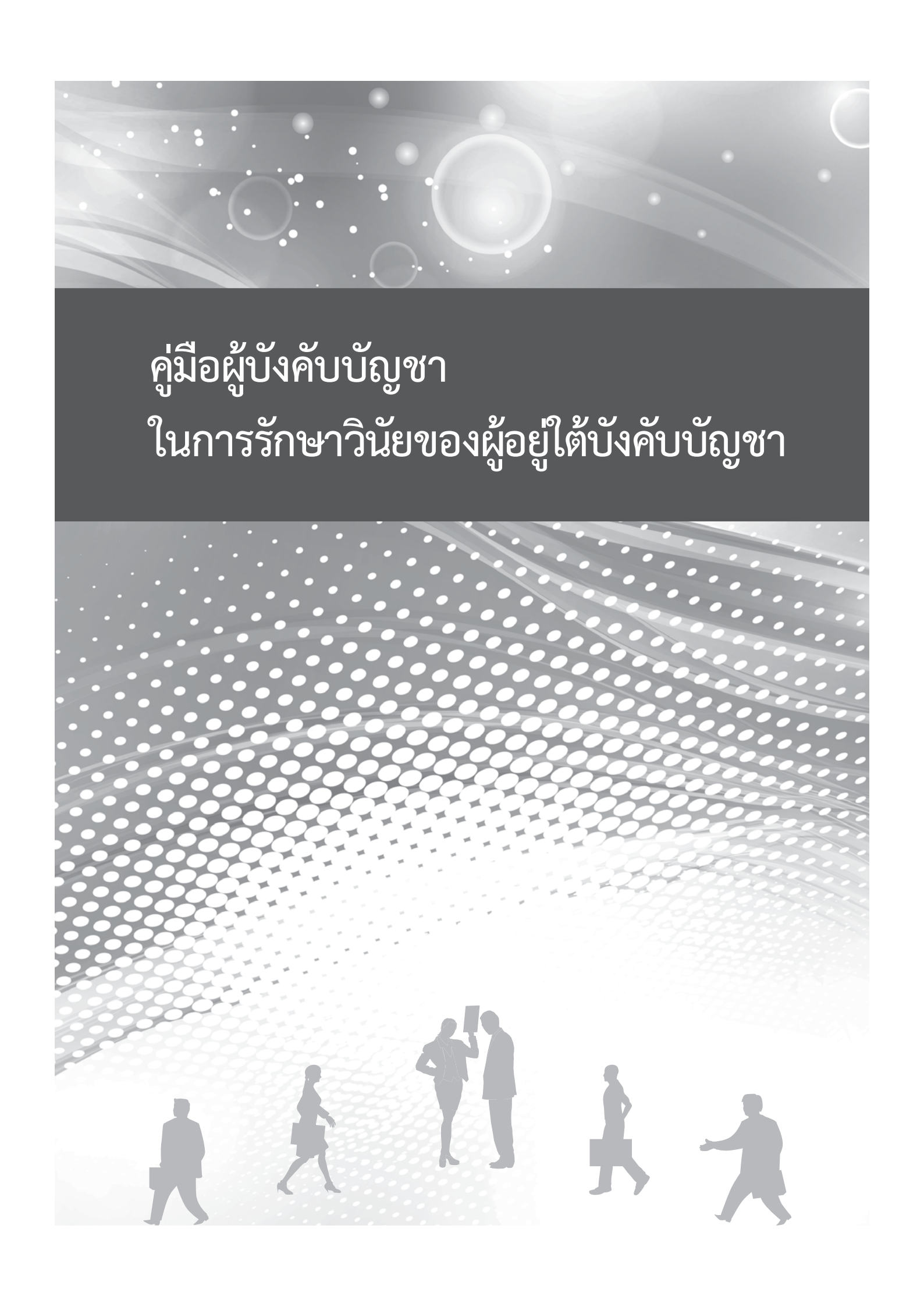


คู่มือผู้บังคับบัญชา

ในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา





คู่มือผู้บังคับบัญชา
ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา



ชื่อหนังสือ	คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา		
เลข ISBN	978-616-548-127-4		
สงวนลิขสิทธิ์	ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗ โดย สำนักงาน ก.พ.		
พิมพ์ครั้งที่ ๑	พฤษภาคม ๒๕๕๗		
จำนวนพิมพ์	๑๕,๐๐๐ เล่ม		
เจ้าของ	สำนักงาน ก.พ.		
ที่ปรึกษา	นายประวิณ ฒ นคร	อดีตเลขาธิการ ก.พ. และประธานคณะอนุกรรมการวิสามัญ เกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ สำนักงาน ก.พ.	
	อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับ วินัยและการออกจากราชการ	สำนักงาน ก.พ.	
	นายพันธุ์เรือง พันธุ์หงส์ นางสาวพัชรา เพ็ชรทวี	รองเลขาธิการ ก.พ. ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.	
คณะผู้จัดทำ	นางธีรนาฏ จตุรธำรง นางสาวศรัณยา เทียนเสรี นางรุ่งนภา ธรรมมา นายธีรวัฒน์ ไม้สุวรรณกุล นางดาวเรือง แสนประสิทธิ์ นางศศิธร สาทชื่น	นิติกรชำนาญการพิเศษ นิติกรชำนาญการ นิติกรชำนาญการ นิติกรชำนาญการ เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	
พิมพ์ที่	บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด เลขที่ ๗๔๕ ถนนนครไชยศรี แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐ โทรศัพท์ ๐-๒๒๔๑-๗๑๐๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๔๑-๗๑๐๕ www.21century.co.th		



คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติเกี่ยวกับ
กระบวนการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังนี้

“มาตรา ๘๐ ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัย โดยกระทำการหรือไม่กระทำการ
ตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ”

“มาตรา ๘๗ ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย
และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

“มาตรา ๙๐ เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีที่เป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด
กระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา
๕๗ ทราบโดยเร็ว และให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ดำเนินการตาม
พระราชบัญญัตินี้โดยเร็ว ด้วยความยุติธรรมและปราศจากอคติ

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติ
หน้าที่ตามวรรคหนึ่ง หรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย”

“มาตรา ๙๖ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชา
ซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ สั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนตามควร
แก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด

ในกรณีกระทำความผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บน
เป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้”



“มาตรา ๘๗ ภายใต้บังคับวรรคสอง ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าปลดออก

ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนหรือผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา ๘๓ วรรคหนึ่งหรือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ เห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. จังหวัด อ.ก.พ. กรม หรืออ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งผู้ถูกกล่าวหาสังกัดอยู่ แล้วแต่กรณี พิจารณา เมื่อ อ.ก.พ. ดังกล่าวมีมติเป็นประการใด ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ สั่งหรือปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.”

จากบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการหลายประการ คือ

- รักษาวินัยของตนเองในฐานะที่เป็นข้าราชการคนหนึ่ง
- ปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี
- เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย
- ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำความผิดวินัย

การทำหน้าที่ดังกล่าวของผู้บังคับบัญชา กฎหมายบัญญัติไว้เพียงเป็นกรอบกว้างๆ ว่าให้ทำอะไร แต่ไม่ได้บัญญัติว่าให้ทำอย่างไร แม้ในบางประการจะบัญญัติให้ทำตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด แต่หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดก็กำหนดเป็นกรอบที่ให้ทำอะไร โดยไม่ได้กำหนดวิธีการโดยละเอียด หรือแนวทางที่พอจะพิจารณาปรับใช้ได้ว่าให้ทำอย่างไร จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแนวทางปฏิบัติในการทำหน้าที่ดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นแนวทางดำเนินการ



สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดย อ.ก.พ. วิสามันท์เกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ เรียบเรียงให้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นแนวทางในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

หวังว่าหนังสือ “คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา” นี้ คงจะอำนวยความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุผลได้ตามความมุ่งหมายของทางราชการ

สำนักงาน ก.พ.

พฤษภาคม ๒๕๕๗





สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
คำแนะนำในการใช้คู่มือ	๑
แนวคิดในการจัดทำคู่มือ	๓
ประเด็นสำคัญของคู่มือ	๔
บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัย	๘
การเป็นผู้บังคับบัญชา	๘
หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา	๑๐
ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา	๑๑
การปฏิบัติตามหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา	๑๕
บทบาทที่ ๑ การรักษาวินัยของตนเอง	๑๗
บทบาทที่ ๒ การปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	๓๓
๑. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	๓๗
๒. การปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม	๔๐
๓. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี	๔๑
บทบาทที่ ๓ การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย	๕๗
การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย	๘๙
บทบาทที่ ๔ การดำเนินการทางวินัย	๑๐๑
สรุปบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	๑๑๙
การสำรวจตนเองของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	๑๒๓





คำแนะนำในการใช้คู่มือ

๒ กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ใช้คู่มือนี้ได้แก่

- นักบริหาร
- ผู้เข้าฝึกอบรม นบส.
- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

๒ จุดมุ่งหมาย

คู่มือนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา

- รู้ฐานะและหน้าที่ของตนเองว่าเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องดำรงตนอย่างไรและรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
- ตระหนักในความรับผิดชอบในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ดำเนินการตามหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

๒ วิธีใช้

การใช้คู่มือนี้ ต้อง

- อ่านโดยละเอียดให้รู้
- ทำความเข้าใจให้กระจ่าง
- ปฏิบัติตามให้สัมฤทธิ์ผล

๒ ที่ปรึกษา

หากสงสัยหรือต้องการทราบวิธีปฏิบัติโดยละเอียด ขอคำแนะนำได้จาก

- สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับพัฒนาการด้านวินัย
- ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับพัฒนาการด้านจริยธรรม
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการฝึกอบรม



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ปฏิบัติงาน"

แนวคิดในการจัดทำคู่มือ

ความเป็นมา

รัฐบาลมีนโยบายที่จะเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งป้องกัน และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการเป็นที่ เชื่อถือไว้วางใจแก่ประชาชน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาไว้เป็นกรอบในการดำเนินการ โดยมีได้กำหนดวิธีการโดยละเอียด หรือแนวทาง ที่พอจะพิจารณาปรับใช้ได้

อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ ได้เห็นความจำเป็น ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีแนวทางดำเนินการในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จึงได้จัดทำคู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นแนวทางในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

หลักการและแนวคิด

การพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยนั้น หากพัฒนารวมๆ เป็นการทั่วไปทุกคนหรือ เป็นรายบุคคลจะทำได้ยาก สิ้นเปลืองมากและได้ผลไม่คุ้มค่า ทางที่ดีควรดำเนินการ แบบต่อช่วง โดยพัฒนาผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ไปพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอีกต่อหนึ่ง จะสิ้นเปลืองน้อยและได้ผลคุ้มค่ากว่า

การรักษาวินัยของข้าราชการ อาจเปรียบได้กับการขับเคลื่อนขบวนรถไฟ ไปตามราง โดยเปรียบ



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

- ผู้บังคับบัญชา เหมือนหัวหน้ารถจักร
- ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เหมือนรถตู้
- ราง เหมือนวินัย

การที่จะให้ขบวนรถไฟวิ่งไปตามรางจนถึงจุดหมายปลายทางโดยราบรื่น รวดเร็ว ต้องขับเคลื่อนที่หัวรถจักรเพื่อลากจูงรถตู้ทั้งขบวนไปตามราง โดยไม่ต้องขับรถตู้แต่ละคัน ฉะนั้นได้

การที่จะให้ข้าราชการปฏิบัติตนดีตามข้อปฏิบัติ ไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมาย ก็ต้องขับเคลื่อนที่**ผู้บังคับบัญชา** เพื่อให้**ผู้บังคับบัญชา**ลากจูง **ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา** ไปยังเป้าหมาย ฉะนั้น

การที่จะให้ผู้บังคับบัญชาสามารถรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิผล จำเป็นที่จะต้องมามีเทคนิควิธีการและแนวทางสำหรับใช้ให้เหมาะสม

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา

๑. รู้ฐานะและหน้าที่ของตนเองว่าเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องดำรงตนอย่างไร และรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
๒. ตระหนักในความรับผิดชอบในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
๓. ดำเนินการตามหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ประเด็นสำคัญของคู่มือ

๑. ผู้บังคับบัญชาต้องรักษาวินัยของตนเอง

ผู้บังคับบัญชาเป็นข้าราชการพลเรือนเช่นเดียวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จึงต้องรักษาวินัยของตนเองเช่นเดียวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และต้องเป็นผู้นำในการรักษาวินัย เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม



๒. ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตาม และไม่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคับข้องใจ เสียขวัญ และหมดกำลังใจ

๓. ผู้บังคับบัญชาต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

ผู้บังคับบัญชาต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี เพื่อให้ปฏิบัติงานดีและมีวินัย

๔. ผู้บังคับบัญชาต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

การที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีมีวินัยและไม่กระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยประคับประคองโดยการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

๕. ผู้บังคับบัญชาต้องกำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดวินัย

ผู้บังคับบัญชาต้องกำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย เมื่อมีการกล่าวหา หรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผู้ใดกระทำผิดวินัย หากเป็นผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัยได้ ก็ต้องดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นั้น หากเป็นผู้ไม่มีอำนาจดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นั้น ก็ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปทราบเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการตามหน้าที่ทั้ง ๕ ประการ โดยจะละเลยการดำเนินการตามหน้าที่ดังกล่าว อย่างที่มีคำพูดล้อเลียนว่า “ใส่เกียร์ว่าง” มิได้



การประเมินผลสัมฤทธิ์

- ผู้บังคับบัญชาทำพันธสัญญาและสำรวจตนเองว่าได้ปฏิบัติตามคู่มือนี้เพียงใด
- ติดตามประเมินการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ประเมินพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในการรักษาวินัย



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา"





พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ท่านทั้งหลาย ซึ่งมีความรู้ ความคิด สติปัญญา สามารถที่จะสร้างประโยชน์ต่าง ๆ ได้พร้อมมูลอยู่นี้ ถ้าขาดวินัย ก็อาจปล่อยตัว ปล่อยใจ ให้เป็นไปตามความสะดวกสบาย ทำให้สูญเสียประโยชน์ที่พึงจะได้ไปเปล่า ๆ เท่ากับได้เบียดเบียนทำลายตนเองและทำลายผู้อื่น ให้เสียหายด้วยอย่างน่าตำหนิที่สุด เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นที่ทุกคนจะต้องใช้วินัยบังคับ คือ บังคับให้ทำความดี ความเจริญ ให้แก่ตน และเมื่อแผ่ความดีความเจริญนั้น แก่ผู้อื่นพร้อมกันไปด้วย....

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
๒๐ ธันวาคม ๒๕๒๐



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา"

บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัย

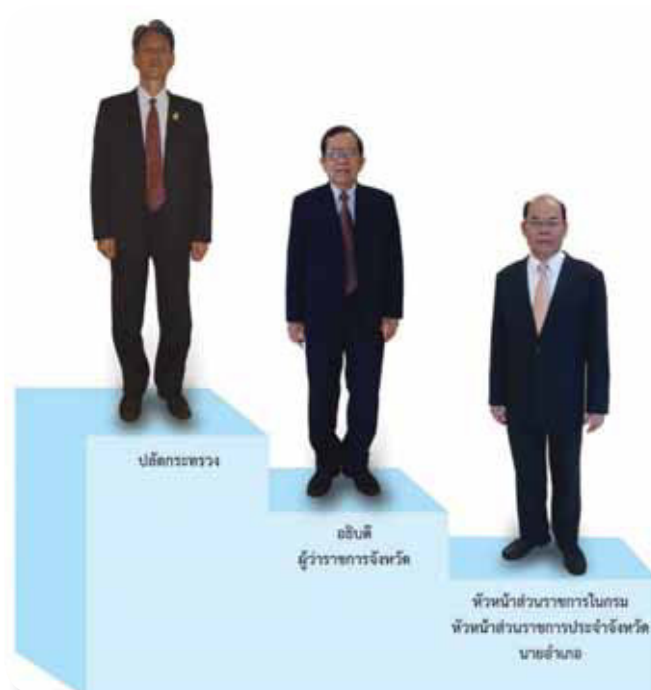
การเป็นผู้บังคับบัญชา

ข้าราชการพลเรือนที่ผู้บังคับบัญชา เป็นไปตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนบัญญัติไว้ ซึ่งมีตำแหน่งผู้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้

๑. ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
๒. รองปลัด หรือผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้บังคับบัญชารองจากปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. ปลัดกระทรวง (นอกจากปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกระทรวง และในสำนักงานปลัดกระทรวง
๔. รองปลัดกระทรวง เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงรองจากปลัดกระทรวง
๕. หัวหน้ากลุ่มภารกิจในกระทรวง (รองปลัดกระทรวง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดี)
๖. ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รองปลัด หรือผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
๗. หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม รอง หรือผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าว
๘. อธิบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเป็นอธิบดี สำหรับส่วนราชการ ซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการ
๙. รองอธิบดี
๑๐. หัวหน้าส่วนราชการประจำเขต
๑๑. เลขาธิการกรม ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเทียบกอง หรือสูงกว่ากอง
๑๒. หัวหน้าคณะผู้แทนตามระเบียบพิธีการทูต หรือระเบียบพิธีการกงสุล

๑๓. ผู้ว่าราชการจังหวัด
๑๔. รอง หรือผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด
๑๕. ปลัดจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
๑๖. นายอำเภอ
๑๗. ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
๑๘. ผู้รับมอบอำนาจปฏิบัติราชการแทน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในตำแหน่งที่เป็นผู้บังคับบัญชา
๑๙. ผู้รักษาราชการแทน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
๒๐. ผู้รักษาการในตำแหน่ง ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน
๒๑. ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งบรรจุกำหนดโดยทำเป็นหนังสือให้เป็นผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทสำคัญ ในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

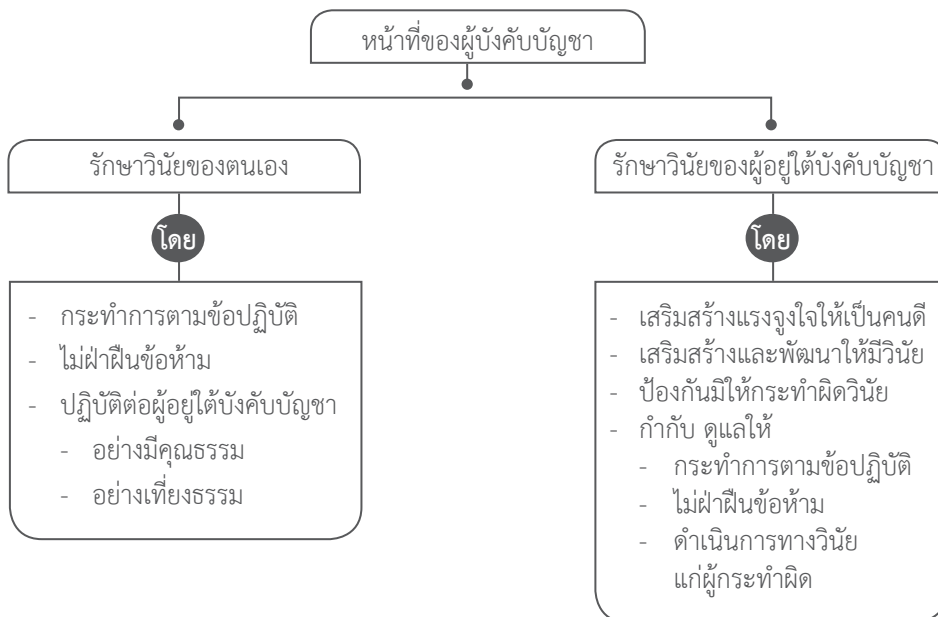


"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา"

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการรักษาวินัย ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ดังนี้

๑. รักษาวินัยของตนเอง โดยกระทำการตามข้อปฏิบัติ และไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ (มาตรา ๘๐)
๒. ปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม และเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (มาตรา ๗๓)
๓. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย (มาตรา ๘๗)
๔. กำกับ ดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิด (หมวด ๗)



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน เป็นผู้ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นการกระทำผิดวินัยตามมาตรา ๘๒ (๒) และมาตรา ๘๔ จะถูกโทษทางวินัย

ก.พ. พิจารณาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยต้องเสริมสร้าง พัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิดวินัย การที่ผู้บังคับบัญชาละเลยการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว มิได้ทำให้การรักษาวินัยของราชการดีขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล จึงมีมติให้นำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อมีมติกำชับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมาย โดยเคร่งครัด และให้ถือว่าการที่การรักษาวินัยของข้าราชการมิได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบ เพราะมิได้เสริมสร้างพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และมีได้ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจต้องรับผิดชอบทางวินัยด้วย

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๖ เห็นชอบตามมติ ก.พ. และขอให้แจ้งให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดทราบ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งให้กระทรวง กรม และจังหวัดทราบ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ข้างหลังนี้



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”



ที่ นร ๑๐๑๑/๑๖๒

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง การกำชับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
เรียน (เวียน กระทรวง กรม จังหวัด)

ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘๗ บัญญัติว่า ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด และ ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในเรื่องดังกล่าวแล้ว ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๔๓ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓ และมาตรา ๘๐ บัญญัติว่า เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ทราบโดยเร็ว และให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้โดยเร็วด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคหนึ่งหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริตให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย

ก.พ. พิจารณาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยต้องเสริมสร้าง พัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิดวินัย การที่ผู้บังคับบัญชาละเลยการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวมิได้ทำให้การรักษาวินัยของราชการดีขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล จึงมีมติให้นำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อมีมติกำชับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมายโดยเคร่งครัด และให้ถือว่าการที่การรักษาวินัยของข้าราชการมิได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบ เพราะมิได้เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และมีได้ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจต้องรับผิดชอบทางวินัยด้วย

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๖ เห็นชอบตามมติ ก.พ.ดังกล่าว และให้แจ้งกระทรวง กรม และจังหวัดทราบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีโดยเคร่งครัดต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายมนตรี กาญจนะจิตรา)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักมาตรฐานวินัย

โทร ๐ ๒๕๕๗ ๑๖๒๘

โทรสาร ๐ ๒๕๕๗ ๑๖๒๕

"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



วิธีดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย

ปรัชญาของคนไทยในสมัยก่อน มีว่า การที่จะให้ลูกน้องทำงานดี นายจะต้องใช้วิธี
“มือหนึ่งถือเงิน มือหนึ่งถือหวาย”

หมายความว่า มีรางวัลให้แก่คนทำดีเป็นเครื่องจูงใจ และมีมาตรการลงโทษสำหรับ
 คนทำไม่ดีเป็นเครื่องบังคับ ซึ่งต้องใช้ทั้งวิธีจูงใจและวิธีบังคับประกอบกัน คนจึงจะทำงานดี

ปรัชญาของฝรั่งในสมัยก่อน มีในทำนองเดียวกันว่า การที่จะให้ลาเดิน ผู้ที่จะต้องให้
“Carrot and stick”

หมายความว่า ให้ใช้หัวผักกาดล่อให้ลาเดิน ลาไม่เดินให้ใช้ไม้ตี เปรียบได้กับการที่จะ
 ให้คนทำงานดี ต้องใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และใช้มาตรการลงโทษเป็นเครื่องบังคับ
 ซึ่งต้องใช้ทั้งวิธีจูงใจและวิธีบังคับประกอบกัน คนจึงจะทำงานดี

ในสมัยปัจจุบัน มีแนวความคิดของ ดักลาส เมกเกรเกอร์^๑ วางทฤษฎีเกี่ยวกับการ
 การดำเนินการให้คนทำงานดีไว้ ๒ ทฤษฎี คือ

ทฤษฎี X

ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้ว คนไม่ชอบทำงาน ไม่อยากรับผิดชอบจึงต้อง
 บังคับให้คนทำงาน

ตามทฤษฎีนี้ เมื่อนำมาใช้กับการดำเนินการให้ข้าราชการมีวินัย ต้องใช้**วิธีบังคับ**

ทฤษฎี Y

ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้ว คนจะสนุกกับงานได้เช่นเดียวกับการเล่น
 หรือการพักผ่อนหย่อนใจถ้ามีบรรยากาศเป็นที่พอใจ สามารถควบคุมและสั่งการแก่ตัวเอง
 ในการทำงานได้หากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ตามทฤษฎีนี้ เมื่อนำมาใช้กับการดำเนินการให้ข้าราชการมีวินัย ต้องใช้**วิธีจูงใจ**

^๑Douglas McGregor : “The Human Side of Enterprise” , New York Mc Grow – Hill, 1960



พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ด้วย**วิธีจูงใจ** โดยให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (มาตรา ๗๓) และเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย (มาตรา ๘๗) กับทั้งด้วย**วิธีบังคับ** โดยให้ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ถูกกล่าวหาหรือมีกรณีให้เห็นที่สงสัยว่ากระทำผิดวินัย (หมวด ๗)



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

การปฏิบัติตามหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรักษาวินัยดังกล่าวข้างต้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องปฏิบัติตามหน้าที่นั้นๆ โดยดำเนินการทั้งในทาง**จงใจ**และในทาง**บังคับ** ตามบทบาท ดังต่อไปนี้

บทบาทที่ ๑ รักษาวินัยของตนเอง

บทบาทที่ ๒ ปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างมีคุณธรรม และ
เที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

บทบาทที่ ๓ เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และ
ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

บทบาทที่ ๔ ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิดวินัย



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

“มาตรา ๘๐ ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัย
โดยกระทำการ หรือไม่กระทำการตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้
โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ”

บทบาทที่ ๑

การรักษาวินัยของตนเอง

พระพุทธองค์ทรงตรัสว่า

“พฤติกรรมของคนหมู่มากที่ไม่มีควมรู้รักชาติ หรือไม่มีวินัย จะเป็นเหมือนควาย ตาบอดที่เฝ้าอยู่ในป่าดง”^๒

พุทธพจน์ดังกล่าวสอนให้รู้ว่าคนที่อยู่รวมกันเป็นหมู่ ต้องมีวินัยในการดำรงตนทุกคน ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ร่วมทำงานด้วยกัน จึงต้องมีวินัยในการดำรงตนเช่นเดียวกัน

ผู้บังคับบัญชาเป็นข้าราชการพลเรือนเช่นเดียวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องรักษาวินัยของตนเอง เช่นเดียวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นผู้นำของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการรักษาวินัย เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม



^๒ สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ญาณวรมหาเถระ, “มงคลดลที่ปนิยา ปฐโมภาโค,” พระนคร : มหามงกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๙๘, หน้า ๒๔๘.

