

---

## บทนำ

### ปัญหาและแนวทางแก้ไขอัตราค่าจ้างพลเยี่ยม

การปฏิบัติราชการจะให้บรรลุผลดีแก่ประชาชนและประเทศชาติย่อมอยู่ที่ข้าราชการแต่ละคนและอยู่ที่ความเลื่อมใสศรัทธาของประชาชนที่มีต่อข้าราชการ แต่ข้าราชการต่างเป็นปวงชนที่มีทั้งผู้ที่ยึดมั่นในศีลธรรมและคุณธรรม และผู้ที่มิเข้ามาในอบายมุขตามคัมภีร์ ถ้าปล่อยให้ข้าราชการซึ่งมีความประพฤติและความสำนึกรับผิดชอบแตกต่างกันปฏิบัติงานในหน้าที่ตามความพอใจหรือตามอำเภอใจของแต่ละคน การปฏิบัติงานก็จะประสบแต่ความล้มเหลว ชาติประสพสิทธิภาพ และจะนำความเสียหายมาสู่ประเทศชาติและประชาชน บรรดาข้าราชการทุกตำแหน่งหน้าที่ คือตัวจักรอันสำคัญที่จะสนับสนุนในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไป เมื่อข้าราชการทุกคนทุกฝ่ายต่างให้ความร่วมมือกันด้วยดี การดำเนินงานบริหารในหน้าที่ราชการก็จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ แต่ถ้าข้าราชการบางคนบางส่วน หรือบางหน่วยงานประพฤติดนเป็นกาฝากสังคมเสียเองก็จะเป็นอุปสรรคต่อระบบงานของรัฐ ซึ่งจะเป็นส่วนคอยถ่วงความเจริญของบ้านเมืองอยู่ตลอดเวลา

ก่อนที่จะเป็นข้าราชการ จะต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนตั้งแต่การประกาศรับสมัครอาจมีการสัมภาษณ์เบื้องต้นมีการตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การพิจารณาตัดสิน และการตรวจร่างกาย ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่

เหมาะสมกับงานที่ต้องการจริง ๆ และเมื่อมีสภาพเป็นข้าราชการแล้วต่อไป ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ที่ต้องทำความเข้าใจรู้จักและแนะนำสอนงาน พร้อมทั้งดูแลทั่วไปในเบื้องต้นเป็นระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดให้ข้าราชการทดลองปฏิบัติราชการ หลังจากนั้นต้องมีการประเมินผลงาน พฤติกรรม หากเหมาะสมจึงรับรองให้ปฏิบัติต่อไป แต่หากมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ดักเตือนแล้วก็ไม่ได้ปรับปรุงคนให้ดีขึ้น ก็จะไม่รับรองให้พ้นจากราชการไป

จากการที่กรมประชาสงเคราะห์มีภารกิจอันกว้างขวางเกี่ยวกับการสงเคราะห์ช่วยเหลือประชาชนที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ โดยมีลักษณะงานความรับผิดชอบหลากหลายและมีข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งมากมาย การที่จะให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมประชาสงเคราะห์เหล่านี้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนสูงสุด ก็จะต้องมีเครื่องมือสำหรับการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากระเบียบข้อบังคับตามที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 (ฉบับที่ใช้ในปัจจุบัน) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ซึ่งเน้นไปที่แผนพัฒนาคนเป็นสำคัญ

### **อุปสรรคของข้าราชการต่อการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม**

**ประการแรก** คือ ความอึดออดล่าช้าของระบบราชการในบางหน่วยงาน เช่น เรื่องหนึ่ง ๆ กว่าที่จะดำเนินการแล้วเสร็จต้องผ่านกระบวนการอย่างยืดเยื้อ บางเรื่องไม่ใช่เรื่องสำคัญมากก็ต้องผ่านด่านตรวจตั้ง 20-30 โต๊ะ ใช้เวลาเดินเรื่องนับเป็นเดือน ประชาชนที่ไปติดต่อหากต้องการด่วน ก็ต้องเสียด่าน้ำร้อนน้ำชา ค่าเหนื่อยกันตามธรรมเนียม

**ประการที่สอง** การทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งประชาชนทั่วไปมักจะมอง  
ข้าราชการหลายคนว่ามีผลประโยชน์และใช้อำนาจอิทธิพลในทางมิชอบ แสวงหาความ  
ร่ำรวยโดยการทุจริตหรืออาศัยอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตน

**ประการที่สาม** การวางตัวเองของข้าราชการเป็นนายของประชาชน  
ซึ่งขัดกับชื่อคำว่า ข้าราชการ คือ ผู้รับใช้ประชาชน ข้าราชการบางคนมักใช้อำนาจหน้าที่  
ยกตนให้ยิ่งใหญ่เหนือประชาชน

**ประการที่สี่** การไม่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน พูดยา  
ไม่ไพเราะเสนาะหู ทำให้ประชาชนเบื่อหน่ายและรังเกียจ ขาดความเชื่อถือ เกิดขม  
ข้าราชการ แทนที่จะเป็นมิตร กลับกลายเป็นศัตรู

**ประการที่ห้า** ไม่สนใจเรื่องการพัฒนาการทำงานให้ก้าวหน้า ทำงาน  
แบบเช้าชามเย็นชาม แต่ละวันมีแต่คุยเรื่องการปรับระดับ การเลื่อนขั้น การปรับเงิน  
เดือน หรือเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ มีการแข่งขันและเอาตัวรอดของตนไป  
วันหนึ่ง ๆ

ความเหลวไหลในระบบราชการไทยในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เป็น  
อยู่ในปัจจุบันนี้ จะหวังให้ข้าราชการดีทั้งหมดยอมเป็นภรรยา เพราะข้าราชการดี ๆ  
ตั้งใจทำงานก็ทำงานแบบปิดทองหลังพระ บางคนเอาใจใส่ตั้งใจทำงาน ก็จะถูกตั้งข้อหา  
ว่า “อหาคัง” ปัญหาและระบบราชการภายในของหน่วยงานก็เป็นปัญหาสำคัญ  
บางแห่งมีระบบพรรคพวกเล่นเส้นสายวิ่งเต้นเอาขึ้นเอาตำแหน่งแก่งแย่งบิดแข่งบิดขา  
กัน ไม่ต้องการเห็นใครเด่นกว่า ข้าราชการที่ดีไม่สามารถทนต่อระบบราชการที่เป็นอยู่  
ในปัจจุบันได้ต้องลาออกไปประกอบอาชีพอื่น นี่ก็แสดงให้เห็นว่าระบบข้าราชการของ  
ไทยยังเป็นอุปสรรคอันสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะฉุดฉุดการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ถ้ายังไม่มี  
การปรับปรุงระบบโครงสร้างและอุดมการณ์ ของข้าราชการเสียใหม่ ปัจจุบัน  
คณะรัฐมนตรีได้มีมติ “คุมก่านนิค” ข้าราชการหรือขอออกบรรดุงข้าราชการใหม่ไม่ให้มี  
อัตรากำลังเพิ่มขึ้นอีกนั้น จะเกิดผลดีทำให้รัฐบาลคั่งงบประมาณค่าใช้จ่ายแก่ข้าราชการ

ลดลงและมีเงินเหลือมาพัฒนาประเทศมากขึ้น รักษาคุณของงบประมาณทำให้ฐานะการเงิน การคลังและฐานะทางเศรษฐกิจของชาติดีขึ้น แต่ผลเสียก็จะกระทบกระเทือนต่อคนรุ่นใหม่ที่สำเร็จการศึกษาออกมาจากมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ เกิดปัญหาคนว่างงานที่มีอยู่แล้วเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับค่านิยมทางการศึกษา ตลอดจนสภาพปัญหาโดยรวมเป็นสถิติ แล้วหาจุดสมมุติของผู้จบการศึกษาที่จะมุ่งเข้ารับราชการต่อไป จึงน่าจะเป็นวิธีการที่ทำให้ระบบข้าราชการพัฒนาขึ้น

**ระบบราชการไทย** ซึ่งจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน ดังนั้น ข้าราชการต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มากเป็นพิเศษ ในการทำงานที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามารถขงใจการทำงาน อันจะเป็นแนวทางที่จะชนะใจคน ครองใจคน ให้นิยมนับถือ อันจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การรวมพลังเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน ความสามัคคีจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการสร้างศรัทธา ความเชื่อความเลื่อมใสต่อกัน มุอเหตุในการขงใจการทำงาน ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับจิตใจ สภาพแวดล้อม ขวัญและกำลังใจ ซึ่งต้องพิจารณาจากสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละคน ฐานะทางสังคมของการยอมรับนับถือ และความรู้สึกรักต่องานที่รับผิดชอบ

**ความต้องการและความแตกต่างของมนุษย์** เป็นธรรมชาติของกลุ่มบุคคลที่เข้ามาเป็นข้าราชการต้องการความยกย่องนับถือ ความมั่นคง ความรักใคร่ ความอบอุ่น ความสำเร็จในผลงาน ความรอบรู้ในประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อการดำรงชีวิตตามธรรมชาติ และด้วยความแตกต่างในสรีระ นิสัยใจคอ ทัศนคติ และจิตใจ จึงอาจเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดปัญหาในแต่ละบุคคลส่งผลกระทบต่อราชการ เนื่องจากข้าราชการเป็นกลไกของรัฐที่จะพัฒนาประเทศชาติเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงต้องศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคลจากส่วนย่อยเพื่อขยายไปสู่ส่วนใหญ่ตามเป้าหมายของการบริหารงานบุคคล โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความทันสมัย มีเหตุมีผล อดทนใจ

กว้าง เป็นธรรม มั่นคงในหลักการ เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างภาพสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานให้ข้าราชการเกิดความตั้งใจทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองด้วยความเชื่อมั่นศรัทธา เกิดกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน หากเมื่อใดสัมพันธภาพระหว่าง หัวหน้างานและผู้ร่วมงานราวฉาน ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากขาดศรัทธาค่อวัตถุประสงค์ของระบบนโยบายและความเป็นธรรมต่อสิ่ง สนองตอบหมดไป ไม่ว่าจะเป็นการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง อันจะมีผลให้หมดความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และขวัญเสีย เข้าข่ายบกพร่องต่อหน้าที่ราชการหรือประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการได้ นอกจากนี้สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งทางกายและทางจิตใจของข้าราชการแต่ละบุคคล ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเอง หรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ก็เป็นผลเสียดต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ข้าราชการ ที่ตกอยู่ในสภาพดังกล่าวข้างต้น อาจจัดเข้าพวก “อัตรากำลังพลเสื่อม” ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องมีมาตรการกำหนดแนวทางในการแก้ไขเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้นในความรู้ ความคิดใหม่และจริงจังต่อการพัฒนาปรับปรุงงาน

