



....ข้าพเจ้าใคร่ขอใ้ท่านทั้งหลายในมหาสมาคมนี้ ตลอดชนประชาชนชาวไทยทั่วหน้า ได้มีความคิดจิตใจที่เปี่ยมทั้งรักและอยู่ในความดีใจสุดขีด และความซื่อสัตย์สุจริต. ความเพียรที่ถูกต้องเป็นธรรมและทั้งประเสริฐ นั้น คือ ความเพียรที่จะกำจัดความเสื่อมให้หมดไป และระวังป้องกันมิให้เกิดขึ้นใหม่(อย่างหนึ่ง) กับความเพียรที่จะสร้างสรรค์ความดีความเจริญให้เกิดขึ้น และระวังรักษาให้เสื่อมสิ้นไป (อย่างหนึ่ง). ความเพียรทั้งสองประการนี้ เป็นอุปการะอย่างสำคัญแก่การปฏิบัติตนปฏิบัติงาน. ถ้าทุกคนในชาติจะได้ตั้งตนตั้งใจ อยู่ในความเพียรดังกล่าวประ โยชน์และความสุขก็จะบังเกิดขึ้นพร้อม ทั้งแก่ส่วนดีและส่วนรวม. ประเทศชาติของเราจะสามารถรักษาความเป็นปึกแผ่นมั่นคง พร้อมกับพัฒนาให้เจริญรุดหน้าไปได้ดังปรารถนา....

พระราชพิธีสงกรานต์มหาสมาคมเฝ้าพระเจ้าอยู่หัวอภิสถูภคสมณการ  
โดยพระราชพิธีการณังคัง เมื่อวัน ๙ มิถุนายน ๒๕๖๔



# วารสาร ข้าราชการ

ปีที่ ๔๑ ฉบับที่ ๖ เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม ๒๕๖๔



# ตามรอยพระยุคลบาท

ตามรอยพระยุคลบาท

หนังสือเฉลิมพระเกียรติ ปีกาญจนาก็เชก  
วารสารข้าราชการมอบให้ท่านผู้อ่านเป็นของขวัญปีใหม่  
พ.ศ. ๒๕๔๐ โปรดดูรายละเอียดหน้า ๙

## พระราชดำริสา เนื่องใบพื้ชกาญาบาภิเชก

สำนักนายกรัฐมนตรี ได้มอบแผนพิมพ์พระราชดำรัสในการเสด็จ  
ออกมหาสมาคม เนื่องในงานพระราชพิธีกาญจนาภิเษก ณ ท้องสนามหลวง  
เมื่อวันอาทิตย์ที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๙ ซึ่งจัดทำโดยกรมการพัฒนาชุมชน  
และได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เผยแพร่ให้ข้าราชการ ตลอดจน  
กลุ่มบุคคล และองค์กรประชาชนทั่วประเทศได้น้อมนำพระราชดำรัสฯ ไป  
ประพฤติและถือปฏิบัติให้บังเกิดผลสมตามพระราชปณิธานในด้านความ  
สัจสุจริต และความขยันหมั่นเพียร เพื่อเป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อ  
สถาบันพระมหากษัตริย์ ศูนย์รวมจิตใจคนไทยทั้งชาติอันจะก่อให้เกิดความ  
เป็นสิริมงคลและความร่มเย็นในจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
ต่อการพัฒนาตนเอง สังคม และประเทศชาติ วารสารข้าราชการ จึงขอ  
อัญเชิญพระราชดำรัสดังกล่าวมาเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน



พระราชดำรัส

ในการเสด็จออกมหาสมาคม

เนื่องในงานพระราชพิธีกาญจนาภิเษก

ณ ท้องสนามหลวง

วันอาทิตย์ ที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๙

ข้าพเจ้ามีความปีติปลาบปลื้มเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้มาอยู่ในท่ามกลางมหาสมาคม ซึ่งพร้อมพรักด้วยบุคคลจากทุกสถาบันในชาติ. ขอขอบใจในคำอำนวยพรและการเฉลิมฉลองอันงดงามยิ่งใหญ่ว่าที่ทุกคนตั้งใจจัดให้ข้าพเจ้าเป็นพิเศษในวาระนี้ รวมทั้งน้ำใจไมตรีที่ร่วมมือสนับสนุนข้าพเจ้าในภาระทั้งปวงตลอดมาถึง ๕๐ ปี.

ทุกคนย่อมปรารถนาให้บ้านเมืองมีความผาสุกมั่นคง และประชากรราษฎรส่วนใหญ่ มีฐานะความเป็นอยู่ดีสมอัตรภาพ. ความปรารถนานี้มิใช่จะเกิดขึ้นเองได้ แต่หากทุกคนทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีหน้าที่ปฏิบัติบริหารงานแผ่นดิน จะต้องช่วยกันเสริมสร้างขึ้น ด้วยการเร่งรัดปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สนับสนุนส่งเสริมกันโดยพร้อมเพรียง ให้สำเร็จผลตรงตามเป้าหมาย. ในโอกาสพิเศษนี้ ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอให้ท่านทั้งหลายในมหาสมาคมนี้ ตลอดจนประชาชนชาวไทยทั่วหน้า ได้ตั้งความคิดจิตใจให้แน่วแน่หนักแน่นอยู่ในความ สัจสุจริต และความขยันหมั่นเพียร. ความเพียรที่ถูกต้องเป็นธรรมและพึงประสงค์นั้น คือ ความเพียรที่จะกำจัดความเสื่อมให้หมดไป และระวังป้องกันมิให้เกิดขึ้นใหม่ อย่างหนึ่ง กับความเพียรที่จะสร้างสรรค์ความดีความเจริญให้เกิดขึ้น และระวังรักษา มิให้เสื่อมสิ้นไป อย่างหนึ่ง. ความเพียรทั้งสองประการนี้ เป็นอุปการะอย่างสำคัญแก่ การปฏิบัติตนปฏิบัติงาน. ถ้าทุกคนในชาติจะได้ตั้งตนตั้งใจอยู่ในความเพียรดังกล่าว ประโยชน์และความสุขก็จะบังเกิดขึ้นพร้อม ทั้งแก่ส่วนตัวและส่วนรวม. ประเทศชาติ ของเราก็จะสามารถรักษาความเป็นปรกติมั่นคง พร้อมกับพัฒนาให้เจริญรุดหน้าไปได้ ดังปรารถนา.

ขออำนาจแห่งคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากล จงอภิบาลรักษา ประเทศไทยไทยให้ปลอดภัยพ้นจากทุกข์ จากภัย จากอันตรายทุกสิ่ง และบันดาลความสุข สิริสวัสดิ์พิพัฒนามงคล ให้สัมฤทธิ์แก่ประชาไทยทุกคนพร้อมทุกประการ.

๙ มิถุนายน ๒๕๓๙

วาติสรวาทราชสดุดี  
เนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช  
๕ ธันวาคม ๒๕๓๙

\*\*\*\*\*

โอ้พระองค์	ไต่ทรง	พิสูจน์แล้ว
ว่าพระองค์	ดีดวงแก้ว	วันเลอค่า
เป็นดวงใจ	เป็นร่มเกล้า	ชาวประชา
เป็นมิ่งขวัญ	ยอดชวีา	ของบ้านไท
ห้าสิบปี	ที่ทรงครอง	สิริราชย์
ประเทศไทย	ก้าวล้ำ	นำสมัย
ทรงดีบริบูรณ์	พ่อนเย็น	เป็นฉัตรชัย
ทรงเป็นศูนย์	รวมใจ	ไทยทุกตน
ทรงเป็นยอด	นักบริหาร	งานมนุษย์
กษัตริย์	ที่ทรงใช้	ล้นใต้ฟ้า
เป็นประโยชน์	อย่างใหญ่หลวง	ต่อปวงชน
ขององค์พระ:	ภูมิพล	ทรงพระเจริญ

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อม  
ข้าพระพุทธเจ้า กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ  
(นายตุสิต เทพไพฑูริย์ ร้อยกรอง)



## บทบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการฉบับนี้มีเรื่องราวน่าสนใจมาเสนอท่านผู้อ่านหลายเรื่องหลายรสเช่นเคย เรื่องเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน คุณภาพภาครัฐ และเรื่อง ISO 9000 กับงานราชการไทย โดย ดร.วรภัทร ภูเจริญ ฉบับนี้ คาดว่าจะนำเสนอเรื่องเกี่ยวกับระบบราชการของบางประเทศ เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น ในมุมมองต่าง ๆ ที่ไม่เคยเสนอกันมาก่อน เพื่อแลกเปลี่ยนและเสริมความรู้กับท่านผู้อ่านที่เคารพ รัก ซึ่งได้ให้ความกรุณาต่อวารสารข้าราชการมาโดยตลอด การปรับปรุงวารสารข้าราชการ เพื่อให้เป็นที่พอใจของท่านผู้อ่าน เป็นเป้าหมายที่คณะผู้จัดทำได้พยายามดำเนินการ ดังนั้นหากท่านผู้อ่านจะกรุณาให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะแก่พวกเราบ้าง ก็จะช่วยให้การปรับปรุงเพิ่ม ประโยชน์และสมความต้องการของท่านมากขึ้น

ระบบราชการพลเรือนในปัจจุบันค่อนข้างจะเป็นระบบปิด การแต่งตั้งข้าราชการภายนอกให้มาดำรงตำแหน่งระดับสูงในอีกส่วนราชการหนึ่ง ยังเป็นเรื่องที่ไม่ปกติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เคยระบุให้พิจารณาแลกเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐและเอกชน แต่ขณะนี้ยังไม่ได้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เพราะก่อนจะไปถึงขั้นนั้นได้การแต่งตั้งโยกย้ายในระบบราชการพลเรือนจะต้องเป็นระบบเปิดมากกว่านี้เสียก่อน การโอน ย้าย เลื่อน ข้าราชการระหว่างกรม ระหว่างกระทรวง น่าจะเปิดกว้างให้เป็นเรื่องธรรมดามากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้การแต่งตั้งบุคคลหลากหลาย มีโอกาสจะได้คนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่ดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ารับราชการได้วิธีหนึ่ง

หากราชการพลเรือนเป็นระบบเปิดมากขึ้น สิ่งต่อไปนี้ น่าจะเกิดขึ้น

๑. การพัฒนาตนเองของข้าราชการให้มีความรู้ความทันสมัยในการปฏิบัติงาน จะมีมากขึ้น และต่อเนื่องกว่าในปัจจุบัน

๒. ระบบการตรวจสอบการแต่งตั้งจะได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อป้องกันมิให้การใช้ดุลพินิจอย่างกว้างขวางโดยไม่มีขอบเขตกลายเป็นการแต่งตั้งเพราะความพอใจส่วนตัว กระบวนการแต่งตั้งจะต้องมีคำตอบที่ตรวจสอบได้

๓. ทักษะคติในการทำงานของข้าราชการจะเปิดกว้างมากขึ้น การทำงานจะเป็นไปอย่างเปิดเผยมากขึ้น พร้อมทั้งจะให้มีการตรวจสอบ ส่งเสริมให้การทำงานมีเหตุผล มีระบบและมีคุณธรรม

๔. ความก้าวหน้าของข้าราชการจะขึ้นอยู่กับผลงาน อยู่กับความรู้ความสามารถที่ต้องแข่งขันมากขึ้น ตำแหน่งระดับสูงสำคัญ ๆ ที่ว่างในส่วนราชการต่าง ๆ จะเปิดสำหรับผู้ทำงานภายนอกส่วนราชการทั้งภาครัฐและเอกชนทำให้โอกาสจะได้ผู้มีความรู้ความสามารถมาทำงานมีมากขึ้น

๕. การให้บริการประชาชนจะดีขึ้น เพราะข้าราชการจะมีทัศนคติเปิด และคำนึงถึงความสะดวก ความพอใจของประชาชน มากกว่าจะทำงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ยึดความสะดวกของตัวเองเป็นหลัก โดยคำนึงถึงประชาชนเป็นเรื่องรองลงไป

ระบบราชการยังเป็นระบบเปิดมากขึ้นเท่าใด จะเป็นที่ยึดจุดใจให้ผู้นมีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานด้วยมากขึ้นเท่านั้น แน่แน่นอนการเปลี่ยนแปลงย่อมจะมีผลกระทบเกิดขึ้น แต่ก็ต้องช่วยกันคิดหาทางแก้ไข เพื่อประโยชน์อย่างยั่งยืนในระยะยาว (ระยะแรกนี้จะเปิดระหว่างราชการด้วยกันก่อนแล้วจึงขยายไปถึงภาคเอกชนในระยะต่อไปก็ได้) เพื่อให้ราชการพลเรือนเป็นกลไกที่ช่วยส่งเสริมให้ประเทศชาติพัฒนา เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนโดยรวม

## บรรณาธิการ

๐๐๐

# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๔๑ ฉบับที่ ๒ เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม พ.ศ.๒๕๓๔

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

## ที่ปรึกษา

- |                      |                         |                            |
|----------------------|-------------------------|----------------------------|
| ☆ นายอุดม บุญประกอบ  | ☆ นางทิพาวดี เมฆสวรรค์  | ☆ นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ |
| ☆ นายบุญปลุก ชายเกตุ | ☆ นายศุภวิทย์ โชติกาญจน |                            |

## บรรณาธิการ

นายรุ่งพงศ์ เสวตจินดา

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นายปรีชา วิชัยดิษฐ์

## กองบรรณาธิการ

- |                            |                           |                         |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| ☆ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ | ☆ นางสุชาดา รังสินันท์    | ☆ นายวิญญู พิทักษ์ปกรณ์ |
| ☆ นายสุชาติ เวโรจน์        | ☆ นายเกริกเกียรติ เอกพจน์ | ☆ นายจร ไชยะสูต         |
| ☆ นางอารีย์ สวัสดิ์สาส์    | ☆ นางวรรณพร สุทธปรีดา     | ☆ น.ส.ศิวาพร นวลตา ☆    |
- นายสมพงษ์ ธนาลาภพิพัฒน์

## ฝ่ายจัดการ

- |                        |                      |                      |
|------------------------|----------------------|----------------------|
| ☆ นายอนวัช ธีรประสารณ์ | ☆ นายอนุพงศ์ สุขเกษม | ☆ นายบุญสิน กังวลสุข |
|------------------------|----------------------|----------------------|

## ฝ่ายศิลป์

- ☆ นายสนธยา ลัทธินิรณ

## เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. ๒๘๑-๘๔๕๕, ๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๑๓๔

## ผู้จัดการสวัสดิการ

- ☆ นายอนวัช ธีรประสารณ์

## พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สหมิตรพรินติ้ง ๕๘/๔ ซอยวัดพระเงิน ถนนตลิ่งชัน-สุพรรณบุรี  
บางใหญ่ นนทบุรี ๑๑๑๔๐ โทร. ๕๕๕-๑๘๔๕

## สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ ๑๕๐ บาท (๖ เล่ม) รวมค่าจัดส่ง  
บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐ รมณัติส่งจ่าย ปท. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี  
ต้องการให้ข้อเสนอแนะวงปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือส่งบทความแสดงความเห็น  
โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.  
ถนนพิษณุโลก คูสิต กทม. ๑๐๓๐๐



# ส ำ ร ฐ ฎ . . .

- พระราชดำรัสเนื่องในพิธีกาญจนานิกเชก ๑
- อาเศียรวาทราชสดุดี ๓
- บทบรรณาธิการ ๔
- ISO 9000 กับงานราชการไทย ๑๑  
ดร. วรภัทร์ ภูเจริญ
- ระบบการบริหารงานสำหรับสถาบันการเงินในยุคโลกาภิวัตน์ ๒๕  
ศ. สุรศักดิ์ นานานุกูล
- คุณภาพโดยรวมในภาครัฐ ๓๗  
โจน ซอพพิน
- การกระจายอำนาจกับการบริการประชาชน ๔๕  
วีระ ไชยธรรม
- เทคนิคการหาความต้องการของผู้รับบริการ ๕๒  
สุชาติดา รังสินันท์
- สำระสำคัญและผลของกฎหมายล้างมลทิน ๕๗  
ประนุญ สุวรรณภักดี
- ท่อไอเสย ๖๗  
เทอร์โบ
- ถาม-ให้-ตอบ ๗๓  
ไร่กัจวล
- ใหม่ ๆ ในวงราชการ ๗๗  
สารบรรณ
- อุทาหรณ์ก่อนทำผิด ๗๙  
เอกศักดิ์ ตริกรณาสวัสดิ์
- กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่ ๘๘  
ประนุญ สุวรรณภักดี



### ตามรอยพระยุคลบาท

หนังสือเฉลิมพระเกียรติปีกาญจนาภิเษก ประมวลพระบรมราโชวาทที่พระราชทาน แก่ข้าราชการพลเรือนและภาพพระราชกรณียกิจที่หายาก จัดพิมพ์สี่สีทั้งเล่มด้วย กระดาษอาร์ตพิเศษ ขนาด ๘ ๑/๒ X ๑๑ ๑/๒ ความหนา ๕๖ หน้า ราคาจำหน่าย ๑๒๐ บาท หนังสือนี้เป็นอนุสรณ์ที่เพิ่มค่าตามกาลเวลาจึงเหมาะที่จะเก็บรักษาไว้ หรือมอบเป็นของขวัญปีใหม่ให้กับบุคคลที่เคารพ

.....  
พิเศษสุดในเทศกาลปีใหม่ ๒๕๔๐ เฉพาะสมาชิกเมื่อท่านขอรับหรือต่ออายุ การเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการยุคปรับปรุงใหม่ ที่เข้มข้นด้วยเนื้อหาสาระ ระหว่างเดือน ธันวาคม ๒๕๓๙-เดือนมกราคม ๒๕๔๐ ในอัตราปกติปีละ ๑๕๐ บาท ท่านจะได้รับหนังสือที่ทรงคุณค่านี้ เป็นของขวัญปีใหม่ทันที

.....  
ขอรับเป็นสมาชิก โดยส่งตัวแลกเงินไปรษณีย์หรือธนาณัติ

ส่งจ่าย ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

ในนาม สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. ตามใบสมัครที่อยู่ด้านหลัง แล้วส่งมายัง

วารสารข้าราชการ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กทม. 10300

รีบสมัครด่วน หนังสือมีจำนวนจำกัด

**... วารสารข้าราชการ ...**

โปรดเขียนรายละเอียดให้ชัดเจนด้วยตัวบรรจง

ชื่อ.....นามสกุล.....

ที่อยู่.....

..... รหัสไปรษณีย์ .....

โทรศัพท์ .....

ขอสมัครเป็นสมาชิกวารสารข้าราชการโดย

สมัครสมาชิกใหม่

ต่ออายุการเป็นสมาชิก

ระยะเวลา.....ปี

เริ่มฉบับที่.....ถึงฉบับที่.....

ค่าสมาชิก 1 ปี 6 ฉบับ จำนวน 150 บาท

พร้อมใบสมัครนี้ได้ส่ง

ตัวแลกเงินไปรษณีย์

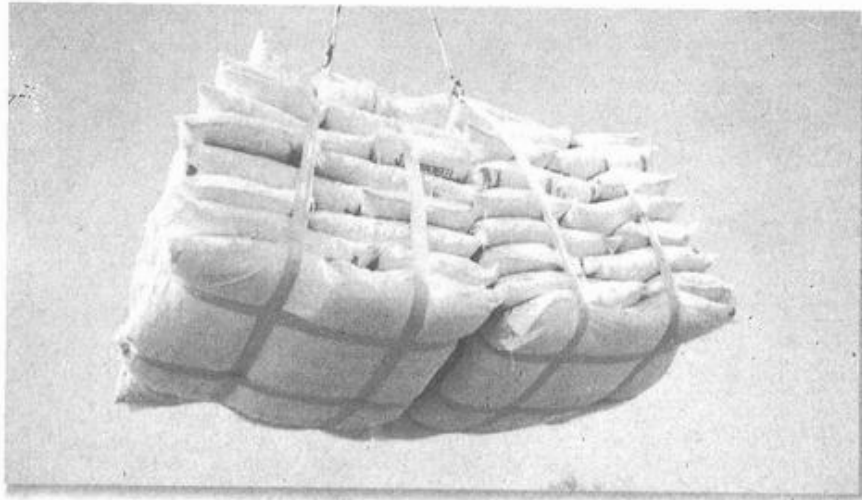
ธนาณัติ สั่งจ่าย ปท. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี

เป็นจำนวนเงิน.....บาท มาด้วยแล้ว

สั่งจ่ายในนามสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.  
ปท. สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี กท 10300

# ISO 9000 กับงานราชการไทย

ดร.วรภัทร์ ฤาเจริญ \*



## □ ISO 9000 คืออะไร

ISO 9000 เป็นมาตรฐานของระบบประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก มีหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ต่ำกว่า ๗ หมื่นแห่งในโลกนี้ได้รับใบรับรองจากองค์กร ISO (International Organisation for Standardization) สำหรับประเทศไทยนั้นได้ใบรับรองไป

แล้ว ประมาณ ๒๐๐ แห่ง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ราชการใดได้

## □ คุณภาพ คืออะไร

ก่อนที่จะมารู้จัก ISO 9000 ควรจะมาเข้าใจคำว่า คุณภาพเสียก่อน เพราะเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารงานสมัยใหม่

คำว่า “คุณภาพ” นี้หมายถึงตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือลูกค้าพึงพอใจนั่นเอง

ในอดีตนั้น ผู้บริหารสมัยเก่าจะนิยมคำว่าคุณภาพเป็นในลักษณะของดีของหายากของแพง ซึ่งในปัจจุบันจะคิดแบบนั้นไม่ได้ เพราะในยุคนี้เมื่อการสื่อสารต่าง ๆ รวดเร็ว

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขึ้น ประชากรในโลกมีมากขึ้น ประชาชนฉลาดขึ้น คุณภาพจึงกลายเป็นเรื่องของ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งก็คือประชาชนผู้มาใช้บริการนั่นเอง

□ **กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Quality Control Circles) คืออะไร**

หน่วยงานราชการ หลายแห่ง กำลังทำกิจกรรม

หน่วยงานของรัฐที่ ทำ QCC เด่น ๆ มีหลายแห่ง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย การไฟฟ้า โรงพยาบาลต่าง ๆ ของรัฐ การสื่อสาร



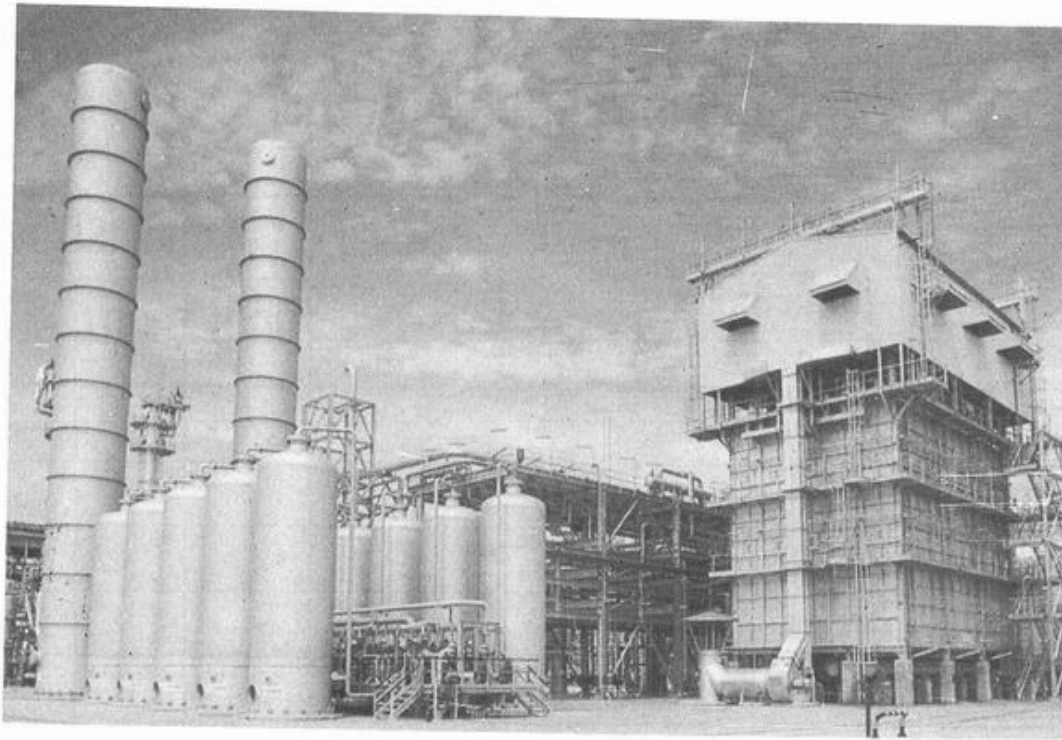
□ **ควบคุมคุณภาพ (Quality Control) คืออะไร**

การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การคอยกำกับ ดูแล งานต่าง ๆ ให้เป็นไปตาม ความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยการตรวจสอบต่าง ๆ เพื่อจะได้วัดผลความพอใจของลูกค้า และนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

คุณภาพ หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า QCC (Quality Control Circles) ซึ่งเป็นการบริหาร แบบล่างขึ้นสู่บน (Bottom up) โดยฝึกฝนให้พนักงานรู้จักการทำงานเป็นที่รู้จักการใช้ตัวเลขต่าง ๆ มาตัดสินใจ ไม่ใช่ใช้แต่ความรู้สึก นั่นคือ รู้จักเก็บข้อมูลต่าง ๆ นำมาทำสถิติ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง

แห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์ ฯลฯ

ผู้บริหารหน่วยงานราชการใด ยังไม่รู้จัก QCC ก็ถือว่าการบริหารล่าช้ากว่าอารยประเทศ ประมาณ ๒๐ ปี เพราะ QCC นั้น กำเนิดขึ้นมาในสหรัฐอเมริกา เดบโตในญี่ปุ่น และแพร่หลายไปทั่วโลก ช่วยให้การบริหารงานต่าง ๆ



ง่ายขึ้น ถ้าสนใจก็สอบถาม  
หน่วยงานของรัฐดังกล่าว  
ข้างต้นได้ หรือสอบถาม  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประ-  
เทศไทย

### □ การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

การประกันคุณภาพ  
มีขอบเขตครอบคลุมเรื่องของ  
การบริหารคุณภาพทั้งหมด  
โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้หน่วย  
งานต่าง ๆ มีคุณภาพอย่าง  
คงเส้นคงวา ป้องกันและแก้ไข  
ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้า  
พึงพอใจ

หลักการของการ  
ประกันคุณภาพที่สำคัญ ก็คือ  
การทำให้ถูกต้องเสียแต่แรก  
นั่นคือ ผลของการบริการจะ  
เป็นที่พึงพอใจของประชาชน  
ต้องเริ่มตั้งแต่ ๑) ผู้บริหาร (๒)  
ระบบในการบริหารคุณภาพ (๓)  
ข้อตกลงหรือสัญญาที่ให้ไว้กับ  
ประชาชน ตลอดจนการสำรวจ  
ความพึงพอใจของลูกค้า (๔)  
การออกแบบวิธีการนำเสนอ  
คุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ  
(๕) การควบคุมเอกสารต่าง ๆ  
ข้อมูลต่าง ๆ ในระบบคุณภาพ  
(๖) การจัดซื้อ (๗) การควบคุม  
สิ่งของต่าง ๆ ที่ประชาชน

ฝากมา (๘) การซึบ และ  
สอบกลับได้ (๙) การควบคุม  
กระบวนการให้เป็นไปตามที่  
วางแผนไว้ (๑๐) การตรวจและ  
ทดสอบ (๑๑) การควบคุม  
อุปกรณ์ตรวจวัดทดสอบต่าง ๆ  
(๑๒) สถานะหรือการแสดงผล  
ผลการตรวจและทดสอบ (๑๓)  
การจัดการกับของที่ไม่เป็นไป  
ตามข้อกำหนด (๑๔) การแก้ไข  
และป้องกัน (๑๕) การจัดเก็บ  
ขนย้ายต่าง ๆ (๑๖) การควบคุม  
บันทึกต่าง ๆ ในระบบ  
คุณภาพ (๑๗) การตรวจสอบ  
ระบบคุณภาพภายในองค์กร  
(๑๘) การฝึกอบรม (๑๙)  
การบริการหลังการให้บริการ

## ข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ

ข้อกำหนด		มอก.-ISO		
		9001	9002	9003
๔.๑	ความรับผิดชอบด้านการบริหาร	✓	✓	✓
๔.๒	ระบบคุณภาพ	✓	✓	✓
๔.๓	การทบทวนข้อตกลง	✓	✓	✓*
๔.๔	การควบคุมการออกแบบ	✓	○	○
๔.๕	การควบคุมเอกสารและข้อมูล	✓	✓	✓
๔.๖	การจัดซื้อ	✓	✓	○
๔.๗	การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบโดยลูกค้า	✓	✓	✓*
๔.๘	การซึ่บ่งและสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓
๔.๙	การควบคุมกระบวนการ	✓	✓	○
๔.๑๐	การตรวจและการทดสอบ	✓	✓	✓
๔.๑๑	การควบคุมเครื่องตรวจ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบ	✓	✓	✓
๔.๑๒	สถานะการตรวจสอบและการทดสอบ	✓	✓	✓
๔.๑๓	การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด	✓	✓	✓
๔.๑๔	การปฏิบัติการแก้ไข	✓	✓	✓*
๔.๑๕	การเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ การรักษาและการส่งมอบ	✓	✓	✓
๔.๑๖	การควบคุมบันทึกคุณภาพ	✓	✓	✓
๔.๑๗	การตรวจติดตามคุณภาพภายใน	✓	✓	✓*
๔.๑๘	การฝึกอบรม	✓	✓	✓
๔.๑๙	การบริการ	✓	✓*	○
๔.๒๐	กลวิธีทางสถิติ	✓	✓	✓

○ ไม่ครอบคลุม

\* ข้อกำหนดเพิ่มเติมจากฉบับปี ค.ศ.1987

(๒๐) สถิติต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพ

ทั้ง ๒๐ ประการนี้รวมเรียกว่า การประกันคุณภาพ หรือ QA นั่นเอง

QA เริ่มขึ้นมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองในสหรัฐอเมริกา และแพร่หลายเข้าไปสู่ยุโรปโดยประเทศต่าง ๆ ก็มีการนำ QA มาใช้ แต่ละประเทศก็มีมาตรฐาน QA เป็นของตัวเอง จนกระทั่งปี ค.ศ. ๑๙๘๗ เมื่อมีการรวมกลุ่มเป็นประชาคมยุโรปขึ้น QA ของแต่ละประเทศถูกยุบและเรียกเป็นชื่อเดียวกันว่า "ISO 9000" และจากยุโรปก็แพร่หลายไปทั่วโลกในเวลาต่อมา

หน่วยงานของไทยที่ได้ ISO 9000 รายแรก คือ บริษัท Shell (ได้เฉพาะน้ำมันเครื่องและจารบี) เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๙๑

ก่อนหน้านี้ องค์กร ISO เคยออกแต่เฉพาะใบรับรองสำหรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์มาก่อน เช่น ISO 100 สำหรับฟิล์มถ่ายรูป เป็นต้น จนปี ค.ศ. ๑๙๘๗ จึงได้ออก

มาตรฐานสำหรับ QA และตัวเลขของมาตรฐานลงถึงตัวหมวด (Series) 9000 พอดีจึงเป็น ISO 9000 นั่นเอง โดย ISO นี้ ภาษากรีก แปลว่าเท่าเทียมกัน หรือมาตรฐานนั่นเอง

ขณะนี้ปี ค.ศ. ๑๙๙๖

ISO ได้ออกมาตรฐานใหม่ล่าสุดคือ ISO 14000 สำหรับการบริหารสิ่งแวดล้อม และก็มีหน่วยงานในประเทศได้ใบรับรองไปแล้ว เพียงรายแรกและรายเดียว คือ บริษัท ไรต์ไลท์ ในอนาคตจะมี ISO 15000 ISO 16000 สำหรับเรื่องของความปลอดภัยในองค์กร

## □ ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ ISO 9000

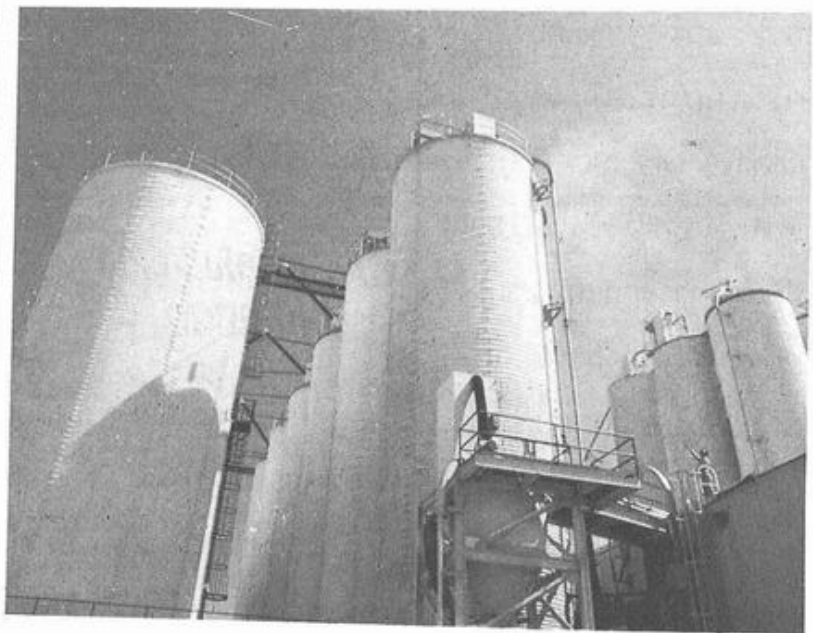
ความเข้าใจผิดต่าง ๆ

ได้แก่

(๑) เข้าใจว่า ISO 9000 เป็นเรื่องของโรงงานอุตสาหกรรม

ISO 9000 สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกธุรกิจ เรียกได้ว่าที่ใดมีการบริหารงานที่นั่นมี ISO 9000 ได้ ไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก งานบริการ หรืองานผลิต ราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือองค์กรการกุศล

หน่วยงานราชการของไทยที่กำลังประยุกต์ใช้





ISO 9000 มีหลายแห่ง เช่น สำนักงาน ก.พ. (เป็นบางส่วน) กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (เฉพาะบางส่วน) กรมอาชีวศึกษา (บางส่วน) ฯลฯ

รัฐวิสาหกิจที่กำลังประยุกต์ใช้ ISO 9000 ได้แก่ บริษัทการบินไทย จำกัด (เฉพาะครัว) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (บางส่วน) องค์การเภสัชกรรม (เฉพาะยาฉีดน้ำ) ฯลฯ

**(๒) เข้าใจว่าใบรับรองมีใบเดียว คือ ISO 9000**

จริง ๆ แล้ว ใบรับรองมี ๓ ใบ คือ ISO 9001, ISO 9002 และ ISO 9003 (ดูตารางข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ) โดย ISO 9001 จะมีครบทั้ง ๒๐ หัวข้อ ISO 9002 ไม่มีเรื่องการออกแบบ และ ISO 9003 ไม่มีเรื่องการออกแบบ จัดซื้อควบคุมกระบวนการ และการบริการ ไม่มีใบรับรองชื่อ "ISO 9000" คำว่า ISO 9000 เป็นชื่อเรียกเพื่อความสะดวกเพราะมาตรฐานตัวนี้เป็น

อนุกรม (series) คือมีตั้งแต่ 9001 9002 9003 และยังมีคำแนะนำ ISO 9004 9004-2 ฯลฯ อีกมากมาย

**(๓) เข้าใจว่ายุโรปกีดกันทางการค้า**

ความจริงไม่ใช่การกีดกันเลยแต่เมื่อทำ ISO 9000 แล้วจะรู้ว่าได้ประโยชน์จาก ISO 9000 มากมาย

**(๔) เข้าใจผิดว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง**

ISO 9000 หรือ QA นั้น ไม่ใช่กิจกรรม แต่เป็นระบบเป็นเรื่องปรัชญา ไม่ใช่จิตวิทยาเป็นเรื่องของการทำงาน ไม่ใช่กิจกรรมเสริมเหมือน ๕ ส, QCC, ข้อเสนอแนะ ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารต้องลงมาดูแลอย่างใกล้ชิด

### **☐ การขอใบรับรอง ISO 9000**

ใบรับรองมี ๓ ใบ ดังที่กล่าวมาแล้วแต่ ISO 9003 ไม่มีใครนิยมขอ โดยเฉพาะงานบริการนั้น หลักการบริหารอยู่ที่หัวข้อที่ ๔ (การควบคุม

กระบวนการ) ดังนั้น จึงควรขอ ISO 9001 หรือ 9002 เท่านั้น ถ้าหน่วยงานได้มีการออกแบบ การบริการ การนำเสนอ บริการอยู่เรื่อย ๆ ก็ควรจะขอ ISO 9001

ใบรับรองใบหนึ่ง ส่วนใหญ่จะอยู่ได้ ๓ ปี และจะมีผู้มาตรวจสอบระบบจากภายนอกองค์กรของเรา (Assessor) ปีละ ๒ ครั้ง

หน่วยงานที่สามารถออกใบรับรองได้ ได้แก่ สมอ. (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม) สำหรับหน่วยงานต่างประเทศที่สามารถออกใบรับรองได้ ได้แก่ BVQI, UL, RWTUV, SGS, CI ฯลฯ ซึ่งใช้ภาษาไทยในการยื่นขอใบรับรองได้ ไม่ต้องเขียนภาษาอังกฤษ หน่วยงานเหล่านี้มีสาขาอยู่ในประเทศไทย

องค์กรหนึ่ง ๆ สามารถขอใบรับรองที่ใบก็ได้แล้วแต่จะแยกออกมาเป็นส่วน ๆ เช่น การบินไทยจะแยกขอเป็นครัวต่างประเทศ ครัว

ในประเทศ ฝ่ายช่าง ฯลฯ  
โรงพยาบาลอาจจะขอแยก เช่น  
สำหรับ OPD เด็ก IPD ฯลฯ  
อย่างละใบก็ได้

### □ อธิบายข้อกำหนดของ ISO 9001

ขอยกเอาใบรับรอง  
ISO 9001 มาอธิบาย เพราะ  
ครอบคลุมได้ครบทั้ง ๒๐ หัว-  
ข้อ (ISO 9002 นั้น ไม่มีการ  
ออกแบบ)

ข้อกำหนด ISO  
9001 นั้น มักเริ่มต้น ตั้งแต่ ๔.๑  
๔.๒ ไปจนถึง ๔.๒๐ ตัวเลข ๔  
ข้างหน้า จุดทศนิยม นั้นเป็น  
ตัวเลขมาตรฐานที่ต้องใช้แบบ  
นั้น คล้าย ๆ กับกฎหมาย เช่น  
สปก ๔-๐๑ ประชาชนก็ไม่  
เข้าใจว่าทำไมต้อง ๔ ด้วย ISO  
9000 ก็เหมือนกัน ไม่ต้อง  
เข้าใจว่าทำไมต้องขึ้นต้นด้วย ๔  
เพราะเลขมันไล่มาลงตัวเช่นนั้น  
(ต้องซื้อมาตรฐาน ISO 9001)  
จาก สมอ. มาอ่านจะเข้าใจเอง)

จากนี้ไปจะอธิบาย  
อย่างคร่าว ๆ สำหรับแต่ละ  
ข้อกำหนด หรือหัวข้อ (clause)

ในมาตรฐาน ISO 9001 ทั้งนี้  
เพื่อความเข้าใจง่าย ๆ ในชั้น  
ต้นไปก่อน

หัวข้อ ๔.๑ : ความรับ  
ผิดชอบของผู้บริหาร

○ ผู้บริหารต้อง  
กำหนดนโยบาย คุณภาพ  
เพื่อแสดงให้ประชาชนรู้ว่า  
หน่วยงานเราเน้นคุณภาพ  
(ประชาชนพึงพอใจ)

○ มีการกำหนด  
หน้าทำงานต่าง ๆ ชัดเจน และ  
คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับ  
ตำแหน่งนั้น ๆ โดยเฉพาะ  
ผู้ตรวจสอบระบบคุณภาพและ  
งานที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพ

○ มีผู้รับผิดชอบใน  
การนำปัญหาต่าง ๆ ด้านคุณ-  
ภาพมาแก้ไขและป้องกัน

○ มีผู้บริหารระดับ  
สูง เป็นตัวแทนของผู้บริหาร  
ทั้งหมด ในด้านคุณภาพ  
(เรียกกันว่า QMR หรือ Qual-  
ity Management Repre-  
sentatives) ซึ่งมีหน้าที่ดูแล  
ระบบ ISO 9000 และรายงาน  
เรื่องต่าง ๆ ให้ผู้บริหารระดับ  
สูง

หัวข้อ ๔.๒ : ระบบคุณภาพ

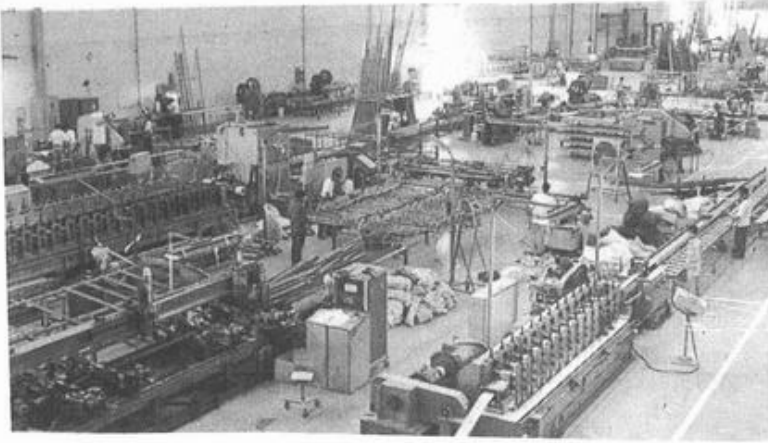
○ จัดทำเอกสาร  
ต่าง ๆ เพื่ออธิบายให้เห็นว่า  
บริหารระบบ QA กันอย่างไร  
โดยจัดทำคู่มือคุณภาพแนว  
ทางปฏิบัติ (Procedures)  
คู่มือการทำงาน (Work In-  
struction) แผนคุณภาพ เอก-  
สารระดับต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบ  
ในระบบคุณภาพ

หัวข้อ ๔.๓ : การทบทวนข้อ  
ตกลง

ข้อตกลงต่าง ๆ ที่  
ทำระหว่างหน่วยงานกับผู้ใช้  
บริการ (ลูกค้า) อย่าสับสน  
กับข้อตกลงของผู้ขายกับ  
หน่วยงาน (เพราะเป็นเรื่อง  
การจัดซื้อ หัวข้อ ๔.๖) หัวข้อนี้  
คล้ายกับงานขายของหน่วยงาน  
ของเราหรือหน่วยงานที่รับปาก  
ประชาชนว่าจะบริการอะไรบ้าง

○ ก่อนรับปาก  
ตกลงกับผู้ใช้บริการ ต้องมั่นใจ  
ว่าสามารถทำให้ได้จริง เช่น  
นัดมาวันไหน ทำได้หรือไม่

○ หากมีการแก้ไข  
ข้อตกลงทำอย่างไร และเรา



เข้าใจเนื้อหาในข้อตกลงอย่าง  
ถ่องแท้หรือไม่

- หัวข้อนี้เป็นเรื่องของ  
สัญญาจะกับผู้ใช้บริการ
- ข้อตกลงในงาน  
ราชการ ได้แก่ สัญญาว่าจะ  
บริการอย่างไร บริการเพียงไร  
ตลอดจนสิ่งที่ประชาชนคาดหวัง  
จากงานบริการ ซึ่งควรจะมี  
หน่วยงานสำรวจความพึงพอใจ  
และความต้องการของผู้ใช้  
บริการทั้งทางตรงและทางอ้อม  
อยู่เสมอ จึงจะสามารถตอบ-  
สนองให้ลูกค้าพึงพอใจได้ นี่คือ  
จุดอ่อนของงานราชการ เพราะ  
มักจะใช้ “ความรู้สึก” สำรวจ  
และใช้ “ความรู้สึก” เดาใจ  
ผู้ใช้บริการตลอดจน “ใช้ความ  
รู้สึก” บริหารงานบริการ

#### หัวข้อ ๔.๔ : การออกแบบ

การออกแบบงาน  
บริการ เช่น จะบริการโทร-  
ศัพทอย่างไร ใช้อุปกรณ์อะไร  
คนเท่าไร ทำอย่างไรจะตอบ-  
สนองความต้องการในหัวข้อ  
๔.๓ ให้ได้

#### หัวข้อ ๔.๕ : การควบคุมเอก- สารและข้อมูล

เอกสารต่าง ๆ ที่  
กล่าวแล้วในหัวข้อ ๔.๒ ต้อง  
ได้รับการดูแล ควบคุม เช่น มี  
อยู่ ณ จุดใช้งานเสมอ ฉบับที่  
ล้าสมัย ต้องถูกเอาออกไปจาก  
ที่ทำงาน มีบัญชีแม่บทว่าเอก  
สารใดอยู่กับใครบ้าง เป็นฉบับ  
แก้ไขที่เท่าไร ระยะเวลาการ  
เก็บเอกสารก่อนทำลายต่าง ๆ  
ต้องเป็นไปตามกฎหมาย ฯลฯ

#### หัวข้อ ๔.๖ : การจัดซื้อ

เป็นหัวข้อที่ยากที่สุด  
สำหรับหน่วยงานราชการ  
เพราะจะต้องมีข้อมูลการจัดซื้อ  
มีการประเมินผู้ขายว่าดีหรือไม่ดี  
ใครอนุมัติการจัดซื้อ ฯลฯ

เนื่องจากงานราชการ  
เน้นการซื้อสินค้าในราคาที่ถูก  
ที่สุด ทำให้มีผลต่อคุณภาพใน  
ภายหลัง ดังนั้นผู้ออกสเปก  
(Specification) จะต้องออก  
อย่างรัดกุม ในต่างประเทศเช่น  
สหรัฐอเมริกา จะมีสเปกของ  
รัฐบาลกลาง ทำให้ไม่ต้อง  
กำหนดสเปกกันตามใจชอบ  
และสเปกเหล่านี้ ผู้ขายทั่ว  
ประเทศรับทราบลดปัญหาการ  
ทุจริตลงได้ เรียกว่า “สเปก  
ราชการ” ดังนั้น อุปกรณ์ต่าง ๆ  
ของราชการในสหรัฐอเมริกา  
จึงเหมือนกันหมดทุกกระทรวง  
ไม่ว่าจะเป็น โต๊ะ เก้าอี้ ผ้า màn  
ปากกา ดินสอ ฯลฯ

#### หัวข้อ : ๔.๗ ผลิตภัณฑ์ที่ ลูกค้ามอบมา

ของบางอย่าง ลูกค้า  
มอบให้หน่วยงานของเรา  
เพื่อให้เราบริการได้ เช่น เอก-

สารต่าง ๆ โฉนดที่ดิน หนังสือสำคัญต่าง ๆ ฯลฯ ต้องควบคุมดูแลให้ดีย่าให้สูญหายเสื่อมสภาพ และถ้าหายต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบ

#### หัวข้อ ๔.๘ : การซึ่บ่งและสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์

งานบริการบางงานมีผลิตภัณฑ์ เช่น โทรศัพท์ต่าง ๆ จะต้องมีการซึ่บ่งว่าเป็นอะไร รุ่นไหน

บางครั้งหัวข้อนี้อาจจะตีความเป็นการซึ่บ่งบริการแทนก็ได้ เช่น ป้ายบอกว่ามีบริการอย่างไร หน่วยงานไหนอยู่ที่ไหน กำลังอยู่ในขั้นตอนไหนของบริการ เช่น กรมที่ดิน (พระโขนง) มีการแสดงให้เห็นขั้นตอนการบริการ ฯลฯ

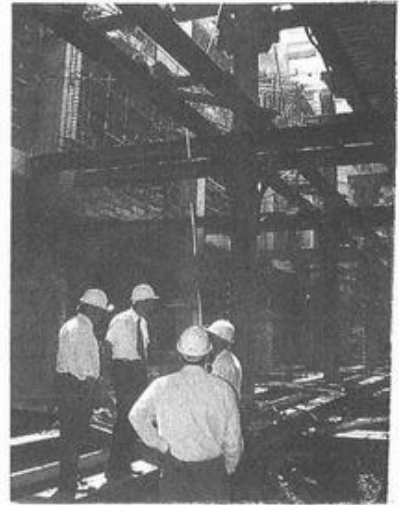
แผนกทะเบียนต่าง ๆ เช่น เวชระเบียน (Medical Records) ของโรงพยาบาลสามารถสอบกลับได้ว่าผู้ใช้บริการมาใช้บริการเมื่อใด หากมีปัญหาด้านบริการ จะได้ย้อนกลับไปหาข้อมูลต่าง ๆ ได้

#### หัวข้อ ๔.๙ : การควบคุมกระบวนการบริการ

○ มีการวางแผนการบริการ เช่น การจัดคิวพบแพทย์ ฯลฯ

○ มีคู่มือการทำงาน เช่น คู่มือ การรังวัด คู่มือฆ่าเชื้ออุปกรณ์แพทย์ คู่มืองานประชาสัมพันธ์ ติดต่อสอบถาม คู่มือมารยาทของนักบริการ ฯลฯ

○ หัวใจของงานบริการ คือ การควบคุมดูแลให้งานบริการเป็นไปตามแผน จะไม่มีเจ้าหน้าที่ QC เหมือนในโรงงานผลิตเพราะงานบริการเมื่อผิดพลาดแล้ว ย่อมไม่อาจย้อนรอยกลับไปแก้ไขใหม่ได้ จึงต้องตรวจสอบกระบวนการเสียตั้งแต่แรก เช่น เครื่องบินขึ้นฟ้าไปแล้ว กัปตันจะย้อนกลับมาเอาของที่ลืมไว้ไม่ได้ หรือ ย้อนกลับมาซ่อมเครื่องไม่ได้ เพราะตกไปแล้ว ฯลฯ จะสังเกตได้ว่า งานบริการอยู่ที่การควบคุมอย่างใกล้ชิด ร้านอาหารดัง ๆ มักจะมี



เก้าแก่มานั่งเฝ้าและทานอาหารทุกคืนจนร้านปิด ปัญหางานบริการเป็นปัญหาแมวไม่อยู่หนูรำเริง หรือปัญหาเจ้านายอ่อนแอ กลัวลูกน้อง ฯลฯ

งานบริการจึงสำคัญที่จิตใจพนักงานมาก ๆ ถ้าพนักงานไม่รักองค์กร จะแค้นแค้นเอา กับผู้ใช้บริการ

○ การบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์นั้นสำคัญมาก ต้องเป็นเชิงป้องกัน ไม่ใช่เสียหายแล้วค่อยแก้ไข

#### หัวข้อ ๔.๑๐ : การตรวจวัดและทดสอบ

ในงานบริการ หรือราชการ เห็นไม่ค่อยชัด แต่จะได้แก่การตรวจรับครุภัณฑ์ อุปกรณ์ ฯลฯ ที่มีผลต่อคุณ-

ภาพงานบริการ การตรวจสอบต่าง ๆ ระหว่างกระบวนการ การตรวจสอบเมื่อผลิตเสร็จแล้ว การตรวจสอบต้องใช้บุคลากรที่เหมาะสม และตรงตามที่กำหนดไว้เป็นเอกสาร เช่น ในสเปก ฯลฯ

**หัวข้อ ๔.๑๑ : การควบคุมอุปกรณ์ตรวจวัดและทดสอบ**

อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในหัวข้อ ๔.๑๐ ต้องมั่นใจว่าถูกต้อง แม่นยำเหมาะสม เช่น นาฬิกาต้องสอบเทียบทุกวัน ตาชั่งต้องสอบเทียบ (Calibration) โดยอ้างถึงกระทรวงพาณิชย์ ตลับเมตรต่าง ๆ ต้องสอบเทียบกับกองมาตรฐานวัด ฯลฯ ความแม่นยำของเครื่องมือต่าง ๆ ต้องสอบกลับได้ถึงระดับชาติ หรือระดับสากล เพราะเขาถือว่าอุปกรณ์ต่าง ๆ ถ้าวัดไม่แม่นยำ ผลที่ได้ออกมาจะไม่มีคุณภาพ เช่น แม่ค้า โกงตาชั่ง เพราะตาชั่งไม่ได้สอบเทียบตามระยะเวลาที่เหมาะสม ฯลฯ

**หัวข้อ ๔.๑๒ : สถานะการตรวจวัดและทดสอบ**

หัวข้อนี้ต้องอาศัยผลลัพธ์จากหัวข้อ ๔.๑๐ นั่นคือ เมื่อทราบแล้ว ของที่ได้หรือผลผลิตออกมาผ่านสเปกหรือไม่ จะบ่งบอกให้ใคร ๆ รับทราบได้อย่างไร เช่น อาจใช้สติ๊กเกอร์ติด ใช้ตระกร้าสีแดงสำหรับของเสีย ใช้พื้นที่สำหรับเก็บของตรวจแล้วไม่ผ่าน ฯลฯ

**หัวข้อ ๔.๑๓ : การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด**

ของเสียต่าง ๆ (ของเสียหมายถึง ของที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดในเอกสาร ไม่ใช่ Waste หรือขยะอุตสาหกรรม ไม่ใช่ น้ำเสีย ไอพิษ ฯลฯ)

เช่น เชื้อมฉีดยาที่ผิดสเปก ยาที่หมดอายุ ฯลฯ ต้องควบคุมไม่ให้มาปะปนกับของดี ต้องจัดการไม่ว่าจะเป็น ลดเกรด ทำใหม่ ทำลาย ฯลฯ

**หัวข้อ ๔.๑๔ : การแก้ไขและป้องกัน**

การแก้ไขและป้องกัน

เป็นหัวใจของงานบริการ การแก้ไขนั้นอาจจะต้องทำทันทีเมื่อเกิดมีปัญหา ดังนั้น จึงเป็นทั้งแบบทันที ระยะสั้น และระยะยาว

คำร้องเรียนต่าง ๆ จากประชาชนจัดว่าเป็นสิ่งที่ต้องนำมาแก้ไขและป้องกัน เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาเดิม ๆ เกิดซ้ำอีก

**หัวข้อ ๔.๑๕ : การเคลื่อนย้าย จัดเก็บ บรรจุ ดูแลรักษา และส่งมอบ**

หัวข้อนี้ ต้องการให้การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การบรรจุ การดูแลรักษา การขนส่งต่าง ๆ เกิดขึ้น โดยไม่ทำให้สินค้าเสื่อมคุณภาพ หรือบริการเสื่อมคุณภาพ เช่น การบรรจุทุกของให้ประชาชน การเซ็นผู้ป่วยในโรงพยาบาล การเก็บของต่าง ๆ ในสต็อก ฯลฯ

**หัวข้อ ๔.๑๖ : การควบคุมบันทึกคุณภาพ**

บันทึกคุณภาพ เป็นเอกสารที่ใช้เป็นหลักฐาน แสดงว่าได้มีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นจริง ตามที่อธิบายไว้ใน

เอกสารในหัวข้อ ๔.๒ เช่น ประวัติการฝึกอบรม บันทึกประชุม ผู้บริหารเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ฯลฯ

**หัวข้อ ๔.๑๗ : การตรวจติดตามภายใน**

เมื่อมีระบบคุณภาพแล้ว ก็ต้องมีเอกสารอธิบายการทำงานในระบบ (หัวข้อ ๔.๒) และต้องมีการตรวจสอบว่า กิจกรรมต่าง ๆ นั้น มีคนปฏิบัติตามหรือไม่ นั่นคือต้องตรวจสอบว่า (๑) ทำตามที่เขียน (๒) เขียนตามที่ทำ (๓) ตรงตามข้อกำหนด ISO หรือไม่ ผู้ที่ตรวจสอบนี้เรียกว่า ผู้ตรวจติดตามคุณภาพภายใน หรือ Internal Quality Audit (IQA) ซึ่งได้แก่พนักงานในหน่วยงานนั้นได้รับการอบรมและสอนให้เป็น IQA ให้ได้และออกไปตรวจ โดยจะต้องตรวจทุกหัวข้อใน ISO อย่างน้อยปีละครั้ง และห้ามตรวจหน่วยงานตัวเองตลอดจนต้องแจ้งล่วงหน้าว่าจะตรวจเมื่อไร เมื่อตรวจสอบพบข้อบกพร่อง ก็จะแจกคำร้องขอให้แก้ไข (CAR หรือ Cor-

rective Action Request) ซึ่งผู้บริหารต้องนำไปแก้ไขต่อไปตามหัวข้อ ๔.๑๔

**หัวข้อ ๔.๑๘ : การฝึกอบรม**  
จะต้องสำรวจว่า ณ เวลานี้ พนักงานมีความจำเป็นต้องได้รับการอบรมในเรื่องใด เช่น ภาษาอังกฤษ มารยาท การบริการ กฎหมาย ฯลฯ จัดแผนการฝึกอบรม และประเมินผล

**หัวข้อ ๔.๑๙ : การบริการ**  
หัวข้อนี้เน้นการบริการที่เป็นบริการหลังการบริการ หรือหลังการขาย เช่น การปฏิบัติตามใบรับประกัน การติดตามไปบริการพิเศษตามระบุในสัญญา ฯลฯ

งานราชการ หัวข้อนี้มองไม่เห็นชัดเจนนัก ขึ้นอยู่กับแต่ละธรรมชาติของงาน

**หัวข้อ ๔.๒๐ : สถิติ**  
การนำสถิติมาใช้ จะช่วยให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ การตัดสินใจการบริหาร ได้ดีขึ้น เช่น สถิติผู้ป่วย สถิติคำร้องเรียน สถิติจำนวนผู้มาใช้บริการ เวลา มาตรฐานใน

การบริการ ฯลฯ

## การประยุกต์ใช้ระบบ ISO 9000

ISO 9000 จะถูกนำมาใช้ได้ต้อง

(๑) แนใจว่า ผู้บริหารเอาจริง และผู้บริหารนั้นมีอำนาจบารมีพอที่จะชักจูงให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม ISO 9000 ได้และผู้บริหารมีเวลาเหลือพอ ๑-๒ ปี ที่จะดูแลระบบคุณภาพได้

(๒) อ่านข้อ (๑) ซ้ำอีกรอบ

(๓) ในงานเอกชน ถ้าโรงงานไม่ใหญ่มาก ๑-๒ ปีก็ทำเสร็จ แต่งานราชการนั้น แล้วแต่ขนาดที่ตัดออกมา ใบรับรองว่าหน่วยงานไหน คนในหน่วยงานนั้นมีคุณภาพ และรักษานโยบายจริงไหม เจ้านายทุกท่านสามัคคี พร้อมใจกันทำ ISO หรือไม่ มีการเมืองมาเกี่ยวข้องหรือไม่

(๔) ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ มีดังนี้

๑) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงทุกท่าน ครัทธาใน



GLOBAL LEADER/LOCAL EXPERT

ISO 9000 และอยากทำจริง ๆ

๒) อบรม ผู้บริหาร ให้เข้าใจหลักการ และวิธีการ สร้างระบบคุณภาพ

๓) เตรียมงบประมาณ กำหนดขอบเขตการขอใบรับรอง วางแผน โครงการ กำหนด ที่มงานในการ จัดวางระบบ คุณภาพ

๔) อบรมทีมงาน  
๕) เขียนเอกสารใน ระบบคุณภาพ

๖) ทบทวนเอกสาร ที่เขียน และอนุมัติเอกสาร

๗) อบรมพนักงาน ทุกระดับ

๘) เผยแพร่นโยบาย

คุณภาพ ของผู้บริหาร และ เริ่มต้นทำตามเอกสารในข้อ (๖)

๙) อบรมการเป็น IOA

๑๐) ตรวจสอบระบบ ตามหัวข้อ ๔.๑๗

๑๑) แก้ไข โดยผู้บริหาร บ่อย ๆ

๑๒) กลับไปข้อ (๑๐) ใหม่ จนกว่า CAR จะเหลือน้อย ๆ และติดต่อผู้ออก ใบรับรอง

๑๓) ผู้ออกใบรับรอง มาตรวจสอบ ถ้าผ่านก็จะได้ ใบรับรอง ถ้าตกก็กลับไปข้อ (๑๑) ใหม่

๑๔) รักษาระบบ ยาก

และยาวนานกว่าสร้างระบบ

## □ ประโยชน์ของ ISO 9000

องค์กร : ประโยชน์ที่องค์กร จะได้รับคือ

- (๑) ภาพพจน์ที่ดี
- (๒) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประเทศชาติเจริญ
- (๓) ได้คนดีเข้ามาเสริมองค์กร
- (๔) เพิ่มผลผลิต (Productivity)

บุคลากร : ประโยชน์ที่จะได้ คือ

(๑) ทำงานง่ายขึ้น เพราะมี เอกสารบอกวิธีการทำงานชัดเจน

(๒) บริหารลูกน้องง่ายขึ้น และมีบุคคลที่ ๓ เป็นหู เป็นตา ตรวจสอบให้

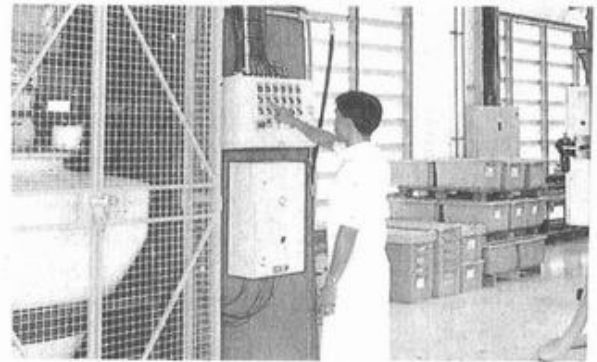
(๓) ทำงานเป็นทีม

(๔) ล้างภาพพจน์ที่ไม่ดีในอดีต ของงานราชการ

(๕) ยกระดับตัวเอง รู้จักการ แก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ

(๖) นำ ISO 9000 ไปประยุกต์กับการบริหารงานอื่น ๆ

ในชีวิตประจำวันได้



## □ **qlassk ISO 9000** **ในงาบรชการ**

อุปสรรคต่าง ๆ คงต้องมีมากมาย และรากเหง้าของปัญหาอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดคือ คณะรัฐบาล ต้องผลักดันเรื่องการบริหารคุณภาพระดับชาติเริ่มตั้งแต่การดำเนินการเป็นตัวอย่าง เช่น รัฐบาลสิงคโปร์และสหรัฐอเมริกา โดย

(๑) ออกเป็นนโยบายระดับชาติ เน้นคุณภาพนำหน้า ส่งเสริมความรู้ในการบริหารตามระบบคุณภาพ

(๒) กำหนดรางวัลคุณภาพระดับชาติ

(๓) เน้นการบริหารด้วยข้อมูลและสถิติ ไม่ใช่การใช้ “ความรู้สึก”

(๔) ปรับปรุงแก้ไขระบบราชการ ให้ตรงกับความต้องการของประชาชน ตลอดจนแก้ไขกฎหมายต่าง ๆ ที่ปรับตามยุคสมัยไม่ทัน และเน้นการรักษากฎหมายอย่างเคร่งครัด

(๕) ปลุกฝัง เรื่องการบริหารเป็นระบบตามหลักการระบบ

คุณภาพให้แก่เยาวชน โดยเริ่มจากกระทรวงศึกษาธิการเป็นตัวอย่างที่ดีก่อน

(๖) งานบริการอยู่ที่ขวัญกำลังใจของผู้บริการ ดังนั้นอย่าทำลายขวัญกำลังใจของราชการ ซึ่งมีจำนวนคนดีมากกว่าคนเลว มีผู้เสียสละมากกว่าผู้หวังผลประโยชน์ส่วนตัว มีผู้ตั้งใจรับราชการมากกว่าผู้จำใจรับราชการ

☆☆☆

### เอกสารอ้างอิง

(๑) มาตรฐาน ISO 9000, International Organisation for Standardisation ฉบับปี 1994

(๒) เอกสารประกอบการอบรม ISO 9000 ของบริษัท พรีเม่า แมเนจเม้นท์ จำกัด

(๓) เอกสารประกอบการบรรยายของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม



# ระบบการบริหารงานสำหรับสถาบันการเงิน ในยุคโลกาภิวัตน์

ศ.สุรศักดิ์ นานานุกูล  
อุปนายกสมาคมส่งเสริมวิชาชีพแห่งประเทศไทย  
กรรมการวิชาการสมาคมบริษัทการเงินทุน



## การพัฒนาเทคโนโลยีของ สถาบันการเงิน

การบริหารธุรกิจเป็นการบริหารองค์ประกอบ ๓ อย่างคือ (๑) เทคโนโลยี หรือ Hardware (๒) ระบบงาน หรือ Software และ (๓) คน หรือ Humanware ในธุรกิจขนาดเล็กงานส่วนใหญ่ยังทำด้วยมือ ดังนั้น การบริหารเพื่อปรับปรุงงาน จึงเน้นการนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้งานมีคุณภาพ ไม่

ผิดพลาด และรวดเร็ว ส่วนในธุรกิจขนาดใหญ่เมื่อได้ลงทุนในเทคโนโลยีเป็นจำนวนมากแล้วก็จะหันมาฝึกอบรมคนให้สามารถทำงานได้ดีควบคู่ไปกับเทคโนโลยี เมื่องานมีปริมาณสูง การฝึกอบรมอย่างเดียวก็ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมีระบบงานที่ดีเพื่อรักษามาตรฐานการทำงานของคนให้มีระดับสม่ำเสมอและไว้ใจได้

ในธุรกิจสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่และมีปริมาณงานสูง มีการ

นำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และโทร-  
คมนาคมมาใช้อย่างกว้างขวาง อันที่จริง  
นับว่าสถาบันการเงินเป็นธุรกิจที่ใช้คอมพิว-  
เตอร์ในงาน ได้มากเป็นอันดับหนึ่ง เหนือกว่า  
วงการอุตสาหกรรมทีเดียว เพราะสถาบัน  
การเงินเป็นธุรกิจขายบริการ และบริการการ  
เงินนั้น เกี่ยวข้องกับตัวเลข ซึ่งเหมาะกับการ  
ใช้คอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมอย่างที่สุด

ทุกครั้งที่มีการพัฒนาคอมพิวเตอร์  
และโทรคมนาคมอย่างก้าวกระโดด จะมีโอกาส  
ที่สถาบันการเงินจะปรับปรุงตัวเองได้อย่างก้าว  
กระโดดด้วย ในอดีตการพัฒนาด้านคอมพิว-  
เตอร์ได้ก้าวมาถึง Generation ที่ ๔ ซึ่งทั้ง  
Hardware และ Software มุ่งตอบสนองการ  
ให้บริการแบบ Product Line และมุ่ง High  
Volume แต่สถาบันการเงินเริ่มมีปัญหาของการ  
Integration เพราะลูกค้า ๑ ราย อาจจะ  
ติดต่อใช้บริการหลาย ๆ Products ที่สาขา  
หลาย ๆ แห่ง ทำให้มีหมายเลขบัญชีหลาย ๆ  
บัญชี การที่สถาบันการเงินจะเชื่อมโยงข้อมูล  
ของลูกค้ารายเดียวกัน เข้าด้วยกัน กลายเป็น  
ปัญหาใหญ่ เพราะระบบคอมพิวเตอร์ได้จัด  
ข้อมูลไว้เป็นรายสินค้า การโยงข้อมูลรายลูกค้า  
ต้องดึงข้อมูลจากโปรแกรมและแหล่งข้อมูล  
ของแต่ละสินค้านั้นมารวมกัน ทำให้เกิดความ  
ล่าช้า เพราะโปรแกรม และแหล่งข้อมูลเหล่านี้  
ต่างก็เขียนไว้แยกกันตามแต่ละสินค้า บางครั้ง  
โปรแกรมใช้คนละภาษา และบ่อยครั้งข้อมูล

อยู่คนละเครื่อง และในอดีตการสื่อความระ-  
หว่างเครื่องก็มีอุปสรรค

แต่ในปัจจุบันนี้ การพัฒนาของ  
เทคโนโลยี ได้ก้าวหน้าไปมาก ทำให้ความเร็ว  
สูงขึ้นมาก และมีความจุสูงขึ้นมากด้วย อีกทั้ง  
การเชื่อมโยงอุปกรณ์ต่าง ๆ มีอุปสรรคลดลง  
มาก ทำให้การ Integrate ทำได้ง่ายขึ้น

ประจวบกับการพัฒนาด้านการ  
ตลาดของสถาบันการเงิน ต้องหันมาเน้นตัว  
ลูกค้าเป็นสำคัญ แทนที่จะเป็นตัวสินค้า การ  
พัฒนาระบบงานจึงต้องเลียนแบบ สายการบิน  
หรือกิจการโรงแรม ซึ่งเมื่อลูกค้ามาใช้บริการ  
จะสามารถเรียกชื่อลูกค้าในระบบ และสามารถ  
รู้ประวัติในอดีต และความสัมพันธ์ในปัจจุบัน  
ได้ครบถ้วนทุก ๆ ด้าน อันที่จริงแล้ว สถาบัน  
การเงิน ต้องวางระบบที่ซับซ้อนกว่า สายการบิน  
หรือกิจการโรงแรม เพราะลูกค้าใช้  
บริการหลากหลายกว่า และมีความสัมพันธ์  
ที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ความสัมพันธ์เป็นครั้งคราว  
ดังนั้นระบบของสถาบันการเงินจึงต้องเน้น  
transaction ที่ข้าม Products ข้าม Customer  
ข้ามสถาบัน และข้ามประเทศด้วย

สถาบันการเงินยังมีระบบที่ซับซ้อน  
กว่ากิจการอื่น ๆ ตรงที่สามารถให้บริการแบบ  
Self-Service ซึ่งลูกค้าสามารถดำเนินการเอง  
ผ่านระบบ ATM, Credit Card, Home Bank-  
ing, Telephone Banking และ Office Banking  
ในขณะเดียวกัน ก็ยังให้บริการแก่ลูกค้าที่ต้อง

การความช่วยเหลือจาก Teller และบริการที่  
ต้องการ คำปรึกษาหารือจากผู้ชำนาญการ  
ในรูปของ Preferred Banking หรือ Personal  
Banking หรือ Private Banking

กล่าวได้ว่า การใช้เทคโนโลยีเป็นการ  
บริหารงานด้านที่สำคัญที่สุดของสถาบันการเงิน

### **การรับประกันความพอใจของลูกค้า ด้วยเทคโนโลยียังไม่เพียงพอ**

สถาบันการเงินเป็นองค์กรแรก ที่  
รับประกันความพอใจของลูกค้าในด้านการเงิน  
ลูกค้าของสถาบันการเงิน มีความเชื่อถือได้ว่า  
สถาบันการเงินจะไม่ทำตัวเลขผิด จะคิดดอก-  
เบี้ยเงินฝากให้ลูกค้าครบถ้วน จะไม่ทำเงิน  
ของลูกค้าหาย จะให้บริการที่รวดเร็ว และให้  
บริการที่ดีมีคุณภาพ ทั้งนี้โดยสถาบันการเงิน  
ได้ทุ่มเทลงทุนในเทคโนโลยี ระบบงาน และ  
การพัฒนาคนเป็นอย่างมาก

เป็นที่น่าเสียดายว่า การลงทุนในเทคโนโลยีนั้น  
มิใช่วิธีเอาชนะคู่แข่งกันโดยเด็ดขาด  
ถ้าจะชนะก็เพียงชั่วขณะหนึ่งเท่านั้น เพราะ  
เทคโนโลยีนั้น ใครมีเงินก็ซื้อได้ ซื้อทีหลังจะได้  
เครื่องที่ดีกว่า และราคาถูกกว่าด้วย ดังนั้น  
ทุก ๆ สถาบันการเงินจึงสามารถสร้างความ  
พอใจให้แก่ลูกค้าด้วยเทคโนโลยีที่เท่าเทียม  
กันเสมอ

อุปมาอุปไมย เหมือนสายการบิน  
แข่งขันกัน ทุกสายการบินสามารถซื้อ Boeing

๗๔๗ ได้ ฝึกนักบินให้บินได้เหมือน ๆ กัน  
ทุกสายการบินจึงไม่สามารถแข่งกันว่าใครบิน  
เร็วกว่าใคร หรือแม้แต่ใครปลอดภัยกว่ากัน  
ลูกค้าเองก็เริ่มเล็ง และคาดหวังว่า ทุกสาย  
การบินจะต้องมีเทคโนโลยีระดับนี้ และถ้าจะ  
ให้เหนือกว่านี้ ลูกค้าก็ต้องการบริการที่ยัม  
แยมแจ่มใส มีอาหารที่อร่อย มีบริการชั้น  
หนึ่งที่ยอดเยี่ยม และมีวินดี ๆ ให้ดื่มฟรี ๆ  
สายการบินระดับโลกจึงมุ่งการแข่งขันมาที่  
จุดที่ว่า แอร์โฮสเตรสของใครสวยกว่ากัน  
อธยาศัยดีกว่ากัน ดูแลลูกค้าดีกว่ากัน เสริฟ  
อาหารดีกว่ากัน และแจกไวน์ราคาแพงกว่ากัน  
ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อยู่นอกเหนือเรื่องของเทคโนโลยีทั้งสิ้น

ในสถาบันการเงินก็เช่นเดียวกัน  
เมื่อการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีถึงจุดอิมตัว  
ลูกค้าก็จะคาดหวังว่า ทุก ๆ สถาบันจะมีเทคโนโลยีระดับเดียวกัน เช่น เครื่อง ATM ต้องทำงาน โดยไม่ผิดพลาด และต้องไม่เสียบ่อย ๆ ที่สำคัญคือเงินต้องไม่หมด ซึ่งเรื่องเงินต้องไม่หมดนี้ ไม่ใช่ปัญหาเทคโนโลยี แต่เป็นปัญหาของระบบการนำเงินสดไปเติมในเครื่อง และถ้าลูกค้ามาติดต่อสถาบันการเงิน ลูกค้าจะคาดหวังอยู่แล้วว่า สถาบันการเงินจะใช้เทคโนโลยีชั้นแนวหน้า แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือต้องมีบริการที่ยัมแยมแจ่มใส มีพนักงานที่มีอธยาศัยดี อธิบายและแก้ไขปัญหาได้ดี และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นอีก ก็ต้องมีหน้าตาสวยด้วย

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เป็นเรื่อง  
ของคนทั้งสิ้น

กล่าวได้ว่า ในระหว่าง  
สถาบันที่ด้อยพัฒนาด้วยกัน  
สถาบันใดมีเทคโนโลยีดีกว่า ก็  
จะประสบชัยชนะโดยง่าย แต่ใน  
ระหว่างสถาบันที่พัฒนาไปใน  
ระดับ World-Class แล้ว ทุก ๆ  
สถาบันจะมีเทคโนโลยีระดับสูง  
เท่ากัน และการแข่งขันจะกลับ  
สู่สามัญ คือ กลับมาแข่งขันกัน  
ที่คนและระบบงาน

**การบริหารงานระบบ  
TQM เหมาะสำหรับกิจการ  
ระดับ World-Class**

ในสมัยก่อนยุคโลกา-  
ภิวัตน์ ซึ่งก็คือเมื่อไม่นานมานี้  
การบริหารกิจการธุรกิจ จะใช้  
แนวทางการปรับปรุงแบบ  
Functional และแม่แบบที่สำคัญ  
คือการศึกษาาระบบ MBA หรือ  
Mini MBA การบริหารแบบ  
Functional มีปัจจัยอยู่ ๔ ด้าน  
คือ Marketing, Production,  
Personnel และ Finance  
เมื่อมีปัญหาใด ๆ ก็จะทำให้การ



แก้ไข โดยใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน

เมื่อถึงยุคโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางธุรกิจเข้มข้น  
ขึ้นมาก หลาย ๆ ธุรกิจ ได้พยายามแก้ไขปัญหาด้วยความ  
ชำนาญแบบ Functional แต่ก็พบว่า ใช้ภูมิความรู้ทางด้าน  
เทคโนโลยีไปแล้ว ทางการตลาดไปแล้ว ทางการบริหาร  
บุคคลไปแล้ว และทางการเงินไปแล้ว ก็ไม่สามารถปรับปรุง  
ตัวเองได้แสวงหาทางสว่างไม่ได้ จนกระทั่งธุรกิจประสบความ  
ล้มเหลว เพราะแข่งขันไม่ได้ ดูเสมือนว่า แนวการปรับปรุง  
แบบ Functional จะล้าสมัยไปแล้ว หรือไม่เพียงพอที่จะ  
นำมาใช้ในยุคนี

ในที่สุด ก็ได้มีการค้นพบแนวความคิดใหม่ คือ TQM ซึ่งเป็นมิติใหม่ของความคิดทางการบริหาร เป็นมิติของการ Integrate แนวคิดหลาย ๆ Functions เข้าด้วยกัน ที่เรียกว่า Cross-Functional แนวคิด TQM นี้คือ Total Quality Management ซึ่งเน้นปัจจัย ๕ ประการ คือ Quality, Cost, Delivery, Society และ Morale

*Society* คือ เจตนาที่คนที่จะคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทุก ๆ ด้าน

*Morale* คือ เจตนาที่คนที่จะมุ่งสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน

หากจะถามว่า เจตนาที่คนรวมของ TQM คืออะไร คำตอบก็คือ เจตนาที่คนรวมของ TQM คือการสร้างความปลอดภัยให้แก่ลูกค้า

หากจะถามว่า เจตนาที่คนเหล่านี้มีประโยชน์อย่างไร หรือมีความดีเหนือแนวความคิดเดิมอย่างไร คำตอบก็คือ แนวความคิดเดิมนั้น มีเจตนาที่คนจะสร้างความพอใจให้แก่องค์กร มากกว่าลูกค้า

ปัจจัยที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า

Quality	๔	๔	๔	๔
Cost	๔	๔	๔	๔
Delivery	๔	๔	๔	๔
Society	๔	๔	๔	๔
Morale	๔	๔	๔	๔
	Marketing	Production	Personnel	Finance

ปัจจัยในการประกอบการ

TQM กำหนดปัจจัยที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ๕ ประการคือ QCDSM ปัจจัยเหล่านี้นับเป็นเจตนาที่คน หรือ Mission ในการบริหารกิจการธุรกิจ

*Quality* คือ เจตนาที่คนที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี

*Cost* คือ เจตนาที่คนที่จะควบคุมต้นทุนของสินค้าและบริการให้ต่ำสุด

*Delivery* คือ เจตนาที่คนที่จะส่งมอบสินค้าและบริการให้ทันใจลูกค้า



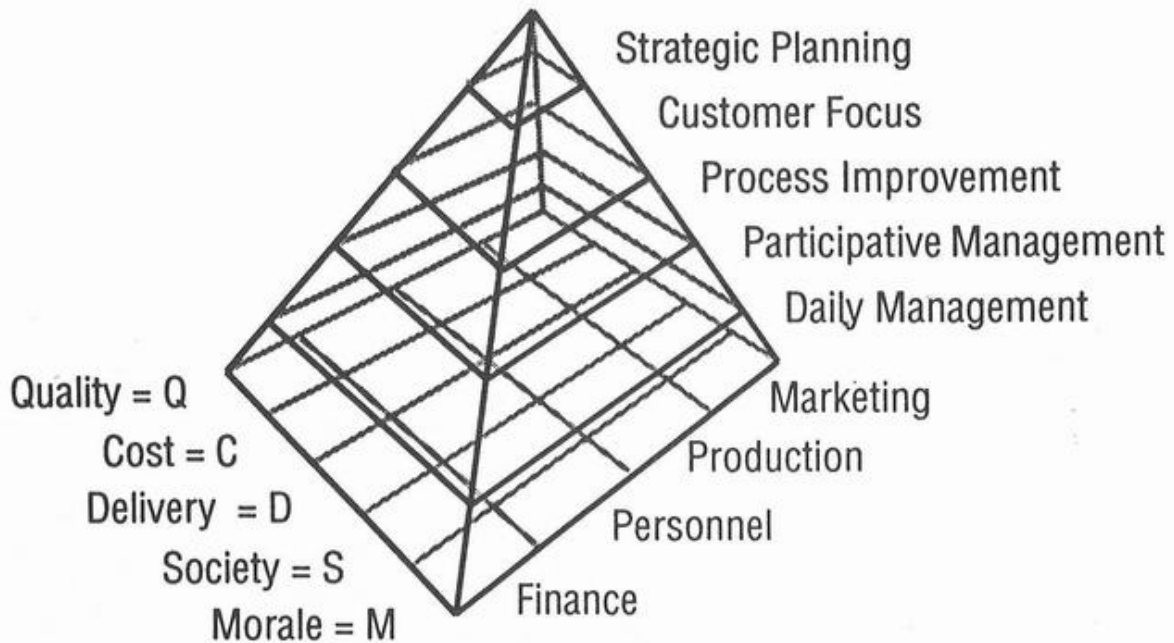
แนวความคิดเดิม ต้องการความสะดวกในการทำงาน จึงจัดเรื่อง Quality ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน Production จัดเรื่อง Cost ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน Production และ Finance จัดเรื่อง Delivery ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน Marketing จัดเรื่อง Morale ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน Personnel และจัดเรื่อง Society ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานประชาสัมพันธ์

เมื่อแบ่งงานกันไปแล้ว ทุกหน่วยงาน

ก็จะมุ่งความชำนาญด้าน Functional ของตน จนลืมเจตน์กัศน์รวม คือการสร้างความปลอดภัยให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ ความไม่ร่วมมือกันทำให้เกิดปัญหา เช่น ปัญหา Morale ในหน่วยงาน Production ไม่ได้รับการแก้ไข เพราะทุกคนรอหน่วยงาน Personnel

TQM ถือว่า QCDSM เป็นเจตน์กัศน์ของทุกหน่วยงาน และกำหนดให้ทุก ๆ หน่วยงานต้องมีระบบบริหารที่จะมุ่ง mission เหล่านี้

## TQM PYRAMID - TQM SYSTEMS



## Management Systems Under TQM

## TQM กำหนดระบบบริการ ประการใดบ้าง

๑. TQM กำหนดให้ทุกหน่วยงานมี Daily Management ที่ดี TQM ต้องการควบคุมมาตรฐานขั้นต่ำของการให้บริการ ให้สามารถดำรงอยู่ได้งานใดที่ตกต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะมีการปรับปรุงให้เข้ามาตรฐาน และรักษามาตรฐานไว้ให้ได้ ที่เรียกว่ามี Quality Control ที่ดี

๒. TQM กำหนดให้ทุกหน่วยงานมี Participative Management ที่ดี TQM ต้องการให้คนในองค์กรทุกจุด ซึ่งเป็นผู้ควบคุมเทคโนโลยี และเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องใช้มือทำ และใช้ดุลพินิจ ให้ทุก ๆ คนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมมาตรฐานขั้นต่ำของการให้บริการ และให้มีการปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการที่ละเล็กทีละน้อยอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ โดยต้องมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรที่เรียกว่า CWQC คือ Company-Wide Quality Control หรือ TQC คือ Total Quality Control คือว่า Company-Wide หรือ Total หมายถึงทุกหน่วยงาน หรือทุก Function และทุกระดับ หรือทุก Level ตั้งแต่พนักงานระดับล่างสุดไปจนถึงประธานกรรมการของบริษัท

รูปแบบของระบบงานที่มุ่งสู่ CWQC ได้แก่ QC Circles, Suggestion Scheme, 5S,

Safety, SQC, Poka Yoke และล่าสุดคือ ISO 9000

๓. TQM กำหนดให้ทุกหน่วยงานมี Customer Focus TQM ต้องการให้ทุกหน่วยงานคำนึงถึงลูกค้าเป็นที่ตั้ง หากหน่วยงานใดไม่มีลูกค้าภายนอก ก็ให้คำนึงว่าหน่วยงานถัดไปคือลูกค้าของตน และให้มุ่งสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอยู่เสมอ

รูปแบบของระบบงานที่มุ่งสร้าง Customer Focus ได้แก่ Quality Function Deployment ซึ่งมุ่งศึกษา Customer Needs และนำมากำหนดปัจจัยในการคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ การมี Customer Survey, NOAC Next Operation As Customer ซึ่งเป็นระบบของการทำความเข้าใจกับหน่วยงานถัดไปเกี่ยวกับมาตรฐานบริการที่ลูกค้าต้องการ และ Process Management ซึ่งเป็นการมองว่างานทุก ๆ อย่างในองค์กรนับเป็นกระบวนการทำงานหรือ Process ทั้งสิ้น

๔. TQM กำหนดให้ทุกหน่วยงานมี Process Improvement TQM ต้องการให้ทุกหน่วยงาน มุ่งทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทั้งที่เป็นกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานของตนเอง และกระบวนการทำงานข้ามหน่วยงานหลาย ๆ หน่วย

รูปแบบของระบบงานที่มุ่ง Process Improvement ได้แก่ Quality Improvement, Productivity Improvement, QC Team, หรือกลุ่มปรับปรุงงานรูปแบบต่างๆ และล่าสุดก็คือ Re-Engineering Team

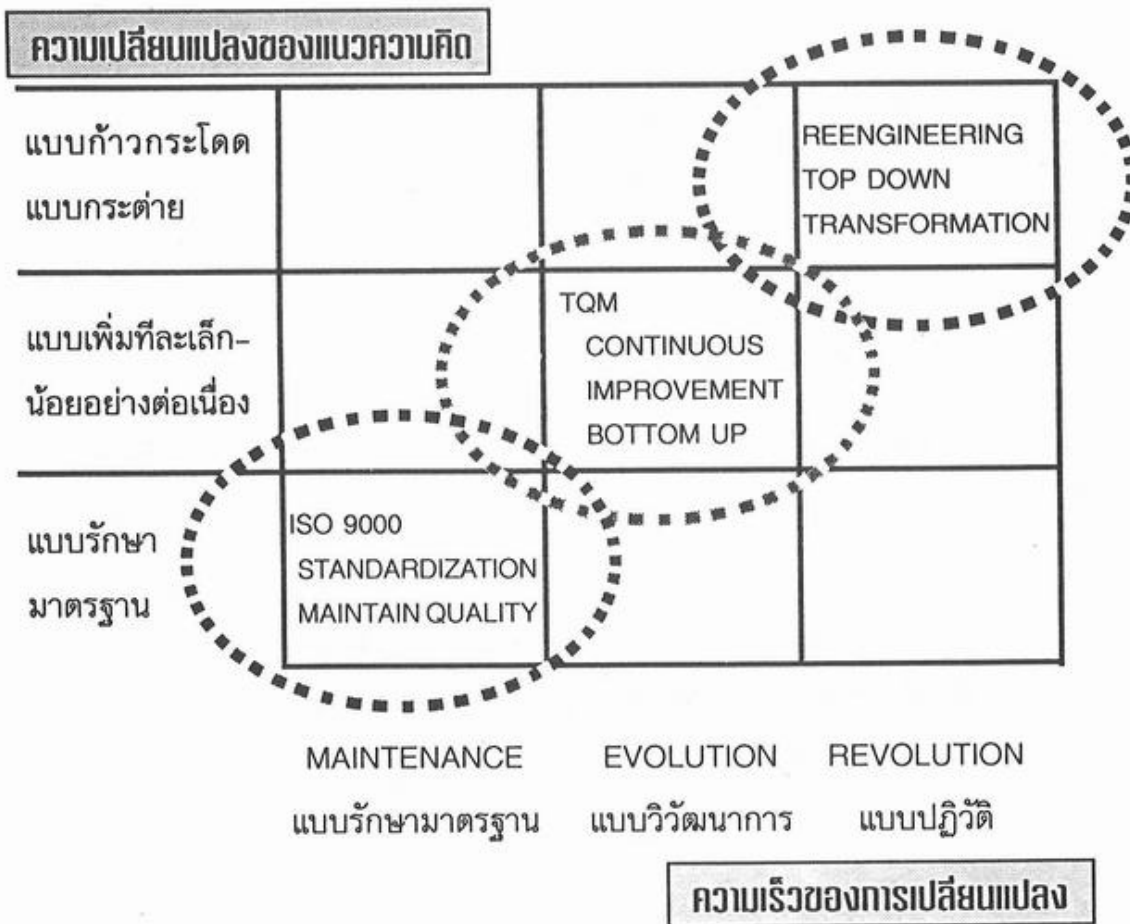
๕. TQM กำหนดให้ทุกหน่วยงานมี Strategic Planning ที่ดี TQM ต้องการให้ทุกหน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ และทบทวนกลยุทธ์ของตนเป็นระยะ ๆ และกล-

ยุทธ์เหล่านี้จะนำมาประสานกันเป็นกลยุทธ์รวมขององค์กร

รูปแบบของระบบงานภายใต้ Strategic Planning ได้แก่ การกำหนด Vision หรือวิสัยทัศน์ การกำหนด Mission หรือเจตนา-ทัศน์ การวิเคราะห์ SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน Team Planning หรือการวางแผนเป็นทีม เป็นต้น

## TQM, ISO 9000, & RE-ENGINEERING OVERLAP

### TQM, ISO 9000, & RE-ENGINEERING - COMPLEMENTARY IDEAS





**QC Circles, ISO 9000 และ  
Re-Engineering  
เป็นส่วนหนึ่งของ TQM**

ในปัจจุบันนี้ หน่วยงานจำนวนมาก ในภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนได้นำระบบ QC Circles และระบบคู่แฝด คือระบบข้อเสนอแนะ Suggestion Scheme และระบบ ๕ ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) มาใช้ในการปรับปรุงงาน บางหน่วยได้มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ มาราว ๑๕ ปีแล้ว ระบบเหล่านี้เป็นระบบที่เน้น Bottom-Up Management, Participative Management, และ Daily Management และเน้นการปรับปรุงทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง หรือ Continuous Improvement อาจจะกล่าวได้ว่า ระบบ QC Circle เป็นระบบการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นระบบวิวัฒนาการหรือ Evolution

ในขณะเดียวกัน ประเทศประชาคมยุโรปได้ประกาศว่า สินค้าบางประเภทที่ส่งเข้าไปในยุโรป นอกจากจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานแล้ว ตัวบริษัทผู้ผลิตยังต้องเป็นบริษัทที่มีมาตรฐานการบริหารขั้นต่ำด้วย มาตรฐานนี้เรียกว่า ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่กำหนดว่า บริษัทผู้ผลิตจะต้องมีระบบบริหารทั่วทั้งองค์การ ที่มุ่งควบคุมคุณภาพให้

คงอยู่เสมอ กิจกรรมใดที่ต้องการรับใบอนุญาต ISO9000 จะต้องวางระบบงานของตนทุก ๆ ด้านให้มุ่งควบคุมระดับคุณภาพ ของสินค้าและบริการ และจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มาตรวจสอบระบบงานเหล่านี้ ทุก ๆ ๒ ปี ระบบ ISO9000 นี้ นับเป็นระบบที่เน้น Standardization คือเน้นให้องค์กร สามารถรักษามาตรฐานของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

ระบบบริหารที่ได้รับการกล่าวขวัญมากอีกระบบหนึ่งคือ Re-Engineering ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเตือนสติผู้บริหาร ที่บริหารองค์กรมานาน จนกิจการเริ่มถดถอย มีปัญหารุมล้อม แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้เด่นชัด Re-Engineering เป็นแนวคิดที่ต้องการให้ผู้บริหารแสวงหาทางคิดใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงแบบพื้นฐาน ถอนรากถอนโคน และมีผลกระทบอย่างเด่นชัด เพราะหากกิจการของตนมีอาการถดถอยมากแล้ว แต่ยังไม่คิดแก้ไข หรือแก้ไขเพียงเรื่องปลีกย่อย แต่ปล่อยปัญหาเรื้อรังไว้ไม่กล้าแสวงหาทางใหม่ ก็คงจะประสบความล้มเหลวในไม่ช้านอกจากนี้ Re-Engineering ยังชี้ให้เห็นว่า แม้แต่กิจการที่ยังไม่มีปัญหา ก็มีโอกาสดูแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ได้ เพราะทุกวันนี้ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมได้พัฒนาก้าวหน้าไปอย่างก้าวกระโดด หากหน่วยงาน

ได้รู้จักนำเทคโนโลยีมาใช้ ก็จะสามารถพัฒนาตนเองอย่างก้าวกระโดด หรือแบบ Revolution คือการปฏิวัติได้

เมื่อนำแนวคิด QC Circles, ISO 9000 และ Re-Engineering มาเทียบเคียงกัน มีผู้ไม่รู้จักจริงบางท่านพยายามชี้ว่าระบบหนึ่งดีกว่าอีกระบบหนึ่ง ความจริงแล้วทั้งสามระบบต่างก็เป็นระบบบริหารที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนากิจการในยุคโลกาภิวัตน์ทั้งสิ้น เพียงแต่จุดกำเนิดและแนวคิดทั้งสามมีจุดเน้นต่างกัน แต่ในภาคปฏิบัตินั้น แนวคิดทั้งสามมิใช่จะถูกจำกัดอยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมที่กำหนดให้เท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติย่อมจะแสวงหาทางปรับปรุงอยู่เสมอ

ผู้ที่วางระบบ ISO9000 ย่อมจะคำนึงอยู่เสมอว่า ISO9000 ไม่ใช่เพียง Document What You Do และ Do What You Document เท่านั้น แต่ละสนใจอยู่เสมอว่า ในระหว่างที่ศึกษาระบบงาน จะต้องหาวิธีปรับปรุงระบบงานก่อน แล้วจึงจะทำเป็นเอกสาร และคู่มือต่าง ๆ

ในทำนองเดียวกัน ผู้ที่พัฒนาด้วยระบบ Re-Engineering แม้จะพยายามแสวงหาวิธีการแบบก้าวกระโดด ที่จะปรับปรุงงาน แต่ก็คงจะไม่ละทิ้งโอกาสที่จะปรับปรุงงานในบางจุดถึงแม้จะไม่ใช่เป็นการปฏิวัติก็ตาม

และท้ายที่สุด QC Circle นั้น ในบางกลุ่ม จะวิเคราะห์ปัญหาการทำงานที่ตกต่ำ

กว่ามาตรฐาน และพยายามยกระดับงานให้เข้ามาตรฐาน หลังจากนั้นก็พยายามรักษามาตรฐานให้คงอยู่ ในระดับเดียวกันบางกลุ่มก็นำเอางานที่มีมาตรฐานแล้วมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น ในระหว่างที่กลุ่ม QC Circle ปรับปรุงงานนั้นบ่อยครั้ง ที่ได้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานอย่างขนานใหญ่ ซึ่งเท่ากับ QC Circle สามารถก้าวล้ำเข้าไปทำ Re-Engineering ได้ตลอดจนข้อเสนอแนะบางอย่างก็ทำให้เกิด Re-Engineering ได้

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจะเข้าใจว่า แนวความคิดทั้งสามนี้ ต่างก็เป็นแนวคิดทางการบริหารเพื่อปรับปรุงงานในยุคโลกาภิวัตน์ต่างมีจุดเน้นของตนเอง และมีวิธีการของตนเอง แต่ละแนวคิดก็เหมือนกับยาคนละขนานเหมาะกับโรคและอาการป่วยขององค์การแต่ละอย่าง ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องศึกษาว่ายาใดเหมาะกับโรคใด

แต่ TQM นั้นเป็นแนวคิดที่กว้างขวางที่ครอบคลุมแนวคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น Re-Engineering นั้น มิใช่เป็นเรื่องใหม่แต่ประการใด แม้ว่า Professor Hammer จะเป็นผู้ที่เขียนตำรา และนำแนวคิดนี้มาถ่ายทอดไปทั่วโลกก็ตาม แต่ผู้ที่ทำ Re-Engineering ที่ประสบความสำเร็จสูงคือบริษัท Toyota จำกัด ซึ่งได้เปลี่ยนระบบการ

ผลิตรถยนต์ของตนเองอย่างถนอมราคถนอมโคน ทำให้เกิดระบบ Toyota Production System (ซึ่งประกอบด้วยระบบ Just in Time, Low Set-Up Time, Smooth Production, Low Inventory, ระบบ Kanban, ระบบ Andong, และระบบ QC Circle) ซึ่งเอาชนะระบบการผลิตแบบ Mass Production ได้ และ Toyota ได้พัฒนาระบบเหล่านี้โดยใช้แนวคิดของ TQM มาเป็นเวลาครึ่งศตวรรษแล้ว จึงกล่าวได้ว่า Re-Engineering เป็นส่วนหนึ่งของ TQM

ในขณะเดียวกัน ภายใต้ TQM ได้มีการพัฒนาระบบ Daily management เพื่อรักษามาตรฐานของสินค้าและบริการเป็นเวลากว่า ๒๐ ปีมาแล้ว ก่อนที่จะมีกำเนิดระบบ ISO9000 เป็นเวลานับทศวรรษ ดังนั้น ISO9000 ก็มีใช้แนวความคิดใหม่ แต่เป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดแบบ TQM อยู่แล้ว

จึงใคร่ขอจบบทความนี้ โดยย้ำว่า TQM คือระบบการบริหารงานสำหรับสถาบัน ทุก ๆ ชนิดในยุคโลกาภิวัตน์อย่างแท้จริง



# คุณภาพโดยรวมในภาครัฐ\*

## โจน ซอพพิน

เกี่ยวกับผู้เขียน โจน ซอพพิน เป็นที่ปรึกษาชาวอังกฤษด้าน Total Quality Management (TQM)<sup>1</sup> แก่ภาคอุตสาหกรรมและรัฐบาลต่าง ๆ มานานนับสิบปี เป็นผู้แต่งคู่มือปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ TQM ในบทความนี้ ซอพพินได้ชี้ให้เห็นถึงการนำแนวคิดด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวกับ TQM มาใช้ในสภาพแวดล้อมของราชการ และได้ระบุถึง ๕ แนวการพิจารณาที่สำคัญเสมือนเป็น “แผ่นกรองความคิด” เพื่อการสร้างวัฒนธรรมที่จำเป็นแก่การริเริ่ม TQM ในภาครัฐให้บังเกิดผลสำเร็จ

ปัจจุบัน มีกระแสความเคลื่อนไหวมุ่งสู่การใช้วิธีการทางอุตสาหกรรมกับการทำงานต่าง ๆ ในภาครัฐ ปฏิบัติต่อบริษัทผลิตอุตสาหกรรมใหญ่เสมือนหนึ่งบริษัทเหล่านี้เป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ของ “สโมสรของหมู่ผู้ชาญฉลาดและนำ

มหัสจรรย์” แนวความเชื่อเช่นนี้ดูเหมือนจะมองข้ามภาวะการขาดดุลย์การค้าที่เรากำลังเผชิญอยู่ แต่ไม่ว่าหมู่บริษัทเหล่านี้จะมีมายากลหรือไม่ที่แน่ ๆ คือพวกเขาทำเงินกันมากมายหลาย ๆ ส่วนของภาคอุตสาหกรรม (แม้จะมีไม่

มากนักเมื่อเทียบกับทั้งหมด) ที่ทำงานจากการประยุกต์ใช้แนวการบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ได้มีภาคราชการหลายแห่ง เริ่มให้ความสนใจกับแนวคิดต่าง ๆ ของ TQM บ้างแล้ว ซึ่งก็หาใช่เป็นสิ่งแปลกใจใด ๆ ไม่ เนื่องจาก

\* บทความนี้แปลและเรียบเรียงโดย ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย นักวิชาการสอบ สำนักงาน ก.พ. ท่านผู้สนใจอ่านต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรดหาอ่านได้จาก Jon Choppin (1994). "Total quality in public service." *Management Development Review*, 7/3, 37-40 MCB University Press.

<sup>1</sup>TQM บางคนแปลว่า Total Quick-fix Management (สังเกตได้จากกรกระทำ)

เพราะในระยะหลัง ๆ นี้ การ  
งานของภาครัฐเป็นเรื่องใน  
อดีตที่ผู้คนในภาคราชการมัก  
จะมีความเข้าใจที่ดีว่า ตนเอง  
ล้มเหลวมาเช่นไรมากกว่าจะ  
เข้าใจว่าจะทำให้สำเร็จได้เช่นไร

ข้าพเจ้าขอออกนอก

เรื่องนิด หากภาคอุตสาหกรรม  
กำลังทำหรือเล่นเรื่องใดอยู่  
เรื่องนั้นคงเข้าทำ และหากชาว  
ญี่ปุ่นกำลังสนใจเรื่องใด เรื่องนั้น  
ต้องดีกว่าเป็นแน่ ดังนั้น ใน  
เช้าแต่ละวันทำไม่มาพบกัน  
ในชั่วโมงการเรียนพลศึกษา ณ  
ที่ทำงาน โดยจัดให้มีการพบปะ  
ในหมู่ผู้บริหารยามเช้า ซึ่งจะ  
เป็นโอกาสดีที่จะเห็น น.ส.  
กรราวด์ และนายโจนส์ ร่วมเข้า  
เรียนคอร์สการออกกำลังกาย  
กับฝูงชนที่สนามหญ้าในทุกเช้า  
และส่งลูกไปโรงเรียนได้ทันเวลา  
พอดี

### จับต้องด้วยความ ระมัดระวัง

TQM จะให้อะไร  
หลาย ๆ อย่างแก่ภาครัฐ เมื่อ  
มีการพิจารณางานทั้งหมด

ภายในองค์กร แนวคิดรวบ-  
ยอดต่าง ๆ ที่อยู่เบื้องหลัง TQM  
จะต้องได้รับการศึกษา ทำ  
ความเข้าใจ ปรับ และนำมาใช้  
เพื่อตอบสนองเป้าหมาย  
รวมที่ต้องการ ขอให้ระวัง  
การที่จะตามสิ่งที่ภาคอุตสาหกรรม  
ได้ทำเมื่อ ๒๐ ปีก่อน  
เมื่อมีการตั้ง “หน่วยต่าง ๆ ที่  
เกี่ยวกับคุณภาพ (quality  
units)” ขึ้นมา ในส่วนท้าย ๆ  
ของเส้น เพื่อทาสีคำว่า “คุณ  
ภาพ” ให้กับทุก ๆ สิ่งที่ผ่านมา  
ไปมาก การประชุมของเหล่า  
ผู้บริหารนาน ๆ ครั้งที่จะมีการ  
พูดถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับ  
คุณภาพ คงจะเป็นวาระเพิ่ม-  
เติมและมักถูกมองว่า คุณภาพ  
เป็นบางสิ่งบางอย่างที่คนอื่น  
ควรทำ

เด็กที่ไม่มีความคิด  
ริเริ่มใด ๆ อาจถามขึ้นด้วย  
ดวงตาที่เบิกโพลงว่า “ทำไมต้อง  
มาพูดคุยกันถึงสิ่งที่ไม่เกี่ยว  
กับคุณภาพ TQM เป็นปรัชญา  
และเมื่อเป็นเช่นนั้น TQM ก็จำ  
ต้องเริ่มต้นจากจิตสำนึกของ

เหล่าผู้ทำการตัดสินใจทั้งหลาย  
กระนั้นก็ดีเกือบบ่อยครั้งที่ผู้  
บริหารระดับกลางหรือเจ้า-  
หน้าที่ต้องมาเข้ารับการฝึก  
อบรมได้เข้าใจและแสดงความ  
สนใจอย่างล้นเหลือเกี่ยวกับ  
TQM จนกระทั่งเกิดความคับ-  
ข้องใจต่อการขาดความสนใจ  
ขาดความผูกพันใด ๆ ของ  
เบื้องบน ทำให้ต้องถามขึ้นว่า  
“เจ้านายเราจำต้องรู้และเข้าใจ  
เรื่องนี้ด้วยหรือไม่?” เหมือน  
เช่นคำถามจริงหรือในชีวิตคน  
เรา มันอาจจะไม่มีคำตอบใด ๆ  
ให้ก็เป็นได้ ทำไมมหาวิทยาลัย  
ต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันมี “หน่วย-  
งานที่เกี่ยวกับคุณภาพ” ต้อง  
มาอบรมสั่งสอนให้อุตสาห-  
กรรมท้องถิ่น ถึงวิธีการทำ  
งานให้ดีขึ้น ในขณะที่มหาวิท  
ยาลัยนั้นยังบริหารงานด้วย  
ระบบและวิธีการที่โบราณและ  
ไม่มีประสิทธิภาพใด ๆ เสียเลย

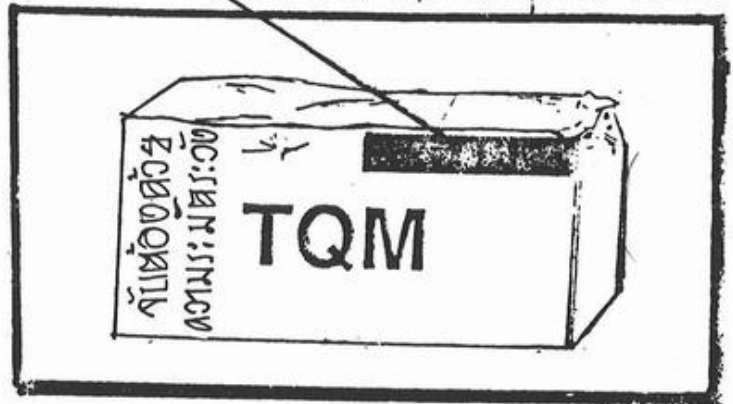
ดังนั้น ความคิด  
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ TQM จำเป็น  
ต้องได้รับการจับต้องอุ้มชูอย่าง  
ระมัดระวังและต้องเป็นที่เข้าใจ

ในหมู่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วย หากจะนำแนวคิดต่าง ๆ ของภาคอุตสาหกรรม มาปฏิบัติใช้ในภาครัฐละก็ เราต้องมาพิจารณาความแตกต่าง ๕ ประการนี้ด้วย

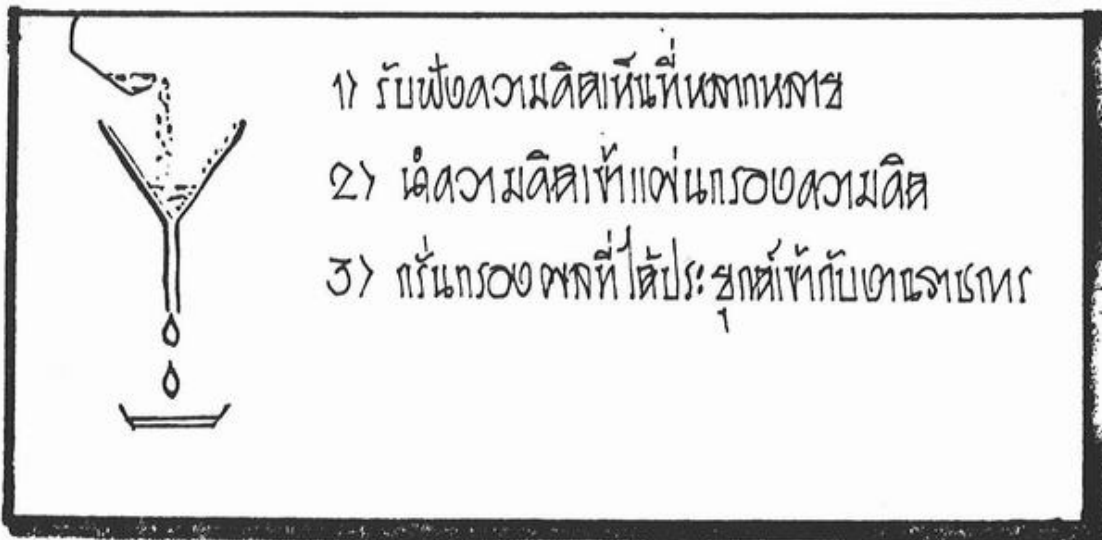
ภาพที่ ๑ เราจะต้องจับต้อง TQM ด้วยความระมัดระวัง

ภาพที่ 1

→ ตัวแบบ TQM ของสถาบันธรรม



ภาพที่ 2



“แผ่นกรองความคิด”

ภาพที่ ๒ แผ่นกรองความคิด

๑) รวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ ที่หลากหลายจากทุก ๆ ส่วนของภาคอุตสาหกรรม

๒) แล้ว ริน ลงใน “แผ่นกรองความคิด”

๓) เก็บความคิดที่ถูกกลั่นกรองแล้วนำมาประยุกต์กับภาครัฐ

แผ่นกรองความคิด

ในหลาย ๆ เรื่องของภาครัฐนั้น จะมีความคิดโครงสร้างหรือ “สิ่งต่าง ๆ” ที่เป็นพื้นฐานอยู่ที่ให้บริการที่แตกต่างไปจากภาคอุตสาหกรรม ซึ่งจะดั้มสั่นให้กับแบบจำลองแนวคิด คุณภาพโดยรวมที่จะนำไปใช้ ผู้เขียนขอเสนอ แผ่นกรองความ

คิด เป็นจุดเริ่มต้นแก่ผู้ที่ยังไม่คุ้นเคยกับ “โลกของคุณภาพโดยรวม” เป็นฐานะประเด็นที่ใช้อ้างถึงแก่ผู้ที่อยู่ระหว่างการแสวงหาความหมาย หรือจะใช้เป็นประเด็นเพื่อการอภิปรายพูดคุยแก่ผู้เชื่อว่าตนประสบความสำเร็จอย่างมากในคุณภาพโดยรวม

## แผ่นกรองความคิด

หมายเลข ๑:

เรามีเป้าหมายและลูกค้า  
ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนแล้ว  
หรือยัง ?

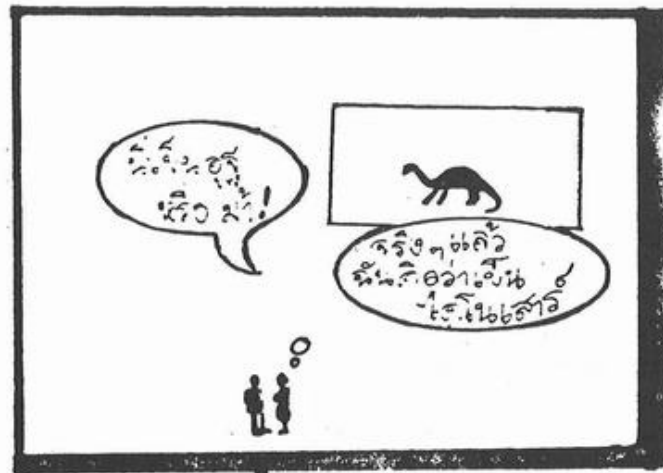
ต่างจากภาคอุตสาหกรรมงานหลาย ๆ อย่าง  
ในภาครัฐยังไม่มีวัตถุประสงค์  
การปฏิบัติที่ชัดเจน แม้ว่าใน  
ระดับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน  
แต่ละคนจะรู้และเข้าใจในงาน  
ของตนดี แต่ในระดับองค์กร  
โดยภาพรวมยังมีแนวคิดเกี่ยว  
กับลูกค้าที่แตกต่างและหลากหลาย  
มาก การออกกำลังกาย  
ด้วยการบริหารทำต่าง ๆ ใน  
ยามเช้า เพื่อมุ่งสู่คุณภาพ  
โดยรวมก็คือ การระบุว่าใคร  
บ้างที่เป็นลูกค้าของเราให้ได้  
อย่างชัดเจน โดยผ่านลูกค้า  
ภายในหน่วยงานที่รับใช้ช่วย  
เหลือกันและกัน เพื่อสามารถ  
ให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก  
องค์กร และ/หรือผู้ใช้บริการ  
ในท้ายที่สุด (end-user) ที่  
ควรได้รับบริการที่ดี แต่ใน  
กรณีของภาครัฐ มีใครบ้างละ  
ที่เป็นลูกค้า ? ผู้รับประโยชน์

จากลูกค้าที่มาใช้บริการ ซึ่ง  
เป็นคนส่วนน้อยของภาครัฐ ที่  
อาจเสียเปรียบจากการอยาก  
ได้บริการ เป็นลูกค้าของผู้คน  
โดยทั่วไป เป็นผู้คนในท้องถิ่น  
ที่ได้ประโยชน์ มีบางคนคอย  
ช่วยเหลือ หรือว่าคนที่ชอบ  
จ่ายเงินคือลูกค้า ไม่ว่าจะเป็  
รัฐบาล ผู้เสียภาษี คณะกรรมา  
การด้านการเงินของท้องถิ่น

ของเขามีสต่อเรา การสำรวจ  
ทำความเข้าใจ “ตารางแม่แบบ  
ลูกค้า” จะช่วยให้เรากำหนด  
เป้าหมายที่ชัดเจนได้ คนเราจะ  
ปฏิบัติงานได้ดี นั่นคือ มีส่วน  
ส่งเสริม มีส่วนให้อย่างต่อเนื่อง  
และสูงสุด ก็ต่อเมื่อพวกเขา  
มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์  
โดยรวมขององค์กร และมี  
ศักยภาพที่จะเป็นผู้ให้ ภายใน

## ภาพที่ 3

### “การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของ TOM”



คำถามนี้ไม่ง่ายเลย  
หากถูกถามคำตอบของพระ  
เยซูอาจช่วยได้ “คืนสิ่งที่เป็น  
ของซีซาร์ให้ซีซาร์เสีย” นั่นคือ  
เราต้องรู้และเข้าใจสภาพ  
ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เรา  
เกี่ยวข้องด้วยในภาครัฐ และ  
ตอบสนองต่อความต้องการ

หน่วยงานของรัฐแล้วเรื่อง  
เหล่านี้เป็นสิ่งที่สลับซับซ้อน

## แผ่นกรองความคิด

หมายเลข ๒:

เรากำลังซื้อธูหรือซีม่า?

งานหลาย ๆ อย่าง  
ของภาครัฐ เป็นการรวบรวม  
หน้าที่ที่แตกต่างกันที่มีหน้าที่

ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง  
พัวพัน มีองค์การที่ซับซ้อน มี  
โครงสร้างอำนาจกำกับ ที่มี  
เครือข่ายที่พัวพัน โดยมีผู้คน  
หลากหลาย แสวงหาความ  
พึงพอใจส่วนตนจากการเข้า  
มาเกี่ยวข้องโดยตรงกับ  
ราชการสำหรับหลายคนแล้ว  
จะสร้างค่านิยมเชิงศีลธรรมขึ้น  
มากับการทำงานอาจจะทด-  
แทนเป้าหมายโดยภาพรวม  
ขององค์การไป โดยเฉพาะ  
เมื่อเกิดความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์  
ส่วนตน ยังมีการ  
แจกแจงทรัพยากรโดยผ่าน  
การจัดตั้งคณะทำงาน อาจจะ  
ทำให้โครงสร้างของอำนาจยิ่ง  
ซับซ้อนเข้าไปอีก

เหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้  
ไม่ใช่เป็นข้อสกัดกั้นคุณภาพ  
โดยรวม แต่เราต้องทำความเข้าใจ  
อย่างละเอียดถี่ถ้วนว่า  
องค์การปฏิบัติงานกันเช่นไร  
มีจุดประสงค์ใด มีการประเมิน  
ผลของเครือข่าย ภาระรับ-  
ผิดชอบที่มีอยู่อย่างตรงไปตรง  
มา

## แผ่นกรองความคิด

หมายเลข ๓:

วัฒนธรรม เราต้องการ  
ที่จะมีวัฒนธรรมหรือไม่ ?

มีไม่กี่คนที่รู้ว่าเรา  
มีชีวิตและทำงานอยู่ภายใต้  
วัฒนธรรมที่มีอยู่แล้ว ก่อนที่  
เราจะมาเป็นสมาชิกขององค์-  
การ มีน้อยคนที่คิดสงสัย  
ดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่ “ชัดเจน”  
“เป็นธรรมดา ๆ” “เป็นวิถีชีวิต”  
“เป็นหนทางเดียวที่เราทำ  
เช่นนั้น” ซึ่งแน่นอน อาจไม่  
จริงเสมอไป โครงสร้างของ  
มนุษย์แต่ละคนก็เป็นเพียง  
โครงสร้าง ไม่จำเป็นต้องเป็น  
ตามสภาพเดิมอีกต่อไป มัน  
อาจเป็นไปได้ที่จะให้ดีขึ้น TQM  
สร้างวัฒนธรรมที่ดีกว่าโดยเน้น  
ที่การให้บริการแก่ลูกค้าว่าเป็น  
สิ่งที่สำคัญที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด  
ความเชื่อดังกล่าวนี้จะเป็นจริง  
ได้ก็ต่อเมื่อเรามีการควบคุม  
กิจกรรมการปฏิบัติงานของ  
เราให้มากขึ้นและมีการใช้  
ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างประหยัด  
และมีประสิทธิภาพ

การที่จะก่อให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้  
บังเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ยากแก่  
การพรรณนา ส่วนหนึ่งอาจจะ  
มาจากวัฒนธรรมที่มีขอบเขต  
มากมายที่พบเห็นได้ในภาค  
ราชการ ภาคราชการด้วยกันก็  
ยังหวาดระแวงกันเอง บาง  
องค์การก็มีลักษณะกึ่งทหาร  
เช่น การตำรวจแบบดั้งเดิม  
ไปจนถึงกึ่งอิสระ การที่จะเข้า  
ใจวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง  
ได้ ดูได้จากการศึกษากระ-  
บวนการตัดสินใจ ใครเป็นคน  
กำหนดความจำเป็นเร่งด่วน  
ภายใต้แรงกดดันเวลาใด คิดว่า  
อะไรสำคัญกว่า ในหน่วยงาน  
ที่มีโครงสร้างครอบงำด้วย  
สถานภาพแล้ว “ยศศักดิ์” ที่  
จะเป็นตัวตัดสิน ในอีกภาพ  
หนึ่งที่ยืดหยุ่นกว่าผู้ที่ตัดสิน  
อาจเป็นผู้ที่ตะโกนได้ดังที่สุด  
คนที่อำนาจนิยม (พลิกพริ้ว  
มากที่สุด) สามารถจัดกระทำ  
โครงการอำนาจที่คนอื่นไม่เข้าใจ  
บทบาทตามสิทธิอำนาจไม่ค่อย  
จะทำหรือแสดงให้ชัด ๆ นัก



การที่เราจะพิจารณาและเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร บางที อาจจะเป็นแง่มุมที่ยากลำบาก ที่สุดของการนำ TQM มาใช้ บางทีที่ปรึกษาภายนอกองค์กร จะมีส่วนให้ในเรื่องนี้ได้ มากที่สุด

#### แผ่นรองความคิด

หมายเลข ๔:

เราไม่ได้มุ่งหาเงินทำรายได้

เป็น มายาคติ กับ

ทุกคน (หรือส่วนมาก) ว่า อุตสาหกรรมการผลิตต่าง ๆ ต่าง ก็มุ่งทำกำไรมั่งคั่ง พนักงานใน หน่วยงานที่ไม่เน้นคุณภาพ โดยรวมมักจะมีการรับรู้โดยทั่วไปว่า “ฉันเพียงแต่ทำสิ่งนี้” ซึ่งดูจะไม่เกี่ยวข้องโดยสิ้นเชิง กับลูกค้าหรือบริการของบริษัท แน่นนอนในภาคราชการเราจะ เห็นช่องทางระหว่างค่านิยมใน ผลผลิตที่องค์กรต้องการกับ ปัจจัยที่บุคคลนำเข้านั้นยิ่งห่าง มากกว่า แต่สภาพความสัมพันธ์นั้นดูจะเหมือน ๆ กัน ภาคราชการมุ่งให้บริการ และ/ หรือสินค้าอื่น ๆ ให้แก่สา-

ธารณชนที่รัฐเป็นคนออกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ ความสัมพันธ์ ระหว่างคุณค่าของบริการ ที่ให้กับทรัพยากรที่ใช้ก็เห็นได้ชัด อยู่แล้ว ความแตกต่างที่เห็น ได้กับภาคอุตสาหกรรมคือสม การอีกด้านได้รับอิทธิพลจาก ปัจจัยใด ภาคอุตสาหกรรมหา เงินได้มากจากการเพิ่มผลผลิต หรือให้บริการที่มากขึ้น ขณะที่ภาครัฐอาจมีปริมาณของ ความมั่งคั่งที่มีอยู่อย่างจำกัด และปัจจุบันก็ถดถอยลง แต่ ภาครัฐก็มีอิสระในการที่จะ ผลิตมากขึ้นจากทรัพยากรที่ ได้รับการจัดสรรให้

ภาครัฐส่วนมากไม่ คำนึงเกี่ยวกับความต้องการสร้าง กำไร ทั้ง ๆ ที่ตัวเองร่ำรวย ทรัพยากร (ผลิต) อยู่มาก ซึ่ง ดูเหมือนว่าจะไม่เข้าใจสถานการณ์อย่างแท้จริง มีมุมมองที่ ตระหนักถึงสภาพของทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างจำกัดตามที่ปฏิบัติมาเป็นจารีตที่ถูกควบคุมจากภายนอกองค์กร เช่น ขนาดกำลังคน การที่ถูกจำกัด

งบประมาณอาจหมายถึงว่า มี การนำเงินไปใช้เพื่อการบางอย่าง กิจกรรมที่เปลี่ยนไปใน บางด้าน ทรัพยากรที่ล่องลอย ไปถือว่าเป็นเรื่องปกติ และ ไม่มีใครสังเกตเห็น ภายใต กฎระเบียบที่ใช้อยู่ การควบคุมทางการเมืองไม่สามารถ เอื้อต่อการโยกแหล่งเงินจาก แหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่ง เพื่อสร้างคุณค่าที่ดีกว่าได้

นี่เป็นคำถามพื้นฐาน ประการหนึ่งที่ควรให้ความสนใจ ไม่ใช่ก่อนการพิจารณาอย่าง ตรงไปตรงมาถึงทรัพยากร ต่าง ๆ ที่มีอยู่ หน้าที่สำคัญ ของคุณภาพโดยรวมขององค์กร บริการต่าง ๆ ก็คือ ให้มี คุณค่าที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จาก การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ



ตารางที่ ๑ เหตุผลของภาคเอกชนและภาครัฐ

<b>เหตุผลของภาคอุตสาหกรรม</b>			
งาน	=	ลูกค้าที่เกิดความพึงพอใจ	= เงิน
งาน + ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น"	=	ลูกค้า (ที่เกิดความพึงพอใจ) มากขึ้น	= เงินมากขึ้น
<b>เหตุผลของภาครัฐ</b>			
เงิน"	=	งาน	= ลูกค้าที่เกิดความพึงพอใจ
เงิน"	=	งาน + ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น	= ลูกค้า (ที่เกิดความพึงพอใจ) มากขึ้น
หมายเหตุ:	ก.	ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น สามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดย TQM	
	ข.	เม็ดเงินที่ได้ มักกำหนดไว้ตายตัวหรือลดถอยน้อยลง	

แผ่นกรองความคิด

หมายเลข ๕:

เราฟังฟังผู้คน แต่ไม่ได้ ฟังฟังกระบวนการ

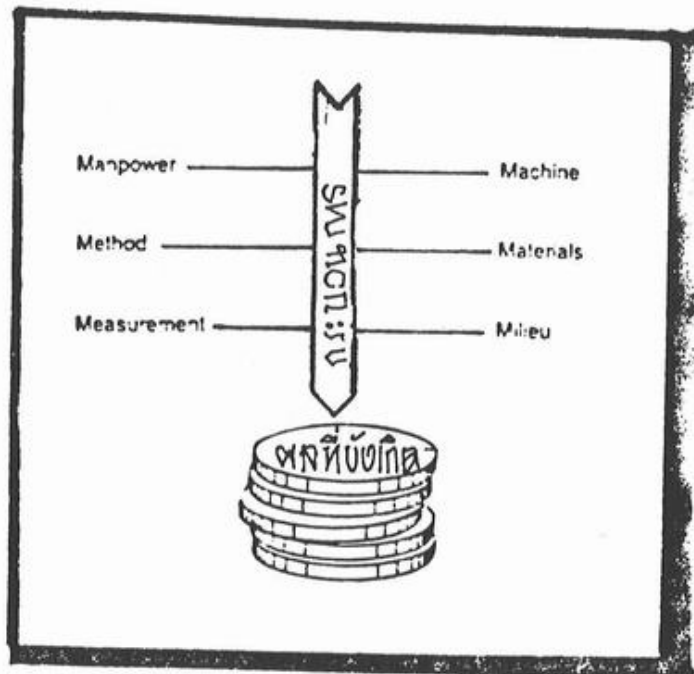
การให้คำจำกัดความ ของคำว่า กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน บริการก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ

ภาพที่ 4: แนวคิดเกี่ยวกับ 6Ms

การรับรู้ทุก ๆ การกระทำเป็นแค่การกระทำโดด ๆ ลูกค้าแต่ละคนเป็นปัจเจกชน มองสถานการณ์ใหม่ ๆ นั้น เป็นสิ่งที่แพงเหลือเกิน ทำให้เราคิดย่ำทำกับผลต่าง ๆ เป็นแบบปฏิกิริยาสะท้อนกลับของ

หัวเสา (เมื่อถูกตีด้วยหมอน) ต่อผลที่ไม่ต้องการมากกว่าที่จะทำในสิ่งที่ทำแล้วให้ดีขึ้น อาศัยกระบวนการคิดจะช่วย กำหนดการแสดงออกที่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ องค์ประกอบอาจต่างกันไปตาม

ลักษณะลูกค้าแต่ละคน แต่กระบวนการจะเหมือนกันหมด เมื่อเข้าใจกระบวนการได้แต่ละคนก็จะสามารถปฏิบัติงานเป็นเครือข่ายที่ต่างมุ่งเพื่อการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผลที่ได้ก็จะเป็นที่ทำนายได้



หากไม่มีการคิดที่เป็นกระบวนการ แรงกดดันของการทำงานที่เลี่ยงไม่ได้ คือ ผลงานต่าง ๆ จะถูกเก็บให้เป็นอดีต เพื่อเลี่ยงการตรวจตราอย่างใกล้ชิดปิดทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่องใด ๆ คงมีการปรับปรุงพัฒนาแต่ก็จะมีการสูญเสียในทุกกระยะขณะที่แสดงความสนใจจากแง่มุมหนึ่งไปยังอีกแง่มุมหนึ่ง ขั้นตอนดำเนินการที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ถือว่าเป็นการยับยั้งการทำงาน “ไม่จำเป็นต้องมี” ซึ่งหากทำจริง ๆ แล้ว ถือเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าลูกค้าคนนั้นจะอยู่อีกส่วนหนึ่งขององค์กรก็ตาม ผู้คนเขารู้ว่า

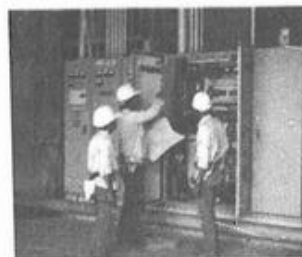
ใครมีส่วนให้อะไร ดังนั้น ควรที่จะประสานจับมือกันร่วมมือกันสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

### การบริการคุณภาพ โดยรวม

เราจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบใหม่ ที่เพิ่มความสามารถในการให้บริการของเรา โครงสร้างภายในที่สร้างจากสภาพความสัมพันธ์บริการที่จำลองมาจากสภาพความสัมพันธ์ที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรม ควรถูกนำมาใช้แทนโครงสร้างที่มีขั้นตอน ที่พยายามควบคุมกิจกรรมถือเป็นพลังยับยั้งโครงสร้างแบบใหม่จะเอื้อต่อการเพิ่มอำนาจปฏิบัติของบุคคลให้ตัดสินใจได้ แม้จะอยู่

ในระดับล่างสุดก็ตาม ซึ่งต้องอาศัยการประเมินบทบาทหน้าที่การบริหารงานเสียใหม่คุณภาพโดยรวมต้องการลีลาการบริหารงานที่เข้มแข็ง การเพิ่มอำนาจปฏิบัติจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีกรอบการรับผิดชอบที่แข็งแกร่ง มีการมอบอำนาจปฏิบัติ ขณะที่รักษาภาระรับผิดชอบต่อผลโดยรวมไว้ ควบคุมอาจจะมีอยู่แต่ต้องใช้ข้าราชการบริหารงานที่แยบคาย เช่น การคัดเลือกบุคลากร การศึกษาให้เพิ่มพูนทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อองค์กรดังที่ผู้เขียนพูดแต่แรกทั้งหมดนี้จะเป็นมิติใหม่ !

☆☆☆



# การกระจายอำนาจกับการบริการประชาชน

วีระ ไชยธรรม \*



การบริหารราชการและการจัดการของภาคธุรกิจเอกชนจะมีจุดที่ไม่แตกต่างกันอยู่อย่างหนึ่งคือ “การมุ่งเพื่อจะบริการลูกค้าหรือประชาชนให้เกิดความพอใจ” ผู้นำของประเทศมหาอำนาจ เช่น สหรัฐอเมริกา ได้ออก President Clinton's Executive Order 12862 “Setting Customer Service Standards” ขณะที่สหราชอาณาจักรมี “Citizens' Charter” มาเลเซียเพื่อนบ้านของเรามี “Clients' Charter” ส่วนของไทยมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

ว่าด้วยการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๓๒ เป็นต้น แนวโน้มดังกล่าวเกิดขึ้นตามกระแสโลก ซึ่งมีด้านที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงของสังคมอุตสาหกรรมเป็นสังคมข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีไปสู่เทคโนโลยีระดับสูง การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจระดับประเทศไปสู่ระดับภูมิภาคและระดับโลก การเปลี่ยนระบบการวางแผนจากระยะสั้นไปสู่ระยะยาว การเปลี่ยนแปลงระบบการรวมอำนาจไปสู่การ

\* ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบการกระจายอำนาจและการมอบอำนาจระหว่าง  
ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

กระจายอำนาจ การเปลี่ยนแปลงจากระบบ  
ประชาธิปไตยแบบผู้แทนไปเป็นประชาธิปไตย  
แบบมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ  
การบังคับบัญชาตามสายตั้งเป็นระบบเครือข่าย

ในบทความและวิเคราะห์นี้จะเน้น  
หนักในเรื่องการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการ  
บริการประชาชน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่  
เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการจัด  
หน่วยงานให้สนองต่อความต้องการของ  
ประชาชนเป็นหลัก

ก่อนอื่นใคร่ขอทำความเข้าใจของ  
การกระจายอำนาจมาเสนอให้เกิดความเข้าใจ  
ตรงกันก่อน

#### ความหมายของการกระจายอำนาจ

Human Development Report 1993 ให้  
ความหมายไว้ดังนี้

**การกระจายอำนาจ** (Decentrali-  
zation) กำหนดให้มีรูปแบบหลายลักษณะ  
ตัวอย่างเช่น รูปแบบแนวนราบหรือแนวดิ่ง

- รูปแบบแนวนราบ เป็นการกระ-  
กระจายอำนาจระหว่างสถาบันในระดับเดียวกัน เช่น  
การตัดสินใจในการใช้จ่ายเงินของรัฐบาล แทนที่  
จะรวมอยู่ที่กระทรวงการคลังเพียงแห่งเดียว  
ก็อาจกระจายไปยังกระทรวงต่าง ๆ เป็นต้น

- รูปแบบแนวดิ่ง ซึ่งเป็นรูปแบบ  
ที่มีความสำคัญมากกว่าเป็นการให้อำนาจจาก  
รัฐบาลกลางลงไปสู่อำนาจในระดับที่ต่ำกว่า เช่น  
ให้อำนาจจากรัฐบาลกลางไปสู่รัฐบาลมลรัฐ

และกระจายอำนาจต่อไปสู่รัฐบาลในระดับ  
ท้องถิ่น หรือแม้แต่ในระดับสมาคม หมู่บ้าน  
การกระจายอำนาจในแนวดิ่งของรัฐบาลมี ๓  
รูปแบบ

๑. “การแบ่งอำนาจ” (Decon-  
centration) เป็นการผ่านส่งเฉพาะการตัดสินใจ  
ในเชิงของการบริหารไปยังสำนักงานที่สังกัด  
กระทรวงที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่น ถึงแม้ว่าการแบ่ง  
อำนาจนี้ไม่ได้เป็นการกระจายอำนาจอย่างแท้  
จริง แต่การตัดสินใจบางอย่างก็ไม่ต้องสอบ-  
ถามไปยังส่วนกลาง

๒. “การมอบอำนาจ” (Delega-  
tion) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจไป  
สู่เจ้าหน้าที่ในท้องถิ่น แต่รัฐบาลกลางยังคงไว้  
ซึ่งอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของ  
ท้องถิ่น และสามารถเรียกอำนาจดังกล่าว  
กลับคืนได้

๓. “การโอนอำนาจ” (Devolution)  
การกระจายอำนาจในรูปแบบที่เป็นระดับสูงสุด  
เป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจไปยังองค์การ  
ท้องถิ่นและอนุญาตให้หน่วยงานเหล่านั้นรับ-  
ผิดชอบโดยสมบูรณ์ โดยมีต้องส่งให้รัฐบาล  
กลางพิจารณาอีก รวมถึงอำนาจทางการเงิน  
และอำนาจในการออกแบบและบริหาร  
โครงการพัฒนาท้องถิ่น

เมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง  
กับการศึกษาวิเคราะห์แล้วความหมายของการ  
กระจายอำนาจ (Decentralization) อาจสรุป

รวมลักษณะที่สำคัญเป็น ๒ ลักษณะดังนี้

๑. การโอนอำนาจ (Devolution) หมายถึง การกระจายบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอำนาจการตัดสินใจจากองค์กรผู้มีอำนาจอยู่เดิมไปให้องค์กรอื่นอย่างเด็ดขาด เมื่อมีการกระจายอำนาจไปแล้ว องค์กรผู้มีอำนาจอยู่เดิมจะไม่มีบทบาท หน้าที่ ไม่ปฏิบัติภารกิจนั้น และไม่รับผิดชอบต่อ การตัดสินใจที่องค์กรอื่นได้รับอำนาจการตัดสินใจไปแล้ว



๒. การมอบอำนาจ (Delegation) คือ การมอบหมายบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรืออำนาจการตัดสินใจบางเรื่อง หรือบางระดับ จากองค์กรผู้มีอำนาจอยู่เดิมไปให้องค์กรอื่น โดยถือว่ายังคงเป็นอำนาจ หน้าที่ขององค์กรผู้มีอำนาจอยู่เดิม ซึ่งยังคงมีอำนาจในการกำกับ ตรวจสอบเปลี่ยนแปลง ระบุและถอนคืน อำนาจหน้าที่หรืออำนาจการตัดสินใจจากองค์กรผู้รับมอบอำนาจไปแล้วได้

### การจัดองค์การเพื่อมุ่งสู่การบริการประชาชน

การจัดองค์การเพื่อบริการประชาชนนั้น สิ่งที่เรานึกถึงในทางธุรกิจเอกชนก็คือ หน่วยบริการลูกค้าของธนาคารที่เขาจะบริการลูกค้าอย่างไรให้ลูกค้าใช้เวลาน้อยที่สุดในการรอรับบริการ นับตั้งแต่จัดสถานที่และช่องรับบริการลูกค้าให้เพียงพอ ใช้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์สูง สามารถตัดสินใจได้ (โดยการกำหนดวงเงิน หรือประเภทของลูกค้า) มีเครื่องมือและแหล่งข้อมูล เช่น Computer ช่วยทำให้

การตรวจสอบจากหน่วยเหนือทำได้สะดวก รวดเร็ว

ทางด้านราชการนั้นมีแนวความคิดที่จะจัดองค์การให้บริการลูกค้าหรือประชาชนผู้มาติดต่อได้สะดวก เช่น การจัดองค์การเพื่อให้เกิดการบริการ ณ จุดเดียว (One-stop service) ซึ่งมีในหลายส่วนราชการ รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ในที่ว่าการอำเภอหรือสำนักงานเขตที่ประชาชนจะมาติดต่อขอรับบริการมาก (Counter Service) ถ้าศึกษาและ

วิเคราะห์ให้ละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่จะทำให้การบริการประชาชนได้ผลมากที่สุดจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- การจัดองค์การและระบบงาน ซึ่งจะหมายรวมถึงการปรับปรุงงาน (Work Simplification) การจัดชั้นตอนให้สั้น จัดลำดับความสำคัญของงาน

- การคัดเลือกและพัฒนาคนผู้จะให้บริการ

- การจัดหาเครื่องมือ และเครื่องมืออำนวยความสะดวก

- ระบบการรายงานและตรวจสอบ

- การติดตามประเมินผลโดยเฉพาะให้ผู้รับบริการหรือประชาชนมีส่วนร่วม

- ระบบการให้รางวัล/ลงโทษ

- การจัดให้มีหน่วยรับและแก้ไขเรื่องร้องทุกข์

ทั้งนี้ จะขอยกตัวอย่างของสหรัฐอเมริกา "Setting Customer Service Standards" มาเป็นตัวอย่างดังนี้

#### ๑. วิเคราะห์กลุ่มลูกค้า

(Identify customers who are, or should be, served by the agency)

๒. สำรวจ และวิเคราะห์ชนิดและคุณภาพของบริการ

(Survey customers to determine the kind and quality of services they

want and their level of satisfaction with existing services)

๓. จัดทำมาตรฐานของบริการ และการประเมิน

(Post service standards and measure results against them)

๔. เปรียบเทียบบริการกับธุรกิจชั้นนำ

(Benchmark customer service standards against the best in business)

๕. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ให้บริการกับธุรกิจชั้นนำ (Survey front-line employees on barriers to, and ideas for, matching the best in business)

๖. จัดหาทางเลือกให้ลูกค้าทั้งในเรื่องประเภทของบริการ และวิธีการให้บริการ

(Provide customers with choices in both the sources of service and the means of delivery)

๗. ให้ข้อมูล/บริการและการร้องทุกข์ (Make information, services, and complaint systems easily accessible)

๘. จัดเตรียมแนวทางที่จะแก้ไขการร้องทุกข์

(Provide means to address customer complaints)



หากพิจารณารายละเอียดที่เป็นสาระสำคัญขององค์ประกอบของมาตรฐาน จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกและคุณภาพของผู้ให้บริการ (Front-line employees) ซึ่งรวมถึงอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นการมอบอำนาจ (Delegation) ให้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือประชาชน และมาตรฐานของบริการที่ลูกค้าหรือประชาชนได้รับอันเป็นเรื่องการตรวจสอบ และถ่วงดุลย์ของความรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ซึ่งจะต้องมีความคู่กันเสมอ

สำหรับการบริหารราชการไทยนั้นในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ มาตรา ๔๐ ระบุไว้ว่า “ในการมอบอำนาจตามมาตรา ๓๘(๔) ถึง (๑๑) ให้ผู้มอบอำนาจพิจารณาถึงการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ความรวดเร็วในการ

ปฏิบัติราชการ การกระจายความรับผิดชอบตามสภาพของตำแหน่งของผู้รับมอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบตามวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจดังกล่าว เมื่อได้มอบอำนาจแล้วผู้มอบอำนาจมีหน้าที่กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติราชการของผู้รับมอบอำนาจและให้มีอำนาจแนะนำและแก้ไขการปฏิบัติราชการของผู้รับมอบอำนาจได้

รัฐบาลแทบทุกสมัยได้ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจและการบริการประชาชน ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ เพื่อพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาเรื่องนี้ให้ดีขึ้น รัฐบาลปัจจุบันก็เช่นเดียวกันได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการกระจายอำนาจและการมอบอำนาจระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ขึ้นมาศึกษา โดยเฉพาะ ขณะนี้ได้มีข้อเสนอบางประเด็นมีหลักการและเจตนารมณ์ที่จะกระจายอำนาจดังที่กล่าวมาแล้ว หากผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องช่วยกันพิจารณา ผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ก็จะทำให้เกิดการกระจายอำนาจเพื่อบริการประชาชน อันจะนำไปสู่ความพอใจ ความอยู่ดีกินดีทุกกลุ่มทุกฝ่ายมุ่งมั่นปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงนำไปสู่การพัฒนาประเทศโดยรวม

ในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่มีส่วนร่วมในการให้บริการลูกค้าหรือ





ประชาชนนี้ ต้องมีค่านิยมร่วม (Core Values) ที่จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้มีขึ้น คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลของงานและประชาชน (Accountability) ความซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อหน้าที่ (Integrity) ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของบริการ (Quality) การมุ่งถึงการเพิ่มผลผลิตในการทำงาน (Productivity) การหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้ได้ผลดีขึ้น (Innovation) การทำงานในลักษณะของมืออาชีพ (Professional) แล้วก็จะช่วยทำให้ผลงานหรือบริการที่หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยดำเนินอยู่เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้มีผลสัมฤทธิ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นกับประชาชนและประเทศชาติ

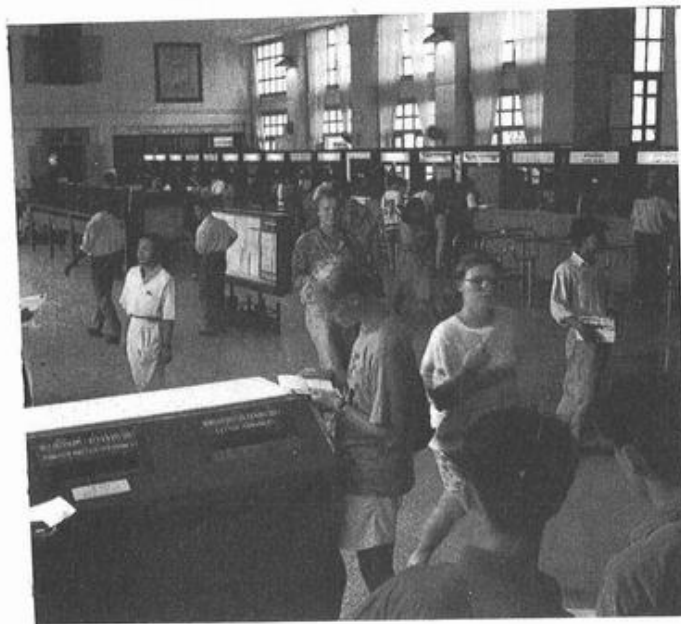
กล่าวโดยสรุปแล้ว การที่รัฐจะให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึงนั้น จำเป็นต้องมี

การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้ประชาชนมีส่วนในการออกความเห็น เสนอแนะ หรือมีส่วนร่วมเกี่ยวกับบริการของรัฐที่ให้กับประชาชน ข้าราชการยินดี เต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว และผลงานที่มีคุณภาพเมื่อมีการกระจายอำนาจ ก็จะทำให้ประชาชนผู้ด้อยโอกาสได้รับบริการอย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกระจายรายได้ และการกระจายความเจริญตามมา เมื่อนั้นก็หวังว่าประชาชนส่วนใหญ่ก็จะพอใจในการบริการของรัฐพร้อมและตั้งใจประกอบอาชีพให้มีรายได้ ซึ่งส่วนหนึ่งจะนำมาเป็นภาษีอากรทำนุบำรุงท้องถิ่นของตนเอง จนกระทั่งมีผลไปถึงความเจริญและการพัฒนาของประเทศชาติโดยส่วนรวมในที่สุด

☆☆☆

# เทคนิคการหาความต้องการของ ผู้รับบริการ

สุชาติ ริงสีนิก



ปัจจุบัน ประสิทธิภาพ เป็นคำที่ถูกใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการจัดการ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ทำอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เราต้องการมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และทำอย่างไรจึงจะบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากจะวิเคราะห์คำว่า ประสิทธิภาพ ว่ามีความหมายครอบคลุมเพียงใดแล้ว อาจสรุปได้ว่า การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ การทำงานให้ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นที่ยังพอใจของผู้รับบริการ นั่นเอง

การดำเนินการเรื่องอะไรก็ตามในปัจจุบัน หากได้คำนึงถึงประสิทธิภาพเป็นสำคัญ โดยมีการตั้งเป้าหมายที่จะให้ผลการดำเนินการนั้นเกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นที่ยังพอใจของผู้รับบริการแล้ว ย่อมเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับ ชื่นชมยินดีอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การให้บริการ การผลิตสินค้า การจัดวางระบบ หรือ การออกกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่มีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคำนึงถึงความต้องการ หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้น ถือเป็นหลักในการบริหารและการจัดการของภาค

เอกชนมานานแล้ว ดังนั้น จึงเป็นเรื่องปกติธรรมดา เมื่อบริษัทต่าง ๆ จะเสนอขายสินค้าตัวใหม่ในท้องตลาดหรือจะมีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการก็จะมีการสำรวจตลาด วิจัยตลาด ศึกษาความต้องการของผู้บริโภค หรือรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อให้สินค้านั้นเป็นที่นิยมขึ้นชมตรงกับความต้องการมากที่สุด แต่สำหรับในภาครัฐ เรื่องนี้ยังถือเป็นเรื่องใหม่อยู่มาก เพราะที่ผ่านมามาภาครัฐมีกฎหมายระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องกำกับการทำงาน การไม่มีคู่แข่งการที่ผู้รับบริการจำเป็นต้องใช้บริการโดยไม่มีโอกาสเลือกมากนัก ภาครัฐจึงมักเน้นหลักของการให้บริการเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบ มากกว่าจะเน้นความต้องการของผู้รับบริการ

อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันและอนาคตภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและกลไกการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลก โดยมุ่งเน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และรัฐบาลก็มีนโยบายสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเรื่อง การให้บริการในภาครัฐการจัดให้เป็นจรรยาบรรณข้อหนึ่งของข้าราชการที่มีต่อประชาชนและสังคม ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงที่รัฐจะต้องเริ่มให้ความสำคัญกับข้อคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการ และ

ปรับปรุงวิธีการทำงานให้สนองตอบต่อผู้รับบริการมากขึ้นตามลำดับ

โดยปกติวิธีการที่ใช้เพื่อรับทราบความต้องการหรือรับฟังข้อคิดเห็นที่กระทำกันอยู่มีหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการตั้งตู้รับข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อร้องเรียน การจัดสัมมนาและการกรอกแบบสอบถาม เป็นต้น แล้วแต่จะเลือกใช้กันตามความเหมาะสม สำหรับบทความนี้จะขอเสนอเทคนิควิธีการรับฟังข้อคิดเห็นของผู้รับบริการที่น่าสนใจซึ่งอาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ผู้สนใจสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของตนเอง

โฟกัสกรุปส์ (Focus Groups) เป็นเทคนิคการรับฟังข้อคิดเห็นของผู้รับบริการที่กำลังเป็นที่นิยมทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนของสหรัฐอเมริกา ก่อนที่จะดำเนินการเรื่องอะไรก็ตามหรือแม้เมื่อดำเนินการไปแล้วประสบปัญหา เขาจะถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข หรือเพื่อการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ เกิดประสิทธิภาพที่สุด อันที่จริงเทคนิคนี้มีการใช้กันมานานแล้ว ตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ ๒ โดยเริ่มจากการสำรวจเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของคน และต่อมาก็เผยแพร่ไปในวงการวิจัยตลาด จนถึงปัจจุบันซึ่งรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกากำลังอยู่ในบรรยากาศของการปรับปรุงประสิทธิภาพ

หน่วยงานของรัฐ เทคนิค “โฟกัสกรุ๊ป” จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เช่น การทดสอบโครงการใหม่ ๆ การประเมินผลโครงการที่กำลังดำเนินการ การสำรวจความพอใจของผู้รับบริการ การรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหาร ระบบคำตอบแทน หรือระบบการปฏิบัติการ เป็นต้น



“โฟกัสกรุ๊ป” เป็นวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มที่มีระบบ โครงสร้าง และกระบวนการขั้นตอนกำหนดไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ได้รับเสียงสะท้อน ความรู้สึกเฉพาะ ข้อคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในองค์การที่เปลี่ยนแปลงและมีผลถึงการยอมรับหรือการไม่ยอมรับในสิ่งใหม่ๆ ผลผลิตใหม่ กระบวนการ ระบบหรือความเปลี่ยนแปลงใหม่ กลุ่มที่มาพบกันจะเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่ถูกเลือกมาอย่างเป็นระบบ เช่น การสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อ

ผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้องอยู่ในวงการศึกษาที่ต้องการสำรวจความคิดเห็น โดยมีลักษณะร่วมบางอย่าง อาจเป็นเพศ อายุ ลักษณะอาชีพ เพื่อมาพูดคุยกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเกี่ยวกับความรู้สึก แนวคิด อารมณ์ ความต้องการ ความชอบ และไม่ชอบเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจากระบบบริการ

หรือผลผลิตใหม่ ๆ ของเรา การพูดคุยกันจะอยู่ในบรรยากาศของความจริงใจ เปิดเผยไม่ซี้น้ำเพื่อค้นหาข้อคิดเห็น ทัศนคติ หรืออคติต่าง ๆ

*ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของเทคนิค “โฟกัสกรุ๊ป” มีสารดังนี้*

๑. จำนวนของผู้เข้าร่วมกลุ่ม จะมีประมาณ ๘-๑๒ คนต่อกลุ่ม ดังนั้น ในการจัด อาจจะมีเพียงกลุ่มเดียว หรือหลายกลุ่มก็ได้ ขึ้นกับขนาดของผู้รับบริการ

๒. การเลือกสรรผู้เข้ากลุ่ม ควร กำหนดระบบการเลือกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวแทน ที่เหมาะสมเพียงพอ เช่น อาจใช้หลักการสุ่ม จากตัวอักษรรายชื่อผู้รับบริการ

๓. ระยะเวลาการประชุม จะใช้ เวลาประมาณ ๑ ๑/๒ - ๒ ชั่วโมง โดยไม่ควร นานกว่านั้น

๔. บรรยากาศของการประชุม จะต้องเป็นมิตร อ่อนน้อม เป็นกันเอง ไม่มีความ แดกแยก โดยอาจจัดโต๊ะกลมและมีป้ายบอก ชื่อของทุกคน

๕. ลักษณะคำถามที่ใช้ในกลุ่ม ควร เป็นคำถามเปิดและไม่ควรใช้คำถามนำ ดังนั้น คำถามที่ควรใช้ เช่น “กรุณาอธิบายเพิ่มเติม” “กรุณาให้ตัวอย่าง” “ดิฉันไม่เข้าใจ กรุณา...” “ทำไม...” “จะทำได้อย่างไร...” “มีอะไรที่เรา จะทำร่วมกันได้เพื่อช่วยกันปรับปรุงคุณภาพ ...ของท่าน”

๖. แนวคำถาม ควรมีการเตรียม และกำหนดระยะเวลาให้พอเหมาะกับเวลา โดยเริ่มจากคำถามทั่ว ๆ ไป ซึ่งเป็นคำถาม นำจนถึงคำถามเฉพาะเจาะจงที่เป็นประเด็น สำคัญหรือคำถามหลัก และอาจมีการเตรียม คำถามเชื่อมโยงและคำถามจบไว้ด้วย

๗. ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนควรได้ รับการกระตุ้นให้พูด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยเสมอหน้าเท่าเทียมกัน

๘. ข้อคิดเห็นหรือคำตอบของ แต่ละคน อาจเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ที่ต้องรับฟัง

๙. ข้อค้นพบหรือผลที่ได้รับไม่ได้ เน้นความเที่ยงตรงในเชิงสถิติตัวเลข เนื่องจากไม่ใช้ภาพรวมที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม ประชากรทั้งหมด เป็นแต่เพียงข้อมูลที่ใช้เพื่อ ช่วยลดช่องว่างระหว่างความคิดของคนในกลุ่ม ผู้รับบริการหรือการสำรวจข้อคิดเห็นทั่ว ๆ ไป

๑๐. ควรมีการจดบันทึก และอัดเทป การประชุมไว้เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน

องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การใช้เทคนิคนี้ประสบความสำเร็จ นอกจากการ เลือกผู้เข้าร่วมประชุมที่เหมาะสม ลักษณะ คำถาม และการสรุปวิเคราะห์ผลดังกล่าวมาแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ หรือผู้นำ กลุ่ม (Moderator) จะมีบทบาทสำคัญมาก ต่อความสำเร็จของเทคนิควิธีนี้ บรรยากาศ ของที่ประชุม ลักษณะคำตอบที่จะได้รับขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการ เลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการด้วยความระมัดระวัง โดยควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่ จำเป็น ดังนี้

๑. เป็นคนกลาง ไม่ใช่ใครที่มี ตำแหน่งหน้าที่การงานสูง หรือมีสถานภาพพิเศษบางอย่างที่อาจจะมาครอบงำกลุ่มได้

๒. มีคุณลักษณะเฉพาะเป็นกันเอง  
อดทน มีวินัยในการเป็นผู้ฟังที่ดี โดยหลีกเลี่ยงการสอดแทรก ขัดจังหวะผู้เข้าประชุม

๓. เป็นคนที่ได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อทำหน้าที่นี้โดยตรง

๔. เป็นคนที่มีทักษะในการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง

๕. เป็นคนที่มีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาที่จะพูดกันพอสมควร และเข้าใจคำถามที่เตรียมไว้เป็นอย่างดี

๖. เป็นคนที่รู้จักการใช้ภาษาควบคุมการประชุม เช่น การยืม การพยักหน้า การมองตา เป็นต้น

๗. เป็นคนที่มีทักษะในการตั้งคำถาม สรุประเด็น และใช้คำถามตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

ในการดำเนินการประชุมภายในกลุ่ม นอกจากผู้เข้าร่วมประชุมและผู้ดำเนินการแล้ว ควรมีผู้ช่วยผู้ดำเนินการเพื่อทำหน้าที่จดบันทึก อัดเทปและช่วยตั้งคำถามเชื่อมโยงหรือสรุปประเด็นในบางกรณี

จากประสบการณ์ของผู้เขียนเอง ได้มีโอกาสใช้เทคนิคนี้ในโครงการที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการเพื่อจัดหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเชิญกลุ่มผู้รับบริการประมาณ ๑๒ คน มาร่วมกันให้ข้อคิดเห็นปรากฏว่าเป็นวิธีการที่ได้ประโยชน์ทั้งผู้รับบริการซึ่งจะมี

โอกาสได้ระบายความรู้สึกชอบและไม่ชอบ และระบุความต้องการต่าง ๆ ออกมาแล้ว ในขณะเดียวกันผู้จัดก็จะได้ข้อคิดในการปรับปรุงเนื้อหาเทคนิควิธีการจัดหลักสูตรให้เหมาะสม มีคุณภาพ และยังได้รับความเข้าใจและศรัทธาจากผู้รับบริการมากขึ้นอีกด้วย

อันที่จริงเทคนิคนี้ไม่ใช่ของใหม่เสียทีเดียว มีลักษณะคล้าย ๆ กับการประชุมกลุ่ม หรือ (group discussion) อื่น ๆ หรือเทคนิค Nominal Group Technique (NGT) ที่นักฝึกอบรมหลายท่านคุ้นเคยนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าเทคนิคโพลัสกรุปส์นี้เป็นวิธีการประชุมกลุ่มที่เป็นระบบและมีข้อดีอยู่หลายประการ คือ

๑. ได้รับข้อสังเกตที่ดีที่เราอาจจะเลย ไม่สนใจมาก่อน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของเรารัดกุม ตรงเป้าหมายมากขึ้น

๒. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยได้รับคำตอบที่เป็นแนวคิดที่ดีมากกว่าวิธีการจัดสัมมนา หรือออกแบบสอบถาม

๓. เปิดโอกาสให้ผู้แทนของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการมาเปิดเผยความในใจ ความชอบและไม่ชอบ อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ

๔. เป็นการเปิดเผยตัวเองต่อผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้มีโอกาสรับทราบเจตนาารมณ์และความปรารถนาดีอันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีต่อหน่วยงานของเรามากขึ้น

ซึ่งเรื่องที่ทำมาก็ได้รับผลดีในทางบวก ผู้ที่ได้รับเชิญต่างก็ยินดีและเต็มใจที่จะมาให้ข้อคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเกินคาดหมาย นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตบางประการ คือ การใช้เทคนิค “โฟกัสกรุ๊ป” นี้จะได้ผลตามที่เราต้องการหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการประชุมเป็นอย่างมาก ที่จะสร้างบรรยากาศและปรับทิศทาง การตั้งคำถามให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้ได้คำตอบครบ โดยอาจจะไม่สามารถเรียงลำดับคำถามตามแนวที่ทำไว้ได้ และที่สำคัญหากสิ่งที่พูดกันเป็นเรื่องใหม่ ควรมี Concept Paper หรือยกร่างแนวความคิดขึ้นมาเพื่อเป็นตุ๊กตาให้ผู้เข้ากลุ่มใช้เป็นตัวนำ การสนทนา จะทำให้ได้คำตอบเข้าประเด็นมากขึ้น

ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำผลไปวิเคราะห์อย่างระมัดระวัง โดยปราศจากอคติตามหัวข้อที่กำหนด โดยสรุปแล้ว เทคนิคโฟกัสกรุ๊ป ไม่ใช่วิธีการที่จะหาเสียงสนับสนุนหรือหาข้อสรุป ข้อยุติอะไรบางอย่าง แต่เป็นเพียงการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการของเรา

แสดงข้อคิดเห็น เพื่อช่วยให้เราตระหนักว่ามีสิ่งใดที่ควรทำ สิ่งใดไม่ควรหรือหาแง่คิดบางอย่างที่แอบแฝงอยู่ ดังนั้น จึงอาจต้องเลือกใช้กับบางสถานการณ์ที่ต้องการข้อมูลเจาะลึกเกี่ยวกับข้อคิดเห็น อารมณ์ ความชอบ/ไม่ชอบของบุคคลในกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น แต่ไม่เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการข้อมูลเที่ยงตรง หรือข้อมูลที่เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ดังนั้น หากผู้ที่ต้องการจะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพหรือต้องการเป็นผู้ให้บริการที่ดี การรู้จักค้นหาความต้องการของผู้รับบริการถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญข้อหนึ่ง การได้มีโอกาสรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่จะได้รับผลจากการกระทำของเรา ก่อนการลงมือดำเนินการหรือเมื่อดำเนินการไปแล้วก็ตาม ย่อมเป็นการสร้างศรัทธาและการเข้าถึงลูกค้าอันจะนำไปสู่ความพอใจนิยมชมชอบในที่สุด เทคนิคโฟกัสกรุ๊ปจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจ และหากทดลองใช้ดูท่านจะได้รับผลเกินคาดหมายทีเดียว

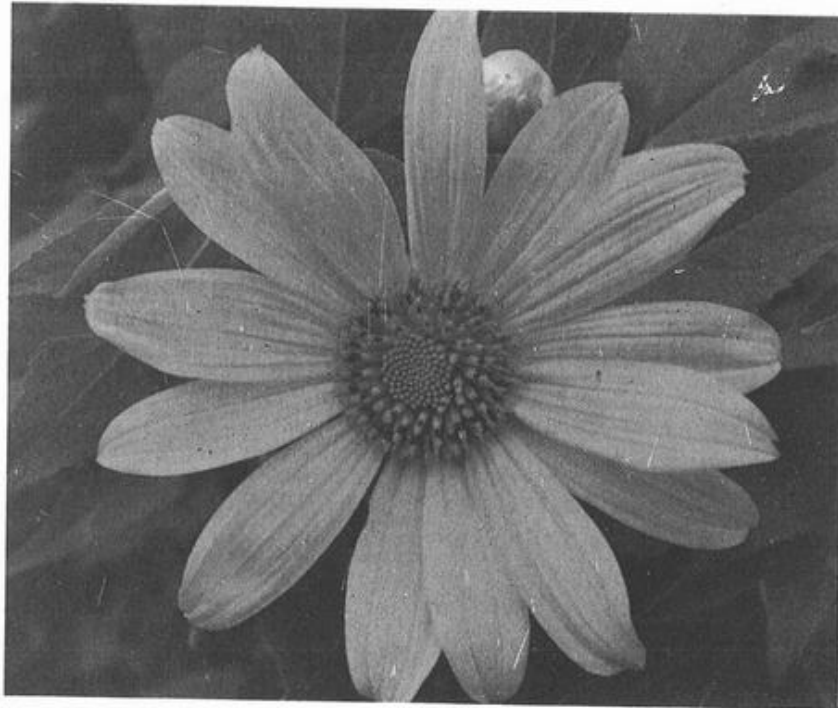
☆☆☆

### บรรณานุกรม

๑. ศูนย์ปฏิบัติการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในสวนราชการ. การปรับปรุงประสิทธิภาพในสวนราชการ : “จะทำอะไร จะได้อะไร” สำนักงาน ก.พ.ฝ่ายโรงพิมพ์ กองกลาง, ๒๕๓๘.
๒. Personnel Systems and Oversight Group, Office of Systems Innovation, OPM. Listening to Your Customer : The Use of Focus Groups for Human Resource Management. U.S.A.

# สาระสำคัญของและผลของกฎหมายล้างมลทิน

ประยูณ สุวรรณภักดี \*



ตามที่ได้มีการตรากฎหมายว่าด้วยการล้างมลทินมาแล้วหลายฉบับ และฉบับล่าสุดได้แก่ พระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงครองสิริราชสมบัติ ครบ ๕๐ ปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๓ ตอนที่ ๓๗ ก ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๓๙ ก็จะขอกล่าวถึงสาระสำคัญและผลของกฎหมายฉบับนี้โดยสังเขป

พระราชบัญญัติฉบับนี้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๓๙ เป็นต้นไป โดยมีเจตนารมณ์ที่จะล้างมลทินให้แก่ผู้ต้องโทษในกรณีความผิดต่าง ๆ ซึ่งได้พ้นโทษไปแล้ว และผู้ถูกลงโทษทางวินัยของกระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานของรัฐ และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ซึ่งได้รับโทษทางวินัยไปแล้ว และสำหรับผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัย ตลอดจนผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำผิดวินัยซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณา

\* นิตินกร ๗ สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.



สั่งยุติเรื่องหรือดทโทษให้ผู้นั้นไม่ต้องถูกพิจารณา  
เพิ่มโทษ หรือถูกดำเนินการทางวินัย ในกรณี  
นั้น ๆ ต่อไปแล้วแต่กรณี เพื่อเป็นการเฉลิม-  
พระเกียรติและให้เกิดความสำนึกในพระมหา-  
กรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระปรมินทร-  
มหาภูมิพลอดุลยเดช ในมหามงคลกาลที่  
พระองค์ทรงครองสิริราชสมบัติ ครบ ๕๐ ปี  
ในวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๙

### ผู้ที่ได้รับผลจากพระราชบัญญัติฉบับนี้

๑. ผู้ต้องโทษ มาตรา ๓ แห่งพระ-  
ราชบัญญัตินี้ บัญญัติให้หมายความ “ผู้ต้อง  
คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ลงโทษหรือ  
ให้กักกันและให้หมายความรวมถึงผู้ถูกลงโทษ  
โดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายซึ่งมีผลเช่นเดียว  
กับการถูกลงโทษโดยคำพิพากษาของศาล”

“ผู้ต้องโทษ” อาจเป็นข้าราชการ  
พนักงานของรัฐ หรือบุคคลทั่ว ๆ ไป และ  
เป็นผู้ต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้  
ลงโทษหรือให้กักกัน เช่น ศาลมีคำพิพากษา  
ให้ลงโทษจำคุกในกรณีกระทำความผิดอาญา  
พิพากษาให้กักกันตามวิธีการเพื่อความ  
ปลอดภัย สั่งลงโทษปรับฐานละเมิดอำนาจศาล  
เป็นต้น หรือเป็นผู้ถูกลงโทษโดยคำสั่งที่ชอบ  
ด้วยกฎหมายซึ่งมีผลเช่นเดียวกับการถูก  
ลงโทษโดยคำพิพากษาของศาล เช่น หัวหน้า  
คณะปฏิวัติ หัวหน้าคณะปฏิรูปการปกครอง

แผ่นดิน หรือหัวหน้าคณะรักษาความสงบ  
เรียบร้อยแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์อธิปัตย์ที่มี  
อำนาจสูงสุดและใช้อำนาจดังกล่าวบริหาร  
ราชการแผ่นดินอยู่ในขณะนั้น มีคำสั่งให้  
ลงโทษจำคุก ๕ ปี เป็นต้น

๒. “ผู้ถูกลงโทษทางวินัย” มาตรา  
๓ แห่งพระราชบัญญัตินี้ บัญญัติให้หมาย  
ความว่า “ผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์เพราะ  
กระทำผิดวินัยตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อ-  
บังคับ ประกาศ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง  
กรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น  
หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ และให้  
หมายความรวมถึงบุคคลใดที่ถูกลงโทษหรือ  
ลงทัณฑ์ โดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายซึ่งมี  
ผลเช่นเดียวกับการถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์  
ทางวินัย”

จากคำจำกัดความข้างต้น “ผู้ถูกลง  
โทษทางวินัย” จึงหมายถึง ข้าราชการทหาร  
และข้าราชการพลเรือน ตลอดจนพนักงาน  
ต่าง ๆ ของรัฐ ซึ่งอาจเป็นพนักงานในราชการ  
บริหารส่วนท้องถิ่น พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือ  
พนักงานในหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ที่ถูก  
ลงโทษหรือลงทัณฑ์เพราะกระทำผิดวินัยที่  
กำหนดไว้ของหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนั้น  
ยังหมายความรวมถึงผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์  
โดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายซึ่งมีผลเช่นเดียว  
กับการถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยด้วยเช่น

ผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ตามคำสั่งของหัวหน้า  
คณะปฏิวัติ หัวหน้าคณะปฏิรูปการปกครอง  
แผ่นดิน หรือหัวหน้าคณะรักษาความสงบ  
เรียบร้อยแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์อธิปัตย์ที่มี  
อำนาจสูงสุดและใช้อำนาจดังกล่าวบริหาร  
ราชการแผ่นดินอยู่ในขณะนั้น เป็นต้น

๓. ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการ อัน  
มิใช่เป็นการลงโทษทางวินัย ซึ่งอาจจะถูกสั่ง  
ให้ออกจากราชการเพราะหย่อนความสามารถ  
ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามมาตรา  
๑๑๕ เพราะมีมลทินหรือมัวหมองในกรณี  
ที่ถูกสอบสวน ตามมาตรา ๑๑๖ แห่งพระราช-  
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕  
เป็นต้น และผู้ถูกดำเนินการทางวินัย ซึ่งอาจจะ  
ถูกดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่  
ร้ายแรงก็ได้

### พระราชบัญญัติฉบับนี้บัญญัติให้

๑. ล้างมลทินให้แก่บรรดาผู้ต้อง-  
โทษในกรณีความผิดต่าง ๆ ซึ่งได้กระทำก่อน  
หรือในวันที่ ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๕ และได้  
พ้นโทษไปแล้วก่อนหรือในวันที่พระราช-  
บัญญัตินี้ใช้บังคับ หรือซึ่งได้พ้นโทษไปโดยผล  
แห่งพระราชกฤษฎีกาพระราชทานอภัยโทษ  
พ.ศ. ๒๕๓๕ โดยให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลง  
โทษในกรณีความผิดนั้น ๆ (มาตรา ๔)

ดังนั้น ผู้ต้องโทษที่จะได้รับล้างมลทิน  
ในกรณีนี้จึงต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข ๒ ประการ  
คือ ประการที่หนึ่ง การกระทำความผิดต้อง  
เกิดขึ้นก่อนหรือในวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๕  
และประการที่สอง ผู้ต้องโทษต้องพ้นโทษไป  
แล้วก่อนหรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ  
กล่าวคือก่อนหรือในวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๓๕  
จึงจะได้รับล้างมลทิน

๒. ล้างมลทินให้แก่บรรดาผู้ถูกลง  
โทษทางวินัยในกรณีซึ่งได้กระทำก่อนหรือ  
ในวันที่ ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๕ และได้รับ  
โทษหรือทัณฑ์ทั้งหมดหรือบางส่วนไปก่อน  
หรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยให้  
ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทาง  
วินัยในกรณีนั้น ๆ (มาตรา ๕)

ผู้ถูกลงโทษทางวินัยหากอยู่ภายใต้  
เงื่อนไข ๒ ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การ  
กระทำผิดวินัยได้เกิดขึ้นก่อนหรือในวันที่ ๙  
มิถุนายน ๒๕๓๕ และประการที่สอง ผู้ถูกลง  
โทษทางวินัยได้รับโทษหรือทัณฑ์ทั้งหมดหรือ  
บางส่วนไปก่อน หรือในวันที่พระราชบัญญัติ  
นี้ใช้บังคับ กล่าวคือ ก่อนหรือในวันที่ ๑๑  
กันยายน ๒๕๓๕ ก็จะได้รับล้างมลทิน

๓. สำหรับบรรดาผู้ถูกสั่งให้ออกจาก  
ราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยก่อน  
หรือในวันที่ ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๕ และ  
บรรดาผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำ

ผิดวินัยซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาสั่งยุติเรื่อง หรืองดโทษก่อนหรือในวันที่ ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๙ ให้ผู้นั้นไม่ต้องถูกพิจารณาเพิ่มโทษ หรือถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ต่อไป (มาตรา ๖)

ตามกรณีนี้มีใช่เป็นการล้างมลทิน เพราะเป็นกรณีที่มีใช่เป็นการลงโทษทางวินัย หรือเป็นกรณีที่มีการดำเนินการทางวินัย แต่ผู้บังคับบัญชามีได้ลงโทษทางวินัยแต่อย่างใด จึงไม่มีโทษทางวินัยที่จะให้ล้างมลทิน อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติฉบับนี้ก็ยังคงบัญญัติ ในทางเป็นคุณแก่ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการ อันมีใช่เป็นการลงโทษทางวินัย โดยมีเงื่อนไข ว่าจะต้องถูกสั่งให้ออกจากราชการก่อนหรือ ในวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๙ จึงจะไม่ถูกพิจารณาเพิ่มโทษ ตลอดจนผู้ถูกดำเนินการ ทางวินัยในกรณีนี้อาจจะเป็นการกล่าวหาว่า ผู้นั้นกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรงหรืออย่าง ร้ายแรง แต่ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาผลการ สอบสวนแล้วสั่งยุติเรื่อง เนื่องจากเห็นว่าผู้นั้น มิได้กระทำความผิดวินัยตามข้อกล่าวหา หรือหาก ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาผลการสอบสวน แล้วเห็นว่า กรณีเป็นความผิดวินัยเล็กน้อย และมีเหตุอันควรงดโทษ จึงสั่งงดโทษ โดยให้ ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือน หรืออาจจะเป็นกรณีที่มีผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำความ ผิดวินัยอย่างร้ายแรงอยู่ก่อนออกจากราชการ และผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการสอบสวนทาง

วินัยอย่างร้ายแรงแก่ผู้นั้น เช่นนี้หากผล การสอบสวนผู้นั้นจะถูกลงโทษทางวินัยอย่าง ไม่ร้ายแรง (ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดชั้น เงินเดือน) ผู้บังคับบัญชาก็สั่งงดโทษได้เช่นกัน ตามนัยมาตรา ๑๐๖ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่ง ผู้ที่ถูกดำเนินการทางวินัยหากอยู่ภายใต้เงื่อนไข ว่าผู้บังคับบัญชาได้สั่งยุติเรื่อง หรืองดโทษ ก่อนหรือในวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๓๙ ก็จะไม่ ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ต่อไป

### ผลต่อเนื่องของพระราชบัญญัติฉบับนี้

๑. ผู้ถูกลงโทษ (ตามมาตรา ๔) ในกรณีปกติข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด ต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็น โทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ ก็จะต้องปลดออกโดยไป ของการเป็นข้าราชการพลเรือน ตามมาตรา ๓๐ (๑๐) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ผู้บังคับบัญชาจะต้อง สั่งให้ออกจากราชการโดยพลัน ตามมาตรา ๖๗ แห่งพระราชบัญญัติที่กล่าวมาโดยอนุโลม หากผู้นั้นประสงค์จะขอกลับเข้ารับราชการใหม่ หรือจะสมัครสอบแข่งขันเพื่อรับการบรรจุและ แต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ ก็จะต้องยื่นคำร้อง ขอยกเว้นคุณสมบัติในประการนี้เสียก่อน แต่

เมื่อกรณีดังกล่าวมาได้รับล้างมลทิน โดยให้ถือว่าผู้นั้นไม่เคยถูกลงโทษในกรณีความผิดนั้น ๆ ผู้นั้นจึงไม่ขาดคุณสมบัติทั่วไปของการเป็นข้าราชการพลเรือน และสามารถยื่นคำร้องขอกลับเข้ารับราชการได้ แต่จะได้รับการบรรจุกลับเข้ารับราชการหรือไม่ ย่อมขึ้นกับการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ตามมาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติข้างต้น หรืออาจจะสมัครสอบแข่งขันเพื่อรับการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนได้โดยไม่ต้องขอยกเว้นคุณสมบัติเสียก่อน

๒. ผู้ถูกลงโทษทางวินัย (ตามมาตรา ๕) หากเป็นกรณีที่ถูกกลงโทษให้ออกหรือปลดออก หรือถูกลงโทษไล่ออก เพราะกระทำผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น ก็จะไม่ขาดคุณสมบัติทั่วไปของการเป็นข้าราชการพลเรือน ตามมาตรา ๓๐(๑๒) หรือ (๑๓) แล้วแต่กรณี หากผู้นั้นประสงค์จะขอกลับเข้ารับราชการก็จะต้องรอเวลาให้ออกจากราชการไปเกินสองปี หรือสามปี แล้วแต่กรณี และมีใช่เป็นกรณีออกจากราชการเพราะกระทำผิดในกรณีทุจริตต่อหน้าที่ จึงจะยื่นคำร้องขอยกเว้นคุณสมบัติทั่วไปของการเป็นข้าราชการพลเรือนในข้อนี้ได้เพื่อประโยชน์ในการยื่นคำร้องขอกลับเข้ารับราชการใหม่ หรือสมัครสอบแข่งขันเพื่อรับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ แต่เมื่อได้รับล้างมลทินตามพระราชบัญญัติ

ฉบับนี้แล้ว ก็ไม่ต้องขอยกเว้นคุณสมบัติในข้อนี้ก่อน และไม่ต้องรอให้ระยะเวลาผ่านไปเกินสองปีหรือสามปี แล้วแต่กรณีด้วย

### การล้างมลทินไม่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้อง

มาตรา ๗ แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้บัญญัติว่า “การล้างมลทินตามมาตรา ๔ และมาตรา ๕ ไม่ก่อให้เกิดสิทธิแก่ผู้ได้รับการล้างมลทินในอันที่จะเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น” ซึ่งหมายความว่าผู้ต้องโทษ (มาตรา ๔) หรือผู้ถูกลงโทษทางวินัย (มาตรา ๕) ไม่อาจเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ใด ๆ ที่ได้เสียไปแล้วจากการที่ต้องโทษหรือถูกกักกันในกรณีกระทำความผิดอาญา หรือถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัย แล้วแต่กรณี และต่อมาได้รับล้างมลทิน คืบไป เช่น ไม่อาจเรียกร้องเงินเดือนหรือขั้นเงินเดือนที่ถูกตัด\* หรือถูกลดไปแล้วคืน หรือไม่อาจเรียกร้องบำเหน็จบำนาญที่ถูกงดไปแล้วคืน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม โดยที่ผลของการล้างมลทินให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษในกรณีความผิดนั้น ๆ (มาตรา ๔) หรือให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษ หรือลงทัณฑ์ทางวินัยในกรณีนั้น ๆ (มาตรา ๕) จึงทำให้ผู้นั้นมีสิทธิต่าง ๆ เท่าเทียมกับผู้ที่มิเคยถูกลงโทษหรือผู้ที่มิเคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยเฉพาะในกรณีความผิดนั้น ๆ หรือในกรณีนั้น ๆ

แล้วแต่กรณี ซึ่งสิทธิต่าง ๆ ดังกล่าวหมายถึง สิทธิที่จะเกิดขึ้นภายหลังที่พระราชบัญญัติล้าง มลทินฯ มีผลใช้บังคับแล้ว อันเป็นผลให้ผู้นั้น อาจได้รับประโยชน์ในกรณีต่าง ๆ เช่น

๑. เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี โดยไม่ต้องห้ามตามข้อ ๖(๒) ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๘) ที่กำหนดว่า “ในรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญา ให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีใช้ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ”

๒. เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาสั่งเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ตั้งแต่วันที่ผู้นั้นได้รับล้างมลทินเป็นต้นไป ทั้งนี้ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่สธ ๐๗๐๔/ว๑ ลงวันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๔ ที่แจ้งว่า ก.พ. มีมติว่าผู้บังคับบัญชาอาจเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ตั้งแต่วันที่ผู้บังคับบัญชาอาจเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นได้เป็นต้นไป นั้น ใช้กับกรณีการเลื่อนข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัยขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในกรณีทั่ว ๆ ไป เท่านั้น

## การอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์ คำสั่งลงโทษทางวินัยที่เกี่ยวข้องกับการล้างมลทิน

โดยที่การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยเป็นสิทธิของผู้ถูกลงโทษที่จะอุทธรณ์คำสั่งดังกล่าวได้ ดังนั้น แม้คำสั่งนั้นจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่จะได้รับล้างมลทิน แต่หากยังอยู่ในระหว่างอายุความอุทธรณ์ (ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ผู้ถูกลงโทษทราบหรือถือว่าได้ทราบ คำสั่งลงโทษ) ผู้ถูกลงโทษย่อมใช้สิทธิอุทธรณ์ได้ และองค์กรที่มีหน้าที่พิจารณาก็จะต้องพิจารณาอุทธรณ์นั้นตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ต่อไป เช่นเดียวกันกับกรณีที่มีการอุทธรณ์ไว้แล้ว และต่อมาเรื่องดังกล่าวอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่จะได้รับล้างมลทิน ดังนี้ องค์กรที่มีหน้าที่ก็ต้องพิจารณาอุทธรณ์ต่อไป ซึ่งอาจพิจารณาในทางที่เป็นคุณได้ แต่จะพิจารณาในทางที่เป็นโทษไม่ได้ และเมื่อพิจารณาเสร็จสิ้นแล้ว หากมีการยกโทษ ก็จะไม่อยู่ในเงื่อนไขที่จะได้รับล้างมลทิน เพราะไม่มีโทษเหลืออยู่ให้ล้างมลทินอีก แต่หากยังมีโทษเหลืออยู่ ไม่ว่าจะเท่าเดิมหรือเบาลง ก็จะได้รับล้างมลทินหรือในกรณีที่มีการถอนอุทธรณ์ ผู้นั้นก็จะได้รับล้างมลทินเช่นกัน โดยถือว่าไม่เคยถูกลงโทษดังกล่าวในกรณีนั้น ๆ

สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการ (ไม่ใช่โทษทางวินัย)

นั้น กฎหมายให้สิทธิแก่ผู้คนที่จะร้องทุกข์ได้ และโดยที่เป็นเรื่องสิทธิของผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการ กรณีจึงควรที่จะมีการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ในทำนองเดียวกับการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยโดยอนุโลมด้วย กล่าวคือ เมื่อมีการร้องทุกข์ในกรณีนี้ องค์กรที่มีหน้าที่ ก็อาจจะพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ต่อไปได้ และ เฉพาะในทางที่เป็นคุณเท่านั้น

### ปัญหาเกี่ยวกับการล้างมลทิน

เป็นเรื่องปกติที่เมื่อมีกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ออกใช้บังคับ ก็จะต้องมีปัญหา เกี่ยวกับการตีความตามบทบัญญัติหรือข้อกำหนดตามกฎหมาย กฎ ระเบียบนั้น ๆ ตามมา สำหรับพระราชบัญญัติล้างมลทินฉบับนี้ก็ อาจจะมีความอยู่บ้าง ซึ่งก็จะต้องส่งให้ นายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้รักษาการตามพระราช- บัญญัตินี้พิจารณา และนายกรัฐมนตรีก็จะส่ง ให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาให้ความ เห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของนายกรัฐ- มนตรีต่อไป อย่างไรก็ตาม โดยที่ขณะนี้ยัง มิได้มีการพิจารณาตีความเกี่ยวกับพระราช- บัญญัติล้างมลทินฉบับนี้ จึงจะขอกล่าวถึง ปัญหาบางประการที่เคยมีการตีความไว้ตาม พระราชบัญญัติล้างมลทินฉบับก่อน ๆ ดังนี้

๑. ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันคราว เดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยการ

ละทิ้งนั้นคร่อมระหว่างวันที่พระราชบัญญัติ ล้างมลทินยังไม่ใช้บังคับและเมื่อใช้บังคับแล้ว ถือว่ากระทำผิดก่อนพระราชบัญญัติล้างมลทิน ใช้บังคับ (ความเห็นของคณะกรรมการ กฤษฎีกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๗)

๒. กรณีกระทำผิดที่เกิดระหว่าง พระราชบัญญัติล้างมลทินยังไม่ใช้บังคับและ เมื่อใช้บังคับแล้ว โดยไม่ทราบแน่ชัดว่าความ ผิดเกิดขึ้นวันใดแน่ ถือว่าความผิดเกิดก่อน พระราชบัญญัติล้างมลทินใช้บังคับ (ความ เห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๗)

๓. กระทำผิดวินัยหลายกรรม แล้ว ผู้บังคับบัญชานำมาพิจารณารวมกันและส่งลง โทษ โดยการกระทำผิดวินัยบางกรรมเกิดก่อน และบางกรรมเกิดหลังพระราชบัญญัติล้าง มลทินใช้บังคับ โดยไม่สามารถแยกได้ว่าเป็น โทษที่ลงแก่กรรมใดเพียงใด ถือว่าได้กระทำ ผิดวินัยก่อนวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินใช้ บังคับ (ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๗)

๔. การตัดเงินเดือนในกรณีที่ได้รับ ล้างมลทิน จะตัดได้จนถึงวันก่อนวันที่พระราช บัญญัติล้างมลทินใช้บังคับ (ความเห็นของ คณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๗)

๕. ส่งลงโทษตัดเงินเดือนตั้งแต่เดือน ที่มีคำสั่งลงโทษ ซึ่งเป็นเดือนที่พระราชบัญญัติล้างมลทินใช้บังคับ แต่เป็นการส่งลงโทษ

ภายหลังวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินใช้บังคับแล้ว ดังนี้ ไม่อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่จะได้รับล้างมลทิน เพราะในวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินใช้บังคับ ยังไม่มีการลงโทษแต่อย่างใด (ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๑)

๖. สั่งลงโทษไล่ออกภายหลังพระราชบัญญัติล้างมลทินใช้บังคับ ให้มีผลย้อนหลังไปก่อนวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินใช้บังคับ โดยเป็นการสั่งย้อนหลังตามระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยวันออกจากราชการฯ ย่อมอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับล้างมลทิน (ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๖)

๗. ผู้ถูกลงโทษทางวินัยที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับล้างมลทิน เมื่อมิได้ใช้สิทธิอุทธรณ์จึงได้รับการล้างมลทิน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งลงโทษ หรือนายกรัฐมนตรี จึงไม่มีอำนาจพิจารณาดำเนินการทางวินัย (ยกโทษ ลดโทษ เพิ่มโทษ) กับผู้ถูกลงโทษดังกล่าวได้อีก (ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๒)

อย่างไรก็ตาม ขอเน้นว่าการพิจารณาคดีความปัญหากฎหมาย ในบางกรณีก็จะต้องดูเหตุผลต่างๆ เป็นกรณี ๆ ไป ดังนั้น หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับพระราชบัญญัติล้างมลทิน

ฉบับนี้ก็ควรที่จะหารือต่อนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ หรือต่อคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อให้มีการพิจารณาคดีความให้ชัดเจนต่อไป

### ทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเกษียณประวัติ ข้าราชการและการรายงาน การดำเนินการทางวินัย

ส่วนราชการหรือหน่วยงานควรจะได้ตรวจสอบดูว่ามีผู้ใดอยู่ในเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ หากมีก็ควรจะหมายเหตุเอาไว้ในทะเบียนประวัติของผู้นั้นด้วยว่าอยู่ในหลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ ส่วนการรายงานการดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญรายที่ยังมิได้รายงานไปยัง อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. แล้วแต่กรณี ก็จะต้องรายงานไปตามปกติตามระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยการรายงานฯ พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๓๔ เป็นต้นไป (ก.พ.ได้มีมติเกี่ยวกับทางปฏิบัติในเรื่องนี้ แจกตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๗๐๙.๒/ว ๒๒ ลงวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๓๔ ซึ่งในขณะมีหนังสือเวียนนี้ยังใช้ระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยการรายงานฯ พ.ศ. ๒๕๓๕ อยู่ แต่ขณะนี้ได้ใช้บังคับฉบับปี พ.ศ. ๒๕๓๔ แทนแล้ว)

☆☆☆

# ก่ออเสย

เทอร์โบ

“ถ้าประชาชนได้ทราบขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานของ  
หน่วยงานของราชการ และรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นการทำงาน  
ที่โปร่งใสแล้ว จะให้คอยนานเท่าไรก็คงจะคอยได้”

ในภาวะที่ค่าครองชีพสูงมากเช่น  
ในปัจจุบันนี้ บุคคลที่มาส่งสารที่สุดประ-  
เภทหนึ่งก็คือ ข้าราชการ แม้ว่าในปัจจุบัน

แน่นอนคงต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง โดยเฉพาะ  
ข้าราชการที่เพิ่งก่อร่างสร้างตัว การมีที่อยู่  
ไม่ต้องมาก แค่เท่านั้นเข้าสี่ซักห้องหนึ่ง หาก



ข้าราชการจะได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น  
เพียงพอที่จะมีชีวิตอยู่อย่างไม่ลำบากนัก  
แต่หากจะพูดถึงการเก็บออมให้เป็นเงินก้อน

ไม่มีพ่อแม่คอยช่วยเหลือบ้าง คนที่ทำได้ก็  
ต้องนับว่าต้องอดทนและมีความพยายาม  
จริง ๆ เพื่อนรุ่นน้องคนหนึ่ง เป็นผู้โชคดี



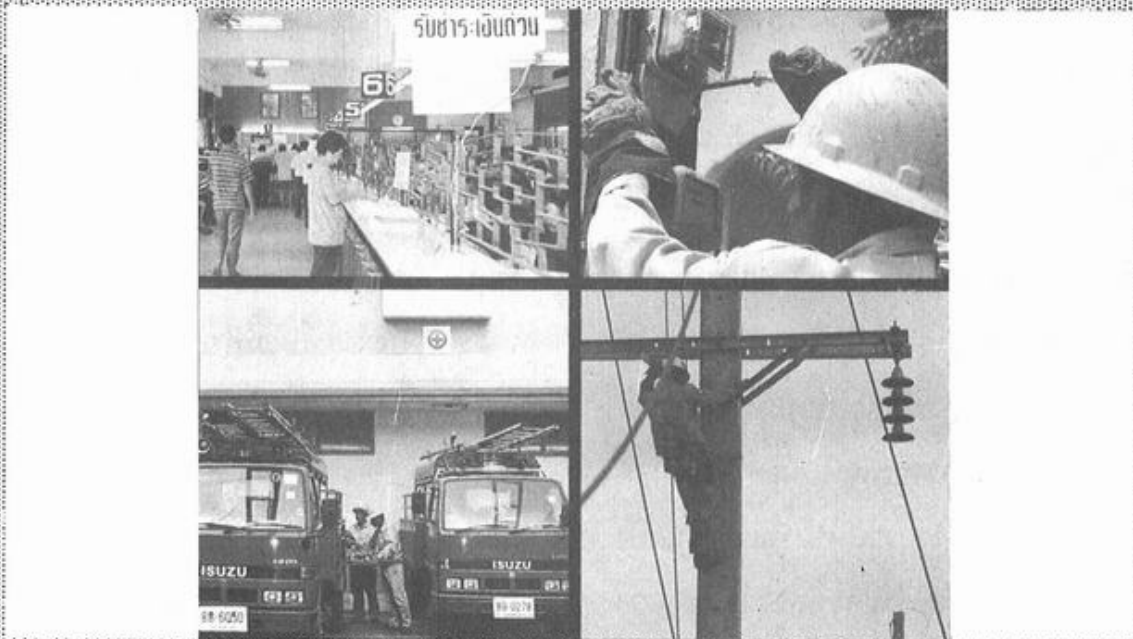


อยู่บ้างที่พ่อแม่ได้ยกที่ดินแปลงเล็ก ๆ ให้  
แปลงหนึ่ง จึงตัดสินใจปลูกบ้าน โดยการถู  
เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ของหน่วยงาน  
ที่สังกัด พบหน้าเขาก็ไร้อุณหภูมิความสุข  
เพราะเขาพูดถึงบ้านเล็ก ๆ ที่เขาสร้าง  
เจอกันระยะหลัง คุณhadaเขาไม่ค่อยสบาย  
นึก สอนถามไต่ความว่า บ้านเขาสร้าง  
เสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่ก็เข้าไปอยู่ไม่ได้  
เพราะยังไม่มีไฟฟ้าใช้ สอนถามไต่ความว่า  
การไฟฟ้านครหลวงยังไม่ตรวจสอบและ  
จ่ายไฟฟ้าเข้าอาคาร ทั้ง ๆ ที่เขาได้ยื่น  
เรื่องราวที่การไฟฟ้านครหลวงแล้ว สอน-  
ถามไปที่ไร ก็ได้รับคำตอบว่า มีผู้ยื่นเรื่อง  
ขอให้ตรวจสอบและจ่ายไฟฟ้าเข้าอาคาร  
มากเหลือเกิน ยังไม่ถึงคิวที่จะดำเนินการให้

หลังจากคอยอยู่เป็นเวลานานเป็นเดือน  
เจ้าหน้าที่ของการไฟฟ้านครหลวง ก็ไป  
ตรวจสอบระบบไฟฟ้าก่อนที่จะติดตั้งมิเตอร์  
ให้ ก็เป็นเรื่องปกติ ที่มีจุดเล็กจุดน้อยที่  
จะต้องแก้ไข หลังจากเพื่อนรุ่นน้องคนนี้  
ได้ให้ช่างไฟฟ้าแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ก็ไปยื่น  
เรื่องราวอีก ก็คงต้องคอยอยู่เช่นเดิม กว่า  
จะได้ติดตั้งมิเตอร์และจ่ายกระแสไฟฟ้า  
รวมทั้งย้ายเข้าไปอยู่ในบ้านใหม่ได้ ก็ทำ  
เอาปวดหัวไปนาน ตอนนี้คงมีความสุขไป  
แล้ว ฟังเรื่องของเพื่อนรุ่นน้องแล้วไม่น่าเชื่อ  
เพราะทราบดีว่า คณะรัฐมนตรีได้ออก  
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการ  
ปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วย-  
งานของรัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๒ การไฟฟ้า

นครหลวง ก็เป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบนี้ สาระสำคัญของระเบียบนี้อย่างหนึ่งก็คือการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ระเบียบข้อ ๔ ได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า “ให้หน่วยงานของรัฐพิจารณาและดำเนินการตามคำขอของประชาชนให้เสร็จและแจ้ง

ระเบียบนี้ได้ประกาศใช้ ก็คงไม่มีหน่วยงานของรัฐหน่วยใด ที่จะกำหนดระเบียบได้ทันทีที่ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับ ระเบียบนี้จึงได้กำหนดบทเฉพาะกาลไว้ในข้อ ๒๖ โดยได้กำหนดว่า “ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการออกระเบียบตามข้อ ๔ ภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวัน นับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้



ให้ประชาชนผู้ยื่นคำขอทราบภายในหนึ่งวันทำการนับแต่เวลาที่ได้รับคำขอ” อย่างไรก็ตามบางอย่างไม่อาจปฏิบัติให้เสร็จภายในหนึ่งวันได้ ระเบียบข้อ ๔ ก็ได้ยกเว้นไว้ โดยได้กำหนดว่า “คำขอในเรื่องใด ๆ ถ้าโดยสภาพแห่งเรื่องไม่อาจดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาตามข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐออกระเบียบเพื่อกำหนดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนสำหรับคำขอในเรื่องนั้น” เมื่อ

บังคับ” โดยที่ระเบียบนี้ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๓๒ ดังนั้นหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการแก่ประชาชน จึงต้องออกระเบียบเพื่อกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๓๒ แต่จากการตรวจสอบจากคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐหรือเรียกย่อ ๆ ว่า ปปร ปรากฏว่ามีหน่วยงานของรัฐหลายหน่วย-

งานได้ออกระเบียบเพื่อกำหนดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนแล้ว โดย ปปร ได้พิมพ์หนังสือไว้เล่มหนึ่งเป็นหนังสือเล่มหนาทีเดียว เพราะมีถึง ๒๖๑ หน้า ชื่อหนังสือเล่มนี้ยาวมาก เพราะชื่อว่า "อยากรู้ว่า ข้าราชการทำงาน อย่างไร พลิกไปพบกับขั้นตอนระยะเวลา การทำงานของกระทรวง ทบวง กรม เพื่อประโยชน์ในการติดต่อกับราชการ" รัฐวิสาหกิจดัง ๆ ที่ให้บริการประชาชนในเรื่องหลัก ๆ เช่น องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การประชาสัมพันธ์ภูมิภาค การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคก็ได้กำหนดระเบียบ นี้แล้ว แต่ไม่มียกจะมีการไฟฟ้านครหลวง ต้นเหตุที่ได้เขียนเรื่องนี้

อีกหน่วยงานหนึ่งที่น่าจะยังมีแต่ยังไม่มีการศึกษา คือ การประปาส่วนภูมิภาค ไม่ทราบว่า ๒ หน่วยงานนี้ แกล้งทำลืมหรือยัง ผู้ที่จะทำให้หน่วยงานทั้งสองนี้ไม่หลงลืมก็คือ รัฐมนตรีที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจทั้งสองแห่งนี้ เพราะตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ ปี พ.ศ. ๒๕๓๒ ข้อ ๒๕ ได้กำหนดไว้ว่า "ให้รัฐมนตรีผู้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจเร่งรัดการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ" และที่สำคัญที่สุดก็คือ "และสั่งการให้รัฐวิสาหกิจออก

ระเบียบว่าด้วยการกำหนดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ..." รัฐมนตรีที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ทั้งสองแห่ง คือ ทั้งการไฟฟ้านครหลวง และการประปาส่วนภูมิภาคก็คือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และหากท่านรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ ก็คงเป็นหน้าที่ของ ปปร สะกระมัง ที่จะต้องรายงานนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี เพราะระเบียบนี้วางไว้โดยนายกรัฐมนตรีด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ดังนั้น หากหน่วยงานไหนไม่ถือปฏิบัติก็ถือว่า ลองคืนนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี ก็หวังว่า คงจะไม่มีการผิดตามที่เขียนไว้ ขอถือโอกาสนี้ วิงวอนให้หน่วยงานของรัฐได้กำหนดระเบียบ เพื่อประชาชนจะได้ทราบขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติงานด้วย เกิด นานเท่าไรก็คงจะคอยได้ หากได้ทราบขั้นตอน และได้เห็นการทำงานที่โปร่งใส

คงมีเรื่องพูดต่อสำหรับ การไฟฟ้า นครหลวง เพราะในปัจจุบันนี้ ไฟฟ้ามีความจำเป็นอย่างยิ่งขาดไฟฟ้าไปอย่างหนึ่งก็ขาดไปทุก ๆ อย่าง จึงไม่เข้าใจว่า ทำไม การไฟฟ้านครหลวงทำงานล่าช้านัก ไม่ทราบว่าเคยเก็บสถิติหรือไม่ว่าประชาชน

มาขอติดตั้งไฟฟ้าใหม่ ที่ติดตั้งสายไฟและอื่น ๆ ถูกต้องจะต้องใช้เวลาทั้งคืนก็วัน การขอเพิ่มหม้อไฟฟ้าใหม่ จะต้องใช้เวลาทั้งคืนก็วัน เคยคิดหรือไม่ว่า ทำอย่างไรจะบริการให้ประชาชนได้เร็วขึ้น เพราะยังบริการให้ประชาชนได้เร็วขึ้นเท่าไร ก็ยังได้เงินมากขึ้นเท่านั้นอย่าพูดว่าขาดคนเลยครับ เพราะขณะนี้ที่ไหน ๆ เขาไม่พูดเรื่องการเพิ่มคนอีกแล้ว เขาพูดเรื่องการจ้างเหมา หรือที่เรียกว่า Contract out จะทำอย่างไร ก็ทำเกิดครับ แต่อย่าปล่อยให้ประชาชนผู้ใช้บริการคิดว่า การบริหารให้มันช้าขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่ต้องการน้ำมันหล่อลื่น เสียภาพพจน์การไฟฟ้านครหลวงเปล่า ๆ

ไหน ๆ ก็พูดถึงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ ปี พ.ศ. ๒๕๓๒ แล้ว ก็อยากพูดต่ออีกนิดหนึ่ง เสียตายเป็นอย่างยิ่งที่ระเบียบข้อ ๓(๔) ได้กำหนดมิให้ใช้บังคับแก่การยื่นคำขอ และการพิจารณาคำขอระหว่างส่วนราชการ กับส่วนราชการ หรือระหว่างส่วนราชการ กับรัฐวิสาหกิจ กรณีคำขอทั่ว ๆ ไป ที่ไม่ใช่เรื่องอนุมัติ อนุญาต นั้นเห็นด้วย แต่เรื่องที่จะต้องอนุมัติ อนุญาต น่าจะกำหนดไว้เป็นระเบียบเป็นอย่างยิ่ง เพราะเรื่องบางเรื่องนั้นกระทบต่อข้าราชการซึ่งก็เป็น

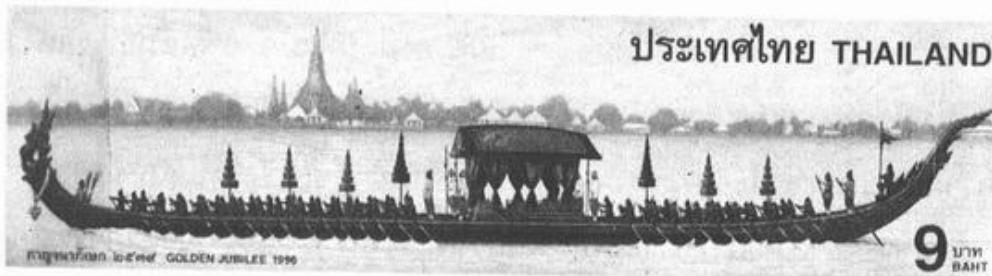
ประชาชนคนหนึ่ง บางเรื่องก็เป็นเรื่องที่ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติ ภายในเวลาที่กำหนด ในหน่วยงานที่ต้องพิจารณาคำขอ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานกลาง ไม่ว่าจะเป็นสำนักงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. และกรมบัญชีกลางน่าจะกำหนดได้ว่าคำขอเรื่องใดที่ควรกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาได้ และก็ควรใช้เวลาในการปฏิบัติงานนานเท่าใด เรื่องใดที่กำหนดไม่ได้ ก็ระบุเหตุผลไว้ว่า ไม่อาจกำหนดได้เพราะเหตุผลอะไร เพราะการทำงานล่าช้าก็อาจจะทำให้หน่วยงานอื่นผู้ยื่นขอมองเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่พิจารณาคำขอ ไปในทางที่ไม่ดีได้ ขอฝาก ปปร ได้โปรดช่วยพิจารณาเรื่องนี้ด้วย

☆☆☆



# ถาม..... ให้.....ตอบ

โดย..... ไร่กิ่งวอล



เปิดคอลัมน์เมื่อฉบับที่แล้วปรากฏว่ามีคำถามส่งไปเป็นจำนวนมาก คงจะต้องทยอยตอบจนกว่าจะครบ ฉะนั้น ผมต้องขอภัยสำหรับท่านที่ส่งคำถามไปยังวารสารข้าราชการ ที่อาจจะได้รับคำตอบช้าไปบ้าง บางคำถามอาจจะซ้ำหรือคล้ายคลึงกันก็จะรวมเป็นคำถามเดียวกัน และตอบพร้อมกันเลยนะครับ!

**ถาม :** มีหัวหน้าพรรคการเมืองที่กำลังหาเสียงในขณะนี้ ได้มีนโยบายเรื่องหนึ่งที่จะดำเนินการก็คือการปฏิรูประบบราชการเรื่องนี้ ก.พ.ได้มีแนวทางในการปฏิรูประบบราชการหรือไม่ อย่างไร

**ตอบ :** ช่วงนี้คำว่าปฏิรูปค่อนข้างจะฮิต ไม่

ว่าจะเป็นปฏิรูปการเมือง การปฏิรูประบบราชการ หรือการปฏิรูปเรื่องอื่น ๆ ผมว่าเรามาดูความหมายของคำว่าปฏิรูปกันก่อน ปฏิรูปหมายถึง การปรับปรุง ปรับเปลี่ยน ในสิ่งที่มืออยู่ให้ดีขึ้น เหมาะสมกับสภาพการณ์หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

สำหรับเรื่องการปฏิรูประบบราชการ คงจะหมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ในราชการให้ดียิ่งขึ้น เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่ง ก.พ. ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ตลอดเวลาอยู่แล้ว ไม่ใช่เฉพาะจะมาเริ่มคิด เริ่มทำในช่วงนี้ และผมจำได้ว่า เมื่อฉบับที่แล้วได้ตอบในเรื่องนี้ไปมากแล้ว แต่อย่างไรก็ตามการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป ถึงจะดำเนินการไปแล้วให้ดียังไง หรือคิดว่าเหมาะสมเพียงไรก็ตาม ก็ยังเป็นเรื่องของระบบ เชื่อว่ายังคงไม่สามารถที่จะสนองความต้องการของประชาชนจนเป็นที่พอใจได้อยู่ดี ถ้าหากว่าตัวคน (ข้าราชการ) ยังไม่มีการปฏิรูปให้สอดคล้องกับระบบและความต้องการของสังคม (ประชาชน) นั้นหมายความว่าตัวข้าราชการต้องปฏิรูปตัวเองไปพร้อมกับปฏิรูประบบราชการ คือข้าราชการจะต้องทำงานเพื่องาน เพื่อหลักการ เพื่อส่วนรวม เพื่อประชาชน โดยมีจรรยาบรรณข้าราชการเป็นหลักยึดควบคู่กันไปด้วย ข้าราชการไม่ควรคิดว่าทำงานราชการเพื่อตนเอง เพื่อพวกพ้องหรือทำงานเพื่อสนองความต้องการของบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยคิดว่าตนเองจะได้รับผลตอบแทนจากการกระทำเช่นนั้น

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ ๘ หรือแผนฯ ๘ ก็ได้เน้นเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญด้วย สำนักงาน

ก.พ. มีทั้งแผนงานโครงการในเรื่องการปฏิรูปทั้งระบบราชการ และตัวบุคลากรในภาครัฐหลายเรื่อง หลายโครงการ ซึ่งถ้ามีโอกาสจะได้นำเสนอให้ทราบต่อไป

**ถาม :** ต้องการทราบรายละเอียดโครงการแลกเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงาน

**ตอบ :** รายละเอียดของเรื่องมีอยู่ว่า สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (สจร.) ได้เสนอโครงการศูนย์บริการข้อมูลแลกเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานนอกเขตการปกครองที่ตนพำนัก เพื่อเป็นการลดจำนวนผู้เดินทาง และเวลาในการเดินทาง โดยเฉพาะของเจ้าหน้าที่ของรัฐจำนวนหนึ่งลง เป็นมาตรการหนึ่งที่จะเสริมมาตรการอื่นๆ ในการแก้ปัญหาจราจร อันเนื่องมาจากกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงให้แนวทางในการแก้ปัญหาจราจร ให้จัดพื้นที่ที่อยู่อาศัยและพื้นที่ทำงานให้เปลี่ยนแปลง ซึ่ง สจร. ได้จัดประชุมพิจารณาเรื่องดังกล่าวโดยเชิญผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ เข้าร่วมประชุม ซึ่งที่ประชุมพิจารณาและมีมติเห็นชอบในหลักการโครงการศูนย์บริการข้อมูลแลกเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลฯ เพื่อรวบรวมข้อมูลข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่

ประสงค์จะโอนย้ายข้ามกระทรวง โดยให้แต่ละกระทรวงจัดส่งข้อมูลให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการ และให้แต่ละกระทรวงจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลฯ เพื่อรวบรวมข้อมูลของผู้ประสงค์จะโอนย้ายสถานที่ปฏิบัติงานที่อยู่ในกระทรวงเดียวกันเพื่อทำงานใกล้บ้าน รวมทั้งผู้ที่ประสงค์จะโอนย้ายไปปฏิบัติงานในกระทรวงอื่นเพื่อทำงานใกล้บ้าน

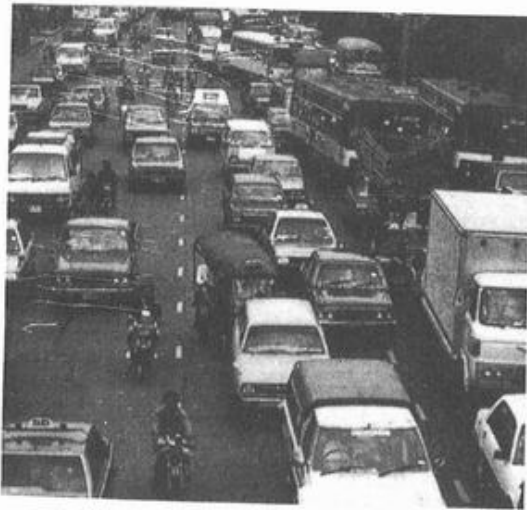
คณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (คจร.) ได้ประชุมพิจารณาข้อเสนอของ สจร. แล้วมีมติเห็นควรส่งเสริมสนับสนุนโครงการจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลฯ ดังกล่าว และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ ดังนี้

● เห็นชอบในหลักการโครงการศูนย์บริการข้อมูลฯ โดยให้สำนักงาน ก.พ. พัฒนาตัวแบบและชุดคำสั่งให้กระทรวงและทบวงต่างๆ รับผิดชอบดำเนินการ

● ให้กระทรวง/ทบวง จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลฯ และดำเนินการตามแนวทางที่ สจร. เสนอ ฯลฯ

ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการในส่วนที่รับผิดชอบ โดยตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อพัฒนาตัวแบบและได้มีประชุมกันหลายครั้งแล้ว คาดว่าจะแล้วเสร็จตามเป้าหมายในเร็วๆ นี้ ซึ่งจะได้แจ้งให้ทราบต่อไป

☆☆☆



# ใหม่ ๆ ในวงราชการ

สารบรรณ

พบกันเป็นฉบับที่สองของคอลัมน์นี้ แต่ฉบับที่สองนี้ กลับมีเรื่องใหม่ ๆ ในแวดวงของข้าราชการหลายเรื่องครับ แต่ละเรื่องล้วนแต่มีประโยชน์ต่อข้าราชการทั้งสิ้น

ผมจะขอนำสาระมาเล่าแจ้งแฉ่งให้เพื่อน ๆ ทราบดังนี้

**เรื่องที่ ๑** คณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ข้าราชการที่เกษียณอายุในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๓๘ ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีสุดท้ายที่เกษียณได้ ๑.๕ ขั้น ๒ ขั้นก็ได้

เดิมคณะรัฐมนตรีเคยมีมติไว้ว่าผู้ที่เกษียณอายุในวันที่ ๓๐ กันยายน ให้เลื่อนเงินเดือนได้เพียงไม่เกิน ๑ ขั้นเท่านั้น และถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลานาน ข้าราชการที่เกษียณอายุได้เลื่อนเงินเดือนเพื่อไป

คำนวณบำเหน็จบำนาญได้เพียง ๑ ขั้นเท่านั้น

ข้อเท็จจริงข้าราชการเกษียณเหล่านี้ก็มีได้ใช้เงินหรือได้รับเงินเดือนขั้นที่เลื่อนนั้นเลย เพียงแต่ได้ตัวเลขเงินเดือนสูงขึ้นไปคำนวณบำเหน็จบำนาญเท่านั้น

ต่อมากระทรวงกลาโหม และ ก.พ. ก็ได้เสนอคณะรัฐมนตรีว่า ควรยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยให้เหตุผลในเรื่องหลักการตอบแทนความคิดความชอบที่เป็นธรรมตามผลงาน ประกอบกับรูปแบบการเลื่อนเงินเดือนใหม่มี ๑.๕ ขั้นขึ้นมาใหม่ด้วย

คณะรัฐมนตรีก็มีมติอนุมัติให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเดิมไปแล้ว และกำหนดให้ข้าราชการที่เกษียณอายุในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๓๘ เลื่อนเงิน

เดือนตามผลงานได้ทั้ง ๒ ขั้น ๑.๕ ขั้น ๑ ขั้น และ ๐.๕ ขั้น

ทั้งนี้ ได้แจ้งเวียนมติคร.ม. ไปแล้วตาม ว. ๑๓๓/๒๕๓๘

นับว่าเป็นข่าวดีของเพื่อนข้าราชการอีกเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะเพื่อน ๆ ข้าราชการที่เกษียณปีนี้และปีต่อ ๆ ไป

**เรื่องที่ ๒** คณะรัฐมนตรีได้มีมติแก้ไขหลักเกณฑ์การหมุนเวียนนักบริหาร ๘ และนักบริหาร ๑๐ ใหม่ จำกัดการต่อเวลาการดำรงตำแหน่งหลังครบ ๔ ปี ไว้ไม่เกิน ๒ ครั้ง หรือไม่เกิน ๒ ปี

มติคณะรัฐมนตรีเดิมตั้งแต่วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๒๔ กำหนดว่า นักบริหาร ๘ และนักบริหาร ๑๐ ซึ่งดำรงตำแหน่งมาครบ ๔ ปี และมีความจำ



เป็นที่จะต้องขอต่อเวลาการดำรงตำแหน่งต่ออีกจะด้วยเหตุผลความจำเป็นในด้านความต่อเนื่องของการบริหารงานหรืออื่น ๆ ก็ตาม คณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ว่า ให้ขอต่อเวลาได้ครั้งละ ๑ ปี โดยไม่จำกัดเวลาการขอต่อไว้

ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่า เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายระเบียบข้าราชการที่ ต้องการให้อยู่ในตำแหน่งได้ ๔ ปี แต่ถ้ามีเหตุผลความจำเป็นในทางราชการ ก็ควรยืดหยุ่นการต่อเวลาได้ แต่ควรมีการจำกัดจำนวนครั้งการขอต่อเวลา หรือจำนวนปีที่ขอต่อเวลาไว้ด้วย เพื่อรักษาหลักการและเจตนารมณ์ไว้ และไม่ให้มีการขอที่เบี่ยงเบนไปจากหลักการ ก.พ. จึงได้เสนอ ก.ร.ม. แก้ไขมติ ก.ร.ม. ดังกล่าว

คณะรัฐมนตรีในการประชุมวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๑๕ ก็ลงมติเห็นชอบตามข้อเสนอของ ก.พ. คือนักบริหาร ๕ และนักบริหาร ๑๐ (รวมทั้งนักปกครอง ๕ และ ๑๐ ด้วย) เมื่อดำรงตำแหน่งครบ ๔ ปี

ต้องขอต่อเวลาการดำรงตำแหน่งก็ให้ต่อเวลาได้ครั้งละ ๑ ปี ไม่เกิน ๒ ครั้ง หรือต่อได้ไม่เกิน ๒ ปี

เดิมหลังขอต่อเวลาได้ไม่เกิน ๖ ปี

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ได้แจ้งเวียนมติ คร.ม. ไปแล้วตาม ว. ๑๘๑/๒๕๑๕ หรือหนังสือ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร๐๒๑๖/ว.๑๘๑ ลงวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๑๕ ครับ

**เรื่องที่ ๓** กระทรวงการคลังได้เพิ่มค่าสมนาคุณการบรรยายใหม่แล้ว

เดิมบรรยายระดับ ๓-๘ ค่าสมนาคุณ ชั่วโมงละ ๓๐๐ บาท แก้ไขใหม่เป็นชั่วโมงละ ๖๐๐ บาท

ส่วนบรรยายระดับ ๕ ขึ้นไป ชั่วโมงละ ๔๐๐ บาท แก้ไขใหม่เป็นชั่วโมงละ ๘๐๐ บาท

นี่ก็เป็นเรื่องใหม่อีกเรื่องหนึ่งในวงราชการ

**เรื่องที่ ๔** รัฐสภาได้เห็นชอบการตั้งกองทุนบำนาญข้าราชการแล้ว โดยผ่านร่าง พ.ร.บ. บำเหน็จบำนาญข้าราชการในเรื่องนี้ และอยู่ระหว่างการค้าเนินการประกาศใช้

ข้าราชการต้องเลือกรับบำนาญแบบเก่าหรือแบบใหม่ภายใน ๖๐ วัน

เรื่องนี้สำคัญและมีสาระชาวครับ จะนำมาเล่าแจ้งแถลงกันฉบับต่อไป

# อุทาหรณ์ก่อนทำพืด

เอกศักดิ์ ตรีภรฤทาสวัสดิ์



สายน้ำไหลหลัง ทะลักท่วมทันตลิ่งระเรื่อจากภาคเหนือ ภาคกลาง ลงมาอีกแล้วนะ ครับ ก็เป็นเพราะฤทธิ์เดชของพายุลูกแล้วลูกเล่าที่ดาโถมทะยอยกระโจนเข้ามาหา ประเทศไทย อย่างไม่บันยะบันยังเลยนั่นแหละ...เตรียมตัวกันต้อนรับสายน้ำให้ดีเถิดครับ ชาวกรุงทั้งหลาย อย่าใจเย็นอยู่ ชาวบ้านร้านช่องในต่างจังหวัด เขารับรู้รสชาติของน้ำกันมาหลายวัน หลายสัปดาห์แล้ว หน้าเหี่ยวหน้าแห้งไปตาม ๆ กันเลย...เฮอะ...เรามาติดตามดูกันดีกว่าว่า คราวนี้มีเรื่องอะไรมาฝากเพื่อน ๆ บ้างดีกว่านะครับ... เริ่มกันที่อารมณ์เครียดของสาว ความซีเกียงของชายหนุ่ม ความมั่งคั่งของหัวหน้า วิธีการทำบุญ ความเจ้าชู้ของชายหนุ่ม และ ฤทธิ์รัก การอมข้าวเปลือก อมวิทย์ จนกระทั่งการคิดค่าใช้จ่าย โดยไม่รอบคอบและบริการอย่าง เชื้อใจ... อันเป็นเรื่องหลากหลายในชีวิตจริงของเพื่อน ๆ ของเรา... ตามมาดูกันได้เลยครับ... ดู เอาไว้ให้ดีนะครับ...อย่ากระพริบตานะครับ...

\*\*\*\*\*

แต่ตัวอย่างแ



นางเสือดาวเกิดความไม่พอใจผู้บังคับบัญชา มาก จึงได้ไปหาปิ่นและลูกกระเบิด ซึ่งเป็นพลาสติกมาห่อเป็นของขวัญแล้วนำไปวางไว้ที่โต๊ะทำงานของผู้บังคับบัญชา พร้อมกับมีการ์ดเขียนข้อความว่า "เลือกเอา จะตายแบบไหนก็ได้ โดยเฉพาะหมอใหญ่ตัวดี" อันเป็นการข่มขู่ผู้บังคับบัญชา การกระทำของนางเสือดาว เป็นการ **ประทุษร้าย** ตามมาตรา ๙๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ **ตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน (๑๖/๒๕๓๘/๐๑) ...** สงสัยว่า... ความอดทนคงจะหมดแล้ว จึงเกิดอาการเบรคแตกแบบนี้... นี่เพียงแค่ล้อเล่นนะ

รับแล้วส่งต่อ



ทางราชการได้รับเอกสารราชการจากกรุงเทพฯ โดยหน้าของจดหมายได้จำหน่ายถึงส่วนราชการของตน และจะต้องส่งต่อไปให้อีกส่วนราชการหนึ่ง นายครั้นจึงก็เลยจำหน่ายของใหม่อีก จึงได้ขีดฆ่าชื่อของส่วนราชการของตนที่หน้าของจดหมายออก แล้วเขียนชื่อส่วนราชการที่จะต้องส่งต่อไปแทน ทำให้ของจดหมายสกปรกเลอะเทอะและประทับตราบิดเบี้ยว ไม่น่าดู เป็นการไม่ให้เกียรติแก่ผู้รับอีกด้วย ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้เคยว่ากล่าวตักเตือนหลายครั้งแล้ว แต่ก็ยังปฏิบัติเช่นเดิม การกระทำของนายครั้นเป็นการ **ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ** ตามมาตรา ๘๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ **ภาคทัณฑ์ (๗/๒๕๓๘/๐๙) ...** งานแค่นี้แหละ ชี้แจงเหลือเกินนะ... เฮ้อ...

## ทำบุญโตباب



นายหิน อยากจะทำบุญจึงตั้ง功德箱ป่าสามัคคีขึ้นโดยตัวเอง ได้เป็นประธานคณะกรรมการทอดผ้าป่าสามัคคี และได้ใช้ชื่อส่วนราชการออกหนังสือเวียนไปยังหน่วยงานที่ตนรู้จักเชิญชวนให้ร่วมบริจาคเงินทำบุญครั้งนี้ด้วย โดยมีได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาแต่อย่างใด การกระทำของนายหินเป็นการไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ ตามมาตรา ๔๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๐๕ ไทยที่ได้รับคือ ภาค กทม (๔/๒๕๐๘/๐๘) ... จะทำบุญทั้งทีก็มีเหตุเป็นไปอย่างนี้... น่าจะคิดให้ดีกว่านะ... ทีหลังออกปากชักชวนจะได้บุญมากกว่าออกหนังสือเชิญชวน นะครับ...



## ลูกก็โตแม่ก็ดี



นายกวาดทองได้แต่งงานกับนางสาวทองดี ลูกสาวของนางทองคำกับนายทองคำ แต่ไม่ได้จดทะเบียนสมรสกัน ต่อมานายกวาดทองได้ย้ายไปรับราชการต่างอำเภอ โดยพาภรรยาและแม่ยายไปด้วย หลังจากนั้นประมาณ ๔-๕ เดือน นายกวาดทองก็ได้เสียกับนางทองคำ (แม่ยาย) ทำให้นางสาวทองดีทนไม่ได้และหลบหนีกลับบ้านและไม่ได้กลับมาหา นายกวาดทองอีกเลย และนายกวาดทองก็อยู่กับฉันสามีภรรยา กับนางทองคำ จนมีลูกด้วยกัน ๑ คน ส่วนนางสาวทองดีก็แต่งงานใหม่และมีลูก ๑ คนเช่นกัน สำหรับนายทองคำก็แต่งงานใหม่กับนางทองม้วน อีกด้วย การกระทำของนายกวาดทองเป็นการประพฤติชั่ว ตามมาตรา ๙๕ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๐๕ ไทยที่ได้รับคือตัดเงินเดือน ๕% ๑ เดือน (๒๔/๒๕๐๘/๐๒) ... เชื้อ ... แต่งกับลูกสาวแล้วยังก้าวก้าวถึงแม่ยายอีกด้วย... ร้ายกาจมากนะ... ช่วยกันจำให้ติดนะ... อย่าเอาเป็นตัวอย่างเลย... ไม่ดีหรอกจะบอกให้...



# ไห้ยืมแต่ไม่ต้องไป



นายแมงกระซอนซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ได้สั่งการด้วยวาจาให้นายจิ้งหรีดร่วมเดินทางไปราชการที่กรุงเทพฯ กับนายแมงกระซอนด้วย และนายจิ้งหรีดได้ลงลายมือชื่อเป็นผูยืมเงินและรับเงินไปสัญญาขีมีเงินที่นายแมงกระซอนนำมาให้ และนายแมงกระซอนลงชื่อเป็นผู้อนุมัติสัญญาขีมีเงินจำนวน ๕,๐๐๐ บาท แต่ไม่ได้เดินทางไปราชการแต่อย่างใด และไม่ได้ขออนุมัติต่อผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย แม้จะไม่ได้การเดินทางไปราชการแต่นายแมงกระซอนก็รับเงินจำนวนนั้นไว้และเก็บไว้เป็นประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ นายแมงกระซอนยังสั่งการด้วยวาจาให้นายตึกแดนไปราชการจังหวัดอื่นอีก ๒ ครั้ง โดยทำสัญญาขีมีเงินมาให้นายตึกแดนลงชื่อยืมเงินและรับเงิน ๒

ครั้ง เงิน ๗,๕๐๐ บาท และนายแมงกระซอนก็ลงชื่ออนุมัติในสัญญาขีมีเงินทั้งสองฉบับเช่นกัน โดยไม่มีการเดินทางไปราชการแต่อย่างใด แต่นายแมงกระซอนกลับเก็บเงินจำนวนนี้ไว้อีก หลังจากนั้นนายแมงกระซอนจึงส่งใช้เงินขีมีเงินทั้งสองจำนวนโดยทยอยส่งคืนหลังจากพ้นกำหนดใช้เงินขีมีแล้ว ๕-๑๐ เดือน การกระทำของนายแมงกระซอนเป็นการ **ทุจริตต่อหน้าที่ราชการ** ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๘ (มาตรา ๕๖ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๘) โทงที่ได้รับคือ **ไล่ออกจากราชการ** (๒/๒๕๐๗/-)

ส่วนการกระทำของนายจิ้งหรีดกับนายตึกแดน เป็นการ **ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ และไม่ปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ** ตามมาตรา ๖๘ และ ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๘ (มาตรา ๕๘ และ ๕๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๘) โทงที่ได้รับคือ **ตัดเงินเดือนคบละ ๐๐% จำนวน ๕ เดือน (๓/๒๕๐๘/๑-๒)**... นี้ก็เป็นวิธีการ ยืมเงินหลวงมาใช้ก่อนอีกวิธีหนึ่งนั่นแหละ... ลูกน้องก็ต้องตกอยู่ในภาวะจำยอม... ก็รับกรรมกันไปตามความหนักเบาแล้วกันนะ... จำเอาไว้ให้ดี...



# รักฤทธิ์แรงนะจ๊ะ



<p>นางดอกไม้ตกฟุ้ง ม่ายมานานพอสมควร ต่อมาได้รู้จักคบหากับ นายตึง ซึ่งมีภรรยาโดยชอบด้วยกฎหมาย แต่แยกกันอยู่ (เคยขอย่าแล้วแต่ไม่สำเร็จ เพราะนางดอกไม้รัก เรียกเงินค่าเลี้ยงชีพเป็นจำนวนมาก) กระทั่งความรักเพาะบ่มจนสุกงอมอย่างรวดเร็ว ทั้งสองคนจึงได้จดทะเบียนสมรสกัน ต่อมาเมื่อนางดอกไม้รู้ความจริงว่านายตึงมีไซ่ตัวเปล่า แต่มีภรรยาแล้ว และยังไม่ได้หย่ากัน จึงได้จดทะเบียนหย่ากัน แต่แรงรักก็ยังมิฤทธิ์อยู่ ทำ</p>	<p>ให้นางดอกไม้กับนายตึงยังอยู่กินด้วยกันตลอดมาจนนางดอกไม้มีบุตร ๑ คน เป็นเหตุให้นางดอกไม้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของนางดอกไม้ ผู้บังคับบัญชาสอบสวนพิจารณาแล้วสั่งลงโทษตัดเงินเดือนนางดอกไม้ ๑๐% ๒ เดือน ฐานประพฤติชั่วตามมาตรา ๕๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๘ (มาตรา ๕๘ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๕) นางดอกไม้อุทธรณ์คำสั่ง</p>	<p>โทษ ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปพิจารณาแล้วเห็นว่า โทษที่ได้รับเหมาะสมแล้ว จึงยกอุทธรณ์โทษ โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือน ๑๐% ๒ เดือน (๕/๒๕๐๘/๑๐) ... เรื่องของดาว ของหวาน ใครจะอดทนได้... จริงไหม... สำหรับฝ่ายชายถูกดำเนินคดีอาญาฐานแจ้งความเท็จต่อเจ้าพนักงาน ซึ่งศาลได้พิพากษาจำคุก ๓ เดือน และปรับ ๕๐๐ บาท โทษจำคุกให้รอไว้มีกำหนด 1 ปี ...เกือบติดคุกเสียแล้ว...</p>
---	--	---

# พาก/ขายข้าวเปลือก



สหกรณ์แห่งหนึ่งมีข้าวเปลือกของสมาชิกอยู่หลายหมื่นตัน นายแสบศักดิ์ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้คำแนะนำแก่สหกรณ์ว่า ให้นำข้าวเปลือกไปฝากโรงสีข้าวไว้และได้สหกรณ์ซื้อใบค่านำก็ได้รวบรวมข้าวเปลือกมาส่งมอบให้โรงสีแสนดีเลิศ ๑ ครั้ง รวมเป็นข้าวเปลือกห้าหมื่นตันเศษ ปรากฏว่า หลังจากส่งมอบข้าวเปลือกครั้งที่สองแล้ววันเดียว นายแสบศักดิ์ก็มาติดต่อกับโรงสีเพื่อขอรับค่าข้าวเปลือกทั้งสองครั้ง ทางโรงสีได้จ่ายค่าข้าวเปลือกเป็นเงินสดให้แก่ นายแสบศักดิ์เป็นเงินเกือบสองแสนบาท รุ่งขึ้นนายแสบศักดิ์ก็ได้นำเช็คดังกล่าวไปเบิกเงินจากธนาคาร หลังจากนั้นอีกประมาณ ๔-๕ เดือน

ภรรยาของนายแสบศักดิ์ก็ได้ไปติดต่อโรงสีข้าวขอรับเงินค่าข้าวเปลือกที่สหกรณ์นำไปมอบให้ครั้งที่ ๑ อีก ทางโรงสีได้จ่ายค่าข้าวเปลือกให้โดยติดหักค่าปุ๋ยและเงินที่ืมจากโรงสี ไปเป็นเงิน ๒๐,๐๐๐ บาท คงจ่ายเช็คให้เป็นเงินเกือบ ๘๐,๐๐๐ บาท และนำไปขึ้นเป็นเงินสดมามอบให้กับนายแสบศักดิ์อีก แต่นายแสบศักดิ์ก็มีได้นำเงินทั้งสองครั้งไปมอบให้สหกรณ์แต่อย่างใด กลับนำเงินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว เมื่อสหกรณ์ทราบเรื่อง ได้ติดตามทวงถาม นายแสบศักดิ์ จึงได้ขุดใช้เงินจำนวนดังกล่าวให้กับสหกรณ์ หลังจากนั้นนำเงินไปใช้แล้ว ๕-๔ เดือนเศษ ซึ่งนายแสบศักดิ์ ได้ยอมรับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผู้มีหน้าที่สืบสวน

การกระทำของนายแสบศักดิ์ เป็นการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง กระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม หรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๔ วรรคสอง มาตรา ๘๕ และมาตรา ๘๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๕ โทษที่ได้รับคือ ปล ด อ ก (๒๑/๒๕๐๘/๐๑)... กุลิกจอนแนะนำอย่างดีเลยนะ... แผนสูงจ้ง... หากินบนความเดือดร้อนของชาวบ้านแท้ ๆ ... เหมาะสมดีแล้วนะ ...



# วิทยุสมัครเล่น

“เลขก้อน โบนี่ไซ ไซระเจ้เผ่องชดรับ!”



<p>นายเสียมได้รับมอบหมายให้รับเรื่องดำเนินการให้ข้าราชการที่มีเครื่องวิทยุคมนาคมโดยไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย และผู้ขอมีและขอใช้จะต้องเสียเงินค่าธรรมเนียม และภาษีอากร เครื่องละ ๕๕๐ บาท ปรากฏว่านายเสียมได้รับคำขอและเงินค่าธรรมเนียม และภาษีอากรจากเพื่อนข้าราชการไว้ จำนวน ๒๒ ราย รวมเป็นเงิน ๑๑,๖๖๐</p>	<p>บาท แล้วไม่นำเงินลงบัญชีในสมุดเงินสดและไม่ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาอันสมควร กลับนำเงินจำนวนดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว จนกระทั่งถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง นายเสียมจึงได้ส่งคำขอและเงินค่าธรรมเนียมดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาช่วยดำเนินการต่อไป การกระทำของนายเสียมเป็นการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตาม</p>	<p>มาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๐๘ (มาตรา ๘๘ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๔) โทษที่ได้รับคือ ปล ด อ ก (๒๓/๒๕๐๘/๐๒)... เรื่องสมัครเล่น... แต่กลับเอาไปใช้จริง ๆ เช่นนี้... เลขอต้องจรลีกลับบ้านไปทำงานของตนเองเลย นำเสียดาย ๆ ๆ</p>
--	--	---



# ติดแต่ไม่ติดเก็บ



"เหอ!ไปเสิร์ฟล่ะครับ"

จก.จ.

บริษัททัวร์แห่งหนึ่ง ได้มอบให้นายมือเจาะไปติดต่อกับทางราชการ เพื่อขอต่ออายุใบอนุญาตใช้เรือของบริษัท จำนวน ๕ ลำ นายมือเจาะได้ไปติดต่อกับนายเทียมขอให้ช่วยประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ด้วย นายเทียมจึงได้เขียนประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ไปโดยรวม "ค่าขึ้นदानเรือ" ไว้ด้วย ทั้งก็ตามระเบียบจะไม่มีการเก็บค่าใช้จ่ายส่วนนี้ เพราะว่าเรือมีระวางบรรทุกต่ำกว่ากำหนด

หลังจากนั้นอีกประมาณ ๒ เดือน นายมือเจาะก็ได้เบิกเงินค่าใช้จ่ายตามที่ประมาณการไว้มาดำเนินการต่ออายุ

ใบอนุญาตเรือทั้ง ๕ ลำ โดยนายมือเจาะได้นำเงินส่วนที่ประมาณการไว้เป็นค่าขึ้นदानเรือไปเลี้ยงคนงานของบริษัทที่ทำความสะอาดเรือและเฝ้าเรืออยู่ ก่อนที่เจ้าหน้าที่จะไปตรวจเรือแล้วแจ้งบริษัทว่าเรียบร้อยแล้วพร้อมใบเสร็จรับเงิน โดยแจ้งว่าค่าขึ้นदानเรือไม่มีใบเสร็จรับเงิน จึงได้มีการร้องเรียนว่านายเทียมเรียกเก็บค่าขึ้นदानเรือโดยไม่ได้ออกใบเสร็จรับเงินให้ การกระทำของนายเทียมเป็นการก่อให้เกิดความเข้าใจผิดต่อประชาชนผู้มาติดต่อราชการ เป็นการกระทำที่อาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของ

ตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ตามมาตรา ๘๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๐๔ (มาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๕) ไทยก็ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (๒๔/๒๕๐๔/๐๖)... รายการนี้กระตุกก็ไม่ได้เก็บหนักก็ไม่ได้รอนึ่ง กลับต้องมานั่งปลง อนิจจังตัวเอง... กว่าจะพับตราบสกปรก ก็หมดแรงพอดี... จำเอาไว้เป็นบทเรียนนะครับ... จะทำอะไรให้รอบคอบ และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง... จะได้มอบหลับสบาย...



# บริการแสนประทับใจ



นายสุ่ม มีหน้าที่รับผิดชอบงานบัตรประจำตัวประชาชน โดยมีนายเสียบเป็นผู้ช่วยเหลือ ปรากฏว่าในช่วงปลายวันหนึ่ง นายสุ่มจะต้องไปดูที่ดินกรณีพิพาทรถกล้าแนวเขตตามกั้นนครหลวง และติดต่อชุดสระน้ำไปหมู่บ้านตามโครงการ กสช. แต่มีชาวบ้านดั่งการทำบัตรประชาชนอยู่หลายคน และไม่มีปลัดอำเภออยู่ที่อำเภอเลย จึงได้ลายมือชื่อในใบรับคำขอมอบบัตรประจำตัวประชาชน (บ.ป.๒) ทั้งไว้ให้นายเสียบเพื่อออกให้ให้ผู้ร้องขอมอบบัตร (โดยมิได้ถือปฏิบัติตามหนังสือกรมการปกครองที่ห้ามลงชื่อในใบรับคำขอมอบบัตรประจำตัวประชาชน (บ.ป.๒) ไว้ล่วงหน้า) ต่อมาคืนนั้นเองประมาณ ๒ ทุ่มเศษ ผู้สื่อข่าวท้องถิ่นได้พยานายมุดติก ไปหานายเสียบที่บ้านพักขอให้ช่วยจัดทำบัตรประจำตัวประชาชนให้ด้วย นายเสียบจึงไปขอกฎหมายแต่ผู้เก็บทะเบียนราษฎรจากเจ้าหน้าที่ แล้วนำเอาใบรับคำขอมอบบัตรประจำตัวประชาชน (บ.ป.๒) ซึ่งนายสุ่มลงลายมือชื่อไว้แล้วมาออกให้กับนายมุดติกไป รุ่งขึ้นนายเสียบได้เสนอคำขอมอบบัตรประจำตัวประชาชน (บ.ป.๑) พร้อมด้วยทะเบียนบ้านฉบับอำเภอรวมทั้งรายงานมุดติกด้วย ให้นายสุ่มตรวจสอบ นายสุ่มตรวจแล้วเห็นว่านายมุดติกมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านฉบับอำเภอแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อใน บ.ป.๑ ไป หลังจากนั้น นายเสียบได้นำคำขอพร้อมเอกสารไปเสนอนายเที่ยง ซึ่งทำหน้าที่ผู้ช่วยนายทะเบียนอำเภอลงนาม นายเที่ยงตรวจดูแล้วเห็นว่านายมุดติก มีชื่อและสกุลเป็นคนต่างตัว จึงไม่ลงนามพร้อมทั้งสั่งให้นายเสียบเรียกนายมุดติกมาพบเพื่อสอบสวนเพิ่มเติม แต่ก็หาตัวนายมุดติกไม่พบ จนกระทั่งนายมุดติกไปถูกจับกุมโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจที่จังหวัดอื่น ฐานเป็นคนต่างตัวเข้าเมืองมาโดยมิชอบด้วยกฎหมาย แต่นายมุดติกแสดงหลักฐานใบรับคำขอมอบบัตรประจำตัวประชาชน (บ.ป.๒) และทะเบียนบ้านฉบับเจ้าบ้านประกอบด้วย จากการตรวจสอบพบว่า ทะเบียนบ้านดังกล่าวเป็นเอกสารปลอม

ทางราชการได้ดำเนินการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง ผลที่สุดทางราชการจึงได้ลงโทษให้นายเสียบออกจากราชการฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๖๗ วรรคสาม และมาตรา ๘๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๐๘ (มาตรา ๘๒ วรรคสาม และมาตรา ๘๕ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕) และลงโทษตัดเงินเดือนนายสุ่ม ๑๐% ๒ เดือน ฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย และระเบียบราชการ ตามมาตรา ๖๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๐๘ (มาตรา ๘๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕) โทษที่ได้รับคือ ให้นายเสียบออกจากราชการ และตัดเงินเดือนนายสุ่ม ๑๐% ๒ เดือน (๒๕/๒๕๓๕/๐๕)... ระวังหุ่ยครับ... มิฉะนั้นเจ้าของบ้านอาจจะต้องลี้ภัยไปอยู่ประเทศอื่นหมดนะ...



# กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่

## ประณูญ สุวรรณภักดี

**ขณะนี้**ก็ผ่านระยะเวลาการพิจารณาความดีความชอบประจำปีแล้ว บางท่านอาจจะสมหวัง บางท่านอาจจะไม่สมหวังบ้างกับการพิจารณาความดีความชอบที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ท่านที่ไม่สมหวังก็อย่าท้อถอยครับ เร่งทำความดีและผลงานดี ๆ ไว้มาก ๆ ท่านคงจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษบ้าง และท่านที่สมหวังก็พยายามรักษาความดีของท่านไว้ นะครับ เพื่อจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษอีก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นทุกท่านก็ปฏิบัติราชการเพื่อประเทศ เพื่อราชการ และเพื่อประชาชนด้วยกันทุกท่าน สำหรับวารสารข้าราชการฉบับนี้ ก็ขอเสนอเรื่อง **การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๐** ให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งลาออกบุตรที่ ก.พ. อนุมัติเป็นหลักการให้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๐

ให้แก่ข้าราชการที่ขอลาออกบุตรเกินกว่าหกสิบวัน แต่ไม่เกินเก้าสิบวันได้ แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกณฑ์อื่น ๆ ด้วย สำหรับเรื่องต่อไปเป็นเรื่อง **ทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ์** ซึ่งแม้คณะรัฐมนตรีจะเคยมีมติให้งดเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ ถือว่าการอยู่เวรรักษาการณ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติก็ตาม แต่คณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติให้ส่วนราชการจัดสวัสดิการในเรื่องเครื่องอำนวยความสะดวกในการอยู่เวรรักษาการณ์ให้แก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ด้วย และเรื่องสุดท้ายได้แก่เรื่อง **หลักเกณฑ์การทำสัญญาจ้างประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย** ณ

**ต่างประเทศ ด้วยทุนประเภทต่าง ๆ** ที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้แก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์ในเรื่องนี้ เป็นให้ผู้รับประกันเป็นบิดาหรือมารดา หรือเป็นพี่หรือน้องร่วมบิดาหรือมารดา กับข้าราชการผู้ลาฯ โดยไม่ต้องแสดงหลักทรัพย์ในการทำสัญญาจ้างประกัน หากปรากฏว่าข้าราชการผู้ลาฯ ไม่มีบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้รับประกันตามที่กำหนด แต่มีศักยภาพสูงยิ่งในการศึกษา ก็ให้ยกเว้นไม่ต้องมีผู้รับประกันได้ ทั้งนี้ หลักเกณฑ์นี้ใช้กับผู้รับทุนรัฐบาลเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ รวมทั้งผู้รับทุนหรือข้าราชการที่ลาไปศึกษาภายในประเทศด้วย

## การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๐ ให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งลาตลอดบุตร

### ■ หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้ ■

จากการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ข้าราชการมีสิทธิลาตลอดบุตร โดยได้รับเงินเดือนครั้งหนึ่งได้ ๕๐ วัน และให้ยกเลิกสิทธิลาบางส่วนเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาตลอดบุตร โดยได้รับเงินเดือนไม่เกินสามสิบวันทำการ จึงได้มีการออกระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๔ พฤษภาคม ๒๕๓๕ เป็นต้นไป โดยกำหนดเรื่องการลาตลอดบุตรให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีนั้น กฎ ก.พ.ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ.๒๕๓๘) ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการตามมติ ก.พ. ในเรื่องหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี ที่กำหนดให้ในรอบปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการสิบสองเดือน โดยไม่มีวันลาเกินกว่าสี่สิบห้าวัน แต่ไม่รวมถึงวันลาตลอดบุตรไม่เกินหกสิบวัน โดยให้แก้ไขวันลาตลอดบุตรดังกล่าวเป็นไม่เกินเก้าสิบวัน เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีและระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการข้างต้น

ก.พ.พิจารณาเห็นว่า เมื่อการแก้ไขกฎ ก.พ.ดังกล่าวยังไม่แล้วเสร็จ จะมีผลกระทบต่อ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีของผู้ที่ขอลาตลอดบุตรตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการที่แก้ไขใหม่ จึงมีมติอนุมัติเป็นหลักการให้ดำเนินการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่ผู้ขอลาตลอดบุตรเกินกว่าหกสิบวันแต่ไม่เกินเก้าสิบวันได้ แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีเกณฑ์อื่น ๆ ด้วยครับ

(สำเนา)

ที่ นร ๐๗๐๘.๑/ว ๒๑

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพญาโลก กท ๑๐๓๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๓๕

เรื่อง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๐ ให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ  
ซึ่งลาคลอดบุตร

เรียน (กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

ตามที่กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ.๒๕๓๘) ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ข้อ ๖ (๘) (ข) และ (ค) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งลาคลอดบุตร และลาปฏิบัติงานเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรไว้สรุปได้ว่า ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีหนึ่งขั้น นอกจากต้องอยู่ในหลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประการอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๖ (๑) ถึง (๗) แล้ว ในรอบปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการสิบสองเดือน โดยไม่มีวันลาเกินกว่าสี่สิบห้าวัน แต่ไม่รวมถึงวันลาคลอดบุตรไม่เกินหกสิบวัน และวันลาปฏิบัติงานเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรไม่เกินสามสิบวันทำการ ความแจ้งแล้ว นั้น

เนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้แก้ไขสิทธิลาคลอดบุตรของข้าราชการตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ.๒๕๓๕ ให้มีสิทธิลาคลอดบุตรโดยได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากเดิมซึ่งกำหนดให้ลาได้ครั้งหนึ่งหกสิบวัน เป็นให้ลาได้ครั้งหนึ่งเก้าสิบวัน และให้ยกเลิกสิทธิลาปฏิบัติงานเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร โดยได้รับเงินเดือนไม่เกินสามสิบวันทำการออกไป โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และกฎให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ซึ่งขณะนี้ก็ได้มีการแก้ไขระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ.๒๕๓๕ ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวแล้ว โดยระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม ๒๕๓๕ เป็นต้นไป ดังนั้น เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี และสอดคล้องกับระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการที่แก้ไขใหม่ดังกล่าว ก.พ.จึงมีมติให้แก้ไขกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ.๒๕๓๘) โดยให้เพิ่มจำนวนวันลาคลอดบุตรที่กำหนดไว้ใน (ข) ของข้อ ๖ (๘) จากไม่เกินหกสิบวัน เป็นไม่เกินเก้าสิบวัน และให้ตัดวันลาปฏิบัติงานเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรไม่เกินสามสิบวันทำการใน (ค) ออก ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างดำเนินการตามมติ ก.พ.

อนึ่ง ก.พ. พิจารณาเห็นว่า ในระหว่างที่การแก้ไขกฎ ก.พ. ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จนี้จะมีผลกระทบต่อภาระการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของผู้ที่ขอลาคลอดบุตรตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการที่แก้ไขใหม่ ซึ่งในรอบปีที่แล้วมีวันลาคลอดบุตรเกินหกสิบวัน ดังนั้น เพื่อให้ข้าราชการที่มีวันลาคลอดบุตรเกินหกสิบวันดังกล่าวได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติ ก.พ. จึงมีมติอนุมัติเป็นหลักการ ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔ จำนวนครึ่งขั้น หนึ่งขั้น หนึ่งขั้นครึ่ง หรือสองขั้น ตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งลาคลอดบุตรตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ และในรอบปีที่แล้วมีวันลาคลอดบุตรเกินหกสิบวันได้สำหรับผู้ที่อยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. ในรอบปีที่แล้วมีวันลาคลอดบุตร ไม่เกินเก้าสิบวัน

๒. ในรอบปีที่แล้วมีผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาประเมินแล้วเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนครึ่งขั้น หนึ่งขั้น หนึ่งขั้นครึ่ง หรือสองขั้น แล้วแต่กรณี

๓. เป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนประการอื่น ๆ ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๓๘) และปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

๔. สำหรับผู้ที่ได้เลื่อนเงินเดือนสองขั้น ต้องมีจำนวนไม่เกินร้อยละสิบห้า โดยรวมอยู่ในโควตาเดียวกันกับผู้ที่ไม่ได้ลาคลอดบุตร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดต่าง ๆ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) อุดล บุญประกอบ

(นายอุดล บุญประกอบ)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

กลุ่มระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

โทร. ๒๘๒ ๘๗๕

โทรสาร ๒๘๒๑๘๒๘

## กบถอนมตติคณ:รัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบทแทน การปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ

### ■ หลักการและเหตุผลในการมีมติคณ:รัฐมนตรีนี้ ■

ตามที่คณ:รัฐมนตรีได้เคยมีมติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบทแทนการปฏิบัติงาน  
สำหรับผู้อยู่เวรรักษาการณ โดยในครั้งสุดท้ายได้มีมติให้งดเบิกจ่ายค่าตอบทแทนให้แก่ผู้อยู่เว  
รักษาการณ เพราะถือว่าการอยู่เวรรักษาการณเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติ และให้  
กระทรวงการคลังศึกษาว่าจะช่วยเหลือหรือให้สวัสดิการแก่ผู้อยู่เวรรักษาการณได้หรือไม่ เพียงไร  
นั้น บัดนี้คณ:รัฐมนตรีก็ได้มีมติอนุมัติตามที่กระทรวงการคลังเสนอเห็นสมควรให้สวัสดิการ  
เครื่องอำนวยความสะดวกในการอยู่เวรรักษาการณ (ที่นอน หมอน มุ้ง ผ้าห่ม ถ้วยชาม สบู่ ผงซัก  
ฟอก ฯลฯ) โดยให้ส่วนราชการจัดสรรงบประมาณจากเงินรายได้ หรือเบียดจ่ายจากงบประมาณ  
ของส่วนราชการ ดังนั้น ท่านที่ต้องอยู่เวรรักษาการณก็คงจะได้รับความสะดวกขึ้นตามสมควรนะ  
ครับ

# ด่วนที่สุด

(สำเนา)

ที่ นร ๐๒๑๖/ว ๑๘๓

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กท. ๑๐๓๐๐

๑๕ กันยายน ๒๕๓๕

เรื่อง ทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวร  
รักษาการณ์

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๕/ว ๑๓๓ ลงวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๓๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนาหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๕๒๖.๕/๒๑๕๕๖

ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๓๕

๒. สำเนาหนังสือสำนักงบประมาณ ด่วนมาก ที่ นร ๐๔๐๓/๒๒๒๒๓

ลงวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๓๕

ตามที่ได้แจ้งมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๓๑ ให้ยกเลิกมติคณะ  
รัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๓๖ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับผู้อยู่เวร  
รักษาการณ์ โดยให้ถือว่า การอยู่เวรรักษาการณ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติตามหลักการเดิม  
สำหรับการจะช่วยเหลือหรือให้สวัสดิการแก่ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ในเรื่องอื่นใดหรือไม่ อย่างไร ให้  
กระทรวงการคลังรับไปศึกษาต่อไป นั้น

บัดนี้ กระทรวงการคลังได้รายงานผลการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ซึ่ง  
กระทรวงการคลังได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ในขั้นนี้เห็นสมควรเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติให้  
ความช่วยเหลือผู้อยู่เวรรักษาการณ์เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการอยู่เวรรักษาการณ์ และ  
ให้พิจารณาจัดสรรงบประมาณจากรายได้หรือเงินอุดหนุนจากงบประมาณของส่วนราชการต่อไป ซึ่งสำนัก  
งบประมาณได้พิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยในหลักการ ความละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๓๕ รับทราบรายงานและอนุมัติตาม  
ที่กระทรวงการคลังเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิษณุ เครืองาม

(นายวิษณุ เครืองาม)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักบริหารงานสารสนเทศ

โทร. ๒๘๐๑๔๔๖, โทรสาร ๒๘๒๔๐๔๕



# หลักเกณฑ์การทำสัญญาดำประกันสัญญาของ ข้าราชการที่ลาไปศึกษา พักอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ด้วยทุนประเภทต่าง ๆ

## ■ หลักการและเหตุผลในการมีมติคณะรัฐมนตรีนี้ ■

เดิมคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๓๖ เห็นชอบกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์การทำสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา พักอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ที่กำหนดให้ผู้ค้ำประกันตามสัญญาค้ำประกันสัญญาลาไปศึกษาฯ ณ ต่างประเทศ ต้องเป็นบุคคลภายนอก ซึ่งมิใช่ข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการ และผู้ค้ำประกันจะต้องนำหลักทรัพย์มาแสดงไว้ในสัญญาค้ำประกัน โดยมีราคาหลักทรัพย์ที่คู่กับเงินเดือน เงินทุน และเงินอื่น ๆ ที่พึงจะต้องชดใช้คืนหากมีการผิดสัญญา เว้นแต่ในกรณีที่ไม่สามารถหาผู้ค้ำประกันที่มีคุณสมบัติข้างต้นได้

และส่วนราชการต้นสังกัดได้พิจารณาเห็นว่าเป็นความจริง จะให้ข้าราชการไม่น้อยกว่า ๓ คน เป็นผู้ค้ำประกันก็ได้

ต่อมาได้มีการพิจารณาเห็นว่าการกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว เป็นภาระแก่ข้าราชการผู้ลาฯ และมีปัญหาในทางปฏิบัติ ในขณะที่การลาไปศึกษาฯ นั้นเป็นประโยชน์แก่ทางราชการและเป็นการพัฒนาบุคลากรของรัฐให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเห็นชอบให้แก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์ข้างต้นเสียใหม่ โดยให้ผู้ค้ำประกันเป็นบิดาหรือมารดา หรือเป็นพี่หรือน้องร่วมบิดาหรือมารดากับข้าราชการผู้ลาฯ

โดยผู้ค้ำประกันไม่ต้องแสดงหลักทรัพย์ในการทำสัญญาค้ำประกัน ยิ่งไปกว่านั้นหากข้าราชการผู้ลาฯ ไม่สามารถจัดหาผู้ค้ำประกันได้ ก็ให้ส่วนราชการคู่สัญญาตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ หากปรากฏว่าข้าราชการผู้ลาฯ ไม่มีบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้ค้ำประกันตามที่กำหนด แต่ข้าราชการผู้นั้นมีศักยภาพสูงยิ่งในการศึกษา ก็ให้ยกเว้นไม่ต้องมีผู้ค้ำประกันได้ ซึ่งหลักเกณฑ์นี้ใช้กับผู้รับทุนรัฐบาลเพื่อไปศึกษา พักอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ รวมทั้งผู้รับทุนหรือข้าราชการที่ลาไปศึกษาภายในประเทศด้วย

ที่ นร ๐๒๑๕/ว ๕๑

(สำเนา)

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กท ๑๐๓๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง หลักเกณฑ์การทำสัญญาค้ำประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรม และ  
ปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ด้วยทุนประเภทต่าง ๆ

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยสำนักงาน ก.พ. ได้เสนอขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์  
การทำสัญญาค้ำประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ  
ด้วยทุนประเภทต่าง ๆ ซึ่งกระทรวงการคลังได้เสนอความเห็นมาเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะ  
รัฐมนตรีด้วย

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๕ ลงมติเห็นชอบให้  
แก้ไข ปรับปรุงหลักเกณฑ์การทำสัญญาค้ำประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรม และ  
ปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๖ โดยให้กำหนดหลัก  
เกณฑ์การทำสัญญาค้ำประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่าง  
ประเทศ เสียใหม่ ตามความเห็นของกระทรวงการคลัง ดังนี้

๑. ผู้ค้ำประกันจะต้องเป็นบิดาหรือมารดาของผู้ที่จะไปศึกษา โดยผู้ค้ำประกันไม่ต้อง  
แสดงหลักทรัพย์ในการทำสัญญาค้ำประกัน หรือ

๒. ในกรณีไม่สามารถจัดหาผู้ค้ำประกันตามข้อ ๑ ได้ ผู้ค้ำประกันจะต้องเป็นพี่หรือ  
น้องร่วมบิดาหรือมารดาเดียวกันกับผู้ที่จะไปศึกษา โดยผู้ค้ำประกันไม่ต้องแสดงหลักทรัพย์ในการทำ  
สัญญาค้ำประกัน หรือ

๓. ในกรณีไม่สามารถจัดหาผู้ค้ำประกันตามข้อ ๑ และ ๒ ได้ ให้กระทรวง ทบวง  
กรม ที่เป็นคู่สัญญาของผู้ที่จะไปศึกษาดังคณะกรรมการขึ้นเพื่อพิจารณาตรวจสอบ หากผลการพิจารณา  
ตรวจสอบปรากฏว่า ผู้ที่จะไปศึกษาไม่มีบุคคลตามข้อ ๑ และ ๒ ที่จะมาทำสัญญาค้ำประกัน และผู้ที่จะ  
ไปศึกษามีศักยภาพสูงยิ่งในการศึกษา ก็ให้ผู้ที่จะไปศึกษาทำสัญญาลาศึกษาโดยไม่ต้องมีผู้ค้ำประกันได้

ทั้งนี้ ให้ใช้หลักเกณฑ์นี้กับผู้ รับทุนรัฐบาลเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย  
ณ ต่างประเทศ รวมทั้งผู้รับทุนหรือข้าราชการที่ลาไปศึกษาภายในประเทศด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิษณุ เครืองาม

(นายวิษณุ เครืองาม)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักบริหารการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๕๐๐๓๕๑ โทรสาร ๒๕๒๒๗๐๘

# จะเลือกชีวิตแบบนี้ ให้ลูกหลานของคุณหรือ...



ชีวิตยุคใหม่กับขยะทั่วประเทศถึง 33,000 ตันต่อวัน

ถึงเวลาแล้วที่จะ “ผลิตขยะให้น้อยที่สุด” เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

- ใช้บรรจุภัณฑ์และของใช้ต่างๆ ให้คุ้มค่าก่อนทิ้ง
- แยกขยะที่นำมาหมุนเวียนใช้ได้ อีก เช่น กระดาษ พลาสติก แก้ว โฟม โลหะ ออกจากขยะที่ย่อยสลายได้ เช่น เศษอาหาร ใบไม้ใบหญ้า ฯลฯ
- แยกขยะอันตราย เช่น หม้อแบตเตอรี่ หลอดไฟ กระป๋องสเปรย์ ออกจากขยะอื่น
- ไม่เผาขยะเองตามบ้านเรือน
- ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยราชการ ในการเก็บและทำลายขยะอย่างถูกวิธี



เชิญรับเอกสารและรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่  
ส่วนประชาสัมพันธ์ บริษัท ปโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)  
โทร. 260-1311-20 ต่อ 1231-4