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่นำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะหลงทาง ไม่รู้ว่าจะเดินไปทางใด
ถ้าผู้บังคับบัญชานำไปในทางที่ไม่ดี ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะเดินไปในทางที่ไม่ดีด้วย
เข้าทำนองแม่ปูสอนลูก

ผู้บังคับบัญชาอย่าทำตัวเป็นแม่ปู



แม่ปูเดินไม่ตรงทาง
ลูกปูจึงเดินไม่ตรงทาง

แม้กินสันได้อธิบายคำว่า “discipline” ว่ามาจากคำว่า “disciple” แปลว่า “a follower” (ผู้ปฏิบัติตาม) ซึ่งมีความหมายบอกเป็นนัยว่า วินัยดี มาจากภาวะผู้นำที่ดี (good leadership)^๓ สอดคล้องกับทัศนะของเจมส์ แบล็ก ที่ว่า “วินัยเป็นผลผลิตของภาวะผู้นำ”^๔

^๓ Leon C. Megginson, Personnel and Human Resources Administration. 3rd edition, Homewood, Ill : Richard D. Irwin, 1977, p. 468 - 470.

^๔ James Menzies Black, “The Real Meaning of Discipline” Handling Problems of Discipline: Selected Reprints from AMA Periodicals, New York: American Management Association, 1966, p 3.

ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้นำในการรักษาวินัย
โดย
กระทำการตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย
ดังต่อไปนี้

ข้อปฏิบัติทางวินัย

๑. สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๒. ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม
๓. ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
๔. ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความตั้งใจ อุตสาหะ เอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ
๕. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขืนหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ จะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันที เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม
๖. อุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้



๗. รักษาความลับของทางราชการ
๘. สุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีและต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการ ระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ
๙. ต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การลงเคราะห์แก่ประชาชน ผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน
๑๐. วางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและในการปฏิบัติ การอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย*
๑๑. รักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย
๑๒. กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

*หมายเหตุ

ระเบียบของทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการพลเรือน ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๔๙๙ กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนนิยมหรือเป็นสมาชิกพรรคการเมืองได้ แต่มีข้อห้ามดังต่อไปนี้

๑. ไม่ดำรงตำแหน่งในพรรคการเมือง
๒. ไม่ใช่สถานที่ราชการในกิจการทางการเมือง
๓. ไม่วิพากษ์วิจารณ์การกระทำของรัฐบาลให้ปรากฏแก่ประชาชน
๔. ไม่แต่งเครื่องแบบราชการไปร่วมประชุมพรรคการเมือง หรือไปร่วมประชุม ในที่สาธารณสถานใดๆ อันเป็นการประชุมที่มีลักษณะการเมือง
๕. ไม่ประดับเครื่องหมายพรรคการเมืองในเวลาสวมเครื่องแบบราชการ หรือในเวลาปฏิบัติราชการหรือในสถานที่ราชการ
๖. ไม่แต่งเครื่องแบบพรรคการเมืองเข้าไปในสถานที่ราชการ



๗. ไม่บังคับผู้ใดบังคับบัญชาหรือประชาชนให้เป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใด และไม่กระทำการใดที่เป็นการให้คุณให้โทษ เพราะเหตุที่ผู้ใดบังคับบัญชาหรือประชาชนนิยมหรือเป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใดที่ตั้งขึ้นโดยชอบด้วยกฎหมาย
๘. ไม่ขอร้องให้บุคคลใดอุทิกเงินหรือทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แก่พรรคการเมือง
๙. ไม่โฆษณาหาเสียงเพื่อประโยชน์แก่พรรคการเมือง หรือแสดงการสนับสนุนพรรคการเมืองใดๆ ให้เป็นที่เปิดเผยในที่ประชุมพรรคการเมือง และในที่ที่ปรากฏแก่ประชาชน หรือเขียนบทความไปลงหนังสือพิมพ์ หรือพิมพ์หนังสือ หรือใบปลิวซึ่งจะจำหน่ายแจกจ่ายไปยังประชาชน อันเป็นข้อความที่มีลักษณะการเมือง
๑๐. ไม่ปฏิบัติหน้าที่แทรกแซงในทางการเมือง หรือใช้การเมืองเป็นเครื่องมือเพื่อกระทำการกิจการต่างๆ อาทิเช่น วิ่งเต้นติดต่อกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือพรรคการเมืองเพื่อนำร่างพระราชบัญญัติหรือญัตติเสนอสภาฯ หรือตั้งกระทู้ถามรัฐบาล
๑๑. ในระยะเวลาที่มีการสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ไม่แสดงออกโดยตรงหรือปริยายที่จะเป็นการช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนผู้สมัครรับเลือกตั้ง และในทางกลับกันไม่กีดกัน ต่ำหนิติเตียนทับถม หรือให้ร้ายผู้สมัครรับเลือกตั้ง

ข้อห้ามทางวินัย

๑. ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้งถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย
๒. ไม่ปฏิบัติราชการอันเป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว
๓. ไม่อ้ายหรือยอมให้ผู้อื่นอ้ายตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น
๔. ไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ
๕. ไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน



๖. ไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท
๗. ไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้ง กดขี่ หรือข่มเหงกันในการปฏิบัติราชการ
๘. ไม่กระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.*
๙. ไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ
๑๐. ไม่กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

*หมายเหตุ

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการกระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ พ.ศ. ๒๕๕๓ มีสาระสำคัญดังนี้

การกระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศต้องเป็นกรณีที่ผู้ถูกระทำมิได้ยินยอมต่อการกระทำนั้น หรือทำให้ผู้ถูกระทำเดือดร้อนรำคาญ และมีลักษณะของการกระทำดังต่อไปนี้

๑. การสัมผัสทางกายที่มีลักษณะส่อไปในทางเพศ เช่น การจูบ การโอบกอด การจับอวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่ง เป็นต้น
๒. การใช้วาจาที่ส่อไปในทางเพศ เช่น วิพากษ์วิจารณ์ร่างกาย พุดหยอกล้อ พุดหยาบคาย เป็นต้น
๓. กิริยาท่าทางที่ส่อไปในทางเพศ เช่น ใช้สายตาลวนลาม ทำสัญญาณ หรือสัญลักษณ์ใดๆ เป็นต้น
๔. แสดงหรือสื่อสารด้วยวิธีการใดๆ ที่ส่อไปในทางเพศ เช่น แสดงรูปลามก อนาจาร ส่งจดหมายข้อความ หรือการสื่อสารรูปแบบอื่น เป็นต้น
๕. พฤติกรรมอื่นใดที่ส่อไปในทางเพศ ซึ่งผู้ถูกระทำไม่พึงประสงค์หรือเดือดร้อนรำคาญ



ประมวลข้อปฏิบัติและข้อห้ามทางวินัย

วินัยต่อประเทศชาติ

- ต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ

วินัยต่อประชาชน

ประกอบด้วย

- ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน
- ต้องไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ

วินัยต่อผู้บังคับบัญชา

ประกอบด้วย

- ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขืนหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ จะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ผู้บังคับบัญชายินยอมให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม
- ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้ง ถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย
- ต้องไม่ปฏิบัติราชการอันเป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำ หรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา”

อาจมีข้อสงสัยว่า ขอให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งได้ทุกกรณีหรือไม่

คำอธิบาย : ขอให้ทบทวนคำสั่งได้เฉพาะกรณีที่ตนเห็นว่า การสั่งในหน้าที่ราชการ นั้น เป็นการสั่งโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือระเบียบของทางราชการ หรือการปฏิบัติตามคำสั่งจะเป็นเหตุทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ เท่านั้น คำสั่งที่ไม่มีเหตุดังกล่าวต้องปฏิบัติตาม จะขอให้ทบทวนมิได้ แต่ถ้าเป็นคำสั่งที่เห็นได้ชัดว่า ไม่ใช่เป็นการสั่งในหน้าที่ราชการ หรือเป็นคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่อยู่ในบังคับที่จะต้องปฏิบัติตาม และไม่ต้องขอให้ทบทวนก็ได้

อาจมีข้อสงสัยว่า การกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชานั้นคือทำอะไร

คำอธิบาย : การกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาที่ต้องห้ามนั้นจะต้องเป็นการ

– กระทำการในการปฏิบัติราชการ ถ้าไม่ใช่การปฏิบัติราชการก็ไม่ต้องห้ามตามข้อนี้ แต่ต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผนของทางราชการที่กำหนดวิธีปฏิบัติในเรื่องที่ไม่ใช่การปฏิบัติราชการที่อาจมีด้วย

– รายงานหรือเสนอข้อราชการต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนทุกระดับ

อาจมีคำถามอีกว่า ผู้อำนวยการกอง รายงานข้อราชการเสนอให้อธิบดีพิจารณา โดยไม่ผ่านรองอธิบดีที่อธิบดีมอบหมายให้กำกับงานของกองนั้น ได้หรือไม่

คำอธิบาย : ทำอย่างนั้นไม่ได้ จะต้องเสนอต่อรองอธิบดีก่อน หรืออีกวิธีอาจทำได้ โดยเสนอว่า “เรียนอธิบดี (ผ่านรองอธิบดี)” ซึ่งในกรณีเช่นนี้เรื่องก็จะผ่านรองอธิบดี จึงไม่เป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน



อาจมีข้อสงสัยอีกว่า การได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราวนั้น ต้องได้รับอนุญาตจากใคร อนุญาตถาวรในบางกรณีได้ หรือไม่

คำอธิบาย : การได้รับอนุญาต ต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาเหนือตนที่ใกล้ชิด ซึ่งอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว อนุญาตถาวรไม่ได้ แม้จะเป็นการอนุญาตในบางกรณี

วินัยต่อผู้ร่วมงาน

ประกอบด้วย

- ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี และต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการ ระหว่างข้าราชการด้วยกัน และผู้ร่วมปฏิบัติราชการ
- ต้องไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้ง กดขี่ หรือข่มเหงกัน ในการปฏิบัติราชการ
- ต้องไม่กระทำการอันเป็นการล่วงละเมิด หรือคุกคามทางเพศต่อข้าราชการด้วยกัน หรือต่อผู้ร่วมปฏิบัติราชการ

อาจมีข้อสงสัยว่า การให้สุภาพเรียบร้อย และรักษาความสามัคคีระหว่างข้าราชการ และผู้ร่วมปฏิบัติราชการนั้น ใช้เฉพาะในการปฏิบัติราชการเท่านั้น หรือใช้ทั่วไปไม่จำกัดเวลา และสถานที่ ใช้เฉพาะกับผู้อยู่ในสังกัดส่วนราชการนั้น หรือใช้ทั่วไปรวมทั้งผู้อยู่ในสังกัดส่วนราชการอื่นด้วย

คำอธิบาย : โดยที่มีคำว่า “ต้อง” อยู่หน้าความว่า “ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการ” ซึ่งไม่รวมกับความว่า “ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี” คำว่า “ในการปฏิบัติราชการ” จึงประกอบเฉพาะ “ช่วยเหลือกัน” เท่านั้น ไม่รวมถึง “สุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี” การให้ “สุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี” จึงใช้บังคับทั่วไป ไม่เฉพาะในการปฏิบัติราชการ แม้นอกสถานที่ราชการ นอกเวลาราชการ ก็ต้องสุภาพเรียบร้อย และรักษาความสามัคคีระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ ส่วนการ “ช่วยเหลือกัน” นั้น ใช้เฉพาะในการปฏิบัติราชการเท่านั้น



คำว่า “ข้าราชการด้วยกัน” ไม่มีข้อความจำกัดว่าในส่วนราชการใด จึงใช้กับข้าราชการทั่วไปโดยไม่จำกัดสังกัด ทั้งนี้ในการปฏิบัติราชการก็มีการปฏิบัติร่วมกันระหว่างข้าราชการต่างสังกัดอยู่แล้ว

ส่วนคำว่า “ผู้ร่วมปฏิบัติราชการ” มีความหมายชัดเจนอยู่แล้วว่า เฉพาะในการร่วมกันปฏิบัติราชการ ไม่ได้ใช้ทั่วไปในทุกโอกาส แต่ก็ไม่จำกัดสังกัด ถ้าร่วมปฏิบัติราชการกันไม่ว่าสังกัดใด และแม้จะไม่ได้เป็นข้าราชการด้วยกัน ก็ต้องช่วยเหลือกัน

อนึ่ง มีข้อห้าม ที่ข้าราชการพึงระวังอย่างยิ่งมิให้ถูกลำกระทำไปตามอารมณ์ คือ การล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาพึงดำรงตนเป็นวิญญูชนที่มีจิตสำนึกในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ อย่าปล่อยให้กิเลสชักนำจนกล้าเข้าไปในบ่วงกรรม

การล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศไม่ว่าเกิดขึ้นในหรือนอกสถานที่ราชการ โดยผู้ถูกลำกระทำมิได้ยินยอมหรือมีความเดือดร้อนรำคาญก็จะเป็นความผิด เช่น

การสัมผัสทางกายที่มีลักษณะสื่อไปในทางเพศ เช่น กอดจูบ ลูบคลำ

การใช้วาจาที่สื่อไปในทางเพศ เช่น วิพากษ์ วิจารณ์ร่างกาย

การแสดงอาการปฏิกิริยาที่สื่อไปในทางเพศ เช่น ใช้สายตาลวนลาม

การแสดงหรือสื่อสารที่สื่อไปในทางเพศ

วินัยในการปฏิบัติราชการ

ประกอบด้วย

- ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม
- ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการ มติของคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความตั้งใจ อุตสาหะ เอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ
- ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้
- ต้องรักษาความลับของทางราชการ



- ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและในการปฏิบัติ การอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วย มารยาททางการเมืองของข้าราชการ

- ต้องไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

- ต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ

- ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสีย ความเที่ยงธรรม หรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

- ต้องไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะ งานคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

อาจมีข้อสงสัยว่า “การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการนั้น” หมายถึง เฉพาะในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเท่านั้น หรือรวมถึงการปฏิบัติตนนอกหน้าที่ราชการด้วย

คำอธิบาย : รวมถึงการปฏิบัติตนนอกหน้าที่ราชการด้วย เช่น การปฏิบัติตามระเบียบ การแต่งเครื่องแบบข้าราชการ การปฏิบัติตามระเบียบการลาหยุดราชการ เป็นต้น

อาจมีข้อสงสัยว่า ข้าราชการพลเรือนเป็นกรรมการในบริษัทโดยมิใช่กรรมการ ผู้จัดการได้หรือไม่

คำอธิบาย : บทวินัยห้ามข้าราชการพลเรือนเป็นกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท มิได้ห้ามเป็น กรรมการที่มิใช่กรรมการผู้จัดการ เจตนารมณ์ของบทวินัยข้อนี้ มุ่งที่จะมิให้ข้าราชการใช้เวลา ราชการไปทำการอย่างอื่น การเป็นกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท ต้องใช้เวลาราชการไปทำงานให้ห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท จึงต้องห้ามมิให้เป็น ส่วนกรรมการ ที่มิใช่กรรมการผู้จัดการ มีภารกิจในบริษัทแต่เพียงเข้าประชุมเป็นครั้งคราว ซึ่งใช้เวลา



นอกเวลาราชการได้ จึงไม่ห้ามเป็นกรรมการลอยๆ โดยมีใช้กรรมการผู้จัดการ แต่ถ้าใช้เวลาราชการไปทำกรณัั้นก็จะผิดวินัยฐานไม่อุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ

อย่างไรก็ดี หากห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้นทำกิจการหาประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการผู้นั้น หรือของส่วนราชการที่ผู้นั้นสังกัด การเป็นกรรมการในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้น ก็จะเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยฐานอาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น แม้บทวินัยไม่ห้ามการเป็นกรรมการลอยๆ แต่ก็ไม่ควรเป็นกรรมการในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่มีกรณีเช่นนั้น เพราะเสี่ยงแต่การกระทำผิดวินัยในฐานอื่น

วินัยของตนเอง

- ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย

อาจมีข้อสงสัยว่า กระทำการอย่างไรที่จะถือว่าเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

คำอธิบาย : “ชื่อเสียง” ขึ้นอยู่กับสายตาและความรู้สึกนึกคิดของมวลชนในสังคม ถ้ากระทำการให้สังคมรังเกียจก็เสื่อมเสียชื่อเสียง ส่วน “เกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ” ขึ้นอยู่กับการยอมรับนับถือของประชาชน ถ้ากระทำการให้ประชาชนไม่ยอมรับนับถือหรือรังเกียจ ก็เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ

ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ประกอบด้วย

- ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ผู้หนึ่งผู้ใด
- ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต



- ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง
- ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ
- กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤตชั่วอย่างร้ายแรง
- ดุหมั่น เหยียดหยาม กดขี่ ช่มเหง หรือทำร้ายประชาชนผู้ติดต่อราชการอย่างร้ายแรง
- กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก หรือให้รับโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- ละเว้นการกระทำ หรือกระทำการใดๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติหรือฝ่าฝืนข้อห้าม อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง
- ละเว้นการกระทำหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติหรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามที่มี กฎ ก.พ. กำหนดให้เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

อาจมีข้อสงสัยว่า ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ซึ่งเป็นความผิดร้ายแรงที่สุดที่จะต้องลงโทษไล่ออกสถานเดียวโดยไม่มีเหตุอันควรปราณินั้น ความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการนี้ยกเลิกไปแล้วหรือ

คำอธิบาย : หมวตวินัยและการรักษาวินัย ในลักษณะ ๔ ว่าด้วยข้าราชการพลเรือนสามัญที่ใช้บังคับอยู่ในขณะนี้ ไม่มีคำว่า “ทุจริตต่อหน้าที่ราชการ” เลย แต่ก็ไม่ถือเป็นการยกเลิกความผิดฐานนี้ เพียงแต่เปลี่ยนถ้อยคำ จากเดิม “การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้ เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง” โดยใช้ถ้อยคำใหม่เป็นว่า “การกระทำในลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง (๑) ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ผู้หนึ่งผู้ใดหรือปฏิบัติ



หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต” คำว่า **โดยทุจริต** มีความหมายว่า เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น บทบัญญัติใหม่นี้ จึงมีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกันกับคำว่า “ทุจริตต่อหน้าที่ราชการ”



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



พันธะสัญญาของผู้บังคับบัญชา ในการรักษาวินัยข้าราชการ

๑. ข้าพเจ้าจะรักษาวินัยอย่างเคร่งครัดอยู่เสมอ โดยกระทำการตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัยตามที่กำหนดไว้
๒. ข้าพเจ้าจะเป็นผู้นำทำเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในการรักษาวินัยข้าราชการ
๓. ข้าพเจ้าจะไม่ทำตัวเหมือนแม่ปูสอนลูกให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในทางที่ไม่ดี
๔. ข้าพเจ้าจะไม่ทำหน้าที่เพียงเหมือนเป็นตำรวจคอยตรวจจับผิดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยเท่านั้น แต่จะทำหน้าที่เป็นครูคอยสั่งสอนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประพฤติดีมีวินัย และเหมือนเป็นแพทย์คอยเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยด้วย

“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”



พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

“มาตรา ๗๓ ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี”

“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”



บทบาทที่ ๒
การปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
อย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม
และ
เสริมสร้างแรงจูงใจ
ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนให้เป็นข้าราชการที่ดี

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

โดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้อำนวยการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำเนินการปฏิบัติงาน ให้สัมฤทธิ์ผลบรรลุเป้าหมายตามแผนงานโครงการและภารกิจที่กำหนด ผู้บังคับบัญชา จึงต้องสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา โดยต้องมีการกำหนดงานและสั่งการ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน กับทั้งคอยติดตามการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดเวลา

ในการอำนวยความสะดวกให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำเนินการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชา ไม่ควรกระทำในลักษณะ บังคับทางเดียว แต่ควรดำเนินการในลักษณะ จูงใจ ด้วยเพื่อให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ตีมีประสิทธิภาพ



สมัยก่อน

เรียกผู้บังคับบัญชา ว่า

“หัวหน้า”

เรียกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า

“ลูกน้อง”

ผู้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเยี่ยง

“ลูก”

หรือ

“น้อง”



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”



สมัยปัจจุบัน

เรียกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ว่า

“ผู้ร่วมงาน”

ผู้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเยี่ยง

“เพื่อนร่วมงาน”



