

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๕ กันยายน ๒๕๒๕

พ.ช. กับ ก.พ.  
การพัฒนาองค์การ  
ความหวังยังไม่สิ้น

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๘

กันยายน ๒๕๑๘

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทบรรณาธิการ	๒
พ.ช. กับ ก.พ.	๔
การบริหารงานในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย	๘
ระบบ พ.ช. : ข้าราชการมหาวิทยาลัย	๑๓
เครื่องแบบข้าราชการพลเรือน	๑๕
การพัฒนาองค์การพิจารณาในแง่ของค่านิยมกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของนักบริหารไทย	๑๖
ก.พ. ช้าง เรือง พ.ช.	๓๓
ความหวังยังไม่สิ้น	๓๔
อารมณ์ขันของข้าราชการ	๓๕
กฎหมายและระเบียบใหม่	๔๒
ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๔๕
เกร็ดบริหาร	๖๑
ใหม่ๆ ในราชการ	๖๖
ท้ายเล่ม	๗๘

## วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีสำหรับข้าราชการ

## คณะผู้จัดทำ

เจ้าของ	สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.	
ที่ปรึกษา	พันเอก อินดา	ณ สงขลา
	นายประวิง	ณ นคร
	นายโสวัจ	สุจริตกุล
บรรณาธิการ	นายสมสละ	จิระพันธ์
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายจิระพงษ์	สวายเป็นโรจน์
	นายอุดม	มิ่งเกษม
กองบรรณาธิการ	นายสุธี	สุทธิสมบูรณ์
	นายสมา	สุมานนท์
	นายสุวิมลพรรณ	ศุภจินดา
	นายธวัช	หล่อเลิศรัตน์
	นายสมศักดิ์	ศุภวิชญ์เดช
	นายเกียรติสม	กลิ่นสุวรรณ
	นายณรงค์	นฤกุลการ
	นางสาวศรีเพ็ญ	ศรีวงศ์เดช
ฝ่ายจัดการ	นายสมาน	รังสโยกฤกษ์
สถานที่พิมพ์	มงคลการพิมพ์	กรุงเทพมหานคร
ผู้พิมพ์/โฆษณา	นางจรัส	อ่องจรัล

## บริการสมาชิก

ท่านสมาชิกที่สมัครเกี่ยวกับ กฎหมายระเบียบ และ วินัยข้าราชการพลเรือน มีนิตยสารหรือมีนิตยสารข้อข้องใจ  
อื่นใด โปรดส่งคำถามไปที่ "บรรณาธิการวารสาร" นี้  
จำหน่ายปลีก เล่มละ ๕ บาท  
สมาชิก บัตร ๕๐ บาท รวมค่าส่ง  
บอกรับที่ "ฝ่าย" จัดการวารสารข้าราชการ  
สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก  
โทร. ๒๗๑๕๕๕๕ หรือ ๒๗๑๓๓๓๓ คือ ๓๔



# บทบรรณาธิการ

การบริหารงานบุคคลของระบบข้าราชการพลเรือนนั้น เชื่อกันว่าระบบคุณธรรมเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยจรรโลงและสร้างสรรค์ระบบข้าราชการในการรับใช้สังคม เพื่อความสุขความเจริญของประชาชนโดยทั่วถึงกัน

ความหมายของระบบคุณธรรมในราชการจึงเป็นระบบที่ส่งเสริมคนดีมีความรู้ความสามารถให้ตั้งใจปฏิบัติราชการรับใช้ประเทศชาติ รับใช้ส่วนรวม นอกจากนั้นยังเป็นหลักประกันแก่ประชาชน ที่จะรับบริการจากทางราชการโดยไม่หวัหวัชงักไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศก็ตาม

ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือนนี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ระบบที่ช่วยให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

เมื่อพูดถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนอื่นเราท่านต่างทราบกันทั่วไปแล้วว่า การบริหารงานใดๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๓ ประการ คือ คน เงิน และวัสดุ

ในบรรดาปัจจัยที่สำคัญทั้ง ๓ ประการนี้ เป็นที่ยอมรับแล้วว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งคนในที่นี้หมายความว่าต้องเป็นคนดี และมีสมรรถภาพด้วย เพราะถึงแม้จะมีเงินเป็นแสนเป็นล้าน หรือมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมมูลเพียงใด ถ้าได้คนไม่มสมรรถภาพเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ แล้วก็อย่าหวังถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานได้เลย

ด้วยเหตุนี้ข้าราชการที่ดีมีสมรรถภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่การบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าปัจจัยอื่นใด

ปัญหาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ข้าราชการที่ดีและมีสมรรถภาพตามที่ต้องการได้

คำตอบคงพอสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

ขั้นแรก ต้องเลือกเข้ามาให้ได้ หมายความว่าต้องมีหลักเกณฑ์วิธีการที่เหมาะสมรัดกุม เป็นธรรม เพื่อให้ได้คนที่ดีและมีความสามารถมากที่สุดที่จะพึงหาได้

ขั้นตอนต่อมา เมื่อเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามาแล้วต้องฝึกอบรม และพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและแนวความคิดที่ถูกต้อง และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ขั้นที่สาม หลังจากฝึกและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพแล้วก็ต้องใช้ผู้นั้นให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งการใช้คนให้ตรงกับงาน เช่นนี้ จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามระดับความยากง่ายของงาน มีการกำหนดคุณสมบัติและความต้องการสำหรับตำแหน่งวิธีการดังกล่าวนี้เป็นหลักพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่ง ของระบบการจำแนกตำแหน่งหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า ระบบ พ.ช.

ขั้นที่สี่ เมื่อได้ลงทุนคัดเลือกมาอย่างดี และ

ฝักปร็องนกระทงมคฤภพเชนนแลวกจําเบนอยางยง  
จะตองรักษาไวในราชการใหนานทสคตวดย

อยางไรก็ตาม การดําเนินงานเบนขนคตอน  
คังกลาวขางตน จะเห็นไดวาเบนเรองทตองอาศัย  
เทคนิคและวิธีการตาง ๆ ทงตองดําเนินการใหมมาตร  
ฐานในระหวางกระทรวงทบวงกรมตาง ๆ ประการสําคัญ  
ตองมอิสระในการดําเนินงานเพื่อความเป็นธรรมตาม  
สมควร เพราะฉนฉนจําตองมอํการกลางบริหาร  
งานบุคคลรับฝัดชอบดําเนินงานในเรื่องนี้

ความจําเบนทตองมอํการกลางบริหารงาน  
บุคคลนอกจากเพื่อรับฝัดชอบดําเนินการใหเบนไปตาม  
ระบบคุณธรรมของราชการพลเรือนแลว ออํการกลาง  
บริหารงานบุคคลยังมีฐานะเบนทปรัภษา แก่คณะรัฐ  
มนตรีในสวนทเกี่ยวกกับการจ้ดระบบข้ราชการ ตลอด  
จนใหคําปรัภษาอันใดหรือรับดําเนินการในรายละเอียด  
ใหคณะรัฐมนตรี เพื่อช่วยแบงเบาใหคณะรัฐมนตรี  
มีเวลาพิจารณาปัญหาสําคัญ ๆ ของประเทศมากยงขึ้น

ระบบคุณธรรมนตรงกันข้กับระบบอุปถัมภ์  
หรือระบบพรรคพวก ซึ่งเบนระบบทไมคานงถึงความ  
รู้ความสามารถของผูทจะบรรจุเข้รับราชการ แตจะ  
สนใจว้ความไกลชิดสนิทสนม เบนญาติพ้องกัน  
หรือไม่ และเมอเข้มารับราชการก้ไมตงใจทจะปฏิบัติ  
งานใหม้ประสิทธิภาพแต่ประการใด ระบบอุปถัมภ์จึง  
เบนระบบทบอนทําลายระบบราชการโดยตรง เพราะ  
เมอพบกับสภาพเชนน ข้ราชการแต่ละคนตางจะทา  
กันเอาตัวรอด ไม้เต็มใจทำงานเพื่อประเทศชาติก้ตอ  
ไป ระบบอุปถัมภ์จึงเบนสงทตองบองกันมิใหเกิดขน  
ในระบบราชการ สวนทข้ยังมีแอมแฝงในระบบราชการ

อยู่ ก้ตองช่วยกันก้จ้ดใหหมดไปจากระบบราชการ  
เสียโดยเร็ว

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม จึง  
ตองมหลักประกันและใหความอนใจแกข้ราชการสวน  
ใหญ่ได ซึ่งโดยปกติจะตองดําเนินไปภายใตบท  
บัญญัติของกฎหมาย เช่น การบริหารงานบุคคลของ  
ข้ราชการพลเรือนทอยู่ในความรับฝัดชอบของ ก.พ.  
ตองปฏิบัติใหเบนไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้  
ราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ อันเบนแมนททวาง  
หลักและแนวปฏิบัติตามหลักการของระบบคุณธรรม  
เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของราชการ  
พลเรือน คังมีสาระสําคัญบางประการคัง

เรองแรกก้กำหนดให้มีคณะกรรมการข้ราชการ  
พลเรือน ทหรือทเรียกโดยยอว่า ก.พ. ประกอบด้วยผู  
ทรงคุณวุฒิในหลักราชการไม้นอยกว้ห้าคน แต่ไม  
เกินเจ็ดคน โดยมีนายกรัฐมนตรีเบนประธาน และ  
มีเลขาธิการ ก.พ. เบนกรรมการโดยคําแทนงด้วย

ก.พ. จึงมีฐานะเบนอํการกลางบริหารงาน  
บุคคลของข้ราชการพลเรือนมหนาทดําเนินการ และ  
รักษาระบบคุณธรรมตามทพระราชบัญญัติระเบียบข้  
ราชการพลเรือนก้กำหนดไว

อ้กเรองหนงทก้กำหนดไวในพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้ราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ คอ กล  
ไกในการบริหารงานบุคคล คังแต่การเลือกสรรคนค้ม  
ความรู้เข้รับราชการ จนกระทั่งออกจากราชการไป  
แลว ก้กำหนดไวเพื่อความเป็นธรรมในการบริหารงาน  
บุคคลของราชการพลเรือน คอ

(อ่านตอหน้า ๑๕)



# พี.ซี. กับ ก.พ.

## วัฒนา

การจำแนกตำแหน่งหรือที่ชาวบ้านเรียกกันจนติดปากว่า พี.ซี. เป็นเทคนิคการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่งซึ่งมีหลักการเพื่อสร้างพื้นฐานการทำงานให้มีหลักเกณฑ์โดยแยกแยะงานการให้เป็นกิจจะลักษณะเอาไว้ล่วงหน้า กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน กำหนดค่าตอบแทนและคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม และผลอันนี้สามารถอำนวยความสะดวกอื่นในการบริหารงานบุคคล ซึ่งสรุปแล้วจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพมากที่สุดนั่นเอง

พี.ซี. จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ เฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานเป็นแสนแสนคน ถ้าไม่สร้างพื้นฐานการบริหารงานที่ดีแล้ว จะกลับตาเห็นความสูญเปล่าหรือปัญหาขุ่นยาก อาทิ ข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ ข้าราชการปฏิบัติงานไม่ตรงหน้าที่ความรับผิดชอบ หน่วยราชการทำงานซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น ประคังขึ้นมาจนไม่สามารถบริหารราชการให้ราบรื่นไปได้ไม่ว่าจะมีความสามารถแค่ไหนก็ตาม

การเผชิญกับปัญหาสำคัญของระบบราชการดังกล่าว เป็นเหตุให้ ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหาร

งานบุคคลของราชการพลเรือนตัดสินใจนำเอา พี.ซี. มาใช้ ในราชการพลเรือนเพื่อวาง โครงสร้าง ให้มั่นคง พร้อมไปกับการพัฒนาในเรื่องตัวบุคคลซึ่งมีความละเอียดอ่อน และสลับซับซ้อนกว่า พี.ซี. ขึ้นไปอีก

การริเริ่มนำเอา พี.ซี. มาใช้ จึงมิใช่ยาครอบจักรวาลที่จะรักษา โรคของระบบราชการ ได้ทั้งหมด และถ้าพิจารณากันด้วยใจเป็นธรรมแล้วจะเห็นว่าเป็นคนละเรื่องกับการสร้างงานสร้างอาณาจักรอย่างที่บางคนเข้าใจ แต่เป็นมาตรการอย่างหนึ่งเพื่อขจัดต้นตอของปัญหาซึ่งหมักหมมอยู่ในราชการให้ทุเลาลงบ้าง และในจุดนี้ก็เป็นด้านที่ควรได้รับการสนับสนุนยกย่องในผลงานมากกว่าจะมุ่งโจมตีด้วยความรู้สึกส่วนตัว

แต่สำหรับปัญหาการนำเอาระบบ พี.ซี. เข้ามาสวมใส่แทนระบบเดิมอย่างแนบเนียน ไม่มีข้อโต้แย้งหรือเกิดปัญหาใด ๆ นั้น อาจวิพากษ์วิจารณ์ได้บ้าง ในส่วนที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงกับความนึกคิดของคนทั้งหลาย ซึ่งในสภาพปัจจุบันต้องยอมรับว่าเป็นการยากจะดำเนินกิจการใดให้เป็นที่พอใจ แก่คนจำนวนมากที่มีพื้นฐานความต้องการแตกต่างกันอย่างในสังคมไทยทุกวันนี้ได้

เรื่องราวของ พี.ซี. จึงเป็นกรณีตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการบริหารราชการ และสภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมจิตใจข้าราชการ ซึ่งควรเปิดอกพูดกันอย่างตรงไปตรงมา ไม่ต้องอ้ออึ้งแก้ต่างกันคนละที่สองที่ หรือแอบนินทาลับหลัง ซึ่งจะกลายเป็นความเห็นที่สูญเปล่าอย่างน่าเสียดายมากกว่า

ดังนั้นผู้เขียนซึ่งสนใจและติดตามความเป็นมาของ พี.ซี. แต่ต้น จึงขอถือโอกาสร่วมแสดงทัศนะ

เกี่ยวกับ พ.ช. บ้าง เพราะอีกไม่กี่วัน พ.ช. ก็จะมีอายุครบรอบปี นับแต่เริ่มประกาศใช้จริงจึ่งในส่วนราชการต่างๆ ตั้งแต่วันที่ ๘ กันยายน ๒๕๑๘ เป็นต้นมา จะได้อีกเป็นการประเมิน พ.ช. จากข้าราชการคนหนึ่งไปด้วยในตัว

ก่อนอนิจจ์ใคร่ทบทวนความเป็นมาในการจัดทำ พ.ช. พอเป็นสังเขปโดยย้อนหลังไปประมาณราว พ.ศ. ๒๕๐๘ เมื่อคณะรัฐมนตรีลงมติเห็นชอบตามข้อเสนอของคณะกรรมการปรับปรุงระเบียบข้าราชการพลเรือน ในการนำเอาระบบ พ.ช. มาใช้แทนการพิจารณาตำแหน่งเป็นราย ๆ ของ ก.พ. และอนุมัติให้สำนักงาน ก.พ. สำรวจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ในราชการพลเรือน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับปรับใช้ระบบ พ.ช. ให้เหมาะสมมากที่สุด

เนื่องจาก พ.ช. เป็นเรื่องใหม่ และข้าราชการไทยไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน จึงต้องอาศัยความช่วยเหลือจากต่างประเทศ คือรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ช่วยเหลือในด้านการเงิน และจัดส่งผู้เชี่ยวชาญ ๒ คน จากรัฐแคลิฟอร์เนีย มาร่วมดำเนินงานขั้นแรกด้วย

ข้อโต้แย้งในส่วนนี้ที่ผู้คิดค้นและ ก.พ. ต้องยอมรับฟังก็คือ พ.ช. เป็นเรื่องของระบบงานซึ่งเหมาะกับประเทศที่ประชาชนรู้จักสิทธิหน้าที่และค่อนข้างมีคุณภาพแล้ว แต่สำหรับประเทศกำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทย ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับรู้สิทธิหน้าที่ หรือมีคุณภาพพอที่นำเอาระบบใด ๆ มาใช้ได้ ทั้งนี้จะสังเกตได้จากการปกครองระบอบประชาธิปไตยเป็นตัวอย่างซึ่งตกอยู่ในสภาพล้มลุกคลุกคลานและส่งผลออกมาในลักษณะที่ไม่ซ้ำ

### แบบใครเลย

แต่ถึงอย่างไรสำนักงาน ก.พ. ได้เคยชี้แจงให้ทราบแล้วว่าได้พยายามจัดทำ พ.ช. ตามแบบของไทยมากกว่าจะรับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลในเรื่องนี้พอยืนยันคำพูดของสำนักงาน ก.พ. ได้เป็นอย่างดี

เหตุผลที่สนับสนุนว่าเป็น พ.ช. แบบไทย ๆ คือ ชั้นทดลองใช้หรือระยะก่อนหน้านั้นเป็นการจัดทำด้วยฝีมือคนไทยล้วน ๆ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเข้ามายุ่งเกี่ยวอีก และมีการทดลองใช้สำนักงาน ก.พ. เป็นกรมแรก เมื่อวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๑๔ โดยมีพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน คุณสมบัติและความรู้ของผู้ดำรงตำแหน่ง วิธีการคัดเลือก วิธีการสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนชั้นข้าราชการพลเรือนในสำนักงาน ก.พ. พ.ศ. ๒๕๑๔ ประกาศใช้ในแนวการบริหารงานบุคคลตามระบบ พ.ช. และต่อมาอีก ๒ ปี จึงนำเอา พ.ช. มาใช้ในกรมวิทยาศาสตร์เป็นแห่งที่สอง หลังจากนั้นได้ทยอยประกาศใช้ พ.ช. ในส่วนราชการต่างๆ อีก ๑๔ กรม เช่น กรมการขนส่งทางบก กรมสรรพากร เป็นต้น ก่อนจะมีการประกาศใช้ในส่วนราชการทั้งหมดในวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๑๘

มีความแตกต่างหลายประการสำหรับการใช้ พ.ช. ในชั้นทดลอง ๑๖ กรมแรกกับการประกาศใช้ พ.ช. ทั้งหมดในภายหลัง ซึ่งสร้างปัญหาและก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางในเวลานี้ และควรจะได้นำมากล่าวไว้ด้วย

ความแตกต่างที่เด่นชัดมากก็คือ การเลิกชั้น  
ประจำตัวข้าราชการ โดยใช้ระดับตำแหน่งซึ่งจำแนก  
ออกเป็น ๑๑ ระดับเป็นแผนการบริหารงานบุคคลแทน

พิจารณาโดยทั่วไป และเหตุผลสนับสนุนว่า  
ควรมิอยู่ต่อไปหรือยกเลิกเสียไม่กระทบความรู้สึก  
เท่าใดนัก แต่ในทางปฏิบัติได้สิ้นสุด ว่าเปลี่ยน  
จากชั้นจัตวา ตริ โท เอก พิเศษ เป็นข้าราชการ  
ระดับ ๑ ระดับ ๒ ถึงระดับ ๑๑ แต่เพียงเท่านั้น เมื่อ  
ทางราชการจำเป็นต้องวางระเบียบในเรื่องอื่นตามออก  
มาอีก เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการแต่งเครื่องแบบข้าราชการ  
ซึ่งกำหนดให้ระดับ ๑ แต่งแบบจัตวาอันคับสูง  
และระดับ ๒ แต่งแบบชั้นตรี ระดับ ๓, ๔ แต่งแบบ  
ชั้นโท ระดับ ๕, ๖ แต่งแบบชั้นเอก ระดับ ๗ ขึ้น  
ไป แต่งแบบชั้นพิเศษ ระเบียบการขอพระราชทาน  
เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ระเบียบการเบิกเบียดเบี้ย ค่า  
พักแรม ค่าเดินทางอนุโลมทำนองเดียวกันระเบียบ  
การแต่งเครื่องแบบข้าราชการด้วย

นอกจากนี้ยังมีระเบียบปฏิบัติปลีกย่อยอีก  
หลายประการ เช่น การปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นคน  
ละ ๑ ขั้น สำหรับผู้ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขนาดของ  
ตำแหน่ง เป็นต้น

การใช้ระดับแทนชั้นข้าราชการจึงสร้างความ  
รู้สึกได้เปรียบเสียเปรียบในหมู่ข้าราชการไม่น้อย แม้ว่า  
ข้าราชการชั้นผู้น้อยส่วนใหญ่ จะได้ประโยชน์จาก  
พ.ช. โดยมีโอกาสได้เลื่อนเป็นระดับ ๒ ซึ่งเทียบ  
ชั้นตรีสมัยก่อนเป็นจำนวนมากก็ตาม

การขอותרณ์กำหนดระดับตำแหน่งให้สูง  
ขึ้น ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของ ก.พ. จำนวน  
มากมายเวลานี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าข้าราชการกำลัง

มุ่งให้ความสำคัญไปที่ระดับตำแหน่ง ซึ่งหาข้อ  
ยุติและเป็นที่ยอมรับกันทุกฝ่ายได้ยาก และจะ  
กลายเป็นชนวนของความขัดแย้งในส่วนราชการ  
ต่างๆ ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะมิใช่ได้เคียงกันในเรื่อง  
งานแต่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวของกับความรู้สึก ผลประ  
โยชน์และสิทธิที่ควรได้อื่น ๆ ต่างหาก

ปัญหาที่กระทบถึงระบบ พ.ช. อีกส่วนหนึ่ง  
ก็คือ การปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือนในเรื่องอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.พ. กระทรวง  
อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. จังหวัด โดยกฎหมาย  
ใหม่กำหนดให้ฐานะเป็นเพียงที่ปรึกษา แต่ถึงกระ  
นั้นในแง่ความรู้สึกของข้าราชการทั้งหลาย อ.ก.พ.  
ดังกล่าวควรจะได้มีบทบาทในการบริหารงานบุคคลอยู่  
บ้างในฐานะกลุ่มบุคคลซึ่งอาจให้ความเป็นธรรมได้  
มากกว่าบุคคลเพียงคนสองคน โดยเฉพาะในช่วงหัว  
เลี้ยวหัวต่อมีการจัดตัวข้าราชการลงในตำแหน่งต่าง ๆ  
ตามระบบ พ.ช. ตลอดจนการพิจารณาแต่งตั้งโยก  
ย้ายในภายหลัง คนทั่วไปย่อมเข้าใจว่าเป็นผลจาก  
ระบบ พ.ช. ช่างสิ้น

ด้วยเหตุนี้หากมีการปรับปรุงในเรื่องอำนาจ  
ของผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสม คือ มอบความรับผิดชอบ  
ในการให้คุณให้โทษแก่ข้าราชการไปยังกลุ่ม  
บุคคล และกำหนดองค์ประกอบของกลุ่มบุคคลเสีย  
ใหม่เพื่อให้ข้าราชการได้มีส่วนรับรู้อยู่บ้าง เชื่อว่าการ  
ดำเนินการใด ๆ ตามระบบ พ.ช. จะมีผู้เห็นด้วยและ  
ยอมรับกันมากกว่านี้

แต่ปัญหาที่แก้ไขได้ยาก และเกี่ยวข้องไป  
ถึง พ.ช. โดยตรงก็คือ เงินเดือนข้าราชการส่วน  
ใหญ่ไม่พอเพียงกับค่าครองชีพ



เมื่อข้าราชการส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนตามความต้องการขั้นต้น คือทำอะไรจึงจะหาเงินมาชดเชยการครองชีพที่ขาดดุลยอยู่ได้ การช่วยเหลือตัวเองทั้งโดยชอบ และมีขอบจึงปรากฏอยู่ดาษดื่นในหน่วยราชการทั้งหลาย และสร้างความเกรงเครียดให้ข้าราชการ ซึ่งพร้อมที่จะแสดงออกในเรื่องอันใดก็ได้เสมอ

ระบบ พ.ช. จึงเป็นทางออกประการหนึ่งสำหรับข้าราชการที่เต็มไปด้วยความรู้สึกหงุดหงิดเมื่อมิได้สิ่งที่ต้องการหรือคาดหวังไว้ เช่น คาดว่าจะได้ระดับตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้ปรับเงินเดือน ๑ ขั้น หรือมีโอกาสได้สิทธิพิเศษอื่นใด ก็ย่อมแสดงความไม่พอใจหรือวิพากษ์วิจารณ์ พ.ช. เป็นธรรมดา

การแก้ปัญหาเกี่ยวกับค่าครองชีพ จึงไม่ใช่เรื่องเล็กน้อยที่ปล่อยให้มีนกลดหลาย หรือยุติไม่ได้เอง เพราะหากค่าครองชีพเติบโตสูงขึ้น และข้าราชการส่วนใหญ่ต้องประสบความแร้นแค้นมากไปกว่านี้แล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นคือความล้มเหลวในการบริหารราชการ การพัฒนาประเทศที่สูญเปล่า ความเดือดร้อนลำเค็ญแก่ประชาชนทุกหย่อมหญ้า ซึ่งประเทศของเราจะต้องอยู่สงบเช่นนั้นไม่ได้อย่างแน่นอน

ในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ก.พ. จึงมีขีดจำกัดในการจัดทำ พ.ช. ให้ได้ผลตามความมุ่งหมาย เพราะตามข้อเท็จจริง การบริหารราชการแผ่นดินโดยแบ่งออกเป็นกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ นั้น การบริหารงานบุคคลเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ของอำนาจในการ

บริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ และผู้มีอำนาจเหล่านี้อยู่ในฐานะช่วยให้ระบบ พ.ช. ดำเนินไปตามครรลองอันถูกต้องสมควรหรือไม่ เพียงใด

ถ้าหากไม่สนใจหรือเห็นความสำคัญของ พ.ช. และถือปฏิบัติในเรื่องการบริหารงานบุคคลตามความเห็นของตนเสียแล้ว ก็เป็นการยากที่ ก.พ. จะติดตามแนะนำ หรือคอยตรวจสอบให้ปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรมแก่ข้าราชการทั้งหลายได้ เช่น การแอบแฝงนำอาระบบพรรคพวกเข้ามาใช้พิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หรือการถือปฏิบัติเป็นการภายใน โดยใช้ข้าราชการปฏิบัติงานต่ำกว่าตำแหน่งหน้าที่ อย่างนบนต้น อยู่ในวิสัยที่หัวหน้าส่วนราชการจะประพฤติปฏิบัติอย่างใด ได้ทั้งสิ้น

พ.ช. จึงเป็นระบบที่ต้องการความร่วมมือจากส่วนราชการ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นระบบอันใดก็ตามเป็นเรื่องที่ข้าราชการทุกคนจำต้องเกี่ยวข้อง และไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อย่างแน่นอน

ข้อเท็จจริงเป็นอยู่อย่างนี้เราควรมาทำที่เกี่ยวกับ พ.ช. และ ก.พ. เป็นประการใด

สำหรับ ก.พ. เป็นของแน่จะต้องรับผิดชอบเป็นหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนต่อไป เพราะหากไม่มี ก.พ. เสียแล้ว ระบบราชการย่อมตกอยู่ในสภาพมือใครยาวสาวได้สาวเอา และถอยหลังกลับไปสู่ระบบราชการเมื่อก่อนจะมี ก.พ.

เกิดขึ้น กรมหมื่นอิทธิพลมีเสียดังก็ได้รับประโยชน์  
มากกว่า ไม่เป็นประโยชน์แก่ราชการโดยส่วนรวมเลย

แต่ปัญหา ก.พ. ปฏิบัติหน้าที่ไม่สนองตาม  
ต้องการของส่วนราชการทั้งหลาย เรื่องนมลูทางทำ  
ความตกลงกันได้ โดยกรมกระทรวงต่าง ๆ ทำเรื่อง  
เสนอไปถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อเสนอเรื่องให้นายก  
รัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีได้รับทราบ และกำหนด  
นโยบาย หรือพิจารณาการดำเนินงานของ ก.พ. ใน  
บางกรณีได้

การใช้อำนาจหน้าที่เลยเถิดของ ก.พ. จึง  
มีลูทางดั่งรังมิให้ใช้อำนาจเข้ารกเข้าพงไปได้ง่าย ๆ  
อย่างที่เขาใจกัน แต่กลับจะเป็นหลักประกันความเป็น  
ธรรมในระหว่างส่วนราชการเสียมากกว่า

ส่วน พ.ช. เป็นเรื่องของเทคนิคการบริหาร  
งาน ซึ่งหากไม่เป็นผลดีแก่ข้าราชการแล้ว ย่อม  
สามารถปรับปรุง แก้ไข เพื่อประโยชน์แก่ข้าราชการ  
ส่วนใหญ่ได้เสมอ

ข้อสำคัญการเปลี่ยนแปลงวิธีการใด ๆ ก็ตาม  
ควรกระทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ และมีความตั้งใจดีต่อ  
ส่วนรวม มิได้มีอคติหรือถือประโยชน์ส่วนตัวอื่นใด  
แอบแฝงอยู่ อย่างไรก็ตามเชื่อว่า ก.พ. คงใจกว้าง  
และยอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับ พ.ช. และ  
พร้อมจะดำเนินการเพื่อประโยชน์แก่ข้าราชการส่วนใหญ่เสมอ

## การบริหารงาน

J.S. KNOX กล่าวไว้ว่า "คุณไม่สามารถ  
เป็นปรบักษ์และใช้อิทธิพลในเวลาเดียวกัน"

ส่วน CAVOUR กล่าวไว้ว่า "บุคคลที่ไว้ใจ  
ผู้อื่นจะกระทำผิดน้อยกว่าบุคคลซึ่งไม่ไว้ใจใครเลย"

ขบวนการประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่ปรารถนาที่  
สุดสำหรับรัฐบาลและบริษัทองค์การต่าง ๆ ซึ่งทั้งนั้น  
อยู่กับลักษณะของผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชานั้น  
จะสามารถสนองความปรารถนาของผู้อยู่ใต้บังคับ  
บัญชา การเอาใจใส่ในความปรารถนานั้น การให้  
ความภาคภูมิใจและชมเชยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การรู้  
จักต่อมตัวอย่างสุภาพของตัวผู้บังคับบัญชาเอง การ  
สามารถตอบสนองในเรื่องต่างๆ นอกเหนือจากการใช้  
อำนาจซึ่งเป็นสิ่งหลอกลวงและเปล่าประโยชน์ ในข้อ  
เสียต่าง ๆ การเต็มใจที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ  
อยู่เสมอของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ  
ของเหล่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่า การ  
บริหารงานที่ดีนั้น ต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาที่มีความ  
สามารถ นอกจากนั้นโอกาสในการใช้อำนาจส่วนตัวมัก  
กับตำแหน่งงานในหน้าที่ สามารถที่จะกำหนดความ

# ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย

ชูศักดิ์ เทียงตรง

ปรารถนาของตัวผู้บังคับบัญชาเอง ซึ่งมันจะมีผลกระทบกระเทือนต่อองค์การทั้งในด้านดีและด้านเสีย แต่อย่างไรก็ตาม การมีศรัทธาช่วยสนองความต้องการ และผลประโยชน์ของส่วนรวมได้เช่นกัน

อันที่จริงแล้ว สิ่ง ๒ สิ่งที่กล่าวมา คือ การใช้อำนาจส่วนตัวและตำแหน่งงาน มักจะต้องมีควบคู่กันไป ซึ่งจะมีส่วนช่วยเหลือให้ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าหากผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่เปิดเผยและมีฐานะดีแล้ว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเขาจะถูกนำมาแสดง ทั้งนี้ ความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชานั้น อาจเกิดจากว่า เขาเป็นผู้เลือกเอง ทำการตัดสินใจเอง และมักจะชักจูงให้ผู้อื่นเห็นพ้องด้วยการเต็มใจ ยินดีที่จะถูกชักนำของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น แสดงว่า มีการบังคับบัญชาที่ประชาธิปไตย ดังนั้น จึงอาจกล่าวสรุปโดยสั้นๆ ได้ว่า การบริหารงานที่ดำเนิน โดยตัวมันเองแล้ว จะต้องเป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย

โดยลักษณะของการบริหารนั้น จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการยอมรับในวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น และการที่แต่ละคนหรือกลุ่มคนสามารถประสบความสำเร็จจากวัตถุประสงค์

ประสงค์ของตน ซึ่งกล่าวมาทั้งหมด คือลักษณะของการบริหาร ที่มุ่งเน้นความสำเร็จที่ได้รับยอมรับเป็นผลมาจากการที่ผู้บัญชาที่มีความสามารถ แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องอาศัยความยินยอม และการร่วมมือของเหล่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย การมีประสิทธิภาพ และการประสบความสำเร็จนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ามันเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการบริหารแบบประชาธิปไตย

ถ้าหากปราศจากการร่วมมือ และพร้อมใจในการปฏิบัติงาน และไม่มีผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยแล้ว การบริหารแบบประชาธิปไตยจะเกิดขึ้นไม่ได้ ซึ่งถ้าหากเป็นเช่นนั้นจริงแล้ว ผู้บริหารจะประสบปัญหาต่างๆ ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ ซึ่งปัญหาและเงื่อนไขเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะมีผลต่อความสำเร็จทั้งสิ้น

ดังนั้น จึงมีการเสนอความคิดเกี่ยวกับ การบริหารแบบประชาธิปไตย ว่า

การบริหารแบบประชาธิปไตยนั้น จะต้องมีการดำเนินการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานต้องได้รับการเห็นพ้องจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลผู้ร่วมงานจะทุ่มเทความ



สามารถในอันที่จะให้วัตถุประสงค์ได้รับความสำเร็จ  
เต็มที่ กล่าวคือ การดำเนินงานจะต้องเป็นขั้นตอน มี  
การสั่งการและการควบคุม การฝึกฝนอบรมอย่างดี  
เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ตั้ง  
ขึ้นมา นั้น จะต้องประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

การบริหารแบบประชาธิปไตย มิได้หมายความว่า  
ผู้บังคับบัญชานั้นจะไม่มีสำคัญแต่มี  
หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความสำคัญอยู่  
ในอันที่จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติและเต็ม  
ความสามารถให้ ซึ่งเป็นผลของระยะยาว กล่าวคือ  
มันจะเป็นการขจัดปัญหาของการปฏิบัติของผู้อยู่ใต้  
บังคับบัญชา นอกจากนั้นการบริหารแบบประชาธิปไตย  
จะช่วยขจัดเกลาทัศนคติที่ผิด ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา  
ให้ถูกต้อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการเตรียมการใน  
เรื่องเหล่านี้ไว้ล่วงหน้า

การบริหารแบบประชาธิปไตย ต้องอาศัยผู้  
บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยด้วย กล่าวคือ ผู้บังคับ  
บัญชานั้นจะต้องสามารถใช้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้  
เป็นประโยชน์ ซึ่งทั้งหมดนี้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะ  
ต้องมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วย

ต่อไปนี้จะกล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชา  
ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะต้องมีลักษณะต่อไปนี้

๑. เขาจะต้องแน่ใจว่า วัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงานของเขานั้น สามารถที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้  
วัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะต้องนำมาซึ่งความ  
ซื่อสัตย์ของเหล่าผู้ร่วมงาน ซึ่งความซื่อสัตย์นี้อาจถูก  
ซื้อได้ โดยอาศัยการเงินและสิ่งอื่น ๆ กล่าวอย่างง่าย ๆ  
ก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถได้รับความซื่อสัตย์  
จงรักภักดีของผู้ร่วมงานอื่น

๒. ผู้บังคับบัญชาจะต้องแน่ใจว่า เขาสามารถ  
ที่จะชักจูงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้สนใจในหน้าที่และ  
ปฏิบัติงาน กล่าวคือ สามารถชักจูงให้ผู้อยู่ใต้บังคับ  
บัญชาเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน

๓. ผู้บังคับบัญชาจะต้องแน่ใจว่า เขาสามารถ  
ที่จะตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับ  
บัญชาได้ ทั้งนี้เพราะว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะ  
มีความต้องการ ในแต่ละสิ่งแต่ละระดับของแต่ละคน  
การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับ  
บัญชา จะทำให้ลดปัญหาต่าง ๆ อันจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะ  
เป็นผลดีต่อหน่วยงาน

๔. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้อยู่  
ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะแสดงความซื่อสัตย์จงรัก  
ภักดีและความรับผิดชอบ ซึ่งอาจจะเป็นในลักษณะของ  
แต่ละคนหรือในลักษณะของกลุ่มก็ได้

๕. ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบว่าในบาง  
โอกาสนั้น ความสนใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน  
บางทีก็ไม่ใช่เป็นผลประโยชน์

๖. ผู้บังคับบัญชา จะต้องสร้างความสามัคคี  
ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๗. ผู้บังคับบัญชา จะต้องทำตัวให้เป็นตัว  
วางใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาที่มคฺลธรรมนั้น นับได้ว่าเป็น  
รากฐานของการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย การ  
กระทำใด ๆ ก็ตามที่ปราศจากผู้บังคับบัญชาแล้วเปรียบ  
เสมือนกับแกะที่ปราศจากผู้อยู่เลี้ยง ซึ่งมีแต่ก่อให้เกิด  
ผลเสียเท่านั้น

มีลักษณะอยู่อย่างหนึ่งทีพอจะยืนยันเป็นความ

จริงได้ว่า คุณธรรมนั้นเป็นสิ่งธรรมชาติที่จะผูกมัดให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข อันจะเป็นการเสริมสร้างให้บุคคลประสบความสำเร็จและรักใคร่ซึ่งกันและกัน

ด้วยเหตุนี้ หลักพื้นฐานที่ยอมรับกันว่าเป็นจริงก็คือ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งบริหารแบบประชาธิปไตยนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถทางคุณธรรม และมีพฤติกรรมที่เป็นคุณธรรม ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้น อาจจะได้มาจากบุคลิกภาพของเขาเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำตนเป็นเสมือนหนึ่งว่า เขามัพฤติกรรมที่จะเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ

ดังนั้น หน่วยงานจะต้องพยายามจัดหาผู้บังคับบัญชาที่มีคุณธรรมดี เพราะว่าการมีผู้บังคับบัญชามีคุณธรรมนั้นจะเกี่ยวพันกับหน่วยงาน โดยที่จะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ

### ผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน (The Leader as Symbol)

อุปนิสัยย่อมมีการถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของมนุษย์สัมพันธ์ อารมณ์ซึ่งปรากฏออกมาในลักษณะแตกต่างกัน ทำให้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะแตกต่างกันออกไป อารมณ์และความรู้สึกนึกคิดของผู้บังคับบัญชานั้น ไม่อาจที่จะกำหนดหรือคาดหมายได้ ดังนั้นหน่วยงานจึงไม่อาจที่จะหลีกเลี่ยงได้ซึ่งการกระทบกระทั่งกัน ในการแสดงอำนาจของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาอันจะเกิดขึ้น เนื่องจากการขัดกันระหว่างผู้บังคับบัญชา โดยการแนะนำผู้บังคับบัญชาแต่ละคนให้รู้จักกัน ให้ผู้บังคับบัญชามุ่งการศึกษาและเข้าใจซึ่งกันและกัน อันจะเป็นการลดการขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาบางคนอยากเป็นใหญ่เหนือผู้อื่น บางคนก็เฉยๆ ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการคำนึงในเรื่องนี้ด้วย

ผู้บังคับบัญชานั้น อาจจัดว่าเป็นสัญลักษณ์หนึ่งของหน่วยงานได้ เพราะผู้บังคับบัญชาที่ดี มีคุณธรรมมีความสามารถทำให้หน่วยงานเป็นต้นแบบของคนทั่วไป แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาที่ขาดคุณธรรม ไม่มีความสามารถก็จะทำให้บุคคลโดยทั่วไปมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน แต่ทว่าถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะมีความสุภาพ สงบเสงี่ยม บริหารโดยจริงใจ ในบางครั้งก็ไม่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ตัวเขาเอง

