



ตัวหนังสือ

ทางวิชาการ

☆ ปีที่ ๓๒ เดือน กรกฎาคม ๒๕๓๐ ☆



ISSN 0125-0906

วารสารข้าราชการ

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๒ ฉบับที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๓๐

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ

## บริการสมาชิก

วารสารข้าราชการจำหน่ายปลีกเล่มละ ๑๒ บาท สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๓๕ บาท รวมค่าส่ง กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม **ผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก กท. ๑๐๓๐๐** โดยส่งจ่ายธนาณัติ/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท.สำนักทำเนียบ นายกรัฐมนตรี

ต้องการตามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัย ข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดงความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง

เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
ผู้จัดการสวัสดิการ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์  
ฝ่ายจัดการ นายเกรียงไกร กลิ่นอุบล

## ที่ปรึกษา

นายสำราญ ดาวรายุคม  
นายวิลาศ สิงห์วิลัย  
นายอุดม บุญประกอบ  
นายเสริมสุข โกวิทวานิช

## บรรณาธิการ

นางทิพาวดี เมฆสุวรรณค์

## คณะบรรณาธิการ

นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์  
นางสาวจินดาพรรณ เขียวพันธ์  
นางสาวยุพียง เนียวกุล  
นายมานิต ศุทธสกุล  
นายเกริกเกียรติ เอกพจน์  
นางสาวจุไรเฉลิม บุญไทย  
ม.ล.พัชรภากร เทวกุล  
นางสาวปารณี จันแยม  
นางสาวศิริวรรณ พิมพ์จันทร์

## แบบปก

## ประชาสัมพันธ์

## สถานที่พิมพ์

นายอัคนิ ฤทธิ์  
นายธงชัย วาณิชกะ  
บริษัท ประชาชน จำกัด  
(แผนกการพิมพ์)  
๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม  
บางรัก ๑๐๕๐๐  
โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒  
๒๓๕-๐๓๘๙

## ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายนิรันดร์ เทรระกุล  
พ.ศ. ๒๕๓๐

# สารบัญ

	หน้า
บทบรรณาธิการ	๔
ตำแหน่งวิชาการ : แนวคิดและความมุ่งหมาย - ทิพาวดี เมฆสวรรค์	๗
สัมภาษณ์พิเศษ : วินิจ อัศวเสนา ตำแหน่งทางวิชาการ : หนทางหนึ่งในการ ดำรงรักษายูนิฟอร์มมือ	๑๖
ทำไมผู้บริหารจึงไม่ยอมมอบหมายงาน - กษิต รินทผล	๒๑
<i>The Path-Goal Theory</i> : ทฤษฎีผู้นำแบบสูงสุดคือผู้สำมัญ - ผศ.ดร.สิทธิโชค วรานุสันติกุล	๒๕
แนวทางจัดตั้งจังหวัดวีรชน (เขาค้อ) โดยงบประมาณพิเศษ - จีรสิทธิ์ สงค์ประเสริฐ	๒๗
สัมภาษณ์พิเศษ : ประวีณ ณ นคร	๓๔
กฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๒๘) ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา - อุมพฏ ชิติเวสส	๔๑
เขียนให้ถูกกันสักทีคงดีแน่ - ดุสิต เทพไพฑูรย์	๔๕
การให้ได้รับเงินเดือน - หุนทรัพย์ จรรยาสุภาพ	๕๓
หลักธรรมเพื่อมนุษยสัมพันธ์ - ประโยชน์ อันทรโชติ	๕๗
มุ่งคนหรือมุ่งงาน	
ข้าราชการกับการพัฒนาประเทศ - ทิพย์เทวี อันทรชู	๖๖
ชีวิตข้าราชการตอนสุขภาพจิตดี - ศุภนิตย์ ไชครัตนชัย	๖๘
ผู้นำกับความคิดสร้างสรรค์ - ศิริวรรณ ศิริอารยา	๗๓
คาถาพัฒนาตนเอง - สมิต อาชวนิจกุล	๗๗
ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๗๘
กฎหมายและระเบียบใหม่พร้อมคำอธิบาย	๘๓
วินัยข้าราชการ : อุทาหรณ์ก่อนทำผิด - เอกศักดิ์ ตริภุณาสวัสดิ์	๘๗
ข่าวการสอบ	๙๔
ก่อนปิดปก	๙๖

## บทบรรณาธิการ

สวัสดิ์ค่ะ

ในช่วง ๒ เดือนที่ผ่านมา มีมติคณะรัฐมนตรีอันเป็นผลที่น่ายินดีแก่ข้าราชการออกมาสองเรื่องคือ เรื่องการกำหนดวิธีการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนเพื่อป้องกันการออกคำสั่งแบบ "ทิ้งทวน" กับเรื่องให้ความเห็นชอบที่จะขยายเพดานอัตราเงินเดือนขั้นสูงของข้าราชการประเภทต่าง ๆ

มติคณะรัฐมนตรีทั้งสองเรื่องนี้ สำนักงาน ก.พ. และ ก.พ. มีส่วนสำคัญเป็นอันมากในการเสนอแนวคิดและวิธีปฏิบัติ จึงนับได้ว่าสถาบันดังกล่าวนี้มีผลงานอันเป็นประโยชน์ต่อระบบคุณธรรมและต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทั้งปวงอีกวาระหนึ่ง

ในความเป็นจริงนั้น ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ยังมีผลงานอีกมากมายที่ได้ประโยชน์ทั้งต่อประเทศชาติในส่วนรวมและต่อข้าราชการโดยเฉพาะ แต่ไม่เป็นข่าวใหญ่ เนื่องจากมิใช่เรื่องที่จะต้องนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีหรือรัฐสภา ผลงานเหล่านั้นได้ปรากฏอย่างต่อเนื่องในวารสารข้าราชการซึ่งบัดนี้ก็จัดจัดทำมาถึงปีที่ ๓๒ แล้ว และในบรรดางานสร้างสรรค์ของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ในระยะ ๓-๔ ปีมานี้ นั้น มีอยู่เรื่องหนึ่งที่วารสารข้าราชการฉบับนี้ได้หยิบยกมาเป็นจุดเน้นของฉบับคือเรื่อง "การกำหนดตำแหน่งวิชาการ"

"ตำแหน่งวิชาการ" นี้เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากลักษณะของตำแหน่งในราชการโดยทั่ว ๆ ไป กล่าวคือ ก.พ. ได้มีการแยกตำแหน่งนี้ออกมาจัดระบบบริหารงานบุคคลเสียใหม่เป็นพิเศษ โดยมีการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่ง คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและระดับตำแหน่ง ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งและการออกจากตำแหน่ง ซึ่งมีได้เป็นเหมือนระบบเดียวกับตำแหน่งในสายงานปกติ ดังรายละเอียดปรากฏภายในวารสารฉบับนี้แล้ว



เหตุที่ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ได้จัดแยกระบบตำแหน่งวิชาการขึ้นมาเป็นพิเศษก็เพื่อเป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาทางนำหลักวิชาการที่ทันสมัยมาปรับใช้ในราชการพลเรือน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ในภาระหน้าที่ของรัฐให้ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของโลก และเพื่อส่งเสริมและสร้างสรรค์รักษานักวิชาการดีเด่นไว้ในราชการต่อไป

ระบบและวิธีการจำแนกและบริหารตำแหน่งวิชาการนี้ สอดคล้องกับสังจธรรมที่ว่าสภาพเป็นของไม่เที่ยงสรรพสิ่งต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่โดยตลอด และสอดคล้องกับแนวทางของ ก.พ. ที่เห็นว่าเรื่องราวต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนนั้น ควรอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมแก่กาลสมัยอยู่เสมอ และด้วยวิธีการปรับปรุงที่อยู่บนฐานของความเป็นระบบ ถูกหลักวิชา สมเหตุผล และเสมอหน้ากันทั่วทุกประเภทของข้าราชการ

เราเห็นความพยายามของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ในการที่จะสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในวงราชการทั้งการที่พยายามอัดฉีดความตื่นตัวกระปรี้กระเปร่าให้แก่วงการข้าราชการพลเรือน ซึ่งในระยะหลัง ๆ นี้ รู้สึกจะหงอยเหงาและสะสมสะสมอะไรชอบกล แต่เราก็หวังว่าระบบตำแหน่งวิชาการ (อันใหม่เอี่ยม) นี้ คงจะสัมฤทธิ์ผลสมความมุ่งหมาย คือ ส่งเสริมนักวิชาการดีเด่นให้สร้างผลงานที่สร้างสรรค์แล้วเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและระบบราชการโดยส่วนรวม และหวังว่าคงจะไม่ถูกกระทำให้เหลวและโดยนักฉวยโอกาสและนักสร้างพฤติกรรมเบี่ยงเบนที่ชอบสร้างความน่าเกลียดไร้คุณธรรมขึ้นในวงราชการอย่างที่เราได้เห็นกันอยู่บ่อย ๆ



# ตำแหน่ง วิชาการ :

## แนวคิดและความมุ่งหมาย

ทิพาวดี เมฆสวรรค์

ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ.

ในการบริหารราชการแผ่นดินแบบไทย ๆ เรา มีเหตุการณ์ที่เรียกว่า “ห้วงมัจจุร” เกิดขึ้นบ่อย ๆ เพราะผลที่ได้เป็นคนละเรื่องกับสิ่งที่คิดหมายไว้ ซึ่งเหตุที่เกิดปรากฏการณ์เช่นนั้นขึ้นก็คงเป็นเพราะแนวคิดและความมุ่งหมายอาจยังไม่เป็นที่เข้าใจกันดีพอ หรืออาจไม่เป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติ หรือเพราะคนคิดไม่ได้ทำ คนทำไม่ได้คิด จึงเกิดสภาพ “ห้วงมัจจุร” และนำความเสียหายสูญเสียไปให้เกิดแก่ราชการมาแล้วมากต่อมาก

การสร้างแนวคิดและความมุ่งหมายในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงระบบงานใด ๆ จึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วถึง และเป็นที่ยอมรับกันในทางปฏิบัติด้วย ขณะนี้กำลังมีเรื่อง “ฮิต” ที่สุดในวงราชการพลเรือนอยู่เรื่องหนึ่งคือ การที่ ก.พ. กำหนดให้มี “ตำแหน่งวิชาการ” ขึ้นในกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่นักศึกษาวិชาการบริหารงานบุคคล รวมทั้งนัก

ปฏิบัติทั้งหลายควรจะได้ติดตามดูการพัฒนาในเรื่องนี้ว่าท้ายที่สุดแล้วผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไร สมดังความมุ่งหมายหรือจะเพี้ยนไปเป็นมัจจุรหรือไม่

### เรื่องเดิม

ความจริงนั้นตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ต้องใช้วิชาการเฉพาะสาขาที่ต้องการความรอบรู้ลึกซึ้งเป็นพิเศษนั้น มีอยู่ในราชการพลเรือนมาเป็นเวลาช้านานแล้ว เช่น ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญการคลัง นายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญชั้นพิเศษสาขาต่าง ๆ นายช่างใหญ่พิเศษด้านต่าง ๆ เป็นต้น แต่สมัยก่อนนั้นตำแหน่งเหล่านี้มีอยู่น้อย การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบวิธีการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนฐานะ และการกำหนดค่าตอบแทนของตำแหน่งเหล่านี้ยังไม่ได้จัดไว้อย่างเป็นระบบหรือเป็นเรื่องเป็นราว เป็นขั้นเป็นอัน จนเมื่อได้มีการใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แล้ว

จึงได้มีการยอมรับและกำหนดตำแหน่งประเภทนี้ไว้ควบคู่กับตำแหน่งในทางบริหาร โดยกำหนดไว้ในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ด้วย

การที่ ก.พ. ได้มีการแยกเรื่องมาจัดระบบเกี่ยวกับตำแหน่งวิชาการไว้เป็นพิเศษก็เพราะ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ได้สำรวจแล้วพบว่า ในราชการพลเรือนมีปัญหาสำคัญเกี่ยวกับนักวิชาการคือ การสูญเสียนักวิชาการผู้มีสติปัญญาดีเด่นไปเป็นจำนวนมาก<sup>๑</sup> เนื่องจากนักวิชาการเหล่านั้นได้ลาออกจากราชการไปทำงานที่อื่นซึ่งจะทำให้มีฐานะทางเศรษฐกิจดีกว่างานราชการ นักวิชาการที่ยังคงอยู่ในราชการก็มีปัญหาที่ไม่อาจได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนได้มากเท่าที่ควร เพราะตำแหน่งระดับสูงส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางบริหาร (คือ ผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี อธิบดี ปลัดกระทรวง) และโดยทั่วไปตำแหน่งวิชาการมักจะถูกกำหนดไว้ในระดับที่ต่ำกว่าตำแหน่งทางบริหาร เช่น ตำแหน่งนักวิชาการในกองจะต้องมีตำแหน่งต่ำกว่าตำแหน่งหัวหน้ากอง ๑ ระดับ เป็นต้น นักวิชาการส่วนใหญ่จึงมักติดตันอยู่ที่ตำแหน่งบางระดับ ถ้าจะเลื่อนตำแหน่งก็มักจะต้องไปแข่งขันกับผู้อื่นเพื่อเลื่อนขึ้นไปทำงานบริหารและหมดโอกาสการทำงานทางวิชาการอย่างเต็มที่เหมือนอย่างเคย สภาพการณ์เช่นนี้จึง

กระทบกระเทือนต่อขวัญกำลังใจและคุณภาพของนักวิชาการ ซึ่งส่งผลถึงคุณภาพของงานในระบบราชการโดยส่วนรวมด้วยเป็นอันมาก<sup>๒</sup> จึงได้มีแรงกดดันให้สำนักงาน ก.พ. และ ก.พ. ต้องหาทางแก้ไขปัญหานี้ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

## แนวคิด

ในการแก้ปัญหานี้สำนักงาน ก.พ. กรมการ ก.พ. และ อ.ก.พ. ที่เกี่ยวข้องได้ใช้เวลาพิจารณาให้ความเห็นกันอย่างยาวนาน มากมายหลายแง่มุม ซึ่งในที่สุดก็อาจสรุปเป็นแนวคิดหลักที่ควรจารึกไว้เป็นหลักการบริหารงานบุคคลเฉพาะในราชการพลเรือนไทยได้หลักหนึ่งว่า

“นักวิชาการในราชการพลเรือนจะมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นและมีผลงานดีขึ้น และคุณภาพของราชการโดยเฉพาะในงานด้านวิชาการจะดีขึ้น ถ้ามีการเปิดโอกาสให้นักวิชาการได้สร้างผลงานที่เป็นประโยชน์แก่ราชการแล้วมีการให้นำผลงานนั้น ๆ มาพิจารณาประกอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และให้ค่าตอบแทนสูงขึ้นแก่นักวิชาการเจ้าของผลงานได้เป็นการเฉพาะตัว”

ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของงานตำแหน่งวิชาการที่สำนักงาน ก.พ. และ

<sup>๑</sup>โปรดอ่าน พันเอก จินดา ณ สงขลา “ราชการพลเรือน : ปัญหาพื้นฐานที่จำเป็นต้องแก้ไข” หนังสือที่ระลึกครบ ๕๐ ปี แห่งการใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน, ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๒ หน้า ๓๖๑-๓๖๗.

<sup>๒</sup>รายละเอียดปรากฏใน “แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งในสายงานวิชาการ” โดย ศิวาดี เมธสวรรค์ เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ระบบจำแนกตำแหน่งจัดโดยชมรมนักบริหาร วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๒๕ ณ หอประชุมบ้านมนังคศิลา.

ก.พ. ได้กำหนดขึ้นนี้อาจประมวลได้รวม ๕ ข้อ ดังนี้คือ

๑. เป็นตำแหน่งที่มีความเป็นอิสระในการทำงานเพื่อคิดค้น ปรับปรุง ริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาเรื่องต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านต้องใช้เวลาและความอดทน พากเพียร และเป็นลักษณะงานที่แตกต่างจากงานปกติซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนและขั้นตอนที่เป็นระบบอยู่แล้ว

๒. งานนั้นจำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญทางวิชาการเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง โดยจะต้องใช้วิชาเฉพาะนั้นอย่างละเอียดลึกซึ้งถึงขั้นที่ต้องมีประสบการณ์ในการศึกษาค้นคว้าวิชาการด้านนั้น ๆ มาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าปริญญาโท (แต่ในภายหลังได้แก้ไขให้เหลือเพียงปริญญาตรี) เว้นแต่วิชาเฉพาะที่ไม่มีการสอนในระดับปริญญาหรือการสอนยังไม่แพร่หลาย เช่น วิชาช่างฝีมือชั้นสูง หรือศิลปะชั้นสูงของไทย เป็นต้น จึงให้ใช้ความชำนาญการพิเศษได้

๓. งานในหน้าที่เน้นหนักไปในด้านวิเคราะห์วิจัย ให้ความรู้หรือให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ ค้นคว้าติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ แสดงผลงาน เขียน บรรยาย หรือถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการ ซึ่งงานในตำแหน่งจะต้องใช้เวลาปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ของเวลาทำงานทั้งหมด

๔. ผู้ดำรงตำแหน่งมีหน้าที่ต้องพูด ต้องเขียน ต้องแสดงความรู้ความสามารถต้องเผยแพร่ และสื่อความเข้าใจ ในผลงานวิชาการของตน อยู่ตลอดเวลา และผลงานของตนมีส่วนช่วยให้

เกิดความก้าวหน้าในแวดวงวิชาการสาขานั้น ๆ และ

๕. ผลงานของผู้ดำรงตำแหน่งต้องเป็นผลงานทางวิชาการประยุกต์ หรือผลงานทางวิชาการเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีการนำผลงานนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติแก่ราชการ มิใช่ผลงานทางความคิดที่ไม่มีโอกาสนำมาใช้ในทางปฏิบัติ

งานของตำแหน่งวิชาการจะต้องเข้าลักษณะทุกข้อทั้ง ๕ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดให้มีการจำแนกตำแหน่งดังกล่าวนั้น ออกเป็นกลุ่มตำแหน่งวิชาการเฉพาะฝ่ายหรือเฉพาะสาขา โดยให้ความหมายอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับตำแหน่งเหล่านี้ว่า

“ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นตำแหน่งในระดับสูง (ระดับ ๖ ขึ้นไป) ซึ่งตามปกติจะเป็นตำแหน่งที่มีไข้วหน้าหรือรองหัวหน้าหน่วยงาน (ยกเว้นกรณีการกำหนดตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ข้อ ๔) และเป็นตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยอาศัยความชำนาญ การ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานอย่างสูงเฉพาะบุคคล ซึ่งจะพิจารณากำหนดตามความจำเป็นของส่วนราชการเป็นรายตำแหน่ง หรือกรอบอัตรา กำลัง โดยอาจเป็นตำแหน่งในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ดังต่อไปนี้

๑) ตำแหน่งด้านวิชาการ ซึ่งได้แก่ตำแหน่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาชีพเฉพาะด้าน (Professional) หรือสาขาวิชาที่จำเป็นต้องใช้ผู้มีวุฒิในสาขา



นั้น ๆ เพียงสาขาเดียว เช่น แพทย์ วิศวกร  
นิติกร นักบัญชี เป็นต้น

๒) ตำแหน่งค้ำอื่นที่จำเป็นต้องปฏิบัติ  
โดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือ  
เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ เช่น นักวิชาการศึกษา  
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล  
 เป็นต้น

๓) ตำแหน่งด้านเทคนิคและมีมือ ซึ่งได้  
แก่ตำแหน่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการ  
ศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพสาขาต่าง ๆ  
เช่น ช่างสาขาต่าง ๆ พยาบาล เป็นต้น หรือ  
ตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้ได้รับ  
ประกาศนียบัตรวิชาชีพใด ๆ แต่ต้องมีความรู้  
ความสามารถและความชำนาญงานอย่างสูง  
เช่น ช่างฝีมือประเภทต่าง ๆ ศิลปิน นักดนตรี  
 เป็นต้น

ตำแหน่งทางวิชาการ แตกต่างกัน ตำแหน่ง  
นักวิชาการ กล่าวคือ ตำแหน่งนักวิชาการ  
เป็นตำแหน่งในสายงานซึ่งบรรจุจากผู้สำเร็จ  
การศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าขึ้นไป  
ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งนักวิชาการในระดับ  
ควบ ๓-๕ หรือเป็นตำแหน่งหัวหน้าหรือรอง  
หัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ เช่น หัวหน้างาน  
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง  
 เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้จะไม่กำหนดให้ต้อง  
มีความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ ความรู้  
ความสามารถ และความชำนาญงานอย่างสูง

เฉพาะบุคคลแต่อย่างใด”<sup>๑</sup>

## ความมุ่งหมาย

การจัดระบบตำแหน่งวิชาการนี้เป็นการ  
จัดขึ้นโดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

๑. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะเหนี่ยวนำให้นักวิชาการดีเด่นให้ยังคงรับราชการอยู่ต่อเนืองไป
๒. เปิดช่องทางให้นักวิชาการดีเด่นมีโอกาสอันสมควรที่จะก้าวหน้าในราชการไปในสายงานวิชาการของตน โดยไม่ต้องย้ายสายงานหรือคิดขั้นคิดระดับเงินเดือน
๓. กระตุ้นให้นักวิชาการมีความกระตือรือร้น สนใจและตั้งใจที่จะติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือความชำนาญพิเศษให้ทันกาลสมัย

๔. ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่หรือแสดงผลงานทางวิชาการในราชการพลเรือน

๕. ส่งเสริมการสะสมความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญพิเศษ ตลอดจนการทำงานแบบ “มืออาชีพ”<sup>๒</sup>

๖. ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศให้ข้าราชการสนใจและมุ่งเน้นผลิตผลของงาน และเพิ่มผลงานทางวิชาการคิดอ่านแก้ปัญหาโดยใช้หลักวิชาการ เสนอแนะทางแก้ปัญหาโดยมีพื้นฐานความคิดที่เป็นระบบ มีทฤษฎีและฐานวิชาการที่ถูกต้องทันสมัย และเป็นข้อเสนอที่

<sup>๑</sup>ฝ่ายเลขานุการ อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ, “ตำแหน่งทางวิชาการ” อ.ว.ช. ๐๐-๐๑ พฤศจิกายน ๒๕๒๖ หน้า ๓๗.

<sup>๒</sup>มืออาชีพ หมายความว่า ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดีเด่นด้วยความวิริยะ อุตสาหะ มีผลงานได้มาตรฐานถูกต้องตามหลักวิชาการ ทำงานโดยยึดถือจริยบรรณในวิชาชีพอย่างเคร่งครัด

สามารถนำไปปฏิบัติได้ และการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง<sup>๓</sup>

ทั้ง ๖ ข้อนี้ มีความมุ่งหมายสุดท้ายเพื่อให้ประโยชน์ทั้งมวลตกแก่ราชการเป็นสำคัญ โดยมีประโยชน์ต่อบุคคลซึ่งเป็นนักวิชาการเป็นส่วนตาม

อนึ่ง ยังมีความมุ่งหมายที่สำคัญโดยเฉพาะเพื่อป้องกันการตั้งตำแหน่งนักวิชาการเพื่อ และการปรับระดับตำแหน่งเพื่อโดยการให้มีการกำหนดกรอบจำนวนและระดับตำแหน่งไว้ให้เป็นที่ยึดมั่นในแต่ละช่วงเวลา เช่น ๓ ปี เป็นต้น ทั้งนี้ จะต้องมีการตรวจสอบควบคุมอย่างรัดกุมว่าตำแหน่งเหล่านี้ได้กำหนดขึ้นอย่างประหยัดและได้ประโยชน์แก่ราชการอย่างแท้จริงด้วย

## วิธีการ

จากแนวคิดและความมุ่งหมายของตำแหน่งวิชาการซึ่งเปรียบเสมือนรากฐานและโครงสร้างของระบบ จึงได้มีการกำหนดหลักการเกี่ยวกับตำแหน่งวิชาการไว้ดังนี้

๑. กำหนดตำแหน่งนักวิชาการในแต่ละส่วนราชการไว้เป็นกรอบอัตราจำกัดโดยคำนึงถึงลักษณะงานและธรรมชาติของส่วนราชการนั้น ๆ โดยกำหนดให้นักวิชาการมีระดับตำแหน่งสูงได้เท่าเทียมกับตำแหน่งนักบริหาร แต่ไม่ควรสูงกว่า เช่น ในระดับกองให้กำหนดระดับ

เท่ากับตำแหน่งผู้อำนวยการกองได้ ระดับกรมไม่ควรมีนักวิชาการสูงกว่าระดับ ๑๐ เป็นต้น

๒. กำหนดความหมายของงานวิชาการไว้ให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายเจ้าหน้าที่ผู้วิเคราะห์ ฝ่ายคณะกรรมการผู้พิจารณาอนุมัติและผู้ประเมิน ตลอดจนส่วนราชการที่เป็นผู้ใช้ นักวิชาการ

๓. แยกสายงานวิชาการออกมาจากงานปฏิบัติ โดยจัดเป็นระบบต่างหากจากตำแหน่งในสายงานทั่ว ๆ ไป เพื่อสร้าง *career path* ของนักวิชาการให้เด่นชัดเพื่อส่งเสริมนักวิชาการได้ก้าวหน้าขึ้นไปได้ตามผลงานของตนเองที่มีประโยชน์ต่อราชการโดยไม่ต้องกังวลต่อการติดระดับ แต่ทั้งนี้ยังคงถือหลัก "คนตามงาน" แม้ว่าในการวิเคราะห์จะได้นำผลงานและคุณสมบัติส่วนตัวของนักวิชาการมาประเมินรวมด้วยก็ตาม

๔. มีการกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นที่ยึดมั่น (*Position Description*) ซึ่งในแต่ละปีจะต้องมีแผนการทำงานอย่างละเอียด โดยจะถือเป็นข้อตกลงกับทางราชการที่จะปฏิบัติงานตามนั้น

๕. โครงสร้างระดับตำแหน่งวิชาการนั้นไม่ควรกำหนดรูปแบบของการควบระดับไว้เป็นการตายตัว เพราะตำแหน่งวิชาการในสายงานใดควรจะควบที่ระดับใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ

<sup>๓</sup>ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า achievement oriented, problem oriented, practical oriented และ professional development oriented.

ลักษณะงานของแต่ละสายงาน จึงไม่จำเป็นต้องกำหนดระดับควบไว้ให้เหมือนกันทุกระดับ

๖. สร้างระบบการเข้าสู่ตำแหน่งนักวิชาการในแต่ละระดับ ไว้อย่างเข้มงวด โดยต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งในทางวิชาการให้รวมผลงานในวิชาการที่เคยทำมาแล้วเข้าไว้ด้วย มีระบบประเมินตัวบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อพิสูจน์ว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานในหน้าที่นั้น ได้จริง

๗. มีระบบการติดตามประเมินผลการทำงานของนักวิชาการว่าได้ปฏิบัติงาน ได้ผลคุ้มค่า และส่วนราชการนั้น ๆ ได้ใช้ประโยชน์ของนักวิชาการอย่างเต็มที่ด้วย หากไม่ได้ผลจะต้องมีมาตรการพัฒนานักวิชาการหรือมีการโยกย้ายนักวิชาการ ไปสู่ตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมต่อไป

๘. การย้ายสับเปลี่ยนข้ามสายงานระหว่างนักวิชาการผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการและสายปฏิบัติการหรือสายผู้บังคับบัญชานั้นยังคงเปิดโอกาสให้ทำได้หากมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาการเอานักวิชาการที่เชี่ยวชาญอย่างสูงมาเป็นนักบริหาร ซึ่งจะเป็นการสูญเสียนักวิชาการที่ดี แต่อาจได้ผู้บริหารที่มีฝีมือในระดับสองมาแทน จึงควรแก้คุณสมบัติของนักบริหารว่าจะต้องเป็นผู้ที่ได้ผ่านการพัฒนาและมีประสบการณ์ด้านการบริหารอย่างเหมาะสม

และมีระบบการคัดเลือกนักบริหารที่ได้ผลด้วย

สรุปว่าตำแหน่งวิชาการนี้เป็นตำแหน่งที่กำหนดตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบกับผลงานและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยกำหนดระดับตำแหน่งไว้สูงต่ำตามค่าของงาน โดยถือหลักการ แนวทาง วิธีการ และมาตรฐานของตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แต่มีหลักการที่แตกต่างไปจากหลักการจำแนกตำแหน่งทั่วไป คือ ให้กำหนดตำแหน่งเป็นตำแหน่งระดับควบ<sup>๑</sup> เกินกว่า ๑ ระดับได้ โดยให้มีการประเมินผลงานทางวิชาการของบุคคลที่ (๑) ดำรงตำแหน่งเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่ง และการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นด้วย เช่น กำหนดตำแหน่งวิชาการเป็นระดับ ๖ ควบ ๗ ซึ่งจะต้องมีการประเมินบุคคลก่อนเข้าดำรงตำแหน่งในระดับ ๖ และเมื่อผู้นั้นทำงานวิชาการ และมีผลงานที่เป็นประโยชน์เพียงพอ ก็ให้นำผลงานนั้นมาประเมินเพื่อเลื่อนเป็นระดับ ๗ ได้

## ข้อสังเกต

แม้เรื่องของตำแหน่งวิชาการดังกล่าวจะ ได้มีมานานแล้ว แต่การกำหนดตำแหน่งของ

<sup>๑</sup>ตำแหน่งระดับควบ หมายถึง การให้เลื่อนระดับตำแหน่งเป็นระดับสูงของระดับควบได้เป็นการเฉพาะตัว ซึ่งเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งพ้นจากตำแหน่งไปแล้ว การจะแต่งตั้งบุคคลมาแทนในตำแหน่งนั้นจะต้องแต่งตั้งในตำแหน่งควบระดับต่ำสุดของตำแหน่ง เช่น ระดับ ๖ ควบ ๗ ก็จะต้องลดลงมาเป็นระดับ ๖ เพื่อแต่งตั้งคนใหม่ เว้นแต่จะมีการประเมินผู้มาดำรงตำแหน่งแทนว่ามีคุณสมบัติและผลงานวิชาการดีเด่นพอที่จะแต่งตั้งเป็นระดับสูงของตำแหน่งควบได้

กลุ่มงานนี้ก็เพิ่งจะเริ่มจัดเป็นระบบตามความคิดและความมุ่งหมายข้างต้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๕ มานี้เอง คือ เริ่มกำหนดตำแหน่งเป็นครั้งแรก ในกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์ และหลังจากนั้นก็ได้มีการกำหนดตำแหน่งวิชาการในกรมอื่น ๆ อีกหลายกรม ซึ่งจากการสำรวจสถิติปรากฏว่า จำนวนตำแหน่งวิชาการในราชการพลเรือนได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว คือ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๕ ได้เริ่มมีจำนวน ๑๓ ตำแหน่งในกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ และในปัจจุบันสำรวจเมื่อเดือน มิถุนายน ๒๕๓๐ มีจำนวน ๒๐๐๓ ตำแหน่ง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่คาดว่าจะมีตัวบุคคลครองอยู่จริงประมาณ ๑๕๐๐ กว่าคน จะเห็นได้ว่า อัตราการเพิ่มสูงถึง ๑๕๐ เท่า ภายในช่วงเวลา ๕ ปี

ตัวเลขดังกล่าวเป็นเพียงจำนวนตำแหน่ง ซึ่งหากต้องการคำนวณค่าของตำแหน่งออกมาเป็นตัวเงินโดยใช้หลักการกำหนดจุดกลาง (*mid-point*) ของเงินเดือนระดับตำแหน่งเป็นหลัก ก็อาจประมาณค่าเงินเดือนของตำแหน่งเหล่านั้นได้ประมาณ ๑๙๖.๘ ล้านบาทต่อปี โดยมีได้รวมค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการและอื่น ๆ ที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเป็นข้าราชการ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายประกอบกับแนวโน้มว่าในอนาคตกลุ่มตำแหน่งนี้จะเติบโตเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็วต่อไป ก็มีข้อสังเกตหรือคำถาม

ซึ่งจะต้องมีคำตอบเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไป คือ

ประการที่หนึ่ง กลุ่มตำแหน่งนี้มีส่วนในการริเริ่ม สร้างสรรค์ ค้นพบ และปฏิรูปรองานของราชการพลเรือนให้ก้าวหน้าทันสมัยทางวิชาการและเป็นประโยชน์ต่อแผ่นดินแค่นั้นเพียงใดบ้าง ผลงานโดยส่วนรวมของกลุ่มตำแหน่งนี้คุ้มค่ากับค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน<sup>๑</sup> ซึ่งจ่ายมาจากภาษีอากรหรือไม่ ข้อมูลเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดตำแหน่งวิชาการในปีต่อ ๆ ไป และต่อการปรับปรุงระบบตำแหน่งวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่ออนาคตของราชการพลเรือน และต่อตัวนักวิชาการเอง

ข้อสังเกตประการที่สองคือ โดยที่ระบบตำแหน่งวิชาการได้เปิดโอกาสให้นักวิชาการดีเด่นได้เลื่อนฐานะตำแหน่งและได้ค่าตอบแทนตลอดจนผลประโยชน์อื่น ๆ จากราชการให้สูงขึ้นกว่าเดิมตามความสามารถทางวิชาการ และผลงานของตัวบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับระบบคุณธรรม ดังนั้นจึงมีข้อสังเกตว่า กลไกการกลั่นกรองบุคคลเพื่อแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งและการเลื่อนระดับ ซึ่งเป็นโอกาสที่พิเศษกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นนั้นเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถจำแนกบุคคลได้อย่างเฉียบขาดหรือไม่ว่าผู้ใดมีศักยภาพและวิญญานที่จะเป็น

<sup>๑</sup>การประเมินบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งจะต้องประกอบด้วยผู้อ่านอย่างน้อย ๓ คน ซึ่งเป็นบุคคลระดับผู้ทรงคุณวุฒิในสาขานั้น ๆ เวลาที่ใช้ประมาณ ๓-๖ เดือน เมื่อผลเป็นประการใดแล้ว เจ้าหน้าที่จะต้องสรุปเรื่องทำบันทึกและแนบสรุปผลงานโดยใช้เอกสารเป็นปีก ๆ เพื่อเสนอผลต่อ อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ ๑๖ คน



## วารสารข้าราชการ ๑๔

นักวิชาการหรือผู้ชำนาญการที่ดีเด่นได้ สามารถป้องกันการยึดเหี้ยมบุคคลที่ไม่เหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งวิชาการเหล่านี้ได้หรือไม่ ตลอดจนสามารถที่จะสร้างมาตรฐานการประเมินผลงานทางวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้อย่างยุติธรรมเหมาะสมหรือไม่ ประการใด

ข้อสังเกตประการที่สามคือ การจัดระบบเกี่ยวกับการเก็บและจำแนกข้อมูลว่าผลงานอะไรบ้างที่จะเข้าเกณฑ์เป็นผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อราชการ ผลงานนั้นเป็นของกลุ่มบุคคลหรือของบุคคลใด ผู้ที่อ้างว่าเป็นเจ้าของผลงานเป็นผู้ที่มีความสำคัญเพียงใดในการผลิตผลงานวิชาการนั้น (ซึ่งบางกรณีอาจเป็นเพียงผู้เขียนเท่านั้นก็ได้) ผลงานระยะใดที่ควรจะใช้ประเมินในช่วงเวลาใด

ข้อสังเกตประการที่สี่คือ โดยที่การประเมินผลงานวิชาการเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ต้องใช้เวลานานในการพิจารณาผลงาน และจะต้องใช้ตัวบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นยอดของนักวิชาการในสาขาที่จะประเมิน ต้องเป็นการประเมินโดยผู้ที่มีความเที่ยงธรรม ไม่มีอคติและมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ จึงเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงว่ายังมีตำแหน่งวิชาการมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งยากที่จะหาตัวผู้ประเมินที่มีเวลาเพียงพอและมีความรู้ความสามารถถึงขนาดได้ในจำนวนที่ต้องการ หากไม่เป็นเช่นนั้นแล้วท้ายที่สุดการประเมินบุคคลในตำแหน่งวิชาการก็คงจะเป็นงานที่มีปัญหา อุปสรรคและล่าช้ามากอีกงานหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.