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวิสัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ไม่ว่า
จะเรียกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า
“ลูกน้อง”
หรือ
“ผู้ร่วมงาน”
ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
อย่าง

- มีคุณธรรม
 - เที่ยงธรรม
 - เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็น
ข้าราชการที่ดี
- โดยดำเนินการดังต่อไปนี้



๑. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

คุณธรรม ที่จำเป็นซึ่งผู้บังคับบัญชาพึงใช้ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างน้อยต้องมีดังต่อไปนี้

(๑) ความเมตตา

คือปรารถนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุข โดย

สุขกาย

เช่น

- จัดที่ทำงานให้สะดวกสบาย
- จัดอุปกรณ์ในการทำงานให้ดีและเพียงพอ
- จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี
- จัดให้มีการจำหน่ายอาหารรับประทานตอนกลางวันใกล้ที่ทำงาน
- จัดให้มีกิจกรรมบริหารร่างกาย
- จัดให้มีสวัสดิการด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ

ฯลฯ

สุขใจ

เช่น

- ให้เขาได้รับความอบอุ่นใจในการทำงาน
- ให้เขาได้รับการเอาใจใส่ในทุกข์สุข
- ให้การยอมรับในผลสัมฤทธิ์ของงานที่เขาทำ
- ให้เขามีความหวังในทางก้าวหน้า

ฯลฯ



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวิสัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุขกายสบายใจ ก็จะตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความอุตสาหะ เอาใจใส่ รักษาประโยชน์ของทางราชการ และดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

(๒) ความกรุณา

คือปรารถนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพ้นทุกข์ โดย

- ช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วย
- ให้ทำงานตามความถนัดโดยไม่เกินกำลัง และความสามารถ
- ให้พักผ่อนตามสมควร
- ให้โอนย้ายตามความสมัครใจ
- ให้ความอนุเคราะห์ในเรื่องต่างๆ ตามสมควร

ฯลฯ

ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความกรุณาจากผู้บังคับบัญชา ก็จะรู้สึกอบอุ่นใจและเต็มใจที่จะดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

(๓) ความหวังดี

คือความปรารถนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเจริญรุ่งเรือง โดย

- ให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน
- แนะนำให้ประพฤติดี
- สนับสนุนให้มีทางก้าวหน้า
- ช่วยแก้ไขและลดปัญหาในการทำงาน

ฯลฯ



ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความหวังดีจากผู้บังคับบัญชา ก็จะรู้สึกปลื้มใจและขอบคุณในความหวังดี พร้อมทั้งจะดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

(๔) การยอมรับนับถือ

คือการปฏิสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เสมือนว่าเป็น “ลูก” หรือ “น้อง” หรือ “เพื่อนร่วมงาน” โดยไม่แสดงความรังเกียจเหยียดหยาม ไม่กดขี่ข่มเหง ไม่ดูถูกดูแคลน และ

- ให้เกียรติและศักดิ์ศรี
- ให้มีส่วนได้รับผลดีในผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ให้ความดีความชอบ
- แสดงความยินดีในผลดีที่เขาได้รับ

ฯลฯ

ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ก็จะรู้สึกภูมิใจและพอใจที่จะดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

(๕) การปกป้องคุ้มครอง

คือ ปกป้องคุ้มครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปลอดภัยและได้รับความเป็นธรรม โดย

- จัดระบบการปกป้องคุ้มครองผู้ปฏิบัติงานที่เสี่ยงภัยให้ปลอดภัย
- ต่อสู้ปกป้องคุ้มครองคนดีให้ได้รับผลดีโดยชอบธรรม
- ปกป้องคุ้มครองคนดีไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง แย่งชิงผลประโยชน์ หรือ กดขี่ข่มเหง
- ปกป้องคุ้มครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีให้ถูกดำเนินการโดยไม่เป็นธรรม

ฯลฯ



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา ก็ารู้สึกพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

๒. การปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม

“ความเที่ยงธรรม” คือ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาไม่เลือกปฏิบัติและปราศจากอคติเป็นคุณธรรมอันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะพึงปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น

- การแต่งตั้งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่ง ต้องแต่งตั้งตามความเหมาะสมโดยเที่ยงธรรม ตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง และเพื่อประโยชน์ของทางราชการ โดยไม่เลือกปฏิบัติ
- การให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องให้อย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน และความดีความชอบตามระบบคุณธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติและที่สำคัญที่สุด ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ยึดเอาความดีความชอบในผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ไปเป็นของตนเสียคนเดียว โดยไม่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนได้รับด้วย
- การเลื่อนตำแหน่งของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องเลื่อนอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ สมรรถนะ พฤติกรรมและประโยชน์ของทางราชการ ตามระบบคุณธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีอคติ
- การดำเนินการทางวินัย ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม และเที่ยงธรรม โดยปราศจากอคติ

ฯลฯ



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม ก็จะไม่คับข้องใจ มีจิตใจที่จะปฏิบัติงานให้ดี และดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

๓. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

โลเวลล์ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motives) ไว้ว่า

“แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”^๕

แรงจูงใจ มี ๒ ลักษณะ คือ

แรงจูงใจภายใน

เป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ

แรงจูงใจภายนอก

เป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นจากคนรอบข้าง จากสังคม จากกฎเกณฑ์ จากข้อตกลง จากมโนธรรม ฯลฯ

แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน เป็น แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคล

อัลเดอร์เฟอร์ ได้จัดลำดับความต้องการของบุคคลอันเป็นแรงจูงใจภายในไว้ ๓ ระดับ เป็นทฤษฎี E.R.G (Existence Relatedness Growth) ดังนี้^๖

^๕ Lovell, R.B. **Adult Learning**. New York: Haper and Row. 1980.

^๖ Alderfer, Clayton P., **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organization of Behavior and Human Performance**.

ระดับ ๑ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence needs) คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัย ความต้องการรายได้ สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ระดับ ๒ ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) คือ ความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน

ระดับ ๓ ความต้องการเจริญเติบโต (Growth needs) คือ ความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญเติบโตในฐานะทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ เศรษฐกิจ และสังคม

เมื่อวิเคราะห์ดูความต้องการของบุคคล ตามทฤษฎี E.R.G ของอัลเดอร์เฟอร์ จะเห็นได้ว่า เป็นความต้องการประโยชน์ส่วนตน ตรงกับความต้องการของ **ปुरुชน** คนธรรมดาทั่วไปตามแนวความคิดของคนไทย ที่ต้องการปัจจัย ๔ ประการ คือ **ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข** สำหรับข้าราชการที่เป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการชั้นผู้น้อย ย่อมมีความต้องการเยี่ยงปुरुชน คือ มีความต้องการดังนี้

ลาภ

เช่น

- ได้เลื่อนเงินเดือน
- ได้บำเหน็จรางวัล

ยศ

เช่น

- ได้เลื่อนระดับตำแหน่ง
- ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

สรรเสริญ

เช่น

- มีเกียรติ
- ได้รับการยกย่องชมเชย



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

สุข

เช่น

- มีคุณภาพชีวิตที่ดี
- มีความมั่นคง
- ได้รับความเป็นธรรม

วิธีปฏิบัติในการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน

การเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี โดยใช้ปัจจัย ๔ ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นเครื่องชักนำ มีทางดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) การให้ลาภ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติไว้ใน มาตรา ๗๔ ว่า

“ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประพฤติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย และปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ตามควรแก่กรณีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. และจะให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือรางวัลด้วยก็ได้”

ผู้บังคับบัญชาจึงต้องพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ผู้มีความดีความชอบดังกล่าว และควรมีการให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น เช่น คำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือรางวัลด้วย

การให้บำเหน็จความชอบต้องให้โดยชอบธรรมและเที่ยงธรรม เช่น

- **การเลื่อนเงินเดือน** ต้องเลื่อนตามผลการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่เลื่อนตามความชอบใจของผู้บังคับบัญชา และต้องเลื่อนโดยชอบธรรมและเที่ยงธรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

- การให้คำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือรางวัล ต้องให้ตามผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และต้องดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมว่าเป็นคนดีที่ควรได้รับการยกย่อง

(๒) การให้ยศ

ต้องให้โดยชอบธรรมและเที่ยงธรรม เช่น

- การเลื่อนระดับตำแหน่ง ต้องเลื่อนอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ สมรรถนะ พฤติกรรมของผู้ผู้นั้น และประโยชน์ของราชการตามระบบคุณธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ
- การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ต้องไม่ลืมนขอให้ทุกคนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(๓) การสรรเสริญ

ต้องดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีเกียรติภูมิและได้รับคำชมเชยตามสมควร เช่น

- ดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีภาพลักษณ์ที่ดี โดยได้รับการยกย่องในวงสังคมว่า
 - เป็นคนดีมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง
 - เป็นผู้เสียสละ
 - เป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์
 - เป็นมืออาชีพ
- ดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา จากผู้ร่วมงาน และจากวงสังคม ตามควรแก่กรณี โดยอาจเป็นคำชมเชยเป็นหนังสือ หรือคำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปทราบ หรือกล่าวคำชมเชยในที่ชุมนุมตามควรแก่โอกาส



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

(๔) การให้มีความสุข

ต้องดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุขกาย สบายใจ เช่น

- จัดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพชีวิตที่ดี

คุณภาพชีวิตที่ดีของข้าราชการ นอกจากมีปัจจัยดำรงชีพ มีเกียรติภูมิ มีขวัญและกำลังใจ และมีความปลอดภัยแล้ว ผู้บังคับบัญชายังต้องจัดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับบริการสวัสดิการเพิ่มเติมตามสมควร

สวัสดิการที่ให้แก่ข้าราชการ นอกจากที่ได้รับจากทางราชการ เป็นทางการแล้ว ผู้บังคับบัญชายังอาจจัดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับบริการสวัสดิการเพิ่มเติมอีก เช่น

- มีอาหารกลางวันจำหน่ายใกล้ที่ทำงาน
- มีสถานที่และอุปกรณ์บริหารร่างกาย
- จัดกิจกรรมนันทนาการ
- จัดกิจกรรมบริหารจิตใจ
- จัดกิจกรรมทัศนศึกษา
- ดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความมั่นคง
 - ในการดำรงชีพ
 - ในการดำรงสถานภาพ
- ดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความเป็นธรรม
 - ในสิทธิและประโยชน์
 - ในสถานภาพ

ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ตามสมควรแล้ว ก็จะมีจิตใจที่จะทำงานดี เป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวิญญูของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

แรงจูงใจภายนอก

แรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ผลักดันมาจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นจากคนรอบข้าง จากกฎระเบียบ จากข้อตกลง จากมโนธรรม ฯลฯ

การที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจภายนอกให้ข้าราชการดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี ก่อนอื่นควรเข้าใจพัฒนาการทางจิตของมนุษย์เพื่อจะได้สรรหาสิ่งจูงใจมาโน้มนำให้ข้าราชการดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดีได้

ลอว์เรนซ์ โคลเบอร์ก (Lawrence Kohlberg) วางระดับพัฒนาการทางจิตของมนุษย์ไว้ในทฤษฎีการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral judgement) เป็นระดับต่างๆ ดังนี้^๗

ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (Preconventional Level) เป็นระดับที่บุคคลยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง ในการตัดสินใจการกระทำ การจะทำอะไรมักคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับเป็นใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงว่าการกระทำนั้นจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ระดับนี้แบ่งออกได้เป็น ๒ ชั้น คือ

ชั้นที่ ๑ หลักการหลบหลีกการถูกลงโทษ (Obedience and Punishment Orientation) บุคคลที่มีการตัดสินใจอยู่ในขั้นนี้ จะตัดสินใจการกระทำว่าดี-เลว ถูก-ไม่ถูก โดยพิจารณาที่ผลการกระทำว่าจะส่งผลกระทบต่อตนเองอย่างไร หลบหลีกการถูกลงโทษ เพราะกลัวได้รับความเจ็บปวด กลัวตกรอก กลัวถูกฆ่า ยอมทำตามคำสั่งผู้มีอำนาจทางกายเหนือตน ผู้ที่ใช้หลักการตัดสินใจขั้นนี้มักเป็นเด็กอายุ ๒-๗ ปี

ชั้นที่ ๒ หลักการแสวงหารางวัล (Naively Egoistic Orientation) บุคคลที่มีการตัดสินใจอยู่ในขั้นนี้ เป็นผู้ที่ยึดถือว่าการกระทำที่ถูกต้องคือ การกระทำที่สนอง

^๗ Anne Colby; Gibbs, J. Lieberman, M., and Kohlberg, L. (1983). "A Longitudinal Study of Moral Judgement: A Monograph for the Society of Research in Child Development". The University of Chicago Press, CHICAGO.



ความต้องการของตนและทำให้คนเกิดความพอใจ การสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นไปในลักษณะ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การกระทำแบบดีมาดีตอบ ร้ายมาร้ายตอบ เข้าทำนอง “ตาต่อตา ฟันต่อฟัน” ผู้ใช้หลักการตัดสินใจขั้นนี้มักเป็นเด็กอายุ ๗-๑๐ ปี จะมีเหตุผล ในการทำหรือไม่ทำเพราะอะไร เช่น ทำแล้วไม่คุ้ม ทำหน้าที่ก็ต้องขอสิ่งตอบแทน มิฉะนั้น จะไม่ทำ

ระดับตามกฎเกณฑ์ (Conventional Level) เป็นระดับที่บุคคลเรียนรู้ ที่จะกระทำตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มย่อยของตน กระทำตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ของ ศาสนา รู้จักที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถที่จะแสดงบทบาทของตนได้อย่าง เหมาะสมเมื่ออยู่ในสังคม ระดับนี้ แบ่งออกได้เป็น ๒ ชั้น คือ

ชั้นที่ ๓ หลักการกระทำตามผู้อื่นเห็นชอบว่าดี (Good-boy Orientation) พฤติกรรมที่ดีตามที่คนของผู้ใช้หลักการตัดสินใจขั้นนี้ก็คือ การทำให้ ผู้อื่นพอใจและยอมรับ ลักษณะที่เด่นก็คือ การคล้อยตาม ส่วนใหญ่จะเป็นผู้กระทำการใดๆ โดยเห็นแก่ พวกพ้อง เครือญาติ และเพื่อนฝูงมากกว่าจะตัดสินใจกระทำสิ่งใดเพื่อ ส่วนรวม พยายามทำตนให้ผู้อื่นรักหรือมองเห็นว่าน่ารัก ผู้ใช้หลักขั้นนี้มักเป็นเด็กอายุ ประมาณ ๑๐-๑๓ ปี

ชั้นที่ ๔ หลักการกระทำตามหน้าที่ (Authority and Social Order Maintaining Orientation) บุคคลจะเริ่มมองเห็นความสำคัญของกฎเกณฑ์ระเบียบ ต่างๆ เห็นความสำคัญของการทำตามหน้าที่ของตน แสดงการยอมรับ เคารพในอำนาจ และมุ่งรักษาไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ทางสังคม ผู้มีหลักการตัดสินใจขั้นนี้มักเป็นเด็กช่วงอายุ ๑๓-๑๖ ปี และผู้ใหญ่โดยทั่วไป จะกระทำการใดๆ โดยอ้างกฎ ระเบียบ เป็นสำคัญ โดยไม่สนใจ ประโยชน์ส่วนรวม



ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (Post Conventional Level) ในระดับนี้ การตัดสินใจพฤติกรรมใดๆ เป็นไปตามความคิดและเหตุผลของตนเอง แล้วตัดสินใจเป็นไปตามที่ตนคิดว่าเหมาะสม ระดับนี้ แบ่งออกเป็น ๒ ชั้น คือ

ชั้นที่ ๕ หลักการเคารพตนเองหรือการทำตามคำมั่นสัญญา (Contractual Legalistic Orientation) ชั้นนี้ยึดประโยชน์และความถูกต้องเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นการกระทำที่เป็นไปตามข้อตกลงและยอมรับกันของผู้ที่มีจิตใจสูงโดยจะต้องนำเอากฎเกณฑ์ของสังคม กฎหมาย ศาสนา และความคิดเห็นของบุคคลรอบด้านมาร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมด้วยใจเป็นกลาง เข้าใจในสิทธิของตนและเคารพในสิทธิของผู้อื่น สามารถควบคุมตนเองได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อทำดีและละอายใจตนเองเมื่อทำชั่ว ผู้มีการตัดสินใจโดยใช้หลักนี้มักเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า ๑๖ ปีขึ้นไป

ชั้นที่ ๖ หลักการยึดอุดมคติ (Conscience Orientation) ชั้นนี้ยึดมโนธรรม (Conscience) เป็นหลัก มีหลักการเพื่อมนุษยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิมนุษยชน เพื่อความยุติธรรม เพื่อความถูกต้องสมควร มีความเกลียดกลัวความชั่ว เลื่อมใสศรัทธาในความดีงาม ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก สิ่ง “ถูก” หรือ “ผิด” เป็นสิ่งที่มีมโนธรรมของแต่ละบุคคลเลือกยึดถือ ผู้มีหลักการตัดสินใจชั้นนี้ส่วนมากเป็นวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง

เมื่อวิเคราะห์ดูหลักพัฒนาการทางจิตของบุคคลตามทฤษฎีการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของโคลเบอร์ก จะเห็นได้ว่า

- **พัฒนาการทางจิตของบุคคลในระดับก่อนกฎเกณฑ์** เป็นระดับการที่บุคคลตัดสินใจกระทำใดๆ โดยคำนึงถึงผลที่ตนจะได้รับ

เมื่อนำหลักพัฒนาการทางจิตของบุคคลในระดับนี้มาปรับใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการประพฤติดี มีวินัย จะสอดคล้องกับทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ที่แสดงว่าบุคคลต้องการประโยชน์ส่วนตน ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในดังที่ได้กล่าวมาแล้ว



- พัฒนาการทางจิตของบุคคลในระดับตามกฎเกณฑ์และระดับเหนือกฎเกณฑ์ เป็นระดับการที่บุคคลตัดสินใจกระทำการใดๆ ตามกลุ่มคน ตามกฎเกณฑ์ ตามคำมั่นสัญญา และตามมโนธรรม

เมื่อนำหลักพัฒนาการทางจิตของบุคคลใน ๒ ระดับนี้มาปรับใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจจะเป็นการใช้แรงจูงใจภายนอกมาโน้มนำให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย เหมาะที่จะใช้กับ**วิญญูชน**ผู้มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบสูง

พัฒนาการทางจิตของบุคคลในระดับตามเกณฑ์ แบ่งได้เป็น ๒ ชั้น คือ

- **ชั้นกระทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบว่าดี**

ลักษณะเด่นของชั้นนี้คือการคล้อยตามคนส่วนใหญ่ กระทำการใดๆ โดยเห็นแก่พวกพ้อง เครือญาติ และเพื่อนฝูง เพื่อให้เป็นที่รักของบุคคลเหล่านั้น

การนำหลักชั้นนี้มาปรับใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี อาจทำได้โดยการ**จัดตั้งกลุ่มสนใจ**ขึ้น เช่น

ชมรมปฏิบัติธรรม เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมในด้านการปฏิบัติธรรม ซึ่งนำไปสู่การเป็นข้าราชการที่ดี

ชมรมรักในหลวง เพื่อร่วมกันปฏิบัติตามพระบรมราโชวาทและทฤษฎีความพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งนำไปสู่การเป็นข้าราชการที่ดี

ชมรมใสสะอาด เพื่อร่วมกันปฏิบัติตนเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต

ฯลฯ

สมาชิกในชมรมเหล่านี้จะร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดีได้



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

- **ขั้นกระทำตามหน้าที่**

ลักษณะเด่นของขั้นนี้คือ การยอมรับ เคารพในอำนาจและมุ่งรักษาไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ของสังคม

การนำหลักขั้นนี้มาปรับใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี ต้องกำกับกดดันให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทางราชการที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ส่วนราชการแต่ละแห่งอาจออกกฎระเบียบขึ้นใช้เฉพาะส่วนราชการนั้น ให้ข้าราชการในส่วนราชการนั้นยึดถือปฏิบัติเพื่อเป็นข้าราชการที่ดีได้อีกด้วย ซึ่งอาจรวมไว้ในจรรยาข้าราชการที่ออกตามมาตรา ๗๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

พัฒนาการทางจิตของบุคคลในระดับเหนือเกณฑ์ แบ่งได้

เป็น ๒ ขั้น คือ

ขั้นยึดหลักเคารพตนเองหรือทำตามคำมั่นสัญญา

ขั้นนี้ การตัดสินใจทำอะไรยึดความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก กระทำไปตามข้อตกลงที่ยอมรับกันของผู้ที่มีจิตใจสูง โดยนำเอากฎเกณฑ์ของสังคม กฎหมาย ศาสนา และความคิดเห็นของบุคคลรอบด้านมาประกอบการพิจารณาความเหมาะสมด้วยใจเป็นกลาง เข้าใจสิทธิของของผู้อื่น สามารถควบคุมตนเองได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อทำดี และละอายใจเมื่อทำชั่ว

โดยที่การตัดสินใจกระทำการของผู้อยู่ในระดับเหนือเกณฑ์ขั้นนี้ เป็นการทำตามข้อตกลง และยอมรับกัน โดยนำเอากฎเกณฑ์ของสังคมมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ การนำหลักนี้มาปรับใช้ในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี จึงต้องสร้างกฎเกณฑ์และข้อตกลงขึ้น



กฎเกณฑ์ในการเป็นข้าราชการที่ดี

มีกำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือนเพียงพอแล้ว คือ

จรรยาข้าราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

วินัย ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ก.พ. กำหนดตามรัฐธรรมนูญ

ผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลให้

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการ วินัย และประมวลจริยธรรม ที่กำหนดไว้ นั้น เพื่อให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

ข้อตกลงในการเป็นข้าราชการที่ดี

ผู้บังคับบัญชาอาจจัดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำพันธสัญญา หรือ

ปฏิญาณตนว่าจะปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดีตามโอกาสอันสมควร เช่น ในโอกาสที่ทางราชการจัดให้ข้าราชการปฏิญาณตน หรือในวันสำคัญตามราชประเพณี หรือในวันสำคัญทางศาสนา หรือในโอกาสหลังจบการฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีสิ่งที่จะต้องทำตามคำมั่นสัญญานั้น

ชั้นยึดหลักอุดมคติ

ชั้นนี้ การตัดสินใจทำอะไร จะยึดมโนธรรม (conscience) เป็นหลัก โดยคำนึงถึงมนุษยธรรม ความถูกต้องสมควร ศรัทธาในความดีงาม และเกลียดกลัวความชั่ว

โดยที่การตัดสินใจกระทำของผู้อยู่ในระดับเหนือเกณฑ์ชั้นนี้ ยึดหลักความถูกต้องสมควรและความดีงาม การนำหลักนี้มาปรับใช้ในการจูงใจข้าราชการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี จึงอาจทำได้โดยการสร้าง **ค่านิยมในทางที่ดี** และให้ตั้งปณิธานว่าจะทำดี



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

การสร้างค่านิยมในทางที่ดี

ค่านิยมในทางที่ดี จะชักนำให้ประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี
การสร้างค่านิยมในทางที่ดี อาจทำได้โดย

• สร้างค่านิยมหลัก

การสร้างค่านิยมหลัก ทำได้โดยกำหนดให้มีจรรยาบรรณของ
หน่วยงาน โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ
ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๗๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑
โดยเฉพาะในค่านิยมหลัก ดังต่อไปนี้

- การยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- ความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบ
- การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
- การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

• สร้างค่านิยมตามความตกลงระหว่างกัน

การสร้างค่านิยมตามความตกลงระหว่างกัน อาจประชุมปรึกษา
ตกลงกัน เช่น ตกลงกันว่า

- จะยึดถือศักดิ์ศรีความดีงามมากกว่าความร่ำรวย
- จะยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- จะยึดถือพระบรมราโชวาทเป็นหลักในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน
- จะยึดถือหลักธรรมทางศาสนาเป็นหลักในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน

ฯลฯ



การตั้งปณิธานว่าจะทำดี

การให้ข้าราชการตั้งปณิธานว่าจะทำดี ก็เพื่อสัมฤทธิ์ผล
ในทางที่ดี อย่างไม่อย่างหนึ่ง เช่น

- จะทำให้ดีเพื่อเป็นหน่วยงานตัวอย่าง
- จะทำให้ดีเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง
- จะทำให้ดีเพื่อเป็นผู้สร้างสิ่งสำคัญอันยิ่งใหญ่

ฯลฯ

วิธีปฏิบัติในการเสริมสร้างแรงจูงใจภายนอก

การเสริมสร้างแรงจูงใจภายนอกให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็น
ข้าราชการที่ดี หลังจากที่ได้สร้างกฎเกณฑ์ในการเป็นข้าราชการที่ดี ข้อตกลงหรือ
พันธสัญญาในการเป็นข้าราชการที่ดี ค่านิยมในทางที่ดีและปณิธานว่าจะทำดีเป็น
เครื่องนำทางแล้ว จะต้องดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม
แก่กาละ เทศะ และบุคคล เพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี เช่น

• การเพิ่มประสบการณ์

ประสบการณ์เป็นเครื่องเตือนสติและจิตสำนึกในผลแห่งการ
กระทำในทางที่ดี และในทางที่ไม่ดี

การเพิ่มประสบการณ์อาจใช้วิธีให้ไปดูงานในหน่วยงานอื่น หรือ
ฝึกอบรมแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (case study) ให้เห็นตัวอย่างที่ดีเพื่อนำมาใช้ในการ
ปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี และให้เห็นตัวอย่างที่ไม่ดีเพื่อให้เห็นผลในทางที่ไม่ดี ซึ่งไม่ควร
ทำตาม

• การฝึกอบรม

เป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างและพัฒนา
ให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งต้องจัดให้เหมาะสมสำหรับข้าราชการแต่ละระดับ โดย
ใช้หลักสูตรและเทคนิคต่างๆ ดังจะกล่าวต่อไปในบทบาทที่ ๓



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

- การกำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล

เมื่อมีการสร้างกฎเกณฑ์ในการเป็นข้าราชการที่ดี ค่านิยมในทางที่ดี และปณิธานว่าจะทำได้ไว้แล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องคอยกำกับ ดูแล ติดตามให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนั้น และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไปด้วย

เมื่อมีแรงจูงใจเพียงพอ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะประพฤติดี มีวินัย และทำงานดีมีความสุขในการทำงาน



พันธะสัญญาของผู้บังคับบัญชา
ในการปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
อย่างมีคุณธรรม เทียงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจ
ให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

๑. ข้าพเจ้าจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม
๒. ข้าพเจ้าจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเที่ยงธรรม
๓. ข้าพเจ้าจะเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับช้ษาดำรงตน
เป็นข้าราชการที่ดี



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวิญญูญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

“มาตรา ๘๗ ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”



บทบาทที่ ๓

การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และ ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ในการทำงานที่ต้องใช้คนจำนวนมากร่วมกันทำ จะต้องต้องมีทั้งผู้อำนวยความสะดวก และผู้ดำเนินการ

ในการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการ

การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติราชการนั้น จะต้องดำเนินการให้ข้าราชการปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ

ข้าราชการที่จะปฏิบัติงานดีมีประสิทธิภาพได้จะต้องเป็นคนเก่งและคนดี

คนเก่ง คือคนที่มีความรู้ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นที่เหมาะสมกับงาน

คนดี คือคนที่ประพฤติดี มีวินัย

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ ตามมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ คือ ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นคนดี มีวินัย โดย

๑. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย
๒. ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

๑. การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีวินัย

ผู้บังคับบัญชาพึงดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีวินัย โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

๑.๑ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีวินัยไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๔๓ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓ ดังนี้

๑. ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม และผู้ว่าราชการจังหวัด ดำเนินการดังนี้

๑.๑ กำหนดเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา มีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไว้ในยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญของส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีแผนการสร้างผู้นำทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดีในหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ จัดทำระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

๑.๒ ให้มีการกำหนดเป้าหมาย กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามผล การดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา มีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในเชิงบูรณาการ

๑.๓ จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้แทนข้าราชการในสังกัดในการกำหนดองค์ความรู้ และแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา มีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ทั้งนี้อาจศึกษาจากเอกสาร หนังสือ และสื่อประกอบที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันภายในกรอบเวลาที่กำหนด

๑.๔ กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมในการ



บริหารและการเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี การกำกับดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยโดยการสอดแทรกหัวข้อวิชาที่เกี่ยวข้องไว้ในการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนดซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตาม ๑.๑ และการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา ๕๙ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ รวมทั้งการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ปฏิบัติการหรือผู้มีประสบการณ์ตลอดจนผู้ทำหน้าที่บริหารด้วย

๒. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกัน มิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ด้วยวิธีการที่เหมาะสม นับตั้งแต่การสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เปิดโอกาสให้มีการนำองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๓. ให้ส่วนราชการแจ้งผลการดำเนินการ ตาม ๑.๓ ให้สำนักงาน ก.พ. ทราบภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

ข้อสังเกต

หลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ที่ ก.พ. กำหนดไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๔๓ ยังไม่สมบูรณ์ตามเจตนารมณ์ของมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ เนื่องจากเจตนารมณ์ของบทบัญญัติดังกล่าว ต้องการให้ ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย สำหรับให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ใช้ปฏิบัติตามหน้าที่ แต่หลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนดตาม ว ๔๓ เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมและผู้ว่าราชการจังหวัด ดำเนินการทาง



บริหารเท่านั้น ส่วนหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับใช้ปฏิบัติในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย เพียงแต่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเลือกใช้วิธีปฏิบัติที่เหมาะสม โดย ก.พ. มิได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ชัดเจน

๑.๒ ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ บัญญัติไว้ในมาตรา ๘๘ วรรคสอง ดังนี้

“การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ให้กระทำโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ หรือการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นไปในทางที่มีวินัย”

แนวทางเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๘๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดหัวข้อที่ผู้บังคับบัญชาพึงดำเนินการในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ไว้ดังนี้

๑.๒.๑ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

๑.๒.๒ ฝึกอบรม

๑.๒.๓ สร้างขวัญและกำลังใจ

๑.๒.๔ จูงใจ

๑.๒.๕ เสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรม

การดำเนินการตามหัวข้อต่างๆ ดังกล่าว อาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

๑.๒.๑ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยปฏิบัติตามแนวทางที่กล่าวไว้แล้วในบทบาทที่ ๑

๑.๒.๒ การฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมตามหลักสูตรที่กำหนด

หลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย มีหลักสูตรที่อาจใช้ให้เหมาะสมสำหรับข้าราชการแต่ละระดับดังนี้

ระดับเริ่มเข้าทำงาน

ฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training)

ระดับปฏิบัติงาน

ฝึกอบรมตามหลักสูตรสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (In-service Training)

ระดับก่อนเป็นผู้บังคับบัญชา

ฝึกอบรมตามหลักสูตรก่อนเลื่อนฐานะ (Pre-promotion Training)

ระดับผู้บังคับบัญชา

ฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training)

ระดับผู้บริหาร

ฝึกอบรมตามหลักสูตรนักบริหาร (นบส.) (Executive Development)

ในแต่ละหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น จะมีวิชาเกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี วิชาเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ บทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข แทรกอยู่ด้วย



นอกจากหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการแต่ละระดับดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉพาะเพื่อพัฒนาการด้านวินัย และจริยธรรมอีกหลายหลักสูตร เช่น

หลักสูตรฝึกอบรมนิตินิกร ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

หลักสูตรการดำเนินการทางวินัย ของสำนักงาน ก.พ.

หลักสูตรการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท ของสำนักงาน ก.พ.

หลักสูตรการพัฒนากระบวนทัศน์ ของสำนักงาน ก.พ.

หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน ของสำนักงาน ก.พ.

หลักสูตรการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ของสำนักงาน ก.พ.

หลักสูตรการฝึกอบรมทางไกล ของสำนักงาน ก.พ.

ฯลฯ

เทคนิคการฝึกอบรม

การฝึกอบรม อาจใช้เทคนิคอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนี้

- การบรรยาย (Lecture)

เป็นวิธีที่ใช้กันทั่วไปสำหรับให้ความรู้

- การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Sensitivity Training)

เป็นการฝึกอบรมโดยให้สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการเลือกว่ากลุ่มจะทำอะไร และทำอย่างไร เช่น เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นว่าเขามีความรู้สึกหรือมองตัวเองในฐานะสมาชิกของกลุ่มอย่างไร และมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่นอย่างไร เพื่อพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น



- **การสัมมนา (Seminar)**

เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสัมมนานั้น ซึ่งจะมีการอภิปรายวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา และเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา

- **การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)**

เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ๓-๑๐ คน ในหัวข้อที่กำหนด โดยแต่ละคนจะให้ข้อเท็จจริง ความรู้ และความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหา หรือพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีพิธีกรประสานการอภิปรายให้อยู่ในประเด็น สรุปในบางตอน และเน้นเมื่อจบ หลังการอภิปรายอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามปัญหาด้วยก็ได้

- **การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)**

เป็นการประชุมพิจารณา หรืออภิปรายกันระหว่างสมาชิก ๖-๒๐ คน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อแสวงหาข้อยุติ มีผู้นำอภิปรายเป็นผู้คอยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็น แล้วประมวลมาเป็นข้อยุติ

- **การแสดงละครสั้น (Skit)**

เป็นการแสดงละครใช้ผู้แสดงเพียง ๒-๓ คน โดยชักซ้อมและแสดงบทบาทตามที่เตรียมไว้ อาจแสดงให้เห็นปัญหา หรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อชี้ให้เห็นแนวทางที่จะเข้าสู่ปัญหา หรือสภาพก่อนหรือหลังแก้ปัญหา

- **การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)**

เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนในชีวิตจริง โดยกำหนดโครงเรื่องให้เพียงคร่าวๆ (ไม่เตรียมบทบาทและชักซ้อมการแสดงไว้ก่อนอย่างการแสดงละครสั้น) ให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามโครงเรื่อง และตามบทบาทที่ตนแสดงอยู่ สมาชิกผู้ดูจะต้องดูอย่างพินิจพิเคราะห์ และพยายามทำความเข้าใจต่อสภาพการณ์ของคนที่อยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น เพื่อที่สมาชิกจะสามารถอภิปราย วิเคราะห์ หรือพิจารณา



หาทางแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ผู้จัดการแสดงแจ้งให้ทราบก่อนแสดง เทคนิคนี้ใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพัฒนาทักษะ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้แสดงพฤติกรรมใหม่ๆ

- **การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)**

เป็นการศึกษากรณี หรือเรื่องราว ซึ่งได้รวบรวมขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- **การสอนแนะ (Coaching)**

เป็นการสอนกันเฉพาะตัว ระหว่างผู้สอนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงกับผู้รับสอน ซึ่งเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้ร่วมงาน

- **การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)**

เป็นการให้คน ๑๐-๒๕ คน ร่วมกันปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้าวิเคราะห์เรื่อง เพื่อให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น โดยจัดให้มีวิทยากรและข้อมูลต่างๆ สำหรับค้นคว้า หลังประชุมต้องจัดทำผลการประเมินผลและติดตาม

- **การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)**

เป็นการรวมกลุ่มบุคคลเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อร่วมกันค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็นและมุมมอง และนำสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันไปทดลองปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติจริง

การใช้หลักสูตรและเทคนิคการฝึกอบรม

การฝึกอบรมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นข้าราชการที่ดีมีวินัย ต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาที่เป็นข้าราชการอยู่ ไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียว หลักสูตรเดียว เทคนิคเดียว อาจต้องจัดฝึกอบรมหลายหลักสูตร และใช้หลายเทคนิคประกอบกัน



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

แนวคิดในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีวินัย ต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ตระหนักถึงความสำคัญของการรับราชการ และศักดิ์ศรีของข้าราชการ
- มองเห็นปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมของข้าราชการที่ไม่มีวินัย

ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการ

- มองเห็นทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่ดี
- เข้าใจในความรับผิดชอบของข้าราชการในการรักษาวินัย
- ตระหนักในคุณค่าของการมีวินัย
- นำคุณค่าที่พึงยึดถือไปสู่การปฏิบัติโดยทีม และการมีส่วนร่วม
- ร่วมกันสร้างพันธะสัญญาในการรักษาวินัย

(ศึกษาวิธีการใช้หลักสูตรและเทคนิคการฝึกอบรมได้โดยปรึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.)

๑.๒.๓ การสร้างขวัญและกำลังใจ

ก. ขวัญ

ขวัญเป็นพลังให้เกิดทัศนคติ และพฤติกรรมในทางที่มีวินัยได้ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องดำเนินการเสริมสร้างให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีขวัญดี ด้วยการ

“ ประวีณ ฌ นคร : “เสริมทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล”, สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖ หน้า ๒๐๖ – ๒๐๘



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา”

(ก) รับขวัญ

ขวัญ อยู่ที่การที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกว่าเขาได้รับการเอาใจใส่เป็นส่วนตัว ไม่ใช่ถูกปล่อยให้ทำงานกันไปวันหนึ่งๆ เหมือนเครื่องจักร จึงต้องมีการรับขวัญคนที่เข้าทำงานใหม่ ด้วยการให้พบผู้บริหาร ให้การต้อนรับ ทำการปฐมนิเทศ เพื่อครอบให้เป็นคนของหน่วย เป็นต้น สำหรับคนที่ทำงานอยู่แล้ว ก็จะต้องให้พบปะกับผู้ใหญ่ตามระยะเวลาอันสมควรเพื่อถามไถ่ และปรับทุกข์ ตลอดจนรับฟังปัญหา และช่วยแก้ปัญหาหรือแสดงความเมตตากรุณากันบ้าง ทั้งนี้ เป็นการสร้างขวัญรายบุคคล

(ข) ปลอบขวัญ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาชีวิตหรือชะตากรรม ย่อมเสียขวัญ ต้องคอยถามไถ่ แสดงความเสียใจ และหาทางแก้ไขบ้าง เป็นการสร้างขวัญรายบุคคล

(ค) ทำขวัญ

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความสูญเสีย หรือเสียหายเนื่องจากการทำงานตามหน้าที่ จะต้องทำขวัญด้วยการให้ประโยชน์ชดเชยแก่เขาหรือทายาทบ้าง เป็นการสร้างขวัญโดยทั่วไป

(ง) บำรุงขวัญ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจกังวลในเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย ความเป็นธรรม จึงต้องคอยบำรุงขวัญด้วยการทำให้เขารู้สึกว่า จะมีความมั่นคง ความปลอดภัย และได้รับความเป็นธรรมโดยทั่วกัน เป็นการสร้างขวัญหมู่

ข. กำลังใจ

กำลังใจเป็นพลังส่งเสริมให้คนทำงานอย่างทุ่มเท

ผู้บังคับบัญชาจึงต้องดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ ในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนดี มีวินัย



กำลังใจ มาจาก

(ก) การได้รับการสนองความต้องการ เช่น

- ได้รับความมั่นคงในการดำรงชีวิตและในอาชีพ
- ได้รับความปลอดภัยในการทำงาน
- ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา
- ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ
- ได้รับความเกียรติ และการยอมรับนับถือ
- ได้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนองความต้องการดังกล่าวตามสมควร เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนดี มีวินัย

(ข) ความศรัทธา

ความศรัทธา เป็นเครื่องชักนำให้เกิดความรักและผูกพันและมีกำลังใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานดี และปฏิบัติตนดี มีวินัย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในสิ่งต่อไปนี้

- ศรัทธาในงาน
- ศรัทธาในบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ศรัทธาในผู้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรัก มีความผูกพันและมีกำลังใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานดี และปฏิบัติตนดี มีวินัย



การสร้างควมศรัทธา อาจดำเนินการได้ดังต่อไปนี้
การสร้างควมศรัทธาในงาน



ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในงานที่ทำ เช่น

- ทำให้งานที่ทำอยู่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ซึ่งอาจใช้วิธีการประชาสัมพันธ์โดยเขียนบทความลงในหนังสือพิมพ์ หรือให้สัมภาษณ์แก่สื่อมวลชน หรือออกรายการทางโทรทัศน์ หรือจัดให้มีการเผยแพร่ในงานสำคัญๆ เช่น ในงานกาชาด หรือใช้วิธีการอื่นที่ทำให้คนทั่วไปรู้จักงานที่ทำอยู่
- ทำให้งานที่ทำอยู่ได้รับการยอมรับในความสำคัญ จากรัฐบาล จากหน่วยงานอื่น และจากประชาชนผู้รับบริการ โดยไม่ถูกตำหนิติเตียน และไม่ถูกเมิน

- ทำให้งานที่ทำอยู่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล จากหน่วยเหนือ ทั้งด้านการดำเนินงานและงบประมาณในการดำเนินงาน โดยไม่ถูกทอดทิ้ง
- ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่น่าทำ เป็นงานที่ดี ไม่น่ารังเกียจ

การสร้างความศรัทธาในบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน



ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการให้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานดี เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธา รัก หรือผูกพันในงานที่ทำ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนดี มีวินัย



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

การดำเนินการให้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานดี อาจทำได้โดย การทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าสะดวก สบายในการทำงาน เช่น

- สถานที่ทำงานสะอาด เรียบร้อย และตั้งอยู่ในที่ที่เหมาะสมไม่มี สิ่งที่ไม่น่าอภิรมย์
- การติดต่อในการดำเนินงานสะดวก
- มีเครื่องอำนวยความสะดวกสบายในการทำงานพร้อม
- มีบริการสวัสดิการด้านต่างๆ เป็นอย่างดี
- ผู้ร่วมงานมีความเป็นมิตร สามัคคีร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันดี

ฯลฯ



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาขวัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



การสร้างความสำเร็จในผู้บังคับบัญชา



การที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา นั้น นอกจากผู้บังคับบัญชาจะต้องรักษาวิสัยของตนเองให้ดีตามบทบาทที่ ๑ และปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม และเที่ยงธรรมตามบทบาทที่ ๒ แล้ว ผู้บังคับบัญชายังจะต้องดำเนินการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้ด้วย

- มีคุณลักษณะของผู้ผู้นำ
- ปฏิบัติตนอย่างน่าประทับใจ
- ปฏิบัติงานอย่างน่าประทับใจ
- ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างน่าประทับใจ

การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ

การที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีชีวิต และกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้ดี ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในตัว ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Trait) ที่ดี

ร.ศ.วิจิตร อวาทกุล ได้เขียนบรรยายคุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำตามที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยไว้ ๒๖ ประการ ดังนี้^๔

(๑) **มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน (Sense of Purpose and Direction)** ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ทราบถึงงานในหน้าที่และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินการให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์

(๒) **มีความเป็นเพื่อน (Friendliness)** ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อนคบเพื่อนเป็นส่วนของกลุ่ม เข้าใจถึงความรักและความเป็นเพื่อน

(๓) **มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสนอ

(๔) **มีความซื่อสัตย์ (Integrity)** ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่เชื่อถือได้ทุกๆ เรื่อง จึงจะได้รับความไว้วางใจและมั่นใจจากผู้ร่วมงานและควรจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า “ความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน”

(๕) **มีความฉลาดรอบรู้ (Intelligence)** ผู้นำมักจะมีสมองที่เฉลียวฉลาดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง รอบรู้สถานการณ์ต่างๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินการงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ

(๖) **มีความจริงใจ (Ingenuity)** ในการทำงานเป็นคนพูดจริง ไม่โลเล ท้อถอย

^๔ วิจิตร อวาทกุล, “เทคนิคมนุษยสัมพันธ์”, กรุงเทพฯ โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๘, หน้า ๒๔๗ - ๒๕๑.