ทั้งนี้เพราะว่า พฤติกรรมใด ๆ ก็ตาม สามารถรับรู้ได้ว่า พฤติกรรมนั้น ๆ มีความจริงใจหรือแสร้งกระทำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำตัวให้เป็นต้นแบบของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าจะให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจในตัวของผู้บังคับบัญชาของพวกเขา

ความจริงโดยทั่วไปแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานของเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐบาล ต่างก็ต้องการความซื่อสัตย์เป็นสำคัญ ซึ่งความซื่อสัตย์นั้นสามารถที่จะรับรู้ได้ นอกจากนั้นมันยังเป็นเครื่องวัดถึงมาตรฐานของหน่วยงานอีกด้วย

ผู้บังคับบัญชาที่จริงแล้ว ก็คือคนที่อยู่ในฐานะหัวหน้าและคนรับใช้ในเวลาเดียวกัน

การที่จะวัดว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่ดีหรือไม่ดีไม่อาจพิจารณาได้จากจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขา กล่าวง่าย ๆ ก็คือต้องพิจารณาว่า หน่วยงานนั้นมีความสุขเพียงใด ซึ่งจะเป็นการแสดงถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชานั้นเอง

ในการพิจารณาผู้บังคับบัญชาว่าเป็นเช่นไรนั้น ไม่อาจจะพิจารณาเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา จะซึมซาบเข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะ เป็นเหตุให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานำไปเป็นเครื่องเปรียบเทียบกับผู้ควบคุมงานของพวกเขา ซึ่งผู้ควบคุมนี้ ก็ถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งเช่นกัน

ท้ายที่สุดนี้ สิ่งที่ไม่น่าหลงใหลจะกล่าวถึงเป็น การสรุปก็คือ บุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงออกอยู่เสมอ ซึ่งสรุปเป็นข้อใหญ่ ๆ มีอยู่ ๔ ข้อคือ

๑. Pragmatism การปฏิบัติดำเนินการลงมือปฏิบัติงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าหากว่าผู้บังคับบัญชาเอาแต่สั่งการ แต่ไม่เคยลงมือปฏิบัติทำตัวเป็นตัวอย่างแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เคารพนับถือ และขาดความสัมพันธ์ในการทำงาน ดังนั้นถ้าหากผู้บังคับบัญชาลงมือปฏิบัติงานอย่างจริงจังและทำงานร่วมกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เพราะได้เป็นตัวตัวอย่างของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ งานได้รับความสำเร็จ

๒. Perfectionism ความสมบูรณ์ กล่าวคือ การปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะงานนั้นจะเป็นงานที่สำคัญ

หรือไม่สำคัญก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติงานเหล่านั้นให้เสร็จสิ้นไป กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นคนที่ไม่เลือกงาน คือไม่เลือกปฏิบัติแต่งานที่สำคัญ ส่วนงานที่ไม่สำคัญก็ละเลยไม่ปฏิบัติ ต้องปฏิบัติดำเนินงานให้งานสมบูรณ์โดยไม่ถือว่างานนั้นจะมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน

๓. Expertism ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ใส่ตัวอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะว่าวิทยาการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาจะต้องฝึกฝนให้ตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีข้อขัดข้องสงสัยในการปฏิบัติงานจะสามารถที่จะแก้ไขข้อสงสัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังจะทำให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชาของเขาว่า ผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถมาก อันจะทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกภูมิใจและเต็มใจที่จะเชื่อฟัง รับผิดชอบผู้บังคับบัญชายุ่งเสมอ

๔. The Sacrificial View of Work การเป็นผู้เสียสละ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่หมั่นใจเสียสละ การมีจิตใจเสียสละของผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารักใคร่ และมีความสามัคคีซึ่งกันและกัน อันจะทำให้ช่วยลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในอันจะเกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานร่วมกัน

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ เห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยนั้นควรมีคุณลักษณะอย่างไร และยังแสดงให้เห็นว่า การบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารแบบประชาธิปไตย



# ระบบ พี.ซี. : ข้าราชการมหาวิทยาลัย

จากการประกาศใช้ระบบ พี.ซี. ....จะเห็นว่าเป็นการกระตุ้น และส่งเสริมให้อาจารย์มหาวิทยาลัย เขียนตำรา และบทความ ทางวิชาการ รวมทั้งวิจัย....แต่มีปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ คือ ไม่สามารถจัดสรรเงินงบประมาณในการผลิตตำรา และเอกสารทางวิชาการได้

หลังจากที่ได้มีการประกาศใช้ พ.ร.บ. ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แล้ว มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการจำแนกตำแหน่ง สายงาน และการ กำหนดเงินเดือนของข้าราชการมหาวิทยาลัย โดย แบ่งออกเป็น ๒ สาย คือ

๑. สายวิชาการ ประกอบด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการทางวิชาการแก่สังคม งานทะนุบำรุงสร้างสรรค์ศิลป์ และวัฒนธรรม

๑.๑ ตำแหน่งหัวหน้าที่ สอน วิจัย และ ให้บริการทางวิชาการได้แก่

- (๑) ศาสตราจารย์
- (๒) รองศาสตราจารย์
- (๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (๔) อาจารย์

๑.๒ ตำแหน่งหัวหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งในสายวิชาการและวิชาชีพต่างๆ เช่น บรรณารักษ์ โสตทัศนศึกษา แพทย์ พยาบาล วิจัย และตำแหน่งในสายวิชาการอื่นที่จะได้กำหนดขึ้น

๒. สายงานบริหารและธุรการ แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๒.๑ ตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน ที่มิวาระการดำรงตำแหน่ง และแต่งตั้งตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เช่น หัวหน้าภาควิชา

รองคณบดี คณบดีผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการ สำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน รองอธิการบดี และ อธิการบดี เป็นต้น

๒.๒ ตำแหน่งธุรการ ซึ่งเป็นตำแหน่งประจำ เช่น เจ้าหน้าที่ในสายงานต่างๆ เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่งานบุคคล เจ้าหน้าที่การเงิน และการคลัง ฯลฯ ผู้ซึ่งมีตำแหน่งบริหารในระดับต่างๆ เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกอง เป็นต้น

ในทบทวนแต่เฉพาะสายวิชาการ ซึ่งมีหน้าที่ สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการได้แก่ ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ อาจารย์ เท่านั้น เป็นที่น่ายินดีว่าหลังจากการประกาศใช้ระบบ พี.ซี. แล้ว การแต่งตั้งเข้าสู่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ให้ถือ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งความรู้ความสามารถ และ ผลงานทางวิชาการ เป็นการเน้นคุณภาพทางวิชาการให้เด่นยิ่งขึ้น ผิดกับระบบเดิม ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ที่ได้รับปริญญาโท สอน ในมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่า ๔ ปี ผู้ที่ได้รับปริญญาตรี สอนในมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่า ๗ ปี และดำรง ตำแหน่งข้าราชการชั้นเอกแล้ว จะได้รับการแต่งตั้ง เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้ทันที โดยไม่ได้คำนึงถึง

คุณภาพ หรือคุณค่าทางวิชาการเลย

ตามระบบใหม่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จะต้องมียุทธศาสตร์ และผลงานทางวิชาการ

๑.๑ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผู้ที่ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งอาจารย์มาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ ปี ผู้ที่ได้รับปริญญาโทหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งอาจารย์มาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี ส่วนผู้ที่ได้รับปริญญาเอก หรือเทียบเท่าจะต้องผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอาจารย์มาแล้ว

๑.๒ ผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย

๑.๒.๑ มีชั่วโมงสอนประจำวิชาหนึ่งวิชาใดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และได้ทำการสอนได้ผลดีสมควรมุ่งหมาย โดยจะต้องเสนอเอกสารประกอบการสอนที่ผลิตขึ้น ไม่น้อยกว่า ๑ วิชา และ

๑.๒.๒ งานแต่ง เรียบเรียง แปลหนังสือ หรือเขียนบทความทางวิชาการซึ่งมีสภาพดี และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้วหรือ

๑.๒.๓ ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดี และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว ทั้งนี้ไม่นับงานวิจัยที่ทำเป็นส่วนของการศึกษาเพื่อรับปริญญา หรือประกาศนียบัตรใด ๆ หรือ

๑.๒.๔ มีผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ๆ ซึ่งมีคุณค่าเทียบได้กับข้อ ๑.๒.๒ หรือ ๑.๒.๓

จะเห็นว่าเป็นการกระตุ้น และส่งเสริมให้อาจารย์มหาวิทยาลัยเขียนตำรา และบทความทาง

วิชาการ รวมทั้งวิจัย ส่วนตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ก็เน้นผลงานทางวิชาการเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นการเน้นที่ถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้ได้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ที่มีคุณภาพทางวิชาการเท่านั้น

แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติก็คือ การที่สนับสนุนให้อาจารย์เขียนตำรา หรือเอกสารที่ใช้ประกอบการสอน ทางคณะฯ ไม่สามารถจัดสรรเงินงบประมาณในการผลิตตำรา และเอกสารทางวิชาการได้ เพราะการผลิตตำราทางวิชาการนั้นจะหวังกำไรยาก ให้เฉพาะเลี้ยงตัวเองได้ก็เรียกว่าแทบจะเป็นไปได้ยากทางคณะฯ หรือมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณให้ความช่วยเหลือบ้าง แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ทางสำนักงบประมาณเพิ่มงบประมาณให้อย่างมากที่สุดก็คือ ๑๐% ของงบประมาณที่ได้รับในบทหลวงแล้วมาเท่านั้น จึงนับว่าเป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง น่าจะมีหนทางแก้ไขในเรื่องนี้โดยเฉพาะ

ในการวิจัย ก็จำเป็นที่จะต้องให้ทุนเช่นเดียวกันโดยเฉพาะวิจัยสนาม จริงอยู่ขณะนี้เรายังมีแหล่งเงินทุนทั้งในประเทศ และต่างประเทศ แต่เมื่อเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งของการเข้าสู่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ดังกล่าว โดยเฉพาะตำแหน่งศาสตราจารย์ซึ่งเน้นในเรื่องวิจัยเป็นพิเศษ ต้องการผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพมาก ถ้าอาจารย์มหาวิทยาลัยพร้อมที่จะดำเนินการทางวิชาการ แต่ติดขัดด้านเงิน หรืองบประมาณแล้ว จะทำให้การเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ตามระบบ พ.ช. ไม่ได้ผล.

# เครื่องแบบข้าราชการพลเรือน

คสิต พัวศิริ

เป็นที่น่ายินดีที่ข้าพเจ้าเกี่ยวกับการกำหนดเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนชั้นใหม่ เพราะนับแต่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งยกเลิกการมีชนประจำตัว และการกำหนดระดับตำแหน่งแทนแล้ว ทางราชการก็ได้พิจารณาเรื่องการแต่งเครื่องแบบของข้าราชการพลเรือนว่าควรจะเป็นอย่างไรมานานแล้ว และในที่สุดโดยมติของที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับเครื่องแต่งกาย ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ สำนักพระราชวัง กรมศิลปากร สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และสำนักงาน ก.พ. ก็เห็นว่าควรมีเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนต่อไป และควรจะได้ปรับปรุงเครื่องแบบข้าราชการพลเรือนเสียใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมชุดแต่งกายเพิ่มขึ้นอีก ๑ ชุด สำหรับข้าราชการชาย และอีก ๒ ชุด สำหรับข้าราชการสตรี สำหรับเครื่องแบบปฏิบัติราชการ และไม้มอญทนต์ ส่วนเครื่องหมายแสดงระดับตำแหน่งก็ได้รับการออกแบบให้สวยงามไม่แตกต่างกันมากนักตามกลุ่มระดับตำแหน่งซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือระดับ ๑-๒-๓ ระดับ ๔-๕-๖ และระดับ ๗ ขึ้นไป และให้คิดทศอปกเสื้อด้านซ้าย ส่วนเครื่องหมายแสดงสังกัดกระทรวงตติทศอปกเสื้อด้านขวาแต่สำหรับเครื่องแบบพิธีการที่ใช้ในพิธีการต่างๆ ยังคงมอญ

ทนต์เหมือนเดิม แต่ออกแบบใหม่ให้เหมือนกันหมดทุกระดับตำแหน่งสวยงามมาก จะผิดกันก็เพียงแต่หน้าเครื่องหมายแสดงระดับตำแหน่งมาติดไว้บนอินทรีรูปร่างเท่านั้น ซึ่งทำให้มองไม่ออกว่าเป็นข้าราชการแบบใดได้ชัดเจนเหมือนอินทรีรูปร่างแบบเก่าที่มีจำนวนดอกชัชพฤษ์แตกต่างกัน ส่วนประกอบของเครื่องแบบที่เพิ่มขึ้นอีกก็คือหมวกสำหรับเครื่องแบบปฏิบัติราชการ สำหรับข้าราชการชายมีหมวกหนึ่งเพิ่มขึ้นอีกจากเดิมซึ่งมีเพียงหมวกหม้อตาลทรงเดียวเท่านั้น และสำหรับข้าราชการสตรีก็มีหมวกหนึ่ง และหมวกเก็บทรงอ่อนแบบของทหารหญิงเพิ่มขึ้นด้วยทำให้แลดูเก๋ขึ้นอีกมาก แต่เป็นที่น่าเสียดายว่าเครื่องแบบข้าราชการที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ยังคงใช้สีเก่าอยู่เช่นเดิม แม้รูปทรงจะเปลี่ยนแปลงไปแต่ก็ทำให้ไม่ดูฉลาด หรือสมใจของบางท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการสตรีทั้งหลาย

อย่างไรก็ตามข้อเสนอของคณะกรรมการฯ ดังกล่าวจะได้จัดทำเป็นร่างกฎสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับที่.....(พ.ศ. ๒๕๑๘) ออกตามความในพระราชบัญญัติเครื่องแบบข้าราชการฝ่ายพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ และนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เพื่อพิจารณาในวันที่ ๒๘ ตุลาคม ศกนแล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีประกาศใช้ต่อ (อ่านต่อหน้า ๑๕)



# การพัฒนาองค์การ พิจารณาในแง่ของค่านิยม กับพฤติกรรมการบริหารของนักบริหารไทย

ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD) :

Approaching on Values and Administrative Behaviors of Thai Executives

มณู วงศ์นารี

## ๑. แนวคิดทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เป็นไปในอัตราที่ "รีบเร่งและรวดเร็ว" เสียเหลือเกิน โดยเฉพาะความก้าวหน้าในทางเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือวิทยาการสมัยใหม่ นั้นได้ทำให้อุบัติเมื่อเพียง ๒๐ หรือ ๓๐ ปีที่ผ่านมาแตกต่างไปจากสิ่งที่ปรากฏในสังคมทุกวันนี้ อย่างลิบลับ ผลที่ตามมาคือในหลาย ๆ ครั้งทั้งหลาย ๆ องค์การ (กระทรวง ทบวง กรม บริษัท ห้างร้าน ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมาคม ชมรม มูลนิธิ วัฒนาอาราม ครอบครัวย ฯลฯ) ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ในสังคมได้ ก่อรูปกับการที่มองว่างระหว่างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกับการที่องค์การต่างๆ ไม่สามารถผลิตบริการหรือสนองความต้องการของประชาชนได้ทันการในอนาคต ถ้าช่องว่างที่กล่าวนี้ ยังห่างกันไปมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิด FUTURE SHOCK ก็อาจจะมีได้ภายในอนาคตใกล้ ๆ นี้ ผู้เขียนเห็นว่าการที่ประเทศที่เจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมได้ขนานนามประเทศที่ยังไม่เจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมว่าเป็นประเทศด้อยพัฒนา (หรือจะเรียกว่าประเทศที่กำลังพัฒนาก็ตาม) นั้น ถ้าเราจะเรียกประเทศเหล่านั้นเสียใหม่ว่าเป็นประเทศที่ด้อยในการพัฒนาองค์การ

ที่มีอยู่ในสังคมให้สามารถผลิตบริการและสามารถสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี ผู้เขียนเห็นว่ามันก็ไม่ได้ห่างไกลไปจากความเป็นจริงเท่าใดนัก

เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้ เพียงแต่เราอาศัยการสังเกตสภาพปัจจุบันของสังคมไทยเราเอง ก็คงพอจะยืนยันความคิดเห็นดังกล่าวได้ ยกตัวอย่างที่องค์การในสังคมไทยที่ให้บริการทางด้านการจราจรในกรุงเทพฯ บริการในด้านการให้ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน บริการในด้านการสุขภาพอนามัย และที่อยู่อาศัย บริการในด้านการให้การศึกษาและการมีงานทำ ฯลฯ เพียงเราพิจารณา

โดยการสังเกตจากบริการที่เราได้รับจากองค์กรต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้ เราก็พอจะเห็นเป็นที่เด่นชัดแทบจะไม่ต้องทำการศึกษาค้นคว้าหรือวิจัยกันเลยว่าบริการเหล่านี้ยังไม่เป็นการเพียงพอ และก็ยังไม่ได้ดีเท่าที่ควร (แล้วเราจะทำอย่างไรกันดี)

จากการที่องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถให้บริการและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเพียงพอจึงทำให้องค์กรทั้งหลายของไทยในปัจจุบันเกิดความกังวลและคิดที่จะละทิ้งหรือเลิกใช้รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารงานแบบราชการ (BUREAUCRATIC MODEL) ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าผู้บริหารงานในองค์กรเริ่มจะมองเห็นกันอย่างจริงจังแล้วว่ารูปแบบการบริหารงานในลักษณะ BUREAUCRATIC MODEL นั้นไม่เป็นแบบที่สอดคล้องหรือเข้ากันกันได้เป็นอย่างดีกับสภาพแวดล้อมแวดล้อมของสังคมไทยในปัจจุบัน นอกจากนั้นค่านิยมตามรูปแบบราชการที่เคยยึดถือกันมาแต่เก่าก่อน (BUREAUCRATIC VALUES) ก็ไม่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถผลิตบริการ

และสนองความต้องการของประชาชนในสังคมปัจจุบันได้อย่างเพียงพอเลย ในความคิดเห็นของผู้เขียนถ้าองค์กรใดที่มุ่งหวังความเจริญเติบโตก้าวหน้าและสามารถให้บริการประชาชนได้เป็นอย่างดีเพียงพอแล้ว องค์กรนั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการจัดและการบริหารงานที่แตกต่างออกไปจากเดิมซึ่งนั่นก็คือเปลี่ยนจากยึดรูปแบบอย่างเหนียวแน่นหรือรูปแบบราชการ (BUREAUCRATIC ORGANIZATION : FUNCTION FOLLOWS FORM) ไปสู่รูปแบบแห่งความคล่องตัวตามภาระหน้าที่การงาน (MATRIX ORGANIZATION : FORM FOLLOWS FUNCTION) และแน่นอนค่านิยมแบบเก่าที่มุ่งตีกรอบความคิดของคนภายในวงกรอบของกะลาครอบ ตลอดจนบังคับให้คนอยู่ในวงกรอบของความประพฤติที่เคร่งครัดเหนียวแน่นอย่างทางราชการปรารภณา ก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในรูปใหม่ซึ่งค่านิยมในรูปใหม่นี้จะต้องเป็นค่านิยมที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทั้งของคนและขององค์กรพร้อม ๆ กันในแง่ของคน ค่านิยม

นั้นจะต้องเอื้ออำนวยต่อความเป็นตัวของตัวเอง ความเจริญเติบโตงอกงามของตนเอง และในแง่ขององค์กร ค่านิยมนั้นจะต้องเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนความเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

## ๒. ความสัมพันธ์ระหว่าง "ค่านิยมเก่า" กับ "พฤติกรรมบริหารงานแบบเก่า" ในสังคมองค์กรของไทย

กล่าวอย่างกว้าง ๆ เมื่อเราพูดถึงคำว่า ค่านิยม (Values) เรามุ่งหมายถึง "ความคิดยึดถือหรือเชื่อดื้อ ยอมรับเอาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งใดถูก สิ่งใดควรไม่ควร และสิ่งใดมีคุณค่าไม่มีคุณค่าของหมู่คนในสังคมหนึ่งในเวลาหนึ่ง" ส่วนเรื่องพฤติกรรมของคน (Human Behavior) นั้นเราก็มุ่งหมายถึง "ลักษณะความประพฤติและลักษณะการปฏิบัติทุก ๆ อย่างของคนในสังคมหนึ่งทั้งในส่วนที่แสดงออกและในส่วนที่ไม่ได้แสดงออกซึ่งบุคคลอื่นสามารถมองเห็นและรับรู้ได้"

ประเด็นปัญหาขั้นแรกที่เรา

ควรจะได้พิจารณาอีกคือว่า ทำไมเราถึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน เราทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า ในทางวิทยาศาสตร์นั้นถือว่า "ผล" ย่อมเกิดมาจาก "เหตุ" ถ้าไม่มี "เหตุ" เสียแล้ว "ผล" ก็ย่อมไม่มีขึ้น และแม้แต่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ท่านก็ได้ตรัสไว้เช่นนั้นเหมือนกัน เราซึ่งเป็นมนุษย์ก็ย่อมหนีไม่พ้นจากเรื่องของ "เหตุ" และ "ผล" ที่จะตามมาจากเหตุ และเราต้องการจะทราบว่าทำไมคนถึงประพฤติปฏิบัติไปอย่างนั้น ทำไมเขาถึงไม่ประพฤติปฏิบัติไปอย่างนั้นมันมีเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมหรือเงื่อนไขอะไรบ้างที่ทำให้คนประพฤติปฏิบัติหรือไม่ประพฤติปฏิบัติไปอย่างนั้นอย่างนี้ สิ่งเหล่านี้เป็นความปรารถนาเป็นความอยากรู้อยากเห็นของคนที่ต้องการจะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่คุณพบอันเนื่องมาจากความอยากรู้นั้น ๆ การที่เราจะสามารถค้นหาคำตอบในปัญหาเหล่านี้ได้นั้น เราจำเป็นต้องมีการศึกษาพิจารณา มีการวิเคราะห์ถึง "เหตุ" ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งปรากฏนั้น ๆ และเมื่อได้พบสาเหตุ

ต่าง ๆ อย่างถูกต้องดีพอแล้ว เราก็จะสามารถทราบ สามารถเข้าใจ ในพฤติกรรมที่แท้จริงของคน สามารถชักจูงหรือนำพฤติกรรมของคน ตลอดจนสามารถควบคุมพฤติกรรมของคน ๆ นั้นได้ด้วยเมื่อเราได้เข้าใจและมีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนถ่องแท้ดีพอแล้ว การที่เรา

---

*การยึดถือค่านิยมที่ว่าโดยธรรมชาติหรือโดยสันดานนั้น คนจะขี้เกียจสันหลังยาวและไม่รับผิดชอบงาน ทำให้ผู้บริหารใช้การนำในลักษณะขู่เข็ญ และควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน*

---

จะทำการตัดสินใจของใจให้คนทำงานเพื่อพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปนั้นก็ย่อมได้ผลดีมีประสิทธิผลมาก

เราลองมาพิจารณาดังค่านิยมความเชื่อบางอย่างในสังคมไทยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมการบริหารจำเพาะของนัก

บริหารไทยเราซึ่งจะเห็นได้ว่าโดยส่วนใหญ่ในสังคมครอบครัวของไทยเรานั้นมีค่านิยมในการเคารพนับถือผู้ที่ใหญ่กว่าผู้ที่อาวุโสมากกว่า (Seniority) ดังที่เรามักจะได้ยินคำกล่าวอยู่เสมอ ๆ ว่า "เป็นเด็กเป็นเด็ก จงอย่าเถียงหรือโต้แย้งกับผู้ใหญ่ แต่จะเชื่อฟังผู้ใหญ่" หรือ "เดินตามหลังผู้ใหญ่แล้วสุนัขจะไม่กัด" หรือ "เรื่องของผู้ใหญ่เด็กไม่เกี่ยว ออกไปข้างนอก" ฯลฯ ด้วยความเชื่อถือยึดถือในค่านิยมเหล่านี้จึงเป็นเหตุทำให้แบบความประพฤติ แบบการปฏิบัติ (พฤติกรรม) ของผู้ใหญ่ที่ต่อเด็ก ๆ มีแนวโน้มเป็นไปในลักษณะผู้มีอำนาจฝ่ายหนึ่งกับผู้อยู่ใต้อำนาจอย่างเคร่งครัดอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น ผู้มีอำนาจจึงมักจะมี ความประพฤติและการปฏิบัติต่อเด็ก ๆ หรือผู้ที่มีอายุน้อยกว่าในลักษณะของผู้ชอบใช้อำนาจเด็ดขาดหรือผู้เผด็จการคนเดียว (Authoritative or Dictatorial Leader) ในลักษณะนี้บิดามารดาหลาย ๆ คน ในสังคมไทยของเราจึงชอบที่จะอบรมสั่งสอนหรือดุว่ากล่าวเด็ก ๆ โดยไม่ยอม "เปิดโอกาส" ให้เด็ก



พูดหรือชี้แจงแสดงเหตุผลอะไรเลย บิตามารดาชอบที่จะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลและก็จะชอบให้เด็กเป็นผู้รับฟังแต่เพียงอย่างเดียว ถ้าเด็กทำผิดทำพลาดก็จะถูกดุด่าถูกสั่งสอนถูกตักเตือน แต่ถ้าเวลาผู้ใหญ่ทำผิดให้เด็กเห็น ให้เด็กรู้แม่แต่คำว่า "ขอโทษ" หรือคำว่า "พ่อ (แม่) ผิดไปแล้ว" จะไม่ค่อยได้ยินได้ฟังกันนัก และ การที่จะยอมรับผิดนั้น ๆ ก็รู้สึกจะเป็นการยากยิ่งเหมือนกับการงมเข็มในมหาสมุทร ลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถึงแม้จะมีมาแล้วอย่างนมนานในสังคมไทยเรา แต่สิ่งเหล่านั้นยังมีอิทธิพลครอบงำ "สังคมครอบครัวไทย" ในปัจจุบันอยู่มาก เราจะเห็นได้ว่า หลาย ๆ คนที่เกลียดชังและไม่ชอบการเป็นผู้เผด็จการเลย และถ้ามีใครสักคนมากล่าวหาว่าเขาเป็นผู้เผด็จการเป็นผู้ที่ชอบใช้อำนาจเขาจะไม่ชอบและจะได้แย้งแสดงอารมณ์โกรธออกออกมาทันที นั่นเป็นการบอกรับผิดตัวเองอย่างเห็นได้ชัด เมื่ออยู่ในครอบครัว บิดาผู้พ่อพูดตัวเองว่าไม่ชอบการเป็นผู้เผด็จการ แต่เวลาตนมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (ภรรยา-บุตรธิดา - ญาติพี่น้อง -

คนใช้) กลับแสดงความประพฤติการปฏิบัติที่เป็นไปในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ เขามักจะชอบใช้อำนาจเด็ดขาดคนเดียวในการที่จะสั่งการ-บังคับ-ขู่เข็ญให้สมาชิกในครอบครัวปฏิบัติตามหรือ ไม่

สิ้น ถ้าใครขัดขวางหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลงโทษในลักษณะต่าง ๆ นา ๆ ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของผู้เผด็จการนั้นเป็น "ผล" ที่มาจาก "เหตุ" และเหตุอันนั้นก็คือความเชื่อและ



ปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง ถึงแม้คนอื่นจะไม่พอใจหรือเกิดเคืองร้อนอย่างไรก็ตาม แต่ถ้าตนอยากได้อยากทำอะไรแล้วต้องเป็นไปตามนั้น ใครจะโต้แย้งหรือเห็นว่าไม่มีเหตุผลตนก็จะไม่ค่อยฟังทั้ง

ยึดถือในค่านิยมที่ไม่เหมาะสมแต่เก่าก่อน (ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว) นั่นเอง ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากบิดามารดามีการยึดถือในค่านิยมที่ว่า การปกครองบังคับบัญชาหรืออบรมเด็กที่ถูกต้องนั้น คือการ

สั่งสอนเด็กให้รู้จักรับผิดชอบต่อตัวเองให้มากที่สุด หัดให้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดแม้เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ภายในบ้านก่อนที่จะได้รับเงินค่าใช้จ่ายไปโรงเรียน เปิดโอกาสให้เด็กมีเสรีภาพและมีอิสระในทางความคิดเห็น ให้พวกเขามีโอกาสได้พูด ได้แสดงความคิดเห็นทั้งในทางสนับสนุนและในทางโต้แย้งด้วยเหตุผลเมื่อไม่เห็นด้วย ผู้เป็นบิดามารดา นอกจากจะเป็นผู้พูดอบรมสั่งสอนและให้แนวทางที่ถูกต้องแก่เด็ก ๆ แล้วก็ยังต้องเป็นนักฟังที่ดีของเด็ก ๆ ด้วย ฯลฯ เมื่อยึดถือในค่านิยมดังกล่าวนี้แล้ว พฤติกรรม แบบความประพฤติ แบบการปฏิบัติ ของผู้เป็นบิดามารดาก็ย่อมเป็นไปในทางหลักการและอุดมการณ์ของประชาธิปไตยมากกว่าหลักการของผู้เผด็จการ

พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในขอบเขตจำกัด คืออยู่ในขอบเขตของสังคมครอบครัว อย่างไรก็ตามเราก็พอจะได้แง่คิดแล้วว่าค่านิยมต่าง ๆ ของสังคมนี้มีอิทธิพลและมีผลกระทบกระเทือนต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของคนในสัง

คมนั้น ๆ มาก นัยหนึ่งเพราะ “เหตุแห่งค่านิยมและความเชื่อมั่น ๆ จึงก่อให้เกิดแบบพฤติกรรมหรือการประพฤติปฏิบัติไปทางนั้น” นั้นเอง สำหรับการบริหารงานในสังคมองค์กรก็เช่นเดียวกับสังคมครอบครัว ยกตัวอย่างเช่น ถ้าตัวผู้บริหารมีค่านิยมความเชื่อว่าเป็นคนขี้เกียจ เป็นผู้ไม่มีความรับผิดชอบในตัวเองเพียงพอคอยแต่จะหลีกเลี่ยงงาน หรือเอาเปรียบองค์กรอยู่เสมอ ฯลฯ เมื่อผู้บริหารยึดถือในค่านิยมความเชื่ออย่างนี้แล้ว การที่จะบริหารองค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุดนั้นก็จำเป็นต้องใช้การนำในลักษณะบังคับขู่เข็ญว่าจะลงโทษ และควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เรื่องนโยบายและการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจทุกอย่างจะมาจากผู้บริหารชั้นสูงเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานจะมีหน้าที่เพียงรับคำสั่งและนำคำสั่งนั้นไปปฏิบัติตามเจตนาของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด และเมื่อไม่มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิด บางครั้งบางทีใช้กุศโลบายหรือวิธีการบางอย่าง

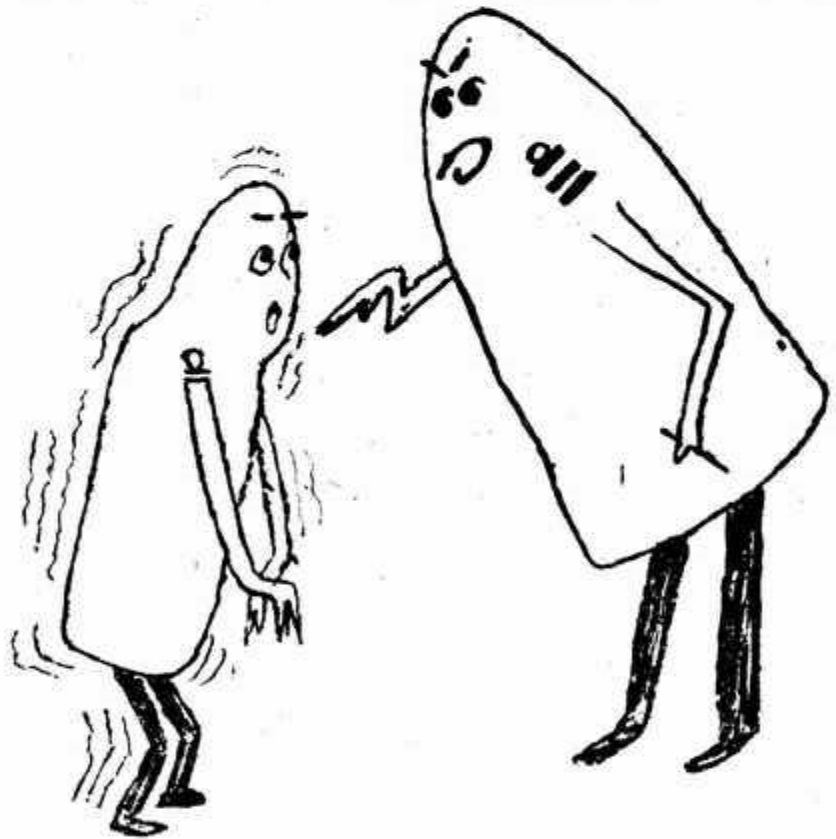
สร้างความแตกแยกในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการจับผิดซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นก็มีการสร้างระบบสายลับนักสืบชั้น เพื่อทำให้คนเกรงกลัว ไม่กล้าหลีกเลี่ยงงาน หรือเอาเปรียบองค์กร ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมาจากการยึดถือในค่านิยมที่ว่าโดยธรรมชาติหรือโดยสันดานนั้นคนจะขี้เกียจสันหลังยาวและไม่รับผิดชอบในงานนั่นเอง และด้วยค่านิยมความเชื่ออันนี้เองที่ทำให้ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ความไม่เปิดเผย ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลูกน้องจะปฏิบัติงานไปเพราะความกลัวที่จะถูกลงโทษทางวินัยมากกว่าที่จะทำไปเพราะความพอใจที่จะอยากทำอย่างแท้จริง ระบบการเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาด้วยข้อมูล หรือเพื่อคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงจะไม่ค่อยมีส่วนใหญ่จะมีแต่การยกยอปอขึ้นแบบหน้าไหว้หลังหลอก มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันเองสูง พวกที่จะได้รับประโยชน์ส่วนตัว

มากที่สุดก็คือพวกที่ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจเป็นส่วนตัวและก็เป็นพวกที่อยู่ใกล้ชิดเจ้านายเป็นส่วนตัวเท่านั้น ส่วนพวกที่ทำงานจริงอุทิศตนเพื่อประโยชน์ขององค์การอย่างแท้จริง แต่ไม่ได้ที่อยู่ใกล้ชิดสนิทสนมหรือไม่ได้หาประโยชน์ส่วนตัวให้กับนายก็มักจะถูกลองข้ามและไม่ได้รับการเอาใจใส่เหลียวแลจากผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีค่านิยมความเชื่อที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการบริหารงานแบบผู้ชอบใช้อำนาจหรือผู้เผด็จการนี้จึงทำให้บรรยากาศการบริหารงานในองค์การเป็นไปในลักษณะของ “อาณาจักรของความกลัว-อาณาจักรของหน้าไหว้หลังหลอก และอาณาจักรของการไม่ไว้วางใจกัน” ผลเสียหายจึงเกิดกับประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก สิ่งค้นพบของวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในปัจจุบันได้พิสูจน์ข้อนี้เป็นอย่างดี เช่น ผลงานของ Rensis Likert และของ Blake & Monton

สิ่งค้นพบทางพฤติกรรมศาสตร์สามารถทำให้เราพอจะรู้

แล้วว่า ค่านิยมความเชื่อนั้นมีผลกระทบต่อกระทบกระเทือนเป็นอย่างมากต่อผลผลิตสูงสุดขององค์การ ถ้าผู้บริหารยึดถือในค่านิยมความเชื่อที่ดีถูกต้องและที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบันแล้ว เราก็เชื่อว่าผลที่ได้รับนั้นย่อมดีมีประสิทธิภาพตรงกันข้ามถ้ายึดถือในค่านิยมความเชื่อที่ไม่ถูกต้องแล้ว เราก็เชื่อว่าผลเสีย

การบริหารที่จะดีที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ ประเด็นปัญหาในข้อนี้เราถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องสามารถทำความเข้าใจศึกษา วิเคราะห์และค้นหาคำตอบออกมาให้ได้ และการที่จะให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องนั้น เรามีความเชื่อว่าผู้บริหารจะต้องทำการวัดผลการปฏิบัติงานทุกอย่างใน



ย่อมเกิดขึ้นกับองค์การอย่างแน่นอน ข้อที่น่ามาพิจารณาก็คือว่าผู้บริหารจะรู้ได้อย่างไรว่าค่านิยมความเชื่ออะไรบ้างในทาง

องค์การ และก็ต้องเป็นผู้มีความไวต่อสิ่งเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม (Able to Change) นอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือการ



ผู้บริหารมีความสามารถในการที่จะมองเห็นได้ว่า ค่านิยมความเชื่อและพฤติกรรมการบริหารงานของตนในขณะนั้น ๆ ว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ถูกต้องเหมาะสมอย่างไร นับหนึ่งก็คือผู้บริหารรู้จักตัวเองหรือมี Power to see ตัวเองอย่างแท้จริงนั่นเอง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะมีความสามารถในการที่จะมองเห็นหรือรู้จักตัวเองได้นั้น ในทางปฏิบัติมิใช่เป็นของง่าย ๆ เพราะอย่างน้อย ๆ ผู้บริหารควรจะเข้าหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้.-

(๑) ผู้บริหารต้องเป็นคนใจกว้าง คือจะต้องเป็นคนเปิดเผยและเป็นนักฟังที่ดี ยินดีรับฟังคำวิจารณ์ทั้งทางลบและทางบวก นอกจากนี้ก็ต้องเป็นคนไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและก็เป็นคนที่พร้อมเสมอที่จะเสียงกระทำหรือไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นผลที่เป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์กร

(๒) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าค่านิยมความเชื่อที่ตนยึดถือปฏิบัติอยู่นั้นให้ผลเป็นอย่างไร คือผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์ถึงค่านิยมความเชื่อและแบบพฤติกรรมการบริหารงาน

อันเก่าที่ตนยึดถือเห็นว่า เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรปัจจุบันหรือไม่แค่นั้นเพียงใด เครื่องชั่งทำให้เห็นถึงค่านิยมที่ผิดก็มีหลายอย่างเช่น บริษัทขาดทุน ผลผลิตตกต่ำ อัตราคนเข้าออกจากองค์กรมีสูงมาก ผลงานผิดพลาด ความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องไม่ดี มีการทะเลาะเบาะแว้งหรือขัดแย้งกันบ่อย ๆ ขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานต่ำ มีการร้องเรียน-ร้องทุกข์และหยุดงานประท้วงบ่อย ๆ เหล่านี้เป็นต้น



(๓) ผู้บริหารต้องศึกษาค้นคว้าหาค่านิยมความเชื่อที่ดีที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพองค์กรปัจจุบัน เมื่อมี Power to see ว่าค่านิยมความเชื่ออันเก่า

ของตนไม่ดีไม่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารก็จะต้องมี Power to see ได้อีกว่าค่านิยมความเชื่ออันใหม่ อะไรบ้างที่ดัดสุดที่เหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมขององค์กรปัจจุบัน ซึ่งนั่นก็คือการหาค่านิยมใหม่หรือแบบของการจัดการใหม่หลาย ๆ แบบเอาไว้เป็นทางเลือก

(๔) เลือกและทดลองใช้ค่านิยมหรือแบบของการจัดการนั้น ๆ ผู้บริหารทราบแล้วว่าค่านิยมอันเก่าไม่เหมาะสม แต่สำหรับค่านิยมอันใหม่ ผู้บริหารก็ยังไม่อาจจะทราบได้เลยว่าจะใช้ได้กับสภาพแวดล้อมขององค์กรปัจจุบันหรือไม่ อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็จำต้องเลือกเอาค่านิยมหรือแบบของการจัดการแบบใดแบบหนึ่งจากหลาย ๆ แบบที่ตนเห็นว่า "เหมาะสมที่สุดหรือเอื้ออำนวยประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิภาพขององค์กรในขณะนั้น" แล้วก็นำมาทดลองปฏิบัติใช้ในองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่พอสมควร ถ้าผลปรากฏว่าค่านิยมอันนั้นหรือแบบของการจัดการอันนั้นได้ผลดี เช่น องค์กรมีกำไรมากขึ้น ให้บริการดีขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น พนักงานในองค์กรมีขวัญมีกำลังใจมี

ความสามัคคีร่วมกันขึ้นมา ประชาชนเลื่อมใสศรัทธาในองค์การมากขึ้น ฯลฯ ก็จะได้ยึดถือเอาค่านิยม-แบบการจัดการนั้นๆ มาเป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานขององค์การ แต่ถ้าหากว่าผลออกมาไม่ดีเช่นเดิม คือองค์การก็ยังขาดทุน-ผลผลิตก็ยังต่ำ-ให้บริการแก่ประชาชนยังไม่ได้ดีเพียงพอ ความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงานก็ยังมีมาก ฯลฯ ถ้าเป็นอย่างนี้ ผู้บริหารก็จำเป็นต้องหาวิธีการที่เป็นศาสตร์เพื่อเลือกและใช้ค่านิยมแบบการจัดการอื่นจนกว่าจะได้ในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมจริงๆ ต่อไป

### ๓. แม่แบบจำลองของพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน

(An Administrative Behavior Model)

เราได้ศึกษาและทำความเข้าใจในเบื้องต้นแล้วว่าค่านิยมความเชื่อชุดหนึ่งนั้น (Values) มีอิทธิพลต่อการยึดถือในแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานแบบใดแบบหนึ่งเป็นอย่างมาก และในที่สุดแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่นักบริหารยึดถือเอาเป็นหลักในการดำเนินงานนั้นก็จะมีผลกระทบกระ

เทือนต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเช่นเดียวกัน ดังนั้นถ้าผู้บริหารได้สนใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในลักษณะที่เป็นแม่แบบจำลอง (Model) ก็จะทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจเป็นขั้นตอนอย่างแจ่มแจ้งเกี่ยวกับ "เหตุ" ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตามมาและพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตามมาจากเหตุมานั้นก็ทำให้เกิด "ผล" ทั้งในทางดีและไม่ดีใด ๆ ในองค์การได้ แม่แบบจำลองที่ผู้เขียนได้แสดงไว้ข้างล่างนี้จะเป็นการชี้ให้เห็นว่ามันมีปัจจัยหรืออิทธิพลอะไรที่เป็น "เหตุ" ที่ทำให้มีการยึดถือเอาแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอันใดอันหนึ่งมาเป็นหลักในการบริหารองค์การ เมื่อยึดถือเอาแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอันใดอันหนึ่งเป็นหลักแล้วจะก่อให้เกิด "ผล" กับองค์การอย่างไร และผลการวิจัยในทางพฤติกรรมศาสตร์สนับสนุนในเรื่องนี้อย่างไรบ้าง

จากแม่แบบจำลองของพฤติกรรมกรรมการบริหารงานนี้จะชี้ให้เห็นว่าในองค์การของคนเรานั้น ถ้าผู้บริหารชั้นสูงขององค์การมีทัศนคติค่านิยมความเชื่อ (ทั้งที่รู้ตัวและ

ไม่รู้ตัว) ว่าโดยปกติแล้วมนุษย์เป็นคนไม่ชอบทำงานแต่ชอบที่จะหลีกเลี่ยงงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบถ้ามีโอกาส มนุษย์เป็นคนที่ชอบที่จะถูกนำถูกบังคับให้ปฏิบัติงานจึงจะทำงานได้ผลดี ฯลฯ ค่านิยมความเชื่อเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารงานในแบบลักษณะที่ไม่มี ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาเลย การทำงานแทบทุกอย่างจะต้องมีการวางกฎระเบียบข้อบังคับไว้ให้คนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ผู้ใดละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษทันที นอกจากนั้นโดยเหตุที่ผู้บริหารมีค่านิยมความเชื่อที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรับผิดชอบในงาน ดังนั้นการควบคุมตรวจตราดูแลการทำงานจึงเป็นแบบใกล้ชิด (Close Supervision) ผู้บริหารจะออกคำสั่งให้ทำ ให้ปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำไปปฏิบัติโดยไม่ต้องมีการโต้แย้ง แสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งสิ้น นี่ก็คือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารที่เป็นผลตามมาจากทัศนคติค่านิยมความเชื่อเช่น ๆ เมื่อผู้บริหารชั้นสูง ๆ ในองค์การมีพฤติกรรม

กรรมไปในแนวเช่นนี้ มันก็ย่อมเป็นผลกระทบกระเทือนต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของคนอื่น ๆ ในองค์การ แม้กระทั่งผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ด้วย เพราะผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ซึ่งมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านในหลาย ๆ บุคลิกภาพ เช่นความรู้ - ความสนใจ - ความคาดหวัง - แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติ ฯลฯ คนพวกนี้ได้เข้ามาสู่องค์การใหม่ซึ่งหมายความว่า เขาได้เข้ามาสู่สภาพแวดล้อมอันใหม่ในบรรยากาศอันใหม่ ซึ่งโดยปกติธรรมดาแล้ว คนพวกนี้จะพยายามเรียนรู้และปรับตัวของพวกเขาเองให้เข้าหรือสอดคล้องกับบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ ทั้งในและทั้งนัยก็เพื่อความอยู่รอดและเพื่อความมั่นคงของตัวของเขาเอง ในระยะแรก ๆ ถ้าหากผู้บริหารในองค์การนั้นมีค่านิยมความเชื่อในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว คนในองค์การก็จะเกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ว่าเขาควรจะประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรจึงจะทำให้ตัวเขาเองมีความอยู่รอดและมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน นั่นก็หมายความว่า "สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ

ขององค์การ" ได้เริ่มเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลผู้นั้นแล้ว ถ้าหากเขาเรียนรู้และมีประสบการณ์ในองค์การมาว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์การของเขานั้นเป็นไปแบบมีพิธีการ เครื่องครัดในระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาก โครละเลข

*สภาพแวดล้อม และบรรยากาศขององค์การเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเมื่อเขาได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์*

จะถูกลงโทษทันที ดังนั้น พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้นั้นจะเป็นไปในรูปของการยึดหลักของกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การเป็นสรณะเป็นลักษณะที่ว่า "อะไรที่อยู่นอกเหนือกฎระเบียบข้อบังคับถึงแม้จะให้ผลดี หรือมีประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างไร ฉันจะไม่ทำอย่างเด็ดขาด" เพราะถ้าทำไปเขาก็ได้เคยเรียนรู้และมีประสบการณ์จากองค์การมาแล้วว่าจะต้องถูกลงโทษและเขาก็มีทัศนคติอย่างแน่วแน่อีกต่อไปว่า การทำงานที่ยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับของ

องค์การไว้อย่างเคร่งครัดนั้น โอกาสที่จะทำงานให้พลาดนั้นนับว่าเป็นการที่ชุกมาก ดังนั้นการปฏิบัติการหรือไม่ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าระเบียบข้อบังคับขององค์การไม่ได้บังคับไว้ หรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้สั่ง เขาจะไม่เอาตัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับพันด้วยเลย และถ้าเขาเรียนรู้และมีประสบการณ์จากการทำงานว่า ผู้บริหารชอบใช้วิธีการบังคับผู้ซึ่งดูว่าจะลงโทษ พวกเขาก็จะทำงานอย่างระมัดระวังตัวและตกอยู่ในภาวะของความกลัวว่าจะถูกลงโทษตลอดเวลา นอกจากนี้ถ้าหากเขาเกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์จากการทำงานว่า ผู้บริหารชอบที่จะเป็นผู้นำคนเดียวชอบที่จะตัดสินใจทำอะไรคนเดียว พวกเขาก็ทำงานไปโดยขาดความรับผิดชอบอย่างแท้จริง ค่อมเรื่องอะไรทุกอย่างพวกเขาก็จะเสนอขึ้นขึ้นไปเพื่อให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้ทำการตัดสินใจเสียเองทั้งหมด นับเป็นการโยนความรับผิดชอบไปให้ฝ่ายบริหารทุกอย่าง (Pass the buck) และประการสุดท้ายถ้าผู้ปฏิบัติงานในองค์การเรียนรู้ว่า



ผู้บริหารชอบใช้อารมณ์และเหตุผลส่วนตัวในการทำงานมากกว่าเหตุผลและหลักการที่ดีแล้ว พวกเขาจะใช้วิธีการประจบสอพลอเอาอกเอาใจผู้เป็นนาย อะไรที่ผู้บังคับบัญชาชอบ ทั้งๆที่ไม่เป็นการถูกต้อง หรือไม่เป็นการอยู่ในทำนองคลองธรรมที่ดี พวกเขาจะไม่ท้วงติงโต้แย้งหรือแสดงเหตุผลอะไร เพราะถ้าทำไปก็มันแต่จะเป็นภัยแก่ตัวเอง ดังนั้น พวกเขาจึงเป็นลูกน้องประเภท "ขอรับกระผม" หรือ "บริการนายผม" อยู่ตลอดไป พฤติกรรมการบริหารงานดังกล่าวมานี้จะทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งนานาประ

การ จะมีแต่บรรยากาศของความกลัว บรรยากาศของการสวมหน้ากากเข้าหากัน ไม่มีการเปิดเผยไว้วางใจกันเลย จะมีแต่การสร้างอาณาจักรของตน เพื่อป้องกันตนเอง คนอื่นในฝ่ายของตนจะไม่เชื่อถือไว้วางใจ แต่จะเชื่อถือหรือไว้วางใจเฉพาะผู้ที่ตนไว้วางใจและอยู่ใกล้ชิดกับตนเท่านั้น เมื่อบรรยากาศในการปฏิบัติในองค์การเป็นไปในลักษณะอย่างนี้ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารจึงเป็นไปในแบบใช้อำนาจ หรือแบบเผด็จการ อย่างแนวของทฤษฎี X ของ McGregor และแนวของ Management System

1, 2 ของ Rensis Likert หรือ เศษ 9, 1 Management ของ Blake & Mouton เป็นต้น

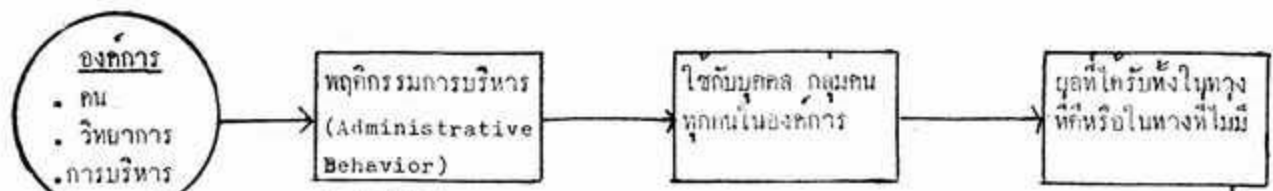
ถ้าหากผลในขั้นสุดท้ายที่ได้รับจากการใช้แบบพฤติกรรมการบริหารงานในลักษณะของการบังคับขู่เข็ญและลงโทษนั้นเป็นผลดี เช่นองค์การได้กำไร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุข มีความพอใจ ทุกคนสามัคคีกัน ช่วยเหลือกัน ไม่มีความขัดแย้งกัน อย่างนี้ถือได้ว่า "แบบพฤติกรรมการบริหารงานนั้นๆ เหมาะสมสอดคล้องกับบรรยากาศขององค์การนั้นๆ ในขณะนั้นแล้ว" ตรงกันข้ามถ้าผลปรากฏว่าองค์การขาดทุน ผลผลิต



ที่ได้ก่อกำ ผู้ปฏิบัติงานมีแต่  
ความขัดแย้งต่อสู้ชิงดีชิงเด่นใน  
ในระหว่างพวกเดียวกันเอง มีการ  
ต่อต้านนัดหยุดงานประท้วงฝ่าย  
บริหาร อะไรต่าง ๆ เหล่านี้แสดง  
ให้เห็นว่า “แบบพฤติกรรมใน  
การบริหารที่ใช้อยู่ในไม่ค่อจะ  
เหมาะสมและสอดคล้องกับ  
บรรยากาศที่แท้จริงขององค์การ  
ในขณะนั้น” ในกรณีเช่นนี้ฝ่าย  
จัดการหรือฝ่ายบริหารก็น่าจะได้มี  
การศึกษาทำการวิเคราะห์พิจารณา  
หาสาเหตุเพื่อทำการค้นคว้า “ค่า  
นิยมความเชื่ออันใหม่ในอันที่จะนำ  
ไปสู่พฤติกรรมการบริหารอันใหม่  
ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของ  
องค์การในขณะนั้น ค่านิยมอัน  
ใหม่ที่ว่า ค่านิยมความเชื่อแบบ  
(ข) ซึ่งมีความเชื่อที่แตกต่างตรง  
กันข้ามกับค่านิยมความเชื่อแบบ  
(ก) ด้วยค่านิยมอันใหม่อันมอง  
มนุษย์เป็นคนที่ขยันขันแข็งเป็นผู้  
ที่มีความรับผิดชอบ เป็นผู้บัญญัติ  
มีความเฉลียวฉลาดและพร้อมที่  
จะนำเอาสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เป็น  
ประโยชน์ถ้าฝ่ายจัดการรู้จักสร้าง  
บรรยากาศในองค์การ ให้เหมาะ  
สม เมื่่อมค่านิยมความเชื่ออย่าง

พฤติกรรมการบริหารงานจึงเป็นไป  
ในลักษณะของการไว้วางใจให้ความ  
เป็นอิสระในการปฏิบัติงานในการ  
ตัดสินใจในระดับที่พอสมควร ให้  
ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงควม  
คิดความเห็นก่อนลงมือปฏิบัติงาน  
ที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่ง การบัง  
คับขู่เข็ญว่าจะลงโทษเพื่อเป็นการ  
จูงใจให้คนทำงานนั้นจะไม่ค่อจะมี  
ถึงมากที่สุด แต่จะมีการมุ่ง  
จูงใจให้พวกเขามีส่วนร่วมในการ  
ดำเนินงาน ในการตัดสินใจ และ  
ในการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์  
ขององค์การ เมื่อได้มีการ  
รับเอาค่านิยมความเชื่อใหม่ ซึ่ง  
ก่อให้เกิดพฤติกรรมการบริหารงาน  
อันใหม่แล้ว ผู้บริหารก็มาประเมิน  
ค่าดูว่าได้ผลดีกับองค์การหรือไม่  
(ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร)  
ถ้าหากว่าองค์การได้รับผลดี ผู้  
ปฏิบัติงานมีความสามัคคี มี  
ความสุขความพอใจในการทำงาน  
แล้วก็นับว่าค่านิยมความเชื่อและ  
แบบพฤติกรรมการบริหารงาน  
นั้น ๆ ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล  
แต่ถ้าหากเป็นไปในทางตรงกันข้าม  
คือองค์การยังล้มเหลวอยู่อย่างเดิม  
เราก็จำเป็นต้องค้นคว้าหาค่านิยม

อันใหม่ แบบพฤติกรรมการบริหาร  
งานอันใหม่ที่ดีที่เหมาะสมอย่างอื่น  
กว่ากันต่อไป แต่อย่างไรก็ตามสิ่ง  
ค้นพบในทางพฤติกรรมศาสตร์ได้  
แสดงให้เห็นแล้วว่าในหลาย ๆ  
สังคมองค์การ เช่น องค์การใน  
สังคมอเมริกัน ค่านิยมความเชื่อ  
และพฤติกรรมบริหารแบบ (ข)  
สอดคล้องและเอื้ออำนวยประโยชน์  
ต่อประสิทธิภาพสูงสุดของสังคม  
องค์การในปัจจุบันของเขามาก แต่  
ทั้งเข้าใจว่านั่นเป็นความสำเร็จใน  
สังคมองค์การตะวันตก ที่เขามี  
คนที่มีคุณภาพและมีวุฒิภาวะ  
(Maturity) เพียงพอที่จะเป็นพ  
ฐานรองรับค่านิยมและแบบพฤติ  
กรรมการบริหารงานแบบ (ข) แล้ว  
แต่สำหรับพฤติกรรมการบริหารใน  
สังคมองค์การของไทยเรามีลักษณะ  
เป็นอย่างไร และจะมีแนวโน้มที่  
จะเป็นไปในรูปแบบใดจึงจะทำให้  
การบริหารงานได้ประสิทธิภาพสูง  
สุด เราจะได้พิจารณาศึกษาและ  
ทำการวิเคราะห์กันต่อไป ในภาพ  
ต่อไปนี้เป็นผู้เขียน ขอแสดงให้เห็นถึง  
รูปแบบพฤติกรรมการบริหารในสัง  
คมองค์การของไทยว่าเป็นอย่างไร  
ดังภาพที่ได้แสดงไว้จะเห็น  
ว่าในสังคมองค์การของไทยเรานั้น



(๑) แบบ ก.

- แสดงความเชื่อมั่นยืนยันและไว้วางใจในค่านิยมองค์กรที่มีอยู่จนน้อย
- ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์กร เป็นสัจจะและอย่างเคร่งครัด
- ควบคุมบังคับบัญชาและตรวจตราผลงานอย่างใกล้ชิด
- แสดงการดูแลผู้บังคับและถือการจูงใจเป็นการจริงจังให้คนทำงาน
- นายจะ เป็นผู้วางแผน - ออกคำสั่งและทำทุกวิถีทาง
- ลูกน้องมีหน้าที่รับคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด

(๒) แบบ ข.

- แสดงความเชื่อมั่นยืนยันและไว้วางใจในค่านิยมที่มีอยู่มาก
- ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์กร เป็น "แนวทางปฏิบัติ" และมีความคล่องตัวยืดหยุ่นได้
- เปิดโอกาสให้มีการควบคุมตนเองมากที่สุด การควบคุมจากภายนอกจะพยายามให้น้อยที่สุด
- จูงใจให้คนทำงานโดยวิธีการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและการลงโทษจะใช้เมื่อไม่มีวิธีอื่นหรือหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้ว

ค่านิยม  
(Values)

(๑) แบบ ก.

- โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นคนที่เกียจ ไม่ชอบการทำงาน แต่จะเป็นคนเฉื่อย ๆ เฉยเมยและจะพยายามหลีกเลี่ยงงานตลอดมักมีความรู้สึกขม
- มนุษย์เป็นคนที่ชอบที่จะถูกนำมากกว่าที่จะนำตัวเองหรือนำผู้อื่น
- มนุษย์เป็นคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและต่อต้านการความมั่นคงปลอดภัยเป็นพื้นฐานเหนือสิ่งอื่นใด

(๒) แบบ ข.

- โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นคนที่ยืนยันแข่งขันมีความกระตือรือร้น เขาไม่เพียงแค่มองความรับผิดชอบในงานเท่านั้น แต่เขายังหาโอกาสแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย
- มนุษย์เป็นคนที่ชอบความอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ขอนำตัวเองและขอใช้จินตนาการเพื่อการสร้างสรรค์
- มนุษย์เป็นคนที่ชอบที่จะใหม่ การเปลี่ยนแปลงและรักพร้อมอยู่เสมอที่จะใช้ความสามารถทางสติปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัก



มีค่านิยมความเชื่อที่แน่วแน่มิที่  
จะนำไปสู่พฤติกรรมการบริหารงาน  
ในแบบใช้อำนาจ แบบอัตตาธิปไตย  
หรือแบบเผด็จการอยู่มาก  
คือเราจะเห็นได้ว่าอำนาจในการสั่ง  
อำนาจในการตัดสินใจมักจะอยู่กับ  
ศูนย์กลางเดียว บุคคลคนเดียว  
หรือบุคคลที่เป็นใหญ่ที่สุดในองค์  
การเท่านั้น (Centralization)  
บุคคลเหล่านั้นจะเป็นศูนย์อำนาจที่  
เด็ดขาด และก็มีมากเสียจนไม่  
ค่อยจะมีการกระจายอำนาจในการ  
สั่งการหรืออำนาจในการตัดสินใจ  
ลงไปให้ระดับล่าง ๆ เลย (Decen-  
tralization) เมื่อมีการรวมศูนย์  
อำนาจ การที่ระดับล่าง ๆ จะทำ  
การสั่งการหรือตัดสินใจอะไรไป  
โดยลำพังโดยอิสระนั้นก็ทำได้ยาก  
ต้องเสนอขึ้นไปให้ผู้ที่ศูนย์อำนาจ  
ทำการตัดสินใจเพื่อสั่งการอยู่  
เรื่อย ๆ โดยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง  
และการบริหารงานในองค์การ  
ที่ย่างยากสลับซับซ้อนกว่าเดิมมาก  
เมื่อมีการรวมอำนาจไว้ในศูนย์อัน  
เดียวมากเกินไปจึงทำให้การปฏิบัติ  
งานต่าง ๆ ล่าช้าเกิดการค้างค้ำให้  
บริการประชาชนไม่ทันการ (Red  
tape) นอกนั้นผู้ปฏิบัติงานก็ชอบ

ที่จะโยนความรับผิดชอบบางอย่าง  
ที่ตนพอจะสามารถทำ สามารถตัดสินใจ  
สั่งการได้ไปให้ศูนย์อำนาจ  
(Pass the back) นับว่าไม่เป็น  
การสร้างความเป็นผู้ใหญ่หรือวุฒิ  
ภาวะให้กับผู้ปฏิบัติงานเลย ใน  
เรื่องความสัมพันธ์ของคนในองค์  
การก็เช่นกัน โดยที่ค่านิยมความ  
เชื่อที่ยึด “คน” มากกว่า “หลัก  
การ” นั้นทำให้คนในองค์การมี  
การเล่นพรรคเล่นพวก บางครั้ง  
จนถึงกับทำลายหลักการที่ดีของ  
องค์การเพื่อประโยชน์ส่วนตัวแห่ง  
ตน หรือพวกพ้องของตน ดังนั้น  
จึงทำให้เกิดการสร้างอาณาจักรของ  
ตนเองขึ้นเป็นเอกเทศ (Empire  
Building) มีการรวมตัวกันในนอก  
แบบพิชเพื่อการแข่งขันชิงดีชิง  
เด่นเอาแพ้เอาชนะระหว่างพวกกัน  
เองในองค์การ (Win/Lose  
attitude) หน่วยงานอื่นจะทำงาน  
แย่งล้มเหลวอย่างไรตนก็ไม่สนใจ  
ไม่ช่วยเหลือ แต่กลับพยายามทำ  
ลายเพื่อความเป็นผู้ชนะหรือผู้ทำ  
งานดีกว่า เมื่อเป็นดังนั้นก็นับว่า  
เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อความสำ  
เร็จในเป้าหมายรวมขององค์การ  
พฤติกรรมการบริหารงานต่าง ๆ ที่  
ปรากฏออกมาให้เห็นอย่างนี้ก็เป็น

สิ่งหนึ่งเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารคน  
ไทยเราบางส่วนยังยึดหรือยังคิด  
อยู่ในระบบค่านิยมความเชื่อเก่า ๆ  
บางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับสภาพ  
แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคม  
องค์การของไทย นั่นคือ ค่านิยม  
ความเชื่อเก่า ๆ ที่เกี่ยวกับระบบ  
ปิตุลาธิปไตย (Paternalism)  
ระบบศักดินาทวารัราช (Feuda-  
lism & Devine Doctrine)  
ระบบทหารที่แฝงมาในรูปของการ  
เมือง (Military Politics) ระบบ  
กฎหมาย (Legal) และระบบ  
จริยธรรมของไทย (Ethics) ใน  
เมื่อค่านิยมความเชื่อในสิ่งต่าง ๆ  
เหล่านั้นยังมีความคิดอยู่ในบุคลิก  
ภาพของคนไทย และผู้บริหารไทย  
แล้ว พวกเขาจึงไม่สามารถจะตื่น  
หรือปลุกตัวออกมาจากพฤติกรรม  
การบริหารงานในรูปของอัตตาธิป-  
ไตยหรืออำนาจธิปไตยไปได้เลย  
อย่างไรก็ตามเราทราบดีแล้วว่าค่า  
นิยมความเชื่อนั้น ๆ เป็น “เหตุ”  
ที่ทำให้พฤติกรรมการบริหารงาน  
ของผู้บริหารไทยเป็นไปแบบอัตตา  
ธิปไตยและก็ก่อให้เกิดผลเสียหาย  
หลาย ๆ อย่างแก่ประสิทธิภาพสูง  
สุดขององค์การดังที่เราทราบจาก

ผลการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ มาแล้วนั้น ดังนั้นการที่จะทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีมีประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว เราก็ต้องมุ่งเปลี่ยนแปลงในปัจจัยที่เป็น "เหตุ" ซึ่งนั่นก็คือการคืนหาระบบค่านิยมความเชื่อที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ตลอดจนอุดมการณ์ของสังคมองค์การที่เปลี่ยนแปลงไป หนึ่งก็คือเมื่อเราคิดคิดถูกต้องตรงกับสภาพแวดล้อมขององค์การเรื่ออำนาจด้วยแล้ว จึงจะทำให้การประพฤติกปฏิบัติออกมาดีออกมาถูกต้อง แต่ถ้าหากเราคิดไม่ดีไม่ถูกต้องอยู่ก่อนแล้ว การประพฤติกปฏิบัติก็ย่อมเป็นไปได้ในทางไม่ดีไม่ถูกต้องอย่างแน่นอน

#### ๔. ค่านิยมความเชื่อใหม่ ในสังคมองค์การปัจจุบัน

ยังมีองค์การหลายๆ แห่งในปัจจุบันที่เกิดมีความสงสัยว่าการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารงานของนักบริหารหรือฝ่ายจัดองค์การนั้น ควรจะได้เริ่มมาจากจุดไหนกันแน่จึงจะทำให้การ

พัฒนาองค์การ (Organizational Development) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับบางคนอาจมีความเห็นว่าควรจะเริ่มต้นโดยการมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างของการจัดองค์การ(Organizational Structure) คือทำการพิจารณาว่าในการจัดรูปโครงสร้างขององค์การนั้นๆ มีส่วนช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมความเชื่ออันจะเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการบริหารงานต่อไป นอกนั้นก็ยังมีบางคนเห็นว่าควรเริ่มต้น โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ต่างๆ (Organization Technology) ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การที่มุ่งเน้นศึกษาเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ ภายในองค์การนั้น เรายอมรับว่าสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริหารงานของคนอยู่มากเหมือนกัน แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญและใช้ประโยชน์ ได้น้อยกว่าการมุ่ง

เน้นไปที่ "คน" ก่อน (Organizational Human) นั่นก็คือถ้าเราสามารถพัฒนาคนให้มีความเชื่อ มีทัศนคติที่ดีที่สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศในเรื่องประสิทธิภาพสูงสุดของสังคมองค์การแล้วการที่จะได้มาซึ่ง "พฤติกรรมในการบริหารงาน" ที่ถูกต้องก็ย่อมเป็นสิ่งที่ตามมาอย่างแน่นอน สิ่งสำคัญก็คือว่าทั้งสามองค์ประกอบคือ Structure Technology และ Human จะต้องเป็นไปอย่างประสานสอดคล้องกลมกลืนกันเป็นอย่างดีด้วย จึงจะทำให้ O.D. หรือการพัฒนาองค์การสัมฤทธิ์ผลจริง ๆ

ดังนั้นการพัฒนาองค์การให้มมีประสิทธิภาพหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับขององค์การให้สูงขึ้นนั้นเราจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง "ค่านิยมความเชื่อ ตลอดจนทัศนคติของคน" เป็นหลักใหญ่และถ้าค่านิยมความเชื่อ ตลอดจนทัศนคติอันเก่าที่ผู้บริหารคนไทยใช้ไม่ได้ผลดีกับองค์การเราก็จำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าและทำการวิจัยว่าค่านิยมอันใหม่อันใดที่เหมาะสมและสามารถสนองความ

ต้องการอย่างแท้จริงในสังคมองค์การปัจจุบัน ค่านิยมอันใหม่ที่จะได้กล่าวต่อไปนี้เป็นค่านิยมที่ตรงกันกับแนวความคิดของทฤษฎีของ McGregor ตรงกันกับ management System 4 ของ Rensis Likert ตรงกันกับ 8-8 Management ของ Blake and Mouton และที่ตรงกันกับสิ่งค้นพบทางพฤติกรรมศาสตร์อื่นๆ ในแนวเดียวกันนี้ Robert Tannenbaum และ Sheldon A. Davis ได้เน้นให้เห็นความสำคัญต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารในองค์การปัจจุบันมาก อย่างไรก็ตามเราต้องทำความเข้าใจไว้แต่เบื้องต้นเสียก่อนว่า ค่านิยมใหม่ที่ต้องการปัจจุบันจะยึดถือไม่ได้หมายความว่า เป็นค่านิยมที่สมบูรณ์แบบไปในทุก ๆ กรณีทุก ๆ องค์การ แต่หว่าค่านิยมเหล่านี้จะเป็นประโยชน์และจะเป็นการเอื้ออำนวยต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอย่างแท้จริงแค่ไหนเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่น ๆ บางอย่างที่รองรับเป็นพื้นฐานประกอบด้วย เช่น ตัวแปรในเรื่องคนที่วุฒิภาวะ (Maturity) ตัวแปรในเรื่องระยะเวลา (Time needed)

ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงจากค่านิยมอันเก่าไปสู่ค่านิยมอันใหม่ ดังเช่นกรณีของ Weldon plant ต้องใช้เวลาถึงปีกว่า ๆ จึงจะสามารถนำเอาค่านิยมอันใหม่มาใช้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์การได้จริง ๆ Rensis (Likert 1967)

ค่านิยมอันใหม่ที่สำคัญ ๆ ที่ศาสตร์ทางพฤติกรรมได้ค้นพบว่าเป็นพื้นฐานที่ดีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในสังคมองค์การปัจจุบัน มีสรุปเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้ -

(๑) อย่ามองว่ามนุษย์เป็นคนไม่ดีมาแต่สันดาน แต่จงมองว่ามนุษย์เป็นคนดีมาแต่พื้นฐานเดิม

(๒) อย่ามองว่าคนเป็นสิ่งที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง แต่จงมองว่าคนเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการ

(๓) อย่ามองหรือใช้คนอยู่แต่เฉพาะคำบรรยายลักษณะงานเท่านั้น แต่จงมองหรือใช้คนที่รูปร่าง

(๔) อย่าหลีกเลี่ยงการประเมินค่าของคน แต่จงประเมินค่าของคนทั้งในทางที่ดีและไม่ดี และจง

ช่วยรับรองยืนยันว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญคนหนึ่งของกลุ่ม

(๕) อย่ากลัวหรือต่อต้านในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลบุคคล แต่จงยอมรับและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างนั้น ๆ เพื่อความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างแท้จริง

(๖) อย่าปิดกั้นมิให้คนแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด แต่จงเสริมสร้างให้เขาแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดที่เหมาะสมและให้ใช้ความรู้สึกนึกคิดนั้นเป็นประโยชน์ต่อตัวเขาโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อองค์การ

(๗) อย่าสวมหน้ากากหรือแสดงละครในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกัน แต่จงแสดงออกซึ่งความเปิดเผย-ความจริงใจและความจริงแท้แก่กันและกัน

(๘) เลิกจากการที่ไม่ยอมเผชิญหน้ากับผู้อื่นด้วยความจริง แต่จงกล้าเผชิญหน้ากับผู้อื่นเมื่อมีข้อเท็จจริงอยู่พร้อม

(๙) เลิกใช้สถานภาพของตัวเองเพื่อการรักษาไว้ซึ่งอำนาจและอภิสิทธิ์แห่งตน แต่จงใช้สถาน



ภาพของคนเพื่อจุดมุ่งหมายตามที่  
องค์การประสงค์

(๑๐) ละทิ้งความรู้สึกที่ไม่ไว้วาง  
ใจคน

(๑๑) เลิกการที่ไม่ยอมเสี่ยงอะไร  
เอาเสียเลย แต่จงกลับมาเต็มใจ  
ที่จะกล้าเสี่ยง

(๑๒) เลิกมุ่งที่จะแข่งขันซึ่งดีซึ่ง  
เด่น ในระหว่างพวกเดียวกันเอง  
แต่จะหันมาสร้างเป้าหมายร่วมและ  
ช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจกันมากยิ่งขึ้น

## ๕. สรุป

จากการศึกษา-วิเคราะห์และ  
วิจัยที่ได้มาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม  
ก็พอที่จะทำให้เราเข้าใจได้  
อย่างแจ่มแจ้งแล้วว่า ค่านิยม  
ความเชื่อของผู้บริหารยึดถือและใช้  
อยู่นั้นมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อ  
แบบแผนพฤติกรรมกรรมการบริหารของ  
เขาถ้าเป็นค่านิยมที่เหมาะสมถูก  
ต้องกับสภาพการณ์และบรรยากาศ  
ของคนในองค์การแล้ว พฤติกรรม  
การบริหารก็น่าจะเป็นแบบที่ควร  
ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดขององค์  
การ แต่ถ้ายึดถือในค่านิยมที่ไม่

เหมาะสมแล้วก็จะทำให้การดำเนินงาน  
ในองค์การมีอุปสรรคมีปัญหา  
ข้อขัดข้องมากดังนั้นนักบริหารที่  
มุ่งการพัฒนาองค์การหรือที่มอง  
การณ์ไกลก็ย่อมจะมีความรู้สึกไว  
ต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม  
ที่ถูกต้องโดยพิจารณาจากเงื่อนไข  
ที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ :-

(๑) วิเคราะห์ให้รู้อย่างแน่  
ชัดว่าค่านิยมความเชื่ออันเก่านั้น  
มาซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ไม่  
เหมาะสมกับบรรยากาศของสังคม  
องค์การปัจจุบันและเป็นอุปสรรค  
ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประ  
สิทธิภาพสูงสุดขององค์การแล้วก็  
พยายามละทิ้งค่านิยมความเชื่อ  
เก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมเหล่านั้นเสีย

(๒) ศึกษาค้นหาค่านิยม  
ความเชื่ออันใหม่แล้วนำเข้ามาสู่  
กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะ  
ให้ได้มาซึ่งรูปแบบพฤติกรรมกรรมการ  
บริหารงานอันเหมาะสมกับบรรยากาศ  
ของสังคมองค์การ และเอื้อ  
อำนวยประโยชน์ต่อความเจริญ  
ก้าวหน้าสูงสุดขององค์การ ใน  
ส่วนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัด  
การฝึกอบรมและพัฒนาคนในองค์  
การทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่าย

จัดการชั้นสูง ให้รู้จักและเข้าใจ  
ตลอดจนสามารถนำเอาแนวความคิด  
ในค่านิยมอันใหม่นั้นออกไป  
ใช้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้  
นั้นก็ยังจำต้องมีการเปลี่ยนแปลง  
ในสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศอย่าง  
อื่นบางอย่างในองค์การ เพื่อให้  
เหมาะสมสอดคล้องกับพื้นฐานรับ  
รองค่านิยมความเชื่ออันใหม่ซึ่งนั้น  
หมายถึงการทำให้ระบบโครงสร้าง  
ระบบวิทยาการและระบบของคน  
(ค่านิยม) ประสานสอดคล้องกลม  
กลืนกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์  
การนั่นเอง

(๓) นำเอาค่านิยมความ  
เชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมกรรมการ  
บริหารอันใหม่ที่เห็นว่าดีกว่าอันมา  
ทดลองประพฤติปฏิบัติ ใช้กับการ  
บริหารงานกับคนอื่น ๆ ในองค์การ  
โดยจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา  
หนึ่งซึ่งอาจจะนานพอควร แต่ผู้  
บริหารต้องสามารถอดทนพอที่จะ  
คอยได้ถ้าปรากฏได้ผลดีมีประสิทธิ  
ภาพสูงสุดก็จะได้ยึดถือเป็นแนว  
ปฏิบัติบรรทัดฐานและเสริมสร้าง  
ให้แข็งแกร่งต่อไป ถ้าไม่ได้ผล  
ผู้บริหารต้องเริ่มค้นหาพิจารณา  
ตั้งแต่ข้อที่ ๑ เป็นวัฏจักรใหม่.



**พฤติกรรมกรรมการบริหารของไทย**  
(Thai - Administrative Behavior)

**ใช้กับบุคคล-กลุ่มคน**  
ทุกคนในองค์การ

**จุดที่ไถ้รวมทั้งในทางปฏิบัติ**

**ระบุมคานิยมความเชื่อทาง ๗ ของไทย**  
(Thai - Values)

- (๑) - การวางแผน-สั่งการและการตัดสินใจจะปราศจากฝ่ายจัดการทั้งสิ้น
- มีมติดอกคอสูงจนแทบแก่ทรวงก ขอบใหญ่จนระงงความเห็นชอบหรือขอคำชี้แจงแม้แต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ
- ไม่ชอบขอความเห็นจากลูกน้องเพราะคิดว่าทราบดีกว่าทุกอย่าง
- (๒) - มีคตินิยมเอาตัวรอดไว้ก่อนแต่เพียงคนเดียว
- มีกฏเกณฑ์มากกว่าทฤษฎี
- ต่ำส่งหรือขอคิดเห็นของผู้นบริหาร ไถ้กระโดดเข่งมีไถ้
- ผู้นบริหารวางกฏระเบียบที่เห็นอกการลูกน้องและก็จะไม่พยายามมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับระดับล่าง ๆ
- (๓) - อุดมคตินิยมเป็นคำสั่ง สั่งให้คนปฏิบัติงานแทนการรู้งใจ
- ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องไถ้โต้เถียงหรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ
- มีคตินิยมในราชการ ขอบเขต คตินิยมเป็นเรื่องรองกว่าผู้บังคับบัญชา
- (๔) - เครื่องยศหรือระเบียบกฏเกณฑ์ของกิจการ และกิตติสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมการทำงานของคนเกินไป
- เน้นระเบียบกฏเกณฑ์ซึ่งคงมากกว่าความสำเร็จของงาน
- (๕) - มีกฏระเบียบและมติดอกคอสูงซึ่งกิตติอำนาจเพียงอย่างเดียว
- ไม่กล้าที่จะยอมรับผิด แต่จะหลีกเลี่ยงปัญหา
- ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในไถ้ ๆ จึงกลัวการบดขยี้
- พยายามหลีกเลี่ยง-ไม่เปิดเผย แต่ชอบเล่นความรู้อีกหนึ่งวิธีเขาไว้

(๑) ระเบียบปกครอง	(๒) ระเบียบคตินิยมข้าราชการ	ระเบียบทหาร	ระบุมคานิยม	ระเบียบวิชาชีพ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบ (ผู้ใหญ่) มีอำนาจเด็ดขาดในครอบครัว</li> <li>- ทบเป็นผู้บอกคำสั่ง ทุกคนต้องเชื่อฟังและมีกฏเกณฑ์</li> <li>- ทบเป็นผู้ถูก ลูกเป็นแม่ทั้ง</li> </ul> <p style="text-align: center;">๓๑</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ปกครองปกครองการเป็นผู้นำประเทศ</li> <li>- ผู้ปกครองเกิดจากชาติ-ตระกูลและยารมี</li> <li>- ผู้ปกครองมีอำนาจเด็ดขาด</li> </ul> <p style="text-align: center;">๓๒</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดย่านหรือระเบียบเป็นระเบียบ</li> <li>- ติดยกคำสั่งและกฏเกณฑ์</li> <li>- ยึดมั่นกิตติและเครื่องยศที่สุก</li> </ul> <p style="text-align: center;">๓๓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คตินิยมกฏเกณฑ์คือความถูกต้องแก่ผู้เข้าร่วม</li> <li>- ถ้ากฏเกณฑ์ทุกอย่างจริงเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ทุกคนประพฤติปฏิบัติ</li> </ul> <p style="text-align: center;">๓๔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าวางเรื่องตั้งผู้อาวุโสกว่า</li> <li>- แต่เป็นพระบรมโอรสา</li> <li>- ทบไปส่องโพรมะ นิ่งเสีย</li> <li>- คำสั่งของ</li> <li>- นำขุนเขาไว้วางใจ นำใส่เอาไว้วาง</li> </ul> <p style="text-align: center;">๓๕</p>

# ก.พ. ชี้แจงเรื่อง พี.ซี.

ข้าราชการบางคนคิดว่าในระบบชั้นยศที่ใช้กัน  
อยู่เดิม คนจะได้ปรับตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ซึ่งเป็น  
ความเข้าใจผิด

จากกรณีการวิพากษ์วิจารณ์ และร้องเรียน  
ไม่พอใจเกี่ยวกับระบบ พี.ซี. ต่าง ๆ นั้น นายประวณ  
ณ นคร รองเลขาธิการ ก.พ. ชี้แจงว่า เท่าที่ได้ใช้  
ระบบ พี.ซี. มาเป็นเวลา ๑ ปี ปรากฏว่าได้ปรับเข้า  
รูปเข้าที่พอสมควรแล้ว ซึ่งสามารถเลื่อนคนหมดความ  
รู้ความสามารถได้เด่น มีผลงานดีให้ดำรงตำแหน่งสูง  
ขึ้น โดยไม่ยึดแต่หลักอาวุโสแบบระบบเดิม ทำให้  
ข้าราชการแข่งขันกันทำงาน ซึ่งช่วยให้ประสิทธิภาพ  
โดยรวมของข้าราชการดีขึ้น

อย่างไรก็ดี ยังมีข้าราชการส่วนน้อยยังไม่พอ  
ใจระบบ พี.ซี. ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับการเปลี่ยน  
แปลงระบบใด ๆ มาเป็นระบบใหม่ สำหรับสาเหตุ  
ความไม่พอใจของข้าราชการส่วนน้อยนั้น อาจสรุป  
ได้ดังนี้

๑. เข้าใจว่าการแต่งตั้งข้าราชการทำกันแบบ  
เล่นพวก จึงไม่พอใจและหันมาโทษระบบ พี.ซี. ซึ่ง  
ความจริงในระบบ พี.ซี. ก.พ. มีหน้าที่แต่เพียง  
กำหนดว่าตำแหน่งใดควรให้ชื่อว่าอย่างไร ควรใช้  
วุฒิอะไร จัดเป็นตำแหน่งระดับใด โดยพิจารณา

ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งเป็นสำคัญ  
มิได้คำนึงถึงตัวข้าราชการที่ดำรงตำแหน่ง แต่อย่างไร  
ส่วนการที่จะแต่งตั้งใครให้ดำรงตำแหน่งใดนั้น เป็น  
อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการโดยตรง ซึ่งเรื่อง  
การแต่งตั้งข้าราชการนั้น ย่อมเป็นอำนาจของผู้บังคับ  
บัญชาไม่ว่าจะเป็นระบบชั้นยศ ระบบ พี.ซี. หรือ  
ระบบใด มิใช่ว่าเมื่อใช้ระบบ พี.ซี. แล้วผู้บังคับบัญชา  
จึงมีอำนาจแต่งตั้งขึ้นมา ดังที่บางคนเข้าใจ

๒. ผู้ไม่ได้รับการยกระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น  
ไม่พอใจและโทษว่าระบบ พี.ซี. ไม่เป็นธรรม ซึ่ง  
ความจริง ก.พ. ได้พิจารณากำหนดตำแหน่งอย่าง  
ละเอียดรอบครอบ มีหลักเกณฑ์และเทียบเคียงกับ  
ตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันในส่วนราชการอื่น ๆ ด้วย นอก  
จากนี้ ก.พ. ยังเปิดโอกาสให้ส่วนราชการต่างๆ อุตธรณ์  
ได้ เมื่อเห็นว่าการกำหนดตำแหน่งใดยังไม่เหมาะสม  
ข้าราชการบางคนคิดว่าในระบบชั้นยศที่ใช้กันอยู่เดิม  
ตนเองจะได้ปรับตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ซึ่งเป็นความ  
เข้าใจผิด เพราะว่า การจะเลื่อนขั้นให้สูงขึ้นได้นั้น  
แม้ในระบบชั้นยศ ก็จะต้องมีงาน มีตำแหน่ง และ  
ตำแหน่งระดับสูงก็มีจำนวนจำกัด จะต้องแข่งขัน  
กันขึ้นไป และจะเลื่อนสูงขึ้นได้เพียงบางคนเท่า  
นั้น มิใช่จะเลื่อนได้หมดทุกคน ในระบบ พี.ซี.  
ก็เช่นเดียวกัน ย่อมจะเลื่อนขั้นไปได้ตามตำแหน่ง  
(อ่านต่อหน้า ๑๕)



---

---

# ความหวังยังไม่สิ้น

---

---



เช้าวันหนึ่ง ครูเดช ดอกประดู่ ได้ไปเยี่ยมพระมหาเถร สุริโย เจ้าอาวาสวัดทุ่งนาแล้ง เพื่อ  
สนทนาธรรมกันตามปกติเป็นประจำในวันหยุดราชการ

ครู “สวัสดีครับ ท่านมหา”

พระ “สวัสดี คุณครู”

ครู “ท่านสบายดีหรือครับ”

พระ “สุขทุกข์พอประมาณ แล้วคุณครูล่ะสบายดีหรือ”

ครู “ผมมีทุกข์มากกว่าสุขครับ เพราะชีวิตของภรรยาผมมันก็สุข ๆ ติบ ๆ อย่างนั้นแหละครับ ผมได้ข่าวว่าท่าน  
ได้รับแต่งตั้งเป็นพระครู จริงไหมครับ”

พระ “เป็นความจริง”

ครู “ท่านทราบไหมครับว่า ทำไมพระสงฆ์จึงต้องมีสมณศักดิ์  
ในสมัยที่พระพุทธเจ้ายังมีชีวิตอยู่ พระสงฆ์มีสมณศักดิ์หรือเปล่าครับ”

พระ “เรื่องสมณศักดิ์นั้นไม่ใช่เรื่องของพุทธศาสนา แต่มันเกิดขึ้นมา เพราะเรื่องของคนมักก็เลส  
ตัณหา อุปาทาน

ในสมัยที่พระพุทธเจ้ายังไม่ปรินิพพานนั้น สมณศักดิ์ทุกชนิด เช่น พระครู เจ้าคุณ  
สมเด็จพระสังฆราช

อาตมาก็ไม่ทราบเหมือนกันว่า เขามีสมณศักดิ์ไว้ทำไมกัน เปลืองงบประมาณแผ่นดินเปล่า ๆ  
โดยไม่จำเป็น ทั้งเป็นการเพิ่มกิเลสให้แก่พระสงฆ์ด้วย นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างความเคียดแค้น  
และทำให้ประชาชนยากจนยิ่งขึ้น อาตมาก็จำใจรับไปอย่างนั้นเอง เพราะเกรงใจผู้ใหญ่”

ครู “กิเลส ตัณหา อุปาทาน นี่หมายความว่าอะไรครับ ท่านช่วยกรุณาอธิบายให้ผมฟังด้วย ผมฟังยังไม่เข้าใจ เพราะเป็นศัพท์ทางศาสนา”

พระ “กิเลส หมายถึง เครื่องเศร้าหมองของจิตใจ หรือสิ่งที่ทำให้จิตใจเศร้าหมอง

ตัณหา หมายถึง ความอยาก เช่น อยากได้ อยากดี อยากมี อยากเป็น

อุปาทานหมายความว่า ความยึดมั่น ถ้อยมั่น เห็นสิ่งหรือเรื่องสมมุติ ว่าเป็นเรื่องหรือของจริง

กิเลส ตัณหา อุปาทานนี้ ศัพท์ทางศาสนา รวมเรียกว่า เจตสิก”

ครู “ผมเป็นปุถุชนยังฟังหนาไปด้วยกิเลส เปรียบเหมือนดอกบัวจมโคลนอยู่ใต้น้ำ เมื่อฟังท่านอธิบายแล้ว  
ก็ยังไม่ค่อยเข้าใจ ผมอยากให้คุณช่วยกรุณาอธิบายให้ละเอียดยิ่งขึ้น”

พระ “การจะอธิบายให้เข้าใจมันยาก ต้องหมั่นสังเกตจากสิ่งที่เกิดขึ้นกับจิตใจของตนเองนั่นแหละจึงจะเข้าใจ เช่น จะอธิบายว่า กล่อมรสเค็ม ถ้าคนฟังนั้นไม่เคยกินเกลือเลย ก็ยากที่จะเข้าใจจริงๆ ว่ากล่อมมันเค็มอย่างไร

ฉะนั้นขอให้สังเกตจากจิตใจจึงเข้าใจง่ายขึ้น เช่น เราสังเกตดูว่า ขณะจิตใจกำลังเศร้าหมองอยู่หรือเปล่า ถ้าจิตใจของเรากำลังเศร้าหมอง แสดงว่ากำลังมีกิเลสเกิดขึ้นกับจิตใจแล้ว

กิเลส แบ่งเป็น ๓ ชนิดใหญ่ๆ คือ ความโลภ ความโกรธ ความหลง  
ตัณหา แบ่งเป็น ๓ ชนิด คือ ๑. ความกำหนัด ยินดีในเบญจกามคุณ ๕ อัน ได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส อันเป็นที่น่าพอใจ เรียกว่า กามตัณหา ๒. ความอยากเป็นนั่นเป็นนี่ เรียกว่า ภวตัณหา ๓. ความอยากไม่เป็นนั่นเป็นนี่ เรียกว่า วิภวตัณหา

อุปาทาน แบ่งออกเป็น ๔ อย่าง คือ

๑. ความยึดมั่นถือมั่นในเบญจกามคุณ เรียกว่า กามอุปาทาน
๒. ความยึดมั่นถือมั่นในตัวตน เรียกว่า อัตตวาทูปาทาน
๓. ความยึดมั่นถือมั่นในความคิดเห็นของตน เรียกว่า ทิฏฐูปาทาน
๔. ความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งศักดิ์สิทธิ์ และความมั่งงาย เรียกว่า สัตถูปาทาน”

ครู “ผมฟังแล้วเข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง แต่ยังไม่เข้าใจเป็นส่วนมาก บางข้อก็ฟังสงสัยมากยิ่งขึ้นไปอีก เช่น เรื่องกิเลส ๓ ชนิดนี้ ความโกรธผมพอจะเข้าใจ เพราะเคยโกรธ แต่ความโลภนี่สิครับ ผมยังไม่ค่อยเข้าใจ ผมเคยได้ยินคนบางคนพูดว่า เมืองไทยเราคือพัฒนา ไม่เจริญก้าวหน้า ก็เพราะพุทธศาสนาสอนไม่ให้โลภ เลยทำให้คนไทยเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ข้าราชการไทยจึงทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ถึงที่ข้างไม่ถึงที่ข้าง ทำงานแบบอยู่ไปวันหนึ่งๆ เท่านั้น ท่านมีความเห็นอย่างไรครับ กรุณาอธิบายด้วย”

พระ “คนไทยส่วนหนึ่งเข้าใจอย่างแท้จริง แต่เป็นความเข้าใจผิดอย่างฉกรรจ์ชนิดชาวเป็นคำที่เดียว ที่เข้าใจผิดเพราะไม่ได้ศึกษาให้รู้จริง หรือได้อ่านหนังสือที่ฝรั่งได้แต่งเอาไว้ หรือได้ฟังฝรั่งพูด แล้วก็เชื่อฝรั่ง การเชื่อแบบนั้นผิดทั้งหลักวิทยาศาสตร์ และหลักธรรมของกาลามสูตรในพุทธศาสนา ซึ่งสอนไว้ว่า ไม่ควรเชื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจริงหรือไม่จริง จนกว่าจะพิสูจน์ให้รู้จริงเสียก่อนแล้วจึงเชื่อ

ก่อนอื่นต้องเข้าใจเสียก่อนว่า ความโลภนั้นหมายถึงอยากได้ของคนอื่นโดยไม่ชอบธรรม หรือ



โดยทุจริต เช่น อยากได้ของหลวง แล้วก็นำราษฎรมั่งหลวง หรือคอร์ปชั่นสิ่งของและเวลาของ  
ราชการ หรืออยากได้ของคนอื่น แล้วก็ไปปล้น จี้ ขโมย โกง ของคนอื่น อย่างนี้เป็นต้น

พระพุทธเจ้าไม่เคยสอนให้ใครเกียจคร้าน มีแต่สอนให้คนขยันมากๆ เช่น สอนไว้ใน  
โคตมสูตรว่า ธรรมเหล่าใดเป็นไปเพื่อความเกียจคร้าน ธรรมเหล่านั้นไม่ใช่ธรรมวินัยของพระพุทธเจ้า  
สอนไว้ในจราวาสธรรมว่า ความเกียจคร้านเป็นทางแห่งความฉิบหาย และสอนไว้ในทิวฐัมมิกัตต-  
ประโยชน์ว่า จงถึงพร้อมด้วยความหมั่นขยัน คือให้ขยันมากๆ พระพุทธเจ้านอกจากจะสอนให้คนอื่น  
ขยันแล้ว พระองค์ยังทรงกระทำเป็นตัวอย่างที่ดีอีกด้วย คือพระองค์บำรมเพ็ญ ๔ ชั่วโมง เท่านั้น  
นอกจากนี้พระองค์ใช้เวลาที่เหลือเที่ยวสั่งสอนพระสงฆ์และประชาชนตลอดเวลา



ฉะนั้นความไม่โลก กับความเกียจคร้านมันเป็นคนละเรื่องกัน ไม่เกี่ยวกันเลย การที่  
ประเทศไทยด้อยพัฒนา หรือไม่เจริญก้าวหน้า หรือไม่เจริญก้าวหน้าเพราะคนไทยส่วนมากไม่ได้ปฏิบัติตามหลักคำสอน  
ของพุทธศาสนา เช่น พุทธศาสนาสอนไม่ให้ดื่มเหล้า ไม่ให้เล่นการพนัน ให้ขยันหมั่นเพียร ไม่ให้

เห็นแก่ตัว ไม่ให้ยืมเงินกู้ยืม ฯลฯ แต่ปรากฏว่ามีคนปฏิบัติตามน้อยเต็มที่ เมื่อเราเรียนแต่ทฤษฎี แต่ไม่ลงมือปฏิบัติ ผลก็ไม่เกิดถ้าคนไทยส่วนใหญ่ปฏิบัติตามคำสอนของพุทธศาสนาอย่างจริงจังแล้ว ประเทศไทยจะไม่ค่อยพัฒนาหรือล่าหลังดังเช่นปัจจุบัน”

ครู “เท่าที่ท่านอธิบายมานักพอเข้าใจครับ แต่ปัญหาหนักมียู่ที่ว่า หลักธรรมะในพุทธศาสนาเป็นของดีจริง แต่คนไม่ยอมปฏิบัติตาม แล้วถ้าสร้างความเดือดร้อนให้แก่คนอื่นควรจะแก้อย่างไรครับ”

พระ “เรื่องนั้แก้ยากมาก เพราะสิ่งแวดลอมหรือสังคมยอมมีอิทธิพลเหนือจิตใจของปุถุชน คือ คนที่ยังมี อวิชชา กิเลส ตัณหา อุปาทาน สิ่งแวดลอมไม่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของพระอรหันต์ คือ พระโสดาบัน พระสัทธาคามิ พระอนาคามิ และพระอรหันต์ แต่คนส่วนมากเป็นปุถุชน ซึ่งอยู่ใต้อิทธิพลของสิ่งแวดลอมและสังคม ถ้าสิ่งแวดลอมดี คนก็ดี ถ้าสิ่งแวดลอมชั่ว คนก็ชั่ว

ฉะนั้นการจะแก้ไขให้ปุถุชนเป็นคนดีมีศีลธรรม ต้องแก้ไขที่สิ่งแวดลอม จัดสิ่งแวดลอมให้ดี ใครเล่าเป็นผู้จัดสิ่งแวดลอม คุณทราบไหม”

ครู “ประชาชน ข้าราชการ และรัฐบาลครับ”

พระ “ฉะนั้นถ้ารัฐบาล ข้าราชการ และประชาชน ช่วยกันจัดสิ่งแวดลอมให้ดี การสอนศาสนาจึงจะประสบผลสำเร็จ ยกตัวอย่างให้เห็นง่าย ๆ เช่น ในประเทศไทยไม่มีเหล้าขาย ไม่มีโรงงานผลิตเหล้า ไม่มีคนดื่มเหล้า ไม่มีบ่อนการพนัน ไม่มีคนเล่นการพนัน เด็กที่เกิดมารุ่นหลังย่อมจะไม่ดื่มเหล้า ไม่เล่นการพนัน จริงไหม”

ครู “จริงครับ ผมเริ่มมองเห็นความหวังขึ้นมาบ้างแล้วครับ หลังจากได้ฟังคำอธิบายจากท่าน แต่ก่อนนั้น ผมมองดูสังคมไทยด้วยความสิ้นหวัง เพราะไม่รู้ว่าจะทำไมคนจึงทำความชั่ว ทั้ง ๆ ที่รู้ว่ามันเป็นความชั่ว แต่เดี๋ยวนี้ผมรู้แล้วว่า สิ่งแวดลอมมีส่วนทำให้คนทำความดีและความชั่วมากที่สุด

วันนี้เขียนมากแล้วผมต้องนมัสการลาท่านก่อนละครับ วันหน้าผมจะมาคุยกับท่านใหม่สวัสดิ์ครับ”

พระ “เจริญพร”

---

---

# อารมณ์ขันของข้าราชการ

---

---

อนันต์ การณยกร



เรื่องนั้นมีความมุ่งหมายที่จะให้อ่านกันเล่น ๆ เป็นการฆ่าเวลาเท่านั้น หรืออย่างน้อยก็อยากจะเสนอแนะให้ท่านผู้อ่านที่เป็นข้าราชการโดยเฉพาะท่าน ข้าราชการชั้นผู้น้อย ขอให้ท่านพยายามสร้างอารมณ์ขันในชีวิตของท่านเอาไว้บ้าง ไม่มากก็น้อย ขออย่าได้เอาจริงจัง เคร่งครัดหรือเคร่งเครียดต่อชีวิตราชการของท่านจนเกินไปนัก

อันที่จริงชีวิตราชการเป็นชีวิตที่มีลักษณะพิเศษตรงที่ว่าการรับราชการไม่เป็นของง่าย ๆ ดังที่ใคร ๆ เข้าใจกัน วิชาความรู้ที่เรียนกันได้นั้นมีครูสอน มีตำราให้ท่านให้อ่านให้ท่องบ่น แต่วิชาดำรงชีวิตในวงราชการนั้นไม่มีที่สอน สิ่งใดไม่เคยรู้ก็จะไม่รู้ อะไรที่ไม่เคยเห็นก็จะไม่เห็น และการรับราชการเป็นเรื่องที่ตลอดแล้ว ต้องใช้สติปัญญาและไหวพริบพินิจพิจารณาแล้วตัดสินใจดำเนินการเอง การอันใดที่ปฏิบัติลงไปอย่างเดียวกัน อาจจะถือว่าเป็นถูกหรือเป็นผิด ในวงจรชีวิตราชการก็เช่นได้ทั้งสองสถาน

ดังนั้นชีวิตราชการจึงมีลักษณะที่ผิดแผกต่างกับชีวิตผู้คนทั่วไปอยู่บ้าง ผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยา ผู้หนึ่งท่านได้วิจารณ์ชีวิตของสาววัยรุ่นทั่วไปว่า "ไม่ว่าสาววัยรุ่นคนไหน ย่อมจะมีผู้ชายหลายคนมาสนใจหว่านล้อมอยู่รอบตัวมากบ้างน้อยบ้างเพื่อเอาอกเอาใจ" แต่ที่ว่าภาพพจน์ของชีวิตราชการทุกวันนี้สิ่งแวดล้อมมีที่แตกต่างกับสภาพของสาวน้อยวัยรุ่นดังกล่าวนี้เป็นอย่างมากมาทีเดียว กล่าวคือไม่มีใครเลยที่จะมาเฝ้าคอยดูแลเอาอกเอาใจข้าราชการ ถ้าหากจะมีก็คือการสนใจจับผิดจากบรรดาสื่อมวลชนเสียมากกว่า บางครั้งเมื่อคนขึ้นมาในเช้าวันหนึ่ง ข้าราชการก็ซักจะไม่

ค่อยแน่วใจในชีวิตอนาคตของตนเท่าใดนัก ระบบที่จะไร่นั้นจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการอย่างไรได้บ้าง ก็ยังเป็นที่สงสัยแคลงใจอยู่ เพราะต่างก็ยังสงสัยแคลงใจว่าระบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ในการสร้างสมบุญญาบารมีของท่านเพื่อปูนบำเหน็จรางวัลคนสนิทใกล้ชิดของท่านได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายเสียมากกว่า แต่ที่รู้ ๆ และแน่วใจเป็นที่สุดก็คือค่าครองชีพซึ่งจะสูงมากเกินไปจนรายได้จากเงินเดือนไม่พอใช้เสียแล้ว ยิ่งกว่านั้นสภาพแวดล้อมที่เป็นข่าวจากหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือโทรทัศน์ ทุกวันนั้นก็ดูจะไม่เอื้ออำนวยให้บรรยากาศของการทำมาหากินแจ่มใสเท่าใดนัก อย่างเช่นการใช้กฎหมายอยู่เหนือกฎหมายของวัยรุ่นบางกลุ่มก็ดี หรือการทรู่มนตรีหลายท่านผลักดันออกมาแถลงข้อเท็จจริงมากมายหลายเรื่องตามสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ ก็ดี หรือการออกข่าวจากกลุ่มคนไทย ๒-๓ คน ในต่างแดนกลุ่มนั้นว่าจะเดินทางกลับเมืองไทยในวันหนึ่งให้จงได้ก็ดีเหล่านี้ต่างล้วนเป็นข่าวที่หัวเราะไม่ค่อยจะออกกัน ทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามสิ่งแวดล้อมของชีวิตราชการในปัจจุบัน เช่นนั้นย่อมจะไม่มีทางให้เราเลือกได้เป็นอย่างอื่นนอกจากการที่เราจะต้องก้าวเข้าไปพบและเผชิญกับความสับสนเหล่านั้นด้วยการพยายามให้ความเคร่งเครียดต่าง ๆ นั้นคลี่คลายลงไปหรือให้เรื่องราวใหญ่โตประเภทคอขาดบาดตายกลายเป็นเรื่องเล็กให้จงได้ และเราก็จำเป็นต้องมีอารมณ์ขันเอาไว้บ้างในการดำรงชีวิตราชการเช่นนั้น

เรื่องของอารมณ์ เป็นเรื่องที่สามารถสร้างสรรค์ให้โลกนี้รื่นรมณ์ น่าอยู่อาศัย แต่ในทาง



ตรงกันข้ามอารมณ์มีบทบาทสำคัญให้โลกทั้งโลกต้อง พังกัณฑ์การลงไม่ได้เช่นกัน เราจึงควรระวังข้อคิด เห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านนี้เขาเป็นนักปราชญ์กันดูบ้าง อย่างเช่น น.ม.ส. หรือ FROUDE หรือ EMERSON หรือ VOLTAIRE เขาก็ได้แนะนำเอาไว้ในเรื่องของ อารมณ์ว่า “อารมณ์มนุษย์ ย่อมมีไว้ครองโลก แต่ปัญญามนุษย์ย่อมมีไว้เพื่อตบแต่งจักรวาล” ซึ่ง พังคแล้วก็น่าจะคิดเห็นเป็นจริง เพราะถ้าหากว่าคน เราไม่มีอารมณ์เสียอย่าง ชีวิตก็ย่อมจะสูญสิ้นซึ่ง ความหมายเหมือนดังธรรมชาติที่ไร้แสงสว่าง เหมือน ดังดนตรีที่ไร้จังหวะ เหมือนดอกไม้ใบหญ้าที่ปราศ จากอากาศอันไฉว เหมือนผู้หญิงที่ไร้จิตและเหมือน จิตสำนึกที่ปราศจากภูมิปัญญา (ว่าข้านั้น)

ชีวิตราชการจะต้องเผชิญกับความวุ่นวายสับสนเช่นนั้น จึงต้องมีอารมณ์ แต่ก็ย่อมจะไม่ใช่อารมณ์ ประเภท PASSION หรืออารมณ์ประเภท SENTIMENT ให้มากนัก หากควรจะเป็นอารมณ์ ประเภท HUMOUR หรือ WIT คืออารมณ์ชั้นเอง ซึ่งควรที่จะต้องสั่งสมเอาไว้ให้มาก

เป็นที่น่าสังเกตว่าในบางกรณีอารมณ์ชั้นมัก จะเกิดขึ้นภายหลังที่ได้ประสบกับเหตุการณ์ตึงเครียด สลับสับมาแล้วอย่างเช่นกรณีของเบอร์นาร์ดี ซอว์ นัก ประพันธ์ใหญ่ ครั้งหนึ่งเดินอยู่บนถนน คงจะเดิน อยู่ในลักษณะของปราชญ์ทำอะไรไม่ทราบเลยถูกคนขี่ จักรยานชนจนล้มลง แต่ก็ไม่บาดเจ็บอะไร และคน ขี่จักรยานก็วางรถลงแล้วรีบกุ๊กก้อมาพยุงขอโทษขอ โทษเป็นการใหญ่ เบอร์ นาร์ดี ซอว์ จึงกล่าวว่า “น่าเสียดายมากที่โชคของคุณยังไม่ดี เพราะถ้าหาก

คุณออกแรงเพิ่มอีกสักนิด ชนผมให้ถึงตาย คุณก็ จะมขอเสียงก้องโลกไปเลย”

อันที่จริงแล้ว อารมณ์ชั้นก็คือ องค์ประกอบ ส่วนหนึ่งของชีวิต กล่าวคือเมื่อใดที่ชีวิตมีความเจริญ ก้าวหน้า อารมณ์ชั้นย่อมจะเกิดขึ้น หรือจะเปรียบ อีกนัยหนึ่งก็คือว่าสติปัญญาของมนุษย์เรานี้ในเมื่อถึง คราวต้องเผชิญกับปัญหาชีวิตทุกแห่งทุกมุมแล้วก็เกิด ความรู้สึกว่าตนเองยังมีพลังเหลืออยู่เพียงพอที่จะเผชิญ กับปัญหาชีวิตนั้น ๆ ได้อย่างไม่เอาทร้อใจ ใน ขณะเช่นนั้นก็ย่อมมีอารมณ์ชั้นเกิดขึ้น คือ เกิดความ ฉลาดขึ้นมาได้อย่างกระทันหัน และเมื่อใดก็ตามที่ เราสามารถใช้สติปัญญาของเราพิจารณาความโง่เขลา แบบปัญญา ของเหตุการณ์ต่าง ๆ พิจารณาการขัดแย้ง ถัดคืออวดเบ่งเข้าหากันในระหว่างพวกเรากันเองได้หลาย แห่งหลายมุมแล้วไซ้ร้เหมือนอารมณ์ชั้นก็จะติดตามมา พร้อมกับสติปัญญา อย่างเช่น โอมาร์ คัยยาม จินตกวีเอกท่านมีความสำนึกในล้าชีวิตเหมือนดัง ความฝัน ท่านก็พยายามทำเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็ก โดยการแทรกอารมณ์ชั้นของท่านในโคลงกลอนที่ท่าน แต่งเอาไว้จนกลายเป็นผลงานอันเป็นอมตะของโลก ตลอดมาสืบเท่าทุกวันนี้

อารมณ์ชั้นจะช่วยขจัดความคิดอันเคร่งเครียด ให้ปลาสนาการไป และแม้ว่าการแสดงออกด้วย อารมณ์กระแทกกระทั้นดุตั้งก็จะกลับกลายเป็นอารมณ์ เย็นเป็นสุข สบายใจไปได้ คนที่มีอารมณ์ชั้นมักเป็น บุคคลประเภทธรรมดา ๆ มากกว่าที่จะ เป็นบุคคลประ เภทอัจฉริยะ คือเป็นบุคคลในระดับข้าราชการทั่วไป (อ่านต่อหน้า ๔๕)

# กฎหมายและระเบียบใหม่

ท สร. ๐๒๐๑/ว.๘๓

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง การฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้าน

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยกระทรวงมหาดไทยขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติเกี่ยวกับการฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้าน คือ

- ให้ถือว่า การดำเนินกิจการลูกเสือชาวบ้านเป็นการปฏิบัติราชการ
- ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจซึ่งได้รับแต่งตั้งเบนวิทยากร หรือเจ้าหน้าที่โดยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนราชการที่ดำเนินกิจการลูกเสือชาวบ้าน ให้ไปทำหน้าที่เบนวิทยากรและเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้าน ได้รับสิทธิเบิกเงินค่าใช้จ่ายตามพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๖๔ ในกรณีที่ไม่ได้รับสิทธิตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ให้ได้รับสิทธิเบิกค่าอาหารทำการนอกเวลาตามระเบียบ ว่าด้วยการจ่ายเงินค่าอาหารทำการนอกเวลา พ.ศ. ๒๕๖๔ เว้นค่าเช่าที่พักแรมระหว่างการฝึกอบรม

๓. ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจเข้ารับการฝึกอบรมเป็นลูกเสือชาวบ้านได้ โดยไม่ต้องเป็นวันลา

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๕ ลงมติอนุมัติให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจไปทำหน้าที่เบนวิทยากร และเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้าน หรือเข้ารับการฝึกอบรมเป็นลูกเสือชาวบ้านได้ โดยไม่ต้องเป็นวันลา แต่ทั้งนี้ จะต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาเสียก่อน จึงเรียนมาเพื่อทราบ.

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ไพบุลย์ ทองมิตร

(นายไพบุลย์ ทองมิตร)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองกลาง

โทร. ๒๕๖๒๒๕๐

๔๒

กันยายน ๒๕๑๕

เรื่อง รายงานการไปร่วมประชุม ศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศของข้าราชการ  
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง หนังสือท นว. ๓/๒๔๕๕ ลงวันที่ ๔ มกราคม ๒๔๕๕  
หนังสือท นว. ๒๐/๒๕๐๔ ลงวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๔ และ  
หนังสือท สร. ๐๒๐๒/ว. ๑๐๒ ลงวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๑๖

ตามที่ได้แจ้งมติคณะรัฐมนตรีให้ข้าราชการซึ่งไปร่วมการประชุม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ, เสนอ  
รายงานย่อให้คณะรัฐมนตรีทราบ กับให้กระทรวงกรมทบวงกรมส่งรายงานนั้น ๆ ให้แก่สภาวิจัยแห่งชาติด้วย  
ส่วนรายงานการศึกษาให้เสนอ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีทราบ นั้น

บัดนี้ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีแจ้งว่า ได้เสนอรายงานการฝึกอบรม ณ ต่างประเทศของ  
ข้าราชการกรมวิชาการเกษตรเพื่อ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ทราบ ซึ่ง ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พิจารณาแล้ว  
มีบัญชาว่า เรื่องแบบนี้ไม่น่าจะขึ้นมาถึง ควรจะหมดแค่เจ้ากระทรวง และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มี  
ความเห็นว่ ถ้านายกรัฐมนตรีจะขอมติใหม่ให้เสนอรายงานถึงรัฐมนตรีเจ้าสังกัดก็ย่อมจะทำได้

เรื่องนี้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ได้พิจารณาเสนอความเห็นว่คณะรัฐมนตรีได้มอบหมาย  
ให้รัฐมนตรีกระทรวงเจ้าของเรื่องเป็นผู้พิจารณาอนุมัติการไปประชุม ศึกษา ดูงาน หรือไปราชการต่างประเทศ  
ฉะนั้น รายงานการไปร่วมประชุมศึกษา ดูงาน ฯลฯ ก็ควรเสนอให้รัฐมนตรีเจ้าของเรื่องเป็นผู้พิจารณาส่งการ  
ต่อไปได้โดยไม่ต้องเสนอให้ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีพิจารณาอีก

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๑๕ ลงมติเห็นชอบด้วย ตามความเห็น  
ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถือปฏิบัติต่อไป อนึ่ง ถ้ารายงานนั้นเกี่ยวข้องกับ  
กระทรวงใด ก็ให้ส่งกระทรวงนั้นพิจารณาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ปลั่ง มีจุล  
(นายปลั่ง มีจุล)  
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๑๓ กันยายน ๒๕๑๕

เรื่อง อนุมัติให้แต่งตั้งข้าราชการที่คุณสมบัติเฉพาะต่างไปจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง  
เรียน (เวียนกระทรวงทบวงกรมและจังหวัด)

ตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ หลายระดับกำหนดไว้เป็นทำนองเดียวกันว่าผู้ได้รับแต่งตั้ง  
ให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องเป็นผู้ที่ได้อุปถัมภ์ราชการเกี่ยวกับงานนั้น หรืองานอันเกี่ยวของมาแล้วไม่น้อยกว่า  
๑ ปี

ก.พ. ได้พิจารณาอนุมัติตามมาตรา ๔๘ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ให้ผู้บังคับบัญชาส่งย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียว  
กัน หรือรับโอนข้าราชการพลเรือนสามัญมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันในต่างสายงานได้ ในเมื่อ  
ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นเป็นผู้วุฒิตรงตามที่กำหนดไว้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในระดับ ๑  
ระดับ ๒ ระดับ ๓ หรือระดับ ๔ ระดับใดระดับหนึ่งของสายงานที่จะแต่งตั้งใหม่นั้น โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่ได้อุปถัมภ์  
ราชการเกี่ยวกับงานนั้นหรืองานอันเกี่ยวของมาก่อน ตัวอย่างเช่น นาย ก. ดำรงตำแหน่งบุคลากร ๔ อยู่ ถ้า  
นาย ก. เป็นผู้วุฒิปริญญาตรีทางกฎหมายก็ย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนิติกร ๔ ได้ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ไม่รวม  
ถึงการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะต้องเลื่อนจากผู้ที่ม  
คุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยต้องเป็นผู้ที่  
ได้อุปถัมภ์ราชการเกี่ยวกับงานนั้นหรืองานอันเกี่ยวของมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้จังหวัดและกรมต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) ประวิณ ฉ นกร

(นายประวิณ ฉ นกร)

รองเลขาธิการ ก.พ. รักษาราชการแทน

เลขาธิการ ก.พ.

กองวิชาการ

โทร. ๒๙๒๑๙๒๙, ๒๙๑๓๓๓๓ ต่อ ๓๙, ๔๕, ๖๕



๒๑ กันยายน ๒๕๑๕

เรื่อง การรับรองปริญญาและประกาศนียบัตรชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก  
เรียน (เวียนกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ)

ด้วย ก.พ. ได้ลงมติรับรองและรับทราบการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ปริญญาและประกาศนียบัตร  
วิชาชีพ ของสถาบันการศึกษาในประเทศเพื่อบรรจุผู้สำเร็จการศึกษาเข้ารับราชการดังนี้

๑. ผู้ได้รับปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รศ.บ.) สาขาทฤษฎีการบริหารทั่วไป สาขาการ  
บริหารธุรกิจ และสาขาการปกครองท้องถิ่นจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต  
(ศศ.บ.) สาขาวิชาการศึกษามัธยมศึกษา จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อาจบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือน  
สามัญในตำแหน่ง ซึ่ง ก.พ. รับรองว่าปริญญาดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้ไม่สูงกว่าอัตรา  
เงินเดือนระดับ ๓ ขึ้น ๑,๑๕๐ บาท

๒. ผู้ได้รับปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วศ.ม.) หรือวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.)  
สาขาเทคโนโลยีพลังงาน จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตธนบุรี อาจบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการ  
พลเรือนสามัญในตำแหน่ง ซึ่ง ก.พ. รับรองว่าปริญญาดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้  
ไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือน ระดับ ๓ ขึ้น ๒,๒๓๐ บาท

๓. รับทราบการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก  
สาขาวิชาวิทยาเอ็นโตคอนต์ สาขาวิชาทันตศัลยศาสตร์, สาขาวิชาปริทันตวิทยา, สาขาวิชาทันตกรรมประดิษฐ์,  
ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาได้รับประกาศนียบัตรชั้นสูงทางวิทยา  
ศาสตร์การแพทย์คลินิก (วิทยาเอ็นโตคอนต์) ประกาศนียบัตรชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก (ศัลย  
ศาสตร์ช่องปาก) คือสาขาทันตศัลยศาสตร์เดิม ประกาศนียบัตรชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก (ปริ  
ทันตวิทยา) และประกาศนียบัตรชั้นสูงทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก (ทันตกรรมประดิษฐ์) จึงอาจบรรจุ  
เข้ารับราชการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งซึ่ง ก.พ. รับรองว่าประกาศนียบัตรชั้นสูงดังกล่าว เป็น  
คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้ไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือน ระดับ ๔ ขึ้น ๒,๕๒๐ บาท

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และโปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบด้วย.

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ) **ประวิณ ฤ นคร**

(นายประวิณ ฤ นคร)

รองเลขาธิการ ก.พ. ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการ ก.พ.