### **ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่เป็นปัญหาให้เกิดความพลัดพราก**

ตามหลักทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาซโลว์ (Maslow's general theory of human motivation) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ กล่าวคือ

๑. **มนุษย์มีความต้องการ** ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of needs) เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction)<sup>๑</sup>

3.1 ความต้องการทางร่างกาย

3.2 ความต้องการความปลอดภัย

3.3 ความต้องการทางสังคม

3.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องทางสังคม

3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด

<sup>๑</sup> หนังสือการบริหาร โดยศาสตราจารย์ ดร. สอน พงษ์พานิช

# 1

## งานของกรมประชาสงเคราะห์

สืบเนื่องจากที่กล่าวว่า กรมประชาสงเคราะห์มีงานหลายรูปแบบ บุคลากรหลากหลายตำแหน่ง ปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะมีแตกต่างกันตามสภาพที่เป็นอยู่ กล่าวคือ

**งานนิคมสร้างตนเอง** ต้องสัมพันธ์กับสมาชิกนิคมที่เป็นชาวบ้าน เกี่ยวกับการจัดที่ดิน การส่งเสริมอาชีพ ตลอดจนการสาธารณสุข โภคอื่น ๆ ตามสภาพท้องถิ่น ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละภาค แต่ละท้องถิ่น อีกทั้งต้องประสบกับปัญหาบริเวณชายแดนต่าง ๆ ที่จะทำลายขวัญของข้าราชการได้ เช่น สถานที่ทำการนิคมถูกเผา เจ้าหน้าที่ถูกจับกุมเป็นตัวประกัน ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการ เป็นต้น สำหรับกรณีข้าราชการถูกผู้ก่อการร้ายจับเป็นตัวประกันทำให้เกิดอาการทางจิตประสาท หวาดกลัว เมื่อหนีออกมาได้ต้องพยายามแก้ความผิดปกติทางจิตของตนเอง จึงหันไปพึ่งยาเสพติดและสุราเป็นเครื่องบำบัด จนกระทั่งไม่สามารถครองสติเหมือนปุถุชนทั่วไป กลายเป็นอัตรากำลังพลเสื่อม

**งานพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขา** ต้องสัมพันธ์กับชาวเขาที่มี วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างกันอย่างมากร ความโดดเด่นที่ควรเข้าไปอยู่ร่วมด้วย ข้าราชการบางคนต้องพลัดพรากจากครอบครัวไปประจำในหน่วยที่ตั้ง

อยู่ท่ามกลางความหนาวเย็นของอากาศ ซึ่งวัฒนธรรมของชาวเขานิยมการดื่มสุราที่ทำ  
ขึ้นเองมีดีกรีสูง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ก็จำเป็นต้องร่วมดื่มตามประเพณีนิยมจนทำให้  
ต้องติดสุราไปโดยปริยาย กลายเป็นอัตรากำลังพลเสื่อม

**งานสถานสงเคราะห์** มีหลายประเภท เช่น คนชรา เด็ก สตรี  
คนพิการ เด็กอ่อน เด็กอ่อนพิการ คนไร้ที่พึ่ง หรือผู้ด้อยโอกาสในสังคม ข้าราชการที่  
ปฏิบัติงานในสถานสงเคราะห์ก็จะเกิดความกดดัน จำเจกับงานที่ทำ ซึ่งหากขาดขวัญ  
และกำลังใจที่ดี ก็จะกลายเป็นบุคคลที่เบื่อหน่ายในงาน ไม่ตั้งใจทำงาน ลาบ่อย  
หาโอกาสไปหาความสำราญ หรือไปทำงานอื่น ทอดทิ้งงานที่ทำ ผู้ที่ทำงานสงเคราะห์  
คนชราต้องทนรับความรู้สึกที่ไม่อาจโต้ตอบได้ กลายเป็นความกดดันทางอารมณ์ที่อาจ  
ต่อต้านการปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำงานสงเคราะห์เล็กประเภทเร่ร่อนจรจัดต้องพบกับความ  
ประพาศอันหยาบกร้านของเด็กที่ต้องผจญชีวิตมาโดยลำพังทั้งเด็กชายและเด็กหญิง  
สำหรับเด็กอ่อนและเด็กอ่อนพิการรวมทั้งเด็กพิการก็เช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องเห็น  
สภาพที่น่าเวทนาสงสารช่วยได้เพียงเท่าที่สามารถกระทำได้ นานเข้าจะเกิดความเครียด  
ซึ่งพบแต่ความพัดพรากเพราะเด็กเหล่านี้อายุไม่ยืน จะเสียชีวิตไปเรื่อย ๆ ความเครียด  
นี้จะกลายเป็นอารมณ์ ความรู้สึกที่เฉยชาคอยชินจนอาจทำให้ท้อแท้แก่การปฏิบัติงาน  
ส่วนการทำงานสงเคราะห์คนไร้ที่พึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีสติไม่สมประกอบเดี๋ยวดี  
เดี๋ยวก็ร้าย ทำให้ปรับสภาพอารมณ์ของคนไม่ทัน จนกลายเป็นผู้ที่มีอารมณ์แปรปรวน  
ไม่อยู่กับร่องกับรอยได้ เท่าที่กล่าวมานี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาอัตรากำลังพลเสื่อม



# 2

## สาเหตุอัตรากำลังพลเสื่อม

### สาเหตุอัตรากำลังพลเสื่อม

โดยภาพรวมแล้ว ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานของกรมประชาสงเคราะห์ที่ หลากหลายข้างต้น เมื่อได้ประมวลพฤติกรรมต่าง ๆ เท่าที่รวบรวมได้นั้น มีสาเหตุมา จากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เช่น \*

1. ความจำเป็นในการครองชีพ การที่รายได้ไม่พอครองชีพต้อง คัดสรรหาทางให้พอครองชีพ เช่น หลบงานไปทำงานส่วนตัว ไปรับจ้างทำงานพิเศษ ต้องกู้หนี้ยืมสินแล้วคอยหลบเลี่ยงเจ้าหน้าที่แล้วกระทำการทุจริต
2. อบายมุข ต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ต้องเป็นหนี้ ขาดงาน หรือทุจริต
3. โอกาสเปิดช่องต่อใจ ขาดความขังคิด ทนความเข้ายวนไม่ไหว
4. ตัวอย่างที่ไม่ดี เป็นสิ่งชักนำให้วินัยของส่วนรวมเสื่อม
5. คุณภาพของคนกับคุณภาพของงานไม่สมดุลงัน เกิดความเสี่ยง ต่อการทำผิดพลาดหรือทุจริต บางครั้งทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกดูถูกงานนั้นเกิดความรู้สึกต่อต้านเป็นปฏิปักษ์และไม่อยากทำงาน

\* คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ภาค 2 ของสำนักงาน ก.พ.

6. ปริมาณงานอันมี เกินกำลังความสามารถ ผู้ปฏิบัติกังวลใจ หาก  
ทำไม่ทันก็จะบกร่องแม้จะทำทันก็ทันอย่างชนิดขอไปที ได้งานอย่างหนึ่งต้องละทิ้ง  
หน้าที่อื่น

7. เหตุกระทบกระเทือนขวัญ ขวัญดีจะตั้งใจทำดี ถ้าขวัญเสียทำให้  
ไม่อยากทำดี เช่น ถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่ในสารทุกข์ ความเป็นอยู่และความ  
สำคัญของงาน ไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจถูกระแวงแสดงความสงสัยว่าจะทำไม่ได้  
หรือไม่ดีหรือไม่เชื่อ บั่นทอนความรู้สึกรับผิดชอบและการสร้างวินัยโดยสมัครใจ ไม่ได้  
รับความเป็นธรรมเรื่องการให้บำเหน็จความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อน  
ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการไม่มีหลักประกัน ความมั่นคงในฐานะความเป็นข้าราชการ  
และตำแหน่งของตนตามสมควร

8. การปล่อยปละละเลยของหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา กระทำผิด  
แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ถือโทษ ไม่แนะนำ จนเกือบจะกลายเป็นการสนับสนุนให้คนทำผิด

จากสาเหตุข้างต้นจึงต้องพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการทำงานแต่ละบุคคล  
และหมู่คณะในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือ  
ร่วมใจ จงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ สร้างสามัคคีเกื้อหนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์  
ความเชื่อถือศรัทธา ด้วยองค์ประกอบดังนี้

- สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน สร้างความพึงพอใจ  
ในหน้าที่การงานโดยวัดผลงานในความรับผิดชอบและดำเนินการอย่างละมุนละม่อม  
สนองความต้องการพื้นฐาน และหากต้องสร้างความเข้าใจก็ต้องต้องรองบนพื้นฐานแห่ง  
ความเป็นจริงตามความสามารถที่พึงปฏิบัติได้

- สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามระบบ โดยวิธีการประเมินผล  
งานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่ง  
หน้าที่การงาน ซึ่งจะป้องกันความลำเอียงและข้อครหา