ข้อสังเกตประการที่ห้าคือ ระบบตำแหน่งวิชาการเป็นระบบที่มีจุดเน้นหนักที่ผลงานของ

นักวิชาการแต่ละคน และเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนตำแหน่งได้โดยไม่ต้องมีการแข่งขันกับผู้อื่น หรือต้องรอให้มีตำแหน่งระดับสูงว่างเหมือนกับตำแหน่งในกลุ่มบริหาร ซึ่งการเปิดโอกาสเช่นนี้ก็อาจจะมีผลกระทบมากต่อระบบอาวุโสในราชการและระบบใหม่นี้อาจจะก่อให้เกิดความอิจฉาริษยา และความแตกแยกมากยิ่งขึ้นในวงราชการเพียงใด ซึ่งจะเป็นการสวนทางกับกระแสการรณรงค์ให้ข้าราชการมีความสามัคคี ให้ผนึกกำลังกันทำงานเป็นกลุ่มและประสานงานกัน

ข้อสังเกตสำคัญข้อสุดท้ายซึ่งเป็นปัญหาหลักที่ยังแก้กันไม่ตกในวงราชการคือจะทำอย่างไรกับนักวิชาการ (หรือข้าราชการ) ที่ใช้เวลา ใช้โอกาส ใช้เครื่องมือของทางราชการไปทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ทำอย่างไรจึงจะมีมาตรการควบคุมป้องกันนักวิชาการ (หรือข้าราชการ) ที่เอาเปรียบเหล่านั้นโดยเฉพาะการลงโทษเอาผิดกับนักวิชาการ "ก้ามะตอ" ผู้มีความชำนาญในการปลอมปนหรือลอกเลียนและฉกฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง และผู้ที่มีความประพฤติอหยังอนทางวินัย

### สรุป

ระบบตำแหน่งวิชาการนี้ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ปัญหาการสูญเสียนักวิชาการดีเด่นในราชการพลเรือน และเพื่อพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการในระบบราชการ โดยมีแนวคิดและความมุ่งหมายที่จะกำหนดตำแหน่ง

และหน้าที่ของกลุ่มตำแหน่งวิชาการไว้เป็นการเฉพาะเจาะจงทำให้ทำงานทางวิชาการ ลึก ๆ เท่านั้น เป็นการแยกกลุ่มตำแหน่งวิชาการ ออกมาจัดระบบบริหารงานบุคคลไว้เป็นกลุ่ม พิเศษในการแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งก็มุ่ง หมายให้แต่งตั้งจากผู้ที่มีคุณลักษณะเหมาะสม เป็นนักวิชาการอย่างแท้จริง และถ้านักวิชาการ นั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ดี มีผลงานดีเด่นก็ให้นำ ผลงานนั้นมาประเมินเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่ง ได้อีกด้วย จึงเป็นการจูงใจให้นักวิชาการตั้งใจ ทำงานเพื่อประโยชน์ต่อแผ่นดิน และเป็นการ เปิดโอกาสให้บุคคลได้เลื่อนตำแหน่งตามความ สามารถเฉพาะบุคคลได้เป็นกรณีพิเศษสอดคล้องกับหลักการแห่งระบบคุณธรรม

แนวคิดและความมุ่งหมายของระบบวิชาการอันใหม่นี้จึงน่าจะเหมาะสมกับกาลเวลา และสถานการณ์ และน่าจะช่วยแก้ปัญหามากมาย ๆ ประการในการบริหารงานบุคคลใน ราชการพลเรือนได้ แต่ในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์ ดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ก็ย่อมขึ้นอยู่กับ

องค์ประกอบสองประการ คือ ระเบียบปฏิบัติ ทั้งปวงที่กำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการตามระบบ ประการหนึ่ง และตัวบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ก.พ. และเจ้าหน้าที่ของ ก.พ. คณะกรรมการประเมิน ผู้บังคับบัญชา และโดย เฉพาะอย่างยิ่ง ตัวนักวิชาการเอง อีกประการ หนึ่ง ว่าระเบียบปฏิบัติและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เหล่านั้นได้พัฒนาไปตามแนวคิดและความมุ่ง หมายอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์แค้ ไหน เพียงใด

ท้ายที่สุดขอฝากความเห็นไว้สำหรับผู้ เกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่า **“ตำแหน่งวิชาการมี ประโยชน์ โปรดใช้ให้คุ้มค่า”** และเชื่อว่าถ้า ท่านผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและเข้าใจ ในเจตนารมณ์และความมุ่งหมายของตำแหน่ง วิชาการอย่างถ่องแท้ และให้นักวิชาการตาม ควรแก่กรณีแล้ว ตำแหน่งวิชาการเหล่านี้ย่อม จะช่วยจรรโลงระบบราชการให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น และจะยังประโยชน์ให้เกิดขึ้นต่อสังคม อย่างแน่นอน.

## สัมภาษณ์พิเศษ :

### ตำแหน่งทางวิชาการ หนทางหนึ่งในการธำรงรักษาผู้มีฝีมือ



เรื่องของตำแหน่งทางวิชาการเป็นของใหม่ในวงราชการซึ่งมีข้าราชการพลเรือนน้อยคนนักที่จะคุ้นเคยหรือได้สัมผัสกับคำ ๆ นี้ วารสารข้าราชการฉบับนี้จึงขอเชิญชวนเพื่อนข้าราชการมาคลายความข้องใจในเรื่องนี้ กับบทสัมภาษณ์นายแพทย์วินิจ อิศวเสนา อธิบดีกรมควบคุมโรคติดต่อ ประธาน อ.ก.พ.ฯ ตำแหน่งทางวิชาการ ที่จะทำให้เพื่อนข้าราชการได้สัมผัสหลักการและแนวความคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

เราขอเริ่มต้นด้วยการถามว่า การกำหนดให้มีตำแหน่งทางวิชาการขึ้นนั้น มีแนวความคิดอย่างไร

ท่านชี้แจงว่า “การบริหารงานบุคคลแต่เดิมนั้น ข้าราชการมีสายเคี้ยว จะเรียกว่าสายบริหารก็ได้ คนที่มีความรู้ความสามารถไม่อาจที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปเหมือนกับผู้บังคับบัญชาของตน เช่น ผู้อำนวยการกองเป็นระดับ ๘ คนที่อยู่ในกองนั้น ๆ ก็เป็นระดับสูงได้แก่ระดับ ๗ ไม่มีโอกาสเป็นระดับสูงได้มากกว่านี้เพราะติดด้วยกับระบบการแบ่งชั้นทำให้คนเหล่านี้ลาออกไปอยู่ที่อื่นที่คิดว่า ราชการไม่อาจรักษาคนเช่นนี้ไว้ได้ แนวความคิดในเรื่องการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการก็คือว่า ทำอย่างไรราชการจึงจะเลี้ยงนักวิชาการหรือคนที่มีความรู้ไว้ให้อยู่ในราชการนาน ๆ เปิดโอกาสให้อยู่ในสายงานที่สามารถก้าวหน้าในตัวเองได้ โดยไม่ติดขัดในเรื่องระดับต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีสายงานวิชาการขึ้น”

ฟังแล้วเราให้สงสัยนักกว่า ถ้าหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับตำแหน่งเท่ากันดังเช่นที่ว่ามีแล้ว เรื่องการปกครองบังคับบัญชาจะมีลักษณะอย่างไร จะเป็นปัญหาหรือไม่ประการใด

ท่านว่า “ก็ไม่น่าจะเป็นปัญหาอะไร เพราะตำแหน่งเหล่านี้เป็นตำแหน่งในสายวิชาการก็ไม่มีหน้าที่บังคับบัญชาใคร หรือบริหาร

งานแต่อย่างใด ส่วนผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานก็เป็นตำแหน่งบริหาร มีอำนาจบังคับบัญชาใ้ตนเองอยู่แล้ว”

เพื่อความกระจ่างชัดในสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งทางวิชาการ” เราจึงถามท่านต่อไปอีกว่า ในอดีต บางสายงานซึ่งมีลักษณะงานด้านวิชาการ เช่น นายแพทย์ใหญ่และในปัจจุบันตำแหน่งทางวิชาการก็ได้เข้ามาสู่ระบบราชการแล้ว ตำแหน่งเช่นนี้จะเป็นตำแหน่งทางวิชาการหรือไม่

ท่านอรรถาธิบายว่า “ตำแหน่งนายแพทย์ใหญ่ที่อยู่ประจำกรม ไม่ได้เป็นตำแหน่งสายวิชาการ เป็นตำแหน่งสายบริหาร แต่ว่าหน้าที่ของนายแพทย์ใหญ่เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกันทางวิชาการ ไม่ได้เป็นหน้าที่ทางค้ำบริหาร ทางค้ำบริหารก็มีรองอธิบดี หรือรองปลัดกระทรวงก็แล้วแต่กรณี เป็นผู้ช่วยอธิบดีหรือปลัดกระทรวงทางค้ำบริหาร ส่วนนายแพทย์ใหญ่ก็เป็นผู้ช่วยอธิบดีหรือปลัดกระทรวงด้านวิชาการ แต่ตำแหน่งนี้ก็ไม่ได้เป็นตำแหน่งทางวิชาการ เป็นผู้ช่วยอธิบดีเท่านั้น”

ท่านยังได้เฉลยข้อข้องใจเรื่องนี้ต่อไปอีกว่า “ตำแหน่งทางวิชาการนั้นหมายถึงว่าคนที่ทำงานอยู่นั้นทำงานด้านวิชาการจริง ๆ ไม่ใช่ว่าเป็นไปโดยตำแหน่ง แต่ตำแหน่งจะเป็นชื่อวิชาการ แต่ถ้างานไม่มีถึงขั้นก็ไม่ได้ตำแหน่งทางวิชาการ ฉะนั้น การแต่งตั้งคนให้มาดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จึงต้องมีการประเมินตัวบุคคลก่อนว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติและผลงานหรือไม่ ถ้าปรากฏว่าเป็นว่ามีคุณภาพ ถึงจะเป็นได้”



นั่นก็หมายความว่า บางคนก็อาจมีทั้งตำแหน่งทางบริหารกับตำแหน่งทางวิชาการควบคู่กันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และความจำเป็นของส่วนราชการนั้น ๆ ซึ่งท่านได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมต่อไปว่า

“ตำแหน่งทั้งสองอย่างควรเดินควบคู่กันไป ฝ่ายหนึ่งทำด้านบริหารให้มากหน่อย อีกฝ่ายก็ทำทางด้านวิชาการ โดยไม่ต้องไปยุ่งกับฝ่ายบริหาร ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น บางคนอาจจะมีความรู้ดีแต่บริหารงานไม่ดี ก็ไปอยู่สายวิชาการดีกว่าทางกระทรวงสาธารณสุขมีตำแหน่งทางวิชาการมากเป็นร้อย เช่น โรงพยาบาลหนึ่ง ผอ.เป็นระดับ ๘ ลูกน้องเป็นระดับ ๕ ก็มี แต่เป็นสายวิชาการ ก็ไม่เห็นมีปัญหาปกครองกันได้ ทั้งนี้เพราะเขาทำงานเฉพาะเรื่อง ตามที่เขามีความเชี่ยวชาญ”

สำหรับข้อข้องใจของผู้ที่เสนอผลงานเพื่อประเมินลงตำแหน่งทางวิชาการว่าคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่อ่านผลงานของเขา “นิน” มากทำให้การประเมินล่าช้า หรือไม่ผ่านการประเมินนั้น ท่านได้ให้ความกระจ่างว่า



“ถ้าตำแหน่งนั้นเป็นนักวิจัย ก็ต้องมีผลงานวิจัยและผลงานนั้นก็ต้องเป็นผลงานที่มีคุณภาพด้วย การจะวัดคุณภาพจะวัดด้วยตัวเองไม่ได้ ตัวเองจะมีใจลำเอียงว่าของตัวเองดี แต่ในทางตรงกันข้ามคนภายนอกอาจจะดูว่า คุณภาพไม่ถึงก็ได้ จะว่าหนักก็งไม่ใช่ เพราะทัศนคติของคนไม่เหมือนกัน”



ต่อคำถามที่ว่า ตำแหน่งทางวิชาการนี้จะเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของข้าราชการมากขึ้นเพียงใดนั้น ท่านอธิบายในเรื่องนี้ว่า “เท่าที่ทำก็เป็นเพียงระยะสั้น ๒-๓ ปี คนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนี้ได้ก็ยังมีน้อย เขาอาจจะยังมองไม่เห็นทางก้าวหน้าว่าเขาจะไปได้ถึงระดับสูงขึ้นไปในอนาคตเมื่อทุกอย่างเข้าสู่มาตรฐานที่ดีแล้ว ก็คงจะเห็นว่าเป็นสายงานหนึ่งที่ไต่เต้าไปได้ถ้าเขามีความรู้ความสามารถ โดยเขาไม่ต้องเป็นหัวหน้าหน่วยงานและไม่ต้องรับผิดชอบทางด้านการบริหารแต่อย่างใด”

เมื่อพูดถึงข้อดีแล้ว เราก็อดสงสัยต่อไปได้ ตำแหน่งทางวิชาการได้กำหนดให้มีมาหลายปี

แล้ว เริ่มแต่ปี ๒๖ เป็นต้นมา จะไม่มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องหรืออย่างไร

ท่านชี้แจงว่า “คงเป็นเพราะความล่าช้าและ ก.พ. เองก็ทำงานช้าด้วย เพราะเป็นเรื่องใหม่ ส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่เข้าใจดี คือมักจะเอาตำแหน่งทางวิชาการนี้เป็นที่เก็บบุคคลที่ไม่ต้องการ เรื่องนี้ก็ทำให้เราไม่สามารถผ่อนปรนทำตามได้ ก็คงจะไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหารระดับสูง

แนวทางแก้ไขก็คือ การแต่งตั้งจะต้องผ่านประเมินก่อน การประเมินนี้ต้องยึดหลักการที่แน่ชัด และเท่าที่ปฏิบัติก็ยึดหลักการกันแน่ชัด ถ้าคุณภาพไม่ถึงก็ไม่ผ่านการประเมิน

ในส่วนที่เกี่ยวกับความเข้าใจของส่วนราชการ ก็อาจจะแก้ไขได้โดยออกหนังสือเวียน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจขึ้นมาก และต้องใช้เวลาพอสมควรเพื่อให้คนมีความเข้าใจ ทั้งนี้เพราะสายงานนี้เป็นสายงานใหม่ ไม่เคยมีมาก่อน”

สำหรับแนวความคิดที่จะปรับปรุงตำแหน่งทางวิชาการให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะขั้นตอนการประเมินผลงานเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการนั้น ท่านกล่าวว่า “เรื่องตำแหน่งของวิชาการนี้เพิ่งตั้งใหม่ ข้าราชการยังไม่ได้เตรียมตัว ไม่ได้บันทึกผลงานไว้เป็นสายลักษณะอักษรจึงไม่ทราบจะเอาอะไรมาประเมินได้ ซึ่งขณะนี้มีปัญหาเช่นนี้อยู่หลายสายงานด้วยกันทีเดียว แต่ต่อไปเมื่อเรื่องนี้เข้ารูปเข้ารอยมากขึ้น ข้าราชการรู้เรื่องนี้มากขึ้น เขาก็จะมีการรวบรวมผลงานที่เกี่ยวกับทางด้านวิชาการ เพื่อให้คณะกรรมการประเมินได้

ขณะนี้เรามีตำแหน่งหลายตำแหน่งที่ทำงาน ทั้งทางด้านวิชาการ และด้านบริหาร เช่น หน่วยงานทางด้านวิชาการ มีงานบริหารครึ่งหนึ่ง วิชาการครึ่งหนึ่ง หรือบริหารน้อยหน่อย วิชาการมากหน่อย หรือบริหารมาก วิชาการน้อย ก.พ. จึงมีคำริที่จะสร้างสายงานที่ ๓ ขึ้นคือสายบริหาร วิชาการ เช่น หัวหน้าหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารหน่วยงานนั้น แต่หน่วยงานนั้น

ต้องทำงานด้านวิชาการทั้งหมด หัวหน้าหน่วยงานจำต้องมีความรู้ทั้งทางด้านบริหารและวิชาการควบคู่กันไป”

ท้ายที่สุด ท่านได้ฝากย้ำถึงความสำคัญของการเก็บบันทึก จัดทำผลงานเพื่อเป็นเอกสารหลักฐานไว้สำหรับการประเมินสู่ตำแหน่งทางวิชาการเป็นการปิดท้าย.

หน้าที่ก็คือ ธรรมะ ธรรมะ ก็คือ หน้าที่ เพราะธรรมะนี้ หมายถึง หน้าที่ด้วย เราทำหน้าที่ใด ๆ อยู่ก็เรียกว่า เราประพฤติธรรมอยู่ในหน้าที่นั้น ๆ

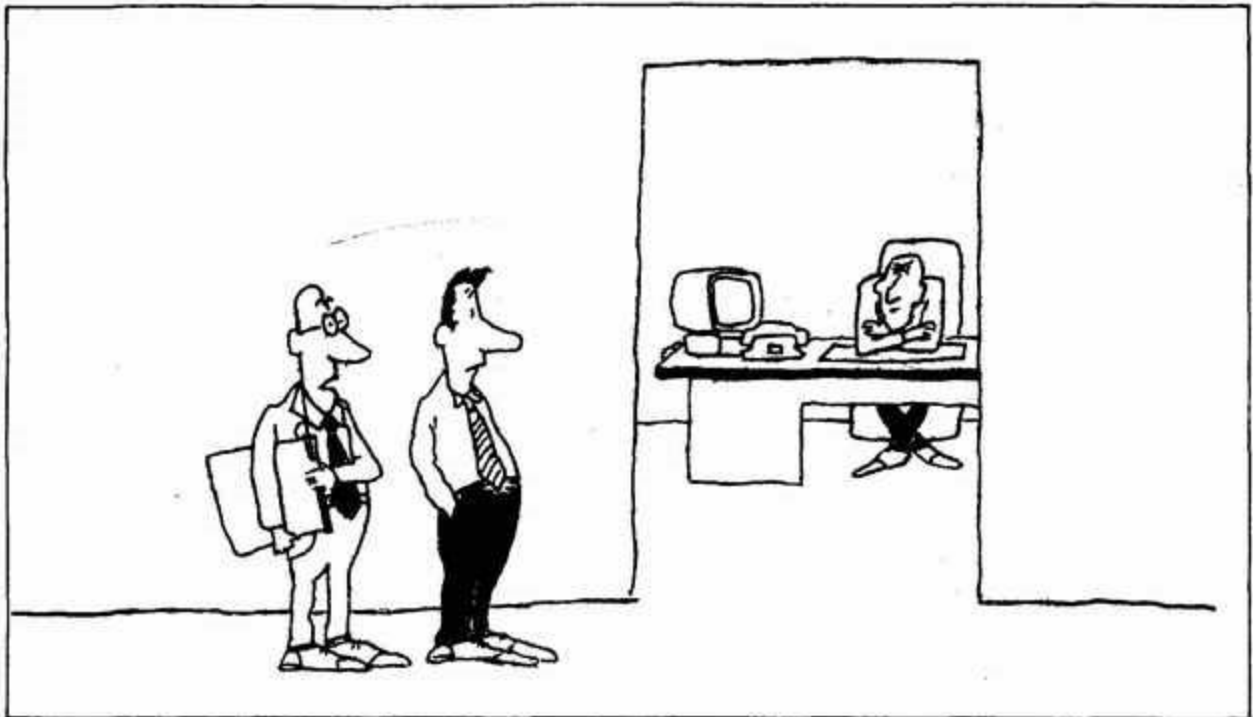
ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ตามหน้าที่ก็เรียกว่า เป็นผู้ประพฤติธรรม หรือคนค้าขายกำลังขายของแก่คนที่เข้ามาซื้อก็เรียกว่าเขาประพฤติธรรมอยู่ แต่หน้าที่นั้นต้องเป็นหน้าที่การงานที่สุจริต ไม่เบียดเบียนผู้อื่น

ทุกคนต้องปฏิบัติธรรมะด้วยกันทั้งนั้น ถ้าไม่ประพฤติธรรมก็จะไม่มีอะไรจะกิน ไม่มีอะไรใช้ ชีวิตจะไม่มีค่า ไม่มีราคา แต่พอเราประพฤติธรรมะสิ่งทั้งหลายก็จะเกิดขึ้นแก่เรา เช่น เราหว่านพืชเราก็ได้กินยลมัน เราทำอย่างใดเราก็ได้อย่างนั้นจึงต้องเพียรทำความดี ละความชั่วเพื่อที่จะได้ผลที่ดี

การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เราจะต้องปฏิบัติ นั้น ก็คือ การปฏิบัติธรรมะ การปฏิบัติธรรม คือ การทำงานในหน้าที่นั้น ๆ ให้ดีที่สุด

# ทำไมผู้บริหารจึงไม่ยอมมอบหมายงาน

\*กษิต รัตนพล



ปัจจุบันเรามักจะพบอยู่เสมอว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีงานค้างอยู่เป็นจำนวนมากทั้งนี้เนื่องจากไม่รู้จักวิธีมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ผู้บริหารบางคนหมกมุ่นอยู่กับงานประจำจนไม่มีเวลาที่จะคิดหรือทำงานด้านบริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีงานที่จะต้องปฏิบัติมากมายหลายด้าน ยากที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยลำพังคนเดียว

ได้ จึงจำเป็นต้องฝึกฝนให้ผู้ปฏิบัติงานระดับรองลงไปมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแทน

## ทำไมผู้บริหารจึงไม่มอบหมายงาน

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า การที่ผู้บริหารไม่มอบหมายงานนั้นมีสาเหตุ ๗ ประการ ถ้าหากผู้บริหารหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ได้ก็จะเป็น

มันได้ก้าวแรกที่จะก้าวไปสู่การเรียนรู้การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ เหตุผลต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารไม่มอบหมายงาน ได้แก่

### ๑. ผู้บริหารเห็นว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ

เมื่อการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรหรือผู้บริหารแล้ว การตัดสินใจจะต้องมาหรือเกิดจากผู้บริหาร ดังนั้นในการมอบหมายงาน ผู้บริหารจะมอบหมายงานเพียงแต่ในนามตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อได้มอบหมายงานการจัดซื้อบางอย่างให้แก่ผู้ช่วยของเขา แต่ผู้จัดการก็ยังเข้าไปยุ่งเกี่ยวในแผนการจัดซื้อของผู้ช่วย จนกระทั่งแผนการจัดซื้อเป็นไปตามความต้องการของเขาโดยไม่ให้อิสระผู้ช่วยในการดำเนินงานด้วยตนเอง ซึ่งจริงๆ แล้วผู้จัดการก็ยังไม่ได้มอบหมายงานให้เขาทำอย่างจริงจัง เพราะไม่ได้ให้เขาตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง

*การมอบหมายงานนั้นผู้บริหารต้องแน่ใจว่า ลูกน้องของเขาสามารถตัดสินใจได้ดีเท่า ๆ เขา* ดังนั้นผู้บริหารหลาย ๆ คนจึงไม่ค่อยกล้าที่จะมอบหมายงานให้กับลูกน้องเนื่องจากไม่แน่ใจในการตัดสินใจของลูกน้อง ด้วยประการเช่นนี้การพัฒนาลูกน้องก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะถ้าหากผู้บริหารไม่ให้อิสรภาพโดยการมอบหมายงานให้ลูกน้องทำแล้ว ลูกน้องก็จะมีโอกาสเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เลย เพราะข้อผิดพลาดต่าง ๆ จะเป็นการสร้างประสบการณ์ให้เกิดการเรียนรู้

### ๒. ผู้บริหารไม่เต็มใจที่จะแบ่งอำนาจ

ผู้บริหารหลายคนที่ยังหลงในอำนาจของตน จะรู้สึกไม่สบายใจ เมื่อเขาได้มอบหมายงานให้คนอื่นไปทำ เขามีความรู้สึกไม่ชอบสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยที่เขาควบคุมอะไรไม่ได้ ปัญหาสำคัญในเรื่องนี้ก็คือผู้บริหารไม่เต็มใจที่จะแบ่งอำนาจ ดังนั้นจึงผูกขาดอำนาจไว้เพียงผู้เดียว และในเวลาเดียวกันก็เพื่อทำให้เขาแน่ใจว่าไม่มีใครมาแย่งตำแหน่งเขา องค์กรหลายแห่งจะไม่ยอมให้ผู้บริหารได้รับการเลื่อนตำแหน่ง จนกว่าเขาจะพัฒนาลูกน้องของเขาให้ทำงานแทนเขาได้ ดังนั้นผู้บริหารที่หวงอำนาจและไม่ค่อยมอบหมายงาน จะพบว่าตนเองไม่ได้พัฒนาลูกน้องและยังเป็นการจำกัดความก้าวหน้าของตนเองอีกด้วย

### ๓. ผู้บริหารที่อยู่ในภาวะที่ไม่มั่นคง

คนที่ขาดความเชื่อมั่นในเรื่องความสามารถทางการบริหาร หรือคนที่ตกอยู่ในภาวะที่ไม่มั่นคง จะไม่ค่อยเต็มใจมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องที่มีความสามารถ โดยกลัวว่าลูกน้องจะแสดงความสามารถออกนอกหน้า โดยที่ผู้บริหารไม่ได้ตระหนักว่าการปฏิบัติงานของเขาขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของลูกน้อง ถ้าลูกน้องปฏิบัติงานดีขึ้นก็ย่อมแสดงว่าการบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นจะภูมิใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของลูกน้องและใช้ให้เกิดประโยชน์ เขาจะมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อที่จะพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของลูกน้อง



#### ๔. ผู้บริหารในธุรกิจหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการ

โดยปกติผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กจะไม่เต็มใจมอบหมายงานให้ลูกน้องทำมากกว่าผู้บริหารซึ่งไม่ได้เป็นเจ้าของและถูกจ้างโดยบริษัทใหญ่ ผู้บริหารในธุรกิจขนาดเล็กจะทำงานเกินเวลาจนไม่มีวันหยุดและวันหยุดพักผ่อน ทุ่มเทการทำงานให้กับหน่วยงานโดยไม่ยอมมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้ใคร เพราะเห็นว่าการมอบหมายงานก็คือการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจไปซึ่งเปรียบเสมือนผู้ปกครองมอบหมายหน้าที่การเลี้ยงลูกของตนเองให้แก่คนอื่น

ผู้บริหารในธุรกิจขนาดใหญ่มักจะมอบหมายงานให้ผู้จัดการทำ แต่บางครั้งก็มีเหมือนกันที่ว่าผู้บริหารในธุรกิจขนาดใหญ่ไม่มอบหมายงานให้ใคร เนื่องจากถูกครอบงำในความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นเจ้าของกิจการนั้น ๆ ซึ่งถ้าหากเป็นเช่นนี้แล้วก็จะมีปัญหาทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

#### ๕. ผู้บริหารที่พอใจแต่สิ่งที่ดีเลิศ (เล็งผลเลิศ)

ผู้บริหารที่พอใจแต่สิ่งที่ดีเลิศ เป็นผู้ซึ่งต้องการรายละเอียดทุกอย่างในการทำงาน ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ผู้บริหารประเภทนี้จะรู้สึกไม่สบายใจกับการมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ เพราะว่าการอำนาจในการควบคุมงานได้หลุดจากมือเขาไป ถ้าหากเขามอบหมายงานให้คนอื่นทำแล้วจะต้องคอยเฝ้าติดตามดูอยู่เสมอ เพื่อ

ให้แน่ใจว่างานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยหรือแม้กระทั่งทำงานที่ลูกน้องได้ทำเสร็จไปแล้วอีกครั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้งานนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้บริหารที่เล็งผลเลิศมีความเชื่อว่าพวกเขาเป็นบุคคลสำคัญที่องค์กรจะขาดไม่ได้

#### ๖. ลูกน้องไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานใหญ่

ผู้บริหารบางคนไม่ยอมมอบหมายงานให้ลูกน้องทำ เพราะว่าลูกน้องของเขายังไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น สาเหตุก็เพราะว่าขาดความสามารถเนื่องจากเขาไม่เคยได้รับการมอบหมายงานใด ๆ ที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของเขามาก่อนเลย ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นนี้ควรจะได้รับการปรับปรุงแก้ไขตรงจุดที่ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าลูกน้องของเขาไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น ลูกน้องก็ยังคงไม่ได้พัฒนาตนเอง ลูกน้องจะได้รับการพัฒนาและมีความรู้เพิ่มขึ้นโดยอาศัยการมอบหมายงานจากผู้บริหารให้เขาทำเพิ่มขึ้น

ผู้บริหารที่ไม่มอบหมายงานจะพบว่าลูกน้องของเขากลายเป็นคนที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ ต้องพึ่งเขาอยู่ตลอดเวลา ลูกน้องจะคิดอยู่เสมอว่ามันเป็นการง่ายที่จะถามหัวหน้าดีกว่าที่จะตัดสินใจเอง ซึ่งลูกน้องเหล่านี้ควรจะได้รับการพัฒนาให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง จนกระทั่งทำให้เขาต้องการและสามารถที่จะรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

#### ๗. ลูกน้องมีความสามารถ แต่ไม่ต้องการมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ผู้ปฏิบัติงานบางคนต้องการพัฒนาตนเอง และเห็นความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ พอใจกับงานประจำ และไม่ต้องการที่จะเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงาน แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานสมัยใหม่จะมีการตอบสนองหรือเห็นด้วยกับการมอบหมายงานน้อยกว่าสมัยก่อน และผู้ปฏิบัติงานจะไม่มี ความสนใจในการพัฒนาตนเองก็ตาม แต่ก็ต้อง ยอมรับโดยดีเมื่อถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ งานเพิ่มขึ้น

ถ้าผู้บริหารเปลี่ยนพฤติกรรมของเขา และมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เขาจะบรรลุผลสำเร็จ ๒ ประการ คือ

**ประการแรก** ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและธุรกิจเจริญก้าวหน้า กล่าวคือผู้บริหารที่มีการมอบหมายอย่างฉลาดจะพบว่าลูกน้องของตนมีความสามารถและปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่มอบหมายงาน และส่งผลถึงผู้บริหารในการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

**ประการที่สอง** การที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับลูกน้อง ก็เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของลูกน้องไปในตัว หน่วยงาน

ที่ประสบผลสำเร็จเป็นเวลาช้านานนั้นก็คือหน่วยงานที่ได้มีการพัฒนาลูกน้องในการทำงาน ปัจจุบันจะเห็นว่าบริษัทซึ่งประสบความสำเร็จด้วยดีก็คือบริษัทที่ผู้บริหารได้มีการมอบหมายงานอย่างรอบคอบ และให้ลูกน้องได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่ทำ

### สรุป

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นนั้น จะต้องรู้จักกลไกในการบริหารงาน ซึ่งกลไกอันหนึ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ก็คือ การมอบหมายงาน การมอบหมายงานนอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระผู้บริหารให้ทำงานได้ทัน และไม่ให้เกิดงานค้างแล้ว ยังเป็นการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้ถึงวิธีการทำงานที่เขาจะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต สอนให้เขาได้รู้จักใช้ความคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการในกรณีที่จำเป็น นอกจากนั้นการมอบหมายงานยังเป็นการสร้างขวัญที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

# The Path – Goal Theory :

## ทฤษฎีผู้นำแบบสูงสุดคืนสู่สามัญ

ผศ.ดร.สิทธิโชค วรานุสันติกุล

ภาคจิตวิทยาและการแนะแนว วิทยาลัยครูนครปฐม

ในนิยายจีนกำลังภายในมีคำพูดที่คมคายอยู่ประโยคหนึ่งว่า “สรรพสิ่งทั้งหลายเมื่อขึ้นสู่จุดสูงสุดแล้วจะคืนกลับสู่สามัญ” หมายความว่าบรรดาวิทยายุทธกระบวรท่าพิสดารลึกลับทั้งหลายนั้น ถ้าบุคคลได้เรียนรู้จนเชี่ยวชาญแล้ว กระบวรท่าต่าง ๆ เหล่านั้นจะดูไปแล้วเหมือนกับกระบวรท่าธรรมดาสามัญที่ใครก็ทำได้ แต่ผลที่ได้จากการกระทำจะแตกต่างกัน ทฤษฎีว่าด้วยเรื่องของการเป็นผู้นำมีหลายหลากมากมาย แต่ทฤษฎีที่มีลักษณะของคัมภีร์วิทยายุทธแบบสูงสุดคืนสู่สามัญคือ ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (The Path – Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่กล่าวว่า ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อได้รับรู้ว่า พฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ นั่นคือผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามต่อเมื่อผู้ตามมองผู้นำว่าได้จัดให้มีอะไรช่วยพวกเขาสู่เป้าหมายนอกเหนือไปจากที่มีอยู่แล้วในสถานการณ์หรือไม่ ถ้าไม่ได้ช่วยอะไรพวกเขาออกเหนือไปจากที่มีอยู่แล้วในสถานการณ์ ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลในการนำต่อลูกน้องเลยดังที่เฮาส์ (House) ผู้ประกาศทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ว่า

“ภาระกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามคือการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ลูกน้องสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และยังคงต้องเป็นผู้แผ้วถางไปสู่การได้ผลลัพธ์ตอบแทนดังกล่าวให้สะดวกแก่การเดินทาง อย่าให้มีขวากหนามหรือหลุมพรางใดมาเป็นอุปสรรคแก่การเดินทางของลูกน้อง อนึ่งยังต้องหาวิธีเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจจากการทำงานของลูกน้องตลอดทางด้วย” ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำในความหมายของทฤษฎีนี้คือ การให้คำแนะนำ การสอน การให้สิ่งจูงใจในการทำงาน การช่วยแผ้วถางทางไปสู่การบรรลุเป้าหมายของลูกน้อง ซึ่งการช่วยเหลือนี้เป็นสิ่งที่องค์กรหรือกลุ่มไม่ได้จัดให้แก่ลูกน้องมาก่อน

แต่ผู้นำจะทำหน้าที่นี้ได้เป็นอย่างดีได้อย่างไร? คำตอบได้แก่วลีที่ว่า “แล้วแต่สถานการณ์” ว่าควรจะทำอย่างไร โดยทฤษฎีนี้ได้เสนอแนวทางของพฤติกรรมผู้นำที่ควรทำในสถานการณ์ต่าง ๆ ๔ แบบด้วยกันคือ

พฤติกรรมแบบสนับสนุนได้แก่กลุ่มของพฤติกรรมที่มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ตาม เช่น แสดงความสนใจในความเป็นอยู่ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในที่ทำงาน

พฤติกรรมแบบชี้แนะ ได้แก่กลุ่มพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามรู้ว่าเขาได้รับการคาดหวังว่าจะต้องทำอะไร ให้คำแนะนำที่ชี้ชัดเจาะจง การขอร้องให้ผู้ตามทำตามกฎเกณฑ์และขั้นตอน กำหนดการและประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ วางแผนการทำงาน สรุปคือพฤติกรรมมุ่งเอาแต่งานนั่นเอง

พฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วม ได้แก่การปรึกษากับผู้ตามและนำเอาข้อคิดเห็นของเขามาพิจารณาเมื่อจะต้องตัดสินใจ

พฤติกรรมแบบมุ่งหมายสำเร็จ ได้แก่พฤติกรรมประเภทที่ผู้นำตั้งเป้าหมายการทำงานที่ทำทลายความสามารถของลูกน้อง เน้นความเป็นเลิศของผลงาน และแสดงความมั่นใจว่าผู้ตามจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูง

คำถามคือว่าแบบไหนดีที่สุด การตอบคำถามนี้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างเป็นต้นว่า

ประการแรกแบบของพฤติกรรมการนำขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ตามด้วย เช่นว่าถ้าลูกน้องมีความสามารถสูง พฤติกรรมแบบนำทางก็ไม่ค่อยจำเป็น น่าจะใช้แบบสนับสนุนจะดีกว่า ถ้าลูกน้องมีความต้องการพึ่งพามากเข้ามักชอบผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบสนับสนุนหรือให้มีส่วนร่วม กล่าวอย่างสั้น ๆ คือแบบในการนำต้องไปกันได้กับความสามารถ ความต้องการ และบุคลิกภาพของลูกน้อง

ประการที่สองแบบของพฤติกรรมการนำขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ด้วยเหมือนกัน ถ้าหากว่าโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน

ทฤษฎีนี้แนะนำว่า ผู้นำควรจะใช้พฤติกรรมการนำแบบชี้แนะ เพราะวิธีนี้ผู้นำจะชี้แนะทางไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ แต่ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจนมีลักษณะเป็นงานประจำ (routine) แบบการนำเช่นนี้อาจจะทำให้ผู้ตามไม่พอใจ หากว่าผู้ทำงานไม่ถูกหน้าที่ก็ได้

ดังนั้นโดยสรุป ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายมีความสำคัญอยู่ที่การรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำได้ช่วยเหลือเขาในการเดินทางสู่เป้าหมายนอกเหนือไปจากที่เขาได้รับจากสถานการณ์อยู่แล้วหรือไม่ ถ้ารับรู้ว่าได้ช่วยแล้วทางทำให้เขาเดินทางไปสู่เป้าหมายเขาก็จะพอใจและยอมรับการเป็นผู้นำ ถ้ารับรู้ว่าได้ช่วยเขาก็ไม่พอใจและไม่ยอมรับในการเป็นผู้นำ จึงนับเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และมีแนวทางในการปฏิบัติง่าย ๆ เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับกระบวนการทำเพลงต่าง ๆ ในคัมภีร์วิทยายุทธมูลิมที่ว่า “สูงสุดย่อมคืนสู่สามัญธรรมดา” แม้จะมีกระบวนการทำเพลงเป็นท่าง่าย ๆ ธรรมดา แต่อานุภาพของฝีมือก็ช่างลึกล้ำจนคาดคะเนไม่ได้

บทความเสนอแนะ ผู้สนใจข้อเขียนของผู้เสนอทฤษฎีนี้ (R.J. House) ติดตามอ่านได้จาก

House, R.J.(1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16. 321 – 338.