๕ ตุลาคม ๒๕๑๕

เรื่อง การรับรองประกาศนียบัตรวิชาชีพ  
เรียน (เวียนกระทรวงทบวงกรมต่างๆ)

ด้วย ก.พ. ได้ลงมติรับรองประกาศนียบัตรวิชาชีพของกระทรวงศึกษาธิการ และกองทัพอากาศ เพื่อ  
บรรจุเข้ารับราชการ ดังนี้

๑. ผู้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) แผนกวิชาต่างๆ รวม ๓๗ สาขาวิชา ตามหลักสูตร  
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พ.ศ. ๒๕๒๐ ซึ่งมีหลักสูตร ๑ ปี ต่อจากประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษา  
ตอนปลาย พ.ศ. ๒๕๑๘ ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ

**ก. ประเภทวิชาเกษตรกรรม ๕ สาขา**

สาขาพืชกรรม

สาขาธุรกิจเกษตร

สาขาสัตวบาล

สาขาอุตสาหกรรมการเกษตร

สาขาช่างเกษตร

**ข. ประเภทวิชาคหกรรม ๓ สาขา**

สาขาผ้าและเครื่องแต่งกาย

สาขาอาหารและโภชนาการ

สาขาคหกรรมศาสตร์ทั่วไป

**ค. ประเภทวิชาพาณิชยกรรม ๖ สาขา**

**แผนกพาณิชยการ (๓ สาขา)**

สาขาวิชาบัญชี

สาขาวิชาการขาย

สาขาวิชาเลขานุการ

**แผนกธุรกิจ (๓ สาขา)**

สาขาวิชาภาษาต่างประเทศ

สาขาวิชาการเลขานุการ

สาขาวิชาการบัญชี

**ง. ประเภทวิชาศิลปหัตถกรรม ๗ สาขา**

สาขางานดิน

สาขางานทอ

สาขางานโลหะรูปพรรณ

สาขาศิลปหัตถกรรม

สาขางานไม้

สาขาช่างโลหะรูปพรรณ

สาขางานหนัง

จ. ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม ๑๖ แผนกวิชา

แผนกวิชาช่างกลโรงงาน

แผนกวิชาช่างไฟฟ้า

แผนกวิชาช่างเชื่อมและโลหะแผ่น

แผนกวิชาช่างยนต์

แผนกวิชาช่างวิทยุและโทรคมนาคม

แผนกวิชาช่างก่อสร้าง

แผนกวิชาช่างต่อเรือ

แผนกวิชาช่างตัดเสื้อ

แผนกวิชาช่างทอผ้า

แผนกวิชาช่างเย็บหนัง

แผนกวิชาช่างภาพ

แผนกวิชาช่างพิมพ์

แผนกวิชาช่างครุภัณฑ์

แผนกวิชาช่างสำรวจ

แผนกวิชาเทคนิคการเคมี

แผนกวิชาอุตสาหกรรมการทองเที่ยว

และ ๒. ผู้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพแผนกวิชาอุตสาหกรรมการทองเที่ยว ของวิทยาลัยเทคนิค กรุงเทพมหานคร กรมอาชีวศึกษา หลักสูตร ๓ ปี ต่อจาก มศ. ๓ อาจบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งชง ก.พ. รับรองว่าประกาศนียบัตรดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้ไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือน ระดับ ๑ ชั้น ๑,๒๒๐ บาท

๓. ผู้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ. สูง) วิชาเอกสุขศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ หลักสูตร ๒ ปี ต่อจาก มศ. ๕ หรือ ป.กศ. อาจบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งชง ก.พ. รับรองว่าประกาศนียบัตรดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้ไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือน ระดับ ๒ ชั้น ๑,๓๗๕ บาท

๔. ผู้ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) แผนกผ้าและเครื่องแต่งกายของวิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครใต้ อาจบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งชง ก.พ. รับรองว่าประกาศนียบัตรดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้ไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือน ระดับ ๒ ชั้น ๑,๕๕๐ บาท

๕. ผู้ได้รับประกาศนียบัตรประโยคครูมัธยมของวิทยาลัยพาณิชย์การเซตุนหลักสูตร ๑ ปี ต่อจากประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงทางบริหารธุรกิจ จากสถานศึกษาชง ก.พ. รับรอง อาจบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งชง ก.พ. รับรองว่าประกาศนียบัตรดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้ไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือนระดับ ๒ ชั้น ๑,๖๔๕ บาท

๖. ผู้ได้รับประกาศนียบัตรจำอากาศเหล่าแพทย์ (พยาบาลชาย) ของกรมแพทย์ทหารอากาศ ชงมหลักสูตร ๓ ปี ต่อจาก มศ. ๓ อาจบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งชง ก.พ.

รับรองว่าประกาศนียบัตรดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้ไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือน ระดับ ๑ ชั้น ๑,๒๒๐ บาท

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และโปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบด้วย.

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง  
(ลงชื่อ) **ประวิณ ฅ นคร**  
(นายประวิณ ฅ นคร)  
รองเลขาธิการ ก.พ. ปฏิบัติราชการแทน  
เลขาธิการ ก.พ.

กองวิชาการ

โทร. ๒๘๑๓๓๓๓ ต่อ ๓๘

### ใหม่ ๆ ในราชการ (ต่อจากหน้า ๘๕)

นอกจากราชการและงานพิเศษ ดังที่กล่าวมาแล้วนี้ ท่านยังได้ปฏิบัติหน้าที่พิเศษอื่น ๆ อีกหลายอย่างหลายประการ ที่นับว่าสำคัญ ก็คือ เป็นกรรมการชำระประมวลกฎหมาย ระหว่าง ปี พ.ศ. ๒๔๕๕ ถึง ๒๔๖๖ เป็นอุปนายกราชบัณฑิตยสถานเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๖๘ ถึง ๒๔๗๕ และเป็นอุปนายกสยามสมาคมเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๑

เกียรติคุณ เมื่อมีการรัฐประหารในปี พ.ศ. ๒๔๙๔ และท่านได้พ้นจากหน้าที่ในทางการเมืองโดยสิ้นเชิงแล้ว ก็ได้ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าแต่งตั้งให้ท่านเจ้าพระยาศรัทธาธาดา เป็นองค-

มนตรี อันเป็นตำแหน่งที่ปรึกษาองค์พระมหากษัตริย์ ซึ่งนับว่าเป็นเกียรติยศอย่างยิ่งต่อตนเองและวงศ์ตระกูลซึ่งน้อยคนนักที่จะได้ดำรงตำแหน่งอันมีเกียรติยิ่งนี้ นับได้ว่าท่านเจ้าพระยาศรัทธาธาดา เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของไทย ที่ได้ทำงานรับใช้ประเทศชาติ ในเกือบทุกด้านมาด้วยดีโดยตลอดจนได้รับพระมหากรุณาธิคุณพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุด สำหรับสามัญชนคือมหาปรมาภรณ์ช้างเผือกและมหาวัชรมงกุฏ และได้รับพระราชทานเหรียญตรา และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ทั้งของไทยและต่างประเทศอีกเป็นอันมาก กับได้รับปริญญานิติศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นเกียรติยศด้วย ●



## อารมณ์ขัน

(ต่อจากหน้า ๔๑)

ซึ่งบางโอกาสอาจเป็นคนมีชื่อเสียง และบางโอกาสอาจไม่มีชื่อเสียงอะไรสลับกันไปมักชอบแสดงความขี้เกียจในระหว่างขยัน ชอบแสดงความขยันในระหว่างขี้เกียจ ดำรงชีวิตอยู่ในภาวะที่เบียดเบียนโลกทั้งธรรมชาติ และหนักไปในทางโลกียะ มากกว่าทางโลกุตระ มีความเป็นอยู่ที่ไม่เพียงพอประหยัด ถึงว่าบางโอกาสจะตกต่ำยากจน ก็ไม่จนถึงขนาดต้องหลบหน้าเจ้าของบ้านเข้ามาทวงค่าเช่าบ้าน หรือว่าถ้าร่ำรวยขึ้นมา ก็ไม่ร่ำรวยถึงขนาดจะนั่งกินนอนกินโดยไม่คิดจะทำงานอะไรเลย คนที่มีอารมณ์มักจะชอบอ่านหนังสือ แต่ไม่ถึงขนาดนอนหนังสือ มีความรู้กว้างขวางในวงการสภากาแฟ แต่ไม่ถึงขนาดเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีนิสัยสะสมของเก่าก็แต่เพียงมาตั้งโชว์ไว้ในห้องรับแขก และคนที่มีอารมณ์ขันมักจะโกหก (ทำนองยื่นกระต่ายขาเดียว) ต่อเมื่อจำเป็นจริงๆ หรือถ้าคิดจะเอาเปรียบใคร ก็จะขอเอาเปรียบเพียงครั้งเดียวเท่านั้นแหละ

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าข้าราชการของเราบางคนในทุกวันนี้ช่างไม่มีอารมณ์ขันเอาเสียเลย ไม่รู้ว่าธาตุแท้ของอารมณ์ขันคืออะไร และไม่เข้าใจว่าทำไมข้าราชการจึงต้องมีอารมณ์ขัน ข้าราชการประเภทนี้จึงมักจะดูหมิ่นเหยียดหยามน้อยผู้ที่มีอุปนิสัยแรดๆ หน้าทะเล้น พูดจาตรงไปตรงมา โฉงผาง เบ็ดเผยแล้วก็เลยเกลียดชังหัวนหวาดไปเองว่าถ้าปล่อยให้แพร่หลายต่อไปจะต้องสูญเสียบ้านบังกาบัญชาไปโน่น ข้าราชการประเภทนี้เข้าใจเอาเองว่าอารมณ์ขันคือการเสียดสีหยอกเย้าไม่เข้าเรื่อง แต่ความ

จริงการเสียดสีออกของอารมณ์ขันกับอารมณ์ของการเสียดสี ประชดประชันไม่มีอะไรที่คล้ายกันเลย เพราะการเสียดสีมีใช้จุดหมายของอารมณ์ขัน และผู้ที่อยู่ในห้วงแห่งอารมณ์ขันย่อมเป็นผู้มีจิตใจสุขุมลึกซึ้ง พอที่จะรู้ได้ว่าการเสียดสีไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดจนนึกเดียว

ตามธรรมดาคนมีอารมณ์ขัน มักจะละเอียด สุขุมเยือกเย็น ล้าลึก ระวังตัวรอบคอบในท่ามกลางเสียงยกย่องสรรเสริญ สามารถเผชิญหน้ากับเหตุการณ์อันเป็นวิกฤตได้อย่างเยือกเย็นและยิ้มได้เมื่อยิ้ม เป็นคนที่มีอารมณ์ตามสบาย ไม่ตลกไปกฮาผิดกาลเทศะ ไม่ลำพองถึงดีขิงเด่นใครๆ ในการพูดจาพาทักที่ไม่ต้องใช้คำเหน็บแนม และไม่มีคารมคมคายเป็นสองแง่สองง่าม ไม่ต้องวางท่าให้แลเห็นเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ ไม่ปรารถนาจะให้ใครมาชื่นชมยินดี และไม่จำเป็นต้องไปเอาอกเอาใจใครๆ แต่ก็จะประพฤติปฏิบัติไปด้วยความเห็นอกเห็นใจกันพอสมควร ดังนั้นความหมายของอารมณ์ในที่นี้จึงหมายถึง “แสงสว่างแห่งดวงใจ” กับ “อุดมการณ์แห่งสติปัญญา” นั่นเองและถ้าจะสืบประวัติกันมาตั้งแต่สมัยอริสโตเติล จนกระทั่งถึงยุคของพลาโต และคานท์ก็จะได้พบว่า อุดมการณ์ในการครองชีวิตควรเป็นไปในลักษณะที่ “ขยันได้เมื่อยิ้มมา” ทั้งสิ้น

ในขณะที่มนุษย์อยู่ในระหว่างที่มีอารมณ์เคร่งเครียด ก็อาจจะมีส่วนที่อารมณ์ขันที่สามารถคลี่คลายความเคร่งเครียดของอารมณ์นั้นได้ จนกระทั่งปรากฏว่าระบบประสาทเกิดความรู้สึกสบายใจจนหัวเราะออกมาได้ พลอยให้สถานการณ์อันคับขันถึงเครียดนั้นคลี่คลายลงอย่างโล่งอกโล่งใจไปตามกัน

อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างอารมณ์ขันให้เกิด  
 มั่นคงนั้นมิใช่จะเป็นเรื่องยากเย็นจนเกินไปนัก แต่  
 ก็จะต้องไม่ลืมว่าอารมณ์ขันหมายถึง “แสงสว่างแห่ง  
 ดวงใจ” และหมายถึง “อุดมการณ์แห่งสติปัญญา”  
 ควบคู่กันไปอีกด้วย ดังนั้นการเสริมสร้างอารมณ์ขัน  
 จึงต้องมีขั้นตอนของการประพฤติปฏิบัติพอสมควร

แต่ท่านก็อาจจะสร้างอารมณ์ขันขึ้นมาได้ด้วย  
 วิธีการที่ไม่ยาก คือพยายามอ่านหนังสือประเภท  
 ต่วย-ตุน ให้มาก ๆ เข้าไว้ แล้วท่านก็จะนั่งอมยิ้ม  
 ไปตลอดทาง ตั้งแต่ลาดพร้าวถึงปากคลองตลาดข้าง  
 เถอะถ้าหากว่าไม่มีใครเขารุมกันกล่าวหาว่าท่านเป็นคน  
 สติวิปลาศไปเสียแล้ว หน้าตาท่าทางของท่านสักวัน  
 หนึ่งก็ดูจะมีบุคลิกของการขมขำแจ่มใสอยู่เสมอ  
 แลดูเป็นหนุ่มกระชุ่มกระชวยยิ่งขึ้น



ครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ผู้เขียนเคยทำงานใน

ห้องถิ่นชนบทก็ได้เคยพยายามที่จะเสริมสร้างอารมณ์  
 ขันขึ้นมาในกลุ่มเพื่อนร่วมงานทั้งปวง ซึ่งบังเอิญตก  
 พังพอนโชคร้ายมาได้ตัวหนึ่งและเป็นพังพอนป่าขนาดใหญ่  
 ใหญ่พอใช้ก็เลยจัดการเสียด้วยแกงเขียวหวานรสเค็ม  
 เผ็ดโลด แล้วกลั่นใจเติมกัญชาลงไปด้วยกำใหญ่พอ  
 สมควร ก็ปรากฏว่าทุก ๆ ท่านเจริญอาหารกันเสียจริงๆ  
 และมีอารมณ์ขันอย่างมากมาผุดผกควิสัย จึงมิใช่  
 วิธีการที่จะขอเสนอแนะต่อผู้อ่านให้เสริมสร้างอารมณ์  
 ขันด้วยกัญชา

ทีนี้ เราจะพูดถึงถึงสมมติฐานหลักหรือข้อ  
 ขอมรับในการเสริมสร้างอารมณ์ขันนั้น ก็มีอยู่สั้น ๆ  
 ว่าคนเราทุกคนย่อมมีความสามารถและมีศักยภาพในการ  
 เสริมสร้างอารมณ์ขันกันได้ทั้งสิ้น แต่จะมีมากน้อย  
 เพียงใดในแต่ละท่าน นั้นก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งแต่  
 ถึงอย่างไรความคิดเสริมสร้างอารมณ์ขันเช่นนี้ย่อม  
 สามารถที่จะเพิ่มพูนได้ด้วยการฝึกฝนตนเองส่วนการที่  
 จะมีอารมณ์ขันได้มากน้อยเพียงใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับ  
 บัจฉัยแห่งการกระตุ้นเตือนอีกด้วย

อุปสรรคของการเสริมสร้างอารมณ์ขันก็คือ  
 ความโกรธ มีแง่อนตูปัตตูปอง ความอิจฉาริษยา  
 เป็นมัน ความกลัวล้มเหลวแล้วถูกหยามเหยาะหรือ  
 ความรู้สึกลึงเล็ดอึดใจ หรือความหลงในตนเองว่า  
 อย่างตัวกู้นี้ยิ่งใหญ่เหลือประมาณ และความไม่แน  
 นอนใจในเหตุการณ์หลาย ๆ อย่าง แต่นั่นก็มิได้หมาย  
 ความว่าท่านจะต้องตัดขาดจากกิเลสต่าง ๆ เหล่านี้  
 เสียให้หมด เพราะจะเป็นการเสริมสร้างภาวะของ  
 การเป็นพระอรหันต์เสียมากกว่า ซึ่งมีได้เป็นจุดหมาย

หลักของบทความนี้ แต่หมายความว่าถ้าท่านมีอารมณ์  
ขันเสียแล้ว ก็เลศต่างๆ เหล่านี้ก็จะลดน้อย  
ลงไป

คุณลักษณะของผู้มีอารมณ์ขันมักจะเห็นได้  
จากผู้ที่มีความคิดเห็นไม่ค่อยจะเข้ากับผู้อื่นแล้วก็จะ  
เบนความคิดเห็นที่หลักแหลมเสียดด้วย ผู้มีอารมณ์ขัน  
เป็นผู้ที่ไวต่อบัญญา มองเห็นอะไรทะลุปรุโปร่งได้  
หลายแง่หลายมุม แล้วก็จะมีความยืดหยุ่นในการตัด  
สินใจพอสมควร แต่เด็ดขาด

อารมณ์ขันเกิดขึ้นจากความคิด ผู้ใดทำอะไร  
โดยไม่คิดหรือไม่มีความคิดเห็นเป็นของตนเอง คน  
ประเภทนี้ย่อมหาอารมณ์ขันได้ยากและเหมาะที่จะเป็น  
มอบน การคิดนี้ย่อมหมายถึงการฝึกฝน ความ  
เข้มแข็งเด็ดเดี่ยวและกำลังอำนาจแห่งการวินิจฉัย ตก  
ลงใจตลอดจนการคิดทบทวนรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้  
ให้ได้มาซึ่งข้อยุติ

การคิดนั้นพอจะแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภท  
คือการคิดอย่างมีจุดหมายและการคิดอย่างเลื่อนลอย  
สำหรับการคิดอย่างมีจุดหมายนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะ  
ก่อให้เกิดอารมณ์ขันซึ่งหมายความว่าความคิดในสิ่งที่จะ  
ก่อให้เกิดประโยชน์ สอดตามความมุ่งหมายคือคิด  
ด้วยเหตุผล คิดในสิ่งที่เป็นจริงและเป็นไปได้ ตลอด  
จนการคิดทำอะไรลงไปด้วยหลักวิชา ส่วนการคิด  
อย่างเลื่อนลอยก็คือคิดอย่างไม่มีสมเหตุสมผลเท่าใดนัก  
เป็นไปในลักษณะเพื่อฝันหรือฝันเฟื่อง การคิดเรื่อย  
เปื่อยไปที่เดียว แต่ถ้าสามารถชักนำความคิดทั้ง ๒  
ประเภทนี้มาผนึกพลังรวมกันได้ก็จะเป็นปัจจัยแห่งการ  
กระตุ้นเตือนให้เกิดอารมณ์ขันขึ้นมาทันใด

ส่วนการที่ใครจะฝึกฝนตนเองให้เกิดอารมณ์  
ขันขึ้นมาได้นั้น สิทธิการจะท่านยอมว่าไว้ให้ผู้อื่นฝึก  
ตนเป็นคนช่างสังเกต พยายามทำตนเป็นคนโง่ ๆ  
เขื่อ ๆ ให้เป็นคนอยากรู้อยากเห็นช่างซักช่างถามแล้ว  
ใหม่ความพากเพียร พยายาม พร้อมทั้งรู้จักใช้  
เวลาให้เป็นประโยชน์ พยายามฝึกหัดตนเองให้รู้จัก  
ใช้วิชาการฉบับที่ทักประจำวัน และต้องเป็นคนมีใจหนัก  
แน่นไม่หุเบาและเป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณ  
ดีเป็นเลิศ

ตัวอย่างของผู้มีอารมณ์ขันท่านหนึ่งคือ ม.ร.ว.  
คึกฤทธิ์ ปราโมช ท่านผู้นี้มีอารมณ์ขันด้วยคำพูดที่  
ทำหน้าตายได้ที่สุดในโลกอย่างเช่นเมื่อคราวที่ลูกศิษย์  
ลูกหาไปเยี่ยมคารวะที่บ้านทรงไทย ขอยสวณพลุ ใน  
บ้านของท่านนั้นมสระนำที่ปลูกบัววัดคือเรียก อามาซอน  
นิตา สวยงามและยังมี SWAN ขาวซึ่งชื่อว่า ปัก  
ลอยพองเป็นสง่างามอยู่ในสระนั้น เมื่อเรียนถามท่าน  
ว่า “ทำไมอาจารย์ตั้งชื่อปักให้แก่ SWAN ขาวตัว  
นี้ครับ” ท่านก็ตอบทันทีว่า “อ้าวก็เขาเป็นหงส์สกุล  
นี้คุณ”

หรือเมื่อคราวที่ไปสมัครรับเลือกตั้ง ส.ส. เขต  
ดุสิตกันเมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๑๕ ปรากฏว่า  
บรรยากาศระหว่างผู้สมัครรับเลือกตั้งบางท่านกับผู้แทน  
หนังสือบางฉบับเกิดตั้งเครียดเข้าหากันอย่างไม่น่าเป็น  
ไปได้ ท่านผู้นี้ไม่อยู่ในฐานะผูกพันเกี่ยวข้องกับ  
บรรยากาศเช่นนั้นจนนิดเดียว แต่ก็เห็นว่าควรที่จะทำ  
อะไรลงไปสักอย่าง ท่านก็เอ่ยปากออกมาอย่างหน้า  
ตาเฉยพอได้ยินกันในกลุ่มนั้นว่า “ใครมียาม  
ชกใครบ้าง” ก็ท่านเองที่ช่วยให้บรรยากาศอัน

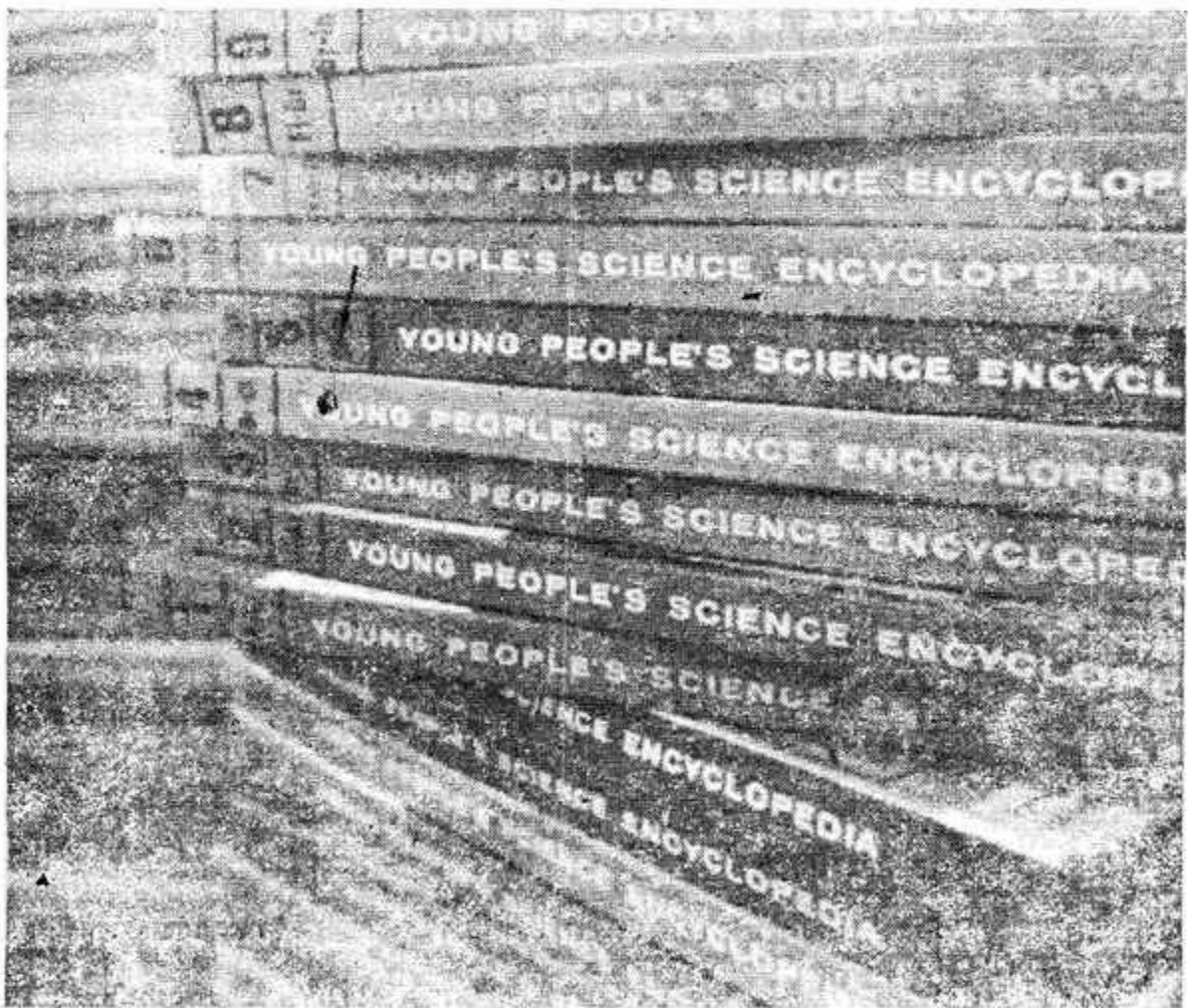


ก้าวร้าวดังคนของหน้านั้นเปลี่ยนสภาพเป็นความครึก  
ครื้นแจ่มใส โดยที่หัวหน้าคนนั้นมาทันทีก็เพราะคำพูด  
ประโยคนั้น

สิ่งสำคัญที่สุดที่ช่วยให้คนเรามีอารมณ์ขันได้  
ซึ่งเป็นเรื่องง่าย ๆ เสียด้วยก็คือ การอ่านหนังสือน  
เอง การอ่านหนังสือในที่นี้ น่าจะกระทำได้โดยง่าย

ให้วินวายอะไร เอาเป็นว่า เมื่อท่านชอบอ่านหนังสือ  
ท่านก็หยิบหนังสือมาอ่านอย่างสบายอกสบายใจได้  
เรื่องใดราวดีก็เท่านั้นเอง

ความหมายอันแท้จริงของการอ่านหนังสือ  
ก็เพื่อที่จะปลดปล่อยความคิดเห็นในแนวทางอันล้า  
สมัย แล้วจัดสิ่งที่เรื่อกันว่าความรู้เท่าไม่ถึงการ



โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหนอนหนังสือ นิสัยการอ่าน  
หนังสือไม่จำเป็นต้องรอให้ใครมาสั่งมาสอน และคน  
ที่ชอบอ่านหนังสือก็ไม่จำเป็นต้องมีบุคคลิกแบบนัก  
ปรัชญาประเภทกัญชาธิปไตย หรือประเภทบุปผาชน

นั้น ๆ ให้น้อยลง นอกจากนั้นการอ่านหนังสือก็คือ  
การเคลื่อนไหวอย่างหนึ่งในจิตใจของมนุษย์ให้เป็นไป  
เพื่ออำนวยความสะดวกชั้นและก่อให้เกิดอารมณ์อัน  
แจ่มใสอยู่เสมอและนั่นก็คืออารมณ์ขันที่เราต้องการ



แต่บางท่านหรือมากมายหลายท่านที่เคยขอม  
ได้อ่านหนังสือเพื่อเสริมสร้างอารมณ์ให้แจ่มใสคือท่าน  
อ่านหนังสือหนึ่งหากันยกใหญ่เพื่อหมั่นเขมเขาสว่างทาง  
แห่งการเลื่อนวิหะฐานะ หรือเลื่อนชั้นเลื่อน  
ตำแหน่งคือการอ่านหนังสือเพื่อเป็นคนใหญ่คนโต  
เพื่อหวังอำนาจบารมีในตำแหน่งสูง หรือไม่ก็อ่านหนังสือ  
เพื่อขงชัยให้ได้ตำแหน่งครูบาอาจารย์จนถึงจน  
ศาสตราจารย์เอาไว้คอยหลอกเด็ก ๆ ที่ไร้เดียงสาอะไร  
เหล่านั้นเรียกว่าเป็นการอ่านหนังสือเพื่อหวังลาภยศ  
เป็นสิ่งสำคัญ ก็ย่อมจะต้องมีการเสอมลาก เสอ  
ยศ พลาดหวังผิดหวังเป็นธรรมชาติของโลกธรรมแปด  
คนเหล่านั้นก็จะมีแต่ความอิจฉาริษยาที่คอยเร้ารมดวงใจ  
ให้คอยฉวยโอกาสเหยียบย่ำขำเติมกันและกันแต่เพียง  
เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง หน้าที่ก็จะมแต่ความ  
เคร่งขมึม เคร่งเครียดเหมือนแบกโลกทั้งโลกไว้บน  
ไหล่ การที่จะได้สัมผัสอารมณ์ชั้น ความบันเทิงเอง  
ความมัสมละจากบุคคลประเภทนี้จึงเป็นความหวังที่  
ยากจะเป็นไปได้

การอ่านหนังสือเพื่อให้เกิดอารมณ์ชั้นหลัก  
การง่าย ๆ ว่าจงอ่านหนังสือที่เราชอบและสนใจ แล้ว  
การอ่านหนังสือเช่นนั้นก็ย่อมจะออกรสให้เกิดอารมณ์  
ปลอดโปร่งแจ่มใส นั่นคือ เราต้องอ่านหนังสือที่ถูกต้อง  
รสนิยมของเราเท่านั้น ไม่ควรฝืนอ่านหนังสือที่ไม่ต้อง  
ด้วยรสนิยมของเราเป็นอันขาด เพราะว่าในโลกนี้ยัง  
ไม่มีหนังสือเรื่องไหนที่สำคัญและจำเป็นถึงขนาดที่  
ใคร ๆ จะต้องอ่านกันให้ได้ทุกคน เพียงแต่ว่าใน  
โอกาสหนึ่ง ณ สถานที่แห่งหนึ่งและในอารมณ์อย่าง  
หนึ่งอาจมีภาวะอันจำเป็นเพื่ออ่านหนังสือเรื่องหนึ่งเล่ม

หนึ่งจนได้รอสายหนึ่งซึ่งอาจเป็นหนังสือเหมาะสำ  
หรับท่าน แต่ไม่เหมาะสำหรับผู้อื่น และก็ไม่จำเป็น  
ที่ท่านต้องไปหาหนังสือต่าง ๆ มาสะสมไว้ให้รก  
ห้องเช่นห้องทำงานของตัวเอกในหนังสือที่เต็มไปด้วย  
หนังสือหนึ่งมากมายเป็นร้อยเป็นพันเล่ม อย่าไป  
คิดว่ามันเป็นสภาพแท้จริงของฝรั่งทั่วไป เบอหง  
หนังสือเล่มใหญ่ ๆ เหล่านั้นอาจจะเป็นที่ขุกซ่อนเงิน  
สดนอกบัญชีหรือขุกซ่อนกุญแจห้องพักของอิหนูทั้ง  
หลายเอาไว้มิให้ศรัภรรยาได้ล่วงรู้เท่านั้นเอง ถ้าจะ  
อ่านหนังสือเยอะแยะเหล่านั้นเสียให้หมดก็จะต้อง  
อ่านหนังสือประเภทที่ไม่น่าสนใจเสียอีกมากมายแล้ว  
จะต้องเป็นโรคกะเพาะอาหารพิการ เป็นโรคธาตุพิการ  
หน้าม่วงคววมืดไปวัน ๆ จะหาอารมณ์ชั้นจากบุคคล  
ประเภทนี้มาเป็นกระสายยาสันนิตเดียวไม่ได้เลย

วิชาอ่านหนังสือเพื่อให้เกิดอารมณ์ชั้นนั้น ก่อน  
อื่นทีเดียว ท่านต้องเป็นนักประชาธิปไตยนิดหน่อย  
หรือจะเป็นเสรีประชาธิปไตยอะไรนั้นก็ยังได้ เมื่อ  
ท่านแน่ใจว่าท่านเป็นนักประชาธิปไตยแล้วท่านก็ต้อง  
อ่านหนังสืออย่างเสรี มีความเป็นไทแก่ตัวทั้งในด้าน  
เสรีภาพ สมภาพ หรือเสมอภาคในการอ่าน เช่นมี  
เวลาว่างเมื่อไรก็หยิบหนังสือมาอ่านได้ ท่านอาจ  
อะอุนเครื่องด้วยหนังสือประเภทด้วยคุณหรือชายหัว  
เราะ ฯลฯ อะไรนั้นเสียก่อนก็ยังได้ การอ่านหนังสือ  
แบบนี้จะเป็นไปเพื่อส่งเสริมปัญญา และเพื่อสละทิ้ง  
ความเห็นแก่ตัวแล้วน้อมรับเรื่องใหม่ ๆ ไว้เพิ่มพูน  
ความรู้ให้ใจคอกว้างขวางมีอารมณ์สุขุมเยือกเย็นยิ่งขึ้น

อันที่จริงแล้วมนุษย์เราเกิดมาก็มิได้มาเปล่า  
แต่มีสันดานในการชอบเรียน ชอบถามคิดควมาด้วย

พอเติบโตเป็นผู้หลักผู้ใหญ่กะเขาแล้ว ก็มักจะถูกสั่ง  
แหวดล้อมครอบงำ กำบังดวงปัญญาเอาไว้ ทำให้  
เรื่อใจในระยะนั้น ๆ ต้องถูกเยอโยแห่งความหลงผิด  
หลายอย่าง ครอบคลุมห่อเอาไว้และความเฉลียวฉลาด  
ต่าง ๆ ก็จะค่อยลดน้อยลงไปทุกที แล้วเจ้านิสัยบ่ม  
บ่มท่ามกลางกำแพงคอรันก็สำแดงร่างออกมา สติปัญญา  
ก็เริ่มจะไม่เข้าทำอยู่รำ ไปได้กลายเป็นคนเคร่งขรึมและ  
เคร่งเครียดวางท่าเป็นชนชั้นที่ยากต่อการคบหาสมาคม

การอ่านหนังสือมาก ๆ ให้เกิดอารมณ์ขันก็  
จะช่วยลอกเอาเยอโยที่ห่อหุ้มดวงปัญญาเช่นนั้นออกไป  
ไปเสียความคิดความอ่านก็สามารถเคลื่อนไหวได้ว่องไว  
เป็นคนทันสมัยอยู่เสมอ ส่วนนิสัยบ่มบ่มท่ามกลาง  
คอรันไม่เอาไหนก็จะหมดสิ้นไป เกิดมีอารมณ์ขันร่า  
เริงยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นสง่าผ่าเผยในวงกว้างทั่วไป

สำหรับผู้ซึ่งมีมันสมองเสื่อมโทรมเพราะมีแนว  
ความคิดอันล้าสมัยไม่นิยมอารมณ์ขัน นวน ๆ ไปก็จะ  
กลายเป็นคนหัวโบราณเคร่งครัดหลัก SENIORITY  
ประเภทขราคารวะอย่างเหนียวแน่นเช่นข้าราชการชั้น  
ผู้ใหญ่ของเราบางท่าน อยู่ในตำแหน่งสูงมีหลักฐาน  
มั่นคง แต่ท่านไม่มีอารมณ์ขันเอาเสียเลย ท่านมัก  
จะมองเห็นลูกน้องและสิ่งแหวดล้อมทั้งหลายเป็นที่ขวาง  
หูขวางตาไปเสียหมดและท่านก็มักจะเป็นคนเจ้าศเจ้า  
อย่างทันที ชอบพูดจากับลูกน้องหรือแขกเหรื่อทั่วไป  
โดยเก็บความรู้สึกอยู่ตลอดเวลาในลักษณะของ  
วัฒนธรรมอำพราง มองเห็นการแต่งกายของคนยุค  
ใหม่เป็นการเสื่อมเสียศีลธรรมและวัฒนธรรม ท่าน  
เชื่อว่าการฟื้นฟูศัพท์แสงให้ทันสมัยเป็นแนวทางชัก  
นำประเทศชาติไปสู่ความหายนะ แล้วท่านเหล่านั้นก็

อุปโลกตนเองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญรอบรู้ไปเสียทุกอย่าง  
เสียอีก ก็เลยกลายเป็นคนถดถอยตัว คอรัน มานา  
จิตน้ำใจแข็งกร้าวเหมือนหินผุสัปรังเค กลายเป็นคน  
ประสาธไว อวดเบ่งใหญ่โตเหลือหลาย ทั้ง ๆ ที่  
ความคิดอ่านของตนก็เก่าแก่ล้าสมัยเหลือเกินแล้ว ใน  
ที่สุดก็จะตกอยู่ในกองทุกข์



การทำงานอาชีพที่ยากพอใช้ ที่เรียนรู้อา  
แล้วนั้นก็เป็นเพียงส่วนน้อยส่วนหนึ่งในการประยุกต์  
ใช้งาน จึงจำเป็นจะต้องศึกษาหาความรู้ทางภาคปฏิบัติ  
กันไปอีกนาน การอ่านหนังสือให้มากก็ช่วยให้เกิด  
แสงสว่างแห่งสติปัญญา รู้เท่าแน่ชัดแก่ใจตนเองว่า  
ตัวกู้นั้นหมั่นช่างไม่รู้อะไรเอาเสียเลยทีเดียวและนั่น  
ก็คืออารมณ์ขันของคนเราในวาระสุดท้ายของชีวิตและ  
นั่นคืออุดมการณ์แห่งสติปัญญาของปวงชน

# ปัญหาระเบียบ ข้าราชการพลเรือน

ทวงเหรียญเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๒๗

ผมขอเรียนถามปัญหาข้าราชการพลเรือนดังนี้

๑. ผมเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามัญ ชั้นโท เดิม (ปัจจุบัน ระดับ ๔) เคยได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ดังนี้ (ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา)

๑.๑ ได้รับพระราชทาน บ.ช. เมื่อ ๕ ธ.ค. ๒๕๑๒ เหรียญได้รับแล้ว แต่สัญญาบัตรคู่กับเหรียญ ยังมิได้รับ

๑.๒ ได้รับพระราชทาน จ.ม. เมื่อ ๕ ธ.ค. ๒๕๑๕ ทั้งเหรียญและสัญญาบัตรคู่กับเหรียญ ยังมิได้รับ

๑.๓ ได้รับพระราชทาน ร.จ.พ. เมื่อ ๕ ธ.ค. ๒๕๑๗ ทั้งเหรียญและสัญญาบัตรคู่กับเหรียญ ยังมิได้รับ

เคยเรียนถามหัวหน้าส่วนการศึกษาเหมือนกัน โดยทาง จ.ม. ส่วนตัวแต่มีเห็นท่านตอบ จึงอยากจะเรียนถามว่า ผมจะติดต่อขอรับเหรียญอีก ๒ เหรียญ

และสัญญาบัตรคู่กับเหรียญ ทั้ง ๓ ฉบับ (๑.๑, ๑.๒, ๑.๓) ด้วยตนเองได้ไหม ถ้าได้จะติดต่อ ขอรับได้ที่ไหน และต้องนำหลักฐานอะไรไปแสดงบ้างในวันขอรับ

๒. การขอเข้ารับพระราชทานเป็นคู่สมรสพระราชทานนั้น มีระเบียบและวิธีการปฏิบัติอย่างไร และคู่สมรสที่จะขอเข้าเป็นคู่สมรสพระราชทานนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างไร และผู้ขอรับพระราชทานเป็นนาคหลวงจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างไร

๓. การขอเข้ารับพระทานเป็นนาคหลวงนั้น มีระเบียบและวิธีการปฏิบัติอย่างไร และผู้ขอพระราชทานเป็นนาคหลวงจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างไร

ตอบ ๑. การจะขอรับเหรียญเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และสัญญาบัตรที่ได้รับพระราชทาน และได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วนั้น อาจขอรับได้จากผู้บังคับบัญชาเจ้าสังกัด ซึ่งอาจมอบให้งานการเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรส่งให้ หรือหากสงสัยในข้อขัดข้องต่างๆ อาจติดต่อโดยตรงได้กับแผนกทะเบียนฐานันดร กองประกาศิต สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๒. การขอเข้ารับพระราชทานเป็นคู่สมรสพระราชทานนั้น ต้องขอทราบระเบียบ และวิธีการ

ปฏิบัติจากสำนักพระราชวังหรือสำนักราชเลขาธิการ

๓. การขอเข้ารับพระราชทานเป็นนาคหลวง  
ก็น่าจะขอทราบรายละเอียดจากสำนักพระราชวัง  
หรือสำนักราชเลขาธิการด้วยเช่นกัน

### เลื่อนระดับ ๖ ไประดับ ๗ ไม่ต้องสอบ

ผู้ถาม : สมาชิกหมายเลข ๑๐๒๔

ด้วยผมมีปัญหาเกี่ยวกับพระราชกฤษฎีกา ว่า  
ด้วยข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๘ ที่ประกาศใช้เมื่อ  
วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๑๘ ไปแล้วนั้น ผมขอเรียน  
ถามดังนี้ คือ