**ความสำคัญอีกประการหนึ่ง**คือปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายในและภายนอก เช่น ปัจจัยทางสังคมกับบุคคลเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ตามกฎระเบียบที่กำหนดหรือตามความต้องการที่แตกต่างกันตามสถานภาพ การศึกษา ประเภทของงาน อายุ ธรรมเนียม ประเพณี อวูโส เชื้อชาติ เพศ ศาสนา ความรู้ความสามารถ เป็นต้น ปัจจัยทางการเมืองระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายบริหารด้วยความพยายามที่จะนำระบบอุปถัมภ์มาใช้จนเกินขอบเขต ทำให้เสียความเป็นธรรม และความเสื่อมเสียย่อมส่งผลถึงตัวข้าราชการ อีกปัจจัยหนึ่งคือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ โครงสร้างระบบเศรษฐกิจของไทย ซึ่งเป็นประเทศเกษตรกรรม เกษตรกรส่วนใหญ่มีฐานะอยู่ในระดับยากจน พวกที่มีสติปัญญาดี มีการศึกษาดี ก็หันไปประกอบอาชีพการรับราชการ ซึ่งหากบุคคลเหล่านี้ไม่ได้รับการเอาใจใส่ช่วยเหลือจากรัฐ ก็จะทำให้ขาดความสนใจต่อการปฏิบัติราชการ เพราะต้องกังวลกับภาระหาเลี้ยงปากเลี้ยงท้อง ปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นนับว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะค้ำนำไปประยุกต์ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาตามหลักวิชาการประกอบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เห็นได้ว่าเมื่อเข้าสู่ระบบราชการต้องพบกับความจริงประการหนึ่งว่า ไม่สามารถดำเนินชีวิตไปตามวิถีทางที่ตนปรารถนาได้ทุกอย่าง เพราะต้องเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่อยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนถูกบังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา บางครั้งถูกบังคับให้ตีทางหนึ่ง อาจจะทะลักไปเสียทางอื่น เช่น บังคับไม่ให้มาสาย โดยกำหนดว่าใครมาสายจะถูกลงโทษ คนที่เพิกเฉยมาสายโดยเหตุจำเป็นจึงอาจไม่มาและลาป่วยเป็นเหตุไปเลย หรือถ้าบังคับเขี่ยวัญหนักเข้า อาจทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกถูกบีบคั้นทารุณหรือไม่ได้รับความเห็นอกเห็นใจ และมีปฏิกริยาในทางต่อต้านขึ้นก็ได้ แต่ถ้าใช้กลไกในการเสริมสร้าง ก็จะเป็นวิธีช่วยนำคนไปสู่การมีวินัยโดยสะดวกและราบรื่นกว่า อีกทั้งเป็นการพัฒนา "อัครากำลังพลเสริม" ได้ด้วย

# 3

## กลไกในทางควบคุม

**กลไกในทางควบคุม** วิธีการนี้จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและคุ้มครองความเป็นธรรมแก่ข้าราชการตามสมควร เนื่องจากอาจเป็นการทำให้ข้าราชการขวัญเสีย รู้สึกว่าไม่ได้รับความคุ้มครองจากทางราชการให้ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร ในที่สุดจะทำให้ข้าราชการไม่มีความกล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ ในสิ่งที่ตรงไปตรงมาตามหน้าที่ วิธีการที่ปฏิบัติโดยออกคำสั่งกำชับให้ปฏิบัติหรือสั่งวรในการรักษาวินัยตามกฎหมายที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด เช่น ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ร่วมงาน ต่อประชาชน ต่อตำแหน่งหน้าที่ ต่อประเทศชาติ และต่อตนเอง กำหนดให้มีกระบวนการสอบสวนพิจารณาก่อนลงโทษเพื่อความเป็นธรรม เนื่องจากข้าราชการผู้ที่ถูกพิจารณาโทษทางวินัยนั้น อาจเสียสิทธิเสียโอกาสสำหรับความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน จึงต้องทำการสืบสวนเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงเบื้องต้นก่อนดำเนินการทางวินัยต่อไป นอกจากนี้ได้กำหนดให้มีกระบวนการตรวจสอบการดำเนินการทางวินัยให้เป็นไปโดยถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม ตามลำดับขั้น ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบควบคุมกระบวนการสืบสวนสอบสวน จะต้องดำเนินการตามกฎหมายด้วยความเป็นธรรม รักษามาตรฐานการดำเนินการโดยเคร่งครัด และเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องการดำเนินการสืบสวนจะต้องดำเนินการตามสภาพของเรื่องที่จะทำการสืบสวนว่าควรจะใช้วิธีการอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ ทั้งโดยทางลับและโดยเปิดเผย\*

\* คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ภาค 2 ของสำนักงาน ก.พ.

**การดำเนินการสืบสวนโดยทางลับ** เป็นการดำเนินการโดยมิให้ผู้ถูกกล่าวหาหรือผู้กระทำผิดรู้ตัวเช่น การตรวจเยี่ยมหน่วยงานตามปกติแล้วเข้าไปพูดคุย สอบถามถึงวิธีการดำเนินการหรือการปฏิบัติตนและตรวจเอกสาร<sup>\*</sup>

**การดำเนินการสืบสวนโดยเปิดเผย** เป็นการหาข้อเท็จจริงโดยแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหา หรือผู้กระทำผิดทราบประเด็นความผิดและขอให้ชี้แจงแสดงเหตุผล ตามพยานหลักฐาน<sup>\*</sup>

กรณีใดจะดำเนินการ โดยวิธีใดจะต้องคำนึงถึงความร้ายแรง ตลอดจน ความเสียหายหรือเสียชื่อเสียงเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงที่มาอันเป็นมูลกรณีแห่งเรื่องที่ปรากฏขึ้นหลายทาง เช่น

1. จากการร้องเรียน โดยแจ้งชื่อและที่อยู่ของผู้ร้องเรียนเป็นที่แน่นอน พร้อมทั้งระบุกรณีกล่าวหาข้าราชการผู้ใดพอที่จะสืบสวนข้อเท็จจริงได้ ก็ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงในเบื้องต้นเสียก่อนว่ากรณีมีมูลความที่ร้องเรียนหรือไม่อย่างไร

2. กรณีพบเห็นการกระทำผิดวินัยด้วยตนเอง หรือตรวจพบเห็น เอกสารหลักฐานก็ดำเนินการสืบสวนหาข้อเท็จจริงว่ากรณีมีมูลเป็นการกระทำผิดวินัยหรือไม่

3. กรณีส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นแจ้งให้ทราบว่าข้าราชการใน บังคับบัญชากระทำผิดวินัยหรือสงสัยว่ากระทำผิดวินัย ก็ดำเนินการสืบสวนหาข้อเท็จจริงว่ากรณีมีมูลที่ควรตั้งเรื่องหรือไม่

4. กรณีมีบัตรสนเท่ห์กล่าวหาข้าราชการระบุพยานหลักฐาน แวดล้อม กรณีขัดแจ้ง ตลอดจนระบุพยานบุคคลแน่นอน ก็ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงให้ได้ความว่ากรณีมีมูลตามบัตรสนเท่ห์หรือไม่ ที่สำคัญจะต้องคำนึงถึงผลเสียหายที่

<sup>\*</sup> คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ภาค 2 ของสำนักงาน ก.น.

อาจเกิดขึ้นจากการรับฟังบัตรสนเท่ห์ คือ อาจเปิดโอกาสให้กลั่นแกล้งกัน ทำให้  
เจ้าหน้าที่เสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่กล้าทำงานกลัวถูกบัตรสนเท่ห์

กลไกในการควบคุมดังกล่าวข้างต้น เป็นการดำเนินการในลักษณะปราม  
ปราม โดยทราบหรือพบเห็นการกระทำผิดก่อนแล้วตรวจสอบพิจารณาโทษตามความ  
ร้ายแรงแห่งกรณีหรือคดีเรื่องหากไม่มีมูล การที่จะดำเนินการให้ข้าราชการมีคุณภาพ  
และประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีมาตรการทางบวกและทางลบควบคู่กันไป ผู้ที่ทำงานดี  
มีประสิทธิภาพควรได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลเพื่อเกิดกำลังใจและเป็นตัวอย่างที่ดี  
ส่วนผู้กระทำผิดควรได้รับโทษตามควรแก่กรณีเพื่อมิให้เป็นตัวอย่างที่ไม่ดีต่อไป ดังนั้น  
จึงต้องปรับปรุงเครื่องมือช่วยเสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน สร้างจิตสำนึกให้  
ข้าราชการมีจริยธรรม จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีเกียรติควร  
แก่การยกย่อง ซึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ฉบับที่ใช้  
บังคับอยู่ในปัจจุบันได้กำหนดหน้าที่ผู้บังคับบัญชาให้เสริมสร้างและพัฒนาให้  
ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้าง  
ขวัญและกำลังใจ การจูงใจหรือการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ  
จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางที่มีวินัย

# 4

## วิธีดำเนินการเสริมสร้างพัฒนาข้าราชการ

มาตรการของรัฐบาลที่ได้วางระบบจำกัดจำนวนข้าราชการให้มีขนาดเล็กลงและมีประสิทธิภาพ พร้อมกับเพิ่มรายได้ปรับปรุงสวัสดิการ และวางมาตรการให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการระงับการเพิ่มอัตราค่าจ้างไว้ก่อน เกลี้ยอัตราค่าจ้างและลดปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในบางสายวิชาชีพ สร้างขวัญกำลังใจให้เป็นกลไกการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงาน ล้วนแต่เป็นวิธีดำเนินการเสริมสร้างพัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพซึ่งได้จัดให้มีวิธีการดำเนินการตามความเหมาะสม กล่าวคือ

1. การสนับสนุนการ ด้วยการจัดกิจกรรม การร่วมรับประทานอาหาร ซึ่งจะสร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้เกิดขึ้นในหมู่ข้าราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อรับฟังปัญหาต่าง ๆ นำมาประมวลหาทางแก้ไข

2. การสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการมีความรับผิดชอบเป็นจันเป็นอันหรือเป็นสัดส่วน สร้างความสำคัญให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติ และช่วยแก้ปัญหาหรือแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ให้สะอาด สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย อากาศดี แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวนสมาธิ และที่

สำคัญจัดความขัดแย้งและสิ่งกีดขวางทั้งหลายที่เกิดขึ้นเพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา

4. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างทางระบายความต้องการและความรู้สึกของข้าราชการ เพื่อช่วยคลายความอัดอั้น เป็นการรับฟังโดยตรงและเป็นหนังสือแล้วชี้แจงให้ทราบก็จะทำให้บรรยากาศดีขึ้น ไม่เกิดการต่อต้านจนถึงขั้นกระทำผิดวินัย

ปัจจุบันมีข้อบังคับ ก.พ.ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2537 ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องถือและปฏิบัติตามที่กำหนด โดยที่จรรยาบรรณเป็นข้อกำหนดว่าด้วยแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่ดีงามของแต่ละบุคคลที่ประกอบอาชีพราชการ เพื่อให้ข้าราชการตระหนักในศักดิ์ศรีและชื่อเสียงเกียรติคุณ เกียรติฐานะของตน มีจิตสำนึกในหน้าที่ สามารถประสานงานกับทุกฝ่าย ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้เป็นเชิดถือและศรัทธาของบุคคลทั่วไป การที่แต่ละคนซึ่งแตกต่างกัน มาปฏิบัติตามจรรยาบรรณร่วมกันจะทำให้ความแตกต่างไม่เป็นความขัดแย้งแต่จะกลายมาเป็นความประสานเสริมกำลังแก่กัน จะทำให้ความแตกต่างไม่เป็นความขัดแย้ง แต่จะกลายมาเป็นความประสานเสริมกำลังแก่กัน การที่แต่ละคนพร้อมใจกันประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณจะเพิ่มพลังความดีงามและความเจริญ เป็นเครื่องหมายของผู้มีวัฒนธรรมสมควรแก่การยกย่อง ดังนั้น จรรยาบรรณจึงเป็นส่วนหนึ่งของวินัยข้าราชการ เป็นมาตรการเสริมวินัยในทางบวก กล่าวคือ

จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง
2. จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน
3. จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
4. จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม



# 5

## หลักคำสอนทางศาสนา

### กับมาตรการเสริมวินัยในทางบวก

ในที่นี้ ขอ นำ สาระสำคัญที่ ข้าราชการทั้ง ยี่ ดย ปฏิบัติ ตาม จรรยาบรรณ ข่ง ค่น ในแง่ ความสัมพันธ์ อัน เกี่ยว ข้อง กับ หลักคำสอนทาง ศาสนา ที่ นำ มา ปรับ ใช้ กับ มาตรการเสริมวินัยในทางบวก ดัง นี้ \*

หลักคำสอนของทุกศาสนามุ่งสอนให้คำทำความดีละเว้นความชั่ว ตั้ง อยู่ใน ความไม่ประมาท มีสติ ใรู้หน้าที่ ความรับผิดชอบ ไม่เบียดเบียน ไม่ละเมิดทำร้ายกัน และ โดยที่ ข้าราชการ มีหน้าที่ ต้อง ทำงาน ร่วม กับ บุคคล หลาย ฝ่าย และ จะ ต้อง ทำงาน เพื่อ ให้ เกิด ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล ของ งาน ผู้ เป็น ข้าราชการ จึง พึง ปฏิบัติ คน ให้ เหมาะ สม กับ การ เป็น ข้าราชการ เช่น มีความขยันหมั่นเพียร ไม่ประมาท มีความรอบคอบ มีความฉลาด รู้จัก ทาง ได้ ทาง เสีย จัด การ งาน เรียบ ร้อย มีระเบียบ มีความละเอียด และ เกรง กลัว ค่อย ปร มีความเที่ยงธรรม มีความเจียมตัว นอบน้อม ถ่อมตน ไม่ละโมภ รู้จัก กาล ะเทศะ ละ เอียด ไม่หยาบ สะเพร่า พัฒนา ความรู้ ความสามารถ ไม่ยกตน ข่มท่าน และ อยู่ใน ศีลธรรม อัน ดี เป็น ค่น นอกจาก นี้ จะ ต้อง มี คุณธรรม พื้นฐาน ตาม เรข งาน การ ศึกษา วิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นระบบ” โดย สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ. ดัง นี้

\* คำอธิบายย่อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการ พ.ศ. 2537 ของสำนักงานเสริมสร้างวินัยและรักษา ระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

1. ชื่อสັคย์สุจริต เช่น ไม่รับสินบน ไม่คดโกง ไม่รีดไถ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
2. มุ่งต่อประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสำนึกมุ่งมั่นที่จะให้บริการต่อส่วนรวมด้วยความภาคภูมิใจ
3. ยุติธรรมและมโนธรรม เช่น ไม่อคติ หนักแน่น ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ
4. ความละเอียดใจ ละเอียดที่จะกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกไม่ควร ไม่ว่าค่อนหน้าหรือลับหลัง
5. ทรมจริยา เช่น มีการประพฤติตามระเบียบวินัย จรรยาบรรณ ขยัน อดกลั้น เมตตากรุณา รักดี ประหยัด มานุษยสัมพันธ์
6. เสียสละ ให้มุ่งถึงผลของงาน ไม่ใช่ให้โดยหวังเพื่อหาพรรคพวกหรือติดสินบน

ข้าราชการผู้มีคุณธรรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็จะต้องปรับให้เข้ากับความรู้ความสามารถและทักษะของตนเอง เพื่อพัฒนาตนให้สามารถใช้วิชาความรู้และสามารถประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นควบคู่กันไป ด้วยความสุจริตทั้งกายและใจ ด้วยความคิดเห็นที่เป็นอิสระ ปราศจากอคติ มีเหตุผล

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นหลักการที่ข้าราชการพึงยึดถือปฏิบัติเพื่อเป็นผู้ควรแก่การยกย่อง ในส่วนของการทำงานที่หลากหลายในกรมประชาสงเคราะห์ ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกันตามลักษณะงานภูมิประเทศ วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีส่วนท้องถิ่น ทำให้ความเคยชิน ความจำเป็น หรือความจำเป็นบางประการ อาจก่อให้เกิดข้าราชการผู้นั้นทนรับสภาพที่เป็นอยู่ต่อไปไม่ไหว ซึ่งหาก “ขวัญ” เสียไปก็จะเกิดความเบื่อหน่าย ต่อต้าน ทำตามอำเภอใจ - คนเอง เป็นผู้ที่อยู่ในข่ายกำลังพลเสื่อมได้ ในฐานะที่เป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่กับการ

บริหารงานบุคคลมานานพอสมควร ได้เห็น ได้ทราบ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน แต่ละบุคคลแล้วสะท้อนภาพกลับออกมา กรณีที่เกิดขึ้นกับข้าราชการคนหนึ่ง จะใช้วิธีการ แก้ปัญหาแบบนี้ไปแก้ไขกรณีที่เกิดขึ้นกับข้าราชการอีกคนหนึ่งในปัญหาเดียวกันไม่ได้ เนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายแตกต่างกัน ฉะนั้น จึงต้องศึกษากรณีต่าง ๆ แต่ละ กรณี ๆ ไป ในการศึกษาข้อเท็จจริง เพื่อวางแนวทางป้องกันแก้ไขพัฒนาข้าราชการก็ต้อง เริ่มจากกรณีการกระทำผิดวินัยตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน ดังนั้น จึงได้รวบรวมตัวอย่างการกระทำผิดวินัยที่เกิดขึ้นจริงมาแปลงเป็นสื่อ แฝงเพชรในรูปของการ์ตูนเสริมสร้างวินัย เพื่อให้ความรู้ทางด้านวินัยเป็นการเสริม สร้างป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ สำหรับกรณีการกระทำผิดวินัยที่นำมาลง ไว้เป็นการสรุปย่อ รายละเอียดข้อเท็จจริงในแต่ละเรื่องมีมากกว่านั้นไม่สามารถจะนำมา ลงไว้ได้ ดังนั้น จึงต้องศึกษากรณีต่าง ๆ แต่ละกรณีโดยละเอียดควบคู่กันไปด้วย แล้วนำ มาเป็นแนวทางเสริมสร้างวินัยในกรณีนั้นๆ

ปัจจุบันกรมประชาสงเคราะห์มี ข้าราชการและลูกจ้างปฏิบัติงานใน ตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอยู่มากกว่าหนึ่งหมื่นคน ข้าราชการและ ลูกจ้างเหล่านี้ส่วนใหญ่ก็เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และได้ปฏิบัติงานในหน้าที่จน บรรลุผลสัมฤทธิ์ของทางราชการอย่างน่าชมเชย แต่ยังมีข้าราชการบางคนที่ มี ปัญหาอันเนื่องมาจากพฤติกรรมที่เกิดจากที่ เกิดจากลักษณะนิสัยบ้าง เนื่องจาก สุขภาพทางกายและทางจิตบ้าง หรือเนื่องมาจากปัญหาเฉพาะตัวทางอื่นบ้าง ทำให้ ประสิทธิภาพและสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องบกพร่องลง โดยที่ปัญหา ของข้าราชการแต่ละคนย่อมมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานและการ ให้บริการแก่ประชาชนซึ่ง เป็นภารกิจหลักของกรมทั้ง โดยตรงและทางอ้อมด้วย จึงจำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ไข ปัญหาดังกล่าวให้หมดสิ้นไป เพื่อให้ข้าราชการของกรมมีคุณภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่จึงได้วางโครงการพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาข้าราชการที่ย่อนสมรรถภาพ หรือข้าราชการที่มี ปัญหา ให้มีคุณภาพสูงขึ้นและพัฒนาส่งเสริมสมรรถนะของข้าราชการทั่วไปในกรม ประชาสงเคราะห์ เพื่อป้องกันมิให้กลายเป็นข้าราชการที่ด้อยคุณภาพต่อไปด้วย

# 6

---

## แผนพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการคิงกล่าวบรรณาคามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ กองการเจ้าหน้าที่จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้น สำหรับเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ และพัฒนาส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการทั่วไปกรมประชาสงเคราะห์ไว้ โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ มาตรการในการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติหรือวิธีดำเนินงาน และขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ หรือมีพฤติกรรมอันเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
2. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษา ค้นคว้า หาสาเหตุและวิธีการป้องกันมิให้ข้าราชการต้องกลายสภาพเป็นผู้หย่อนสมรรถภาพ

4. เพื่อนำผลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการมาปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในกรมฯ เพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วิธีการดำเนินงาน

วิธีการในขั้นต้น โดยการส่งแบบสำรวจสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้ส่งรายชื่อผู้ที่อยู่ในข่ายที่ต้องแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการ ซึ่งสามารถสรุปแยกประเภทปัญหาของข้าราชการและลูกจ้าง ที่เสื่อมสมรรถภาพได้แก่

- ปัญหาการดื่มสุรา
- ปัญหาครอบครัว
- ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน เช่น ทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ หยุดงานเป็นประจำ มาทำงานสายกลับเร็ว เป็นต้น
- ปัญหาสุขภาพจิต
- ปัญหาการเจ็บป่วยเรื้อรัง เช่น ป่วยเป็นวัณโรค
- ปัญหาที่อยู่อาศัย
- ปัญหาด้านบุคลิกภาพ
- ปัญหาหนี้สิน เป็นต้น

การดำเนินการให้ความช่วยเหลือ พิจารณาตามสภาพปัญหาของแต่ละรายตามความเหมาะสม โดยใช้วิธีการสังคมสงเคราะห์เฉพาะราย (Social Case Work) หลังจากให้ความช่วยเหลือไปแล้ว กองการเจ้าหน้าที่จะติดตามผลการช่วยเหลือโดยกำหนดระยะเวลา 1 ปี บางรายอาจจะใช้เวลาการติดตามมากกว่าหรือน้อยกว่าตามความจำเป็นของแต่ละราย

## มาตรการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ เห็นสมควรกำหนดมาตรการดำเนินงานดังนี้

1. ส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการโดยเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ค่านิยม และทัศนคติของข้าราชการทุกระดับ พร้อมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำ

2. เพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารงานบุคคลแก่ทุกหน่วยงานของกรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

3. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรขึ้นคณะหนึ่งมี ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นประธาน หัวหน้าฝ่ายในกองการเจ้าหน้าที่ ผู้แทนกองที่เกี่ยวข้อง และแพทย์ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาวิเคราะห์ปัญหาของข้าราชการและวางแผนปรับปรุงแก้ไขตามควรแก่กรณี

4. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขสมรรถภาพของข้าราชการที่มีปัญหา

5. กำหนดแนวทางในการป้องกันและติดตามผลเพื่อมิให้ข้าราชการที่หย่อนสมรรถภาพและได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้วกลับไปมีปัญหาอีก

## แนวทางการปฏิบัติงาน (วิธีดำเนินงาน)

1. ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการระดับปฏิบัติและข้าราชการบรรจุใหม่ ให้ได้รับความรู้ทั้งทางด้านนโยบายและแผนของกรม การบริหารงานบุคคล วินัย ข้าราชการ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทัศนคติค่านิยมและจริยธรรมอันดีของข้าราชการ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. แก้ไขปรับปรุงข้าราชการที่มีปัญหาด้านร่างกาย จิตใจ บุคลิกภาพ และ การปรับตัว ตลอดจนปัญหาด้านการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสังคมสงเคราะห์เฉพาะราย ที่ เหมาะสมกับสภาพปัญหา อาทิ เช่น

2.1 ส่งนักสังคมสงเคราะห์ไปเยี่ยมสถานที่ทำงานและที่บ้านพักอาศัย

2.2 แนะนำหรือนำส่งโรงพยาบาลเพื่อรับการรักษาสภาพเจ็บป่วยทั้ง ทางกายและทางจิต

2.3 ชี้แจงให้ปฏิบัติงานยังหน่วยงานใหม่ที่เหมาะสม

2.4 ให้คำปรึกษาแนะนำในการแก้ไขปัญหากับผู้บังคับบัญชา และ ตัวผู้มีปัญหา

2.5 ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ตลอดจน บุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.6 โกล่เกลี่ยและประนีประนอม กรณีที่หน่วยงานมีปัญหาขัดแย้ง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ส่งผู้มีปัญหาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เห็นว่าเหมาะสม เป็นต้น

3. จัดหน่วยเคลื่อนที่ออกไปให้ความรู้และคำปรึกษาแนะนำแก่ทุกหน่วย งานของกรมทั้งทางด้านทฤษฎีและเทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

4. จัดบริการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ข้าราชการของกรมที่มีปัญหาทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

5. การติดตามประเมินผลการให้ความช่วยเหลือ

5.1 กำหนดระยะเวลาการติดตามผลข้าราชการที่มีปัญหาและได้รับการแก้ไขแล้วรายละเอียด 1 ปี จำนวน 7 ครั้ง ในบางรายอาจจะมากหรือน้อยกว่าตาม

ความเหมาะสมของแต่ละราย หากผู้นั้นสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมดีขึ้น หรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมดูแลได้ เป็นอันยุติเรื่อง

5.2 ในกรณีผู้นั้นไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้ส่งงานวิจัยคั่นเนินการตามสมควรแก่กรณีต่อไป

### ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ให้นำหน่วยงานแจ้งรายชื่อและพฤติกรรมของข้าราชการหรือลูกจ้างที่อยู่ในข่ายสมควรรับการพัฒนามานอกงเจ้าสังกัดให้กองการเจ้าหน้าที่ทราบ
2. เจ้าหน้าที่จะดำเนินการศึกษาหาข้อมูล ข้อเท็จจริง โดยการสัมภาษณ์จากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีปัญหา ศึกษาประวัติส่วนตัว ความสัมพันธ์ทางสังคม การศึกษาและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่มีผลต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น
3. เจ้าหน้าที่นำข้อมูล ข้อเท็จจริงที่สอบสวนได้มาวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามสภาพปัญหาของแต่ละบุคคล แล้วดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยด่วน
4. ในกรณีที่ปัญหาของข้าราชการมีลักษณะยุ่งยาก ซับซ้อน หรือต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน เจ้าหน้าที่จะนำแผนการดำเนินงานแก้ไขข้าราชการที่มีปัญหาแต่ละบุคคลเสนอให้คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรพิจารณา
5. เมื่อมีกรณีที่จะต้องให้ข้าราชการที่มีปัญหาปรับปรุงตนเอง หรือปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ จะให้ข้าราชการผู้นั้นลงลายมือชื่อให้คำมั่นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรต่อหน้าคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรด้วย
6. เมื่อมีกรณีจะต้องแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการที่มีปัญหา กองการเจ้าหน้าที่จะเสนอขอความเห็นชอบจากกรมฯ ก่อน



7. ในระหว่างการดำเนินงานแก้ไขปรับปรุงปัญหาของข้าราชการคนใด กองการเจ้าหน้าที่จะให้ข้าราชการคนนั้นรายงานพฤติกรรมให้ทราบเป็นระยะ ๆ คือ ระยะเวลาที่ 1 - 3 รายงานเดือนละ 1 ครั้ง ระยะเวลาที่ 4 - 6 รายงานทุก 2 เดือนต่อครั้ง และระยะเวลาที่ 7 รายงาน 3 เดือน จำนวน 1 ครั้ง รวมรายงานทั้งสิ้น 7 ครั้ง และขอความร่วมมือให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้นั้นรายงานผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้กองการเจ้าหน้าที่ทราบทุกระยะเช่นเดียวกัน เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 12 เดือน

8. กองการเจ้าหน้าที่จะรายงานผลการดำเนินงานปรับปรุงแก้ไขปัญหาข้าราชการให้กรมฯ ทราบทุกระยะ จนกว่าข้าราชการผู้นั้นจะได้รับการแก้ปัญหาเสร็จสิ้น

# 7 คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ของกรมประชาสงเคราะห์

กรมประชาสงเคราะห์พิจารณาเห็นว่า การปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีแก่ประเทศชาติและประชาชน ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมประชาสงเคราะห์ ประกอบด้วย

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่                   | ประธานกรรมการ              |
| 2. ผู้อำนวยการกองที่เกี่ยวข้องและเลขานุการกรม     | กรรมการ                    |
| 3. ผู้ตรวจราชการกรมประชาสงเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง    | กรรมการ                    |
| 4. ผู้อำนวยการกองการแพทย์                         | กรรมการ                    |
| 5. หัวหน้าฝ่ายวินัยและสวัสดิการ กองการเจ้าหน้าที่ | กรรมการและเลขานุการ        |
| 6. ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม                          | กรรมการ                    |
| 7. หัวหน้างานวินัย กองการเจ้าหน้าที่              | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้ทุกกอง ทุกหน่วยงาน และข้าราชการทุกระดับ ให้ความร่วมมือในการ  
ดำเนินงานของคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร และให้คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจ  
หน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาข้าราชการที่สมควรรับการพัฒนาสมรรถภาพ
2. เมิ่ญผู้ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง ให้รายละเอียด ขอเอกสารหลักฐาน หรือ  
สอบถามข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนา  
สมรรถภาพจากผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องตามที่เห็นสมควร
3. กำหนดนโยบาย วางแผนและให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการ  
พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการ รวมทั้งการติดตามและประเมินผล  
การดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพข้าราชการ
4. รายงานผลการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการให้อธิบดี  
กรมประชาสงเคราะห์ทราบ
5. เสนอความเห็นประกอบการพิจารณาความดีความชอบ หรือการ  
ลงโทษทางวินัย ของข้าราชการผู้รับการพัฒนาสมรรถภาพ

เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่ถือได้ว่าสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารงาน  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารราชการอาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติราชการจะเป็นไป  
อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีแก่ประเทศชาติและประชาชนหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับ  
สมรรถภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นสำคัญ หากข้าราชการ  
หย่อนสมรรถภาพ ก็ยากที่จะปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพได้ กรมประชาสงเคราะห์  
ซึ่งได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้กำหนดโครงการพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อ  
ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงปัญหาข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ รวมทั้งทำการพัฒนาและ  
ส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการกรมประชาสงเคราะห์ ตลอดจนป้องกันไม่ให้  
ข้าราชการกรมประชาสงเคราะห์ต้องกลายสภาพเป็นข้าราชการที่หย่อนสมรรถภาพ

ซึ่งคาดว่าผลของโครงการนี้ จะมีส่วนทำให้ข้าราชการกรมประชาสัมพันธ์สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีแก่ประเทศชาติและประชาชนในที่สุด

การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาบุคลากรจะแบ่งออกเป็น 2 ระยะเวลา ระยะเวลาแรก เป็นการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ หรือข้าราชการที่มีพฤติกรรมอันเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ หรือไม่สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วนระยะที่สอง เป็นการขยายโครงการระยะแรกออกไปให้กว้างขวางขึ้น โดยรวมเอาการพัฒนาส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ และการป้องกันมิให้ข้าราชการต้องกลายสภาพเป็นผู้หย่อนสมรรถภาพด้วย

### วิธีการดำเนินการ

#### โครงการระยะแรก การแก้ไขปรับปรุงข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ

1. หน่วยงานแจ้งรายชื่อและพฤติกรรมของข้าราชการหรือลูกจ้างที่อยู่ในข่ายสมควรรับการพัฒนา ผ่านกองเจ้าสังกัดให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากรทราบ
2. ฝ่ายพัฒนาบุคลากร คัดหารายละเอียด ข้อเท็จจริง และข้อมูลเพิ่มเติม แล้ววิเคราะห์ วินิจฉัยข้อมูล พร้อมกับวางแผนดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสมรรถภาพ หรือพฤติกรรมของข้าราชการตามข้อ 1 รวมทั้งข้าราชการที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนสมรรถภาพตาม โครงการ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรพิจารณา
3. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรพิจารณา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสมรรถภาพข้าราชการ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน แล้วรายงานผลให้อธิบดีทราบ
4. หลังจากได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสมรรถภาพของข้าราชการแล้ว หากข้าราชการผู้นั้นมีสมรรถภาพดีขึ้นเหมาะสมที่จะรับราชการต่อไป ให้คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรเสนอความเห็นต่ออธิบดี เพื่อแต่งตั้งข้าราชการผู้นั้นไปปฏิบัติงานที่

เหมาะสมต่อไป หากผลปรากฏว่าข้าราชการผู้รับการพัฒนาไม่สามารถปรับปรุง  
สมรรถภาพของตนเองให้ดีขึ้น หรือไม่เหมาะสมที่จะรับราชการต่อไป ก็ให้แนะนำ  
ข้าราชการผู้นั้นให้ลาออกจากราชการ หรือดำเนินการให้ออกจากราชการฐานหย่อน  
สมรรถภาพ ตามมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518  
หรือมาตรา 115 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