# แนวทางจัดตั้งจังหวัดวิรัช (เขาค้อ) โดยงบประมาณ พิเศษ

จิรสิทธิ์ สงค์ประเสริฐ\*

ในช่วงเวลานับตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๒๐ จนถึงปัจจุบัน ผมได้มีโอกาสเดินทางผ่านมาทางเขาค้อและรอยต่อระหว่างเพชรบูรณ์ พิษณุโลก เลยอยู่บ่อย ๆ ครั้ง และได้ทราบถึงวิฤกรรมอันน่าเลื่อมใสของทหารหาญอยู่เสมอมา การสู้รบกับฝ่ายคอมมิวนิสต์ เราสูญเสียนับพันนับหมื่น ๆ ชีวิต อาวุธยุทโธปกรณ์ และทรัพย์สินคิดเป็นมูลค่าหลายพันล้านบาท เรายอมสูญเสียสิ่งดังกล่าวก็เพื่อเข้าช่วงชิงผืนแผ่นดินกลับคืนมา ผืนแผ่นดินดังกล่าวนั้นบรรพชนของเราได้เคยสละชีวิตและเลือดเนื้อ ในการปกป้องคุ้มครองจากศัตรูทั้งภายในและภายนอกประเทศมาแล้ว ผมรู้สึกซาบซึ้งน้ำใจและความเสียสละของทหารทุกคน ผู้ทำหน้าที่กลางสมรภูมิที่เต็มไปด้วยเพลิงแค้น ความร้อน ลม

หนาว กระสุนปืนและกับระเบิดจากฝ่ายตรงกันข้าม ทั้งนี้ เพื่อหยุดยั้งการรุกรานขยายตัวจนพวกเราอยู่ได้อย่างผาสุกจนทุกวันนี้

เมื่อเราได้ครอบครองพื้นที่บริเวณเขาค้ออย่างสมบูรณ์ ซึ่งผมเข้าใจว่าภายหลังยุทธการผาเมืองเผด็จศึก คงราว ๆ พ.ศ.๒๕๒๔ ทางราชการได้ตัดขยายถนน เคลียร์พื้นที่ นำประชาชน และทหารผ่านศึกเข้าไปทำอาชีพเกษตรกรรม

เขาค้อในยุคแรก ๆ ยังเป็นป่าทึบ มีต้นค้อขนาดลำต้นที่คนโอบไม่รอบอยู่จำนวนมากมาย ขณะนี้ต้นไม้ใหญ่และต้นค้อถูกทำลายลงมากมาย ต้นไม้ที่เหลือบางส่วนยังคงยืนแห้งตาย ซึ่งเป็นผลจากไฟเผา มองเห็นดำเป็นแห่งถ่านสูง ป่าไม้ถูกตัดโล่งเตียนนับเป็นแสน ๆ ไร่

\*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้

บริเวณที่กล่าวนี้อยู่ติดพื้นที่ทุ่งแสลงหลวง ครั้งหลังสุดคือเมื่อวันที่ ๒๕-๒๖ มิถุนายน ๒๕๓๐ ผมมีโอกาสขึ้นไปพักค้างแรมที่บ้านทหารม้า ซึ่งอยู่บนภูเขาสูงมองออกไปก็เห็นภูเขาอีกลูก อันเป็นที่ตั้งของพระตำหนักเขาค้อ สวยงามมาก ผมมีโอกาสไปในครั้งหลังนี้ เป็นการนำโดยทีมงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ทบวงมหาวิทยาลัย กองทัพภาคที่ ๓ และ กอ.รมน. ภูมิประเทศอันเป็นที่ศรัทธาพงดงามเช่นนี้ หากไม่ได้ง่ายนัก เป็นความรู้สึกสดชื่นเย็นสบายจริง โฉม และไกลจากความกังวลทั้งปวง ความรู้สึกเป็นไท และระลึกถึงทหารหาญผู้เสียสละ

*“ด้วยเลือดเนื้อชีวิตและจิตใจ  
อมราชันย์บรรพชนสู่ทนมมา*

*ดินก้อนเดียวเรามิยอมให้ใครแย่ง  
ศาสน์กษัตริย์ชาติ ไทย ไกรเกริกนาม*

*ความเป็นไทยหนักแน่นเป็นแก่นกล้า  
สละชีวารักขามาคูคาม*

*ใครมาแบ่งจะสู้ศึก ไม่นึกขาม  
เมืองสยามต้องอยู่คู่ฟ้าดิน”*

ผมคิดว่า เมื่อเราได้ครอบครองดินแดนแล้ว ทำอย่างไรเราจะพัฒนาให้เป็นดินแดนที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่ชนชาวไทย ผมมองเห็นความตั้งใจจริงของนายทหารผู้ใหญ่บางท่านที่อยากจะพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญขึ้น ท่านที่ติดตามข่าวคราวทางหนังสือพิมพ์มา โดยตลอดก็คงจะทราบข้อความนี้ดี

เป็นไปได้ไหมว่าเราสามารถพลังกันเพื่อช่วยกันสร้างเมืองใหม่เช่นเดียวกับการสร้างเมืองในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช สมัยพระเจ้าอยู่ทอง สร้างพื้นที่ในเมืองไทยให้เป็นสุวรรณภูมิโดยสมบูรณ์ ผมตั้งคำถามเล่น ๆ กับตนเองเมื่อมาเยือนเขาค้อครั้งล่าสุดนี้เป็นความฝันใฝ่ที่เกิดขึ้น

และเกิดความคิด ตอบคำถามนั้นว่า การสร้างเมืองใหม่แห่งนี้น่าจะเป็นไปได้ ไม่น่าจะเป็นสิ่งเลื่อนลอย ถ้ารัฐบาลกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้กระทรวง ทบวง กรม และองค์การของรัฐ มีเส้นทางไปในแนวเดียวกัน มีกระทรวงมหาดไทย และกองทัพภาค ๓ เป็นผู้ประสานงานหลัก ไม่มีวเมหาหรือยึดมั่นกับกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคเสียจนทำอะไรกันไม่ได้สักอย่าง จังหวัดวิรัชชนน่าจะเกิดขึ้นได้ หากได้รับความร่วมมือร่วมใจจากท่านสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร โดยการเสียสละงบประมาณจังหวัดบางส่วนและสนับสนุนในการออกพระราชบัญญัติจัดตั้ง

การที่ผมเรียกจังหวัดใหม่ในฝันนี้ว่า “วิรัชชน” ท่านผู้อ่านคงพอจะเดาได้ว่า เพื่อให้เป็นอนุสรณ์แห่งวีรกรรมทหารหาญ การให้ชื่ออำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน ตามสกุล แห่งผู้สละชีพนั้น ก็โดยใช้ระบบคุณความดีของบุคคลนั่นเอง มีหน่วยราชการและเอกชนหลายแห่งได้ใช้ระบบนี้ เพื่อเป็นการรำลึกถึงคุณความดีของบุคคล ซึ่งท่านผู้อ่านก็คงจะพบได้โดยทั่วไปในบ้านเราและทั่วโลก

ผมเสนอข้อคิดเห็นมานี้ หากมีสิ่งใดไม่เป็นที่สปรารถนาของท่านผู้อ่าน หรือไม่ตรงกับ

ที่ท่านคิด ขอได้โปรดอภัยด้วย และถ้าหาก  
ท่านมีแนวความคิดเพิ่มเติมประการใด กรุณา  
แจ้งมาที่ผมโดยตรงด้วยจะเป็นพระคุณอย่างสูง  
ขอเชิญท่านผู้อ่านติดตาม “โครงการจัดตั้ง  
จังหวัดวีรชน” ดังที่ผมจะเสนอเป็นแนวทาง  
สั้น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

## โครงการจัดตั้งจังหวัด วีรชน

๑. เริ่มดำเนินการ : ตุลาคม ๒๕๓๐
๒. อาณาเขตของจังหวัด ศูนย์กลางบริหาร  
ที่เขาคือ ขอบเขตการบริหารครอบคลุม  
เขตรอยต่อจังหวัดเพชรบูรณ์ พิษณุโลก  
เลย บางส่วนของทุ่งแสลงหลวง และ  
น้ำหนาว พื้นที่ดังกล่าวล้วนแล้วแต่เป็น  
เขตป่าเสื่อมสภาพ ใกล้เคียงความเจริญจาก  
ตัวเมืองของทุกจังหวัด เขตดังกล่าวไม่ว่า  
จะเป็นเขตป่าชั้น ๑ หรือ ๒ ก็ตาม ให้จัดอยู่  
ในอาณาเขตของจังหวัดนี้
๓. การสร้างชุมชน จัดที่ทำกินให้แก่เกษตรกร  
ผู้ยากไร้ประมาณ ๒-๓ หมื่นครอบครัว  
โดยการคัดเลือกเกษตรกรจากทุกจังหวัด  
ทั่วประเทศ อย่างต่ำจังหวัดละ ๑๐๐ ครอบครัว  
คัดเลือกผ่านทาง สส. โดยให้ สส.

๑ คน ตัดผู้ยากไร้ประมาณ ๕๐ ครอบครัว  
จำนวนครอบครัวที่เหลือควรขอความร่วมมือ  
จากหน่วยราชการที่ใกล้เคียงราชการ  
อาทิ สำนักงานปฏิรูปที่ดินของจังหวัด  
มหาวิทยาลัยในภูมิภาค เป็นต้น เป็นผู้  
คัดเลือก ราษฎรจะต้องเป็นผู้ยากไร้โดย  
แท้จริง เมื่อเข้ามาอยู่ในโครงการฯ จะต้อง  
เข้ามาตั้งถิ่นฐานบ้านเรือนจริง ๆ ไม่ใช่  
ทำไร่เลื่อนลอย หรือทำเนียบบางฤดูกาล  
เพื่อเอาสิทธิครอบครองหาได้ไม่ และทาง  
ราชการจะให้สิทธิครอบครองเท่านั้น ไม่ให้  
กรรมสิทธิ์จนกว่าราษฎรจะปฏิบัติในเงื่อนไข  
ที่กำหนด อาทิ ต้องอยู่จริง ๆ ในหมู่บ้าน  
ไม่น้อยกว่า ๑๕-๒๐ ปี และทำเกษตรกรรม  
ตามโปรแกรมที่จังหวัดกำหนด โดยมีผลผลิต  
เป็นเครื่องยืนยันไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่  
ตั้งไว้ ๓๐-๔๐% เป็นต้น เกษตรกรจะได้รับ  
เงินสนับสนุนเป็นข้าวสารครอบครัวละ  
๓ ถังต่อเดือน เงินค่ายืมชีพครอบครัวละ  
๕๐๐ บาท ต่อเดือน ในช่วงระยะแรก คือ  
๑-๓ ปีแรก ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้  
ประมาณเดือนละ ๑๖ ล้านบาท การสร้าง  
ชุมชนนี้ อาจจะประสานงานกับ สหกรณ์  
นิคม จะเป็นการดีมาก

เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความรู้กระจาย  
ในท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ควรมีการ  
เปิดรับ “บัณฑิตอาสา” จากบัณฑิตที่ยัง  
ไม่มีงานทำ เป็นบัณฑิตในสาขาเกษตร  
ครู มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และอื่น ๆ  
ซึ่งรายละเอียดจะต้องพิจารณาอีกที อย่าง

ไรก็ดีควรมีอัตรา บัณฑิต ๑ คน : เกษตรกร ๒๐ ครอบครัว ซึ่งในการนี้จะต้องการ บัณฑิตไม่น้อยกว่า ๑,๐๐๐ คน บัณฑิตอาสาแต่ละคนจะได้รับค่าตอบแทนรายเดือน ๑,๕๐๐ บาท ได้รับการจัดสรรที่ทำกิน เท่าเทียมกับราษฎร คนละ ๒๐-๒๕ ไร่ ในการนี้จะทำให้มีค่าใช้จ่ายเดือนละ ๑.๕ ล้านบาท ค่าตอบแทนบัณฑิตอาสาที่รัฐจ่ายให้ให้เพียง ๓ ปีเท่านั้น เช่นเดียวกับ เกษตร

พื้นที่ทำกินในระยะเริ่มแรก สมควร เลือกลงจุดที่เป็นแหล่งน้ำในเขตป่าชั้น ๒ ก่อน และให้มีการทยอยการพัฒนาแหล่งน้ำ ขึ้นใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ตามกำลัง งบประมาณที่ได้รับจัดสรร

๔. สถานภาพของจังหวัด ดังที่ได้กล่าวแต่ต้น ว่า อาจจะแหวกกฎเกณฑ์บางอย่างของทาง มหาดไทย กล่าวคือ

(๑) ยกฐานะกิ่งอำเภอเขาค้อ ขึ้น เป็นจังหวัดวิรัชน มีอาณาเขตตามข้อ ๒

(๒) ยกตำบลต่าง ๆ ขึ้นเป็นอำเภอ ประกอบด้วย อำเภอกุลละวณิชย์ อำเภอ ยงใจยุทธ อำเภอสิมารักษ์ อำเภอคงสม- พงษ์ เป็นต้น

(๓) ยกหมู่บ้านต่าง ๆ ขึ้นเป็นฐานะ ตำบล เช่น ตำบลกองเนียม

(๔) ยกกลุ่มชนขึ้นเป็นหมู่บ้าน นอก จากนี้ ให้มีการสร้างชุมชนขึ้นใหม่ แทรก ในเขตจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน

ต่าง ๆ เพื่อให้มีประชากรเป็นไปตาม พรบ. ลักษณะปกครองท้องที่ และกฎกระทรวง มหาดไทย

๕. การระดมบุคคลชั้นมัธยมศึกษา เมื่อได้ มีการกำหนดสถานภาพจังหวัด ย่อมจะ นำบุคคลระดับสูง ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการ นายอำเภอ ข้าราชการ ชั้นผู้ใหญ่ของกระทรวงต่าง ๆ -กรม-กอง บัณฑิตอาสา เข้าประจำและมีภารกิจหลัก ในจังหวัด

นอกจากนี้การจัดรูปองค์การใหม่ ๆ ของรัฐคงจะได้กล่าวในข้อ ๖ นี้ เพื่อสนับสนุนกิจการของจังหวัดขึ้นมาอีกแล้ว ย่อม จะเป็นการระดมแนวความคิดในการแก้ไข ปัญหาการผลิตของเกษตรกร รวมทั้งพัฒนา กิจการให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นโดยลำดับ สิ่งเหล่านี้คือการนำบุคคลชั้นมัธยมศึกษา เข้ามาในจังหวัดนั่นเอง

หากโครงการนี้เป็นไปตามนโยบาย รัฐบาล กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การ ต่าง ๆ ของรัฐ ย่อมอนุมัติให้ข้าราชการ มาปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายได้โดยง่าย ขณะนี้ปรากฏว่ามีข้าราชการระดับสูงใน หน่วยงานต่าง ๆ มีความตั้งใจ และพร้อมที่ จะเข้ามาทำงานนี้

๖. องค์การของรัฐที่กำลังเกิดขึ้นใหม่เพื่อ สนับสนุนจังหวัด การริเริ่มจัดให้มีองค์การ



ขึ้นใหม่ แม้ว่าจะเป็ยสิ่งที่ยากยิ่งเพราะจะ ต้องจัดรูปองค์การใหม่และต้องตราเป็น กฎหมาย เช่นเดียวกับกำเนินิตของจังหวัด ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงความจำเป็น ภูมิภาค และความเหมาะสมแห่งภาวะ การณ์ต่าง ๆ แล้ว น่าจะได้มีส่วนราชการ รองรับงานไว้ อาทิ

(๖.๑) การท่องเที่ยวจังหวัด ทำหน้าที่ เป็นศูนย์การประชาสัมพันธ์ สถานที่ท่องเที่ยว อนุสรณ์สถานในประวัติศาสตร์ ทิวทัศน์งดงามตามธรรมชาติ

(๖.๒) โรงเรียนป่าไม้ระดับมัธยม ในสังกัดกรมป่าไม้ โรงเรียนทำหน้าที่สอน และเป็นผู้นำในการปลูกป่า ปลูกไม้โตเร็ว ซ่อมและรักษา โดยเฉพาะในเขตต้นน้ำ ลำธาร และป่าชั้นที่หนึ่ง เลือกไม้ที่เหมาะสม กับสภาพท้องถิ่น

(๖.๓) โรงเรียนมัธยมเกษตรกรรม ในสังกัดกรมวิชาการเกษตร ทำหน้าที่ เป็นแหล่งสอน เพาะพันธุ์ผักและพืชพรรณ ไม้เมืองหนาว เป็นแหล่งสาธิตของเกษตรกร ทำหน้าที่อบรมระยะสั้น ๆ ให้แก่บัณฑิต อาสา อบรมระยะยาวให้แก่เกษตรกรในการ ประกอบอาชีพนี้ นักเรียนของโรงเรียน ทั้งสองอาจเป็นนักเรียนทุนที่มีสัญญา ทำงานให้ท้องถิ่นและได้รับค่าตอบแทนเป็น ค่าดำรงชีพและที่ดินครอบครัว

(๖.๔) องค์การพืชผักและพรรณไม้ แห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งใหม่

ซึ่งอาจริเริ่มโดยได้นักบริหารมือดีจาก กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือ มหาวิทยาลัย ก็ได้ พืชพรรณที่น่าพิจารณา ย่อมได้แก่ พืชที่ได้มีการพิสูจน์แล้วใน ท้องถิ่น ซึ่งพอจะแบ่งสายงานบริหาร ตามกิจการที่พอจะคะเนในเวลานี้ได้แก่

(๖.๔.๑) ฝ่ายการตลาดและต่างประเทศ

(๖.๔.๒) ฝ่ายไม้เมืองหนาว

(๖.๔.๓) โรงงานกล้วยตาก

(๖.๔.๔) โรงงานยอดข้าวโพดกระ-  
ปอง

(๖.๔.๕) โรงงานน้ำเสาวรล

(๖.๔.๖) โรงงานมะขามแช่อิ่ม และ  
อาบรังสี ฯลฯ

ขนาดของโรงงานในข้อ (๖.๔.๓)-

(๖.๔.๖) เริ่มต้นในลักษณะโรงงานขนาด  
ย่อม

(๖.๕) องค์การโคเนื้อแห่งชาติ เนื่อง จากลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นเนินเขา และเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า โคเนื้อ เป็นสัตว์ที่เติบโตได้ดีมาก ในสภาพพื้นที่ ดังกล่าว เพราะเปลี่ยนหญ้าและเศษวัสดุ เหลือใช้จากการเกษตรกรได้เป็นเนื้อได้ดี เยี่ยม ประการสำคัญในขณะนี้หากดำเนิ การดีแล้ว “โคเนื้อ” จะเป็นทางออกที่ดีมาก ในการแก้ปัญหาราคาคอกต่ำของพืชไร่ อาทิ มันสำปะหลัง ข้าวโพด ถั่วเหลือง เป็นต้น องค์การโคเนื้อแห่งชาติ อาจจะ แบ่งเป็นส่วนราชการระดับกอง ได้แก่

วารสารข้าราชการ ๓๒

(๖.๕.๑) กองการส่งเสริมการเลี้ยงโค

(๖.๕.๒) โรงฆ่าชำแหละ แปรรูป และบรรจุกระป๋อง

(๖.๕.๓) กองการตลาดโคมีชีวิต และเนื้อโค

ล้านบาท ต่อปี ซึ่งจะได้ ๗๐๐ ล้านบาท

(๗.๒) เงิน กสช. หรือ เงินผัน แบ่ง มาปีละ ๑,๕๐๐ ล้านบาท

(๗.๓) เงินงบประมาณที่รัฐบาล ตั้งงบไว้ใหม่ (ถ้าหากไว้ในข้อ ๗.๑ และ ๗.๒ ไม่เพียงพอ)

๗. งบประมาณ

(๗.๑) ขอแบ่งใช้จากงบพัฒนาจังหวัดที่ท่านสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเคยได้รับ ๒.๕ ล้านบาทต่อปี ขอแบ่งใช้ ๑.๕

ขอยกตัวอย่าง การใช้งบประมาณพิเศษนี้ เพื่อให้ท่านเห็นแนวโน้มความเป็นไปได้ คือ

ปีงบประมาณ	ยอดเงินงบประมาณ	เน้น (ใช้เงิน...% ของยอดเงิน)
๒๕๓๑	๒,๒๐๐ ล้านบาท	(๑) สร้างชุมชนใหม่ และโรงเรียน (๖๐%) (๒) การพัฒนาอาชีพเกษตรกร (๒๐%) (๓) จัดรูปองค์กร และการดำเนินการ (๑๕%) (๔) การปลูกป่า (๕%)
๒๕๓๒	๒,๐๐๐ ล้านบาท	(๑) การสร้างตลาดสินค้าเกษตร (๔๕%) (๒) การสร้างชุมชนและการศึกษา (๑๕%) (๓) พัฒนาอาชีพเกษตรกร (๑๕%) (๔) จัดรูปองค์กรและการดำเนินการ(๑๕%) (๕) งบลงทุนก่อสร้างที่ทำการ (๑๐%)
๒๕๓๓	๑,๘๐๐ ล้านบาท	(๑) การตลาดสินค้าเกษตร (๓๐%) (๒) งบลงทุนก่อสร้างที่ทำการ (๒๕%) (๓) พัฒนาอาชีพเกษตรกร (๒๐%) (๔) สร้างชุมชนและการศึกษา (๑๕%)

งบประมาณพิเศษนี้จัดไว้เพียง ๓ ปีเท่านั้น เมื่อการพัฒนารูปองค์กรเป็นไปโดยสมบูรณ์ขึ้นแล้ว เป็นการสมควรที่จะให้แต่ละองค์กรดำเนินการจัดทำงบประมาณของตนเอง อย่างไรก็ดี หากจะไม่มีการพัฒนาองค์กรในข้อ ๒ เป็นไปโดยสอดคล้องกับหลักการแล้ว คณะผู้บริหารของจังหวัดจะต้องใจกว้างพอในการแบ่งปัน ส่วนงบประมาณในลักษณะทำนองเดียวกับตัวอย่างที่ยกมา จึงจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผมเชื่อว่าหากนโยบายนี้เป็นจริงจั้งขึ้น มาในอนาคต รัฐบาลผู้ริเริ่มจะได้รับการขานรับจากทุกฝ่ายด้วยดี ฝ่ายนิติบัญญัติจะได้รับคำยกย่องถึงความมีใจกว้าง เพราะอย่างน้อยจะเป็นวิธีหนึ่งในการสร้างความเจริญขึ้นใหม่ แก่ปัญหาความยากจน การว่างงาน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตรที่ไม่จำเป็นจะต้องใช้เงินเป็นหมื่น ๆ ล้านบาท เหมือนบางองค์กรที่ผ่านมา

ด้วยอภินันทนาการ

## พรประทาน

รับให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการพลเรือนที่สุจริตผู้ถูกสอบสวนทางวินัย  
(ทั้งก่อนและหลังการถูกสั่งลงโทษ)

ณ เลขที่ 207-208 อาคารพาณิชย์ชั้น 2 โรงภาพยนตร์ "ราม"  
ถนนพระราม 4 (สามย่าน) กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 2340057

## สัมภาษณ์พิเศษ



“นายประวีณ ณ นคร” อดีตเลขาธิการ ก.พ. ....อดีตกรรมการปปป. ....อดีตประธานอนุกรรมการประชาสัมพันธ์ ปปป. ....อดีตรองประธานสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ ฯลฯ และกรรมการร่างกฎหมายในคณะกรรมการกฤษฎีกาปัจจุบัน

-ทำไมคนจึงมาสมัครเข้ารับราชการ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าต้องอยู่ในกฎระเบียบมากมายและเงินเดือนก็น้อย

“ถ้าจะถามว่าคนที่มาสมัครเข้ารับราชการมีจุดมุ่งหมายอย่างไร จะให้แน่ ๆ ต้องไปถามคน ๆ นั้น แต่สำหรับผม..... ผมเห็นว่ามีอยู่หลายประเภท คือพวกที่คิดว่าราชการเป็นอาชีพที่มี

ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงดีกว่าธุรกิจเอกชนก็มีพวกที่คิดว่างานอะไรก็ได้ขอให้ได้ทำ เพื่อจะได้มีเงินใช้หรือเพื่อคนจะได้ไม่ดูถูกดูแคลนว่างาน พ่อแม่ได้ไม่ว่าก็มี บางคนมีเงินเหลือเพื่อแต่มารับราชการเพื่อต้องการออกจากบ้านไปแสวงหาเพื่อนฝูงแก้เหงา โดยเห็นว่าราชการเป็นงานสบาย ๆ และไม่สนใจเรื่องเงินเดือนว่าจะได้เท่าใดก็มี นอกจากนี้อาจจะมีอีกพวกหนึ่ง



ที่เคยได้ยินมา แต่ไม่แน่ใจว่าจะมีจริงหรือไม่ คือพวกที่เข้ามารับราชการเพื่อหวังจะได้เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และสร้างความกว้างขวางให้กับตนเอง ซึ่งเป็นหนทางที่จะเพิ่มคุณค่าของตนเองหรืองานพิเศษทำหรืองานอื่นทำต่อไป เช่น คนที่เรียนจบวิศวกรรมศาสตร์ใหม่ ๆ ถ้าไปทำงานเอกชนเลยจะไม่กว้างขวาง ไม่ได้เรียนต่อ แต่ถ้ามารับราชการอยู่ที่ กทม. หรือกรมทาง กรมชลประทาน กรมโยธาธิการ เขาจะมีโอกาสได้ลาศึกษาต่อต่างประเทศหรือในประเทศ ได้รู้จักลูกค้ามากมายซึ่งจะเป็นช่องทางทำงานพิเศษข้างนอกต่อไป อันนี้ผมไม่ได้พูดถึงหากินข้างใน หรือทุจริตนะ พวกวิศวกรหรือสถาปนิกนี้ไม่จำเป็นจะต้องทุจริต เพราะเขาเพียงแค่เป็นวิศวกรหรือสถาปนิกของทางราชการก็มีทางที่จะได้งานใหญ่ ๆ จากข้างนอกมาทำพิเศษนอกเวลาราชการแล้ว หรือถ้าคิดจะทำงานในวงการธุรกิจหรือทำงานส่วนตัวต่อไปก็จะมีประสบการณ์และความกว้างขวางเป็นทุนและทางที่จะก้าวไปไกลได้ นั่นก็เป็นอีกพวกหนึ่ง ผมคิดว่าจุดมุ่งหมายใหญ่ ๆ ในการเข้ารับราชการก็มีอยู่แค่ ๔ พวกนี้กระมัง ส่วนพวกที่พูดว่า สมัยเข้ารับราชการเพื่อต้องการรับใช้ประเทศชาติก็คงจะมีอยู่ในการสอบสัมภาษณ์เพื่อหวังให้ได้คะแนนสูง ๆ

-ข้าราชการใหม่กับระบบงานราชการเก่า

ข้อสังเกตที่ว่าคนที่เข้ามารับราชการใหม่ ๆ มักจะเป็นพวกที่มีไฟแรง คือมีความกระตือรือร้น ทำงานอย่างเต็มที่ แม้เงินเดือนจะน้อยกว่าภาคเอกชน.... แต่ทำไม ข้าราชการเหล่านี้กลับเฉื่อยชาและหลีกเลี่ยงการทำงาน

ในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์.... ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

“อันนี้มันติดอยู่ที่ระบบราชการ เข้าใจคำว่าระบบราชการแล้วใช่ไหม ระบบราชการจะมีลักษณะสำคัญอยู่อย่างหนึ่ง คือ ต้องทำตามระเบียบแบบแผน ถ้าระเบียบแบบแผนมันหุยมหิมจนกระทั่งคนทำงาน ทำอะไรไม่ได้ตามที่ตั้งใจไว้ ทำอะไรมันก็ช้า..... กว่าที่จะขออนุมัติได้ ต้องทำอย่างโน้นต้องทำอย่างนี้ ขอดูโน้นขอดูนี้..... มีลำดับขั้นตอนมากมายกว่าจะทำอะไรได้แต่ละทีแต่ละอย่าง ใช้เวลาขออนุมัติกันเป็นเดือน เพราะฉะนั้นจึงสวนทางกับความต้องการของคนหนุ่ม คนสาว คนกำลังไฟแรงที่ต้องการความรวดเร็วและคล่องตัว ทางราชการต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผน ทำอะไรไม่ได้ตั้งใจ ประสิทธิภาพของงานมันก็หย่อน ทำอะไรไม่ได้เต็มที่ นานเข้าคนตั้งใจดีก็เบื่อ ไฟที่เคยแรงอยู่ก็ค่อยอ่อนกำลังลง หรือไม่กี่ไฟที่แรงนั้นแหละจะเผาตัวเองให้เดือดร้อน

นอกจากนี้เรื่องอาวุโสก็มีส่วนทำให้ท้อถอย แบบธรรมเนียมของทางราชการยังต้องให้เครดิตกับผู้ใหญ่อยู่เสมอ โดยไม่ได้คำนึงถึงการให้เครดิตผู้น้อยเท่าไรนัก สมัยก่อนคงจะจำกันได้ว่า ผู้น้อยไปจับอะไรสำคัญ ๆ ผู้ใหญ่จะต้องเข้าไปมีส่วนจับด้วยทั้ง ๆ ที่ผู้น้อยเขาจับมาเรียบร้อยแล้ว คือ ตอนจับจริง ๆ ทำงานกันไม่กี่คน แต่มีชื่อผู้ใหญ่ลงหนังสือพิมพ์ ออกข่าวกันเป็นแถว.... ไม่อย่างนั้นก็ถือว่าข้ามหน้าข้ามตา อยู่ด้วยกันไม่ได้ เรียกว่าต้องให้เครดิต ให้ความดีความชอบแก่ผู้ใหญ่ด้วย จึง

สวนทางกับผู้ที่มีไฟแรง ซึ่งต้องการแสดงความสามารถ.... ต้องการชื่อเสียงและเครดิต แต่กลับต้องทำงานแบบปิดทองหลังพระตามระบบราชการเก่า ๆ”

-อะไรกันแน่ที่เป็นปัญหาอย่างแท้จริง ระบบราชการหรือบุคลากร

เท่าที่ทราบมา เคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า แท้ที่จริงแล้วระบบราชการเป็นระบบของการทำงานที่ดี มีขั้นตอนกลั่นกรอง แต่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่างหากที่ทำให้การทำงานมีปัญหา

“ความจริงระบบราชการก็คือระบบงานอย่างหนึ่ง ซึ่งมีพฤติกรรมของคนในระบบเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ แต่ระบบราชการนี้เป็นระบบงานที่มีขนาดใหญ่ เช่นเดียวกับเครื่องจักรตัวใหญ่ที่หมุนไปได้อย่างช้า ๆ....ช้ากว่าเครื่องจักรตัวเล็ก ระบบราชการมีระเบียบแบบแผนมากมาย เพราะฉะนั้นจะทำอะไรสักอย่างก็ต้องขึ้นอยู่กัระเบียบแบบแผน มันจึงช้าไม่คล่องตัวเหมือนระบบเล็ก ๆ

พฤติกรรมของคนในระบบราชการเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งของความล่าช้า แต่ความล่าช้าอยู่ที่ระบบราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเขาพูดกันมานานแล้ว และเดี๋ยวนี้เวลาจะพูดถึงการแก้ปัญหา เขาจะพูดทั้งสองอย่างประกอบกันคือ ทั้งระบบขององค์การและพฤติกรรมของคน ในองค์การประกอบกัน จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าพฤติกรรมของคนไม่เกี่ยว แต่ระบบราชการก็เป็นตัวหนึ่ง พฤติกรรมของคนก็เป็นอีกตัวหนึ่งที่เป็นตัวสร้างปัญหา ตัวระบบราชการเป็นเรื่องของโครงสร้างซึ่งบังคับให้ต้องเดินตามระบบนั้น

เช่นเดียวกับโครงสร้างของสิ่งมีชีวิต คือ ถ้ามีโครงสร้างแบบเดินสี่ขา มันก็ต้องเดินสี่ขา ถ้ามีโครงสร้างแบบเลื้อยมันก็ต้องเลื้อย โครงสร้างของระบบราชการ มันก็เป็นโครงสร้างในระบบราชการ ก็ต้องเดินแบบราชการ คือเดินตามระเบียบแบบแผน จะเปลี่ยนระบบราชการให้เป็นระบบธุรกิจ คือให้มีความคล่องตัวมากโดยไม่คำนึงถึงระเบียบแบบแผน มันทำไม่ได้และไม่เคยทำกัน ระบบธุรกิจเขาถือว่า เสียกำไรได้ กอบหรือเสียบาทได้มาร้อยก็เอาละ ผิดระเบียบไม่เป็นไร แต่ราชการทำอย่างนั้นไม่ได้ ถึงจะได้มาร้อยหนึ่ง แต่ถ้าเสียไปบาทหนึ่งโดยผิดระเบียบก็ไม่เอา...”



-เงินหลวงตกน้ำไม่ไหล ตกไฟไม่ไหม้

“ใช่...เงินหลวงหายไปแล้วบาทหนึ่งก็ไม่ได้ต้องหาให้ได้ ค้นหาแต่ละที่เสียเงินเสียทองไปหลายร้อยบาท หลายพันบาท เพื่อจะหาว่าบาทหนึ่งหายไปไหน ใครเอาไป.... แต่ถ้าเป็นธุรกิจเสียบาทหนึ่งทิ้งไปเลย เอาร้อยดีกว่า.... เสียกำไรเพื่อได้กอบธุรกิจเขาเอา ราชการเราเสียไม่ถึงกำไรแค่เมล็ดเดียวเพื่อไปได้กอบก็ไม่เอา ถ้า

ผิดระเบียบ ข้าราชการก็เลยเกิดความคับข้องใจ เพราะทำดี ราชการได้กำไร กลับมีความผิดแล้ว จะทำดีไปทำไม ทำดีเกินไปก็เสี่ยงต่อการผิดระเบียบ ยิ่งทำมากยิ่งขึ้นผิดมาก ก็เลยทำมือละขามสามเวลา พอให้หมดเวลาไปวัน ๆ คือทำให้ถูกระเบียบไว้ดีกว่าที่จะทำดี แต่ผิดระเบียบ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าจะได้ประโยชน์แก่ทางราชการมากมาย เพราะถ้าทำผิดระเบียบ แม้จะได้ผลงานมากมายก็ถูกลงโทษ...ฉะนั้นทำให้ถูกระเบียบไว้ก่อนไม่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ เช่น กรณีซื้อของก็ต้องซื้อที่ราคาถูกที่สุดไว้ก่อน คุณภาพไม่สำคัญ สำคัญที่ระเบียบว่าต้องซื้อของที่ราคาต่ำที่สุด..... อย่างเช่น ประมูลซื้อดินสอ ก็ต้องซื้อจากรายที่เสนอราคาต่ำสุด เหลือกหักแล้วหักอีกก็ซังมัน เพราะราคาถูกที่สุด ขึ้นไปซื้อราคาที่สองซึ่งมีคุณภาพดี ต้องซื้อแจกันมากมาย ดีไม่ดีถูกสอบสวน”



ทำไมไม่แก้ระเบียบที่เป็นต้นเหตุ?

“ที่จริงบทวินัยเขาก็เขียนไว้ถูกต้องแล้ว ใน พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ มาตรา ๖๘ ว่า .... ข้าราชการพลเรือนต้องตั้งใจ

ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการและมติคณะรัฐมนตรี ให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความอุตสาหะ เอาใจใส่และระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ.....

แต่ถ้าข้าราชการทำผิดระเบียบบางเรื่อง แม้จะทำแล้วเกิดผลดีต่อทางราชการ ผู้บังคับบัญชาบางคนก็ไม่คำนึงถึง เขาหลงโทษในฐานะผิดวินัยตามมาตรา ๖๘ ทันที้ เพราะทำผิดระเบียบ ส่วนคำว่าให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่ราชการ รู้สึกว่าจะไม่มีน้ำหนัก ที่จริงควรเอาน้ำหนักตรงนี้มาใช้ คือ ทำให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่ราชการมันผิดนิดหน่อยให้อภัยไปเถอะ จะได้ผลงานขึ้นมามาก ๆ แต่เมื่อเอาระเบียบแบบแผนมานำหน้า คนจึงไม่อยากจะริเริ่มทำอะไรใหม่ ๆ เพราะทำไปแล้วรังแต่จะผิด คนหวังดีต่อราชการถูกลงโทษไปแล้วหลายราย เคยมีตัวอย่างที่ข้าราชการประจำสถานีเกษตรเขาตุงกระดาศสีน้ำตาลที่อยู่ช่อมใส่เมล็ดพันธุ์ฝักมาให้แจกประชาชน ซึ่งได้แจกเมล็ดพันธุ์ฝักไปแล้วเหลือแต่ตุง เขาเฉพาตุงไปขาย แล้วนำเงินไปซื้อของใช้ในสถานีนั่น ต้องถูกลงโทษเพราะว่า ขายแล้วไม่นำเงินส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน ระเบียบว่าอย่างนั้น แต่ถ้าโยนตุงนั้นทิ้งไปก็ไม่มีปัญหา ละลายหายสูญ หลวงไม่ได้อะไรก็ไม่มีปัญหา

อีกรายหนึ่ง กรณีพายุพัดโรงเรียนพัง เด็กไม่มีที่เรียน ครูก็สงสารเด็ก เอาเศษไม้ของโรงเรียนที่หัก ๆ ไปขาย เพื่อเอาเงินมาเป็นค่าแรง ค่าตะปู แล้วเอาไม้ที่ยังดีอยู่มาสร้างโรงเรียนชั่วคราวให้เด็กเรียนไปพลาง ๆ ระหว่าง

รองประมาณสร้างใหม่ ผลคือถูกตัดเงินเดือน เพราะได้เงินที่ได้จากการขายไม้ไปมันเป็นของหลวง ซึ่งตามระเบียบเมื่อขายได้ต้องส่งคลังเข้าเป็นรายได้แผ่นดิน ถ้าจะซ่อมหรือสร้างโรงเรียนต้องไปขอเบิกจากงบประมาณรายจ่ายมา ซึ่งความจริงขึ้นไปขอเบิกงบประมาณก็ไม่มี พ่อติเด็กไม่ต้องเรียนกัน แล้วต่อไปครูที่ไหนเขาจะไปเสี่ยงกับการถูกตัดเงินเดือน”

มาตรา ๖๘ แนวทางแก้ไข?