๑. ตำแหน่งอาจารย์ ๒ รับเงินเดือนระดับ  
๕-๖ ได้ระดับ ๖ รับเงินเดือนในอัตรา ๔,๐๘๕ บาท  
ขั้นค่าของระดับ ๖ เมื่อผู้นั้นได้เงินเดือนขั้นทุกแบบ  
ประมาณบละ ๑ ขั้น จนถึงได้รับเงินเดือน ๕,๑๑๕  
บาท ซึ่งเป็นขั้นค่าของระดับ ๗ ขั้น ๕,๑๑๕ บาท  
(ตำแหน่งอาจารย์ ๓ รับเงินเดือนระดับ๖-๗) ตำแหน่ง  
อาจารย์ ๓ ระดับ ๗ ได้หรือไม่

๒. ตามที่ผมได้ติดตามอ่านวารสารข้าราชการ  
ประจำทุกเล่ม ยังไม่เห็นว่ามีหลักสูตรการสอบแข่งขัน  
หรือสอบคัดเลือก จากระดับ ๖ ขึ้นไปเป็นระดับ ๗  
ได้กำหนดไว้ความเข้าใจของผมคิดว่าผู้ที่อยู่ในระดับ ๖  
ขั้นต่อ ๆ ไปเมื่อเงินเดือนขั้นถึงขั้นค่าของระดับ ๗ ขั้น  
๕,๑๑๕ บาท ก็คงไม่มีการสอบแข่งขัน หรือสอบคัด  
เลือก เนื่องจากอธิบดีอำนาจแต่งตั้งเลื่อนได้อยู่

แล้ว คงจะมีการปฏิบัติเช่นเดียวกับระบบขั้นเดิมที่ยก  
เลิกไป คือ เมื่อผู้ใดเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญชั้น  
เอกแล้ว เงินเดือนขั้นไปขั้นค่าหรือสูงกว่าขั้นค่าของ  
ข้าราชการพลเรือนสามัญขั้นพิเศษ ก็จะได้รับ  
เสนอขอให้คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งเป็นข้าราชการ  
พลเรือนสามัญขั้นพิเศษได้

ตอบ ๑. ตำแหน่งอาจารย์ ๒ ซึ่งกำหนดให้รับเงิน  
เดือนในระดับ ๕-๖ เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้น ๕,๑๑๕  
บาทแล้วยังคงเลื่อนเงินเดือนขั้นต่อไปในระดับ ๖ อีก  
ได้ แต่จะเกิน ๗,๖๖๐ บาทอันเป็นขั้นสูงสุดของระดับ  
๖ ไม่ได้ นอกจากจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นอาจารย์  
๓ ซึ่งกำหนดให้รับเงินเดือนในระดับ๖-๗ จึงจะสามารถ  
เลื่อนเงินเดือนในระดับ ๗ ต่อไปได้ ซึ่งการเปลี่ยน  
ตำแหน่งจากอาจารย์ ๒ เป็นอาจารย์ ๓ นั้น ผู้ได้รับ  
แต่งตั้งจะต้องเป็นผู้คุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์  
ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งท้ายพระราช  
กฤษฎีกาว่าด้วยข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๘

๒. ความเข้าใจของคุณถูกแล้ว เพราะการ  
เลื่อนข้าราชการตำแหน่งระดับ ๖ ให้ดำรงตำแหน่ง  
ระดับ ๗ ไม่มีการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก เป็น  
ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจส่งบรรจุแต่งตั้ง  
ตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แต่ทั้งนี้ต้องปฏิบัติตามหลัก  
เกณฑ์เกี่ยวกับเงินเดือนของผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรง  
ตำแหน่งสูงขึ้นตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร  
๑๐๐๓/ว. ๘ ลงวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๑๕ ด้วย



## สงสัยหัวข้อเรื่องในคำสั่ง

ผู้ถาม : คุณสงวน สอนธิชัย

ผมมีความสงสัยหัวข้อเรื่องในคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการ ซึ่งใช้ต่างกันตามตัวอย่างข้างล่างนี้ว่า อย่างเป็นทางการใดจะถูกต้องและเหมาะสมต่างกัน เพราะมีแต่ละส่วนราชการใช้ต่างกัน คือ

๑. เรื่องแต่งตั้งข้าราชการ
  ๒. เรื่องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
  ๓. เรื่องแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง
  ๔. เรื่องย้ายและแต่งตั้งข้าราชการ
- ที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ ตัวอย่างที่ ๑ ตัวอย่าง

อย่างหม่อมคำว่ายานำหน้า ใช้เฉพาะกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเดียว

ตอบ หัวข้อเรื่องในคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการ ที่ถูกต้องคือ “เรื่อง แต่งตั้งข้าราชการ” ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นกรณีการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง หรือรับโอน ย่อมใช้คำว่า “แต่งตั้งข้าราชการ” ทั้งสิ้น ตามถ้อยคำที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

## สิทธิการลาไปศึกษาต่อของลูกจ้างประจำ

ผู้ถาม : พนักงานขับรถนคร

ระเบียบกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยการให้ลูกจ้างไปศึกษาและฝึกอบรมภายในประเทศไทยได้รับค่าจ้างเต็มระหว่างลา

ผมเป็นพนักงานขับรถนคร ลูกจ้างประจำของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สอบเข้ารับทุนศึกษาวิชาพนักงานอนามัยได้ ในขณะที่ผมไปศึกษาวิชาพนักงานอนามัยอยู่นั้น จะมีสิทธิได้รับค่าจ้างตามระเบียบกระทรวงสาธารณสุข ดังกล่าวข้างต้นหรือไม่ตอบ ทางผู้ตอบไม่ทราบว่าระเบียบกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยการให้ลูกจ้างไปศึกษา และฝึกอบรมภายในประเทศ โดยได้รับค่าจ้างเต็มระหว่างลา นั้นกำหนดไว้อย่างไร แต่ลูกจ้างประจำของส่วนราชการต่างๆ ที่ทำงานต่อเนื่องมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปีบริบูรณ์ ควรมีสิทธิลาไปศึกษาและฝึกอบรมภายในประเทศได้โดยอนุโลมเช่นเดียวกับการลาไปศึกษา ณ ต่างประเทศ โดยได้รับค่าจ้างตามระเบียบการจ่ายค่าจ้างของลูกจ้างของทางราชการ แต่จะเพิ่มค่าจ้างในระหว่างลาไม่ได้ โดยต้องทำสัญญาว่าเมื่อศึกษาเสร็จแล้วต้องกลับมาทำงานไม่น้อยกว่า ๓ เท่าของเวลาที่รับค่าจ้างระหว่างลา โดยอยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาด้วยว่าควรจะให้ลาไปศึกษาหรือไม่

แต่ในกรณีของคุณ เมื่อสอบเข้ารับทุนศึกษาวิชาพนักงานอนามัยได้แล้ว เมื่อสำเร็จการศึกษา ก็อาจจะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการได้ เป็นการเปลี่ยนฐานะจากลูกจ้างมาเป็นข้าราชการก็น่าจะทำได้โดยอนุโลมตามระเบียบดังกล่าว

## สอบเลื่อนตำแหน่งได้แต่ไม่ได้ปรับเงินเดือน

ผู้ถาม : สมาชิก หมายเลข ๑๐๗๘

ผมสอบแข่งขันเป็นชั้นตรี ได้เมื่อ ๓๑ กรกฎาคม

๒๕๑๘ ต่อมากรมที่ผมสังกัดอยู่ ได้มีคำสั่งเลื่อนและแต่งตั้งให้ผมดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ โดยให้ได้รับเงินเดือนเท่าเดิมคือ ๑,๒๒๐ บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๑๘ เป็นต้นไป

ผมจึงมีความข้องใจว่าเหตุใดผมจึงไม่ได้รับการปรับเงินเดือนจาก ๑,๒๒๐ บาท เป็น ๑,๓๗๕ บาท ให้เข้าชนตาของระดับ ๒ เพราะตามหนังสือเวียนของ ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๕/ว. ๓๗ ลงวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๑๘ ข้อ ๒. ระบุไว้ชัดเจนว่า "ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในบับประมาณ พ.ศ. ๒๕๑๘ ถ้าได้รับเงินเดือนต่ำกว่าชนตาของเงินเดือน สำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งให้ผมอำนาจตามมาตรา ๔๔ สั่งปรับให้ผมได้รับเงินเดือนสูงขึ้นอีก ๑ ขั้น ตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น" จากระเบียบข้อนี้ ผมน่าจะได้รับการปรับเงินเดือนเป็น ๑,๒๘๕ บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๑๘ เป็นต้นไป และพอถึงเดือน ตุลาคม ๒๕๑๘ ก็ได้ขึ้นประจำอีก ๑ ขั้น จึงเป็น ๑,๓๗๕ บาท เข้าชนตาของระดับ ๒ พอดี แต่ผมกลับได้รับเงินเดือนเท่าเดิม จึงใคร่ขอเรียนถามข้อข้องใจดังนี้

๑. เหตุใดผมจึงไม่ได้รับการปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น ตามระเบียบ ก.พ. ดังกล่าวนั้น หรือจะได้รับการปรับขึ้นบับประมาณ ๒๕๒๐ ก็ตั้งแต่เดือน ตุลาคม ๒๕๑๘ เป็นต้นไป

๒. ถ้าผมไม่ได้รับการปรับในครั้งนั้น จะทำเป็นหนังสืออุทธรณ์มายังกรมเจ้าสังกัด จะได้หรือไม่ หรือควรปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้เสียสิทธิอันนี้

ตอบ ๑. กรณีของคุณย่อมต้องได้รับการปรับเงินเดือนให้เข้าชนตาของระดับ ๒ ตามหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวจาก ๑,๒๒๐ บาท เป็น ๑,๒๘๕ บาท ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๑๘ และเมื่อถึงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๘ คุณก็จะได้รับการปรับเงินเดือนให้ได้รับ ๑,๓๗๕ บาท ก่อนที่จะเลื่อนเงินเดือนตามปกติ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๓/ว. ๘ ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๑๘ ด้วย จึงเป็นที่เข้าใจได้ว่าทางบุคลากรของกรมที่คุณสังกัดอยู่ อาจจะเข้าใจผิดหรือลืมไปก็ได้

๒. น่าจะทำหนังสือข้แจงไปยังกรมเจ้าสังกัด เพื่อกษาสีทธิอันพึงได้ของคุณโดยเร็ว

## ยังไม่พ้นทดลองปฏิบัติงานก็ปรับวุฒิได้

ผู้ถาม: ป. กรมแรงงาน

ผมมีปัญหาคือต้องขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบบางประการ หวังว่าคงได้รับการพิจารณาจากท่าน ปัญหาของผมมีดังนี้

๑. ตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ฉบับ ๒๕๑๘ รวมทั้งกฎ ก.พ. และระเบียบต่างๆ ได้บัญญัติถึงเรื่องการขอปรับวุฒิ และอัตราเงินเดือนของข้าราชการที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมไว้อย่างไร กรณีตัวอย่างเช่น นาย ก. ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยไม่ได้ลาศึกษาต่อ ได้รับปริญญาโทมา สมมติว่าตำแหน่งที่นาย ก. ดำรงอยู่สามารถใช้ปริญญาโทที่ได้อีกมาใหม่ปรับวุฒิและอัตราเงินเดือนได้ แต่นาย ก. ยังไม่พ้นทดลองปฏิบัติราชการ (คือเพิ่งทำงานได้ประมาณ ๔ เดือน) นาย ก.

จะขอปรับวุฒิได้ทันทีโดยไม่ต้องให้พื้นที่ทดลอง หรือ จะต้องให้พื้นที่ทดลองก่อนจึงจะปรับวุฒิ และอัตราเงิน เดือนได้ และถ้าต้องให้ทดลองก่อน มีระเบียบหรือ กฎหมายใดระบุไว้ เช่นนั้น

๒. สมมุติว่านาย ก. คนเดิมปรับวุฒิได้ และ ในขั้นนี้ได้ทำงานมา สิบเดือนครึ่ง (เข้าทำงานเทศจิกาย น ๒๕๑๘ ตำแหน่งระดับ ๓ ปรับวุฒิได้ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๑๘) นาย ก. จะได้มีสิทธิพิจารณาเงิน เดือนหรือไม่ใช่ และถ้าได้จะใช้ฐานเงินเดือน (๑,๗๕๐ บาท) หรือฐานเงินเดือนใหม่ (๒,๒๓๐ บาท) เป็นฐานในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน (เพราะถ้า ใช้ฐาน ๑,๗๕๐ บาท นาย ก. ได้ ๑ ขั้น เป็น ๑,๘๖๐ บาท พอปรับวุฒิก็ได้เป็น ๒,๒๓๐ บาท นาย ก. จะไม่ได้อะไรเลยในขั้นนี้ แม้จะทำงานมาสิบเดือนครึ่งก็ตาม แต่ถ้านาย ก. ได้เลื่อนจากฐาน ๒,๒๓๐ บาท และได้เลื่อน ๑ ขั้นเป็น ๒,๓๗๐ บาท เพราะทำงาน มาครบเวลาและมีความดีความชอบสมควรได้เลื่อนขั้น เงินเดือน)

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพราะทำความดี ความชอบน่าจะต่างกัน การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น เพราะการใช้สิทธิปรับวุฒิ เป็นสิทธิที่ใครมาเฉพาะตัว และไม่เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบแต่อย่างใด อยากทราบว่า ก.พ. ได้ยึดถือหลักหรือในเรื่องมี ระเบียบอยู่อย่างไร และใช้กันทุกหน่วยงานหรือไม่

แผนกการเจ้าหน้าที่ของกรมแรงงานมีความว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญจึงจะขอปรับวุฒิได้ แต่ตาม กฎหมายใหม่ ผมซึ่งเข้าทำงานวันที่ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๑๘ จะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญทันทีเพราะ

วิสามัญได้ยกเลิกไปแล้วตามกฎหมายใหม่ ส่วนเรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนยังมีปัญหาเพราะถ้าให้เลื่อนจะ เลื่อนจากฐานไหน (๑,๗๕๐ บาท หรือ ๒,๒๓๐ บาท) และถ้าเลื่อนไม่ได้มีระเบียบใดที่ห้ามไว้ มีผู้ถามการ เจ้าหน้าที่ของกรม เจ้าหน้าที่แจ้งว่าถ้าปรับวุฒิแล้ว จะไม่มีสิทธิพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอีก แต่ไม่ได้ แสดงหลักฐานให้ดูว่ามีระเบียบใดห้ามไว้ และน่าจะ เป็นคนละเรื่องกันเพราะการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เป็นการพิจารณาความดีความชอบประจำปี แต่การขอ ปรับวุฒิเป็นสิทธิของบุคคล ไม่เกี่ยวกับความดีความ ชอบแต่อย่างใด และมีผู้แสดงหลักฐานว่าสำนักงาน สถิติแห่งชาติเคยให้ข้าราชการที่ปรับวุฒิมาแล้วเงินเดือน นอกในขั้นนี้ ทำให้กรมแรงงานจึงใช้ระเบียบต่าง กับสำนักงานสถิติแห่งชาติ ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ เหมือนกัน

ตอบ ๑. นาย ก. ย่อมจะขอปรับวุฒิได้ทันทีโดย ไม่ต้องรอให้พื้นที่ทดลองปฏิบัติราชการเสียก่อน แต่ หน่วยงานที่นาย ก. ดำรงตำแหน่งอยู่นั้นต้อง เป็นตำแหน่งที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กำหนด คุณสมบัติเฉพาะไว้ให้ใช้บรรจุผู้ได้รับปริญญาโทใน สาขาวิชาที่นาย ก. สำเร็จมาได้

๒. ถ้านาย ก. ปรับวุฒิได้ก็จะคำนวณเวลา การปฏิบัติราชการในขั้นที่แล้วมาตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ เกิน ๘ เดือน คือตั้งแต่พฤศจิกายน ๒๕๑๘ - กันยายน ๒๕๑๘ ย่อมอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อน ขั้นเงินเดือนประจำปีได้ตามข้อ ๗ (๑) แห่งกฎ ก.พ. ดังกล่าว โดยใช้ขั้นเงินเดือนที่ได้รับการปรับวุฒิแล้ว

คือ ๒,๒๓๐ บาท เป็นฐานในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ ได้เพราะตามกฎหมาย ใหม่ไม่ได้ระบุห้ามกรณีการปรับวุฒิโดยได้รับเงินเดือนสูงขึ้นไว้ไม่ให้เลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากเป็นกรณีต่างกันตามความเข้าใจของคุณนั้นเป็นการถูกต้องแล้ว

### ทำความเข้าใจความผิดอาญา เสียสิทธิรับบำนาญ

ผู้ถาม : บำนาญบ้านนอก

ผมขอถามว่า นาย ก. เป็นข้าราชการบำนาญ อยู่ในขณะนี้ ได้เงินบำนาญเดือนละ ๕๐๐ บาท ต่อมาประมาณ ๑ ปี นาย ก. ทำความผิดทางคดีอาญาฐานลักทรัพย์ ศาลพิพากษาจำคุกนาย ก. กำหนด ๑ ปี ถามว่าเงินบำนาญของนาย ก. ๕๐๐ บาท ที่ได้รับอยู่เดิมก่อนนั้นยังมีสิทธิได้รับหรือไม่

ตอบ นาย ก. เสียสิทธิรับบำนาญ เนื่องจากกระทำความผิด และถูกศาลพิพากษาลงโทษจำคุกถึง ๑ ปี อันมีไขความผิดในลักษณะฐานลหุโทษ ตามมาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. ๒๔๘๔

### พ้อว่าหลักเกณฑ์ กทม. ทำไมไม่เหมือนที่อื่น

ผู้ถาม : สมาชิกเก่า

ผมมีข้อข้องใจอยากจะเรียนถามคือ

๑. การจัดระดับข้าราชการเหมือนกันทุกกระ

ทรวงทวงกรมหรือไม่ เท่าที่ทราบมาแตกต่างกันอยู่ทั่วไป ไม่ทราบว่ารับหลักเกณฑ์จาก ก.พ. หรือไม่อย่างเช่นกรมการปกครอง กรมที่ดิน ใครเป็นข้าราชการชั้นตรีอยู่ก่อน ทางกรมจะจัดให้เขาอยู่ในระดับ ๓ หกเงินเดือนไม่ถึงก็ให้รับต่ำกว่าระดับแล้วบวกให้อีก ๑ ขั้น จนกว่าจะถึง ๑,๗๕๐ บาท แต่ที่กระผมรับราชการอยู่คือกรุงเทพมหานคร จัดอัตรแบบหนึ่งคือใครเป็นชั้นตรีอยู่ก่อนประกาศ ถ้าเงินเดือนถึง ๑,๗๕๐ ให้ระดับ ๓ ถ้าต่ำกว่าให้ระดับ ๒ (๑) ซึ่งคำว่า (๑) นั้นก็ไม่ได้รับค่าจ้างว่าสวัสดิพิเศษหรืออะไรไม่ทราบเมื่อไปติดขัดคดีคดีชั้นตรี พวกมาจากจตุวาเงินเดือน ๑,๓๗๕ บาท ก็ติดขัดชั้นตรีเหมือนกันซึ่งไม่เป็นธรรมเลย เมื่ออยู่ใน พ.ร.บ. แล้วระดับ ๒ (๑) นั้นไม่มีตั้งแต่ ๑,๒,๓,๔,๕,๖ ฯลฯ ไปเลย พวกเราบางคนเป็นชั้นตรีมา ๒-๓ ปีแล้ว แต่เงินเดือนยังน้อยทำไมกรุงเทพมหานครไม่ให้ระดับ ๓ เหมือนที่กรมอื่นเขา ขอให้ตอบข้อข้องใจด้วย

๒. ระดับ ๒ (๑) ก.พ. มีโครงการจะเพิ่มเงินเดือนให้จนถึงระดับ ๓ หรือไม่ เพราะระดับ ๓ ตามความรู้สึกของคนทั่วไป ก็คือชั้นตรีเต็มขั้นเอง อย่างเช่นบางคนที่อยู่ระดับ ๓ หง ๆ ที่สอบได้พร้อม ๆ กับเรา คำสั่งแต่งตั้งฉบับเดียวกับเราก็คือเป็นชั้นตรีพร้อมกัน แต่พอจัดระดับเขาได้ระดับ ๓ เพราะเงินเดือนมากแต่เราเงินเดือนน้อยสอบก็ได้ดีกว่าได้แค่ระดับ ๒ (๑) อยากทราบว่าการจัดชั้นเขาเอาเงินเดือนเป็นหลักหรือเอาความรู้ความสามารถ

๓. ทราบข่าวจากหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ วันที่อาทิตย์ที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๑๕ ว่า ก.พ. และกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง จะเพิ่มเงินเดือนสำหรับ



ผู้รับต่ำกว่าระดับอย่างระดับ ๒ (๑) ถือว่าระดับ ๓ หรือไม่กระผมเงินเดือน ๑,๕๖๐ บาท พอปี ๒๕๒๐ เพิ่มหนึ่งขั้นเป็น ๑,๕๕๐ บาท จะได้รับเพิ่มต่ำกว่าระดับออกหนึ่งขั้นเป็น ๑,๖๔๕ บาท หรือไม่

ขอให้ตอบโดยด่วนด้วย เพราะข้าราชการกรุงเทพมหานครระดับ ๒(๑) จำนวนมากกำลังรอคอยตอบ ๑. การจัดระดับข้าราชการจะแตกต่างกันไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการขององค์การกลางบริหารงานบุคคลของแต่ละแห่งเช่น ก.พ. มีหลักเกณฑ์การจัดระดับตำแหน่งต่างจากหลักเกณฑ์ของ ก.ม. หรือ ก.จ. หรือ ก.ก. หรือคุรุสภา ทั้งนี้เป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน ฉะนั้น การที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งอยู่ภายใต้ องค์การบริหารงานบุคคล คือ ก.ก. จะจัดระดับตำแหน่งอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ของ ก.ก.

๒. การที่ระดับ ๒ (๑) นั้น ตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ. แล้วหมายถึงเป็นตำแหน่งที่มหนาทความรับผิดชอบอยู่ในระดับ ๓ แต่ตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นยังมีคุณสมบัติไม่พร้อมที่จะแต่งตั้งให้เป็นระดับ ๓ ได้ ซึ่งอาจจะเนื่องจากเงินเดือนไม่ถึงหรือยังไม่ผ่านการสอบเป็นต้น

๓. สำหรับการจะปรับเงินเดือนของผู้ที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าระดับตำแหน่ง เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น โปรดศึกษาจากหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๑๐๐๕/ว. ๓๗ ลงวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๑๘ และที่ สร ๑๐๐๓/ว. ๘ ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๑๘

## สงสัยข้อตำแหน่ง

ผู้ถาม : จ.พ.ท. โทม

ตามที่ผมสอบเป็นเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้ ตามประกาศของกระทรวงยุติธรรม และได้รับการบรรจุแล้วด้วยนั้น บัดนี้ทาง กพ. มีบัญชีรายชื่อข้าราชการกรมบังคับคดีมาให้แก่กรมแล้ว มีชื่อผมด้วย แต่กลายเป็นว่าผมเป็นนิติกร ๓ ในการทำงาน ผมมีความสงสัยว่า ผมจะยังมีอำนาจตาม พ.ร.บ. ล้มละลายที่มีอำนาจ (ผมไม่ใช่คนหลงอำนาจนะครับ) อยู่หรือเปล่า และถ้าหมายเรียกคู่ความแล้วเขาไม่มา ผมจะรายงานศาลถือว่าขัดหมายเรียกเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ขอให้ศาลออกหมายจับตามที่เคยปฏิบัติกันมาจะ ได้หรือไม่

ปัญหาที่ผมได้สอบถามเพื่อน ๆ หลายคนทั้งคนเก่า ๆ ก็ไม่อาจตอบผมได้ ผมมีความสงสัยมากในการทำงานก็ไม่แน่ใจนัก

จึงขอเรียนถามว่าเหตุใด กพ. จึงเรียกชื่อผมว่าเป็นนิติกรเล่าครับ เพราะตาม พ.ร.บ. ล้มละลายแล้วผมเป็นเจ้าพนักงานพิทักษ์นะครับท่าน คนใน ก.พ. หรือที่ปรึกษาท่านแนะนำดีแล้วหรือ

โปรดช่วยตอบที่ว่าผมเป็นเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์หรือ นิติกรกันแน่ครับท่าน

ปล. มีการประกาศรายชื่อของผมในหนังสือราชกิจจานุเบกษาว่าผมเป็นเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์แล้วด้วย แต่ ก.พ. มาเปลี่ยนชื่อผมเป็นนิติกรเสียสงสัยจริง ๆ ว่าผมเป็นอะไรแน่ ขอขอบพระคุณ

ตอบ การกำหนดชื่อตำแหน่งก็เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ จะพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก เพื่อให้ชื่อตำแหน่งเป็นตัวแทนของกล่มงานได้ชัดเจนกะทัดรัด และสอดคล้องกับชื่อตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันด้วย

การกำหนดชื่อตำแหน่ง จึงอาจพิจารณาใช้ชื่อตำแหน่งที่เคยกำหนดไว้ร่วมกันได้ เพื่อมิให้ตำแหน่งเกิดความจำเป็น ซึ่งจะไม่สะดวกในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานนั้นๆ เช่นกรณีของเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ มีลักษณะการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมายในกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคล จึงชอบจะกำหนดชื่อตำแหน่งว่านิติกรได้

ส่วนในการปฏิบัติหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ล้มละลายนั้น เมื่อราชกิจจานุเบกษากำหนดให้คุณเป็นเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์แล้ว คุณก็ชอบที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์โดยไม่มีปัญหาประการใด

ทั้งนี้ ชื่อตำแหน่งในการบริหารงานบุคคลกับชื่อในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายพิเศษอื่นใดไม่จำเป็นต้องใช้ชื่อเดียวกันเสมอ และสำหรับบางส่วนราชการที่มีกฎหมายพิเศษกำหนดไว้เช่นนี้ กรมเจ้าสังกัดอาจมีคำสั่งเป็นการภายในใช้ชื่อเรียกตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่นได้ด้วย

อย่างไรก็ตามหากมีความจำเป็นต้องแก้ไขเป็น

อย่างอื่นก็อาจพิจารณาทบทวนกำหนดชื่อตำแหน่งให้เหมาะสมยิ่งขึ้นได้เสมอ

---

## การบรรจุผู้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเข้ารับราชการ

---

ผู้ถาม : คุณมานะ ไซอศาสตร์

ด้วยผมมีความสงสัยเกี่ยวกับการบรรจุผู้ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเข้ารับราชการเช่น น.ส. ก. มีวุฒิอาชีวะแผนกคหกรรมศาสตร์ (หลักสูตร ๓ ปี) สมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการตำแหน่งระดับ ๑ ชั้น ๑๕๐ บาท สมมติว่าสอบได้รับบรรจุครั้งแรกอัตราเงินเดือนชั้น ๑๕๐ บาท แล้วจะขอปรับเงินเดือนตามวุฒิภายหลังได้หรือไม่ คือมีปัญหาว่าแผนกที่บรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกไม่ได้ระบุว่าต้องมีคุณวุฒิทางพาณิชย์หรือบัญชี หรือวิชาๆ อย่างอื่น ตอนรับสมัครก็ระบุเพียงความสำเร็จ มศ. ๓ เท่านั้น แต่ได้นำประกาศนียบัตรวิชาชีพมาสมัครสอบจึงขอเรียนถามว่าจะปรับเงินเดือนตามคุณวุฒิภายหลังได้หรือไม่

ตอบ กรณีที่คุณวุฒิที่ได้รับตรงกับที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น สำหรับตำแหน่งระดับ ๑ ก็อาจปรับอัตราเงินเดือนให้ได้รับตามคุณวุฒิไม่สูงกว่าชั้น ๑,๒๒๐ บาท กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๘) ข้อ ๒ (ก) ดังนั้นหาก น.ส. ก. อยู่ในหลักเกณฑ์ดังกล่าวก็อาจปรับอัตราเงินเดือนให้ได้รับตามคุณวุฒิไม่สูงกว่าชั้น ๑,๒๒๐ บาทได้

## ข้อใจระเบียบการให้ทุนการศึกษาของกระทรวง สาธารณสุข

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๗๔

ผมมีความสงสัยเกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษา  
วิทยาลัยบาลสวดครุฑและอนามัยของกระทรวงสา-  
ธารณสุข จึงขอเรียนถามดังนี้

๑. กระทรวงให้ทุนการศึกษาวิชาดังกล่าว  
แล้ว ทำไมผู้ได้รับทุนจึงต้องเสียค่าเล่าเรียนให้แก่  
สถานศึกษาอื่น ๆ อีกเป็นรายปี

๒. เมื่อต้องเสียค่าเล่าเรียนเองแล้วจะนำไป  
เบิกเช่นเดียวกับค่าบำรุงการศึกษาอื่น ๆ ได้หรือไม่ ถ้า  
ได้จะเบิกได้ที่ไหน

ขอได้โปรดตอบให้ผมหายสงสัยในวารสารข่า  
ราชการด้วย บรรดาผู้ปกครองกำลังสงสัยกันมาก  
ตอบ ๑. สำหรับค่าเล่าเรียนในสถานศึกษาของ  
กระทรวงสาธารณสุขนั้น ได้สอบถามเป็นการภายใน  
จากกองฝึกอบรม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข  
แล้วได้ความว่าค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียนั้น เป็นค่าบำรุง  
การศึกษา เช่น ห้องสมุด กีฬา อุปกรณ์การศึกษา  
เป็นต้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นของสถานศึกษาและ  
เป็นการแบ่งเบาภาระของงบประมาณแผ่นดินให้ผู้  
รับทุนมีส่วนช่วยออกค่าใช้จ่ายที่จำเป็นด้วยตนเอง  
แตกต่างกับค่าเล่าเรียนในสถานศึกษาอื่น ๆ อย่างที่เข้าใจกัน

๒. การเบิกค่าเล่าเรียนนั้นจะเบิกได้จากสถาน  
ศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการได้รับรองให้เบิกค่าเล่าเรียน

ได้เท่านั้น แต่สำหรับกรณีสถานศึกษาของกระทรวง  
สาธารณสุขนั้น ยังมีได้กำหนดให้เบิกค่าเล่าเรียนได้  
เช่นเดียวกับสถานศึกษาทั่วไป เหตุผลก็เนื่องจาก  
สถานศึกษาดังกล่าวมีลักษณะพิเศษซึ่งทางราชการได้  
เสียค่าใช้จ่ายเป็นส่วนใหญ่ให้เรียบร้อยแล้ว จึงไม่ควรถูก  
เบิกค่าบำรุงเล็กน้อยจากทางราชการอีก

## รับราชการเดือนมกราคม ๒๔๙๓ มีเวลาราชการ คิดคำนวณบำเหน็จบำนาญเท่าไร

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๒๐

ผมเข้ารับราชการเมื่อวันที่ ๑๐ มกราคม ๒๔๙๓  
จะลาออกรับบำนาญเนื่องด้วยเหตุสูงอายุในวันที่ ๓๐  
กันยายน ๒๕๑๕ ผมรับราชการติดต่อกันมาตลอดไม่  
เคยลาออก และผมมีเวลาทวักคุณอยู่ ๗ ปี ๘ เดือน  
เมื่อนับตั้งแต่วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๔๙๓ จนถึง ๓๐  
กันยายน ๒๕๑๕ ผมมีอายุราชการในคำนวณบำเหน็จ  
บำนาญอยู่ ๒๗ ปีกับ ๘ เดือน เวลาทวักคุณออก ๗ ปี  
๘ เดือน ผมอยากทราบว่าคุณค่าสำหรับคำนวณบำเหน็จ  
บำนาญของผมเป็น ๓๕ ปีกับ ๕ เดือน ใช่หรือไม่  
เศษ ๕ เดือนนับตั้งหรืออย่างไร

ตอบ ท่านมีเวลาราชการปกติ ๒๖ ปี ๘ เดือน ๒๒  
วัน รวมกับเวลาทวักคุณออก ๗ ปี ๘ เดือน (ถ้ามีสิทธิ  
จริง ๆ) จะเป็นเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จ  
บำนาญทั้งสิ้น ๓๔ ปี ๕ เดือน ๒๒ วัน การคำนวณ  
บำเหน็จบำนาญคงนับแต่จำนวน ๓๔ ปี เป็นเกณฑ์  
คำนวณเศษของปีที่ไม่ถึง ๖ เดือน ไม่นำมาคำนวณ  
ด้วยต้องตัดทิ้งไป

## การเบิกค่าเช่าบ้านของข้าราชการ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๔๔๗๘

ข้าพเจ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเบิกเงินค่าเช่าบ้านของข้าราชการ จึงขอเรียนถามดังนี้

นาย ก. สอบแข่งขันเป็นข้าราชการพลเรือนได้ และได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญชั่วคราวทดลองปฏิบัติราชการในตำแหน่งเสมียนพนักงานที่อำเภอ ป. ตามคำสั่งของจังหวัดลงวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๑๘ ต่อมาจังหวัดมีคำสั่งลงวันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๑๘ แต่งตั้งให้นาย ก. ไปทดลองปฏิบัติราชการในตำแหน่งเสมียนพนักงานที่อำเภอ ข. ซึ่งอยู่ในจังหวัดเดียวกัน และจังหวัดได้มีคำสั่งลงวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘ แต่งตั้งให้นาย ก. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ดำรงตำแหน่งเสมียนพนักงานที่อำเภอ ข. ตั้งแต่วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘ เป็นต้นไป นาย ก. จะมีสิทธิเบิกเงินค่าเช่าบ้านที่อำเภอ ข. ได้หรือไม่

ตอบ กรณีจะต้องดูข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณาด้วยว่า นาย ก. ได้ไปรายงานตัวและเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการที่อำเภอ ป. แล้วหรือยัง และการที่จังหวัดได้มีคำสั่งให้นาย ก. ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการที่อำเภอ ป. ไปทดลองปฏิบัติราชการที่อำเภอ ข. มีเหตุผลและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ราชการอย่างไร ถ้าปรากฏว่า นาย ก. ได้ไปรายงานตัวและเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการที่อำเภอ ป. แล้ว และคำสั่งของจังหวัดนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของทางราชการ นาย ก. ก็มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านได้

## บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๑๑๐

ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ตั้งแต่ระดับ ๑-๑๑ มีขีดเส้นเหนืออัตราเงินเดือน ๒,๑๐๐ บาท ๒,๖๘๐ บาท ๓,๔๒๐ บาท จนถึง ๑๐,๘๐๐ บาท ตามลำดับ แต่ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในวารสารกรมบัญชีกลางเล่ม ๔ เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๑๘ หน้า ๘๘ ไม่มีขีดเส้นเหนืออัตราเงินเดือนดังกล่าว จึงขอถามว่า

๑. อัตราเงินเดือนข้าราชการระดับ ๑ จะได้รับเงินเดือนขั้นสูงเสีย ๒,๑๐๐ บาท หรือถึงขั้น ๒,๘๕๐ บาท

๒. ข้าราชการระดับ ๑ จะได้รับเงินเดือนถึงขั้น ๒,๒๓๐ บาท จะต้องเป็นกรณีเพิ่มการปรับเงินเดือนข้าราชการเป็นบัญชี ข. ใช่หรือไม่ และถ้าเป็นเช่นนั้น ข้าราชการตั้งแต่ระดับ ๒-๑๑ จะไม่ได้รับประโยชน์จากการปรับเงินเดือนตามบัญชี ข. ถึงบัญชี ฉ. ใช่หรือไม่

ตอบ ๑. ถ้าอัตราเงินเดือนข้าราชการยังใช้ตามบัญชี ก. ข้าราชการระดับ ๑ จะได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดเพียง ๒,๑๐๐ บาทเท่านั้น แต่ถ้ามมีการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการตามบัญชี ข. ขั้นสูงจะขยับขึ้นเป็น ๒,๒๓๐ บาท หรือถ้าปรับตามบัญชี ข. ถึงบัญชี ฉ. ขั้นสูงจะขยับขึ้นเป็น ๒,๘๕๐ บาท



๒. ถูกต้องแล้ว แต่ข้าราชการตงแต่ระดับ ๒-๑๑ ก็จะได้รับประโยชน์จากการปรับเงินเดือนตาม บัญชี ข. ถึงบัญชี ฉ. ด้วย เช่น ถ้าปรับเงินเดือนตาม บัญชี ข. ข้าราชการระดับ ๒ จะได้รับเงินเดือนชนต่ำ ๑,๔๖๐ บาท ชนสูง ๒,๘๕๐ บาท ถ้าปรับตามบัญชี ฉ. ชนต่ำ ๑,๘๖๐ บาท ชนสูง ๓,๖๓๐ บาท และ ข้าราชการระดับอื่น ๆ ก็จะได้รับปรับอัตราเงินเดือน ในทำนองเดียวกัน

**การเริ่มต้นนับวันเบิกเบยเลขง**

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๑๘๘๖

ผมรับราชการอยู่ทางส่วนกลาง โดยเบิกเงิน เดือนทางกรมบัญชีกลาง กรมได้มีคำสั่งให้ผมไปรับ ราชการที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยได้รับเบยเลขง เมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๘ ต่อมาเมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๑๙ กรมได้มีคำสั่งให้โอนอัตราเงินเดือน ที่ผมครองอยู่ไปฝากเบิกทางจังหวัดประจวบคีรีขันธ์โดย ให้มีสิทธิเบิกเบยเลขงได้ ๑ ปี โดยเบิกทางคลังจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ จึงใคร่ขอเรียนถามว่า การที่กรมสั่ง ให้เบิกเบยเลขง ๑ ปี นับตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๘ - ๓๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ หรือนับตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๑๙ - ๓๑ ธันวาคม ๒๕๑๙

ตอบ ถ้าท่านเริ่มเบิกเบยเลขงตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๘ ตามคำสั่งครั้งแรก ก็นับตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๘ - ๓๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ แต่ถ้าเริ่ม

เบิกเบยตงตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๑๙ ก็นับตั้งแต่ว่า วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๑๙ - ๓๑ ธันวาคม ๒๕๑๙

**การขอลาในกรณีถูกคุมขัง**

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๘๘๖๒

๑. ข้าราชการที่ถูกตำรวจจับกุมเนื่องจากกระทำ ความผิดอาญา ต่อมาได้รับการประกันตัวออกมา ในระหว่างที่ถูกคุมขังข้าราชการผู้นั้นจะลาในลักษณะใด และผู้บังคับบัญชาก็จะพิจารณาสั่งให้พักราชการ หรือให้ออกจากราชการไว้ก่อนได้หรือไม่ มีหลักเกณฑ์ การพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไร

๒. ผมรับราชการอยู่ในภูมิภาค ได้รับเงิน เดือน ๓,๐๓๐ บาท ต่อมาได้รับคำสั่งให้มารับราชการ ประจำอยู่ในกรุงเทพมหานคร ผมไม่มีบ้านพักของตนเอง แต่จะสร้างบ้านพักในที่ดินของญาติ โดยเสียค่า หน้าที่ดินเป็นเงินประมาณ ๓,๐๐๐ บาท และเสียค่าเช่า ที่ดินเดือนละ ๓๐๐ บาท ผมจะมีสิทธิเบิกเงินจำนวน ดังกล่าวจากทางราชการได้หรือไม่ ถ้าเบิกค่าหน้าที่ดิน ไม่ได้ ผมจะเบิกเงินค่าเช่าที่ดินโดยถือเป็นค่าเช่าบ้าน ได้หรือไม่

ตอบ ๑. ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง ระเบียบการลาของข้าราชการพลเรือน และข้าราชการ ฝ่ายตุลาการ พ.ศ. ๒๕๐๐ ได้กำหนดการลาของข้าราชการไว้ ๕ กรณี คือ ลาป่วย ลากิจส่วนตัว และ

พักผ่อน ลาอุปสมบท ลาเข้าระดมราชการทหาร และ  
ลาไปต่างประเทศ สำหรับกรณีข้าราชการถูกตำรว  
จับกุมเนื่องจากกระทำความผิดอาญา เป็นความจำเป็น  
ส่วนตัวที่ข้าราชการผู้นั้นไม่สามารถปฏิบัติราชการได้  
จึงน่าจะถือว่าเป็นการลากิจส่วนตัวโดยอนุโลม และผู้  
บังคับบัญชาอาจพิจารณาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออก  
จากราชการไว้ก่อนได้ตาม กฎ ก.พ. (ฉบับที่ ๘ พ.ศ.  
๒๕๑๘) ข้อ ๒ หรือข้อ ๗ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ดังนี้

(๑) กรณีที่ผู้นั้นถูกตั้งกรรมการสอบสวน  
หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิด  
อาญา ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับทุจริตต่อหน้าที่ราชการ หรือ  
เกี่ยวกับความประพฤติ หรือพฤติกรรมอื่นไม่น่าไว้วาง  
ใจ และผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นว่า ถ้าให้ผู้นั้นคงอยู่  
ในหน้าที่ราชการอาจเกิดความเสียหายแก่ราชการ

(๒) มีพฤติการณ์ที่แสดงว่า ถ้าให้ผู้นั้น  
คงอยู่ในหน้าที่ราชการจะเป็นอุปสรรคต่อการสอบสวน  
หรือพิจารณา หรือจะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย  
ขึ้น

(๓) ผู้นั้นอยู่ในระหว่างถูกคุมขัง หรือ  
ต้องจำคุกโดยคำพิพากษา และถูกคุมขังหรือจำคุกมา  
เป็นเวลาดำเนินการเกินกว่าสิบห้าวันแล้ว

๒. เบิกไม่ได้ทั้งสองกรณี

### ข้อใจมตติคณะรัฐมนตรี และการตีความ ของกระทรวงการคลัง

ผู้ถาม : ชิวีต ลอว์เออร์

๑. มติคณะรัฐมนตรีมีผลใช้บังคับถึง กทม.

เทศบาล สุขาภิบาล สภาตำบล และองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดหรือไม่ มีปรากฏ ณ ที่ใด กรุณาลงพิมพ์  
ให้ด้วย

๒. ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นต้องถือปฏิบัติ  
ตามระเบียบ หรือคำสั่งของกระทรวงการคลังหรือไม่  
ตามหลักฐานใด

๓. เท่าที่สังเกตมา ปรากฏว่ากระทรวงการ  
คลังตีความระเบียบตามตัวอักษร โดยมีได้คำนึงถึง  
เจตนารมณ์ประกอบด้วย เพราะเหตุใด บางครั้งลาย  
ลักษณ์อักษรเป็นอย่างหนึ่ง แต่ตีความเป็นอีกอย่างหนึ่ง  
กระทรวงการคลังใช้หลักเกณฑ์ตีความอย่างไร

ตอบ ๑. ในฐานะที่คณะรัฐมนตรีเป็นผู้ใช้อำนาจ  
บริหาร ดังนั้น มติคณะรัฐมนตรีบางเรื่องก็มีผลใช้  
บังคับถึงการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นด้วย ส่วน  
ปัญหาความตติคณะรัฐมนตรีเรื่องใด ใช้บังคับถึงราชการ  
ส่วนท้องถิ่นด้วยหรือไม่ นั้น จะต้องศึกษาจากมติคณะ  
รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องของในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งถ้าท่าน  
ต้องการทราบรายละเอียดก็อาจสอบถามจากจังหวัดซึ่ง  
เป็นผู้ควบคุมดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ใน  
จังหวัดได้

๒. ระเบียบหรือคำสั่งที่เกี่ยวกับการเงินและ  
การคลังที่กระทรวงการคลังกำหนดขึ้น ส่วนมากอาศัย  
อำนาจตามพระราชบัญญัติวิธี การงบประมาณ พ.ศ.  
๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติตั้ง

กล่าวได้ให้คำนิยาม “ส่วนราชการ” ไว้ว่า หมายความว่ากระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า สำนักงานหรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐ แต่ไม่รวมตลอดถึงรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ฉะนั้นระเบียบหรือคำสั่งกระทรวงการคลังจึงไม่มีผลใช้บังคับแก่ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

๓. การตีความระเบียบหรือกฎหมายที่อยู่ในความดูแลของกระทรวงการคลังนั้นกระทรวงการคลังถือหลักการตีความตามกฎหมายทั่วไป คือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๔ ซึ่งบัญญัติว่า “อันกฎหมายนั้น ท่านว่าต้องใช้ในบรรดากรณี ซึ่งต้องด้วยบทบัญญัติใด ๆ แห่งกฎหมายตามตัวอักษร หรือตามความมุ่งหมายของบทบัญญัตินั้น ๆ” อย่างไรก็ตามการคลังก็ได้คำนึงถึงเจตนารมณ์ของระเบียบหรือกฎหมายนั้น ๆ ประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ แต่การที่ท่านเห็นว่า ลายลักษณ์เป็นอย่างไรหนึ่งกระทรวงการคลังตีความเป็นอย่างหนึ่งนั้น อาจมีข้อผิดพลาดอยู่สามประการ คือ ระเบียบไม่รัดกุมพอ จึงตีความได้หลายนัย หรือตีความไม่ถูกต้อง หรือผู้อ่านอ่านแล้วไม่เข้าใจจึงทำให้เห็นว่าการตีความขัดกับระเบียบ

### ข้อข้องใจของลูกจ้างประจำ

ผู้ถาม : สำนกลูกจ้างประจำภาคเหนือ

พวกข้าพเจ้าเป็นลูกจ้างประจำของส่วนราชการต่าง ๆ ในภาคเหนือ มีปัญหาข้อข้องใจ จึงขอเรียนถาม

ดังนี้

๑. ใครเป็นผู้บริหารงานบุคคลของลูกจ้างประจำ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบและให้ความเป็นธรรมเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง และอัตราค่าจ้างของลูกจ้าง

๒. ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลลูกจ้าง เป็นข้าราชการหรือลูกจ้าง ถ้าเป็นข้าราชการจะเข้าใบบัญหาและความต้องการของลูกจ้างหรือไม่

๓. ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลลูกจ้าง เพราะเหตุใดจึงไม่ส่งเสริมให้ลูกจ้างมีความเจริญ และมีฐานะดีขึ้น เหมือนกับที่ ก.พ. ผู้บริหารงานบุคคลของข้าราชการซึ่งได้ยกฐานะข้าราชการวิสามัญเป็นข้าราชการสามัญ

๔. ลูกจ้างประจำที่มั่นคงวุฒิไม่ต่ำกว่า ม.ศ. ๓ และรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี ควรได้รับการยกฐานะเป็นข้าราชการสามัญ และประโยชน์ค่าตอบแทนของลูกจ้างไม่ควรแตกต่างกับข้าราชการมากนัก

ตอบ ๑. การกำหนดเงื่อนไขการจ้าง และการกำหนดอัตราค่าจ้างของลูกจ้าง เดิมเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการลูกจ้างแต่ต่อมาคณะกรรมการลูกจ้างหมดสภาพไป คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๔๐๓/๘๑๒๕ ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๑๓ ให้กระทรวงการคลังเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบต่อไป แต่ในทางปฏิบัติกระทรวงการคลังได้เชิญผู้แทนสำนักงานประมาณ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมาร่วมพิจารณาด้วยเสมอ

๒. ผู้บริหารงานบุคคลของลูกจ้างส่วนมากเป็นข้าราชการ แต่ก็เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของลูกจ้างมาเป็นเวลานาน และการบริหารงานบุคคลของลูกจ้างส่วนใหญ่ก็ถือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ จึงเข้าใจว่าผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาของลูกจ้างดีพอสมควร หากลูกจ้างมีความเดือดร้อนประการใด ก็ขอที่จะเสนอความเห็นต่อกระทรวงการคลัง หรือขอทราบข้อเท็จจริงและปัญหาจากเจ้าหน้าที่ได้โดยตรง ส่วนผมเองไม่ทราบว่าท่านมีความเดือดร้อนในเรื่องใด จึงไม่สามารถให้ความเห็นตรงประเด็นได้

๓. ไม่เป็นความจริง เพราะลูกจ้างในปัจจุบันได้รับการส่งเสริมให้มีความเจริญ และมีฐานะดีขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก โดยได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิต่าง ๆ เท่าเทียมกับข้าราชการ เช่น เงินอัตรากำลัง และเงินช่วยเหลือต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ลูกจ้างยังมีสิทธิบางอย่างดีกว่าข้าราชการเสียอีก เช่น ข้าราชการลาออกจากราชการ จะต้องรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี จึงจะมีสิทธิได้รับบำเหน็จ ส่วนลูกจ้างประจำรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี เมื่อลาออกจากราชการก็มีสิทธิได้รับบำเหน็จ สำหรับข้าราชการวิสามัญที่ได้รับการยกฐานะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น มีเพียงบางส่วนเท่านั้น ข้าราชการวิสามัญอีกเป็นจำนวนมากต้องถูกตัดโอนอัตราไปเป็นลูกจ้าง

๔. เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งจะต้องพิจารณาอย่างรอบครอบ และจะกระทำได้อีกโดยการตราเป็นกฎหมาย ผมจึงไม่สามารถชี้แจงให้ทราบโดยละเอียด

ในทันที แต่อยากจะแนะนำให้อ่านบทความของคุณดุสิต พัวศิริ เรื่อง "ลูกจ้างของทางราชการกับข้าราชการพลเรือน" ในวารสารข้าราชการปี ๒๕๑๘ ฉบับที่ ๔ หน้า ๑๑ ฉบับที่ ๕ หน้า ๑๕ และฉบับที่ ๗ หน้า ๒๓ ซึ่งได้เปรียบเทียบสิทธิของข้าราชการกับลูกจ้างประจำ ตลอดจนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยกฐานะลูกจ้างเป็น ข้าราชการพลเรือนสามัญไว้โดยละเอียด

### การจ่ายเงินเดือนภายหลังเกษียณอายุ

ผู้ถาม : ข้าราชการ กทม.

ตามทบทวนสมาชิกเลขที่ ๘๑๑๓ ตามปัญหาในวารสาร ฉบับที่ ๖ เดือนมิถุนายน ๒๕๑๘ เกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนภายหลังเกษียณอายุ นั้น

ผู้ถามเกิด ๒๔ พฤษภาคม ๒๔๕๘ เข้าใจว่าตัวเองครบเกษียณอายุ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๘ เงินเดือน ๔,๓๓๕ บาท และตามที่ได้ถามเพื่อนฝูง ทราบว่าจะได้เงินเดือน ๑ ตุลาคม ๒๕๑๘ เป็น ๔,๖๐๐ บาท และจะได้เงินเดือนอีก ๑ ขัน เป็น ๔,๘๘๐ บาท

วารสารข้าราชการ ได้ตอบเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนว่าท่านผู้นั้นจะได้เงินเดือนในวันสุดท้ายของปีงบประมาณ คือ ๓๐ กันยายน ๒๕๑๘ ๑ ขัน เป็น ๔,๖๐๐ บาท เท่านั้น

ในการสารเล่มเดียวกันมีผู้ถามปัญหาข้องใจในการนับวันครบเกษียณ ๆ ตามที่วารสารตอบไปว่า ผู้ที่เกิดก่อน พ.ศ. ๒๔๘๔ ต้องเพิ่มอีก ๑ ปี ฉะนั้น



สมาชิกเลขที่ ๘๑๑๓ ควรจะครบเกษียณอายุวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๐ ใช่หรือไม่ และคงจะได้รับเงินเดือนครั้งสุดท้าย ๔,๘๘๐ บาท ด้วย

ตอบ ตามปัญหาเดิมผู้ตั้งปัญหาได้ถามว่าเกิดวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๔๕๕ จะครบเกษียณอายุวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ ปัจจุบันรับเงินเดือน ๔,๓๓๕ บาท ถ้าผู้บังคับบัญชาจะส่งเงินเดือนเดือน ๑ ขึ้นในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ จะได้รับ ๔,๖๐๐ บาท และจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นอีก ๑ ขั้นสำหรับจำนวนบำเหน็จบำนาญตามระเบียบคงได้รับ ๔,๘๘๐ บาท เช่นนี้จะถูกต้องหรือไม่ หรือจะได้รับเพียง ๔,๖๐๐ บาท เนื่องจากคำถามปรากฏชัดว่าจะต้องออกจากราชการสถานภาพการเป็นข้าราชการตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ แล้วจึงไม่อาจเลื่อนเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ อีกได้ จึงได้ตอบว่าถ้าในบังคับประมาณ พ.ศ. ๒๔๑๕ ได้รับเงินเดือนในอัตรา ๔,๓๓๕ บาท และเข้าเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามระเบียบก็จะได้รับเงินเดือนในวันสุดท้ายของบังคับประมาณ พ.ศ. ๒๕๑๕ คือเงินเดือนในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๑๕ อีก ๑ ขั้นตามมติคณะรัฐมนตรีจากอัตรา ๔,๓๓๕ บาทเป็น ๔,๖๐๐ บาท เงินเดือนที่เลื่อนให้อีก ๑ ขั้นเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญเท่านั้น มิใช่ว่าเลื่อนเงินเดือนในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๑๕ จากอัตรา ๔,๓๓๕ บาท เป็นอัตรา ๔,๖๐๐ บาทแล้วจะส่งในเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ จากอัตรา

๔,๖๐๐ บาทเป็นอัตรา ๔,๘๘๐ บาทได้อีก เพราะในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ ผู้ตั้งปัญหาได้ออกจากราชการสถานภาพการเป็นข้าราชการไปแล้วไม่อาจเลื่อนเงินเดือนได้

สำหรับปัญหาผู้เกิดก่อน พ.ศ. ๒๔๘๔ การคำนวณเวลาเกษียณอายุจะต้องเพิ่มอีก ๑ ปี นั้นหมายความว่าผู้เกิดในเดือนมกราคมหรือกุมภาพันธ์หรือมีนาคมก่อน พ.ศ. ๒๔๘๔ เท่านั้น ผู้ตั้งปัญหาไม่ได้เกิดในเดือนดังกล่าวจึงต้องครบเกษียณอายุในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ ซึ่งได้ตอบข้แจงวิธีการคำนวณโดยละเอียดในฉบับเดือนมิถุนายน ๒๕๑๕ แล้ว

### การนับเวลาระหว่างเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญ

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๘๒

นาย ก. วุฒิ ม. ๖ ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเมื่อวันที่ ๑๖ พ.ย. ๒๔๕๓ เป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญ อัตราเงินเดือน ๓๐ บาท ต่อมาเมื่อ พ.ศ. ๒๔๕๖ สอบวิชาชุดครูมูลได้ และได้ขอรับเงินเดือนให้ได้รับตามวุฒิกumul อัตรา ๔๐ บาท เมื่อวันที่ ๑ ม.ค. ๒๔๕๘ โดยจังหวัดส่งคำสั่งให้ได้รับเงินเดือนตามวุฒิให้แล้ว (โดยมิได้ขอรับเงินทดแทนข้าราชการวิสามัญแต่อย่างไร) ต่อมาสอบเลื่อนขั้นเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นตรี และขั้นโทได้ แต่งตั้งเป็นข้าราชการชั้นโท เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๑๑ ปัจจุบันเป็นอาจารย์ ๑ ระดับ ๔

ขอเรียนถามว่า

ก. นาย ก. จะเป็นผู้เข้าเกณฑ์ตามมาตรา ๑๑๖ (๓) ก. ข. แห่ง พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ หรือไม่

ข. นาย ก. จะมีสิทธิได้นับเวลาราชการติดต่อกันเพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญตั้งแต่วันที่ ๑๖ พ.ย. ๒๕๑๓ เป็นต้นไปหรือไม่

ค. ถ้าไม่เข้าเกณฑ์ นาย ก. จะต้องปฏิบัติอย่างไร จึงจะสมบูรณ์ตามมาตรา ๑๑๖ ดังกล่าวแล้ว

ตอบ ก. ข้าราชการพลเรือนวิสามัญที่จะได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามมาตรา ๑๑๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ จะต้องมีฐานะเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญอยู่ในวันที่พระราชบัญญัติดังกล่าวใช้บังคับ เมื่อปรากฏว่าในวันที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ใช้บังคับนั้น นาย ก. เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญแล้ว นาย ก. จึงไม่เข้าเกณฑ์ตามมาตรา ๑๑๖ (๓)

ข. เมื่อนาย ก. ไม่ได้รับการยกฐานะจึงไม่อาจนำเวลาราชการตอนเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญมานับเป็นเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญได้

ค. เมื่อกรณีไม่เข้าเกณฑ์ตามมาตรา ๑๑๖ (๓) ก็ไม่ต้องดำเนินการใดๆ

**หนังสือรับรองการมีสิทธิรับเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล**

ผู้ถาม : สมาชิกเลขที่ ๔๗๐

เนื่องจากผมมีความสงสัยเกี่ยวกับการขอหนังสือ

รับรองการมีสิทธิรับช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลว่าจะนำไปใช้ในต่างจังหวัดได้หรือไม่ เช่นนาย ก. รับราชการอยู่จังหวัดหนึ่ง ส่วนภรรยาอยู่อีกจังหวัดหนึ่ง ในกรณีอย่างนี้ถ้าภรียนาย ก. เจ็บป่วยเข้ารับรักษาตัวในโรงพยาบาลประจำจังหวัดที่เขายอยู่ นาย ก. จะนำหนังสือของผู้บังคับบัญชาไปยื่นทางโรงพยาบาลที่ภรรยาของเขาเข้ารับรักษาตัวอยู่เพื่อขอให้ทางโรงพยาบาลไปเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลจาก ส่วนราชการที่เขาสังกัดอยู่จะได้หรือไม่ขอความกรุณาท่านช่วยลงให้ด้วย เพราะปัญหาดังกล่าวกำลังจะเกิดกับผม

ตอบ นาย ก. สามารถนำหนังสือรับรองการมีสิทธิรับเงินช่วยเหลือจากส่วนราชการที่นาย ก. รับราชการอยู่ ไปยื่นให้ทางโรงพยาบาลที่ภรียนาย ก. เข้ารับการรักษาพยาบาลได้ และทางโรงพยาบาลจะเป็นผู้เรียกเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลตามที่นาย ก. ได้รับสิทธิช่วยเหลือจากส่วนราชการที่ นาย ก. รับราชการอยู่ต่อไป

ผู้ตอบปัญหาในฉบับนี้	
ผู้อำนวยการ ก.พ.	
รองฯ	วณิชกะ
สุร	สุทธิสมบูรณ์
สมศักดิ์	ศุภะรัชฎ์
ศักดิ์	พัศวี
กรมบัญชีกลาง	
ผาสนนิตย์	บัณฑิต
สุรชัย	วารินทร์
สมพงษ์	วัฒนสระ

---

---

# เกร็ดบริหาร

รวมเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ควรทราบ

เกี่ยวกับการบริหารงาน

---

---

## สี่มา สี่มานันท์

### การสอนงานที่โตะ

หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาคือการสอนแนะ และถ่ายทอดวิชาความรู้ในการทำงานแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้ที่เริ่มเข้ารับราชการใหม่ ซึ่งแม้แต่ความรู้วิชาการจากสถานศึกษาก็มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่ยังไม่รู้ว่าจะนำความรู้ที่มามีประยุกต์เข้ากับงานราชการอย่างไร กฎ ระเบียบต่างๆ ก็ล้วนแต่เป็นเรื่องใหม่ที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจทั้งนั้น และโดยทั่วไปก็ไม่ค่อยมีการฝึกอบรมสอนงานแก่ผู้เข้ารับราชการใหม่อย่างเป็นทางการถือกันว่าให้ทำงานไปก็รู้ไปเอง จึงกลายเป็นว่า ผู้เข้ารับราชการใหม่คนใดหากได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่เขาใจใส่แนะนำถ่ายทอดวิชาความรู้ ก็ถือเป็นโชคดี มีโอกาสเรียนงานได้เร็ว มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าเจอหัวหน้าชนิดปล่อยปละละเลยไม่ดูแลเอาใจใส่ ผู้นั้นก็ต้องคลำหาทางทำงานเอาเอง หรือ

บางครั้งถึงขนาดต้องชวนชวายหางานมาทำเอง เพราะหัวหน้าไม่มอบหมาย ตามปกติผู้ที่เพิ่งเข้ารับราชการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อพบสภาพการณ์เช่นนี้ทำให้ผิดหวังในอาชีพราชการ อาจถึงกับถอยหนาคือลาออกจากราชการไปเลย ข้อเท็จจริงนี้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ อาจยืนยันได้จากตัวเลขที่ค่อนข้างสูงของอัตราการลาออกของข้าราชการที่เข้าทำงานในบั้นแรก สำหรับผู้ที่รับราชการอยู่ต่อไปก็มักอยู่ในลักษณะขวัญกระเจิง เกิดความรู้สึกว่าเป็นคนแปลกหน้า หรือ เป็นส่วนประกอบที่ไม่จำเป็นของหน่วยงาน และนี่คือจุดหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาอันซับซ้อนในการบริหารราชการ

จึงอาจกล่าวได้ว่า หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการที่จะสร้างอนาคต ในอาชีพรับราชการแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในที่นี้จึงขอเสนอขั้นตอนการสอนงานที่โตะ ที่หัวหน้าพึงกระทำแก่ลูกน้อง ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้



๑. เตรียมการ เช่น เตรียมจัดหากฎ ระเบียบ  
คู่มือการปฏิบัติงาน แพ้มเรื่องตัวอย่าง เป็นต้น

๒. สร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาพร้อม  
ที่จะเรื่อนงาน

ก. จัดให้มีความสะดวกสบาย

- ทางร่างกาย เช่น โต๊ะทำงาน แสง  
สว่าง

- ทางจิตใจ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

พูดจาคุยกัน ให้ซักถามเมื่อมีปัญหา

ข. ศึกษาดูว่าอยู่ได้บังคับบัญชาในรู้อะไรอยู่  
แล้วบ้างเกี่ยวกับงานในหน้าที่

ค. กระตุ้นความสนใจในงาน สรุปหน้าที่  
ความรับผิดชอบของเขา ชี้แจงให้ทราบว่าเขาเป็น  
ส่วนใดของหน่วยงาน เกี่ยวกับงานอื่น ๆ อย่างไร

๓. ช่วยให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเรื่อนรื่องาน

ก. แจกแจงขั้นตอนการทำงานของเขาโดย



ละเอียด

ข. ลงมือทำงานชิ้นแรกให้คุณเป็นตัวอย่าง ให้เขาตามเมื่อไม่เข้าใจ

ค. ลองให้ทำคุณเอง โดยหัวหน้าคุณแลอยู่โดยใกล้ชิด และคอยถามเพื่อให้แน่ใจว่าเขาเข้าใจอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไรเพื่อผลอย่างไร

ง. ลองให้ทำงานชิ้นตอนเดียวกันอีกหลาย ๆ ชิ้น โดยยากขึ้นเป็นลำดับ

จ. สอนวิธีทำงานชิ้นต่อไปด้วยวิธีการเดียวกันจนครบทุกขั้นตอน

ฉ. ให้เขาทำงานทั้งหมดทุกขั้นตอนด้วยตนเอง โดยยังควบคุมแนะนำอยู่อย่างใกล้ชิด

๔. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานจำและรู้จักประยุกต์เทคนิคการทำงาน

ก. สอนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับกฎระเบียบ คู่มือ เอกสารประกอบการทำงาน

ข. ปลอ่ยเดี่ยวให้ทำเองโดยอิสระ แต่หัวหน้าคอยตรวจสอบดูความก้าวหน้าของเขาทุกระยะ

ค. รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของเขาต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป โดยเฉพาะจุดที่เป็นปัญหาหรือจุดอ่อนของเขา

ข้อพึงระวังระมัดระวังในการสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ผู้บังคับบัญชาก็คือ หัวหน้าจะต้องมีความอดทน ไม่อารมณ์เสียเมื่อไม่ได้ตั้งใจ พยายามหลีกเลี่ยงการพูดจาซ้ำซากซึ่งจะทำให้หน้าเบื่อ และต้องรู้จักปรับการสอนแนะนำให้เข้ากับการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าเขาเข้าใจได้เขาก็ต้องแนะนำให้ช้าลง

หน่วยงานราชการของไทย ในปัจจุบัน ได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว จำนวนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาจึงเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (ระดับ ๕,๖) ส่วนใหญ่ของผู้บังคับบัญชาเหล่านี้ได้เลื่อนตำแหน่งจากการเป็นผู้ปฏิบัติงานขึ้นมาเป็นหัวหน้างานโดยที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในฐานะหัวหน้าผู้ควบคุมหน่วยงานมาก่อน ฉะนั้นหากส่วนราชการต่าง ๆ จะหาทางช่วยผู้บังคับบัญชาระดับกลางให้มีความสามารถที่ถูกต้องโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับศิลปการเป็นผู้นำและเทคนิคการบริหารงาน ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานทั้งปวง และช่วยให้บังเกิดความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพแก่หน่วยงานนั้นเอง

### ศิลปของการคำหนิ

เมื่อลูกน้องปฏิบัติงานผิดพลาด หัวหน้าก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องตำหนิตายเถียงว่ากล่าว แต่การคำหนิก็ต้องมีศิลปพอสมควร ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง สุขุมรอบคอบ มิฉะนั้นผู้ถูกตำหนิอาจขวัญเสีย ผลงานยังตกต่ำ หรืออาจตั้งตัวเป็นศัตรูกับหัวหน้าไปเลยก็ได้

#### การคำหนิที่ดี

๑. การทำต่อหน้าบุคคลอื่น
๒. รุนแรงเกินกว่าเหตุ
๓. ไม่รับฟังคำขงแจงก่อน
๔. คำหนิทั้งที่ยังไม่ทราบข้อเท็จจริงเพียงพอ
๕. กระทำโดยโทสะจริต

๖. ดำเนินโดยแสดงอาการเหยียดหยามคู่มั่น

ผลที่เกิดจากการดำเนินที่ผิดคือ ก่อให้เกิด

ความไม่พอใจ มีความรู้สึกไม่เป็นมิตรและกระทบ  
กระเทือนต่อขวัญของผู้ถูกดำเนิน ซึ่งอาจจะส่งผลไปถึง  
การปฏิบัติงานในอนาคตของเขาด้วย

**การดำเนินที่ถูกต้อง**

๑. กระทำเป็นส่วนตัว

๒. ดำเนินโดยไม่แสดงอารมณ์โกรธ หรือ  
แสดงความเกรี้ยวกราด

๓. ดำเนินให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละ  
บุคคล

๔. ดำเนินการโดยไม่ชักช้า ไม่ปล่อยเรื่อง  
ให้ผ่านไปนานแล้วจึงจะมาดำเนิน

๕. ดำเนินการอย่างเที่ยงตรง ยุติธรรม มี  
เหตุผล

๖. วิจารณ์ผลงาน ไม่ใช่ตัวบุคคล

๗. ชี้ให้เห็นความสำคัญของข้อบกพร่อง  
และความจำเป็นที่ต้องแก้ไข

๘. ความหนักเบาของการดำเนิน ให้เหมาะสม  
กับขนาดของความบกพร่องผิดพลาด

๙. การดำเนินมุ่งหวังเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติ  
งานให้ดีขึ้น เป็นการเสริมสร้างหรือตักเตือน มิใช่  
เพอลงโทษ

**ก.พ. ชี้แจง**

(ต่อจากหน้า ๓๓)

**มิใช่เลื่อนไปเป็นระดับสูงได้ทุกคน**

๓. เข้าใจว่า ก.พ. เป็นผู้นำระบบ พ.ช. ไป  
ใช้กับข้าราชการประเภทอื่น ๆ เช่น ข้าราชการครู  
ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ข้าราชการ  
ประเภทอื่นนั้น เขาปรับปรุงระบบของเขาเหมือน  
กัน ไม่ชอบการปรับปรุงก็หันมาโทษ พ.ช. ด้วย ซึ่ง  
ความจริง ระบบ พ.ช. ใช้สำหรับราชการพลเรือน  
สามัญเท่านั้น ส่วนราชการครู หรือข้าราชการพลเรือน  
ในมหาวิทยาลัย มิได้ใช้ระบบ พ.ช. แต่ใช้จากระบบ  
หนึ่ง โดย ก.ม. (คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย)  
และคุรุสภา เป็นผู้จัดระบบ ซึ่งเขาเรียกว่า  
ระบบ A.R.C. (Academic Rank Classification)

อนึ่ง ตามที่บุคคลบางคนกล่าวว่า ระบบ พ.ช.  
ที่นำมาใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ขณะนี้ เป็น  
ระบบที่สหรัฐอเมริกาเลิกใช้แล้วนั้น รองเลขาธิการ  
ก.พ. ชี้แจงว่าเป็นเรื่องที่เข้าใจผิด ความจริงสหรัฐ  
อเมริกายังคงใช้ระบบ พ.ช. นี้ อยู่ เพียงแต่สหรัฐ  
อเมริกาสามารถพัฒนาเทคนิคในการจำแนกตำแหน่ง  
ก้าวหน้า ละเอียดขึ้นกว่าเดิมถึงขั้นให้คะแนนในองค์  
ประกอบของงานที่จำแนกออกเท่านั้นเอง และนอกจาก  
นี้ทางประเทศอังกฤษ ซึ่งเดิมใช้ระบบกำหนดตำแหน่ง  
โดยถือวุฒิของคนเป็นหลัก ก็ได้หันมาใช้ระบบจำแนก  
ตำแหน่งโดยถือหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก ตั้ง  
แต่ พ.ศ. ๒๕๑๑ แล้ว คือใช้ระบบ พ.ช. นี้เอง

## บทบรรณาธิการ

(ต่อจากหน้า ๓)

ข้อแรก การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่งบนพื้นฐานสำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคลในกระทรวงทบวงกรมทั้งหลาย เพราะตำแหน่งหลายตำแหน่งจะรวมเป็นหน่วยงานย่อย ๆ หลายหน่วยงานย่อยจะรวมเป็นหน่วยงานใหญ่ หลายหน่วยงานใหญ่จะรวมเป็นแผนกหรือฝ่าย และจะรวมกันไปเป็นกอง กรมถึงกระทรวงในที่สุด เพราะฉะนั้นการกำหนดตำแหน่งจึงต้องดำเนินไปโดยมีหลักเกณฑ์ ทั้งจะต้องเปรียบเทียบกันให้ได้มาตรฐาน ไม่สร้างความเหลื่อมล้ำในระหว่างส่วนราชการต่างกันด้วย

ข้อต่อมา การกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ จะต้องนำหน่วยงานที่รับผิดชอบคอยติดตามความเคลื่อนไหวและรายงานให้รัฐบาลได้ทราบอยู่เสมอ

ข้อที่สาม การสรรหากันคัมความรุกรสามารถเข้ารับราชการ ขอนเป็นประตูด่านแรกที่จะคัดเลือกให้ได้คนคัมความสามารถเข้ามาในราชการ ซึ่งเมื่อเข้ามาแล้วมีโอกาสอยู่ในราชการได้มากที่สุดถึง ๔๒ ปี จึงจำเบนต้องเพ็ดพัดในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการให้มาก

ข้อที่สี่ การบรรจุแต่งตั้งโยกย้าย เป็นเรื่องการจัดสรรอำนาจหน้าที่ของผู้อำนาจในการบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ก้าวถ่าง ไม่สับสนเพื่อช่วยให้การบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างรวดเร็ว มีผู้ที่รับผิดชอบชัดเจนแน่นอน ไม่ปล่อยให้คลุมเคลือหรือบ้คความรับผิดชอบ

โดยง่าย

ข้อที่ห้า การพิจารณาให้เลื่อนให้โทษ เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินไปอย่างมีเหตุผลผลเช่น ในเรื่องการเงินเดือนเงินเดือนประจำปี ให้พิจารณาจากผลของงานที่ได้ปฏิบัติมาในรอบด้วยหรือกรณีไม่เงินเดือนแก่ผู้ใด จะต้องขแจ้งเหตุผลให้ข้าราชการผู้นั้นได้ทราบ ส่วนในเรื่องวินัยได้แก้ไขขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ข้อที่หก กำหนดให้ร้องทุกข์ในกรณีได้รับความไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาได้ หลักการเพื่อให้สอดคล้องกับบัญญัติในเรื่องอนที่กำหนดความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาไว้โดยชัดเจน

ข้อสุดท้ายที่ต้องทำความเข้าใจคือ จะมีการยึดถือปฏิบัติตามระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัดเพียงใดหรือไม่เท่านั้นเอง ●

## เครื่องแบบ

(ต่อจากหน้า ๑๕)

ไป โดยมีบทเฉพาะกาลให้อนุโลมใช้เครื่องแบบข้าราชการพลเรือนแบบเดิมไปจนถึงสิ้นเดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๐ แล้วจึงจะบังคับใช้เครื่องแบบข้าราชการพลเรือนตามกฏสำนักนายกรัฐมนตรีฉบับใหม่ต่อไป เพื่อให้ข้าราชการผู้น้อยต้องรับภาระในระยะแรกของการประกาศใช้เครื่องแบบที่แก้ไขใหม่นั้นแล้ว

สำหรับรายละเอียดผลการพิจารณาของคณะกรรมการปรับปรุง และพัฒนาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ตลอดจนผลการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี มีเป็นประการใดจะติดตามมาเสนอให้ทราบต่อไปนั้น.

# ใหม่ ๆ ในราชการ

สมศักดิ์ ศุภะรัฐภูเดช

ในช่วงเดือนกันยายนที่ผ่านมา ประเทศไทยเราได้สูญเสียบุคคลสำคัญของชาติไปสองท่าน ท่านแรกคือ พลตรี พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ อธิบดีรองนายกรัฐมนตรี ซึ่งสิ้นพระชนม์เมื่อวันที่ ๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ เวลา ๑๘.๐๐ นาฬิกา ด้วยพระหทัยวาย ณ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ รวมพระชนมายุได้ ๘๕ พรรษา

อีกท่านหนึ่งคือ เจ้าพระยาศรีธรรมาธิเบศ (จิตร ณ สงขลา) อธิบดีองคมนตรี ได้ถึงแก่กรรมเมื่อวันที่ ๒๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ ณ บ้านจិតตสุข ตรอกเวท สี่ลม ด้วยโรคชรา สิริรวมอายุได้ ๘๐ ปีเศษ

พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ หรือที่รู้จักกันในพระนาม พระองค์วรรณ ทรงเป็นเจ้านายที่กอปรด้วยพระชาติวุฒิ พระคุณวุฒิ และพระจริยาวุฒิ ได้ทรงบำเพ็ญกรณียกิจรับใช้ประเทศไทย ศาสนา พระมหากษัตริย์ และสามัญชนมาเป็นเวลานานถึงห้าแผ่นดิน ทรงเป็นแบบอย่างข้าราชการที่ดี ทรงเป็นนักปราชญ์ราชบัณฑิตที่ทรงคุณความรู้อย่างลึกซึ้งในวิชาการต่างๆ หลายสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางอักษรศาสตร์ ยากที่จะหาผู้ใดเสมอเหมือนได้ พระเกียรติคุณเป็นที่ปรากฏแพร่หลายในหมู่ชาวไทยและชาวต่างประเทศ

เจ้าพระยาศรีธรรมาธิเบศ เป็นสามัญชน ที่ได้ทำงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชนด้วยความอุตสาหะวิริยะ ซื่อสัตย์สุจริต และมีความยุติธรรมเป็นยอดมาเป็นเวลานานถึงห้าแผ่นดิน เช่นเดียวกัน ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงตนเป็นผู้พิพากษาตุลาการ จนได้รับสถาปนาบรรดาศักดิ์เป็นองคมนตรี ซึ่งตำแหน่งอันสูงศักดิ์ยากที่สามัญชนจะได้เข้าไปถึง

หากจะเอ่ยถึงประวัติบุคคลสำคัญ ไม่ว่าในด้านใด เราก็มักจะมองไกลตัวเราออกไป ชอบที่จะศึกษาและเขียนยกย่องชมเชยผู้ที่เป็นชาวต่างประเทศเสียเป็นส่วนใหญ่ แท้จริงแล้ว บุคคลสำคัญของชาติเรา ซึ่งอยู่ใกล้ตัวเราเอง ก็มีอะไรดี ที่ควรแก่การศึกษา ถ้อยเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต และเขียนถึงได้ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าชาวต่างชาติเลย

ก็ในเมื่อทั้ง เสด็จในกรม ฯ พระองค์วรรณ และ ท่านเจ้าพระยาศรีธรรมาธิเบศ ในขณะที่มีพระชนม์ชีพ และมีชีวิตอยู่นั้น ได้เคยสร้างสรรค์คุณงามความดีให้แก่ทางราชการและประเทศชาติไว้อย่างมาก



มาย สุตที่จะกล่าวถึงได้หมด และนับได้ว่าพระองค์ท่าน และท่านเจ้าคุณเป็นผู้เชื่อมต่อกับปัจจุบันเข้าด้วยกัน เช่นนี้ จะไม่เป็นการสมควรที่จะศึกษาและเขียนถึงเพื่อเป็นอนุสาวรีย์แห่งคุณความดี และจารึกไว้ในแผ่นดินดอกหรือ

แม้กาลเวลาจะได้พรากเสด็จในกรมฯ พระองค์วรรณ และท่านเจ้าคุณจากโลกนี้ไป แต่ทั้งเสด็จในกรมฯ พระองค์วรรณ และท่านเจ้าพระยาศรีธรรมราชเบศ เป็นคนแก่ และเป็นคนฉลาด ที่ไปสู่อำนาจแห่งความตาย โดยเหลือผลงานและคุณความดีที่เป็นแบบอย่างไว้เบื้องหลังสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ประพฤติปฏิบัติตามต่อไป

ผู้เขียนจึงขอนำพระประวัติและผลงานของเสด็จในกรมฯ กับประวัติและผลงานของเจ้าพระยาศรีธรรมราชเบศ โดยสังเขปมาตีพิมพ์ไว้ ณ ที่นี้

### พระประวัติและผลงานของพลตรี พระเจ้า วรวงศ์เธอ กรมหมื่นนคราธิปพงศ์ประพันธ์

พระประวัติ พลตรีพระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหมื่นนคราธิปพงศ์ประพันธ์ มีพระนามเดิมว่า หม่อมเจ้าวรรณไวทยากร วรวรรณ ทรงประสูติเมื่อวันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๔๓๔ ที่ตำบลด่านตะนาว อำเภอสำราญราษฎร์ พระนคร เป็นโอรสของพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระนคราธิปพงศ์ประพันธ์ ในรัชกาลที่ ๔ กับหม่อมหลวงถ้วนศรี วรวรรณ ในสกุลมนตรีกล ทรงมีชายาคือหม่อมทรัพย์ สุทิน และมีธิดาองค์เดียว คือ หม่อมราชวงศ์วรวรรณ เสถียรสุต

การศึกษา ในชั้นปฐม เสด็จในกรมฯ ได้ทรงศึกษาในโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๔๓ พอปี พ.ศ. ๒๔๔๔ ก็ทรงย้ายไปศึกษาในโรงเรียนราชวิทยาลัย และทรงย้ายกลับมาศึกษาในโรงเรียนสวนกุหลาบอีกในปี พ.ศ. ๒๔๔๖ แล้วก็ได้ทรงย้ายไปศึกษาในโรงเรียนราชวิทยาลัยอีกครั้งในปี พ.ศ. ๒๔๔๗ และทรงสอบได้ทุนเล่าเรียนหลวง

เป็นที่ ๑ เสด็จไปศึกษาที่โรงเรียนมอร์ลโบโร ประเทศอังกฤษ (Marlborough College, England) เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๔๘ แล้วเสด็จเข้าศึกษา ณ วิทยาลัยเบเลียล (Balliol College) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (Oxford University) เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๓ ทรงสำเร็จปริญญาตรีเป็นประวัติศาสตร์บัณฑิตเกียรตินิยมชั้น ๒ ในปี พ.ศ. ๒๔๕๗ ต่อจากนั้นในปี พ.ศ. ๒๔๕๘ ได้ทรงเข้าศึกษา ณ วิทยาลัยรัฐศาสตร์ Ecole des Sciences Politiques ปารีส ทรงได้รับรางวัลที่ ๑ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๖๐ และทรงได้รับปริญญาโท จาก มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๖๐

พระประวัติการทำงาน พระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหมื่นนคราธิปพงศ์ประพันธ์ หรือที่รู้จักกันในพระนามพระองค์เจ้าวรรณไวทยากรฯ หรือปรีณัฐวรรณ ทรงเริ่มรับราชการในกระทรวงการต่างประเทศ ในตำแหน่งเลขานุการตรี สถานทูตไทย ณ กรุงปารีส เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๖๐ พอปี พ.ศ. ๒๔๖๒ ก็ทรง

เป็นหัวหน้ากองบัญชาการ และทรงเป็นปลัดทูลฉลอง  
กระทรวงการต่างประเทศเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๖๗ ทั้งได้  
เป็นหัวหน้าคณะผู้แทนเจรจาอนุสัญญาว่าด้วยอินโดจีน  
ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๔๖๘ ทรงเป็นอัครราชทูต ณ กรุง  
ลอนดอน กรุงเฮก และกรุงบรัสเซลส์ กับทรงเป็นผู้  
แทนถาวร ณ สันนิบาตชาติด้วย พอถึงปี พ.ศ. ๒๔๗๔  
ก็ทรงเสด็จกลับประเทศไทย โดยทรงเป็นศาสตราจารย์  
โทคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ  
กรรมการร่างกฎหมาย คณะกรรมการกฤษฎีกา

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระ  
บอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตย  
เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๔๗๕ และได้มีการ  
รัฐประหารอีกในวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๔๗๖  
โดยพระยาพหลพลพยุหเสนา เป็นผู้นำ เสด็จใน  
กรมฯ ก็ได้ทรงเป็นที่ปรึกษาองค์สำคัญของรัฐบาล  
กล่าวคือ ทรงเป็นที่ปรึกษาสำนักนายกรัฐมนตรีกระ  
ทรวงการต่างประเทศและได้ทรงรักษาการแทนคณบดี  
คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วยและ  
ในระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๗๘ ถึงปี พ.ศ. ๒๔๘๓  
ทรงเป็นสมาชิกศาลอนุญาโตตุลาการ ณ กรุงเฮก

ในปี พ.ศ. ๒๔๘๐ เสด็จในกรมฯ ทรงรับ  
ภาระสำคัญ คือ ทำการเจรจาแก้หนังสือสัญญาทาง  
พระราชไมตรี และการเดินเรือกับ ๑๓ ประเทศ ใน  
นามของรัฐบาล (ร่วมกับนายปรีดี พนมยงค์ รัฐมนตรี  
ว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ในขณะนั้น) เพื่อให้  
ประเทศไทยหลุดพ้นจากสภาพนอกอาณาเขตโดยสัน-

เชิง เป็นผลสำเร็จลงเมื่อ พ.ศ. ๒๔๘๑ นับแต่นั้นเป็น  
ต้นมา ไทยเราก็มีเอกราชในทางศาลโดยสมบูรณ์  
รวมทั้งได้รับสิทธิเสมอภาคกับประเทศมหาอำนาจต่างๆ  
ในทางการเก็บภาษีด้วย ซึ่ง W.A.M. DOLL ที่ปรึกษา  
การคลังชาวอังกฤษคนสุดท้าย ได้บันทึกไว้ในรายงาน  
ว่า "สยามได้รับอธิปไตยในการเมืองกลับคืนอย่าง  
สมบูรณ์ โดยได้ทำสนธิสัญญาหลายฉบับด้วยความ  
ฉลาดปราดเปรื่อง....."

