



การพัฒนาาระบบราชการ



ISSN 0125-0906

วารสาร
ข้าราชการ

ปีที่ 38 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน-ธันวาคม 2536

ภาพยนต์โคลงเฉลิมพระเกียรติ (ห้าธันวาคมทศวรรษ)

- สรวมชีพบรรพชา
วันสมภพพระภูวนาท
ทวยไทยทั่วโลกชาติ
สักการะร่วมสัตตดิถีแล้ว
- ศรี ศรี ศฤคาระททำ
บุญบพิตร 'มหาบุรุษ'
สิริชนมาเยาวุฒิ
ไทยทั่วรัฐสีมาคเฝ้า
- มโนน้อมกายจรดเบื้อง
พระภูมิพลปิตุราช
เฉลิมพระชนมวารชาติ
ครั้นครีกอีกจะช้า
- ขอเดชะพระผ่านเกล้า
ร่มโพธิ์ทองของปวงชน
- ห้าธันวาคมทศวรรษ
วันสมภพพระจักรี
- พระบุญญามหาบุรุษ
สมมุติเทพปราชญ์ยิ่งใหญ่
- ห้าธันวามหาบุรุษ
ห้ารอบครึ่งทรงดำเนิน
- ทรงวางแผนแกนวัฒนธรรม
โครงการหลวงพินนา
- พระเอยเสวยราชย์เรื่อง
พระครองแผ่นดินโดยธรรม
พระพัฒนาเอนกอนันต์
พระกำลังธรรณี

มหาราช ธนุเอษ
จักรแก้ว
ชโยโห้ สมโภชแษ
แษช้อง พระพรถวาย
มหาอุจ วิธูเอษ
ปกเกล้าฯ
ทกสิบทก ฉนำแล
ไฟล้อม พระบารมี
ธูลิพระบาท ยุคถเอษ
ก้อทล้า
นักษัตริเื่อง กัณนา
สือเกล้า คิตโหม
พระพ่อเจ้าภูมิพล
ราชฎร์จงรักและภักดี
'พ่อแห่งชาติ พ่อศรีศรี'
สัตตดิถีถวายพระพรชัย
โลกมนุษย์ได้อาศัย
จุงพระวงศ์ทรงเจริญ
ศรีพิสุทธิโลกสรรเสริญ
นักษัตริผ่านการพัฒนา
ศาสตร์ศิลป์นำไทยก้าวหน้า
พระนฤมิตไทยมานาน
รังสรรค์ พระภา
โลกรู้
ไทยรุ่ง เรืองพ่อ
เกียรติก้อง กษัตริย์สยาม

- ทรง ดำรงทศพิธธำน
ทรง อำนวยราชูปถัมภ์
ทรง นำชาติมั่นคงคัม
ทรง เยี่ยมราชภรณ์ที่นพันร้อย
- พลี สุขทุกข์ร่วมด้วย
สงเคราะห์ สิ้นสอนประชา
อุทิศ กุศลราชศรัทธา
จาคะ ทรัพย์อวยศิลป้อ่าง
- รอย บุญพระพ่อแก้ว
รอย บาทจาริกใน
รอย กุศลสองไชย
รอย ปารมีคุดินฟ้า
- นับแต่วันขึ้นครองราชย์
“.. จะครองแผ่นดินโดยธรรม..”
- ทรงเป็นพระประมุข
หมั่นเจ็ดพันสามร้อยวาร
- พระสามารถฉลาดล้ำ
เมตตากรุณาประชาชี
- ทรงธรรมพิบูลย์ธรรม
พื่อนำชาติพันภัยมา
- พระทรงโอบไทยทาน
ฤ เคยมีกษัตริย์ใด
- สุขุมศดุดุริยะ
ทศทิศที่มายุร้อยปี
- อาศิรวาทพระไตรรัตน
พระสยามเทวาฯ ไทย

ราชธรรม พิเศษแษ
ใหญ่่น้อย
ภีรภาพ พ่อเออย
เผ่าผู้ พสกนุสรณ์
พระรา-ชินีเออย
เสกสร้าง
ศาสน์รุ่ง ผดุงแษ
แก่ผู้ นฤเชิญ
กษัตริย์ไทย วิเศษเออย
แก่นหล้า
บวรบ่ม ประเสริฐแล
คู่พื่น พลไทยยาม
โองการประกาศสืบแปดคำ
โลกรู้เห็นเป็นพยาน
ร่วมทุกข์สุขราชภรณ์มานาน
ทำสิบห้าถ้วนราตรี
ปรีชานำสมศักดิ์ศรี
เกียรติจาริกก้องโลกา
ทรงอุปถัมภ์เกินพรรณนา
เขื่อนราชภรณ์สิ้นทั่วถิ่นไทย
มากโครงการมูลนิธิใหญ่
เว้นขาดก บ่ อาจมี
สาธุสะชนะราศี
ยืนยาวกว่าราชาใด
พระโพธิสัตว์เทพยั้งใหญ่
อิราช ดล มงคลเออย.



ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อมขอเดชะ
ข้าพระพุทธเจ้า
กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ
ปรัชญาส์ ไกรนรา
ร้อยกรอง

สารบัญ

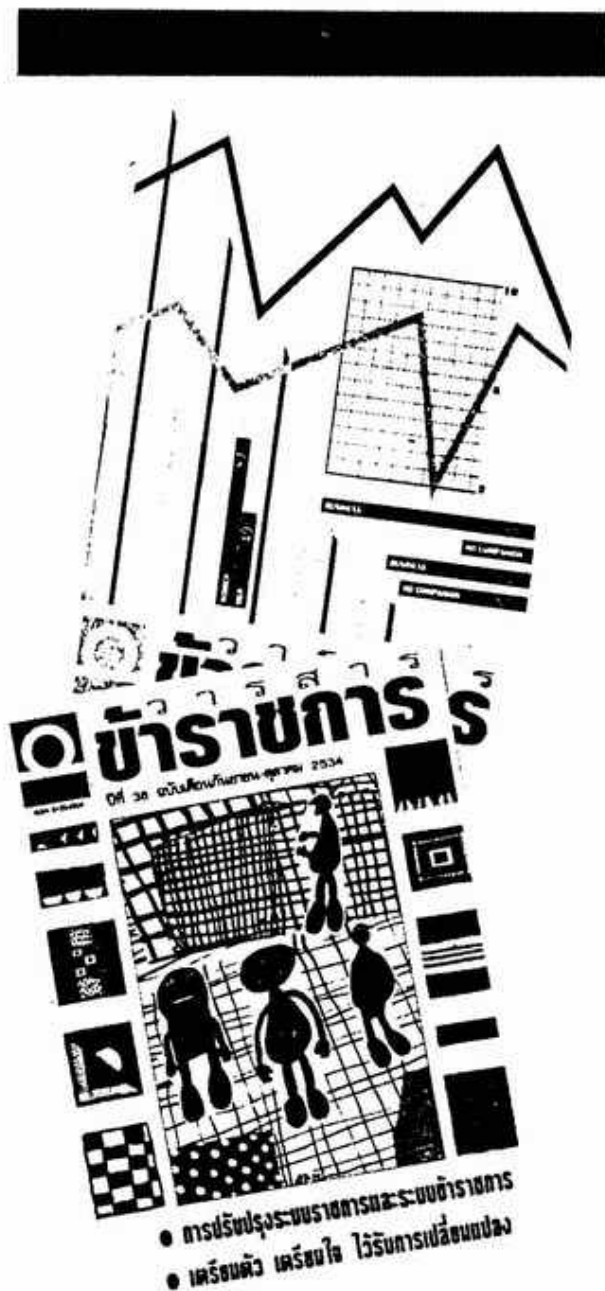
☆ ภาพยนตร์โคลงเฉลิมพระเกียรติ ห้าธันวาคมหาราช	1
☆ บทบรรณาธิการ	6
☆ การพัฒนาระบบราชการ : ปัญหาและแนวทางการแก้ไข - บุญฤทธิ์ นิงสานนท์	7
☆ แนวทางของการปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพทั่วทั้งองค์กร - ศ. สุรศักดิ์ นานานุกุล และคณะ	22
☆ ท่อไอเสีย - เทอร์โบ	56
☆ กฎหมายและระเบียบข้าราชการใหม่ - ประนุก สุวรรณภักดี	61
☆ อุทาหรณ์ก่อนทำผิด - เอกศักดิ์ ศรีภรณาสวัสดิ์	79
☆ ที่นี้ ส.ก.พ. - ชั้นที่ 32	88
☆ บริหารกายอย่างโยคะ	92

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 38 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน-ธันวาคม 2536

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ



ที่ปรึกษา

นายวิลาศ สิงห์วิสัย นายอดุล บุญประกอบ

เรือเอกผจง ตันติเฉลิม นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ

นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์

บรรณาธิการ

นายเฉลิม ศรีผดุง

กองบรรณาธิการ

นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์ นาย

วรเทพ สวัสดิ์ นายเกียรติสม กลิ่นสุวรรณ นางสุชาติ

รังสิมันท์ นายมานิต ศุภสกุล นางจันทนี โพธิ์วิจิตร น.ส.

พูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ น.ส.ยนิษฐา สุดกัษวาล นายมนตรี

กาญจนจิตรรา นายสมพงษ์ ธนาลาภพัฒน์ น.ส.นทีทิพย์

สมเกียรติกุล นางนภาพร กิตติธร

น.ส.วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา น.ส.ศิวาพร นวลดา

นายบุญแสง ชีระภากร นายสมศักดิ์ นิรวาสี น.ส.นิสากร

อรรถจรูญ นายสุวัฒน์ สายสวาท น.ส.สมนึก เหลืองทรงชัย

นายสุพจน์ บุญวิเศษ

ประชาสัมพันธ์

นายประจักษ์ จันทนะเสวี

ฝ่ายจัดการ

นายอนุพงษ์ สุขเกษม

เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.โทร.281-9454,

281-3333 ต่อ 134

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายเฉลิม จันทร์เทพางกูร

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สหมิตร 48/54 ตลาดบ้านพานถม

ถนนพระสุเมรุ กรุงเทพฯ โทร. 2822208

สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 120 บาท (6 เล่ม)

รวมค่าจัดส่ง บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการ

สำนักงาน ก.พ.ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม. 10300 ธนาคารดิ

สั่งจ่าย ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี ต้องการให้ข้อ

เสนอแนะถามปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือส่งบทความ

แสดงความเห็น โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

สำนักงาน ก.พ.ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม.10300

บทบรรณาธิการ

สวัสดีครับท่านผู้อ่าน

ภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว จนทำให้มีผลกระทบต่อบทบาทและหน้าที่ของภาคราชการเป็นอย่างมาก ภาพพจน์ของระบบราชการโดยส่วนรวมในสายตาของประชาชนยังไม่ดีเท่าที่ควร บทบาทและหน้าที่ของภาคราชการต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยจะต้องหันมาดูว่าราชการนั้นงานหลักและงานสำคัญที่ควรทำนั้นคืออะไร งานอะไรที่ควรจะให้ภาคเอกชนดำเนินการแล้วรัฐบาลคอยกำกับดูแลส่งเสริมให้คำปรึกษา พวกเราชาวข้าราชการคงจะต้องช่วยกันหันมองตัวเราเองและช่วยกันปรับปรุงให้มีภาพพจน์ที่ดี ในวารสารฉบับนี้ได้นำแนวคิดของผู้ที่ให้ความสนใจในการปรับปรุงระบบราชการมาเสนอคือ ในเรื่อง “การพัฒนาาระบบราชการ : ปัญหาและแนวทางการแก้ไข” บทความนี้ คุณบุญญรักษ์ นิงสานนท์ ได้วิเคราะห์ปัญหาาระบบราชการ ทั้งปัญหาโครงสร้าง ปัญหาการบริหารงานภายในระบบราชการ สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขไว้พร้อม ซึ่งน่าสนใจมาก

การจะสร้างภาพพจน์ภาคราชการให้ดีขึ้น การกิจสำคัญอย่างหนึ่งคือต้องปรับปรุงคุณภาพงาน ศาสตราจารย์ สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะจากสำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทย ได้ชี้ให้เห็นว่าความไร้คุณภาพและผลิตภาพมีอยู่ที่ไหนบ้าง พร้อมทั้งเสนอแนวคิดและวิธีการบริหารสมัยใหม่ในการปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพใน “แนวทางของการปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพทั่วทั้งองค์กร”

แค่ตัวอย่างที่ยกมานี้ ก็พอจะเห็นว่าวารสารฉบับนี้ เต็มไปด้วยเนื้อหาสาระทางการพัฒนาที่น่าสนใจ ทั้งการพัฒนาาระบบราชการ การปรับปรุงคุณภาพงาน นอกจากนี้ยังมีบทความและคอลัมน์ประจำที่ล้วนแต่น่าสนใจทั้งนั้นครับ

1/12/25 0/12/25

การพัฒนาาระบบราชการ

ปัญหาและแนวทางแก้ไข

บุญญรักษ์ นิงสานนท์*

ถึงแม้ว่าปัจจุบันระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ได้พัฒนาการก้าวหน้าไปเป็นอย่างมากในด้านเศรษฐกิจ สัดส่วนของภาคข้าราชการในผลิตภัณฑ์ประชาชาติ ได้ลดน้อยลงตามลำดับในขณะที่บทบาทของภาคเอกชนได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในด้านสังคมนั้น การขยายตัวของภาคเอกชนได้มีผลทำให้บทบาทและสถานะของภาคราชการโดยส่วนรวมลดน้อยลง ในขณะที่โครงสร้างภาคเอกชนกลับทวีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความแตกต่างอย่างมากระหว่างอัตราเงินเดือน ระหว่าง 2 ภาค ทำให้สถานะทางสังคมของข้าราชการตกต่ำลงเป็นอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับนักธุรกิจใภาคเอกชน

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้ภาพพจน์ของระบบราชการโดยส่วนรวมในสายตาประชาชนเสื่อมคลายลงตามลำดับ ในสายตาของประชาชนและนักธุรกิจ ภาพพจน์ภาคราชการได้เปลี่ยนจากตัวจักรสำคัญในการพัฒนาประเทศ กลายมาเป็นเครื่องกีดขวางสำคัญในการพัฒนา อันจะเห็นได้จากความพยายามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากในระยะหลังที่จะจำกัดและลดบทบาทของภาคราชการ โดยพยายามสร้างกติกาสและเงื่อนไขที่ละเอียดรัดกุมเพื่อมิให้ข้าราชการสามารถตีความบทบัญญัติทางกฎหมายกำหนดบทบาทของตนเองได้โดยคล่องตัวดังปรากฏมาในอดีต และที่น่าสังเกตคือ แนวความคิดที่จะจำกัดโอกาสในการตีความบทบัญญัติทางกฎหมายโดยข้าราชการดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในสังคมปัจจุบัน ผู้นำประเทศหลายท่านก็ได้



แสดงจุดยืน โดยเปิดเผยเรื่องนี้ และได้รับความสนับสนุนจากสื่อมวลชนโดยทั่วไปอย่างกว้างขวาง

จากผลความเสื่อมคลายของภาพพจน์ระบบราชการดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาการสูญเสียกำลังคนในระดับสมองในวงราชการ ซึ่งเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงต่อระบบราชการเป็นส่วนรวม และยังซ้ำเติมทำให้ปัญหาของระบบราชการทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากคนดีมีความสามารถพากันออกจากระบบราชการ

ในข้อเท็จจริง ถึงแม้ภาพพจน์ของภาคราชการจะเสื่อมลงดังกล่าวข้างต้น แต่หากจะพิจารณาถึงบทบาทของภาคราชการ

ในสังคมปัจจุบัน ก็จะเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าระบบราชการยังเป็นระบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อประเทศชาติ เพราะระบบราชการเป็นกลไกที่จะประกันความเป็นธรรมในกระบวนการพัฒนาให้บังเกิดแก่กลุ่มที่แข็งแกร่งกว่าอย่างไม่เป็นธรรม ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงหน้าที่และบทบาทโดยตรงของระบบราชการในด้านอื่น ๆ อาทิเช่น การรักษาความสงบเรียบร้อย การให้บริการประชาชน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก็คงยอมรับข้อเท็จจริงของสังคมไทยในปัจจุบันว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต่าง ๆ เป็นอันมาก จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างและวิธีการทำงานของระบบราชการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อให้ระบบราชการจะสามารถรักษาบทบาทและสถานะในสังคม ในฐานะกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งในสังคมเพื่อประโยชน์สูงสุดของส่วนรวม

1. ปัญหา

ปัญหาสำคัญในระบบราชการไทย อาจจะสรุปออกได้เป็น 2 ประการ คือ

- 1.1 ปัญหาโครงสร้างระบบราชการ
- 1.2 ปัญหาการบริหารงานภายในระบบราชการ

* ปัญหาทั้ง 2 ประการนี้มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันในบทความนี้จะมุ่งเน้นปัญหาประการแรกเป็นหลัก โดยจะหยิบปัญหาประการที่ 2 ขึ้นมาเฉพาะในส่วนที่สัมพันธ์กับการแก้ไขปัญหาประการแรก ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาโครงสร้างระบบราชการของไทยเป็น

ปัญหาที่เรื้อรังทับถมมานานและเป็นปัญหาที่ยากต่อการแก้ไข เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการของฝ่ายนิติบัญญัติ ดังนั้นการเร่งระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างจุดร่วมในสังคมถึงความจำเป็นและทิศทางในการแก้ไขจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวด

1.1 ปัญหาโครงสร้างระบบราชการ

ในอดีตที่ผ่านมา แม้จะมีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เป็นระยะ ๆ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการครั้งใหญ่ทั้งระบบเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อปี พ.ศ. 2435 คือประมาณร้อยปีมาแล้ว ส่วนการปรับปรุงในระยะหลังนั้นต่างก็อาศัยโครงสร้างใหญ่ที่มีมาแต่เดิมเป็นหลักและเป็นการปรับปรุงในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะจุด ไม่มีการปรับระบบโครงสร้างทั้งระบบแต่อย่างใด และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักเป็นไปในรูปของการขยายองค์การการสร้างหน่วยงานใหม่ หรือการขยายภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานเดิมให้กว้างขวางขึ้นโดยไม่ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างทั้งระบบให้สอดคล้องกัน จึงทำให้ระบบราชการมีขนาดใหญ่ขึ้นตลอดเวลา ซึ่งเป็นภาระอย่างสูงต้องงบประมาณรายจ่ายของภาครัฐบาล นอกจากนี้ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของระบบเศรษฐกิจที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วได้ทันต่อเวลา เพราะภายในระบบราชการที่มีขนาดใหญ่ นั้น การริเริ่มนโยบายใหม่ต่าง ๆ กระทำได้โดยยาก และการขยายหน่วยงานเพิ่มภารกิจ

ขึ้นโดยกระบวนการปรับปรุงเพียงเฉพาะจุดดังกล่าวข้างต้น ทำให้ปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างหน่วยราชการกลับรุนแรงยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในกรณีการปรับปรุงเฉพาะจุดในระดับกรมให้มีการขยายภารกิจออกไปทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกับภารกิจของกรมอื่นในต่างกระทรวง



การที่กลไกของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่มีการปรับปรุงทั้งระบบดังกล่าวข้างต้น ทำให้ระบบราชการโดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนลดน้อยลง อันนำไปสู่ความเสื่อมถอยของระบบราชการ ปัญหาที่กำลังจะเข้าสู่จุดวิกฤตในระยะอันใกล้ เนื่องจาก

ในอดีต ระบบสังคมเศรษฐกิจโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่รุนแรง ทำให้ระบบราชการไทยถึงแม้จะมีปัญหาอย่างมากมายก็ยังสามารถดำเนินการรองรับนโยบายของรัฐบาลได้ในระดับหนึ่ง แต่ในปัจจุบันระบบสังคมและเศรษฐกิจโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในระบบเศรษฐกิจโลก มีการผึก

กำลังของกลุ่มประเทศต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลก จากภาวะการณดังกล่าวข้างต้น ก่อให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการที่จะปรับโครงสร้างระบบราชการ ให้สามารถรองรับความต้องการของสังคมไทย ภายใต้สภาวะแวดล้อมในโลกใหม่ดังกล่าว



ปัญหาที่รบกวนระบบราชการไทย อาจจะกล่าวได้ว่ามีปัญหากำคัญอยู่ 7 ประการ คือ

1.1.1 โครงสร้างของระบบราชการไทยไม่สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันในสังคมโลก กล่าวคือ ปัจจุบันภาครัฐบาลจะต้องมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในเวทีเศรษฐกิจโลก เพราะปัจจุบันระบบการค้าเสรีได้เปลี่ยนแปลงเป็นระบบการค้าเสรีภายใต้กรอบที่รัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการเจรจาต่อรองกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งมีผลไม่เฉพาะแต่การค้าแต่ยังครอบคลุมไปถึงการผลิตและนโยบายอื่น ๆ ภายในประเทศอีกด้วย ดังจะเห็นได้จากการเจรจาการค้าระหว่างไทย-สหรัฐ ระหว่างไทย-ประชาคมเศรษฐกิจ ยุโรป และระหว่างไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งผลของข้อตกลงในเวทีการเจรจาต่าง ๆ เหล่านี้มีผลบังคับให้มีการ จำกัดการผลิตการเปลี่ยนแปลงวิธีผลิต วิธีการค้าต่าง ๆ อย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการเจรจา และการปฏิบัติตามข้อตกลง ยังกระจัดกระจายอยู่ในหลายหน่วยงาน ขาดการวางระบบงาน

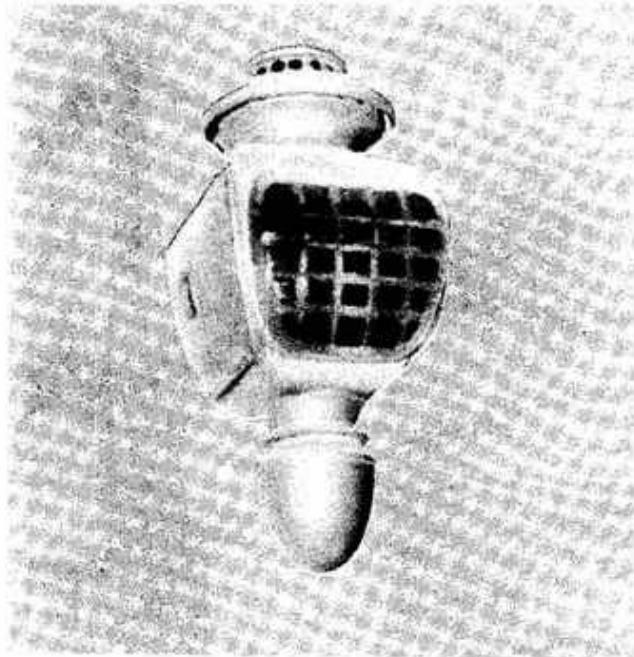
ที่แน่ชัดทำให้ประเทศไทยต้องตกอยู่ในสภาพเสียเปรียบในเวทีเศรษฐกิจโลก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งอื่น ๆ ที่มีโครงการบริหารราชการภายในที่ทันสมัยกว่า

1.1.2 โครงสร้างระบบราชการไม่สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันภายในประเทศ กล่าวคือ ปัจจุบันแม้ความเจริญยังกระจุกตัวอยู่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร แต่เมืองต่าง ๆ ในภูมิภาคก็ได้มีการพัฒนายกระดับทางเศรษฐกิจและสังคมขึ้นเป็นอย่างมาก ตลอดจนระดับการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ก็ได้เพิ่มสูงขึ้นเป็นระดับ จึงก่อให้เกิดความตื่นตัวทางการเมืองโดยทั่วไปโดยเฉพาะความต้องการมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองของท้องถิ่น ได้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในขณะที่ระบบราชการยังมีลักษณะเป็นการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง ถึงแม้จะมีการบรรจุ

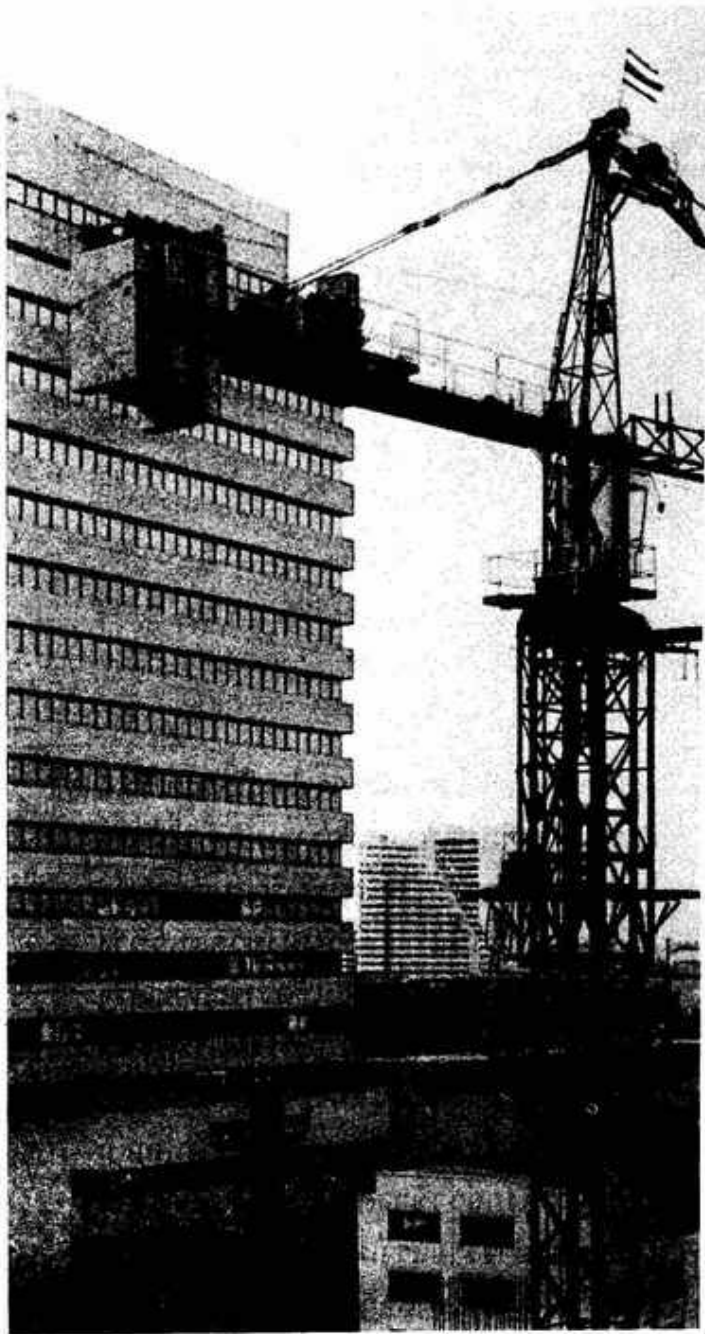
เรื่องการกระจายอำนาจเป็นนโยบายของแทบทุกรัฐบาลที่ผ่านมา แต่เมื่อถึงขั้นปฏิบัติแล้วก็ยังขาดความแน่ชัดถึงแนวทาง ขั้นตอนและเป้าหมายในการดำเนินการ

1.1.3 โครงสร้างระบบราชการไม่เอื้อให้สามารถฉีกกำลังภายในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันโครงสร้างไทยเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ภาคเอกชนและองค์กรอิสระภาคเอกชนต่าง ๆ มีบทบาทที่เข้มข้นอย่างมาก ในขณะที่โครงสร้างระบบราชการไทยยังเป็นระบบปิด ทำงานอยู่เฉพาะในวงราชการขาดการสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมขาดความโปร่งใสในการทำงานเนื่องจากยังขาดแนวความคิดที่จะปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการให้เป็นระบบเปิดที่ชัดเจน ที่จะสามารถระดมความคิดและการสนับสนุนจากภาคเอกชน องค์กรอิสระภาคเอกชน และประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.4 โครงสร้างระบบราชการไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของภาวะสังคมเศรษฐกิจสมัยใหม่ภายในประเทศ กล่าวคือ ระบบปัจจุบันภาคเอกชนได้ทวีความเข้มแข็งขึ้นเป็นอย่างมากประกอบกับบริการต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจและสังคมที่ภาคราชการเป็นผู้ตอบสนองต่อสังคมแต่เดิมมานั้น มีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ในบางบริการต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิคสูง และในบางกิจการก็ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตลอดเวลาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในตลาด ซึ่งภาคราชการมีจุดอ่อนที่สำคัญที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการ



อยู่เดิม หรือริเริ่มดำเนินการใหม่ให้รวดเร็วได้ในระยะที่ผ่านมาแม้ว่าจะมีความพยายามให้ภาคเอกชนมา มีบทบาทในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น แต่ก็ยังคงขาดแนวทาง ขั้นตอน และเป้าหมายที่แน่ชัดว่าจะให้ภาครัฐ มีบทบาทอยู่แค่ไหน ในกิจกรรมประเภทใด ซึ่งการขาดการกำหนดจำแนกบทบาทของภาครัฐและภาคเอกชน ตามประเภทกลุ่มกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น ทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงในหลายประการ และเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเอกชนผู้ได้รับสัมปทานโครงการให้บริการ สาธารณะกับภาครัฐอยู่เนื่อง ๆ เพราะไม่มีความแน่ชัดถึงขอบเขต บทบาท ของแต่ละฝ่ายว่าเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งก็ยังส่งผลให้เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณแผ่นดิน และการขาดประสิทธิภาพในการให้บริการ ในกรณีกิจกรรมซึ่งภาคเอกชนมีขีดความสามารถในการให้บริการสูงกว่าภาครัฐ แต่ไม่มีโอกาสให้บริการดังกล่าว



1.1.5 โครงสร้างระบบราชการปัจจุบัน ยังขาดการกำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจน เครื่องมือการทำงานต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ ยังมีได้มีการวิเคราะห์แก้ไขโครงสร้าง ระบบราชการทั้งระบบ แต่มีการขยายหน่วย ราชการ ตลอดจนมีการเพิ่มบทบาท ของหน่วย ราชการที่มีอยู่เดิมในระดับกรม ทำให้เกิดปัญหา ความขัดแย้งในหน้าที่และความรับผิดชอบใน ระดับกรมต่างกระทรวงเพิ่มมากขึ้น ปัญหาอีก

ประการหนึ่งคือ ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ ที่แน่ชัดในระดับกรม ซึ่งทำให้บางกรมต้อง ปฏิบัติภารกิจภายใต้วัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกัน อาทิเช่น หลายกรมในกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ มีหน้าที่ในการยกระดับรายได้ของ เกษตรกร และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ควบคู่กันไป ซึ่งบางกรณีวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการนี้ อาจขัดแย้งกันได้ ทำให้หน่วยงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่อาจจะขัดแย้งกันดังกล่าว ข้างต้น เลือกที่จะปฏิบัติเฉพาะแต่ภารกิจที่ ตรงตามวัตถุประสงค์ประการใดประการหนึ่ง ทำให้วัตถุประสงค์ที่คงเหลืออยู่ไม่ได้มีการปฏิบัติ

1.1.6 โครงสร้างระบบราชการปัจจุบัน จัดตั้งขึ้นตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราช จึง มีลักษณะเป็นการจัดรูปโครงสร้างที่จะรองรับ ระบบที่มีผู้บริหารสูงสุดแต่ผู้เดียว แต่ในยุค ปัจจุบันมีทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งมีบทบาทในด้านต่าง ๆ ตามระบอบประชาธิปไตย แต่โครงสร้างระบบราชการปัจจุบัน ยังไม่สามารถสนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติได้เท่า ที่ควร นอกจากนั้น แม้แต่ในด้านฝ่ายบริหารเอง ก็ยังขาดระบบที่จะช่วยสนับสนุน การตัดสินใจ นโยบายของนายกรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรี ที่เหมาะสมเนื่องจากภารกิจในการบริหาร ประเทศในปัจจุบันได้ทวีความซับซ้อน และ ยุ่งยากมากกว่าสมัยที่ได้มีการวางโครงสร้าง ระบบราชการเมื่อร้อยกว่าปีมาแล้วเป็นอย่างมาก



1.1.7 โครงสร้างระบบราชการปัจจุบัน ยังขาดกลไกที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง ฝ่ายการเมือง และฝ่ายข้าราชการประจำที่เป็น ระบบและมีประสิทธิภาพ ข้อขัดแย้งปัจจุบัน เกี่ยวกับอำนาจการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง ในส่วนราชการระหว่างข้าราชการประจำกับ ฝ่ายการเมืองนั้นเป็นเพียงปัญหาส่วนย่อยเท่านั้น ปัญหาสำคัญที่สุดก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ฝ่ายราชการประจำและฝ่ายการเมืองโดยเฉพาะ ในแง่ของบทบาทและหน้าที่ว่าจะจำแนกออก จากกันอย่างไร ให้มีความเหมาะสมและเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การ ให้ข้าราชการประจำมีอิสระจากฝ่ายการเมือง อย่างเต็มที่นั้นมีจุดอ่อนที่ว่านโยบายของฝ่าย การเมือง อาจจะมีการนำไปปฏิบัติอย่างไม่ เหมาะสม หรือไม่มีการนำไปปฏิบัติในทาง ตรงกันข้าม หากให้ฝ่ายการเมืองเข้าครอบงำ ฝ่ายราชการได้อย่างเต็มที่ก็อาจมีปัญหาการ เล่นพรรคเล่นพวก ตลอดจนข้าราชการประจำ บางคนอาจทำตัวเป็นผู้รับใช้ของนักการเมือง คนใดคนหนึ่ง เพื่อแสวงหาตำแหน่งหรือ ประโยชน์อื่นที่ไม่ชอบธรรม

1.2 ปัญหาการบริหารงานภายในระบบราชการ

1.2.1 ความล้มเหลวของการบริหารงาน ระบบราชการปัจจุบัน ในการที่จะรักษาให้มี บุคลากรที่มีความสามารถในจำนวนที่เหมาะสม บริการการศึกษาของชาติปัจจุบันไม่สามารถ จัดการผลิตบุคลากรได้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของตลาด ทำให้เกิดการว่างงานใน บางสาขาวิชาชีพและขาดแคลนในบางสาขา วิชาชีพ ซึ่งการแก้ไขปัญหาโดยการปรับอัตรา เงินเดือนหรือค่าตอบแทนนั้นเป็นการแก้ปัญหา ที่ปลายเหตุเท่านั้น

1.2.2 ระบบการบริหารราชการปัจจุบัน ยังไม่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับ ข้าราชการได้อย่างเพียงพอ เพราะข้อจำกัดต่าง ๆ หลายประการ โดยเฉพาะ ยังขาดเครื่องวัด ประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละหน่วยราชการ ที่มีประสิทธิภาพ การให้ความดีความชอบก็ ยังมีลักษณะเป็นการจัดโควตาไปตามฐานจำนวน ของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ โดยไม่ได้สะท้อนถึงผลงาน ของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานที่มี ผลงานน้อยและมีผลงานมาก ก็ได้รับโควตา การเลื่อนขั้นพิเศษเท่าเทียมกัน ถึงแม้ว่าการ กำหนดโควตาอย่างเป็นทางการจะทำในระดับ กรม ในทางปฏิบัติแล้วกรมก็กำหนดโควตา ลงไปสู่ในระดับกองต่อเนื่องไปในเรื่องของการ เลื่อนขั้นตำแหน่ง แม้จะมีการตั้งระบบคณะกรรมการดูแลแต่ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่า ที่ควร เพราะผู้บริหารสำนักงานในหลาย ๆ กรม ก็ยังสามารถใช้วิธีการสั่งการด้วยวาจากับคณะกรรมการดังกล่าวได้ และในอีกแง่หนึ่ง การ ตัดสินของคณะกรรมการ ซึ่งอาจจะไม่รู้จัก ไม่มี ข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการ ทำงานของเจ้าหน้าที่ก็อาจจะไม่เหมาะสมได้ เช่นเดียวกัน

1.2.3 การบริหารระบบราชการปัจจุบัน ยังไม่เอื้อต่อการส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถ โยกย้ายเพื่อทำงานตามที่ตนมีความถนัดมากที่สุด หรือในองค์กรที่ตนมีความชอบอยาก จะทำด้วยได้อย่างคล่องตัว เพราะอำนาจที่จะ อนุมัติให้โยกย้ายนั้นเป็นสิทธิเด็ดขาดของผู้ บังคับบัญชาระดับกรม โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่อง เงินไชระยะเวลาอย่างใดทั้งสิ้น ดังนั้น ข้าราชการที่ไม่มีความสุขในงานที่ทำอยู่และ ประสงค์จะโยกย้ายหน่วยงานแต่ไม่ได้รับการ อนุมัติ ทั้ง ๆ ที่มีหน่วยงานที่ยินดีจะรับทำงาน

ด้วย ก็มีทางเลือกประการเดียวคือ ต้องลาออกจากระบบราชการ และหากคิดจะกลับเข้ารับราชการในหน่วยงานที่อยากจะทำงานนั้นก็มีข้อจำกัด เพราะการกลับเข้ารับราชการใหม่จะต้องตั้งต้นนับอายุเบ็บบ้านาญใหม่ ยกเว้นแต่ในกรณีที่ข้าราชการผู้นั้นรับราชการจนครบอายุที่ได้รับเบ็บบ้านาญแล้วจึงจะสามารถขอคืนไม่รับบ้านาญและขอรับบ้านาญต่อเนื่องไปได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การบริหารระบบราชการปัจจุบัน สนับสนุนให้ข้าราชการอาวุโสที่อาจจนครบเกษียณอายุแล้วแต่ออกไปก่อน สามารถกลับเข้ารับราชการได้อีกโดยไม่เสียสิทธิประโยชน์ ในขณะที่ไม่สนับสนุนข้าราชการที่ออกจากราชการเมื่ออายุน้อยให้กลับมารับราชการใหม่

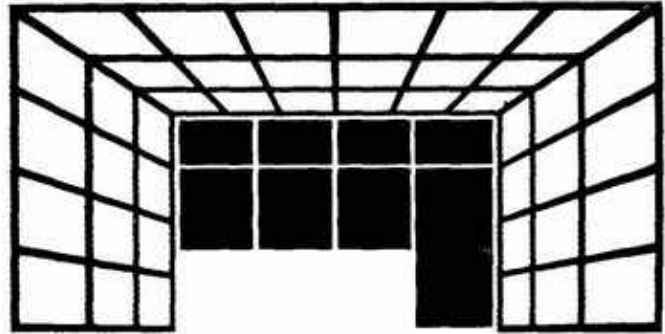
1.2.4 การปรับปรุงระบบโครงสร้างระบบราชการที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการตั้งกรมกองใหม่ หรือเพิ่มอำนาจหน้าที่กรม กองที่มีอยู่แล้วก็ตาม ล้วนเป็นการปรับบทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเท่านั้น ขาดกลไกที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ให้มีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจเหล่านั้นได้ ซึ่งเรื่องนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของความล้มเหลวขององค์กรที่มีการจัดตั้งขึ้นใหม่ หรือได้รับการภารกิจใหม่ในหลายกรณี เพราะการตั้งองค์กรใหม่ หรือเพิ่มภารกิจใหม่ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจถึงภารกิจดังกล่าวต่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่องค์กรเหล่านั้น ทำให้เกิดปัญหาในภาคปฏิบัติอย่างมาก อาทิเช่น องค์กรที่มีภารกิจรับผิดชอบเดิมเป็นหน่วยวิชาการในระดับปฏิบัติ แต่กลับได้รับภารกิจ

ใหม่ เป็นหน่วยวางแผนประสานงานระดับชาติ เจ้าหน้าที่ซึ่งเคยทำหน้าที่ด้านวิชาการอยู่เดิมนั้นไม่สามารถที่จะทำหน้าที่ด้านการประสานงานในระดับนโยบายและวางแผนได้ เพราะวัฒนธรรมขององค์กรวิชาการในระดับปฏิบัติมีความแตกต่างเป็นอย่างมาก กับวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำหน้าที่ประสานงานและวางแผนส่วนกลาง อาทิเช่น หน่วยปฏิบัติ นั้นมักเคยชินกับการมีโครงการเป็นของตนเอง ในขณะที่หน่วยงานวางแผนจะมีโครงการเป็นของตนเองไม่ได้ เพราะทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานงานจะต้องรักษาความเป็นกลางอย่างเคร่งครัด เพื่อที่ข้อเสนอการจัดลำดับความสำคัญของแนวทาง และโครงการต่าง ๆ จะได้รับการยอมรับจากหน่วยงานเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ ดังนั้น การมอบภาระกิจใหม่ให้โดยขาดแนวทางที่จะปรับทัศนคติและสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ควบคู่กันไปจึงเป็นการแก้ปัญหาเพียงบางส่วนเท่านั้น



1.2.5 การบริหารระบบราชการปัจจุบัน มีลักษณะเป็นการบริหารงานระบบที่ใช้แรงงานมาก ใช้ทุนน้อยโดยมีการทำงานไม่เต็มเวลา หรือการว่างงานอย่างชอนเร้นแฝงอยู่เป็นอันมาก การแก้ปัญหาดังกล่าวนั้นเป็นนโยบายของทุกรัฐบาล แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จ เพราะการปรับปรุงการทำงานโดยให้จำนวนคนลดน้อยลงนั้น บางครั้งก็จำเป็นจะต้องเพิ่มรายจ่ายด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งระบบการจัดสรรงบประมาณปัจจุบัน ยังไม่มีนโยบายที่แน่ชัดในการที่จะสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้บริหารในแต่ละองค์กรยังไม่มีสิ่งจูงใจในอันที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อประหยัดกำลังคน เพราะแม้จะมีนโยบายลดกำลังคน แต่ก็ไม่มีเงื่อนไขที่จะลงโทษหรือให้รางวัลแก่ผู้บริหารองค์กร ที่สามารถมีความคิดริเริ่มดำเนินการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการทำแผนโครงสร้างปรับอัตรากำลังของส่วนราชการต่าง ๆ ก็ล้วนแต่เสนอขอเพิ่มจำนวนข้าราชการมากขึ้นทั้งสิ้น เพราะการมีจำนวนข้าราชการเพิ่มมากขึ้นนั้น นอกจากจะเป็นการแสดงถึงบารมีและความสำคัญของส่วนราชการนั้นตามแนวความคิดเดิมแล้วก็ยังเป็นการเพิ่มฐานในการคำนวณโควตาของการเพิ่มอัตราเงินเดือนกรณีพิเศษ หรือ 2 ชั้นประจำปีอีกด้วย เพราะหน่วยงานที่จำนวนข้าราชการมาก จะได้เปรียบมากกว่าหน่วยงานที่มีจำนวนข้าราชการน้อย

โดยสรุป ปัญหาโครงสร้างและปัญหาในการบริหารระบบราชการมีอยู่หลากหลาย และมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดแก้ไขโดยเร่งด่วน เพื่อให้ระบบราชการของประเทศไทยสามารถ



จะเป็นกลไกสำคัญในการที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนและระบบเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อยุคสมัย

2. สาเหตุ

ความเสื่อมโทรมของระบบราชการในประเทศไทยเกิดจากมากมายหลายสาเหตุ แต่สาเหตุหลักที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

2.1 ความไม่กล้าลงตัวในการปรับโครงสร้างส่วนราชการ โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ซึ่งในประเทศไทยเป็นกระบวนการที่ต้องผ่านฝ่ายนิติบัญญัติ ที่ต่างกับประเทศส่วนใหญ่ในโลก ที่มักจะให้เป็นอำนาจของฝ่ายบริหารในการจัดตั้ง ยุบหรือเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเนื่องจากเรื่องดังกล่าว เป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร เพราะหน่วยราชการต่าง ๆ เป็นกลไกของฝ่ายบริหารที่จะแปลงนโยบาย ออกสู่ภาคปฏิบัติ การที่ประเทศไทยนำกระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าวมาไว้ภายใต้กรอบของฝ่ายนิติบัญญัตินั้น ทำให้การปรับปรุงโครงสร้างของภาคราชการเป็นเรื่องที่กระทำไม่ได้โดยยาก



2.2 ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะกำหนดให้ลำดับความสำคัญสูงสุดกับการปรับปรุงระบบราชการ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ยังมีได้มีการวางแผนการปฏิรูประบบราชการที่มีความชัดเจน สามารถกำหนดชี้ปัญหาแนวทางแก้ไข ขั้นตอนการดำเนินการ และเป้าหมาย อันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แม้มีบางรัฐบาลพยายามที่จะดำเนินการในเรื่องดังกล่าว แต่ก็มักไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากพ้นจากตำแหน่งก่อน โดยส่วนมากนั้นการแก้ไขที่ผ่านมาจึงทำเฉพาะจุดเป็นส่วนน้อย มิได้มีการมองภาพส่วนรวมให้ครบถ้วนแต่อย่างใด ซึ่งที่จริงแล้วน่าจะได้มีการระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนส่วนรวมในการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว โดยจัดกระบวนการดำเนินการให้เปิดกว้าง มีตัวแทนของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เข้ามาร่วมในกระบวนการดังกล่าวให้มากที่สุด เพื่อจะได้มีการกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไขอันเป็นที่ยอมรับร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องขึ้นกับอายุของคณะรัฐบาลแต่ละชุดอย่างในปัจจุบัน

2.3 ขาดระบบการเชื่อมโยงหน่วยงานกลางเข้าด้วยกัน ในเรื่องของปรับปรุงระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ในขณะที่การบริหารงานด้านเศรษฐกิจมีกลไกต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ในอันที่จะเชื่อมโยง หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถร่วมกันดำเนินการอย่างเป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ แต่การบริหารงานด้านระบบราชการ ยังต้องพึ่งระบบกรรมการซึ่งส่วนใหญ่ก็จะไม่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นที่ยอมรับได้อย่างกว้าง

ขวางเท่าที่ควร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยังขาดการให้ความสำคัญกับการจัดสร้างกลไกการบริหาร ที่จะสามารถฉีกกำลังราชการส่วนกลางต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการแก้ไขปัญหาระบบราชการ

2.4 การแก้ไขปัญหาระบบราชการที่ผ่านมา ยังขาดการให้ความสำคัญกับ “คน” เท่าที่ควร โดยไปมุ่งการปรับปรุงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและการแก้ไขด้วยทฤษฎีหมายถึงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ข้อเท็จจริงแล้ว สาเหตุสำคัญที่สุดของความสำเร็จหรือล้มเหลวของแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับ “คน” ขององค์กรนั้น ๆ การปรับปรุงประสิทธิภาพตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการจึงเป็นกุญแจสำคัญที่สุดประการหนึ่ง



ที่จะปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพระบบราชการ ในอนาคต ทั้งนี้จำเป็นจะต้องมีการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่ถูกต้องของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันยัง ไม่มีการจัดสรรงบประมาณให้กับกิจกรรม ดังกล่าวข้างต้นอย่างพอเพียง และในอนาคต เมื่อคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่า แหล่งเงินช่วยเหลือ จากต่างประเทศในด้านนี้กำลังจะยุติหรือลด น้อยลง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย เพื่อการนี้

โดยสรุปแล้ว สาเหตุสำคัญของปัญหา ประสิทธิภาพในระบบราชการมี 4 ประการ ดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ การแก้ไขโครงสร้าง ระบบราชการกระทำไม่ได้โดยยาก เพราะต้อง เข้าไปสู่ระบบการพิจารณาทางฝ่ายรัฐสภา แต่ ก็ติดปัญหาว่าไม่มีแผนการปฏิรูประบบราชการ ที่ชัดเจน จำเป็นต้องเสียเวลาในการจัดทำแผน ดังกล่าวขึ้น ทำให้ไม่สามารถเสนอต่อรัฐสภา ได้ทันเวลา ส่วนปัญหาในการบริหารระบบ ราชการนั้น ก็มีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานกลาง ของรัฐ และการขาดการให้ความสำคัญกับ ปัจจัยในเรื่องตัวข้าราชการ



3. แนวทางแก้ไข

แนวทางแก้ไขปัญหาของระบบราชการ ปัจจุบันนั้น อาจจำแนกได้เป็น 4 ประการ ดังนี้ คือ

3.1 เร่งการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อ โอนอำนาจในการจัดตั้ง ยุบ หรือเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจากฝ่ายนิติบัญญัติมาอยู่ที่ฝ่าย บริหารโดยตรง ทั้งนี้ เนื่องจากในข้อเท็จจริงแล้ว หน่วยงานราชการต่าง ๆ คือ กลไกของฝ่ายบริหาร ที่จะนำนโยบายของฝ่ายบริหารไปสู่ภาคปฏิบัติ ดังนั้น จึงน่าจะเป็นภาระกิจของฝ่ายบริหาร ที่จะปรับปรุงกลไกดังกล่าวให้เอื้อต่อการปฏิบัติ ตามนโยบายของฝ่ายบริหารมากที่สุด นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้ง ภายในและภายนอกประเทศเป็นไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง จึงจำเป็นจะต้องปรับปรุงองค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะเพื่อให้สามารถแข่งขันกับประเทศ คู่แข่งต่าง ๆ ในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับข้อเกรงที่ว่าหากอำนาจดังกล่าว อยู่กับฝ่ายบริหารแล้ว ฝ่ายบริหารอาจจะถือ โอกาสขยายจำนวนกระทรวงเพิ่มมากขึ้น อาจ จะกลายเป็นภาระหนักต่องบประมาณแผ่นดินนั้น ในข้อเท็จจริงแล้ว ข้อห่วงใยดังกล่าวไม่น่าจะมี เหตุผล เพราะอำนาจในการอนุมัติเงินนั้นอยู่ที่ ฝ่ายนิติบัญญัติ ดังนั้น ฝ่ายนิติบัญญัติยังคง สามารถควบคุมระดับการใช้จ่ายของฝ่าย บริหารในเรื่องดังกล่าวได้โดยผ่านกระบวนการ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ แผ่นดินประจำปี

แนวทางแก้ไขในข้อ 1 ดังกล่าวนี้ สามารถจะดำเนินการได้ทันที โดยแก้ไขพระราชบัญญัติ 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2530 ซึ่งเมื่อปรับปรุงอำนาจดังกล่าวแล้ว ก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการปฏิรูประบบราชการได้ อันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดในการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย อีกครั้งหนึ่ง นับตั้งแต่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงปรับปรุงระบบบริหารราชการให้เป็นระบบสากล ใน พ.ศ. 2435

3.2 เร่งรัดจัดทำแผนปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารราชการแผ่นดินในส่วนรวม โดยจัดกลุ่มองค์การในระดับกระทรวงเสียใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของชาติในแต่ละเรื่องตลอดจนมอบหมายภารกิจให้แก่หน่วยงานในระดับกรมมีภารกิจหลักที่ชัดเจน และในกรณีที่มีภารกิจรองด้วยก็จะต้องให้สอดคล้องสนับสนุนกับภารกิจหลัก ซึ่งการจัดแบ่งรูปองค์กรโดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น จะช่วยแก้ปัญหาโครงสร้างองค์กรปัจจุบันที่ไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ จะช่วยแก้ไขปัญหาบทบาทและหน้าที่ของส่วนราชการไม่สอดคล้องเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน จะช่วยแก้ไขปัญหาที่โครงสร้างระบบราชการไม่สนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติเท่าที่ควร จะช่วยลดปัญหาการขัดแย้งระหว่างนักการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ อาทิเช่น การปรับโครงสร้างองค์การบริหารงานทางด้านเศรษฐกิจให้สอดคล้อง

กับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพิจารณาจัดตั้งกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าระหว่างประเทศ เพื่อจะได้สามารถเชื่อมโยงการผลิตและการค้าเข้าด้วยกันอย่างมีเอกภาพ จะช่วยให้สามารถเจรจาในเวทีการค้าระหว่างประเทศได้อย่างมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าประเทศต่าง ๆ ส่วนใหญ่ได้มีการจัดตั้งกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าขึ้นแล้วทั้งสิ้น สำหรับกระทรวงพาณิชย์นั้น ก็น่าจะรับผิดชอบในเรื่องของการควบคุมกติกา การค้าต่าง ๆ โดยเฉพาะภารกิจที่อยู่ในขอบเขตอำนาจของกรมทะเบียนการค้า กรมการค้าภายใน สำนักงานประกันภัยและกรมทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น นอกจากนั้นก็น่าจะพิจารณาการจัดตั้งกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อันจะเป็นการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์ด้านการอนุรักษ์ไว้ในที่เดียวกัน โดยให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับผิดชอบด้านการพัฒนาและยกระดับรายได้เกษตรกรเป็นหลัก อันจะเป็นการแก้ไขปัญหาการขัดแย้งของภารกิจหลักด้านการพัฒนากับภารกิจรองด้านการอนุรักษ์ภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าวจะต้องจัดทำทั้งระบบพร้อมกันไปทั้งภาคราชการ ซึ่งรวมถึงการโอนส่วนราชการบางแห่ง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไปอยู่ภายใต้ฝ่ายนิติบัญญัติพร้อมกันไปด้วย เพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่สมบูรณ์



3.3 การจัดตั้งระบบการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานกลางในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลจะอาศัยแต่มาตรการด้านการบริหารงานบุคคลแต่อย่างเดียวนั้นจะไม่ได้ผลเต็มที่ จำเป็นจะต้องอาศัยมาตรการด้านการเงินและแผนงานควบคู่กันไปด้วย อาทิเช่น หากจะวางแนวทางที่จะให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการลดจำนวนข้าราชการให้ได้ผล จำเป็นจะต้องมีกำหนดมาตรการทางการเงินที่จะให้ความสะดวกในการนำอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้าใช้เพื่อทดแทนกำลังคน และต้องสนับสนุนให้มีโครงการว่าจ้างเอกชนเข้าทำงานแทนได้มากยิ่งขึ้นซึ่งทั้งหลายนี้ จำเป็นจะต้องมีการกำหนดแผนให้ชัดเจนว่าบทบาทของข้าราชการในแต่ละหน่วยนั้นควรจะมีหน้าที่ภารกิจใด และภารกิจที่เหลือควรจัดจ้างเอกชนเข้าดำเนินการแทน นอกจากนั้นก็น่าจะกำหนดให้มีสิ่งจูงใจให้กับหัวหน้าส่วนราชการในการที่จะลดอัตรากำลังข้าราชการ

3.4 วางแนวทางพัฒนาระบบบริหารราชการที่เน้นหนักที่ตัวข้าราชการที่เป็นเป้าหมายสำคัญ ทั้งนี้เพราะการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพในระบบราชการนั้น จะต้องเน้นหนักที่ตัวข้าราชการที่ยังคงอยู่ในระบบเป็นสำคัญ การแก้ไขปัญหามองไกลจากระบบราชการนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้โดยยาก ตราบใดที่การผลิตบุคลากรในประเทศยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างที่เป็นอยู่ในขณะนี้ แนวทางแก้ไขที่จะให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ในระยะยาว จำเป็นจะต้องปรับระบบการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของตลาดมากที่สุด และในส่วนที่ภาครัฐการดำเนินการผลิตอยู่นั้นก็ต้องมีการกำหนดให้ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรดังกล่าว จัดสร้างระบบการจัดหางานให้นักศึกษาที่จบการศึกษาในสถาบันของตนเองด้วย และเมื่อปรากฏชัดว่า ผู้จบการศึกษาในสาขาวิชาใดมีปัญหาการว่างงานมาก ก็จะต้องวางแนวทางในการลดการผลิตบุคลากรในสาขาวิชานั้น ไปเพิ่มการผลิตบุคลากรในสาขาวิชาที่มีความต้องการสูงในตลาดแรงงานให้มากขึ้น

เนื่องจากการปรับระบบการผลิตบุคลากรนั้นเป็นเรื่องที่จะต้องใช้เวลากว่าจะบังเกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนั้นในระหว่างที่มาตรการดังกล่าวยังไม่บังเกิดผล ก็ควรจะเน้นหนักในมาตรการอื่นมาแก้ปัญหาไปพลางก่อน การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรที่ยังคงอยู่ในระบบราชการซึ่งนอกจากการเพิ่มรายได้ที่เป็นตัวเงินแล้ว ก็ควรปรับปรุงระบบการให้ความดีความชอบและลงโทษให้มีความเป็นธรรมมากขึ้น และควรเน้นหนักในเรื่องที่ช่วยให้ข้าราชการที่ยังคงอยู่ในระบบมีความสบายใจและมีความมั่นใจ ในการทำงานมากที่สุด โดยให้ความสะดวกและคล่องตัวในการโยกย้ายระหว่างส่วนราชการ โดยยกเลิกอำนาจของหัวหน้าส่วนราชการที่จะสามารถยับยั้งการส่งย้ายโดยไม่มีกำหนดเวลา ตลอดจนแก้ไขระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจกับบุคลากรที่มีความสามารถผู้ซึ่งออกจากระบบราชการไปแล้ว และมีความประสงค์จะกลับเข้ารับราชการให้สามารถกลับเข้ารับราชการได้โดยไม่ต้องเสียสิทธิที่พึงมีพึงได้ อาทิเช่น ให้สามารถต่ออายุบำนาญต่อเนื่องได้

ประการสุดท้าย การยึดแนวทางที่จะเน้นหนักในตัวข้าราชการนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการแต่ละคน โดยสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถไปรับการฝึกอบรมในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้ จัดหาทุนการศึกษาฝึกอบรมทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศให้เพียงพอ นอกจากนี้ในหน่วยราชการเองก็น่าจะมีการวางนโยบายสนับสนุนให้ข้าราชการในทุกระดับได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ซึ่งการอบรมที่จะได้ผลนั้นจะต้องปล่อยเสรีให้ข้าราชการแต่ละบุคคลสามารถเลือกที่จะไปอบรมในวิชาการที่ตนสนใจได้อย่างเต็มที่ เพราะการจัดอบรมเป็นหมู่คณะนั้นเป็นการยากที่จะจัดให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคลได้

4. สรุป

ระบบข้าราชการพลเรือนของประเทศไทยนั้น นับได้ว่าเป็นเสาหลักในการบริหารประเทศมาเป็นเวลานาน และเป็นกลไกหลักที่จะช่วยให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้ามาทัดเทียมกับอารยประเทศอื่น ๆ ได้ในปัจจุบันนี้ อย่างไรก็ตาม กลไกต่าง ๆ ของระบบบริหารราชการพลเรือนได้มีการพัฒนามาเมื่อร้อยปีที่แล้ว ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ถึงแม้บทบาทของข้าราชการจะลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชนในด้านการเป็นผู้นำในการพัฒนาประเทศในช่วงที่ผ่านมา แต่

ในปัจจุบัน ระบบการค้าในโลกได้เปลี่ยนจากระบบการค้าเสรีมาเป็นระบบการค้าเสรีภายใต้กรอบการเจรจาต่าง ๆ และเกิดการรวมกลุ่มประเทศทางเศรษฐกิจขึ้นหลายแห่ง บทบาทของข้าราชการจึงทวีความสำคัญมากขึ้น ในฐานะกลไกหลักที่จะต้องร่วมประสานกับภาคเอกชนอย่างใกล้ชิดในเวทีเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจจากภาคเกษตรไปภาคอุตสาหกรรมจากชุมชนชนบทมาเป็นชุมชนเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่เกิดขึ้นในระหว่างกลุ่มคนต่าง ๆ ในระบบเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคนผู้ใช้แรงงาน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มนายจ้าง กลุ่มนายทุนอุตสาหกรรม กลุ่มนักธุรกิจการค้า ฯลฯ ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวนี้ ข้าราชการจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งยวดในฐานะผู้รักษากติกาเพื่อปกป้องความเป็นธรรมในการแบ่งผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น นอกจากการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนดังกล่าว การเพิ่มขึ้นของระดับอัตราค่าจ้างแรงงานอันเป็นผลจากการที่ภาคอุตสาหกรรมได้พัฒนาขยายตัวไปอย่างรวดเร็ว นั้น ยังผลให้ต้นทุนการผลิตโดยทั่วไปสูงขึ้น ซึ่งรวมถึงต้นทุนการผลิตในภาคเกษตร ทำให้ผลผลิตจากภาคเกษตรกรรมของไทย โดยเฉพาะจากพืชผลหลัก เช่น ข้าว ประสบความยากลำบากมากขึ้นในการแข่งขันกับประเทศคู่แข่งใหม่ที่เกิดขึ้นในตลาดโลก ซึ่งมีอัตราค่าจ้างแรงงานและต้นทุนการผลิตต่ำกว่าประเทศไทย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตในภาคเกษตร โดยก้าวออกจากพืชผล

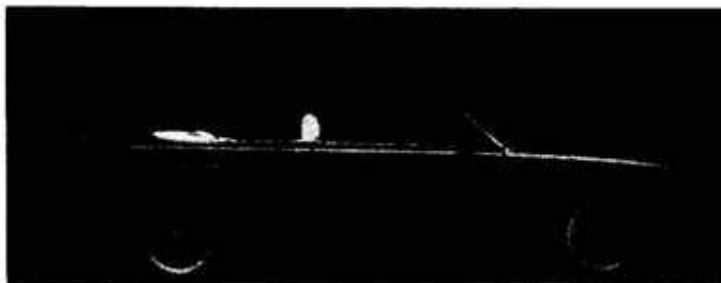
หลักที่ใช้แรงงานสูงมาสู่พืชผลใหม่ หรือกิจการทางการเกษตรใหม่ที่ใช้แรงงานต่ำแต่ใช้ทุนและเทคโนโลยีสูง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะปล่อยให้ภาคเกษตร ซึ่งเป็นภาคที่ยากจนขาดความสามารถเป็นผู้ดำเนินการแต่ฝ่ายเดียวได้จำเป็นที่ภาครัฐจะต้องเข้าไปให้การสนับสนุนกระบวนการปรับโครงสร้างการผลิตทางภาคเกษตรในทำนองเดียวกับที่ภาครัฐเข้าไปสนับสนุนการพัฒนา ภาคอุตสาหกรรมในอดีต

นอกจากในทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ในด้านสังคมเองก็เกิดปัญหาในรูปแบบใหม่ขึ้นเป็นอันมาก การที่หนุ่มสาวชาวชนบทอพยพมาเป็นแรงงานในชุมชนเมือง มีผลทำให้ระบบครอบครัวรวมในชนบท ซึ่งมีคนหลายกลุ่มอายุด้วยกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านต่าง ๆ ลดน้อยลงไปทุกขณะ ดังนั้นจึงเกิดปัญหาของสังคมในรูปแบบใหม่ อาทิเช่น ปัญหาคนชราในชนบทไม่มีผู้ดูแล เพราะคนหนุ่มสาวอพยพเข้าเมือง หรือปัญหาการขาดผู้ดูแลบุตรของผู้ใช้แรงงานในเขตเมือง เพราะทั้งบิดาและมารดาต้องทำงานทั้งคู่ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ภาค

รัฐจะต้องวางแนวทางที่จะเข้าไปมีบทบาทแก้ไข ปัญหาทั้งสองนี้ นอกจากนั้นในสังคมอุตสาหกรรมก็เกิดความจำเป็นที่ภาครัฐจะต้องมีบทบาทในด้านการประกันสังคม ซึ่งจะทวีความสำคัญและขยายขอบเขตมากขึ้นตลอดเวลา

จากเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการนั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเร่งด่วนอย่างยิ่งยวด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคำนึงถึงข้อเท็จจริงในปัจจุบันที่การแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลกนั้น มีความรุนแรงเป็นอย่างยิ่ง

ประเทศที่มีระบบราชการที่เข้มแข็งย่อมได้เปรียบประเทศที่มีระบบราชการล้าสมัยเป็นอย่างมาก ถึงเวลาแล้วที่ประเทศไทยจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการทั้งระบบเพื่อที่ระบบราชการพลเรือนของประเทศไทยจะสามารถสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของประชาชนในชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แนวทางของการปรับปรุงคุณภาพ และผลิตภาพทั่วทั้งองค์กร

ศ. สุศักดิ์ นานานุกูล * และคณะ

ความรู้คุณภาพและผลิตภาพมีอยู่ที่ไหนบ้าง

เรามีอะไรที่ต้องปรับปรุงด้วยหรือ

มีผู้บริหารหลายคนคิดว่า เรามีผู้บริหารที่มีฝีมือดี และทำงานดีที่สุดในอยู่แล้ว เราสามารถจะทำให้ดีกว่านี้ได้หรือ คำตอบก็คือ ความจริงแล้วในโลกนี้ไม่มีอะไรที่ทำงานได้ 100% หรือมีผลิตภาพเต็มที่ใด แม้แต่เครื่องจักรต่าง ๆ ที่เราติดตั้งอยู่ก็ไม่ได้ทำงาน 100% เราใส่พลังงานเข้าไป 100 ส่วน เช่นใส่น้ำมันเข้าไปในเครื่องกำเนิดไฟฟ้า เราจะได้กระแสไฟฟ้าออกมาไม่ครบ 100 ส่วน เพราะจะมีความสูญเสียพลังงานไปบ้าง เราจะหา perfect machine ที่ทำงาน 100% ไม่มี

นี่พูดตามภาษาฟิสิกส์ มนุษย์ก็เช่นเดียวกัน ยิ่งแยกว่าเครื่องจักรเสียอีก มนุษย์ไม่เคยทำงาน 100% ดังนั้นผมจึงมีความเชื่อมั่นว่า การเพิ่มผลิตภาพทำได้แน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลิตภาพเครื่องจักร หรือคนก็ตาม เพราะเรารู้อยู่แล้วว่าไม่ได้ทำงาน 100% เหลือ ๆ อาจจะทำได้แค่ 50-60% ด้วยซ้ำ แสดงว่า

สามารถจะเพิ่มผลิตภาพได้อีกแน่นอน นี่พูดตามภาษาฟิสิกส์

ทีนี้เราช่วยกันดูว่า ในองค์กรนี้ มีหรือที่จะเพิ่มผลิตภาพได้ ในเมื่อเรามีคนเก่งอยู่มากมาย มีผู้บริหาร ฝีมือยอดเยี่ยมอยู่ทั่วไป ยังมีหรือที่จะมีผลิตภาพต่ำ ถ้าจะมีก็คงจะมีเฉพาะเด็ก ๆ เท่านั้น ที่ทำงานยังไม่รอบคอบใช้ใหม่ ผมอยากจะชี้ว่า ไม่ใช่เช่นนั้น โอกาสที่เราจะเพิ่มผลิตภาพมีเยอะแยะไปหมดทุกระดับ ถ้าในระดับสูงมีการทำงานที่ไม่มีคุณภาพด้วยแล้ว ความสูญเสียก็จะยิ่งใหญ่มากทีเดียวในขณะที่เดียวกันระดับล่างก็มีโอกาสที่จะเพิ่มผลิตภาพได้มาก ผมจะลองยกตัวอย่างเพื่อขยายความประเด็นนี้ ที่สถาบันที่ท่านทำงานอยู่นี้ ซึ่งเป็นสถาบันที่ยิ่งใหญ่แห่งหนึ่ง สิ่งที่ผมจะพูดต่อไปนี้อาจจะไม่มีที่นี้ แต่ที่จริงในใจผมเชื่อว่ามี ผมพยายามจะยกตัวอย่างมาก ๆ ซึ่งบางอันท่านอาจจะไม่มีก็ได้

* เลขานุการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจแห่งประเทศไทย

การเพิ่มผลิตภาพ ในสถานการณ์ปัจจุบัน

ทำได้จริงหรือ

จริง เพราะมนุษย์ไม่เคยใช้ทรัพยากรได้เต็มที่เลย

- แม้แต่เครื่องจักรก็ไม่ได้ใช้ทรัพยากรเต็มที่ มี Physical Loss

- Technology และ Management ทำให้เกิด Value-added output แต่ในระหว่าง process ก็ยังมี loss อยู่มากมาย

การเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ เป็นการต่อสู้กับธรรมชาติ

ผู้ที่ปรับปรุงคุณภาพและ ผลิตภาพต้องมี positive mind มีศรัทธาที่จะต่อสู้เพื่อชีวิตที่ดีกว่า

มนุษย์สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ในวันนี้ได้ดีกว่าเมื่อวานนี้และพรุ่งนี้ก็จะต้องทำได้ดีกว่าวันนี้
ลูกหลานเราต้องเก่งกว่าตัวเรา

คู่ต่อสู้ของขบวนการเพิ่มผลิตภาพคือ ความเฉื่อยชา ความเฉย และความไม่รู้ อุปสรรคคือ
การที่มีผู้บริหารยอมรับความไร้ประสิทธิภาพต่าง ๆ ในองค์กร

ความสัมพันธ์คุณภาพและผลผลิตภาพในระดับต่าง ๆ ในองค์กร



1. ด้านองค์กรและการบริหาร

- เราลองมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์คุณภาพและผลผลิตภาพในระดับสูงก่อน ลองคิดถึงตัวอย่างลูกค้าของเราสักหนึ่งรายก็ได้ ถ้าบริษัทไหนมีผู้บริหารเก่งอยู่คนเดียวเป็น one man show บริษัทนั้นจะต้องมีความไว้ประสิทธิภาพพออยู่อย่างแน่นอน เพราะว่าเจ้าของมีได้อยู่ในบริษัททั้งวัน วันไหนที่เขาออกไปข้างนอกภายในบริษัทจะไม่มีใครทำงานจริงจัง เพราะคนสั่งไม่อยู่ เผลอ ๆ ถ้าเกิดขยับขึ้นมาตอนเจ้านายไม่อยู่ก็อาจจะทำงานผิดพลาดได้ เพราะว่าเจ้านายไม่เคยสอนพนักงานระดับรองลงไปไว้ว่าจะสั่งงานอย่างไร ดังนั้นถ้าผู้บริหารสูงสุดเก่งมาก ๆ มีเหตุอันตรายที่ผู้บริหารระดับรองลงไปจะทำงานผิดพลาด หรือไม่มีประสิทธิภาพได้ถ้าเจ้านายใหญ่ไม่อยู่

- มีหรือไม่ที่ผู้บริหารบางคนไม่รู้นโยบายของบริษัท ไม่รู้ว่าขณะนี้เราต้องการมุ่งไปทางไหน หรือรู้แต่ไม่ทำ หรือไม่เห็นด้วยกับนโยบายของฝ่ายจัดการที่สั่งมา

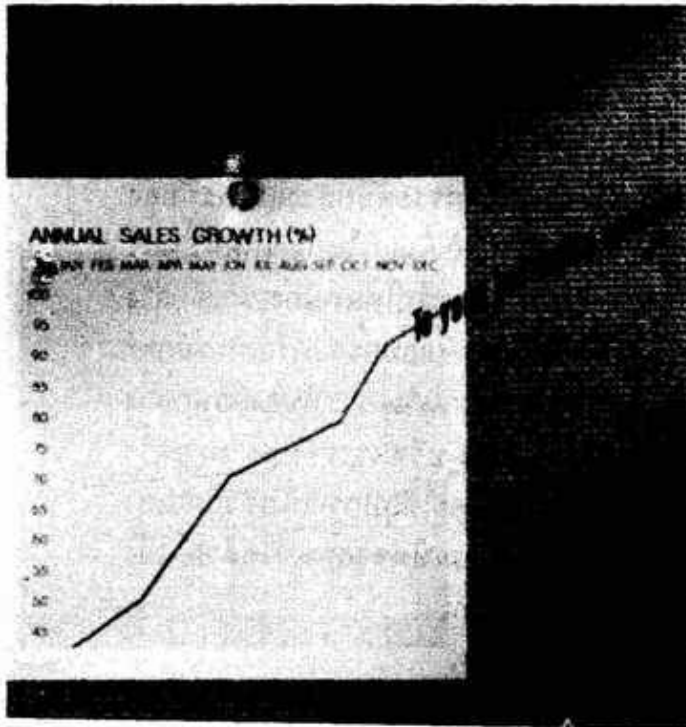
- มีหรือไม่ที่ผู้บริหารเองไม่ได้ทำงานเป็นทีม คือแบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่าและทะเลาะกันด้วย

- มีหรือไม่ที่งานบางฝ่ายทำดีเหลือเกิน คือพยายามทำงานของฝ่ายตนเองให้ดี จนกระทั่งฝ่ายอื่นเขายุ่งยากลำบากไปหมด ด้วยความปรารถนาดีของตนเอง ทำให้งานอื่นเสียไปได้

- มีหรือไม่ที่ผู้บริหารบางคนไม่ได้เหมาะกับหน้าที่ที่ทำอยู่

ถ้ามีข้อเหล่านี้แล้วไม่รีบแก้ไข รับรองบริษัทจะเสียหายมาก ถ้าแม่ทัพนายกองไม่รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง มัวแต่มารบกันเอง กองทัพเศรษฐกิจของเราคงจะไม่มีวันชนะใครได้





ความรู้ ประสิทธิภาพ อยู่ที่ไหนบ้าง

1. องค์กรและการบริหาร

- ผู้บริหารงานสูงสุดเก่งคนเดียว คนอื่นตามไม่ทัน หรือไม่เก่งเสมอไป จนทำการผิดพลาด
- ผู้บริหารบางคนไม่มีแผน ไม่มีทิศทาง
- ผู้บริหารไม่ทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างทำ/ไม่ประสานกัน/ไม่เสริมกัน
- ผู้บริหารบางคนไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับแต่งตั้ง

- ผู้บริหารบางคนไม่ทำตามนโยบาย/ไม่พัฒนางานของตน/ไม่ทำหน้าที่
- ผู้บริหารไม่รับผิดชอบงาน/ไม่สร้างทีมงาน/ไม่พัฒนาคน
- กองทัพรบแพ้ เพราะแม่ทัพนายกองไม่รับผิดชอบต่อ มัรบกันเอง

2. ด้านแผนงานและระบบงาน

แผนงานและระบบงานที่ไม่เหมาะสม ก็เป็นความไร้คุณภาพและผลผลิตภาพเช่นเดียวกัน และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับ ค่อนข้างสูงด้วย เราลองมาวิเคราะห์ดูว่า เรามี ปัญหาเหล่านี้ไหม

- มีไหมที่วางแผนโดยเดาเอา ไม่มีการ ศึกษาข้อมูลให้รอบคอบ ทำให้เราตัดสินใจ มุ่งแผนงานไปในทางที่ผิด เข้าไปในตลาดที่ผิด Segment ที่ผิด

- มีหรือไม่ที่วางแผนเสร็จแล้วไม่ยอมทำ เพราะคนทำไม่ใช่คนวางแผน

- มีหรือไม่ที่มีแผนแล้วไม่มีใครรู้ เพราะ ประหยัดค่าสื่อความ คนทำเลยไม่รู้แผน การ ทำแผนขาด participation จากผู้ปฏิบัติ

- มีหรือไม่ที่ระบบของเราบางอย่าง รัดกุมมาก จนเป็นระบบราชการไปควบคุม จนเคร่งครัดมากไป หรือในทางตรงกันข้าม มีไหมที่บริหารหละหลวมมากจนไม่มีระบบ

- มีหรือไม่ที่มีเหตุการณ์ผิดพลาดเกิดขึ้นเป็นปกติ ทำงานผิดพลาดแล้วต้องแก้ไข ต่อมาก็เกิดผิดพลาดอีกอยู่เสมอ ๆ

ถ้ามีสิ่งเหล่านี้แสดงว่าเรามีทางปรับ-ปรุงคุณภาพและผลผลิตภาพได้มาก เพราะถ้า System ไม่ work ประสิทธิภาพจะตกต่ำลง ถ้า หน่วยเสนาธิการไม่มีความสามารถ หรือมี ความสามารถ แต่หน่วยรบไม่สนใจฟังเสนาธิการ กองทัพเศรษฐกิจก็คงจะรบแพ้เช่นเดียวกัน

3. ด้านเทคโนโลยี

- มีหรือไม่ที่ไม่ได้ปรับปรุงด้านเทคโนโลยีเลย เช่น เครื่องพิมพ์ดีดอายุ 20 ปีแล้ว ไม่ได้เปลี่ยน แป้นพิมพ์โบราณ เครื่องคิดเลข

โบราณ บวกผิด ๆ ถูก ๆ ควรจะซื้อใหม่แต่ไม่ซื้อ ทำให้ต้องทำงานซ้ำแล้วซ้ำอีก เปลืองคน เปลือง เวลา นี่คือการเสื่อมประสิทธิภาพ นี่ยังไม่ได้ พูดถึงเทคโนโลยีขั้นล้ำยุค เช่น personal com puter มีไหมที่ตั้งไว้ดูเล่นในห้อง แต่ไม่ให้คนอื่น เข้าไปจับต้อง เรื่องของเทคโนโลยีนี้ เป็น ปัญหาของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ที่จะต้องแก้ไข ถ้าไม่แก้ไขก็จะเกิดความไร้ ประสิทธิภาพ แล้วจะไปโทษพนักงานระดับล่าง ไม่ได้ ปกติการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องจักรมักจะ กระทำโดยพนักงานวิเคราะห์ของส่วนกลาง และตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง บ่อยครั้ง บุคคลเหล่านี้ไม่เคยใช้อุปกรณ์นั้นด้วยตนเอง และไม่ได้ขอความเห็นจากคนที่ใช้ด้วย จึง ทำให้เกิดปัญหาขึ้น

2. แผนงานและระบบงาน

- กลยุทธ์และแผนงานพัฒนาขึ้นมาโดย ผิดพลาด ขาดผู้ชำนาญมาเข้าร่วม

- กลยุทธ์และแผนงานไม่มีการปฏิบัติที่ดี ขาด Commitment

- กลยุทธ์และแผนงานไม่มีการสื่อความ ที่ดี ขาด Participation

- ระบบงานหละหลวม/ผิดพลาด/หรือ เคร่งครัดเกินควร

- ผู้บริหารมิได้พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย ระบบงานสร้างปัญหา

- ระบบงานมิได้ป้องกันปัญหามิให้เกิด ซ้ำอีก

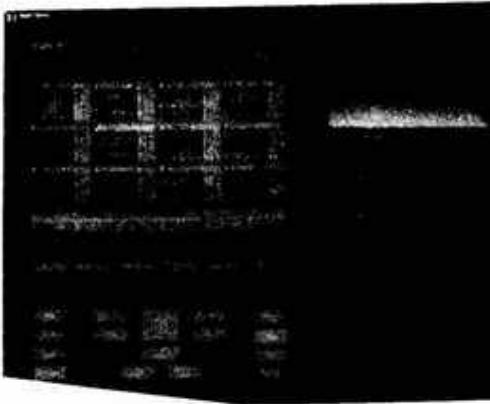
- ระบบงานมีไว้แต่ไม่ปฏิบัติ ต้องคอย ตรวจคอยจับผิด

- กองทัพรบแพ้เพราะเสนาธิการ และ

หน่วยสนับสนุนไร้ความสามารถ หรือ
หน่วยรบไม่สนใจฟังเสนาธิการ

3. เทคโนโลยี

- อุปกรณ์ล้ำสมัย เสื่อมคุณภาพ เป็น
อุปสรรคในงาน
- เทคโนโลยีขั้นสูง แต่พนักงานใช้ไม่เป็น
ทำให้เสีย
- ขาดการประสานงานระหว่างคนกับเทคโนโลยี
- ใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีผิดที่
- อุปกรณ์และเทคโนโลยีเสียบ่อย ๆ
- ไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้วยพนักงาน/
วิศวกรของตนเอง
- ผู้ซื้ออาวุธมิได้เป็นผู้ใช้ ผู้ใช้ไม่ได้ร่วม
จัดซื้อ



4. ด้านการบังคับบัญชา

ปัญหาการเสื่อมคุณภาพและผลิตภาพ
ที่สำคัญมากอีกด้านหนึ่งคือ ด้านที่เกี่ยวกับคน
ปัญหาด้านคนที่สำคัญที่สุดมิใช่เราพนักงาน
ที่ไม่ดี แต่อยู่ที่ว่าการปกครองบังคับบัญชาใน

ระดับต้นมีปัญหามาก ยิ่งมีปัญหามาก การ
เสื่อมประสิทธิภาพในระดับล่างก็จะมียู่ทั่วไป
เราลองมาดูว่ามีปัญหาอะไรบ้าง

- มีไหมที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น คอย
แต่รับคำสั่ง เพราะผู้ใหญ่ไม่เคยสนใจฟังความ
คิดเห็น แม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความคิดเห็น
ดี ๆ เพราะเขาจับงานอยู่กับมือทุกวัน คงจะ
มีปัญหานี้ไม่น้อย เพราะแม้แต่ผู้บริหารระดับ
ค่อนข้างสูง บางทีก็ไม่มีโอกาสพูดเหมือนกัน
จ้างคนมีมันสมองไว้เป็นผู้บริหาร แต่ไม่ให้
โอกาสเขาคิดเขาพูดคงจะไม่คุ้ม

- มีไหมที่หัวหน้างานระดับต้นไม่รู้เรื่อง
ว่าฝ่ายจัดการจะให้ทำอะไร ลูกน้องมาถาม
ก็ไม่ให้แนวทางที่ชัดเจน หรือไม่ก็บ่นให้ลูกน้อง
ฟังว่า เสนออะไรไปข้างบนก็ไม่เห็นด้วย งานที่
จะทำดีก็ไม่สนับสนุน กลุ้มใจ ถ้ายทอดความ
กลุ้มให้กับลูกน้องให้กลุ้มให้กว้างขวางไปทั้ง
แผนก พยายามทำให้ประสิทธิภาพเลวลง

- มีไหมที่หัวหน้างานไม่ควบคุมดูแล
ทำงานหละหลวม ผลิตผลก็ข้าง

- มีไหมที่หัวหน้างานเก่งคนเดียว แต่
ลูกน้องทำงานไม่ค่อยเป็น ให้ลูกน้องรู้งาน
น้อย ๆ จะได้เป็นทาสรับใช้

เรามีปัญหาการบังคับบัญชาระดับต้น
มากมาย เราจึงมีปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์
มีเรื่องร้าวร้าวทุกซอกทุกมุม อาจเป็นเพราะ
เรามีได้ลงทุนพัฒนาหัวหน้างานระดับต้นเพียงพอ
เรามีได้รับฟังผู้บริหารระดับล่างเพียงพอ เหมือน
กองบัญชาการไม่รับฟังนายร้อยและนายสิบ
ที่อยู่แนวหน้า หรือเรามีนายร้อยที่ไม่มีฝีมือ
อย่างนี้จะต้องแยแ่ ๆ



5. ด้านพนักงานระดับล่าง

แนวการบริหารงานแบบตะวันตก มักจะเน้นแก้ปัญหาการเสื่อมคุณภาพและผลิตภาพในระดับสูง ซึ่งก็ทำไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จเท่าใด ส่วนปัญหาในระดับล่างจะไม่สนใจเลย ทั้ง ๆ ที่คนส่วนใหญ่องค์กรอยู่ในระดับนี้ นี่ก็คือคนที่อยู่ในแนวรบ และทุก ๆ คนในระดับนี้ก็เป็นมนุษย์เหมือนกัน มีสมอง มีมือ มีเท้า มีประสาทอาจจะด้อยกว่าคนระดับอื่นในความรู้บ้าง ความสามารถบ้าง ทักษะคิดบ้าง แต่บุคคลระดับล่างก็เป็นบุคคลที่จะเพิ่มประสิทธิภาพได้ ถ้าหากเราไม่พัฒนาคนในระดับล่างบุคคลเหล่านี้ก็อาจจะกลายเป็นตัวถ่วงเป็นแหล่งของความเสื่อมคุณภาพและผลิตภาพได้ เราลองมาดูว่ามีปัญหาอะไรบ้าง

- มีไหมที่พนักงานมีข้อคิดดี ๆ หรือเขาเห็นปัญหาในงานที่ควรแก้ไข หรือเขามีวิธีแก้ไขให้ด้วย แต่เขาอธิบายไม่เป็น พูดไม่เป็น ทำให้ความคิดของเขาไม่ได้รับการยอมรับ ปัญหา ก็ไม่ได้แก้ไข

- มีไหมที่พนักงานไม่มีระเบียบวินัย ทำงานไม่เป็นระบบ ไม่รับผิดชอบในสิ่งที่รู้ อยู่แล้ว

- มีไหมที่พนักงานทำงานผิดพลาด และพยายามปกปิดความผิดพลาดเพื่อนฝูงมองเห็น แทนที่จะช่วยแก้ไข กลับร่วมมือกันปกปิด และภายหลังปัญหาก็ก่เกิดซ้ำอีก ครั้งแล้ว ครั้งเล่า

ถ้าทหารเกณฑ์ขาดการฝึกซ้อม ขาดการอบรม ขาดการใช้สมอง รมไม่เป็น หรือไม่มีสามัญสำนึก เราจะเอาชนะคู่แข่งได้อย่างไร

4. การบังคับบัญชาในระดับต้น

- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่มีส่วนร่วมในการบริหาร
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่ทราบทิศทางการทำงาน
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่มีใครรับฟังและแก้ปัญหาให้
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่ได้รับการสนับสนุน
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นควบคุมงานไม่ดี
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นปกครองไม่ดี
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่สามารถจูงใจพนักงาน
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่ร่วมมือกับใคร ๆ
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นไม่สอนงานลูกน้อง
- สนามรบอยู่ห่างกองบัญชาการมากเกินไป

5. พนักงานระดับล่าง

- พนักงาน คิดไม่เป็น วิเคราะห์ไม่เป็น
- พนักงาน พูดไม่เป็น อธิบายไม่เป็น
- พนักงาน ไม่มีโอกาสคิด ไม่มีโอกาสพูด
- พนักงาน วิเคราะห์ปัญหาไม่เป็น
- พนักงาน ไม่รู้เป้าหมาย แผนงาน ไม่รู้ว่าทำอะไร
- พนักงาน ไม่มีผู้ชี้แนะหรือนำ
- พนักงาน แก้ปัญหาไม่เป็น
- พนักงาน ไม่รับผิดชอบ ไม่ทำตามระบบ
- พนักงาน ไม่ทำตามระเบียบ ไม่เชื่อคำสั่ง
- พนักงาน ทำงานผิดพลาด
- พนักงาน ปกปิดความผิดพลาด
- พนักงาน มีปัญหาส่วนตัว ไม่ยอมทำงาน
- ทหารเกณฑ์รบไม่เป็น ขาดการฝึกซ้อม ขาดการใช้สมอง

**แนว
คิด
ใหม่
ใน
การ
ปรับ
ปรุง
คุณภาพ
และ
ผลิตภาพ**



ระบบบริหารงานที่เราเคยมีอยู่ คงจะต้องมีข้อบกพร่องบางอย่าง มิฉะนั้นความเสื่อมประสิทธิภาพคงจะไม่เกิดขึ้น และแฝงตัวอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในทุก ๆ ระดับ และในทุก ๆ งานด้วย การที่เราจะแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านี้ คงจะต้องหาแนวคิดใหม่ และวิธีใหม่ เพื่อที่จะได้นำไปเสริมสิ่งที่เราทำได้ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

สำหรับแนวคิดใหม่นั้น เราพอจะประมวลมาได้เป็นบัญญัติ 10 ประการ ของการปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพ แนวคิดใหม่นี้จะเรียกว่าการเพิ่มผลิตภาพแนวใหม่ หรือแนวคิดในเรื่องคุณภาพ หรือจะเรียกแนวคิดในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC CONCEPT) ก็ได้

บัญญัติ 10 ประการ ในการปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพ

- แนวคิดในการเพิ่มผลิตภาพแนวใหม่ (NEW PRODUCTIVITY IMPROVEMENT CONCEPT)
- แนวคิดในเรื่องคุณภาพ (QUALITY CONCEPT)
- แนวคิดในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC CONCEPT)

1. คุณภาพเป็นกลยุทธ์สำคัญระดับสูงสุด

แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพ ประการแรกคือ ปัจจุบันนี้คุณภาพเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีความสำคัญระดับสูงสุด ทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะกำหนดให้คุณภาพเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงสุด จะแสดงความเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วยตนเอง

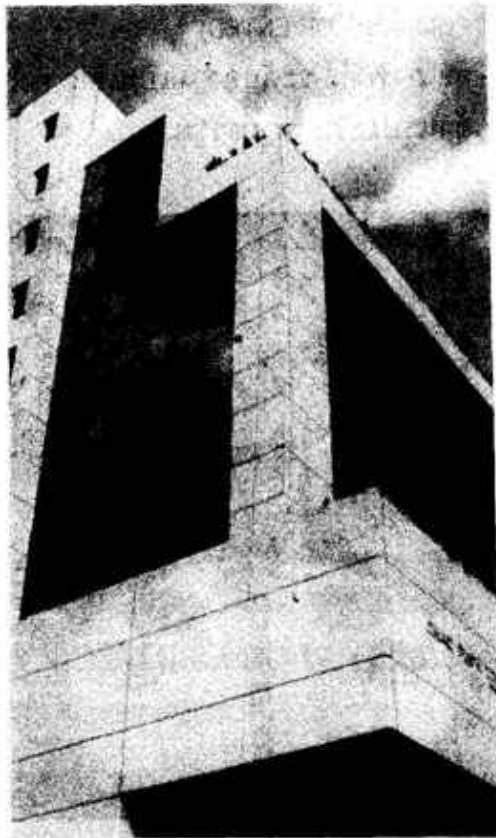
เหตุที่คุณภาพได้ก้าวเข้ามาเป็นเป้าหมายหลัก แทนความก้าวหน้า หรือการขยายส่วนแบ่งตลาด ก็เพราะว่าในโลกปัจจุบันนี้ มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจช้าลง นอกจากนี้ยังมีความไม่แน่นอน และความผันผวนมากมาย ทำให้กิจการที่มุ่งขยายตัวประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ง่าย แม้แต่การตั้งเป้าหมายกำไรก็ได้ลดความเด่นลงไป เพราะองค์กรจำนวนมากแม้ว่าจะปรับปรุงกำไรระยะสั้น และละเลยการพัฒนาคุณภาพภายใน ตลอดจนการละเลยลูกค้าของตนเอง โดยแม้ว่าจะปรับปรุงกำไรให้ดีขึ้นในระยะสั้น

องค์กรที่ดีเลิศในสหรัฐอเมริกา และในประเทศญี่ปุ่น ได้พิสูจน์ให้เห็นว่ากลยุทธ์

ที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์คุณภาพ กลยุทธ์นี้มีใช้กลยุทธ์ที่ละเลยการแสวงหากำไร หรือละเลยการขยายตัว แต่เป็นกลยุทธ์ที่เน้นว่า องค์กรของเราจะไม่แสวงหากำไรโดยปราศจากคุณภาพ หรือขยายตัวโดยไม่สนใจคุณภาพ กลยุทธ์นี้เน้นว่า เราจะต้องเริ่มต้นที่คุณภาพ ถ้าเรามีคุณภาพแล้ว เราก็จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้โดยเด็ดขาด เราจะขยายตัวและช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดได้ด้วยคุณภาพที่เหนือกว่า และเราจะบรรลุเป้าหมายกำไรในระยะยาวได้ด้วยคุณภาพ

เมื่อผู้บริหารระดับสูงสุดกำหนดให้คุณภาพเป็นกลยุทธ์สำคัญที่สุดแล้ว จะต้องกำหนดนโยบายคุณภาพ ต้องแสดงความเป็นผู้นำ และกล่าวสุนทรพจน์โดยย้ำนโยบายและกลยุทธ์คุณภาพอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ก็ต้องสะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพสำคัญกว่าปริมาณ คุณภาพสำคัญกว่ากำไรระยะสั้น ความพอใจของลูกค้าจะต้องสำคัญกว่าความพอใจของบุคคลในองค์กรของเรา ผู้บริหารระดับรองลงไปก็ต้องนำกลยุทธ์คุณภาพนี้ ไปแปลเป็นคำสั่ง เป็นแนวทางปฏิบัติภายในฝ่ายของตนเอง และดำเนิน

การให้กลยุทธ์คุณภาพเกิดขึ้นทั่วทุกจุดในองค์กรด้วย นั่นก็คือระบบการบริหารกลยุทธ์ และระบบการวางแผนขององค์กร จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายคุณภาพนี้



1. คุณภาพ เป็นกลยุทธ์สำคัญอันดับสูงสุด (QUALITY IS THE BEST STRATEGY)
 - คุณภาพ กลายเป็นเป้าหมายหลัก (QUALITY COMES FIRST)
 - คุณภาพ = ผลกำไรระยะยาว (QUALITY=LONG TERM PROFITABILITY)
 - ความเป็นผู้นำในด้านคุณภาพ (QUALITY LEADERSHIP)
 - การแปลนโยบาย และกลยุทธ์คุณภาพ เป็นคำสั่งงาน (POLICY TRANSLATION)
 - การบริหารงานตามกลยุทธ์คุณภาพ (POLICY MANAGEMENT)



2. คุณภาพคือความพอใจของลูกค้า

คำว่าคุณภาพและผลิตภาพนี้มีความหมายเดียวกัน แต่ผมชอบคำว่าคุณภาพมากกว่า เพราะคำว่าผลิตภาพหรือประสิทธิภาพซึ่งผมได้ยินมาตั้งแต่เกิด มักจะทำให้ผมเข้าใจผิดมาตลอด คำว่าผลิตภาพและประสิทธิภาพมักจะไปเน้นในด้านของผู้ให้หรือผู้ผลิต แต่ไม่เน้นในด้านของผู้รับ เรามักจะเน้นว่าเราจะผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ และเราจะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยประหยัดที่สุด ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วก็นับว่าดี แต่เรามักจะพบว่าบางครั้งเราทำเกินเลยไปจนผิดทิศทาง เช่น เราผลิตสินค้าต้นทุนต่ำจนลูกค้าไม่พอใจจะซื้อหรือเราประหยัดมากจนทุกคนที่ทำงานเดือดร้อนกันไปหมด แนวความคิดใหม่บอกว่าเราจะต้องเน้นความพอใจของลูกค้าผู้รับก่อนเราจะต้องรู้ระดับความพอใจของลูกค้า และหลังจากนั้น เราจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่ให้ถูกใจลูกค้า เท่ากับว่าเรานำหลักการตลาดมานำหลักการผลิต

คุณภาพมิได้วัดกันด้วยต้นทุนต่ำหรือราคาต่ำอย่างเดียว แต่ลูกค้าต้องการสินค้าที่มีการออกแบบอย่างสวยงาม ใช้งานได้สะดวก และถูกใจ เรามักจะจำฝังใจว่า ประสิทธิภาพนั้นวัดในเรื่องของปริมาณ แต่ความจริงจะต้อง

ครอบคลุมทั้งด้านปริมาณและด้านที่ไม่เป็นปริมาณด้วย ตรงนี้แหละที่คำว่าคุณภาพอาจจะดีกว่า คุณภาพคือระดับความเป็นเลิศทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรม

Definition ใหม่ของคำว่า Quality ก็คือ Excellence ถ้าเราจะทำงานให้มีคุณภาพ ก็คือเราต้องมีความเป็นเลิศ ก็คือ ต้องทำให้ดีที่สุดที่สุดคำนี้ต้องไม่ใช่เราพูดหรือผู้ทำพูด ต้องเป็นคนอื่นบอกมา ดังนั้นคำว่าคุณภาพจะต้องกำหนดโดยลูกค้า ถ้าวันใดก็ตาม คนอื่นเขายังบ่นว่าเราทำงานไม่ดี วันนั้นงานเรายังไม่มีคุณภาพ ต้องวันไหนก็ตามที่เราไปถามใครแล้วทุกคนมีแต่ชมว่า เราทำดีไม่มีข้อติเลย วันนั้นเราถึงจะกล้าบอกตัวเองว่า เราเริ่มมีคุณภาพ ถ้าเราเอาแนวความคิดนี้มาใช้ในการตลาด ก็จะเป็นหลักการตลาดนั่นเอง

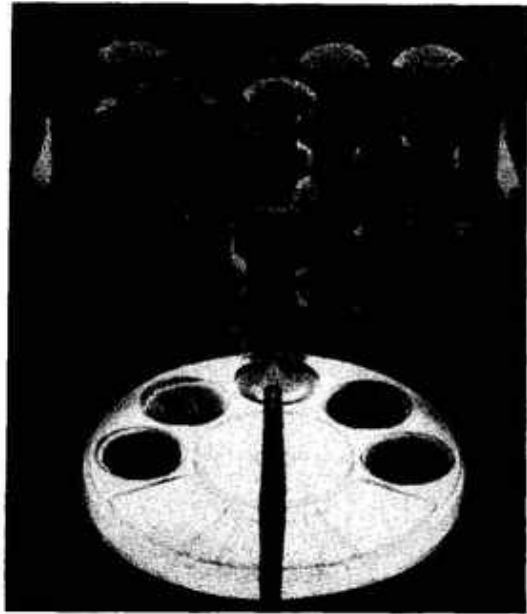
สิ่งต่าง ๆ ที่เราส่งออกไปจากบริษัทอย่าคิดว่ามีคุณภาพ เราต้องไปตามคนซื้อถามคนใช้ดู ถ้าเขาบอกว่ามีคุณภาพ เราจึงจะพอใจ ไม่ใช่มาโม้เองว่าของเราดี เพราะว่าความพอใจของเราคือของผู้ผลิต แต่ความพอใจของลูกค้าคือผู้ใช้ เราต้อง Customer Oriented ไม่ใช่ Company Oriented ดังนั้นองค์การที่ประสบความสำเร็จ จะต้องใช้หลักการตลาดอย่างลึกซึ้งและใช้กระบวนการตลาดให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

2. คุณภาพ คือ ความพอใจของลูกค้า

(QUALITY MEANS CUSTOMER SATISFACTION)

- คุณภาพมิได้กำหนดโดยผู้ให้ หรือผู้ผลิต
- คุณภาพ กำหนดโดย...ความพอใจของลูกค้า...ซึ่งเป็นผู้รับ

- คุณภาพมิใช่วัดด้วยต้นทุนต่ำ...คุณภาพวัดด้วยความถูกต้องของลูกค้า
- หลักการตลาด ต้องนำหน้า หลักการผลิต (CUSTOMER ORIENTED, NOT COMPANY ORIENTED)
- คุณภาพ คือ ระดับความเป็นเลิศ ทั้งในด้านรูปธรรม นามธรรม



3. หน่วยงานถัดไปคือลูกค้าของเรา

หลักการข้อนี้เป็นหลักการที่ต่อเนื่องมาจากหลักการที่แล้ว คือถ้าเราจะถามว่าเรามีคุณภาพหรือไม่ เราต้องไปตามลูกค้าของเราอย่าถามตัวเอง ที่นี้ลองเอาหลักการนี้มาใช้ในบริษัทของเรา ฝ่ายของเรามีคุณภาพหรือยังให้ไปถามอีกฝ่ายหนึ่ง อย่าถามตัวเอง

ในองค์กรจำนวนมาก เรามักจะพบว่า next department is our enemy คือหน่วยงานถัดไปคือศัตรูของเรา สภาพนี้เป็นสภาพที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว เราทำงานส่งให้ฝ่ายหนึ่ง เราไม่ค่อยพอใจอีกฝ่ายหนึ่ง และอีกฝ่ายก็ไม่พอใจเรา

บางครั้งเราเผลอปากพูดเหมือนกันว่า ฝ่ายนั้น เป็นฝ่ายสร้างปัญหา เป็นพวกศัตรูของเรา ซึ่ง ก็แย่ แสดงว่ายังไม่เกิดคุณภาพในระดับฝ่าย ถ้าจะให้เกิดคุณภาพเราต้องนึกว่า next department is our customer เราต้องทำงานจนกระทั่ง ฝ่ายถัดไปเขาชมเราว่า เรายอดเยี่ยม ไม่มีที่ติ ถ้ามีที่ติได้ แปลว่าเรายังมีทางที่จะปรับปรุงได้

อันนี้รวมไปถึงลูกน้องกับนายด้วย นาย ที่ติอย่าชมตนเอง ต้องรอให้ลูกน้องชม ถ้า ลูกน้องชมหมด ก็มั่นใจได้ หรือลูกน้องที่ติ ต้องให้นายชม หรือเพื่อนชม อย่าชมตัวเอง ถ้าเรา extend concept นี้ไปได้ เราถึงจะเริ่ม พบว่า เรายังมีข้อบกพร่อง หรือสิ่งที่ไม่ มีคุณภาพอยู่ที่ไหนบ้าง

แนวทางหรือเครื่องมืออันหนึ่ง ที่จะ แก้ปัญหานี้ก็คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม (Strategic Team Planning) นั่นก็คือผู้บริหาร ของเราหลาย ๆ ฝ่ายมาประชุมกัน ช่วยกัน วางแผน ช่วยกันคุยถึงปัญหาต่าง ๆ และ ช่วยกันคิดแก้ปัญหาวิธีการเหล่านี้ ทำให้แต่ละฝ่ายได้เข้าใจปัญหาซึ่งกันและกัน ถ้าเรา มีความเข้าใจกันเห็นอกเห็นใจกันระหว่างฝ่าย ส่วนหนึ่งเราจะยอมทน ยอมให้อภัยว่า ระบบ งานของเขาเป็นอย่างนั้น หรือนิสัยเขาเป็น อย่างนั้น และอีกส่วนหนึ่งเราก็ขอให้เขาแก้ไข เรียกว่าพบกันครึ่งทาง ซึ่งจะเกิดได้ก็ต้องให้ แต่ละฝ่ายมาร่วมกันคิด และมีความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน การร่วมวางแผนเป็นทีม จะ ทำให้การประสานงานระหว่างฝ่ายดีขึ้น อีกทั้ง ทำให้มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสายงาน ต่าง ๆ พร้อมกัน ที่เรียกว่า crossfunctional management เพื่อป้องกันปัญหาที่ต่างฝ่ายต่าง ทำงานของตนเองโดยไม่ประสานกัน

3. หน่วยงานถัดไปคือ ลูกค้าของเรา

(NEXT DEPARTMENT IS OUR CUSTOMER)

- หน่วยงานถัดไปไม่ใช่ศัตรูของเรา

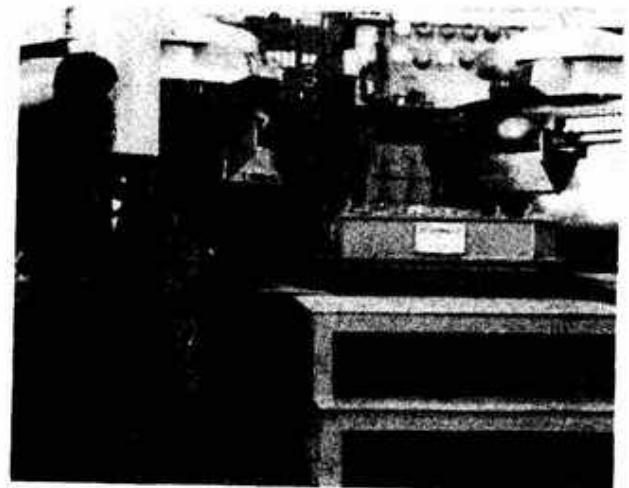
(NEXT DEPARTMENT IS NOT OUR ENEMY)

- การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม

(STRATEGIC TEAM PLANNING)

- การบริหารงานโดยคำนึงถึงสายงาน ต่าง ๆ พร้อมกัน

(CROSS-FUNCTIONAL MANAGEMENT)



4. การตรวจสอบคุณภาพโดยฝ่ายบริหาร

เนื่องจากการรักษาระดับคุณภาพให้สูง และการลดความสูญเสียอันเกิดจากการกระทำ อันไม่มีคุณภาพ มีความสำคัญสูงส่ง ผู้บริหาร ระดับสูงจึงควรจะแสดงความเป็นผู้นำ ไม่เฉพาะ แต่ในการให้นโยบาย หรือในการย้ายกลยุทธ์ เท่านั้น แต่จะต้องแสดงออกโดยการติดตาม ตรวจสอบในเรื่องคุณภาพ อย่างชัดเจนและ อย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ควรจะนำมาใช้ได้แก่ การสั่งให้มีการวางระบบการวัดระดับคุณภาพ ในทุก ๆ จุดในองค์กร จัดทำเป็นดัชนีวัด

คุณภาพในด้านต่าง ๆ และควรจะมีการติดตามวัดผลเทียบกับดัชนีคุณภาพที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ทั้งนี้ระบบการบริหารแบบ MBO จะต้องรวมเอาเป้าหมายคุณภาพเข้าไปเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งด้วย

นอกจากการติดตามโดยระบบและข้อมูลแล้ว ผู้บริหารระดับสูงอาจจะทำการตรวจสอบคุณภาพ โดยการสำรวจความเห็นของลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งหมายถึงการใช้ประโยชน์จากการทำการวิจัยตลาด และวิจัยผู้บริโภค และนำผลมาปรับปรุงกิจการ

ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เมื่อผู้บริหารระดับสูงออกเยี่ยมเยียนหน่วยงานควรจะถามถึงคุณภาพอยู่เสมอ และเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ทำการรายงานสรุป ก็ควรจะซักถามถึงเรื่องคุณภาพ ควบคู่ไปกับเรื่องปริมาณเสมอ การเยี่ยมเยียนและสอบถามเรื่องคุณภาพด้วยวาจา ก็คือการบริหารแบบสัมผัสใกล้ชิด ที่เรียกว่า MBWA หรือ management by wandering around นั่นเอง เพราะการสอบถามหรือรายงานเรื่องคุณภาพนั้น มักจะไม่สามารถทำเป็นรายงานเอกสารได้ง่ายนัก หากผู้บริหารระดับสูงมุ่งแต่จะอ่านรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ก็มักจะได้รับทราบแต่เรื่องปริมาณและตัวเลข หากเขาออกไปเยี่ยมเยียนด้วยตนเอง จึงจะได้รับความประทับใจ และเข้าใจในระดับคุณภาพได้ดี



4. การตรวจสอบคุณภาพโดยฝ่ายบริหาร (QUALITY AUDIT BY MANAGEMENT)

- การวางระบบการวัดคุณภาพ (QUALITY MEASUREMENT)
- การจัดทำดัชนีวัดคุณภาพ (QUALITY INDEX)
- การบริหารโดยร่วมกำหนดเป้าหมายที่เน้นคุณภาพ (MBO WITH QUALITY OBJECTIVES)
- การสำรวจความเห็นของตลาด และผู้บริโภค (QUALITY SURVEY)
- การเยี่ยมเยียนหน่วยงานและถามถึงคุณภาพ (QUALITY VISIT)
- การบริหารโดยสัมผัสใกล้ชิดกับพนักงาน (MBWA)



5. การลดต้นทุนของการรักษาคุณภาพ

นี่เป็น concept เรื่อง cost of quality หรือแนวคิดในเรื่องต้นทุนของการรักษาคุณภาพ ประเด็นนี้บอกว่า ในองค์กรจำนวนมาก มีความไร้ประสิทธิภาพอยู่มากมาย ถ้าเป็นบริษัทอุตสาหกรรม จะต้องมีความไร้ประสิทธิภาพอยู่ 15-25% ของยอดขาย ซึ่งเป็นเงินมหาศาล พวกบริษัทที่ให้บริการ เช่น การค้าและธนาคาร ยิ่งแย่ไปใหญ่ คือ 25-30% ของยอดขายเป็นส่วนไร้คุณภาพ cost of quality ก็คือต้นทุนที่เราต้องใช้ ให้เกิดคุณภาพ ถ้าเราทำงานให้มีคุณภาพแล้ว เราไม่ต้องเสียเงินจำนวนนี้ไป

ยกตัวอย่างในโรงงานอุตสาหกรรม cost of quality คืออะไร ถ้าดูตรงท้ายโรงงาน เราจะเห็นหน่วยตรวจสอบหรือ Inspection อะไรก็ตามที่เขาตรวจพบ และหยิบออกมาเป็นของเสีย ของที่ reject อันนี้ถือว่าเป็นของไร้คุณภาพอันที่ทิ้งไปเลยก็มี แต่บางอันก็นำกลับมาซ่อม ซึ่งต้องมีค่าซ่อม เป็นค่า cost of maintaining quality ต้องบวกค่าจ้าง inspector เข้าไปด้วย ทั้งหมดนี้เป็น cost of quality ถ้าส่งของไปแล้ว ลูกค้านำกลับมา อันนี้ก็เป็นตัว cost of quality ตัวหนึ่งเช่นกัน ที่ทำให้บริษัทเสียชื่อเสียง เสียเวลาตอบคำถาม เขาส่งของกลับมา เราส่งของใหม่กลับไป ค่าใช้จ่ายเหล่านี้บวกเข้าไปด้วย ก็เป็นตัว cost of quality 15-25% นั่นเอง ดังนั้น cost of quality ไม่ใช่จำกัดเฉพาะสิ่งของที่สูญเปล่าเท่านั้น หากบริษัทเราทำงานไม่มี quality ทำให้ต้องเสียเวลาเสียเงิน ก็เป็นต้นทุนของคุณภาพเช่นกัน

ถ้าเป็นธนาคารพาณิชย์ เราต้องปิดบัญชีตอนเย็น ๆ ทุกวัน ทุกบ่าย 3 โมงครึ่ง เมื่อเราปิดประตูสาขาแล้ว พนักงานก็จะทำบัญชี เช็คสอยยอดเงินฝาก เงินกู้ เงินโอนต่าง ๆ อันที่จริงระบบบัญชีจะมีวางไว้อยู่แล้วว่า เงินมาจากไหน และเอาไปทำอะไร โอนมาจากไหน โอนไปทางไหน เราต้องจดไว้ทุกครั้งว่าเงินแต่ละก้อนของลูกค้านั้นมาจากไหน และไปทางไหน แต่พอตอนเย็นเรารวมยอดเงินทั้งหมดว่ามาจากไหนและไปทางไหน เรามักจะพบว่ายอดรวมไม่เท่ากัน ยอดซ้ายขวาไม่เท่ากัน มูลเหตุก็เป็นเพราะมีบางรายการที่ลงบัญชีผิด เหตุเกิดจากความขี้ขลาดของคนหนึ่งในระหว่างวันลงตัวเลขผิดพลาดทำให้ยอดรวมผิด ต้องเสียเวลาค้นหาว่ารายการไหนผิดแล้วแก้ไขให้ถูก บางวันหารายการที่ผิดอยู่จนตึกดินจึงจะเจอ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายมากมาย ทั้งค่าล่วงเวลา ค่าไฟฟ้า และพนักงานก็กลับบ้านมืดค่ำ เกิดปัญหาทางครอบครัวอีกทางหนึ่ง เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นกับทุกสาขาของธนาคาร เกิดขึ้นเกือบทุกวัน และเกิดมาแล้วตั้งแต่ก่อตั้งธนาคารมาหลายสิบปี และเกิดกับทุกธนาคารในโลกด้วย นี่คือ cost of quality อย่างหนึ่ง เพราะธนาคารทำเงินของใครตกหล่นไม่ได้ ต้องรับประกันความถูกต้อง 100% แต่ต้นทุนของการรักษาคุณภาพและความถูกต้องนี้แพงเหลือเกิน

เราลองมาพิจารณาในสำนักงานดูบ้าง เวลาที่ท่านผู้บริหารเขียนจดหมายถึงลูกค้า คงจะเขียนอย่างระมัดระวัง และคงจะพิมพ์อย่างสวยงาม ก่อนที่ท่านจะลงนามส่งออกไป เมื่อลูกค้าได้รับจดหมายของเรา เขาคงจะนึกชม

ในใจว่า จดหมายของเรา ช่างมีคุณภาพเสียจริง ๆ คราวนี้เราลองเดินไปดูที่โต๊ะเลขของเรา เลขบางคนก่อนจะพิมพ์จดหมายได้สวยงามหนึ่งฉบับ จะขยำทิ้งอยู่ในตะกร้า 3 ฉบับ ส่วนเลขที่ดี พิมพ์ฉบับเดียวใช้ได้เลย ในตะกร้าจะไม่มีจดหมายขยำทิ้งอยู่ อย่างนี้แสดงว่าเลขที่ไม่มีคุณภาพจะมีต้นทุนของการรักษาคุณภาพสูงกว่าเลขที่มีคุณภาพ 3 เท่า หรือ 300% ในสำนักงานยังมีตัวอย่างของการไม่มีคุณภาพอีกมาก เช่น การแจ้งราคาให้แก่ลูกค้า โดยเปิดดูใบราคาที่กำลังมัย การไม่โทรศัพท์กลับไปหาลูกค้าที่รอคอยเราอยู่ การไม่วางแผนงานจนเกิดความสับสน การมีของเหลือใช้ อยู่ในห้องเก็บของมากเกินไป การกรองข้อมูล คำสั่งซื้อของลูกค้าผิดพลาด การส่งของล่าช้า

คำว่าคุณภาพและผลิตภาพอีกครั้งหนึ่ง เรามักจะมีความเข้าใจผิดมาตลอดคือ เราชอบคิดว่า การเพิ่มผลิตภาพก็คือ เราต้องขยันเพิ่มขึ้นอีกหน่อย เหนื่อยเพิ่มขึ้นอีกหน่อย คือใช้ input เท่าเดิม แต่ output เพิ่มขึ้น หรือไม่ก็ใช้สิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดจำเขี่ย เช่น ทำงานโดยใช้งบให้น้อยลง ความรู้สึกนี้เป็นความรู้สึกที่ผิด การเพิ่มผลิตภาพที่ถูกต้อง ต้องไม่ใช่อย่างนั้น ต้องไม่ใช่วิธีที่เหนื่อยขึ้น หรือทำแล้วเราต้องเสียสละมากมายอะไร การเพิ่มผลิตภาพที่ไม่เหนื่อย คือ เราเพิ่มผลิตภาพด้วยวิธีเป็นธรรมชาติ และประเทศญี่ปุ่นก็บอกว่าต้องใช้คำว่าคุณภาพ เพราะเรามุ่งคุณภาพจะได้ผลิตภาพโดยไม่เหนื่อย ทำอย่างไร ก็หยุดทำความผิดพลาด หยุดทำงานชู้ ๆ เสียซิ



การทำรายงานล่าช้า การขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร และการเสนอขายสินค้าที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เราต้องเกิดความผิดพลาดและต้องมาแก้ไขกันยกใหญ่ ๆ เสียกำลังกันไปมาก ๆ กว่าจะงานจะเสร็จเรียบร้อยได้

เมื่อเราเข้าใจคำว่าต้นทุนของการรักษาคุณภาพแล้ว เราลองมาทำความเข้าใจกับ

หยุดผลิตชิ้นส่วนที่ผิดขนาด แล้วเราจะลดต้นทุนวัตถุดิบลงได้ทันที คนทำงานก็เบาแรงลง คนตรวจสอบก็เหนื่อยน้อยลง คนรับ complain ของลูกค้าก็เหนื่อยน้อยลง ต้นทุนของคุณภาพก็จะลดลง เราจะผลิตสินค้าที่ดีได้เท่าเดิม เราจะประหยัดวัตถุดิบได้มาก เพราะเราหยุดผลิตของเสีย และทุกคนจะทำงานเบาลง และถ้าเราเอาวัตถุดิบที่ประหยัดได้

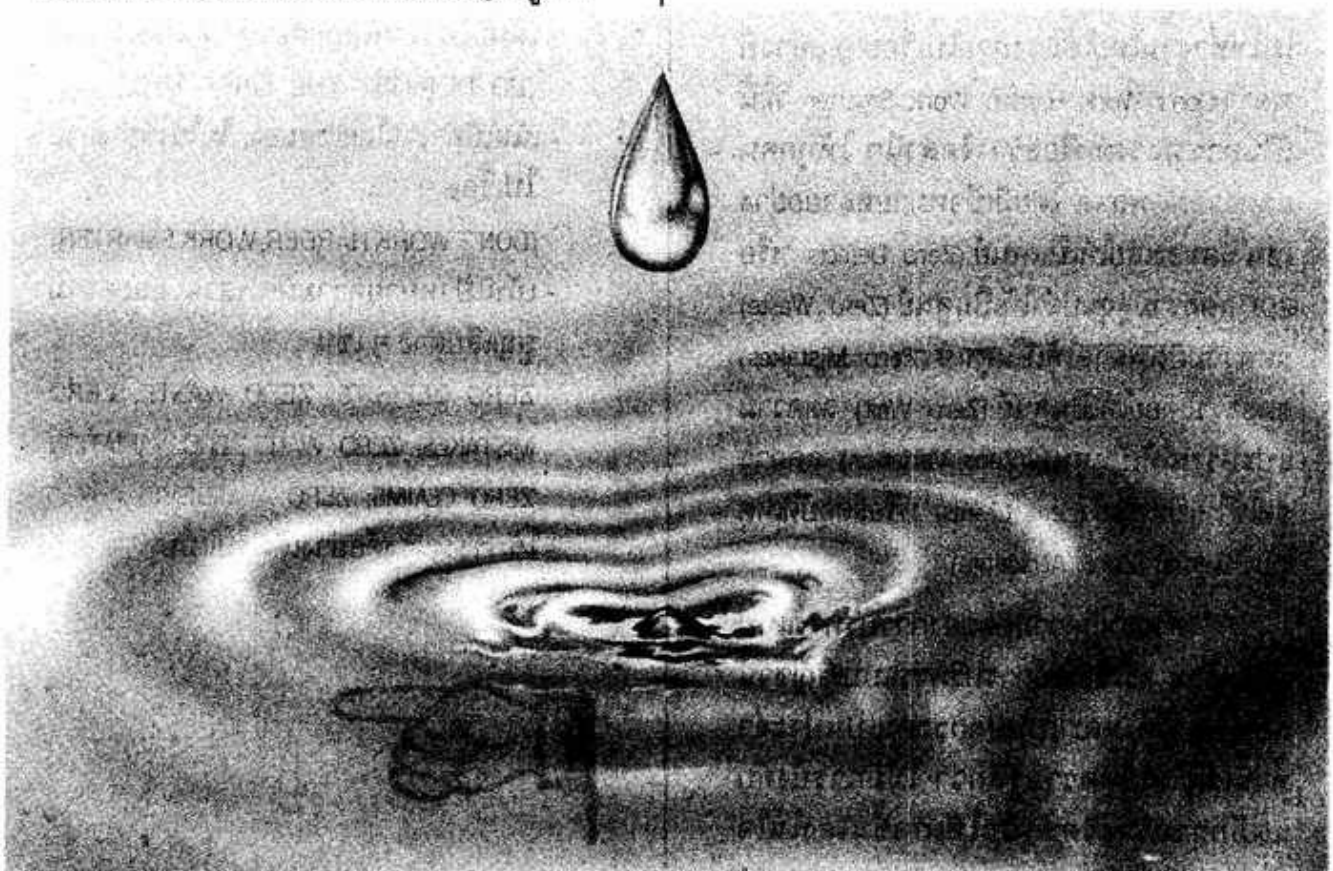
กับเวลาที่ว่างลง มาผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เราก็จะเพิ่มผลผลิตได้ โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม นี่คือวิธีที่ไม่เหนื่อย

แล้วทำไมล่ะ ญี่ปุ่นบอกว่า ถ้าเราจะ เป็น 1 จะชนะคู่แข่งขั้นได้ เราต้องสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า สิ่งที่ถูกค้าต้องการมิใช่เราขายของให้ขาดทุน. เขายินดีที่จะจ่ายสินค้าที่ยุติธรรม บวกค่าวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าเทคโนโลยี บวกกำไรเข้าไปด้วย แต่อย่าบวกค่าความชู้ที่บริษัททำขึ้นเอง ทำผิดเอง ค้นหาเองเสียหายเองเข้าไปด้วย แต่ปัจจุบันนี้ผู้ผลิตตั้งราคาขายโดยรวมเอาทุกอย่าง และรวมเอาความไร้ประสิทธิภาพเข้าไปด้วย ถ้าเก่งจริงต้องลด cost of quality ลงให้ได้ 15% คุณก็จะลดราคาลงได้ 15% ด้วยใช่ไหม ลูกค้าก็จะพอใจเอาความไร้ประสิทธิภาพไป charge ลูกค้า

มีผู้สำรวจว่า บริษัทที่ดีเยี่ยมของประเทศญี่ปุ่น เขาสามารถลด cost of quality เหลือเพียง 5% เท่านั้นได้ ในขณะที่บริษัทที่แย่ที่สุดของอเมริกันนั้นมี cost of quality อยู่ในระดับ 30% บริษัทที่เยี่ยมที่สุดของอเมริกัน จะลดลงมาให้เหลือแค่ 12-13% แต่บริษัทญี่ปุ่นลงไปถึง 5% ได้ จึงเกิด cost advantage ขึ้นมาตั้งเกือบ 10% ดังนั้นถ้าเรามุ่งตรงนี้ได้ เราจะมี competitive advantage สูงขึ้นมา

5. การลดต้นทุนของการรักษาคุณภาพ (COST OF QUALITY)

- ต้นทุนในการรักษาคุณภาพ = ต้นทุนอันเกิดจากความชู้
- ต้นทุนในการรักษาคุณภาพ = 15-30 % ของยอดขาย



- ทำงานให้มีคุณภาพ จะลดต้นทุนของการผลิตได้โดยไม่เหน็ดเหนื่อย
- ยายนำความไร้ประสิทธิภาพไป CHARGE กับลูกค้า
- การลดต้นทุนของการรักษาคุณภาพ ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

6. การรณรงค์ลดความผิดพลาดและความสูญเสีย

การปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพวิธีหนึ่ง ที่อาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานคือการรณรงค์ลดความผิดพลาดและความสูญเสีย ส่วนมากจะใช้คำขวัญว่า Do It Right the First Time คือทำงานให้ถูกต้องเสียตั้งแต่แรก หรือทำงานทุกชิ้นให้ไม่มีที่ติ การทำงานทุกชิ้นให้ถูกต้อง ก็ต้องทำงานโดยใช้สมอง ไม่ใช่ทำงานโดยใช้แรงกายไปเรื่อย ๆ อย่างที่พูดว่า Don't Work Harder, Work Smarter วิธีนี้เป็นกรรณรงค์เพื่อสร้างจิตสำนึก ให้ทุกคนลดความผิดพลาด โดยมีเป้าหมายหลายอย่าง เช่น ลดของเสียให้เป็นศูนย์ (Zero Defects หรือ ZD) ลดความสูญเปล่าให้เป็นศูนย์ (Zero Waste) ลดความผิดพลาดให้เป็นศูนย์ (Zero Mistakes) ลดการรอคอยให้เป็นศูนย์ (Zero Wait) ลดความแปรปรวนให้เป็นศูนย์ (Zero Variation) ลดการชดใช้ให้เป็นศูนย์ (Zero Claims) หรือลดอุบัติเหตุให้เป็นศูนย์ (Zero Accidents)

ตามแนวความคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะใช้สไตล์การบริหารแบบเชิญชวนแบบรณรงค์ และแบบปลุกกระดมเป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่า ไม่มีการบังคับ แต่มีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นเองในใจ

พนักงาน ให้เขาพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจขึ้นมาเอง

การรณรงค์ที่ดี จะต้องมีการประกาศรณรงค์อย่างอีกทีก็กรีกโครม มีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง มีพนักงานและผู้บริหารเข้าร่วมอย่างพร้อมหน้า มีกติกาที่ชัดเจน มีการวัดผลที่ดี มีการแข่งขันกันระหว่างหน่วยงาน มีกำหนดการวัดผลและประกาศผลการแข่งขันที่แน่นอน มีการจัดงานวันประกาศผลและแจกรางวัล และผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าร่วมในพิธีการต่าง ๆ ด้วยอย่างพร้อมเพรียง

6. การรณรงค์ลดความผิดพลาด และความสูญเสีย (QUALITY CAMPAIGN)

- เน้นรณรงค์ให้พนักงานเกิดจิตสำนึก และอยากร่วมมือร่วมใจ
- เน้นให้ทำงานให้ถูกต้องเสียตั้งแต่ครั้งแรก (DO IT RIGHT THE FIRST TIME)
- เน้นให้ทำงานโดยใช้สมอง, ไม่ใช่ใช้ร่างกายไปเรื่อย ๆ (DON'T WORK HARDER, WORK SMARTER)
- เน้นเป้าหมายความผิดพลาด และความสูญเสียต่าง ๆ เช่น ZERO DEFECTS, ZERO WASTE, ZERO MISTAKES, ZERO WAIT, ZERO VARIATION ZERO CLAIMS, ZERO ACCIDENTS
- ใช้การรณรงค์อย่างเต็มรูปแบบ



7. วางระบบงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดมิให้เกิดซ้ำ

ความผิดพลาดนั้นอาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ ถึงแม้เราจะระมัดระวังอยู่เป็นประจำ แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะทำได้ คือการป้องกันความผิดพลาดมิให้เกิดซ้ำอย่างที่เราเรียกว่า ผิดแล้วอย่าผิดอีก หรือผิดได้หนเดียว สิ่งที่เราพบอยู่เสมอ และน่าแปลกใจเสมอก็คือ ผิดแล้วก็ยังผิดได้อีกอยู่เรื่อย ๆ เรามักจะพบว่าผู้บริหารของเราจำนวนมาก ไม่ได้ทำงาน เราจ้างมาให้บริหารและควบคุม แต่เราพบว่าบ่อยครั้ง ปัญหาเกิดขึ้นแล้วเกิดซ้ำอีก เราพบว่าโรงงานของเรามีสินค้าผิดพลาด ถ้าเช็ครายละเอียดจะพบว่า defect บางอย่างมาจากเครื่องจักรหลวม เครื่องจักรหลวมมาเป็นปีแล้ว แต่ไม่มีใครรู้ ไม่มีใครแก้ไข มีของเสีย แต่ทำไม



ถึงปล่อยให้เสียได้ทุกวัน ข้อคิดอันนี้บอกว่าผู้บริหารมีหน้าที่ทำให้ความผิดพลาดทั้งหลายต้องไม่เกิดขึ้นอีก ต้องรู้ว่าที่มี defect วันละ 10 ชิ้น มีสาเหตุมาจากอะไร อาจจะต้องกลับไปเช็คที่ต้นเหตุ และหยุดยั้งสาเหตุนั้นเสีย เหมือนมีความทุกข์ ก็ต้องค้นหาสาเหตุ คือสาเหตุให้เกิดทุกข์ แล้วหาทางดับทุกข์นั้น เพื่อจะได้ดับทุกข์ให้หมดสิ้นไป ถ้าผู้บริหารไม่ค้นหาสาเหตุ ปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามโชคชะตา ก็เท่ากับบริหารงานโดยไม่ใช้ฝีมือ แต่อาศัยโชคชะตา หากเครื่องจักรหลวมมากของเสียก็มาก หลวมน้อยของเสียก็น้อยอย่างนี้เราไม่ต้องมีผู้บริหารก็ได้ เพราะทุกอย่างก็เป็นไปตามโชคชะตาอยู่แล้ว

สมมติว่าในสายการผลิต เราพบว่ามีการพ่นสีเบื้อนวันละ 10 ครั้ง ก่อนอื่นเราต้องมีการจดบันทึกก่อน หน่วย inspection จะต้องลงบันทึกเป็นสถิติว่า สีนี้เลอะ 10 ชิ้นที่เลอะ เลอะตรงไหนของสินค้า สีอะไร เลอะในลักษณะไหน ขึ้นต่อไปสถิตินี้มีใช้เก็บไว้ที่หน่วย inspection แต่ต้องสำเนาส่งไปหน่วย operation ให้หน่วยผลิตเขาทราบด้วย บางโรงงานบอกว่าส่งเหมือนกัน แต่อีกอาทิตย์หนึ่งค่อยส่ง ก็ใช้ไม่ได้ เพราะความผิดพลาดที่เกิดขึ้นวันนี้ คนทำต้องรู้วันนี้ จะต้องมีการ feedback ไป หากไม่มีการป้อนข้อมูลกลับ มีแต่การเก็บสถิติไว้ ๆ แต่ไม่ทำให้เกิดการแก้ไข ก็เรียกว่ายังไม่มีระบบ

หลักก็คือ ถ้าวันนี้สีเลอะ foreman ที่คุมทางด้านสีจะต้องรู้ และก็ไม่ต้องบอกเพียงแค่นั้น ไม่ใช่บอกพนักงานว่า ตั้งใจทำงานกันหน่อยนะระวังหน่อยนะ อย่างนี้ใช้ไม่ได้ เพราะพนักงานเขาคิดว่าเขาขยันอยู่แล้ว ต้องไปบอกว่า วันนี้

มีสีแดงเลอะ ตรงนี้ ต้องจดไว้ด้วย เกิดที่ใคร ตรงไหน เพราะอะไร ทำไปประยะหนึ่งพนักงาน แต่ละคน จะเริ่มรู้สาเหตุที่จะแก้ไขได้ คือรู้ว่า สีที่เลอะนั้นเกิดจากสีไม่ตี หรือที่พ่นสีไม่ตี หรือคนพ่นสีไม่ระวัง หรือคนอื่นมาทำให้เลอะ เป็นต้น ด้วยวิธีนี้ defect จึงจะหายไปโดยสิ้นเชิง เพราะเมื่อเรารู้สมุทัย เราก็มองหาหนทางแก้ไขคือ นิโรค และเมื่อแก้ไขได้ผลแล้ว เราก็เอาวิธี แก้ไขมาวางเป็นระบบ เป็นมรรค ที่เราจะ รักษามาตรฐานต่อเนื่องกันไป

ยกตัวอย่างในธนาคาร วันนี้ Teller ต่อว่า ลูกค้าไป 2 คน เพราะอารมณ์เสีย ถ้าวันไหน



โชคดี Teller อารมณ์ดี ก็ยืมวันนั้นก็ perfect record ไปหมด ถ้าเป็นแบบนี้ก็ไม่ต้องมีหัวหน้างาน หัวหน้างานที่ดีจะต้องมี System มีการใช้ ข้อมูล ใช้ Statistical quality control มี QC Technique ไม่ใช้การเดา อาจจะต้องมีการตั้งทีม ผู้บริหารและทีมผู้ชำนาญการ มาช่วยกัน ควบคุมการทำงานให้มีคุณภาพในทุก ๆ จุด ทำให้เกิดการประกันคุณภาพในทุกขั้นตอน ของการทำงาน

7. การวางระบบงานเพื่อป้องกันความผิดพลาด มิให้เกิดซ้ำ

(PREVENTION AGAINST RECURRENCE)

- ผิดแล้วอย่าผิดอีก ผิดได้หนเดียว
- ผู้บริหารต้องใช้ฝีมือ ไม่อาศัยโชคชะตา
- ต้องบริหารด้วยความจริง ด้วยข้อมูล ด้วยเทคนิคสถิติ ด้วยระบบงาน

(MANAGEMENT BY FACTS & DATA, BY SQC, BY SYSTEMS)

- ค้นหาสาเหตุ หยุดยั้งสาเหตุ และวางระบบขึ้นป้องกันด้วยวิธี 4
- มีทีมบริหารคุณภาพ มาควบคุมคุณภาพ ในทุก ๆ จุด

(QUALITY MANAGEMENT TEAMS)

- ประกันคุณภาพ (QUALITY ASSURANCE) ในทุกขั้นตอนของงาน

8. สร้างบรรยากาศของการขุดคุ้ย ปัญหาเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง ให้ดีขึ้น

การปรับปรุงคุณภาพเป็นเรื่องที่ต้อง ใช้ความอดทน และความตั้งมั่นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำทีเดียวแล้วเลิก ที่ได้ไม่มีปัญหา ที่นั่น ไม่มีความเจริญ เพราะที่ได้ไม่มีหนทางปรับปรุง อีกแล้ว ที่นั่นคงจะอยู่กับที่ ไม่มีโอกาสเจริญ รุดหน้าไปได้อีกจึงกล่าวว่า No Problem, No Progress เท่ากับว่าระบบนี้เราต้องมีใจกว้าง ที่จะส่งเสริมทุกคนให้พูดถึงปัญหา ใครสร้าง ปัญหาเราไม่ชอบ ใครบอกปัญหาเราชอบ เมื่อใด ก็ตามที่ลูกน้องของเราเจอปัญหา ให้ชมคนที่ ช่วยบอกปัญหา และให้เขาคิดว่าจะช่วยแก้ ปัญหาอย่างไร มิใช่พอบอกปัญหาก็ตาลูกน้อง

ถ้าเราสร้างบรรยากาศนี้ขึ้นมาไม่ได้ เวลาใครบอกปัญหาเราตำหนิเขาทันที ก็จะเกิดอาการกลบปัญหาหรือซ่อนปัญหา ซึ่งในบรรยากาศเช่นนั้น หัวหน้างานจะไม่เห็นปัญหา ต้องรอให้น้ำลตดอไหลขึ้นมาเองอย่างนั้นประสิทธิภาพจะไม่มีวันดีขึ้น เพราะเราพยายามซ่อนสิ่งที่เป็นปัญหาไว้ ต้องเปลี่ยนใหม่ ทุกคนต้องช่วยกันขุดช่วยกันบอกปัญหา ชมเชยผู้กล้าหาญที่พบความผิดพลาด วิธีนี้เป็นกรที่เรายพยายามสร้างความริเริ่มใหม่ ๆ (Innovation) โดยอาจจะทำในรูป Suggestion Plan หรือคลังสมอง ให้ช่วยกันขุดปัญหาและหาทางแก้ เพื่อช่วยกันยกระดับคุณภาพของเรา หลายครั้งการเสนอแนะต่าง ๆ เหล่านี้ ก็จะไปเจอกับเรื่อง System ที่ล้าสมัย ถ้า System ไม่ดีก็จะได้แก้ไข System ไปด้วย

8. สร้างบรรยากาศของการขุดกัปัญหาเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

- ที่ใดไม่มีปัญหา ที่นั้นไม่มีความเจริญ (NO PROBLEM, NO PROGRESS)
- ผู้บริหารต้องใจกว้าง ส่งเสริมให้ทุกคนพูดถึงปัญหา
- ชมเชยผู้กล้า ค้นพบสิ่งผิดพลาด
- หยุดปกปิด ความผิดพลาด
- สร้างความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (INNOVATION)
- เริ่มระบบคลังสมอง (SUGGESTION, PLAN)
- แก้ไขระบบงานที่ล้าสมัย (SYSTEMS CHANGE)

9. การสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทำงาน

Build quality into the process คุณภาพต้องสร้างใส่เข้าไปในกระบวนการทำงาน ไม่ใช่สร้างด้วยการตรวจสอบ สิ่งต่าง ๆ ที่เราพูดมาทั้งหมดก็คือ เรอยากเปลี่ยนแนวความคิดว่า การที่เราจะทำงานให้มีคุณภาพและผลิิตภาพสูงสุด ไม่ใช่ไปหวังรอให้มีผู้ชำนาญการทางด้านคุณภาพและผลิิตภาพ มาคอยคิดและตรวจเช็คให้กับองค์กรของเรา ไม่ใช่มีหน่วยสร้างคุณภาพและผลิิตภาพแล้วจะมีคุณภาพและผลิิตภาพได้ เรามักจะได้ยินว่า เรามีหน่วยสร้างคุณภาพและผลิิตภาพแล้ว เราไม่ต้องทำ เหมือนกับว่าเรามีฝ่ายตรวจสอบเป็นฝ่ายตรวจว่ามีอะไรผิดพลาด ฉะนั้นเราไม่ต้องคอยดู เตียวเขาก็เจอเอง ถ้าไม่เจอก็ไม่เป็นไร แนวความคิดอันนี้ง่าย ๆ quality ต้อง built เข้าไปในทุกขั้นตอนการทำงาน ทุกคนต้องทำงานของตนเองให้ดีที่สุด ให้มีประสิทธิภาพที่สุด ถ้าจะให้ดีก็คือ ทุกคนตรวจเช็คงานของตนเองไม่ต้องมีใครมาตรวจอีก เพราะการตรวจสอบไม่ได้ทำให้คุณภาพดีขึ้น เพียงแต่ทำให้พบว่าคุณภาพเลวแค่ไหนเท่านั้น ดังนั้น inspection ไม่ได้ improve quality มีแต่ว่ายิงเอา product ออกมาตรวจ อาจจะยิงทำลายลง นี้พูดให้ extreme เราสำคัญผิดว่า ถ้าจะทำงานให้ดีต้องจ้างผู้คุมมาตรวจ แต่ปัจจุบันนี้ จะทำงานให้ดีต้องอยู่ที่ทุกคนต้องทำให้ดีมาตั้งแต่ต้น

ในกิจการที่สามารถใช้เทคโนโลยีช่วย ก็จะใช้กระบวนการที่เรียกว่า Process Control คือควบคุมกระบวนการผลิตด้วยระบบอัตโนมัติ ซึ่งอาจจะมีอุปกรณ์ช่วยวัดขนาด ช่วยตรวจดู

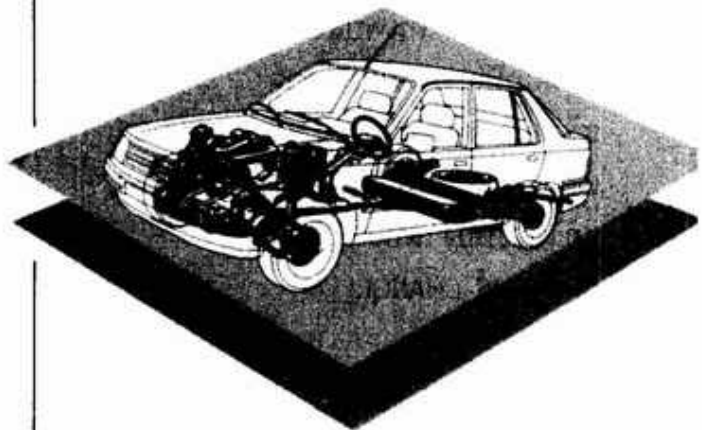
ความผิดพลาด แทนที่ใช้ตาดู และเมื่ออุปกรณ์ตรวจพบที่มีความผิดพลาดเล็กน้อย ก็จะมีอุปกรณ์ที่ทำการแก้ไข ให้ความผิดพลาดลดลงทันที เป็นระบบอัตโนมัติ ในกรณีของธนาคารพาณิชย์ ระบบ process control ก็คือ การที่นางานรับฝากและถอนเงินเข้าคอมพิวเตอร์นั่นเอง งานของธนาคารนั้นต้องมี quality assurance ในด้านการเงิน อยู่ในระดับสูงมาก เพราะธนาคารจะรับประกัน Zero Mistake เราไม่ทำเงินของใครหายแม้แต่สตางค์เดียว การใช้คอมพิวเตอร์ จึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยควบคุมความผิดพลาดในระบบอัตโนมัติ

นอกจากการควบคุมความผิดพลาดในทุก ๆ จุด ตลอดสายการผลิตแล้วเวลาที่ส่งงานข้ามแผนกหรือข้ามฝ่าย ก็ต้องมีการควบคุมความผิดพลาดแบบ cross-functional quality control ด้วย ซึ่งจะต้องอาศัยการประสานงานข้ามฝ่ายที่ดี และทุกคนรับผิดชอบงานของตนอย่างที่สุด ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นี่ก็เป็นการสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องทำงานเป็นทีมกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาในเชิงบริหาร

นอกจากการใช้เทคโนโลยีแล้ว การใช้พลังทีมงานเพื่อควบคุมคุณภาพตลอดสายการผลิต ก็ต้องทำควบคู่กันไป จะต้องมีการทำงานเป็นทีมโดยผู้บริหารในลักษณะของ QC Teams และมีการตั้งกลุ่ม QC Circles ขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนของการทำงาน เพื่อรวมพลังกันดูแลงานของตนเอง ให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุด และทำต่อเนื่องโยงเป็นลูกโซ่ตลอดสายงาน

9. การสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทำงาน (BUILD QUALITY INTO THE PROCESS)

- คุณภาพต้องสร้างใส่เข้าไป ในทุกขั้นตอนการทำงาน
- ทุกคนต้องทำงานของตนเองให้ดีที่สุดที่สุด ตรวจสอบงานตนเองด้วย
- การตรวจสอบไม่ได้ทำให้งานดีขึ้น แต่ดีเท่าเก่า
- ทุกคนต้องทำงานให้มีคุณภาพมาตั้งแต่ต้น
- การควบคุมกระบวนการผลิตด้วยระบบอัตโนมัติ (PROCESS CONTROL)
- การสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการบริหาร (CROSS-FUNCTIONAL QUALITY CONTROL)
- การมีกลุ่ม QC หรือกลุ่มคุณภาพในระดับบริหาร (MANAGEMENT QC TEAMS)
- การมีกลุ่ม QC ในทุก ๆ ขั้นตอนของการทำงาน (QC CIRCLES IN EVERY WORK UNIT)



10. คุณภาพเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน

การเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ ต้องการความร่วมมือของทุก ๆ คน ความร่วมมือในที่นี้หมายถึงความร่วมมือร่วมใจอย่างแท้จริง ซึ่งมักจะเกิดขึ้น เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Total participation) ผลิตภาพไม่ได้เกิดขึ้น เพราะเรามีหน่วยสร้างผลิตภาพ แต่ทุกคนต้องมีผลิตภาพ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือล่างสุดเราต้องตั้งกลุ่ม QC เพื่อให้ได้ระดับล่างทำงานให้มีคุณภาพ แต่เท่านั้นยังไม่พอ ผู้ใหญ่ต้องทำงานเป็นทีมเหมือนกัน ต้องมี quality control เหมือนกัน แนวความคิดนี้ก็คือทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับ ต้องมีหน้าที่ในการบริหารคุณภาพ เหมือนที่บางคนบอกว่าเรามักจะเข้าใจผิดว่า Management is getting thing done through other people ที่จริงไม่ผิด แต่ทำให้คนเข้าใจผิด ทำให้มีความรู้สึก ถ้าเป็น Management เราก็ไม่ต้องทำอะไร มีอะไรจะทำก็สั่งให้คนอื่นทำ เหมือนว่าถ้าเป็น Management แล้วเราคิดอย่างเดียว ถ้าเป็นเด็กไม่ต้องคิด ในความคิดใหม่เขาบอกว่า Management นั้นเป็นงานของทุกคน คนงานก็เป็น Management ทุกคนต้อง Manage งานของตนเอง plan และ control งานตนเอง แม้ผมเป็นภารโรงผมก็ต้อง plan งานภารโรง ความสะอาดในบริเวณชั้นหนึ่งผมมีหน้าที่อย่างนี้วันไหนทำอะไร ผมต้องควบคุมให้เป็นไปตามแผน ผมต้องรับผิดชอบให้ได้ด้วย ไม่ต้องรอให้ฝ่ายธุรการมาดู ผมสามารถ Manage พื้นที่ที่รับผิดชอบนี้ได้ ผมสามารถวาง System ให้ตัวผมเอง เพื่อให้พื้นที่สะอาดได้ Concept นี้ก็คือทุกคน Manage งานของตนเองใน Capacity ของตนเอง เพราะทุกคน



รู้งานตนเองดีที่สุด ภารโรงรู้ดีกว่านายใหญ่ ในเรื่องการทำ ความสะอาด ผมก็ต้องรับผิดชอบงานของผมให้ดีที่สุด ถ้าได้อย่างนี้ ทุกคนก็จะทำสิ่งที่ผมเรียกว่า daily quality control คือสิ่งที่เราทำทุก ๆ วัน เราควบคุมและเฝ้างานของเราให้ดีที่สุด มี System ที่ดี แล้วก็จะเกิด Total quality control ขึ้นในองค์กรนั้น

หลักการสำคัญที่จะทำให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง คือการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (voluntariness) นั่นก็คือผู้บริหารมีหน้าที่คอยเชิญชวนและชี้ชวนให้พนักงานทุกคน ได้เสียสละและร่วมใจกันควบคุมงานของตนให้มีคุณภาพสูง ในขณะเดียวกันพนักงานทุกคนก็แสดงความร่วมมือ โดยพร้อมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อตอบสนองแนวทางของผู้บริหาร ทั้งนี้โดยทำอย่างเต็มใจและเต็มเปี่ยมด้วยพลังใจ

คำว่า voluntary นี้คนไทยชอบแปลผิดว่า “โดยสมัครใจ” คำว่าสมัครใจนั้นทำให้

เข้าใจผิดกันหมด ผู้บริหารก็เข้าใจผิด โดยมัก
จะไปบอกพนักงานว่าเรื่องนี้ขอให้ทุกคนทำโดย
สมัครใจนะ ใครไม่อยากทำก็ไม่ต้องทำ ส่วน
พนักงานก็คิดว่าเมื่อเขาบอกให้สมัครใจ เรา
ก็ขอพร้อมใจกันสมัครใจที่จะไม่ทำ ตามประสา
คนไทย

มีอย่างหรือที่ผู้บริหารจะไปบอกพนักงาน
ว่า เรื่องของการปรับปรุงคุณภาพและผลิต-
ภาพนี้ ใครจะทำก็ได้ไม่ทำก็ไม่ว่า มีอย่างหรือ
ที่พนักงานจะพูดกันว่า พวกเราสมัครใจกัน
จะไม่ปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพของเรา
ทุกคนคงจะลืมกันไปว่า เมื่อคุณภาพเป็นนโยบาย
สำคัญขององค์กรแล้ว ผู้บริหารที่ไม่ส่งเสริม
และสนับสนุนก็ต้องถือว่าขัดนโยบายขององค์กร
ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือฝ่าฝืนนโยบายด้วย
องค์กรของเราจะเจริญได้อย่างไร ถ้าผู้บริหาร
ของเราคอยพูดให้มันเสีย

ดังนั้นสไตล์การบริหารที่สำคัญคือ ผู้
บริหารจะต้องเป็นผู้เชิญชวนและชี้ชวนและ
คอยให้กำลังใจในเชิงบวก ให้พนักงานทุกคน
เข้ามามีส่วนร่วม ในการปรับปรุงคุณภาพและ
ผลิตภาพทั่วทั้งองค์กร

10. คุณภาพ เป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนที่
ต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

(TOTAL PARTICIPATION)

- ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับ มีหน้าที่
บริหารคุณภาพ

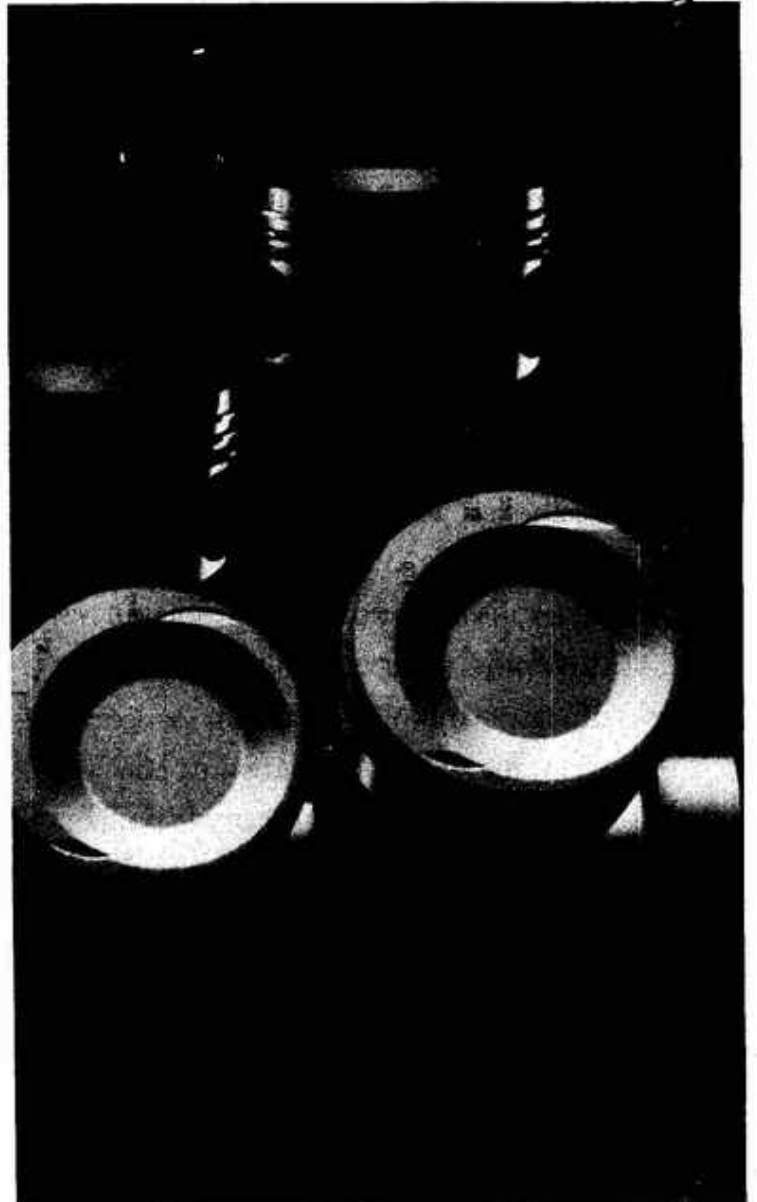
- ทุกคนบริหารงานตนเอง เพราะทุกคน
รู้งานของตนเองดีที่สุด

(MANAGEMENT BY EVERYONE)

- จนเกิดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

(TOTAL QUALITY CONTROL)

- บริหารโดยสร้างความร่วมมือร่วมใจ
(MANAGEMENT BY VOLUNTARINESS)
- บริหารโดยเชิญชวน ชี้ชวน และให้
กำลังใจในเชิงบวก (MANAGEMENT
BY POSITIVE REINFORCEMENT)



วิธีการบริหารสมัยใหม่ ใน การปรับปรุงคุณภาพ และ ผลิตภาพ

วิธีการบริหาร แบบเบ็ดเสร็จ ที่เน้นภาคปฏิบัติ

การปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพขององค์กร เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารในทศวรรษนี้อย่างที่สุด องค์กรจำนวนหนึ่งซึ่งมีการบริหารไม่ดี และมีประสิทธิภาพต่ำ ดูเหมือนจะมีปัญหามากที่สุด เพราะองค์กรเหล่านี้ยังไม่รู้ตัวเองว่าจะต้องปรับปรุงอะไร หรือจะปรับปรุงที่ไหน ยังมีองค์กรอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งกำลังเจริญรุ่งเรือง กำลังขายดี กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว จนเกินความสามารถในการบริหารของตนเอง องค์กรกลุ่มนี้ก็มีปัญหาในแบบที่ว่า ประสบความสำเร็จมากจนมองไม่เห็นปัญหาของตนเอง เช่น สินค้าอาจจะมีคุณภาพไม่ดี หรือบริการเริ่มเสื่อมลง แต่เนื่องจากกำลังขายดี จึงไม่ได้คิดจะปรับปรุงอะไร หรือกิจการอาจจะมีการรั่วไหลมาก แต่เนื่องจากกำไรดีจึงมองไม่เห็นการรั่วไหล เป็นต้น

องค์กรอีกประเภทหนึ่ง รู้ตัวว่าควรปรับปรุง หรือมองเห็นจุดที่ควรปรับปรุง แต่ไม่รู้จะลงมือทำอย่างไร องค์กรเหล่านี้มีระบบบริหารงานอยู่แล้ว แต่ยังมีความท้อแท้ใจว่า ทำไมระบบบริหารที่มีอยู่จึงไม่สามารถแก้ปัญหาให้หมดสิ้นได้ องค์กรเหล่านี้มักจะจัดอบรมผู้บริหารอยู่เป็นระยะ ๆ แต่มีความผิดพลาดว่า การอบรมต่าง ๆ มิได้ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดูเหมือนทุกคนจะดี้อย่าดีความรู้ทางการบริหารเพราะอบรมครั้งใดก็จะได้ยินเสียงประเมินว่า เคยฟังมาแล้ว เคยเรียนมาบ้างแล้ว แต่ปัญหาก็กังคงเหมือนเดิมคือรู้กันอยู่ แต่ไม่เห็นมีการปฏิบัติ

ในสภาพเช่นนี้ ผู้บริหารจึงมักจะไขว่คว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ให้เกิดผล ทุกคน

ต้องการวิธีการบริหารแบบสำเร็จรูป เหมือน
บะหมี่สำเร็จรูป มีวิธีการและขั้นตอนที่ชัดเจน
นำมาใช้ได้โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ หรือ
บุคลิกภาพของผู้บริหารมากนัก เพียงแต่เติม
น้ำร้อนก็รับประทานได้ วิธีการบริหารสมัยใหม่
จึงนิยมทำเป็นระบบบริหารแบบเบ็ดเสร็จ นำ
มาใช้โดยต้องมีการอบรมทั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติ
โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติ มักจะต้องทำการอบรม
หรือสัมมนากันเป็นเวลา 3-4 วันเต็ม มุ่งเป้าหมาย
คุณภาพและการทำงานเป็นทีม

ในที่นี้จะได้กล่าวถึงวิธีการบริหาร
สมัยใหม่ ซึ่งนิยมใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ
และผลิตภาพ โดยมีข้อสังเกตที่สำคัญ 2 ประการ
คือ แนวการบริหารเหล่านี้ ต่างก็เน้นเป้าหมาย
คุณภาพและผลิตภาพ และวิธีการบริหารที่
สำคัญคือ การทำงานเป็นทีม

เป้าหมายคุณภาพและวิธีการทำงาน
เป็นทีม มุ่งจะแก้ปัญหาหลักโดยมีแนวคิดว่า
การปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพนั้น ถ้า
ทำเล่น ๆ ทำเป็นเรื่องเล็ก ๆ ก็จะไม่ค่อยได้ผล
แต่ถ้าทำเป็นชีวิตจิตใจ ทำเป็นเรื่องใหญ่โต ก็
จะได้ผลอย่างคาดไม่ถึง อีกทั้งเวลาลงมือ
ปฏิบัตินั้น ถ้าทำกันอยู่ไม่กี่คน ไม่กี่แผนก และ
ต่างคนต่างทำละก็ จะไม่ได้ผลเช่นกัน จำเป็น
ต้องระดมกันลงมือปฏิบัติโดยพร้อมเพรียงกัน
ทุกจุด และในแต่ละจุดจะต้องทำกันอย่างเป็น
ทีมด้วย

ก่อนอื่นเรามาพิจารณากันก่อนว่า
ปัจจัยสำคัญในองค์การมี 2 ด้าน คือ งานกับคน
ในด้านงานนั้น เรามีวิธีการบริหารต่าง ๆ อยู่แล้ว
เช่น การวางแผนกลยุทธ์ หรือวางแผนระยะ
ยาว การวางแผนประจำปี การบริหารงาน

ตามแผน และเรามีระบบงานต่าง ๆ ที่วาง
ไว้แล้ว แผนและระบบงาน เป็นปัจจัยสำคัญ
ที่เราใช้ในการบริหารงานให้ก้าวหน้า ส่วนใน
ด้านคนนั้น เราคำนึงถึงวิธีการทำงานของ
ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง
ส่วนในหมู่พนักงานระดับล่างนั้น เราสนใจ
วิธีการทำงานประจำวันของพนักงานของเรา
ทั้งหมด

วิธีการบริหารสมัยใหม่เน้นว่า การ
วางแผนและระบบงานของเรา จะต้องมุ่งสู่
คุณภาพ และกระบวนการวางแผนหรือวาง
ระบบงานจะต้องทำเป็นทีมให้หมด วิธีการ
ทำงานของผู้บริหารนั้นแล้ว ก็มุ่งความสนใจ
ไปสู่คุณภาพ และทุกคนต้องทำงานเป็นทีม
ส่วนพนักงานระดับล่างทุกคน จะต้องรู้จักการ
ทำงานเป็นทีม โดยมุ่งการทำงานสู่เป้าหมาย
คุณภาพด้วย



กลยุทธ์คุณภาพ (Quality Strategy)

ในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมา ธุรกิจจำนวน
หนึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งคุณภาพโดยเน้นให้
ทุก ๆ หน่วยงานในองค์การต้องทำงานของตน
ให้มีคุณภาพ ทั้งนี้โดยถือวาระดับคุณภาพที่
เหมาะสม จะต้องกำหนดโดยลูกค้า หรือผู้รับ
บริการถัดจากหน่วยงานของตน ดังนั้นหน่วย
งานที่ผลิตสินค้า ก็ต้องคำนึงถึงความพอใจ

ของลูกค้า เท่า ๆ กับหน่วยงานการตลาดจึงจะกระทำ มิใช่คำนึงถึงแต่ความสะดวกหรือความมีประสิทธิภาพเฉพาะงานของตนเอง นอกจากนี้หน่วยงานฝ่ายผลิตยังพยายามลดปัญหาความผิดพลาดและความสูญเสียในการผลิต เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพสูงขึ้น และยังทำให้สามารถลดราคาสินค้าลง เพราะต้นทุนลดลงได้ด้วย ยังผลให้ธุรกิจกลุ่มนี้ประสบความสำเร็จในตลาดโลกเป็นอย่างสูง ธุรกิจกลุ่มนี้ก็คือธุรกิจของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้นำนโยบายคุณภาพมาช่วงชิงเอาความเป็นหนึ่งในระดับโลกจนสำเร็จ

ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจในประเทศชั้นนำทั่วโลก ต่างก็เห็นว่ากลยุทธ์คุณภาพที่ประเทศญี่ปุ่นนำมาใช้นี้ เป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้อง มิใช่แต่ถูกต้องในยุคสมัยนี้เท่านั้น แต่เป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้องตลอดกาล ทำให้ทุกประเทศไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกาหรือประเทศชั้นนำในยุโรป รวมทั้งประเทศชั้นนำในเอเชียด้วยต่างหันมาเน้นคุณภาพให้เป็นกลยุทธ์และนโยบายอันดับหนึ่ง ซึ่งหมายถึงว่า การวางกลยุทธ์และนโยบาย ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต การเงิน และการบริหาร จะต้องเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ



การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม (Strategic Team Planning)

ในการวางแผนกลยุทธ์ ที่บางคนเรียกว่าการวางแผนระยะยาว หรือการวางนโยบายนั้น มีกระบวนการอันหนึ่งซึ่งนิยมใช้ในปัจจุบันคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม แทนที่เราจะจ้างที่ปรึกษา (Consultant) มาจากภายนอก ให้มาวางแผนกลยุทธ์วิธีใหม่นี้ นำเอาผู้บริหารภายในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์สูง รู้ตลาดดี รู้ปัญหาดี มาร่วมกันวางแผนร่วมกันระดมสมอง โดยคิดว่าในงานด้านการตลาด การผลิต การเงิน และการบริหารขององค์กรของเรา มีปัจจัยอะไรที่มีความสำคัญสูงที่นำไปสู่ความสำเร็จ ที่เรียกว่า Critical Success Factors บ้าง หรือว่าผู้บริหาร มีความคาดหวังอยากจะให้งานเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างไร ที่เรียกว่าภาพอนาคต หรือ Vision อย่างไร ซึ่งในปัจจุบันนี้ความคาดหวังคงจะต้องเน้นไปในด้านคุณภาพเป็นสำคัญ และเหตุใดในปัจจุบันนี้จึงยังไม่ประสบความสำเร็จ คงจะต้องมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และเมื่อได้ปรึกษากันเป็นทีมถึงอุปสรรคเหล่านี้แล้ว ก็จะช่วยกันกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายด้านต่าง ๆ โดยทำเป็นทีม และนำนโยบายเหล่านี้ไปวางแผนปฏิบัติเป็นแผนระยะยาว หลังจากนั้นทุก ๆ ปี ก็จะมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้วย ช่วงเวลาที่มักจะทบทวนแผนกลยุทธ์คือเริ่มในช่วงต้นปีจะมีการประชุมกันว่า ปีที่ผ่านมามีปัญหาอะไร ได้แก้ไขกันไปอย่างไร ยังมีปัญหาอะไรที่แก้ไม่ตก เอาปัญหาเหล่านี้มามอบหมายกันไปทำการศึกษา แล้วกลับมารายงานกันตอนกลางปีว่า กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีการทบทวนปรับปรุงกันบ้างไหม เท่ากับมีการทบทวนกลยุทธ์ระยะยาวที่วางไว้ทุก ๆ ปีด้วย

หากองค์กรใดมีการวางแผนกลยุทธ์ไว้แล้ว ก็จะมีแผนระยะยาวซึ่งคิดกันมาตั้งแต่ตอนต้นปีแล้ว พอมาถึงช่วงปลายปี ซึ่งเป็นฤดูวางแผนประจำปี เมื่อฝ่ายวางแผนส่งแบบฟอร์มมา ก็สามารถกำหนดแผนปีหน้า กำหนดงบประมาณ และกำลังคนได้อย่างรวดเร็วและรอบคอบ ถ้าหากไม่มีการคิดถึงแผนระยะยาวไว้ก่อนสัก 2-3 ปี เวลาวางแผนประจำปีก็มักจะรีบทำ เนื่องจากฤดูการวางแผนอยู่ในช่วงปลายปี เราจึงมักจะวางแผนกันอย่างรวดเร็วเหมือน ในขณะที่เดียวกันที่เรากำลังเร่งรัดงานในช่วงปลายปีด้วย ทำให้คุณภาพความคิดที่เราใส่เข้าไปในแผนด้อยลง ถ้าเราได้เอาขั้นตอนการคิดไปทำตอนต้นปี ก็จะดีขึ้นมาก



การวางแผนปรับปรุงงาน (Improvement Plans)

ระบบการวางแผนที่ทุกองค์กรมีกันอยู่แล้ว ก็คือการวางแผนประจำปี ซึ่งมีเนื้อหาหลักคือ การวางแผนงานประจำ หรือ On-going Plans ถ้าเป็นหน่วยงานขายก็จะวางแผนทางด้านการขายและวางแผนกำไร ถ้าเป็นหน่วยงานบริหาร ก็จะวางแผนเกี่ยวกับปริมาณงานประจำที่จะต้องเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี และต้องกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย และกำลังคนที่จะต้องใช้จ่าย

นอกเหนือจากงานประจำแล้ว จะต้องมีการวางแผนปรับปรุงงานด้วยเสมอ มิใช่ว่า

ใครมีปัญหาจึงจะต้องวางแผนปรับปรุง หรือใครนึกอะไรได้ก็วางแผนแก้ไข แต่ทุกคนจะต้องมีแผนปรับปรุงงาน ถึงไม่มีปัญหาก็ต้องปรับปรุงด้วย ที่นี้ก็มีคำถามว่า ถ้ามีปัญหาแล้วจะให้ปรับปรุงอะไร ก็ต้องกลับไปตั้งต้นใหม่กันว่า ทุกคนต้องคิดว่าวันนี้จะต้องดีกว่าเมื่อวาน ถ้าทุก ๆ คนช่วยกันคิด ก็จะมองเห็นปัญหาที่ควรแก้ไขอยู่มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาคุณภาพของเรา มีงานใดบ้างที่ยังควรยกระดับคุณภาพขึ้นอีก มีงานใดบ้างที่ยังมีความผิดพลาดและความสูญเสียอยู่ เป็นต้น

ในสมัยที่สภาวะเศรษฐกิจเฟื่องฟู และธุรกิจขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ทุก ๆ คนไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่ปัญหาบริหารภายในองค์กร แต่เมื่อธุรกิจซบเซาลง การทำกำไรด้านธุรกิจยากลำบากขึ้น ทุกคนเริ่มหันมาสนใจการควบคุมค่าใช้จ่าย และเริ่มมองเห็นความเสื่อมประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีมานานแล้ว แต่ซ่อนเร้นอยู่เหมือนคำพังเพยที่ว่า น้ำลดตอผุด การบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็คือตอที่จมน้ำมานานที่จะต้องขุดทิ้งเมื่อน้ำลดลง และความจริงหากเราขุดตอทิ้งตั้งแต่ตอนที่ยังกำไรมากอยู่ กิจการของเราคงจะกำไรดีกว่าเดิมเป็นอันมาก ดังนั้น การที่ทุกคนพยายามวางแผนปรับปรุงงาน จึงเป็นการพยายามเพิ่มกำไร ไม่ว่าเราจะกำไรดีอยู่แล้วหรือไม่ก็ตาม

การวางแผนปรับปรุงงาน ซึ่งกระทำโดยผู้บริหารมืออาชีพ มีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ และมีกระบวนการติดตามผลอย่างรัดกุม จะเป็นหัวใจของการเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการทำอย่างต่อเนื่อง และทำอย่างกว้างขวาง ผู้ที่เป็น

ต้นแบบของการวางแผนปรับปรุงงานอย่าง
ได้ผล ก็คือธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นอีกเช่นกัน
และเป็นต้นแบบที่ธุรกิจก้าวหน้าในประเทศ
ต่าง ๆ ได้หันมาเลียนแบบกันอย่างกว้างขวางด้วย



การวางแผนงานระดับฝ่ายโดยทำเป็นทีม (Departmental Team Planning)

การวางแผนเป็นทีม นอกจากจะทำ
กับแผนกลยุทธ์แล้ว ควรจะทำกับแผนของ
แต่ละฝ่ายด้วย จะแตกต่างกันก็ตรงที่ว่า แผน
กลยุทธ์นั้นจะเป็นการประชุมระหว่างผู้บริหาร
ระดับสูงหลาย ๆ ฝ่าย ร่วมกับผู้บริหารที่เหนือ
กว่าฝ่าย ไปจนถึงผู้บริหารสูงสุด และจะประชุม
เกี่ยวกับแผนขององค์การส่วนรวม ส่วนการ
ประชุมแผนของแต่ละฝ่ายนั้น จะประกอบ
ด้วยผู้จัดการฝ่าย รองฝ่าย และหัวหน้าส่วน
หรือหัวหน้าแผนก ซึ่งรวมกันเป็นทีมผู้บริหาร
ของฝ่าย และประชุมเกี่ยวกับแผนของฝ่าย
ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี หรือ
แผนประจำปีก็ตาม กระบวนการที่สำคัญก็คือ
การระดมสมอง โดยมีขั้นตอนตามระบบการ
วางแผนที่ดี

การวางแผนงานเป็นทีมนี้ เป็นหลักการ
เดียวกับระบบ MBO หรือระบบการบริหารโดย
ร่วมกำหนดเป้าหมาย นั่นก็คือในการวางแผน
และการกำหนดเป้าหมายนั้น หัวหน้างานและ
ลูกน้องจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เพื่อ

ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน รู้ความคาด
หมายและความหวังของกันและกัน เกิดความ
ผูกพันที่จะต้องบรรลุเป้าหมายนั้น จึงเรียกว่า
MBO แบบมีส่วนร่วม หรือ participative MBO
เหตุที่ต้องย้ำเรื่องการมีส่วนร่วมนี้ ก็เพราะว่า
ในปัจจุบันได้มีการนำระบบ MBO ไปใช้ในทาง
ที่ผิด คือใช้แบบเผด็จการ หรือแบบบังคับ จึง
ทำให้ไม่ได้ประโยชน์มากไปกว่าการใช้อำนาจ
บังคับกันอย่างธรรมดา

หากจะมองหาความแตกต่างระหว่าง
การวางแผนเป็นทีม (Team Planning) และระบบ
MBO แบบมีส่วนร่วม ก็คงจะอยู่ที่ว่าการวางแผน
เป็นทีม เป็นการมีส่วนร่วมแบบเป็นกลุ่ม คือมี
ส่วนร่วมพร้อมกันหลาย ๆ คน เกิดความเห็น
พ้องต้องกันที่ละหลาย ๆ คน แต่ระบบ MBO
นั้น มักจะเป็นกระบวนการระหว่างหัวหน้า
กับลูกน้องทีละคน จึงมีส่วนร่วมทีละ 2 คน
เท่านั้น



การปรับปรุงระบบงานโดยทีมคุณภาพระดับบริหาร หรือ QC Teams

ระบบงานคือกติกาต่าง ๆ ที่วางไว้เป็น
ทางการ เพื่อที่จะทำให้การทำงานราบรื่น ใน
ขณะเดียวกับที่ป้องกันปัญหาบางอย่าง ที่เคย
เกิดในอดีตมิให้เกิดขึ้นซ้ำอีก ปกติเรามีหน่วย
งานวางระบบ มีวิศวกรอุตสาหกรรม (Industrial

Engineer) เป็นผู้วางระบบ ถ้าเป็นธนาคารพาณิชย์ จะมีฝ่ายตรวจสอบเป็นผู้วางระบบ ปัจจุบันเราพบว่าแค่นี้ไม่พอ เพราะว่าฝ่ายตรวจสอบวางระบบไปแล้ว ตัวเองไม่ได้ไปเห็นว่าผู้ปฏิบัติทำงานกันอย่างไร เวลาปฏิบัติจริงไม่สามารถทำตามระบบ ที่คนกรุงเทพซึ่งนั่งอยู่ห้องแอร์ ประดิษฐ์ขึ้นมาได้เสมอไป จะมีข้อยกเว้น มีปัญหาต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายตรวจสอบไม่รู้ จึงได้เกิดมีผู้บริหารตั้งกลุ่มขึ้นมาปรับปรุงคุณภาพ เป็นทีมระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติอยู่ในแนวหน้า เป็นคนเห็นปัญหาว่าระบบในการทำงานหลาย ๆ อย่าง ยังไม่ชัดเจน จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติจะต้องวางวิธีการทำงานของตนเองขึ้นมา หรือบางทีสิ่งที่จะทำให้ไม่สอดคล้องหรือไม่สามารถทำตามคำสั่งหรือระเบียบงานบางอย่างได้ จึงเสนอความคิดว่าต้องแก้ระบบปรับปรุงระบบ เท่ากับเป็นการสร้างทีมพนักงานและหัวหน้างานขึ้นมาช่วยคิดปรับปรุงระบบงาน ช่วยทำงานของวิศวกรและฝ่ายตรวจสอบ แทนที่จะทำงานไปเรื่อย ๆ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าระบบงานไม่เหมาะสม หรือทำงานผิดจากระบบไปเรื่อย ๆ หากพนักงานและหัวหน้างานได้เอาใจใส่กันขนาดนี้ งานของวิศวกรและฝ่ายตรวจสอบก็จะเบาลงไปมาก ทีมปรับปรุงงานมักจะประกอบด้วยพนักงานหรือหัวหน้างานจากหลาย ๆ งาน เราจึงเรียกว่า QC Team ตามชื่อที่ใช้ในประเทศญี่ปุ่น

การปรับปรุงระบบและวิธีทำงานโดยพนักงานระดับต้น

นอกจากประเทศญี่ปุ่นจะได้เน้นความสำคัญของการมุ่งสู่คุณภาพ และการทำงานเป็นทีมในระดับผู้บริหารแล้ว ยังได้เน้นสิ่งเหล่านี้ในระดับพนักงานด้วย จุดนี้เป็นจุดที่การบริหารงานในสหรัฐและยุโรปได้มองข้ามไปอย่างสิ้นเชิง ดังนั้น ระบบต่าง ๆ ที่ประเทศญี่ปุ่นได้นำมาใช้ในระดับพนักงาน จึงได้รับการกล่าวขวัญอย่างกว้างขวางไปทั่วโลก ระบบเหล่านี้ได้แก่

1. *กลุ่มคุณภาพ หรือ QC Circle* ถึงแม้ว่าบางองค์กรจะสามารถระดมกำลังผู้บริหาร เพื่อช่วยกันปรับปรุงระบบงาน ในรูปของ QC Teams หรือคณะทำงานต่าง ๆ ก็ตาม แต่ผู้บริหารก็มักจะทำแต่เรื่องใหญ่ ๆ และเรื่องที่เห็นชัด ๆ ยังมีเรื่องเล็ก ๆ อีกจำนวนมาก ที่มีได้รับการเหลียวแล และเรื่องเหล่านี้อาจจะไม่เกี่ยวกับระบบงาน แต่เป็นเรื่องขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงาน (work procedure) ขั้นตอนการทำงานนี้ในหน่วยงานต่าง ๆ อาจแตกต่างกันไป แม้ว่าจะทำงานอย่างเดียวกัน เพราะสถานที่แตกต่างกัน แผนผังที่ทำงานต่างกัน อุปกรณ์ไม่เหมือนกัน ระเบียบวินัยการทำงานแตกต่างกัน และนิสัยคนต่างกัน เป็นต้น และเราจะพบว่าในบางจุดจะมีประสิทธิภาพต่ำ โดยที่เขามิได้ทำงานผิดไปจากระบบเลย

ณ จุดนี้จึงเกิดระบบคิวซีขึ้นมา เพื่อพัฒนาคนในระดับล่าง ให้มีความคิดมีจิตสำนึก และมีเทคนิคที่จะปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่

โดยทำงานกันเป็นทีม ทำด้วยความร่วมมือ
ร่วมใจ เพื่อค้นหาปัญหาคุณภาพที่มีอยู่ในงาน
และหาทางแก้ไขไปโดยกำลังความสามารถ
ของตนเอง ไม่ต้องรอหัวหน้างานมาบอก ไม่
ต้องรอนักวางระบบงานมาเห็นและกลุ่มคิวซี
จะได้รับความภาคภูมิใจที่ตนสามารถแสดง
ฝีมือความสามารถเกินกว่าที่ใคร ๆ แม้แต่
ตัวเอง จะคาดคิดได้

2. ระบบ 5 ส หรือ 5S เป็นระบบบริหาร
พื้นฐานอีกระบบหนึ่งซึ่งเน้นแนวปฏิบัติ 5 อย่าง
คือ หนึ่ง-สะสาง หมายถึงการกำจัดของที่
ไม่จำเป็นออกไป ทำให้เรามุ่งความสนใจไปสู่ของ
ที่จำเป็นเท่านั้น และทำให้ลดเนื้อที่การทำงาน
ลงหรือลดจำนวนตู้เอกสารลง เป็นวิธีการที่
จะช่วยคนบ้าหอบฟางได้ดีที่สุด สอง-สะดวก
หมายถึงการจัดของที่จำเป็นให้อยู่เป็นระเบียบ
หยิบก็ง่าย หายก็รู้ ดูก็งามตา รวมทั้งเอกสาร
ภายในตู้เหล็กทั้งหลายด้วย เป็นวิธีการที่จะ
ทำให้เราลดความสูญเสียชีวิตในการหาของ
หรือหาเอกสาร ลดความแตกหักในระหว่าง
เรื่องของ เพราะเราจะต้องจัดระบบการเก็บ
การหยิบ และการยืมเอกสารที่ดี สาม-สะอาด
หมายถึงการทำความสะดวกอุปกรณ์และ
สถานที่ เพื่อให้ง่ายต่อการดูแลรักษา เกิดความ
ปลอดภัยในงาน ลดอุบัติเหตุ เพิ่มสุขภาพ
ตลอดจนทำให้สินค้าและบริการพลอยสะอาด
ไปด้วย โรงงานบางแห่งจะรักษาความสะอาด
จนดูดีกว่าห้องรับแขกที่บ้านบางคนเสียอีก
นอกจากนี้การที่คนงานเช็ดดูแลเครื่องจักรคูชีพ
และหยอดน้ำมันเครื่อง ก็จะมองเห็นข้อบกพร่อง
ของเครื่อง เห็นเนือดที่หลวม จะได้ป้องกัน



เครื่องจักรก่อนที่จะเกิดอุบัติเหตุ และยังทำให้
คนเกิดความทะนุถนอมเครื่องจักรด้วย สี่-
สุขลักษณะ หมายถึงการดูแลให้มีการสะสาง
มีความสะดวก และมีความสะอาด อย่าง
ต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องมีระบบการติดตามและ
ควบคุมอยู่เสมอ และห้า-สร้างนิสัย หมายถึง
การอบรมบ่มนิสัย และสร้างจิตสำนึก จน
ทุก ๆ คน เป็นคนมีระเบียบวินัย ด้วยนิสัยของ
ตนเอง มิใช่ว่าพอไม่มีใครมาติดตามควบคุม
ก็จะเลิกลากันไป

ระบบ 5 ส เป็นระบบพื้นฐาน ถ้าใน
องค์การใดไม่มีระเบียบวินัย ก็ย่อมจะมีความ
สูญเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก มีความรกรุงรัง มี
อุบัติเหตุบ่อย ๆ ของหายบ่อย ๆ งานล่าช้า
สุขภาพจิตเสื่อมโทรม

3. ระบบสนองความคิดริเริ่ม หรือ
Suggestion System เป็นระบบการรณรงค์ให้
พนักงานและผู้บริหารทุกคน มองไปรอบ ๆ ตัว
และเสนอแนวทางปรับปรุงอะไรก็ได้ให้ดีขึ้น
ระบบนี้คาดหวังว่าพนักงานที่ทำงานอยู่ทุกวัน

จะรู้สึกว่าใคร ๆ ว่า งานที่ทำอยู่มีปัญหาอะไรบ้าง และเขาเป็นคนแรกที่จะรู้วิธีแก้ไขด้วย ขณะเดียวกันก็คาดหวังว่า เมื่อพนักงานและผู้บริหารได้ฝึกตนเอง ให้ปรับปรุงสิ่งรอบตัวอยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้เขาเกิดพลังสมอง ทำให้ความคิดริเริ่มของเขาในบางเรื่อง เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างใหญ่หลวง เขาอาจจะไม่สามารถเสนอความคิดที่ดีเด่นได้ทุก ๆ เดือน แต่ในบางเดือนเขาจะมีโอกาสพลุก ทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากความคิดของเขาได้ และถ้าพนักงานจำนวนมากเข้าร่วมในระบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีโอกาสพลุกได้ตลอดเวลา ดังปรากฏว่า องค์กรที่ดีเด่นเช่นโตโยต้า หรือ ไอบีเอ็ม ยังสามารถประหยัดเงินได้ปีละหลายสิบล้านเหรียญสหรัฐจากการเสนอความคิดริเริ่มนี้ โดยประหยัดได้สม่ำเสมอตลอดช่วงเวลา 10 ปีด้วยระบบการเสนอความคิดริเริ่ม จะมีการแจกรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้กำลังใจ และให้เกียรติคุณผู้คิดด้วย

4. การปรับปรุงคุณภาพชีวิตและกิจกรรมสังคม การปรับปรุงประสิทธิภาพอีกแนวทางหนึ่งคือ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตและกิจกรรมของสังคมของพนักงานในองค์กร ลองคิดว่าหากพนักงาน และผู้บริหารบางคน มีปัญหาครอบครัว ปัญหาจิตใจ ปัญหาสุขภาพ ปัญหาติดยาเสพติด หรือติดอบายมุขต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการทำงาน จะเสื่อมลงเพียงไหน ปัจจุบันนี้จึงมีการรณรงค์ หรือ movement อันหนึ่ง ที่พยายามให้คนระดับล่าง และระดับผู้บริหาร ได้ทำกิจกรรมบางอย่าง เพื่อปรับปรุง Quality of work life รวมทั้งมี Social

Activity ต่าง ๆ เช่น การกีฬา การปิกนิก การทัศนศึกษา เป็นต้น

5. การให้รางวัลพนักงานดีเด่น หรือ Employee Awards เป็นระบบการให้กำลังใจพนักงานที่มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ โดยการให้รางวัล ตลอดจนการจัดงานให้เกียรติแก่พนักงาน เช่น งานแจกลีเกิ้ล หรืองานเลี้ยงอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการบันทึกประวัติของพนักงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งในภายหลังด้วย การให้รางวัลเป็นการให้กำลังใจและเป็นการจูงใจที่มีพลังสูง แต่อาจจะไม่มีผลต่อเนื่อง เพราะการแจกรางวัลไม่สามารถทำต่อเนื่องไปอย่างไม่มีสิ้นสุด อีกทั้งความโลภของมนุษย์ก็ไม่มีขีดจำกัดด้วย

การแจกรางวัลที่เป็นตัวเงิน จะต้องทำคู่ไปกับการให้รางวัลทางจิตใจซึ่งกิจกรรมอื่น ๆ จะเน้นทางจิตใจมากกว่าตัวเงิน ไม่ว่าจะกิจกรรม QC Circles กิจกรรม 5 ส หรือการเสนอความคิดริเริ่ม มักจะมีรางวัลเป็นตัวเงินแต่น้อย แต่จะให้เกียรติและให้ความภูมิใจมากกว่า ทั้งนี้ตรงกับหลักพฤติกรรมศาสตร์ที่ว่า ความต้องการปัจจัยสี่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดก็จริง แต่มนุษย์ที่มีปัจจัยสี่แล้ว จะต้องการความรักต้องการความอบอุ่นจากเพื่อนร่วมงาน ต้องการแสดงความสามารถ และต้องการพิสูจน์ตนเองว่าตนสามารถสร้างสรรค์และเสียสละให้แก่องค์กรของตนเองได้ คนที่มีจิตใจสูงและมีคุณธรรมสูงจึงต้องการให้กำลังใจมากกว่าตัวเงิน

คนที่จะมีจิตใจสูงส่งและมีคุณธรรมสูงนั้น มิใช่ว่าต้องเป็นคนที่มีฐานะดี มีปัจจัยสี่บริบูรณ์หมด เพราะตามหลักพุทธศาสนานั้น แม้ว่าเราจะมีฐานะไม่สูงส่ง แต่ถ้าเรารู้จักกินน้อยใช้น้อย เรารู้จักทำงานให้มาก เราก็จะมีรายได้ และทรัพย์สมบัติเหลือกินเหลือใช้ได้ และถ้าเรารู้จักเอาส่วนที่เหลือนี้ ไปบริจาคและเผื่อแผ่ให้คนที่ด้อยฐานะกว่า เราก็จะสร้างสรรค์ให้มนุษยโลกมีความสุขมากขึ้น และอีกคนหนึ่งที่มีความสุขมากขึ้น ก็คือตัวผู้เสียสละนั้นด้วย

6. การรักษาความปลอดภัยในงาน หรือ Safety เป็นระบบงานพื้นฐานอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งเหมาะกับงานที่อาจมีความเสี่ยง ทั้งที่เสี่ยงน้อยและเสี่ยงมาก ระบบนี้จะให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน และเตือนให้ทุกคนระมัดระวังถึงผลกระทบที่ร้ายแรงเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น บางครั้งอุบัติเหตุทำให้เกิดความพิการและการเสียชีวิต เกิดการเสียหายทั่วไปทั่วองค์กร และอุบัติเหตุบางอย่าง สามารถทำลายความมั่นคงขององค์กรได้ด้วย

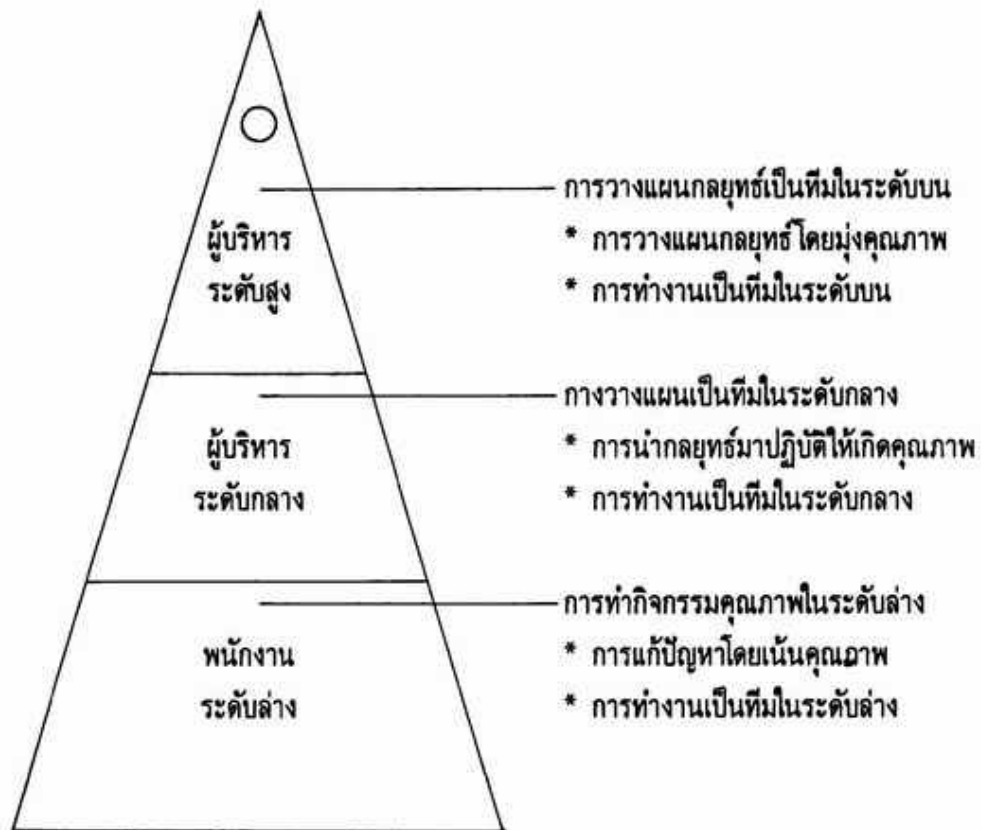


การปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพทั่วทั้งองค์กร คือ TQC

การปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพตามแนวการบริหารสมัยใหม่นี้ ก็คือแนวความคิดขององค์กรในประเทศญี่ปุ่น ที่เรียกว่า TQC หรือ Total Quality Control หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า CWQC หรือ Company-Wide Quality Control ส่วนในภาษาอังกฤษแบบสากล เรียกว่า Total Quality Management หรือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั่นเอง

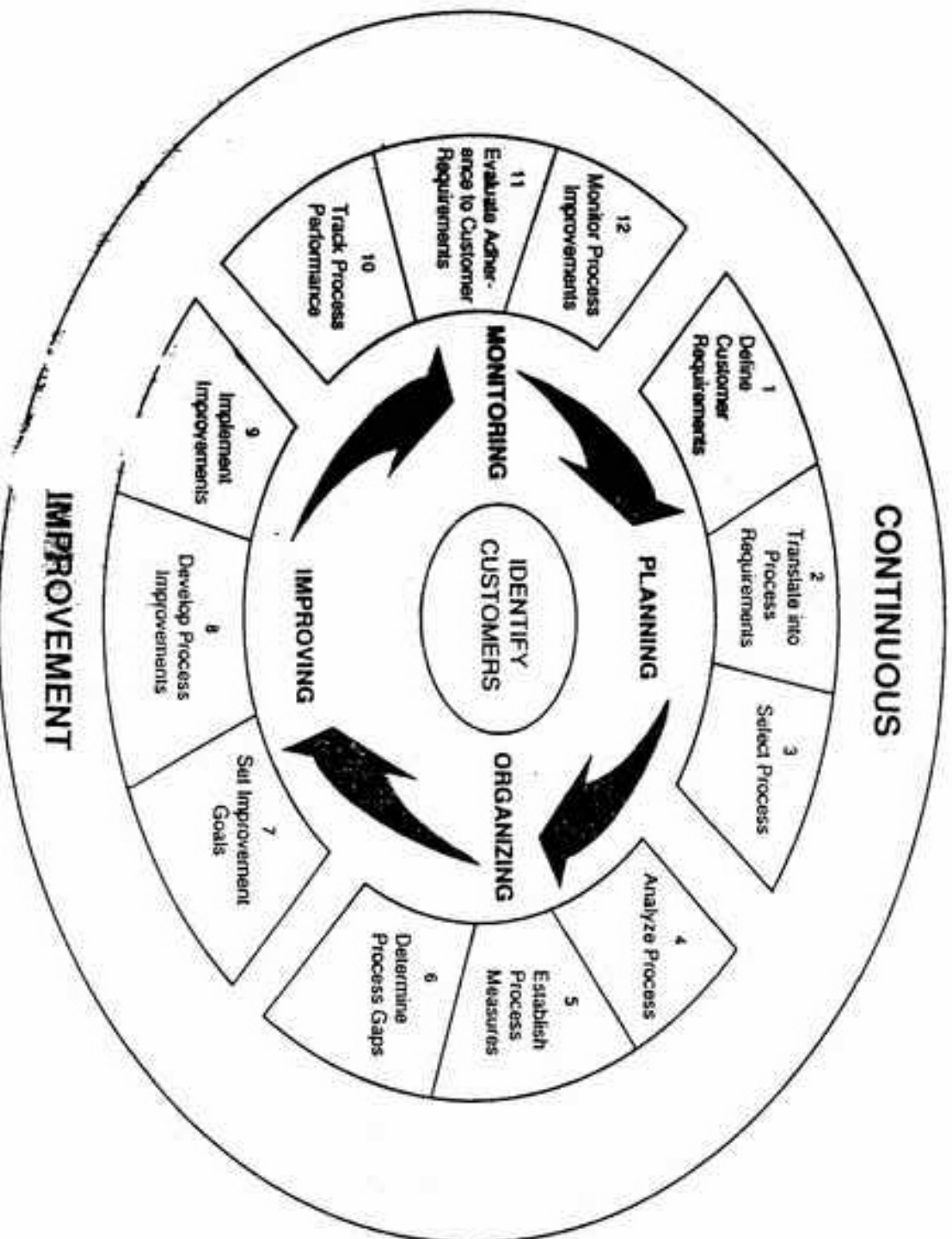
ถ้าจะแสดงเป็นภาพ ก็จะแสดงว่าผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานระดับล่างจะต้องเข้าร่วมอย่างกว้างขวาง และทั้งสองระดับจะมีวิธีการสำคัญ 2 อย่าง อย่างแรกคือ ทุกระดับต้องมุ่งไปสู่คุณภาพ ผู้บริหารระดับสูงต้องมุ่งวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่คุณภาพ ผู้บริหารระดับกลางต้องมุ่งนำกลยุทธ์มาใช้ให้เกิดคุณภาพในงาน และพนักงานระดับล่างต้องลงมือแก้ไขปัญหาโดยเน้นคุณภาพ ส่วนวิธีการสำคัญอย่างที่สอง คือ ทุกระดับจะต้องทำงานเป็นทีม แผนกลยุทธ์ต้องวางเป็นทีม การวางแผนบริหารงานทุกด้านต้องทำเป็นทีม และกิจกรรมของพนักงานทั้งหมดจะต้องทำเป็นทีม





การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร-ทุกฝ่าย-ทุกระดับ

ASTD's Quality Improvement Model



ท้อ ไอเสีย

เทอร์โบ

อ่านโฆษณาชิ้นหนึ่งในหน้าหนังสือพิมพ์ ทรายวัน ก็ได้พบสิ่งที่น่าสนใจ



ร้านสรรพสินค้าชื่อดังแห่งหนึ่งซึ่งจะไม่ขอบอกชื่อ ณ ที่นี้ ได้ประกาศโฆษณาลดราคาสินค้าหลายอย่าง โดยมีผ้าฆ่าเชื้อน้ำซึ่ง “เทอร์โบ” ต้องการรวมอยู่ด้วย

ประกอบกับการโฆษณาลดราคาสินค้า โดยเฉพาะผ้าฆ่าเชื้อน้ำนี้ น่าสนใจมากเพราะลดราคาถึง 50 เปอร์เซ็นต์

จึงตัดสินใจเดินทางไปยังร้านสรรพสินค้านั้น เพื่อจะซื้อผ้ามาในห้องน้ำดังกล่าว

แต่ก็ต้องพบกับความผิดหวัง เพราะพนักงานขายได้ชี้แจงว่า ผ้ามาในห้องน้ำที่ต้องการจะซื้อนั้น หหมดสต็อกแล้ว

จึงขอพบหัวหน้าฝ่ายขายของแผนกนี้ เพื่อขอคำชี้แจง เพราะในโฆษณาของร้านสรรพสินค้านี้ ไม่ได้ระบุว่า ผ้ามาในห้องน้ำที่จะลดราคานี้มีกี่ชิ้น ดังนั้น การโฆษณาของห้างสรรพสินค้านี้จึงเข้าข่ายหลอกลวงประชาชน

คำตอบที่ได้รับมีแต่คำขอโทษ และด้วยความปรารถนาดีของผู้จัดการฝ่ายขายของแผนกนี้

ได้ขอให้ชำระเงินค่าสินค้าตามที่ได้โฆษณาไว้และขอให้มารับของในวันรุ่งขึ้น

แต่เมื่อขอดูตัวอย่างสินค้า เพื่อจะได้พิจารณาเห็นว่าเหมาะสมกับราคาที่จะซื้อหรือไม่ คำตอบก็คือไม่มีตัวอย่างสินค้า

ก็คงไม่มีใครที่จะซื้อสินค้าโดยไม่เห็นตัวอย่างมาก่อน

นี่เป็นหนึ่งในหลาย ๆ ตัวอย่าง ที่โฆษณาแล้วไม่เป็นความจริงตามที่ได้โฆษณาไว้

ท่านผู้อ่านคงจะได้ยินโฆษณาที่เกินเลยกับความเป็นจริงทำนองนี้อยู่บ้าง

เช่น “ลดครึ่งราคา ทุกชั้น ทุกแผนก” ประชาชนผู้บริโภคก็เข้าใจว่า สินค้าทุกชนิดในห้างสรรพสินค้านี้ ลดครึ่งราคา

แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่า อาจมีสินค้าเพียงอย่างเดียวในแผนกนั้น ที่ลดครึ่งราคาตามที่ได้โฆษณาไว้

ก็คงพอ ๆ กับโฆษณาที่ว่า “ครึ่งวันครึ่งราคา” นั้นแหละ

โฆษณาทำนองนี้ “เทอร์โบ” ถือว่าเป็นโฆษณาที่หลอกลวงประชาชน

อย่างไรก็ตาม ร้านสรรพสินค้าส่วนใหญ่ก็ยังคงกระทำเช่นนี้อยู่ เพราะได้ผลทางการค้ามาก

ประชาชนที่ทราบว่าจะทางห้างจะลดราคาสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่มีโฆษณาว่าจะลดราคามากกว่าครึ่งหรือครึ่งราคา

ก็จะเดินทางไปยังห้างสรรพสินค้านั้น บางครั้งไม่ได้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการเดินทางหรือค่าน้ำมันรถหรือเวลาที่เสียไปด้วยซ้ำ

ทั้งนี้ ก็เพื่อจะซื้อสินค้าซึ่งลดราคานั้น และเมื่อไปถึงห้างสรรพสินค้าดังกล่าว บางครั้งแม้ว่าจะไม่ได้ซื้อของตามที่ได้ตั้งใจไว้ แต่ก็อาจซื้อสินค้าอย่างใดอย่างหนึ่งติดไม้ติดมือกลับบ้าน

ยังโชคดีที่ร้านสรรพสินค้าทุกร้านไม่ได้ทำเช่นนี้เหมือนกันหมด

มีห้างสรรพสินค้าที่ดี ๆ หลายร้าน ที่โฆษณาโดยไม่หลอกลวงประชาชน

ห้างสรรพสินค้าที่ดีเขาจะโฆษณาว่าจะลดราคาสินค้าใดบ้าง เท่าไร และมีสินค้าที่จะลดราคากี่ชิ้น

ประชาชนเมื่อเห็นโฆษณาดังกล่าว ก็จะใคร่ครวญว่าสมควรจะไปซื้อสินค้านั้นหรือไม่ เพราะสินค้าที่ลดราคานั้นมีจำนวนจำกัด

หากจะไปซื้อ ก็ต้องรีบไปเข้าคิวตั้งแต่ร้านเปิด และคงต้องเตรียมตัวเตรียมใจไว้รับกับความผิดหวัง หากไม่อาจซื้อสินค้านั้นได้ เพราะมีผู้อื่นที่มาก่อนซื้อไปหมดแล้ว

ลองมาดูของเมืองนอกเมืองนาเขาบ้างว่า เขาดำเนินการในเรื่องนี้อย่างไร

การโฆษณาของร้านค้าเท่าที่เห็นมานั้น เขาจะระมัดระวังมากเป็นพิเศษ ไม่กระทำการใด ๆ ในลักษณะที่เข้าข่ายหลอกลวงประชาชน

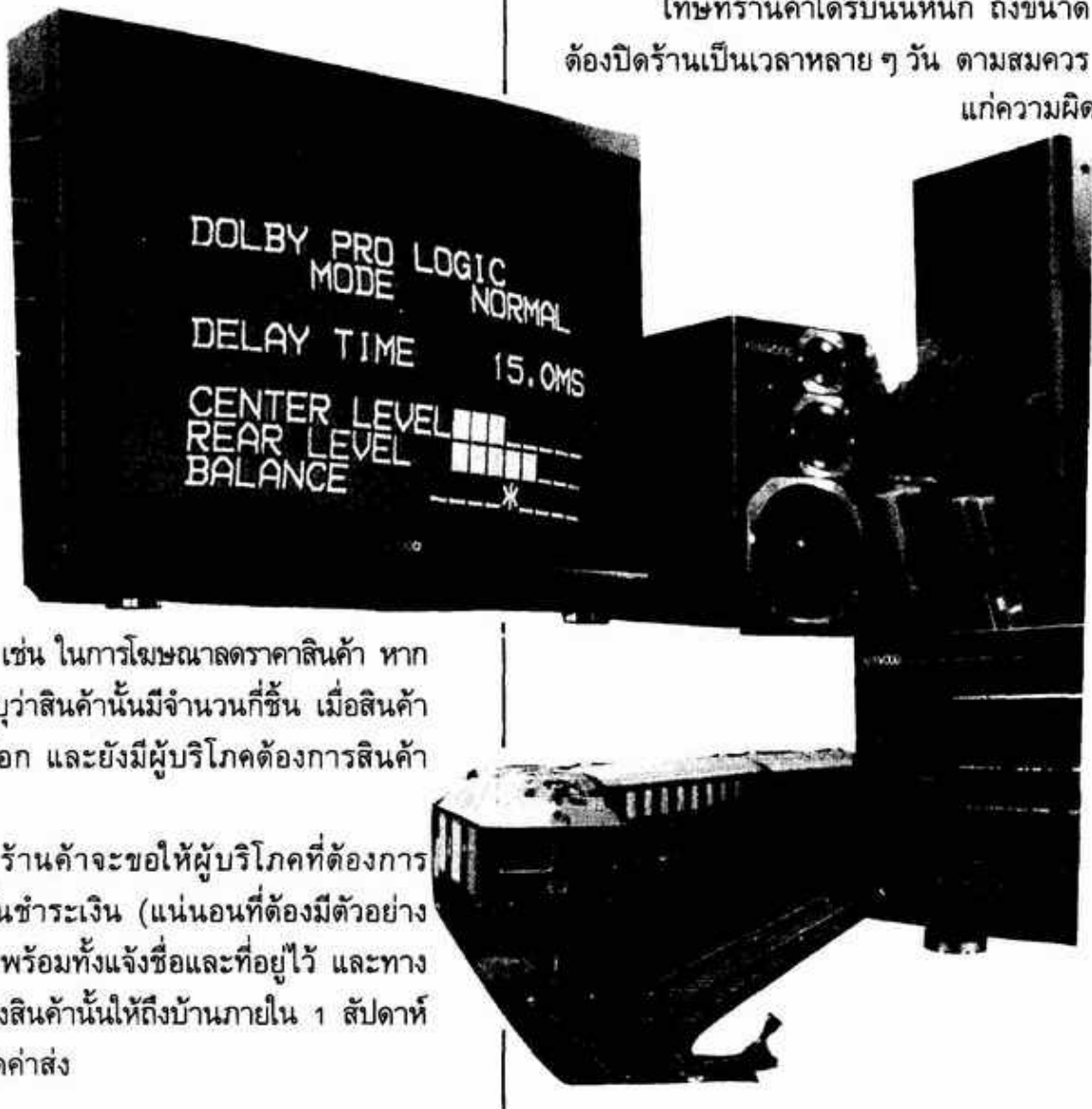
ร้านค้าเขาจะกลัวคำบ่นของผู้บริโภคมากที่สุด

เพราะหากผู้บริโภคไม่พอใจกับการให้บริการของร้านค้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม และแจ้งไปยังสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค

เมื่อสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคของเขาได้รับคำร้อง ก็จะรีบดำเนินการสอบสวน

หากผลปรากฏว่า เป็นไปตามคำร้องของผู้บริโภค ก็เป็นความผิดของร้านค้านั้น ๆ จริง

โทษที่ร้านค้าได้รับนั้นหนัก ถึงขนาดต้องปิดร้านเป็นเวลาหลาย ๆ วัน ตามสมควรแก่ความผิด



เช่น ในการโฆษณาลดราคาสินค้า หากไม่ได้ระบุว่าสินค้านั้นมีจำนวนที่ขึ้น เมื่อสินค้าหมดสต็อก และยังมีผู้บริโภคต้องการสินค้านั้นอยู่

ร้านค้าจะขอให้ผู้บริโภคที่ต้องการสินค้านั้นชำระเงิน (แน่นอนที่ต้องมีตัวอย่างสินค้า) พร้อมทั้งแจ้งชื่อและที่อยู่ไว้ และทางร้านจะส่งสินค้านั้นให้ถึงบ้านภายใน 1 สัปดาห์ โดยไม่คิดค่าส่ง

ท่านผู้อ่านคงสงสัยว่า ในเมืองไทย
ของเราไม่มีการคุ้มครองผู้บริโภคบ้างหรือ
คำตอบก็คือมี เป็นกฎหมายเสียด้วย
ชื่อว่า “พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค
พ.ศ. 2522”

พระราชบัญญัตินี้ได้บัญญัติให้ผู้บริโภค
มีสิทธิได้รับความคุ้มครองหลายประการ

เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ
มีสิทธิที่จะได้รับข่าวสารรวมทั้งคำพรรณนา
คุณภาพที่ถูกต้องและเพียงพอเกี่ยวกับสินค้า
หรือบริการ

พระราชบัญญัตินี้ได้บัญญัติให้มีคณะ
กรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งมีนายกรัฐมนตรี
เป็นประธาน และให้มีการจัดตั้งสำนักงาน
คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคขึ้นในสำนัก
เลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

อ่านดูพระราชบัญญัติฉบับนี้ทั้งฉบับ
แล้ว ครอบคลุมหมดเกือบทุกส่วน โดยเฉพาะ
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา ได้บัญญัติ
ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งได้มีบทลงโทษไว้ด้วย

แต่ก็ยังสงสัยในทางปฏิบัติ

ว่าคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค
และสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค
ได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวครบถ้วน
หรือไม่

เพราะเคยโทรศัพท์ไปยังสำนักงาน
คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค แจ้งเรื่องถูก
ห้างสรรพสินค้าหลอกเรื่องผ้ามา่านห้องน้ำ แต่
คำตอบที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานนี้
ก็คือ ไม่อาจดำเนินการใด ๆ ได้



ทั้ง ๆ ที่ หน้าที่ของสำนักงานแห่งนี้
ก็คือ รับเรื่องราวร้องทุกข์จากผู้บริโภคที่ได้รับ
ความเดือดร้อน หรือเสียหายอันเนื่องมาจาก
การกระทำของผู้ประกอบธุรกิจ ติดตาม
และสอดส่องพฤติการณ์ของผู้ประกอบธุรกิจ
ซึ่งกระทำการใด ๆ อันมีลักษณะเป็นการละเมิด
สิทธิของผู้บริโภค

สำนักงานนี้จึงต้องปฏิบัติการอย่าง
ฉับไว เพราะหลักฐานการโฆษณายังมีอยู่และ
ผู้บริโภคร้องเรียน

ไม่เข้าใจอยู่อย่างหนึ่งก็คือ ทำไม
สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคจึง
ขึ้นอยู่กับสำนักนายกรัฐมนตรี

น่าจะเป็นกองหรือสำนักซึ่งขึ้นอยู่กับ
กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

หรือจะเป็นสำนักงานซึ่งมีฐานะเป็น
กรมในกระทรวงพาณิชย์

แต่ขึ้นอยู่กับไหนก็ช่างเถิด ขอให้ปฏิบัติ
อย่างจริงจัง

ให้สามารถคุ้มครองผู้บริโภคได้จริง ๆ
แล้วก็ไม่ควรทำงานในเชิงรับ คือคอย
รับแต่คำร้องเรียน

ควรจะรีบดำเนินการในเชิงรุก คือสิ่งใด
ที่เห็นว่าผู้ประกอบการจะละเมิดสิทธิ์ผู้บริโภค
เช่น การโฆษณาที่เกินเลยความเป็นจริง ดังที่
ได้ยกตัวอย่างไปแล้วข้างต้น ก็ควรจะดำเนินการ
ตามกฎหมายได้ โดยไม่ต้องรอให้ผู้บริโภค
ร้องเรียน

กฎหมายมาตราใดที่อาจจะไม่เหมาะสม
กับสภาพในปัจจุบัน เพราะกฎหมายฉบับนี้
ออกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522

ก็ควรรีบดำเนินการขอปรับปรุงแก้ไข
เสียให้รัดกุม และเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติได้
โดยรวดเร็ว

เรื่องสิทธิ์ประโยชน์ของประชาชนเช่นนี้
ไม่ต้องเป็นห่วง หากเสนอกฎหมายนี้เข้าสภา
ก็คงจะผ่านการพิจารณาของทั้งสองสภา 3
วาระรวด

ที่จริงสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครอง
ผู้บริโภค น่าจะประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้
ประชาชนได้ทราบบ้างว่า ผู้บริโภคควรจะ
ดำเนินการอย่างไร เมื่อเขาถูกละเมิดสิทธิ์

ก็คงเช่นเดียวกัน เรื่องสิทธิ์ประโยชน์
ของประชาชนเช่นนี้

สื่อมวลชนทุกแขนงคงยินดีที่จะประชา
สัมพันธ์ให้แน่นอน

ขอให้ประชาสัมพันธ์อย่างจริงจังเกิด



กฎหมาย ระเบียบ ข้าราชการใหม่

ประมุข สุวรรณภักดิ์



วารสารข้าราชการฉบับนี้ขอนำเสนอหนังสือเวียนมติ ก.พ.เป็นส่วนใหญ่ครับ มีหนังสือเวียนมติดคณะรัฐมนตรีแทรกมาอยู่ฉบับหนึ่ง และได้นำเสนอเป็นเรื่องแรกของคอลัมน์นี้ คือ เรื่อง การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน สำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์ ซึ่งเดิมคณะรัฐมนตรีเห็นว่าการอยู่เวรรักษาราชการประจำสถานที่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติ จึงไม่สามารถเบิกจ่ายเงินค่าอาหารล่วงเวลาได้ แต่บัดนี้คณะรัฐมนตรีได้ทบทวนมติดังกล่าวแล้ว มีมติให้ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ดังกล่าวมีสิทธิเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการได้ เรื่องที่สองเป็นเรื่อง การลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดวินัยกรณีเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทางและเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จ เดิมนั้น ก.พ.เห็นว่าเพื่อประโยชน์แก่การป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดวินัยในเรื่องนี้ จึงมีมติว่ากระทรวงทบวงกรมควรลงโทษผู้กระทำผิดดังกล่าวในสถานหนัก ทำนองเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ (ลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการ) ครั้นบัดนี้ ก.พ.เห็นว่าลักษณะของการกระทำผิดวินัยในเรื่องนี้ค่อนข้างจะแตกต่างไม่เสมอเหมือนกัน การพิจารณาโทษผู้กระทำผิดวินัยจึงควรดูพฤติการณ์แห่งการกระทำเป็นเรื่อง ๆ ไป ก.พ.จึงมีมติว่า ถ้าเป็นการใช้สิทธิขอเบิกเงินจากทางราชการเป็นเท็จ โดยเจตนาทุจริตฉ้อโกงเงินของทางราชการอย่างแน่ชัด ก็เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

ที่จะต้องลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงตามควรแก่กรณี เรื่องที่สามได้แก่เรื่อง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับอนุญาตให้ลาจิสส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร สืบเนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการนี้ไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 ว่า ให้ข้าราชการที่ลาคลอดบุตรมีสิทธิลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อจากการลาคลอดบุตรได้อีก 30 วัน ทำการโดยได้รับเงินเดือน และการลานี้ให้เป็นการลาจิสส่วนตัว และคณะรัฐมนตรีได้ให้ ก.พ.พิจารณาแก้ไขกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 ด้วย (มีฉะนั้นข้าราชการที่ลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรฯ อาจจะไม่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในปีนั้น) ก.พ.จึงได้ดำเนินการแก้ไขกฎ ก.พ.ดังกล่าว และในระหว่างที่ยังไม่แล้วเสร็จใช้บังคับได้นั้น ก.พ.ก็ได้มีมติอนุมัติเป็นหลักการให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ 2537 ให้แก่ผู้ที่ลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรฯ ที่มีวันลาดังกล่าวรวมกับวันลาจิส และลาป่วยในรอบปีที่แล้วมาเกิน 45 วันทำการได้ หากอยู่ในเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด เรื่องที่สี่คือเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เรื่องนี้เป็นหลักการใหม่ที่เพิ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เพื่อให้สอดคล้อง

กับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรของทางราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ก.พ.จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาดังกล่าวข้างต้นไว้โดยจัดทำเป็นคู่มือ และเรื่องสุดท้ายเป็นเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติให้ ก.พ.กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจของอธิบดีในการสั่งบรรจุข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา ก.พ.จึงได้ดำเนินการตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ข้างต้น ซึ่งจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ผู้ใดดำเนินการในเรื่องนี้ได้เพียงไรนั้น ติดตามอ่านได้ตามหนังสือเวียนมติ ก.พ.ที่นำลงให้ดูแล้วได้ครับ



การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เดิมคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2495 ว่า การอยู่เวรรักษาราชการประจำสถานที่ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติ จึงไม่อนุญาตให้เบิกจ่ายเงินค่าอาหารล่วงหน้าสำหรับข้าราชการที่มาอยู่เวรรักษาราชการประจำสถานที่ดังกล่าว ครั้นวันที่ 12 ตุลาคม 2536 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาบททวนมติดังกล่าวข้างต้น แล้วได้มีมติให้ยกเลิกมติดังกล่าว และอนุมัติให้ข้าราชการและลูกจ้าง

ของทางราชการที่อยู่เวรรักษาการณ์มีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทน ตามหลักเกณฑ์และอัตราตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ซึ่งคราวนี้ท่านข้าราชการและลูกจ้างของทางราชการทั้งหลายที่ต้องอยู่เวรรักษาการณ์ก็ทำเรื่องขอเบิกเงินค่าตอบแทนได้แล้วครับ และเมื่อทางราชการได้จ่ายเงินค่าตอบแทนให้แล้ว ก็หวังว่าท่านจะปฏิบัติหน้าที่กันอย่างเข้มแข็งยิ่งกว่าเดิมนะครับ



ที่ น.ว. ๒๑๙/๒๕๕๕

กรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
๕ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง การเบิกจ่ายค่าอาหารให้แก่ผู้ที่อยู่เวรรักษาราชการ
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ)

เนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้ลงมติให้สถานที่ราชการจัดให้มีเวรรักษาราชการประจำสถานที่ตามหนังสือที่ น.ว.๑๐๑/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๕๕ นั้น บัดนี้ ปรากฏว่าได้มีการเบิกจ่ายเงินค่าอาหารล่วงหน้าให้ข้าราชการผู้ที่มาอยู่เวรรักษาราชการดังกล่าวด้วย

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเรื่องนี้ เมื่อวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๕ เห็นว่า การมาอยู่เวรรักษาราชการในกรณีนี้ถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติ จึงลงมติไม่อนุญาตให้เบิกจ่ายเงินค่าอาหารล่วงหน้าสำหรับข้าราชการผู้ที่มาอยู่เวรรักษาราชการประจำสถานที่ดังกล่าว

จึงขอยืนยันมา เพื่อดำเนินการปฏิบัติต่อไป.

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง

(ลงชื่อ) หลวงชำนาญอักษร
(หลวงชำนาญอักษร)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี.



14 ตุลาคม 2536

เรื่อง การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์
เรียน เลขาธิการ ก.พ.
อ้างถึง หนังสือกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นว 219/2495 ลงวันที่ 5 กันยายน 2495

ตามที่ได้ยื่นขออนุมัติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าอาหารให้แก่ผู้ที่อยู่เวรรักษาราชการว่า
ไม่อนุญาตให้เบิกจ่ายเงินค่าอาหารล่วงเวลา นั้น

บัดนี้ ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาทบวงอนุมัติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว
โดยให้ผู้ที่อยู่เวรรักษาราชการมีสิทธิเบิกค่าตอบแทนได้ตามความเหมาะสม หรือได้รับความช่วยเหลือ
สวัสดิการอื่น ๆ ด้วย ซึ่งกระทรวงการคลังได้พิจารณาแล้วเห็นควรทบวงอนุมัติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนี้
โดยให้ข้าราชการและลูกจ้างของทางราชการที่อยู่เวรรักษาราชการมีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทนตาม
หลักเกณฑ์และอัตราตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา
ราชการ พ.ศ. 2536

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2536 ว่า

1. ให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2495 เรื่องการเบิกจ่ายค่าอาหารให้แก่ผู้
ที่อยู่เวรรักษาราชการ
2. อนุมัติให้ข้าราชการและลูกจ้างของทางราชการที่อยู่เวรรักษาการณ์มีสิทธิเบิกจ่ายค่าตอบแทน
ตามหลักเกณฑ์และอัตราตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงาน
นอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิษณุ เครืองาม
(นายวิษณุ เครืองาม)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองประมวลและติดตามผลมติคณะรัฐมนตรี

โทร. 2827193

โทรสาร 2824045

การลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดวินัยกรณีเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง และเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จ

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เดิม ก.พ. ได้มีมติว่าการที่ข้าราชการทุจริตฉ้อโกงเงินของทางราชการ โดยทำการเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะเดินทาง ตลอดจนเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง และความร้ายแรงแห่งกรณีและพฤติการณ์มิได้ยิ่งหย่อนไปกว่าทุจริตต่อหน้าที่ราชการ แต่ส่วนมากมักจะมีการลงโทษกันเพียงสถานเบา หรือให้ออกจากราชการซึ่งผู้ถูกลงโทษยังมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ จึงยังมีการกระทำผิดกันอยู่เนื่อง ๆ ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและปราบปรามในเรื่องนี้ จึงควรลงโทษผู้กระทำผิดในสถานหนักทำนองเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ

อย่างไรก็ตามมติดังที่กล่าวมา ได้มีไว้ตั้งแต่ขณะที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ใช้บังคับ และการที่ได้กำหนดให้ลงโทษผู้กระทำผิดวินัยในเรื่องนี้ในระดับไล่ออกหรือปลดออกจากราชการเพื่อมิให้ผู้ถูกลงโทษได้รับบำเหน็จบำนาญนั้น ก็เพื่อมิให้มีสิทธิดีกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ที่ลาออกจากราชการโดยมีเวลาราชการ

สำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญไม่ถึงสิบปีบริบูรณ์ เพราะข้าราชการผู้ขอลาออกในช่วงระยะเวลาที่ ก.พ. มีมติดังกล่าว หากมีอายุราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญไม่ถึงสิบปีบริบูรณ์แล้ว จะไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญแต่อย่างใด แต่หากกรณีเป็นการลงโทษให้ออกจากราชการแล้ว พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 มาตรา 90 วรรคสาม บัญญัติให้ถือว่าเป็นกรณีมีคำสั่งให้ออกโดยไม่มีความผิด ตามความหมายแห่งกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ซึ่งกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการในขณะนั้นบัญญัติให้การออกจากราชการในกรณีที่มีคำสั่งให้ออกโดยไม่มีความผิดนั้น ให้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญปกติหากมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบหนึ่งปีบริบูรณ์ อันจะเห็นได้ว่าเป็นการทำให้ผู้ที่ถูกลงโทษให้ออกจากราชการมีสิทธิในการรับบำเหน็จบำนาญในบางกรณีดีกว่าผู้ที่ลาออกจากราชการ จึงได้มีการกำหนดแนวทางการลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดวินัยกรณีทุจริตเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทางและเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จ โดยให้ลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการ

ครั้งต่อมากฎหมายว่าด้วยระเบียบ
ข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับเรื่องการทำผิดวินัย
ผู้ถูก
ลงโทษมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญได้เปลี่ยน
แปลงไปมากแล้ว (ผู้ถูกลงโทษปลดออกตาม
มาตรา 104 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. 2535 มีสิทธิได้รับบำเหน็จ
บำนาญเสมือนว่าผู้นั้นลาออกจากราชการ)
ก.พ.จึงพิจารณาเห็นว่า มติเกี่ยวกับเรื่องนี้มีแต่
เมื่อครั้งยังใช้บังคับพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 อยู่ ประกอบ
กับการพิจารณาการกระทำผิดวินัยในเรื่องนี้

ควรพิจารณารายละเอียดของพฤติการณ์แห่ง
การกระทำผิดเป็นราย ๆ ไป ซึ่งในแต่ละราย
อาจจะไม่เสมอเหมือนกัน และองค์ประกอบ
ความผิดก็แตกต่างกับความผิดฐานทุจริตต่อ
หน้าที่ราชการด้วย ก.พ. จึงทบทวนมติใน
เรื่องนี้ใหม่ว่า ถ้าเป็นกรณีที่ได้ความว่าเป็น
การใช้สิทธิขอเบิกเงินจากทางราชการเป็นเท็จ
โดยเจตนาทุจริตฉ้อโกงเงินของทางราชการ
อย่างแน่ชัด ก็เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
ฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงที่จะต้องลงโทษ
ทางวินัยอย่างร้ายแรงตามควรแก่กรณี

น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



ธนาदारกรู๊ป จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

(สำเนา)

ที่ นร 0709.2/ว 8

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กท 10300

26 กรกฎาคม 2536

เรื่อง การลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดวินัยกรณีเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง
และเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จ
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)
อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร 0905/ว 6 ลงวันที่ 28 พฤษภาคม 2511

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ่มติ ก.พ.ว่าการที่ข้าราชการทุจริตฉ้อโกงเงินของทางราชการ โดยทำการเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะเดินทางตลอดจนเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง และความร้ายแรงแห่งกรณีและพฤติการณ์มิได้ยิ่งหย่อนไปกว่าการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ แต่ส่วนมากมักจะลงโทษกันเพียงสถานเบา หรือให้ออกจากราชการมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ จึงยังมีการกระทำผิดกันอยู่เนืองๆ ก.พ.เห็นว่าเพื่อประโยชน์แก่การป้องกันและปราบปรามในเรื่องนี้ กระทรวงทบวงกรมควรลงโทษผู้กระทำผิดดังกล่าวในสถานหนักทำนองเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ความละเอียดแจ้งอยู่แล้ว นั้น

บัดนี้ ก.พ.พิจารณาเห็นว่า มติดังกล่าวได้มีไว้ตั้งแต่ขณะที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ใช้บังคับ ปัจจุบันกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับเรื่องการให้ผู้ถูกลงโทษมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญได้เปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว และการพิจารณาโทษในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนใช้สิทธิเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะเดินทางตลอดจนเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จนี้ เป็นกรณีที่ควรพิจารณารายละเอียดพฤติการณ์ในแต่ละรายซึ่งอาจไม่เสมอเหมือนกัน และองค์ประกอบความผิดก็แตกต่างกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ กรณีจึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณารายละเอียดพฤติการณ์แห่งการกระทำผิดเป็นรายๆ ไป ถ้าเป็น

กรณีที่ได้ความว่าเป็นการใช้สิทธิขอเบิกเงินจากทางราชการเป็นเท็จ โดยเจตนาทุจริตฉ้อโกงเงิน
ของทางราชการอย่างแน่ชัด ก็เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงที่
จะต้องลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงตามควรแก่กรณี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

ชนะ อินสว่าง

(นายชนะ อินสว่าง)

รองเลขาธิการ ก.พ.ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม

ส่วนรักษามาตรฐานวินัย

โทร. 2818677

โทรสาร 2814973



คุณทุ่มเทหลายสิ่ง...
เพื่อทำให้คำสัญญาเป็นจริง

การรณรงค์ขจัดคอร์รัปชัน สำนัก ก.พ. 200
เป็นสิ่งที่สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่ม
ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2537
เป็นความริเริ่มของโครงการระยะสั้น 112 โครงการ 3 ปี
โครงการหลายฉบับและสัปดาห์ประจำปี 21 ปี
คนดีมีคุณ คุณอยู่ข้างกัน 100%
รับใช้ประชาชนดี 20%
งานดีวันดี 200%

โดยคุณ มีสิทธิเสนอข้อกล่าวหา
ที่จะช่วยทำงานดีกับเราได้ทุกวัน
สมมติว่าคุณจะยึดจากต้นฉบับโครงการคุณสุภาพ

สื่อบุคคลเพื่อใช้ในการส่งเสริม
เป็นสิ่งที่ทำให้คุณมีคุณ
ลักษณะการคุณจึงเป็นจริงตลอดไป

 **ทึ่ขั้ยสนุภกรษณณั้ยประกัณณั้ย**
ณั้ยบ่บ่บ่บ่บ่บ่บ่

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับอนุญาตให้ลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เนื่องด้วยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรว่าข้าราชการที่ลาคลอดบุตรหากประสงค์จะลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร ก็ให้มีสิทธิลากิจส่วนตัวโดยได้รับเงินเดือนไม่เกิน 30 วันทำการ

แต่ปรากฏว่ากฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนได้ระบุว่าผู้ที่เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีได้นั้น จะต้องมิวันลากิจและลาป่วยในรอบปีที่แล้วมารวมกันไม่เกิน 45 วันทำการ ซึ่งหากมีการลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรอีก 30 วันทำการแล้ว ก็จะเป็นผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีสิทธิลากิจและลาป่วยตามปกติรวมกันได้อีกไม่เกิน 15 วันทำการ จึงจะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในปีนั้นได้ ซึ่งค่อนข้างจะเป็นการลำบากแก่ข้าราชการผู้นั้น ประกอบกับหลักการในการอนุญาตให้ลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรก็มีได้ประสงค์ที่จะให้มีผลกระทบต่อสิทธิการลากิจและลาป่วยปกติที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน คณะรัฐมนตรีจึง

ให้ ก.พ.พิจารณาแก้ไขกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 ในเรื่องดังกล่าวต่อไปด้วย

ก.พ.จึงได้พิจารณาแก้ไขกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน และขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการประกาศใช้ต่อไป อย่างไรก็ตามเนื่องจากกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนฉบับใหม่ยังมีได้ประกาศใช้ ปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนซึ่งมีผลมาจากการขอลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรตามที่กล่าวมาข้างต้น จึงยังมีอยู่ ก.พ.จึงได้มีมติอนุมัติเป็นหลักการให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ 2537 (1 ตุลาคม 2536) ให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับอนุญาตให้ลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร และมีวันลาดังกล่าวรวมกับวันลากิจและลาป่วยในรอบปีที่แล้วไม่เกิน 45 วันทำการได้ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ต่างๆ ตามหนังสือเวียนที่ได้นำลงให้ดูแล้ว และเมื่อกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนฉบับใหม่ประกาศใช้แล้วปัญหาข้างต้นก็คงจะหมดไปครับ

(สำเนา)

ที่ นร 0708.1/ว 9

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กท. 10300

11 สิงหาคม 2536

เรื่อง การเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับอนุญาตให้ลาจิส
ส่วนตัว เพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

ด้วยคณะรัฐมนตรีได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลาจิสส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่อง
จากการลาคลอดบุตรไว้ในระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 ว่า ข้าราชการที่ลา
คลอดบุตรหากประสงค์จะลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรให้มีสิทธิลาจิสส่วนตัว โดย
ได้รับเงินเดือนไม่เกิน 30 วันทำการ และให้ ก.พ.พิจารณาแก้ไขกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนชั้น
เงินเดือนให้สอดคล้องกับระเบียบดังกล่าวต่อไปด้วย

ก.พ. ได้พิจารณาแก้ไขกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือนโดยอนุวัติตามมติคณะรัฐ-
มนตรีดังกล่าวแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการประกาศใช้ต่อไป และสำหรับการพิจารณา
ดำเนินการสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2537 นั้น ก.พ. ได้มีมติอนุมัติเป็น
หลักการให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2537 (1 ตุลาคม 2536) ให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับอนุญาตให้ลาจิสส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดู
บุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร และมีวันลาดังกล่าวรวมกับวันลาจิสและลาป่วยในรอบปีที่แล้ว
มาเกิน 45 วันทำการได้สำหรับผู้ที่อยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ในรอบปีที่แล้วมาได้รับอนุญาตให้ลาจิสส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลา
คลอดบุตรไม่เกิน 30 วันทำการ

2. อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนในประการอื่น ๆ ตามที่
กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

โดยที่การพัฒนาข้าราชการนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐบาลจึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการไว้อย่างชัดเจนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 โดยในส่วนขององค์การกลางบริหารงานบุคคลนั้น ได้กำหนดให้จัดและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีระบบและต่อเนื่อง นับตั้งแต่เริ่มรับบรรจุ การเลื่อนตำแหน่งหรือย้ายเปลี่ยนหน้าที่ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ตลอดจนให้ส่วนราชการเน้นการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน ดังนั้น ราชการพลเรือนจึงได้กำหนดการพัฒนาดังกล่าวไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หมวดที่ 3 ว่าด้วย “การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ” ซึ่งเป็นหลักการใหม่ที่เพิ่งกำหนดไว้โดยชัดเจนในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 นี้ ทั้งนี้มาตรา 75 ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ก่อนมอบหมาย

หน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาท และหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี

ก.พ.จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยจัดทำเป็นเอกสารคู่มือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งในคู่มือดังกล่าวจะประกอบด้วย 2 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่ 1 เป็นสาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ สำหรับนักบริหารและผู้บังคับบัญชาจะได้ทราบสาระสำคัญโดยย่อเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา และส่วนที่ 2 เป็นรายละเอียดสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบงานพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน จะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติต่อไป ส่วนรายละเอียดของเอกสารคู่มือ นั้น เนื่องจากมีจำนวนมาก จึงมิได้นำลงให้ดู แต่สำหรับท่านที่ต้องการทราบก็ติดต่อขอทราบได้ที่ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ครับ

(สำเนา)

ที่ นร 0706.2/ว.10

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กท.10300

9 กันยายน 2536

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการ
เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรียน (เวียน กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็น
ข้าราชการพลเรือนสามัญ ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 75 ได้บัญญัติให้
การพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง
และมาตรา 50 ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลัก
และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์
ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่
ก.พ.กำหนด

บัดนี้ ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการ
เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง และมาตรา 50 ก่อนมอบหมายหน้าที่
ให้ปฏิบัติตามนัยแห่งบทบัญญัติดังกล่าวแล้ว ดังปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบ
ด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิลาศ สิงหวิสัย
(นายวิลาศ สิงหวิสัย)
เลขาธิการ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ
โทร. 281-5606
โทรสาร 281-5007

หลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เดิมสำนักงาน ก.พ.ได้มีหนังสือเวียน ลงวันที่ 4 มีนาคม 2534 แจ้งมติ ก.พ.ที่ได้ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายการ บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหลักเกณฑ์และวิธีการรายงานความสมควร พร้อมทั้งเหตุผลในการเสนอบุคคลเพื่อแต่งตั้ง ข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่ง ครั้นเมื่อพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2535 ใช้บังคับแล้ว มาตรา 52 (6) บัญญัติให้ ก.พ.กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ มอบหมายอำนาจของอธิบดีในการสั่งบรรจุ ข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา ก.พ.จึงมีมติให้ ยกเลิกหลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายการ บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามที่ ก.พ.ได้มีมติไปแล้วข้างต้น เฉพาะใน ส่วนของการมอบหมาย (สำหรับหลักเกณฑ์ และวิธีการรายงานความสมควรพร้อมทั้งเหตุผล นั้น คงเป็นไปตามเดิม) และมีมติกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจของ อธิบดีในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ พลเรือนสามัญเสียใหม่เพื่อให้เป็นไปตามพระราช บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และสอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐบาลในเรื่อง

การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจในการ บริหารราชการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน การบริหารงานบุคคลภายในกรม ซึ่งอธิบดี จะมอบหมายให้รองอธิบดี ผู้ช่วยอธิบดี ผู้บังคับ บัญชาซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือ หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมี ฐานะเทียบได้ไม่ต่ำกว่ากองที่เห็นสมควรในกรม หรือมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ พลเรือนสามัญได้ในกรณีเช่นไรบ้างนั้น ติดตาม ทราบรายละเอียดได้ตามหนังสือเวียนที่นำลง ให้ดูแล้วนะครับ อย่างไรก็ตามการมอบหมาย หรือมอบอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งตาม ที่กล่าวมาข้างต้น จะต้องทำเป็นหนังสือ ทั้งนี้ ผู้รับมอบจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในส่วนราชการนั้น ไม่เพียงมอบอำนาจ ในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งแก่ผู้บังคับบัญชา ในส่วนราชการหนึ่งให้มีอำนาจสั่งบรรจุและ แต่งตั้งในส่วนราชการอื่นที่ผู้นั้นมิใช่ผู้บังคับ บัญชา และเมื่อผู้รับมอบอำนาจจากอธิบดีได้ ดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งบรรจุและแต่งตั้งไป อย่างไรก็ตามแล้ว จะต้องรายงานผลการดำเนินการ ให้อธิบดีทราบด้วย

(สำเนา)

ที่ นร 0708.1/ว 15

สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กท.10300

24 กันยายน 2536

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ
เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)
อ้างอิง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0711/ว 3 ลงวันที่ 4 มีนาคม 2534

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหลักเกณฑ์และวิธีการรายงานความสมควรพร้อมทั้งเหตุผลในการเสนอเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนดตามนัยมาตรา 44 (5) และมาตรา 44 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 35 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2534 มาเพื่อถือปฏิบัติ ความจริงแล้ว นั้น

โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 52 (6) บัญญัติให้ ก.พ.กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจของอธิบดีในการสั่งบรรจุข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา ก.พ.จึงมีมติให้ยกเลิกความในข้อ 1 ของหนังสือที่อ้างถึง และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการมอบหมายอำนาจของอธิบดีในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามนัยมาตรา 52 (6) แห่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐบาลในเรื่องการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจในการบริหารราชการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลภายในกรม ไว้ดังต่อไปนี้

1. อธิบดีผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้รองอธิบดี หรือผู้ช่วยอธิบดี ที่เห็นสมควรในกรมเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญได้ในกรณีดังต่อไปนี้

1.1 การบรรจุผู้สอบแข่งขันได้หรือผู้ได้รับคัดเลือกเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5 ระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับตามที่เห็นสมควร

1.2 การรับโอนข้าราชการพลเรือนสามัญหรือการบรรจุบุคคลกลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 7 ระดับใดระดับหนึ่ง หรือหลายระดับตามที่เห็นสมควร

1.3 การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาตามที่เห็นสมควร

1.4 การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญระหว่างส่วนราชการระดับกอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเทียบได้ไม่ต่ำกว่ากองไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาในกรมตามที่เห็นสมควร

1.5 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในกรณีอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

2. อธิบดีผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเทียบได้ไม่ต่ำกว่ากองที่เห็นสมควรในกรม เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญได้ในกรณีต่อไปนี้

2.1 การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ในตำแหน่งระดับควมระดับใดระดับหนึ่ง หรือหลายระดับตามที่เห็นสมควร

2.2 การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญภายในส่วนราชการระดับกอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเทียบได้ไม่ต่ำกว่ากองไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาตามที่เห็นสมควร

2.3 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในกรณีอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

3. อธิบดีผู้บังคับบัญชาอาจมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญได้ในกรณีต่อไปนี้

3.1 การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ในตำแหน่งระดับควมระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับ หรือตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา ตามที่เห็นสมควร

3.2 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาตามที่เห็นสมควร

3.3 การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาตามที่เห็นสมควร

4. การมอบหมายหรือการมอบอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามข้อ 1. ข้อ 2. หรือ ข้อ 3. ดังกล่าวข้างต้นให้ทำเป็นหนังสือ ทั้งนี้ ผู้รับมอบจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ

ในส่วนราชการนั้น ไม่พึงมอบอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งแก่ผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการหนึ่งให้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งในส่วนราชการอื่นที่ผู้นั้นมิใช่เป็นผู้บังคับบัญชา

5. ผู้รับมอบอำนาจจากอธิบดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนดข้างต้นนี้จะต้องรายงานผลการดำเนินการให้อธิบดีได้ทราบ ทั้งนี้ ตามวิธีการรายงานที่ส่วนราชการนั้น ๆ กำหนด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาเป็นแนวปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ของแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **วิลาศ สิงหวิสัย**
(นายวิลาศ สิงหวิสัย)
เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ
ส่วนระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
โทร.2821828
โทรสาร 2814973

การประกันภัยเป็นการสร้าง หลักประกันที่มั่นคง
สำหรับเหตุร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้... ในอนาคต

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| รับประกันวินาศภัย | — อุบัติเหตุส่วนบุคคล |
| — อัคคีภัย | — อุบัติเหตุเดินทาง |
| — รถยนต์ | — ผู้เล่นกอล์ฟ |
| — ทางทะเลและขนส่ง | — ความรับผิดชอบบุคคลภายนอก |
| — สินค้าระหว่างขนส่ง | — ฯลฯ |

หากท่านประสงค์จะทราบรายละเอียด โปรดติดต่อบริษัทฯ หรือสำนักงานติดต่อ
หรือตัวแทนบริษัทฯ ทั่วประเทศ



บริษัท นำสินประกันภัย จำกัด (มหาชน)

司公限有份股險保成南

NAM SENG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

438/16, 30 ถ.ราชวิถี เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400

โทร. 2450134., 2460225 โทรสาร 2465741, 2465743

อุทาหรณ์ก่อนทำปิด

เอกศักดิ์ ตริกรุณาสวัสดิ์



ฝนก็ตก รถก็ติด ทางด่วนก็ปิดเกลียวเล่น เก็บค่าผ่านทางสำหรับรถแก๊งธรรมดา ๆ วันละ 80-90 บาท ผู้ใช้รถก็เลยหน้าเหี่ยวแห้งไปตาม ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อจ่ายเงินแล้วต้องให้ คຸ່ມค่าห้อยนะครึบ มิใช่กลายเป็นจุดที่เพิ่มรถติดขึ้นมาอีก โดยเฉพาะทางขึ้นและทางลงทำให้ เสียความรู้สึกที่ดี ๆ ไปเสียเปล่า ๆ เอาละครึบ งวดนี้ยังมีของเก็บตกหลงเหลืออยู่อีก 1 ชุด ก็เลย นำมาฝากท่านช่วยรับไว้พิจารณาอีกเช่นกัน.....เชิญติดตามได้เลยครึบ.....

ขี้กึ่งเลย



ทางราชการสั่งให้นายเอียดไปปฏิบัติหน้าที่ราชการตามวันเวลาที่กำหนด ปรากฏว่านายเอียดไม่ไปปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย นายเอียดซึ่งได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้างานมาตรวจและไม่พบนายเอียด จึงได้ทำหนังสือให้ชี้แจงเหตุผล นายเอียดได้รับหนังสือดังกล่าวแล้วกลับขี้หนังสือถึงต่อนายเอียดและไม่ชี้แจงอันใด นอกจากนั้น นายเอียดยังพูดจาไม่สุภาพ แสดงกิริยาข่มขู่นายเอียดต่อหน้าข้าราชการคนอื่น ๆ อีกด้วย การกระทำของนายเอียดเป็นความผิดวินัยฐานขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาและไม่สุภาพเรียบร้อย ตามมาตรา 71 และมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์.....เพลา ๆ หน่อยเพื่อน เตียวจะหาว่าไม่เตือนกันนะ.....

ลูกกัญแจทาย



นายชรา เป็นผู้รับผิดชอบเก็บรักษา กัญแจตู้เซฟเก็บรักษาเงินของทางราชการ จำเป็นต้องเดินทางไปราชการเป็นเวลาหลายวัน ทางราชการจึงได้มอบกัญแจเซฟให้นางสาวศรีโอฬาร เป็นผู้เก็บรักษาและเปิด-ปิดตู้เซฟแทน ปรากฏว่า นางสาวศรีโอฬารทำลูกกัญแจดังกล่าวสูญหายไป ผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการตรวจสอบแล้ว ยังไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ การกระทำของนางสาวศรีโอฬารเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการด้วยความระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์.....ทีหลังเอาเชือกร้อยแล้วผูกเอาเอาไว้นะ ลูกกัญแจจะได้ไม่วิ่งหนีหายไปได้อีก.....

ผู้ไม่หวังดี



ทางราชการได้ดำเนินโครงการเรื่องหนึ่งปรากฏว่า มีการบกพร่องเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินตามโครงการ ผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวเสร็จเรียบร้อย แต่นายจ้อยกลับให้ข่าวต่อหนังสือพิมพ์ว่ามีความบกพร่องและยังไม่ได้แก้ไข หลังจากนั้นนายจ้อยยังกล่าวหาผู้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอีกว่าผู้บังคับบัญชาของตนได้นำเงินโครงการที่เบิกมาจากทางราชการไปฝากธนาคารเพื่อหาประโยชน์จากดอกเบี้ย ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วผู้บังคับบัญชาได้นำไปฝากบัญชีกระแสรายวันซึ่งไม่ได้ดอกเบี้ยแต่อย่างใด

นอกจากนั้นนายจ้อยไม่สามารถปกครองบังคับบัญชาลูกน้องจนเกิดการทะเลาะวิวาทแตกความสามัคคีกันอีก การกระทำของนายจ้อยเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามกฎหมายและระเบียบราชการและไม่รักษาความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามมาตรา 68 และมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น.....จะทำตัวเป็นพลเมืองดี ต้องดูให้ตลอดเสียก่อนแล้วจึงค่อยทำความดี มิฉะนั้นอาจจะได้รับรางวัลที่ไม่อยากได้เช่นนี้.....



หลังจากออกเวรเที่ยงคืนแล้ว นางดอกไม้และนางสาวดอกบัวได้ขึ้นนอนที่ห้องพักเวร ต่อมายามได้พูดคุยกับนายแมลงภู่งูพยาบาลซึ่งกลับจากตี๋มสุราและมีอาการมีเมมาพอสมควร ยามจึงพาไปพักที่ห้องเวรชายซึ่งอยู่ติดกับห้องเวรหญิง เวลาประมาณตีสาม นางดอกไม้ซึ่งกำลังนอนอยู่รู้สึกตัวว่ามีคนมาดึงที่ชายกระโปรง ตื่นขึ้นมาเห็นนายแมลงภู่งูจึงสะกิดนางสาวดอกบัว ซึ่งนอนเตียงถัดไป แล้วทั้งสองคนจึงร้องและวิ่งออกจากห้องลงไปข้างล่าง และมีผู้โทรแจ้งผู้อำนวยการโรงพยาบาล รุ่งขึ้นตอนบ่ายวันเดียวกันผู้อำนวยการโรงพยาบาลได้ไปตรวจที่เกิดเหตุพบรอยมือและรอยเท้าจำนวนมาก และเรียกนายแมลงภู่งูมาสอบถาม ครั้งแรกผู้นี้ให้การปฏิเสธ ต่อเมื่อผู้อำนวยการบอกว่าตำรวจที่ตรวจรอยมือและรอยเท้าที่พบแจ้งว่าตรงกับรอยนิ้วมือของผู้นี้ที่เคยพิมพ์ไว้ที่สถานีตำรวจขณะเข้ารับราชการ นายแมลงภู่งูจึงรับสารภาพว่าได้ปิ่นหน้าต่างเข้าไปในห้องพักเวรหญิงจริง และกระทำการดังกล่าวการกระทำของนายแมลงภู่งูเป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วตามมาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น..... เหล้าเข้าปากแล้วก็เป็นอย่างนี้ รู้สึกตัวอีกทีก็ไม่มีดีเหลือ.....ชะแล้วซี.....กลุ่ม ๆ ๆ

ฝากกุญแจเซฟ



นายอืด เป็นผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการเปิดปิดคลังเป็นประจำทุกวัน ร่วมกับนายลั่นซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และมีหน้าที่รับผิดชอบงานคลังจังหวัดโดยตรง นายอืดชี้แจงไปทำการเปิดปิดคลังทุก ๆ วัน จึงได้ฝากกุญแจคลังไว้กับนายลั่น และให้นายลั่นเป็นผู้ทำการเปิด-ปิดคลังตามลำพัง ทำให้นายลั่นฉวยโอกาสหยิบเอาเงินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวเป็นจำนวนมาก เมื่อทางราชการตรวจพบ จึงได้ดำเนินคดีกับนายอืดและนายลั่นที่ศาลฎีกาพิพากษาว่า ให้นายลั่นรับผิดชอบใช้เงินให้แก่ทางราชการ ส่วนการกระทำของนายอืดยังไม่ถึงขนาดที่จะชี้ขาดได้ว่าเป็นการประมาทเลินเล่อ จึงพิพากษายกฟ้องการกระทำของนายอืดเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน..... โทษของความชี้แจงก็เป็นอย่างนี้แหละ ระวังกันหน่อยนะ

ไม่ให้เสียเที่ยว



นายเหลืองได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการจังหวัดให้มาอบรมที่กรุงเทพฯ เป็นเวลา 1 อาทิตย์ ปรากฏว่าเมื่อเดินทางมาถึงจึงทราบว่า การฝึกอบรมนั้นงด นายเหลืองคิดว่าไหน ๆ ก็เดินทางมาแล้วอย่าให้เสียเที่ยวเลยจะดีกว่า จึงเข้าไปติดต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อขออนุญาต อยุ่ศึกษาดูงานที่กระทรวงแทนและได้รับอนุญาต ตามที่ขอ เมื่อกลับไปก็ทำรายงานขอเบิก เบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะเดินทางตามปกติเช่น เดิมตามที่ได้รับอนุญาตมาครั้งแรกโดยไม่ได้ รายงานความจริงให้จังหวัดทราบ พฤติการณ์ ของนายเหลืองเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติ ตามแบบธรรมเนียมของทางราชการและรายงาน เท็จต่อผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 73 และมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน 10% 6 เดือน.....อี.....อี.....เดินทางมาแล้ว ก็ไม่ให้เสียเที่ยว ไม่ได้เบี้ยวจริงๆ นะ.....

ปล่อยไก่

นายเหินฟ้าพักอาศัยอยู่บ้านพักของทางราชการซึ่งอยู่ที่หลังสำนักงาน นายเหินฟ้า ได้เลี้ยงไก่ที่บ้านพักเพื่อหารายได้เพิ่มเติม แต่ ปรากฏว่านายเหินฟ้าปล่อยไก่เป็นอิสระแถว บริเวณบ้านพัก โดยไม่ได้ทำกรงขังไก่ เป็นเหตุ ให้ไก่ทำความเลอะเทอะให้แก่บ้านพักและที่ ทำการของทางราชการ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น สั่งให้ทำความสะอาดและจัดทำกรงขังไก่เสีย



นายเหินฟ้าก็ผัดผ่อนและบ่ายเบี่ยงอยู่เสมอ จนในที่สุดหัวหน้าสำนักงานทนไม่ไหว จึงสั่ง ให้ระงับการเลี้ยงไก่และทำความสะอาดให้เรียบร้อย นายเหินฟ้าลงชื่อรับทราบแล้ว แต่ก็ยังเหมือน เดิม พฤติการณ์ของนายเหินฟ้าเป็นความผิด วินัยฐานขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์..... อิสระเสรีเกินขอบเขตไปหน่อยนะ เผลา ๆ ลง เสียบ้าง ก็เจอดีหรอก.....

เบิกข้าชาก

ทางราชการได้จัดสร้างสะพานคอนกรีตเสริมเหล็กข้ามลำน้ำแห่งหนึ่งเสร็จเรียบร้อยแล้ว คณะกรรมการตรวจรับการจ้างตรวจสอบแล้วลงนามถูกต้อง จึงส่งเรื่องให้ฝ่ายการเงินดำเนินการเบิกจ่ายต่อไป นายลูกชิ้นเป็นผู้ตรวจสอบฎีกาเบิกเงินค่าสร้างสะพานแห่งนี้และพบว่าได้จ่ายให้กับผู้รับเหมาไปแล้ว แต่ยังมีผลัดส่งใบสำคัญอยู่ นายลูกชิ้นกลับอาศัยช่วงระยะเวลานี้จัดทำฎีกาขอเบิกเงินค่าก่อสร้างจำนวนนี้อีกครั้งแล้วนำเงินไปใช้ส่วนตัว

ต่อมาเมื่อเจ้าหน้าที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบที่มีการเบิกจ่ายซ้ำซ้อน นายลูกชิ้นจึงนำเงินส่งใช้คืนให้แก่ทางราชการ พฤติการณ์ของนายลูกชิ้นเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 67 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือปลดออกจากราชการ.....ตรวจสอบเอง แล้วเบิกเอง ก็เลยออกเอง

ยักค้ำขนย้าย

นายชีพจรได้รับคำสั่งให้ย้ายไปดำรงตำแหน่งอีกอำเภอหนึ่ง เมื่อเดินทางแล้วนายชีพจรจึงได้ทำประมาณการขอเบิกเงินค่าขนย้ายครอบครัวจากทางราชการ พร้อมรายงานการเดินทางและใบสำคัญยื่นต่อนายเชิดชำนานูผู้บังคับบัญชาตามระเบียบ เมื่อทางราชการได้อนุมัติจ่ายนายเชิดชำนานูก็ได้ไปขอรับเงินดังกล่าวโดยลงลายมือชื่อรับเงินไว้เป็นหลักฐานแล้วมิได้นำไปจ่ายให้กับนายชีพจรโดยเก็บไว้กับตัวเอง แม้นายชีพจรจะมาติดตามทวงถามกับนายเชิดชำนานูหลายครั้ง ก็ยังไม่จ่ายเงินให้โดยอ้างว่ายังไม่ได้รับมาจากจังหวัด ต่อมานายชีพจรได้ไปติดตามทวงถามจากจังหวัดจึงทราบเรื่องว่านายเชิดชำนานูได้มาติดต่อนขอ

รับเงินค่าขนย้ายดังกล่าวไปนานประมาณเกือบครึ่งปีแล้ว นายชีพจรจึงรีบเดินทางกลับมาทวงถามอีกครั้ง นายเชิดชำนานูจึงยินยอมจ่ายเงินคืนให้โดยอ้างว่าหลงลืม พฤติการณ์ของนายเชิดชำนานูเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา 67 วรรคสาม และมาตรา 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือปลดออกจากราชการ.....เก็บข้าวของขนย้าย แต่ละทีก็เหนื่อยพอแรงอยู่แล้ว ยังจะต้องมาผจญภัยกับความมั่งงายเห็นแก่ตัวของผู้คนรอบข้างอีก.....สุดแข็งจังเลย.....



หลอกเจาะไข่มง

นายแสนหมื่นกับนางแสนหวิเป็นสามีภรรยากันโดยชอบด้วยกฎหมาย นายแสนหมื่นไปติดพันสาวน้อยวัยรุ่นนางหนึ่งชื่อนางสาวแสนดีที่น่ารัก และเจรจาพาทีหลอกหลวงจนสาวน้อยเชื่อว่าตนยังเป็นโสด จึงได้ตกลงปลงใจยินยอมร่วมหอครองรักกันโดยจัดพิธีแต่งงานกันตามประเพณีที่บ้านของฝ่ายเจ้าสาวและอยู่กินกันมาจนนางแสนดีตั้งครรภ์ และต้องการให้นายแสนหมื่นไปจดทะเบียนสมรสให้แต่นายแสนหมื่นไม่ยอมเพราะว่าได้จดทะเบียนสมรสกับนางแสนหวิแล้ว ความจริงจึงปรากฏขึ้นและมีการร้องเรียนตามมา การกระทำของนายแสนหมื่นเป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ให้ออกจากราชการส่วนการกระทำของนางสาวแสนดีเป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วตามมาตรา 81 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น.....โทษของการหลอกหลวงนั้นสาสมแล้วแต่นำสงสารผู้ที่ถูกหลอกหลวง นอกจากจะเปลืองตัวเปลืองใจแล้วยังจะต้องมาเสียใจที่ถูกหลงโทษอีก.....เฮ้อ ๆ ๆ.....

ของราษฎร์-ของหลวง



นายหมอเทวดา ทำงานในโรงพยาบาลของทางราชการ ตกตอนเย็นก็ไปทำคลินิกส่วนตัวมีลูกค้ามากหน้าหลายตา นายหมอเทวดาได้นำเอาใบเสร็จรับเงินของทางโรงพยาบาลไปออกให้กับผู้ป่วยที่มารับการตรวจรักษาเพื่อจะได้นำใบเสร็จรับเงินดังกล่าวไปเบิกคืนจากทางราชการได้ ขณะเดียวกันเมื่อนายหมอเทวดาตรวจรักษาผู้ป่วยที่โรงพยาบาลก็ออกใบสั่งยาให้ ผู้ป่วยไปรับยาที่คลินิกของตนเองและรับเงินค่ายาไว้เอง นอกจากนั้นในการกู้เงินจากธนาคารเพื่อซื้อรถยนต์ส่วนตัวก็ได้นำบัญชีเงินรายได้ของส่วนราชการที่ฝากไว้กับธนาคารแห่งนั้นไปค้ำประกันเงินกู้ดังกล่าวพฤติการณ์ของนายหมอเทวดาเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา 67 วรรคสาม และมาตรา 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือปลดออกจากราชการ.....สาธุ.....สาธุ.....ความหวังดีเพื่อสร้างศรัทธาต่อประชาชนในลักษณะเช่นนี้อ่าพึงนำไปปฏิบัติเลยนะ.....

ພົບດູງຍາຍ

ທາງຮາກສາງສ່ວນນາຍຮູ້ໄປຮ່ວງຮາກສາງ ເພື່ອເຮັດການແບ່ງແຍກທີ່ດິນທີ່ດູກເຂດຮລປຣະທານ ນາຍຮູ້ໄດ້ເບີກແບບພິມພິຈຳນວນ 200 ຄູ່ ຈາກ ທາງຮາກສາງໄປໃຊ້ໃນການປຸກປັດງານດັ່ງກ່າວ ເມື່ອປຸກປັດງານເສັຽແລ້ວແລະມີແບບພິມພິເລືອ ອຍູ່ອີກ ນາຍຮູ້ກໍມີໄດ້ຈັດທຳບັນຊີສະແດງຮາຍລະເອີຍ ໃຫ້ຮາບວ່າໄດ້ໃຊ້ໄປເທົ່າໃດເລືອເທົ່າໃດ ພຣ່ອມ ກັບສ່ວນພິມພິທີ່ເລືອດິນທາງຮາກສາງ ກໍລັບ ເກັບຮັກສາໄວ້ເອງໂດຍມີໄດ້ສະໂນໃຈເປັນເວລາສາມາດ



ຫລາຍປີເປັນເຫດຜົນໃຫ້ມີຜູ້ລັກລອບນຳແບບພິມພິ ດັ່ງກ່າວໄປພັບເປັນດູກຮະດາຮ ເພື່ອໃຫ້ບຣຽ ສິ່ງຂອງຕາມຮ້ານດຳ ການຮະທຳຂອງນາຍຮູ້ເປັນ ຄວາມຜິດວິນຍານຳມັດຈິງປຸກປັດງານທີ່ຮາກສາງ ດ້ວຍຄວາມເອາໃຈສ່ຽມັດຮະວັງຮັກສາປຣະໂຍຮນ ຂອງທາງຮາກສາງ ຕາມມາຕຣາ 68 ແຫ່ງພຣະຮາ ບັນຊີຕຣະເບີຍບຳຮາກສາງຟລເຣືອນ ພ.ສ. 2518 ໂທຮທີ່ໄດ້ຮັບຄືອັດເຈນເດືອນ 10% 4 ເດືອນ..... ຈຳເອາໄວ້ໃຫ້ດີ ຂອງເລືອໃຫ້ສ່ວນສິ່ງ ມີຄະນັ້ນ ອາງເກັດເຫດຮາກສາງເຮັດໄດ້ອີກ.....

ເອາໃຈເອາກັບ



ນາຍສະແນສະແບ - ໄດ້ສະໂນເຮັດເຮັດຕໍ່ຜູ້ບັງຄັບ ບັນຊີເພື່ອຂອນຮອນຮອນໄປຮາກສາງທ້ອນທີ່ເປັນເວລາ 10 ວັນ ຜູ້ບັງຄັບບັນຊີຮາກສາງເຮັດເຮັດເຮັດເຮັດ ກໍກຳລັງຈະເດີນທາງໄປຮາກສາງທ້ອນທີ່ເຮັດເຮັດ ໃນ ຂ່ວງເດີນທາງເຮັດເຮັດ ຈິ່ງສິ່ງໃຫ້ນາຍສະແນສະແບຮອນ ພຣ່ອມກັນ ໂດຍໃຊ້ຮາກສາງທາງຮາກສາງ ແລະໄດ້ ສິ່ງອຸຮອນຮອນຕາມທີ່ຂອ ແຕ່ນາຍສະແນສະແບບໍ່ສະໂນ ຈິ່ງເດີນທາງໄປຮາກສາງທ້ອນທີ່ເຮັດເຮັດ ຜູ້ເຮັດ ຕາມທີ່ສະໂນຂອນຮອນຮອນໄວ້ ໂດຍບໍ່ຮອນໄປກັບຜູ້ບັງຄັບ ບັນຊີຕາມທີ່ສິ່ງກຳລັງໄວ້ ຫລັງຈາກນັ້ນບຣຽດາງທີ່ ທຳງານ ຜູ້ບັງຄັບບັນຊີເດີນທາງສິ່ງໃຫ້ນາຍສະແນ ສະແບບ ຮັບໂຕຮັບທຳງານໃຫ້ພັນຈາກທາງເດີນເພຣະວ່າ ກິດຂວາງ ແຕ່ນາຍສະແນສະແບບໍ່ຮະທຳຕາມຄຳສິ່ງ ແລະສະແດງກິຣາວາຈາບໍ່ສຸກຮາກສາງຕໍ່ຜູ້ບັງຄັບບັນຊີ ເພື່ອນບຳຮາກສາງແລະປຣະຮາກສາງທີ່ມາຕິດຕໍ່ ຮາກສາງວ່າ “ບໍ່ຮັບຮອນຮອນຮອນນີ້ແລ້ວ ນັ້ນຮັບ ຫລັງ ໃຫ້ຮະໂຕ ກູບໍ່ຮັບທຳງານເອາອາງາງກິ່ເອາກັບ ທຳງານຄອຍຈັບຮັບຮອນຮອນ ກູບໍ່ຮັບທຳ” ຫລັງຈາກ ພູດແລ້ວກໍປິດປຣະຕູຮອນຮອນ ການຮະທຳຂອງ ນາຍສະແນສະແບບເປັນຄວາມຜິດວິນຍານຂັດຄຳສິ່ງ ຜູ້ບັງຄັບບັນຊີແລະບໍ່ສຸກຮາກສາງຮັບຮອນຕໍ່ຜູ້ບັງຄັບ ບັນຊີ ຕາມມາຕຣາ 68 ແລະມາຕຣາ 76 ແຫ່ງ ພຣະຮາກສາງບັນຊີຕຣະເບີຍບຳຮາກສາງຟລເຣືອນ ພ.ສ.2518 ໂທຮທີ່ໄດ້ຮັບຄືອັດເຈນເດືອນ 1 ຂັ້ນນັ້ນທີ່ໃຫນກໍທຳງານໄດ້ ມີນຳຈະມີບັນຊີ ເລືອນະ ຫລືວ່າຈະໃຫ້ບໍ່ມີອາຣມຸນທຳງານ.....

คำประกันเงินกู้



นายหอมเหวตาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาต้องการซื้อรถยนต์ส่วนตัวใหม่ จึงได้ยื่นเรื่องขอกู้เงินจากธนาคารแต่หลักทรัพย์ไม่พอที่จะคำประกันเงินกู้ได้ ผู้จัดการธนาคารได้แนะนำว่าหน่วยงานของผู้จะมีบัญชีเงินรายได้ฝากอยู่สามารถนำมาคำประกันได้ นายหอมเหวตาจึงเรียกนายสนองใจซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจเบิกจ่ายเงินมาสอบถามและขอให้ดำเนินการช่วยเหลือในการทำสัญญาคำประกันเงินกู้ส่วนตัวครั้งนี้ นายสนองใจจึงนำบัญชีเงินรายได้ของโรงพยาบาลที่ฝากไว้กับธนาคารไปคำประกันเงินกู้ของผู้บังคับบัญชารายนี้ การกระทำของนายสนองใจเป็นการยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตนหาประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ตามมาตรา 67 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน..... เอ้อ ๆ ๆ.....รายการนี้เป็นเรื่องน้ำท่วมปากเท่าช้างเหยียบปากเปิด ซึ่งแบนอยู่แล้ว ให้แบนมากยิ่งขึ้น หากไม่ยอมคำประกันให้ก็ขัดใจผู้บังคับบัญชา พาลจะอยู่ด้วยกันไม่ได้อีก..... ขัดใจ ไม่ผิดวินัยก็จริง แต่โทษหนักกว่านะจะ

ขลิบไม้ดี



เจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำสถานีอนามัยอยู่ไกลปืนเที่ยง มีนายเปื่อยมาติดต่อขอให้ขลิบหนังหุ้มปลายอวัยวะสืบพันธุ์ ผู้นี้ได้ดำเนินการขลิบให้นายเปื่อยตามต้องการแล้วดำเนินการเย็บแผลให้ ปรากฏว่า ฝีมือของผู้นี้ไม่เข้าชั้นทำให้บาดแผลของนายเปื่อยมีเลือดออกมาจนน่าเป็นอันตรายและเจ้าหน้าที่ผู้อื่นได้ช่วยรักษาพยาบาลจนปลอดภัยแล้ว การกระทำของผู้นี้เป็นกรปฏิบัติหน้าที่เกินขอบเขตที่ทางราชการกำหนดไว้ พฤติการณ์ของผู้นี้เป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการให้เกิดผลดี ตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 4 เดือน.....หวาดเสียวแทนนายเปื่อยจริง ๆหากใจเย็นปล่อยทิ้งไว้วันนี้อาจจะต้องตัดออกหมด กลายเป็นขันทีไปเลยก็ได้..... อี ๆ อี ๆ.....

ชื่น ชม ↳ สภพ.

ชั้นสี่ 32



“อาวุธยิ่งดีศัตรวยิ่งกล้าแข็ง กฎระเบียบยิ่งมากยิ่งเปิดช่องโหว่
ยิ่งบังคับควบคุมยิ่งไร้ประสิทธิภาพ และคำสั่งยิ่งมากยิ่งผิดพลาดอยู่เสมอ”

ที่นี้ สภพ.ขอร่วมเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาสครบ 100 ปี แห่ง
วันพระบรมราชสมภพ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ด้วยข่าวฉบับนี้
งานเฉลิมพระเกียรติ 100 ปี แห่งวันพระบรมราชสมภพ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว

ในระหว่างวันที่ 8-12 พฤศจิกายน 2536 ที่ผ่านมาคณะกรรมการอำนวยการจัดงานเฉลิม
พระเกียรติ 100 ปี พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว สำนักงาน ก.พ., ชมรมนักบริหารข้าราชการ
พลเรือน, ชมรมนักบริหารงานบุคคล และสมาคมส่งเสริมการพัฒนาจิตใจและคุณธรรมได้ร่วมใจกัน
จัดงานเฉลิมพระเกียรติ 100 ปี แห่งวันพระบรมราชสมภพพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวขึ้น
ณ สำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นการน้อมรำลึกในพระมหากรุณาธิคุณของพระองค์ท่านที่ทรงวางรากฐาน
ระบบราชการพลเรือนไว้

สำหรับรายการที่น่าสนใจในงานนี้ มีทั้งนิทรรศการ และการปาฐกถาพิเศษ การอภิปรายและการบรรยายเป็นคณะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมากมาย ชั้นสี่ฯ ได้มีโอกาสเข้าร่วมรับรู้รับฟังบ้างในบางส่วน โดยเฉพาะการอภิปรายและการบรรยายซึ่งดำเนินต่อเนื่องเป็น 3 วัน 3 ช่วง สืบย้อนตั้งแต่การอภิปรายวันแรก 9 พฤศจิกายน 2536 เรื่อง พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวกับระบบราชการพลเรือน คณะผู้ร่วมอภิปราย ประกอบด้วย นายโสรัจ สุจริตกุล อดีตเลขาธิการ ก.พ. ดร. อาษา เมฆสวรรค์ รองประธานวุฒิสภา โดยมี นายสีมา สีমানันท์ ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย การอภิปรายวันแรกนี้เป็นการเกริ่นถึงการปฏิรูประบบราชการพลเรือนในรัชสมัยรัชกาลที่ 7 นั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงจากระบบอุปถัมภ์มาใช้ระบบคุณธรรม โดยการปฏิรูปครั้งนี้เป็นการตัดส่วนเกิน เช่นยุบเลิกตำแหน่งที่ไม่จำเป็นสะกดกันคนไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถมิให้เข้ารับราชการ, ปลดคนไม่ดีออกจากราชการ, เปิดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ, คัดเลือกนักบริหารระดับสูง, เริ่มใช้ตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล, ใช้หลักให้ผู้มีวิชาชีพบรรจุในระดับสูงได้, ให้มีการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน, มีการจงใจและรับราชการเป็นอาชีพ, ให้ข้าราชการมีวินัย และให้มีองค์การกลางบริหารงานบุคคลเป็นครั้งแรกคือ ก.ร.พ. (คณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน) กล่าวได้ว่า การปฏิรูปดังกล่าวเป็นการวางรากฐานระบบข้าราชการพลเรือนไว้เป็นหลักสำคัญ 4 ประการ คือ ให้ข้าราชการพลเรือนทั้งหมดอยู่ภายใต้ระเบียบ

เดียวกัน, ให้เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการโดยเสมอภาคและยุติธรรม, ให้ข้าราชการพลเรือนรับราชการเป็นอาชีพ และให้ข้าราชการพลเรือนมีวินัย กุญแจหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการในสมัยนั้น ผู้อภิปรายวิเคราะห์ว่ามี 6 ประการคือ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าทรงเป็นผู้นำอย่างเข้มแข็งในการปฏิรูปครั้งนี้โดยตลอด, มีการกำหนดเป็นนโยบายชัดเจน, ข้อเสนอในเบื้องต้นดีมาก, มีผู้สนับสนุน ซึ่งเป็นพระบรมวงศานุวงศ์ที่มีบทบาทสำคัญเป็นจำนวนมาก, มีการเตรียมการที่ดี และมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี

ผลที่ได้รับจากการปฏิรูปครั้งนั้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัด ทำให้ประชาชนตื่นตัวในการศึกษาหาความรู้, สร้างมาตรฐานการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน, สร้างจิตวิญญาณ การเป็นข้าราชการพลเรือนและช่วยลดช่องว่างระหว่างชนชั้น เนื่องจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถไม่ว่าจะมาจากชนชั้นใดก็สามารถเข้ารับราชการได้

ในวันที่สองของงานเฉลิมพระเกียรติฯ ได้มีการปาฐกถาพิเศษ โดย ฯพณฯ องคมนตรี พล.ต.ด.อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร เรื่องพระผู้ทรงวางรากฐานแห่งระบบวินัยข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นการเกริ่นนำวินัยข้าราชการพลเรือนใน พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2471 แบ่งเป็นวินัยที่ข้าราชการพลเรือนต้องปฏิบัติคือ อุทิศเวลาทั้งหมดของตนให้แก่ราชการ รักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว, เคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา, ถือประโยชน์ของราชการแผ่นดินเป็นที่ตั้ง และไม่กระทำการใดๆ อันอาจเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ

และวินัยที่ห้ามมิให้ข้าราชการพลเรือนปฏิบัติ คือ ห้ามมิให้อาศัยอำนาจหน้าที่ราชการจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือญาติมิตรของตน, ห้ามมิให้เป็นตัวกระทำการในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทใด ๆ กระทำการหาผลประโยชน์อย่างใด ๆ อันอาจเป็นทางให้เสียความเที่ยงธรรมในตำแหน่งหน้าที่ของตน, ในการปฏิบัติราชการ ห้ามมิให้กระทำการข่มขู่บังคับบัญชาเหนือตนเว้นไว้แต่จะได้รับการอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมาย ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจักต้องปฏิบัติตาม ถ้าไม่เห็นพ้องด้วยจะเสนอความเห็นเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ต้องเสนอทันที และเมื่อได้ตัดทอนดังกล่าวมานั้นแล้ว ผู้บังคับบัญชามีได้สั่งถอนหรือแก้คำสั่งที่สั่งไป ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจักต้องปฏิบัติตาม

หากไม่ปฏิบัติตามมีโทษผิดวินัย 4 สถาน คือ ไล่ออก, ลดตำแหน่งหรือลดชั้น, ตัดเงินเดือน, ต่าหนีโทษเป็นลายลักษณ์อักษร

วินัยข้าราชการพลเรือนดังกล่าวได้ยึดถือเป็นแนวทางในกฎหมายข้าราชการพลเรือน ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน และฯพณฯ องคมนตรียังได้ทิ้งข้อคิดไว้ว่า การที่กล่าวกันว่าความเป็นข้าราชการนั้นช่างง่าย ออกยากนั้นไม่จริง เพราะถ้าพิจารณาตามวินัยข้าราชการพลเรือนแล้วจะเห็นว่าออกได้ง่าย แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติว่าจะจริงจังเพียงใด

ในภาคต่อมาเป็นการอภิปรายเป็นคณะ โดยมีอดีตเลขาธิการ ก.พ. (นายประวิณ ณ นคร), เลขาธิการคณะรัฐมนตรี (ดร.วิษณุ เครืองาม) และเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ป. (ดร.ประสิทธิ์ ดำรงชัย) ร่วมอภิปราย โดยผู้อำนวยการ

การสำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ. (นายสุวรรณ ชนะสงคราม) เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย สรุปได้ว่าที่มาหรือแรงจูงใจให้พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าฯ ทรงโปรดให้ตราวินัยใน พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 น่าจะมาจากทรงคุ้นเคยกับระบบวินัยของทหารที่มีมาก่อน, การใช้กฎหมายแต่ยรบาล, แรงจูงใจทางศาสนา, แรงจูงใจส่วนพระองค์ที่ได้จากข้าราชการอังกฤษ และแรงสนับสนุนจากพระบรมวงศานุวงศ์ ซึ่งอยู่ใกล้ชิด แนวคิดเบื้องหลังการตราวินัยข้าราชการพลเรือนนั้นคือ มีแนวคิดในการเปลี่ยนฐานะของข้าราชการจากข้าแผ่นดินเป็นลูกจ้าง จึงให้สิทธิที่จะลาออกได้ให้ยกเลิกโทษคุมขังและปรับไหม และให้มีระบบจูงใจในการทำงาน ซึ่งระบบจูงใจดังกล่าวมาปรากฏชัดในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ที่ใช้ในปัจจุบันคือหมวด 3 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

สำหรับวันสุดท้ายเป็นการมองไปข้างหน้าว่าการจะสานต่อแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวเกี่ยวกับระบบราชการจะทำได้อย่างไร การบรรยายเป็นชุดในวันนี้ประกอบด้วยเลขาธิการ ก.พ. (ดร.วิลาศ สิงหวิสัย), อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย (พล.ต.อ.วสิษฐ์ เดชกุญชร), อดีตปลัดกรุงเทพมหานคร (นายทองต่อ กล้วยไม้ ณ อยุธยา) และปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (ดร.วิจิตร ศรีสอาด) โดยมีรองเลขาธิการ ก.พ. (นายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์) เป็นผู้ดำเนินรายการ ในหัวข้อ “เราจะพัฒนา ระบบราชการพลเรือนเพื่อสืบทอดแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว

“ได้อย่างไร” สรุปได้ว่า การสืบทอดแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าฯ 4 ประการ นั้น ผู้ร่วมบรรยายเห็นว่า

1. ให้ข้าราชการพลเรือนทั้งหมดอยู่ภายใต้ระเบียบเดียวกัน โดยมีพระราชดำริว่า เพื่อให้เกิดเอกภาพในด้านนโยบายและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล และความเสมอภาค โดยทรงโปรดให้มีคณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ก.ร.พ.) ทำหน้าที่เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพียงแห่งเดียว แต่ปัจจุบันมีการแยกองค์การกลางบริหารงานบุคคลในฝ่ายพลเรือนออกไปถึง 11 แห่ง ซึ่งสาเหตุอาจเนื่องมาจากงานของส่วนราชการต่าง ๆ มีการพัฒนาขยายตัวไปมาก และองค์การกลางบริหารงานบุคคลซึ่งเดิมมีแห่งเดียวนั้นไม่ได้สร้างกฎระเบียบให้ยึดหยุ่นและสามารถใช้ร่วมกันได้ คณะรัฐมนตรีจึงตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคล (ก.ก.บ.) ทำหน้าที่แทน แนวทางพัฒนาต่อไป คือต้องให้มีนโยบาย มาตรฐานและหลักการร่วมกัน แต่ยอมรับให้แตกต่างกันได้ในจุดที่มีความแตกต่าง และสร้างความเข้มแข็งให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นแกนในการดำเนินการเรื่องนี้ต่อไป

2. ให้เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการโดยเสมอภาคและยุติธรรม เนื่องจากปัจจุบันยังคงมีระบบอุปถัมภ์แฝงอยู่ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการอยู่ ดังนั้น แนวทางสืบทอดพระราชดำริข้อนี้คือ ต้องสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบในเรื่องนี้ให้ชัดเจน และยึดหลักการตามแนวพระราชดำริไว้ และต้องเน้นในเรื่องความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการด้วย

3. ให้ข้าราชการพลเรือนรับราชการเป็นอาชีพ โดยทั่วไปงานที่จะถือว่าเป็นอาชีพได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบสำคัญคือ มีความมั่นคงถาวร, มีค่าตอบแทนเหมาะสมและมีความ

ก้าวหน้าในอาชีพ ในช่วงแรกนั้นข้าราชการพลเรือนสามารถรับราชการเป็นอาชีพได้ แต่ในปัจจุบันมีความมั่นคงน้อยลง ค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม โดยต่ำกว่าภาคเอกชน 3-5 เท่า และโอกาสก้าวหน้าในสายงานต่าง ๆ น้อยลง แนวคิดที่จะพัฒนาต่อไปเพื่อสืบทอดแนวพระราชดำรินี้คือ ปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ มีข้าราชการน้อยลง แต่มีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น และค่าตอบแทนใกล้เคียงกับภาคเอกชนมากขึ้น

4. ให้ข้าราชการพลเรือนมีวินัย เรื่องนี้มีแนวคิดว่าจะต้องส่งเสริมให้มีจรรยาอาชีพ, เหมือนกับจรรยาบรรณของวิชาชีพต่าง ๆ เนื่องจากอาชีพรับราชการน่าจะถือว่าเป็นวิชาชีพได้ด้วย เนื่องจากมีองค์ประกอบคือ มีบริการให้กับสังคมที่ไม่ซ้ำซ้อนกับอาชีพอื่น, การให้บริการดังกล่าวต้องใช้วิถีแห่งปัญญาเป็นพื้นฐาน ซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมมามากพอ โดยถือกันว่าจะต้องตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป, ต้องมีความเป็นอิสระในการวินิจฉัยพอสมควรและต้องมีจรรยาบรรณยึดมั่นในวิชาชีพนั้น โดยรวมทั้งส่วนที่เป็นวินัยและส่วนที่วินัยไม่ได้กำหนดไว้ด้วย

สำหรับแนวทางพัฒนาดังกล่าว ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยเฉพาะในการเสนอมาตรการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบตามข้อเสนอดังกล่าวแล้วเมื่อ 7 มกราคม 2535 และได้มีการปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งประกาศใช้ตั้งแต่ 1 เมษายน 2535 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน

ฉบับนี้ก็คงเป็นการรายงานข่าวได้เพียงแค่นี้ แล้วพบกันใหม่ ฉบับหน้า สวัสดี.

บริหารกาย อย่างโยคะ

โยคะเป็นทั้งศาสตร์และปรัชญาอันลึกซึ้งเพื่อชีวิตมนุษย์โดยแท้ กำเนิดในประเทศอินเดียเมื่อหลายพันปีก่อน โยคะยังเป็นระบบการดูแลสุขภาพตนเองระบบหนึ่งจากจำนวนหลาย ๆ ระบบ ความรู้ที่มีมาแต่โบราณและสืบทอดจนถึงปัจจุบัน ระบบการดูแลสุขภาพตนเองจากโบราณนั้น มักจะให้ความสำคัญกับร่างกายจิตใจ (อารมณ์) จิตวิญญาณ (รูติ-ชิว) และสภาพแวดล้อมด้วยเสมอ ฉะนั้น การป้องกันและรักษาโรคจึงเป็นเรื่องของการสัมพันธ์อย่างกลมกลืนกันของสิ่งเหล่านี้ และระวังแก้ไขภาวะไร้สมดุลก่อนที่จะมีผลกระทบรุนแรงต่อไป

ในปรัชญาของโยคะกล่าวว่า ร่างกายเปรียบเสมือนยานพาหนะ จิตใจ และจิตวิญญาณเป็นดังคนขับยานพาหนะนั้น ให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ดังนั้น กล่าวได้ว่าจิตใจมีความสัมพันธ์กับร่างกายมาก และต่างส่งผลซึ่งกันและกันต่อสุขภาพและการดำเนินชีวิตทั้งหมด นอกจากนี้การกระทำ (การปฏิบัติตน) อารมณ์และปัญญา คือ ผละกำลัง 3 ด้าน ที่คอยผลักดันร่างกายให้ดำรงอยู่ ฉะนั้น โยคะจึงเป็นเรื่องของการค้นหาสมดุลของผละกำลัง 3 ด้านนี้ด้วยเพื่อให้คนแต่ละคนพัฒนาได้อย่างสมบูรณ์ และผสมกลมกลืนให้ได้พบกับชีวิตภายในอย่างสันติสุข

โยคะได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสุขภาพไว้ดีกว่าสุขภาพที่ดีจำเป็นต้องมีข้ออันเอื้ออำนวยเหล่านี้

1. **อาหารดี** คือการเลือกกินอาหารที่เป็นคุณต่อร่างกาย ซึ่งมีโภชนาการราคาแพง แต่หมายถึงอาหารที่ครบถ้วนด้วยคุณค่าต่อร่างกาย
2. **สภาพแวดล้อมที่ดี** ได้แก่ น้ำ อากาศที่บริสุทธิ์
3. **การบริหารกายที่เหมาะสม** ตามสภาพชีวิตอายุ เพศ
4. **การพักผ่อนอย่างเพียงพอ** เป็นการทำงานตามกลไกอันมหัศจรรย์ของร่างกายที่ค่อยแก้ไขและเติมพลังให้กับชีวิต
5. **จิตใจอ่อนคลาย** รู้จักลดอาการตึงเครียดวิตกกังวลต่าง ๆ และฝึกจิตให้มั่นคง

การบริหารแบบโยคะนี้จะมีคุณประโยชน์อย่างมากในโลกปัจจุบัน โลกที่แก่งแย่งชิงเวลาของท่านไปกับการเดินทาง การทำมาหากิน ความเร่งรีบต่าง ๆ ตลอดจนสิ่งเร้าและความกดดันนานาชนิดอันเป็นปฏิกิริยาของความเครียด

การบริหารโยคะนั้นจะนำความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจอันเป็นรากฐานสำคัญของสุขภาพมาให้ท่านอย่างแน่นอน โดยท่านใช้เวลาปฏิบัติในแต่ละวันไม่มาก ใช้สถานที่ใดก็ได้ ใช้ได้กับทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย ประหยัด ไม่ต้องใช้อุปกรณ์อะไร นอกจากเสื่อ หรือผ้านุ่ม ๆ รองพื้นเท่านั้น

ข้อแนะนำการปฏิบัติ

1. ใช้เวลา 20-30 นาที ในการปฏิบัติ
2. เริ่มฝึกจากท่าง่าย ๆ โดยเฉพาะท่าที่นั่งบนเก้าอี้สำหรับท่ายาก ๆ ต้องให้เวลาฝึกฝนอย่างค่อยเป็นค่อยไป
3. เลือกเวลาปฏิบัติในช่วงเวลาสบาย ๆ ไม่มีกิจเร่งด่วน วุ่นวาย และปฏิบัติในบริเวณสะอาดสงบ มีอากาศถ่ายเทสะดวก
4. ควรลืมตาขณะปฏิบัติ เพื่อสังเกตเห็นข้อบกพร่องต่าง ๆ และรักษาสมดุลของร่างกายไม่ให้ล้มเอน ขณะปฏิบัติร่างกายเท่านั้นที่เคลื่อนไหว จิตใจควรจะสงบนิ่ง ตื่นตัวและเฝ้าสังเกตการเคลื่อนไหว ไม่ควรคิดฟุ้งซ่านเรื่องต่าง ๆ
5. การหายใจนั้นควรหายใจเข้า-ออกช้า ๆ และสูดลมให้ลึกเต็มท้อง เต็มปอดโดยเคลื่อนไหวส่วนต่าง ๆ ตามลมหายใจเข้า-ออก ซึ่งจะเป็ไปอย่างช้า ๆ ไม่เร่งรีบเช่นกัน

โยคะ สำหรับคนวัยทำงาน

แบบชุดการฝึก ทั้ง 14 ท่านี้ เหมาะสำหรับคนวัยทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในสำนักงาน เมื่อท่านฝึกบริหารตามท่าเหล่านี้เป็นประจำจะช่วยให้กล้ามเนื้อและอวัยวะต่างๆ ทำงานได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว และเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่มีปัญหาเกี่ยวกับอาการปวดหลังปวดเอว

• คัดจากคณนายข่าว "เพื่อนธรรมชาติ"

1
เข้า
⇕
ออก
6 ครั้ง

2
พักสักครู่

3
ออก
⇕
เข้า
6 ครั้ง

4
พักสักครู่

5
เข้า
⇕
ออก
6 ครั้ง

6
พัก

7
เข้า
⇕
ออก
ทำสลับข้างละ 3 ครั้ง (รวม 6 ครั้ง)

8
พัก

9
หายใจเข้า-ออก 3 รอบ

10
พักท่า 1

11
บิดหัว
เข้า
⇕
ออก
พักท่า 2
ทำสลับข้างละ 3 ครั้ง (รวม 6 ครั้ง)

12
พัก

13
ออก
⇕
เข้า
6 ครั้ง

14
พัก 3-5 นาที แล้วเริ่มขึ้นใหม่

หมายเหตุ - สัญลักษณ์
 → คือ หายใจเข้าในท่าตามหัวลูกศร
 ← คือ หายใจออกในท่าตามหัวลูกศร

