัฐบาลทั้งหมด เนื่องจากมีบริษัทต่างประเทศร่วมถือหุ้นด้วย ซึ่งปัจจุบันบริษัทการบินไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของกิจการทั้งสิ้นแล้ว จึงควรทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินเสียใหม่

๕. หากเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินดังกล่าว ให้เป็นซื้อจากบริษัทการบินไทย จำกัด ได้โดยตรง นอกจากส่วนลดอัตราร้อยละ ๔๐ ที่ทางราชการได้รับแล้ว บริษัทการบินไทย จำกัด จะได้รับค่านายหน้าจากการขายบัตรโดยสารเครื่องบินอีกร้อยละ ๘ ของราคาบัตรโดยสารเครื่องบินที่หักส่วนลดแล้วอีกด้วย ซึ่งเดิมกรณีรัฐวิสาหกิจซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินโดยตรงจากบริษัทการบินไทย จำกัด บริษัท ฯ ให้ส่วนลดร้อยละ ๘ ของส่วนที่เหลือ ๖๐ ส่วน (บริษัท ฯ ยอมให้ส่วนลดในค่านายหน้าที่พึงได้รับ) หรือเท่ากับร้อยละ ๕.๘ ของราคาบัตรโดยสารตามปกติ รวมแล้วบริษัทการบินไทย จำกัด จะให้ส่วนลดร้อยละ ๔๕.๘ ของราคาบัตรโดยสารเครื่องบินตามปกติ ฉะนั้น หากส่วนราชการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศโดยตรงจากบริษัทการบินไทย จำกัด เช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจที่ได้ปฏิบัติอยู่ขณะนี้แล้ว บริษัทการบินไทย จำกัด ควรจะให้ส่วนลดแก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในอัตราร้อยละ ๔๐ ของราคาบัตรโดยสารเครื่องบินตามปกติ กับอีกร้อยละ ๘ (ปัจจุบันค่านายหน้าเพิ่มจากร้อยละ ๘ เป็นร้อยละ ๘) ของส่วนที่เหลือ ๖๐ ส่วน หรือเท่ากับร้อยละ ๕.๘ ของราคาบัตรโดยสารเครื่องบินตามปกติอีกด้วย ซึ่งเท่ากับว่ารัฐบาลจะได้รับส่วนลดจากการซื้อบัตรโดยสาร



เครื่องบินโดยตรงจากบริษัท การบินไทย จำกัด ในอัตราร้อยละ ๔๕.๔ ของราคาบัตรโดยสารเครื่องบินตามราคาปกติ เช่นเดียวกับกรณีของรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่ไม่ใช้เงินงบประมาณซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินไปต่างประเทศโดยตรงกับบริษัทการบินไทย จำกัด ดังนั้น รัฐบาลจะประหยัดเงินงบประมาณได้มากขึ้น เพราะรัฐบาลจ่ายเงินเพียงร้อยละ ๕๔.๖ ของราคาบัตรโดยสารเครื่องบินตามปกติเท่านั้น

๖. ควรกำหนดให้ผู้ที่จะเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปี ให้ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินรวมทั้งเที่ยวไปและกลับ ทั้งนี้ เนื่องจากการซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากประเทศไทยไปต่างประเทศ บริษัทการบินไทย จำกัด สามารถให้ส่วนลดแก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐได้ แต่ถ้าหากว่าผู้เดินทางไปต่างประเทศซื้อบัตรโดยสารเที่ยวไปเที่ยวเดียว แต่ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินเที่ยวกลับประเทศไทยจากต่างประเทศก็จะได้รับส่วนลดดังกล่าว ดังนั้น จึงควรกำหนดให้ผู้เดินทางไปต่างประเทศชั่วคราวไม่เกินหนึ่งปี ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินรวมทั้งเที่ยวไปและกลับ เพื่อที่รัฐบาลจะได้รับส่วนลดในอัตราร้อยละ ๔๕.๔ ของราคาปกติ ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเงินงบประมาณได้มากขึ้น

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว เห็นชอบด้วยกับมติของคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษของหน่วยงานและรัฐวิสาหกิจ ว่า ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปราชการต่างประเทศเสียใหม่ โดยให้ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากบริษัทการบินไทย จำกัด โดยตรง และในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปี ให้ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินรวมทั้งเที่ยวไปและกลับ เนื่องจากตามข้อบังคับของสายการบินระหว่างประเทศ การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากต่างประเทศกลับประเทศไทยเที่ยวเดียวจะไม่ได้รับส่วนลด ทั้งนี้ เพื่อความคล่องตัว ความสะดวกไม่สับสนในการปฏิบัติราชการ และประหยัดเงินงบประมาณ จึงควรเปลี่ยนหลักเกณฑ์การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปต่างประเทศเสียใหม่เป็น ดังนี้

๑) ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการตลอดจนพนักงานของรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ที่จะเดินทางไปราชการต่างประเทศซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากบริษัทการบินไทย จำกัด แต่เพียงแห่งเดียว

๒) ให้บริษัทการบินไทย จำกัด ให้ส่วนลดแก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ในอัตราร้อยละ ๔๕.๔ ของราคาปกติ เว้นแต่ การบินในบางประเทศที่ไม่อยู่ในวิสัยที่จะลดได้ ซึ่งบริษัทการบินไทย จำกัด จะต้องแจ้งให้กระทรวงการคลังทราบและให้ความเห็นชอบก่อน

๓) การเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปี ให้ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินรวมทั้งเที่ยวไปและกลับ

๔) การเดินทางไปราชการต่างประเทศตามปกติ ให้เลือกเดินทางโดยเครื่องบินของการบินไทย แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือไม่สะดวกจะเลือกเดินทางโดยเครื่องบินของสายการบินอื่นก็ได้

๕) กรณีที่ไม่มีตัวแทนหรือสาขาของบริษัทการบินไทย จำกัด อยู่ในต่างประเทศให้ซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินจากสายการบินอื่นได้

๖) หากส่วนราชการใด ไม่สามารถจะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง เป็นกรณี ๆ ไป

๗) การซื้อบัตรโดยสารเครื่องบิน กรณีที่ข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการเดินทางกลับประเทศไทยโดยใช้เงินงบประมาณซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด โดยไม่ผ่านบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการไปก่อนที่หลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับ ให้ถือว่าถูกต้อง

๘) ให้ถือปฏิบัติ ตั้งแต่วันที่.....เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไปด้วย จักขอบคุณมาก

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) อำนวย วีรรณ

(นายอำนวย วีรรณ)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

กองระบบบัญชีและการคลัง

กรมบัญชีกลาง

โทร. ๒๒๑๓๘๒๐

ที่ สร ๐๒๐๒/ว ๘๗

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๕ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง การจ่ายเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างโดยใช้บริการธนาคาร

เรียน เวียนกระทรวงทบวงกรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ภาพถ่ายบันทึกที่ สร ๐๘๐๒/๒๕๔๑ ลงวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๓

ด้วยสำนักงาน ป.ป.ป. ได้เสนอเรื่อง การจ่ายเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างโดยใช้บริการธนาคาร ซึ่งคณะกรรมการ ป.ป.ป. ได้พิจารณาแล้ว เห็นสมควรที่จะได้พิจารณาหาทางให้มีการจ่ายเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างโดยใช้บริการของธนาคารให้มากยิ่งขึ้น จึงขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามมาตรา ๑๓ (๑) แห่งพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. ๒๕๑๘ ความละเอียดปรากฏตามภาพถ่ายบันทึกของสำนักงาน ป.ป.ป. ที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๖๓ ลงมติให้แต่ละกระทรวงรับไปพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม

จึงเรียนมา เพื่อถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

ปลั่ง มีจุล

(นายปลั่ง มีจุล)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๕๑๒๒๒๐

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

สำนักงาน ป.ป.ป.

ที่ สร ๐๘๐๒/๒๕๔๑

วันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๒๓

เรื่อง การจ่ายเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างโดยใช้บริการธนาคาร

กราบเรียน ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี

ด้วยคณะกรรมการ ป.ป.ป. ได้พิจารณาเห็นว่า การจ่ายเงินเดือนให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการจ่ายเป็นเงินสด ซึ่งมีลักษณะพิเศษต่างไปจากการจ่ายเงินของทางราชการในกรณีอื่น ๆ คือต้องไปเบิกภายในเวลาที่กำหนดเป็นเงินสดจำนวนมากเพื่อนำมาจ่ายให้แก่ข้าราชการในหน่วยงานแต่ละแห่ง เป็นเหตุให้เกิดการเสี่ยงภัยในระหว่างทาง สิ้นเปลืองเวลาและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ มีการขาดตกบกพร่องทำให้เงินไม่ครบจำนวน ทั้งยังเป็นช่องทางแห่งการทุจริตและประพฤติมิชอบด้วย จึงสมควรที่จะได้พิจารณาทหาทางให้มีการจ่ายเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้าง โดยใช้บริการของธนาคารให้มากยิ่งขึ้น

คณะกรรมการ ป.ป.ป. ในการประชุมครั้งที่ ๑๕/๒๕๒๓ วันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๒๓ ได้พิจารณาเพื่อการแก้ไขป้องกันในเรื่องนี้ และได้มีมติให้เสนอแนะมาตรการแก้ไขป้องกันตามนัยแห่งพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. ๒๕๑๘ มาตรา ๑๓(๑) ซึ่งบัญญัติให้คณะกรรมการ ป.ป.ป. มีหน้าที่เสนอมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการต่อคณะรัฐมนตรี โดยเห็นควรเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาและมีมติดังนี้

๑. ส่งเสริมให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้วิธีการจ่ายเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างโดยบริการของธนาคารให้มากขึ้นกว่าที่มีส่วนราชการบางหน่วยปฏิบัติอยู่บ้างแล้วในขณะนี้ โดยใช้วิธีโอนเงินเข้าบัญชีของผู้รับเงินเดือน โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจ

๒. ในกรณีที่มีการหักเงินเดือน เช่น ค่าสวัสดิการหรืออื่น ๆ ฯลฯ ก็ให้แต่ละส่วนราชการวางระเบียบปฏิบัติเป็นการภายใน



๓. ในเบื้องต้นควร สนับสนุนให้ธนาคาร ออมสินเข้ามารับ บริการในการจ่ายเงินเดือน แก่ ข้าราชการและลูกจ้างก่อน โดยจัดตั้งเป็นสาขาย่อยตามหน่วยราชการต่าง ๆ หรือในบริเวณใกล้เคียง

๔. เมื่อธนาคารออมสินได้ดำเนินการเรื่องการเงินเดือน ข้าราชการเป็นผลดีแล้วก็อาจ สนับสนุนส่งเสริมให้ขยายการให้บริการอื่น ๆ ตามวิธิต่างธุรกิจของธนาคารเพิ่มขึ้น เช่น บริการการ ข้าราชการ ค่าไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ การจำหน่ายสลากออมสิน ตัวแลกเงินเพื่อเดินทาง ฯลฯ

๕. ในกรณีที่ธนาคารออมสินยังไม่พร้อมที่จะมาให้บริการในบางหน่วยงานได้ หรือในกรณี ที่มีธนาคารพาณิชย์อยู่ใกล้หน่วยงานนั้นอยู่แล้ว ก็อาจใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ได้

๖. เมื่อธนาคารให้บริการด้านการเงินได้ผลสมบูรณ์แล้ว ต่อไปก็อาจส่งเสริมเพิ่มการ บริการทางด้านการสื่อสาร เช่น การไปรษณีย์ โทรศัพท์สาธารณะ เข้าไปในแต่ละหน่วยงานด้วย ซึ่ง เมื่อการสื่อสารกับการเงินมารวมอยู่ในที่เดียวกันได้แล้วก็แก้ปัญหาด้านการจราจรได้อย่างมากด้วย

ดังรายละเอียดปรากฏตามเอกสารเรื่องการเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างโดยใช้บริการ ธนาคารที่เสนอมาพร้อมนี้ จำนวน ๘๕ ชุด

จึงกราบเรียนมาเพื่อได้โปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามมาตรา ๑๓ (๑) แห่งพระ- ราชบัญญัติ ป.ป.ป. ๒๕๑๘ ดังกล่าวต่อไป

โชค จารุจินดา

(นายโชค จารุจินดา)

ประธานกรรมการ ป.ป.ป.

๙ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง การคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

เรียน (กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๖/ว ๑๖ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๖๔

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งมติ ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อ  
บรรจุบุคคลเข้ารับราชการมาเพื่อถือปฏิบัติ ความแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ มีส่วนราชการบางแห่งแจ้งไปยัง ก.พ. ว่า ได้ดำเนินการเรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้ซึ่ง  
ถึงลำดับที่จะได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญให้มารายงานตัวเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ  
และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ แต่ผู้สอบแข่งขันได้ดังกล่าวไม่สามารถมารายงานตัวได้ ทั้งนี้  
เพราะอยู่ในระหว่างรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และเมื่อผู้นั้นพ้นจากราชการ  
ทหาร บัญชีผลการสอบแข่งขันข้างต้นก็ถูกยกเลิกไปแล้ว จึงขอให้ ก.พ. พิจารณอนุมัติให้ดำเนินการคัด  
เลือกบรรจุบุคคลดังกล่าวเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ผู้นั้น  
เคยสอบแข่งขันได้ไว้เป็นกรณีพิเศษ

ก.พ. ได้พิจารณาเรื่องนี้แล้ว ลงมติอนุมัติให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ดำเนิน  
การคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลตามปัญหาข้างต้น ซึ่งได้พ้นจากราชการทหารโดยไม่มี ความเสียหายและมา  
รายงานตัวขอบรรจุเข้ารับราชการภายในเวลาหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันพ้นจากราชการทหาร เข้ารับ  
ราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ผู้นั้นเคยสอบแข่งขันได้ไว้ที่มีว่างอยู่ได้

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้จังหวัดและกรมต่างๆ ได้ทราบด้วย  
แล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ประวิณ ฒ นคร

(นายประวิณ ฒ นคร)

เลขาธิการ ก.พ.

กองการสอบ

โทร. ๒๕๑๓๓๓๓ ต่อ ๔๕, ๒๕๑๐๕๐๕

ผู้บริหารที่ลูกน้องไม่ชอบหน้า นอกจากจะ  
ก่อ ความไม่พอใจใน หมูผู้ใต้ บังคับ ปัญหา แล้ว  
ยังทำให้เกิดการเสียหาย และกำลังใจ หรือ  
เสียเวลาไปในการทำงานโดยใช่เหตุ งานจึงไม่  
ก้าวหน้า

# ทำอย่างไร ลูกน้องจึงจะ ไม่ชอบหน้า

วินิตา

ท่านเป็น ผู้บริหาร อีกคน  
หนึ่งใช้ใหม่ ที่ลูกน้องไม่ชอบ  
หน้า นินทาท่านลับหลังแสดง  
สีหน้าไม่พอใจในการรับคำสั่ง  
ท่านเคยสำรวจตัวเองบ้างหรือไม่  
ว่าเพราะอะไร ลูกน้องจึงรู้สึก  
เช่นนั้นต่อท่าน วิธีการต่างๆ ที่  
ท่านปฏิบัติอยู่กับลูกน้องอาจจะเข้า  
ข่ายดังกล่าวต่อไปนี้ก็ได้ คือ

๑. เรียกมาพบอย่างด่วน  
ที่สุด ท่านมีงานด่วนเร่งจีที่ต้อง  
เรียกลูกน้องมาพบ อย่างปัจจุบัน  
ทันด่วน ไม่ว่าจะเป็นเวลาอะไร  
หรือกำลังทำอะไรอยู่ ท่านก็เรียก  
เขามา กิจงานของท่านสำคัญกว่า

นี่นา ข้อสำคัญท่านจะต้องเสนอ  
รายงาน กับผู้บริหาร ระดับ สูงเสีย  
ด้วย งานก็เยอะ ท่านก็เลยเกณฑ์  
ให้ลูกน้องทั้งงาน ที่มีอยู่ในมือมา  
ช่วยท่านก่อน การกระทำเหล่านี้  
ท่านรู้ว่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ของท่านผิดมาก แต่ก็ช่วยไม่ได้  
นี่นา อยากมาเป็นลูกน้องเขา  
ทำไมล่ะ แล้วลูกน้องเหล่านี้ก็แย  
จริงๆ ท่านเรียกมา ก็มา มาถึง  
ก็ทำอะไรไม่ได้มาก ถามอะไรก็  
อ้ออึ้ง ต้องให้กลับไปค้นดูอีก  
แล้วถึงกลับมาพบท่านได้ เวลา  
ของท่านก็มีค่าจะตาย ยังต้องรอ  
อีก

๒. อย่าให้เกียรติเขา  
ถ้าท่านนี้ก็จะเรียกลูกน้องว่า  
“เธอ” หรือ “คุณนั่นนะ” หรือ  
“แก” ท่านก็เรียกตามใจท่าน  
เพราะท่าน ถือว่าเรียกได้ตามใจ  
คือไทยแท้ ใครจะไม่พอใจก็ไม่  
เป็นไร แต่อย่ามาเรียกท่าน ชื่อ  
เฉยๆ เชี่ยวนา ท่านจะไม่พอใจ  
อย่างยิ่งยวด เผลอๆ อาจไม่  
เสนอความดีความชอบให้เสียเลย  
นี่

๓. ไม่มีเวลาอยู่เสมอ  
ท่านมีงานยุ่งมาก ฉะนั้นเวลา  
ลูกน้องมาขอพบเพื่อปรึกษางาน  
ท่านก็บอกเขาว่าไม่มีเวลา เพราะ



ถ้าท่านมีว่แต่คุยกับลูกน้องทุกคนๆ ละครึ่งชั่วโมง วันๆ หนึ่งท่าน ก็จะทำอะไรไม่สำเร็จเป็นขั้นเป็น อัน อีกอย่างหนึ่งลูกน้องพวกนี้ ก็ชอบมาถามความเห็น ของท่าน เสียจริง พอท่านแนะนำไปก็เอา ไปใช้ เวลาผิดพลาดก็บอกว่า หัวหน้าเป็นผู้แนะ บ่อยๆ อย่าง นี้ท่านก็โดนผู้บริหารระดับสูงเพ่ง เล็ง เพราะฉะนั้นท่านก็เลยส่ง เลขาหรือหน้าห้องไว้เลย ว่าใคร มาถามก็บอกไม่ว่างแล้วกัน

#### ๔. รับผิดชอบแต่ไม่รับผิดชอบ

เวลาเสนองานใดๆ ให้ผู้ใหญ่ทราบ ถ้าผลงานดีเด่น ท่านก็รับความ

ชอบไว้เสียคนเดียว แต่ถ้ามีข้อ ผิดพลาด ท่านก็รายงาน ว่า เรื่อง นี้ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำ ท่านก็ได้แต่ตรวจทาน จึงไม่ ทราบผลที่จะตามมา แล้วท่านก็ หันไปตำหนิลูกน้องว่าไม่ยก จะ บอกให้ท่านทราบเกี่ยวกับเรื่องนี้ หรือถ้างานทำอยู่กลางคันพบว่าวิธี ที่ใช้ไม่ได้ผลแต่ท่านก็ไม่อยากให้ เปลี่ยน เพราะวิธีที่ใช้อยู่เป็นของ ท่าน ท่านก็บอกลูกน้องว่า “ถ้า เราเปลี่ยน ตอนนั้นผมจะดูเป็นคน ยังไง” วิธีการเหล่านี้ดีมาก เพราะ ท่าน จะไม่ต้องรับผิดชอบ ings

#### ๕. ลังเลที่จะตัดสินใจ

ถ้าท่านยังตัดสินใจไม่ได้ ก็ให้ลูก น้องหาข้อมูลมาเพิ่มเติม เพื่อจะ ได้ตัดสินใจได้ง่ายๆ พยายามให้ ลูกน้องรวบรวมทุกอย่าง เพื่อ ท่านจะได้ไม่ต้องใช้หวัคิตมาก ท่านบอกเขาว่าข้อมูลยังไม่พอ ให้ ไปหามาเพิ่มเติม ก็ท่านยังไม่ พร้อมที่จะตัดสินใจนี้ บางที่ท่าน ก็ให้เขาเขียนเปรียบเทียบราคากับ ผลประโยชน์ที่คาดไว้ให้ท่านทุก ระยะเวลา เพราะท่านจะได้ตัดสินใจ จากตัวเลข ซึ่งประกันความไม่ ผิดพลาด ถึงจะใช้เวลาเกินกว่าที่ กำหนดก็ไม่เป็นไร ท่านบอก ไครๆ ว่าลูกน้องทำงาน ซักก็ได้ เป็นไหม ท่านทราบดีว่าบางทีการ ลังเลที่จะตัดสินใจนี้ บางที่ทำให้ ล่าช้าเลยเวลาที่กำหนดจึงไม่ได้ผล เท่าที่ควร แต่ท่านก็ไม่อยากตัด สินใจผิดๆ เดี่ยวจะเสียเชื่อ

#### ๖. จุกจิกขี้จู้ ท่านเป็นผู้ที่

มีความ ละเอียดในการทำงานมาก แล้วท่านก็อยาก ให้ลูกน้องทุกคน ละเอียดเหมือนกับท่าน ท่านก็ เลยคอยแก้งาน ทุกอย่างที่เขาทำ แล้วก็คอยถามอยู่เรื่อย ๆ ถึงความ



รู้เกี่ยวกับงานที่ลูกน้องทำอยู่ เพื่อ  
ท่านจะได้เตือนเขาทางอ้อมว่าเขา  
ยังไม่รู้อะไร และท่านรู้มากกว่า  
เขาแค่ไหน บางที่ท่านก็ให้เขาทำ  
รายงานขึ้นมา เพราะท่านไม่มี  
เวลาฟังเขาพูด ซึ่งความจริงเรื่อง  
นั้น จะใช้เวลาพูดเพียง ๑๐ นาที  
แต่จะต้องเขียนหลายชั่วโมง

๗. ตำหนิต่อหน้าฝูงชน  
ท่านนี่ก็อยากจะว่าลูกน้องเมื่อไหร่  
ท่านก็ว่ากล่าว ไม่ว่าจะป็นต่อ  
หน้าคนอื่น ๆ สักก็คนก็ตาม ก็  
เขาทำผิดจริง ๆ นี่นา ถ้าเก็บไว้  
เดี๋ยวก็ลืม แล้วก็เลยไม่ได้ว่ากัน  
ท่านทราบว่าเขาไม่พอใจ เพราะ  
มักจะแสดงสีหน้ากันแต่ก็ช่วยไม่  
ได้ ใครอยากโกรธอาฆาตก็เชิญ  
ตามสบาย

๘. ไม่เอาใจใส่ เวลาลูก  
น้องมาปรึกษางาน ท่านเบื่อกันจะ  
ฟัง ก็เลยมองเพดานเล่นเพลิน ๆ  
หรือมองดูเขาสร้างตึกกันนอกหน้า  
ต่างของท่าน บางทีก็ถอนหายใจ  
และเหลือบดูนาฬิกา เพื่อลูกน้อง  
จะได้รู้ว่าท่านเบื่อกันจะได้เลิกพูด  
เสียที ถูกชะบางครั้งเขาพูดเรื่อง  
ที่สำคัญ ซึ่งถ้าทำเรื่องเสนอมา  
ทีหลังท่านต้องให้เขากลับมาอธิบาย

อีก แต่ฟังทุก ๆ คนพูดกันเรื่อย ๆ  
ท่านก็ง่วงแยะ

๙. ไม่อดทน เวลาที่ท่าน  
มีปัญหาทางบ้าน ท่านเก็บไว้ไม่  
ไหว ก็มักจะระบายเอาที่ลูกน้อง  
บางวัน ไม่มีใครเข้าหน้าท่านคิด  
เวลาที่ท่านอารมณ์ไม่ดี ไม่อยาก  
จะพูดกับใครเลย ถ้าลูกน้องมา  
ปรึกษาท่านวันนั้นพอดี ก็นับว่า  
เป็นคราวเคราะห์ของเขาเอง ท่าน  
คิดว่าปัญหาส่วนตัวของท่านสำคัญ  
กว่า

ทั้ง ๘ ข้อที่กล่าวมาข้างต้นนี้  
ถ้าท่าน ปฏิบัติอยู่เป็นกิจวัตรประ-  
จําวันก็จะทำให้คนไม่ชอบหน้า  
ท่านได้ บางท่านอาจจะไม่แคร์  
เพราะท่านทำโดยตั้งใจ แต่  
สำหรับท่านที่เข้าไปโดยไม่รู้สีกตัว  
และต้องการแก้ไข ก็ควรอ่านข้อ  
แนะนำดังต่อไปนี้

๑. เวลาท่านต้องการจะ  
เรียกผู้ใต้บังคับบัญชา มาพบเพื่อ  
บอกกล่าวหรือเพื่อสั่งงานก็ควร  
โทรศัพท์ไปนัด และบอกให้  
ทราบทางโทรศัพท์เสียก่อนว่าท่าน  
ต้องการพบกับเรื่องอะไร เช่น  
“ผมอยากให้คุณทราบเรื่อง—”  
หรือ “ผมต้องการรู้เรื่อง—”

หรือ “มาคุยเรื่อง—กับผมหน่อย”  
ถ้าเรื่องที่จะพูดเป็นเรื่องสำคัญก็  
ควรจะให้เวลาผู้ใต้บังคับบัญชา  
รวบรวมข้อมูลและแนวความคิด  
โดยท่านอาจบอกเขาได้ว่า “เอา  
เรื่อง—ไปคิดดูแล้วมาพบกับผม”  
เวลาเข้าพบนั้นก็ควรจะห่างออก  
ไปสัก ๒—๓ ชั่วโมง หรือถ้า  
เป็นไปได้อีกควรนัดวันรุ่งขึ้น

๒. ผู้ร่วมงานของท่านทุก  
คน จะต้องเผชิญหน้ากับท่าน  
ทุกวัน อยู่ในสภาวะเดียวกับท่าน  
ดังนั้นท่าน ควรจะจำชื่อเขาให้ได้  
แล้วเรียกเขาด้วยคำนำหน้าว่า  
“คุณ” พร้อมชื่อเต็มในบางกรณี  
ที่หน่วยงานของท่านมีลักษณะ  
เป็นกันเอง ท่านอนุญาตให้คน  
อื่นเรียกชื่อท่านเฉย ๆ ท่านก็  
เรียกชื่อเขาโดยไม่มี “คุณ” นำ  
หน้าได้ และถ้าท่านจะเรียกชื่อ  
เล่นของผู้ใต้ ก็ควรระวังไม่ให้  
ตรงกับปมด้อยของเขาผู้นั้น เช่น  
อ้วน เตี้ย แห้ง หรือโย่ง  
เพราะคนเรามีความรู้สึกไม่เหมือน  
กัน เขาอาจจะไม่พอใจชื่อที่ตั้ง  
กันขึ้นมาเรียกเขาก็ได้

๓. ท่านควรจะเปิดโอกาส  
ให้ลูกน้องเข้าพบได้ตลอดเวลา เพื่อ

ให้งานดำเนินไปโดยไม่มีอุปสรรค และเมื่อเขามาปรึกษาก็ควรแสดงความเห็นใจและเข้าใจต่อปัญหาของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านควรจะให้ความสำคัญต่อปัญหาที่เขาคิดว่าสำคัญ เพราะการบริหารงานจะล้มเหลวได้เร็วที่สุดถ้าท่านไม่มีเวลาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเนื่องจากท่านได้ทำหน้าที่อย่างหนึ่งคือ การสอนแผนงาน

๔. ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่รับทั้งความผิดและความชอบ ถ้ามีกรณีผิดพลาด ท่านควรจะเป็นผู้รับผิดชอบแต่ผู้เดียว แต่ถ้างานประสบความสำเร็จท่านควรแบ่งความชอบให้ลูกน้องเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

๕. เมื่อท่านต้องการทราบรายละเอียดของงานใด ๆ ก็ควรจะถามจากผู้รับผิดชอบโดยตรงเท่านั้น ทั้งนี้ท่านต้องใช้เวลาเขารวบรวมข้อมูลด้วย อย่าคิดว่าลูกน้องของท่านเป็นคอมพิวเตอร์ที่กดปุ่มได้ทันที


๖. เมื่อท่านได้ทราบมาว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำผิด ท่านจะ

ต้องให้โอกาสเขาได้อธิบายการกระทำของเขา ถ้าเขายอมรับผิดท่านก็ตำหนิเขาได้ แต่ควรจะเป็นไปในทางเสริมสร้าง และเมื่อลูกน้องมีผลงานดีเด่นก็ควรชมเชยต่อหน้าผู้คน

๗. ผู้บริหารจะต้องรับฟังผู้ได้บังคับบัญชา เพราะการรับฟังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน การรับฟังนี้จะต้องฟังด้วยความสนใจ และให้ข้อเสนอแนะแก่เขาได้ ท่านจะต้องแสดงให้เขาเห็นว่า ท่านพอใจที่เขามาปรึกษาหารือ มิฉะนั้นจะไม่มีผู้ใดกล้าแสดงออกถึงสิ่งที่เขาคิด การร่วมงานก็จะได้ผลเท่าที่ควร

๘. ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถควบคุมตนเองได้ เพราะท่านเป็นหัวหน้าคน ซึ่งจะเป็นตัวอย่างของลูกน้องต่อไป ดังนั้นไม่ว่าท่านจะรู้สึกอย่างไร มีปัญหาแค่ไหน ท่านก็ควรจะมีใจในใจ และดำเนินงานไปตามปรกติ ถ้าเป็นเรื่องสุดวิสัยที่ท่านจะควบคุมไว้ได้ ท่านก็ควรจะเลื่อนการประชุมกับผู้ได้บังคับ

บัญชา จนกว่าจะมีจิตใจสงบ เข้าใจและให้ความเห็นใจแก่ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาได้

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งในองค์การ ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี การบริหารก็จะเป็นไปด้วยดี โดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ดังกล่าวจะดีหรือไม่ มักจะขึ้นอยู่กับอุปนิสัยและการปฏิบัติตนของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ประพฤติดังที่กล่าวมาข้างต้น นอกจากจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว ยังทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจหรือเสียเวลาไปในการทำงานโดยใช้เหตุงานจึงไม่ก้าวหน้า ถ้าผู้บริหารเอาใจเขามาใส่ใจเรา การงานก็จะประสบผลสำเร็จ เพราะผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมที่จะประสานงาน เสนอแนะแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเอาใจใส่ในการงานมากขึ้น 

คณะกรรมาธิการเลือกสรรจะมีแนววิธีการ  
สัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อสามารถนำผล  
การสัมภาษณ์ไปพิจารณาเปรียบเทียบหาผู้ที่  
เด่นได้ อาจใช้วิธีสร้างคำถามที่จะใช้สัมภาษณ์  
ทุกคนเหมือนกันไปชุดหนึ่งก็ได้

# การปรับปรุง ระบบการเลือก สรรเพื่อแต่งตั้ง ข้าราชการให้ ดำรงตำแหน่ง ในส่วนภูมิภาค

Robert J. Olivero — ผู้เสนอ

สีมา สีมานันท์ — ผู้แปลและ  
เรียบเรียง

ก.พ. ได้ พิจารณายกระดับ  
ตำแหน่ง ของ ข้าราชการ ใน ภูมิภาค ให้เหมาะสม กับหน้าที่ ความ  
รับผิดชอบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่  
ของรัฐบาลสามารถปฏิบัติราชการ  
และบริการแก่ประชาชนโดยรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ แต่  
การยกระดับตำแหน่ง ในภูมิภาค  
ให้สูงขึ้นนั้น ยังมีได้เป็นผลโดย  
แน่นอนที่จะได้ข้าราชการที่มีคุณ  
ภาพสูง อยู่ปฏิบัติงาน ใน ภูมิภาค

๕๔

จำเป็น จะต้องมีการเลือกสรรและ  
พัฒนาข้าราชการที่ดำรงตำแหน่ง  
นั้นให้ได้คนที่เหมาะสม มีสมรรถ  
ภาพ และวินัยดีด้วย จึงจะได้  
ผล ใน การยกระดับ การ บริการ  
ประชาชนในภูมิภาค และพัฒนา  
ชนบท สมความมุ่งหมายตาม  
นโยบายของรัฐบาล

Mr. Robert J. Olivero  
เป็นที่ปรึกษาสหประชาชาติตาม  
โครงการพัฒนา สมรรถภาพข้า-

ราชการ Mr. Olivero ได้มา  
ปฏิบัติงานอยู่ ณ สำนักงาน ก.พ.  
เป็นเวลา ๖ เดือน ตั้งแต่เดือน  
พฤศจิกายน ๒๕๒๒ ถึงเดือน  
เมษายน ๒๕๒๓ ได้ให้คำปรึกษา  
และจัดทำข้อเสนอแนะในการ  
พัฒนาระบบราชการไว้หลาย  
ประการ ข้อเสนอเรื่อง "การ  
ปรับปรุงระบบการเลือกสรรเพื่อ  
แต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง  
ในส่วนภูมิภาค" นี้ เป็นข้อเสนอ



รูปแบบหนึ่งของการปรับปรุงการเลือกสรรบุคคลไปปฏิบัติงานในภูมิภาค ซึ่งส่วนราชการที่สนใจอาจนำหลักการตามข้อเสนอไปสร้างระบบของตนเองได้โดยปรับแต่งให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในส่วนราชการนั้น ๆ

**ระบบ การเลือกสรรที่มีประสิทธิภาพควรมีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้**

๑. การศึกษาวิเคราะห์ลักษณะงานของตำแหน่งต่างๆ ที่ จะแต่งตั้งว่างานหนึ่ง ๆ ต้องการผู้มีความสมบัติขั้นต่ำที่จะไปดำรงตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง

๒. คณะกรรมการเลือกสรร ทำหน้าที่กลั่นกรองโดยพิจารณาผลงานในอดีตและสัมภาษณ์ตามแนวทางที่กำหนดไว้

๓. การประเมินบุคคลโดยเปรียบเทียบกัน

๔. หลักการให้มีการสมัครเพื่อรับการคัดเลือก โดยให้ผู้สมัคร กรอกรายละเอียด ประวัติการทำงาน ของตนเองในอดีต เน้นที่ผลสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ

**ขั้นตอนในระบบ การเลือกสรร**

๑. มีตำแหน่งว่าง (หรือที่

จะว่างในโอกาสต่อไป)

๒. ทางปฏิบัติในการเลือกสรร

ก. วิเคราะห์ลักษณะงานว่าต้องการคนอย่างไร

ข. กำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำเพื่อ กรองคน ออกเสียชั้นหนึ่ง (ไม่ต้องสัมภาษณ์)

ค. แต่งตั้งคณะกรรมการเลือกสรร ตกลงในวิธีการ

ง. ให้คณะกรรมการได้ ศึกษาไป สมัครพร้อมด้วยประวัติของผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเข้าสัมภาษณ์

จ. สัมภาษณ์



๓. คณะกรรมการพิจารณาเปรียบเทียบผลที่ได้จากการสัมภาษณ์

๔. ทำบัญชีรายชื่อผู้สมควรได้รับการแต่งตั้ง

๕. ผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อที่เสนอโดยคณะกรรมการ

### การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำในการเลือกสรรบุคคล

การศึกษาวิเคราะห์ลักษณะงานแล้วกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของบุคคลที่จะไปดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะช่วยลดจำนวนผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์ได้มาก คุณสมบัติขั้นต่ำที่อาจกำหนด ได้แก่ อายุตัว อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในตำแหน่ง ภูมิภาค ที่เคยทำงาน เป็นต้น และหากเห็นสมควรก็อาจจัดให้ทดสอบ ไอ.คิว โดยกำหนดคะแนนผ่านไว้ค่อนข้างสูงด้วยก็ได้ นอกจากนี้ อาจกำหนดคุณสมบัติ สำคัญ ประการหนึ่งว่า ต้อง ผ่าน การฝึกอบรม ตามหลักสูตรที่กำหนดก่อนจึงจะมีโอกาสเข้ารับการเลือกสรร ขั้นสุดท้าย

ซึ่งเป็นการผนวกเอาการเลือกสรรกับการพัฒนาบุคคลเข้าด้วยกัน

### คณะกรรมการเลือกสรร

คณะกรรมการเลือกสรรควรมีจำนวนจำกัด สูงสุดไม่ควรเกิน ๕ คน ประกอบด้วยผู้มีส่วนราชการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการเลือกสรรชนิด "ถาวร" ซึ่งทำหน้าที่เลือกสรรบุคคลเพื่อแต่งตั้งทุกตำแหน่งในส่วนราชการนั้น กับกรรมการจากบุคคลภายนอกหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งคน อาจแต่งตั้งผู้แทนจาก ก.พ. ก็ได้ ส่วนกรรมการเลือกสรรที่ผลัดเปลี่ยนเข้ามาเป็นครั้งคราวได้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ระดับสูงจากส่วนภูมิภาค ซึ่งจะเข้ามาพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่จะไปประจำทำงานในภูมิภาคนั้น ๆ

คณะกรรมการเลือกสรรจะมีแนววิธีการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แน่ชัดเพื่อสามารถนำผลการสัมภาษณ์ไปพิจารณาเปรียบเทียบหาผู้ที่ดีเด่นได้ ทั้งนี้ อาจใช้วิธีสร้างคำถามที่จะใช้สัมภาษณ์

ทุกคนเหมือนกันไปชุดหนึ่งก็ได้

นอกเหนือจากคำถามพื้นฐานดังกล่าว ก็ควรจัดระบบการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ผู้สมัครคนหนึ่ง ๆ ได้เคยปฏิบัติ โดย สอบทาน กับ ข้อเท็จจริงที่ผู้สมัครได้กรอกในใบสมัคร

วิธีดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ควรมีขั้นตอนดังนี้

๑. ทักทายและสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง

๒. อธิบายถึงกระบวนการในการเลือกสรร และกล่าวถึงตำแหน่งว่างที่จะแต่งตั้ง

๓. พิจารณางานในอดีตตามที่ผู้สมัครชี้แจงว่าเกี่ยวข้องกับงานของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งอย่างไร

๔. ถามเจาะลึกเพื่อค้นหาประสบการณ์ในการทำงานที่ดีเด่นคุณภาพสูงหรืองานที่ล้มเหลวบกพร่อง

๕. พิจารณาบุคลิกลักษณะและเรื่องส่วนตัวประกอบ

๖. สรุป

๗. คณะกรรมการให้คะแนนการประเมินบุคคล

ตัวอย่างแบบให้คะแนนการสัมภาษณ์เพื่อเลือกสรรบุคคล

		คะแนน
๑. ได้แสดงให้เห็นว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง (ให้เหตุผลประกอบ)	_____	(๑-๑๐)
๒. สิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ (อธิบาย)	_____	(๑-๕)
๓. ความเหมาะสมทางด้านบุคลิกลักษณะ (อธิบาย)	_____	(๑-๕)
๔. ขีดความสามารถที่จะพัฒนาได้ในอนาคต	_____	(๑-๕)
<b>ข้อมูล ที่ ต้องการ ให้ ผู้สมัคร</b>	๖. อายุราชการ	๓. งานสำคัญที่ทำและผล
<b>กรอก เพื่อการ พิจารณา ของ</b>	๗. การศึกษา	สำเร็จของงาน
<b>คณะกรรมการเลือกสรร</b>	๘. การฝึกอบรม	๔. ประสบการณ์ พิเศษ
ก. ๑. ชื่อ	ข. ประวัติการทำงาน (จาก	หรือการฝึกอบรมที่ได้จากการทำ
๒. ตำแหน่งปัจจุบัน	ปัจจุบันย้อนหลังไปถึงเริ่มทำงาน)	งานดังกล่าว
๓. สังกัด	๑. ตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง	ค. ประวัติส่วนตัว (เกี่ยวกับ
๔. สถานภาพทางครอบครัว	และช่วงเวลาอยู่ในตำแหน่ง	งานพิเศษนอกเหนืองานประจำ)
๕. อายุ	๒. ลักษณะงานที่ทำ	



รายได้จากกิจการสลากกินแบ่งรัฐบาล

เป็นส่วนหนึ่งของรายได้แผ่นดิน

ฉะนั้น

การซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นการช่วยเหลือชาติ

โปรดอย่าซื้อสลากที่ขายเกินราคา

ผู้ขายสลากเกินราคาต้องระวางโทษปรับไม่เกิน ๒,๐๐๐ บาท

ผู้จับและนำจับมีสิทธิได้รับสินบนครั้งหนึ่งของค่าปรับ

แต่ไม่น้อยกว่า ๒๐๐ บาท

# ปัญหาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน

## ผู้ตอบปัญหาประจำ

สำนักงาน ก.พ.	วันชัย	คันติสุข	กรมบัญชีกลาง	ผาสุนิตย์	ปิณฑะรุจิ
	วีระ	ไชยธรรม		สมพงษ์	วัฒนสระ
	ประภาส	ทองศักดิ์			
	สมเกียรติ	ชุมวิสูตร			

## การเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการที่ถูกสอบสวน ทางวินัย

### ผู้ถาม : สมาชิกเก่า

ดิฉัน มีปัญหา เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่จะเรียนถาม ดังนี้ นาย ก. ได้ถูกรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ ไว้ เนื่องจากอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย ต่อมา การสอบสวนได้เสร็จสิ้นลงเมื่อเดือน พฤศจิกายน

๒๕๒๒ ปรากฏว่านาย ก. ไม่มี ความผิด แต่ก่อนที่ผู้บังคับบัญชา จะ ส่ง เลื่อน ขั้น เงิน เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๓ ที่รอไว้ให้ นาย ก. ก็ถูกตั้ง กรรมการ สอบสวน ทาง วินัย อีก เรื่องหนึ่งในเดือนมกราคม ๒๕๒๓ จึงขอเรียนถามว่า เมื่อนาย ก. ไม่มี ความผิด ใน เรื่อง แรก แล้ว ผู้ บังคับบัญชา จะ ส่ง เลื่อน ขั้น เงิน เดือน ที่รอไว้ให้ ได้หรือไม่

### ตอบ

โดยที่ข้อ ๙ แห่งกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) กำหนด

ว่า ถ้าข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ใดอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้ผู้บังคับบัญชา รอกการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และ ให้ กั้น เงิน สำหรับ เลื่อน ขั้น เงิน เดือน ไว้ด้วย เมื่อการสอบสวนพิจารณาเสร็จแล้วในปีใดผู้นั้นไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ หรือไม่มีมลทินหรือมัวหมอง ก็ให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีนั้นได้ ฯลฯ

กรณีของนาย ก. ตามปัญหาที่ถามนี้ปรากฏว่า เมื่อการสอบสวนพิจารณาเรื่องที่หนึ่งเสร็จสิ้น

ลงโดยนาย ก. ไม่มีความผิดแล้วก็ตาม แต่ก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ นาย ก. ก็ได้ ถูก สอบ สอน อีก เรื่อง หนึ่ง นาย ก. จึงกลับมีสภาพเป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยก่อนมี คำสั่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนอีกครั้งหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาจึงยังไม่อาจนำเงินที่กันไว้มาส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ นาย ก. ได้ ผู้บังคับบัญชาจะส่งเลื่อนให้ได้อีกเมื่อการสอบสวนในเรื่องที่สองปรากฏผลว่านาย ก. ไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ หรือไม่มีมลทินหรือมัวหมองแล้วเท่านั้น ทั้งนี้ ตามนัยข้อ ๙ แห่งกฎ ก.พ. ข้างต้น

---

### การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ข้าราชการที่ได้รับโอน

---

**ผู้ถาม :** ข้าราชการต่างประเทศ

เดิมกรมรับราชการสังกัด กทม. เป็นเวลา ๔ ปีกว่ามาแล้ว ต่อมาได้โอนมาบรรจุและแต่งตั้ง

เป็น ข้าราชการ พลเรือนสามัญ เมื่อวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๒๓ ขอเรียนถามว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๔ (๑ ตุลาคม ๒๕๒๓) กรมจะอยู่ในเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) หรือไม่

**ตอบ**

โดยที่ข้อ ๕ วรรคสองของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙) กำหนดว่า ในกรณีที่ข้าราชการ พลเรือนสามัญ ผู้ได้ออน ฯลฯ ในรอบปีที่แล้วมา ก็ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกตำแหน่ง และทุกแห่ง มาประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนด้วย ประกอบกับมาตรา ๕๓ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ก็ได้บัญญัติให้พนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นที่โอนมาบรรจุ และแต่งตั้งเป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญนับเวลาทำงาน หรือ เวลาราชการ

ในขณะที่เป็นพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นนั้น เป็นเวลาราชการของข้าราชการ พลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินั้นด้วย ฉะนั้นข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานครที่โอนมาบรรจุ และแต่งตั้งเป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญ ยังไม่ครบ ๘ เดือน ผู้บังคับบัญชาทางสังกัดใหม่ ก็อาจพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๔ ให้ตามปกติได้ โดยนำผลงานที่ได้ปฏิบัติไว้ทาง กรุงเทพมหานคร ในรอบปีที่แล้วมา มาประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้ ตามนัยกฎ ก.พ. และบทบัญญัติข้างต้น

---

### การนับวันทวีคูณ

---

**ผู้ถาม :** สมาชิกเลขที่ ๒๐๘๑

ด้วยกรมมีความประสงค์อยากจะทราบว่า พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญซึ่งแก้ไขใหม่ มี

พิมพ์จำหน่ายแล้วหรือยัง ดูใน  
รายการจำหน่ายหนังสือในวารสาร  
ซึ่ง ก.พ. พิมพ์จำหน่ายก็ไม่มี จึง  
เข้าใจว่า อาจ จะ ยัง มิ ได้ พิมพ์  
จำหน่าย หากยังมีได้พิมพ์  
จำหน่าย จะ กรุณา พิมพ์ ลง ใน  
วารสาร ประจำเดือน เพื่อใช้เป็น  
แนวทางปฏิบัติต่อไปด้วยก็จะเป็น  
พระคุณอย่างสูง และโดยเฉพาะ  
กระผมต้องการทราบว่า มีการ  
ประกาศใช้กฎอัยการศึกกี่ครั้ง แต่  
ละครั้งครอบคลุมไปถึงจังหวัดใด  
บ้าง ตั้งแต่เมื่อใด ถึงเมื่อใด  
(เฉพาะที่ใช้เวลาทวิคูณเบิกจ่าย  
บำเหน็จบำนาญได้)

**ตอบ**

การประกาศใช้กฎอัยการศึก  
ที่จะมี สิทธิ นับ เป็น ทวิคูณ ตาม  
พระราชบัญญัติบำเหน็จ บำนาญ  
ข้าราชการ พ.ศ. ๒๔๙๔ มีดังนี้

๑. ในเขตพระนคร-ธนบุรี  
ตั้งแต่ ๓๐ มิถุนายน ๒๔๙๔ ถึง ๕  
กันยายน ๒๔๙๔ รวม ๒ เดือน  
๖ วัน

๒. ในเขต ๒๖ จังหวัด คือ  
พระนคร ธนบุรี นครปฐม

นนทบุรี ปทุมธานี สมุทร  
ปราการ สมุทรสงคราม สมุทร  
สาคร สุพรรณบุรี ราชบุรี  
กาญจนบุรี เพชรบุรี ประจวบ  
คีรีขันธ์ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี  
ระยอง จันทบุรี ตราด นคร  
นายก ปราจีนบุรี พระนครศรี  
อยุธยา สระบุรี ลพบุรี สิงห์  
บุรี อ่างทอง และชัยนาท ตั้ง  
แต่ ๑๗ กันยายน ๒๕๐๐ ถึง ๙  
มกราคม ๒๕๐๑ รวม ๓ เดือน  
๒๓ วัน

๓. นอกเขต ๒๖ จังหวัด  
ตามข้อ ๒ มีสิทธิได้นับตั้งแต่ ๑๗  
กันยายน ๒๕๐๐ ถึง ๓ ตุลาคม  
๒๕๐๐ รวม ๑๗ วัน

๔. ทหารอากาศจักร ตั้ง  
แต่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๐๑ ถึง ๒๔  
ตุลาคม ๒๕๐๘ รวม ๗ ปี ๙ วัน

๕. ทหารอากาศจักร ตั้ง  
แต่ ๗ ตุลาคม ๒๕๑๔ ถึง ๕  
มกราคม ๒๕๒๐ รวม ๓ เดือน

สำหรับ พระราชบัญญัติ  
บำเหน็จบำนาญ ข้าราชการที่ แก่  
ไขเพิ่มเติม คงมีจำหน่ายตามร้าน  
หนังสือทั่วไป ทางสำนักงาน  
ก.พ. มิได้พิมพ์จำหน่าย

**การมอบหมายให้ปฏิบัติ  
ราชการแทน**

**ผู้ถาม : บุคลากรใหม่**

ตามที่มาตรา ๔๔ (๕) แห่ง  
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘  
ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของ  
คณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘  
พฤศจิกายน ๒๕๒๐ บัญญัติว่า  
การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ  
ให้ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ ระดับ ๖  
ลงมา ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชา  
หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้รับมอบ  
หมายจากอธิบดีเป็นผู้มีอำนาจสั่ง  
บรรจุและแต่งตั้งนั้น ขอเรียน  
ถามว่า

๑. การที่อธิบดี จะ มอบ  
หมายให้ผู้บังคับบัญชาอื่นมีอำนาจ  
สั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามบท  
บัญญัตินี้ จะต้องดำเนินการมอบ  
หมายตามประกาศของคณะปฏิวัติ  
ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน



๒๕๑๕ ข้อ ๔๒ ก็จะต้องได้รับ  
อนุมัติจากคณะรัฐมนตรี ทำเป็น  
คำสั่ง และประกาศในราชกิจจา  
นุเบกษาหรือไม่

๒. ผู้ได้รับมอบหมายจาก  
อธิบดี ให้ มี อำนาจสั่ง บรรจุ และ  
แต่งตั้งตามมาตรา ๔๔ (๕) นี้ จะ  
มีอำนาจสั่งการในเรื่องอื่น ๆ เช่น  
การอนุญาตให้ข้าราชการ ลาออก  
จากราชการ หรือการสั่งตั้ง  
กรรมการสอบสวนทางวินัย ด้วย  
หรือไม่

#### ตอบ

๑. การ มอบหมายให้ ผู้  
บังคับบัญชาอื่น เป็นผู้ สั่ง บรรจุ  
และ แต่งตั้ง ข้าราชการ ให้ ดำรง  
ตำแหน่ง ตั้งแต่ ระดับ ๖ ลงมา  
อธิบดีสามารถที่จะมอบหมายโดย  
อาศัยอำนาจตามมาตรา ๔๔ (๕)  
ได้เลย ไม่จำเป็นต้องมอบตาม  
ข้อ ๔๒ ของประกาศคณะปฏิวัติ  
ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน  
๒๕๑๕

๒. ผู้ได้รับมอบหมายจาก  
อธิบดี ตาม มาตรา ๔๔ (๕) มี  
อำนาจดำเนินการแทนอธิบดีได้

เฉพาะเรื่องการบรรจุและแต่งตั้ง  
เท่านั้น ห้ามอำนาจดำเนินการ  
ในเรื่องอื่นๆ เช่น การอนุญาต  
ให้ข้าราชการลาออกจากราชการ  
หรือ การ แต่ง ตั้ง กรรมการ สอบ  
สวนทางวินัยด้วยไม่ หากจะ  
ให้ มี อำนาจดำเนินการ ใน เรื่อง  
ดังกล่าวด้วยแล้ว อธิบดีก็จะ  
ต้องดำเนินการมอบอำนาจตามนัย  
ข้อ ๔๒ ของประกาศคณะปฏิวัติ  
ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน  
๒๕๑๕

#### การคำนวณบำเหน็จบำนาญ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๘๓๒

นาย ก. ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง  
เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ  
เมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๗ ครบ  
เกษียณอายุ ๖๐ ปี ซึ่งจะต้อง  
ออกจาก ราชการ ตั้งแต่ วันที่ ๑  
ตุลาคม ๒๕๒๓ อัตรารับเงินเดือน  
๔,๔๖๕ บาท มีเวลาราชการ  
ทางทหาร ดังนี้ ชั้นทะเลเบียน  
ทหารกองประจำการ วันที่ ๑๖  
เมษายน ๒๕๔๕ ปลดเป็นกอง

หนุนเมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๗  
แต่ทางราชการปล่อยตัวกลับภูมิลำเนาจริงวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๘ มีสิทธิได้นับเวลาราชการ  
ที่ควบคุม ใน กรณี ถูก เงิน พ.ศ.  
๒๕๔๔ (สงครามมหาเอเซีย  
บูรพา) ตั้งแต่วันที่ ๑๘ ตุลาคม  
๒๕๔๖ ถึงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน  
๒๕๔๘ และมีเวลาราชการ กอ.  
ปก. เขต ๔/๑ ดังนี้ เริ่มปฏิบัติ  
วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๑๓ เลิก  
ปฏิบัติวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๑๔  
จึงขอทราบ ว่า อายุราชการจริง  
เท่าใด อายุราชการทหารรวม  
ที่ควบคุมเท่าใด อายุราชการที่ควบคุม  
กอ. ปก. รวมที่ควบคุม ประกาศใช้  
กฎอัยการศึก พ.ศ. ๒๕๐๑ ทวี  
พระราชอาณาจักร ตั้งแต่วันที่  
๒๑ ตุลาคม ๒๕๐๑ ถึงวันที่ ๒๘  
ตุลาคม ๒๕๐๘ และตั้งแต่วันที่  
๗ ตุลาคม ๒๕๑๙ ถึงวันที่ ๕  
มกราคม ๒๕๒๐ กี่ปี รวมเวลา  
ราชการ ทั้งหมดเพื่อรับ บำเหน็จ  
และรับบำนาญเป็นเงินเท่าใด ขอ  
ได้โปรดตอบ ใน วารสาร ข้าราชการให้ด้วย จะเป็นพระคุณ  
ยิ่ง

ตอบ

	ปี	เดือน	วัน
เวลาปกติ	๒๖	๙	—
เวลาทหาร	๓	๗	๙
เวลาวิบูลย์เอเซียบูรพา	๒	๑	—
เวลาวิบูลย์ปราบคอมมิวนิสต์	๑	๗	๒๗
เวลาวิบูลย์ พ.ศ. ๒๕๐๐	—	—	๑๗
เวลาวิบูลย์ พ.ศ. ๒๕๐๑	๗	—	๙
เวลาวิบูลย์ พ.ศ. ๒๕๑๙	—	๓	—
<b>รวม</b>	<b>๔๑</b>	<b>๔</b>	<b>๒๘</b>

ถ้ารับบำนาญจะได้เดือนละ  $\frac{๔,๔๖๕ \times ๔๑}{๕๐} = ๓,๖๖๑.๓๐$  บาท

ถ้ารับบำเหน็จจะได้  $๔,๔๖๕ \times ๔๑ = ๑๘๓,๐๖๕$  บาท



ก็ขออนุญาตหวังไว้ว่า เครื่องหมายบนบ่าจะ  
ไม่เป็นเครื่องถ่วงช่องว่าง (ถ้ามี) ระหว่าง  
ข้าราชการกับประชาชนอีกต่อไป

# แควงเดียวกัน

เครื่องแบบข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓  
การจ่ายเงินเดือนโดยใช้บริการ  
ธนาคาร

เครื่องแบบข้าราชการ พ.ศ.  
๒๕๒๓

ไม่ควรจะนานจนลืม เมื่อ  
ปีกลาย สมัยรัฐบาลพลเอก  
เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้มีการ  
ประกาศใช้ กฎสำนักนายกรัฐมนตรี  
ฉบับที่ ๗๐ ออกตามความ  
ใน พ.ร.บ. เครื่องแบบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ สาระ  
สำคัญของกฎสำนักนายกรัฐมนตรี  
ฉบับที่ ๗๐ ดังกล่าวก็คือ ยกเลิก  
การประดับเครื่องหมายบนอินท  
ธนู เพื่อ แสดง ระดับตำแหน่งสำ  
หรับ เครื่องแบบ ปฏิบัติ ราชการ  
ซึ่งใช้แต่งปฏิบัติราชการตามปกติ  
ประจำวัน โดยให้ติดป้ายชื่อและ  
ตำแหน่ง ที่อกเหนือกระเป๋าด้าน  
ขวาแทน

ถ้าจะพูดจากันแบบชาวบ้าน  
ก็คือ ให้ยกเลิกการติดขีดบนบ่า  
ที่แสดงถึงชั้นยศนั่นเอง

เหตุผลใน การ ยก เลิก การ  
ประดับเครื่องหมายระดับตำแหน่ง  
ติดบนอินทธนูดังกล่าวก็คือเพื่อ  
ลบ ล้าง ความ รู้สึก แบ่ง แยก ใน  
ระหว่างข้าราชการ

รวมถึงความ เหลื่อมล้ำระ  
หว่างข้าราชการกับประชาชนด้วย

วันนี้ มีการ เปลี่ยน แปลง  
บางประการเกี่ยวกับเรื่องนี้

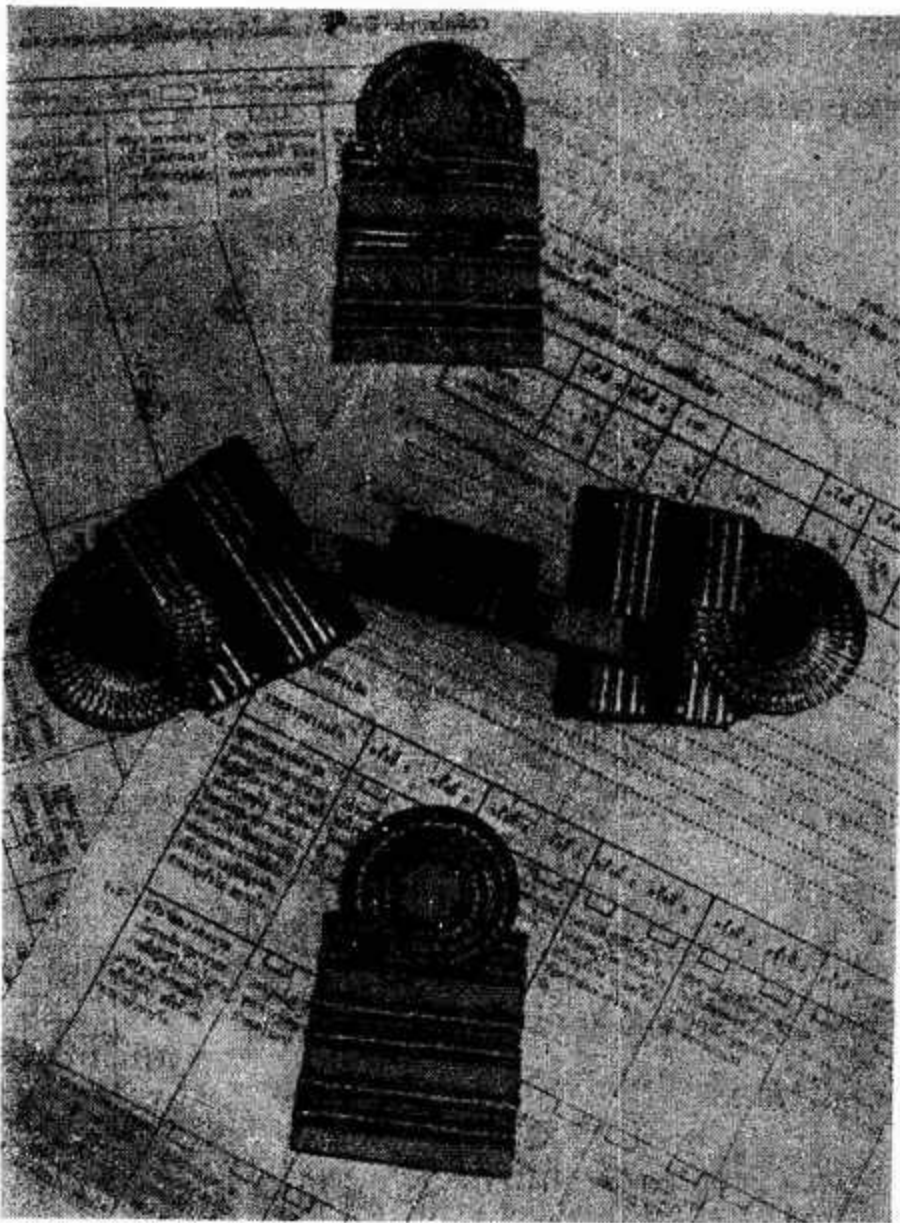
มีกฎ สำนักนายก รัฐมนตรี  
ฉบับที่ ๗๑ (พ.ศ. ๒๕๒๓) ออก  
มา แก้ไข หลัก การ เกี่ยวกับเรื่อง  
เครื่องแบบข้าราชการ

คือให้ ย้อน กลับ ไป ใช้  
เครื่องหมาย ตำแหน่ง ติด บน  
อินทธนูใหม่

เหตุผลใน การ ประกาศ ใช้  
กฎสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับนี้ก็  
คือ ยังมี หน่วยงาน ของ ส่วน  
ราชการบางแห่งยังมีความจำเป็น  
ที่จะต้องใช้ เครื่องหมายตำแหน่ง  
ติดบนอินทธนูสำหรับแต่งเครื่อง  
แบบอยู่อีก จึงทำให้เครื่องแบบ  
ข้าราชการ เกิดความไม่เหมาะสม  
ขึ้นในบางกรณี

จึงแก้ไขเครื่องแบบข้าราชการ  
เสียใหม่ให้เป็นระเบียบ

โดยให้ ข้าราชการ ที่ แต่ง  
เครื่องแบบปฏิบัติราชการ ใช้  
เครื่องหมายตำแหน่งติดบนอินท  
ธนูได้เมื่อใช้แต่งกับเสื้อกั๊กคอพับ



ด้วยเรื่องเครื่องแบบข้าราชการนี้ กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องหมายตำแหน่งบนอินทรรฐนเอาไว้เรียงลงมาตั้งแต่ข้าราชการการเมือง ตำแหน่งรัฐมนตรี/ข้าราชการการเมืองตำแหน่งอื่น ๆ / ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่ระดับ ๗ ขึ้นไป / ระดับ ๕-๖ / ระดับ ๓-๔ / ระดับ ๒ และระดับ ๑

มีรายละเอียดบอกไว้ชัดเจน “แหวดวงเดียวกัน” คิดว่าจะลอกมาบอกเล่าให้ทราบโดยทั่วกัน แล้วก็เปลี่ยนความตั้งใจ ด้วยว่ารายละเอียดดังกล่าว นั้นยาวมาก — เสียเวลาอ่านเปล่า ๆ

สาระสำคัญจริงๆ ของกฎสำนักนายกรัฐมนตรีฉบับนี้ก็คงมีอยู่แค่นี้

เรื่องอื่นๆ อย่างเช่นการไม่กำหนดให้ใช้เครื่องหมายตำแหน่งติดบนอินทรรฐนสำหรับเครื่องแบบสีทากีคอแบะ (เนื่องจากชุดสีทากีคอแบะเป็นชุดที่มีไว้เพื่อให้แต่งตามความเหมาะสมในโอกาส

อันควร มิใช่สำหรับใช้ในโอกาสไปงานพิธี) หรือการติดอินทรรฐนที่เสื้อสีทากีคอแบะปล่อยเอวของข้าราชการหญิงออกไป (เพื่อให้สอดคล้องกับชุดทากีคอแบะของข้าราชการชาย) ก็ดูเหมือนว่าจะเป็นส่วนประกอบปลีกย่อยของกฎฉบับดังกล่าว

กฎสำนักนายกรัฐมนตรีว่า

เอาเป็นว่าก็เหมือน ๆ กับที่เคยติด ๆ กันมานั้นแหละ

หรือถ้าจะเอาประโยชน์ในทางปฏิบัติ คือต้องการจะใช้จริงๆ

ก็ไปดูแบบได้ที่ร้านขายเครื่องหมาย

รับรองได้ว่าไม่มีพลาด

เป็นอันว่า เราเข้าใจกัน



แล้วนะครับ ว่าต่อไปนี่ก็ติด  
บ่ากันได้ พร่าว อย่าง แต่ ก่อน  
แล้ว

เดินสวนทางกัน นอกจาก  
จะต้องดูหน้ากันแล้ว ก็คงต้อง  
ชำเลืองดูบ่ากันด้วย จะได้ว่า  
ใครเป็นหมู ใครเป็นจ่า

เรื่องแบบนี้ในกรุงเทพมหานคร  
นครนะ ไม่กระไรกันนักหนา  
หรอก

ที่นั่นกันจริง ๆ ก็คือ ท่าน  
ข้าราชการในส่วนภูมิภาค

จำได้อย่างหนึ่งว่า เหตุผล  
ในการ ยกเลิกการ ให้ ติด เครื่อง  
หมายแสดงระดับตำแหน่งเมื่อปีที่  
แล้วก็คือ เครื่องหมายบนบ่าไม่  
ใช่เครื่องบ่งแสดงว่าใครเป็นข้าราชการ  
ที่ดีหรือไม่ และยังเป็น  
การทำให้เกิดขัดกัน หรือช่องว่าง  
ระหว่าง ข้าราชการกับประชาชน  
อีกด้วย

เมื่อได้มีการรื้อฟื้นเอาเครื่อง  
หมาย ดังกล่าว มาใช้ อีก ครั้ง ด้วย  
เหตุผลตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้าง  
ต้น ก็ขออนุญาตหวังไว้ว่า เครื่อง  
หมาย บนบ่าจะ ไม่ เป็นเครื่อง

ถ่างช่องว่าง ( ถ้ามี่ ) ระหว่าง  
ข้าราชการกับประชาชนอีกต่อ  
ไป

เพราะ ข้าราชการในยุคพอ  
คอสองพันห้าร้อยยี่สิบสามนี้ ควร  
จะเป็นบุคคลที่ทำงานให้ประ  
ชาชนชื่นใจ

### มิใช่หรือ

เขียนเรื่องเครื่องแบบมาตั้ง  
ยี่ดียว สิ่งหนึ่งที่จะอยากจะเรียน  
ให้ทราบเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือเรื่อง  
เครื่อง แบบ ข้าราชการ พลเรือน  
นั้นเป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่  
และ ความ รับผิดชอบ ของ สำนัก  
นายกรัฐมนตรี

ไม่ใช่ เป็นอำนาจหน้าที่  
ของ สำนักงาน ก.พ. อย่างที่  
หลาย ๆ คนเข้าใจ

คุณ สุภาพสตรี ท่าน หนึ่งมี  
หนังสือถึงเลขาธิการ ก.พ. ขอให้  
ก.พ. ออก ระเบียบ บังคับ ให้ ข้าราชการ  
พลเรือน ต้อง แต่งเครื่อง  
แบบทำงาน เพื่อประโยชน์ใน  
ด้าน การ ประหยัด และ ความเป็น  
ระเบียบเรียบร้อย

หนังสือ ฉบับดังกล่าว บอก  
รายละเอียดมาว่า ผู้เขียนนั้นแต่ง  
เครื่องแบบมาทำงานขณะที่เพื่อน  
ร่วมงาน คนอื่น ๆ เขาไม่แต่งกัน  
ก็เลย มีความรู้สึกเหมือนถูกเยาะ  
เย้ยถากถางว่าเซย อะไรทำนอง  
นั้น ถ้า ก.พ. จะช่วยออกระเบียบ  
ให้ทุกคนแต่งตัวทำงานให้เหมือน ๆ  
กันได้ ก็จะเป็นการดี

หนังสือ ฉบับนี้ ไม่ได้ลงชื่อ  
ผู้เขียน โดยบอกเหตุผลมาด้วย  
ว่า — เกรงว่าจะมีผู้ ไม่ สบอารมณ์  
กับข้อเสนอนี้

ฝ่ายประชาสัมพันธ์สำนัก  
งาน ก.พ. ก็ขอเรียนให้ทราบ  
เสียตรงนี้เลยนะครับว่า เรื่อง  
นี้ ไม่ได้ อยู่ในอำนาจ หน้าที่  
หรือความรับผิดชอบของ ก.พ.  
แต่อย่างใด

และ ถ้า จะสมมุติ กัน เล่น ๆ  
ว่า เรื่อง นี้ อยู่ในวิสัยที่ ก.พ. จะ  
กระทำได้ “ แวดวงเดียวกัน ” ก็มีความ  
เห็นเป็นการส่วนตัวว่า ก.พ.  
ก็คงจะไม่ ทำเรื่อง ที่ จะ บังคับ ให้  
ข้าราชการ ทุกคน ต้อง แต่งเครื่อง  
แบบทำงาน



เพราะคงมีคนที่ไม่เห็นด้วย ซึ่ง ก็จะต้องหาเหตุผล มาหักล้าง มาโจมตีคำสั่งหรือระเบียบนั้นอย่าง แน่นนอนที่สุด

ไม่ต้องเป็น อันทำงานทำ การกัน

เหตุผล ประกอบ ความเห็น ส่วนตัวดังกล่าวของ “แวดวงเดียวกัน” ประการหนึ่งก็คือสมัชชา-บาล ท่าน ธาณินทร์ กรัยวิเชียร นั้น ตัว ท่าน นายกรัฐมนตรีเอง นิยมแต่งเครื่องแบบเป็นอย่างมาก และในฐานะผู้นำฝ่ายบริหาร ท่าน มีอำนาจเต็มที่ในอัน ที่จะ สั่งให้ ข้าราชการแต่งเครื่องแบบ

แต่ท่านก็ยังไม่ได้ออกคำสั่ง อย่างนั้น

เพียงแต่ขอร้องให้ข้าราชการ แต่งเครื่องแบบทำงาน

ซึ่ง ก็ได้รับ การ สนองตอบ มากพอสมควร

(แต่ก็ไม่เคย มีการออกกฎ หรือออกคำสั่งมาบังคับแต่ประการ ใดเลย)

รัก จะแต่ง เครื่อง แบบแล้ว

อย่าไปกลัวคนว่าเซย หรือกลัว เซยเลยครับ



แต่งให้มันเป็นเอกลักษณ์

แล้วก็ชินไปเองแหละครับ

อะไร ๆ ก็สำคัญอยู่ที่หัวใจ เราเท่านั้น

ไม่ใช่ที่เราแต่งเครื่องแบบ สมณะอยู่ตามประสา

พอเห็นเพื่อนร่วมงานใส่ชุด สวย ๆ ก็เกิดอาการหัวใจแกว่ง ถ้าอย่างนั้นก็ไม่มีประโยชน์ อะไร

เขียน “แวดวงเดียวกัน” อย่างวันนี้

ยัง กะ เทศ นอก ธรรมดาสน ยังงั้นแหละ

อย่าได้ถือสาหาความกันเลย

## การจ่ายเงินเดือนโดยใช้ บริการธนาคาร

อีก เรื่อง หนึ่ง ที่อยาก จะจับ เข้าคุยกันในฐานะคนที่อยู่ในแวดวงเดียวกัน ก็คือ เรื่อง ที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้แต่ละ กระทรวงรับ เรื่อง “การจ่ายเงินเดือน ข้าราชการและลูกจ้างโดยใช้ บริการธนาคาร” ตามที่สำนักงาน ป.ป.ป. เสนอ ไปพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม

เรื่องของเรื่องนี้เกิดขึ้นตรง ที่ว่า คณะกรรมการ ป.ป.ป. ท่าน ได้ พิจารณาเห็นว่า การจ่ายเงิน เดือนให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นการจ่าย เป็นเงินสด ซึ่งมีลักษณะพิเศษ ต่างไปจากการเงิน ของทางราชการ ในกรณีอื่น ๆ

คือต้องไปเบิกภายในเวลาที่ กำหนด เป็น เงิน สด จำนวนมาก เพื่อนำมาจ่ายให้แก่ข้าราชการใน หน่วยงานแต่ละแห่ง

เป็นเหตุให้เกิดการเสี่ยงภัย

ในระหว่างทาง

สิ้น เปลือง เวลา และ อัตรา  
กำลังของเจ้าหน้าที่

มีการขาดตกบกพร่อง ทำ  
ให้เงินไม่ครบจำนวน

ทั้งยังเป็น ช่องทางแห่งการ  
ทุจริตและประพฤติมิชอบด้วย

คณะกรรมการ ป.ป.ป. จึงมี  
ความเห็น—สมควรจะได้หาทาง  
ให้มีการจ่ายเงินเดือนข้าราชการ  
และ ลูกจ้าง โดยใช้บริการ ของ  
ธนาคารให้มากยิ่งขึ้น

รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้  
ก็พลิก ไปอ่าน ดู ตรง แถว ๆ หน้า  
กลางเกิดครับ เพราะวารสาร  
ข้าราชการก็ได้ นำ หนังสือ ฉบับ  
ดังกล่าวมาตีพิมพ์ด้วยแล้ว

มติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนี้  
ออกมา ใน ลักษณะ ที่ เรียก ไว้ว่า  
“เหลียวมองรอบกาย”

คือ ให้ ส่วน ราชการ แต่ ละ  
แห่ง รับ ไป พิจารณา ดำเนิน การ  
ตามความเหมาะสม

ซึ่งเป็นการประนีประนอม  
และประสานความคิด ประ-

สานผลประโยชน์โดยไม่ต้อง  
ผูกมัดว่า จะต้อง ทำให้เหมือน  
กันในทุกส่วนราชการ

ส่วน ราชการไหน สะดวก  
คล่องตัว หรือได้รับความเห็น  
ด้วยจากบรรดาข้าราชการและลูก  
จ้างเป็นจำนวนมาก ก็คงจะได้  
รับเงินเดือน โดยฝ่ายบริการของ  
ธนาคาร

เรียกว่าไม่ต้องรับเงินเดือน  
เป็นตัวเงินจริง ๆ

เงินเดือนออกก็เอาเข้าบัญชี  
ไป

(ฟังดูแล้วครึ้มอกครึ้มใจ)

แต่ถ้าส่วน ราชการไหน มีผู้  
สมัครใจ ใช้ บริการ แบบ นี้ เป็น  
จำนวนน้อย

ก็คงจะต้องรับเงินเดือนกัน  
แบบเก่า

คือได้เป็นเจ้าของชั่วคราวช่วย  
ยาม จำหน่าย จำหน่าย เดี่ยวเดียว  
ก็เกือบหมด (หรือหมด) แล้ว

ซึ่งเป็นการกระทำตัวให้  
ไม่ต้องเป็นภาระของธนาคาร

และ เป็น ชีวิต จริง ของ  
เพื่อนข้าราชการจำนวนไม่น้อย  
ในแวดวงเดียวกัน

ลองอ่าน ดูรายละเอียดเรื่อง  
นี้ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะ  
รัฐมนตรีที่ สร ๐๒๐๒/ว ๘๗ ลง  
วันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๒๓ กับ  
บันทึกของสำนักงาน ป.ป.ป. ที่  
สร ๐๘๐๒/๒๕๘๑ ลงวันที่ ๒  
พฤษภาคม ๒๕๒๓ ที่วารสาร  
ข้าราชการเอามาตีพิมพ์ในฉบับนี้  
ดูเกิดครับ

ถ้ามีความเห็นเป็นประการ  
ใด จะเขียนมาบอกเล่าให้ “แวด  
วงเดียวกัน” ทราบบ้าง ก็คงจะ  
เป็น การแลกเปลี่ยน ทศนะ และ  
ความรู้สึกซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

โลกทัศน์ระหว่างเราก็คง  
จะกว้างขวางขึ้น

และสื่อความหมาย ระ  
หว่างกันได้อย่างถูกต้อง

ตามประสาของคนที่อยู่  
ใน “แวดวงเดียวกัน” ๑๕

# เกร็ดบริหาร

## ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ท่านมีทัศนะ แบบใด ?

ประกาภรณ์ ภูวเจนสถิตย์

ทฤษฎี x มีข้อสมมติว่า ผู้นำมองผู้  
ร่วมงานไปในทางไม่ดีในแง่ความสามารถ และ  
ทักษะ

ข้อสมมติตามทฤษฎี y หัวหน้ามีความ  
เชื่อว่าบุคคลอื่นมีคุณภาพ

เพื่อท่านผู้อ่าน จะสามารถตรวจสอบตนเอง  
ได้ว่า ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติตาม  
ทฤษฎี x หรือทฤษฎี y โดยพิจารณาพฤติกรรม  
ต่างๆ ตามหัวข้อที่จัดไว้ พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้  
คือ ลักษณะที่ท่านซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา (หรือ  
หัวหน้างาน) อาจจะต้องพบในการปฏิบัติงานร่วม  
กับผู้ใต้บังคับบัญชา ขอให้ท่านอ่านแต่ละหัวข้อให้  
รอบคอบก่อนจะพิจารณาตัวเลือกที่กำหนดไว้ว่าท่าน  
จะดำเนินการประการใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลง  
ในช่องที่ท่านเลือก

คงจะมีผู้บังคับบัญชาน้อยคนที่อยู่ปลายสุดของ  
ทฤษฎี x และทฤษฎี y ผู้บังคับบัญชาส่วน  
มากจะอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งระหว่างปลายสุดทั้ง  
สองช่วง

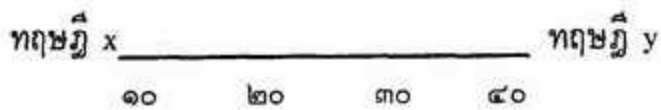
ในฐานะที่ท่านเป็นสมาชิกขององค์กร นัก  
บริหารย่อมต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ เช่น  
ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะกับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ท่านเคยสังเกตไหมว่าท่านมี  
แนวทางในการบังคับบัญชาเขาอย่างไร การที่จะ  
ปฏิบัติอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ท่านมีต่อสิ่ง  
นั้น ๆ ท่านมักจะประพฤติตามความเชื่อและค่านิยม  
ของท่าน เช่น ถ้าท่านมีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับ  
บัญชาของท่านมักจะเกียจคร้านคอยหลีกเลี่ยงความ  
รับผิดชอบอยู่เสมอ ท่านก็จะคอยควบคุมผู้ใต้บังคับ  
บัญชาอย่างใกล้ชิด เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าความเชื่อและค่านิยมที่มี  
ส่วนสำคัญต่อผู้นำ คือ ความเชื่อและค่านิยม  
เกี่ยวกับบุคคลอื่น ศาสตราจารย์ Douglas  
McGregor ได้ตั้งข้อสมมติเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องนี้  
ไว้ ๒ ประการ คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y

ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา

ถ้าท่านเป็นผู้บังคับบัญชาท่านจะ	พยายามที่จะ ทำอย่าง อย่างมาก	ตั้งใจที่จะทำ อย่าง	พยายาม หลีกเลี่ยง การดำเนิน การเช่น นี้	พยายามอย่าง ที่จะหลีกเลี่ยง การดำเนิน การอย่าง นี้
๑. ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	๑	๒	๓	๔
๒. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบด้วยกับแผนงานของท่าน	๑	๒	๓	๔
๓. สร้างระบบควบคุมเพื่อให้เป็นหลักประกันว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย	๑	๒	๓	๔
๔. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์	๔	๓	๒	๑
๕. กำหนดให้มีการวางแผนงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา	๑	๒	๓	๔
๖. ตรวจสอบกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกวันเพื่อจะได้ทราบว่าเขาต้องการความช่วยเหลือหรือไม่	๑	๒	๓	๔
๗. ยื่นมือเข้าไปเกี่ยวข้องกับมีรายงานว่ามีข้อบกพร่องในการทำงาน	๑	๒	๓	๔
๘. ถ้ามีความจำเป็น ก็จะ กระตุ้น และ ผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหมายกำหนดการที่ตั้งไว้	๑	๒	๓	๔
๙. จัดให้มีการประชุมบ่อย ๆ เพื่อจะได้ทราบว่ามีการดำเนินงานอะไรอยู่บ้าง	๑	๒	๓	๔
๑๐. ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ	๔	๓	๒	๑

เมื่อท่านกาเครื่องหมายเสร็จแล้ว โปรดรวมคะแนนทั้งหมดจากคะแนนที่กำกับไว้ในแต่ละช่องที่ท่านเลือก แล้วกำหนดลงไปในมาตราส่วนข้างล่างนี้ว่า ท่านมีทัศนคติต่อผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเอนเอียงตามทฤษฎี x หรือทฤษฎี y



### ข้อสรุปทฤษฎี x

ถ้าท่านได้คะแนนในช่วง 10-25 ท่านจะมีข้อสมมติในใจว่า

๑. คนธรรมดาทั่ว ๆ ไป มีความรู้สึกไม่ชอบทำงานอยู่ในใจ และพยายามจะเลื่องงานถ้าเขาทำได้
๒. ด้วยคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น คนส่วนใหญ่จำเป็นต้องถูกบังคับ ควบคุมด้วยการสั่งงานและขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขาใช้พลังในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
๓. คนธรรมดาทั่วไปต้องการให้มีการสั่งงาน มักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

### ข้อสรุปทฤษฎี y

ถ้าท่านได้คะแนนในช่วง 25-40 ท่านมีข้อสมมติในใจว่า

๑. การใช้กำลังทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานเป็นธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นกีฬา หรือพักผ่อน
๒. การควบคุมจากภายนอก และการกำหนดบทลงโทษ ไม่ใช่วิธีที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนเราจะสั่ง การ และ ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
๓. การ อุทิศ ตน ให้ กับ วัตถุประสงค์ เป็นรางวัล อย่าง หนึ่ง ซึ่ง เกี่ยวพันกับความสัมฤทธิ์ผล
๔. คนธรรมดาทั่ว ๆ ไปภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมจะ เรียนรู้ที่ จะยอม รับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ
๕. ความสามารถในการ ใช้พลังงานความคิดทางด้านความคิดฝัน และความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นทางแก้ปัญหาขององค์การได้อย่างดี
๖. ความสามารถและ ความ ฉลาด ของคนทั่ว ๆ ไป ถูกใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ข้อสรุปที่ค้นหามาแล้วทั้งสองทฤษฎีนั้นค่อนข้างจะอยู่ปลายสุด คงจะมีผู้บังคับบัญชาน้อยคนที่อยู่ปลายสุดของทฤษฎี x และทฤษฎี y ผู้บังคับบัญชาส่วนมากจะอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งระหว่างปลายสุดทั้งสองช่วง

ความเชื่อตามแนวทฤษฎีใดเป็นทฤษฎีที่ถูกต้อง ทฤษฎี x หรือทฤษฎี y คำตอบของ



คำถามดังกล่าวย่อมจะขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ ลักษณะขององค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความซับซ้อนเป็นจำนวนมาก คนที่มีทัศนคติตามแนวทฤษฎี x มักจะใช้วิธีการแบบเผด็จการ ซึ่งผู้ร่วมงานมีโอกาสน้อยมากที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ในสังคมประชาธิปไตยในปัจจุบัน การยึดถือตามทฤษฎี x อาจไม่เหมาะสมแนวทางต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารได้พัฒนาขึ้นจากข้อสมมติฐานเหล่านี้ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในการจูงใจบุคคลทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ McGregor เชื่อว่าเมื่อคนได้รับการตอบสนองทางร่างกาย และความปลอดภัยอย่างเพียงพอแล้ว วิธีการตามทฤษฎี x จะเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสม

สม คนโดยทั่ว ๆ ไปแล้วต้องการมีชื่อเสียงและความสมหวังของชีวิต

ทฤษฎี y ซึ่งมีข้อสมมติว่าแรงจูงใจ การพัฒนา และความรับผิดชอบจะมีอยู่เท่ากันทุกคน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องทำให้บุคคลดังกล่าวพัฒนาคุณลักษณะนี้ขึ้นมา หน้าที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งมีทัศนะตามทฤษฎี y ก็จะต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของพวกเขาเอง ควบคู่กันไปกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

ท่านล่ะ อยากจะเป็นแบบไหน ?

## บริษัท ไทยเสรีห้องเย็น จำกัด



อาหารทะเลเลิศรส ด้วยของสดไทยเสรี

ปลาหมึกสวรรค์ไทยเสรี

เคียวมัน หนึบหนับ เคียวปัดดีใจ

ผลิตภัณฑ์ไทยเสรี : ปลาหมึกสวรรค์ น้ำปลาจระเม็ด อาหารทะเลสด

มีจำหน่ายตามสหกรณ์ ร้านค้า ซูเปอร์มาเก็ตทั่วไป

โทร. : ๔๖๕-๕๖๓๐-๔ ๔๖๖๑๗๐๑

# ท้ายเล่ม

วันเวลาได้ผ่านไปอย่างรวดเร็ว คณะกองบรรณาธิการ วารสารข้าราชการ ประจำปี ๒๕๒๓ ชุดที่ ๑ ได้ครบกำหนดวาระการ ปฏิบัติงานไปแล้ว แทบไม่น่าเชื่อเลย ดูเหมือนว่าทำงานร่วมกันเมื่อวันวานนี้เอง แต่บัดนี้ได้สิ้นสุดลงไปแล้ว

นับว่าเป็นข้อคิดที่ดีให้แก่เรา ในช่วงระยะเวลาที่ทำงานอยู่นี้ ได้กระทำภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุดแล้วหรือยัง วันเวลาบางครั้งช่างสั้นเกินคาดหมาย ฉะนั้นจงกระทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ดีที่สุดเพื่อหลีกเลี่ยงคำว่า เสียดใจ ในภายหลัง

บัดนี้ คณะกองบรรณาธิการ วารสารข้าราชการ ประจำปี ๒๕๒๓ ชุดที่ ๒ ได้เข้าปฏิบัติงานรับช่วงต่อโดยไม่ขาดตอน เรายินยอบนหลักการของเรา พร้อมกับยึดถือการกระทำที่แล้วๆ มาเป็นข้อคิดและบทเรียนในการที่จะดำเนินงานต่อไปเบื้องหน้า และขอน้อมรับต่อข้อคิดเห็นและเสนอแนะจากผู้อ่านทุกท่าน เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงงานของเรา ฉะนั้น ถ้าผู้อ่านผู้ใดมีข้อคิดเห็นประการใด โปรดกรุณาแจ้งให้ทราบด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง โดยท่านจะมีจดหมายมาถึงโดยตรง หรือจะโทรศัพท์มาก็ได้ เบอร์โทรศัพท์ ๒๘๒๑๘๒๘ 