### โครงการระยะที่สอง

1. ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสมรรถภาพข้าราชการที่มีปัญหา เช่น  
เกี่ยวกับโครงการระยะแรก
2. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรพิจารณากำหนดนโยบาย วางแผน และ  
ให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการพัฒนาส่งเสริมสมรรถภาพของข้าราชการ รวมทั้ง  
การป้องกันมิให้ข้าราชการต้องกลายเป็นผู้หย่อนสมรรถภาพ
3. ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ  
รวมทั้งการป้องกันมิให้ข้าราชการต้องกลายเป็นผู้หย่อนสมรรถภาพ ตามที่  
คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรพิจารณา

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถลดปัญหาพฤติกรรมของข้าราชการที่เป็นอุปสรรคต่อการ  
ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ลงได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของผู้เข้ารับการพัฒนาตาม  
โครงการ
2. ข้าราชการกรมประชาสงเคราะห์สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. สามารถนำผลที่ได้รับจากโครงการ มาปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในกรมประชาสงเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีคุณลักษณะเหมาะสม และมีสมรรถภาพสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# 8 ตัวอย่างกำลังพลเสื่อม

---

## ที่เข้าสู่โครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว

## ตัวอย่างกำลังพลเดิมที่เข้าสู่อุบัติการณ์พัฒนาแบบลดการแล้ว

### ประเภท ปัญหาจากการเดิมสุด

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
1	นายบัณฑิต ประทุมวัน	เจ้าหน้าที่บริหารงาน ประชาสัมพันธ์ระดับ 5	1. ดิมสุรามมาเป็นประธานและ มักจะก่อเรื่องทะเลาะวิวาท กับเพื่อนร่วมงาน 2. ไม่สามารถปรับตัวให้เข้า กับเพื่อนร่วมงานได้ 3. มีปัญหาด้านการปฏิบัติ งาน	- ศึกษาหาข้อเท็จจริง - กองการเจ้าหน้าที่ เรียบูภาพ และทำสัญญาเกี่ยวกับ การ ลดสุรา - ส่งตัวให้กองการแพทย์ ตรวจเช็คร่างกาย - ชำย 2 ครั้ง - ติดตามผลพฤติกรรมเป็น เวลา 1 ปี	จากการติดตามผลในระยะเวลา 6 เดือน -แรก นายบัณฑิตฯ สามารถปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับ ผิดชอบ ชยันยันแข็งดี มีความคิดริเริ่ม ในการปรับปรุงงาน สามารถเข้ากับ เพื่อนร่วมงานได้ไม่มีปัญหา ส่วนเรื่อง การดื่มสุรายังไม่เลิกดื่มโดยเด็ดขาดยัง ดื่มบ้างเป็นครั้งคราว ต่อมาในระยะเวลาหนึ่ง นายบัณฑิตฯ มี พฤติกรรมเหมือนเดิมตามผู้บังคับบัญชา ของตัวตัวคืนกองการเจ้าหน้าที่พิจารณา เห็นว่า พฤติกรรมของนายบัณฑิตฯ ไม่ สามารถแก้ไขได้จึงส่งกองการฯ แต่ทำ อธิบดีเห็นควรให้โอกาสนายบัณฑิตฯ อีกครั้ง โดยให้ย้ายไปปฏิบัติงานใน จังหวัดสุโขทัยที่ต้องการก่อนเกษียณ



ลำดับ ที่	รายชื่อ ขั้นตอน	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
2	นายประยุทธ์ ชันตอง	พนักงานขับรถยนต์	<p>1. เต็มสุราเป็นประจำชอบ ก่อความทะเลาะวิวาทกับ เพื่อนร่วมงานและร่ำกับ เพื่อนร่วมงานไม่ได้</p> <p>2. ขับรถประมาทและชอบ ฝ่าฝืนระเบียบวินัยเป็น ประจำ</p>	<p>- ได้ทำหนังสือมอบหมายไปยัง ผู้บังคับฯ เกี่ยวกับพฤติกรรมและ การดำเนินการแก้ไขปัญหามาของ นายประยุทธ์ฯ</p>	<p>ได้แก้ไขพฤติกรรมมาของ ผู้ฯ โดย</p> <p>1. เรียกว่ากล่าวตักเตือนและ บันทึกไว้หลายครั้งแล้ว</p> <p>2. ความประพฤติอย่างใดก็คิดไม่ กระทำผิด</p> <p>ผลปรากฏว่าพฤติกรรมของ นายประยุทธ์ฯ ดีขึ้น แต่ยังไม่เป็น ที่น่าพอใจ หากศูนย์ฯ ดำเนินการ ไม่ได้ผลก็จะรายงานให้กองการ เจ้าหน้าที่ช่วยเหลือต่อไป</p>

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินงาน	ผลการช่วยเหลือ
3	นายปราณีต จักบุญจินดา	เจ้าหน้าที่บริหารงาน ประชาสัมพันธ์ 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีปัญหาการคุ้มครอง</li> <li>2. มีปัญหาด้านครอบครัว เนื่องจากนายปราณีต มี ภูมิลำเนาและครอบครัว อยู่ จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อเข้ามา ปฏิบัติงานที่ ส่วนกลาง ทำให้ครอบครัวต้องแยกกันอยู่ มีการค่าใช้จ่ายสูงเกิน</li> <li>3. นายปราณีต "ไม่มีความมั่นคง งานคืน ประชา สงเคราะห์</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กองการเจ้าหน้าที่ เชิญ นายปราณีตมาพบเพื่อทราบ ปัญหาและความต้องการ ของนายปราณีต เพื่อ ประกอบการพิจารณา</li> <li>- ส่วนเรื่องการคุ้มครอง นายปราณีต ยืนยันว่า สามารถคุ้มครองสุรา ได้ด้วย ตนเอง</li> <li>- ชำนาญปราณีต ให้นำ ปฏิบัติงาน ที่จังหวัด เชียงใหม่ (ภูมิลำเนาที่ ต้องการ)</li> </ul>	<p>หลังจากย้ายไปปฏิบัติงาน แห่งใหม่ ไม่ปรากฏว่านาย ปราณีต มีปัญหาแต่อย่างใด กองการเจ้าหน้าที่ จึงยุติเรื่อง</p>

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินงาน	ผลการช่วยเหลือ
4	นายสมพงษ์ กองแก้ว	พนักงานขับรถ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรคพิษสุราเรื้อรัง</li> <li>2. มีปัญหาครอบครัว</li> <li>3. กะทั่งวรชาม</li> </ol>	<p>- เรียนนายสมพงษ์ ฯ มาพบ และให้โอกาสในการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม โดยทำเป็นหนังสือคำมั่น สัญญา เรื่อง การอดสุราด้วยความสมัครใจ ของนายสมพงษ์เอง</p> <p>- ติดตามผลเป็นระยะเวลา 1 ปี หาก 3 เดือนแรกไม่สามารถปรับตัวเลิกดื่มสุรา ให้ออกจากราชการ</p>	<p>- จากรายงานของผู้บังคับบัญชา ในระยะเวลา 3 เดือนแรก เห็นว่า นายสมพงษ์ ฯ ปฏิบัติตัวดีขึ้น จนถึงปัจจุบันยังไม่ปรากฏว่า นายสมพงษ์ มีปัญหาแต่อย่างใด</p>

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
5	นายศิริ ปกป้อง	เจ้าหน้าที่บริหารงาน ประชาสัมพันธ์ 6	เป็นโรคพิษสุราเรื้อรัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาประวัติและสอบถาม เหตุการณ์จากบุคคลใกล้ชิดและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- เจรจนายศีรามาพบเพื่อทราบ ปัญหาและความประสงค์</li> <li>- ช้ชานายศีร ไปปฏิบัติงานที่ จังหวัดซึ่งเป็นญาติที่มา เพื่อให้ โอกาสรักษาสุขภาพและอยู่ ใกล้ครอบครัว</li> <li>- ผู้บังคับบัญชา ชื่นดีและ พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ในการ แก้ไขปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การติดตามผลเกือบประมาณ 1 ปี สุขภาพนายศีร ดีขึ้นตามลำดับ จนสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ และไม่ปรากฏว่าดื่มสุราอีก นอกจากเจ้าหน้าที่ ยุติเรื่อง</li> </ul>

ประเภท ปัญหาของบกรั้ว / คำอธิบาย

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
6	นายสุรเทพ เสงตะประ	คนงาน แต่ปฏิบัติงาน เป็นเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	1. มีปัญหาการปฏิบัติงาน มาหลายกับแล้ว 2. มีปัญหาครอบครัว รายได้ ไม่พอกับรายจ่าย จึงหา รายได้พิเศษ โดยการขาย ไก่กรอกในตอนเย็นแถว บางลำภู	1. สอบถามปัญหาจากผู้บังคับบฯ 2. ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบฯ ใน การแก้ไข้ปัญหา	ผลการติดตามผล นายสุรเทพฯ มี ความตั้งใจปฏิบัติงานดีขึ้น

**ประเภท ปัญหาทางจิต**

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
7	นายชมชาติ โพธิานนท์	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 2	<p>1. นายชมชาติฯ แจ้งความประสงค์ จะขอย้าย ไปหน่วยงานอื่น เนื่องจากตน ได้รับความกดดันจาก เพื่อนร่วมงาน ประกอบกับ นายชมชาติ มีอาการป่วยทางจิต ขณะนี้ ยังรับการรักษาอยู่ที่ แผนกจิตเวช โรงพยาบาล ศิริราช</p> <p>2. นายชมชาติ มักจะระแวงว่าเพื่อน ร่วมงาน จะคอยพูดเรื่องของตัวเอง จึงทำให้เกิดความเก็บกด และแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว โดยขาดสติสัมปชัญญะต่อเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>- กองการเจ้าหน้าที่ศึกษา ประวัติ ข้อเท็จจริงจาก เพื่อนร่วมงานและผู้ที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>- สอบถามอาการป่วยจาก แพทย์ผู้รักษา พร้อมทั้ง ความเห็นด้านการรักษา</p> <p>- ย้ายไปปฏิบัติงานที่กอง การแพทย์</p>	<p>- หลังจากย้ายไป ปฏิบัติงานที่กอง การแพทย์ กอง การเจ้าหน้าที่ได้ คิดค้นผล ทราบว่า นายชมชาติมีอาการ ดีขึ้นเป็นลำดับ จึง ทูลเรื่อง</p>