สำหรับข้อบกพร่องในส่วนนี้ จะมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

“คือจะต้องชี้ให้เห็นว่า ความจริงระบบราชการเขาไม่ได้ต้องการยึดถือระเบียบนั้นอย่างเดียว แต่เขาต้องการประโยชน์ของราชการด้วย ต้องทำความเข้าใจมาตรา ๖๘ ให้ดี ๆ อย่าใช้ท่อนบนท่อนเดียวจนลืมห่อนล่าง คิดกันแต่ว่าถูกระเบียบ ๆ มันก็เอาแต่ถูกระเบียบเมื่อจะไม่ให้ผิดระเบียบก็คือไม่ทำอะไรใหม่ ๆ เลย เพราะว่าถ้าริเริ่มทำอะไรใหม่ ๆ จะเสี่ยงต่อการทำผิดระเบียบ ทุกคนก็เลยทำมือละซามสามเวลา พอให้ไม่ผิดระเบียบเท่านั้น มา ๘.๓๐ น. กลับ ๑๖.๓๐ น. ถูกระเบียบแล้วงานทำไม่ติดนักก็ไม่ใช่ไร แต่ถ้าเห็นแก่ประโยชน์ราชการ วิ่งไปติดต่องานที่นั่นที่นี้ มาสายก็โดนว่าแล้ว อาจถูกลงโทษได้ หรืออีกพวกหนึ่งไม่ยอมผิดระเบียบ เห็นว่าจะมาสายแล้วก็เลยลาป่วยเสีย”

คงต้องเน้นที่ตัวผู้บังคับบัญชา

“..... ไม่เฉพาะผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่จะต้องรู้และเข้าใจ ข้าราชการทุกคนก็ควรจะได้รับ การชี้แจงทำความเข้าใจกันให้ถูกต้อง

ว่าในการทำงานนั้นนอกจากจะต้องคำนึงถึงระเบียบแล้ว ยังต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับทางราชการด้วย

ตอนที่ผมเป็นเลขาธิการ ก.พ. ผมวางปรัชญาเกี่ยวกับการรักษาวินัยในระบบราชการไว้ว่า เราต้องช่วยให้เขาทำถูก ดีกว่าไปคอยจ้องจับผิดเขา คือส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยในตนเอง แต่ในช่วงที่ผมอยู่ก็ทำอะไรไม่ได้มากนัก เพราะเป็นช่วงสั้น ๆ ผมก็ทำได้แค่ตั้งฐานเท่านั้นต่อไป ก.พ.ต้องเปลี่ยนทัศนคติใหม่ ไม่ทำตัวเป็นตำรวจคอยตรวจจับผู้ทำผิด แต่ ก.พ.ต้องทำตัวเป็นพระ ช่วยแนะนำส่งเสริมให้ส่วนราชการอื่น ๆ ทำถูก ไม่ใช่คอยจ้องจับผิด ก.พ.ต้องแสดงบทบาทเป็นผู้ช่วยให้เขาทำถูก เช่น มีเจ้าหน้าที่ออกไปแนะนำชี้แจงตามส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อเขาจะได้ปฏิบัติถูก โดยใช้มาตรา ๘ (๔) ให้มากในทางแนะนำชี้แจง แทนที่จะใช้มาตรา ๘ (๕) ในทางหักท้วงตามที่กำหนดไว้ใน พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔”

-จะมีวินัยในตนเองได้อย่างไร?

“วินัยเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาจากคน ซึ่งแสดงว่าเป็นคนอยู่ในระเบียบแบบแผน เป็นคนยอมรับหรือปฏิบัติตามการนำหรือการบังคับบัญชาลักษณะเชิงพฤติกรรมเช่นนี้มันเกิดขึ้นได้อย่างไร? ขอเปรียบเทียบกับการบำรุงร่างกายให้สมบูรณ์ เราจะเอาความอ่อนใส่เข้าไปในร่างกายหาได้ไม่เอาความแข็งแรงใส่เข้าไปก็ไม่ได้ ในเรื่องวินัยก็เช่นเดียวกัน เราจะให้คนมีวินัย เราจะเอาวินัยใส่เข้าไปในตัวคนหาได้ไม่ ในการบำรุง



ร่างกาย เราเอาสารที่สามารถจะก่อให้เกิด  
 สิ่งนั้น ๆ ใส่เข้าไปแทน สารที่จะก่อให้เกิด  
 ความอ่อนได้ คือคาร์โบไฮเดรต ไขมัน กินเข้า  
 ไปแล้วก็อ่อน สารที่ก่อให้เกิดความต้านทาน  
 โรค คือวิตามิน เราก็ใส่วิตามินเข้าไป สารที่  
 บำรุงร่างกายให้แข็งแรง คือพวกโปรตีน ก็ใส่  
 โปรตีนเข้าไป ที่จริงสิ่งที่ใส่เข้าไปในร่างกาย  
 นั้นไม่ใช่ความอ่อน ไม่ใช่ความแข็งแรง ไม่ใช่  
 ความต้านทานโรค ไม่ได้เอาความอ่อนใส่เข้าไป  
 ไม่ได้เอาความแข็งแรงใส่เข้าไป ไม่ได้เอาความ  
 ต้านทานโรคใส่เข้าไป แต่สิ่งที่ใส่เข้าไปใน  
 ร่างกายนั้นเป็นสาร เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดสิ่งที่  
 ต้องการ เช่นเดียวกัน การที่เราจะสร้างให้คน  
 มีวินัยในตนเอง คือให้มีลักษณะเชิงพฤติกรรม  
 ดังกล่าว จะเอาวินัยใส่เข้าไปโดยตรงไม่มีทาง  
 ทำได้ เราจะเอาบทวินัย ๑๐ กว่ามาตราใส่ลงไป  
 ในตัวข้าราชการได้อย่างไร ต้องใส่ปัจจัยที่ทำให้  
 เกิดสิ่งนั้นเป็นอย่าง ๆ ไป จึงจะเกิดผลให้คน  
 มีวินัยหรือมีลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องการได้  
 ยกตัวอย่าง ถ้าจะทำให้เกิดความเป็น  
 ระเบียบ จะเอาปัจจัยอะไรใส่เข้าไป ก็ต้องทำ  
 อะไรขึ้นมาสักอย่างหนึ่ง เช่น คุณเห็นลูกน้อง  
 ของคุณเก็บอะไรกรงรังเหลือเกิน ไม่เป็น  
 ระเบียบเรียบร้อย คุณบอกเขาว่า พรุ่งนี้  
 ศึกษามาดูงาน เขาจะรีบเก็บทันที อย่างนี้  
 คือการใส่ความสะอาดเข้าไป หรือจะทำให้  
 เกิดความซื่อสัตย์สุจริต ก็เสนอละครทางโทรทัศน์  
 แสดงให้เห็นว่า การทุจริตต่อหน้าที่ส่งผลร้าย  
 อย่างสุดแสนต่อบุตร ภรรยาสุดที่รัก อย่างนี้  
 ก็เท่ากับการใส่ความกลัวเข้าไปในจิตใจของ  
 ข้าราชการ ถ้าจะทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่

ก็แสดงความสำคัญของหน้าที่ของเขาให้เป็นที่  
 ยอมรับเท่ากับความภูมิใจเข้าไป เป็นต้น ฉะนั้น  
 เราจะต้องไปค้นหาให้ได้ว่า ปัจจัยอะไรทำ  
 ให้เกิดวินัยอย่างไร เพราะมันมีมากมาย เมื่อหา  
 ได้แล้วก็ใส่เข้าไปในระบบการสร้างวินัย”



วิธีการนี้จะใช้กับผู้บังคับบัญชาด้วยหรือไม่

“ผู้บังคับบัญชาก็ใช้วิธีเดียวกัน คือเราต้อง  
 ใส่ปัจจัยเพื่อเพิ่มวินัยลงไปด้วย

สมัยก่อนเขาใช้ถือน้ำพระพิพัฒน์สัตยา  
 เพื่อสร้างความจงรักภักดี โดยการสาบานตน  
 แต่สมัยนี้ไม่เชื่อถือการสาบาน แต่ถึงอย่างนั้น  
 ตอนนี้ก็ยังมีใช้อยู่บ้าง เช่น สมาชิกวุฒสภา  
 ต้องปฏิญาณตนก่อนเข้ารับหน้าที่และเหล่า  
 ทหารก็มีพิธีสาบานธง สำหรับข้าราชการ  
 พลเรือนถ้าสามารถจะทำได้ น่าจะมีการปฏิ  
 ญาณตนที่โน่นสักแห่งตอนบรรจุแต่งตั้ง โดย  
 ปฏิญาณต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์หรือสิ่งเคารพนับถือ  
 เช่น ต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า จะทำ  
 หน้าที่ให้ดีที่สุดและซื่อสัตย์สุจริตตลอดไป

การรู้ว่า อะไรเป็นปัจจัยให้เกิดวินัยอย่างไร  
 นั้นยังไม่เพียงพอ ต้องคิดค้นต่อไปให้ได้ว่า  
 ทำอย่างไรถึงจะทำให้เกิดปัจจัยเหล่านั้น ซึ่งจะ

ต้องสร้างมันขึ้นมาด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี หรือการทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เป็นต้น การสร้างสิ่งแวดล้อมและมีสวัสดิการที่ดี ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นมา คือทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ เมื่อเกิดขวัญและกำลังใจแล้วข้าราชการก็จะมีคามตั้งใจที่จะทำงาน เสียสละ จะมีการพัฒนาเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนเป็นลูกโซ่ต่อยอดกันในทำนองเดียวกับการบำรุงร่างกายในการกินข้าว เราดกข้าวเข้าปาก ข้าวจะกลายเป็นน้ำตาล จากน้ำตาลก็จะเข้าสู่ร่างกาย ก็แยกออกมาเป็นพลังงาน พลังงานที่เหลือก็กลายเป็นไขมันสร้างความอ้วน เป็นช่วง ๆ ไป ไม่ใช่ว่าสารอย่างเดียวน้ำใส่เข้าไปก็เกิดอาการอย่างนั้นเลยแต่อย่างเดียบบนเปิดปูดิบแต่มันต้องการมีการสังเคราะห์เป็นขั้น ๆ ไป เช่นเดียวกัน ขวัญกำลังใจเป็นตัวทำให้เกิดความตั้งใจ ความมีพลังในการทำงาน แต่ขวัญกำลังใจจะต้องมีอะไรใส่เข้ามาก่อน เช่น ใส่ความเป็นผู้นำ ใส่สิ่งแวดล้อมที่ดี ใส่ความ

ยุติธรรมที่ได้รับ ใส่เข้าไปก่อนที่จะเกิดขวัญและกำลังใจ ผลที่ปรากฏก็คือการมีวินัยในตนเอง มีระเบียบ ตั้งใจทำงาน ตั้งใจปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อยู่ในแบบแผน ไม่เกะ ไม่โกง อันนี้เป็นลักษณะเชิงพฤติกรรม มันจะต่อช่วงออกมา มีการสังเคราะห์ออกมาเป็นขั้นเป็นตอน เช่นเดียวกับวัฒนธรรมวัฒนธรรมในทางวัตถุ ว่าจะออกมาเป็นพระปรารค์วัดอรุณ มีขั้นตอนมากมาย เบื้องหลังก่อนที่จะออกมา ต้องเตรียมการกันที่ขั้นที่ตอนกว่าจะสวยงามอย่างนั้น การจะทำให้ข้าราชการมีวินัยในตนเองได้ก็ต้องใช้เวลาและต้องใส่ปัจจัยหลายอย่างเข้าไปเป็นระบบครบวงจร และต้องพัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนไปเช่นกัน”

เมื่อสมควรแก่เวลา เราได้กล่าวอำลาท่านออกมาด้วยหัวใจพองโต อิ่มเอิบใจกับความรู้สึกนึกคิดที่ท่านมีต่อข้าราชการเช่นพวกเรา

สัมภาษณ์โดย เกริกเกียรติ เอกพนธ์ ปารณี  
จันแย้ม และ ศิริวรรณ ทิมพ์จันทร์

กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๒๘)  
ว่าด้วยการสอบสวนที่จรรยา

จุมพฏ อิติเวสส

(ต่อจากฉบับเดือนมิถุนายน)

ข้อ ๗ “เมื่อประธานกรรมการได้รับคำสั่งแต่งตั้งและเรื่องที่กำลังกล่าวหาทั้งหมดตามข้อ ๖ แล้วให้ประธานกรรมการดำเนินการประชุมคณะกรรมการสอบสวน เพื่อพิจารณาเรื่องที่กำลังกล่าวหาว่ามีข้อกล่าวหาอย่างไร เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตราใด มีองค์ประกอบความผิดอย่างไร และวางแนวทางสอบสวนค้นหาข้อเท็จจริง พยานหลักฐาน ตลอดจนรายละเอียดของพฤติการณ์ต่าง ๆ อันเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังกล่าวหา และองค์ประกอบความผิดตามข้อกล่าวหา เพื่อให้การสอบสวนได้ความจริง ยุติธรรม และแล้วเสร็จโดยเร็วต่อไป”

๑. ข้อ ๗ นี้เป็นหลักการใหม่ซึ่งเพิ่งจะกำหนดขึ้นไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๒๘) มีความเป็นมาจากเหตุผลที่ว่าโดยที่ปรากฏว่าการสอบสวนที่ได้กระทำกันมา ส่วนมากจะไม่ได้วางแนวทางสอบสวน รวมทั้งการพิจารณาองค์ประกอบความผิดทางวินัยตามข้อกล่าวหา ทำให้ผลการสอบสวนบกพร่องและไม่หนักแน่น กฎ ก.พ. นี้จึงได้กำหนดวิธีการให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการอย่างมีระบบ และให้พิจารณาเรื่องที่กำลังกล่าวหาว่ามี

ข้อกล่าวหาอย่างไร เป็นความผิดวินัยอย่างไรร้ายแรงตามมาตราใด ควรสอบสวนพยานหลักฐานใดอย่างไรบ้าง เพื่อให้ได้ความจริง ยุติธรรม และแล้วเสร็จโดยเร็ว

๒. การประชุมของคณะกรรมการสอบสวนจะเริ่มประชุมครั้งแรก ภายหลังจากที่ประธานกรรมการได้รับคำสั่งแต่งตั้งและเรื่องที่กำลังกล่าวหาทั้งหมดแล้ว ประธานกรรมการมีหน้าที่ดำเนินการนัดประชุมคณะกรรมการสอบสวน ดังนั้นก่อนมีการประชุมคณะกรรมการสอบสวน ประธานกรรมการควรศึกษาข้อเท็จจริงของเรื่องที่จะสอบสวนจากรายงานการสอบสวนเบื้องต้น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และเอกสารเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังกล่าวหาทั้งหมดด้วย เพราะประธานกรรมการเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุมคณะกรรมการ จะต้องรู้เรื่องที่กำลังกล่าวหาทั้งหมดเป็นอย่างดี หากเรื่องที่กำลังกล่าวหาได้มีการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นมาแล้ว ประธานกรรมการก็ต้องศึกษาสำนวนการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นเพื่อชี้แจงต่อคณะกรรมการให้ทราบข้อเท็จจริงด้วย เพื่อกรรมการสอบสวนจะได้พิจารณาเรื่องที่กำลังกล่าวหาได้ถูกต้องรวดเร็ว

๓. กฎ ก.พ. นี้ไม่ได้ให้คำนิยามคำว่า “เรื่องที่กำลังกล่าวหา” และ “ข้อกล่าวหา” ไว้ผู้เขียน

## วารสารข้าราชการ ๔๒

มีความเห็นว่าทั้งสองคำนี้น่าจะมีความหมายแตกต่างกัน เพราะในข้อ ๗ ใช้คำทั้งสองติดต่อกันในบรรทัดเดียวกัน ผู้เขียนเห็นว่า “เรื่องที่ถูกกล่าวหา” คือเรื่องราวที่ถูกกล่าวอ้างว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำ ส่วน “ข้อกล่าวหา” น่าจะมีความหมายเหมือนกับคำว่า “ข้อหา” ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕ ให้ความหมายคำว่า “ข้อหา” คือ “คำกล่าวโทษ, (กฏ) ข้อกล่าวหาบุคคลว่าได้กระทำความผิดทางอาญา หรือได้กระทำละเมิด แต่ยังมีได้ถูกดำเนินการฟ้องร้อง” เมื่อพิจารณาคำว่า “ข้อกล่าวหา” ประกอบกับคำว่า “ข้อหา” จากความหมายในพจนานุกรมแล้ว เห็นว่า คำว่า “ข้อกล่าวหา” ตามข้อ ๗ น่าจะหมายความถึงการกระทำที่กฎหมายบัญญัติเป็นความผิด

๔. การประชุมคณะกรรมการสอบสวนตามข้อ ๗ นี้ เพื่อ

๔.๑ พิจารณาเรื่องที่ถูกกล่าวหาว่ามีข้อกล่าวหาอย่างไรเป็นความผิดวินัยอย่างไร ร้ายแรงตามมาตราใด มีองค์ประกอบความผิดอย่างไร ตัวอย่าง ในคำสั่งตั้งกรรมการสอบสวนระบุเรื่องที่ถูกกล่าวหาว่านายอำเภอร่วมกับพนักงานที่ดินอำเภอดำเนินการออกใบจอง น.ส. ๒ และหนังสือรับรองการทำประโยชน์ น.ส.๓ สำหรับที่ดินที่จะประกาศเป็นป่าสงวนแห่งชาติให้แก่ภรรยา ญาติ และพวกพ้องของตนโดยหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อประชาชน เรื่องที่ถูกกล่าวหาดังกล่าวมีข้อกล่าวหาว่าเป็นการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้ เป็นความผิด

วินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ มีองค์ประกอบความผิด คือ (๑) ผู้กระทำผิดมีหน้าที่ราชการที่จะต้องปฏิบัติ (๒) ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการไปโดยมิชอบ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ (๓) เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้

๔.๒ วางแนวทางสอบสวนค้นหาข้อเท็จจริง พยานหลักฐานตลอดจนรายละเอียดของพฤติการณ์ต่าง ๆ อันเกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหา และองค์ประกอบความผิดตามข้อกล่าวหา เพื่อให้การสอบสวนได้ความจริง ยุติธรรม และแล้วเสร็จโดยเร็ว

การประชุมคณะกรรมการตามข้อ ๗ นี้ จะเป็นการพิจารณาด้วยกฎหมาย และวางแนวทางสอบสวน ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับกฎหมายด้วยเหตุนี้ ข้อ ๔ วรรคสามของกฎ ก.พ. นี้ จึงกำหนดให้คณะกรรมการสอบสวนต้องมีผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร หรือผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมาย หรือผู้ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัย หรือผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัย เป็นกรรมการสอบสวนอย่างน้อยหนึ่งคน เพื่อเป็นผู้ร่วมพิจารณาว่าเรื่องที่ถูกกล่าวหา มีข้อกล่าวหาอย่างไร เป็นความผิดวินัยอย่างไร ร้ายแรงตามมาตราใด มีองค์ประกอบความผิดอย่างไร และวางแนวทางสอบสวนค้นหาข้อเท็จจริงซึ่งผู้ที่พิจารณาได้ก็ควรจะเป็นนิติกร หรือผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๔ วรรคสาม และการที่กำหนดให้คณะกรรมการสอบสวนต้องมีกรรมการผู้มีความรู้พิเศษตามข้อ ๔ วรรคสาม



อย่างน้อยหนึ่งคนนั้น ก็จะเป็นหลักประกันว่า การสอบสวนจะได้ความจริง ยุติธรรม และแล้วเสร็จโดยเร็ว

๕. การประชุมคณะกรรมการสอบสวนตามข้อ ๗ นี้ มิได้กำหนดมติของคณะกรรมการสอบสวนไว้ มติของคณะกรรมการสอบสวนตามข้อนี้ให้ถือเสียงข้างมากเช่นที่ประชุมคณะกรรมการสอบสวนจะพิจารณาว่าเรื่องที่กล่าวหา มีข้อกล่าวหาอย่างไร เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตราใด คณะกรรมการสอบสวนก็ต้องลงมติโดยถือเสียงข้างมาก ทั้งนี้เพราะในทางปฏิบัติการสอบสวนนั้น คณะกรรมการสอบสวนก็ต้องประชุมพิจารณาว่าเรื่องที่กล่าวหา มีข้อกล่าวหาอย่างไร เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตราใด ซึ่งเรื่องที่กล่าวหาเรื่องหนึ่งอาจปรับบทเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงได้หลายมาตรา เรื่องที่กล่าวหาว่าเจ้าพนักงานตำรวจเรียกร้องเงินจากผู้ขอใบอนุญาตขับรถยนต์เป็นค่าตอบแทน เพื่อออกใบอนุญาตขับรถยนต์ส่วนบุคคล และผู้ขอใบอนุญาตได้จ่ายเงิน ๕๐๐ บาท ให้ตามที่เรียกร้อง เช่นนี้มีข้อกล่าวหาว่าปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ที่มีควรได้ และกระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง อันเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม และมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ หากคณะกรรมการสอบสวนมีความเห็นไม่ตรงกัน ในปัญหาว่าเรื่องที่กล่าวหา มีข้อกล่าวหาอย่างไร เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตราใด

คณะกรรมการจะต้องลงมติโดยถือเสียงข้างมาก

ข้อ ๘ “ประธานกรรมการและกรรมการมีหน้าที่ต้องมาประชุมโดยสม่ำเสมอ การประชุมคณะกรรมการสอบสวนต้องมีกรรมการสอบสวนมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสอบสวนทั้งหมด เว้นแต่การประชุมตามข้อ ๑๖ และข้อ ๓๓ ต้องมีกรรมการสอบสวนมาประชุมไม่น้อยกว่าสามคน และไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสอบสวนทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม

การประชุมคณะกรรมการสอบสวนต้องมีประธานกรรมการอยู่ร่วมประชุมด้วย เว้นแต่ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่มาปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการต่างท้องที่ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธาน

มติของคณะกรรมการสอบสวนถ้ามิได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ให้ถือเสียงข้างมากของกรรมการสอบสวนที่อยู่ในที่ประชุม กรรมการสอบสวนคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด”

ข้อ ๘. ได้กำหนดให้ประธานกรรมการและกรรมการมีหน้าที่ต้องมาประชุมโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพราะการสอบสวนเป็นกระบวนการสำคัญที่จะค้นหาความจริงว่าผู้ถูกสอบสวนกระทำผิดตามที่กล่าวหาหรือไม่ ประธานกรรมการและกรรมการจึงต้องมาประชุมโดยสม่ำเสมอ เพื่อผดุงความยุติธรรม นอกจากข้อ ๘ จะกำหนดให้ประธานกรรมการและกรรมการมีหน้าที่ต้องมาประชุมโดยสม่ำเสมอแล้ว ข้อ

๑๒ ยังได้กำหนดให้กรรมการสอบสวนแต่ละคนมีหน้าที่ช่วยกันค้นหาความจริงในเรื่องที่กล่าวหาให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และกำหนดเวลาที่กำหนดในกฎ ก.พ.นี้ และดูแลให้บังเกิดความยุติธรรมตลอดระยะเวลาที่ทำหน้าที่สอบสวนด้วย

ข้อ ๘ ได้กำหนดองค์คณะประชุมปรึกษา และการลงมติของคณะกรรมการสอบสวนไว้ดังนี้

๑. องค์คณะประชุมปรึกษา การประชุมปรึกษาของคณะกรรมการต้องมีกรรมการเข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสอบสวนทั้งหมด เว้นแต่ในการประชุมปรึกษาเพื่อมีมติว่าพยานหลักฐานมีน้ำหนักพอสนับสนุนข้อกล่าวหาหรือไม่ ตามข้อ ๑๖ และในการประชุมปรึกษาเพื่อพิจารณามีมติว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามข้อกล่าวหาหรือไม่ตามข้อ ๓๓ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่าสามคน และไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสอบสวนทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

๒. มติของคณะกรรมการสอบสวน มติของคณะกรรมการสอบสวน ถ้ากฎ ก.พ.นี้มิได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ให้ถือเสียงข้างมากของกรรมการสอบสวนที่อยู่ในที่ประชุม กรรมการสอบสวนคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

การลงมติของคณะกรรมการสอบสวนที่กฎ ก.พ.นี้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น คือ (๑) การ

ลงมติว่าพยานหลักฐานมีน้ำหนักพอสนับสนุนข้อกล่าวหาหรือไม่ตามข้อ ๑๖ (๒) การลงมติว่ากรณีมีมูลว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในเรื่องอื่นหรือไม่ตามข้อ ๒๘ (๓) การลงมติว่าข้าราชการพลเรือนผู้อื่นมีส่วนร่วมกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงด้วยหรือไม่ตามข้อ ๒๙ และ (๔) การลงมติว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามข้อกล่าวหาหรือไม่ตามข้อ ๓๓ การลงมติตาม (๑)-(๔) ต้องมีคะแนนเสียงเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสอบสวนทั้งหมด

การประชุมคณะกรรมการสอบสวนตามข้อ ๘ วรรคสอง หมายความว่า การประชุมปรึกษาของคณะกรรมการสอบสวน และรวมถึงการประชุมคณะกรรมการเพื่อสอบถามปากคำผู้ถูกกล่าวหา ผู้กล่าวหา หรือพยาน การประชุมคณะกรรมการสอบสวนต้องมีประธานกรรมการอยู่ร่วมประชุมด้วย เว้นแต่ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่มาปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการต่างท้องที่ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธาน จะเห็นได้ว่ากฎ ก.พ.นี้ ให้ความสำคัญแก่ประธานกรรมการมาก คงจะเล็งเห็นว่าการทำงานในรูปคณะกรรมการจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ต้องมีประธานกรรมการเป็นหลักสำคัญนั่นเอง ท่านที่ได้รับมอบหมายให้เป็นประธานกรรมการควรจะภาคภูมิใจและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามความประสงค์ของทางราชการอย่างจริงจังด้วย

มีปัญหว่า ในการประชุมของคณะกรรมการสอบสวน ผู้ช่วยเลขานุการ จะออก

เสียงลงคะแนนได้หรือไม่ ปัญหานี้ ก.พ.ยังไม่เคยวินิจฉัยไว้ ผู้เขียนมีความเห็นว่า โดยที่ ข้อ ๘ วรรคสาม กำหนดไว้ว่า กรรมการสอบสวนคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ข้อกำหนดดังกล่าวเขียนไว้ชัดเจนแล้วว่ากรรมการสอบสวนเท่านั้นมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน เมื่อข้อเท็จจริงปรากฏว่าผู้ช่วยเลขานุการ ไม่ใช่กรรมการสอบสวน ดังนั้นผู้ช่วยเลขานุการจะออกเสียงลงคะแนนไม่ได้ หากผู้ช่วยเลขานุการออกเสียงลงคะแนนก็ต้องถือว่าเฉพาะคะแนนเสียงของผู้ช่วยเลขานุการเท่านั้นที่เสียไป

ข้อ ๙ “ผู้ถูกกล่าวหาอาจคัดค้านผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการเลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งมีเหตุอันจะทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริง และยุติธรรมอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ได้

- (๑) เป็นผู้ได้รับรู้เห็นเหตุการณ์ในขณะที่กระทำผิดวินัยตามเรื่องที่ถูกกล่าวหา
- (๒) เป็นผู้มิได้ประโยชน์ได้เสียในเรื่องที่สอบสวน
- (๓) เป็นผู้มิได้เหตุโกรธเคืองกับผู้ถูกกล่าวหา
- (๔) เป็นคู่สมรสหรือญาติโดยมิตยเกี่ยวข้องเป็นบุพการี หรือผู้สืบสันดาน หรือพี่น้องร่วมบิดาและมารดา หรือร่วมแต่บิดา หรือมารดากับผู้กล่าวหา

การคัดค้าน ให้ทำเป็นหนังสือยื่นต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการสอบสวนในเจ็ดวันนับแต่วันรับทราบคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือนับแต่วันทราบเหตุแห่งการคัดค้าน โดยแสดงเหตุผลที่คัดค้านนั้นด้วยว่า

จะทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริงและยุติธรรมอย่างไร

ในกรณีที่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาเห็นว่า การคัดค้านนั้นไม่มีเหตุอันควรรับฟัง ก็ให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสั่งยกคำคัดค้าน และให้พิจารณาสั่งการให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือคัดค้าน แล้วรีบแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาที่คัดค้านทราบ และส่งเรื่องให้คณะกรรมการสอบสวนรวมไว้ในสำนวนการสอบสวน การสั่งยกคำคัดค้านให้เป็นที่สุด ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไม่สั่งยกคำคัดค้านภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ให้ถือว่าการคัดค้านนั้นมีเหตุรับฟังได้ และให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการโดยเร็ว

ในกรณีที่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาเห็นว่า การคัดค้านนั้นมีเหตุอันควรรับฟังได้ก็ให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ และให้พิจารณาสั่งการให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือคัดค้าน แต่ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาเห็นว่า การให้ผู้ที่ถูกคัดค้าน ซึ่งเป็นผู้รู้เห็นเหตุการณ์ในขณะที่กระทำผิดวินัยตามเรื่องที่ถูกกล่าวหาร่วมในคณะกรรมการสอบสวนด้วยจะเป็นประโยชน์ยิ่งกว่า เพราะจะทำให้ได้ความจริงจะสั่งยกคำคัดค้านก็ได้ โดยแสดงเหตุผลว่าจะได้ความจริงอย่างไร ทั้งนี้ให้สั่งการ

ให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือคัดค้าน แล้วรีบแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาที่คัดค้านทราบ และส่งเรื่องให้คณะกรรมการสอบสวนรวมไว้ในสำนวนการสอบสวน การส่งยกคำคัดค้านให้เป็นที่สุด ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไม่สั่งการภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ให้ถือว่าการคัดค้านนั้นมีเหตุรับฟังได้ และให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการโดยเร็ว

การที่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ไม่กระทบกระเทือนถึงการสอบสวนที่ผู้นั้นได้ร่วมดำเนินการไปแล้ว”

ข้อ ๙ วรรคหนึ่ง ได้ตอบปัญหาที่ว่า ผู้ถูกกล่าวหาจะคัดค้านประธานกรรมการได้หรือไม่ไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดให้ผู้ถูกกล่าวหาคัดค้านประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งมีเหตุอันจะทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริง และยุติธรรมอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ได้

๑. “เป็นผู้ได้รู้เห็นเหตุการณ์ *ในขณะที่กระทำผิดวินัย* ตามเรื่องที่ถูกกล่าวหา” หมายความว่าผู้ถูกกล่าวหาอาจคัดค้านผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งเป็นผู้ได้รู้เห็นเหตุการณ์ *ในขณะที่กระทำผิดวินัย* ตามเรื่องที่ถูกกล่าวหาเท่านั้น หากผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ

เคยเป็นกรรมการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริงในเบื้องต้น ตามเรื่องที่ถูกกล่าวหาแล้ว ก็ไม่ถือว่าเป็นผู้ได้รู้เห็นเหตุการณ์ในขณะที่กระทำผิดวินัย เพราะการเป็นกรรมการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริงในเบื้องต้นเป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงภายหลังที่การกระทำผิดเกิดขึ้นแล้ว

๒. “เป็นผู้มีประโยชน์ได้เสียในเรื่องที่สอบสวน” คำว่า “ผู้มีประโยชน์ได้เสียในเรื่องที่สอบสวน” น่าจะตีความให้หมายความถึงเฉพาะผู้เป็นตุลาการ ผู้สนับสนุน ผู้ใช้ให้กระทำผิด หากมีการแต่งตั้งตุลาการ ผู้สนับสนุน ผู้ใช้ให้กระทำผิดมาเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการแล้ว ก็น่าจะเป็นเหตุอันจะทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริงและยุติธรรม ซึ่งผู้ถูกกล่าวหาจะคัดค้านผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการสอบสวนได้ และมีข้อควรระวังว่าจะต้องเป็นผู้มีประโยชน์ได้เสีย *ในเรื่องที่สอบสวน* หากมีประโยชน์ได้เสียในเรื่องอื่นที่ไม่ใช่เรื่องที่สอบสวน ก็ไม่ใชเหตุที่จะคัดค้าน เช่น ผู้ถูกกล่าวหาและกรรมการสอบสวนคนหนึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการพิจารณาเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น เห็นได้ชัดว่า การเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นไม่ใช่ประโยชน์ได้เสียในเรื่องที่สอบสวน และการเลื่อนระดับตำแหน่งให้ผู้ใดนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาโดยใช้ดุลพินิจประกอบด้วย

๓. “เป็นผู้มีเหตุโกรธเคืองกับผู้ถูกกล่าวหา” ผู้เขียนเห็นว่า “เหตุโกรธเคือง” ในที่นี้ควรจะเป็นเหตุอะไรก็ได้ที่ทำให้โกรธเคืองกัน อาจเป็นเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ราชการก็ได้ ที่ทำให้คณะกรรมการสอบสวน



กับผู้ถูกกล่าวหาโกรธเคืองกัน น่าสังเกตว่า กฎ ก.พ. นี้ไม่ได้กำหนดระยะเวลาไว้ ดังนั้น มีเหตุโกรธเคืองกันมานานสักเท่าใด ก็อาจยกขึ้นคัดค้านคณะกรรมการสอบสวนได้

๕. คำว่า “คู่สมรส” นั้น จะต้องเป็นคู่สมรสโดยชอบด้วยกฎหมาย เป็นคู่สมรสโดยชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ให้พิจารณาจากทะเบียนสมรส หากมีการจดทะเบียนสมรสก็เป็นคู่สมรสโดยชอบด้วยกฎหมาย ดังนั้น คณะกรรมการสอบสวนซึ่งเป็นคู่สมรสกับผู้กล่าวหาอาจถูกคัดค้านได้

ที่กำหนดว่า “เป็น.....หรือญาติโดยเกี่ยวข้องเป็น บุพการี หรือ ผู้สืบสันดาน หรือพี่น้องร่วมบิดาและมารดา หรือร่วมแต่บิดา หรือมารดา กับผู้กล่าวหา” คำว่า “บุพการี” “ผู้สืบสันดาน” นั้นพิจารณาได้จากข้อเท็จจริง หากข้อเท็จจริงปรากฏว่าเป็น “บุพการี” “ผู้สืบสันดาน” กับผู้กล่าวหา ก็จะเป็นเหตุคัดค้านได้ ส่วนพี่น้องร่วมบิดาและมารดา หรือร่วมแต่บิดา หรือมารดากับผู้กล่าวหา นั้น อาจพิจารณาได้จากหลักฐานทะเบียนราษฎร

การคัดค้าน จะต้องทำ เป็นหนังสือยื่นต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน การที่กำหนดให้ยื่นคำคัดค้านต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ก็เพื่อให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้รับทราบคำคัดค้านโดยเร็ว และการพิจารณาสั่งการหนังสือคัดค้านคณะกรรมการสอบสวนก็เป็นเรื่องของผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยตรง จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องให้คณะกรรมการสอบสวนรับทราบแต่อย่างใด คณะกรรมการสอบสวนต้องทำ

หน้าที่ของคณะกรรมการสอบสวนต่อไป ผู้ถูกกล่าวหาจะต้องยื่นหนังสือคัดค้านต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ภายในเจ็ดวัน นับแต่วันทราบคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือนับแต่วันทราบเหตุแห่งการคัดค้าน โดยแสดงเหตุผล ที่คัดค้านนั้นด้วยว่าจะทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริงและยุติธรรมอย่างไร จึงเป็นภาระของผู้ถูกกล่าวหาที่จะต้องแสดงเหตุผลที่คัดค้านไว้ให้ชัดเจนในหนังสือคัดค้าน ผู้เขียนเห็นว่าหนังสือคัดค้านคณะกรรมการสอบสวนที่ไม่ได้แสดงเหตุผลที่คัดค้านนั้นจะทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริงและยุติธรรมอย่างไร เพียงแต่กล่าวอ้างว่า หากให้ผู้นั้นเป็นคณะกรรมการสอบสวนจะทำให้การสอบสวนไม่ได้ความจริงและยุติธรรม โดยไม่มีข้อเท็จจริงและเหตุผลสนับสนุนข้ออ้างดังกล่าวแล้ว ก็น่าจะถือว่าการคัดค้านนั้นไม่มีเหตุอันควรรับฟัง

ข้อ ๙ วรรคสาม ได้กำหนดเวลาในการพิจารณาคำคัดค้านโดยให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาสั่งการให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่ได้รับหนังสือคัดค้าน ถ้าเห็นว่าการคัดค้านนั้นไม่มีเหตุอันควรรับฟังก็ให้สั่งยกคำคัดค้าน ถ้าไม่พิจารณาสั่งยกคำคัดค้านภายในกำหนดเวลาดังกล่าวถือว่าการคัดค้านนั้นมีเหตุรับฟังได้ แสดงว่าถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไม่สั่งยกคำคัดค้านภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือคัดค้าน อาจเป็นเพราะรับหนังสือคัดค้านมาแล้วหลงลืมไม่สั่งการอย่างหนึ่งอย่างใด ข้อ ๙ วรรคสามให้ถือว่าการคัดค้านนั้นมีเหตุ



รับฟังได้ ซึ่งผู้สั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวน ต้องสั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ โดยเร็ว

ข้อ ๙ วรรคสี่ ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาเห็นว่า การคัดค้านนั้นมีเหตุอันควรรับฟังได้ ก็ต้องสั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ภายในสิบห้า วันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือคัดค้าน มีข้อสังเกตว่าที่กำหนดว่า ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาเห็นว่า การให้ผู้ที่ถูกคัดค้าน ซึ่งเป็นผู้รู้เห็นเหตุการณ์ในขณะกระทำผิด วินัยตามเรื่องที่ถูกกล่าวหา ร่วมในคณะกรรมการสอบสวนด้วยจะเป็นประโยชน์ยิ่งกว่า เพราะจะทำให้ได้ความจริง จะสั่งยกคำคัดค้านก็ได้ โดยแสดงเหตุผลว่าจะได้ความจริงอย่างไร นั้น แสดงว่าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะใช้ดุลพินิจให้ผู้ถูกคัดค้าน ซึ่งเป็นผู้รู้เห็นเหตุการณ์ในขณะกระทำผิดวินัยตามเรื่องที่ถูกกล่าวหา ร่วมในคณะกรรมการสอบสวนด้วยก็ได้ ถ้าจะเป็นประโยชน์ยิ่งกว่า เพราะจะทำให้ได้ความจริง แต่จะต้องแสดงเหตุผลไว้ด้วยว่าจะได้