ครั้นในปี พ.ศ. ๒๔๘๒ ก็ทรงพระกรุณาโปรด  
เกล้าฯ สถาปนาให้เป็นพระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้า  
วรรณไวทยากร และทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ สถา  
ปนาให้เป็นพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าวรรณไว  
ทยากร ในปี พ.ศ. ๒๔๘๖ และเสด็จในกรมฯ  
ได้ทรงลาออกจากราชการเพื่อไปสมัครรับเลือกตั้งเป็น  
สมาชิกพฤฒิสภา ในปี พ.ศ. ๒๔๘๘ ต่อมาในปี พ.ศ.  
๒๔๘๘ ก็ทรงรับภาระสำคัญอีก โดยรัฐบาลได้ตั้ง  
ให้พระองค์ท่านเป็นหัวหน้าคณะผู้แทนทำการเจรจ  
หนังสือสัญญาคืนคืนกับฝรั่งเศส และเจรจาทำความ  
เข้าใจกับผู้แทนสหภาพโซเวียต เพื่อไม่ให้ขั้วขึงใน  
การที่ประเทศไทยจะเข้าเป็นสมาชิกสหประชาชาติ  
เป็นผลสำเร็จ โดยสหภาพโซเวียตไม่คัดค้านการ  
สมัครเป็นสมาชิกสหประชาชาติของไทย และไทย  
ได้เข้าเป็นสมาชิกองค์การสหประชาชาติเป็นประ  
เทศที่ ๕๕ เมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๔๘๘ โดย  
รัฐบาลได้ตั้งให้พระองค์เป็นผู้แทนรัฐบาลในการลง  
พระนามแทนประเทศไทย เพื่อรับปฏิบัติตามข้อผูก  
พันตามกฎบัตรสหประชาชาติ

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๔๕๐ ก็มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เสด็จในกรมฯ เป็นเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอซิงตัน และผู้แทนถาวร ณ สหประชาชาติ ปี พ.ศ. ๒๔๕๓ ทรงเป็นประธานคณะกรรมการภาวะทรัสตี แห่งสมัชชาสหประชาชาติ และในปี พ.ศ. ๒๔๕๔ ก็ทรงเป็นคณะกรรมการเศรษฐกิจ แห่งสมัชชาสหประชาชาติ จนกระทั่ง ปี พ.ศ. ๒๔๕๕ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ก็ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เสด็จในกรมฯ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ แล้วให้สถาปนาขึ้นเป็นพระองค์เจ้าต่างกรมมีพระนามตามจารึกในพระสุพรรณบัฏว่า พระเจ้าวรวงศ์กรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์

ต่อจากนั้น เสด็จในกรมฯ ได้ทรงดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์การสหประชาชาติอีกหลายตำแหน่ง กล่าวคือ ปี พ.ศ. ๒๔๕๖ ทรงเป็นประธานคณะกรรมการกฎหมายแห่งสมัชชาสหประชาชาติ ปี พ.ศ. ๒๔๕๘ ทรงเป็นประธานคณะกรรมการการเมืองพิเศษแห่งสมัชชาสหประชาชาติ จนในที่สุด ได้ทรงเป็นประธานสมัชชาสหประชาชาติ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๕๕ ถึง พ.ศ. ๒๕๐๐ อันเป็นตำแหน่งที่ทรงเกียรติยิ่งในวงการเมืองระหว่างประเทศและนับว่าพระองค์ได้ทรงนำเกียรติมาสู่ประเทศไทยเป็นอันมาก

ในปี พ.ศ. ๒๕๐๑ ทรงเป็นหัวหน้าคณะผู้แทนไทยไปประชุมเกี่ยวกับกฎหมายระหว่างประเทศว่าด้วยทะเล ครั้งที่ ๑ ณ กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และทรงได้รับเลือกให้เป็นประธานการประชุม

กฎหมายทะเลของสหประชาชาติ ซึ่งผลงานชิ้นสำคัญ ของคณะผู้แทนก็คือ ได้ประกาศปิต่อว่าไทยตอนในเป็นอ่าวประวัติศาสตร์ต่อที่ประชุม ในคณะกรรมการธิการที่หนึ่ง (วาระที่ ๑) โดยไม่มีประเทศใดคัดค้าน อันเป็นการยอมรับอธิปไตยของไทยเหนือน่านน้ำบริเวณจากปากน้ำถึงสตึกหีบในด้านตะวันออก และจากปากน้ำไปถึงหัวหินด้านตะวันตกซึ่งมีสภาพเป็นทะเลภายใน อันผู้ใดจะละเมิดมิได้

ครั้นมีการปฏิวัติเมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๐๑ โดยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นหัวหน้าคณะก็ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้พระองค์ท่านเป็นรองนายกรัฐมนตรี เสด็จในกรมฯ ทรงดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรี นับแต่นั้นเป็นต้นมาและในระหว่างนี้ก็ ได้ทรงดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ด้วย จนกระทั่งจอมพลถนอมกิตติขจร ได้ทำการปฏิวัติตัวเองเมื่อวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๐๔ เสด็จในกรมฯ ก็ทรงพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ในทางการเมืองโดยสิ้นเชิง

งานพิเศษ นอกจากงานที่เกี่ยวกับการทูต และการต่างประเทศที่ทรงถนัดและทรงทำมาตลอดเวลาอันยาวนานแห่งพระชนม์ชีพแล้ว เสด็จในกรมฯ ยังได้ทรงปฏิบัติงานอื่น ๆ อีกหลายอย่างหลายประการที่ นับว่าสำคัญก็คือ ทรงเป็นประธานสภาร่างรัฐธรรมนูญ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๖ ซึ่งได้ยกร่าง และประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับปี พ.ศ.

๒๕๑๑ ทรงเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๐๖ ถึงปี พ.ศ. ๒๕๑๔ ทรง  
เป็นวุฒิสมาชิก และตุลาการรัฐธรรมนูญเมื่อปี พ.ศ.  
๒๕๑๑ และทรงเป็นนายกรัฐมนตรีสถิตยสถานมาแต่ปี  
พ.ศ. ๒๔๗๗ ถึง พ.ศ. ๒๔๘๐ แล้วต่อมาได้ทรงรักษา  
การในตำแหน่งนายกรัฐมนตรีสถิตยสถานระหว่างปี พ.ศ.  
๒๕๑๒ ถึง พ.ศ. ๒๕๑๖ และทรงเป็นนายกรัฐมนตรี  
สถิตยสถานอีกครั้งในปี พ.ศ. ๒๕๑๖ ทรงเป็นนายก  
สยามสมาคม ทรงให้กำเนิดหนังสือพิมพ์ประชาชาติ  
เพื่อประทานความรู้เกี่ยวกับการปกครองในระบอบ  
ประชาธิปไตยที่แท้จริงให้แก่ประชาชน ทรงบัญญัติ  
ศัพท์ภาษาไทยขึ้นใช้มากมาย เช่น คำว่า ปฏิวัติ ปฏิรูป  
 เป็นต้น กับได้ทรงเป็นกรรมการข้าราชการพลเรือนผู้  
ทรงคุณวุฒิ (ก.พ.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๗ ถึงปี พ.ศ.  
๒๔๘๘ นับได้ว่าพระองค์ได้ทรงมีส่วนในการวางราก  
ฐานและนโยบายการบริหารงานบุคคลในราชการ  
พลเรือนมาแต่เริ่มแรก และงานพิเศษที่ทรงปฏิบัติครั้ง  
สุดท้าย ก็คือทรงเป็นประธานสมัชชาแห่งชาติหลัง  
จากเหตุการณ์ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖

พระเกียรติคุณ เสด็จในกรมฯ ทรงเป็น  
ปราชญ์ ฉลาดลึกซึ้งในหลายทางยากที่จะหาใครเทียบ  
เทียมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางอักษรศาสตร์ และ  
การทูต การต่างประเทศ และได้ทรงใช้วิชาความ  
รู้ที่รับใช้ประเทศชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์  
และประชาชน มาตลอดพระชนม์ชีพของพระองค์  
จึงทรงได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้น  
สูงสุด คือ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก และมหา-

วชิรมงกุฏ อันเป็นที่เชิดชูและมีเกียรติยิ่ง กับได้  
รับพระราชทานเหรียญคุณวุฒิมาลา เข็มศิลปวิทยา  
ทั้งยังทรงได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญ  
ตราต่างประเทศอีกมากมาย และมหาวิทยาลัย  
ต่าง ๆ ทั้งในเมืองไทยและต่างประเทศ ได้อวย  
ปริญญาคุษุภรณ์บัณฑิตกิตติมศักดิ์เป็นเกียรติแก่พระ-  
องค์ในหลายสาขาด้วยกัน กล่าวคือ พระองค์ทรงได้  
รับปริญญาคุษุภรณ์บัณฑิตกิตติมศักดิ์ทางอักษรศาสตร์จาก  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทางรัฐศาสตร์ (การทูต)  
และทางวารสารศาสตร์จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ทางกฎหมายจากมหาวิทยาลัยแฟร์เล ดิกกินสัน มหา  
วิทยาลัยโคลัมเบีย มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก และมหา  
วิทยาลัยออกซฟอร์ดนอกจากนี้ทางสยามสมาคมยังได้  
จัดห้อง “พระองค์วรรณ” ขึ้นในสมาคม เพื่อถวาย  
พระเกียรติและรำลึกถึงพระคุณที่ทรงมีต่อสมาคม ซึ่ง  
จะใช้เป็นสถานที่เก็บหนังสืออันมีค่า หาได้ยาก  
เพื่อให้เป็นบ่อเกิดแห่งวิชาความรู้สมพระนามวรรณ  
ไวทยากร

ในด้านบุคลิกภาพของพระองค์นั้นแล้ว เห็น  
จะไม่มีคำบรรยายใดที่จะสะท้อนภาพได้ดีเท่าที่ท่าน  
อาจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ประธานองคมนตรี ได้กล่าว  
ถึงพระองค์ท่านไว้ว่า “เสด็จในกรมฯ องค์อธิการบดี  
ลายพระหัตถ์สวยเรียบ ชัดเจนและมีระเบียบ ถ้าเป็น  
ภาษาอังกฤษ ถ้อยคำสำนวนก็เหมือนคนอังกฤษชั้นดี  
เขียน พระหฤทัยสงบเยือกเย็น ทรงมีอารมณ์  
ขันตามสมควรเป็นคราวๆ พระดำรัสนุ่มนวล พระวินี  
ฉัยเด็ดขาด พระสร้อยและพระอริยาบถสง่างามสม  
เป็นชาติโยคะ”



## ประวัติและผลงานของเจ้าพระยาศรัทธธรรมาธิบดี

**ประวัติ** เจ้าพระยาศรัทธธรรมาธิบดี นามเดิมว่า **จิตร ณ สงขลา** เกิดเมื่อวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๔๒๗ ที่ตำบลบ่อया อำเภอมือง จังหวัดสงขลา เป็นบุตรพระอนันตสมบัติ (เอม ณ สงขลา) กับคุณเชอ ณ สงขลา มีพี่น้องสี่คนสามมาจาก เจ้าพระยาวิเชียรคีรี (เม่น ณ สงขลา) ซึ่งเป็นสกุลเก่าได้รับราชการในแผ่นดินไทยมาทุกชั้นบรรพบุรุษ

เจ้าพระยาศรัทธธรรมาธิบดี ได้สมรสเมื่อ พ.ศ. ๒๔๕๖ กับคุณน้อม พหลโยธิน บุตรีนายพลโท พระยาพหลโยธินรามินทรภักดี (นพ พหลโยธิน) มีบุตรด้วยกัน ๘ คน เป็นชาย ๓ หญิง ๕

**การศึกษา** เจ้าพระยาศรัทธธรรมาธิบดี ได้เข้าเรียนวิชาสามัญในโรงเรียนอัสสัมชัญ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๓๘ สอบไล่ได้จบหลักสูตรชั้นมัธยมศึกษา ๖ บริบูรณ์ เป็นที่ ๑ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๔๕ ในปีเดียวกันนั้นได้เข้าศึกษากฎหมายในโรงเรียนกฎหมายกระทรวงยุติธรรม ระหว่างที่ศึกษาวิชากฎหมายอยู่นั้นได้เข้ารับราชการเป็นล่ามภาษาอังกฤษอยู่ในกรมกองหมาย แล้วได้เลื่อนขึ้นเป็นผู้ช่วยเจ้ากรมกองหมาย กระทรวงยุติธรรม และสอบไล่ได้เป็นเนติบัณฑิต ชั้นที่ ๑ ได้รับพระราชทานเหรียญคุณวุฒิมาลา เข็มศิลปวิทยา เป็นบำเหน็จเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๔๘ ก็ได้รับเลือกเป็นนักเรียนทุนหลวงของกระทรวงยุติธรรม ไปศึกษากฎหมายต่อ ณ ประเทศอังกฤษ สำเร็จเป็นเนติบัณฑิตอังกฤษ (Barrister-at-Law) จาก

สำนักเกรย์อินน์ (Gray's Inn) เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๓

**การรับราชการ** เมื่อเจ้าพระยาศรัทธธรรมาธิบดีได้ศึกษาสำเร็จเป็นเนติบัณฑิตอังกฤษแล้วก็ได้กลับมารับราชการในกระทรวงยุติธรรม เป็นผู้พิพากษาศาลแพ่ง ได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็นหลวงจินดาภิรมย์ ต่อมาได้เป็นผู้พิพากษาศาลคดีต่างประเทศ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๔ แล้วย้ายมาเป็นที่อธิบดีกองหมายกองล้มละลาย และหอทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๕ แล้วได้เลื่อนบรรดาศักดิ์เป็นพระจินดาภิรมย์ ราชสภาพดี ดำรงตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่ง เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๖ ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๔๕๘ ได้เลื่อนบรรดาศักดิ์เป็นพระยาจินดาภิรมย์ ราชสภาพดี ได้รับพระราชทานพานทองเป็นเกียรติยศ พอถึงปี พ.ศ. ๒๔๖๕ ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้เป็นกรรมการศาลฎีกา แล้วเลื่อนขึ้นเป็นอธิบดีศาลฎีกา (ประธานศาลฎีกาในปัจจุบัน) อันเป็นตำแหน่งสูงสุดทางฝ่ายตุลาการ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๖๘ ขณะที่มีอายุ ๔๑ ปี และต่อมาก็ได้ทรงสถาปนาให้เป็นเสนาบดีกระทรวงยุติธรรม เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๑ จนในที่สุดได้มีพระบรมราชโองการสถาปนาให้เป็นเจ้าพระยาศรัทธธรรมาธิบดี สมันตเนตรพิศุทธยุติธรรมธรา เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๔ ในขณะที่มีอายุเพียง ๔๖ ปี ท่านได้รับราชการในตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงยุติธรรมตลอดมาจนกระทั่งมีการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงการปกครอง เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๕

ระหว่างที่บริหารราชการ ในกระทรวงยุติธรรม  
 เจ้าพระยาศรัทธมราธิเบศได้แก้ไขจัดวางระเบียบราชการ  
 การศาลยุติธรรมหลายอย่างหลายประการให้ได้ผลดี  
 เป็นแบบอย่างมาจนบัดนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคราว  
 ที่ได้มีการขร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล  
 เรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ อันเป็นกฎหมายว่าด้วยระเบียบ  
 ข้าราชการพลเรือนฉบับแรกนั้น เจ้าพระยาศรัทธม  
 ราธิเบศซึ่งในขณะนั้นมบรรดาศักดิ์เป็นพระยาจินดา  
 ภิรมย์ราชสภาบดี ดำรงตำแหน่งอธิบดีศาลฎีกา ได้มี  
 ส่วนแสดงความคิดเห็นให้แยกข้าราชการฝ่ายตุลาการ  
 กับข้าราชการพลเรือน (ฝ่ายธุรการ) ออกจากกัน  
 โดยมีเหตุผลว่า ข้าราชการทั้งสองประเภทนี้มีฐานะ  
 ผิดกันมาก กล่าวคือ "ในประเภทฝ่ายตุลาการนี้  
 ต้องมีคุณวุฒิ ความสามารถ มั่นคง เป็นที่นิยม  
 นับถือไว้วางใจแห่งชนทั่วไป มีหน้าที่บัญชาชีวิต  
 และทรัพย์สินสมบัติของประชาชน และมีอิสระในการ  
 พิจารณาตัดสินคดีตามความเห็นของตนให้ถูกต้อง  
 ตามกฎหมาย ไม่ต้องฟังบังคับบัญชาของผู้มีอำนาจ  
 เหนือตน ดังได้บัญญัติไว้ในเรื่องผู้พิพากษาตุลา  
 การ ว่าผู้ใดจะเป็นผู้พิพากษาศักดิ์สันคดีการแห่ง  
 มนุษย์นกรทั้งหลายพึงกระทำสันดานให้นิราศปราศ  
 จากอคติธรรมทั้ง ๔ (ดูพระธรรมนูญศาลยุติธรรม  
 ร.ศ. ๑๒๗ มาตรา ๒ และกฎหมายลักษณะ  
 อินทภาษ) แต่ฝ่ายธุรการนั้น หมายฐานะเสมอเหมือน  
 ข้าราชการฝ่ายตุลาการไม่ เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงขอเสนอ  
 ว่าข้าราชการฝ่ายตุลาการไม่ควรจะรวมอยู่ในข้อบัง  
 คับอันเดียวกันกับข้าราชการฝ่ายธุรการ

เหตุที่เสนอว่าไม่ควรจะรวมกันนั้นก็โดย  
 เห็นว่า ฐานะผิดกันมากอย่างหนึ่ง และเมื่อพิจารณา  
 ถึงฐานะของผู้พิพากษาศาลการเทียบกับเมื่อ ๒๕ ปี  
 กว่ามาจนเดี๋ยวนี้ก็ตกต่ำอยู่มากแล้ว แม้จะรวมให้  
 อยู่ในข้อบังคับเดียวกันก็ช่วยกับข้าราชการฝ่ายธุ  
 รการในเวลานั้นแล้วก็จะปรากฏให้ชนทั้งหลายเห็นชัด  
 ชน และอาจเป็นเหตุให้พวกผู้พิพากษาศาลการเกิด  
 ความโทมนัส รู้สึกฐานะของตนตกต่ำ ซึ่งเห็นว่า  
 "ไม่ควรจะให้เป็นอย่างนั้น นอกจากนั้นกมหลักวิธีการ  
 ของต่างประเทศซึ่งโดยมากเขาได้แยกราชการฝ่าย  
 ตุลาการและธุรการไว้คนละแผนก และมีข้อบังคับ  
 ต่างหากจากกัน"

นอกจากเจ้าพระยาศรัทธมราธิเบศ จะเป็นผู้  
 มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเป็นบึกแผ่น และ  
 ความมั่นคงให้แก่ผู้พิพากษาแล้ว ยังได้สร้างแบบอย่าง  
 ทิศของการดำรงตนเป็นผู้พิพากษาศาลการอีกด้วย ดัง  
 จะเห็นได้จากคำตักเตือนซึ่งท่านได้ให้ไว้แก่บรรดาผู้  
 พิพากษาใหม่ก่อนที่จะออกไปรับราชการตามหน้าที่เมื่อ  
 ปี พ.ศ. ๒๔๗๒ ซึ่งมีความตอนหนึ่งว่า

".....ท่านต้องอยู่ในคลองมรรยาทของ  
 ผู้พิพากษาซึ่งมีหน้าที่ต้องตั้งตัวเป็นกลางตัดสิน  
 ความตามกฎหมายเพื่อให้ความยุติธรรมแก่คู่ความ  
 ดังมีในคัมภีร์พระธรรมศาสตร์กล่าวไว้ว่า ผู้พิพาก  
 ษาศาลการต้องปราศจากอคติทั้ง ๔ คือ ฉันทา โท  
 สาทา ภาย โมหาคติ

ถัดจากนั้นความประพฤติเป็นข้อสำคัญ ท่าน  
 ต้องระวังกิริยาและวาจาให้เป็นไปโดยสุภาพ จะ

ว่ากล่าวบังคับคู่ความก็ดี จะซักถามพยานก็ดี หรือ จะตัดสินความก็ดี ควรใช้สำนวนโวหารที่สุภาพ ตามธรรมเนียมตำแหน่งเป็นผู้พิพากษา ประชาชน ย่อมเคารพยำเกรงอยู่แล้ว เมื่อประพฤติดีก็ข่ม ความนับถือมากขึ้น ตรงกันข้าม เมื่อประพฤติไม่ดี ย่อมได้รับความติฉินนินทาและขาดความเคารพยำเกรงอย่างลือเลื่องว่าเวลาทำราชการประพฤติอย่างหนึ่ง เวลาออกราชการประพฤติอีกอย่างหนึ่งได้ แม้ในเวลาราชการจะประพฤติดีสักปานใด ถ้านอกเวลา ราชการกลับประพฤติชั่วแล้ว ก็ย่อมเป็นที่ติเตียน ทำให้ขาดความนับถือ ลบล้างคุณความดีลงได้ จึง ต้องระวังถึงข้อนี้ให้จงหนัก.....”

ประวัติการทำงานในระบอบประชาธิปไตย หลังจากประเทศไทยได้เปลี่ยนการปกครองจากระบอบ สมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตย แล้ว เจ้าพระยาศรัทธาธรรมาธิเบศ ก็ได้มัวดิ้นหวัดทางการเมืองทั้งในด้านนิติบัญญัติ และด้านบริหาร โดยได้ เคยดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

ด้านนิติบัญญัติ เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรประเภท ๒ (พ.ศ. ๒๔๗๖-๒๔๘๗) เป็นประธาน สภาผู้แทนราษฎร (พ.ศ. ๒๔๗๗-๒๔๗๘) เป็นสมาชิกวุฒิสภา และเป็นประธานวุฒิสภาหลายสมัย กับ เคยเป็นประธานสภาร่างรัฐธรรมนูญ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๑ ได้ยกร่างและประกาศใช้รัฐธรรมนูญ ฉบับปี พ.ศ. ๒๔๕๒ ซึ่งนับว่าเป็นฉบับที่เป็นประชาธิปไตยสมบูรณ์ แบบและดีที่สุดที่ไทยเคยมีรัฐธรรมนูญมา ทั้งยังได้ เป็นแบบอย่างในการร่างรัฐธรรมนูญฉบับต่อๆ มาด้วย และท่านยังได้เป็นประธานรัฐสภา กับประธานตุลาการ รัฐธรรมนูญ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๒ ด้วย

นอกจากนี้ท่านยังได้เป็นประธานกรรมการ การพิจารณาร่างกฎหมายหลายฉบับ ที่นับว่าสำคัญ ก็คือ เป็นประธานกรรมการพิจารณาประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์บรรพ ๕ และเป็นประธานกรรมการ วิสามัญตรวจพิจารณาพระราชบัญญัติให้ใช้บทบัญญัติประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พ.ศ. ๒๔๗๗ กับประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์บรรพ ๕ เมื่อ พ.ศ. ๒๔๗๗ อันเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำประมวลกฎหมายเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ และเป็น การดำเนินวิเทศโยบาย แก่ไขสนธิสัญญากับนานาประเทศ จนประเทศไทยได้รับเอกราชในทางศาลอย่างสมบูรณ์ นับแต่ปี พ.ศ. ๒๔๘๑ เป็นต้นมา

เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๗ เจ้าพระยาศรัทธาธรรมาธิเบศ ซึ่งเป็นประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้รับความไว้วางใจจากรัฐบาล ให้เป็นประธานคณะกรรมการ เดินทางออกไปเฝ้าพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ณ ประเทศอังกฤษเพื่อกราบบังคมทูลอัญเชิญเสด็จกลับคืนสู่พระนคร แต่การเจรจาไม่สำเร็จ พระเจ้าอยู่หัวได้ตกลงพระทัยว่าจะทรงสละราชสมบัติ และได้เป็นผู้แทนรัฐบาลไปเฝ้าสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว อานันทมหิดล ณ เมืองโลซาน เพื่อถวายความเคารพในการเสด็จขึ้นครองราชย์ด้วย

ผลงานในด้านของเจ้าพระยาศรัทธาธรรมาธิเบศ ที่สำคัญออกอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ปี พ.ศ. ๒๔๕๓ ท่านได้เป็นประธานกรรมการหน่วยรัฐสภาไทยในสหภาพรัฐสภา (รัฐสภาไทยเข้าเป็นหน่วย สหภาพรัฐสภา เมื่อ ๑ กรกฎาคม ๒๔๕๓) และในเดือนกันยายนนั้นเอง ท่านก็ได้เป็นหัวหน้าหน่วยรัฐสภาไทยไปประชุมในการประชุมใหญ่ของสหภาพรัฐ

สภา และได้เป็นผู้แทนหน่วยสหภาพรัฐสภาไทยใน คณะมนตรีสหภาพรัฐสภา โดยเป็นรองประธานของที่ ประชุมใหญ่ด้วย ทั้งยังได้รับเชิญให้ไปเยี่ยมรัฐสภา ของประเทศต่างๆ ทั้งในสหรัฐ และยุโรปหลายประเทศ เช่น อังกฤษ สวีเดน เดนมาร์ก เป็นต้น จวบจน กระทั่งถึงวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๔๕๔ ได้มีการ รัฐประหารในประเทศไทย และมีการนำรัฐธรรมนูญ ฉบับปี ๒๔๗๕ มาใช้ ท่านก็พ้นจากตำแหน่งประธาน และสมาชิกวุฒิสภา และพ้นจากหน้าที่ในตำแหน่งนี้โดย ญัตติโดยสิ้นเชิง

**ด้านบริหาร** หลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครอง ท่านได้ร่วมรัฐบาลเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ถึง ๓ สมัย คือสมัยแรกระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๗๐-๒๔๗๑ สมัยที่ ๒ ระหว่าง ๒ สิงหาคม ๒๔๗๗ - ๒ กันยายน ๒๔๗๘ และสมัยที่ ๓ ระหว่าง ๒ กุมภาพันธ์ ๒๔๗๙ - ๑๘ มีนาคม ๒๔๘๑ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการ ต่างประเทศ เมื่อมีนาคม ๒๔๗๑ - ตุลาคม ๒๔๗๒ แล้วลาออกเพราะป่วย และเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวง สาธารณสุข เมื่อ ๒ สิงหาคม ๒๔๗๗-๑ พฤษภาคม ๒๔๗๘ กับได้เคยรักษาการแทนนายกรัฐมนตรีเป็นเวลา ๑๕ วัน

### ราชการและงานพิเศษ

**งานในหน้าที่ ก.พ.** ท่านได้เป็นกรรมการ รักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ (ก.ร.พ.) อันเป็นกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก โดยตำแหน่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๖ และได้เป็นกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้ทรงคุณ

วุฒิ (ก.พ.) ตั้งแต่ชุดแรกจนถึงชุดที่ ๓ นับแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๗ จนถึงปี พ.ศ. ๒๔๘๑ กับได้เป็น ประธานกรรมการสอบแข่งขันวิชาข้าราชการพล- เรือนชั้นเอก ตำแหน่งหัวหน้ากองพิช สำนักงาน ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

**งานในสภาภาษาชาติไทย** เจ้าพระยาศรีธรรม ธิเบศ ได้เริ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในงานของสภาภาษา ชาติไทยนับแต่ปี พ.ศ. ๒๔๖๐ โดยเป็นผู้แนะนำให้คำ ปรีกษาในทางกฎหมายแก่สภาภาษาชาติไทย เป็นผู้แทน สภาภาษาชาติไทยในการประชุมสภาภาษานานาชาติ ครั้งที่ ๑ ในบูรพาทิศ (First Oriental Conference of the League of Red Cross) ณ ศาลาสหทัยสมา คม ในพระบรมมหาราชวัง กรุงเทพฯ เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๖๕ จนในที่สุดได้มีพระบรมราชโองการโปรด เกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งอุปนายกผู้อำนวยการสภา ภาษาชาติไทยเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๓ ท่านได้ดำรงตำแหน่ง นี้เรื่อยมา จนกระทั่งได้ขอพระราชทานพระมหา กรุณากรบถวายบังคมลาออกจากตำแหน่ง ในปี พ.ศ. ๒๕๐๗

สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถองค์สภา นายิกาสภาภาษาชาติไทย ได้พระราชทานโล่ให้ภาษา ชาติแก่เจ้าพระยาศรีธรรมธิเบศ ไว้เป็นพระลัญจกและเป็น ทัชชิตชูเกียรติเมื่อปี ๒๕๐๗ ซึ่งมีความว่า

“...ทรงพระราชดำริว่า เจ้าพระยาศรีธรรม ธิเบศ ได้ประกอบกรณียกิจอุทิศประโยชน์ให้ แก่สภาภาษาชาติไทย ต่อเนื่องกันยาวนานถึง ๔๖ ปี .....เจ้าพระยาศรีธรรมธิเบศ เป็นผู้ช่วยเหลือใน การร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยสภาภาษาชาติไทย และ



เป็นผู้ช่วยจตุวงชาธิบดีสภาภาษาไทย ตลอด  
 จนระเบียบกรรมการเจ้าหน้าที่อันเป็นหัวใจของการ  
 บริหารงานทั้งปวงไว้เป็นอย่างดีมาแต่ต้น กิจการ  
 ของสภาภาษาไทยจึงดำเนินก้าวหน้ามาเป็นลำดับ  
 และเจริญขึ้นอย่างช้งในสมัยเมื่อพระยาธรรมมาธิ-  
 เบลศดำรงตำแหน่งอุปนายกผู้อำนวยการอยู่ โดย  
 เฉพาะได้ริเริ่มจัดตั้งเหล่าภาษาฯขึ้นทุกจังหวัดทั่ว  
 ราชาอาณาจักรเป็นครั้งแรก บังเกิดผลดีเป็นอนุภ  
 ประการ ข้อเสียดังเกียรติคุณของสภาภาษาไทย  
 ปรากฏแพร่หลายไปเป็นที่ประจักษ์ ได้รับความยก  
 ข้องสรรเสริญทั่วไปถึงนานาประเทศ”

งานที่เกี่ยวกับเนติบัณฑิตยสภา เจ้าพระยาศรี  
 ธรรมาธิเบศ เคยเป็นอาจารย์สอนกฎหมายและกรรม  
 การสอบไล่โรงเรียนกฎหมายกระทรวงยุติธรรมอยู่ถึง  
 ๑๔ ปี นับแต่ปี พ.ศ. ๒๔๕๔ จนถึง พ.ศ. ๒๔๖๘  
 และได้แต่งตำรากฎหมายไว้มากมายหลายลักษณะ คือ  
 คำอธิบาย กฎหมายหุ้นส่วนบริษัท ลักษณะพิจารณา  
 คำพยานหลักฐาน คำอธิบายพระธรรมนูญศาลยุติธรรม  
 และวิธีพิจารณาความแพ่ง คำอธิบายกฎหมายล้ม  
 ละลายคำอธิบายประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์  
 เคยเป็นนายกรรมการร่างกฎหมาย เคยดำรงตำแหน่ง  
 นายกสถานนิติศึกษา เลขาธิการเนติบัณฑิตยสภา บรรณา  
 ธิการบทบัญญัติ เป็นกรรมการเนติบัณฑิตยสภา และ  
 นายกรรมการ ตลอดจนเป็นสภานายกพิเศษแห่ง  
 เนติบัณฑิตยสภา ซึ่งได้สร้างสรรค์นำความเจริญก้าว  
 หน้าให้แก่เนติบัณฑิตยสภา เป็นอันมาก

(อ่านต่อหน้า ๔๘)

# วิเศษชนแท้

**สายฝน**

โรงงานแปรรูป  
ถ. ตำบ. บางน้ำดี

## เพชรอลเอ็นซิน พาดุณระรินชื่นใจ

## ท้ายเล่ม

ปัญหาของระบบข้าราชการเก่าที่ผ่านมาพอสรุปความได้ว่า

โครงสร้างส่วนบน คือ คณะรัฐมนตรี และฝ่ายการเมือง ยังคงอยู่ในกำมือของบุคคลส่วนน้อย ที่กุมกลไกทางเศรษฐกิจของประเทศ และมีได้จริงใจต่อประชาชน ตลอดจนไม่เข้าใจความหมายและลักษณะที่สำคัญของระบบข้าราชการในระบบประชาธิปไตย

โครงสร้างส่วนล่าง ได้แก่ ข้าราชการประจำทั้งหลาย ยังคงอยู่ภายใต้เบ้าหลอมในระบบราชการ ซึ่งส่งเสริมให้ยึดมั่นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติในแบบเจ้าขุนมูลนาย การทำงานแบบฉาบฉวยเอาหน้า หรือยังคงรักษาทำที่ม้ออำนาจเหนือหัวประชาชนอย่างเหนียวแน่น

พฤติกรรมของข้าราชการระดับหัวกะลุ่มแจ ได้แก่ รองอธิบดี อธิบดี ปลัดกระทรวงยังจมอยู่ในปลักแห่งความหวาดกลัว พยายามรักษาสถานะเดิม หรือประคองตัวเองให้ดีขึ้นเพื่อเป็นเกียรติของตนและวงศ์ตระกูล ยิ่งกว่าจะตั้งใจทุ่มเทให้กับงานของส่วนรวมอย่างแท้จริง

การคอร์รับชันมีอยู่ตามดินและแอบแฝงในหน่วยราชการทั้งหลาย โดยเฉพาะที่ม้ออำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ให้คุณให้โทษ จัดซื้อ จัดหาหรือหน่วยงานทำนองนี้

การจัดสรรอำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดินยังไม่เหมาะสม เพราะให้ความสำคัญกับส่วนราชการบางหน่วยจนเกินไป เช่น บางกระทรวงมีอำนาจครอบงำการปฏิบัติราชการมากกว่ากระทรวงทบวงกรมอื่น

ความไม่เป็นธรรมระหว่างข้าราชการชั้นผู้ใหญ่กับข้าราชการชั้นผู้น้อย มีความแตกต่างกันหลายระดับเหลือเกิน และยังเกิดช่องว่างมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการการเมือง ซึ่งเป็นชนวนสร้างความขัดแย้งในระหว่างข้าราชการฝ่ายต่าง ๆ ยิ่งขึ้น

ความไม่เป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติต่างส่วนราชการกัน เช่น ในกรมที่มีรายได้พิเศษกับกรมที่ไม่มียาได้เลย ทำให้ข้าราชการเสียขวัญ และไม่ตั้งใจปฏิบัติราชการเท่าที่ควร

นอกจากนี้ปัญหาที่เผชิญหน้าข้าราชการส่วนใหญ่ ซึ่งหมักหมมท่วความรุนแรงยิ่งขึ้นในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่ข้าราชการจนเกือบไม่มีทางแก้ได้เลยเป็นผลให้ข้าราชการต้องเสื่อมสมรรถภาพโดยไม่รู้สึก และไม่มีหน่วยใดยอมรับผิดชอบ ต่างโยนความผิดไปให้กับธรรมชาติ หรือโชคความสากันหมด

ปัญหาต่าง ๆ ของระบบราชการดังกล่าวนี้ น่าจะได้รับการพิจารณาแก้ไขเป็นการด่วน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างของระบบราชการตลอดจนตัวข้าราชการทั้งหลายจะต้อง ไขลานและปรับปรุงกลไกให้กระฉับกระเฉงยิ่งกว่าเดิมและควรอยู่ในขอบข่ายของการปฏิรูประบบราชการ เพื่อการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยเช่นเดียวกันด้วย ●