**ประเภท ปัญหาสุขภาพ**

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
8	นายทองหล่อ มหะทอง	พนักงานขับรถยนต์	<ol style="list-style-type: none"> <li>ป่วยเป็นวัณโรคเรื้อรัง</li> <li>มีปัญหาครอบครัว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาหาซื้อเท็จจริง</li> <li>ส่งนายทองหล่อฯ และครอบครัว เข้าตรวจรับการรักษาที่สถาน ตรวจโรคปอดคอต</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำและเป็น ตัวกลางประสานเกี่ยวกับปัญหา ครอบครัว</li> <li>ย้ายไปปฏิบัติงานที่หน่วยงาน ใกล้บ้าน โดยเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นคนงาน ซึ่ง เจ้าตัวยินยอม สมัครใจเพราะอยู่ใกล้บ้าน</li> </ol>	ยุติเรื่อง

**ประเภท ปัญหาหนี้สิน / เศรษฐกิจ**

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
9	นายธีระ คัชชีพ	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 4	<p>1. มีปัญหาหนี้สินมาก จึงทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ ต้องคอยหลบเข้าหน้าตกลอศวมลา เป็นเหตุให้หยุดงานบ่อย ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน</p> <p>2. สาเหตุที่นายธีระ ชำ จากต่างจังหวัด มาประจำส่วนกลาง เนื่องจากมีปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะเรื่อง หนี้สิน</p>	<p>- ระหว่างที่นายธีระ ปฏิบัติงานที่ส่วนกลาง ก็มีปัญหาหลายด้านและต้องการเจ้าหน้าที่ที่คอยช่วยเหลือหรือหาแนวทางช่วยเหลือหาช่องทาง ในที่สุดเห็นควรย้ายกลับไปอยู่ภูมิลำเนาเดิม จะได้อยู่กับครอบครัว เพื่อบรรเทาปัญหาความเดือดร้อนเฉพาะหน้า เกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ประจำวัน</p> <p>- ก่อนย้ายไปปฏิบัติงานที่จังหวัด ซึ่งเป็นภูมิลำเนา นายธีระ ย้ายต้นและรับรองจะประพฤติปฏิบัติตัวใหม่ ตั้งใจปฏิบัติงานให้เต็มที่ นายธีระ มีความหวังว่าญาติพี่น้องจะให้ความช่วยเหลือจน เมื่อย้ายกลับไปอยู่กับครอบครัว มีปัญหาหนี้สินอาจจะลดลง</p>	<p>- ในระยะแรก กอง - การเจ้าหน้าที่ ได้ติดตามทราบว่า นายธีระ ได้ทยอยชำระหนี้ให้กับธนาคารกรุงไทยบ้างแล้ว ระยะหลังนายธีระ ไม่ได้แจ้งผลการชำระหนี้ให้กอง - การเจ้าหน้าที่ทราบอีก จนกระทั่งลาออกจากราชการไป</p>



ประเภท ประพฤติตนไม่เหมาะสม

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
10	นายไพโรจน์ ศาสนภักด	เจ้าหน้าที่งาน การเงินและบัญชี 4	<p>1. ระหว่างอยู่กับกอง คลัง นายไพโรจน์ ประพฤติ ตนไม่เหมาะสมคือ มาเซ็น ขอบริษัทงานทุกวันแต่ไม่ได้ อยู่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ถูก ดำเนินการทางวินัยลงโทษ ตัดเงินเดือน 10 % กำหนด 4 เดือน</p> <p>2. ให้ความสนใจและ ใส่ใจในเรื่องศาสนาสืบ ถามมากกว่าการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ</p> <p>3. หุตุลงนามบ่อย ที่มาน ล่าช้า ไม่รับผิดชอบงานที่ มอบหมาย</p>	<p>- หลังจากนายไพโรจน์ ย้ายไปปฏิบัติงาน ที่ ต่างจังหวัดแล้ว กองการเจ้าหน้าที่ ได้ติดตามผล ทราบว่านายไพโรจน์ ยังมีพฤติกรรมหมิ่นอนันต์ ซึ่งได้สร้างปัญหาความหนักใจให้ผู้บังคับบัญชา อย่างมาก โดยเฉพาะด้าน การปฏิบัติกิจกรรมทาง ศาสนาสืบถาม ของนายไพโรจน์ มีแนวโน้มที่จะ ก่อให้เกิดความแตกแยก</p> <p>- กองการเจ้าหน้าที่ เดินทางไปสอบสวน ข้อเท็จจริง ที่ทำงานต่างจังหวัด 2 ครั้ง</p> <p>- ชำนาญไพโรจน์ ไม่ที่ทำการประชา สงเคราะห์จังหวัดปัตตานี นายไพโรจน์ ยังมี พฤติกรรมหมิ่นอนันต์</p> <p>- กองการเจ้าหน้าที่ เชิญนายไพโรจน์ มาพบ ชี้แจงให้ทราบปัญหา และให้นายไพโรจน์ พิจารณาตนเอง</p>	นายไพโรจน์ ได้ยื่น ใบลาออกจากราชการ

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินงาน	ผลการช่วยเหลือ
11	นางสาวพิศวาท ศรีนทร	ครูชั้น 4	<p>1. มีพฤติกรรรมตีตกเด็กของตัวเอง ออก จากกลุ่มชมรมนั่งคนเดียว ไม่พูดงากับ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาชมรม - หมายถึงให้ ปฏิบัติ มักทำผิดพลาด ไม่สำนึก ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ใน ระยะหลัง ผู้บังคับบัญชาก็ไม่มอบหมายงานให้ปฏิบัติ</p> <p>2. มีความคิดเห็นต่างจากคนปกติ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แม้แต่หัวหน้างาน มักมองเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ต่ำกว่าตัวเองบางครั้งเป็นคนพูดจาเพื่อจ้อเล่นล่อขยกับสน</p> <p>3. ผู้บังคับบัญชาคณะคณมนะนำให้ไปปรึกษา แต่เข้าตัวไม่ยอมรับว่าตนเองป่วย</p>	<p>- กองการเจ้าหน้าที่คิดต่อญาติ พี่น้องและครอบครัว ให้ นำตัวคุณพิศวาทไปปรับการรักษา</p> <p>ตัวแต่ญาติพี่น้องไม่สามารถจัดการได้</p> <p>- กองการเจ้าหน้าที่ได้ติดต่อประสานงานกับแพทย์ โรงพยาบาล อยุธยา เพื่อนำ น.ส.พิศวาท เข้ารับการรักษา ที่โรงพยาบาล โศภินาวิรุญ เกือบก่อนร่วมกับญาติพี่น้อง ซึ่งได้นำเข้ารับการรักษาร.พ. แล้ว</p>	<p>หลังจากรับการรักษา - ตัวเป็นเวลาประมาณ 3 เดือน น.ส.พิศวาท กลับเข้าทำงานตามปกติ</p> <p>กองการเจ้าหน้าที่ได้รับแจ้งว่า น.ส.พิศวาท อากาดีขึ้นกว่าเดิม และ กองได้ มอบหมายให้ปฏิบัติงาน บ้างแล้ว กอง - การเจ้าหน้าที่จึงยุติเรื่อง</p>

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง / หน่วยงาน	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
12	นายชุมพล แก้วมรกต	คนงาน แต่ปฏิบัติงานสุจริต	<p>1. ไม่รับผิดชอบงาน มักจะ หนีงานในวันพุธ ไปรับ สอนตัดผมข้างนอก</p> <p>2. มีปัญหาครอบครัว รายได้ ไม่พอกับรายจ่ายจึงออกไป รับจ้างตัดผมหารายได้ พิเศษ</p>	<p>1. สอบถามปัญหาจากผู้บังคับฯ และ ทราบว่ามีนายชุมพลฯ ได้ขอย้ายไป กองส้วมมาฯ เพื่อไปเป็นครูสอนตัดผม ที่สถานฝึกตัดผมคืนเดง ซึ่งมี ตำแหน่งว่างอยู่ เป็นงานที่ นายชุมพลฯ ถนัดและสนใจ ทางกอง ส้วมมาฯ ได้ตอบรับนายชุมพลฯ แล้ว โดยให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเป็นระยะ เวลา 2 เดือน</p> <p>2. กองการเจ้าหน้าที่ได้เชิญ นายชุมพลฯ มาพบเพื่อชี้แจงให้เข้าใจและทราบถึง พฤติกรรมการของตนเอง พร้อมทั้งได้ เสนอแนะแก้ไขปรับปรุงตนเองใหม่ ให้มีความขยันขันแข็ง ตั้งใจปฏิบัติ - งาน</p>	ระหว่างที่นายชุมพลฯ ไป ปฏิบัติงานอยู่ที่กองส้วมมาฯ ได้ติดตามสอบถามจาก ผู้ร่วมงานทราบว่านายชุมพลฯ มีความตั้งใจปฏิบัติงานดีและมี ความริเริ่มปรับปรุงงานดีพอใช้

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สภาพปัญหา	การดำเนินการ	ผลการช่วยเหลือ
13	นางอัสดี เตียมเพชร	ครูสอนการฝีมือ	<p>1. ชอบก่อกวนไม่สงบของ          ตั้งเสริมใจให้เจ้าหน้าที่ใน          หน่วยงานเกิดความแตก          แยก</p> <p>2. ไม่สนใจปฏิบัติงาน</p>	<p>1. เดินทางไปศึกษาข้อเท็จจริงใน          หน่วยงาน</p> <p>2. 1 ระยะเวลา 3 เดือน ปรับปรุง          แก้ไข</p> <p>3. เติญนางอัสดีฯ มาพบ          ผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่          เพื่อชี้แจงให้รับทราบปัญหา</p>	<p>หลังจากครบ 3 เดือน ได้รับ          รายงานจากผู้ปกครองฯ ว่า          นางอัสดีฯ มีพฤติกรรมดีขึ้น มีความ          สนใจและตั้งใจปฏิบัติงานมี          ผลงานออกมาแสดงแก่ผู้เกี่ยวข้อง          หน่วยงาน</p>

# 9

## แนวทาง

---

### ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรข้างต้น สาเหตุที่ข้าราชการไม่มีสมรรถภาพในการทำงานหรือปฏิบัติงานไม่เต็มที่ อาจเนื่องมาจาก

