



ISSN 0125-0906

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๔ เดือน มกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๓๒

ฉบับนี้...อ่าน

- ทศวรรษใหม่ในการบริหารงานบุคคล
- ปัญหาเงินเดือนข้าราชการใหม่
- เปิดโลกสวัสดิการ

สัมภาษณ์บุคคลสำคัญ  
รัฐมนตรีมีชัย ฤชุพันธ์  
ดร.สีปพนนท์ เกตุทัต ฯลฯ



# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๓๔ ฉบับที่ ๑ มกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๓๒

## วัตถุประสงค์

- เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวด้าน  
การบริหารงานบุคคล
- เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะ  
เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
- เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการ



## บริการสมาชิก

สำหรับสมาชิกค่าบำรุงปีละ ๑๐๐ บาท รวมค่าส่ง  
กรุณาบอกรับและส่งเงินในนาม ผู้จัดการสวัสดิการ  
สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก กท.๑๐๓๐๐ โดยสั่ง  
จ่ายธนาคาร/เช็คไปรษณีย์ที่ ป.ท.สำนักทำเนียบ  
นายกรัฐมนตรี



ต้องการถามปัญหากฎหมายระเบียบ และวินัย  
ข้าราชการพลเรือน ปัญหาคลัง หรือปัญหาข้อข้องใจ  
อื่นใด รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและบทความแสดง  
ความคิดเห็น โปรดแจ้งไปยังบรรณาธิการโดยตรง



เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
ผู้จัดการสวัสดิการ นายปริญญา สนั่นเมือง

## ที่ปรึกษา

นายสำราญ ถาวรายุคม์  
นายวิลาศ สิงห์วิสัย  
นายอุดม บุญประกอบ  
นายเสริมสุข โกวิทวานิช



## บรรณาธิการ

นางทิพาวดี เมฆสวรรค์



## คณะบรรณาธิการ

นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์  
นางสาวจินดาพรรณ เขียวพันธุ์  
นางสาวยุพียง เนี่ยวกุล  
นายมานิต ศุทธสกุล  
นายเกริกเกียรติ เอกพจน์  
นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช  
นางสาวจุไรเฉลิม บุญไทย  
ม.ล.พัชรภากร เทวกุล  
นางสาวปราณี จันแยม  
นางสาวศิริวรรณ พิมพ์จันทร์



## แบบปก

นายบัญชา เสรีศิริรักษ์



## ประชาสัมพันธ์



## สถานที่พิมพ์

หจก.หนึ่งเจ็ดการพิมพ์  
ซอยพุทธไอสถ ถนนนเรศ  
บางรัก ๑๐๕๐๐  
โทร. ๒๓๓๖๘๗๑

๒๓๓๐๕๕๑



# สารบัญ

	หน้า
บทบรรณาธิการ	๔
สัมภาษณ์พิเศษ : รมต.มีชัย ฤชุพันธุ์ ดร.สีปพนนท์ เกตุทัต	๖
สะพานความคิด : การพัฒนาคุณภาพของงานราชการด้วยคิวซี	๑๔
บทบาทของ ก.พ.	๔๑
บัญชีอัตราเงินเดือนใหม่ (บัญชี ก.)	๕๑
กฎแห่งความเสื่อม ประสิทธิภาพของข้าราชการ	๕๓๙
ทำอะไรจึงจะงาม	๖๔
เปิดโลกสวัสดิการ	๖๗
วินัยข้าราชการพลเรือน	๗๒
คำอธิบายเรื่องอัตราเงินเดือน	๗๗
คำอธิบายเรื่องหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการ	๘๐
ปัญหาระเบียบข้าราชการ	๙๓

# บทบรรณาธิการ

สวัสดีปีใหม่ค่ะ

**ปี** พ.ศ. ๒๕๓๒ นี้เป็นการก้าวสู่ปีใหม่<sup>ที่ ๓๔</sup> ของวารสารข้าราชการด้วยบรรณาธิการจึงขอถือโอกาสแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงต่อสมาชิกและผู้อ่านทุกท่าน ต่อผู้เขียนบทความและเรื่องราวต่าง ๆ และเพื่อนร่วมงานในกองบรรณาธิการที่ได้อุดหนุน คำจูน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำให้วารสารข้าราชการยังยืนมาได้ อย่างน่าภาคภูมิใจ เป็นเวลาอันยาวนานเช่นนี้

เมื่อขึ้นปีใหม่พร้อม ๆ กับการรับเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนใหม่ เราก็ควรจะได้มองไปถึงของใหม่ ๆ ในอนาคต เพื่อเตรียมปรับตัวปรับใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงไป วารสารข้าราชการจึงได้เลือกเอาเรื่องเกี่ยวกับราชการใน ๑๐ ปีข้างหน้า เป็นจุดเน้นของฉบับปีใหม่นี้

ราชการนั้นเป็นผลผลิตของสังคม อยู่ในกรอบของสังคมเหมือนน้ำอยู่ในกรอบของภาชนะ เมื่อกรอบหรือรูปแบบของสังคมเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบของราชการก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย ปัจจุบันนี้มีสิ่งบอกเหตุชัดเจนว่า สังคมไทยกำลังจะเปลี่ยนสภาพเป็นสังคมอุตสาหกรรมใหม่แล้ว ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญ ในรูปแบบของราชการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สังคมอุตสาหกรรมใหม่มีลักษณะสำคัญ

ประการหนึ่งคือ นายทุนจะเป็นผู้มีพลังอำนาจทางเศรษฐกิจและจะแทรกแซงเข้าไปในวงราชการเมืองและการบริหารราชการแผ่นดินเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อป้องกันผลประโยชน์ของตนเองและเพื่อหาโอกาสสร้างกำไรให้มากยิ่งขึ้นเป็นสำคัญ จุดที่จะแทรกแซงคือขบวนการใช้อำนาจรัฐในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานของราชการ การออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรของชาติและงบประมาณแผ่นดิน การอนุญาต อนุมัติ กำกับดูแลผลประโยชน์ต่าง ๆ การให้คุณให้โทษสั่งการ บังคับบัญชาข้าราชการและพนักงานของรัฐ ฯลฯ

ในกรณีที่การแทรกแซงดังกล่าวกระทำโดยนายทุนผู้มีอิทธิพลทางการเมืองประเภท “นักชื่อเสียง” “มาเฟียใหญ่” หรือ “จอมกอบโกย” สิ่งที่จะเกิดขึ้นในราชการคือระบบคุณธรรม (ที่พอจะหลงเหลืออยู่บ้าง) จะถูกทำลายลงไปเรื่อย ๆ ความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการประจำจะไม่หลงเหลืออยู่ ความมั่นคงของข้าราชการประจำในตำแหน่ง โดยเฉพาะระดับสูง ๆ ก็จะถูกคลอนแคลนลง โดยจะมีรายการ “ประจำกรม ประจำกระทรวง” ลาออกเพราะทนไม่ไหว” หรือ “ย้ายเพราะการเมือง” มากขึ้น นอกจากนี้แล้ว ระบบการซื้อขายตำแหน่ง การวิ่งเต้นสมยอมกับอิทธิพลต่าง ๆ คงจะเข้ามาแทนที่ระบบการก้าวหน้าในราชการด้วยความรู้ความสามารถ



ข้าราชการจะเกิดความล้าเลท้อถอยในการทำ  
ความดีเพื่อส่วนรวม จริยธรรมของข้าราชการ  
จะเสื่อมทรุดลงไปอีกเรื่อย ๆ ข้าราชการจะไม่เป็น  
อาชีพที่มีศักดิ์ศรีทรงเกียรติอีกต่อไป และก็จะไม่  
แตกต่างจากอาชีพรับจ้างที่ผู้รับจ้างจะถือเอา  
ประโยชน์แห่งตนเป็นสรณะทุกเวลานาที (เว้นแต่  
ราชการประเภทที่ผู้มีอิทธิพลไม่กล้าแตะต้อง  
หรือประเภทที่มีการบริหารงานบุคคลอันเข้มแข็ง  
มีประสิทธิภาพเหมาะสม) เหตุการณ์ดังกล่าว  
นั้นเชื่อว่าคงจะปล่อยปละละเลยไม่ได้ จึงคาด  
การณ์ได้ว่าในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า จะต้องมีการปฏิรูป  
ราชการ โดยเฉพาะราชการพลเรือน  
เป็นการใหญ่ เพื่อฟื้นฟูระบบคุณธรรมและ  
เกียรติศักดิ์ของข้าราชการพลเรือน อันจะเป็นผล  
ให้ราชการมีประสิทธิภาพในการบริการประ  
ชาชนและแก้ปัญหาของชาติได้

การปฏิรูปราชการเป็นการใหญ่เป็นสิ่งที่  
หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ในกรณีที่มีการเมืองเข้ามาแทรก  
แซงราชการประจำในลักษณะที่มีเจตนาดีเพื่อ  
ประโยชน์ต่อส่วนรวม ยิ่งโลกก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว  
เร็วไปในเรื่องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการ  
ติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศมากขึ้น จำนวน  
พลเมืองเพิ่มขึ้น สังคมสลับซับซ้อนมากขึ้น ชนบท  
กลายเป็นเมืองมากขึ้นเรื่อย ๆ อุตสาหกรรมและ  
พาณิชยกรรมพัฒนาก้าวหน้าขึ้น ก็ยังมีความจำ  
เป็นที่จะต้องปฏิรูปราชการมากขึ้นตามลำดับ

ความจำเป็นเช่นนี้แม้ในปัจจุบันก็เห็นกันอยู่แล้ว  
เนื่องจากราชการไม่สามารถเป็นกลไกที่ใช้แก้  
ปัญหาของชาติหลายต่อหลายเรื่องได้เท่าที่ควร  
และใบบางจุดราชการกลายเป็นสาเหตุของปัญหา  
เสียเอง หรือเป็นปัจจัยเร่งให้ปัญหารุนแรงขึ้นเสีย  
ด้วยซ้ำ ราชการจะอยู่ในภาพเช่นนี้ต่อไปอีกไม่ได้

การปฏิรูปราชการที่จะได้ผลอย่างจริงจัง  
นั้น จะต้องมิลักษณะเป็นการ “ผ่าตัดใหญ่” ของ  
ระบบบริหารราชการแผ่นดินและระบบบริหาร  
งานบุคคลของราชการ ผลของการผ่าตัดจะต้อง  
เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญในค่านิยมและ  
จริยธรรม ตลอดจนพฤติกรรมและรูปแบบการ  
ทำงานของข้าราชการด้วย คำถามมีอยู่ว่า “หมอ  
ผ่าตัด” และลูกทีมที่สามารถมีพร้อมแล้วหรือยัง?  
มีองค์การและวิธีการที่เหมาะสมรองรับการปฏิรูป  
แล้วหรือ? ข้าราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งนัก  
บริหารในราชการพลเรือน มีความรู้ ความ  
สามารถ ความชำนาญในเรื่องการบริหารราชการ  
แผ่นดินและเข้าใจในสภาพปัญหาและสาเหตุ  
ของการปฏิรูปราชการมากน้อยเพียงใด?

แต่อย่างไรก็หวังว่าการปฏิรูปราชการใน  
อนาคตจะส่งผลดีอย่างจริงจังแก่คุณภาพการ  
ทำงานและคุณภาพชีวิตของข้าราชการและ  
ประชาชนด้วย



# สัมภาษณ์พิเศษ



นายมีชัย ฤชุพันธุ์  
รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

- จากแนวโน้มของบ้านเมืองเราที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น และพร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่นั้น ท่านคิดว่าบทบาทของรัฐบาลและสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล และระบบราชการ โดยส่วนรวมควรจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมที่จะรับสถานการณ์หรือไม่ อย่างไร

"คงต้องเปลี่ยนเพราะว่าแนวความคิดในเรื่องของสาระหน้าที่ของ

ราชการของรัฐบาลมันเปลี่ยนไปจากเมื่อสิบปีก่อนมาก ตอนนั้นแนวความคิดใหม่ ก็คือว่า อะไรที่ราชการไม่จำเป็นต้องทำ ก็ไม่ต้องทำ เพราะฉะนั้นในเรื่องตัวข้าราชการเองจึงต้องมีทักษะหรือเตรียมตัวที่จะรับทฤษฎีหรือหลักการนี้ได้ ประกอบกับการพัฒนาในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็มีมากในเรื่องนี้ การทำงานในลักษณะไม่กระตือรือร้นคงอยู่ต่อไปไม่ได้ คงต้องเปลี่ยน เพราะยิ่ง Computer เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ตัวของ Computer เองก็จะช่วยบังคับ เร่งเร้าข้าราชการให้ต้องทำงานได้เร็วขึ้น เทคโนโลยีสมัยใหม่บังคับอยู่"

"ลักษณะของความเปลี่ยนแปลงที่ว่าเมื่อบ้านเราเป็น NICS นั้น คงจะไม่ใช่เหตุผลที่จะต้องทำให้ข้าราชการเปลี่ยน โดยสภาพของสังคมและวิวัฒนาการของธุรกิจที่ดีของงานราชการที่ดีที่เปลี่ยนแปลงไปเองนั้นต่างหากที่จะทำให้ข้าราชการจะต้องเปลี่ยน ที่ว่าจะเป็น NICS จะเป็นจริงหรือไม่ก็ยังไม่รู้ มันจะเป็นแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ยังไม่ได้พูดกันเต็มที่ ฉะนั้นจุดนี้เราต้องระมัดระวัง ถ้าเราไปตั้งเป้าหมายว่าเราจะเป็น NICS แล้วเราบอกว่าข้าราชการทุกคนพยายามทำให้บ้านเราเป็น NICS ในที่สุดกว่าเราจะรู้สึกตัว อาจจะสายเกินกว่าที่จะแก้ก็ได้ เพราะสิ่งนั้นอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ดีสิ่งที่กำลังพัฒนาอยู่ในขณะนี้ถ้าไม่มีใครไปเปลี่ยน มันอาจจะไม่ใช่ประเทศไทยไปสู่ความเป็น NICS แต่มันจะมีความทันสมัยเกิดขึ้น และจะรักษาวัฒนธรรมและประเพณีในการดำรง

จากเสียงโจษขานถึงอนาคตอันโชติช่วงของไทยที่กำลังจะทะยานผงาดขึ้นเป็นเสือตัวที่ห้าในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NICS) ในอนาคตอันใกล้...การพยากรณ์ในเชิงเศรษฐกิจนี้เมื่อนำมาผนวกกับช่วงสมัยของทศวรรษใหม่ (พ.ศ. ๒๕๓๐-๒๕๔๐) ที่เพิ่งเริ่มไปหมาด ๆ ...จึงเป็นจุดเริ่มของแรงบันดาลใจในการเจาะสัมภาษณ์บุคคลสำคัญของ ประเทศในคราวนี้...ซึ่งเราจะเริ่มกันที่บุคคลที่ใคร ๆ รู้จักกันดีว่าเป็นรัฐมนตรีมือฉมังที่ดูแลงานด้านการบริหารราชการและบริหารงานบุคคลของรัฐมาหลายปี จนกระทั่งปัจจุบันคือ ท่านรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี นายมีชัย ฤชุพันธุ์ แล้วตามด้วยอดีตรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาฯ ซึ่งปัจจุบันได้ผันตัวเองไปอยู่ในแวดวงธุรกิจทางผลิตภัณฑ์น้ำมัน คือ ดร.สิปนันท เกตุทัต ผู้จัดการใหญ่บริษัทเปโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด เห็นกันเพียงชื่อก็คงไม่จำเป็นจะต้องเกริ่นกันอีกให้ยืดยาว

ชีวิตของคนไทยไว้ได้ ถ้าไม่ตั้งใจเปลี่ยน แต่มันจะมีความเจริญทางอุตสาหกรรม...ที่พูดอย่างนี้เพราะนึกสองเรื่องขึ้นมาพร้อม ๆ กัน คือความเป็น NICS กับการปรับตัวของข้าราชการในส่วนที่ปรับปรุงตัวข้าราชการนั้นจะต้องมีการปรับปรุง แต่ไม่ใช่ปรับปรุงเพื่อให้มันเป็น NICS หรือ เพราะมันเป็น NICS"

- แล้วในส่วนของระบบราชการควรเป็นอย่างไร

"ตัวระบบก็จะต้องเปลี่ยน เพราะว่าเมื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา ระบบการทำงานที่เคยต้องมีการตรวจสอบกันด้วยคนผ่านกันไปตามลำดับขั้น จนกว่าจะไปถึงตัวผู้มีอำนาจสั่งการนั้นต่อไปอาจจะต้องเปลี่ยน เพราะว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้อง

ตรวจสอบ จากคนที่รับคนแรกและคนต่อ ๆ ไป เพราะจะมีความเปลี่ยนแปลงต่อไปใน ๒ อย่าง ประการแรกก็คือเมื่อเรามีเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ความจำเป็นในเรื่องการตรวจสอบก็จะน้อยลง ประการที่สองอำนาจของส่วนราชการต่าง ๆ จะได้รับการ Delegate ลงมา สมัยนี้หรือในขณะนี้ยังเกิดเป็น Bottle-neck ตรงที่ว่าทุกเรื่องจะต้องขึ้นไปสู่จุดสูงสุด แต่ว่าเรากำลังแก้กฎหมายว่าต่อไปนี้จะสามารถ Delegate อำนาจสูงสุดมาที่ข้างล่างได้ ฉะนั้นสายงานที่จะต้องเดินทางไกลก็จะสั้นเข้า การตรวจสอบช่วงนี้ก็จะมีน้อยลง"

"การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของการบริหารราชการแผ่นดินที่กำลังคิดทำอยู่นี้ จะทำให้ระบบงานของ

ราชการเปลี่ยนแปลงไป"

- จำนวนคนในราชการที่จำเป็นต้องใช้ จะลดลง....

"งานหนึ่ง ๆ อาจใช้คนน้อยลง แต่จำนวนคนของราชการทั้งหมดก็ยังมาก เพราะงานจะลงไปสู่พื้นที่ต่าง ๆ ยกตัวอย่าง สมัยก่อนเราจะทำหนังสือมาฉบับหนึ่ง เราต้องมีประจำแผนกคนหนึ่งร่าง แล้วส่งให้หัวหน้าแผนกตรวจ แล้วส่งให้พนักงานพิมพ์ดีดพิมพ์เสร็จแล้วย้อนกลับมา กว่าจะถึงหัวหน้ากองหรืออธิบดีขึ้น ต่อไปนี้อาจจะไม่ต้อง คนที่ร่างอาจร่างทิ้งไว้ใน Computer เปลี่ยนข้อความที่ต้องการแก้ไขนิดหน่อยแล้วไม่ต้องตรวจดูอีกแล้ว ฉะนั้นวงจรที่เคยใช้คนถึง ๑๔ คน อาจเหลือเพียงคนเดียวหรือสองคน คนก็ไปทำอย่างอื่นได้ เพราะ Hi-tech เข้ามา"

- ในเมื่อประเทศชาติได้เปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับเอกชนจะเปลี่ยนโดย ควรจะให้เอกชนมารับช่วงงานบางอย่างจากรัฐบาลหรือไม่ และบทบาทของรัฐบาลควรจะเป็นในลักษณะใด เพื่อจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ภาคเอกชนมีความคล่องตัวขึ้น เช่นในเรื่องกฎระเบียบอะไรต่าง ๆ

"อย่างที่ผมบอกนะครับว่าทัศนคติในการทำงานของราชการจะต้องเปลี่ยนไปเป็นทำเฉพาะที่จำเป็นจะต้องทำเพื่อส่วนรวม ความคิดที่ว่าจะทำเป็นตัวอย่าง ทำเป็นการนำร่อง หรือทำเพราะเอกชนทำไม่ได้ อย่างสมัยก่อนจะไม่มีอีกแล้ว จะลดน้อยลงไป เพราะฉะนั้นภาระงานส่วนใหญ่





# สัมภาษณ์พิเศษ

จะลงไปอยู่ที่ภาคเอกชน คือ แนวโน้มคือให้เอกชนทำอะไรได้มากที่สุด เราก็เป็นแค่เพียงคนคอยดูแลให้มิกติก้า และให้เขาทำกันตามกติกา จะเรียกว่า Facilitate ก็ว่าได้ คือ ต้องเปลี่ยนจากระบบการควบคุม มาเป็นระบบการนำทางหรือกำกับ ดูแล จะต้องลดการควบคุมลงให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่เกี่ยวกับสาธารณประโยชน์ ความมั่นคงให้มีความสงบเรียบร้อยเท่านั้น อย่างอื่นเราจะไม่ไปควบคุม อะไรที่สามารถใช้แต่เพียงกำกับหรือทำในลักษณะ Post audit ได้ก็ต้องทำ เช่นสมัยก่อนที่เราไม่ทำอะไร ได้มาอย่างเราจะจะต้องเริ่มด้วยการห้ามชาวบ้านทำเว้นแต่จะได้รับการอนุญาตต่อไปนี้อาจจะต้องเปลี่ยนไป อย่างไรก็ดีทำอะไรก็ได้ แต่ถ้าเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของชาวบ้านแล้วจะต้องทำอย่างนี้ ๆ ถ้าไม่ทำอย่างนี้ต้องหยุดทำ เป็นต้น"

- ปัญหาความล่าช้าของกฎ ระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ ทางรัฐบาลควรมีข้อแก้ไขเพื่อให้เอกชนพัฒนาเศรษฐกิจได้เร็วขึ้นอย่างไร

"เมื่อเราเปลี่ยนทัศนคติว่าเราไม่ไปควบคุมเขาแล้ว กฎระเบียบก็จะน้อยลง ยกตัวอย่างง่าย ๆ อย่างสมัยก่อน เราเคยบอกว่าใครจะตั้งสถานบริการ ซึ่งรวมถึงร้านอาหารที่มีดนตรีสองชั้นขึ้นไป จนกระทั่งถึงโรงพยาบาล โรงแรม โรงคาบาเร่ต์ ใครจะทำ

วารสารข้าราชการ

ก็ต้องมาขออนุญาต ระบบการขออนุญาตนั้นเรารู้ว่ามีขั้นตอนยาวเหยียด ถ้าเราลดตรงนี้ได้ ก็ไม่ต้องมาขออนุญาต คนอยากจะทำเขาก็ทำไปได้เลย เราก็อาจจะสงสัยว่า...อย่างนั้นใครก็ทำได้เต็มบ้านเต็มเมือง ก็แยเราก็กำหนดชี้ว่า คนที่ทำอย่างนี้ ต้องไม่ทำอย่างนั้น อย่างนี้ถ้าทำเมื่อไหร่ก็ผิดเราก็สั่งปิดได้ ก็แปลว่าเมื่อไหร่คุณอยากจะทำธุรกิจอะไรสักอย่าง คุณก็ทำขึ้นมา แต่เรามีกฎเกณฑ์ไว้ให้ซึ่งคุณต้องทำตามนั้น ถ้าคุณออกนอกกฎเกณฑ์คุณผิดแน่ และเราจะจับคุณ

"อย่างในตอนหลังนี้เราก็แก้กฎหมายสถานบริการบอกว่า ร้านอาหารต้องได้รับอนุญาตในการตั้ง เพราะว่าต้องดูแลเรื่องสาธารณสุข ต้องผ่านการอนุญาตอยู่แล้ว ฉะนั้นถ้าบังเอิญถ้าจะมีดนตรีขึ้นมาอีกสองชั้น ก็จะไปเสียหายอะไร o.k. มันเป็นสถานบริการ เราก็ไปแก้กฎหมายบอกว่าสถานบริการประเภทนี้ไม่ต้องมาขออนุญาต คือตั้งได้เลย แต่หนึ่งคุณจะต้องติดกับวัดไม่ได้ สองติดกับโรงเรียนไม่ได้ สามจะเปิดเลยเที่ยงคืนไม่ได้ สี่จะให้เด็กอายุน้อยเข้าไปอยู่ในนั้นเกินเที่ยงคืนไม่ได้ เราก็มีข้อกำหนดเอาไว้ให้เขารู้ล่วงหน้า ทุกคนก็รู้หมด คุณอยากตั้งก็ตั้งไป อย่างนี้ก็สะดวกด้วยกันทุกฝ่าย คุณก็ไม่มีขั้นตอนราชการก็ไม่ต้องเสียคนไปทำใบอนุญาต นี่ยกตัวอย่างที่ทำไปแล้ว"

"ต่อไปทุกคนก็ต้องคิดถึงในแนวความคิดใหม่ว่า ที่คิดว่าพอเราอยากจะทำอะไรก็ไปบังคับชาวบ้าน

ให้ต้องมาขออนุญาต ต้องคิดให้หนักว่า แนวความคิดนั้นจะต้องไม่มี แล้วขั้นตอนก็จะลดลงไปเอง"

- งานในหน้าที่ของข้าราชการจะต้องเปลี่ยนแปลงไป

"จะเปลี่ยนแปลงไป เป็นแบบคนตรวจสอบ คนกำกับ ซึ่งเรียกว่า Post-censor มากกว่าที่จะเป็น Pre-censor...Pre-censor คือการตั้งสมมติฐานว่า พวกคุณทำผิดเพราะฉะนั้นก่อนที่คุณจะทำคุณต้องมาบอกผมก่อน ขออนุญาตผมก่อน แต่ Post-censor คือคุณทำไปมีกฎเกณฑ์ไว้ให้คุณทำ แต่เมื่อไหร่คุณทำผิด ผมก็จะจับคุณ"

- หน่วยงานที่ทำหน้าที่ทางด้าน Pre-censor ก็อาจจะลดน้อยลงไป

"ก็ไม่ลดหรอก หน่วยงานนั้นก็จะต้องดูตามไปทีหลัง แต่อ่านจในการกลั่นแกล้ง ในการตั้งเรื่องมันก็จะหมดไป เช่นสมมติว่าเดิมคุณเคยที่จะต้องขออนุญาตตั้งร้านค้าอะไรขึ้นมาสักร้านหนึ่ง คุณต้องใช้เวลาคั้งปี ในที่สุดเมื่อคุณทนนไม่ได้คุณก็ต้องทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้มันเร็วขึ้น ก็คือการทำในสิ่งที่ไม่ดี มันไปบังคับเขาให้ทำในสิ่งที่ไม่ดี ต่อไปเขาก็ไม่ต้องถูกบังคับให้ทำอีกแล้ว"

- ในฐานะที่ท่านผ่านงานทั้งเป็นข้าราชการประจำและข้าราชการเมืองมาหลายยุคหลายสมัย คิดว่าข้าราชการการเมือง ควรจะมีบทบาทในการช่วยให้งานราชการประจำสามารถเดินไปด้วยดีได้อย่างไร และในแง่กลับกันข้าราชการประจำ จะ Serve ข้าราชการการเมืองอย่าง



ไร เพื่อให้งานของบ้านเมืองปั่นไป ตามแนวทางที่ท่านคิดในช่วงสิบปี ข้างหน้า

“ข้าราชการเมืองเขามิแต่แนว ความคิดกว้าง ๆ และเขาไม่มีเครื่องมือ อะไร เขามิแต่อำนาจทางกฎหมาย ที่พยายามจะบันดาลให้เป็นไปตาม ความคิดกว้าง ๆ เครื่องมือหรือตัว จักรกลที่สำคัญที่สุด คือข้าราชการ ประจำ ถ้าข้าราชการประจำไม่ช่วย ถามว่าเขาจะบันดาลตามความคิด กว้าง ๆ นั้นได้ไหม...ก็ได้แต่ไม่ดี เพราะมันไม่ได้รับการกลั่นกรอง เขา มิแต่ความคิดกว้าง ๆ แต่จะทำอย่างไร ไปสู่ความคิดกว้าง ๆ ทำอย่างไรจึงจะ รอบคอบดีที่สุดและเกิดประโยชน์แก่ ส่วนรวมมากที่สุด เขาไม่มีเวลาพอที่จะ คิด ไม่มีตัวบุคคลที่จะช่วยคิด เพราะฉะนั้นจึงอยู่ที่ข้าราชการประจำ ถ้าข้าราชการประจำร่วมมือหรือ get idea อันนั้นได้แล้วทำ ทำแล้ว ก็บอกกับเขาบอกว่าที่ you คิดนะ มันทำได้ครึ่งเดียว เพราะผิดอย่างนี้ ๆ หรือเพราะมันไม่ดีครึ่งหนึ่ง หรือ มันใช้ไม่ได้เลยทั้งหมด หรือมันดีทั้งหมด แต่ละครณีนันก็ต้องบอกว่า ถ้า มันใช้ไม่ได้ก็ต้องบอกเขาว่าต้องทำ อีกอย่างหนึ่งจึงจะใช้ได้ หรือถ้ามัน ไม่ดีครึ่งก็บอกว่าต้องทำครึ่งเดียวก่อน หรือมันดีหมดแต่ว่ามีเงินเพียงครึ่ง เดียว ก็บอกให้ทำครึ่งไหนเสียก่อน ถ้ามันดีหมดก็ต้องวางแผนกันต่อไป อย่างนี้แล้วราชการประจำเองก็จะ ได้ serve ได้ทำหน้าที่ของตัวเอง และ ได้ทำงานเต็มตามที่คิดว่าควรทำ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายการเมืองควรจะ

ได้รับสิ่งตอบแทนในทางการเมือง เพราะเป็นนโยบายที่เขาคิดขึ้นมา และ ทั้งสองฝ่ายก็จะไปได้ด้วยดี แต่ถ้าหาก ว่าฝ่ายประจำยังคิดว่าต้องตามความคิดของตัวเท่านั้น ถึงจะยอมทำให้ มิฉะนั้นเขาจะ delay หรือไม่คิดให้ ในที่สุดคนที่รับเคราะห์ก็คือ Public ในขณะที่เดียวกันถ้าฝ่ายการเมืองไม่ใช้ ฝ่ายประจำไม่มีเครื่องมือนี้ ความคิด ที่เกิดขึ้นถึงแม้ว่าโดยทางกฎหมาย จะบันดาลไปได้ แต่ในที่สุดมันก็จะล้ม เหลวเพราะไม่มีฐานรองรับ ทั้งสอง ฝ่ายจึงต้องกอดคอกันไว้ ต้องช่วย ซ้ำกันและกัน ทัศนคติของข้าราชการ ประจำก็ต้องเปลี่ยนในจุดนี้...แต่บังเอิญ โศคติตรงที่ว่า การเมืองในรูปแบบ ประชาธิปไตยในบ้านเมืองเรามีมา ยาวนาน ความหวังของข้าราชการ ประจำที่คิดว่าจะมากำหนดนโยบาย เอง และขึ้นมาเป็นใหญ่ก็เลือนหายไป...ความรู้สึกนึกคิดก็เริ่มจะกลมกลืน กับข้าราชการการเมืองที่ได้รับการ เลือกตั้งเข้ามา ก็เริ่มจะหันเข้าหากัน เพราะได้อยู่กันมานาน ผมว่าแนวโน้ม คงจะดีขึ้น แต่ว่าทั้งสองฝ่ายจะทั้งซึ่ง กันและกันไม่ได้ ถึงจะกระทบกระทั่ง กันอย่างไรก็ตาม”

ท้ายสุดท่านมีอะไรฝากถึงข้าราชการ บ้างไหมคะ

“ในระยะเวลาที่มองไปข้างหน้า ข้าราชการจะต้องเปลี่ยนที่ท่ามากขึ้น เพราะวาระบบเศรษฐกิจจะมาบีบ ข้าราชการ และเมื่อการเมืองเป็นอย่าง นี้ ฝ่ายเอกชนก็จะมึบบทบาทมีสิทธิ์ มีเสียงในทางบริหารมากขึ้นในระยะ ต่อไป”

## อีกทรรศนะหนึ่ง จาก ดร.ลีปพนนท์ เกตุทัต



ดร.ลีปพนนท์ เกตุทัต ผู้จัดการใหญ่ บริษัทเปโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด

- ท่านคิดว่าแนวโน้มของบ้านเมือง เราในอีกสิบปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล

“ผมขอวาดภาพกว้าง ๆ ก่อน ในเรื่องของ Geo-polities คือ เรื่อง ของการเมืองระดับโลก ผมคิดว่า แนวโน้มระหว่างอิมมหาอำนาจ คือ อเมริกากับรัสเซียท่าทางจะดีขึ้น เพราะฉะนั้นแทนที่แต่ละประเทศจะสั่ง สมอาวุธ ก็คงจะมีการติดต่อกันทาง การค้า ทางเศรษฐกิจกันมากขึ้นใน



# สัมภาษณ์พิเศษ

เรื่องของทหาร การเผชิญหน้ากันคงจะลดลง ทั้งรัสเซีย ทั้งอเมริกา ทั้งจีน เมื่อสภาพเป็นอย่างนี้ความตึงเครียดในระดับโลกคงจะลดลง การไปมาหาสู่ทางการค้าคงจะมากขึ้น ประเทศไทยอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่จะได้เผชิญโอกาสอันนี้เนื่องจากประเทศไทยมีฐานที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรบุคคลค่อนข้างจะดีเมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศในอาเซียน เมื่อเป็นเช่นนั้นหากผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะจะเป็นรัฐบาลหรือเอกชน มองเห็นสภาพแวดล้อมที่เป็นบริบทลักษณะนี้ ก็น่าที่จะเผชิญโอกาส และเห็นโอกาสอันนี้แล้วเดินไปข้างหน้าได้ถูก และก็วางงานให้ชัด วางเป้าหมายให้ชัด สำคัญว่าเมื่อมีงานชัด มีเป้าหมายชัดแล้ว หัวใจสำคัญอยู่ที่คนที่ทำงาน ในเรื่องบุคคล ในเรื่องการทำให้เขามีพื้นฐานความรู้ และให้เขาได้ปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลาอันนี้เป็นหัวใจสำคัญยิ่ง ถ้าเทียบย้อนกลับไปในอดีต ในระบบราชการพลเรือนของเรา เทียบกับราชการทหาร...ทหารเขามีการพัฒนาบุคลากรของเขาอยู่ตลอดเวลา ทุก ๒-๓ ปี ข้าราชการพลเรือนมักไม่ได้ค่อยได้ทำ เพิ่งมาถึง ก.พ. ในยุคใหม่ นี้ก็คิดทำในภาคเอกชนโดยเฉพาะ เอกชนอุตสาหกรรมทันสมัย เขาทำอยู่ตลอดเวลา อย่างบริษัทไม่ว่าจะเป็นบริษัทปูนซิเมนต์ หรือบริษัทของผมเองนี้ เราเร่งรัดทำ เราทำทุก ๔-๑๐ วารสารข้าราชการ

ปีเพราะเราไม่เคยทำอุตสาหกรรม เบโตรเคมีมาก่อนในประเทศไทย เราต้องเร่งรัดภายใน ๑๕ ปี รับเข้ามา ถึงจุดที่ผมเรียกว่าให้เราชินบนไหล่ยักษ์ให้ได้ ไม่ใช่เริ่มตั้งแต่ ก ไร่ เมื่อชินบนไหล่ยักษ์เราจะได้เห็นภาพกว้าง ๆ ฉะนั้นเราก็ต้องเรียนรู้ เราก็ต้องมี Training มีระบบ Training ของเราเองอย่างเข้มข้น โดยสรุปคิดว่าแนวโน้มในเรื่องการบริหารบุคคล การพัฒนาบุคลากรจะเป็นหัวใจสำคัญสำหรับประเทศไทยทั้งในระบบราชการและเอกชนในระยะต่อไป”

- ใน บ้านเอกชน คิดว่าทางราชการน่าจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนภาคเอกชนอย่างไรบ้างในช่วงสิบปีข้างหน้า

“ผมว่าเป็นปัญหาที่ยากมากทางฝ่ายราชการก็พูดอยู่ตลอดเวลาว่า จะเป็นผู้ช่วยสนับสนุน ช่วย Facilitate นั้นเป็นเรื่องคำพูด แต่ในภาคปฏิบัติจริง ๆ มักไม่เป็นอย่างนั้น การปรับทัศนคติของข้าราชการเป็นหัวใจสำคัญมากในการพัฒนา ข้าราชการต้องปรับทัศนคติจากการบริหารระเบียบ การบริหารอำนาจ...มาเป็นการบริหารการพัฒนา ช่วยสนับสนุน ช่วยเกื้อหนุน”

“กฎระเบียบของราชการไทยเป็นจำนวนมากค่อนข้างล้าสมัย รวมทั้งกฎหมายด้วย กฎหมายที่ล้าสมัยกฎระเบียบที่ล้าสมัยเป็นตัวถ่วงการพัฒนา ผมยกได้ ๒-๓ ตัวอย่างที่ผมเผชิญอยู่ตลอดเวลา...อุตสาหกรรมแก๊สและน้ำมันเป็นอุตสาหกรรมใหม่ของประเทศไทย แต่เดิมเราซื้อ

น้ำมันสำเร็จรูปมา เราเริ่มมีโรงกลั่นและเริ่มมีแก๊สธรรมชาติเมื่อประมาณไม่กี่ปีมานี้เอง เพราะฉะนั้นกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น แก๊สธรรมชาติบรรจุใส่ถัง LPG ที่เราใช้ในการหุงต้มหรือใช้เป็นเชื้อเพลิงในรถแท็กซี่ รถยนต์ มาตรฐานของแก๊สลักษณะนี้ก็มีอยู่ มีกฎกระทรวงออกมาสำหรับถึงขนาดนี้ แต่พอเราทำใน Scale ที่ใหญ่ขึ้นมา พันเท่าล้านเท่า ราชการก็ยังใช้กฎระเบียบเหมือนกับถังเล็ก ซึ่งไม่มีที่โหนในโลกเขาทำกัน โดยทั่วไปเขาก็ต้องหาตัวว่าวิธีอะไรจะประหยัดที่สุด เช่น ถ้าทำให้มันเย็นแล้ว ถังไม่ต้องหนา เพราะแรงดันมันน้อยลง ลักษณะนี้เราก็ไม่มีกฎระเบียบอยู่ เพราะฉะนั้นเราก็มักจะเจอปัญหากฎระเบียบทำสำหรับอย่างหนึ่ง และกฎระเบียบไม่ทันสมัย ไม่ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และข้าราชการก็มักจะใช้กฎระเบียบเก่า ๆ พอเราไปอธิบายว่าทั่วโลกเขาทำกันอย่างไร เขาบอกว่ากฎหมายยังไม่ได้แก้ เราบอกว่าก็แก้กฎหมายสิ เขาบอกว่าต้องใช้เวลาหลายปี แต่ไม่ใช่ผมทราบว่าเป็นเรื่องของกฎกระทรวงซึ่งสามารถแก้ได้ภายใน ๑ เดือน ผมเคยทำมาแล้ว เมื่อตอนที่ผมเป็นเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติก็คิด เป็นรัฐมนตรีก็คิด เรื่องด่วน ๆ ผมสามารถทำได้ภายใน ๑ เดือน ๒ เดือนไม่ยากอะไร ลักษณะนี้เราเจอกันอยู่บ่อย ๆ”

“ดังนั้น ผมคิดว่าหัวใจสำคัญที่ข้าราชการ และระบบราชการต้องทำคือ พยายามมองไปข้างหน้า พยายามมองโอกาส พยายาม Facilitate



การมองข้างหน้า การมองโอกาสนั้นต่างจากนิสัยที่เราได้อยู่ นิสัยที่เราอยู่มักจะเริ่มค้นพอเราจะทำอะไรใหม่ เรามักจะถามว่าปัญหาคืออะไร มีปัญหาหรือเปล่า ถ้าเรามองแต่ปัญหาเราตะวนอยู่ในปัญหา แล้วเราก็จะลืมนำเข้ามา ผมยกตัวอย่างเช่น ถ้าเมื่อเช้าขึ้นมา คำถามคือ เราจะผลิผลลามา รับวิ่งไปตักน้ำหรือไม่...ถ้าเป็นเอกชนเขาก็มักจะคิดว่าดังที่มองเห็นอยู่ แล้วรับวิ่งไปตักน้ำ แต่ถ้าเป็นข้าราชการก็จะบอกว่า...ถนนมันขรุขระเส้นทางที่ไปถึงทำน้ำยังไม่ มี ร่องเท้าเรายังไม่ มีเลย หนามทั้งนั้นนะ เราจะต้องซื้อ ร่องเท้าเพื่อไม่ให้หนามตำเสียก่อน เราจะต้องทำถนนไปเสียก่อน เราจะต้องหาถังที่มันเขี่ยมเลยเสียก่อน แล้วเราจึงจะเดินไปตักน้ำ...พอตั้งน้ำลดแล้ว เพราะสภาพการณ์วางแผนของเรา เราเชื่อเชิญให้คนคิดอย่างนั้นมาเป็นเวลาหลายสิบปี แทนที่จะมองถึงปริบทและโอกาส...แต่ถ้าเป็นเอกชนเขาก็จะคิดว่าดังไป หนามตำหน่อยก็ช่างมัน รุ่งไปโดยเท้าเปล่า เขาวิ่งไปตักน้ำก่อน รั้นิดหน่อยช่างมัน กลับมาเมื่อได้น้ำมาแล้วจึงจะมาชะแผล... ความแตกต่างอยู่ตรงนี้ อีกลักษณะหนึ่งคือการบริหารบุคคลของราชการจะต้องเปลี่ยนอุปนิสัย คือพอจะทำอะไรใหม่จะต้องมีตัวอย่าง...ระเบียบว่าอย่างไรนี่คือ สองปัญหาจริง ๆ ที่เราเผชิญอยู่ ปัญหาแรกอยู่ที่หัวหน้ากอง

ผู้อำนวยการกองหรืออธิบดีก็ตาม ถ้าเมื่อมัวแต่ถามคำถามเหล่านั้น เราคงจะเผชิญโอกาสอื่นได้ยากมาก... การเปลี่ยนทัศนคติเป็นหัวใจหลักในเรื่องนี้ในภาคเอกชนผมไม่ใคร่หวังนัก เพราะเขาค่อนข้างตัวและมองเห็นโอกาสได้ค่อนข้างเร็ว"

- ปัญหาดังกล่าวนั้นอาจเป็นเพราะขนาดของราชการกับเอกชนต่างกัน จึงมีผลให้ความคล่องตัวต่างกัน

"บริษัทใหญ่ ๆ มีคนเป็นหมื่น เขาก็มีการมอบอำนาจมีการกระจายอำนาจ แล้วคุมเฉพาะนโยบาย เขาถึงจัดระบบในเครือ แต่ราชการเรามี Organization ของเราอยู่ ๒ รูปแบบ ในทัศนะของผม คือ รูปแบบที่เป็นกรมกับรูปแบบที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่ทั่วโลกมีตั้ง ๕๐๐ รูปแบบ รูปแบบเป็น Holding company รูปแบบโน้น รูปแบบนี้ จะให้ผมยกอีกตัวอย่างก็ได้ ซึ่งแสดงว่ารูปแบบนี้ล้าสมัยแล้ว..."

"พลังงานเป็นหัวใจสำคัญของประเทศของโลก ในสมัยหนึ่งหรือแม้เดี๋ยวนี้เราก็ใช้อย่างนี้อยู่ คือ ไม่ว่าเราจะไปพูดถึงเรื่องความมั่นคงที่ไหน เมืองไทยมักจะคิดว่ามีอยู่ ๔ อย่าง คือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สังคม จิตวิทยา ทางว.ป.อ. ก็สอนกันอย่างนี้ แต่ผมยังไม่ทราบถึงหลักสูตรของ ก.พ. ...แต่แท้จริงแล้วหัวใจสำคัญของเรื่องนี้อยู่ที่พลังงาน เพราะมนุษย์ในปัจจุบันไม่เหมือนมนุษย์เมื่อ ๘,๐๐๐ ปีที่แล้วที่อยู่ในป่าซึ่งในยุคนั้น พลังงานไม่ใช่เรื่องประเด็นสำคัญ...เป็นเพียงส่วนที่ช่วยเสริมให้มนุษย์ได้อาศัยอยู่

ในโลกได้ดีกว่าสัตว์เล็กน้อยด้วยการรู้จักใช้พลังงานเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการหุงต้ม แต่สมัยนี้พลังงานเป็นหัวใจสำคัญจะชอบหรือไม่ชอบก็แล้วแต่... แต่การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความมั่นคง ผมขอยกเรื่องประสิทธิภาพว่าทราบได้ที่เรามีการจัดองค์กรของรัฐทางด้านพลังงาน โดยเฉพาะพลังงานไฟฟ้าอย่างเดียว...เราแยกเป็นไฟฟ้าฝ่ายผลิต ไฟฟ้านครหลวง ไฟฟ้าภูมิภาค สามการไฟฟ้านี้ควบกันอยู่ที่กระทรวง ไฟฟ้าฝ่ายผลิตสำนักนายกกฯ ดูแล และมีคณะกรรมการพลังงานซึ่งนายกกฯ เป็นประธานฯ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่กับกระทรวงมหาดไทย การไฟฟ้านครหลวง กระทรวงมหาดไทยดูแล สาม Board สามคณะแล้วบอกให้ประหยัดเป็นไปไม่ได้ เช่นผมยกตัวอย่าง ในตอนหัวค่ำใช้พลังงานกันมาก เราก็บอกให้เก็บค่าไฟตรงนี้แพง คำถามเกิดขึ้นมาว่า ใครจะเป็นคนจ่าย ค่ามิเตอร์ชนิดใหม่ ซึ่งก็เถียงกันระหว่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิต การไฟฟ้านครหลวง...สาม Board นี้ยังตกลงกันไม่ได้ ถ้าเป็นที่อื่นเขาทำ เขาก็จะเป็น Holding Company หนึ่ง Board สาม Operation Unit, Operation Unit ก็เป็นนิติบุคคลได้ ทำไม่ปูนซิเมนต์เขามิบริษัทในเครือได้ ๔๐-๕๐ บริษัทในเครือ แล้วเขาก็ทำงานได้ Proficiency เพราะฉะนั้นควรมีการจัดรูปแบบลักษณะองค์กรหลาย ๆ แบบ เพราะแม้ว่าจะเปลี่ยนทัศนคติแล้ว แต่รูปแบบ Organization เป็นอย่างนี้มันก็ไปไม่รอด เมื่อไหร่ที่กิจ

# สัมภาษณ์พิเศษ



การใหญ่ต้องมีการกระจาย ต้องมีการมอบอำนาจแบบเอกชนทั่ว ๆ ไป เช่น ลักษณะของ Holding company ...และมีอีกหลายร้อยเรื่องที่ผมดูแล เรายังติดอยู่ในความคิดนึกเก่า ๆ อยู่”

- ในฐานะที่ท่านเคยอยู่ในแวดวงการศึกษาในตำแหน่งสำคัญ ๆ มาเป็นเวลานาน ท่านเห็นว่าการศึกษายิ่งเข้ามาช่วยในเรื่องการพัฒนาคนซึ่งส่วนหนึ่งจะเข้าสู่ระบบราชการในอนาคตได้อย่างไร

“การศึกษานั้นเกือบทั่วโลกเป็นกระเจงกษของสังคมมากกว่าที่จะนำสังคม นำสังคมมักจะนำด้วย Leader Technology และสถาบัน ยกตัวอย่าง ผมชอบมากที่สุดสมเด็จพระญาณฯ มี Message สำคัญออกมา ๒ ประการ คือ ประการแรกขอให้คนไทยมีสติคอยยับยั้งชั่งใจ เรื่องรู้นั้นคนไทยรู้อแล้ว เราฉลาดแต่สติมีน้อยไป ต้องมีสติ และประการที่สองขอให้วงการสื่อมวลชนช่วยกันสร้างสังคมไทยให้ดีขึ้น อย่างน่าขำว่าที่เป็นอกุศล ข้าราชการออกมาขึ้นหน้าหนึ่ง ขอให้หน้าข่าวดี ๆ มาขึ้นหน้าหนึ่ง ...ข่าวเลวจำเป็นเพราะเราจะต้องรู้แต่ควรไว้หน้าหลัง ๆ...ไม่ใช่ข่าวปล้น ข่าวม้า ข่าวร้อยแปด มาอยู่ข้างหน้าหมด ถ้าข่าวเหล่านี้อยู่หน้าหนึ่งทุกคนรวมทั้งเด็กจะมองเห็นว่าการปล้น การจับเป็นเรื่องธรรมดา แทนที่จะเห็นเรื่องความดีเป็นเรื่องธรรมดา...

๑๒ วารสารข้าราชการ

Message นี้ผมชอบมาก เพราะฉะนั้นผมคิดว่าเรามีครูอย่างดี เมื่อ ๔๐-๕๐ ปีก่อนเราเลือกเฟ้นคนเก่งและคนดีมาเป็นครู...แต่ในสมัยนี้ด้วยสภาพสังคมเช่นนี้ คนเก่งไปเป็นหมอไปเป็นวิศวกร คนดีก็มีเยอะแต่ไม่มีโอกาสได้เติบโต คนที่เป็นครูอาจจะเป็นอันดับ ๓ อันดับ ๔ หรืออันดับ ๖ ฉะนั้นเราได้ครูมาในลักษณะนี้...เอาละแต่ถ้าผมคิดว่าเรามีครูอย่างดี สอนอย่างดี อบรมอย่างดี แต่ภาพที่เขาเห็นในรอบ ๆ ตัวเขา ในโทรทัศน์ก็ดี ในหนังสือพิมพ์ก็ดี มันเป็นอย่างนั้น Concept มันเปลี่ยนแล้วเขาไม่รู้ว่าอะไรมันดี อะไรมันชั่ว...การศึกษาเป็น Instrument ที่ค่อนข้างอ่อนเน้นปัจจุบันนะครับ การศึกษาให้ได้ค่อนข้างดีในเรื่องฝึกสมองให้ฉลาด แต่ว่าเรื่องการฝึกจิตใจ การศึกษาไม่เป็น Instrument ที่ดีนัก และคนเราจะเติบโตได้ต้องโตทั้งสมอง จิตใจ และร่างกาย ไม่ใช่โตแต่สมองอย่างเดียว เมื่อ ๔๐-๕๐ ปีก่อนนั้นครูช่วยได้มาก เพราะ Mass media ยังไม่ค่อยมี ฉะนั้นเด็กที่เกิดมาก็จะเห็นแสงอาทิตย์ เด็กชนบทเห็นท้องนา เห็นครูทุกวัน เด็วนี้สิ่งเหล่านี้ได้เปลี่ยนไปเด็กที่เกิดขึ้นมาในเมืองในสมัยก่อนเขาเห็นรถราง เขาเห็นรถไฟมากขึ้นกว่าเด็กชนบท...แต่เด็กสมัยนี้ทั้งในเมือง ทั้งในชนบทเขาก็ฉลาด เขาเห็นหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ ส่วนพ่อแม่ก็ต้องทำงาน ก็มีเวลาให้ลูกนิดเดียว สิ่งเหล่านี้เขาก็เก็บเอามาคิด อยู่ในโรงเรียนครูไม่ค่อยได้สอน ก็เลยถูกเพื่อนช่วยสอนให้ ครูก็ช่วยสอนวิชาต่าง ๆ

ให้เขียนถูกเขียนผิดในกระดาษ...สภาพมันต่างกันแบบนี้ ฉะนั้นจะให้การศึกษาช่วยก็ได้แต่ไม่มาก แต่ก็ต้องทำ แต่ว่าบทบาทของ Media อันนี้สำคัญถ้าจะ Shape เรื่องจิตใจเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก”

- สืบเนื่องจากที่ท่านกล่าวว่า ต่อไปถ้าราชการจะช่วยเอกชนนั้น ควรจะเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ที่นี้ในตัวของข้าราชการในทุกระดับเอง เราควรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยอย่างไร

“ผมคิดว่าคงต้องฟังมากขึ้นมากกว่าที่สั่ง ฟังแล้วเก็บไปคิด แล้วหารือกัน ดึงนั่นเมื่อไหร่ที่มีการสัมมนา มีการประชุมไม่ว่าเป็นเชิงวิชาการหรือเชิงปฏิบัติการอย่าทำกันเฉพาะในกลุ่มข้าราชการเท่านั้น เราลองฟังในวงการศึกษาบ้าง คิดว่าในระยะ ๕-๑๐ ปีที่แล้วมานี้ค่อนข้างดีขึ้น เพราะข้าราชการเริ่มฟังมากขึ้น ผมเป็นข้าราชการมา ๒๖ ปี พอผมมาอยู่อย่างนี้ ทั้ง ๆ ที่เป็นบริษัทที่นโยบายรัฐบาลจัดตั้ง แต่ว่าพอเราติดต่อกับ ๔๐-๕๐ ส่วนราชการมันคนละเรื่องกัน ขณะที่อดีตเกือบทุกคนผมรู้จัก ผู้ว่าราชการจังหวัดเกือบทุกคนผมรู้จัก กว่าครึ่งผมรู้จักอย่างดี ยกทูโทรศัพท์คุยกันได้เลย แต่ปกติผมไม่ค่อยได้คุยกันเท่าไร ผมก็ไประดับธรรมดา ถ้าเข้าไปเป็นเดือน สองเดือน ผมจึงค่อยคุยกัน ถ้ากระบวนการล่าช้า จุกจิก”

- การกระจายงานที่รัฐบาลรับภาระ อยู่ในขณะนี้ผู้ภาคเอกชนท่านคิดว่า





ทางเอกชนมีความพร้อมหรือไม่ และจะมีปัญหาข้อขัดข้องอย่างไร

“ผมคิดว่าเขาพร้อมกว่ามาก ผมยกตัวอย่าง ซึ่งผมเรียนทำเลขาคือ เป็นประจำว่า งานที่จะดูว่าอุปกรณ์นั้น เขาเอามาติดตั้งที่นั่นจริงหรือเปล่า ที่เราได้รับยกเว้นภาษีศุลกากร งานลักษณะนี้ มีบริษัท Engineering consulting company ที่มีประสบการณ์สูงและเป็น Table engineer ทำอยู่ Consulting engineer โดยดูว่าเครื่องนั้นใช้ได้ เครื่องนี้ใช้ไม่ได้และจะต้องให้ Certify เครื่องนั้นเครื่องนี้อยู่ ถ้าเมื่อเราโดนงานลักษณะนั้นไม่ให้เขาทำ จะประหยัดกว่าอีก และถ้ามันไม่ดีก็เปลี่ยนบริษัท ทำ Contract กันเป็นปีๆ ไม่เห็นยาก”

- น่าจะเป็นงานลักษณะใด ที่ควรโอนให้เอกชนทำ

“งานลักษณะควบคุม regulation หลายๆ อย่างยกตัวอย่าง การก่อสร้างนั้น เสียหน่อยเสียยาก เสียมาก เสียง่าย เราเอาชั้นโทชั้นเอกระดับ ๗, ๘, ๙ เป็นกรรมการตรวจรับงานจ้าง ทั้งที่เขาไม่เคยมีประสบการณ์รู้เรื่องก่อสร้างเลย และที่บอกพร้อมกันนั้น ผมคิดว่าไม่ใช่เขาโกง แต่เพราะเขาไม่รู้ แล้วเอาคนไม่รู้ไปทำงานก็เจ๊ง ดึงพังมาพวกนี้ก็ช่วยไป ก็หาว่าเขาคอร์รัปชัน ผมว่าแทนที่จะเป็นอย่างนั้นก็ไปจ้างบริษัทควบคุมการก่อสร้าง

ที่เขา มี engineer อยู่ครบ ถ้าบริษัทนี้เขี้ยว เราก็คงไปหาใหม่ก็จบกัน ขนาดผมมี engineer มีประสบการณ์อย่างนี้ ผมยังต้องจ้างบริษัทโน้นบริษัทนี้ มาคุมงาน และเราก็คงงานบริษัท Consulting Engineering อีกที เพราะถ้าผมทำเองมันแพงกว่า อย่างนี้มันมากที่เดียวที่ไม่จำเป็นจะต้องทำเอง หัวใจมันอยู่ที่เมืองงานมันแจ่มจางมากขึ้น งานมัน Specialization มากขึ้น เราก็คงต้องใช้คนที่ Specialize ให้เขาทำงานดูแล”

- ในภาคเอกชนประสิทธิภาพสามารถวัดเป็นตัวเลข หรือวัดเป็นเงินได้ แต่ในภาคราชการนั้นท่านเห็นว่าการส่งคนไปอบรม ดูงานแล้วจะประเมินกันอย่างไรว่าทำไปแล้วมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่

“ก็ประเมินเป้าหมาย...ปัญหาของราชการคือมักจะมอง Process มากกว่ามองเป้าหมาย เป้าหมายคือเราจะต้องมีงานที่ต้องเสร็จด้วยคุณภาพอย่างนั้นๆ...แน่นอนกระบวนการที่จะใช้ใน Project นั้น เราก็คงต้องมีกระบวนการที่ถูกต้อง ถูกทำนองครองธรรม มีระเบียบแบบแผนพอสมควร แต่ข้าราชการมักจะเดินไปตามระเบียบมากกว่าเดินให้ถูกต้อง และมอง Process มากกว่าเป้าหมาย”

- ท่านคิดว่าปัญหาหนี้สมองไหลจากภาคราชการไปสู่ภาคเอกชนจะมีแนวโน้มอย่างไรในอนาคต

“ผมเป็นห่วงว่าในอนาคต ๑๐-๒๐ ปี มันสมองสำคัญจะไม่เข้าไปใน

วงราชการ มันคงต้องกระจายงานราชการออกไปให้มากที่สุด เมื่อจำนวนคนน้อยลง อัตราเงินเดือนจึงจะสูงขึ้นมาได้ ขณะนี้รัฐวิสาหกิจหลายแห่งก็เริ่มทำ บริษัทผมก็ทำ ผมไม่มีพนักงานกวาดตูดสักคน ผมมีแต่หัวหน้าคนกวาดตูดอยู่คนเดียว แล้วผมก็ว่าจ้างบริษัท ซึ่งถูกกว่าที่ผมจะจ้างคน แรกๆ เราก็คงมีคนอยู่ ๔-๕ คน ทำงานเล็พ่น้ำชา กาแฟ เขาก็พูดภาษาอังกฤษได้นิดหน่อย เมื่อตอนที่เรเลิกสัญญา ก็มีคนที่มาคนเดียว พอสมัยนี้เราจ้างเฉพาะคนที่เป็หน้า ซึ่งถ้าเราคิดเงินเดือนคนทำงานกวาดตูดคนละ ๒,๐๐๐-๒,๕๐๐ บาทต่อเดือน ซึ่งจ้างไม่ได้ที่ไหน...ถึงแม้ราชการก็เป็น ๒,๑๐๐ หรือยัง ผมจำไม่ได้แล้ว และถ้าจ้างข้าราชการหนึ่งคน คุณต้องเลี้ยงแม่ สามี ลูกเขาด้วยเวลาเจ็บป่วยเงินเดือน ๒,๐๐๐ นั้น คิดเบ็ดเสร็จออกมา ๓,๐๐๐-๔,๐๐๐ บาท ผมจ้าง ๒,๕๐๐ เสียไม่ดีกว่าหรือ ถ้าไม่สะอาดผมก็เปลี่ยนบริษัท ต้นไม้เขาก็ดูแลหมด คนรดผมก็มีคนรดเฉพาะรดประจำตำแหน่ง คนรดอื่นผมก็ว่าจ้างบริษัท มันถูกกว่าตั้งแยะ และผมไม่ต้องไปเสียหัวสมองไปสู้กับคนรด ผมก็ใช้สมองเฉพาะเรื่องอุตสาหกรรม...ซึ่งบวกลบคุณหารแล้ว ผมว่าผมถูกกว่าราชการ...แล้วเราก็คงเอาเวลาไปทำงานที่เรา Specialize งานที่เราไม่ Specialize เราก็คงไม่ไปยุ่งสมองด้วย”

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์

เขวาลักษณ์ กุลพานิช

สัมภาษณ์

วารสารข้าราชการ ๑๓

การทำกิจกรรมควิซีในงานราชการกำลังเป็นที่สนใจ และมีส่วนราชการเริ่มทำกิจกรรมควิซีกันมากมาย จนมีผลงานปรากฏมานำเสนอในงานประชุมวิชาการและงานมหกรรมควิซีครั้งที่ ๓ เมื่อวันที่ ๕-๗ ตุลาคม ๒๕๓๑ ที่ติตสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. มีผลงานของกลุ่มควิซีดีเด่นหลายกลุ่มที่น่าสนใจ และกลุ่มควิซีเหล่านั้นได้ช่วยไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำกิจกรรมควิซีในงานราชการได้เป็นอย่างมากเช่น กิจกรรมควิซีนั่นแหละที่จะไขแก้ไขปัญหาในงานการผลิตมากกว่างานบริการหรือกิจกรรมควิซีเหมาะกับงานธุรกิจมากกว่างานราชการกิจกรรมควิซีเป็นกิจกรรมเหมาะสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติ กิจกรรมควิซีไขแก้ปัญหาลึก ๆ ปัญหาระดับผู้บริหารไขไม่ได้ เหล่านี้ล้วนเป็นข้ออ้างหรือเงื่อนไข

# สะพานความคิด

## การพัฒนาคุณภาพ ของงานข้าราชการ ด้วยควิซี

ศุภนิธย์ ไชครัตนชัย  
การศึกษากิจกรรมควิซีด้วยตัวอย่างจริง  
เรื่อง ลดการใช้เวลาในการรับเวร  
โดยกลุ่ม “นภเก้า” แผนกพยาบาล  
โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศิริราช  
พยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

การดำเนินกิจกรรมควิซีให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องได้ช้า แต่จากผลงานของกลุ่มควิซี ๑๘ กลุ่มที่เสนอในงานมหกรรมควิซีภาคราชการครั้งที่ ๓ นี้ มีการตอบคำถามหรือข้อสงสัยดังกล่าวข้างต้นได้อย่างแน่นอน และจะเห็นว่าบางกลุ่มสามารถทำกิจกรรมควิซีแก้ไขปัญหาในหน่วยงานได้ดี ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าหน่วยงานผลิตของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมด้วยซ้ำไป

กลุ่ม “นภเก้า” เป็นกลุ่มควิซีระดับหัวหน้างานราชการ ที่ประสบความสำเร็จกลุ่มหนึ่ง จุดเด่นของกลุ่มคือ หัวหน้างานแพทย์และพยาบาลสามารถหาหัวข้อเรื่องที่สมาชิกทุกคนสนใจ สามารถทำกิจกรรมร่วมกันได้ และมีผลให้หน่วยงานที่มีงานอย่างเดียวกันที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มในระยะแรก เกิดความสนใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการด้วยในระยะต่อมา จึง

การรับเวอร์" เพื่อเป็นตัวอย่าง แต่เพียงสิ่งเขป ถ้าทำน  
ผู้อ่านสนใจรายละเอียดโปรดติดต่อที่กลุ่มนพเก้า  
หรือที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน  
ก.พ. โทร. ๒๘๑๕๖๐๖

## ๑. ตั้งกลุ่ม

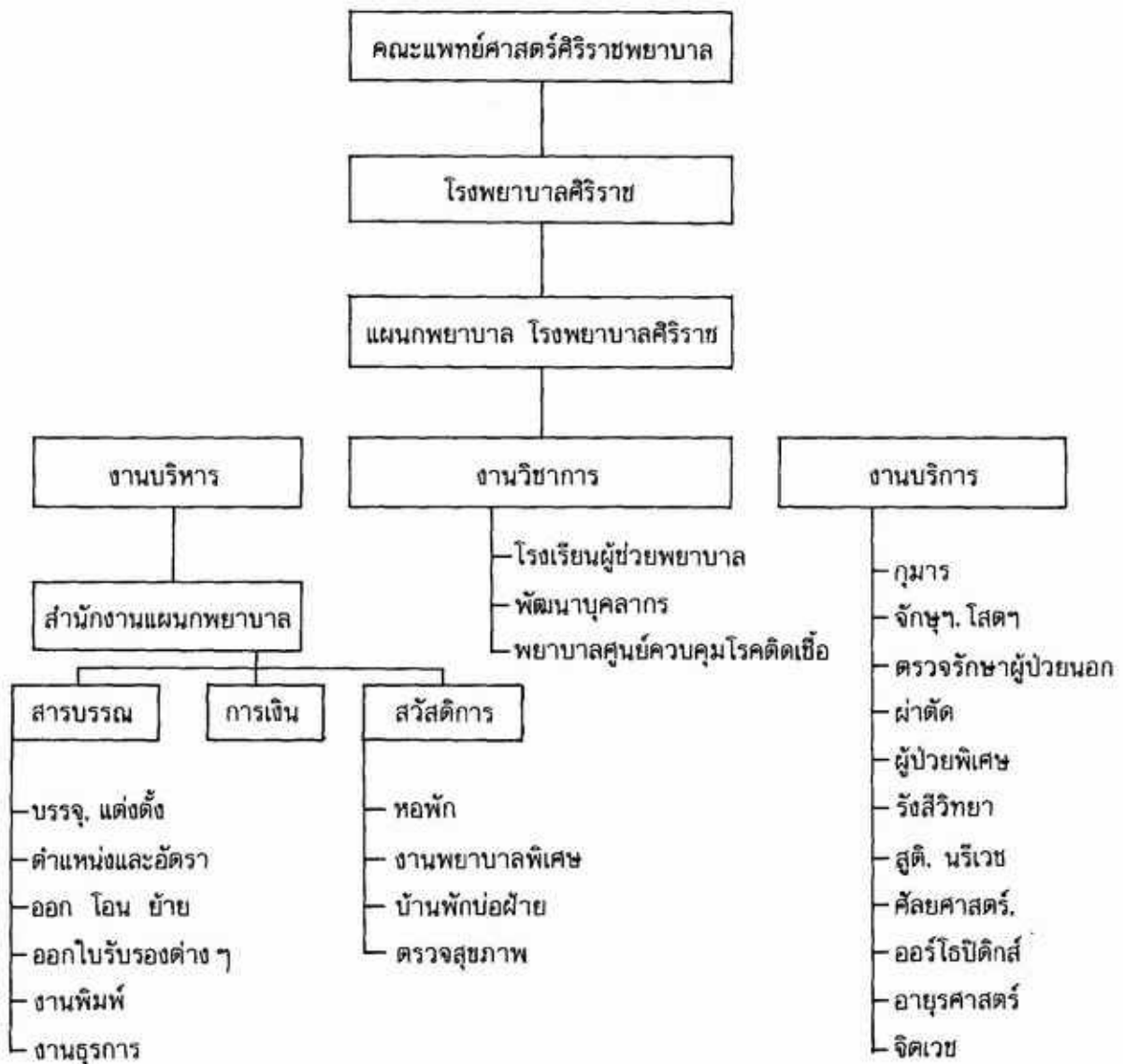
- ๑.๑ ชื่อกลุ่ม "นพเก้า"
- ๑.๒ คำขวัญประจำกลุ่ม "เจ้านายดี คิว.ซี.  
รุดหน้า" สัญลักษณ์กลุ่ม หัวแหวน รูปนพเก้า
- ๑.๓ ประจำหน่วยงาน แผนกพยาบาล โรง  
พยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล  
ม.มหิดล
- ๑.๔ ชื่อที่ปรึกษากลุ่ม นางอารีย์ พลุฑษราช
- ๑.๕ ชื่อผู้ประสานงานกลุ่ม นางเรณู โรจนะสิริ
- ๑.๖ จำนวนสมาชิกทั้งหมด ๙ คน ตั้งมีราย  
ละเอียดดังนี้

ส่งผลให้กลุ่มหัวหน้ามีการฝึกกำลังปรับปรุงงาน  
ที่กว้างขวาง ด้วยการใช้ข้อมูลที่พยายามแสดงออก  
มาเป็นตัวเลขให้เห็นได้อย่างชัดเจนตั้งแต่การตั้งเป้า  
หมาย การใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ  
ปัญหาด้วยการตั้งคำถาม ๒๐ คำถาม คือ 5 W +  
1 H แทนการใช้แผนผังก้างปลา มีการใช้เทคนิค การ  
วิเคราะห์งานตามแนวทางของวิชาการศึกษาการทำงาน  
(WORK STUDY) หรือวิชาการทำงานอย่างง่าย  
(WORK SIMPLIFICATION) ความสำเร็จของกลุ่มนพเก้า  
ด้วยความอดสาหะวิริยะสูงมาก ทำให้สามารถตัด  
ขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปได้ จาก ๒๐  
ขั้นตอน เหลือเพียง ๘ ขั้นตอน ทำให้เจ้าหน้าที่พยาบาล  
มีเวลาพักผ่อนได้เต็มที่ ทำให้มีสุขภาพกาย สุขภาพ  
จิตดี พร้อมทั้งจะให้บริการคนไข้คุณภาพ ซึ่งนับเป็น  
ผลงานของกลุ่มคิวซีของราชการก้าวหน้าอีกระดับหนึ่ง  
คอลัมน์สะพานความคิด จึงได้เสนอผลงานคิวซี  
ของกลุ่มนพเก้า ทำกิจกรรมเรื่อง "ลดการใช้เวลาใน

น.ส.ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา	หัวหน้า	น.ส.จงจิตต์ คณากุล	สมาชิก
น.ส.อุบล ทวีศรี	รองฯ	นางโอบเอื้อ หิรัญริศ	สมาชิก
น.ส.ลาวัณย์ แสงศักดิ์	เลขฯ	นายอนุพันธ์ ดันดีวงศ์	สมาชิก
น.ส.ไพรงาม พันธุ์วิชัย	สมาชิก	อายุเฉลี่ย ๔๓.๖ ปี ประสบการณ์ ๒๑ ปี การศึกษา ปริญญาตรีและโท	
นางมาริษา สมบัติบุรณ์	สมาชิก		
น.ส. สุกัญญา จิตรสุวรรณ	สมาชิก		
จัดทะเบียนกลุ่ม ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๑ จัดทะเบียนกิจกรรม ๗ มีนาคม ๒๕๓๑			

## แนะนำหน่วยงาน

แผนกพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช เป็นหน่วย  
งานหนึ่งของ โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์  
ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล มีบุคลากร  
พยาบาลทั้งหมด ๓,๓๔๔ คน เป็นพยาบาลวิชาชีพ  
๑,๖๗๔ คน ผู้ช่วยพยาบาล ๑,๕๕๐ คน แบ่งออก  
เป็นแผนกการพยาบาลต่างๆ ๙ สาขา ได้แก่



แผนภูมิสายการบังคับบัญชาของแผนกพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

## ๒. การประชุมกลุ่ม

กลุ่มนพเก้าประชุมกลุ่มปรึกษาหารือ  
 การค้นหาปัญหาในงานที่รับผิดชอบของสมาชิก  
 กลุ่มทั้ง ๑ คน พบว่ามีปัญหาสำคัญอยู่ในความสนใจ  
 ของกลุ่มอยู่ 4 ปัญหา คือ กิจกรรมพิเศษนอกเหนือ  
 หน้าที่ของผู้บริหารมีมากเกินไป ใช้เวลาในการรับ  
 เชมมาก การรับ-ส่งเอกสารทางราชการล่าช้า และการ  
 เบิกค่ารักษาพยาบาลได้ช้า กลุ่มได้เกณฑ์การเลือก

ปัญหาที่สำคัญมากที่สุดด้วยการพิจารณาความเป็น  
 ไปได้ ความรุนแรง และความถี่ ด้วยระดับคะแนน  
 ๑ ถึง ๔ ปรากฏว่า ปัญหาการใช้เวลาในการรับเชม  
 มาก ได้คะแนนคือ ๓๖ คะแนน กลุ่มจึงเลือกปัญหา  
 นี้มาดำเนินการแก้ไขก่อน โดยให้ชื่อกิจกรรมว่า "ลด  
 การใช้เวลาในการรับเชม"



### ๓. มวลเหตุที่เลือกทำกิจกรรมนี้

ปรากฏการเปลี่ยนเวรของเจ้าหน้าที่แต่ละครั้ง มีการขึ้นเวรเร็ว ลงเวรช้าอย่างน้อยเวรละ 1½ ชั่วโมง ทำให้ต้องใช้เวลามากในการส่งเวร เพราะต้องมีกิจกรรมมาในการตรวจเช็คอุปกรณ์และข้อมูลให้แก่ผู้มารับเวรใหม่ ทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เหนื่อยล้า ทั้งผู้ส่งและผู้รับเวลา และทำให้ผู้ส่งเวรพักผ่อนไม่เพียงพอ ส่งผลทำให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นผลจากสุขภาพกายและสุขภาพจิตไม่ดี และยังส่งผลให้เกิดปัญหาในครอบครัวอีกด้วย และที่สำคัญ กลุ่มต้องการจะปรับปรุงระบบการส่งเวรใหม่ โดยพิจารณาจัดงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานพยาบาลโดยตรงออกไป เพื่อเป็นการบริหารคุณภาพการปฏิบัติหน้าที่การงานดียิ่งขึ้น

การกำหนดเป้าหมาย ด้วยกลุ่มนพเก้าเป็นกลุ่มทำกิจกรรมของผู้บริหารระดับหัวหน้างาน จึงได้ใช้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตั้งเป้าหมาย ลดเวลาในการรับเวรลง ๒๐% และประสงค์จะพยายามแก้ไขปัญหากการใช้เวลาในการรับเวรมาก โดยสรุปจึงตั้งเป้าหมายลดการใช้เวลาในการรับเวรเพิ่มขึ้นเป็น ๕๐% ในระยะเวลา ๕ เดือน เริ่มตั้งแต่มีนาคมถึงเดือนมิถุนายน ๒๕๓๑ (แต่ในการปฏิบัติจริงถึงเดือนกันยายน ๒๕๓๑)

### ๔. การสำรวจสภาพของปัญหา

การรับเวรของพยาบาล เป็นงานที่มีกิจกรรมมากมาย เช่น การตรวจรายงานเกี่ยวกับปัญหาและอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย การแก้ไขปัญหาต่างๆ ผลของการแก้ปัญหาของพยาบาล การตรวจสอบอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ว่าครบถ้วนใช้การได้หรือมีส่วนใดชำรุดเสียหายจำนวนเวชภัณฑ์ต่างๆ ที่ได้ใช้ไปในเวรที่ผ่านมา เพื่อจะได้เบิกหรือแลกคืนให้ครบถ้วน ตลอดจนตรวจดูเครื่องใช้ สถานที่ต่างๆ ว่าอยู่ในสภาพที่ดี เรียบร้อย พร้อมทั้งจะใช้ได้ในเวรที่จะต้องปฏิบัติงานต่อไป

#### ๔.๑ การวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล

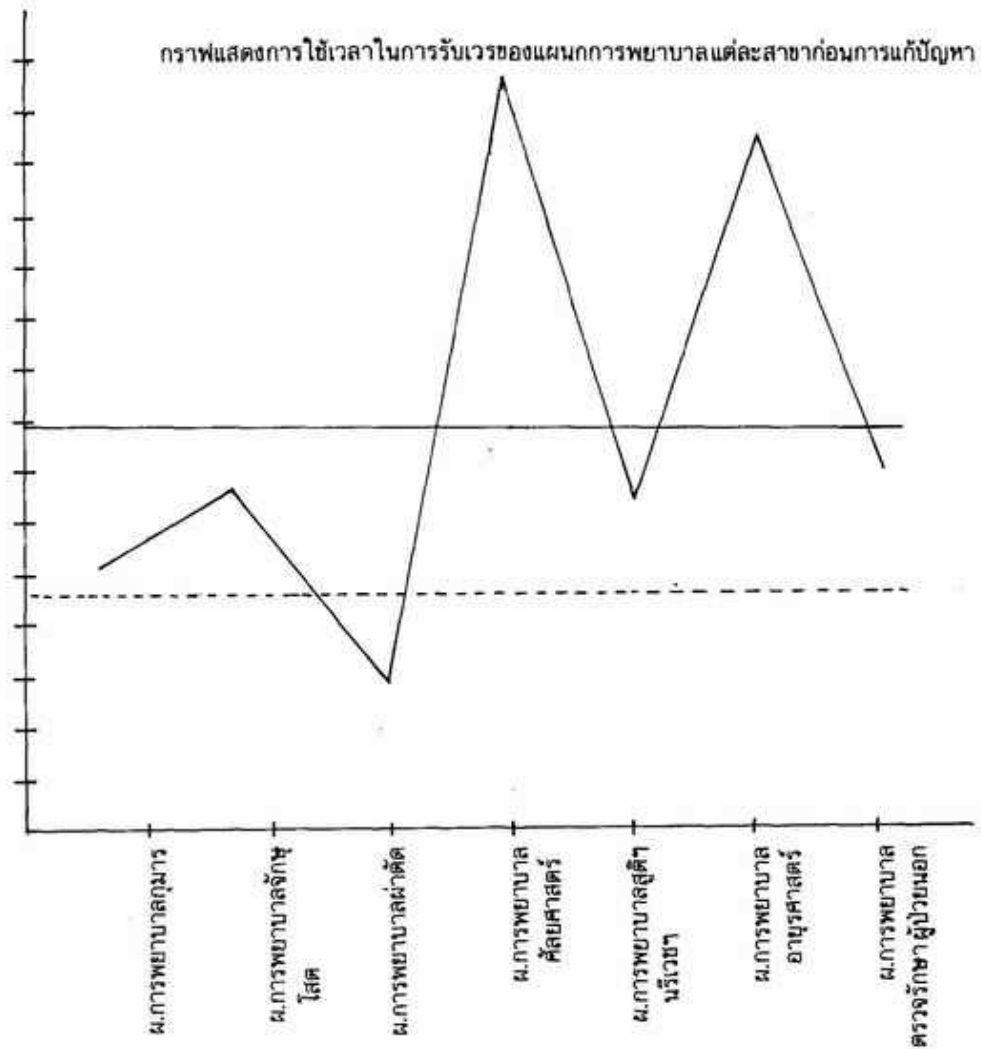
ต้องรู้ว่าการรับเวรทั้งหมดมีกิจกรรมอะไรบ้าง และแต่ละกิจกรรมใช้เวลาเท่าไร โดยเริ่มทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ ๒๑ มีนาคม-๓ เมษายน ๒๕๓๑ โดยกำหนดตารางเก็บข้อมูลด้วยตารางตรวจสอบที่ ๑ ข้างล่างนี้ ส่งให้พยาบาลเวรประจำตึกต่างๆ ๓๑ ตึก ลงรายละเอียดของกิจกรรมในการรับเวร และรวบรวมข้อมูลในตารางตรวจสอบที่ ๒

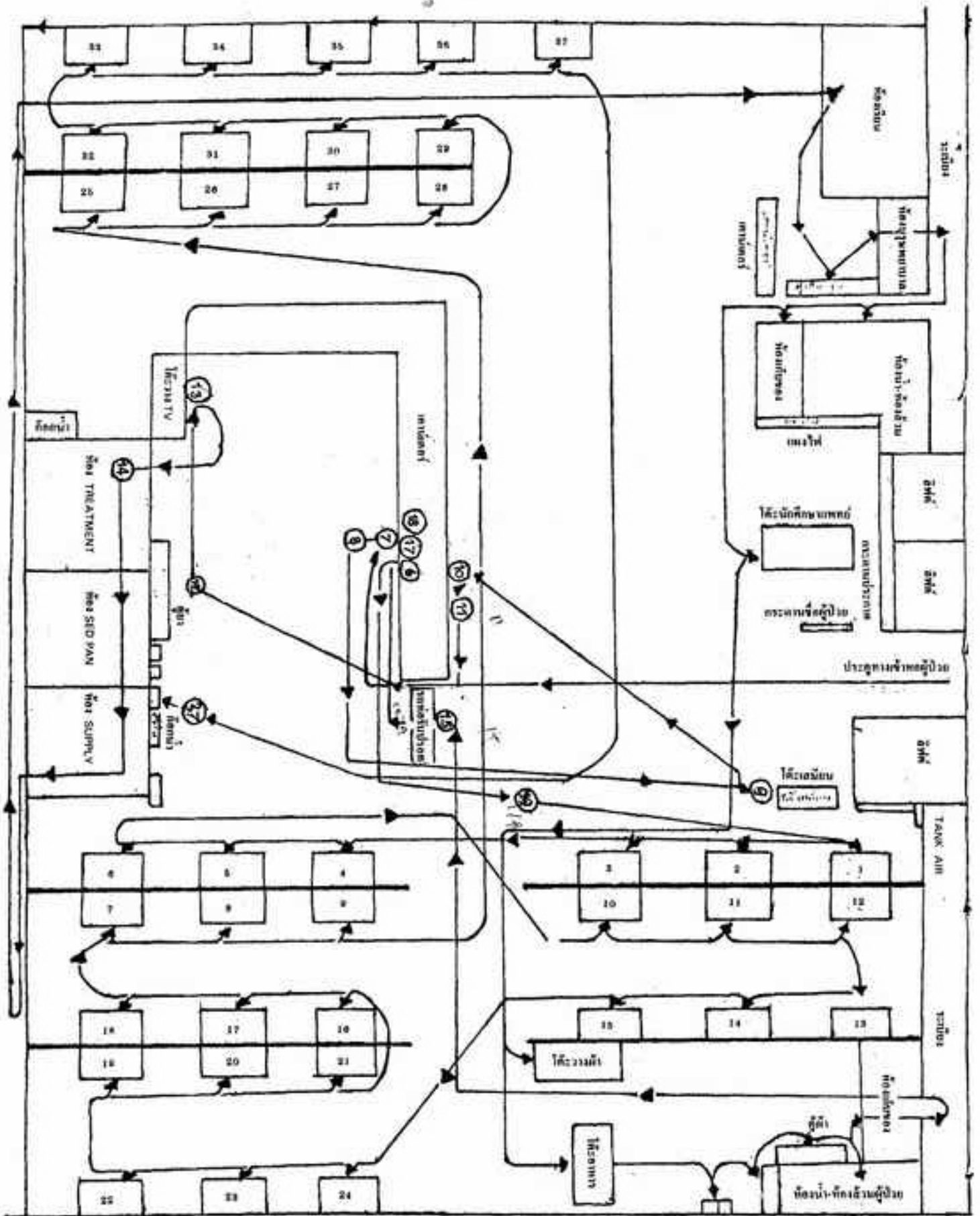
			ตารางตรวจสอบที่ ๑	
หอผู้ป่วย.....ชื่อผู้รับเวร.....				
กิจกรรม	เวลาเริ่ม	เวลาสิ้นสุด	รวม	
๑.....				
๒.....				
๓.....				

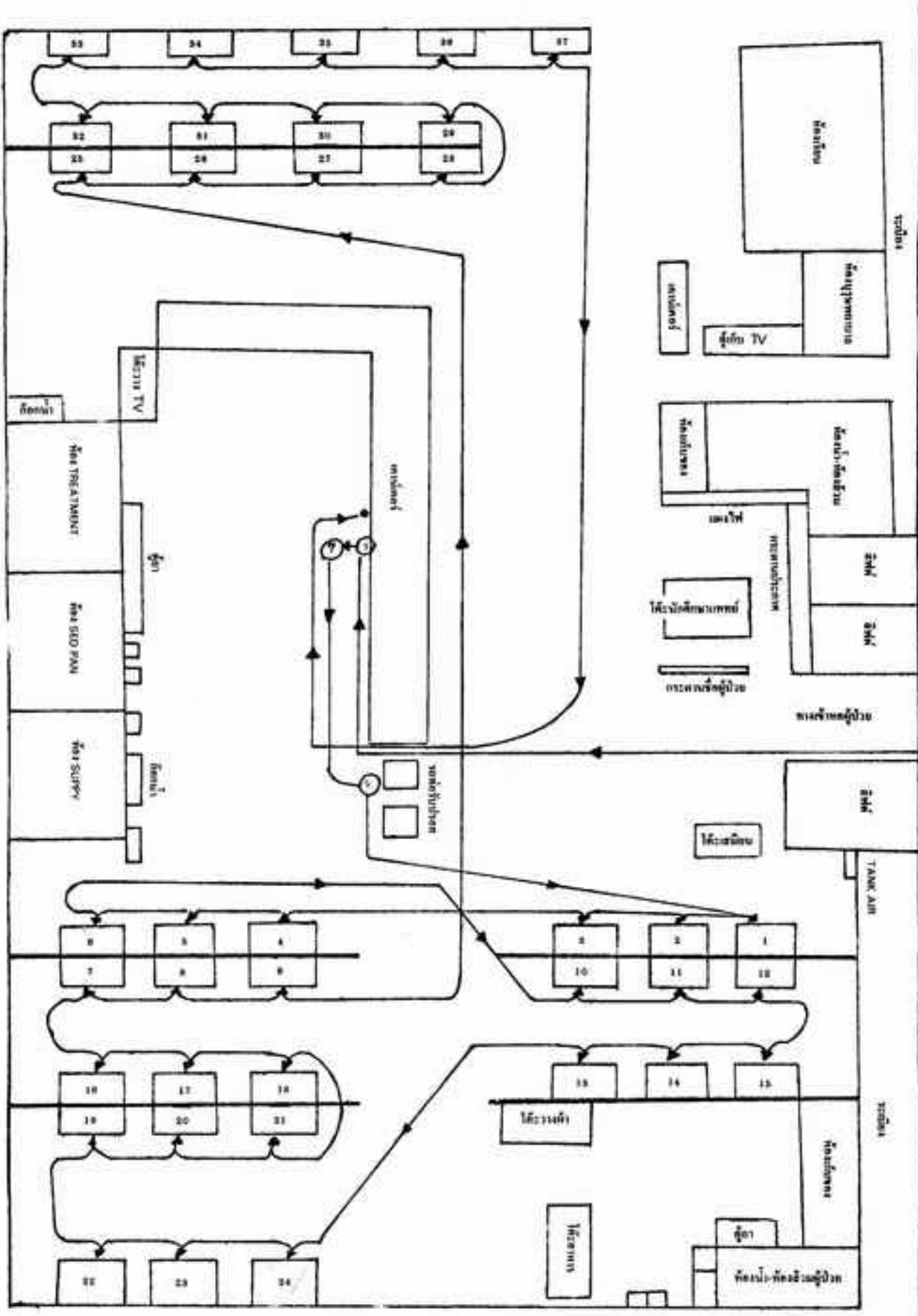
## ตารางตรวจสอบ ที่ ๒

ข้อมูลการใช้เวลาในการรับเวรเข้านานเวรดึก เก็บข้อมูลตั้งแต่  
วันที่ ๒๑ มีนาคม- ๓ เมษายน ๒๕๓๑  
เก็บข้อมูลจากแผนกการพยาบาล จำนวน ๗ สาขา  
ผู้ตรวจสอบ สมาชิกกลุ่ม  
แหล่งที่มา หอผู้ป่วย ๓๑ แห่ง

ลำดับที่ ๖	รายการ	เวลาที่ใช้นาที/ครั้ง	จำนวนหน่วย (แห่ง)
๑.	แผนกการพยาบาล-กุมารฯ	๕๑	๔
๒.	- จักษุฯ โสตฯ	๖๒	๔
๓.	- ผ่าตัด	๓๑	๒
๔.	- ศัลยศาสตร์	๑๔๓	๔
๕.	- สูติ-นรีเวชฯ	๕๙	๕
๖.	- อายุรศาสตร์ฯ	๑๓๔	๕
๗.	- ตรวจรักษาผู้ป่วยนอก.	๖๙	๒









รายละเอียดงานย่อย

กิจกรรม ROUND TREATMENT ROUND KARDEX

	วิธีปัจจุบัน	เหตุผล	ทางเลือกต่าง ๆ	ทางเลือกแล้ว	วิธีการปรับปรุง
วัตถุประสงค์	ROUND TREATMENT ROUND KARDEX	ตรวจสอบปัญหาและอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย	ไม่ได้	-	-
สถานที่	ที่เคาน์เตอร์พยาบาล	เอกสารการรักษาพยาบาลทุกอย่างจะอยู่ที่บริเวณนี้	ไม่ได้	-	ร่วมขั้นตอนการทำงาน
ขั้นตอน	ตรวจสอบแผนการรักษา ตรวจสอบการวางแผนการพยาบาล	ดูว่าปัญหาของผู้ป่วยได้รับการแก้ไขจากเวรที่ผ่านมาถูกต้องเหมาะสมและครบถ้วนหรือไม่	ไม่ได้	ตรวจสอบไปพร้อมกันทั้งสองกิจกรรม	
บุคคล	หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าเวร	เพราะเป็นผู้ควบคุมงาน	ไม่ได้	-	-
วิธีการ	อ่านแผนการรักษาและแผนการพยาบาล	ติดตามผลการรักษาพยาบาลผู้ป่วย	ไม่ได้	-	-

กิจกรรม ROUND SPECIMENG

	วิธีปัจจุบัน	เหตุผล	ทางเลือก	ทางเลือกแล้ว	วิธีการปรับปรุง
วัตถุประสงค์	ตรวจ SPECIMEN เช่น เบ็ดด เสมหะ บิลสภาวะ ฯลฯ	- ตรวจสอบความถูกต้อง - แยก SPECIMENG ส่งตามหน่วย ตรวจแต่ละแห่ง	ไม่มี	-	-
สถานที่	บนหอผู้ป่วย	เพราะ SPECIMENG ต่าง ๆ ได้จากผู้ป่วยในหอผู้ป่วยแต่ละแห่ง	ไม่ได้	-	-
ขั้นตอน	ทำคอนเข้าขณะรับเวรจากเวรที่ผ่านมา	ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของกระบวนการรักษาพยาบาลผู้ป่วยส่งเวรที่ผ่านมา	ไม่ได้	-	เปลี่ยนขั้นตอนโดยมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน
บุคคล	หัวหน้าหอผู้ป่วย	เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมและตรวจรายงานให้ถูกต้องและครบส่วนตามแผนการจัด	ได้	ให้พยาบาลวิชาชีพคนอื่น ๆ ที่อื่นเวรทำหน้าที่แทนหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าเวร	
วิธีการ	ดู SPECTMENG และ ไปส่งตรวจให้ถูกต้องและตรงกันถูกตามหลักวิชา	เพื่อให้ SPECTMENG ของผู้ป่วยได้รับการตรวจที่ถูกต้องและทันเวลา	ไม่มี	-	-

กิจกรรม ถ่ายงาน

	วิธีปัจจุบัน	เหตุผล	ทางเลือกต่าง ๆ	ทางที่เลือกแล้ว	วิธีการปรับปรุง
วัตถุประสงค์	มอบหมายงานให้กับบุคลากรที่ขึ้น เวรทุกคน	จัดบุคลากรให้รับผิดชอบงานตาม ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	ไม่ได้	-	-
สถานที่	ที่ศูนย์แพทย์พยาบาล	บุคลากรเมื่อขึ้นเวรแต่ละวันแต่ละ เวรจะอยู่ที่บริเวณนี้	ไม่ได้	-	-
ขั้นตอน	ทำเมื่อขึ้นเวร	บุคลากรเมื่อขึ้นเวรทุก ๆ คนคือ การทราบว่าคุณรับผิดชอบอะไร	ได้	หลังการรับเวรแล้ว	จัดขั้นตอนนี้ออก
บุคคล	หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าเวร	เพราะเป็นผู้ควบคุมงาน	ไม่ได้	-	-
วิธีการ	เขียนลงในใบถ่ายงาน	ให้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสะดวก ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน	ไม่ได้	-	-

รายละเอียดงานย่อย

กิจกรรม ROUND สถานที่ทั่วไป

	วิธีปัจจุบัน	เหตุผล	ทางเลือก	ทางที่เลือกแล้ว	วิธีการปรับปรุง
วัตถุประสงค์	เดินตรวจความสะอาดเรียบร้อย ของหอผู้ป่วยทั่วไป	ตรวจการปฏิบัติงานของคนงาน	ไม่ได้	-	-
สถานที่	ในหอผู้ป่วย	- เป็นที่พักรักษาตัวของผู้ป่วย - เป็นที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	ไม่ได้	-	-
ขั้นตอน	เมื่อขึ้นรับเวร	ตรวจการปฏิบัติงานของคนงาน เวรตีก่อนคนงานลงจากเวร	ได้	ทำหลังจากรับเวร พยาบาลแล้วเพราะคน งานลงเวร ๔.๐๐ น.	เปลี่ยนขั้นตอนโดยมอบ หมายงานให้ผู้ขึ้นรับผิดชอบ แทน
บุคคล					
วิธีการ	เดินตรวจดูความเรียบร้อยของหอ ผู้ป่วย	เพื่อเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ในเวรต่อไป	ไม่มี	-	-

ตารางการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายในการรับเวร

ปัญหา	วิธีการแก้ปัญหา	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาปฏิบัติ	
			เริ่ม	สิ้นสุด
<p>๑. บุคคลากรพยาบาล (ผู้ปฏิบัติงาน) ต้องขึ้นรับเวรก่อนเวลาทำงานจริงอย่างน้อย 1-1½ ชั่วโมงทุกเวรและทุกวัน เนื่องจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องตรวจสอบปัญหาและอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย</li> <li>- ต้องตรวจสอบอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้บนหอผู้ป่วยให้ครบจำนวนจากเวรที่ผ่านมา</li> </ul>	<p>๑. ออกแบบ จัดสร้างคู่มือกิจกรรมการรับเวร (รายละเอียดอยู่ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน)</p> <p>๒. วางแผนเก็บข้อมูลในการรับเวรตามคู่มือที่ได้จัดทำขึ้น โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอขออนุมัติการเก็บข้อมูลขึ้นทดลองตามคู่มือที่กลุ่มสร้างขึ้นต่อหัวหน้าแผนกพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลในการรวมกิจกรรมบางอย่างเข้าด้วยกันและตัดกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องและไม่จำเป็นออก</li> <li>- ประชุมหัวหน้าหอผู้ป่วยที่อยู่ในโครงการเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดในการเก็บข้อมูล</li> <li>- มอบหมายงานให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไปแจ้งวิธีการรับเวรแบบใหม่ตามคู่มือฯ โดยขอความร่วมมือจากพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลทุกคนซึ่งได้รับการกำหนดให้มีหน้าที่ในการรับเวรในแต่ละกลุ่มกิจกรรม ทำการเขียนเวลาที่เริ่มปฏิบัติและเวลาที่สิ้นสุดของทุกกิจกรรม</li> </ul>	สมาชิกทุกคน	๑๑ เม.ย. ๓๑	—
		คุณดวงจันทร์	๑๑ ก.ค. ๓๑	—
		คุณดวงจันทร์ และสมาชิก	๑๔ ก.ค. ๓๑	—
<p>๒. วิธีการ (ระบบ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมในการรับเวรมีมากโดยเฉพาะหัวหน้าเวรมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติถึง ๒๐ กิจกรรม</li> <li>- การกำหนดตัวบุคคลที่มีหน้าที่ในการรับเวรมีจำนวนจำกัด เพียง ๑-๒ คน</li> </ul>	<p>—</p>		๒๑ ก.ค. ๓๑	๓๑ ก.ค. ๓๑

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาที่ปฏิบัติ	
			เริ่ม	สิ้นสุด
	<p>๓. จัดกิจกรรมการรับเวรออกเป็นกลุ่มลักษณะงานและตามลำดับความสำคัญ</p> <p>๔. กำหนดตัวบุคคลที่ต้องรับเวรในแต่ละกลุ่มกิจกรรมที่จัดไว้แล้วตามข้อ ๓ ซึ่งจะให้มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการรับเวรประมาณ ๕-๖ คน แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นผลให้การใช้เวลาในการรับเวรของบุคลากรแต่ละคนลดน้อยลง</p> <p>๕. นำกิจกรรมทั้งหลายที่จัดเป็นหมวดหมู่แล้วพร้อมทั้งตัวบุคคลที่ได้รับการกำหนดหน้าที่เหล่านั้น มาพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อถือเป็นแนวทางหรือคู่มือในการทดลองปฏิบัติขั้นต่อไปตามแผนที่วางไว้</p>			



การใช้เวลาในการรับเวร

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาปฏิบัติ	
			เริ่ม	สิ้นสุด
<p>๑. บุคลากรพยาบาล (ผู้ปฏิบัติงาน) ต้องขึ้นรับเวรก่อนเวลาทำงานจริงอย่างน้อย 1-1½ ชั่วโมงทุกเวรและทุกวัน เนื่องจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องตรวจสอบ ปัญหาและอาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย</li> <li>- ต้องตรวจสอบอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้บนหอผู้ป่วยให้ครบจำนวนจากเวรที่ผ่านมา</li> </ul>	<p>วางแผนเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติในการรับเวร ซึ่งกระทำอยู่ในปัจจุบันนี้ โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอขออนุมัติการเก็บข้อมูลต่อหัวหน้าแผนกพยาบาล</li> <li>- ประชุมหัวหน้าหอผู้ป่วยที่อยู่ในโครงการเพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดของการเก็บข้อมูล</li> <li>- มอบหมายงานให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไปดำเนินการโดยขอความร่วมมือจากพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลทุกคนซึ่งเกี่ยวข้องในการรับเวรให้เขียนกิจกรรมทุกชนิดที่ปฏิบัติในการรับเวร พร้อมทั้งลงเวลาที่เริ่มปฏิบัติและเวลาที่สิ้นสุดของทุกกิจกรรมด้วย</li> </ul>	คุณดวงจันทร์ และสมาชิก	๗ มี.ค. ๓๑	๑๐ เม.ย. ๓๑
		คุณดวงจันทร์	๘ มี.ค. ๓๑	—
		คุณดวงจันทร์ และสมาชิก	๑๗ มี.ค. ๓๑	—
		คุณดวงจันทร์	๒๑ มี.ค. ๓๑	๓ เม.ย. ๓๑
<p>๒. วิธีการ (ระบบ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมในการรับเวรมีมากโดยเฉพาะหัวหน้าเวรมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติถึง ๒๐ กิจกรรม</li> <li>- การกำหนดตัวบุคลากรที่มีหน้าที่ในการรับเวรมีจำนวนจำกัดเพียง ๑-๒ คน</li> </ul>	<p>๑. วิเคราะห์กิจกรรมการรับเวรตามลำดับความสำคัญและลักษณะกิจกรรม โดยใช้ตารางการพิจารณา งาน (เทคนิคการตั้งคำถาม ๒๐ คำถาม : ๕ W ๑ H)</p> <p>๒. รวมกิจกรรมบางอย่างเข้าด้วยกัน และตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและไม่เกี่ยวข้องในการรับเวรออก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้ามีปัญหาข้อข้องใจในการเขียนคู่มือกิจกรรมในการรับเวร ให้ปรึกษาสมาชิกผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการที่ปรึกษาของแผนกพยาบาลแต่ละสาขา</li> </ul>	สมาชิกทุกคน	๔ เม.ย. ๓๑	๑๐ เม.ย. ๓๑
		สมาชิกทุกคน	๒๑ ก.ค. ๓๑	๓๑ ก.ค. ๓๑

## ๖. ตรวจสอบ (CHECK)

เก็บข้อมูลภายหลังแก้ปัญหา

ข้อมูลการใช้เวลาในการรับเวรเข้าจากเวรตึก เก็บ

ข้อมูลตั้งแต่วันที่ ๒๑ กรกฎาคม- ๓๑ กรกฎาคม

๒๕๓๑

เก็บข้อมูลจากผลการพยาบาลต่าง ๆ จำนวน ๙ สาขา

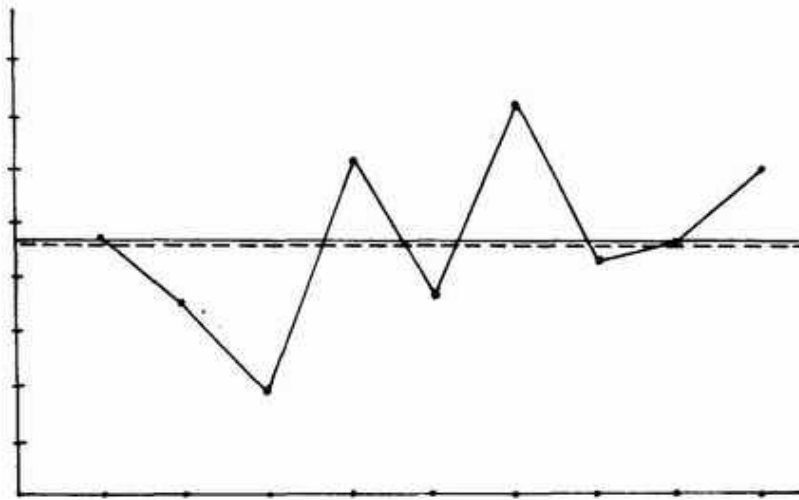
(เพิ่มจากเดิมอีก ๒ สาขา)

ผู้ตรวจสอบ สมาชิกกลุ่ม

แหล่งที่มา หอผู้ป่วย ๓๗ แห่ง (เพิ่มจากเดิมอีก ๖ แห่ง)

ลำดับที่	รายการ	เวลาที่ใช้ นาที/ครั้ง	จำนวนหน่วย (แห่ง)
๑.	แผนกการพยาบาล - กุมารฯ	๔๖	๔
๒.	- จักษุฯ - โสตฯ	๓๔	๔
๓.	- พิเศษ	๔๖	๔
๔.	- ผ่าตัด	๑๕	๒
๕.	- สูติ-นรีเวชฯ	๓๗	๔
๖.	- ศัลยศาสตร์ฯ	๖๑	๕
๗.	- รังสีฯ	๖๐	๒
๘.	- อายุรศาสตร์ฯ	๗๑	๔
๙.	- ตรวจรักษาผู้ป่วยนอก	๔๒	๒
		๔๖	๓๗

หมายเหตุ ในชั้นทดลองการปฏิบัติงานมีแผนกการพยาบาล  
อีก ๒ สาขา คือ แผนกการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษและแผนกการ  
พยาบาลรังสีวิทยา สนใจวิธีการรับเวรโดยใช้คู่มือกิจกรรม  
ในการรับเวรที่กลุ่มจัดทำขึ้น จึงเสนอส่งหอผู้ป่วยอีก ๖  
แห่งมาเข้าร่วมโครงการด้วย ดังนั้นการเก็บข้อมูลจากแผนก  
การพยาบาลต่าง ๆ จึงเพิ่มขึ้นเป็น ๓๗ หอผู้ป่วย ซึ่งอยู่ใน  
สังกัด ๕ สาขาของแผนกการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช



กราฟแสดงการใช้เวลาในการรับเวรของแผนกการพยาบาล แต่ละสาขาภายหลังการแก้ไขปัญหา

ข้อมูลการใช้เวลาในการรับเวร (เข้าจากเวรตึก) ภายหลังการแก้ไขปรับปรุงได้ข้อมูลจากหอผู้ป่วย ๓๗ แห่ง ในแผนกการพยาบาล ๕ สาขา วันที่ ๒๑-๓๑ กรกฎาคม ๒๕๓๑

ลำดับที่	กิจกรรมการรับเวร	เวลาที่เข้าไปโดยเฉลี่ย (นาที) ในแผนกการพยาบาล ๕ สาขา									เวลาที่เฉลี่ย ในแผนกพยาบาล
		กุมารฯ	จักษุ โสตฯ	ทันต	ผ่าตัด	สูติฯ	หัตถ์ฯ	รังสีฯ	ถาวรฯ	โสต.ลิ.	
๑	ดูสมุดบันทึกจำนวนผู้ป่วยที่รับ ๓ เวร	๒	๑	๒	๔	๕	๕	๓	๓	๕	๓
๒	ROUND TREATMENT และ KARDEX	๒	๓	๖	๓	๖	๕	๓	๕	๖	๖
๓	ROUND CHART RECORD ต่าง ๆ	๒	๒	๓	๒	-	๓	๓	๕	๒	๓
๔	ROUND เอกสารต่าง ๆ ที่สำคัญ	๔	๓	๓	-	๕	๕	๓	๓	๓	๔
๕	รับของมีค่า (เงิน) จากเวรตึก	๓	-	๒	๓	๖	๓	-	-	๕	๔
๖	ROUND พอร์มปรอทผู้ป่วยเตรียม ตรวจ, ผ่าตัด ฐานพยาบาลพิเศษ	๔	๕	๕	๒	-	๑๑	๕	๖	๔	๖
๗	ROUND พอร์มปรอทและ OPM CARD ที่หมด	๑๒	๔	๔	๒	-	-	๖๕	๑๕	๗	๑๑
๘	รับเวรและ ROUND ผู้ป่วยที่เตียง	๑๓	๑๒	๑๗	๓	๑๖	๓๒	๑๖	๒๖	-	๑๖
๙											

### กิจกรรมการรับเวรหลังแก้ปัญหา

วันที่ ๒๑ กรกฎาคม- ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๓๑ แผนกพยาบาล

โรงพยาบาลศิริราช หอผู้ป่วย จำนวน ๓๗ แห่ง

กิจกรรม	เวลาที่ใช้ (นาที)	FLOW PROCESS					หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบบันทึกจำนวนผู้ป่วย</li> <li>- ROUND TREATMENT, KARDEX</li> <li>- ROUND CHART RECORD ต่าง ๆ</li> <li>- ROUND เอกสารที่สำคัญ</li> <li>- รับของมีค่า-เงินจากเวรดึก</li> <li>- ROUND OPD CARD ฟอรม์ปรอทผู้ป่วยเตรียมตรวจ-ผ่าตัด</li> <li>งานพยาบาลพิเศษ</li> <li>- ROUND รายงานผู้ป่วยทั้งหมด</li> <li>- รับเวร + ROUND ผู้ป่วยที่เตียง</li> </ul>							
รวม	๔๖	๒	-		๖		

หมายเหตุ

การทำงาน

การเคลื่อนย้าย

ลำช้า

ตรวจสอบ

การเก็บ





วันที่ ๒๑ มีนาคม-๑ เมษายน ๒๕๓๑ งานแผนการพยาบาล

๓ สาขา

หอผู้ป่วย จำนวน ๓๑ แห่ง

กิจกรรม	เวลาที่ใช้ (นาที)	FLOW PROCESS					หมายเหตุ
		○	=▷	D	□	▽	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-เซ็นต์ชื่อ</li> <li>-ดูสมุดบันทึก</li> <li>-ROUND TREATMENT</li> <li>-ตรวจใบแจ้งหนี้</li> <li>-รับของมีค่า (เงิน) จากเวรตึก</li> <li>-ROUND KARDEX</li> <li>-ROUND CHART RECORD</li> <li>-ROUND สมุดเอกสารต่าง ๆ</li> <li>-ROUND SPECIMEN</li> <li>-ROUND φόร์มปรอทผู้ป่วย</li> <li>-ตรวจ, รับใหม่. (เตรียมผ่าตัด)</li> <li>-ตรวจ LAB</li> <li>-เปลี่ยนเทปธรรมะ</li> <li>-ตรวจของใช้เพื่อเบิกประจำวัน</li> <li>-ROUND สถานที่ทั่วไป</li> <li>-ROUND O.P.D CARD φόร์มปรอทผู้ป่วย</li> <li>-ส่งเวรหน้าเคาเตอร์</li> <li>-จ่ายงาน</li> <li>-แจ้งระเบียบต่าง ๆ</li> <li>-ROUND ผู้ป่วยที่เตียง</li> <li>-ล้างมือ</li> </ul>							

หมายเหตุ

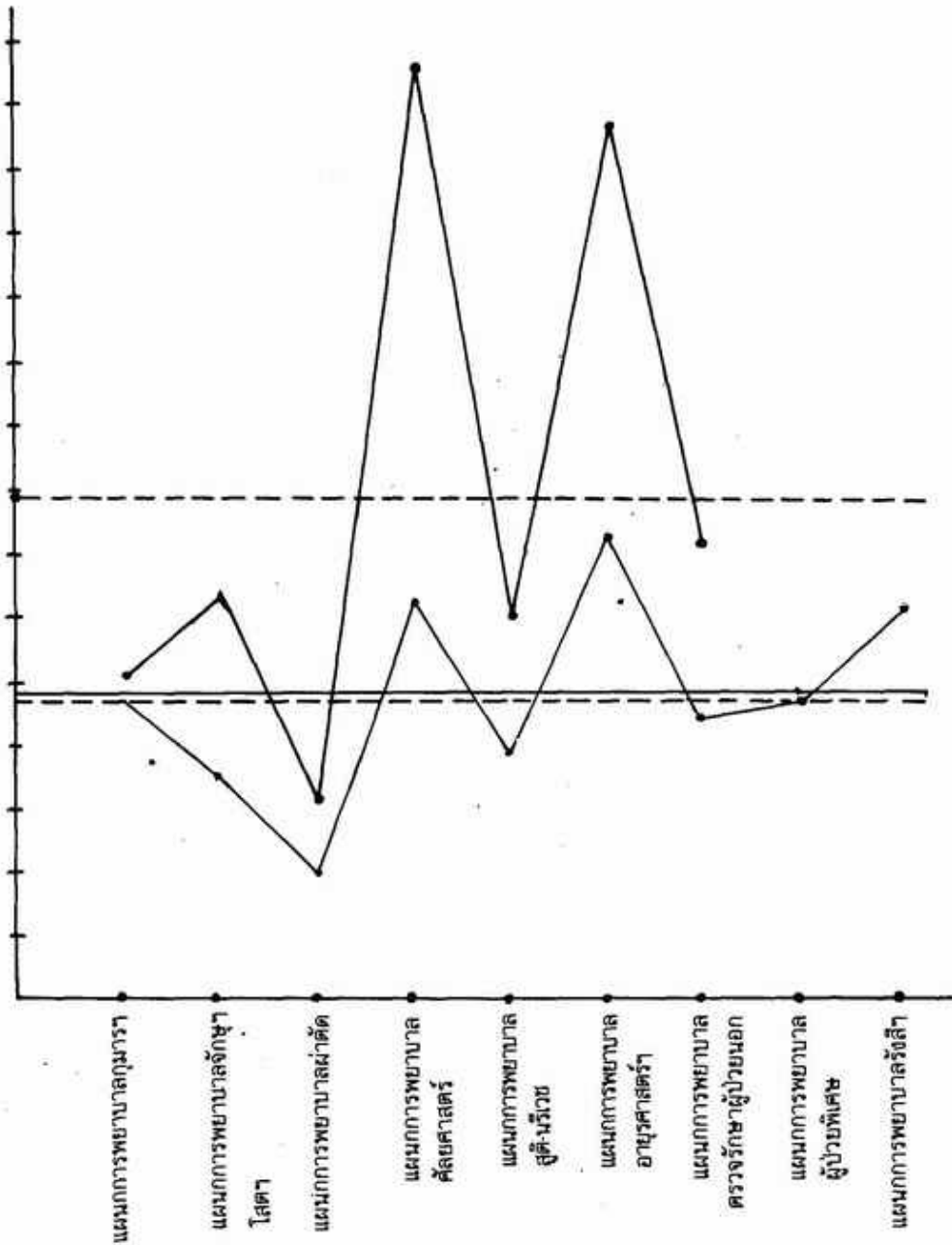
○ การทำงาน

=▷ การเคลื่อนย้าย

D ด่าซ้ำ

□ ตรวจสอบ

▽ การเก็บ



กราฟเปรียบเทียบการใช้เวลาในการรับเวรของแผนกพยาบาล แต่ละสาขา ก่อนและก่อนและหลังการแก้ไขปัญหา

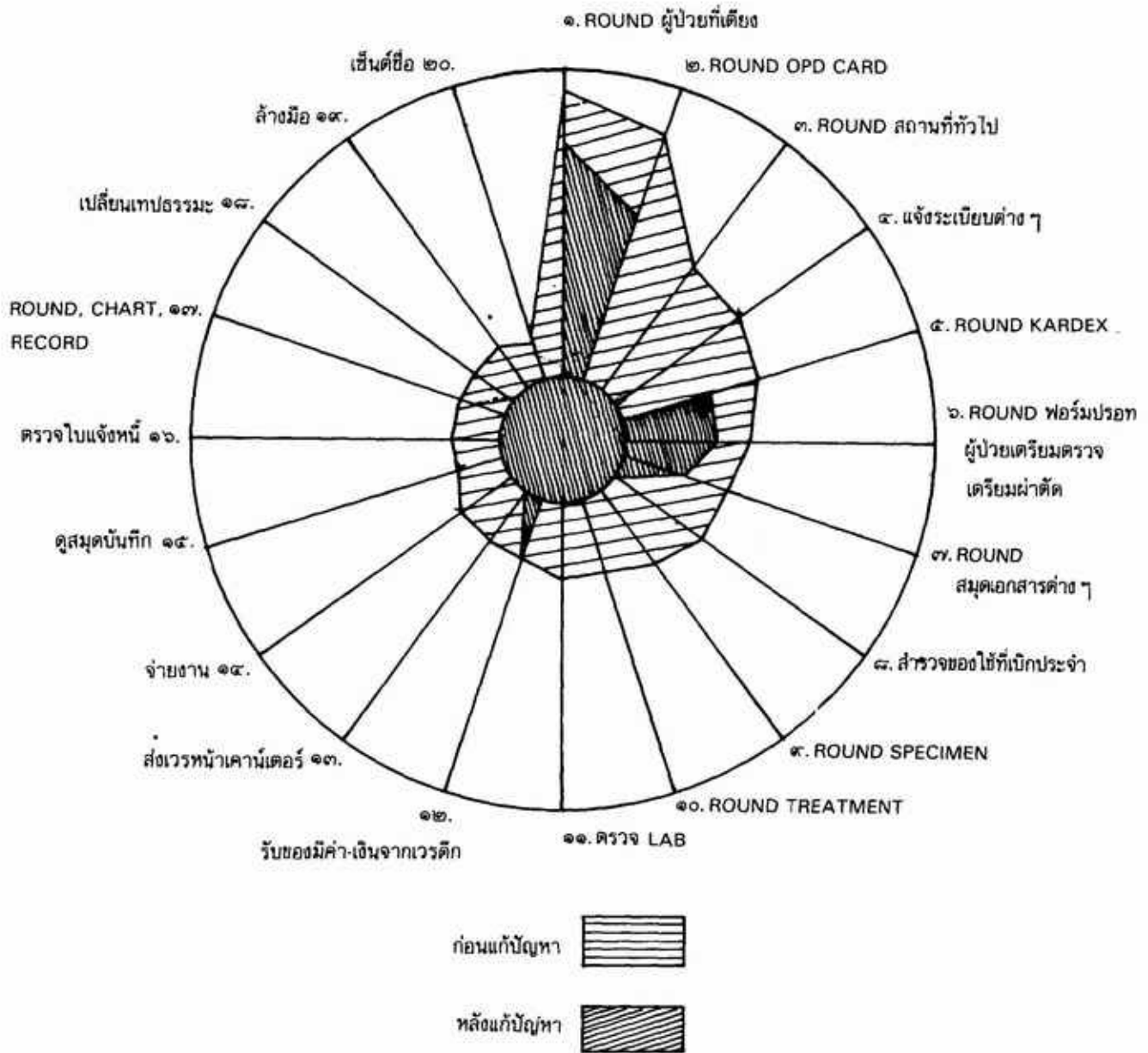
**อุปสรรค**

๑. ขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน เดิมวางแผนดำเนินงานไว้ ๔ เดือน ผลปฏิบัติจริง ใช้เวลาดำเนินการถึง ๗ เดือน เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนอยู่ในระดับบริหาร นอกจากจะมียานประจำที่ต้องรับผิดชอบแล้ว ยังมีภาระกิจ

ทางสังคมอื่น ๆ อีกมากทำให้มีปัญหาในการนัดประชุม เพราะผู้บริหารแต่ละคนมีเวลาว่างไม่ตรงกัน มีผลให้การทำงานของกลุ่มล่าช้าไปกว่ากำหนดมาก

๒. หัวหน้าหอผู้ป่วยที่อยู่ในโครงการบางคน ไม่เข้าใจวิธีการเก็บข้อมูลการรับเวร และไม่กล้าซักถามในที่ประชุม ในขณะที่ประชุมชี้แจงรายละเอียดใน

## เปรียบเทียบกิจกรรมการรับเวรก่อนและหลังการแก้ไขปัญหา



กลุ่มได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดำเนินการตามคู่มือกิจกรรมในการรับเวรที่ได้สร้างขึ้นใหม่ หลังจากนั้นกลุ่มได้ดำเนินการตรวจสอบผลที่ได้ ปรากฏว่า การใช้เวลาในการรับเวรเช้า (๗.๐๐-๑๕.๐๐ น.) ลดลงเหลือ ๔๖ นาที จากเดิม ๗๙ นาที จะเห็นได้ว่ากลุ่มได้ผลสำเร็จเกินเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายกำหนดไว้ ๕๐% แต่ผลการทดสอบหลังทำกิจกรรมได้ผล ๕๑.๐๒% นับว่าการใช้เวลารับเวรเช้าลดลงมากได้ผลสำเร็จเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ ๑.๐๒%

## มาตรฐานการรับเวร

ในการรับเวรให้เจ้าหน้าที่พยาบาลใช้คู่มือการรับเวรที่กลุ่มสร้างขึ้นทุกครั้ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผ่นที่ ๑

### คู่มือการรับเวร

ผู้รับเวรคนที่ ๑ หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าเวร  
กิจกรรม

- ดูสมุดบันทึกจำนวนผู้ป่วยประจำวัน ทั้ง ๓ เวร
- ROUND TREATMENT และ KARDEX
- ROUND CHART RECORD ต่าง ๆ
- ROUND เอกสารต่าง ๆ ที่สำคัญ และจำเป็น เช่น ใบเขียนรายงานและอื่น ๆ
- รับของมีค่า หรือเงินจากเวรที่ผ่านมา
- ROUND φόรึมปรอท OPD CARD ผู้ป่วยเตรียมผ้าตัด/ตรวจ/รับใหม่หรืองานของพยาบาลพิเศษ
- ROUND φόรึมปรอทหรือ OPD CARD ผู้ป่วยทั้งหมด
- รับเวร และ ROUND ผู้ป่วยที่เตียง

แผ่นที่ ๒

ผู้รับเวรคนที่ ๒

กิจกรรม

ROUND สถานที่ต่าง ๆ เช่น

- ห้องทำการรักษา ห้องตรวจ ห้องผู้ป่วย
- ห้องน้ำ ห้องส้วมเจ้าหน้าที่
- กioskน้ำและอ่างล้างมือ ทั้ง WARD
- ห้องน้ำ ห้องส้วมผู้ป่วย
- ห้องอาหาร
- ห้องบุรุษพยาบาล และห้องคนงาน
- ห้อง BED PAN
- ห้อง LAB
- ห้องแต่งตัว ห้องพักผ่อนเจ้าหน้าที่
- ห้องเรียน ห้องประชุม
- ระเบียบตึกบริเวณตึกทั่วไป

ฯลฯ

แผ่นที่ ๓

ผู้รับเวรคนที่ ๓

กิจกรรม

- CHECK ยาต่าง ๆ
- ROUND เครื่องมือที่สำคัญ เช่น OPHTHALMOSCOPE และอื่น ๆ
- ROUND SPECTMENS ต่าง ๆ
- ตรวจใน LAB ต่าง ๆ
- ROUND เอกสารอื่น ๆ เช่น OPD CARD ของฟิล์ม ผู้ป่วยที่ มาตรวจตามนัด
- O.K. ฉุกเฉิน

แผ่นที่ ๔

ผู้รับเวรที่ ๔

กิจกรรม

- O.K. รถ EMERGENCY
- O.K. รถทำแผล
- ตรวจใบเบิกของ

แผ่นที่ ๕

ผู้รับเวรที่ ๕

กิจกรรม

- ตรวจของส่งนึ่ง ส่งแลกร
- ฯลฯ



**ผู้รับเวอร์ที่ ๖**

**กิจกรรม**

O.K ของใช้ต่าง ๆ เช่น

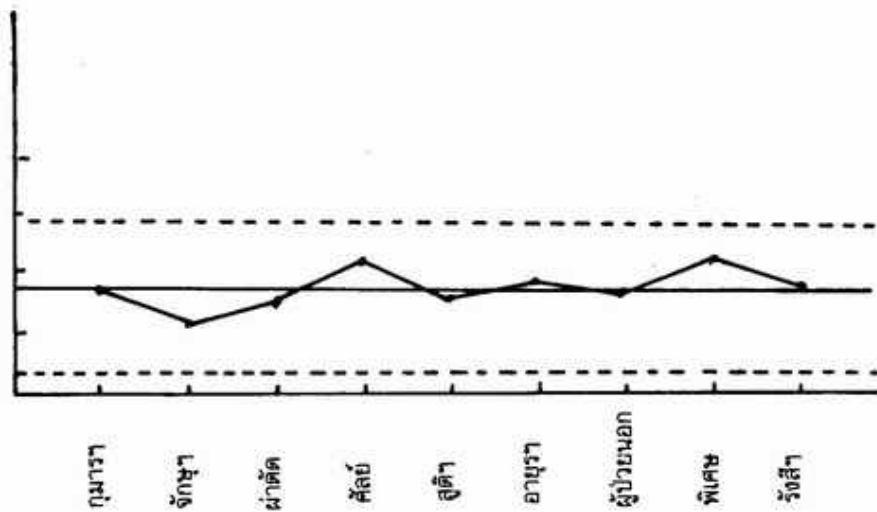
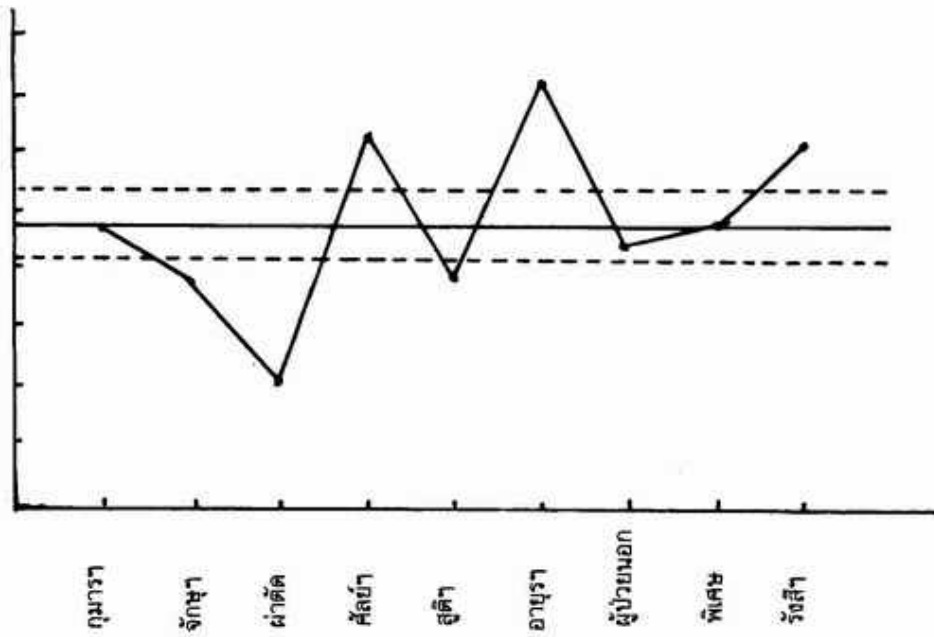
- ปรอท
  - หม้อ SYRTNGE
  - หม้อก๊อส สำลึ
  - กรรไกรตัดไหม/ตัดพลาสติก
  - FORCEPS
  - เครื่องวัด BP
  - STETCHOSCOPE
  - แก้วยำน้า ยาเม็ด
  - ไฟฉาย
  - KNEE-JERK
- ฯลฯ

**แผนการติดตามผล**

หลังทำกิจกรรมนี้แล้ว ได้เสนออนุมัติจากหัวหน้าแผนกพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ในการใช้คู่มือการรับเวอร์ที่ได้สร้างขึ้นใหม่ เป็นแนวทางปฏิบัติของหอผู้ป่วยทุกแห่ง ในแผนกพยาบาล เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการรับเวอร์ต่อไป และจัดประชุมชี้แจงมาตรฐานการรับเวอร์ทุกครั้งที่มีปัญหา และเมื่อมีผู้ร่วมงานใหม่ นอกจากนั้นกลุ่มจะติดตามผลและตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องทุก ๓ เดือน

ในการรับเวอร์แต่ละครั้ง การใช้เวลาในการทำกิจกรรมต่าง ๆ จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นกับหรือผันแปรไปตามจำนวนผู้ป่วยแต่ละแห่ง อาการที่เปลี่ยนแปลงของผู้ป่วยตลอดจนการรักษาพยาบาลผู้ป่วยในขณะนั้น ดังนั้นบางครั้งหอผู้ป่วยบางแห่งอาจใช้เวลาในการรับเวอร์มากหรือน้อยกว่าเวลาที่กำหนดไว้คือ ๔๐ นาที ดังนั้นกลุ่มจึงกำหนดให้สามารถใช้เวลาในการรับเวอร์ยืดหยุ่นจากเวลาที่กำหนดไว้ได้ ๕ นาที ในการรับเวอร์แต่ละครั้ง ดังนี้





กราฟแสดงเส้นควบคุมการใช้เวลาในการรับเวร

การรับเวรทั้ง ๆ ที่เปิดโอกาสให้ถาม จึงนำไปปฏิบัติ ไม่ถูกต้อง ทำให้สมาชิกกลุ่มที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ต้องเสียเวลาไปชี้แจงให้เข้าใจเป็นรายบุคคล

๓. เจ้าหน้าที่พยาบาล ซึ่งมีหน้าที่ในการรับเวร เคยชินกับการรับเวรสภาพเดิมที่ยังไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงมักจะเผลอเรอทำกิจกรรมที่ไม่จำเป็นในการรับเวรบ่อยครั้ง

#### ข้อเสนอแนะ

๑. ในการมอบหมายหน้าที่รับเวรในแต่ละกลุ่ม กิจกรรมนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าเวรควรระบุชื่อผู้ที่เหมาะสมที่จะรับเวรในแต่ละกลุ่มกิจกรรมลงไปให้ชัดเจน

๒. เพื่อช่วยให้พยาบาลไม่ต้องปฏิบัติงานเกินเวลา ผู้บริหารอาจพิจารณาจัดเวรเหลื่อมเวลาโดยแต่ละเวรจัดพยาบาลออกเป็น ๒ กลุ่ม เพื่อทำหน้าที่รับและส่งเวร ดังนี้

เวรเช้า

กลุ่มที่ ๑ ขึ้น ๗.๐๐-๑๕.๐๐ น. กำหนดที่รับเวร

กลุ่มที่ ๒ ขึ้น ๘.๐๐-๑๖.๐๐ น. ทำหน้าที่ส่งเวร

เวรบ่าย

กลุ่มที่ ๑ ขึ้น ๑๕.๐๐-๒๓.๐๐ น. ทำหน้าที่รับ

เวร

กลุ่มที่ ๒ ขึ้น ๑๖.๐๐-๒๔.๐๐ น. ทำหน้าที่ส่ง

เวร

เวรดึก

กลุ่มที่ ๑ ขึ้น ๒๓.๐๐-๗.๐๐ น. ทำหน้าที่รับเวร

กลุ่มที่ ๒ ขึ้น ๒๔.๐๐-๘.๐๐ น. ทำหน้าที่ส่งเวร

## สรุป

#### ผลทางตรง

เป้าหมายที่ต้องการคือ การลดการใช้เวลาในการรับเวรลง ๕๐% ระยะเวลา ๔ เดือนแต่ผลปฏิบัติจริงลดลงได้ ๕๑.๐๒% ทั้งนี้คิดจากเวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยในการรับเวรก่อนแก้ปัญหา ๗๘ นาที หลังจากแก้ปัญหาลดลงเป็น ๔๖ นาที นั่นคือเกินเป้าหมาย ๑.๐๒%

#### ผลทางอ้อม

๑. การทำงานรวดเร็วขึ้น บุคลากรใช้เวลาในการรับเวรน้อยลง ทำให้ไม่ต้องรีบขึ้นทำงานก่อนเวลาทำงานจริงมาก และผู้ส่งเวรไม่ต้องทำงานเกินเวลาทำงานจริงมากเช่นกัน

๒. มีคู่มือในการรับเวรสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของเจ้าหน้าที่พยาบาล ซึ่งใช้ได้ทุกเวรและทุกหอผู้ป่วยในแผนกพยาบาล

๓. สามารถลดขั้นตอนการรับเวรบางอย่างที่ไม่จำเป็นลงได้ ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (FLOW CHART ก่อนแก้ไขมี ๒๐ ขั้นตอน หลังแก้ไขมี ๘ ขั้นตอน)

๔. เป็นการพัฒนา การรับเวรให้มีระบบระเบียบดียิ่งขึ้น

๕. เจ้าหน้าที่พยาบาลใช้เวลาในการรับเวรส่งเวรน้อยลงกว่าเดิมมากซึ่งเคยใช้เวลาเกินเวลาทำงานจริงประมาณวันละ ๑-๑½ ทำให้มีเวลาในการพักผ่อนมากขึ้นกว่าเดิมเป็นผลให้สุขภาพกาย สุขภาพจิตดีขึ้น

๖. เจ้าหน้าที่พยาบาลมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น (ลดความหดหู่หดหู่รำคาญใจ)

๗. สมาชิกกลุ่มเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่พยาบาลทั้งโรงพยาบาล

๘. เกิดความสามัคคีกลมเกลียวและประสานความเข้าใจอันดี ระหว่างสมาชิกในกลุ่มซึ่งมาจากต่างแผนกกัน มีการปรึกษาหารือในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีสัมพันธ์สภาพที่ดีต่อกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

กิจกรรมที่จะทำต่อไป

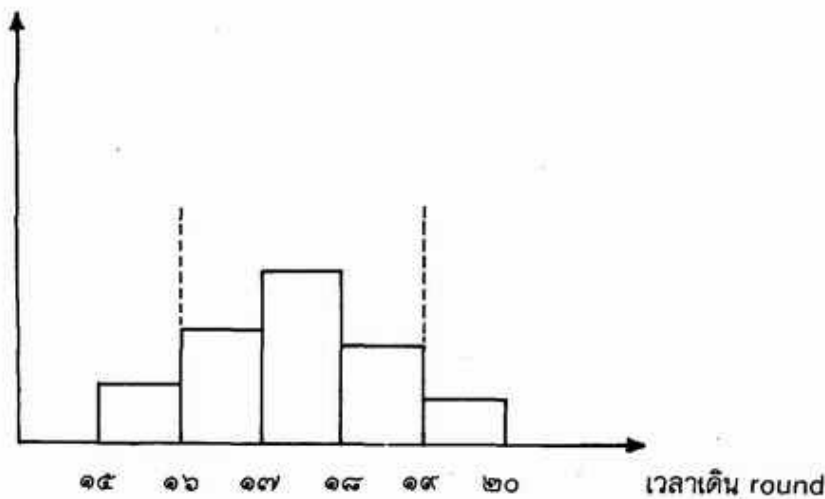
เนื่องจากกลุ่มได้ทำกิจกรรม คิว.ซี. ในระดับผู้บริหารหรือกิจกรรมบริหารคุณภาพเรื่อง "ลดการใช้เวลาในการรับเวร" ทำให้ได้ประสบการณ์ในการบริหาร การปรับปรุงคุณภาพงานราชการ (Q.M.) เรื่องต่อไปคือ "การรับ-ส่งข่าวสารทางราชการในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลลำซำ" หมายเหตุ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ ดร.อัถถกร กลั่นความดี อาจารย์หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
ธนบุรี กิจกรรม O.M. ของกลุ่มนพเก้า เป็นผลงานที่ดี  
มากแต่ถ้าได้ปรับปรุงแนวการสรุปให้มีการเปรียบเทียบ  
ปริมาณงานทั้งหมด ก่อนการปรับปรุง และหลังการ  
ปรับปรุง ทั้งนี้เข้าใจว่าการปรับปรุงงานครั้งนี้เกิด  
จาก

๑. ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก แล้วเปรียบเทียบ  
ขั้นตอนก่อนและหลังทำกิจกรรม

๒. มีการแบ่งงานใหม่ ควรแสดงภาระงานของ  
แต่ละคนเป็นอย่างไร สมดุลกันดีหรือไม่

๓. งานบางกิจกรรมที่มีเวลาไม่แน่นอน เช่น  
การ round คนใช้ ถ้าได้เก็บข้อมูลเฉพาะกิจกรรม  
นี้มา Plot Histogram จะทำให้เห็นความแปรปรวน  
ได้ดี และจะเป็นตัวกำหนดเวลาในการทำกิจกรรม  
นั้นได้ดีขึ้น



เวลาเฉลี่ย

ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

แล้วกำหนดเวลา

เป็นเวลาทำกิจกรรม

หมายความว่า มีโอกาสประมาณ ๙๕% ที่เวลาจะ  
ไม่เกิน

ควรเลือกทำเฉพาะกิจกรรมที่ใช้เวลามากและ  
ผันแปรอย่างมาก และขอให้กลุ่มนพเก้าติดตามการ  
รักษามาตรฐานการใช้เวลาในการรับเวรอีกระยะ  
หนึ่ง แล้วเปรียบเทียบผลบางครั้งการพิจารณาตาม  
ข้อ ๓ จะช่วยการแก้ไขปัญหาให้ดียิ่งขึ้น



# บทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาประเทศ ไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่\*

โดย \_\_\_\_\_  
สำราญ ถาวรายุศม์  
เลขาธิการ ก.พ.

ในขณะนี้กำลังมีการตื่นตัวกันมากในเรื่องที่ว่าประเทศไทยกำลังจะเป็นสมาชิกใหม่ของประเทศนิคส์ ซึ่งถ้ามองกันอย่างผิวเผินว่าการที่ประเทศไทยจะพัฒนาไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่หรือ "นิคส์" นั้น คนส่วนใหญ่ในราชการก็คงจะนึกถึงภาพบทบาทของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน หรือไม่ก็กระทรวงพาณิชย์ซึ่งรับผิดชอบเรื่องของการผลิตคิดค้นและการตลาดที่จะไปแข่งขันกับชาวต่างชาติเขาได้ แต่ถ้าวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการผลิตคิดค้นหรือการตลาดและเรื่องอื่นใดก็ตามล้วนแล้วแต่เกิดจากการกระทำของ "คน" ทั้งนั้น และคนในที่นี้ถือว่าเป็นกุญแจดอกสำคัญและเป็นกลไกที่จะผลักดันให้การบริหารประเทศไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ก็คือกำลังคนในภาครัฐหรือข้าราชการนั่นเองที่เป็นตัวหลักในการประสานเชื่อมโยง ดูแลกระตุ้นสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในภาคธุรกิจเอกชนหรือส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องผนึกกำลัง ร่วมมือกันอย่างเป็นระบบครบวงจรให้ก้าวไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ของชาติต่อไป... ณ จุดนี้ได้สะท้อนให้เห็นบทบาทอันเด่นชัดของ ก.พ.และสำนักงาน ก.พ. ซึ่งนับว่าเป็นองค์กรหลักที่จะวางฐานรากอันสำคัญแห่งการพัฒนาประเทศไปสู่ความเป็นนิคส์ในอนาคต

\*เอกสารประกอบการบรรยายต่อการสัมมนาข้าราชการระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.

ในวันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๓๑ ณ โรงแรมริเจนท์ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

**ก**่อนที่จะกล่าวถึงบทบาทของ ก.พ.และสำนักงาน ก.พ. ว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่อย่างไรนั้น ในเบื้องต้นขอทบทวนเกี่ยวกับความหมายและขอบข่ายของคำว่า ประเทศอุตสาหกรรมใหม่หรือนิกส์ (NICS-Newly Industrialized Countries) เสียก่อน เพราะคำว่านิกส์ในปัจจุบันได้มีการกล่าวขวัญกันอย่างกว้างขวางทั้งในหมู่นักวิชาการ วงราชการ ตลอดจนวงการเอกชนและสื่อมวลชนทั่วไป

### ความหมายของนิกส์หรือประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialized Countries)

นักเศรษฐศาสตร์และนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามความหมายของ “ประเทศอุตสาหกรรมใหม่” ไว้ค่อนข้างแตกต่างกัน แต่ในความหมายที่ใช้กันอยู่นั้น นิกส์คือประเทศที่มีสัดส่วนของมูลค่าเพิ่มภาคอุตสาหกรรม หักค่าธรรมเนียมต่อ-GDP อย่างน้อย ๒๐% ขึ้นไป และมีระดับรายได้ต่อหัวระหว่าง 1,100-3,500 ดอลลาร์สหรัฐ กล่าวโดยย่อคือนิกส์ตามความหมายของนักวิชาการคือประเทศที่มี

๑. สัดส่วนของมูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรมใน GDP (Gross Domestic Product) มากกว่า ๒๐%

๒. การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมมากกว่า ๕๐% ของยอดส่งออกรวม

๓. อัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรไปสู่สังคมอุตสาหกรรม

๔. การเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตรไปสู่ภาคอุตสาหกรรม หรือสัดส่วนแรงงานในภาคเกษตรเทียบกับนอกภาคเกษตร

กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชีย (Asian Nics) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “กลุ่ม ๔ เสือแห่งเอเชีย” (Gang of four) ประกอบด้วยเกาหลี ไต้หวัน ฮองกง สิงคโปร์ ปัญหาก็คือประเทศไทยของเรานี้จะสามารถเป็นสมาชิกที่ ๕ ของกลุ่มนี้ได้หรือไม่

### นิกส์กับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และระบบราชการไทย

สืบเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ ได้กำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศอุตสาหกรรม



ใหม่ หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า NICS (Newly Industrialized Countries) ซึ่งก็ได้มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และมาตรการในการดำเนินการของรัฐเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศไปสู่ความเป็นนิคส์ ซึ่งจากการสังเกตการณ์และการศึกษาวิจัยสภาพทางเศรษฐกิจไทยที่ผ่านมา นักวิชาการหลายท่านได้คาดคะเนแนวโน้มในอนาคตว่าประเทศไทยจะสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นนิคส์ได้ในเวลาไม่นานนัก ซึ่งแน่นอนเหลือเกิน เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งเป็นระบบใหญ่และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังระบบย่อยต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การศึกษาถึงแนวโน้มเพื่อให้สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ก็ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และระบบราชการไทย เมื่อก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ไว้ดังนี้ คือ

## เศรษฐกิจ

เมื่อประเทศก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ลักษณะและรูปแบบของระบบเศรษฐกิจจะเน้นไปที่การเจริญเติบโตในภาคอุตสาหกรรมและการบริการมากขึ้น โดยคาดว่าโครงสร้างการผลิตภาคเกษตรกรรมจะมีแนวโน้มลดลงจากร้อยละ ๒๑.๓ ในปี ๒๕๒๕ เหลือร้อยละ ๑๖.๖ ในปี ๒๕๔๔ ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมจะเพิ่มจากร้อยละ ๒๕.๖ ในปี ๒๕๒๕ เป็นร้อยละ ๒๙.๘ ในปี ๒๕๔๔ ซึ่ง



การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่จะทำให้มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัยขึ้น ทั้งในภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม

## สังคม

สังคมไทยจะมีลักษณะเป็นสังคมอุตสาหกรรมมากขึ้น จำนวนประชากรจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ ๖๔.๕ ล้านคน ในปี ๒๕๔๓ โดยอัตราการเพิ่มของประชากรในวัยแรงงานจะสูงกว่าอัตราการเพิ่มของประชากรโดยทั่วไปจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมอุตสาหกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของประชากร จะมิผลทำให้ความสัมพันธ์ของคนในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปตามแบบอย่างของสังคมตะวันตก

มากขึ้น การแข่งขันในการครองชีพตามภาวะเศรษฐกิจจะเป็นผลให้สถาบันครอบครัวลดความสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก และความผูกพันของสถาบันครอบครัวก็จะน้อยลงไปด้วย สถาบันการศึกษาจะก้าวเข้าไปมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการสร้างทัศนคติและให้รูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ ในสังคม ในสังคมชนบทจะมีการอพยพแรงงานหนุ่มสาวออกไปทำงานนอกภาคเกษตรมากขึ้น ในขณะเดียวกันปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นจากความซับซ้อนหลากหลายของเงื่อนไขทางสังคมซึ่งได้แก่ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาอาชญากรรม รวมถึงปัญหาการว่างงาน ก็คงจะมีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลให้ต้องมีการรวมตัวเป็นกลุ่มก้อนเพื่อต่อรองหรือเรียกร้องความต้องการจากรัฐบาลขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องความเสมอภาคในบริการต่าง ๆ ตลอดจนการปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในด้านสาธารณสุข สภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย การศึกษา สาธารณูปโภค และสวัสดิการสังคมต่าง ๆ เป็นต้น

## การเมือง

คาดว่าจะพัฒนาไปสู่ความเป็นประชาธิปไตยโดยมากขึ้น พรรคการเมืองและนักการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาลจะมีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยพรรคการเมืองจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายงานราชการเอง

## ระบบราชการ

ดังที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นว่า การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจสังคม และการเมืองดังกล่าว ย่อมจะมีผลกระทบต่อระบบย่อย ๆ



ต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งระบบราชการก็เป็นส่วนประกอบอันหนึ่งของสังคมของประเทศที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อระบบราชการก็คือ รัฐจะต้องจัดระบบการให้บริการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพดีขึ้น และมีปริมาณอย่างพอเพียง แต่โดยที่รัฐบาลก็มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณอยู่มาก จึงคาดว่ารัฐบาลจะต้องคงนโยบายการจำกัดจำนวนข้าราชการไว้ให้อยู่ในจำนวนที่น้อย โดยรัฐจะเน้นบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้นและให้คำปรึกษาและเน้นให้ประชาชนพึ่งตนเองให้มากที่สุด โดยเฉพาะการสนับสนุนให้องค์การเอกชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมมากขึ้นในการพัฒนาประเทศ จึงมีแนวโน้มว่าในอนาคตรัฐบาลคงจะต้องปลดเปลื้องภาระหน้าที่และบทบาทหลายประการให้กับภาคเอกชน การทำงานของราชการจะต้องเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ การเพิ่มประสิทธิภาพในการ





ทำงานจะเป็นหัวข้อสำคัญในการปรับปรุงระบบราชการ บทบาทหน้าที่ ตลอดจนคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของข้าราชการจะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะเมื่อจำนวนข้าราชการมีจำกัดทางราชการจึงจะต้องเน้นที่คุณภาพของคนเป็นสำคัญ ผลที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงคือ ข้าราชการจะต้องมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทำงานเก่งแบบมืออาชีพ มีทัศนคติที่ดี สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการพัฒนาประเทศด้วย นอกจากนี้ข้าราชการซึ่งในอดีตเคยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเสนอแนะหรือบางกรณีเป็นผู้จัดทำนโยบายและแผน ตลอดจนทิศทางการพัฒนาประเทศ ก็คงจะต้องลดบทบาทให้จำกัดอยู่เพียงแต่ผู้เสนอข้อมูลเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายของฝ่ายการเมืองและมีบทบาทหน้าที่เพียงเป็นผู้นำนโยบายไปดำเนินการเท่านั้น บทบาทที่เคยเป็น “ผู้ปกครอง” หรือ “ผู้ดำเนินการ” จะต้อง

ได้รับการปรับเปลี่ยนมาเป็น “ผู้ให้บริการ” และ “ผู้ส่งเสริม” หรือ “ผู้อำนวยความสะดวก” ให้แก่ภาคเอกชนและประชาชน

**บทบาทของ ก.พ.และสำนักงาน ก.พ.กับการพัฒนาประเทศเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่**

**ท**หากประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกลไกควบคู่ไปกับระบบราชการย่อมจะต้องได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคลของรัฐที่มีหน้าที่ตามกฎหมายในการเสนอแนะนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการต่อคณะรัฐมนตรี จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทบางประการ เพื่อนำพาาระบบบริหารงานบุคคลของรัฐและระบบราชการให้สามารถเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงในช่วงทศวรรษหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพหรืออย่างน้อยที่สุดก็เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทที่สำคัญ ๆ ของ ก.พ.และสำนักงาน ก.พ.ที่ควรจะเป็นในอนาคตมีดังต่อไปนี้

### การจัด

### ๑ ระบบราชการ

ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคลมีภาระหน้าที่ในการจัดระบบราชการและกำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ยึดถือเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งศึกษาพัฒนาการจัดระบบ



ราชการของราชการพลเรือนให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับกาลสมัยอยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามแนวทางของประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ก.พ.จำต้องกำหนดบทบาทของตนในการจัดระบบราชการซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทและหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งเรื่องการกำหนดนโยบายในด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐด้วย เสนอแนะนโยบายการปรับปรุงระบบราชการและการบริหารงานบุคคลทางฝ่ายพลเรือนของประเทศ เช่น นโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มหรือลดจำนวนข้าราชการ นโยบายด้านการบริหารกำลังคนของรัฐ นโยบายเกี่ยวกับเกษียณอายุ นโยบายเกี่ยวกับเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทน นโยบายการสร้างความสะดวกระหว่างข้าราชการประเภทต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของรัฐ นโยบายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ นโยบายการพัฒนาข้าราชการ นโยบายการจัด

ระบบงาน และการปรับปรุงส่วนราชการทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค เป็นต้น นอกจากนี้ ก.พ.ยังจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อเสนอแนะหรือให้ข้อมูลในด้านกำลังคนและปัญหาของระบบราชการเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐบาล และจะเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติการแก้ปัญหา และการติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวด้วย

## ๒ การกำหนดตำแหน่ง การบริหารกำลังคนและการตรวจสอบการใช้กำลังคน

การกำหนดความต้องการกำลังคนและการใช้กำลังคน ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่ง ก.พ.มีหน้าที่รับผิดชอบตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ โดยกำหนดตาม





ลักษณะ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน และกำหนดเงินเดือนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ตลอดจนคอยตรวจสอบแนะนำการใช้ตำแหน่งและการบริหารกำลังคนตามที่ ก.พ.กำหนดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คาดว่าในช่วงทศวรรษหน้า ก.พ.จะเน้นบทบาทที่การวางแผนกำลังคนล่วงหน้า รวมทั้งการกำหนดตำแหน่งแบบล่วงหน้า โดยการวางกรอบตำแหน่งให้มุ่งเน้นการสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการกำหนดตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานและบทบาทที่เหมาะสมในอันที่จะสนองตอบต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ของรัฐบาล สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากสังคมเกษตรกรรมไปสู่สังคมอุตสาหกรรม นอกจากนั้นบทบาทของ ก.พ.จะมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยเพื่อค้นคว้าหาเทคนิคการวิเคราะห์ด้านอุปสงค์และอุปทานกำลังคน การจัดทำมาตรฐานงาน การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและการปรับปรุงการใช้กำลังคน ตลอดจนเทคนิคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะการศึกษา

วิเคราะห์และดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในราชการพลเรือนในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของประเทศ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### ๓ การสรรหา และการเตรียมกำลังคน

ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคล ก.พ. มีหน้าที่ตามกฎหมายในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ารับราชการ โดยให้ถือปฏิบัติตามระบบคุณธรรม (Merit System) ที่ให้ความเสมอภาคในโอกาสแก่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมทุกคนแข่งขันเข้ารับราชการได้ ในการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๖ นั้น จำเป็นต้องใช้กระบวนการผลิตและการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะโครงการอุตสาหกรรมใหม่ที่ต้องใช้กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับสูง กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ

(ความต้องการและการวางแผนกำลังคนในการพัฒนาประเทศ) เมื่อเป็นเช่นนี้กำลังคนในราชการจึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกันด้วย ก.พ. ในฐานะองค์การกลางต้องปรับปรุงบทบาทดังกล่าวเช่นกัน ในส่วนของการสรรหาคนใหม่เข้ามาสู่ระบบราชการ เนื่องจากบทบาทของข้าราชการในยุคอุตสาหกรรมใหม่ต้องปรับเปลี่ยนจากผู้ปกครองมาเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินการของประชาชน ดังนั้น การสรรหาและเตรียมกำลังคนให้พร้อมจึงเป็นบทบาทที่ ก.พ.จะต้องเน้นหนักมากขึ้น และคาดว่า ก.พ.จะปรับปรุงระบบการสอบและการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการให้



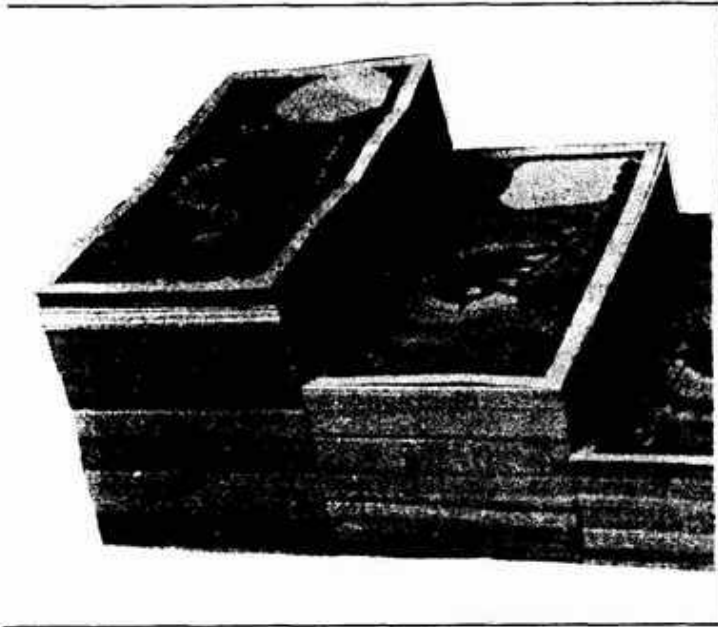
สามารถเลือกได้คนที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมจะเป็นข้าราชการแบบใหม่ที่จะเน้นการวัดความดี มีคุณธรรม ความคล่องตัว มีทัศนคติเปิด มองการณ์ไกล ความคิดกว้าง นอกเหนือจากความรู้ความสามารถในการทำงานตามปกติ เนื่องจากสังคมเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ความประพฤติกิจวัตรของข้าราชการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น อนึ่งในส่วนของการสรรหาและ

เตรียมกำลังคนซึ่งกระทำได้ ๒ วิธีคือ การสรรหาบุคคลจากในประเทศและการสรรหาและเตรียมกำลังคนจากการศึกษาในต่างประเทศทั้งในด้านของนักเรียนทุนรัฐบาล ข้าราชการลาศึกษาและนักเรียนทุนส่วนตัวนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ก.พ.จะมุ่งเน้นที่การสรรหาและเตรียมกำลังคนในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน ซึ่งก็คือกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งเสริมและเสนอแนะให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ โดยการควบคุมและดูแลในเรื่องทุนและการศึกษาในต่างประเทศ และในส่วนของการศึกษาภายในประเทศ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. จะต้องมีการประสานการวางแผนกำลังคนในระยะยาวกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการให้การศึกษา ซึ่งได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัยให้สถาบันการศึกษาดังกล่าวนี้ สามารถผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้การสรรหาและการเตรียมกำลังคนเข้าสู่ระบบราชการเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## การพัฒนา ข้าราชการ

การจะนำประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. จะต้องมึบทบาทสำคัญในเรื่องของการพัฒนาข้าราชการ ทั้งนี้เพราะแนวความคิดในการพัฒนาประเทศได้เปลี่ยนแปลงจากบทบาทที่รัฐเป็น

ผู้ดำเนินการเองมาเป็นผู้ให้บริการ และเป็นผู้กระตุ้นหรือสนับสนุนให้เอกชนหรือประชาชนเป็นผู้ดำเนินการเองมากขึ้น ข้าราชการจะมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) ในการนำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไปสู่สังคม ประกอบกับเทคโนโลยีและความก้าวหน้าในวิทยาการสมัยใหม่จะเข้าสู่ระบบราชการจนกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงานของบรรดาข้าราชการทั้งหลายบุคลากรของรัฐจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานและต้องมีความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้าน การพัฒนาข้าราชการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมจึงจะเป็นบทบาท



ที่สำคัญของ ก.พ. คาดว่าการดำเนินบทบาทในการพัฒนาข้าราชการของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. จะเป็นไปใน ๒ ทิศทาง คือ ๑) การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในด้านเทคนิค วิชาการ และ ๒) การพัฒนาทัศนคติและจิตสำนึกให้สอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะเน้นหนักการพัฒนาจริยธรรม เปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติให้เป็นข้าราชการแบบใหม่ ซึ่งการ

ดำเนินการใน ๒ ลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะสำเร็จลงได้ก็โดยความร่วมมือของส่วนราชการต่างๆ ในการพัฒนาข้าราชการ ดังนั้น ก.พ. จะต้องเน้นการพัฒนาหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการต่างๆ ให้มีคุณภาพด้วย โดยอาจจะจัดรูปองค์กรให้เหมาะสม กำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมและให้ความรู้ทางด้านวิชาการฝึกอบรมแก่หน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย คาดว่าบทบาทในด้านนี้ของ ก.พ.จะเป็นบทบาทที่สร้างสรรค์และจะเป็นผลในการสร้างการยอมรับในความเป็นผู้นำของ ก.พ. ในภาคราชการได้เป็นอย่างดี

## ๕ การรักษาบุคลากรไว้ในระบบราชการ

เมื่อประเทศไทยพัฒนาเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่จะมีการแข่งขันในการครองชีพตามภาวะเศรษฐกิจสูง จะเป็นผลให้เกิดการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดสูงขึ้น ซึ่งเมื่อย้อนกลับมาพิจารณาถึงกำลังคนในระบบราชการแล้ว จะเห็นได้ว่าหากเงินเดือน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ของข้าราชการพลเรือนยังมีสภาพเช่นปัจจุบัน ปัญหาการสูญเสียกำลังคนในระบบราชการจะรุนแรงมาก ก.พ. ในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องรีบดำเนินการแก้ไขและป้องกันปัญหาเหล่านี้ โดยเน้นที่การรักษากำลังคนในระบบราชการไว้ในปริมาณคุณภาพและระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาประเทศจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ การรักษาคนดีไว้ในราชการส่วนหนึ่งอยู่ที่การบำรุงขวัญ กำลังใจในด้านนามธรรม เช่น การ





ให้ความมั่นคงในอาชีพ การให้ความเป็นธรรม ในการปฏิบัติงาน การให้หลักประกันว่าเขาจะได้รับ การปฏิบัติอย่างชอบธรรมจากผู้บังคับบัญชา การมีศักดิ์ศรีแห่งการดำรงอาชีพราชการ ในส่วน ที่เป็นการบำรุงขวัญทางรูปธรรมก็ได้แก่ การ กำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็น กิจกรรมที่สำคัญยิ่งขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร งานบุคคลตามระบบคุณธรรม ทั้งนี้เนื่องจาก อัตราเงินเดือนเป็นสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงาน ของข้าราชการและเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมีผล ต่อประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของข้าราชการเป็นอย่างมาก ดังนั้น ก.พ. จึง ต้องมีบทบาทในการให้ข้าราชการรู้สึกถึงความ มั่นคงเป็นที่พึ่งแก่เขาได้โดยเฉพาะบทบาทในการ พิจารณ์ระบบคุณธรรมและบทบาทในการจัด ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูล

ของข้าราชการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลง ดูแลปรับปรุงและจัด ระบบสวัสดิการของข้าราชการใหม่ เพื่อให้เป็น ส่วนเสริมเพื่อช่วยให้ข้าราชการสามารถดำรง ชีวิตอยู่อย่างเหมาะสมตามอัตภาพและมีศักดิ์ศรี ทัดเทียมกับผู้ประกอบอาชีพอื่น โดยไม่ต้องแสวง หาผลประโยชน์ทางอื่น นอกจากนี้ ก.พ.จะมี บทบาทมากยิ่งขึ้นในการเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจของข้าราชการในเรื่องอื่น ๆ ด้วย

จากที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งข้างต้นแสดงให้เห็นภาพบทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. อย่างชัดเจนว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาท อย่างมากต่ออนาคตของบ้านเมืองในการที่ก้าว ไปข้างหน้าสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ในฐานะเป็นผู้จัดการด้านกำลังคนของภาครัฐ ซึ่งถือว่าข้าราชการเป็นปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญ ประการหนึ่งในการเป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) ใน



การนำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี แม้ว่าประเทศไทยจะทุ่มเทจัดหาเครื่องมือเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ หรือจัดระบบระเบียบกลไกต่าง ๆ ให้ดีเยี่ยมสักเพียงใดก็ตาม หากไม่มีการเตรียมพร้อมในด้านกำลังคน ที่สอดคล้องและเหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพแล้ว การพัฒนาไปสู่ทิศทางที่ประเทศชาติต้องการนั้นคงจะบรรลุผลสำเร็จได้ยาก การมีคนไม่เหมาะสมมาเป็นผู้นำในส่วนราชการต่าง ๆ นั้น จะเป็นการก่อกองปัญหายุ่งยาก หรือต่อปัญหาใหม่ ๆ นานัปการให้กับอนุชนรุ่นหลัง และเป็นปัญหาที่มีความละเอียดอ่อนสลับซับซ้อนมากกว่าปัญหาความยากจนของชาชนบท หรือปัญหาของชาวไร่ชาวนาที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน อันเป็นผลพลวงสืบเนื่องมาจากการพัฒนาประเทศในอดีต ซึ่งรัฐมุ่งเน้นการพัฒนาขยายความเจริญเติบโตทางด้านวัตถุโดยมองข้ามความสำคัญเรื่องความ

พร้อมของคนในชาติที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกการพัฒนาประเภทนี้ว่าการเจริญเติบโตที่ปราศจากการพัฒนา (Growth without development) ด้วยเหตุนี้กระมังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ ซึ่งวางพื้นฐานจะนำประเทศไปสู่ความเป็นนิคส์ ได้หวนกลับมาเริ่มต้นให้ความสำคัญด้านพัฒนาคน สังคม และวัฒนธรรม รวมทั้งได้ให้น้ำหนักความสำคัญในการปรับปรุงระบบบริหารและบทบาทของรัฐไว้ด้วย ซึ่งภารกิจทั้งหลายเหล่านี้ได้ระบุอย่างชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรหลักที่ต้องมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ...คือ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.

#### บรรณานุกรม

๑. ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์, ประเทศไทยกับการเป็น "ประเทศอุตสาหกรรมใหม่" เอกสารทางวิชาการ ฉบับที่ ๒๕ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๘
๒. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ "นิคส์กับประเทศไทย" เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องไทยควรปรับโฉมหน้าสู่ความเป็น NIC หรือ NAIC, วันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๓๑ ณ ห้องมรกต A โรงแรมอินทรา
๓. สำนักงาน ก.พ., กองวิชาการ, รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทของ ก.พ. ในทศวรรษหน้า, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๙
๔. สำนักงาน ก.พ., รายงานการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนประจำปี ๒๕๒๘ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประชาชน, ๒๕๒๘
๕. สำนักงาน ก.พ., รายงานการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนประจำปี ๒๕๒๕, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๕
๖. สำนักงาน ก.พ., กองวิชาการ, ร่างรายงานการวิจัยเรื่องปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน (เอกสารโรเนียว)



# บัญชีอัตราเงินเดือน ข้าราชการใหม่ (บัญชี ก)



กองนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ  
สำนักงาน ก.พ.

**พ**ระราชบัญญัติเกี่ยวกับการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการทุกประเภท คือข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการฝ่ายตุลาการ และข้าราชการฝ่ายอัยการ ได้บัญญัติให้มีอัตราเงินเดือน ๔ บัญชีคือบัญชี ก. บัญชี ข. บัญชี ค. และบัญชี ง. การให้ใช้บัญชีอัตราเงินเดือนของแต่ละบัญชีให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา ซึ่งพระราชกฤษฎีกาให้ใช้บัญชีอัตราเงินเดือนบัญชี ก. รวม ๕ ฉบับ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๕ ตอนที่ ๒๐๔ ลงวันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๓๑ นอกจากนี้พระราชบัญญัติดังกล่าวได้บัญญัติให้การปรับอัตราเงินเดือนให้เข้าระดับหรือขั้นและขั้นเงินเดือนตามบัญชี ก. ให้เป็นไปตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนที่คณะกรรมการกำหนดซึ่งคณะกรรมการในการประชุมนัดสุดท้ายของปี พ.ศ. ๒๕๓๑ คือเมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๓๑ ก็ได้มีมติให้

กำหนดหลักเกณฑ์และบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการตุลาการ และข้าราชการอัยการ โดยให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๒ เป็นต้นไป

สำหรับหลักเกณฑ์และบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งคณะกรรมการได้กำหนดสำหรับข้าราชการทุกประเภทดังกล่าวแล้วข้างต้นนั้น กระทรวงการคลังโดยหนังสือด่วนที่สุด ที่ กค ๐๕๓๑/๖๔๔๔๗ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๓๑ ก็ได้เวียนให้ทุกส่วนราชการทราบพร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินเดือนที่ปรับใหม่ให้แก่ข้าราชการ ซึ่งป่านนี้ท่านผู้อ่านที่เป็นข้าราชการก็คงจะได้รับเงินเดือนในอัตราใหม่ไปเรียบร้อยแล้ว

สำหรับหลักเกณฑ์และบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือน ซึ่งในที่นี้จะขอลงเฉพาะของข้าราชการพลเรือนมีดังนี้

**อ**าศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ คณะรัฐมนตรีจึงกำหนดหลักเกณฑ์และบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนไว้ดังต่อไปนี้

๑. ให้ข้าราชการพลเรือนได้รับการปรับอัตราเงินเดือนตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนที่แนบท้ายนี้ ซึ่งเป็นการปรับเพื่อให้เข้าระดับและขั้นเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๒ เป็นต้นไป

๒. เมื่อได้ปรับอัตราเงินเดือนตามข้อ ๑. แล้ว ข้าราชการพลเรือนผู้ใดได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ ให้ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นรับเงินเดือนในขั้นนั้นตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) ต่อไป

๓. ข้าราชการพลเรือนผู้ใดได้เลื่อนตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป นับแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๒ เป็นต้นไป ถ้าได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่ได้เลื่อนตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) ให้ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของระดับที่ได้เลื่อนตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) แต่ถ้าได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นต่ำของ

ระดับที่ได้เลื่อนตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) ก็ให้ได้รับเงินเดือนในขั้นที่ได้รับอยู่

๔. การเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๒ และวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๓ ให้แก่ข้าราชการพลเรือน ตามข้อ ๒ และข้อ ๓ ซึ่งได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนบัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ ให้เลื่อนตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒)

๕. เมื่อได้ยกเลิกขั้นเงินเดือนตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) แล้ว ถ้าข้าราชการพลเรือนซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่มีการยกเลิกขั้นเงินเดือนดังกล่าว ผู้ใดได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับนั้นตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) ให้ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของระดับนั้นตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) ตั้งแต่วันยกเลิกขั้นเงินเดือนดังกล่าว

๖. ให้ข้าราชการพลเรือนที่รับเงินเดือนตามบัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน (๒) ได้รับเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ ตั้งแต่วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๓๓ เป็นต้นไป

บัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข ๓ ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๑ (๑)			ปรับให้เข้าระดับและขั้นเงินเดือน ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ (๒)		หมายเหตุ
ระดับ	ขั้น	ขั้นเงินเดือน	ระดับ	ขั้นเงินเดือน	
๑	๑	๑,๒๕๕	๑	๒,๑๐๐	
	๒	๑,๓๒๕		๒,๑๐๐	
	๓	๑,๓๙๕		๒,๑๐๐	
	๔	๑,๔๗๐		๒,๑๐๐	
	๕	๑,๕๔๕		๒,๒๐๐	
	๖	๑,๖๒๐		๒,๓๐๐	
	๗	๑,๖๙๕		๒,๔๐๐	
	๘	๑,๗๗๐		๒,๔๐๐	
	๙	๑,๘๔๕		๒,๕๐๐	
	๑๐	๑,๙๒๐		๒,๖๐๐	
	๑๑	๒,๐๐๕		๒,๗๐๐	
	๑๒	๒,๐๙๐		๒,๘๐๐	
	๑๓	๒,๑๗๕		๓,๐๐๐	
	๑๔	๒,๒๖๐		๓,๑๕๐	
	๑๕	๒,๓๔๕		๓,๓๐๐	
	๑๖	๒,๔๓๐		๓,๔๕๐	
	๑๗	๒,๕๑๕		๓,๕๕๐	
	๑๘	๒,๖๐๐		๓,๗๐๐	
	๑๙	๒,๖๘๕		๓,๘๕๐	
	๒	๒๐		๒,๗๗๐	๒
๑		๒,๒๐๕	๒,๘๕๐		
๒		๒,๓๔๕	๓,๐๐๐		
๓		๒,๔๘๕	๓,๑๕๐		
๔		๒,๖๒๕	๓,๓๐๐		
๕		๒,๗๖๕	๓,๔๕๐		
๖		๒,๙๐๕	๓,๕๕๐		
๗	๓,๐๔๕	๓,๗๐๐			
๘	๓,๑๘๕	๓,๘๕๐			

บัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข ๓ ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๑ (๑)			ปรับให้เข้าระดับและขั้นเงินเดือน ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ (๒)		หมายเหตุ
ระดับ	ขั้น	ขั้นเงินเดือน	ระดับ	ขั้นเงินเดือน	
๒	๙	๓,๕๓๕	๒	๔,๒๐๐	
	๑๐	๓,๗๔๕		๔,๔๕๐	
	๑๑	๓,๙๕๕		๔,๗๐๐	
	๑๒	๔,๑๖๕		๔,๙๕๐	
	๑๓	๔,๔๒๕		๕,๒๐๐	
	๑๔	๔,๖๘๕		๕,๕๐๐	
๓	๑	๒,๗๖๕	๓	๓,๕๕๐	
	๒	๒,๙๐๕		๓,๕๕๐	
	๓	๓,๑๑๕		๓,๗๕๐	
	๔	๓,๓๒๕		๓,๙๕๐	
	๕	๓,๕๓๕		๔,๒๐๐	
	๖	๓,๗๔๕		๔,๔๕๐	
	๗	๓,๙๕๕		๔,๗๐๐	
	๘	๔,๑๖๕		๔,๙๕๐	
	๙	๔,๔๒๕		๕,๒๐๐	
	๑๐	๔,๖๘๕		๕,๕๐๐	
	๑๑	๔,๙๕๕		๕,๕๐๐	
	๑๒	๕,๒๐๕		๕,๘๐๐	
	๑๓	๕,๔๖๕		๖,๑๕๐	
	๑๔	๕,๗๔๕		๖,๕๐๐	
๔	๑	๓,๗๔๕	๔	๔,๔๕๐	
	๒	๓,๙๕๕		๔,๗๐๐	
	๓	๔,๑๖๕		๔,๙๕๐	
	๔	๔,๔๒๕		๕,๒๐๐	
	๕	๔,๖๘๕		๕,๕๐๐	
	๖	๔,๙๕๕		๕,๕๐๐	
	๗	๕,๒๐๕		๕,๘๐๐	
	๘	๕,๔๖๕		๖,๑๕๐	

บัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข ๓ ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๑ (๑)			ปรับให้เข้าระดับและขั้นเงินเดือน ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ (๒)		หมายเหตุ
ระดับ	ขั้น	ขั้นเงินเดือน	ระดับ	ขั้นเงินเดือน	
๔	๙	๕,๗๔๕	๔	๖,๕๐๐	
	๑๐	๖,๐๒๕		๖,๘๕๐	
	๑๑	๖,๓๐๕		๗,๒๐๐	
	๑๒	๖,๕๘๕		๗,๒๐๐	
	๑๓	๖,๙๓๕		๗,๖๐๐	
๕	๑๔	๗,๒๘๕	๕	๘,๐๐๐	
	๑	๕,๙๔๕		๕,๕๐๐	
	๒	๕,๒๐๕		๕,๘๐๐	
	๓	๕,๔๖๕		๖,๑๕๐	
	๔	๕,๗๔๕		๖,๕๐๐	
	๕	๖,๐๒๕		๖,๘๕๐	
	๖	๖,๓๐๕		๗,๒๐๐	
	๗	๖,๕๘๕		๗,๒๐๐	
	๘	๖,๙๓๕		๗,๖๐๐	
	๙	๗,๒๘๕		๘,๐๐๐	
	๑๐	๗,๖๓๕		๘,๔๕๐	
	๑๑	๘,๐๕๕		๘,๙๕๐	
	๑๒	๘,๔๗๕		๙,๔๕๐	
	๑๓	๘,๘๙๕		๙,๙๕๐	
	๑๔	๙,๓๑๕		๑๐,๔๕๐	
๖	๑	๖,๙๓๕	๖	๗,๖๐๐	
	๒	๗,๒๘๕		๘,๐๐๐	
	๓	๗,๖๓๕		๘,๔๕๐	
	๔	๘,๐๕๕		๘,๙๕๐	
	๕	๘,๔๗๕		๙,๔๕๐	
	๖	๘,๘๙๕		๙,๙๕๐	
	๗	๙,๓๑๕		๑๐,๔๕๐	
	๘	๙,๘๗๕		๑๑,๑๕๐	

บัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข ๓ ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๑ (๑)			ปรับให้เข้าระดับและขั้นเงินเดือน ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ (๒)		หมายเหตุ
ระดับ	ขั้น	ขั้นเงินเดือน	ระดับ	ขั้นเงินเดือน	
๖	๙	๑๐,๓๖๕	๖	๑๑,๓๕๐	
	๑๐	๑๐,๘๕๕		๑๒,๓๕๐	
	๑๑	๑๑,๔๑๕		๑๒,๕๕๐	
	๑๒	๑๑,๙๗๕		๑๓,๖๐๐	
	๑๓	๑๒,๕๓๕		๑๔,๓๐๐	
๗	๑	๑๒,๕๗๕	๗	๑๔,๕๕๐	
	๒	๑๒,๘๕๕		๑๔,๕๕๐	
	๓	๑๓,๓๘๕		๑๐,๕๕๐	
	๔	๑๓,๘๗๕		๑๑,๑๕๐	
	๕	๑๐,๓๖๕		๑๑,๓๕๐	
	๖	๑๐,๘๕๕		๑๒,๓๕๐	
	๗	๑๑,๔๑๕		๑๒,๕๕๐	
	๘	๑๑,๙๗๕		๑๓,๖๐๐	
	๙	๑๒,๕๓๕		๑๔,๓๐๐	
	๑๐	๑๓,๐๙๕		๑๕,๐๕๐	
๘	๑	๑๓,๓๘๕	๘	๑๐,๕๕๐	
	๒	๑๓,๘๗๕		๑๑,๑๕๐	
	๓	๑๐,๓๖๕		๑๑,๓๕๐	
	๔	๑๐,๘๕๕		๑๒,๓๕๐	
	๕	๑๑,๔๑๕		๑๒,๕๕๐	
	๖	๑๑,๙๗๕		๑๓,๖๐๐	
	๗	๑๒,๕๓๕		๑๔,๓๐๐	
	๘	๑๓,๐๙๕		๑๕,๐๕๐	
	๙	๑๓,๖๕๕		๑๕,๘๕๐	
	๑๐	๑๔,๒๑๕		๑๖,๓๐๐	
๙	๑	๑๐,๓๖๕	๙	๑๑,๓๕๐	
	๒	๑๐,๘๕๕		๑๒,๓๕๐	
	๓	๑๑,๔๑๕		๑๒,๕๕๐	

ยกเลิกในวันที่  
๒ ตุลาคม ๒๕๓๓



บัญชีกำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน

บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข ๓ ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๑ (๑)			ปรับให้เข้าระดับและขั้นเงินเดือน ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ (๒)		หมายเหตุ
ระดับ	ขั้น	ขั้นเงินเดือน	ระดับ	ขั้นเงินเดือน	
๑๐	๔	๑๑,๕๗๕	๑๐	๑๓,๖๐๐	ยกเลิกในวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๓๓
	๕	๑๒,๕๓๕		๑๔,๓๐๐	
	๖	๑๓,๐๕๕		๑๕,๐๕๐	
	๗	๑๓,๖๕๕		๑๕,๘๕๐	
	๘	๑๔,๒๕๕		๑๖,๓๐๐	
	๙	๑๔,๘๓๕		๑๖,๓๐๐	
	๑๐	๑๕,๕๗๕		๑๗,๕๕๐	
	๑	๑๑,๕๑๕		๑๒,๕๕๐	
	๒	๑๑,๕๗๕		๑๓,๖๐๐	
	๓	๑๒,๕๓๕		๑๔,๓๐๐	
	๔	๑๓,๐๕๕		๑๕,๐๕๐	
	๕	๑๓,๖๕๕		๑๕,๘๕๐	
	๖	๑๔,๒๕๕		๑๖,๓๐๐	
	๗	๑๔,๘๓๕		๑๖,๓๐๐	
๘	๑๕,๕๗๕	๑๗,๕๕๐			
๑๑	๑๐	๑๖,๕๗๕	๑๑	๑๘,๕๐๐	ยกเลิกในวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๓๓
	๑	๑๒,๕๓๕		๑๔,๓๐๐	
	๒	๑๓,๐๕๕		๑๕,๐๕๐	
	๓	๑๓,๖๕๕		๑๕,๘๕๐	
	๔	๑๔,๒๕๕		๑๖,๓๐๐	
	๕	๑๔,๘๓๕		๑๖,๓๐๐	
	๖	๑๕,๕๗๕		๑๗,๕๕๐	
๗	๑๖,๒๗๕	๑๘,๕๐๐			
๘	๑๖,๕๗๕	๑๘,๒๕๐			
๙	๑๗,๓๕๕	๒๐,๑๕๐			

# กฎแห่งความเสื่อม ประสิทธิภาพของข้าราชการ \*

## (Law of Diminishing Efficiency of Public Servants)

โดย อมร รักษาสัตย์ \*\*

ราชบัณฑิต สมาชิกวุฒิสภา ศาสตราจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กฎ\*

“เมื่อข้าราชการทำงานไปถึงระยะหนึ่งจะบรรลุมูลในการปฏิบัติงาน โดยระยะเวลาที่จะถึงจุดขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม ถ้าตัวบุคคลคุณธรรมและอุดมการณ์สูงมากก็จะใช้เวลานานจุดนี้ แต่ถ้ามีพื้นฐานด้านคุณธรรมและอุดมการณ์ถึงจุดนี้ในระยะเวลาอันสั้น ส่วนทางด้านสิ่งแวดล้อม ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถ้าทุกฝ่ายมุ่งประสิทธิภาพใหม่ก็เป็นคนมุ่งประสิทธิภาพต่อไปได้นาน”

กฎดังกล่าวได้มาจากสังเกตการณ์จากปรากฏการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