(๗) **มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)** ผู้นำต้องไม่หยุดคิด และไม่หยุดนิ่งในเรื่องการทำงาน คิดสิ่งใหม่ๆ คิดสร้างสรรค์ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

(๘) **มีศรัทธาความเชื่อถือ (Faith)** ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่น รักและศรัทธาในงานที่ทำว่าเป็นสิ่งดี มีประโยชน์ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่น

(๙) **มีเทคนิคในการทำงาน (Technical Mastery)** ผู้นำจะต้องไม่ทำงานอย่างธรรมดาๆ ไปเรื่อยๆ แต่จะต้องศึกษาให้รอบรู้เทคนิควิธีที่จะทำงาน ให้บังเกิดผลดีสูงขึ้น ตลอดเวลา ประสานงานได้ในทุกเรื่องทั้งคนทั้งเครื่องมือ เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

(๑๐) **มีทักษะในการถ่ายทอด (Teaching Skill)** ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึนึกคิดในการทำงานไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพูดและชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้ แนวความคิดไปให้กับผู้ร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมายและวิธีการดำเนินการไปในทางเดียวกันได้เป็นอย่างดี

(๑๑) **มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Energy)** ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรง แข็งแรง มีอารมณ์มั่นคง เพราะจะต้องตรากตรำงานทั้งร่างกายและจิตใจ ในการนำผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของงาน

(๑๒) **มีความรัก (love)** หมายถึงผู้นำต้องมีความรักผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน

(๑๓) **มีประสบการณ์ (Experience)** มีความรู้ความชำนาญ ในงานที่ทำ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพิจารณา ตัดสินใจได้ อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง

(๑๔) **มีความเสียสละ (Sacrifice)** ผู้นำต้องมีความเสียสละอุทิศ ผลประโยชน์ส่วนตนให้กับส่วนรวม พร้อมทั้งจะอุทิศให้กับงานอย่างแท้จริง

(๑๕) **มีลักษณะออมชอม (Harmonize)** สร้างความสามัคคีกลมเกลียว นุ่มนวลอ่อนปรน อะลุ่มอล่วย ให้กลุ่มต่างๆ ประสานกันได้



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา”

(๑๖) **มีศิลปะในการจูงใจคน (Persuasiveness)** เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้ความร่วมมือ โดยใช้หลักจิตวิทยาผสมผสานกับอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่อย่างเหมาะสม จนเกิดความราบรื่น

(๑๗) **มีความกล้าหาญ (Courage)** ไม่ย่อท้อ เกรงกลัวต่อความลำบาก อันตราย ความเจ็บปวด ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สามารถผจญและเผชิญต่องานโดยไม่เกรงกลัวต่อการต้านทานหรืออุปสรรคใดๆ ที่มาขัดขวาง เพื่อนำทางไปสู่ความสำเร็จของงาน

(๑๘) **มีความแนบเนียน (Tact)** คำว่า **Tact** คำนี้บางครั้งอาจจะเข้าใจว่าเป็นเล่ห์เหลี่ยม หรือกลโกง ความจริงแล้ว คำแปลที่ว่า “ความแนบเนียน” จะดูเหมาะสมกว่า หมายถึงความชำนาญชำนาญ แนบเนียนในการกระทำหรือดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความราบรื่น ได้รับความสำเร็จในการดำเนินการติดต่อคบค้าสมาคมทั่วไป

(๑๙) **มีความยุติธรรม (Justice)** การวางตนหรือดำเนินการต่างๆ ด้วยความยุติธรรม มีศีลธรรม มีความเที่ยงธรรม ไม่ถือพรรคถือพวกจนขาดความยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน

(๒๐) **มีความอดทน (Endurance)** กล่าวกันว่าผู้นำจะมีเฉพาะความอดทนยังไม่พอ ต้องมีความอดกลั้นด้วย หมายถึง ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนทานต่องานที่ตนรับผิดชอบ จนกระทั่งไปสู่ความสำเร็จของงาน อันเป็นจุดหมายปลายทาง

(๒๑) **มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)** คือ การไม่เห็นแก่ความสุขและผลประโยชน์แก่ตนฝ่ายเดียว หรือทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ ไม่เบียดบังผลประโยชน์ เอาเปรียบผู้อื่น โดยเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ของส่วนรวมของประเทศชาติ

(๒๒) **มีความตื่นตัว (Alertness)** ตื่นตัวแต่ไม่ใช่ตื่นตูม ผู้นำต้องตื่นตัว ระวังระแวงต่อความเจริญก้าวหน้า ข่าวสาร ความเป็นไปของโลกและสังคม เพื่อจะบอกกล่าว หรือ นำ บังคับบัญชา ผู้อื่น ให้รู้หลบหลีก หรือรับรู้เรื่องราวต่างๆ ให้ทันการณ์ แต่ไม่ตระหนก ตกใจอกสั่นขวัญแขวน



(๒๓) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Humanity) นับว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ผู้ใดไม่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นผู้นำไม่ได้ ต้องเอาใจใส่สนใจต่อความทุกข์สุขของเพื่อนมนุษย์ มีความกรุณาปราณี สงสาร อยากช่วยให้พ้นทุกข์ เห็นใจเข้าใจในปัญหาความทุกข์ยากของผู้อื่น

(๒๔) มีการถ่อมตน (Humility) การรู้จักสงบเสงี่ยม ไม่หยิ่ง ยะโส วางเชิงจองทอง ไม่เหิมเกริม เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่ง ทำให้คนรัก คนนิยมมากกว่าเกลียด

(๒๕) มีการควบคุมตนเอง (Self-control) หมายถึง การรู้จักควบคุมอารมณ์จิตใจ ให้อยู่ในอาการสงบ ปกติ ไม่แสดงอารมณ์ เมื่อไม่พอใจ ไม่แสดงอาการโกรธจนสังเกตเห็นได้โดยทำคิ้วขมวดหรือซักสีหน้าไม่พอใจ

(๒๖) มีสังคมนิยม (Sociability) คือ การเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เข้าวงไหนก็ได้ เข้าไปที่ไหนแจ่มใสรื่นเริงสนุกสนาน คนชอบอุปนิสัยใจคออยากเข้าหาพูดคุยด้วย เข้าได้ทุกวงการ

ผู้บังคับบัญชา ที่มีคุณสมบัติของผู้นำดังกล่าวข้างต้น และกระทำการต่างๆ ให้แสดงออกซึ่งคุณสมบัตินั้นๆ จะเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเก่งและคนดี

การปฏิบัติตนอย่างน่าประทับใจ

ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติตนให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจในเรื่องดังต่อไปนี้^{๑๐}

(ก) การรักษาสุขภาพอนามัย

- ออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- บริโภคสิ่งที่เป็นประโยชน์
- พักผ่อนหย่อนใจตามสมควร

^{๑๐} ประวิณ วัฒนคร, “ครองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง”, สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖, หน้า ๘๘-๙๑



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวิสัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา”

- อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี
- ควบคุมอารมณ์ให้แจ่มใส
- ให้แพทย์ตรวจสุขภาพตามระยะเวลาอันสมควร

(ข) การแต่งกาย

- สะอาด
- เรียบร้อย
- สมศักดิ์ศรี
- เหมาะสมแก่กาลเทศะ
- ถูกต้องตามแบบ ระเบียบ หรือประเพณี

(ค) การพัฒนาสมอง

- ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการ
- ศึกษาหาความรู้รอบตัว
- ติดตามเหตุการณ์ปัจจุบัน
- วิเคราะห์และประเมินเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- ใช้ความคิดริเริ่ม แก้ปัญหา และตัดสินใจ

(ง) การมีคุณสมบัติของผู้นำ

- มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน
- มีความกระตือรือร้น
- มีความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความเฉลียวฉลาด
- มีความจริงจัง
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความเสียสละ



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

- มีความออมชอม
- มีศิลปะในการจูงใจคน
- มีความกล้าหาญ
- มีความยุติธรรม
- มีความอดทน
- มีความไม่เห็นแก่ตัว
- มีความตื่นตัว
- มีความเห็นอกเห็นใจ
- มีการถ่อมตน
- มีการควบคุมตนเอง
- มีการสังคม

(จ) การแสดงพฤติกรรมทางกาย

- การเคลื่อนไหวร่างกายกระฉับกระเฉง
- วางท่าผึ่งผายภูมิฐาน
- ก้าวย่างเนิบๆ หนักหน่วง
- กิริยาภายนอกนุ่มนวล
- อาการภายในเข้มแข็งมั่นคง
- ไบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสด้วยใจจริง
- วางอารมณ์เยือกเย็น
- ท่าทางเป็นมิตร
- ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายเหมือนกันทุกวัน
- ไม่ทำผิดศีลธรรมและวินัย



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา"

(ฉ) ความรู้สึกนึกคิดต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

- คิดในแง่ดีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- มองว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนเป็นปुरुชน
- มองว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นใหญ่เป็นโตต่อไปได้
- มองผู้ใต้บังคับบัญชาที่คุณสมบัติ (ไม่มองที่ทรัพย์สินสมบัติเทือกเถาเหล่ากอหรือรูปร่างหน้าตา)
- มองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามพฤติกรรมที่ตัวเองได้รู้เห็นมาเอง (ไม่มองตามคำเล่าลือ)

(ช) การใช้วาจา

- พูดจาไพเราะและเชื่อถือได้
- พูดชมเชยผู้อื่น หลีกเลี่ยงการพูดตำหนิ หรือนินทาใคร
- พูดส่งเสริมผู้อื่น หลีกเลี่ยงการพูดขัดคอ หรือทับถมใคร
- พูดกับหน้าผู้อื่น หลีกเลี่ยงการพูดหักหน้าใคร
- พูดถึงสิ่งที่ดีของผู้อื่น หลีกเลี่ยงการพูดถึงสิ่งที่ไม่ดีของใคร
- พูดให้ผู้อื่นสบายใจ หลีกเลี่ยงการพูดให้ใครไม่สบายใจ หรือแสดงใจ
- พูดชมเชยผู้อื่นที่ทำได้
- เอ่ยชื่อผู้ที่สนทนาด้วย
- เปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูดบ้าง ไม่พูดเสียคนเดียว
- หลีกเลี่ยงการยกยอตัวเอง
- พูดขอความเห็นจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อน
- พูดอุปโลกน์คนอื่นให้เป็นไปในทางที่ดี
- พูดให้กำลังใจผู้อื่น
- พูดถูกกาลเทศะและเหมาะสมแก่บุคคล



- หลีกเลี่ยงการพูดเคร่งเครียด
- พูดด้วยความจริงใจ
- พูดอยู่กับร่องกับรอย
- โอภาปราศัย
- พูดจาสุภาพไม่หยาบโลน

ผู้บังคับบัญชาควรสำรวจตนเองว่าได้ปฏิบัติตนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจเพียงใด

การปฏิบัติงานอย่างน่าประทับใจ

ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจดังต่อไปนี้^{๑๑}

(ก) งานจัดการ

- วางแผนการปฏิบัติงาน
- จัดแบ่งงานและกำหนดหน้าที่แน่นอน
- จัดหา คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้
- มอบหมายงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำเป็นสัดส่วนแน่นอน
- ติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก
- ติดตามและประเมินผลงานเป็นระยะๆ
- ปรับปรุงแผนงานและการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

(ข) งานปฏิบัติ

- ใช้ความรู้และประสบการณ์
- ใช้ความคิดริเริ่ม วิเคราะห์ และเสนอแนะ

^{๑๑} ประวีณ ฌ นคร ; “ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง”, สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑ หน้า ๙๔



- ใช้ความชำนาญทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- เขียนหนังสือดี
- ตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีและความก้าวหน้า

(ค) งานแก้ปัญหาและตัดสินใจ

- แก้ปัญหาการขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและกำลังคน
- แก้ปัญหาการประสานงานกับหน่วยงานอื่น
- แก้ปัญหาการร่วมมือช่วยเหลือจากภายนอก
- แก้ปัญหาการทำความเข้าใจกับหน่วยเหนือ
- แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเมือง
- แก้ปัญหาการแตกความสามัคคีภายในหน่วย
- ตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง

ผู้บังคับบัญชาควรสำรวจตนเองว่าได้ปฏิบัติงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจเพียงใด

การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างน่าประทับใจ

ผู้บังคับบัญชาไม่ควรนั่งจับเก้าอี้ในห้องทำงานตลอดเวลา แต่ควรออกจากห้องทำงานไปดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอยู่บ้าง ให้สมตามหลักที่ว่า ผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้อง “**รองเท้าขาดก่อนกางเกง**” ทั้งนี้ ควรจะได้พบปะกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆ เพื่อให้เป็นกัลยาณมิตรของผู้ร่วมงาน โดยอาจจัดให้มีการประชุมกันบ้าง เพื่อปรึกษาหารือกัน รับฟังปัญหาและหาทางแก้ปัญหาทั้งในเรื่องงาน เรื่องคน เรื่องวัสดุอุปกรณ์ ให้ความสะดวกในการทำงานและเรื่องอื่นๆ



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ
ดังต่อไปนี้^{๑๒}

(ก) การเป็นครู

- ปฐมนิเทศผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่
- สาธิตเทคนิควิธีทำงานในหน้าที่
- สอนแนะเทคนิควิธีทำงานในหน้าที่
- บรรยายให้ความรู้และเทคนิควิธีทำงานที่ทันสมัย
- ประชุมปรึกษากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อแก้ปัญหาและหาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- ให้ออกาสผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามหาความรู้และเทคนิควิธีทำงาน

(ข) การเป็นที่เลี้ยง

- จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน
- คอยดูแลทุกข์สุข
- คอยช่วยเหลือเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาติดขัดหรือเพื่องงพล้ำ
- คอยให้กำลังใจ

(ค) การประสานงานระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

- คอยประสานเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแตกแยกไม่ลงรอยกัน
- คอยห้ามปรามและดำเนินการให้เป็นธรรมเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทบกระทั่งกัน
- คอยดูแล มิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกี่ยงงาน หรือแย่งงานกัน
- คอยสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน
- คอยทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามัคคีปรองดองกัน

^{๑๒} ประวีณ วัฒนคร ; “ครรลองครองใจระหว่งหัวหน้ากับลูกน้อง”, สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๑ หน้า ๙๒-๙๓



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาขวัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

(ง) การปกป้องคุ้มครอง

- ชี้แจงต่อที่ประชุมปกป้องคุ้มครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความเป็นธรรม
- ชี้แจงปกป้องคุ้มครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อถูกผู้ใหญ่อำนาจตีเตียนโดยไม่เป็นธรรม
- ชี้แจงปกป้องคุ้มครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อถูกผู้อื่นกล่าวหาโดยไม่เป็นธรรม
- หาทางช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อถูกกล่าวหาโดยไม่เป็นธรรม
- ดำเนินการโดยเที่ยงธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย ให้บำเหน็จความชอบ หรือพิจารณาความผิดของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ออกหน้ารับผิดชอบผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีความบกพร่องผิดพลาดในการทำงานในหน่วยงาน

(จ) การส่งเสริมสนับสนุน

- สนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ไปศึกษา หรือฝึกอบรม
- ให้โอกาสแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะได้แสดงฝีมือให้ผู้ใหญ่เห็น
- สนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
- ปลอ่ยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญช้าย้าย โอน ไปที่อื่นซึ่งก้าวหน้ากว่า
- รับรองประวัติคุณสมบัตินี้และความประพฤติของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

(ฉ) การแสดงความจริงใจ

- ให้ปันสิ่งของที่มีอยู่ หรือได้มาแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ให้อภัยในความผิดพลาดของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- เสียสละสิทธิประโยชน์ของตนให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- แสดงความปรารถนาดีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานแต่พอควรและให้ได้พักผ่อนตามสมควร



- รักษาคำพูดและทำตามคำพูดที่ให้ไว้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- มีความจริงใจต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา ควรสำรวจตนเองว่าได้ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็น
ที่ประทับใจเพียงใด

๑.๒.๔ การจงใจให้ประพตติมีวินัย



การจงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประพตติมีวินัย อาจทำได้ ๓ ทางประกอบกันคือ

ทางที่ ๑ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามบทบาทที่ ๑



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

ทางที่ ๒ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม และ
เที่ยงธรรม ตามบทบาทที่ ๒ ข้อ ๑ และ ข้อ ๒

ทางที่ ๓ ผู้บังคับบัญชาดำเนินการเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับ
บัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี ตามบทบาทที่ ๒ ข้อ ๓

๑.๒.๕ การเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมในการรักษา วินัย ^{๑๓}

ความหมาย

“**ทัศนคติ**” (attitude) คือ ความรู้สึก และความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล
สถานการณ์ สถาบัน หรือข้อเสนอใดๆ ในทางที่จะยอมรับหรือปฏิเสธ ซึ่งทำให้บุคคลพร้อม
ที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมอย่างเดียวกันตลอด^{๑๔} เช่น ถ้าชอบสินค้าสิ่งใด
ก็ซื้อ ไม่ชอบก็ไม่ซื้อ

ทัศนคติส่งผลถึงพฤติกรรมของบุคคลในการรักษาวินัยด้วย

“**จิตสำนึก**” (consciousness) คือ ความคิดเห็น ความรู้สึก ความตระหนัก
ในการกระทำ^{๑๕} ซึ่งเป็นภาวะที่รู้สึกตัวว่าทำอะไร เป็นอย่างไร ตระหนักรู้อยู่ในใจว่า ควร
หรือไม่ควร ดีหรือไม่ดี ที่จะทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

จิตสำนึก ส่งผลถึงพฤติกรรมของบุคคลในการรักษาวินัยด้วย

“**พฤติกรรม**” (behavior) คือ การกระทำของคนเราที่สังเกตได้^{๑๖}

^{๑๓} ประมวลจากข้อมูลที่ได้รับจาก น.พ.วชิระ เพ็งจันทร์ อธิบดีกรมสุขภาพจิต รศ.ดร.อรพินทร์ ชูชม สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มศว.ประสานมิตร และ ดร.รัชนีวรรณ วานิชณอม, PH.D (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
พิเศษ, สำนักงาน ก.พ.

^{๑๔} Norman L. Munn. *The Evaluation of the Human Mind*. Houghton Mifflin Company. 1971. P. 71.

^{๑๕} พัชรา ปัทมสิงห์, วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา. 2550.

^{๑๖} Carole Wade and Carole Tavris. *Invitation to Psychology*. LONGMAN. 1999. P. 245.



พฤติกรรมในการรักษาวินัย โดยทำตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย ต้องอาศัยทัศนคติ และจิตสำนึก เป็นเครื่องชักนำอยู่ด้วย

ทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรม เป็นสิ่งที่เสริมสร้างและพัฒนาได้

วิธีเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ

ทัศนคติของบุคคลอาจพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

(๑) **การยอมตาม** ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของกลุ่ม จึงอาจตั้งกลุ่มสนใจในทางต่างๆ ที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางที่ดี เช่น

- ชมรมจริยธรรม
- ชมรมปฏิบัติธรรม
- ชมรมรักในหลวง
- ฯลฯ

(๒) **การเลียนแบบ** ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลพึงพอใจในบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ดารา นักแสดง นักร้อง นักกีฬา ฯลฯ ต้นแบบที่ดีของข้าราชการ ก็คือผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

(๓) **ความต้องการที่จะเปลี่ยน** ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้และเกิดค่านิยมในบางสิ่งบางอย่างที่ตนเองชื่นชอบ ก็จะทำให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ สำหรับข้าราชการ อาจเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้จากการตั้งค่านิยมในทางที่ดี เช่น ค่านิยมสร้างสรรค์ที่กำหนดไว้ในจรรยาข้าราชการที่กำหนดตามมาตรา ๓๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ หรือค่านิยมตามที่ตกลงกันเองระหว่างข้าราชการด้วยกันหรือปณิธานหรือพันธะสัญญาหรือทัศนคติที่ทำไว้กับผู้บังคับบัญชา

(๔) **การเปลี่ยนความเชื่อ** ซึ่งเกิดจากการทำให้ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วย เช่น เคยเชื่อว่า “เงินซื้อได้ทุกอย่าง” พอชี้ให้เห็นตัวอย่างนักการเมืองที่โกงกินแล้วต้องหนีคดีไปต่างประเทศ ก็จะเปลี่ยนความเชื่อได้ว่า “เงินซื้อโทษทางคดีหรือทางวินัยไม่ได้”



(๕) **การได้รับความรู้** ทำให้เปลี่ยนความเชื่อได้ สำหรับข้าราชการอาจจัดให้มีการฟังพระธรรมเทศนา สั่งสอนเรื่องกรรม หรือจัดการฝึกอบรมให้รู้ว่าสิ่งใดดีควรทำ สิ่งใดไม่ดีไม่ควรทำ ก็จะเปลี่ยนความเชื่อจากที่เคยคิดว่า “ทำชั่วได้ตีมีถมไป” เป็น “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว” ได้

(๖) **การได้รับประสบการณ์ตรง** โดยได้เห็นตัวอย่างที่เกิดขึ้น หรือได้ไปดูงาน ในหน่วยงานที่ทำดี ก็จะมีทัศนคติในทางที่ดีขึ้น

(๗) **การเปลี่ยนแปลงทัศนคติทางสังคม** เช่น การเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ก็จะเริ่มเปลี่ยนทัศนคติไปในทางที่ดีเพื่อให้เข้ากับเขาได้

(๘) **การใช้วิธีจิตบำบัด** ขอย้ำได้เข้าใจว่าวิธีจิตบำบัดใช้เฉพาะคนวิกลจริต แม้กับคนธรรมดาทั่วไปก็ใช้ได้ เช่น ให้ไปปฏิบัติธรรม เป็นต้น พอจะทำให้เปลี่ยนทัศนคติไปในทางที่ดีได้

วิธีเสริมสร้างและพัฒนาจิตสำนึก

วิธีการทำให้ข้าราชการเปลี่ยนจิตสำนึก ผู้บังคับบัญชาอาจดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

(๑) **ฝึกอบรม** ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ว่าทำผิดจะถูกตรวจสอบพบและถูกลงโทษเสมอ ซึ่งโทษนั้นรุนแรงเกินกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อีกทั้งจะไม่ได้เลื่อนเงินเดือน ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งด้วย ถ้าทำดีจะได้เลื่อนเงินเดือน รวมทั้งได้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เหรียญตรา หรือรางวัลด้วย

(๒) **ให้มีเครื่องเตือนสติ** เป็นเครื่องเตือนจิตสำนึกที่เข้าใจง่าย ปรากฏให้เห็นชัดเจนในกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ติดป้ายหน้าห้องพัสดุว่า “กระดาษหลวงหนึ่งแผ่นก็เป็นสมบัติของแผ่นดิน”

(๓) **ให้ทำพันธะสัญญา** เช่น ให้กล่าวคำปฏิญาณตนในโอกาสต่างๆว่าจะประพฤติดีมีวินัย

(๔) **กำกับดูแลตรวจสอบ** โดยหมั่นกำกับดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิดโดยเคร่งครัด สำหรับการตรวจสอบนั้น ต้องตรวจสอบให้ครบถ้วนตลอดเวลา ไม่ใช่สุ่มตรวจ หรือ



ตรวจเฉพาะที่มีผู้ให้เบาะแสบ้างที่เรียกว่า whistleblower ทั้งนี้ นอกจากผู้บังคับบัญชาจะดูแลตรวจสอบเองแล้ว ยังอาจอาศัยประชาชนและสื่อมวลชนช่วยดูแลตรวจสอบและแจ้งให้ทราบด้วยก็ได้

(๕) วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตาม มาตรา ๗๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง เทียบธรรม รวมทั้งประเมินพฤติกรรมในการรักษา วินัยใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนและพัฒนาโดยเคร่งครัด

วิธีเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรม

ทัศนคติและจิตสำนึกเป็นเครื่องกำกับให้เกิดพฤติกรรม ดังนั้น การที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประพฤติดีมีวินัยต้องเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึก ให้เป็นไปในทางที่ดีมีวินัยเป็น ประการแรก

ประการที่ ๒ ต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้มี คุณธรรม คือ มีความดีงามในจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชินประพฤติดี เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ความเที่ยงธรรม ความรับผิดชอบ ความรอบคอบ ความอดุสหาหะ ความเอาใจใส่ ความเสียสละ ความเอื้ออาทร ความสุภาพ เรียบร้อย ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ ความรักในเกียรติและศักดิ์ศรี ความละเอียด ในการกระทำชั่ว จิตบริการ ฯลฯ คุณธรรมเหล่านี้ จะโน้มนำทำให้มีพฤติกรรมในการรักษา วินัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

แม้ว่า คุณธรรมเป็นสิ่งที่จะต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้เป็นนิสัยมาตั้งแต่เยาว์วัย แต่ก็ไม่เกินวิสัยที่จะเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใหญ่มีคุณธรรมขึ้นมาได้

วิธีเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีคุณธรรม อาจทำได้ด้วยการฝึกอบรม โดยใช้เทคนิคที่เหมาะสมตามหลักสูตรที่กำหนดดังกล่าวใน ๑.๒.๒ ด้วยวิธีจูงใจดังกล่าว ใน ๑.๒.๔ และด้วยวิธีสร้างค่านิยมและให้ตั้งปณิธานดังกล่าวในบทบาทที่ ๒

อย่างไรก็ดี แม้จะเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึกให้ดีแล้ว แต่ก็ยังมี คนที่ทำผิดทั้งๆ ที่จิตสำนึกรู้ว่าผิด แต่เสี่ยงทำผิดตามทัศนคติที่เห็นว่า “ไม่เป็นไร” โดย ประเมินจาก ๓ มิติประกอบกัน คือ



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษา วินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

(๑) **ประโยชน์** โดยประเมินว่าตนเองจะได้รับประโยชน์จากการกระทำนั้นมาน้อยเพียงใด

(๒) **ความเสี่ยง** โดยประเมินว่าโอกาสหรือความน่าจะเป็นไปได้ในการถูกตรวจสอบพบ หรือจับได้ว่ากระทำผิดมีมาน้อยเพียงใด

(๓) **โทษ** โดยประเมินว่า ถ้าถูกจับได้ว่ากระทำผิดจะได้รับโทษสถานใดรุนแรงเพียงใด

เมื่อประเมินแล้ว เห็นว่า โอกาสที่จะถูกตรวจสอบพบมีน้อย และจะได้รับประโยชน์มากกว่าโทษก็เสี่ยงกระทำผิดต่างๆ ที่จิตสำนึกรู้ว่าผิด

เพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการเสี่ยงกระทำผิดวินัยต่างๆ ที่จิตสำนึกรู้ว่าผิด ต้องทำให้ข้าราชการทุกคนสีกนึกว่าถ้าทำผิดจะถูกตรวจสอบพบและจับผิดได้เสมอซึ่งจะถูกลงโทษเสมอโทษนั้นรุนแรงเกินกว่าประโยชน์ที่จะได้รับการกระทำผิดนั้น ทั้งนี้ จะต้องมีการตรวจสอบอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ เป็นวิธีการพัฒนาพฤติกรรม**ประการที่ ๓**

ประการที่ ๔ ต้องให้มีแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัดเพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

ประการที่ ๕ ต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นใจโดยได้รับการปฏิบัติจากทางราชการและผู้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม ซึ่งจะทำให้มีทัศนคติในทางบวก และมีพฤติกรรมในทางที่ดี

ประการที่ ๖ ต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนดี โดยเลื่อนเงินเดือนตามความดีความชอบ และให้ความดีความชอบอย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เหรียญตรา หรือรางวัล จะทำให้มีแรงจูงใจประพฤติปฏิบัติในทางที่ดี

ประการที่ ๗ ผู้บังคับบัญชาต้องป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย จะทำให้ไม่มีการกระทำผิดวินัย

ประการที่ ๘ ผู้บังคับบัญชาต้องกำกัดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัยและดำเนินการทางวินัย ลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดวินัยโดยรวดเร็ว ยุติธรรม และปราศจากอคติ จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่กล้ากระทำผิดวินัย



เมื่อดำเนินการครบถ้วนทั้ง ๘ ประการดังกล่าวแล้ว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีคุณธรรม มีทัศนคติในทางบวกที่จะรักษาวินัย มีจิตสำนึกที่จะประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควร และไม่กล้าเสี่ยงที่จะกระทำผิดวินัย เพราะแน่ใจว่ากระทำผิดจะถูกตรวจสอบจับผิดได้แน่ๆ และจะถูกลงโทษไม่คุ้มกับประโยชน์ที่จะได้จากการกระทำผิด ซึ่งจะทำให้มีพฤติกรรมในการรักษาวินัยเคร่งครัดขึ้น

๒. การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย



ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดำเนินการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้



๒.๑ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไว้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว. ๔๓ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓ มีสาระสำคัญดังกล่าวไว้แล้วในเรื่องการเสริมสร้าง และพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีวินัย ซึ่งยังไม่สมบูรณ์ตามเจตนารมณ์ของมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ดังกล่าวใน ๑.๑

๒.๒ ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ บัญญัติไว้ในมาตรา ๘๙ วรรคสาม ดังนี้

“การป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ให้กระทำโดยการเอาใจใส่สังเกตการณ์ และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัยในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้”

๒ การเอาใจใส่สังเกตการณ์



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา”



ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่สังเกตการณ์ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

- มีพฤติการณ์ที่จะกระทำผิดวินัยบ้างหรือไม่
- มีเหตุชักนำไปให้กระทำผิดวินัย บ้างหรือไม่
- มีช่องทางที่จะกระทำผิดวินัย บ้างหรือไม่
- มีแนวโน้มที่จะกระทำผิดวินัย บ้างหรือไม่

● ถ้าเห็นว่ามีการณี หรือแนวโน้มอย่างหนึ่งอย่างใดที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะกระทำผิดวินัยก็จะต้องหาทางป้องกันไว้ โดยไม่ปล่อยให้เกิดการกระทำผิดวินัยขึ้น เช่น

● ถ้าเห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาทำงานสาย หรือมาแล้วเถลไถลไม่เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามเวลา ก็ต้องคอยซักถามถึงเหตุผลความจำเป็นและคอยตักเตือนให้สำนึกว่าการกระทำเช่นนั้น เป็นการไม่เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และหากลวิธีชักนำไปให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่มาสายหรือเถลไถลอีกต่อไป เช่น ผู้บังคับบัญชาคอยเดินมาดูการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสอบถามปัญหาหรือความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆ เป็นต้น

● ถ้าเห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการ ก็ต้องชี้แจงสั่งสอนให้เข้าใจว่าพฤติการณ์เช่นนั้นอาจเป็นการกระทำผิดวินัย และหากลวิธีทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกัน เช่น ให้ร่วมกันจัดนิทรรศการแสดงผลงานของหน่วยงานในโอกาสสำคัญๆ

● ถ้าเห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการเสนอจากผู้รับบริการที่จะให้สิ่งของเพื่อตอบแทนการอำนวยความสะดวก ก็ต้องห้ามมิให้รับและอธิบายให้เข้าใจว่าการรับสิ่งของตอบแทนการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่เช่นนั้น อาจเป็นการกระทำผิดวินัย เพราะการอำนวยความสะดวกและให้ความสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการ เป็นหน้าที่ของข้าราชการตามมาตรา ๘๒ (๘) ไม่พึงถือเป็นบุญคุณที่จะรับสิ่งตอบแทน

● ถ้าเห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาชอบดื่มสุรา ก็ต้องชี้แจงสั่งสอนให้ทราบว่าการเสพสุรามึนเมาจนเสียราชการหรือกระทำการเสียชื่อเสียง จะผิดวินัย ให้สั่งวาระมัดระวังไว้



- ถ้าเห็นว่า มีแนวโน้มหรือโอกาสที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ราชการก็ต้อหาทางป้องกันไว้
 ฯลฯ

๒ การขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย



เหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย อาจมีได้ดังต่อไปนี้^{๑๗}

- (๑) ความไม่รู้
คือไม่รู้ในสิ่งที่ควรจะรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด เช่น
 - ไม่รู้ข้อปฏิบัติและข้อห้ามทางวินัย จึงทำผิดวินัย
 - ไม่รู้ระเบียบแบบแผน จึงทำผิดระเบียบ
 - นึกว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ใครก็ทำกัน จึงได้ทำผิด เช่น เล่นการพนัน เสพสุรา

^{๑๗} ประวิณ ฌ นคร : “เสริมทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล”, สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖ หน้า ๒๐๘ - ๒๑๐

(๒) การเสียขวัญ เพราะ

- รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความสนใจ
- รู้สึกว่าจะไม่นั่นคง
- รู้สึกว่าจะไม่ปลอดภัย
- รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม

จึงไม่ตั้งใจปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้ดี จนมีการกระทำผิดวินัย

(๓) การเสียกำลังใจ เพราะ

- ไม่ได้รับการยอมรับ
- ไม่ได้รับความจริงใจ
- ไม่ได้รับผลตอบแทน
- ไม่ได้รับความเป็นธรรม

จึงไม่ตั้งใจปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้ดี จนมีการกระทำผิดวินัย

(๔) ความจำเป็น เพราะ

- ถูกล่อลวง
- ถูกข่มขู่
- ถูกบังคับ
- ชัดสน
- ตอบแทนบุญคุณ

จึงมีการกระทำผิดวินัย

(๕) กิเลส อาจเกิดจาก

- ความอยาก
- ความเห่อ
- ความประมาท
- ความว่าเหว่



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา"

- ความเหงา
- ความคับใจ

ฯลฯ

ซึ่งชักนำให้มีการกระทำผิดวินัย

(6) อบายมุข คือ หนทางแห่งความเสื่อมเสีย เช่น

- เล่นการพนัน
- เที่ยวในถิ่นหรือเวลาอโคจร

ซึ่งชักนำให้มีการกระทำผิดวินัย

วิธีขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย

(๑) การขจัดความไม่รู้

โดยทั่วไปข้าราชการที่รับราชการมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๑ ปี ย่อมรู้ข้อปฏิบัติและข้อห้ามทางวินัยเป็นอย่างดี เพราะได้ผ่านการฝึกอบรมปฐมนิเทศให้รู้เรื่องวินัยมาแล้ว

ข้าราชการที่ไม่ค่อยรู้ข้อปฏิบัติและข้อห้ามทางวินัย คือ ข้าราชการที่เพิ่งบรรจุเข้ารับราชการใหม่

การขจัดความไม่รู้เรื่องวินัย อาจทำได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งสำหรับข้าราชการที่เพิ่งบรรจุเข้ารับราชการใหม่ จะต้องจัดให้ได้รับการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ซึ่งมีหลักสูตรบังคับเน้นในเรื่องวินัยอยู่แล้ว

(๒) การจัดการเสียขวัญ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการเพื่อมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสียขวัญ โดย

● ต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับการสนใจจากผู้บังคับบัญชา เช่น

- ให้ผู้เข้ารับราชการใหม่ได้เข้าพบและต้อนรับได้ถามความเป็นไปกันตามสมควร



- ได้ถามความทุกข์สุขของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อพบปะกัน
- เยี่ยมเยียนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เจ็บป่วยหรือประสบภัย
- ประชุมปรึกษากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ ตามโอกาสอันสมควร

● **ต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าการรับราชการในหน่วยงานนี้มีความมั่นคง** เช่น

- ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าการรับราชการเป็นงานถาวร ไม่มีการยุบเลิก หรือให้ออกโดยไม่มีความผิดหรือไม่หย่อนสมรรถภาพ
- ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีทางก้าวหน้า
- ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าการรับราชการมีหลักประกันการดำรงชีพ เจ็บป่วยก็ได้รับการรักษาพยาบาลและให้ลาพักรักษาตัวได้โดยไม่ต้องออกจากราชการ เมื่อออกจากราชการก็ยังได้รับบำเหน็จบำนาญพอครองชีพ
- ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าการรับราชการมีหลักประกันความมั่นคงในการดำรงสถานภาพ มีกำหนดกฎเกณฑ์ในการออกจากราชการ และมีองค์กรคุ้มครองความมั่นคงคือคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) และศาลปกครอง

● **ต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความปลอดภัย** เช่น

- จัดระบบการปกป้องคุ้มครองผู้ปฏิบัติงานที่เสี่ยงภัยให้ปลอดภัย
- ปกป้องคุ้มครองคนดีไม่ได้รับผลร้าย
- ปกป้องคุ้มครองคนดีไม่ให้ออกก้นเกล้า กดขี่ข่มเหง
- ปกป้องคุ้มครองข้าราชการสตรีมิให้ถูกล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ

● **ต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม** เช่น



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาขวัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

- ดำเนินการให้คนดีได้รับผลประโยชน์โดยชอบธรรม
- คຸ້ມครองคนดีไม่ให้ถูกแย่งผลประโยชน์
- คຸ້ມครองคนดีไม่ให้ถูกดำเนินการโดยไม่เป็นธรรม
- ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีกำหนดกฎเกณฑ์รักษาความเป็นธรรม และมีองค์กรคຸ້ມครองความเป็นธรรม คือ ก.พ. อ.ก.พ. ก.พ.ค. และศาลปกครอง

(๓) การจัดการเสียกำลังใจ

ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการเพื่อมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสียกำลังใจ โดย

- ต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับการยอมรับ เช่น
 - รับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 - ปรึกษาหารือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดนโยบายหรือแผนงานโครงการ
 - รับร่างการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาปรับปรุงแก้ไข โดยไม่ทิ้งร่างเก่าแล้วทำใหม่เสียเองทั้งหมด
 - รับว่าผลงานของหน่วยงานเป็นผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย
- ต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชามีความจริงใจ เช่น
 - พูดตามความจริงโดยไม่เสแสร้ง
 - ปฏิบัติตามความจริงโดยไม่เสแสร้ง
 - ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนเสมอหน้าโดยไม่มีอคติ
 - รักษาคำพูดโดยไม่กลับกลอก
- ต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตอบแทนความดี เช่น
 - ชมเชยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีปฏิบัติตนดี



- สนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานดีและผลการปฏิบัติตนดี
- สนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีทางได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีความสำคัญ
- สนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เลื่อนตำแหน่ง
- **ต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความเป็นธรรม เช่น**
 - มอบหมายงานให้ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
 - พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม
 - พิจารณาความผิดอย่างเป็นธรรม
 - พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งโยกย้ายอย่างเป็นธรรม

(๔) การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย เพราะความจำเป็น
ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำ
ผิดวินัยเพราะความจำเป็น โดย

- ต้องหาทางป้องกันมิให้ถูกล่อลวงให้กระทำผิดวินัย
- ต้องหาทางป้องกันมิให้ถูกข่มขู่ให้กระทำผิดวินัย
- ต้องหาทางป้องกันมิให้ถูกบังคับให้กระทำผิดวินัย
- ต้องหาทางป้องกันมิให้กระทำผิดวินัยเพราะความขัดสน
- ต้องหาทางป้องกันมิให้กระทำผิดวินัยเพื่อตอบแทนบุญคุณ

(๕) การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยเพราะกิเลสชักนำ
ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำ
ผิดวินัยเพราะกิเลสชักนำ โดยคอยสังเกตการณ์และตักเตือนหรือหาทางแก้ไขจัดเหตุ
กระทำผิดวินัยเพราะความอยาก ความเห่อ ความประมาท ความว่าเหว่ ความเหงา หรือ
ความคับใจ



(๒) การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยเกี่ยวกับอบายมุข ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยเพราะความลุ่มหลงในอบายมุข โดยคอยสังเกตการณ์และตักเตือน หรือหาทางแก้ไขจัดเหตุกระทำผิดเพราะอบายมุข เช่น คอยตักเตือนไม่ให้เล่นการพนัน ไม่ให้เที่ยวกลางคืนโดยไม่จำเป็น ไม่ให้เที่ยวบาร์เที่ยวผับ เป็นต้น

หากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย เพราะความไม่รู้ก็ดี เพราะเสียขวัญก็ดี เพราะเสียกำลังใจก็ดี เพราะความจำเป็นก็ดี เพราะกิเลสชักนำก็ดี หรือเพราะลุ่มหลงในอบายมุขก็ดี มีมติคณะรัฐมนตรีให้ถือว่าเป็นความบกพร่องของผู้บังคับบัญชาที่มีได้หาทางป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย



พันธะสัญญาของผู้บังคับบัญชา
ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย
และ
ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

๑. ข้าพเจ้าจะดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย
๒. ข้าพเจ้าจะดำเนินการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย





พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

“มาตรา ๙๐ เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็น
ที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัย
ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชา
ซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ทราบโดยเร็ว และให้
ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗
ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้โดยเร็วด้วยความ
ยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจ
สั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามวรรค
หนึ่ง หรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำผิด
วินัย”

บทบาทที่ ๔

การดำเนินการทางวินัย

แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดีแล้ว เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยแล้ว ก็ตาม แต่ก็ยังมีข้าราชการบางคนกระทำผิดวินัยอยู่ ทั้งนี้ปรากฏตามผลการสำรวจสถานภาพด้านวินัยของข้าราชการไทย โดยเอแบคโพล เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๕๑ ว่า

ร้อยละ ๘๖.๑ มีความเอนเอียงที่จะไม่ยอมให้ข้อห้าม ข้อปฏิบัติเล็กๆ น้อยๆ มาเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต

ร้อยละ ๗๖.๖ มีความเอนเอียงที่จะบอกว่าตนเองเป็นคนที่ “ทำอะไรตามใจคือไทยแท้”

เมื่อยังมีข้าราชการบางคนกระทำผิดวินัย โดยไม่ยอมให้ข้อห้ามและข้อปฏิบัติเป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิต และชอบทำอะไรตามใจคือไทยแท้ ประกอบกับยังเสี่ยงกระทำผิดโดยประเมินว่าจะได้ประโยชน์หากไม่ถูกตรวจพบว่ากระทำผิด จึงมีทัศนคติว่าแม้กระทำผิดก็คงจะ “ไม่เป็นไร” อยู่เช่นนี้ จึงต้องมีการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดวินัย

หน้าที่ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินการทางวินัย

เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผู้ใดกระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดำเนินการดังนี้

๑. รายงานให้ผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัยทราบ

เมื่อมีการกล่าวหา หรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผู้ใดกระทำผิดวินัย ต้องรายงานโดยเร็วตามลำดับจนถึงผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจดำเนินการทางวินัย คือ

“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”



ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ หรือผู้บังคับบัญชาระดับต่ำลงไปที่ได้รับมอบหมาย

๒. สืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลหรือไม่

เมื่อได้รับรายงานตาม ๑ หรือความดังกล่าวปรากฏต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจดำเนินการทางวินัย ผู้บังคับบัญชานั้นต้องรีบดำเนินการหรือสั่งให้ดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่า กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่ ถ้าเห็นว่ากรณีไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการผู้ใดกระทำความผิดวินัย ก็ยุติเรื่องได้ ถ้าเห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการผู้ใดกระทำความผิดวินัย โดยมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้ว ก็ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นั้นต่อไป

หลักในการดำเนินการทางวินัย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและลงโทษข้าราชการพลเรือนไว้ดังนี้

“มาตรา ๘๙ การลงโทษข้าราชการพลเรือนสามัญให้ทำเป็นคำสั่ง ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด และต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ”

“มาตรา ๙๐ ให้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้โดยเร็ว ด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ”

บทบัญญัติดังกล่าววางหลักในการดำเนินการทางวินัยไว้ โดยให้ถือหลัก ๔ ประการคือ

๑. ความรวดเร็ว (Expediency)

๒. ความยุติธรรม (Justice)

๓. ปราศจากอคติ (Unprejudicedness)

๔. ลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด (Proportionate Punishment)



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา”

หลักดังกล่าวมีนัย ดังนี้

๑. ความรวดเร็ว (Expeditiousness)

ความรวดเร็วเป็นหลักในการให้ความยุติธรรม ซึ่งมีหลักกฎหมายอยู่ว่า

“การให้ความยุติธรรมช้า เป็นการไม่ให้ความยุติธรรม”(Justice delayed is justice denied)

ทั้งนี้ การดำเนินการทางวินัย จะต้องให้ได้ผลเสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อให้ผู้กระทำผิดได้รับโทษในเวลาที่เหมาะสมกับเหตุ จะได้รับสำนึกในการกระทำผิด และได้รับผลเหมาะสมกับความผิด หากการดำเนินการทางวินัยใช้เวลานานมาก จะทำให้ผู้ถูกกล่าวหาถูกจำกัดสิทธิต่างๆ ในระหว่างดำเนินการทางวินัยโดยไม่เป็นธรรม ยิ่งถ้าผลการดำเนินการทางวินัยปรากฏว่าผู้นั้นมิได้กระทำผิด ยิ่งทำให้ผู้นั้นเสียสิทธิต่างๆ ในระหว่างดำเนินการทางวินัยโดยไม่ยุติธรรม จึงจำเป็นต้องใช้ความรวดเร็วในการดำเนินการทางวินัย

๒. ความยุติธรรม (Justice)

เพลโตให้ความหมายไว้ว่า

“การให้ความยุติธรรม คือการให้ทุกคนได้รับสิ่งที่เขาพึงได้รับ (giving every man his due)”^{๑๘}

“ความยุติธรรม” (Justice) เป็นหลักที่ใช้ในการดำเนินการพิจารณาวินิจฉัยความผิดของบุคคลและกำหนดโทษที่จะลงแก่บุคคล ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ๕ ประการ คือ นิติธรรม ภาวะวิสัยธรรม เทียงธรรม เป็นธรรม และมโนธรรม

(๑) นิติธรรม (Rule of Law)^{๑๙} คือ สภาพที่เป็นไปตามกำหนดกฎเกณฑ์ ต้องมีกำหนดกฎเกณฑ์เป็นข้อห้ามหรือข้อปฏิบัติไว้ แล้วมีการฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตาม

^{๑๘} เพลโต นักปรัชญาชาวกรีกโบราณ (Plato ๔๒๘ – ๓๔๘ B.C.) “Justice”, The Republic, Book I :

<http://www.hoocher.com/Philosophy/Plato.htm>

^{๑๙} คำว่า “นิติธรรม” “เทียงธรรม” และ “เป็นธรรม” ตรงกับหลักของ The RULE OF LAW ตามที่ศาสตราจารย์ Albert Venn Dicey แห่งมหาวิทยาลัยออกฟอร์ด ได้ให้ความหมายไว้ และสอดคล้องกับหลัก DUE PROCESS OF LAW ที่ใช้ในสหรัฐอเมริกา : ธานินทร์ กรวิเชียร, **หลักนิติธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒), หน้า ๔ – ๑๑



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ข้อปฏิบัตินั้น จึงจะเป็นการกระทำผิด การกระทำที่ไม่เป็นการฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติที่กำหนดไว้ ไม่เป็นความผิด

การวินิจฉัยชี้ขาดว่าผู้ใดกระทำผิด โดยไม่ปรากฏว่าผู้นั้นได้ฝ่าฝืนข้อห้ามใดหรือไม่ ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติใด **ผิดหลักนิติธรรม** ถือว่าเป็นการ **ไม่ยุติธรรม**

(๒) ภาววิสัยธรรม (Objectivity) คือ ข้อถูกผิดหรือข้อเท็จจริง การวินิจฉัยว่าผู้ใดกระทำผิดต้องค้นหาให้ได้ความจริงว่า ผู้นั้นกระทำผิดจริง ไม่ใช่เป็นเพียงการสันนิษฐาน ต้องให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาด้วย จะฟังความข้างเดียวไม่ได้ จะด่วนสรุปโดยไม่ตรวจสอบหรือค้นหาความจริงไม่ได้ แม้ว่าผู้นั้นจะรับสารภาพว่ากระทำผิด ก็ต้องค้นหาความจริงว่าผู้นั้นกระทำผิดจริงหรือไม่ เพราะอาจรับสารภาพเพื่อรับผิดแทนผู้มีพระคุณหรือเพราะถูกข่มขู่ หรือถูกหลอกลวงก็ได้

การวินิจฉัยชี้ขาดว่าผู้ใดกระทำผิดโดยไม่ได้สืบสวน สอบสวน หรือพิจารณา ให้ได้ความแน่ชัดว่าผู้นั้นกระทำผิดจริงหรือไม่ **ผิดหลักภาววิสัยธรรม** ถือว่าเป็นการ **ไม่ยุติธรรม**

(๓) เทียงธรรม (Justness) คือ สภาพที่ตรงไปตรงมา ผิดก็ว่าไปตามผิด ถูกก็ว่าไปตามถูก จะใช้เมตตารธรรมมาประกอบการพิจารณาความผิดหาได้ไม่ อาจใช้เมตตารธรรม ในการกำหนดโทษได้บ้าง แต่ก็ต้องกำหนดโทษให้เหมาะสมกับความผิดโดยไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน

การดำเนินการพิจารณาความผิดของบุคคลโดยไม่ตรงไปตรงมาหรือลงโทษผู้ใด โดยไม่เหมาะสมกับความผิด **ผิดหลักความเที่ยงธรรม** ถือว่า **ไม่ยุติธรรม**

(๔) เป็นธรรม (Fairness) คือ ไม่เลือกปฏิบัติ (Non discrimination) คำว่า **“เลือกปฏิบัติ”** หมายถึง การปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างไม่เป็นธรรมต่อบุคคลที่มีสถานะทางกฎหมายเหมือนกัน ซึ่งการพิจารณาว่าการกระทำใดเป็นการเลือกปฏิบัติหรือไม่ ต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค (principle of equality before the law) กล่าวคือ บุคคลที่มีสถานะทางกฎหมายเหมือนกัน ย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน การปฏิบัติแตกต่างกันโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลที่มีสถานะทางกฎหมายเหมือนกัน ถือได้ว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ การปฏิบัติแตกต่างกันที่จะถือว่าเลือกปฏิบัติ นั้น จะต้องแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างเดียวกัน