#### 1. การใช้คนทำงานไม่เต็มที่

1.1 เป็นเพราะความบกพร่องหรือความไม่สนใจของผู้บังคับบัญชา

1.2 เป็นเพราะสภาพของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบบังคับ

1.3 เป็นเพราะแต่งตั้งข้าราชการลงในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งไม่ตรงกับวุฒิหรือประสบการณ์

1.4 เป็นเพราะตัวข้าราชการขาดความขยันขันแข็ง ขาดความริเริ่มและความเอาใจใส่

1.5 เหตุผลความจำเป็น

#### 2. ข้าราชการไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน อาจเป็นเพราะ

2.1 มีปัญหาทางจิตใจ ร่างกาย ครอบครัว เศรษฐกิจ หรือสังคม

2.2 ขาดความกระตือรือร้น ไม่สนใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 ขาดความรู้ความชำนาญในหน้าที่ ไม่สนใจใฝ่หาความรู้

2.4 ดื่มสุรา หรืออบายมุข

2.5 เป็นคนเกียจคร้าน ไม่มีความคิดริเริ่ม หรือมีนิสัยเป็นปฏิปักษ์ต่อ

สังคม

ก่อนจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขควรจะได้ศึกษา วิเคราะห์หาสาเหตุหรือ  
สมุหฐานก่อน แล้วจึงดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมกับสาเหตุหรือสมุหฐานนั้น ๆ

ตัวอย่างวิธีปรับปรุงแก้ไขข้าราชการที่ย่อนสมรรถภาพ เช่น

ก . ดำเนินการแก้ไขปัญหาลักษณะส่วนตัวต่าง ๆ เช่น ให้อุดสุรา ละอบายมุข

ข . แก้ไขปัญหาสุขภาพกาย และสุขภาพจิต

ค . ฝึกอบรม

ง . โยกย้าย

จ . ตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 หรือตามมาตรา 115 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแต่ละลำดับชั้นที่จะต้องพิจารณาแก้ไข  
ปรับปรุงอย่างจริงจัง รวมทั้งผู้บังคับบัญชาจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

1 . ประเภทของข้าราชการและลูกจ้าง ที่ถือว่าเป็นผู้มีปัญหา  
เกี่ยวกับสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- (1) เจ็บไข้ได้ป่วยด้วยโรคเรื้อรัง (ยกเว้น โรคจิต โรคประสาท)
- (2) มีอุปนิสัยเฉื่อยชาไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่
- (3) มีพฤติกรรมชอบก่อให้เกิดการฝ่าฝืนระเบียบวินัยของทางราชการอยู่เสมอ
- (4) เสพสุราหรือยาเสพติดให้โทษ จนเป็นผลเสียหายแก่ราชการ หรือเล่นการพนันเป็นอาชิม
- (5) มาปฏิบัติราชการสายหรือกลับก่อนเวลาอันควรเป็นอาชิม
- (6) สุขภาพทางกายหรือทางจิต ไม่ดีจนทำให้การปฏิบัติราชการ ไม่ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย
- (7) มีพฤติกรรมหรือลักษณะนิสัยที่ขาดความรับผิดชอบเป็นนิจสิน
- (8) ชอบก่อการทะเลาะวิวาทกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้รับการสงเคราะห์ และไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้
- (9) มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมหรือหย่อนสมรรถภาพเฉพาะอย่าง กับผู้มีปัญหาส่วนตัว หรือปัญหาครอบครัวที่แก้ด้วยตนเองไม่ได้
- (10) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานบกพร่องในหน้าที่เป็นประจำ

## 2. แนวทางดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ควรดำเนินการดังนี้

- (1) ตั้งฝ่ายพัฒนาบุคลากรขึ้นในกองการเจ้าหน้าที่เป็นการภายใน
- (2) ให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากรตามข้อ (1) เป็นผู้แก้ปัญหาดังกล่าว
- (3) การดำเนินการแก้ปัญหา จะกระทำเป็น 5 ขั้นตอน คือ
  - 1) ในกรณีที่ฝ่ายพัฒนาบุคลากรได้รับทราบว่ามี ข้าราชการหรือลูกจ้างที่หย่อนสมรรถภาพ หรือขาดประสิทธิภาพในการทำงานในหน่วยงานใด จะส่ง

เจ้าหน้าที่ของฝ่ายออกไปเยี่ยมเยียนสอบถามสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงและสาเหตุแห่งปัญหา แล้วพิจารณาดำเนินการแก้ไข เช่นการให้คำแนะนำ หรือการปรับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการฝึกอบรม ตามควรแก่กรณี โดยยังไม่มีมีการย้ายเข้ามาไว้ในฝ่ายพัฒนาบุคลากร

2) หากดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1) ไม่ได้ผล ฝ่ายพัฒนาบุคลากรจะมีนักจิตวิทยาและนักสังคมสงเคราะห์ ทำหน้าที่เป็นหน่วยแรกของฝ่ายพัฒนาบุคลากร เพื่อพิจารณาว่าจำเป็น จะต้องย้ายเข้ามาปรับปรุงแก้ไขในฝ่ายพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ในกรณีที่จำเป็นต้องย้ายเข้ามาก็จะติดตามการปรับปรุงแก้ไขแต่ละรายตลอดไปทุกระยะ

3) เมื่อรับตัวผู้ใดมาในฝ่ายพัฒนาบุคลากรแล้ว กรมจะออกคำสั่งย้ายมาปฏิบัติราชการในฝ่ายพัฒนาบุคลากร แล้วพิจารณาให้ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาบุคลากร หรือส่งไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เห็นสมควร ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการหย่อนสมรรถภาพ ทั้งนี้ผู้มีปัญหาดังกล่าวจะต้องทำรายงานส่งให้ ฝ่ายพัฒนาบุคลากรพิจารณาทุกสัปดาห์ด้วย

4) ในกรณีที่ผู้มีปัญหาเหล่านั้นมีปัญหาโรคภัยไข้เจ็บ ฝ่ายพัฒนาบุคลากรก็จะจัดส่งไปรับการรักษาในสถานพยาบาล

5) ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขการหย่อนสมรรถภาพ หรือขาดประสิทธิภาพได้ ก็จะดำเนินการตั้งกรรมการสอบสวนตามมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 หรือมาตรา 115 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ให้ออกจากราชการ รุานหย่อนสมรรถภาพต่อไป

ในการดำเนินการทั้ง 5 ขั้นตอนนั้น กองการเจ้าหน้าที่จำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากกองต่าง ๆ ดังนี้



1) กำหนดให้มีนักจิตวิทยาและนักสังคมสงเคราะห์ ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาบุคลากร ตำแหน่งละ 1 คน

2) ข้าราชการและลูกจ้างที่มีปัญหาอ่อนสมรรถภาพ และถูกส่งตัวเข้ามายังฝ่ายพัฒนาบุคลากร ให้ถือว่าย้ายมาปฏิบัติงานอยู่ในกองการเจ้าหน้าที่ และในระหว่างการปรับปรุงแก้ไข หรือเมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้ว อาจถูกส่งตัวไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมได้ ไม่จำเป็นต้องกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมที่เคยสังกัดอยู่

3) กองต่าง ๆ จะต้องร่วมมือกับกองการเจ้าหน้าที่ ในทุกกรณีที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหานี้ รวมทั้งการรับคนไปทดลองปฏิบัติงาน และการคัดเลือกคนเข้ามารับการปรับปรุงสมรรถภาพ

4) จำนวนผู้ที่ จะเข้ามารับการปรับปรุงสมรรถภาพในฝ่ายพัฒนาบุคลากร ควรจำกัดไว้ครั้งไม่เกิน 10 คน

5) จัดให้มีสถานที่ทำงานสำหรับฝ่ายพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการในเรื่องนี้

6) กองต่าง ๆ ที่ส่งข้าราชการหรือลูกจ้าง เข้ามารับการปรับปรุงสมรรถภาพในฝ่ายพัฒนาบุคลากร จะต้องส่งรายละเอียดพฤติกรรมของบุคคลนั้นมาด้วย และหากข้อเท็จจริงปรากฏว่ามีการกลั่นแกล้งกันโดยส่ง ผู้ที่มีไข้เป็นผู้อ่อนสมรรถภาพเข้ามา ก็จะดำเนินการทางวินัยกับผู้บังคับบัญชาผู้รับผิดชอบด้วย

7) กองพิจารณาปรับตัวข้าราชการและลูกจ้าง เข้ารับการปรับปรุงสมรรถภาพในฝ่ายพัฒนาบุคลากร แต่ละกองส่งมาแล้วกองการเจ้าหน้าที่จะนำเสนอท่านอธิบดีเพื่อขออนุมัติเป็นคราว ๆ ไป



8) ให้ทุกกองข้าราชการประจำที่มีจำนวน 10 ประเภทข้างต้น แล้วส่งมา  
 อังการณการเจ้าหน้าที่ทั้งหมดมาด้วยโดยส่งมาแล้วมีเพิ่มเติมก็ให้ส่งมาอีกได้

**ท้ายที่สุด**

เพื่อเป็นตัวอย่างอุทาหรณ์สอนใจให้ข้าราชการ ได้ตระหนักและเป็น  
 ภาพสะท้อน กรณีที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการ  
 ป้องกัน มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย จึงได้รวบรวมกรณีการกระทำผิดวินัยที่เกิดขึ้น  
 จริงมาลงไว้ โดยเขียนเป็นภาพการ์ตูนสื่อเสริมสร้างวินัย ซึ่งได้รับความเห็นชอบจาก  
 กรมประชาสงเคราะห์ ให้แจกจ่ายเผยแพร่ไปยังหน่วยงาน สังกัดกรมประชาสงเคราะห์  
 ทั่วประเทศแล้ว และหลังจากได้แพร่หลายออกไปได้รับเสียงขานรับค่อนข้างดีว่าเป็น  
 สิ่งที่น่าสนใจ ชัดเจน คนที่ไม่รู้จักผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้น สามารถนำไปเป็น  
 เครื่องมือสำหรับการบริหารงานบุคคลได้อย่างดี โดยผลจากสื่อเสริมสร้างวินัยนี้ ทำให้  
 ข้าราชการที่กำลังมีพฤติกรรมในลักษณะตามตัวอย่างนั้น เกิดความสำนึก ละอาย  
 เกรงกลัว และเปลี่ยนทัศนคติปรับปรุงตัวเพื่อมิให้เป็นข้าราชการที่ จัดว่าเป็นพวก  
 “อัตรากำลังพลเสื่อม”



## บรรณานุกรม

สำนักงาน ก.พ. , คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ภาค 2

สำนักงาน ก.พ. , สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม , คำอธิบายข้อบังคับ

ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537

สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร