



รายงานการวิจัยฉบับที่ 177

## เรื่อง โครงการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

เสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.

จัดทำโดย

รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

หัวหน้าโครงการ

อ.ดร.สุदारัตน์ ตันตวิวัฒน์

ผู้ร่วมวิจัย

อ.ดร. พิชญานี พูนพล

ผู้ร่วมวิจัย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ได้รับทุนสนับสนุนในการวิจัยจาก สำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ 2559  
กุมภาพันธ์ 2560

## คำนำ

การวิจัย “โครงการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน” มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ เพื่อจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ โดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทางหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม วิธีการดำเนินโครงการและกรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัย สาเหตุของพฤติกรรมการรักษาวินัย ทฤษฎีในการสร้างเสริมและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยของข้าราชการ รวมทั้งกรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Designs) แบบสามเส้า (Triangulation) ตามแนวคิดของ เครสเวลล์ และคลาร์ก (Creswell & Clark, 2011) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพไปพร้อมกันกับการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การเก็บข้อมูลในประเด็นเดียวกันเพื่อนำมาสู่ข้อสรุปเดียวกัน เพื่อให้หน่วยงานราชการสามารถนำ “คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน” ไปปรับใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

คณะผู้วิจัย ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้มอบความไว้วางใจให้สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นที่ปรึกษาสำหรับการศึกษาวิจัยโครงการดังกล่าว และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คณะผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน	7
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	139
บทที่ 4 รายงานการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ	142
บทที่ 5 รายงานการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการ	162
บทที่ 6 รายงานการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ	192
บทที่ 7 รายงานการประชุมระดับความคิดเห็นจากผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญ ด้านการรักษาวินัยข้าราชการ	222
บทที่ 8 คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน	230
เอกสารอ้างอิง	274
ภาคผนวก ก	286
ภาคผนวก ข	294
ภาคผนวก ค	330

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. หลักการและเหตุผล

ในการพัฒนาระบบราชการไทยได้ให้ความสำคัญกับการป้องกัน ส่งเสริม พัฒนา และการรักษาวินัยของข้าราชการ เพื่อดำรงการเป็นคนดี คนเก่ง ดังข้อบัญญัติที่ระบุไว้ในกฎหมายที่ข้าราชการต้องปฏิบัติมีดังนี้

1) มาตรา 87 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด และ 2) มาตรา 90 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยของผู้บังคับบัญชาความว่า เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ทราบโดยเร็ว และให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้โดยเร็วด้วยความยุติธรรมและปราศจากอคติ หากละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ หรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริตให้ถือว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัย รวมถึงมติในการประชุม ได้แก่ 1) มติ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 9/2553 เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2553 เห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และสำนักงาน ก.พ. ได้ออกหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 43 ลงวันที่ 30 กันยายน 2553 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกัน มิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และ 2) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2556 เห็นชอบตามที่ ก.พ. เสนอ ซึ่งได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด และให้ถือว่าการที่การรักษาวินัยของข้าราชการมิได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบ เพราะมิได้เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจต้องรับผิดชอบทางวินัยด้วย และสำนักงาน ก.พ. ได้ออกหนังสือ ที่ นร 1011/ว 12 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2556 เพื่อแจ้งเวียนให้กระทรวง กรม จังหวัดทราบและถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว

ในปีงบประมาณ 2558 ที่ผ่านมา สำนักมาตรฐานวินัย ดำเนินการติดตามประเมินผลการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนทุกระดับทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อหาข้อมูลในเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนให้บรรลุผล ผลการสำรวจพบว่า การดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้พฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนดีขึ้น หรือการกระทำผิดวินัยลดจำนวนลง ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการรักษาวินัย และผลการสำรวจยังพบว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) หรือการสร้างวินัยเชิงบวก ยังมีการดำเนินการค่อนข้างน้อย มีลักษณะซ้ำเดิม เนื่องจากหน่วยงานราชการไม่มีแนวทางดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และพันธกิจของสำนักงาน ก.พ. ที่ให้การรับราชการเป็น “ทางเลือกแรก” และ “ทางเลือกสุดท้าย” ของการประกอบอาชีพสำหรับ “คนเก่งที่มีจิตสาธารณะ” และเพื่อให้ส่วนราชการมี “คนคุณภาพ” (เก่งและดี) จำนวนมากพอที่จะ “สร้างการเปลี่ยนแปลง” ทางสังคมและเศรษฐกิจเพื่อให้ประชาชน “กินอิ่ม นอนอุ่น อยู่เย็น เป็นสุข”

ดังนั้น การที่ข้าราชการมีแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยจะทำให้ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาวินัย ปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องตามข้อกำหนดวินัย และมีพฤติกรรมรักษาวินัยที่ดีขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจรัฐ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม (เช่น การให้บริการที่ดี การช่วยแก้ปัญหาสังคม) ทั้งอาจส่งผลให้สถิติการกระทำผิดวินัยของข้าราชการลดลง ซึ่งจะส่งผลในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนต่อข้าราชการหรือระบบราชการได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.2 เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการเกี่ยวกับวิธีการ แนวทาง หรือข้อเสนอแนะในการรักษาวินัยข้าราชการ

2.3 เพื่อจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ โดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทางหรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 3. ขอบเขตการศึกษา

- 3.1 ศึกษารวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 3.2 ศึกษารวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ
- 3.3 ศึกษารูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทางหรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการเพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 4. ขอบเขตงาน

- 4.1 จัดทำแผนการดำเนินงานโครงการและกรอบแนวคิดการดำเนินงาน
- 4.2 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยในประเทศไม่น้อยกว่า 2 หน่วยงาน และต่างประเทศไม่น้อยกว่า 1 หน่วยงาน
- 4.3 รวบรวมและวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการเกี่ยวกับวิธีการ แนวทาง หรือข้อเสนอแนะในการรักษาวินัยข้าราชการ โดยดำเนินการดังนี้
  - 4.3.1 การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ จำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 ชุด
  - 4.3.2 การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการ โดยจัดการประชุม จำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน และหน่วยงานละ 1 ครั้ง จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 คน โดยจัดการประชุม ครึ่งวันทำการและจัดในสถานที่ราชการ
  - 4.3.3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ จำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน
  - 4.3.4 จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารหน่วยงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง ๆ ละไม่น้อยกว่า 10 คน
- 4.4 ตรวจสอบคุณภาพงานคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน
- 4.5 จัดกิจกรรมการเผยแพร่ผลการศึกษาไม่น้อยกว่า 1 ครั้งโดยจัดทำเอกสารประกอบการสัมมนา สำหรับผู้เข้าร่วมการสัมมนาไม่น้อยกว่า 400 ชุด และดำเนินการตกแต่งสถานที่จัดงาน

4.6 จัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน โดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษา วินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทางหรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการเพื่อนำมาปรับ ใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 5. กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนของหน่วยงานราชการส่วนกลาง ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

## 6. กิจกรรมการดำเนินงานตามระยะเวลา 8 เดือน

กิจกรรม	ระยะเวลา	ปี พ.ศ. 2559								
		เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	
1. จัดทำแผนดำเนินโครงการ และศึกษา รวบรวม องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดการ ดำเนินงานและกำหนดส่วนราชการส่วนกลางที่เป็น กลุ่มเป้าหมาย		←→								
2. ดำเนินงานตามโครงการประกอบด้วย การสำรวจ ความคิดเห็น การประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์ การประชุมระดมความคิดเห็นกับกลุ่มเป้าหมาย			←→							
3. จัดทำรูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทาง ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการ						↔				
4. ตรวจสอบคุณภาพงาน						↔				
5. ดำเนินการเผยแพร่ผลการศึกษาแก่ส่วนราชการ						25 ส.ค.				
6. จัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ							←→			→

## 7. ผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวัง

### 7.1 ผลผลิต

7.1.1 รายงานผลการศึกษาข้อมูลองค์ความรู้ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ และแผนดำเนินโครงการ รวมทั้งกรอบแนวคิดการดำเนินงาน

7.1.2 รายงานผลการดำเนินกิจกรรม ดังนี้

- การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ จำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 ชุด
- การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการ โดยจัดการประชุมจำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน และหน่วยงานละ 1 ครั้ง จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 คน โดยจัดการประชุมครึ่งวันทำการ และจัดในสถานที่ราชการ
- การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ จำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน
- การประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารหน่วยงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ไม่น้อยกว่า 1 ครั้งๆ ละไม่น้อยกว่า 10 คน

7.1.3 รายงานการตรวจสอบคุณภาพงานคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

7.1.4 รายงานผลการจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลการศึกษแก่ส่วนราชการ

7.1.5 คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน โดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษา

วินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทางหรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการ เพื่อนำมาปรับใช้การดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 7.2 ผลลัพธ์

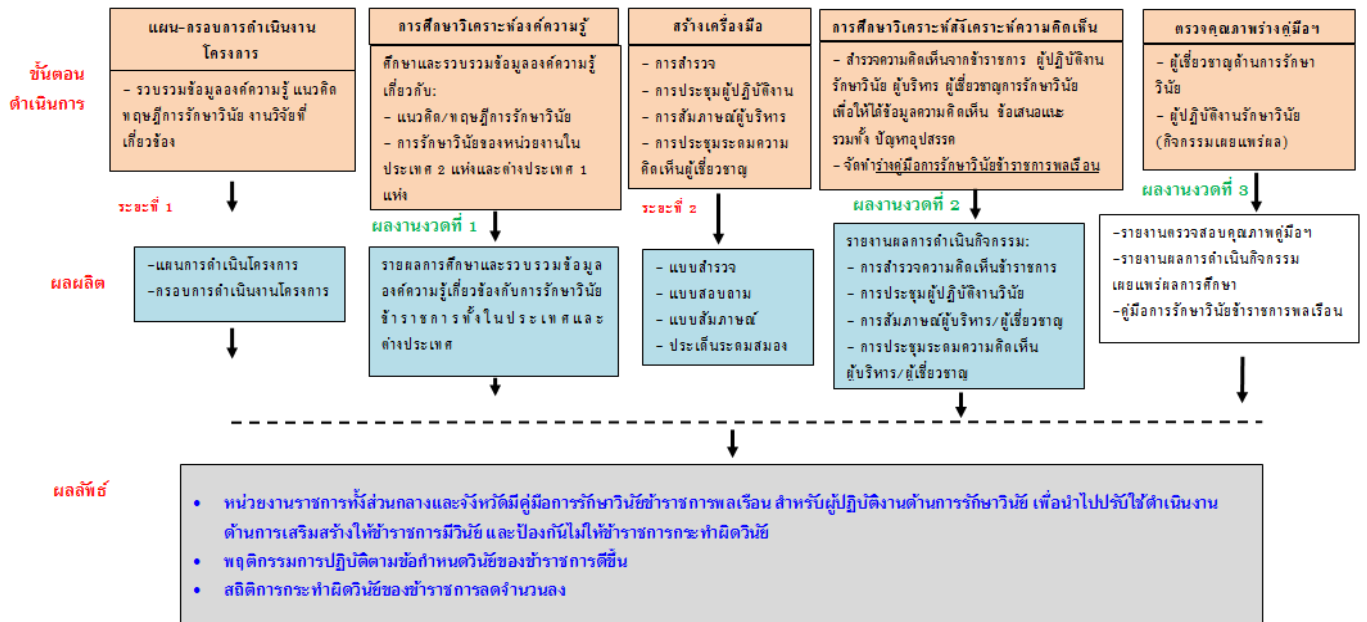
หน่วยงานราชการส่วนกลางและจังหวัด มีคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน เพื่อนำมาปรับใช้การดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 12. กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

จากการศึกษาวิจัยทั้งสองระยะด้วยการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการที่เป็นข้อมูลทั้งในประเทศและต่างประเทศ การรวบรวมองค์ความรู้แนวคิดทฤษฎีการรักษาวินัยและการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้มาจาก 1) ผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการที่เกี่ยวข้อง 2) ผลการสัมภาษณ์กลุ่มหรือการสนทนากลุ่มด้วยการจัดประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ และ 3) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลกับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และ 4) ผลการประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ มาประมวลผล



เพื่อให้ได้องค์ความรู้ทั้งหมดมาสู่การกำหนดเป็นเนื้อหาในคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ที่ประกอบด้วยรูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทางที่เหมาะสมในการป้องกัน เสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการให้มีรักษาวินัยในตนเองและวินัยส่วนรวม และผู้วิจัยนำผลสรุปที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มาพัฒนาเป็นคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประโยชน์ต่อข้าราชการที่มีบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของหน่วยงานสามารถนำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนนี้ไปปรับใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการทั้งในส่วนกลางและจังหวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเกิดการขยายผลในกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมรักษาวินัยหรือมีสติการกระทำผิดวินัยของข้าราชการลดลงต่อไป ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นกรอบการดำเนินงาน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัย: ความหมายและองค์ประกอบ

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีในการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมการรักษาวินัย

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีในการสร้างเสริมและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยของข้าราชการ

ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์

#### ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัย: ความหมายและองค์ประกอบ

การรักษาวินัยเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์การ การรักษาวินัยทำให้พนักงานรับรู้และตระหนักถึงระเบียบ กฎข้อบังคับ และมาตรฐานแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อความเป็นระเบียบราบรื่นขององค์การ<sup>1</sup>

##### 1.1 ความหมายและประเภทของวินัย

คำว่า “วินัย” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Discipline ซึ่งใน Oxford Advanced learner’s Dictionary อธิบายว่า Discipline มี 3 ความหมาย

*ความหมายแรก* หมายถึง การปฏิบัติการณ์ฝึกอบรมประชาชนเพื่อให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่ง และจะถูกลงโทษถ้ามีการฝ่าฝืน ผลของการฝึกอบรมคือ การควบคุมความประพฤติหรือสถานการณ์  
*ความหมายที่สอง* หมายถึง วิธีการฝึกอบรมจิตใจหรือร่างกายหรือการควบคุมความประพฤติ และ*ความหมายสุดท้าย* หมายถึง ความสามารถในการควบคุมความประพฤติหรือวิธีการดำเนินชีวิตการทำงาน

ส่วน เดสเลอร์<sup>2</sup> ได้นิยาม วินัย ว่าเป็นวิธีการที่จะแก้ไขปัญหา หรือ ลงโทษพนักงานเนื่องจากมีการละเมิดกฎข้อบังคับขององค์การ

<sup>1</sup> Schwartz, R., Miller, E., Spitz, J. (1981). *Employee Discipline*: United States Civil Service Commission. University of California, Los Angeles; California. Retrieved on December 21, 2015 from <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=coo.31924001932098;view=1up;seq=2>

<sup>2</sup> Dessler, G. (2001). *A Framework for Management*. Prentice Hall.

รู,บายอาร์สและซาฮรา<sup>3</sup> ได้ให้ความหมาย วินัย ว่าหมายถึง เงื่อนไขภายในองค์กรที่พนักงานรับรู้ และคาดหวังที่จะปฏิบัติตาม เช่น กฎ มาตรฐาน และนโยบาย เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายที่ครอบคลุมหลายประเด็น ดังเช่น เม็กกินสัน<sup>4</sup> ได้อธิบายว่า Discipline มาจากคำว่า Disciple ซึ่งแปลว่า ผู้ปฏิบัติตาม จึงมีความหมายโดยนัยว่า การมีวินัยที่ดีเป็นผลของการนำที่ดี ซึ่งวินัย จะมีความหมายในแง่ใดแง่หนึ่งที่แตกต่างกันดังนี้ 1) ลักษณะที่เป็นการควบคุมตนเอง (Self-Control) คือ มุ่งไปที่การพัฒนาตนเอง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการ ซึ่งอาจเรียกว่า วินัยในตนเอง (Self-Discipline) 2) ลักษณะที่เป็นเงื่อนไข ที่ทำให้มีพฤติกรรมอันเป็นระเบียบ (Condition for Orderly Behavior) คือ มุ่งที่การควบคุมคนในองค์กรให้มีความเป็นระเบียบ โดยใช้วิธีการชักนำต่างๆ เช่น การสร้างขวัญและความสามัคคี เป็นต้น และ 3) ลักษณะที่เป็นกระบวนการทางนิติธรรม (Judicial due Process) คือ มุ่งไปที่กระบวนการตามกำหนดกฎเกณฑ์ในการพิจารณาความผิดทางวินัย ซึ่งได้ออกกฎระเบียบ ข้อกำหนดที่ให้ปฏิบัติและห้ามไม่ให้ปฏิบัติ กำหนดโทษของการฝ่าฝืน และการดำเนินการเพื่อลงโทษผู้กระทำผิด

ประวิณ ฦ นคร<sup>5</sup> ได้กล่าวว่า โดยทั่วไป วินัยมีความหมายได้ 2 ทาง ได้แก่ 1) ความหมายในทางนามธรรม หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรม (Behavior) ที่คนแสดงออกมาซึ่งเป็นการควบคุมตนเอง แสดงออกถึงการยอมรับหรือปฏิบัติตามการนำหรือการบังคับบัญชา แสดงถึงความเป็นระเบียบอยู่ในแบบแผน ดังนั้นวินัยตามความหมายนี้ จึงเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยมีที่มาจากพื้นฐานทางจิตใจ และ 2) ความหมายในทางรูปธรรม หมายถึง ปทัสถาน (Norm) หรือข้อปฏิบัติสำหรับคนในองค์กร โดยในแต่ละองค์กรจะมีแนวทางการบริหารที่มีการกำหนดปทัสถาน กฎระเบียบให้คนในองค์กรประพฤติยึดถือปฏิบัติแตกต่างกัน โดยมุ่งหวังให้สมาชิกปฏิบัติและละเว้นการปฏิบัติ กำหนดโทษของการฝ่าฝืน และดำเนินการเพื่อลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนนั้น

ส่วน พน์ส หันนาคินท์<sup>6</sup> ได้แยกองค์ประกอบของ วินัยเป็นสองส่วน ได้แก่ 1) วินัยทางกาย (Physical Discipline) หมายถึง ระเบียบหรือเครื่องกำหนดแนวทางความประพฤติที่แสดงออกทางกายที่สามารถ

<sup>3</sup> Rue, Leslie W.; Byars, Lloyd L.; Zahra, Shaker A. (1996). *Strategic Management*. Published by Irwin, Chicago, IL.

<sup>4</sup> Megginson, L. C. (1977). *Personnel and human resources Administration* (3<sup>rd</sup> ed.). p. 563.

<sup>5</sup> ประวิณ ฦ นคร.(2528). *คู่มือการสร้างวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 23-25.

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2531). *การเสริมสร้างวินัยข้าราชการพลเรือน*. เอกสารประกอบการสัมมนาโดย พน์ส หันนาคินท์. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ. หน้า1-2

ตรวจสอบได้จากการแสดงความสามารถนั้นโดยตรงว่าเป็นไปตามวินัยที่ได้กำหนดไว้ และ 2) วินัยทางจิต (Mental Discipline) เป็นระเบียบและความสำนึกในจิตใจที่จะควบคุมความประพฤติทางกายให้เป็นไปตามความต้องการ สิ่งที่จะประกันได้ว่าคนจะไม่ประพฤติออกนอกระเบียบก็คือ ความมีสติสัมปชัญญะ ความรู้จักผิดชอบชั่วดี หรือการมีวินัยทางจิตนั่นเอง

เมื่อมีวินัยทางจิตแล้วก็จะบังคับให้ความประพฤติของตนไปในแนวทางที่ถูกต้องอย่างแน่นอน ไม่มีใครจะบังคับตัวเองให้ประพฤติดีได้เท่ากับตัวเอง โดยเฉพาะเมื่อมีวินัยทางจิตดีแล้วก็จะ เป็นเครื่องรับประกันได้ว่าความประพฤติของบุคคลย่อมจะเป็นไปในทางที่ดี เพราะการมีวินัยทางจิตสามารถทำได้โดยไม่ต้องมีใครบังคับหรือไม่ต้องใช้ความพยายามที่จะทำดี นอกจากนี้ กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์<sup>7</sup> ยังได้อธิบายลักษณะของบุคคลที่มีวินัยในตนเองและมีวินัยส่วนรวมสำหรับหมู่คณะ

จากความหมาย “วินัย” ข้างต้นจึงสามารถแบ่งองค์ประกอบของ “วินัย” เป็น 2 ประเภท ได้แก่

**1. การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)** เป็นลักษณะทางจิตที่แสดงออกมาในลักษณะพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมหรือมีใครมาบังคับ จึงหมายถึง วินัยที่ปฏิบัติเพื่อบังคับตนเองและความมีวินัยในตนเองจะช่วยให้บุคคลรู้จักบังคับตนเอง มีกำลังใจที่จะกระตุ้นเพื่อให้ตนเองปฏิบัติสิ่งที่ปรารถนา ปฏิบัติตามระเบียบที่ตนมีหน้าที่อยู่โดยไม่มีใครบังคับ เช่น ทำงานสำเร็จทันตามเวลา ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สนใจ ตั้งใจ ขยันทำงานไม่คิดเอาเปรียบเมื่อทำงานกับหมู่คณะ บุคคลที่มีวินัยในตนเองจึงเป็นที่ยอมรับของสังคมและได้รับความยกย่อง

**2. การมีวินัยส่วนรวม (External Authority Discipline)** กำหนดโดยองค์การ (Organizational Discipline) เป็นการกำหนดข้อปฏิบัติ ข้อบังคับเพื่อเป็นแบบแผนให้สมาชิกกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การ ประพฤติปฏิบัติ และระบุนโทษเมื่อบุคคลละเมิดข้อห้าม จึงหมายถึง การมีวินัยที่ออกมาจากอำนาจภายนอกเพื่อบังคับให้ส่วนรวมปฏิบัติตามให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น การมีวินัยส่วนรวมนี้จะต้องตั้งกฎเกณฑ์เป็นแนวทางกว้างๆ ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งมีข้อดี ในการรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันให้อยู่ในระดับดี และสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์นั้นให้ดียิ่งขึ้น เป็นข้อบังคับให้บุคคลสามารถควบคุมตนเองให้เป็นไปตามข้อตกลงของหมู่คณะ สามารถดำเนินงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ปรากฏในรายละเอียดของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

<sup>7</sup> กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์. (2548). *การบริหารกิจการนักเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

## 1. การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)

วินัย ในส่วนนี้ให้ความสำคัญกับการป้องกัน เสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการรักษาความมีระเบียบวินัยและปฏิบัติตามข้อบังคับ คือ การมีวินัยในตนเอง โดยมีผู้ให้ความหมายหลายท่าน เช่น อาร์เธอร์<sup>8</sup> กล่าวว่า การมีวินัยในตนเอง คือ ความเคยชินจากปฏิบัติในการควบคุมตัวเองท่ามกลางแรงกระตุ้นต่างๆ ให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ รวมถึงการรู้จักกลบเกลื่อนตนเองเมื่อกระทำผิดด้วย

บริสเบน<sup>9</sup> กล่าวถึงวินัยในตนเองว่า เป็นเป้าหมายสูงสุดในการฝึกวินัย ต้องการให้ผู้ฝึกสามารถควบคุมพฤติกรรมตนเองได้ด้วยตนเอง โรส<sup>10</sup> ได้กล่าวว่า การมีวินัยในตนเองเป็นความรับผิดชอบโดยไม่ต้องมีผู้อื่นคอยควบคุม มีความตั้งใจจริงอย่างแรงกล้าในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช<sup>11</sup> ว่าเป็นการแสดงออกถึงวินัยที่มองเห็นได้จากภายนอก โดยเกิดจากภายในที่มาจากได้รับการอบรมสั่งสอนประกอบด้วยเหตุและผลอย่างดีในบรรยากาศที่รักและหวังดี กรมวิชาการ<sup>12</sup> ยังให้ความหมายของ วินัยในตนเองไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการคิด ตัดสินใจและเลือกกระทำตามข้อตกลงด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ปัญหาของตนและส่วนรวม และเพื่อประโยชน์ในการอยู่ร่วมกัน ในขณะที่ดวงเดือน พันธุมนาวิน<sup>13</sup> กล่าวถึงวินัยในตนเองในแง่ของความสามารถที่จะยับยั้งเป็นตัวของตัวเองที่จะให้รางวัลตนเองเมื่อทำความดีและลงโทษเมื่อทำความชั่ว ส่วน จินดา น้าเจริญ<sup>14</sup> กล่าวว่าวินัยในตนเองเป็นความสามารถในการควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามโดยไม่ต้องใช้คำสั่งหรืออำนาจบังคับ อรวรรณ พาณิชปฐมพงศ์<sup>15</sup> ยังให้ความหมายเพิ่มเติม ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามที่ตนมุ่งหวังไว้ โดยเกิด ความสำนึกว่าเป็นค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งจะไม่ทำการใดๆ ที่ทำให้เกิดความยุ่งยากเดือดร้อนต่อตนเองและบุคคลอื่นในอนาคต สอดคล้องกับ ปรีชา ธรรมา<sup>16</sup>

<sup>8</sup> Arthur. S. (1985). *The Peneuin: Dictionarv of Psvcholoev*. Eneland: Peneuin Group Inc.

<sup>9</sup> Brisbane, E. (1994). *The Development Child: Understanding Children and Parenting*. 6<sup>th</sup> ed. NY: Glencoe.

<sup>10</sup> Ross, Gregory E. (2012). *The Effects of Positive Behavioral Interventions and Support on Student Discipline Referrals and Attendance*. (2012). *Dissertations*. P.20.

<sup>11</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2532). *เอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย หน่วยที่ 11-15*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

<sup>12</sup> กรมวิชาการ. (2537). *คู่มือและสื่อสารพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง*. โครงการวิจัยและพัฒนาระบบงานแนะแนวในและนอกสถานศึกษา, ศูนย์แนะแนวการอาชีพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

<sup>13</sup> ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2538). *พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 1 พื้นฐานความเข้าใจทางจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 59.

<sup>14</sup> จินดา น้าเจริญ. (2540). *การศึกษาความมีวินัยในตนเองด้านสิ่งแวดล้อมของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดกิจกรรมเสริมลักษณะนิสัยแบบวางแผนปฏิบัติทบทวน*. ปริญญาโท. กศ.ม.(การศึกษาปฐมวัย). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

<sup>15</sup> อรวรรณ พาณิชปฐมพงศ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับพฤติกรรมด้านความมีวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. ปริญญาโท. กศ.ม.(วัดผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

<sup>16</sup> ปรีชา ธรรมา. (2546). *วินัยแห่งตน. สารานุกรมศึกษาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. หน้า 59.

กล่าวถึง การมีวินัยในตนเองว่าเป็นการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลด้วยความสามารถของตนเองได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับ โดยดเว้นหรือระงับยับยั้งการกระทำอันไม่เหมาะสมและนำตนไปสู่การกระทำอันเหมาะสมยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ<sup>17</sup> ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง คุณลักษณะทางจิตใจและพฤติกรรมที่ช่วยให้สามารถควบคุมตนเองและปฏิบัติตามระเบียบเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม

นอกจากนี้ กมลจันทร์ ชื่นฤทธิ<sup>18</sup> ยังให้ความหมาย วินัยในตนเองคือ ความสามารถของบุคคลในการควบคุมอารมณ์หรือพฤติกรรมตนเอง สามารถประพฤติปฏิบัติตนเป็นไปในลักษณะที่สังคมยอมรับและเกิดความสำนึกว่าเป็นค่านิยมที่ดีในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การรู้จักกาลเวลา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์และความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ บุญชม ศรีสะอาด<sup>19</sup> ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้หาองค์ประกอบของวินัยในตนเอง ซึ่งพบว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้านได้แก่ ความมุ่งมั่น ความอดทน ความพากเพียรไม่ย่อท้อ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ทางสังคม และความเชื่อมั่นในตนเอง

จากความหมายข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการมีวินัยในตนเองและการมีวินัยส่วนรวมเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรักษาวินัยข้าราชการ หากข้าราชการเป็นผู้ที่มีวินัยในตนเองสามารถควบคุมตนเอง มีจิตสำนึกที่ดี มีความตั้งใจที่จะควบคุมความประพฤติของตนให้แสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม ยับยั้งการทำความผิด โดยไม่ต้องมีการบังคับ จะส่งผลให้การรักษาวินัยข้าราชการใน ส่วนรวมประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ทำให้สามารถสรุปนิยามของการมีวินัยในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสมให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ได้ด้วยตนเอง และมีความสามารถที่จะแก้ไขตัวเองเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยไม่ต้องใช้คำสั่งหรืออำนาจบังคับจนเกิดความสำนึกถึงค่านิยมที่พึงงามในด้านต่างๆ เช่น มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต และความเป็นผู้นำ

**การมีวินัยส่วนรวม (External Authority Discipline) หรือวินัยองค์กร (Organizational Discipline)** เป็นลักษณะของวินัย (Nature of Discipline) ที่ใช้ควบคุมความประพฤติของบุคคลให้อยู่ในกฎเกณฑ์ที่กำหนด แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ 1) วินัยทางบวก (Positive Discipline) วินัยเป็นสิ่งที่พึงงามที่เกิด

<sup>17</sup> สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2540). *จิตพิสัย: มิตินี้สำคัญในการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ. หน้า 6.

<sup>18</sup> กมลจันทร์ ชื่นฤทธิ. (2550). *การพัฒนาความมีวินัยในตนเองของเด็กปฐมวัยที่ได้รับจากกิจกรรมประกอบเพลงคุณธรรมตามพระราชดำรัส*. ปริญญาโท กศ.ม.(การศึกษาปฐมวัย). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

<sup>19</sup> บุญชม ศรีสะอาด. (2555). *วินัยในตนเองและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง*. *วารสารวัดผลการศึกษา*, 17.



จากการสร้างบรรยากาศในองค์การให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน หลักการสร้างลักษณะวินัยเชิงบวก ประกอบด้วย การมีผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ การให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเจตคติที่ดี เป็นต้น และ 2) วินัยทางลบ (Negative Discipline) วินัยเป็นการลงโทษ การบังคับบัญชา หรือคำสั่งที่ให้พนักงานทำตามกฎหรือข้อบังคับนั้น ทำให้บุคลากรเกิดความกลัวต่อการกระทำซึ่งอาจถูกลงโทษ หลักการสร้างลักษณะวินัยเชิงลบ ประกอบด้วย การลงโทษ การตักเตือน การควบคุม ซึ่งเกิดจากการกระทำผิดวินัยของบุคคลในองค์การ

การกระทำผิดวินัย (Indiscipline) เป็นความประพฤติของพนักงานซึ่งถือเป็นการกระทำผิด (Misconduct) และการกระทำผิดวินัย (Indiscipline) ที่พบบ่อยในองค์การมักจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่เหมาะสมตามสัญญาจ้าง เช่น การฝ่าฝืนระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การขัดคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย การขาดงานหรือการมาทำงานสายโดยปราศจากเหตุผล การใช้เวลางานเพื่อทำงานส่วนตัว การพูดจาดูถูกเหยียดหยามที่สร้างความทะเลาะวิวาท มีปากเสียงเกิดความแตกแยกขาดความสามัคคีกันในหน่วยงาน การประมาทเลินเล่อในหน้าที่ การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่รอบคอบก่อให้เกิดความเสียหาย การทุจริตไม่ซื่อสัตย์ ลักขโมยทรัพย์สินของหน่วยงาน และการประพฤติผิดศีลธรรม<sup>20</sup> โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการกระทำผิดวินัยในองค์การ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญที่ก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัยของพนักงานในองค์การ เช่น การมีรายได้ไม่พอรายจ่ายหรือมีภาระหนี้สิน การเล่นการพนัน เทียบเตร ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย วัฒนธรรมที่ไม่ให้ความสำคัญต่อวินัย ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย<sup>21</sup>

## 1.2 ปัจจัยสาเหตุภายในองค์การมีผลต่อการกระทำผิดวินัย<sup>22</sup> มีดังนี้

1. วิธีบริหารจัดการที่ไม่เป็นธรรม (Unfair Management Practice) การจัดการที่ไม่เหมาะสม บางครั้งส่งเสริมความไม่เป็นธรรม เช่น การเลือกปฏิบัติ การบริหารจัดการที่ไม่ตรง ตามนโยบาย ความล่าช้า ในการชำระค่าจ้าง คุณภาพชีวิตการทำงานต่ำ เป็นต้น

<sup>20</sup> Schwartz, R., Miller, E., Spitz, J. (1981). *Employee Discipline: United States Civil Service Commission*. University of California, Los Angeles; California. Retrieved on December 21, 2015 from <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=coo.31924001932098;view=1up;seq=2>

<sup>21</sup> Klaas, B. & Wheeler, H. (1990). Managerial Decision Making about Employee Discipline: A Capturing Approach. *Personnel Psychology*, 43 (1), 117-134.

<sup>22</sup> Roa, V.SP. (2007). *Human Resource Management-Text & Cases*. New Delhi: Excel Books.

2. การขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Absence of Effective Leadership) จึงส่งผลต่อการจัดการที่ไม่มีทิศทาง ผู้บริหารที่ดีควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับวินัยที่ชัดเจน
3. อุปสรรคทางการสื่อสาร (Communication Barriers) อุปสรรคทางการสื่อสารและขาดการสื่อสารถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน
4. มาตรการทางวินัยแตกต่างกัน (Varying Disciplinary Measures) มาตรการทางวินัยขาดความสอดคล้องทำให้การดำเนินการทางวินัยไม่มีความยุติธรรม ดังนั้นควรรักษามาตรฐานการรักษาวินัยให้มีลักษณะเดียวกันตรงตามมาตรฐานวินัยที่ได้กำหนดไว้ มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดกระทำผิดวินัยเพิ่มมากขึ้น
5. ข้อบกพร่องของผู้บังคับบัญชา (Defective Supervision) ผู้บังคับบัญชาที่กระทำผิดต่อวินัยส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอาจสร้างปัญหามากมายต่อองค์การ
6. ไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาของบุคลากร (Inadequate Attention to Personnel Problems) ความล่าช้าในการแก้ปัญหาบุคลากรส่งผลต่อการกระทำผิดวินัย
7. ขาดจรรยาบรรณ (Absence of Code of Conduct) การขาดจรรยาบรรณสร้างความสับสนและยังเปิดโอกาสสำหรับการเลือกปฏิบัติ ในขณะที่การดำเนินการทางกฎ นโยบายไม่สอดคล้อง (Divide and Rule Policy) กับจรรยาบรรณ
8. ความล่าช้าในกระบวนการสอบสวนพิจารณากระบวนการร้องทุกข์ (Deferring Settlement of Employee Grievances)

### 1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจทางจริยธรรม

เป็นทฤษฎีในการจำแนกบุคคลที่มีวินัยในตนเอง ที่ให้ความสำคัญต่อการแสดงออกทางจริยธรรมและคุณธรรมของบุคคล ดังที่นักจิตวิทยาพัฒนาการได้ลงความเห็นว่าการมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) หรือความสามารถควบคุมตนเองอย่างถูกต้อง เป็นหลักชัยหรือเส้นชัยแห่งพัฒนาการทางจิตของบุคคล ดังนั้นการมีวินัยในตนเอง จึงเป็นลักษณะสำคัญของผู้มีบรรลุนิติภาวะทางจิต การมีวินัยในตนเอง จึงสามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดระดับพัฒนาการจิตของบุคคลได้ด้วยทฤษฎีแรงจูงใจทางจริยธรรมของ เพค ฮาวิกเฮอร์สและคณะ ได้นำเสนอทฤษฎีนี้โดยเชื่อว่า การควบคุมอีโก้ (Ego Control) และซูเปอร์อีโก้ (Super Ego Control) เป็นไปในลักษณะที่สมดุลกันจะส่งผลให้มนุษย์เกิดความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อผู้อื่นได้อย่างสมเหตุสมผล อนึ่งพลังในการควบคุมอีโก้และซูเปอร์อีโก้ภายในแต่ละบุคคลจะไม่เท่ากัน สืบเนื่องมาจากการได้รับความรู้จากจริยศึกษาที่แตกต่างกัน อันจะทำให้บุคคลแต่ละคนรู้ผลการกระทำของตนในระดับที่ต่างกัน จึง



ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมวิธีในตนเอง หรือการควบคุมของอีโก้และซูเปอร์อีโก้ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องนำความรู้ทางจริยธรรมมาช่วยในการสร้างพลังควบคุมของอีโก้และซูเปอร์อีโก้ให้อยู่ในระดับที่สมดุลเหมาะสม ซึ่งจะเริ่มต้นในวัยเด็ก จนกระทั่งสามารถพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ที่มีภาวะจิตสมบูรณ์ หรือกล่าวได้ว่า มีการควบคุมตนเองหรือมีวินัยในตนเองอย่างเหมาะสม จากทฤษฎีดังกล่าวมาข้างต้น จึงทำให้สามารถจำแนกบุคคลออกตามคุณลักษณะ 5 ประเภท<sup>23</sup> ดังนี้

1. พวกปราศจากจริยธรรม (Amoral Person) เป็นบุคคลที่มีพลังในการควบคุมอีโก้และซูเปอร์อีโก้ น้อยมาก บุคคลเหล่านี้จะยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง โดยจะถูกควบคุมจากความเห็นแก่ตัวของตนเอง เป็นผู้ที่ขาดการมีวินัยในตนเองหรือถ้ามีก็น้อยมาก

2. พวกเอาแต่ได้ (Expedient Person) หมายถึง บุคคลที่มีพลังในการควบคุมอีโก้ น้อย แต่มีพลังในการควบคุมซูเปอร์อีโก้มากขึ้นระดับปานกลางค่อนข้างน้อย บุคคลเหล่านี้จะยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางเหมือนบุคคลจำพวกแรก โดยกระทำทุกอย่างเพื่อความพึงพอใจและผลได้ของตนเอง เป็นผู้ที่ไม่มีความจริงใจต่อผู้อื่น จะยอมอยู่ภายใต้อำนาจของผู้ที่พร้อมจะเอื้อประโยชน์ให้ตนตามที่ต้องการได้ ลักษณะเช่นนี้จะปรากฏในระยวัยเด็กตอนต้น และบางกรณีจะติดตัวผู้นั้นไปตลอดชีวิต

3. พวกคล้อยตาม (Conforming Person) เป็นบุคคลที่มีพลังในการควบคุมอีโก้ น้อยดังเช่น 2 จำพวกแรก หากแต่มีพลังในการควบคุมซูเปอร์อีโก้ปานกลางค่อนข้างมาก บุคคลจำพวกนี้จะยึดพวกพ้องเป็นหลัก มักคล้อยตามผู้อื่นโดยไม่ไตร่ตรอง จึงมักตกอยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของกลุ่มและสังคม เป็นบุคคลที่มีวินัยในตนเองระดับปานกลางแต่ไม่แน่นอน

4. พวกตั้งใจจริงแต่ขาดเหตุผล (Irrational Person) เป็นบุคคลที่มีพลังในการควบคุมอีโก้ในระดับปานกลาง หากแต่มีพลังในการควบคุมซูเปอร์อีโก้มาก บุคคลจำพวกนี้จะยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติของสังคมเข้าไปเป็นลักษณะของตนเอง จึงเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายอย่างยึดมั่นศรัทธา แม้จะเป็นผู้ที่มีวินัยในตนเองค่อนข้างมาก หากแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยบุคคลเหล่านี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดด้วยเห็นว่าเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ แม้ว่าจะก่อปัญหาให้ผู้อื่นก็มิได้สนใจ จึงเป็นผู้ที่ขาดความยืดหยุ่นอย่างมีเหตุผล ดังนั้นบุคคลจำพวกนี้จึงไม่สามารถจัดได้ว่าเป็นผู้ที่สมบูรณ์ทางจริยธรรม

<sup>23</sup> Peck, R.F.; Havighurst, R.J & others. (1960). *The Psychology of Character Development*. NY:

5. พวกเขาเห็นแก่ผู้อื่นอย่างมีเหตุผล (Rational Altruistic Person) หมายถึง บุคคลที่มีพลังในการควบคุมอีโก้และซูปเปอร์อีโก้มาก จึงเกิดภาวะสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมและความสมเหตุสมผล โดยจะยึดหลักในการเห็นแก่ผู้อื่น จึงเป็นผู้ที่ตระหนักถึงการกระทำของตนที่จะส่งผลต่อผู้อื่นในสังคม ดังนั้นก่อนที่จะกระทำการใดๆ จะพิจารณาสิ่งนั้นอย่างมีเหตุมีผลและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับสังคม มีลักษณะของผู้ที่มีความรับผิดชอบและให้ความเคารพในเพื่อนมนุษย์โดยทั่วไป พร้อมทั้งจะเสียสละและเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ดังนั้นบุคคลประเภทนี้จึงสามารถควบคุมตนเองอย่างมีเหตุมีผล โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลกลุ่มในสังคม หรือแม้แต่อิทธิพลของกฎเกณฑ์โดยปราศจากเหตุผล บุคคลประเภทดังกล่าวมานี้จะพบได้ไม่มากนักในแต่ละสังคม และเป็นบุคลิกภาพที่สามารถพัฒนาถึงขีดสูงสุดของมนุษย์ได้

โดยสรุปทฤษฎีของเพค ฮาวิกเฮอร์สและคณะ นี้ชี้ให้เห็นว่า พื้นฐานของการควบคุมตนเองในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน จึงส่งผลต่อการพัฒนาการมีวินัยในตนเอง ดังนั้นหากเชื่อว่า การมีวินัยในตนเองจะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการพัฒนาจริยธรรม จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีจริยธรรมในขั้นสูงได้จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะในการควบคุมตนเองในขั้นสูงจึงเป็นคุณลักษณะทางจิตที่สำคัญของการเป็นผู้มีวินัยในตนเองสูงเช่นกัน

## ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีในการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการ

ในปัจจุบัน พบว่ามีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมรักษาวินัย ประกอบด้วย การมีจริยธรรม การไม่คดโกงหลอกลวง หรือศึกษาถึงการกระทำตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย โดยศึกษาทั้งด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการกระทำความดี และสถานการณ์ที่ขัดขวางการกระทำความดี แต่ส่วนใหญ่พบว่า สาเหตุสำคัญอยู่ที่จิตใจของผู้กระทำเป็นสำคัญ โดยแนวคิดทฤษฎีที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรม นั่นคือ ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior - TPB) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ฟิชไบน์และไอเซน<sup>24</sup> สร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจ อธิบายและทำนายพฤติกรรมที่บุคคลมีแนวโน้มจะคิดไตร่ตรองก่อนการกระทำ แต่เนื่องจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลมีข้อจำกัดอันเนื่องมาจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่าพฤติกรรม

<sup>24</sup> Ajzen, I. And Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

ทางสังคมส่วนใหญ่อยู่ภายใต้การควบคุมของจิตหรือความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมหรือเจตนาเชิงพฤติกรรม แต่ในความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมหลายพฤติกรรมไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาอย่างสมบูรณ์ (Incomplete Volition Control) เพราะการกระทำพฤติกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัย ปัจจัยอื่นที่มีใช้ปัจจัยที่เป็นเจตนารวมอยู่ด้วยระดับหนึ่ง เช่น เวลา เงิน ทักษะ ความร่วมมือจากบุคคลอื่น<sup>25</sup> โดยที่ ไอเซนได้เป็นผู้นำเสนอทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนในงานวิจัยที่ทำร่วมกับชิฟเตอร์<sup>26</sup> โดยที่ทฤษฎีนี้ได้แก้ไขข้อจำกัดของทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลที่สามารถอธิบายพฤติกรรมได้เฉพาะพฤติกรรมที่อยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาเท่านั้น

ดังนั้น ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลอธิบายการกระทำของบุคคลด้วยตัวแปร 2 ตัวหลัก คือ เจตคติ ต่อผลแห่งการกระทำและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ไอเซนจึงได้เพิ่มตัวแปรการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเข้าไปด้วยเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำนายพฤติกรรมที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น จึงสรุปหลักการของ ทฤษฎีการกระทำตามแผน นั่นคือ พฤติกรรมของมนุษย์ ที่ถูกกำหนดโดยปัจจัยเชิงสาเหตุหลักคือ เจตนาในการกระทำพฤติกรรม (Intention) และการรับรู้การควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) โดยเจตนาในการกระทำพฤติกรรมได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ เจตคติต่อการกระทำพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม และการรับรู้การควบคุมพฤติกรรม<sup>27</sup> โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1. เจตนาในการกระทำพฤติกรรม (Intention)** เป็นความต้องการ ความเป็นไปได้ ความตั้งใจ ความพยายาม หรือการวางแผนของบุคคลที่จะทำพฤติกรรมหนึ่งๆ ตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน เจตนาเป็นตัวทำนายพฤติกรรม สำหรับการวัดเจตนา สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ ความสอดคล้องกับการวัดพฤติกรรมในแง่การกระทำ เป้าหมาย เวลา และบริบท นอกจากนี้ หากเป็นการศึกษาประเภทพฤติกรรม การวัดเจตนาก็ต้องทำให้ครอบคลุมการกระทำเดียวที่ครบถ้วนในประเภทพฤติกรรมที่ศึกษา ซึ่งตามแนวคิดของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนเจตนาเชิงพฤติกรรมถือเป็นปัจจัยที่มีส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของมนุษย์

<sup>25</sup> Ajzen, I. (1991). *Theory of Planned Behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 50,179-211.

<sup>26</sup> Schifter, D. E., & Ajzen, I. (1985). Intention, perceived control, and weight loss: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 843-851.

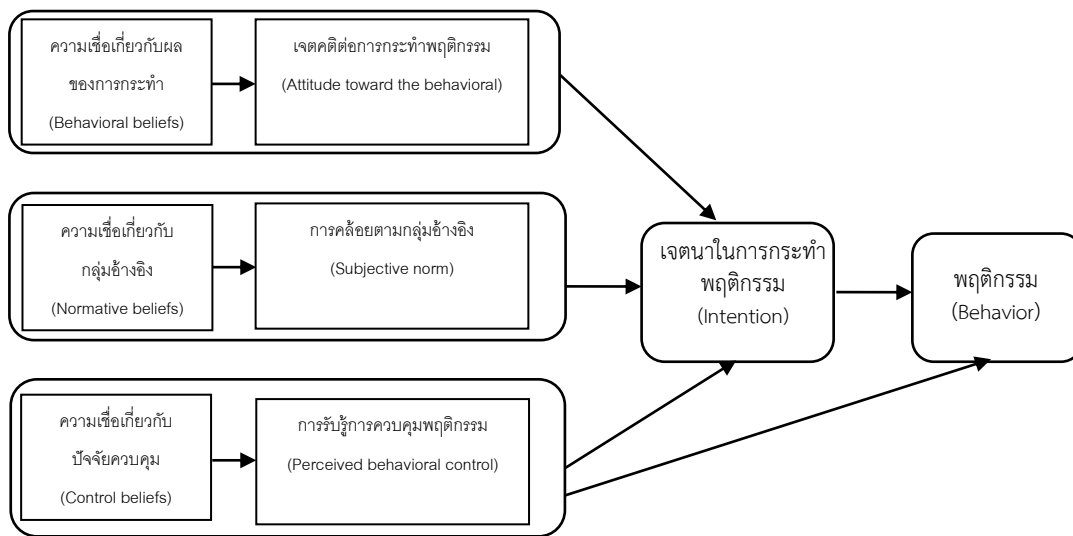
<sup>27</sup> Ajzen, I. (2006). *Constructing a TPB questionnaire: Conceptual and methodological consideration*. <http://people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb.measurement.pdf>.

2. **เจตคติต่อการกระทำพฤติกรรม (Attitude towards behavior)** เป็นความรู้สึกเชิงประเมินค่าทั้งทางบวกและทางลบต่อการกระทำพฤติกรรม เจตคติต่อการกระทำพฤติกรรมถูกกำหนดโดยความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral beliefs) ซึ่งเป็นผลรวมระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับผลของการกระทำพฤติกรรม (Beliefs about outcome) และการประเมินผลของการกระทำพฤติกรรมนั้นว่าจะเป็นผลบวกหรือลบ (Evaluation of outcome) ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมนี้ส่งผลทางอ้อมต่อเจตนาในการกระทำพฤติกรรม โดยผ่านเจตคติต่อการกระทำพฤติกรรม ในบางครั้งจึงอาจเรียกความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมว่า เจตคติทางอ้อม

3. **การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม (Subjective norm)** เป็นการรับรู้ว่าคุณค่าที่มีความสำคัญต่อเขาส่วนมากได้กระทำพฤติกรรม หรือต้องการให้กระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรมถูกกำหนดโดยความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง (Normative beliefs) ซึ่งเป็นผลรวมของผลคูณระหว่างความเชื่อของกลุ่มอ้างอิงต่อการกระทำพฤติกรรมของตนว่าควรทำหรือไม่ควรทำ กับแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Motivation to comply) ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงส่งผลทางอ้อมต่อเจตนาในการกระทำพฤติกรรม โดยผ่านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม ในบางครั้งจึงอาจเรียกความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงว่า การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงทางอ้อม

1. **การรับรู้การควบคุมพฤติกรรม (Perceived behavioral control)** เป็นความคิดในการประเมินความยากง่ายที่จะกระทำพฤติกรรม และความเชื่อว่าสามารถควบคุมการกระทำพฤติกรรมได้มากน้อยเพียงใด การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมถูกกำหนดโดยความเชื่อเกี่ยวกับปัจจัยควบคุม (control beliefs) ซึ่งเป็นผลรวมของผลคูณระหว่างความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับการมีอยู่ของปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งเสริมหรือขัดขวางการกระทำพฤติกรรม (Beliefs about the presence of control factors) กับการรับรู้ถึงพลังของปัจจัยเหล่านั้นที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำพฤติกรรม (Perceived power of the control factor) ความเชื่อเกี่ยวกับปัจจัยการควบคุมส่งผลทางอ้อมต่อความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรม โดยผ่านการรับรู้การควบคุมพฤติกรรม ในบางครั้งจึงอาจเรียกว่าความเชื่อเกี่ยวกับปัจจัยควบคุมว่า การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมทางอ้อม

จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในการอธิบายและทำนายพฤติกรรมตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนแสดงดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

ที่มา: Ajzen, I. (2006). Constructing a TPB questionnaire: Conceptual and methodological consideration. <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>.

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้นำทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนไปใช้ในการวิจัยอย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยจึงประมวลงานวิจัยที่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนไปใช้ในการอธิบายพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมรักษาวินัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านจริยธรรมและคุณธรรม ดังเช่น เอลลิส และเอเรลลี<sup>28</sup> ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมเจตนาในการรายงานการกระทำผิดวินัย โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นทหารประจำการในกลุ่ม DIF จำนวน 109 คน ผลการศึกษาพบว่า การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีผลต่อพฤติกรรมเจตนาในการรายงานการกระทำผิดวินัยอย่างน่าเชื่อถือได้ทางสถิติ และ อัญชลี โมกขาว<sup>29</sup> ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติต่อวิชาชีพ และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงกับเจตนาในการกระทำพฤติกรรมจริยธรรมของพยาบาลวิชาชีพและศึกษาตัวแปรทำนายเจตนาในการกระทำพฤติกรรม

<sup>28</sup> Ellis, S. & Arieli, S. (1999). Predicting intentions to report administrative and disciplinary infractions: Applying the reasoned action model. *Human Relations*, 52(7), 947-967

<sup>29</sup> อัญชลี โมกขาว. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติต่อวิชาชีพและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง กับความตั้งใจกระทำพฤติกรรมจริยธรรมของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ พย.ม.(พยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จริยธรรมของพยาบาลวิชาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐจำนวน 450 คน ซึ่งศึกษาโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ผลการวิจัยพบว่า 1) พยาบาลวิชาชีพมีเจตคติต่อวิชาชีพทางบวกน้อย มีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และมีเจตนาในการกระทำพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติการพยาบาลทางบวกระดับปานกลาง 2) ระดับการศึกษาและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเจตนาในการกระทำพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ 3) กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายเจตนาในการกระทำพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ ระดับการศึกษาและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของเจตนาในการกระทำพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติการพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 7.25 และ สุธา เจียรนัยกุลวานิช<sup>30</sup> ศึกษาเจตนาในการกระทำพฤติกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมของนักศึกษา และวิเคราะห์จุดกำเนิดของเจตนาในการกระทำพฤติกรรม โดยใช้กรอบทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ได้แก่ เจตคติต่อพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) ประกอบด้วยกระบวนการเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ นักศึกษาคณะบัญชี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ จำนวน 35 คน ประเด็นที่ศึกษา คือ ความตั้งใจที่จะกระทำหรือเจตนากระทำพฤติกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรม 4 มิติ ประกอบด้วย คุณธรรมที่เป็นปัจจัยแรงผลักดัน คุณธรรมที่เป็นปัจจัยหล่อเลี้ยง คุณธรรมที่เป็นปัจจัยเหนี่ยวรั้ง และคุณธรรมที่เป็นปัจจัยสนับสนุน ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษามีเจตนาในการกระทำพฤติกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมครบทั้ง 4 มิติ โดยมิติที่เด่นชัดที่สุดคือ มิติคุณธรรมที่เป็นปัจจัยเหนี่ยวรั้ง ได้แก่ ความมีสติ ความรอบคอบและความตั้งใจให้ดี โดยนักศึกษาส่วนใหญ่ระบุความตั้งใจจริงที่จะนำคุณธรรมในประการนี้ไปประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวัน และพบว่า จุดกำเนิดของคุณธรรมในใจ เกิดจากการมีเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมคุณธรรมโดยพบว่า นักศึกษามีความเข้าใจและตระหนักถึงคุณค่าของคุณธรรมในการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ยังพบว่า เจตนาในการกระทำพฤติกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรม เกิดจากการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง โดยได้รับอิทธิพลจากครูผู้สอนที่คอยย้ำเตือนถึงความสำคัญของคุณธรรมดังกล่าวต่อการดำรงชีวิตอย่างปกติสุข ตลอดจนการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองผ่านคำมั่นสัญญาที่นักศึกษาได้ให้ไว้กับครูผู้สอนโดยสมัครใจ

<sup>30</sup> สุธา เจียรนัยกุลวานิช. (2556). เจตนาเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรม: วิเคราะห์เชิงประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน. การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

นอกจากนั้น พันธุ์ทิพย์ เอมะบุตร<sup>31</sup> ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการในช่วงเวลาโยกย้ายผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ในกลุ่มข้าราชการสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ระดับสำนัก/กองที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ทศนคติต่อการทำงานในช่วงโยกย้ายผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับเจตนาในการกระทำ ในขณะที่บรรทัดฐานของกลุ่มอ้างอิงและการรับรู้การควบคุมพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเจตนาในการกระทำ และเมื่อพิจารณาที่พฤติกรรมการทำงานในช่วงการโยกย้ายผู้บังคับบัญชา พบว่า พฤติกรรมการทำงานในช่วงการโยกย้ายผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับเจตนาในการกระทำและการรับรู้การควบคุมพฤติกรรม

### ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีในการสร้างเสริมและพัฒนาเพื่อรักษาวินัยของข้าราชการ

ในการดำเนินการสร้างเสริมและพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมรักษาวินัยให้ยั่งยืนต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องมีศึกษาและประยุกต์ใช้หลายทฤษฎีเพื่อมาอธิบายและเป็นกรอบในการศึกษาค้นหา รูปแบบแนวทาง วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยของข้าราชการจากสภาพการณ์จริงหรือในบริบทของแต่ละหน่วยงานราชการซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีทางจิตวิทยาและพฤติกรรมและทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้

ในการนำเสนอทฤษฎีทางจิตวิทยาและพฤติกรรมในการศึกษาครั้งนี้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายการเกิดหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรักษาวินัยของบุคคลทำงานได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนไปเมื่อมีการจัดโปรแกรม กิจกรรมให้สอดคล้องกับคุณลักษณะทางจิตและสภาพแวดล้อมในองค์การมีดังนี้

#### 3.1 ทฤษฎีการสร้างเสริมวินัยและจริยธรรมแบบ 3 มิติ

มาลี จุฑา<sup>32</sup> ได้นำทฤษฎีนี้มาจากการที่คณะกรรมการข้าราชการครู ได้คิดค้นระบบการสร้างเสริมวินัย ซึ่งเกิดจากการผสมผสานแนวคิดทางการศึกษาและจิตวิทยาที่มีผลการวิจัยสนับสนุนว่า ใช้เสริมสร้างวินัยและจริยธรรมได้ดีโดยนำมาผสมผสานเข้ากับระบบการบริหารที่ถือว่า วินัยเกิดจากภาวะผู้นำและทฤษฎีนี้ถือว่าการสร้างวินัยและจริยธรรมเป็นกระบวนการที่มีจุดหมายแน่นอนและต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง 3 ขั้นตอน ดังนี้

<sup>31</sup> พันธุ์ทิพย์ เอมะบุตร. (2553). พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการในช่วงเวลาโยกย้ายผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of planned behavior): กรณีศึกษาส่วนราชการแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

<sup>32</sup> มาลี จุฑา. (2542). จิตวิทยาการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.



**ขั้นที่ 1 การสร้างศรัทธา** เชื่อว่าการจะทำให้ผู้ใดปฏิบัติในสิ่งใด หรือแม้กระทั่งปฏิบัติตามวินัยในเรื่องต่างๆ สิ่งหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติคือ การสร้างศรัทธา โดยกระบวนการเสริมสร้างค่านิยม หรือการทำให้เกิดค่านิยมร่วมกัน (Value Clarification) ซึ่งเรียกว่า V.C. โดยเชื่อว่าหากมนุษย์เห็นคุณค่าในเรื่องใดแล้ว ผู้นั้นเกิดศรัทธาแล้วจะฝังลึกลงในจิตใจ การแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นก็จะเป็นอย่างอัตโนมัติด้วยความเต็มใจ สม่ำเสมอและจะมีผลคงทนถาวรเป็นนิสัยในที่สุด

**ขั้นที่ 2 การสร้างพฤติกรรมแบบอย่าง (Modeling)** เป็นแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) หรือเรียกว่า S.L. ซึ่งถือว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลจากการเลียนแบบพฤติกรรมในสังคม แนวคิดดังกล่าวใช้อิทธิพลกลุ่มในการช่วยกำหนดพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างขึ้น เพื่อให้สมาชิกในสังคมนั้นๆ ปฏิบัติตาม โดยกลุ่มจะทำหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลงของกลุ่ม ทั้งนี้การประพฤติปฏิบัติภายหลังจากที่มีการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแล้ว

**ขั้นที่ 3 การปฏิบัติจนเป็นนิสัย** เป็นแนวคิดของกระบวนการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือเรียกย่อว่า B.M. ซึ่งถือว่า พฤติกรรมเป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับผลที่เกิดขึ้น หรือการตอบสนองพฤติกรรมนั่นเอง ดังนั้น หากมีการแสดงพฤติกรรมใดๆ แล้วได้ผลที่เกิดขึ้นเป็นที่น่าพอใจ แนวโน้มของการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ก็จะบ่งชี้ขึ้น แต่สภาวะที่มีสิ่งเร้าที่คล้ายคลึงกัน การแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วผลที่ได้รับตรงกันข้าม การแสดงพฤติกรรมก็จะมีแนวโน้มที่ลดลงหรือจะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีกเลย

จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้มีการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่ต้องการได้คือ หากต้องการให้แสดงพฤติกรรมการมีวินัยในตนเองบ่อยครั้งขึ้น ก็จะต้องทำให้ผู้นั้นได้รับผลที่พึงพอใจ โดยวิธีการเสริมแรง อาทิเช่น ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล แต่ในกรณีที่ต้องการหยุดพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ ก็ต้องทำให้ผู้นั้นได้รับผลที่ไม่เป็นที่พึงพอใจ โดยวิธีการเสริมแรงทางลบ อาทิเช่น ตำหนิ ลงโทษ การปรับพฤติกรรมนี้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีวินัยและกลายเป็นนิสัยที่ดีในที่สุด

อย่างไรก็ตาม บุคคลมีความแตกต่างกันทั้งด้านภูมิหลัง บุคลิกภาพ และสภาพแวดล้อม ดังนั้นบุคคลย่อมมีวินัยในตนเองที่แตกต่างกัน องค์การทั้งภาครัฐราชการหรือภาคธุรกิจเอกชนจึงจำเป็นต้องมีกฎระเบียบข้อบังคับ และพัฒนาส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีวินัย มีความประพฤติ และปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง อันจะส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของส่วนรวม



### 3.2 แนวคิดในการสร้างเสริมเพื่อการรักษาวินัยตามทฤษฎี X Y

ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas Mc Gregor ที่เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง The Human Side of Enterprise ซึ่ง แมคกรีเกอร์<sup>33</sup> ได้กล่าวว่าเป็น ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานที่แบ่งพฤติกรรมการทำงานของบุคคลทำงานเป็น 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า โดยพื้นฐานแล้วคนไม่ชอบทำงานและไม่อยากรับผิดชอบ จึงต้องบังคับให้คนทำงาน ดังนั้นในการรักษาวินัยจำเป็นต้องทำให้คนมีวินัยด้วยการบังคับ หรือการมีวินัยส่วนรวม ในขณะที่ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่าโดยพื้นฐานแล้วคนจะสนุกกับงานได้เช่นเดียวกับการเล่น ถ้าบรรยากาศเอื้ออำนวยเป็นที่พึงพอใจ จึงสามารถควบคุมและสั่งการตนเองให้ทำงานได้ หากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y สอดคล้องแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ<sup>34</sup> ซึ่งได้ให้แนวทางในการสร้างความมีวินัยโดยครอบคลุมทั้งการส่งเสริมให้บุคคลมีวินัยในตนเอง และสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมเพื่อให้บุคคลมีความมุ่งมั่นในการแสดงพฤติกรรมที่ดี รวมถึงการใช้กฎระเบียบบังคับให้บุคคลมีวินัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การทำให้เกิดพฤติกรรมเคยชินโดยให้บุคคลรู้เพิ่มและปฏิบัติพฤติกรรมที่ดีเพื่อเป็นพื้นฐานและปฏิบัติต่อเนื่องจนเกิดเป็นพฤติกรรมเคยชินที่ดี
2. การใช้วัฒนธรรมในสังคม เป็นแนวปฏิบัติผสมผสานกับหลักการ ทำให้เป็นพฤติกรรมที่เคยชิน เช่น การทำความเคารพด้วยการไหว้เมื่อพบผู้ใหญ่ เป็นต้น
3. การใช้ข้อจรรยาบรรณ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างจิตใจ พฤติกรรมและสติปัญญา ซึ่งเป็นหลักการทางการศึกษาและหลักการพัฒนาจริยธรรมคือ มีความเข้าใจในความสำคัญของสิ่งที่จะกระทำ มีความพอใจและยอมรับในสิ่งที่จะกระทำยอมนำไปสู่ความพร้อมในการกระทำ
4. การใช้แรงหนุนสภาพจิตเป็นการตั้งความมุ่งมั่นหรืออุดมการณ์และพยายามปฏิบัติตามเป้าหมายที่อาจมุ่งมั่นไว้ซึ่งอาจทำให้เกิดการเปรียบเทียบแม้ความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติหากใช้มากเกินไปจะกลายเป็นดูถูกดูหมิ่นผู้อื่นอันเกิดจากการเปรียบเทียบและพึงพากำลังใจจากภายนอก

<sup>33</sup> McGregor. (1960) อ้างถึงใน ปรีดา โตรวิรัตน์. (2554). ระบบการจัดการความรู้เพื่องานวินัยข้าราชการพลเรือน สำนักงานอัยการสูงสุด. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(การจัดการความรู้). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

<sup>34</sup> สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2540). จิตพิสัย: มิติที่สำคัญในการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ: สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ.

5. การใช้กฎเกณฑ์บังคับเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้สำเร็จได้ชั่วระยะหนึ่งเมื่อไม่มีผู้ใดควบคุมความมีวินัยก็จะหายไปจึงเป็นวิธีที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากแนวคิดดังกล่าว ในวงราชการ ข้าราชการทุกคนจะต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผน และความประพฤติที่ทางราชการได้กำหนดไว้ ซึ่งมีทั้งข้อห้ามและข้อควรปฏิบัติ ซึ่งเรียกว่า วินัยข้าราชการ โดยข้อห้ามหรือข้อควรปฏิบัติได้บัญญัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551<sup>35</sup> ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี X ที่จำเป็นต้องทำให้คนมีวินัยด้วยการใช้ข้อบังคับ ส่วนการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่พึงพอใจทำให้ข้าราชการสามารถควบคุมและสั่งการแก่ตัวเองในการทำงานได้ตามทฤษฎี Y หรือการส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) นับเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการสามารถรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนได้ดีขึ้น หรือมีการกระทำผิดวินัยลดลง รวมทั้งการควบคุมวินัยโดยการใช้ข้อบังคับหรือการมีวินัยในองค์การ (Organizational Discipline) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

### 3.3 แนวคิดการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)

การปรับพฤติกรรม คือ การนำเอาหลักการและทฤษฎีต่างๆ ทางจิตวิทยาที่ได้ผ่านการวิจัยทดสอบแล้วมาใช้ในการศึกษาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ และเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพ ความสามารถ ความเป็นตัวของตัวเองและเพิ่มความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคคล ใน การแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์<sup>36</sup> การปรับพฤติกรรมนั้นสามารถทำได้ 2 ทางคือ บุคคลปรับพฤติกรรมของตนเองและบุคคลถูกผู้อื่นปรับพฤติกรรมทั้ง 2 วิธีนี้ใช้หลักและกระบวนการเดียวกัน เพียงแต่วิธีการแรกนั้น บุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการตามขั้นตอนด้วยตนเองทั้งหมด ในขณะที่วิธีที่สอง บุคคลอื่นจะเป็นผู้ดำเนินการตามขั้นตอนการปรับพฤติกรรมให้ แต่ถ้ากรณีที่บุคคลยังไม่สามารถดำเนินการปรับพฤติกรรมได้ด้วยตนเองนั้น อาจมีบุคคลภายนอกมาช่วยได้ จนกระทั่งเขาสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ซึ่งจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Modification) จากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมปัญญา (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา<sup>37</sup> ในส่วนของการรับรู้ความสามารถของตน

<sup>35</sup> นุชนาถ ประทีปธรรานันต์. (2555). *การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือนสามัญ* (เอกสารความรู้) กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

<sup>36</sup> สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2553). *ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<sup>37</sup> Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

(Self- Efficacy) และ การใช้เทคนิคการควบคุมตนเอง (Self-Control) ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยมีรายละเอียดตามแนวคิดดังนี้

### 3.3.1 การรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy)

จากการประมวลเอกสารพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนได้ถูกให้ความหมายโดยนักวิชาการจำนวนมาก ดังเช่น แบนดูรา กล่าวว่าการรับรู้ความสามารถของตน คือ การตัดสินใจของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองในการจัดระบบและกระทำพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติตามแบบที่กำหนดไว้ ส่วนการรับรู้ความสามารถของตนของชุง<sup>38</sup> คือ ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนที่จะกระทำพฤติกรรมตามความสามารถที่มีอยู่ และเป็นการประเมินความสามารถและทักษะของตนออกมาเป็นการกระทำตามระดับความสามารถที่มีอยู่ และ ประทีป จินนี่<sup>39</sup> เสนอว่าการรับรู้ความสามารถของตน คือ การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ที่จะจัดการและดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ที่บางครั้งอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีความแปลกใหม่ที่ไม่สามารถทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งสภาพการณ์เหล่านี้มักจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดได้ การรับรู้ความสามารถของตนนี้นี้ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลที่อยู่ในขณะนั้นเท่านั้น หากแต่ยังขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคลว่าเขาสามารถทำอะไรด้วยทักษะที่เขามีอยู่ สอดคล้องกับ วิลลาสลักษณ์ ชิววลี<sup>40</sup> ซึ่งให้ความหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเป็นความเชื่อของบุคคลว่าตนมีความสามารถในการจัดระบบและกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดได้

นอกจากนี้ นภาพร ปรีชามารถ<sup>41</sup> ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนว่าสามารถกระทำพฤติกรรมบางอย่างในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้หรือไม่ ซึ่งการรับรู้ความสามารถส่วนตนเองนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้น หากแต่ยังขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคลว่าเขาสามารถทำอะไรด้วยทักษะที่เขามีอยู่

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง ความเชื่อของบุคคล ว่าตนมีความสามารถในการจัดระบบ และกระทำพฤติกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลตามที่กำหนดได้ โดยการตัดสินใจของบุคคลว่าเขาสามารถทำอะไร ด้วยทักษะที่เขามีอยู่

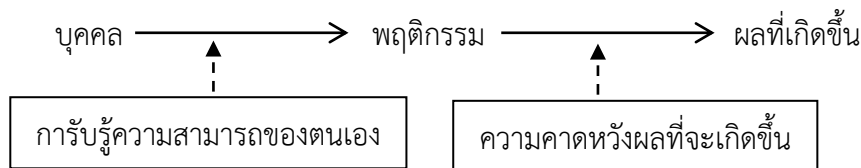
<sup>38</sup> Schunk. (2004). Learning Theories an Educational Perspective. 4<sup>th</sup> ed. R.R. Donnelley & Sons Company.

<sup>39</sup> ประทีป จินนี่. (2540). เอกสารประกอบการสอน การวิเคราะห์พฤติกรรมและการปรับพฤติกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

<sup>40</sup> วิลลาสลักษณ์ ชิววลี. (2543). การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน. *รวมบทความวิชาการ EQ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: DESKTOP

<sup>41</sup> นภาพร ปรีชามารถ. (2545). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาจิตวิทยาการปรับพฤติกรรมในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษา และแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

แบนดูรามีความเชื่อว่า การรับรู้ความสามารถของตนนั้น มีผลต่อการกระทำของบุคคล 2 คน อาจมีความสามารถไม่ต่างกัน แต่อาจแสดงออกในคุณภาพที่แตกต่างกันได้ ถ้าพบว่าคน 2 คนนี้ มีการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน ในคนคนเดียวก็เช่นกัน ถ้ารับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละสภาพการณ์แตกต่างกัน ก็อาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาได้แตกต่างกัน แบนดูราเห็นว่าความสามารถของคนเรานั้นไม่ตายตัว หากแต่ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ ดังนั้น ประสิทธิภาพการแสดงออก จึงขึ้นกับการรับรู้ความสามารถของตนในสภาวะการณ์นั้นๆ นั่นเอง นั่นคือถ้าเรามีการรับรู้ว่ามีความสามารถ เราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้น คนที่รู้ว่าตนเองมีความสามารถมีความอดทน อุตสาหะ ไม่ท้อถอย และจะประสบความสำเร็จในที่สุดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนกับความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น (Outcome Expectation) เพื่อให้เข้าใจและชัดเจนมากขึ้น แบนดูราได้เสนอภาพความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนกับความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น ดังภาพประกอบ 3



**ภาพประกอบ 3** ความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถตนเองกับความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น  
 ที่มา: Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ตามภาพประกอบ 3 การรับรู้ความสามารถตนเอง เป็นการตัดสินใจความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานได้ในระดับใด ในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นการตัดสินใจว่าผลกรรมใดจะเกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว เช่น นักกีฬาที่มีความเชื่อว่า เขากระโดดได้สูงถึง 6 ฟุต ความเชื่อดังกล่าวเป็นการตัดสินใจความสามารถของตนเอง การได้รับการยอมรับจากสังคม การได้รับรางวัล การพึงพอใจในตนเองที่กระโดดได้สูงถึง 6 ฟุต เป็นความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น แต่จะต้องระวังความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าผลที่เกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นในที่นี้ หมายถึง ผลกรรมของการกระทำพฤติกรรมเท่านั้น มิได้หมายถึงผลที่แสดงถึงการกระทำพฤติกรรม เพราะว่าผลที่แสดงถึงการกระทำพฤติกรรมนั้นจะพิจารณาว่าพฤติกรรมนั้นสามารถทำได้ตามการตัดสินใจความสามารถของตนเองหรือไม่ นั่นคือ จะกระโดดได้สูงถึง 6 ฟุต

หรือไม่ โดยการกระโดดได้สูงถึง 6 ฟุตหรือไม่นั้น มิใช่เป็นการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น ซึ่งมุ่งที่ผลกรรมที่จะได้จากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว

การรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันมาก โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 นี้ มีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ดังภาพประกอบ 4

		ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น	
		สูง	ต่ำ
การรับรู้ความสามารถของตนเอง	สูง	มีแนวโน้มที่จะทำแน่นอน	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ
	ต่ำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำแน่นอน

**ภาพประกอบ 4** ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น  
 ที่มา: Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

แหล่งของการสร้างให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองด้วย 4 วิธี<sup>42</sup> ดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน เนื่องจากเป็นประสบการณ์โดยตรงความสำเร็จทำให้เพิ่มความสามารถของตนเอง บุคคลจะเชื่อว่าเขาสามารถที่จะทำได้

ดังนั้นในการที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนนั้น จำเป็นที่จะต้องฝึกให้เขามีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จไปพร้อมๆ กับการทำให้เขารับรู้ว่า เขามีความสามารถจะกระทำเช่นนั้น จะทำให้เขาใช้ทักษะที่ได้รับการฝึกอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถนั้น จะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งรูปแบบในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม เช่น การเป็นแบบอย่างของบุคคลที่อยู่รอบข้าง (Participant Modeling) การเพิ่มความสามารถแบบค่อยเป็นค่อยไป (Performance Desensitization) การเสนอประสบการณ์ที่เคยประสบความสำเร็จ (Performance Exposure) และ การสอนการกระทำด้วยตนเอง (Self-instructed Performance)

2. การใช้ตัวแบบ (Modeling) การที่ได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและได้รับผลกรรมที่พึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่า เขาก็จะสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ ถ้าเขาพยายามจริง

<sup>42</sup> Evans. (1989) อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2553). *ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

และไม่ย่อท้อ ลักษณะของการใช้ตัวแบบที่ส่งผลต่อความรู้สึกว่าเรามีความสามารถที่จะทำได้นั้น ได้แก่ การแก้ปัญหาของบุคคลที่มีความกลัวต่อสิ่งต่างๆ โดยที่ให้ผู้แบบที่มีลักษณะคล้ายกับตนเอง ก็สามารถช่วยลดความกลัวต่างๆ เหล่านั้นได้ การรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งรูปแบบในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม เช่น การได้เห็นตัวอย่างจริง (Live modeling) และได้รับทราบประสบการณ์ของผู้อื่นๆ (Symbolic Modeling)

3. การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) เป็นการบอกว่าบุคคลนั้นมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ วิธีการดังกล่าวนี้ค่อนข้างง่ายและใช้กันทั่วไป ซึ่งเบนคูราได้กล่าวว่า การใช้คำพูดชักจูงนั้น ไม่ค่อยจะได้ผลนักในการที่จะทำให้คนเราสามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งถ้าจะให้ได้ผลควรจะใช้ร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคล มีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไป และให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอนพร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน ก็ย่อมที่จะได้ผลดีในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งรูปแบบในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม เช่น การได้รับการแนะนำ (Suggestion) การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม (Exhortation) การสอนตัวเอง (Self-Instruction)

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotion Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตน บุคคลที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ทางลบ เช่น การอยู่ในสภาพที่ถูกข่มขู่จะทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด นอกจากนี้อาจทำให้เกิดความกลัว และจะนำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนต่ำลง ถ้าอารมณ์ลักษณะดังกล่าวเกิดมากขึ้นก็จะทำให้บุคคลไม่สามารถที่จะแสดงออกได้ดี อันจะนำไปสู่ประสบการณ์ของความล้มเหลว ซึ่งจะทำให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนต่ำลงไปอีก แต่ถ้าบุคคลสามารถลดหรือระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ จะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนดีขึ้น อันจะทำให้การแสดงออกถึงความสามารถดีขึ้นด้วย ซึ่งรูปแบบในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม เช่น คุณลักษณะประจำตัว (Attribution) การผ่อนคลาย การเผชิญการกระตุ้นเร้าต่างๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป (Symbolic Desensitization) การกล้าที่จะเผชิญกับการกระตุ้นเร้า (Symbolic Expose) เป็นต้น

### 3.3.2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)

การควบคุมตนเอง มีชื่อเรียกหลายลักษณะตามลำดับ คือ เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงตนเอง (Self-Change) การจัดการตนเอง (self-Management) การปรับตนเอง (Self-Modification) การกำกับตนเอง (Self-Regulation) และการบริหารพฤติกรรมตนเอง (Self-Administered Behavior) ซึ่งการควบคุมตนเอง



เป็นเทคนิคที่ใช้ความสามารถของตนเองในการควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในปัจจุบันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยการเลือกแสดงพฤติกรรมบางอย่างที่พึงพอใจ

### ความหมายการควบคุมตนเอง

จากการประมวลเอกสารพบว่า “การควบคุมตนเอง” ได้ถูกให้นิยามไว้อย่างหลากหลาย เช่น สกินเนอร์<sup>43</sup> เสนอว่า การควบคุมตนเองมักเกิดขึ้นบ่อยครั้งซึ่งบุคคลจะทำการควบคุมพฤติกรรมของตน เมื่อการตอบสนองนั้นให้ผลกรรมที่ขัดแย้งกัน คือ ผลกรรมที่เป็นการเสริมแรงทางบวกและผลกรรมที่เป็นการลงโทษ ส่วนการควบคุมตนเองของแบนดูรา<sup>44</sup> หมายถึง เป็นความสามารถในการกำหนดตนเองของบุคคลด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และการกระทำให้เป็นไปในทิศทางที่บุคคลต้องการ ไม่ว่าจะเผชิญอุปสรรคหรืออยู่ในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาความขัดแย้งในใจ ในขณะที่ คอมิเออร์และคอมิเออร์<sup>45</sup> ให้ความหมายการควบคุมตนเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง จากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่บุคคลนั้นเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย และกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยตนเองและควบคุมตัวแปรทั้งภายในและภายนอกบุคคลจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ดวงเดือน พันธมนานิน<sup>46</sup> ให้นิยาม การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะเว้นการกระทำบางชนิดหรือ ความสามารถที่จะเริ่มพฤติกรรมที่ต้องใช้ ความอดทน หรือเสียสละในปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่นานพอที่จะทำให้เกิดผลที่ต้องการในเวลาต่อมาได้

จึงสรุปได้ว่า การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการกำหนดตนเองของบุคคล ด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และการกระทำให้เป็นไปตามที่บุคคลต้องการ โดยใช้วิธีการใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน โดยการควบคุมทั้งปัจจัยภายนอกและภายในของบุคคล อันจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นด้วยตนเอง

### ความสำคัญของการควบคุมตนเอง

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติตน สามารถควบคุมพฤติกรรมที่สนองความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น และในเวลาเดียวกันก็ต้องให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสังคมและวัฒนธรรม เมื่อเด็กเติบโตขึ้นจะมีความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะ

<sup>43</sup> Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. NY: The Free Press.

<sup>44</sup> Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>45</sup> Cormier, W. H. & Cormier, S.L. (1979). *Interviewing, Strategies for Helpers: A Guide to Assessment, Treatment, and Evaluation*. California: Brooks/Cole.

<sup>46</sup> ดวงเดือน พันธมนานิน. (2530). *การวัดทัศนคติเพื่อทำนายพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

การสวมบทบาท (Role-Taking) เพิ่มขึ้นสามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม นอกจากนี้ การควบคุมตนเองมีความสำคัญต่อบุคคลหลายประการ ทั้งในฐานะที่ส่งเสริมพฤติกรรมอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การควบคุมตนเองช่วยให้บุคคลปรับพฤติกรรมตนเองให้เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระบวนการที่สำคัญของการควบคุมตนเอง คือ บุคคลเป็นผู้ดำเนินการให้การปรับพฤติกรรมด้วยตนเองทั้งหมดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ดังนั้นแนวคิดของการควบคุมตนเอง จึงอาจมองในแง่ของความเข้มของพฤติกรรมของบุคคลนั้นคือ ถ้าบุคคลใดมีทักษะในการควบคุมตนเองได้ดี สิ่งเร้าภายนอกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้นน้อยมากในทางกลับกัน ถ้าบุคคลใดมีการควบคุมตนเองได้ระดับต่ำ สิ่งเร้าภายนอกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมาก<sup>47</sup>

การควบคุมตนเองเป็นวิธีการที่ใช้ในการปรับพฤติกรรมมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้<sup>48</sup> ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้เชื่อว่า พฤติกรรมเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพราะสิ่งแวดล้อมเป็นตัวการควบคุมพฤติกรรม เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปพฤติกรรมก็จะเปลี่ยนไปด้วย ขณะเดียวกันเมื่อพฤติกรรมของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะเป็นการกำหนดสิ่งแวดล้อมใหม่เช่นเดียวกัน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลและสิ่งแวดล้อมต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน การควบคุมตนเองที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมมีลักษณะ 2 ประการ<sup>49</sup> ได้แก่

1. ความสามารถของบุคคลที่จะควบคุมพฤติกรรมของตนโดยเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมใหม่
2. เมื่อบุคคลนั้นเรียนรู้ที่จะควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ผลที่เกิดขึ้นคือ ทั้งพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ดังนั้น ลักษณะที่สำคัญของการควบคุมตนเอง คือบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยตนเอง ตลอดจนประเมินเป้าหมายด้วยตนเองเพื่อเป็นการตอบสนองและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบอันจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นด้วยตนเอง และมีระยะยาวต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้นมีความคงทนถาวร ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้เป็นการลดความสำคัญของอิทธิพลภายนอกและทำให้บุคคลมีอิสระที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้มากขึ้น<sup>50</sup> ในทางปฏิบัติการควบคุมตนเองนั้น บุคคลอื่นก็สามารถให้ความช่วยเหลือได้ โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา ในกรณีที่ผู้ปรับพฤติกรรมด้วยตนเองเกิดปัญหาเกี่ยวกับดำเนินการของกระบวนการควบคุมตนเอง

<sup>47</sup> สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2553). *ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<sup>48</sup> Kalish, H.I. (1981). *From Behavioral science to Behavioral Modification*. NY: McGraw-Hill Co.

<sup>49</sup> Bingham, S. (2015). *A Respectful Way to Discipline Employees*. Retrieved on December 21, 2015 from [http://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/a-respectful-way-to-disci\\_b\\_5853024.html](http://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/a-respectful-way-to-disci_b_5853024.html)

<sup>50</sup> Cormier, W. H. & Cormier. S.L. (1979). *Interviewing, Strategies for Helpers: A Guide to Assessment, Treatment, and Evaluation*. California: Brooks/Cole.



## แนวทางการพัฒนาการควบคุมตนเอง

โรเซนและมาฮอเนย์<sup>51</sup> ได้กล่าวว่ามีกระบวนการที่สำคัญ 2 กระบวนการได้แก่

1. ควบคุมสิ่งเร้า (Stimulus Control) หมายถึง สภาพการณ์สิ่งเร้าที่กำหนดมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของบุคคล ซึ่งสภาพการณ์สิ่งเร้านั้นอาจเป็นสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในก็ได้ ได้แก่ สถานการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ วัตถุ สิ่งของ หรือการเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือกับตนเองตลอดจนการเปลี่ยนแปลงกายภาพของบุคคลนั้น นอกจากนี้การควบคุมสิ่งเร้ายังเป็นกระบวนการจัดเงื่อนไขสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ โดยพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นั้นมักเกิดขึ้นในเงื่อนไขของสิ่งเร้า 3 ลักษณะดังนี้ 1) พฤติกรรมที่ถูกควบคุมด้วยสิ่งเร้าหลายประเภทด้วยกัน เช่น พฤติกรรมการสูบบุหรี่อาจเกิดขึ้นเมื่อตื่นเช้า หลังจากการดื่มกาแฟ คุยกับเพื่อน อยู่คนเดียว และหลังจากรับประทานอาหาร เป็นต้น ซึ่งสภาพการณ์เหล่านั้น สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสูบบุหรี่บ่อยครั้ง จนทำให้บุคคลนั้นสูบบุหรี่ทุกครั้งเมื่อต้องอยู่สภาพการณ์ดังกล่าว หนทางแก้ไขคือ หาทางกำจัดสิ่งเร้าที่ควบคุมพฤติกรรมการสูบบุหรี่นั้นเสีย 2) พฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกควบคุมโดยสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเด่นชัด อย่างเช่น ในกรณีที่มีปัญหาในการอ่านหนังสือ บ่อยครั้งพบว่าไม่มีสิ่งเร้าไม่ว่าจะเป็นสภาพการณ์เวลา หรือสถานที่ที่จะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการอ่านหนังสือนั้นเลย เนื่องจากพฤติกรรมการอ่านหนังสือไม่ได้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในสภาพสิ่งเร้าดังกล่าว จึงมักจะเกิดปัญหาได้ง่ายเมื่อต้องอ่านหนังสือที่โต๊ะหรืออาจจะถูกรบกวนด้วยสิ่งเร้าอื่นๆ ได้ง่าย ดังนั้นหนทางแก้ไขคือ การพัฒนาสิ่งเร้าที่เฉพาะเจาะจงเพื่อควบคุมพฤติกรรมนั้น และ 3) พฤติกรรมที่ถูกควบคุมด้วยสิ่งเร้าที่ไม่เหมาะสม เช่น พวกที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนทางเพศ ชอบคุกคามทางเพศกับเพศตรงข้าม พฤติกรรมเหล่านี้มักจะถูกควบคุม ด้วยสิ่งเร้าที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งเร้าที่เหมาะสมในสังคมดังนั้นหนทางแก้ไขก็คือ การเปลี่ยนสิ่งเร้าที่ควบคุมพฤติกรรมดังกล่าวนี้เสีย

2. การควบคุมผลกรรมหรือเทคนิคการจัดการให้ผลกรรมตนเอง (Self-Presented Consequence) หมายถึง การที่บุคคลจัดการให้ผลกรรมหรือผลตอบแทนแก่ตนเองหลังจากที่ตนเองได้ทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์แล้ว เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการนั้นเกิดขึ้นต่อไปอีก ซึ่งการควบคุมผลกรรมนี้อาจเป็นทั้งการเสริมแรงตนเองและลงโทษตนเองก็ได้ แต่การลงโทษนั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่ปรารถนา จึงเป็นการยากที่บุคคลจะนำไปปฏิบัติต่อตนเองได้ และในบางครั้งการลงโทษก็เพียงแต่ช่วยระงับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เท่านั้น ทั้งนี้

<sup>51</sup> Thoresen, C.E. & Mahoney, M.J. (1994). *Behavioral Self-Control*. NY: Holt, Rinehart & Winston. John Wiley and Son, Inc.

อาจทำให้เกิดปฏิกิริยาทางลบได้อีกด้วย ดังนั้นบุคคลจึงนิยมการเสริมแรงมากกว่าการลงโทษตนเอง ซึ่ง โธเร็น และมาโอนี่<sup>51</sup> ได้สรุปขั้นตอน การควบคุมตนเองไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) คือ การกำหนดเกณฑ์ในการแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งด้วยตนเองอย่างชัดเจนและยังใช้พฤติกรรมเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ในกรณีที่บุคคลยังไม่สามารถตั้งเป้าหมายได้ชัดเจน ก็ให้คนอื่นช่วยได้จนกว่าเขาจะสามารถตั้งเป้าหมายได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่ตั้งควรจะเป็นเป้าหมายที่เป็นจริง และสามารถทำได้ เพราะถ้าเป็นเป้าหมายที่บุคคลไม่สามารถทำได้ จะทำให้เกิดความผิดหวังและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนได้

ขั้นที่ 2 การเตือนตนเอง (Self – Monitoring) หรือการสังเกตตนเอง เป็นกระบวนการที่บุคคลสังเกตหรือจำแนกลักษณะของพฤติกรรมของตนเอง พิจารณาว่าตนได้ทำพฤติกรรมตามเป้าหมายแล้วหรือยัง การสังเกตตนเองมักจะทำควบคู่ไปกับการบันทึกพฤติกรรม โดยมีขั้นตอนในการเตือนตนเอง เริ่มจาก 1) จำแนกพฤติกรรมเป้าหมายว่า พฤติกรรมอะไรที่ต้องการสังเกต 2) กำหนดเวลาที่จะสังเกตและบันทึกพฤติกรรม 3) กำหนดวิธีการบันทึกและเครื่องมือที่ใช้ในการบันทึกพฤติกรรม 4) สังเกตและบันทึกพฤติกรรม 5) ทำแผนภาพหรือกราฟแสดงผลการบันทึกพฤติกรรม และ 6) วิเคราะห์ข้อมูลที่บันทึก เพื่อที่จะได้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ขั้นที่ 3 การประเมินตนเอง (Self – Evaluation) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินพฤติกรรมของตนเอง โดยการประเมินคุณค่าของพฤติกรรมจากข้อมูลที่ได้จากการบันทึกด้วยตนเอง ซึ่งทำให้เขาได้พิจารณาพฤติกรรมที่กำลังทำอยู่อย่างถ่วงถ้

ขั้นที่ 4 การเสริมแรงตนเอง (Self – Reinforcement) คือ การจัดผลกรรมที่เป็นแรงเสริมให้แก่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้วยตนเอง เพื่อให้พฤติกรรมนั้นเพิ่มขึ้นโดยบุคคลเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้ได้แรงเสริม นั้นด้วยตนเอง การเสริมแรงตนเองมักเกิดร่วมกับการตั้งเป้าหมายคือการตั้งเป้าหมายหรือกำหนดเกณฑ์เสียก่อนแล้วมีการเสริมแรงตามมา

<sup>51</sup> Thoresen, C.E. & Mahoney, M.J. (1994). *Behavioral Self-Control*. NY: Holt, Rinehart & Winston. John Wiley and Son, Inc.

นอกจากนี้ โอลิเลียและคูเบย์<sup>52</sup> ยังเสนอแนะถึงกลวิธีการฝึกควบคุมตนเองไว้ดังนี้

1. การฝึกการควบคุมตนเองโดยการจัดประสบการณ์การควบคุมตนเองพฤติกรรมของตนเองให้แก่บุคคลที่ประสงค์จะควบคุมพฤติกรรมตนเอง โดยขั้นแรกควรให้บุคคลนั้นมีประสบการณ์ในการถูกบุคคลอื่นควบคุมพฤติกรรมที่ประสงค์จะควบคุมเสียก่อน และหลังจากที่การปรับพฤติกรรมได้ดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมายพฤติกรรมที่ได้รับการปรับแล้ว ผู้ปรับพฤติกรรมจึงค่อยๆ ถอดแรงเสริม ตลอดทั้งกระบวนการที่ใช้ในการปรับพฤติกรรมนั้นออกไป แล้วเปิดโอกาสให้บุคคลนั้นได้เริ่มต้นกระบวนการในการปรับพฤติกรรมตัวเอง พร้อมหาวิธีการรักษาพฤติกรรมนั้นให้คงอยู่
2. การฝึกควบคุมตนเอง ให้บุคคลที่ประสงค์จะควบคุมพฤติกรรมตนเองให้รู้จักปรับพฤติกรรมเป้าหมายจากตัวแบบ และฝึกให้รู้จักเลือกเลียนแบบพฤติกรรมจากตัวแบบให้ได้เหมาะสม
3. การฝึกควบคุมตนเอง โดยการสังเกตตนเอง ซึ่งต้องกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังและตั้งเป้าหมายไว้ใน การฝึกควบคุมตนเอง ต้องให้บุคคลนั้นรู้จักสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงของตนเอง และเรียนรู้วิธีที่จะควบคุมพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ตนประสงค์
4. การฝึกควบคุมตนเอง โดยการวางเงื่อนไขให้ตนเองเอง เงื่อนไขบุคคลที่ประสงค์จะปรับพฤติกรรมของตนเองให้บรรลุเป้าหมายนั้น ได้แก่ เงื่อนไขของการเสริมแรงแก่ตนเองและเงื่อนไขของการลงโทษตนเอง และในกรณีที่บุคคลนั้นสามารถกระทำหรือพฤติกรรมที่สมความคาดหวัง และบรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้กำหนดไว้แล้ว บุคคลนั้นจะให้แรงเสริมด้วยตนเอง จะมีค่าและเป็นพลังที่จะกระตุ้นให้บุคคลนั้นกระทำหรือมีพฤติกรรมในวิถีทางที่พึงประสงค์ต่อไป
5. การฝึกการควบคุมสิ่งเร้า ในกรณีเช่นนี้จะต้องอาศัยพลังใจที่เข้มแข็งของบุคคลนั้น ในการถอดถอนสิ่งเร้านั้นออกไป เช่น การบังคับใจตนเอง การไม่ให้ความสนใจกับสิ่งเร้านั้นๆ แม้ว่าสิ่งเร้านั้นจะชอบก็ตาม แต่สิ่งเร้านั้นๆ ก็ทำให้บุคคลนั้นไม่สามารถจะควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้บรรลุเป้าประสงค์ได้
6. การฝึกควบคุมตนเอง โดยขจัดสิ่งเร้าที่ไม่พึงประสงค์ที่เป็นผลให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยง และทำให้บุคคลนั้นไม่สามารถบรรลุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ กรณีเช่นนี้แสดงว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นพฤติกรรมเป้าหมายของบุคคลนั้นอาจจะยาก ไม่เชิญชวนให้กระทำ เพราะฉะนั้นบุคคลจึงหลีกเลี่ยงไปทำ

<sup>52</sup> O'Leary, S. G., & Dubey, D. R. (1979). Applications of self-control procedures by children: A review. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 12, 449-465.

สิ่งอื่นที่ง่ายกว่า เป็นที่พึงพอใจมากกว่า ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องขจัดสิ่งเร้าที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปจากสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถควบคุมตนเองไม่เกิดความวอกแวก

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวินัยในตนเองและการปรับพฤติกรรม

จากการประมวลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวินัยในตนเอง เช่น จากการศึกษาของกลุ่มวินัยและเสริมสร้างระบบคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์<sup>53</sup> พบว่า ข้าราชการมีความรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ แต่มีการกระทำผิดวินัยของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะการกระทำผิดวินัยที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ได้แก่ การใช้เวลาราชการทำงานส่วนตัว ปล่อยให้ค้างค้ำหรือทำงานแบบให้พอเสร็จไปวันๆ การปฏิบัติงานด้วยความประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ และการทะเลาะวิวาทเกิดความแตกแยกขาดความสามัคคีกันภายในหน่วยงาน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ ได้แก่ การมีรายได้ไม่พอ รายจ่ายหรือมีภาระหนี้สิน การใช้จ่ายฟุ่มเฟือยหรืออบายมุขต่างๆ การไม่ให้ความสำคัญต่อวินัยข้าราชการ การขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับวินัย ผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย การขาดกำลังใจ การมีโอกาสเอื้อต่อการกระทำผิด กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงานล้าสมัยและมีรายละเอียดซับซ้อน และการดำเนินการทางวินัยไม่เคร่งครัด เช่นเดียวกับ เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ และคณะ<sup>54</sup> ที่ทำการศึกษารูปแบบการสร้างวินัยข้าราชการและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกระทำผิดทางวินัยของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัญหาระบบราชการ ได้แก่ 1) การแบ่งส่วนราชการที่ขาดประสิทธิภาพในการควบคุมการทำงาน 2) ระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง 3) หลักและวิธีการบริหารของผู้บังคับที่แตกต่างกันทำให้ข้าราชการสับสน การมอบหมายที่ไม่ตรงกับความสามารถ และการพัฒนาข้าราชการที่ยังไม่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ข้าราชการทำงานได้ไม่เต็มความสามารถ ขาดขวัญกำลังใจ และทำผิดวินัย

<sup>53</sup> กลุ่มวินัยและเสริมสร้างระบบคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการกระทำผิดวินัยของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. สืบค้นวันที่ 3 พฤษภาคม 2559 จาก [https://www.opsmoac.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6540](https://www.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6540)

<sup>54</sup> เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ และคณะ. (2530). การศึกษารูปแบบการสร้างวินัยข้าราชการและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกระทำผิดวินัยข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข. โครงการวิจัยของกองวินัย สำนักงาน ก.พ.

ในขณะที่ กัญญาภัทร แจ่มแจ่ม<sup>55</sup> ได้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสามารถของตนเองและการใฝ่รู้ใฝ่ดีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมจริยธรรมการทำงานของพนักงาน ผลพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง การใฝ่รู้ใฝ่ดีที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมจริยธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความซื่อสัตย์ 3) ความมีเหตุผล 4) ความกตัญญูกตเวทีย 5) การรักษาระเบียบวินัย 6) ความเสียสละ 7) ความสามัคคี 8) ความประหยัด 9) ความยุติธรรม 10) ความอดุสาหะ และ 11) ความมีเมตตากรุณา ซึ่งยังพบว่า การรับรู้ความสามารถตนเองและการใฝ่รู้ใฝ่ดีมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงานรายด้าน และสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมจริยธรรมการทำงานได้ร้อยละ 64

นอกจากนี้ยังพบการวิจัยที่ใช้เทคนิคการควบคุมตนเองเพื่อพัฒนาให้บุคคลเกิดวินัยในตนเองขึ้น เช่น ชัยชนะ มิตรสัมพันธ์<sup>56</sup> ได้ทำการศึกษาการควบคุมตนเองที่มีผลต่อความมีระเบียบวินัยในตนเองของนักศึกษาปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 คณะบริหารธุรกิจ โดยบันทึกพฤติกรรมความมีระเบียบวินัยในตนเอง สัปดาห์ละ 3 วัน เป็นเวลา 7 สัปดาห์ พบว่า พฤติกรรมความมีระเบียบวินัยในตนเองของนักศึกษาหลังทดลองเป็นเวลา 7 สัปดาห์ ดีกว่าก่อนการทดลองและมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ในขณะที่ ฉันทนา ภาคบงกชและคณะ<sup>57</sup> ได้พัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวินัยในตนเองกับนักศึกษาปริญญาตรีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 76 คน โดยใช้กิจกรรมการฝึกวินัยตนเองแบบตนเองเตือนตนด้วยการเขียนบันทึกและติดตามประเมินผลตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นกลวิธีในการพัฒนาความสามารถในการควบคุมตนเองและสามารถบังเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ พบว่า นักศึกษาในกลุ่มทดลองที่ได้ทำการฝึกควบคุมตนเอง ในช่วงหลังทดลองมีวินัยในตนเอง ดีกว่ากลุ่มควบคุมอย่างเชื่อถือได้ทางสถิติ

สรุปได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นว่า พฤติกรรมวินัยในตนเองในกลุ่มข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐได้รับอิทธิพลมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก 1) การมีรายได้ไม่พอรายจ่ายหรือภาระหนี้สิน 2) การขาดความรู้ ความเข้าใจและการให้ความสำคัญในกฎและระเบียบเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัย 3) การมีโอกาสเอื้อต่อการกระทำผิด กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงานล้ำสมัยและมีรายละเอียดซับซ้อน และการดำเนินการทางวินัยไม่เคร่งครัด

<sup>55</sup> กัญญาภัทร แจ่มแจ่ม. (2558). การรับรู้ความสามารถของตนเอง การใฝ่รู้ใฝ่ดี และพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน. ปริญญาโท วท.บ. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

<sup>56</sup> ชัยชนะ มิตรสัมพันธ์. (2552). การศึกษาการควบคุมตนเองที่มีต่อความมีระเบียบวินัยในตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. รายงานการวิจัย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

<sup>57</sup> ฉันทนา ภาคบงกช และคณะ. (2552). การพัฒนารูปแบบการสร้างวินัยในตนเอง. รายงานการวิจัย สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำหรับการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อเพิ่มการวินัยในตนเอง พบว่า การรับรู้ความสามารถของตน และการควบคุมตนเอง ส่งผลให้บุคคลเกิดวินัยในตนเองเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาให้กลุ่มข้าราชการเกิดพฤติกรรมการรักษาวินัยมากขึ้น สมควรอย่างยิ่งที่น่าจะนำแนวคิดการปรับปรุงพฤติกรรม โดยใช้เทคนิคการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน และการควบคุมตนเอง มาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมรักษาวินัยของข้าราชการต่อไป

### 3.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory)

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) หรือที่นักการศึกษาทั่วไปมักเรียกกันว่า แอนดราโกจี (Andragogy) ของโนลส์<sup>58</sup> โดยมีหลักการที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยโนลส์<sup>58</sup> ได้เน้นในเรื่องการนำตนเอง (Self-directed) ของผู้ใหญ่ ประสบการณ์ของผู้ใหญ่ (Experience) ความพร้อมที่จะเรียนรู้เมื่อมีความอยากเรียนรู้หรืออยากทำ (Need) และแรงจูงใจในการเรียนจากปัจจัยภายในของตนเอง (Inner motivation) ตามแนวคิดแอนดราโกจีของโนลส์ ได้มีสมมติฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่มีความเป็นตนเองหรือการมีมโนทัศน์ (Self-concept) สามารถนำตนเองได้ (Self-directing) โดยมโนทัศน์ต่อตนเองจะพัฒนาจากการพึ่งพาผู้อื่นเป็นการชี้นำตนเอง ซึ่งจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าตนเองสามารถนำตนเองได้และมีความต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตนเองด้วยความยกย่องนับถือในการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งมีความเป็นอิสระในการเลือกเนื้อหาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ประสบการณ์ของตนเอง
2. ประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) โดยประสบการณ์จะสะสมและหลากหลายมากขึ้นตามอายุที่เพิ่มขึ้น ประสบการณ์เหล่านี้จะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์กับผู้อื่น ทำให้เป็นการขยายโลกทัศน์ให้กว้างขวางมากขึ้น
3. ความพร้อมในการเรียน (Readiness to Learn) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเวลา เมื่อนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีประโยชน์แก่ตนเอง ดังนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องสอนในเรื่องที่เป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการผู้ใหญ่

<sup>58</sup> Knowles, M S. (1980). The modern practice of adult education : From pedagogy to andragogy. Chicago : Follett.

4. แนวทางการเรียนรู้ (Orientation to Learning) ผู้ใหญ่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

ส่วนลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของบรูคฟิลด์<sup>59</sup> ได้แบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ผู้ใหญ่จะมีความต้องการและโน้มน้าวที่จะชี้แนะตนเองและอาจจะขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ตนเองประสบอยู่ 2) ประสบการณ์ของผู้ใหญ่จะเป็นแหล่งทรัพยากรที่ทรงคุณค่าต่อการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เช่น การอภิปรายหาร่วมกัน โดยใช้ประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยน 3) ผู้ใหญ่จะตระหนักในการเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ เพื่อชีวิตและการแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสเรียนรู้ที่มีความหมายต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ใหญ่ ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ควรต้องเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของผู้ใหญ่ 4) ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการนำไปใช้ในการเพิ่มทักษะหรือความรู้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ประสบอยู่ จึงควรใช้งานเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ในการจัดการเรียนรู้ในผู้ใหญ่จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียนตามหลักแอนดราโกจี เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งเสริมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายในของผู้ใหญ่เป็นหลัก เช่น ความต้องการ แรงจูงใจ ประสบการณ์ กายภาพของผู้ใหญ่ การสร้างข้อผูกมัดเป็นสัญญาการเรียนรู้ เป็นต้น 2) ปัจจัยภายนอกเป็นการเสริมแรงทางบวก ได้แก่ บรรยากาศในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ในเชิงรุก ดังนั้น การจัดวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต้องคำนึงมากที่สุด คือ เรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้และรับรู้ที่แตกต่างกัน ผู้สอนจะต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

### 3.5 แนวคิดการสร้างเสริมวินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์กร (Organizational Discipline)

การพัฒนากระบวนการสร้างเสริมวินัยควรกระทำทั้งการเสริมสร้าง การป้องกันและการแก้ไขปัญหา แม้ว่าการเสริมสร้างวินัยในเชิงบวกและสร้างสรรค์มีความสำคัญมากแต่กระบวนการดังกล่าวมักถูกปล่อยปละละเลยจนเกิดปัญหาแล้วตามแก้ไข ดังตาราง 1

<sup>59</sup> Brookfield, SD. (1986). Understanding and facilitating adult learning : A comprehensive analysis of principles and effective practices. San Francisco : Jssy-Bass.



**ตาราง 1** เปรียบเทียบกระบวนการสร้างเสริมวินัยแบบดั้งเดิมและการนำกระบวนการแนะแนวมาช่วยในการสร้างเสริมวินัย

ประเด็น	กระบวนการสร้างเสริมวินัยแบบดั้งเดิม	กระบวนการแนะแนวในการสร้างเสริมวินัย
เป้าหมาย	สร้างวินัย	การแก้ปัญหา
ผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	ผู้บังคับบัญชา	พนักงาน
ทัศนคติของหัวหน้างาน	สร้างหลักฐานในการยุติคดี	แสวงหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา
การติดต่อสื่อสาร	การสื่อสารทางเดียวหัวหน้าสู่พนักงาน	การสื่อสารสองทาง
ผลลัพธ์	ความกลัว ความกังวล ความคับข้องใจ	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อผล การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นถ้าพนักงานไม่ เปลี่ยนพฤติกรรมสามารถยุติการจ้างงาน

ที่มา: Bingham S. (2015). A Respectful Way to Discipline Employees. Retrieved on December 21, 2015 from [http://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/a-respectful-way-to-disci\\_b\\_5853024.html](http://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/a-respectful-way-to-disci_b_5853024.html)

**ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ**

1. การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา (Training of Supervisors) ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคลากรที่มีสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมดูแลรักษาระเบียบวินัย รวมทั้งการสืบสวนหรือพิจารณาและดำเนินการทางวินัยของพนักงาน ดังนั้นการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาจึงมีความจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการให้คำปรึกษา เนื่องจากทักษะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการสืบสวนหรือพิจารณาและดำเนินการทางวินัย รวมทั้งกระบวนการจัดการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวินัยพนักงาน การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาควรฝึกทักษะการตัดสินที่ยุติธรรมไม่เบี่ยงเบนหรือเลือกปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบวนการรักษาวินัยมีความยุติธรรมและโปร่งใส<sup>60</sup>
2. การรักษาวินัยแบบรวมศูนย์ (Centralization of Discipline) การรักษาวินัยต้องคำนึงถึงหลักการไม่มีใครอยู่เหนือกฎหมายหรือไม่เลือกปฏิบัติ องค์การควรใช้หลักเดียวกันในการรักษาระเบียบวินัย ซึ่งจะถูกบัญญัติใช้ในกฎระเบียบส่วนกลางขององค์การ
3. การรักษาวินัยไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Impersonal Discipline) แต่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกระทำผิด นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาไม่ควรตัดสินโดยใช้อารมณ์

<sup>60</sup> Hafner, A., Kibble S., Brian G. (1988). Managerial responsibility for employee discipline. *Library Journal*, 113(8), 41-45.



4. ทบทวนการตัดสินใจวินัย (Review Discipline Decisions) การตัดสินใจวินัยต้องตรวจทานให้รอบคอบกับทุกฝ่ายก่อนที่จะถูกนำมาใช้เพื่อความเป็นธรรมและจะลดอำนาจเผด็จการของการตัดสินใจวินัย<sup>61</sup>
5. แจ้งหลักการทางวินัยให้พนักงานทราบ (Notification of Conduct that may Result in Discipline) ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องแจ้งระเบียบหลักการเกี่ยวกับวินัยให้พนักงานทราบล่วงหน้ารวมทั้งจัดทำเอกสารหลักฐานเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการดำเนินการเรื่องวินัยให้พนักงานทราบล่วงหน้า
6. แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับบทลงโทษ (Information regarding penalties) ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับบทลงโทษ การกำหนดโทษและการดำเนินการอื่นๆ เช่น คำเตือนและไล่ออกจากการผิควินัย แผนการดำเนินการเหล่านี้ต้องสื่อสารกับพนักงานล่วงหน้า
7. ระบบวินัยแบบระดับขั้นต่ำสู่ขั้นสูง (Discipline shall be progressive) ระบบการจัดการวินัยควรเป็นระดับขั้นต่ำสู่ขั้นสูงเพื่อดูแลรักษาและปรับเปลี่ยน พฤติกรรมความรุนแรงในแต่ละขั้นตอนใดถูกต้อง เช่น การแบ่งการลงโทษตามกฎหมายว่าด้วยวินัยวินัยอย่างไม่ร้ายแรงและวินัยอย่างร้ายแรง
8. เอกสารหลักฐาน (Documentation) การบริหารจัดการวินัยอย่างมีประสิทธิภาพต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้กับพนักงาน และเก็บบันทึกที่ถูกต้องตามระเบียบขององค์การ
9. การตัดสินใจวินัยต้องมีความยุติธรรม (Discipline should be fair) การตัดสินใจวินัยควรจะมี ความยุติธรรมสำหรับพนักงาน การรักษาความยุติธรรมต้องไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลมากเกินไป
10. วินัยจะมีความยืดหยุ่นและสอดคล้อง (Discipline shall be flexible and consistent) เนื่องจากการจัดการวินัยที่ไม่สอดคล้องกันที่นำไปสู่ความสับสนและความไม่แน่นอน
11. การดำเนินการทางวินัยควรรวดเร็ว (Disciplinary action should be prompt) การดำเนินการทางวินัยควรรวดเร็วทันทีทันใด ความล่าช้าระหว่างการดำเนินการทางวินัยและการประพฤติกกระทำ ความผิดจะส่งผลให้การจัดการวินัยไร้ประสิทธิภาพ<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Klaas, B. & Wheeler, H. (1990). Managerial Decision Making about Employee Discipline: A Capturing Approach. *Personnel Psychology*, 43 (1), 117-134.

<sup>62</sup> Schwartz, R., Miller, E., Spitz, J. (1981). *Employee Discipline*: United States Civil Service Commission. University of California, Los Angeles; California. Retrieved on December 21, 2015 from <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=coo.31924001932098;view=1up;seq=2>

## ทฤษฎีหรือแนวคิดการสร้างวินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์กร

จรรยาพร ธรณินทร์<sup>63</sup> ได้เสนอ แนวคิดกลไกในการสร้างเสริมและพัฒนาวินัยของข้าราชการ ดังนี้

1. การทำงานด้านวินัย จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและสมรรถนะไม่สามารถแยกออกจากกัน ต้องทำควบคู่กันไป
2. การพัฒนาวินัยข้าราชการควรเน้นทั้งการเสริมสร้างและการป้องกัน แม้ว่าการเสริมสร้างวินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์กรในเชิงบวกและสร้างสรรค์มีความสำคัญมาก แต่เกิดผลได้ช้า เพราะคนส่วนใหญ่ยังหวังผลตอบแทนจากการทำดี และอยากให้เกิดผลอย่างรวดเร็วทันใจ
3. การกำหนดนโยบายให้ข้าราชการมีวินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์กร ต้องทำให้ครบ 3 กระบวนการ ได้แก่ การให้ความรู้ การสร้างจิตสำนึก และการถือปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต
4. องค์กรในส่วนราชการควรมียุทธศาสตร์ โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์กรอย่างชัดเจนและใช้กับทุกคน โดยเฉพาะคนกลุ่มเสี่ยงที่มีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1) คนที่ไม่เชื่อกฎแห่งกรรม ว่าทำดีได้ดี 2) คนที่สำคัญคิดว่าตนเองมีอำนาจ จะทำอย่างไรก็ได้ 3) คนที่ต้องการลาภยศ โดยไม่คำนึงถึงที่มาว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ 4) คนที่คิดในข้ออในกระดุก จิตใจใฝ่ต่ำ 5) คนที่ยอมถูกอำนาจชั่วครอบงำ และ 6) คนที่อ้างว่าจำใจทำ เพราะกลัวเสียผลประโยชน์
5. การสร้างหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาวินัยนั้นให้คำนึงถึงวิธีการที่เหมาะสม การบรรยายหรือให้ความรู้อย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน จะต้องใช้วิธีการหลากหลายรูปแบบ และสาระให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่ ระดับผู้ปฏิบัติ และระดับผู้บริหาร และควรมีสาระที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม และลักษณะภารกิจเฉพาะขององค์กรนั้นๆ ด้วย
6. ในระดับองค์กรควรกำหนดให้การสร้างเสริมวินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์กรเป็นนโยบายขององค์กร โดยมีข้อปฏิบัติไม่มากข้อ จำได้ง่าย ไม่เปลี่ยนแปลง มีการจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ การจัดการความรู้ให้เกิดอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร มีการค้นหาต้นแบบให้เป็นตัวอย่างที่ดี และกรณีที่ควรหลีกเลี่ยงเพราะมีความเสี่ยงสูงที่จะกระทำผิด รวมทั้งควรจัดทำประกาศแนวทางการโทษทางวินัยเพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานโทษในทิศทางเดียวกัน

<sup>63</sup> จรรยาพร ธรณินทร์. (ม.ป.ป.). แนวทางการสร้างและพัฒนาวินัยข้าราชการ. สืบค้นวันที่ 3 พฤษภาคม 2559 จาก

[www.charuaypontorranin.com](http://www.charuaypontorranin.com)

7. หากหวังผลการพัฒนาให้บุคคลมีคุณธรรมอย่างยั่งยืน ควรมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ครบ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ให้รู้ ว่าอะไรดี อะไรชั่ว 2) สร้างความตระหนัก รู้บาปบุญคุณโทษ 3) ไปดูแบบอย่างที่ดี เพื่อรู้จักและสร้างคุณค่า 4) รวมกันเป็นกลุ่ม มีข้อตกลงที่จะทำร่วมกัน 5) มีการชื่นชม ยกย่องว่าการกระทำใดเป็นการกระทำดี 6) ให้โอกาสได้แสดงผลงาน และ 7) ได้รับเกียรติหรือรางวัลจนเป็นอุดมการณ์ไปตลอดชีวิต

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปว่า องค์การเป็นระบบสังคมที่มีคนจำนวนมากมาอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติและดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ วินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์การจึงมีความจำเป็นเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่องค์การต้องการและป้องกันมิให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เชื้อพังและปฏิบัติตาฎระเบียบ คำสั่งหรือข้อตกลง โดยเฉพาะข้าราชการ เนื่องจากถ้าหน่วยงานหรือองค์กรใดมีการรักษาวินัยดี สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดประโยชน์ต่อประชาชน

### 3.6 แนวคิดการถ่ายทอดทางสังคมในการรักษาวินัย

การถ่ายทอดทางสังคมเป็นแนวคิดที่นักวิชาการให้ความสำคัญสนใจศึกษามานาน จากการประมวลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการนำแนวคิดการถ่ายทอดสังคมมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน หรือองค์การ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็น แนวคิดการถ่ายทอดทางสังคมขององค์การ (Organizational Socialization) โดยมีเป้าหมายเพื่ออธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การตั้งแต่ก่อนที่จะเข้าทำงาน จนกระทั่งเกษียณอายุราชการเป็นสำคัญ และในทางพฤติกรรมศาสตร์นั้น การถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) มีสาระที่ครอบคลุมทั้งสาขามานุษยวิทยาที่เป็นการถ่ายทอดวิธีการดำรงชีวิตและวัฒนธรรม สาขาจิตวิทยาที่เป็นการถ่ายทอดลักษณะทางจิต บุคลิกภาพของบุคคล โดยผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรม การสอนแนะ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และผลของการเรียนรู้จะถูกสั่งสมเป็นภูมิความรู้ ประสบการณ์ นำมาสู่การปฏิบัติได้เป็นองค์ความรู้และประสบการณ์ใหม่ที่มีคุณค่ายิ่งขึ้น ดังนั้น วงจรของการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางสังคมระหว่างรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง จะเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมเพิ่มขึ้นต่อเนื่องโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในการศึกษาครั้งนี้ คณะวิจัยเน้นศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายทอดทางสังคมในการรักษาวินัย ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการถ่ายทอดทางสังคมขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ความหมายการถ่ายทอดทางสังคมในการรักษาวินัย

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของ การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรไว้หลายท่าน ดังเช่น กุลธิดา กรมเวช<sup>64</sup> ได้กล่าวว่า การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร เป็นกระบวนการที่พนักงานได้เรียนรู้ ทักษะ พฤติกรรมตามบทบาทในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน รวมถึงภาพลักษณ์ของตนเอง นอกจากนี้ ปหาณี ฐิติวัฒนา<sup>65</sup> ยังได้อธิบายความหมายของการถ่ายทอดทางสังคมว่าเป็น กระบวนการที่สังคมหรือกลุ่ม ส่งสอนโดยตรงหรือโดยอ้อมให้ผู้ที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มได้เรียนรู้และรับเอาระเบียบกฎเกณฑ์ ความประพฤติ และค่านิยมต่างๆ ที่กลุ่มได้กำหนดไว้เป็นระเบียบปฏิบัติ ด้าน ความประพฤติและความสัมพันธ์ของสมาชิกของสังคมนั้น และนักวิชาการต่างประเทศ เช่น แวน มาเนน และชิน<sup>66</sup> ให้ความหมายการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร ว่าเป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรต้องเรียนรู้ปรับตัวและสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงาน และในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทำให้ได้มาซึ่งทัศนคติ พฤติกรรม และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กร ต่อมา หลุยส์<sup>67</sup> ได้เสนอการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเห็นคุณค่าของค่านิยม ความสามารถ พฤติกรรมที่คาดหวัง และความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เซเฟอร์<sup>68</sup> ได้อธิบายความหมายของการถ่ายทอดทางสังคม คือ กระบวนการส่วนหนึ่งของชีวิตที่บุคคลเรียนรู้ถึงเจตคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการเป็นสมาชิกในวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่ม โดยการถ่ายทอดทางสังคมเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งในมุมมองระดับสังคมจุลภาค การถ่ายทอดทางสังคมจะช่วยให้บุคคลค้นพบถึงวิธีการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมซึ่งผู้อื่นคาดหวัง หรือได้ทราบถึงค่านิยม หรือบรรทัดฐานของคนในสังคม ส่วนในระดับสังคมมหภาค การถ่ายทอดทางสังคมจะส่งผ่านวัฒนธรรมของคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นถัดไป การถ่ายทอดทางสังคมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นระยะยาวต่อเนื่องในองค์กร ทั้งนี้การถ่ายทอดทางสังคมจะกำหนดภาพลักษณ์ส่วนบุคคล มีผลต่อความภาคภูมิใจในตนเองช่วยให้บุคคลสร้างบุคลิกภาพ ในรูปแบบของเจตคติ ความต้องการ คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล

<sup>64</sup> กุลธิดา กรมเวช. (2555). การวิจัยเพื่อพัฒนาแบบวัดการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กร. ปรินญาพันธ วม.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

<sup>65</sup> ปหาณี ฐิติวัฒนา. (2553). การขัดเกลาทางสังคม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

<sup>66</sup> Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.

<sup>67</sup> Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*.

<sup>68</sup> Schaefer, Richard T. (2005). *Sociology*. 9<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.

และมาซิโอนิส<sup>69</sup> อธิบายความหมายของการถ่ายทอดทางสังคมว่า เป็นประสบการณ์ตลอดช่วงชีวิตที่บุคคลพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ และเรียนรู้วัฒนธรรมเพื่อยู่รอดในสังคม ซึ่งประสบการณ์นี้เป็นหลักของการสร้างบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบที่บุคคลกระทำ คิด และรู้สึก

ดังนั้น การถ่ายทอดทางสังคมในการรักษาวินัย จึงหมายถึง กระบวนการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ ทักษะ และบทบาทการทำงาน ทำให้ได้มาซึ่งทัศนคติ พฤติกรรมที่คาดหวัง และความรู้ที่จำเป็นในการรักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

### จุดมุ่งหมายของการถ่ายทอดทางสังคม

กระบวนการถ่ายทอดทางสังคม มีจุดมุ่งหมายเพื่อการก่อตัวและสร้างเสริมบุคลิกภาพของสมาชิกในสังคมให้เป็นไปตามครรลองของวัฒนธรรม รวมถึงความมุ่งหวังของสังคมซึ่ง เบิร์นส์<sup>70</sup> ประกอบด้วย 5 ด้าน

1. การปลูกฝังระเบียบวินัย (Discipline) เพื่อให้สมาชิกในสังคมเรียนรู้ถึงกฎระเบียบแบบแผนของสังคม และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม รู้ว่าอะไรสมควรทำ อะไรไม่ควรทำเพื่อให้เกิดเป็นนิสัยที่ถาวรของตัวบุคคล เช่นการปลูกฝังให้เคารพและไม่ล่วงเกินสิทธิของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้การดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคมเป็นไปอย่างสงบสุข

2. การปลูกฝังความมุ่งหวัง (Aspiration) เพื่อช่วยให้สมาชิกในสังคมมีกำลังใจที่จะทำตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความมุ่งหมายที่ตั้งความหวังไว้โดยเฉพาะความมุ่งหวังที่องค์กรยกย่องไม่ว่าจะชอบหรือไม่ก็ตาม เช่น การสอนให้มีความขยันหมั่นเพียรในการเรียนรู้ เพื่อในอนาคตจะได้มีหน้าที่การงานที่ดีและประสบความสำเร็จในชีวิต

3. การปลูกฝังเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Identity) โดยการหล่อหลอมให้บุคคลมีความคิดทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนพฤติกรรมการแสดงออก เพื่อให้เกิดเป็นบุคลิกภาพที่เป็นตัวเองอย่างชัดเจน ซึ่งลักษณะเฉพาะตัวนี้จะเป็นเสมือนจุดยืนที่บ่งบอกถึงความเป็นตัวตน หากอยู่ในสถานการณ์ใด โอกาสใด ก็สามารถแสดงจุดยืนที่ชัดเจนของตนเองได้ แต่ต้องไม่ขัดกับบรรทัดฐานและความมุ่งหวังของสังคม เช่น ปลูกฝังให้มีความกล้าแสดงออก แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีสัมมาคารวะ มีความอ่อนถ่อมตน ไม่ก้าวร้าวต่อผู้อื่น เป็นต้น

<sup>69</sup> Macionis, John J. (2007). Sociology. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prent

<sup>70</sup> Berns, Roberta M. (2010). Child, Family, School, Community: Socialization and Support. 8<sup>th</sup> ed. international ed. Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage Learning.

4. การปลูกฝังให้รู้จักบทบาททางสังคม (Role) เพื่อให้สมาชิกในสังคมได้รู้จักการแสดงบทบาทที่ถูกต้องเหมาะสมในการปฏิบัติตนหรือการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละบุคคลต่างก็มีหลายบทบาทในสังคม การปลูกฝังให้แต่ละคนรู้จักบทบาทของตนเอง เช่น บทบาทของสื่อมวลชนในการรณรงค์ช่วยชาติประหยัดพลังงาน เป็นต้น

5. การสอนทักษะเพื่อการพัฒนา (Teaching developmental skills) อันก่อให้เกิดค่านิยม เจตคติ แรงจูงใจ ความสามารถระบุพฤติกรรม และความภาคภูมิใจตนเอง และผลทางสังคมและพฤติกรรม คือ การควบคุม และจัดการพฤติกรรมของตนเอง ศีลธรรม และบทบาททางเพศ

#### กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคม

จากการศึกษา พบว่า กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมที่สำคัญ สามารถแบ่งได้ 2 กลวิธี ได้แก่

1. การถ่ายทอดทางสังคมอย่างเป็นทางการ (Formal) เป็นวิธีการถ่ายทอดโดยการเรียนรู้จากแหล่งการศึกษาโดยตรงหรือสถานการณ์ที่เป็นพิธีการต่างๆ เป็นการบอกกล่าวสิ่งใดควรหรือไม่ควร อะไรผิด อะไรถูก เป็นการชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างจริงจังและเจตนา เพื่อให้บุคคลสามารถวางตัวได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งบุคคลตั้งใจหรือรู้ตัวที่กำลังเรียนรู้บางสิ่งบางอย่าง สำหรับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การแบบเป็นทางการนั้น สามารถทำได้โดยจัดโปรแกรมแยกจากสมาชิกในองค์การคนอื่นๆ โดยจัดให้เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดให้อย่างชัดเจน หรือมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน เช่น การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานบริษัท การฝึกตำรวจ เป็นต้น

2. การถ่ายทอดทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) เป็นการถ่ายทอดที่ไม่ได้บอกกันโดยตรง กล่าวคือ บุคคลได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยไม่ตั้งใจหรือโดยไม่รู้ตัว แต่ได้รับประสบการณ์หรือประโยชน์จากการสังเกต หรือการเรียนรู้จากการกระทำของผู้อื่นหรือตามแบบอย่างของรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การแบบไม่เป็นทางการนั้น จะไม่มีการระบุบทบาทของบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจง และไม่มี การจัดโปรแกรมที่แยกออกจากสมาชิกองค์การคนอื่นๆ ที่มีประสบการณ์มากกว่า เป็นการถ่ายทอดทางสังคมที่อาจจัดว่าเป็นแบบตามสบาย เช่น พนักงานใหม่จะเรียนรู้บทบาทใหม่โดยการลองผิดลองถูก หรือการพบปะของกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ต่างแผนกกัน อาจมีการถ่ายทอดเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการในกลุ่มเพื่อน และเป็นการเรียนรู้จากการสังเกตและการเลียนแบบการกระทำของบุคคลอื่น เช่น การทำตามแบบตัวละครในนวนิยาย การเลียนแบบบุคคลที่ชอบ เป็นต้น

ลักษณะการถ่ายทอดทางสังคมแบบเป็นทางการจะพบในองค์กรที่ต้องการให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ เจตคติ ค่านิยม และวิธีการประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งจึงสรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใน หน่วยงานทั้งจากการเป็นผู้รับการถ่ายทอดและเป็นผู้ถ่ายทอดทั้งความรู้ ทักษะในการทำงานและ ที่จัดให้กับ ข้าราชการให้ได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับการการทำงานโดยคำนึงถึงความถนัดและความสามารถของผู้รับ การถ่ายทอดเป็นสำคัญ ด้วยการใช้เทคนิคการถ่ายทอดทั้ง 2 วิธีหลักได้แก่ การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการมี เป้าหมายที่เจาะจง เช่น สอนแนะ (Coaching) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มอบหมายงาน (Assignment) หมุนเวียนงาน (Rotation) ศึกษาอบรม (Training) เป็นต้น การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การแสดง บทบาทที่เป็นแบบอย่าง การสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการมีการพัฒนาวิสัยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการประมวลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วิริตี ปานศิลา<sup>71</sup> ได้ศึกษา การถ่ายทอดทางสังคม ในการทำงาน จิตลักษณะและการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สาธารณสุขระดับตำบล ภาคเหนือประเทศไทย พบว่า บุคลากรสาธารณสุขระดับตำบลที่ได้รับการถ่ายทอดทาง สังคมในการทำงานต่างกัน มีจิตลักษณะในการทำงานต่างกัน และมีรับรู้เกี่ยวกับบทบาทในการทำงานต่างกันมี พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม มากกว่ากลุ่มอื่นๆ เนื่องจากได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรที่ดี และ พนิดา ธนวัฒนากุล<sup>72</sup> ยังศึกษาพบว่า พนักงานช่างในกลุ่มบริษัทที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน อย่างเป็นทางการมากจะมีพฤติกรรมการทำงานบริการอย่างมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ ณัฐธยาน์ พงษ์ประวัติน<sup>73</sup> ที่พบว่า การได้รับการถ่ายทอดทางวิชาชีพพยาบาลอย่างเป็นทางการ เช่น การ ปฐมนิเทศ เป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับแรก ที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทวิชาชีพของ พยาบาลจบใหม่ รองลงมาคือ ได้รับการถ่ายทอดทางอย่างไม่เป็นทางการและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดย ร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทวิชาชีพ ได้ร้อยละ 45

<sup>71</sup> วิริตี ปานศิลา. (2542). การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน จิตลักษณะและการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทที่สัมพันธ์กับ พฤติกรรมการทำงานของ บุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล ภาคเหนือในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

<sup>72</sup> พนิดา ธนวัฒนากุล. (2547). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานบริการอย่างมีความรับผิดชอบของพนักงานช่างในกลุ่ม บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน). ปริญญาโท วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ.

<sup>73</sup> ณัฐธยาน์ พงษ์ประวัติน. (2552). ลักษณะทางจิตและการถ่ายทอดทางวิชาชีพพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานพยาบาลตามบทบาทวิชาชีพ ของพยาบาลจบใหม่ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



### กลุ่มตัวแทนในการถ่ายทอดทางสังคม

กลุ่มตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคมมีส่วนสำคัญในชีวิตซึ่งอาจเป็นส่งเสริมหรือขัดแย้งกันก็ได้ มีโอกาสเรียนรู้ ได้เลือกยึดถือตามแบบที่ตนว่าดีที่และการถ่ายทอดนี้ขึ้นกับตัวแทนถ่ายทอดทางสังคมมี 6 กลุ่ม<sup>74, 75</sup> คือ

1. ครอบครัว เป็นการอบรมเบื้องต้นที่สำคัญที่สุด เพราะใกล้ชิดและผูกพันลึกซึ้ง มีอิทธิพลต่ออารมณ์ทัศนคติ และแบบแผนการประพฤติแก่บุคคล มีหน้าที่ถ่ายทอดให้การเรียนรู้วัฒนธรรมและค่านิยม กลุ่มเกลาพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพโดยตั้งใจหรือทางอ้อมให้เป็นไปตามบทบาทและความคาดหวังของสังคม และสร้างสัมพันธภาพภายในครอบครัว ต่างมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อคุณลักษณะทางจิตใจและพฤติกรรม<sup>76</sup>
2. กลุ่มเพื่อน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการถูกรับรู้จากเพื่อนที่อายุเท่ากันหรือมากกว่า โดยเฉพาะบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เพื่อนยอมรับและแสดงความเห็นพ้องเดียวกัน<sup>77</sup> ความสำคัญของอิทธิพลของเพื่อนยังมีผลโดยตรงต่อเจตคติและการดำรงชีวิต
3. สถานบันการศึกษา เป็นสถานที่เรียนรู้วิชาการต่างๆ อย่างเป็นทางการ และเป็นสถานที่ที่เด็กได้มีโอกาสคบหาสมาคมกับเพื่อนฝูงในวัยเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนมีช่วงระยะเวลาที่จะให้การอบรมแก่บุคคลยาวนานมากขึ้นกว่าเดิม โรงเรียนจึงมีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของเด็ก โดยบางครั้งการอบรมอาจไม่ตรงกับที่บ้านทำให้เด็กสับสน หรือสอนในสิ่งที่ป็นทฤษฎีและอุดมคติเกินไป อาจไม่ตรงกับการปฏิบัติจริงในชีวิต ซึ่งครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งในการจรรโลงสังคมไทย ครูจึงถือเป็นตัวแทนในการถ่ายทอดทางสังคมแก่เด็กที่รับช่วงต่อจากพ่อแม่<sup>78</sup>
4. กลุ่มอาชีพ เป็นการถ่ายทอดในช่วงประกอบอาชีพ ซึ่งแต่ละอาชีพต้องยอมรับระเบียบวิธีปฏิบัติของอาชีพนั้น ซึ่งจะมีคุณค่าและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันและความเป็นสมาชิกในกลุ่มอาชีพเป็นเวลานานอาจทำให้บุคคลมีอุปนิสัย เจตคติ ความต้องการของชีวิตแตกต่างกันไปจากที่เคยฝึกอบรมมาในระยะต้นของชีวิต

<sup>74</sup> สุพัตรา สุภาพ. (2545). สังคมวิทยา. (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

<sup>75</sup> ปาณีย์ ลีดิวัฒนา. (2553). การขัดเกลาทางสังคม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

<sup>76</sup> อรรถินทร์ ชูชม และคณะ. (2554). ปัจจัยเชิงเหตุและผลของภูมิคุ้มกันทางจิตของเยาวชน. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

<sup>77</sup> Macionis, John J. (2007). Sociology. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice

<sup>78</sup> งามตา วานิชานนท์. (2545). การถ่ายทอดทางสังคมกับพัฒนาการของมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

5. ตัวแทนทางศาสนา มีหน้าที่หลักของศาสนา 2 ประการคือ หน้าที่ต่อบุคคล โดยศาสนาสนองความต้องการส่วนตัวของบุคคลในการอยากรู้อยากเห็น การแสวงหาสิ่งที่เป็นสาระในชีวิต การแสดงออกทางอารมณ์ ส่วนหน้าที่ต่อสังคม โดยช่วยให้บุคคลเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมในสังคมและช่วยให้บุคคลมีอุดมคติในการดำรงชีวิต สำหรับตัวแทนศาสนาได้แก่ พระ นักบวช ผู้สอนศาสนา จะเป็นผู้ขัดเกลาถ่ายทอดทางสังคมในแง่ศีลธรรม จริยธรรม และความประพฤติกฎที่ถูกต้อง ตลอดจนหลักปรัชญาในการดำเนินชีวิต ทำให้บุคคลมีหลักคุณธรรมที่มีคุณค่าบางอย่างในการยึดมั่นร่วมกัน เพื่อให้สังคมเป็นระเบียบ

6. สื่อมวลชน ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีส่วนการถ่ายทอดทางสังคมที่เร้าความคิด และพฤติกรรมในด้านต่างๆ ตั้งแต่เรื่องคุณค่า ความเชื่อ แบบแผนการประพฤติกฎ โดยอิทธิพลของสื่อมวลชนจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับทัศนคติและแนวโน้มตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับ

**บริบทของการได้รับการถ่ายทอดทางสังคม** มีผู้ศึกษาในหลายบริบท เช่น การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน (Work socialization) การถ่ายทอดทางสังคมในอาชีพ (Professional socialization) การถ่ายทอดทางสังคมเพื่อชีวิตใหม่ (Newlife socialization) สำหรับงานวิจัยนี้สนใจที่ศึกษาการได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในบริบทขององค์การที่เป็นผู้ถ่ายทอดในด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพฤติกรรม การรักษาวินัยผ่านตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่กำกับดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย เช่น การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งการให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการรักษาวินัยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### **การได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ**

การได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ (Organizational socialization) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลได้รับการสอนและการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้และทักษะต่างๆ ในการทำงานตามบทบาทขององค์การ<sup>79,80</sup> เป็นกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยม เจตคติและประเพณีให้กับบุคคล

<sup>79</sup> Heck, R.H. (1995). Organizational and Professional Socialization: Its Impact on the Performance of New Administrators. The Urban Review. 27(March): 31-49.

<sup>80</sup> Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). organizational behavior. 6th edn, McGraw

ในองค์การ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การไว้หลายท่านที่สำคัญ เช่น กรีนเบิร์กและบารอน<sup>81</sup> ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การมี 3 ระยะ

ระยะแรกเป็นการถ่ายทอดทางสังคมล่วงหน้าก่อนที่จะเข้าสู่องค์การ (Anticipatory socialization) ระยะที่สองจะเป็นการเผชิญงานใหม่ (Encounter) และระยะที่สามเป็นการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เข้ากับองค์การ (Change and acquisition) เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนเป็นสมาชิกถาวรขององค์การ (Metamorphosis) ในขณะที่การแวนและมอร์เลย์<sup>82</sup> ได้นำการถ่ายทอดในองค์การมี 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การถ่ายทอดทางสังคมก่อนเข้าทำงานในสายงานบริหารการศึกษาใหม่ (Anticipatory socialization) ซึ่งเป็นผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในอดีต ได้แก่ พื้นฐานทางการศึกษา การฝึกอบรมเชิงวิชาชีพ เจตคติ เฉพาะกลุ่มข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างข้อตกลง (The initial psychological contract) ในขั้นตอนนี้ทั้งบุคคลที่เป็นสมาชิกใหม่และองค์การก็จะสร้างข้อตกลงของตนเองขึ้นโดยสมาชิกใหม่จะสร้างข้อตกลง ที่เป็นความคาดหวังเกี่ยวกับค่าจ้างความปลอดภัยในการทำงาน การวางแผนอาชีพและการให้คำปรึกษา และโอกาสในความก้าวหน้า เป็นต้น ส่วนองค์การก็จะสร้างข้อตกลงที่เป็นความคาดหวังเกี่ยวกับสมาชิกใหม่ในเรื่องของความสามารถ ศักยภาพอันเป็นประโยชน์และความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การเข้าสู่องค์การ (The organizational encounter) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่สมาชิกใหม่จะต้องทำความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การในช่วงนี้ถ้าองค์การได้ทำหน้าที่ในการวางแผนเกี่ยวกับการทำงานของสมาชิกใหม่ไว้อย่างเหมาะสมก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

ขั้นตอนที่ 4 การเปลี่ยนแปลงและกระบวนการปรับตัว (Change and acquisition process) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่บุคคลเริ่มคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมใหม่แล้ว โดยบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างเพื่อก่อให้เกิดสภาวะสมดุลอีกครั้ง เช่น การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจในความกระจ่างในบทบาทเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกทางลบ เช่น ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และการหาแหล่งที่ทำงานใหม่

<sup>81</sup> Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.

<sup>82</sup> Garavan, T.N. and Morley, M. (1997). The Socialization of High-Potential Graduates into The Organization: Initial Expectations, Experiences and Outcomes. Journal of Managerial Psychology, 12 (March), 119-125.

ขั้นตอนที่ 5 ผลของการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization outcomes) ในขั้นตอนนี้ นักวิชาการมองว่าเมื่อบุคคลได้ผ่านขั้นตอนที่ 4 มาโดยไม่ออกจากงานไปก่อนนั้นถือเป็นการประสบความสำเร็จในการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อองค์กรและเป็นสมาชิกถาวรขององค์กร

### การวัดการถ่ายทอดทางสังคม

สำหรับแนวทางการวัดการถ่ายทอดทางสังคมนั้น คณะวิจัยนำลักษณะวิธีการถ่ายทอดทางสังคมที่แบ่งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งกล่าวมาแล้วข้างต้นมาใช้ในการวัดตัวแปรร่วมกับลักษณะการวัดการถ่ายทอดทางสังคมจากกลุ่มตัวแทนหรือองค์กรในการถ่ายทอดทางสังคมจากที่ทำงาน ซึ่งคณะวิจัยได้พัฒนาแบบวัดจากแนวความคิดการถ่ายทอดทางสังคมในงาน (Work socialization) ของ ยุง<sup>83</sup> เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุดทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงานโดยตรง การชี้แนะการมอบหมายงาน การจัดหมุนเวียนงาน การศึกษาอบรม การแสดงบทบาทที่เป็นแบบอย่าง การสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการได้วางแผนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คณะวิจัยได้พัฒนาแบบวัดจากแนวความคิดการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) เป็นการถ่ายทอดในการทำงาน (Work socialization) และวัฒนธรรมทางสังคมในองค์กร (Organizational socialization) ของ ยุง<sup>83</sup> เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุดจนถึงจริงมากที่สุด

นอกจากนี้ในการพัฒนาตามแนวความคิดการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรเพื่อมุ่งหมายให้บุคลากรเกิดการรักษาวินัยนั้นสามารถกระทำได้ตามกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรที่มีกระทำกันมี 5 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ (Orientation) การสัมมนาระหว่างผู้นำ (Leadership conference) การพัฒนาผู้นำจากการปฏิบัติจริง (Leadership in action) การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning circles) และการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) ซึ่งเป็นกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรที่เป็นที่นิยมกันมากขึ้น

### 3.7 แนวคิดการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring)

การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง เป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ เพิ่มศักยภาพส่วนตัว ซึ่งทำให้บุคคลเหล่านี้รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพยายามพัฒนาตนเองเพิ่มจากเป้าหมายของการร่วม

<sup>83</sup> Yung. H.P. (1994). Socialization, Role Conception and Ethical Decision-Making: A Literature Review. *AJNS* 20,18-25.

โครงการในครั้งแรก ทั้งนี้ กระบวนการเป็นที่เลี้ยงถูกค้นพบมายาวนานกว่า 5,000 ปี โดยนิยมกันมากในวัฒนธรรมของชนเผ่าต่างๆ ในทวีปแอฟริกา เพื่อการสืบทอดความสามารถของคนยุคหนึ่งสู่ยุคต่อๆ มา แต่คำว่า “พี่เลี้ยง” (Mentor) เป็นที่รู้จักในเวลาประมาณ 1,000 ปีถัดมา หรือ ประมาณ 4,000 ปี โดยถือกำเนิดมาจากเทพนิยายของกรีก เมื่อ Odysseus ต้องทิ้งบ้านเมืองไปรบที่ Trojans เขาได้มอบหมายให้เพื่อนรักชื่อ Mentor เป็นผู้ดูแลบ้านเมืองและอบรมให้การศึกษาแก่บุตรชายของเขา Telemachus เป็นเวลากว่า 10 ปี ตั้งแต่นั้นมาชื่อของ “Mentor” จึงถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย สำหรับใน

วงการศึกษ “Mentor” ใช้ในความหมายของ กระบวนการให้การศึกษา คำปรึกษา แนะนำ และดูแลโดยผู้อาวุโสกว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่าจัดกระทำให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าด้วยความเต็มใจของทั้งสองฝ่าย<sup>84, 85, 86</sup> และกระบวนการพี่เลี้ยงเป็นการไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการจับคู่ให้ระหว่างผู้มีทักษะหรือประสบการณ์มากกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านขึ้น และ John & Playko<sup>84</sup> ได้ให้นิยามคำว่า “พี่เลี้ยง” ว่าเป็นเอกลักษณ์ของให้ และเป็นความอดทนของผู้ให้การปรึกษาที่จะให้แนวทางและสร้างชีวิตของผู้เยาว์วัยหรืออ่อนประสบการณ์ หรือผู้นำทาง (Torch passing) จากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไป

การสอนงานตามระบบพี่เลี้ยงถือกำเนิดมาจากรูปแบบการเรียนรู้เพื่อรอบรู้ (Mastery of Learning model)<sup>87</sup> ซึ่งเป็นการเรียนการสอนที่เชื่อว่าทำให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด และได้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าวิธีอื่น เนื่องจากเป็นการสอนตามความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการใช้เวลาตามความแตกต่างของผู้เรียน จึงทำให้การสอนมีคุณภาพขึ้น การสอนงานในระบบพี่เลี้ยงมีรูปแบบการสอนที่แตกต่างกันตามคำบัญญัติศัพท์ที่ใช้ในภาษาอังกฤษ 3 คำ คือ coaching preceptoring และ mentoring โดยให้คำจำกัดความว่า **Coaching** คือ ผู้สอนงาน/ผู้ทำงานร่วมกับพนักงานโดยชี้แนะให้ทำงานตามเป้าหมายหรือให้เกินเป้าหมายขององค์กร<sup>88</sup>

<sup>84</sup> John C. & PlayKo. (1992). The professional Development of School Administrations. Boston : Allyn and Bacon, c.

<sup>85</sup> Mincemoyer, C. C. & Thomson, J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships For individual and organizational change. *Journal of Extension*, 36(2).

<sup>86</sup> Busen, N. H. & Engebretson, J. (1999). Mentoring in Advanced Practice Nursing: The Use of Metaphor in Concept Exploration. *The Internet Journal of Advanced Nursing Practice*. 2(2).

<sup>87</sup> Bloom, B.S. (1981). Evaluation to Improve Learning. New York: McGraw –

<sup>88</sup> Barletta, J. (1996). An Examination of the Professional Status and Identity of School Counseling in Australia. Dissertation Thesis Ph.D. (Applied Behavioral Sciences and Educational Leadership). Athens: Ohio University. Photocopied.

ส่วน **Preceptoring** คือ การสอนงานที่รุ่นพี่มีประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาหรือน้องจบใหม่ โดยมุ่งเน้นทักษะการทำงาน ในเวลาจำกัด<sup>89, 90, 91</sup> และ **Mentoring** คือ กระบวนการถ่ายทอดของผู้มีประสบการณ์มากกว่าให้กับผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อช่วยให้มีบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยไม่มีการกำหนดเวลาสิ้นสุด<sup>90,92</sup>

ทั้งนี้ กระบวนการพี่เลี้ยงตามแบบของ Baker<sup>93</sup> แบ่งตามกลุ่มหน้าที่ที่เป็น 2 กลุ่มได้แก่ กลุ่มหน้าที่วิชาชีพ (Career functions) และกลุ่มหน้าที่ด้านจิตวิทยาสังคม (Psychosocial functions) ทั้งนี้ ในแต่ละกลุ่มหน้าที่จะมีการทำบทบาทหน้าที่ที่เน้นแตกต่างกัน คือ

1) กลุ่มหน้าที่วิชาชีพจะเน้นความสัมพันธ์ในการเรียนรู้และเตรียมพร้อมเพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้การชี้แนะ และช่วยพัฒนาทักษะ

2) กลุ่มหน้าที่ด้านจิตวิทยาสังคมจะเน้นการทำหน้าที่กระตุ้นความสามารถ ความชัดเจนในความเป็นตนเอง และพัฒนาบทบาทในอาชีพให้การส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำและรับปรึกษา ให้กำลังใจ และกระตุ้นให้แสดงความสามารถ

นอกจากนี้ คาร์รและคณะ<sup>94</sup> ได้ศึกษาผลงานวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการพี่เลี้ยงมากกว่า 1900 เรื่อง เพื่อสรุปเป็นรูปแบบระบบพี่เลี้ยงที่มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความต้องการของแต่ละองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและการนำระบบไปใช้ปฏิบัติจริง โดยเขียนบทความชื่อเรื่อง “ความสำเร็จในอนาคต คือ บทบาทของกระบวนการพี่เลี้ยงในทศวรรษหน้า” เป็นการสรุปรายงานโครงการสนับสนุนภาวะผู้นำและการเป็นแบบอย่างในประเทศแคนาดา และสรุปรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring model) ได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

<sup>89</sup> Fawcett, D. (2002). Mentoring-What it is and how to make it work. *AORN Journal*, 75(5), 950-954.

<sup>90</sup> Clayton, G.M., Broome, M.E., & Ellis, L.A. (1989). Relationship between a preceptor ship experience and role socialization of graduate nurses. *Journal of Nursing Education*, 28(2), 72-75

<sup>91</sup> Shamian, J., & Inhaber, R. (1985). The concept and practice of preceptor ship in contemporary nursing: A review of pertinent literature. *International Journal of Nursing Study*, 22(2), 79-88.

<sup>92</sup> Hayes, S. C. (2000). Acceptance and Commitment Therapy in the treatment of experiential avoidance disorders. *Clinician's Research Digest: Supplemental Bulletin*

<sup>93</sup> Baker, W. (2003). Mentoring-improving the quality of work life and organizational effectiveness: A case study of a formal mentoring program implemented in a higher education organization. Proceeding from the HERDSA 2003 Conference. Sydney: Australia.

<sup>94</sup> Carr E.G., et al. (1999). Positive behavioral support for people with developmental disabilities: A research synthesis. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

รูปแบบที่ 1: การเป็นพี่เลี้ยงโดยธรรมชาติ (Model I: natural mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตามสัญชาตญาณ ทำให้ผู้ที่เกิดก่อนสะสมประสบการณ์ชีวิต และการทำงาน แล้วได้ถ่ายทอดให้ผู้มาทีหลัง โดยไม่มีการวางแผนการใดๆ บางครั้งไม่ได้ตั้งใจที่จะให้ความรู้แต่ผู้ใกล้ชิดได้ทำตามอย่างเองก็ได้

รูปแบบที่ 2: การเป็นพี่เลี้ยงโดยตั้งใจ (Model II: intentional mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตั้งใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพและความเจริญเติบโตของบุคลากร

รูปแบบที่ 3: การเป็นพี่เลี้ยงแบบเพื่อนร่วมงาน (Model III: peer mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตั้งใจของผู้ทำงานร่วมกันที่มีตำแหน่งเช่นเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาทักษะการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

รูปแบบที่ 4: การเป็นพี่เลี้ยงแบบการส่งผ่าน/สืบสาน (Model IV: bridging mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตั้งใจที่มอบหมายงาน หรือถ่ายทอดงานที่ดำเนินการอยู่ให้รุ่นถัดไปที่ตนหรือองค์กรเชื่อว่าสามารถจะมารับการสืบทอดความรู้จากผู้รู้ได้ มักมีการวางแผน การตั้งเป้าหมายไว้สูง ดังนั้นต้องการความพร้อมในการรับ-ส่งสิ่งที่ต้องการถ่ายทอดมาก

### อุปสรรคและยุทธศาสตร์สำหรับการใช้กระบวนการพี่เลี้ยง

กระบวนการพี่เลี้ยงนั้นนับว่ามีประโยชน์มาก แต่ก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จทุกครั้งเสมอไป ขึ้นอยู่ว่าการดำเนินการจะมีอุปสรรคน้อย หรือยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ยิ่งกว่านั้นคือความสอดคล้องกับความจำเป็นต้องการของผู้มีประสบการณ์น้อย ซึ่งจอห์นสัน<sup>95</sup> ได้สรุปว่า อุปสรรคของกระบวนการพี่เลี้ยง และสิ่งสนับสนุนสู่ความสำเร็จไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ส่วนการศึกษาของนักการประเมินหลายท่าน<sup>96, 97</sup> พบว่า อุปสรรค ได้แก่ การขาดการเข้าถึงพี่เลี้ยง ความไม่ตั้งใจเป็นพี่เลี้ยง และความกลัววิตกกังวลในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่เหมาะสม ความไม่เห็นในคุณค่าของพี่เลี้ยงและกระบวนการพี่เลี้ยงของทั้งสองฝ่ายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการมากที่สุด ดังตาราง 2

<sup>95</sup> Johnson, W. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1), 88-96.

<sup>96</sup> Ragins, B. & cotton, J. (1999). Mentor Functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.

<sup>97</sup> Kaplan, S. (2001). Meditation, restoration, and the management of mental fatigue. *Environment and Behavior*, 33, 480-506.



ตาราง 2 อุปสรรคและยุทธศาสตร์สำหรับกระบวนการที่เสี่ยงในระดับต่างๆ<sup>96, 97</sup>

ระดับ	อุปสรรค	ยุทธศาสตร์
องค์การ	- ระบบและพันธกิจขององค์การ - วัฒนธรรมองค์การ เช่น ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง มีความขัดแย้งกันสูง	- นโยบายสนับสนุน เช่น งบประมาณ - วัฒนธรรมองค์การ เช่น มีความเอื้ออาทรทำงานเป็นทีม
หน่วย/ ผู้บริหาร	- รูปแบบการบริหาร - นโยบายไม่ส่งเสริมสนับสนุน	- วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร - รูปแบบการบริหาร
บุคคล	- ทักษะคิดและความเชื่อเชิงลบต่อวิชาชีพและกระบวนการที่เสี่ยง เช่น ความคาดหวังต่อความสำเร็จสูง ไม่เชื่อว่ากระบวนการที่เสี่ยงมีประโยชน์ หรือไม่ภูมิใจในอาชีพ - บุคลิกภาพและพฤติกรรม เช่น ขาดความเชื่อมั่น ไม่ชอบสอนงานใคร - ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ติดต่อกับผู้อื่นไม่ดี ค่อนข้างเก็บตัว	- ทักษะคิดและความเชื่อเชิงบวกต่อวิชาชีพและกระบวนการที่เสี่ยง เช่น ความคาดหวังต่อความสำเร็จตามความจริง มีความรู้สึกที่ดีการเป็นพี่เลี้ยง/กระบวนการที่เสี่ยง และมีความภูมิใจในอาชีพ - บุคลิกภาพและพฤติกรรม เช่น ชอบสอนงานและแลกเปลี่ยนความรู้/ฝังรู้ ทำทางนำเลื่อมใส ประสบความสำเร็จในงานเป็นที่ยอมรับ - ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การติดต่อกับผู้อื่นได้ดี เป็นมิตร และเข้าสังคมได้ง่าย

จึงกล่าวได้ว่า พี่เลี้ยงที่เปรียบเสมือนหัวใจของความสำเร็จในกระบวนการพัฒนา ดังนั้นการสรรหาพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพจึงสำคัญต่อการดำเนินการให้กระบวนการที่เสี่ยงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### แนวคิดการสอนงานในระบบราชการ

ในระบบราชการยังได้นำแนวคิดการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง มาใช้เพื่อการพัฒนาข้าราชการ ดังเช่นสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน<sup>98</sup> ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานว่าเป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาที่สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ถูกสอนสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ตระหนักว่าตนเองกำลังทำงานอะไรอยู่และมีวิธีทำอย่างไร เพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติงานนั้น ขณะเดียวกันผู้สอนงานจะให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็น ซึ่งผู้ถูกสอนยังขาดอยู่ ดังนั้น การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดี มีประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และองค์กร การสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับของผู้ถูกสอนเท่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย เช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จ ประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วย การพูดคุยสนทนาระหว่างการสอนงานจะช่วยให้ผู้ถูกสอนเข้าใจดีขึ้นว่า ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังจากการปฏิบัติงานของเขาอย่างไร ทำให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์

<sup>98</sup> สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.(2532). การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ.

ในการนำไปสู่ความสำเร็จในขณะปฏิบัติงาน การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ ซึ่งทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ขั้นตอนการสอนงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน<sup>99</sup> ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ก่อนการสอนงานต้องมีการเตรียมผู้เรียนให้พร้อม โดยมีการทักทายผู้เรียนอย่างเป็นทางการเอง มีการสอบถามดูว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง เพื่อจะได้สอนเฉพาะสิ่งที่เขาไม่รู้ แล้วทำการชี้แจงถึงประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้งาน เพื่อเร้าให้ผู้เรียนมีความสนใจเรื่องที่จะสอน ในขั้นนี้ผู้ถูกสอนและผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงานโดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การสอน ผู้สอนงานควรสอนไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ตามลำดับ โดยใช้เทคนิคต่างๆ ในการสอนงาน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความเข้าใจในเรื่องที่สอน เทคนิคในการสอนงาน ได้แก่ อธิบายขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน (Telling) การสาธิตหรือแสดงวิธีทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (Showing) การให้ผู้ถูกสอนลงมือปฏิบัติงาน (Doing) เป็นต้น ในขณะที่ทำการสอนควรมีการย้ำจุดสำคัญของงาน รวมทั้งข้อที่ควรระวังเป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้เรียนจะได้เข้าใจและทำงานได้ง่ายขึ้นโดยไม่มีข้อผิดพลาด การที่จะรู้ว่าผู้เรียนมีความเข้าใจเรื่องที่สอนหรือไม่นั้น ผู้สอนจะต้องหมั่นถามคำถามเพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียนอยู่เสมอ การถามคำถามจะช่วยให้ผู้เรียนมีความตื่นตัวและสนใจการเรียนมากขึ้นด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การให้ทดลองทำ เพื่อให้ทราบว่า ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้แล้วหรือยังและยังต้องช่วยเหลือเพิ่มเติมอีกหรือไม่ในระหว่างที่ให้ทดลองทำนี้ผู้สอนต้องเฝ้าดูแลอย่างใกล้ชิด อธิบายว่าเขากำลังทำอะไรและทำไมต้องทำวิธีนี้ เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้สอนต้องชี้ถึงสาเหตุและแนะนำป้องกันหรือแก้ไขและถ้าทำได้ดีพอก็ควรให้คำชม เพื่อกระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผล เมื่อได้มีการสอนงานไปแล้ว งานของผู้สอนยังไม่จบสิ้นผู้สอนควรจัดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้ปฏิบัติ โดยผู้สอนอาจมอบงานให้ทำหรือให้ผู้เรียนได้เข้าปฏิบัติอย่างใกล้ชิด สอดส่องดูแลการกระทำที่ไม่ถูกต้องเมื่อเห็นว่าผู้เรียนพอทำงานได้แล้วจึงค่อยลดความช่วยเหลือลง แต่ยังคงพร้อมที่จะให้คำแนะนำและตอบข้อสงสัยได้เสมอ การมอบหมายงานให้ทำจะช่วยให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในตัวเอง และสามารถทำงานต่อไปได้โดยไม่มีผิดพลาด

สรุปประโยชน์ของการสอนงานได้ว่า เป็นประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และต่อองค์กร ได้แก่ 1) การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้น ช่วยส่งเสริมความ

<sup>99</sup> วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.

สัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะสถานะจากหัวหน้าลูกน้องจะหายไปเป็นครูกับลูกศิษย์ แต่หัวหน้าจะกลายเป็นครูทุกคนหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าคนนั้นๆ ว่าสามารถทำให้ลูกน้องยอมรับได้มากน้อยขนาดไหน 2) บุคคลที่ถูกสอนจะเกิดความชำนาญและช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลองผิดลองถูก เพราะผู้ถูกสอนจะใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นอุปกรณ์ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ประกอบกับความรู้ความชำนาญของผู้สอนงาน และ 3) ช่วยให้องค์ความรู้ในองค์การถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง การสอนงานที่เป็นระบบจะช่วยให้้องค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และทักษะของคนในองค์การถูกถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นต่อไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพิงความสามารถเฉพาะตัวของคนบางคนบางกลุ่มลง<sup>100</sup>

### แนวคิดระบบพี่เลี้ยงในระบบราชการ

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ในมุมมองของทางราชการนั้น เป็นลักษณะของการที่ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานเป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นแต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่โดยตรง ซึ่งในบางองค์กรจะเรียกระบบพี่เลี้ยง หรือเรียกว่า Buddy System ในปัจจุบันระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลากหลายวงการ เช่น วงการการศึกษาและวงการสาธารณสุข โดยมุ่งเน้นที่ตัวผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงเป็นสำคัญ ส่วนวงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาในลักษณะของการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติ ในปัจจุบันระบบพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเศรษฐกิจและสังคม<sup>101</sup> ระบบพี่เลี้ยงอาจเริ่มต้นตั้งแต่การทำหน้าที่พี่เลี้ยงของบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรและมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการทำงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยผู้ที่จะมาเป็นที่พี่เลี้ยง (Mentor) จะเรียกว่า Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานก็ได้ แต่ควรเป็นคนที่มีความสามารถนั้นๆ มาก่อน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการให้คำปรึกษาดูแลตลอดจนสอนงานส่วนบุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่พี่เลี้ยงเรียก Mentee<sup>102</sup> ส่วน สโตน<sup>103</sup> ได้เสนอบทบาทของผู้ที่จะมาทำหน้าที่พี่เลี้ยงคือ 1) การเป็นแบบจำลองบทบาท (Role Model) เพื่อให้เลียนแบบพฤติกรรมของ

<sup>100</sup> วณิดา ชูวงศ์. (2541). การสอนงาน Coaching สู่บ้านใหม่ พัฒนาคณะ พัฒนาคน พัฒนาชาติ. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

<sup>101</sup> ยอดททัย เทพธรานนท์และประมวล ตั้งบริบูรณ์รัตน์. (2548). *Mentor-mentee-mentoring : ศาสตร์และศิลป์ของการเป็นนักวิจัยที่ดี* กรุงเทพฯ : มูลนิธิบัณฑิตยสภาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. หน้า 239.

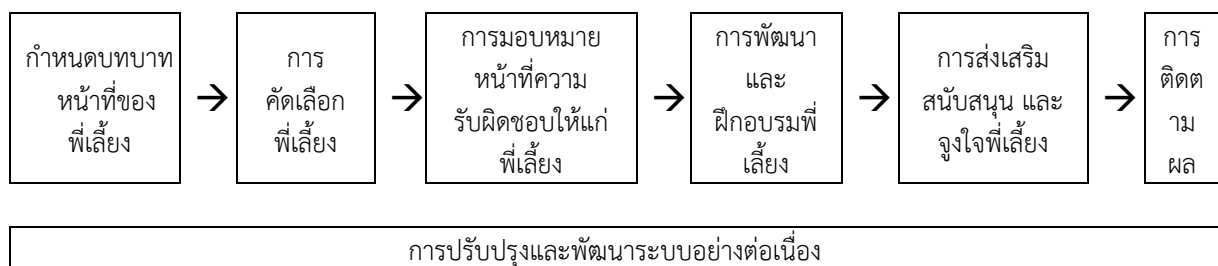
<sup>102</sup> สุริศา ไชว์พันธุ์. (2555). *การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา*. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.

<sup>103</sup> Stone, R. J. (2008). *Human Resource Management*. (6<sup>th</sup> edition). Australia : John Wiley & Sons

พี่เลี้ยง 2) การเป็นผู้สอนแนะ (Coaching) โดยพี่เลี้ยงต้องอธิบายวัฒนธรรมโครงสร้างขององค์การ รวมทั้งเสริมกำลังใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่ได้รับการดูแล 3) การเป็นตัวกลาง (Broker) โดยจัดเตรียมข้อมูลหรือทรัพยากรที่สำคัญให้ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแล เพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และ 4) การเป็นแรงสนับสนุน (Advocate) พี่เลี้ยงต้องทำหน้าที่ให้ความสนับสนุนดูแลอย่างเต็มที่ ให้โอกาสในสิ่งที่คุณได้ดูแลสามารถทำได้ และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เขาเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่อไป ส่วนคุณสมบัติของพี่เลี้ยง ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal skill) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence skill) การมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพหรือสายงานของตน (Technical Knowledge) ที่พร้อมถ่ายทอดให้กับผู้ที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญน้อย การตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น (Recognized other's accomplishments) การมีทักษะการบังคับบัญชาที่ดี (Supervisory skills) และการให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling)<sup>104</sup> สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงประกอบด้วยกลุ่มคนหลากหลายกลุ่มขึ้นอยู่กับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การ ในขณะที่คลัทเทอร์บัค<sup>105</sup> ได้เสนอว่า ระบบพี่เลี้ยงประกอบด้วยบุคลากร 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (The mentor) 2) กลุ่มผู้ซึ่งอยู่ในความดูแลของพี่เลี้ยง (The mentee) 3) กลุ่มที่อยู่ในกระบวนการบริหารจัดการระบบ (The line manager) และ 4) กลุ่มที่ติดตามประเมินผล (The programme co-ordinator)

#### กระบวนการของระบบพี่เลี้ยง<sup>106</sup>

อุไรวรรณ อยู่ชา เสนอว่า ระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ให้ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 5 ได้แก่



#### ภาพประกอบ 5 กระบวนการของระบบพี่เลี้ยง<sup>106</sup>

<sup>104</sup> อากรณ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. หน้า 25-31.

<sup>105</sup> Clutterbuck D. (2010). *Everyone Needs a Mentor : Fostering talent in your organization*. (4<sup>th</sup> edition), London : Chartered Institute of Personnel and Development, p 7.

<sup>106</sup> อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). *องค์การนี้ (ต้อง) มีพี่เลี้ยง Mentoring System*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. หน้า 159.

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง** ควรพิจารณาจากปัญหาของแต่ละองค์กรและความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้นด้วยระบบพี่เลี้ยง ทำให้การกำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในรายละเอียด แต่มีบทบาทหน้าที่หลักส่วนใหญ่จะมีความใกล้เคียงกัน ได้แก่

- 1) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่
- 2) บทบาทในการให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ
- 3) บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักขององค์กร การพัฒนาขีดสมรรถนะ การสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงาน การวางตัวกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ และการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 4) บทบาทในการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ทั้งในเรื่องงานและนอกเหนือจากงาน การปรับตัว
- 5) บทบาทในการติดตามให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคลากรใหม่ เพื่อส่งให้ต้นสังกัดหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ประกอบการประเมินผลการทดลองงาน
- 6) บทบาทในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรใหม่ โดยการมอบหมายการเรียนรู้ การศึกษางานและนำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้
- 8) บทบาทในการเป็นผู้สอน (Coaching) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และ
- 9) บทบาทในการติดตามและประเมินผล โดยการทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรใหม่ เพื่อรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

**ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกพี่เลี้ยง** ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดคุณสมบัติ โดยควรมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- 2) การรับสมัครพี่เลี้ยง โดยอาจให้บุคลากรที่สนใจทำหน้าที่พี่เลี้ยงแจ้งความประสงค์ต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือสมัครผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ
- 3) การคัดเลือกพี่เลี้ยงทำได้ 2 ลักษณะ คือ (1) การคัดเลือกไว้ล่วงหน้า โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำฐานข้อมูลบุคลากรไว้และนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาผู้มีคุณสมบัติในการเป็นพี่เลี้ยงแล้วนำเสนอเป็นฐานข้อมูลไว้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งไปรับการอบรมเรื่องคุณค่าการเป็นพี่เลี้ยง บทบาทของพี่เลี้ยงและกำหนดหน้าที่พี่เลี้ยงเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้ามา และ (2) การคัดเลือกเมื่อมีการรับบุคลากรใหม่เป็นลักษณะที่องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันใช้กันอยู่ โดยผู้บังคับบัญชาทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงตามความเหมาะสมเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้ามาจากรายชื่อที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่งมา

**ขั้นตอนที่ 3 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พี่เลี้ยง** เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้พี่เลี้ยงเห็นคุณค่าและภูมิใจกับการเป็นพี่เลี้ยง ทั้งนี้ผู้ที่มีมอบหมาย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาด้านสังกัดของบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ โดยจะเป็นผู้แจ้งข้อมูลบุคลากรใหม่ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลบุคลากรใหม่ให้พี่เลี้ยงทราบอย่างเป็นทางการ

**ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกอบรมที่เลี้ยง** เป็นส่วนหนึ่งของการวางรากฐานที่ดีในการพัฒนาที่เลี้ยงให้เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้พี่เลี้ยงที่ดีมีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นตอนที่ 5 การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจที่เลี้ยง** ระบบพี่เลี้ยงจะสามารถดำรงอยู่และดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร แนวทางการส่งเสริมในหลายองค์การจึงเริ่มจากการที่ผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ให้ความสำคัญในการสร้างระบบพี่เลี้ยง ไม่ว่าจะเป็นการรับรองพี่เลี้ยงต่อพนักงานใหม่ การเปิดโอกาสให้พี่เลี้ยงแสดงความคิดเห็นต่อระบบพี่เลี้ยง การให้รางวัลและการจูงใจที่เลี้ยง ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาาระบบพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้** เพื่อประเมินว่าบุคลากรใหม่ว่ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ครบถ้วนตามเป้าหมายหรือไม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การได้มากน้อยเพียงใด การติดตามส่วนใหญ่ใช้แบบประเมินความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรใหม่ เช่น การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ ทิศตติต่อองค์การในภาพรวม ทิศตติต่อวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์การ เป็นต้น

#### **สรุปความแตกต่างระหว่างระบบพี่เลี้ยง ( Mentoring) และการสอนงาน (Coaching)**

นักวิชาการบางท่านได้ทำแยกความแตกต่างของสองเรื่องนี้ออกจากกัน โดยหากพิจารณาในแง่เป้าหมายแล้ว การสอนงานจะมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเตรียมทักษะที่จำเป็นให้พร้อมแก่การปฏิบัติงาน ผู้สอนสอนงานจะเป็นผู้สั่งการเรียนรู้และให้การชี้แนะ ในขณะที่ระบบพี่เลี้ยงจะมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุน การเป็นต้นแบบที่ดี การให้คำแนะนำ และการพัฒนาเส้นทางอาชีพในระยะยาวของผู้ที่ได้รับการดูแล (Mentee) โดยผู้ที่ได้รับการดูแลเป็นผู้รับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง<sup>107</sup> อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสอนงานและระบบพี่เลี้ยงจะมีความแตกต่างกัน แต่ในภาพรวมแล้วทั้งสองต่างมีความสัมพันธ์และเป็นทักษะในด้านการบริหารจัดการบุคคลที่หัวหน้าต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม

#### **ประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาวิทยข้าราชการ**

การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการได้แก่ 1) ต่อองค์การ ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีศักยภาพหรือโอกาสในการเติบโตและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานโดยใช้ระยะเวลาเร็วกว่าบุคลากรปกติ (Fast Track) การจูงใจบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง ให้คงอยู่กับองค์การ การกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงาน (Productivity) มากขึ้น พร้อมทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และการสร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two way communication) ระหว่าง Mentor และ Mentee 2) ต่อผู้ได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยง เช่น การปฏิบัติงานได้



อย่างถูกต้อง การมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อทีมงาน การกล้าแสดงความคิดเห็น การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และ 3) ต่อพี่เลี้ยง เช่น การพัฒนาศักยภาพของตนเองในการคิดวางแผน กำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการทำงานของทีมงานให้มากขึ้น และสร้างโอกาสในการเติบโต<sup>107,108</sup> ในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การคัดเลือกสรรหา ระบบความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน (Learning Relationship) คุณภาพและกรอบจริยธรรมของพี่เลี้ยง<sup>109</sup>

ดังนั้น การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนต้องควรคำนึงถึงภาพโดยรวมของระบบที่นำมาประยุกต์ใช้ เหตุผลความจำเป็น ข้อดีและข้อเสียของระบบ และภาวะ ความคุ้มค่าในการดำเนินการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง

จากการประมวลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง พบว่า การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงนั้นเป็นกลยุทธ์หรือเทคนิคในกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคคลากรในองค์การ เช่น การศึกษาของนภดล เพิ่มสมบุรณ์<sup>110</sup> ที่ศึกษาปัจจัยการสอนงานและการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 200 คน พบว่า ปัจจัยด้านการสอนงาน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การอธิบายและแสดงวิธีการขาย และปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถของตนเองร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานงานร้อยละ 9.3 ในขณะที่เกียรศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณบล<sup>111</sup> ที่ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมควรมีโครงสร้างสนับสนุนวัฒนธรรมพี่เลี้ยง 4 ด้าน คือ การส่งเสริมการสื่อสารความเข้าใจที่ดี การมีรูปแบบการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง การมีการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และการมีการบริหารองค์การแบบเปิด นอกจากนี้ สุริศา ไชว์พันธุ์<sup>112</sup> ที่ทำการศึกษา

<sup>107</sup> กมลวรรณ งามเดชะ. (2550). การสอนงาน ปรึกษาและดูแล แพลและเรียบเรียงจาก *Coaching and Mentoring* โดย Herminia Ibarra. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. หน้า 125.

<sup>108</sup> อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). องค์การนี้ (ต้อง) มีพี่เลี้ยง *Mentoring System*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. หน้า 135.

<sup>109</sup> May Connor & Julia Pokora. (2010). *Coaching and Mentoring at Work Developing Effective Practice*. England : Open University Press. p 6-7.

<sup>110</sup> นภดล เพิ่มสมบุรณ์. (2552). ปัจจัยการสอนงานและการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. (ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ.

<sup>111</sup> เกียรศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณบล. (2558). รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 10(1).

<sup>112</sup> สุริศา ไชว์พันธุ์. (2555). การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์.



แนวทางการนำระบบที่เล็งมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยการศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ DELPHI จำนวน 25 คน พบว่า แนวทางการนำระบบที่เล็งมาประยุกต์ใช้ควรมีรูปแบบในลักษณะที่ผสมผสาน มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับลักษณะงานที่มีความซับซ้อน โดยกลุ่มคนที่ควรได้รับการพัฒนาโดยระบบที่เล็งมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่บรรจุใหม่และกลุ่มที่หมุนเวียนเปลี่ยนงาน ในด้านบทบาทที่เล็งที่เหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้มากที่สุด คือ การถ่ายทอดวิธีการทำงานและประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากรุ่นสู่รุ่น

สำหรับการการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงในการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) หรือการสร้างวินัยเชิงบวกนั้น จะทำให้ข้าราชการมีแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย ช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาวินัย นำไปสู่การปฏิบัติงานราชการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม

### 3.8 แนวคิดค่านิยมองค์การที่มุ่งเน้นการมีวินัย

ตามที่ Robert Kreitner และ Angelo Kinicki<sup>113</sup> ได้การศึกษาวัฒนธรรมองค์การและชี้ให้เห็นว่า ค่านิยมในองค์การเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ และเป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรมโดยสิ่งที่เรียกว่าค่านิยมจะมีลักษณะดังนี้คือ 1) เป็นแนวความคิดหรือความเชื่อ 2) เกี่ยวกับเป้าหมายหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา 3) อยู่เหนือสถานการณ์ (ค่านิยมไม่เปลี่ยน แม้ว่าสถานการณ์เปลี่ยน) 4) ชี้นำการคัดเลือกหรือการประเมินพฤติกรรม (ว่าสิ่งใดควร ไม่ควร) และเหตุการณ์ต่างๆ (เป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์) และ 5) สามารถจัดลำดับได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญมากกว่าสิ่งใด (เช่น ความซื่อสัตย์สำคัญกว่าเงินทอง) และค่านิยมนี้สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ค่านิยมที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น (Espoused values) ซึ่งองค์การเป็นผู้กำหนดและถ่ายทอดให้สมาชิกถือปฏิบัติ 2) ค่านิยมที่สมาชิกบุคคลยึดถือ (Enacted values) และปฏิบัติจริงซึ่งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับองค์การก็ได้ เช่น องค์การกำหนดค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์ โปร่งใส ถ้าสมาชิกในองค์การเห็นด้วยและปฏิบัติตาม แสดงว่า ค่านิยมขององค์การและบุคคลมีความสอดคล้องกัน

สำหรับภาคราชการเพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐตามแผนงานที่ 5 คณะกรรมการปฏิรูปราชการได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการวางแนวทางให้มี

<sup>113</sup> Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *organizational behavior*. 6th edn, McGraw-Hill, Sydney.

การกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการชั้น และธรรมาภิบาลส่งเสริมค่านิยมใหม่ๆ เพื่อ  
 ลบล้างทัศนคติ ความเชื่อเก่าๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ต้องการทำให้ข้าราชการยุคใหม่มีความซื่อสัตย์  
 สุจริต ขยันอดทน มีความรับผิดชอบสูง รักษาเกียรติของอาชีพ เน้นการทำงานที่ใช้ความสามารถและผลงาน  
 และทำประโยชน์ให้ประชาชนและส่วนรวม ค่านิยมใหม่นี้ให้ถือเป็นคุณธรรมประจำใจที่ข้าราชการพึงยึดถือ  
 เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานขึ้นมาใหม่ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงค่านิยมนี้ คณะอนุกรรมการปรับปรุง  
 วัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ได้ศึกษาและประมวล  
 คำสอนและหลักการต่างๆ ที่คิดว่าเป็นประโยชน์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ  
 และนำไปสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอีกครั้งหนึ่ง จนได้สรุปเป็นค่านิยม  
 สร้างสรรค์ 5 ประการที่ประกาศใช้ทั่วกันในระบบราชการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัย  
 ทางบวก (Positive Discipline) เพราะเป็นสิ่งที่ดีงาม โดยทุกหน่วยงานราชการพึงที่จะสร้างบรรยากาศใน  
 หน่วยงานให้ข้าราชการปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานราชการ ทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่  
 หน่วยงาน หลักการสร้างลักษณะวินัยเชิงบวก ประกอบด้วย การมีผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ การให้รางวัล  
 การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเจตคติที่ดี เป็นต้น ค่านิยมสร้างสรรค์นี้ประกอบด้วย

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง การทำงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องชอบธรรม ไม่ทำผิด  
 ระเบียบ ถ้าใครสั่งให้ทำในสิ่งที่ผิดก็กล้าคัดค้าน มีความเสียสละ ยึดจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ
2. ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา รู้จักแยกเรื่องส่วนตัวออก  
 จากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึง  
 ผลประโยชน์ประชาชน และพร้อมรับผิดชอบเมื่อทำผิด
3. โปร่งใส ตรวจสอบได้ หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การให้มีความชัดเจน เปิดเผย  
 หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ ให้ถือการเปิดเผย  
 เป็นหลักการ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น
4. ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง การให้บริการประชาชนต้องเป็นไปด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวก  
 รวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง ให้บริการด้วยความเต็มใจ มีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ รักษาผลประโยชน์ของ  
 ผู้รับบริการทุกคนเท่าที่จะทำได้
5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การทำงานต้องคำนึงถึงผลงาน โดยไม่มุ่งยึดต่อกฎระเบียบที่เป็น  
 อุปสรรคต่อการทำงาน แต่ให้มุ่งเป้าหมายองค์การ ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ใช้ทรัพยากรของทาง

ราชการให้คุ้มค่า มีการวัดผลงาน และค่าใช้จ่าย ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน

จากค่านิยมสร้างสรรค์ทั้ง 5 ประการข้างต้นนี้ สิ่งที่เราควรพิจารณาต่อไปก็คือว่า ค่านิยมเหล่านี้จะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบใดบ้าง สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ที่นำไปสู่วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ได้เพียงไร จากการศึกษาวัฒนธรรมขององค์การสมัยใหม่ พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ได้แก่ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลงาน วัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Result-based, Team, Competency, Learning and Adaptive Culture) เมื่อวิเคราะห์ค่านิยมสร้างสรรค์ที่คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐกำหนดไว้นั้นจะพบว่ามิตินิยมของการมุ่งผลงานดังปรากฏในค่านิยมสร้างสรรค์ข้อที่ 5 ส่วนค่านิยมที่ 1 – 4 ได้แก่ ความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการไม่เลือกปฏิบัติ เป็นค่านิยมที่วางพื้นฐานพฤติกรรมที่เน้นคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการที่มุ่งหมาย เพื่อต่อต้านความฉ้อฉลและการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งถือว่าเป็นค่านิยมที่องค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในขององค์การมากกว่าภายนอก (Internal and external orientation) ในขณะที่เราอ้างอิงวิกฤตของประเทศเกิดจากการไม่รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ ข้าราชการตามการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกไม่ทัน และไม่สามารถตอบสนองต่อประชาชนเท่าที่ควร เรากลับไม่ได้กำหนดค่านิยมเชิงรุกไว้เลย ดังนั้น ราชการไทยจึงต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกให้มากกว่านี้ เช่น วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (เปิดรับต่อประชาชน) วัฒนธรรมแบบเรียนรู้ วัฒนธรรมแบบทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมแบบยึดมั่นในเชิงจริยธรรมและการสร้างวินัยของข้าราชการเทียบเท่าสากลหรือประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ ดังนั้น ถ้าจะทำให้เกิดได้จะต้องมีการเพิ่มค่านิยมสร้างสรรค์ใหม่อีกหลายประการ ตัวอย่างค่านิยมองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด ประกอบด้วย ค่านิยมองค์การ (Corporate Value) 4 ด้าน ได้แก่

1. ค่านิยมมุ่งเน้นลูกค้าหมายถึง การที่บุคลากรในองค์การเน้นสร้างความประทับใจสูงสุดแก่สายการบินและผู้บริโภคในด้านคุณภาพความปลอดภัยและตรงต่อเวลา รวมไปถึงองค์การต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าความต้องการเสมอ

2. มุ่งเน้นในความเป็นเลิศ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการทำงาน โดยต้องให้ได้ผลงานที่ดีเกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมายและความคาดหวัง

3. ถ่อมตนจริยธรรม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีคุณธรรมจริยธรรม ในการสร้างควมมีวินัย ขยัน พากเพียร รวมทั้งการเห็นคุณค่าของเวลา และมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต ทั้งพึงประพฤติปฏิบัติต่อตนเองต่อผู้อื่นและต่อสังคม

4. ทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การรู้จักมีการวางแผนการทำงานร่วมกันและมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและความสุขในการทำงาน อีกทั้งมีความสามัคคีและรู้จักกล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ส่วนค่านิยมในการทำงานตามแนวคิดเซอร์เมอร์ฮอนและคณะ<sup>114</sup> ได้กล่าวว่าบุคคลในที่ทำงานควรมี ค่านิยม 4 อย่าง ได้แก่

1. ความสำเร็จ (Achievement) ในการทำสิ่งต่างๆ และทำงานหนักเพื่อพิชิตความยากลำบากในชีวิต
2. การให้ความช่วยเหลือและสนใจผู้อื่น (Helping and Concern for Others)
3. ความซื่อสัตย์ (Honesty) การบอกความจริงและการกระทำในสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง
4. ความเที่ยงธรรม (Fairness) ยุติธรรมและไม่เอาเปรียบกัน

จึงเห็นได้ว่าจากแนวคิดค่านิยมในองค์การที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ และค่านิยมในการทำงานที่มีอยู่ในแต่ละคนที่แตกต่างกัน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมกรรมการทำงานของบุคลากรโดยเฉพาะ พฤติกรรมด้านการรักษาวินัย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของข้าราชการที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของราชการไทย และประเทศชาติ

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงเห็นความสำคัญของปัจจัยด้านค่านิยมองค์การที่สนับสนุนการมีวินัย ในการทำงานของข้าราชการ ตามค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการโดยเฉพาะในด้าน ได้แก่ กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้และไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นการสร้างวินัยเชิงบวก แต่สำหรับการสร้างวินัยเชิงลบนั้น เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นการลงโทษ

ในแนวคิดการวัดค่านิยมองค์การที่สนับสนุนการมีวินัย สร้างค่านิยมที่เป็นลักษณะของการสร้างวินัย (Nature of Discipline) เพื่อใช้การดูแล รักษา ควบคุมความประพฤติของบุคคลให้อยู่ในกฎเกณฑ์ที่กำหนด แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

<sup>114</sup> Schermerhorn, John R., Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (1997) Organizational Behavior 7<sup>th</sup> edition. John Wiley & Sons, Inc.

1. การสร้างวินัยทางบวก ประกอบด้วย การมีผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ การให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเจตคติที่ดี เป็นต้น ในการยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการของข้าราชการ

2. การสร้างวินัยทางลบ ประกอบด้วย การมีมาตรการหรือการดำเนินการอย่างจริงจังในการลงโทษ การบังคับบัญชา หรือคำสั่งที่ให้พนักงานทำตามกฎหรือข้อบังคับนั้น เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเกิดความกลัวต่อการกระทำซึ่งอาจถูกลงโทษ หลักการสร้างวินัยเชิงลบคือ การลงโทษ การตักเตือน การควบคุม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นการมีวินัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่านิยมองค์กรสำหรับข้าราชการที่มุ่งเน้นการมีวินัย เพื่อใช้การดูแล รักษา ควบคุมความประพฤติของบุคคลให้อยู่ในกฎเกณฑ์ที่กำหนด นำไปสู่รับใช้ประชาชน เช่น จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ<sup>115</sup> พบว่า ค่านิยมของข้าราชการ ที่ควรจะเป็นในสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ ได้แก่ 1) ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต 2) ค่านิยมในระบบคุณธรรม 3) ค่านิยมในหลักประชาธิปไตย 4) ค่านิยมที่ยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล 5) ค่านิยมในความประหยัดและขยัน 6) ค่านิยมของการรวมกลุ่ม และ 7) ค่านิยมในระเบียบวินัย ค่านิยมทั้งหมดทั้ง 7 ประการนี้จะนำไปสู่ค่านิยมที่รับใช้ประชาชนหรือค่านิยมประชาชน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหมายทางในการพัฒนาค่านิยมของข้าราชการ ส่วนแนวทางในการพัฒนาค่านิยมของข้าราชการ 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการพัฒนาที่ตัวข้าราชการ ทั้งทางด้านจิตใจ วัตถุ และพฤติกรรมของข้าราชการ โดยการพัฒนาตนเอง พัฒนากลุ่ม และการควบคุมกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา และแนวทางการพัฒนาที่สภาพแวดล้อมของข้าราชการ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม

นอกจากนี้ การมีระเบียบวินัยยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมร่วมและเป้าหมายเดียวกัน ดังผลจากการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ของ ฉัตรชัย บัวกันต์<sup>116</sup> ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางการปลูกฝังค่านิยมร่วมให้กับข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ โดยค่านิยมร่วมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาคือ “ร่วมทีมทำงาน สร้างสรรค์องค์กร สอดคล้องเป้าหมาย

<sup>115</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2547). “ค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบบราชการ,” วารสารศาลรัฐธรรมนูญ. กันยายน-ธันวาคม 2547; ปีที่ (18): หน้า 28-51.

<sup>116</sup> ฉัตรชัย บัวกันต์. (2553). พฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

โปร่งใสเป็นธรรม นำประโยชน์ส่วนรวม” ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการปลูกฝังค่านิยมร่วมของคนในองค์กรที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน มีทัศนคติ และจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน โดยเน้นให้บุคลากรมีระเบียบวินัยและมีความรับผิดชอบ มุ่งเน้นการสื่อสารของ ผู้บริหารทุกระดับให้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

สำหรับการวัดค่านิยมขององค์การสนับสนุนการมีวินัย ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดการสร้างวินัยเชิงบวก ได้แก่ การสนับสนุนให้ข้าราชการยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ และวัดจากค่านิยมเชิงลบซึ่งเป็นการควบคุม ปรามปรามผู้กระทำผิดวินัยในองค์การ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จากข้อคำถามที่เห็นว่าจะไม่จริงที่สุดจนถึงจริงที่สุด

### 3.9 แนวคิดการมีวินัยส่วนรวมเพื่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

วินัยข้าราชการคือ แบบแผนความประพฤติ ที่กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนควบคุมตนเองและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติดี ละเว้นการประพฤติปฏิบัติในทางไม่ชอบไม่ควร<sup>117</sup> โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักของทางราชการ วินัยข้าราชการพลเรือนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพซึ่งมีความสำคัญต่อราชการ ความเจริญ ความสงบเรียบร้อยของส่วนรวม และความมั่นคงของชาติ รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

วินัยข้าราชการได้กำหนดไว้ในกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการในแต่ละประเภท สำหรับข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 6 บัญญัติให้ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัยโดยกระทำการหรือไม่กระทำการตามที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ วินัยข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 หมวด 6 วินัยและการรักษาวินัย เริ่มตั้งแต่มาตรา 81 ถึงมาตรา 89 โดยครอบคลุมเรื่องการประพฤติปฏิบัติตนของข้าราชการพลเรือน กำหนดข้อปฏิบัติที่ต้องกระทำ กำหนดข้อห้าม ความผิดวินัยร้ายแรง การกำหนดโทษทางวินัย รวมถึงการกำหนดหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการเสริมสร้างและพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันการกระทำผิดวินัย

<sup>117</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการดำเนินการทางวินัย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 17.

### พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้กล่าวถึงวินัยและการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนไว้ในหมวด 6 การรักษาวินัย โดยการรักษาวินัย หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางวินัย ตามที่กฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัด ระมัดระวัง ดูแล ป้องกัน ไม่ฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยง หากพบว่ามีกรกระทำผิด ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันที เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่นการักษาวินัยที่ดีนั้น นอกจากเกิดจากตัวข้าราชการเองที่จะต้องเรียนรู้ สำนึก และตระหนักในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ดูแล ส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 กำหนดหน้าที่การรักษาวินัยข้าราชการ ดังนี้  
 มาตรา 81 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ

มาตรา 82 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม
- (2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ มติของคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาลและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- (3) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความตั้งใจ อุตสาหะเอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ
- (4) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการ โดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันที เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม
- (5) ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้
- (6) ต้องรักษาความลับของทางราชการ
- (7) ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีและต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ



(8) ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน

(9) ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและในการปฏิบัติภารกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย

(10) ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย

(11) กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

มาตรา 83 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการใดอันเป็นข้อห้ามดังต่อไปนี้

(1) ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้งถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย

(2) ต้องไม่ปฏิบัติราชการอันเป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว

(3) ต้องไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

(4) ต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ

(5) ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

(6) ต้องไม่เป็นการกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

(7) ต้องไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการก่อกวน แกล้ง กดขี่ หรือข่มเหงกันในการปฏิบัติราชการ

(8) ต้องไม่กระทำการอันเป็นการลวงละเมิดหรือคุกคามทางเพศตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

(9) ต้องไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ

(10) ไม่กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ในมาตรา 81 ถึง 83 เป็นการกล่าวถึงการรักษาวินัยของตนเอง โดยข้าราชการทุกคนจำเป็นต้องยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติตามที่ ประวิณ ฒ นคร<sup>118</sup> ได้แนะนำถึงการรักษาวินัยของตนเองไว้โดยทั่วไป ดังนี้

<sup>118</sup> ประวิณ ฒ นคร.(2528). *คู่มือการสร้างวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 33-38.

1. เรียนรู้และเข้าใจโดยแจ่มแจ้งถึงวินัยของวงการที่ตนสังกัดอยู่ว่ามีกำหนดให้พึงปฏิบัติอย่างไร และห้ามกระทำอย่างใดบ้าง
  2. สำนึกในหน้าที่ว่า เมื่อตนมาอยู่ในวงการนั้นก็จะต้องทำตามแบบอย่างของวงการนั้นหรือจะต้องรักษาวินัยของวงการนั้น
  3. ตระหนักในความสำคัญของวินัยว่า วินัยจะช่วยสร้างความดีความเจริญและความสำเร็จให้แก่ตนเอง และส่งผลความดีความเจริญและความสำเร็จนั้นไปถึงส่วนรวมด้วย
  4. ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติ และละเว้นการปฏิบัติในข้อห้าม (วินัย) ดังกล่าวนั้นโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ
- จากการวิเคราะห์พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 โดยเฉพาะในมาตรา 87 พบว่าข้าราชการไม่เพียงแต่มีหน้าที่ในการรักษาวินัยของตนเองเท่านั้น แต่ข้าราชการที่เป็นผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

#### **บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยข้าราชการ**

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 87 กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาว่าจำเป็นต้องมีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน<sup>119</sup> ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยข้าราชการ มีหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีความสำคัญเป็นอันมากในการรักษาวินัยข้าราชการ ทั้งบทบาทในการส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัย ในทางป้องกันระมัดระวังไม่ให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และปราบปรามดำเนินการทางวินัยเมื่อมีผู้กระทำผิด โดยแบ่งเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. สร้างเสริมและพัฒนา ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย ผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการด้วยประการต่างๆ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย เช่น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจหรือการอื่น ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สั่งสอนแนะนำและดำเนินการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยดีและมีความรับผิดชอบ เป็นต้น

<sup>119</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการดำเนินการทางวินัย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 52-53.

2. ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย เช่น การเอาใจใส่ สังเกตการณ์ และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้

3. ปราบปรามผู้กระทำผิดวินัย เป็นการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 90 และมาตรา 91 เมื่อมีการกล่าวหาหรือสงสัยว่า ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุทราบโดยเร็ว และผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุต้องรีบดำเนินการหรือสั่งให้สืบสวนหรือพิจารณาว่ากรณีมีมูลหรือไม่ ถ้าเห็นว่ากรณีมีมูลต้องดำเนินการทางวินัยโดยเร็วด้วยความ ยุติธรรมและโดยปราศจากอคติผู้บังคับบัญชาละเลยหรือปฏิบัติโดยไม่สุจริต ถือว่ากระทำผิดวินัย

สำนักงาน ก.พ.ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักษาวินัย โดยจัดการสัมมนารับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ระเบียบและหลักเกณฑ์วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย รวมถึงการยื่นเรื่องให้คณะรัฐมนตรีลงมติเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2556 เรื่องการกำชับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยต้องเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย สำหรับข้าราชการที่ไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติตามมาตรา 81 และมาตรา 82 หรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามมาตรา 83 ถือว่าบุคคลนั้นกระทำผิดวินัย (มาตรา 84) ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้ระบุการกระทำผิดวินัยร้ายแรงไว้ในมาตรา 85 และการระบุโทษทางวินัยในมาตรา 88

#### **ความผิดและโทษทางวินัย**

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 85 ระบุการกระทำผิดวินัยร้ายแรง

- (1) ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบเพื่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต
- (2) ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุอันสมควรเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง
- (3) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุอันสมควรหรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ
- (4) กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติก้าวอย่างร้ายแรง
- (5) ดุหมั่น เหยียดหยาม กดขี่ ข่มเหง หรือทำร้ายประชาชนผู้ติดต่อราชการอย่างร้ายแรง

(6) กระทบความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้รับโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(7) ละเว้นการกระทำหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตามมาตรา 82 หรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามมาตรา 83 อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

(8) ละเว้นการกระทำหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตามมาตรา 80 วรรคสองและมาตรา 82 (11) หรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามมาตรา 83 (10) ที่มีกฎ ก.พ. กำหนดให้เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติหรือฝ่าฝืนข้อห้าม ผู้นั้นเป็นผู้กระทำผิดวินัย ซึ่งมีบทบัญญัติเกี่ยวกับโทษทางวินัยตามมาตรา 88 ระบุโทษทางวินัย 5 สถาน คือ 1) ภาคทัณฑ์ 2) ตัดเงินเดือน 3) ลดเงินเดือน 4) ปลดออก และ 4) ไล่ออก

การลงโทษนั้นจำเป็นต้องทำเป็นคำสั่ง ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิดและต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ โดยในคำสั่งลงโทษให้แสดงว่าผู้ถูกลงโทษกระทำผิดวินัยในกรณีใดและตามมาตราใด (มาตรา 89) ทั้งนี้เพื่อ การลงโทษทางวินัยเป็นมาตรการอันหนึ่งที่ใช้ในการรักษาวินัย ซึ่งเป็นมาตรการในทางปราบปรามผู้กระทำผิดวินัย และการลงโทษทางวินัยมิได้มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ตอบโต้หรือแก้แค้นต่อผู้กระทำผิดแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์แก่ตัวของข้าราชการในการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น เพื่อรักษามาตรฐานความประพฤติ ขวัญ และสมรรถภาพของข้าราชการ และเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมในการรักษาความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายหรือระเบียบแบบแผน รักษาชื่อเสียงของทางราชการและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อทางราชการ

### สาเหตุของการกระทำผิดวินัย (Indiscipline) ของข้าราชการ

สำหรับข้าราชการ การกระทำผิดวินัยของข้าราชการพลเรือนถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เป็นพฤติกรรมที่ควรเปลี่ยนแปลงไปสู่การรักษาวินัยข้าราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และดำรงความสงบเรียบร้อยแก่ส่วนรวมตามทฤษฎีปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา<sup>44</sup> ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในของบุคคลซึ่งหมายถึง สติปัญญา เจตคติ บุคลิกภาพ ความเชื่อ ความรู้สึนึกคิดภายในจิตใจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก และในการวิเคราะห์สาเหตุของการกระทำผิดวินัยจึงวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นสาเหตุภายในหรือสาเหตุส่วนบุคคล กับสาเหตุภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้สรุปสาเหตุที่ทำให้วินัยเสื่อมไว้ใน

คู่มือการดำเนินการทางวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ว่าเกิดจากสาเหตุทางใจและสาเหตุภายนอก

สาเหตุทางใจที่ก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัยของข้าราชการมี 10 สาเหตุ คือ ไม่เข้าใจ ตามใจ ไม่ใส่ใจ ชะล่าใจ เปลอใจ ล่อใจ ไม่มีจิตใจ จำใจ เจ็บใจ และตั้งใจ ในขณะที่สาเหตุภายนอกที่ทำให้วินัยเสื่อม มี 7 สาเหตุ คือ อบายมุข ตัวอย่างไม่ดี ขวัญไม่ดี งานล้นมือ/งานไม่พอมือ โอกาสเปิดช่องล่อใจ ความจำเป็นในการครองชีพ และการปล่อยปละละเลยของผู้บังคับบัญชา

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดวินัยของข้าราชการพบว่าสาเหตุทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นในรูปแบบตาราง 3 ดังต่อไปนี้

**ตาราง 3** สาเหตุจากปัจจัยภายในบุคคล

ผลการวิจัยของ	รายได้ไม่พอใช้ / ภาระหนี้สิน	ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย / อบายมุข	อุปนิสัยส่วนตัว	ขาดความรู้ความเข้าใจต่อวินัย	ไม่ให้ความสำคัญกับวินัย	ไม่มีอุดมการณ์ในการเป็นข้าราชการ
เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติและคณะ (2530)	/	/	/	/		
สุรศักดิ์ บุตดา (2531)	/					
สมาน รังสิโยภษฎ์ (2535)	/	/				
ถาวร ศรีพฤษ์ (2538)	/					
ปรียา กองรอด (2551)					/	
สำนักงาน ก.พ. (2553)	/	/	/	/	/	/
กลุ่มวินัย กระทรวงเกษตรฯ (2555)	/	/	/	/	/	

จากตาราง 3 พบว่า ปัจจัยภายในบุคคลที่เป็นสาเหตุสำคัญของการกระทำผิดวินัย ได้แก่ การมีรายได้ไม่พอใช้จ่าย เป็นกรณีเงินไม่พอใช้เพื่อการครองชีพตามฐานานุรูป พบในข้าราชการชั้นผู้น้อยซึ่งชักหน้าไม่ถึงหลัง ต้องดิ้นรนหาเงินเพิ่มเติมเพื่อให้พอใช้ บ้างก็หารายได้พิเศษหลังเวลาราชการ บ้างก็ต้องแอบใช้เวลาของราชการ บ้างก็หามาโดยมิชอบ<sup>120</sup> รวมถึงใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเพราะชอบความหรูหรา ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ทำให้เงินไม่พอใช้ เป็นสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ส่วนด้านอุปนิสัยส่วนตัว เช่น เป็นคนที่มีนิสัยไม่โง่งาม ทุณฺเฎนตนว่าตนเองเก่งที่สุด ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งนิสัยที่ชอบเอาเปรียบคดโกงผู้อื่น

<sup>120</sup> เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ และคณะ. (2530). การศึกษารูปแบบการสร้างวินัยข้าราชการ และปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกระทำผิดทางวินัยของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงสาธารณสุข (โครงการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ปัจจัยภายในบุคคลนี้ยังรวมถึงความรู้ด้านวินัย จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่ายังมีข้าราชการบางส่วนที่ไม่ทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับด้านวินัย ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ จึงทำให้ไม่สามารถรักษาวินัยเหล่านี้ได้ หรือข้าราชการบางส่วนที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ แต่ยังคงกระทำผิดเนื่องจากไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบดังกล่าว รวมถึงการขาดอุดมการณ์ในการทำงานข้าราชการที่จำเป็นต้องทำงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

#### ตาราง 4 สาเหตุจากปัจจัยภายนอกด้านผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยของ	ผู้บังคับบัญชา ปล่อยปละละเลย	ผู้บังคับบัญชาเป็น แบบอย่างที่ไม่ดี	ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา
เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ และคณะ (2530)	/	/	
สุรศักดิ์ บุคตา (2531)	/		
สมาน รังสิโยภักษ์ (2535)	/	/	
ถาวร ศรีพฤษ (2538)	/	/	
ปรียา กองรอด (2551)			/
สำนักงาน ก.พ. (2553)	/	/	
กลุ่มวินัย กระทรวงเกษตรฯ (2555)	/		

บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมและป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าสาเหตุหลักที่ข้าราชการกระทำผิดวินัยเนื่องจากผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย หย่อนยานเรื่องระเบียบวินัย รวมทั้งการที่ข้าราชการที่เป็นผู้บังคับบัญชา และข้าราชการระดับบังคับบัญชา เมื่อกลายเป็นผู้ทำผิดวินัยเสียเองกลับไม่มีการพิจารณาโทษจากระดับที่สูงกว่าขึ้นไป ผู้ผู้น้อยก็อาจจะถือเป็นตัวอย่าง จึงทำให้ทำผิดวินัย นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ละเมิดคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการทำผิดวินัยได้เช่นเดียวกัน

#### ตาราง 5 สาเหตุจากปัจจัยภายนอกด้านการทำงาน

ผลการวิจัยของ	ปริมาณงานที่ ไม่เหมาะสม	การขาดขวัญและ กำลังใจในการทำงาน	มีโอกาสน้อยต่อ การกระทำผิด
เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ และคณะ (2530)	/	/	/
สุรศักดิ์ บุคตา (2531)			
สมาน รังสิโยภักษ์ (2535)	/	/	
ถาวร ศรีพฤษ (2538)			/
ปรียา กองรอด (2551)			
สำนักงาน ก.พ. (2553)	/	/	/
กลุ่มวินัย กระทรวงเกษตรฯ (2555)		/	/

สาเหตุประการสำคัญในด้านการทำงานคือ หน่วยงานไม่ได้สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ข้าราชการ โดยขวัญและกำลังใจสามารถสร้างได้ด้วยการให้รางวัลหรือสวัสดิการ การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การปฏิบัติกับข้าราชการทุกคนด้วยความเป็นธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการได้รับปริมาณงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งหมายถึง งานไม่พอมือ คือ มีปริมาณงานที่น้อยเกินไป และการใช้คนที่มีความสามารถสูงแต่ให้ทำงานที่ไม่สำคัญหรือให้ทำงานที่ง่ายเกินไป ข้าราชการจึงไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ อาจเกิดจากเบื่อหน่าย ท้อแท้สิ้นหวังเฉื่อยชา ผลที่ตามมาคือการทำงานด้วยอรรถสมรรถภาพและความประพฤติน้อยยาน หรือการมีงานล้นมือ ที่ข้าราชการคนเดียวอาจต้องรับผิดชอบหน้าที่และภาระหลายอย่างจนไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ ลักษณะงานในบางตำแหน่งมีความเกี่ยวข้องและโอกาสในการกระทำผิดวินัย อาทิ การทำงานด้านการเงิน การทำงานด้านการบริการประชาชน ทำให้ข้าราชการบางคนใช้โอกาสที่เอื้ออำนวยในการกระทำผิด

**ตาราง 6** สาเหตุจากปัจจัยภายนอกด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ผลการวิจัยของ	กฎระเบียบล้าสมัย/มีรายละเอียดที่ซับซ้อน	การดำเนินการทางวินัยที่ไม่เคร่งครัด	ขาดการส่งเสริมฝึกอบรมด้านวินัย
เครือข่าย ลีเมอภิชิต และคณะ (2530)	/	/	
สุรศักดิ์ บุตุตา (2531)		/	/
สมาน รังสิโยภฤษฏ์ (2535)		/	
ถาวร ศรีพฤกษ์ (2538)	/		
ปรีญา กองรอด (2551)	/		
สำนักงาน ก.พ. (2553)		/	/
กลุ่มวินัย กระทรวงเกษตรฯ (2555)	/	/	

ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับทางด้านวินัยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย เนื่องจากกฎระเบียบบางข้อที่ล้าสมัย ทำให้ข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติตามได้ หรือกฎระเบียบซึ่งเป็นข้อกำหนดมีรายละเอียดที่ซับซ้อนทำให้ข้าราชการบางคนไม่เข้าใจ รวมทั้งการขาดการส่งเสริมฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการเข้าใจรายละเอียดเพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมตามข้อบังคับ ส่วนการดำเนินการทางวินัยที่หย่อนยาน ไม่มีการดำเนินการลงโทษผู้กระทำความผิด ทำให้ข้าราชการไม่ตระหนักถึงความสำคัญ และจากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงพบสาเหตุของการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในตัว



บุคคล และปัจจัยภายนอกในด้านผู้บังคับบัญชา ด้านการทำงาน และด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัย เพื่อให้พฤติกรรมรักษาวินัยดีขึ้น หรือลดการกระทำผิดวินัย

### 3.10 แนวคิดการรักษาวินัยข้าราชการ

#### 3.10.1 การเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย

การสร้างเสริมเพื่อการรักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมและดูแลระมัดระวังให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัยนั้นได้นำหลักพฤติกรรมศาสตร์มาปรับใช้เป็นวิธีการรักษาวินัยได้ 2 ทาง<sup>121</sup> ดังนี้

แนวทางแรก คือ การทำให้คนมีวินัยโดยวิธีจูงใจ เป็นวิธีการรักษาวินัยแบบเสริมสร้าง (Constructive Discipline) และป้องกัน (Preventive Discipline) คือ หาทางป้องกันไม่ให้คนกระทำผิดวินัย และจูงใจให้คนมีวินัยด้วยวิธีการส่งเสริม เช่น ทำให้งานน่าสนใจ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้คนทำงานด้วยความรับผิดชอบด้วยอุดมการณ์ในทางที่ดี ด้วยความร่วมมือร่วมใจสามัคคี ประสานงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น ผู้ที่นิยมวิธีนี้เชื่อว่าวิธีนี้ทำให้คนมีวินัยด้วยความรัก คือ รักงาน รักหน่วยงาน รักผู้บังคับบัญชา รักผู้ร่วมงาน รักสังคม ตลอดจนรักดี รักชื่อเสียง และภูมิใจในความสำเร็จในชีวิตของเขา ความรักจะเป็นพลังจูงใจให้คนมีวินัยขึ้นเองในตนเอง (Self-Discipline) การรักษาวินัยโดยวิธีจูงใจนี้ถือเป็นนัยว่าความรับผิดชอบในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นภาระของผู้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่งด้วย โดยถือปรัชญาว่า วินัยของคนในหน่วยงานใดจะดีหรือไม่ดีเพียงใด มีผลส่วนหนึ่งมาจากการจัดการของผู้นำของหน่วยงานนั้น

แนวทางที่สอง คือ การทำให้คนมีวินัยโดยวิธีบังคับ โดยการควบคุม ดูแล กำกับ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด มีการวางข้อปฏิบัติ และวางมาตรการลงโทษผู้ฝ่าฝืน อันเป็นกระบวนการของวินัยบังคับ (Authoritarian Discipline) โดยเชื่อว่าการกลัวผู้บังคับบัญชา ความผิด การถูกลงโทษจะทำให้ไม่กล้าทำผิด ความกลัวจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีวินัย การรักษาวินัยโดยวิธีบังคับนี้ถือเป็นนัยว่า ความรับผิดชอบในการรักษาวินัยเป็นภาระเฉพาะตัวของแต่ละคน โดยถือปรัชญาว่า “ใครทำดีก็ได้ดี ใครทำชั่วก็ได้ชั่ว” ส่วนผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ “ให้ดีให้ชั่ว” คือคอยบำเหน็จความชอบ ดูแล สั่งการ กำกับ ตรวจสอบ และคอยจ้องจับผู้กระทำผิดมาลงโทษ การรักษาวินัยตามวิธีนี้มุ่งควบคุมให้คนมีวินัยเป็นรายบุคคล

<sup>121</sup> ประวิณ ญ นคร. (2525). *คู่มือการสร้างวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 33-38.

(Individual Discipline) และเป็นวิธีการรักษาวินัยแบบนิเสธ (Negative Discipline) คือ มุ่งไปในทางปราบปราม การรักษาวินัยตามวิธีนี้จะกระทำโดยกำหนดข้อปฏิบัติไว้เป็นกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่ง และพินัยหลังด้วยมาตรการลงโทษ บางตำราจึงเรียกรักษาวินัยแบบนี้ว่า Punitive Discipline (ทัณฑ์วินัย)

**3.10.2 การป้องกันไม่ให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย** เช่น การเอาใจใส่ สังเกตการณ์ และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม พัฒนาเพื่อรักษาวินัยด้วยการฝึกอบรมด้านวินัยข้าราชการ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดวินัยข้าราชการ พบสาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ ความไม่รู้ไม่เข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับ แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการส่งเสริมให้ข้าราชการได้เรียนรู้และทำความเข้าใจกฎระเบียบที่เกี่ยวกับวินัยข้าราชการ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการมีวินัยของข้าราชการในหลากหลายหน่วยงาน พบว่าการจัดกิจกรรมอบรมความรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการ อนุจิต รุ่งเรือง<sup>122</sup> ที่ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีวินัยของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้สำรวจข้อมูลด้านการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์ระหว่างปี 2545-2547 รวมทั้งสัมภาษณ์ข้าราชการตำรวจและประชาชนที่มาติดต่อราชการ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีวินัยของข้าราชการตำรวจ จัดสร้างกิจกรรมการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยของข้าราชการตำรวจ ผลการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจจำนวน 63 คน ใช้เวลาอบรม 6 ครั้ง (18 ชั่วโมง) พบว่าการจัดอบรมทำให้ข้าราชการตำรวจได้รับเพิ่มพูนความรู้ด้านวินัยและการรักษาวินัยสูงขึ้นมากกว่าก่อนการอบรม มีพฤติกรรมการมีวินัยและการรักษาวินัยสูงขึ้นกว่าก่อนการอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนาวิ เวศน์บางแก้ว<sup>123</sup> ศึกษาเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่องวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยทำชุดฝึกอบรมเรื่องวินัยกับอาสาสมัครซึ่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความตระหนักรู้ต่อวินัย รวมทั้งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยราชการเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมการรักษาวินัยข้าราชการและพบว่าข้าราชการบางคนถึงแม้จะมีความรู้ความเข้าใจ

<sup>122</sup> อนุจิต รุ่งเรือง. (2549). *ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีวินัยของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, คณะศึกษาศาสตร์, สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา.

<sup>123</sup> รัตนาวิ เวศน์บางแก้ว. (2551). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่องวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา.

เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับด้านวินัยข้าราชการเป็นอย่างดี แต่ยังคงทำผิดวินัย เนื่องจากขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามข้อบังคับดังกล่าว โดยมีทัศนคติในเชิงลบต่อข้อบังคับหรือกฎระเบียบ รวมทั้งมีจิตใจโน้มเอียงว่ากฎระเบียบดังกล่าวไม่เหมาะสม ล้าสมัย ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ดังนั้น การฝึกอบรมข้าราชการให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบด้านวินัยข้าราชการเท่านั้นยังคงไม่เพียงพอ แต่จำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญและผลดีจากการปฏิบัติตามข้อบังคับเหล่านั้น โดยการปลูกฝังให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยข้าราชการ

### การสร้างเสริมและพัฒนาเพื่อรักษาวินัยด้วยการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

พิชชาภัสร์ ธนชญ์จุฑานนท์<sup>124</sup> ให้ความหมาย ขวัญกำลังใจในการทำงานว่า คือความรู้สึกนึกคิดที่เกี่ยวข้องมาจากสภาพจิตใจที่มีความเชื่อมั่น การมีความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่สามารถปฏิบัติได้ และไม่กังวลในสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ ความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำความเข้าใจและศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่จะเข้าร่วมปฏิบัติในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และพร้อมเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่งการสร้างขวัญกำลังใจแยกเป็น 3 ประเภท<sup>125</sup> ได้แก่

1. เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเข้าใจงานโดยต้องอาศัยความสามารถในการทำงานและต้องมีความสามารถในทางการใช้เหตุผล
2. เกิดจากฝ่ายบริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของหลักการที่กำหนดขึ้นสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ เช่น การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายที่เกี่ยวกับวินัยหรือสวัสดิการ ซึ่งมีผลต่อการส่งเสริมหรือบั่นทอนขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนอีกลักษณะคือ เรื่องของวิธีการปฏิบัติว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบเข้มงวดเพียงใด ปฏิบัติกับทุกคนเท่าเทียมกันหรือไม่
3. เกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยภายนอก อาทิ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาการจราจรที่ติดขัดเป็นอุปสรรคในการเดินทาง แหล่งที่อยู่อาศัย และประสบการณ์บางอย่างในชีวิต เป็นต้น

<sup>124</sup> พิชชาภัสร์ ธนชญ์จุฑานนท์. (2556). การสร้างแบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญา กศ.ม (การวัดผลการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

<sup>125</sup> เสนาะ ตีเยาร์. (2535). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

1. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาที่เป็นตัวอย่างที่ดี สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความพอใจในหน้าที่การงานของตน หมายถึงความรู้สึกโดยรวมจากการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ความพอใจด้านรายได้ และปริมาณงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตน
3. การได้รับบำเหน็จรางวัล คือ การได้รับผลตอบแทนจากการทำงานทั้งในด้านวัตถุ เช่น การได้รับสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลา และในด้านรางวัลทางด้านจิตใจ เช่น คำชมเชย ความรู้สึกถึงความก้าวหน้า หรือการได้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ เป็นต้น
4. สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน
5. ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานประสบปัญหาด้านสุขภาพ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลัง สิ่งเหล่านี้จะบั่นทอนขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคล

**3.11 การดำเนินงานรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนโดย สำนักงาน ก.พ. ปี พ.ศ.2555 – 2558** สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการศึกษาและพัฒนาด้านการรักษาวินัยของข้าราชการ โดยดำเนินการระหว่างปีงบประมาณ 2555-2558 ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่นำมาปรับใช้ในการหาแนวทางการพัฒนา งานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ โดยสรุปดังนี้

1. **โครงการศึกษาสาเหตุของการกระทำผิดวินัยและการป้องกันการกระทำผิดวินัยและจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน** ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาละเลยการปฏิบัติหน้าที่ของตนในการกำกับดูแล ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพียงลำพัง และไม่ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการทุจริต หรือการทำงานผิดพลาดเสียหาย หรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ แบบแผนที่ราชการกำหนด

2. **โครงการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวินัย (ว 43/2553)** พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติเนื่องจากผู้ปฏิบัติด้านการรักษาวินัยข้าราชการได้รับทราบเรื่องไม่ทั่วถึง ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องการเสริมสร้างวินัยขาดเครื่องมือและแนวทางปรับใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. **โครงการศึกษาสาเหตุของการกระทำผิดวินัยและการป้องกันการกระทำผิดวินัยและจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน (ปี 2555)** พบว่า การกระทำผิดของข้าราชการมีปัจจัยโดยตรงจากวัฒนธรรมหรือแนวทางปฏิบัติที่สืบทอดกันมาในองค์กร เช่น การใช้ระบบอุปถัมภ์แทรกแซงการปฏิบัติงานราชการเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ หรือมีแนวทางปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องแต่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติสืบทอดมาในองค์กร และผู้ปฏิบัติก็ไม่ทราบว่าเป็นการกระทำที่เป็นความผิดทางวินัย และการออกมาตรการในการป้องกันการกระทำผิดวินัยและจริยธรรม ควรหาปัจจัยหรือเครื่องมือในการป้องกันการกระทำผิดวินัยและจริยธรรมที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งลักษณะงานขององค์กรนั้นด้วย ซึ่งน่าจะเกิดผลในการป้องกันการกระทำผิดวินัยและจริยธรรมได้อย่างแท้จริง

4. **โครงการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ปี 2557** พบว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการส่งเสริมการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมหัวหน้าส่วนราชการที่ดำเนินการมากที่สุด คือ การสนับสนุนให้มีการจัดโครงการ หรือกิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน และกิจกรรมของส่วนราชการที่ดำเนินการมากที่สุด คือ การเผยแพร่ความรู้ด้านจริยธรรมในรูปแบบต่างๆ แก่ราชการ ส่วนโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการมากที่สุด คือ การจัดอบรม ให้ความรู้ การศึกษาดูงานเกี่ยวกับมาตรฐานหลักเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม การรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรมที่สอดแทรกการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่วนใหญ่ได้รับจากสำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นรางวัลด้านการจัดทำมาตรฐานความโปร่งใส และการจัดทำดัชนีความโปร่งใส เป็นต้น

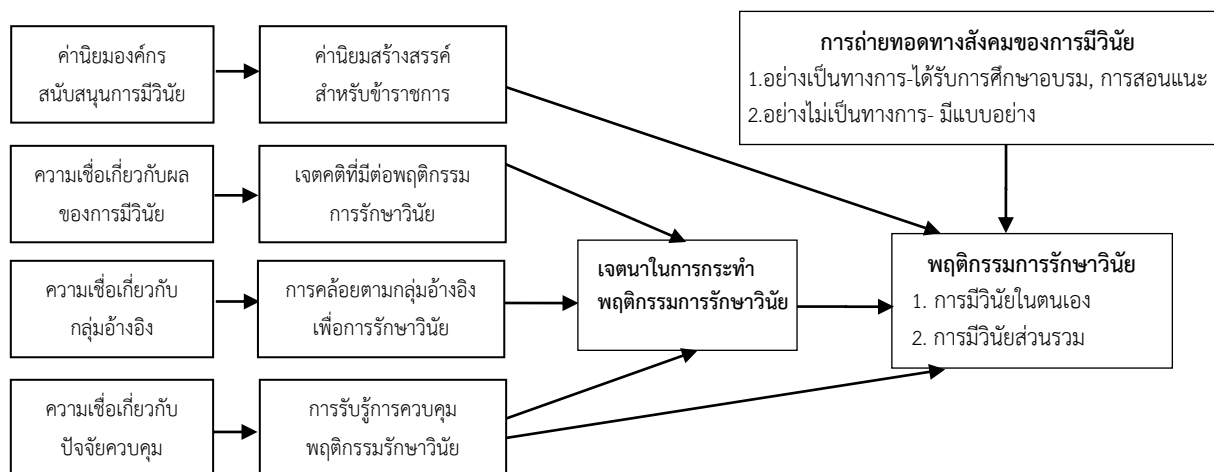
5. **โครงการศึกษาสาเหตุและแนวทางการป้องกันการกระทำผิดวินัย กรณีการกระทำผิดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 (ปี 2557)** พบว่า กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การพัสดุมีจำนวนมากทั้งมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติที่ซับซ้อน ยุ่งยาก นอกจากนี้ แม้มีการจัดทำระบบหรือกลไกป้องกันการกระทำผิด พบว่า ยังมีจำนวนไม่มาก และที่มีอยู่ยังไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจัง เป็นสาเหตุให้เกิดความผิดพลาดได้ ดังนั้น งานในลักษณะนี้ ควรมีคู่มือเชิงปฏิบัติการสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนี้อย่างชัดเจน และยังพบว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัสดุ มีความเสี่ยงสูงและมีปัญหาการย้ายตำแหน่งบ่อยเนื่องจากขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ควรมีการพิจารณาเงินประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ผลดี และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานในตำแหน่งต่อไป โดยไม่คิดย้ายหรือเปลี่ยนไปทำตำแหน่งอื่น

6. **โครงการติดตามประเมินผลการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ประจำปีงบประมาณ 2558** ในการดำเนินกิจกรรม/โครงการด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการ

กระทำผิดวินัยของหน่วยงานส่วนกลางและจังหวัดพบว่า การมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับพฤติกรรมข้าราชการเรื่องวินัย/จริยธรรม ดำเนินการมากที่สุด รองลงมาคือ แจ้งเวียนกำชับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ น.ร. 1011/ว 12 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2556 ส่วนกิจกรรมที่ดำเนินการน้อยที่สุด คือ ติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

#### ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์

ทั้งนี้ ในการเฝ้าระวังเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยนั้น จำเป็นต้องมีการสำรวจเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรักษาวินัยของข้าราชการในแต่ละหน่วยงานเพื่อให้ได้คำตอบที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมโครงการในการเสริมสร้างพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยของข้าราชการได้ตรงกับสภาพเงื่อนไขและบริบทของแต่ละหน่วยงาน โดยประยุกต์แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนของไอเซนเบิร์กที่ว่า พฤติกรรมของบุคคล จะถูกกำหนดโดยปัจจัยเชิงสาเหตุหลักคือ เจตนาในการกระทำพฤติกรรม และการรับรู้การควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) โดยเจตนาในการกระทำพฤติกรรมได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ เจตคติต่อการกระทำพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม และการรับรู้การควบคุมพฤติกรรม ประกอบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่พบว่า สาเหตุที่เป็นปัจจัยภายนอกได้แก่ ค่านิยมสร้างสรรค์สำหรับข้าราชการ และการได้รับการถ่ายทอดทางด้านการรักษาวินัย มาศึกษาเป็นสาเหตุร่วมในการอธิบายพฤติกรรมรักษาวินัยทั้ง 2 ด้านคือด้าน การมีวินัยในตนเอง กับการมีวินัยส่วนรวม ดังตามกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรม ดังภาพประกอบ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมรักษาวินัยของข้าราชการ โดยส่งผ่านปัจจัยที่สำคัญคือเจตนาในการกระทำพฤติกรรมรักษาวินัยในครั้งนี้



ภาพประกอบ 6 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมรักษาวินัยของข้าราชการ

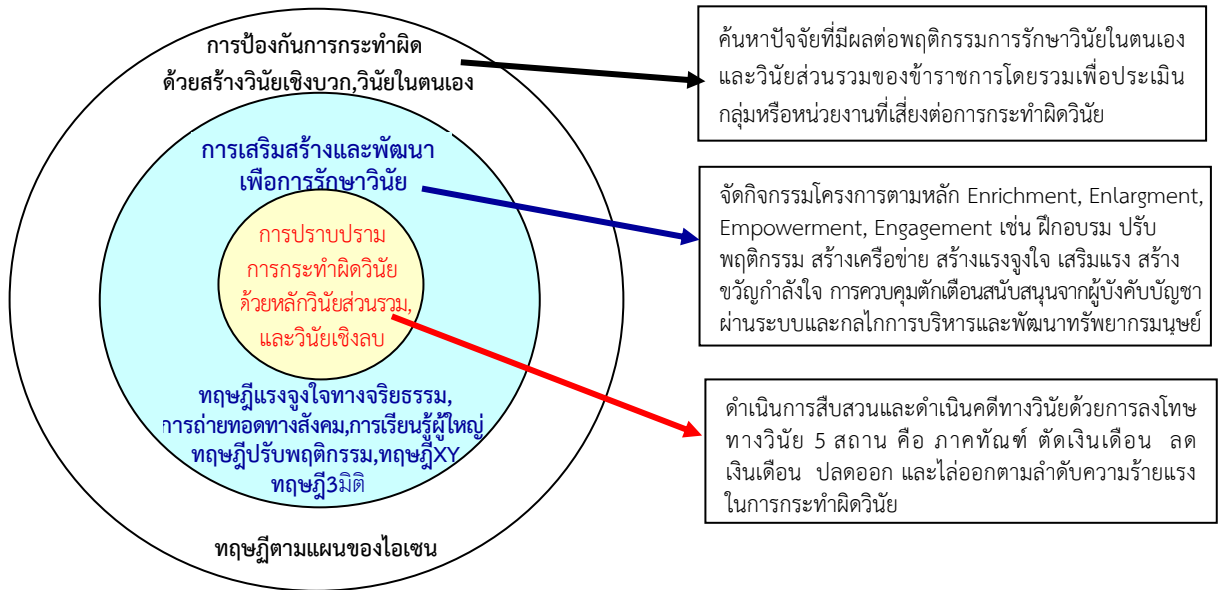


จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการกระทำผิดวินัยหลักๆ คือ ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการรักษาวินัยข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. ที่ประกอบด้วย สาเหตุสำคัญที่ส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัยได้แก่ การมีวินัยในตนเอง และสาเหตุจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกอบรมด้านวินัยข้าราชการ และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ข้าราชการ สำหรับกรอบแนวคิดในการดำเนินการด้านการรักษาวินัยในเชิงบวก หลักสำคัญคือ การดำเนินการด้านป้องกัน เสริมสร้างและพัฒนาวินัย ซึ่งสามารถสรุปได้จาก แนวคิดการพัฒนาดังต่อไปนี้

**1) ทฤษฎีการสร้างเสริมวินัยและจริยธรรมแบบ 3 มิติ** ของ มาลี จุฑา (2542) ที่มีกระบวนการเสริมสร้างวินัยที่มีจุดหมายแน่นอนและต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องครบทั้ง 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การสร้างศรัทธา ขั้นที่ 2 การสร้างพฤติกรรมแบบอย่าง ขั้นที่ 3 การปฏิบัติจนเป็นนิสัย **2) แนวคิดในการสร้างเสริมเพื่อการรักษาวินัยตามทฤษฎี X Y** ของ McGregor (1960) ที่อธิบายคุณลักษณะของบุคคลต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรม ในที่นี้คือพฤติกรรมการรักษาวินัยที่ต่างกัน **3) แนวคิดการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)** เป็นแนวคิดจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมปัญญา (Social Cognitive Theory) ของ Bandura (1986) ที่กล่าวว่าในการปรับพฤติกรรมนั้นเป็นการเริ่มต้นในส่วนของ การสร้างการรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy) และการใช้เทคนิคการควบคุมตนเอง (Self-Control) และมีเทคนิคการสร้างการรับรู้ความสามารถของตนด้วยการปรับพฤติกรรมได้แก่ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) การใช้ตัวแบบ (Modeling) การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotion Arousal) และเทคนิคการฝึกทักษะการควบคุมตน ด้วย การควบคุมสิ่งเร้า (Stimulus Control) หรือสภาพการณ์สิ่งเร้าที่มา กำหนดมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงของบุคคล และด้วยการควบคุมผลกรรม (Self-Presented Consequence) สามารถฝึกได้ด้วยขั้นที่ 1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ขั้นที่ 2 การเตือนตนเอง (Self – Monitoring) ขั้นที่ 3 การประเมินตนเอง (Self – Evaluation) ขั้นที่ 4 การเสริมแรงตนเอง (Self – Reinforcement) **4) แนวคิดการสร้างเสริมวินัยส่วนรวมหรือวินัยองค์การ (Organizational Discipline)** ของ Bingham (2015) ที่ประกอบวิธีการ การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา การรักษาวินัยแบบรวมศูนย์ (Centralization of Discipline) การรักษาวินัยไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล ผู้บังคับบัญชาไม่ตัดสินคนโดยใช้อารมณ์ มรการทบทวนการตัดสินวินัย (Review Discipline Decisions) มีการตัดสินวินัยต้องตรวจทาน มีการแจ้งหลักการทางวินัยให้พนักงานทราบ มีการแจ้งหลักการทางวินัยให้พนักงานทราบ มีระบบวิจัยแบบระดับ



ขั้นต่ำสู่ขั้นสูง มีเอกสารหลักฐานให้พร้อม มีการตัดสินใจที่ต้องยึดหลักความยุติธรรม การรักษาวินัยจะมี ความยืดหยุ่นและสอดคล้องกันและต้องมีการดำเนินการทางวินัยที่รวดเร็ว 5) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ของ Knowles (1980) ที่เน้นการนำตนเอง (Self-directed) ของผู้ใหญ่จาก ประสบการณ์ของผู้ใหญ่ (Experience) ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้หรืออยากทำ (Need) และใช้การสร้าง แรงจูงใจในการเรียนรู้จากปัจจัยภายในของตนเอง (Inner motivation) โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่ 4 ประการ คือ ผู้ใหญ่มีความเป็นตนเองหรือการมีมีโนทัศน์ (Self-concept) สามารถนำตนเองได้ (Self-directing) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) โดยประสบการณ์จะสะสมและหลากหลาย มีความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to Learn) ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และแนวทางการจัดการเรียนรู้ (Orientation to Learning) ของผู้ใหญ่จะต้องยึดปัญหาของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 6) แนวคิดการถ่ายทอด ทางสังคมในการรักษาวินัย ของ Schaefer (2005) มีจุดมุ่งหมายคือ การปลูกฝังระเบียบวินัย (Discipline) การปลูกฝังให้รู้จักบทบาททางสังคม (Role) โดยมีกลวิธีในการถ่ายทอดทางสังคมโดยสรุปคือ การถ่ายทอดทาง สังคมอย่างเป็นทางการ (Formal) และการถ่ายทอดทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) และในการ ถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร ต้องมีกระบวนการถ่ายทอดครบทั้ง 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การถ่ายทอดทาง สังคมก่อนเข้าทำงานในสายงานบริหารการศึกษาใหม่ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างข้อตกลง ขั้นตอนที่ 3 การเข้าสู่ องค์กร ขั้นตอนที่ 4 การเปลี่ยนแปลงและกระบวนการปรับตัว ขั้นตอนที่ 5 ผลของการถ่ายทอดทางสังคม 7) แนวคิดระบบการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring System) โดยมีตัวกลาง ในการถ่ายทอดคือ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยในการทำงาน 8) แนวคิดค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นการมีวินัย ของ Kreitner & Kinicki (2000) และค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ ที่ประกาศใช้ทั่วกันในระบบราชการ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศในระบบราชการที่เน้นการ เสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยทางบวก (Positive Discipline) 9) แนวคิดการมีวินัยส่วนรวมเพื่อการรักษา วินัยข้าราชการพลเรือน ที่เน้นการควบคุมและปราบปราม โดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบวินัยเป็นหลัก 10) แนวคิดการรักษาวินัยข้าราชการด้วยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การเน้นที่การฝึกอบรมด้านวินัย ข้าราชการ และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และ 11) ผลการดำเนินงานรักษาวินัยของข้าราชการพล เรือนโดย สำนักงาน ก.พ. ในช่วงปี พ.ศ.2555 – 2558 ซึ่งนำมาสู่ การกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการศึกษา ดังกรอบแนวคิดในการวิจัย



**ภาพประกอบ 7** กรอบแนวคิดในการดำเนินงานด้านการป้องกัน เสริมสร้าง พัฒนาและการปราบปรามเพื่อการรักษาวินัยในตนเองและวินัยส่วนรวมในองค์การ

## นิยามศัพท์

**1. พฤติกรรมการรักษาวินัย** หมายถึง การที่ข้าราชการแสดงออกถึงการกระทำหรือความประพฤติในการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่ประพฤติออกนอกระเบียบโดยมีการควบคุมตนเอง มีการยอมรับหรือปฏิบัติตามการนำหรือการบังคับบัญชาที่อยู่ในกรอบระเบียบหรืออยู่ในแบบแผนที่ตั้งงามต่อตนเองและส่วนรวม โดยแบ่งองค์ประกอบของการมีวินัยได้ 2 ด้านได้แก่

**1.1 การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)** หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์หรือพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติได้ด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม มีกำลังใจที่จะกระตุ้นเพื่อให้ตนเองปฏิบัติสิ่งที่ปรารถนา ปฏิบัติตามระเบียบที่ตนมีหน้าที่อยู่โดยไม่มีใครบังคับ ทำงานสำเร็จทันตามเวลา ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สนใจ ด้วยความขยันทำงานไม่คิดเอาเปรียบเมื่อทำงานกับหมู่คณะ บุคคลที่มีวินัยในตนเองจึงเป็นที่ยอมรับของสังคมและได้รับความยกย่อง จนเกิดความสำนึกถึงค่านิยมที่ตั้งงามในด้านต่างๆ เช่น มีความรับผิดชอบ รู้จักกาลเวลา มีความซื่อสัตย์และความเป็นผู้นำ เป็นต้น

**1.2 การมีวินัยส่วนรวมหรือองค์การ (Organizational Discipline)** การกำหนดข้อปฏิบัติ ข้อบังคับ เพื่อเป็นแบบแผนให้สมาชิกในองค์การ ประพฤติปฏิบัติและระบุนโทษเมื่อบุคคลละเมิดข้อกำหนด จึงหมายถึง การมีวินัยที่ออกมาจากอำนาจภายนอกเพื่อบังคับให้ส่วนรวมปฏิบัติตามให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น การมีวินัยส่วนรวมนี้จะต้องตั้งกฎเกณฑ์เป็นแนวทางกว้างๆ ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งมีข้อดี ในการรักษา

ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันให้อยู่ในระดับดี และสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์นั้นให้ดียิ่งขึ้น เป็นข้อบังคับให้บุคคลสามารถควบคุมตนเองให้เป็นไปตามข้อตกลงของหมู่คณะ สามารถดำเนินงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามรายละเอียดของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

**2. ความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัย** หมายถึง ความต้องการ ความตั้งใจ ความพยายาม หรือการวางแผนของบุคคลที่จะทำการรักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

**3. เจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมรักษาวินัย** หมายถึง ความรู้สึกเชิงประเมินค่าทั้งทางบวกและทางลบต่อการกระทำพฤติกรรม ที่คำนึงถึงข้อดี/ข้อเสีย และประโยชน์ที่ได้รับจากการรักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่น ความชอบ ความพึงพอใจ ทั้งทางด้านบวกและทางด้านลบ

**4. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง** หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่าที่มีความสำคัญต่อเขา เช่น เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย หรือต้องการให้ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของข้าราชการ

**5. การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย** หมายถึง เป็นความสามารถในการกำหนดตนเองของบุคคล ด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และการกระทำให้เป็นไปตามที่คุณค่าต้องการ โดยใช้วิธีการใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน โดยความคุมปัจจัยภายนอกและภายในของบุคคล อันจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นด้วยตนเอง จึงเป็นความคิดในลักษณะของการประเมินถึงความยากง่ายที่จะปฏิบัติตามวินัยข้าราชการ และความเชื่อมั่นในตนเองที่สามารถควบคุมการปฏิบัติตามวินัยได้มากน้อยเพียงใด

**6. การรับรู้ความสามารถของตน** หมายถึง ความเชื่อของบุคคล ว่าตนมีความสามารถในการจัดระบบ และกระทำพฤติกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลตามที่กำหนดได้ โดยการตัดสินใจของบุคคลว่าสามารถทำอะไร ด้วยทักษะที่เขามีอยู่

**7. ค่านิยมสร้างสรรค์** หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อหน่วยงานต้นสังกัดว่าได้มีการสนับสนุนหรือสร้างบรรยากาศ สร้างแรงจูงใจ ให้ข้าราชการได้แสดงออกถึงความคิดและการกระทำตามค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการคือ 1) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง การทำงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องชอบธรรม ไม่ทำผิดระเบียบ ถ้าผู้บังคับบัญชาจะสั่งให้ทำในสิ่งที่ผิดก็กล้าคัดค้าน มีความเสียสละ ยึดจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ 2) ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา รู้จักแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึงผลประโยชน์ประชาชน และพร้อมรับผิดชอบเมื่อทำผิด 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้

หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การให้มีความชัดเจน เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ ให้ถือการเปิดเผยเป็นหลัก การปกปิดเป็นข้อยกเว้น

4) ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง การให้บริการประชาชนต้องเป็นไปด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง ให้บริการด้วยความเต็มใจ มีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ รักษาผลประโยชน์ของผู้รับบริการทุกคนเท่าที่จะทำได้ 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การทำงานต้องคำนึงถึงผลงาน โดยไม่มุ่งยึดต่อกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ให้มุ่งเป้าหมายองค์การ ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า มีการวัดผลงาน และค่าใช้จ่าย ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน

**8. การถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัย** หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการว่าตนเองได้เรียนรู้ ทักษะและบทบาทการทำงาน ทำให้ได้มาซึ่งทัศนคติ พฤติกรรมที่คาดหวัง และความรู้ที่จำเป็นในการรักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ สามารถแบ่งได้ 2 วิธี คือ

**8.1 การถ่ายทอดทางสังคมอย่างเป็นทางการ** หมายถึง การได้รับให้การเรียนรู้จากแหล่งการศึกษาโดยตรงหรือสถานการณที่เป็นพิธีการต่างๆ เป็นการบอกว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควร อะไรผิด อะไรถูก เป็นการสอนงาน ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างจริงจังและเจตนา เพื่อให้บุคคลสามารถวางตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งบุคคลตั้งใจหรือรู้ตัวว่ากำลังเรียนรู้บางสิ่งบางอย่าง สำหรับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรแบบเป็นทางการนั้น สามารถทำได้โดยจัดโปรแกรมแยกจากสมาชิกในองค์กรคนอื่นๆ โดยจัดให้เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดให้อย่างชัดเจน หรือมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน เช่น การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานบริษัท การฝึกปฏิบัติ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงาน เป็นต้น

**8.2 การถ่ายทอดทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ** หมายถึง การให้การเรียนรู้ที่ไม่ได้บอกกันโดยตรง ซึ่งบุคคลจะได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยไม่ตั้งใจหรือโดยไม่รู้ตัว แต่ได้รับประสบการณ์หรือประโยชน์จากการสังเกตหรือการเรียนรู้จากการกระทำของผู้อื่น การเห็นแบบอย่างจากผู้บังคับบัญชาจากรุ่นพี่ ซึ่งการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรแบบไม่เป็นทางการนั้น จะไม่มีการระบุบทบาทของบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจง และไม่มีการจัดโปรแกรมที่แยกออกจากสมาชิกองค์กรคนอื่นๆ ที่มีประสบการณ์มากกว่า เป็นการถ่ายทอดทางสังคมที่อาจจัดว่าเป็นแบบตามสบาย เช่น พนักงานใหม่จะเรียนรู้บทบาทใหม่โดยการลองผิดลองถูก หรือการพบปะของกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ต่างแผนกกัน อาจมีการถ่ายทอดเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการในกลุ่มเพื่อน

## รายงานการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในและต่างประเทศ

### ในประเทศไม่น้อยกว่า 2 หน่วยงานและต่างประเทศไม่น้อยกว่า 1 หน่วยงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 4 หน่วยงานเป็นในและต่างประเทศอย่างละ 2 หน่วยงานดังนี้

1. คณะกรรมการอัยการและสำนักงานอัยการสูงสุด
2. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
3. สำนักงานบริหารงานบุคคล รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา
4. สำนักงานตำรวจ รัฐเวอร์จิเนียตะวันตก สหรัฐอเมริกา

### คณะกรรมการอัยการและสำนักงานอัยการสูงสุด

การศึกษาในครั้งนี้ได้เลือกศึกษาองค์ความรู้จากการบริหารงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการอัยการของคณะกรรมการอัยการและข้าราชการตุลาการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งทั้งสองหน่วยงานนี้มีจุดเด่นในด้านกิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมการมีวินัยของข้าราชการในหน่วยงานทั้งด้านการให้ความรู้ความเข้าใจด้านการปลูกจิตสำนึกและสร้างการตระหนักรู้ ด้านกลไกและการประเมิน รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงาน นอกเหนือจากข้อกำหนดด้านกฎระเบียบและการดำเนินการทางวินัย ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

#### 1. โครงสร้างขององค์กรและการบริหารงานด้านการรักษาวินัยของหน่วยงาน

พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ.2553 ในมาตรา 7 กำหนดให้องค์กรอัยการประกอบด้วย 1) คณะกรรมการอัยการ (ก.อ.) 2) สำนักงานอัยการสูงสุด และ 3) พนักงานอัยการอื่น โดยมีสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยตุลาการ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2553 มาตรา 6 ได้ระบุว่าข้าราชการฝ่ายอัยการแบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่

1. ข้าราชการอัยการ ได้แก่ ข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอัยการตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ

2. ข้าราชการตุลาการ ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานอัยการสูงสุดนอกจากข้อ 1

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบด้านวินัยของข้าราชการอัยการได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการอัยการ และ สำนักงานอัยการสูงสุด

**คณะกรรมการอัยการ (ก.อ.)** เป็นองค์กรบริหารงานบุคคลสูงสุดของอัยการ มีอำนาจหน้าที่ในการคัดสรรบุคลากรผู้มีคุณภาพเข้ารับการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งการวางระเบียบกฎเกณฑ์ในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ การพิจารณาลงโทษ ให้ออกหรือไล่ออกของพนักงานอัยการที่มีการประพฤติผิดวินัย ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการอัยการจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีวินัย ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่พนักงานอัยการทั่วประเทศ สำนักงานคณะกรรมการอัยการจึงประกอบไปด้วยหลากหลายส่วนงาน ซึ่งหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านวินัย คือ “สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย”

สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย มีอัยการพิเศษฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชา โดยมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษข้าราชการอัยการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2553 ลักษณะ 4 ได้กำหนดเกี่ยวกับวินัยการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษที่พนักงานอัยการต้องถือปฏิบัติและรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดเพื่อธำรงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือศรัทธาของประชาชนเนื่องจากข้าราชการอัยการดำรงสถานะหนายแผ่นดินจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม

**สำนักงานอัยการสูงสุด** เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญ โดยสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นส่วนราชการที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ซึ่งมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้แทนนิติบุคคล หน้าที่หลักของสำนักงานอัยการสูงสุดคือ ด้านงานธุรการและด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการ รวมทั้งเป็นหน่วยงานหลักในการเสริมสร้างและดำเนินการทางวินัย โดยมี “สำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม” เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการส่งเสริมและพัฒนาวินัยของข้าราชการ

## 2. การกิจและอัตรากำลังของหน่วยงานด้านการรักษาวินัย

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการรักษาวินัยของคณะกรรมการอัยการ คือ สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านวินัยของสำนักงานอัยการสูงสุดได้แก่ สำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีการกิจและอำนาจหน้าที่ดังนี้

### สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย

สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย มีอัยการพิเศษฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่

1. รับผิดชอบงานวินัย การรักษาวินัย และการลงโทษข้าราชการอัยการ
  2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- สำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม**

ในขณะ ที่ สำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรมมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. รับผิดชอบงานการดำเนินการทางวินัย งานพิจารณาความผิดและโทษงานสั่งพักราชการ งานสั่งลงโทษ รวมทั้งงานเกี่ยวกับการกระทำผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่งานอุทธรณ์และร้องทุกข์ของข้าราชการ อัยการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของสำนักงานอัยการสูงสุด

2. ศึกษาวิเคราะห์หลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรการดำเนินการทางวินัย รวมทั้งจัดทำระเบียบคู่มือ และแนวทางปฏิบัติเพื่อพิทักษ์ส่งเสริมระบบคุณธรรมและจริยธรรมแก่ข้าราชการ อัยการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของสำนักงานอัยการสูงสุด

3. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย สำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบของทางราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษา วินัย เพื่อให้ข้าราชการสามารถดำรงตนในราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎ ระเบียบ และจรรยาบรรณของทางราชการ อีกทั้งเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

สำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรมประกอบด้วยกลุ่มงานและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีหน้าที่และรับผิดชอบงานสารบรรณและธุรการ งานพิมพ์เอกสาร รายงานผลการปฏิบัติการ ดำเนินการเกี่ยวกับวันลา งานประสานงานราชการ และรับผิดชอบด้านพัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ

2. กลุ่มส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ มีหน้าที่และรับผิดชอบงานอบรมปลูกฝังวินัย จริยธรรม งานร่วมประชุมอบรม งานเผยแพร่จัดทำเอกสารการให้ความรู้ทางด้านวินัย คุณธรรมจริยธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานตอบข้อหารือ หนังสือต่างๆ เกี่ยวกับวินัย และงานนโยบายและแผน ตัวชี้วัด รวมทั้งงานศึกษาวิเคราะห์ปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีการ และมาตรการดำเนินการทางวินัย กำหนดมาตรการระเบียบ คู่มือแนวทางปฏิบัติ เพื่อพิทักษ์ส่งเสริมให้ข้าราชการ อัยการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง มีวินัยและจริยธรรม

3. กลุ่มวินัย มีหน้าที่และรับผิดชอบดำเนินการสืบสวน การกระทำผิดวินัยแก่ข้าราชการ อัยการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง สอบสวนการกระทำผิดทางวินัยแก่ข้าราชการ อัยการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง



รับผิดชอบการพิจารณาความผิด การกำหนดโทษ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการ การลงโทษ การหย่อนความสามารถ รับมอบอำนาจดำเนินการร้องทุกข์ต่อพนักงานสอบสวนในความผิดเกี่ยวกับ การกระทำผิดวินัย มีหน้าที่และรับผิดชอบดำเนินการส่งเรื่องให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. รับผิดชอบเกี่ยวกับการ ประชุมและการดำเนินการของคณะอนุกรรมการอัยการฯ (อ.ว.ธ.)

4. กลุ่มอุทธรณ์ร้องทุกข์และความรับผิดทางละเมิด มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาเรื่อง และสำนวนการสืบสวนสอบสวน เรื่องการร้องเรียนร้องขอความเป็นธรรม ร้องทุกข์และอุทธรณ์ความผิดทาง ละเมิดของเจ้าหน้าที่ของข้าราชการตุลาการ พนักงานราชการ ผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบเกี่ยวกับการสืบสวน สอบสวนเรื่องการร้องเรียนร้องขอความเป็นธรรม ร้องทุกข์และอุทธรณ์ ความผิดทางละเมิด ติดต่อประสานงาน กรณีมีการฟ้องคดีต่อศาลเกี่ยวกับความผิดทางวินัย ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ นำเรื่องอุทธรณ์ การลงโทษทางวินัยร้องทุกข์เสนอที่ประชุมคณะกรรมการ ก.อ. ร่างระเบียบวาระการประชุม พร้อมชี้แจง ที่ประชุม

### 3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการอัยการ และพนักงานอัยการ คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2553 ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวินัยในหมวด 1 วินัย และ หมวด 2 การดำเนินการทางวินัย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### หมวด 1 วินัย

มาตรา 61 ข้าราชการอัยการต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ มาตรา 62 ข้าราชการอัยการจะเป็นสมาชิกพรรคการเมืองไม่ได้ ในการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้แทนทาง การเมืองอื่นใด กำนัน หรือผู้ใหญ่บ้าน ข้าราชการอัยการจะเขาเป็นผู้กระทำการรวมกระทำการหรือสนับสนุน ในการโฆษณาหรือชักชวนใดๆ อันเป็นคุณหรือเป็นโทษต่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้ มาตรา 63 ข้าราชการอัยการ ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการ โดยชอบด้วยกฎหมายในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับการพิจารณาสั่งคดี ห้ามมิให้ขัดขึ้นหลักเสียง ถ้าไม่เห็นพ้องด้วยคำสั่งนั้นจะเสนอความเห็นคัดค้านเป็นหนังสือ ก็ได้ แต่ต้องเสนอโดยด่วนและเมื่อใดคัดค้านดังกล่าวแล้วผู้บังคับบัญชามีคำสั่งถอนหรือแก้คำสั่งที่ส่งไป ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม แต่ให้ผู้บังคับบัญชาอธิบายงานขึ้นไปยังอัยการสูงสุดตามลำดับ ในการปฏิบัติ ราชการ ห้ามมิให้กระทำการขามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่จะได้รับอนุญาต มาตรา 64 ข้าราชการอัยการ

ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความระมัดระวังมิให้เสียหายแก่ราชการและด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม มาตรา 65 ข้าราชการอัยการต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความที่ควรต้องแจ้งถือว่าเป็นการรายงานเท็จ มาตรา 66 ข้าราชการอัยการต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการจะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้ มาตรา 67 ข้าราชการอัยการต้อง (1) ไม่ประกอบอาชีพ หรือวิชาชีพหรือกระทำการใดอันเป็นการกระทบกระเทือนถึงการปฏิบัติหน้าที่หรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่ราชการตามระเบียบที่ ก.อ. กำหนด (2) ไม่เป็นกรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (3) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ตุลาการศาลปกครอง กรรมการการเลือกตั้ง กรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้ตรวจการแผ่นดิน กรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หรือตำแหน่งอื่นตามที่ ก.อ. กำหนด (4) ไม่เป็นข้าราชการอื่นซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ (5) ไม่เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ หรือกิจการอื่นของรัฐในทำนองเดียวกัน เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจาก ก.อ. ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.อ. กำหนด (6) ไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือที่ปรึกษากฎหมายหรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานทำนองเดียวกันนั้นในทางหุ้นส่วนบริษัท มาตรา 68 ข้าราชการอัยการต้องไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพล มีหนี้สินรุงรัง เสพของมีเงินมาจนไม่สามารถครองสติได้ เล่นการพนันเป็นอาชญา กระทบความผิวดำเนินการ หรือกระทำการอันใดซึ่งถือว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วหรือกระทำการอื่นใดอันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่ราชการ มาตรา 69 ข้าราชการอัยการต้องสุภาพเรียบร้อยและห้ามมิให้ดูหมิ่นเหยียดหยามบุคคลใด ข้าราชการอัยการต้องต้อนรับให้ความสะดวกและให้ความสงเคราะห์ต่อประชาชนผู้มาติดต่อในกิจการอันเกี่ยวกับอำนาจและหน้าที่ของตนโดยไม่ชักช้า มาตรา 70 ข้าราชการอัยการต้องรักษาความสามัคคีระหว่างข้าราชการและต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่ราชการ มาตรา 71 ข้าราชการอัยการต้องถือและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มาตรา 72 ข้าราชการอัยการต้องรักษาความลับของทางราชการ มาตรา 73 ผู้บังคับบัญชาผู้ใดรู้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยแล้วไม่จัดการสอบสวน พิจารณาและดำเนินการตามความในหมวด 2 และหมวด 4 แห่ง ลักษณะนี้หรือไม่จัดการลงโทษตามอำนาจและหน้าที่หรือจัดการลงโทษโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้บังคับบัญชานั้นกระทำความผิดวินัย

### การดำเนินการทางวินัย

การดำเนินการทางวินัยเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2553 หมวด 2 การดำเนินการทางวินัย

มาตรา 74 ภายใต้บังคับมาตรา 82 เมื่อข้าราชการอัยการผู้ใดถูกกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่ากระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการสอบสวนขั้นต้นโดยมิชักช้า ผู้บังคับบัญชาระดับใดมีอำนาจดำเนินการสอบสวนขั้นต้นข้าราชการอัยการระดับใด รวมตลอดทั้งวิธีการสอบสวนขั้นต้นให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.อ. กำหนด

#### **ความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง**

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้สอบสวนขั้นต้นแล้วเห็นว่าข้าราชการอัยการผู้ใดกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ดำเนินการตามมาตรา 88

#### **ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง**

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้สอบสวนขั้นต้นแล้วเห็นว่าเปนครณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ดำเนินการตามมาตรา 75 หรือมาตรา 79 แลวแต่กรณี แต่ถากินอำนาจของตนไทรายงานไปยัง ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปตามลำดับเพื่อดำเนินการตามควรแก่กรณี มาตรา 75 ในกรณีที่ผลการสอบสวนขั้นต้นปรากฏว่ามีมูลเปนครณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชารายงานประธาน ก.อ. และให้ ก.อ. แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนอย่างน้อยสามคนเพื่อกำหนดการสอบสวน กรรมการสอบสวนตามวรรคหนึ่งต้องเปนครณีข้าราชการอัยการ การรายงานประธาน ก.อ. ตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.อ. กำหนด ในกรณีที่การสอบสวนขั้นต้นเกิดจากการร้องเรียนของบุคคลใด หากผลการสอบสวนขั้นต้นปรากฏว่ามีมูลตามที่ร้องเรียน ผู้ใดจะกล่าวหาฟ้องร้องผู้ร้องเรียนนั้นในความผิดทางอาญาหรือทางแพ่ง เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการร้องเรียนที่มีมูลนั้นมิได้ มาตรา 76 ในการสอบสวนตามมาตรา 75 คณะกรรมการสอบสวนต้องแจ้งขอกกล่าวหาและรายละเอียดเท่าที่มีอยู่ให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ และต้องให้ออกาสแก่ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำพยานหลักฐานเข้าสืบแกขอกกล่าวหาได้ด้วย ในการแจ้งรายละเอียดตามวรรคหนึ่ง ห้ามมิให้คณะกรรมการสอบสวนสงหนังสือร้องเรียนถามี ให้แก่ผู้ถูกกล่าวหา แต่ต้องสรุปสาระสำคัญของหนังสือร้องเรียนให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบโดยมิให้แจ้งขอมูลใดที่จะทำให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบถึงตัวบุคคลผู้ร้องเรียนในคณะกรรมการสอบสวนดำเนินการสอบสวนให้เสร็จโดยเร็วไม่ช้ากว่าเก้าสิบวันนับแต่วัน ได้รับแต่งตั้ง ถามีความจำเป็นซึ่งจะสอบสวนไม่ทันภายในกำหนดนั้นก็ให้ขออนุมัติจากผู้แต่งตั้งขยาย เวลาออกไปได้อีกไม่เกินสองครั้ง แต่ละครั้งเป็นเวลาไม่เกินสามสิบวัน และต้องแสดงเหตุที่ต้องขยายเวลาไว้ด้วยทุกครั้ง แต่ถากขยายเวลาแล้วยังสอบสวนไม่เสร็จ ผู้แต่งตั้งจะอนุมัติให้ขยายเวลาต่อไปอีกได้ต่อเมื่อใดแจ้งให้ ก.อ. ทราบแลว หลักเกณฑ์และวิธีการการสอบสวนให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.อ. กำหนด มาตรา 77 เมื่อคณะกรรมการสอบสวนได้ทำการสอบสวนเสร็จแลวให้รายงานผลการสอบสวน

และความเห็น ต่อ ก.อ. เพื่อพิจารณาต่อไป และเมื่อ ก.อ. มีมติเป็นประการใด ให้ประธาน ก.อ. มีคำสั่งให้เป็นไปตามมตินั้น

### การพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ

มาตรา 78 ให้กรรมการสอบสวนตามมาตรา 75 เป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญาและให้มีอำนาจเช่นเดียวกับพนักงานสอบสวนตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา เพียงเท่าที่เกี่ยวกับอำนาจและหน้าที่ของกรรมการสอบสวน และโดยเฉพาะให้มีอำนาจดังต่อไปนี้ด้วย (1) เรียกให้หน่วยงานของรัฐชี้แจงข้อเท็จจริง สงเอกสารและหลักฐาน สงผู้แทนหรือบุคคล ในสังกัดมาชี้แจงหรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน (2) เรียกผู้ถูกกล่าวหาหรือบุคคลใดๆ มาให้ถ้อยคำหรือให้สงเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับ เรื่องที่สอบสวน มาตรา 79 ข้าราชการอัยการผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่ ก.อ. กำหนดหรือได้ให้ถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อคณะกรรมการสอบสวนเมื่อใดสอบสวนขั้นต้นตามมาตรา 74 แล้ว ประธาน ก.อ. โดยความเห็นชอบของ ก.อ. จะพิจารณาสั่งลงโทษโดยไม่ต้องสอบสวนก็ได้ มาตรา 80 ข้าราชการอัยการผู้ใดถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งกรรมการสอบสวนหรือถูกฟ้องคดีอาญาที่มีโทษเป็นความผิดที่ใดกระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ถ้าอัยการสูงสุดเห็นว่าจะให้อยู่ในหน้าที่ราชการระหว่างสอบสวนหรือพิจารณาจะเป็นการเสียหายแก่ราชการอัยการสูงสุดโดยความเห็นชอบของ ก.อ. จะสั่งให้พักราชการก็ได้ การให้พักราชการนั้น ให้พักตลอดเวลาที่สอบสวนพิจารณา หรือตลอดเวลาที่ดียังไม่ถึงที่สุด เมื่อสอบสวนพิจารณาเสร็จแล้วหรือคดีถึงที่สุดแล้ว ถ้าปรากฏว่าผู้ถูกสั่งให้พักราชการมิได้กระทำความผิดและไม่มีมลทินหรือมัวหมองให้อัยการสูงสุดสั่งให้รับราชการตามเดิม ในหน้ากฎหมายว่าด้วยเงินเดือนของข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการมาใช้บังคับแก่ข้าราชการอัยการผู้ถูกสั่งให้พักจากราชการโดยอนุโลม ทั้งนี้ คำว่า “เจ้ากระทรวง” ให้หมายถึง “ก.อ.” มาตรา 81 ข้าราชการอัยการผู้ใดถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญาหรือถูกฟ้องคดีอาญา ที่มีโทษเป็นความผิดที่ใดกระทำโดยประมาทหรือความผิด ลหุโทษ แม้อีกหลังผู้นั้นจะพ้นจากตำแหน่งข้าราชการอัยการไปแล้วโดยมิใช่เพราะเหตุตาย ให้ดำเนินการสอบสวนหรือพิจารณาเพื่อลงโทษหรือเปลี่ยนแปลงคำสั่งให้เป็นไปตามลักษณะนี้ต่อไปได้ แต่ต้องเริ่มดำเนินการภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันและดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในสามร้อยหกสิบวัน ทั้งนี้ นับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีตามวรรคหนึ่งถ้าผลการสอบสวนหรือพิจารณาปรากฏว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงก็ให้  
 งดโทษ มาตรา 82 การดำเนินการทางวินัยและสั่งลงโทษทางวินัยสำหรับอัยการสูงสุดและรองอัยการสูงสุด  
 ให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของ ก.อ. ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.อ. กำหนด

### การสั่งลงโทษทางวินัย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2553 หมวด 4 การลงโทษ ประกอบด้วยมาตรา  
 84-90 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

โทษผิดวินัย มี 5 สถาน คือ 1. ไล่ออก 2. ปลดออก 3. ให้ออก 4. งดเลื่อนตำแหน่ง หรืองดเลื่อนขั้น  
 หรือขึ้นเงินเดือน 5. ภาคทัณฑ์

ภายใต้บังคับมาตรา 79 (กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและเป็นกรณีความผิดที่ ปรากฏชัดแจ้ง  
 ตามที่ ก.อ. กำหนด หรือได้ให้อัยการรับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อคณะกรรมการสอบสวน  
 เมื่อได้สอบสวนขั้นต้นตามมาตรา 74 แล้ว ประธาน ก.อ. โดย ความเห็นชอบของ ก.อ. จะพิจารณาสั่งลงโทษ  
 โดยไม่ต้องสอบสวนก็ได้) การสั่งลงโทษไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกนั้นจะกระทำได้เมื่อได้ดำเนินการสอบสวน  
 พิจารณาตามที่บัญญัติไว้ใน หมวด 2 (การดำเนินการทางวินัย) แล้ว

การไล่ออก การสั่งลงโทษไล่ออกนั้น ก.อ. จะมีมติให้ลงโทษได้เมื่อข้าราชการอัยการผู้ใดกระทำผิด  
 วินัยอย่างร้ายแรง ดังต่อไปนี้ 1. ทุจริตต่อหน้าที่ราชการ 2. ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก  
 เพราะกระทำความผิดอาญา เว้นแต่ เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ 3. ต้อง  
 คำพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลายทุจริตตามกฎหมายว่าด้วยล้มละลาย 4. เปิดเผยความลับของทางราชการ  
 อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง 5. ละทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุ  
 ให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินสิบห้าวันโดย  
 ไม่มีเหตุผลอันสมควร 6. ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งโดยชอบด้วยกฎหมาย และการขัดคำสั่งนั้นอาจเป็นเหตุให้  
 เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง 7. ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยจงใจ  
 ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง  
 8. ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

การปลดออก การปลดออกนั้น ก.อ. จะมีมติให้ลงโทษได้เมื่อข้าราชการอัยการผู้ใดกระทำผิดวินัย  
 อย่างร้ายแรง แต่ยังไม่ถึงขนาดที่จะต้องถูกไล่ออกจากราชการ หรือถึงขนาดที่จะต้องไล่ออก แต่มีเหตุอันควร  
 ลดหย่อน

การให้ออก การให้ออกนั้น ก.อ. จะมีมติให้ลงโทษได้เมื่อข้าราชการอัยการผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่ยังไม่ถึงขนาดที่จะต้องปลดออก หรือถึงขนาดที่จะต้องปลดออกแต่มีเหตุอันควรลดหย่อน ผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าผู้นั้นลาออกจากราชการ การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ข้าราชการอัยการผู้ใดกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาจะเสนอ ก.อ. เพื่อมีมติ ลงโทษงดการเลื่อนตำแหน่งหรืองดเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน เป็นเวลาไม่เกิน ๓ ปี หรือลงโทษ ภาคทัณฑ์โดยจะให้ทำทัณฑ์บนไว้ด้วยหรือไม่ก็ได้ เมื่อ ก.อ. พิจารณาเห็นสมควรลงโทษสถานใด ก็ให้ประธาน ก.อ. สั่งตามมตินั้น ในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้ การเสนอ ก.อ. ให้ ผู้บังคับบัญชารายงานตามลำดับถึงอัยการสูงสุดเพื่อนำเสนอ ก.อ. ต่อไป โดยให้นำบทบัญญัติ มาตรา 74 วรรคสอง มาใช้บังคับโดยอนุโลม

คำสั่งลงโทษ ให้แสดงว่าผู้รับโทษนั้นกระทำผิดวินัยในกรณีใดตามมาตราใด ข้าราชการอัยการผู้ใดถูกสั่งลงโทษตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2553 หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตรา 36 มาตรา 57 หรือมาตรา 59 หรือ ถูกสั่งให้พักราชการตามมาตรา 80 หากไม่เห็นด้วยกับคำสั่งของประธาน ก.อ. หรืออัยการ สูงสุด ให้ฟ้องคดีต่อศาลปกครองสูงสุดภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ทราบหรือถือว่าทราบคำสั่ง ของประธาน ก.อ.หรืออัยการสูงสุด แล้วแต่กรณี

#### 4. การดำเนินการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดทางวินัย

การค้นคว้าเอกสารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องพบว่า สำนักงานคณะกรรมการอัยการและสำนักงานอัยการสูงสุดได้มีโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย และส่งเสริมให้ข้าราชการอัยการและข้าราชการตุลาการประพฤติปฏิบัติตามข้อบังคับด้านวินัย โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

- 4.1 ด้านการให้ความรู้ความเข้าใจด้านวินัยแก่ข้าราชการ
- 4.2 ด้านการปลูกจิตสำนึกและสร้างการตระหนักรู้
- 4.3 ด้านกลไกและการประเมิน
- 4.4 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงาน

ทั้งนี้การดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เสริมสร้างการรักษาวินัยมีรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ด้านการให้ความรู้ความเข้าใจด้านวินัยแก่ข้าราชการ

การอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยแก่ข้าราชการอัยการและข้าราชการธุรการ นับเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของสำนักงานบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม ซึ่งต้องร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ความรู้สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับข้อปฏิบัติและการไม่ฝ่าฝืนวินัย ซึ่งประกอบด้วยการอบรมและการเผยแพร่ผลการลงโทษทางวินัยเพื่อมิให้มีการกระทำผิดซ้ำในทำนองเดียวกัน

##### หลักสูตรจริยธรรมและความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ

การอบรมหลักสูตร “จริยธรรมและความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ” เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อให้ข้าราชการธุรการซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการและงานวิชาการเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการได้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดี โดยมุ่งเน้นอบรมให้กับข้าราชการธุรการบรรจุใหม่และข้าราชการที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่นมาสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร จริยธรรม คุณธรรม ความรู้ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้มีความพร้อม สามารถเรียนรู้ คิตรีเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อนตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคม

โครงการฝึกอบรมนี้มีสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดแผนการสัมมนาและฝึกอบรมข้าราชการธุรการในระยะเวลาประมาณ 10 วันทำการ โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) การปฐมนิเทศและความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ โดยมุ่งเน้นให้ข้าราชการได้เข้าใจนโยบายของหน่วยงาน ความคาดหวังที่มีต่อข้าราชการบรรจุใหม่ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการธุรการ
- 2) การฝึกอบรมเกี่ยวกับจริยธรรมและการเสริมสร้างสมรรถนะในการเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย
  - กิจกรรมสร้างคุณธรรมจริยธรรม และฝึกอบรมจิตในวัดต่างๆ อาทิ วัดวชิราลงกรณวราราม วรวิหาร วัดประยูรวงศาวาสวรวิหาร เป็นต้น
  - กิจกรรมการทำงานเป็นทีมและจิตวิทยาการทำงานร่วมกัน
  - กิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการไปลงพื้นที่เยี่ยมชมโครงการเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ



3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง ที่สำนักงาน ก.พ. ได้รวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่

ทั้งนี้ การจัดกิจกรรมดังกล่าว สำนักงานอัยการสูงสุดได้ดำเนินการประเมินผลการพัฒนา พร้อมทั้งบันทึกผลการพัฒนา ทั้งกระบวนการปฐมนิเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการอบรมสัมมนาพร้อมกัน ซึ่งมีหลักเกณฑ์การประเมิน คือ การร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาเข้าร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 การสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมระหว่างการอบรมสัมมนา การประเมินความรู้จากแบบทดสอบการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีคะแนนของแต่ละวิชาไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 เพื่อประเมินผลคุณภาพในภาพรวมของหลักสูตรและการดำเนินงาน

#### 4.2 ด้านการปลูกจิตสำนึกและสร้างการตระหนักรู้ (Awareness Building Approach)

การส่งเสริมการรักษาวินัยด้านการปลูกจิตสำนึกและสร้างการตระหนักรู้ สำนักงานอัยการสูงสุดได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด โดยการปลูกจิตสำนึกการต่อต้านการทุจริตและสร้างการตระหนักรู้ค่านิยมองค์กร (Shared Value) “เที่ยงธรรม เป็นกลาง สรรสร้างสามัคคี โปร่งใสในหน้าที่ รับผิดชอบต่อแผ่นดิน” เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2559-2562 ซึ่งจะบรรจุการอบรม “JUSTICE: ความยุติธรรม” ไว้ในหัวข้อการอบรมต่างๆ โดยประกอบด้วย

J = Judgement การใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ

U = Unity ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร

S = Service mind ความมีจิตใจให้บริการ

T = Transparency ความโปร่งใสและตรวจสอบได้

I = Integrity ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้

C = Contribution อุทิศตนต่อองค์กรและสังคม

E = Equality การปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน

โครงการดังกล่าวมีเป้าประสงค์เพื่อให้ข้าราชการฝ่ายอัยการมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบคือ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ ซึ่งนอกจากมีการอบรมภาคทฤษฎีโดยนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิแล้วยังประกอบด้วยการอบรมภาคปฏิบัติที่ให้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดได้ฝึกปฏิบัติธรรม ณ สถานปฏิบัติ

ธรรมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3-5 วัน โดยพักค้างคืน ณ สถานปฏิบัติธรรมตลอดระยะเวลาฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดี

### 4.3 ด้านกลไกและการประเมิน

ด้านกลไกในการทำงานและการประเมินมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัย โดยมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการอัยการและตุลาการ ได้จัดทำและเผยแพร่หลักเกณฑ์ให้ทราบโดยทั่วถึง ซึ่งนับว่าเป็นการสร้างโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการจัดทำแบบประเมินและหลักเกณฑ์ต่างๆ ยังประกอบด้วยข้อกำหนดและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับวินัยที่อยู่ในสมรรถนะหลัก (Core Competency) เช่น การยึดมั่นในจริยธรรมและคุณธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานด้วยความเที่ยงธรรม เป็นกลาง รวมทั้งสมรรถนะทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ความรับผิดชอบในงาน การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ และการปฏิบัติตามระเบียบวินัย เป็นต้น

การสร้างโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการฝ่ายอัยการเกี่ยวกับงานคดีหรืองานให้บริการประชาชน มีการดำเนินการเพื่อป้องกันและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับประชาชนผู้รับบริการ ด้วยการเปิดเผยแสดงข้อความให้เห็นชัดเจนว่า “การให้บริการจะปฏิบัติด้วยความเสมอภาค ประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ผู้รับบริการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือทรัพย์สินใดๆ ทั้งสิ้น” แต่หากมีค่าธรรมเนียมซึ่งชอบด้วยกฎหมาย ให้เปิดเผยชัดเจนว่าเป็นค่าธรรมเนียมเรื่องใดและเป็นจำนวนเงินเท่าใด รวมถึงการมีกลไกในการส่งคำร้องเรียนหรือร้องทุกข์ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนที่เกี่ยวข้องสามารถร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตได้โดยง่าย

นอกจากนี้ กลไกการลงโทษยังเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาวินัยของข้าราชการ กล่าวคือ ตามระเบียบคณะกรรมการอัยการว่าด้วยเงินค่าตอบแทนของข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ.2555 ที่ระบุข้าราชการตุลาการได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษเป็นรายเดือน แต่อย่างไรก็ตาม หากข้าราชการถูกการลงโทษทางวินัยหรือมีมติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย ข้าราชการผู้นั้นจะถูกงดเว้นการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษตามสัดส่วน จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุดมีการรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด

#### 4.4 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการและสำนักงานอัยการสูงสุดให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการมีวินัย โดยมีโครงการต่างๆ อาทิ โครงการป้องกันการล่วงละเมิดทางเพศในสถานที่ทำงานหรือเกี่ยวเนื่องกับการทำงาน และโครงการเสริมสร้างและพัฒนาระเบียบวินัยและจริยธรรมของข้าราชการฝ่ายอัยการ (กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร) ซึ่งมีรายละเอียดของโครงการต่างๆ ดังนี้

##### โครงการป้องกันการล่วงละเมิดทางเพศในสถานที่ทำงานหรือเกี่ยวเนื่องกับการทำงาน

โครงการป้องกันการล่วงละเมิดทางเพศในสถานที่ทำงานหรือเกี่ยวเนื่องกับการทำงานเป็นหนึ่งในแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย

กิจกรรมการป้องกันการล่วงละเมิดทางเพศในสถานที่ทำงานหรือเกี่ยวเนื่องกับการทำงาน จะดำเนินการโดยประชาสัมพันธ์ให้ทราบว่า สำนักงานอัยการสูงสุดมีนโยบายห้ามมิให้ข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุดทำการล่วงละเมิดทางเพศ (Sexual Harassment) ในที่ทำงานหรือเกี่ยวกับเนื่องกับการทำงาน หากมีการฝ่าฝืน สำนักงานอัยการสูงสุดจะลงโทษผู้กระทำอย่างเด็ดขาด ทั้งนี้เพื่อปกป้องข้าราชการและเพื่อมิให้เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีต่อองค์กรสำนักงานอัยการสูงสุด และเกิดผลกระทบต่อสังคมและครอบครัวของผู้ถูกรักษา

พฤติกรรมหรือการกระทำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นการล่วงละเมิดทางเพศ (Sexual Harassment) พฤติกรรมทางกาย วาจา และเพศ เช่น การเอามือโอบไหล่ จับก้น การจ้องมองแบบลวนลาม การพูดจาตลกกลามก ที่ทำให้ผู้ฟังรู้สึกอึดอัด คับข้องใจ รวมถึงการข่มขืน โดยพฤติกรรมเหล่านี้เกี่ยวข้องกับเรื่องชู้สาว การใช้อำนาจ การบังคับเพื่อผลประโยชน์และเป็นความจงใจ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเกี่ยวเนื่องกับการทำงาน อาจเกิดในที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงานก็ได้ผู้ถูกรักษาไม่ต้องการ ไม่ชอบใจ เป็นการกระทำที่ขัดต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ทำให้ที่ทำงานมีบรรยากาศไม่พึงปรารถนา

การล่วงละเมิดทางเพศที่เกี่ยวเนื่องกับการทำงาน ซึ่งห้ามมิให้กระทำ มีดังนี้

(1) การสร้างเงื่อนไขเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์เพื่อให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจทางเพศหรือชู้สาว เช่น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกระทำกับลูกน้องหรือคนในบังคับบัญชา โดยใช้อำนาจในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การให้สองชั้น การปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การให้ทุนไปดูงานประชุมในต่างประเทศ การเลื่อนตำแหน่ง การต่อสัญญาการทำงาน หรือเป็นผู้ที่มีสถานภาพทางสังคมสูงกว่ากระทำกับ

คนที่มีสถานภาพทางสังคมต่ำกว่า อายุต่ำกว่าฐานะยากจนกว่า เป็นต้น และหากผู้ถูกระงับไม่ยินยอมก็จะใช้อำนาจกลั่นแกล้ง เช่น การไล่ออกจากงาน ไม่ต่อสัญญา ลงโทษ ลดขั้น ไม่ให้ความก้าวหน้า ประจาน หยามเหยียด พูดให้คนเข้าใจผิด ฟ้องร้องให้เสียชื่อเสียง เป็นต้น

(2) การสร้างบรรยากาศที่ไม่พึงปรารถนาในที่ทำงาน ได้แก่ การวิพากษ์วิจารณ์รูปร่างหน้าตา แขน พุศดตลกกลามหรือแสดงลักษณะทางกิริยา เช่นมองด้วยสายตาโลมเลีย ส่งจูบ ผิวปาก จับมือถือแขน ถูกเนื้อต้องตัวหรือการแสดงสิ่งของ เช่น ภาพโปสเตอร์เกี่ยวกับเรื่องเพศ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ภาพหน้าจอคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และให้หมายรวมถึงรูปแบบการกระทำต่างๆ ดังนี้ เช่น เข้าชี้ ชักชวนให้ไปกินข้าว ดูหนัง ฟังเพลง ปฏิเสธก็ไม่เลิก พยายามแสดงความใกล้ชิดทางร่างกายขณะทำงาน จ้องมองจับตะหนักรอก จับมือถือแขน ตะแคงร่างกายส่วนอื่นๆ พูดจาเชื้อเชิญ ตลกกลามเกี่ยวกับเพศ แสดงภาพลามกหรือเกี่ยวกับเพศโดยเปิดเผย ช่มชู้ทำร้ายร่างกาย พยายามล้วงละเมิดทางเพศ ช่มชู้ กัดดันทางอ้อมให้มีเพศสัมพันธ์ เป็นต้น

แนวทางการป้องกันการล้วงละเมิดทางเพศของสำนักงานอัยการสูงสุด

1. สำนักงานอัยการสูงสุดใช้รูปแบบคณะกรรมการในการสัมภาษณ์เข้าทำงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยคณะกรรมการต้องมีทั้งหญิงและชาย
2. สำนักงานอัยการสูงสุดจะกำหนดสัดส่วนข้าราชการชายและหญิงให้ใกล้เคียงกันในแต่ละสำนักงาน
3. ห้ามมิให้มีภาพลามกอนาจารติดอยู่ในห้องทำงาน
4. การอบรมข้าราชการระดับหัวหน้าเน้นเรื่องคุณธรรมจริยธรรมรวมทั้งพฤติกรรมที่เหมาะสมในเรื่องเพศ
5. มีการตรวจสอบพฤติกรรม ความประพฤติ ก่อนมีการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
6. คณะกรรมการสอบสวนเกี่ยวกับการล้วงละเมิดทางเพศจะประกอบด้วยหญิงและชาย
7. ผู้ถูกระงับในเรื่องการล้วงละเมิดทางเพศจะได้รับความคุ้มครองและเก็บรักษาความลับ และการร้องเรียน นอกจากร้องเรียนทางช่องทางทั่วไปแล้ว อาจร้องเรียนต่อศูนย์ประสานงานด้านความเสมอภาคระหว่างหญิงชายก็ได้

ทั้งนี้ ในแผนปฏิบัติการดังกล่าวได้ดำเนินการในปี 2557 โดยมีตัวชี้วัดคือ จำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการสอบสวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และมีผลผลิตคือ ไม่มีการร้องเรียนเกี่ยวกับการล้วงละเมิดทางเพศเพื่อผลลัพธ์คือ ข้าราชการทั้งหญิงชายมีการวางตัวที่เหมาะสม

## โครงการเสริมสร้างและพัฒนาระเบียบวินัยและจริยธรรมของข้าราชการฝ่ายอัยการ (กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร)

โครงการเสริมสร้างและพัฒนาระเบียบวินัยและจริยธรรมของข้าราชการฝ่ายอัยการ (กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร) เป็นการวิจัยโดยศูนย์บริการวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเสนอต่อสำนักงานอัยการสูงสุด มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ (แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์)
- 2) เพื่อศึกษาสภาพวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และเพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 3) เพื่อเสนอแนะวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุดที่เหมาะสม และแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุดตามแนวคิดการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ รวมทั้ง ทำความเข้าใจ กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

การวิจัยเป็นแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 1 ครั้ง
- จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 7 ครั้ง
- เผยแพร่ระดมความคิดเห็น 1 ครั้ง
- การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 2 ครั้ง

ผลจากการวิจัยพบว่าตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีวัฒนธรรมเกื้อกูล (Clan Culture) เป็นตัวนำและตามด้วยวัฒนธรรมปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแข่งขัน และวัฒนธรรมบังคับบัญชา พบว่าพลังร่วมในการขับเคลื่อนเชิงพฤติกรรมของข้าราชการฝ่ายอัยการที่ต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกันต้องประกอบด้วย

1. **มีคุณธรรม** การปฏิบัติหน้าที่และครองตนของข้าราชการฝ่ายอัยการต้องยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมและมีจรรยาบรรณอย่างแท้จริงมีความซื่อสัตย์สุจริตให้ความเสมอภาคและความเที่ยงธรรม เป็นกลางพร้อมทั้งเคารพและให้เกียรติต่อผู้รับบริการและบุคลากรในองค์กร
2. **ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี** ผู้นำทุกระดับต้องมีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องรับผิดชอบเสียสละสามารถให้คำปรึกษาสอนแนะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเป็นธรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี

3. **ความร่วมมือร่วมใจ** มุ่งมั่นและสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันอย่างจริงจังและจริงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานอย่างมีประสิทธิภาพมีการทำงานเป็นทีมเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นให้เกียรติและให้อภัยซึ่งกันและกันพร้อมร่วมทุกข์ร่วมสุขและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อการทำงานอย่างมีความสุข

4. **ใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** ข้าราชการฝ่ายอัยการจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีการปฏิบัติงานบนพื้นฐานทางวิชาการที่ทันสมัยและมีมาตรฐานอย่างมืออาชีพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงร่วมสรรค์สร้างความคิดและนวัตกรรมอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงานเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ

5. **มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ** ข้าราชการฝ่ายอัยการปฏิบัติงานโดยยึดมั่นตามภารกิจขององค์กรด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทความรวดเร็วและถูกต้องในงานมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาและเพิ่มผลงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและได้รับศรัทธาจากผู้รับบริการและประชาชน

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมทางคณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดประชุมคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการคัดเลือกกิจกรรมต้นแบบโดยได้นำเสนอกิจกรรมจำนวน 5 กิจกรรมประกอบด้วย

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การให้คำปรึกษาและแนะนำ
3. การทำงานเป็นทีม
4. การสร้างศรัทธา
5. ความซื่อสัตย์สุจริต

ที่ประชุมคัดเลือกและแสดงข้อคิดเห็นสำหรับกิจกรรมต้นแบบที่จะนำมาใช้ในการนำร่องโครงการเสริมสร้างและพัฒนาระเบียบวินัยและจริยธรรมของข้าราชการฝ่ายอัยการกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยผลสรุปที่ประชุมได้ทำการคัดเลือกกิจกรรมต้นแบบจำนวน 3 กิจกรรมประกอบด้วยหลักสูตร “การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” หลักสูตร “การทำงานเป็นทีม” และหลักสูตร “การให้คำปรึกษาและแนะนำ” โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการฝึกอบรมประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงาน (Change Agent) ภายในสำนักงานอัยการสูงสุดและจากคณะทำงานจำนวนรวมไม่น้อยกว่า 100 คน โดยแต่ละหลักสูตรมีเนื้อหา ดังนี้

- 1) หลักสูตร “การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” มีเนื้อหา ดังนี้
  - เข้าใจ Training vs. Development vs. Education vs. Learning
  - รูปแบบการเรียนรู้
  - การวิเคราะห์งานเพื่อออกแบบการเรียนรู้ของตนเองและทีมงาน
  - การพัฒนาตนเองและการพัฒนาทีมงาน
  - การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร
  - เทคนิคการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
  - การสอนงาน (On-the-Job Training)
- 2) หลักสูตร “การทำงานเป็นทีม” มีเนื้อหา ดังนี้
  - เข้าใจปัญหาการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
  - เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของทีม
  - เข้าใจวงจรชีวิตการทำงานเป็นทีม
  - การควบคุมและบริหารความคิดอย่างเป็นระบบของทีม
  - การสร้าง High Performance Team – ความผูกพันในการทำงาน
  - การป้องกันและการบริหารความขัดแย้ง
- 3) หลักสูตร “การให้คำปรึกษาและแนะนำ” มีเนื้อหา ดังนี้
  - ทำไมหัวหน้าต้องให้คำปรึกษาและแนะนำ
  - หน้าที่ของหัวหน้ามีอะไรบ้าง
  - ลูกน้องคาดหวังอะไรจากหัวหน้าบ้าง
  - ประเภทให้การปรึกษาและแนะนำ
  - การให้คำปรึกษากับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง
  - ขั้นตอนการให้คำปรึกษาและแนะนำ
  - การดำเนินเชิงสร้างสรรค์

ทั้งนี้ การหลักสูตรดังกล่าวใช้เทคนิควิธีการประชุมสัมมนา โดยมีวิทยากรบรรยาย ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาซักถามและแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการทำเวิร์คชอป (Workshop) ซึ่งในการดำเนินการจัดฝึกอบรมดังกล่าวนี้ ได้มีผลสรุปของทั้ง 3 หลักสูตรคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดมีระดับองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นและ



เห็นว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมทั้งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักความผูกพันเข้าใจซึ่งกันและกันในองค์กรมากขึ้นพร้อมทั้งอยากให้มีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในลักษณะนี้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรเพื่อให้มีเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

การศึกษาองค์ความรู้ด้านการรักษาวินัยข้าราชการตำรวจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เนื่องจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีจุดเด่นด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจด้านวินัยแก่ข้าราชการตำรวจในทุกกระดับในเชิงรุกซึ่งเป็นการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดทางวินัยรวมทั้งกิจกรรมการส่งเสริมการรักษาวินัยในตนเองของข้าราชการตำรวจ ซึ่งองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการตำรวจมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. โครงสร้างขององค์กรและการบริหารงานด้านการรักษาวินัยของหน่วยงาน

ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 ได้กำหนดให้กองวินัยเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยกองวินัยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีหน้าที่ตรวจพิจารณาสำนวนการสอบสวนทางวินัย สำนวนการสืบสวนข้อเท็จจริงตามคำร้อง บัตรสนเท่ห์ การพิจารณาให้ข้าราชการตำรวจออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนหรือถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษและพิจารณาวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมายปัญหาข้อเท็จจริง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวกับการสอบสวนทางวินัย การพิจารณาโทษทางวินัยข้าราชการตำรวจ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับทางด้านวินัยให้แก่หน่วยงานต่างๆ ใน สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 2. ภารกิจและอัตรากำลังของหน่วยงานด้านการรักษาวินัย

ระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2552 ได้กำหนดหน้าที่ให้ “กองวินัย” (Disciplinary Division) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลุ่มงาน ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มงานนิติกรด้านสอบสวนและพิจารณาโทษ และกลุ่มงานนิติกรด้านเสริมสร้างและ

พัฒนาวินัย โดยกองวินัยมีปณิธานคือ “มุ่งเสริมสร้างพัฒนางานด้านวินัย เป็นไปอย่างมีคุณธรรม ยึดมั่นหลัก ยุติธรรม ทำงานอย่างมืออาชีพ” ซึ่งแต่ละกลุ่มงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

**ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ** คือ งานธุรการ งานกำลังพล งานคดีวินัย งานแผนงาน งานงบประมาณ งานศึกษาอบรม งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานนครชน

**กลุ่มงานนิติกรด้านสอบสวนและพิจารณาโทษ** มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การตรวจพิจารณาสำนวนการสืบสวนหรือสอบสวนทางวินัยข้าราชการตำรวจ สำนวนการสืบสวนข้อเท็จจริง ตามคำร้อง บัตรสนเท่ห์ การสรรหาบุคคลเพื่อร่วมเป็นคณะกรรมการสืบสวนหรือสอบสวนทางวินัยข้าราชการ ตำรวจ การพิจารณาและประสานงานในคดีปกครอง ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการตำรวจรวมทั้งกรณีถูกร้องเรียน และเป็นผู้ร้องเรียน การพิจารณาให้ข้าราชการตำรวจออกจากราชการเพราะเหตุหย่อนความสามารถในอันที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งในอันที่จะปฏิบัติ หน้าที่ราชการ มีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวน หรือถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกใน ความผิดคดีอาญา และพิจารณาวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมาย ปัญหาข้อเท็จจริง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่ เกี่ยวกับการสอบสวนทางวินัย การพิจารณาโทษทางวินัยข้าราชการตำรวจ

**กลุ่มงานนิติกรด้านเสริมสร้างและพัฒนาวินัย** มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ด้านวินัยให้กับหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย และในการดำเนินการทางวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ วิเคราะห์เหตุแห่งการกระทำผิดวินัยเพื่อนำมา ปรับปรุงเป็นแนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย การจัดทำและเผยแพร่คู่มือ วัสดุทัศน ตลอดจนสื่อต่างๆ เพื่อประกอบการศึกษากฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับวินัย ข้าราชการตำรวจ เป็นวิทยากร อบรมเผยแพร่ความรู้ทางด้านวินัยให้กับหน่วยงานและสถานศึกษาในหลักสูตร การศึกษาอบรมต่างๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จัดพิมพ์และเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติที่เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยการสั่งการทางวินัยหรือแนวทางการลงโทษทางวินัย การพิจารณาตอบข้อหาหรือปัญหาข้อเท็จจริงและปัญหาข้อกฎหมายในการดำเนินการทางวินัยของ คณะกรรมการสืบสวนสอบสวนทางวินัย หรือข้าราชการผู้รับผิดชอบงานด้านวินัยที่เสนอข้อหาหรือมาโดยปฏิบัติ หน้าที่

ทั้งนี้ สถานภาพกำลังพลข้าราชการตำรวจ กองวินัยในปี พ.ศ.2558 มีจำนวน 89 นาย โดยฝ่ายอำนวยการประกอบด้วยสัญญาบัตร 12 นาย และประทวน 13 นาย ส่วนข้าราชการที่เป็นนิติกรประกอบด้วยสัญญาบัตร 52 นาย และประทวน 5 นาย แต่อย่างไรก็ตาม ในกลุ่มงานนิติกรด้านเสริมสร้างและพัฒนาวินัยมีเจ้าหน้าที่ในด้านการอบรมให้ความรู้เสริมสร้างและพัฒนาวินัยข้าราชการตำรวจ ซึ่งมีหน้าที่ในการเป็นวิทยากรด้านวินัยมีเพียง 3 นายเท่านั้น

### 3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวินัยข้าราชการตำรวจมี 2 ฉบับหลักได้แก่ พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 และระเบียบ ก.ตร.ว่าด้วยวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย พ.ศ.2549 โดยจะกล่าวถึงในรายละเอียดของกฎหมายแต่ละฉบับ ดังนี้

#### พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547

พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 มีหมวดที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างป้องกันและการกระทำผิดทางวินัย 2 หมวด ได้แก่ หมวด 5 วินัยและการรักษาวินัย หมวด 6 การดำเนินการทางวินัย

**พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 หมวด 5 วินัยและการรักษาวินัย** ประกอบด้วยมาตรา 77 – 83 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

มาตรา 77 ข้าราชการตำรวจต้องถือและปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของทางราชการมติคณะรัฐมนตรี และจรรยาบรรณของตำรวจตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร. และต้องรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัด

กฎ ก.ตร. ตามวรรคหนึ่ง ให้มีผลใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหกสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยการกระทำผิดวินัยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง และการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### การกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

มาตรา 89 กล่าวถึงการกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ได้แก่ การไม่รักษาวินัยตามที่บัญญัติเป็นข้อปฏิบัติและข้อห้ามในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบของทางราชการ มติคณะรัฐมนตรี จรรยาบรรณของตำรวจ และนโยบายของรัฐบาลโดยไม่ให้เสียหายแก่ราชการ

(2) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ จะเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้นก็ได้ และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม

(3) ต้องรักษาระเบียบการเคารพระหว่างผู้ใหญ่ ผู้น้อย

(4) ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้

(5) ต้องปฏิบัติราชการโดยมิให้เป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว

(6) ต้องรักษาความลับของทางราชการ

(7) ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี และไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้งกัน และต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ

(8) ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการ หรือในการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตนโดยไม่ชักช้า และด้วยสุภาพเรียบร้อย โดยห้ามมิให้ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการหรือในการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน

(9) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความตั้งใจ อุตสาหะ เพื่อให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ และต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ

(10) ต้องไม่กระทำการอันเป็นเหตุให้แตกความสามัคคีระหว่างข้าราชการตำรวจ

(11) ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้ง ถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย

(12) ต้องไม่ใช้กิริยาวาจาหรือประพฤติตนในลักษณะที่ไม่สมควร

(13) ต้องไม่กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว

(14) ต้องไม่กระทำด้วยประการใดๆ ในลักษณะที่เป็นการบังคับผู้บังคับบัญชาเป็นทางให้เสียระเบียบแบบแผนวินัยตำรวจ

(15) ต้องไม่กระทำหรือละเว้นการกระทำใดๆ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการหรือทำให้เสียระเบียบแบบแผนของตำรวจ

(16) ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

(17) ต้องไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

(18) กระทำการหรือไม่กระทำการตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

#### **การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง**

มาตรา 79 กล่าวถึงการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่ การกระทำความผิดต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบเพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับประโยชน์ที่มิควรได้

(2) ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุอันสมควร เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

(3) เหยียดหยาม กดขี่ ข่มเหง หรือทำร้ายประชาชนผู้ติดต่อราชการหรือในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(4) กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือได้รับโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(5) กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤตชั่วอย่างร้ายแรง

(6) กระทำหรือละเว้นการกระทำใดๆ รวมทั้งการกระทำผิดตามมาตรา ๗๘ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

(7) กระทำการหรือไม่กระทำการตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

มาตรา 80 ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีวินัยป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาวินัย และการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบ ก.ตร.

เมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรจะกล่าวหาว่าข้าราชการตำรวจผู้ใดกระทำผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยทันทีตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 6

ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติตามมาตรานี้และตามหมวด 6 หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัย

มาตรา 81 เมื่อมีความจำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เพื่อประโยชน์ในการรักษาวินัยและปราบปรามข้าราชการตำรวจผู้ก่อการกำเริบ หรือเพื่อบังคับข้าราชการตำรวจผู้ละทิ้งหน้าที่ให้กลับทำหน้าที่ของตน ผู้บังคับบัญชาอาจใช้อาวุธหรือกำลังบังคับได้ และถ้าได้กระทำโดยสุจริตตามสมควรแก่เหตุแล้ว ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ช่วยเหลือไม่ต้องรับผิดชอบทั้งทางแพ่งและทางอาญา

เมื่อมีเหตุดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาจะต้องรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนตามลำดับชั้นจนถึงผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติโดยเร็ว

### โทษทางวินัย

มาตรา 82 กล่าวถึงโทษทางวินัยมี 7 สถาน ดังต่อไปนี้

- (1) ภาคทัณฑ์
- (2) ทัณฑกรรม
- (3) กักยาม
- (4) กักขัง
- (5) ตัดเงินเดือน
- (6) ปลดออก
- (7) ไล่ออก

การลงโทษภาคทัณฑ์ ได้แก่ การลงโทษแก่ผู้กระทำผิดอันควรต้องรับโทษสถานหนึ่งสถานใดแต่มีเหตุอันควรปรานีจึงเพียงแต่แสดงความผิดผู้นั้นให้ปรากฏไว้

การลงโทษทัณฑกรรม ได้แก่ การให้ทำงานโยธา การให้อยู่เวรยาม นอกจากหน้าที่ประจำหรือการให้ทำงานสาธารณะประโยชน์ซึ่งต้องไม่เกินหกชั่วโมงต่อหนึ่งวัน

การลงโทษกักยาม ได้แก่ การกักตัวไว้ในบริเวณใดบริเวณหนึ่งที่สมควรตามที่จะกำหนด

การลงโทษกักขัง ได้แก่ การขังในที่จัดไว้เพื่อควบคุมแต่เฉพาะคนเดียวหรือหลายคนรวมกันตามที่จะได้มีคำสั่ง

การลงโทษกักขังหรือกักขังจะใช้งานโยธาหรืองานอื่นของทางราชการด้วยก็ได้แต่ต้องไม่เกินหกชั่วโมงต่อหนึ่งวัน

มาตรา 83 การลงโทษข้าราชการตำรวจให้ทำเป็นคำสั่งโดยระบุในคำสั่งด้วยว่าผู้ถูกลงโทษกระทำผิดวินัยในกรณีใดมาตราใด

วิธีการออกคำสั่งเกี่ยวกับการลงโทษให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

### **กระบวนการดำเนินการทางวินัย**

ในส่วนของการดำเนินการทางวินัย ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 หมวด 6 การดำเนินการทางวินัย ประกอบด้วยมาตรา 84 – 96 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

มาตรา 84 เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการตำรวจผู้ใดกระทำผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชารีบดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยหรือไม่

### **การพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ**

ในการสืบสวนข้อเท็จจริงให้แจ้งเรื่องที่ถูกกล่าวหาหรือถูกร้องเรียนให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ และให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงข้อเท็จจริงภายในเวลาที่กำหนด ถ้าเห็นว่ากรณีไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยให้ส่งยุติเรื่องได้ ถ้าเห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ให้ดำเนินการต่อไปตามมาตรา 85 หรือมาตรา 86 แล้วแต่กรณีทันที

ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ตาม มาตรา 85 เมื่อข้าราชการตำรวจถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรงให้ผู้บังคับบัญชานำสำนวนการสืบสวนข้อเท็จจริงตามมาตรา 84 มาพิจารณาสั่งการตามมาตรา 89

ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตาม มาตรา 86 เมื่อข้าราชการตำรวจถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน ในการสอบสวนต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบโดยจะระบุหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหา เมื่อดำเนินการแล้ว ถ้าฟังได้ว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำผิดวินัย ให้ดำเนินการต่อไปตามมาตรา 89 หรือมาตรา 90 แล้วแต่กรณี ถ้าฟังไม่ได้ว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยให้ส่งยุติเรื่อง



ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 72 หรือผู้บังคับบัญชาอื่นตามที่กำหนดในระเบียบ ก.ตร. เป็นผู้แต่งตั้งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามวรรคหนึ่ง

ในกรณีที่ข้าราชการตำรวจตำแหน่งต่างกันถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดอย่างร้ายแรงร่วมกันให้ผู้มีอำนาจสำหรับผู้ถูกกล่าวหาที่มีตำแหน่งในระดับสูงกว่าเป็นผู้แต่งตั้งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนผู้ถูกกล่าวหาตามมาตรา 101 และผลการสอบสวนปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการสั่งการตามผลการสอบสวนโดยไม่ต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือดำเนินการสอบสวนใหม่ แต่ทั้งนี้ต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยจะระบุหรือไม่ระบุพยานก็ได้ และต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหาได้ด้วย

มาตรา 87 หลักเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาเกี่ยวกับการสืบสวน และการสอบสวนที่ต้องดำเนินการตามมาตรา 84 และมาตรา 86 ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

ในการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจตามมาตรา 85 มาตรา 86 มาตรา 89 หรือมาตรา 90 ให้พิจารณาสั่งการให้แล้วเสร็จภายในสองร้อยสี่สิบวันนับแต่วันได้รับสำนวน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นตามที่กำหนดในระเบียบ ก.ตร. ซึ่งทำให้การพิจารณาไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดระยะเวลาดังกล่าวก็ให้ขยายระยะเวลาได้อีกไม่เกินสองครั้ง โดยแต่ละครั้งจะต้องไม่เกินหกสิบวัน ในการนี้ หากยังพิจารณาไม่แล้วเสร็จให้ข้าราชการตำรวจผู้ถูกกล่าวหากลับคืนสู่ฐานะเดิมก่อน และให้ถือว่าไม่เป็นผู้ที่อยู่ระหว่างถูกสืบสวนหรือสอบสวนแล้วแต่กรณี นับแต่วันครบกำหนดเวลาดังกล่าวจนกว่าการพิจารณาสั่งการในเรื่องนั้นจะเสร็จสิ้นและมีคำสั่ง

ในกรณีที่เป็นการผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร. จะดำเนินการทางวินัยโดยไม่ต้องสืบสวนหรือสอบสวนก็ได้

### การสั่งลงโทษทางวินัย

มาตรา 88 เมื่อมีเหตุจำเป็นจะต้องกักตัวข้าราชการตำรวจซึ่งถูกกล่าวหาไว้เพื่อประโยชน์ในการสอบสวน เช่น จะหลบหนี หรือจะไปทำร้าย หรือข่มขู่ผู้เสียหายหรือพยาน ให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจกักตัวข้าราชการตำรวจนั้นระหว่างดำเนินการสอบสวนได้เท่าที่จำเป็นแก่การสอบสวน แต่ต้องไม่เกินอำนาจลงโทษกักขังของผู้สั่งกักตัวและต้องไม่เกินสิบห้าวัน

ในกรณีที่ข้าราชการตำรวจตามวรรคหนึ่งถูกลงโทษกักขังหรือกักขังให้หักจำนวนวันที่ถูกกักตัวออกจากระยะเวลาพักขังหรือกักขังด้วย และในกรณีที่ถูกลงโทษทัณฑ์กรรม ให้ถือว่าการถูกกักตัวเป็นการรับโทษสำหรับความผิดนั้นแล้ว

มาตรา 89 ข้าราชการตำรวจผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ทัณฑ์กรรม กักขัง หรือตัดเงินเดือนตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่สำหรับการลงโทษภาคทัณฑ์ให้ใช้เฉพาะกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยหรือมีเหตุอันควรลดหย่อน ซึ่งยังไม่ถึงกับจะต้องถูกลงโทษทัณฑ์กรรม

ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้กระทำผิดวินัยควรได้รับโทษสูงกว่าที่ตนมีอำนาจสั่งลงโทษให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาของตนที่มีอำนาจ เพื่อให้พิจารณาดำเนินการเพื่อลงโทษตามควรแก่กรณี

ในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้

การลงโทษตามมาตรานี้ ผู้บังคับบัญชาจะมีอำนาจสั่งลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานโทษและอัตราโทษได้เพียงใด ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

มาตรา 90 ข้าราชการตำรวจผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 72 สั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก ตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษต่ำกว่าปลดออก

การพิจารณาสั่งลงโทษของผู้มีอำนาจตามมาตรา 72 (2) (3) และ (4) ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณากลับกรองเสนอ โดยคณะกรรมการดังกล่าวอย่างน้อยต้องประกอบด้วยรองหัวหน้าหน่วยงานนั้นทุกคน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

ผู้ถูกลงโทษปลดออกตามมาตรา 90 ให้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าผู้นั้นลาออกจากราชการ

มาตรา 91 เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการตำรวจผู้ใดแล้วให้รายงานการดำเนินการทางวินัยต่อผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งเหนือผู้ดำเนินการทางวินัยและผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับรายงานตามวรรคหนึ่งเห็นว่าการยุติเรื่อง การงดโทษหรือการลงโทษเป็นการไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม ก็ให้มีอำนาจสั่งลงโทษ เพิ่มโทษเป็นสถานโทษหรืออัตราโทษที่หนักขึ้นลดโทษลงเป็นสถานโทษหรืออัตราโทษที่เบาลง งดโทษโดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนหรือยกโทษให้ถูกต้องหรือเหมาะสมตามควรแก่กรณี ตลอดจนแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อความในคำสั่งเดิมให้ถูกต้อง

เหมาะสมได้ด้วย และในกรณี que เห็นว่าควรดำเนินการอย่างใดเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณาให้ได้ความจริง และยุติธรรมก็ให้มีอำนาจดำเนินการหรือสั่งดำเนินการได้ตามควรแก่กรณี โดยการสั่งลงโทษหรือเพิ่มโทษเป็น สถานโทษที่หนักขึ้น ต้องไม่เกินอำนาจของตนตามมาตรา 89 และการเพิ่มอัตราโทษเมื่อรวมกับอัตราโทษเดิม ต้องไม่เกินอำนาจนั้นด้วย ถ้าเกินอำนาจของตน ก็ให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้นตามลำดับเพื่อให้ พิจารณาดำเนินการตามควรแก่กรณี ทั้งนี้ ถ้าเห็นว่าการจะสั่งลงโทษหรือเพิ่มโทษนั้นกรณีเป็น การกระทำผิด วินัยอย่างร้ายแรง ก็ให้รายงานต่อผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเพื่อให้พิจารณาดำเนินการ

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษตามมาตรา 89 สั่งยุติเรื่อง หรือสั่งดโทษข้าราชการตำรวจ ผู้ใด ไปแล้ว แต่ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเห็นว่ากรณีเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง หรือเมื่อได้รับรายงานที่ ผู้บังคับบัญชาตามวรรคสองเห็นว่ากรณีเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็ให้ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีอำนาจดำเนินการตามมาตรา 86 แต่ถ้าเป็นกรณีที่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา 86 ไว้แล้ว ก็ให้ดำเนินการตามมาตรา 90

เมื่อมีกรณีเพิ่มโทษ ลดโทษ งดโทษ หรือยกโทษ ให้ผู้สั่งมีคำสั่งใหม่ และในคำสั่งดังกล่าวให้สั่งยกเลิก คำสั่งลงโทษเดิมด้วย พร้อมทั้งระบุวิธีการดำเนินการให้ผู้ถูกลงโทษตามคำสั่งเดิมรับโทษที่เพิ่มขึ้นหรือกลับคืน สู่อำนาจเดิม แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

มาตรา 92 เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงหรือสั่งให้ข้าราชการตำรวจออกจาก ราชการในเรื่องใดไปแล้ว ถ้า ก.ตร. พิจารณาเห็นเป็นการสมควรที่จะต้องสอบสวนเพิ่มเติมหรือสอบสวนใหม่ ให้ ก.ตร. มีอำนาจสอบสวนเพิ่มเติมหรือสอบสวนใหม่ในเรื่องนั้นได้ตามความจำเป็นโดยจะสอบสวนเองหรือ ตั้งอนุกรรมการหรือให้คณะกรรมการสอบสวน สอบสวนเพิ่มเติมหรือสอบสวนใหม่แทนก็ได้ หรือกำหนด ประเด็นหรือข้อสำคัญที่ต้องการทราบส่งไป เพื่อให้คณะกรรมการสอบสวนที่ผู้บังคับบัญชาได้แต่งตั้งไว้เดิม ทำการสอบสวนเพิ่มเติมได้ด้วย

ในการดำเนินการตามมาตรานี้ให้นำมาตรา 93 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 93 ให้ผู้สืบสวน กรรมการสืบสวน และกรรมการสอบสวน เป็นเจ้าพนักงานตามประมวล กฎหมายอาญา และให้กรรมการสอบสวนมีอำนาจเช่นเดียวกับพนักงานสอบสวนตามประมวลกฎหมายวิธี พิจารณาความอาญาเพียงเท่าที่เกี่ยวกับอำนาจและหน้าที่ของกรรมการสอบสวน และโดยเฉพาะให้มีอำนาจ เรียกให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ ห้างหุ้นส่วน บริษัท หรือบุคคล

ใดๆ มาให้ถ้อยคำหรือชี้แจงข้อเท็จจริง ส่งเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ส่งผู้แทนหรือบุคคลในสังกัดมาชี้แจง หรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน

มาตรา 94 ข้าราชการตำรวจผู้ใดถูกสอบสวนในกรณีกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือมีกรณีที่ถูกชี้มูลความผิดตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไว้แล้ว แม้ต่อมา ข้าราชการตำรวจผู้นั้นจะออกจากราชการไปแล้วก็ให้ทำการสอบสวนต่อไปได้ แต่ต้องดำเนินการสอบสวนให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันออกจากราชการ

การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการตำรวจตามวรรคหนึ่ง ให้กระทำได้เสมือนว่าผู้นั้นยังมีได้ออกจากราชการ เว้นแต่กรณีที่ผลการสอบสวนพิจารณาปรากฏว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยที่จะต้องลงโทษภาคทัณฑ์ ทัณฑ์กรรม กักยาม หรือกักขัง ก็ให้ลงโทษนั้นเสีย

มาตรา 95 ข้าราชการตำรวจผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งกรรมการสอบสวน หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญาหรือถูกฟ้องคดีอาญา เว้นแต่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ผู้มีอำนาจตามมาตรา 72 หรือผู้บังคับบัญชาอื่นตามที่กำหนดในระเบียบ ก.ตร. มีอำนาจสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาทางวินัยได้ แต่ถ้าภายหลังปรากฏผลการสอบสวนพิจารณาทางวินัยว่าผู้นั้นมิได้กระทำความผิดหรือกระทำผิดไม่ถึงกับถูกลงโทษปลดออกหรือไล่ออก และไม่มีการสั่งให้ต้องออกจากราชการด้วยเหตุอื่นก็ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้ารับราชการในตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งในระดับเดียวกันที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น

เมื่อได้มีการสั่งให้ข้าราชการตำรวจผู้ใดพักราชการหรือออกจากราชการไว้ก่อนตามวรรคหนึ่ง แล้ว หากภายหลังปรากฏว่าผู้นั้นมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงในกรณีอื่นอีก ผู้มีอำนาจตามมาตรา 72 หรือผู้บังคับบัญชาอื่นตามที่กำหนดในระเบียบ ก.ตร. มีอำนาจดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาตามมาตรา 84 และแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามมาตรา 86 ตลอดจนดำเนินการทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ต่อไปได้

ในกรณีที่ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนได้รับคำสั่งให้กลับเข้ารับราชการหรือได้รับคำสั่งให้ออกจากราชการด้วยเหตุใดๆ ที่มีใช่เป็นการลงโทษ ให้ผู้นั้นมีสถานภาพเป็นข้าราชการตำรวจตลอดระยะเวลา ระหว่างที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

เงินเดือน เงินอื่นที่จ่ายเป็นรายเดือน และเงินช่วยเหลืออย่างอื่น และการจ่ายเงินดังกล่าวของผู้ถูกสั่งพักราชการและผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการนั้น

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ระยะเวลาให้พักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน และการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามผลการสอบสวนพิจารณา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร.

มาตรา 96 ข้าราชการตำรวจผู้ใดมีกรณีที่น่าจะถูกสืบสวนหรือสอบสวนว่ามีการกระทำผิดวินัยแต่ได้ออกจากราชการก่อนดำเนินการสืบสวนหรือสอบสวน หากภายหลังได้กลับเข้ารับราชการใหม่ภายในห้าปี ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจตามมาตรา 72 ดำเนินการสั่งให้มีการสืบสวนหรือสอบสวนต่อไป

### 3.2 ระเบียบ ก.ตร.ว่าด้วยวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย พ.ศ.2549

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 31 วรรคหนึ่ง (2) และมาตรา 80 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 มติ ก.ตร.ในการประชุมครั้งที่ 5/2547 เมื่อวันที่ 21 เมษายน พ.ศ.2547 และมติอนุกรรมการ ก.ตร.เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในประการประชุมครั้งที่ 9/2548 เมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ.2548 ก.ตร. จึงให้ออกระเบียบ ก.ตร.ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบ ก.ตร. ว่าด้วยวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย พ.ศ.2549"

ข้อ 2 ระเบียบ ก.ตร.นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ผู้บังคับบัญชาข้าราชการตำรวจทุกระดับชั้นมีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

ข้อ 4 วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการดังนี้

- (1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (2) จัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ
- (3) สร้างขวัญและกำลังใจอย่างพอเพียงและเหมาะสม
- (4) ปกครองและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรมและเสมอหน้ากัน โดยมุ่งเน้น

ส่งเสริมคนดีและงดเว้นการช่วยเหลือผู้ประพฤติผิดวินัย

(5) จูงใจหรือกระทำการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีวินัย

ข้อ 5 วิธีการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการ ดังนี้

(1) เอาใจใส่ สังเกตการณ์ รายงานเหตุ และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย ในเรื่องที่อยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้

(2) กวดขัน ควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเป็นผลดีต่อทางราชการ

(3) ดำเนินการทางวินัยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและด้วยความรวดเร็ว เป็นธรรม ในการดำเนินการทางวินัย ให้คำนึงถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ความประพฤติและการปฏิบัติที่ผ่านมาของผู้กระทำผิด มูลเหตุจูงใจ สภาพแวดล้อม ความรู้สำนึกในการกระทำและแก้ไขเยียวยาผลร้ายหรือผลกระทบ หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการกระทำประกอบกัน และมุ่งเน้นแก้ไขปัญหามากกว่าการลงโทษ

ข้อ 6 เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระเบียบ ก.ตร.นี้ จึงให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดำเนินการ ดังนี้

(1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย และในการดำเนินการทางวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยให้แยกวิธีการดำเนินการทางวินัยเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นได้โดยไม่ต้องดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริง เรื่องที่ต้องสืบสวนข้อเท็จจริงแต่ไม่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย และเรื่องที่ต้องสืบสวนข้อเท็จจริงและต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย รายละเอียดและวิธีการดำเนินการตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนด

(2) ศึกษา รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เหตุแห่งการกระทำผิดวินัยเพื่อนำมาปรับปรุงเป็นแนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย

(3) จัดทำและเผยแพร่คู่มือ วัสดุทัศนคติ ตลอดจนสื่อต่าง ๆ ในเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ

(4) จัดพิมพ์และเผยแพร่คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติในเรื่องที่เกี่ยวกับการสั่งการทางวินัย หรือแนวทางการลงโทษ

(5) ให้บรรจุวิชาการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัยไว้ในทุกหลักสูตรของสถานศึกษาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

(6) จัดให้มีการศึกษาอบรมและพัฒนาความรู้ข้าราชการตำรวจผู้รับผิดชอบงานด้านวินัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

### **การดำเนินการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดทางวินัย**

กองวินัย หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 ได้แบ่งการดำเนินการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดทางวินัยสอดคล้องกับหลักการสร้างวินัย 2 ประการ คือ การสร้างวินัยเชิงลบ และการสร้างวินัยเชิงบวก โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ กลุ่มงานนิติกรด้านสอบสวนและพิจารณาโทษ และกลุ่มงานนิติกรด้านเสริมสร้างและพัฒนาวินัย

#### **การเสริมสร้างวินัยเชิงลบ**

การเสริมสร้างวินัยเชิงลบ กองวินัยได้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือกลุ่มงานด้านการสอบสวนและพิจารณาโทษ ซึ่งยึดหลัก “รวดเร็ว ยุติธรรม” โดยการเสริมสร้างวินัยทางลบเป็นมาตรการที่ใช้ในการรักษาวินัย นอกเหนือจากการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย เป็นการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นตราเท่าที่ยังมีการกระทำผิดทางวินัย โดยการลงโทษมีจุดมุ่งหมาย คือ

1) **เพื่อรักษาความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมาย** ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องลงโทษผู้กระทำผิดวินัยโดยเคร่งครัดเพื่อรักษาความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายหรือเพื่อเป็นการ “ปราบ” ผู้กระทำผิด และ “ปราม” ไว้มิให้ผู้ใดเอาเยี่ยงอย่าง ให้ข้าราชการสังวรว่าถ้ากระทำผิดวินัยต้องถูกลงโทษ แต่อย่างไรก็ตาม กระทำผิดวินัยเล็กน้อยและเป็นความผิดครั้งแรก ผู้บังคับบัญชาอาจตักเตือนหรือทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือก็ได้

2) **เพื่อรักษามาตรฐานความประพฤติ ขวัญ และสมรรถภาพของข้าราชการ** การลงโทษทางวินัยแก่ผู้กระทำผิดต้องกระทำโดย “รวดเร็วฉับพลัน” คือลงโทษในเวลาใกล้เคียงกับที่พบการกระทำผิด ลงโทษโดย “ยุติธรรม” คือได้พิจารณาโดยถ่องแท้แล้วว่ากระทำผิดจริง ลงโทษโดยเสมอหน้าไม่เลือกที่รักมักที่ชังและลงโทษในระดับที่เหมาะสมกับความผิด เพื่อให้ข้าราชการมีความระมัดระวังในการรักษามาตรฐานความประพฤติ และรู้สึกว่าเป็นธรรม



3) เพื่อจูงใจให้ข้าราชการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น การลงโทษทางวินัยต้องให้ผู้กระทำผิดรู้ เข้าใจ และยอมรับในความผิดที่ตนได้กระทำ ทำให้เกิดความสำนึกในสิ่งที่ได้กระทำลงไปว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา หรือไม่พึงประสงค์ของทางราชการ ผู้กระทำผิดจะได้รับผลของการกระทำผิดโดยต้องถูกลงโทษนั้น จะเป็นทางจูงใจให้ข้าราชการตำรวจปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

4) เพื่อรักษาชื่อเสียงของทางราชการและความเชื่อมั่นของประชาชน ต้องทำให้ข้าราชการตำรวจ มีวินัย ข้าราชการตำรวจที่กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จึงเป็นบุคคลที่ไม่ควรอยู่ในราชการ ต้องลงโทษสถานหนัก คือ ปลดออก หรือไล่ออกหรือให้ออกเพราะมีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนหรือให้ออกในเรื่องอื่น

#### การเสริมสร้างวินัยเชิงบวก

การเสริมสร้างวินัยเชิงบวก กองวินัยมีกลุ่มงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงคือ กลุ่มงานนิติกรด้าน เสริมสร้างและพัฒนาวินัย มีหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านวินัยให้กับหน่วยงานของสำนักงานตำรวจ แห่งชาติ ซึ่งถือได้ว่าดูแลให้ความรู้ในการเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการตำรวจทั่วประเทศให้มีวินัย ป้องกัน มิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย โดยมีรายละเอียดของโครงการและกิจกรรมที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

#### 1) การให้ความรู้แก่ข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับวินัย

หน้าที่หลักและบทบาทที่สำคัญของกลุ่มงานนิติกรด้านการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยคือ การให้ความรู้ เกี่ยวกับวินัยแก่ข้าราชการตำรวจทุกกลุ่มอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง โดยกลุ่มงานได้ดำเนินการให้เสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยแก่ตำรวจแต่ละประเภท เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใช้กฎหมาย ด้านวินัยได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ด้วยการจัดทำคู่มือด้านวินัย ตัวอย่างสำนวนสืบสวนข้อเท็จจริงและ สำนวนสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงที่แก่ข้าราชการตำรวจ การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ผ่านทาง เว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการตำรวจหรือผู้สนใจสามารถสืบค้นได้ รวมทั้งการอบรมให้ความรู้ ในโครงการต่างๆ อาทิ โครงการวินัยสัญญา โครงการโรงเรียนวินัย เป็นต้น

**โครงการวินัยสัญญา** มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนในการอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการตำรวจให้ทราบ ถึงพฤติการณ์การกระทำผิดวินัยในกรณีต่างๆ ระดับโทษ แนวทางการลงโทษ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ตลอดจน คำสั่งต่างๆ ที่สำคัญที่ข้าราชการตำรวจต้องยึดถือและปฏิบัติ เพื่อจะได้ทราบและตระหนักถึงผลและโทษ ดังกล่าวและไม่กระทำผิดวินัย โดยกลุ่มงานนิติกรด้านการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยเป็นผู้รับผิดชอบ ในการเดินทางไปเป็นวิทยากรให้การอบรมความรู้เกี่ยวกับวินัยดังกล่าว ซึ่งผลการจัดโครงการเป็นไปอย่าง

มีประสิทธิภาพ มีผู้เข้าร่วมกับอบรมเป็นจำนวนมาก และกลุ่มงานนิติกรด้านการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยได้ดำเนินการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงทุกภาคในประเทศ

**โครงการโรงเรียนวินัย** กลุ่มงานนิติกรด้านการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยได้ดำเนินการให้หน่วยงานเป็นเสมือนโรงเรียนวินัย ที่ข้าราชการตำรวจหรือผู้สนใจด้านวินัยสามารถเข้าอบรม ปรีกษาหาหรือปัญหาข้อเท็จจริงหรือปัญหาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวินัย โดยสามารถตอบข้อหาหรือเป็นหนังสือ ผ่านทางโทรศัพท์หรือสามารถมาพบที่กลุ่มงานได้ด้วยตนเอง

## 2) การบูรณาการงานเสริมสร้างวินัยกับหน่วยงานอื่น

กองวินัยได้ดำเนินการบูรณาการงานเสริมสร้างวินัยกับหน่วยงานอื่น เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย และเพื่อลดการกระทำผิดทางวินัย โดยตัวอย่างของการบูรณาการงานเสริมสร้างวินัยกับหน่วยงานอื่นที่สำคัญ มีดังนี้

**โครงการสัมมนาปรับปรุงคู่มือตำรวจหลักสูตรนักเรียนนายสิบตำรวจ** เป็นการบูรณาการงานด้านการส่งเสริมวินัยข้าราชการตำรวจกับกองบัญชาการศึกษา สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการพัฒนาปรับปรุงเนื้อหาวิชา กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการจัดทำสื่อการเรียนการสอนของหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการตำรวจชั้นประทวน โดยกลุ่มงานนิติกรด้านการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคู่มือตำรวจหลักสูตรนักเรียนนายสิบตำรวจ ในหมวดวิชาบริหารงานตำรวจ รวม 9 วิชา ซึ่งนอกจากจะมีวิชาการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยฯ ที่เป็นงานในหน้าที่แล้ว ยังมีวิชาอื่นๆ ที่สำคัญและเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจอันจะทำให้ข้าราชการตำรวจได้รู้และไม่เกิดการกระทำผิดวินัย เช่น วิชาระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี ซึ่งหนังสือคู่มือตำรวจจะเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาของนักเรียนนายสิบตำรวจเมื่อสำเร็จการศึกษา

**โครงการปรับปรุงแบบตรวจราชการของจเรตำรวจ** เป็นโครงการที่กลุ่มงานนิติกรด้านการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยได้บูรณาการงานด้านวินัยเข้ากับแบบตรวจราชการของจเรตำรวจ ในส่วนที่เกี่ยวกับความประพฤติและระเบียบวินัยที่หน่วยจะต้องมีสมุดหรือบัญชีคุณกรณีข้าราชการตำรวจในหน่วยต้องหาหรือถูกฟ้องคดีอาญาหรือคดีแพ่ง กรณีการขาดราชการว่าได้มีการดำเนินการทางวินัยและได้มีการงดจ่ายเงินในวันที่ขาดราชการ กรณีข้าราชการตำรวจในหน่วยถูกร้องเรียนหรือถูกสืบสวนข้อเท็จจริงหรือถูกสอบสวนวินัยร้ายแรง อยู่ในขั้นตอนการดำเนินการใด

### 3) การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล

การสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการตำรวจประพฤติปฏิบัติตามวินัยอย่างเหมาะสมอีกประการที่สำคัญคือ การให้รางวัล โดยแผนปฏิบัติราชการ ตร. (ฉบับปรับปรุง 21 กันยายน 2558) ระบุให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ตัวชี้วัดต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2 ข้อ 2.7 กำหนดให้หน่วยจัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรม โดยการมอบรางวัลดีเด่นในด้านต่างๆ เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต ครอบครัวยุติธรรม ฯลฯ แก่หน่วยในสังกัดตำรวจ ซึ่งในปี พ.ศ.2558 กองวินัยได้จัดทำโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ดังกล่าวเพื่อการส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการตำรวจที่มีวินัยและมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ดังเช่น โครงการพิจารณาคัดเลือกและมอบรางวัลแก่ข้าราชการตำรวจในสังกัดที่มีผลการจับกุมผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดโดยไม่รับสินบนและมีการดำเนินคดีแก่ผู้ต้องหาในข้อหาให้สินบนต่อเจ้าพนักงาน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 มีข้าราชการตำรวจที่ได้รับการคัดเลือกให้รับรางวัลจำนวนทั้งสิ้น 17 คน ซึ่งมาจากหลากหลายจังหวัดทั่วประเทศ

ภารกิจหลักของกลุ่มงานนิติกรด้านเสริมสร้างและพัฒนาวินัยคือ การให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับวินัยแก่ข้าราชการตำรวจทุกระดับชั้นให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัยข้าราชการตำรวจ แต่อย่างไรก็ตาม ข้าราชการตำรวจที่ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยข้าราชการตำรวจแล้ว แต่ไม่ได้เป็นการยืนยันว่าจะไม่กระทำผิดวินัย ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้ข้าราชการตำรวจมีความยับยั้งชั่งใจ ไม่กระทำผิดวินัยคือการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยในตนเอง

### 4) การส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)

วินัยในตนเองเป็นลักษณะทางจิตที่แสดงออกมาในลักษณะพฤติกรรม โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมหรือมีใครมาบังคับ ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้เล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยในตนเองซึ่งจะทำให้บุคคลรู้จักบังคับตนเองไม่ให้กระทำผิดวินัย รู้จักพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยจากจิตสำนึกของตนเอง มิใช่จากการถูกบังคับจากผู้อื่นเท่านั้น

การส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยในตนเอง สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มุ่งเน้นการปลูกจิตสำนึก และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการตำรวจ อาทิ

**โครงการเสริมสร้างจริยธรรมแก่ข้าราชการตำรวจ** โดยส่งเสริมให้ตำรวจมีคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการพัฒนาจิตใจโดยฟังหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา จัดกิจกรรมให้พระสงฆ์กล่อมเกลาคิดใจให้ข้าราชการตำรวจรู้จักบาปบุญคุณโทษ รักษาศีลปฏิบัติธรรม เพื่อก่อให้เกิดจิตใจที่บริสุทธิ์

ตัวอย่างโครงการ คือ สถานีตำรวจนครบาลบุปผาราม ที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจของบุคลากรจึงจัดกิจกรรมและเชิญชวนตำรวจในสังกัดและครอบครัวข้าราชการตำรวจเข้าร่วมกิจกรรม โดยกำหนดจัดกิจกรรมในวันพระใหญ่เดือนละ 1 ครั้ง โดยมีกิจกรรมที่ประกอบด้วย การฟังธรรมะจากพระสงฆ์ การนั่งสมาธิ ถวายสังฆทาน และการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เช่น การทำความสะอาดบริเวณวัด ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งยังก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่ข้าราชการตำรวจ ครอบครัว และชุมชน

**โครงการตำรวจไทยหัวใจสะอาด** หลักการและเหตุผลของโครงการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 4 ปี (พ.ศ.2555 - 2558) โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนบริการราชการ แผ่นดิน และยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555 - 2564 ในการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนา คุณธรรมของข้าราชการตำรวจ ซึ่งคำนึงถึงค่านิยมหลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ คือ สมรรถนะ สุจริต เป็นธรรม ประชาชนเป็นศูนย์กลาง บริการด้วยใจ ดังนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้ดำเนินการตาม โครงการ “ตำรวจไทยหัวใจสะอาด” เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจให้บริการประชาชน ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ข้าราชการตำรวจทุกระดับมีจิตสำนึกที่ดี ไม่พุดเท็จ ไม่คิดทุจริตคอร์รัปชัน มีการกระทำที่สุจริต ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ประพฤติปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอทั้งต่อหน้า และลับหลัง และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

### สำนักงานบริหารบุคคลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คัดเลือกสำนักงานบริหารบุคคลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาเพื่อเป็นข้อมูล องค์ความรู้เกี่ยวกับการรักษาวินัย เนื่องจากหน่วยงานข้างต้นมีการใช้ระบบการรักษาวินัยแบบก้าวหน้า (Progressive Discipline System) ขั้นตอนของการรักษาวินัยแบบก้าวหน้าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย 2) การดำเนินการแก้ไขปัญหาวินัย 3) การปราบปรามการ กระทำผิดวินัย โดยสำนักงานบริหารบุคคลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญและมุ่งเน้น กระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยในองค์กรก่อนการดำเนินการแก้ไขปัญหาและ การปราบปรามการกระทำผิดวินัย ซึ่งกระบวนการรักษาวินัยข้างต้นน่าจะมีประโยชน์ต่อการจัดทำคู่มือ การรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

สำหรับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัย สำนักงานบริหารบุคคลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. โครงสร้างขององค์กรและการบริหารงานด้านการรักษาวินัยของหน่วยงาน

สหรัฐอเมริกาใช้รูปแบบการบริหารประเทศแบบสหพันธรัฐ (Federal State) ประกอบด้วยรัฐต่างๆ 50 รัฐ แบ่งการปกครองหรือมีโครงสร้างภายนอกเป็นสามส่วน คือ การปกครองส่วนกลาง (Federal Government) การปกครองในรัฐ (State Government) และการปกครองท้องถิ่น (Local Government) หน่วยงานรัฐในรัฐแคลิฟอร์เนียจะอยู่ภายใต้การปกครองในระดับรัฐ คือ รัฐแคลิฟอร์เนียที่มีรัฐธรรมนูญเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารหรือความสัมพันธ์ของอำนาจต่างๆภายในรัฐ โครงสร้างการบริหารในรัฐแคลิฟอร์เนียมีลักษณะการปกครองสอดคล้องกับส่วนกลางคือจะแยกอำนาจในการบริหารออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน โดยมีผู้ว่าการรัฐเป็นหัวหน้าสูงสุด
2. ฝ่ายนิติบัญญัติ ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนเช่นกันทำหน้าที่ในการออกกฎหมายต่างๆ
3. ฝ่ายตุลาการ ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ทำหน้าที่ในการตัดสินคดีที่เกิดขึ้นภายในรัฐ

ในสมัยก่อนพนักงานสาธารณะ (Civil Servants) มักจะมาจากปัญญาผู้มีการศึกษาและมีฐานะเป็นชนชั้นสูง ดังนั้น การบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ย้าย โอนข้าราชการพลเรือน ในระดับประเทศเป็นเพื่อรัฐมุ่งเพื่อการตอบแทนทางการเมืองหรือระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นสาเหตุหลักของการบริหารภาครัฐที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องการบริหารงานโดยระบบคุณธรรม (Merit System) เริ่มต้นจากกฎเพนเดิลตัน ในปี ค.ศ. 1883 (Pendleton Act of 1883) ทำให้สังคมตระหนักถึงคุณค่าของระบบคุณธรรมและต้องการองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลที่เพื่อมาทำหน้าที่พิทักษ์ระบบคุณธรรม ทำให้เกิดการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Civil Service Commission) ในปี ค.ศ. 1883 ต่อรัฐสภาสหรัฐฯ ผ่านกฎหมาย Civil Service Reform Act of 1978 ยุบคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เนื่องจากความจำเป็นที่ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น รัฐสภาสหรัฐฯ จึงจัดตั้งองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลหลายรูปแบบขึ้นมาใช้แทนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit Systems Protection Board) ที่เป็นอิสระจากรัฐบาล ทำหน้าที่ผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรม มีผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Office of

Personnel Management) ทำหน้าที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลกลางของประธานาธิบดีสหรัฐฯ และมีสหภาพข้าราชการรัฐทำหน้าที่เป็นผู้แทนเจ้าหน้าที่ของรัฐ

## 2. ภารกิจและอัตรากำลังของหน่วยงานด้านการรักษาวินัย

ปัจจุบันพนักงานในหน่วยงานของรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ได้รับการดูแลจาก 2 หน่วยงานหลัก คือ

1. **สำนักบริหารงานบุคคล (The Department of Personnel Development-DPA)** บริหารจัดการงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม (Non-merit) ไม่มีหน้าที่รักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์สาธารณะและสิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในระบบราชการ หน้าที่หลักของสำนักบริหารงานบุคคล คือ การเจรจาต่อรองการทำสัญญาข้อตกลงการจ้างงาน การอุทธรณ์ตามกฎหมาย ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ บริหารจัดการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์

2. **กรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ (The State Personnel Board-SPB)** ) บริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม (Merit) มีหน้าที่รักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์สาธารณะและสิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในระบบราชการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐปลอดจากความอยุติธรรมและพฤติกรรมที่มีขอบกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐเปรียบเสมือนคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (The Merit Systems Protection Board) ของการปกครองส่วนกลาง

กรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ มีอำนาจหน้าที่รับฟังและวินิจฉัยคำร้องของเจ้าหน้าที่ของรัฐเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสอบสวนการกระทำผิดทางวินัย คณะกรรมการวินิจฉัยอุทธรณ์ การพิจารณาคดีทางวินัย คำร้องเกี่ยวกับคำสั่งแต่งตั้งโยกย้าย หรือคำร้องเกี่ยวกับคำสั่งทางปกครอง วินิจฉัยคดีพิเศษ ทบทวนกฎระเบียบที่ออกโดยสำนักบริหารงานบุคคลว่าสอดคล้องกับหลักการของระบบคุณธรรม ออกหมายเรียกให้บุคคลมาเป็นพยานมาให้การส่งเอกสารหรือหลักฐานเพื่อประกอบการพิจารณา สั่งให้หน่วยงานของรัฐให้ความคุ้มครองผู้ให้การหรือพยาน

กรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ ประกอบด้วยกรรมการปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา มีวาระการดำรงตำแหน่ง 7 ปี และสามารถดำรงตำแหน่งได้เพียง 1 วาระเท่านั้นจำนวน 3 ตำแหน่งคือ ประธาน รองประธาน และกรรมการ ประธานกรรมการนอกจากมีหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยคดีแล้ว ยังเป็นหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief

Executive) รับผิดชอบบริหารหน่วยงานเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานด้วยโดยมีหัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ (Chief of Staff) เป็นผู้ช่วย ส่วนรองประธานกรรมการและกรรมการมีหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยคดี

### 3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย

ทั้งสำนักบริหารงานบุคคลและกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ มีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคลตามกฎหมายและกฎหมายของรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา เช่น Government Code (GC) Title II, Division 5, Part 2, Chapter 7, Articles 1 and 2, Sections 19570-195933 รวมทั้งการเจรจาข้อตกลงสัญญาต่างๆระหว่างหน่วยงานและตัวพนักงาน เช่น ข้อกำหนดและเงื่อนไขการจ้างงานสำหรับพนักงาน กระบวนการในการใช้ระเบียบข้อตกลงในการการควบคุมดูแลความเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน นอกจากกฎหมายและกฎที่พัฒนาจากส่วนกลางแล้ว หน่วยงานส่วนใหญ่มีนโยบายแนะนำและช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาและพนักงาน พนักงานทุกระดับสามารถติดตามและตรวจสอบกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายเกี่ยวกับวินัยพนักงานของรัฐในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

#### บทวินัยข้อปฏิบัติกับข้อห้ามปฏิบัติ

1. ไม่เชื่อฟังหรือรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา
2. ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ
3. กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม หรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ขององค์การ
4. กระทำการอย่างใดที่เป็นการก่อกวน กัดขี หรือข่มเหงกัน ในการปฏิบัติราชการ
5. ดิตยาเสพติดและของมีนเมา
6. กระทำผิดศีลธรรมและจรรยาบรรณ
7. การเมืองในองค์การ
8. ใช้ทรัพยากรของรัฐเพื่อผลประโยชน์ตนเอง
9. การละเมิดกฎระเบียบขององค์การ
10. ปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย
11. ล้มเหลวในการรักษาวินัย
12. ปฏิบัติกิจส่วนตัวในเวลางาน
13. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม



14. ชัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยงตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ
15. ไม่รักษาความลับของทางราชการ
16. ไม่รักษาชื่อเสียงของตน และไม่รักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน
17. กระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ
18. ดุหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ
19. ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเพื่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง
20. ปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต
21. ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุให้งานเสียหายร้ายแรง
22. ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร
23. มีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ
24. กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นความประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง
25. กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก

### การตัดสินใจลงโทษทางวินัย

สำนักบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการตัดสินใจ ลงโทษผู้กระทำผิดทางวินัย การตัดสินใจลงโทษผู้กระทำผิดทางวินัยขึ้นอยู่กับ ความรุนแรงของความผิดทางวินัยที่ได้กระทำ

### การลงโทษทางวินัยที่ไม่รุนแรง

1. **ภาคทัณฑ์** เป็นโทษสำหรับกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อย หรือมีเหตุอันควรลดหย่อน ซึ่งยังไม่ถึงกับจะต้องถูกลงโทษตัดเงินเดือน นอกจากนี้ ในกรณีกระทำความผิดวินัยเล็กน้อย และมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้ คือ การเขียนจดหมายตักเตือน การสั่งพักงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีคำสั่งเป็นหนังสือแจ้งแก่ลูกจ้างให้ทราบก่อนการพักงาน โดยระบุความผิดและกำหนดระยะเวลาพักงานได้ไม่เกิน 7 วัน ในระหว่างการพักงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในอัตราไม่น้อยกว่า 50 % ของค่าจ้างที่ลูกจ้างได้รับอยู่ตามปกติ
2. **ตัดเงินเดือน** เป็นการลงโทษตัดเงินเดือนเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนและเป็นจำนวนเดือน
3. **ลดเงินเดือน** เป็นการลงโทษโดยลดเงินเดือนเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์

### การลงโทษทางวินัยที่รุนแรง

4. **ปลดออก** เป็นการลงโทษให้พ้นจากราชการ โดยได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนผู้นั้นลาออกจากราชการ
5. **ไล่ออก** เป็นการลงโทษให้พ้นจากราชการ โดยไม่ได้รับบำเหน็จ
6. **การลงโทษอื่นๆ** เช่น การถอดถอนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง

### การยื่นคำร้องและการอุทธรณ์

การยื่นคำร้องโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ยื่นคำร้องด้วยตนเอง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรยื่นต่อกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐภายใน 30 วันนับแต่วันรับทราบคำสั่ง

การยื่นคำร้องโดยสำนักงานที่ปรึกษาพิเศษในกรณีเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านบุคคลที่ต้องห้ามซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถร้องขอให้สำนักงานที่ปรึกษาพิเศษ เป็นผู้ฟ้องร้องแทน และหากสำนักงานที่ปรึกษาพิเศษ ไม่ดำเนินการฟ้องร้องแทนให้ เจ้าหน้าที่ของรัฐดังกล่าวมีสิทธิยื่นฟ้องกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐโดยตรงได้ ตาม Whistleblower Protection Act 1989

### กระบวนการพิจารณาคำร้อง

เมื่อกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ ได้รับคำร้องแล้ว จะมอบหมายให้ตุลาการศาลปกครองเป็นผู้พิจารณาคดี โดยใช้กระบวนการพิจารณาไต่สวนที่ผู้ถูกฟ้องคดีหรือหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่หาพยานหลักฐานมาหักล้างข้อหาตามคำร้อง มีการไต่สวน รับฟังคำชี้แจงของผู้ร้องแล้ว จึงจะพิจารณาคัดสินคดี และหากคู่กรณีไม่อุทธรณ์คำตัดสินชี้ขาดภายใน 30 นับแต่วันที่ทราบผล ถือว่าคำตัดสินนั้นถึงที่สุด

## 4. การดำเนินการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดทางวินัย

การดำเนินการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดทางวินัยของสำนักงานบริหารบุคคลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาใช้ระบบการรักษาวินัยแบบก้าวหน้า (Progressive Discipline System) ขั้นตอนของการรักษาวินัยแบบก้าวหน้าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย (Preventive Action)
- 2) การดำเนินการแก้ไขปัญหาวินัย (Corrective Action)
- 3) การปราบปรามการกระทำผิดวินัย (Adverse Action)

### ขั้นตอนที่ 1) การเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย (Preventive Action)

โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ริเริ่มการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อรักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน การเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยเป็นการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ โดยมีจุดประสงค์มุ่งเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยไม่เหมาะสมกับปัญหาที่ต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เนื่องจากต้องเสียเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและเสียเวลามากในการกำหนดวิธีป้องกันแก้ไขในระดับสาเหตุ แต่ข้อดีของวิธีดังกล่าวเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาอย่างถาวร โดยผู้บังคับบัญชาสามารถจะมั่นใจได้ว่าปัญหาดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคตเหมาะสำหรับเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะยาว และเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กระบวนการการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย ประกอบด้วยขั้นตอน ต่อไปนี้

#### งานวินัยก่อนการจ้างงาน (Before Hiring an Employee)

อยู่ในขั้นตอนของกระบวนการสรรหาและการสอบคัดเลือกเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งมาปฏิบัติงานมีวินัยและจะรักษาวินัยตามระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายและกฎระเบียบขององค์การ แนวทางปฏิบัติหรือขั้นตอนของงานวินัยก่อนการจ้าง ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์หาความต้องการของงานว่าต้องการข้าราชการหรือพนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างไร
2. ประกาศรับสมัครหรือเสาะแสวงหาจากแหล่งที่น่าจะมีผู้รับสมัครที่ตรงตามต้องการ
3. การสรรหาพนักงานที่ทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
4. ระหว่างกระบวนการคัดเลือกและสรรหาการติดต่อประสานงานกับพนักงานเพื่อเก็บรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติการทำงาน ทักษะการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและเหตุผลการลาออกจากงานเก่า
5. ทดสอบด้วยเครื่องมือวิธีการต่าง ๆ
6. ตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อค้นหาทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยในการปฏิบัติงาน
7. ตรวจสอบประวัติการทำงานและประวัติการก่ออาชญากรรม รวมทั้งการตรวจสอบบุคคลอ้างอิง เช็ประวัติย้อนหลัง
8. เก็บรวบรวมเอกสารการบริหารงานบุคคล เช่น ผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองงาน ประเมินผลการปฏิบัติ บันทึกวันลาจลาป่วย และบันทึกการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนและจุดแข็ง

## 9. การคัดเลือกพนักงานหลังจากกระบวนการสัมภาษณ์งานและการตรวจสอบประวัติพนักงาน

### ความคาดหวังจากการดำเนินงานของพนักงาน (Expected Employee Conduct)

หลังจากดำเนินการจ้างงานพนักงานที่บรรจุใหม่ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังจากการดำเนินงานของพนักงาน พฤติกรรมที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำในระหว่างการทำงาน และนอกเวลาการทำงาน บางหน่วยงานอาจจะมีเอกสารหรือแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวินัยให้พนักงาน

### เป้าหมายและภาระงาน (Work Duties and Objectives)

พนักงานทุกคนควรรู้ภาระงานและหน้าที่ของตน วิธีการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งเป้าหมายและภาระงานอย่างชัดเจน รวมทั้งระบุภาระงานสำคัญและภาระงานรองนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ รวมทั้งการทบทวนบทบาทหน้าที่ตามสัญญา และอาจจะเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความจำเป็นแต่ควรแจ้งและทำความเข้าใจกับพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง ถ้ามีเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และงานวินัยควรแจ้งหรือส่งมอบให้พนักงานได้ทำความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและให้พนักงานลงนามกำกับว่าได้เข้าใจตามเอกสารและข้อตกลง นอกจากนี้ควรแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลของการปฏิบัติงานและผลกระทบทั้งที่ประสบความสำเร็จสมเป้าหมายและไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของคนในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีความปลอดภัยในการทำงานและไม่ก่อเหตุเดือนร้อนรำคาญต่อพนักงาน สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมในการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างราบรื่น

### การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารเชิงบวกและเคารพสิทธิของพนักงานในการพัฒนาและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

1. สื่อสารสร้างความเข้าใจ มีเป้าหมายร่วมกัน
2. การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. การสร้างบรรยากาศในการพูดคุยปรึกษากันอย่างเสรี โดยคำนึงถึงสิทธิของพนักงาน

4. การควบคุมและการสั่งงาน ต้องอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมภายใน หนังสือเวียน วิทยุสื่อสาร โทรศัพท์ เป็นต้น
5. การสร้างความพอใจ สร้างระบบการสื่อสารในองค์การที่เหมาะสม เช่น เสียงตามสาย วารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล จุดนัดพบ
6. การพูดกันในกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็น
7. การเข้าร่วมประชุม การนำเสนอข้อมูล การแก้ปัญหา การโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมรับ
8. การเขียนคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน และการรักษาวินัยในการทำงาน

#### **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Feedback on Job Performance)**

มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเชิญผู้ใต้บังคับบัญชามาพบปะพูดคุยในเรื่องผลงานและภาระหน้าที่ แล้วก็จะต้องทำการแจ้งผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของผู้ถูกประเมินให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการแจ้งผลการปฏิบัติงานถือเป็นการ Feedback ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบว่าตัวเองทำงานเป็นอย่างไร

#### **การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Training and Staff Development)**

จัดกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานการต่างๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความตระหนักรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวินัยและการรักษาวินัย รวมทั้งผลกระทบของการละเมิดวินัย นอกจากนี้หน่วยงานควรจัดกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การเพื่อลดข้อผิดพลาดและผลกระทบที่ทำให้เกิดการกระทำผิดระเบียบวินัย

#### **การบังคับบัญชาที่ยุติธรรมและเป็นธรรม (Fair and Impartial Supervision)**

การบังคับบัญชาที่ยุติธรรมและเป็นธรรมกับพนักงานงาน และเมื่อเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานคนนั้นโดยตรง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจริงๆ สิ่งที่จะต้องเริ่มต้นก็คือ การประเมินค่างาน และจัดระดับงานตามค่างาน ให้กับทุกตำแหน่งงานในองค์กร เพื่อจัดสรรความยากง่ายของงานให้เหมาะสม และเป็นธรรมมากที่สุด

#### **โปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program)**

องค์การควรจัดโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานในการแก้ไขปัญหา ด้านการทำงาน การจัดการกับพนักงานที่มีปัญหากิจกรรมที่ส่งผลให้มีอัตราการขาดงานหรือการเปลี่ยนงาน

ของพนักงาน ผลผลิตลดลงและปัญหาอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารต่างๆ นอกจากนี้ อาจจะมีโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงานและสมาชิกในครอบครัวของพนักงานและนายจ้างในการหาทางแก้ปัญหาสำหรับการทำงานและปัญหาส่วนตัว

#### 4.2 การดำเนินการแก้ไขปัญหาทางวินัย (Corrective Action)

เมื่อกระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 2 คือการดำเนินการแก้ไขปัญหาทางวินัย โดยให้ความสำคัญจากผลกระทบปัจจุบันเป็นหลักมุ่งเน้นเรื่องการแก้ไขเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้โดยปกติ แต่มิได้มุ่งเน้นในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อการป้องกันในอนาคต กระบวนการแก้ไขปัญหามีขั้นตอนดังนี้

##### การตั้งข้อกล่าวหา (Problem Identification)

การตั้งข้อกล่าวหาถือเป็นการเริ่มต้นของการสอบสวน เป็นการตั้งเรื่องดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ซึ่งในขั้นต้นเมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการหรือพนักงานหรือลูกจ้างผู้ใดกระทำความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการสืบสวนเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง และตัดสินใจว่าการดำเนินงานหรือพฤติกรรมของพนักงานถูกต้องและเหมาะสมตามเป้าหมายหรือกฎระเบียบขององค์การหรือไม่ เมื่อผู้บังคับบัญชาสามารถระบุได้ถึงความผิดพลาดของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยการทบทวนถึงปัญหาและสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้น

##### รวบรวมข้อเท็จจริง (Fact Gathering)

การรวบรวมข้อเท็จจริงเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาควรต้องมีรูปแบบเป็นแนวทางปฏิบัติ พร้อมทั้งโครงสร้างการจัดระเบียบของข้อเท็จจริงให้เป็นไปตามลำดับ โดยนำพยานบุคคล พยานเอกสาร และพยานวัตถุมาพิจารณาเพื่อรวบรวมข้อเท็จจริง พยานหลักฐานและการดำเนินการทั้งหลาย

1. ตรวจสอบเอกสารที่มีลายลักษณ์อักษรที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดหรือการปฏิบัติงานที่ล้มเหลว
2. รวบรวมหลักฐานและให้พนักงานลงนามรับรองในหลักฐานที่ได้รวบรวม
3. สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา พยาน และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงานหรือการกระทำผิดโดยให้พวกเขาลงนามรับรองเอกสารที่มีลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ ยังต้องพยายามแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง
4. พิจารณาตรวจสอบเอกสารที่จะใช้ในการดำเนินคดี

5. ทบทวนเอกสารทางบุคคลที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเพื่อใช้สำหรับหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงานหรือการกระทำผิด
6. ทบทวนผลการปฏิบัติงานในระหว่างการทำงานและการทดลองงาน
7. ทบทวนตารางการทำงานและวันลาหยุดลาป่วย
8. ตัดสินกระบวนการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนและสิทธิผลประโยชน์ต่างๆว่าเหมาะสมหรือไม่
9. ทบทวนกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่พนักงานเคยเข้าร่วมและต้องการเข้าร่วมแต่ได้รับการปฏิเสธ

#### การดำเนินการแก้ไขปัญหาทางวินัยอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Corrective Action Options)

1. **การให้คำยกย่องและยอมรับ (Encouragement and Recognition)** สิ่งที่จะช่วยสร้างแรงผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจและทุ่มเทให้การทำงานจริงๆตามหน้าที่ก็คือการได้รับการยอมรับ พนักงานที่อยู่ในกระบวนการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านวินัยควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
2. **การให้คำแนะนำทางวาจา (Verbal Instruction)** พนักงานปรับปรุงและพัฒนาเมื่อมีการให้คำแนะนำที่ถูกต้องและมีการประเมินผลการดำเนินงาน
3. **เพิ่มการติดตามผลการดำเนินงาน (Increased Monitoring)** ดำเนินการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาและปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานและมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ
4. **การให้คำปรึกษาแนะนำอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Counseling)** เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรจัดการประชุมไม่เป็นทางการกับพนักงานเพื่อแก้ไขปัญห ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานได้เข้าใจว่าการปฏิบัติผิด หรือฝ่าฝืนนั้นมีความสำคัญอย่างไร หรือมีผลกระทบต่อผลผลิตอย่างไร จากนั้นก็จะให้ข้อเสนอแนะ และว่ากล่าวตักเตือนที่ไม่ควรจะมีสิ่งนี้เกิดขึ้นอีก ซึ่งในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะย้ายหนักลงไปถึงการเตือนให้ทราบไปถึงขั้นของการจัดการให้ออกจากงาน ในกรณีของการให้คำปรึกษาแนะนำนี้จะเป็วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับพฤติกรรม
5. **โปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program)** สาเหตุสำคัญเกิดจากความจริงที่ว่าร่างกายและจิตใจทำงานเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้าใจไม่สบาย หรือเกิดความเครียด ร่างกายก็เจ็บป่วย อุบัติเหตุก็เกิดขึ้นได้ง่าย สมาชิกขาดหายใจจากความไม่สบายใจ ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการคิด



ตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ หรือความพร้อมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นผู้บังคับบัญชาควรจัดโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานในการแก้ไขปัญหาด้านการทำงานโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงานให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ การช่วยเหลือทางการเงิน รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกและจิตใจของพนักงาน การดูแลจิตใจของพนักงานจึงไม่ได้เป็นภาระด้านค่าใช้จ่ายอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นการลงทุนที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายและความสูญเสียจากความเครียดและปัญหาสุขภาพจิตที่มองไม่เห็น แต่แฝงตัวอยู่ในข้อมูลการขาดงาน ความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ ปัญหาในที่ทำงาน การลาออกจากงาน และการกระทำผิดวินัย

### การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการในการดำเนินการแก้ไขปัญหา

การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการในการดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสถานการณ์ ควรปฏิบัติดังนี้

1. วางแผนการสัมภาษณ์ล่วงหน้า
2. การสัมภาษณ์ต้องเป็นความลับ
3. ให้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างเพียงพอ
4. ควบคุมสถานการณ์และอารมณ์ระหว่างการสัมภาษณ์
5. ให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานมากกว่าการบุคลิกภาพ
6. พยายามเข้าใจสถานการณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น
7. เลือกแนวทางการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมกับการสัมภาษณ์
8. ยกตัวอย่างหรือแนวทางการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
9. จดจ่อกับประเด็นการสัมภาษณ์ไม่เปลี่ยนประเด็น
10. เคารพสิทธิหน้าที่ของพนักงานที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย
11. รับฟังคำอธิบายของพนักงานที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างเปิดใจ และเต็มใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหา
12. ไม่พยายามยืดเยื้อเวลาในการสัมภาษณ์
13. ยอมรับความจริงและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
14. วางแผนการในการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง
15. ระบุแผนการสัมภาษณ์อย่างชัดเจน

16. สนับสนุนให้พนักงานอุทธรณ์ร้องทุกข์เมื่อจำเป็น
17. ติดตามความก้าวหน้าของการสัมภาษณ์
18. จัดบันทึกการสัมภาษณ์

นอกจากนี้การให้หัวหน้างานได้รู้จักถึงหลักทฤษฎีและเทคนิคที่เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ทางอ้อม (non-directive interview) และการรู้จักให้คำปรึกษา ก็จะช่วยให้การแก้ไขข้อร้องทุกข์สามารถดำเนินการไปได้โดยหัวหน้างานนั้นๆ เช่นกัน ซึ่งย่อมช่วยให้หัวหน้างานมีประสิทธิภาพที่จะค้นพบปัญหาความไม่พึงพอใจของลูกน้องและข้อร้องทุกข์ต่างๆ ได้ไม่ยากนัก อย่างไรก็ตามการที่หัวหน้างานแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองนั้น บางครั้งอาจจะไม่สามารถยุติเป็นที่พึงพอใจได้ ซึ่งย่อมจะต้องมีการดำเนินการต่อไปโดยการแก้ไขของพนักงานระดับสูงขึ้นไป มักจะมีการยื่นคำร้องทุกข์ไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เป็นผู้ตัดสิน

#### 4.3) การปราบปรามการกระทำผิดทางวินัย (Adverse Action)

เมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนของการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย และการดำเนินการแก้ไขปัญหาวินัย ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องดำเนินการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัย การปราบปรามการกระทำผิดทางวินัย เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการทางวินัย กระบวนการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัย ไม่ใช่กระบวนการร้องทุกข์แต่ควรนำเสนอต่อกรรมการบริหารงานบุคคล เนื่องจากกระบวนการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัย ส่งผลต่อตำแหน่งงานและสถานภาพของพนักงาน

##### ก่อนการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัย

ในขั้นตอนการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัยไม่สามารถร้องทุกข์ได้แต่อาจอุทธรณ์ไปยังกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ หน่วยงานต้องจัดเตรียมการป้องกันการดำเนินการในการอุทธรณ์ไปยังกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ เนื่องจากการกระทำที่ผิดวินัยส่งผลต่อสถานภาพการงานของพนักงาน การดำเนินการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัยจึงมีการจัดการในหลายระดับ

กระบวนการเริ่มต้นจากการพิจารณาระดับของการกระทำผิดทางวินัย บทบาทของผู้บังคับบัญชาคือการเตรียมเอกสารหลักฐานที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัย และให้คำแนะนำในการการปราบปรามการกระทำผิดทางวินัยเมื่อการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย และการดำเนินการแก้ไขปัญหาวินัยล้มเหลว โดยปกติเจ้าหน้าที่บุคคลจะประสานความช่วยเหลือทางกฎหมายในการเตรียมตัว และให้เป็นตัวแทนในการอุทธรณ์ไปยังกรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ

### 3.1.1 การแสวงหาและพิจารณาสาเหตุในการกระทำผิดทางวินัย

ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องหาสาเหตุในการกระทำผิดทางวินัย ถ้าสาเหตุของการกระทำนั้นไม่เพียงพอต่อกฎหมายเนื่องจากผู้บังคับบัญชาทำผิดต่อพนักงาน พนักงานสามารถอุทธรณ์ เงื่อนไขจำเป็นในการหาสาเหตุ ดังนี้

1. กฎระเบียบและมาตรฐานการทำงานที่พนักงานได้ละเมิดต้องอยู่ในขอบเขต เงื่อนไข และมีความสัมพันธ์กับภาระงานและพันธกิจขององค์การ
2. พนักงานต้องเข้าใจกฎระเบียบและมาตรฐานการทำงานที่ตนถูกกล่าวหาว่าได้ละเมิดวินัย โดยมีหลักฐานพนักงานได้ลงนามทำความเข้าใจกฎระเบียบและมาตรฐานการทำงาน
3. กฎระเบียบหรือมาตรฐานต้องสามารถบังคับใช้อย่างเท่าเทียมกัน และต้องนำมาปฏิบัติใช้กับพนักงานทุกคน
4. มีหลักฐานการตักเตือนพนักงานเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการละเมิดวินัยก่อนกระบวนการปราบปรามการกระทำผิดวินัย
5. มีกระบวนการสืบสวนสอบสวนอย่างรอบคอบและระมัดระวัง
6. ต้องมีหลักฐานตามกฎหมายอย่างชัดเจนก่อนที่จะกล่าวหาพนักงานว่ามีการละเมิดวินัยหรือกระบวนการปราบปรามการกระทำผิดวินัย
7. มีต้องมีการตรวจสอบการอย่างละเอียด ระบุวัตถุประสงค์การตรวจสอบว่า การกระทำผิดเกิดขึ้น ต้องมีหลักฐานที่ถูกยอมรับกฎหมายที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนว่าการกระทำผิดที่เกิดขึ้น
8. การระดับของการดำเนินการต้องเหมาะสมกับลักษณะของการกระทำผิด และควรคำนึงถึงตำแหน่ง อายุการทำงาน วาระการทำงาน ประวัติการทำงานรวมทั้งปัจจัยของความรุนแรงในการกระทำผิดและการบรรเทาโทษ

### 3.1.2. องค์ประกอบอื่นๆที่ต้องพิจารณา

1. พิจารณาความรุนแรงของการกระทำผิดและโทษของการกระทำผิด รวมทั้งการสรรหากระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกที่เหมาะสมเมื่อจำเป็น
2. พิจารณากฎหมายแรงงานและระเบียบมาตรฐานตามกฎหมายแรงงาน เช่น การพักงานหรือการลดเงินเดือนระหว่างการกระบวนการปราบปรามการกระทำผิดวินัย

3. ในกรณีที่มีการอุทธรณ์ ควรสรรหาหลักฐานและพยานที่เพียงพอเพื่อนำเสนอไปต่อ กรรมการบริหารงานบุคคลของรัฐ
4. กำหนดอายุความในการปราบปรามการละเมิดวินัย โดยทั่วไปแล้วอายุความในการปราบปรามการละเมิดวินัยมีระยะเวลา 3 ปี
5. พิจารณาผลกระทบของการยึดเยื้อคดีความ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบของค้างอยู่รอการดำเนินคดีแพ่ง คดีอาญา หรือสถานการณ์เฉพาะในผลการกระทำความผิด

### สำนักงานตำรวจ รัฐเวอร์จิเนียตะวันตก สหรัฐอเมริกา

สำหรับการศึกษาคำนี้คัดเลือกสำนักงานตำรวจ รัฐเวอร์จิเนียตะวันตก สหรัฐอเมริกาเพื่อเป็นข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับการรักษาวินัย เนื่องจากหน่วยงานข้างต้นมีการนำกระบวนการทางวินัยทางเลือก (Alternative Models) ที่เป็นกระบวนการสำคัญที่ได้นำมาปฏิบัติใช้เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาการรักษาวินัยของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น 1. การควบคุมภายนอก 2. การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และการชี้ตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจที่คดโกง 3. การพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งกระบวนการรักษาวินัยข้างต้นน่าจะมีประโยชน์ต่อการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน เนื่องจากลักษณะงานของข้าราชการพลเรือนและพนักงานในหน่วยงานรัฐส่วนใหญ่เน้นการให้บริการประชาชน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการทางวินัยที่ปลูกฝังการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเสริมสร้างวินัยในการทำงาน (Citizenship Involvement) และการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อช่วยตรวจสอบการกระทำผิดวินัยของพนักงานและสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน สำหรับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยสำนักงานตำรวจ รัฐเวอร์จิเนียตะวันตก สหรัฐอเมริกา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. โครงสร้างขององค์กรและการบริหารงานด้านการรักษาวินัยของหน่วยงาน

ในอดีตการพัฒนาตำรวจเป็นเรื่องภายในของรัฐ และแต่ละรัฐก็พัฒนาไปตามมีตามเกิด และตำรวจจะถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการเมืองในระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จนทำให้เกิดแนวคิดเรื่องการบริหารงานโดยระบบคุณธรรมเริ่มต้นจากกฎเพนเดิลตัน ในปี ค.ศ.1883 (Pendleton Act of 1883) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานจากฝ่ายการเมือง ตำรวจจึงมีสิทธิได้รับความคุ้มครองจากกฎหมายดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรตำรวจยังมีสิทธิจัดตั้งสหภาพแรงงาน (Police Union) เพื่อปกป้องคุ้มครองสิทธิของตนเอง โดยตำรวจมีสิทธิในการต่อรองด้านสิทธิประโยชน์และเงื่อนไขการทำงานกับรัฐ

สำหรับหน่วยงานตำรวจในปัจจุบันของสหรัฐนั้น มีหลายระดับคล้ายกับหน่วยงานรัฐอื่นๆ คือ หน่วยงานตำรวจจากรัฐบาลกลาง (Federal Police) จะรับผิดชอบบังคับใช้กฎหมายรัฐบาลสหรัฐฯ และรัฐธรรมนูญ หน่วยงานที่มีชื่อเสียง เช่น หน่วยสอบสวนกลาง (FBI) ตำรวจลับ (Secret Service) ตำรวจศาล (U.S. Marshal) ปราบปรามยาเสพติด (DEA) ตำรวจตระเวนชายแดน (Border Patrol) หน่วยงานสิ่งแวดล้อม (EPA) นอกจากนี้ ยังมีตำรวจระดับรัฐ (State Police) ระดับเมือง (City Police) ระดับมณฑล (County Police) ระดับกองโรงเรียน (Unified School District) ในระดับรัฐ State ซึ่งมีอยู่ 50 รัฐ ในแต่ละมลรัฐมีระบบตำรวจที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ตำรวจในระดับรัฐ (State Police) อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้ว่าการรัฐ ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง (State Police) จะดูแลความปลอดภัยให้กับเจ้าหน้าที่ และสถานที่ของหน่วยงานรัฐบาล ในระดับรัฐ

## 2. การกิจและอัตรากำลังของหน่วยงานด้านการรักษาวิญญ์

โครงสร้างของระบบงานวิญญ์ตำรวจ ซึ่งจะประกอบด้วยตำแหน่งและหน่วยต่างๆ ดังนี้

1. หัวหน้าสูงสุดขององค์กร (Chief Police)
2. รองหัวหน้าสูงสุดขององค์กร (Deputy Chief Police)

3. แผนกมาตรฐานวิชาชีพตำรวจ (Professional Standard Unit or Internal Affair Audit) เป็นหน่วยอิสระ และขึ้นตรงต่อ Chief Police หรือ Deputy Chief Police ในการสืบสวนสอบสวนกรณีเจ้าหน้าที่ตำรวจถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดกฎหมาย ประพฤติมิชอบ และละเมิดวินัยจรรยาบรรณตำรวจ การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยตำรวจกระทำโดยคณะกรรมการที่เป็นอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง เป็นไปตามระบบพิทักษ์คุณธรรม (Merit System) มีลักษณะเป็นองค์กรกลางเพื่อบริหารงานบุคคล เรียกว่า คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม คุณธรรม (The Merit Systems Protection Board) ทำหน้าที่วินิจฉัยอุทธรณ์ โดยคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลามีวาระการดำรงตำแหน่ง 7 ปี และสามารถดำรงตำแหน่งได้เพียง 1 วาระเท่านั้น

### กระบวนการทางวินัยทางเลือก (Alternative Models)

กระบวนการทางวินัยทางเลือกของเจ้าหน้าที่ตำรวจในมลรัฐเวอร์จิเนียตะวันตกประกอบด้วย 3 กระบวนการสำคัญที่ใช้ปฏิบัติเพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวิญญ์ ดังนี้ 1. การควบคุมภายนอก 2. การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการชี้ตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจที่คดโกง 3. การพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน

## 1. ควบคุมภายนอก (External Controls)

การปฏิรูปและจัดหารูปแบบที่เหมาะสมเกี่ยวกับการนำบุคคลากรภายนอกระบบการบริหารจัดการของกรมตำรวจ เพื่อมาช่วยในการปรับปรุงพัฒนาและเสริมสร้างความศรัทธาของประชาชนในการรักษาความยุติธรรมของกระบวนการร้องเรียนทางวินัยของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ประกอบด้วย 4 ภาคส่วนซึ่งมีศักยภาพในการควบคุมกระบวนการทางวินัยให้มีประสิทธิภาพ

### 1.1 คณะกรรมการพลเรือน (Civilian Review Board)

คณะกรรมการพลเรือนเป็นหน่วยงานภายนอกกิจการภายในของกรมตำรวจ ประกอบด้วยประชาชนจากนอกแผนกของกรมตำรวจ การแต่งตั้งจากนายกเทศมนตรีหรือเจ้าหน้าที่รัฐบาลอื่นๆ เพื่อทบทวนข้อร้องเรียนการกระทำผิดทางวินัยของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยหลังจากกรมตำรวจได้ดำเนินการตรวจสอบ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการพลเรือนคือการตรวจทานตรวจสอบการร้องเรียนคดีที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดทางวินัยของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ได้ตรวจสอบภายในกรมตำรวจแล้ว เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรมในการร้องเรียน ในบางกรณีคณะกรรมการพลเรือนบางคณะที่อาจได้รับอำนาจสืบสวนเพื่อดำเนินการสืบสวนสอบสวนอย่างอิสระ หน่วยงานดังกล่าวอาจได้รับอำนาจหมายศาล และความสามารถในการจัดการและบังคับให้การผลิตเอกสารสำนวนที่ถูกต้องเหมาะสม

### 1.2 ผู้ควบคุมและตรวจสอบอิสระ (Independent Monitor/Auditor)

ผู้ควบคุมและตรวจสอบอิสระได้รับการแต่งตั้งจากนายกเทศมนตรีหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ ผู้ควบคุมและตรวจสอบอิสระไม่มีหน้าที่ตรวจสอบข้อร้องเรียนทั่วไป แต่มีบทบาทพิจารณาทบทวนให้เสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะในระหว่างกระบวนการและขั้นตอนในกรณีการร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับความประพฤติผิดของตำรวจ ผู้ควบคุมและตรวจสอบอิสระมีหน้าที่รวบรวมสำนวนและตรวจสอบข้อมูล และสามารถผลิตรายงานที่อาจรวมถึงคำแนะนำสำหรับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการร้องเรียนเพื่อยับยั้งการกระทำผิดของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

### 1.3 พนักงานสืบสวนอิสระ (Independent Investigator)

พนักงานสืบสวนอิสระคือบุคคลกรที่ไม่เป็นสมาชิกของกรมตำรวจ มีหน้าที่ดูแล และขึ้นนำการตรวจสอบเรื่องร้องเรียนแต่ละคดี พนักงานสืบสวนอิสระมักแต่งตั้งจากนายกเทศมนตรี อำนาจการมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ และได้สัมภาษณ์พยานและหลักฐาน พนักงานสืบสวนอิสระต่างคณะกรรมการ

พลเรือนตรงที่คณะกรรมการพลเรือนทำการทบทวนภายนอกหลังจากเสร็จสิ้นการสอบสวนของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ในขณะที่เดียวกันพนักงานสืบสวนอิสระช่วยวางรูปร่างของการสืบสวนสอบสวนเบื้องต้น

#### 1.4 อัยการพิเศษ (Special Prosecutor)

อัยการพิเศษรับผิดชอบงานคดีอาญาที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางวินัยของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่อาจจะไม่เป็นประโยชน์แก่สาธารณชนหรือจะมีผลกระทบต่อความปลอดภัยหรือความมั่นคงของชาติ หรือต่อผลประโยชน์อันสำคัญของประเทศรวมทั้งการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 2. การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการชี้ตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจที่คดโกง (Accountability and Identification of Rogue Officers)

การใช้งานของระบบสารสนเทศเพื่อช่วยตรวจสอบการกระทำผิดวินัยของตำรวจและสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมกลยุทธ์การสร้างจูงใจภายในของเจ้าหน้าที่ตำรวจด้วยการให้รางวัลตอบแทนการยกย่องชมเชยตัวนการสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลสำหรับเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผ่านโปรแกรมซึ่งเป็นทางการ มอบโล่เกียรติคุณ และเงินรางวัล ฯลฯ ระบบรางวัลทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทราบว่าจะมีผลกระทบเชิงบวกและการได้รับการยกย่องชื่นชมในการปฏิบัติดี ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีการปรับปรุงและพัฒนาลักษณะการทำงานของพวกเขอย่างสม่ำเสมอ ในทางกลับกัน เจ้าหน้าที่ตำรวจควรมีสำนึกรับผิดชอบต่อความประพฤติผิดวินัยเมื่อมีการใช้งานของระบบสารสนเทศที่ช่วยตรวจสอบการกระทำผิดวินัยของตำรวจ

การใช้งานของระบบสารสนเทศที่ช่วยตรวจสอบการกระทำผิดวินัยของตำรวจและสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในมลรัฐเวอร์จิเนียตะวันตก ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1.ระบบบริหารความเสี่ยงด้วยคอมพิวเตอร์ 2. การติดตั้งกล้องวงจรปิดในรถตำรวจ

#### 2.1 ระบบบริหารความเสี่ยงด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerized Risk-Management System)

ระบบการบริหารความเสี่ยงด้วยคอมพิวเตอร์สามารถช่วยส่งเสริมกลยุทธ์การจูงใจในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง โดยการบันทึกพฤติกรรมตำรวจที่แท้จริงว่าระหว่างการปฏิบัติงานและมีการประมวลว่าการกระทำนั้นสมควรได้รับรางวัล คำยกย่องชมเชย หรือถูกลงโทษ ระบบคอมพิวเตอร์การจัดการ



ความเสี่ยงติดตามของเจ้าหน้าที่ในขณะปฏิบัติงานเพื่อติดตามพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อเป็นหลักฐานในการให้เงินรางวัลหรือเกียรติคุณ

## 2.2 ติดตั้งกล้องวงจรปิดในรถตำรวจ (Cameras in Police Cruisers)

การติดตั้งกล้องวิดีโอวงจรปิดในรถตำรวจเป็นอีกหนึ่งวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการใช้กลยุทธ์การจูงใจให้กระทำความดีและไม่ละเมิดระเบียบวินัย เนื่องจากการใช้กล้องในระหว่างการปฏิบัติงาน ทำให้มีหลักฐานที่ฐานในกรณีที่มีการกระทำพฤติกรรมที่ก้าวร้าวกับประชาชนหรือมีการละเมิดวินัยโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจระหว่างปฏิบัติงานจริงๆ

### การประเมินพฤติกรรมก่อนการกระทำผิดวินัย (Identification: Preemptive Evaluations)

การประเมินพฤติกรรมก่อนการกระทำผิดวินัยสามารถช่วยระบุเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีแนวโน้มที่อาจจะมักจะใช้ความรุนแรงในระหว่างการปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น หรือที่อาจจะไม่สามารถจัดการสถานการณ์แรงกดดันสูงด้วยความสงบ การประเมินเหล่านี้อาจประกอบด้วย การทดสอบทางการแพทย์และจิตวิทยา สัมภาษณ์และประเมินประสิทธิภาพ เครื่องมือการประเมินพฤติกรรมก่อนการกระทำผิดวินัยเหล่านี้สามารถค้นพบปัญหาพฤติกรรม ปัญหาสุขภาพ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ หรือยาเสพติด หรือความเครียดที่อาจมีผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งส่งผลต่อการกระทำผิดวินัย

## 3. การพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชนสัมพันธ์ (Improving Community Relations)

ปัญหาของการผิดวินัยในตำรวจขณะปฏิบัติงานในสาธารณะ คือ ความกลัวและความหวาดระแวงในการกฎหมายกับประชาชนในสถานการณ์ล่อแหลม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนกลุ่มน้อย และในพื้นที่ที่ตำรวจกระทำผิดเกิดขึ้นในอดีต ความตึงเครียดของตำรวจและชุมชนจึงอาจมีอยู่เนื่องจากเหตุการณ์ก่อนหน้านี้และความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ยับยั้งการสร้างใจ ดังนั้นปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกฎหมายข้อบังคับและประชาชนจะคืนค่าความน่าเชื่อถือในชุมชนที่ได้รับผลกระทบ และทำให้ตำรวจมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นผ่าน ความพยายามที่จะเพิ่มความร่วมมือและการพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชนสัมพันธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1. ตำรวจชุมชน 2. การมีส่วนร่วมของชนกลุ่มน้อย และ 3. การฝึกอบรมสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการใช้กำลังกับประชาชน

### 3.1 ตำรวจชุมชน (Community Policing)

ตำรวจชุมชนคือประชาชนผู้ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีหน้าที่คอยเป็นหูเป็นตาให้กับทางเจ้าหน้าที่ตำรวจเพราะกำลังของเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ และการหาข่าวต่างๆ ตำรวจต้องอาศัยคนในพื้นที่ส่งข่าวและความเคลื่อนไหวของบุคคลแปลกหน้าที่เข้ามาในพื้นที่ และกลางคืน มีหน้าที่ต้องตรวจตราให้ความอุ่นใจกับคนในพื้นที่ คอยระวังมิฉ้อฉลในเขตรับผิดชอบของตัวเอง และยังต้องคอยเป็นกำลังเสริมให้กับเจ้าหน้าที่ตั้งด่านเพื่อสกัดคนเหล่านักฉ้อฉลให้เกิดความยากลำบาก ประชาชนจะช่วยตำรวจในการสร้างกลยุทธ์การดูแลชุมชน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และอาจจะเตรียมพร้อมมากขึ้นในการรายงานอาชญากรรมหรือความสงสัยของอาชญากรรมมุ่งมั่นในละแวกบ้านของพวกเขา

### 3.2 การมีส่วนร่วมของชนกลุ่มน้อย (Recruiting Minorities)

การปรับทัศนคติและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องราวและวิถีชีวิตของชนกลุ่มน้อยกลุ่มต่างๆ รวมทั้งพิจารณาเปิดโอกาสและให้ทางเลือกแก่ชนกลุ่มน้อยกลุ่มต่างๆ ในการเข้ามามีส่วนรวมในการดูแลชุมชนร่วมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ

### 3.3 การฝึกอบรมสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการใช้กำลังกับ ประชาชน (Awareness and Use of Force Training)

การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการใช้กำลังกับประชาชนที่มีความหลากหลายของเชื้อชาติและชาติพันธุ์ต่างๆ จะช่วยเจ้าหน้าที่ตำรวจในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและลดความกังวลรวมทั้งยังสร้างความเคารพนับถือ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ขณะที่เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนที่พวกเขาได้รับการรับรอง กล่าวคือ การฝึกอบรมนี้ ควรจะทำในช่วงต้นในอาชีพการงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพิ่มความตระหนักเกี่ยวกับการใช้กำลังกับประชาชนและชนกลุ่มน้อยในขณะเดียวกันประชาชนและชนกลุ่มน้อยควรมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องและมีความเชื่อถือต่อกันและกัน ผู้บังคับบัญชาควรมีเงินทุนสนับสนุน และจะต้องพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและชักชวนสมาชิกจากชุมชนมาช่วยกันดูแลปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

**สรุปได้ว่า** จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่าวินัยและการรักษาวินัยของพนักงานในหน่วยงานรัฐในสหรัฐอเมริกาทั้ง 2 หน่วยงาน ให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม (Merit System) ที่ยึดหลักความสามารถเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเท่าเทียมกันโดยไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย ทำให้ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน สร้างขวัญกำลังใจเกียรติและศักดิ์ศรี

.....

แก่พนักงานและองค์การซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยในองค์การ สำหรับการรักษาวินัยของพนักงานในหน่วยงานรัฐในสหรัฐอเมริกาใช้นี้ใช้ระบบการรักษาวินัยแบบก้าวหน้า (Progressive Discipline System) คือ การทำความเข้าใจการดำเนินการทางวินัยแบบตามลำดับขั้น คือ 1) การเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย (Preventive Action) 2) การดำเนินการแก้ไขปัญหาวินัย (Corrective Action) 3) การปราบปรามการกระทำผิดวินัย (Adverse Action) นอกจากนี้ เนื่องจากลักษณะงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐส่วนใหญ่เน้นการให้บริการประชาชน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการทางวินัยทางเลือก (Alternative Models) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเสริมสร้างวินัยในการทำงาน (Citizenship Involvement) และการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อช่วยตรวจสอบการกระทำผิดวินัยของพนักงานและสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### การออกแบบการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Designs) แบบสามเส้า (Triangulation) ตามแนวคิดของ เครสเวลล์ และคลาก (Creswell & Clark, 2011) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพไปพร้อมกันกับการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การเก็บข้อมูลในประเด็นเดียวกันเพื่อนำมาสู่ข้อสรุปเดียวกันคือ การจัดทำ “คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน” โดยออกแบบการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ

**การศึกษาระยะที่ 1** เพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยงานวิจัยเอกสาร (Documentary Research) จากข้อมูลออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศรวมกันไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงานประกอบด้วยหน่วยงานราชการในประเทศจำนวนไม่น้อยกว่า 2 หน่วยงานได้แก่ สำนักงานอัยการสูงสุด และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนหน่วยงานราชการในต่างประเทศจำนวนไม่น้อยกว่า 1 หน่วยงาน เช่น สำนักงานบริหารงานบุคคลมลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา (The Department of Personnel Development-DPA, California State, U.S.) เป็นต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

**การศึกษาระยะที่ 2** เพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และข้อ 3 เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการเกี่ยวกับวิธีการ แนวทาง หรือข้อเสนอแนะในการรักษาวินัยข้าราชการ และเพื่อจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการโดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทางหรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ พร้อมกับวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติ และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย 1) การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศจากการทบทวนวรรณกรรม 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ 3) ประชุมระดมความคิดเห็นด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้าน

การรักษาวินัยข้าราชการ และ 4) การประชุมกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของโครงการได้ทั้งในภาพรวมและเชิงลึก รวมทั้งมีการสังเคราะห์องค์ความรู้จากทุกแหล่งเพื่อนำไปสู่การจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน โดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทาง หรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการ ที่สามารถปรับใช้ในการปฏิบัติหรือดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

### ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

10.1 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการส่วนกลางที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อวางแผนการสร้างเครื่องมือและเก็บข้อมูลแบบสำรวจความคิดเห็น การประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นและการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ

10.2 ติดต่อเพื่อดำเนินการขอสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน ข้อดี ข้อเสีย ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการดำเนินการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทาง หรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการที่ดำเนินการอยู่ ที่คาดหวังและที่ควรจะดำเนินการ

10.3 จัดทำฐานข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นสำหรับการตอบแบบสำรวจกลับ

10.4 ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีจุดหมายนำจากสำนักงาน ก.พ. เพื่อแนบกับประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล แบบสัมภาษณ์กลุ่ม/แบบสำรวจ โดยทำจดหมายจาก สำนักงาน ก.พ. เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารส่วนราชการ พร้อมทั้งประสานงานเพื่อเก็บข้อมูลด้วยตนเองร่วมด้วย โดยการประสานงานภายในเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็วขึ้นและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยขั้นตอน/วิธีการ ดังนี้

10.4.1 การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยของหน่วยงานราชการส่วนกลาง

#### ขั้นตอน/วิธีการ

1) จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัย ที่สร้างขึ้นจากกรอบทวนวรรณกรรมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการรักษาวินัย

2) สำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยของหน่วยงานราชการส่วนกลาง จำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 ชุด

10.4.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ

### ขั้นตอน/วิธีการ

1) จัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกรายบุคคลสำหรับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ

2) สัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ ไม่น้อยกว่า 4 คน

10.4.3 การประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในหน่วยงานราชการส่วนกลาง

### ขั้นตอน/วิธีการ

1) จัดทำแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในหน่วยงานราชการส่วนกลาง

2) สัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในหน่วยงานราชการส่วนกลาง จำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน และหน่วยงานละ 1 ครั้งจำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 คนโดยจัดการประชุมครั้งวันทำการและจัดในสถานที่ราชการ

10.4.4 การประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

### ขั้นตอน/วิธีการ

1) จัดทำแบบสัมภาษณ์กลุ่มสำหรับผู้บริหารหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการรักษาวินัยข้าราชการและจัดทำร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน โดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทาง หรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานราชการ

2) ประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการเพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ครั้งๆ ละไม่น้อยกว่า 10 คน

### **สถิติวิเคราะห์ที่ใช้ในการศึกษา**

11.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ การประชุมระดมความคิดเห็นและแบบสอบถามปลายเปิด โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

11.2 ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการสำรวจตามแบบสอบถาม ใช้ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสหสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบ การนำเสนอภาพประกอบ

## บทที่ 4

### รายงานการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

การดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อการเสริมสร้าง พัฒนาและการรักษาวินัยให้กับข้าราชการในลำดับแรกนั้น หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลควรมีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เป็นข้อมูลประกอบกับรายงานผลการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีปัจจัยและพฤติกรรมการรักษาวินัยข้าราชการที่มีความแตกต่างกันบ้างในแต่ละหน่วยงานย่อย ของส่วนราชการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ได้พิจารณาหลักของพฤติกรรม ศาสตร์ หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่และการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ 1) กระบวนการสรรหาคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน 2) พัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้น 3) รักษาไว้ให้บุคลากรนั้นอยู่กับราชการได้นาน และ 4) ใช้ ประโยชน์จากความสามารถนั้นให้เกิดแก่ทางราชการให้มากที่สุด หน่วยงานจึงควรมีการวิเคราะห์หาความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการรักษาวินัย โดยทำการประเมินจากปัจจัย สันับสนุนต่อการรักษาวินัย หรือปัจจัยเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยของข้าราชการพลเรือน ด้วยเครื่องมือแบบ สสำรวจทัศนคติ/ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาในครั้งนี้ โดยมีจำนวนข้อคำถามใน แบบสำรวจรวม 73 ข้อ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ จำนวน 65 ข้อ ตอนที่ 3 สภาพปัญหาและ ข้อเสนอแนะ จำนวน 2 ข้อ ทั้งนี้ เพื่อดำเนินกิจกรรมและจัดทำรายงานการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการ ด้านการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน จำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 ชุด

ในการสำรวจความคิดเห็นกลุ่มข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนในหน่วยงานต้นแบบ จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 2) กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน 3) กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม และ 4) กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ สสำรวจทัศนคติ/ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนของข้าราชการผู้มีบทบาท เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ โดยวิเคราะห์หาปัจจัยที่สนับสนุนต่อการรักษาวินัย และปัจจัยเสี่ยงต่อ การกระทำผิดวินัยของข้าราชการพลเรือน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ได้จัดทำ เครื่องมือดังกล่าว พร้อมทั้งพิจารณาค่าคุณภาพของแบบสำรวจจากค่าอำนาจจำแนกที่พิจารณาค่า ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ควรมีค่าอยู่ระหว่าง .2 - .9 และค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ควรมีค่าตั้งแต่ .6 ขึ้นไป ดังแสดง ในตาราง 1



ตัวแปรปัจจัยและพฤติกรรม	จำนวน ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนกราย ข้อ ( r ) อยู่ระหว่าง	ค่าความ เชื่อมั่น ( $\alpha$ )
1. พฤติกรรมการรักษาวินัย	11	.215 - .449	.654
2. เจตนาที่จะกระทำพฤติกรรมการรักษาวินัย	7	.708 - .848	.921
3. เจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย	8	.338 - .499	.697
4. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม	7	.455 - .827	.888
5. การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมการรักษาวินัย	7	.454 - .743	.860
6. การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัย	8	.652 - .781	.917
7. การถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัย	8	.558 - .743	.899
8. ค่านิยมสร้างสรรค์	9	.586 - .758	.898

### ตาราง 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผลการสำรวจทัศนคติ/ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนของข้าราชการผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการ 4 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 2) กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน 3) กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม และ 4) กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ผลการสำรวจทัศนคติ/ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจ คือ กลุ่มข้าราชการพลเรือน จำนวนทั้งสิ้น 78 คน โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1: แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจ ลักษณะการกระจายของข้อมูลและระดับคะแนนพฤติกรรมรักษาวินัยและปัจจัยเสริมสร้างวินัย ตอนที่ 2: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมรักษาวินัยและปัจจัยเสริมสร้างวินัย และความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมรักษาวินัย โดยมีรายละเอียดแสดงตามตาราง 2 - 13

#### 1. ข้อมูลทั่วไป ลักษณะการกระจายของข้อมูลและระดับคะแนนของพฤติกรรมรักษาวินัยและปัจจัยเสริมสร้างวินัย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มข้าราชการพลเรือน จำนวนทั้งสิ้น 78 คน รายละเอียดแสดงตามตาราง 2

- ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการพลเรือนผู้ตอบแบบสำรวจ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
• หน่วยงาน		
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	22	28.2
กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน	18	23.1
กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม	22	28.2
กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม	16	20.5

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
<b>● ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งปัจจุบันปัจจุบัน</b>		
ประเภทอำนวยการ	2	2.6
ประเภทวิชาการ แบ่งเป็น	56	71.8
- ปฏิบัติการ	27	48.2
- ชำนาญการ	22	39.3
- ชำนาญการพิเศษ	6	10.7
- เชี่ยวชาญ	1	1.8
ประเภททั่วไป แบ่งเป็น	20	25.6
- ปฏิบัติงาน	12	60.0
- ชำนาญงาน	6	30.0
- อาวุโส	1	5.0
- ทักษะพิเศษ	1	5.0
<b>● การปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย</b>		
ด้านการดำเนินการทางวินัย	28	35.9
ด้านการเสริมสร้างวินัย	40	51.3
อื่น ๆ ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านวินัย	10	12.8
<b>● เพศ</b>		
ชาย	28	35.9
หญิง	50	64.1
<b>● อายุราชการ</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	23	29.5
6 - 10 ปี	11	14.1
11 - 15 ปี	11	14.1
16 - 20 ปี	9	11.5
21 - 25 ปี	4	5.1
26 - 30 ปี	10	12.8
มากกว่า 30 ปี	10	12.8
<b>● จำนวนปีที่ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	25	32.0
6 - 10 ปี	17	21.8
11 - 15 ปี	17	21.8
16 - 20 ปี	5	6.4
21 - 25 ปี	6	7.7
26 - 30 ปี	7	9.0
มากกว่า 30 ปี	1	1.3
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.0</b>

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการพลเรือนผู้ตอบแบบสำรวจ

จากตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 78 คน โดยมาจากข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 หน่วยงาน และเป็นข้าราชการใน สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม มากที่สุด (ร้อยละ 28.2) รองลงมาเป็นข้าราชการในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน (ร้อยละ 23.1) และกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม (ร้อยละ 20.5) โดยส่วนใหญ่เป็น ข้าราชการตำแหน่งด้านวิชาการ (ร้อยละ 71.8) โดยเป็นระดับปฏิบัติการมากที่สุด (ร้อยละ 48.2) รองลงมาเป็นระดับชำนาญการ (ร้อยละ 39.3) และเป็นข้าราชการในตำแหน่งทั่วไป (ร้อยละ 25.6) ซึ่งมีระดับปฏิบัติงาน (ร้อยละ 60.0) และระดับชำนาญงาน (ร้อยละ 30.0) และเป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 64.1) ซึ่งส่วนมากมีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 29.5) และอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี (ร้อยละ 14.1) และเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 32.0) และยังปฏิบัติงานด้านการดำเนินการด้านวินัย (ร้อยละ 35.9) และปฏิบัติงานด้านการเสริมสร้างวินัย (ร้อยละ 51.3)

สำหรับระดับของพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัย และปัจจัยเสริมสร้างวินัย ซึ่งมาจากข้อคำถามจำนวน 65 ข้อคำถาม โดยนำคะแนนรวมเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินมาจัดระดับการปฏิบัติ ตามตามแนวคิดของบลูม (Bloom, 1976)<sup>1</sup> โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ มีการปฏิบัติในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.00 คะแนนขึ้นไป มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.00 – 3.99 คะแนน และมีการปฏิบัติในระดับต่ำ มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.00 - 2.99 คะแนน รายละเอียดแสดงตามตาราง 3 - 10

- พฤติกรรมการรักษาวินัยของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุดไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ท่านไม่เคยแสดงออกทางการเมืองต่อประชาชน เช่น ไม่วิจารณ์เรื่องการเมือง ไม่หาเสียงให้นักการเมืองที่ตนเองชื่นชอบ เป็นต้น	10	12.8	6	7.7	8	10.3	18	23.1	36	46.2	3.82	1.42
2. ท่านเคยเปิดเผยข้อมูลของทางราชการที่เป็นความลับ (ข้อลับ)	69	88.5	1	1.3	1	1.3	5	6.4	2	2.6	4.67	0.98
3. ท่านไม่เคยกระทำพฤติกรรมใด ๆ ที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติของข้าราชการ เช่น เล่นการพนัน เสพสุราในเวลาราชการ มีเรื่อง ชู้สาว เป็นต้น	-	-	4	5.1	4	5.1	17	21.8	53	67.9	3.97	1.65
4. ท่านเคยเสนองานหรือรายงานข้ามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ได้รับอนุญาต (ข้อลับ)	68	87.2	1	1.3	4	5.1	3	3.8	2	2.6	4.67	0.94
5. ท่านมาทำงานสายหรือขาดงาน หรือลาป่วย ลากิจบ่อย (ข้อลับ)	49	62.8	4	5.1	16	20.5	8	10.3	1	1.3	4.18	1.16
6. ท่านเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงหรือค่าพาหนะในราชการและเงินอื่นใดที่ทางราชการให้สิทธิเบิกได้ ตามความเป็นจริง	5	6.4	-	-	2	2.6	9	11.5	62	79.5	4.58	1.04
7. ท่านปฏิบัติงานด้วยความพากเพียรไม่ย่อท้อ	-	-	-	-	3	3.8	34	43.6	41	52.6	4.49	0.58

<sup>1</sup> Bloom, B. S. 1976. Human Characteristic and School Learning. New York: McGraw-Hill Book Company.