ความจริงอย่างไร กรณีนี้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะสั่งยกคำคัดค้านก็ได้ ทั้งนี้ให้สั่งการให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่ได้รับหนังสือคัดค้าน ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไม่สั่งการภายในกำหนดเวลาดังกล่าวให้ถือว่าการคัดค้านนั้นมีเหตุรับฟังได้ และให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน สั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ โดยเร็ว

ข้อ ๙ วรรคสุดท้าย กำหนดไว้ว่า “การที่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสั่งให้ผู้ที่ถูกคัดค้านพ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการ ไม่กระทบกระเทือนถึงการสอบสวนที่ผู้นั้นได้ร่วมดำเนินการไปแล้ว” นั้น แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ถูกคัดค้านยังคงทำหน้าที่สอบสวนต่อไปได้ จนกว่าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะสั่งให้พ้นจากการเป็นประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้การสอบสวนเสร็จสิ้นไปโดยเร็ว และป้องกันมิให้ผู้ถูกกล่าวหาห่วงงวุ่นเกี่ยวกับการสอบสวนล่าช้า

(อ่านต่อฉบับหน้า)



ดุสิต เทพไพฑูรย์

ผมต้องขอออกตัวว่า ผมเป็นแฟนรายการภาษาไทยวันละคำ ของทีวีสีช่อง ๓ มานานแล้ว และจะเป็นไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะเลิกกันไปข้าง

เหตุที่ชอบรายการนี้ มีใช้เพราะผมติดใจในความสวย หรือความนุ่มนวลละมุนละไม ตามแบบฉบับของหญิงไทยที่ดี ของอาจารย์กาญจนา นาคสกุล หรืออาจารย์พรทิพย์ ทุกผาสุข หรือครับ

ผมติดใจเพราะรายการดังกล่าวให้ประโยชน์แก่ผู้ฟังอย่างกว้างขวาง และน่าสนใจมาก

ผู้สนใจฟังจะสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถอ่าน พูด และเขียนภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง สมกับที่เกิดมาเป็นคนไทย และรู้ซึ่งถึงคุณค่าภาษาไทย

เราคงเห็นพ้องต้องกันนะครับว่า ในปัจจุบันยังมีคนไทยจำนวนมาก ซึ่งถึงแม้จะเป็น บัณฑิต มหาบัณฑิต ดุษฎีบัณฑิต หรือครูบาอาจารย์ ก็ยังอ่าน พูด เขียน ภาษาไทยอย่างผิด ๆ

จะเป็นเพราะทะเลาะงตนว่า พูดไทยมาแต่อ่อนแต่ออก ไม่เห็นจำเป็นจะต้องสนใจภาษาไทย ให้เสียเวลา

หรืออาจมองไปว่าภาษานั้นไซ้ร คือ เรื่องจิบจ้อย แม้จะเขียนผิดก็ไม่ติดตราง ก็ได้ จึงอ่านผิด พูดผิด เขียนผิด กันอุตุลุด และผิดอย่างต่อเนื่องเสียด้วย

คำที่ผมเห็นเขียนผิดกันหนาตา และอยากหยิบยกมาบันทึกไว้ให้ปรากฏ ณ ที่นี้ก็ไม่มากมาย ะไรดอก

เพียงแค่ ๗๒ คำเท่านั้น

ผมจะเรียงตามลำดับอักษรตามพจนานุกรม

ขอเชิญติดตามได้ตามอัธยาศัยแล้วครับ

กอปร (ประกอบ)	คำนี้ชอบเขียนผิด ๆ เป็น	กอร์ป
กระตือรือร้น	มักเขียนผิด ๆ เป็น	กระตือรือร้น
กระแฉะกระแฉน	มักเขียนผิด ๆ เป็น	กระแฉะกระแชน
การุณย์ หรือ การุญ	มักเขียนผิด ๆ เป็น	การุณ (สงสัยว่าจะติดเชื่อมาจากคำว่า ทารุณ)

กิลเลส	มักเขียนผิด ๗ เป็น	กิลเศศ
ขโมย	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ชะโมย
คณบดี	มักเขียนผิด ๗ เป็น	คณะบดี
คະນອງ	มักเขียนผิด ๗ เป็น	คนอง
คำรณ (คำราม กระหึ่ม)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	คำรณ
ครีกครื้น	มักเขียนผิด ๗ เป็น	คีกครื้น
จักรวรร	มักเขียนผิด ๗ เป็น	จักรวรรค์
เจตจำนง	มักเขียนผิด ๗ เป็น	เจตจำนงค์ หรือ เจตน์จำนง
เจตนารมณ	มักเขียนผิด ๗ เป็น	เจตนารมย์
ฉันทน์อง	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ฉันท์พันทน์อง
ชนมพรรษา	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ชนม์พรรษา
ชมพู (สีแดงเจือขาว)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ชมพู
ชมพู (ผลไม้ชนิดหนึ่ง)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ชมพู
ชำหริม (ขนมอย่างหนึ่งคล้ายลอดช่อง)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	สลิม
เซ็น (ลงลายมือชื่อ)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	เซ็นต์
ณ	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ณ.
ดาษดั้น (เกลื่อนกลาด)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ดาดดั้น
ตะโพก (ส่วนหนึ่งของร่างกาย)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	สะโพก
ตะลุย	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ตลุย
ทแยง (เฉียงไป เจไป)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ทะแยง
ทะเลสาบ	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ทะเลสาป (ลงสัยว่า จะชอบสาปแช่ง)
ทิสู (อ่านว่า ทิด-ติ แปลว่า ความเห็น หรือ ดื้อดั่งในความเห็น)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ทิสู
เทิด	มักเขียนผิด ๗ เป็น	เทอด
ธุระการ, ธุระกิจ	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ธุระการ, ธุระกิจ
รูปแพทเทียนแพ	มักเขียนผิด ๗ เป็น	รูปแพทเทียนแพ
น่านับการ	มักเขียนผิด ๗ เป็น	น่านับประการ
นิमित, นිරมิต, เนรมิต	มักเขียนผิด ๗ เป็น	นิมิตร นිරมิตร เนรมิตร
บาตรใหญ่ (เช่น อานาจอบาตรใหญ่)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	อานาจอบาตรใหญ่
บิณฑบาต	มักเขียนผิด ๗ เป็น	บิณฑบาตร
บุคคลิก	มักเขียนผิด ๗ เป็น	บุคคลิก
ประณีต (ดี ดียิ่ง ละเอียด)	มักเขียนผิด ๗ เป็น	ปราณีต

ประณีประนอม	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ปราณีปราณอม
ปรากฏ	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ปรากฏ
ปราณี (เอ็นดู เผื่อแผ่)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ปราณี (ซึ่งแปลว่า ผู้มีชีวิต)
ผาสุก	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ผาสุข
ผูกพัน	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ผูกพันธ์
เผอเรอ (เลินเล่อ)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	เผลอเรือ
ฯพณฯ	มักเขียนผิด ๆ เป็น	พณฯ
พหูสูต	มักเขียนผิด ๆ เป็น	พหูสูตร
พะยอม (ต้นไม้ป่าชนิดหนึ่ง)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	พยอม (สงสัยจะได้รับอิทธิพลจาก พระพยอม กัลยาโณ)
พันธุ์ (เทือกเถา เหล่ากอ)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	พันธ์ (ซึ่งแปลว่า ผูก มัด ตรึง)
พิศูจน์	มักเขียนผิด ๆ เป็น	พิศูจน์
ฟุตบอล	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ฟุตบอลล์
ภารกิจ	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ภาระกิจ
มนุษยสัมพันธ์	มักเขียนผิด ๆ เป็น	มนุษย์สัมพันธ์
มัสมั่น (แกงชนิดหนึ่ง อ่านว่า มัดสะหมั่น)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	มัสมั่น
มาฆบูชา	มักเขียนผิด ๆ เป็น	มาฆะบูชา
ย่อมเยา	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ย่อมเขาวี
รื่นรมย์	มักเขียนผิด ๆ เป็น	รื่นรมณ์
ละเอียดละออ	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ละเอียดละออ
โล่	มักเขียนผิด ๆ เป็น	โล่ห์ (สงสัยติดเชื่อมาจาก เล่ห์ หรือ โลนนะ)
ศิระ	มักเขียนผิด ๆ เป็น	ศรีระ
สไบ (ผ้าแถบ)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สะไบ
สถุณณ์ (การทำ การสร้าง)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สถุณค์ (คงได้รับอิทธิพลจากชื่อของ จอมพล สถุณดี ธนะรัชต์)
สะดวกสบาย	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สะดวกสบาย
สะพาน	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สพาน
สะอาด	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สอาด
สังเกต	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สังเกตุ
สังสรรค์	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สังสรร



สาปสูญ (สูญหายไป)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สาปสูญ
สาธารณสมบัติ	มักเขียนผิด ๆ เป็น	สาธารณะสมบัติ
อนกประสงค์	มักเขียนผิด ๆ เป็น	เอนกประสงค์
อะไหล่	มักเขียนผิด ๆ เป็น	อาหฺลัย
อานิสงส์	มักเขียนผิด ๆ เป็น	อานิสงษ์
อายัด	มักเขียนผิด ๆ เป็น	อายติ
โอกาส	มักเขียนผิด ๆ เป็น	โอกาศ
อา (น้องของพ่อ)	มักเขียนผิด ๆ เป็น	อาวี
อาฉิม	มักเขียนผิด ๆ เป็น	อาฉิมต์

ถ้าเราซึ่งเป็นผู้ใหญ่ จะสนใจช่วยกันเป็นตัวนำให้เขียนคำทั้งหลายที่ได้หยิบยกมานี้ อย่างถูกต้องแล้วไซ้ร้ ผมก็เชื่อเหลือเกินว่าอนุชนไทยจะสามารถเขียนภาษาไทยได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้นด้วยที่สำคัญ ก็คือ สื่อมวลชนทุกแขนงต้องช่วยกันอย่างจริงจัง รวมทั้งต้องไม่หลงติดกับการสะกดการันต์ตามแบบชื่อ ซึ่งเป็นวิสามานยนามด้วย เพราะชื่อคนและสถานที่จำนวนมากเหล่านั้นเขียนกันมาตั้งแต่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานยังไม่เกิด และเป็นสิทธิเฉพาะตนที่จะเขียนอย่างไรก็ได้

### จงกากบาทหน้าข้อที่ถูกต้อง

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> หิวใหม่คะ  | <input type="checkbox"/> หิวใหม่คะ   |
| <input type="checkbox"/> หิวคะ  | <input type="checkbox"/> หิวคะ       |
| <input type="checkbox"/> ไปไหนมาคะ  | <input type="checkbox"/> ไปไหนมาคะ   |
| <input type="checkbox"/> ไปตลาดมาคะ                                       | <input type="checkbox"/> ไปตลาดมาคะ  |
| <input type="checkbox"/> จะเขียน คะ หรือ เขียน ค่ะ ดูให้ถูก ๆ หน่อยนะคะ   |                                      |
| <input type="checkbox"/> จะเขียน คคะ หรือ เขียน ค่ะ ดูให้ถูก ๆ หน่อยนะคะ  |                                      |
| <input type="checkbox"/> หิวใหม่จ๊ะ                                       | <input type="checkbox"/> หิวใหม่จ๊ะ  |
| <input type="checkbox"/> หิวจ๊ะ   | <input type="checkbox"/> หิวจ๊ะ      |
| <input type="checkbox"/> ไปไหนมาจ๊ะ                                       | <input type="checkbox"/> ไปไหนมาจ๊ะ  |
| <input type="checkbox"/> ไปตลาดมาจ๊ะ                                      | <input type="checkbox"/> ไปตลาดมาจ๊ะ |
| <input type="checkbox"/> จะเขียน จ๊ะ หรือ เขียน จัะ ดูให้ถูก ๆ หน่อยนะจ๊ะ |                                      |
| <input type="checkbox"/> จะเขียน จ๊ะ หรือ เขียน จัะ ดูให้ถูก ๆ หน่อยนะจ๊ะ |                                      |

## การให้ได้รับเงินเดือน

พูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ

“ถ้าเข้ารับราชการผมจะ ได้รับเงินเดือนเท่าไรครับ” คำถามจากผู้สมัครงาน

“วุฒิปริญญาโททางคอมพิวเตอร์ ราชการให้เงินเดือนเท่าไร” คำถามจากหน่วยงานเอกชน

“ถ้าย้ายจากตำแหน่งธุรการไปตำแหน่งนิติกร จะได้รับเงินเดือนขึ้นหรือไม่”

“ถ้าได้เลื่อนตำแหน่งเป็น ซี ๖ จะได้เงินเดือนขึ้นกี่ขั้น”

๒ คำถามหลังนี้จากผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว

นี่เป็นเพียงส่วนหนึ่งในหลาย ๆ คำถามเกี่ยวกับการให้ได้รับเงินเดือนที่มักจะได้รับอยู่เสมอ ผู้เขียนจึงขอถือโอกาสนี้นำหลักการและหลักเกณฑ์ของการให้ได้รับเงินเดือนในระบบราชการมาเสนอท่านผู้อ่านที่สนใจ ทั้งผู้ที่คิดจะรับราชการและผู้ที่ เป็นข้าราชการอยู่แล้ว

การให้ได้รับเงินเดือนมีอยู่ ๓ ลักษณะ คือ

๑. การให้ได้รับเงินเดือนตามคุณวุฒิ สำหรับผู้ที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่จะได้รับเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนตามวุฒิตามตารางที่แสดงไว้นี้ เช่น ผู้ที่ได้รับวุฒิ

ปริญญาตรีจะบรรจุในระดับ ๓ ได้รับเงินเดือนขั้นต่ำของระดับ คือ ๓,๗๔๕ บาท เป็นต้น วุฒิดังกล่าวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศส่วนใหญ่ได้รับเท่ากัน ยกเว้นบางประเทศ เช่น ฟิลิปปินส์ และอินเดีย ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากประเทศดังกล่าว จะได้รับการบรรจุในระดับเดียวกับผู้ที่สำเร็จการศึกษาภายในประเทศวุฒิเดียวกัน แต่จะได้รับเงินเดือนต่ำกว่า ๑ ขั้น เช่น ผู้ที่จบปริญญาตรีจากอินเดีย จะได้รับการบรรจุในระดับ ๓ ขั้น ๒,๖๒๕ บาท เป็นต้น

สำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว หากได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นภายหลัง และโดยได้รับการตรวจสอบแล้วว่า วุฒิที่ได้รับเพิ่มขึ้นตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ก็สามารถที่จะปรับให้ได้รับเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนนี้เช่นกัน ทั้งนี้ ยกเว้นผู้ที่ได้รับเงินเดือนเท่ากัน หรือสูงกว่าบัญชีอัตราเงินเดือนนี้อยู่แล้ว ก็ให้ได้รับเงินเดือนเท่าเดิม

๒. การให้ได้รับเงินเดือนกรณีที่มีการแต่งตั้งประเภทต่าง ๆ เช่น การย้าย การโอน การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

โดยปกติแล้วผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ย้ายหรือโอนไปดำรงตำแหน่งใหม่จะได้รับเงินเดือน

## วารสารข้าราชการ ๕๔

เท่ากับที่ได้รับอยู่เดิม เช่นเดียวกับผู้ที่บรรจุกลับเข้ารับราชการก็จะได้รับเงินเดือนเท่ากับที่เคยได้รับอยู่เดิมก่อนออกจากราชการ

สำหรับกรณีผู้บรรจุกลับเข้ารับราชการเนื่องจากไปปฏิบัติราชการทหาร (เกณฑ์ทหาร) หรือไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นเสมือนหนึ่งอยู่ปฏิบัติราชการ

### ๓. การให้ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง

ถือหลักการตามระบบการจำแนกตำแหน่ง คือการให้ค่าตอบแทนตามงาน (equal pay for equal work) โดยกำหนดไว้เป็นหลักการตามมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งระบุว่า "ข้าราชการพลเรือนสามัญจะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับใดให้ได้รับเงินเดือนในระดับนั้น โดยให้ได้รับในขั้นต่ำของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งในกรณีที่จะให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าหรือต่ำกว่าขั้นต่ำหรือขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ."

จากหลักการนี้เองคือเหตุผลที่อธิบายการให้ได้รับเงินเดือนที่กำหนดให้ผู้ได้รับเงินเดือนได้รับขั้นต่ำของระดับตำแหน่งทุกระดับไป ผู้ที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ก็จะได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของระดับ ๓ และปรับขึ้นสูงขึ้นตามบัญชีเงินเดือนของระดับ ๓ เรื่อยไป ไม่อาจรับเงินเดือนของระดับอื่นใดได้ ถ้าดำรงตำแหน่งระดับ ๔ ก็จะได้รับขั้นต่ำของระดับ ๔

และปรับขึ้นเรื่อยไปตามบัญชีของระดับ ๔ เช่นกัน

หลักการให้ได้รับเงินเดือนใน ๓ ลักษณะดังกล่าวนี้ นอกจากจะกำหนดไว้ในมาตราต่าง ๆ ของ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แล้ว ยังมีแนวปฏิบัติหรือวิธีการตามหลักการดังกล่าวซึ่งกำหนดเป็นหนังสือเวียนฉบับต่าง ๆ ซึ่งพอจะสรุปสาระของหนังสือเวียนแต่ละฉบับไว้ ดังนี้

๑. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓ /ว ๗ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๒๑ ว่าด้วยการปรับเงินเดือนกรณีการเลื่อนตำแหน่งช่วงแรก ระดับควบของสายงานที่เริ่มจากระดับ ๑ ระดับ ๓ และระดับ ๔

๒. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑ /ว ๒๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๒๑ ว่าด้วยการปรับเงินเดือนกรณีการเลื่อนตำแหน่งช่วงแรก ระดับควบของสายงานที่เริ่มจากระดับ ๒

๓. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๓ /ว ๑๕ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๒ ว่าด้วยการปรับเงินเดือนกรณีการเลื่อนตำแหน่งนอก ระดับควบโดยกระโดดเงินเดือนได้ไม่เกิน ๔ ขั้น

๔. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๐๔ /ว ๖ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๒๕ ว่าด้วยการให้ได้รับเงินเดือนในกรณีต่าง ๆ

๕. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๖๑๐ /ว ๑ ลงวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๗ ว่าด้วยการให้ได้รับเงินเดือนสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตร วช.๑, วช.๒, ม.๓, ม.๖, ม.๗, ม.๘, ม.๙

๖. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๖๑๐ /ว ๕ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๒๔ ว่าด้วยการให้ได้รับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด

จากสาระของบทความนี้ ท่านผู้อ่านคงพอจะมองเห็นภาพเกี่ยวกับการให้ได้รับเงิน

บัญชีอัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพภายในประเทศ

เดือนในระบบราชการได้ และคงตอบปัญหาตอนต้นของบทความนี้ได้บ้าง แต่คงตอบปัญหา ปัญหาหนึ่งที่คุณเขียนมักได้รับทุกครั้งทีไปบรรยายในหัวข้อนี้ไม่ได้ ปัญหานั้นก็คือเมื่อไรจะใช้บัญชี ๔?

ลำดับที่	คุณวุฒิ	ระดับของหลักสูตร	อัตราเงินเดือน	
			ระดับ	ขั้น
๑.	ม.ต้น, ม.ปลาย (ตั้งแต่ ๑ ต.ค. ๒๕)	ม.ต้น, ม.ปลาย	๑	๔
๒.	ม.ปลายสายสามัญ (วช.๑)	ม.ปลาย	๑	๖
๓.	ผู้ช่วยพยาบาล, ผู้ช่วยทันตแพทย์ ฯลฯ	ม.ต้น + ๑ ปี	๑	๖
๔.	ผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์, ผดุงครรภ์อนามัย ฯลฯ	ม.ต้น + ๑ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub> ปี	๑	๗
๕.	ป.กศ., ผู้ช่วยพยาบาลและผดุงครรภ์ ฯลฯ	ม.ต้น + ๒ ปี	๑	๘
๖.	ม.ปลาย สายสามัญ (วช.๒) ปวช., พนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์, อุดุณิมวิทยา ฯลฯ	ม.ต้น + ๓ ปี หรือ ม.ปลาย + ๑ ปี	๑	๑๐
๗.	ประกาศนียบัตรวิชาการควบคุมจราจรทางอากาศและวิชาสื่อสารการบิน ฯลฯ	ม.ปลาย + ๑ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub> ปี	๑	๑๑
๘.	ป.กศ.สูง, อ.กศ., ประกาศนียบัตรวิชาการป่าไม้, ปวท. ประกาศนียบัตรทันตภิบาล ฯลฯ	ม.ต้น + ๔ ปี หรือ ม.ปลาย ๒ ปี	๒	๑
๙.	ปวส., อนุปริญญา ฯลฯ	ม.ต้น + ๕ ปี หรือ ม.ปลาย + ๓ ปี	๒	๓
๑๐.	ประกาศนียบัตรวิชาพยาบาลอนามัยและผดุงครรภ์ ฯลฯ	ม.ปลาย + ๓ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub> ปี	๒	๔
๑๑.	ปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ	ม.ปลาย + ๔ ปี	๓	๑
๑๒.	ปริญญาตรีทางเภสัช, สถาปัตยกรรม, จิตรกรรม, ประติมากรรม และภาพพิมพ์ (เฉพาะ ๕ สาขานี้เท่านั้น)	ม.ปลาย + ๕ ปี	๓	๒
๑๓.	ประกาศนียบัตรชั้นสูง สาขาสถาปัตยกรรมไทย	ปริญญาตรี ๕ ปี+๑ ปี	๓	๓
๑๔.	ปริญญาโทของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ	ปริญญาตรี ๔ ปี+๒ ปี	๓	๖
๑๕.	พ.บ., สพ.บ. และ ท.บ.	ม.ปลาย + ๖ ปี	๔	๑
๑๖.	ปริญญาโททางเภสัช, สถาปัตยกรรม, จิตรกรรม, ประติมากรรม และภาพพิมพ์ (เฉพาะ ๕ สาขานี้เท่านั้น)	ปริญญาตรี ๕ ปี+๒ ปี	๓	๗



วารสารข้าราชการ ๕๖

ลำดับที่	คุณวุฒิ	ระดับของหลักสูตร	อัตราเงินเดือน	
			ระดับ	ขั้น
๑๗	พ.บ.และได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเวชกรรม จากแพทยสภา	พ.บ.+intern	๔	๒
๑๘	ป.ชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก	พ.บ.+intern+๑ ปี	๔	๓
๑๙	ทันตแพทยศาสตรมหาบัณฑิต	ท.บ.+intern+๑ ปี	๔	๔
๒๐	ปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ	ปริญญาเอก	๔	๖
๒๑	วุฒิปัตร จากแพทยสภา	พ.บ.+intern+๓ ปี	๔๔	๖

หมายเหตุ ๑. คุณวุฒิ ม.ต้น, ม.ปลาย สายสามัญ ถ้าบรรจุตั้งแต่ ๑ ต.ค. ๒๕๒๗ ได้ระดับ ๑ ขั้น ๒  
ถ้าบรรจุตั้งแต่ ๑ ต.ค. ๒๕๒๘ ได้ระดับ ๑ ขั้น ๓  
ถ้าบรรจุตั้งแต่ ๑ ต.ค. ๒๕๒๙ ได้ระดับ ๑ ขั้น ๔

๒. สำหรับคุณวุฒิอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ รวมทั้งคุณวุฒิจากต่างประเทศขอทราบรายละเอียด  
ได้จากกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. โทร. ๒๘๒-๗๓๕๑, ๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๑๖๕



# หลักธรรมเพื่อมนุษยสัมพันธ์

ประโยชน์ อันตรโชติ

- จำนัญ : เอ๊ย เชย เอาของไปไว้ที่โต๊ะด้วย
- อภย : เหมือนคุณเชยเป็นลูกน้องคุณอย่างนั้นแหละ หรือเป็นเด็กในอาณัติ
- จำนัญ : อยู่หน่วยงานเดียวกัน เอื้อเฟื้อกันบ้างไม่ได้หรือ
- สุธรรม : ถ้าพูดเพราะ ๆ เชิงขอร้อง และเขาพอมีเวลา ก็คงบริการคุณได้ ว่าแต่คุณเออะเคยบริการเขาบ้างหรือเปล่า
- จำนัญ : ก็เขาเป็นเสมียนนี่ “ควรจะทำตัวเป็นทาส” ดังคำสอนของท่านพุทธทาส วัดสวนโมกข์ บ้างซี
- อภย : เขาอาจจะบริการดี ถ้าคุณไม่พูดหยาบและดูถูกเขา...
- สุธรรม : ใจประสานใจ ใจประสานงาน ว่ากันเถอะ

## ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์ และศิลป์ที่ว่าการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี กับบุคคล การเข้ากับคน เพื่อให้ได้มา ซึ่งความรักใคร่ นับถือ จงรักภักดี และให้ได้งานที่ประสบผล สำเร็จ

## มนุษยสัมพันธ์กับการทำงาน

การทำงานไม่ว่าจะเป็นงานส่วนตัว หรือ งานราชการ ย่อมจำเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ สัมพันธ์กับคนอื่น ๆ งานส่วนตัวอาจจะไม่ ต้องใช้เทคนิคและขั้นเชิงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มากนัก แต่ถ้าเป็นงานของหน่วยงาน ซึ่งเกี่ยว

ข้องกับคนทั่วไปมาก และผู้ร่วมงานก็ไม่อยู่ในฐานะลูกจ้าง จึงจำเป็นในการใช้มนุษยสัมพันธ์มากขึ้น

การทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น จะได้ผลงานดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น แค่นั้นขึ้นอยู่กับทีมงานที่จะร่วมกันทำงาน นั้น ๆ หากทีมงานหรือเพื่อนร่วมงานทุ่มเทชีวิตจิตใจ เพื่อจะให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ งานก็จะมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้าม ถ้าทีมงานไม่มีกะจิตกะใจที่จะทำ ทำอย่างขอไปที หรือทำแบบซังกะตาย งานที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพต่ำ เป็นการทรมานจิตใจ แก่ผู้รับผิดชอบอย่างยิ่ง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ต่อกันเท่านั้น จึงจะเกิดพลังจิต พลังใจ เกิดกำลังในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

การที่จะให้มีบรรยากาศของการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีความรักใคร่ ซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลไปยังการทำงานร่วมกัน การที่จะให้มีบรรยากาศของการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนั้น ผู้ร่วมงานทุกคน ควรจะช่วยกันสร้างบรรยากาศดังกล่าวนี้ แต่ที่สำคัญก็คือ หัวหน้าที่ทีมงานต้องเป็นผู้สร้างก่อน หัวหน้าที่ทีมงานจะมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะสร้างมนุษย์สัมพันธ์ โดยการปรับตัวเอง ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การรู้จักจิตใจคนอื่น การรู้จักคนทำทางที่แสดงออกอย่างเป็นมิตร การยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคน การสนองความต้องการของผู้อื่น การจูงใจคนด้วยวิธีต่าง ๆ การทำตนให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วม การยอมรับซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นศาสตร์ทาง Psycho Social ทั้งนี้ สำหรับบทความนี้ จะขอขยายความเพียงเรื่องเดียว คือ การใช้หลักกรรมเพื่อสร้างมนุษย์สัมพันธ์

### **การใช้หลักกรรมเพื่อสร้างมนุษย์สัมพันธ์**

หลักกรรมที่มีส่วนเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์มีมากมาย หลายข้อด้วยกัน ขอเสนอเพียงส่วนหนึ่งดังนี้

**การชนะความชั่วด้วยการกระทำดี** ผู้ร่วมงานแต่ละคน ต่างจิตต่างใจกัน อาจจะมีบ้างในบางครั้งที่เขาเหล่านั้นกระทำผิด อาจจะกระทำผิด โดยรู้เท่าไม่ถึงการ อาจทำผิดพลาด

โดยบังเอิญ อาจทำชั่ว หรือทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม โดยนิสัยหรือกมลสันดาน หากผู้ร่วมงานรู้จักให้อภัยซึ่งกันและกัน ไม่อาฆาตมาดร้าย ต่อเพื่อนร่วมงานที่ทำพลาดสร้างความสัมพันธ์ทางใจ ย่อมเกิดขึ้น การร่วมจิตร่วมใจย่อมตามมา

ตรงกันข้าม ถ้าทุกคนต่างก็อาฆาตมาดร้ายต่อกัน แค้นต้องชำระ ผิดต้องได้รับโทษ พลาดต้องลงทัณฑ์ ฯลฯ มนุษย์สัมพันธ์ย่อมลดลง ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานทำผิดศีลธรรม ผิดวินัยแล้วจะให้อภัยต่อกันตลอดกาล

พฤติกรรม ทำทางที่ปรารถนาดี ต่อคนอื่น ปรารถนาดีแม้กระทั่งศัตรู สักวันหนึ่งศัตรูเหล่านั้นก็จะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเรา “ใจชนะใจ” “ชนะความชั่วด้วยการกระทำดี” เป็นการมีมนุษย์สัมพันธ์

**การชนะความโกรธด้วยการไม่โกรธตอบ** ด้วยธรรมชาติของมนุษย์ที่ต่างกัน ด้วยสิ่งแวดล้อม ด้วยสถานการณ์ ทำให้คนเรามีโอกาสขัดแย้งกันได้ บางครั้งขัดแย้งแม้กระทั่งใจของตนเอง ตนเองทำอะไรไม่ได้ตั้งใจ ต้องการอะไรไม่ได้สมดังปรารถนา ยิ่งระหว่างบุคคลผู้เกี่ยวข้องด้วยแล้ว ย่อมจะมีข้อขัดแย้งมากกว่าเป็นแน่นอน ข้อขัดแย้งบางครั้งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน แต่บางครั้งแผลงมาด้วยความโกรธ ความไม่พอใจซึ่งกันและกัน อาจจะโกรธเพราะเขาคิดไม่เหมือนเรา โกรธเพราะเขาทำงานไม่ได้ตั้งใจ โกรธเพราะการเข้าใจผิด โกรธเพราะเขาหย่อนสมรรถภาพ โกรธเพราะเขาเจตนาที่จะให้เราโกรธจริงๆ ไม่ว่าจะเป็ความโกรธด้วย

สาเหตุอันใด ย่อมเป็นการบั่นทอนจิตใจ ของตนเอง และเป็นการทำลายจิตใจของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งสิ้น ผู้ที่ถูกใจเจ็บ เจ็บแล้วจำ นำมาซึ่งความแตกแยก และบั่นทอนสัมพันธภาพซึ่งกันและกัน การรู้จักให้อภัย การไม่มีความอาฆาต การไม่จองเวร จึงเป็นวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งเป็นหัวหน้าทีมงาน ก็ยิ่งจำเป็นต้องถือหลักธรรมนี้

**พรหมวิหาร** พรหมวิหาร ๔ ประการ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา เมตตาปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข กรุณาปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา วางเฉย วางใจเป็นกลางไม่ลำเอียง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นเป็นสุข เป็นหลักธรรมที่ชนะใจคน ทุกคนอยากให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมอย่างนี้ต่อเรา และเราก็ควรจะกระทำอย่างนี้ต่อผู้อื่น ให้เป็นนิสัย อยากให้เขามีเงินใช้ อยากให้เขามีความรู้ อยากให้เขามีความก้าวหน้า อยากให้เขามีส่วนร่วมในการทำงาน อยากให้เขาได้เลื่อนตำแหน่ง อยากให้เขาได้ ๒ ชั้น อยากให้เขาประสบความสำเร็จในชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานด้วยแล้ว ยิ่งจำเป็นในการใช้หลักธรรมนี้ ต่อลูกน้อง ลูกน้องจะรักและร่วมแรงร่วมใจในการทำงานต่อหัวหน้าผู้ปรารถนาดี

เขาไม่รู้ เราก็ช่วยให้เขารู้ เขาทำไม่ทัน เราก็ช่วยให้เขาทำทัน เขาทำงานหนัก เราก็ช่วยให้เขาทำงานเบาลง เขาเสียใจที่เขาไม่มีโอกาสได้ทำงานสิ่งหนึ่ง เราก็ควรเปิดโอกาสให้เขาบ้าง (ถ้าเขามีความสามารถ) การหาแนวทางแก้ปัญหามาให้แก่ผู้อื่น ผู้อื่นย่อมพ้นทุกข์ เป็นวิธี

สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานอย่างดี ยิ่งการแสดงออกซึ่งความยินดี ต่อผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้ดี ไม่อิจฉาเพื่อนร่วมงาน รู้จักวางเฉยในบางโอกาส ทำใจเป็นกลางไม่ลำเอียงต่อผู้หนึ่งผู้ใด ย่อมชนะใจผู้ร่วมงาน

**สังกหัตถุ** สังคหัตถุ มี ๔ ประการ ได้แก่ “ทาน” การให้ปัน, “ปิยวาจา” การเจรจาไพเราะอ่อนหวาน, “อัตถจริยา” การประพฤติอันเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อผู้อื่น, และ “สมานัตตา” การวางตัวเป็นผู้สม่ำเสมอเข้ากับคนอื่นได้

การให้รวมถึงการให้ทางวัตถุ และการให้ทางอวัตถุ การพูดจา และท่าทางที่เหมาะสม เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมต่อทุกคน ผู้ร่วมงานควรปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา เหมาะกับผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเหมาะต่อการปฏิบัติกับประชาชนทั่วไป

ถ้าศึกษาและทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งต่อไป จะยิ่งเห็นความสำคัญของเรื่องนี้เพิ่มขึ้น

#### สายกลาง

การทำงานร่วมกัน ถ้าจะมุ่งความสัมพันธ์มากไป บางครั้งผลงานก็ล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ถ้าจะมุ่งงานมากไป ก็อาจจะทรมาณใจคน ควรจะเดินสายกลางในการประสานประโยชน์

ผู้ร่วมงานบางคน งานก็ไม่สน คนก็ไม่เกี่ยวทำงานตามสบาย บางคนมุ่งคนโดยไม่สนใจงาน เป็นประเภทเพื่อนรักงานเหลว บางคนเป็นประเภทมุ่งงานโดยไม่สนใจคน มักเป็นคนยึดหลักการและทฤษฎี ยึดเป้าหมายและจุด



มุ่งหมายของงานเป็นใหญ่ ไม่ค่อยสนใจการคบค้าสมาคม ผู้ร่วมงานบางคนมุ่งทั้งงานมุ่งทั้งความสัมพันธ์ มีความสามารถทั้งงานประเภทบุคคล และงานเป็นทีม สามารถทั้งงานวิชาการและงานบริหาร

ผู้บริหารก็เช่นกัน บางคนไม่มุ่งอะไรสักอย่าง คืองานก็ไม่สนคนก็ไม่เกี่ยวข้องทำงานตามสบาย บางคนก็มุ่งคนโดยไม่สนใจงาน บางคนก็มุ่งงาน โดยไม่สนใจคน ผู้บริหารบางคนมุ่งทั้งคน และมุ่งทั้งงาน งานเก่ง สังคมเยี่ยม นายรัก ลูกน้องยกย่อง

สรุปแล้ว “มัชฌิมาปฏิปทา” การให้ความสนใจต่องานและให้ความสนใจต่อคนผู้ร่วมงาน คือมุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งงาน น่าจะเป็นสายกลางที่เหมาะสมที่สุด และที่เหมาะสมกว่านั้นก็คือ ให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

**เชื่อในเหตุผล** การทำงานร่วมกัน ต้องฝึกจิต ฝึกใจให้เป็นผู้อดทน มีความอดกลั้น ทุกคนต่างจิตต่างใจกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ฝึกให้เป็นคนที่ยอมตามใจคนอื่นบ้าง แม้จะฝืนใจก็ตาม แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนหลักความเป็นจริงและถูกต้อง เป็นเหตุเป็นผลที่เชื่อถือได้

อย่าเป็นคนหูเบา อย่ามีอารมณ์อ่อนไหว ตามฝีปากของผู้ร่วมงานประเภทล่อลอบบางคน พระพุทธเจ้าตรัสว่า “อย่าเชื่อโดยเล่าต่อกันมา...อย่าเชื่อโดยนิกเขา...อย่าเชื่อตำรา...อย่าเชื่อผู้เป็นครูของเรา”...ซึ่งหมายความว่า ก่อนจะตัดสินใจอะไร ควรจะมีข้อมูลพร้อมก่อนพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วจึงตัดสินใจจะทำให้ตัดสินใจได้ถูกต้อง ไม่กระทบกระเทือนต่อการทำงานร่วมกัน เพราะผู้ร่วมงานทุกคนคงจะจนต่อความจริงที่มีเหตุผล

คนเราจะมีความรู้ ความสามารถสูงเพียงใด ก็ตาม หากคนอื่นไม่เปิดโอกาสให้แสดงก็ต้องเป็นคนคมในฝักอยู่ตลอดไป ความมีมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น ที่ช่วยผลักดันให้ประสบความสำเร็จ

#### บรรณานุกรม

๑. อุทัย หิรัญโต ศาสตรจารย์และศิลปในการบริหารงาน ไอเดียเนลส์โตร์, ๒๕๑๕

๒. ดร.วิจิตร ชีระกุล วรุตบางกุก การนิเทศการศึกษา โรงพิมพ์พิมพ์แอนด์, ๒๕๑๙

๓. อรุณ รักธรรม มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗

## มุงคนหรือมุงงาน

เรื่องเล่าของคนรอบคอบ

- ประวิทย์ :** วิชัย ไปนั่งทานข้าวเป็นเพื่อนหัวหน้าบ้างสิ ท่านนั่งคนเดียว เห็นไหม
- วิชัย :** ผมนั่งใกล้แล้ว ท่านข้าวไม่ลง ทั้งกล้ว ทั้งเกร็ง และน่ารำคาญ คือ ท่านคุยแต่เรื่องงาน ดีไม่ดี อาจจะสั่งงานให้ลืกอย่างอีก
- ประวิทย์ :** คิดดูก็น่าสงสาร เหมือนโดดเดี่ยว หายใจเข้าออกแต่งงาน นอนละเมอหรือเปล่าไม่รู้ ไม่เคยพูดเล่น ร่วมวงกับลูกน้องเลย
- อำนาจ :** ผนตลกก็แข่ง ผนแล้งก็ดำ ผมว่าสนใจงานนั่นแหละดีแล้ว คุณจะเอาอย่างไรอีก คนอย่างสมชายเป็นไง เข้าสเป็กไหม เห็นเป็นที่นับหน้าถือตา เป็นที่รักของเพื่อน ๆ เป็นกันเอง เข้าไหนเข้าได้ เป็นหัวหน้าเหมาะไหม
- ประวิทย์ :** ๓ ปี ย้ายงาน ๔ ครั้ง อย่างนี้จัดอยู่ในประเภทเพื่อนรักงานเหลว
- อำนาจ :** ไม่มีใครดีเลย ในสายตาคุณว่างั้นเถอะ

### พฤติกรรมของคนที่มุงคน

บุคคลประเภทนี้ ชอบคบค้าสมาคมกับคนทั่วไป ชอบแสดงออก (Extrovert) พูดคล่อง เข้าสังคมเก่งเป็นที่รักของเพื่อน ๆ ถ้าจัดสังคมมิติ จะได้คะแนนนิยมสูง มักอยู่ในแถวหน้า การเลือกหัวหน้า เลือกประธาน มักจะได้คนประเภทนี้ ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องคับขัน ที่จะกระทบกระเทือนจิตใจคน เพราะเกรงใจคนค้ำนึ่งว่าเขาคงไว้ก่อน ระเบียบมาทีหลัง ยอมผิดระเบียบเพื่อให้ชนะใจคน จะทุกข์ใจและกังวลใจมาก ถ้าทำให้คนอื่นไม่สบายใจ ชอบจัดกิจกรรมพิเศษ ชอบความรื่นเริง สนุกสนาน การระดมคน การรวมกลุ่ม หรือรวมทีมงาน คนประเภทนี้ทำได้ดี งานราชการอาจจะหย่อน งานบ้านอาจจะละเอียดบ้าง แต่งานสังคมจะไม่ให้บกพร่องเป็นอันขาด ชอบต้อนรับขับสู้ เอาอกเอาใจนาย เอาอกเอาใจลูกน้อง เพื่อนฝูง คือทำงานให้ถูกใจคนไว้ก่อน ความถูกต้องอาจจะมาเป็นอันดับรอง พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะทำให้คนอื่นไม่สบายใจ

พฤติกรรมของคนที่มุ่งคน ส่วนมากแล้วมักจะไม่ค่อยสนใจงาน แต่มีจำนวนไม่น้อยที่มี ทั้งพฤติกรรมมุ่งคนและมุ่งงานด้วย อยู่ในคนคนเดียวกัน

## พฤติกรรมของคนที่มุ่งงาน

บุคคลประเภทนี้ สังคมไม่เก่ง ตรงไปตรงมา พูดคุยเรื่องงานได้ดี แต่ไม่มีความสามารถในการพูดเรื่องศัพท์เพเหระ ระเบียบว่าอย่างไรก็ต้องทำอย่างนั้น ถูกระเบียบไว้ก่อนย่อมปลอดภัย ทำงานเพื่องาน ขอให้ได้งานไว้ก่อนถึงแม้จะทรมานใจเพื่อนบ้างก็ไม่เป็นไร มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง รับงานแล้วต้องสำเร็จ จริงจังต่อการทำงาน ขยันรับผิดชอบ ไม่ค่อยสนใจกิจกรรมพิเศษ ห่างเหิน การสังคม พฤติกรรมการเจรจาต่อรองบนโต๊ะอาหาร ไม่เคยอยู่ในหัวใจ เพราะคิดว่าเป็นสิ่งที่ เลวร้าย เสรีจกเสรีจ ทำก็ทำ ได้ก็ได จะให้ของขวัญนั้น เลิกกันที่ เมินเสียเถิด งานเป็นงาน เล่นเป็น ไม่มี เข้าสังคมไม่เก่ง ไม่ชอบสังคม (Introvert) ใจน้อย ไม่มีไหวพริบ ไม่มีปฏิภาณในการ แก้ปัญหา ชอบทำงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ โดยไม่คำนึงถึง Psycho-Social มักชอบทำตามใจ ตนเอง มองการทำงานของคนอื่นเป็นอึดอาด ช้า ไม่ทันใจ คำนึงถึงวัตถุมากกว่าจิตใจ ความ ต้องการของมนุษย์ตามแนวของ Maslow เขาอาจจะทราบ แต่อยู่ใต้อิทธิพลของสันดาน-นิสัยของเขาที่เป็นอย่างนี้เสียแล้ว เชื่อว่า งานคือเงิน เงินคืองาน ถ้าต้องการให้ได้เงินมากก็ควรทำงานมาก มักยึดตนเองเป็นใหญ่ มีพฤติกรรมข่มคนอื่นเพราะเข้าใจว่าข่มคนเดียว คนอื่นไม่ค่อยเข้าท่า มักนึกอยู่ในใจว่าทำไมหนอเพื่อน ๆ จึง I.Q. ต่ำอย่างนี้ จึงไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพฤติกรรมค่อนข้างจะเผด็จการ เพื่อให้ได้งานดังใจ

บุคคลที่มีพฤติกรรมโน้มหนักไปทางมุ่งงาน ก็มักจะหย่อนทางมุ่งคน แต่ก็มีจำนวนไม่น้อย ที่มีพฤติกรรมทั้งมุ่งงานและมุ่งคนด้วยในคนคนเดียวกัน

## ผู้บริหารกับการมุ่งคนและมุ่งงาน

ผู้บริหารบางคนไม่มุ่งอะไรสักอย่าง คืองานก็ไม่สนคนก็ไม่เกี่ยว ทำงานตามสบาย โลกนี้ ไม่ใช่ของเรคนเดียว จะเอาอย่างไรก็เอาผู้บริหารประเภทนี้ คงมีไม่มากนัก ที่มีบ้างก็อาจจะเป็นคนที่ไม่กล้าคบเกษียณ เป็นคนที่มีความท้อแท้ในหัวใจ ผิดหวัง เชิงในชีวิตเป็นต้น เพราะถ้ามีอยู่ในสภาพปกติ ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย คงเบียดให้ตกทาง ออกจากผู้บริหารไปแล้ว

ผู้บริหารบางคนมุ่งคน โดยไม่สนใจงาน แคร่ต่อผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง อาจจะทำงานโดยยึดความถูกต้องมากกว่า ความถูกต้อง ยอมเสียงานดีกว่าให้ลูกน้องเสียใจ มุ่งแต่

ให้คนรัก จึงกล้าที่จะทำผิดระเบียบ เพื่อเอาใจคน ชอบมอบความรับผิดชอบงานให้กับผู้ช่วยหรือผู้รอง ชอบเอาอกเอาใจผู้ใหญ่หน่วยเหนือ จึงมีผู้บริหารประเภทนี้อีกมาก อยู่ได้เพราะเจ้านายเป็นแบ็ค

บางคนก็มุ่งงาน โดยไม่สนใจคน ผู้บริหารประเภทนี้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นใหญ่ มุ่งให้ได้งานมาก ๆ จึงค่อนข้างจะเผด็จการ ใช้อำนาจยึดยึดในการสั่งงาน ไม่ค่อยใช้จิตวิทยาในการทำงาน การชู้ตะคอก การด่า ต่ำหนิลูกน้อง เป็นเรื่องปกติวิสัยของผู้บริหารประเภทนี้ จะมีความรู้สึกว่างานทุกอย่างที่ผู้ร่วมงานทำเอาไว้ไม่ได้ไม่เข้าขั้นไม่ได้ตั้งใจ

ผู้บริหารที่ทุกคนต้องการและปรารถนา ก็คือผู้บริหารที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งงาน ผู้บริหารประเภทนี้ มีนิสัยเป็นสากล เข้าไหนเข้าได้ งานก็สน คนก็สร้าง ทำงานโดยคำนึงถึงจุดหมายปลายทางของงานและความต้องการอันจำเป็นของคน ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ได้ทั้งงานได้ทั้งคน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน เห็นความสำคัญในความสามารถของบุคลากร กระจายอำนาจในการทำงาน สนใจทั้งวัตถุประสงค์และจิตใจในความเป็นมนุษย์ ร่วมกันคล่องแคล่ว ว่องไว ทันโลก ทันคน ชอบสร้างคนและพัฒนางาน งานก็เก่ง สังคมก็เยี่ยม มีพรสวรรค์ ทั้งงานวิชาการและงานบริหาร นายรักลูกน้องยกย่อง

## ผู้ร่วมงานกับการมุ่งคนและมุ่งงาน

ผู้ร่วมงานบางคน งานก็ไม่สนคนก็ไม่เกี่ยว ทำงานตามสบายเช่นกัน เป็นกาฝากของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารก็ปวดใจ แต่ที่อยู่ได้อาจเป็นเพราะระบบการเลือกสรรบุคลากร ซึ่งใช้ระบบอุปถัมภ์ค้ำจุนกันมา เป็นกรรมเก่าของวงราชการ บางคนก็เป็นคนของผู้บริหารเองนั่นแหละ ปล่อยให้ไปตามบุญตามกรรมก่อนเถอะ หลังจากตายไปแล้ว อาจจะได้คนใหม่ ที่ดีกว่านี้ก็ได้

ผู้ร่วมงานบางคน มุ่งคนโดยไม่สนใจงานเป็นประเภทเพื่อนรักงานเหลว เฮไปเฮมา ทำดีที่เหลว ถึงแม้จะไม่ค่อยเอาใจใส่ในงาน ทำงานหย่อนสมรรถภาพ ไม่มีความสามารถ ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ แต่เขาเหล่านี้ก็พร้อมงานกับคนอื่นอยู่ได้ เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี สังคมเก่ง พูดเก่ง ดุฉิน ๆ เหมือนกับเป็นคนเก่ง มีความสามารถ แต่พอมอบหมายให้ทำงานมักจะล้มเหลว มีพรสวรรค์ในการใช้พฤติกรรมการเมือง ในการทำงาน มีเทคนิคการทำงานนอกแบบ ทั้งต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน และต่อผู้บังคับบัญชา มีจิตวิทยาสูง มีความสามารถทางสังคม และกิจกรรมพิเศษ ผู้ร่วมงานที่มุ่งงานและผู้บริหารที่มุ่งงานคงไม่พอใจ-ผู้ที่ร่วมงานประเภทนี้ แต่คงไม่รุนแรงนัก



## วารสารข้าราชการ ๖๔

เพราะความน่ารักในพฤติกรรมด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาของเขา คนที่มุ่งคน โดยไม่สนใจงาน ถ้าเป็นผู้บริหารก็เป็นผู้บริหารได้ดี กว่าคนที่มุ่งงานโดยไม่สนใจคน

ผู้ร่วมงานอีกประเภทหนึ่ง ก็คือผู้ร่วมงานที่มุ่งงาน โดยไม่สนใจคน มักเป็นคนที่ยึดหลักการและทฤษฎี ยึดเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของงานเป็นใหญ่ มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ค่อยสนใจกับการสมาคม การทะเลาะเบาะแว้ง ในหน่วยงานอาจจะเกิดขึ้นได้เพราะคนพวกนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจจะรักเพราะได้งานดี แต่ผู้ร่วมงานด้วยกันอาจไม่พอใจ คงไม่เหมาะที่จะให้คนประเภทนี้เป็นผู้บริหาร

ผู้ร่วมงานประเภทสุดท้ายก็คือผู้ที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งงาน บุคคลประเภทนี้ มีความคิดริเริ่ม รับผิดชอบงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าไหนเข้าได้ สามารถจะรวมทีม รวมกลุ่มทำงานได้สำเร็จเป็นผู้นำทั้งในแบบและนอกแบบ เป็นที่รักและเชื่อถือของคนหมู่มาก มีความสามารถหลายอย่าง ทั้งงานประเภทบุคคล และงานที่ต้องทำเป็นกลุ่ม ทั้งงานวิชาการและงานบริหาร คืองานก็สนใจ คนก็มุ่ง เป็นที่ปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารและหน่วยงาน ถ้ามีโอกาส “นายก็คงดึง ลูกน้องก็คงดัน เพื่อนร่วมกันก็คงสนับสนุน” บุคคลประเภทนี้คงเหมาะที่จะทำงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็ลลูกน้องหรือหัวหน้า

### ข้อดีข้อเสียของคนมุ่งคนและคนมุ่งงาน

ผู้บริหารที่มุ่งคน หรือโน้มเอียงไปทางมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน ให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นที่ยรักของเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้ร่วมงานที่มุ่งงานจะรู้สึกว่าผู้บริหารนี้ไม่ค่อยเอาไหน เพราะต้องคอยจ้อและเอาอกเอาใจคนมากเกินไป เกรงใจคนไม่กล้าตัดสินใจ ทำงานโดยหลีกเลี่ยงบ่อย มีผลงานน้อย แต่ถ้าผู้บริหารคนไหนให้ความสำคัญคอยพะเน้าพะนอต่อเจ้านายหน่วยเหนือมากเกินไป จนไม่ค่อยสนใจงานและสนใจลูกน้อง ผู้บริหารแบบนี้จะเป็นที่หมั่นไส้และเกลียดชังของลูกน้องทั่วไป

ส่วนผู้บริหารที่มุ่งงาน ผลงานจะได้มากเป็นที่พอใจของหน่วยเหนือ และหน่วยงานอื่น แต่ลูกน้องอาจจะเป็นโรคประสาท ยิ่งลูกน้องที่ไม่สนใจงานด้วยแล้ว อาจต้องกระเด็นตกรางไปเลย

สำหรับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น คนที่มุ่งงานน่าจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากกว่าคนที่มุ่งคน ผู้บริหารคงพอใจคนมุ่งงานมากกว่า คนที่มุ่งคน คนที่มุ่งงานจะเหมาะกับการทำงานเฉพาะอย่างคนเดียวมากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม

สรุปแล้วทั้งคนที่มุ่งคนและคนที่มุ่งงาน มีทั้งข้อดีและข้อเสียทั้งนั้น คนประเภทหนึ่งก็เหมาะกับงานอย่างหนึ่ง และจะไม่เหมาะกับงานอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

## มุ่งคนดีหรือมุ่งงานดี

พระพุทธเจ้าตรัสบอกว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” ดำเนินตามสายกลาง ย่อมดีที่สุด ถ้าให้ดี ยิ่งกว่า ก็เหมือนกับที่มनुญ วรคันารี ว่าไว้ คือ “งานก็สน คนก็สร้าง” คือให้ความสำคัญสูงทั้งสองอย่าง ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ถ้ามีลักษณะนิสัยหรือมีพฤติกรรมไปในทาง “งานก็สน คนก็สร้าง” หรือ “มุ่งทั้งงานมุ่งทั้งคน” ก็จะได้ดีที่สุด ผู้ร่วมงานก็ชอบ ผู้บริหารก็รัก ประชาชนก็พอใจ แต่ละคนจะเป็นคนเช่นไรนั้น นิสัยเดิมย่อมมีอิทธิพลกว่าการปรับเปลี่ยน อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนหรือการพัฒนาตนเองย่อมจะสำเร็จ ได้หากเขาเหล่านั้นรู้สึกตัวและมีความตั้งใจจริง

ทุกคนคงปรารถนาที่จะมุ่งคนและมุ่งงาน คืองานก็สนคนก็ยุ่ง แต่...ความพอดีอยู่ตรงไหน การปรับเปลี่ยนจะทำได้มากน้อยเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับกรรมเก่าและกรรมใหม่ของแต่ละคน

### บรรณานุกรม

มनुญ วรคันารี “แค่หัวหน้าผู้รักการสร้างคน และสร้างงานเอาไว้ให้กับองค์กร” วารสารข้าราชการ ฉบับ มิถุนายน ๒๕๒๙

# ข้าราชการกับการพัฒนาประเทศ

ราชการ แปลว่างานเพื่อหลวง คนทำงานเพื่อรัฐได้ประโยชน์หลายอย่าง ได้ทำเพื่อคนไทย ได้ทำเพื่อผู้อื่นและยังได้เงินตอบแทนมากอยู่ เราควรจะทำอะไรกันดีล่ะ เพื่อไทย เพื่อชาติ

จงสละ จงละ จงวาง ประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย  
จงให้ จงสาน จงสร้าง พัฒนาสรรพสิ่งดีงาม จงรับใช้ พี่น้อง ร่วมบ้าน สานประโยชน์ สร้างสุข มีธรรม มีเมตตา มีศีลธรรม เป็นแผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง เพียร ไม่ท้อ ต่อสู้ อุปสรรค รักร่างงาน ไม่ละทิ้งหน้าที่ สามัคคี รวมสมอรวมพลัง ตั้งใจตั้งมั่นใจอันที่จะสละเลือดเนื้อ ภายใจให้แผ่นดินไทยได้เจริญงอกงาม รู้เท่าทันเหตุการณ์ของโลก รู้นำความเจริญก้าวหน้า เลือกสรรสิ่งดีมีประโยชน์ ปรับปรุงใช้ ให้เหมาะสม ให้ควรพัฒนาความสามารถต่อไปไทยเป็นชาติอุตสาหกรรมบ่อๆ รู้จักวิทยาการใหม่ใหม่ บลิต นำมาใช้ให้ผล ให้ใบ ให้ชีวิต งอกงามตามครรลองประชาธิปไตย สวีวินัย มีระเบียบ ซื่อสัตย์ อดทน ขยัน เก็บกวาดเข็ดถูชะล้างสิ่งที่ไม่งาม ขำระสิ่งกระดำกระด่างให้สดใส แล้วเราจะเห็นยิ้มของชาวไทย ข้าราชการเพื่อส่วนรวม เมื่อทำงานได้เรียบร้อยก็จะมีคามอิมแอม มาสุข เมื่อทุกคนได้รับความชื่นใจต่อไป ไทยจะพัฒนา แล้ววันนั้น

เราจะรู้ว่า เป็นข้าราชการนั้นได้คุณค่า เป็นของดีของวิเศษ ที่ได้ทำเพื่อผู้อื่น และยังได้รับผลตอบแทนน้ำใจอย่างเต็มสุข ข้าราชการ จงทำตนให้เป็น ทำตนให้ถูกควร เพื่อเป็นแบบอย่างตอนนี้ เราควรจะสละละประโยชน์ส่วนน้อย เช่น ได้เงินเดือนมาก ฝากเอาไว้ แล้วทำไปสร้างบุญ สร้างกุศล ยอมบ้าง อย่าอู้อย่างอยาก จงอยากที่จะอยู่ เพื่อยืนหยัดยืนสู้กับค่าครองชีพ อะไรควรงวด งด อะไรควรเบิก เบิก อะไรไม่ควร บดบังหลวง ถอดใจไว้ จงรวมใจกันฟันฝ่าอุปสรรค ทำหน้าที่ของตนให้ดี เป็นครู สอนเด็กให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ เป็นทหารอยู่ในวินัย กล่าวหาญองอาจ เป็นภารโรง ปิดกวาด เข็ญ ขำระล้าง ความสกปรก เป็นแพทย์ รักษา พยาบาล เป็นพัฒนาการ เป็นนายอำเภอ เป็นกำนัน เป็นหมอ เป็นตำรวจ ช่วยกันตรวจ ช่วยกันดูแล รักษาทุกคนต้องช่วยกัน ไม่ว่าจะทำโน ผู้ใหญ่บ้าน เกษตรกร หรือพนักงานขับรถกรมชล ช่วยกันปลูก ช่วยกันตึง ขวนกันไปสร้างไทยให้พัฒนา ข้าราชการควรทำเช่นนี้เพื่อพ่อพระชาวสยาม เพื่อในหลวง ตามชนบท กันดาร ท่านตราครุฑรำมากมายหลายเท่ากว่าเรามากนัก จงสมัครสมานรักกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันไว้ เพื่อ ๖๐

พรรษา ๖๐ ชั้นษา ๙ รอบ ที่ท่านสร้างแต่สิ่ง  
 ดีงาม ไว้ให้ลูกหลานไทย เราเป็นข้าราชการ  
 จะต้องตามรอยพระบาท สละแม่ชีวิต ยามชาติ  
 มีภัย จงสละกันเถิด สละส่วนน้อยของข้าราชการ  
 เพื่อบ้าน เพื่อเมือง ได้รุ่งเรืองต่อไป จงทำย่ำตี  
 แต่พูด จงพูดให้เป็น จงเห็นความทุกข์ยากลำบาก  
 ของผู้อื่น จงนึกถึงคนอื่น อย่าทำความเดือดร้อน  
 จงสร้างความร่มเย็นในท้องถิ่นที่ใกล้ตัวท่าน  
 แล้วค่อยพัฒนาให้เจริญขึ้น ๆ สร้างสรรค์ถิ่น  
 ทูรกันดารให้สดใส เพื่อความหิวโหยจะหมดไป  
 จะเห็นน้ำใส เพื่อถวายเป็นพระราชกุศล เพื่อ

น้ำพระทัยของในหลวง จงร่วมกันให้ได้งาน  
 เพื่อการ เพื่อกิจที่เจริญ เมื่อทำได้เช่นนี้ ในหลวง  
 ของเรา ท่านจะทรงมีความสบายพระราชหฤทัย  
 ท่านจะทรงอิ่มเอมใจ ๙ รอบพรรษาเวียนมาครบ  
 เป็นโอกาสดีงามที่สุด ที่เราจะทำให้ไทยระบือ  
 เกียรติขจรไกล จงถวายสัตย์ ปฏิญาณว่า ข้าราชการ  
 จะรักษาดีชีวิต อุทิศเพื่อไทย เพื่อ  
 แผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง มาเกิดของข้าราชการ  
 สมานสามัคคี ปราบไพร สร้างดีให้ประเทศ  
 พัฒนาการสืบไป

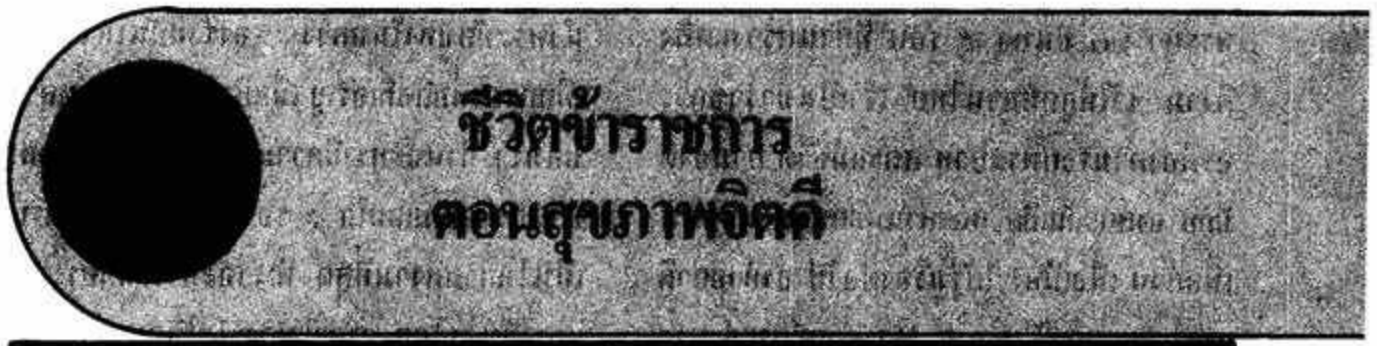
**ทิพย์เทวี จันทรชู**

โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง

บางเขน กทม.

ปณ.๑๐๒๑๐





โดย ศุภนิตย์ ไชครัตนชัย

ถ้าถามผู้ที่เรียนจบมาใหม่ ๆ ว่าเขาอยาก  
จะทำงานอะไร?

ก็จะได้คำตอบเป็นจำนวนมากทีเดียวที่  
อยากรับราชการ

นอกนั้น ก็อยากทำงานธุรกิจเอกชนบ้าง  
งานอิสระบ้าง

ทำไม คนส่วนใหญ่จึงอยากทำงานราชการ  
ทั้ง ๆ ที่รู้แล้วว่า เข้ายาก

คำตอบก็คือ อาชีพราชการ เป็นการ  
ทำงานระยะยาว มีความมั่นคงสูงจนเรียกว่า  
“ถึงจะเข้าก็ยาก จะออกก็ยาก อีกด้วย”

นอกจากนี้ ราชการยังมีสวัสดิการที่น่า  
สนใจ ค่ารักษาพยาบาลก็เบิกได้ ค่าเล่าเรียนลูก  
หลวงก็ออกให้ ตลอดจนค่าเช่าบ้าน ค่าผ่อนบ้าน  
ก็ยังเบิกหลวงได้อีก มีหน้าซ้ำ เกษียณแล้วก็ได้  
บำเหน็จ บำนาญอีกมากมาย

มีส่วนน้อยที่ตอบว่า อยากเข้ารับราชการ  
ด้วยอุดมการณ์ อยากช่วยราชการแก้ไขปัญห  
งานราชการ ทั้งนี้ ด้วยความยิ่งใหญ่และความ  
เก่าแก่ของระบบราชการ ยังไม่ทำทนายผู้เข้ารับ  
ราชการได้เพียงพอ

คนที่ทำงานราชการ น่าจะมีความสุขและ  
สบายอกสบายใจกว่าอาชีพอื่นใดจริงหรือ

ในช่วง ๔-๕ ปี ที่ผ่านมา มีข้าราชการ  
มีอดีต ลาออกไปทำงานกับเอกชนก็มาก ไปเป็น  
นักการเมืองก็หลายคน อย่างน้อยก็ ผู้ว่าราชการ  
กรุงเทพมหานครหนึ่ง

อาชีพราชการนี้ มีคนกล่าวว่า “คนที่  
อยากให้ออก เขาก็ไม่ออก คนที่ไม่อยากให้  
ออก ก็มาลาออกไป” แล้วราชการจะเหลือคน  
เช่นไรอยู่ทำงานกันล่ะ

ทำไม เมื่อเข้าทำงานราชการใหม่ ๆ ส่วน  
ใหญ่ กระตือรือร้นดี “ไฟแรง” คิดทำนั่นทำนี่  
แต่พอ ๓ ปี ผ่านไป ยังไม่ทันไร “ไฟเริ่มมอด”  
ชักทำงานกันเฉื่อยชาลง

ถ้าถามข้าราชการกลุ่มนี้ จะได้คำตอบ  
เกือบเป็นเสียงเดียวกันว่า “เซ็ง” หรือ “เบื่อ”  
ในงานราชการ

อะไรเป็นสาเหตุ ที่ทำให้ข้าราชการพวกนี้  
เซ็ง หรือเบื่อ ส่วนใหญ่จะบอกว่า “ไม่ได้เบื่  
งานราชการ แต่เบื่อคน ราชการ ไม่ว่าจะ “นาย  
ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน”

ผู้เขียนมีโอกาสได้พบข้าราชการในวัน  
เกษียณ เมื่อเดือนกันยายน ปีนี้

ท่านเป็นอาจารย์ของผู้เขียน รองศาสตรา  
จารย์สายัณห์ มาลยาภรณ์

อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สงขลา

ด้วยความอยากรู้อยากเห็นว่า ท่านทำงาน  
มาอย่างไร จึงได้มีเวลาราชการยาวนานถึง  
๓๘ ปี ๘ เดือน และเคยเบื่อหรือเซ็งบ้างไหม?

อาจารย์ท่านเล่าให้ฟังว่า

การทำงานของท่านตลอดเวลาอันยาวนานนั้น ท่านรับราชการด้วยความสำนึก ตั้งแต่  
วันแรกที่เข้ารับราชการแล้ว “งานคือชีวิต และ  
ชีวิตก็คืองาน” การทำงานเป็นการพัฒนาตนเอง  
เป็นการลดความก้าวร้าวของตนเอง ตลอดเวลา  
ทำงาน ก็จะต้องตั้งใจทำงานอย่างขยันขันแข็ง  
เอาจริงเอาจัง ท่านสมกับได้รับการคัดเลือกให้  
เป็นอาจารย์ดีเด่นระดับชาติท่านหนึ่ง

ท่านยังบอกอีกว่า ท่านทำงาน ทำให้  
ชีวิตของท่านมีคุณค่า จะมีความสุขสดชื่น  
สนุกกับงานทุกอย่าง โดยยึดหลักว่า “ทำงาน  
ให้เป็นสุขต้องสนุกกับงาน” ไม่ว่าจะงานยาก  
งานง่าย ทำได้ทุกอย่าง แต่จะมีบ้างที่ทำให้การ  
ทำงานไม่ค่อยสนุกนัก และน่าเบื่อ ก็คือ “คน”

ทำไมคนที่ทำงานด้วยกันแล้วจึงรู้สึกเบื่อ  
หรือ เซ็ง

ผู้เขียนมีแต่คำถาม ทำไม ทำไม และทำไม  
ถ้าถามท่านพุทธทาส ท่านจะตอบว่า  
“การที่เป็นเช่นนั้น ก็เพราะคนนั้นเขาไม่มี  
อุดมการณ์”

คนจะทำงานอย่างไม่เซ็ง ก็ต้องมีอุดม-  
การณ์ มุ่งมั่น รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด  
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต้องควบคู่กันเสมอ

คนที่จะไม่รู้สึก “เซ็ง” หรือ “เบื่อ” จะต้อง  
เป็นคนที่มีความสุขจิตดี

อย่างไรที่เรียกว่า เป็นคนที่มีความสุขจิตดี  
ฟรอยด์ (Freud) ได้พูดถึงคนที่มีความสุขจิตดี  
จิตดีไว้ว่า “คนที่มีสุขภาพจิตดีคือ คนที่รัก  
มนุษย์เป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้”

รักมนุษย์เป็น หมายถึง ความรักที่มี  
ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี มีความ  
เชื่อถือและไว้วางใจได้ ให้ความใกล้ชิดสนิทสนม  
มีความพึงพอใจในความสุขของผู้ที่ตนรัก

ส่วน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
นั้นหมายถึง การทำงานอย่างเต็มความสามารถ  
ทำชีวิตให้มีคุณค่า มีความหมาย และมีความ  
สำคัญ

เช่นเดียวกับ แอดเลอร์ (Adler) ก็เน้น  
เรื่องคนมีความสุขจิตดี คือ คนที่มีความสามารถ  
สร้างความสัมพันธ์ไมตรีกับผู้อื่นด้วยความรัก  
มากกว่าการแข่งขัน มองเห็นเพื่อนมนุษย์มี  
คุณค่า

ทำอย่างไร เราถึงจะทำตัวให้เป็นคนมี  
สุขภาพจิตดีได้

เราคงอยากเป็นคนที่มีสุขภาพจิตดีกัน  
ทุกคน วิธีการทำให้ตนเองมีความสุขจิตดีมีหลาย  
วิธีด้วยกัน ดังนี้

๑. ทำให้ตนเองมีสุขภาพแข็งแรง ทั้งนี้  
คนเรามีร่างกายและจิตใจสัมพันธ์ต่อกันอย่าง  
แยกออกได้ยาก คนที่มีร่างกายแข็งแรง ไม่  
ป่วยไข้ และมีสุขภาพดี จะมีจิตใจร่าเริงแจ่มใส  
ใบหน้ายิ้มแย้ม เข้มแข็ง อารมณ์มั่นคง ตรงกัน  
ข้ามคนที่มีร่างกายอ่อนแอ เจ็บป่วยเสมอ จะทำ  
ให้จิตใจหงุดหงิด รำคาญใจ ไม่สบายใจ จะส่ง  
ผลให้ตัดสินใจผิดพลาดและปฏิบัติหน้าที่การทำงานและ  
ชีวิตส่วนตัวผิดพลาดได้

วิธีที่ทำให้สุขภาพแข็งแรง (ไม่ใช่ทำให้ร่างกายอ่อนจนเสียหุ่น) โดยรับประทานอาหารที่มีคุณค่า หลังการทำงานแล้ว ควรหาเวลาพักผ่อนและหาเวลาทำกิจกรรมอะไรก็ได้ที่ไม่ใช่ งาน เช่น ออกกำลังกาย จะเป็น เดิน วิ่ง หรือ เดิน-วิ่ง เล่นกีฬา ฟังเพลง อ่านหนังสือ ปลูกต้นไม้ แล้วแต่ใครชอบอะไร บางคนก็มีกิจกรรมหลายอย่าง บางคนมีกิจกรรมเดียว แต่บางคนเขาก็ถือว่า การทำงานเป็นการพักผ่อน ก็มีเหมือนกัน จะทำกิจกรรมอะไรก็ได้แต่ทำเพื่อเป็นการพักผ่อน ลดความตึงเครียดทางจิตใจ ที่สำคัญลดความแข็ง หรือความเปื้อนจากที่ทำงานได้เป็นอย่างดี

๒. ปลูกตัวเองให้กล้าเผชิญกับปัญหา และความกังวลใจต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล ยอมรับว่าคนทุกคนมีปัญหาด้วยกันทั้งนั้น จะแตกต่างกันที่มีปัญหาหนัก เบา เล็กใหญ่ และมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่ชาญฉลาด ซึ่งการที่จะทำได้ เช่นนั้น ก็ต้องเป็นคนที่มีรู้จักมองปัญหาที่แท้จริงได้ หากทางแก้ไขในทางที่เป็นไปได้

เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหนัก เป็นงานสำคัญ ทำให้รู้สึกเกิดความวิตกกังวล ก็ให้หาเวลาหยุดพักการคิดแก้ไขปัญหานั้นสักพัก เหมือนต้องมีขีดเส้นพักงานเอาไว้ก่อน ไปพักผ่อน หากิจกรรมอื่น ๆ ที่ชอบทำ เมื่อจิตใจแจ่มใสดีแล้ว อารมณ์ดีแล้ว ก็กลับมาทำงานนั้นต่อไปใหม่

ชีวิตคนเราก็เหมือนรถยนต์ ใช้งานหนักแล้วก็ต้องตรวจเช็คเครื่องยนต์ น้ำมันต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานต่อไป คนเราเมื่อทำงานแล้วก็ต้องพักผ่อน อัดฉีด ทั้งนี้คนเรา

สามารถทนอารมณ์เครียดโดยแสดงพฤติกรรมปกติได้ถึงขีดหนึ่งเท่านั้น

๓. ไม่ควรเก็บอารมณ์ตึงเครียด โดยผ่อนคลายความรู้สึกไม่สบายใจในการทำงาน ให้ออกมาในรูปที่สังคมยอมรับได้ เช่น สร้างอารมณ์ขัน แต่ควรเป็นอารมณ์ขันที่สุภาพ และไม่อยู่บนความทุกข์ของผู้อื่น

อารมณ์ขัน จะช่วยให้คนเรายอมรับความผิดพลาดในการทำงานของตนเองได้ และยังสามารถให้อภัยความผิดพลาดของคนอื่นได้ด้วย

๔. ฝึกการเป็น "ผู้ให้" มากกว่าเป็น "ผู้รับ" ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นงานราชการหรืองานอื่นใด ควรคิดเสมอว่า "งานคือชีวิต และชีวิตคืองาน" การทำงานเป็นการพัฒนาตนเองให้ได้ใช้ความสามารถ ลดความก้าวร้าวของตนเองได้ และนี่ก็เสมอว่า เราทำงานในหน้าที่ของเราให้ดีที่สุด ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ฝึกให้คิดทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน จากการทำงานจนมากเกินไป โดยเฉพาะงานราชการ เพราะคนเราคาดหวังว่าตนจะได้รับผลตอบแทนและคอยกังวลแต่เรื่องสินจ้างรางวัล หรือสิ่งตอบแทน เช่นหวังตำแหน่ง หวัง ๒ ชั้น ฯลฯ ที่จะได้รับหลังจากปฏิบัติหน้าที่ราชการ เมื่อไม่ได้รับตามที่คาดหวัง ก็จะมีผิดหวัง ทำให้เป็นคนมีจิตใจหดหู่ เป็นคนสงสารตัวเอง หรือไม่ก็ก้าวร้าว หงุดหงิด เตือนแค้นผู้อื่น เห็นว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมอย่างที่จะเป็น จะทำให้เป็นคนที่มีสุขภาพจิตเสียได้

วิธีให้ มีหลายแบบ เช่นให้เป็นวัตถุประสงค์ของเงินทอง ของใช้ และอื่น ๆ ซึ่งวัตถุประสงค์ของเงินทองของใช้ และอื่น ๆ ซึ่งใช้กันอย่างดาษดื่น การให้แบบเป็นนามธรรม เป็นการให้ทางจิตใจ เช่นการให้คำชมเชยลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเจ้านายอาจแสดงความยินดี เมื่อเพื่อนร่วมงานได้ดิบได้ดี ให้ความเห็นใจ ความสนใจ ความทุกข์ ความสุขโดยเฉพาะผู้ด้อยกว่า ตลอดจนความรู้สึกรักที่ให้อภัย คนได้อย่างจริงใจ

๕. การตั้งความหวัง รู้จักตั้งความหวัง โดยไม่ตั้งความหวังสูงเกินไป หรือต่ำเกินไป ความหวังเป็นพลังใจให้เราทำงาน ได้อย่างมุ่งมั่น เป็นพลังใจให้เราทำงาน ได้อย่างมุ่งมั่น ความหวังเป็นเหมือนเป้าหมายในการทำงานในการทำงานต้องมีความหวังที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และลงมือทำกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ผิดคุณธรรม แต่เมื่อล้มเหลวก็ควรอดทนอดกลั้นได้ และใช้บทเรียนจากความล้มเหลวมาตั้งความหวังใหม่ต่อไป

สำคัญ ไม่ควรใช้ชีวิตแบบประชดประชันหนีปัญหา หันหน้าไปหาอบายมุขเหล่า บุหรี่ ยาเสพติด เพราะสิ่งเหล่านี้ จะทำให้ล้มความทุกข์ ซึ่งขณะหนึ่งเท่านั้น

๖. รู้จักคบเพื่อน สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและสนิทสนมกับเพื่อน ๆ จะเป็นในที่ทำงาน หรือนอกที่ทำงานก็ได้ เมื่อก้าวมาสู่ชีวิตทำงานราชการ ควรที่จะมีเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีเพื่อนที่ไว้วางใจ เพื่อนสนิท ร่วมทุกข์ร่วมสุข สามารถรับฟังความทุกข์ความสุขซึ่งกันและกันได้

วิธีคบเพื่อน ก็เริ่มจากตัวเราเข้าไปหา ไม่ใช่คอยให้เพื่อนมาหาเรา ถ้าอยากรู้จักใคร ก็ยิ้มให้เขา ทักทายเขา เป็นการเริ่มความสัมพันธ์ที่ดีขั้นหนึ่งแล้ว พูดเรื่องของเขาเกี่ยวกับตัวเขา ให้ความสำคัญแก่ตัวเขาก็จะเป็นศิลปะในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน และไม่คิดเอาเปรียบเพื่อนหรือหวังผลจากเพื่อนจนเกินไป

ท่านมีเพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนสนิทที่ไม่ใช่คู่ชีวิตสักกี่คน บางคนไม่มีเลย น่าใจหายไหมล่ะ ต้องเริ่มเปิดตัวเองแล้วละ แล้วจะให้คนอื่นรู้จักเราและเราก็รู้จักเขา เราจะมีเพื่อนที่ดีได้

๗. รู้จักตัวเอง ยอมรับตัวเอง และผู้อื่น โดยหัดสำรวจตนเอง ยอมรับความเป็นจริงว่าเป็นคนอย่างไร มีความสามารถ มีความต้องการ และความสนใจอะไรบ้าง พิจารณาข้อดี ข้อบกพร่องของตนเอง โดยไม่เข้าข้างตนเอง และยอมรับข้อบกพร่องของตนเองได้ และพยายามหาทางแก้ไขและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ตั้งเป้าหมายชีวิตที่เหมาะสม ไม่ใช่ฝันจนเกินความจริง ถ้าจะฝันก็ให้เป็นความฝันที่เป็นสิ่งที่ดี ช่วยให้วางแผนระยะยาวได้ ช่วยให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แต่ต้องเป็นความฝันที่ใกล้ความเป็นจริง จะช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

ยอมรับตนเอง มีความพร้อมระดับหนึ่ง มิใช่จะฝันเอาแบบอย่างคนอื่นจนไร้จุดยืนหรือความเป็นตัวของตัวเอง ที่โบราณว่า “แข่งเรือแข่งพาย แข่งได้ แต่แข่งบุญแข่งวาสนายากนักหนา” ยังเป็นจริงอยู่จนทุกวันนี้ และที่สำคัญ คิดแล้วต้องลงมือปฏิบัติด้วย ถ้าไม่ลงมือทำจะกลายเป็นฝันเพื่อเจ้าไป



๘. รู้จักหาเป้าหมายชีวิต เอาไว้หลาย ๆ อย่าง ภายในขอบเขตของการยอมรับของสังคม และพึงพอใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ได้ การมีเป้าหมายชีวิตหลายเป้าหมาย จะช่วยให้ไม่ประมาท เมื่อเกิดความผิดพลาด จะไม่โทษตัวเอง ทำให้ตัวเองไร้ค่า

๙. หางานอดิเรกทำ และให้ความสนใจสิ่งอื่น ๆ ในชีวิตให้กว้างขวาง และสร้างเสริมความรู้ หรือหัดมองธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ล้าลึก บางคนชอบปลูกต้นไม้ บางคนชอบเลี้ยงสัตว์ บางคนชอบอ่านหนังสือ บางคนชอบเขียนหนังสือ จะทำอะไรก็ได้ที่เราชอบและมีคุณธรรม และตนเองมีความพึงพอใจ

๑๐. รู้จักสร้างปรัชญาชีวิตหรืออุดมคติ เพื่อเป็นแนวทางในการดำรงชีวิต เช่น บางคนถืออุดมคติในการดำเนินชีวิตว่า "ทำงานไม่มี

เล่น เหมือนเป็นบ้า ทำงานไม่สนุกก็เหมือนตึกตา" แล้วเขาก็ทำงานอย่างมีความสุข เพลิดเพลินกับการทำงานและรู้หลักการปฏิบัติงานอย่างผู้ที่มีสุขภาพจิตดี จาก ๑ ถึง ข้อ ๑๐

จากข้อแนะนำการมีสุขภาพจิตดีเอาไว้ ๑๐ ข้อ จะพอช่วยให้คุณพอจะมองตัวเองออก หรือไม่ว่าเป็นผู้มีสุขภาพจิตดีหรือไม่ โดยทั้ง ๑๐ ข้อ เป็นเพียงเกณฑ์การพิจารณา บางคนอาจจะมีแนวทางปฏิบัติมากกว่านี้หรือน้อยกว่านี้ได้

แต่ที่แน่ ๆ ก็คือคุณยังมีชีวิตและจิตใจ และหวังว่าคงช่วยให้เพื่อนข้าราชการได้หายเครียดและมีสุขภาพจิตดีขึ้นบ้าง ขอให้เริ่มต้นลงมือปฏิบัติตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปด้วย แล้วท่านจะคลายเครียดได้นะ .



# ผู้นำกับความคิดสร้างสรรค์

ศิริวรรณ ศิริอารยา

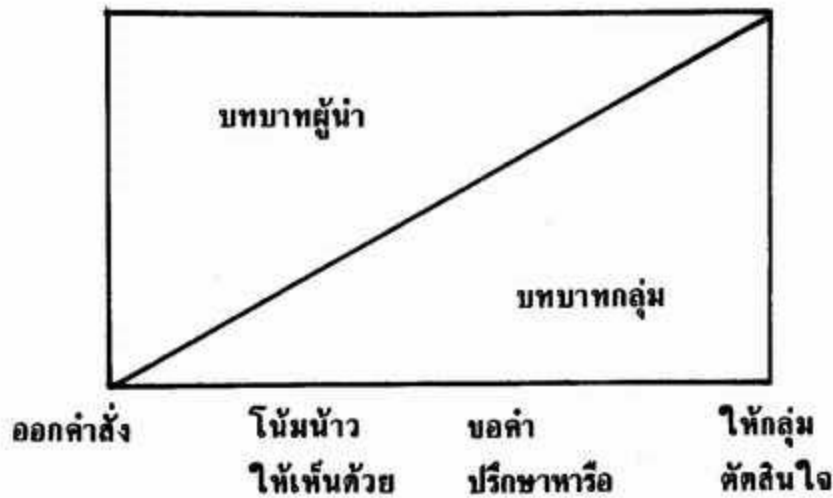
เมื่อพูดถึง “ผู้นำ” หลาย ๆ ท่านก็มักจะนึกถึงบุคคลที่มีชื่อเสียงปรากฏในประวัติศาสตร์ หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด หรือผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงของหน่วยงาน และมักจะคิดว่าตัวเองเป็นเพียงข้าราชการผู้น้อยหรือแม่จ่อมงานบริหารบ้างก็เป็นเพียงการบริหารระดับต้น หรือระดับพื้นฐาน ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องสนใจเรื่องผู้นำมากนัก นอกจากนี้แล้ว “ผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” ก็ดูเหมือนกับเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดของบุคคลเพียงบางคน ตัวเราก็คงจะไม่จัดอยู่ในกลุ่มนั้นเป็นแน่ ความเข้าใจพื้นฐานทั้ง ๒ ประการที่ว่าผู้นำคือผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารในระดับสูงหรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้ง และภาวะผู้นำเป็นพรสวรรค์ติดตัวมาแต่กำเนิด ในปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วเพราะ ผู้นำในความหมายปัจจุบัน คือผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีบทบาทในการโน้มน้าวความคิดเห็นของผู้อื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง จากคำจำกัดความนี้จะเห็นว่า ผู้นำมิได้หมายถึง นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี รัฐมนตรี หรืออธิบดี รองอธิบดีเสมอไป ผู้นำยังหมายถึงคนทุกคนที่มีบทบาทในการนำ โน้มน้าวจิตใจหรือชักจูงให้คนอื่นดำเนินการ

ไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น เมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกัน และมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีบทบาทในการนำ โน้มน้าว หรือชักจูงให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามก็ถือว่า บุคคลผู้นั้นได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำแล้ว ไม่ว่าจะโดยทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ตาม เราจึงมักได้ยินคำว่าผู้นำกลุ่มเกษตรกร ผู้นำเยาวชน ผู้นำการอภิปราย หรือผู้นำกลุ่ม เพิ่มขึ้นจากตำแหน่งผู้นำทางการอื่น ๆ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำซึ่งแต่เดิมเชื่อกันว่าเป็นพรสวรรค์เฉพาะตน ติดตัวมาแต่กำเนิดนั้น จากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์วิจัยในปัจจุบันชี้บ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกฝนกันได้ด้วยการสังเกต เรียนรู้ วิเคราะห์ตนเอง สร้างภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และฝึกฝนปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ และเคยชินเป็นอุปนิสัยใหม่

คนเราทุกคนจะมีอุปนิสัย หรือพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปบางคนก็อาจจะเคยชินกับการสั่งการ บอกให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการหรือตัดสินใจโดยไม่ปรึกษาหารือ หรือขอความคิดเห็นจากผู้ใดในขณะที่ยังมีผู้นำอีกบางประเภทที่มีความคิดอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่แล้ว แต่ไม่ได้บังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

และพยายามชักจูง โน้มน้าวจิตใจ ให้เห็นด้วย และนำแนวความคิดหรือการตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติ พฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบที่สาม คือ การขอคำปรึกษาหารือ หรือขอความคิดเห็น

เห็นจากผู้ร่วมทีมก่อนที่จะตัดสินใจ ในขณะที่ผู้นำในรูปแบบสุดท้ายจะเปิดโอกาสให้กลุ่มหรือผู้ร่วมทีมพิจารณาตัดสินใจว่าจะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ อย่างไร เป็นการมอบอำนาจให้กลุ่มมีสิทธิมีเสียงอย่างเต็มที่



โดยมากแล้วเมื่อเรามีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งก็มักจะยึดมันอยู่กับวิธีดำเนินการเช่นที่เคยปฏิบัติมานั้นตลอดไปโดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น แรงกดดันในหน่วยงาน ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ระยะเวลาที่มี หรือสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้นในบางกรณี บางเวลา และกับคนบางกลุ่มผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งในสี่ประเภทนี้ก็จะมีบริหารงานได้ดี ในขณะที่ในบางเวลากับคนกลุ่มอื่นหรือภายใต้สถานการณ์อื่น วิธีที่เคยใช้ได้ผลก็กลับไม่ได้ผลอีกต่อไป ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำจึงควร

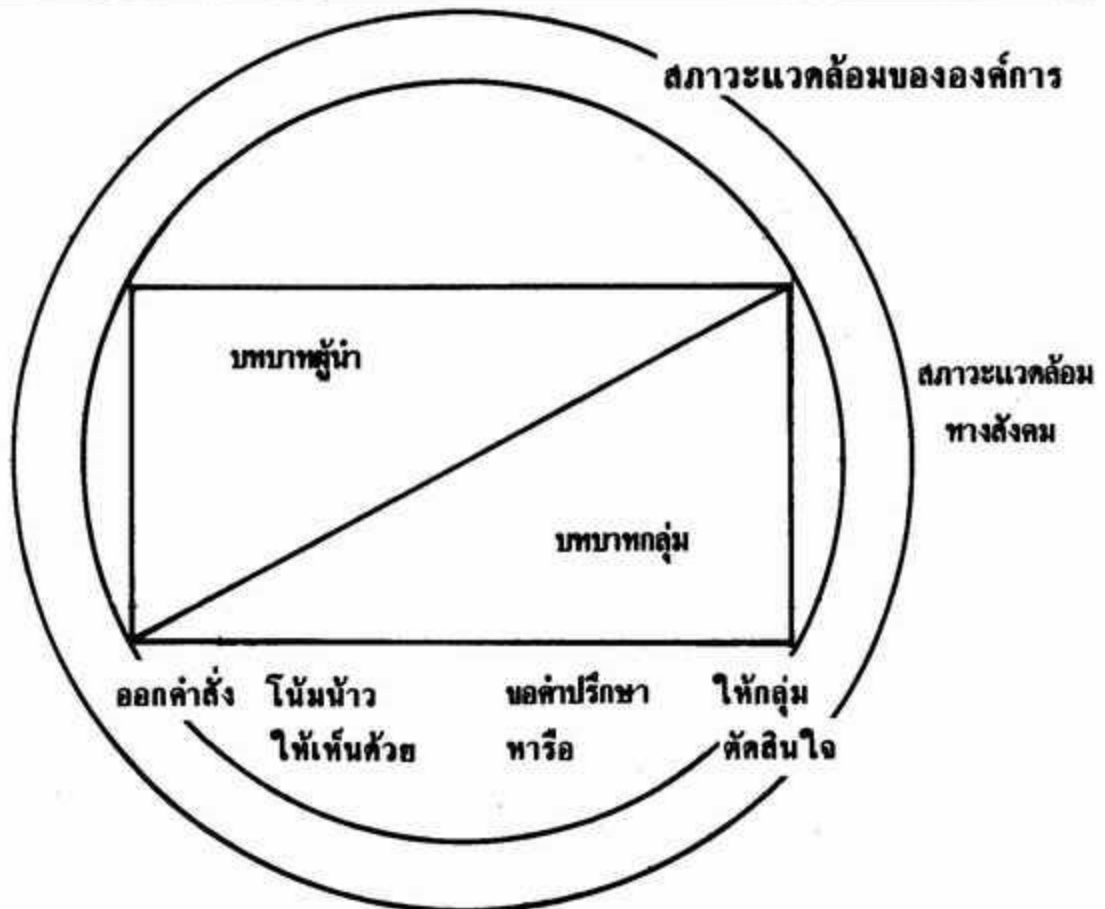
๑. พลังหรือความสามารถของผู้นำ

๒. พลังหรือความสามารถของผู้ร่วมทีม  
๓. สภาวะแวดล้อมในองค์กร หรือสถานการณ์ในขณะนั้น

ถ้าผู้นำมีความเชื่อในเรื่องการทำงานเป็นทีม หรือมีความมั่นใจในตัวผู้ร่วมงาน และมีความชำนาญในการขอความเห็น หรือกระตุ้นให้กลุ่มช่วยกันตัดสินใจ ประกอบกับผู้ร่วมงานหรือลูกทีม มีความรับผิดชอบสูง มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญงานนั้น ๆ สูง รวมทั้งลักษณะสายงานหรือขั้นตอนการบังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้นำก็จะสามารถจะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจด้วยตนเองได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำไม่มีความมั่นใจ หรือขาดทักษะในการโน้มน้าวจิตใจ หรือในการขอความเห็นจากกลุ่ม

ประกอบด้วยผู้ร่วมทีมขาดประสบการณ์และความชำนาญงาน สายงานการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ในกรณีนี้ผู้นำก็ไม่อาจเลือกใช้ การขอคำปรึกษาหารือ หรือการขอให้กลุ่มตัดสินใจ แต่ผู้นำจะต้องตัดสินใจด้วยตนเอง และออกคำสั่งให้ถือเป็นวิธีปฏิบัติ

ผู้นำที่ได้ชื่อว่าประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ผู้ร่วมงาน และสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

อีกประการหนึ่ง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มุ่งถึงอนาคต สามารถวางแผน และคาดคะเนการปฏิบัติงานให้สนองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้นำย่อมไม่ย่อท้ออยู่กับที่หรือดำเนินการอยู่แต่เฉพาะในแนวทาง

หรือวิธีที่เคยทำมาเท่านั้น แต่ผู้นำยังจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองหาวิธีการปรับปรุงงานหรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยอยู่เสมอจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่เป็นนักพัฒนาอย่างแท้จริง การที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้นั้น ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่ดีหรือมีใจกว้าง เปิดรับความคิดใหม่ ๆ ไม่ฝังแน่นอยู่กับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม หลีกเลี่ยงความซ้ำซากจำเจ และ



พยายามฝึกฝนตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

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

ในทางตรงกันข้ามผู้นำควรช่วยชี้นำ ขัดเกลา และประสานความคิด รวมทั้งปรับ

แนวทางบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอมาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และวิธีการทำงานของหน่วยงานของตน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับตัวเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องทำให้ผู้ที่มีความคิดริเริ่ม รู้จักเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ก้าวหน้า และสนองรับกับความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ ●

### หนังสืออ้างอิง

1. Tannenbaum Robert and Warren H. Schmidt, “How to choose a Leadership pattern”, **Harvard Business Review**. May-June 1973.
2. Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard, “So you want to know your leadership style,” **Training and Development Journal**. February 1974.

๓. “ฝึกคนให้มีความคิดสร้างสรรค์” ศิริวรรณ จุลสารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑

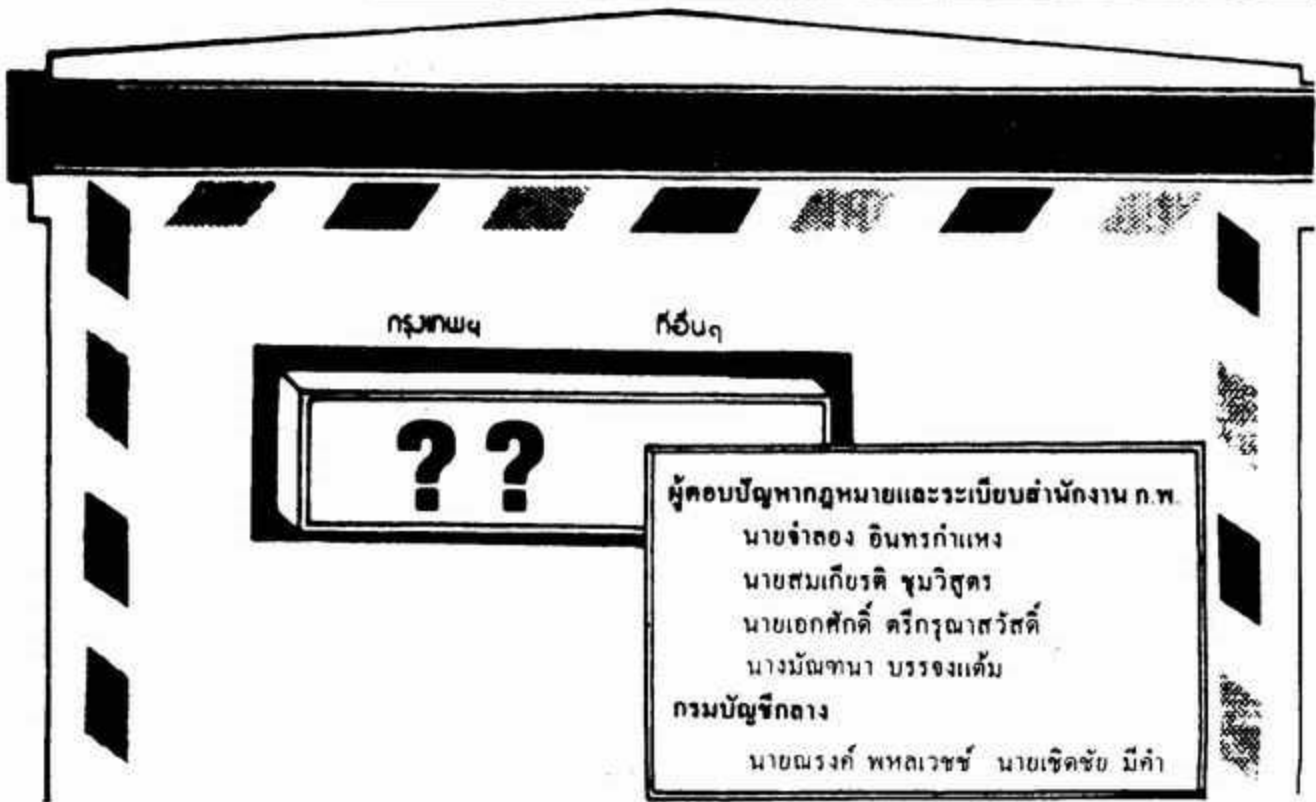
๔. “คุณเป็นอีกคนหนึ่งหรือเปล่าที่ชอบคุมกำเนิดความคิด” สินี จุลสารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑

# กาพัฒนาตนเอง

จาก การพัฒนาตนเอง โดย สมิต อชวณิชกุล

- |   |  |
|---|--|
| 1 อนามัย (Good Health)                          | 21 ความสังเกต (Observation)                                |
| 2 ความเป็นผู้มีใจสงบ (Calmness)                 | 22 สัมผัสญาณ (Perception)                                  |
| 3 ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (Cheerfulness)         | 23 ความไม่หวาดกลัวต่อบุคคลอื่น (Positiveness)              |
| 4 ความมุ่งหมาย (Aim)                            | 24 การทำตนให้เป็นที่ต้องใจของคนอื่น (Charming Personality) |
| 5 ความเป็นผู้มีใจจืดหวัง (Hopefulness)          | 25 ความรู้จักกาลเทศะ (Tact)                                |
| 6 ความไม่หวาดกลัวต่อความยากลำบาก (Energy)       | 26 ความระมัดระวัง (Precaution)                             |
| 7 ความเป็นผู้มีหัวใจเข้มแข็ง (Strongmindedness) | 27 ปฏิภาณ (Intuition)                                      |
| 8 ความเป็นผู้ตรงต่อเวลา (Exactitude)            | 28 ความป้องกันตัว (Self Defence)                           |
| 9 ความเป็นคนขยันขันแข็ง (Activeness)            | 29 การกระทำตนให้คนอื่นเชื่อถือได้ (Trustworthiness)        |
| 10 การทำการเสมอต้นเสมอปลาย (Steadiness)         | 30 การพูดแต่ความจริง (Truthfulness)                        |
| 11 สมาธิ (Concentration)                        | 31 ความเป็นผู้ดี (Nobility)                                |
| 12 ความกล้าหาญ (Courage)                        | 32 การทำตนให้สมกับเกียรติยศ (Dignity)                      |
| 13 วิธีกา (Method)                              | 33 ความรู้ (Knowledge)                                     |
| 14 ความเป็นผู้มีระเบียบ (Orderliness)           | 34 ความจำ (Memory)   |
| 15 ความไตร่ตรอง (Reflection)                    | 35 ความฝึกฝนตนเอง (Self Culture)                           |
| 16 ความเป็นคนละเอียดละออ (Thoroughness)         | 36 มโนคติ (Imagination)                                    |
| 17 การหาเหตุผลให้ถูกต้อง (Right Reasoning)      | 37 การช่วยตัวเอง (Self Help)                               |
| 18 ความวินิจฉัยที่ถูกต้อง (Good Judgement)      | 38 การชนะตัวเอง (Self Control)                             |
| 19 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence)       | 39 การไม่ละทิ้งความพยายาม (Preserverance)                  |
| 20 ความรวดเร็ว (Rapidity)                       | 40 มโนมฤทธิ์ (Will Power)                                  |

# ปัญหาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน



## เรื่อง เกี่ยวกับการลา

ถาม คุณมนู

๑. ข้าราชการผู้หนึ่งได้บรรจุเข้ารับราชการเมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๒๗ จะมีสิทธิได้ลาพักผ่อนตั้งแต่เมื่อใด และถ้ามีสิทธิแล้วต่อมาได้อินไปอยู่อีกกรมหนึ่งเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๒๘ กรณีจะนำวันลาพักผ่อนที่มีสิทธิอยู่นั้นมาใช้ลาพักผ่อนที่กรมใหม่ได้หรือไม่ ถ้าได้แต่ยังไม่ได้ลาก็จะนำวันลาดังกล่าวนี้สะสมในปีต่อไปได้หรือไม่

๒. ข้าราชการที่อยู่ระหว่างลาศึกษาต่อภายในประเทศเมื่อจะไปต่างประเทศ ใน

ระหว่างลาศึกษาต่อในประเทศ จะต้องทำอย่างไรบ้าง จะต้องยื่นใบลาพักผ่อนหรือลากิจอีกหรือไม่

ตอบ

๑. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา พ.ศ.๒๕๒๐ กำหนดไว้ในข้อ ๑๘ วรรคท้ายว่า ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการนับถึงวันสิ้นปีงบประมาณไม่ถึง ๖ เดือน ไม่มีสิทธิลาพักผ่อนประจำปี ดังนั้น กรณีของข้าราชการผู้นี้ เมื่อได้บรรจุเข้ารับราชการในวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๒๗ เมื่อนับถึงสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๒๘ เกินกว่า

๖ เดือนผู้นี้จึงมีสิทธิลาพักผ่อนได้ตั้งแต่วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๒๘ เป็นต้นไป เป็นเวลา ๑๐ วัน เมื่อปรากฏว่าผู้นี้มิได้ใช้วันลาพักผ่อนเลย และต่อมาได้โอนไปอยู่อีกกรมหนึ่ง ก็มีสิทธิที่ลาพักผ่อนที่กรมใหม่ได้ ๑๐ วัน และถ้าปรากฏว่ายังมีได้ใช้วันลาพักผ่อนทั้ง ๑๐ วันในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๒๘ ก็สามารถสะสมวันลาพักผ่อนไปรวมกับปีงบประมาณต่อไปได้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน ๒๐ วัน

๒. แม้ว่าข้าราชการผู้อยู่ในระหว่างการได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อภายในประเทศก็ตาม แต่เมื่อมีความประสงค์จะเดินทางออกนอกประเทศไทย ก็ต้องมีหนังสือขออนุญาตปลัดกระทรวงเพื่อขอเดินทางออกนอกประเทศก่อน เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงเดินทางไปได้ ซึ่งกรณีนี้ไม่จำเป็นต้องยื่นใบลาพักผ่อนหรือลาอีกแต่อย่างใด

## เรื่อง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการ

ถาม คุณวัชรินทร์

นาย ก.ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเมื่อวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕ ต่อมา มีวุฒิสูงขึ้นแล้วไปสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งระดับ ๒ จึงโอนไปดำรงตำแหน่งระดับ ๒ ในกรมที่สอบแข่งขันได้เมื่อ ๒ กรกฎาคม ๓๐ จึงมีปัญหาว่า

๑. นาย ก.จะต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งระดับ ๒ อีกหรือไม่

๒. กรมใหม่จะนำผลการปฏิบัติงานที่กรมเดิมมาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๓๐ (วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๙) ให้ผู้นี้ได้หรือไม่

ตอบ

๑. เจตนารมณ์ของมาตรา ๔๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ กำหนดให้ผู้ที่เพิ่งเข้ารับราชการเป็นครั้งแรกเท่านั้น ที่จะต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นเวลาอย่างน้อย ๖ เดือน ในกรณีนี้เมื่อปรากฏว่า นาย ก.ได้เคยได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการในระดับ ๑ และได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไปครบ ๖ เดือนแล้ว ซึ่งผู้บังคับบัญชาก็เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถความประพฤติเหมาะสมที่จะรับราชการต่อไปแล้ว เมื่อปรากฏว่าผู้นี้ได้โอนไปอยู่กรมใหม่โดยแม้ว่าจะไปเพราะสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นก็ตาม กรณีจึงไม่ต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอีก

๒. โดยที่ข้อ ๕ วรรคสองของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๙) กำหนดว่าในกรณีที่ข้าราชการโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง...ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกตำแหน่งทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาด้วย ดังนั้น กรณีของนาย ก.นี้ ผู้บังคับบัญชาที่ใหม่จึงนำผลการปฏิบัติงานที่กรมเดิมมาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๓๐ (วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐) ให้ผู้นี้ได้



## เรื่อง การแก้ไขคำสั่ง

ถาม คุณศิริ

ข้าราชการรายหนึ่งได้ออกจากราชการเพื่อไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการ ๑ ปี ต่อมาผู้นี้ได้บรรจุกลับเข้ารับราชการโดยได้รับเงินเดือนเท่าเดิม แล้วได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ๒๕๒๗ และ ๒๕๒๘ ปีละ ๑ ขั้น หลังจากนั้นข้าราชการดังกล่าวได้โอนไปรับราชการในกรมอื่นและได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ๒๕๒๙ อีก ๑ ขั้น แต่ปรากฏว่าตามที่กรมได้มีคำสั่งบรรจุบุคคลข้างต้นกลับเข้ารับราชการโดยได้รับเงินเดือนเท่าเดิมนั้น เกิดจากการคลาดเคลื่อนในข้อเท็จจริงบางประการ จึงอยากทราบว่าการจะดำเนินการแก้ไขคำสั่งบรรจุและคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้หรือไม่ และส่วนราชการใดจะเป็นผู้ดำเนินการแก้ไข

ตอบ

เรื่องการแก้ไขคำสั่งที่ออกมาโดยคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญนั้น ก.พ.ได้เคยพิจารณามีมติไว้แล้วว่า ให้แก้ไขให้ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงได้ สำหรับกรณีตามปัญหา จึงอาจดำเนินการแก้ไขคำสั่งต่างๆ ที่ออกมาไม่ถูกต้องนั้นต่อไปได้

ส่วนปัญหาว่า ส่วนราชการใดจะเป็นผู้ออกคำสั่งนั้น เมื่อกรมเดิมเป็นผู้ออกคำสั่งบรรจุและคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนปีงบประมาณ ๒๕๒๗ และปี ๒๕๒๘ โดยไม่ถูกต้องจึงเป็นกรณีที่ส่วนราชการนี้จะเป็นผู้ดำเนินการแก้ไข

และเมื่อข้าราชการรายนี้โอนไปสังกัดส่วนราชการอื่นแล้ว ส่วนราชการที่รับโอนจึงเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขคำสั่งที่ออกมาโดยไม่ถูกต้องกับข้อเท็จจริงในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

## เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ถาม บุคลากร

๑. นาย ง. ได้ถูกตั้งกรรมการสอบสวนตั้งแต่วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๓๐ ผลการสอบสวนทำผิดจริงถูกลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ๒๕๓๐ เป็นต้นไป กรณีนี้ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ ผู้นี้จะต้องถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือนเพราะเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัย แต่ปรากฏว่า นาย ง.ผู้นี้มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษมาก ควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ จึงอยากทราบว่า กรมจะสามารถเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการผู้นี้ได้หรือไม่

๒. นาย จ. ได้รับอนุญาตให้ลาไปต่างประเทศเป็นเวลา ๔๕ วัน และมีวันลาพักอยู่อีก ๔ วัน ในระหว่างวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๒๙-๓๐ มิถุนายน ๒๕๓๐ จึงสงสัยว่าในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ ผู้นี้จะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้หรือไม่

ตอบ

๑. กรณีที่เป็นปัญหานี้เป็นกรณีที่จะพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนนอกเหนือจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๙) หากกรมประสงค์จะเลื่อนให้จึง

ต้องดำเนินการขออนุมัติ ก.พ.ตามนัยข้อ

๑๒ ของกฎ ก.พ.ฉบับดังกล่าว

๒. ผู้บังคับบัญชาไม่อาจเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นี้ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ ได้เพราะในรอบปีที่แล้วมา (๑ กรกฎาคม ๒๕๒๙-๓๐ มิถุนายน ๒๕๓๐) ผู้นี้มีวันลาไปต่างประเทศรวมทั้งวันลากิจ ๔๙ วัน ซึ่งเกินกว่า ๔๕ วัน ซึ่งต้องห้ามตามนัยข้อ ๗ (๔) ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๙)

## เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนและ การเลื่อนตำแหน่ง

ถาม ข้าราชการ

๑) การบรรจุเข้ารับราชการใหม่ จะนับเวลาการปฏิบัติราชการนานเท่าใดจึงจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

๒) ข้าราชการซึ่งเคยรับราชการและได้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ รับเงินเดือนขั้น ๓,๑๑๕ บาท แล้วได้ลาออกจากราชการไปประกอบอาชีพอื่น ต่อมาผู้นี้ได้สอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ใหม่ และได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ รับเงินเดือนในขั้นต่ำของระดับ ๓ คือ ขั้น ๒,๗๖๙ บาท จึงขอยกใจว่า ข้าราชการผู้นี้จะถือประโยชน์จากการที่เคยได้รับเงินเดือน ๓,๑๑๕ บาท เพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ หรือไม่

ตอบ

๑) ตามกรณีนี้ กฎ ก.พ.ฉบับที่

๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๙) ซึ่งเป็นกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ไว้ในข้อ ๗ (๗) ว่า จะต้องได้รับบรรจุเข้ารับราชการในปีที่แล้วมา (ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม- ๓๐ กันยายนของปีถัดไป) เป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๘ เดือน กล่าวคือ จะต้องได้บรรจุเข้ารับราชการอย่างช้าภายในวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ จึงจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม และถ้าหากได้รับบรรจุหลังวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ จะต้องขอให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาส่งเลื่อนเป็นกรณีพิเศษเฉพาะรายตามข้อ ๑๒

๒) ก.พ.ได้เคยพิจารณามีมติเกี่ยวกับกรณีนี้ที่ข้าราชการซึ่งเคยรับราชการและได้ลาออกจากราชการไป แล้วต่อมาบรรจุเข้ารับราชการใหม่ว่าให้นับเวลาระหว่างที่เคยดำรงตำแหน่งก่อนออกจากราชการมานับรวมกับเวลาการรับราชการในครั้งหลังเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนระดับตำแหน่งได้เท่านั้น ส่วนการที่เคยได้รับเงินเดือนในขั้นที่เคยได้รับอยู่เดิม และจะให้ได้รับเท่าเดิมเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนระดับตำแหน่งนั้นต้องเป็นกรณีที่ได้รับการบรรจุกลับเข้ารับราชการแต่กรณีของข้าราชการที่เป็นปัญหานี้เป็นกรณีที่ผู้นี้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ โดยผลการสอบแข่งขันจึงไม่อาจถือประโยชน์จากเงินเดือนที่เคยได้รับอยู่เดิมก่อนออกมาเป็นประโยชน์ในการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้

## เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้ถูก ลงโทษทางวินัย

ถาม สมาชิกคนหนึ่ง

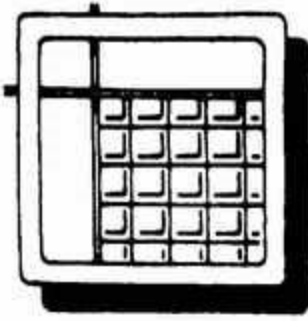
ข้าราชการซึ่งถูกตั้งกรรมการสอบสวน และได้ถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนเมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๒๙ ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ จึงสงสัยว่าข้าราชการรายนี้จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ตั้งแต่เมื่อใด

ตอบ

ข้าราชการตามที่เป็นปัญหานี้จะต้องถูกดลดขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ เพราะในรอบปีที่แล้วมา จนถึงวัน

ออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน (เนื่องจากคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ๒๕๓๐ ออกหลังเดือนสิงหาคม) ได้ถูกผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษทางวินัยลดขั้นเงินเดือน

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ นั้น โดยที่ข้าราชการรายนี้ได้ถูกดลดขั้นเงินเดือน เนื่องจากถูกลงโทษทางวินัยมาแล้วในปีงบประมาณ ๒๕๓๐ ในกรณีเช่นนี้ หากผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นว่าผู้นี้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็อาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณ ๒๕๓๑ ได้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ เป็นต้นไป ตามนัยข้อ ๗(๒) วรรคสองของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๙)



# กฎหมายและระเบียบกรม พร้อมคำอธิบาย

## คำอธิบาย

เรื่องการให้ความช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครที่เสียชีวิต เพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่ในท้องถิ่น  
กันดาร

การออกหนังสือฉบับนี้มีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหนังสือฉบับนี้สืบเนื่องมาจากคณะรัฐมนตรี ได้พิจารณาเห็นว่าอาสาสมัครทุกประเภทที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นกันดาร ซึ่งได้เสียชีวิตเพราะปฏิบัติงานในหน้าที่ ควรที่จะได้มีการจ่ายเงินช่วยเหลือให้แก่ทายาท จึงมอบหมายให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณาวางระเบียบ โดยให้เชิญผู้เกี่ยวข้องไปร่วมพิจารณาให้ความเห็นด้วย กระทรวงการคลังจึงได้ศึกษาและได้กำหนดหลักเกณฑ์การช่วยเหลือ และเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว จึงได้ออกหนังสือฉบับนี้เพื่อกำหนดแนวทางในการให้ความช่วยเหลือทายาทต่อไป

สาระสำคัญของหนังสือฉบับนี้มีอย่างไร

หนังสือฉบับนี้มีสาระสำคัญ คือ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครในประเภทต่าง ๆ ซึ่งเสียชีวิตเพราะเหตุปฏิบัติงานในหน้าที่ และไม่มีกฎหมายหรือระเบียบกำหนดให้ความช่วยเหลือไว้ดังนี้

๑. กรณีอาสาสมัครที่มีการจ้างโดยมีค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานจำกัด เช่นเดียวกับลูกจ้างชั่วคราวให้จ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทเป็นจำนวน ๒๒.๕ เท่า ของอัตราค่าตอบแทนรายเดือน ทั้งนี้นับเฉพาะเงินเดือนโดยไม่รวมเงินเพิ่มอื่น ๆ

๒. กรณีอาสาสมัครไม่มีค่าตอบแทน หรือไม่มีค่าตอบแทนเป็นรายเดือนให้พิจารณาจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทตามพระราชบัญญัติสงเคราะห์ผู้ประสบภัย เนื่องจากการช่วยเหลือราชการ การปฏิบัติงานของชาติ หรือการปฏิบัติตามหน้าที่มนุษยธรรม พ.ศ.๒๔๙๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม





ที่ นร ๐๒๐๑/ว ๓๗

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี  
ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๑๔ พฤษภาคม ๒๕๓๐

เรื่อง การพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครที่เสียชีวิตเพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่  
ในท้องถิ่นก้นดง

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย ภาพถ่ายหนังสือที่ กค ๐๕๑๔/๑๕๕๑๘ ลงวันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๓๐

ด้วยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๓๐ มอบให้กระทรวงการคลังรับไป  
พิจารณาวางระเบียบปฏิบัติในการจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครทุกประเภทที่ปฏิบัติ  
งานในท้องถิ่นก้นดงซึ่งเสียชีวิตเพราะปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยให้เชิญผู้เกี่ยวข้องไปร่วมพิจารณา  
ให้ความเห็นด้วย ทั้งนี้ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ๑ เดือน แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรี  
พิจารณาต่อไป

บัดนี้ กระทรวงการคลังได้พิจารณาเห็นสมควรกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินช่วยเหลือ  
แก่ทายาทของอาสาสมัครในประเภทต่าง ๆ ซึ่งเสียชีวิตเพราะเหตุปฏิบัติงานในหน้าที่และไม่มี  
กฎหมายหรือระเบียบกำหนดให้ความช่วยเหลือไว้ รวม ๒ ข้อ จึงขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรี  
พิจารณาต่อไป ความละเอียดปรากฏตามภาพถ่ายหนังสือของกระทรวงการคลังที่ได้ส่งมาพร้อมนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๓๐ ลงมติเห็นชอบหลักเกณฑ์  
การจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครในประเภทต่าง ๆ ซึ่งเสียชีวิตเพราะเหตุปฏิบัติงาน  
ในหน้าที่ และไม่มีกฎหมายหรือระเบียบกำหนดให้ความช่วยเหลือไว้ ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ  
ทั้ง ๒ ข้อ และอนุมัติให้ดำเนินการต่อไปได้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ อนันตกุล)  
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี



ด่วนมาก

ที่ กค ๐๕๑๔/๑๕๕๑๘

กระทรวงการคลัง

ถนนพระราม ๖ กท. ๑๐๔๐๐

๑๖ เมษายน ๒๕๓๐

เรื่อง การพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครที่เสียชีวิตเพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่  
ในท้องถิ่นก้นดง

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๑/๔๐๙๘ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๓๐  
ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งว่า คณะรัฐมนตรีได้ลงมติมอบให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณา  
วางระเบียบปฏิบัติในการจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครทุกประเภทที่ปฏิบัติงานใน  
ท้องถิ่นก้นดง ซึ่งเสียชีวิตเพราะเหตุปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยให้เชิญผู้เกี่ยวข้องไปร่วมพิจารณา  
ให้ความเห็นด้วย ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว ขอเรียนดังนี้

๑. เนื่องจากอาสาสมัครบางประเภทที่ปฏิบัติงานและได้รับค่าตอบแทน มีกฎหมายและ  
ระเบียบที่กำหนดให้ความช่วยเหลือกรณีถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ไว้แล้ว ได้แก่

๑.๑ อาสาสมัครทหารพราน เป็นไปตามระเบียบการจ่ายเงินค่าทดแทน และการ  
พิจารณาบำเหน็จความชอบในการปราบปรามผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ พ.ศ.๒๕๑๐ และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม โดยได้รับเงินค่าทดแทนประมาณ ๒๕ เท่าของอัตราเงินค่าตอบแทน

๑.๒ สมาชิกอาสาสมัครดินแดน เป็นไปตามพระราชบัญญัติกองอาสารักษาดินแดน  
ซึ่งให้นำกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ มาใช้โดยอนุโลม

สำหรับในกรณีอื่น ๆ ทั่วไป เช่น ราษฎร กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น อาจพิจารณาได้รับ  
ความช่วยเหลือจากพระราชบัญญัติสงเคราะห์ผู้ประสบภัย เนื่องจากการช่วยเหลือราชการ การ  
ปฏิบัติงานของชาติ หรือการปฏิบัติตามหน้าที่มนุษยธรรม พ.ศ.๒๕๔๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ดังนั้น  
หากพิจารณากำหนดให้มีระเบียบว่าด้วยการจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทอาสาสมัครตามที่คณะ  
รัฐมนตรีมีมติก็จะใช้ได้เฉพาะกับอาสาสมัครโครงการ กสช. และอาสาพัฒนาของกรมการพัฒนา  
ชุมชน เท่านั้น ซึ่งยังไม่มีระเบียบใดกำหนดให้ความช่วยเหลือเมื่อมีกรณีดังกล่าว นอกจากนั้น  
ลักษณะการทำงานของอาสาสมัครทั้ง ๒ ประเภท อาจไม่ตรงตามเจตนารมณ์ของมติคณะรัฐมนตรี  
ที่กำหนดให้วางระเบียบเพื่อใช้แก่อาสาสมัครทุกประเภท และต้องปฏิบัติงานในท้องถิ่นก้นดง

เนื่องจากอาสาสมัครโครงการ กสช. ประเภทที่ต้องใช้วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงาน  
อยู่ที่สำนักงานจังหวัด มิได้ออกปฏิบัติงานในท้องถิ่นทุรกันดารแต่อย่างใด

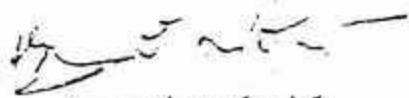
๒. อย่างไรก็ดี ตามข้อเท็จจริงปรากฏว่า ลักษณะการจ้างงานของอาสาสมัครโครงการ  
กสช. และอาสาพัฒนาดังกล่าว มีลักษณะเป็นการจ้างโดยมีค่าตอบแทนเป็นรายเดือน (ยกเว้นอาสา  
พัฒนาชุมชน) และปฏิบัติงานในระยะเวลาจำกัด เช่นเดียวกับลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งน่าจะสมควรให้  
นำหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ่ายเงินบำเหน็จพิเศษลูกจ้างชั่วคราวซึ่งถึงแก่ความตาย เนื่องจาก  
การปฏิบัติหน้าที่ มาใช้โดยอนุโลมในกรณีเช่นนี้ อาสาสมัครจะได้รับประมาณ ๒๒.๕ เท่าของ  
อัตราค่าตอบแทนรายเดือนที่ได้รับจริง แต่เนื่องจากกรมพัฒนาชุมชนมีอาสาพัฒนาชุมชนประเภท  
ที่ไม่ต้องมีวุฒิการศึกษาและได้รับค่าตอบแทนเล็กน้อยเป็นรายปี ไม่มีลักษณะเช่นเดียวกับลูกจ้าง  
ชั่วคราว จึงเห็นสมควรกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาทของอาสาสมัครใน  
ประเภทต่าง ๆ ซึ่งเสียชีวิตเพราะเหตุปฏิบัติงานในหน้าที่และไม่มีกฎหมายหรือระเบียบกำหนดให้  
ความช่วยเหลือไว้ดังนี้

๒.๑ ในกรณีอาสาสมัครซึ่งมีลักษณะเป็นการจ้างโดยมีค่าตอบแทนรายเดือน และ  
ระยะเวลาปฏิบัติงานจำกัด เช่นเดียวกับลูกจ้างชั่วคราว ให้จ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาท เป็นจำนวน  
๒๒.๕ เท่าของอัตราค่าตอบแทนรายเดือน ทั้งนี้ ในการคำนวณเงินช่วยเหลือให้คำนวณจากอัตรา  
ค่าตอบแทนที่ได้รับจริงในลักษณะเงินเดือนไม่รวมเงินเพิ่มอื่น ๆ ด้วย และให้มีการสอบสวนถึง  
สาเหตุความตาย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่นั้นด้วย ในการพิจารณาจ่ายเงินดังกล่าว

๒.๒ ในกรณีอาสาสมัครซึ่งไม่มีค่าตอบแทน หรือไม่มีค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ให้  
พิจารณาจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ทายาท ตามพระราชบัญญัติสงเคราะห์ผู้ประสบภัย เนื่องจากการ  
ช่วยเหลือราชการการปฏิบัติงานของชาติ หรือการปฏิบัติตามหน้าที่มนุษยธรรม พ.ศ.๒๕๔๗ และ  
ที่แก้ไขเพิ่มเติม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายสุรี สิงห์เสนห์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองกฎหมายและระเบียบการคลัง

โทร. ๒๗๑๐๒๑๒ ต่อ ๕๕๕๑



# วินัยข้าราชการ



## อุทธรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์

เดือนนี้ก็มีอุทธรณ์แปลก ๆ มาเสนอต่อเพื่อนข้าราชการอีก เช่น พาเมียคนอื่นเที่ยวหากินกับคนคุก และ เมมาแล้วหลับหลาย ๆ แบบ เป็นต้น เพื่อจะได้เป็นเครื่องเตือนใจเช่นเคยครับ

### พาเมียคนอื่นเที่ยว

นายหนึ่งกับนางสองมีความสนิทสนมกัน และนายหนึ่งได้พานางสองไปเที่ยวบาร์และไนท์คลับในเวลากลางคืนดึก ๆ ตื่น ๆ อยู่เป็นประจำทั้งที่รู้อยู่แล้วว่านางสองยังมีสามีเป็นตัวตนและยังอยู่ด้วยกัน เป็นเหตุให้นายสามสามีของนางสองเข้าใจผิดคิดว่าภรรยาของตนมีชู้ และเกิดการทะเลาะวิวาทกัน จนเกิดการร้องเรียนขึ้น การกระทำของนายหนึ่งเป็นการประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน (๑๑.๑๙.๕๑)

### เห็นช้างเท่าหมู

นายฤทธิ์มากเกิดความขัดข้องใจในการทำงานมาก ตกเย็นวันหนึ่งนายฤทธิ์มากก็ได้ร่ำสุรายาดองจนได้ขนาดแล้วได้เดินไปที่บ้านพักของผู้บังคับบัญชา และส่งเสียงเอะอะโวยวายร้องเรียก เมื่อผู้บังคับบัญชาออกมาดู นายฤทธิ์มากก็ได้ยกมือชี้หน้าผู้บังคับบัญชาพร้อมกับร้องด้วยเสียงอันดังว่า “ท่านนะสั่งงานจู้จี้ไม่เอาไหน ไม่ได้เรื่องได้ราวอะไรเลย งานที่จะต้องทำประจำเดือนก็ยังมีอยู่ ก็ยังสั่งให้มาตำรวจไปจับชาวบ้านที่ต้มเหล้าเถื่อนอีก” แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะชี้แจง และพรรคพวกจะห้ามปรามประการใด นายฤทธิ์มากก็ไม่ยอมฟัง คงพูดซ้ำ ๆ ซาก ๆ อยู่อย่างนั้น จนเพื่อน ๆ ต้องช่วยกันพากลับบ้านไป รุ่งขึ้นนายฤทธิ์มากสร้างเมาแล้วจึงได้มาสารภาพยอมรับผิดต่อผู้บังคับบัญชา การกระทำของนายฤทธิ์มากเป็นการไม่สุภาพเรียบร้อย และประพฤติชั่วตามมาตรา ๗๖ และมาตรา ๘๑ แห่ง พ.ร.บ.



## วารสารข้าราชการ ๘๘

๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (๕๒.๑๘.๒๗)

### มาแล้วนอนดีกว่า

หลังจากเลิกงานตอนเย็นแล้ว นายหน่อไม้ก็กลับบ้านและตั้งวงรำสุรากับเพื่อนฝูงอย่างสุขใจ รุ่งขึ้น นายหน่อไม้ก็ได้ถอน (กินเหล้า) อีก จนเวลาเที่ยงวันเศษแล้ว นายหน่อไม้ถึงได้พาเรือร่างอันกระปลกกระเปลี้ยมาถึงที่ทำงาน แต่ก็พอจะรู้ว่าตนคงจะไม่สามารถนั่งทำงานได้แน่ นายหน่อไม้จึงได้แอบเลี้ยงเข้าไปนอนหลับอยู่ในโรงรถดับเพลิงด้านหลังที่ทำงานตลอดปายวันนั้น การกระทำของนายหน่อไม้เป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการตามมาตรา ๗๕ แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (๐๒.๑๙.๒๙)

### ไม่เป็นกลาง

คณะข้าราชการส่วนท้องถิ่น (กำนัน) ได้จัดงานเลี้ยงสังสรรค์เนื่องในวาระส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ที่บริเวณบ้านไร่ของนายไกร่ง หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ โดยนายไกร่งรู้เห็นให้จัดงานนี้ขึ้นด้วย และนายไกร่งได้ชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาไปร่วมงานด้วย ปรากฏว่าระหว่างงานเลี้ยงมีผู้สมัครรับเลือกตั้ง ส.ส. ไปร่วมงานด้วย นายไกร่งได้ให้การต้อนรับ

และระหว่างสังสรรค์กันนั้น ผู้สมัครรับเลือกตั้ง ส.ส. ได้กล่าวทักทายและปราศรัยหาเสียงเลือกตั้งกับบรรดาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ไปร่วมงาน โดยนายไกร่งมิได้ชี้แจงให้ผู้สมัครรับเลือกตั้ง ส.ส. ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งนโยบายของรัฐบาลไว้ว่า ให้ข้าราชการกำนันถือปฏิบัติไม่ให้สนับสนุนหาเสียงให้แก่ผู้สมัครรับเลือกตั้ง ส.ส. ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม การกระทำของนายไกร่งเป็นการไม่สนับสนุนนโยบายของรัฐบาลและขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและประพฤติชั่วตามมาตรา ๑๘ มาตรา ๗๑ และมาตรา ๘๑ แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๑๖.๑๘.๒๔)

### ของใส่บัตรประชาชน

ราษฎรมาทำบัตรประจำตัวประชาชนตามกฎหมาย เมื่อทางราชการจัดทำเสร็จและแจกจ่ายให้แก่ราษฎร ปรากฏว่ามีราษฎรบางรายต้องการของพลาสติกสำหรับใส่บัตรประจำตัวประชาชน และมาสอบถามนายหม่อม ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่จัดทำบัตรให้บ่อย ๆ และบอกว่าน่าจะซื้อมาบริการด้วย นายหม่อมจึงจัดหาซื้อของพลาสติกสำหรับใส่บัตรประจำตัวประชาชนมาบริการโดยจำหน่ายในราคาที่ซื้อมา และจำหน่ายเฉพาะผู้ที่ต้องการเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม นายหม่อมก็มีได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบก่อนที่จะดำเนินการดังกล่าว การกระทำของนายหม่อมเป็นการกระทำที่อาจทำให้เสีย

ความเที่ยงธรรมตามมาตรา ๗๘ แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๐๒.๑๙.๒๑)

## อาวุธครบเครื่อง

นายแข็งได้ร้ายรำมวยไทยประเคนแข่ง ขา เข้า สอก เข้าใส่ นายแข็ง ซึ่งเป็นผู้ต้องขัง อย่างเมามัน กว่าจะมีคนมาแยกออก ก็ปรากฏ ว่านายแข็งกองอยู่ตรงนั้นเอง หมอตรวจร่างกาย ดูแล้วพบว่าริมฝีปากล่างมีบาดแผล เลือดไหล ซากกรกรไชยบวม แขนซ้ายมีแผลถลอก ทาง ราชการได้ส่งตัวนายแข็งให้ตำรวจดำเนินคดี อาญา ผลคดีถึงที่สุด ศาลพิพากษาจำคุก ๒ เดือน ปรับ ๖๐๐ บาท โทษจำให้รอกการลงโทษ ไว้มีกำหนด ๒ ปี การกระทำของนายแข็งเป็น การกดขี่ ช่มเหงราชฎร และประพฤดิชั่วอย่าง ร้ายแรง ตามมาตรา ๗๗ วรรคสอง และมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ให้ออก (๒๘.๑๘.๒๒)

## เมাত্রวจเวร

นายไวไวมีหน้าที่เป็นเวรตรวจภายใน เรือนจำแห่งหนึ่งเวลากลางวัน ปรากฏว่านาย ไวไวได้เสพสุรามามากแล้วเข้าทำงานตรวจเวร ตามหน้าที่ด้วยอาการมีเมา และพูดจาหยาบ คายจนเกิดการโต้เถียงกับเวรรักษาการณ์ และ

ทะเลาะวิวาทชกต่อยกัน ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ได้ทำทัณฑ์บนไว้ เมื่อนายไวไวทราบว่ทางกรม มีคำสั่งตั้งกรรมการสอบสวนวินัยก็ได้ถือโอกาส ชิดฆ่าคำว่า “เสพสุรา” ในหนังสือทัณฑ์บน ที่ให้ไว้กับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นออกโดย พลการ การกระทำของนายไวไวเป็นการประ- พฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรค สอง แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ให้ออก (๐๕.๑๙.๑๓)

## เมาแล้วซ่า

ตอนสายวันหนึ่ง นายเสือกกับนายหมีได้ ละทิ้งหน้าที่ราชการออกจากที่ทำงานไปเดิน เล่นในตลาด แล้วสั่งสุราอาหารมาดื่มกันที่ร้าน อาหารแห่งหนึ่ง จนกระทั่งเกือบเที่ยงวัน นาย เสือกซึ่งมีอาการมีเมาพอสมควรเกิดศรัศิปล ไม้กินกับเจ้าของร้านอาหาร และเกิดปากเสียง กัน ทำให้นายเสือกเกิดโมโหล้วงลูกระเบิดขว้าง ๑ ลูก ออกมาตีอยู่ในมือพร้อมกับชูเจ้าของร้าน ว่าจะระเบิดร้านเสีย เจ้าของร้านตกใจไปแจ้ง ความต่อตำรวจให้ช่วยมาจัดการระงับเหตุด้วย ผลที่สุด นายเสือกถูกดำเนินคดีอาญาในข้อหา มีวัตถุระเบิดที่ใช้ในราชการสงครามไว้ในครอบ ครองโดยไม่ได้รับอนุญาต ศาลพิพากษาจำคุก ๑ ปี ลดรับสารภาพตามประมวลกฎหมาย อาญา มาตรา ๗๘ คงจำคุก ๖ เดือน โทษ จำคุกให้รอกการลงโทษไว้มีกำหนด ๒ ปี การ กระทำของนายเสือกเป็นการประพฤดิชั่วอย่าง

ร้ายแรงตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ให้ออก (๒๔.๑๘.๑๒) กรณีนี้สำหรับการกระทำของนายหมี่เป็นการ ละทิ้งหน้าที่ราชการตามมาตรา ๗๕ แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ควรได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน

### เมมาแล้วกลับคาคาด

เวลาเที่ยงนายหมี่ได้ออกไปรับประทานอาหารกลางวันในตลาด และสั่งสุรามาดื่มด้วย ปรากฏว่าด้วยความมั่นใจในอารมณ์ นายหมี่ก็ได้ดวดเหล้าอยู่คนเดียวจนเพียบ ไม่สามารถครองสติได้ และเดินไปนอนหลับอยู่บนแผงลอยขายผักในตลาดทั้งเครื่องแบบ ข้าราชการ ทำให้ไม่สามารถเดินทางกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้ จนกระทั่งถึงตอนเย็น เพื่อนข้าราชการมาพบจึงได้ปลุกตื่นและช่วยนำตัวขึ้นรถสามล้อไปส่งยังที่ทำงาน แต่นายหมี่ก็ไม่ได้เข้าไปปฏิบัติงานต่อแต่อย่างใด นอกจากนั้น ก็ยังละทิ้งหน้าที่ราชการไปอีก ๒ วัน เมื่อกลับมา ก็ได้ยื่นใบลาป่วยพร้อมใบรับรองแพทย์ ผู้บังคับบัญชาตรวจพบว่าใบรับรองแพทย์มีรอย แก้วไขจาก ๑ วันเป็น ๒ วัน จึงอนุญาตการลา เพียง ๑ วัน และมีการดื่มสุราก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่อีก เมื่อผู้บังคับบัญชาตรวจพบและเห็นว่า มีอาการมึนเมาจึงไม่อนุญาตให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ นายหมี่ก็ถือโอกาสกลับบ้านเลย การกระทำของนายหมี่เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายระเบียบแบบแผนของ

ทางราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๖๘, ๗๕ และ ๘๑ วรรคสอง แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ให้ออก (๒๖.๑๘.๑๗)

### เมมาแล้วหลับดีกว่า

นายดินมีหน้าที่อยู่เวรรักษาการณ์กลางคืนภายในสถานที่ราชการแห่งหนึ่ง แต่นายดินกลับไม่ได้เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ โดยไปนั่งดื่มสุราจนมีอาการมึนเมา และเดินมายืนร้องรำทำเพลงอยู่ที่หน้าบ้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้าเวรเดินมาพบจึงสั่งให้นายดินไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ แต่ขณะนั้นนายดินก็ยังไม่ยอมไปอีก ภายหลังจากนายดินจึงเดินไปที่หน้าประตูสถานที่ราชการ ร้องเรียกให้เวรรักษาการณ์ประตูเปิดประตูให้เพื่อที่จะเข้าไปปฏิบัติงาน หัวหน้าเวรออกมาดูพบว่านายดินอยู่ในลักษณะมึนเมามาก จึงไม่ยอมให้นายดินเข้าปฏิบัติหน้าที่ นายดินจึงทรุดลงนอนกับพื้นดินที่หน้าประตูนั่นเอง การกระทำของนายดินเป็นการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ปลดออก (๑๒.๑๙.๐๓)

### ออก น.ส.๓ ทับกัน

นายจ้อราษฎร์เป็นเจ้าหน้าที่ออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ (น.ส.๓) ได้ดำเนินการ

ออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ (น.ส.๓) ให้แก่นางหนูกับนายนก คนละ ๑ แปลง โดยรู้ว่าที่ดินที่ได้ ออก น.ส.๓ ให้ไปนั้นมิใช่ที่ดินของผู้ขอ และมีการปลอมลายมือชื่อเจ้าของที่ดินข้างเคียงรับรองแนวเขตอีกด้วย และดำเนินการอำพรางเพื่อป้องกันตัวเองโดยนายฉ้อราษฎ์ บันทีกให้ผู้ขอลงลายมือชื่อในบันทึกไว้ว่า หาก ออก น.ส.๓ ทับหรือเหลื่อมที่ดินของใครก็ตาม ผู้ขอยอมรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว และเมื่อออก น.ส.๓ ฉบับที่เป็นปัญหาแล้ว นายฉ้อราษฎ์ ก็ได้ทำบันทึกเสนอนายอำเภอทำนองว่า แผนที่ที่ดินรายเกิดเหตุคล้ายกับรูปที่ดินของนายไก่อ สงสัยว่าจะทับกัน นายอำเภอสั่งให้เรียกตัวผู้ เกี่ยวข้องกับที่ดินดังกล่าวมาเจรจา แต่นาย ฉ้อราษฎ์กลับไม่สนใจและเก็บเรื่องเอาไว้โดยไม่ ดำเนินการอย่างใดเลย ภายหลังเมื่อมีการ ร้องเรียนจากราชการจึงได้เพิกถอน น.ส.๓ นั้นแล้ว การกระทำของนายฉ้อราษฎ์เป็นการ ทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่าง ร้ายแรง ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม และมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ปลดออก (๕๑.๑๙.๐๖)



นายกนิยอดอาศัยโอกาสที่ตนทำงาน อยู่ในเรือนจำ กระทำการหาผลประโยชน์ใน รูปแบบต่าง ๆ กันออกไป คือ

๑. ได้เรียกร่องเอาเงินจากนายมด จำนวน ๕,๐๐๐ บาทเศษ โดยรับรองว่าจะช่วยวิ่งเต้น

อุทธรณ์คดีอาญาให้หลุด เมื่อรับเงินไปแล้วก็มี ได้ดำเนินการช่วยเหลือประการใด และยังไม่ ติดต่อกับญาติของนายมด เรียกร่องเอาเงิน ๖๐๐ บาท โดยอ้างว่านายมดให้มาเอา

๒. ได้ขอยืมสตูดิโอของนายมดออกไปสวมใส่ แล้วก็บ่ายเบี่ยงไม่ยอมคืน จนผู้บังคับบัญชา มาสืบข้อเท็จจริงกรณีนี้ จึงยอมคืนให้

๓. ได้ไปติดต่อกับเรียกร่องเอาเงินจำนวน ๒๐๐-๓๐๐ บาท จากผู้ที่เคยถูกควบคุมและอยู่ ระหว่างประกันตัวว่า หากเข้าไปอยู่ในคุกอีก จะอำนวยความสะดวกให้เป็นอย่างดี นอกจาก นั้นก็เรียกเงินค่าถอดตรวนอีก ๒๐๐-๓๐๐ บาท เช่นกัน แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการให้ได้

๔. ได้ขอยืมล็อตเตอรี่ที่ถูกรางวัลเลขท้าย ๒ ตัว ของนายปลวกไปขึ้นเงิน แล้วไม่นำฝาก เข้าบัญชีเงินฝากของนายปลวกตามระเบียบ กลับบอกให้นายปลวกเซ็นชื่อของร้านค้าในชื่อ ของนายกนิยอดแทน และเมื่อนายปลวกย้ายที่ คุมขังก็ไม่คืนเงินที่เหลือให้

๕. ได้เรียกร่องเอาเงินจากนายไร จำนวน ๒๐๐-๓๐๐ บาท โดยรับรองว่าจะช่วยให้นายไร ออกทำงานกองนอก เมื่อรับเงินไปแล้ว ก็ไม่ สามารถดำเนินการให้ได้

นอกจากนั้นยังข้อม ทูบตี และบังคับขู่เข็ญ ผู้ที่เคยให้ถ้อยคำครั้งสอบข้อเท็จจริงให้กลับคำ ให้การเสียด้วย การกระทำของนายกนิยอด เป็นการกดขี่ข่มเหงราษฎร และประพฤติชั่ว อย่างร้ายแรงตามมาตรา ๗๗ วรรคสอง และ มาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่ง พ.ร.บ. ๑๘ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก (๕๖.๑๘.๑๐)



## ใช้รถราชการ

นายเหลือ ได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค นายเหลือจึงขอใช้รถยนต์ของทางราชการพร้อมพนักงานขับรถชื่อนายดี ระหว่างที่ไปปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค ปรากฏว่านายเหลือ ได้นำรถไปใช้ส่วนตัวในตอนกลางคืนและกลับตีกล่อม (ส่งสยไปนั่งฟังเพลงตาม COFFEE SHOP) พร้อมกันนั้น นายดี พนักงานขับรถก็ทำตัวไม่ค่อยเป็นที่ไว้วางใจของนายเหลือ อีกด้วย นายเหลือจึงส่งตัวนายดี กลับกรม ซึ่งนายดีก็ได้กลับไปโดยนำกุญแจรถยนต์ติดตัวกลับไปด้วย มิได้มอบไว้ให้แก่ นายเหลือ แต่อย่างใด นายเหลือมีความจำเป็นต้องใช้รถยนต์คันดังกล่าว จึงสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการเปลี่ยนแปลงระบบไฟฟ้ารถยนต์คันดังกล่าวโดยวิธีต่อไฟสายตรงเพื่อใช้แทนกุญแจสวิตช์ แล้วนายเหลือ ก็นำรถยนต์ออกไปใช้โดยขับเองบ้าง และให้ผู้อื่นขับให้บ้าง การกระทำของนายเหลือ เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ และไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ และมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๓ เดือน (๓๑.๑๘.๑๘)

## จ้างคนงาน (ไม่มีชื่อ แต่มีตัว)

ทางราชการได้สั่งให้นายเจ็ย ออกปฏิบัติงานตามโครงการ ในการทำงานนายเจ็ย ได้จ้างคนงานมาเป็นผู้ช่วยหลายคน ปรากฏว่าคนงานมิได้มาปฏิบัติงาน ๒ ราย คือ นายนก กับนายหนู นายเจ็ย จึงให้นายหมู กับนายหมี เข้าทำงานแทน โดยมีได้จัดทำหลักฐานใบสมัครใหม่แต่อย่างใด การเบิกจ่ายเงินค่าจ้าง นายเจ็ย ก็ยังคงเบิกจ่ายในชื่อของนายนก กับนายหนู แล้วนำเงินมาจ่ายให้กับนายหมู กับนายหมีครบถ้วน การกระทำของนายเจ็ย เป็นการรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา ๗๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (๐๗.๑๘.๒๖)

## ยืมแล้วขีด

นายช้าง ได้เบิกเครื่องมือเครื่องใช้ของทางราชการเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่หลายรายการ ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ราชการ นายเบี้ยว ได้มาขอยืมเครื่องมือ ๒ ชุด นายช้าง เห็นว่านายเบี้ยว เป็นเพื่อนกันจึงให้ยืมไปโดยทำบันทึกการยืมไว้เป็นหลักฐาน ปรากฏว่านายเบี้ยว ก็เบี้ยวสมชื่อขีดเอาเครื่องมือดังกล่าวไปเลย นายช้าง จึงไม่สามารถนำเครื่องมือที่เบิกมาใช้นั้นส่งคืนให้แก่ทางราชการจนครบถ้วนได้ ผู้บังคับบัญชาก็ได้ติดตามทวงถาม

อยู่เสมอ ในที่สุดเมื่อติดตามทวงถามไม่ได้ นายช่าง จึงทำสัญญารับสภาพหนี้ยินยอม ชดใช้ราคาให้แก่ทางราชการเป็นเงินเกือบ ๔๐,๐๐๐ บาท โดยผ่อนชำระเดือนละ ๕๐๐ บาท (เป็นเวลาเกือบ ๖ ปี) การกระทำของนายช่าง เป็นการขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๗๑ และ ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๒ ขั้น (๐๔.๑๙.๖๒)

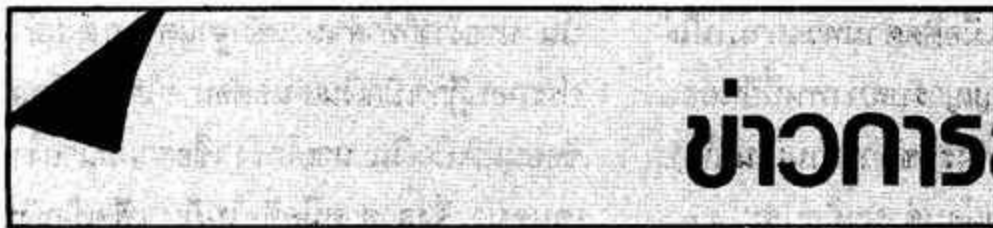
### เงินก่อนงานที่หลัง

ทางราชการได้รับงบประมาณสำหรับซ่อมทำนบดิน ๒ แห่ง ๆ ละ ๕,๐๐๐ บาท รวมเป็นเงิน ๑๐,๐๐๐ บาท ในการดำเนินการจ้างซ่อมครั้งนี้ นายโกร่ง หัวหน้าส่วนราชการได้มอบหมายให้นายจ้าว เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นกรรมการตรวจรับการจ้าง ปรากฏว่านายโกร่ง มิได้ทำการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของนายจ้าวโดยใกล้ชิดและรอบคอบ เป็นเหตุให้นายจ้าวดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงชื่อกรรมการในคำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้าง ทำหนังสือขออนุมัติจ้างโดยพลการ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ก็ได้ทำสัญญาจ้างผู้รับเหมาไปโดยมิได้เสนอให้นายโกร่ง ลงนาม แล้วจัดทำใบตรวจรับงานทั้งที่งานยังไม่แล้วเสร็จ และกรรมการตรวจการจ้างก็ยังไม่ได้ลงชื่อ หลังจาก

นั้น นายจ้าวก็ทำสำเนาหลักฐานต่าง ๆ ดังกล่าว ประกอบฎีกาเบิกเงินเสนอต่อนายโกร่ง เพื่อลงชื่ออนุมัติเบิกเงิน นายโกร่ง เชื่อตามที่นายจ้าวเสนอมา จึงลงลายมือชื่อในฎีกาเพื่อเบิกเงินจากจังหวัด เป็นเหตุให้นายจ้าว นำเงินดังกล่าวไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว การกระทำของนายจ้าว เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก ส่วนนายโกร่ง เป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายระเบียบของทางราชการด้วยความระมัดระวังเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (๑๙.๑๘.๑๐)

### คัดลอกผิด

ในการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับของส่วนราชการแห่งหนึ่ง ระหว่างทำการสอบวิชาหนึ่ง ปรากฏว่านายทอง ได้แอบทำเอกสารเกี่ยวกับการสอบวิชานั้นเข้าไปในห้องสอบ แล้วก้มหน้าก้มตาทำการคัดลอกคำตอบอยู่อย่างชะมัดเขม้น โดยไม่สนใจเจ้าหน้าที่คุมสอบ จนเจ้าหน้าที่คุมสอบจับได้การกระทำของนายทอง เป็นการทุจริตในการสอบเป็นความผิดฐานประพฤติก่ออย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๔ โทษที่ได้รับคือ ให้ออก (๔๔.๑๗.๐๒)



## ข่าวการสอบ

ก.พ. จะเปิดรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ ในส่วนราชการต่าง ๆ ครั้งที่ ๑/๒๕๓๑ ใน ๕ ชื่อตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**๑. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ๑ (งานควบคุมผู้ต้องขังชายและอื่น ๆ)** ผู้สมัครสอบต้องเป็นชาย มีร่างกายแข็งแรง สูงไม่น้อยกว่า ๑๕๘ เซนติเมตร และรอบอกไม่น้อยกว่า ๗๗ เซนติเมตร แต่ถ้าขนาดส่วนใดส่วนหนึ่งน้อยกว่าที่กำหนดไว้ ๒ เซนติเมตร ก็ให้ใช้ได้โดยอนุโลม ในเมื่อจำนวนรวมไม่น้อยกว่า ๒๓๕ เซนติเมตร และได้รับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ หรือเทียบเท่าทุกสาขา หรือได้รับประกาศนียบัตรจากโรงเรียนข้าราชการฝ่ายราชทัณฑ์ หรือได้รับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย (วิชาอาชีพ ๒) ทุกสาขา

**๒. ตำแหน่ง นายตรวจสรรพสามิต ๑ (ส่วนภูมิภาค)** ผู้สมัครสอบต้องเป็นชาย และได้รับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ หรือเทียบเท่า ทางบัญชี พณิชยการ หรือ เลขานุการ หรือประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย (วิชาอาชีพ ๒) ทางพณิชยการ

**๓. ตำแหน่ง ช่างไฟฟ้าสื่อสาร ๑** ผู้สมัครสอบต้องได้รับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ หรือเทียบเท่า ทางช่างวิทยุและโทรคมนาคม หรือช่างอิเล็กทรอนิกส์ หรือประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย (วิชาอาชีพ ๒) ทางช่างอิเล็กทรอนิกส์

**๔. ตำแหน่ง ช่างเครื่องกล ๑ (ด้านช่างยนต์)** ผู้สมัครสอบต้องได้รับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ หรือเทียบเท่า ทางช่างยนต์ หรือประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย (วิชาอาชีพ ๒) ทางช่างยนต์

**๕. ตำแหน่ง นายช่างเครื่องกล ๒ (ด้านช่างยนต์)** ผู้สมัครสอบต้องได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ทางช่างยนต์

ประผู้ประสงค์จะสมัครสอบ จะต้องสั่งซื้อคู่มือและเอกสารการสมัครสอบทางไปรษณีย์ (ประมาณต้นเดือนกันยายน ๒๕๓๐) โดยซื้อณาดินราคา ๑๒ บาท ส่งจ่ายปลายทาง ปณ.ดุสิต ในนามผู้จัดการสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พร้อมทั้ง เขียนชื่อ ที่อยู่ของตนเองลงบนแผ่นกระดาษ (เพื่อใช้ปิดหน้าซองในการส่งเอกสารการสมัครสอบให้ผู้สั่งซื้อ) ส่งไปยังตู้ ปณ.๑๔๔๔ ศป.กท.

สำนักงาน ก.พ. กำหนดประกาศผลการสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งของการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ครั้งที่ ๓/๒๕๓๐ ในตำแหน่ง ช่างสำรวจ ๑ ช่างโยธา ๑ นายช่างสำรวจ ๒ และ นายช่างโยธา ๒ ในวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๓๐ ณ ศูนย์ข่าวการสอบ สำนักงาน ก.พ. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย ศาลากลางจังหวัดลำปาง พิชณุโลก ขอนแก่น นครราชสีมา สุราษฎร์ธานี สงขลา ชลบุรี ราชบุรีและพระนครศรีอยุธยา ผู้สอบผ่านภาคนี้ได้จะต้องยื่นหลักฐานและเข้าสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ณ สำนักงาน ก.พ. ในวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๓๐

## บริษัท ประชาชน จำกัด

### แผนกการพิมพ์

๑๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม กรุงเทพฯ โทร. ๒๑๔-๒๐๖๒, ๒๑๔-๐๑๔๙

รับผลิตสิ่งพิมพ์คุณภาพดีทุกประเภท ด้วยระบบออฟเซ็ท

ดำเนินงานเองทุกขั้นตอน ทำแบบ ถ่ายฟิล์ม ทำเพลท จนถึงพิมพ์

รวดเร็ว ทันเวลา ราคาเยา

รับเรียงตัวด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ไทย-อังกฤษ สูตรคำนวณ และสูตรเคมี

มีหนังสือกายบริหารและบริหารจิตแจกฟรี ขอได้ที่ บริษัท ประชาชน จำกัด



## ก่อนปิดปก

วารสารฉบับต่อไป เดือนสิงหาคม

ซึ่งจะออกในเร็ว ๆ นี้

ท่านจะได้เห็น ได้รู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลง  
ที่จะเป็นไปในทางที่ดี

จากการปรับปรุงระบบงานภายใน

จากความร่วมมือร่วมใจของพวกเรา

ชาวสำนักงาน ก.พ., คณะบรรณาธิการ

กับท่านผู้อ่านที่ส่งบทความ ข้อคิด ข้อเสนอแนะ

ทั้งหลายเหล่านี้

เพื่อประโยชน์ของเพื่อนข้าราชการ

และผู้อ่านทุกท่าน

ดังเจตนารมณ์ของการจัดทำวารสารฯ

โปรดสนับสนุนวารสารข้าราชการต่อไป

ท่านต่ออายุสมาชิกแล้วหรือยัง

คณะบรรณาธิการ