### ๑. ความเลื่อยซาเข้ามาแทนความขยันขันแข็ง

ข

ข้าราชการจะมีความเลื่อยซาเพิ่มขึ้นเนื่องจากสาเหตุดังนี้

- ๑.๑ ทำดีไม่ได้ดี ทำไม่ดีได้ดี เลยไม่สนใจทำดี เช่น ขยันมาทำงานแต่เช้าและกลับเย็น แต่ถ้าไม่เข้าหาผู้ใหญ่ก็มีโอกาสน้อยที่จะก้าวหน้าได้เร็ว ถึงกับมีคติใหม่ว่า “ทำดีได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้ดีมีถมไป”
- ๑.๒ ทุ่มเททำงานกลับดูประหนึ่งเป็น “สัตว์ประหลาด” เช่นใครทุ่มเทปรับปรุงเร่งรัดการทำงาน

\* กฎนี้ไม่เหมือนกับ Peter's Principle ซึ่งกล่าวว่า “บุคคลจะได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้เรื่อย ๆ จนถึงตำแหน่งที่ผู้นั้นไม่มีความสามารถที่จะทำได้”

\*\* จากแรงบันดาลใจของข้าราชการผู้ท้อแท้หลายท่าน

ก็ได้รับสมญาว่า “ขยันเกินควร” (overactive) เพื่อนร่วมงานจะเฟื่องเฟิง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่พอใจ เพราะทำให้พวกเขาดูเลวลงหรือต้องเหนื่อยมากขึ้น<sup>(๑)</sup> ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สนใจหรือบางครั้งอาจถูกเฟื่องเฟิงด้วยถ้ามีผู้ไม่พอใจมาก

๑.๓ ถ้าพูดกล้าทำถ้าแสดงออกก็จะถือว่าเป็นการก้าวร้าว เช่น ในการประชุม ถ้าแสดงความคิดเห็นไม่ตรงกันโดยเฉพาะกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ก็มักจะถูกเฟื่องเฟิงว่าก้าวร้าว ฉึกหน้านาย แต่ถ้ากรณีเช่นนี้เกิดขึ้นต่อไปเมื่อผู้ใหญ่พูดอะไรคนอื่น ๆ ก็จะเฉยเสีย ถึงแม้มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ผิดข้อเท็จจริงนานไปหน่วยงานนั้นก็ไม่ต้องมีความคิดริเริ่ม ทุกคนก็จะเฉื่อยชา

ข้าราชการที่มีความขยันขันแข็งในตอนแรก หากไม่ได้ผลดีไม่มีความก้าวหน้าก็จะกลายเป็นคนเฉื่อยชาไปในที่สุด โดยเฉพาะถ้าอายุเกิน ๔๐ ปีขึ้นไปแล้ว ยังไม่ได้ครองตำแหน่งสูงยิ่งถ้าเกิดความเสียใจน้อยใจมากต้องไปดื่มสุราแล้วก็จะกลายเป็นคนเสื่อมสมรรถภาพไปเสีย

## ๒. การเลียนแบบบลประจบสอพลอเป็นผู้ทางไปสู่ความก้าวหน้ามากกว่าจะมีผลงานดีเด่น

เนื่องจากธรรมชาติสร้างให้คนชอบเห็นคนอื่นประพฤติปฏิบัติถูกใจตนเองมากที่สุด หรือคล้ายตนเองที่สุด ข้าราชการจึงมักจะเลียนแบบเจ้านายเพื่อเป็นการเอาใจเช่น

๒.๑ เมื่อนายชอบตีแบดมินตัน เทนนิส หรือกอล์ฟ เป็นต้น ข้าราชการใต้บังคับบัญชาจะมีการตีตัวเล่นกีฬาประเภทนั้น ๆ มากเป็นพิเศษ เพื่อมีโอกาสได้อยู่ใกล้ชิดสนิทสนมและประจบหาความดีใส่ตัว

๒.๒ เมื่อนายไปเล่นกีฬาไม่ว่าจะเป็นวันหยุดหรือวันเวลาปฏิบัติราชการ ข้าราชการใต้บังคับบัญชา

ก็มักจะตามไปเล่นด้วยเพื่อความใกล้ชิด

๒.๓ เข้าสายบ่ายเย็นขะมักเขม้นให้บริการนายและวงศ์วาน พร้อมด้วยสรรพสิ่งของโดยเฉพาะที่ราคาแพงมิให้ขาด

๒.๔ ถ้าเจ้านายเล่นการพนันต้องเล่นให้นายชนะเป็นการเพิ่มรายได้ และเสริมความเก่งกล้าให้นาย

๒.๕ ถ้าเจ้านายชอบอบายมุขอื่นใดก็ตามไปสนับสนุนชักจูงไปเป็นเพื่อนและช่วยบริการออกค่าใช้จ่ายให้

ดังนั้น ในราชการไทย ค่าของคนจึงไม่ได้อยู่ที่ผลของงานแต่ “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร” ฉะนั้นข้าราชการส่วนใหญ่ซึ่งไม่ใช่คนของใครจึงไม่ยอมทุ่มเททำงาน

## ๓. การยึดหยุ่นกับการบีบหยัด

ในการปฏิบัติงาน ข้าราชการจะยึดถือหลักการหรือเทคนิคทางวิชาการได้น้อยมาก ข้าราชการจะต้องปรับตัวให้ยึดหยุ่นได้ในขณะเดียวกันต้องรู้จักยืนหยัดต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว จึงกลายเป็น “ยึดหยุ่นในหลักการแต่ยืนหยัดในผลประโยชน์ของผู้ใหญ่” เนื่องจาก

(๑) เป็นไปตามกฎอีกข้อหนึ่งซึ่งเรียกว่า “Least Effort Principle” ซึ่งกล่าวว่าคุณคนจะทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยที่สุดที่ผู้บังคับบัญชาจะทนได้ไม่ไล่ออกไปเสียก่อน ฉะนั้น มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Production Norm) จะลดลงเรื่อย ๆ เมื่อมีผู้ปฏิบัติเฉื่อยชามากขึ้นและนายจ้างทนได้หรือยอมรับว่าเป็นมาตรฐานที่ใคร ๆ ก็ทำได้ขนาดนั้น จนกระทั่ง ถึงขีดล้มละลายหรือเกิดถูกคิดขึ้นมาจึงจะศึกษาและวางมาตรฐานใหม่



๓.๑ ถ้าไม่ยึดหยุ่นก็มักจะได้รับการตำหนิว่า "ทำงานไม่เป็น ไม่รู้จักยึดหยุ่น" หรือ "ทำงานจริงจังเกินไป" หรือ "เถรตรง" บ้านเมืองนี้ไม่นิยมคนตรงไปตรงมา

๓.๒ ถ้าไม่ยึดหยุ่นตามใจหลาย ๆ ฝ่ายแล้ว ถึงแม้จะมีหลักการและเหตุผลดีเพียงใดก็จะมีใครชอบ

๓.๓ เรื่องใดถ้าผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจหรือผู้สนับสนุนกับผู้บังคับบัญชาสั่งการมาหรือให้การสนับสนุนแล้ว ถึงแม้ว่าจะไม่เข้าหลักเกณฑ์หรือถูกต้องตามหลักการก็ต้องยินยอมยั้งยืนสนับสนุนอย่างเต็มที่ มิฉะนั้นจะถูกเพ่งเล็ง

ผลก็คือ "หลักการหรือหลักเกณฑ์กำหนดไว้ เพื่อให้เลือกปฏิบัติได้ตามสถานการณ์"

#### ๔. การสหภาพเงินเยนเยนกับยุคโลกาภิวัตน์

ในการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่ง มักจะมีการสนับสนุนพรรคพวกตนเอง หรือผู้มีเส้นสายฝากฝังไม่ว่าจะมีอดีตและประวัติ เช่นไร ข้าราชการจึงมักจะทำตัวใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาหรือ "เส้นสายใหญ่ ๆ" เนื่องจาก

๔.๑ จากที่เคยปรากฏ ผู้ที่มีผู้บังคับบัญชา

สนับสนุนหรือมีผู้ฝากฝังมักจะได้ดีโดยรวดเร็ว

๔.๒ ผู้ที่มีความสามารถ ชื่อสัตย์ สุจริต และรักชาติ ถ้าขาดพรรคพวกเส้นสายก็มักจะก้าวหน้าช้าผิดกับผู้ซึ่งขาดสิ่งเหล่านี้ แต่มีเส้นสายใกล้ชิดผู้ใหญ่

๔.๓ ในเมื่อผู้บังคับบัญชามีหลายระดับหลายคน ข้าราชการจะต้องรู้จักวิ่งเต้นไปทำความรู้จักมักคุ้นไว้เผื่อเหลือเผื่อขาด ฉะนั้นเส้นสายต้องมีทั้งเส้นใหญ่ เส้นเล็กหลาย ๆ เส้น

ในเมื่อข้าราชการต้องไปวิ่งเต้นเข้าเจ้านายอยู่เช่นนี้ย่อมไม่มีเวลาปฏิบัติราชการนานไปตัวเองก็จะเสื่อมประสิทธิภาพ

#### ๕. การขึ้นเงินเดือนกับเกณฑ์เกณฑ์เป็นธรรม

การขึ้นเงินเดือนมีหลายรูปแบบ ซึ่งไม่ถูกหลักการและมาตรฐานทำให้ข้าราชการขาดการจูงใจให้ทุ่มเทในการทำงาน เช่น

๕.๑ ผู้ที่ปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา ทำงานแบบผ่านไปวัน ๆ ไม่พัฒนาตนเองแบบ "เช้าขามเย็นขาม" ก็ได้ขึ้นเงินเดือน ๑ ชั้น และหลาย ๆ ปีเขาก็จะได้เวียน ๒ ชั้น ให้สักครั้งหนึ่งตามธรรมเนียมที่ว่านานแล้วไม่ได้ขึ้น ๒ ชั้น ควรจะได้รับการปลอบใจเสียครั้งหนึ่ง



๕.๒ ผู้ปฏิบัติงานอย่างหนักมีหลักการ มีความคิดริเริ่มและรักษาผลประโยชน์ของชาติ อาจไม่ได้ขึ้น ๒ ชั้น เป็นเวลาหลาย ๆ ปี หรือไม่เคยได้ขึ้นเลย ถ้าไม่สร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและสนองรับใช้ผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นที่หมั่นไส้หรือขัดขวางผลประโยชน์

วิธีการเช่นนี้เป็นบ่อนทำลาย ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถความตั้งใจทำให้กลายเป็นคนเฉื่อยชาหย่อนสมรรถภาพในขณะที่คนไม่มีความสามารถได้เลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้นบ่อย ๆ ก็จะได้เป็นหัวหน้าที่ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอราชการก็ขาดประสิทธิภาพ



## ๖. กำหนดเวลาการปฏิบัติงานไปเรื่องเล็ก

**๖** าราชการมักไม่เคร่งครัดหรือตรงต่อเวลา การปฏิบัติงาน

๖.๑ ถึงแม้เวลาปฏิบัติราชการจะเริ่มตั้งแต่ ๐๘.๓๐ จนถึง ๑๖.๓๐ น. แต่ ณ เวลา ๐๘.๓๐ หรือ ๑๖.๓๐ น. จะมีข้าราชการอยู่ปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ ๕๐

๖.๒ ในเวลาราชการจะไปเล่นกีฬากับผู้บังคับบัญชา หรือไปธุระให้ผู้บังคับบัญชา ไปจ่ายกับข้าว

ไปทำผม ไปทำธุระส่วนตัวอื่น ๆ ได้อย่างอิสระ ผิดกับธุรกิจเอกชน ซึ่งจะออกไปได้เมื่อมีเหตุผลจำเป็นจริง ๆ และถ้าไปธุระส่วนตัวบ่อยก็จะมีการหักเงินเดือนด้วย

๖.๓ ในการไปประชุมถือเป็นธรรมเนียมว่าจะไปสายกว่าที่กำหนดก็ได้ ถ้าใครไปถึงที่ประชุมตรงเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประชุม ๐๙.๐๐ น. จะพบว่าท่านเป็น "พระเอกผู้เดียวดาย"

เมื่อเป็นเช่นนี้งานราชการก็ไม่สำเร็จไปในเวลาอันสมควร นาน ๆ ไปก็เกิดนิสัยเฉื่อยชา ทำให้ข้าราชการผู้นั้น หรือในหน่วยงานนั้นขาดประสิทธิภาพไปได้โดยง่าย ส่วนราชการและประชาชนผู้มาติดต่อจะได้รับความเดือดร้อนเสียหายนานาประการ

## ๗. การหยุดพัฒนาตนเอง

**๖** มีข้าราชการเริ่มปฏิบัติงานใหม่ มักคิดจะใช้ความรู้ปรับปรุงงานให้ดีสมกับความใฝ่ฝันตั้งแต่มื่อยังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษา แต่เมื่อ







เข้าทำงานแล้วความรู้ที่ร่ำเรียนและความเป็นนักวิชาการ มักเป็นปฏิภาคกันกลับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แม้แต่ผู้มีตำแหน่งในสายวิชาการ เนื่องจาก

๗.๑ ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญในการใช้หลักวิชาเพื่อปฏิบัติงานมากนัก มักจะยึดแนวปฏิบัติดั้งเดิมและระเบียบที่วางไว้ จนอาจกล่าวได้ “ระเบียบเป็นอาวุธสำคัญ” ที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เช่นมาบังคับข้าราชการให้ปฏิบัติตามไม่ว่าจะล้าสมัยขาดประสิทธิภาพเพียงใด ข้าราชการจึงไม่อาจใช้ความคิดริเริ่มปรับปรุงงานได้ ถ้าใครคิดจะแก้ไขปรับปรุงระเบียบจะกลายเป็นหมาหัวเน่าเพราะทำให้สิ่งที่ทุกคนคุ้นเคยสะดวกสบายถูกระทบกระเทือนในขณะเดียวกัน ถ้าคนของเจ้านายทำผิดระเบียบเจ้านายก็จะทำไม่รู้ไม่ชี้เสียก็ยอมได้

๗.๒ ผู้ปฏิบัติงานอยู่เดิมมักไม่ศึกษา ค้นคว้า เพื่อพัฒนาวิชาความรู้อันจะช่วยในการปฏิบัติงานให้ดี ถ้าคนใหม่มาทำเข้าก็จะกลายเป็นพวกแก่งเท้าหาเสี้ยน อวดภูมิกลายเป็นคนไม่ดีไป

๗.๓ การฝึกอบรม อบรมเพื่อเพิ่มพูนวิชาความรู้เป็นการสนองตณฺหาของผู้จัดการอบรม เพื่อให้มีงานทำ เข้าทำนอง “อบรมเพื่อการอบรม” จนบาง

(๒) ในความเห็นของผู้เขียนเห็นว่าที่จริงปัญหาเฉพาะหน้าไม่มี มีแต่ปัญหาที่หมักหมมไว้จนระเบิด ไม่มีสิ่งใดที่เกิดขึ้นโดยไม่มีเหตุ และสิ่งนอกเหตุซึ่งนักบริหารที่ดีต้องทราบล่วงหน้าแล้ว

ครั้งจัดส่งผู้เข้ารับการอบรมสนองตณฺหาของสถาบันอบรมต่าง ๆ ไม่ได้ เพราะจัดบ่อยมากจนไม่เป็นอันทำงาน ทั้งเมื่อไปรับการฝึกอบรมมาแล้วก็ไม่มีโอกาสนำมาปฏิบัติโดยอ้างว่าผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนหรือเป็นทฤษฎีมากเกินไป ในขณะที่เดียวกันหน่วยฝึกอบรมก็มักสุกเอาเผากินลอคตำรามาสอนซ้ำ ๆ ซาก ๆ ไม่ได้ทดลองแก้ปัญหาให้ได้จริงเสียก่อน

โดยสรุปข้าราชการที่ไม่อาจทำงานตามความใฝ่ฝันได้ก็จะกลายเป็นคนเฉื่อยชาไปในที่สุด

## ๘. ซะลอกปัญหาหนักกว่าแก้ปัญหา

ก การปฏิบัติงานมักไม่พยายามแก้ปัญหาทันทีที่เกิดปัญหาขึ้นมาใหม่แต่จะสะสมหมักหมมไว้จนเมื่อบานปลายหรือระเบิดขึ้นมา แล้วจึงค่อยมาแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากันไปคราวหนึ่ง ๆ เมื่อปัญหาเฉพาะหน้าหมดไปก็ซุกปัญหาต้นเหตุไว้ตามเดิม<sup>(๒)</sup> เนื่องจาก

๘.๑ ความเฉื่อยและความยึดหยุ่น เมื่อเห็นอะไรไม่ถูกต้องก็เฉยไว้ก่อนโดยอ้างว่า “เฉยไว้แล้วดีเอง” หรือ “เป็นคนปล่อยวาง” เช่น บัญหาสถานเริงรมย์ ผิดกฎหมาย เด็กขายพวงมาลัยบนถนน ซึ่งเมื่อเริ่มมีขึ้นก็ไม่แก้ไข เมื่อนานเข้ามีคนทำผิดมากมายก็มีการใช้กฎหมายหรือกฎหมาย ทำให้ต้องยึดหยุ่นผ่อนผันต่อไปเรื่อย ๆ

๘.๒ การหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาเพื่อไม่ต้องรับผิดชอบและเอาตัวรอดไปวันหนึ่ง ๆ เช่น เมื่อชาวบ้านเริ่มบุกรุกที่ป่าสงวนเจ้าหน้าที่ก็มีได้รับดำเนินการทันที เมื่อมีผู้รุกเพิ่มขึ้นและนานนับสิบปีแล้ว ก็จะมาพิจารณากันซึ่งก็มักจะเป็นการผ่อนผันให้บุกรุกทำกันต่อไป ชาวบ้านและประชาชนชาวไทยก็เลยไม่เกิดความสำนึกที่จะต้องเคารพกฎหมายระเบียบกฎเกณฑ์กติกาต่าง ๆ เข้าลักษณะ “พูดทำได้ตามใจคือไทยแท้”



๘.๓ การชะลอปัญหาและหลีกเลี่ยงปัญหาไม่ก่อให้เกิดผลร้ายต่อผู้ปฏิบัติเพราะงานส่วนใหญ่กว่าจะให้ผลร้ายตัวเองก็ย้ายไปแล้ว และไม่มีการสอบสวนหาผู้รับผิดชอบ แต่ถ้าบังเอิญปัญหาเกิดระเบิดขึ้นมา ก็เข้าไปกลบเกลื่อนแก้ไขแบบขอไปที ซึ่งจะได้รับการยกย่องชมเชยว่าสามารถแก้ปัญหาได้จับใจไม่เปิดแผลให้กว้างไม่ก่อความเดือดร้อนหรืออับอายขายหน้านับว่ามีไหวพริบปฏิภาณดี สมควรได้รับนำเนื้องานมาชม

การแก้ปัญหาใหญ่ซึ่งเป็นเรื่องยากและต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความอดทนมาก เลยไม่มีใครทำ เพราะทำไปก็สำเร็จยากและถูกหาว่าเป็นพวกพินผอยหาคะเซ็บหรืออยากดัง ประสิทธิภาพของราชการจึงลดลง

### ๕. กบฏใจไม่ใจกัน กบฏใจไม่มีกบฏใจ

เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเพราะผู้ใหญ่ไม่พยายามหาคนรู้จริงเก่งจริงมาทำงานมักฟังความเห็นหรือใช้คนใกล้ชิดเพียงบางคน ซึ่งมักจะมี ๔ ประเภทคือ

๑) เป็นผู้มีความรู้สูงอาจจบจากต่างประเทศ แต่ไม่รู้ข้อเท็จจริงสภาพแวดล้อมของเมืองไทย เรียกว่าไม่รู้จริง เมื่อพยายามแก้ปัญหาตามหลักวิชาจึงไม่ใคร่ได้ผล

๒) เป็นผู้ไม่มีความรู้และคุณวุฒิสูงทั้งทางไทยและทางเทศแต่เป็นผู้ทำงานมานานจนมีอาวุโส มีขั้นเงินเดือนสูง ผู้ใหญ่เกรงใจหรือเห็นใจต้องตั้งให้เป็นหัวหน้างานแต่ก็จะทำงานไม่ได้ดีเท่าที่ควร

๓) เป็นผู้ไม่มีความรู้แต่ประจบสอพลอเก่งหรือหาผลประโยชน์ให้เจ้านาย เจ้านายย่อมรักและมอบหมายงานสำคัญให้ทำ ซึ่งก็จะไม่สามารถทำให้สำเร็จไปด้วยดีได้จริงซึ่งเจ้านายที่โง่โง่มาครุฐานไว้รสนิยมก็จะไม่รู้ตัวว่าลูกน้องทำไม่ได้ดี ก็เป็นความเสื่อมทรามในราชการอีกแบบหนึ่ง



๔. ผู้มีความรู้และประสบการณ์สูง และอาจผ่านการฝึกอบรมดูงานเฉพาะเรื่องมาแล้ว แต่ไม่เข้าเจ้านายไม่ก้มหัวให้แก่ผู้แวดล้อม เจ้านายก็ไม่รู้จักหรืออาจคิดว่าเป็นพวกอวดดี ก็ไม่มอบงานให้ เมื่อไม่มีงานที่น่าตื่นเต้นเร้าใจทำนาน ๆ ไปคนเหล่านี้ก็เสื่อมประสิทธิภาพล้าไปเอง

นอกจากนี้ผู้ใหญ่ที่มีเวลาดำรงตำแหน่งสั้นก็อาจไม่รู้จักบุคคลเพียงพอ หันไปหันมาก็ดึงใช้คนใกล้ชิดไปก่อน ส่วนผู้ใหญ่ที่ได้เด้ามานานก็เกิดอคติเล่นพรรคเล่นพวกหาผลประโยชน์มาแต่ต้น เมื่อตัวมีโอกาสก็ต้องช่วยพวกของตัวเองไว้ก่อน งานก็เสียทั้งสองทาง

โดยที่ปรากฏการณ์ทั้งเก้าประการนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั่วไปในวงราชการไทยฉะนั้นจึงไม่น่าประหลาดใจแต่อย่างใดที่เราจะเห็นข้าราชการที่เสื่อมประสิทธิภาพมีอยู่มากมายทั่วไปในราชการ อากาที่เห็นได้โดยง่ายคือความเฉื่อยชาไม่กระฉับกระเฉงดวงตาเหม่อลอยไร้วิญญาณ สถานที่ราชการสกปรกกรุงกรังไม่เรียบร้อยงดงาม มาสายกลับเร็วเจ็บป่วยลาขาดบ่อย ๆ ฯลฯ ราชการจึงเป็นอัมพาตกันเสียมาก

กรกฎาคม ๒๕๓๐

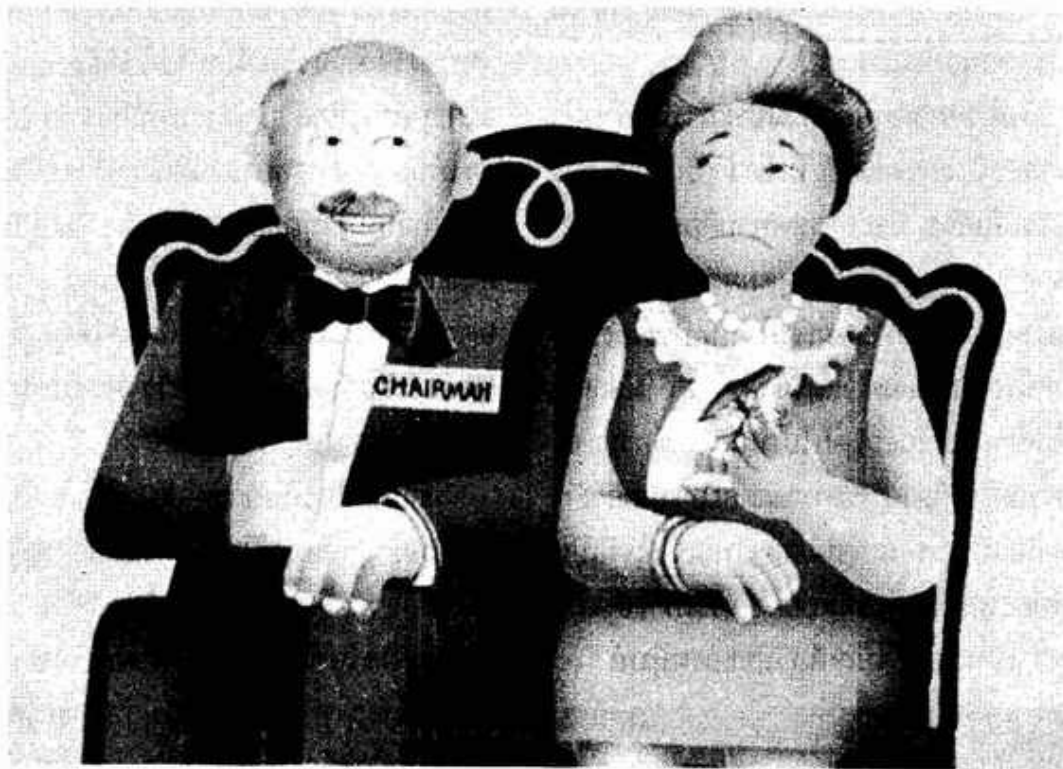
# ทำอย่างไรถึงจะงาม

นายขันติ

ท่านคงจะสงสัยไม่น้อยว่าเป็นยังไงมา ยังไงวารสารข้าราชการถึงจะมาพูดถึงเรื่องความสวยความงาม สิ่งที่เรา กำลังจะพูดให้ท่านฟังเป็นเรื่องของความงามในแง่ธรรมะทางพุทธศาสนา



ท่านลองสังเกตดูสิครับ เวลาที่ท่านไม่พอใจใครสักคนหรือไม่พอใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ท่านมักจะมีอาการต่าง ๆ นับตั้งแต่หน้าบึ้งและอาจรุนแรงไปจนถึงการโกรธกระทั่งกระพืดหัวพัดหัวเหวี่ยง ทูบ โมน์ทูบนี้ ดูอะไรก็ขวางหูขวางตาไปหมด หรืออย่างเวลารถติด ร้อนก็ร้อน แล้วท่านก็ต้องเบียดเสียดกับผู้คนในรถเมล์ ท่านก็มักจะมีอาการหงุดหงิด ดึงเครียด และอาจอารมณ์เสียไปทั้งวันและพาลไปหาเรื่องกับคนอื่น ๆ อีก



และบุคลิกภาพอันสวยสง่าสักแคไหน เมื่อใจ  
ท่านไม่งามแล้วทุกอย่างก็จะแปรเป็นอื่น

ธรรมะที่จะช่วยให้เรามีใจงามและส่งผล  
ถึงกิริยาและวาจางามนั้นคือ "ขันติ" ขันติคือ  
ธรรมที่ทำให้บุคคลให้งามด้วย กิริยา วาจา และ  
ใจ พุดง่าย ๆ ก็คือขันติ หมายถึงความอดทน  
นั่นเอง ขันติมีความทนทานด้วยกำลังใจ ไม่  
พริ้นพริ้งต่อทุกข์ และโปรดเข้าใจว่าทุกข์ใน  
ทางธรรมะนั้นหมายถึงความไม่คงที่ นั่นก็คือ  
การเกิดขึ้นตั้งอยู่ดับไป

ท่านว่าไม่ว่าผู้ใดมีความอดทนต่อสามสิ่ง  
ต่อไปนี้ได้ ก็จะเป็นผู้ที่มีใจงาม กล่าวคือ

การทนกรากกรำ ซึ่งหมายถึงความอดทน  
ต่อสัมผัสภายนอกต่าง ๆ เช่น ความหนาว ความ  
ร้อน ลม แดด สัมผัสแห่งเหลือบ ยุง เป็นต้น  
โดยอดทนเพื่อมุ่งที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่าง  
อื่น ๆ เช่น การทำงานเป็นสำคัญ

เอาแค่สองกรณีที่ว่ามานี้ก่อนครับ เมื่อ  
ท่านมีอาการดังว่าแล้ว ท่านลองนึกดูว่าหน้าตา  
ของท่านเวลานั้นจะเป็นยังไงบ้าง คงไม่น่าดูเลย  
ใช่ไหมครับ คิ้วท่านคงขมวด กรามท่านคงกัด  
กันกรอด ๆ พฤติกรรมของท่านอันไม่งามเลยที่  
แสดงออกมาทางใบหน้าก็ดี หรือทางสรีระอื่น ๆ  
ก็ติดตั้งมา ทางธรรมะท่านบอกเป็นผลมาจาก  
ใจอันไม่วายของท่านต่อให้ท่านเคยมีหน้าตา

การทนลำบาก คือความอดทนต่อทุกข-  
เวทนาอันเกิดจากความเจ็บไข้ได้ป่วย แม้ว่า  
ความไม่สบายกายนั้นจะมีอาการแรงกล้าขนาด  
ไหน ท่านก็ต้องอดทนไม่แสดงอาการกระสับ  
กระส่ายทुरนทुरายให้ปรากฏ

การทนเจ็บใจ เป็นเรื่องของการข่มใจ  
สะกดใจไม่ให้อ่อนไหวไปกับสิ่งต่าง ๆ ที่ทำ  
ให้ไม่พอใจ เช่น คำครหานินทา การว่ากล่าว  
เสียดสี เป็นต้น เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น

ความอดกลั้น อดทนต่ออารมณ์ที่ไม่ชอบใจ ไม่น่าปรารถนาที่มากกระทบ

ในความอดทนทั้งสามประการนี้ ท่านว่าไว้ว่าสองประการแรกยังไม่จัดว่าเป็นขั้นดีอย่างแท้จริงเสียด้วย ประการสุดท้ายคือการทนเจ็บใจต่างหากที่ได้ชื่อว่าเป็นสุดยอดของขั้นดี คนส่วนใหญ่รู้สึกว่าการทนเจ็บใจนั้นเป็นเรื่องยาก บางคนพยายามข่มใจแล้วข่มใจอีก ก็ไม่สำเร็จ ขั้นดีเลยกลายเป็นขั้นแตกไปในที่สุด เมื่อขั้นแตกแล้วจะอดรูรั่วก็ลำบาก เพราะแตกออกเป็นเสียง ๆ สายเกินแก้ โบราณท่านว่าการทนเจ็บใจนี้เป็นยาหม้อใหญ่ แก้ก้นไม่ค่อยออก แต่ทางธรรมะท่านว่าเป็นเรื่องที่ไม่เหลือวิสัยของมนุษย์



**อ** ย่างไรก็ดี ขั้นดีทั้งสามประการนี้จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ท่านก็ว่าอยู่ที่ความตั้งใจเป็นสำคัญ การอดทนการข่มใจและการอดกลั้นนั้น ใหม่ ๆ อาจเป็นเรื่องยากเพราะเราได้ปล่อยปละละเลยไปตามอารมณ์ของเรามานาน เราเป็นคนไม่โง่ง่ายมานาน หงุดหงิดง่ายมานาน

ใครว่าอะไรนิดอะไรหน่อยก็เก็บมาคิดเสมอ ๆ ให้ทุกข์ใจ ครั้นจะมาฝึกที่จะให้มีขั้นดีนั้น ตอนแรก ๆ อาจรู้สึกลำบาก บางคนอาจท้อ แต่ท่านไม่ให้ท้อ เราต้องพยายามฝึกอย่างค่อยเป็นค่อยไป สักวันหนึ่งทุกอย่างจะเข้าที่ เราจะสามารถชนะใจตัวเอง สามารถข่มใจตัวเอง สามารถอดกลั้นอดทนต่อศึกเสียเหนียวได้ได้ทุกรูปแบบ ทุกอย่างขึ้นกับความตั้งใจจริง ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น

ก็เช่นเดียวกับการทำสมาธินั้นแหละ คนที่ฝึกใหม่ ๆ หลับตาที่ไรจะเกิดจินตนาการฟุ้งซ่านมากกว่าเวลาลืมตาเสียด้วยซ้ำ แต่ถ้าเราตั้งใจค่อย ๆ ฝึกไปที่ละน้อย ๆ จิตของเราจะถูกตัดให้สูงขึ้น ๆ ทางธรรมะท่านว่าจิตของคนเรานั้นเหมือนลิงคือไม่คงที่ แกว่งไกวตลอดเวลา กุลยฺกถที่จะมัดใจให้อยู่กับหลักไม่วอกแวก คือความมีน้ำใจจริง

ขั้นดีหรือธรรมะอันทำให้งานนี้มีประโยชน์หลายอย่างนะครับ การทนกรากกราย่อมนำไปสู่ความสำเร็จลุล่วงในการทำงาน การทนลำบากทำให้เรามีสติสัมปชัญญะอยู่เสมอ การทนเจ็บใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เราไม่ประพฤติดังอย่างพลั้งเผลอหรือผิดพลาดด้วยอำนาจโทสะ และประโยชน์โดยรวมของขั้นดีก็คือทำให้เราเป็นที่รักใคร่นับถือของคนทั่วไป ไม่มากด้วยเวร ไม่มากด้วยโทษ เป็นคนใจคอหนักแน่น รู้จักปกครองตนเองได้ และที่สำคัญก็เป็นหลักของความสำเร็จในชีวิต

เรามาดั้งปณิธานกันว่าจะสร้างขั้นดีให้เกิดขึ้นกับตัวเราเสียแต่วันนี้เถิดครับ ทุกคนจะได้สดใส งามทั้งกิริยา วาจา ใจ แล้วบ้านเมืองก็จะได้เจริญขึ้น ๆ อีกเยอะครับ





# เปิดโลกสวัสดิการ

พรทรัพย์ มณีศรี

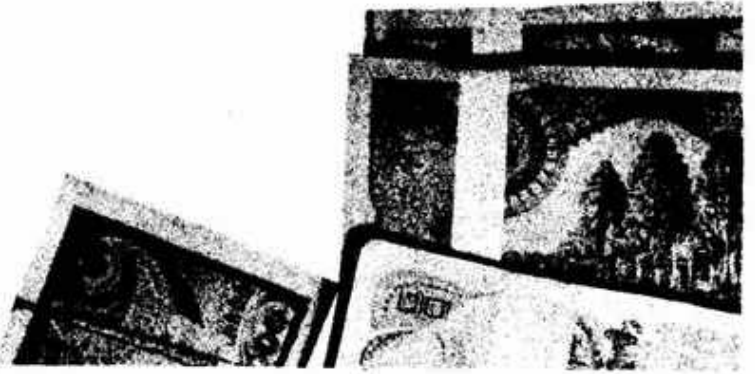
ผู้อำนวยการกองนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๐ ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการขึ้น เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนในการครองชีพของข้าราชการ ทั้งนี้หากส่วนราชการใดยังไม่ได้จัดสวัสดิการภายในส่วนราชการก็ให้ดำเนินการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการตามระเบียบนี้ภายใน ๓ ปี นับตั้งแต่ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับ คือภายในวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๓๓



**ค** ูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักดีว่าการที่ส่วนราชการต่างๆ จะดำเนินการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการได้นั้นสิ่งสำคัญที่สุดก็คือเงินทุน จึงได้จัดตั้งกองทุนสวัสดิการศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการขึ้น เพื่อไว้ใช้จ่ายในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการของส่วนราชการต่างๆ โดยมีคณะกรรมการกองทุนสวัสดิการศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการเป็นผู้พิจารณาดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งคณะกรรมการกองทุนสวัสดิการศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการ ได้พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการแล้ว โดยมีรายละเอียด ดังนี้



## ประเภทสวัสดิการที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริม

๑.๑ เป็นสวัสดิการภายในส่วนราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการในการปฏิบัติราชการและการดำรงชีวิตนอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้อยู่แล้ว

๑.๒ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นในลักษณะที่ข้าราชการมีส่วนร่วมด้วย

๑.๓ เป็นสวัสดิการที่ข้าราชการส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์

๑.๔ เป็นสวัสดิการที่ก่อให้เกิดรายได้ สวัสดิการประเภทนี้ได้แก่

(๑) สวัสดิการเงินกู้

(๒) การจัดจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นต่อการครองชีพในราคาถูก

(๓) สวัสดิการอื่นที่เข้าลักษณะดังกล่าวข้างต้น

๒. วงเงินที่จะให้การสนับสนุน คณะกรรมการกองทุนสวัสดิการศูนย์ฯ จะเป็นผู้กำหนดตามเหตุผลความจำเป็นของแต่ละโครงการสวัสดิการที่ขอรับการสนับสนุน แต่ทั้งนี้ไม่เกินส่วนราชการละ ๔๐,๐๐๐ บาท เงินที่คณะกรรมการกองทุนสวัสดิการศูนย์ฯ สนับสนุนนี้เป็นเงินยืม ซึ่งไม่คิดดอกเบี้ย

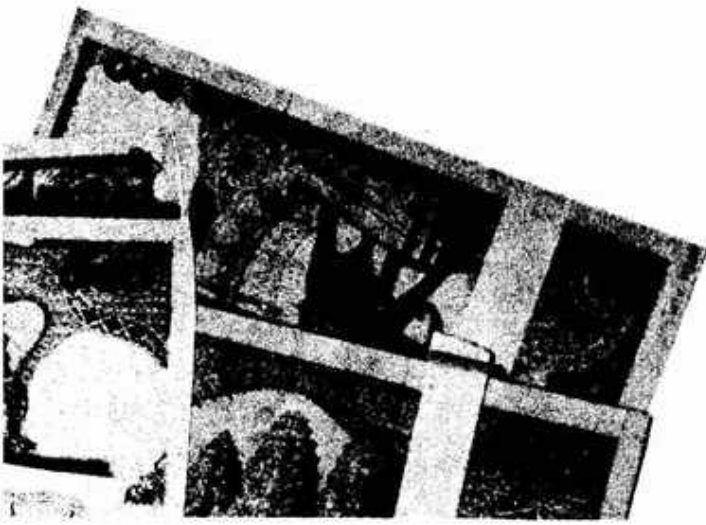
## ๓. การส่งเงินคืนกองทุนสวัสดิการศูนย์ฯ

คณะกรรมการสวัสดิการที่ได้รับการสนับสนุนจะต้องส่งเสริมคืนกองทุนสวัสดิการศูนย์ฯ ภายในระยะเวลา ๒ ปี ๖ เดือน นับแต่วันได้รับการสนับสนุน

## ๔. วิธีการขอรับการสนับสนุนด้านการเงิน

คณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการใดประสงค์ขอรับการสนับสนุนด้านการเงิน ให้ยื่นหนังสือแสดงความจำนงต่อคณะกรรมการ





กองทุนสวัสดิการศูนย์สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐ พร้อมทั้งส่งโครงการสวัสดิการที่จะดำเนินการไปประกอบการพิจารณาสำหรับโครงการที่เสนอขอรับการสนับสนุนจะต้องมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ เหตุผลและความจำเป็น ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับ

๕.๒ ผู้รับผิดชอบโครงการและการมีส่วนร่วมของข้าราชการ

๕.๓ ผู้ได้รับประโยชน์จากการจัดสวัสดิการนี้

๕.๔ ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

๕.๕ จำนวนเงินทุนทั้งหมด แหล่งที่มา และส่วนที่ขอรับการสนับสนุน

๕.๖ ผลตอบแทนที่จะได้รับ

## ๕ ลำดับการพิจารณา

๕.๑ คณะกรรมการกองทุนสวัสดิการศูนย์ฯ จะพิจารณาอนุมัติเงินสนับสนุนให้แก่คณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการที่ขอรับการสนับสนุนด้านการเงินตามลำดับ ดังนี้

๕.๑ ส่วนราชการที่ยังมีเคสจัดสวัสดิการ



ภายในส่วนราชการให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดจะได้รับการพิจารณาในอันดับแรก

๕.๒ หากมีส่วนราชการตามข้อ ๕.๑ หลายส่วนราชการ ส่วนราชการในส่วนภูมิภาค จะได้รับการพิจารณาก่อนส่วนราชการในส่วนกลาง

๕.๓ หากมีส่วนราชการตามข้อ ๕.๑ และข้อ ๕.๒ หลายส่วนราชการ จะพิจารณาอนุมัติเงินสนับสนุนตามลำดับก่อนหลังในการยื่นขอรับการสนับสนุนด้านการเงิน

จบเรื่องการสนับสนุนส่งเสริมการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการแล้ว หันกลับมาดูรายการจำหน่ายสินค้าให้แก่ข้าราชการในราคาพิเศษบ้าง ศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการได้รับความร่วมมือจากบริษัทต่างๆ ในการจำหน่ายสินค้าให้แก่ข้าราชการในราคาพิเศษเพิ่มเติมอีก ๒ ราย คือ

รายแรก บริษัทโอเอสเอส (เติกเฮงหุย) จำกัด ให้ส่วนลดราคาพิเศษของสินค้าถึง ๑๑ รายการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รายการและราคาสินค้า

ลำดับที่	สินค้า	ขนาดบรรจุ		ราคาซื้อขายปลีก		ราคาต่อหน่วย
		ต่อหน่วย	ต่อหีบ	ต่อหน่วย	ต่อหีบ	
๑.	นมผงคัดแบบปลอดสำหรับทารกสโม่ F PL	๔๕๐ กรัม	๑๒ กก./หีบ	๖๓ น./กก.	๗๕๖ น./หีบ	๗๒๐ น./กก.
๒.	นมผงคัดแบบปลอดสำหรับทารกสโม่ F PL	๑,๐๐๐ กรัม	๔ กก./หีบ	๑๓๓ น./กก.	๑,๐๖๔ น./หีบ	๑๕๐ น./กก.
๓.	อาหารเสริมครบถ้วนสำหรับเด็กสโม่ F	๔๕๐ กรัม	12 กก./หีบ	๕๓ น./กก.	๖๓๖ น./หีบ	๖๑ น./กก.
๔.	อาหารเสริมครบถ้วนสำหรับเด็กสโม่ F	๑,๒๐๐ กรัม	๔ กก./หีบ	๑๓๗ น./กก.	๑,๐๕๖ น./หีบ	๑๕๕ น./กก.
๕.	แป้งหอมเย็นสุสา สุ	๑๒๐๐ กรัม	๒๔ กก./หีบ	๒๑ น./กก.	๕๐๔ น./หีบ	๒๖ น./กก.
๖.	สบู่อริมันบานอวล	๗๗๗ กรัม	๑๕๔ ก้อน/หีบ	๓๕๐/ก้อน	๕๐๕ น./หีบ	๕๒/ก้อน
๗.	น้ำยาล้างห้องน้ำ	๕๖๐ ซี.ซี.	๑๒ ขวด/หีบ	๒๖ น./ขวด	๓๑๒ น./หีบ	๓๗ น./ขวด
๘.	น้ำยาล้างห้องน้ำสะอาดพื้น Floor Clean	๑,๐๐๐ ซี.ซี.	๑๒ ขวด/หีบ	๓๕ น./ขวด	๔๒๐ น./หีบ	๕๖ น./ขวด
๙.	น้ำยาล้างห้องน้ำสะอาด	๑,๐๐๐ ซี.ซี.	๑๒ ขวด/หีบ	๓๕ น./ขวด	๔๒๐ น./หีบ	๕๖ น./ขวด
๑๐.	เชือกทำความสะอาด Ceramic Cleaner	๑,๐๐๐ ซี.ซี.	๑๒ ขวด/หีบ	๓๗ น./ขวด	๔๔๔ น./หีบ	๔๕ น./ขวด
๑๑.	ผ้าอนามัยแถบกาวยี่ห้อชานมาตฐาน	๑๐ ชิ้น	๕๔ ห่อ/หีบ	๑๖ น./ห่อ	๗๖๘ น./หีบ	๒๐ น./ห่อ
	ผ้าอนามัยแถบกาวยี่ห้อชานมาตฐานพิเศษ	๘ ชิ้น	๖๐ ห่อ/หีบ	๑๕ น./ห่อ	๘๔๐ น./หีบ	๑๕ น./ห่อ

คณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการ ใด ที่ประสงค์จะซื้อสินค้าของบริษัทฯ ในครั้งแรก ให้สั่งซื้อได้ที่คุณไพรัช โสตะจินดา ผู้จัดการบริการตลาด ๓ บริษัทโฮสเทลกา (เด็กเสงหย) จำกัด เลขที่ ๒๑๐๐ ถนนรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กทม. ๑๐๒๕๐ (โทรศัพท์ ๓๗๕-๐๑๒๑-๕๑ ต่อ ๓๒๐) ส่วนการสั่งซื้อในครั้งต่อไปอาจสั่งซื้อได้ทางโทรศัพท์ ทั้งนี้ การสั่งซื้อแต่ละครั้ง ต้องซื้อสินค้าจำนวนเต็มหีบและรวมทุกสินค้าไม่ต่ำกว่า ๕ หีบ โดยบริษัทฯ จะส่งสินค้าให้โดยไม่คิดค่าขนส่ง ทั้งส่วนราชการ

ในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด

(ได้แจ้งให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๐/ส. ๕ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๑)

รายที่สองคือ บริษัท อินเตอร์ แม็กนัม จำกัด ผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ยู.เอช.ที. ตราไทย-เดนมาร์ก สัญลักษณ์วัวแดงและนมจากเต้า จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมสดของบริษัทให้แก่คณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการต่าง ๆ เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ในราคาพิเศษ ดังนี้

กล่องขนาด (ซีซี)	ราคา	จำนวนการสั่งซื้อขั้นต่ำที่จะบริการส่งฟรี
๒๐๐	โหลละ ๔๕ บาท	40 โหล/การส่ง ๑ ครั้ง
๒๕๐	โหลละ ๖๒ บาท	๒๕ โหล/การส่ง ๑ ครั้ง
๑๐๐๐ (๑ ลิตร)	หีบละ ๒๕๙.๗๕ บาท (๑ หีบ = ๑๕ กล่อง)	๕ หีบ/การส่ง ๑ ครั้ง

หมายเหตุ

๑. ราคานี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามภาวะตลาด
๒. ขนาด ๒๕๐ ซีซี ถ้าซื้อ ๒๐ โหล แถม ๑ โหล (ราคาสุทธิโหลละ ๕๘.๐๔ บาท)

คณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการ เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร สนใจติดต่อสั่งซื้อหรือขอข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก คุณวไล วงศ์แสงศิริกุล ผู้จัดการฝ่ายบริหารการขาย บริษัทอินเตอร์แม็กนัม จำกัด ๒-๑๐ อาคารอินเตอร์แม็กนัม ถนนรามคำแหง ๒๔ บางกะปิ กทม. ๑๐๒๕๐ โทร. ๓๑๔-๑๔๖๑-๕

ได้แจ้งให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๑๐/ส ๖ ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๓๑

พบกับโลกสวัสดิการได้ใหม่ ฉบับหน้าครับ

# อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

กรรณิการ์ สุริยา

ท่านผู้อ่านที่เป็นแฟนประจำของคอลัมน์นี้ คงจะสังเกตเห็นชื่อผู้เขียนประจำหายไป ขอเรียนว่าผู้เขียนเดิมคือ คุณ เอกศักดิ์ ตรีภรณาสวัสดิ์ เธอไม่ได้เป็นอะไรมากเพียงแค่เบื่อบลพิษของกรุงเทพฯ จึงขออนุญาตย้ายไปรับราชการที่สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนไทย ในสหรัฐอเมริกา และสัญญาว่า ในการเลือกตั้งประธานาธิบดีคราวหน้า เธอจะไม่อยู่ช่วยเหลือเสียงแต่จะขอกลับมาทำงานเดิม ตอนนี้เธอก็คงจะชินกับอากาศอันหนาวเหน็บ ในขณะที่พวกเราข้าราชการไทยก็หน้าใส (ขึ้นนิด ๆ) กับเงินเดือนใหม่

**ค**อลัมน์นี้จะยังคงรักษารูปแบบเดิมคือ รวบรวมเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวินัยมาเผยแพร่ เพื่อให้เพื่อนข้าราชการได้ทราบว่าเป็นไรบ้าง บางครั้งบางเวลา การกระทำที่คิดว่ามีเป็นไรก็อาจจะเกิดการเป็นไรขึ้นได้ การมีโอกาสได้รับรู้ก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้เพื่อนข้าราชการหลีกเลี่ยงจากการกระทำผิดวินัย

## ล่อกันจนและ

นายเอี้ยง นายอ้อย นายหวาด และนายอ้อย เป็นเพื่อนร่วมทีมงาน แถมยังเป็นเพื่อนร่วมวงสุราก็อีกด้วย สนิทแค่นั้นก็นึกเอาเองอยู่มาวันหนึ่งหลังจากตรากตรำงานหนัก ก็เห็นฟ้องตอกันว่าสมควรจะผ่อนคลายเป็นความเครียดกันซักกลม ๒ กลม สถานที่หรือที่บ้านพักหลวงนั่นแหละ พอร่ำสุราได้ที่แล้ว ก็เกิดอาการพูดจาไม่ลงรอยความคิดเห็นขัดแย้ง ที่สุดก็เลยเกิดมวนอกสนามขึ้นระหว่างนายเอี้ยงกับนายอ้อย นายเอี้ยงซักมีดออกมา นายอ้อยก็เข้าถอด

ย้อยแย่งมีดจนได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย เจ้านายเลยพาไปส่งตำรวจให้ช่วยอบรม ตำรวจก็จัดการเปรียบเทียบปรับทั้งสองคนแล้วปล่อยให้กลับไปนอนบ้าน ส่วนทางวินัยนั่นเล่า กรณีอย่างนี้ถือได้ว่าเป็นการไม่รักษาความสามัคคีและประพฤติชั่ว ตามมาตรา ๗๖ และมาตรา ๘๑ วรรค ๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ก็เลยได้รับโทษลดหลั่นกันไปตามลำดับคือ นายเอี้ยง ถูกตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน นายอ้อย ๑๐% ๑ เดือน ส่วนอีก ๓ คน ถูกตัดเงินเดือนคนละ ๕% ๑ เดือน (๕/๓๖/๒๕)

## อย่าเก็บไว้เยอะ

นายจุกเป็นสมุหบัญชีอำเภอ มีหน้าที่รับเงินรายได้แผ่นดิน ซึ่งตามระเบียบกำหนดให้เก็บไว้ได้เพียง ๑๐,๐๐๐ บาทและต้องนำส่งคลังภายใน ๗ วันทำการ นายจุกระเบียบนี้ดี แต่ยังเก็บเงินไว้เกิน ๑๐,๐๐๐ บาทและนำส่งคลังล่าช้าเกินกว่า ๗ วัน ทำการถึง ๒ ครั้ง ครั้งแรกเข้าไป ๗ วัน ครั้งที่สองเข้าไป ๑ วัน การกระทำเช่นนี้ถือเป็นความผิดฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามระเบียบให้เกิดผลดี ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ เลยกฎลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% ๑ เดือน (๑๐/๓๖/๒๕)



## ขอประทานโทษครับท่าน

คุณจำจังหวัดมีหน้าที่ต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติของข้าราชการฝ่ายปกครองให้เป็นไปตามหน้าที่ ส่วนคุณผู้ช่วยก็มีหน้าที่รับผิดชอบงานสารบรรณ ทั้งคุณจำและคุณผู้ช่วยทราบอยู่แล้วว่างานสารบรรณไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ แต่ก็ไม่ได้แบ่งงานให้ใครรับผิดชอบแน่ชัด เพียงแต่สั่งการด้วยวาจาให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองผลัดเปลี่ยนกันไปรับหนังสือราชการจากหน่วยงานสารบรรณของจังหวัด แล้วอยู่มาวันหนึ่งไม่มีเจ้าหน้าที่ไปรับโทรพิมพ์ด่วนที่สุดของกระทรวงมหาดไทย ที่เชิญผู้ว่าราชการจังหวัดไปประชุมเป็นเหตุให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ได้เข้าร่วมประชุมตามวันเวลาที่ถูกเชิญ อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ เหมือนกัน แต่ก็ยังไม่ถึงกับทำให้เสียหายร้ายแรง ทั้งสองจึงถูกลงโทษเพียงภาคทัณฑ์ (๒/๓๕/๒๕)





## แทนกันไม่ได้

นายไก่อเป็นนักวิชาการประจำสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์ แต่ระหว่างเวลา ๑๑.๐๐-๑๒.๐๐ น. จะปลีกตัวไปช่วยภรรยาขายอาหารที่โรงเรียนเกือบทุกวัน ครั้งหนึ่งนายไก่อเบื่อกับที่พักผ่อนอยู่กับบ้าน จึงมาปฏิบัติราชการในวันเสาร์-อาทิตย์ แล้วหยุดในวันจันทร์และวันอังคารแทน แดงยังได้หมายเหตุในสมุดลงชื่อว่า พักชดเชยวันเสาร์-อาทิตย์ แต่งานนี้ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอม ถือว่าเป็นการไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๗๔ และที่ไปช่วยภรรยาขายอาหารในเวลาราชการก็ถือว่าเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๑ เดือน (๑๔/๓๕/๒๙)



## อย่างนี้ก็ไม่ได้อีก

นายเย็นได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาให้อยู่เวรยามรักษาสถานที่ราชการ แต่นายเย็นกลับไปขอร้องให้นายเข้าอยู่เวรแทน โดยอ้างว่าลูกสาวป่วยอยู่ที่ต่างจังหวัดต้องรีบเดินทางไปดูอาการ แล้วนายเย็นก็ไปโดยไม่ได้รับอนุญาต เปลี่ยนเวรจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังไม่ได้มอบกุญแจตู้เวรยามซึ่งบรรจุอุปกรณ์การอยู่เวรให้นายเข้าเป็นเหตุให้เวรต่อ ๆ ไปไม่ได้รับมอบกุญแจตู้ และความยังปรากฏอีก ว่าลูกสาวไม่ได้ป่วยจริงดังอ้าง กรณีถือเป็นการผิดฐานขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาตามมาตรา ๗๑ และไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๑๖/๓๓/๒๙)





## ไม่รับสมัครน้องเขย

นายบุญมีหน้าที่ดูแลผู้ต้องขังวัยหนุ่ม แดงมีน้องสาวอยู่ในความดูแลอีกหนึ่ง เหตุไม่สบอารมณ์นายบุญเกิดขึ้นเนื่องจากผู้ต้องขังชอบมาเกาะเกาะพูดจาและเขียนจดหมายเกี่ยวพาราซีน้องสาว เดือนแล้วก็ไม่ฟัง เมื่อนายบุญทราบว่าคุณต้องขังมาอยู่กับน้องสาวอีกจึงเข้าไปต่อว่าและเกิดทะเลาะวิวาทชกต่อยกันขึ้น หลังจากมีผู้เข้ามาแยกออกจากกันแล้ว นายบุญได้กลับไปเอามิดดาบที่บ้านมาฟันประตูรั้วลวดหนามแล้วมุดเข้าไปตะโกนทำทนายไล่ฟันผู้ต้องขังแต่ไม่มีใครได้รับบาดเจ็บ พฤติการณ์เป็นความผิดฐานไม่สุภาพเรียบร้อยและประพฤติชั่วตามมาตรา ๗๖ และมาตรา ๘๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กรณีนี้นายบุญถูกลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (๔/๓๒/๒๕)

## ไขว่คว้ามีสิทธิแล้วจะทำได้

นางสาวแจ้วได้ยื่นใบลาป่วยและลาพักผ่อนพร้อมกัน ๒ ฉบับ โดยขอลาป่วย ๑ วันและลาพักผ่อนอีก ๕ วันติดต่อกัน พอยื่นใบลาแล้วนางสาวแจ้วก็ถือโอกาสหยุดราชการโดยไม่รอฟังว่าผู้บังคับบัญชาจะอนุญาตการลาหรือไม่ ซึ่งเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าไม่สมควรจึงทำหนังสือว่ากล่าวตักเตือนนางสาวแจ้ว และให้นางสาวแจ้วมาลงนามรับทราบการว่ากล่าวตักเตือน แต่นางสาวแจ้วไม่ยอมลงนามอ้างว่าตนเองไม่ผิด นอกจากนี้ นางสาวแจ้วยังได้ลงเวลามาปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ตรงตามความเป็นจริง โดยเจตนาจะหลีกเลี่ยงการมาสาย คือมาปฏิบัติราชการหลังเวลา ๐๘.๓๐ น.หลังจากเจ้าหน้าที่ได้ขีดเส้นแดงแล้ว แต่กลับเซ็นชื่อตนเองแทรกไว้เหนือบุคคลที่ลงเวลาก่อนตน กรณีของนางสาว

## วิธีบังคับข้าราชการ

นายโจ้เป็นหัวหน้างานควบคุมประจำเรือนจำแห่งหนึ่ง ส่วนนายदनัยเป็นผู้ต้องขังในคดีเกี่ยวกับพระราชบัญญัติเช็ค นายโจ้ได้เรียกนายदनัยไปพบและเร่งรัดให้นายदनัยหาเงินมาชำระหนี้แก่เจ้าหน้าที่นายदनัยค้างชำระอยู่ นายदनัยก็รับปากว่าเมื่อได้รับประกันตัวออกไปแล้วจะชำระหนี้ให้ทันที แต่นายโจ้ก็ยังไม่ไว้วางใจสั่งติตรวนนายदनัยโดยอ้างว่านายदनัยจะหลบหนี นายदनัยก็สู้สุดสำหรับทำบันทึกผ่านหัวหน้ากองกลางให้เซ็นรับรองความประพฤติว่าจะไม่หลบหนีและขออนุญาตถอดตรวน แต่นายโจ้ก็ไม่ยอมถอดให้ภายหลังเมื่อนายदनัยได้รับอนุญาตให้ประกันตัวแล้วจึงร้องเรียนต่ออธิบดีกรมราชทัณฑ์ ซึ่งข้อเท็จจริงก็ฟังได้ว่านายโจ้ไม่มีเจตนาจะหาประโยชน์ให้ตนเอง เป็นแต่เพียงยอมทำตัวเป็นเครื่องมือให้ผู้อื่นโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตน พฤติการณ์เป็นความผิดฐานอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมหาประโยชน์ให้ผู้อื่นตามมาตรา ๖๗ วรรค ๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๑/๒๑/๒๕)

แจ้วก็เป็นความผิดหลายฐาน ได้แก่ ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา ๗๑ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการตามมาตรา ๗๔ และละทิ้งหน้าที่ราชการตามมาตรา ๗๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน (๓๖/๒๗/๒๕)



## ของเก่าขายได้มัยครับ

เมื่อ ๑๐ กว่าปีก่อนได้มีผู้ขับรถลึบล้อชนสะพานเบลีย์เสียหาย ผู้ละเมิดได้ชดใช้ค่าเสียหายโดยทำชิ้นส่วนใหม่มาทดแทน และคงทิ้งชิ้นส่วนที่ชำรุดไว้ที่หมวดการทาง นายจ้อนซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวด เห็นว่าชิ้นส่วนสะพานเบลีย์ที่ถูกรถชนชนขึ้นสนิมผุกร่อนใช้การไม่ได้ และเข้าใจว่าบุคคลภายนอกได้ใช้ค่าเสียหายแล้ว ชิ้นส่วนเหล่านี้ก็ควรเป็นของบุคคลภายนอก ไม่ใช่ทรัพย์สินของทางราชการ จึงได้นำไปขาย แล้วนำเงินที่ขายได้ไปใช้ส่วนตัว ซึ่งตามหนังสือสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ สร ๑๐๙/ว ๓๒ ลงวันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๒๕ ชิ้นส่วนสะพานเหล่านี้ยังคงอยู่ในความครอบครองของทางราชการ ผู้ใดจะนำไปขายโดยพลการเอาเป็นประโยชน์ส่วนตัวไม่ได้ ดังนั้น นายจ้อนจึงไปชวนช่วยหาชิ้นส่วนสะพานมาคืนแก่ทางราชการ และยังถือว่าเป็นความผิดวินัย ฐานกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ตามมาตรา ๗๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ อีกด้วย โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน ๑ ขั้น (๑๙/๑๘/๒๙)



## ไม่มีอะไรมาก

นายเจ้งเมาสุราเข้าไปในที่ทำงานและตะโกนถามหัวหน้าสำนักงานว่าที่ตนขออนุญาตลาพักผ่อนได้รับอนุญาตหรือยัง หัวหน้าสำนักงานแจ้งว่าอนุญาตไม่ได้ เพราะช่วงเวลาดังกล่าว นายเจ้งต้องไปสัมมนาที่สำนักงานเขต และขอให้ นายเจ้งเปลี่ยนเวลาพักผ่อนเป็นช่วงอื่น นายเจ้งไม่ยอมและตะโกนว่ามีอำนาจจะให้ลาเมื่อไหร่ก็เขียนไปซิ แถมยังว่าหัวหน้าสำนักงานระดับลี้ภัย หัวหน้าสำนักงานจึงให้เพื่อนร่วมงานพานายเจ้งไปนอนที่บ้าน แต่นายเจ้งก็ไม่ยอมไป กลับชี้หน้าต่อว่าหัวหน้าสำนักงานต่าง ๆ นานาหัวหน้าสำนักงานเตือนให้นายเจ้งไม่ให้ส่งเสียงดัง นายเจ้งกลับตะโกนว่า "เมื่อมีอำนาจก็ทำโทษไปซิ จะเชือดไก่ให้ลิงดูก็เชิญ ผมไม่มีอะไรมากนอกจากจุดสามแปด" ว่าแล้วก็นั่งลงทำงานตามปกติ อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นความผิดฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๘๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ โทษก็คือ ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน (๑๗/๑๔/๒๙)

# เรื่อง อัตราเงินเดือน ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ

การออกหนังสือฉบับนี้  
มีเหตุผลอย่างไร

เหตุผลในการออกหนังสือฉบับนี้สืบเนื่องมาจาก การที่ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาให้ใช้ บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนบัญชี ก.ท้าย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๒ เป็นต้นไปนั้น โดยที่บัญชีอัตรา เงินเดือนข้าราชการพลเรือนวิสามัญยังไม่ได้ปรับปรุง จึงได้ออกหนังสือฉบับนี้ปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนวิสามัญให้เข้ากับบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดใหม่ทำนองเดียวกับการปรับอัตราเงินเดือนของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ

หนังสือฉบับนี้มีสาระ  
สำคัญอย่างไร

สาระสำคัญของหนังสือฉบับนี้ พอสรุปได้คือ  
๑. ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๒ บัญชีอัตรา เงินเดือนข้าราชการพลเรือนวิสามัญอนุโลมให้เป็น ไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนบัญชี ก และให้ปรับอัตราเงิน เดือนข้าราชการพลเรือนวิสามัญเข้ากับบัญชีใหม่ ทำนอง



เดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ

๒. อัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของข้าราชการ พลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัดทำให้เป็นไปตามบัญชีแบบ ท้าย ส่วนอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดเทียบชั้นตรขึ้นไป เมื่อ ได้มีการปรับปรุงอัตราเงินเดือนแล้ว หากจะเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดให้เป็นขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ก็ให้เสนอ ก.พ.และกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาเป็น ราย ๆ ไป

(สำเนา)

ที่ นร ๐๗๑๐/ว ๘

สำนักงาน ก.พ.

๒๕ ธันวาคม ๒๕๓๑

เรื่อง อัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนวิสามัญ  
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรมและจังหวัด)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย บัญชีอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของ  
ข้าราชการพลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัตวา ๑ ฉบับ

ตามที่ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาให้  
ใช้บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก.  
ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.  
๒๕๑๘ พ.ศ. ๒๕๓๑ และมีผลให้ใช้บัญชีอัตราเงิน  
เดือนข้าราชการพลเรือน บัญชี ก.ท้ายพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่ม  
เติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน  
(ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม  
๒๕๓๒ เป็นต้นไป นั้น

เพื่อให้บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน  
วิสามัญสอดคล้องกับบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการ  
พลเรือนสามัญ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา  
๑๑๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ประกอบกับมาตรา ๑๑๖ แห่ง  
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.  
๒๕๓๗ กฏ ก.พ.ฉบับที่ ๘๗ (พ.ศ. ๒๕๓๘) ว่า  
ด้วยการบรรจุ การเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้ง การสอบ  
สวนการรักษาวินัย และการออกจากราชการของข้าราชการ  
พลเรือนวิสามัญ และบัญชีหมายเลข ๓ (๒) ท้าย  
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๗  
ก.พ. และกระทรวงการคลังจึงมีมติว่าตั้งแต่วันที่ ๑

มกราคม ๒๕๓๒ เป็นต้นไป บัญชีอัตราเงินเดือน  
ข้าราชการพลเรือนวิสามัญอนุโลมให้เป็นไปตามบัญชี  
อัตราเงินเดือนข้าราชการ บัญชี ก. ท้ายพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่ม  
เติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน  
(ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๓๑ สำหรับการปรับอัตราเงิน  
เดือนข้าราชการพลเรือนวิสามัญให้เข้ากับบัญชีอัตราเงิน  
เดือนที่กำหนดใหม่นี้ ให้เป็นไปในทำนองเดียวกับการ  
ปรับอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญ

อนึ่ง อัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของข้าราชการ  
พลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัตวาให้เป็นไปตามบัญชีแนบ  
ท้ายนี้ ส่วนอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของข้าราชการ  
พลเรือนวิสามัญเทียบชั้นตรีขึ้นไปนั้น เมื่อได้มีการปรับปรุง  
อัตราเงินเดือนตามวรรคก่อนนี้แล้ว หากจะเปลี่ยนแปลง  
อัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดให้เป็นขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ก็ให้  
กระทรวงทบวงกรมเจ้าสังกัดเสนอ ก.พ. และกระทรวงการ  
คลัง เพื่อพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อ  
ไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้จังหวัดและกรมต่าง ๆ ทราบด้วย  
แล้ว

ขอแสดงความนับถือ  
(ลงชื่อ) สำนราญ ดาวรายุศม์  
เลขาธิการ ก.พ.

กองนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

โทร. ๒๘๐-๓๔๒๕

สำเนาถูกต้อง

(นายสันติ บุญอำนวย)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 4

**บัญชีอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของข้าราชการพลเรือนวิสามัญเทียบชั้นจัตวา  
ที่ใช้บังคับตั้งแต่ ๑ มกราคม ๒๕๓๒**

ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดที่กำหนดใหม่ (บาท)	หมายเหตุ
<i>หมวดแรงงาน</i>		
คนงาน	๕,๙๕๐	ระดับ ๑ ขั้นสูงสุด
นักการ	๕,๘๐๐	ระดับ ๒ ขั้นสูงสุด
ภารโรง	๕,๘๐๐	ระดับ ๒ ขั้นสูงสุด
คนงานเกษตร	๕,๘๐๐	ระดับ ๒ ขั้นสูงสุด
พนักงานเรือ	๕,๘๐๐	ระดับ ๒ ขั้นสูงสุด
คนครัว ๑	๕,๘๐๐	ระดับ ๒ ขั้นสูงสุด
<i>หมวดกึ่งฝีมือ</i>		
พนักงานพิมพ์แบบ	๖,๕๐๐	ระดับ ๓ ชั้นที่ ๑๒
พนักงานผู้ช่วยพยาบาล	๖,๕๐๐	ระดับ ๓ ชั้นที่ ๑๒
พนักงานตัดเย็บผ้า	๖,๕๐๐	ระดับ ๓ ชั้นที่ ๑๒
<i>หมวดฝีมือหรือเทียบเท่า</i>		
คนครัว ๒	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานขับรถยนต์	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานขับรถดับเพลิง	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานขับรถยก	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
ช่างโลหะ	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
ช่างไม้	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
ช่างไฟฟ้า ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
ช่างเครื่องยนต์ทั่วไป ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด



ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดที่กำหนดใหม่ (บาท)	หมายเหตุ
ช่างเขียนแบบและแผนที่	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
ช่างหุ่นจำลอง	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
นายท้ายเรือ	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานพัสดุ ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานการเงินและบัญชี ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานแปล ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานพิมพ์ดีด ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ๑	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
ผู้คุม	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พ่อบ้าน แม่บ้าน	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานห้องทดลอง	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานเกษตรนิเทศก์	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
ผู้ช่วยพยาบาล	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด
พนักงานฝึกอาชีพ	๗,๒๐๐	ระดับ ๓ ขั้นสูงสุด

## คำอธิบาย

**เรื่อง** หลักเกณฑ์และวิธีการ  
คัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญให้  
ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ และ  
ระดับ ๕ ของบางตำแหน่งใน  
บางสายงาน

**การออกหลักเกณฑ์  
ฉบับนี้มีเหตุผลอย่างไร**

เหตุผลในการออกหลักเกณฑ์ฉบับนี้สืบเนื่องมาจากเดิมการเลื่อนระดับของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ และระดับ ๒ หากเป็นการเลื่อนระดับเกินระดับควบ คือ ระดับ ๔ และระดับ ๕ ตามลำดับ จะต้องดำเนินการโดยวิธีการสอบคัดเลือก โดยที่ปัจจุบัน ก.พ.ได้กำหนดตำแหน่งในบางสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑



และระดับ ๒ เช่น ช่างศิลป์ ๑-๓ หรือ ๔ และนายช่างศิลป์ ๒-๔ หรือ ๕ ซึ่งมีลักษณะที่ต้องปฏิบัติ โดยอาศัยความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เฉพาะตัวบุคคล ให้เลื่อนระดับเกินระดับควบโดยวิธีคัดเลือกได้ จึงได้ออกหนังสือฉบับนี้กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

## หลักเกณฑ์ฉบับนี้ สาระสำคัญอย่างไร

สาระสำคัญของหลักเกณฑ์ฉบับนี้กำหนดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติและอยู่ในเกณฑ์ดังนี้

๑. มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนและแต่งตั้ง
๒. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานของตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนและแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นตำแหน่งของตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนและแต่งตั้งนั้น
๓. ได้ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากหรือดีเกินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(สำเนา)

ที่ นร ๐๗๑๗/ว.๑

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐

๖ มกราคม ๒๕๓๒

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ ๔ และระดับ ๕ ของบางตำแหน่งในบางสายงาน

อ้างอิง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร ๐๗๑๑/ว.๒๔ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๒๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อคัดเลือกเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ และระดับ ๕ ของบางตำแหน่งในบางสายงาน

๒. แบบประเมินบุคคลและผลงาน

ตามหนังสือที่อ้างถึงในข้อ ๒ และข้อ ๔ ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงขึ้น โดยวิธีการสอบคัดเลือก และหากส่วนราชการใดมีเหตุผลและความจำเป็นเป็นพิเศษที่จะเลื่อนและแต่งตั้งโดยวิธีการคัดเลือก ให้ทำความตกลงกับ ก.พ.ก่อนเป็นรายๆ ไป ความแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ ก.พ.ได้กำหนดให้ตำแหน่งบางตำแหน่งในบางสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ และระดับ ๒ ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยอาศัยความรู้ความชำนาญ

และประสบการณ์เฉพาะตัวบุคคล เป็นตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ ตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ หรือ ๕ และตำแหน่งระดับ ๒-๔ หรือ ๕ ได้ ก.พ.จึงมีมติอนุมัติเป็นหลักเกณฑ์ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ พิจารณาคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งในบางสายงานที่ ก.พ.กำหนดข้างต้นให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ และ ๕ ได้เมื่อข้าราชการพลเรือนสามัญดังกล่าวมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนและแต่งตั้ง

๒. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานของตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนและแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนและแต่งตั้งนั้น

๓. ได้ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก หรือดีเด่น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ.กำหนดตามเอกสารที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ  
(นายสำราญ ถาวรยศม์)  
เลขาธิการ ก.พ.

กลุ่มมาตรฐานตำแหน่งและอัตราเงินเดือน  
โทร. ๒๔๐๐๕๑๒

สำเนาถูกต้อง  
(น.ส.วนิดา นวลบุญเรือง)  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๗

### หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อคัดเลือกเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ และระดับ ๕ ของบางตำแหน่งในบางสายงาน

ด้วย ก.พ.ได้กำหนดให้ตำแหน่งบางตำแหน่งในบางสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ และระดับ ๒ ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เฉพาะตัวบุคคล เป็นตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ ตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ หรือ ๕ และตำแหน่งระดับ ๒-๔ หรือ ๕ โดย ก.พ.ได้กำหนดเงื่อนไขว่าข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะได้รับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ หรือระดับ ๕ ได้จะต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก หรือดีเด่น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด

สำนักงาน ก.พ.จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินดังนี้

๑. ให้ส่วนราชการตั้งคณะกรรมการประเมินขึ้นคณะหนึ่งเพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า ๕ คน โดยมีข้าราชการพลเรือนสามัญตั้งแต่ระดับ ๔ ขึ้นไปเป็น

ประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งของผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้ง ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ผู้บังคับบัญชาของผู้รับประเมิน และหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

#### ๒. แนวทางการดำเนินการ

๒.๑ ให้ส่วนราชการจัดให้มีเครื่องมือพื้นฐานเพื่อช่วยการประเมิน ดังนี้

๒.๑.๑ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

๒.๑.๒ กำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

๒.๑.๓ กำหนดแบบบันทึกผลงานของข้าราชการสำหรับบันทึกและวัดผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เช่น รายเดือน รายสัปดาห์ หรือรายวัน เป็นต้น

๒.๒ ให้ดำเนินการประเมินตามแบบประเมินที่ ก.พ.กำหนด

๒.๓ ให้ส่วนราชการที่ดำเนินการคัดเลือกและได้มีคำสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงขึ้นไปแล้วส่งผลการคัดเลือก พร้อมกับคำสั่งแต่งตั้งไปยังสำนักงาน ก.พ.ภายใน ๗ วัน นับแต่วันที่ได้มีคำสั่งแต่งตั้ง

#### ๓. แบบประเมิน

แบบประเมินมีทั้งหมด ๕ ตอน คือ

- ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้รับการประเมิน
- ตอนที่ ๒ การประเมินคุณสมบัติของบุคคล
- ตอนที่ ๓ การประเมินคุณลักษณะเฉพาะบุคคล
- ตอนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ ๕ สรุปผลการประเมิน

#### ๔. รายการประเมินหรือองค์ประกอบที่นำมาประเมิน

กำหนดรายการประเมินหรือองค์ประกอบที่จะนำมาประเมิน ดังนี้

๔.๑ การประเมินคุณสมบัติของบุคคล ประกอบด้วย

- ๔.๑.๑ คุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- ๔.๑.๒ อัตราเงินเดือน
- ๔.๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

๔.๒ การประเมินคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย

๔.๒.๑ ความประพฤติ หมายถึง อุปนิสัยและความประพฤติส่วนตัว ตลอดจนการปฏิบัติตามนโยบายระเบียบ แบบแผน และข้อบังคับ ของส่วนราชการนั้น ๆ การรักษาวินัยข้าราชการจากประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และพฤติกรรมที่ปรากฏทางอื่น

๔.๒.๒ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ หมายถึง ความตั้งใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเป็นผลดี การไม่ละเลยต่องาน รวมถึงความเต็มใจและความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ไม่ปิดความรับผิดชอบง่าย ๆ และความจริงใจที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

๔.๒.๓ ความอดสาหัส หมายถึง ความมีมานะอดทน เอาใจใส่ในหน้าที่การงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยอุทิศเวลาให้กับทางราชการ ไม่เฉื่อยชา และมีความขยันหมั่นเพียร

๔.๒.๔ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงานทุกระดับ

๔.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน

โดยกำหนดให้ประเมินในหัวข้อดังนี้

๔.๓.๑ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การใช้ความรู้ความชำนาญงานเพียงใดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

๔.๓.๒ คุณภาพของผลงาน ได้แก่ ผลงานที่ปฏิบัติมีความถูกต้องเหมาะสมในเชิงเทคนิคและวิธีการ มีความครบถ้วนสมบูรณ์เชื่อถือได้ มีความประณีตรวดเร็วและเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเพียงใด

ทั้งนี้ งานที่จะนำมาประเมินนั้นจะต้องเป็นงานที่สำคัญและจำเป็นและควรกำหนดไม่น้อยกว่า ๔ งาน ยกเว้นกรณีที่ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบไม่กว้างขวางนัก ก็อาจกำหนดให้น้อยกว่านั้นได้ตามที่คณะกรรมการประเมินจะพิจารณาเห็นสมควร

#### ๕. การกำหนดคะแนนการประเมิน

กำหนดคะแนนในการประเมิน ดังนี้

๕.๑ การประเมินคุณลักษณะเฉพาะบุคคล คะแนน ๑๐๐ คะแนน และกำหนดคะแนนย่อยในรายการประเมินรายการละ ๒๕ คะแนน

๕.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คะแนน ๑๐๐ คะแนน สำหรับคะแนนย่อยในแต่ละรายการประเมินให้พิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนตามความสำคัญของงานโดยคะแนนที่กำหนดนั้นเมื่อรวมกันทุกงานแล้วต้องเท่ากับ ๑๐๐ คะแนน

#### ๖. การดำเนินการประเมิน

##### ๖.๑ ผู้ประเมิน

๖.๑.๑ ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ประเมินในส่วนของคุณสมบัติของบุคคลตามแบบประเมิน ตอนที่ ๒

๖.๑.๒ ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับของผู้รับการประเมิน เป็นผู้ประเมินในส่วนของคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ตามแบบประเมิน ตอนที่ ๓

๖.๑.๓ ให้คณะกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลตามแบบประเมินตอนที่ ๔

##### ๖.๒ วิธีการประเมิน จะต้องดำเนินการดังนี้

๖.๒.๑ ให้ส่วนราชการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน ซึ่งอาจจะมีจำนวนมากกว่า ๑ คน ก็ได้ แต่ให้ส่งเข้าประเมินครั้งละ ๑ คน

๖.๒.๒ ให้ผู้รับการประเมิน กรอกข้อมูลเบื้องต้น

ตามแบบประเมินตอนที่ ๑ ส่งให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่พิจารณา

๖.๒.๓ ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการประเมินในส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคล ตามแบบประเมินตอนที่ ๒ โดยให้พิจารณาถึงคุณสมบัติเฉพาะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะประเมิน รวมทั้งอัตราเงินเดือนของผู้รับการประเมินในบึงบประมาณที่จะประเมิน หากผู้รับการประเมิน "ผ่าน" การประเมินในส่วนนี้ ก็ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จัดส่งแบบประเมินไปให้ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินดำเนินการประเมินในส่วนของคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ตามแบบประเมินตอนที่ ๓ ต่อไป

แต่ถ้าหากผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมินในส่วนของคุณสมบัติของบุคคล ก็ไม่จำเป็นต้องมีการพิจารณาประเมินในส่วนที่เหลืออีก

แต่ถ้าหากผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมินในส่วนของคุณสมบัติของบุคคล ก็ไม่จำเป็นต้องมีการพิจารณาประเมินในส่วนที่เหลืออีก

๖.๒.๔ เมื่อผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินดำเนินการประเมินในส่วนของคุณลักษณะเฉพาะบุคคลแล้ว ให้ส่งแบบประเมินกลับคืนมาให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หากผลการประเมิน "ผ่าน" ก็ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่รวบรวมรายละเอียดทั้งหมดของแบบ

ประเมินตั้งแต่ตอนที่ ๑-๓ และนำเสนอคณะกรรมการประเมิน เพื่อพิจารณาประเมินในส่วนของผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมินตอนที่ ๔ ต่อไป

แต่ถ้าหากผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมินในส่วนของคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ก็ไม่ต้องมีการประเมินในส่วนของผลการปฏิบัติงาน

๖.๒.๕ การประเมินคุณลักษณะเฉพาะบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดให้มีคะแนนเท่ากัน คือ ๑๐๐ คะแนน และให้กำหนดระดับการประเมินเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องแก้ไข ทั้งนี้ โดยให้กำหนดผลการประเมินเป็นคะแนนด้วย โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนโดยประมาณคือ

ดีเด่น หมายถึงได้คะแนน ๙๐-๑๐๐% ของคะแนนเต็ม

ดีมาก หมายถึงได้คะแนน ๘๐-๘๙% ของคะแนนเต็ม

ดี หมายถึงได้คะแนน ๖๐-๗๙% ของคะแนนเต็ม

พอใช้ หมายถึงได้คะแนน ๕๐-๕๙% ของคะแนนเต็ม

ต้องแก้ไข หมายถึงได้คะแนน น้อยกว่า ๕๐% ของคะแนนเต็ม

หรืออาจพิจารณาตามตารางดังนี้

คะแนนเต็ม	เกณฑ์คะแนน				
	ดีเด่น	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องแก้ไข
๕	๔.๕-๕	๔-๔.๔	๓-๓.๔	๒.๕-๒.๔	น้อยกว่า ๒.๕
๑๐	๙-๑๐	๘-๘.๔	๖-๗.๔	๕-๕.๔	น้อยกว่า ๕
๑๕	๑๓.๕-๑๕	๑๒-๑๓.๔	๙-๑๑.๔	๗.๕-๘.๔	น้อยกว่า ๗.๕
๒๐	๑๘-๒๐	๑๖-๑๗.๔	๑๒-๑๕.๔	๑๐-๑๑.๔	น้อยกว่า ๑๐
๒๕	๒๒.๕-๒๕	๒๐-๒๒.๔	๑๕-๑๙.๔	๑๒.๕-๑๔.๔	น้อยกว่า ๑๒.๕
๓๐	๒๗-๓๐	๒๕-๒๖.๔	๑๘-๒๓.๔	๑๕-๑๗.๔	น้อยกว่า ๑๕
๓๕	๓๑.๕-๓๕	๒๘-๓๑.๔	๒๑-๒๗.๔	๑๗.๕-๒๐.๔	น้อยกว่า ๑๗.๕

### ๖.๓ เกณฑ์การประเมิน

๖.๓.๑ ผู้ที่จะได้รับการพิจารณา “ผ่าน” การประเมินในส่วนของคุณลักษณะเฉพาะบุคคล และผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีผลการประเมินในระดับ “ดีเด่น” หรือ “ดีมาก” ในแต่ละส่วน

๖.๓.๒ ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อน จะต้องเป็นผู้ที่ผ่านการประเมินจากผู้ประเมิน หรือกรรมการประเมินทุกคน ในการประเมินแต่ละส่วนนั้นคือ ผลการประเมินต้องเป็นเอกฉันท์

๖.๓.๓ ในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมิน ส่วนราชการอาจจะส่งผู้รับการประเมิน คนที่ ๒ เข้ารับการประเมินในตำแหน่งนั้นเลยก็ได้ หรือจะกำหนดระยะเวลาให้ผู้รับการประเมินคนเก่าเข้ารับการประเมินซ้ำใหม่ก็ได้

#### ๑. คำอธิบายแบบประเมิน

##### ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้น

ข้อ ๑-๖

ให้ผู้รับการประเมินกรอกประวัติการรับราชการ ประวัติการศึกษา และข้อมูลต่าง ๆ ของผู้รับการประเมิน

ข้อ ๗

ให้กรอกเมื่อผู้รับการประเมินมีกรณีเกี่ยวกับการกระทำผิดทางวินัย

ข้อ ๘

ให้ผู้รับการประเมินกรอกงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินในปัจจุบัน

ข้อ ๙

ให้ผู้รับการประเมินกรอกงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะขอประเมิน

ข้อ ๑๐

ให้ผู้รับการประเมินกรอกผลการปฏิบัติงานที่จะเสนอให้ประเมิน โดยระบุรายละเอียดว่าได้ปฏิบัติงานอย่างไร ใช้ความรู้ความสามารถใด ใช้ระยะเวลาเท่าใด และผลที่ได้เป็นอย่างไร เป็นต้น

ตอนที่ ๒ การประเมินคุณสมบัติของบุคคล

ผู้ประเมิน คือ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ โดยประเมินตามหัวข้อที่กำหนดไว้ คือ คุณสมบัติตาม

มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้รับการประเมิน

ตอนที่ ๓ การประเมินคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

๑. ผู้ประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับของผู้รับการประเมิน

๒. การประเมินในส่วนนี้จะมิขึ้นได้ต่อเมื่อผู้รับการประเมินผ่านการประเมินในตอนแรกแล้ว

๓. การประเมินแต่ละรายการแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องแก้ไข

๔. ผู้รับการประเมินจะต้องได้รับผลการประเมินในระดับ “ดีเด่น” หรือ “ดีมาก” จากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยเอกฉันท์ จึงจะถือว่า “ผ่าน” การประเมิน

ตอนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑. ผู้ประเมิน คือ คณะกรรมการประเมินที่ส่วนราชการตั้งขึ้น

๒. การประเมินในส่วนนี้จะมิขึ้นได้ต่อเมื่อผู้รับการประเมิน “ผ่าน” การประเมินในตอนแรกแล้ว

๓. กรรมการประเมินแต่ละคน จะประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชิ้นของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของผลงาน

๔. การประเมินแต่ละรายการแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องแก้ไข

๕. ผู้รับการประเมินจะต้องได้รับผลการประเมินในระดับ “ดีเด่น” หรือ “ดีมาก” จากกรรมการประเมินทุกคน เป็นเอกฉันท์ จึงจะถือว่า “ผ่าน” การประเมิน

ตอนที่ ๕ สรุปผลการประเมิน

ให้ประธานคณะกรรมการประเมินระบุเป็นการสรุปว่า ผู้รับการประเมินสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ หรือระดับ ๕ สำหรับตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ หรือตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ หรือ ๕ หรือตำแหน่งระดับ ๒-๔ หรือ ๕ หรือไม่ ทั้งนี้ โดยพิจารณาจากผลการประเมินทั้งในส่วนที่ ๒ ส่วนที่ ๓ และส่วนที่ ๔ และให้เสนอผลการประเมินนี้ต่อผู้มีอำนาจตามมาตรา ๔๔ พิจารณาสั่งการต่อไป



## แบบประเมินบุคคลและประเมินผลงาน

เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๔ และระดับ ๕ สำหรับตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนดเป็นตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ ตำแหน่งระดับ ๑-๓ หรือ ๔ หรือ ๕ และตำแหน่งระดับ ๒-๔ หรือ ๕

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้รับการประเมิน

๑. ชื่อผู้รับการประเมิน.....
๒. วุฒิการศึกษา.....
๓. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง..... ระดับ..... (ตำแหน่งเลขที่.....)  
งาน/ฝ่าย..... กอง..... กรม.....  
อัตราเงินเดือนขั้น.....บาท (ปีงบประมาณ พ.ศ.....)
๔. ตำแหน่งที่ขอประเมิน..... ระดับ..... (ตำแหน่งเลขที่.....)  
งาน/ฝ่าย..... กอง..... กรม.....
๕. ประวัติการรับราชการ  
วัน เดือน ปี ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน สังกัด  
.....  
.....
๖. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะขอประเมิน จำนวน.....ปี
๗. ประวัติการถูกลงโทษทางวินัย (ถ้ามี).....  
.....
๘. หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งในปัจจุบัน.....  
.....  
.....  
.....
๙. หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะขอประเมิน.....  
.....  
.....  
.....
๑๐. ผลงาน/ผลการปฏิบัติงานที่เสนอให้ประเมิน (เรียงตามลำดับความสำคัญ)
  ๑. ....
  ๒. ....
  ๓. ....

(ลงชื่อ).....ผู้รับการประเมิน



ตอนที่ ๒ การประเมินคุณสมบัติของบุคคล (สำหรับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่)

๑. มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่

๑.๑ คุณวุฒิ

ตรง

ไม่ตรง แต่ ก.พ.ยกเว้นตามมาตรา ๔๘

๑.๒ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

ตรง

ไม่ตรง

๒. อัตราเงินเดือน (เปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง)

ต่ำกว่าขั้นต่ำ

สูงกว่าขั้นต่ำ

เท่ากับขั้นต่ำ

๓. ดำรงตำแหน่งในสายงานของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

น้อยกว่า ๒ ปี

๒ ปี

มากกว่า ๒ ปี

สรุปความเห็นของการเจ้าหน้าที่

ผู้รับการประเมิน

มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งและตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

เป็นผู้ไม่มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งและไม่ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ลงชื่อ.....

( )

ตำแหน่ง.....

(หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตอนที่ ๓ การประเมินคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (สำหรับผู้บังคับบัญชา) (คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน)					
รายการประเมิน	ระดับการประเมินและคะแนนที่ได้				
	ดีเด่น	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องแก้ไข
๑. ความประพฤติ (คะแนน ๒๕ คะแนน) เป็นการพิจารณาอุปนิสัยและความประพฤติส่วนตัว ตลอดจนการปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบแบบแผน และข้อบังคับ ของส่วนราชการนั้น ๆ การรักษาวินัยข้าราชการจากประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และ พฤติกรรมที่ปรากฏทางอื่น					
๒. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ (คะแนน ๒๕ คะแนน) เป็นการพิจารณาความตั้งใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเป็นผลดี การไม่ละเลยต่องาน รวมถึงความเต็มใจและความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ไม่บิดความรับผิดชอบง่าย ๆ และความจริงใจที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น					
๓. ความอดุสาหะ (คะแนน ๒๕ คะแนน) เป็นการพิจารณาความมีมานะ อดทน เอาใจใส่ ในหน้าที่การงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยอุทิศเวลาให้กับทางราชการ ไม่เฉื่อยชา และมีความขยันหมั่นเพียร					
*. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ (คะแนน ๒๕ คะแนน) เป็นการพิจารณาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงานทุกระดับ					

คะแนนรวมสำหรับคุณลักษณะเฉพาะบุคคล
ลงชื่อผู้ประเมิน..... ( ) ตำแหน่ง..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตอนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (สำหรับคณะกรรมการประเมิน) (คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน)

รายการประเมิน	องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน	ระดับการประเมินและคะแนนที่ได้				
		ดีเด่น	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องแก้ไข
งานที่ปฏิบัติ (เรียงตามลำดับความสำคัญ) ก. งาน..... (คะแนน.....)	๑. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ๒. คุณภาพของผลงาน ๒.๑ ความถูกต้องเหมาะสมของผลงานในด้านเทคนิคและวิธีการ ๒.๒ ความครบถ้วนสมบูรณ์และความประณีตของผลงาน ๒.๓ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ๒.๔ ประโยชน์ของผลงาน					
ข. งาน..... (คะแนน.....)	๑. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ๒. คุณภาพของผลงาน ๒.๑ ความถูกต้องเหมาะสมของผลงานในด้านเทคนิคและวิธีการ ๒.๒ ความครบถ้วนสมบูรณ์และความประณีตของผลงาน ๒.๓ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ๒.๔ ประโยชน์ของผลงาน					

ตอนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ) (สำหรับกรรมการประเมิน)

รายการประเมิน	องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน	ระดับการประเมินและคะแนนที่ได้				
		ดีเด่น	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องแก้ไข
ค. งาน..... (คะแนน.....)	๑. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ๒. คุณภาพของผลงาน ๒.๑ ความถูกต้องเหมาะสมของผลงานในด้านเทคนิคและวิธีการ ๒.๒ ความครบถ้วนสมบูรณ์และความประณีตของผลงาน ๒.๓ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ๒.๔ ประโยชน์ของผลงาน					
ง. งาน..... (คะแนน.....)	๑. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ๒. คุณภาพของผลงาน ๒.๑ ความถูกต้องเหมาะสมของผลงานในด้านเทคนิคและวิธีการ ๒.๒ ความครบถ้วนสมบูรณ์และความประณีตของผลงาน ๒.๓ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ๒.๔ ประโยชน์ของผลงาน					

คะแนนรวมสำหรับงานที่ปฏิบัติ

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....วันที่.....

ตอนที่ ๕ สรุปผลการประเมิน (สำหรับประธานคณะกรรมการประเมิน)

- สมควรเลื่อนตำแหน่งได้ เนื่องจากผ่านการประเมินทั้งในส่วนที่ ๒ ส่วนที่ ๓ และส่วนที่ ๔
- ยังไม่สมควรเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากไม่ผ่านการประเมินในส่วนที่.....

(ลงชื่อ) .....

( .....

ตำแหน่ง .....

(ประธานคณะกรรมการประเมิน)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

# ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน

เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการผู้ที่  
ได้รับการล้างมลทิน

ถาม คุณอนันต์

ข้าราชการรายหนึ่งถูกตั้งกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงและถูกลงโทษตัดเงินเดือนเป็นเวลา ๓ เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน ๒๕๓๐ โดยคำสั่งลงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๓๐ แต่กรมได้มีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๑ ให้แก่ข้าราชการไปก่อนแล้ว โดยคำสั่งลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๓๐ ข้าราชการตามปัญหานี้จึงได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๐ ด้วย ต่อมาในวันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๓๐ ข้าราชการดังกล่าวได้รับการล้างมลทิน เนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมพรรษา ๖๐ พรรษา จึ่งหาหรือว่าผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๒ ให้แก่ข้าราชการผู้นี้ได้หรือไม่

ตอบ

เมื่อปรากฏว่าข้าราชการรายที่เป็นปัญหานี้ได้รับการล้างมลทินตามนัยมาตรา ๕ แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินเนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมพรรษา ๖๐ พรรษาแล้ว กฎหมายให้ถือว่าบุคคลดังกล่าวไม่ได้ถูกลงโทษทางวินัย และให้มีสิทธิสมบูรณ์เหมือนบุคคลทั้งหลายที่ไม่ได้ถูกลงโทษ และโดยที่บุคคลซึ่งไม่ได้ถูกลงโทษนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๒ ให้ได้ ดังนั้น บุคคลที่ได้รับการล้างมลทินแล้วตามปัญหานี้ผู้บังคับบัญชาจึงอาจเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๒ ให้ได้เช่นเดียวกัน ถ้าบุคคลดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประการอื่น ๆ



# ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน

เรื่อง การคำนวณบำเหน็จบำนาญ

ถาม คุณสุนทร

๑. ผมเกิดวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๔๗๔ สอบบรรจุเข้ารับราชการครู กรมสามัญศึกษา ครั้งแรกเมื่อ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๑๑ ผมจะได้เพิ่มอายุราชการอีกหนึ่งปีตามระเบียบใช่หรือไม่ และจะครบเกษียณอายุราชการในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ ใช่หรือไม่ เพราะเหตุใด กรุณาชี้แจงด้วย

๒. ตามคำถามข้อ ๑ ผมมีอายุเวลาราชการเป็น ๒๔ ปีหรือครบ ๒๕ ปี ถ้าครบ ๒๔ ปี กับอีก ๖ เดือน จะนับเป็น ๒๕ ปีได้หรือไม่ มีการบัตเศษให้หรือไม่ กรุณาอธิบายชี้แจงรายละเอียดด้วย

๓. ระเบียบการรับบำเหน็จบำนาญ ถ้าอายุราชการได้ ๒๔ ปี ให้รับบำเหน็จอายุราชการ ๒๕ ปี ให้รับบำนาญใช่หรือไม่ ผมมีเงินเดือนปัจจุบันเดือนละ ๖,๙๓๕ บาท เมื่อครบเกษียณอายุราชการแล้วจะได้รับบำเหน็จและบำนาญอย่างไร กรุณาตอบให้หายข้องใจด้วยจะลงในวารสารก็ได้

ตอบ

๑. กฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการที่ใช้อยู่ในขณะนี้กำหนดให้ข้าราชการที่มีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์แล้วต้องพ้นจากราชการเพราะครบเกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่มีอายุครบหกสิบปีนั้น ตามปัญหาปรากฏว่าคุณสุนทรเกิดวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๔๗๔ จะมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในวันที่ ๒๑ ตุลาคม

๒๕๓๕ ซึ่งตามวันเดือนดังกล่าวอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๕ วันสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๕ คือวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๓๕ เมื่อปรับเข้ากับหลักเกณฑ์ของกฎหมายดังกล่าว ผู้นี้จึงต้องพ้นจากราชการ เพราะเกษียณอายุในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๕

๒. คุณสุนทรเริ่มเข้ารับราชการเมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๑๑ จะครบเกษียณอายุราชการในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๕ ถ้าไม่มีข้อเท็จจริงหรือเหตุการณ์ใดๆ เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างอื่น คุณสุนทร จะมีเวลาราชการปกติ ๒๔ ปี ๔ เดือน ๑๖ วัน รวมวันทวิคูณกรณีปฏิบัติหน้าที่ในระหว่างประกาศกฎอัยการศึก พ.ศ. ๒๕๑๙ ตั้งแต่วันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๑๙ ถึงวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๒๐ อีก ๓ เดือน (ทั้งนี้ถ้ามีวันป่วย ลา ขาด ในระหว่างเวลาดังกล่าวจะต้องนำมาหักออกก่อน หรือในช่วงเวลาที่รับราชการมา ถ้ามีการลาเกินสิทธิ ขาดหรือหนีราชการก็ต้องหักวันดังกล่าวออกด้วย) จะเป็นเวลา ๒๔ ปี ๗ เดือนเศษ บัดเป็น ๒๕ ปีได้ตามกฎหมายเพราะเศษของปีเกิน ๖ เดือนแล้ว

๓. ข้าราชการผู้ใดมีอายุราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๒๕ ปีบริบูรณ์แล้ว ถ้าลาออกจากราชการ ก็มีสิทธิได้รับบำนาญในเหตุนับราชการนาน ถ้ามีเวลาไม่ถึง ๒๕ ปี (แต่ต้องไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี) และมีใช่เป็นการออกจากราชการอันจะมีสิทธิได้รับบำเหน็จ

# ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน

บำนาญในเหตุทดแทน เหตุทุพพลภาพ และเหตุ  
สูงอายุแล้ว ก็มีสิทธิได้รับบำเหน็จ

ข้อถามที่ว่า ปัจจุบันคุณสุนทรได้รับเงิน  
เดือนขั้น ๖,๙๓๕ บาท เมื่อเกษียณอายุในปี  
พ.ศ. ๒๕๓๕ แล้ว จะได้รับบำเหน็จและบำนาญ  
อย่างไรนั้น ขอตอบในหลักการดังนี้

บำเหน็จ = เงินเดือนเดือนสุดท้าย × เวลา  
ราชการ (ปี)

บำนาญ = เงินเดือนเดือนสุดท้าย × เวลา  
ราชการ (ปี) ๕๐

ทั้งนี้จะรับได้อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

## เรื่อง การเบิกเงินค่าเช่าบ้าน

ถาม คุณ จ.ประจวบ

กระผมเป็นสมาชิกใหม่ มีปัญหาเกี่ยวกับ  
การเบิกค่าเช่าบ้าน ฉะนั้น จึงเรียนถามมาเป็น  
ข้อ ๆ ดังนี้

1. สมมติว่า นาย ก. เป็นข้าราชการได้  
ย้ายมาจากต่างจังหวัด และย้ายครอบครัวซึ่งมี  
บ้านที่ปลูกไว้เพื่อให้คนอื่นเช่า และนาย ก. ใช้  
สิทธิ เบิกค่าเช่าบ้านตลอดมาเป็นเวลา ๑ ปีเศษ  
ต่อมาเมื่อต้นปี พ.ศ. ๒๕๓๑ นาย ข. ได้ตกลง  
ขายบ้านหลังที่ นาย ก. เช่าอยู่นั้นพร้อมทั้งที่  
ดินให้แก่ นาย ก. ในราคา ๓๕๐,๐๐๐ บาท  
แต่นาย ก. มีเงินสดเพียง ๕๐,๐๐๐ บาท จึง  
ขอให้ นาย ข. โอนบ้านพร้อมที่ดินให้กับ นาย ก.  
ก่อน ซึ่งนาย ข. ก็ตกลงและในวันที่ ๑ เมษายน

๒๕๓๑ นาย ข. ก็โอนบ้านหลังดังกล่าวพร้อม  
ที่ดินให้กับ นาย ก. และในวันเดียวกัน (๑ เม.ย.  
๓๑) นาย ก. ก็นำโฉนดที่ดินแปลงที่ปลูกบ้าน  
หลังดังกล่าวไปจำนองกับธนาคารในราคา  
๓๐๐,๐๐๐ บาท และจ่ายเงินส่วนที่ยังค้างชำระ  
ค่าบ้าน จำนวน ๓๐๐,๐๐๐ บาท ให้แก่นาย ข.  
ไป ...ในกรณีนี้ นาย ก. จะนำหลักฐานการผ่อน  
ชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านที่ค้างชำระธนาคาร  
อยู่จำนวน ๓๐๐,๐๐๐ บาทมาขอเบิกกับทาง  
ราชการตามสิทธิ์ที่นาย ก. มีสิทธิ์เบิกค่าเช่า  
บ้านเป็นรายเดือนจะได้หรือไม่

๒. ตามปัญหาในข้อ ๑ หากนาย ก. มีสิทธิ์  
เบิกได้...มีข้อสังเกตว่า หลักฐานการเข้าอาศัย  
อยู่ในบ้านหลังดังกล่าว (ตามหลักฐานทะเบียน  
บ้าน) นั้น นาย ก. ย้ายเข้ามาอยู่ก่อนที่นาย ก.  
จะมีกรรมสิทธิ์ในบ้านและที่ดินแปลงนั้น พฤติ-  
การณ์เช่นนี้จะส่อไปในทางไม่สุจริตหรือไม่

3. สมมติว่า นาย ค. เป็นข้าราชการและ  
ได้ใช้สิทธิ์เบิกค่าเช่าบ้านมาหลายปีแล้วและใน  
ขณะเดียวกัน นาย ค. ก็ผ่อนซื้อที่ดินได้ ๑ แปลง  
ต่อมาเมื่อต้นปี ๒๕๓๑ นาย ค. ก็ว่าจ้าง ผู้  
รับเหมาให้สร้างบ้านในที่ดินแปลงที่นาย ค.  
ซื้อ (โอนเป็นของนาย ค. แล้ว) ไว้ เมื่อสร้างบ้าน  
เสร็จแล้ว นาย ค. ได้นำบ้านที่สร้างเสร็จพร้อมที่  
ดินไปจำนองกับธนาคารเพื่อนำเงินไปชำระค่า  
จ้างเหมาให้แก่ผู้รับเหมาในราคา ๔๐๐,๐๐๐  
บาท ในกรณีนี้ นาย ค. จะนำหลักฐานการ

# ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน

ผ่อนชำระราคาบ้านที่ได้กู้ธนาคารไว้ จำนวน ๕๐๐,๐๐๐ บาท มาขอเบิกกับทางราชการตาม สิทธิที่นาย ค. มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านเป็นราย เดือนจะได้หรือไม่ (นาย ค. ได้ย้ายเข้าอาศัย ในบ้านหลังนั้นในวันที่จำนองกับธนาคาร)

๔. ขอได้โปรดให้คำจำกัดความของคำว่า

(๑) "ค่าเช่าซื้อบ้าน"

(๒) "ผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้าน ที่ค้างชำระอยู่"... ตามนัยปัญหาข้อ ๓. จะถือ เป็นการผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านที่ ค้างชำระอยู่ ได้หรือไม่

กระผมขอเรียนถามมาเพียงแค่นี้ ขอได้ โปรดรับปัญหานี้ไว้พิจารณาและตอบผ่านทาง วารสารข้าราชการด้วย กระผมจะรอคำตอบ

ตอบ

1. ถ้านาย ก. ได้กู้เงินจากธนาคารมาเพื่อ ชำระราคาบ้าน (ซื้อขาย) ก็ย่อมจะนำหลักฐาน การชำระเงินกู้ที่กู้เพื่อชำระราคาบ้าน แล้วยอม นำหลักฐานดังกล่าวมาเบิกค่าเช่าบ้านจากทาง ราชการเป็นรายเดือนได้

2. การเข้าอยู่ในบ้านเมื่อใดเป็นเรื่องข้อเท็จจริงที่ต้องพิสูจน์ เมื่อข้อเท็จจริงปรากฏว่า นาย ก. ได้เข้าอาศัยในบ้านดังกล่าวก่อนมีกรรม สิทธิในบ้านและที่ดิน ก็ไม่ได้ทำให้นาย ก. ได้ กรรมสิทธิ์จนกว่าจะมีการโอนกรรมสิทธิ์ (ซื้อ ขาย) พฤติการณ์เช่นนั้นจะถือว่าไม่สุจริตหา ได้ไม่

3. ถ้านาย ค. มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านตาม พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ เมื่อได้กู้เงินมาชำระค่าจ้างปลูกสร้าง บ้านของตน ก็ย่อมนำหลักฐานการชำระหนี้เงินกู้ ที่กู้เพื่อชำระราคาบ้านมาเบิกค่าเช่าบ้านราย เดือนได้

4. "ค่าเช่าซื้อบ้าน" พิจารณาตามประ มวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ ๓ ลักษณะ ๕ เช่าซื้อ

"ผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านที่ค้าง ชำระอยู่" ปัญหาตามข้อ ๓. ถือว่าเป็นการผ่อน ชำระเงินกู้เพื่อชำระราคาบ้านที่ค้างชำระอยู่