รายละเอียดข้อความ	ระดับความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.	
	น้อยที่สุดไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
จนงานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ													
8. ท่านปฏิบัติงานโดยไม่เคยละทิ้งหน้าที่ราชการไปด้วยเรื่องส่วนตัว	4	5.1	1	1.3	3	3.8	36	46.2	34	43.6	4.22	0.98	
9. บางครั้งท่านให้บริการกับคนที่ท่านรู้จักคุ้นเคยเป็นลำดับแรกก่อนโดยลัดคิวคนอื่น (ข้อลบ)	53	67.9	3	3.8	14	17.9	6	7.7	2	2.6	4.27	1.16	
10. ท่านปฏิบัติงานตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการ โดยไม่เคยฝ่าฝืนระเบียบ หรือแบบแผนใด ๆ	3	3.8	-	-	4	5.1	25	32.1	46	59.0	4.42	0.90	
11. ท่านปฏิบัติงานด้วยสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบและไม่ต้องการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน	-	-	-	-	1	1.3	12	15.4	65	83.3	4.82	0.42	
<b>ภาพรวม</b>											<b>4.37</b>	<b>0.51</b>	

ตาราง 3 แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อความและค่าเฉลี่ยของ **พฤติกรรมการรักษาวินัย**

จากตาราง 3 พบว่า ในส่วนของ**พฤติกรรมการรักษาวินัย** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานด้วยสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบและไม่ต้องการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน (Mean= 4.82, S.D. = 0.42) รองลงมาคือ มีการเปิดเผยข้อมูลของทางราชการที่เป็นความลับในระดับน้อยที่สุด (Mean= 4.67, S.D. = 0.98) และมีการเสนองานหรือรายงานข้ามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ได้รับอนุญาตในระดับน้อยที่สุด (Mean= 4.67, S.D. = 0.94) ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีพฤติกรรมรักษาวินัยอยู่ใน**ระดับสูง** โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 คะแนน หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจพฤติกรรมรักษาวินัยมีการกระจายของข้อมูลในลักษณะที่เป็นโค้งปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- ความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัยของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุดไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่หวังค่าจ้างหรือรางวัลจากผู้มาติดต่อราชการ	-	-	-	-	2	2.6	14	17.9	62	79.5	4.77	0.48
2. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	-	-	-	-	2	2.6	13	16.7	63	80.8	4.78	0.47
3. หากท่านเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ท่านพร้อมที่จะยอมรับและแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น	-	-	-	-	1	1.3	15	19.2	62	79.5	4.78	0.45
4. ท่านยินดีให้ความร่วมมือกับบุคลากรหรือหน่วยงานที่ประสานมาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ	-	-	-	-	2	2.6	16	20.5	60	76.9	4.74	0.50
5. ท่านจะศึกษากฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อ	-	-	1	1.3	8	10.3	20	25.6	49	62.8	4.50	0.73

รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.	
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
การผิตวินัย เช่น ระเบียบการเงิน พัสดุ เป็นต้น													
6. ท่านจะต้องพยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองทันที เมื่อรู้ว่าได้กระทำในสิ่งที่ขัดต่อระเบียบของราชการ	-	-	-	-	5	6.4	17	21.8	56	71.8	4.65	0.60	
7. ท่านตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานราชการและประชาชนเป็นหลักตลอดไป	-	-	-	-	4	5.1	13	16.7	61	78.2	4.73	0.55	
<b>รวม</b>											<b>4.71</b>	<b>0.45</b>	

ตาราง 4 แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อความและค่าเฉลี่ยของ ความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัย

จากตาราง 4 พบว่า ในส่วนของ ความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Mean= 4.78, S.D. = 0.47) เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ก็พร้อมที่จะยอมรับและแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น (Mean= 4.78, S.D. = 0.45) และ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่หวังค่าจ้างหรือรางวัลจากผู้มาติดต่อราชการ (Mean= 4.77, S.D. = 0.48) ในภาพรวม พบว่าข้าราชการมีความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัย อยู่ใน ระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 คะแนน หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัยมีการกระจายของข้อมูลในลักษณะที่เป็นโค้งปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- เจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็นที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. การรักษาวินัยราชการให้ได้ผลต้องเริ่มจากการมีวินัยที่ตัวเองก่อน	-	-	-	-	2	2.6	9	11.5	67	85.9	4.83	0.44
2. ข้อบังคับ กฎ ระเบียบของราชการ ทำให้ท่านรู้สึกเป็นอุปสรรค ยุ่งยากต่อการทำงานให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว (ข้อลบ)	24	30.8	10	12.8	21	26.9	20	25.6	3	3.8	3.41	1.27
3. ท่านรู้สึกว่าสิ่งที่ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานของท่านขาดความเป็นอิสระภาพ (ข้อลบ)	19	24.4	8	10.3	24	30.8	26	33.3	1	1.3	3.23	1.19
4. ในแต่ละวันที่ท่านต้องเข้างานทุกวันให้ตรงเวลาที่กำหนดนั้น ไม่ได้ช่วยทำให้ผลของการปฏิบัติงานของท่านดีขึ้น (ข้อลบ)	17	21.8	9	11.5	19	24.4	26	33.3	7	9.0	3.04	1.30
5. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ให้บริการหรือปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้กับคนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	2	2.6	-	-	4	5.1	24	30.8	48	61.5	4.49	0.82

รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็นที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุดไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
6. ท่านยินดีที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนข้าราชการทั้งในและต่างหน่วยงานเพื่อให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายความสำเร็จ	-	-	-	-	2	2.6	22	28.2	54	69.2	4.67	0.53
7. ท่านรู้สึกอึดอัดที่ต้องรักษาความลับของทางราชการไว้ตลอด (ข้อลบ)	40	51.3	5	6.4	20	25.6	12	15.4	1	1.3	3.91	1.23
8. ท่านมีความสุขที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ ถึงแม้จะต้องปฏิบัติงานนอกเวลาบ้างก็ตาม	2	2.6	2	2.6	16	20.5	18	23.1	40	51.3	4.18	1.02
<b>รวม</b>											<b>3.97</b>	<b>0.58</b>

ตาราง 5 แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อความและค่าเฉลี่ยของ เจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย

จากตาราง 5 พบว่า ในส่วนของ เจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า การรักษาวินัยราชการให้ได้ผลต้องเริ่มจากการมีวินัยที่ตัวเองก่อน (Mean= 4.83, S.D. = 0.44) และ ยังยินดีที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนข้าราชการทั้งในและต่างหน่วยงานเพื่อให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายความสำเร็จ (Mean= 4.67, S.D. = 0.53) และรู้สึกภูมิใจที่ได้ให้บริการหรือปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้กับคนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (Mean= 4.49, S.D. = 0.82) ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัย อยู่ใน ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 คะแนน หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยมีการกระจายของข้อมูลในลักษณะที่เป็นโค้งปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุดไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. หากเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคยของท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรท่านก็จะเข้าร่วมด้วยเช่นกัน	1	1.3	2	2.6	25	32.1	26	33.3	24	30.8	3.90	0.92
2. ท่านพร้อมปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหากเห็นว่าเป็นคำสั่งที่ถูกต้องตามระเบียบราชการ	-	-	-	-	4	5.1	18	23.1	56	71.8	4.67	0.57
3. ท่านพร้อมปฏิบัติงานตามความคาดหวังของประชาชนที่มาติดต่อราชการโดยไม่ขัดต่อระเบียบของทางราชการ	-	-	-	-	4	5.1	28	35.9	46	59.0	4.54	0.60
4. ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามความต้องการของหน่วยงาน	-	-	-	-	3	3.8	16	20.5	59	75.6	4.72	0.53
5. ท่านพร้อมปฏิบัติงานตามความคาดหวังของ	-	-	-	-	2	2.6	19	24.4	57	73.1	4.71	0.51

รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.	
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
ประชาชนและสังคมอย่างเปิดเผย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้													
6. ท่านพร้อมปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จได้ทันเวลาตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	4	5.1	26	33.3	48	61.5	4.56	0.59	
7. ท่านเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้สำเร็จผลที่ดีตามความคาดหวังของทีมหรือของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วย	-	-	-	-	1	1.3	28	35.9	49	62.8	4.62	0.52	
<b>รวม</b>											<b>4.53</b>	<b>0.48</b>	

**ตาราง 6** แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อความและค่าเฉลี่ยของ **การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม**

จากตาราง 6 พบว่า ในส่วนของ **การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มุ่งมั่นปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามความต้องการของหน่วยงาน (Mean= 4.72, S.D. = 0.53) พร้อมปฏิบัติงานตามความคาดหวังของประชาชนและสังคมอย่างเปิดเผย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ (Mean= 4.71, S.D. = 0.51) และ พร้อมปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหากเห็นว่าเป็นคำสั่งที่ถูกต้องตามระเบียบราชการ (Mean= 4.67, S.D. = 0.57) ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม อยู่ใน**ระดับสูง** โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 คะแนน หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรมมีการกระจายของข้อมูลในลักษณะที่เป็นโค้งปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัยของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. ท่านกำกับตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทั้งจิตใจและการกระทำ	-	-	-	-	4	5.1	18	23.1	56	71.8	4.67	0.57
2. ท่านสามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดโดยไม่รอให้ใครเตือน	-	-	-	-	5	6.4	24	30.8	49	62.8	4.56	0.62
3. การปฏิบัติงานที่ผ่านมา ท่านคอยเตือนตนเองให้มาปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ทันและตรงต่อเวลา	-	-	3	3.8	2	2.6	29	37.2	44	56.4	4.46	0.73
4. ถึงแม้มีสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้อง	-	-	1	1.3	7	9.0	38	48.7	32	41.0	4.29	0.69



รายละเอียดข้อความ	ระดับทัศนคติ/ความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.	
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
ใจระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ท่านก็สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายได้													
5. ท่านบอกกับตนเองเสมอว่า กฎระเบียบของทางราชการหากทำความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว จะช่วยให้ท่านปฏิบัติงานราชการได้สะดวกราบรื่นขึ้น	-	-	2	2.6	8	10.3	31	39.7	37	47.4	4.32	0.76	
6. ท่านเตือนตนเองอยู่เสมอ ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบโดยไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ	-	-	-	-	5	6.4	28	35.9	45	57.7	4.51	0.62	
7. ในการให้บริการประชาชนท่านแยกแยะได้ว่า ไม่ควรแสดงความคิดเห็นทางการเมืองอันเป็นการสนับสนุนหรือวิพากษ์วิจารณ์	-	-	-	-	3	3.8	20	25.6	55	70.5	4.67	0.55	
<b>ภาพรวม</b>											<b>4.50</b>	<b>0.48</b>	

ตาราง 7 แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อความและค่าเฉลี่ยของ การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย

จากตาราง 7 พบว่า ในส่วนของ การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ กำกับตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทั้งจิตใจและการกระทำ (Mean= 4.67, S.D. = 0.57) ในการให้บริการประชาชนท่านแยกแยะได้ว่า ไม่ควรแสดงความคิดเห็นทางการเมืองอันเป็นการสนับสนุนหรือวิพากษ์วิจารณ์ (Mean= 4.67, S.D. = 0.48) และสามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด โดยไม่รอให้ใครเตือน (Mean= 4.56, S.D. = 0.62) ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีการรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย อยู่ใน ระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 คะแนน หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจการรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัยมีการกระจายของข้อมูลในลักษณะที่เป็นโค้งปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัยของตนของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อความ	ระดับความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. ท่านมั่นใจว่าตนเองนั้นสามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการได้อย่างเคร่งครัดโดยไม่ผิดพลาด	1	1.3	1	1.3	8	10.3	42	53.8	26	33.3	4.17	0.76
2. ท่านเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสโดยไม่กระทำผิดวินัยได้ตลอดอายุราชการ	-	-	-	-	3	3.8	25	32.1	50	64.1	4.60	0.57
3. ท่านมั่นใจว่าตนเองสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานที่ตั้งมั่นอยู่ในกฎระเบียบ	1	1.3	-	-	10	12.8	28	35.9	39	50.0	4.33	0.80

รายละเอียดข้อความ	ระดับความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.	
	น้อยที่สุดไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
ของทางราชการให้กับเพื่อนร่วมงานได้													
4. ท่านมั่นใจว่า ตนเองสามารถที่จะปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้	-	-	-	-	2	2.6	30	38.5	46	59.0	4.56	0.55	
5. ท่านมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความ รับผิดชอบอย่างเที่ยงธรรมโดยไม่เห็นแก่ ญาติและพวกพ้องตนเอง	-	-	1	1.3	4	5.1	32	41.0	41	52.6	4.45	0.66	
6. ท่านเชื่อในตนเองว่า จะเป็นผู้ที่มีความตั้งใจ อุตสาหะและเอาใจใส่ในการปฏิบัติราชการ ได้ตลอดอายุราชการ	-	-	-	-	5	6.4	25	32.1	48	61.5	4.55	0.62	
7. หากมีภารกิจทางราชการเร่งด่วนที่ต้องทำ ให้ทันเวลา ท่านสามารถเข้าร่วมภารกิจนั้น ได้ถึงแม้ต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการก็ตาม	-	-	-	-	8	10.3	24	30.8	46	59.0	4.49	0.68	
8. ท่านเชื่อมั่นว่า จะไม่นำความลับของทาง ราชการไปเปิดเผยให้กับบุคคลภายนอก ถึงแม้จะได้รับสิ่งตอบแทนก็ตาม	-	-	-	-	2	2.6	15	19.2	61	78.2	4.76	0.49	
<b>ภาพรวม</b>											<b>4.49</b>	<b>0.52</b>	

ตาราง 8 แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อความและค่าเฉลี่ยของ **การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษา  
วินัยของตน**

จากตาราง 8 พบว่า ในส่วนของ **การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัยของตน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เชื่อมั่นว่า จะไม่นำความลับของทางราชการไปเปิดเผยให้กับบุคคลภายนอก ถึงแม้จะได้รับสิ่งตอบแทนก็ตาม (Mean= 4.76, S.D. = 0.49) และเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสโดยไม่กระทำผิดวินัยได้ตลอดอายุราชการ (Mean= 4.60, S.D. = 0.57) และ มั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ (Mean= 4.56, S.D. = 0.55) ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีการรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัยของตน อยู่ใน **ระดับสูง** โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 คะแนน หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจการรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัยของตนมีการกระจายของข้อมูลในลักษณะที่เป็นโค้งปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- การถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัยของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อความ	ระดับความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุม/อบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างการรักษาวินัยของข้าราชการ	2	2.6	3	3.8	29	37.2	26	33.3	18	23.1	3.71	0.95
2. ท่านได้รับคำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ของราชการจากผู้บังคับบัญชาของท่าน	-	-	4	5.1	18	23.1	32	41.0	24	30.8	3.97	0.87
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเอกสาร คู่มือที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ การส่งเสริมวินัยในการปฏิบัติราชการไว้เผยแพร่	-	-	7	9.0	27	34.6	22	28.2	22	28.2	3.76	0.97
4. หน่วยงานของท่านมีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและการส่งเสริมวินัยข้าราชการผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น เว็บไซต์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หนังสือเวียน เป็นต้น	1	1.3	4	5.1	26	33.3	26	33.3	21	26.9	3.79	0.94
5. ท่านได้รับคำแนะนำจากผู้รับผิดชอบงานทางวินัยในหน่วยงาน จึงช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบของทางราชการ	2	2.6	4	5.1	22	28.2	25	32.1	25	32.1	3.86	1.02
6. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยข้าราชการ	1	1.3	4	5.1	26	33.3	28	35.9	19	24.4	3.77	0.92
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยข้าราชการ	1	1.3	1	1.3	15	19.2	28	35.9	33	42.3	4.17	0.87
8. หน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมให้ข้าราชการเห็นความสำคัญและยึดหลักในการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัยข้าราชการอย่างเคร่งครัด	-	-	-	-	18	23.1	28	35.9	32	41.0	4.18	0.79
<b>ภาพรวม</b>											<b>3.90</b>	<b>0.70</b>

ตาราง 9 แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อความและค่าเฉลี่ยของ การถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัย

จากตาราง 9 พบว่า ในส่วนของ การถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีหน่วยงานที่ส่งเสริมให้ข้าราชการเห็นความสำคัญและยึดหลักในการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัยข้าราชการอย่างเคร่งครัด (Mean = 4.18, S.D. = 0.79) มีผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยข้าราชการ (Mean = 4.17, S.D. = 0.87) และยังได้รับคำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ของราชการจากผู้บังคับบัญชา (Mean = 3.97, S.D. = 0.87) ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีการถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัย อยู่ใน ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ

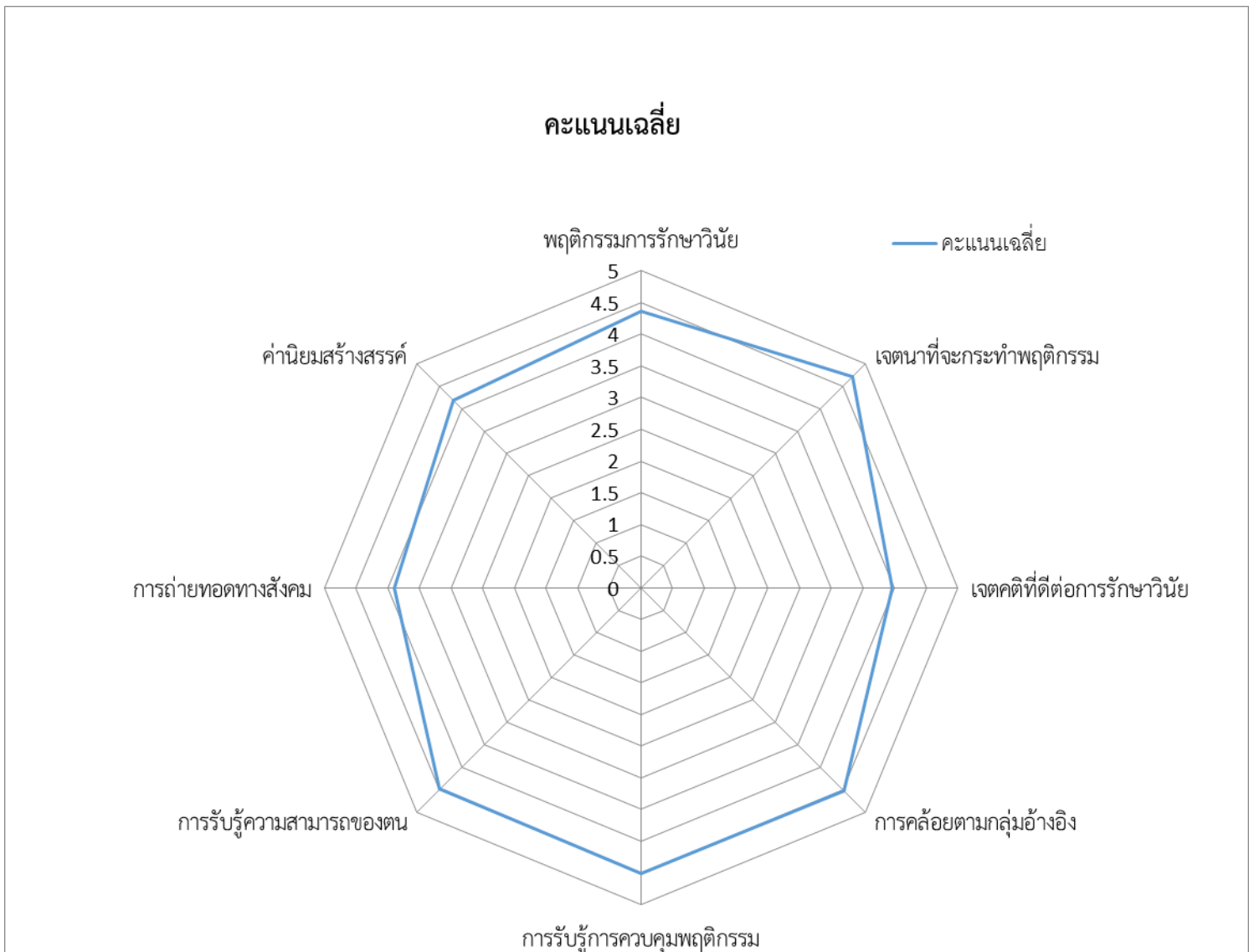
0.70 คะแนน หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจการถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัยมีการกระจายของข้อมูลในลักษณะที่เป็นโค้งปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- ค่านิยมสร้างสรรค์ของผู้ตอบแบบสำรวจ

รายละเอียดข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/พฤติกรรมที่ปรากฏกับท่าน										ค่าเฉลี่ย (Mean)	S.D.
	น้อยที่สุด/ไม่เคย		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. หน่วยงานของท่านชื่นชม หรือมีการให้รางวัลกับผู้ที่มีความกล้าหาญยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เช่น ต่อด้านคอร์ปชั่นในระบบราชการ เป็นต้น	5	6.4	8	10.3	15	19.2	25	32.1	25	32.1	3.73	1.20
2. ในที่ทำงานของท่าน มีค่านิยมชื่นชอบคนที่มีความรับผิดชอบสูงและมีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา	2	2.6	7	9.0	12	15.4	27	34.6	30	38.5	3.97	1.07
3. ท่านประกาศได้ว่าหน่วยงานของท่านมีความโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติและเปิดเผยข้อมูลต่อสังคมได้อย่างภาคภูมิใจ	1	1.3	1	1.3	22	28.2	31	39.7	23	29.5	3.95	0.87
4. ท่านเห็นว่า คนในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติต่อผู้มารับบริการทุกคนด้วยความเสมอภาค	1	1.3	-	-	12	15.4	39	50.0	26	33.3	4.14	0.77
5. ท่านเห็นว่า หน่วยงานของท่านให้บริการด้วยความเต็มใจ รักษาผลประโยชน์ของผู้รับบริการทุกคนเท่าที่จะทำได้	-	-	-	-	12	15.4	34	43.6	32	41.0	4.26	0.71
6. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นลำดับต้นๆ	-	-	-	-	10	12.8	32	41.0	36	46.2	4.33	0.70
7. ท่านชื่นชอบคนที่มีความรับผิดชอบในงาน มีความรอบคอบ ไม่ประมาท และยืนหยัดรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน	-	-	-	-	5	6.4	21	26.9	52	66.7	4.60	0.61
8. ท่านบอกกับทุกคนได้ว่าในการปฏิบัติงานของท่าน ท่านเป็นผู้ที่ยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ และไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ	-	-	1	1.3	9	11.5	32	41.0	36	46.2	4.32	0.73
9. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการรักษาวินัยข้าราชการโดยมีการดำเนินการทางวินัยอย่างเคร่งครัดกับผู้กระทำผิดจริงทางวินัย และส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัยในการทำงาน	-	-	-	-	15	19.2	24	30.8	39	50.0	4.31	0.78
<b>ภาพรวม</b>											<b>4.18</b>	<b>0.63</b>

ตาราง 10 แสดงการกระจายข้อมูลตามข้อคำถามและค่าเฉลี่ยของ **ค่านิยมสร้างสรรค์**

จากตาราง 10 พบว่า ในส่วนของ **ค่านิยมสร้างสรรค์** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ชื่นชอบคนที่มี ความรับผิดชอบในงาน มีความรอบคอบ ไม่ประมาท และยืนหยัดรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน (Mean= 4.60, S.D. = 0.61) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการ ประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นลำดับต้นๆ (Mean= 4.33, S.D. = 0.70) และเป็นผู้ที่ยึดมั่นในจรรยา วิชาชีพ และไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ (Mean= 4.32, S.D. = 0.73) ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีค่านิยม สร้างสรรค์ อยู่ใน**ระดับปานกลาง** โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 คะแนน หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจค่านิยมสร้างสรรค์ค่อนข้างมีการกระจุกตัวใกล้เคียงกับ ค่าเฉลี่ย ซึ่งบ่งชี้ถึงความน่าเชื่อถือของค่าเฉลี่ย ซึ่งจากคะแนนค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการรักษาวินัย และปัจจัย เสริมสร้างวินัย ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถแสดงเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแต่ละปัจจัย ได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมการรักษาวินัย และปัจจัยเสริมสร้างวินัย

เมื่อพิจารณาการประเมินระดับความเสี่ยงของการรักษาวิญยของหน่วยงานในภาพรวม โดยพิจารณาจากผลการแบ่งระดับของคะแนนผลรวมพฤติกรรมกรรมการรักษาวิญย และปัจจัยเสริมสร้างวิญย โดยนำคะแนนรวมทั้งหมดของผู้ตอบแบบสำรวจที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการรักษาวิญยของข้าราชการพลเรือนในหน่วยงานมาคำนวณร้อยละ เพื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินเพื่อจัดระดับความเสี่ยงหรือระดับการสนับสนุนตามปัจจัยเสริมสร้างวิญย ตามการแบ่งเกณฑ์ของ บลูม (Bloom, 1976)<sup>2</sup> ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับเสี่ยงมากหรือไม่มีปัจจัยสนับสนุน ในช่วงคะแนน น้อยกว่า 60% ของคะแนนเต็ม ระดับเสี่ยงน้อย/มีปัจจัยสนับสนุนบ้าง ในช่วงคะแนน มากกว่าหรือเท่ากับ 60 – น้อยกว่า 80% ของคะแนนเต็ม และ ระดับไม่เสี่ยงเลย/มีปัจจัยสนับสนุนมากที่สุด ในช่วงคะแนน มากกว่าหรือเท่ากับ 80 % ของคะแนนเต็ม เพื่อที่จะสามารถแยกได้ชัดเจนว่า ผู้ตอบแบบสำรวจของหน่วยงานในภาพรวม มีช่วงคะแนนอยู่ในระดับใดบ้าง และคะแนนที่นำเสนอในตารางเป็นผลการประเมินจากคะแนนผู้ตอบแบบสำรวจจาก 4 แห่งได้แก่ 1) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 2) กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน 3) กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม และ 4) กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม รวมจำนวนทั้งสิ้น 78 คน รายละเอียดแสดงตามตาราง 11 – 12

ช่วงคะแนน	ระดับ	แปลผลและกิจกรรมลดเสี่ยงต่อการกระทำผิดวิญย	จำนวน	ร้อยละ
< 33 คะแนนหรือ <60% ของคะแนนเต็ม	เสี่ยงมาก	-มีพฤติกรรมปฏิบัติตนในการรักษาวิญยอยู่ในระดับต่ำจึงมีโอกาสเสี่ยงที่จะกระทำผิดวิญยได้สูงหากมีปัจจัยเอื้อ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญโดยจัดกิจกรรมให้ความรู้ การทำให้ข้าราชการเกิดความกลัว และให้มีความละเอียดรอบคอบ และสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม ปลุกจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมและสร้างบรรยากาศให้ทำตามค่านิยมสร้างสรรค์ของข้าราชการอย่างเข้มงวดต่อเนื่อง	-	-
33 – 44 คะแนนหรือ ≥60 – < 80% ของคะแนนเต็ม	เสี่ยงน้อย	-มีพฤติกรรมปฏิบัติตนในการรักษาวิญยอยู่ในระดับปานกลาง จึงอาจจะสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดวิญยได้ง่าย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาให้ข้าราชการรักษาวิญยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวิญย	21	26.9
44 – 55 คะแนนหรือ ≥80 % ของคะแนนเต็ม	ไม่เสี่ยงเลย	-มีพฤติกรรมปฏิบัติตนในการรักษาวิญยอยู่ในระดับสูงมาก จึงเป็นองค์การคุณธรรมที่ใสสะอาด ไม่มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวิญยในงานราชการ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการดำรงรักษาวิญยให้คงอยู่กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง	57	73.1

ตาราง 11 แสดงระดับคะแนนของพฤติกรรมกรรมการรักษาวิญยจาก 11 ข้อคำถามและคะแนนเต็ม 55 คะแนน

จากตาราง 11 พบว่า ข้าราชการมีระดับคะแนนของพฤติกรรมรักษาวิญยอยู่ในระดับ **ไม่เสี่ยงเลย** มากที่สุด (ร้อยละ 73.1) จึงมีพฤติกรรมปฏิบัติตนในการรักษาวิญยอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนใหญ่จึงเป็นองค์การที่ใสสะอาด ไม่มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวิญยในงานราชการ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการดำรงรักษาวิญยให้คงอยู่กับข้าราชการ

<sup>2</sup> Bloom, B. S. 1976. Human Characteristic and School Learning. New York: McGraw-Hill Book Company.



อย่างต่อเนื่อง และยังมีบางส่วนที่มีพฤติกรรมการรักษาวินัยอยู่ในระดับ **เสี่ยงน้อย** (ร้อยละ 26.9) จึงมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนในการรักษาวินัยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยได้ง่าย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาให้ข้าราชการรักษาวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย

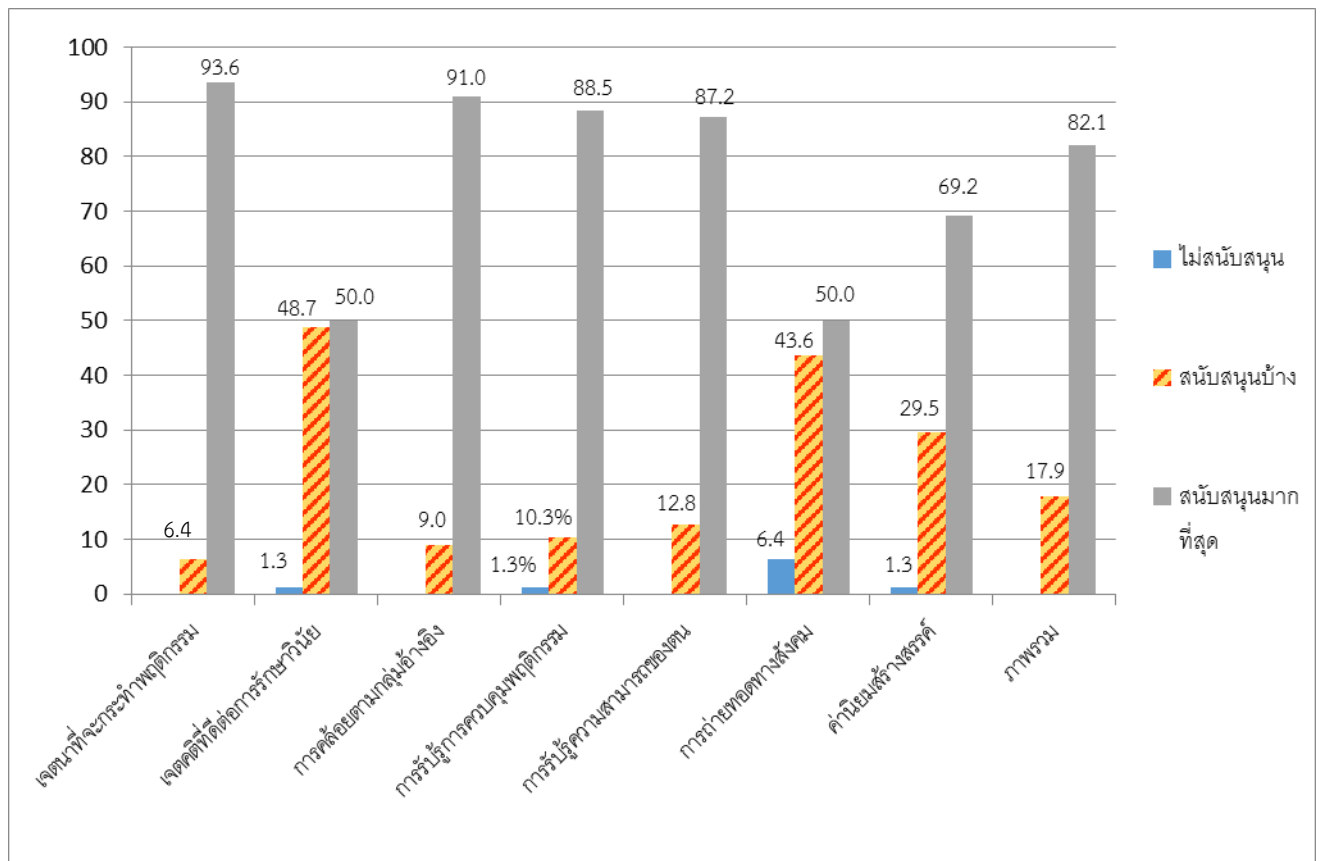
ปัจจัยเสริมสร้างวินัย	ช่วงคะแนน	ระดับ	แปลผล	จำนวน	ร้อยละ
1.เจตนาที่จะกระทำพฤติกรรมการรักษาวินัย (7 ข้อๆ ละ 5 คะแนน เต็ม 35 คะแนน)	< 21 คะแนน หรือ < 60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	- มีความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมการรักษาวินัย อยู่ในระดับต่ำ จึงมีโอกาสที่จะกระทำผิดวินัยได้ถ้าขาดการกำกับ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา และจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดขึ้น	-	-
	21 – 28 คะแนน หรือ $\geq 60 < 80\%$ ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-มีความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมการรักษาวินัย อยู่ในระดับ ปานกลาง	5	6.4
	28 – 35 คะแนน หรือ $\geq 80\%$ ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนมากที่สุด	- มีความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมการรักษาวินัย อยู่ในระดับสูงมาก	73	93.6
2.เจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย (8 ข้อๆ ละ 5 คะแนน เต็ม 40 คะแนน)	< 24 คะแนน หรือ < 60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	- มีเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมการรักษาวินัย อยู่ในระดับต่ำ จึงมีโอกาสที่จะกระทำผิดวินัยได้ถ้าขาดการกำกับ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในหน่วยงานสนับสนุนให้เกิดขึ้น	1	1.3
	24 – 32 คะแนน หรือ $\geq 60 < 80\%$ ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-มีเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมการรักษาวินัย อยู่ในระดับ ปานกลาง	38	48.7
	32 – 40 คะแนน หรือ $\geq 80\%$ ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนมากที่สุด	- มีเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมการรักษาวินัย อยู่ในระดับสูงมาก	39	50.0
3.การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม (7 ข้อๆ ละ 5 คะแนน เต็ม 35 คะแนน )	< 21 คะแนน หรือ < 60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	- มีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (กลุ่มเพื่อนผู้บริหารหน่วยงานซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือในหน่วยงานเป็นแบบอย่างที่ดี) อยู่ในระดับต่ำ จึงมีโอกาสที่จะกระทำผิดวินัยได้ถ้าขาดการกำกับ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานสนับสนุนให้เกิดขึ้น	-	-
	21 – 28 คะแนน หรือ $\geq 60 < 80\%$ ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-มีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับ ปานกลาง	7	9.0
	28 – 35 คะแนน หรือ $\geq 80\%$ ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนมากที่สุด	- มีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง อยู่ในระดับสูงมาก	71	91.0
4.การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย (7 ข้อๆ ละ 5 คะแนน เต็ม 35 คะแนน)	< 21 คะแนน หรือ < 60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	- มีการรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย อยู่ในระดับต่ำ จึงมีโอกาสที่จะกระทำผิดวินัยได้ถ้าขาดการกำกับ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา และจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานสนับสนุนให้เกิดขึ้น	1	1.3
	21 – 28 คะแนน หรือ $\geq 60 < 80\%$ ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-มีการรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย อยู่ในระดับ ปานกลาง	8	10.3
	28 – 35 คะแนน หรือ	สนับสนุน	- มีการรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย อยู่	69	88.5



ปัจจัยเสริมสร้างวินัย	ช่วงคะแนน	ระดับ	แปลผล	จำนวน	ร้อยละ
	≥80 % ของคะแนนเต็ม	มากที่สุด	ในระดับสูงมาก		
5.การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัย (8 ข้อๆ ละ 5 คะแนนเต็ม 40 คะแนน)	< 24 คะแนน หรือ < 60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	- มีการรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัยอยู่ในระดับต่ำ จึงมีโอกาที่จะกระทำผิดวินัยได้ถ้าขาดการกำกับ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา และจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานสนับสนุนให้เกิดขึ้น	-	-
	24 – 32 คะแนน หรือ ≥60<80% ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-มีการรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัยอยู่ในระดับ ปานกลาง	10	12.8
	32 – 40 คะแนน หรือ ≥ 80% ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนมากที่สุด	- มีการรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัย อยู่ในระดับสูงมาก	68	87.2
6.การถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัย (8 ข้อๆ ละ 5 คะแนนเต็ม 40 คะแนน)	< 24 คะแนน หรือ < 60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	- ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมของการรักษาวินัยอยู่ในระดับต่ำ จึงมีโอกาที่จะกระทำผิดวินัยได้ถ้าขาดการกำกับ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา และจัดกิจกรรมพัฒนาตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม สร้างบรรยากาศของใจสนับสนุนรักษาคนดีคนเก่งไว้ และดำเนินการทางวินัยจริงจังให้เกิดขึ้น	5	6.4
	24 – 32 คะแนน หรือ ≥60<80% ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมของการรักษาวินัยอยู่ในระดับ ปานกลาง	34	43.6
	32 – 40 คะแนน หรือ ≥ 80% ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนมากที่สุด	- ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมของการรักษาวินัยอยู่ในระดับสูงมาก	39	50.0
7.ค่านิยมสร้างสรรค์ (9 ข้อๆ ละ 5 คะแนนเต็ม 45 คะแนน)	< 27 คะแนน หรือ < 60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	- มีค่านิยมสร้างสรรค์ อยู่ในระดับต่ำ จึงมีโอกาที่จะกระทำผิดวินัยได้ถ้าขาดการกำกับ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาและสร้างบรรยากาศของค่านิยมเน้นคุณธรรมการรักษาวินัยรักความสามัคคีและจัดสภาพแวดล้อมในเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น	1	1.3
	27 – 36 คะแนน หรือ ≥60<80% ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-มีค่านิยมสร้างสรรค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง	23	29.5
	36 – 40 คะแนน หรือ ≥ 80% ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนมากที่สุด	- มีค่านิยมสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูงมาก	54	69.2
8. ภาพรวมปัจจัยสนับสนุนการรักษาวินัย (ปัจจัยที่ 1 - 7 ข้างต้น) ( 53 ข้อๆ ละ 5 คะแนนเต็ม 265 คะแนน)	ถ้าได้ < 159 คะแนน หรือ <60% ของคะแนนเต็ม	ไม่สนับสนุน	-เป็นผู้ที่มีภาวะเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยเนื่องจากมี คุณลักษณะของการเป็นผู้มีวินัยและอยู่ในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ไม่สนับสนุนให้ท่านมีการรักษาวินัยของข้าราชการได้ต่อเนื่อง	-	-
	ถ้าได้ 159 – 212 คะแนน หรือ ≥60 – <80 % ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนบ้าง	-เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้มีวินัยและอยู่ในสภาพแวดล้อมในองค์การและสังคมที่สนับสนุนให้ท่านมีการรักษาวินัยของข้าราชการได้อยู่ระดับปานกลาง	14	17.9
	ถ้าได้ 212 – 265 คะแนนหรือ ≥ 80 % ของคะแนนเต็ม	สนับสนุนมากที่สุด	- เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้มีวินัยและอยู่ในสภาพแวดล้อมในองค์การและสังคมที่สนับสนุนให้ท่านมีการรักษาวินัยของข้าราชการได้ต่อเนื่องอยู่ระดับสูงมาก	64	82.1

**ตาราง 12** แสดงระดับคะแนนของปัจจัยเสริมสร้างวินัย

จากตาราง 12 ในการศึกษาภาพรวมของปัจจัยสนับสนุนการรักษาวินัย ซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ เจตนาที่จะกระทำพฤติกรรม เจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมรักษาวินัย การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัย การถ่ายทอดทางสังคมของการรักษาวินัย และค่านิยมสร้างสรรค์ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีระดับของปัจจัยสนับสนุนอยู่ในระดับ **สนับสนุนมากที่สุด** (ร้อยละ 82.1) จึงเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้มีวินัยและอยู่ในสภาพแวดล้อมในองค์กรและสังคมที่สนับสนุนให้ท่านมีการรักษาวินัยของข้าราชการได้ต่อเนื่องอยู่ระดับสูงมาก และยังมีบางส่วนที่อยู่ปัจจัยสนับสนุนอยู่ในระดับ **สนับสนุนบ้าง** (ร้อยละ 17.9) จึงยังเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้มีวินัยและอยู่ในสภาพแวดล้อม ในองค์กรและสังคมที่สนับสนุนให้ท่านมีการรักษาวินัยของข้าราชการได้อยู่ระดับปานกลาง โดยสามารถเปรียบเทียบแยกรายปัจจัยสนับสนุน ได้จากแผนภูมิแสดงระดับร้อยละของคะแนนปัจจัยเสริมสร้างวินัย ได้ดังภาพประกอบ 5


**ภาพประกอบ 5** แสดงระดับร้อยละของคะแนนปัจจัยเสริมสร้างวินัย

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัยและปัจจัยเสริมสร้างวินัย และความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัย

### ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัยและปัจจัยเสริมสร้างวินัย

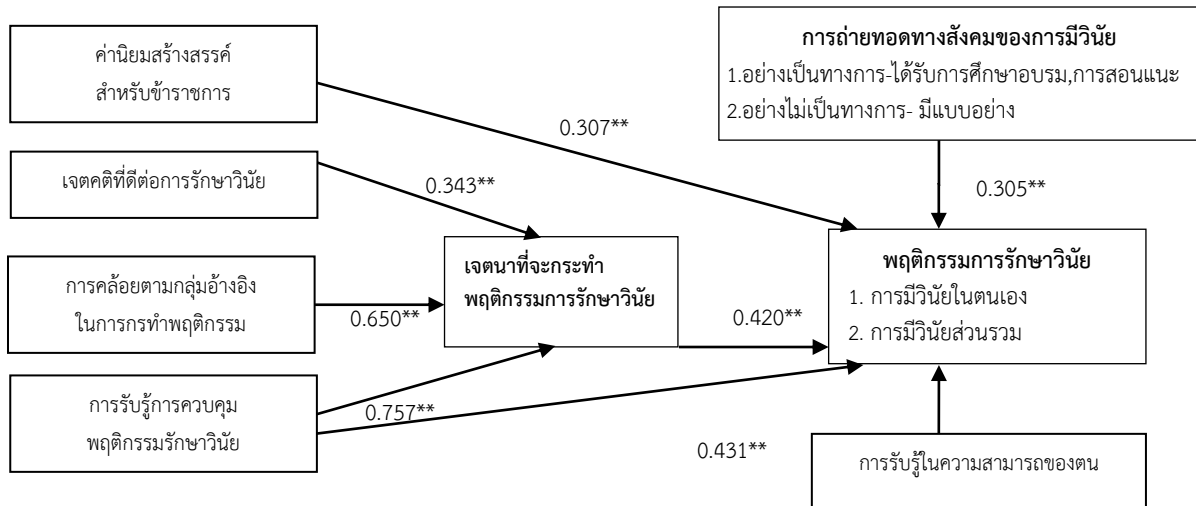
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัยและปัจจัยเสริมสร้างวินัย ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ซึ่งจะมีแนวโน้มมีความสัมพันธ์กันมากเมื่อมีค่าเข้าใกล้ 1 โดยจากผลการศึกษสามารถแสดงได้ดัง ตาราง 13

ปัจจัยสาเหตุพฤติกรรม	พฤติกรรม การรักษา วินัย	เจตนาที่ จะกระทำ พฤติกรรม	เจตคติที่ดี ต่อการ รักษาวินัย	การคล้อย ตามกลุ่ม อ้างอิง	การรับรู้การ ควบคุม พฤติกรรม	การรับรู้ความ สามารถ ของตน	การ ถ่ายทอด ทางสังคม	ค่านิยม สร้างสรรค์
พฤติกรรมกรรมการรักษาวินัย	1.000							
เจตนาที่จะกระทำพฤติกรรม	0.420**	1.000						
เจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย	0.366**	0.343**	1.000					
การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง	0.378**	0.650**	0.377**	1.000				
การรับรู้การควบคุมพฤติกรรม	0.431**	0.757**	0.453**	0.738**	1.000			
การรับรู้ความสามารถของตน	0.395**	0.682**	0.429**	0.685**	0.695**	1.000		
การถ่ายทอดทางสังคม	0.305**	0.187	0.137	0.150	0.303**	0.273*	1.000	
ค่านิยมสร้างสรรค์	0.307**	0.254*	0.157	0.432**	0.476**	0.373**	0.505**	1.000

\*. มีนัยสำคัญที่ 0.05    \*\*. มีนัยสำคัญที่ 0.01

ตาราง 13 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสริมสร้างวินัย กับพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัย

จากตาราง 13 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการมากที่สุด ได้แก่ การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.431 รองลงมา คือ เจตนาที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัย การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัย การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม และเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.420, 0.395, 0.378 และ 0.366 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และยังพบอีกว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับเจตนาที่จะกระทำพฤติกรรมรักษาวินัยสูงสุด ได้แก่ การรับรู้การควบคุมพฤติกรรมกรรมการรักษาวินัย เช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.757 รองลงมาได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนในการรักษาวินัย การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในการกระทำพฤติกรรม และเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.682, 0.650, และ 0.343 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยสามารถแสดงค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับพฤติกรรมได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย และพฤติกรรมรักษาวินัยข้าราชการ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมรักษาวินัยจากคำถามปลายเปิดในแบบสำรวจ จากผลการสำรวจครั้งนี้ ข้าราชการได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมรักษาวินัย ในด้านสภาพปัญหาการรักษาวินัยข้าราชการ และข้อเสนอแนะในการรักษาวินัยข้าราชการ ดังนี้

#### สภาพปัญหาการรักษาวินัยข้าราชการ

1. ข้าราชการขาดความรู้ความเข้าใจในวินัย ระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย
2. การใช้เวลาราชการไปกับการทำกิจกรรมส่วนตัว
3. ขาดการตรงต่อเวลาในการเข้างานและเลิกงาน
4. มีความหย่อน ในการควบคุมกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน
5. ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเนื่องจากไม่มีหลักประกันว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากต้นสังกัดกรณีถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกร้องเรียนจากผู้มีอิทธิพล
6. ระบบราชการ ยังมีระบบอุปถัมภ์อยู่ ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

#### ข้อเสนอแนะในการรักษาวินัยข้าราชการ

1. จัดกิจกรรม อบรม สัมมนาให้ความรู้ด้านการกระทำผิดวินัยและการรักษาวินัยแก่ข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาจจัดเป็น “โครงการวินัยสัญจรไปทุกหน่วยงาน” เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับบุคลากรในองค์กร
2. นำหลักศาสนาหรือจัดกิจกรรมทางศาสนา เพื่อโน้มน้าวจิตใจข้าราชการให้ยึดมั่นในการรักษาวินัยตลอดเวลา และปลูกฝังค่านิยมให้ข้าราชการทุกระดับรักษาคำสัตย์ของความเป็นข้าราชการ
3. จัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกสามัคคีภายในองค์กร และส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีสม่ำเสมอ
4. ให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา และแก้ไขกฎระเบียบในส่วนที่รับผิดชอบอยู่ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จะช่วยลดโอกาสในการปฏิบัติผิดกฎระเบียบของทางราชการได้
5. ให้มีหน่วยงานในกระทรวงที่มีหน้าที่ควบคุมการตรวจสอบข้าราชการที่กระทำผิดวินัย โดยมีผู้ที่มีอำนาจดำเนินการตรวจสอบข้าราชการฝ่ายพลเรือนได้ทุกองค์กร

6. การดำเนินการทางวินัยควรเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการลงโทษ
7. ส่งเสริมสนับสนุนคนดีให้เป็นแบบอย่าง เช่น การแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการระดับต้น เพื่อจูงใจและส่งเสริมคนดีมีคุณธรรมให้ได้รับการตอบแทนความดี ซึ่งเป็นผลสะท้อนที่ชัดเจนของภาพรวมในองค์กร
8. ควรมีการประชาสัมพันธ์หรือให้ความรู้แก่ผู้มาติดต่อราชการให้ทราบถึงระเบียบของทางราชการ เพื่อป้องกันความขัดแย้ง และช่วยตรวจสอบกรณีข้าราชการทุจริตได้
9. ควรแจ้งเวียนการลงโทษทางวินัยในเว็บไซต์ของหน่วยงาน แต่ปกปิดชื่อ – นามสกุล เลขที่บัตรประชาชนไว้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบว่าหากกระทำผิดจะต้องได้รับโทษในสถานะแบบใด
10. จัดทำคู่มือถามตอบ กรณีตัวอย่างของการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง

## บทที่ 5

### รายงานการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการ

การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการ โดยจัดการประชุมจำนวน ไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน และหน่วยงานละ 1 ครั้ง จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 40 คน โดยจัดการประชุมครั้งวัน ทำการ และจัดในสถานที่ราชการ

กลุ่มเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการไม่น้อยกว่า 40 คน

วิธีดำเนินการ จัดการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการ โดยจัดการประชุมจำนวนไม่น้อยกว่า 4 หน่วยงาน และหน่วยงานละ 1 ครั้ง โดยจัดการประชุมครั้งวันทำการในสถานที่ราชการ โดยการจัดประชุมครั้งนี้มีส่วนราชการที่เป็นเป้าหมายจำนวน 4 แห่ง ได้แก่

1. กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
2. กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน
3. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
4. กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

ข้อมูลของการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการมีรายละเอียดดังตาราง 1

ลำดับที่	หน่วยงาน	ส่วนราชการที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัด	จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม
1.	กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม	กลุ่มวินัยและเสริมสร้างสมรรถภาพ ข้าราชการ กองการเจ้าหน้าที่	12 คน
2.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน	ฝ่ายนิติการวินัยและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กองการเจ้าหน้าที่	10 คน
3.	สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	ส่วนบริหารอัตรากำลังและส่วน บริหารงานบุคคล	11 คน
4.	กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม	กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่	18 คน
<b>รวม</b>			<b>51 คน</b>

ตาราง 1 ข้อมูลของการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

**วัตถุประสงค์** ของการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการในด้านวิธีการ แนวทาง หรือข้อเสนอแนะในการรักษาวินัยข้าราชการและจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน โดยครอบคลุมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการ รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ แนวทาง หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการเพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

**ประเด็นในการประชุม** แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 การดำเนินงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

ส่วนที่ 2 วิธีการ แนวทาง หรือข้อเสนอแนะเพื่อจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

**การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุม โดยสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มในภาพรวม และการนำเสนอคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยที่ได้ให้ความคิดเห็นในประเด็นนั้น ๆ เพื่อแสดงหลักฐานที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

**การนำเสนอข้อมูล** จากการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบแนวทางในการดำเนินงานทางวินัยอย่างประสิทธิภาพของหน่วยงานดังกล่าว ทั้งนี้ ข้อมูลจะประกอบด้วย บริบทของหน่วยงาน และแนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ ซึ่งแบ่งเป็น “CLEAN” Model ประกอบด้วย

C มาจากคำว่า Climate คือ บรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัย

L มาจากคำว่า Lean คือ การกำจัดปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการรักษาวินัยของข้าราชการ

E มาจากคำว่า 4E ซึ่งประกอบด้วย

- Enrichment คือ การเพิ่มพูน สัมผัสความรู้ โดยการอบรมให้ความรู้ทางด้านวินัย
- Enlargement คือ การขยายผลให้ทุกส่วนงานและทุกระดับได้ตระหนักถึงการรักษาวินัย
- Empowerment คือ การให้พลังอำนาจด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล แก่ผู้ที่มีวินัยและคุณธรรม
- Engagement คือ การผูกพันกับองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนสังกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและมีระเบียบวินัย

A มาจากคำว่า Activities คือ กิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัย

N มาจากคำว่า Nice man คือ ค่านิยมของ “คนดี” ที่แต่ละหน่วยงานให้ความหมายและให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

นอกจากนี้ ในส่วนสุดท้ายเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการ และแนวทางในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ

### กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

**การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการของกรมราชทัณฑ์**

**บริบทของหน่วยงาน**

หน่วยงานราชทัณฑ์ถือเป็นหน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกับผู้ต้องขัง มีบรรยากาศการทำงานที่อยู่กับความหวาดหวั่น ปัญหาทางสังคม การกระทำผิดของบุคคล รวมถึงมีกฎระเบียบที่คอยกำกับผู้ปฏิบัติงานที่เข้มงวด เป็นลักษณะการบังคับกึ่งทหาร มีเครื่องแบบพิเศษเป็นของตนเอง ทำให้ต้องระมัดระวังในเรื่องการกระทำผิดวินัยเพราะมีบทลงโทษที่รุนแรงและเฉียบขาด โดยข้าราชการกลุ่มวินัยและเสริมสร้างสมรรถภาพได้ให้รายละเอียดว่า

“เรื่องการบังคับ ลักษณะงานคล้ายทหาร เรามีเครื่องแบบพิเศษของเรา ระบบการบังคับบัญชา คล้ายทหาร มีการรักษากฎระเบียบสูง แต่การมาเป็นข้าราชการสามัญก็เลยดูแปลก การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมก็ถอยลงมา”

“คนที่อยู่เรือนจำ ไม่มีการบอกชัดเจนว่าต้องทำอะไร เป็นศาสตร์และศิลป์ ต้องอาศัยการถ่ายทอดรุ่นต่อรุ่น งานเรือนจำไม่เหมือนคนอื่น วัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียวกันคงไม่พอ ต้องอาศัยการปรับตัว”



นอกจากนี้ การปฏิบัติหน้าที่มีลักษณะของการทำงานเป็นเวรหมุนเวียนกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีเวลาส่วนตัวน้อย เกิดความเครียดและกดดันในการทำงานอย่างมาก ส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยมาก โดยมีหลากหลายปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่

1. การมีองค์การภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องแทรกแซงทำให้ระบบการปกครองเสียไป เช่น การเรียกร้องสิทธิเรื่องการตรวจค้นในเรือนจำ หน่วยงานภายนอกมุ่งเน้นว่าเป็นการกระทำที่ละเมิดสิทธิ แต่หากเราไม่ปฏิบัติจะทำให้เกิดปัญหาการนำสิ่งของ อาวุธ เข้าสู่เรือนจำ และทำให้ผู้คุมต้องผิดวินัย นอกจากนี้การทำงานของหน่วยงานภาคเอกชนทำให้ระบบเสีย เช่น หากพิจารณาตามความผิดวินัยของผู้คุมที่ดื่มสุรากับผู้ต้องหา ถือเป็น การผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่กลับได้รับการพิจารณาให้อุทธรณ์และถือเป็นโทษสถานเบา ทำให้ระบบการควบคุมเปลี่ยนแปลงไป ตามที่ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยให้ความเห็นว่า

“กระบวนการมีมากขึ้น ซับซ้อนขึ้น มีองค์การอิสระเข้ามาเรียกร้องสิทธิมากขึ้น เช่น หนังสือต้องตอบ ผู้ตรวจการแผ่นดิน ป.ป.ช. นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ร้องให้ออก เรื่องเดียวตอบเป็น 10 หน่วยงาน มันหยุ่มหยุ่ม ไม่ได้ทำงานหน้าเดียวเราต้องทำหลาย ๆ หน้า”

2. จำนวนคนทำงานน้อยแต่มีภาระงานจำนวนมาก เนื่องจากไม่ได้รับการเพิ่มตำแหน่งข้าราชการในการปฏิบัติงาน แต่มีจำนวนนักโทษเพิ่มมากขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ เมื่อเกิดเหตุการณ์ทะเลาะวิวาท หรือ การหลบหนีของผู้ต้องขังในเรือนจำ ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ล่าช้า ไม่ทันท่วงที รวมทั้งคดีความในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น นักโทษฉลาดมากขึ้น ทำให้การพิจารณาด้านการกระทำผิดวินัยต้องใช้เวลาในการตรวจสอบและพิจารณาอย่างรอบคอบ จึงต้องใช้ระยะเวลานาน ดังที่ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยอธิบายว่า

“เดี๋ยวนี้คนทำผิดเยอะ หากดูสถิติย้อนหลังในปี 47 มีข้าราชการทำผิด 500 กว่าคน แต่พอมาที่หลังปรับทัศนคติของการทำผิดวินัย เหลือ 300 กว่าคน ดังนั้นเห็นว่าคนทำผิดน้อยลง แล้วปัจจุบันก็มีเรื่องค้างสะสม และยากมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างมีคนที่พูดว่าเมื่อก่อนทำสำนวนง่ายทำแป๊บเดียวเสร็จ แต่ปัจจุบันมันไม่จบ บางที่เป็นปี เพราะความซับซ้อนและความยาก ส่วนหนึ่งต้องสอบผู้ต้องขังด้วย เพราะว่าร่วมมือกัน เป็นขบวนการที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผิดวินัยทำงานยากขึ้น”

3. ข้อมูลที่นำเสนอไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เกณฑ์การนับสถิติยังมีเกณฑ์ไม่ชัดเจน เช่น การนับวันที่ทำผิด หรือนับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นขณะที่ทำผิด เช่น การส่งเสริมภรรยาเรื่องการรักษาวินัย แต่ยังมีจำนวนคนกระทำผิดจำนวนมาก ต้องพิจารณาว่าจำนวนผู้กระทำความผิดที่นับนั้นนับจากสำนวนที่ค้างไว้ก่อนด้วยหรือไม่

4. การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ได้กำหนดโดยผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทำให้การกำหนดไม่ถูกต้อง ส่งผลให้มีการสร้างข้อมูลเท็จเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด และทำให้กระทำผิดวินัยได้ง่ายมากขึ้น รวมทั้ง ส่งผลต่อการนำข้อมูลเหล่านั้นไปวิเคราะห์และวางแผนทิศทางการดำเนินงานในอนาคต

“หน่วยงานไม่ได้เป็นคนเขียน KPI เอง แต่ว่าสื่อสารไม่ถูกต้อง เพี้ยนไป พอผ่านไปครึ่งปี ปีหน้าก็ทำใหม่ ภาษาในการแปลงนี้สำคัญ ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้ได้ว่าอีก 10 ข้างหน้า จะเอาข้อมูลที่แท้จริงมาวิเคราะห์อย่างไร ถ้ามีข้อมูลที่แท้จริงเราจะวางแผนดำเนินงานอย่างไร วางคนไว้อย่างไร แต่ต้องเป็นข้อมูลที่แท้จริง จึงพบว่าข้อมูลที่แท้จริงทำให้งานวินัยผิดเพี้ยนไปมาก”

5. การปฏิบัติงานกับกลุ่มคนที่กระทำความผิด ซึ่งมีการพัฒนาความซับซ้อนของการกระทำผิดมากขึ้น ทำให้ข้าราชการสามารถตกเป็นเหยื่อในกระบวนการกระทำความผิดวินัยได้เช่นเดียวกัน ตามคำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการกลุ่มวินัยและเสริมสร้างสมรรถภาพดังนี้

“อิทธิพลของผู้ต้องขัง เมื่อก่อน คือล็กเล็กขโมยน้อย เรียกมาคุยกันก็รู้เรื่อง แต่เดี๋ยวนี้นักโทษฉลาดมากขึ้น ประกอบกับข้อมูลด้านอาชญากรรมไม่ชัดเจน ดังนั้นข้อมูลทางสถิติอาชญากรรมผิดพลาด คนมีอิทธิพลมากมาติดคุก ก็สามารถซื้อเจ้าหน้าที่ที่เร็ว ๆ บางส่วนได้”

6. การบังคับใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดอย่างมาก ประกอบกับการทำงานอยู่กับนักโทษผู้กระทำความผิด ทำให้ข้าราชการเกิดความเครียด รวมถึงในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะเรื่องการเข้าเวรยามเฝ้านักโทษ หากมีการกระทำผิดจะมีการลงโทษด้วยการให้เพิ่มเวรยาม ส่งผลต่อความเครียดและการกระทำผิดวินัย

“ผู้ต้องขังมีจำนวนมาก แต่เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย งานเราเป็นงานประจำและมีความเสี่ยง ไม่ควรใช้ระบบเช่นนี้ ยากให้อาภุหมายแรงงานมาดูแล เช่น การอยู่เวรยาม บอกให้มันเดินตรวจตราตลอดเวลา แต่ในความเป็นจริงทำไม่ได้ การแต่งกาย ลืมติดกระดุมเสื้อเม็ดเดียว แต่สั่งอยู่เวรยาว การฝึกวินัยที่นี้จะเข้มข้นมาก คือความเฉพาะที่หน่วยงานอื่นไม่ทราบ มีความเครียดและความเสี่ยงสูงไม่เหมือนงานอื่น เช่น ครูอาจารย์ ได้เถียงกันได้ แต่ที่นี่ไม่ได้สั่งแล้วโต้แย้งไม่ได้ สั่งแล้วต้องปฏิบัติ”

### แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

#### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้รายงานว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีความเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาวินัย โดยข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์จะได้รับการปลูกฝังด้านความซื่อสัตย์ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งซึมซับจากการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และกลายเป็นจิตสำนึกที่พึงตระหนักด้วยตนเอง ทำให้เป็นเครื่องเตือนใจตลอดเวลาเมื่อมีสถานการณ์ที่สุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย ดังที่ข้าราชการกลุ่มวินัยและเสริมสร้างสมรรถภาพแสดงความคิดเห็นว่า

“ตัวองค์กรสร้างเรา สร้างตั้งแต่อยู่เรือนจำ ถ้าคนอื่นทำผิดกันหมดก็อยู่ไม่ได้ โดนกลั่นแกล้ง ต่างฝ่ายต่างขัดผลประโยชน์กันเองก็มี ดังนั้นทุกอย่างอยู่ที่จิตสำนึกและที่นี้ก็นำมาสร้างจิตสำนึกเรื่องการทำความดี เลยมีการทำผิดวินัยประมาณ 2-3% เท่านั้น”

“มันเป็นวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะของคนที่อยู่เรือนจำ ไม่มีการบอกชัดเจนว่าต้องทำอะไร เป็นศาสตร์และศิลป์ ต้องอาศัยการถ่ายทอดรุ่นต่อรุ่น ตอนนี้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยยอมรับระดับอาวุโส ตอนนี้เกิดการไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน เอาคนเก่งขึ้นมาทำงาน ซึ่งระบบเรือนจำไม่เหมือนคนอื่นต้องนึกถึงตรงนี้ด้วย”

#### L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

การควบคุมพฤติกรรมกรรมการกระทำผิดวินัยของหน่วยงานนั้น ได้มีลำดับขั้นตอนจากการว่ากล่าวตักเตือน เป็นรายบุคคล หากพบการกระทำผิดซ้ำจึงมีการรายงานต่อกรมเพื่อให้ดำเนินการลงโทษทางวินัย โดยพบว่าส่วนใหญ่สามารถปรับปรุงพฤติกรรมได้ภายหลังจากการว่ากล่าวตักเตือน ทำให้กรมราชทัณฑ์มีสถิติรายงานการกระทำผิดวินัย 2-3% เท่านั้น

“ต้องทำอย่างนั้นอยู่แล้ว ว่ากล่าวตักเตือน เรียกมาอบรมก่อน ก่อนที่จะเป็นหนังสือ รายงานมาที่กรม เขามีการตักเตือนกันมาก่อน แต่ถ้าเกินเยียวยาแล้วจึงรายงานเข้ากรมมา”

#### E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

เน้นการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และเน้นการปลูกจิตสำนึกให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้ปฏิบัติตัวอยู่ในจรรยาบรรณ นอกจากนี้ยังมีการเชิดชูเกียรติของผู้กระทำความดี ด้วยโครงการเข็มพ้อมรงค์ทองคำที่มอบให้แก่ผู้กระทำความดี ซึ่งใช้ศาสนาสร้างจิตสำนึกและรักษาระเบียบวินัย

การสร้างแรงจูงใจด้วยการส่งเสริมและยกย่องข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยในปี พ.ศ. 2559 กรมราชทัณฑ์มีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ โครงการคัดเลือกผู้คุมพอเพียง โครงการครอบครัวราชทัณฑ์ ดีเด่น โครงการประกวดนวัตกรรมในการพัฒนางานราชทัณฑ์ โครงการสรรหาข้าราชการเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบเข็ม “พ้อมรงค์ทองคำ” และโครงการ “ขวัญใจคนในเครื่องแบบ” เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม รวมทั้งยังครอบคลุมการยกย่องคนดีอย่างรอบด้าน ทั้งด้านการปฏิบัติงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ การเป็นคนมีคุณธรรม การแต่งกายของบุคคล จนถึงการพิจารณายกย่องในระดับครอบครัว

### A (Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการป้องกันเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย

กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมหลักของกรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสรรหา ในกระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนเริ่มต้นเพื่อการคัดคนดีเข้ามาร่วมงานในองค์กร 2) การรักษา คือ การรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีอยู่แล้วนั้นเป็นคนดีขององค์กร ด้วยการพัฒนา โดยการอบรมให้ความรู้ สร้างองค์ความรู้พร้อมกับสร้างจิตสำนึก ให้มีความรักต่อองค์กร รักในอาชีพของตนเอง ไม่คิดทรยศต่ออาชีพ และ 3) การใช้ประโยชน์ คือ องค์กรได้รับประโยชน์จากการมีคนดีและคนเก่งอยู่ในองค์กรจำนวนมาก ข้าราชการและบุคลากรทำงานได้เต็มความสามารถเพื่อประโยชน์หลักขององค์กร

### โครงการและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการรักษาวินัยข้าราชการกรมราชทัณฑ์

#### 1. โครงการอบรมให้ความรู้ด้านวินัยแก่ข้าราชการ

กรมราชทัณฑ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านการฝึกฝนให้ข้าราชการมีองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาด้านวินัยแก่ข้าราชการ ด้วยการเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการรักษาวินัย ฝึกฝนให้ข้าราชการมีระเบียบ เช่น การฝึกระเบียบแถว การใช้อาวุธ พร้อมทั้งสอดแทรกข้อมูลด้านการรักษาวินัย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในหลักสูตรการฝึกอบรม ทั้งการอบรมวิชาเรื่อง “วินัยข้าราชการราชทัณฑ์และการรักษาวินัย” และเรื่อง “การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการกรมราชทัณฑ์ให้ประพฤติตนเป็นข้าราชการที่ดี” ตามที่ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยให้ความเห็นว่า

“พัฒนาโดยการประชุมให้ความรู้ เชิญวิทยากร ผู้บัญชาการเรือนจำ ก็จัดสัมมนา เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ล่าสุด เชิญสำนักงาน ป.ป.ช. มาให้ความรู้เรื่องยื่นบัญชีทรัพย์สิน ถัดมาก็คือนักบริหารเป็นเรื่องของการให้ความรู้เรื่องเสริมสร้างวินัย แทรกอยู่ในเนื้อหาหลักสูตร คือกรมราชทัณฑ์เรามีความจำเป็นต้องทำหลายส่วน เจ้าหน้าที่ต้องทำหลายอย่างให้เป็น ดังนั้นก็ต้องแทรกเนื้อหาเรื่องวินัยเข้าไปตามหลักสูตรต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย”

นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำเผยแพร่สิ่งพิมพ์ “อุทาหรณ์สอนใจ” การทำผิดวินัยและการลงโทษเผยแพร่ให้ข้าราชการทราบ การจัดทำโปสเตอร์รณรงค์เรื่องการแต่งกายที่ถูกระเบียบ รวมทั้งการสอดแทรกเนื้อหาและกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินชีวิตแบบพอเพียงในหลักสูตรการอบรมและการสัมมนาต่าง ๆ เพื่อปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการได้ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการไม่กระทำผิดวินัยและมีความสุข

#### 2. การกำกับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรของกรมราชทัณฑ์ที่มีลักษณะกึ่งทหาร มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรที่เคารพกันตามลำดับชั้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีบทบาทสำคัญในการรักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 87 บัญญัติว่าให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

กระทำผิดวินัย กรมราชทัณฑ์จึงมีหนังสือกำกับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง และชัดเจน รวมถึงกำหนดโทษให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบหากผู้ใต้บังคับบัญชามีได้มีการรักษาวินัยที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในเรือนจำอย่างเข้มงวด โดยมีบทลงโทษที่รุนแรงหากเจ้าหน้าที่กลุ่มใดปฏิบัติงานไม่ถูกต้องหรือกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง อธิบดีกรมราชทัณฑ์สามารถพิจารณาดำเนินการโดยเด็ดขาดได้

### 3. การสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม

การสร้างจิตสำนึกให้แก่ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรักองค์กร ให้เกิดการสร้างจิตสำนึกแทนการข่มขู่ด้วยการลงโทษให้หวาดกลัว การประกาศตนเป็นข้าราชการที่ดี เช่น การตักน้ำสาบานตน การปฏิญาณตนเป็นข้าราชการผู้ไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด ไม่ลักลอบนำสิ่งของต้องห้ามเข้าภายในเรือนจำ เป็นต้น

นอกจากนี้ กรมราชทัณฑ์ได้น้อมนำแนวคิดและหลักธรรมทางศาสนามาช่วยกล่อมเกลากลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม อาทิ โครงการปฏิญาณตนเป็นพุทธมามกะ โครงการปฏิบัติธรรม “ราชธรรมราชทัณฑ์” เฉลิมพระเกียรติ โครงการทำบุญตักบาตรประจำเดือน โครงการปฏิบัติธรรมในเรือนจำ โครงการธรรมพาที เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการสนทนากลุ่มที่ข้าราชการให้ข้อมูลว่า กรมราชทัณฑ์น้อมนำศาสนามาเป็นตัวนำในการทำงาน มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมวิปัสณา ปฏิบัติธรรม รวมถึงการยึดถือหลักแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและโครงการตามรอยพระยุคลบาทมาขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างวินัยและคุณธรรม ดังที่ข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ได้ให้ความเห็นว่า

*“มีกิจกรรมตามวันสำคัญหรือกิจกรรมประจำเดือน ที่นี้สายบุญเยอะ เราไม่ใช้งบประมาณ เรามีเงินทำบุญซีไ้เลย 20,000 บาท เช่น การทำสังฆทาน เป็นร้อยๆ คน ไปปฏิบัติธรรมอย่างตั้งใจ ทำให้ผมคิดว่าได้ผล เรื่องการมูมานะเรื่องที่จะฝ่าฟันไปให้ครบทุกวัน และมีกิจกรรมต่าง ๆ เดินจงกรม สวดมนต์”*

### 4. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไว้เป็นนโยบายของการดำเนินการ ตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีวิสัยทัศน์คือ “กรมราชทัณฑ์ เป็นหน่วยงานที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต” ซึ่งมีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ โครงการ “๙ ตามรอยพ่อ” ซึ่งเป็นการบูรณาการโครงการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท โครงการครอบครัวราชทัณฑ์ดีเด่น และโครงการคัดเลือกผู้คุมพอเพียง ซึ่งทั้งสามโครงการมีวัตถุประสงค์ในแนวทางเดียวกัน คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง

การส่งเสริมค่านิยมยกย่องเชิดชูความดี ความซื่อสัตย์สุจริต และการต่อต้านการทุจริต เป็นค่านิยมร่วมกัน โดยการมีโครงการจัดทำแผนและประเมินผลการทำงานตามแผนปฏิบัติ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกรมราชทัณฑ์ โครงการสัปดาห์รณรงค์ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของกรมราชทัณฑ์ โครงการสรรหาข้าราชการเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบ “เข็มพธำมรงค์ทองคำ” เป็นต้น

### N (Nice man) เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

ความหมายและการให้คุณค่าของ “คนดี” ของกรมราชทัณฑ์นั้นได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมที่ว่า “ข้าราชการกรมราชทัณฑ์เป็นผู้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล และดำรงชีวิตบนพื้นฐานความพอเพียง”

### ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการรักษาวินัยของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ไม่เห็นด้วยกับการนำ KPI เรื่องการลดการกระทำผิดวินัยของข้าราชการมาเป็นตัวชี้วัดสำคัญ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจทำให้กรมไม่ได้รับรายงานการกระทำผิดและก่อให้เกิดการหลบเลี่ยงหรือปิดบังข้อมูลเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นผลเสียต่อภาพรวมขององค์กรมากกว่าผลดี ตามที่ข้าราชการกลุ่มวินัยและเสริมสร้างสมรรถนะภาพให้เหตุผลในเรื่องนี้ว่า

“จำนวนผู้กระทำผิดลดลง เป็นตัวชี้วัดหรือไม่ สถิติภาพรวมดีอยู่ แต่ถ้าลดลงแล้วเรากุมิใจใหม่ ทำให้กลัวการตบแต่งตัวเลข ซึ่งพฤติกรรมอื่นที่ไม่เข้าสู่กระบวนการมีเยอะมาก ยกตัวอย่างเช่น มีคนทำผิดวินัยแต่ไม่ได้ตั้งเรื่อง ดังนั้น การวัดที่ตัวเลขอย่างเดียวลำบาก ทำให้เกิดการตบแต่งข้อมูล ซึ่งอาจจะใช้ KPI ตัวอื่นมาประกอบการพิจารณาด้วยก็ดี แต่บางส่วนก็ใช้ไม่ได้”

2. ควรมีการเพิ่มและขยายฐานเงินเดือนให้ข้าราชการ เพื่อลดการบีบบังคับในการกระทำผิดทางวินัย และลดความพลั้งเผลอในการกระทำผิดของข้าราชการ โดยที่ข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ได้ให้ความเห็นว่า

“ข้าราชการที่เกษียณไป เงินเดือนน้อย แต่บั้นปลายชีวิตต้องเจอโรคต่าง ๆ แต่เงินเดือนน้อย สำนักงาน ก.พ. น่าจะมองดูว่าเงินเดือนต้นนี้น่าจะเปลี่ยนได้แล้ว ถึงแม้ขยายบางคนก็ตันอยู่ดี พอคิดเป็นบำเหน็จบำนาญ ก็ได้น้อย เงินเดือนกว่าจะปรับทีก็หลายปี ทำให้เป็นช่องที่ข้าราชการระดับล่างจะทำผิด แนวโน้มตอนนี้เป็นพวกชำนาญการ ชำนาญงานจะเยอะ แต่ในส่วนของข้าราชการที่เขามีจิตสำนึกว่าหลวงเลี้ยงมาก็มีจำนวนมาก แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ทำผิด ต้องช่วยให้เขาเลิกทำเจตนาผิด”

### ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือ

1. ควรปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอเนื้อหาไปสู่การนำเสนอผ่านทางออนไลน์ การบันทึกใส่ในซีดี หรืออาจปรับขนาดของหนังสือให้เป็นขนาด A5 และบรรจุเนื้อหาสาระที่สำคัญได้ทั้งหมด แต่เน้นเนื้อหาที่สั้น กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อเชิญชวนให้ข้าราชการสนใจอ่าน เช่น การทำภาพประกอบ เป็นต้น แต่ไม่ควรแบ่งแยกออกเป็นหลายเล่ม นอกจากนี้หากมีการจำหน่ายควรเป็นหนังสือที่มีราคาถูก ตามที่ข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“เราต้องเข้าใจบริบทของคนไทย คือไม่ชอบอ่าน ข้าราชการก็เช่นกัน งานเยอะ ไม่มีเวลาอ่าน เพราะฉะนั้นอย่าเน้นวิชาการมาก ทำเป็นแผ่นภาพ วิดีทัศน์สั้น ๆ ที่ทำให้เห็นเป็นสื่อโฆษณา แต่คนรู้สึกดี สื่อที่เป็นแผ่นพับมีเนื้อหาสำคัญ ๆ เช่น โครงการ Do & Don't ก็เป็นสื่อเล็ก ๆ เช่น การแต่งเครื่องแบบที่ถูกต้อง เราจะมีศักดิ์ศรีและภูมิใจทุกครั้งที่สวมใส่เครื่องแบบอย่างถูกต้อง สื่อโฆษณาต่าง ๆ ที่สร้างข้อคิด ยิ่งถ้าทำเป็นซีดี แจกคู่มือพร้อมซีดี มาทำงานก็เปิดแผ่นนั่งฟังได้”



## กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน

### การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ บริบทของหน่วยงาน

กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติเป็นหน่วยงานระดับกรม มีหน้าที่หลักในภารกิจสำคัญด้านพลังงานของกระทรวงพลังงาน โดยเริ่มดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 มีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน และเร่งจัดหาพลังงานด้วยการสำรวจและพัฒนาแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติในประเทศ พร้อมทั้งแสวงหาความร่วมมือด้านพลังงานกับประเทศเพื่อนบ้านด้วยความมุ่งมั่น

โครงสร้างขององค์กร ในด้านการดำเนินงานด้านวินัย กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติจัดตั้งกลุ่มนิติการเพื่อกำกับดูแลด้านวินัยและดูแลด้านกฎหมายปิโตรเลียม ซึ่งกลุ่มนิติการเป็นกลุ่มงานที่สังกัดสำนักบริหารกลาง ในด้านการกระทำผิดวินัยของข้าราชการและพนักงานพบว่า การดำเนินการทางวินัยเป็นศูนย์ พบการกระทำผิดวินัยที่ไม่รุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานล่าช้าลงเท่านั้น

ระบบสายการบังคับบัญชาแยกเป็นแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน ซึ่งแต่ละกลุ่มงานมีหัวหน้าเป็นผู้กำกับดูแลการรักษาวินัยของลูกน้อง โดยหัวหน้าหนึ่งคนรับผิดชอบดูแลลูกน้องประมาณ 5-6 คน เท่านั้น การแบ่งสายงานเช่นนี้จึงทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีความใกล้ชิดกัน สามารถดูแลด้านการปฏิบัติงานและระเบียบวินัยได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบครอบครัว นับถือกันเป็นที่เป็นน้อง มีความเป็นกันเอง จึงลดความกดดันในการทำงาน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ดีที่คนภายนอกอยากเข้ามาร่วมงานในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และทำให้มีข้าราชการที่มีความสามารถ มีคุณธรรม และมีระเบียบวินัยเข้ามาร่วมงาน โดยการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าในกลุ่มงานนั้นจะมาเป็นผู้คัดเลือกด้วยตนเอง ตามที่ข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกได้แสดงความคิดเห็นว่า

*“จากการที่ถูกกล่าวหาว่า จึงมีคนอยากมาอยู่กับเราเยอะ ที่นี้เด่นชัดเรื่องสวัสดิการ อย่างเรื่องระบบไม่มีลำดับขั้นที่เข้าหาลำบาก ที่นี้เป็นกันเองไม่มีลำดับขั้นมากมาย ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจ ไม่กดดันหรือเกร็ง”*

*“ใครที่จะเป็นหัวหน้าของของคน ๆ นั้น หัวหน้าต้องสัมภาษณ์เอง คนที่จะดูแลคน ๆ นั้นต้องมาสัมภาษณ์เองโดยตรง จะได้ว่าสามารถเข้ากันได้หรือไม่ตั้งแต่แรก”*

### แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

#### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการรักษาระเบียบวินัยของกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติที่สำคัญ มีดังนี้

1. การเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ทำให้การทำงานกันแบบใกล้ชิด ซึ่งมีเอกลักษณ์สำคัญคือมีบรรยากาศการทำงานแบบ “ครอบครัว” ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความใกล้ชิดและสามารถพูดคุยกันได้ทุกระดับ รวมถึงระบบการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ใช้อัตราส่วนผู้บังคับบัญชา 1 คนดูแลลูกน้องจำนวน 5 - 6 คน สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ตามที่ข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กองการเจ้าหน้าที่อธิบายว่า

*“เพราะเราเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก การดูแลติดตามลูกน้อง ผู้บังคับบัญชาดูแลได้ทั่วถึงมากกว่า เช่น การดูแลเรื่องระเบียบวินัย สามารถดูแลได้ละเอียดและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างใกล้ชิด ในขณะที่หน่วยงานขนาดใหญ่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถดูแลทุกคนได้อย่างทั่วถึง”*

2. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี โดยให้ความใส่ใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ทุกคนปฏิบัติตามและสืบต่อกันมา ดังที่ข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้รายละเอียดว่า

“ทุกคนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่กัน คือหัวหน้าทำงาน ทุกคนก็ทำงาน มาเข้ากลับเย็น เราก็ออยู่กับแบบนี้ ธรรมชาติของคนที่นี่ คือไม่มาสาย มีรุ่นพี่ ๆ ที่ทำให้เห็นว่าทุกคนมาเช้า เวลามีปัญหาอะไรก็จะเรียกมาคุยกันก่อน สามารถป้องกันหรือยับยั้งไม่ให้ทำผิดวินัยได้ ถ้าใครเริ่มมีพฤติกรรมอะไรที่ไม่ดี ก็ป้องกัน สกัดได้ก่อน”

3. องค์การที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีบรรยากาศของการเรียนรู้ ใฝ่รู้ในเนื้อหาที่แม้ไม่เกี่ยวข้องกับ การทำงานของตนเองโดยตรง รวมถึงมีการสื่อสารที่ดี ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อมีผู้ปฏิบัติงานไปทำงานหรืออบรมจาก ภายนอก จะมีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านโปรแกรมไลน์ (กลุ่มไลน์) ทำให้ผู้อื่นได้ทราบข้อมูลต่าง ๆ ทำให้องค์การ ความรู้ ขยายเพิ่มมากขึ้น ตามที่ข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กองการเจ้าหน้าที่ อธิบายว่า

“เนื่องจากที่นี่ต้องทำงานร่วมกัน หลาย ๆ สำนักต้องรู้เหมือนกัน สายงานหลักต้องออกไปชี้แจงให้ ความรู้กันระหว่างหน่วยงาน ก็จะได้รู้กันทั้งหมด เราเผยแพร่และส่งต่อข้อมูลกันทางไลน์ เพราะมีข้อมูลเต็มไปหมด ใครไปดูแหล่งปีเตอร์สลิ้มที่ไหนได้รับข้อมูลที่ทันสมัยก็นำมาเผยแพร่ลงในเวปไซต์ ลงในไลน์กลุ่ม ทั้งสาย สนับสนุน สายบริหาร ต้องช่วยกันทุกส่วน ในไลน์กลุ่มจะมีคนมาช่วยกันรายงาน หัวหน้างานทุกกลุ่มงานจะ รู้ไปพร้อม ๆ กัน ถึงแม้ไม่ใช่งานที่ตนเองรับผิดชอบ จะได้รับความรู้เป็นไป เรื่องนี้ไม่มีใครมาบังคับ แต่เรา อยากทำกันเอง ตอนแรกมีคนทำให้ดูก่อน แชรข้อมูลในไลน์ พอเราไปได้ข้อมูลอะไรที่สำคัญมาก็จะส่งบ้าง ถ้าพูดเรื่องงานในไลน์จะมีคนส่งข้อมูลมาเยอะมาก”

## L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

การจัดการการกระทำผิดวินัย กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติมีวิธีการในการลดโอกาสและป้องกันการกระทำ ผิดวินัย ดังนี้

1. การใช้วิธีการพูดคุยตักเตือนเป็นรายบุคคลก่อนที่จะดำเนินการทางวินัย ซึ่งส่วนใหญ่ถ้าป้องกันไว้ จะไม่มีการสุ่มเสี่ยงหรือการกระทำผิดวินัย ดังที่ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก กองการเจ้าหน้าที่ ให้รายละเอียดว่า

“การทำผิดวินัยแบบร้ายแรงที่นี่ไม่มี ถ้ามีจริง ๆ ก็เป็นเรื่องเล็กน้อยที่ไม่ถือว่าเป็นผิดวินัย ส่วนใหญ่หัวหน้า จะเรียกไปตักเตือน แต่ก็ได้เรียกว่าตักเตือนนะ เรียกว่าเป็นการคุยกันก่อน เช่น สมมติผู้ได้บังคับบัญชาขาด งานนาน หัวหน้าจะสืบเสาะหาว่าเป็นเพราะอะไร เรียกมาสอบถามว่ามีปัญหาอะไร โดยหัวหน้าของคน ๆ นั้น จะช่วยดูเบื้องต้น ไม่ใช่ว่าทางกลุ่มบริหารงานบุคคลจะเรียกมาชี้แจงเลย”

2. การตรวจสอบการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตรวจสอบการทำงาน โดยขอให้กลุ่มบริหารงาน บุคคลรายงานกลับไปยังผู้บังคับบัญชาของบุคคลนั้น เพื่อตักเตือนหรือเรียกพูดคุยสอบถามเหตุผล โดย ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการชี้แจง 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวมีโทษอย่างไร 2) ชี้ให้เห็นถึง ผลเสียหายที่เกิดขึ้น และ 3) ชี้แจงหลักเกณฑ์ระเบียบที่มีอยู่ เนื่องจากบางครั้งการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้นจาก การได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้เกิดการเรียกร้องหรือหละหลวมต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะใช้ วิธีการชี้แจงดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบวิธีการที่กำหนดไว้ และส่วนใหญ่กลุ่มคนเหล่านี้เมื่อมีความเข้าใจดีแล้วจะไม่กลับมาทำผิดอีก ตามที่ข้าราชการฝ่ายวินัย ให้ความ คิดเห็นว่า

“การสแกนนิ้วมือแล้วหายไป ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นจะรายงานมาที่กลุ่มบริหารงานบุคคลให้ตรวจสอบ การเข้าทำงานของเขา ให้เราตรวจสอบ แต่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบปัญหาของเขาประกอบด้วย เช่น อาจจะมีอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาก็จะเรียกมาคุยก่อน เพื่อหาทางป้องกัน บอกว่าถ้าทำผิดอย่างนี้ทำให้เกิด อะไรขึ้น ถ้าทำอย่างนี้ผิดวินัยอย่างร้ายแรง ละทิ้งการปฏิบัติหน้าที่ราชการ คือ 1) ให้เขาเห็นว่าเขาละทิ้งการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีโทษไล่ออก 2) ชี้ให้เห็นถึงโทษ 3) ถ้าตามหลักเกณฑ์ระเบียบวินัยจะเรียกว่าละทิ้งหน้าที่ ราชการ ปรามปรามและป้องกัน ทำให้เกิดความกลัว”



3. ระบบ G-Office เป็นระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการควบคุมเรื่องระเบียบวินัย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย โดยระบบสามารถบันทึกการทำงาน รวมทั้งสามารถเตือนเรื่องการเข้างาน การขาดงาน การลาหยุด ของเจ้าหน้าที่ที่ใกล้จะเกินกำหนด ซึ่งกลุ่มบริหารงานบุคคลสามารถใช้ข้อมูลจากระบบเพื่อโทรศัพท์ไปสอบถามและตักเตือนเกี่ยวกับระเบียบวินัยของพนักงานได้ ซึ่งฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกการเจ้าหน้าที่ อธิบายว่า

“ระบบ G-office จำรงบริษัทมาทำ เป็นระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ Government โดยมีระบบนับชั่วโมงการทำงาน ที่นี้ใช้การสแกนนิ้วมือ ทำให้ต้องเป็นของใครของมันฝากสแกนแทนกันไม่ได้ และมีกล้องถ่ายรูปถ่ายเอาไว้ อันนี้เป็นระบบตรวจสอบวินัยส่วนหนึ่ง ในสำนักงานมีกล้องวงจรปิดหมดเลย การเข้าทำงานของเราถ้าใครจะเกินกำหนดเรื่องการมาสาย การลาป่วย ระบบจะสามารถเตือนได้”

#### E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

การใช้พลังความดีเป็นสื่อให้ผู้อื่นได้เห็น และได้รับการตอบรับหรือกล่าวถึงในเชิงบวก เป็นการสร้างความภาคภูมิใจและพยายามทำความดีอย่างต่อเนื่อง ตามที่ข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกการเจ้าหน้าที่ให้รายละเอียดว่า

“ธรรมชาติอย่างหนึ่งของที่นี่ คือ จะพูดถึงกันแต่ในแง่ที่ดี ๆ เช่น พี่คนนี้เขาดีมากเลย เก่งมากเลย จะพูดถึงความดีของเขา และพูดต่อ ๆ กันไป รวมถึงเรามีเสียงตามสายที่เชื่อมกันระหว่างสำนักงาน 2 ชั้น เพื่อประกาศเรื่องต่าง ๆ ทำให้มีการสื่อสาร การพูดกันปากต่อไปถึงคุณความดีของคนอื่น ชื่นชมกับคนที่ทำความดีที่เราดีต่อกันทุก ๆ วัน ทำให้เรามีความสุขทุกวัน”

**A (Activities)** เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการป้องกันเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติมีโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัย ดังต่อไปนี้

1. การเน้นย้ำเรื่องระเบียบวินัยของข้าราชการ โดยใช้หนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งข้าราชการฝ่ายวินัยอธิบายว่า

“เรื่องวินัยส่วนใหญ่เป็นหนังสือเวียนก็แจ้งให้สำนักกองทราบ เวียนมาจาก ก.พ. เราก็มั่วว่าให้แต่ละสำนักกองแจ้งให้ทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด”

2. กิจกรรมสนับสนุนการมีวินัยเชิงบวก คือ การเป็นข้าราชการดีเด่น โดยจะคัดเลือกคนในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ เพื่อไปคัดเลือกข้าราชการดีเด่นในระดับกระทรวง

3. กิจกรรมสันทนาการ เช่น การเล่นกีฬา การจัดกีฬาเป็นต้น โดยการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อความสามัคคีของคนในหน่วยงาน ดังนั้น การจัดกิจกรรมจึงต้อง “ไม่แบ่งแยก” ต้องทำให้ข้าราชการและพนักงานทุกระดับมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ทุกคนมีส่วนที่ทำให้ทีมชนะได้ ดังที่ข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกการเจ้าหน้าที่ ให้รายละเอียดว่า

“เวลามีกิจกรรมอะไรจะลงเล่นด้วยกันทั้งหมด ตั้งแต่สูงสุดจนถึงลูกจ้าง เล่นกีฬาก็จะเล่นจริงจัง ไม่มีการแบ่ง อย่างที่อื่นจะแบ่ง แต่ที่นี่ลูกจ้างประจำเสมอข้าราชการ เช่น การจัดสัมมนาทำเสื้อ ไม่ว่าจะอะไรก็แล้วแต่ทุกคนได้หมด ไม่ว่าจะลูกจ้างชั่วคราว เหม่าจ่าย เราได้เท่ากันหมด”

4. โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เป็นโครงการที่ถ่ายทอดเรื่องคุณธรรมจริยธรรมผ่านเสียงตามสาย ซึ่งสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเป็น “ข้าราชการของแผ่นดิน” โดยโครงการส่งเสริมจริยธรรมได้นำบุคลากรในทุกระดับไปปฏิบัติธรรม ไหว้พระ 9 วัด และการบรรยายธรรมะ ซึ่งการเริ่มกิจกรรมแต่ละครั้งจะสำรวจความคิดเห็นและมีการโหวตเพื่อเลือกกิจกรรมที่คนส่วนมากอยากให้อัด โดยการจัดกิจกรรมในแต่ละปีจะ

ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนแตกต่างกันไปตามความสนใจของข้าราชการและพนักงาน ดังที่ข้าราชการฝ่ายช่วย  
 อำนวยการ กองการเจ้าหน้าที่ อธิบายว่า

“โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมจากปี 2545 ตอนนั้นยังไม่มียุทธศาสตร์ชัดเจน แต่ก็ใช้เสียง  
 ตามสายที่เราทำของเราเอง เช่น เรื่องคุณธรรมจริยธรรม การนำพระราชดำรัส หลักธรรมะ มาอ่านให้ฟัง  
 กระตุ้นว่าเรากำลังทำงานเพื่อเป็นข้าราชการเป็นคนของแผ่นดิน ทำเป็นช่วง ๆ อย่างต่อเนื่อง แต่พอหลังปี  
 2550 ก็เริ่มทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับกระทรวง และกรมเราก็จัดเองด้วย เช่น ไหว้พระ ทำบุญวันอาทิตย์  
 เพื่อให้รู้ว่าจริยธรรมนี้สำคัญ เราจะรับไหว้ก่อน แต่ไม่เป็นทางการนะคะ แล้วเราก็มานับกันว่าส่วนมาก  
 อยากไปไหนกัน ที่สำคัญคือทุกคนต้องมีสิทธิได้ไป อยากไปต้องได้ไป แต่ถ้าเกิดสมมติว่าเราไปได้จำกัดจำนวน  
 แค่นี้จริง ๆ เราจะจับฉลากกัน ถ้าใครได้ก็ต้องได้ ถึงเป็นผู้บริหารก็ต้องสละสิทธิ์ เพื่อความยุติธรรม”

5. โครงการสวัสดิการข้าราชการและเจ้าหน้าที่ การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายและสวัสดิการ เช่น การ  
 ช่วยเหลือภาระเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทาง สนับสนุนเรื่องการดูแลสุขภาพ เป็นต้น โดยแนวคิดการจัด  
 กิจกรรมเช่นนี้เกิดจากบริบทของการทำงานข้าราชการมีช่องว่างระหว่างฐานเงินเดือนแตกต่างกับเอกชนที่มี  
 เงินเดือนมากกว่ามาก ดังนั้นผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของการเพิ่มระบบสวัสดิการอย่างเต็มที่ เพื่อให้เป็น  
 แรงจูงใจในการทำงาน ใช้ความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวให้ข้าราชการที่ดีทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป  
 ดังที่ข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ให้รายละเอียดในเรื่องนี้ว่า

“อย่างที่ยื่นไม่ได้ดูแลเรื่องเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่ต้องจ่ายค่ายศจอดรถเป็นรายเดือน แต่ที่นี่เราจ่ายเงินให้  
 มีบัตรให้ มีเงินสวัสดิการ ซึ่งไม่ใช่เงินของหลวง เงินสวัสดิการมีก้อนหนึ่ง แล้วเราไปจ่าย ในขณะที่กรมอื่น ต้อง  
 จ่ายเองทุกอย่าง”

“เรื่องสุขภาพ แพ้เคจการตรวจสุขภาพของที่นี่ ไม่มีเรื่องตรวจมะเร็งรังไข่ ความดันตา ตรวจ  
 ภูมิคุ้มกัน แต่ที่นี่ให้หมด มีสวัสดิการเชิญหมอมาเดือนละครั้ง บางคนมีปัญหาสุขภาพก็มาคุยเบื้องต้นได้ มียาให้  
 มีชุดยาปฐมพยาบาล แก้วไข ท้องเสีย อยากรู้ทำอะไรก็ไปเซ็นเบิกมา เงินรายได้ส่วนใหญ่ก็มาจัดสวัสดิการให้กับ  
 ตัวเอง”

6. กิจกรรมสานสัมพันธ์ ได้แก่ Happy hour เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้ปฏิบัติงานกินเลี้ยงสังสรรค์ ซึ่งจัดขึ้น  
 เดือนละ 1 ครั้ง โดยงบประมาณมาจากการการสนับสนุนจากผู้บริหาร และกิจกรรม Friday ที่จัดขึ้นในวันศุกร์  
 ให้ทุกคนได้มารับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน โดยทุกสำนักจะหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดกิจกรรม  
 ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาในการทำงาน ทำให้เกิด  
 ความเข้าใจ ความใกล้ชิดผูกพัน และสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตามที่ข้าราชการกองการ  
 เจ้าหน้าที่เล่าให้ฟังว่า

“Happy hour คือ เราจะมากินขนมกัน ได้สังสรรค์ สักครึ่งชั่วโมง เดือนละ 1 หน เป็นเงินท่านอธิบดี  
 มีน้ำ มีขนม เปิดห้องประชุมทุกห้องเพื่อที่จะพูดคุยสังสรรค์กัน การที่เราอยู่คนละชั้น ได้มาเจอกัน ได้เล่นกันบ้าง  
 จะได้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ถามสารทุกข์สุกดิบ และกิจกรรม Friday สลับกันไปทุกสำนักเป็นเจ้าภาพ  
 เชื่อมความสัมพันธ์กันเองภายในสำนัก ประกวดกันว่าสำนักของเราต้องดีที่สุด สวยที่สุด พอเรารับประทานอาหารแล้วก็  
 มานั่งกินร่วมกัน มีเรื่องอะไรก็คุยกัน ทั้งผู้บริหารและข้าราชการ พูดปัญหาได้ เล่าสู่กันฟัง”

7. โครงการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้ข้าราชการและพนักงานเข้ารับการอบรมในด้านองค์ความรู้ที่  
 จำเป็นในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและความเจริญก้าวหน้าในสายงานของตน นอกจากนี้  
 กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติยังจัดกิจกรรมสนับสนุนการหารายได้พิเศษ เพื่อลดข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่ายและเป็น  
 สาเหตุสำคัญในการกระทำผิดวินัย โดยจัดกิจกรรมให้ความรู้และนำไปต่อยอดการหารายได้ เช่น การสอน  
 แต่งหน้า การสอนทำขนม เป็นต้น

“ที่นี่จะมีเรียนเรื่องออฟฟิศซินโดรม บางทีก็ให้ครูมาสอน ส่งเสริมอาชีพ แต่งหน้า ให้ข้าราชการเรียนรู้สามารถหารายได้พิเศษได้ แล้วข้าราชการก็ทำอย่างนั้นได้ดีจริงๆ มีรายได้”

8. กิจกรรม Lunch talks เป็นการจัดกิจกรรมในช่วงกลางวัน หรือที่เรียกว่า “มาฟังเรื่องดี ๆ ในตอนกลางวัน” ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงาน ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและชีวิตประจำวัน เช่น การออกเสียงประชามติ ระบบการจัดเก็บรายได้สัมปทาน เป็นต้น ซึ่งผู้ดำเนินรายการจะแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อล่วงหน้าผ่านเสียงตามสาย โดยผลการตอบรับต่อกิจกรรมนี้ที่ผ่านมา พบว่ามีผู้ให้ความสนใจเข้าฟังอย่างมาก โดยเฉพาะในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง ซึ่งฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกการเจ้าหน้าที่อธิบายว่า

“คือมาฟังเรื่องดี ๆ ในช่วงตอนกลางวัน เรื่องของวิชาการจริง ๆ เช่น เรื่องทำประชามติ แจ้งล่วงหน้าตามเสียงตามสาย เวลาเราจัดส่วนใหญ่ก็มาฟังจนล้นห้อง เรื่องที่เค้าอยากรู้เขาก็มากันเต็มห้อง มาเปิดกันเลย เราจะประกาศเสียงตามสายก่อนว่า Lunch talks จะมีวันไหน หัวข้ออะไร พอเขารู้ช่วงตอนกลางวันมารวมกลุ่มกัน ทุกคนได้รับความรู้ตามสิ่งที่อยากรู้”

#### N (Nice man) เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

การให้คุณค่าและความหมายของ “คนดี” ในกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น “การทำงานประสานประโยชน์ มุ่งมั่น เต็มใจ โปร่งใส และรับผิดชอบ” ซึ่งต้องทำงานแบบมีอาชีพเพื่อให้งานได้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น การทำงานแบบมีอาชีพจำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่น และความรับผิดชอบต่อการทำงาน ด้วยความสุจริต รวมถึงการยืนหยัดรักษาความถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

#### ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำคู่มือ

การประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยของกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน ข้าราชการฝ่ายนิติการ วินัยและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก การเจ้าหน้าที่ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ ดังนี้

1. ควรใส่ตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบเพื่อให้เห็นแนวทางอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงบริบทของหน่วยงานเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจในลักษณะการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

“ต้องใส่ตัวอย่างด้วยไม่เช่นนั้นอ่านแล้วไม่รู้ว่าเป็นอะไร คนที่เขาอ่านแล้วนี่ก็ไม่ออก การลงโทษเชิงลบยกตัวอย่างกรณีศึกษา แผนป้องกันการทุจริต”

2. ควรเน้นการสร้างแผนในด้านการป้องกันการกระทำผิดวินัย การรักษาระบบ และโครงการที่โดดเด่นให้เป็นรูปธรรม

## สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง

### การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง บริบทของหน่วยงาน

ลักษณะการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานสนับสนุน โดยไม่เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ทำให้มีช่องทางในการกระทำผิดวินัยน้อย ดังนั้นในการกระทำผิดวินัยจึงเป็นเรื่องวินัยที่ไม่ร้ายแรง ตามที่ข้าราชการส่วนบริหารงานบุคคลอธิบายในเรื่องนี้ว่า

“งานไม่ติดต่อกับประชาชนโดยตรง งานไม่สัมผัสเสี่ยงต่อการกระทำผิด ถ้าจะมีเรื่องเกี่ยวกับวินัยก็จะไปเน้นเรื่องการตรงต่อเวลา”

ลักษณะการทำงานในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากปัจจุบันมีองค์กรอิสระที่สามารถตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานได้ ประกอบกับการเปิดช่องทางในการร้องเรียนให้ประชาชนสามารถร้องทุกข์เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านวินัยข้าราชการ เช่น ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ ส่งผลให้องค์กรต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีอยู่เสมอ ทั้งที่มีจำนวนงานเพิ่มมากขึ้นในขณะที่มีอัตรากำลังคนเท่าเดิม ดังที่ข้าราชการส่วนบริหารอัตรากำลังได้ให้ความเห็นว่า

“ตอนนี้นักวินัยขยายกรอบมีหลายเรื่องเข้ามามากมาย องค์กรอิสระก็ดี ศาล หรือสำนักนายก ศูนย์ดำรงธรรม ส่งเรื่องเข้ามาเหมือนสายน้ำ แล้วกระทรวงต้องดูแลภาพวงกว้าง มีเรื่องร้องทุกข์เข้ามาเยอะ ทำให้กระทบปัญหากำลังคนที่ไม่เพียงพอ”

#### แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

##### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

1. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบด้านวินัย เช่น ตรวจสอบการเข้างาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเข้าทำงานที่ตรงต่อเวลา ดังที่ข้าราชการส่วนบริหารงานบุคคลได้ให้สัมภาษณ์ว่า

“ที่นี้บรรยากาศมีเรื่องการตรงต่อเวลา คือ มาทำงานตรงเวลามาก เพราะมีระบบสแกนฝ่ามือ ทำให้เป็นการบังคับจนกลายเป็นความเคยชิน”

2. การมีแบบอย่างที่ดีจากรุ่นพี่ในด้านการรักษาวินัย และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่กันภายในหน่วยงาน ตามที่ข้าราชการส่วนบริหารงานบุคคลได้เล่าให้ฟังว่า

“วันแรกที่มาบรรจุ เราจะเห็นพวกที่อยู่กลุ่มงานวินัยนั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานตั้งแต่ตอน 8.30 เป็นแบบนี้ทุกวัน เราเห็นแบบอย่างที่ดีว่าคนที่นี้พร้อมทำงาน”

##### L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีการดำเนินการและวิธีในการขจัดอุปสรรคและปัญหาในด้านการกระทำผิดวินัยข้าราชการ ดังนี้

1. เสริมสร้างการป้องกันการกระทำผิดโดยส่งเสริมกิจกรรมให้ข้าราชการและพนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การออกกำลังกาย โยคะ วาดภาพ ร้องเพลง กลุ่มเต้นรำ ลีลาศ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคี และเป็นการผ่อนคลายความเครียด เสริมสร้างร่างกายและจิตใจให้แข็งแรง

2. การตรวจสอบติดตามเรื่องการเงิน โดยการจัดตั้งคณะกรรมการภายนอกเพื่อประเมินและติดตามการป้องกันการกระทำผิดวินัย ตามที่ข้าราชการส่วนบริหารงานบุคคลได้ให้รายละเอียดว่า

“ตัวอย่างเช่น เรื่องกรมบัญชีกลางที่ว่าเงินเกิน 500 ล้านขึ้นไปต้องให้คนภายนอกมาเป็นกรรมการ คือเรื่องพวกนี้จะไปซ่อนเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ มันมีประเด็นของการตรวจสอบ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยไว้อย่างรัดกุม ซึ่งเป็นการป้องกันมากกว่า”

3. การเผยแพร่กฎระเบียบข้อบังคับด้านวินัย โดยเน้นการยกตัวอย่างกรณีศึกษา ซึ่งมีแผนการว่าต่อไปอาจจะนำเสนอในรูปแบบของนิยายสั้น แผ่นพับ วิดีโอ หรือเผยแพร่ผ่านทางเฟซบุ๊ก เพื่อให้คนภายในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและรับทราบถึงพฤติกรรมตัวอย่างที่ผิดวินัย

4. ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่และกวดขันในเรื่องระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาเห็นว่าข้าราชการหรือพนักงานคนใดมีพฤติกรรมสุ่มเสี่ยงหรือมีแนวโน้มจะกระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรงของผู้นั้นจะตักเตือนและกำชับเรื่องการครองตัว ป้องกันและระมัดระวังตัวไม่ให้ผิดวินัย ดังที่ข้าราชการส่วนบริหารงานบุคคลได้อธิบายว่า

“มีการตักเตือน บอกว่าให้ระมัดระวังเรื่องการครองตัว ซึ่งส่วนมากเป็นความผิดไม่ร้ายแรง เน้นเรื่อง การป้องกันและระมัดระวังมากกว่า”

#### E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังใช้หลักการของ Enrichment คือ การเพิ่มพูน สัมผัสความรู้ โดยการอบรมให้ความรู้ทางด้านวินัย และ Enlargement คือ การขยายผลให้ทุกส่วนงานและทุกระดับได้ตระหนักถึงการรักษาวินัย ดังนี้

1. อบรมให้ความรู้ด้านวินัยข้าราชการ ให้กับข้าราชการใหม่ โดยใช้หลักสูตรจาก ก.พ. เป็นระยะเวลา 1 เดือน แต่ปัจจุบันกระทรวงการคลังได้สร้างวิทยากรเพื่อฝึกอบรมของกระทรวงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของกระทรวง รวมถึงวิทยากรของหน่วยงานได้ให้เบอร์ดอร์ทและเปิดช่องทางอื่น ๆ ให้ติดต่อสอบถามได้เมื่อประสบกับปัญหาหรือไม่แน่ใจว่าตนเองสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยหรือไม่ ให้สามารถติดต่อสอบถามได้ และในอนาคตคาดว่าจะนำกรณีตัวอย่างโพสต์ลงในเฟซบุ๊กกลุ่มขององค์กรเพื่อให้เป็นกรณีศึกษาและให้เกิดความรู้เรื่องวินัยที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเอง ตามที่ข้าราชการส่วนอัตรากำลังให้รายละเอียดว่า

“อบรมข้าราชการใหม่ ประมาณ 1 เดือน ซึ่งในนั้นจะพูดเฉพาะในวินัย มีทุกหลักสูตรที่สำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในส่วนนั้นก็จะมีการวินัยอยู่ด้วย เป็นเรื่องวินัยข้าราชการ ซึ่งก่อนหน้านี้ เราเชิญวิทยากรมาจากสำนักงาน ก.พ. แต่ตอนนี้เราสร้างวิทยากรของเราเอง เชิญวิทยากรของเราไปให้ข้อมูล”

2. ใช้หนังสือเวียนในการชี้แจงเรื่องระเบียบวินัยที่สอดคล้องกับเรื่องปฏิบัติงานของหน่วยงาน และจัดอบรมโดยการสอดแทรกตัวอย่างที่สุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย เช่น เรื่องการรับของขวัญ เรื่องการรับเงิน เป็นต้น

“สอดคล้องเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน แต่เราไม่ทราบ อย่างเช่นว่าคนเอาผลไม้เมืองจีนแพง ๆ มาให้เราไปรับจะถูกต้อนหรือไม่ ตรงนี้ก็ออกหนังสือเวียนไป ทางสำนักกฎหมายเขาจะออกหนังสือเวียนให้ทราบ ถ้ามีโอกาสก็จะจัดอบรมตามหนังสือเวียน คือให้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางในการปฏิบัติกรับของขวัญ สำหรับคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงิน ให้เขาได้รับความรู้ เป็นความรู้เชิงป้องกันการกระทำผิด”

นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังยังได้ใช้หลักการของ Empowerment คือ การให้พลังอำนาจด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล แก่ผู้ที่มีวินัยและคุณธรรมเพื่อให้ข้าราชการมี Engagement หรือ การผูกพันกับองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนสังกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและมีระเบียบวินัย

3. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์ การรักษาเวลาและการรักษาระเบียบวินัยที่ดี ตามที่ข้าราชการส่วนบริหารงานบุคคลได้เล่าให้ฟังว่า



“ผู้บังคับบัญชา ถ้าเรื่องการระมัดระวังในการทำผิดวินัยก็จะอยู่ในใจตลอด ท่านจะพยายามเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับน้อง ๆ ทุกระดับ ถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง มาตรงเวลาเราก็มาสายไม่ได้”

4. การให้แรงจูงใจในการสร้างวินัยให้เกิดในหน่วยงาน โดยการมอบรางวัลสำหรับผู้ที่ทำคุณงามความดี เพื่อให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นคนดี อีกทั้งยังเป็นการรักษาข้าราชการที่ดีมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ในองค์กร ตามที่ข้าราชการส่วนบริหารอัตรากำลังอธิบายว่า

“ต้องจูงใจส่งเสริมให้คนหันมาใส่ใจเรื่องการมีวินัย เช่น การให้รางวัลต่าง ๆ ซึ่งทุกวันนี้มีรางวัลอยู่ค่อนข้างมาแล้ว แต่ถ้าต่อไปสำนักงาน ก.พ. เพิ่มเติมรางวัลสำหรับการทำความดีในด้านต่าง ๆ ก็น่าจะดี ทำให้คนทำงานอยากได้ อย่างเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเนี่ยทุกคนอยากได้รางวัล ทำดีแล้วก็อยากได้อะไรต่าง ๆ และประเทศไทยจะดีขึ้นเราถ้าเรามองไปข้างหน้าว่าทำอย่างไรให้รักษาคนราชการที่มีคุณภาพเอาไว้ บริหารบุคคลต้องสรรหา รักษาไว้ ให้โอกาส เราต้องมองระยะยาวว่าอนาคตจะเห็นทิศทางที่ดีขึ้น”

5. ข้าราชการมีความภาคภูมิใจเมื่อใส่เครื่องแบบข้าราชการ ซึ่งทำให้เกิดความละอายและไม่ต้องการทำให้เสื่อมเสียเกียรติ ดังที่ข้าราชการส่วนบริหารงานบุคคลได้แสดงความคิดเห็นว่า

“โดยส่วนตัวผมมีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ ถึงแม้สังคมก็ไม่ได้มองว่าดีเลิศ แต่มีเกียรติทำให้เราระมัดระวังเกียรตินี้ไม่ให้เสื่อมเสีย”

#### A (Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการป้องกันเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย

กิจกรรมและโครงการที่สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมและเสริมสร้างการรักษาวินัยของข้าราชการ มีรายละเอียดของโครงการ ดังนี้

1. โครงการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อลงนามบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) เพื่อเป็นองค์การต่อต้านคอร์รัปชัน

2. การเปิดช่องทางในการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตหลากหลายช่องทาง รวมถึงการแจ้งโดยตรงถึงผู้บริหารกระทรวงการคลังผ่านช่องทางสายด่วน 1689 หรือผ่านทางอีเมล

3. กระทรวงการคลังคุณธรรม โดยมีสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานต้นแบบ ตามแนวทางของมูลนิธิยุวสถิรคุณ โดยมีท่านปราโมทย์ โชติมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนคุณธรรมเป็นวิทยากร มีการกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ จัดทำแผนงานคุณธรรม จริยธรรม และการดำเนินการตามแนวทางอย่างต่อเนื่อง และขยายโครงการดังกล่าวไปยังทุกหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ “กระทรวงการคลังคุณธรรม”

4. โรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังคุณธรรม (โรงเรียน สป. คุณธรรม) ได้ให้ข้าราชการใช้เวลานอกราชการในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยเริ่มจากการกำหนดอัตลักษณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งเปิดโอกาสให้ข้าราชการและพนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและกำหนดอัตลักษณ์ของหน่วยงานคุณธรรมอัตลักษณ์ 3 ประการประกอบด้วย ความรับผิดชอบ (Responsibility) เสียสละ (Sacrifice) และสามัคคี (Harmony) เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณลักษณะและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องร่วมกันสร้างทั้งหน่วยงาน

#### N (Nice man) เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

การให้คุณค่ากับ “คนดี” คือ การให้ความสำคัญกับคุณธรรมอัตลักษณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการรักษาวินัยข้าราชการ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ และความสามัคคี โดยในหน่วยงานได้กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ประพฤติตนได้อย่างถูกต้อง เพื่อผลักดันองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งคุณธรรม”

### ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยราชการ

1. สำนักงาน ก.พ. ควรแยกกลุ่มงานด้านวินัยออกมาเป็นกลุ่มงานหนึ่งเพื่อให้ขั้นตอนในการทำงานและทำให้การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างคล่องตัว ใกล้ชิดและขึ้นตรงกับผู้บริหารมากขึ้น ตามที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและคุณธรรมได้ให้ความคิดเห็นว่

“น่าจะแยกงานไม่ต้องมาอยู่ในงานของบุคคล ให้มีสำนักงานมาตรฐานวินัยซึ่งเป็นแค่กลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่ง การบังคับบัญชาจะได้สั้นลง และขึ้นตรงกับปลัดโดยตรง อย่างบางเรื่อง เช่น การอุทธรณ์จะกำหนดระยะเวลาทำหนังสือชี้แจงกลับไปต้องเร่งด่วน กว่าที่จะเดินทางมาถึงเจ้าของเรื่อง ทำให้เกิดผลเสีย ลองคิดถึงภาพในการจะพิจารณา ถ้าหายไปแล้ว 10-15 วันจะส่งผลต่อการพิจารณาด้วย เราไม่ตอบรับก็แสดงว่ายอมรับด้วย ดังนั้นจึงคิดว่าควรแยกออกมาเป็นกลุ่ม ให้ขึ้นตรงกับสำนักงานปลัดโดยตรง”

“ฝากสำนักงาน ก.พ. ไปแก้หลักเกณฑ์การกำหนดกลุ่มงาน กลุ่มวินัย เรามีแนวคิดที่เราจะเอาออกขึ้นตรงกับ สป. อยู่แล้วแต่ติดหลักเกณฑ์ของ ก.พ. ทำให้แยกไม่ได้ทั้งที่เราก็กพร้อมและอยากแยก”

2. สำนักงาน ก.พ. ควรสร้างนโยบายที่เน้นความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานและเน้นการสกัดกั้นการกระทำความผิดทางวินัยมากกว่าเน้นการลงโทษเพื่อรักษาข้าราชการที่ดีไว้ในองค์กร ดังที่ได้สัมภาษณ์ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและคุณธรรมในเรื่องนี้ดังนี้

“แก้ปัญหาที่ ก.พ. ควรต้องทำให้ลดปัญหาที่ต้นเหตุมากกว่าปลายเหตุ นโยบายหลักต้องมาจากหน่วยงานหลัก อยากออกนโยบายอะไรก็ได้ ปัจจุบันกว่าจะสร้างคนเหล่านี้หมดเงินไปเยอะ ควรทำอย่างไรก็ได้ป้องกันเขาไม่ให้ทำผิดวินัย ถ้ามุ่งแต่จะสร้างคนจับคนผิดมาลงโทษนั้นได้ผลน้อย แต่สร้างให้เขาไม่อยากจะทำผิดเลยดีกว่า คือต้องสร้างคุณธรรมในใจของเขา”

3. ความไม่เห็นด้วยกับการนำ KPI มาเป็นตัวชี้วัดรวม เนื่องจากแต่ละบริบทของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน มีช่องทางหรือโอกาสในการกระทำผิดที่แตกต่างกัน บางหน่วยงานไม่ได้ติดต่อกับประชาชนโดยตรงหรือไม่มีผลประโยชน์จึงไม่มีโอกาสกระทำความผิดทางวินัย จึงเห็นว่าการสร้างตัวชี้วัดรวมให้การกระทำผิดวินัยเป็นศูนย์นั้นยังไม่เหมาะสม

“ไม่น่าจะเป็น KPI รวมได้เลย ผู้พิพากษาที่แบบ กรมที่ดินก็เป็นอีกแบบหนึ่ง เขามีบริบทแตกต่างกัน คิดว่าน่าจะจัดประเภทในการประเมินเป็นกลุ่มจะทำให้ประเมินได้ยุติธรรมขึ้น”

4. สำนักงาน ก.พ. ควรขยายจำนวนการรับสมัครการอบรมเรื่องความรู้ด้านระเบียบวินัย และสร้างเสริมวิทยากรอบรมตามหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถประยุกต์การสอนให้สอดคล้องกับบริบทสายงานของแต่ละหน่วยงาน และเกิดความทั่วถึงครอบคลุมมากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์ดังนี้

“การอบรมความรู้ด้านวินัย ถ้าเป็นไปได้สำนักงาน ก.พ. ควรรับอบรม ส่งวิทยากรจากสำนักกฎหมาย แต่ละกรมต่าง ๆ มาอบรมให้ความรู้ด้านวินัยโดยเฉพาะได้มีความรู้ ถ้า ก.พ. จัดอย่างนี้ก็อีก 10 ปีก็ไม่ครบ”

### ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำคู่มือ

การประชุมระดมความคิดเห็นกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ข้าราชการในกลุ่มงานวินัยและคุณธรรม ข้าราชการส่วนบริหารอัตรากำลังและส่วนบริหารงานบุคคล ได้ให้ความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ดังนี้

1. เน้นการนำเสนอการส่งเสริมวินัยเชิงบวก และแนะนำแนวทางที่หลากหลายเพื่อให้หน่วยงานนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเอง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีบริบทที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถเสนอให้เป็นรูปแบบเดียวกันได้ทั่วประเทศ

“นำเสนอเชิงบวกจะดีที่สุด ต้องทำควบคู่กัน เราต้องมีข้อมูลก่อนว่าสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร หน่วยงานใดต้องใช้แบบไหน คู่มือมันอาจจะดี อาจจะเหมาะสมกับบางหน่วยงาน บางหน่วยงานที่มีปัญหา



มากมายอาจใช้คู่มือเพียงอย่างเดียวไม่ได้ผล คือ ในแต่ละหน่วยงานต้องเน้นการส่งเสริมพัฒนาป้องกัน อาจทำมาตรฐานไว้ 2-3 แบบ แบ่งประเภทให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน”

2. เน้นการนำเสนอตัวอย่างที่เป็นกรณีที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือกรณีพิเศษที่ทำผิดวินัยโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ นำเสนอเป็นเรื่องราว ภาพประกอบ ซึ่งอาจเป็นเรื่องราวที่สมมติขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภาพพจน์ขององค์กร แต่ทำให้ข้าราชการนำไปประยุกต์ใช้ได้และเข้าใจได้ง่าย เพื่อเป็นการเตือนตนเองก่อนที่จะกระทำผิดวินัย

“ถ้าเป็นแนวทางให้ข้าราชการศึกษา อย่างน้อยต้องมีตัวอย่างของคนที่กระทำผิดวินัยที่ซ้ำ ๆ ของกระทรวงนั้น หรืออาจเป็นตัวอย่างที่สำนักงาน ก.พ.พบความผิดจำนวนมาก มีภาพประกอบ มีกรณีศึกษา เช่น คู่มือผลประโยชน์ทับซ้อน คู่มือความรู้เรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อน โดยนำเสนอกรณีศึกษา ยกตัวอย่างชีวิตประจำวันของข้าราชการ มีรูปภาพประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ เช่น เรื่องของเจ้าหน้าที่ที่เบิกเงินข้าราชการวางไว้หน้ารถ แล้วเงินหาย ถือว่าผิดวินัยหรือไม่”

3. จัดทำคู่มือในรูปแบบดิจิทัล และเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.