สาระสำคัญอันเป็นเหตุให้เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ มาตรา ๓๐ คือ ความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อรัฐธรรมนูญ

การดำเนินการพิจารณาความผิดหรือลงโทษบุคคลโดยเลือกปฏิบัติ**ผิดหลักความเป็นธรรม ถือว่าไม่ยุติธรรม**

(๕) มโนธรรม (Conscience) คือ จิตสำนึกในความถูกต้องเหมาะสม การกำหนดโทษผู้กระทำผิดต้องกำหนดให้เหมาะสมกับความผิด โดยคำนึงถึงความถูกต้องเหมาะสม ความควรหรือไม่ควร

การลงโทษผู้ใดโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม ความควรหรือไม่ควร เป็นการ**ผิดหลักมโนธรรม ถือว่าไม่ยุติธรรม**

๓. ปราศจากอคติ (Unprejudicedness)

คำว่า “อคติ” หมายถึง การปฏิบัติโดยมีความลำเอียง ซึ่งอาจเพราะมีฉันทาคติ ลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอ โทษาคติ ลำเอียงเพราะความโกรธเกลียด โมหาคติ ลำเอียงเพราะความหลง หรือความโง่เขลา ภัยาคติ ลำเอียงเพราะความขลาดกลัว

การดำเนินการทางวินัย ต้องปราศจากอคติคือไม่ลำเอียง ใครทำผิดก็ต้องว่าไปตามผิด โดยเสมอหน้ากันไม่ว่าจะเป็นใคร

๔. ลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด (Proportionate Punishment)

การลงโทษข้าราชการพลเรือน ต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด โดยเป็นไปตามระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในกฎหมายและนโยบายของรัฐบาล เช่น กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ต้องไล่ออกหรือปลดออก กระทำผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ต้องไล่ออกตามมติคณะรัฐมนตรี กระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ควรลงโทษในสถานที่ที่เหมาะสมกับพฤติกรรมแห่งการกระทำ ซึ่งอาจลดหย่อนเมื่อมีเหตุที่ควรลดหย่อน งดโทษในกรณีที่ควรงดโทษ



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา”

กระบวนการดำเนินการทางวินัย

การดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้^{๒๐}

การรายงานเมื่อมีการกล่าวหาหรือเป็นที่สงสัยว่ากระทำผิดวินัย

เมื่อมีการกล่าวหา หรือเป็นที่สงสัยว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องรายงานตามลำดับให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปทราบโดยเร็ว และถ้าผู้บังคับบัญชาที่ได้รับรายงานไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ก็ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗

แบบรายงาน

การรายงานเมื่อมีการกล่าวหาหรือเป็นที่สงสัยว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ต้องทำเป็นหนังสือ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญดังนี้

- ชื่อผู้กล่าวหา (ถ้ามี)
- ชื่อและตำแหน่งของผู้ถูกกล่าวหา
- ข้อเท็จจริงหรือพฤติการณ์แห่งการกระทำที่กล่าวหา หรือเป็นที่สงสัย
- พยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องเท่าที่มี

กรณีกล่าวหาที่จะต้องรายงาน

ถ้าเป็นการกล่าวหาเป็นหนังสือ

ต้องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ชื่อผู้กล่าวหา และลายมือชื่อผู้กล่าวหา (ไม่ใช่บัตรสนเท่ห์)

^{๒๐} กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. ๒๕๕๖



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

- ชื่อหรือตำแหน่งของผู้ถูกกล่าวหา หรือข้อเท็จจริงที่เพียงพอให้ทราบว่าเป็นการกล่าวหาข้าราชการผู้ใด
- ข้อเท็จจริงและพฤติการณ์แห่งการกระทำที่พอจะเข้าใจได้

ถ้าเป็นการกล่าวหาด้วยวาจา

ให้ผู้บังคับบัญชาที่รับฟังการกล่าวหาจัดให้มีการทำบันทึกคำกล่าวหาที่มีรายละเอียดเหมือนกรณีกล่าวหาเป็นหนังสือ และให้ผู้กล่าวหาลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

กรณีเป็นที่สงสัยที่จะต้องรายงาน

- มีการกล่าวหาโดยไม่ได้ระบุชื่อผู้กล่าวหา ไม่ได้ลงลายมือชื่อผู้กล่าวหา แต่ระบุชื่อหรือตำแหน่งของผู้ถูกกล่าวหา หรือเป็นข้อเท็จจริงที่ปรากฏเพียงพอที่จะทราบว่าการกล่าวหาผู้ใด และเพียงพอที่จะสืบสวนสอบสวนต่อไปได้ หรือ
- มีข้อเท็จจริง หรือพฤติการณ์ที่ปรากฏต่อผู้บังคับบัญชาอันเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัย โดยมีพยานหลักฐานเพียงพอที่จะสืบสวนสอบสวนต่อไปได้

การสืบสวนหรือพิจารณาว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาหรือไม่

เมื่อมีรายงาน หรือความปรากฏต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ว่ามีการกล่าวหา หรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- พิจารณาในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยหรือไม่
- ดำเนินการสืบสวน หรือสั่งให้ดำเนินการสืบสวน และพิจารณาว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยหรือไม่ ซึ่งจะสืบสวนเอง หรือให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องดำเนินการสืบสวน แล้วรายงานมาเพื่อประกอบการพิจารณาก็ได้



ผลการพิจารณาในเบื้องต้น

ถ้าเห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัย ก็ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นั้นต่อไป

การดำเนินการทางวินัย มีหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการ ๒ กรณี คือ

- กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
- กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ถ้าเห็นว่ากรณีไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัย ก็ให้ยุติเรื่อง

กรณีที่ยกเว้นว่าไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัย อาจเป็นกรณีดังต่อไปนี้

- ข้อเท็จจริงหรือพฤติการณ์แวดล้อมและพยานหลักฐานไม่เพียงพอที่จะทราบว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัย
- พฤติการณ์แห่งการกระทำนั้นไม่เป็นความผิดทางวินัย

การดำเนินการทางวินัยกรณีความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

การดำเนินการทางวินัย กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุมีทางดำเนินการได้ ๒ ทาง คือ

ทางที่ ๑ ไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวน

ทางที่ ๒ ตั้งคณะกรรมการสอบสวน



การดำเนินการทางวินัยโดยไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวน

การดำเนินการทางวินัยโดยไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวน ต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเป็นหนังสือให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ และต้องให้โอกาสแก่ผู้ถูกกล่าวหาที่จะชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา แล้วพิจารณาสั่งหรือดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำความผิดวินัย ให้สั่งยุติเรื่อง
- ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้สั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือน ตามควรแก่กรณี
- ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยเล็กน้อย และมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือ หรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้
- ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ใช้ในกรณีกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงต่อไป

การดำเนินการทางวินัยโดยตั้งคณะกรรมการสอบสวน

การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนให้แต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนสามัญประกอบด้วยประธานกรรมการคนหนึ่ง และกรรมการอื่นอีกอย่างน้อย ๒ คน โดยให้กรรมการคนหนึ่งเป็นเลขานุการ ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็น จะแต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการจากข้าราชการฝ่ายพลเรือนประเภทใดก็ได้ ซึ่งมีใช้ข้าราชการการเมือง

เมื่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้รับรายงานการสอบสวน และสำนวนการสอบสวนจากคณะกรรมการสอบสวนแล้ว ให้พิจารณาสั่งหรือดำเนินการทำนองเดียวกับกรณีไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือสั่ง หรือดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- ในกรณีที่เห็นว่าควรรวบรวมข้อเท็จจริงหรือพยานหลักฐานเพิ่มเติม ให้กำหนดประเด็น หรือข้อสำคัญที่ต้องการให้คณะกรรมการสอบสวนทำการสอบสวนเพิ่มเติม
- ในกรณีที่เห็นว่าดำเนินการใดไม่ถูกต้อง ให้สั่งให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการให้ถูกต้อง



การดำเนินการทางวินัยกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนประกอบด้วยบุคคลเช่นเดียวกับการดำเนินการทางวินัยกรณีความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง แต่ประธานกรรมการต้องดำรงตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนด และกรรมการสอบสวนอย่างน้อยหนึ่งคนต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร หรือผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมาย หรือผู้ได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัย หรือผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัย

เมื่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้รับรายงานการสอบสวน และสำนวนการสอบสวนจากคณะกรรมการสอบสวนแล้ว ให้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของการสอบสวน

ถ้าเห็นว่าการสอบสวนยังไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน ให้สั่งหรือดำเนินการดังต่อไปนี้

- ในกรณีที่เห็นว่ายังไม่มีการแจ้งข้อกล่าวหา หรือแจ้งข้อกล่าวหายังไม่ครบถ้วน ให้สั่งให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการแจ้งข้อกล่าวหาให้ถูกต้อง หรือครบถ้วน
- ในกรณีที่เห็นว่าควรรวบรวมข้อเท็จจริง หรือพยานหลักฐานเพิ่มเติมให้กำหนดประเด็น หรือข้อสำคัญที่ต้องการ ให้คณะกรรมการสอบสวนทำการสอบสวนเพิ่มเติม
- ในกรณีที่เห็นว่าการดำเนินการใดไม่ถูกต้อง ให้สั่งให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการให้ถูกต้อง

เมื่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าการสอบสวนถูกต้องครบถ้วนแล้ว ให้พิจารณามีความเห็นเพื่อสั่งการ หรือดำเนินการ ดังต่อไปนี้



(๑) ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำความผิดวินัย หรือกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง หรือไม่ได้กระทำความผิดวินัย ให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป แต่ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงก็ให้ดำเนินการตาม (๒)

(๒) ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่ และไม่ว่าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะเห็นด้วยกับความเห็นของคณะกรรมการสอบสวนหรือไม่ก็ตามให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.จังหวัด อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งผู้ถูกกล่าวหาสังกัดอยู่แล้วแต่กรณีเพื่อพิจารณาต่อไปดังนี้ ในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือพิจารณาให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.จังหวัดพิจารณา ในกรณีที่อธิบดี ปลัดกระทรวงในฐานะอธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือพิจารณา ให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กรมพิจารณา ในกรณีที่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวงเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือพิจารณา ให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณา

(๓) ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผลการสอบสวนยังไม่ได้ความแน่ชัดพอที่จะลงโทษเพราะกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่เห็นว่าผู้ถูกกล่าวหาหย่อนความสามารถ ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ ประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือมีมลทินหรือมีหมองในกรณีที่ถูกสอบสวน ถ้าให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน



เห็นด้วยกับความเห็นของคณะกรรมการสอบสวนให้พิจารณาดำเนินการตาม (๒) แต่ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำความผิดวินัย หรือกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้พิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป และถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็ให้ดำเนินการตาม (๒)

การสั่งพักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน

เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เว้นแต่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ จะสั่งให้ผู้นั้นพักราชการเพื่อรอฟังผลการสอบสวนหรือพิจารณา หรือผลแห่งคดีได้ต่อเมื่อมีเหตุอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

(๑) ผู้นั้นถูกตั้งกรรมการสอบสวน และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ พิจารณาเห็นว่าถ้าผู้นั้นคงอยู่ในหน้าที่ราชการต่อไปอาจเกิดการเสียหายแก่ราชการ

(๒) ผู้นั้นถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต หรือเกี่ยวกับความประพฤติหรือพฤติการณ์อันไม่น่าไว้วางใจ โดยพนักงานอัยการได้รับเป็นทนายแก้ต่างให้ และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ พิจารณาเห็นว่าถ้าผู้นั้นคงอยู่ในหน้าที่ราชการ อาจเกิดการเสียหายแก่ราชการ

(๓) ผู้นั้นมีพฤติการณ์ที่แสดงว่าถ้าคงอยู่ในหน้าที่ราชการจะเป็นอุปสรรคต่อการสอบสวนพิจารณา หรือจะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยขึ้น

(๔) ผู้นั้นอยู่ในระหว่างถูกควบคุมหรือขังโดยเป็นผู้ถูกจับในคดีอาญา หรือต้องจำคุกโดยคำพิพากษา และได้ถูกควบคุม ขัง หรือต้องจำคุก เป็นเวลาติดต่อกันเกินกว่าสิบห้าวันแล้ว



(๕) ผู้นั้นถูกตั้งกรรมการสอบสวนและต่อมามีคำพิพากษาถึงที่สุดว่าเป็นผู้กระทำความผิดอาญาในเรื่องที่สอบสวนนั้น หรือผู้นั้นถูกตั้งกรรมการสอบสวนภายหลังที่มีคำพิพากษาถึงที่สุดว่าเป็นผู้กระทำความผิดอาญาในเรื่องที่สอบสวนนั้น และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ พิจารณาเห็นว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษาถึงที่สุดนั้น ได้ความประจักษ์ชัดอยู่แล้วว่าการกระทำความผิดอาญาของผู้นั้นเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ในกรณีที่ข้าราชการผู้ใดมีเหตุที่อาจถูกสั่งพักราชการ และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ พิจารณาเห็นว่า การสอบสวนหรือพิจารณา หรือการดำเนินคดีนั้น จะไม่แล้วเสร็จโดยเร็ว ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุจะสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการไว้ก่อนก็ได้

กรณีความผิดที่พิจารณาลงโทษได้โดยไม่ต้องสอบสวน

ก. กรณีที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. หรือคณะกรรมการ ป.ป.ท. ชี้มูลว่าข้าราชการผู้ใดกระทำความผิดวินัยฐานใด ผู้บังคับบัญชาต้องถือฐานความผิดตามนั้นโดยไม่ต้องสอบสวนทางวินัย และให้ใช้สำนวนการไต่สวนของคณะกรรมการดังกล่าวเป็นสำนวนการสอบสวนทางวินัย แต่ผู้บังคับบัญชายังมีอำนาจในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษได้ ถ้าชี้มูลเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงก็ต้องส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.จังหวัด หรือ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.กระทรวง ที่ผู้ถูกชี้มูลสังกัดแล้วแต่กรณีพิจารณาก่อนจึงจะลงโทษได้

ข. กรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ซึ่งพิจารณาลงโทษโดยไม่ต้องสอบสวนก็ได้ มีดังต่อไปนี้

๑. กรณีกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

ถ้าข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือได้ให้ถ้อยคำรับสารภาพและได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือ หรือมีหนังสือรับสารภาพต่อผู้สืบสวน สอบสวน หรือคณะกรรมการสอบสวน ถือเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏ



ชัดแจ้ง ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ จะพิจารณาดำเนินการทางวินัย โดยไม่ต้องสอบสวนหรืองดการสอบสวนก็ได้

๒. กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในกรณีดังต่อไปนี้ ถือเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ จะดำเนินการทางวินัย โดยไม่ต้องสอบสวนหรืองดการสอบสวนก็ได้

(๑) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยไม่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการอีกเลย และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ได้ดำเนินการหรือสั่งให้ดำเนินการสืบสวนแล้วเห็นว่าไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

(๒) กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้รับโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

(๓) กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือได้ให้ถ้อยคำรับสารภาพและได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือหรือมีหนังสือรับสารภาพต่อผู้สืบสวน ผู้สอบสวน หรือคณะกรรมการสอบสวน

การพิจารณาและการสั่งการ

ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ถ้าผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง หรือไม่ได้กระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ ก็ดำเนินการสั่งลงโทษหรือสั่งยุติเรื่องตามควรแก่กรณีตามอำนาจหน้าที่ได้

ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง หรือแม้คณะกรรมการสอบสวนไม่เห็นว่าเป็นผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง



ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ต้องส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.จังหวัด อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.กระทรวง แล้วแต่กรณีพิจารณา เมื่อ อ.ก.พ.จังหวัด อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.กระทรวง แล้วแต่กรณี มีมติประการใด ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งการให้เป็นไปตามมติ อ.ก.พ. ดังกล่าว

ในกรณีที่เป็นการผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ซึ่งไม่ได้สอบสวน ถ้าเห็นว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และในกรณีที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. หรือคณะกรรมการ ป.ป.ท. ชี้มูลว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ ต้องส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.จังหวัด อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.กระทรวง แล้วแต่กรณี พิจารณา และผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งการให้เป็นไปตามมติ อ.ก.พ.ดังกล่าว เช่นกัน

การลงโทษ

โทษสำหรับการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ลงโทษไล่ออกหรือปลดออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนโทษจะนำมาพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าปลดออก

อนึ่ง มีมติคณะรัฐมนตรีกำหนดเป็นนโยบายว่า การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงกรณีทุจริตต่อหน้าที่ราชการให้ลงโทษไล่ออกโดยไม่ลดหย่อนโทษ

โทษสำหรับการกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด

ในกรณีที่มีเหตุอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษให้ก็ได้ แต่สำหรับการลงโทษภาคทัณฑ์ให้ใช้เฉพาะกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อย

ในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อย และมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือ หรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้

สำหรับโทษตัดเงินเดือนและลดเงินเดือน ให้สั่งได้ดังนี้



โทษตัดเงินเดือน

ตัดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งในอัตราโทษร้อยละ ๒ หรือร้อยละ ๔ ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับในวันที่มีคำสั่งลงโทษเป็นเวลา ๑ เดือน ๒ เดือนหรือ ๓ เดือน

โทษลดเงินเดือน

ลดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งในอัตราโทษร้อยละ ๒ หรือร้อยละ ๔ ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับในวันที่มีคำสั่งลงโทษ
ทั้งนี้ ถ้าจำนวนเงินที่จะต้องตัดหรือลดมีเศษไม่ถึง ๑๐ บาทให้ปัดเศษทิ้ง

ผู้มีอำนาจสั่งลงโทษ

ผู้มีอำนาจสั่งลงโทษคือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

ทางปฏิบัติหลังสั่งลงโทษ

การลงโทษทางวินัย มิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบโต้แบบตาต่อตา ฟันต่อฟัน ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้แค้นโดยโทสจริต แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อ^{๒๑}

- (๑) รักษาความศักดิ์สิทธิ์ของวินัย
- (๒) รักษามาตรฐานความประพฤติและสมรรถภาพของข้าราชการ
- (๓) รักษาชื่อเสียงของทางราชการและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อทางราชการ
- (๔) จูงใจให้ข้าราชการประพฤติดีและไม่กระทำความผิดวินัย โดยตระหนักว่ากระทำความผิดจะถูกลงโทษ และเป็นอุทาหรณ์ให้ผู้อื่นตระหนักในการรักษาวินัยด้วย

^{๒๑} ประวีณ ฦ นคร : “เสริมทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล”, สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖ หน้า ๒๑๑



ดังนั้น ไม่ใช่ลงโทษแล้วปล่อยไปเลย แต่ต้องแจ้งให้ผู้ถูกลงโทษทราบและชี้แจงให้สำนึกในการกระทำผิด แล้วให้โอกาสปรับปรุงตนเองถ้ายังอยู่ในราชการ



พันธะสัญญาของผู้บังคับบัญชา
ในการกำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
กระทำตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย

๑. ข้าพเจ้าจะกำกับดูแลติดตามพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการรักษาวินัย
๒. ข้าพเจ้าจะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปทราบเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีกรณีถูกลงโทษหรือเป็นที่สงสัยว่ากระทำผิดวินัย หากข้าพเจ้าไม่มีอำนาจดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นั้น
๓. ข้าพเจ้าจะสืบสวนหรือพิจารณาว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยหรือไม่ เมื่อผู้นั้นมีกรณีถูกลงโทษหรือเป็นที่สงสัยว่ากระทำผิดวินัย หากอยู่ในอำนาจของข้าพเจ้าที่จะดำเนินการได้
๔. ข้าพเจ้าจะดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยโดยเร็ว หากอยู่ในอำนาจของข้าพเจ้าที่จะดำเนินการได้
๕. ข้าพเจ้าจะส่งลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดวินัยให้เหมาะสมกับความผิดด้วยความยุติธรรมและปราศจากอคติ

สรุป

บทบาทของผู้บังคับบัญชา ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๑. ผู้บังคับบัญชาต้องรักษาวินัยของตนเองอย่างเคร่งครัด โดยปฏิบัติตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

๒. ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำต้นแบบ เพื่อนำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย โดยพัฒนาให้มีคุณสมบัติของผู้นำ ดังต่อไปนี้

- มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน
- มีความกระตือรือร้น
- มีความเฉลียวฉลาด
- มีความจริงใจ
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความเสียสละ
- มีความกล้าหาญ
- มีศิลปะในการจูงใจคน
- มีความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความยุติธรรม
- มีความอดทน
- มีความไม่เห็นแก่ตัว
- มีความเห็นอกเห็นใจ
- มีการถ่อมตน
- มีการควบคุมตนเอง
- มีการสังคม

๓. ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม โดย

- มีความเมตตา
- มีความกรุณา
- มีความหวังดี
- ให้การยอมรับนับถือ
- ปกป้องคุ้มครอง



ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีความอบอุ่นใจ มีขวัญและกำลังใจ พร้อมที่จะปฏิบัติงานและปฏิบัติตนดี มีวินัย

๔. ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเที่ยงธรรม โดย

- แต่งตั้งอย่างเที่ยงธรรม โดยเหมาะสมตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะ และเพื่อประโยชน์ของทางราชการ โดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ
- ให้บำเหน็จความชอบอย่างเที่ยงธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและความดีความชอบ โดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ
- เลื่อนตำแหน่งอย่างเที่ยงธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ สมรรถนะ พฤติกรรม และประโยชน์ของทางราชการ โดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่คับข้องใจ และมีจิตใจที่จะปฏิบัติงานและปฏิบัติตนดี มีวินัย

๕. ผู้บังคับบัญชาต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น

- ให้ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข เพื่อจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี
- จัดตั้งกลุ่มสนใจ เช่น ตั้งชมรมต่างๆ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นสมาชิก ร่วมกันทำกิจกรรม ซึ่งนำไปสู่การดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี
- ออกกฎเกณฑ์ ระเบียบ เช่น จรรยาข้าราชการ เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ยึดถือปฏิบัติในการเป็นข้าราชการที่ดี และกำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระบียบนั้น เพื่อควบคุมให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี
- สร้างค่านิยมในทางที่ดี เพื่อชักนำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี
- ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิญาณตนหรือทำพันธะสัญญาเพื่อดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี
- ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตั้งปณิธานว่าจะทำดี



๖. ผู้บังคับบัญชาต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย โดย

- ฝึกอบรมให้มีวินัย
- เสริมสร้างขวัญให้มีวินัย โดย
 - รับขวัญ
 - ปลอบขวัญ
 - ทำขวัญ
 - บำรุงขวัญ
- เสริมสร้างกำลังใจให้มีวินัย โดย
 - สนองความต้องการ
 - สร้างศรัทธาในงาน ในสภาพแวดล้อมในการทำงานและในตัวผู้บังคับบัญชา
- จูงใจให้มีวินัย โดย
 - เป็นผู้นำในการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี
 - ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม
 - เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี
- เสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึกให้มีวินัย
- เสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมในการรักษาวินัย

๗. ผู้บังคับบัญชาต้องป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย โดย

- เอาใจใส่สังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการรักษาวินัย ว่า
 - มีพฤติกรรมที่จะกระทำผิดวินัยบ้างหรือไม่
 - มีเหตุชักนำให้กระทำผิดวินัยบ้างหรือไม่
 - มีช่องทางที่จะกระทำผิดวินัยบ้างหรือไม่
 - มีแนวโน้มที่จะกระทำผิดวินัยบ้างหรือไม่



- ขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย ซึ่งอาจมีเหตุมาจาก
 - ความไม่รู้ ต้องทำให้รู้
 - การเสียขวัญ ต้องสร้างขวัญ
 - การเสียกำลังใจ ต้องสร้างกำลังใจ
 - ความจำเป็น ต้องหาทางขจัดความจำเป็น
 - กิเลส ต้องป้องกันมิให้กิเลสชักนำไปสู่การกระทำผิดวินัย
 - อบายมุข ต้องป้องกันมิให้เกี่ยวข้องกั้อบายมุข

๘. ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัย แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดวินัย

โดย

- รวดเร็ว
 - ยุติธรรม
 - ปราศจากอคติ
 - ลงโทษโดยเหมาะสมกับความผิด
- เพื่อ
- รักษาความศักดิ์สิทธิ์ของวินัย
 - รักษามาตรฐานความประพฤติและสมรรถภาพของข้าราชการ
 - รักษาชื่อเสียงของทางราชการและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อทางราชการ
 - เป็นอุทาหรณ์ให้ข้าราชการทุกคนตระหนักในการรักษาวินัย

๙. เมื่อลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว หากผู้นั้นยังคงรับราชการอยู่ ต้องชี้แจงให้ผู้นั้นสำนึกในการกระทำผิด แล้วให้โอกาสปรับปรุงตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่ดีต่อไป



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

การสำรวจตนเองของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

คำชี้แจง

เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติเกี่ยวกับกระบวนการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือน ไว้ดังนี้

๑. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัยโดยกระทำการตามข้อปฏิบัติ และไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามที่บัญญัติโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ (มาตรา ๘๐)

๒. ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (มาตรา ๗๓)

๓. ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย (มาตรา ๘๗)

๔. ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัย แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่ากระทำความผิดวินัยโดยเร็วด้วยความยุติธรรม โดยปราศจากอคติและลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด (มาตรา ๘๙ และมาตรา ๙๐)

คณะรัฐมนตรีมีมติกำชับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมายโดยเคร่งครัด และให้ถือว่าการที่การรักษาวินัยของข้าราชการมิได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบ เพราะมิได้เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และมิได้ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจต้องรับผิดชอบทางวินัยด้วย

เพื่อมิให้ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบทางวินัยเพราะการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรสำรวจตนเองว่า ได้ปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมายโดยเคร่งครัดเพียงใด ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัดแล้ว แม้ยังมีผู้กระทำความผิดวินัยอยู่ ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ต้องรับผิดชอบ

ขอให้ท่านผู้บังคับบัญชาสำรวจตนเองในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการรักษา
วินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามแบบต่อไปนี้



แบบสำรวจตนเองของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติ

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
ก. การเป็นผู้นำต้นแบบที่ดี เพื่อนำให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย			
๑. มีคุณลักษณะของผู้นำ ๒. รักษาวินัยของตนเอง ๓. รักษาจรรยาข้าราชการ ๔. ปฏิบัติตามประมวลจรรยาข้าราชการพลเรือน ๕. ปฏิบัติตนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๖. ปฏิบัติงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๗. ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้น่าประทับใจ ๘. ปฏิบัติตามพันธระสัญญา ๙. มีทัศนคติที่จะรักษาวินัย ๑๐. มีจิตสำนึกในการรักษาวินัย			
ข. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างมีคุณธรรม			
๑. มีความเมตตา ๒. มีความกรุณา ๓. มีความหวังดี			



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๔. ให้การยอมรับนับถือ ๕. ปกป้องคุ้มครอง			
ค. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างเที่ยงธรรม			
๑. แต่งตั้งอย่างเที่ยงธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๒. ให้บำเหน็จความชอบอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๓. เลื่อนตำแหน่งอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือก ปฏิบัติ และปราศจากอคติ			
ง. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
๑. ให้ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ๒. กำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม จรรยาข้าราชการ วินัยและประมวลงจริยธรรม ๓. สร้างค่านิยมในทางที่ดี ๔. ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิญาณตนหรือ ตั้งปณิธานว่าจะดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
จ. การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา มีวินัย			
๑. ฝึกอบรมให้มีวินัย			



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๒. เสริมสร้างขวัญให้มิวไนย์ ๓. เสริมสร้างกำลังใจให้มิวไนย์ ๔. จูงใจให้มิวไนย์ ๕. เสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึก ให้มิวไนย์ ๖. เสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมให้มิวไนย์			
ฉ. การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กระทำผิดวินัย			
๑. เอาใจใส่สังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาในการรักษาวินัย ๒. ขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย			
ช. การดำเนินการทางวินัย			
๑. โดยรวดเร็ว ๒. โดยยุติธรรม ๓. โดยปราศจากอคติ ๔. ลงโทษโดยเหมาะสมกับความผิด			

ความคิดเห็น

.....

.....



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ญาณวรมหาเถระ, “มงคลตถปิण्या ปฐโมภาโค,” พระนคร : มหามงกุฎราชวิทยาลัย, ๒๔๙๘, หน้า ๒๔๘.
- ประวีณ ฦ นคร : “เสริมทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล”, สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖ หน้า ๒๐๖ – ๒๑๑.
- วิจิตร อวาทกุล, “เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์”, กรุงเทพฯ โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๘, หน้า ๒๔๗ – ๒๕๑.
- ประวีณ ฦ นคร, “ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง”, สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖, หน้า ๘๘-๙๓.
- พัชรา ปัทมสิงห์, วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา. ๒๕๕๐.
- ธานินทร์ กรัยวิเชียร, **หลักนิติธรรม** ; พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒), หน้า ๔ – ๑๑.
- กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. ๒๕๕๖.
- ประมวลจากข้อมูลที่ได้รับจาก น.พ.วชิระ เพ็งจันทร์ อธิบดีกรมสุขภาพจิต, รศ.ดร.อรพินทร์ ชุชม สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ ดร.รัชนีวรรณ วานิช-ถนอม, PH.D (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, สำนักงาน ก.พ.

ภาษาอังกฤษ

- Albert Venn Dicey, **OXFORD UNIVERSITY. The RULE OF LAW.**
- Douglas McGregor : “**The Human Side of Enterprise**” , New York Mc Grow – Hill, 1960.
- Leon C. Megginson, **Personnel and Human Resources Administration.** 3rd edition, Homewood, Ill : Richard D. Irwin, 1977, pp. 468 - 470.
- James Menzies Black, “**The Real Meaning of Discipline**” **Handling Problems of Discipline:** Selected Reprints from AMA Periodicals, New York: American Management Association, 1966, p 3.



Lovell, R.B. **Adult Learning**. New York: Haper and Row. 1980.

Alderfer, Clayton P., **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organization of Behavior and Human Performance**.

Anne Colby; Gibbs, J. Lieberman, M., and Kohlberg, L. (1983). **“A Longitudinal Study of Moral Judgement: A Monograph for the Society of Research in Child Development”**. The University of Chicago Press, CHICAGO.

Norman L. Munn. **The Evaluation of the Human Mind**. Houghton Mifflin Company. 1971. P. 71.

Carole Wade and Carole Tavis. **Invitation to Psychology**. LONGMAN. 1999. P. 245.

Plato (୪୨୯ – ୩୫୯ B.C.) **“Justice”**, The Republic, Book <http://www.hoocher.com/Philosophy/Plato.htm>



ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม ก็จะไม่คับข้องใจ มีจิตใจที่จะปฏิบัติงานให้ดี และดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

๓. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

โกลเวลล์ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motives) ไว้ว่า

“แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”^๕

แรงจูงใจ มี ๒ ลักษณะ คือ

แรงจูงใจภายใน

เป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ

แรงจูงใจภายนอก

เป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นจากคนรอบข้าง จากสังคม จากกฎเกณฑ์ จากข้อตกลง จากมโนธรรม ฯลฯ

แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน เป็น แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคล

อัลเดอร์เฟอร์ ได้จัดลำดับความต้องการของบุคคลอันเป็นแรงจูงใจภายในไว้ ๓ ระดับ เป็นทฤษฎี E.R.G (Existence Relatedness Growth) ดังนี้^๖

^๕ Lovell, R.B. **Adult Learning**. New York: Haper and Row. 1980.

^๖ Alderfer, Clayton P., **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organization of Behavior and Human Performance**.

การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ

การที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีชีวิต และกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้ดี ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในตัว ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Trait) ที่ดี

ร.ศ. วิจิตร อวาทกุล ได้เขียนบรรยายคุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ ตามที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยไว้ ๒๖ ประการ ดังนี้^๔

(๑) **มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน (Sense of Purpose and Direction)** ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ทราบถึงงานในหน้าที่และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินการให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์

(๒) **มีความเป็นเพื่อน (Friendliness)** ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อนคบเพื่อนเป็นส่วนของกลุ่ม เข้าใจถึงความรักและความเป็นเพื่อน

(๓) **มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสนอ

(๔) **มีความซื่อสัตย์ (Integrity)** ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่เชื่อถือได้ทุกๆ เรื่อง จึงจะได้รับความไว้วางใจและมั่นใจจากผู้ร่วมงานและควรจะมีเชื่อมั่นว่า “ความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน”

(๕) **มีความฉลาดรอบรู้ (Intelligence)** ผู้นำมักจะมีสมองที่เฉลียวฉลาดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง รอบรู้สถานการณ์ต่างๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินการงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ

(๖) **มีความจริงใจ (Ingenuity)** ในการทำงานเป็นคนพูดจริง ไม่โลเล ท้อถอย

^๔ วิจิตร อวาทกุล, “เทคนิคมนุษยสัมพันธ์”, กรุงเทพฯ โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๘, หน้า ๒๔๗ - ๒๕๑.



แบบสำรวจตนเองของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติ

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
ก. การเป็นผู้นำต้นแบบที่ดี เพื่อนำให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย			
๑. มีคุณลักษณะของผู้นำ ๒. รักษาวินัยของตนเอง ๓. รักษาจรรยาข้าราชการ ๔. ปฏิบัติตามประมวลจรรยาข้าราชการพลเรือน ๕. ปฏิบัติตนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๖. ปฏิบัติงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๗. ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้น่าประทับใจ ๘. ปฏิบัติตามพันธระสัญญา ๙. มีทัศนคติที่จะรักษาวินัย ๑๐. มีจิตสำนึกในการรักษาวินัย			
ข. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างมีคุณธรรม			
๑. มีความเมตตา ๒. มีความกรุณา ๓. มีความหวังดี			



หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๔. ให้การยอมรับนับถือ ๕. ปกป้องคุ้มครอง			
ค. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างเที่ยงธรรม			
๑. แต่งตั้งอย่างเที่ยงธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๒. ให้บำเหน็จความชอบอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๓. เลื่อนตำแหน่งอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือก ปฏิบัติ และปราศจากอคติ			
ง. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
๑. ให้ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ๒. กำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม จรรยาข้าราชการ วินัยและประมวลจริยธรรม ๓. สร้างค่านิยมในทางที่ดี ๔. ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิญาณตนหรือ ตั้งปณิธานว่าจะดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
จ. การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา มีวินัย			
๑. ฝึกอบรมให้มีวินัย			



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๒. เสริมสร้างขวัญให้ม็วีนัย ๓. เสริมสร้างกำลังใจให้ม็วีนัย ๔. จูงใจให้ม็วีนัย ๕. เสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึก ให้ม็วีนัย ๖. เสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมให้ม็วีนัย			
จ. การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กระทำผิดวินัย			
๑. เอาใจใส่สังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาในการรักษาวินัย ๒. ขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย			
ข. การดำเนินการทางวินัย			
๑. โดยรวดเร็ว ๒. โดยยุติธรรม ๓. โดยปราศจากอคติ ๔. ลงโทษโดยเหมาะสมกับความผิด			

ความคิดเห็น

.....

.....

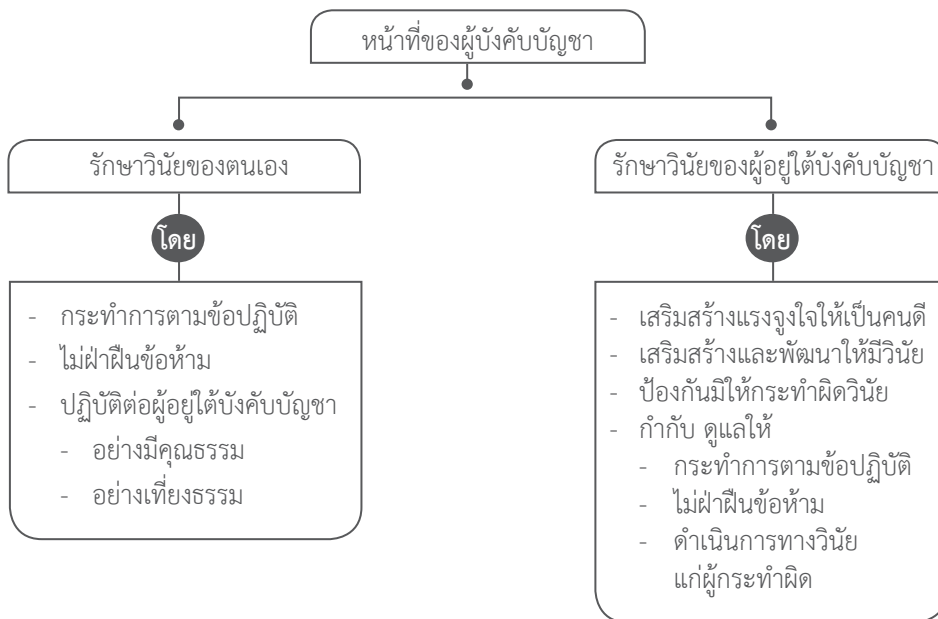


"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการรักษาวินัย ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ดังนี้

๑. รักษาวินัยของตนเอง โดยกระทำการตามข้อปฏิบัติ และไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ (มาตรา ๘๐)
๒. ปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม และเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (มาตรา ๗๓)
๓. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย (มาตรา ๘๗)
๔. กำกับ ดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิด (หมวด ๗)



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม ก็จะไม่คับข้องใจ มีจิตใจที่จะปฏิบัติงานให้ดี และดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

๓. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

โกลเวลล์ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motives) ไว้ว่า

“แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”^๕

แรงจูงใจ มี ๒ ลักษณะ คือ

แรงจูงใจภายใน

เป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ

แรงจูงใจภายนอก

เป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นจากคนรอบข้าง จากสังคม จากกฎเกณฑ์ จากข้อตกลง จากมโนธรรม ฯลฯ

แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน เป็น แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคล

อัลเดอร์เฟอร์ ได้จัดลำดับความต้องการของบุคคลอันเป็นแรงจูงใจภายในไว้ ๓ ระดับ เป็นทฤษฎี E.R.G (Existence Relatedness Growth) ดังนี้^๖

^๕ Lovell, R.B. **Adult Learning**. New York: Haper and Row. 1980.

^๖ Alderfer, Clayton P., **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organization of Behavior and Human Performance**.

การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ

การที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีชีวิตชีวา และกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้ดี ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในตัว ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Trait) ที่ดี

ร.ศ. วิจิตร อวาทกุล ได้เขียนบรรยายคุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ ตามที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยไว้ ๒๖ ประการ ดังนี้^๔

(๑) **มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน (Sense of Purpose and Direction)** ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ทราบถึงงานในหน้าที่และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินการให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์

(๒) **มีความเป็นเพื่อน (Friendliness)** ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อนคบเพื่อนเป็นส่วนของกลุ่ม เข้าใจถึงความรักและความเป็นเพื่อน

(๓) **มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสนอ

(๔) **มีความซื่อสัตย์ (Integrity)** ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่เชื่อถือได้ทุกๆ เรื่อง จึงจะได้รับความไว้วางใจและมั่นใจจากผู้ร่วมงานและควรจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า “ความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน”

(๕) **มีความฉลาดรอบรู้ (Intelligence)** ผู้นำมักจะมีสมองที่เฉลียวฉลาดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง รอบรู้สถานการณ์ต่างๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินการงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ

(๖) **มีความจริงใจ (Ingenuity)** ในการทำงานเป็นคนพูดจริง ไม่โลเล ท้อถอย

^๔ วิจิตร อวาทกุล, “เทคนิคมนุษยสัมพันธ์”, กรุงเทพฯ โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๘, หน้า ๒๔๗ - ๒๕๑.



แบบสำรวจตนเองของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติ

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
ก. การเป็นผู้นำต้นแบบที่ดี เพื่อนำให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย			
๑. มีคุณลักษณะของผู้นำ ๒. รักษาวินัยของตนเอง ๓. รักษาจรรยาข้าราชการ ๔. ปฏิบัติตามประมวลจรรยาข้าราชการพลเรือน ๕. ปฏิบัติตนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๖. ปฏิบัติงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๗. ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้น่าประทับใจ ๘. ปฏิบัติตามพันธระสัญญา ๙. มีทัศนคติที่จะรักษาวินัย ๑๐. มีจิตสำนึกในการรักษาวินัย			
ข. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างมีคุณธรรม			
๑. มีความเมตตา ๒. มีความกรุณา ๓. มีความหวังดี			



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๔. ให้การยอมรับนับถือ ๕. ปกป้องคุ้มครอง			
ค. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างเที่ยงธรรม			
๑. แต่งตั้งอย่างเที่ยงธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๒. ให้บำเหน็จความชอบอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๓. เลื่อนตำแหน่งอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือก ปฏิบัติ และปราศจากอคติ			
ง. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
๑. ให้ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ๒. กำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม จรรยาข้าราชการ วินัยและประมวลงจริยธรรม ๓. สร้างค่านิยมในทางที่ดี ๔. ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิญาณตนหรือ ตั้งปณิธานว่าจะดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
จ. การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา มีวินัย			
๑. ฝึกอบรมให้มีวินัย			



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๒. เสริมสร้างขวัญให้มิวไนย์ ๓. เสริมสร้างกำลังใจให้มิวไนย์ ๔. จูงใจให้มิวไนย์ ๕. เสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึก ให้มิวไนย์ ๖. เสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมให้มิวไนย์			
ฉ. การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กระทำผิดวินัย			
๑. เอาใจใส่สังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาในการรักษาวินัย ๒. ขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย			
ช. การดำเนินการทางวินัย			
๑. โดยรวดเร็ว ๒. โดยยุติธรรม ๓. โดยปราศจากอคติ ๔. ลงโทษโดยเหมาะสมกับความผิด			

ความคิดเห็น

.....

.....



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

ผล

เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม ก็จะไม่คับข้องใจ มีจิตใจที่จะปฏิบัติงานให้ดี และดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย

๓. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

โลเวลล์ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motives) ไว้ว่า

“แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”^๕

แรงจูงใจ มี ๒ ลักษณะ คือ

แรงจูงใจภายใน

เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ

แรงจูงใจภายนอก

เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นจกคนรอบข้าง จากสังคม จากกฎเกณฑ์ จากข้อตกลง จากมโนธรรม ฯลฯ

แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน เป็น แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคล

อัลเดอร์เฟอร์ ได้จัดลำดับความต้องการของบุคคลอันเป็นแรงจูงใจภายในไว้ ๓ ระดับ เป็นทฤษฎี E.R.G (Existence Relatedness Growth) ดังนี้^๖

^๕ Lovell, R.B. **Adult Learning**. New York: Haper and Row. 1980.

^๖ Alderfer, Clayton P., **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organization of Behavior and Human Performance**.

การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ

การที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีชีวิต และกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้ดี ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในตัว ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Trait) ที่ดี

ร.ศ. วิจิตร อวาทกุล ได้เขียนบรรยายคุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ ตามที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยไว้ ๒๖ ประการ ดังนี้^๔

(๑) มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน (Sense of Purpose and Direction) ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ทราบถึงงานในหน้าที่และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินการให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์

(๒) มีความเป็นเพื่อน (Friendliness) ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อนคบเพื่อนเป็นส่วนของกลุ่ม เข้าใจถึงความรักและความเป็นเพื่อน

(๓) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสนอ

(๔) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่เชื่อถือได้ทุกๆ เรื่อง จึงจะได้รับความไว้วางใจและมั่นใจจากผู้ร่วมงานและควรจะมีเชื่อมั่นว่า “ความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน”

(๕) มีความฉลาดรอบรู้ (Intelligence) ผู้นำมักจะมีสมองที่เฉลียวฉลาดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง รอบรู้สถานการณ์ต่างๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินการงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ

(๖) มีความจริงใจ (Ingenuity) ในการทำงานเป็นคนพูดจริง ไม่โลเล ท้อถอย

^๔ วิจิตร อวาทกุล, “เทคนิคมนุษยสัมพันธ์”, กรุงเทพฯ โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๘, หน้า ๒๔๗ - ๒๕๑.



แบบสำรวจตนเองของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติ

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
ก. การเป็นผู้นำต้นแบบที่ดี เพื่อนำให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย			
๑. มีคุณลักษณะของผู้นำ ๒. รักษาวินัยของตนเอง ๓. รักษาจรรยาข้าราชการ ๔. ปฏิบัติตามประมวลจรรยาข้าราชการพลเรือน ๕. ปฏิบัติตนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๖. ปฏิบัติงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประทับใจ ๗. ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้น่าประทับใจ ๘. ปฏิบัติตามพันธระสัญญา ๙. มีทัศนคติที่จะรักษาวินัย ๑๐. มีจิตสำนึกในการรักษาวินัย			
ข. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างมีคุณธรรม			
๑. มีความเมตตา ๒. มีความกรุณา ๓. มีความหวังดี			



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๔. ให้การยอมรับนับถือ ๕. ปกป้องคุ้มครอง			
ค. การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อย่างเที่ยงธรรม			
๑. แต่งตั้งอย่างเที่ยงธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๒. ให้บำเหน็จความชอบอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ และปราศจากอคติ ๓. เลื่อนตำแหน่งอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่เลือก ปฏิบัติ และปราศจากอคติ			
ง. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
๑. ให้ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ๒. กำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม จรรยาข้าราชการ วินัยและประมวลงจริยธรรม ๓. สร้างค่านิยมในทางที่ดี ๔. ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิญาณตนหรือ ตั้งปณิธานว่าจะดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี			
จ. การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชา มีวินัย			
๑. ฝึกอบรมให้มีวินัย			



“คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

หน้าที่	ปฏิบัติโดย เคร่งครัด	ปฏิบัติโดย ไม่ค่อย เคร่งครัด	ไม่ได้ปฏิบัติ
๒. เสริมสร้างขวัญให้มิวไนย์ ๓. เสริมสร้างกำลังใจให้มิวไนย์ ๔. จูงใจให้มิวไนย์ ๕. เสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึก ให้มิวไนย์ ๖. เสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมให้มิวไนย์			
ฉ. การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กระทำผิดวินัย			
๑. เอาใจใส่สังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาในการรักษาวินัย ๒. ขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย			
ช. การดำเนินการทางวินัย			
๑. โดยรวดเร็ว ๒. โดยยุติธรรม ๓. โดยปราศจากอคติ ๔. ลงโทษโดยเหมาะสมกับความผิด			

ความคิดเห็น

.....

.....



"คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา"



สำนักมาตรฐานวินัย

สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์ อ.เมือง นนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1628 โทรสาร 0 2547 1625

www.ocsc.go.th