“ทำเป็นดิจิทัล เพื่อความสะดวก เผยแพร่ง่าย เพราะถ้าเป็นเอกสารที่ส่งมา บางครั้งอาจถูกทิ้งตั้งแต่มายังไม่ได้รับไปด้วยซ้ำ ถ้าทำเป็นดิจิทัล ควรจัดทำให้เหมาะสมกับแต่ละสายงาน โครงสร้างการทำงาน และต้องมีภาพประกอบ อาจจะเป็นวิดีโอ หรือแผ่นซีดี ถ้าจะให้ประหยัดก็ให้สำนักงาน ก.พ. อัปโหลดลงในเซิร์ฟเวอร์ก็ได้”

### กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

การประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ กรมการขนส่งทางบก

#### บริบทของหน่วยงาน

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ โดยเน้นการสร้างคนให้เป็นคนดี มีความโปร่งใส โดยให้การลดกระบวนงาน ขั้นตอนที่เปิดช่องทางให้ทุจริตลง รวมถึงมีการสร้างแผนการป้องกันการทุจริต โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการรักษาวินัยข้าราชการคือ กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่

#### แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

##### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

บรรยากาศของกรมการขนส่งทางบก กระทรวงการคมนาคม มีลักษณะของการเป็นองค์กรคุณธรรม ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่ผู้บริหารพยายามเข้าหาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารให้ความสำคัญและใกล้ชิด คอยกระตุ้นเตือนเรื่องการกระทำผิดวินัยทุกครั้งที่มีการประชุม รวมถึงสายการบังคับบัญชาจะมีการรายงานการตรวจสอบหรือเรียกว่า “การสแกนภายใน” ของหน่วยงานตนเอง รายงานตรงต่ออธิบดี และกระบวนกรปรับกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการป้องกันเรื่องการทุจริตและการกระทำผิดวินัย ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของหัวหน้า ตามที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่ เล่าให้ฟังว่า

“ท่านอธิบดีท่านจะเป็นกันเอง ใกล้ชิดกับทุกกลุ่ม เพื่อให้ทราบปัญหาของแต่ละส่วน ทำให้เราผูกพันกับกรม เป็นวัฒนธรรมที่ผู้บริหารพยายามเข้าหาผู้ใต้บังคับบัญชา”

2. บรรยากาศในองค์กรที่เต็มไปด้วยความรักใคร่และผูกพันต่อองค์กร ดังจะเห็นได้จากการทำงานที่เกษียณแล้วยังคงกลับมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กรมการขนส่งทางบกจัดขึ้น รวมถึงมีการสอนเทคนิคการทำงาน

และการรักษาระเบียบวินัยของข้าราชการ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงแนวทางปฏิบัติที่ดีงาม ดังที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม อธิบายว่า

“เวลาเด็กเข้าหาผู้ใหญ่ ที่มีนั่งรอหน้าห้องได้เลย อยากพบท่าน ท่านก็ให้เข้าพบ คุณมีเรื่องเดือดร้อนอะไรเข้าหาได้เลย เป็นการลดระดับ ลดช่องว่าง ผู้บริหารที่นี่เข้าหาผู้น้อย มีกิจกรรมอย่างการเล่นกีฬา ท่านก็จะเข้าไปคุยไปเล่นกับทุกคน ที่สำคัญคืออดิบัติที่เกษียณไปแล้วยังกลับมาสอนงาน และเล่าประสบการณ์การทำงานที่ไม่มีในตำรา ทำให้เรารู้สึกผูกพันกับองค์กร เป็นสิ่งดี ๆ ที่รุ่นพี่ ๆ เคยทำกันมา ก็จะถ่ายทอดวัฒนธรรมเหล่านี้รุ่นสู่รุ่น”

3. การสร้างบรรยากาศที่ให้อิสระทางความคิด สามารถนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดูแล รักษาระเบียบวินัยได้ โดยเฉพาะกองการเจ้าหน้าที่ที่ค่อนข้างเป็นอิสระในเรื่องการตรวจสอบ ปราศจากอำนาจหรืออิทธิพลมาควบคุมบังคับการตรวจสอบ

“ที่นี่คิดแตกต่างได้ เพราะต้องช่วยกันคิด ให้อิสระทุกคน โดยเฉพาะด้านวินัยมีความเป็นอิสระมาก ไม่ขึ้นกับใคร ไม่มีใครสามารถมีอิทธิพลมากดดันเราได้”

4. กระบวนการทำงานอยู่ภายใต้กรอบข้อกำหนดและมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้ข้าราชการทำงานด้วยความสบายใจ สามารถตอบคำถามประชาชนได้ จึงไม่ถูกร้องเรียน รวมถึงข้าราชการและพนักงานช่วยการสอดส่องตรวจตราการทำงานระหว่างกันให้เป็นมาตรฐานที่อยู่บนพื้นฐานของความสุจริต และการมีค่านิยมยกย่องคนดี ตามที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมให้ความคิดเห็นว่า

“เราคาดหวังจะสร้างพฤติกรรมขององค์กรเราว่าถ้าเราสามารถทำภายใต้กรอบแล้วเราสามารถตอบประชาชนได้ ไม่ต้องมาแก้ปัญหาในภายหลัง”

“ตอนหลังเรื่องที่เข้ามาเป็นคนชื่นชมเจ้าหน้าที่เอง เพื่อนทุจริตแล้วตรวจเจอแล้วก็รายงานมา ซึ่งเรามีการส่งเสริมความดี ว่าพบเห็นแต่ไม่ละเลย ให้คุณงามความดี ยกย่องคนดี”

5. บรรยายการการทำงานแบบพี่แบบน้อง เข้าอกเข้าใจกัน มีความสามัคคีและมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่ ได้เล่าให้ฟังว่า

“การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วิธีทำงาน ผู้ปฏิบัติขอลความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานกันได้ ซึ่งทุกหน่วยงานจะช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความรักความสามัคคี เป็นเครือข่ายการเรียนรู้”

6. บรรยากาศการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การแนะนำให้คำปรึกษา โดยการจัดอบรมให้ความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านวินัย และจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งหลังจากที่บุคลากรไปอบรมมาแล้ว เมื่อกลับมาทำงานต้องมีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคคลอื่น กำหนดระยะเวลาภายใน 6 เดือน ตามที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมให้ความคิดเห็นว่า

“เราจะถ่ายทอดโดยตรง ใครอบรมเรื่องอะไรมาก็ต้องกลับมาถ่ายทอดให้น้อง ๆ ฟัง เขาอบรมแล้วต้องถ่ายทอด ฝ่ายพัฒนาจะเป็นการติดตาม ประเมินภายใน 6 เดือนว่าประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาประเมิน เฉพาะหลักสูตรเรื่องใหญ่ ๆ สำคัญๆ เราจะให้พวกนี้พัฒนาด้าน E-Learning พัฒนาด้านแบบบุคคลแห่งการเรียนรู้ เราเข้าไปเรียนตั้งใจเรียนก็จะเป็นตัวอย่าง”

## L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

1. สแกนหน่วยงานบ่อยครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างเกราะป้องกันการกระทำผิด สร้างเครือข่ายการป้องกันดูแลเพื่อแก้ปัญหาได้ทันก่อนเกิดเหตุ รวมถึงจัดคณะกรรมการสุ่มตรวจสอบภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน ดังที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมอธิบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“กลไกก็จะมีตรวจสอบภายในเค้าก็จะไปควบคุม สุ่มตรวจขึ้นมา โดยหลักการไม่ว่าจะกลางหรือภูมิภาค ผู้บริหารต้องถ่ายถอดไปเลย ต้องสแกนหน่วยงานของตัวเอง เราต้องช่วยกันดูแลแล้วแก้ไขให้ทัน รวมทั้งการสื่อสารให้ความรู้ว่าเขากระทำผิดวินัยว่ามันจะมีอะไรบ้าง อย่างประชุม ท่านจะพูดลงไปเพื่อกระตุ้นให้เขาฟังระวัง ทุกครั้งที่มีการประชุมกรมท่านก็จะสอดแทรกเข้าไปด้วย เขาถึงให้ทุกหน่วยสแกนตัวเองก่อน ก่อนที่กลุ่มตรวจสอบภายในเราจะลงไปตรวจสอบ”

### E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

1. เน้นการให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจอย่างรวดเร็วก่อนเกิดเหตุหรือเกิดปัญหาทุจริต โดยเริ่มจากการให้ผู้บังคับบัญชาคอยสอดส่องดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นการให้ความรู้ควบคู่กับการป้องกันการกระทำความผิด นำบทเรียนที่ผ่านมาสอนและสอดแทรกตลอดเวลา จัดทำตัวชี้วัดที่ไปกำกับเรื่องงาน เพื่อป้องกันการทุจริตตามที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมให้รายละเอียดในเรื่องนี้ว่า

“อย่างกรณีหน้าที่ให้บริการประชาชน ข้าราชการจะมีอำนาจหรือเจ้าหน้าที่ขนส่งมีอำนาจในการอนุมัติ เขาอาจจะใช้มากเกินไปหรือเอื้อประโยชน์ เราก็จะมีมาตรการ ก็เข้าไปดูการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งทางกลุ่มวินัยก็พยายามให้ความรู้ การปฏิบัติ ให้ความรู้ ถ้าคุณทำแบบนี้จะผิดอย่างไร ให้ตุ๊กตาไปเผยแพร่สอนทันที เราก็จะสอดแทรกเข้าไป เราก็จะเริ่มจากเล็ก ๆ จากหัวหน้าไปกำกับลูกน้องว่าทำตามระเบียบหรือไม่ และมีการประเมินตัวชี้วัดที่เป็นตัว KPI ในเรื่องงานของเขาด้วย”

2. ลดดุลยพินิจของบุคคลให้น้อยลง เพิ่มการใช้เทคโนโลยีมาช่วยประมวลผลและตรวจสอบการดำเนินงาน สามารถสอบทานขั้นตอนการดำเนินการได้ ทำให้ลดการกระทำความผิดและเป็นการสร้างเกราะป้องกันการกระทำความผิด ทำให้ข้าราชการรู้สึกปลอดภัยและอุ่นใจ ไม่ระแวงต่อการถูกร้องเรียน ตามที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมอธิบายว่า

“ถ้าเราทำข้ามขั้นตอน ผลสุดท้ายก็ต้องซ้ำกว่าเดิมเราต้องกลับมาแก้ ถ้าคุณข้ามขั้นตอนเมื่อไหร่ก็มีสัญญาณเตือนแล้ว เราตั้งค่าคอมพิวเตอร์ได้ว่าใครข้ามขั้นตอน เคยมีตอนที่ระบบเราไม่สมบูรณ์ก็อาจจะมีช่องว่าง เราก็กลับมาแก้หลายรอบ อย่างเรื่องแก้ข้อมูลใบอนุญาต เรื่องสวมทะเบียน เมื่อก่อนเราไม่รู้ แต่ตอนนี้เราดูจากคอมพิวเตอร์ ซึ่งเร็วขึ้น ตอนนี้เทคโนโลยีช่วยให้ตรวจจับได้เร็ว ทางศูนย์เขาจะใช้โปรแกรมหรือประมวลผลได้เลยว่ามีใครแก้ไขอะไรเมื่อไหร่ เร็วและดูได้ทั่วประเทศ ส่วนกลางก็ตรวจสอบ ช่วยป้องปรามได้ ซึ่งเข้าไปแก้ไขข้อมูลไม่ได้เนาะ ข้อมูลจะฟ้องทันทีว่าใครจะเป็นผู้ดำเนินการ”

3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงให้ความใกล้ชิดกับลูกน้องทำให้ลดโอกาสที่จะทำผิดพลาดหรือทุจริตและสร้างความศรัทธากับลูกน้องได้ ดังการให้สัมภาษณ์ของข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมดังนี้

“ทำงานได้ด้วยความศรัทธาที่อยากจะทำ ในฐานะที่เป็นลูกน้อง เราเห็นเราก็อยากเก่งเหมือนท่านบ้าง แล้วเวลาเรามีปัญหาแล้วท่านแก้ได้เรายังรู้สึกที่เราอยากเก่งอย่างนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่เขาให้ดี อย่างดูแลเรื่องส่วนตัวเขาเป็นอย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ โอกาสผิดพลาดจะน้อยมาก ท่านจะสอนเรื่องนี้ตลอด คุณเป็นข้าราชการต้องทำอะไร ท่านก็ปฏิบัติเองด้วย ท่านจะสอนตลอดไม่ว่าเวทีไหน อภัยท่านเป็นการที่ทำได้บุญมากที่สุด แล้วท่านสอนพวกเราว่าให้อะไรใครไม่ได้ต้องหวังผล ตัวท่านจะเป็นคนเก่งและสอนทุกคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มไหน ภารกิจที่ท่านเป็นผู้บริหารท่านจะบอกว่าให้ทำด้วยใจและเต็มที่ การทำงานมาก คือการสั่งสมประสบการณ์มากเป็นการสร้างแบรนด์ให้กับตัวเอง ทำแล้วต้องทำให้สุด แล้วทำให้ดีที่สุด”

## A (Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการป้องกันเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย

1. สร้างช่องทางการกระจายข้อมูลหลากหลายช่องทาง ได้แก่ จัดกลุ่มไลน์ การส่งหนังสือเวียน เป็นต้น เพื่อใช้กระจายข้อมูลข่าวสารและถ่ายทอดนโยบายเร่งด่วน ซึ่งใช้การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยการ จัดกลุ่มไลน์นี้จะมีเงื่อนไขที่ตกลงไว้ล่วงหน้าว่าเป็นห้องสำหรับการแชร์ข่าว การรับคำสั่ง เป็นต้น ตามที่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ว่า

“การรายงานเราก็วิเคราะห์และทำหนังสือเวียน คนก็รู้หมด ส่งทางไลน์ เรื่องพวกนี้ค่อนข้างจะเร็ว เรื่องจังหวัดนี้ได้เจออะไร ทุกคนก็จะตื่นตัวทันที มันง่ายขึ้น ผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้ผ่านกรุปไลน์ได้โดยตรง กรุปสั่งการหรือเป็นข้อปฏิบัติ ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ”

2. การรายงานปัญหาอย่างเร่งด่วน ผ่านทางกลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ โดยมีกระบวนการตั้งกติกา แจ้งปัญหา รายงานทันที จากนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะสามารถแก้ปัญหาได้ทันที และทำให้หน่วยงานอื่น ๆ เรียนรู้ บทเรียนเรื่องการทำผิดวินัยได้ ตามที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมอธิบายว่า

“จุดเริ่มต้นคือ 1) การตั้งกติกามาก่อน 2) ปัญหาใครเกิดบ้าง อย่างเช่นลูกน้องน้อย ทำรายงานไม่ทัน เพื่อนจังหวัดอื่นเข้ามาสอนเพื่อน เรามีหลักอะไร จะมาแชร์กัน 3) เราดูแลกันแบบพี่แบบน้อง คือทุกคนไปอยู่ในที่ภูมิภาคตัวเองถ้าเขามีความสุขแล้ว หน้าที่เดียวกัน หัวอกเดียวกัน เขาก็จะดูแล ช่วยกัน ถ้ามีอะไร ผิดพลาดเช่นทุจริตขึ้นมาเขาจะคอยบอก ให้อภัยเผื่อระวังกันทันทีเลย”

3. การสร้างจิตสำนึกให้กับข้าราชการใหม่ตั้งแต่เริ่มรายงานตัว โดยการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นแบบพี่น้อง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความรู้เรื่องโครงสร้างขององค์กร และสร้างความตระหนักต่อการรักษาวินัย เนื่องจากส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้สอบถามข้อสงสัยได้ในภายหลังโดยการเข้าร่วมกลุ่มไลน์ ดังที่ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรมให้ความเห็นว่า

“ช่วงปฐมนิเทศเราก็จะบอกว่าองค์กรเราอยู่ด้วยกันอย่างไร มีความรักความผูกพันอย่างไร พี่ดูแลน้องอย่างไร เราได้ชี้แจงตั้งแต่วันที่เขามารายงานตัว ทางกลุ่มพัฒนาจะพูดในเรื่องของโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ ส่วนของวินัยคุณธรรม จริยธรรม ความดี ผลดีผลเสียของความก้าวหน้า พูดสั้น ๆ ประมาณครึ่งชั่วโมง แต่ละกลุ่มจะเข้าไปคุยกับน้อง ๆ เขาจะถ่ายทอดให้ฟังว่าเราเป็นอย่างไรให้เค้ารับรู้ละมีข้อสงสัย ให้ถามกองการเจ้าหน้าที่ก่อน แล้วพอกองเจ้าหน้าที่การเงินปุ๊บ เค้าจะแนะนำกลุ่มไลน์ และส่วนกลางจะมีกลุ่มนี้ที่เปิดโอกาสให้ถามได้ตลอดเวลา และมีการจัดประชุมกลุ่มเค้ามีคู่มือเค้าก็เอาไปถ่ายทอด ซึ่งตรงนั้นอ่านแล้วไม่เข้าใจก็กลับมาถามได้ สร้างจิตสำนึก ทศนคติให้เค้าตั้งแต่เขามารายงานตัว”

4. จัดกิจกรรมพาไปศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง ไปศึกษาโครงการพระราชดำริ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความสามัคคีที่ได้กิจกรรมร่วมกัน โดยกิจกรรมขึ้น 1 ครั้งต่อปี ตามที่ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่อธิบายว่า

“ใช้เศรษฐกิจพอเพียง เกษตร ทำอาชีพเสริม อยู่แบบพอเพียง ทำข้าวต้มมัด ไปถึงแม่แตง เชียงใหม่ สอนเรื่องวัฒนธรรม สอนหลาย ๆ เรื่อง ให้อ่านว่าเราไม่ต้องมีทรัพย์สินอะไรมากมายแต่เราก็อยู่ได้ โดยเฉพาะโครงการพระราชดำริ กิจกรรมเหล่านี้ได้ลงมือทำ ได้เรียนรู้อะไรระหว่างนั้น การคุย สามัคคี เพื่อนช่วยเพื่อน อย่างที่ผู้ชายไม่ถนัด น้องก็ช่วยมัดข้าวต้ม เามาประกวดกัน เขาก็จะภูมิใจ จัดปีละ 1 ครั้ง”

5. จัดโครงการประกวดความสามัคคี รักและผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นโครงการที่เน้นการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร มีความปรารถนาดีต่อองค์กร อยากรักษาชื่อเสียงให้กับองค์กร เมื่อได้รับคำชมหรือการยอมรับ จากภายนอกยิ่งทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการทำความดีต่อไป ดังคำสัมภาษณ์ของ ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม



“โครงการประกวดความสามัคคี รักและผูกพันในองค์กร มันเป็นความผูกพันที่เค้ามักบอกรักเราอยู่ แล้วมีความสุข พอได้รับความชื่นชมจากคนข้างนอก ผู้บริหารไม่เคยพูดว่าผมเป็นคนทำ แต่ทุกคนช่วยกันทำ จะรู้สึกภาคภูมิใจ ทำงานด้วยใจ พอเราเริ่มมีจิตใจบริการอยากทำงานเพื่อกรม เพื่อในหลวง เขาก็จะรู้สึกว่ามี ความสุขกับการทำงาน”

6. การสร้างบุคคลต้นแบบด้านการรักษาวินัย โดยคัดเลือกข้าราชการและบุคลากรที่ประพฤติดีมีวินัย และจัดทำบอร์ดประกาศเกียรติคุณเพื่อยกย่องชมเชย

### N (Nice man) เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

กรมการขนส่งทางบกให้ความสำคัญกับการเป็นคนดี โดยมุ่งเน้นการเป็นคนที่มีคุณธรรม สามารถรักษา วินัยในตนเองได้ด้วยตนเอง โดยไม่มีผู้อื่นบังคับ ซึ่งการควบคุมตนเองได้เป็นจิตสำนึกของคนดี ที่ไม่ว่าทำงานอยู่ ส่วนงานหรือหน่วยงานใด ที่มีความเข้มงวดด้านวินัยหรือไม่ก็ตาม คนเหล่านี้จะยังคงมีวินัยและประพฤติปฏิบัติตน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยราชการ

การประชุมระดมความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ข้าราชการกลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการรักษา วินัย ข้าราชการ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาเรื่องวินัยราชการควรเริ่มจากการใช้ข้อมูลที่ต้องการ เชื่อถือได้เพื่อให้สามารถกำหนด คนที่เป็นกลุ่มเสี่ยงที่เคยมีการกระทำผิดหรือถูกร้องเรียนมาเข้าโปรแกรมฟื้นฟู

“ที่ผ่านมา เราทำทั่วไปหมด ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ปัญหาของวินัย ไม่ใช่ทุกคน ตรงนี้เราเอาฐานข้อมูล จากคนทำผิดกลุ่มนี้เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มเสี่ยง”

2. สำนักงาน ก.พ. ควรแสดงบทบาทในการปกป้องข้าราชการที่ดีมากกว่านี้ ไม่ควรปล่อยให้หน่วยงาน ต้องแก้ปัญหาเพียงผู้เดียว เนื่องจากกลุ่มกองการเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารมักถูกบีบบังคับจากอิทธิพลทาง การเมืองอยู่เสมอ ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. ควรออกมาปกป้องข้าราชการให้มากกว่านี้

3. การดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. ยังมีความขัดแย้งในระบบ สร้างความยุ่งยากให้กับหน่วยงาน ยกตัวอย่างคือการนำโครงสร้างการรักษาวินัยของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้และออกแบบให้เหมาะสมกับ หน่วยงาน แต่เมื่อเสนอกลับไปยังสำนักงาน ก.พ. กลับได้รับคำตอบให้ดำเนินการตามกรอบ ทำให้กลุ่มกองการ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่คล่องตัว

4. การดำเนินการเรื่องวินัยข้าราชการ ต้องใช้งบประมาณที่อุดหนุนอย่างต่อเนื่องและเฉพาะด้าน ไม่ควร ใช้งบบูรณาการร่วม

“งบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณโดยเฉพาะ ให้บูรณาการร่วม ถ้ากระทรวงไม่ขยับ เราก็ขยับ ไม่ได้ ถ้ากระทรวงยังไม่ได้ให้ความสำคัญ”

5. ไม่ควรอนุญาตให้ผู้ที่กระทำความผิดหรือถูกตัดสินให้พ้นจากราชการแล้วมารับราชการอีกครั้ง โดยเฉพาะมารับตำแหน่งหน้าที่เดิมที่เคยกระทำทุจริตมาก่อน

ในส่วนของการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการใน 4 หน่วยงาน ได้แก่ 1) กรม ราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม 2) กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน 3) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และ 4) กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม ทำให้ได้ทราบแนวทางในการดำเนินงานด้านการรักษา วินัย อย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานดังกล่าว นอกจากนี้ ในรายงานส่วนนี้ได้เพิ่มเติมข้อมูลจากการสำรวจความ

ความเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ซึ่งผลของการวิเคราะห์แบบสำรวจของกลุ่มข้าราชการมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

## **สรุปการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ ในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย**

การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยในหน่วยงานรัฐ ซึ่งแบบสำรวจมี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยในหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยให้บรรลุผล

**การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสำรวจซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาตามผู้ตอบเขียนตอบแสดงความคิดเห็นในหัวข้อที่กำหนด สรุปบรรยายข้อความเป็นความเรียงและแจกแจงความถี่ของข้อมูลจากผู้ตอบแสดงความคิดเห็น

**การนำเสนอข้อมูล** การรายงานผลจากการสำรวจความคิดเห็นแบ่งเป็น 2 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้  
**ส่วนที่ 1 ข้อมูลการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยในหน่วยงาน**

### **1. นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ**

ในหน่วยงานมีนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ เช่น แผนป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน แผนงานในการส่งเสริมการรักษาวินัยให้กับข้าราชการและบุคลากร และแผนงานของสำนักงานคุ้มครองจริยธรรม เป็นต้น จำนวน 67 ความคิดเห็น

### **2. โครงการหรือกิจกรรมด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยเชิงบวกและการดำเนินการทางวินัยเชิงลบ**

จากการสำรวจโครงการหรือกิจกรรมด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยเชิงบวกสามารถจำแนกโครงการหรือกิจกรรมออกเป็น 9 ประเภท ดังนี้

1. โครงการด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยและการดำเนินการทางวินัย เช่น การจัดอบรมโครงการหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยให้แก่ข้าราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ โครงการปลูกจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี โครงการ KM เรื่องคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการและการป้องกันและประโยชน์ทับซ้อน การเสริมสร้างตระหนักรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการ โครงการเสริมสร้างจริยธรรมป้องกันและต่อต้านการทุจริต จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้จริยธรรม โครงการเครือข่าย DIT น้ำใส: อาสาด้วยใจร่วมต้านภัยทุจริตโดยปฏิบัติตามแนวทางกรมการค้าภายในใสสะอาด โครงการภัยของปัญหาการทุจริตและสร้างภูมิคุ้มกันในการดำรงตนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 47 ความคิดเห็น

2. โครงการการปฏิบัติธรรมและทำกิจกรรมทางศาสนา เช่น วิปัสสนากรรมฐาน ทำบุญ กิจกรรมตักบาตรทุกวันอังคาร ฟังเทศน์ การส่งเสริมการอุปสมบทเฉลิมพระเกียรติ เพื่อสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ผู้ว่าฯ พาเข้าวัด จำนวน 26 ความคิดเห็น
3. โครงการคัดเลือกเชิดชูผู้ที่รักษาวินัยดีเด่นและมีการประกาศรางวัล เช่น กิจกรรมข้าราชการดีเด่น จำนวน 13 ความคิดเห็น
4. การประชาสัมพันธ์และการจัดเผยแพร่ความรู้ในเรื่องของกฎระเบียบของสำนักงานว่าด้วยจรรยาข้าราชการ มาตรฐานทางจริยธรรม และกรณีศึกษาให้กับข้าราชการและลูกจ้างภายในสำนักงาน เช่น จุลสาร ข่าววินัยและคุณธรรม คู่มือจริยธรรมและข้อบังคับ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในระบบอินทราเน็ต จำนวน 12 ความคิดเห็น
5. โครงการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม เช่น โครงการศึกษาดูงานในโครงการพระราชดำริ และหลักเศรษฐกิจพอเพียง การเปิดเพลงเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมทุกเช้า และคลินิกจริยธรรม จำนวน 5 ความคิดเห็น
6. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เช่น ปลูกป่า การบริจาคสิ่งของให้แก่ผู้ยากไร้ จำนวน 4 ความคิดเห็น
7. โครงการอบรมหลักสูตรวินัย คุณธรรม จริยธรรมให้กับข้าราชการบรรจุใหม่ จำนวน 3 ความคิดเห็น

ประเภทของโครงการ/กิจกรรม	ตัวอย่างการจัดโครงการ/กิจกรรม	จำนวนผู้ตอบ
1. โครงการด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยและการดำเนินการทางวินัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดอบรมโครงการหลักสูตรการดำเนินการทางวินัยให้แก่ข้าราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>- โครงการปลูกจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี</li> <li>- โครงการ KM เรื่องคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการ และการป้องกันและประโยชน์ทับซ้อน การเสริมสร้างตระหนักรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการ</li> <li>- โครงการเสริมสร้างจริยธรรมป้องกันและต่อต้านการทุจริต</li> </ul>	47 ความคิดเห็น
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้จริยธรรม</li> <li>- โครงการเครือข่าย DIT น้ำใส: อาสาด้วยใจร่วมด้านภัยทุจริต โดยปฏิบัติตามแนวทางกรมการค้าภายในใสสะอาด</li> <li>- โครงการภัยของปัญหาการทุจริตและสร้างภูมิคุ้มกันในการดำรงตนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ul>	
2. โครงการการปฏิบัติธรรมและทำกิจกรรมทางศาสนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิปัสสนากรรมฐาน</li> <li>- กิจกรรมทำบุญตักบาตรทุกวันอังคาร</li> <li>- ฟังเทศน์</li> <li>- การส่งเสริมการอุปสมบทเฉลิมพระเกียรติ เพื่อสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม</li> <li>- กิจกรรมผู้ว่าฯ พาเข้าวัด</li> </ul>	26 ความคิดเห็น



ประเภทของโครงการ/กิจกรรม	ตัวอย่างการจัดโครงการ/กิจกรรม	จำนวนผู้ตอบ
3. โครงการคัดเลือกเชิดชูผู้ที่รักษาวินัยดีเด่นและมีการประกาศรางวัล	- กิจกรรมข้าราชการดีเด่น	13 ความคิดเห็น
4. การประชาสัมพันธ์และการจัดเผยแพร่ความรู้เรื่องกฎระเบียบของสำนักงานว่าด้วยจรรยาข้าราชการ มาตรฐานทางจริยธรรม และกรณีศึกษาให้กับข้าราชการและลูกจ้างภายในสำนักงาน	- จุลสารข่าววินัยและคุณธรรม - คู่มือจริยธรรมและข้อบังคับ - การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในระบบอินทราเน็ต	12 ความคิดเห็น
5. โครงการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม	- โครงการศึกษาดูงานในโครงการพระราชดำริและหลักเศรษฐกิจพอเพียง - การเปิดเพลงเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมทุกเช้า - คลินิกจริยธรรม	5 ความคิดเห็น
6. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	- ปลูกป่า - การบริจาคสิ่งของให้แก่ผู้ยากไร้	4 ความคิดเห็น
7. โครงการอบรมหลักสูตรวินัยคุณธรรม จริยธรรมให้กับข้าราชการบรรจุใหม่	- การอบรมหลักสูตรวินัย คุณธรรม จริยธรรมให้กับข้าราชการบรรจุใหม่	3 ความคิดเห็น

**ตาราง 2** สรุปโครงการหรือกิจกรรมด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยเชิงบวก

ในขณะที่โครงการหรือกิจกรรมด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยเชิงลบสามารถจำแนกโครงการหรือกิจกรรมออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การสอบสวนทางวินัยหรือการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการที่กระทำผิดวินัยอย่างเคร่งครัดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 ความคิดเห็น
2. การตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริงในเรื่องต่างๆ หรือรับเรื่องร้องเรียนและพิจารณาเรื่องร้องเรียนของสำนักงาน จำนวน 3 ความคิดเห็น
3. การทำบันทึกเกี่ยวกับพฤติกรรมความผิด โครงการทำผิดติดลบ ชิดเส้นแดงผู้ที่มาลงเวลาหลัง 08.30 น. จำนวน 3 ความคิดเห็น
4. การเวียนหนังสือตัวอย่างการลงโทษทางวินัย จำนวน 2 ความคิดเห็น
5. การทำซีดี เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต การจัดทำคู่มือเรื่องร้องเรียน และตักเตือนผู้กระทำผิดในที่ประชุมประจำเดือนของสำนักงาน จำนวน 2 ความคิดเห็น

ประเภทของโครงการ/กิจกรรม	จำนวนผู้ตอบ
1. การสอบสวนทางวินัยหรือการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการที่กระทำผิดวินัยอย่างเคร่งครัดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	12 ความคิดเห็น
2. การตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริงในเรื่องต่างๆ หรือรับเรื่องร้องเรียนและพิจารณาเรื่องร้องเรียนของสำนักงาน	3 ความคิดเห็น
3. การทำบันทึกเกี่ยวกับพฤติกรรมความผิด โครงการทำผิดติดลบ ชี้ตเส้นแดงผู้ที่มาลงเวลาหลัง 08.30 น.	3 ความคิดเห็น
4. การเวียนหนังสือตัวอย่างการลงโทษทางวินัย	2 ความคิดเห็น
5. การทำซีดี เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต การจัดทำคู่มือเรื่องร้องเรียน และตักเตือนผู้กระทำผิดในที่ประชุมประจำเดือนของสำนักงาน	2 ความคิดเห็น

**ตาราง 3** สรุปโครงการหรือกิจกรรมด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยเชิงลบ

### 3. โครงการหรือกิจกรรมที่มีการดำเนินงานนั้น หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลว่าเป็นไปตามแผนของหน่วยงานและการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการสำรวจการติดตามประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมที่มีการดำเนินงานนั้น ว่าเป็นไปตามแผนของหน่วยงานและการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถสรุปออกมาได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลว่าเป็นไปตามแผนของหน่วยงานและการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่ได้ตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น ข้าราชการผู้ผ่านการฝึกอบรม มีความรู้และเข้าใจเรื่องวินัยมากขึ้นและการกระทำผิดวินัยน้อยลง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและสามารถเผยแพร่ต่อได้ทุกไตรมาส จำนวน 55 ความคิดเห็น

2. หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลว่าเป็นไปตามแผนของหน่วยงาน แต่ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำนวน 4 ความคิดเห็น

3. หน่วยงานไม่มีการติดตามประเมินผลว่าเป็นไปตามแผนของหน่วยงานอย่างชัดเจน จำนวน 21 ความคิดเห็น

### ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยให้บรรลุผล

#### 1. แนวทางหรือวิธีในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการ

ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาวินัยแก่ข้าราชการทุกระดับนั้น สามารถจำแนกแนวทางและวิธีในการดำเนินการได้ 5 วิธี ดังนี้

1. การจัดโครงการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาวินัยแก่ข้าราชการหรือวินัยและจริยธรรม ตัวอย่างการลงโทษ ให้แก่บุคลากรของหน่วยงานให้กับข้าราชการทุกระดับ โดยการบรรยาย การประชุมเชิง

ปฏิบัติการ สัมมนา เสวนา โดยวิทยากรที่เกี่ยวข้องจาก ค่อนข้างเป็นทางการทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้ราบรื่น ดึงดูดให้ความคิดเห็น มีความน่าสนใจ และสามารถติดตามผลได้ จำนวน 59 ความคิดเห็น

2. การจัดทำจุลสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ คู่มือแผ่นพับ หนังสือเวียนเกี่ยวกับการรักษาวินัย ข้อความเตือนใจ บทความกรณีศึกษาในวารสารประจำเดือน และเผยแพร่ความรู้ในระบบอินเทอร์เนตจำนวน 17 ความคิดเห็น

3. การสอดแทรกประเด็นสำคัญหลัก ๆ ในการรักษาวินัยในโครงการปฐมนิเทศข้าราชการพนักงานราชการบรรจุใหม่ จำนวน 8 ความคิดเห็น

4. การให้ความรู้ผ่านสื่อ เสียงตามสายทุกเช้า จำนวน 2 ความคิดเห็น

5. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี จำนวน 1 ความคิดเห็น

ส่วนการให้ข้าราชการรักษาวินัยเพราะความกลัวนั้น สามารถจำแนกแนวทางและวิธีในการดำเนินการได้ 6 วิธี ดังนี้

1. เมื่อพบการกระทำผิดวินัยต้องดำเนินการทางวินัยอย่างเข้มงวด จริงจัง โดยการจัดตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงและดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมเพื่อเป็นตัวอย่าง จำนวน 42 ความคิดเห็น

2. การกำหนดบทลงโทษแก่ข้าราชการที่กระทำผิดวินัยอย่างชัดเจน โดยการออกหนังสือเวียนแนวทางปฏิบัติภายใน ให้ทราบถึงโทษที่ต้องได้รับการกระทำผิดทางวินัย มีการยกกรณีตัวอย่างและการประชาสัมพันธ์ความผิดและบทลงโทษให้ทราบอย่างทั่วถึง แทรกการลงโทษทางวินัยในวารสารประจำเดือน ใส่ข้อความเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยในใบเสร็จรับเงินเดือน จำนวน 30 ความคิดเห็น

3. พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวินัยของข้าราชการมาประกอบกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งในแต่ละครั้ง จำนวน 3 ความคิดเห็น

4. โครงการดาวพิเศษเห็นนะ ให้ทุกความคิดเห็น สอดส่องการกระทำที่ผิดวินัย จัดกล่องส่วนกลางเพื่อรับเรื่องร้องเรียนแล้วส่งให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบข้อร้องเรียนหรือสายตรงในการร้องเรียนการกระทำผิดวินัยของข้าราชการให้ประชาชนใช้เป็นช่องทางร้องเรียนและมีการดำเนินการทางวินัยอย่างจริงจัง จำนวน 2 ความคิดเห็น

5. การลงโทษทางทรัพย์สินแก่บุคคลในครอบครัวของผู้กระทำผิดด้วย จำนวน 1 ความคิดเห็น

6. กิจกรรมลงนามสัตยาบรรณ จำนวน 1 ความคิดเห็น

ในการให้ละเอียดต่อการกระทำผิดวินัย สามารถจำแนกแนวทางและวิธีในการดำเนินการได้ 8 วิธี ดังนี้

1. การว่ากล่าวตักเตือนหรือให้ข้อคิดกับการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เพื่อให้เกิดการปรับปรุงจากผู้บังคับบัญชา และติดตามประเมินผลภายหลังจากการตักเตือนจำนวน 40 ความคิดเห็น

2. การเสริมแรงทางลบ เช่น ยกกรณีตัวอย่างเผยแพร่โดยปกปิดชื่อสกุล ความคิดเห็น มาสายเป็นประจำขึ้นบอร์ดประจาน นำเสนอกรณีที่ทำผิดในที่ประชุม จำนวน 9 ความคิดเห็น

3. การออกหนังสือตักเตือนจำนวน 8 ความคิดเห็น

4. การลงโทษทางสังคม วัฒนธรรมองค์กร บุคคลในองค์กรเป็นผู้กล่าวโทษผู้กระทำผิด เช่น โครงการเตือนเพื่อนเมื่อเพื่อนทำผิด จำนวน 7 ความคิดเห็น

5. การติดโปสเตอร์ในสถานที่ราชการ ปลุกจิตสำนึกและกระตุ้นให้ข้าราชการมีการรักษาวินัยและละเอียดที่จะกระทำผิดวินัย จำนวน 4 ความคิดเห็น

6. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีจำนวน 4 ความคิดเห็น

7. จัดฝึกอบรมด้านวินัยต่อกลุ่มเสี่ยงที่จะกระทำผิดวินัยเน้น หิริโอตฺปปะปะจำนวน 2 ความคิดเห็น

8. การย้ายและเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ จำนวน 1 ความคิดเห็น

ในการเสริมสร้างวินัยข้าราชการด้วยการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนั้น สามารถจำแนกแนวทางและวิธีการดำเนินการได้ 5 วิธี ดังนี้

1. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เช่น การตั้งกลุ่มชมรมคุณธรรม การบรรยาย การฝึกอบรม การเข้าวัด ปฏิบัติธรรม SCR ช่วยเหลือสังคมในโอกาสต่างๆ จำนวน 59 ความคิดเห็น
2. ปลุกฝังค่านิยมร่วมในหน่วยงานในการส่งเสริมการรักษาวินัย โดยการสร้างแบบอย่างในการปฏิบัติการทำงานที่ดี เช่น ผู้บริหาร การคัดเลือกและมอบรางวัลแก่บุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต โครงการเพชรจรัสแสง การชื่นชมยกย่องผู้ประพฤติตนที่ดีให้ใบประกาศเพื่อเป็นแบบอย่างจำนวน 17 ความคิดเห็น
3. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีความรักและภาคภูมิใจในอาชีพ จำนวน 1 ความคิดเห็น
4. จัดทำคู่มือคุณธรรมจริยธรรมในระดับจังหวัด และสมุดความดี จำนวน 1 ความคิดเห็น
5. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ คุณธรรม จริยธรรมของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาต้องใส่ใจ จำนวน 1 ความคิดเห็น

ในการเสริมสร้างวินัยโดยการทำให้ข้าราชการมีจิตสำนึกนั้น สามารถจำแนกแนวทางและวิธีการดำเนินการได้ 8 วิธี ดังนี้

1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำความดีหรืออบรมสัมมนาสร้างจิตสำนึกในการรักษาวินัย การมีเครือข่ายร่วมกัน เช่น โครงการส่งเสริมสร้างจิตสำนึกและปฏิญาณตนเป็นข้าราชการที่ดีโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการตามรอยพระยุคลบาท โครงการปฏิบัติธรรมเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 41 ความคิดเห็น
2. หาต้นแบบหรือตัวอย่างข้าราชการที่ดีให้ข้าราชการความคิดเห็น อื่นได้รับทราบพฤติกรรมและปฏิบัติตนตาม รวมถึงสร้างแรงจูงใจ เมื่อข้าราชการประพฤติปฏิบัติตนตามวินัยของหน่วยงาน เช่น ส่งเสริมยกย่องผู้ที่ทำดี การไหว้ทูลรายชื่อผู้ทำความดี มีวินัย คุณธรรม แล้วมอบเกียรติบัตร จำนวน 18 ความคิดเห็น
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการรักษาวินัย ในรูปสื่อกีเกอร์ หลักธรรมหรือข้อคิดเตือนใจบอร์ดประชาสัมพันธ์ จำนวน 5 ความคิดเห็น
4. สสำรวจความคิดเห็น ความต้องการของข้าราชการ เพื่อหาสาเหตุของการขาดจิตสำนึกจำนวน 1 ความคิดเห็น
5. ส่งข้อความทางโทรศัพท์ เพื่อกระตุ้นให้ทำความดีวันละ 1 ข้อความจำนวน 1 ความคิดเห็น
6. กระตุ้นและชี้ให้เห็นถึงผลที่เกิดจากการกระทำผิดวินัยและสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อมีการรักษาวินัยของข้าราชการจำนวน 1 ความคิดเห็น
7. เปิดเพลงจำขึ้นใจ ในนามประเทศไทยทุกวันหลังเคารพธงชาติ ทำโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสวดมนต์ข้ามปีจำนวน 1 ความคิดเห็น
8. ควรทำ Application แนวสร้างสรรค์เพื่อให้ข้าราชการมีจิตสำนึกมาไว้บนเมื่อบนมือถือให้ข้าราชการดู และสรุปผลจากความคิดเห็น ดูว่าแต่ละความคิดเห็นได้อะไร ประทับใจเรื่องใดมากที่สุด เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาต่อยอดจำนวน 1 ความคิดเห็น

ส่วนค่านิยมและการสร้างค่านิยมหลักด้านการรักษาวินัย เพื่อให้เกิดค่านิยมที่พึงประสงค์ขององค์กรสามารถจำแนกแนวทางและวิธีการดำเนินการได้ ดังนี้

ค่านิยมด้านการรักษาวินัยที่สำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตคอร์ปชั่น จำนวน 20 ความคิดเห็น ด้านคุณธรรมจริยธรรมจริยธรรมข้าราชการ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานการทุ่มเทให้กับงานราชการและการเอาใจใส่กับงานและประชาชนที่มาติดต่อ จำนวน 10 ความคิดเห็น ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จำนวน 8 ความคิดเห็น ค่านิยม 12 ประการ จำนวน 1 ความคิดเห็น ความร่วมมือและสามัคคีในหน่วยงาน จำนวน 1 ความคิดเห็น

การสร้างค่านิยมด้านการรักษาวินัยที่สำคัญ ได้แก่

1. มี Best Practice เชิดชูยกย่องแก่ผู้รักษาวินัยดีเด่น เช่น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี จำนวน 24 ความคิดเห็น
2. จัดโครงการอบรมให้ความรู้และให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ประชาสัมพันธ์ ค่านิยมให้บุคลากรทราบค่านิยมด้านการรักษาวินัยที่สำคัญ โดยการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมและให้ความรู้ด้านระเบียบวินัยและการปฏิบัติงานตามข้อกฎหมายต่าง ๆ อย่างถูกต้อง จำนวน 7 ความคิดเห็น
3. จัดทำยุทธศาสตร์ประจำหน่วยงานจัดทำเป็นคำขวัญของหน่วยงานหรือบทเพลงเปิดตอนเช้า สร้างให้เกิดความตระหนักและมีจิตสำนึกในการรักษาวินัยข้าราชการ จำนวน 5 ความคิดเห็น
4. กำหนดค่านิยมหลักให้ทุกความคิดเห็น เข้าใจง่าย แต่มีความหมายชัดเจน เช่น เก่ง ดี มีวินัย ใส่ใจคุณธรรม จำนวน 3 ความคิดเห็น
5. จัดอบรมเจ้าหน้าที่ในสังกัดร่วมกันพาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ร่วมกัน ค่านิยม ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในองค์กรและปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์ จำนวน 2 ความคิดเห็น
6. ปิดประกาศ/เผยแพร่ทางเว็บไซต์ เพื่อป้องกันและจูงใจไม่ให้เกิดวินัยจำนวน 2 ความคิดเห็น

## 2. กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย

กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย คือ ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการรักษาวินัย จำนวน 72 ผู้บังคับบัญชาจำนวน 4 ความคิดเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 1 ความคิดเห็น โดยแต่ละกลุ่มมีบทบาท ดังนี้

**ผู้บังคับบัญชา** มีบทบาทช่วยเสริมสร้างป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย กำหนดนโยบายที่ชัดเจน ส่งเสริมเรื่องความโปร่งใสในองค์กร คอยสอดส่องดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เป็นแบบอย่างที่ดี

**ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา** มีบทบาทต้องมีสติรู้สำนึกและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด

**ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการรักษาวินัย** มีบทบาทต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการดำเนินการทางวินัยด้วย

## 3. ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการบรรลุผลสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการบรรลุผลสำเร็จสามารถแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

1. การให้รางวัลกับข้าราชการที่ได้ทำความดี จำนวน 59 ความคิดเห็น
2. การสร้างจิตสำนึก การสร้างค่านิยม ความรู้ ความเข้าใจในการรักษาวินัยการขัดเกลาจิตใจข้าราชการอยู่เสมอ จำนวน 5 ความคิดเห็น
3. ตั้งหน่วยงานเฉพาะหรือกลุ่มหน่วยงานที่ให้ความรู้ในการรักษาวินัยมาดูแลดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการทุกหน่วยอย่างอิสระและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 4 ความคิดเห็น
4. มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนและนโยบายของรัฐบาลเป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงานจำนวน 3 ความคิดเห็น
5. การร่วมมือร่วมใจกันของทุกความคิดเห็น ในองค์กรและปลูกจิตสำนึกที่ดีในการรักษาวินัยจำนวน 2 ความคิดเห็น

#### 4. อุปสรรค ปัญหา หรือข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการและแนวทางการแก้ไข

อุปสรรค ปัญหา หรือข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ได้แก่

1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาวินัยแก่บุคลากรในหน่วยงานยังมีน้อย ทำให้พนักงานยังไม่เข้าใจในกฎหมายวินัยที่เกี่ยวข้องและขาดความรู้เรื่องระเบียบวินัย เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินการทางวินัย ขาดบุคลากรให้ความรู้ การรักษาวินัยจำนวน 24 ความคิดเห็น
2. ขาดความร่วมมือ ของข้าราชการ โดยอ้างว่าติดภารกิจ จำนวน 8 ความคิดเห็น
3. ผู้บริหารไม่ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมจำนวน 8 ความคิดเห็น
4. ระบบอุปถัมภ์ช่วยเหลือผู้กระทำความผิด จำนวน 4 ความคิดเห็น
5. งบประมาณไม่เพียงพอ จำนวน 5 ความคิดเห็น
6. ปัญหาการเมืองภายในหน่วยงาน จำนวน 3 ความคิดเห็น

##### แนวทางการแก้ไข

1. ปรับทัศนคติ สร้างความตระหนัก ควรแทรกคุณธรรม จริยธรรมในสถานที่ต่าง ๆ จำนวน 4 ความคิดเห็น
2. เพิ่มงบประมาณในการจัดทำ/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์/สัมมนาให้ความรู้ เพื่อเสริมสร้างการรักษาวินัย จำนวน 3 ความคิดเห็น
3. มีการจัดสรรรางวัลสำหรับผู้ทำดีหรือค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เพียงพอ จำนวน 2 ความคิดเห็น
4. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 1 ความคิดเห็น
5. ผู้ที่ตั้งกรรมการสอบสวนควรเป็นบุคคลที่เหมาะสม จำนวน 1 ความคิดเห็น

#### 5 การรักษาวินัยข้าราชการควรเน้นลงโทษหรือเสริมสร้างแรงจูงใจ

การรักษาวินัยข้าราชการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ควรเน้นเสริมสร้าง (จูงใจ) มากกว่า เพราะธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบการบีบบังคับ ถ้าหากมีความพึงพอใจในสิ่งที่ทำจะสามารถทำได้ดีกว่า จำนวน 40 ความคิดเห็น
2. ทั้งเสริมสร้าง(จูงใจ) และการลงโทษ โดยเสริมแรงจูงใจในการรักษาวินัย แต่หากมีการกระทำความผิดต้องลงโทษ จำนวน 25 ความคิดเห็น
3. ควรเน้นการลงโทษ เพราะเป็นรูปธรรม และมีการกำหนดเป็นตัวบทกฎหมายแล้ว เมื่อมีการลงโทษย่อมเกิดความเกรงกลัวอันเป็นเหตุจูงใจในตัวเองมิให้ทำผิด จำนวน 8 ความคิดเห็น

#### 6. ประเด็นในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนสามัญในภาพรวม สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยได้นำไปใช้ได้จริง

ในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนสามัญในภาพรวม สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยได้นำไปใช้ได้จริงควรมีประเด็น ดังต่อไปนี้

1. บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติ การลงโทษ การรักษาวินัย วินัยของข้าราชการพลเรือนสามัญ คุณธรรม จริยธรรม และวินัยข้าราชการเบื้องต้นจำนวน 45 ความคิดเห็น
2. ตัวอย่างกรณีศึกษาประเด็นการกระทำความผิด จำนวน 13 ความคิดเห็น
3. การเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำความผิด การครองตนเป็นข้าราชการข้าราชการที่ดี จำนวน 6 ความคิดเห็น

- 
4. ข้อมูลและเบอร์ดิตต่อ สำนักงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษา เรื่องวินัยและเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ จำนวน 1 ความคิดเห็น
  5. การประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีของข้าราชการ แนวทางการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน จำนวน 2 ความคิดเห็น
  6. ประเด็นข้อโต้แย้งในปัญหาที่ยังมีการโต้เถียงที่หน่วยงานระดับสูงได้วินิจฉัยแล้วจำนวน 1 ความคิดเห็น



## บทที่ 6

### การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ จำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน

**วัตถุประสงค์หลัก** คือ ศึกษารูปแบบ กระบวนการ แนวทางหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม

**กลุ่มเป้าหมาย** ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการของส่วนราชการ จำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน จาก 4 หน่วยงาน

**วิธีดำเนินการ** ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการในหน่วยงานราชการ ได้แก่

1. กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
2. สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการคลัง
3. กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน
4. กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

ในการดำเนินการครั้งนี้ มีผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการซึ่งประกอบด้วย

ลำดับที่	หน่วยงาน	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1.	กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม	นายนิमित ทัพพานานต์	รองอธิบดีฝ่ายบริหาร
2.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน	นายสุริยันต์ อภิรักษ์สัตยากุล	รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิง ธรรมชาติ
3.	สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	นายอำนาจ ปรีมนวงศ์	รองปลัดกระทรวงการคลัง
		นายนรินทร์ พงศ์ขจร	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร อัตรากำลัง และรักษาการแทน ผู้อำนวยการส่วนบริหารงาน บุคคล
4.	กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม	นายจิรุตม์ วิศาลจิตร	รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบก

**ตาราง 1** ข้อมูลของผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

จุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัย เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ ในด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย แนวทางการบริหารงานด้านการรักษาวินัย และข้อเสนอแนะ เพื่อจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

**ประเด็นในการสัมภาษณ์** แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย และการบริหารงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

ส่วนที่ 2 วิธีการ แนวทาง และข้อเสนอแนะเพื่อจัดทำคู่มือในการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

**การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีการสรุปประเด็น และนำเสนอคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการที่ได้ให้ความคิดเห็นในประเด็นนั้น ๆ เพื่อแสดงหลักฐานที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

**การนำเสนอข้อมูล** จากการประชุมกับผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบแนวทางในการดำเนินงานทางวินัยอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย แนวทางการบริหารงานด้านการรักษาวินัย และข้อเสนอแนะของหน่วยงานดังกล่าว ทั้งนี้ ข้อมูลจะประกอบด้วย บริบทของหน่วยงาน และแนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ ซึ่งแบ่งเป็น “CLEAN” Model ประกอบด้วย

การนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบแนวทางในการดำเนินการทางวินัยอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานดังกล่าว ทั้งนี้ ข้อมูลจะประกอบด้วย บริบทของหน่วยงาน และแนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการซึ่งแบ่งเป็น “CLEAN” Model ประกอบด้วย

C มาจากคำว่า Climate คือ บรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัย

L มาจากคำว่า Lean คือ การกำจัดปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการรักษาวินัยของข้าราชการ

E มาจากคำว่า 4E ซึ่งประกอบด้วย

- Enrichment คือ การเพิ่มพูน สั่งสมความรู้ โดยการอบรมให้ความรู้ทางด้านวินัย
- Enlargement คือ การขยายผลให้ทุกส่วนงานและทุกระดับได้ตระหนักถึงการรักษาวินัย
- Empowerment คือ การให้พลังอำนาจด้านต่างๆ ทั้งด้านการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล แก่ผู้ที่มีวินัยและคุณธรรม
- Engagement คือ การผูกพันกับองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนสังกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและมีระเบียบวินัย

A มาจากคำว่า Activities คือ กิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัย

N มาจากคำว่า Nice man คือ ค่านิยมของ “คนดี” ที่แต่ละหน่วยงานให้ความหมายและให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

นอกจากนี้ ในส่วนสุดท้ายเป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการรักษาวินัยข้าราชการ และแนวทางในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

## กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

### การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

นายนิมิต ท้าวานานต์ รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ ได้ให้ความเห็นและแนวทางในด้านการรักษาวินัยของข้าราชการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### บริบทของหน่วยงาน

กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะในเรื่องการทำงานที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้กระทำความผิด บุคคลที่สังคมเห็นว่าเป็นผู้มีความเบี่ยงเบนต้องได้รับการลงโทษ โดยกรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไข ฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำ รวมทั้งได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอก ได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักาอาชญาวิทยา และหลักทัณฑ์วิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง
- 4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทำให้บริบทและบทบาทหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์บรรลุเป้าหมายได้ยากยิ่งขึ้น จากเดิมนั้นการปกครองของหน่วยงานค่อนข้างเป็นระบบปิด เพื่อป้องกันการหลบหนีของนักโทษและการนำสิ่งของต้องห้ามเข้าสู่เรือนจำ แต่ปัจจุบันได้มีการเรียกร้องสิทธิให้กับผู้ต้องขัง ทำให้เกิดการแทรกแซงจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลกระทบต่อระบบการควบคุมความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ บุคลากรของกรมราชทัณฑ์ถือว่าเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้กระทำความผิดโดยตรง ซึ่งพบว่าในปัจจุบันการกระทำความผิดมีความซับซ้อน มีเครือข่าย ซึ่งการพิจารณาหรือควบคุมนักโทษนั้นมีความสุ่มเสี่ยงจากการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดจากนักโทษและอาจสุ่มเสี่ยงต่อการผิดวินัยได้ ซึ่งพบการกระทำความผิดวินัยของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์จาก พ.ศ. 2556-2558<sup>1</sup> ดังนี้

พ.ศ. 2558 มีข้าราชการรวม 10,801 คน มีสำนวนการกระทำผิดวินัย 401 เรื่อง (ร้อยละ 3.71)

พ.ศ. 2557 มีข้าราชการรวม 10,765 คน มีสำนวนการกระทำผิดวินัย 444 เรื่อง (ร้อยละ 4.12)

พ.ศ. 2556 มีข้าราชการรวม 10,665 คน มีสำนวนการกระทำผิดวินัย 392 เรื่อง (ร้อยละ 3.68)

ทั้งนี้ ผู้กระทำความผิดคิดเฉลี่ยจาก 1 เรื่อง มีผู้กระทำความผิดวินัยจำนวน 1 คน แต่บางเรื่องอาจมีผู้กระทำความผิดมากกว่า 1 คน อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ พบว่าการปฏิบัติงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวินัยของข้าราชการนั้น กรมราชทัณฑ์ได้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีบทลงโทษที่ชัดเจนและใช้การควบคุมแบบกึ่งทหารด้วยกฎหมายของกรมราชทัณฑ์เอง ควบคู่กับการยึดถือต่อการรักษาระเบียบวินัยในฐานะข้าราชการของแผ่นดิน โดยยึดหลักการเป็น “ผู้คุมมืออาชีพ” เป็นสิ่งสำคัญ แม้จะยัง

<sup>1</sup> นิมิต ท้าวานานต์ รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ (สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2559)

ประสบกับปัญหาอุปสรรคที่มีจำนวนนักโทษเพิ่มขึ้นแต่กลับมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานเท่าเดิม จึงสามารถสรุปลักษณะเด่นของกรมราชทัณฑ์ ได้ดังนี้

### ลักษณะเด่นของกรมราชทัณฑ์

1. กฎหมายด้านวินัยข้าราชการที่ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ยึดปฏิบัติประกอบด้วย พระราชบัญญัติวินัยข้าราชการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2482 ซึ่งเป็นข้อกำหนดยึดถือของกรมราชทัณฑ์เอง มีขอบเขตการลงโทษที่รุนแรงสำหรับผู้กระทำผิดวินัย รวมทั้งยังคงยึดปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ร่วมด้วย

2. รูปแบบการปกครองเป็นแบบกึ่งทหาร เนื่องจาก พระราชบัญญัติวินัยข้าราชการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2482 มีบทการลงโทษที่รุนแรงสำหรับผู้กระทำผิดวินัย และมีความทันสมัยสามารถใช้เป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานด้านวินัยและระบุนักโทษแก่ผู้กระทำผิดได้ในปัจจุบัน โดยรองอธิบดีกรมราชทัณฑ์ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

*“เรื่องวินัยใช้เป็นมาตรฐานควบคู่กันไป 70 กว่าปี ยังมีความทันสมัย 2 มาตรฐานนี้ทำให้การทำงานของราชทัณฑ์ เป็นพลเรือนแบบกึ่ง ๆ ทหาร เพราะมีบทลงโทษเรื่องการกักบริเวณ เรื่องเวรยาม เป็นมาตรการในการปกครองให้เจ้าหน้าที่ทำให้งานบริหารจัดการ”*

3. การทำงานของกรมราชทัณฑ์มีความสัมพันธ์กับกลุ่มคนที่กระทำความผิด ซึ่งมีความซับซ้อนและเป็นพลวัตทางความคิดตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้กระทำความผิด

4. ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการทำหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ โดยสังคมคาดหวังให้มีการลงโทษแก่คนทดแทน ซึ่งเจ้าหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์นั้นเป็นข้าราชการที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของราชการ จึงไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้ตามอำเภอใจ ดังที่รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า

*“ทุกวันนี้เราพูดกันมาตลอดว่าเราอยู่ด้วยความลำบาก เพราะสังคมมองเราว่าเราไม่สามารถปกป้องสังคมได้ แต่สังคมลืมนึกว่าเราเลือกถูกค่าไม่ได้เลย ลูกค้ำที่มาหาเราคือที่สุดแล้ว แล้วเรายู่บนความเป็นราชการ เรามีข้อบังคับ กรรมการสิทธิ เพราะฉะนั้นทุกวันนี้เราอาศัยระเบียบกำหนดแต่เราไม่สามารถแก้คนทดแทนได้ เราทำได้เพียงพัฒนา”*

5. ความไม่เพียงพอของจำนวนบุคลากร เนื่องจากในปัจจุบันมีจำนวนนักโทษที่เพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงมีจำนวนเจ้าหน้าที่ในอัตราเท่าเดิม การดำเนินงานและการควบคุมดูแลนักโทษจึงไม่เพียงพอ และนับว่ามีอัตราส่วนผู้คุมกับจำนวนนักโทษที่เกินมาตรฐาน

6. กระบวนการทำงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยได้มาก เนื่องจากเป็นการทำงานกับกลุ่มคนที่มีความคิดเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในปัจจุบันนักโทษมีความคิด มีความฉลาดเฉลียว มีความซับซ้อน และมีเครือข่าย ทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานอย่างรัดกุม เข้มงวดมากขึ้น ไม่เช่นนั้นอาจตกเป็นเหยื่อหรือเครื่องมือของผู้กระทำความผิดได้โดยไม่เจตนา ตามที่รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ กล่าวไว้ว่า

*“สมองคนรับรู้และแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา โอกาสที่เราจะหลอหลอมผู้ต้องขังให้เค้าเชื่อ เราก็ทำได้ แต่ถ้าผู้ต้องขังหลอหลอมให้เราเชื่อเราก็อาจจะเป็นเหยื่อได้ มีโอกาสเท่ากัน เรื่องวินัยก็ยังมีอยู่”*

### แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

#### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

การส่งเสริมบรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย การเสริมสร้างวินัย การฝึกอบรม การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ และผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ควบคุมกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ พบว่าบรรยากาศใน

กรมราชทัณฑ์ที่ส่งเสริมการรักษาวินัยของข้าราชการ ได้แก่ บทบาทและคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และบรรยากาศการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### บทบาทของผู้บังคับบัญชา

รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศของหน่วยงาน โดยเน้นที่บทบาทของผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

#### 1) การเปิดใจและเป็นตัวแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

“รุ่นน้องเขามีอะไรเขาส่งมาเลยทางโทรศัพท์ของผม 4 เครื่อง ผมเคยทำงานอยู่กองการเจ้าหน้าที่มาก่อน ย้อนหลังไป 20 ปี เราก็ให้เบอร์โทรศัพท์เขา ถ้ามีอะไรก็โทรหาพี่เลย ผมไม่เคยปิดโทรศัพท์ แล้วเรื่องนี้เป็นเรื่องจริง ถ้าคุณเปิดใจตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้ามา เด็กบรรจุใหม่สรรหาเข้ามาผมก็บอกเดี่ยวไปเอง เราเปิดรับเอง รุ่นหนึ่งเรามีสมาชิกที่มาฝึกอบรม 200 คน คนพวกนี้เป็นเครือข่ายของเรา ถ้าเขามีอะไรไม่ชอบมาพากล คับข้องใจ มีปัญหา เขาสามารถแจ้งเรามาได้ เรามีหน้าที่รับฟังและช่วยแก้ไขปัญหา ทำให้เขาเห็นว่าเราให้ความสำคัญกับเขา จนกลายเป็นระบบที่เราปูทางไว้ให้เขาเชื่อมั่น นายต้องเปิดใจและเป็นตัวแบบที่ดีให้ได้”

#### 2) การให้ความสำคัญธรรมชาติและ ความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

“ต้องให้อากาศความก้าวหน้าในสายงาน ให้เขาเติบโต อบรม เรียนต่อในชีวิตราชการ ต้องให้ความสำคัญ มีความสำคัญมาก เราต้องเป็นที่พึ่งให้เขาได้ เหมือนกับพ่อปกครองลูก และให้ความใกล้ชิด ให้เขาเข้าถึงได้ อย่างห้องผมเปิดตลอด”

#### 3) การมีทักษะในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อลดกิเลสและความโลภ ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อส่วนรวม

“เราต้องดูแลเขาให้ดี ให้เขาไม่มีกิเลส ความโลภ ให้มีส่วนร่วมในการดูแลองค์กรของเขา ให้สามารถแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มันเป็นแทคติก (tactic) ในการบริหารจัดการ ซึ่งเริ่มเป็นหลักความคิดแล้ว เพราะทำแล้วได้ผล มีการแบ่งพื้นที่ในการรับผิดชอบ ช่วยกันทำ แต่ที่สำคัญที่สุดคือผู้บังคับบัญชา ต้องไม่ทอดทิ้ง ต้องสนับสนุนให้เขาสามารถดูแลครอบครัวของเขาให้ดี ถ้าทำได้เช่นนี้ เขาทำงานถวายเลย โดยเฉพาะคนของกรมราชทัณฑ์เป็นนักสู้ พวกผมนี่ ตอนปี 54 บ้านตัวเองน้ำท่วมไม่มีที่อยู่ แต่ว่าผู้บังคับบัญชาสั่งให้ไปช่วยเหลือประชาชน ช่วยเหลือคนอื่นก่อน ก็ไปช่วยกันเต็มที่ นี่คือจิตวิญญาณของคนราชทัณฑ์”

### บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา

บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี จำเป็นต้องยึดถือเรื่องการรักษาวินัยในการปฏิบัติงานและการตั้งอยู่บนความดี มีจริยธรรม ดังวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ที่ว่า “ข้าราชการกรมราชทัณฑ์เป็นผู้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล และดำรงชีวิตบนพื้นฐานความพอเพียง” ดังนั้น ความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการและพนักงานกรมราชทัณฑ์จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงานเพียงเท่านั้น แต่ยังพิจารณาจากการรักษาวินัยของผู้นั้น รวมถึงการพิจารณาถึงการดำเนินชีวิต ครอบครัว ที่จำเป็นต้องดำรงชีวิตบนพื้นฐานของความพอเพียง มีคุณธรรมจริยธรรม ตามที่รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“ไม่ใช่ว่าคุณสอบได้ที่ 1 แล้วคุณจะได้รับ การสนับสนุนก้าวหน้าเสมอไป เพราะเราต้องดูผลงานที่ทำแล้วโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยเฉพาะเราจะเน้นเรื่องคุณธรรมจริยธรรม และการใช้ชีวิตของคน ๆ นั้น เช่น มีเจ้าหน้าที่คนหนึ่ง เรือนจำ ก. ท่านก็ไปนิมนต์พระที่ผู้ต้องขังชอบ เป็นพระเกจิอาจารย์ก็รู้ว่ายากที่จะมาแสดงว่าท่านเก่ง แต่ถ้าอีกท่านหนึ่งเชิญมาไม่ได้ แต่เสาร์อาทิตย์เป็นมัคทายก ทำงานอุทิศตัวให้วัด ผมจะให้ความสำคัญตรงนี้มากกว่า อย่างบางคนผมขอคุยปัญหาคารวะเรื้อน ผมจะดูครอบครัวของเขาประกอบด้วย ถ้าภรรยาตกงาน ก็จะถามว่าแล้วทำไมไม่ให้ทำงาน เพราะผมเชื่อว่าการบริหารเงิน บริหารคน และบริหารชีวิต ต้องดำเนินการไปควบคู่กัน นี่คือธงที่ให้ทุกคนได้รับทราบ”



### บรรยากาศการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว

เนื่องจากลักษณะของการปฏิบัติงานของผู้คุมในเรือนจำมีการเข้าเวรยามอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีโอกาสได้อยู่ร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เช่น การรับประทานอาหาร การดูละครร่วมกัน เป็นต้น จึงมีความรู้สึกรักและผูกพันเฉกเช่น “ครอบครัว” ของตนเอง ดังที่รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ อธิบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“เมื่อก่อนเคยถามพนักงานรุ่นน้อง ๆ ว่าทำงานที่นี่เหนื่อยไหม คิดจะไปอยู่ที่อื่นบ้างไหม เขาก็ตอบตรง ๆ ว่าคิดครับ แต่ไม่รู้จะไปไหน เพราะผมรักที่นี่แล้ว แต่บางคนก็โอนไปเพราะทนไม่ไหว ต้องเข้าเวร ผู้หญิงก็ไม่มีสามีเพราะอยู่แต่เวร แล้วค่าเวรก็ได้ 400 บาท ทำให้วัฒนธรรมองค์กรของเราคือ สู้ด้วยกัน ใครมีข้าวมากก็กางแบ่งกันกิน กินข้าวพร้อมกัน กินกันไปคุยกันไป ดูข่าวดูละคร มันจึงกลายเป็นชีวิตที่ต้องอยู่ร่วมกัน เรื่องเงินบางที่ไม่มีก็ยืมกันตรงนั้น ก็ไม่ได้มีดอกมีผลอะไร ซึ่งแตกต่างจากที่อื่นที่เป็นสังคมเอาตัวรอดต่างคนต่างอยู่ แต่ที่นี่ไม่ใช่ ที่นี่บ้านนี้ถึงบ้านสุดท้ายต้องแชร์กัน มันเป็นวัฒนธรรมองค์กร อย่างผมอยู่แพลตฟอร์มก็กลับไปอยู่ด้วยกัน ก็เจอกันตลอด เป็นสังคมของบ้านเดียวกัน มีอะไร จัดกิจกรรมอะไรก็ปะกระดากไว้หน้าห้อง เราเป็นผู้บังคับบัญชาต้องคอยดูแล”

### L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

ปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดในการรักษาวินัยข้าราชการของกรมราชทัณฑ์เกิดจากปัจจัย 7 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) อบรมมุข
- 2) การมีตัวแบบที่ไม่ดี
- 3) ขาดขวัญและกำลังใจ
- 4) ภาระงานล้นมือ
- 5) การมีช่องทางหรือโอกาสที่เอื้อต่อการกระทำผิดวินัย
- 6) ความจำเป็นในการครองชีพ
- 7) การปล่อยปละละเลยจากผู้บังคับบัญชา

จากปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการรักษาวินัยข้าราชการของพนักงานกรมราชทัณฑ์ข้างต้น วิธีการแก้ไขและขจัดอุปสรรคเหล่านี้ให้ลดน้อยลง โดยการใช้แนวทาง E (4E) ซึ่งได้แก่ Enrich Enlarge Empower และ Engage

### E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

#### การส่งเสริมวินัยเชิงบวก

การส่งเสริมวินัยเชิงบวกของกรมราชทัณฑ์มีบทลงโทษที่รุนแรง เนื่องจากมีพระราชบัญญัติวินัยข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นกฎระเบียบข้อบังคับเฉพาะของหน่วยงาน รวมทั้งกรมราชทัณฑ์ยังมุ่งเน้นเรื่อง “ความสามัคคี” ปกครองกันแบบ “ครอบครัว” มีการว่ากล่าวตักเตือนเปรียบเสมือน “พ่อบ้านดูแลลูกบ้าน” ตามที่รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ ให้สัมภาษณ์ว่า

“ถ้าทำดี คุณมีโบนัส รางวัล แต่ถ้าทำผิดต้องถูกลงโทษทางวินัย ถ้าความผิดทางอาญาคุณต้องโดนด้วย เรื่องนี้ของกรมเราพิจารณามาก เพียงแต่ว่าไม่สามารถจะลือให้สังคมภายนอกรับรู้ได้ทั้งหมด เราทำให้เห็นว่าเป็นความเป็นพ่อแม่ของบ้านใหญ่ เราดูแลลูก ๆ ทุกคน เราไม่ได้ทอดทิ้ง ทำไม่ดีเราให้ไม้เรียว คนไหนทำดีเรามีขนมแจก”

“ปัจจุบันมีการส่งเสริมจิตสำนึก แม้แต่ตัวเจ้าพนักงานเอง เรานิมนต์พระมาในวันพระใหญ่ทุกเดือน มาบิณฑบาต มาเทศน์ ข้าราชการก็มาร่วมกิจกรรมกัน รวมทั้งมีการจัดกิจกรรม CSR ที่ทำประโยชน์ให้สังคม เช่น การปลูกป่าชายเลน เราจึงอยู่ด้วยกันด้วยความสามัคคี”

#### การส่งเสริมความก้าวหน้าและความสุขให้กับครอบครัวข้าราชการเพื่อลดการกระทำผิดวินัย

กรมราชทัณฑ์มุ่งเน้นส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานแก่ข้าราชการ เพื่อให้มีความเป็น “ผู้คุมมืออาชีพ” รวมทั้งส่งเสริมให้ครอบครัวของข้าราชการมีความเป็นอยู่ที่ดี ตามวิถีของความพอเพียง และมีความสุข เพื่อลดการกระทำผิดวินัย ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ ดังนี้

“การนำศาสนามาให้ความก้าวหน้าของอาชีพ อยากจะให้เห็นชัดเจนว่าคุณต้องมีความโปร่งใสอย่างไร ก็ทำให้คนเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร เราพยายามปรับค่าตอบแทนเรื่องค่าเสี่ยงภัยให้เหมาะสมและทัดเทียมกับนานาสาคร และเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งเรามีหน้าที่เพียงแค่เสนอไป แต่ยังไม่ได้อำนาจ เพราะต้องได้รับการพิจารณาจากทั้งสำนักงบประมาณ และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แต่เราจำเป็นต้องทำหน้าที่ของเรา เพราะเรายึดถือว่าคุณค่าความเป็นพ่อแม่ของบ้านใหญ่หลังนี้ เราดูแลลูก ๆ ทุกคน เราจะไม่ทอดทิ้ง”

“ถ้าเราเสริมสร้างให้เขาเกิดความเชื่อมั่นและความรักในองค์กร ให้ชีวิตเขาและครอบครัวอยู่ได้ด้วยวิชาชีพของเขา ครอบครัวเป็นสุข โอกาสที่จะพลาดหรือกระทำความผิดก็ลดแล้ว”

#### A (Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการเพื่อป้องกัน เสริมสร้างและพัฒนาการรักษาวินัย

กิจกรรมและโครงการในด้านแนวทาง วิธี และรูปแบบที่ใช้ในการดำเนินงานรักษาวินัยข้าราชการที่ประสบความสำเร็จ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการให้มีความรู้ในเรื่องการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามประเมินผล ทุก 6 เดือน
2. การจัดทำคู่มือการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัยตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ส่งให้หน่วยงาน เรือนจำ/ทัณฑสถาน ทั่วประเทศ
3. ควรเรียกตัวผู้กระทำผิดวินัยเข้าอบรมส่งเสริมการรักษาวินัย ปีละ 1 ครั้ง
4. การอบรมเรื่องการดำเนินการทางวินัยให้ข้าราชการเรือนจำ/ทัณฑสถาน ปีละ 1 ครั้ง

#### N (Nice man) เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

คุณค่าของการเป็นบุคลากรที่ดีสำหรับกรมราชทัณฑ์คือ “จิตวิญญาณของการเป็นผู้คุมมืออาชีพ” กล่าวคือ การทำงานด้วยจิตวิญญาณ มีจิตวิญญาณแห่งการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องรอให้มีการมอบหมาย เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะรับรู้ถึงความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การเข้าเวรจนกระทบต่อเวลาส่วนตัว การเรียกตัวเพื่อให้มาปฏิบัติหน้าที่อย่างกะทันหัน เป็นต้น ดังที่รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

“คนทั่วไป 16.00 น. ก็กลับบ้าน ภารกิจส่วนตัวทำในวันเสาร์อาทิตย์ แต่ผู้คุม วิทยุโทรศัพท์ตามตัวเมื่อไรก็ต้องมาทันที วันหยุดยาวต้องอยู่เวรกัน ฝนตก เรือนจำไฟดับ เรียกตัวก็ต้องมาเลย ทุกคนมีกระบอง มีปืนมายืนรอบกำแพง ส่องไฟกันสว่าง สิ่งเหล่านี้คือการทำงานด้วยจิตวิญญาณความเป็นผู้คุม เขาจะมากันอัตโนมัติ ไม่ต้องมีจดหมายแจ้งหรือมีแขกมาดูงาน ก็จะมาทำงานกันด้วยความทุ่มเท”



### ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ

คู่มือในการรักษาวินัยราชการ ควรมีขนาดเล็กกะทัดรัด วัสดุคงทน ข้อความชัดเจนเข้าใจง่าย มีราคาถูก ซึ่งเนื้อหาควรประกอบด้วย

1. ความหายของคำว่าวินัย
2. ความสำคัญของวินัย
3. วัตถุประสงค์ของการรักษาวินัย
4. ผู้มีหน้าที่รักษาวินัย
5. สาเหตุการทำผิดวินัย
6. โทษทางวินัย
7. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย

### กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน

การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ นายสุรียนต์ อภิรักษ์สัตยากุล รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ได้ให้ความเห็นและแนวทางในการรักษาวินัยข้าราชการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### บริบทของหน่วยงาน

กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ สังกัดกระทรวงพลังงาน มีฐานะเป็นหน่วยงานหลักที่เป็นแกนนำในการส่งเสริมและเร่งรัดการสำรวจและพัฒนาแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติในประเทศ และส่งเสริมความร่วมมือด้านการสำรวจและพัฒนาแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างและรักษาความมั่นคงทางพลังงานของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

**วิสัยทัศน์กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ** คือ การบริหารจัดการแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติ เพื่อสร้างและรักษาความมั่นคงทางพลังงานของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**พันธกิจกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ** คือ ส่งเสริมให้มีการสำรวจ พัฒนา และบริหารจัดการเชื้อเพลิงธรรมชาติ (ปิโตรเลียม) แบบบูรณาการ โดยใช้เทคโนโลยีที่สะอาดทันสมัยระดับสากล

**วัฒนธรรมองค์กร** ได้แก่ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติทำงานประสานประโยชน์ มุ่งมั่น เต็มใจ โปร่งใส และรับผิดชอบ

โครงสร้างบุคลากร ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วยอธิบดีกรมจำนวน 1 ท่าน และรองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ จำนวน 2 ท่าน ซึ่งทีมผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ นาย สุรียนต์ อภิรักษ์สัตยากุล รองอธิบดีที่ดูแลงานด้านวินัยซึ่งอยู่ภายใต้สำนักบริหารกลาง โดยได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และภารกิจของกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ

“ถึงแม้เราอยู่ในกรอบของข้าราชการ ในเชิงวิชาการเราจะเรียนรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ วิธีการทำงานในเชิงวิชาการ การกำกับดูแลบริษัทกับหน่วยงานของเรามีการส่งเสริมซึ่งกันและกันในด้านความรู้ แต่เราจำเป็นต้องยึดตัวบทกฎหมายเพื่อเป็นแนวทางว่าเราควรทำอย่างไร เราต้องทำหน้าที่อย่างเต็มที่ ในการรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ”

“วัฒนธรรมการทำงาน เราเป็นตัวกลางในฐานะหน่วยราชการ การเจรจา คุยกับชาวบ้าน หน้าที่ของเราคือการประสานประโยชน์ของภาครัฐและของประเทศ”

บริบทในการทำงาน คือ การเป็นแหล่งสนับสนุนและผลักดันบริษัทให้ประสบความสำเร็จ ลดต้นทุนในการดำเนินการขุดเจาะปิโตรเลียมเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ การดำเนินการด้านวินัยจึงไม่เน้นการจ้องจับผิดหรือค้นหาผู้กระทำความผิด เนื่องจากกระบวนการทำงานดังกล่าวไม่เอื้อต่อการกระทำผิดวินัย ดังนั้นกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติจึงไม่ได้กำหนดเรื่องเกี่ยวกับวินัยในวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของกรม แต่ปรากฏในวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นวิถีชีวิตการทำงานปกติที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติ ตามที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ อธิบายว่า

“วินัยไม่ได้อยู่ในวิสัยทัศน์ เพราะว่าอยู่ในวัฒนธรรมการทำงาน ชีวิตการทำงานปกติ เราเป็นแบบนี้ทุกคนยึดหลักการเมื่ออาชีพ ทำให้โอกาสจะผิดวินัยมีน้อย เอื้อกับบทบาทหน้าที่การทำงานมากกว่าการทำให้ผิดวินัย เพราะเราไม่ใช่ดุลพินิจของตัวเอง ทุกอย่างต้องเป็นไปตามกฎระเบียบปฏิบัติ ส่วนบุคลากร เราไม่เคยคิดว่าตั้งใจเพื่อทำผิดวินัยเพราะไม่มีแรงจูงใจในการทำผิดวินัย เขาไม่ได้อะไรจากการทำผิดตรงนั้น แถมมีบทลงโทษของสำนักงาน ก.พ.”

### แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

#### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการรักษาวินัย โดยรองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องดังกล่าว ดังนี้

#### 1. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรจากอดีต ทำให้ลักษณะการทำงานเน้น “ความเป็นมืออาชีพ”

“ในอดีตที่ผ่านมา 30-40 ปี สังคมเป็นวัฒนธรรมของเรา เรื่องตลกที่เราไม่มีเพราะจิตใจเราต้องการส่งเสริมให้การผลิตปิโตรเลียมประสบความสำเร็จ บริษัทเขาทำสำเร็จเราก็ประสบความสำเร็จ เราต้องช่วยเขาได้ การเป็นมืออาชีพต้องเป็นลักษณะนี้”

2. ลักษณะการทำงาน เป็นการสร้างเครือข่ายครอบคลุมถึงกันทั้งหมด สามารถตรวจสอบขั้นตอนได้ทำให้ไม่มีงานค้างค้ำที่นำไปสู่การผิดวินัย

“มีแค่ 30 บริษัท วงจรแคบ ไม่มีปัญหาเรื่องของการเข้าถึง ไม่ต้องผ่านเลขา ถ้าโทรศัพท์เข้ามาถือก็ติดต่อได้โดยตรง เพราะฉะนั้นข้อมูลการสื่อสารไปได้ทั่วถึง มันป้องกันคนที่จะตลกเรื่องของการถ่วงเรื่องถ่วงเวลา อันนี้ไม่มี เพราะลักษณะการทำงานคือต้องส่งเสริม เพราะฉะนั้นงานจะไม่ค้าง ค้างไม่ได้ การดึงเรื่องถ่วงเรื่องโยกโยกให้เกิดการผิดวินัยมันก็ไม่เกิด เนื่องจากธรรมชาติของการทำงาน เราต้องการการส่งเสริม ไม่ใช่เรื่องของการบังคับ ต้องส่งเสริมให้คนทำงานดีขึ้น ส่งเสริมคนอื่น ก็เลยไม่ทำผิดวินัย”

3. สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นการทำงานแบบพี่น้อง ทำงานด้วยความความเป็นมืออาชีพ ต่อต้านการกระทำผิดวินัย โดยไม่ยอมรับต่อคำสั่งที่ผิดวินัย โต้แย้งผู้บริหารได้เมื่อเห็นว่าได้รับคำสั่งที่มิชอบ

“วิธีการทำงานเราเป็นแบบพี่น้อง ผู้ใหญ่สามารถโดนท้าทายได้ เพราะถ้าเราเห็นแตกต่างเราก็โต้แย้งได้ ถ้าสั่งแล้วถูกสั่งได้ สั่งให้ผิดวินัยไม่ได้ ถ้าผู้ใหญ่สั่งให้ทำสิ่งถูกต้องทุกคนช่วยกันทำ แต่ถ้าสั่งผิดหรือมีอะไรไม่ถูกก็มีคนช่วยกันแก้ ช่วยกันแย้ง มีอาชีพก็คือไม่กลัว เราไม่เคยต้องมากังวลเรื่องเงินเดือน ไม่เคยสนใจเพราะไม่มีผลกระทบอะไร เราสู้ข้อจำกัดมันเยอะ”

4. สร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เป็นอิสระด้านความคิด สร้างองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้ทุกคนทำงานอย่างสนุกสนาน บรรยากาศองค์กรปราศจากความกดดันต่อการกระทำผิด เช่น หัวหน้าต่อต้านการกระทำผิด เป็นต้น

“กิจกรรมเริ่มจากการทำงานทุกวัน บรรยากาศที่ดีก็ทำให้คนรักองค์กร ที่นี้ไม่มีใครมากดดันให้ผมทำอะไรแบบผิด ๆ ผมพร้อมจะเถียงเจ้านาย แล้วผมก็ไม่ทำผิดวินัย อยู่ที่นี่ทำงานสนุกก็อยู่กับเทคโนโลยีเราได้เรียนรู้ มันสนุก การเป็นพี่เป็นน้องมีปัญหาที่คุยกัน ทุกคนสามารถทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ ทำให้คนที่อยากจะ

ทำงานอยู่ที่นี่จะสนุกถ้าเป็นคนทำงานนะ อยากเรียนรู้อะไรมีมหาศาล อยากจะเป็นช่างเจาะ นักธรณีวิทยา อยากเจาะหินเปลือกโลก มีแต่คนเรียนไม่ไหว คนเดียวดูแลไม่หมด เรื่องการเจาะ นักธรณี ก็แยกรายละเอียดไป แต่ที่นี้คนเดียวดูแลหมดเลย ที่นี้อยากเรียนรู้อะไร ก็ศึกษาเพิ่มเติม เรามีเงินอุดหนุนเพื่อเจ้าหน้าที่ที่อยากจะเรียนรู้เพิ่มเติม ทุนเราเยอะ 4-5 ร้อยล้าน ไปอบรมสบาย ๆ เรื่องพวกนี้มันส่งเสริมให้การทำงานดีขึ้นได้”

นอกจากนี้ รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติยังให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### บทบาทของผู้บังคับบัญชา

1. บทบาทของผู้หน้าที่เป็นผู้ต่อต้านการกระทำผิดวินัยในทุกรูปแบบ ทำให้ลูกน้องเห็นเป็นแบบอย่าง รวมถึงหน่วยงานภายนอกได้รับทราบถึงการต่อต้านการทุจริตของผู้นำ ย่อมไม่ยอมเสี่ยงนำเสนอผลประโยชน์ให้กับเจ้าหน้าที่เพราะจะทำให้บริษัทของตนเองเสียหายตามไปด้วย

“ผู้บริหารในองค์กรไม่ทำ ก็ไม่น่าจะมีอะไร เราเป็นกรมที่ไม่ให้ความร่วมมือกับนักการเมืองที่เน้นเรียกร้องผลประโยชน์ เรายอมให้สัมปทานไม่ผ่าน เสียเวลาไปบ้าง เราไม่ยอมในลักษณะที่ทำให้บริษัทยอมจ่ายเงินเพื่อผลประโยชน์ บริษัทเขาก็ให้ความร่วมมือกับเรา สัมปทานไม่ออกก็เริ่มงานไม่ได้ แต่ทุกอย่างชะลอ เราไม่ส่งเสริมในการทำทุจริต ต้องอยู่บนพื้นฐานการทำงานอย่างมีอาชีพ บริษัทไม่กล้ามาให้ผลประโยชน์กับเรา ต้องมีคนพร้อมที่จะรักษาระเบียบวินัย พร้อมจะทำ พร้อมจะต่อสู้ ผู้บริหารต้องเป็นแบบนี้”

2. ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

“เรามีเจ้านายดี ท่านสร้างวัฒนธรรมมาเป็นแบบนี้ 40 ปี ที่ผ่านมามีชื่อเสียงในด้านวินัย กรมเชื้อเพลิงไม่ได้เป็นระบบของการรักษาวินัย แต่เราใช้วัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส สุจริต”

3. ผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญในการลดแรงกดดันจากอำนาจภายนอกที่บีบให้เกิดการกระทำผิดในองค์กร ทำให้องค์กรยังคงดำเนินการได้อย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

“ช่างบนทำอะไรก็ช่างช่างล่างก็ไม่ทำ เรามีนักการเมืองมากกดดัน ผู้บริหารก็รับไป ผมทำงานตั้งแต่ปี 2543 ผมไม่เคยต้องรับแรงกดดันจากนักการเมือง การทำงานตรวจสอบได้ เขาจะรู้ว่าหนังสือไปเข้าที่ใคร บริษัทโทรตามทุกวันได้ เราให้ความสำคัญกับเวลา เราต้องการจะทำให้มันเสร็จเร็วเพราะมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย มีผลกระทบต่อประเทศชาติและประชาชน”

“การใช้หลักการโปร่งใสเป็นธรรมช่วยได้ ให้ความสำคัญกับในแง่ของบรรษัทภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้”

### บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถโต้แย้งได้หากเห็นความไม่โปร่งใส การได้รับคำสั่งที่ไม่ถูกต้อง หรือเสี่ยงต่อการถูกบังคับให้กระทำผิดวินัย เนื่องจากลักษณะเด่นของกรมเชื้อเพลิง คือ มีผู้บังคับบัญชาเติบโตมาจากผู้ที่ทำงานร่วมกันมาก่อน มีความสนิทสนมกันแบบพี่น้อง มีความเข้าใจถึงขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่ไม่สามารถรู้ได้อย่างครอบคลุมในทุกองค์ความรู้ จึงส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์กรที่ยอมรับการโต้แย้ง การชี้แจงจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชายอมรับฟัง

“จะให้คนทำงานไม่ผิด ต้องมีการสื่อสารที่ดีและการตรวจสอบโดยง่าย นายถูกตรวจสอบโดยลูกน้องก็ได้ อธิบดีถ้าสั่งมาผิดมีคนช่วยแก้เยอะ สั่งถูกมีคนช่วยทำเยอะ ถ้าไม่รู้เราก็ไม่ต่อว่าผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่มีสิทธิไม่รู้ นักธรณีจะให้รู้แบบวิศวกรไม่ได้ การทำงานเป็นพี่เป็นน้อง”

### L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

ในการกระทำผิดวินัยตามความหมายของกรมเชื้อเพลิงคือการทำงานที่ล่าช้า การถ่วงเวลางาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายที่ประชาชนต้องแบกรับ ดังนั้นเมื่อพบการสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย จึงมีการดำเนินงาน ดังนี้

1. ตักเตือนและติดตามผลงานจากหัวหน้าเพื่อเป็นการป้องกันการกระทำผิดวินัย ตามที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ได้อธิบายว่า

“ส่วนใหญ่ก็มีบ้างที่ดิ่งงาน อู้งาน แต่อธิบดีจะเรียกจี้เลย ที่ทำงานล่าช้า คือในอุตสาหกรรมการผลิตอะไรที่มันข้ามันมีผลกระทบรุนแรงในแง่ของค่าเสียหาย เช่น ค่าจ้างเจาะ เรือที่มาใช้ในการเจาะ วันละแสนเหรียญ ถ้าเขาเข้าไปวันนึงคือแสนเหรียญที่หายไป แล้วกลับมาที่ประชาชน เพราะในสัมปทานที่เกิดขึ้นจะใช้เคลมเป็นค่าใช้จ่ายแล้วค่อยมาแบ่งกำไรสำรวจไป ถ้าสำรวจไม่เจอก็ไม่สามารถเคลมเป็นค่าใช้จ่ายได้ การทำงานควรมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด อะไรที่หลีกเลี่ยงได้ก็ต้องหลีกเลี่ยง บริษัทมีค่าใช้จ่ายมากขึ้นประเทศก็จะได้รายได้น้อยลงแล้วทำอย่างไรให้ประเทศได้กำไรมากที่สุด ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพราะฉะนั้นห้ามทำงานล่าช้าโดยเด็ดขาด แล้วเราไม่ได้อะไร อธิบดีลงมาสั่งการเองเลย เอกสารไม่ครบ ไม่พร้อม ยกหูโทรศัพท์เลย ขาดอะไรก็เร่งให้เขาส่งมาบางที่ทำงานแทนเขาด้วย ต้องมีค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด เพื่อให้ประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด”

2. การโยกย้าย ผลัดเปลี่ยนหน้าที่หรือหาบุคลากรอื่นมาทดแทน หากพบว่าเริ่มมีการกระทำผิดวินัย เช่น ไม่มาทำงาน มาสาย ขาด ลา เป็นต้น

“เรามีการตรวจสอบจากคนภายนอก คนภายนอกสามารถโทรมาสอบถาม ร้องเรียน ถ้ามีเรื่องค้ำค้ำก็ต้องโยกย้ายให้คนอื่นมาทำแทน ถ้าเจ้าหน้าที่ช้าเรื่อย ๆ แสดงว่ามีปัญหาแล้ว เราใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา แล้วให้เขาไปอยู่ส่วนอื่นที่ไม่ต้องรับผิดชอบเรื่องแบบนี้ ถึงแม้จะมีคนใหม่มาทำงาน ผมเชื่อว่าจะไม่เกิดปัญหาเรื่องวินัย เพราะวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบนี้”

“การทำงานของเรา บทบาทภารกิจมันส่งเสริมให้ทำงานอยู่ในกรอบ ทำงานนอกกรอบไม่ได้ เพราะฉะนั้นถ้าใครอยู่นอกกรอบก็จะถูกให้ไปอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ต้องพิจารณาอะไร หรือเป็นวิชาการไปแทน”

3. ระบบ Check and Balance เพื่อตรวจสอบกระบวนการทำงานว่ามีความล่าช้าที่ขั้นตอนใด ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยจัดการกระทำผิดโดยแสดงผลตามผลงานที่ผลักดันให้บริษัทประสบความสำเร็จ ดังที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติให้สัมภาษณ์ว่า

“บทบาทของกรมเชื้อเพลิงไม่เอื้อ ไม่มีแรงจูงใจต่อการทำผิดวินัย แล้วก็มี check and balance ถ้าบริษัทเดือดร้อนก็จะกลับมาที่หัวหน้ากรม ผู้บริหาร ซึ่งเรื่องวินัยเราไม่ยุ่ง เราไม่มีปัญหาตรงนี้ มันอยู่ในสายเลือด ไม่มีคนที่จ้องจะทำผิดวินัย”

## E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

### Enrichment & Enlargement

กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติส่งเสริมการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร ด้วยการให้ทุนไปอบรมต่างประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เนื่องจากการทำงานจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้หลายด้านประกอบ และต้องติดต่อประสานงานกับบริษัทต่างชาติ บุคลากรจึงต้องมีความพร้อมทั้งองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านภาษา เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความก้าวหน้าในสายงานต่อไป ตามที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ได้อธิบายหน่วยงานว่า

“มีทุนเยอะมาก ทุกคนต้องพัฒนาตัวเองไม่เช่นนั้นคุณจะทำหลัง คุณจะมาบริษัทไม่ทัน คุณต้องหาความรู้ เราไม่ปิดกั้นคน คุณต้องไปต่างประเทศและได้วิชาการกลับมา เพราะเราต้องติดต่อกับบริษัทต่างชาติ เราเลยต้องพัฒนาคน เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก”

### Engagement

การทำงานเน้นการส่งเสริมความผูกพัน การทำงานกันแบบพี่น้องกัน สามารถพูดคุยปรึกษาหารือกัน ก่อนที่จะเกิดการกระทำผิดทางวินัย และวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือเรื่องวินัยจนกลายเป็นวิถีชีวิตการปฏิบัติงาน ดังที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติเล่าให้ฟังว่า



“เราทำงานแบบที่แบบน้อง ทุกคนสามารถพูดได้ทุกเรื่อง นายทำผิดก็ต้องยอมรับผิด น้องสามารถจะบอกได้ว่านายทำงานไม่ถูกต้อง ทุกคนไม่รู้สิก็แปลกอะไร แต่ที่อื่นถ้าเถียงนายเขาจะมองว่าไม่รุ่ง แต่ที่นี่รุ่ง ผิดก็ว่ากันไป แต่เดิมเรามีแค่ 120 คน เราก็ดูแลการผลิตปิโตเลียมมูลค่ามหาศาล เราเลยผูกพันกันเป็นที่เป็นที่นั่งกัน และจะมีการถ่ายทอดสอนงานกันรุ่นต่อรุ่น เป็นแบบอย่างในการทำงาน เป็นวัฒนธรรมองค์กร”

**A (Activities)** เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการป้องกันเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัยกรมเชื้อเพลิงพลังงานธรรมชาติมีกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การป้องปรามการกระทำผิดวินัยด้วยวาจา ไม่จ้องจับผิดกับเรื่องเล็กน้อย ดังที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“โดยเฉลี่ยก็มี แต่เป็นเรื่องเล็กน้อย เรามองข้ามมันมากกว่า จะไปลงโทษคนทำผิดวินัยเพราะเอากระดาษไปใช้ส่วนตัว 10 แผ่น ต้องดูความสมควรที่จะดำเนินความผิด คือเราอยู่กับแบบสังคมไทย ๆ สมัยก่อนจะมีการตรวจสอบว่าใช้กระดาษไปกี่แผ่น ถ้าใช้ไปเยอะหน่อยผมก็บ่นลอย ๆ เป็นการป้องปรามมากกว่า แค่นี้คนก็ไม่กล้าเอาไปใช้ ไม่มีการตั้งคณะกรรมการ ไม่เรียกมาตักเตือน พุดลอย ๆ เท่านั้นเพราะมันไม่เคยมีเรื่องการทำผิดวินัยที่ร้ายแรงมาก”

2. กรมเชื้อเพลิงสามารถสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากสถิติการกระทำ ความผิดทางวินัยที่มีค่าเท่ากับศูนย์ แต่กรมเชื้อเพลิงมีปัญหาด้าน “สมองไหล” จากการให้รายได้ตอบแทนของ บริษัทเอกชนสูงมากเป็น 10 เท่าของเงินเดือนของราชการ ซึ่งผู้บริหารเล็งเห็นปัญหานี้จึงใช้การแก้ปัญหาโดยการกำชับองค์กรภายนอกไม่ให้รับคนจากกรมเชื้อเพลิงเข้าทำงาน เป็นวิธีการรักษาข้าราชการที่ดีที่มีความสามารถให้อยู่ในองค์กรได้ ตามที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ให้สัมภาษณ์ว่า

“กรมเชื้อเพลิงสมองไหลมานานแล้ว เงินเดือนต่างกันกับเอกชน 10 เท่า แต่ที่ไม่ไปคือนายไม่ให้ไป นายบอกบริษัทว่าห้ามรับคนที่นี่ บริษัทไม่รับก็ไม่มีที่ไปแล้ว มีไม่กี่บริษัท แค่อธิบดีบอกบริษัทว่าห้ามรับ ก็ไม่มีใครรับ แต่ผมว่าสิ่งเหล่านี้ทำให้กรมเชื้อเพลิงได้เป็นแบบทุกวันนี้ ก็ต้องขอบคุณผู้ใหญ่ที่สร้างสมมา”

**N (Nice man)** เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

ความหมายและการให้คุณค่าต่อบุคคลที่เป็นคนดีของกรมเชื้อเพลิงคือการเป็น “มืออาชีพ” ทำงานบนหลักการของการเป็นมืออาชีพที่อำนวยความสะดวกให้กับบริษัทประสบความสำเร็จและสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อลดต้นทุน เพื่อผลประโยชน์ของชาติและประชาชน ตามที่รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ว่า

“เราทำงานเป็นมืออาชีพ ทำงานบนหลักการ วิชาชีพ มืออาชีพคือ หน้าที่เรารู้ว่าเราคือใคร ลักษณะการทำงานคือก็พยายามส่งเสริมให้บริษัทสำรวจเจอแหล่งพลังงาน เจริญจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีปัญหาเพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้ ลดปัญหาและอุปสรรคให้น้อยที่สุด ประสานประโยชน์ มุ่งเน้นผลประโยชน์ของชาติและประชาชนเป็นสำคัญ”

**ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยราชการ**

รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการไว้ดังนี้

1. ไม่ควรกำหนดเรื่องการรักษาวินัยราชการในลักษณะของข้อห้าม หรือการกำหนดข้อห้ามจำนวนมาก เนื่องจากทำให้ต้องระมัดระวังจนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน แต่ควรกำหนดในลักษณะของการส่งเสริมเสริมสร้างวินัยข้าราชการ การสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน

“คำว่าวินัยคือคุณห้ามทำผิด มีแต่ข้อห้าม แต่ผมว่าควรส่งเสริมในแง่ของการมีศีลธรรม มีจริยธรรม หลักธรรมาภิบาล เราไม่ได้สร้างระบบ แต่เราสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการทำผิดวินัย”

“สมองก็ฝ่อไปเยอะเหมือนกันเพราะภาวะเบี่ยงเบนเยอะ ทำให้เราต้องคอยระวัง”

2. ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดเรื่องวินัยราชการ เนื่องจากในบริบทของกรมเชื้อเพลิงที่มีมุ่งเน้นการปฏิบัติหน้าที่ที่ส่งเสริมด้านการผลิต ควรกำหนดตัวชี้วัดเรื่องความสำเร็จในด้านการผลิตมากกว่าความสำเร็จในเรื่องของวินัย

“เรื่องวินัยไม่ควรกำหนดเป็น KPI ควรดูที่บทบาทภารกิจขององค์กรว่าทำสำเร็จไหม เป้าหมายของเราจะอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ให้มีการผลิตเยอะ มีการสำรองเยอะ ๆ เพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากต่างประเทศ แต่ถ้าเรามามองว่าวินัยต้องเป็นศูนย์ก็ได้ ซึ่งอาจจะใช้กับองค์กรอื่นที่เขามีจำนวนการกระทำผิดวินัยจำนวนมาก แล้วตั้งเป้าหมายว่าจะต้องพยายามลดให้เป็นศูนย์ให้ได้”

3. ควรเน้นการหาแนวทางสร้างอำนาจในการปกป้องคนทำดี มากกว่าแนวทางการใช้กฎระเบียบวินัยมาบังคับให้ข้าราชการอยู่ในกรอบ หรือให้อำนาจในการลงโทษผู้กระทำความผิด

“แทนที่จะให้อำนาจในการลงโทษ ควรเป็นอำนาจในการปกป้องคนที่ทำดี มันดูยากเรื่องผิดหรือถูกมันดูไม่ชัดเจน คนดีต้องตกน้ำไม่ไหลตกไฟไม่ไหม้ คนดีจริง ๆ ก็ไม่ได้ดีจริง ๆ มันไม่ได้ขาวหรือดำ แต่ไปในทางเทา ๆ ไม่มีหรือกว่าขาวสะอาด ในราชการไม่มีใครขาวบริสุทธิ์ คนที่สะอาดจริง ๆ เลยไม่มี เพียงแต่ว่าดีเกิน 50% ผมว่ามีเยอะไม่เช่นนั้นราชการล่มไปแล้ว แต่จะรักษาเขาให้ดำรงความดีนั้นได้อย่างไร ก.พ. ควรทำหน้าที่ให้เข้มแข็ง”

4. ควรปรับเงินเดือนให้กับข้าราชการเพื่อลดการกระทำผิดหรือมีเหตุที่บีบบังคับให้ต้องกระทำความผิด รวมทั้งเงินเดือนสามารถสร้างความภาคภูมิใจและศักดิ์ศรีให้กับข้าราชการได้

“ทำอย่างไรไม่ให้เขาผิดวินัย ลดแรงจูงใจเขา ควรมองภาพรวมว่าข้าราชการเงินเดือนน้อย เลยลุ่มเสี่ยงที่จะคอร์รัปชัน แต่ไม่แก้ที่จุด กลับกลับมาสร้างบทลงโทษให้รุนแรงขึ้น ให้คนกลัว เราอยู่แล้วว่ามีเงินข้าราชการอยู่ได้ก็อยู่ไป แต่เรามีการพัฒนา มีสวัสดิการ ถ้าคุณไม่ยอมทำงานคุณก็อยู่ไม่ได้ ก็ต้องปล่อยอย่างนั้น แต่มีน้อยคนที่คิดแบบนี้ สำนักงาน ก.พ. ควรจะแก้เรื่องเงินเดือนให้มันเยอะหน่อย แข่งกับเอกชน สิ่งโคปร์ทำไมเขาเจริญได้ต่อเนื่อง เอาแค่เรื่องเงินเดือนอย่างเดียวละกัน ให้มีศักดิ์ศรีของข้าราชการ ทำไมไม่คิดอย่างนั้น สำคัญตอนแรกเข้าควรให้สูงหน่อย เพื่อให้แข่งกับบริษัทได้บ้าง อย่างน้อย 80% ของเงินเดือนเฉลี่ยของบริษัท”

### ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ

รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ ดังนี้

1. ข้าราชการมีหน้าที่และภารกิจจำนวนมากทำให้ไม่มีเวลาอ่านคู่มือต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น

“ทุกวันนี้คู่มือมีเยอะมากเลยนะ มีคู่มือก็ไม่อ่านหรอก ผมยุ่งกับโซเชียลมีเดียมากกว่า เพราะเรื่องที่อยู่ในโซเชียลมีเดียเราต้องทำทันทีทันควันเพราะมันจะกระจายไปเร็วมาก สำหรับที่นี่ มีข้อดีที่ไม่มีเรื่องผิดวินัย ไม่มีประเด็นเหล่านั้น จึงทำให้ไม่ต้องสนใจคู่มือวินัย แต่สำหรับหน่วยงานอื่นที่เขามีเรื่องเหล่านี้ ก็คงจำเป็นสำหรับหน่วยงานเขา”

2. การลดแรงจูงใจในการกระทำความผิดและเพิ่มความภาคภูมิใจให้กับความเป็นข้าราชการ การมีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมให้เกิดการรักษาวินัยได้มากกว่าการสร้างคู่มือ

“ต้องลดแรงจูงใจในการทำผิดวินัย ว่าถ้าเขาทำผิดไม่ได้อะไรแถมโดนลงโทษด้วย บางทีคู่มืออาจไม่ช่วย เพราะความต้องการของคนมีไม่เหมือนกัน ต้องการเงิน เกียรติยศชื่อเสียง ให้คนอื่นยอมรับ การทำงานอย่างสบายใจ



ถ้าทำได้แบบนี้ก็เป็นการลดแรงจูงใจ ไม่ให้เขาอยากทำผิด อันดับแรกเงินเดือน ความมั่นคงด้านการเงินสำคัญมาก ถ้าคุณทำไม่ได้ปรับเงินให้เขาเพียงพอไม่ได้ แล้วมาสร้างบทลงโทษเยาะ ๆ มันจะเป็นการแก้ที่ปลายเหตุ แต่มันต้องแก้ที่ต้นเหตุ ทุกวันนี้ความภูมิใจของข้าราชการคืออะไร เราอยู่สภาพแบบนี้ ความภาคภูมิใจในอาชีพราชการไม่มีแล้ว เราจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศ สร้างวัฒนธรรม สร้างโอกาส ต้องส่งเสริมแบบนี้ คู่มือเลยไม่ได้มีความจำเป็นสำหรับกรมเชื้อเพลิง”

## สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง

### การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

สัมภาษณ์ผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 ท่าน ได้แก่ นายอำนาจ ปริณนวงศ์ รองปลัดกระทรวงการคลัง และนายณรินทร์ พงศ์ขจร ผู้อำนวยการส่วนบริหารอัตรากำลัง และรักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล โดยมีประเด็นและรายละเอียดที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### บริบทของหน่วยงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารงานของกระทรวงการคลังตามหลักธรรมาภิบาล” และมีพันธกิจคือ การพัฒนา ยุทธศาสตร์และระบบบริหารจัดการให้องค์กรมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรบุคคลและระบบข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว จึงมีประกาศกระทรวงการคลังว่าด้วยค่านิยมสร้างสรรค์ของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลังและสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในปี พ.ศ. 2551 ดังนี้

1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างตรงไปตรงมาแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงานและไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

2) ปฏิบัติงานเชิงรุก หมายถึง ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับปัญหาเดิม ๆ โดยไม่คิดแก้ไข เน้นการทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง

3) มีศีลธรรมคุณธรรม หมายถึง การมีมาตรฐานในการให้บริการที่เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงความเสมอภาคและเท่าเทียม

4) มีการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงตนเองให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ โดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้เป็นมืออาชีพและมีขีดสมรรถนะสูง มีการนำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ประหยัดทรัพยากร ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำ และทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด

6) รับผิดชอบต่อผลงานและสังคม หมายถึง การปรับปรุงการทำงานมีขั้นตอนที่ชัดเจน เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานและข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามควรแก่กรณี โดย

ถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น พร้อมรับการตรวจสอบ โดยมีวิธีการให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบการทำงานได้อย่างเปิดเผยและโปร่งใส

7) โปร่งใสและมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมให้อึดต่อการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายในการทำงาน การปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ เป็นต้น

8) มุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

จากการกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์เดิมของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนในด้านการให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นพัฒนบุคลากรให้มีวินัยและคุณธรรม โดยมีกลุ่มงานวินัยและคุณธรรม สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมวินัยข้าราชการและพนักงานแต่อย่างไรก็ตาม สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้มีการพัฒนาค่านิยมและอัตลักษณ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อยู่เสมอ จึงสร้างอัตลักษณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังขึ้น จากการระดมความคิดเห็นของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีคุณธรรมเป้าหมาย และพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ดังนี้

คุณธรรมเป้าหมาย	พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก	
	ผู้บริหาร	บุคลากร
<b>รับผิดชอบ</b> (Responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใส่ใจการพัฒนาประสิทธิภาพ และโอกาสความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- ใส่ใจแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง</li> <li>- มอบหมายงานที่เป็นธรรมชาติเหมาะสมกับทักษะความชำนาญ</li> <li>- เพิ่มการสอนงาน (Coaching) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้หน้าที่และทำงานอย่างรับผิดชอบ</li> <li>- ตรวจสอบงานให้ถูกต้องและส่งงานตรงเวลา</li> <li>- รับฟังปัญหาของผู้มาติดต่ออย่างสุภาพและใส่ใจ</li> </ul>
<b>เสียสละ</b> (Sacrifice)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก</li> <li>- เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า</li> <li>- ใช้เวลาราชการให้เกิดประโยชน์เสมอ</li> <li>- ทำงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก</li> </ul>
<b>สามัคคี</b> (Harmony)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานเป็นทีม โดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก</li> <li>- ประสานข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดงานในองค์กรรวม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยิ้มแย้มแจ่มใสกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>- เห็นความสำคัญของกิจกรรมกลุ่มและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน</li> </ul>

ตาราง 1 คุณธรรมเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

อัตลักษณ์ที่เน้นคุณธรรมด้านความรับผิดชอบ ความเสียสละ และความสามัคคี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดคุณลักษณะและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ขององค์กรในบริบทของสำนักงานสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังต่อไป

### แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

#### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการรักษาวินัยของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังที่สำคัญ ดังนี้

1. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานนำร่องในโครงการคุณธรรมความดี เพื่อเชิญชวนให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และสร้างแบบอย่างการเป็นวิถีข้าราชการที่ดี เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทำให้ง่ายต่อการสร้างวินัยและเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานอื่นของกระทรวงการคลัง ตามที่รองปลัดกระทรวงการคลังได้ให้สัมภาษณ์ว่า

*“วิถีข้าราชการของเรา ไม่มีเรื่องการมีผลประโยชน์ เลยสามารถรักษาเรื่องวินัยได้ง่าย งานของเราติดต่อกับเฉพาะข้าราชการหน่วยงานอื่น ๆ เป็นงานสนับสนุน ไม่ได้เป็นงานหลักของกระทรวงการคลัง แต่สนับสนุนให้หน่วยราชการกรมอื่น ข้าราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจึงมีการกระทำผิดวินัยเป็นศูนย์”*

2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่และคุณธรรมอัตลักษณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และการมีแบบอย่างที่ดีในองค์กร โดยมีการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การแนะนำให้คำปรึกษาทั้งเรื่องการทำงาน การปฏิบัติงาน รวมถึงการให้ความรู้ด้านระเบียบวินัย จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพและความมีระเบียบวินัย ดังที่ผู้อำนวยการส่วนบริหารอัตรากำลัง และรักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคลได้ให้สัมภาษณ์ว่า

*“ผมเองเจอนายดี หัวหน้าดี ได้สอนงานที่ดี รู้เรื่องวินัย รู้เรื่องหลักการปฏิบัติด้านวินัย เขียนหนังสือราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สำคัญมากในการปฏิบัติงานราชการ แต่ถ้าบางคนบางหน่วยงานได้อยู่กับนายที่ไม่สอนงาน ก็ทำอะไรไม่เป็น ทั่วไปหาความรู้เอง ปฏิบัติเอง เรื่องวินัยต่าง ๆ ก็ไม่ได้เรียนรู้”*

#### L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

สาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการรักษาวินัยของข้าราชการ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้พยายามขจัดสาเหตุเหล่านั้น ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. การค้นหาสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการรักษาวินัยข้าราชการ ด้วยการจัดประชุมจำนวน 3 ครั้งต่อปี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับแสดงความคิดเห็น ระดมสมอง เพื่อสะท้อนปัญหาในด้านการปฏิบัติงาน โดยเป็นการประชุมเฉพาะระดับต่าง ๆ โดยไม่มีหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นจริง รวมถึงจัดประชุมผู้บริหารในทุกเดือน เพื่อรวบรวมและสร้างแนวทางเพื่อลดปัญหาและความกีดกันในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการประชุมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงซึ่งเริ่มจากผู้นำเป็นต้นแบบ และการสะท้อนความกีดกันหรือความเครียดในการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ จากนั้นจึงช่วยกันระดมสมองหาแนวทางในการลดปัญหาและลดการกระทำผิดวินัย

*“การประชุมกันทุกเดือน มีการทำ Ship Change คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับหน่วยของเรา ปลัดจัดประชุมตั้งแต่ลูกจ้าง เพื่อให้ทุกคนได้สะท้อนความคิดเห็นที่เป็นจริง ซึ่งจัดประชุม 3 ครั้ง/ปี”*

2. การเปิดเผยข้อมูลทั้งด้านการกำหนดระเบียบ ขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้เผยแพร่ต่อสาธารณชน เพื่อตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ รวมถึงการเปิดช่องทางให้ประชาชนร้องเรียนการประพฤติมิชอบของข้าราชการได้ทุกช่องทาง โดยสามารถร้องเรียนถึงปลัดกระทรวงได้โดยตรง มีการจัดตั้ง

ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณากลับกรองข้อร้องเรียนและพิจารณาการลงโทษด้านวินัยอย่างชัดเจน

### E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

การส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการและพนักงานสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีการรักษาวินัยมีรายละเอียดดังนี้

1. การให้ความรู้ด้านวินัยและแนวทางปฏิบัติด้านวินัยกับข้าราชการเพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน โดยกระบวนการเริ่มจากการให้ความรู้จากส่วนกลางของกระทรวงด้วยการอบรมงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 เดือน เช่น การอบรมภาคปฏิบัติ การนำเสนอต่อสาธารณะ การเขียนหนังสือราชการ รวมทั้งการสอดแทรกการให้ความรู้ด้านระเบียบวินัย หลังจากนั้นเมื่อข้าราชการได้สังกัดในกลุ่มงาน หัวหน้าและข้าราชการคนอื่นจะให้ความรู้ด้านการปฏิบัติตนด้านการรักษาวินัยเพิ่มเติม นอกจากนี้ส่วนวินัยและคุณธรรมยังเป็นหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาบุคลากรที่มีปัญหาหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับวินัยข้าราชการหรือจริยธรรม ดังที่รองปลัดกระทรวงการคลังได้อธิบายว่า

“ข้าราชการที่บรรจุใหม่ ไม่ว่าจะจบสาขาใดก็ตาม แต่ในการเริ่มทำงานต้องปูพื้นฐานความรู้ให้ดี ต้องรู้เรื่องวินัย รู้เรื่องหลักการปฏิบัติวินัย เขียนหนังสือเป็น อันนี้สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องวินัยต่าง ๆ ไม่มี ไม่ได้ ต้องมีหลักสูตรปฐมนิเทศที่ให้ความรู้อย่างเข้มข้น ผมให้ความสำคัญตรงนี้ และพยายามร่วมกับทุกกรม คุยกับปลัดไว้แล้ว มีแผนว่าจะทำเป็นศูนย์กลางฝึกอบรมแก่ข้าราชการบรรจุใหม่ในการเรียนรู้ระเบียบต่าง ๆ วิธีปฏิบัติราชการปกครอง สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องเป็นหลักการ ผมอยากให้เราอย่างน้อย 2 เดือน ที่นี้จะส่งไปที่ไหนก็ได้ จะทำงานบนหลักการที่ถูกต้องได้ดี แล้วค่อยไปเติมวิทยายุทธกันเพิ่มเติม”

2. การยกย่องชื่นชม “คนดี” สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการยกย่องผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี โดยการให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ ยกย่องข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมในการรักษาวินัยที่ดี ซึ่งการยกย่องให้ความสำคัญกับคนดีมีในทุกกระดับของหน่วยงานตั้งแต่ระดับกลุ่มงาน กรม จนถึงกระทรวง ซึ่งในหน่วยงานต้องคัดเลือกข้าราชการดีเด่นเพื่อได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการดีเด่นด้านความซื่อสัตย์สุจริต นับว่าเป็นการสร้างบุคคลต้นแบบด้านการรักษาวินัย ตามที่รองปลัดกระทรวงการคลังได้ให้ข้อมูลว่า

“แจกเกียรติบัตร ยกย่องคนดี โดยแต่ละกรมต้องส่งรายชื่อไปให้ ปปช. คัดเลือก ในวันสถาปนากระทรวงจะมีการยกย่องเชิดชูผู้ที่ได้รับการคัดเลือก”

3. การจัดอบรมเพื่อปรับระดับความรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานราชการ เพื่อสร้างความเข้าใจในหน่วยงาน และทักษะด้านการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างความเข้าใจและตระหนักต่อการรักษาระเบียบวินัย โดยมุ่งเน้นว่าการมีระเบียบวินัยเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน รวมถึงการเชิญผู้บริหารมาบรรยายเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ดังที่รองปลัดกระทรวงการคลังให้ความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ต้องมีหลักสูตรปฐมนิเทศที่ให้ความรู้อย่างเข้มข้น เพราะเด็กรุ่นใหม่เป็นอนาคตของกรม เป็นพลังของหน่วยงาน อธิปไตยกรมจะไปพบปะให้กำลังใจพวกเขาด้วยตัวเอง ท่านจะเล่าประสบการณ์การทำงาน เล่าถึงแนวคิด ทักษะการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการใหม่ได้มีความพยายามและเห็นเป็นต้นแบบที่ดี”

**A (Activities)** เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการป้องกันเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีกิจกรรมและการดำเนินโครงการเพื่อส่งเสริมข้าราชการในการรักษาวินัย ดังนี้

1. การจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ และการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการเชิญ อธิบดีถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงาน จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานจนก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็น กระบวนการทำงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และการทำงานซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความมีระเบียบวินัย มุ่งเน้นให้ ข้าราชการตระหนักถึงเส้นทางความก้าวหน้าที่สุดจริต และสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้กับข้าราชการ โดยเฉพาะ ข้าราชการที่บรรจุใหม่

2. การทำสัญญาร่วมกับองค์กรอื่นในเรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) เพื่อบังคับและสร้างความตระหนักในการทำงาน อย่างสุจริตโปร่งใสให้กับผู้ปฏิบัติงาน ดังที่รองปลัดกระทรวงการคลังให้สัมภาษณ์ว่า

*“กรมได้เซ็นสัญญา MOU กับ สำนักงาน ป.ป.ช. ในโครงการต่อต้านทุจริตของไอโอดี ซึ่งมีโครงการที่ จะเซ็นสัญญากับทุกกรมในกระทรวง โดยกรมของเราเป็นหน่วยงานนำร่อง เพื่อมีนโยบายมุ่งเน้นการแก้ไข ปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน”*

3. โครงการ “โรงเรียนคุณธรรม” ให้ข้าราชการใช้เวลาออกราชการในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยเริ่ม จากการกำหนดอัตลักษณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งเปิดโอกาสให้ข้าราชการและพนักงานทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นและกำหนดอัตลักษณ์ของหน่วยงาน คุณธรรมอัตลักษณ์ 3 ประการประกอบด้วย ความ รับผิดชอบ (Responsibility) เสียสละ (Sacrifice) และสามัคคี (Harmony) เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมี คุณลักษณะและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องร่วมกันสร้างทั้งหน่วยงาน โดยรองปลัดกระทรวงการคลัง ได้ให้รายละเอียดว่า

*“กิจกรรมเปิดโรงเรียนคุณธรรม ของ ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย ซึ่งเป็นต้นแบบของโรงเรียนคุณธรรมที่ดีมาก ข้าราชการใช้เวลาว่างวันเสาร์อาทิตย์ 2-3 สัปดาห์ กำหนดอัตลักษณ์ของเราเอง คือให้ทุกคนระดมสมอง กำหนดอัตลักษณ์ว่าเราต้องการอะไร”*

4. การรณรงค์สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมที่สำนักงานปลัด กระทรวงการคลังดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง คือ กิจกรรมการทำบุญตักบาตรทุกเดือน และเชิญชวนให้ บุคลากรทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรม โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้น้อมนำแนวคิดและธรรมะมาเป็นรากฐาน ของความคิดและการกระทำ ป้องกันการกระทำผิดวินัย

5. โครงการตรวจสอบหน่วยงานในสังกัด กำหนดแนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย รวมถึงการมีหนังสือเวียนเพื่อกำชับให้ ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด ทั้งนี้ จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าสิ่งสำคัญคือ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งจะเป็ต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติด้านการรักษาวินัย นอกจากบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการตรวจสอบด้านวินัยแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงคือ กลุ่มงานวินัยและคุณธรรม สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ในการ จัดเก็บสถิติข้อร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านวินัยข้าราชการ การติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการรักษาวินัย และรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย

6. กิจกรรมการศึกษาดูงานโครงการในพระราชดำริ “เศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง และลดการเป็นหนี้โดยไม่จำเป็น เนื่องจากวัฒนธรรมของข้าราชการที่มีค่าใช้จ่ายตามคน ไกล่ชิด ในขณะที่รายได้ไม่เพียงพอค่าใช้จ่าย รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับข้าราชการ เช่น การให้ ทุนการศึกษาเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

*“ส่วนใหญ่โครงการของเราจะพาบุคลากรไปเยี่ยมชมโครงการพระราชดำริ เพื่อสร้างจิตสำนึกของ ความพอเพียง พาไปทุกปี มีสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมจำนวนมาก”*



### N (Nice man) เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี

การให้คุณค่ากับ “คนดี” คือ การให้ความสำคัญกับคุณธรรมอัตลักษณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการรักษาวินัยข้าราชการ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ และความสามัคคี โดยในหน่วยงานได้กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ประพฤติตนได้อย่างถูกต้อง เพื่อผลักดันองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งคุณธรรม”

#### ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยราชการ

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแนวทางในด้านการรักษาวินัยแก่ข้าราชการของสำนักปลัดกระทรวงการคลัง ตามที่รองปลัดกระทรวงการคลัง และผู้อำนวยการส่วนบริหารอัตรากำลัง และรักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล ได้ให้ความคิดเห็น มีดังนี้

1. ผู้นำจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญและเข้มงวดกวดขันในเรื่องระเบียบวินัย โดยจัดตั้งคณะกรรมการในการตรวจสอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ภายนอกกระทรวง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส

“ผู้นำต้องเอาจริง การตรวจสอบต้องไม่ใช่สอบกันเอง ต้องมีการไขว้กันสอบข้ามกระทรวง หรืออาจจะมิผู้แทนจาก สำนักงาน ก.พ. ผู้แทนจากอัยการมาร่วมด้วย จะทำให้มีความเป็นธรรมโปร่งใสมากขึ้น”

2. การดำเนินงานควรแยกส่วนงานวินัยออกจากงานบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานด้านวินัยและคุณธรรมของข้าราชการมีความคล่องตัว

“ถ้ายังคงรวมส่วนงานวินัยกับงานบุคคลจะไม่คล่องตัว น่าจะแยกไปเป็นต่างหากจากงานบุคคล เพราะงานบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับประวัติบุคคล ซึ่งงานวินัยไม่จำเป็นที่จะอยู่ส่วนนี้”

#### ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือ

สำหรับการจัดทำคู่มือรักษาวินัยข้าราชการ รองปลัดกระทรวงการคลัง และผู้อำนวยการส่วนบริหารอัตรากำลัง และรักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคลให้ความคิดเห็นที่ไม่ควรเป็นเอกสาร เนื่องจากข้าราชการมีภาระงานจำนวนมาก ต้องใช้เวลาในการศึกษาคู่มือ ดังนั้นควรสร้างคู่มือที่น่าสนใจ

“ถ้าเอกสารเป็นเล่ม คนไม่ชอบอ่าน ดังนั้นจะหาอะไรให้คู่มือที่น่าสนใจ อาจจะใช้วิธีเปิดอบรมแล้วคู่มือนี้เป็นแค่เอกสารประกอบการอบรม มีกระบวนการและกิจกรรมที่เป็นหลักสูตร”

### กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

#### การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ กรมการขนส่งทางบก

นายจิรุตม์ วิศาลจิตร รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบก ให้ความคิดเห็นและแนวทางในด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### บริบทของหน่วยงาน

ค่านิยมของการบริการประชาชนของกรมการขนส่งได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่สมัยอดีตเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากหน่วยงานแห่งนี้มีประวัติศาสตร์ที่สำคัญคือ ในปี พ.ศ. 2531 ได้รับการโอนย้ายงานมาจากสำนักงานตำรวจหรือกรมตำรวจในสมัยก่อน เพื่อรับผิดชอบดูแลงาน พ.ร.บ.รถยนต์ ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่สำคัญนี้ เนื่องจากรัฐบาลให้ความไว้วางใจกับหน่วยงานกรมการขนส่งทางบกให้ได้รับผิดชอบงานที่สำคัญ จึงถูกคาดหวังว่ากรมการขนส่งทางบกสามารถรับผิดชอบต่อบทบาทได้ดีมากยิ่งขึ้น ดังนั้น



หน่วยงานจึงพัฒนาปรับปรุงเพื่อลดอุปสรรค และลดปัญหาที่อาจส่งเสี่ยงต่อการกระทำทุจริตทั้งหมด เพิ่มอัตรากำลังคนมากขึ้น หน่วยงานจึงประกอบด้วยบุคลากรของกรมตำรวจ และบุคลากรที่กรมขนส่งทางบกปรับเพิ่มเติม จากนั้นจึงสร้างการหล่อหลอมวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริการประชาชนและความโปร่งใสให้เป็นหัวใจหลักของหน่วยงาน

ผู้บริหารได้ให้วิสัยทัศน์ในเรื่องของความโปร่งใสจึงได้มอบหมายนโยบายการส่งเสริมเรื่องระบบสารสนเทศและระบบออนไลน์มาใช้ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อการบริการประชาชนได้เป็นอย่างดี รวมถึงเป็นการลดดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ที่มักถูกร้องเรียนเรื่องการใช้อำนาจและดุลยพินิจในการพิจารณา อย่างไรก็ตาม หน่วยงานมีการปรับปรุงด้านสถานที่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความใกล้ชิดกับประชาชน โดยใช้กระบวนการปรับเปลี่ยนผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจให้มาอยู่แถวหน้าเพื่อให้เบ็ดเสร็จในระยะเวลาอันสั้น เป็นการลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ดังที่รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้ให้สัมภาษณ์ว่า

“ปรับปรุงสถานที่ เปลี่ยนวิธีการทำงานให้ใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น ลดขั้นตอนลง เมื่อก่อนนี้ราชการให้นายทะเบียนหรือคนที่มีอำนาจตัดสินใจมาอยู่หลังสุด ลูกจ้างมาอยู่ข้างหน้า มันจึงมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก แต่ว่าในยุคนั้นเราเอาคนตัดสินใจเอานายทะเบียนมานั่งอยู่ข้างหน้า กระบวนการทำงานปฏิบัติงานอยู่ข้างหลัง ทำให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้น”

## แนวทางการดำเนินงานด้านระเบียบวินัยของข้าราชการ

### C (Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรคุณธรรม

1. การมีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและใส่ใจเรื่องวินัยข้าราชการ ที่เน้นการสร้างวินัยควบคู่กับการสร้างความโปร่งใสในการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานนี้มีการติดต่อโดยตรงกับประชาชนและมีจำนวนข้าราชการจำนวนมาก จึงต้องดูแลภาพลักษณ์ให้มีความน่าเชื่อถือ ตามที่รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องวินัยควบคู่กับจริยธรรมในความโปร่งใส เพราะที่นี้มีข้าราชการค่อนข้างมาก แล้วต้องติดต่อกับประชาชน ถ้าเราไม่มีกรอบในการดำเนินการทางวินัยที่ชัดเจนจะเสียชื่อเสียง”

2. การมีสถิติในการกระทำผิดลดน้อยลง ทำให้เกิดการพัฒนาของหน่วยงานและพยายามรักษาความภาคภูมิใจไว้ทำให้กรมการขนส่งมีค่านิยมในการมุ่งให้บริการประชาชน โดยรองอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้ให้ข้อมูลว่า

“ในแง่ของจำนวนดูจากข้าราชการเราแต่ละปีดีกว่าเรื่อง ถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ก็ถือว่าน้อย ใน 3 ปีหลังลดน้อยลง ซึ่งเรื่องของวินัยที่เกี่ยวข้องกับประชาชนเราน้อยลงเพราะเรามุ่งไปสู่การบริการในเชิงรุก เป็นค่านิยมขององค์กรในด้านการให้บริการ”

### L (Lean) เป็นการลดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัย

การขจัดปัญหาและอุปสรรคในการกระทำผิดวินัยของข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก โดยรองอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรายละเอียดในเรื่องนี้ ดังนี้

1. การควบคุมการกระทำผิดวินัย ใช้กระบวนการลดการใช้ดุลยพินิจจากตัวบุคคลให้มากที่สุด และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความเที่ยงตรงและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานและใช้ครอบคลุมหน่วยงานทั่วประเทศ

“เรื่องการเสริมสร้างให้เกิดวินัยต้องมีการวางกรอบทางวินัย แล้วนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ดุลยพินิจให้น้อยที่สุด ต้องวางกรอบกติกา เรามีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทุกงานของแต่ละด้านเป็นการวางมาตรฐาน เพื่อไม่ให้ใช้ดุลยพินิจ ถ้าเราไม่มีมาตรฐาน ทุกที่ก็จะเอาไปใช้ต่างกัน”

2. การลงโทษยังมีความจำเป็น แต่สิ่งสำคัญคือการมีมาตรฐาน มีความเป็นธรรมและเที่ยงธรรมกับทุกคน ซึ่งกรรมการขนส่งทางบกได้ใช้การพิจารณาการลงโทษและเทียบเคียงกับกรณีระดับการลงโทษที่ผ่านมา รวมถึงเทียบเคียงการลงโทษตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงตั้งเป็นบทลงโทษที่เป็นมาตรฐานที่ใช้อย่างครอบคลุมทุกหน่วยงาน

“การลงโทษต้องมีเกณฑ์และเกิดความเที่ยงธรรม ต้องเป็นมาตรฐาน ในการบังคับใช้แล้วทางวินัยต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่เช่นนั้นจะไม่ได้ผล ต้องตัดสินอย่างยุติธรรม มันต้องมีความเที่ยงธรรม โดยการรวมกลุ่ม แล้วดูว่าลักษณะเช่นนี้เราจะลงโทษอย่างไร เพื่อไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ ต้องเทียบเคียงกัน ไม่เช่นนั้นก็เกิดคำครหาในระดับบริหารว่ามีอคติ ต้องวางกรอบในการตัดสินที่เรามองว่าการลงโทษถ้าไม่เที่ยงธรรมก็เกิดปัญหาการปฏิบัติตามกรอบทางวินัย”

3. การกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการตามที่แต่ละหน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม เช่น การจัดประชุมทุกเดือนและนำกรณีศึกษามาเล่าสู่กันฟัง ว่าเกิดความเสียหายอย่างไร คนที่กระทำผิดได้รับผลอย่างไร เป็นต้น จากนั้นจึงจัดคณะกรรมการไปตรวจและติดตามการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงให้อยู่ในระดับมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์ระดับดีเด่น และสร้างให้หน่วยงานนั้นเป็นต้นแบบให้กรรมการขนส่งจังหวัดต่าง ๆ ได้เข้าไปเรียนรู้ ดังเช่น ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมคือ การจัดทำคู่มือปฏิบัติตามข้อบังคับกรรมการขนส่งทางบกด้วยจรรยาข้าราชการ พ.ศ. 2553

“เรื่องวินัยเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่กำหนดให้ทั่วประเทศทำ โครงการยกระดับมาตรฐานกรรมการขนส่งทางบกทั่วประเทศ ทำมาตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2552-2553 เรายกระดับอาจจะไม่เท่ากัน ต่างจังหวัดอาจจะต่ำกว่าในกรุงเทพฯ ทำอย่างไรให้มีมาตรฐานที่ดี เราวางกติกา ว่า 20 ตัวชี้วัดเรากำหนดเอง จะต้องมีการจัดทำ 5 ส ปีละก็ครั้ง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 20 ตัว ต้องทำตามนี้หมด มีคนไปตรวจ ถ้าผ่านมีระดับดีเด่น ก็เรียกว่าเป็นต้นแบบในระดับดี ระดับต้นแบบ หรือระดับต้องปรับปรุง ทำให้ทั่วประเทศต้องกระตือรือร้น แล้วตัวชี้วัดพวกนี้เราแทรกเรื่องวินัย ให้หน่วยงานคิดกิจกรรมหรือวิธีการมา 2 เรื่อง คิดมาแล้วต้องทำ แล้วเราจะไปตรวจ เช่น ทุกเดือนจะต้องมีการประชุมก็เอาเรื่องทางวินัยมาเล่าให้ฟัง เอากรณีตัวอย่างมาเล่าให้ฟัง ความเสียหายเกิดอย่างไร คนที่ทำผิดแล้วเป็นอย่างไร โดนปรับอย่างไร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องของการกระทำผิดวินัยและความเสียหายที่เกิดขึ้น”

4. ให้ความรู้เกี่ยวกับวินัย โดยเผยแพร่กรณีศึกษาตามช่องทางการติดตามต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงแต่ปิดบังชื่อ อย่างไรก็ตาม กรณีศึกษาเหล่านั้นเป็นที่รู้กันว่าเกิดขึ้นที่ใด และสามารถสืบรู้ได้ ทำให้บุคคลนั้นถูกกดดันจากสังคม รวมถึงแต่ละจังหวัดต้องเร่งป้องกันการกระทำผิดวินัยเพื่อไม่ให้เสียชื่อเสียงขององค์กร

5. การมีขอบเขตของการปฏิบัติ มีข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในเรื่องของธรรมเนียมปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทย เช่น สังคมไทยมีค่านิยมการให้ของขวัญกับผู้ใหญ่ ซึ่งถือเป็นการแสดงความเคารพและแสดงความรัก เป็นต้น ซึ่งการรับสิ่งของเหล่านั้นข้าราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและอยู่ในขอบเขตที่จะพึงกระทำ

#### E (4E) – Enrichment, Enlargement, Empowerment, Engagement

กรรมการขนส่งทางบกได้ใช้หลักการ 4E เพื่อการเสริมสร้างและการพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย และเพื่อการป้องกันมิให้ข้าราชการทำผิดวินัย ตามที่รองอธิบดีกรรมการขนส่งทางบก ได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ ดังต่อไปนี้

1. การได้รับรางวัลระดับหน่วยงาน ซึ่งเป็นรางวัลใหญ่ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประกาศให้ไว้ ทำให้บุคลากรของกรรมการขนส่งมีกำลังใจและผลักดันตัวเองให้มีมาตรฐานต่อไป

“แรงผลักดันคือ ก.พ.ร. ที่แต่งตั้งให้เราได้รับรางวัลใหญ่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เลยเป็นความภาคภูมิใจ ที่เราจำเป็นต้องรักษาไว้ ดังนั้นสิ่งที่ดียิ่งที่สุดคือเราต้องสร้างค่านิยม”

2. การสร้างแบบอย่างที่ดีที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการมีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการรักษาระเบียบวินัยข้าราชการ เอาใจใส่ดูแลอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเรื่องระเบียบวินัยเป็นเรื่องละเอียดอ่อนสามารถลั้งผลและกระทำผิดได้ตลอดเวลา ดังนั้นหากได้รับการเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอเป็นการเตือนสติให้ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา

“ผมว่าควรมี 1) การจงใจให้เกิดวินัยที่ดี 2) สร้างโมเดลให้เห็น สร้างต้นแบบ แล้วก็จะเกิดการเปรียบเทียบแล้วก็เกิดความละเอียด ผู้บริหารทุกระดับเลยนะที่ต้องเอาใจใส่ดูแล เพราะเรื่องวินัยถ้าปล่อยปละก็จะหลวม ละเมิดไป”

3. หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานหมั่นสังเกตพฤติกรรมที่ผิดปกติของบุคลากรแล้วนำมาเล่าสู่กันฟังเพื่อให้เกิดการพึงระวังการกระทำผิดวินัย เนื่องจากเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปโดยไม่ทราบสาเหตุ สิ่งเหล่านี้คือสัญญาณไม่ดีที่ส่งเสียงต่อการกระทำทุจริตในองค์กร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องมีความใกล้ชิด รับฟังหรือสอบถามถึงปัญหาทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้ควรมีการเผยแพร่ถึงสถานการณ์ที่นำไปสู่การเกิดการทุจริตเพื่อสร้างให้เกิดความรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ ให้เกิดความระมัดระวังก่อนเกิดการกระทำผิดวินัย

**A (Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมโครงการป้องกันเสริมสร้างและพัฒนาเพื่อการรักษาวินัย**  
 กรมการขนส่งทางบกได้จัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการรักษาวินัย โดยมีรายละเอียดตามที่รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้ให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำเอกสารเผยแพร่เรื่องมาตรฐานการรักษาวินัยของกรมการขนส่งทางบก บรรจุเนื้อหาเรื่องความโปร่งใส กระบวนการให้คำแนะนำประชาชน โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่น่าสนใจ และมีการเผยแพร่ในเว็บไซต์ รวมถึงคู่มือส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมกรมการขนส่งทางบก ที่เป็นเสมือนกติกาให้ข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานทุกคนต้องยึดมั่นและประพฤติตนให้เป็นไปตามมาตรฐานทางจริยธรรมที่กำหนดไว้

“พัฒนาข้าราชการของกรมให้ปฏิบัติมาตรฐานของกรม เรื่องทุจริต เรื่องความโปร่งใส ตรงนี้เป็นรูปเล่มเลย มีเผยแพร่ทางเว็บไซต์ เรื่องการให้คำแนะนำประชาชน ในคู่มือก็จะมีตัวอย่างว่าทำอย่างนี้ได้ ไม่ได้”

2. ในการปฏิรูประบบหรือช่วงเปลี่ยนผ่านขององค์กร ควรมีการศึกษาหาช่องทางการทำทุจริตจากหลากหลายแหล่ง เช่น การเปิดช่องทางการร้องเรียน เป็นต้น เพื่อค้นหาความบกพร่อง จากนั้นมากำหนดมาตรฐานหรือประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงาน จากนั้นค่อยให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ยังต่ำกว่ามาตรฐานให้ก้าวมาถึงการมีระดับมาตรฐานที่ดี ช่วยลดการกระทำผิดวินัยได้ ซึ่งอาจกำหนดเป็นรูปแบบของของตัวชี้วัดของการมีอัตราการกระทำผิดเป็นศูนย์ได้ในภายหลัง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่เหมาะสมในการกำหนดตัวชี้วัด

3. ปรับเปลี่ยนระเบียบหรือกฎที่ไม่เอื้อต่อการบริการประชาชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้นและเป็นการลดช่องทางการกระทำผิด เช่น การแก้ไขระเบียบการรับเงิน เป็นต้น เมื่อแก้ไขดังกล่าวแล้วให้ไปเพิ่มช่องทางการติดตามอย่างเข้มงวดและใช้การรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้ทีมงานต้องหมั่นเตือนและระมัดระวังร่วมกัน

**N (Nice man) เป็นความหมายของคนดีและการให้คุณค่าของข้าราชการที่ดี**

ความสำเร็จของการมีระเบียบวินัยที่ดี คือ การเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่ใช่เกิดจากการมีกฎระเบียบมาครอบงำเข้มงวดมากเกินไป แต่ต้องเป็นคนที่สามารถดูแล ควบคุม รับผิดชอบตนเองได้ ตามความคิดเห็นของรองอธิบดีกรมการขนส่งทางบก ดังนี้

“หน่วยงานที่สะท้อนวินัยที่ดีคือหน่วยงานที่ทุกคนสามารถมีวินัยในตนเองได้ เช่น บริษัท IBM ไม่มีระบบเซ็นชื่อ คือดูแลตัวเองให้มีระเบียบวินัย สิ่งนี้คือความสำเร็จที่แท้จริง ความสำเร็จของหน่วยงาน คือการเสริมสร้างวินัยตนเองให้แก่ข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงานให้ได้”

### ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการ

รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการรักษาวินัยข้าราชการ โดยให้ความสำคัญกับสำนักงาน ก.พ. ว่าควรเพิ่มงบประมาณที่แยกออกมาให้เป็นส่วนของการจัดโครงการสร้างเสริมจิตสำนึก การให้รางวัลคุณงามความดีของผู้ปฏิบัติดี มีการยกย่องเชิดชูเกียรติ การปรับเพิ่มขึ้นเงินเดือน เนื่องจากการทำโครงการเหล่านี้ต้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเลียนแบบจนกลายเป็นค่านิยมที่คงที่ในแต่ละองค์กร

### ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำคู่มือ

รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการว่าหากต้องการให้เกิดการใช้หรือได้รับประโยชน์จากการอ่านคู่มือ ควรนำเนื้อหาในคู่มือเหล่านี้ไปตั้งเป็นข้อสอบในการสอบเลื่อนตำแหน่ง จะทำให้ผู้ปฏิบัติสนใจศึกษาคู่มือเหล่านี้มากขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เน้นในเชิงบวกเรื่องของการเสริมสร้างให้คนรู้จัก คู่มือช่วยได้อยู่ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ เช่น เราให้ความสำคัญ โดยเอาไปออกข้อสอบ คนจะให้ความสำคัญในเรื่องการอ่านคู่มือกัน เช่น ยกตัวอย่าง ต้องไปใช้จริง แล้วก็ใช้ในการเลื่อนระดับต้องมีบททดสอบเรื่องวินัยนี้ด้วย”

## สรุปประเด็นที่น่าสนใจในด้านการรักษาวินัยของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน

จากการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการและการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยจากหน่วยงานต้นแบบ 4 แห่ง ได้แก่ 1) กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม 2) กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน 3) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 4) กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม สามารถสรุปประเด็นที่น่าสนใจในด้านการรักษาวินัยของหน่วยงานแต่ละแห่งดังรายละเอียดต่อไปนี้

### กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะในเรื่องการทำงานที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้กระทำความผิด โดยกรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง พันฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำ ดังนั้นงานส่วนมากของกรมราชทัณฑ์จึงต้องทำงานกับผู้ถูกคุมขัง มีบรรยากาศการทำงานที่ทหดหู่ รวมทั้งมีกฎระเบียบที่กำกับผู้ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ต้องระมัดระวังเรื่องการกระทำผิดวินัย เนื่องจากมีบทลงโทษที่รุนแรง โดยกรมราชทัณฑ์มีอุปสรรคปัญหาและจุดเด่นในด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ดังนี้

#### อุปสรรคปัญหา

1. การแทรกแซงการทำงานจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการควบคุมความปลอดภัยของข้าราชการ เช่น การเรียกร้องสิทธิให้กับผู้ต้องขังจากองค์กรสิทธิมนุษยชน
2. จำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มมากขึ้น และการกระทำความผิดมีความซับซ้อนเป็นเครือข่าย รวมทั้งเป็นผู้มีอำนาจ การควบคุมผู้ต้องขังจึงเป็นไปได้ยาก และสุ่มเสี่ยงที่จะทำให้ข้าราชการทำผิดวินัยได้ง่ายมากขึ้น

3. จำนวนบุคลากรและกำลังคนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มมากขึ้น
4. การบังคับใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดอย่างมาก การทำงานอยู่กับนักโทษผู้กระทำความผิด และการปฏิบัติงานที่ต้องเข้าเวรยาม ทำให้ไม่มีเวลาส่วนตัวและเกิดความเครียด

#### จุดเด่น

1. มีกฎหมายด้านวินัยข้าราชการที่เป็นข้อกำหนดของกรมราชทัณฑ์ คือ พระราชบัญญัติวินัยข้าราชการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2482 ซึ่งมีขอบเขตการลงโทษที่แรงสำหรับผู้กระทำความผิดวินัย
2. รูปแบบการปกครองเป็นแบบกึ่งทหาร ทำให้เคารพผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด
3. การมีเครื่องแบบเป็นของตนเองจึงทำให้ข้าราชการภาคภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการ
4. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร “จิตวิญญาณของการเป็นผู้คุมมืออาชีพ” คือ มีจิตวิญญาณแห่งการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องรอให้มีการมอบหมาย แม้จะปฏิบัติงานด้วยความยากลำบาก กระทบเวลาส่วนตัว แต่ความเป็นมืออาชีพจะรับมาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ
5. บรรยากาศในองค์กรที่อยู่ร่วมกันแบบ “ครอบครัว” ทุกคนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้มีความผูกพันกับองค์กร
6. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ได้รับการปลูกฝังด้านความซื่อสัตย์ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จากการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น จนกลายเป็นจิตสำนึกที่ฝังตรึงด้วยตนเอง เป็นเครื่องเตือนใจตลอดเวลา เมื่อมีสถานการณ์ที่สุ่มเสี่ยงต่อการกระทำความผิดวินัย

#### กิจกรรมและโครงการที่สำคัญ

1. การพัฒนาด้านวินัยแก่ข้าราชการ ด้วยการเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการรักษาวินัย ฝึกฝนให้ข้าราชการมีระเบียบ เช่น การฝึกระเบียบแถว การใช้อาวุธ พร้อมทั้งสอดแทรกข้อมูลด้านการรักษาวินัยในหลักสูตรการฝึกอบรม เรื่อง “วินัยข้าราชการราชทัณฑ์และการรักษาวินัย” และเรื่อง “การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการกรมราชทัณฑ์ให้ประพฤติตนเป็นข้าราชการที่ดี” การจัดทำเผยแพร่สิ่งพิมพ์ “อุทาหรณ์สอนใจ” การทำผิดวินัยและการลงโทษเผยแพร่ให้ข้าราชการทราบ การจัดทำโปสเตอร์ณรงค์เรื่องการแต่งกายที่ถูกระเบียบ
2. การนำแนวคิดทางศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้ปฏิบัติตัวอยู่ในจรรยาบรรณ เช่น โครงการปฏิบัติธรรม “ราชธรรมราชทัณฑ์” การปฏิญาณตนเป็นพุทธมามกะ โครงการส่งเสริมคุณธรรมของกรมราชทัณฑ์ รวมถึงการยึดถือหลักแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและโครงการตามรอยพระยุคลบาทมาขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างวินัยและคุณธรรม
3. การสร้างแรงจูงใจด้วยการส่งเสริมและยกย่องข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี เช่น โครงการคัดเลือกผู้คุมพอเพียง โครงการครอบครัวราชทัณฑ์ดีเด่น โครงการประกวดนวัตกรรมในการพัฒนางานราชทัณฑ์ โครงการสรรหาข้าราชการเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบเข็ม “พธำมรงค์ทองคำ” และโครงการ “ขวัญใจคนในเครื่องแบบ” เป็นต้น
4. โครงการการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งเป็นนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีวิสัยทัศน์คือ “กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต” โดยมีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ โครงการ “๙ ตามรอยพ่อ” โครงการครอบครัวราชทัณฑ์ดีเด่น และโครงการคัดเลือกผู้คุมพอเพียง ซึ่งทั้งสามโครงการมีวัตถุประสงค์ในแนวทางเดียวกัน คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง



## กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน

กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ สังกัดกระทรวงพลังงาน มีฐานะเป็นหน่วยงานหลักที่เป็นแกนนำในการส่งเสริมและเร่งรัดการสำรวจและพัฒนาแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติในประเทศ และส่งเสริมความร่วมมือด้านการสำรวจและพัฒนาแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งกระบวนการทำงานดังกล่าวไม่เอื้อต่อการกระทำผิดวินัย ดังนั้นการดำเนินการทางวินัยของหน่วยงานจึงไม่เน้นการหาผู้กระทำความผิด เนื่องจากกระบวนการทำงานดังกล่าวไม่เอื้อต่อการกระทำผิดวินัย แต่เรื่องวินัยได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นวิถีชีวิตการทำงานปกติที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติ

### อุปสรรค

อุปสรรคส่วนมากมาจากวิธีการทำงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการทำงานที่ล่าช้าหรือเวลาที่เสียไปจะกลายเป็นมูลค่าและผลประโยชน์ของชาติ ดังนั้นในการทำงานที่เร่งด่วนอาจมีข้อผิดพลาดและล่าช้า

### จุดเด่น

1. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรจากอดีต ทำให้ลักษณะการทำงานเน้น “ความเป็นมืออาชีพ” ยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมและของชาติเป็นสำคัญ
2. การทำงานมีระบบ Check and Balance สามารถตรวจสอบการทำงานได้ว่าล่าช้าที่ขั้นตอนใด ทำให้ไม่มีงานค้างค้ำที่นำไปสู่การกระทำผิดวินัย
3. บรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมอิสระทางด้านความคิด ทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพ ต่อต้านการกระทำผิดวินัย โดยไม่ยอมรับต่อคำสั่งที่ผิดวินัย สามารถโต้แย้งผู้บริหารได้เมื่อเห็นว่าได้รับคำสั่งที่มีข้อสงสัย
4. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้ทุกคนทำงานอย่างสนุกสนาน รวมทั้งมีการสื่อสารภายในที่ดี เมื่อมีผู้ปฏิบัติงานไปทำงานหรืออบรมจากภายนอกจะเผยแพร่ข้อมูลผ่านโปรแกรมไลน์ (กลุ่มไลน์) ทำให้ผู้อื่นได้ทราบข้อมูลต่าง ๆ ทำให้องค์ความรู้ขยายเพิ่มมากขึ้น
5. การเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก การทำงานมีความใกล้ชิด ทำให้มีบรรยากาศการทำงานแบบ “ครอบครัวเดียวกัน” ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและสามารถพูดคุยกันได้ทุกระดับ รวมถึงระบบการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ใช้อัตราส่วนผู้บังคับบัญชา 1 คนดูแลลูกน้องจำนวน 5-6 คน สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง
6. การมีภาพลักษณ์ที่ดีที่คนภายนอกอยากเข้าร่วมงาน ทำให้มีข้าราชการที่มีความสามารถ มีคุณธรรม และมีระเบียบวินัยเข้าร่วมงาน มีคนมาให้คัดเลือกจำนวนมาก

### กิจกรรมและโครงการที่สำคัญ

1. โครงการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้ข้าราชการและพนักงานเข้ารับการอบรมในด้านองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและความเจริญก้าวหน้าในสายงานของตน และจัดการอบรมฝึกฝนอาชีพเพื่อหารายได้พิเศษ เพื่อลดข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญในการกระทำผิดวินัย เช่น การสอนแต่งหน้า การสอนทำขนม เป็นต้น
2. ระบบ G-Office ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการควบคุมเรื่องระเบียบวินัย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย โดยระบบสามารถบันทึกการทำงาน รวมทั้งสามารถเตือนเรื่องการเข้างาน การขาดงาน การลาหยุด ของเจ้าหน้าที่ที่ใกล้จะเกินกำหนด
3. โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม สร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการเป็น “ข้าราชการของแผ่นดิน” เช่น ไหว้พระ 9 วัด และการบรรยายธรรมะ
4. กิจกรรมสานสัมพันธ์ ได้แก่ กิจกรรมสันทนาการ เช่น การเล่นเกม การจัดกีฬา กิจกรรม Lunch talks กิจกรรม Happy hour และกิจกรรม Friday เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้ปฏิบัติงานกินเลี้ยงสังสรรค์ ได้ทำ



กิจกรรมร่วมกัน มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาในการทำงาน ทำให้เกิดความเข้าใจ ความใกล้ชิดผูกพัน และสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

5. โครงการสวัสดิการข้าราชการและเจ้าหน้าที่ การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายและสวัสดิการ เช่น การช่วยเหลือภาระเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทาง สนับสนุนเรื่องการดูแลสุขภาพ เป็นต้น

### สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

สำนักปลัดกระทรวงการคลัง เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารงานของกระทรวงการคลังตามหลักธรรมาภิบาล” ลักษณะการทำงานของหน่วยงานเป็นองค์กรสนับสนุน จึงไม่เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ทำให้มีช่องทางในการกระทำผิดวินัยน้อย ดังนั้นในการกระทำผิดวินัยจึงเป็นเรื่องวินัยที่ไม่ร้ายแรง

#### อุปสรรคปัญหา

กลุ่มงานวินัยและคุณธรรม อยู่ภายใต้สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานมีความล่าช้าบ้าง เนื่องจากต้องผ่านส่วนงานเป็นลำดับขั้น

#### จุดเด่น

1. เป็นหน่วยงานนำร่องในโครงการคุณธรรมความดี เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทำให้ง่ายต่อการสร้างวินัย และเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานอื่นของกระทรวงการคลัง
2. การมี “คุณธรรมอัตลักษณ์” ที่ชัดเจน ได้จากการระดมความคิดเห็นของทุกคนในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความเสียสละ และความสามัคคี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดคุณลักษณะและพฤติกรรมอันพึงประสงค์
3. วัฒนธรรมองค์กรที่อยู่กันแบบ “ครอบครัว” และ “พี่น้อง” ซึ่งถ่ายทอดค่านิยมของความซื่อสัตย์ สุจริตและความสามัคคีจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง
4. การเปิดเผยข้อมูล ทุกระดับ ขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่อสาธารณชน เพื่อตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ รวมถึงการเปิดช่องทางให้ประชาชนร้องเรียนการประพฤติมิชอบของข้าราชการได้ทุกช่องทาง เช่น ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สายด่วน 1689 หรือผ่านทางอีเมลของผู้บริหารหน่วยงาน

#### กิจกรรมและโครงการที่สำคัญ

1. การจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ ซึ่งมีวิทยากรเป็นคนของหน่วยงานที่สามารถให้ความรู้ด้านวินัยในบริบทของหน่วยงานได้ดี พร้อมทั้งข้าราชการยังสามารถติดต่อสอบถามเกี่ยวกับด้านวินัยได้โดยทันที
2. โครงการ “โรงเรียนคุณธรรม” เริ่มจากการกำหนดอัตลักษณ์ ซึ่งเปิดโอกาสให้ข้าราชการและพนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและกำหนดอัตลักษณ์ร่วมกัน ได้แก่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) เสียสละ (Sacrifice) และสามัคคี (Harmony)
3. การรณรงค์สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านคุณธรรมจริยธรรม เช่น กิจกรรมการทำบุญ ตักบาตรทุกเดือน โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้น้อมนำแนวคิดและธรรมะมาเป็นรากฐานของความคิดและการกระทำ ป้องกันการกระทำผิดวินัย
4. โครงการข้อตกลงร่วมกันกับองค์กรอื่นในเรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) เพื่อบังคับและสร้างความตระหนักในการทำงานอย่างสุจริตโปร่งใสให้กับผู้ปฏิบัติงาน

5. กิจกรรมการศึกษาดูงานโครงการในพระราชดำริ “เศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับข้าราชการ เช่น ทุนการศึกษาบุตร เป็นต้น

6. กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตและสานสัมพันธ์ เช่น การออกกำลังกาย โยคะ วาดภาพ ร้องเพลง เต้นรำ ลีลาศ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความสมัคสมานสามัคคี และเป็นการผ่อนคลายความเครียด เสริมสร้างร่างกาย และจิตใจให้แข็งแรง

### กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

กรมการขนส่งทางบก สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจในด้านการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก ส่งเสริมสวัสดิภาพ พัฒนาเครือข่ายและดำเนินการจัดระเบียบการขนส่งทางบก โดยมีหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานต่างๆ ในต่างจังหวัด จึงเป็นกรมที่มีขนาดใหญ่ รวมทั้งยังต้องรับผิดชอบและให้บริการแก่ประชาชนในด้านการออกทะเบียนรถ บัตรประจำตัวผู้ขับขี่ทั่วประเทศ ดังนั้นในด้านอุปสรรคและปัญหาที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการจึงมีดังนี้

#### อุปสรรคปัญหา

1. การเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานจากส่วนกลางและภูมิภาค จึงทำให้การดำเนินการหรือการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกันได้ยาก

2. การทำงานที่เน้นการให้บริการแก่ประชาชน ต้องมีความเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ในเวลาเดียวกัน จึงอาจถูกร้องเรียนหรือว่ากล่าวได้ รวมทั้งยังก่อให้เกิดความเครียด เมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่กดดันจากผู้มาขอรับบริการ

3. การเป็นผู้อนุญาตและผู้คุมกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ มีความสับสนซึ่งจะมีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือให้การอุปถัมภ์แก่พวกพ้อง

#### จุดเด่น

1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบออนไลน์ เพื่อตอบสนองต่อการบริการประชาชนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเป็นการลดดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

2. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยให้ผู้ที่มิอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมาอยู่แถวหน้า เพื่อเพื่อให้เบ็ดเสร็จในระยะเวลาอันสั้น ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก เป็น one stop service

3. วัฒนธรรมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและความใกล้ชิดกับข้าราชการ รวมทั้งคอยกระตุ้นเตือนเรื่องการกระทำผิดวินัยทุกครั้งที่มีการประชุม

4. บรรยากาศในองค์กรที่เต็มไปด้วยความรักใคร่และผูกพันต่อองค์กร ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารที่เกษียณแล้วยังคงกลับมาร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่กรมการขนส่งทางบกจัดขึ้น รวมถึงมีการสอนเทคนิคการทำงาน และการรักษาระเบียบวินัยของข้าราชการ

5. การให้อิสระทางความคิด สามารถนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการรักษาระเบียบวินัยได้ โดยเฉพาะกองการเจ้าหน้าที่ที่ค่อนข้างมีอิสระในการตรวจสอบ ปราบจากอำนาจหรืออิทธิพลมาควบคุมบังคับ

#### กิจกรรมและโครงการที่สำคัญ

1. กิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับวินัย โดยเผยแพร่กรณีศึกษาและการจัดทำคู่มือเช่น “คู่มือปฏิบัติตามข้อบังคับกรมการขนส่งทางบกว่าด้วยจรรยาข้าราชการ พ.ศ.2553” “คู่มือส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมกรมการขนส่งทางบก” จัดทำเอกสารเผยแพร่เรื่อง “มาตรฐานการรักษาวินัยของกรมการขนส่งทางบก”

2. การ “สแกนภายใน” หน่วยงานของตนเอง เพื่อตรวจตราผู้กระทำผิดวินัยและรายงานตรงต่ออธิบดี

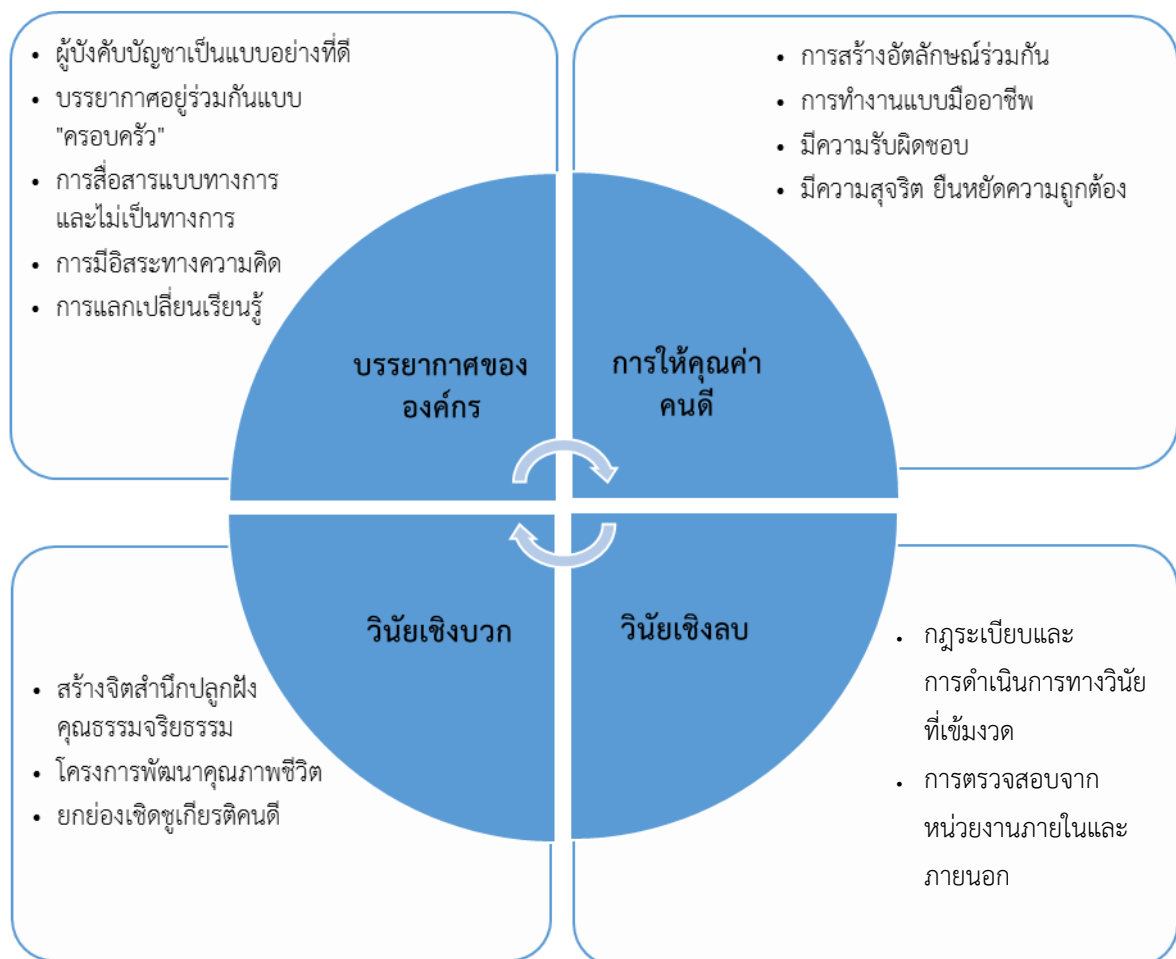
3. การสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสาร เช่น กลุ่มไลน์ เพื่อถ่ายทอดนโยบายเร่งด่วน รายงานปัญหาในการทำงาน เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไข ส่งหนังสือเวียนเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลด้านการกระทำผิดวินัย เพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาคได้เรียนรู้บทเรียนเรื่องวินัยร่วมกัน

4. กิจกรรมพาศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง โดยหน่วยงานพาไปศึกษาโครงการพระราชดำริ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความสามัคคีที่ได้กิจกรรมร่วมกัน โดยกิจกรรมขึ้น 1 ครั้งต่อปี

5. โครงการประกวดความสามัคคี รักและผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นโครงการที่เน้นการสร้างความผูกพันกับองค์กร มีความปรารถนาดีต่อองค์กร อยากรักษาชื่อเสียงให้กับองค์กร เมื่อได้รับคำชมหรือการยอมรับจากภายนอกยิ่งทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการทำความดีต่อไป

6. การสร้างบุคคลต้นแบบด้านการรักษาวินัย โดยคัดเลือกข้าราชการและบุคลากรที่ประพฤติดีมีวินัย และจัดทำบอร์ดประกาศเกียรติคุณเพื่อยกย่องชมเชย

จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ และการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ของทั้ง 4 หน่วยงานที่เป็นต้นแบบ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และกรมการขนส่งทางบก พบว่าแต่ละหน่วยงานมีบริบทสภาพแวดล้อม กิจกรรมโครงการในการเสริมสร้างวินัยข้าราชการ สามารถสรุปได้เป็นแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาและการรักษาวินัยของข้าราชการได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 สรุปกิจกรรมพัฒนาและการรักษาวินัยของข้าราชการ

## สรุปแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาและการรักษาวินัยของข้าราชการ

**บริบทการทำงานของหน่วยงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน** เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัย ซึ่งพบว่าหน่วยงานส่วนมากมีผู้บังคับบัญชาที่เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติตาม และข้าราชการในหน่วยงานอยู่กันแบบ “ครอบครัว” ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมจากการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ดี และบรรยากาศขององค์กรที่ให้อิสระทางความคิด ข้าราชการได้แสดงความคิดเห็น และมีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**การให้คุณค่าของคนดี** เป็นการสร้าง “ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้ข้าราชการประพฤติปฏิบัติตนไปในทางที่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น การให้ความสำคัญกับคุณธรรมอัตลักษณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ และความสามัคคี ซึ่งคุณธรรมอัตลักษณ์นี้ได้มาจากการระดมสมองของข้าราชการและพนักงานในหน่วยงานทุกระดับร่วมกัน โดยกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกแก่ผู้บริหารและบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ “ความเป็นมืออาชีพ” ส่งเสริมให้ข้าราชการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการมีจรรยาบรรณระเบียบวินัยเพิ่มมากขึ้น เช่น วัฒนธรรมองค์กรของกรมราชทัณฑ์ที่ว่า “การเป็นผู้คุมแบบมืออาชีพ” และวัฒนธรรมของกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติที่ส่งเสริมให้ข้าราชการ “ทำงานแบบมืออาชีพ” มุ่งเน้นให้ข้าราชการทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่อยู่ภายใต้อำนาจหรืออิทธิพลของผู้อื่น รวมทั้งให้ข้าราชการมีจรรยาบรรณและความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน

**การเสริมสร้างวินัยในเชิงบวก โดยการจัดกิจกรรมและโครงการในการเสริมสร้างการรักษาวินัยข้าราชการ** พบว่า ทั้ง 4 หน่วยงานให้ความสำคัญกับการอบรมให้ความรู้ด้านวินัยแก่ข้าราชการในทุกระดับ โดยเฉพาะข้าราชการบรรจุใหม่ ดังตัวอย่างของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้จัดฝึกอบรมการให้ความรู้และภาคปฏิบัติที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นระยะเวลา 2 เดือน ซึ่งได้สอดแทรกความรู้ด้านวินัยในการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้ปฏิบัติงาน ลดการกระทำผิดอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในระเบียบวินัย และโครงการวินัยสัญญา เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีระเบียบวินัย ของกรมราชทัณฑ์

**โครงการสร้างจิตสำนึกและปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม** จากข้อมูลการสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่มกับบุคลากรของทั้ง 4 หน่วยงานพบว่า ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกและปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ข้าราชการเป็นอย่างมาก ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีโครงการและกิจกรรมที่แตกต่างกัน ดังเช่น การนำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาglomเกล่าจิตใจในโครงการราชธรรมราชทัณฑ์ (กรมราชทัณฑ์) โครงการโรงเรียนคุณธรรม (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง) หรือการน้อมนำแนวพระราชดำริและพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิต เช่น โครงการ ๙ ตามรอยพ่อ (กรมราชทัณฑ์) การเผยแพร่พระบรมราโชวาทผ่านเสียงตามสายในหน่วยงาน (กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ) โครงการเยี่ยมชมโครงการตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง) และการจัดกิจกรรมโดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงาน (กรมการขนส่งทางบก) เป็นต้น

**โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต** พื้นฐานของแนวคิดโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทั้งด้านเศรษฐกิจ ครอบครัว สุขภาพ และความสุขใจของข้าราชการ ซึ่งมักจะส่งเสริมในด้านการฝึกอาชีพ การทำงานอดิเรก และการออกกำลังกาย เช่น โครงการฝึกสมาธิผ่านศิลปะการต่อผ้า (กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ) การสอนโยคะ (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง) โครงการส่งเสริมให้ครอบครัวข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (กรมราชทัณฑ์)

**โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติคนดี** ทั้ง 4 หน่วยงานให้ความสำคัญกับ “คนดี” และกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดในการเลื่อนตำแหน่งหรือพิจารณาความดีความชอบแก่ข้าราชการ รวมถึง การให้รางวัลและยกย่องคนดี ดังเช่นโครงการต่างๆ ได้แก่ โครงการสรรหาข้าราชการเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติมอบ “เข็มพ้อมรงค์

ทองคำ” และโครงการผู้คุมดีเด่น (กรมราชทัณฑ์) โครงสร้างบุคคลต้นแบบโดยการคัดเลือกข้าราชการดีเด่นด้านความซื่อสัตย์สุจริต (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง)

**วินัยในเชิงลบ** เพื่อการป้องกันและการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิด โดยเน้นใช้กฎระเบียบที่เข้มงวด ตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากผู้บังคับบัญชาและผู้ตรวจสอบภายในหน่วยงาน และดำเนินการทางวินัยที่จริงจัง รวมทั้งตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ให้ร้องเรียนหรือร้องทุกข์กับข้าราชการที่ประพฤติมิชอบได้

**สำหรับแนวทางในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ** พบว่าข้าราชการทั้ง 4 หน่วยงานได้ให้ความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า คู่มือควรมีเนื้อหาด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เหมาะสมกับข้าราชการทุกระดับ ควรมีตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาซึ่งเป็นเรื่องราวในชีวิตประจำวันที่เป็นวิถีปฏิบัติงานจริงของข้าราชการ โดยอาจมีรูปภาพประกอบเพื่อความน่าสนใจ และอาจเผยแพร่เป็นซีดี หรือ อีพโหลดบนเซิร์ฟเวอร์ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้หลากหลายช่องทาง





3) เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการจัดทำร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน รวมทั้งแนวทางการนำคู่มือดังกล่าวไปปรับใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

**ประเด็นการประชุมระดมความคิดเห็น** แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1** ภาพรวมการดำเนินโครงการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน: รายงานสรุปผลการศึกษาในการดำเนินงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการของส่วนราชการในด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และการดำเนินการทางวินัย

**ส่วนที่ 2** ร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน: กรอบแนวคิด/ประเด็นการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน รายละเอียดเนื้อหาในร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ข้อเสนอแนะ/แนวทางการจัดทำร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนที่เหมาะสม

**ส่วนที่ 3** ข้อเสนอแนะ: รูปแบบ เทคนิค วิธีการ แนวทางการนำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนไปปรับใช้ในการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งปัจจัยความสำเร็จหรือข้อจำกัด

**การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุมระดมความคิดเห็น โดยวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการตามประเด็นการประชุมระดมความคิดเห็น ซึ่งนำเสนอโดยแยกเป็นความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

**การนำเสนอข้อมูล** จากการประชุมระดมความคิดเห็นต่อร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งได้ตามประเด็นการประชุมซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิด/ประเด็นในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน
2. รูปแบบ เทคนิค วิธีการและเนื้อหาในร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการที่เหมาะสม
3. แนวทางการจัดทำร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการเพื่อปรับใช้ในการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นรูปธรรม
4. ปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน
5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

## 1. กรอบแนวคิด/ประเด็นในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิด/ประเด็นในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนครอบคลุมเนื้อหาด้านองค์ความรู้ แนวทางการดำเนินงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ทั้งด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และการดำเนินการทางวินัย ดังนี้

- การนำเสนอกรอบแนวคิดในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนมีความครอบคลุมเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการได้ทั้งหมด โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างและการพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย 2) การป้องกันมิให้ข้าราชการทำผิดวินัย และ 3) การดำเนินการทางวินัย
- ร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนขาดการศึกษาตัวแปรด้านการส่งเสริมเจตคติ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรม หากข้าราชการได้รับการส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนเจตคติที่ถูกต้อง จะช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการรักษาวินัยมากขึ้นได้
- ในบทที่ 2 กรอบแนวคิดภาพ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการรักษาวินัยข้าราชการกับภาพประกอบ 5 แสดงระดับร้อยละของคะแนนปัจจัยเสริมสร้างวินัยมีตัวแปรที่แตกต่างกัน โดยขาดตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตน ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการ

รักษาวินัยข้าราชการจึงแนะนำว่าผู้วิจัยควรนำเสนอกรอบแนวคิดโดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีปัญญาสังคม (Social cognitive theory) เพื่อใช้ในการอธิบายตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตน

- ร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างกรอบแนวคิดไปสู่ผลการศึกษาในครั้งนี้ และขาดการการแปลความหมายของคะแนนต่าง ๆ ที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลว่ามีความเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดอย่างไร

จากความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการเกี่ยวกับกรอบแนวคิด/ประเด็นในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนสรุปว่า กรอบแนวคิดในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการทำผิดวินัย และการดำเนินการทางวินัย มีความเหมาะสมครอบคลุมเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ ในขณะที่กรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการนั้นขาดตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้เพิ่มเติมตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตน และใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ของแบนดูรา เพื่ออธิบายตัวแปรและกรอบแนวคิดเพิ่มเติม

การเชื่อมโยงกรอบแนวคิดกับผลการศึกษา ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ พบว่าข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่น และมีคะแนนการถ่ายทอดทางสังคมในด้านการเผยแพร่การเป็นแบบอย่างที่ดีในหน่วยงานต่ำ คณะผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับตัวแปร 2 ตัวนี้ โดยการนำเสนอข้อมูลและองค์ความรู้ในด้านการเสริมสร้างพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย และได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในระดับที่สูงขึ้น

สำหรับการศึกษาตัวแปรด้านเจตคติ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรม คณะผู้วิจัยจะนำตัวแปรด้านเจตคติไปสอดแทรกในรูปแบบการรักษาวินัยข้าราชการ เน้นการนำไปผนวกรวมกับการบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานราชการมีอยู่แล้ว เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) โดยจัดหมวดหมู่ของการดำเนินกิจกรรมตามวงจรของชีวิตข้าราชการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน

## 2. รูปแบบ เทคนิค วิธีการและเนื้อหาในร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการที่เหมาะสม

### 2.1 ด้านรูปแบบ เทคนิค วิธีการในการนำเสนอ

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค วิธีการ ในการนำเสนอร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการที่เหมาะสม ดังนี้

- การนำเสนอควรเน้นเฉพาะข้อมูลสำคัญไว้ในบทแรก ๆ ให้อ่านง่าย เข้าใจง่าย สั้นกะทัดรัด ส่วนในบทหลัง อาจจัดทำรูปแบบการนำเสนอกรณีศึกษา โดยเน้นเรื่องกลวิธี กิจกรรมและตัวอย่าง เพื่อให้คนอ่านได้เข้าใจ ยกตัวอย่างของกิจกรรม ปัญหา และวิธีการแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย
- ควรปรับปรุงการนำเสนอเพื่อตอบวัตถุประสงค์ว่าต้องการเน้นการศึกษารูปแบบ หรือเน้นการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จ และตอบคำถามว่าต้องการสร้างพฤติกรรมใดให้เกิดขึ้น ซึ่งควรได้รับการส่งเสริมในระยะเวลาใด
- การวางโครงสร้างและรูปแบบการนำเสนอไม่ชัดเจน การเรียงลำดับหัวข้ออ่านยาก เช่น หัวข้อรูปแบบและกระบวนการรักษาวินัยข้าราชการ (หน้า 20-24) ดังนั้นจึงควรปรับลำดับการนำเสนอ โดยเฉพาะการเรียงลำดับหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อยให้ชัดเจน

- ในบทที่ 5 คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ ผู้วิจัยควรนำโมเดลที่ได้มาสร้างจุดเด่นในการนำเสนอ โดยคัดเลือกเฉพาะกิจกรรมที่เด่นชัดจาก 4 หน่วยงาน หรือจากความเห็นเพิ่มเติมของผู้วิจัยเอง รวมทั้งควรคัดแยกส่วนที่เป็นรายละเอียด เช่น ตัวอย่างวิธีการจัดกิจกรรมตามปัจจัยสร้างวินัย ในทางบังคับและเสริมสร้างของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน (หน้า 25-28) ให้นำเสนอในภาคผนวกแทนการนำเสนอในเนื้อหาของคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ
- ในส่วนของเป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการรักษาวินัยข้าราชการ (หน้า 33-40) ควรปรับปรุงโครงสร้างการนำเสนอให้ชัดเจนมากขึ้น โดยคำนึงถึงเป้าหมายว่าใครเป็นผู้ใช้งานคู่มือ กำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ และบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีหน้าที่ในการเสริมสร้างพัฒนาและรักษาวินัยข้าราชการ รวมถึงป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยอย่างไร
- นำเสนอตัวอย่างกรณีศึกษาเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยที่มีรูปภาพประกอบ จัดทำเป็นภาพยนตร์ สั้นหรือวิดีโอ เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย ไม่ต้องอาศัยการตีความมาก โดยเน้นเรื่องวินัยที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ ซึ่งไม่จำเป็นต้องให้รายละเอียดหรือเนื้อหาที่มากเกินไป
- คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการควรเป็นคู่มือที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้อ่าน ลักษณะคล้ายกับคู่มือเครื่องใช้ไฟฟ้าที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และเป็นคู่มือฉบับย่อที่มีขนาดเล็กกะทัดรัด สามารถนำไปใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิค วิธีการนำเสนอร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนว่าอาจจะแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นข้อมูลและที่มาของผลการศึกษา โดยเน้นการนำเสนอแบบสั้นและอ่านง่าย ส่วนที่สองเป็นคู่มือที่คัดเลือกเฉพาะกิจกรรมโดดเด่นของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน เน้นกิจกรรมและตัวอย่าง ปัญหา วิธีการแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการสามารถนำไปปฏิบัติได้ และการนำเสนอกรณีศึกษาเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยที่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับข้าราชการ โดยไม่จำเป็นต้องให้รายละเอียดหรือเนื้อหาที่มากเกินไป

คณะผู้วิจัยจะนำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปปรับปรุงแก้ไข โดยการนำเสนอกู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนให้อ่านเข้าใจง่ายมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ด้วยการนำเสนอกรณีศึกษา การยกตัวอย่างกิจกรรมโครงการที่โดดเด่นของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน ซึ่งตัวอย่างวิธีการจัดกิจกรรมตามปัจจัยสร้างวินัย ในทางบังคับและทางเสริมสร้างที่มีรายละเอียดจำนวนมากนั้นจะนำเสนอไว้ในภาคผนวก รวมทั้งจะปรับปรุงโครงสร้างการนำเสนอในด้านการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ และบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรมีหน้าที่ในการเสริมสร้างพัฒนาและรักษาวินัยข้าราชการ รวมถึงการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยได้อย่างไร นอกจากนี้ ในภาพรวมของคู่มือ คณะผู้วิจัยจะจัดลำดับและวางโครงสร้างการนำเสนอให้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น

## 2.2 ด้านเนื้อหาในร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

ในส่วนของเนื้อหาในร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

- บทที่ 1-4 มีเนื้อหาที่ค่อนข้างเข้าใจยาก ดังนั้นจึงควรจัดกลุ่มทฤษฎีและ อธิบายแต่ละทฤษฎีเพิ่มเติม รวมทั้งควรอธิบายการศึกษาของต่างประเทศ งานวิจัยในทางธุรกิจ เพื่อเชื่อมโยงว่าเรื่องการรักษาวินัยมีความสำคัญอย่างไร

- ในหัวข้อวิธีการจัดกิจกรรมตามปัจจัยสร้างวินัยในทางบังคับและการเสริมสร้าง ควรมีการเกริ่นนำถึงแหล่งที่มาของข้อมูลว่าได้มาจากวิธีการใดและจากหน่วยงานใดบ้าง รวมทั้งควรอธิบายถึงการดำเนินกิจกรรมโครงการที่มีความสอดคล้องกันของหน่วยงานต้นแบบ
- ควรเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาที่เหมาะสมในการเสริมสร้างวินัยข้าราชการว่าควรเสริมสร้างเมื่อใดและขั้นตอนใดของช่วงชีวิตข้าราชการ เช่น ข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการที่กำลังได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักในการตอบคำถามว่า What คือ ควรจัดกิจกรรมอะไร When คือ เสริมสร้างกิจกรรมนั้นเมื่อใด Who คือ ควรเสริมสร้างกิจกรรมนั้นสำหรับใคร และ For What คือ ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับการจัดกิจกรรมนั้นคืออะไร
- ภาพประกอบ 5 แสดงระดับร้อยละของคะแนนปัจจัยเสริมสร้างวินัย (หน้า 10) เป็นแผนภูมิที่อ่านเข้าใจยาก จึงควรอธิบายให้เข้าใจได้ง่ายโดยไม่ควรสรุปสั้นจนเกินไป
- เพิ่มเติมข้อมูลที่มีความใหม่มากขึ้น โดยเน้นการสกัดความรู้ที่แตกต่างไปจากกระบวนการและระบบการทำงานของข้าราชการในรูปแบบเดิม

ในด้านเนื้อหาของร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน คณะผู้วิจัยได้แก้ไขโดยเพิ่มแนวคิดทฤษฎีให้มีความละเอียดมากขึ้น รวมถึงมีการเกริ่นนำถึงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ได้มาจากวิธีการใดและจากหน่วยงานต้นแบบใดบ้าง รวมถึงการอธิบายกิจกรรมโครงการที่มีความสอดคล้องกันของหน่วยงานต้นแบบ

สำหรับคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน คณะผู้วิจัยจะเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาที่เหมาะสมในการเสริมสร้างวินัยข้าราชการว่าควรเสริมสร้างเมื่อใดและขั้นตอนใดของช่วงชีวิตข้าราชการ เช่น ข้าราชการบรรจุใหม่ ข้าราชการที่กำลังได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักในการตอบคำถามว่า What คือ ควร จัดกิจกรรมอะไร When คือ เสริมสร้างกิจกรรมนั้นเมื่อใด Who คือ ควรเสริมสร้างกิจกรรมนั้น สำหรับใคร และ For What คือ ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับการจัดกิจกรรมนั้นคืออะไร

### 3. แนวทางการจัดทำร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการเพื่อปรับใช้ในการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำร่างคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการเพื่อนำไปปรับใช้ในการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

- คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการควรแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 เล่ม ได้แก่ เล่มที่ 1 นำเสนอเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย โดยเสนอเรื่องปรีดิ์ คือ การศึกษาเรียนรู้ รู้จริงเกี่ยวกับวินัยข้าราชการ และนำเสนอหลักการเสริมสร้างให้ข้าราชการรักษาวินัย ส่วนเล่มที่ 2 นำเสนอเรื่องการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย โดยนำเสนอวิธีการ กระบวนการอย่างชัดเจน ซึ่งอาจนำหลักของปฏิวะ หมายถึง การนำตัวอย่างหรือกรณีศึกษาเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยมาให้เห็นว่าจะได้รับผลกระทบเช่นไร
- แนวทางการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการควรแบ่งเป็นบทบาทและระดับ โดยเฉพาะแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาให้มีวินัย เพื่อเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคู่มือสำหรับผู้บังคับบัญชาควรมีเนื้อหาสั้น กระชับ ยกตัวอย่างเป็นภาพให้เป็นรูปธรรม เนื่องจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีภารกิจจำนวนมากจึงไม่ค่อยมีเวลาอ่านคู่มือ

- การนำเสนอกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ควรคัดเลือกเฉพาะที่มีความโดดเด่น โดยให้ข้อมูลว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จบรรลุผลตามเป้าประสงค์ และมีเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพความสำเร็จอย่างไร
- การจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ ควรนำเสนอตัวอย่างด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและรวดเร็ว เน้นการออกแบบแนวทางให้เป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ หรืออาจจัดทำเป็นการ์ตูนแอนิเมชัน ควรอธิบายและให้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น การขยายความเรื่องจิตวิญญาณ ความเป็นมืออาชีพ เนื่องจากคำเหล่านี้เป็นนามธรรมมากเกินไป

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการได้เสนอแนะแนวทางในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการเพื่อปรับใช้ในการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยนำเสนอว่าคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการควรแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 เล่ม ได้แก่ เล่มที่ 1 นำเสนอเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย โดยนำเสนอหลักการเสริมสร้างให้ข้าราชการรักษาวินัย ส่วนเล่มที่ 2 นำเสนอเรื่อง การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ด้วยการนำเสนอวิธีการ กระบวนการ และกรณีศึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งคณะผู้วิจัยจะจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนเป็น 2 เล่ม คือ คู่มือการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย และคู่มือการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย โดยยึดหลักการตามกลไก 6 ด้าน ได้แก่ การให้มีความรู้ การให้มีความกลัว การให้มีความละอาย การให้มีความคุณธรรม การให้มีจิตสำนึก และการให้ทำตามค่านิยม

#### 4. ปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

##### ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการได้กล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับการให้ความรู้และการทดสอบความรู้ โดยหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องจัดเอกสารและแหล่งความรู้ที่บุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ด้านวินัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นการสร้างแนวทางป้องกันได้เช่นกัน
- การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติและการศึกษาจากกรณีศึกษา โดยเน้นการจัดโครงการที่สร้างการมีส่วนร่วม ดังแนวคิด “Show Share Cheer Celebrate” ได้แก่ การ “Show” เป็นการเชิดชูข้าราชการดีเด่น คนที่เป็นตัวอย่างหรือผู้ที่ทำความดีให้กับองค์กร เช่น การจัดบอร์ด โปสเตอร์ ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น การ “Share” เป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นการแบ่งปันความดีระหว่างกัน มีการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย เช่น การจัดกิจกรรมเสียงตามสาย เป็นต้น “Cheer” คือการที่องค์กรสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติดี มีระเบียบวินัย เช่น การโหวตส่งรายชื่อข้าราชการดีเด่น และ “Celebrate” คือการจัดงาน จัดกิจกรรมเพื่อเชิดชู มอบรางวัลแก่ผู้ทำความดี เช่น การมอบโล่รางวัล ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ควรจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะ การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการรักษาวินัย
- ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการรักษาวินัยควรเข้าถึงข้าราชการเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามพฤติกรรมหรือปัญหาด้านวินัยได้อย่างต่อเนื่อง หากข้าราชการถูกกระตุ้นบ่อยครั้ง ย่อมเกิดการรับรู้และการจดจำ รวมทั้งควรให้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นการให้ข้อมูลความเสียหายที่ก่อให้เกิดผลเสียกับตนเอง ครอบครัว และหน่วยงาน



- ระบบการประเมินความเสี่ยงในการกระทำผิดวินัยของหน่วยงาน ควรจัดให้มีการสแกนความเสี่ยงด้านการกระทำผิดวินัยภายในหน่วยงานของตัวเอง โดยมีการตรวจสอบภายในและเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นระบบที่สร้างความตื่นตัว ข้าราชการในหน่วยงานจะช่วยกันค้นหาข้อผิดพลาดในการกระทำผิดวินัย อีกทั้งยังเป็นการวางแผนงานร่วมกันเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย และเป็นวิธีการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน
- ควรผนวกระบบ PMS ทั้งเรื่องของผลงานและค่านิยมร่วมกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัย การส่งเสริมให้ข้าราชการเป็นคนดีตามระเบียบวินัย ใช้เรื่องวินัยมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- แนวทางการส่งเสริมวินัยว่าควรปรับให้ทันสมัย โดยมุ่งเน้นความเชื่อเป็นประการแรก คือ การเน้นตัวผู้นำให้เป็นผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง เน้นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยเริ่มจากผู้นำต้องเห็นด้วยในเรื่องการปลูกฝังค่านิยมและหลักธรรมเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย
- ต้องให้ความสำคัญกับความรู้สึกรวม 2 ด้าน คือด้านที่เป็นบวกและด้านที่เป็นลบ ด้านบวกคือการสร้างความมุ่งมั่นและการยกย่องชมเชย การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ส่วนในด้านลบเป็นการเสริมสร้างในเรื่องกรณีตัวอย่างกรณีศึกษา (case study) ของการกระทำผิดวินัย เพื่อให้ข้าราชการรู้สึกกลัว และจะไม่ปฏิบัติผิดวินัยเช่นนั้น
- แนวทางการปลูกฝังค่านิยม สามารถทำได้ เช่น การจัดทำป้ายโปสเตอร์ การประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กรเป็นการเสริมสร้างพัฒนาให้บุคลากรมีวินัยและป้องกันมิให้กระทำผิดวินัยได้

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการได้กล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งคณะผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการรักษาวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย โดยให้ความสำคัญกับการให้ความรู้และการทดสอบความรู้ การยกตัวอย่างกรณีศึกษา การปลูกฝังค่านิยม การกิจกรรมและโครงการที่ให้ครอบครัวข้าราชการรวมถึงประชาชนทั่วไปได้เข้ามามีส่วนร่วม รวมถึงการประเมินความเสี่ยงในการกระทำผิดวินัยของหน่วยงาน และการสอดแทรกการติดตามประเมินผลด้านการรักษาวินัยข้าราชการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

นอกจากนี้ ในด้านปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน คณะผู้วิจัยจะมุ่งเน้นการเสริมสร้างกิจกรรมของหน่วยงานในระดับล่าง เช่น ส่วนงาน กลุ่มงาน กอง เพื่อขยายผลการจัดกิจกรรมไปยังหน่วยงานระดับบน เช่น กรม และกระทรวง ซึ่งกิจกรรมและโครงการในการเสริมสร้างการรักษาวินัยในหน่วยงานย่อยนี้ไม่จำเป็นต้องอาศัยงบประมาณจำนวนมาก หรือใช้กำลังคนในการขับเคลื่อนมาก แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการปลูกฝังความสามัคคีและเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการรักษาวินัย

#### ข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการได้กล่าวถึงข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ดังต่อไปนี้



- ข้อจำกัดที่สำคัญที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยของข้าราชการ คือ ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่ให้ความสนใจกับเรื่องวินัย โดยข้าราชการทั่วไปที่ไม่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยจะไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจกับเรื่องวินัย โดยข้าราชการจะให้ความสนใจเฉพาะในช่วงเวลาที่ตนประสบปัญหาหรือถูกร้องเรียนเรื่องวินัยเท่านั้น
- ข้าราชการที่ศึกษาและเข้าอบรมความรู้เรื่องวินัยส่วนมากมักจะเป็นข้าราชการที่มีความประพฤติดีอยู่แล้ว ส่วนข้าราชการที่สุ่มเสี่ยงจะกระทำผิดวินัยหรือกำลังทำผิดวินัยจะไม่สนใจและไม่ให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมการอบรมความรู้เรื่องวินัย ทำให้สถิติการกระทำผิดวินัยยังปรากฏอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น นอกจากการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องวินัยแล้ว จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมการรักษาวินัยโดยเน้นการสร้างจิตสำนึกของข้าราชการ

ในด้านข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนนั้น ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการให้ความเห็นว่า ข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือ ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่ให้ความสนใจกับเรื่องวินัย และเห็นว่าเรื่องวินัยเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ จึงละเลยที่จะเรียนรู้และรักษาวินัย ซึ่งการปลูกฝังวินัยให้กับข้าราชการไม่ใช่เพียงการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในเรื่องวินัยเท่านั้น แต่จำเป็นที่ต้องส่งเสริมโดยการสร้างจิตสำนึกให้กับข้าราชการ โดยการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน คณะผู้วิจัยจะนำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการรักษาวินัย

## 5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ดังนี้

- เสนอให้เปลี่ยนชื่อคู่มือจากคำว่า “รักษาวินัย” เป็น “เสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันการกระทำผิดวินัย
- คู่มือฉบับนี้เป็นคู่มือที่เหมาะสมกับใคร เนื่องจากวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การระวัง ดูแล ป้องกัน และเยียวยา โดยแนวทางด้านการระวัง คือ ให้ข้าราชการแต่ละคนระวังรักษาวินัยของตนเอง
- แนวทางด้านการดูแล คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย รวมถึงสำนักงาน ก.พ. ต้องคอย สอดส่องดูแลข้าราชการมิให้กระทำผิดวินัย และแนวทางการป้องกัน เป็นเรื่องที่มีข้อมูลและกฎระเบียบจำนวนมาก ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก แต่ควรเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่ควรเป็นผู้ดำเนินการ
- ควรยกระดับคู่มือนี้เป็นคู่มือทางวิชาการที่สามารถนำไปผนวกเข้ากับหลักสูตรอบรมต่าง ๆ เช่น หลักสูตรผู้บริหารชั้นสูง และสามารถผนวกเข้ากับโปรแกรมการอบรมให้ความรู้ด้านวินัยในหลักสูตรทั่วไปได้

จากการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ คณะผู้วิจัยจะนำไปพิจารณาเกี่ยวกับชื่อของคู่มือ วัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายของคู่มือให้ชัดเจนก่อนจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนให้มีความครบถ้วนตามวัตถุประสงค์และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย

## บทที่ 8

### คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

#### รูปแบบที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนา (Promoting and Developing) ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัยเพิ่มขึ้น

สำหรับด้านการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยในตนเองและวินัยส่วนรวม มีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 87 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย
- 2) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 6 วินัยและการรักษาวินัยที่กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการรักษาวินัยและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและข้าราชการพลเรือนที่ต้องรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด โดยมีผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยของหน่วยงาน เป็นผู้เสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ซึ่งการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยเป็นเรื่องที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยสามารถนำไปสอดแทรกและผนวกรวมกับการบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานดำเนินการอยู่แล้ว เช่น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) โดยจัดหมวดหมู่ของการดำเนินกิจกรรมตามวงจรหรือวิธีการปฏิบัติงานของราชการไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การรักษาวินัยข้าราชการได้อย่างยั่งยืน

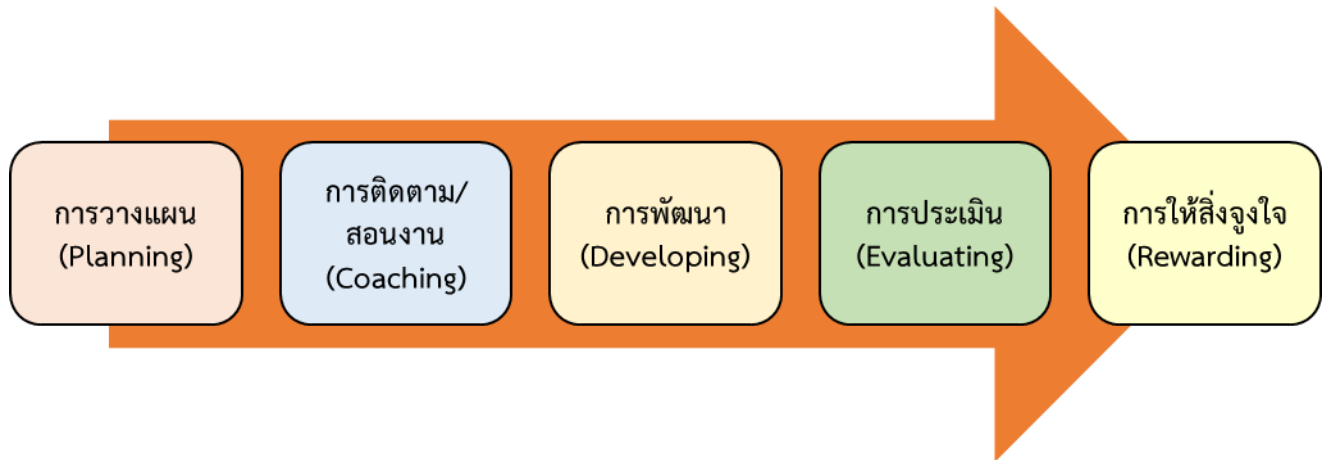
#### กลไกในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย

ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยในหน่วยงานราชการส่วนกลาง ส่วนใหญ่สังกัด กลุ่มงานวินัยและคุณธรรม กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม กลุ่มงานบริหารงานบุคคล หรือกลุ่มงานวินัย กองการเจ้าหน้าที่ หรือมีชื่อเรียกอย่างอื่น สามารถใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่แล้วเป็นตัวขับเคลื่อนการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ดังนี้

#### 1. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) คือ ระบบหรือวงจรการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและองค์กรโดยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทางโดยมีตัวชี้วัดผลงาน (KPI) เป็นเครื่องมือที่กำหนดเป้าหมาย และมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังบุคคลเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรต้องการโดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังภาพประกอบ 1 (สํานักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555) <sup>1</sup>



ภาพประกอบ 1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายในระดับบุคคลที่ชัดเจน โดยการกำหนดให้การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยเป็นเป้าหมายหลักและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง โดย “ประกาศเป็นองค์คุณธรรม” ที่มีอัตลักษณ์และค่านิยมที่เน้นการรักษาวินัยไว้อย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจและค่านิยมร่วมกันกับผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ทั้งระดับหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคล

การวางแผนและกำหนดเป้าหมายอาจดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.1 กำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัด ประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรมและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง

1.2 กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติด้านการรักษาวินัยรายบุคคลที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานได้เมื่อจำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้อ้างอิงประกอบการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ได้

2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาจมีการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา เพื่อให้หัวหน้า

<sup>1</sup> สํานักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สํานักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งการติดตามผลการปฏิบัติงานสามารถทำได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดี ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ตรงกับความเป็นจริงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการเสริมสร้างวินัยข้าราชการให้เหมาะสมกับบุคคลและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานต่อไป

**3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน** เป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ข้าราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการตามสมรรถนะหลักของตนแล้ว ข้าราชการจำเป็นต้องพัฒนาให้ตนเองมีวินัยต่อส่วนรวม และมีวินัยในตนเอง โดยในส่วนนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการรักษาวินัยข้าราชการจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการให้มีวินัย ด้วยการสร้างเจตคติที่ดีแก่ข้าราชการในการรักษาวินัย และการถ่ายทอดทางสังคมในการรักษาวินัย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยต้องสร้างกลไกที่ทำให้ข้าราชการได้เรียนรู้ทักษะและบทบาทการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมตามที่คาดหวังและมีความรู้ที่จำเป็นในการรักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

**4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นการวัดความสำเร็จของการรักษาวินัยของข้าราชการรายบุคคลที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบการประเมินตามวิธีการและเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่ชัด โดยดำเนินการให้ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับวินัยที่อยู่ในสมรรถนะหลัก (Core Competency) เช่น การยึดมั่นในจริยธรรมและคุณธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานด้วยความเที่ยงธรรม เป็นกลาง รวมทั้งสมรรถนะทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ความรับผิดชอบในงาน การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ การปฏิบัติตามระเบียบวินัย เป็นต้น

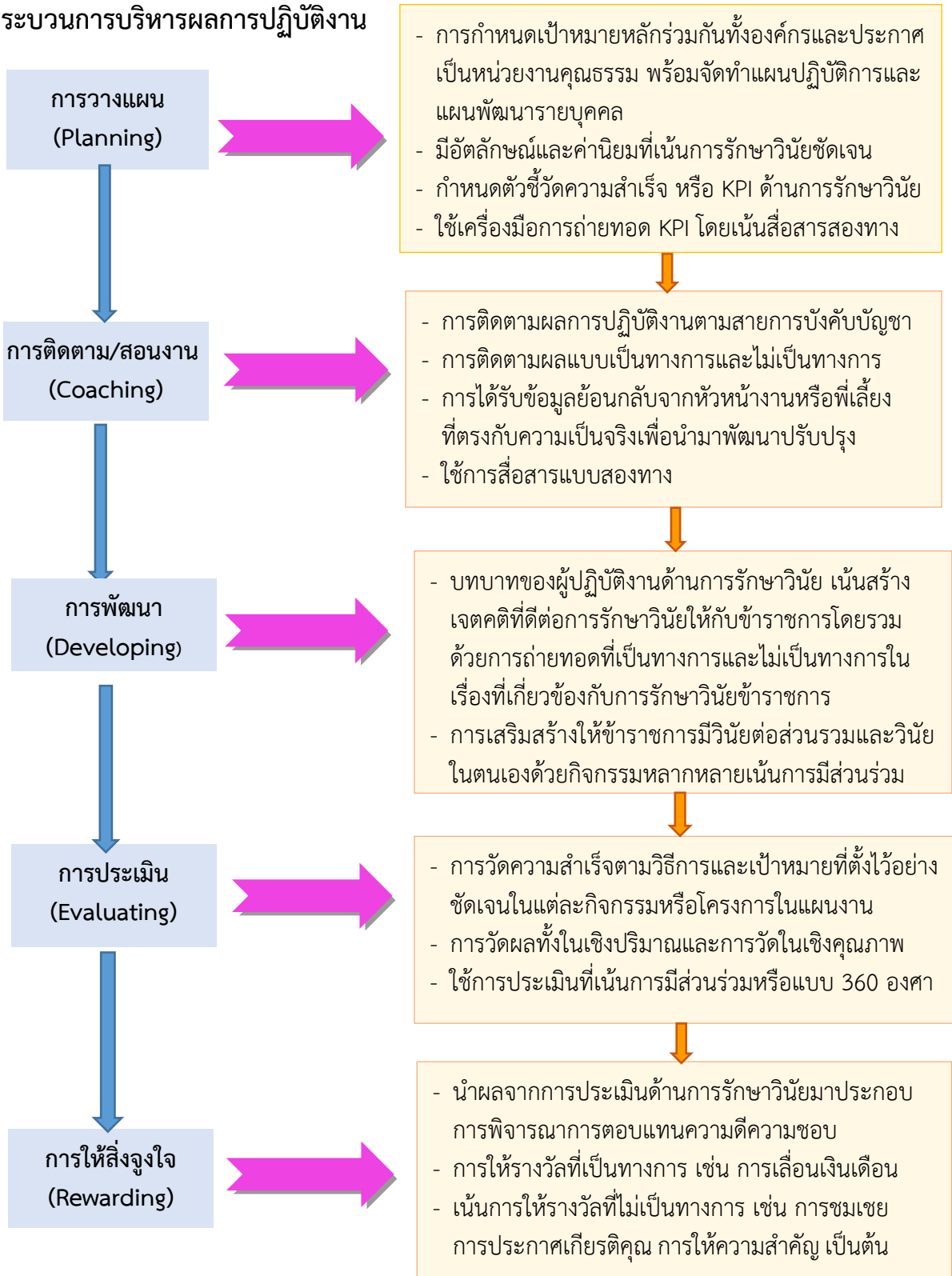
ทั้งนี้ ในด้านการรักษาวินัยข้าราชการโดยเฉพาะส่วนของการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยนั้น อาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานในเชิงปริมาณที่วัดจำนวนของกิจกรรมหรือโครงการที่ข้าราชการเข้าร่วมหรือจำนวนวันที่มาทำงาน ขาดงาน ลางาน หรือจำนวนครั้งที่มาสายเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมในเชิงคุณภาพด้านการประเมินความสุข ความพึงพอใจ คุณภาพชีวิต ความสมดุลในการทำงานและครอบครัว รวมทั้งการทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและสังคมของข้าราชการร่วมด้วย

**5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน** การนำผลจากการประเมินในด้านการรักษาวินัยข้าราชการมาประกอบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือนให้กับข้าราชการเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยและเป็นกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติตามวินัยข้าราชการต่อไป รวมทั้งยังเป็นการรักษาคนดีคนเก่งไว้ให้คงอยู่ในหน่วยงาน

หลักสำคัญของการให้รางวัล คือ รางวัลนั้นต้องทำให้ผู้รับ รู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไป เพื่อให้ได้รางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศตนทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานสำเร็จ การอุทิศตนเพื่อทำงานช่วยเหลือสังคม เป็นต้น โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดีอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชย การติดบอร์ดประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

จากการสอดแทรกการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยไว้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผ่านกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถแสดงให้เห็นความสอดคล้องของการเสริมสร้างและพัฒนาวินัยในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ดังภาพประกอบ 2

**กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน**



ภาพประกอบ 2 กลไกการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยตามขั้นตอนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

## ปัจจัยความสำเร็จที่ควรคำนึงถึงในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ผู้ดำเนินการทางวินัยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จ 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการสื่อสาร ต้องอาศัยการสื่อสารสองทางจากระดับผู้บริหารสู่ข้าราชการทุกระดับ และระดับข้าราชการจะต้องสะท้อนความคิดเห็นไปยังผู้บริหาร รวมทั้งในการประเมินจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับข้าราชการทุกระดับให้เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ เพื่อให้การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของทุกกลุ่ม 2) การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ควรมีการกำหนดวาระการพิจารณาไว้ชัดเจน และควรพิจารณารางวัลและสิ่งจูงใจอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการผู้ประพฤติดีประพฤติชอบ

## 2. การสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการรักษาวินัยข้าราชการ

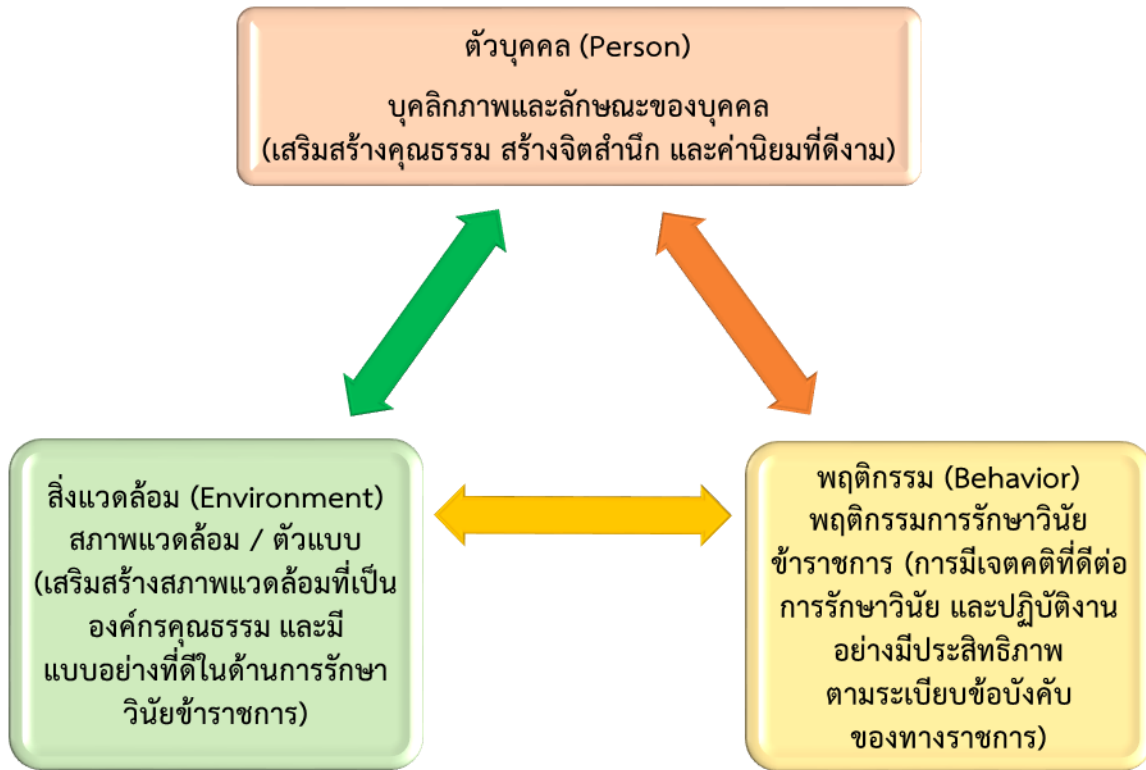
กลไกในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย นอกจากจะใช้วิธีสอดแทรกในขั้นตอนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถใช้กลไกในการปรับเจตคติของข้าราชการให้เห็นความสำคัญต่อการรักษาวินัย เนื่องจากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ พบว่าข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่น ซึ่งเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย หมายถึง ความรู้สึกเชิงประเมินค่าทั้งทางบวกและทางลบต่อการกระทำพฤติกรรมที่คำนึงถึงข้อดีข้อเสีย และประโยชน์ที่ได้รับจากการรักษาวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่น ความชอบ ความพึงพอใจ ทั้งทางด้านบวกและทางด้านลบ ดังนั้นวิธีการสำคัญในการเสริมสร้างและการพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยจำเป็นที่จะต้องปรับเจตคติเชิงลบต่อการรักษาวินัยที่เคร่งครัด โดยเปลี่ยนเป็นการรักษาวินัยเชิงบวก

การสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการรักษาวินัยข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัยนั้น สามารถใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา<sup>2</sup> มาอธิบาย กล่าวคือ พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปตามผลที่มาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ตัวบุคคล สิ่งแวดล้อมและพฤติกรรม ที่มีลักษณะร่วมกันกำหนดซึ่งกันและกัน โดยแนวคิดที่สำคัญคือการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning) ที่เชื่อว่าการเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดจากการสังเกตจากตัวแบบ ซึ่งตัวแบบสามารถถ่ายทอดทั้งความคิดและการแสดงออกได้พร้อมกัน

ดังนั้น ในการสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการรักษาวินัยเพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัย ข้าราชการจำเป็นที่จะต้องประกอบด้วยการเสริมสร้างคุณธรรม จิตสำนึก และค่านิยม ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของข้าราชการให้มีเจตคติเชิงบวก ให้เห็นความสำคัญของการรักษาวินัย ประกอบกับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่จะสามารถถ่ายทอดความคิดและการแสดงออก เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยแก่ข้าราชการ ดังภาพประกอบ 3

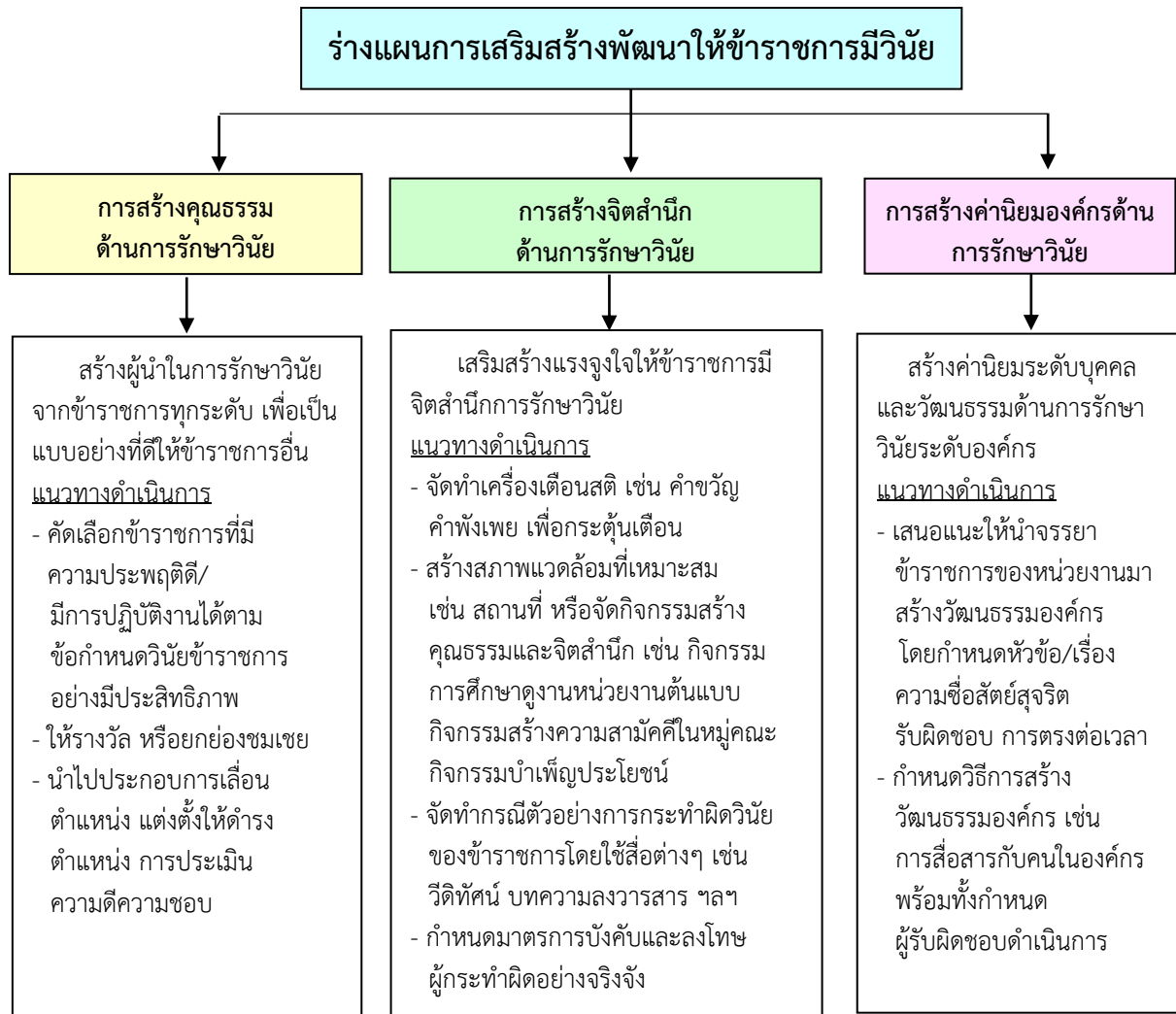
<sup>2</sup> Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.





ภาพประกอบ 3 ปัจจัยด้านบุคคลและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการรักษาวินัยข้าราชการ

จากการนำทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมมาประกอบการอธิบาย การสร้างกลไกการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยข้าราชการมุ่งเน้นการส่งเสริมปัจจัยด้านบุคคลด้วยการเสริมสร้างคุณธรรม สร้างจิตสำนึก และค่านิยมที่ดีงามแก่ข้าราชการ ร่วมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นองค์กรคุณธรรมและการสร้างแบบอย่างที่ดีหรือต้นแบบในด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ดังเช่นตัวอย่างร่างแผนการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตามภาพประกอบ 5



**ภาพประกอบ 4** ร่างแผนการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยสำหรับกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมระดับ  
กระทรวง/กรม

### ปัจจัยความสำเร็จที่ควรคำนึงถึงในการสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการรักษาวินัยข้าราชการ

วิธีการสำคัญในการเสริมสร้างและการพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยจะต้องปรับเจตคติเชิงลบต่อการรักษาวินัยที่เคร่งครัดเปลี่ยนเป็นการรักษาวินัยเชิงบวก ซึ่งไม่ใช่การส่งเสริมเจตคติของข้าราชการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรคุณธรรม สร้างค่านิยมในการยกย่องคนดี และให้รางวัลหรือประเมินความดีความชอบแก่ข้าราชการที่มีพฤติกรรมรักษาวินัย เพื่อเป็นข้าราชการต้นแบบให้กับข้าราชการคนอื่น ซึ่งจะสามารถสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการรักษาวินัยข้าราชการได้

## วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย

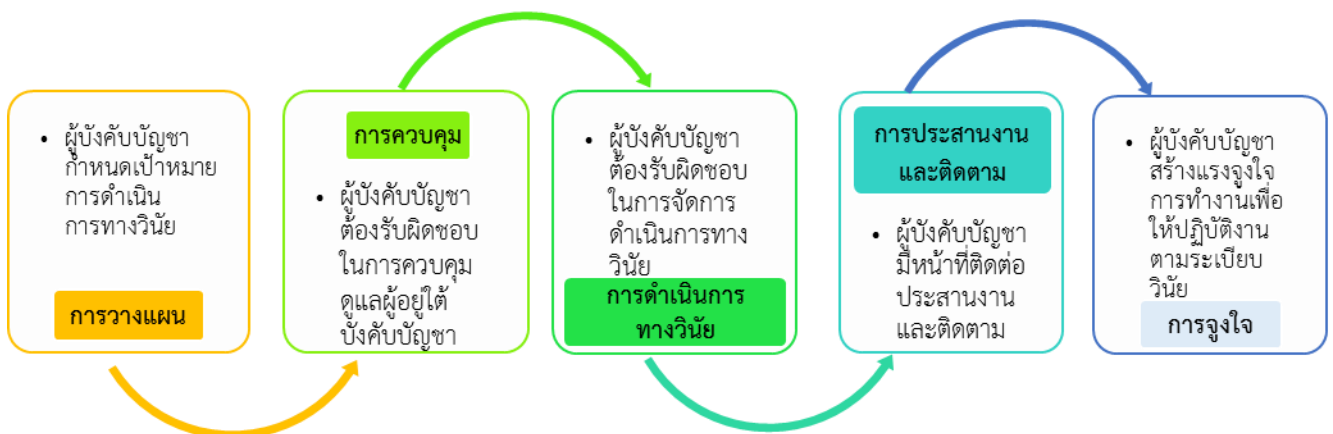
การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยเป็นหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนทุกคน โดยมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญคือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ และสำนักงาน ก.พ. ซึ่งข้าราชการทุกกลุ่มมีบทบาทหน้าที่และวิธีการในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยที่แตกต่างกัน ดังนี้

### บทบาทของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการรักษาวินัย ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนี้<sup>3</sup>

- 1) การรักษาวินัยตนเอง โดยกระทำการตามข้อปฏิบัติ และไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ (มาตรา 80)
- 2) ปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม เทียงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (มาตรา 73)
- 3) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย (มาตรา 87)
- 4) กำกับ ดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิด (หมวด 7)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถแบ่งออกเป็น 5 ภารกิจหลัก คือ 1) การวางแผนในการรักษาวินัย 2) การควบคุม กำกับ ดูแล การรักษาวินัย 3) การจัดการดำเนินการทางวินัย 4) การประสานงานและติดตามในการดำเนินการทางวินัย และ 5) การสร้างแรงจูงใจในการเสริมสร้าง พัฒนา และป้องกันรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง ดังภาพประกอบ 5 มีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 5 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

<sup>3</sup> ประวีณ ฌ นคร. (2557). *คู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 10.

**1. การวางแผนในการรักษาวินัย** ผู้บังคับบัญชาเตรียมความพร้อมของการดำเนินการทางวินัยภายในหน่วยงานเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนในกลุ่มเป้าหมายเข้าใจระเบียบวินัยและการดำเนินการทางวินัย รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการรักษาระเบียบวินัย โดยกำหนดระเบียบวินัยและเป้าหมายการดำเนินการทางวินัยล่วงหน้า แล้วทำแผนงานด้านต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เช่น

1.1 การกำหนดระเบียบวินัย การตั้งเป้าหมายการดำเนินการทางวินัย และจัดทำแผนการต่อต้านการกระทำผิดวินัยในทุกรูปแบบ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นแบบอย่าง

1.2 การวางตัวเป็นต้นแบบ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือต้นแบบที่ดีในการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมหน่วยงานที่ต่อต้านการทุจริต การดำเนินงานได้อย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

1.3 การวางแผนการทำงานตามหลักการว่าด้วยการถ่วงดุลอำนาจ โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมีสิทธิในการปกป้องสิทธิของตนเอง

1.4 การวางแผนโครงการและกิจกรรมตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบตลอดจนกลไกในการส่งเสริมและตรวจสอบดูแลธรรมาภิบาลในทุกกระบวนการอย่างชัดเจน ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

1.5 การจัดตั้งระบบงานอิเล็กทรอนิกส์หรือ e- government ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือควบคุมระเบียบวินัย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย โดยระบบสามารถบันทึกการทำงาน รวมทั้งสามารถเตือนเรื่องการเข้างาน การขาดงาน การลาหยุด ของข้าราชการที่ใกล้จะเกินกำหนด ซึ่งกลุ่มบริหารงานบุคคลสามารถใช้ข้อมูลจากระบบเพื่อโทรศัพท์ไปสอบถามและตักเตือนเกี่ยวกับระเบียบวินัยของข้าราชการได้

1.6 กระบวนการทำงานอยู่ภายใต้กรอบข้อกำหนดและมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้ข้าราชการทำงานด้วยความสบายใจ สามารถตอบคำถามประชาชนได้ จึงไม่ถูกร้องเรียน รวมถึงข้าราชการและพนักงานช่วยกันสอดส่องตรวจตราการทำงานระหว่างกันให้อยู่บนพื้นฐานของความสุจริต และค่านิยมยกย่องคนดี

**2. การควบคุม กำกับ ดูแลการรักษาวินัย** ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ติดตามควบคุม กำกับ ดูแลการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ซึ่งสามารถกระทำได้โดย

2.1 การตรวจสอบการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตรวจสอบการทำงาน โดยขอให้กลุ่มบริหารงานบุคคลรายงานกลับไปยังผู้บังคับบัญชาของบุคคลนั้น เพื่อตักเตือนหรือเรียกพุดคุยสอบถามเหตุผล โดยผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการชี้แจง 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวมีโทษอย่างไร 2) ชี้ให้เห็นถึงผลเสียหายที่เกิดขึ้น และ 3) ชี้แจงหลักเกณฑ์ระเบียบที่มีอยู่ เนื่องจากบางครั้งการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้นจากการได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้เกิดการร้องเรียนหรือหละหลวมต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชา จะใช้วิธีการชี้แจงดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบวิธีการที่กำหนดไว้ และส่วนใหญ่กลุ่มคนเหล่านี้เมื่อมีความเข้าใจดีแล้วจะไม่กลับมาทำผิดอีก

2.2 การใช้วิธีการพุดคุยตักเตือนเป็นรายบุคคลก่อนที่จะดำเนินการทางวินัย ซึ่งส่วนใหญ่ถ้าป้องปรามไว้จะไม่มีการสุ่มเสี่ยงหรือการกระทำผิดวินัย เน้นการให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจอย่างรวดเร็ว ก่อนเกิดเหตุหรือเกิดปัญหาทุจริต โดยเริ่มจากการให้ผู้บังคับบัญชาคอยสอดส่องดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นการให้

ความรู้ควบคู่กับการป้องกันการกระทำผิด นำบทเรียนที่ผ่านมาสอนและสอดแทรกตลอดเวลา จัดทำตัวชี้วัดที่ไปกำกับเรื่องงาน เพื่อป้องกันการทุจริต

**3. การดำเนินการทางวินัย** ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบในการจัดการให้เป็นไปตามระเบียบการรักษา วินัยข้าราชการพลเรือน โดยการจัดการตนเองและจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมตามระเบียบวินัยข้าราชการพลเรือน ด้วยการดำเนินการทางวินัย

**4. การประสานงานและติดตามการดำเนินการทางวินัย** ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ติดต่อประสานงานทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือและความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน โดยเฉพาะกองการเจ้าหน้าที่ที่ค่อนข้างเป็นอิสระในเรื่องการตรวจสอบ ปราศจากอำนาจหรืออิทธิพลมาควบคุมบังคับการตรวจสอบ รวมถึงหน่วยงานภายนอกได้รับทราบถึงการวางแผนการต่อต้านการทุจริตของผู้บังคับบัญชา สร้างเครือข่ายการป้องกันดูแลเพื่อแก้ปัญหาได้ทันก่อนเกิดเหตุ รวมถึงการจัดคณะกรรมการตรวจสอบภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน การลดดุลยพินิจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้น้อยลง เพิ่มการใช้เทคโนโลยีมาช่วยประมวลผลและตรวจสอบการดำเนินงาน สามารถสอบทานขั้นตอนการดำเนินการได้ ทำให้ลดการกระทำผิดและเป็นการสร้างเกราะป้องกันการกระทำผิด

**5. การสร้างแรงจูงใจในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยอย่างต่อเนื่อง** ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ดังนั้นต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนี้

5.1 การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีความปลอดภัยในการทำงานและไม่ก่อเหตุเดือดร้อนรำคาญต่อผู้อื่น หรือส่งเสริมให้กระทำผิดและละเมิดระเบียบวินัยข้าราชการ สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างราบรื่น

5.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เต็มไปด้วยความรักใคร่และผูกพัน ส่งเสริมการทำงานแบบพี่แบบน้อง เข้าอกเข้าใจกัน เอื้ออาทรต่อกัน มีความรักสามัคคีและมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยสร้างค่านิยมที่ผู้บริหารดูแลให้ความสำคัญและใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา คอยกระตุ้นเตือนเรื่องการกระทำผิดวินัยทุกครั้งที่มีการประชุม รวมถึงสายการบังคับบัญชา จะมีการรายงานการตรวจสอบเพื่อป้องกันเรื่องการทุจริตและการกระทำผิดวินัย ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของหัวหน้า

5.3 การสร้างบรรยากาศที่ให้อิสระทางความคิด สามารถนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดูแลรักษาระเบียบวินัยได้ บรรยากาศการถ่ายทอดความรู้ด้วยการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำแนะนำปรึกษา จัดอบรมให้ความรู้หรือจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านวินัย และจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันหลังจากที่บุคลากรไปอบรมมา เมื่อกลับมาทำงานต้องมีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ข้าราชการคนอื่น

5.4 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารเชิงบวกและเคารพสิทธิของบุคคลในการพัฒนาและปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

- ส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจ โดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมภายใน หนังสือเวียน วิทยุสื่อสาร โทรศัพท์ เป็นต้น
- การสร้างบรรยากาศในการพูดคุยปรึกษากันอย่างเสรี โดยคำนึงถึงสิทธิของพนักงาน

- สร้างระบบการสื่อสารในองค์กรที่เหมาะสม เช่น เสียงตามสาย วารสาร บอร์ด สติกเกอร์ ประชาสัมพันธ์ตามจุดนัดพบ อีเมล เป็นต้น
- การพูดคุยกันในกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนทัศนคติ การเข้าร่วมประชุม การนำเสนอข้อมูล การแก้ปัญหา การโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมรับ
- การจัดทำคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน และการรักษาวินัยในการทำงาน

5.5 การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจในการเสริมสร้าง พัฒนา และป้องกันรักษาวินัย เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความตระหนักความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวินัยและการรักษาวินัย รวมทั้งผลกระทบของการละเมิดวินัย นอกจากนี้ หน่วยงานควรจัดกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรเพื่อลดข้อผิดพลาดและผลกระทบที่ทำให้เกิดการกระทำผิดระเบียบวินัย

5.6 การให้ความช่วยเหลือข้าราชการเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน การจัดการกับข้าราชการที่มีปัญหา กิจกรรมที่ส่งผลให้มีอัตราการขาดงานหรือการเปลี่ยนงาน ผลผลิตลดลง และปัญหาอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือความสัมพันธ์ของข้าราชการที่มีต่อผู้บริหารต่างๆ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ความช่วยเหลือข้าราชการและสมาชิกในครอบครัวของข้าราชการ และหัวหน้างานในการหาทางแก้ปัญหาสำหรับการทำงานและปัญหาส่วนตัว

### บทบาทของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

บทบาทของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ดี จำเป็นต้องยึดถือเรื่องการรักษาวินัยในการปฏิบัติงานและการตั้งอยู่บนฐานของความดี มีจริยธรรม การมีวินัยในตนเอง เนื่องจาก ความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพการทำงานเพียงเท่านั้น แต่ยังจำเป็นต้องพิจารณาจากการรักษาวินัย รวมถึงการพิจารณาถึงการดำเนินชีวิต ครอบครัว ที่จำเป็นต้องดำรงชีวิตบนพื้นฐานของความพอเพียงมีคุณธรรม จริยธรรม ดังนั้นบทบาทของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการเสริมสร้างและพัฒนาตนเองให้มีวินัย มีดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเต็มกำลังความรู้ความสามารถเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถโต้แย้งได้หากเห็นความไม่โปร่งใส การได้รับคำสั่งที่ไม่ถูกต้อง หรือเสี่ยงต่อการถูกบังคับให้กระทำผิดวินัย โดยเฉพาะในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาเติบโตมาจากผู้ปฏิบัติงาน จึงทำให้มีความสนิทสนมกันแบบพี่น้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจถึงขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่ไม่สามารถมีความรู้ครอบคลุมทุกเรื่อง จึงส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กรที่ยอมรับการโต้แย้ง การชี้แจงจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชายอมรับฟัง
3. การทำงานอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบ มีจิตวิญญาณแห่งการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องรอให้มีการมอบหมาย แต่สำนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนโดยไม่ได้คำนึงถึงความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การเข้าเวรจนกระทบต่อเวลาส่วนตัว การถูกเรียกตัวเพื่อให้มาปฏิบัติหน้าที่อย่างกะทันหัน เป็นต้น



4. ทำงานบนหลักการของการเป็นมืออาชีพที่อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และทำงานด้วยความสุจริต เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

5. มีความเป็นมิตร ร่าเริง เบิกบานและให้ความร่วมมือเต็มใจทำงาน กิริยามารยาท ตลอดจนการพูดจา ท่าทางจะต้องยิ้มแย้มแจ่มใส และกระฉับกระเฉง ไม่ขัดขวางความเจริญของงานและหน่วยงาน

6. ศึกษาและสนใจต่อการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม อันเป็นประโยชน์ต่องานหรือราชการแล้วนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและหน่วยงาน

7. เคารพในหลักความยุติธรรมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกิจการที่มี ไม่ใช่เห็นแก่ได้ หรือคิดกอบโกยประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่ ต้องไม่สร้างปัญหาให้แก่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา เช่น ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว บ่อนทำลายความสามัคคีและแบ่งพรรคแบ่งพวก

### บทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

บทบาทสำคัญของผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย คือ การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยจึงต้องหาวิธีการทำให้ข้าราชการรักษาวินัยและพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย โดยสามารถยึดหลัก 4E ดังนี้

**1. การเพิ่มพูน (Enrichment)** คือ การสั่งสมความรู้ โดยการอบรมให้ความรู้ทางด้านวินัยแก่ข้าราชการทุกระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่ที่ต้องเรียนรู้อัตนธรรมองค์กร วิธีการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ซึ่งต้องสอดแทรกความรู้ด้านวินัยในทุกหลักสูตร เพื่อให้ข้าราชการได้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุราชการ โดยมีวิธีการต่าง ๆ อาทิ

- การจัดการอบรมเรื่อง วินัยแก่ข้าราชการแบ่งตามลำดับชั้นการทำงานให้เหมาะสม เช่น ระดับปฏิบัติงาน ระดับก่อนเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้บริหารระดับสูง
- วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านวินัย หน่วยงานอาจเชิญวิทยากรภายนอก แต่ควรฝึกฝนและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนให้เป็นวิทยากรหลัก เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทการทำงาน และเข้าใจวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมทั้งสามารถตอบคำถามและเป็นที่ปรึกษาในด้านการรักษาวินัยแก่ข้าราชการได้อย่างเข้าถึงและรวดเร็ว

นอกจากผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยจะต้องเพิ่มพูนองค์ความรู้และเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยแล้ว ผู้ปฏิบัติงานเองจำเป็นต้องสั่งสมองค์ความรู้ด้านการรักษาวินัย ทั้งการศึกษา ประมวล วิเคราะห์ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านการรักษาวินัย เสนอแนะต่อผู้บริหารให้ทราบ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค เพื่อวินิจฉัยสั่งการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานต่อไป

**2. การขยายผล (Enlargement)** คือ การให้ข้าราชการทุกส่วนงานและข้าราชการทุกระดับได้ตระหนักถึงการรักษาวินัยโดยผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยมีหน้าที่ในการเผยแพร่ความรู้ด้านวินัยแก่ข้าราชการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ เพื่อสร้างความตระหนักในการรักษาวินัย โดยมีวิธีการและแนวทางดังนี้

- การออกหนังสือเวียนกำชับเรื่องการรักษาวินัย การเผยแพร่ตัวอย่างความผิดทางวินัยเป็นกรณีศึกษา การประกาศและเผยแพร่มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ และกำชับเรื่องวินัยในการประชุมทุกครั้ง เป็นต้น
- การรณรงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาวินัย เช่น การติดป้ายประชาสัมพันธ์ จัดบอร์ด หรือนิทรรศการ การเผยแพร่ความรู้ด้านวินัยผ่านเว็บไซต์ เสียงตามสาย
- สร้างช่องทางการกระจายข้อมูลหลากหลายช่องทาง ได้แก่ กลุ่มไลน์ ส่งหนังสือเวียน เพื่อใช้กระจายข้อมูลข่าวสารและถ่ายทอดนโยบายเร่งด่วนของผู้บังคับบัญชา
- การรายงานปัญหาวินัยที่เร่งด่วนผ่านทางกลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ โดยมีกระบวนการตั้งกติกาแจ้งปัญหาและรายงานโดยทันที เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และทำให้ส่วนงานอื่นได้เรียนรู้บทเรียนเรื่องการกระทำผิดวินัย

**3. การให้พลังอำนาจ (Empowerment)** คือ การสร้างเสริมพลังด้านต่าง ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งด้านการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีวินัยและคุณธรรม โดยการสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมและโครงการส่งเสริมวินัยและปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ข้าราชการ อาทิ

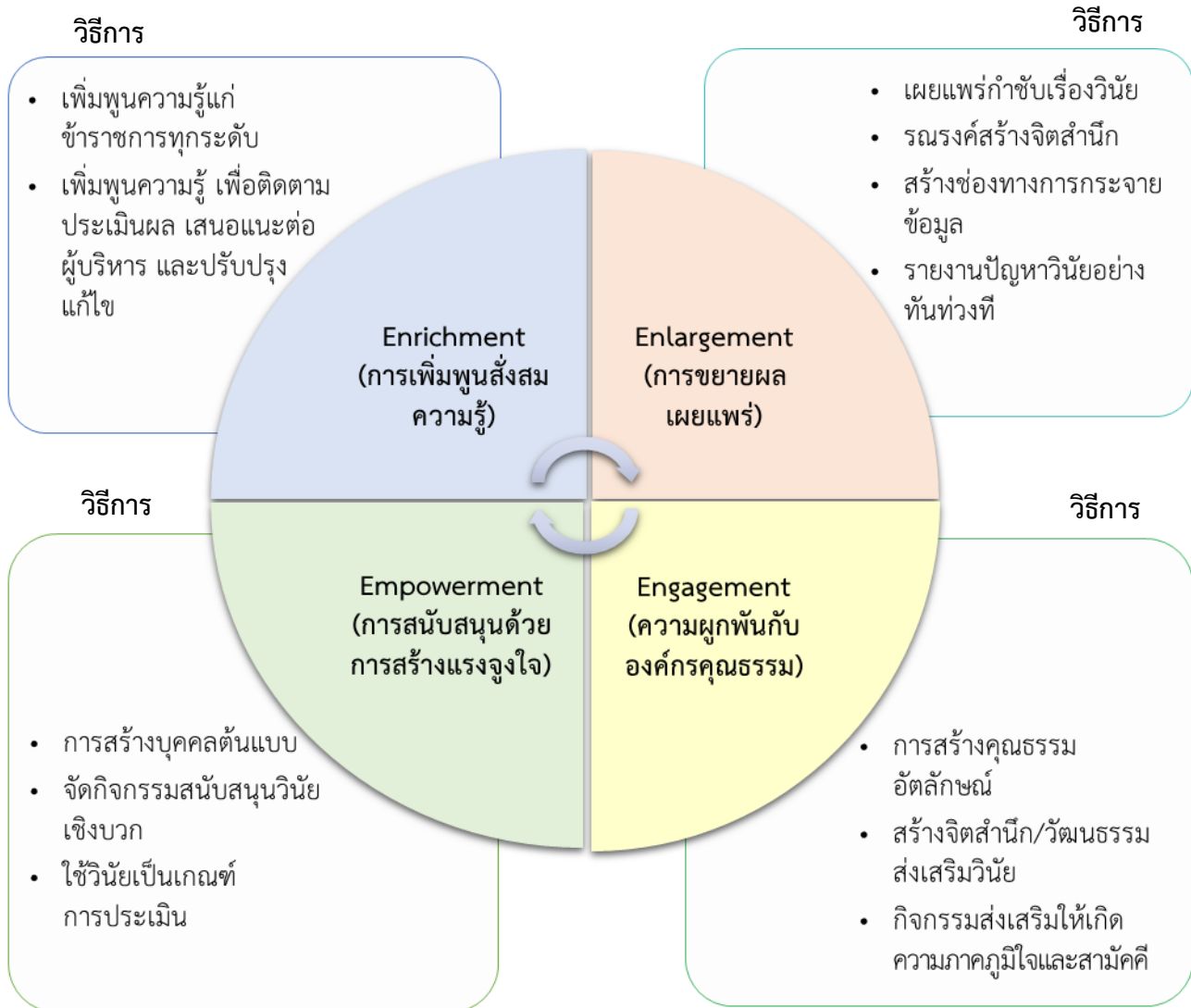
- สร้างบุคคลต้นแบบด้านการรักษาวินัย โดยคัดเลือกข้าราชการและบุคลากรที่ประพฤติดีมีวินัย และจัดทำบอร์ดประกาศเกียรติคุณเพื่อยกย่องชมเชย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำความดีอย่างต่อเนื่อง และรักษาคนดีไว้กับหน่วยงาน
- จัดกิจกรรมสนับสนุนการมีวินัยเชิงบวก คือ การเป็นข้าราชการดีเด่น โดยจะคัดเลือกคนในกรมเพื่อไปคัดเลือกข้าราชการดีเด่นในระดับกระทรวง
- การใช้เกณฑ์ด้านการมีวินัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการยกย่องคนดีมีวินัย

**4. การยึดมั่นผูกพัน (Engagement)** คือ สภาวะทางจิตที่ดีต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนสังกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและมีระเบียบวินัย ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยควรส่งเสริมให้องค์กรมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่ดีงามร่วมกัน ดังนี้

- การสร้าง “คุณธรรมอัตลักษณ์” ที่มาจากการแสดงความคิดเห็นและระดมสมองของทุกคนในหน่วยงานเพื่อช่วยกันหาคุณธรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการในหน่วยงานมีคุณลักษณะและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ให้กลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมของหน่วยงานต่อไป
- การสร้างจิตสำนึกให้กับข้าราชการใหม่ตั้งแต่เริ่มรายงานตัว โดยการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นแบบพี่น้อง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความรู้เรื่องโครงสร้างขององค์กร และสร้างความตระหนักต่อการรักษาวินัย
- จัดโครงการประกวดความสามัคคี รักและผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นโครงการที่เน้นการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร มีความปรารถนาดีต่อองค์กร อยากรักษาชื่อเสียงให้กับองค์กร เมื่อได้รับคำชมหรือการยอมรับจากภายนอกยิ่งทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการทำความดีต่อไป

- จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์และกิจกรรมสนทนาการ เพื่อให้ข้าราชการในหน่วยงานเกิดความรัก ความสามัคคีกัน และมีความผูกพันกับหน่วยงาน

จากบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ตามหลัก 4E สามารถแสดงแผนภาพได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 บทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ตามหลัก 4E

#### บทบาทของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลให้การดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการพลเรือนเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน นับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือน การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ไปจนถึงการดำเนินการทางวินัย ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนา

ข้าราชการให้มีวินัย โดยสำนักงาน ก.พ. ควรมีบทบาทเชิงรุกในด้านการส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการให้มีวินัยเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1. การจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น และการจัดประชุมกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาวินัยข้าราชการ
2. ในด้านการจัดหลักสูตรและส่งเสริมความรู้ด้านวินัย สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นศูนย์การเรียนรู้ มีวิทยากรที่เป็นที่เล็งสำหรับถ่ายทอดความรู้ด้านวินัยให้แก่ข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ
3. สำนักงาน ก.พ. ควรใช้ระบบที่เล็งและการให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) แก่ผู้ดำเนินการทางวินัยในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้ด้านวินัย วิธีการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัยที่มากขึ้น เพื่อให้ผู้ดำเนินการทางวินัยของแต่ละหน่วยงานสามารถเป็นวิทยากรและผู้ให้คำปรึกษาด้านวินัยแก่ข้าราชการในหน่วยงานของตนได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับบริบทการทำงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. ควรวางหลักเกณฑ์การทำงานและการประเมินผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม รวมทั้งการพิจารณาพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบและความก้าวหน้าในงานราชการ
5. ด้านการตรวจสอบ สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการตรวจสอบและตรวจตราการกระทำผิดวินัย รวมถึงการรับเรื่องร้องทุกข์กล่าวโทษข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นผู้กำกับดูแลให้ทุกหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมโครงการเพื่อเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

### แนวทางการดำเนินงานเพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการให้มีวินัย

แนวทางการดำเนินงานเพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการให้มีวินัยประกอบด้วย 3 แนวทางตามหลักการของ ประวิณ ฒ นคร<sup>4</sup> ซึ่งได้แก่

1. **การให้มีคุณธรรม** เพื่อให้ข้าราชการมีสภาพความดีงามในจิตใจ ซึ่งข้าราชการที่มีคุณธรรมย่อมไม่กระทำความผิดวินัย
2. **การให้มีจิตสำนึก** ซึ่งส่งผลถึงพฤติกรรมของข้าราชการในการรักษาวินัย จึงต้องหาวิธีเสริมสร้างให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการรักษาวินัย ให้มีความคิดเห็น ความรู้สึกความตระหนักในการกระทำ ซึ่งเป็นภาวะที่รู้สึกตัวว่าทำอะไร เป็นอย่างไร ตระหนักรู้ในใจว่าควรหรือไม่ควร ดีหรือไม่ดี ที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. **การให้ทำตามค่านิยม** ซึ่งค่านิยมในทางที่ดีจะชักนำให้ข้าราชการประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดีมีระเบียบวินัย จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างค่านิยมในทางที่ดีไว้ให้เป็นหลักแก่ข้าราชการในการยึดถือปฏิบัติ

นอกจากนี้ในการดำเนินโครงการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยรวบรวมจากสำนักงานอัยการสูงสุด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสำนักบริหารงานบุคคลพลเรือนแห่งชาติสหรัฐอเมริกา รวมทั้งรวบรวมและวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัย การสัมภาษณ์ผู้บริหาร

<sup>4</sup> ประวิณ ฒ นคร. (กรกฎาคม-สิงหาคม 2559). *เอกสารประกอบการประชุม อ.ก.พ. วินัย*.

การประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน และการรวบรวมข้อมูลการดำเนินโครงการกิจกรรมการเสริมสร้างพัฒนาวินัยข้าราชการ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และกรมการขนส่งทางบก พบว่าหน่วยงานทั้ง 4 แห่ง มีแผนการดำเนินการด้านการเสริมสร้างวินัยข้าราชการที่เป็นโครงการและกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบ 7

## การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย



ภาพประกอบ 7 สรุปแผนดำเนินการด้านการเสริมสร้างพัฒนาวินัยข้าราชการของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน

จากภาพประกอบ 8 สรุปแผนดำเนินการด้านการเสริมสร้างพัฒนาวินัยข้าราชการของหน่วยงานต้นแบบ 4 แห่ง มีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานราชการสามารถนำไปเป็นตัวอย่างในการจัดโครงการและกิจกรรมที่มุ่งสร้างเจตคติเชิงบวกต่อการรักษาวินัยเพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัย ซึ่งประกอบด้วย (ดูรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมในภาคผนวก ข)

### ● การให้มีคุณธรรม

1. โครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม/โรงเรียนคุณธรรม เป็นแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยให้ข้าราชการทุกคนในหน่วยงานร่วมกันกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ เพื่อเป็นเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมและโครงการในด้านการส่งเสริมคุณธรรมของข้าราชการอันจะส่งผลให้ข้าราชการมีการกระทำผิดวินัยที่ลดลง

2. โครงการสร้างภาคีเครือข่ายด้านคุณธรรมกับชุมชน เป็นการดำเนินกิจกรรมที่กรมราชทัณฑ์ประสานความร่วมมือกับภาคชุมชน คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อดำเนินการร่วมกับทัศนสถานในการพัฒนางานด้านสังคมสงเคราะห์ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาพฤตินิสัยและป้องกันการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขัง รวมทั้งทำให้หน่วยงานเครือข่ายภาคสังคมได้มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจ กระบวนการทำงานของกรมราชทัณฑ์ ลดปัญหาความขัดแย้งและความไม่เข้าใจในการทำงานของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการกรมราชทัณฑ์สามารถปฏิบัติงานอย่างมีวินัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. โครงการ “ธรรมะส่งเสริมคุณธรรม” คือ โครงการที่นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการมีความประพฤติชอบและมีการรักษาวินัยข้าราชการ โดยมีตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1 กิจกรรมการฝึกอบรมด้านวินัยและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการอบรมเสริมสร้างความรู้ทางด้านระเบียบวินัย ข้อกฎหมายและจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยสามารถนำหลักธรรมทางศาสนาไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3.2 โครงการจัดกิจกรรมนิทรรศการและประกอบศาสนพิธีเนื่องในวันสำคัญของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นโครงการของกรมราชทัณฑ์ที่ดำเนินการจัดกิจกรรมในวันสำคัญ เช่น การประดับธงชาติในวันสำคัญของชาติ ธงเสมาธรรมจักรในวันสำคัญของศาสนา และธงตราสัญลักษณ์เฉลิมพระเกียรติในวันสำคัญของสถาบันพระมหากษัตริย์ และการจัดกิจกรรมพิธีกรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น ทำบุญตักบาตร ฟังพระธรรมเทศนา เจริญจิตภาวนา และสวดมนต์ไหว้พระ รวมถึงการจัดกิจกรรมและนิทรรศการภาพถ่ายเนื่องในโอกาสสำคัญต่าง ๆ

- การให้มีจิตสำนึก

4. โครงการปลูกจิตสำนึกเป็นข้าราชการที่ดีของแผ่นดิน เป็นการปลูกฝังให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี โดยตัวอย่างกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมคือ กิจกรรมรวมพลังแห่งความภักดี ของกรมการขนส่งทางบก ซึ่งปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการทุกคนทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และยึดมั่นในแนวทางคำสอนแห่งองค์พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ตลอดไป

5. โครงการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต ข้อมูลจาก 4 หน่วยงานต้นแบบพบว่า ทุกหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยในตนเอง โดยเฉพาะโครงการ/กิจกรรมน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งผลสำเร็จของกิจกรรมที่เสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการมีวินัยในตนเอง เห็นได้จากจำนวนสำนวนการกระทำผิดของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่ลดลง กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2557 มีข้าราชการจำนวน 10,765 คน มีจำนวนสำนวนการกระทำผิดวินัย 444 เรื่อง (ร้อยละ 4.12) ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 มีข้าราชการจำนวน 10,801 คน มีจำนวนสำนวนการกระทำผิดวินัย 401 เรื่อง (ร้อยละ 3.71)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> นิमित ท้าววานันต์ รองอธิบดีฝ่ายบริหาร กรมราชทัณฑ์. (สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2559).



**6. โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดี** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงานพบว่า หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดี โดยเข้าร่วมโครงการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่น มุ่งส่งเสริมยกย่องข้าราชการที่ประพฤติปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ข้าราชการอื่นได้ประพฤติปฏิบัติตามและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งด้านการดำรงตน การปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติงานที่เพียบพร้อมด้วยจรรยาบรรณข้าราชการ และการรักษาวินัยข้าราชการเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดีอาจมีกิจกรรมหลากหลาย โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกตัดสิน และเผยแพร่อย่างกว้างขวางในสื่อสังคมออนไลน์ ดังเช่น กิจกรรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ “โครงการคนดีมีที่ยืนถวายแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในรัชการที่ 9” เพื่อส่งเสริมและยกย่องคนดีให้เป็นตัวอย่างในการกระทำความดีและเพื่อสร้างค่านิยมพิทักษ์คุณธรรมและความดีให้คงอยู่ในสังคม

**7. โครงการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)** หน่วยงานต้นแบบมีการจัดกิจกรรม CSR เพื่อช่วยเหลือสังคม และเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมและสาธารณะประโยชน์ คณะที่ปรึกษาโครงการจึงได้นำเสนอตัวอย่าง “โครงการ CSR ข้าราชการร่วมใจทำความดี” เพื่อให้หน่วยงานราชการอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของหน่วยงานของตน

- **การให้ทำตามค่านิยม**

**8. โครงการส่งเสริมให้ข้าราชการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน** เป็นโครงการของกรมราชทัณฑ์ที่รณรงค์ให้ข้าราชการได้นำหลักธรรมาภิบาลไปประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเน้นการดำเนินชีวิตตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า เพื่อเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

**9. โครงการสร้างสุขในการทำงาน (Work Life Balance Program)** เป็นโครงการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีค่านิยมที่ดี มีความรักความผูกพันกับหน่วยงานของตน โดยกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติได้ให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการแก่ข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นการยืดหยุ่นให้ข้าราชการมีความผูกพันกับองค์กร และต้องการอุทิศตนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร ดังนั้นคณะที่ปรึกษาโครงการจึงนำเสนอโครงการสร้างสุขในการทำงาน โดยประกอบด้วยกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการเสริมสร้างสุขภาพ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านครอบครัว และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพอนามัยที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็ง มีความรักสามัคคี ร่วมกันทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม และมีความรักความผูกพัน มีความสุขและมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตน อันจะส่งผลให้ข้าราชการมีการกระทำผิดวินัยที่ลดน้อยลง

นอกจากนี้ มีตัวอย่างโครงการและกิจกรรมที่นำเสนอจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางการนำมาใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ดังนี้ (ดูรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมในภาคผนวก ข)

10. **โครงการสอดส่องดูแลการรักษาประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ** เป็นแผนปฏิบัติการราชการของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนที่ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติการเพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการตำรวจ

11. **โครงการกิจกรรม 5 ส พัฒนามาจากประเทศญี่ปุ่น** ซึ่งกิจกรรม 5 ส เป็นพื้นฐานในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายให้พนักงานรักษาวินัยจัดสถานที่ทำงานสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย ลดการกระทำผิดทางวินัยและลดความสูญเปล่าในการทำงาน

นอกจากนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการได้มีข้อเสนอแนะในการจัดทำโครงการและกิจกรรมที่จะสามารถเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ได้แก่ (ดูรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมในภาคผนวก ข)

12. **โครงการดำเนินกิจกรรมให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย** จากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการในด้านพฤติกรรมการรักษาวินัยข้าราชการพบว่า ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยข้าราชการต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ในคู่มือนี้จึงนำเสนอแนวทางการดำเนินกิจกรรมให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการมีความคิดเชิงบวกต่อการรักษาวินัยข้าราชการ และมีพฤติกรรมการรักษาวินัยโดยเฉพาะการมีวินัยในตนเองที่เพิ่มมากขึ้น

13. **โครงการดูแลจิตใจข้าราชการพลเรือน** เป็นโครงการที่มุ่งเน้นสร้างความสมดุลและความพอดีระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของข้าราชการ ช่วยเหลือข้าราชการให้สามารถจัดการกับอารมณ์และปัญหาความเครียด เพื่อเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกและสร้างความพึงพอใจในชีวิตการเป็นข้าราชการ

14. **โครงการจัดทำแผนพัฒนาวินัยข้าราชการในทุกระดับ** การจัดทำแผนพัฒนาวินัยข้าราชการตามตำแหน่ง อายุการทำงาน และความจำเป็นในด้านการพัฒนาวินัยข้าราชการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาวินัยข้าราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการจัดทำแผนพัฒนาวินัยข้าราชการของผู้บังคับบัญชา

## รูปแบบที่ 2 การป้องกัน (Preventing) มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยส่วนรวม

โดยทั่วไปหน่วยงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้กำหนดรูปแบบและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาในการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย โดยผู้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดและให้ถือว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบในการกระทำผิดวินัยของผู้บังคับบัญชาเพราะถือว่ามิได้ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ในการป้องกันมิให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดทางวินัย ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. รักษาวินัยตนเองตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัยที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย (มาตรา 80)
2. ปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม เทียงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (มาตรา 73)
3. เสริมสร้าง พัฒนา และป้องกันผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้กระทำผิดวินัย (มาตรา 87)
4. กำกับดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำตามข้อปฏิบัติและไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามทางวินัย รวมทั้งการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิด (มาตรา 7) ในกรณีที่มีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัย เมื่อมีการกล่าวหาหรือกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ทราบโดยเร็วและให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้โดยเร็วด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ

สำหรับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิด มีข้อบัญญัติที่ระบุไว้ในกฎหมายที่ข้าราชการต้องปฏิบัติมีดังนี้

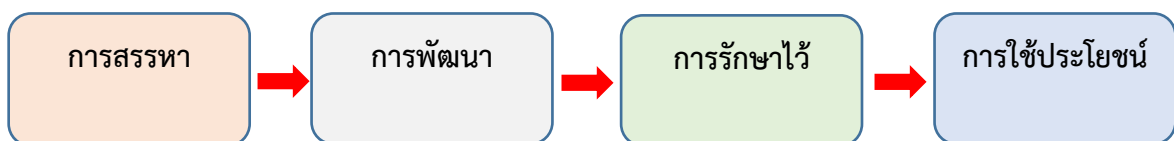
1. มาตรา 87 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด และ
2. การปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013/ว43 ลงวันที่ 30 กันยายน 2553 หลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ซึ่งเป็นเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย เพื่อให้กระทรวง กรม และจังหวัดใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

## กลไกในการขับเคลื่อนเพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 87 บัญญัติไว้ว่าให้ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดยการส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยในตนเองด้วย วิธีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ และการอื่นใดอันจะเสริมสร้าง และพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาให้เป็นไปในทางที่มีวินัย มีความภาคภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีเห็นคุณค่าของการมีวินัยในตนเองและวินัยกลุ่ม หรือด้วยวิธีการอื่นใด ที่เหมาะสมกับภูมิสังคมของแต่ละส่วนราชการตามที่เห็นสมควร

สำหรับกลไกในการขับเคลื่อนเพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย หมายความว่า กระบวนการ เสริมสร้างความรู้สึกรักในทางที่ดีงาม การกำหนดหลักปฏิบัติงานที่ดีและให้ถือปฏิบัติเพื่อเป็นการลด แรงจูงใจที่จะนำไปสู่การกระทำผิดวินัย รวมทั้งการเอาใจใส่ สังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิด การกระทำผิดวินัยอันเป็นการรักษาวินัยที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงภาระหน้าที่ที่แตกต่างของ แต่ละส่วนราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการจะต้องทราบถึงปัญหา และ สาเหตุแห่งการกระทำผิดวินัยที่เกิดขึ้น อันเป็นการป้องกันการกระทำผิดที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ ภูมิสังคม ส่วนในกรณีที่มีการกระทำผิดเกิดขึ้นแล้ว จะต้องรีบสืบสวนข้อเท็จจริงและหรือดำเนินการสอบสวน ทางวินัยโดยเร็ว ด้วยความยุติธรรม และเป็นธรรม เพื่อเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงผลกระทบที่น่าเกรงกลัว อันเกิดจากการกระทำผิดวินัย ในขณะเดียวกันต้องมีมาตรการคุ้มครองพยานเพื่อประโยชน์ ในการดำเนินการ ทางวินัยด้วยหรือด้วยวิธี การอื่นใดที่เหมาะสมกับภูมิสังคมของแต่ละส่วนราชการตามที่เห็นสมควร

ในการขับเคลื่อนการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยผ่านกลไกในระบบบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่ทุกส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหลักคือ การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ มีรายละเอียด ดังนี้



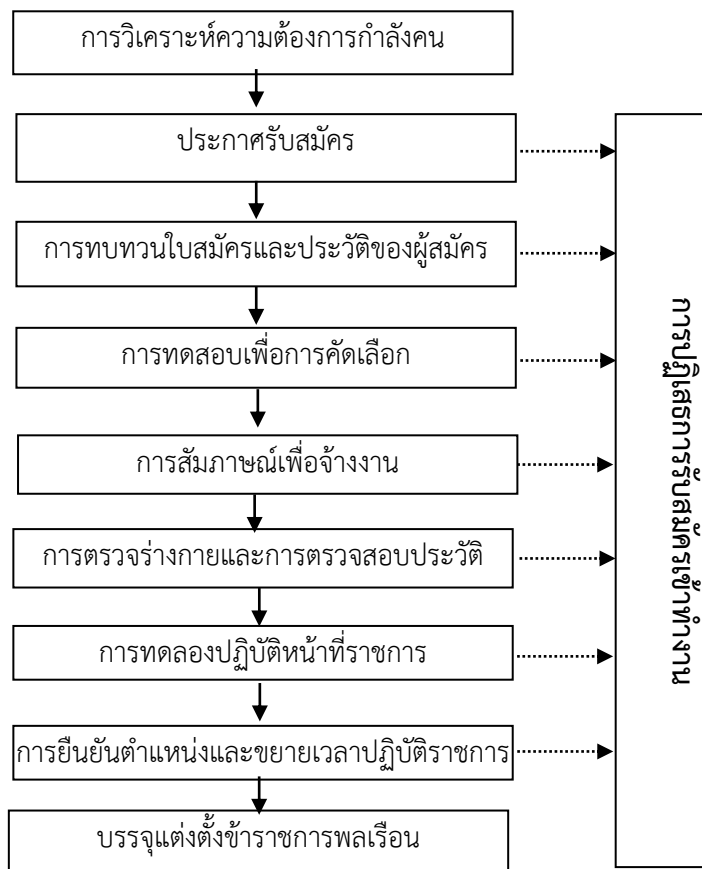
ภาพประกอบ 8 กลไกในระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### 1. การสรรหาข้าราชการพลเรือน

การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลมาบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่ง ต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจน ประโยชน์ของทางราชการ โดยกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลต้องคำนึงถึงความสามารถและคุณสมบัติ ของการเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ตามระบบคุณธรรมเข้ามารับราชการ ดังนั้นการสรรหา ข้าราชการพลเรือนจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากร บุคคลในการขับเคลื่อนการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิด

โดยผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องกำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการรักษาวินัยข้าราชการร่วมด้วย ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้ข้าราชการพลเรือนที่มีความเหมาะสมกับงานที่หน่วยงานราชการต้องการมากที่สุด

โดยทั่วไปงานส่วนราชการจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการพลเรือนตามแนวทางของระบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาบรรจุ แต่งตั้งให้ชัดเจนและเป็นธรรมเพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งมาปฏิบัติงานมีวินัยและจะรักษาวินัยตามระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายและกฎระเบียบของระบบราชการแนวทางปฏิบัติในการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดในกระบวนการสรรหาคัดเลือก หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกข้าราชการพลเรือนที่มีคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่หน่วยงานเปิดรับสมัคร ประกอบด้วย



ภาพประกอบ 9 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากโครงการดังกล่าวเห็นว่าแนวทางปฏิบัติในการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยข้าราชการในกระบวนการสรรหาคัดเลือก หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกข้าราชการพลเรือนที่นอกจากจะมีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นแล้ว หน่วยงานราชการยังต้องการข้าราชการที่มี

ทัศนคติและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการหรือมีพฤติกรรมการรักษาวินัยที่ดี ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์หาความต้องการกำลังคนว่าต้องการข้าราชการที่มีคุณสมบัติอย่างไร
2. ประกาศรับสมัครข้าราชการพลเรือนที่ทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ

ตำแหน่ง

3. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครเพื่อเก็บรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
4. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก ซึ่งเป็นการทดสอบเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติ

ของผู้สมัครงานด้วยแบบทดสอบต่างๆซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา โดยสามารถแบ่งประเภทของแบบทดสอบตามสมรรถภาพที่จะวัดได้ 3 ประเภท คือ 1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต 2. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว 3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคมและค่านิยมของหน่วยงาน

5. การสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ดูว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติและความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยการสัมภาษณ์ (Selection interview) สามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท 1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์ 2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์ 3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีกับไม่มีโครงสร้าง 4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวคิดความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่างๆ 5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่างๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า 2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ 3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์ เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) 4. การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์ 5. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

6. การตรวจร่างกายและตรวจสอบประวัติการทำงานและประวัติการก่ออาชญากรรม รวมทั้งการตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check) ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทหรือหน่วยงานเดิมหรือผู้ที่อ้างอิงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น สำหรับการตรวจสุขภาพ (Medical Evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่างๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากปัญหาสุขภาพ



7. การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นกลไกและกระบวนการทดสอบทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนเจตคติที่เหมาะสมกับค่านิยมองค์กรก่อนการตัดสินใจคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งเข้าเป็นข้าราชการพลเรือน ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดว่า “ผู้ได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 วรรคหนึ่ง หรือมาตรา 55 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเป็นข้าราชการที่ดี ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ ดังนั้นหน่วยงานราชการควรมีเครื่องมือพัฒนาสมรรถนะของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเจตคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเจตนารมณ์ของการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ คือ 1) เพื่อให้การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปตามระบบคุณธรรม คำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคล ตลอดจนประโยชน์ของทางราชการ 2) เพื่อให้การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นขั้นตอนในการเลือกสรรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และ 3) เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีมาตรฐาน สะดวก คล่องตัว เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ สำหรับกลไกการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนี้ เมื่อบุคคลได้รับการคัดเลือก ผู้บังคับบัญชาจะได้รับการรายงานและการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบ ความถูกต้องและเตรียมความพร้อมก่อนที่เริ่มดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการกับข้าราชการใหม่ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและมาตรฐานของการทำงานให้แก่ข้าราชการใหม่ เพื่ออธิบายระเบียบวินัยและกฎทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งแนวทางการดำเนินการทางวินัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของหน่วยงาน ให้การสนับสนุนการให้คำแนะนำปรึกษาและการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาควรจัดประชุมกับข้าราชการใหม่ในช่วงสัปดาห์แรกของการจ้างงานเพื่อให้ทราบมาตรฐานตามกำหนด โดยผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติดังนี้

7.1 ชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อข้าราชการใหม่ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขของการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่น ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่ต้องการวัดผล บทบาทหน้าที่ตามลักษณะงาน วินัยข้าราชการและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและแนวทางการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องปฏิบัติตามกำหนดเวลา ชั่วโมงการปฏิบัติงาน รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน สุขภาพและความปลอดภัยระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การฝึกอบรมและพัฒนา นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ข้าราชการใหม่ด้วย สำหรับระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตามข้อเสนอของ University of York (มหาวิทยาลัยยอร์ก) คือ 6 เดือนสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ และ 9 เดือนสำหรับข้าราชการตำแหน่งพิเศษ

7.2 ระบุกระบวนการควบคุม ติดตามและประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยอธิบายขั้นตอนการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและกระบวนการควบคุมติดตามและประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ข้าราชการใหม่ได้รับทราบ ทั้งนี้แบบฟอร์มการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องถูกลงนามโดยข้าราชการและผู้บังคับบัญชา

7.3 ประชุมประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ อย่างน้อยสองครั้งระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยวัตถุประสงค์ของการประชุมทบทวนอย่างเป็นทางการ คือ การประเมินเอกสารตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน สอบถามความต้องการในการฝึกอบรม หรือคำแนะนำที่จำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาควรมีหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการใหม่ตามลักษณะงานและตามเป้าหมายตรวจสอบเวลา

การเข้างาน และจำนวนวันลา ตรวจสอบความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา ตรวจสอบประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ความประพฤติ เข้าร่วมงานและแนะนำสิ่งที่ควรปรับปรุงตามมาตรฐานที่กำหนดให้ การสนับสนุนและคำแนะนำ กำหนดการประชุมทบทวนต่อไป

7.4 ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขของ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและคำบรรยายลักษณะงาน รวมทั้งการประเมินปริมาณงาน คุณภาพงาน ความพึงพาและไว้วางใจได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน วิธีการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอื่นๆ

8. การยืนยันตำแหน่งและขยายเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ผลการประเมินประสิทธิภาพการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ของข้าราชการ การปฏิบัติ และการเข้างานเป็นที่พอใจตรงตามความต้องการ ผู้บังคับบัญชาลงนามแบบฟอร์มทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อยืนยันตำแหน่งของข้าราชการ และส่งสำเนาแบบฟอร์มให้แผนกจัดเก็บตามมาตรฐานความปลอดภัย ฝ่าย ทรัพยากรบุคคลจะออกจดหมายยืนยันตำแหน่งเมื่อข้าราชการได้ผ่านกระบวนการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ในกรณีที่เกิดปัญหาในระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ผู้บังคับบัญชาควรหารือกับ ข้าราชการใหม่ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ชี้แจงปัญหาและรายละเอียดของ การปฏิบัติงาน อธิบายหลักฐาน ตัวอย่างของปัญหา เตรียมประเด็นที่จะพูดคุย อนุญาตให้ข้าราชการใหม่ได้มี โอกาสซักถามและเพิ่มข้อเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ปรีกษาหารือเกี่ยวกับการดำเนินการที่จำเป็น เพื่อแก้ไขปัญหา กำหนดเป้าหมายและรายละเอียดตามมาตรฐาน ระบุความต้องการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อให้ งานบรรลุตามเป้าหมาย ตั้งระยะเวลาตามเป้าหมาย ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานและเวลาปฏิบัติงาน ตามเป้าหมาย

ถ้าผลการประเมินการทดลองการปฏิบัติราชการไม่เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมาย ต้องมี การประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้ข้าราชการใหม่ไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการ โดยผู้บังคับบัญชาควรมีแบบฟอร์มตรวจสอบทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อเก็บรายละเอียดใน การประชุมและให้แน่ใจว่ามีการลงนามโดยทั้งสองฝ่าย ถ้าประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการใหม่ไม่มี การพัฒนาภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการใหม่จำเป็นต้องมีการประชุมอย่างเป็นทางการมากขึ้นเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหา โดยการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาในระหว่าง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ควรขอคำแนะนำจากหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องเป็นผู้เข้าร่วมในการประชุม และข้าราชการใหม่ ควรได้รับ หนังสือเชิญเพื่อเข้าร่วมประชุมชี้แจงอย่างเป็นทางการที่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาควรระบุเหตุผลถึงความ ล้มเหลวในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานจำเป็น และหลักฐานยืนยันก่อนการประชุม นอกจากนี้ ข้าราชการใหม่ มีสิทธิเชิญเพื่อนร่วมงานหรือสหภาพ (ถ้ามี) มาร่วมประชุมชี้แจงตามหนังสือเชิญข้างต้น

นอกจากนี้ เห็นว่าควรมีการขยายระยะเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไม่ควรเกิน 3 เดือน ดังนั้นการขยายเวลาข้าราชการใหม่ควรต้องปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา ถ้ามีการขยายระยะเวลา ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต้องมีการอภิปรายระหว่างผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และผู้บังคับบัญชา ในประเด็นต่อไปนี้ เหตุผลสำหรับการขยายระยะเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ระยะเวลาที่ขยาย

ความช่วยเหลือ แนะนำ ฝึกอบรมจะได้รับในระหว่างการขยายเวลา สิ่งที่ต้องปรับปรุงและประเมินผล โดยผู้บังคับบัญชาควรมีการขยายเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในจดหมายแสดงรายละเอียดและ ดำเนินการประชุม ส่งสำเนาให้หน่วยงานที่ดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเก็บรักษาในแฟ้ม ส่วนบุคคลของข้าราชการใหม่ ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานช่วงทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นระยะ ข้าราชการใหม่และผู้บังคับบัญชาควรมีการประชุมเพื่อตรวจสอบความคืบหน้าอย่างเป็น กิจจะลักษณะ เมื่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการใหม่เป็นที่น่าพอใจ ควรกรอกสำเนาแบบฟอร์ม ตรวจสอบการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการฉบับสุดท้ายให้เสร็จสมบูรณ์ และลงนามโดยทั้งสองฝ่าย แล้วส่งให้ หน่วยงานที่ดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือว่าข้าราชการใหม่ได้ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการ ถ้าข้าราชการใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ถึงแม้ว่าจะมีการขยายเวลาแล้วก็ตาม ต้องถือว่า ข้าราชการใหม่นั้นไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงและอธิบายถึงผลการประเมิน ทั้งในส่วนประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการรักษาวินัยของ ข้าราชการใหม่ผู้นั้นให้ข้าราชการใหม่รับทราบล่วงหน้าก่อนการประชุมทบทวนขั้นสุดท้าย

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยยอร์ก<sup>6</sup> และหน่วยงานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐในต่างประเทศ ยังมี กระบวนการและขั้นตอนในกรณีที่ไม่ยืนยันตำแหน่ง ซึ่งเป็นการดำเนินการหลังจากได้ดำเนินการตามขั้นตอน การขยายเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในการประชุมตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาควรให้เหตุผล ในการพิจารณาไม่ยืนยันตำแหน่งอย่างชัดเจน ระบุหลักฐาน ตัวอย่างของปัญหา ประเด็นที่จะหารือซึ่งกำหนด ล่วงหน้าก่อนการประชุมอนุญาตให้สมาชิกได้มีโอกาสซักถามและเพิ่มข้อเสนอเพื่อตอบสนองต่อความกังวล สงสัย มีการกระบวนการพิจารณาตามหลักความเสมอภาค และทำจดหมายสรุปผลการตัดสินใจส่งสำเนาให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและข้าราชการใหม่โดยชี้แจงเหตุผลของการสิ้นสุดการจ้างงาน วันสุดท้ายของการจ้างและ ค่าจ้าง และแนะนำสิทธิการอุทธรณ์ สำหรับสิทธิในการอุทธรณ์เมื่อข้าราชการใหม่ไม่ได้รับการยืนยันในระหว่าง ระยะเวลากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในการอุทธรณ์ข้าราชการใหม่ควรเขียนจดหมายให้ฝ่ายทรัพยากร บุคคลระบุเหตุผลสำหรับการอุทธรณ์ภายใน 10 วันหลังการตัดสินใจไม่ยืนยันตำแหน่ง ข้าราชการใหม่มีสิทธิ เชิญร่วมเพื่อนร่วมงานหรือสหภาพแรงงานมาร่วมประชุมชี้แจงตามหนังสือเชิญข้างต้น มีการพิจารณาอุทธรณ์ โดยเจ้าหน้าที่อุทธรณ์และได้รับผลการอุทธรณ์ภายใน 20 วัน การตัดสินใจในขั้นตอนการอุทธรณ์ถือเป็น ขั้นสุดท้ายของการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในกรณีที่ไม่ยืนยันตำแหน่ง

9. บรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน เมื่อข้าราชการใหม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการพลเรือน ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องแจ้งให้ข้าราชการใหม่ ทราบถึงความคาดหวังจากการดำเนินงานของหน่วยงาน พฤติกรรมที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำในระหว่างการทำงานและนอกเวลาการทำงาน บางหน่วยงานอาจจะ มีเอกสารหรือแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวินัยให้ข้าราชการใหม่ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งเป้าหมายและ ภาระงานอย่างชัดเจน การระบุภาระงานสำคัญและภาระงานรองนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ รวมทั้งการ

<sup>6</sup> University of York. (2012). *Probation Policy and Procedure*. Retrieved from <http://www.york.ac.uk/admin/hr/resources/policy/probation/#tab1>

ทบทวนบทบาทหน้าที่ตามสัญญา และอาจจะเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความจำเป็นแต่ควรแจ้งและทำความเข้าใจกับข้าราชการใหม่ ก่อนการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง ถ้ามีเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และงานวินัยควรแจ้งหรือส่งมอบให้ข้าราชการใหม่ ได้ทำความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและให้ข้าราชการใหม่ลงนามกำกับว่าได้เข้าใจตามเอกสารและข้อตกลงเพื่อการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย โดยการบรรจุแต่งตั้งต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการเสมอซึ่งข้าราชการที่ผ่านทดลองการประเมินการปฏิบัติราชการแล้วจะได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในลำดับต่อไป

## 2. การพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน

การพัฒนาวินัยให้ข้าราชการพลเรือนให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบของทางราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาวินัยข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการสามารถดำรงตนในราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามกฎ ระเบียบ และจรรยาบรรณของทางราชการ การยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน อีกทั้งเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาข้าราชการในด้านการรักษาวินัยข้าราชการ โดยในการพัฒนาข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความตระหนักความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวินัยและการรักษาวินัยรวมทั้งผลกระทบของการกระทำผิดวินัย โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาทุกส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการและด้านวินัยข้าราชการ เช่น การส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบของทางราชการ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมวินัยข้าราชการทุกระดับอย่างต่อเนื่องทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ 1) ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานราชการอย่างมีประสิทธิภาพ (เก่ง) 2) ทำให้ปฏิบัติตนได้ตามวิชาชีพ (ดี) และ 3) มีเกียรติยศศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับ

กระบวนการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน เพื่อทราบประเด็นและระดับความต้องการในการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน การสำรวจความจำเป็น ในการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือนมีแนวโน้มจะทำให้ข้าราชการพลเรือนเกิดความพึงพอใจสูง

2. การวางแผนในการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน มีกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน อยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งนี้อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน การกำหนดหน่วยงานหรือตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือนนั้น โดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคน โดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่ง

บุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์กร

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง/ด้าน

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาวิสัยข้าราชการพลเรือน เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาวิสัยข้าราชการพลเรือน เป็นการติดตามและประเมินผล การพัฒนาวิสัยข้าราชการพลเรือน ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาวิสัยข้าราชการพลเรือน

4.2 ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาวิสัยข้าราชการพลเรือน

4.3 การติดตามและประเมินผลภายหลังจากที่ข้าราชการพลเรือนนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่งเพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาวิสัยข้าราชการพลเรือนไปใช้ประโยชน์อย่างไร



กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ประกอบด้วย

สำรวจความต้องการ จุดอ่อน จุดแข็งของการพัฒนา  
ฝึกอบรมในประเด็นการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำ  
ความผิด

การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและฝึกอบรมใน  
ระดับหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ส่วนกลางในประเด็น  
การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิด

การดำเนินแผนงานการพัฒนาและฝึกอบรมด้านการป้องกัน  
การกระทำผิดทางวินัยทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้กับ  
ข้าราชการทุกตำแหน่ง

จัดทำวิธีประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมที่เชื่อมโยงกับการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำไปใช้ประโยชน์ เช่น  
การละเมิดกฎระเบียบน้อยลง การกระทำผิดทางวินัยลดลง  
ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น

ตรวจสอบความพึงพอใจของพนักงานในการฝึกอบรมเพื่อ  
การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและสร้างแรงจูงในการรักษาวินัย

### ภาพประกอบ 10 การพัฒนาวินัยข้าราชการพลเรือน

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการเพื่อให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจ เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของแต่ละสายงาน

### 3. การรักษาวินัยข้าราชการด้วยการจูงใจมิให้ข้าราชการกระทำผิด

การธำรงรักษาข้าราชการและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดเป็นกลยุทธ์ของการแสวงหาวิธีการเพื่อการผูกใจให้ข้าราชการมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและด้วยแนวทาง วิธีการ ดังนี้

- **วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ** เช่น ส่งเสริมการทำงานแบบพี่แบบน้อง เข้าอกเข้าใจกัน มีความสามัคคีและมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร พยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ



- **ผู้นำใช้อำนาจอย่างเมตตา** เช่น การสร้างค่านิยมที่ผู้บังคับบัญชาพยายามเข้าหาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารให้ความสำคัญและใกล้ชิดคอยกระตุ้นเตือนเรื่องการกระทำผิดวินัยทุกครั้งที่มีการประชุม โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองและให้เป็นที่ยอมรับ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและคอยช่วยเหลือสนับสนุน เสียสละ รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

- **การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน** เช่น การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้า บรรยายภาคการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การแนะนำให้คำปรึกษา โดยการจัดอบรมให้ความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านวินัย การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีความปลอดภัยในการทำงานและไม่ก่อให้เกิดเดือนร้อนรำคาญต่อข้าราชการ หรือส่งเสริมให้กระทำความผิดและละเมิดระเบียบวินัยข้าราชการพลเรือนสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมในการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างราบรื่น

- **นโยบายองค์กร** เช่น นโยบายและผู้นำหน่วยงานเสริมสร้างการรักษาวินัยและป้องกันการกระทำผิดทางวินัย ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดการใช้ดุลพินิจในการทำงานเพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัยข้าราชการ

#### 4. การติดตามใช้ประโยชน์ด้านการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

การติดตามการใช้ประโยชน์ด้านการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน ดำเนินการโดยส่วนราชการควรกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์และเสริมสร้างแรงจูงใจในการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงลักษณะงาน ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และประโยชน์ของทางราชการ โดยอยู่บนหลักของความเสมอภาคความเป็นธรรม ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของหน่วยงาน การไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเนื่อง ซึ่งการพิจารณาความดีความชอบที่มีความเป็นธรรม ไม่ควรนำความคิดเห็นส่วนตัวความรู้สึกส่วนตัวหรือปัจจัยทางการเมืองมาประกอบการพิจารณา โดยผู้บังคับบัญชาควรเชิญผู้ใต้บังคับบัญชามาพบปะพูดคุยในเรื่องผลงานและภาระหน้าที่ แล้วต้องแจ้งผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของผู้ถูกประเมินให้ดีขึ้น ซึ่งการแจ้งผลการปฏิบัติงานถือเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบว่าตัวเองทำงานเป็นอย่างไร และจัดโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือข้าราชการเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ปัญหาครอบครัวและปัญหาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสมหรือประสานงานกับสมาคมวิชาชีพในการกำกับดูแลสอดส่องอีกทางหนึ่ง

การเตรียมการและวางแผนการติดตามใช้ประโยชน์ด้านการรักษาวินัยข้าราชการ สามารถสรุปได้ดังนี้

- การวางแผน: เปรียบเทียบวันทำงานเสร็จจริงกับที่วางแผนไว้
- การอนุมัติแผน: เปรียบเทียบวันอนุมัติจริงกับที่วางแผนไว้

การดำเนินโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบว่า ผลผลิตโครงการเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพราะอะไร และมีวิธีติดตามข้อบกพร่องในการปฏิบัติตามวินัยข้าราชการหรือไม่ อย่างไรโดยกำหนดประเด็นและวิธีการติดตามดังนี้

- เปรียบเทียบผลผลิตจริง คิดเป็นร้อยละของผลผลิตตามแผน
- เปรียบเทียบผลผลิตระหว่างดำเนินการ คิดเป็นร้อยละของผลผลิตตามแผน
- เปรียบเทียบผลผลิตที่ยกเลิก คิดเป็นร้อยละของผลผลิตตามแผน
- การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามหรือไม่ ถ้าไม่ มีสาเหตุมาจากอะไรโดยเปรียบเทียบการเบิกจ่ายเงินจริง

คิดเป็นร้อยละของการเบิกจ่ายเงินตามแผน การนำผลการติดตามโครงการไปใช้ประโยชน์ เพื่อจะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของความล่าช้า และหามาตรการที่เหมาะสมเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วิธีการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย

การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย หมายถึง การสอดส่องตรวจตรา สังเกตการณ์ กำกับดูแล และดำเนินการขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดข้าราชการกระทำผิดวินัย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการป้องกันจากหลากหลายส่วน จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในต่างประเทศและต่างประเทศ การรวบรวมและวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการของ 4 หน่วยงานราชการต้นแบบได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมการขนส่งทางบก สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและกรมเชื้อเพลิงธรรมชาตินั้นพบว่า มีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยที่มีความโดดเด่นและน่าสนใจ ดังนี้

#### 1. การป้องกันการกระทำผิดวินัยจากหน่วยงานภายนอกและประชาชนผู้ให้บริการ

การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย หน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลองค์กรหรือประชาชนผู้ขอรับบริการจากส่วนงานสามารถช่วยป้องกันได้ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องให้บริการประชาชน หน่วยงานต้องเผยแพร่ข้อมูล วิธีการปฏิบัติงาน ระยะเวลาดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานภายนอกและประชาชนผู้ขอรับบริการสามารถตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้คนภายนอกสามารถร้องเรียนร้องทุกข์การประพฤติมิชอบของข้าราชการในทุกช่องทาง เช่น ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ สายด่วน อีเมลล์ของผู้บริหาร การประชาสัมพันธ์ติดประกาศเพื่อการป้องกันการกระทำผิดวินัยจากหน่วยงานภายนอกและประชาชนผู้ให้บริการ เป็นต้น

#### 2. การป้องกันการกระทำผิดวินัยโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ตามหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย (ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร1011/ว 43 ลงวันที่ 30 กันยายน 2553) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรเข้มงวดกวดขันเรื่องวินัยข้าราชการ โดยตั้งคณะทำงานตรวจสอบเรื่องมาตรฐานการทำงานและด้านวินัยเพื่อรายงานผลแก่ผู้บังคับบัญชาสูงสุด รวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความใกล้ชิดเพื่อตรวจตรา สังเกตการณ์ และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดข้าราชการกระทำผิดวินัย พร้อมทั้งเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมสุ่มเสี่ยงต่อการผิดวินัยมาตักเตือน โดยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมนั้น มีโทษอย่างไร ชี้ให้เห็นผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น และชี้แจงหลักเกณฑ์กฎระเบียบที่มีอยู่เพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมมารักษาวินัยที่ดีขึ้น เช่น โครงการฝึกอบรมข้าราชการอัยการ หลักสูตร “อาจารย์ที่ปรึกษา” ประจำปี เป็นต้น

### 3. การป้องกันการกระทำผิดวินัยโดยผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย

ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย มีหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการ โดยจำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ส่วนงานหรือกลุ่มงานอื่น และป้องกันข้าราชการไม่ให้กระทำผิดวินัยโดยซัดเหตุแห่งการกระทำผิด เช่น ขจัดความไม่รู้ด้านกฎระเบียบข้อปฏิบัติด้วยการอบรมให้ความรู้ด้านวินัย การขจัดกิเลสชักนำให้กระทำผิดวินัย โดยการสร้างมาตรฐานการทำงานที่รัดกุม สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งอาจนำเทคโนโลยีมาควบคุมการเข้าทำงาน เตือนการขาดงาน ลางาน ของข้าราชการที่ใกล้จะเกินกำหนด และสร้างมาตรฐานหรือคู่มือในการทำงานเพื่อลดดุลยพินิจ ซึ่งจะยังเป็นประโยชน์อย่างมากกับหน่วยงานที่มีส่วนงานกระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ เพื่อให้ระบบการทำงานเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน เพื่อลดภาระของหน่วยงานการตรวจสอบในส่วนกลาง เช่น โครงการประชาสัมพันธ์ข่าวด้านการป้องกันการกระทำผิดวินัย โครงการกิจกรรมสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน เป็นต้น

### 4. การป้องกันการกระทำผิดวินัยโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถป้องกันการกระทำผิดของผู้บังคับบัญชาได้ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การให้อิสระทางความคิด และหน่วยงานที่จำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านในการทำงาน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทักท้วงหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์กับการดำเนินงานและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานได้ ในทำนองเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถป้องกันเพื่อนร่วมงานเพื่อไม่ให้กระทำผิดวินัยได้ โดยการหมั่นตรวจตราและสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน หากพบว่ามีพฤติกรรมที่เข้าข่ายการกระทำผิดวินัย ไม่ควรนิ่งเฉย แต่ควรตักเตือนและหากเป็นการกระทำที่ผิดวินัยร้ายแรงจำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยทันที เช่น โครงการวินัยสัญญาให้ความรู้และป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ โครงการอบรมหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพกฎหมายและวินัยสำหรับข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

### 5. การป้องกันการกระทำผิดวินัยด้วยการมีวินัยในตนเอง

การป้องกันการกระทำผิดวินัยด้วยการมี “วินัยในตนเอง” (Self-Discipline) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์หรือพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติได้ด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม มีกำลังใจที่จะกระตุ้นให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ตนมีหน้าที่อยู่โดยไม่มีใครมาบังคับ ซึ่งต้องเป็นผู้ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม มีค่านิยมที่ถูกต้อง และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคิดถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เช่น โครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติข้าราชการ โครงการตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของประเทศสหรัฐอเมริกา

### แนวทางการดำเนินการป้องกันการมีให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย

แนวทางการดำเนินการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย เป็นการกำหนดหลักปฏิบัติงานที่ดีเพื่อเป็นการลดแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การกระทำผิดวินัย รวมทั้งการเอาใจใส่ สังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัยอันเป็นการรักษาวินัยที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยปรับใช้แนวทางและหลักการของ ประวีณ ฌ นคร<sup>7</sup> ซึ่งประกอบด้วย 1) การให้มีความรู้ 2) การให้มีความกลัว และ 3) การให้มีความละอาย ซึ่งในการนำเสนอนี้ได้นำหลักคุณธรรมด้าน

<sup>7</sup> ประวีณ ฌ นคร. (กรกฎาคม-สิงหาคม 2559). *เอกสารประกอบการประชุม อ.ก.พ. วินัย*.

**1. การให้มีความรู้** เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ว่าสิ่งใดต้องทำและสิ่งใดที่ต้องห้าม รวมถึงวิธีทำในสิ่งที่ให้ทำ ซึ่งแนวทางการดำเนินงานให้ข้าราชการมีความรู้มีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การส่งเสริมให้ข้าราชการมีความรู้เรื่องการรักษาวินัยทั้งการอบรมเรื่องการรักษาวินัยข้าราชการโดยตรง และการสอดแทรกเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับวินัยในหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ โดยต้องให้ครอบคลุมข้าราชการทุกระดับ

1.2 การจัดให้มีกิจกรรม “วินัยสำจร” โดยให้คำปรึกษาปัญหาด้านการรักษาวินัยที่ครอบคลุมด้านการเสริมสร้างพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยในตนเอง การป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย และการดำเนินการทางวินัย

1.3 การสื่อสารและเผยแพร่ความรู้ด้านวินัยทุกช่องทาง ทั้งกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หนังสือเวียนพร้อมกรณีศึกษาแก่ข้าราชการ การจัดทำมาตรฐานและคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ เพื่อเป็นการให้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ข้าราชการในการรักษาวินัย รวมทั้งเป็นการป้องปรามมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย

**2. การให้มีความกลัว** เป็นการข่มใจ ควบคุมจิตใจให้ต้องทำในสิ่งที่กำหนดให้ทำ และไม่ทำในสิ่งที่ต้องห้าม โดยคาดหมายว่าหากไม่ทำในสิ่งที่กำหนดให้ทำหรือทำในสิ่งที่ต้องห้ามจะเกิดผลร้ายหรือไม่เกิดผลดีแก่ตัว จึงต้องหาวิธีทำให้ข้าราชการรักษาวินัยเพราะความกลัว ซึ่งเป็นความรู้สึกไม่อยากประสบสิ่งที่ไม่ดีแก่ตัว โดยมีแนวทางการดำเนินงานให้ข้าราชการมีความเกรงกลัวต่อการถูกลงโทษเมื่อกระทำผิดวินัย โดยผ่านกลไกในการตรวจสอบและการทำกิจกรรม ดังนี้

2.1 การเน้นใช้กฎระเบียบที่เข้มงวด มีกฎหมายเกี่ยวกับวินัยในหน่วยงานของตนเองเฉพาะ ซึ่งมีขอบเขตการลงโทษที่รุนแรง และการดำเนินการทางวินัยที่เข้มงวดจริงจึงจะทำให้ข้าราชการในหน่วยงานเกิดโอตบปะไม่กระทำผิดวินัย

2.2 การตรวจตราที่เข้มงวดจากผู้บังคับบัญชาและผู้ตรวจสอบภายในหน่วยงาน การตรวจสอบการทำงานตามสายการบังคับบัญชาที่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการตรวจสอบการทำงานจากองค์กรภายนอก เช่น องค์กรสิทธิมนุษยชน สำนักงาน ป.ป.ช. และการตรวจสอบจากประชาชนผู้รับบริการ เป็นต้น

2.3 การมีช่องทางการร้องทุกข์ โดยเปิดโอกาสให้คนภายนอกสามารถร้องเรียนร้องทุกข์ การประพฤติมิชอบของข้าราชการได้ทุกช่องทาง รวดเร็ว และขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง เช่น ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ สายด่วน อีเมลล์ของผู้บริหาร เป็นต้น

2.4 การใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบการทำงาน เช่น การใช้ระบบ G-office เพื่อบันทึกการทำงานของข้าราชการ การใช้ระบบออนไลน์ช่วยในการปฏิบัติงานและลดดุลยพินิจของข้าราชการ

**3. การให้มีความละอาย** เป็นการควบคุมกำกับหรือบังคับทางใจให้ข้าราชการต้องรักษาวินัย โดยต้องทำในสิ่งที่กำหนดให้ทำ และไม่ทำในสิ่งต้องห้าม จึงต้องหาวิธีทำให้ข้าราชการรู้สึกละอายต่อการกระทำผิดวินัยที่เป็นการเสื่อมเสียเกียรติของการเป็นข้าราชการ ซึ่งเป็นความรู้สึกสำนึกผิดในความไม่ดีที่ทำได้ อาจเป็นความรู้สึกขายหน้าหรือละอายใจ ซึ่งมีแนวทางในดำเนินงานรักษาเกียรติข้าราชการไว้ได้ดังนี้

3.1 การมีต้นแบบที่ดี ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่รักษาวินัย จะทำให้ข้าราชการรู้สึก ละเอียดที่จะกระทำผิดวินัยหรือกระทำผิดไปจากคนส่วนใหญ่ในหน่วยงาน ไม่ต้องการทำตนให้เสื่อมเสียชื่อเสียง ของหน่วยงานและเสื่อมเสียเกียรติของข้าราชการ

3.2 การได้รับการตักเตือนอย่างทันท่วงทีเมื่อมีการกระทำผิดวินัย หรือข้าราชการมีความสับสนเสี่ยงที่จะทำผิดวินัย โดยอาจเป็นแบบทางการคือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยทำหน้าที่แจ้ง การเผยแพร่จดหมายเวียนเพื่อตักเตือน หรืออาจเป็นแบบไม่เป็นทางการ เช่น เพื่อนร่วมงานตักเตือนเพื่อนที่ สุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด หัวหน้างานตักเตือนหรือพูดให้ฉุกคิด เพื่อให้ข้าราชการเกิดความละอายไม่กล้าทำผิด

3.3 การปลูกฝังความเชื่อเรื่องกฎแห่งกรรม โดยเฉพาะ “หิริโอตตัปปะ” คือ ความละอายและเกรงกลัวต่อบาปหรือการกระทำชั่วของตน เป็นธรรมะที่เตือนสติให้ยั้งคิด ไตร่ตรองก่อนการกระทำใด ๆ ว่า สิ่งที่กำลังจะกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ชั่วหรือไม่ เพราะถ้าเป็นสิ่งที่ชั่วแล้วก็ให้นึกละอายที่จะกระทำสิ่งนั้น และให้ เกรงกลัวผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของตน

จากแนวทางการดำเนินงานการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยข้างต้น สามารถเขียน เป็นตัวอย่างในภาพประกอบ 11 สรุปแนวทางการดำเนินการด้านการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยของ หน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ สำนักปลัดกระทรวงการคลัง และ กรมการขนส่งทางบก

## การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย



ภาพประกอบ 11 สรุปแนวทางการดำเนินการด้านการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยของหน่วยงาน



จากภาพประกอบ 11 สรุปแนวทางดำเนินการด้านการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงาน มีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานราชการสามารถนำไปเป็นตัวอย่างในการจัดโครงการและกิจกรรมที่เน้นการกำหนดหลักปฏิบัติงานที่ดีและให้ถือปฏิบัติเพื่อเป็นการลดแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การกระทำผิดวินัย รวมทั้งการเอาใจใส่ สังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัยอันเป็นการรักษาวินัยที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงภาระหน้าที่ที่แตกต่างของแต่ละส่วนราชการซึ่งประกอบด้วย (ดูรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมในภาคผนวก ค)

### 1. โครงการประชาสัมพันธ์ข่าวด้านการป้องกันการกระทำผิดวินัยของกรมการขนส่งทางบก

เป็นการประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่กิจกรรมของหน่วยงาน ไปยังกลุ่มเป้าหมาย และยังเป็นการสร้างสรรคให้เกิดความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน เป็นงานส่งเสริมความเข้าใจอันดี และสร้างสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานกับประชาชนที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะได้รับข่าวด้านการป้องกันการกระทำผิดวินัยทำให้ลดการกระทำผิดทางวินัยและทำให้ประชาชนมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน

### 2. โครงการปรับรื้อระบบ (Reengineering) เพื่อป้องกันการทำผิดทางวินัยของกรมการขนส่งทางบก

เป็นการสนองนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล “ทำก่อน ทำจริง ทำทันที เกิดผลสัมฤทธิ์และยั่งยืน” โดยเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปรับปรุงระเบียบเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ โดยในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างและทิศทางไปสู่การเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแล ด้านการขนส่งทางถนนอย่างเต็มรูปแบบ และจะต้องทำงานในเชิงรุกมากขึ้นในทุก ๆ ด้าน เพิ่มความเข้มงวดในการควบคุมกฎ ลงโทษอย่างจริงจัง พร้อมทั้งจัดทำฐานข้อมูลเพื่อติดตามและกำหนดมาตรการพักใช้เพิกถอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่งทางบก

### 3. โครงการกิจกรรมสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

เป็นการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในด้านของภาพลักษณ์ที่มีต่อการบริหารงานของกรมราชทัณฑ์

### 4. โครงการสร้างระบบตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกของกรมราชทัณฑ์

เป็นการสนับสนุนการตรวจสอบการปฏิบัติงานและอำนาจของข้าราชการจากหน่วยงานภายนอกและภาคประชาชน และเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ

นอกจากกิจกรรมและโครงการด้านวินัยของหน่วยงานต้นแบบ 4 หน่วยงานข้างต้น ในการจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนยังได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและแนวทางการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีตัวอย่างโครงการและกิจกรรมที่น่าสนใจเพื่อนำมาปรับใช้ในป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการพลเรือน (ดูรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมในภาคผนวก ข)

### 5. โครงการฝึกอบรมข้าราชการอัยการ หลักสูตร “อาจารย์ที่ปรึกษา” ประจำปี

เป็นการฝึกอบรมอัยการผู้ช่วยภาคปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้วิธีดำเนินคดีอาญาของพนักงานอัยการ โดยอัยการผู้ช่วยจะต้องปฏิบัติงานภายใต้การสอนงานและการประเมินผลการฝึกปฏิบัติของอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้งนี้ อาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องสอนงานและประเมินผลการฝึกปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่อัยการผู้ช่วยไม่ให้กระทำผิดวินัย



6. **โครงการวินัยสัญญาให้ความรู้และป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ** เป็นแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านวินัยให้แก่ข้าราชการตำรวจทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยในส่วนของ การนำเสนอนี้ได้ประยุกต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมให้หน่วยงานราชการอื่น ๆ สามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานของตนได้

7. **โครงการอบรมหลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพกฎหมายและวินัยสำหรับข้าราชการพลเรือน”** ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นการให้ความรู้แก่ข้าราชการพลเรือนผู้ปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจระเบียบกฎหมาย คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สำคัญและที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งข้าราชการพลเรือนสามารถนำมาปรับรูปแบบการจัดโครงการอบรมมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน โดยอาจปรับเปลี่ยนเนื้อหาหลักสูตรให้เหมาะสม เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการดำเนินการทางวินัยในหน่วยงาน โดยเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ปรับปรุงใหม่ ซึ่งข้าราชการอาจยังทราบไม่ทั่วถึง และยังสับสนกับข้อบังคับเหล่านั้น ซึ่งการอบรมจะมีผลให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อหน่วยงาน และข้าราชการไม่ต้องเสี่ยงกับการกระทำผิดกฎหมายหรือถูกตรวจสอบ

8. **โครงการอบรมประชาชนเพื่อให้รับรู้สิทธิตามกฎหมายเพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัยของกระทรวงสาธารณสุข** เป็นโครงการที่กล่าวถึงสิทธิของบุคคลในการรับทราบและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสาธารณะของทางราชการ การได้รับข้อมูล คำชี้แจงและเหตุผลจากหน่วยงานราชการ ก่อนการอนุญาตหรือการดำเนินโครงการหรือกิจการใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต การมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติราชการทางการปกครองอันมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน สิทธิในการเสนอเรื่องราวร้องทุกข์และได้รับแจ้งผลการพิจารณาภายในเวลาอันรวดเร็ว สิทธิในการฟ้องหน่วยงานราชการ ให้รับผิดชอบเนื่องจากการกระทำหรือการละเว้นการกระทำของข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานนั้น สิทธิในการติดตามและร้องขอให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ดำรง ตำแหน่งทางการเมือง หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น

9. **โครงการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุกของสำนักงานอัยการสูงสุด** เป็นการสร้างราชการใสสะอาดตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระบุงิจกรรมซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) การเผยแพร่ผลการลงโทษทางวินัยให้ข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุดทราบ เพื่อมิให้มีการกระทำผิดซ้ำในทำนองเดียวกันอีก และ 2) การสืบเปลี่ยน โยกย้ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยให้เป็นเป็นหนึ่งของการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ขณะเดียวกันเพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักรหรืออิทธิพลในทางที่ไม่เหมาะสม โดยกำหนดเป็นหลักการว่าในต่างจังหวัดข้าราชการอัยการและข้าราชการตุลาการผู้ปฏิบัติงานไม่ควรให้อยู่ในสำนักงานเดียวกันเกินกว่า 4 ปี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดูแลความประพฤติของข้าราชการตำรวจโดยผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

10. **โครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติข้าราชการ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม** เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัด เพื่อให้ตระหนักรู้ถึงการสร้างจิตสำนึกและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมค่านิยม มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน จึงได้จัดทำโครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประโยชน์สุขของประชาชนขึ้น

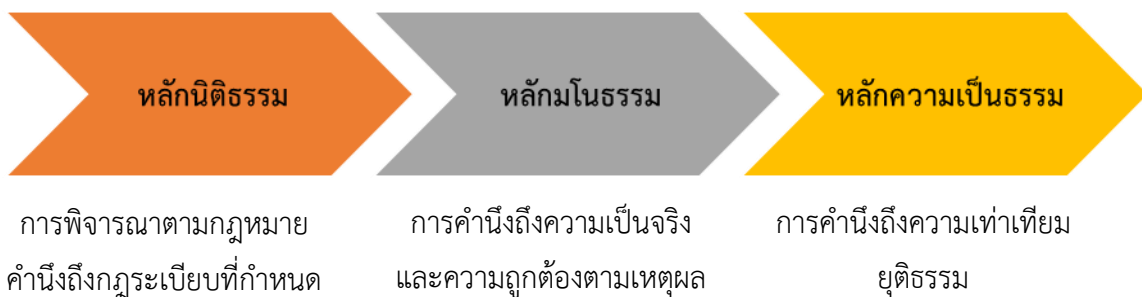
11. โครงการตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นความพยายามของตำรวจที่จะเข้าถึงชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยของตำรวจ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิรูปทางการตำรวจของประเทศไทยใน ช่วงทศวรรษที่ 30 (ระหว่างปี พ.ศ. 2473 - 2482) ภายใต้การนำของ ออกัสท์ วอลล์เมอร์ (August Vollmer) โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตำรวจ

### รูปแบบที่ 3 การดำเนินการทางวินัย

ข้าราชการทุกคนจะต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผน และความประพฤติที่ทางราชการได้กำหนดไว้ ซึ่งมีทั้งข้อห้ามและข้อควรปฏิบัติ ซึ่งเรียกว่า วินัยข้าราชการ โดยข้อห้ามหรือข้อควรปฏิบัติได้บัญญัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หากข้าราชการผู้ใดฝ่าฝืนไม่กระทำตามพระราชบัญญัตินั้น จะต้องเข้าสู่กระบวนการดำเนินการทางวินัย

การดำเนินการทางวินัย หมายถึง การดำเนินการทั้งหลายที่กระทำเป็นพิธีการตามกฎหมาย เมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่าทำผิดวินัย ซึ่งมีขั้นตอนได้แก่ การตั้งเรื่องกล่าวหา การสืบสวนหรือสอบสวน การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ การสั่งลงโทษหรืองดโทษ และการดำเนินการต่าง ๆ ระหว่างการสอบสวนพิจารณาความผิด ซึ่งการลงโทษทางวินัยเป็นมาตรการอย่างหนึ่งที่สามารถใช้ในการควบคุมความประพฤติของข้าราชการให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยของส่วนรวม

ขั้นตอนในการดำเนินการทางวินัย เริ่มจากการสืบสวนทางวินัย เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐาน โดยข้าราชการอาจอุทธรณ์เรียน ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นอาจพบเอกสารหลักฐานที่สงสัยว่าข้าราชการผู้นั้นกระทำผิดวินัย ดังนั้นการสืบสวนทางวินัยเพื่อให้ทราบว่ามีมูลหรือไม่ หากมีมูลจะใช้วิธีสืบสวน เมื่อสืบสวนเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่ากรณีดังกล่าวมีมูลที่ควรกล่าวหาหรือไม่ ถ้าไม่มีมูลว่ากระทำผิดวินัยให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าเห็นว่ามีมูลจะต้องพิจารณาต่อไปว่าการกระทำดังกล่าวเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่ร้ายแรง เพื่อดำเนินการพิจารณาความผิดต่อไป ทั้งนี้ในกระบวนการดำเนินการทางวินัย ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยควรคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักมโนธรรม และหลักความเป็นธรรม<sup>8</sup> ดังภาพประกอบ 12 ดังนี้



**ภาพประกอบ 12** หลักในการดำเนินการทางวินัย

1) **หลักนิติธรรม** หมายถึง การพิจารณาตามตัวบทกฎหมาย ที่ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะในด้านการสืบสวนเบื้องต้น ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยต้องตระหนักว่าถ้าไม่มีบทกฎหมายบัญญัติว่า การกระทำเช่นนั้นเป็นความผิดทางวินัย ไม่ถือว่าเป็นการกระทำผิด รวมทั้งมีหลักฐานอย่างชัดเจนและ

<sup>8</sup> นุชนาถ ประทีปธีรานันต์. (2554). *การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือนสามัญ*. เอกสารความรู้ สดร. ลำดับที่ 14. กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ. หน้า 57-29.

เพียงพอ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อสนับสนุนว่าเป็นการกระทำผิดวินัย และในส่วนของบทลงโทษตามที่กฎหมายกำหนดให้โทษแบ่งเป็น 2 ระดับคือ ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่ โทษปลดออก และโทษไล่ออก ส่วนความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ได้แก่ โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน และลดเงินเดือน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถงดโทษ โดยทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนได้ สำหรับกรณีความผิดเล็กน้อยและพิจารณาแล้วเห็นว่ามิเหตุอันควรงดโทษ

**2) หลักมโนธรรม** หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นจริงและความถูกต้องเหมาะสมตามเหตุผลประกอบ ซึ่งอาจพิจารณาถึงสาเหตุของการกระทำผิดวินัย เช่น ข้าราชการบรรจุใหม่ที่ยังไม่ได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติหน้าที่ หรือทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นต้น

**3) หลักความเป็นธรรม** หมายถึง การดำเนินการทางวินัยจะต้องมีความเท่าเทียมกัน กล่าวคือ การกระทำในลักษณะเดียวกันหรือพฤติกรรมคล้ายคลึงกันควรลงโทษเท่ากัน แต่อาจใช้ดุลยพินิจของผู้ดำเนินการทางวินัยและผู้บังคับบัญชาที่จะวางระดับโทษแตกต่างกันตามสมควรแก่กรณี รวมทั้งต้องดำเนินการทางวินัยให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และรวดเร็ว มีคั่งค้างงานให้ชักช้าหรือเลยกำหนดเวลา เพราะจะส่งผลกระทบกระเทือนต่อข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

การดำเนินการทางวินัยต้องใช้หลักต่าง ๆ ในการพิจารณา ไม่เพียงแต่ใช้หลักนิติธรรมซึ่งพิจารณาตามตัวบทกฎหมายเท่านั้น แต่จะต้องอาศัยหลักมโนธรรมและหลักความเป็นธรรม เพื่อควบคุมข้าราชการให้ปฏิบัติตามข้อบังคับด้านวินัยข้าราชการ และรักษามาตรฐานความประพฤติ รวมทั้งเป็นการจูงใจให้ข้าราชการได้ปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจุบัน ก.พ. ได้กำหนด กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 โดยอาศัยอำนาจตาม มาตรา 8 (5) และหมวด 7 การดำเนินการทางวินัย ตามมาตรา 94 มาตรา 95 มาตรา 96 มาตรา 97 มาตรา 101 และมาตรา 105 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่ง กฎ ก.พ. ฉบับนี้ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2556 โดยให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหกสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป ซึ่ง กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย 10 หมวด และบทเฉพาะกาล รวมทั้งสิ้น 98 ข้อ

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 ประกอบด้วย 10 หมวด โดยสำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ. ได้สรุปสาระสำคัญของ กฎ ก.พ. ไว้ดังต่อไปนี้<sup>9</sup>

### **หมวด 1 การดำเนินการเมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่ามีการกระทำผิดวินัย**

หมวดนี้เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการของการดำเนินการตามนัยมาตรา 90 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 อันเป็นบทบัญญัติที่กำหนดที่มาของการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ โดย “หมวด 1 การดำเนินการเมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่ามีการกระทำผิดวินัย” ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำคัญไว้ดังนี้ 1) การกล่าวหาข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีพฤติการณ์กระทำผิดวินัย 2) การจำแนกกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัย และ 3) การกำหนดวิธีการรายงานของผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57

<sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการการข้าราชการพลเรือน. (2557). การดำเนินการทางวินัยของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.

## หมวด 2 การสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้น

หมวดนี้เป็นการกล่าวถึงหลักเกณฑ์และวิธีการของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ที่ได้รับทราบการรายงานตามข้อ 2 หรือเป็นกรณีผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 รับทราบเรื่องกล่าวหาหรือกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำความผิดวินัยด้วยตนเองตามข้อ 4 ของ “หมวด 1 การดำเนินการเมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่ามีการกระทำความผิดวินัย”

## หมวด 3 การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

เมื่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 พิจารณาในเบื้องต้นหรือพิจารณาจากผลการสืบสวนแล้วเห็นว่า พฤติการณ์ของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นมีมูลว่ากระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง (ตามมาตรา 81 – 83 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) ก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหมวดนี้ต่อไปโดยเร็ว โดยหมวดนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนวิธีการดำเนินการทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรงว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง

## หมวด 4 การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงนั้น เป็นกระบวนการรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อให้ได้ความจริงว่าข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่ หากข้าราชการผู้นั้นกระทำผิดก็ต้องถูกลงโทษตามความเหมาะสมแก่กรณีซึ่งการดำเนินการในเรื่องนี้โดยปกติจะเริ่มต้นเมื่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้พิจารณาตามมาตรา 91 แล้วเห็นว่าพฤติการณ์ของผู้บังคับบัญชามีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงผู้บังคับบัญชาดังกล่าวก็มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงแก่ผู้นั้นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 93 มาตรา 94 มาตรา 95 และมาตรา 97

การดำเนินการตาม “หมวด 4 การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง” ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 นั้น มีหลักการสำคัญในการดำเนินการดังนี้ 1. ผู้ดำเนินการต้องเป็นผู้มีอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด 2. ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน 3. ต้องมีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ 4. ต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา และ 5. หากการสอบสวนปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ส่งเรื่อง ให้ อ.ก.พ. สามัญ (ได้แก่ อ.ก.พ. จังหวัด อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. กระทรวง) ที่ผู้นั้นสังกัดอยู่เพื่อพิจารณามีมติ

โดยหลักการข้างต้นล้วนเป็นการให้หลักประกันความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาและทางราชการทั้งสิ้น เนื่องจากการดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงอาจส่งผลให้ข้าราชการผู้ถูกดำเนินการต้องพ้นจากราชการก็ได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคุ้มครองที่ป้องกันไม่ให้ผู้มีอำนาจใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง จนเป็นเหตุให้ข้าราชการที่ไม่ได้กระทำความผิดต้องถูกกลั่นแกล้งและถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการ หรือช่วยเหลือให้ข้าราชการผู้กระทำผิดไม่ต้องรับโทษทางวินัย

สำหรับกระบวนการหรือหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาการดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงได้กำหนดรายละเอียดไว้ตั้งแต่ข้อ 15 - ข้อ 63 “หมวด 4 การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิด

วินัยอย่างร้ายแรง” ของ กฎ ก.พ. ฉบับนี้โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ที่ต้องการให้ “การดำเนินทางวินัยรวดเร็ว ยุติธรรม และปราศจากอคติ” อีกทั้งยังสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

#### หมวด 5 กรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง

การที่ข้าราชการกระทำผิดวินัยในกรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 อาจใช้ดุลพินิจดำเนินการทางวินัย โดยไม่ต้องสอบสวนหรือหากอยู่ระหว่างการสอบสวนอาจงดการสอบสวนก็ได้ ซึ่งกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับนี้มีบางส่วนที่แตกต่างไปจากกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ดังนี้

ในการกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรงคงไว้เฉพาะกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาได้รับสารภาพต่อผู้ที่ถูกกำหนดเท่านั้น แต่สำหรับกรณีกระทำความผิดอาญาจนต้องคำพิพากษาถึงที่สุดว่าผู้นั้นกระทำความผิดและผู้บังคับบัญชาเห็นว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษานั้นได้ความประจักษ์ชัดแล้วได้ถูกตัดออกโดยให้ผู้บังคับบัญชาไปดำเนินการสอบสวนตามปกติ ทั้งนี้เพราะต้องการให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาโต้แย้งและแสดงพยานหลักฐานของตนอย่างเต็มที่ ในกรณีที่เกิดขึ้นอันเป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง มาตรา 30 ที่บัญญัติว่า “ในกรณีที่คำสั่งทางปกครองอาจกระทบถึงสิทธิของคู่กรณีเจ้าหน้าที่ต้องให้คู่กรณีมีโอกาสที่จะได้ทราบข้อเท็จจริงอย่างเพียงพอและมีโอกาสโต้แย้งและแสดงพยานหลักฐานของตน”

สำหรับการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงกรณีละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานกว่าสิบห้าวันนั้น ได้กำหนดให้เป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง เฉพาะไม่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการอีกเลย ถ้าหากผู้ถูกกล่าวหาได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่อีก จะต้องดำเนินการสอบสวนตามปกติ ทั้งนี้เพื่อให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาโต้แย้งและแสดงพยานหลักฐานของตนอย่างเต็มที่นั่นเอง

#### หมวด 6 การสั่งยุติเรื่อง ลงโทษ หรืองดโทษ

การสั่งยุติเรื่อง หมายถึง กรณีที่มีการกล่าวหาว่าข้าราชการกระทำผิดวินัย และผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ได้ดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาแล้วเห็นว่ากรณีมีมูล จึงได้ดำเนินการสอบสวนทางวินัยตามมาตรา 92 หรือมาตรา 93 แล้วแต่กรณี แต่ผลการสอบสวนยังฟังไม่ได้ว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยแต่อย่างใด จึงสั่งยุติเรื่องส่วนกรณีที่มีการกล่าวหาว่าข้าราชการกระทำผิดวินัยและผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาแล้วเห็นว่ากรณีไม่มีมูลตามที่มีการกล่าวหา นั้น กฎหมายบัญญัติให้ยุติเรื่องตามมาตรา 91 วรรคหนึ่ง กรณีนี้จึงไม่ต้องรายงานการดำเนินการทางวินัยดังกล่าวไปยัง อ.ก.พ. กระทรวงเพื่อพิจารณาการสั่งยุติเรื่อง ลงโทษ หรืองดโทษ มีการกำหนดรูปแบบโดยต้องมีการทำเป็นคำสั่งระบุชื่อและตำแหน่งของผู้ถูกกล่าวหาเรื่องที่ถูกล่าหาและผลการพิจารณาตามแบบที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ทั้งนี้ตามข้อ 66 ข้อ 69 ข้อ 71 และข้อ 72

การลงโทษ ความในหมวดนี้ได้กำหนดอำนาจในการสั่งลงโทษทางวินัยของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณีดังนี้

1. กรณีสั่งลงโทษข้าราชการพลเรือนสามัญที่กระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง (ข้อ 67) ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 มีอำนาจสั่งลงโทษ ดังนี้



### 1.1 ภาคทัณฑ์

1.2 ตัดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งในอัตราร้อยละ 2 หรือร้อยละ 4 ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับในวันที่มีคำสั่งลงโทษเป็นเวลาหนึ่งเดือน สองเดือน หรือสามเดือน

1.3 ลดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งในอัตราร้อยละ 2 หรือร้อยละ 4 ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับในวันที่มีคำสั่งลงโทษ หากเป็นกรณีสั่งลงโทษตัดเงินเดือนหรือลดเงินเดือน ถ้าจำนวนเงินที่จะต้องตัดหรือลดมีเศษไม่ถึงสิบบาทให้ปัดเศษทิ้ง

2. กรณีสั่งลงโทษข้าราชการพลเรือนสามัญที่กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง (ข้อ 68) ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 มีอำนาจสั่งลงโทษตามมติ ของ อ.ก.พ. สามัญ ดังนี้

#### 2.1 ปลดออก

#### 2.2 ไล่ออก

การสั่งลงโทษแก่ข้าราชการผู้ถูกดำเนินการทางวินัยจำแนกออกได้เป็น 2 กรณีได้แก่

1. กรณีข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 สั่งงดโทษ โดยทำเป็นคำสั่งและระบุในคำสั่งว่าให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนตามมาตรา 96 วรรคสาม ตามแบบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

2. กรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งออกจากราชการไปแล้วแต่มีกรณี ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงอยู่ก่อนตามมาตรา 100 วรรคหนึ่ง และผลการสอบสวนพิจารณาปรากฏว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 สั่งงดโทษตามมาตรา 100 วรรคสอง ตามแบบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

### หมวด 7 การมีคำสั่งใหม่กรณีมีการเพิ่มโทษ ลดโทษ งดโทษ หรือยกโทษ

การดำเนินการในหมวดนี้คือการมีคำสั่งใหม่สำหรับกรณีที่มีการเพิ่มโทษ ลดโทษ งดโทษ หรือยกโทษ ตามมติของ อ.ก.พ. กระทรวง หรือของ ก.พ. หรือคำวินิจฉัยของ ก.พ.ค. หรือคำพิพากษาของศาล หรือขององค์กรตามกฎหมายอื่นแล้วแต่กรณีที่มีอำนาจพิจารณาและมีมติวินิจฉัยพิพากษาหรือสั่งเปลี่ยนแปลงคำสั่งเดิมของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 โดยกฎ ก.พ. ฉบับนี้ได้ระบุวิธีการเกี่ยวกับการออกคำสั่งใหม่ โดยการอ้างถึงคำสั่งลงโทษเดิมการอ้างถึงมติคำวินิจฉัยคำพิพากษาหรือคำสั่งที่ให้เพิ่มโทษ ลดโทษ งดโทษ หรือยกโทษ รวมไปถึงวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับโทษที่ได้รับไปแล้วด้วย

### หมวด 8 การสั่งพักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน

การสั่งพักราชการคือการสั่งให้ข้าราชการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการระหว่างการสอบสวนพิจารณาทางวินัย หรือระหว่างถูกฟ้องคดีอาญา หรือระหว่างต้องหาว่ากระทำความผิดทางอาญา โดยงดเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่น ๆ ที่จ่ายเป็นรายเดือน ตลอดจนเงินช่วยเหลือต่าง ๆ ไว้ก่อน ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะไม่ให้ผู้นั้นอยู่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อป้องกันมิให้เป็นอุปสรรคต่อการสอบสวนหรือพิจารณา หรือมิให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยขึ้น หรือเพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ราชการในประการอื่น และถ้าสอบสวนพิจารณาแล้วได้ความว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็จะสั่งให้ปลดออกหรือไล่ออกจากราชการ ตั้งแต่วันพักราชการได้ด้วย

### หมวด 9 ระยะเวลา

การดำเนินการทางวินัยจำเป็นต้องมีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเร่งรัดให้การดำเนินการทางวินัยเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือคณะกรรมการสอบสวนต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือการคัดค้านกรรมการสอบสวนต้องยื่นหนังสือคัดค้านภายใน 7 วัน เป็นต้น กรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการนับระยะเวลาไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับนี้

### หมวด 10 บทเบ็ดเตล็ด

โดยที่ในการร่างกฎหมายย่อมมีข้อจำกัด ไม่อาจร่างให้ครอบคลุมทุกกรณีได้ จึงมีการกำหนดข้อ 94 เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาโดยหากปรากฏกรณีใดที่มีเหตุผลความจำเป็นเป็นพิเศษทำให้ไม่อาจนำหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับนี้มาใช้ได้บังคับได้ก็ให้ ก.พ. มีอำนาจพิจารณา กำหนดการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวได้

## แนวทางการดำเนินงานเพื่อการดำเนินการทางวินัยข้าราชการ

สำหรับแนวทางการดำเนินงานเพื่อการดำเนินการทางวินัยข้าราชการในคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนตามโครงการนี้จะเน้นเกี่ยวกับการดำเนินการในเชิงบวก โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งนโยบายรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเสริมสร้างให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการดำเนินการทางวินัย อีกทั้งยังส่งเสริมกระบวนการดำเนินการทางวินัยให้เป็นระบบ เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้ถูกต้อง เกิดความยุติธรรมเป็นธรรมแก่ข้าราชการทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวมข้อมูลและองค์ความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ อาทิ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่าหน่วยงานมีการดำเนินกิจกรรมโครงการเพื่อการดำเนินการทางวินัยข้าราชการที่มีความน่าสนใจและสามารถนำไปปรับใช้ได้ดังนี้ (ดูรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมในภาคผนวก ง)

**1. โครงการพัฒนางานวินัยข้าราชการตำรวจ** โครงการนี้ดำเนินการขึ้นเพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย และเพื่อทราบเหตุแห่งการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของข้าราชการตำรวจให้เป็นผู้มีวินัย อันจะเป็นการป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ

**2. โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2553** วัตถุประสงค์ของโครงการนี้ คือ มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับวินัยตำรวจและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และเพื่อระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยและผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาการสืบสวนข้อเท็จจริงหรือการสอบสวนทางวินัย เพื่อหาทางแก้ไขให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3. **โครงการฝึกอบรมกฎหมายและการดำเนินการทางวินัย** เป็นโครงการที่คณะที่ปรึกษาโครงการได้นำเสนอเพื่อให้หน่วยงานราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตน โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายคือข้าราชการผู้จะเป็นกรรมการสอบสวนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักกฎหมายของหน่วยงานและดำเนินการทางวินัยได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย รวมทั้งยังเป็นการขจัดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจะนำไปสู่การฟ้องร้องในอนาคต

4. **โครงการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย** ตัวอย่างของคู่มือการดำเนินการทางวินัยที่มีความเป็นรูปธรรม คือ คู่มือการสอบสวนทางวินัย (แนวทางการลงโทษ) ของสำนักงาน ก.พ. ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยใช้ดุลยพินิจพิจารณาในระดับโทษได้อย่างเหมาะสม ภายใต้กรอบของกฎหมายและพหุติการณ์แห่งความผิดในแต่ละกรณี โดยมีเนื้อหาการลงโทษการกระทำผิดต่าง ๆ ที่ข้าราชการมักกระทำผิด พร้อมทั้งมีตัวอย่างกรณีที่เป็นรูปธรรมให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้การเผยแพร่คู่มืออาจเผยแพร่ในช่องทางอื่น เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน ดังตัวอย่างการเผยแพร่คู่มือการดำเนินการทางวินัยของสำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเผยแพร่คู่มือและขั้นตอนในการดำเนินการทางวินัย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยสามารถศึกษาค้นคว้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

นอกจากนี้ จากการศึกษารวบรวมข้อมูลของการดำเนินโครงการและนำมาวิเคราะห์นั้น ยังมีโครงการประกวดคลิป/วิดีโอที่ค้นเผยแพร่กรณีศึกษา (ดูรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมในภาคผนวก ง)

5. **โครงการประกวดคลิป/วิดีโอที่ค้นเผยแพร่กรณีศึกษา** คณะที่ปรึกษานำเสนอเพื่อให้ข้าราชการได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยข้าราชการ โดยการจัดประกวดคลิป/วิดีโอที่ค้น ให้ข้าราชการแสดงบทบาทสมมติในคลิป/วิดีโอที่ค้น ทำให้สื่อสารเข้าใจง่าย นำเสนอเหตุการณ์ตัวอย่าง ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย และบทลงโทษ เพื่อให้ข้าราชการในหน่วยงานได้เรียนรู้ร่วมกัน

## เอกสารอ้างอิง

- กมลจันทร์ ชื่นฤทธิ. (2550). *การพัฒนาความมีวินัยในตนเองของเด็กปฐมวัยที่ได้รับจากกิจกรรมประกอบเพลง*  
*คุณธรรมตามพระราชดำรัส*. ปริญญาโท กศ.ม.(การศึกษาปฐมวัย). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กมลวรรณ งามเดชะ. (2550). *การสอนงาน ปรึกษาและดูแล แพลและเรียบเรียงจาก Coaching and*  
*Mentoring* โดย Herminia Ibarra. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. หน้า 125.
- กรมวิชาการ. (2537). *คู่มือและสื่อสารพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง*. โครงการวิจัยและพัฒนาระบบงานแนะ  
 แนวในและนอกสถานศึกษา, ศูนย์แนะแนวการอาชีพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กลุ่มวินัยและเสริมสร้างระบบคุณธรรม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.  
 (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการกระทำผิดวินัยของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ*  
*สหกรณ์*. สืบค้นวันที่ 3 พฤษภาคม 2559 จาก  
[https://www.opsmoac.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6540](https://www.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6540)
- กองวินัย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2559). สืบค้นวันที่ 20 เมษายน 2559 จาก  
<http://www.discipline.police.go.th/index10.html>
- กัญญาภัทร แจ่มแจ่ม. (2558). *การรับรู้ความสามารถของตนเอง การไม่ รู้ไม่ได้ และพฤติกรรมจริยธรรมในการ*  
*ทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน*. ปริญญาโท วท.บ. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ).  
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์. (2548). *การบริหารกิจการนักเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กุลธิดา กรมเวช. (2555). *การวิจัยเพื่อพัฒนาแบบวัดการถ่ายทอดทางสังคมขององค์การ*. ปริญญาโท วท.ม.  
 (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
 ศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร และอิสระ สุวรรณบล. (2558). *รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนา*  
*องค์การในประเทศไทย*. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 10(1).
- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ และคณะ. (2530). *การศึกษารูปแบบการสร้างวินัยข้าราชการและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ*  
*การกระทำผิดวินัยข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข*. โครงการวิจัยของกองวินัย สำนักงาน ก.พ.

- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ และคณะ. (2530). *การศึกษารูปแบบการสร้างวินัยข้าราชการ และปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกระทำผิดทางวินัยของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงสาธารณสุข* (โครงการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- งามตา วณิชานนท์. (2545). *การถ่ายทอดทางสังคมกับพัฒนาการของมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรรยาพร ธรณินทร์. (ม.ป.ป.). *แนวทางการสร้างและพัฒนาวินัยข้าราชการ*. สืบค้นวันที่ 3 พฤษภาคม 2559 จาก [www.charuaypontorranin.com](http://www.charuaypontorranin.com)
- จินดา น้ำเจริญ. (2540). *การศึกษามีวินัยในตนเองด้านสิ่งแวดล้อมของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดกิจกรรมเสริมลักษณะนิสัยแบบวางแผนปฏิบัติทบทวน*. ปริญญาโท กศ.ม.(การศึกษาปฐมวัย). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉัตรชัย บัวกันต์. (2553). *พฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- ฉันทนา ภาคบงกช และคณะ. (2552). *การพัฒนาารูปแบบการสร้างวินัยในตนเอง*. รายงานการวิจัย สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยชนะ มิตรสัมพันธ์. (2552). *การศึกษากการควบคุมตนเองที่มีต่อความมีระเบียบวินัยในตนเองของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*. รายงานการวิจัย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ณัฐธยาน์ พงษ์ประวัตติ. (2552). *ลักษณะทางจิตและการถ่ายทอดทางวิชาชีพพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานพยาบาลตามบทบาทวิชาชีพของพยาบาลจบใหม่ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2530). *การวัดทัศนคติเพื่อทำนายพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2538). *พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 1 พื้นฐานความเข้าใจทางจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 59.

- นภดล เพิ่มสมบูรณ์. (2552). *ปัจจัยการสอนงานและการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. (ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ.
- นภาพร ปรีชามารถ. (2545). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาจิตวิทยาการปรับพฤติกรรมในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นุชนาด ประทีปธรรานันต์. (2555). *การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือนสามัญ* (เอกสารความรู้) กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2555). *วินัยในตนเองและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง*. วารสารวัดผลการศึกษา, 17.
- ประทีป จินนี่. (2540). *เอกสารประกอบการสอน การวิเคราะห์พฤติกรรมและการปรับพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประวีณ ณ นคร. (2525). *คู่มือการสร้างวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 33-38.
- ประวีณ ณ นคร. (2528). *คู่มือการสร้างวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 23-25.
- ประวีณ ณ นคร. (2528). *คู่มือการสร้างวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 33-38.
- ปรีชา ธรรมมา. (2546). *วินัยแห่งตน. สารานุกรมศึกษาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. หน้า 59.
- ปรีดา ไตรวรวิรัตน์. (2554). *ระบบการจัดการความรู้เพื่องานวินัยข้าราชการธรรมากร สำนักงานอัยการสูงสุด*. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(การจัดการความรู้). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปภาณี ฐิติวัฒนา. (2553). *การขัดเกลาทางสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปภาณี ฐิติวัฒนา. (2553). *การขัดเกลาทางสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พนิดา ธนวัฒน์ากุล. (2547). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานบริการอย่างมีความรับผิดชอบของพนักงานช่างในกลุ่ม บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- พันธ์ทิพย์ เอมะบุตร. (2553). พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการในช่วงเวลาโยกย้ายผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of planned behavior): กรณีศึกษาส่วนราชการแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชชาภัสส์ ธนัญญุฑานนท์. (2556). การสร้างแบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ศศ.ม (การวัดผลการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2532). เอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย หน่วยที่ 11-15. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มาลี จุฑา. (2542). จิตวิทยาการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.
- ยอดหทัย เทพธรานนท์และประมวล ตั้งบริบูรณ์รัตน์. (2548). Mentor-mentee-mentoring : ศาสตร์และศิลป์ของการเป็นนักวิจัยที่ดีกรุงเทพฯ : มูลนิธิบัณฑิตยสภาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. หน้า 239.
- รัตนาวดี เวศน์บางแก้ว. (2551). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่องวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา.
- วนิดา ชูวงษ์. (2541). การสอนงาน Coaching สู่บ้านใหม่ พัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนาชาติ. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2547). “ค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบบราชการ,” วารสารศาลรัฐธรรมนูญ. กันยายน-ธันวาคม 2547; ปีที่ 6 (18): หน้า 28-51.
- วีรดี ปานศิลา. (2542). การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน จิตลักษณะและการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทที่สัมพันธ์กับ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล ภาคเหนือในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี. (2543). การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน. *รวมบทความวิชาการ EQ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: DESKTOP
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.(2532). *การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2553). *ทฤษฎีและเทคนิคการปรับปรุงพฤติกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2531). *การเสริมสร้างวินัยข้าราชการพลเรือน*. เอกสารประกอบการสัมมนาโดย พันส หันนาคินทร์. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ. หน้า1-2
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการดำเนินการทางวินัย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.หน้า 17.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการดำเนินการทางวินัย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า 52-53.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2540). *จิตพิสัย: มิติที่สำคัญในการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ. หน้า 6.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2540). *จิตพิสัย: มิติที่สำคัญในการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม สำนักงานอัยการสูงสุด. (2559). สืบค้นวันที่ 24 เมษายน 2559 จาก <http://www.ogad.ago.go.th/dm/>
- สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายวินัย สำนักงานคณะกรรมการอัยการ. (2559). สืบค้นวันที่ 30 เมษายน 2559 จาก <http://www.cmiss.ago.go.th/index.php/2014-04-01-08-57-50>
- สุธา เจียรนัยกุลวานิช. (2556). *เจตนาเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรม: วิเคราะห์เชิงประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน*. การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุพัตรา สุภาพ. (2545). *สังคมวิทยา*. (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุริศา ไชวพันธ์. (2555). *การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา*. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.

- สุริศา ไชวพันธ์. (2555). *การศึกษาแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2535). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุจิต รุ่งเรือง. (2549). *ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีวินัยของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, คณะศึกษาศาสตร์, สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา.
- อรพินทร์ ชูชม และคณะ. (2554). *ปัจจัยเชิงเหตุและผลของภูมิคุ้มกันทางจิตของเยาวชน*. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรรรรณ พาณิชปฐมพงศ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับพฤติกรรมด้านความมีวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(วัดผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัญชลี โมกขาว. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เจตคติต่อวิชาชีพและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง กับความตั้งใจกระทำพฤติกรรมจริยธรรมของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ พย.ม.(พยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. หน้า 25-31.
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). *องค์การนี้ (ต้อง) มีพี่เลี้ยง Mentoring System*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. หน้า 159.
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2552). *องค์การนี้ (ต้อง) มีพี่เลี้ยง Mentoring System*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. หน้า 135.

- Ajzen, I. (1991). *Theory of Planned Behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 50,179-211.
- Ajzen, I. And Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Arthur, S. (1985). *The Penguin: Dictionary of Psychology*. England: Penguin Group Inc.
- Baker, W. (2003). Mentoring-improving the quality of work life and organizational effectiveness: A case study of a formal mentoring program implemented in a higher education organization. Proceeding from the HERDSA 2003 Conference. Sydney: Australia.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. P. 140.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barletta, J. (1996). An Examination of the Professional Status and Identity of School Counseling in Australia. Dissertation Thesis Ph.D. (Applied Behavioral Sciences and Educational Leadership). Athens: Ohio University. Photocopied.
- Berns, Roberta M. (2010). *Child, Family, School, Community: Socialization and Support*. 8<sup>th</sup> ed. international ed. Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage Learning.
- Bingham, S. (2015). *A Respectful Way to Discipline Employees*. Retrieved on December 21, 2015 from [http://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/a-respectful-way-to-disci\\_b\\_5853024.html](http://www.huffingtonpost.com/great-work-cultures/a-respectful-way-to-disci_b_5853024.html)
- Bloom, B.S. (1981). *Evaluation to Improve Learning*. New York: McGraw –
- Brisbane, E. (1994). *The Development Child: Understanding Children and Parenting*. 6<sup>th</sup> ed. NY: Glencoe.
- Brookfield, SD. (1986). *Understanding and facilitating adult learning : A comprehensive analysis of principles and effective practices*. San Francisco : Jsey-Bass.

Busen, N. H. & Engebretson, J. (1999). Mentoring in Advanced Practice Nursing: The Use of Metaphor in Concept Exploration. *The Internet Journal of Advanced Nursing Practice*. 2(2).

Carr E.G., et al. (1999). Positive behavioral support for people with developmental disabilities: A research synthesis. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

Clayton, G.M., Broome, M.E., & Ellis, L.A. (1989). Relationship between a preceptor ship experience and role socialization of graduate nurses. *Journal of Nursing Education*, 28(2), 72-75

Clutterbuck D. (2010). *Everyone Needs a Mentor : Fostering talent in your organization*. (4<sup>th</sup> edition), London : Chartered Institute of Personnel and Development.p 7.

Coping with Police Misconduct in West Virginia Citizen Involvement in Officer Disciplinary Procedures: A Review of Existing Law, Legislative Initiatives, and Disciplinary Mode. (2004). West Virginia Advisory Committee to the U.S. Commission on Civil Rights. Available in pdf version on

<https://www.law.umaryland.edu/marshall/usccr/documents/cr122004024296.pdf>

Cormier, W. H. & Cormier. S.L. (1979). *Interviewing, Strategies for Helpers: A Guide to Assessment, Treatment, and Evaluation*. California: Brooks/Cole.

Cormier, W. H. & Cormier. S.L. (1979). *Interviewing, Strategies for Helpers: A Guide to Assessment, Treatment, and Evaluation*. California: Brooks/Cole.

Dessler, G. (2001). *A Framework for Management*. Prentice Hall.

Ellis, S. & Arieli, S. (1999). Predicting intentions to report administrative and disciplinary infractions: Applying the reasoned action model. *Human Relations*, 52(7), 947-967

Fawcett, D. (2002). Mentoring-What it is and how to make it work. *AORN Journal*, 75(5), 950-954.

- Garavan, T.N. and Morley, M. (1997). The Socialization of High-Potential Graduates into The Organization: Initial Expectations, Experiences and Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (March), 119-125.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.
- Hafner, A., Kibble S., Brian G. (1988). Managerial responsibility for employee discipline. *Library Journal*, 113(8), 41-45.
- Hayes, S. C. (2000). Acceptance and Commitment Therapy in the treatment of experiential avoidance disorders. *Clinician's Research Digest: Supplemental Bulletin*
- Heck, R.H. (1995). Organizational and Professional Socialization: Its Impact on the Performance of New Administrators. *The Urban Review*. 27(March): 31-49.
- John C. & Playko. (1992). *The professional Development of School Administrations*. Boston : Allyn and Bacon, c.
- Johnson, W. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1), 88-96.
- Kalish, H.I. (1981). *From Behavioral science to Behavioral Modification*. NY: McGraw-Hill Co.
- Kaplan, S. (2001). Meditation, restoration, and the management of mental fatigue. *Environment and Behavior*, 33, 480-506.
- Klaas, B. & Wheeler, H. (1990). Managerial Decision Making about Employee Discipline: A Capturing Approach. *Personnel Psychology*, 43 (1), 117-134.
- Klaas, B. & Wheeler, H. (1990). Managerial Decision Making about Employee Discipline: A Capturing Approach. *Personnel Psychology*, 43 (1), 117-134.
- Knowles, M S. (1980). *The modern practice of adult education : From pedagogy to andragogy*. Chicago : Follett.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *organizational behavior*. 6th edn, McGraw
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *organizational behavior*. 6th edn, McGraw-Hill, Sydney.



- Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*.
- Macionis, John J. (2007). *Sociology*. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice
- Macionis, John J. (2007). *Sociology*. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice
- May Connor & Julia Pokora. (2010). *Coaching and Mentoring at Work Developing Effective Practice*. England : Open University Press. p 6-7.
- Meggison, L. C. (1977). *Personnel and human resources Administration* (3<sup>rd</sup> ed.). p. 563.
- Mincemoyer, C. C. & Thomson, J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships For individual and organizational change. *Journal of Extension*, 36(2).
- O'Leary, S. G., & Dubey, D. R. (1979). Applications of self-control procedures by children: A review. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 12, 449-465.
- Peck, R.F.; Havighurst, R.J & others. (1960). *The Psychology of Character Development*. NY:
- Ragins, B. & cotton, J. (1999). Mentor Functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Roa, V.SP. (2007). *Human Resource Management-Text & Cases*. New Delhi: Excel Books.
- Ross, Gregory E. (2012). *The Effects of Positive Behavioral Interventions and Support on Student Discipline Referrals and Attendance*. (2012). *Dissertations*. P.20.
- Rue, Leslie W.; Byars, Lloyd L.; Zahra, Shaker A. (1996). *Strategic Management*. Published by Irwin, Chicago, IL.
- Schaefer, Richard T. (2005). *Sociology*. 9<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (1997) *Organizational Behavior* 7<sup>th</sup> edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Schifter, D. E., & Ajzen, I. (1985). Intention, perceived control, and weight loss: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 843-851.

- Schunk. (2004). *Learning Theories an Educational Perspective*. 4<sup>th</sup> ed. R.R. Donnelley & Sons Company.
- Schwartz, R., Miller, E., Spitz, J. (1981). *Employee Discipline: United States Civil Service Commission*. University of California, Los Angeles; California. Retrieved on December 21, 2015 from <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=coo.31924001932098;view=1up;seq=2>
- Schwartz, R., Miller, E., Spitz, J. (1981). *Employee Discipline: United States Civil Service Commission*. University of California, Los Angeles; California. Retrieved on December 21, 2015 from <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=coo.31924001932098;view=1up;seq=2>
- Schwartz, R., Miller, E., Spitz, J. (1981). *Employee Discipline: United States Civil Service Commission*. University of California, Los Angeles; California. Retrieved on December 21, 2015 from <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=coo.31924001932098;view=1up;seq=2>
- Shamian, J., & Inhaber, R. (1985). The concept and practice of preceptor ship in contemporary nursing: A review of pertinent literature. *International Journal of Nursing Study*, 22(2), 79-88.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. NY: The Free Press.
- State of California Supervisor's Handbook. (2004). A Guide to Employee Conduct and Discipline. Department of Personnel Administration. Available in pdf version on [www.dpa.ca.gov/Publications](http://www.dpa.ca.gov/Publications)
- Stone, R J. (2008). *Human Resource Management*. (6<sup>th</sup> edition). Australia : John Wiley & Sons
- The Merit Systems Protection Board <http://www.mspb.gov/About/about.htm>
- Thoresen, C.E. & Mahoney, M.J. (1994). *Behavioral Self-Control*. NY: Holt, Rinehart & Winston. John Wiley and Son, Inc.

---

Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*. 1: 209-264.

Yung. H.P. (1994). Socialization, Role Conception and Ethical Decision-Making: A Literature Review. *AJNS* 20,18-25.

**ภาคผนวก ก****หนังสือสำนักงานและแบบสำรวจความคิดเห็น ประกอบด้วย**

1. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๔๓ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย
2. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๑๒ ลงวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๖ เรื่อง การกำชับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. ตัวอย่างแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการ



ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๔๓

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาวินัย และป้องกันมิให้  
 ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

เรียน (เวียน กระทรวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้าง และพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาวินัย  
 และป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

๒. หนังสือ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘๗ บัญญัติให้  
 ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่  
 ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

เพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามมาตรา ๘๗ ดังกล่าว ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ  
 เสริมสร้าง และพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย  
 ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑

ในกรณี สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำหนังสือ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แนวทางการเสริมสร้างวินัย  
 และป้องกันการกระทำผิดวินัย ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาวิจัย การสัมมนา  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวอย่าง และกรณีศึกษา โดยประมวลไว้อย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตาม  
 หลักเกณฑ์และวิธีการข้างต้น ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและ  
 จังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นางเบญจวรรณ สร้างนิต)

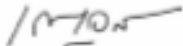
เลขาธิการ ก.พ.

สำเนาออกห้อง

สำนักมาตรฐานวินัย

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๑๖๓๑

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๖๓๐

  
 (นายเกริกเกียรติ เอกพจน์)

นักบริหารบุคคลเชี่ยวชาญ

## หลักเกณฑ์และวิธีการ

### เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาמיวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

(แนบท้ายหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๔๓ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓)

เพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามมาตรา ๘๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาמיวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไว้ ดังนี้

#### ๑ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม และผู้ว่าราชการจังหวัด ดำเนินการดังนี้

๑.๑ กำหนดเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาמיวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไว้ในยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญของส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีแผนการสร้างผู้นำทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดีในหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ จัดทำระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรรวมทั้งจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

๑.๒ ให้มีการกำหนดเป้าหมาย กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามผลการดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาמיวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในเชิงบูรณาการ

๑.๓ จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้แทนข้าราชการในสังกัดในการกำหนดองค์ความรู้ และแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาמיวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ทั้งนี้อาจศึกษาจากเอกสารหนังสือ และสื่อประกอบที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันภายในกรอบเวลาที่กำหนด



๑.๔ กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมในการบริหารและการเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี การกำกับดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยโดยการสอดแทรกหัวข้อวิชาที่เกี่ยวข้องไว้ในการศึกษาอบรมตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนดซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตาม ๑.๑ และการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนสามัญผู้อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา ๕๘ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ รวมทั้งการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ปฏิบัติการหรือผู้มีประสบการณ์ตลอดจนผู้ทำหน้าที่บริหารด้วย

๒. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ด้วยวิธีการที่เหมาะสม นับตั้งแต่การสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เปิดโอกาสให้มีการนำองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๓. ให้ส่วนราชการแจ้งผลการดำเนินการ ตาม ๑.๓ ให้สำนักงาน ก.พ.ทราบ ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

๔. ให้สำนักงาน ก.พ. ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุนส่วนราชการ ในการฝึกอบรมทั้งหลักสูตรการเสริมสร้างวินัยโดยตรง และการสอดแทรกหัวข้อวิชาที่เกี่ยวข้องไว้ในหลักสูตรต่าง ๆ จัดประชุมสัมมนาประจำปีระหว่างหัวหน้าส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย เพื่อรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยน เรียนรู้และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในด้านวิชาการ การฝึกอบรม สัมมนา การเป็นแหล่งรวบรวมกรณีศึกษา สื่อแนวทางการเสริมสร้างวินัยและป้องกันการกระทำความผิดวินัย รวมทั้งข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับการกระทำความผิดวินัยของส่วนราชการต่าง ๆ

๕. ให้สำนักงาน ก.พ. สรุปรายงานประจำปีในภาพรวมของส่วนราชการในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีตลอดจนเผยแพร่วิธีการเสริมสร้างวินัยและป้องกันการกระทำความผิดวินัยที่เป็นรูปธรรม ให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน ยกย่องกรณีที่เป็นแบบอย่างที่ดีพร้อมทั้งสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมต่อไป



ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๑๒

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๒๗ 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 ๙๐ 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

  
 (นายมนตรีกร กาญจนะจิตรา)


เลขาธิการ ก.พ.

สำนักมาตรฐานวินัย

โทร ๐ ๒๕๔๗ ๑๖๒๘

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๖๒๕

สำเนาถูกต้อง

  
 (นางธีรนาถ จตุรดำรง)  
 บัณฑิตกรชำนาญการพิเศษ

## ตัวอย่างแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการรักษาวินัยของข้าราชการ

**วัตถุประสงค์** เพื่อใช้สำรวจพฤติกรรมการรักษาวินัยและความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการรักษาวินัยระดับหน่วยงาน

**คำชี้แจง** โปรดเติมข้อความในช่องว่างให้ครบทุกข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

### ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านปฏิบัติงานในกรม ..... กระทรวง .....
- E-mail: ..... เบอร์โทรศัพท์ติดต่อสะดวก.....
2. ชื่อตำแหน่ง ..... ระดับ .....
3. ท่านปฏิบัติงาน  ด้านการดูแลและรักษาวินัยเป็นหลัก  ด้านการดูแลและรักษาวินัยเป็นรอง
4. เพศ  ชาย  หญิง
5. อายุของท่าน..... ปี ..... เดือน
6. อายุงานราชการ ..... ปี .....เดือน
7. ท่านมีประสบการณ์เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการดูแลรักษาวินัยข้าราชการมาแล้ว ..... ปี

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการในส่วนราชการของท่าน

ข้อคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>พฤติกรรมการรักษาวินัย</b>					
1. ท่านปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ตรงตามระเบียบกฎเกณฑ์ของราชการอย่างเคร่งครัด โดยไม่ต้องมีใครบังคับ					
2. ท่านใช้ประโยชน์จากทางราชการเพื่อตนเองหรือผู้อื่น เช่น นำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว ใช้เวลาราชการเพื่อกิจกรรมหรือกิจการส่วนตัว เป็นต้น					
3. ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ท่านแสดงออกทางการเมืองต่อประชาชนเช่น วิจารณ์รัฐบาลให้ประชาชนทราบ โฆษณาหาเสียงให้ตนเอง หรือคนที่เราเห็นว่าดีว่าชอบ เป็นต้น					
4. ท่านเคยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทางราชการที่เป็นความลับหรือไม่เผยแพร่ข้อมูลที่ไม่ได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของท่าน					
5. ท่านไม่กระทำใด ๆ ที่จะเสื่อมเสียเกียรติของข้าราชการหรือเดือนร้อนต่อตนเองและผู้อื่น เช่น ป้ายเบี่ยงไม่ชำระหนี้ ประพฤติตนเกเร เล่นพนัน ดิดสุรา หลีกหนีงาน เป็นต้น					
6. ท่านมีการเสนองานในราชการ หรือมีการรายงานต่างๆ ข้าม					

ข้อคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ขั้นสายงานการบังคับบัญชาโดยไม่ผ่านหัวหน้างานโดยตรง					
7. ท่านมีเหตุที่ทำให้มาทำงานสายหรือขาดงาน					
8. ท่านได้เบิกค่าเบี้ยเลี้ยง หรือค่าพาหนะเดินทางในราชการ ตลอดจนเงินอื่นใดที่ทางราชการให้สิทธิเบิกได้ ตามความเป็นจริงตรงไปตรงมา					
9. ท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น พากเพียรไม่ย่อท้อ จนงานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10. “ความตรงต่อเวลา” เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของท่าน					
11. หากมีการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการประชาชน ท่านมักเลือกให้บริการกับคนที่ท่านรู้จักคุ้นเคยเป็นลำดับแรกก่อน					
12. ท่านควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานตามแบบแผนของทางราชการโดยไม่ฝ่าฝืนข้อห้ามใด ๆ ที่ทางราชการหรือหน่วยงานกำหนด					
13. ท่านปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะได้ดีโดยไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน					
14. ท่านรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไว้ได้กับทุกคนทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน					
<b>เจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมการรักษาวินัย</b>					
1. ข้อบังคับ กฎ ระเบียบปฏิบัติของราชการ ทำให้ท่านรู้สึกยุ่งยากต่อการทำงานให้สำเร็จได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว					
2. ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ใส่ชุดข้าราชการตามวันที่หน่วยงานกำหนด					
3. ท่านรู้สึกว่าการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานของท่านขาดความเป็นอิสระภาพ					
4. ในแต่ละวันที่ท่านต้องเข้างานให้ตรงตามเวลาที่กำหนดนั้น ไม่ได้ช่วยทำให้ผลของการปฏิบัติงานของท่านดีขึ้น					
5. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ให้บริการหรือปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้กับคนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
6. ท่านยินดีที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนข้าราชการทั้งในและต่างหน่วยงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายความสำเร็จ					
7. ท่านรู้สึกอึดอัดที่ต้องรักษาความลับของทางราชการไว้ตลอด					
8. ท่านมีความสุขที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ ถึงแม้จะต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการบ้าง					
<b>การถ่ายทอดทางสังคมของการมีวินัย</b>					

ข้อความ	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุม/อบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการรักษาวินัยของข้าราชการ					
2. ท่านได้รับคำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ของราชการจากผู้บังคับบัญชาของท่าน					
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเอกสาร คู่มือ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการไว้เผยแพร่					
4. หน่วยงานของท่านได้เผยแพร่ประเด็นที่เกี่ยวกับการรักษาวินัยของทางราชการผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น เว็บไซต์ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ หนังสือเวียน เป็นต้น					
5. ท่านปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบของทางราชการตามคำแนะนำของเพื่อนร่วมงานที่รับผิดชอบในประเด็นเกี่ยวกับกฎระเบียบ นั้นๆ					
6. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยข้าราชการ					
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัยข้าราชการ					
8. หน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมให้ข้าราชการเห็นความสำคัญและยึดหลักในการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัยข้าราชการอย่างเคร่งครัด					

ปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ภาคผนวก ข

### ตัวอย่างโครงการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ประกอบด้วย

1. โครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม/โรงเรียนคุณธรรม (ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง)
2. โครงการสร้างภาคีเครือข่ายด้านคุณธรรมกับชุมชน (ที่มา: กรมราชทัณฑ์)
3. โครงการ “ธรรมะส่งเสริมคุณธรรม”
  - 3.1 กิจกรรมการฝึกอบรมด้านวินัยและคุณธรรมจริยธรรม (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)
  - 3.2 โครงการจัดกิจกรรมนิทรรศการและประกอบศาสนพิธีเนื่องในวันสำคัญของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ (ที่มา: กรมราชทัณฑ์)
4. โครงการปฏิญาณตนเป็นข้าราชการที่ดีของแผ่นดิน (ที่มา: กรมการขนส่งทางบก)
5. โครงการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)
6. โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดี (ที่มา: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)
7. โครงการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)
8. โครงการส่งเสริมให้ข้าราชการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน (ที่มา: กรมราชทัณฑ์)
9. โครงการสร้างสุขในการทำงาน (Work Life Balance Program) (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)
10. โครงการสอดส่องดูแลการรักษาประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ (ที่มา: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)
11. โครงการกิจกรรม 5 ส พัฒนามาจากประเทศญี่ปุ่น (ที่มา: ประเทศญี่ปุ่น)
12. โครงการดำเนินกิจกรรมให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)
13. โครงการดูแลจิตใจข้าราชการพลเรือน (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)
14. โครงการจัดทำแผนพัฒนาวินัยข้าราชการในทุกกระดับ (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)



## โครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม/โรงเรียนคุณธรรม

แนวคิดการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หรือโรงเรียนคุณธรรม ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมให้ข้าราชการมีคุณธรรม ซึ่งหน่วยงานอื่นสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนได้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ของหน่วยงาน และการเข้าใจร่วมกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมและโครงการในด้านการส่งเสริมคุณธรรมของข้าราชการให้บรรลุเป้าหมาย

2. เพื่อให้ข้าราชการมีคุณธรรมเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในด้านที่เป็นคุณธรรมเป้าหมายของหน่วยงาน อันจะส่งผลให้ข้าราชการมีการกระทำผิดวินัยที่ลดน้อยลง

**กลุ่มเป้าหมาย** ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน

### การดำเนินงาน

1. ขั้นตอนที่ 1 ชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน โดยการจัดการให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจโครงการศูนย์คุณธรรมในหน่วยงาน โดยเน้นการทำความเข้าใจกับข้าราชการระดับบริหารและผู้อำนวยการกองเพื่อให้ถ่ายทอดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ การจัดประชุมระดมสมองโดยแบ่งการประชุมตามระดับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูง สำหรับข้าราชการที่ยังไม่ได้เข้าร่วมการประชุมตามกำหนดการ เพื่อให้ครอบคลุมข้าราชการทุกระดับและทุกคนในหน่วยงาน โดยมีวิทยากรที่เชี่ยวชาญ อาทิ วิทยากรจากศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ เพื่อระดมสมองข้าราชการในหน่วยงานให้ร่วมกันสร้างคุณธรรมอัตลักษณ์ของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการจัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ

ดังตัวอย่าง การกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์และพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

คุณธรรมเป้าหมาย	พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก	
	ผู้บริหาร	บุคลากร
รับผิดชอบ (Responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใส่ใจการพัฒนาประสิทธิภาพ และโอกาสความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- ใส่ใจแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง</li> <li>- มอบหมายงานที่เป็นธรรมเหมาะสมกับทักษะความชำนาญ</li> <li>- เพิ่มการสอนงาน (Coaching) ผู้ใต้บังคับบัญชาและติดตามปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้หน้าที่และทำงานอย่างรับผิดชอบ</li> <li>- ตรวจสอบงานให้ถูกต้องและส่งงานตรงเวลา</li> <li>- รับฟังปัญหาของผู้มาติดต่ออย่างสุภาพและใส่ใจ</li> </ul>

คุณธรรมเป้าหมาย	พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก	
	ผู้บริหาร	บุคลากร
<b>เสียสละ</b> (Sacrifice)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก</li> <li>- เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า</li> <li>- ใช้เวลาราชการให้เกิดประโยชน์</li> <li>- ทำงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก</li> </ul>
<b>สามัคคี</b> (Harmony)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานเป็นทีม โดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก</li> <li>- ประสานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดงานในองค์กรรวม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยิ้มแย้มแจ่มใสกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>- เห็นความสำคัญของกิจกรรมกลุ่ม และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน</li> </ul>

3. ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำโครงการคุณธรรม โดยมอบหมายให้แต่ละส่วนงานดำเนินกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมที่มุ่งเน้นคุณธรรมอัตลักษณ์ของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมของส่วนงานอย่างชัดเจน

4. ขั้นตอนที่ 4 การลงมือร่วมกันปฏิบัติ คือ ข้าราชการในแต่ละส่วนงานต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ส่วนงานของตนจัดขึ้น และขยายผลของโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับหน่วยงานอื่น

5. ขั้นตอนที่ 5 การติดตามประเมินผล ศูนย์คุณธรรมซึ่งมีคณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมของแต่ละส่วนงานอย่างต่อเนื่อง และจัดกิจกรรมเพื่อคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จเพื่อเป็นต้นแบบ และขยายการดำเนินโครงการไปยังส่วนงานอื่น

#### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1. ทุกส่วนงานในหน่วยงานต้องเข้าร่วมโครงการและดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายที่กำหนด
2. จำนวนกิจกรรมและโครงการด้านการส่งเสริมคุณธรรมอัตลักษณ์
3. การเข้าร่วมกิจกรรมของข้าราชการในส่วนงาน และการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงาน
4. พฤติกรรมเชิงบวกที่พึงประสงค์ตามคุณธรรมอัตลักษณ์ของข้าราชการในหน่วยงาน

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. การสร้างคุณธรรมอัตลักษณ์ของหน่วยงาน และเป้าหมายการเป็นองค์กรคุณธรรม
2. ข้าราชการมีคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะคุณธรรมเป้าหมายที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ข้าราชการมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ และลดการกระทำผิดวินัย
3. ส่งเสริมการร่วมแรงร่วมใจและความสามัคคีของข้าราชการในหน่วยงาน

#### หมายเหตุ

ในการดำเนินโครงการนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการกำหนดอัตลักษณ์คุณธรรมของหน่วยงานที่จะต้องสะท้อนถึงความเป็นตัวตน ค่านิยม และเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ข้าราชการทุกคนในหน่วยงานจึงมีความสำคัญในการกำหนดอัตลักษณ์นี้ เพื่อเป็นการยืนยันและเป็นคำมั่นสัญญาของทุกคนว่าจะปฏิบัติตามอัตลักษณ์คุณธรรมของหน่วยงาน

## โครงการสร้างภาคีเครือข่ายด้านคุณธรรมกับชุมชน

### หลักการและเหตุผล

กรมราชทัณฑ์ได้ประสานความร่วมมือระหว่างเรือนจำกับภาคชุมชน (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งในสังคมที่มีความสำคัญและมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง เพื่อดำเนินการร่วมกบเรือนจำ ในการพัฒนางานสังคมสงเคราะห์ เช่น การประชาสัมพันธ์งานราชทัณฑ์ การบำเพ็ญประโยชน์ของผู้ต้องขังต่อชุมชน การสงเคราะห์ครอบครัวของผู้ต้องขัง การเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย โดยการจัดหาทีมวิทยากรเข้ามาอบรมให้ความรู้ แนะนำอาชีพ การจัดหางาน รวมทั้งติดตามดูแลหลังได้รับการปล่อยตัว เพื่อไม่ให้กลับไปกระทำผิดซ้ำ

เนื่องในโอกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระชนมายุครบ 82 พรรษา ในวันที่ 5 ธันวาคม 2552 กรมราชทัณฑ์ได้เล็งเห็นความสำคัญจากการประสานความร่วมมือระหว่างเรือนจำกับชุมชน จึงได้จัดทำโครงการทำความดีถวายในหลวงเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 82 พรรษา 5 ธันวาคม 2552 ขึ้น เพื่อให้กลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคมเฉพาะกลุ่มผู้พ้นโทษในปี 2552 ได้รับการยอมรับกลับเข้าสู่สังคม โดยจัดกิจกรรมนำผู้พ้นโทษ เจ้าหน้าที่เรือนจำ เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนในพื้นที่ ร่วมบรรพชา-อุปสมบทหมู่ เพื่อให้ผู้พ้นโทษได้มีโอกาสทำความดี และสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณที่พระองค์ท่าน ได้ทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่ประเทศชาติและปวงชนชาวไทยอย่างอเนกอนันต์ จะได้ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี ไม่กลับมาก่อทำผิดซ้ำอีก

### วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของหน่วยงานเครือข่ายภาคสังคม (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาพฤตินิสัยและป้องกันการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 82 พรรษา 5 ธันวาคม 2552
2. ส่งเสริมให้หน่วยงานเครือข่ายภาคสังคม (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) มีความรู้ ความเข้าใจ ในภารกิจของกรมราชทัณฑ์ กระบวนการงานสังคมสงเคราะห์ และการดำเนินงานของเครือข่ายสังคมสงเคราะห์ ในงานราชทัณฑ์

### แนวทางการดำเนินงาน

1. จัดประชุมสัมมนาชี้แจงโครงการให้กับผู้บัญชาการเรือนจำและเจ้าหน้าที่ผู้ประสานในเรือนจำ และทัณฑสถานในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ไม่น้อยกว่า 11 จังหวัด
2. เรือนจำ/ทัณฑสถานจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ในการร่วมคิดร่วมวางแผน / กำหนดมาตรการในการบูรณาการความร่วมมือ เพื่อให้กลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม โดยเฉพาะกลุ่มผู้พ้นโทษในปี 2552 ได้รับการยอมรับกลับเข้าสู่สังคม เช่น กิจกรรมนำผู้พ้นโทษ เจ้าหน้าที่เรือนจำ เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนในพื้นที่ ร่วมบรรพชา-อุปสมบทหมู่เนื่องในโอกาสเฉลิมพระเกียรติ 82 พรรษา เป็นต้น
3. เรือนจำ/ทัณฑสถาน ร่วมดำเนินงานกับเครือข่ายภาคสังคม (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ไม่น้อยกว่า 11 จังหวัด จัดกิจกรรมร่วมบรรพชา-อุปสมบทหมู่

4. การติดตามประเมินผลร่วมกันระหว่างกรมราชทัณฑ์ โดยเรือนจำ /ทัณฑสถาน กับผู้มีส่วนได้เสีย ที่เข้ามามีส่วนร่วม

5. สรุปรายงานผลการดำเนินงาน

**กลุ่มเป้าหมาย** ผู้พันโทษ เจ้าหน้าที่เรือนจำ เจ้าหน้าที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

1. กรมราชทัณฑ์และหน่วยงานเครือข่ายภาคสังคม (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) มีส่วนร่วม ในการพัฒนาพฤตินิสัยและป้องกันการทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 82 พรรษา 5 ธันวาคม 2552

2. หน่วยงานเครือข่ายภาคสังคม (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) มีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจของ กรมราชทัณฑ์ กระบวนการงานสังคมสงเคราะห์ และการดำเนินงานของเครือข่ายสังคมสงเคราะห์ ในงาน ราชทัณฑ์

## กิจกรรมการฝึกอบรมด้านวินัยและคุณธรรมจริยธรรม

### หลักการและเหตุผล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 279 บัญญัติว่า มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ แต่ละประเภทให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมที่กำหนดขึ้นในหมวดที่ 5 และมาตรา 78(4) บัญญัติให้พัฒนาระบบงานภาครัฐโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบ เพื่อให้การพัฒนาราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดอบรมและเสริมสร้างองค์ความรู้ทางด้านระเบียบวินัย ข้อกฎหมายและจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้เพิ่มขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือน ได้มีความรู้ ความเข้าใจด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาของข้าราชการที่บัญญัติไว้เป็นข้อกฎหมายและระเบียบวินัยข้าราชการ
2. เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือน มีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่มุ่งเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาระบบราชการไทยโดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
3. เพื่อส่งเสริมด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงานให้มีคุณลักษณะเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่มีการรักษาวินัย มีคุณธรรมและจริยธรรม
4. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และนำหลักธรรมทางศาสนา มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

### หลักสูตรและหัวข้อในการอบรม

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
2. มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาข้าราชการ
3. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้ปฏิบัติงาน : ข้าราชการยุคใหม่ใส่ใจจริยธรรม
4. การบริหารความเสี่ยงเชิงจริยธรรม : กลไกของภาครัฐในการส่งเสริมและป้องปรามให้ข้าราชการประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม
5. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและองค์การด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา : การปฏิบัติธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### วิธีการฝึกอบรม

การบรรยาย การฝึกปฏิบัติธรรม การบริหารจัดการ เจริญปัญญา กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

## แนวทางการดำเนินงาน

1. ขออนุมัติโครงการ
2. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินโครงการ
3. ประสานติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน
4. ประชาสัมพันธ์เชิญชวนหน่วยงานในสังกัดตลอดจนผู้สนใจเข้าร่วมโครงการ
5. ดำเนินการจัดโครงการ ตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้
6. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

## หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และคณะทำงานดำเนินการตามมาตรฐานความโปร่งใสประจำสำนัก

## กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกระดับ สามารถนำหลักคุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมทางศาสนา ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกระดับ สามารถใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมทางศาสนา ความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสามัคคี โปร่งดอง ความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสามารถประสานประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สุขของประเทศชาติ และประชาชน
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกระดับ ได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบการดำเนินชีวิต การปฏิบัติงาน ที่เน้นการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยมีหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้

## ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

### ผลผลิต

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมโครงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ

### ผลลัพธ์

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ผ่านการฝึกอบรมโครงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ข้าราชการ มีความเข้าใจในการพัฒนาวินัย คุณธรรมและจริยธรรม โดยมีคุณลักษณะเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม มีวินัย มีคุณธรรม และจริยธรรม มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจในการดำเนินชีวิต และการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน

### การประเมินผล

ประเมินผลการฝึกอบรมใน 2 ส่วน คือ ประเมินผลการเรียนรู้ก่อนการฝึกอบรม และประเมินผลการเรียนรู้หลังจากการฝึกอบรม รวมทั้งประเมินจากพฤติกรรมและปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถามและการสังเกตพฤติกรรม



## โครงการจัดกิจกรรมนิทรรศการและประกอบศาสนพิธีเนื่องในวันสำคัญของ ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

### หลักการและเหตุผล

ด้วยปัจจุบันประเทศไทยเกิดความขัดแย้งมากขึ้น ประชาชนขาดคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีไทย ประวัติศาสตร์ชาติไทย เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างระเบียบแก่มนุษย์ให้เกิดความสามัคคี สามารถเป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบันต่าง ๆ ทั้งยังช่วยแก้ปัญหาและช่วยให้ชาติเจริญก้าวหน้าและแสดงออกซึ่งเอกลักษณ์ของชาติได้ อีกทั้งวันสำคัญทางศาสนาถือเป็นเอกลักษณ์และมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการทะนุบำรุงส่งเสริมสืบทอดศาสนา ทั้งรักษาคุณธรรม จริยธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี กอปรกับเพื่อกระตุ้นเตือนให้ผู้ต้องขังได้ตระหนักและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณต่อพระมหากษัตริย์ไทย

กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรหนึ่งในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีมีคุณค่าสู่สังคม การแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาพฤตินิสัย โดยส่วนส่งเสริมสมรรถภาพร่างกายและจิตใจเป็นหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการในกระบวนการแก้ไข ฟื้นฟู และพัฒนาสมรรถภาพร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ผู้ต้องขังกลับเข้าไปสู่สังคมภายหลังการพ้นโทษได้อย่างปกติสุข เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ต้องขังซึ่งถือเป็นผู้ด้อยโอกาสให้สามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามนโยบายรัฐบาล จึงได้จัดโครงการวันสำคัญของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยให้เรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศ จำนวน 142 แห่ง จัดกิจกรรมนิทรรศการภาพถ่าย และนำวิทยากรอย่างน้อย 1 คน เข้าอบรมผู้ต้องขังอย่างน้อย 1 ชั่วโมง 30 นาที ต่อครั้ง และอย่างน้อยจำนวน 14 ครั้งต่อปี ดังนี้

1. วันสำคัญของชาติ 4 วัน ได้แก่ วันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ วันพืชมงคล และวันรัฐธรรมนูญ
2. วันสำคัญทางศาสนา 5 วัน ได้แก่ วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา วันอาสาฬหบูชา วันเข้าพรรษา และวันออกพรรษา
3. วันสำคัญสถาบันพระมหากษัตริย์ 5 วัน ได้แก่ วันจักรี วันฉัตรมงคล วันแม่แห่งชาติ วันปิยมหาราช และวันพ่อแห่งชาติ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ต้องขังรู้ถึงความเป็นมาและความสำคัญของวันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
2. เพื่อส่งเสริม สืบทอด รักษาขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์
3. เพื่อให้ผู้ต้องขังระลึกและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ และเทิดทูนพระมหากษัตริย์ไทยที่มีต่อปวงชนชาวไทย
4. เพื่อเป็นการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้กับผู้ต้องขังกลับตัวเป็นพลเมืองดี เข้าสู่สังคมภายนอกอย่างปกติสุข

**กลุ่มเป้าหมาย** ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ และผู้ต้องขังในเรือนจำ/ทัณฑสถานและสถานกักขัง

## การดำเนินงาน

1. ขออนุมัติโครงการต่ออธิบดีกรมราชทัณฑ์
2. มีหนังสือแจ้งไปยังเรือนจำ/ทัณฑสถานต่าง ๆ เพื่อดำเนินการจัดการอบรม รายงานผลตามแบบฟอร์มที่กำหนด และตอบแบบสอบถามความพึงพอใจ โดยเรือนจำ/ทัณฑสถาน มีขั้นตอนดังนี้
  - ประดับธงชาติในวันสำคัญของชาติ ธงเสมาธรรมจักรในวันสำคัญของศาสนา และธงตราสัญลักษณ์เฉลิมพระเกียรติในวันสำคัญของสถาบันพระมหากษัตริย์ บริเวณอาคารสำนักงานและอาคารบ้านพักข้าราชการโดยพร้อมเพรียงกัน
  - การปฏิบัติตนและเข้าร่วมพิธีกรรมทางพระพุทธศาสนา ดังนี้
    - ช่วงเช้าทำบุญตักบาตร ฟังพระธรรมเทศนา และเจริญจิตภาวนา
    - ช่วงค่ำจัดให้ผู้ต้องขังสวดมนต์ไหว้พระ ตามระเบียบกรมราชทัณฑ์ว่าด้วยการสวดมนต์ไหว้พระของผู้ต้องขัง พ.ศ. 2538
  - เรือนจำและทัณฑสถานที่มีผู้ต้องขังนับถือศาสนาอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ต้องขังได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม ให้จัดกิจกรรมตามหลักศาสนาได้ตามความเหมาะสม
  - จัดกิจกรรมและนิทรรศการภาพถ่าย เนื่องในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ตามความหมายและวันสำคัญ โดยเน้นหนักเรื่องการอบรมผู้ต้องขังและการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของวันนั้น ๆ
  - ประกาศเชิญชวนให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดพร้อมครอบครัว ตลอดทั้งประชาชนใกล้เคียงละเว้นอบายมุข และบำเพ็ญประโยชน์เนื่องในวันสำคัญดังกล่าว
  - รายงานผลการดำเนินงานให้กรมราชทัณฑ์ทราบ
3. ติดตามประเมินผลความพึงพอใจของผู้ต้องขัง พร้อมทั้งรายงานให้อธิบดีกรมราชทัณฑ์ทราบ

## ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

เชิงปริมาณ	เรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศ 142 แห่ง
เชิงคุณภาพ	ผู้ต้องขังได้รับความรู้ประวัติความเป็นมาในวันสำคัญของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ พร้อมเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้มีจิตสำนึกที่ดี สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ภายหลังพ้นโทษ และสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ เทิดทูนพระมหากษัตริย์ไทย
เชิงเวลา	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
เชิงค่าใช้จ่าย	การใช้จ่ายงบประมาณเกิดความคุ้มค่า ประหยัด

## หมายเหตุ

โครงการกิจกรรมนี้มุ่งเน้นพฤติกรรมผู้ต้องขัง แต่การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนอาศัยผู้คุมเรือนจำและทัณฑสถาน อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมที่ให้ครอบครัวของผู้คุมและประชาชนใกล้เคียงมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นโครงการนี้จึงสามารถส่งเสริมและพัฒนาผู้คุมซึ่งเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ให้มีวินัย รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการหน่วยงานอื่นมีพฤติกรรมรักษาวินัยที่มากขึ้นได้

## โครงการปฏิญาณตนเป็นข้าราชการที่ดีของ

การปฏิญาณตนเป็นข้าราชการที่ดีของแผ่นดินเป็นการปลูกฝังให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของแผ่นดิน ตัวอย่างกิจกรรมในโครงการที่เป็นรูปธรรมคือ กิจกรรมรวมพลังแห่งความภักดี ของกรมการขนส่งทางบก

**กิจกรรม/โครงการ**      กิจกรรมรวมพลังแห่งความภักดี

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อน้อมรำลึกในพระมหากรุณาธิคุณพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช
2. เพื่อร่วมแปรอักษรแสดงความจงรักภักดี
3. เพื่อให้คณะผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนให้คำสัตย์ปฏิญาณตนเป็นข้าราชการที่ดีของแผ่นดิน
4. เพื่อปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการทุกคนทุ่มเทร่างกายแรงใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และยึดมั่นในแนวทางคำสอนแห่งองค์พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชตลอดไป

**กลุ่มเป้าหมาย**      คณะผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วน

### การดำเนินงาน

1. หัวหน้าส่วนราชการนำคณะผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ร่วมกิจกรรม “รวมพลังแห่งความภักดี” เพื่อน้อมรำลึกในพระมหากรุณาธิคุณพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์ในพระบรมราชจักรีวงศ์
2. ในเวลา 8.00 น. หัวหน้าส่วนราชการ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนร่วมร้องเพลงชาติ จากนั้นหัวหน้าส่วนราชการนำกล่าวถวายสัตย์ปฏิญาณแสดงความจงรักภักดีต่อหน้าพระบรมฉายาลักษณ์พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ร่วมร้องเพลงสรรเสริญพระบารมี และยืนสงบนิ่งไว้อาลัยเป็นเวลา 89 วินาที
3. ผู้เข้าร่วมพิธีแปรอักษรชุดประวัติศาสตร์ “กรมการขนส่งทางบก รวมใจภักดีถวายพ่อหลวงภูมิพล” โดยแปรอักษรเป็นรูปเลขเก้าไทย (๙) และริบบิ้นสัญลักษณ์ ล้อมรอบด้วยพลังสามัคคีของข้าราชการกว่า 599 คน ที่ร่วมในพิธีถวายอาลัยและน้อมสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณที่พระองค์ท่านทรงมีต่อปวงชนชาวไทย
4. ข้าราชการและลูกจ้างร่วมกันร้องเพลง “เดินตามรอยเท้าพ่อ” เพื่อสืบสานพระบรมราชปณิธานและน้อมนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต
5. สำหรับการจัดกิจกรรมในต่างจังหวัด ให้สำนักงานขนส่งจังหวัดร่วมกับหน่วยงานราชการภายในจังหวัดจัดกิจกรรมในรูปแบบเดียวกัน รวมถึงแต่ละหน่วยงานอาจจัดให้มีกิจกรรมอื่น ๆ เช่น จัดกิจกรรมทำความดี ทำความสะอาดสถานที่สาธารณะ ให้บริการสาธารณะ บำเพ็ญกุศลทางศาสนา ซึ่งได้จัดทำโครงการสนองพระราชปณิธานเป็นข้าราชการที่ดีของประชาชน ให้ข้าราชการปฏิบัติตามแนวทางธรรมาภิบาล

6. หัวหน้าส่วนราชการนำผู้เข้าร่วมพิธีทั้งหมดเขียนคำสัตย์ปฏิญาณเพื่อการเป็นข้าราชการที่ดี ทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานรับใช้เบื้องพระยุคลบาทพระมหากษัตริย์ในพระบรมราชจักรีวงศ์ ก่อนนำไปติดบนต้นไม้ของพ่อซึ่งจะตั้งไว้ภายในหน่วยงานเป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ข้าราชการทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และยึดมั่นในแนวทางคำสอนแห่งองค์พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชตลอดไป

#### **ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

ข้าราชการรู้สึกสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ สืบสานพระบรมราชปณิธานและน้อมนำแนวคิดของพระองค์มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดตามคำสัตย์ปฏิญาณ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และประโยชน์ของประเทศชาติตลอดไป

## โครงการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาวินัยข้าราชการ และข้อมูลจากการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ จาก 4 หน่วยงานต้นแบบ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และกรมการขนส่งทางบก พบว่าทุกหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกและการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยในตนเอง ดังเช่นกิจกรรมที่การน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน

**กิจกรรม/โครงการ** การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต  
**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือนได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือนมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาระบบราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ
3. เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนยึดมั่นในหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต พัฒนาคุณภาพชีวิตตนเอง ครอบครัว และชุมชน

**กลุ่มเป้าหมาย** ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน

**การดำเนินงาน**

การดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่

**ระยะที่ 1** การฝึกอบรมและสร้างความเข้าใจในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- 1) การจัดฝึกอบรมเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่ข้าราชการ โดยเน้นพระราชจริยวัตรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงเป็นต้นแบบ เพื่อให้ข้าราชการมีจิตสำนึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของพระองค์
- 2) การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงด้วยการจัดบอร์ดให้ความรู้ การติดสติ๊กเกอร์ คำขวัญ เพ็อร์ณรงค์และปลุกฝังให้ข้าราชการมีจิตสำนึกพอเพียง

**ระยะที่ 2** การศึกษาดูงานนอกสถานที่โครงการในพระราชดำริตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- 1) การดูงานโครงการในพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เกษตรกรต้นแบบในโครงการต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพการเกษตร และศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรในพื้นที่ใกล้เคียง เป็นต้น
- 2) การทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนในพื้นที่เพื่อปลูกจิตสำนึกเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และปลุกฝังความรักความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจของข้าราชการในหน่วยงาน
- 3) การจัดประกวดข้อคิดที่ได้จากการศึกษาดูงานและการยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยคัดเลือกข้อคิดเห็นที่สร้างความประทับใจเพื่อนำไปติดบอร์ดประกาศ และมอบของรางวัลเพื่อเป็นการชื่นชม

### การประเมิน/ตัวชี้วัด

การประเมินในระยะที่ 1 การประเมิน/ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. จำนวนผู้สนใจเข้าร่วมการอบรม
2. แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม
3. แบบสอบถามความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงในหน่วยงาน

การประเมินในระยะที่ 2 การศึกษาดูงานนอกสถานที่โครงการในพระราชดำริตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1. จำนวนผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานนอกสถานที่
2. จำนวนผู้สนใจและเข้าร่วมส่งข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษาดูงาน

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการพลเรือนได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถูกต้อง และสามารถน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการทำงานการปฏิบัติราชการเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนากระบวนการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

2. ข้าราชการน้อมนำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อพัฒนาตนเอง ครอบครัว และช่วยเหลือชุมชน

### หมายเหตุ

ในการดำเนินงานการจัดกิจกรรมทั้ง 2 ระยะ โดยไม่ควรเลือกทำกิจกรรมเพียงระยะเดียว เนื่องจากในระยะที่ 1 เป็นการฝึกอบรมให้ข้าราชการพลเรือนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และระยะที่ 2 เป็นการศึกษาดูงานนอกสถานที่พร้อมทั้งทำกิจกรรมในชุมชนเพื่อปลูกฝังจิตสำนึก และการประกวดการเขียนข้อความประทับใจทำให้ข้าราชการที่ได้ไปศึกษาดูงานได้ถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้แก่ข้าราชการคนอื่น ทั้งนี้ การดำเนินการทั้ง 2 ระยะ จำเป็นต้องจัดให้แก่ข้าราชการกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องแก่ข้าราชการพลเรือน



## โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความ

### หลักการและเหตุผล

เนื่องด้วยคณะอนุกรรมการ ก.ตร.จริยธรรม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้มีการเปิดมิติใหม่ของการส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมของตำรวจจึงได้มีแนวนโยบายที่จะหาวิธีในการที่จะส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมเพื่อเชิดชูเกียรติบุคคลผู้ที่กระทำความดีในทุกสาขาอาชีพของสังคมไทย ดังนั้น จึงได้มีการริเริ่มโครงการ "คนดีมีที่ยืนถวายแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในรัชกาลที่ 9" ในโซเซียลเน็ตเวิร์คพิทักษ์คุณธรรมของคณะอนุกรรมการ ก.ตร. จริยธรรม โดยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเปิดกว้างต่อการเล่าเรื่องผู้กระทำความดีของข้าราชการทุกสังกัดและของประชาชนทุกสาขาอาชีพ

**โครงการ/กิจกรรม**      โครงการคนดีมีที่ยืนถวายแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในรัชกาลที่ 9

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมและยกย่องคนดีให้เป็นตัวอย่างในการกระทำความดี
2. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี
3. เพื่อสร้างค่านิยมในการพิทักษ์คุณธรรมและความดีให้คงอยู่ในสังคม

### เป้าหมายการดำเนินงาน

ข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ หน่วยงานราชการ รวมทั้งประชาชนทั่วไป

### วิธีดำเนินงาน

โครงการคนดีมีที่ยืนแบ่งคนดีออกเป็น 2 ห้อง ได้แก่

1. ห้องของคนดีไม่จำกัดพื้นที่ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปหรือข้าราชการที่พบเห็นคนทำความดีส่งภาพถ่ายหรือเล่าเรื่องมาที่เฟซบุ๊กภายใต้ชื่อ “คณะอนุกรรมการ ก.ตร.จริยธรรม” หรือทวิตเตอร์ที่ @PoliceMoral หรืออีเมลมาที่ policemoral191@gmail.com
2. ห้องภาพแห่งคนดีศรีสังคมหรือห้องเกียรติยศ (Hall of Fame) มีหลักเกณฑ์คัดเลือกคนดีสู่ห้องเกียรติยศ โดยต้องผ่านหลักการพิจารณาของคณะผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการที่จะตรวจสอบความเป็นจริงและถือเป็นมติสิ้นสุดของการคัดเลือกคนดี ซึ่งห้องภาพคนดีศรีสังคมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
  - 2.1 กลุ่มที่ 1 ด้านความประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง เช่น การใช้ชีวิตพอเพียง การต่อต้านทุจริต
  - 2.2 กลุ่มที่ 2 ด้านสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การเป็นคนดีในช่วงชุมชนประสบภัยพิบัติต่าง ๆ การเป็นผู้เสียสละช่วยเหลือผู้อื่นในยามฉุกเฉิน และในสถานการณ์ที่ไม่ปลอดภัย ช่วยติดตามจับกุมคนร้าย เป็นต้น
  - 2.3 กลุ่มที่ 3 ด้านความดีปกตินในชีวิตประจำวันที่ปรากฏในที่สาธารณะ เช่น ช่วยคนสูงอายุ เด็ก ผู้พิการข้ามถนน ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อที่นั่งให้กับคนสูงอายุ เด็ก สตรีบนรถโดยสารสาธารณะ และช่วยเหลือรถยนต์ที่จอดเสียข้างทาง เป็นต้น

เกณฑ์การตัดสินเลือกคนดีศรีสังคม ได้แก่

1. จำนวนคลิก Like ในโซเชียลมีเดีย
2. คณะกรรมการบริหารโครงการคนดีมีที่ยืน ในระบบโซเชียลเน็ตเวิร์คพิทักษ์คุณธรรม (มติจากคณะกรรมการเป็นที่สิ้นสุดในทุกกรณี)

#### การติดตามประเมินผล

1. จำนวนผู้สนใจที่เข้าร่วมโครงการ โดยการส่งภาพและเล่าเรื่องราวการพบเห็นคนทำดีเข้ามาในโครงการ
2. จำนวนผู้สนใจในการเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น แชร์ และกด Like ในโซเชียลมีเดีย

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. การสร้างค่านิยมยกย่องชื่นชมคนดี เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม
2. การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี เพื่อให้ทำความดีต่อไป
3. ข้าราชการและประชาชนทั่วไปตระหนักถึงความสำคัญของการทำความดีและทำความดีกันมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งความดี

## โครงการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

**โครงการ/กิจกรรม**      กิจกรรม CSR ชำราชการร่วมใจทำความดี

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างค่านิยมในการร่วมกันทำกิจกรรมความดีเพื่อสังคมและสาธารณะ อันจะนำไปสู่การเป็นแบบอย่างในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน
2. เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากกิจกรรมความดีเพื่อสังคมและที่ข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ร่วมกันทำขึ้น

### เป้าหมายการดำเนินงาน

ข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ ได้ร่วมกันทำความดีที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

### วิธีดำเนินงาน

1. พิจารณากำหนดกิจกรรมความดีเพื่อสังคมและสาธารณะ (CSR - Corporate Social Responsibility)
2. จัดทำแผนการดำเนินงาน โดยให้มีความต่อเนื่องและอยู่ในกรอบระยะเวลาของโครงการ
3. แจกจ่ายละเอียดกิจกรรมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. ดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน
5. รายงานผลการดำเนินงาน

### ลักษณะกิจกรรมความดีเพื่อสังคมและสาธารณะ

1. เป็นกิจกรรมที่หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้นำข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ในสังกัดร่วมลงมือลงแรงทำกิจกรรมด้วยกัน
2. เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมต่อส่วนรวมประชาชนและสาธารณะ ทั้งนี้หากได้มีการน้อมนำพระราชปณิธาน แนวคิด หรือทฤษฎีของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาเป็นส่วนหนึ่งของการทำกิจกรรมด้วยจะเป็นการดียิ่ง

### ตัวอย่างกิจกรรมความดีเพื่อสังคมและสาธารณะ (CSR)

กิจกรรมการดำเนินงานตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช กิจกรรมการซ่อมแซมสถานที่สาธารณะอื่น ๆ เช่น การทำความสะอาด การทาสี หรือการปรับปรุงวัด โรงเรียน โรงพยาบาล สนามเด็กเล่น สวนสาธารณะ ศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน และห้องสมุดสาธารณะ เป็นต้น กิจกรรมการบริจาคหนังสือให้ห้องสมุดโรงเรียนและห้องสมุดชุมชน กิจกรรมการบริจาคโลหิต กิจกรรมการปล่อยพันธุ์ปลาสู่แหล่งน้ำชุมชน กิจกรรมการปลูกหญ้าแฝกให้เกษตรกร กิจกรรมการปลูกต้นไม้ให้วัดหรือโรงเรียน กิจกรรมการสร้างฝายให้หมู่บ้าน และกิจกรรมการสร้างห้องสมุดสาธารณะ

### การติดตามประเมินผล

รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมภายใน 7 วันหลังจากที่จัดทำแต่ละกิจกรรม

---

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. เกิดความสมัคสมานสามัคคีในการร่วมทำกิจกรรมความดีต่อสังคมและสาธารณะ
2. ประชาชนได้รับประโยชน์จากกิจกรรมความดีต่อสังคมและสาธารณะ ทำให้เกิดภาพลักษณ์และความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงานราชการ

### หมายเหตุ

ในการติดตามประเมินผลการดำเนินกิจกรรม/โครงการลักษณะนี้อาจดำเนินการติดตามผลกับกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่ไปทำกิจกรรม/โครงการ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่ากิจกรรมที่ทำนั้นก่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชนได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ อย่างไร และเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของชุมชนด้วย

## โครงการส่งเสริมให้ข้าราชการยึดหลักธรรมาภิบาลในการ

โครงการส่งเสริมให้ข้าราชการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เป็นโครงการของกรมราชทัณฑ์ ที่รณรงค์ให้ข้าราชการได้นำหลักธรรมาภิบาลไปประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเน้นการดำเนินชีวิตตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

**โครงการ/กิจกรรม**      โครงการส่งเสริมให้ข้าราชการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

### วัตถุประสงค์

เพื่อรณรงค์ปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการทุกระดับยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน โดยติดริบบิ้นสีเหลืองจำปาที่หน้าอกด้านขวามือเป็นสัญลักษณ์แห่งริบบิ้นธรรมาภิบาล

**เป้าหมาย**                      ข้าราชการทุกระดับ

### วิธีดำเนินงาน

1. แจ้งประชาสัมพันธ์โครงการให้ข้าราชการทราบและยึดถือปฏิบัติโดยทั่วกัน
2. เผยแพร่องค์ความรู้และนโยบายเรื่อง “ธรรมาภิบาล” ในวารสารของหน่วยงานและการประชุมของหน่วยงานในสังกัด
3. ให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำ “ริบบิ้นธรรมาภิบาล” แจกจ่ายให้ข้าราชการทุกระดับเพื่อติดหน้าอกเสื้อด้านขวามือ
4. ริบบิ้นธรรมาภิบาล เป็นริบบิ้นสีเหลืองจำปา ขนาดกว้าง 1 เซนติเมตร ยาว 2 นิ้ว โดยให้ชายริบบิ้นข้างขวาทับข้างซ้าย โดยติดกาวหรือเย็บเป็นมุม 45 องศา ด้านหลักติดเข็มกลัดขนาดเล็กสำหรับกลัดติดอกเสื้อด้านขวามือ

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล มีความเข้าใจ และนำหลักธรรมาภิบาลไปประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

### หมายเหตุ

อาจใช้สัญลักษณ์อื่นแทนริบบิ้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละหน่วยงาน

## โครงการสร้างสุขในการทำงาน (Work Life Balance Program)

**กิจกรรม/โครงการ**      กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการเสริมสร้างสุขภาพ  
 กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านครอบครัว  
 กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการเสริมสร้างสุขภาพ ให้ข้าราชการมีสุขภาพอนามัยที่ดี
2. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านครอบครัว ให้ข้าราชการมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็ง มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
3. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม ให้ข้าราชการมีค่านิยมทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในการทำงาน

**กลุ่มเป้าหมาย**              ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน

### การดำเนินงาน

1. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการเสริมสร้างสุขภาพ
  - 1.1 การจัดกิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ และการบริหารจัดการความเครียดให้กับข้าราชการและครอบครัว เพื่อเพิ่มพูนทักษะการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม
  - 1.2 การจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพเป็นประจำ ได้แก่ การออกกำลังกาย การจัดวันกีฬา โดยการจัดสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์เพื่อออกกำลังกาย วิทยากรหรือครูฝึก เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสออกกำลังกายให้เหมาะสมและถูกวิธี
  - 1.3 การมีสวัสดิการในด้านการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในด้านปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพจิตแก่ข้าราชการ
2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านครอบครัว
  - 2.1 การสนับสนุนให้ข้าราชการจัดเวลาการทำงานให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
  - 2.2 การจัดกิจกรรมนันทนาการหรือกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ในครอบครัว เช่นการจัดกิจกรรม กีฬาสี การแข่งแรลลี่ การทำบุญไหว้พระ 9 วัด การศึกษาดูงาน ให้แก่ข้าราชการ โดยเชิญครอบครัวของข้าราชการให้เข้าร่วมกิจกรรม
3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม
  - 3.1 การพัฒนาระบบและกลไกในการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน
  - 3.2 การพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้มีความหลากหลาย เพื่อให้ข้าราชการในหน่วยงานสามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างรวดเร็ว เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ การใช้โปรแกรมไลน์ เพื่อระดม



ความคิดเห็น นัดประชุม หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเพื่อความสัมพันธ์อันดีของข้าราชการในหน่วยงาน

### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการเสริมสร้างสุขภาพ มีตัวชี้วัดจากจำนวนข้าราชการที่มีความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมในการดูแลสุขภาพ การจัดการความเครียดของตนเองและครอบครัว รวมทั้งจำนวนข้าราชการที่มีน้ำหนักอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และมีโรคประจำตัวลดลง

2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านครอบครัว มีตัวชี้วัด คือ จำนวนกิจกรรมที่จัดให้ครอบครัวข้าราชการได้เข้าร่วม ความพึงพอใจของข้าราชการและครอบครัวในการร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน จำนวนข้าราชการที่มีความสุขเพิ่มขึ้น และมีอัตราการหย่าร้างลดลง

3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม มีตัวชี้วัด คือ จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน จำนวนข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารของข้าราชการในหน่วยงานที่สะดวกรวดเร็ว รวดรื่น และเป็นประโยชน์มากขึ้น

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการมีสุขภาพอนามัยที่ดี สามารถดูแลสุขภาพและบริหารจัดการความเครียดของตนเองและครอบครัวได้

2. ข้าราชการมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็ง มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

3. ข้าราชการมีความรักความสามัคคี มีค่านิยมร่วมกันในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในการทำงาน

4. ข้าราชการมีความรักความผูกพันในหน่วยงาน มีความสุขในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตน อันจะส่งผลให้ข้าราชการมีการกระทำผิดวินัยที่ลดน้อยลง

### หมายเหตุ

ในการดำเนินโครงการ ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยอาจทำเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบ (Benchmark) การจัดสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน เพื่อเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่ข้าราชการในหน่วยงาน

## โครงการสอดส่องดูแลการรักษาประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณของ

### หลักการและเหตุผล

โครงการสอดส่องดูแลการรักษาประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจส่งเสริมจริยธรรมเป็นแผนปฏิบัติการของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติการและหน่วยงานในสังกัดได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและยุทธศาสตร์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2556 - 2565 ในการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณธรรมของข้าราชการตำรวจที่คำนึงถึงค่านิยมหลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 4 ประการ คือ 1) สมรรถนะ 2) สุจริต เป็นธรรม 3) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง 4) บริการด้วยใจ ดังนั้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด จึงได้จัดทำโครงการนี้ขึ้นเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจ โดยมีเป้าประสงค์ คือ สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์กรตำรวจด้วยกลยุทธ์

1. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดถือศักดิ์ศรี จริยธรรมและหลักภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม
2. เสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการตำรวจในทุกระดับเพื่อมุ่งเน้นให้ข้าราชการตำรวจ “ทำแต่ความดี ละเว้นความชั่ว และทำจิตใจให้บริสุทธิ์” ยึดถือหลักธรรมซึ่งจะมีผลทำให้ประกอบกิจการในหน้าที่ก็ยอมเป็นไปอย่างโปร่งใส มีมาตรฐาน สังคมและประชาชนก็จะเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กรตำรวจ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ข้าราชการตำรวจทุกระดับมีจิตสำนึกที่ดี ไม่พูดเท็จ ไม่คิดทุจริต คอร์รัปชั่น มีการกระทำที่สุจริต ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ประพฤติปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอทั้งต่อหน้าและลับหลัง และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม
2. เพื่อสร้างสรรค์สังคมตำรวจไทยให้ตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรม ศีลธรรม กฎหมาย และกฎแห่งกรรม
3. เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจทุกระดับมีสมรรถนะและขีดความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม

**เป้าหมายการดำเนินงาน**                      ข้าราชการทุกคน

### วิธีดำเนินงาน

**กิจกรรมที่ 1** นำประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจมาเป็นหัวข้อหนึ่งในทุกหลักสูตรการฝึกอบรมตามแผนการฝึกประจำปี และการฝึกอบรม/สัมมนาในระดับผู้นำหน่วยเพื่อสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม

**กิจกรรมที่ 2** จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่ข้าราชการตำรวจในสังกัดทุกนาย โดยมีกิจกรรมย่อย ได้แก่ นิมนต์พระภิกษุมาเทศนาสั่งสอน วิทยากรด้านจริยธรรมคุณธรรมที่กองบัญชาการแต่งตั้งบรรยายให้ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่ข้าราชการตำรวจในสังกัด จัดพิธีอุปสมบทหมู่เพื่อถวายเป็นพระราชกุศล โครงการปฏิบัติตนเพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น การบริจาคเงินให้แก่สาธารณกุศล การร่วม

ทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนาหรือวันสำคัญอื่น ๆ การพัฒนาสถานที่ทำงาน ที่พักอาศัยและสถานที่สาธารณะเพื่อส่วนรวม โครงการรับบริจาคโลหิต การเยี่ยมผู้ป่วย เป็นต้น

### การติดตามประเมินผล

การติดตามและประเมินผล ให้คณะทำงานและติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการและรายงานกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งมีเอกสารประกอบด้วย

1. เอกสารหลักฐาน ให้แสดงถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในภาพรวม ได้แก่ ภาพถ่าย ไฟล์ภาพถ่าย VDO หรือเอกสารหรือสื่ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
2. จัดให้การเผยแพร่ผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ เช่น การจัดรายการวิทยุ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน เสียงตามสาย หอกระจายข่าว เป็นต้น

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการตำรวจ มีอุดมการณ์มีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
2. ข้าราชการตำรวจเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ยึดมั่นในความสัตย์จริงในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม รู้จักแยกแยะถูกผิด ปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นโดยชอบ ไม่คดโกง ไม่พูดเท็จ
3. ข้าราชการตำรวจ มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมีเหตุผลเสมอภาคเท่าเทียมกัน เคารพกฎระเบียบกติกา รับผิดชอบการกระทำและพร้อมให้ตรวจสอบได้
4. ข้าราชการตำรวจ มีความซื่อตรง ไม่โลภมาก รู้จักยับยั้งชั่งใจ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ดำเนินชีวิตโดยยึดหลักความพอประมาณ มีความเป็นอยู่อย่างพอเพียง

## โครงการกิจกรรม 5 ส พัฒนามาจากประเทศญี่ปุ่น

### หลักการเหตุผล

การเกิดขึ้นของ 5 ส ในญี่ปุ่นพัฒนามาจากแนวคิดในเรื่องการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) กล่าวคือญี่ปุ่นแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 กองกำลังฝ่ายสัมพันธมิตร โดยการนำของสหรัฐอเมริกาที่เข้ายึดครองญี่ปุ่น ได้เรียกร้องให้มีการรักษาคุณภาพเนื่องจากขณะนั้นสินค้าของญี่ปุ่นด้อยคุณภาพมาก จากปัญหาดังกล่าว ทางอเมริกาจึงส่งผู้เชี่ยวชาญมาดูแลและให้ความรู้ในเรื่องการควบคุมคุณภาพสินค้าและการทำงานของพนักงาน

การเข้ามาของแนวคิดในเรื่องการควบคุมคุณภาพหรือ QC สอดคล้องกับอุปนิสัยของคนญี่ปุ่นที่มีวินัยสูงทำให้ระบบ QC มีการพัฒนาต่อยอดอย่างกว้างขวางทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย และกลายเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่มีความซับซ้อนไป อาทิ กิจกรรมเพื่อคุณภาพแบบต่อเนื่อง Total Productive Maintenance (TPM), Total Quality Management (TQM) และ International Standards Organization (ISO) ที่มองการพัฒนาคุณภาพโดยรวมของการทำงาน

สำหรับประเทศไทยนั้น บริษัทเอ็นเอชเค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทแห่งแรกที่นำกิจกรรม 5 ส มาใช้ในช่วงปี พ.ศ. 2522 โดยตอนนั้นเรียกกันว่า 3 ส Mr.Shigemi Mmorita ประธานกรรมการบริษัทได้นำมาใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารบริษัท จากนั้น ในปี พ.ศ.2524 จึงประกาศใช้ 5 ส เป็นนโยบายในการบริหารงาน โดยให้ระดับผู้จัดการเป็นแกนนำ และสร้างความเข้าใจในกิจกรรม 5 ส ให้บรรดาพนักงานทั่วไป จนกระทั่งในปัจจุบัน กิจกรรม 5 ส ได้รับความนิยมจากหน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน สถานศึกษา โรงพยาบาล เพื่อปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง สร้างเสริมให้พนักงานมีระเบียบวินัยจากจิตสำนึก ทำให้สถานที่ทำงานสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสวยงาม ปลอดภัย และลดความสูญเปล่าในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้คุณภาพการทำงานและการให้บริการที่ดีขึ้น

กิจกรรม 5 ส เป็นการนำอักษรตัวหน้าของคำภาษาอังกฤษที่เขียนตามการออกเสียงในภาษาญี่ปุ่นมาใช้เพื่อให้สามารถจดจำได้ง่ายจึงกลายมาเป็น คำว่า 5 ส ตามลำดับดังนี้

- S1: SEIRI: สะสาง: ส1 (Clearing Up)
- S2: SEITON: สะดวก: ส2 (Organizing)
- S3: SEISO: สะอาด: ส3 (Cleaning)
- S4: SEIKETSU: สร้างมาตรฐาน: ส4 (Standardizing)
- S5: SHITSUKE: สร้างนิสัย: ส5 (Training & Discipline)

### วัตถุประสงค์ของ 5 ส

5 ส เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นเครื่องมือตัวแรกที่ถูกนำมาใช้ก่อนที่จะใช้เครื่องมือระดับสูงขึ้นไป เช่น TPM TQM และ ISO เป็นต้น โดยกำหนดให้ ส1, ส2, ส3 เป็นการจัดการในเรื่องของวัตถุสิ่งของเครื่องใช้ และสถานที่ ส่วน ส4 และ ส5 เป็นการจัดการเรื่องของคน โดยมีเป้าหมายให้พนักงานรักษาวินัยจัดสถานที่ทำงานสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย ลดการกระทำผิดพลาดทางวินัย และลดความสูญเปล่าในการทำงาน

## วิธีดำเนินการและกิจกรรม

**ส1 : สะสาง (Seiri)** คือ การแยกให้ชัดเจนระหว่างของที่จำเป็นกับของที่ไม่จำเป็น ของที่ไม่จำเป็นให้ขจัดออกไปขั้นตอนการสะสาง ต้องระลึกไว้เสมอว่าการที่จะสะสางอะไรออกจากหน่วยงานขอให้แน่ใจเสียก่อนว่า ไม่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งเมื่อแน่ใจว่าสะสางได้ ก็ลงมือทำตามขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจ สิ่งของต่าง ๆ ในหน่วยงาน โดยเฉพาะอาณาบริเวณที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. แยก ต้องเริ่มแยกแยะของที่ต้องการใช้กับของที่ไม่ต้องการใช้งานออกจากกัน
3. ขจัด ของที่ไม่ต้องการหรือของที่มีมากเกินไปจนความจำเป็น

**ส2 : สะดวก (Seiton)** คือ การจัดวางของที่จำเป็นให้ง่ายต่อการนำไปใช้ทุกคนดูแล้วก็รู้ว่าเป็นอะไร หลักการทำ ส สะดวกนั้นไม่ยาก เพียงแต่เรานำของที่ได้จากการสะสางในส่วนของการที่ต้องการเก็บมาจัดให้เป็นระเบียบ สะดวกในการหยิบใช้สอย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องศึกษาหาวิธีเก็บสิ่งของ โดยคำนึงถึง

1. คุณภาพ
2. ประสิทธิภาพ
3. ความปลอดภัย

**ส3 : สะอาด (Seiso)** คือ การทำความสะอาดสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งของเครื่องใช้ให้ปราศจากฝุ่นละออง จุดมุงหมาย จัดการวัตถุและสถานที่

**วิธีการดำเนินกิจกรรม** วิธีการดำเนินการทำความสะอาดสถานที่และวัสดุอุปกรณ์

1. แบ่งเขตพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนตรวจสอบดูแล
2. เจ้าหน้าที่แต่ละคนตรวจสอบความสะอาดในซอกมุม จุดเล็ก ๆ
3. ดูแลพนักงาน ให้ทำความสะอาดวัสดุอุปกรณ์

**ส4 : สุขลักษณะ (Seiketsu)** คือ สภาพหมดจด สะอาดตา โดยรักษา 3 ส แรก ให้คงทนหรือทำให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสามารถทำได้ดังนี้ จัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ จัดสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สุขลักษณะที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อเราทำ 3 ส แรกอย่างต่อเนื่องและพยายามปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นและในการที่จะตรวจสอบว่าได้มีการทำ 3 ส แรกอย่างต่อเนื่องหรือไม่ เราใช้การตรวจเช็คพื้นที่อย่างสม่ำเสมอโดยผู้บังคับบัญชาสูงสุด รวมทั้งคณะกรรมการ 5 ส

**วิธีการดำเนินกิจกรรม** ติดตามผลการปฏิบัติและรายงานให้หัวหน้าหน่วยงานทราบเป็นระยะ

**ส5 : สร้างนิสัย (Shitsuke)** คือ การปฏิบัติให้ถูกต้องและติดเป็นนิสัย จัดการพนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ลดการกระทำผิดทางวินัย สร้างภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน ส ที่ 5 นี้ เป็นจุดสำคัญที่สุดของกิจกรรม 5 ส เพราะกิจกรรมนี้จะใช้ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนที่น่ากิจกรรมไปใช้ ซึ่งความสำเร็จของกิจกรรมเกิดจากทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หน่วยงานใดนำกิจกรรม 5 ส ไปใช้เพื่อปรับปรุงระบบงานและสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพเต็มไปด้วยพนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงานต่อสายคนภายนอก

### วิธีการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้บริหารระดับสูงตรวจเยี่ยมหน่วยงานในสังกัดเป็นระยะ
2. ชมเชยหน่วยงานที่ปฏิบัติได้ตามที่กำหนดเป็นระยะตามโอกาส
3. ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำกิจกรรม 5 ส

1. ที่ทำงานสะอาด เป็นระเบียบมากขึ้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
3. ช่วยในการบำรุงรักษาอุปกรณ์
4. การปฏิบัติงานในโรงงานและสำนักงานง่ายสะดวกและปลอดภัยมากยิ่งขึ้น
5. ทุกคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเห็นการปรับปรุงได้ชัดเจน
6. ช่วยสร้างเสริมทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน
7. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงอื่น ๆ
8. เพิ่มคุณภาพการบริการ
9. พนักงานมีระเบียบวินัยขึ้นอย่างอัตโนมัติ
10. พนักงานรู้สึกภูมิใจในความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย
11. เสริมภาพพจน์ขององค์กร



## โครงการดำเนินกิจกรรมให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย

จากการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการในด้านพฤติกรรมการรักษาวินัยข้าราชการพบว่า ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามมีคะแนนเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยข้าราชการต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ในคู่มือนี้ จึงนำเสนอแนวทางการดำเนินกิจกรรมให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**กิจกรรม/โครงการ**      กิจกรรมให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ข้าราชการมีความคิดเชิงบวกต่อการรักษาวินัยข้าราชการ
2. เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้สึกคล้อยตามกับการรักษากฎระเบียบข้อบังคับข้อปฏิบัติรวมถึงค่านิยมที่ดีงามของหน่วยงาน
3. เพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัย โดยเฉพาะการมีวินัยในตนเอง

**กลุ่มเป้าหมาย**      ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน

**การดำเนินงาน**

**ขั้นตอนที่ 1** การสำรวจเจตคติต่อการรักษาวินัยของข้าราชการในหน่วยงาน

ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยจัดทำแบบสำรวจเพื่อวัดเจตคติต่อการรักษาวินัย เพื่อประเมินเจตคติโดยรวมของข้าราชการในหน่วยงานว่าเป็นไปในทางบวกหรือลบต่อการรักษาวินัย โดยแจกแบบสำรวจกับข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน ให้ครอบคลุมทุกส่วนงานและทุกระดับชั้น

**ขั้นตอนที่ 2** การจัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย

การสร้างเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยข้าราชการ ต้องครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของเจตคติ ได้แก่ ด้านความคิด (Cognitive) ด้านความรู้สึก (Affective) และด้านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งสามารถจัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยได้ดังนี้

1. การถ่ายทอดทางสังคมผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) หรือการสอนงาน (Coaching) คือ นอกจากข้าราชการอาวุโสหรือข้าราชการระดับหัวหน้าจะสอนการปฏิบัติงานเฉพาะในหน้าที่ต่าง ๆ แก่ข้าราชการใหม่แล้ว ต้องสอดแทรกการสอนเรื่องวินัยและค่านิยมของหน่วยงานร่วมด้วย โดยการจัดกิจกรรมให้ข้าราชการอาวุโสหรือข้าราชการที่เกษียณอายุราชการมาพบปะทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกในเชิงบวกของค่านิยมที่ดีงามของหน่วยงานให้กับข้าราชการใหม่หรือข้าราชการรุ่นหลัง นอกเหนือจากการฝึกอบรมเรื่องวินัยโดยตรง

2. การสร้างเจตคติที่ดีอาจมาจากการสังเกต ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างบุคคลต้นแบบด้านวินัย ค้นหาข้าราชการผู้มีความประพฤติดี รักษาวินัย และเป็นผู้ทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เพื่อยกย่องชื่นชม และประกาศเกียรติคุณ พร้อมทั้งมอบรางวัลที่ทรงคุณค่า เช่น การมอบเข็มพธำมรงค์ ของกรมราชทัณฑ์ เพื่อเป็นบุคคลต้นแบบ ให้ข้าราชการมีเจตคติที่ดีทั้งด้านความคิดและความรู้สึกว่าการรักษาวินัยเป็นสิ่งที่ดีงามควรค่าแก่การยกย่องสรรเสริญ อีกทั้งยังส่งผลให้ข้าราชการมีแนวโน้มของพฤติกรรมที่จะทำตามบุคคลต้นแบบในการรักษาวินัยข้าราชการ

3. การเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยด้วยการกระตุ้นโดยสภาพแวดล้อม การจัดกิจกรรมรณรงค์การรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดสัปดาห์รักษาวินัย การจัดนิทรรศการ การติดประกาศ สติกเกอร์ จัดทำการ์ตูนสัญลักษณ์หรือมาสคอต (Mascot) เพื่อกระตุ้นเตือนข้าราชการให้รักษาวินัย ซึ่งอาจจะรณรงค์เรื่องการแต่งกายที่ถูกระเบียบ การเข้างานตรงเวลา การยึดมั่นความซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 3** หลังจากที่ได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มาเป็นระยะเวลา 3-6 เดือน ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยจัดทำการสำรวจเพื่อวัดเจตคติต่อการรักษาวินัยของข้าราชการอีกครั้งหนึ่ง เปรียบเทียบเจตคติของข้าราชการในช่วงก่อนและหลังการจัดโครงการและกิจกรรม เพื่อประเมินผลของการจัดกิจกรรมการสร้างเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยข้าราชการ

#### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1. จำนวนโครงการและกิจกรรมที่เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยข้าราชการ
2. ผลการประเมินเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัยข้าราชการก่อนและหลังการจัดกิจกรรม
3. ความพึงพอใจของข้าราชการในการเข้าร่วมกิจกรรมการเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการรักษาวินัย

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการมีความคิดเชิงบวกต่อการรักษาวินัยในตนเองเพิ่มมากขึ้น
2. ข้าราชการมีการทำตามกฎระเบียบข้อบังคับข้อปฏิบัติมากขึ้น รวมถึงค่านิยมที่ดีงามของหน่วยงาน
3. ข้าราชการมีแนวโน้มของพฤติกรรมรักษาวินัยโดยเฉพาะการมีวินัยในตนเองมากขึ้น
4. จำนวนของการกระทำผิดวินัยของข้าราชการลดน้อยลง

#### หมายเหตุ

กิจกรรมนี้สามารถดำเนินการโดยไม่ใช้งบประมาณ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน เช่น กิจกรรมข้อ 1 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) กิจกรรมข้อ 3 การกำหนดเป็นนโยบาย หรือการรณรงค์ให้ข้าราชการรักษาระเบียบวินัยในหน่วยงาน โดยใช้สื่อภายใน เช่น Intranet

## โครงการดูแลจิตใจข้าราชการพล

### หลักการและเหตุผล

ปัญหาสุขภาพจิตและการกระทำผิดทางวินัย เกิดร่างกายและจิตใจทำงานเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้าไม่สบายใจหรือเกิดความเครียด ร่างกายก็เจ็บป่วย อุบัติเหตุก็เกิดขึ้นได้ง่าย การขาดสมาธิส่งผลกระทบต่อความสามารถในการคิดตัดสินใจ หรือความพร้อมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการพลเรือนกระทำความผิดทางวินัย การดูแลจิตใจของข้าราชการพลเรือนจึงไม่ได้เป็นภาระด้านค่าใช้จ่ายอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นการลงทุนที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานราชการ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำจัดปัญหาเครียดสะสม สร้างความสมดุลและความพอดีระหว่างงานกับคน
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการอารมณ์ เพื่อการยับยั้งชั่งใจไม่ให้เกิดการกระทำผิดทางวินัย
3. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก ยอมรับตนเอง และความพึงพอใจในชีวิตของข้าราชการพลเรือน

### การดำเนินงาน

เน้นการออกแบบบริการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและค่านิยมของหน่วยงาน ครอบคลุมบริการด้านข้อมูลความรู้ บริการปรึกษาทั้งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และการพบกับนักจิตวิทยาผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ อาจจะมีโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือข้าราชการและสมาชิกในครอบครัวของข้าราชการและนายจ้างในการหาทางแก้ปัญหาสำหรับการทำงานและปัญหาส่วนตัว

### กิจกรรม

การให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยา เป็นการจัดให้ข้าราชการได้รับการให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยา (Counseling) ด้วยการใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาต่าง ๆ ประกอบกัน เพื่อแก้ไขปัญหามีสาเหตุจากลักษณะจิตใจ สุขภาพจิต บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนพฤติกรรมทางสังคมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต สามารถจัดได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแบบรายบุคคล (Individual Counseling) เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) สามารถเข้าใจตนเอง (Self - Understanding) ยอมรับตนเอง (Self - Acceptance) สามารถตีความปฏิสัมพันธ์กับสังคม สิ่งแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อตนเองต่อสังคมรอบข้าง มองเห็นทางเลือก และนำไปสู่การคิดตัดสินใจด้วยตนเอง (Self - Determinism)
2. การให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่ม (Group Counseling) กระบวนการกลุ่ม (Group Process) และบรรยากาศของความสัมพันธ์ภายในกลุ่มมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ การแสดงออกทางด้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยตนเอง และการสะท้อนกลับของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นบทบาทของผู้นำกลุ่มจะต้องเป็นผู้ที่เอื้อให้มีการเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการมีความสามารถในการจัดการอารมณ์และควบคุมตนเอง เพิ่มความสุขในการทำงาน ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น เนื่องจากสามารถลดการกระทำผิดทางวินัยเนื่องจากปัญหาทางจิตและความเครียดได้

**หมายเหตุ**

โครงการดูแลจิตใจข้าราชการ หน่วยงานราชการอาจขอความร่วมมือจากบุคลากรด้านสุขภาพจิตและจิตเวช ที่ทำงานด้านการส่งเสริมป้องกันและฟื้นฟูสุขภาพจิต ของกรมสุขภาพจิต โดยให้บุคลากรด้านสุขภาพจิต มาให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการในหน่วยงานทุก 3-6 เดือน ซึ่งอาจเป็นการปรึกษารายบุคคลและแบบกลุ่ม รวมทั้งหน่วยงานราชการอาจส่งเสริมป้องกันดูแลจิตใจข้าราชการ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานภายนอกจัดอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกหัวเราะบำบัด ทักษะการบริหารอารมณ์และความเครียด เป็นต้น

## โครงการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการในทุกกระดับ

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการตามตำแหน่ง อายุการทำงาน และความจำเป็นในด้านการพัฒนาวิสัยข้าราชการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการของผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้าราชการใหม่ที่เริ่มบรรจุเข้าทำงาน ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญงาน ชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ รวมถึงผู้อำนวยการระดับต้นและระดับสูง 2. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการของผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับสูง

### 1. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการของผู้ได้บังคับบัญชา

#### 1.1 ข้าราชการบรรจุใหม่

ข้าราชการใหม่ที่เข้าสู่ชีวิตการทำงานเป็นข้าราชการครั้งแรก หน่วยงานจำเป็นต้องปลูกฝังจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี โดยการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ซึ่งต้องประกอบไปด้วยการป้องกันการกระทำผิดในระดับบุคคล การเสริมสร้างและป้องกันในสภาพแวดล้อมของการทำงาน และการเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัยในระดับหน่วยงาน ดังตาราง 1

**ตาราง 1** แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่

กลุ่มข้าราชการ	บทบาทหน้าที่	การประเมิน/ตัวชี้วัด
ข้าราชการบรรจุใหม่	เข้ารับฝึกอบรมด้านวินัย	- จำนวนครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม - ผ่านการทดสอบประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการรักษาวินัย
ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน	การสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี การเป็นหน่วยงานที่มีวินัย	- จำนวนการกระทำผิดวินัยของข้าราชการที่ลดน้อยลง - การยกย่องชื่นชมข้าราชการที่มีวินัย
ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บังคับบัญชา	ให้ความสำคัญกับข้าราชการบรรจุใหม่ และเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดีงาม	- การเข้าร่วมกิจกรรมกับข้าราชการบรรจุใหม่ - การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการรักษาวินัยของผู้บริหาร
หัวหน้างาน	จัดหาพี่เลี้ยง (mentor) ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ด้านการปฏิบัติราชการและด้านวินัย	- หัวหน้างานและพี่เลี้ยงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและ ด้านการรักษาวินัยของข้าราชการบรรจุใหม่
ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย	ถ่ายทอดความรู้ ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของหน่วยงานที่ดีงาม เป็นที่ปรึกษาด้านการรักษาวินัย และจัดกิจกรรมโครงการเพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีวินัยในตนเอง	- จำนวนครั้งที่ข้าราชการบรรจุใหม่เข้าร่วมกิจกรรมและโครงการเสริมสร้างและข้าราชการให้มีการรักษาวินัย

1) การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยข้าราชการ ควรเริ่มตั้งในระดับบุคคล โดยการฝึกอบรมด้านวินัยแก่ข้าราชการใหม่ให้ได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยบรรจุไว้เป็นหลักสูตรในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ แบ่งเป็นการอบรมให้ความรู้ภายในหน่วยงานและการอบรมให้ความรู้ภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวกับการส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรม หลักธรรมาภิบาล และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

2) การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยโดยการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งองค์คุณธรรมและการมีต้นแบบที่ดีด้านการรักษาวินัยข้าราชการ จำเป็นจะต้องอาศัยข้าราชการทุกคนในหน่วยงานช่วยกันหล่อหลอมวัฒนธรรมเหล่านี้ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานของข้าราชการใหม่ และผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับข้าราชการบรรจุใหม่ โดยให้การต้อนรับและเข้าร่วมเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยและถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดีงามของหน่วยงาน รวมถึงการกล่าวถึงหรือยกตัวอย่างการกระทำผิดวินัยเพื่อเป็นอุทาหรณ์ในการประชุม เพื่อกระตุ้นเตือนให้ข้าราชการใหม่ให้ความสำคัญกับการรักษาวินัย

- หัวหน้างานของข้าราชการใหม่ ต้องจัดหา “พี่เลี้ยง” (Mentor) ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ส่วนงานหรือเป็นหัวหน้างานของข้าราชการใหม่ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานทั้งด้านการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และการให้คำปรึกษาถ่ายทอดความรู้ด้านวินัยข้าราชการ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องระบุตัวข้าราชการที่เป็นพี่เลี้ยงพร้อมทั้งขอบข่ายการทำหน้าที่พี่เลี้ยงที่ชัดเจน

- ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยข้าราชการ จำเป็นที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญและความรอบรู้ด้านการรักษาวินัยข้าราชการทั้งการเสริมสร้าง ป้องกัน และการดำเนินการทางวินัย เพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีงามของหน่วยงาน รวมทั้งยังเป็นที่ปรึกษาแก่ข้าราชการใหม่ในด้านการรักษาวินัย

3) การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยในระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย จำเป็นที่จะต้องจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม และจิตสำนึกในการมีวินัยในตนเองแก่ข้าราชการ

### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1) การอบรมให้ความรู้ภายในหน่วยงานแก่ข้าราชการบรรจุใหม่ ประเมินความรู้ความเข้าใจ โดยการจัดทำแบบทดสอบรายบุคคล ซึ่งอาจเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ด้านการรักษาวินัยข้าราชการที่จัดทำโดยหน่วยงานผ่านสื่อออนไลน์หรือ E-learning เพื่อให้ข้าราชการใหม่ได้ประเมินตนเองและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และมีข้อบังคับว่าจะต้องทำคะแนนให้ได้เกินกว่าร้อยละ 90 หากยังไม่ผ่านเกณฑ์ ข้าราชการบรรจุใหม่จะต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อทำแบบทดสอบรายบุคคลใหม่จนกว่าจะผ่านเกณฑ์ โดยกำหนดให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการทุกตำแหน่ง

2) การอบรมและให้ความรู้ด้านวินัย คุณธรรมจริยธรรม หลักธรรมาภิบาลจากหน่วยงานภายนอก ประเมินจากจำนวนครั้งในการเข้าร่วมอบรมของข้าราชการบรรจุใหม่ รวมทั้งการให้ข้าราชการใหม่ทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมอบรม



3) ระบบที่เลี้ยง ให้มีเกณฑ์การประเมินข้าราชการใหม่ทั้งในด้านการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และด้านการรักษาวินัยข้าราชการอย่างชัดเจน โดยให้ที่เลี้ยงประเมินเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุง ให้ข้าราชการใหม่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง

4) การจัดกิจกรรมประกวด “ข้าราชการใหม่ขวัญใจหน่วยงาน” โดยให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมกัน โหวตคัดเลือกข้าราชการบรรจุใหม่ที่มีผลการทำงานดี มีประสิทธิภาพ รักษาวินัยในตนเองและส่วนรวม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการใหม่ที่ดี

5) สำหรับกิจกรรมและโครงการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยในระดับหน่วยงาน ประเมินข้าราชการบรรจุใหม่จากจำนวนครั้งที่เข้าร่วม และจำนวนโครงการที่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน

## 1.2 ข้าราชการทั่วไป ข้าราชการสายวิชาการ และผู้อำนวยการที่จะเลื่อนระดับตำแหน่ง

ข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งข้าราชการทั่วไป ข้าราชการสายวิชาการ และผู้อำนวยการที่ปฏิบัติราชการมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการอาจเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัยในส่วนรวมโดยเน้นการจัดกิจกรรมและโครงการเพื่อกระตุ้นเตือนให้ข้าราชการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง แต่ในกรณีที่มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยจำเป็นต้องเผยแพร่โดยอาจทำเป็นหนังสือเวียน การจัดประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ หรืออาจทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเผยแพร่กรณีตัวอย่างในการทำผิดวินัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้ และเข้าใจอย่างถูกต้อง

ในกรณีที่ข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ จะเลื่อนตำแหน่งงาน เลื่อนชั้น ให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ข้าราชการผู้นั้นจะต้องได้รับการพิจารณาด้านการรักษาวินัยทั้งในด้านองค์ความรู้และความประพฤติ ดังนี้

**ด้านองค์ความรู้** มีวิธีดำเนินงานและการประเมิน ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยต้องจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาวินัยที่เหมาะสม เช่น หลักสูตรการอบรมของผู้อำนวยการระดับต้นที่จะเลื่อนขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูง จะต้องบรรจุความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย เป็นต้น

2. ให้ข้าราชการได้รับการอบรมด้านการรักษาวินัย คุณธรรม ธรรมภิบาล จากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีวิสัยทัศน์และได้เรียนรู้นโยบายของหน่วยงานอื่น

3. จัดการทดสอบองค์ความรู้ด้านวินัยของข้าราชการที่จะเลื่อนตำแหน่ง โดยมีการวัดผลและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน หากไม่ผ่านเกณฑ์ในการทดสอบให้ถือว่าผู้นั้นขาดคุณสมบัติ

4. จัดทำผลการทดสอบ พร้อมทั้งรายงานการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรทั้งในและนอกหน่วยงานให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีหน้าที่ในการพิจารณาการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งข้าราชการทราบ

**ด้านความประพฤติ** มีวิธีการดำเนินงานและการประเมิน ดังนี้

1. ชี้แจงให้ทุกฝ่ายทราบเกณฑ์ในการพิจารณาการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งว่ามีการพิจารณาจากความประพฤติของข้าราชการด้านการรักษาวินัยที่ชัดเจน

2. จัดทำรายงานและสรุปการปฏิบัติงานในอดีตของข้าราชการทั้งด้านการมาทำงาน ขาดงาน ลางาน การเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ประวัติในด้านการกระทำผิดวินัยในอดีต

3. การจัดทำแบบวัดและเกณฑ์การประเมินในด้านการประพฤติตนเป็นคนดี มีคุณธรรม และรักษา วินัย ซึ่งจะใช้ในการพิจารณาทั้งตัวของข้าราชการ การปฏิบัติงาน แนวทางการดำเนินชีวิต และครอบครัว ของข้าราชการผู้นั้น

4. ให้ข้าราชการผู้ได้รับการประเมินจัดทำรายงานและแบบบันทึกการทำงานเพื่อสังคมและสาธารณะ โดยเก็บจำนวนรายชั่วโมงที่ข้าราชการผู้นั้นได้ช่วยเหลือสังคมตลอดระยะเวลาที่กำหนด เพื่อใช้ประกอบการประเมินพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง

สรุปได้ดังตาราง 2

**ตาราง 2** แนวทางการพิจารณาการรักษาวินัยในด้านองค์ความรู้และความประพฤติของข้าราชการ

การพิจารณา	ข้าราชการ	ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย
<b>ด้านองค์ความรู้</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าร่วมการอบรมด้านการรักษาวินัย ข้าราชการในหน่วยงาน (เช่น หลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย)</li> <li>- เข้าร่วมการอบรมด้านการรักษาวินัย ข้าราชการภายนอกหน่วยงาน (การรักษาวินัย คุณธรรม ธรรมาภิบาล)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการทดสอบองค์ความรู้ด้านวินัย</li> <li>- รายงานผลการทดสอบ และรายงาน การเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภายในและ ภายนอกหน่วยงาน</li> </ul>
<b>ด้านความประพฤติ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำรายงานและแบบบันทึกการทำงานเพื่อสังคมและสาธารณะ เพื่อใช้ประกอบการประเมินพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชี้แจงให้ทุกฝ่ายทราบเกณฑ์ การพิจารณาที่ชัดเจน</li> <li>- จัดทำรายงานและสรุปการ ปฏิบัติงานในอดีต และการเข้าร่วม กิจกรรม ประวัติการกระทำผิดวินัย</li> <li>- การจัดทำแบบวัดและเกณฑ์ การประเมินในด้านความประพฤติ การปฏิบัติงาน แนวทางการดำเนินชีวิต และครอบครัว</li> </ul>

ในทางปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการอาจกำหนดเกณฑ์สำหรับการพิจารณา การเลื่อนขั้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งนอกเหนือจากนี้ แต่จากตัวอย่างดังกล่าว พบว่าข้อพึงระวังคือ การกำหนด กฎเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาอย่างชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน รวมถึงการทำหน้าที่ในการจัด กิจกรรมและโครงการเสริมสร้างและป้องกันให้ข้าราชการมีพฤติกรรมรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาวินัยข้าราชการ เล็งเห็นผลว่าจะเกิดประโยชน์อย่างไร

ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและทำเพื่อส่วนรวม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตในหน้าที่และระดับตำแหน่ง รวมถึงผลตอบแทนของข้าราชการ

## 2. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการของผู้บังคับบัญชา

การพัฒนาวิสัยข้าราชการของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง โดยการเน้นองค์ความรู้ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ การเสริมสร้าง ป้องกัน และการดำเนินการทางวินัย รวมถึงในด้านความประพฤติที่ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการรักษาวินัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย ใกล้ชิด เพื่อดูแลสอดส่องข้าราชการอย่างทั่วถึง ถ่ายทอดค่านิยมและวัฒนธรรมอันดีงามให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในด้านวินัยข้าราชการ เพื่อถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยของหน่วยงาน ดังนั้น ในตัวอย่างของการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการของผู้บังคับบัญชาจึงนำเสนอการดำเนินการจัดทํานโยบายและแผนปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

ในการดำเนินงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมดังนี้

- 1) การเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรมข้าราชการในระดับบุคคล
- 2) การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการรักษาวินัยข้าราชการ
- 3) การสร้างภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และการตรวจสอบป้องกันกันกระทำผิดจากหน่วยงานภายนอก

ทั้งนี้ จากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงอาจให้แนวทางในการดำเนินงาน หรือมาตรการในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย เพื่อนำไปเป็นแผนปฏิบัติงานในด้านการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยต่อไป

การรักษาวินัยข้าราชการประกอบด้วยรูปแบบ 3 ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย ด้านการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และด้านการดำเนินการทางวินัย ดังนั้นขณะที่ปรึกษาโครงการจึงได้สรุปการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยข้าราชการในทุกระดับตามรูปแบบการรักษาวินัยข้าราชการทั้ง 3 ด้าน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน ดังตัวอย่าง แผนพัฒนาข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการของหน่วยงานในภาพรวม

## ตัวอย่าง แผนพัฒนาข้าราชการด้านการรักษาวินัยข้าราชการของหน่วยงานในภาพรวม

กลุ่ม ข้าราชการ	โครงการ/กิจกรรม		
	ด้านการเสริมสร้างและ พัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย	ด้านการป้องกันมิให้ ข้าราชการกระทำผิดวินัย	ด้านการดำเนินการ ทางวินัย
ข้าราชการ บรรจุใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความรู้เบื้องต้นด้านวินัย บรรจุในหลักสูตรการอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ ดำเนินการตามกฎหมายทดลอง (ว25/2553)</li> <li>- การอบรมภายนอกหน่วยงาน ในเรื่องเกี่ยวกับการส่งเสริมวินัย ข้าราชการหลักธรรมมาภิบาล และจรรยาข้าราชการ</li> <li>- การจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม และจิตสำนึกในการมีวินัยในตนเองแก่ข้าราชการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อช่วยแนะนำการปฏิบัติงาน ให้มีพฤติกรรมการรักษาวินัย การกำกับดูแล ตรวจสอบความประพฤติไม่ให้กระทำผิดวินัย</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามของหน่วยงาน และเป็นที่ปรึกษาด้านการรักษาวินัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการกระทำผิดวินัย การยกตัวอย่างกรณีศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ</li> <li>- คู่มือสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย</li> </ul>
ข้าราชการ ระดับ ปฏิบัติงาน/ ระดับ ปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอดแทรกหลักสูตรการรักษาวินัยข้าราชการในทุกหลักสูตรที่ข้าราชการเข้ารับการอบรม เช่น หลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หลักสูตรพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณภาพชีวิต หลักสูตรการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเผยแพร่กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ โดยทำเป็นหนังสือเวียน การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ คู่มือการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเผยแพร่กรณีตัวอย่างในการกระทำผิดวินัยอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำคู่มือข้อปฏิบัติ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติ</li> </ul>

กลุ่มข้าราชการ	โครงการ/กิจกรรม		
	ด้านการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัย	ด้านการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย	ด้านการดำเนินการทางวินัย
ข้าราชการระดับชำนาญการ/ระดับชำนาญการพิเศษ	- สำหรับข้าราชการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จะต้องได้รับการอบรมในหลักสูตรเฉพาะด้านการรักษาวินัยที่เข้มข้น รวมทั้งต้องได้รับการประเมินคุณสมบัติและความประพฤติในด้านการรักษาวินัยก่อนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	- สนับสนุนให้ข้าราชการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกและต่างประเทศ โดยเฉพาะข้าราชการในตำแหน่งที่ต้องพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะของตนเอง เพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม - การจัดกิจกรรมโครงการต่างๆ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม และจิตสำนึกในการมีวินัยในตนเองแก่ข้าราชการ	คู่มือสำหรับระดับชำนาญการที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เช่น คู่มือปฏิบัติงานเกี่ยวกับวินัยสำหรับนิติกร คู่มือการปฏิบัติงานพัสดุ คู่มือการปฏิบัติงานด้านคลังสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี เป็นต้น
ข้าราชการระดับผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน	- โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) - โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ	- การใช้กระบวนการและเทคโนโลยีเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา และเพื่อการทำงานที่สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้	- การจัดประชุมวิชาการหาข้อตกลงความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยกับหน่วยงานอื่นทั้งด้านวิชาการและด้านกฎหมาย

### ภาคผนวก ค

#### ตัวอย่างโครงการป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ประกอบด้วย

1. โครงการประชาสัมพันธ์ข่าวด้านการป้องกันการกระทำผิดวินัย (ที่มา: กรมการขนส่งทางบก)
2. โครงการปรับรี้อระบบ (Reengineering) (ที่มา: กรมการขนส่งทางบก)
3. โครงการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน (ที่มา: กรมราชทัณฑ์)
4. โครงการสร้างระบบตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกของ (ที่มา: กรมราชทัณฑ์)
5. โครงการฝึกอบรมข้าราชการอัยการ หลักสูตร “อาจารย์ที่ปรึกษา” ประจำปี (ที่มา: สำนักงานอัยการสูงสุด)
6. โครงการวินัยสัญญาให้ความรู้และป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ (ที่มา: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)
7. โครงการอบรมหลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพกฎหมายและวินัยสำหรับข้าราชการพลเรือน” (ที่มา: องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตำบลเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์)
8. โครงการอบรมประชาชนเพื่อให้รับรู้สิทธิตามกฎหมายเพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัย (ที่มา: กระทรวงสาธารณสุข)
9. โครงการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุกของสำนักงานอัยการสูงสุด (ที่มา: สำนักงานอัยการสูงสุด)
10. โครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติของข้าราชการ (ที่มา: กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม)
11. โครงการตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของประเทศสหรัฐอเมริกา (ที่มา: สำนักงานตำรวจ รัฐ West Virginia ประเทศสหรัฐอเมริกา)



## โครงการประชาสัมพันธ์ข่าวด้านการป้องกันการกระทำผิดวินัยของกรมการขนส่งทางบก

### หลักการและเหตุผล

การประชาสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญในการเผยแพร่กิจกรรมของหน่วยงาน ไปยังกลุ่มเป้าหมาย และยังเป็นการสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน เป็นงานส่งเสริมความเข้าใจอันดี และสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานกับประชาชนที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะได้รับข่าวด้านการป้องกันการกระทำผิดวินัยทำให้ลดการกระทำผิดทางวินัยและทำให้ประชาชนมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน

การเผยแพร่งานประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางสื่อสารมวลชนต่าง ๆ จำเป็นต้องการความร่วมมือจากเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด สื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ และที่ขาดไม่ได้คือ เครือข่ายการประชาสัมพันธ์จะช่วยให้การขับเคลื่อนการดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจกรรมงานพัฒนาชุมชน ผ่านช่องทางต่าง ๆ และประชาสัมพันธ์กิจกรรมตามนโยบายที่สำคัญรัฐบาล

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้กิจกรรมของหน่วยงานที่ได้ดำเนินงานในปี 2558 เผยแพร่ไปสู่สาธารณชน ให้ได้รับรู้ข่าวสารต่าง ๆ อย่างถูกต้องและชัดเจน

### วิธีการดำเนินงาน

1. ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานประชาสัมพันธ์/จัดประชุมชี้แจงคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณากำหนดแนวทาง/ปฏิทิน ในการดำเนินงาน

2. คณะทำงานฯ ประสานช่องทางการประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินการ

### กลุ่มเป้าหมายการดำเนินงาน

1. ประชาชนผู้รับบริการ

ตัวชี้วัด มีรายงานและหลักฐานเชิงประจักษ์ยอดสะสมรวมปีงบประมาณ 2558

1. ผ่านสื่อที่มีผลกระทบมากไม่น้อยกว่า 100 ครั้ง

2. ผ่านสื่อที่มีผลกระทบน้อยไม่น้อยกว่า 300 ครั้ง

### ตัวอย่าง/ภาพประกอบ



**ดีเดย์! 16 พ.ย. 58** กรมการขนส่งทางบก เริ่มให้บริการชำระค่าปรับ ตามฐานความผิดได้ ทุกสำนักงานขนส่งจังหวัดทั่วประเทศ

**กรมการขนส่งทางบก เริ่มให้บริการชำระค่าปรับ**

เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ขับขี่และเจ้าของรถ สามารถติดต่อชำระค่าปรับและชำระค่าปรับตามฐานความผิดได้ ณ สำนักงานขนส่งจังหวัดทุกแห่งทั่วประเทศ ตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน 2558 เป็นต้นไป

**กม.ขนส่งทางบก ยืนยัน!!! ใบขับขี่ยังไม่ผิดวินัย**

ต้องผ่านการอบรมและทดสอบด้วยตนเองทุกขั้นตอนเท่านั้น

กรณีที่มีเหตุเผยแพร่ข้อความผ่านสื่อสังคมออนไลน์อ้างว่าได้รับใบอนุญาตขับรถจากสำนักงานขนส่ง จังหวัดอุบลราชธานี สาขาเดชอุดมโดยไม่ผ่านการทดสอบ เพียงจ่ายเงิน 5,000 บาทนั้น **ไม่เป็นความจริงแต่อย่างใด**

**ห้ามซื้อใบขับขี่ความผิด**

สำนักงานขนส่งจังหวัดอุบลราชธานี สาขาเดชอุดม ตรวจพบคนขับรถไม่มีใบอนุญาตขับรถ (ใบขับขี่) ขับรถในเขตเทศบาลเมืองเดชอุดม ตรวจพบไม่ผ่านการทดสอบขับรถ

**ผู้ได้รับใบอนุญาตขับรถต้องผ่านทุกขั้นตอนดังนี้**

1. ทดสอบสมรรถภาพร่างกาย
2. อบรมภาคทฤษฎี จำนวน 4 ชั่วโมง
3. ทดสอบข้อเขียนด้วยระบบ E-exam
4. ทดสอบขับรถบนสนามทดสอบขับรถ (เมื่อกรมการขนส่งทางบก)

กำหนดใบอนุญาตขับรถก่อนนำรถขึ้นรถ จดทะเบียนยังไม่มีใบขับขี่ผิดวินัย กรณีสอบข้อเขียนด้วยระบบ E-exam ไม่ผ่านการทดสอบขับรถ (ใบขับขี่) ขับรถในเขตเทศบาลเมืองเดชอุดม ตรวจพบไม่ผ่านการทดสอบขับรถ

**1584 = ประชาชนอย่าหลงงมงายหลงเชื่อผู้แอบอ้าง**  
**ตระหนักให้ชัดปีเพราะจะได้รับสิทธิประโยชน์การยกเว้นภาษี**

พบกลุ่มมิจฉาชีพรับดำเนินการแทน แจ้ง **1584**

กรมการขนส่งทางบก โทร 1584

www.dti.go.th | www.dti-safetydrive.com  
 Facebook Fanpage : PBDL | Dti-safetydrive


กรมการขนส่งทางบก

กรมการขนส่งทางบกประชาสัมพันธ์ให้สังคมได้รับทราบถึงมาตรฐานความโปร่งใส เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต



การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ด้านวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

**กรณีศึกษา เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย**



ระวัง!!

"ความผิดทางวินัยไม่มีอายุความ มันจึงตามท่านไปตลอด"

**วินัย** คือการควบคุมความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและการดำเนินการทางวินัยเป็นกระบวนการที่กฎหมายบัญญัติไว้ สำหรับข้าราชการพลเรือนหรือลูกจ้างประจำ กรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย โดยเริ่มตั้งแต่การตั้งเรื่องกล่าวหา การสืบสวนหรือการสอบสวน การพิจารณาความผิด การลงโทษ และการดำเนินการต่างๆ ระหว่างการสืบสวนสอบสวน พิจารณาความผิด โดยเมื่อพิสูจน์ได้ว่ามีการกระทำความผิดจริง การลงโทษทางวินัยเป็นวิธีการในการปราบปรามผู้กระทำผิดวินัย โดยไทยมีเกณฑ์ผู้กระทำผิดวินัย 5 สถาน คือ

๑. ภาคทัณฑ์
๒. ตัดเงินเดือน
๓. ลดเงินเดือน (ลดเปอร์เซ็นต์เงินเดือน)
๔. ปลดออก
๕. ไล่ออก

กลุ่มส่งเสริมคุณธรรมและอาววินัย จึงได้เผยแพร่กรณีการกระทำผิดวินัย เพื่อเป็นอุทาหรณ์เตือนสติให้ปฏิบัติราชการ ปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องจะได้ไม่พลาดพลั้งตกเป็นผู้กระทำความผิดและเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนต่อไป **(ติดตามอ่านเรื่องต่อไปเรื่อยๆ นี)**

การเผยแพร่กรณีตัวอย่างการกระทำผิดวินัยในจุลสารข่าววินัย

## โครงการปรับรีระบบ (Reengineering) เพื่อป้องกันการทำผิดทางวินัยของกรมการขนส่ง

### หลักการและเหตุผล

ในปี พ.ศ. 2558 กรมการขนส่งทางบกได้สนองนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล “ทำก่อน ทำจริง ทำทันที เกิดผลสัมฤทธิ์และยั่งยืน” โดยเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปรับปรุงระเบียบเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ประกอบกับในปีนี้ครบวาระที่จะต้องพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559 – 2563 ซึ่งกรมการขนส่งทางบกจะต้องพิจารณาทบทวนบทบาทและหน้าที่หลักให้ชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างและทิศทางการไปสู่การเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแล ด้านการขนส่งทางถนนอย่างเต็มรูปแบบ และจะต้องทำงานในเชิงรุกมากขึ้นในทุก ๆ ด้าน เพิ่มความเข้มงวดในการควบคุมกฎลงโทษอย่างจริงจัง พร้อมทั้งจัดทำฐานข้อมูลเพื่อติดตามและกำหนดมาตรการพักใช้เพิกถอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่งทางบก โดยวางแผนบูรณาการระบบการทำงานทั้งหมดให้เชื่อมโยงกัน ปรับปรุงระบบงานของกรมฯ ให้สามารถรองรับการดำเนินงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้เต็มรูปแบบ เช่น ระบบการสอบใบขับขี่อิเล็กทรอนิกส์ การใช้เครื่องมือการวัดการเคลื่อนที่ของรถยนต์ เพื่อควบคุมและประเมินพฤติกรรมพนักงานขับรถและลดดุลยพินิจของเจ้าพนักงานและใช้ตรวจสอบการทำงานของกรมการขนส่งทางบก

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของกรมการขนส่งทางบกให้มีความทันสมัยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
2. เพื่อปรับปรุงระบบงานของกรมการขนส่งทางบกให้สามารถรองรับการดำเนินงานแบบ อิเล็กทรอนิกส์ ได้เต็มรูปแบบ

### กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

1. ผู้บริหารระดับสูง ที่จะผลักดันให้เกิดการยอมรับแนวคิดและวิธีการ รวมทั้ง การจัดหาทรัพยากรเพื่อการทำการปรับรีระบบ (Reengineering)
2. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะรับผิดชอบในการดูแลให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการตามที่ได้รับมอบหมาย
3. คณะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Reengineering Team) ซึ่งจะเป็นผู้ลงมือทำการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ซึ่งจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด วิธีการ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

### การดำเนินงาน

1. กำหนดวิสัยทัศน์และสื่อสารให้บุคลากรภายในหน่วยงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง
2. แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ คณะทำงานและทีมงานในการเข้ามาศึกษาและออกแบบกระบวนการ
3. ดำเนินปฏิบัติตามกระบวนการ

- 3.1 การคิดค้นทบทวนใหม่ (Rethink)
- 3.2 การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Redesign)
- 3.3 การเสริมเทคโนโลยี (Retool)
- 3.4 การฝึกอบรมบุคลากร (Retrain)

#### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1. เพิ่มผลผลิต คุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ลดเวลา ลดขั้นตอน ลดเอกสาร และลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน
3. ลดดุลพินิจของเจ้าหน้าที่เพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัย

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้นเนื่องจากสามารถลดความซ้ำซ้อนที่สิ้นเปลืองลง ทำให้ลดการใช้เอกสารและลดการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่เพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัย

#### ตัวอย่าง/ภาพประกอบ





## โครงการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่

### หลักการและเหตุผล

จากการวิเคราะห์ของกรมราชทัณฑ์พบว่า ขั้นตอนของกระบวนการงานการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังเป็นขั้นตอนที่เสี่ยงต่อโอกาสในการเกิดการกระทำผิดทางวินัยได้มากที่สุด และหากขั้นตอนดังกล่าวได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้วจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการหลักในระดับสูง โดยปัจจัยหลักที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อโอกาสในการเกิดการกระทำผิดทางวินัยในขั้นตอนนี้คือ เจ้าหน้าที่ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เป็นบุคคลที่สัมผัสกับผู้ต้องขังโดยตรงเมื่อผู้ต้องขังอยู่ในเรือนจำและทัณฑสถาน และเจ้าหน้าที่ก็ยังเป็นบุคคลที่สามารถเดินเข้า-ออกเรือนจำตามเวลาราชการในการปฏิบัติงาน เมื่อประชากรของผู้ต้องขังในปัจจุบันเปลี่ยนจากผู้เสพหรือผู้ต้องขังในคดีเล็กน้อยนัยกลายเป็นผู้ต้องขังที่เป็นผู้ค้ายาเสพติด รายใหญ่ในขบวนการค้ายาเสพติดระดับชาติ ผู้ต้องขังกลุ่มนี้เป็นผู้ต้องขังที่มีอิทธิพลทั้งทางด้านการเงินหรือเครือข่ายต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกอันจะเอื้อประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ เช่น การฝากบุตรหลานของเจ้าหน้าที่เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง หรือการอ้างว่ารู้จักกับผู้มีอำนาจในทางการเมืองสามารถจะเอื้ออำนวยผลประโยชน์ในด้านตำแหน่งให้แก่เจ้าหน้าที่ ผู้ต้องขังกลุ่มนี้จะหว่านล้อมเจ้าหน้าที่ด้วยวิธีการต่าง ๆ นานา เช่น ให้ญาติโอนเงินสดเข้าบัญชีของเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมาก หรือให้ญาติซื้อหาสิ่งของต่าง ๆ ที่มีมูลค่าสูงให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อแลกกับการที่จะให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความต้องการของผู้ต้องขัง เช่น ลักลอบนำยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือเข้ามาให้แก่ผู้ต้องขังภายในเรือนจำและทัณฑสถาน เจ้าหน้าที่ก็มักจะตกเป็นเหยื่อของผลประโยชน์เหล่านี้จากผู้ต้องขัง เนื่องจากเงินเดือนและค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ถือว่าอยู่ในระดับต่ำมากเมื่อเทียบกับภาระงานที่หนักต้องอยู่กับผู้ต้องขังซึ่งเป็นผู้ร้าย เป็นบุคคลที่สังคมไม่ต้องการต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตราตรึงในการอยู่เวรยามเพื่อควบคุมผู้ต้องขังตลอด 24 ชั่วโมง ต้องเสี่ยงต่อการถูกผู้ต้องขังจับเป็นตัวประกัน เสี่ยงต่อการติดโรคระบาดในเรือนจำ เช่น วัณโรค หรือโรคเอดส์ เมื่อแลกกับการปฏิบัติตามความต้องการของผู้ต้องขัง เช่น การลักลอบนำโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำและทัณฑสถานให้แก่ผู้ต้องขังเพียง 1 เครื่องแล้วได้ค่าตอบแทนเป็นมูลค่าถึงหลักแสน เจ้าหน้าที่ก็มักจะไม่สามารถอดทนต่อแรงกดดันเหล่านั้น จากผู้ต้องขังได้และยอมตกเป็นเครื่องมือให้แก่ผู้ต้องขังในที่สุด

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์
2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในด้านของภาพลักษณ์ที่มีต่อการบริหารงานของกรมราชทัณฑ์

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถลดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่กระทำผิดวินัยในคดีที่เกี่ยวข้องกับการลักลอบนำยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำและทัณฑสถานให้แก่ผู้ต้องขัง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกรมราชทัณฑ์ไม่ต้องสูญเสียอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างจำกัดลงไปอีก
2. สามารถสร้างความโปร่งใสในการพัฒนาหน่วยงานของกรมราชทัณฑ์ อันจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อกระบวนการบริหารงานราชทัณฑ์ในด้านของการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

### ขอบเขตและเป้าหมายของการดำเนินงาน

ขอบเขตในการดำเนินงาน ได้แก่ หน่วยงานในระดับหน่วยปฏิบัติทั้งที่สังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ สำหรับกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับ ในสังกัดกรมราชทัณฑ์

#### การคัดเลือกและการวิเคราะห์กระบวนการ

- 1) วิธีการคัดเลือกกระบวนการที่จะนำมาสร้างความโปร่งใส
- 2) ดำเนินการวิเคราะห์กระบวนการหลักของหน่วยงานตามพันธกิจ

ทั้งนี้ พันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ มีอยู่ 2 ประการ ได้แก่ การควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอารีภาพ และการบำบัดฟื้นฟูและแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวทางในการป้องกันการกระทำผิดทางวินัย

ในการกำหนดแนวทางเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำแผนพัฒนาระบบความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์ กระบวนการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ผลผลิต และผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผน โดยวิเคราะห์จากปัญหาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในเรือนจำและทัณฑสถานกระทำผิดวินัยโดยการลักลอบนำยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำ และทัณฑสถาน และมีผลการดำเนินงานปรากฏดังนี้

ปัญหา ในกระบวนการ	มาตรการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการในการ แก้ไขปัญหา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ
เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานใน เรือนจำ และทัณฑสถาน กระทำผิดวินัย โดยการลักลอบ นำยาเสพติด และโทรศัพท์ มือถือเข้าสู่ เรือนจำและ ทัณฑสถาน	การปลูกฝังคุณธรรมและ จริยธรรมในด้านการ ไม่ทุจริตคอร์รัปชันให้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละของจำนวน ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ได้รับการอบรมเพื่อส่งเสริม คุณธรรมและจริยธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556	ผลการดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน สถาบันพัฒนาข้าราชการ ราชทัณฑ์ได้ดำเนินการ กำหนดหลักสูตรการอบรม เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและ จริยธรรมให้แก่ข้าราชการใน สังกัดกรมราชทัณฑ์เป็นที่ เรียบร้อยแล้ว และได้ ดำเนินการจัดส่งหลักสูตร ดังกล่าวไปยังเรือนจำ และทัณฑสถานทุกหน่วยงาน ในสังกัดกรมราชทัณฑ์เพื่อให้ หน่วยงานดำเนินการจัดการ ฝึกอบรมตามหลักสูตร



ปัญหา ในกระบวนการ	มาตรการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการในการ แก้ไขปัญหา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ
			<p>ดังกล่าวให้ข้าราชการในสังกัด ปัจจุบันได้รับรายงานว่า หน่วยงานในสังกัดได้ ดำเนินการจัดฝึกอบรมตาม หลักสูตรส่งเสริมคุณธรรมและ จริยธรรมให้แก่ข้าราชการใน สังกัดแล้ว จำนวน 7,912 คน คิดเป็นร้อยละ 71.92 ของ ข้าราชการในสังกัดกรม ราชทัณฑ์ทั่วประเทศ</p>
	<p>กำหนดมาตรการในการ กำกับดูแลและตรวจสอบ การปฏิบัติหน้าที่ของ เจ้าหน้าที่อย่างเคร่งครัด</p>	<p>ระดับความสำเร็จของ การกำหนดกลไกที่ใช้ใน การตรวจสอบการปฏิบัติ ตามมาตรการที่กำหนดใน การป้องกันและแก้ไขปัญหา การลักลอบนำยาเสพติด และสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือ เข้าสู่เรือนจำ/ทัณฑสถาน ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557</p>	<p>ได้มีการจัดประชาพิจารณ์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นจาก ทุกหน่วยงานในสังกัดกรม ราชทัณฑ์ พร้อมทั้งสั่งการให้ หน่วยงานในสังกัดรายงานผล การดำเนินงานตามมาตรการ ที่ได้สั่งการไป ปัจจุบันอยู่ใน ขั้นตอนของการรวบรวม รายงานและสรุปผลการ ดำเนินงาน</p>
<p>เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานใน เรือนจำ และทัณฑสถาน กระทำผิดวินัย โดยการลักลอบ นำยาเสพติด และ</p>	<p>มาตรการด้านการเพิ่ม เงินเดือนและค่าตอบแทนให้ แก่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เพื่อ เป็นขวัญและกำลังใจรวมทั้ง เป็นการป้องกันมิให้ เจ้าหน้าที่ถูกรอบงำโดย อิทธิพลทางการเงินจาก ผู้ต้องขัง</p>	<p>ระดับความสำเร็จในการ ดำเนินการเพื่อขอเพิ่ม ค่าตอบแทน และ/หรือเงิน เพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุ พิเศษ ให้แก่เจ้าหน้าที่ ราชทัณฑ์ให้สูงกว่าใน ปัจจุบันภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2558</p>	<p>ขณะนี้อยู่ในระหว่างรอผล การพิจารณาของ กรมบัญชีกลาง</p>

ปัญหา ในกระบวนการ	มาตรการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการในการ แก้ไขปัญหา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ
โทรศัพท์มือถือ เข้าสู่เรือนจำ และทัณฑสถาน	การสับเปลี่ยนหมุนเวียน อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในแต่ละ แดนในเรือนจำและ ทัณฑสถานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันมิให้เจ้าหน้าที่ สร้างความสัมพันธ์กับ ผู้ต้องขังได้	จำนวนครั้งของการ สับเปลี่ยนหมุนเวียน อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ใน แดนภายในเรือนจำ และทัณฑสถาน	ปัจจุบันผลการดำเนินงานอยู่ในขั้นตอนการติดตาม ผลสัมฤทธิ์จากการสับเปลี่ยน หมุนเวียนของเจ้าหน้าที่ ภายในเรือนจำ/ทัณฑสถาน และการจัดทำสรุปรายงาน ผลการดำเนินงานเสนอต่อ ผู้บริหารของกรมราชทัณฑ์

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน

ประโยชน์ที่กรมราชทัณฑ์ได้รับจากการดำเนินงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ กระบวนการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

**1. ปัญหาการลักลอบนำยาเสพติดเข้าสู่เรือนจำและทัณฑสถาน** ทั่วประเทศลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ.2555 ที่ผ่านมา จากข้อมูลเชิงสถิติที่แสดงให้เห็นถึงปริมาณยาเสพติดและปริมาณโทรศัพท์มือถือซึ่งเป็นสิ่งของต้องห้ามในการลักลอบนำเข้าสู่เรือนจำและทัณฑสถาน เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานในการดำเนินโครงการ “เรือนจำสีขาว” ที่เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ที่ร่วมแรงร่วมใจกันป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถานตั้งแต่การปราบปรามในระดับหน่วยที่เป็นเรือนนอน แดน และเรือนจำทัณฑสถานทั้งหน่วยงาน นอกจากนี้การติดตั้งเทคโนโลยีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ตัดสัญญาณโทรศัพท์มือถือ เครื่อง Body Scanner เครื่อง X-Ray โทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การลักลอบนำยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำลดน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตามยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวแปรในการทำให้การลักลอบนำยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำลดน้อยลงได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนรอบเรือนจำ/ทัณฑสถานในการเฝ้าระวังและป้องกันการโยนยาเสพติดและสิ่งของต้องห้ามโดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือเข้าเรือนจำ/ทัณฑสถาน ตลอดจนการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ไม่ว่าจะเป็นทหาร ตำรวจ หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาสังคมในการเข้ามามีส่วนร่วมป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถานในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่นความร่วมมือในการตรวจค้นจุดจุ่มเรือนจำและทัณฑสถานเพื่อค้นหายาเสพติดและโทรศัพท์มือถือ การเข้ามาให้ความรู้เพื่อให้ผู้ต้องขังตระหนักถึงโทษและพิษภัยของยาเสพติด นอกจากนี้ การงดรับพัสดุหรือของเยี่ยมจากภายนอกมิให้เข้าสู่เรือนจำและทัณฑสถานได้อย่างเบ็ดเสร็จก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับมาตรการที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมมิให้มีการลักลอบนำยาเสพติดและสิ่งของต้องห้ามเข้าโดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำและทัณฑสถาน อีกปัจจัยหนึ่งที่น่าสนใจในการป้องกันและปราบปรามปัญหาการแพร่ระบาดของ

ยาเสพติดและสิ่งของต้องห้ามโดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือในเรือนจำและทัณฑสถานคือ มาตรการในการเร่งดำเนินการลงโทษทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง รวมไปถึงการย้ายผู้ต้องขังที่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือที่เรือนจำ/ทัณฑสถานเสนอขออนุญาตย้ายเรือนจำ ไปคุมขังยังเรือนจำ/ทัณฑสถานที่เหมาะสมและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในแดนภายในเรือนจำและทัณฑสถาน เพื่อป้องกันการส่งสมอทธิพลหรือการตกเป็นเครื่องมือของผู้ต้องขัง ซึ่งผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นดังกล่าวส่งผลให้สามารถลดเครือข่ายการค้ายาเสพติดในระดับประเทศและเครือข่ายการค้ายาเสพติดข้ามชาติที่ใช้เรือนจำและทัณฑสถานเป็นศูนย์บัญชาการในการสั่งการลงได้



การติดตั้งเครื่องตัดสัญญาณโทรศัพท์มือถือในเรือนจำความมั่นคงสูง



เครื่องตัดสัญญาณโทรศัพท์มือถือ



เครื่อง X-Ray



เครื่อง Body Scanner

2. ปัญหาเจ้าหน้าที่กระทำความผิดวินัย ในการลักลอบนำยาเสพติดและสิ่งของต้องห้ามโดยเฉพาอย่างยิ่ง โทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำและนำไปให้แก่ผู้ต้องขังลดลง ตามสถิติที่สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ประเภทคดี	ปีงบประมาณ พ.ศ.2555	ปีงบประมาณ พ.ศ.2556
คดีเกี่ยวกับยาเสพติด	33 ราย	23 ราย
คดีเกี่ยวกับโทรศัพท์มือถือ	43 ราย	15 ราย
<b>รวม</b>	<b>76 ราย</b>	<b>38 ราย</b>

ปัญหาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์กระทำผิดวินัยในการลักลอบนำยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำและนำไปให้แก่ผู้ต้องขังลดลง เป็นผลมาจากการดำเนินงานตามมาตรการดังต่อไปนี้

- การเร่งสรุปสำนวนทางวินัยในคดีที่เกี่ยวข้องกับการลักลอบนำยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโทรศัพท์มือถือเข้าสู่เรือนจำที่ได้มีการกระทำผิดก่อนปี พ.ศ. 2550 ให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน ซึ่งเป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องปรามมิให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังกระทำความผิดทางวินัยในคดีดังกล่าว เนื่องจากการดำเนินการลงโทษจะเป็นไปอย่างฉับไวและบทลงโทษมีความรุนแรง

- การให้การฝึกอบรมทักษะ ไหวพริบ และปฏิภาณในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ ในหลักสูตรแรกครบทั้งร้อยละ 100 ซึ่งจะเป็นการสร้างการเรียนรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ได้รู้เท่าทันรูปแบบ กลอุบายและวิธีการของผู้ต้องขังในการลักลอบนำเข้าและซุกซ่อนยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโทรศัพท์มือถือไว้ในเรือนจำและทัณฑสถาน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุใหม่และผ่านหลักสูตรการอบรมแรกรับเหล่านี้ สามารถรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของปัญหายาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือในเรือนจำได้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น การเฝ้าระวังมิให้มีโทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโทรศัพท์มือถือผ่านเข้าไปภายในเรือนจำและทัณฑสถานได้ การตรวจค้น จูโจมเพื่อกวาดล้างยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโทรศัพท์มือถือให้หมดไปจากเรือนจำและทัณฑสถาน เป็นต้น และไม่ตกเป็นเครื่องมือของผู้ต้องขังในเรือนจำและทัณฑสถาน

- การอบรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ ส่งผลให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ได้รับการปลูกจิตสำนึก รักศักดิ์ศรีในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพราชทัณฑ์ มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์และไม่ทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่

- การแจกจ่ายคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าพนักงานเรือนจำฉบับพกพาให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถานทุกแห่ง ซึ่งส่งผลต่อการลดอัตราการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่ลงได้ เนื่องจากในคู่มือดังกล่าวจะมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับมาตรการการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตามกฎหมายไว้ให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการสืบค้นวิธีการและมาตรการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างถูกต้องตามกฎหมายและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่

- การดำเนินการเพื่อขอเพิ่มค่าตอบแทน และ/หรือเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ให้แก่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่สูงกว่าในปัจจุบัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยลดปัญหาการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ลงได้ในบางส่วน





การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์บรรจุใหม่ในหลักสูตรแรกรับ



การฝึกระเบียบวินัยและทักษะในการใช้อาวุธขั้นพื้นฐานให้แก่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์



การฝึกยุทธวิธีต่าง ๆ ในการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้แก่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์





การฝึกวิธีการเข้าระงับเหตุร้ายให้แก่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

### งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ

ในการดำเนินงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์ กระบวนการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ใช้งบประมาณที่กรมราชทัณฑ์ได้รับจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 474,045,078 บาท แยกตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ค่าเครื่อง Body Scanner เป็นเงิน 12,880,000 บาท
2. ค่าเครื่องเอ็กซ์เรย์ เป็นเงิน 6,9000,000 บาท
3. ค่าระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) เป็นเงิน 47,610,000 บาท
4. ค่ากล้องสำหรับระบบระบบ Video Conference เป็นเงิน 6,000,000 บาท
5. เครื่องมือและอุปกรณ์ตัดสัญญาณโทรศัพท์มือถือ เป็นเงิน 398,425,500 บาท
6. ค่าจัดทำคู่มือมาตรการการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังฉบับพกพาสำหรับแจกจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถานทุกคน เป็นเงิน 485,000 บาท
7. งบประมาณในการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ 3 รุ่น เป็นเงิน 7,144,578 บาท

## กิจกรรมการสร้างระบบตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกของกรมราชทัณฑ์

**กิจกรรม/โครงการ**      การสร้างระบบการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อสนับสนุนการตรวจสอบการปฏิบัติงานและอำนาจของข้าราชการจากหน่วยงานภายนอกและภาคประชาชน
2. เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ

**กลุ่มเป้าหมาย**      ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน

**การดำเนินงาน**

1. ในระดับหน่วยงาน มีการลงนามความร่วมมือการป้องกันการกระทำผิดวินัยข้าราชการกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงาน ก.พ. ด้วยการจัดโครงการและกิจกรรมร่วมกัน เพื่อขยายผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมในหน่วยงานทุกส่วนงาน รวมทั้งการได้รับการตรวจสอบการปฏิบัติงานและอำนาจของข้าราชการจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างมาตรฐานในการรักษาวินัยข้าราชการ

2. ในระดับสาธารณะ เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและประชาชนผู้รับบริการ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เช่น การเชิญชวนบุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมเป็นกรรมการร่วมสังเกตการณ์ในโครงการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

3. ในระดับประเทศ การจัดทำโครงการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยการเชิญผู้แทนองค์กรระหว่างประเทศ ผู้แทนจากสถานทูต มาร่วมกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เช่น การเข้าเยี่ยมชมความเป็นอยู่ของนักโทษในทัณฑสถานของประเทศไทย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการและขั้นตอนการออกใบอนุญาตขับขี่รถยนต์ของไทย เป็นต้น

4. การจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ ซึ่งสามารถรับข้อร้องเรียนในการปฏิบัติงานหรือการกระทำผิดวินัยของข้าราชการได้หลากหลายช่องทาง เช่น สายด่วน อีเมลล์หรือไลน์ของคณะกรรมการรับเรื่องราวร้องทุกข์ เป็นต้น เพื่อให้บุคคลภายนอกสามารถตรวจสอบและรายงานการปฏิบัติงานและการใช้อำนาจของข้าราชการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

**การประเมิน/ตัวชี้วัด**

1. จำนวนหน่วยงานภายนอกและโครงการกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการ พร้อมทั้งจำนวนครั้งที่ได้รับการตรวจสอบการทำงานจากหน่วยงานภายนอก

2. จำนวนโครงการและกิจกรรมที่ภาคประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานและการดำเนินงานของราชการ

3. จำนวนครั้งและระดับความสำเร็จในการเชิญองค์กรระหว่างประเทศหรือผู้แทนจากสถานทูตต่างประเทศให้เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน

4. ความสำเร็จในการจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และระยะเวลาในการดำเนินงานในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ การส่งต่อเรื่องเพื่อไปตรวจสอบ การตั้งคณะกรรมการพิจารณาจนสิ้นกระบวนการ

---

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ข้าราชการถูกตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่องจากทั้งหน่วยงานภายนอกและภาคประชาชน เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานอย่างสุจริต โปร่งใส และมีวินัยในการทำงาน
2. จำนวนการกระทำผิดวินัยของข้าราชการลดลงหรือเป็นศูนย์
3. การเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส สุจริต และมีวินัย ได้รับการยอมรับจากองค์กรในประเทศและต่างประเทศ

**หมายเหตุ**

สำหรับกิจกรรมและโครงการนี้ ควรเริ่มต้นที่การปรับปรุงระบบและกลไกของหน่วยงานให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคประชาชนและองค์กรภายนอก ทั้งในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการดำเนินงาน หลังจากนั้นจึงสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน และภาคประชาชน จึงจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

## โครงการฝึกอบรมข้าราชการอัยการ หลักสูตร “อาจารย์ที่ปรึกษา” ประจำปี

### หลักการและเหตุผล

ระเบียบสำนักงานอัยการสูงสุดว่าด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2547 ข้อ 9 กำหนดให้แบ่งการฝึกอบรมผู้ช่วยออกเป็น 3 ภาค คือ (1) ภาคปฐมนิเทศ จริยธรรมและความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ (2) ภาควิชาการ (3) ภาคปฏิบัติ

การฝึกอบรมอัยการผู้ช่วยภาคปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้วิธีดำเนินงานคดีอาญาของพนักงานอัยการ โดยอัยการผู้ช่วยจะต้องปฏิบัติงานภายใต้การสอนงานและการประเมินผลการฝึกปฏิบัติของอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้งนี้ อาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องสอนงานและประเมินผลการฝึกปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่อัยการผู้ช่วย

โดยที่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2557 สำนักงานอัยการสูงสุดได้จัดฝึกอบรมอัยการผู้ช่วย ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมภาควิชาการแล้วจะต้องฝึกอบรมภาคปฏิบัติต่อไป และขณะนี้สำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ระหว่างการดำเนินการทดสอบความรู้บุคคลเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการอัยการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอัยการผู้ช่วย (สนามเล็ก) ดังนั้น เพื่อให้การฝึกอบรมภาคปฏิบัติของอัยการผู้ช่วยบรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการฝึกอบรมอัยการผู้ช่วยภาคปฏิบัติในรุ่นต่อไป จึงจำเป็นต้องจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “อาจารย์ที่ปรึกษา” นี้ขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมซึ่งจะทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาเข้าใจบทบาทและความสำคัญของอาจารย์ที่ปรึกษา การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่อัยการผู้ช่วย
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้เทคนิคและทักษะการสอนงาน สามารถกำหนดแนวทางการสอนงานให้เกิดประสิทธิภาพ และทำการประเมินผลการฝึกอบรมผู้ช่วยให้เป็นไปในแนวทางและมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้ทราบแนวทางการสอนงานอัยการผู้ช่วย เพื่อให้การสอนงานภาคปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการอบรมอัยการผู้ช่วยในภาคทฤษฎี และเข้าใจในปัญหาและอุปสรรคของการสอนงาน
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ทักษะการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอัยการผู้ช่วย การสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมเป็นแบบอย่างแก่อัยการผู้ช่วย

### กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการอัยการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคดีอาญา สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ สำนักงานคดีอาญาธนบุรี หรือสำนักงานอื่น ซึ่งสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ ร่วมกับสำนักงานดังกล่าวเป็นผู้คัดเลือกผู้มีความเหมาะสมที่จะเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 40 คน

### กำหนดเวลา

ฝึกอบรมและสัมมนาในวันที่ 7, 8, 14 และ 15 สิงหาคม 2557 รวม 4 วันทำการ

**สถานที่**

ห้องประชุมชั้น 11 สำนักงานอัยการสูงสุด ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

**งบประมาณ**

งบดำเนินงาน รายการค่าใช้จ่ายในการสัมมนาและฝึกอบรมในประเทศ

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

1. พนักงานอัยการผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและความสำคัญของอาจารย์ที่ปรึกษา
2. พนักงานอัยการผู้ผ่านการฝึกอบรมได้พัฒนาศักยภาพและวิสัยทัศน์ในการถ่ายทอดความรู้ มีความเข้าใจจิตวิทยาการสอนงานมีความมั่นใจในการให้คำปรึกษาแก่อัยการผู้ช่วยในการดำเนินคดี และการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พนักงานอัยการผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถสอนงานและประเมินผลการฝึกปฏิบัติของอัยการผู้ช่วยให้เป็นไปในแนวทางและมาตรฐานเดียวกัน
4. อัยการผู้ช่วยซึ่งเป็นบุคลากรใหม่ของสำนักงานอัยการสูงสุด จะได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติเหมาะสมที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นอัยการประจำกอง หรืออัยการจังหวัดผู้ช่วยต่อไป

**การติดตามประเมินผล**

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ ร่วมกับสำนักงานคดีที่รับอัยการผู้ช่วยเข้าฝึกปฏิบัติติดตามประเมินผลตามแบบและวิธีการที่กำหนด

## โครงการวินัยสัญญาจรรยาบรรณและป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ

โครงการวินัยสัญญาเป็นแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านวินัยให้แก่ข้าราชการตำรวจทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยในส่วนของ การนำเสนอที่ได้ประยุ กต์ การดำเนินโครงการและกิจกรรมให้หน่วยงานราชการอื่น ๆ สามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานของตนได้

**กิจกรรม/โครงการ**      โครงการวินัยสัญญา

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านวินัย ทั้งคำสั่ง กฎหมาย ข้อบังคับ แนวทางการลงโทษ พร้อมกรณีศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย
2. เพื่อจัดให้มีการศึกษาอบรมและพัฒนาความรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้รับความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานทั้งด้านการเสริมสร้างและพัฒนา การป้องกัน และการดำเนินการทางวินัยได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

**กลุ่มเป้าหมาย**      ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัย ข้าราชการ

### การดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 การเผยแพร่ความรู้ด้านวินัย

1. การรวบรวมกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยเผยแพร่ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น

1) เว็บไซต์ ให้ผู้เข้าชมสามารถดาวน์โหลดข้อมูลได้ พร้อมทั้งเปิดช่องทางการปรึกษาผ่านทาง อีเมล ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีส่วนที่มีหน้าที่ประจำในการตอบข้อหารือด้านการรักษาวินัยผ่านอีเมล

2) การจัดทำคู่มือการรักษาวินัยข้าราชการ ซึ่งควรจะทำขึ้นเองภายในหน่วยงานของตน เพื่อให้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ข้าราชการในหน่วยงานสามารถสัมผัสถึงความผิดได้ มีการยกตัวอย่างที่ เกิดขึ้นจริง เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และมีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมของการทำงานใน หน่วยงาน โดยคู่มือนี้จะเผยแพร่และแจกจ่ายแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยทุกคนในหน่วยงานทั้งใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

2. การให้คำปรึกษาและตอบข้อสงสัยด้านการรักษาวินัยข้าราชการ

1) การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการ ให้เป็นทีมสำหรับให้คำปรึกษาแก่ ข้าราชการทั่วไป และผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการจากส่วนงานอื่น ให้สามารถซักถามและปรึกษา ปัญหาด้านวินัยได้

2) การจัดรายการทางวิทยุผ่านสถานีวิทยุในเครือข่าย หรือเสียงตามสายในหน่วยงาน ตอบ ปัญหาหรือข้อซักถามด้านวินัย เพื่อเป็นกรณีศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยคนอื่น

ขั้นตอนที่ 2 จัดให้มีการศึกษาอบรมและพัฒนาความรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย



การดำเนินการในการเผยแพร่และให้คำปรึกษาตอบข้อซักถามด้านการรักษาวินัยข้าราชการแล้ว การเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยของหน่วยต่าง ๆ โดยตรงจะทำให้สามารถเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ และ แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์กับผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยในแต่ละภูมิภาคในลักษณะกลุ่มย่อย ซึ่งทำให้ เข้าถึงเป้าหมายอย่างแท้จริง และลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานทางวินัย ซึ่งมีหลักการในการจัดโครงการ ดังนี้

- 1) การจัดทีมวิทยากร ผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย
- 2) การวางแผนหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานวินัยในแต่ละพื้นที่ โดยการสอบถามและร่วมวางแผนกับผู้ปฏิบัติงานวินัยก่อนการฝึกอบรม
- 3) การกำหนดสถานที่ในการจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกส่วนงานทั้งส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาค โดยลำดับก่อนหลังจากส่วนงานที่มีปัญหาหรือข้อร้องเรียนด้านการกระทำผิดวินัยข้าราชการ มากที่สุดก่อนส่วนงานในพื้นที่อื่น
- 4) หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง และติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกระทำผิดวินัยของข้าราชการในพื้นที่

#### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1. จำนวนกิจกรรมในการเผยแพร่ความรู้ด้านวินัยในช่องทางที่หลากหลาย
2. จำนวนโครงการและหลักสูตรที่ฝึกอบรมพัฒนาให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยในแต่ละพื้นที่
3. ความพึงพอใจผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยในการใช้ข้อมูลความรู้ที่ได้รับให้เป็น

#### ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการรักษาวินัยข้าราชการทั้งในด้านการเสริมสร้างและพัฒนา การป้องกัน และการดำเนินการทางวินัยให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
2. ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยนำความรู้ไปเผยแพร่แก่ข้าราชการคนอื่น พร้อมทั้งริเริ่มโครงการและ กิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย
3. จำนวนข้อร้องเรียนและการกระทำผิดวินัยของข้าราชการในหน่วยงานลดน้อยลง

#### หมายเหตุ

โครงการวินัยสัญจร ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการเผยแพร่ความรู้และการจัดอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานด้าน วินัย ซึ่งเหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีส่วนงานครอบคลุมระดับประเทศทั้งส่วนกลางและภูมิภาค โดยมุ่งหมายจะให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ ด้านวินัยแก่ข้าราชการคนอื่นในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้ที่เป็นวิทยากรและผู้จัดอบรมจึงต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในด้านการรักษาวินัยข้าราชการเป็นอย่างดี รวมถึงต้องเป็นผู้ที่ทุ่มเทเสียสละในการทำหน้าหน้าที่นี้ เนื่องจากอาจ ต้องเดินทางไปต่างจังหวัดทั่วประเทศ และการทำงานนอกเวลาราชการ จึงควรมีการจัดสรรค่าตอบแทนหรือ รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นี้

## โครงการอบรมหลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพกฎหมายและวินัยสำหรับข้าราชการพลเรือน” ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

### หลักการและเหตุผล

ในการบริหารจัดการขององค์กรและหน่วยงานราชการทุกรูปแบบจะมีกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เงื่อนไข และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ต้องรู้และยึดเป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ การดำเนินการอย่างเคร่งครัด ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำไม่ได้เกิดจากเรื่องขาดความรอบคอบ ความชำนาญ ประสบการณ์ หรือขาดความรู้ กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เงื่อนไข และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มักมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมเสมอเท่านั้น หากแต่เกิดจากความรู้ความเข้าใจหรือการตีความข้อกฎหมาย ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องอย่างผิด ๆ ส่งผลให้ข้าราชการและผูปฏิบัติงานต้องตกเป็นผู้กระทำผิดกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรและทำให้การแก้ไขปัญหาของประชาชนหรือการพัฒนาประเทศขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ส่งผลให้การพัฒนาขององค์กรล่าช้า โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่เข้าใจในตัวบทกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างแท้จริง อาจมีสาเหตุมาจากการไม่มีความรู้และความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ หรือการมีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอซึ่งทำให้ไม่ทราบและมีผลทำให้เกิดความเสี่ยงในการบริหารงาน นั่นคือ การทำผิดกฎหมายระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งถูกร้องเรียน ถูกตรวจสอบความผิด ซึ่งส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และมีผลทำให้การบริหารงานในองค์กร ไม่สามารถดำเนินการสำเร็จตามที่วางแผนพัฒนาไว้ได้ จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นที่ข้าราชการพลเรือนผู้ปฏิบัติหน้าที่ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ระเบียบกฎหมาย คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สำคัญและที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กร อันมีผลให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อองค์กร ไม่ต้องเสี่ยงกับการกระทำผิดกฎหมายหรือถูกตรวจสอบ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ มีการเรียนรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาและสาระสำคัญของกฎหมายการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย
2. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ลดความผิดพลาดและความเสียหายจากการเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คลาดเคลื่อน
3. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจตัวกฎหมาย และทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สามารถบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายได้อย่างสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### กลุ่มเป้าหมาย

1. คณะผู้บริหาร
2. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจในเนื้อหาและสาระสำคัญของกฎหมายการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สามารถลดความผิดพลาดและความเสียหายจากการเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คลาดเคลื่อนได้
3. ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจต่อบทกฎหมายและทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
4. ให้ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สามารถบริหารงานได้อย่างสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### หมายเหตุ

โครงการอบรมหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพกฎหมายและวินัย ซึ่งได้นำรูปแบบและการดำเนินโครงการมาจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน โดยการปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตรให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ข้าราชการมีความเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดความผิดพลาดและความเสียหายจากการเข้าใจกฎ ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อาจเข้าใจคลาดเคลื่อนได้

## โครงการอบรมประชาชนเพื่อให้รับรู้สิทธิตามกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัยของกระทรวงสาธารณสุข

### หลักการและเหตุผล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย ส่วนที่ 10 สิทธิในข้อมูลข่าวสารและการร้องเรียน มาตรา 56-60 ได้กล่าวถึงสิทธิของบุคคลในการรับทราบและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสาธารณะของทางราชการ การได้รับข้อมูล คำชี้แจง และเหตุผลจากหน่วยงานราชการ ก่อนการอนุญาตหรือการดำเนินโครงการหรือกิจการใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต การมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติราชการทางการปกครอง อันมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน สิทธิในการเสนอเรื่องราวร้องทุกข์และได้รับแจ้งผลการพิจารณา ภายในเวลาอันรวดเร็ว สิทธิในการฟ้องหน่วยงานราชการ ให้รับผิดชอบเนื่องจากการกระทำหรือการละเว้น การกระทำของข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานนั้น สิทธิในการติดตามและร้องขอให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หน่วยงานรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประชาชนมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายเพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัยในการดำเนินงานของเจ้าพนักงาน
2. เพื่อให้ประชาชนรับทราบสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย
3. เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการออกข้อกำหนดของท้องถิ่น และการตรวจสอบการดำเนินงานของราชการส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามข้อกำหนดของท้องถิ่น

**เป้าหมาย** ผู้เข้าอบรม ประกอบด้วย แกนนำหรือผู้นำชุมชน ประชาชนทั่วไป

**วิธีการอบรม** การบรรยาย การอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### หัวข้อวิชา

1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมาย
2. สิทธิและหน้าที่ของประชาชนในการปฏิบัติตามกฎหมาย
3. กรณีตัวอย่าง การร้องเรียน การแก้ไขเหตุรำคาญ

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ประชาชนได้รับความรู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายเพื่อป้องกันการกระทำผิดทางวินัยในการดำเนินงานของเจ้าพนักงาน และสามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ต่อบุคคลอื่นตลอดจนใช้ในการคุ้มครองสิทธิของตนเองตามกฎหมายนี้ได้

### หมายเหตุ

กลุ่มเป้าหมาย คือ ประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานต้องทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของหน่วยงานก่อนจึงจะดำเนินกิจกรรมโครงการนี้ได้

## โครงการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุกของสำนักงานอัยการสูงสุด

โครงการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุก (Surveillance Approach) เป็นโครงการของสำนักงานอัยการสูงสุดตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานระบุงิจกรรมซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) การเผยแพร่ผลการลงโทษทางวินัยให้ข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุดทราบ เพื่อมิให้มีการกระทำผิดซ้ำในทำนองเดียวกันอีก และ 2) การสับเปลี่ยน โยกย้ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยให้เป็นหนึ่งของการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ขณะเดียวกันเพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักรหรืออิทธิพลในทางที่ไม่เหมาะสม โดยกำหนดเป็นหลักการว่าในต่างจังหวัดข้าราชการอัยการและข้าราชการธุรการผู้ปฏิบัติงานไม่ควรให้อยู่ในสำนักงานเดียวกันเกินกว่า 4 ปี เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมในการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุกที่จะนำเสนอเพื่อให้หน่วยงานราชการสามารถไปปรับใช้ได้ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีที่ตั้งทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

**กิจกรรม/โครงการ**      กิจกรรมเพื่อตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุก

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัย
2. เพื่อกระตุ้นเตือนให้ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

**กลุ่มเป้าหมาย**      ข้าราชการในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา

### การดำเนินงาน

การจัดกิจกรรม/โครงการที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งแบ่งเป็น 3 กิจกรรม ได้แก่

1. กิจกรรมการตรวจสอบเฝ้าระวังในด้านการทำงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการทำงานของข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในการจัดประชุมแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องยกตัวอย่างและเผยแพร่การลงโทษด้านวินัย เพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดซ้ำ รวมถึงในส่วนของข้าราชการที่มีอำนาจหน้าที่ในด้านผลประโยชน์ในส่วนภูมิภาค จะต้องมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายพื้นที่อยู่เสมอ เพื่อป้องกันการมีอิทธิพลในทางที่ไม่เหมาะสม

2. กิจกรรมการตรวจสอบด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยให้ผู้บังคับบัญชาอบรมเรื่องวินัยข้าราชการและเรื่องคุณธรรมจริยธรรมแก่ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีกิจกรรมส่งเสริมให้ข้าราชการจัดทำสมุดคุณธรรม ที่ลงบันทึกความดีหรือกิจกรรมเพื่อสังคมที่ตนได้กระทำ โดยให้ผู้บังคับบัญชาตรวจตราอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบการกระทำผิดหรือการถูกร้องเรียนของผู้บังคับบัญชาอย่างทันทั่วทั้งที่ เพื่อยับยั้งการกระทำผิดวินัยหรือแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของข้าราชการ

3. กิจกรรมการตรวจสอบด้านชีวิตความเป็นอยู่ของข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นที่จะต้องใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว เนื่องจากปัญหาส่วนตัวบางประการอาจเป็นสาเหตุให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยที่ร้ายแรงได้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัยข้าราชการจะต้องมีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลทางด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานได้ตรวจสอบ

ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การสำรวจข้าราชการหรือครอบครัวที่มีโรคประจำตัว เจ็บป่วยร้ายแรง หรือประสบอุบัติเหตุ เพื่อให้ความช่วยเหลือ การตรวจสอบการเป็นหนี้สินของข้าราชการทั้งในระบบและนอกระบบ เพื่อหามาตรการในการลดภาระของข้าราชการ และจัดสวัสดิการหรืออาชีพเสริมที่เหมาะสมแก่ข้าราชการในหน่วยงาน

#### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1. จำนวนโครงการและกิจกรรมการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุกในด้านต่าง ๆ
2. ผลการปฏิบัติงานในด้านการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุกของผู้บังคับบัญชา
3. ความพึงพอใจและประโยชน์ที่ข้าราชการได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัยที่เพิ่มมากขึ้น และมีการกระทำผิดวินัยลดน้อยลง
2. ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้

ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

#### หมายเหตุ

ในการดำเนินโครงการและกิจกรรมเพื่อการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุก ประเด็นสำคัญประการแรกคือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชา รวมทั้งอำนาจของผู้บังคับบัญชาให้มีความชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง



## โครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติของข้าราชการ

### หลักการและเหตุผล

การพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าประชาชนมีความสุขอย่างยั่งยืนและสามารถก้าวทันทุกวิกฤตของโลกที่มากับกระแสโลกาภิวัตน์มีรากฐานที่สำคัญจากการพัฒนาบุคคลในประเทศนั้น ๆ ให้เป็นคนดี ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของคนในสังคม โดยเฉพาะ “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และคาดหวังจากประชาชนว่า “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ต้องรับผิดชอบดูแลจัดการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ การจัดการทรัพยากรของชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและต่อประเทศชาติ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2551 มีมติเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐไว้ 5 ยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมคุณธรรม ในองค์กรเพื่อเป็นต้นแบบให้ข้าราชการได้เรียนรู้และปฏิบัติตาม โดยได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย และดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีการวัดผลในเชิงรูปธรรม

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวหน่วยงานจึงเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสังกัด เพื่อให้ตระหนักรู้ถึงการสร้างจิตสำนึกและปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมค่านิยม ด้วยการมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน จึงได้จัดทำโครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประโยชน์สุขของประชาชนขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเจ้าหน้าที่น้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นแนวทาง ในการดำเนินชีวิตส่วนตัว และในการปฏิบัติราชการ
2. เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาจิตใจ และพัฒนาตนเองให้มีจิตสาธารณะ เกิดความสำนึกร่วม ในการเสริมสร้างสังคมแห่งคุณธรรมและสมานฉันท์ ประพฤติตน เป็นพลเมืองดี สร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัวประชาชน และประเทศชาติ สร้างจิตสำนึกในการกระทำความดี รู้จัก การให้การเสียสละและการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ร่วมกัน
3. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและการรักษาเกียรติ ข้าราชการ

### กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการและพนักงานเจ้าหน้าที่ในสังกัด

## วิธีการดำเนินงานโครงการ

จัดให้มีการดำเนินกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติข้าราชการ โดยแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ

1. การจัดกิจกรรมบรรยายสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สาธารณะและการรักษาเกียรติข้าราชการ ให้ความรู้แก่พนักงาน
2. การจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์นอกสถานที่ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ รู้รักสามัคคี เสียสละ ช่วยเหลือ/แบ่งปัน และเห็นคุณค่าของการเสริมสร้างสังคมแห่งความดีมีคุณธรรม อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างผาสุก เช่น การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในสังคม (เด็กพิการ คนชรา ณ สถานสงเคราะห์) เป็นต้น

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. คณะผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา และสามารถประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตประจำวัน และในการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสม
2. คณะผู้บริหารและพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ได้รับการพัฒนาจิตใจ และมีการพัฒนาตนเอง เป็นผู้ที่มีความสำนึกต่อหน้าที่และรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมส่วนรวม
3. ข้าราชการรู้การช่วยเหลือแบ่งปันเสริมสร้างสังคมแห่งความดี มีคุณธรรม ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและหน่วยงาน

## โครงการตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของประเทศ

### หลักการและเหตุผล

ความพยายามของตำรวจที่จะเข้าถึงชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยของตำรวจ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิรูปทางการตำรวจของประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 30 ภายใต้การนำของ ออกัสท์ วอลล์เมอร์ (August Vollmer) โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตำรวจ

### วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ในการนำหลักการตำรวจชุมชนสัมพันธ์และการป้องกันการกระทำผิดวินัยของตำรวจมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ มี 3 ประการ ดังนี้

1. การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตำรวจกับชนกลุ่มน้อย
2. ความหวังที่จะป้องกันปัญหาอาชญากรรมและลดการกระทำผิดวินัยของตำรวจ
3. ความพยายามที่จะยุติปัญหาตำรวจใช้ความรุนแรง

### วิธีการดำเนินงาน

หน่วยงานตำรวจจะต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสุจริตชนที่อยู่อาศัยในชุมชนนั้น ๆ โดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะในการจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหา และร่วมพัฒนาสภาพความเป็นอยู่โดยรวมของชุมชน ซึ่งเท่ากับเป็นการเปลี่ยนปรัชญาในการทำงานจากเดิมที่ใช้มาตรการตั้งรับด้วยการไปถึงที่เกิดเหตุอย่างรวดเร็วเพื่อระงับเหตุ มาเป็นการใช้มาตรการเชิงรุกที่เน้นการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชุมชน ปรัชญาของตำรวจชุมชนสามารถสังเกตได้จากการที่หน่วยงานตำรวจปรับยุทธศาสตร์ในการทำงานใหม่ เพื่อนำทฤษฎีการตำรวจชุมชนไปสู่การปฏิบัติ อาทิ

การกำหนดหน้าที่การงานของตำรวจสายตรวจ โดยไม่ต้องทำงานภายในรถยนต์สายตรวจที่รองรับฟังคำสั่งทางวิทยุตำรวจให้ไประงับเหตุตลอดเวลา เพื่อให้สายตรวจมีเวลาทำงานมากขึ้น สามารถสัมผัสกับประชาชนภายในเขตพื้นที่รับผิดชอบของตนเองได้โดยตรงอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอทุกวัน เจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนที่เรียกว่า Community Policing Officer (CPO) ใหม่นี้ ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รอบรู้งานทั่วไป (Generalist) ในฐานะเจ้าพนักงานซึ่งมีภาระหน้าที่ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามความต้องการของชุมชน โดยปรัชญาการตำรวจชุมชน การให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีพื้นที่รับผิดชอบในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของพื้นที่ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนสามารถเข้าถึง รู้จัก และสัมผัสโดยตรงอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอกับประชาชนในชุมชน อันจะนำไปสู่ความรู้สึกเชื่อมั่นไว้วางใจต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชน ซึ่งมีฐานะเป็นผู้ตอบแทนของหน่วยงานตำรวจประจำชุมชนนั้น ๆ มีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ ของชุมชนเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนจะต้องรับฟังความคิดเห็นและรวบรวมข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนในการทำงานให้ตรงกับความต้องการของชุมชน อันจะนำไปสู่การเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการทำงานของตำรวจ ดังนั้น ตำรวจชุมชนจึงต้องมีการเปลี่ยนปรัชญาและมุมมองในการคิดเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานตำรวจและมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานตามปรัชญาของตำรวจชุมชนอย่างจริงจัง ตำรวจชุมชนเสนอแนวทางการทำงานใหม่ ซึ่งเน้น

การดำเนินงานภายใต้รูปแบบของการกระจายบริการสู่ระดับชุมชน (Decentralized) และถึงประชาชนเป็นรายบุคคล (Personalized) โดยให้ออกาสประชาชนทุกคนได้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการทำงานของตำรวจ

**หลัก 10 ประการของการตำรวจชุมชน**

หลัก 10 ประการระบุถึงนโยบาย ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตำรวจชุมชน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเขียนแผนปฏิบัติงาน กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ได้ โดย ศาสตราจารย์ โรเบิร์ต โทจันตนวิคซ์ แห่งศูนย์การตำรวจชุมชนแห่งชาติ มหาวิทยาลัยมิชิแกนสเตท ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้วางหลักการของตำรวจชุมชนไว้ 10 ประการดังนี้

1. ปรัชญาและยุทธศาสตร์ขององค์กร (Philosophy and Organizational Strategy) การตำรวจชุมชนสัมพันธ์เป็นทั้งปรัชญา (วิธีในการคิด) และยุทธศาสตร์ขององค์กร (วิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ) ซึ่งเปิดโอกาสให้ตำรวจกับชุมชนทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ในวิถีทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการกระทำผิดวินัยของตำรวจ ปรัชญาการตำรวจชุมชนสัมพันธ์นี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ตราบดีที่ตำรวจไม่ยอมรับฟังเสียงของประชาชนในกระบวนการกำหนดนโยบายตำรวจ ประชาชนก็จะไม่เข้ามามีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนในงานตำรวจ”

2. การให้อำนาจกับชุมชน (Commitment Empowerment) ยุทธศาสตร์ตำรวจชุมชน เริ่มต้นด้วยการสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานตำรวจ ทั้งเจ้าหน้าที่ตำรวจในสายปฏิบัติการ และสายอำนวยการให้ร่วมแรงร่วมใจ และนำปรัชญาการตำรวจชุมชนไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง โดยจะต้องมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับปฏิบัติการ ซึ่งเท่ากับเป็นการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากประชาชนผู้อยู่อาศัยในชุมชนทุกคนมีฐานะเป็น “หุ้นส่วน” กับตำรวจ ย่อมจะต้องมีสิทธิและหน้าที่ควบคู่กับการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาวิเคราะห์สภาพปัญหา การจัดลำดับความเร่งด่วนของปัญหา และการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหามุมชุมชน

3. การดำเนินงานภายใต้รูปแบบของการกระจายอำนาจสู่ชุมชนและถึงประชาชนเป็นรายบุคคล การนำหลักการตำรวจชุมชนไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังนั้น หน่วยงานตำรวจจะสร้างและพัฒนาตำรวจสายพันธุ์ใหม่ มีชื่อเรียกว่า “เจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชน” ผู้ซึ่งเชื่อมโยงและประสานงานโดยตรงระหว่างตำรวจกับประชาชนในชุมชน ในฐานะตัวแทนของตำรวจในชุมชน เจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนจึงต้องตัดขาดภาระหน้าที่สายตรวจในการสั่งการจากศูนย์วิทยุตำรวจ เพื่อให้สามารถสัมผัสกับประชาชนได้อย่างใกล้ชิดเป็นประจำสม่ำเสมอ โดยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเขตพื้นที่ปฏิบัติการที่แน่นอนชัดเจนแล้ว เจ้าหน้าที่ตำรวจควรยึดถือปฏิบัติตามหลักการตำรวจชุมชนกันทุกคน

4. การแก้ไขปัญหาเชิงรุกทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนมีบทบาทในการติดต่อกับสุจริตชนเพื่อให้สามารถศึกษาสำรวจแนวทางแก้ไขปัญหามุมชุมชนในเชิงสร้างสรรค์ มีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนและอาสาสมัคร ในฐานะผู้บังคับใช้กฎหมาย เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการและจับกุมผู้กระทำผิดต่อกฎหมายบ้านเมืองได้ตามปกติ ความพยายามที่จะแก้ไขปัญหามุมชุมชนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยการประสานงานกับภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องให้เข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ

5. จรรยาบรรณ นิติธรรม ความรับผิดชอบ และความไว้วางใจ (Ethics, Legality, Responsibility, and Trust) การตำรวจชุมชน ถือเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างตำรวจกับประชาชน เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพ

ในรูปแบบใหม่ บนพื้นฐานแห่งความเชื่อถือและความไว้วางใจที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน ซึ่งตามรูปแบบสัมพันธภาพใหม่นี้ ตำรวจมีบทบาทเป็น “ตัวเร่ง” (Catalyst) คอยกระตุ้น เร่งเร้า เชิญชวนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งเบาภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตในชุมชนของตนเองโดยรวมมากขึ้น การที่ประชาชนเพิ่มบทบาทในการแก้ไขปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ด้วยตนเองมากขึ้น ย่อมเปิดโอกาสให้ตำรวจมีเวลาทำงานร่วมกับชุมชนในการวางแผนทางแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6. ขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำรวจให้กว้างขวางขึ้น (Expanding the Police Mandate) การตำรวจชุมชนเพิ่มบทบาทในการปฏิบัติงานเชิงรุก ควบคู่ไปกับการการปฏิบัติภารกิจปกติแบบดั้งเดิมในเชิงตั้งรับ เพื่อให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ กล่าวคือ ตำรวจมีฐานะเป็นหน่วยงานควบคุมกติกาสังคมเพียงหน่วยงานเดียวที่เปิดทำงานทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่มีวันหยุด จึงต้องรักษาขีดความสามารถในการเผชิญสถานการณ์ฉุกเฉิน วิกฤติการณ์ และเหตุร้ายต่าง ๆ รวมทั้งอาชญากรรม ความรุนแรงทุกประเภทได้อย่างทันที่ทันไวให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ ซึ่งตำรวจยังคงต้องดำเนินมาตรการในเชิงตั้งรับอยู่ต่อไป การตำรวจชุมชนเพิ่มบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำรวจให้กว้างขวางขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทันทีทันใดและส่งผลกระทบในวงกว้าง โดยมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำให้ชุมชนมีความมั่นคงปลอดภัย ความสงบสุข และมีบรรยากาศที่น่าอยู่อาศัยมากขึ้นในอนาคตให้จงได้

7. ให้ความช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายพิเศษ (Helping Those with Special Needs) ตำรวจชุมชนเน้นการสำรวจแนวทางใหม่ ในการให้ความคุ้มครอง ช่วยเหลือ และสนับสนุนกลุ่มเป้าหมายพิเศษที่มีความอ่อนแอ อาทิ เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุ ชนกลุ่มน้อย คนยากจน คนพิการ และคนจรจัด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติงานป้องกันอาชญากรรมและงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมและขยายผลการปฏิบัติให้กว้างขวางขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเข้าถึงประชาชนทุกหมู่เหล่าอย่างเสมอภาคกัน

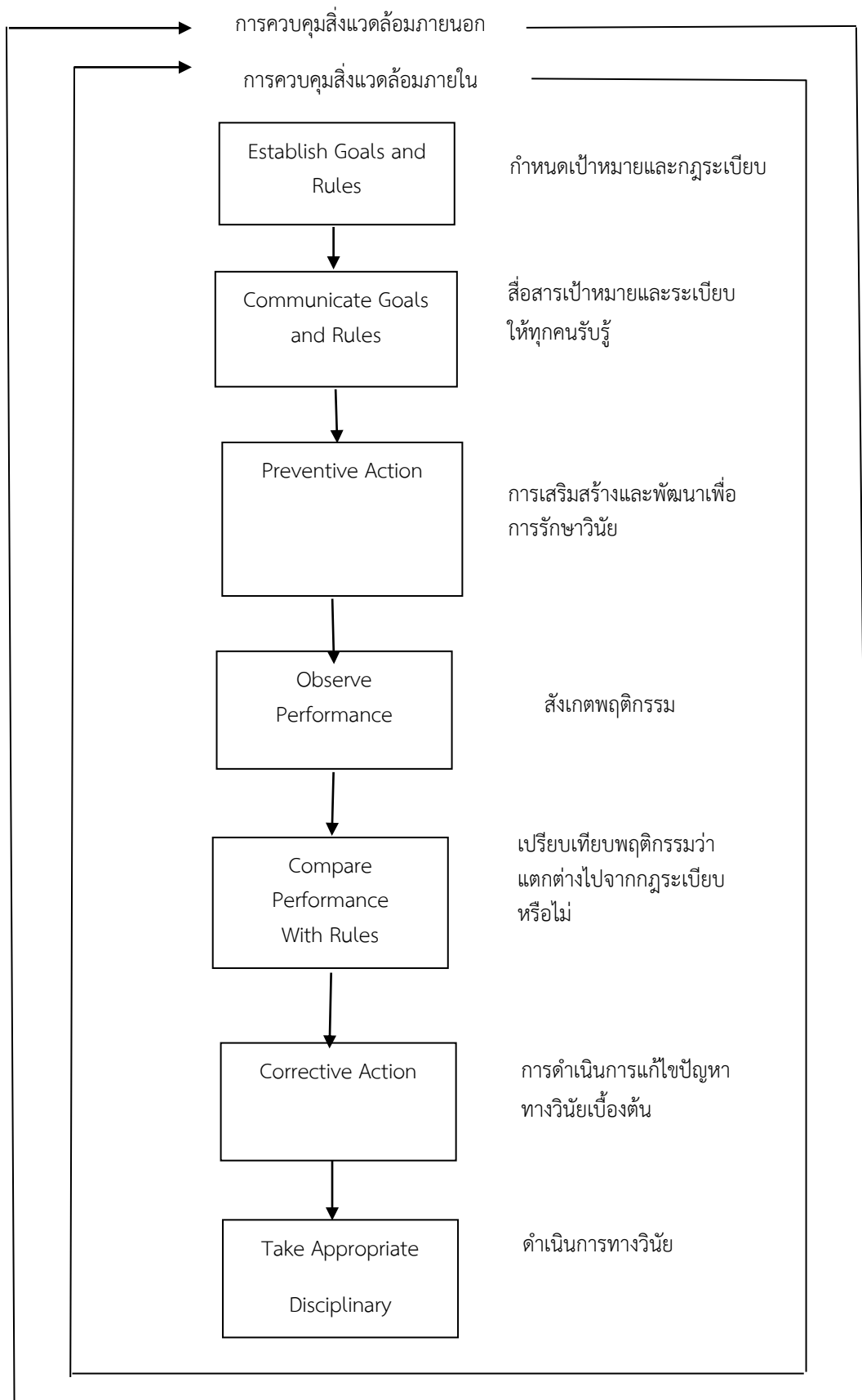
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแรงสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (Grass-Roots Creativity and Support) การตำรวจชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนการนำวิทยาการและเทคโนโลยีก้าวหน้ามาใช้ในกิจการตำรวจอย่างเหมาะสม แต่ยังคงมีความเชื่ออยู่เสมอว่า ไม่มีสิ่งใดเหนือกว่าการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน โดยผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในแนวหน้า บนท้องถนน ซึ่งต้องสัมผัสใกล้ชิดกับปัจจัยความเดือดร้อนของประชาชนมากที่สุด ด้วยความเชื่อมั่นในการใช้ดุลยพินิจ วิจารณ์ญาณ ไหวพริบปฏิภาณ และประสบการณ์ประกอบกัน ในการสร้างสรรค์หนทางใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

9. การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานตำรวจ (Internal Change) การตำรวจชุมชนจะต้องกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายภายในหน่วยงานตำรวจอย่างเต็มรูปแบบ โดยกำหนดหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนให้เป็นผู้รอบรู้งานทั่วไป (Generalist) มีหน้าที่คอยเชื่อมโยงและประสานงานระหว่างตำรวจกับประชาชนผู้ใช้บริการ โดยให้การสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลและผลวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปและปัญหาความเดือดร้อนในชุมชนให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่น ๆ ภายในหน่วยตำรวจ และแสวงหาความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากชุมชนในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตำรวจโดยรวม เมื่อได้รับการยอมรับปรัชญาการตำรวจชุมชนไว้เป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวของหน่วยงานแล้ว เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคนควรยึดถือปฏิบัติตามแนวทางใหม่นี้ ซึ่งอาจใช้เวลานานประมาณ 15 ปี

10. การวางรากฐานเพื่ออนาคต (Building for the Future) การตำรวจชุมชนสัมพันธ์ กำหนดแนวทางให้บริการประชาชนโดยกระจายลงสู่ระดับชุมชน (Decentralized) และสัมพันธ์กับประชาชนเป็นรายบุคคล (Personalized) โดยยอมรับว่าตราบใดที่ตำรวจยังคงเห็นห่างกับชุมชน ย่อมไม่อาจที่จะเข้าไปจัดระเบียบในชุมชนนั้น ๆ ให้เรียบร้อยได้สำเร็จ ซึ่งจะต้องปรับทัศนคติให้ประชาชนเข้าใจเสียใหม่ว่า “ตำรวจคือแหล่งที่พึ่งพิง ซึ่งประชาชนสามารถใช้บริการและขอรับความช่วยเหลือต่าง ๆ ได้ในยามทุกร้อน” เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของชุมชนการตำรวจชุมชนจึงมีใช้ยุทธวิธีตำรวจที่จะนำมาใช้เพียงชั่วคราวแล้วละทิ้ง

การประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากต่างประเทศกับการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนของประเทศไทย เนื่องจากลักษณะงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐส่วนใหญ่เน้นการให้บริการประชาชนโดยปัจเจกภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ข้าราชการพลเรือนกระทำความผิดทางวินัย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการทางวินัยที่เน้นการควบคุมปัจเจกภายนอกที่สัมพันธ์ต่อการกระทำความผิดของข้าราชการพลเรือน เช่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเสริมสร้างวินัยในการทำงานของข้าราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ได้นำมาปฏิบัติใช้เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือน โดยสำนักงานตำรวจรัฐเวอร์จิเนียตะวันตก ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการปฏิรูปและจัดหารูปแบบที่เหมาะสมเรียกว่ากระบวนการทางวินัยทางเลือก มาช่วยในการปรับปรุงพัฒนาและเสริมสร้างความศรัทธาของประชาชนในการรักษาความยุติธรรมของกระบวนการร้องเรียนทางวินัยของเจ้าหน้าที่และข้าราชการพลเรือน รวมทั้งการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานด้วยการใช้ระบบสารสนเทศในการควบคุมความผิดพลาดเพื่อลดการกระทำความผิดทางวินัย เช่น ระบบบริหารความเสี่ยงด้วยคอมพิวเตอร์ การติดตั้งกล้องวงจรปิดในสถานที่ทำงานที่มีความเสี่ยง นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน การฝึกอบรมสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการใช้กำลังและการให้บริการกับประชาชน เป็นต้น การประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากต่างประเทศกับการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบด้านล่าง





องค์ความรู้จากต่างประเทศกับการรักษาวินัยข้าราชการพลเรือนไทย

## ภาคผนวก ง

### ตัวอย่างโครงการการดำเนินการทางวินัย ประกอบด้วย

1. โครงการพัฒนางานวินัยข้าราชการตำรวจ (ที่มา: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)
2. โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2553 (ที่มา: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)
3. โครงการฝึกอบรมกฎหมายและการดำเนินการทางวินัย (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)
4. โครงการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย (ที่มา: สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานอัยการสูงสุด)
5. โครงการประกวดคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่กรณีศึกษา (ที่มา: คณะที่ปรึกษาโครงการ)

## โครงการพัฒนางานวินัยข้าราชการ

### หลักการและเหตุผล

ตามแผนพัฒนาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2550 – 2554 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาไว้ 3 ด้าน คือ แผนพัฒนาตำรวจและครอบครัว แผนพัฒนาองค์กร – หน่วยงาน และแผนพัฒนาระบบงาน ซึ่งแผนพัฒนาระบบงานได้ครอบคลุมการปฏิบัติในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามพันธกิจหลักที่สำคัญของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยงานจเรตำรวจเป็นงานที่ได้รับผิดชอบวางแผน อำนวยการ สั่งการ ควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบติดตามและประเมินผลงานด้านการตรวจราชการ การปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจ กวดขันดูแลระเบียบวินัย ขวัญ กำลังใจ ตรวจสอบข้อเท็จจริง สืบสวนข้อเท็จจริงและสอบสวนการกระทำผิดวินัยกรณีที่มีการร้องเรียนกล่าวหาข้าราชการตำรวจ ลูกจ้าง พนักงานราชการกระทำผิดวินัย ประพฤติมิชอบหรือทุจริตต่อตำแหน่งหน้าที่ ฯลฯ และโครงการพัฒนางานวินัยข้าราชการตำรวจซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของงานจเรตำรวจ เป็นโครงการหนึ่งที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาระบบงานซึ่งมีกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547

มาตรา 80 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และการป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยให้เป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบ ก.ตร.

เมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรจะกล่าวหาว่าข้าราชการตำรวจผู้ใดกระทำผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยทันทีตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 6

ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติตามมาตรานี้และตามหมวด 6 หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัย

#### 2. ระเบียบ ก.ตร. ว่าด้วยวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย พ.ศ. 2549

ข้อ 6 เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระเบียบ ก.ตร. นี้ จึงให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยและการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย และในการดำเนินการทางวินัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยให้แยกรายการดำเนินการทางวินัยเป็นเรื่องที่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นได้โดยไม่ต้องดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริง เรื่องที่ต้องสืบสวนข้อเท็จจริงแต่ไม่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย และเรื่องที่ต้องสืบสวนข้อเท็จจริงและต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย

2. ศึกษา รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เหตุแห่งการกระทำผิดวินัยเพื่อนำมาปรับปรุงเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย
3. จัดทำและเผยแพร่คู่มือ วัสดุทัศน ตลอดจนสื่อต่าง ๆ ในเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ
4. จัดพิมพ์และเผยแพร่คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติในเรื่องที่เกี่ยวกับการสั่งการทางวินัยหรือแนวทางการลงโทษ
5. ให้บรรจุวิชาการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัยและการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัยไว้ในทุกหลักสูตรของสถานศึกษาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
6. จัดให้มีการศึกษาอบรมและพัฒนาความรู้ข้าราชการตำรวจผู้รับผิดชอบงานด้านวินัยอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนตามหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงจัดทำโครงการพัฒนางานวินัยข้าราชการตำรวจให้ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาตินำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นรูปธรรมต่อไป

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ ความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย
2. เพื่อทราบเหตุแห่งการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ
3. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของข้าราชการตำรวจให้เป็นผู้มีวินัย อันจะเป็นการป้องกันการกระทำผิดวินัยของข้าราชการตำรวจ

#### เป้าหมายการดำเนินงาน

1. ข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยของทุกกองบัญชาการหรือเทียบเท่า และกองบังคับการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติหรือเทียบเท่า มีความรู้ ความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย
2. ข้าราชการตำรวจในแต่ละกองบัญชาการหรือเทียบเท่า และกองบังคับการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติหรือเทียบเท่าถูกดำเนินการทางวินัยลดลง
3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จัดฝึกอบรม สร้างขวัญและกำลังใจ ปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมคนดี งดเว้นการช่วยเหลือผู้กระทำผิดวินัย จุใจหรือกระทำการใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีวินัย

#### วิธีดำเนินงาน

ให้กองบัญชาการ กองบังคับการ และกองบังคับการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ หรือเทียบเท่า พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบดำเนินการตามโครงการ

ให้กองบัญชาการ และกองบังคับการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ หรือเทียบเท่า พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการเพื่อบริหารจัดการและดำเนินการตามโครงการ

โดยให้ดำเนินการดังนี้

1. รวบรวมสถิติข้อมูลข้าราชการตำรวจผู้ถูกดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ ทุกรอบ 3 เดือน เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์เหตุแห่งการกระทำผิดวินัย
2. จัดทำและเผยแพร่คู่มือ วัสดุทัศนคติ ตลอดจนสื่อต่าง ๆ ในเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และการป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ
3. เผยแพร่คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติในเรื่องที่เกี่ยวกับการสั่งการทางวินัยหรือแนวทางการลงโทษ เมื่อได้รับแจ้งจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจได้ทราบและตระหนักโดยทั่วกัน
4. จัดให้มีการอบรมเรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการตำรวจมีวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัยให้แก่ข้าราชการตำรวจในสังกัด อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. จัดให้มีการศึกษาอบรมและพัฒนาความรู้ข้าราชการตำรวจผู้รับผิดชอบงานด้านวินัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### การติดตามประเมินผล

1. ให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบของกองบัญชาการ กองบังคับการ และกองบังคับการในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หรือเทียบเท่า ประชุมเร่งรัดผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามผลและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เสนอคณะกรรมการอำนวยการต่อไป
2. ให้คณะกรรมการอำนวยการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการของคณะกรรมการผู้รับผิดชอบทุก 1 เดือน

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการตำรวจผู้กระทำผิดวินัยจะได้รับการพิจารณาโทษอย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นธรรม รวดเร็ว ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ลดปัญหาการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง
2. ข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัยลดลงจากการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก ยกย่องข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่รับสินบนจากผู้กระทำผิดให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการตำรวจทุกหน่วยงาน อันจะทำให้ภาพลักษณ์โดยรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดีขึ้น สอดรับกับวาระแห่งชาติของรัฐบาลเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในวงราชการ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

**โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัย  
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2553**

**หลักการและเหตุผล**

นับแต่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2547 เป็นต้นมา การดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการตำรวจต้องปฏิบัติตาม กฎ ก.ตร. ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในการดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริง และในการสอบสวนความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง คณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง และคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย จะต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดใน กฎ ก.ตร. ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด หากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด อาจเป็นช่องทางนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ หรือนำไปสู่การฟ้องคดีต่อศาลปกครอง หรือถูกฟ้องคดีอาญาได้

จากการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัยในเบื้องต้น พบว่า การรับฟังข้อเท็จจริงไม่ถูกต้อง ทำให้สิ่งการในการสืบสวนข้อเท็จจริงหรือการสอบสวนทางวินัยนั้น ไม่ตรงต่อความเป็นจริง การปรับฐานความผิดไม่ถูกต้อง ทำให้การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษไม่ถูกต้องตามไปด้วย บางครั้งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจใช้ดุลพินิจโดยไม่ชอบ หรือใช้ดุลพินิจโดยสุจริต แต่ไม่ทราบระดับโทษ ทำให้การสั่งลงโทษผิด เป็นภาระให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปต้องแก้ไข หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีพฤติการณ์ช่วยเหลือเนื่องจากมีความผูกพันระหว่างผู้สั่งการกับผู้ถูกกล่าวหา คณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริงหรือคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยไม่มีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่ง ทำให้ปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมาย หรือมีเจตนาช่วยเหลือผู้ถูกกล่าวหาจึงผลักรภาระให้ผู้บังคับบัญชา ซึ่ง สำนักงาน ก.ตร. ได้แจ้งข้อมูลให้สำนักงานตำรวจแห่งชาตินำไปเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบการอบรม หรือแนะนำ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร และแก้ไขปรับปรุงการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัญหาที่เกิดจากข้อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติไม่ชัดเจนหรือปัญหาที่เกิดจากการขาดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ปัญหาจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชายังไม่เข้าใจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติ ทำให้เกิดความล่าช้า เช่น การกล่าวหาไม่ถูกต้องตามกฎหมาย หรือการสืบสวนหรือสอบสวน ไม่ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด หรืออ้างกฎหมายไม่ถูกต้อง หรือการดำเนินการสืบสวนสอบสวนโดยผู้ไม่มีอำนาจ หรือการสั่งลงโทษโดยไม่มีรายละเอียด หรือไม่ให้เหตุผลประกอบคำสั่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิบัติงานและเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตหรือประพฤติมิชอบ หรือเกิดความไม่ชอบด้วยกฎหมาย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2552-2555 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต 4 ปี (งบประมาณ พ.ศ.2552 – 2555 และแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ 2553 ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่ง



ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ จึงเห็นสมควรพัฒนาการสืบสวนข้อเท็จจริง และการสอบสวนทางวินัย ให้เกิดความรวดเร็ว ต่อเนื่อง และเป็นธรรม โดยการอบรมและสัมมนาข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ หลักเกณฑ์และวิธีการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัย และเกิดทักษะ ตลอดจนรวบรวมปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขเพื่อนำมาปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่ง เพื่อให้การสืบสวนข้อเท็จจริง และการสอบสวนทางวินัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ทันสมัย เป็นธรรม และป้องกันไม่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องช่องทางดังกล่าวช่วยเหลือผู้กระทำผิด อันจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อภาพรวมขององค์กรได้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยทราบถึง แนวคิดเกี่ยวกับวินัยตำรวจและจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย เพื่อให้มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติราชการ
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย และผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการสืบสวนข้อเท็จจริงหรือการสอบสวนทางวินัยและหาทางแก้ไขให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
4. เพื่อนำความเห็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมมนามาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติในการสืบสวนข้อเท็จจริง และการสอบสวนทางวินัย ให้ถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม

### เป้าหมาย

ผู้ปฏิบัติงานด้านวินัย ระดับรองผู้กำกับการถึงสารวัตรจากหน่วยงานในระดับ บช.หรือเทียบเท่า จำนวน 30 หน่วย หน่วยละ 6 คน และจาก บก.ในสังกัดสำนักงาน ผบ.ตร. จำนวน 6 หน่วย หน่วยละ 3 คน (180+18) รวมทั้งสิ้นจำนวน 198 คน

### วิธีดำเนินงาน

ดำเนินโครงการโดยการบรรยาย อภิปราย และประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดเห็น โดยวิทยากร ภายในและภายนอก มีกิจกรรม ดังนี้

1. บรรยายพิเศษเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับวินัยตำรวจ จริยธรรม และจรรยาบรรณของผู้ดำเนินการทางวินัย จำนวน 2 ชั่วโมง 30 นาที
2. บรรยาย/อภิปราย เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัยจำนวน 4 ชั่วโมง
3. บรรยาย/อภิปราย เรื่อง การทำรายงานการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัยและกรณีศึกษา จำนวน 3 ชั่วโมง
4. อภิปรายเรื่องปัญหาการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัยและแนวทางแก้ไข จำนวน 4 ชั่วโมง
5. สัมมนากลุ่มย่อย จำนวน 8 กลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานในการสืบสวนข้อเท็จจริง และการสอบสวนทางวินัย ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ปัญหา จำนวน 6 ชั่วโมง

### การติดตาม/ประเมินผล

ประเมินระดับความรู้ความเข้าใจของผู้อบรมสัมมนาจากแบบประเมิน Post Test และผลการสัมมนาผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ความเข้าใจ หลักการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัย และมีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม
2. สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวินัย สามารถนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมสัมมนาไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาการสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวนทางวินัยให้เป็นไปตามกฎหมาย และนำไปปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งให้ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรมต่อไป
3. สำนักงานตำรวจแห่งชาติสามารถดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และลดความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องคดีต่อศาลปกครอง

## โครงการฝึกอบรมกฎหมายและการดำเนินการทางวินัย

กิจกรรมการฝึกอบรมกฎหมายและการดำเนินการทางวินัย มุ่งเน้นการฝึกอบรมแก่ข้าราชการผู้จะเป็นกรรมการสอบสวน ให้มีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยและการปฏิบัติหน้าที่ราชการสามารถนำไปปฏิบัติงานด้านวินัยได้อย่างถูกต้อง

**กิจกรรม/โครงการ**      กิจกรรมการฝึกอบรมกฎหมายและการดำเนินการทางวินัย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ข้าราชการผู้จะเป็นกรรมการสอบสวนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยข้าราชการ
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักกฎหมายของหน่วยงานและดำเนินการทางวินัยได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย
3. เพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่การฟ้องร้องในอนาคต

**กลุ่มเป้าหมาย**      ข้าราชการผู้จะเป็นกรรมการสอบสวนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย  
**การดำเนินงาน**

โครงการฝึกอบรมกฎหมายและการดำเนินการทางวินัยและกฎหมายที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้ที่จะเป็นกรรมการสอบสวน ใช้วิธีการฝึกอบรมด้วยการบรรยายและฝึกปฏิบัติ ในส่วนของเนื้อหาในการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 รวมถึงกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย ข้อบังคับ มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ กฎระเบียบเฉพาะของหน่วยงาน หลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน

นอกจากในส่วนของ การให้ความรู้ด้านเนื้อหา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกวิเคราะห์กรณีความผิดร้ายมาตรา และฝึกปฏิบัติการสอบสวน การรายงานการดำเนินการทางวินัย เพื่อให้มีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการทดสอบหลังฝึกอบรมเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจและความสามารถของผู้เข้าฝึกอบรม

### การประเมิน/ตัวชี้วัด

1. จำนวนผู้ที่จะเป็นกรรมการสอบสวนที่เข้ารับการอบรม
2. ความพึงพอใจและประโยชน์ที่ข้าราชการได้รับจากการเข้าร่วมการอบรม
3. ผลการทดสอบหลังฝึกอบรม/จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การทดสอบ

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติราชการและการดำเนินการทางวินัย
2. ข้าราชการผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพิจารณาดำเนินการทางวินัยได้ตามขบวนการและขั้นตอนตามกฎหมาย
3. เพื่อลดปัญหาข้อพิพาทและการฟ้องคดีปกครอง

## โครงการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย

**กิจกรรม/โครงการ**      โครงการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัยให้มีความเป็นรูปธรรม สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
2. เพื่อสร้างมาตรฐานในการดำเนินการทางวินัยให้มีความเท่าเทียม ถูกต้องตามข้อกำหนดกฎหมาย และดำเนินการได้อย่างรวดเร็วตามกำหนดเวลา
3. เพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่การฟ้องร้อง

### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ปฏิบัติงานด้านการดำเนินการทางวินัยในหน่วยงานราชการ

### วิธีดำเนินงาน

1. การตั้งคณะทำงานในการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย
2. การศึกษาทบทวนระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน โดยเน้นด้านวินัย เช่น การดำเนินการทางวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์ เป็นต้น
3. การศึกษาและคัดเลือกกรณีความผิดที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพื่อนำมาเรียบเรียง ทำแผนภาพ หรือรูปภาพประกอบ การยกตัวอย่าง เพื่อให้เป็นรูปธรรมและเข้าใจได้ง่าย

ตัวอย่างของการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย เช่น หนังสือคู่มือการสอบสวนทางวินัย (แนวทางการลงโทษ) ที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น และสำนักงานอัยการสูงสุดได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัย ของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยใช้ดุลยพินิจพิจารณาปรับระดับโทษได้อย่างเหมาะสม อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายและพฤติการณ์แห่งความผิดในแต่ละกรณี โดยมีเนื้อหาการลงโทษการกระทำผิดต่าง ๆ อาทิ ความผิดต่อหน้าที่ราชการ ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการ ขู่สาว อนาจาร จดทะเบียนสมรสซ้อน เบิกเงินสวัสดิการเป็นเท็จ เป็นต้น ซึ่งในคู่มือจะนำเสนอตัวอย่างการกระทำผิด ข้อกฎหมายที่ระบุความผิด และบทลงโทษ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการดำเนินการทางวินัยสามารถใช้ดุลยพินิจเทียบเคียงกับการตัดสินความผิดในกรณีที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน

นอกจากนี้ ตัวอย่างการเผยแพร่คู่มือในการดำเนินการทางวินัยของสำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งได้เผยแพร่คู่มือและขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยไว้ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยนำเสนอเป็นแผนภาพลำดับขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยที่สามารถเข้าใจได้ง่าย พร้อมทั้งระบุข้อกฎหมายที่ให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการดำเนินการทางวินัยสามารถศึกษาค้นคว้าได้ ทั้งนี้ ยังเป็นหลักการในการทำงานที่สามารถตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน รวมถึงข้าราชการผู้ถูกร้องทุกข์กล่าวโทษที่จะตรวจสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยได้อีกทางหนึ่ง

### การติดตามประเมินผล

1. ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้านวินัยและผู้บังคับบัญชาที่นำคู่มือการดำเนินการทางวินัยไปใช้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ

2. จำนวนความผิดพลาด ความล่าช้าในการดำเนินการทางวินัยที่ลดลง

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. คู่มือด้านการดำเนินการทางวินัยมีความเป็นรูปธรรม สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และได้รับการเผยแพร่ไปยังหน่วยงานภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน และข้าราชการในหน่วยงานทุกระดับ

2. การสร้างมาตรฐานในการดำเนินการทางวินัยให้มีความเท่าเทียม ถูกต้องตามข้อกำหนดและกฎหมาย และผู้ปฏิบัติงานด้านการดำเนินการทางวินัยปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็วตามกำหนดเวลา

3. ชะจัดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่การฟ้องร้องในอนาคต

### หมายเหตุ

นอกจากการจัดทำคู่มือการดำเนินการทางวินัยสามารถดำเนินการในรูปแบบหนังสือหรือเอกสารเผยแพร่ โดยอาจจัดทำเป็นรูปภาพประกอบ เผยแพร่ในช่องทางต่าง ๆ ได้ หรืออาจจัดกิจกรรมคู่ขนานไปด้วย เช่น การประกวดคลิป/วีดิทัศน์

## โครงการประกวดคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่

**กิจกรรม/โครงการ**      โครงการประกวดคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่กรณีศึกษา

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ข้าราชการได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับสาเหตุของการกระทำผิดทางวินัย การกระทำผิดทางวินัยที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย และบทลงโทษ
2. เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย ตั้งมั่นอยู่ในความไม่ประมาท เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์และความตั้งใจที่จะกระทำผิด

**กลุ่มเป้าหมาย**      ข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน

### วิธีดำเนินงาน

1. ผู้ดำเนินการทางวินัยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการศึกษารวบรวมการกระทำผิดทางวินัยที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในหน่วยงานของตน เพื่อตั้งเป็นหัวข้อในการจัดทำคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่กรณีศึกษา
2. ประกาศเชิญชวนให้ข้าราชการในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดโครงการ จัดทีมประกวดการทำคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่กรณีศึกษา โดยมีทุนในการทำคลิป/วีดิทัศน์และรางวัลสำหรับผู้ชนะการประกวด เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในโครงการ
3. ระยะเวลาในการจัดทำคลิป/วีดิทัศน์ประมาณ 1-2 เดือน โดยให้แต่ละทีมได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการกระทำผิดทางวินัยที่พบบ่อยในหน่วยงานของตน นำเสนอเป็นคลิป/วีดิทัศน์สั้น โดยให้ทีมงานแสดงบทบาทสมมติในคลิป/วีดิทัศน์ ทำให้สื่อสารเข้าใจง่าย นำเสนอเหตุการณ์ตัวอย่าง ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย และบทลงโทษ เพื่อให้ข้าราชการในหน่วยงานได้เรียนรู้ร่วมกัน
4. นำเสนอผลงานผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการทุกคนได้ชมและร่วมกันโหวตตัดสินรางวัล โดยแบ่งการตัดสินเป็น 2 ส่วน ได้แก่คะแนนที่มาจากคณะกรรมการซึ่งเป็นคณะทำงานโครงการ และคะแนนส่วนที่มาจากข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน
5. มอบรางวัลแก่ผู้ชนะการประกวดตามความเหมาะสม เช่น รางวัลคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่กรณีศึกษา ผลงานดีเยี่ยม ผลงานดีมาก และผลงานดี หรือรางวัล Popular โหวตขวัญใจมหาชน เป็นต้น
6. เผยแพร่ผลงานคลิป/วีดิทัศน์ที่ได้รับรางวัลในช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ให้กับหน่วยงานภายนอกได้เรียนรู้ร่วมกัน เช่น Youtube Facebook เว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. เว็บไซต์หน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

### การติดตามประเมินผล

1. จำนวนทีมที่เข้าร่วมโครงการและส่งคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่กรณีศึกษาเข้าร่วมประกวดในโครงการ
2. จำนวนข้าราชการผู้เข้าชมเว็บไซต์และร่วมโหวตคลิป/วีดิทัศน์เผยแพร่กรณีศึกษา

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย ตั้งมั่นอยู่ในความไม่ประมาท เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์และความตั้งใจที่จะกระทำผิด



---

**หมายเหตุ**

เกณฑ์ในการตัดสินอาจพิจารณาจาก 1) การนำเสนอเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ 2) รูปแบบการนำเสนอที่สามารถสื่อสารให้ผู้ชมสามารถเข้าใจได้ง่าย 3) รูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ชมสนใจติดตาม และ 4) บทสรุปที่ผู้ชมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์จริง และเป็นการกระตุ้นเตือนให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการรักษาวินัย