



ส. อ. ราชบัณฑิตยสถาน เพื่ออนาคตของไทย



ISSN 0125-0906

# วารสาร ข้าราชการ

ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ เดือนมีนาคม-เมษายน ๒๕๔๑

## บทบรรณาธิการ

สภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปของประเทศ ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้ระบบราชการได้รับความกดดันให้จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับ สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมและ ประชาชน

ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่ทำให้ประเทศไทยต้องขอความช่วยเหลือ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ที่ได้กำหนดเงื่อนไขให้ต้องปรับภาคราชการ ให้มีประสิทธิภาพ และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ ที่กำหนด ให้ต้องจัดระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเรียกร้อง ตรวจสอบและสอดส่องการทำงานของข้าราชการ และข้าราชการต้องประพฤติ ตนในกรอบของคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อกำหนดและเงื่อนไขต่าง ๆ นี้ ล้วนมีผลกระทบทำให้ระบบ ราชการต้องเร่งรัดพัฒนาประสิทธิภาพที่ปรากฏผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วที่สุด

วารสารข้าราชการฉบับนี้ มีบทความจากโครงการส่งเสริมประ สิทธิภาพในสวนราชการ เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ทราบถึงวิธีการและแนวทางการ ดำเนินงานของสวนราชการที่อาจใช้เป็นตัวอย่างความสำเร็จในการปรับปรุง ประสิทธิภาพระบบงานราชการแนวใหม่

## บรรณาธิการ

เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. ๒๘๑-๙๕๕๔ ๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๑๑๓๔  
ที่ปรึกษา นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ นายบุญปลุก ชายเกตุ นายศุภวีร์ช โชติภิญญา นายสิมา สีมานันท์  
บรรณาธิการ น.ส.มณฑนา ปิยะมาดา ผู้ช่วยบรรณาธิการ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์  
กองบรรณาธิการ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ นางจิระภา รัตนวิบูลย์ นายวิญญู พิทักษ์ปรกรณ์ นางสุชานา รังสินันท์ น.ส.วารุณี เสวตาลัย  
นายเกริกเกียรติ เอกพจน์ นายอนุพงษ์ สุขเกษม นางอารีย์ สวัสดิ์สาส์ น.ส.ศิวาพร นวลตา นายสมพงษ์ ธนาลักษณ์พัฒน์  
ฝ่ายจัดการ นายอนวัช อีร์ประสาธน์ นายบุญสิน กังวลสุข นายปฏิพัทธ์ มุตตารักษ์ ฝ่ายศิลป์ นายสนธยา สิทธิกรณ์  
ผู้จัดการสวัสดิการ นายอนวัช อีร์ประสาธน์ พิมพ์ที่ โรงพิมพ์สหมิตรพรินติ้ง 59/4 ซอยวัดพระเงิน  
ถนนตลิ่งชัน-สุพรรณบุรี บางใหญ่ นนทบุรี ๑๑๑๔๐ โทร. ๕๙๕-๑๘๔๙ ๙๐๓-๘๒๕๗-๘  
วัตถุประสงค์การจัดทำ ๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านบริหารงานบุคคล  
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัตินโยบาย ๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ  
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ ต้องการให้ข้อเสนอแนะกรณีปัญหาระเบียบราชการหรือส่งบทความแสดงความเห็น  
โปรดส่งไปที่ บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

## สารบัญ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>เรื่องจากปก</u></li> </ul>	
สัญลักษณ์ “สร้างราชการใหม่เพื่ออนาคตของไทย” ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์	๓
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>บทสัมภาษณ์</u></li> </ul>	
“ข้าราชการในยุคสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ”	๑๓
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>บทความ</u></li> </ul>	
-โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในสวนราชการ: ตัวอย่างความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการโครงการฯ	๒๗
-โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในสำนักงาน ก.พ.: อีกก้าวหนึ่งของความพยายามปรับภาคราชการฝ่ากระแสวิกฤต ศิริวรรณ ศิริอารยา	๕๔
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>เรื่องสั้น</u></li> </ul>	
ข้าราชการ: คนดีมีเหลือ (อีกมาก) วินัย กลิ่นสุวรรณ	๖๒
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>เรื่องประจำ</u></li> </ul>	
-อุทาหรณ์ก่อนทำผิด เอกศักดิ์ ศรีกรรณาสวัสดิ์	๗๐
-กฎหมายระเบียบข้าราชการ ประนุญ สุวรรณภักดี	๗๘

เรื่องมาจากปก

สัญลักษณ์ “สร้างราชการใหม่เพื่ออนาคตของไทย”

ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์\*



วารสารฉบับนี้ได้นำตราสัญลักษณ์ “สร้างราชการใหม่เพื่ออนาคตของไทย” มาลงเป็นปก ซึ่งท่านผู้อ่านคงต้องการจะได้ทราบว่าตราสัญลักษณ์นี้มีที่มาอย่างไร

ตราสัญลักษณ์ “สร้างราชการใหม่เพื่ออนาคตของไทย” นี้ได้เกิดขึ้นโดยสืบเนื่องมาจากเจตนารมณ์ของรัฐบาลในการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการให้เป็นที่พอใจของประชาชนและเพื่อให้ระบบราชการเป็นกลไกของรัฐที่สามารถรองรับภารกิจของรัฐ

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.



ในยุคที่กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วได้ทันสถานการณ์ สำนักงาน ก.พ. โดยความเห็นชอบของรัฐบาลจึงได้ริเริ่มดำเนินการ “โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพในส่วนราชการ” และ “โครงการวิจัยเรื่องการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์” ซึ่งทั้งสองโครงการมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันคือ ความพยายามที่จะสร้างราชการใหม่เพื่ออนาคตของไทย

ทั้งนี้ โดยที่การสร้างราชการใหม่เพื่ออนาคตของไทยเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องและต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้การสร้างราชการเพื่ออนาคตของไทยได้แทรกซึมเข้าไปในกระแสความคิดและเป็นທີ່ตระหนักในความเข้าใจในจิตใจของคนไทยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นสมควรให้มีการจัดทำตราสัญลักษณ์ที่สะท้อนปรัชญา “การสร้างราชการใหม่เพื่ออนาคตของไทย” ขึ้น โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการสร้างตราสัญลักษณ์ดังกล่าว โดยส่งผลงานเข้าประกวด เพื่อให้ตราสัญลักษณ์นี้เป็นผลสะท้อนมาจากความรู้สึกรักใคร่ของคนรุ่นใหม่ที่จะได้รับบริการโดยตรงจากราชการในอนาคต ตราสัญลักษณ์ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศในการประกวดครั้งนี้จะนำไปใช้เป็นตัวสัญลักษณ์ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นจิตใจข้าราชการ ประชาชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ตระหนักต่อการช่วยกันสร้างราชการอย่างต่อเนื่องต่อไป รวมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ในทางราชการในกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างราชการ เช่น ใช้เป็นหัวใจหมายข่าว หรือหัวเอกสารราชการในการเผยแพร่ข้อมูลต่อสื่อมวลชนและประชาชน หรือการติดต่อระหว่างส่วนราชการหรือหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

เพื่อให้การพิจารณาคัดเลือกผลงานเป็นไปโดยรอบคอบ เป็นธรรมและได้ผลงานชิ้นเยี่ยมจริง ๆ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ตั้งคณะกรรมการตัดสินผลงานตราสัญลักษณ์ขึ้นประกอบด้วย นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ เลขาธิการ ก.พ. เป็นประธาน และกรรมการอีก ๕ คน ได้แก่ รองศาสตราจารย์วิรุณ ตั้งเจริญ คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์พงษ์ศักดิ์ อารยางกูร คณบดีคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อาจารย์สมบูรณ์ สุขะวณิช คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์เอื้อเอ็นดู ดิศกุล ณ ออยุธยา คณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนายสมชัย กตัญญูตานันท์ หรือ นายชัย ราชวัตร นักเขียนประจำหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ โดยมีนายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เป็นเลขานุการ

ในการดำเนินการจัดประกวดผลงานตราสัญลักษณ์ในครั้งนี้ ปรากฏว่า สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดประกวดถึง ๒ ครั้ง กล่าวคือ

ครั้งแรก สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือเชิญชวนไปยังส่วนราชการ สื่อมวลชน และสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วประเทศรวม ๖๒๕ แห่ง ให้ประกาศเชิญชวนผู้สนใจส่งผลงานเข้าประกวด โดยกำหนดรางวัลประกอบด้วย ไล่เกียรติยศ ใบประกาศเกียรติคุณ และเงินรางวัล ๓ รางวัล คือ รางวัลที่หนึ่งเป็นเงิน ๓๐,๐๐๐ บาท รางวัลที่สองเป็นเงิน ๒๐,๐๐๐ บาท และรางวัลที่สามเป็นเงิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ปรากฏว่ามีผู้สนใจส่งผลงานเข้าประกวดจำนวน ๑๑๑ ราย รวมผลงาน ๑๘๙ ชิ้น ซึ่งจากการพิจารณาผลงานดังกล่าว คณะกรรมการเห็นว่ายังไม่มีผลงานชิ้นใดสมควรได้รับรางวัลที่ ๑ ที่ ๒ หรือที่ ๓ แต่มีผู้สมควรได้รับรางวัลชมเชย ๓ รางวัล เป็นเงินรางวัลละ ๕,๐๐๐ บาท พร้อมไล่เกียรติยศและใบประกาศเกียรติคุณ คือ

ผลงานของนายชานน ทิมเทศ อาจารย์ ๒ ระดับ ๗ โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ กรุงเทพฯ

ผลงานของนายสันติ อิศรพันธุ์ นายช่างศิลป์ ระดับ ๕ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

และผลงานของนายอวยชัย บัวเทศ นายช่างศิลป์ระดับ ๒ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ต่อมา สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดประกวดอีกเป็นครั้งที่ ๒ โดยประกาศเชิญชวนนิสิต นักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วประเทศ ให้ส่งผลงานเข้าประกวด โดยกำหนดรางวัล ประกอบด้วยไล่เกียรติยศ ใบประกาศเกียรติคุณ ส่วนเงินรางวัลนั้นให้มีเงินรางวัลชนะเลิศเพียงหนึ่งรางวัลเป็นเงิน ๕๐,๐๐๐ บาท และเงินรางวัลชมเชย ๓ รางวัล ๆ ละ ๕,๐๐๐ บาท

ปรากฏว่า มีนิสิต นักศึกษา ผู้สนใจส่งผลงานเข้าประกวดจำนวน ๔๗ ราย รวมผลงาน ๗๘ ชิ้น ซึ่งผลการตัดสินของคณะกรรมการเป็นดังนี้ คือ

รางวัลชนะเลิศได้แก่ผลงานของ นางสาวอรอุมา จินตณสฤติย์ นิสิตคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

และรางวัลชมเชย ๓ รางวัล ได้แก่ ผลงานของนิสิตคณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้ง ๓ รางวัล คือ นายเรวัตพร พรหมดวง นางสาวนพัสร เกตุเรืองโรจน์ และนางสาววณิชนันท์ อธิวิฑูร

สำหรับผลงานตราสัญลักษณ์ที่ชนะเลิศการประกวดนั้น ได้นำมาลงเป็นปกวารสารข้าราชการฉบับนี้แล้ว



**ผลงานของ นางสาวชรุมา ชินทนต์พิทย์  
ความหมายและแนวคิด**

รูปแบบโดยรวมแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง โดยตรงกลางเป็นสัญลักษณ์ครุฑเปรียบได้กับภาครัฐ อันเป็นหัวใจสำคัญในการควบคุมระบบราชการให้เป็นไปตามกลไกการทำงานของรัฐ

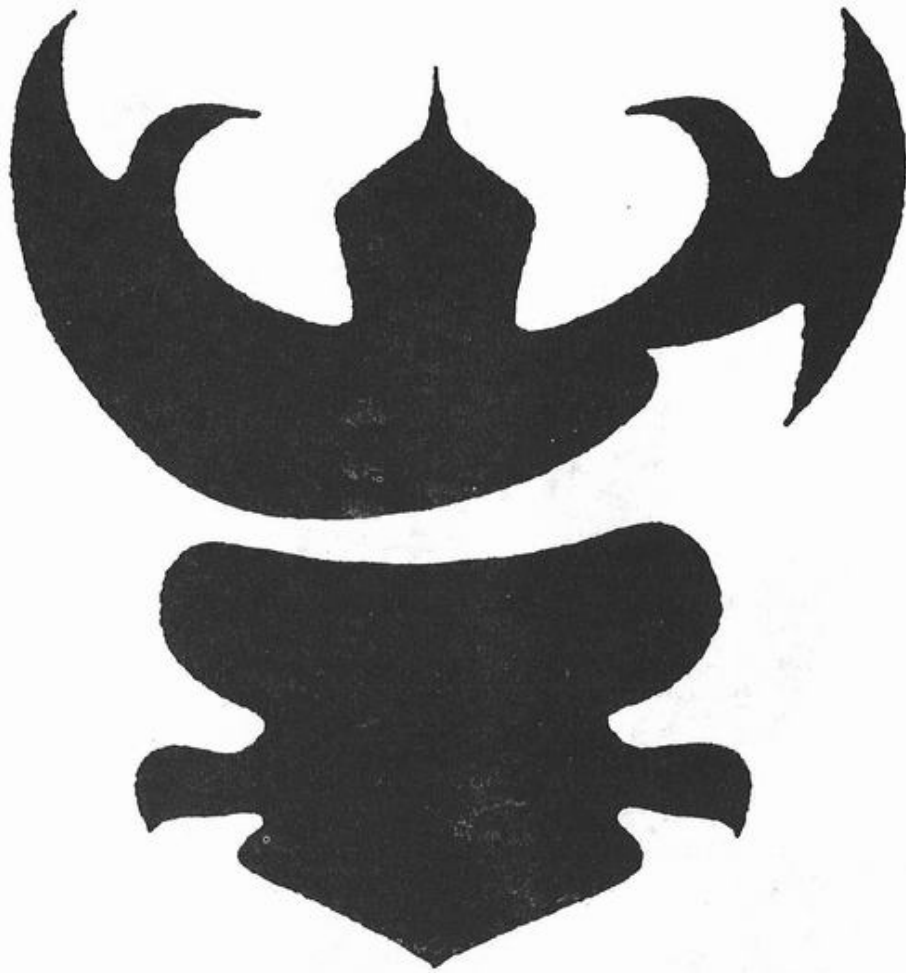
ส่วนเส้นทั้งหมดที่สอดประสานโดยมีลูกศรชี้ขึ้นข้างบน หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการอันเกิดจากความร่วมมือและความเข้าใจอันดี ระหว่างข้าราชการกับประชาชนภายใต้การสนับสนุนจากภาครัฐ อันจะส่งผลให้ระบบราชการเกิดการพัฒนาก้าวหน้าต่อไปในอนาคตอย่างทันสมัย



**ผลงานของ นายเรวัตร พรตมทอง  
ความหมายและแนวคิด**

งาน Logo ขึ้นนี้ เป็นการออกแบบในหัวข้อ “สร้างราชการเพื่ออนาคต” ซึ่งแนวคิดในการออกแบบได้จากการนำเอาปีกของพญาครุฑมา Applied ให้ทันสมัย เป็นสากลมากขึ้น ซึ่งได้ออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในปีกครุฑ มีการเคลื่อนไหวในลักษณะการสร้างราชการ สีที่ใช้เป็นสีของธงชาติเพื่อสื่อถึงการสร้างราชการ เพื่ออนาคตของไทย





**ผลงานของ นางสาววันสนันตน์ จีรวีฑูร**  
**ความหมายและแนวคิด**

ระบบราชการของไทยในสมัยนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก มีการพัฒนาให้เกิดความทันสมัย และรวดเร็วในการติดต่อกันต่าง ๆ เมื่อมีการสร้างราชการใหม่เช่นนี้ ตราสัญลักษณ์จึงควรเปลี่ยนตามไปด้วยเพื่อให้เกิดความเหมาะสม นกครุฑ หมายถึง ราชการไทยที่ใช้เป็นตัวครุฑนั้น เพื่อให้บุคคลทั่วไปรับรู้และเข้าใจได้ง่ายว่าหมายถึงอะไร เพราะราชการไทยใช้ครุฑเป็นสัญลักษณ์มาเป็นเวลานาน หากเปลี่ยนหรือดัดแปลงมากเกินไป อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจและสับสนได้ ครุฑที่ตัดทอนลายละเอียดนั้น เพื่อแสดงถึงความทันสมัย มีลักษณะเป็นตราสัญลักษณ์สากลมากขึ้น

ลูกศร ที่ชี้ขึ้นหมายถึงการพัฒนาสร้างราชการไทยให้ดียิ่งขึ้น



**ผลงานของ นางสาวณัฏฐ์ เกตุเรืองโรจน์  
ความหมายและแนวคิด**

ระบบราชการของไทยยุคนี้ ได้เริ่มมีการปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าทันสมัย ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว การให้บริการแก่ประชาชนก็ย่อมสะดวก รวดเร็วไปด้วย ดังนั้น การพัฒนาระบบราชการ จึงเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้ประเทศไทยมีอนาคตที่ดีขึ้น

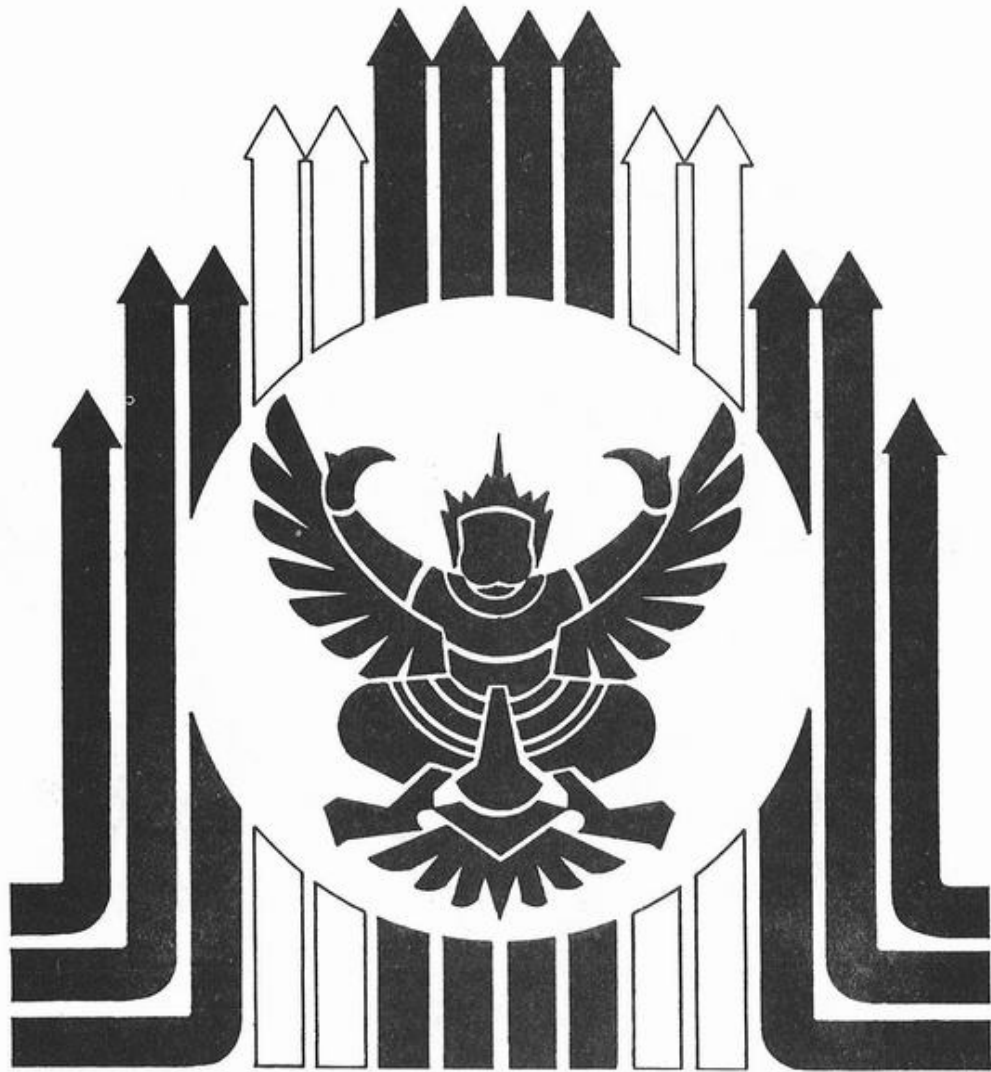
สัญลักษณ์ที่ได้ออกแบบมาให้ตรงกับ concept จึงควรจะมีลักษณะของความ เป็นสากล ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นไทยจนเกินไป โดยใช้แค่เพียงโครงร่างของครุฑที่ใช้เป็น สิ่งแทนระบบราชการของไทย เส้นโค้งภายในของปีกมีลักษณะด้านล่างใหญ่ และด้านบน ปลายจะค่อย ๆ เล็กลงไปเรื่อย ๆ แสดงถึงการมีรากฐานอันมั่นคงและพร้อมที่จะเติบโต อย่างไม่หยุดยั้งของระบบราชการ ปีกส่วนที่มีเส้นโค้งเต็ม แสดงถึงการเป็นผู้นำของระบบราชการ และปีกอีกด้านก็คือประชาชนที่พร้อมจะก้าวตามผู้นำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อระบบราชการ ในอนาคต ส่วนรูปสามเหลี่ยมด้านหลังแสดงถึงความมั่นคงของระบบราชการ และสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนในการสร้างราชการเพื่ออนาคต



**ผลงานของ นายขนาน ทิมเทศ  
ความหมายและแนวคิด**

นำเอา **ครุฑ** ซึ่งเป็นเครื่องหมายราชการเป็น Point Interesting ส่วนพื้นเป็น Form ของ **เพชร** คือ **ความมีคุณค่า** ส่วนบนเป็น **ธงชาติไทย** ส่วนรวมเป็น **ดอกบัว (คุณธรรม)**

ความหมาย คือ **ข้าราชการโดยการส่งเสริมโดยภาครัฐและความร่วมมือทุกฝ่าย** จักปฏิบัติหน้าที่บริการประชาชนโดยมีคุณค่า อันมีเป้าหมายสูงสุด คือ **ความเจริญก้าวหน้า** ของชาติ



**ผลงานของ นายชัยชัย บัวเทศ  
ความหมายและแนวคิด**

ครุ ๑๔ เส้น แทนหน่วยราชการ ๑๔ กระทรวง ที่มารวมตัวประกอบกันขึ้นเป็น  
ธงไตรรงค์ มีทิศทางเคลื่อนที่สู่ด้านบน หมายความว่า การนำพาประเทศไทยไปสู่ความเจริญ  
รุ่งเรืองต่อไปในอนาคต

ครุฑ ใช้สีทอง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและมีคุณค่าของระบบราชการที่มีต่อ  
ประเทศไทย ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นในปีกาญจนาภิเษกอีกด้วย





**ผลงานของ นายสันติ อิศรพันธุ์  
ความหมายและแนวคิด**

รูปครุฑ อันเป็นเครื่องหมายทางราชการวางอยู่ในรูปวงกลม ที่มีลูกศรชี้ออกทุกด้าน  
หมายถึง พลังผลักดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ไม่อาจทำให้ระบบราชการนิ่งเฉยอยู่ได้

อีกนัยหนึ่งรูปลูกศรในภาพเสมือนเป็นการระดมความคิดจากทุกฝ่าย เพื่อปรับปรุง  
ส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นั่นคือการปฏิรูประบบราชการ

## บทสัมภาษณ์

## เรื่อง “ข้าราชการในยุคสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ”

สภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่กำลังเกิดขึ้นกับประเทศไทยในขณะนี้ มีผลกระทบต่อการทำงานภาครัฐ และการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างรุนแรง ทุกส่วนราชการและข้าราชการทุกคนจำเป็นต้องปรับตัวให้สนองต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาของชาติอย่างพร้อมเพรียงกันด้วยความเสียสละ ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้ระบุบทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของภาคราชการไว้หลายประการ ทั้งในเรื่องกลไก และเงื่อนไขการทำงานของภาคราชการจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผลงาน และพร้อมรับการตรวจสอบ จึงถือเป็นกรอบกติกาใหม่ในการทำงานของภาคราชการ นอกจากนี้จรรยาบรรณของข้าราชการ ซึ่งจัดเป็น ๔ กลุ่ม คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชาผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และจรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม โดยเฉพาะในหมวดจรรยาบรรณต่องานนั้น ได้ระบุถึงความตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนเป็นสำคัญ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ข้าราชการทุกคนต้องเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้

ในโอกาสนี้ วารสารข้าราชการได้ขอสัมภาษณ์ เพื่อฟังทัศนะความคิดเห็นเกี่ยวกับข้าราชการในยุคสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ของบุคคลจากวงการต่าง ๆ คือ

๑. นายขจิตภัย บุรุษพัฒน์  
นายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย
๒. นายวินัย กลิ่นสุวรรณ  
ผู้อำนวยการกองสืบสวนสอบสวน ๒ สำนักงาน ป.ป.ป.
๓. พระราชธรรมเจติยาจารย์ (พระอาจารย์วิริยงค์ สิรินุธโร)  
วัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร
๔. นางสาวอัญชณา เวสารัชช์  
ที่ปรึกษาสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ  
เรามาลองฟังความคิดเห็นของท่าน

## วารสารข้าราชการ

ปัญหาสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่กำลังเกิดขึ้นกับประเทศไทยในขณะนี้ มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างรุนแรง ข้าราชการจะต้องปรับตัวเพื่อเผชิญสถานการณ์และช่วยเหลือประชาชน และทำให้เศรษฐกิจของประเทศฟื้นตัวภายในเวลาอันรวดเร็วได้อย่างไร

### นายชัชฎัย บุรุษพัฒน์



ข้าราชการเป็นสถาบันที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการแก้ไขปัญหาวิกฤตที่บ้านเมืองกำลังประสบอยู่ในขณะนี้

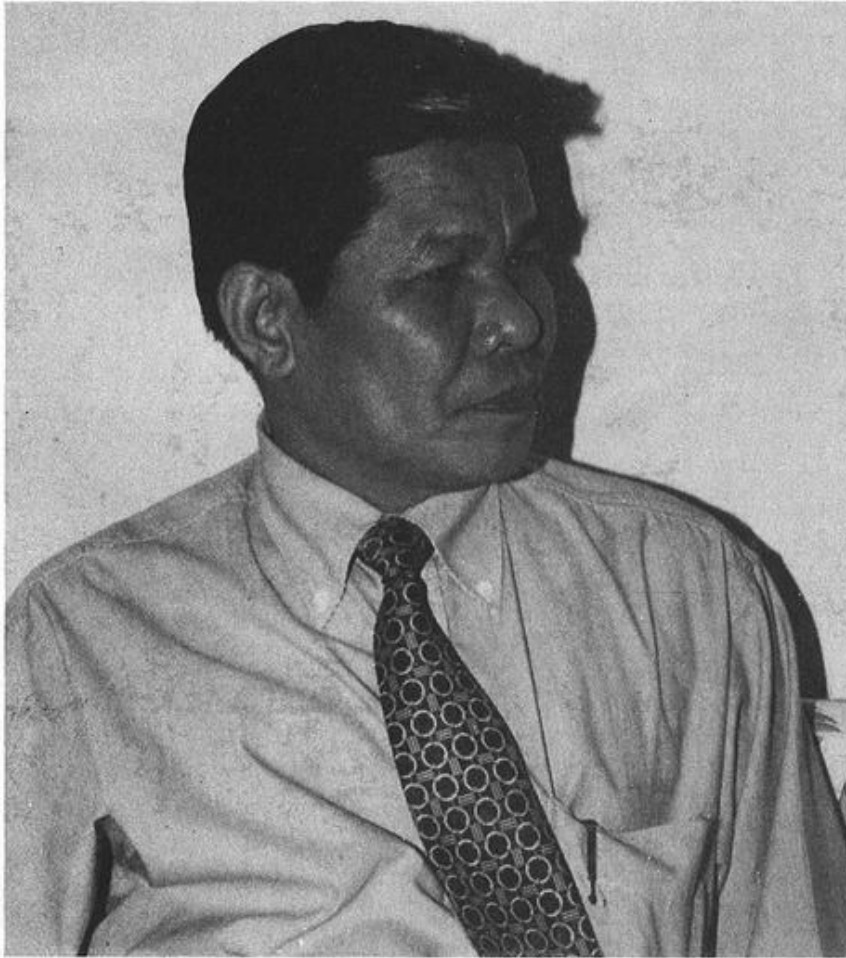
ข้าราชการจะต้องดำรงตนเป็นหลักของบ้านเมือง ด้วยการแก้ปัญหาและสถานการณ์วิกฤตให้กลายเป็นปัญญา โดยปรับทัศนคติและเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาว่าข้าราชการจะเป็นกลไกสำคัญที่จะนำชาติบ้านเมือง

ให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้

ด้วยเหตุนี้ข้าราชการจึงต้องมุ่งมั่นทำงานด้วยความทุ่มเทเสียสละมีประสิทธิภาพมากขึ้น รีบเร่งแก้ไขปัญหาและให้บริการด้วยความรวดเร็วฉับพลันและทันต่อเหตุการณ์

โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องดำรงตนเป็นผู้นำในการสร้างค่านิยมที่ดีงามให้สังคม อาทิ ค่านิยมของความประหยัด ความมีคุณธรรม จริยธรรม ความสุจริต ความโปร่งใส และความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจของคนในชาติ

นายวินัย กสิณสุวรรณ



คงจะต้องเตือนสติตัวเองว่าขณะนี้พวกเราทุกคนต่างเป็นลูกหนี้ IMF (ส่วนใครจะเป็น  
ตัวการสำคัญในการก่อนนี้จะต้องติดตามกันอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นอีกประเด็นหนึ่ง)

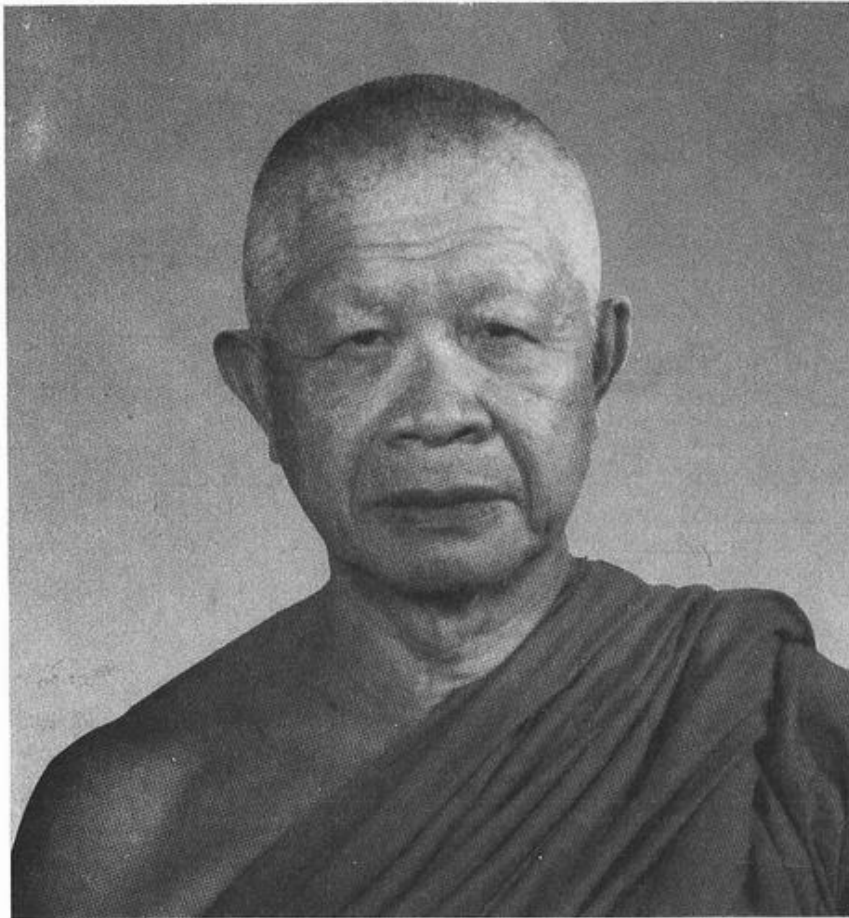
อะไร ๆ ที่จะประหยัดทั้งส่วนตัวและงบประมาณของทางราชการได้ ต้องช่วยกัน  
ทุกคนทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมที่จะช่วยกันได้ทั้งนั้น...

โครงการใดของทางราชการที่พอจะมีเงินทำก็ควรทำต่อไป เพื่อให้เศรษฐกิจเกิดการ  
หมุนเวียน

โครงการใดประชาชนจะได้รับผลโดยตรงเป็นเม็ดเงินก็ให้ตกถึงมือเต็มเม็ดเต็มหน่วย  
สำหรับข้าราชการที่มีฐานะส่วนตัวดีหรือดีมาก ๆ ถ้าจะงดทัวร์เมืองนอกสักระยะ  
เอาเงินออกมาใช้จ่ายให้ตกถึงมือชาวบ้านก็จะเป็นกุศลอย่างยิ่ง



## พระราชธรรมเขษิยาจารย์



ข้าราชการมีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือประชาชน เพราะข้าราชการอยู่ใกล้ชิดกับประชาชน

การฟื้นฟูเศรษฐกิจเป็นเรื่องสำคัญ เป็นเรื่องยาก

ข้าราชการจะช่วยเหลือประชาชนในเรื่องนี้ได้อย่างไรนั้น จะต้องใช้สติปัญญา ความรู้ ความเข้าใจ รู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถจัดทำสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ ให้เกิดเป็นประโยชน์ ทำสิ่งที่มีประโยชน์น้อยให้เกิดมีประโยชน์มาก เช่นนี้ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้

ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศก็ยังมีที่จะนำมาเป็นปัจจัยการผลิต เพื่อแก้ไข ปัญหาเศรษฐกิจ จึงอยู่ที่ปัญญาของข้าราชการที่จะใช้สิ่งต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สิ่งต่าง ๆ มีอยู่แล้ว ใช้สติปัญญาฟื้นฟู

นอกจากนั้น ข้าราชการต้องเป็นตัวอย่างให้กับประชาชนในเรื่องความประหยัด อดทน เษขิณปัญหาและอยู่กับปัญหา

นางสาวชัชฌา เวสารัชชี่



คิดว่า ปัจจุบันรัฐบาลก็กำลังช่วยเหลือประชาชน ด้วยการพยายามจะไม่ดำเนินการตามมาตรการที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศกำหนดไปหมดทุกเรื่อง เพื่อไม่ให้ประชาชนต้องเดือดร้อนมากขึ้น

สิ่งที่รัฐบาลและข้าราชการจะช่วยเหลือประชาชนในสภาวะการณ์เช่นนี้คือ ทำอย่างไรให้ประชาชนอยู่รอดโดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยพื้นฐาน เมื่อประชาชนเดือดร้อนต้องไม่เพิ่มภาระรายจ่ายให้มากเกินไป ในขณะที่เดียวกันต้องพยายามทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น หาช่องทางขยายตลาดให้คนมีงานทำ มีรายได้

## วารสารข้าราชการ

ข้าราชการยุค IMF ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

นายชัชชัย บุรุษพันธ์

การกู้เงินจาก IMF เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของไทย ได้มีการกำหนดเงื่อนไขที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในระบบราชการ เพราะปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่ง เกิดจากการด้อยประสิทธิภาพของระบบข้าราชการ อันเป็นภาระรับผิดชอบที่จะต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการให้มากขึ้น ควบคู่กับการลดขนาดของภาคราชการลง

ดังนั้นข้าราชการในยุค IMF จึงต้องเป็นข้าราชการที่มีคุณสมบัติที่เข้าใจสถานการณ์ และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะปรับทัศนคติและแนวทางการทำงานใหม่ด้วยการยอมรับความจำเป็นในการต้องปรับตัวของระบบราชการ ยอมรับการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคเอกชน และประชาชน ทำงานต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใสตรงไปตรงมา เลิกยึดติดกับความคิดเดิม และวิธีการทำงานแบบเก่าที่ชักช้าไม่ทันเหตุการณ์ และต้องมีใจที่เปิดกว้างพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากสังคม

นายวินัย กลิ่นสุวรรณ

คิดว่าน่าจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเอง อย่าหลงไปกับค่านิยมที่นิยมความโอ้อ่า ฟุ้งเฟ้อ เน่อเหิม เกินตัว...ทำยากครับ

พระราชธรรมเขษิยาจารย์

ต้องเป็นข้าราชการที่มีความเสียสละ และมีเมตตาซึ่งเป็นคุณธรรมที่จะช่วยให้ ประเทศรอดพ้นจากวิกฤตได้

## วารสารข้าราชการ

ขอทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการประชาชนของรัฐ เช่น เรื่องความ สะดวกรวดเร็ว ความเป็นธรรม ความเสมอภาค การมีเจ้าหน้าที่จำนวนเพียงพอหรือไม่ และขั้นตอนการทำงาน

### นายชัชชัย บุรุษพันธ์

แม้หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ จะได้พยายามพัฒนาประสิทธิภาพการบริการประชาชน มาโดยตลอด แต่ก็ยังได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความล่าช้า ความไม่เป็นธรรม และความไม่เสมอภาค เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เป็นความรับผิดชอบที่หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยที่บริการประชาชน จะต้องปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความรวดเร็ว สุภาพ และเสมอภาค เพิ่มมากขึ้น

ขณะเดียวกันก็อาจต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งกำหนดมาตรฐานบริการที่สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมด้วย

นอกจากนี้ยังอาจจำเป็นต้องกระจายงานบริการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้งานบริการประชาชนมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของเอกชน และประชาชนด้วย



## นายวินัย กลิ่นสุวรรณ

คิดว่าดีขึ้น แต่ที่สังเกตหน่วยงานที่มีผลประโยชน์ให้คุณให้โทษไม่เปลี่ยนแปลงเท่าใดนัก

จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่ ถ้าทำงานจริงจัง เต็มเวลาเต็มกำลัง ผมว่าพอ แต่ถ้าจะช่วยคนตกงานให้มีงานทำก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

## พระราชธรรมเขษิยาจารย์

จำนวนของข้าราชการในปัจจุบันถือได้ว่ามากแล้ว ข้าราชการควรพัฒนาตนเองให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การทำทะเบียน อาจเคยทำได้วันละ ๕-๑๐ ราย ในขณะนี้ ต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้ทำได้วันละ ๒๐-๓๐ ราย เป็นต้น

## นางสาวอัษฎณา เวสาร์ชัย

ประชาชนได้รับบริการดีขึ้น คิดว่าภาครัฐให้ความสำคัญในเรื่องการให้บริการมากขึ้น ทำให้บริการได้เร็วขึ้นมาก เช่น การทำบัตรประจำตัวประชาชน ใช้เวลาไม่เกิน ๑๐ นาที การให้บริการของกรมที่ดินก็เร็วใช้เวลาไม่เกิน ครึ่งชั่วโมง

เกี่ยวกับมาตรการการให้ประชาชนสามารถเข้าตรวจสอบข้อมูลข่าวสารทางราชการได้ และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของรัฐจะเป็นการเสริมสร้างให้งานบริการประชาชนมีประสิทธิภาพได้หรือไม่

**นายชัชชัย บุรุษย์พันธ์**

โดยหลักการแล้ว การบริการประชาชนมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองตอบความต้องการของภาคเอกชนและประชาชน

ดังนั้นมาตรการที่เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนสามารถเข้าตรวจสอบข้อมูลข่าวสารทางราชการได้ และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของรัฐ จึงเป็นการเสริมสร้างให้งานบริการประชาชนมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน

และขณะนี้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยก็กำลังดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. ๒๕๔๐ ซึ่งมีหลักการให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ

ขณะเดียวกันก็ดำเนินการกระจายงานบริการให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมรับผิดชอบเพื่อให้งานบริการประชาชนดำเนินไปโดยคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

**นายวิชัย กสิณสุวรรณ**

ราชการต้องยอมรับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ไม่มีทางที่จะปิดกั้นข้อมูลข่าวสารได้อีกต่อไป

ความคิดของประชาชนพัฒนาไปมากแล้ว ข้าราชการต้องตามให้ทัน

การสร้างความสำเร็จอันดีโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ระหว่างราชการกับประชาชนเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่จะเสริมสร้างงานบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การให้ประชาชนเข้าไปก้าวทำงานทางการปกครองในหลาย ๆ อย่าง ยังไม่สมควร

โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นความลับทางราชการ จะต้องระมัดระวัง มีมาตรการที่รัดกุมรอบคอบ

แต่บ้างกรณีก็ไม่ควรปิดบังประชาชน ควรให้ประชาชนมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะงานในส่วนที่เป็นการให้บริการประชาชน สื่อควรจะให้ประชาชนมีส่วนรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในเรื่องการให้ประชาชนสามารถเข้าตรวจสอบข้อมูลข่าวสารและมีส่วนร่วมในการบริหารงานของทางราชการได้นั้น คิดว่าควรให้ประชาชนมีส่วนเกี่ยวข้องประมาณ ๕๐ เปอร์เซ็นต์

**นางสาวอัษฎา เวสารัชชี**

การใช้มาตรการนี้ มีทั้งผลดีและผลเสีย จึงต้องทำด้วยความระมัดระวัง ผลดี คือ เป็นการกำหนดเงื่อนไขที่เป็นระบบ เห็นระบบการให้ทุนให้โทษชัดเจน ทำให้ข้าราชการต้องให้บริการที่ดี

แต่สำหรับระบบการแข่งขันอย่างเสรีในปัจจุบัน มีข้อควรระวังเกี่ยวกับความปลอดภัยและความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะในโลกาภิวัตน์ที่ทำสงครามกันด้วยระบบเศรษฐกิจ การรั่วไหลของข้อมูลข่าวสารทางราชการ อาจมีผลเป็นความเสียหายเปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนั้น ต้องคำนึงถึงความรู้สึกและผลกระทบต่อตัวข้าราชการเอง การดำเนินการในมาตรการดังกล่าว ต้องทำอย่างเป็นระบบในลักษณะสร้างสรรค์ และต้องไม่เป็นการจับผิดหรือลงโทษ

ก่อนใช้มาตรการนี้ จึงต้องมีความพร้อม มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจง ทำความเข้าใจ เพื่อขอความร่วมมือ

## วารสารข้าราชการ

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการให้เอื้อต่อการให้บริการที่ดีที่สุดสำหรับประชาชนอย่างไร และท่านคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับประสิทธิภาพของข้าราชการปัจจุบัน เปรียบเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา

### นายวินัย กลิ่นสุวรรณ

เรื่องนี้พูดกันง่าย ๆ คงไม่ได้ มันต้องฝึกฝน หล่อหลอม ฯลฯ

ผมเคยไปปฏิบัติงานกับชาวบ้านมานานนับสิบ ๆ ปี ก่อนออกไป กรมเจ้าสังกัดส่งเข้าอบรม ป่มเพาะ ถึง ๖ เดือนเต็ม ๆ และในการทำงานทุกคนจะมีบัตรเตือนสติที่เรียกกันในสมัยนั้นว่า “บัตรธรรมะสำหรับผู้ทำงานกับประชาชน” เป็นการ์ดแผ่นเล็ก ๆ คล้ายบัตรเครดิตมีข้อความเป็นข้อ ๆ เช่น

ข้อ ๑ อย่ากินของเปล่า

ข้อ ๒ อย่าเอาของฟรี

ข้อ ๓ อย่าซื้อเทียมขอ

ข้อ ๔ อย่าผิดนัดหมาย..... ฯลฯ

และพยายามให้สิ่งเหล่านี้ฝังอยู่ในจิตสำนึกของข้าราชการ เรื่องนี้เกิดขึ้นเมื่อกว่า ๒๐ ปีก่อนโน้น ปัจจุบัน ก.พ.ก็พยายามทำอยู่มิใช่หรือ...?

ของสองสิ่งพื้นฐานต่างกัน หากจะเอามาเปรียบเทียบกันแล้ว พังธงลงไปตรง ๆ คงลำบากสภาพปัจจุบันมีตัวแปรมากมาย แต่ผมว่าอย่าไปกังวลถึงอดีตให้มากนัก.....

อดีตก็ผ่านไปแล้ว อนาคตก็ยังไม่ถึง ปัจจุบันนั้นแหละทำอะไรจึงจะดี

ผมขอฝากข้อสังเกตเท่าที่ประสบมาในชีวิตราชการยาวนานพอสมควร ปัญหาในวงราชการจะแก้ได้หรือไม่ได้ จะพัฒนา จะหล่อหลอมข้าราชการในหน่วยงานให้เป็นรูปแบบใด ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ แหละครับที่เป็นตัวการสำคัญที่สุด

## นางสาวอัญญา เวสารัชย์

การพัฒนางานบริการในภาครัฐควรต้องทำเป็นระบบใหญ่ โดยต้องกำหนดเป็นนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ต้องมีรูปแบบเป็นมาตรฐานมีคู่มือปฏิบัติงานเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนกำหนดกรอบมาตรฐานสำหรับงานแต่ละอย่าง โดยอาจเริ่มทำแบบ ISO 14000 เช่น การทำบัตรประจำตัวประชาชน มีขั้นตอนอย่างไร เสร็จภายในเวลาเท่าไร เช่นนี้ ก็จะตัดปัญหาความล่าช้า และการให้เงินได้โต๊ะเพื่อซื้อความสะดวก

ระบบการให้บริการที่ดี ต้องเป็นแบบครบวงจร เป็น one stop service มีอุปกรณ์เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสมบูรณ์ ช่วยในการทำงาน

ในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ต้องได้รับการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน

การพัฒนาที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาคน ดังนั้น เจ้าหน้าที่ต้องได้รับการพัฒนา มีระบบการฝึกอบรม เพื่อวางรากฐานที่ดีสำหรับคนใหม่ ซึ่งนอกจากการฝึกความรู้และทักษะแล้ว จะต้องสามารถพัฒนาจิตใจ จนยอมรับและเปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม มีทัศนคติ จิตสำนึก และอุดมการณ์ในการทำงานที่ดี

ในการพัฒนานั้น ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญ เอาใจใส่ เอาจริงเอาจัง และปฏิบัติเป็นตัวอย่าง จึงจะได้ผล

ก่อนที่จะพูดถึงประสิทธิภาพในระบบราชการ จะต้องดูว่าทำงานได้ประสิทธิผลแล้วหรือยัง

ประสิทธิผล คือ ปริมาณและคุณภาพงานตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ ประสิทธิภาพ นอกจากจะคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพงานแล้ว ยังต้องคิดถึงความคุ้มค่าระหว่างผลผลิตกับการลงทุนและการใช้ทรัพยากร

ปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบัน จะเป็นเงื่อนไขให้ภาครัฐควรต้องทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะข้อจำกัดของทรัพยากรทั้งคนและงบประมาณ และจะต้องให้บริการที่เร็วขึ้น ใช้เวลาน้อยลง

ดังนั้น สภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ก็มีประโยชน์ในทางทำวิกฤตเป็นโอกาส ทำให้ภาครัฐควรจะต้องคิดถึงประสิทธิภาพ เริ่มคิดแบบความคุ้มค่ามากขึ้น

## วารสารข้าราชการ

ขอทราบ แบบอย่างการทำงานที่ข้าราชการควรยึดถือในการปฏิบัติราชการ  
ในทัศนะของนายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

### นายชัชฎัย บุรุษย์พนั

ในฐานะที่ข้าราชการเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวก็สมควร  
อย่างยิ่งที่จะได้นำแนวทางการทำงานของพระองค์ท่านเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติราชการ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงตรากตรำทำงานเพื่ออาณาประชาราษฎร  
ทรงห่วงใยในทุกข์ สุขของประชาชน เสด็จพระราชดำเนินเยี่ยมเยียนไพร่ฟ้าข้าแผ่นดินอยู่เป็น  
ประจำ เพื่อทอดพระเนตรสภาพความเป็นอยู่ของชาวบ้านด้วยพระองค์เอง เพื่อหาทางบำบัด  
ทุกข์บำรุงสุขให้ประชาชน ครั้นเมื่อเกิดวิกฤติการณ์ร้ายแรงพระองค์จะทรงขจัดปัดเป่าให้สิ้น  
ไปในเวลาไม่นานนัก

นอกจากนี้พระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
ที่ทรงพระราชทานแก่พลกนิกรในวโรกาสต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทรงคุณค่า เป็นทั้งปรัชญา  
อันลึกล้ำ เป็นเครื่องเตือนสติเป็นข้อคิดและแนวทางปฏิบัติที่จะเป็นดวงประทีปส่องนำทาง  
ให้ประชาชนไทยเดินไปสู่สิ่งที่ถูกต้องดีงาม และเป็นหนทางที่ชาติบ้านเมืองบังเกิดความสงบ  
เรียบร้อย ความร่มเย็นเป็นสุขอย่างถาวร

ในพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาท ทรงเน้นในประเด็นเรื่องของคุณธรรม  
จริยธรรม การร่วมแรงร่วมใจร่วมสามัคคี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต การถือประโยชน์  
ของชาติยิ่งกว่าประโยชน์ใด ๆ การยึดมั่นในผลประโยชน์ของแผ่นดินและความถูกต้องเป็น  
ธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ การทำงานอย่างมีหลักการ มีระเบียบ มีเหตุผลที่ถูกต้องเป็น  
ประโยชน์เป็นธรรม ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ข้าราชการควรน้อมนำไปประพฤติปฏิบัติตาม



พระคุณเจ้าจะฝากอะไรถึงข้าราชการพลเรือน

ขอให้ข้าราชการทุกคนมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ได้สร้างสรรค์ความเจริญให้กับประเทศชาติ โดยอาศัยศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ จนทำให้ประเทศไทยสามารถยืนหยัดอยู่ในระดับแนวหน้า

ขอให้ข้าราชการทุกคนรักษาความดีนี้ไว้ เหมือนเกลือรักษาความเค็ม ด้วยการมีคุณธรรม และความเมตตา

น้ำใจไมตรี  
ที่มีต่อกัน  
บอกความ  
สัมพันธ์  
ฉันเพื่อน  
พี่น้อง



**เทศบาลตำบลจันท**  
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

## โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ: ตัวอย่างความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่

ศูนย์ปฏิบัติการโครงการ\*



### บทนำ

ความเชื่อที่ว่า เทคนิคและวิธีการบริหารหรือจัดการใด ๆ ที่ใช้ประสบความสำเร็จในภาคเอกชน หากนำมาใช้ในระบบราชการแล้ว จะมีผลในทางตรงข้าม การรื้อปรับระบบ (Reengineering) ก็ไม่มีข้อยกเว้น เมื่อกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศไทยทั้งภาคเอกชนและภาคราชการจำเป็นต้องปรับตัว ซึ่งปรากฏว่าหน่วยงานในภาคเอกชนหลายแห่งประสบความสำเร็จในการรื้อปรับระบบ แต่จากความเชื่อดังกล่าว จึงมีคำถามที่ท้าทายว่าภาคราชการจะประสบความสำเร็จเช่นเดียวกับภาคเอกชน หรือไม่

\* ศูนย์ปฏิบัติการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก กท ๑๐๓๐๐ โทร. ๒๘๒-๗๓๖๕ โทรสาร ๒๘๒-๑๘๒๘



ภาคราชการไทย ด้วยความพยายามของกรมทะเบียนการค้า สำนักงานประกันสังคม และกรมสรรพากร ร่วมกับ สำนักงาน ก.พ. ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า การรื้อปรับระบบหรือที่เรียกกันในภาคราชการว่า “โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ” สามารถพิสูจน์ได้ว่า เมื่อมีการนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบในภาคราชการแล้ว จะทำให้สามารถลดขั้นตอนในการทำงานซึ่งจะมีผลให้ลดเวลาการทำงานและลดจำนวนคน สามารถประหยัดงบประมาณ และเหนือสิ่งอื่นใดประชาชนมีความพอใจในบริการที่ได้รับจากภาคราชการ

นอกจาก ๓ กรมต้นแบบดังกล่าว ซึ่งได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำเร็จในการรื้อปรับระบบแล้ว ขณะนี้ ยังมีอีก ๒ หน่วยงาน คือ กรมที่ดิน และสำนักงาน ก.พ. ที่กำลังดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

บทความนี้ ใคร่ขอเสนอตัวอย่าง ความสำเร็จในการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการให้เพื่อนข้าราชการทราบ โดยเริ่มจากแนวความคิดเกี่ยวกับโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพ และผลการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมทะเบียนการค้า สำนักงานประกันสังคม และกรมสรรพากร ตลอดจนรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดิน ส่วนความก้าวหน้าของการดำเนินการในสำนักงาน ก.พ. จะมีบทความที่รายงานเรื่องนี้โดยเฉพาะ

## แนวความคิดเกี่ยวกับโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพ

### ๑. ความจำเป็นที่ต้องมีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

หากจะพิจารณาความจำเป็นที่ต้องมีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการแล้ว จำเป็นต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน สำหรับปัจจัยภายนอก เกิดจากการที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศจำเป็นต้องทบทวนแนวความคิดพื้นฐาน และออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้บรรลุถึงการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏผลอย่างชัดเจนในหน่วยงานทั้งในแง่ต้นทุน ค่าใช้จ่าย คุณภาพการให้บริการและความสะดวกรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญและความต้องการของลูกค้า การคิดค้นสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ซึ่งไม่ยึดติดกับประเพณีนิยมและกฎระเบียบที่เคยปฏิบัติมาจนเคยชิน (Rule-based Management) เป็นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปรากฏการณ์ร่วมสมัยที่เกิดขึ้นทั่วโลกที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm) การจัดการใหม่ วิธีการดังกล่าวหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา สวีเดน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น เป็นต้น ประสบความสำเร็จในการนำมาใช้ จนเป็นแนวทางให้ประเทศอื่น ๆ นำมาปรับใช้ ประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับปรุงระบบราชการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้

ส่วนปัจจัยภายใน พบว่า ระบบราชการไทยมีปัญหาการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพมากมาย **ประการแรก** คือ การทำงานที่ไม่คำนึงถึงต้นทุน ความคุ้มค่า เป้าหมายและมาตรฐานการทำงาน เนื่องจากมีหลักประกันในด้านการเงินจากรัฐบาล ตลอดจนมีอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการคงที่ การล้มละลายเนื่องจากการทำงานขององค์การล้มเหลวไม่มี การปฏิบัติราชการ จึงเป็น “หน้าที่” มิใช่เพื่อการ “อยู่รอด” ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของทรัพยากรที่ใช้ **ประการที่สอง** ระบบราชการมีกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีการทำงานที่มากมายซับซ้อน จนทำให้ผู้ทำงานต้องเสียเวลาค้นคว้า ตรวจสอบ อ้างอิงจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย จนเกิดความสับสนระหว่างเป้าหมายของงาน (end) กับวิธีการทำงานหรือทางเดินไปสู่เป้าหมาย (means) จึงทำให้งานราชการจำนวนมากล่าช้า เสียเวลา และเป็นที่เบื่อหน่ายของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ **ประการสุดท้าย** การขาดเครื่องมือและเทคนิคการบริหารงานที่ทันสมัย ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำได้ยาก ผู้ทำงานเกิดความเบื่อหน่าย จึงมีพฤติกรรมการทำงานแบบ “เข้าขามเย็นขาม”

## ๒. เหตุผลและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๓๘ ซึ่งมี ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี นายชวน หลีกภัย เป็นประธาน ได้พิจารณาเห็นควรส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกส่วนราชการเร่งดำเนินการปรับระบบวิธีการของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พอใจของประชาชนผู้รับบริการ สามารถตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเหตุผล คือ

**ประการแรก** การปรับเงินเดือนต้องควบคู่กับการปรับประสิทธิภาพงาน เมื่อรัฐบาลได้ปรับปรุงค่าตอบแทนให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๗ ดังนั้นจึงต้องปรับปรุงประสิทธิภาพ และผลิตภาพโดยรวมของภาคราชการให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์เป็นที่พอใจของประชาชนด้วย

**ประการที่สอง** ประสิทธิภาพการทำงานในภาคราชการ ต้องสามารถวัดได้ ทุกส่วนราชการจะต้องสามารถพิสูจน์ผลงานของตนเองได้ตลอดเวลา โดยการสร้างเครื่องมือเพื่อสามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในส่วนราชการได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นที่ยอมรับของประชาชน

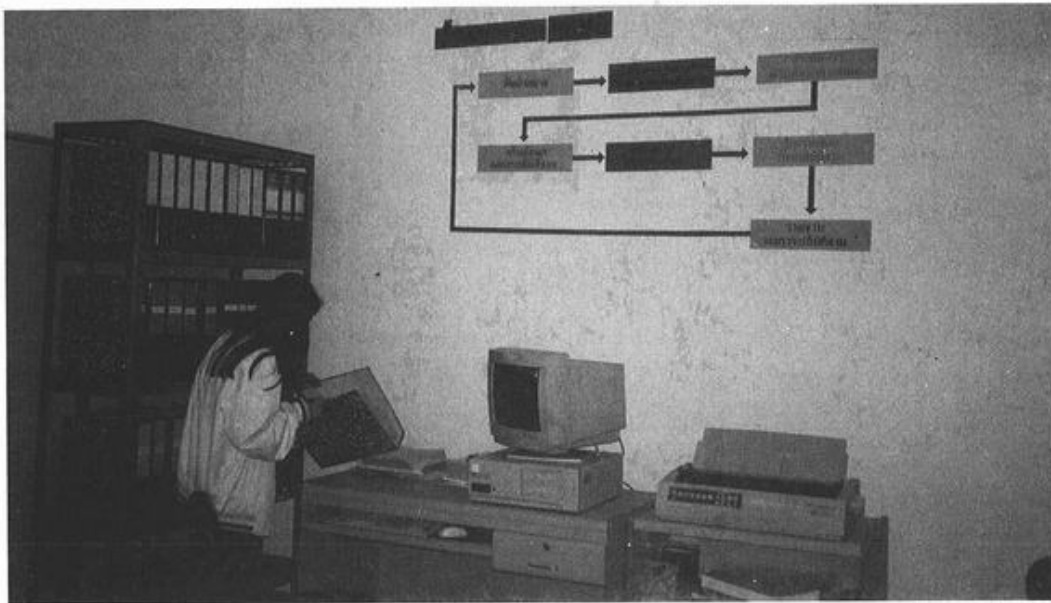
**ประการที่สาม** เพื่อต้องการสร้างกลไก การประเมินผลงานของส่วนราชการในภาพรวม เพื่อนำไปสู่มาตรการที่จะให้รางวัลหรือสร้างแรงจูงใจให้ส่วนราชการเร่งรัดปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งการสร้างแรงกดดัน ให้ส่วนราชการที่ยังไม่กระตือรือร้น จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองเช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น ๆ ต่อไป

**ประการสุดท้าย** กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของส่วนราชการ คณะรัฐมนตรีเห็นควรปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและการบริหารราชการให้ทันสมัย คล่องตัว มีประสิทธิภาพสูง เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพงาน และการบริการของทางราชการ โดยการตั้งโครงการต้นแบบเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ



## วัตถุประสงค์ในการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

- เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงานของส่วนราชการให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นที่พอใจของผู้รับบริการและประชาชนโดยรวม
- เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานของส่วนราชการให้บริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานอย่างเป็นธรรม
- เพื่อพัฒนาระบบราชการให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบ ความรับผิดชอบในทุกระดับได้
- เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน คุณภาพงานและการบริการของทางราชการ





### ๓. วิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพ

การส่งเสริมประสิทธิภาพตามนัยของโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการนั้น มิใช่เป็นการรื้อปรับระบบอย่างเดียว แต่เป็นการผสมผสานแนวความคิดทางการบริหารจัดการหลายอย่างรวมกัน คือ

**ประการแรก** การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) ต้องการปรับระบบราชการไปสู่การทำงาน โดยมุ่งผลลัพธ์ที่ตัวสังคมโดยตรงและการทำงานของภาคราชการจะต้องวัดได้ เป็นที่พอใจของผู้รับบริการ สามารถเปรียบเทียบได้ว่า ในระดับความพอใจหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับใด ต้องสามารถวัดได้ในเชิงรูปธรรมทั้งที่เป็นตัวเลข การสำรวจความรู้สึกของประชาชน หรือในเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องมีตัวชี้วัดอื่นที่บ่งบอกว่าคุณภาพดีหรือไม่ดีอย่างไร ดังนั้น การที่จะไปสู่จุดดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีการปรับระบบการทำงานของภาคราชการให้มีความชัดเจนในเป้าหมายที่ต้องทำ ดังนั้น จะเป็นการปรับระบบการทำงานสู่เหตุผลที่จะต้องมีหน่วยงานนี้ หน้าที่ของหน่วยงาน สินค้าที่ผลิต ด้วยเหตุนี้ จึงต้องจัดให้หน่วยงานราชการมีวิสัยทัศน์ (Vision Statements) พันธกิจ (Mission Statements) ของหน่วยงานคืออะไร และการกำหนดให้ชัดเจนว่าภารกิจหลัก (Core Function) ของกรมคืออะไร

**ประการที่สอง** นำเทคนิคการปรับระบบ (Reengineering) มาใช้ในบางจุด ทั้งนี้ เพราะการทำงานในภาคราชการ โดยเฉพาะกระบวนการทำงานต่าง ๆ สามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาในลักษณะที่ก้าวกระโดดได้ และมีการปรับหรือความคิด ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Redesign) ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ เครื่องมือ (Retool) ใหม่หมด จึงมีแนวคิดเกี่ยวกับการปรับหรือระบบ (Reengineering) เข้ามาแทรกอยู่ด้วย

**ประการสุดท้าย** การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ท้ายที่สุดจะต้องนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์การให้ยั่งยืนต่อไป ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) จึงต้องเป็นพื้นฐานในเรื่องนี้

นอกจากนี้ ยังมีวิธีการอื่น ๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือเทคนิคการบริหารอื่น ๆ ที่จะไปเสริมการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้วยแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จึงต้องมีการสร้างตัวแบบ (Model) เพื่อที่จะให้รูปแบบที่ว่า ประสิทธิภาพในราชการคืออะไร โดยมุ่งแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (The Best Practice) ในเรื่องนั้น ๆ ของหน่วยงานราชการ เพื่อนำไปสู่การเปรียบเทียบการทำงาน (Benchmarking) ให้ได้วางงานอย่างนี้จะต้องเทียบตรงระดับใด จึงได้ตั้งชื่อโครงการนี้ภายใต้ชื่อกว้าง ๆ ว่า “โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ”

#### ๔. แนวทางดำเนินการ

๑. กำหนดให้กรมเป็นจุดยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ โดยให้กรมเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในฐานะ “ดาราหน้า” มีคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเอื้ออำนวยให้ส่วนราชการต้นแบบสามารถหาวิถีทางปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่ และสร้างเสริมประสิทธิภาพ งานของตนได้อย่างอิสระเท่าที่จะเป็นไปได้

๒. ส่วนราชการที่ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร จะเน้นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based Management) โดยกำหนดให้มีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

๒.๑ จัดทำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ชัดเจน

๒.๒ ปรับปรุงองค์การ รื้อปรับระบบ หรือออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญใหม่

๒.๓ นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นปัจจัยการทำงานที่สำคัญ เพื่อเปลี่ยนระบบและกระบวนการทำงานให้เกิดความรวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ

๒.๔ กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เพื่อใช้เป็นตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดหวังหรือวางแผนไว้

๒.๕ กำหนดระบบ และวิธีการติดตามผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานหรือภารกิจที่ดำเนินการว่าประสบความสำเร็จเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง หรือควรได้รับการส่งเสริมในด้านใดเพิ่มขึ้น

๒.๖ กำหนดเครื่องมือการบริหารงานของส่วนราชการ เพื่อประสานแผนงาน แผนเงิน แผนคน เป็นต้น

๒.๗ มีระบบบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานอย่างขนานใหญ่ และสามารถวัดผลได้เกินร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป โดยสำนักงาน ก.พ. กับสถาบันอาชีพในด้านประเมินผลจะทำการประเมินผลการดำเนินการภายหลังการปรับปรุงแล้ว

๓. ก.พ. จะกำกับดูแลสนับสนุนการดำเนินงานโครงการนี้อย่างใกล้ชิด โดยมีสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารโครงการ จัดหาผู้เชี่ยวชาญไปช่วยดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ เช่น สำนักงบประมาณ และกรมบัญชีกลาง เป็นต้น เพื่อให้กรมต้นแบบประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

๔. การให้รางวัลส่วนราชการ สำหรับส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพ และมีผลการเปลี่ยนแปลงดีเด่น จะได้รับรางวัลและประกาศเกียรติคุณจาก ก.พ. ซึ่งส่วนราชการจะได้รับสิ่งตอบแทน เช่น จะได้รับการผ่อนคลายกฎระเบียบในเรื่องการบริหารด้านงบประมาณ พัสดุ กำลังคน และโครงสร้างส่วนราชการ หรือจะได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติหน่วยงานดีเด่นประจำปี โดยเป็นรางวัลระดับชาติ มีการประกาศเกียรติคุณและเผยแพร่ทางสื่อมวลชน ตลอดจนสามารถนำงบประมาณที่ประหยัดได้ไปใช้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ต่อส่วนราชการหรือเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

## ๕. เงื่อนไขจำเป็นที่จะทำให้การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการเกิดความสำเร็จ

การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการจะสำเร็จได้ รัฐบาลควรกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และให้การสนับสนุนการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะงบประมาณดำเนินการเรื่องนี้ นอกจากนี้แล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีก ๔ ประการคือ

**ประการแรก** ผู้นำของส่วนราชการที่ปรับปรุงประสิทธิภาพต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ และอาสามาเป็นกรมต้นแบบในการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ และต้องมีเวลาทำการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการนานพอสมควร หรือมีการวางระบบเพื่อสืบทอดเจตนารมณ์ในเรื่องนี้ต่อไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

**ประการที่สอง** มีบุคคลช่วยเหลือในการร่วมปรับปรุงประสิทธิภาพ เช่น ทีมงานในส่วนราชการอย่างน้อย ๕ คน ซึ่งต้องปฏิบัติงานเต็มเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพในส่วนราชการ โดยมีที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นผู้ช่วยเหลือทางด้านวิชาการ และต้องมีผู้นำระดับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และรัฐบาลช่วยสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างดำเนินการปรับปรุง ตลอดจนทีมงานจากหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่ที่ปรึกษาให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ปัญหาให้ส่วนราชการต่าง ๆ ในกรณีที่ส่วนราชการต้องการคำปรึกษาแนะนำ

**ประการที่สาม** มีระบบสนับสนุนการดำเนินการ เช่น สำนักงบประมาณต้องสนับสนุนงบประมาณ และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่ กระบวนการคลัง โดยเฉพาะกรมบัญชีกลางให้การสนับสนุนในด้านผ่อนคลายกฎระเบียบการเบิกจ่ายเงินและอื่น ๆ ตามความจำเป็น ก.พ. ต้องมีบทบาทสำคัญที่จะให้ความสนับสนุนช่วยเหลือให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดผลในการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดตำแหน่งระดับ ๘ ลงมาภายในกรอบที่กำหนด และการปรับโครงสร้างภายใน เป็นต้น รวมทั้งมีปัจจัยสนับสนุนในด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ระบบสารสนเทศ และมีเครื่องมือในการปรับปรุงด้านต่าง ๆ ตลอดจนมีกฎระเบียบรองรับการดำเนินการตามโครงการนี้ เช่น อาจออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นมาตรการให้อำนาจแก่ส่วนราชการที่จะดำเนินการ และกำหนดเป็นเงื่อนไขว่า หากส่วนราชการใดดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างใหม่กระบวนการทำงาน และระบบบริหารงานจนเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลสำเร็จและเกิดผลดีตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้แล้ว จะได้รับความคล่องตัวในการบริหารราชการ (Managerial Flexibility Waiver) เป็นการตอบแทน

**ประการสุดท้าย** มีกลไกและโครงสร้างระบบสนับสนุน โดย ก.พ. เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมกำกับดูแล ผ่านคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของกรมต้นแบบ นอกจากนี้ จะมีที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานของส่วนราชการมาทำการวิเคราะห์ และประเมินผลสำเร็จของการปรับเปลี่ยนสร้างใหม่

## ๖. กรมต้นแบบ

โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ จะเน้นการศึกษาที่กรมแต่ละกรมในฐานะ “คารานำ” จึงเป็นการปฏิรูปในระดับกรม โดยเป็นการศึกษาภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และรูปแบบองค์การที่ตราเป็นกฎหมายแล้ว จะปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไร ภาระหน้าที่ของกรมที่เป็นภารกิจหลักจะทำให้ดีที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยวิธีใด และองค์ประกอบหน้าที่ของหน่วยงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้ จึงมีการกำหนดให้มีต้นแบบ โดยให้แต่ละกระทรวงที่ Champion เป็นตัวอย่างกระทรวงละ ๑ กรม และ สำนักงาน ก.พ. รวมเป็น ๑๕ กรม

สำหรับกรมที่กระทรวงต่าง ๆ เสนอชื่อมาเป็นกรมต้นแบบ จะต้องมีการกิจเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน และหรือกรมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันกับต่างประเทศในเวทีโลก และหรือกรมที่มีบทบาทในการกำกับดูแลและช่วยอำนวยความสะดวกประกอบด้วย

- (๑) กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง
- (๒) สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ
- (๓) กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- (๔) กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม
- (๕) กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์
- (๖) สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม
- (๗) สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
- (๘) กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- (๙) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
- (๑๐) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข
- (๑๑) สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- (๑๒) สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย
- (๑๓) กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
- (๑๔) สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และสำนักงาน ก.พ. สำนักนายกรัฐมนตรี

อย่างไรก็ตาม โดยที่มิงงบประมาณในการดำเนินการจำกัด ในขั้นแรก ก.พ. ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน จึงมีมติให้ดำเนินการในกรมต้นแบบที่เห็นผลโดยเร็วก่อน โดยเน้นที่การปรับปรุงการให้บริการลูกค้าหรือประชาชนเป็นหลัก คือ กรมทะเบียนการค้า สำนักงานประกันสังคม กรมสรรพากร กรมที่ดิน และกรมการขนส่งทางบก นอกจากนี้ เพื่อเป็นตัวอย่างและสร้างความมั่นใจให้แก่ส่วนราชการอื่น ก.พ. จึงมีมติให้สำนักงาน ก.พ. ร่วมเป็นกรมต้นแบบรุ่นแรกด้วย



ผลการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมทะเบียนการค้า สำนักงานประกันสังคม และกรมสรรพากร

#### ๑. กรมทะเบียนการค้า

โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมทะเบียนการค้า ได้เริ่มต้นดำเนินการเมื่อวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๓๙ โดยบริษัท ไชยยศไตร แมนเนจเม้นต์ คอนซัลแตนท์ จำกัด ร่วมกับบริษัท Deloitte & Touche Consulting Group เป็นผู้ดำเนินโครงการร่วมกับคณะทำงานของกรมทะเบียนการค้า และสำนักงาน ก.พ.

การดำเนินงานได้แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ

**ระยะแรก** เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง ซึ่งในที่สุดได้เลือกกระบวนการจดทะเบียนธุรกิจ

**ระยะที่สอง** การออกแบบกระบวนการใหม่ เป็นการศึกษาเพื่อออกแบบกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี การจัดองค์การและสถานที่ทำงานใหม่และ

**ระยะที่สาม** ขั้นการทดลองปฏิบัติ คือ การนำกระบวนการที่ออกแบบใหม่มาทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จริง

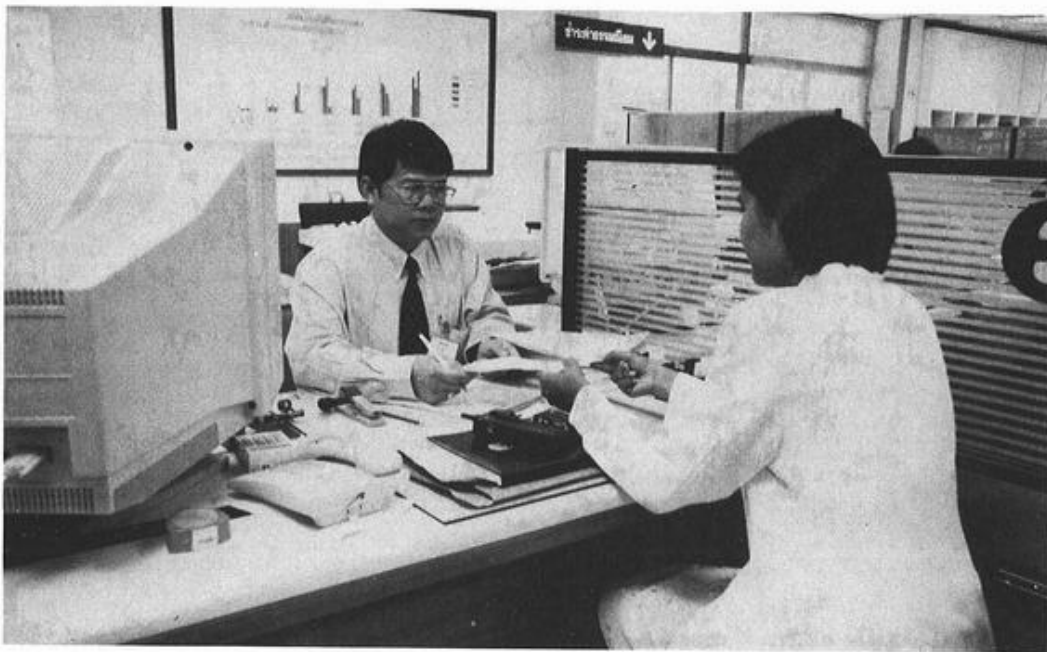
#### วิสัยทัศน์ใหม่ของกระบวนการจดทะเบียนธุรกิจ

วิธีการจดทะเบียนธุรกิจตามกระบวนการใหม่ จะเน้นที่การให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ มีการตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์เพื่อให้บริการแนะนำการจดทะเบียนแก่ลูกค้าทั้งที่มาติดต่อด้วยตนเองและทางโทรศัพท์

กระบวนการจดทะเบียนธุรกิจ จะต้องปรับเปลี่ยนให้ง่ายขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายใน ๒ ชั่วโมง พร้อมกันนี้ จะสนับสนุนให้มีการจดทะเบียนทางไปรษณีย์และทางระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะมีผลทำให้สามารถรับจดทะเบียนได้มากขึ้น

ทีมงานเจ้าหน้าที่จะได้รับการอบรมเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจดทะเบียนทุกประเภท เพื่อปฏิบัติงานได้รอบด้าน และอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ แบบ On-line ที่โต๊ะนายทะเบียน เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขข้อมูลได้ทันที และลดการส่งต่องาน

ในขณะที่ทำให้กระบวนการจดทะเบียนง่ายขึ้น กระบวนการใหม่นี้จะเพิ่มความสำคัญที่การตรวจสอบ และควบคุมดูแลบริษัทภายหลังการจดทะเบียนแล้ว



การยื่นขอจดทะเบียนธุรกิจระบบใหม่ที่สำนักงานกรมทะเบียนการค้ามหาราช

การดำเนินการโครงการสิ้นสุดเมื่อเดือนกรกฎาคม ๒๕๔๐ โดยได้มีการทดลองปฏิบัติงานในกระบวนการจดทะเบียนธุรกิจที่ออกแบบใหม่ ณ สำนักงานจดทะเบียนธุรกิจในการมทะเบียนการค้า (สาขาท่าเตียน) ซึ่งจากผลการทดลองปฏิบัติ พบว่า สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจดทะเบียนธุรกิจสามารถลดลงจากเดิมที่เคยใช้เวลาเฉลี่ย ๑-๓ วันทำการ ลดเหลือประมาณ ๓๕ นาที เนื่องจากกระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ จะลดการส่งต่องานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาลง การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการค้นหาเรื่องเดิมทำให้ลดเวลาที่ใช้ในการค้นหาแฟ้ม และช่วยในการตัดสินใจของนายทะเบียน

๒. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า เมื่อมีการตรวจสอบในเชิงคุณภาพของงานจดทะเบียนตามกระบวนการทำงานใหม่แล้ว มีจำนวนรายการจดทะเบียนที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องถึง ๑๐๐% และเมื่อวัดผลจากจำนวนการร้องเรียนจากผู้รับบริการแล้วมีเพียง ๒%

๓. คุณภาพการให้บริการ มีการประเมินผลใน ๓ ลักษณะ คือ

- เวลาที่ใช้ในการให้บริการ พบว่า ๗๒% ของจำนวนรายการจดทะเบียนสามารถดำเนินการได้เสร็จตามเป้าหมายในเวลา ๓๕ นาที
- ระยะเวลาที่ผู้รับบริการรอคิวเฉลี่ยประมาณ ๑๘ นาทีต่อราย
- ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับดีมาก คือ ค่าคะแนน ๓.๕ จากคะแนนเต็ม ๔





สำนักงานบริการจดทะเบียนธุรกิจรูปแบบใหม่ นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาช่วยในการบริการจดทะเบียน ช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า

จากผลดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำกระบวนการจดทะเบียนธุรกิจที่ออกแบบใหม่ไปขยายผลในสำนักงานบริการจดทะเบียนธุรกิจทั่วประเทศแล้ว ผลที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

๑. ลดต้นทุนการดำเนินการจดทะเบียนธุรกิจลง โดยสามารถลดต้นทุนที่เกิดจาก

- เวลาที่ใช้ในการจดทะเบียน จากเดิม ๑-๓ วัน ลดเหลือ ๓๕ นาที
- เพิ่มผลผลิต จากเดิมเจ้าหน้าที่ ๑ คน สามารถปฏิบัติงานจดทะเบียนได้ประมาณ ๗๐๐ บริษัทต่อคนต่อปี เป็นประมาณ ๑,๐๐๐ บริษัทต่อคนต่อปี ทำให้สามารถลดจำนวนอัตราค่าจ้าง ลงได้ประมาณ ๓๐%
- ขยายช่วงการบังคับบัญชา จากเดิม ๑:๓ เป็น ๑:๖

๒. สร้างฐานข้อมูลทะเบียนธุรกิจที่เป็นระบบอัตโนมัติและเป็นปัจจุบัน สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เช่น กรมสรรพากร ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

๓. กรมทะเบียนการค้าจะเป็นกรมต้นแบบในการส่งเสริมประสิทธิภาพของกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอื่น ๆ ในการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพในโอกาสต่อไป



ศูนย์จดทะเบียนธุรกิจ ที่สำนักงานจดทะเบียนธุรกิจถนนรัชดาภิเษก

ขณะนี้ กรมทะเบียนการค้าได้ขยายผลจากการทดลองปฏิบัติในสำนักงานจดทะเบียนธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ สาขา คือ สาขาทำเตียน สาขารัชดาภิเษก สาขาพลโยธิน สาขานนบุรี สาขาศรีนครินทร์ สาขารามคำแหง และสาขาแจ้งวัฒนะ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและความพร้อมทางด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงจำเป็นต้องมีการออกแบบการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จากเดิมที่จะมีการใช้ ๑ คนต่อ ๑ ชุด เป็น ๔ คนต่อ ๑ ชุด ซึ่งอาจทำให้ระยะเวลาในการให้บริการเพิ่มขึ้น เนื่องจากการใช้เครื่องมือร่วมกัน นอกจากนี้ ระบบข้อมูลจดทะเบียนยังไม่ได้ถูกจัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งส่งผลให้ในระยะแรก ยังไม่สามารถให้บริการจดทะเบียนตามระบบใหม่ได้ครบทุกประเภท กล่าวคือ จะสามารถให้บริการจดทะเบียนจัดตั้งห้างหุ้นส่วนและบริษัทได้ครบทั้งหมด ส่วนการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงห้างหุ้นส่วนและบริษัท จะสามารถให้บริการได้บางส่วน โดยจะสามารถให้บริการได้ครบตามเป้าหมาย ในปี ๒๕๔๓

กล่าวโดยสรุป โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมทะเบียนการค้า สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ กล่าวคือ ทำให้กระบวนการจดทะเบียนธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิตซึ่งเทียบเคียงได้กับมาตรฐานนานาชาติ เกิดความสะดวกรวดเร็ว มีมาตรฐานและความชัดเจนแน่นอนในการให้บริการ ทำให้ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจ และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายที่อาจจะต้องเสียให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับจดทะเบียนธุรกิจ ในส่วนของกรมทะเบียนการค้าจะพบว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ รวมทั้งการพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

## ๒. สำนักงานประกันสังคม

โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพสำนักงานประกันสังคม ได้เริ่มต้นดำเนินการเมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๓๙ โดยบริษัท Andersen Consulting Co. Ltd. เป็นผู้ดำเนินโครงการร่วมกับคณะทำงานของสำนักงานประกันสังคมและสำนักงาน ก.พ.

การดำเนินงานได้แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ

**ระยะแรก** การวางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยนโดยรวบรวมข้อมูลทัศนคติและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสัมมนาเพื่อระดมความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ อุดมการณ์ ความสามารถเฉพาะขององค์กร ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ตลอดจนการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการหลัก

**ระยะที่สอง** การออกแบบใหม่ เป็นการศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสำนักงานประกันสังคมให้สามารถบรรลุพันธกิจที่กำหนด รวมทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในอนาคต นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำแบบพิมพ์เขียวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint) เพื่อกำหนดรายละเอียดแนวทางการปรับเปลี่ยนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสำหรับโอกาสความสำเร็จ จำนวน ๕ เรื่อง คือ การจัดองค์กรในรูปองค์การมหาชน การจ่ายประโยชน์ทดแทนแก่ผู้ประกันตน การจัดเก็บเงินสมทบจากผู้ประกันตน การส่งบัญชีรายชื่อผู้ประกันตนให้สถานพยาบาล และการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management)

**ระยะที่สาม** การทดลองปฏิบัติ โดยได้ดำเนินการจัดทำรายละเอียดแบบพิมพ์เขียวเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งได้มีการทดลองปฏิบัติ ณ สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร ใน ๒ เรื่อง คือ การส่งบัญชีรายชื่อผู้ประกันตนให้สถานพยาบาล และการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

### วิสัยทัศน์ใหม่ของสำนักงานประกันสังคม

เป็นองค์กรชั้นนำในการให้บริการอันเป็นที่ต้องการของสังคม โดยการบริหารองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมทั่วประเทศ มีบุคลากรที่มีความชำนาญในงานประกันสังคม และบริหารกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



การทดลองดำเนินการโครงการสิ้นสุดเมื่อเดือนสิงหาคม ๒๕๔๐ ซึ่งจากผลการทดลองปฏิบัติ พบว่า สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. การส่งบัญชีรายชื่อผู้ประกันตนให้สถานพยาบาล พบว่า

- สามารถจัดส่งรายชื่อ ให้สถานพยาบาลเดือนละ ๒ ครั้ง
- การส่งข้อมูลใช้ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ตรงไปยังสถานพยาบาล ทำให้สามารถส่งข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างรวดเร็ว
- สถานพยาบาลสามารถตรวจสอบสิทธิผู้ประกันตนได้จากข้อมูลในคอมพิวเตอร์ซึ่งทำให้ลดการรับบัตรรับรองสิทธิ
- สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสามารถจัดส่งข้อมูลให้สถานพยาบาลโดยตรง
- สามารถจัดส่งข้อมูลได้รวดเร็วกว่าเดิม จากเดิม ๘-๒๓ วัน เหลือเพียง ๔-๕ วัน ทำให้ผู้ประกันตนได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการขอรับบริการจากสถานพยาบาล

๒. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) ในโครงการทดลองนี้ ได้นำความคิดและเทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์มาทดลองปฏิบัติ ซึ่งกำหนดให้มีดัชนีชี้วัดที่ประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators) ในกระบวนการหลักของส่วนราชการ การกำหนดเป้าหมายของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว การวัดผลและแสดงผลในรูปตารางแสดงผลคะแนน (Scorecard) และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละจังหวัดเพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละจังหวัด เพื่อทำการปรับปรุงให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานประกันสังคม



ทั้งนี้ ผลที่ได้รับจากการทดลอง คือ

- สามารถอธิบายผลลัพธ์และผลกระทบขององค์การจากการบริหารงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีบทบาทต่อการบริหารงาน ของสำนักงานประกันสังคม
- เป็นการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในแต่ละระดับ
- สำนักงานประกันสังคมจะมี Benchmarking ที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม
- เป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการให้รางวัลและความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- สำนักงานประกันสังคมจะเป็นผู้นำของราชการที่มีการใช้ระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBMS)

ขณะนี้ สำนักงานประกันสังคมได้ขยายผลจากการทดลองปฏิบัติในกระบวนการจัดส่งบัญชีรายชื่อผู้ประกันตนให้สถานพยาบาลที่ออกแบบใหม่ ไปปฏิบัติในสำนักงานประกันสังคมจังหวัด จำนวน ๒๖ แห่ง ซึ่งมีระบบการประมวลข้อมูลที่เชื่อมกับส่วนกลางอยู่เดิม ส่วนกระบวนการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานประกันสังคมมีแผนการที่จะขยายผลโดยนำวิธีการและโปรแกรมเครื่องมือที่ออกแบบใหม่นี้ไปใช้ให้ครบทุกจังหวัด เพื่อให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของสำนักงานประกันสังคมได้

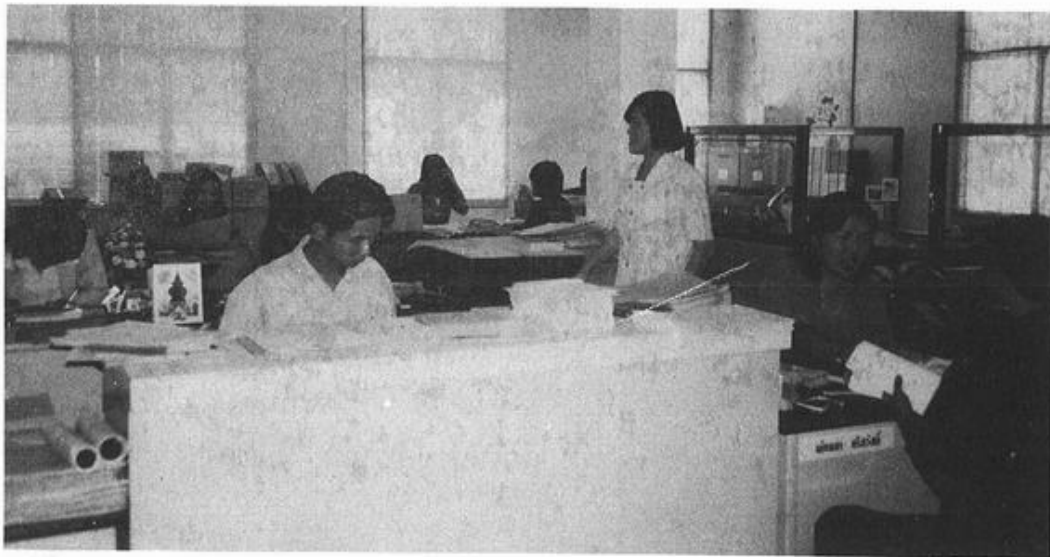


สำหรับการออกแบบโครงสร้างส่วนราชการใหม่ให้เป็นองค์การมหาชน ในระยะแรก สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการขอแบ่งส่วนราชการใหม่ให้สอดคล้องกับข้อเสนอของบริษัทที่ปรึกษา และจะได้ทดลองดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้โครงสร้างระบบราชการก่อน และวางแผนปรับเปลี่ยนจากส่วนราชการให้เป็นองค์การมหาชนภายในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า

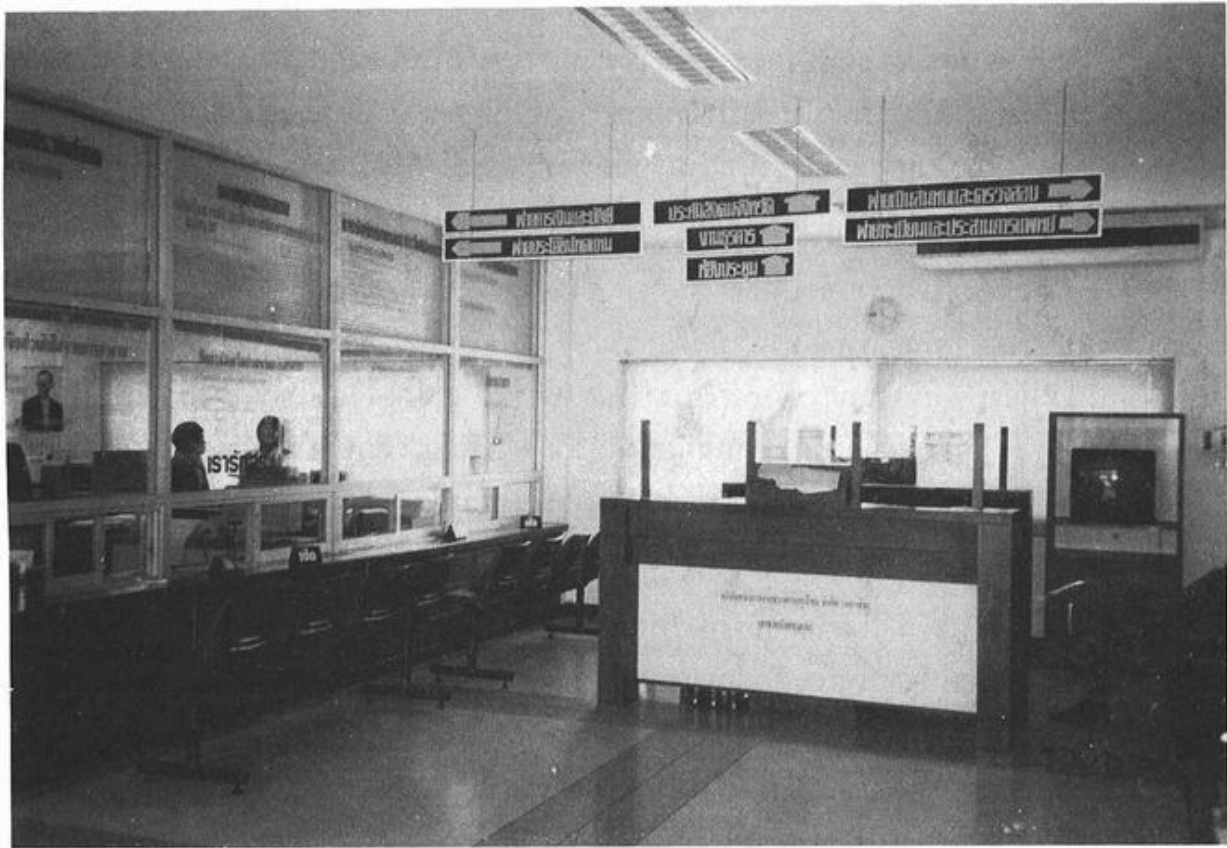
ส่วนกระบวนการจัดเก็บเงินสมทบ ซึ่งได้จัดทำเป็นแบบจำลองไว้แล้วนั้น สำนักงานประกันสังคมจะได้ดำเนินการทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำไปใช้ปฏิบัติ นอกจากนี้ ความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการนี้ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพที่สำนักงานประกันสังคมกำลังดำเนินการศึกษา ออกแบบ และจะติดตั้งทั่วประเทศ ซึ่งจะทำให้ข้อมูลการจัดเก็บเงินสมทบสมบูรณ์ ทันสมัย และสามารถปฏิบัติตามกระบวนการที่ออกแบบใหม่ไว้ได้ทันที

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงานประกันสังคม จะต้องมีการลงทุนค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์ต่อพ่วงคอมพิวเตอร์ (Modem) และเครื่องคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสามารถจัดส่งรายชื่อผู้ประกันตนให้สถานพยาบาล โดยใช้ E-Mail และสามารถประมวลผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบ RBM ได้

ทั้งนี้ หากสำนักงานประกันสังคมสามารถขยายผลครบทุกกระบวนการตามที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว สำนักงานประกันสังคมจะสามารถประหยัดต้นทุนในการยกเลิกบัตรรับรองสิทธิการรักษาพยาบาลลงได้จำนวน ๑๓,๑๑๖,๓๒๔ บาทต่อปี และสามารถประหยัดต้นทุนการลงบันทึกข้อมูลการจ่ายเงินสมทบจากเดิมต้องบันทึกทุกเดือนจำนวน ๖๖ ล้านรายการต่อปี เป็น ๕.๕ ล้านรายการต่อปี สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างเหมาเอกชนบันทึกข้อมูลเป็นเงินปีละ ๕๑.๖ ล้านบาท รวมทั้งสามารถจัดเก็บเงินสมทบได้เพิ่มขึ้นปีละ ๔,๓๔๔ ล้านบาท ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงประโยชน์ทดแทน และขยายขอบเขตการคุ้มครองสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมต่อไป







นอกจากนี้ หากสำนักงานประกันสังคมนำกระบวนการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบของหน่วยงานเป็นองค์การมหาชน ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับผลผลิต (Outcome) ขององค์การ และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว สำนักงานประกันสังคมจะเป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการดำเนินงาน ภายใต้ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบจากสาธารณะได้ ซึ่งเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับหน่วยงานประกันสังคมในระดับสากล อันจะส่งผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนายจ้างและผู้ประกันตนได้รับบริการที่ดีขึ้น อีกทั้งรัฐจะสามารถประหยัดงบประมาณลงได้ ดังนั้น หากคำนึงถึงประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับในระยะยาวแล้ว นับเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก

กล่าวโดยสรุป โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพสำนักงานประกันสังคม ได้ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน และเทคโนโลยี รวมทั้งการออกแบบกระบวนการงานใหม่ที่ช่วยลดภาระและต้นทุนค่าใช้จ่าย สามารถให้บริการแก่ผู้ประกันตนที่มีคุณภาพ ชัดเจน ถูกต้อง สะดวกรวดเร็วมากขึ้น การดำเนินงานเป็นไปอย่างโปร่งใส มีเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมในทุกขั้นตอน นอกจากนี้ ยังทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความมั่นใจในการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมที่มีความเป็นมืออาชีพ และเทียบเคียงได้กับระดับมาตรฐานสากล สามารถให้ประโยชน์ทดแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม เกิดหลักประกันในชีวิตความเป็นอยู่และสุขภาพ

### ๓. กรมสรรพากร



โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมสรรพากร ได้เริ่มต้นดำเนินการเมื่อวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๓๙ โดยบริษัท Booz Allen & Hamilton International, Inc. เป็นผู้ดำเนินโครงการร่วมกับคณะทำงานของกรมสรรพากรและสำนักงาน ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อเพิ่มโอกาสของการจัดเก็บภาษีให้เต็มเม็ดเต็มหน่วย รวมทั้งขยายฐานภาษีให้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของกรมโดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อปรับปรุงภาพพจน์ของกรมด้วยการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี

การดำเนินงานได้แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ **ระยะแรก** เป็นการศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ สรุปได้ประมาณ ๒๐๐ โอกาส และเมื่อทำการวิเคราะห์หาโอกาสของการปรับปรุงงาน แบ่งได้เป็น ๔๖ แนวทาง **ระยะที่สอง** เป็นการออกแบบกระบวนการใหม่ ๑๕ กระบวนการ โดยพิจารณาในด้านผลกระทบที่มีต่อผู้เสียภาษี ความสัมพันธ์กับภาษีมูลค่าเพิ่ม และความยากง่ายของการนำไปปฏิบัติ และ **ระยะที่สาม** การนำไปทดลองปฏิบัติ จาก ๑๕ กระบวนการ ได้ทำการทดลองเพียง ๖ กระบวนการ คือ การคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม การสำรวจแหล่งภาษีอากร การตรวจปฏิบัติการ การให้บริการผู้เสียภาษี การตรวจสอบทั่วไป และการเร่งรัดภาษีอากรค้าง ณ สำนักงานสรรพากรจังหวัดนนทบุรี สำหรับในส่วนของศูนย์บริการผู้เสียภาษีได้มีการทดลองที่สำนักงานสรรพากรภาค ๔

### วิสัยทัศน์ใหม่ของกรมสรรพากร

ส่งเสริมการเสียภาษีด้วยความสมัครใจ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ดี จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม บริหารงานอย่างมืออาชีพ ด้วยวิทยาการสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจไทย

## ผลที่ได้รับจากการทดลองปฏิบัติงานใน ๖ กระบวนงาน มีดังนี้

๑. การคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้การคืนภาษีมีความถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว ลดโอกาสในการทุจริตการขอคืนเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ทำการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ การคัดเลือกรายที่ขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม โดยคำนึงถึงควมมีตัวตน ความน่าเชื่อถือของผู้เสียภาษี รวมทั้งเหตุผลและหลักฐานในการขอคืน โดยทำการวางระบบของการคืน โดยแบ่งผู้ประกอบการเป็น กลุ่มผู้ประกอบการที่ดี กลุ่มปกติ และกลุ่มที่ต้องออกตรวจเยี่ยม

### ผลการทดลอง ปรากฏว่า

- สามารถจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการที่ดี ผู้ประกอบการที่ต้องจับตามอง ประวัติการขอคืน ประวัติการถูกตรวจข้อมูล รงด. ๑ และ ข้อมูล รงด. ๕๐ เรียบร้อย
- ทดลองใช้โปรแกรมคัดเลือกราย เพื่อคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม
- กรณีผู้ประกอบการที่ดี ได้คืนแล้วจำนวน ๑๐ ราย โดยสามารถลดเวลาทำงานในการคืนภาษีได้ตามกำหนดเวลาที่ออกแบบกระบวนงานไว้ ๒๑ วันทำการ
- กรณีปกติได้คืนแล้วตามกำหนดเวลาที่ออกแบบไว้ ๓๐ วันทำการ จำนวน ๒๕๑ ราย จาก ๔๘๐ ราย ที่เหลือ ๒๒๙ ราย คืนได้ภายใน ๓๒ วันทำการ
- กรณีที่ต้องออกตรวจเยี่ยม ได้ตรวจเยี่ยม ๓๗ ราย จาก จำนวน ๑๑๔ ราย ภายในเวลาที่กำหนด คือ ๖๐ วัน ที่เหลืออยู่ในระหว่างดำเนินการ
- ศึกษากระบวนงานคืนภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับรายที่ขอคืนด้วยเครดิต

๒. การสำรวจแหล่งภาษีอากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ขยายฐานภาษี และลดการหลีกเลี่ยงภาษี ทำการปรับเปลี่ยนในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายปรับปรุงแบบสำรวจให้มีรายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการจัดการเก็บภาษีในแต่ละท้องถิ่น ทำการวางระบบการติดตามผู้ไม่ยื่นแบบแสดงรายการ และการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการสำรวจซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลผู้เสียภาษี ข้อมูลจากทะเบียนราษฎร และข้อมูลจากภาษีโรงเรือนแผนที่แสดงที่อยู่อาศัย และที่ตั้งของสถานประกอบการ เป็นต้น

### ผลการทดลอง ปรากฏว่า

- ด้านแผนที่ใช้โปรแกรม MapInfo บน PC เชื่อมเข้ากับข้อมูลการใช้อาคาร (ฐานข้อมูลภาษีโรงเรือน) โดยกำหนดสี ดังนี้

สีแดง	หมายถึง	ร้านค้า
สีเหลือง	หมายถึง	บ้านเช่า
สีฟ้า	หมายถึง	ที่อยู่อาศัย
ไม่มีสี	หมายถึง	ยังไม่มีข้อมูล

- การสืบค้นข้อมูลในฐานจะใช้เลขประจำตัวผู้เสียภาษีเป็นตัวเชื่อมระหว่างแผนที่กับข้อมูลผู้เสียภาษี

- การเดินสำรวจที่ถนนสามัคคีเป็น เวลา ๑๖ วันทำการ จำนวน ๔๘๑ ราย พบว่า

- ผู้เสียภาษีที่ปฏิบัติถูกต้อง	๒๖๗	ราย (ร้อยละ ๕๕.๕๑)
- ผู้เสียภาษีที่ปฏิบัติไม่ถูกต้อง	๒๑๔	ราย (ร้อยละ ๔๔.๔๙)
- จัดเก็บภาษีได้ทั้งสิ้น	๘๐๘,๕๗๓	บาท
- เปรียบเทียบปรับ	๓๗,๒๐๐	บาท
- ลดผลขาดทุนสุทธิ	๓,๑๐๐,๐๐๐	บาท

### ๓. การตรวจปฏิบัติการ



เพื่อเป็นการลดและป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษีอากร เพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจปฏิบัติการ และผลการจัดเก็บภาษีจากการประเมิน และเพื่อผลในการสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานโดยจัดให้มีทีมบริหารการตรวจปฏิบัติการและทีมงานตรวจปฏิบัติการแยกออกจากกัน สร้างระบบการจัดอันดับความสำคัญในการคัดเลือกรายชื่อเพื่อตรวจจัดทำแผน และกำหนดขอบเขตของการตรวจปฏิบัติการให้เหมาะสม พัฒนาระบบการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาภายในฝ่ายตรวจสอบ จัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างหัวหน้าสำนักงานกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และแยกตรวจสอบกรณีทุจริตเป็นหน่วยงานต่างหากอีกหน่วยหนึ่ง

#### ผลการทดลอง ปรากฏว่า

- นำรายตรวจปฏิบัติการที่ยังไม่ได้ ออกตรวจปฏิบัติการ จำนวน ๙๐ ราย มาให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้
  - คัดเลือกรายเพื่อออกตรวจปฏิบัติการสำหรับรายที่มีคะแนน ระดับ “เร่งด่วน” และ “ระดับสูง” จำนวน ๕๐ ราย ตรวจเสร็จ ๒๒ ราย และอยู่ระหว่างดำเนินการ ๒๘ ราย
  - พบรายที่อยู่ในเกณฑ์ออกตรวจเยี่ยมเพื่อดูความมีตัวตนของผู้เสียภาษี ๑๗ ราย
- ลดการขอคืนเงินได้ ๒๓๖,๒๕๔.๕๖ บาท
- ประเมินภาษีเพิ่มขึ้น ๒.๒๒ ล้านบาท



๔. การให้บริการผู้เสียหาย ได้มีการจัดตั้งศูนย์บริการผู้เสียหายเพื่อให้บริการคำปรึกษา แนะนำบริการข้อมูลข่าวสาร การบริการผู้เสียหายรายใหญ่ รวมทั้งการรับและแก้ปัญหาเรื่องร้องเรียนด้านต่าง ๆ

#### ผลการทดลอง ปรากฏว่า

- จัดทำฐานข้อมูลผู้เสียหายมูลค่าเพิ่มของจังหวัดนนทบุรี จากฐานข้อมูลของกรมสรรพากร
- การส่งหนังสือเชิญชวนให้ผู้เสียหายมาใช้บริการ ณ ศูนย์บริการผู้เสียหาย โดยชั้นแรกได้ส่งให้แก่ผู้เสียหายที่จดทะเบียนในระบบมูลค่าเพิ่มจำนวน ๑๐,๓๔๓ ราย และประชาชนทั่วไป ๖๐๐ ราย ผลปรากฏว่า ได้มีผู้มาใช้บริการ จำนวน ๕๔๒ ราย และผู้เสียหายบางรายได้มายื่นขอเสียหายเป็นการเพิ่มเติมด้วย
- การตอบปัญหาและรับข้อเสนอแนะจากผู้เสียหาย ส่วนใหญ่ตอบได้โดยทันที เว้นแต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งปรากฏว่า สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียหาย
- ให้บริการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนจนผู้เสียหายพอใจ จำนวน ๑๕ ราย
- ให้บริการผู้เสียหายรายใหญ่ โดยการออกไปพบเพื่อให้คำแนะนำและตอบปัญหาจำนวน ๗ ราย

๕. การตรวจสอบทั่วไป เพื่อเป็นการลดและป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษีอากร เพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจปฏิบัติการและผลการจัดเก็บภาษีจากการประเมิน และเพื่อผลในการสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี เช่นเดียวกับการตรวจปฏิบัติการ

#### ผลการทดลอง ปรากฏว่า

- คัดเลือกรายที่ยังไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบ จำนวน ๖๔ ราย พร้อมด้วยข้อมูลจากระบบ L - VAT Online เพื่อจัดระดับความเร่งด่วนของการตรวจสอบ
- ทำการคัดเลือกและให้คะแนน สำหรับรายเฉพาะที่เป็นกรณี “เร่งด่วน” และ “ระดับสูง” จากนิติบุคคล ๑๐ ราย และที่เป็นบุคคลธรรมดา ๕ ราย เพื่อทำการตรวจสอบ

๖. การเร่งรัดภาษีอากรค้าง ได้ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน โดยคำนึงถึงการขยาย การเชื่อมโยงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลการเพิ่มผลการจัดเก็บจากการเร่งรัดหนี้ และเพื่อเป็นการเพิ่มประ สติธิภาพในการเร่งรัด โดยจะทำการประเมินศักยภาพเพื่อลำดับโอกาสของการเร่งรัดภาษีอากรค้าง จัดทีมให้เหมาะสมกับความถนัดของเจ้าหน้าที่ที่จะออกไปเร่งรัด และจำหน่ายหนี้ที่ไม่มีโอกาสในการ เร่งรัด

#### ผลการทดลอง ปรากฏว่า

- การสร้างฐานข้อมูลลูกหนี้รายตัวสำหรับท้องที่อำเภอเมืองที่ทำการทดลอง จำนวน ๑,๔๗๕ ราย
- การประเมินศักยภาพสำหรับผู้ค้างทั้งหมด ๕๙๐ ราย โดยจำเป็นต้องเร่งรัด ภาษีอากรค้าง ๓๙๒ คน จำนวนเงิน ๑๓.๑๔ ล้านบาท

ผลการทดลองปฏิบัติ ณ สำนักงานสรรพากรจังหวัดนนทบุรี ปรากฏว่า สามารถปฏิบัติ งานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น กรมสรรพากรได้วางแผนเตรียมการขยายผลไปในหน่วยงาน ที่มีความพร้อม โดยแบ่งกำหนดการเป็น ๓ ระยะ คือ **ระยะแรก** ดำเนิน การในสำนักงานสรรพากร พื้นที่ ๓ แห่ง ระหว่างเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๐-เดือนมิถุนายน ๒๕๔๑ **ระยะที่สอง** ขยายผลให้ ครอบคลุม ๑๖ พื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร ระหว่างเดือนพฤษภาคม ๒๕๔๑-เดือนมกราคม ๒๕๔๒ และ **ระยะที่สาม** ขยายไปสู่ส่วนภูมิภาคเดือนมกราคม ๒๕๔๒

ทั้งนี้ หากจะพิจารณาการลงทุนและผลตอบแทนในการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมสรรพากรแล้ว กระบวนการที่ออกแบบใหม่ที่น่ามาทดลอง ๕ กระบวนการ ส่วนใหญ่ไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่ม โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ยกเว้นกระบวนการสำรวจ ที่จำเป็นต้องว่าจ้างบริษัท เอกชนจัดทำแผนที่ของอำเภอเมืองนนทบุรี และเชื่อมโยงข้อมูลกับฐานข้อมูลผู้เสียภาษี

อย่างไรก็ตาม หากกรมสรรพากรขยายผลการทดลองไปทั่วประเทศในทุกกระบวนการแล้ว คาดว่าจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษีที่สุจริต ตลอดจนสามารถขยายฐานภาษีโดยมี ผู้อยู่ในข่ายที่จะต้องเสียภาษีมาเข้าระบบมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมสรรพากร สามารถบรรลุความคาด หวังในการเพิ่มโอกาสการจัดเก็บภาษีและขยายฐานภาษี รวมทั้งสามารถปรับปรุงและลดขั้นตอน การปฏิบัติงานในกระบวนการหลักของกรมสรรพากร เช่น การสำรวจแหล่งภาษีอากร การคืนภาษี มูลค่าเพิ่ม การตรวจสอบภาษีอากร และการเร่งรัดภาษีอากรค้าง นอกจากนี้ ยังช่วยทำให้การ ดำเนินงานมีความถูกต้องและสร้างความเป็นธรรมในการเสียภาษี ไปรษณีย์ รวดเร็ว มีการให้บริการ เป็นที่พึงพอใจของผู้เสียภาษี ในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบของกรม สรรพากรได้ทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มี การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ รวมทั้งมีระบบในการเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร

## รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน



โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน ได้เริ่มต้นดำเนินการเมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๔๐ โดยบริษัท Booz Allen & Hamilton International, Inc. เป็นผู้ดำเนินโครงการร่วมกับคณะทำงานของกรมที่ดินและสำนักงาน ก.พ. โดยกำหนดขอบเขตกระบวนงานที่จะทำการปรับปรุงที่งาน การให้บริการประชาชน ในเรื่องการรังวัดที่ดิน การออกเอกสารสิทธิในที่ดิน การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และการประเมินราคาที่ดิน ทั้งนี้ มีเป้าหมายจะปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสร้างกระบวนการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

การดำเนินงานได้แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ **ระยะแรก** การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมที่ดิน การอบรมคณะทำงาน การวางแผนการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง **ระยะที่สอง** การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ การสร้างแบบพิมพ์เขียวสำหรับกระบวนการทำงานใหม่ การวิเคราะห์ความต้องการใช้เทคโนโลยี การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนการทดลองปฏิบัติ และ **ระยะที่สาม** การทดลองปฏิบัติ โดยการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในสำนักงานทดลอง การทดลองปฏิบัติตามกระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ การวิเคราะห์บทเรียนและการปรับปรุงจากผลการทดลอง

## วิสัยทัศน์ใหม่ของกรมที่ดิน

เป็นองค์กรที่คุ้มครองสิทธิในที่ดิน และให้บริการด้วยความโปร่งใส รวดเร็ว ถูกต้อง สุจริต เสมอภาค ยุติธรรม ตรวจสอบได้ทุกระดับ ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและมีจิตสำนึกในการให้บริการ โดยระบบการบริหารและวิธีการที่ทันสมัยเป็นสากล

ขณะนี้ โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน ได้ดำเนินงานสิ้นสุดระยะที่ ๑ และ ๒ แล้ว โดยมีผลงานที่สำคัญ คือ

๑. การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพในงานที่เกี่ยวข้องกับการออกเอกสารสิทธิและการจดทะเบียน งานรังวัดและทำแผนที่และงานประเมินราคาทรัพย์สิน โดยได้กำหนดประเด็นการปรับปรุงที่มีผลกระทบสูง มีความจำเป็นและเร่งด่วน และทำได้ในระยะเวลาอันสั้นไว้ ๒๗ โอกาส เช่น การจัดกลุ่มประเภทงานที่ให้บริการตามกลุ่มผู้รับบริการ การลดจำนวนเอกสารในงานจดทะเบียนและรังวัด การลดขั้นตอนการทำงานที่มีคุณค่าต่ำ การมอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานงานในสำนักงานที่ดิน เป็นต้น

๒. การออกแบบกระบวนการทำงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกิจกรรม ๔ ด้าน คือ การรังวัดที่ดิน การออกเอกสารสิทธิในที่ดิน การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และการประเมินราคาที่ดิน พร้อมทั้งระบบติดตามงานค้างดำเนินการ โดยสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้ทุกประเภทและลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ด้วยการให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

๓. การคัดเลือกสำนักงานที่ดินทดลอง โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านการเป็นตัวแทนของขนาดสำนักงานที่ดิน ตัวแทนประจำทางภาคต่าง ๆ รวมทั้งความพร้อมในการให้บริการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และที่ให้บริการด้วยมือ รวมจำนวน ๓ แห่ง คือ สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา สาขาสะเดา สำนักงานที่ดินจังหวัดพิจิตร และสำนักงานที่ดินจังหวัดนครราชสีมา ทั้งนี้ บทสรุปจากการทดลองในแต่ละแห่งจะนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งคู่มือการทำงานและตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบของสำนักงานที่ดินต้นแบบ เพื่อนำไปขยายผลอย่างทั่วถึงต่อไป



## บทสรุป

โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการเป็นโครงการที่สำคัญยิ่งโครงการหนึ่งของรัฐบาลในการสนับสนุนให้มีการปรับปรุงระบบราชการ ขณะนี้ ได้มีการดำเนินการเสร็จสิ้นและอยู่ในระหว่างการขยายผลแล้ว ๓ กรม คือ กรมทะเบียนการค้า สำนักงานประกันสังคม และ กรมที่ดิน นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้มอบ ให้บริษัทไทยเรทติ้งแอนดอีนฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) ซึ่งเป็นสถาบันกลางและมีความชำนาญในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตลอดจนมีผลงานที่เชื่อถือได้ทั้งภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ มาดำเนินการจัดอันดับผลการดำเนินงานของส่วนราชการดังกล่าวในลักษณะที่จะนำไปสู่ Global Benchmarking โดยสำนักงาน ก.พ. จะพิจารณานำวิธีการดำเนินการของ ทริส ไปดำเนินการจัดอันดับและวัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการที่เหลือทั้งหมดต่อไป

กล่าวโดยสรุป การดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ นอกจากจะมีผลให้ ๓ กรมต้นแบบที่ดำเนินการเสร็จแล้ว คือ กรมทะเบียนการค้า สำนักงานประกันสังคม และกรมสรรพากร สามารถลดขั้นตอนในการทำงาน ลดเวลาการทำงาน และลดจำนวนคนสามารถประหยัดงบประมาณ และประชาชนมีความพอใจในบริการที่ได้รับจากภาครัฐแล้ว ยังมีผลให้ ๓ หน่วยงานสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกันได้ทั้งในเรื่องผู้ประกันตน ผู้ประกอบการ ผู้จดทะเบียนธุรกิจ และผู้เสียภาษีอากร อันมีผลให้รัฐประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายมีรายได้เพิ่มขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังคาดหวังว่า ผลการดำเนินการดังกล่าว จะส่งผลให้บทบาทของภาครัฐทั้งหมดในอนาคตมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) โดยให้ข้าราชการทุกคนรับผิดชอบด้วยตนเอง และข้าราชการจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง การบริหารของกรมจะมีการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (New Process) ตลอดจนจะมีการทดสอบและวัดผลการดำเนินงาน (Performance Auditing) ที่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลตอบแทน (Rewards)





# โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในสำนักงาน ก.พ. อีกก้าวหนึ่งของความพยายามปรับภาคราชการฝ่ากระแสวิกฤต

ศิริวรรณ ศิริอารยา\*

โดยข้อเท็จจริงแล้วการส่งเสริมประสิทธิภาพในภาคราชการมิใช่เป็นเรื่องที่เพิ่งเริ่มกล่าวขวัญถึงเมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจเร็ว ๆ นี้ แต่ได้มีการริเริ่มโครงการตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๓๘ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญ

ของการบริหารราชการให้มีความกะทัดรัด คล่องตัว มีคุณภาพ ประหยัดคุ่มค่า ทันต่อกระแสโลก มีวิสัยทัศน์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

เงื่อนไขสำคัญในการแก้ไขปัญหาวิกฤตของชาติ คือ  
ต้องสร้างกลไกของรัฐให้มีประสิทธิภาพ

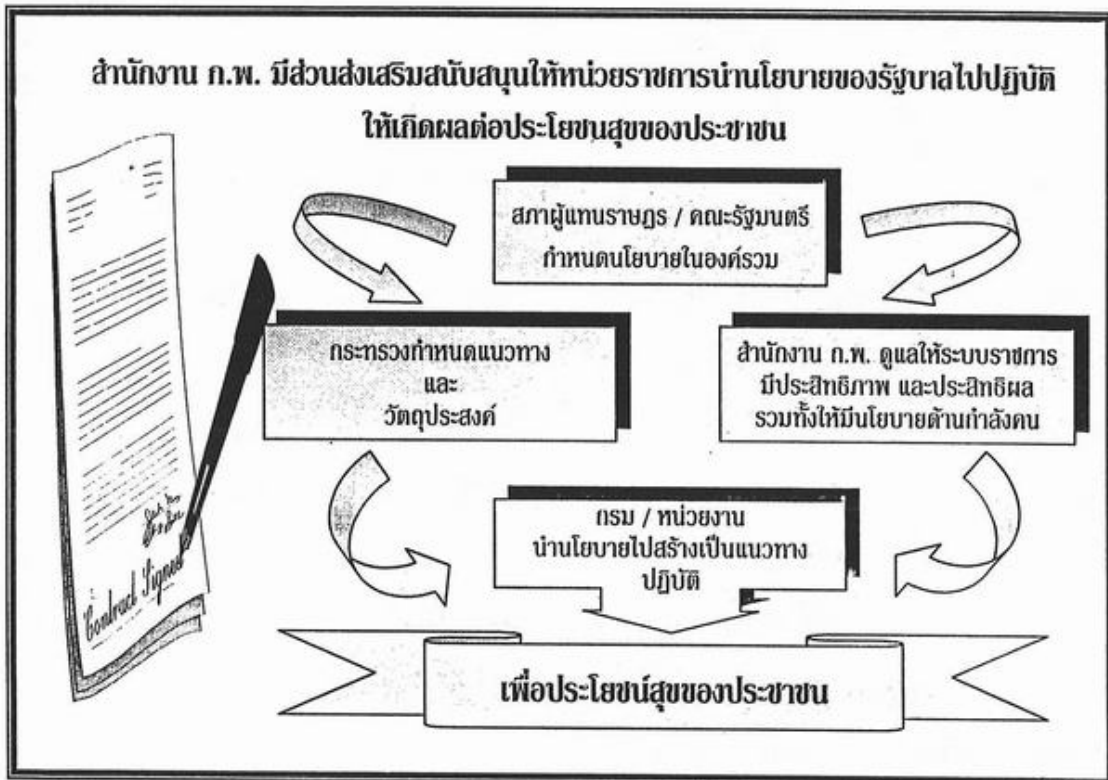


\* นักวิชาการสอบ ๘๖ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

คณะรัฐมนตรี โดย ฯพณฯ นายชวน หลีกภัย ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๓๘ ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอของ สำนักงาน ก.พ. ในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ในส่วนราชการ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพให้สามารถทำงานได้ รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นที่พอใจของผู้รับบริการ พัฒนาระบบบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มี เครื่องชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ งานเป็นรูปธรรม พัฒนาระบบให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกระดับ และเปิดโอกาสให้ผู้ รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน คุณภาพงานและการให้บริการ

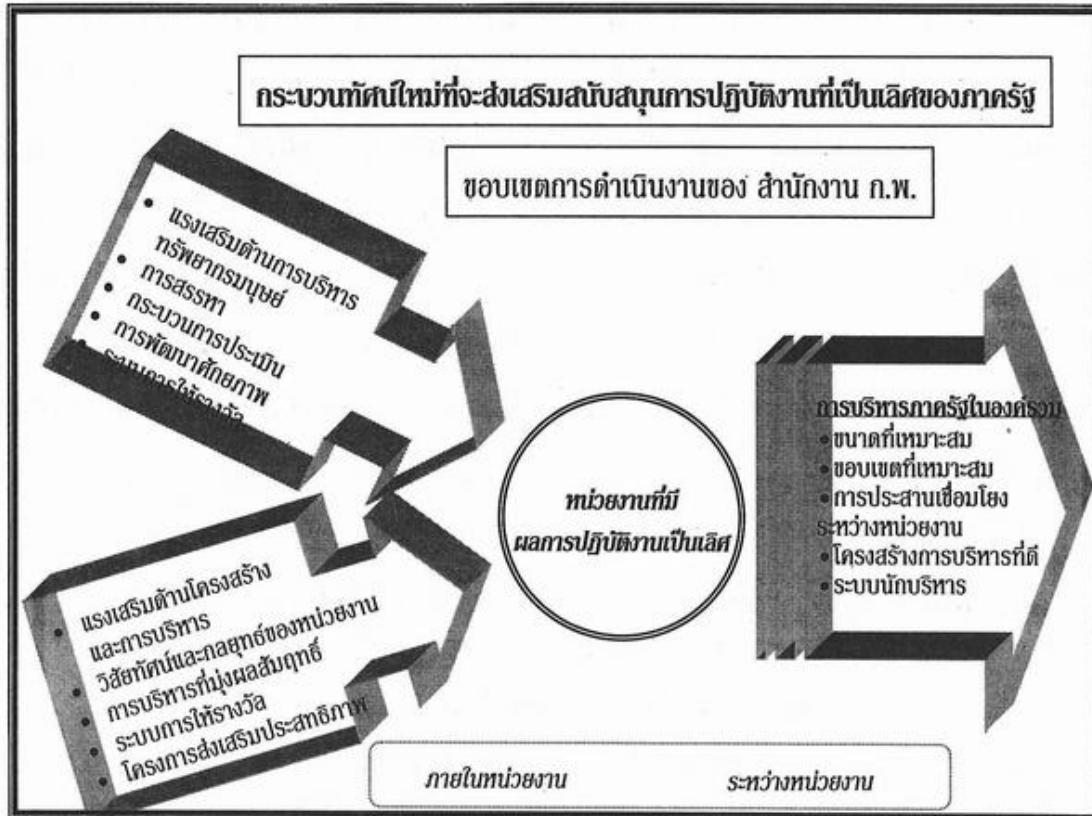
ต่อมาด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๓๘ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๓๘ ซึ่งมี ฯพณฯ

นายบรรหาร ศิลปอาชา นายกรัฐมนตรีใน ขณะนั้นเป็นประธาน ได้มีมติให้สำนักงาน ก.พ. เลือกกรมต้นแบบในระยะแรก ๓-๕ กรม เพื่อให้สามารถดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็ว และเน้นส่วน ราชการที่มีบทบาทในการให้บริการแก่ประ ชาชน การส่งเสริมสมรรถนะทางเศรษฐกิจ เพื่อแข่งขันบนเวทีโลก รวมทั้งภารกิจในการ กำกับดูแล ช่วยอำนวยความสะดวก ซึ่งกรมต้นแบบที่ ได้รับการคัดเลือกครั้งแรก ได้แก่ กรมทะเบียน การค้า สำนักงานประกันสังคม กรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก และกรมที่ดิน นอก จากนั้น ที่ประชุม ก.พ. เมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๓๙ ยังได้มีมติให้สำนักงาน ก.พ. เข้าร่วม เป็นกรมต้นแบบเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ ส่วนราชการอื่นด้วย



โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในสำนักงาน ก.พ. นี้ มีกำหนดระยะเวลาดำเนินการรวม ๙ เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๔๐ และมีวัตถุประสงค์หลักในการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของสำนักงาน ก.พ. จากการประสานปฏิบัติและควบคุม

ด้านการบริหารงานบุคคล มุ่งสู่บทบาทด้านการส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคราชการมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และความโปร่งใส ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนโดยตรง



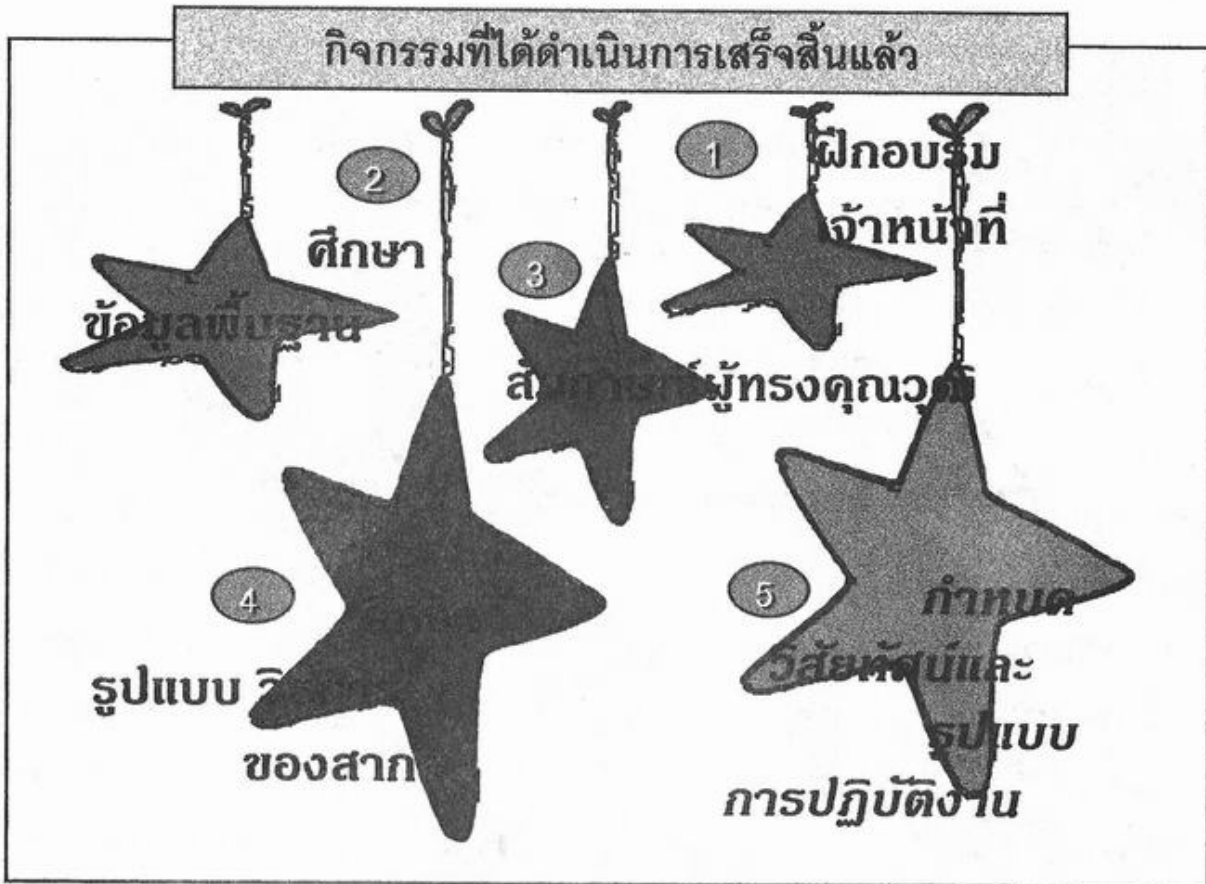
เพื่อให้บังเกิดผลดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้ร่วมมือกับบริษัท Booz Allen and Hamilton International Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษานานาชาติมีเครือข่าย ๓๒ แห่งทั่วโลก ให้คำปรึกษาด้านการบริหาร การสร้างประสิทธิภาพธุรกิจ ทั้งในภาคราชการ และภาคเอกชนมีผลงานทั้งในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกกว่า ๔๐ ประเทศ ในการดำเนินการร่วมกันนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้นำ

ความรู้ความเข้าใจปัญหาภาครัฐ ประสบการณ์จากการดำเนินงานในโครงการอื่นและความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนามาผสมผสานกับความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษาที่เป็นสากล แหล่งข้อมูลความเป็นเลิศร่วมสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การส่งเสริมประสิทธิภาพดังกล่าว

การดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพนี้ ได้กำหนดเป็น ๓ ระยะ โดยระยะที่ ๑ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และรูปแบบการดำเนินการใหม่ ระยะที่ ๒ กำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และการพัฒนาขีดความสามารถ ส่วนระยะที่ ๓ ทดลองปฏิบัติตามโครงสร้างหน่วย

งานใหม่บางส่วน

ขณะนี้การดำเนินการระยะที่ ๑ ได้เสร็จสิ้นแล้ว โดยมีผลผลิตคือ บทบาทใหม่ และวิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่



ระหว่างดำเนินการในระยะเวลาที่ ๑ นี้ ได้มีการศึกษาบทบาท หน้าที่ และภารกิจของสำนักงาน ก.พ. จากกฎหมาย ข้อมูลจากมุมมองผู้รับบริการ และมีการเปรียบเทียบกับการดำเนินการในลักษณะใกล้เคียงที่เป็นสากล เพื่อกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมและรูปแบบการดำเนินการ





# บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในปัจจุบัน



ภารกิจ  
ในบทบาท  
ของการเป็น  
ฝ่ายบุคคล  
ของรัฐบาล

ให้คำปรึกษาคณะรัฐมนตรี เรื่อง  
นโยบายการบริหารงานบุคคล การจัด  
ระบบราชการ ปรับปรุงส่วนราชการ



ดำเนินการ  
ออกกฎ  
ระเบียบ



กำหนดนโยบาย  
การวางแผนกำลังคน  
ทุนรัฐบาล มาตรฐาน  
การบริหารงานบุคคล

ภารกิจ  
ในบทบาท  
ของผู้พิทักษ์  
ระบบ  
คุณธรรม

รักษา  
มาตรฐาน  
วินัย  
พิจารณา

ข้อบังคับ จัดสรรทุนรัฐบาล  
รับรองคุณวุฒิ กำหนด  
ตำแหน่งและค่า  
ตอบแทน จัด  
ระบบเงินเดือน  
ตรวจสอบแก้ไข  
ทะเบียน  
ประวัติ  
พัฒนาข้าราชการ  
วินัย อุทธรณ์  
ร้องทุกข์ กำกับดูแล  
ให้คำปรึกษาส่วนราชการ

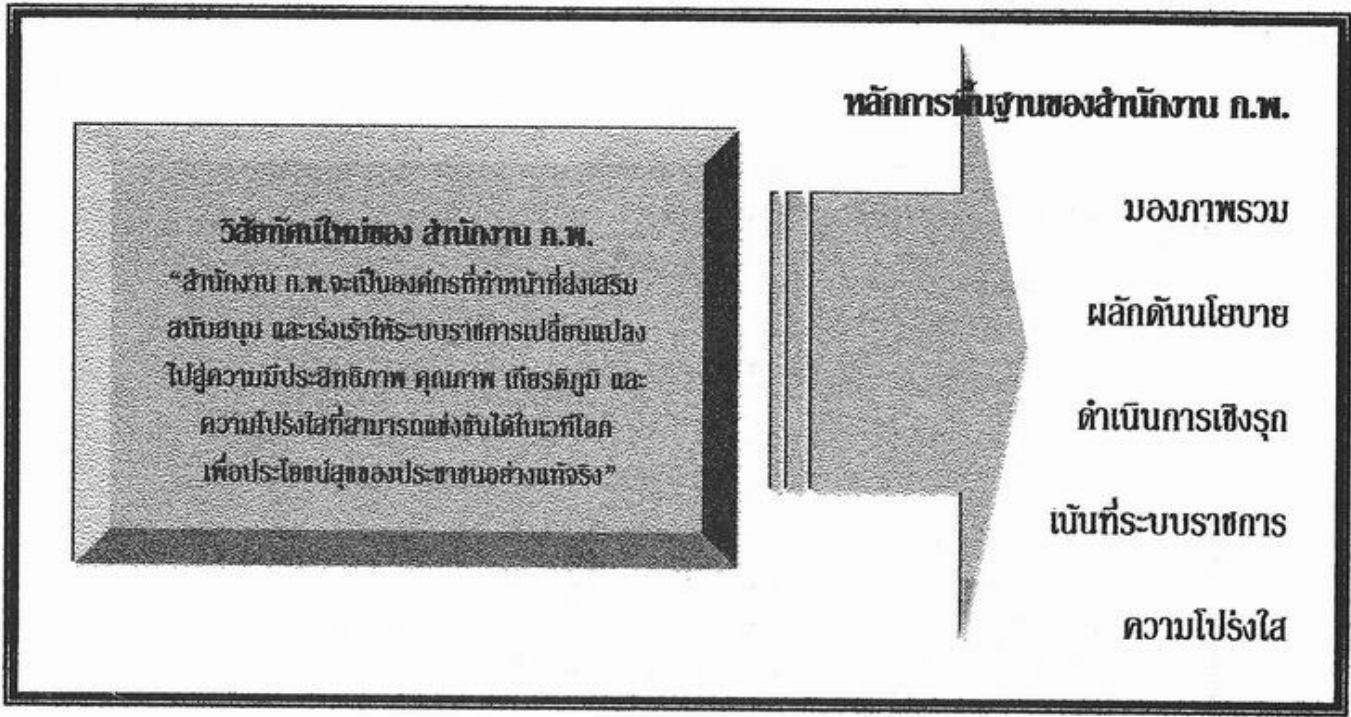


เรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์  
เป็นศูนย์การสรรหา  
บุคคลเข้ารับราชการ  
ตรวจสอบคำสั่ง  
และการดำเนิน  
งานของ  
ส่วนราชการ  
ดูแลให้การ  
บริหารงาน  
บุคคล  
เป็นไปตาม  
ระบบคุณธรรม



# บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในปัจจุบัน

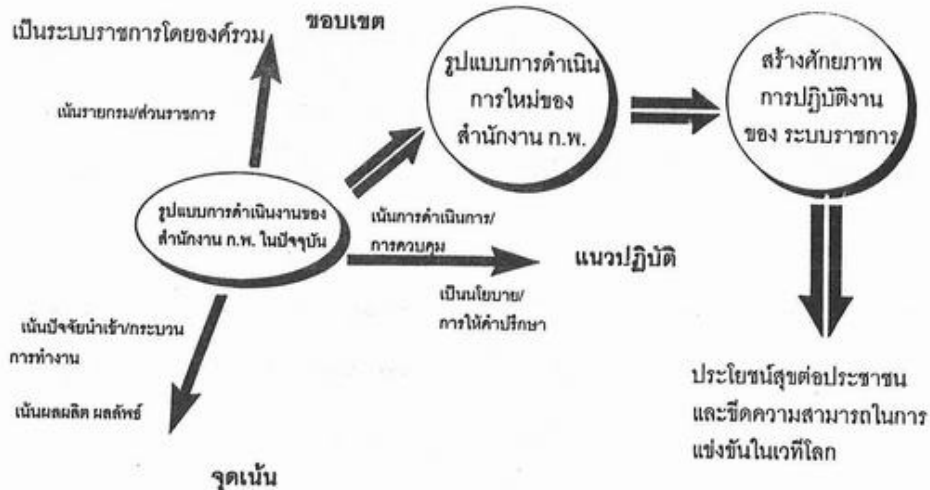




จากวิสัยทัศน์ และบทบาทใหม่ของ  
 สำนักงาน ก.พ. นี้จะส่งผลให้ปรับเปลี่ยนจุด  
 เน้นและเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจของ  
 สำนักงาน ก.พ. หลายประการ กล่าวคือ จาก  
 เดิมที่สำนักงาน ก.พ. มีขอบเขตการดำเนิน  
 การเน้นที่หน่วยราชการเป็นรายการ ก็จะมี  
 เปลี่ยนเป็นเน้นระบบราชการโดยองค์รวม

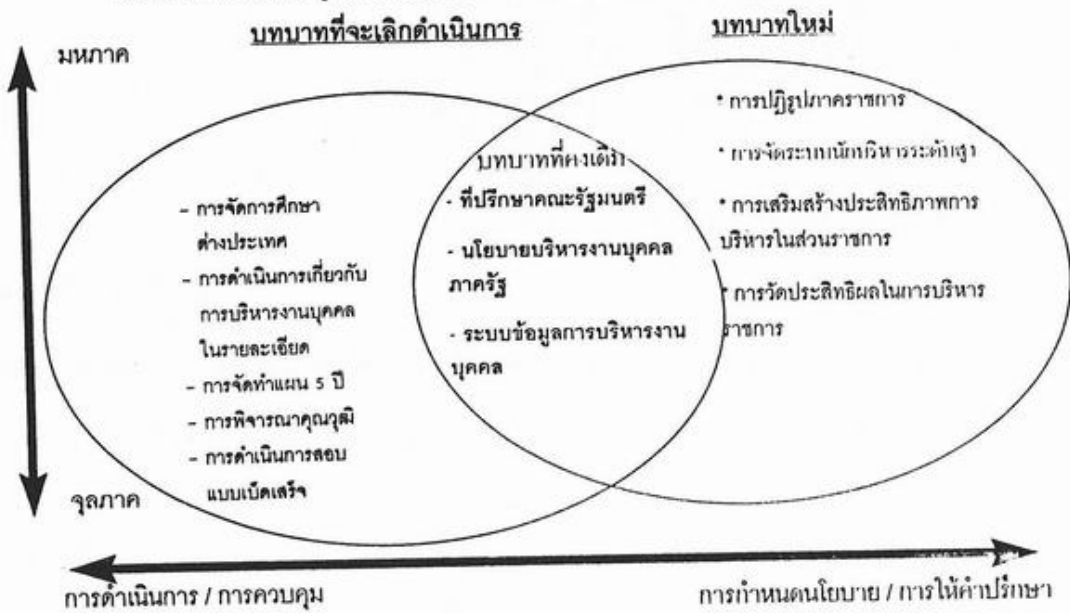
จากบทบาทการดำเนินการที่เน้นแนวปฏิบัติ  
 และการควบคุมจะเปลี่ยนไปเน้นการกำหนด  
 นโยบายและการให้คำปรึกษา สำหรับจุดเน้น  
 ที่เดิมมุ่งพิจารณาถึงการบริหารงานบุคคลเป็น  
 เพียงปัจจัยนำเข้า และกระบวนการปฏิบัติ  
 งานก็จะมุ่งเน้นไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์

รูปแบบการดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. ตามวิสัยทัศน์และบทบาทใหม่



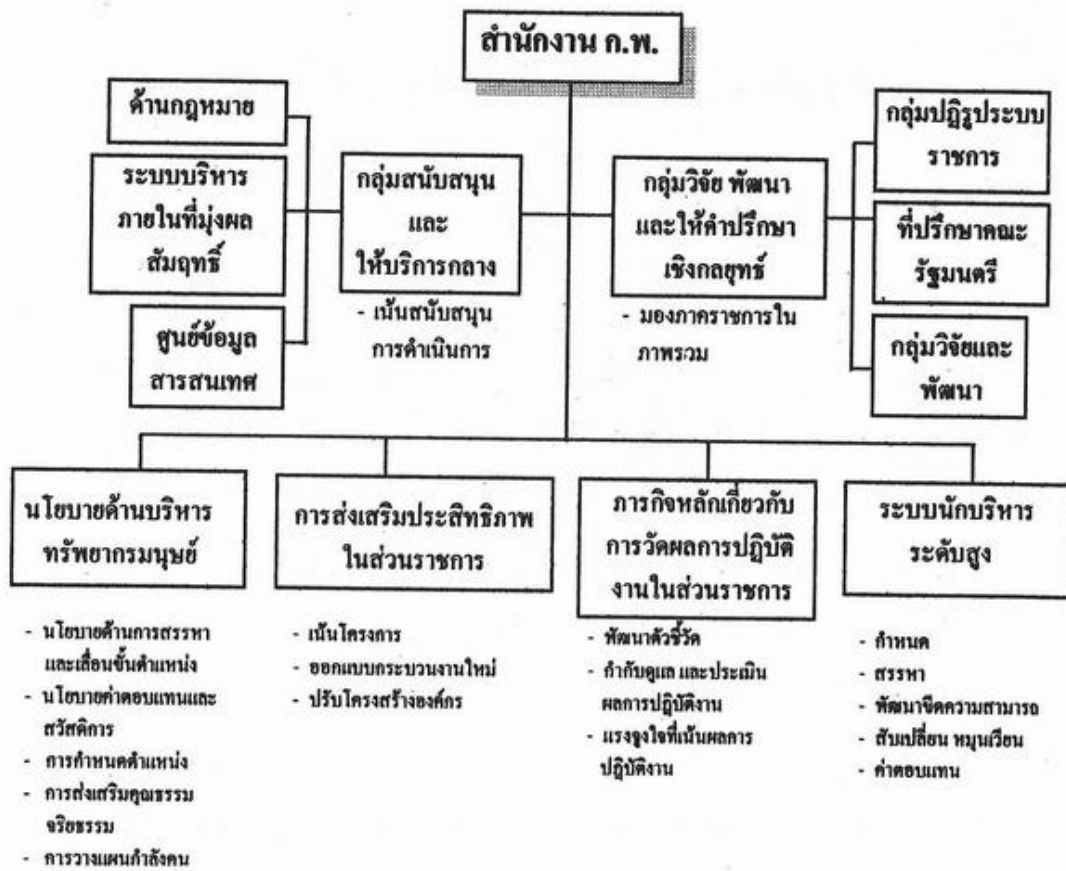
การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจของสำนักงาน ก.พ.

รูปแบบการดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. จะสะท้อนถึงการถ่ายเทกิจกรรมที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก และการปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้กำหนดนโยบายและการเป็นที่ปรึกษาทางด้านองค์การและการจัดการ



บทบาทภารกิจและจุดเน้นใหม่ของสำนักงาน ก.พ.นี้ เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างเดิมก็จะยังขาดความสอดคล้องและคล่องตัวในการดำเนินการ จึงต้องมีการกำหนดรูปแบบการดำเนินการใหม่ ซึ่งในการดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพระยะที่ ๒ จะมีการศึกษาเพื่อออกแบบโครงสร้างและอัตรากำลังในรายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การกำหนดรูปแบบการดำเนินการใหม่นี้มีปรัชญาพื้นฐานเบื้องต้นที่มุ่งเน้น การปฏิบัติงานที่คล่องตัว สร้างและใช้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติ

งานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงกระบวนการที่สอดคล้องสัมพันธ์ไม่ซ้ำซ้อน ลดสายการบังคับบัญชา มุ่งเน้นการประหยัดทรัพยากรทุกด้าน และการส่งเสริมประสิทธิภาพทั้งในระดับหน่วยงานและระดับมหภาค นอกจากนี้ยังมีการรวมกลุ่มการปฏิบัติงาน สนับสนุนและบริหารภายในเกิดการประหยัดและเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ของคนมากกว่าที่จะบริหารปัจจัยนำเข้า



สำนักงาน ก.พ. ตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและมีประสิทธิผลจะต้องเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจ และพลังความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายนอก และภายในทุกระดับ ดังนั้น ในทุก ๆ ขั้นตอนการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดบทบาท วิสัยทัศน์ และรูปแบบการดำเนินการแบบใหม่ คณะทำงานและบริษัทที่ปรึกษาได้ทำการสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ก.พ. เจ้าหน้าที่ระดับบริหารและระดับปฏิบัติ รวมทั้งจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายบริหารของสำนักงาน ก.พ. และเมื่อได้แนวคิดดังกล่าวแล้วก็ได้ประชาสัมพันธ์สร้างความ

เข้าใจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งด้วยการจัดนิทรรศการและการสัมมนาทัศนัย รวมทั้งได้นำแนวคิด ความเห็น และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาปรับรูปแบบแนวทางให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น

ขณะนี้การดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพในสำนักงาน ก.พ. อยู่ในระหว่างการดำเนินการระยะที่ ๒ ซึ่งเป็นการออกแบบองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติเรื่องระบบการบริหาร และประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสำเร็จ และมีการกำหนดขีดความสามารถสมรรถนะที่จำเป็นที่จะผลักดันให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการตามรูปแบบองค์กรใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้าราชการ: คนดีมีเหลือ (อีกมาก)

วินัย กลิ่นสุวรรณ\*

ข้าราชการตามบทต้องแสดงเป็นพระเอก แต่จากข่าวบ้าง ฟังเขาเล่าบ้าง พบเห็นเองบ้าง พระเอกมักจะแสดงบทเป็นตัวร้ายทำให้เกิดความรู้สึกปวดแสบปวดร้อนไปด้วย

ถ้าศึกษาประวัติศาสตร์ราชการไทยโดยเฉพาะฝ่ายพลเรือนที่เริ่มจัดระเบียบให้เป็นระบบเป็นหลักเป็นฐาน น่าจะจับความตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๒ ไฉน มีความตอนหนึ่งจารึกไว้ว่า

**“ห้ามมิให้ข้าราชการพลเรือน อาศัยอำนาจหน้าที่ราชการ จะทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม เพื่อหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือญาติมิตรของตน”**

เชื่อว่าคงจะประพฤติเยี่ยงนี้กันมาก่อน จึงต้องอ้างกติกานี้ห้ามไว้ ต่อมาก็มีการปรับปรุงแก้ไขกติกาย่างที่ว่า นัยว่าเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบทพระเอก แต่ชอบแสดงเป็นตัวร้าย กติกาจะเข้มข้นเข้มแข็งขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งน่าจะแสดงว่าปัญหาข้าราชการบังหลวง ข้อหลวงบังราษฎร์ นอกจากไม่ลดลงแล้วยังรุนแรงมีเล่ห์มีกลลึกลับซับซ้อนยิ่งขึ้นไปอีก ถ้าผู้มีอำนาจไม่มีปัญญาปราบหรือทำให้ลดน้อยถอยลงแล้ว ก็ไม่รู้เหมือนกันว่าประเทศชาติบ้านเมืองจะตั้งอยู่ได้อย่างไร

ที่เขียนมาข้างต้นเป็นเรื่องเศร้าหมอง มีแต่ความท้อแท้สิ้นหวังเป็นเรื่องอุปมงคลไฉนพระท่านเทศน์ว่าถ้าเราคิดถึงสิ่งดีสิ่งงามความเป็นมงคลก็จะเกิด สิ่งดีสิ่งงามในราชการหรือของคนราชการก็มีอยู่มาก แต่มักหลบมักซ่อนต้องซุกต้องคู้จึงจะเจอ มหาความเป็นมงคลกันเกิด...

\* ผู้อำนวยการกองสืบสวนสอบสวน ๒ สำนักงาน ป.ป.ป.

๐๐๐๐ ก็แค่หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอสมัยนั้น มีเพียงขีดเล็ก ๆ บนไหล่เป็นเครื่องประดับ ไม่มีใครในอำเภอรวมไปถึงชาวบ้านในหมู่บ้านตำบลที่จะไม่รู้จัก นายเกษตรประจำ หรือ คุณประจำ เจ้าหน้าที่แผนกส่งเสริมเกษตรกรของอำเภอเรา

**“ชาวบ้านต้องมาก่อน”**

นายจะเรียกเพื่อนจะขอร้อง หรือ...ผม ยังจำได้ดีตา ภรรยาของเขาต้องแก้บ่นเจ็บท้อง ประจำไปรับผดุงครรภ์อำเภอมาเผ้าภรรยา ส่วนตัวเขาขี่มอเตอร์ไซด์เข้าหมู่บ้านตามเส้นทางที่ไม่มีถนน เป็นเพียงทางที่ตัดด้วยทรายธรรมชาติฝาดสายฝนและเสียงฟ้าผ่าเปรี้ยง ๆ เหตุเพราะเขานัดกับชาวบ้านเพื่อสาธิตการปลูกพืชไร่นาสวนผสม

เรื่องของประชาพิจารณาที่เพิ่งจะมาเหมือนกันคิดว่าเป็นของใหม่... ประจำเพื่อนผม ทำมานานแล้ว

ต้นมะขามใหญ่ริมปากทางเข้าหมู่บ้านที่เป็นเพียงทางเกวียนอยู่มานานแต่ครั้งรุ่นปู่รุ่นตา เมื่อจะมีการพัฒนาทางคมนาคมระหว่างหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ ทางเกวียนต้องขยายเป็นถนน... ที่สำคัญต้นมะขามเฒ่าต้องถูกตัด

การตัดต้นมะขาม คือ การตัดหัวใจของชาวบ้าน สมัยนั้นไม่มีใครรู้จักมีอบ จึงไม่มีมีอบ ชาวบ้านพูดง่ายขึ้นง่าย แต่...ประจำซึ่งทำงานกับชาวบ้านจนรู้ซึ่งถึงหัวใจของชาวบ้านดีว่าพวกเขาชอบ แต่ความนับถือราชการจะเริ่มลดลง และถ้ามันเพิ่มมากขึ้นจะกลายเป็นปรปักษ์ และจะพูดกับชาวบ้านยากที่สุด ประจำอาสาขายอำเภอขอประชุมชาวบ้านก่อน ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่ของเขาโดยตรง ...มะขามถูกกานกิ่งที่แผ่ออกมาขวางทาง ลำต้นที่ใหญ่มากถูกถากอย่างมีศิลปะและไม่เสียทรง ต้นมะขามยังอยู่ หัวใจของชาวบ้านยังอยู่กับราชการ การพัฒนาถนนสำเร็จตามความต้องการของอำเภอ เรื่องนี้มีแต่คนได้ไม่มีใครเสีย

ผมทราบข่าวเมื่อสองปีมานี้เองว่า เพื่อนคนนี่ของผมย้ายไปอยู่ทางใต้ตำแหน่งโตขึ้น และที่สำคัญเขายังเป็นคุณประจำ “ชาวบ้านต้องมาก่อน” คนเดิม





๐๐๐๐๐ “ถ้าเราทำเพื่อราชการ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเสี่ยงบ้างก็ต้องยอม”

ทุกครั้งที่มีการตรวจรับ... โดยเฉพาะอาคารสิ่งก่อสร้างของทางราชการเป็นที่รู้ในระหว่างผู้รับเหมาว่าถ้านายอำเภอ “ยิ้มแล้วเชือด” เป็นประธานตรวจรับอย่าได้ลองของ สร้างให้บิดเบี้ยวไปจากสเปคเพื่อหาเศษหาเลยให้กับตนเองเป็นอันขาด

“สร้างให้เต็มทีตามงบประมาณที่ได้รับ อย่าได้กันเปอร์เซ็นต์ไว้เพื่อจะให้ใครเป็นอันขาด ...ผมรู้ เมื่อคุณหักเปอร์เซ็นต์ไว้ คุณก็ไปหักคุณภาพของงานให้ลดลง”

นายอำเภอจะพูดทุกครั้งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานประมูลก่อสร้าง

วันนั้น... ผมตามนายอำเภอไปตรวจรับอาคารโรงเรียนเป็นการตรวจรับงวดแรก นายอำเภอเอาเหล็กแป๊บเคาะตรงกลางคานนอนทรายที่เทปูนเรียบร้อยแล้ว แล้วเรียกหาชะแลง ผมสังเกตผู้รับเหมาเอาผ้าเช็ดหน้าซับเหงื่อไปมา และบอกว่าถ้าขึ้นมัดคานนอนทรายที่เตรียมจะเอาดินกลบเกิดเสียหายผู้ตรวจงานต้องรับผิดชอบ นายอำเภอยืนยันยืนยันดีทุกท่า แต่ยังไม่ทันมัดผู้รับเหมา ก็สารภาพว่าใส่เหล็กน้อยกว่ากำหนด ช่องกลางไม่ใส่เลย ยินดีจะแก้ไขให้ถูกต้อง

“อาศัยประสบการณ์รับงานบ่อย เคาะดูเสียงมันแปร่ง ๆ โปรง ๆ ชอบกล ก็เลยขอเสียง อย่างมากก็ใช้หนี้เขา”

นายอำเภอหัวร่อบอกผม ขณะนั่งรถจี๊ปหน้ากระบูนโบราณกลับอำเภอมาด้วยกัน ผมย้ายมาอยู่ส่วนกลาง นายอำเภอไปเป็นผู้ว่าราชการหลายจังหวัด...และยังคง “ยิ้มแล้วเชือด”... “ยอมเปลืองตัวเพื่อราษฎร” เหมือนเดิม

๐๐๐๐๐ เมื่อสองปีที่แล้วผมตามคณะ ป.ป.ป. ไปโครงการ ป.ป.ป.สัญจรที่จังหวัด  
อุดรธานี ได้พบนายเก่าอีกคนหนึ่ง ท่านผู้ว่าฯ ศักดิ์สิทธิ์ ซึ่งกลายเป็นหลวงตาแก่ ๆ กับจิ๋วเก่า  
คร่ำคร่า มีแต่แววตาที่ยังส่งประกายจริงจังเหมือนเดิม ผมสังเกตอาการกิริยาของนายเก่าดู  
ท่านมีความสุข กับสภาพที่เป็นอยู่อย่างล้นเหลือ

...ทุกครั้งที่ประชุมข้าราชการ ท่านมักจะลงท้ายเน้นเกมขอร้อง อย่าให้ข้าราชการ  
เป็นนักสะสม โดยเฉพาะสะสมทรัพย์สินเงินทองที่ได้มาโดยมิชอบ และก็เป็นที่ยู่งกัน ถ้าท่าน  
รู้ว่าใครถูกฟ้องถูกร้องว่าทุจริต ท่านจะลงมาเล่นเอง อย่างน้อยต้องออกเกือบทุกราย

“เงินทองเป็นของร้อน ถ้าเราได้อะอย่าง ร้อน ๆ อยู่กับใครจะร้อนใจไม่สิ้นสุด... อยู่  
พอดีกินพอดีนั้นแหละดี”

ผู้ว่าฯ พุดเหมือนพระ และท่านก็ทำอย่างพุดและกลายเป็นพระไปแล้วจริง ๆ  
และเป็นที่ยู่งกันทั้งจังหวัดว่าผู้ว่าฯ คนนี้ “ติดดิน”

วันนั้นทางอำเภอจัดพิธีชาวบ้านมอบโฉนดที่ดินให้เพื่อประโยชน์สำหรับราชการ  
ครั้งนั้น ผู้ว่าฯ ศักดิ์สิทธิ์ ได้สร้างตำนานสะเทือนเลื่อนลั่นไปทั้งสถาบันนักปกครอง...

“จัดใหม่”

เสียงผู้ว่าฯ ปกติดังอยู่แล้ว เมื่อเน้นเรื่องจึงดังไปถึงท้ายห้องประชุมโรงเรียน สถานที่  
จัดงาน

เก้าอี้ไม้มะค่าเป็นเงาปลาบตัวยาวตั้งเป็นสง่าอยู่กลางเวที สำหรับผู้เป็นประธานจะนั่ง  
ส่วนผู้เฒ่าตายายเจ้าของโฉนด ๒ ราย นั่งอยู่ข้างล่าง เมื่อพิธีกรประกาศมอบโฉนด เจ้าของ  
โฉนดก็เดินขึ้นไปมอบให้กับประธานในพิธี

ถ้าใครเผลอนิดเดียวจะตามเหตุการณ์ไม่ทัน ปลัดอำเภอสองนายประกองคุณตา  
คุณยาย ชายชวาวขึ้นไปนั่งบนเก้าอี้ยาวกลางเวทีแทนประธาน ส่วนตัวผู้ว่าฯ นั่งบนเก้าอี้  
ข้างล่างขอบเวทีแทน พอพิธีกรเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดขึ้นรับโฉนด ผู้ว่าฯ หรือหลวงตาที่  
ผมก้มกราบอยู่ขณะนี้ก็ค่อย ๆ อ่อนน้อม ค้อมกายเข้าไปรับโฉนดแถมยกมือไหว้อย่างงดงาม  
ให้สองผู้เฒ่า ซึ่งยกผ้าขาวม้า ผ้าสไบเฉียงซับน้ำตาอยู่ไปมา คงคิดไม่ถึงว่าจะได้พบเหตุการณ์  
ที่ไม่คาดว่าเกิดขึ้นกับตัวเองในชาตินี้

๐๐๐๐

“อย่ากินของเปล่า      อย่าเอาของฟรี  
อย่าซื้อเทียมขอ      อย่าล่อไข่แดง (ลูกเมียเขา)  
อย่าเบียดบังของหลวง      อย่าหวังฟุ้งเฟ้อ (โอ้อ่า)  
อย่าเชื่อผิดนัด (กับชาวบ้าน)  
อย่าหัดเมามาย  
อย่าบังคับรังแก      อย่าแสการพนัน  
อย่าหยามหยันคนผิด (ไปแล้ว)”

กระดาดแข็งแผ่นเล็ก ๆ ขนาดเท่าบัตรประจำตัวมีข้อความเป็นข้อ ๆ ว่าด้วย “วินัย  
ของผู้ทำงานกับประชาชน” ของจริงไม่คล้องจองกันหรอก แต่พวกเราคิดค้นกันเอง เพื่อให้  
จำง่าย ยังคงความหมายไว้เหมือนเดิม

“เอาไว้เตือนสติพวกคุณ... เตือนสติพวกเรากันเองถ้าใครเห็นเพื่อนออกนอกทางต้อง  
ตบกระป๋องให้สติปัญญา ว่าคุณกำลังจะละเมิดวินัยแล้วนะ”

ท่านอธิบดีกล่าวในวันแสดงปัจฉิมโอวาทก่อนที่ข้าราชการใหม่ ซึ่งจบหลักสูตรการ  
ฝึกอบรมจะกระจายกันไปทุกพื้นที่ของประเทศ

“ไม่มีข้าราชการเสียเลยยังจะดีกว่า ถ้ามีแล้วเป็นข้าราชการเลว”

ในรุ่นของเราคงจะจำถ้อยคำประโยคนี้จากท่านอธิบดี เมื่อครั้งมาเป็นวิทยากร  
บรรยายให้พวกเราฟัง และก็คงจะจำกันได้ว่า

“ข้าราชการของผมอย่าตื่นอก แต่เนาใน”

หน้าบ้านไม่กินของเปล่าไม่เอาของฟรี แต่ย้อนเข้าหลังบ้านกินเปล่า ๆ เอาฟรี ๆ  
ถ้าอาการเนาในพุพองออกมาถึงข้างนอกจะไม่มีวันได้เกิด ถ้าเกิดมาแล้วต้องตายแบบเจ็บปวด  
ทุกราย... พวกเรารู้กันดี... ท่านอธิบดีเกษียณไปนานแล้ว คำสอนของท่านยังค้างคาอยู่ในใจ  
ของลูกศิษย์ที่ยังอยู่ในราชการอีกหลายคน และลูกศิษย์บางคนก็โตถึงขั้นเป็นอธิบดีกัน  
บ้างแล้ว...

๐๐๐๐๐ เดี่ยวพระเอกกลายเป็นผู้ร้าย เผลอหน่อยเดียวผู้ร้ายกลายเป็นพระเอก... อ้าวไปเป็นผู้ร้ายอีกแล้ว เรื่องที่พลิกบทกันแทบไม่ทันจะมีเรื่องไหนถ้าไม่ใช่ “ฟังป่าสาละวิน” ทำให้ผมนึกถึง... คิดถึง คนดีของกรมป่าไม้... เขาละพีบุญเยี่ยม เพื่อนรุ่นพี่ที่มารับราชการในจังหวัดเดียวกัน เพียงแค่ต่างหน่วย

พีบุญเยี่ยมนอกจากเป็นเพื่อน ยังเป็นอาจารย์บรรยายวิชา “พิฆาตไพร” ให้ผม ได้รู้หลายแง่หลายง่าม

ที่หน้าที่ทำการของพีบุญเยี่ยมมีแผ่น ป้ายใหญ่เป็นไม้สักผ่าซีกตั้งอยู่บนเสาที่เป็น ซุง ๒ ต้น สลักข้อความว่า

“ผู้ใดทำลายป่า ผู้นั้นบ่อนทำลายชาติ”

บ่อยครั้งที่ผมไปเยี่ยมแกที่ ๆ ทำการ ผมจะชี้ให้ดูแผ่นป้ายและจะแซวไปด้วยว่า

“ผมรู้แล้วว่าทำไมป่าถูกทำลายไม่รู้จักจบสิ้น ก็ป้ายเตือนมิให้ใครทำลายป่า แต่ป้าย ก็กลับเป็นตัวทำลายป่าเสียเอง”

“วันหยุด ไปเที่ยวป่ากับผมจะพาไปดูเขาฟังป่า”

ผมมองหน้าพีบุญเยี่ยมอย่างลึกลับ และจ้องหน้าแกอย่างงง ๆ

“จะพาผมไปดูเขาฟังป่า ก็ที่มีหน้าที่รักษามันไว้มิใช่หรือ”

พีบุญเยี่ยมพยักหน้าอย่างเนือย ๆ ผมรู้สึกแปลก ๆ ชอบกล ก็รู้ ๆ กันในหมู่เพื่อน ถ้าพูดถึงป่าพีบุญเยี่ยมจะซิงซัง จริงจัง แกถึงกับประกาศต่อพวกเราในวงข้าววงเหล้า ว่าป่า คือชีวิต ป่าหมดชีวิตก็หมด ที่เรียนมาทางวนศาสตร์ก็เพราะรักป่าเป็นทุนเดิม

แต่ เมื่อพูดถึงป่าในวันนั้นท่าทางพีบุญเยี่ยมเปลี่ยนไป อ่อนล้าคล้ายคนสิ้นหวัง

๐๐๐๐๐ ด้วยรถปิ๊กอัพหนุนแนนสูงสำหรับบุกป่าโดยเฉพาะ ผมกับพีบุญเยี่ยมตลุย เข้าไปในพื้นที่ ที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นป่าที่อุดมสมบูรณ์ แต่ที่เห็นมีแต่ดอกกะบกป่า เถาะกะทกรก สูงท่วมหัว

เห็นชาวบ้านเหน็บมิด แบกขวาน บางคนถือเลื่อยวงเดือนเดินเป็นกลุ่ม ๆ

“พวกนี้ทำไร่เลื่อนลอย ถางมันเรื่อยไป ได้ผลพลอยได้จากการทำไร่คือเผาถ่าน ถ้า เราจับได้ก็คงได้ชาวบ้านจน ๆ และเสียมวลชน”

“แล้วพวกนั้นล่ะ”

ผมชี้ให้ดูรถปิ๊กอัพต่อท้ายยาวคันหนึ่งจอดอยู่ข้างทางเห็นตราราชการติดอยู่ข้างรถ แต่มองไม่ถนัดว่าเป็นของหน่วยใด

“พวกนั้นสมัครเล่น รู้หน้ารู้ตากันดี ก็พวกเราในจังหวัดนี้แหละ ออกมาหา ปุ่มมะค่าปุ่มประดู่เอาไปทำเฟอร์นิเจอร์ฝากเจ้านาย... ส่วนต้นประดู่ป่าก็จ้างชาวบ้านเลื่อยไป

ทำตุ๋นหรือ ทำลูกทรงบันได หรือแม้แต่กระดานปูพื้นบ้าน ใครมีไม้ประเภทนี้ถือกันว่าเป็นผู้มีบุญหนักศักดิ์ใหญ่ เอาไปฝากผู้หลักผู้ใหญ่ท่านจะจำหน่ายมีรูลึ้มทีเดียว”

“มันเป็นไม้หวงห้ามและหายากมากนะพี่ ทำไมจึงยอมให้เขาตัด”

“ก็คนคุ่นหน้าคุ่นตากันทั้งนั้น”

“ไม่ซ้าก็คงหมดป่า” ผมรำพึง

“ไม่ถึงกับหมดหรอกคุณ อย่างมากก็ทำให้ป่าบางลง...แต่ที่จะทำให้หมดป่าเดี๋ยวจะพาไปดู”

สิ้นสุดทางรถยนต์ ที่จริงไม่น่าจะเรียกว่าทางรถยนต์หรือถนน เพราะมีแต่รอยล้อรถเป็นเส้นสองเส้นขนานกันไปเท่านั้น มีต้นไม้หนาที่บขวางอยู่ข้างหน้า พี่บุญเยี่ยมบอกว่ารถไปไม่ได้แล้วต้องเดิน

กระท้อนป่า แคนหิน เคี่ยม ตะเคียนทอง จิวป่ายืนตระหง่านประสานกิ่งจนดูทึบ ฝึลื้อ ปีกขาวกลุ่มใหญ่บินว่อนไปมา จักจั่นป่าส่งเสียงระงม

“นี่คือหน้าฉาก เดี่ยวจะพาไปดูหลังจาก”

เดินบ้างมุดบ้าง บางครั้งต้องโหน ไม้ก็อึดใจผมก็เห็นฉากหลัง

ความทึบจนดูครึ้มเพราะแดดส่องไม่ถึงเมื่อสักครู่ เปลี่ยนมาเป็นเนินเขาเตียนโล่ง แดดจ้าจนแสบตา ต้นสักขนาดมहींมันบร้อย ๆ ท่อน กอระเกะระกะ รอกการชักลาก ความรู้สึกของผมขณะนั้นมันแห้งแล้ง ห่อเหี่ยว เหมือนสิ่งรอบข้างขณะนั้น ได้ยินเสียงพี่บุญเยี่ยมแ่ว ๆ

“เดิมบริเวณนี้เป็นป่าที่สมบูรณ์ที่สุด แต่หน่วยเหนือเขาพิจารณากันว่าเป็นป่าเสื่อมโทรม อนุญาตให้ทำไม้ได้ ไม่ใช่สิบไม้ไซร้อยแต่เป็นหมื่น ๆ ไร่ วิธีการผลาญป่ามีอีกหลายแบบ เดี่ยวจะพาไปดู”

“ที่นี้ส่วนใหญ่เป็นไม้สักทอง”

ผมพอมิภูมิใจอยู่บ้างเกี่ยวกับการดูชนิดของไม้

“ไม้สักเป็นไม้ราคาสูง ใช้ทำเฟอร์นิเจอร์สำหรับคนรวย แต่ก็อ้างกันว่าจำเป็นต้องตัดเพื่อสนองความต้องการการใช้ไม้ของประชาชน บ้าไหม?”

พี่บุญเยี่ยมเริ่มมีอาการเครียดจนสังเกตเห็นได้ชัด และผมเริ่มมองเห็นอะไรชัดขึ้น ๆ

พี่บุญเยี่ยมเป็นข้าราชการแค่ระดับ ๖ แต่รับผิดชอบป่าทั้งผืน นับร้อยนับพันตารางกิโลเมตร

“คนรักป่าหวงหว่งป่านับวันจะลดลงไปเรื่อย บ้างก็ถูกกลืนหายไป บางคนเป็นนักสู้สู้ไม่ไหว ก็เลยยอมเป็นมือเป็นไม้ของพวกนายทุนทำลายป่าทำลายชาติ บ้างก็หมดอาลัยตายอยากเหมือนถูกปล่อยให้อยู่กับศัตรูรอบข้าง”

“พวกเราชาติทุกอย่าง แม้แต่ความจริงใจในการแก้ปัญหาจากหน่วยเหนือ”



เหมือนทำนบกั้นน้ำทะเลลง

“หน่วยราชการหลายหน่วยมาช่วยกันรักษาป่า ก็คืออยู่หรือถ้าช่วยกันจริง แต่มีการโค่นป่าพังป่ากันอยู่ทุกวัน...ไม้ซุงไม้ไซไม้จิมฟัน เขตอุทยานเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเป็นเขตหวงห้าม แม้แต่มนุษย์ยังเข้าไปไม่ได้ นอกจากจะได้รับอนุญาตจากเจ้าหน้าที่ก่อน เชื้อใหม่... กลับมีช้าง รถแทรกเตอร์ รถบรรทุก มนุษย์พูดภาษาแปลก ๆ เข้าไปเคลื่อนย้ายไม้”

“ผมเล่าให้คุณฟังอาจเป็นครั้งสุดท้าย ที่จะระบายความในใจให้เพื่อนฟัง... ผมอ่อนล้าเต็มที่แล้ว”

ผมรู้สึกใจหาย ไม่เคยมีครั้งใดที่เพื่อนรุ่นพี่ของผมจะจริงจังจนน่ากลัวเหมือนครั้งนั้น

“เมื่อมีการจับไม้ของกลาง ใครก็ต้องคิดว่าจบเรื่อง แต่มันก็กลายเป็นวงจรจัญไรขึ้นมาอีก จนได้... ตามระเบียบต้องมืองค์การของรัฐ กิจธุรกิจกิจการมีหน้าที่นำออกประมูล ก่อนนำออกก็ต้องจ่ายค่าจ้างชักลาก ค่าจ้างนับไม้ ฝ่าวไม้ เหมือนเอาตะกร้าตักน้ำใส่ตุ่ม เงินราชการไหลออกไปอีก พอประมูลไม้คนที่ได้ก็ไม่ไกลจากคนที่ตัดหรือกวนเวียนกันอยู่อย่างนี้... แล้วก็กลับไปตัดอีก...”

พินุกญเยี่ยมมีเพียงแต่รู้ปัญหา แต่ยังไม่รู้วิธีแก้ปัญหาก็ด้วย

“ผู้ใหญ่ในบ้านเมืองที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง จะต้องจับมือสาบานกันว่าจะช่วยกันปกป้องรักษาป่าด้วยชีวิต...พูดและทำอย่างพูด ป่าจึงจะรอด”

“พี่น่าจะสู้”

ผมพูดเหมือนงู และเหมือนจะเป็นประโยคสุดท้ายที่พูดเป็นงานเป็นการในวันนั้น

“สู้หรือ?”

พินุกญเยี่ยมพูดเหมือนรำพึง

“สู้แล้วตายก็จะมีธงชาติผืนหนึ่งคลุมหีบศพ และจะมีผู้ใหญ่สักคนสองคนไปพูดกับเมียและลูกของพี่ว่า...เสียใจด้วยนะ...ก็เท่านั้น ไม่ช้าก็ลืม ป่าก็ถูกพังต่อไป”

ผมย้ายมาอยู่ส่วนกลางที่กรุงเทพฯ นานหลายปี ไม่ได้ข่าวพินุกญเยี่ยมอีก...จนกระทั่ง ข่าวพาดหัวหนังสือพิมพ์เกือบทุกฉบับ

“ป่าไม้ยอดนักสู้...อดสูป่าพัง ดับตัวเองหนีอาย”

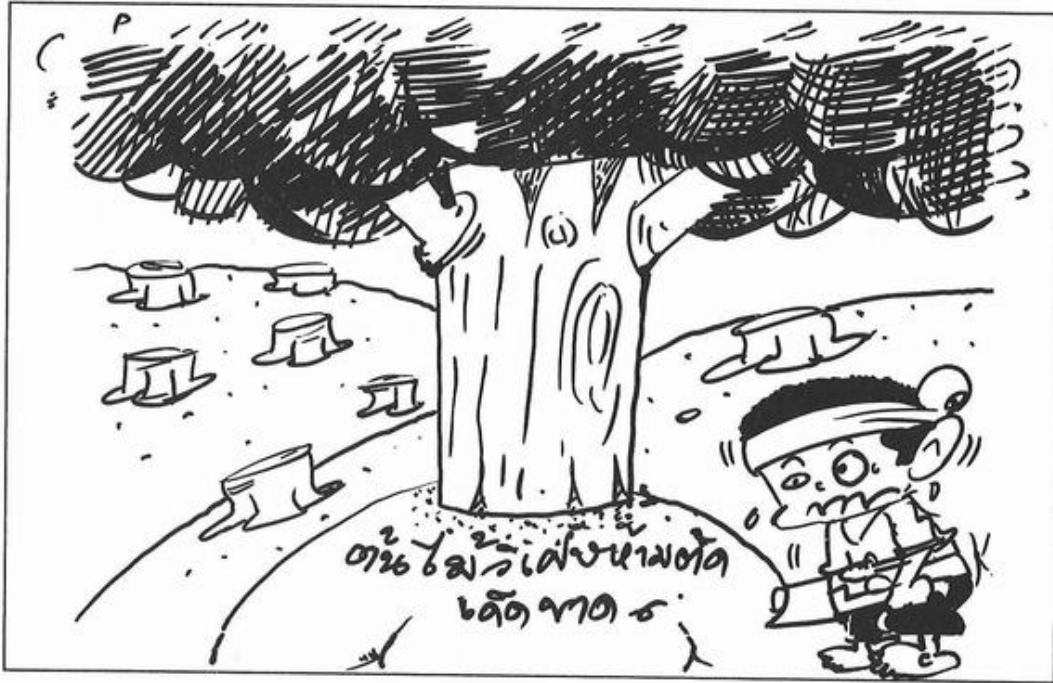
ผมทำราชการมานานเต็มที่ ได้พบได้เห็นชีวิตเพื่อนร่วมอาชีพที่แสดงสมบัตินา และที่แสดงผิดบท

อีกหลายคนก็อยากเขียนถึงเขา...ที่มักจะอยู่ในมุมมืด ๆ ตั้งหน้าตั้งตาทำงานเพื่อชาติบ้านเมือง แลกกับความพอใจและเงินเดือนไม่กี่บาท... อีกหลายคนต้องเสี่ยงเป็นเสี่ยงตาย หรือบ้างก็ต้องตายไปแล้ว...และถูกลืมไปแล้ว

๐๐๐๐๐ มีครบ ข้าราชการดี ๆ ยังมีอยู่มาก ๐๐๐๐๐

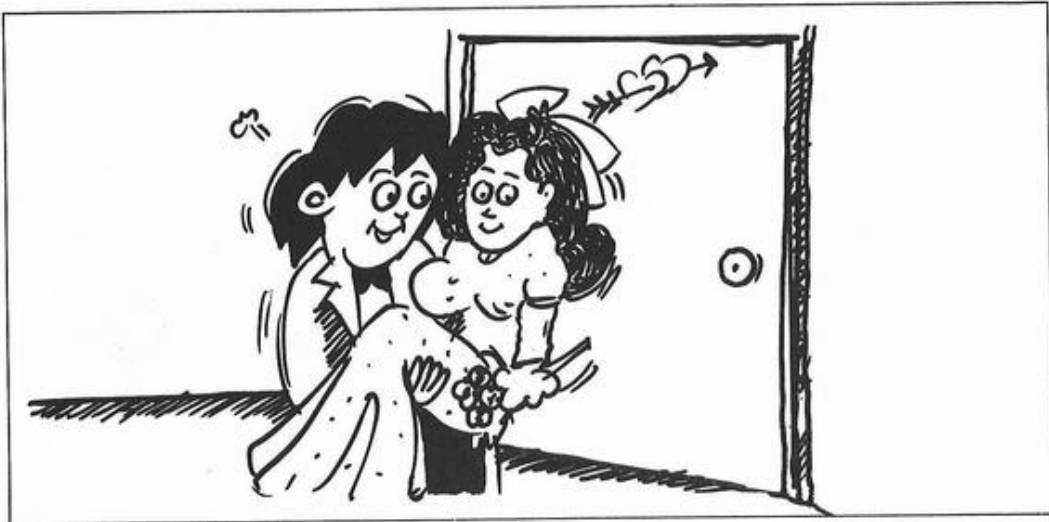
# สุภาพณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตวีการณาสวัสดิ์



ตัดเข้าไป....ตัดเข้าไป....ไม้ใหญ่ ไม้พม่า ก็ไม้เหมือนกัน....แต่รูปออกมาก็  
 สบรวมกันทั้งหน้า ทั้งเงาตรงที่มาจากบนกระไดดิน.... โอ้อ้อ....เขาคิดกันอย่างนี้  
 หรือ.... ป่าประเทศไทยก็โดนตัดหายไปทุกที่ ๆ.... อนาคตลูกหลานคงต้องดิ้นรน  
 รื้อป่าไม้หา Internet อย่างเดียวแหละหะ.... ไม้ดีพาไปทัศนศึกษาให้ยุบ  
 แลหะ.... โอ๊ย.... เป็หสม.... เดี่ยว....เดี๋ยว....ก่อนเป็หสมก็ขอฝากเรื่องรางวัล  
 ขอรเพื่อขำราชการเอาไม้เดือนใจกันอีกเข่นเคยหะครับ ครั้นนี้ก็เป็นเรื่องเกี่ยว  
 กับ ความรักของหนุ่มสาว ความเอารบเอาการ ความคิดพัฒนาตนเอง ตลอดจน  
 การเข้าบ้านพักอาศัย.... ที่กว่าจะผ่านพ้นพหุหมายที่ผู้มาผู้มไว้ให้ก็แทบจะอดดา  
 กรเด็หะสบเงิยวหะ.... เงิยุดิดตามได้หะครับ....

## ด้วยแรงรักแท้ ๆ



นายสุดหล่อกับนางสาวสุดสวย เป็นแฟนกัน แต่นายโด้และนางดังซึ่งเป็นบิดามารดาของฝ่ายชายไม่พอใจ และพยายามกีดกันไม่ให้ทั้งสองคนไปมาหาสู่กัน ต่อมานายสุดหล่อป่วยจนต้องเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล มารดาก็ได้จ้างนางสาวพอสวยเป็นพยาบาลเฝ้าไข้พิเศษ ระหว่างที่นางสาวสุดสวยซึ่งเป็นพยาบาลปฏิบัติงานเวรป่วยอยู่ที่ตึก I.C.U. ได้ไปเยี่ยมนายสุดหล่อที่อยู่อีกตึกหนึ่ง โดยได้นั่งอยู่บนเตียงคนไข้และจับแก้มและหน้าผากหยอกล้อกันตามธรรมเนียมของคนที่เป็นแฟนกัน ต่อหน้านางสาวพอสวยที่นั่งเฝ้าไข้ในห้อง

ต่อมามีผู้หวังดีแต่ประสงค์ร้าย ทำหนังสือร้องเรียนต่อผู้ว่าราชการจังหวัดว่า นางสาวสุดสวยได้เข้าไปหานายสุดหล่อ ซึ่งนอนรักษาตัวอยู่ที่โรงพยาบาลในเวลากลางคืน และทำมิดีมิร้ายต่อหน้าพยาบาลที่เฝ้าไข้อยู่ อันเป็นการไม่เหมาะสมกับวิชาชีพและ

ศีลธรรม (ว่าเข้าไปนั่น... อิจจา... ไข้ใหม่ละ) นางสาวสุดสวยก็เลยถูกตั้งกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นว่า บุคคลทั้งสองไม่ได้กระทำการใดที่ไม่เหมาะสมกับวิชาชีพหรือศีลธรรมแต่ประการใด คงเป็นแต่เพียงการแสดงความรักและห่วงใยกันเท่านั้น แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดกลับเห็นเป็นตรงข้ามว่า การกระทำของนางสาวสุดสวยเป็นเรื่องมีเจตนาชั่วร้าย จึงสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนความผิดทางวินัยร้ายแรง

ที่สุดคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยเห็นว่า ข้อเท็จจริงฟังได้แต่เพียงว่ามีการกอดจูบกันเท่านั้น ไม่มีการทำมิดีมิร้ายตามที่ร้องเรียนแต่ประการใด คงเป็นความผิดฐานไม่ถึงและปฏิบัติตามระเบียบและจรรยาบรรณของทางราชการ กระทำการอันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการและประเพณีชั่ว ตามมาตรา ๙๑

## ด้วยแรงรักแท้ ๆ (ต่อ)

มาตรา ๙๕ และมาตรา ๙๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ควรได้รับโทษตัดเงินเดือน แต่ไม่เคยกระทำผิดวินัยมาก่อน มีความรู้ความสามารถ และปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยดีตลอดมา จึงให้ลดโทษเป็นภาคทัณฑ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาแล้วไม่เห็นควรลดโทษให้ตามที่เสนอ จึงสั่งลงโทษตัดเงินเดือน ๑๐% ๔ เดือน

นางสุดสวย (แต่งงานกับนายสุดหล่อแล้ว) ได้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษว่า ได้ไปเยี่ยมผู้ป่วยจริง โดยนั่งอยู่บนเตียงแต่ไม่ได้กอดจูบกัน อ.ก.พ.กระทรวง พิจารณาแล้วเห็นว่าบุคคลทั้งสองมิได้กอดจูบกัน เพียงแต่นั่งบนเตียงคนไข้และหยอกล้อกันตามธรรมชาติของคู่รักเท่านั้น จึงไม่มีความผิดทางวินัย จึงมีมติให้ยกเลิกคำสั่งลงโทษนางสุดสวย และรัฐมนตรีเจ้าสังกัดได้สั่งยกเลิกคำสั่งลงโทษตามมติ อ.ก.พ.กระทรวงแล้ว (๔๔/๒๕๓๘/๐๕)...เฮ้อ... ใครที่อิจฉาตาร้อน...ก็จงรับรู้ไว้จะครับ...คนจะทำมิตีมีร้ายกันนะ...เขาจะไปทำในที่ลับตา มิใช่ตำตาคนอื่นเช่นนี้หรือกนะจะบอกให้...ฮิ...ฮิ...สนใจจัง...ยาวหน่อยครับ...



## งานก่อนเงินทีหลัง



ทางราชการจะต้องดำเนินการเลือกตั้งซ่อมสมาชิกสภาจังหวัด (ส.จ.) นายสายฟ้าหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุได้ทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อจ้างเหมารถยนต์ของนายสายฝนโดยวิธีตกลงราคาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ เพื่อใช้ในการติดต่อกรรมการตรวจคะแนนประจำหน่วยเลือกตั้งเกือบ ๘๐ หน่วย ในวงเงิน ๓,๐๐๐ บาทเศษ ผู้บังคับบัญชาก็ได้อนุมัติตามที่ขอ และนายสายฟ้าก็ได้จ้างนายสายฝนตามที่ได้รับอนุมัติและมีการตรวจการจ้างเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นก็ได้ตั้งฎีกาเบิกจ่ายเงินจำนวนนี้ พร้อมกับเงินค่าใช้จ่ายรายการอื่น ๆ ด้วย เมื่อได้รับเงินแล้วนายสายฟ้าก็ได้นำเงินไปจ่ายให้กับนายสายฝนโดยมิได้ขออนุมัติผู้บังคับบัญชาก่อน

นอกจากนั้นทางราชการได้ดำเนินการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากห้างหุ้นส่วนจำกัด ลี้กิมฮวง โดยถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุได้

## งานก่อนเงินทีหลัง (ต่อ)

ตรวจรับแล้วโดยมีปริมาณและคุณภาพถูกต้องครบถ้วนตามที่ได้ตกลงซื้อขายกัน นายสายฟ้าจึงได้ดำเนินการเบิกจ่ายเงินให้แก่ผู้ขายปรากฏว่านายสายฟ้าได้นำเงินไปมอบให้กับนายล้น้อย ผู้แทนของเจ้าหนี้โดยไม่มีหนังสือมอบฉันทะจากเจ้าหนี้ และไม่ได้ลงชื่อรับเงินในทะเบียนจ่ายเงินของทางราชการ แต่ได้รับใบเสร็จรับเงินถูกต้อง

ต่อมาได้มีผู้ร้องเรียนว่า นายสายฟ้าได้เบิกจ่ายเงินค่าจ้างเหมาให้แก่ผู้รับจ้างโดยไม่ได้ขออนุมัติต่อผู้บังคับบัญชาและจ่ายเงินค่าน้ำมันเชื้อเพลิงไม่ครบถ้วนตามจำนวนที่เบิกมา แล้วจ่ายส่วนที่เหลือภายหลัง คณะกรรมการสอบสวนและผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่า การเบิกจ่ายเงินค่าจ้างเหมาพาหนะถูกต้องแล้วไม่มีความผิดตามข้อกล่าวหา ส่วนกรณีเบิกจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิงนั้น เป็นกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการที่กำหนดให้หน่วยงานคลังต้องจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่โดยตรงเท่านั้น หากเจ้าหนี้ไม่สามารถมารับเงินด้วยตนเอง ก็จะต้องมีหนังสือมอบฉันทะให้ผู้อื่นมารับแทน แต่นายสายฟ้ากลับให้นายล้นน้อยรับเงินไปโดยไม่มีหนังสือมอบฉันทะจากเจ้าหนี้และไม่ได้ให้ผู้รับเงินลงชื่อรับเงินในทะเบียนจ่ายกรณีจึงเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการตามมาตรา ๘๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ แต่นายสายฟ้าไม่เคยกระทำผิดมาก่อน สมควรคงโทษทางวินัยโดยให้ว่ากล่าวตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร กรมการปกครองพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยทั้งสองกรณี

ก.พ.พิจารณาแล้วเห็นว่า การที่ผู้บังคับบัญชาว่ากล่าวตักเตือนกรณีเบิกจ่ายเงินค่าน้ำมันเชื้อเพลิงนั้น ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว ส่วนกรณีเบิกจ่ายเงินค่าจ้างเหมาพาหนะนั้น ได้ข้อเท็จจริงเพิ่มว่า มีการดำเนินการจ้างเหมาก่อนเวลาที่ระบุไว้ในเอกสารการจัดจ้าง (ก็คือจ้างรถไปใช้ก่อนขออนุมัตินั้นแหละ) และกรณีก็ไม่ปรากฏว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนแต่อย่างใด การที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าการกระทำของนายสายฟ้าไม่มีความผิดทางวินัย ยังไม่ถูกต้อง แต่การกระทำดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาอาจว่ากล่าวตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ตามนัยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงลงมติให้ตอบรับทราบโดยแจ้งเป็นข้อสังเกตว่า แม้การกระทำดังกล่าวจะไม่เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการ แต่ก็เป็นกรกระทำผิดวินัยซึ่งสมควรที่จะได้รับการว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้สังวรไว้ด้วย (๔๕/๒๕๓๘/๐๔)...เฮ้อ...จะทำงานอะไรก็ตามนะ... หากเป็นเรื่องราชการก็ต้องคำนึงถึงระเบียบกฎเกณฑ์ไว้ก่อนเป็นประการแรก... หากคิดคำนึงถึงแต่งานโดยไม่สนใจระเบียบแล้ว อาจจะเป็นเช่นนี้ได้ ❖



## ขอมแล้วเสริม



ทางราชการระดับท้องถิ่น ได้รับเงินงบประมาณจากจังหวัดจำนวนประมาณ ๙๐,๐๐๐ บาท เพื่อขอมสะพานข้ามลำน้ำแห่งหนึ่ง ทางราชการจึงได้ดำเนินการสอบ ราคาจ้างเหมาขอมสะพาน ปรากฏว่า ห้างหุ้นส่วนจำกัดเหมาหมดธุรกิจ ซึ่งมีเสียพวงมาลัยเจ้าพ่อระดับจังหวัดเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการได้เสนอราคาต่ำสุด (เท่ากับเงินงบประมาณเลยทีเดียวแหละ) และได้งานจ้างเหมารายนี้ไปอย่างสบาย พร้อมกับทำสัญญากับทางราชการโดยกำหนดให้ขอมเสร็จภายใน ๓ เดือน หากขอมเสร็จล่าช้ายอมถูกปรับเป็นรายวัน หลังจากนั้นทางราชการได้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างประกอบด้วย นายไก่อ๊ตัง นายไก่อ๋อ และนายไก่อ๊แจ้ ทางห้างได้ไปว่าจ้างชาวบ้านมาดำเนินการขอมเสร็จ (ก่อนฤดูเกี่ยวข้าวซึ่งเป็นปลายเดือนธันวาคม) เรียบร้อยตามสัญญา และคณะกรรมการตรวจการจ้างได้ออกไปตรวจรับงาน

และเห็นว่าถูกต้องตามสัญญา จึงได้ลงลายมือชื่อตรวจรับการจ้าง พร้อมกับทางราชการได้วางฎีกาเบิกเงินค่าจ้างจ่ายให้กับห้างหมดแล้ว ชาวบ้านก็ได้ใช้สัญจรไปมาเพื่อขนข้าวในฤดูเก็บเกี่ยว ต่อมาหลังฤดูเกี่ยวข้าวแล้ว ปรากฏว่า ยังมีไม้เหลือจากการใช้ขอมพร้อมกับมีไม้เก่าที่รื้อออกมา และพอใช้ประโยชน์ได้เหลืออยู่อีกจำนวนหนึ่ง กำนันเปิดจึงได้ขอร้องชาวบ้านช่วยกันนำไม้ดังกล่าวมาต่อเติมเสริมจากสะพานเดิมอีก เพื่อประโยชน์แก่ชาวบ้านทั้งหมด ขณะเดียวกันระหว่างการขอมตามสัญญาจ้างก็มีการร้องเรียนต่อ ป.ป.ป.ว่า คณะกรรมการฯ ตรวจรับการจ้างขอมไม่ตรงตามสัญญา และจ่ายเงินค่าจ้างเหมาให้แก่ผู้รับเหมาทั้งที่การขอมยังไม่แล้วเสร็จ ซึ่ง ป.ป.ป.ได้ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้วมีมติชี้มูลว่า การกระทำของนายไก่อ๊ตัง นายไก่อ๋อ และนายไก่อ๊แจ้ มีมูลเป็นความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง ทางราชการจึงได้ตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยกับบุคคลทั้งสาม ที่สุดคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าคณะกรรมการได้ดำเนินการไปโดยถูกต้อง สมควรยุติเรื่อง ทางราชการเห็นชอบด้วย และ ก.พ.รับทราบแล้ว (๔๗/๒๕๓๘/๑-๒)... ขอมแล้ว... ตรวจแล้ว... ถูกต้องแล้ว จ่ายเงินแล้ว... เรื่องก็น่าจะแล้ว... แต่เพราะมีผู้เห็นประโยชน์แก่ส่วนรวมเรื่องก็เลยไม่แล้ว... กรณีนี้ก็เลยแล้วๆๆ เฮ้อ... หลาย ๆ แล้ว... เหนื่อยจังเลยนะ ❖

## ไปสอบดีกว่า

อ้อ... หนึ่งฉบับ.... ตอนนี้ผมขอท 1 วัน หนึ่ง !

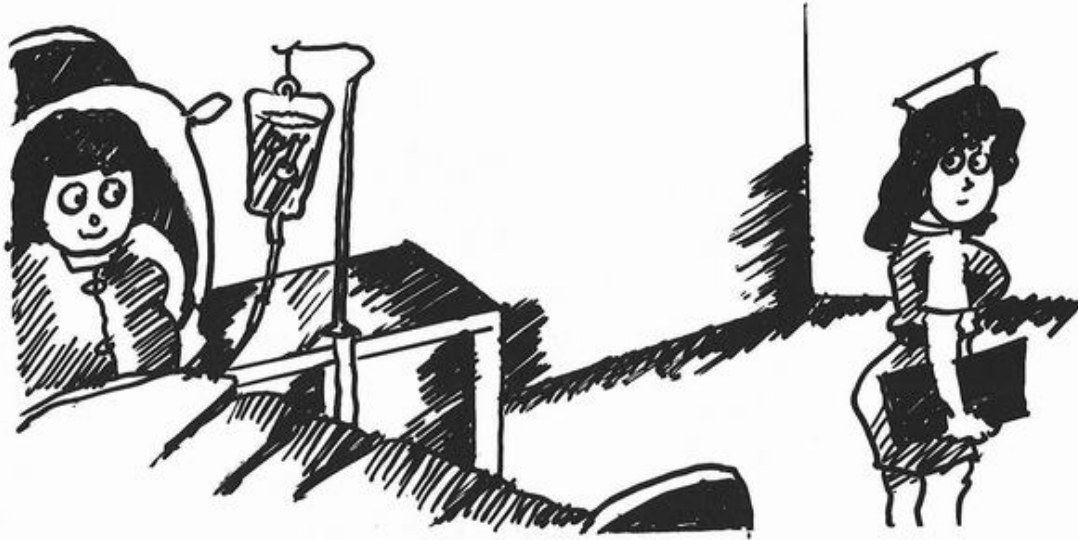


ทางราชการได้จัดโครงการสัมมนา  
ระดมพลังสร้างสรรค์เพื่อการทำงานในเชิงรุก  
เป็นเวลา ๕ วัน ในส่วนภูมิภาคโดยมีหัวหน้า  
ส่วนราชการระดับจังหวัดในสังกัดเป็นผู้เข้า  
ร่วมสัมมนา ปราบกฏว่า นายก้อนไม่ได้เข้าร่วม  
สัมมนาเป็นเวลา ๒ วัน เพราะได้เดินทางไป  
ไปสอบเทอมปลายระดับปริญญาโท โดยได้  
ยื่นหนังสือขอลากิจต่อผู้อำนวยการสัมมนา  
พร้อมทั้งขออนุญาตต่อผู้ช่วยปลัดกระทรวง  
ด้วยวาจาและได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับ  
รองลงมาไปเข้าร่วมสัมมนาในวันดังกล่าวแทน  
ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่า การกระ  
ทำของนายก้อนที่ไม่ได้เสนอใบลาต่อผู้บังคับ

บัญชาให้ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการลา  
ของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นความผิด  
วินัยฐานไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบและ  
แบบธรรมเนียมของทางราชการตามมาตรา  
๙๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ควรได้รับโทษภาคทัณฑ์  
แต่เป็นการกระทำผิดเล็กน้อย จึงให้งดโทษ  
วินัยแล้วว่ากล่าวตักเตือนเป็นลายลักษณ์  
อักษร (๔๙/๒๕๓๘/๐๓)... รักความก้าวหน้า  
จึงไปหาความรู้เพื่อนำมาใช้... แต่ไม่สนใจ  
ระเบียบวินัยก็ไม่ได้จะบอกให้..... เหนื่อย  
จังเลย...



## ไม่ดู...ไม่แล...ไม่ส่ง



ณ. ที่ทำการราชการแห่งหนึ่ง นางมัชฌาดารา (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี) ท้องแก่เลยลาไปคลอดบุตรเป็นเวลา ๖๐ วัน แล้วก็ลาอีกเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่ออีก ๓๐ วัน ระหว่างนั้น นายทองคำซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาได้จัดให้นางปลาบู่ เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดเข้าปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งที่นางปลาบู่ก็ไม่เข้าใจระเบียบปฏิบัติ แต่นายทองคำก็ได้ดูแลแนะนำเร่งรัดหรือแจ้งเหตุขัดข้องให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินในพื้นที่ทราบแต่อย่างใด จนกระทั่งเจ้าหน้าที่จาก สตง.ได้เข้าตรวจสอบตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง พ.ศ. ๒๕๒๐ พบว่านายทองคำมิได้จัดส่งงบเดือนจำนวน

๓ เดือน ซึ่งเป็นช่วงที่นางมัชฌาดาราลาคลอดนั่นเอง ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่าการกระทำของนายทองคำเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบราชการ ตามมาตรา ๘๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ควรลงโทษภาคทัณฑ์ แต่เป็นความผิดเล็กน้อยและผู้นี้รับราชการมานานจึงให้งดโทษแล้วว่ากล่าวตักเตือนแทน (๔๙/๒๕๓๘/๐๒)... เอ้อ...เป็นหัวหน้าเขา...ก็ต้องรับทั้งผิดและชอบนะครับ... มิใช่เฝ้าแต่รับชอบรับหน้านายอย่างเดียว... หน้าทีการงานไม่เกี่ยว... ไม่ดีนะครับ



## เช่าจริง อยู่จริง



นายแสนดีรับราชการอยู่จังหวัดหนึ่ง ในภาคกลาง ได้รับคำสั่งให้ไปราชการใน ตำแหน่งเดียวกันที่อีกจังหวัดหนึ่ง ปรากฏว่า บ้านพักของทางราชการไม่ว่าง นายแสนดี จึงไปเช่าบ้านเลขที่ ๑๒๓ ค่าเช่าเดือนละ ๑,๕๐๐ บาท โดยมีนายไก่อ นายนก และ นายเปิดซึ่งเป็นคณะกรรมการตรวจบ้านเช่า ได้ไปตรวจและเห็นว่ามีการเช่าและอยู่อาศัย บ้านหลังนี้จริง และราคาเช่าเหมาะสมแล้ว ต่อมาอีก ๒-๓ เดือน นายแสนดีได้พา กรรมการตรวจบ้านเช่าชุดเดิมไปดูบ้านเลขที่ ๒๓๔ ที่จะเช่าใหม่ แล้วให้กรรมการชุดนี้ลง ชื่อในรายงานการตรวจสอบบ้านเช่า เพื่อให้ ประกอบการเบิกค่าเช่าบ้านหลังนี้ภายหลัง เจ้าของบ้านได้เพิ่มค่าเช่าบ้านเลขที่ ๒๓๔ เป็นเดือนละ ๒,๐๐๐ บาท จึงได้มีการแต่งตั้ง กรรมการตรวจสอบบ้านเช่าชุดใหม่ซึ่งผลการ ตรวจสอบก็ถูกต้องคือ มีการเช่าจริง อยู่จริง และราคาเหมาะสมแล้ว นายแสนดีก็เบิกค่า เช่าบ้านมาโดยตลอด

ต่อมาเมื่อผู้ร้องเรียนต่อทางราชการและ

แสดงว่า นายแสนดีเบิกค่าเช่าบ้านเลขที่ ๒๓๔ เป็นเท็จเพราะว่าไม่มีการเช่าและอยู่อาศัยจริง แสดงจึงแจ้งให้ทางราชการตรวจสอบและเรียก เงินค่าเช่าบ้านที่เบิกไปแล้วคืน

ผู้บังคับบัญชาได้ตั้งคณะกรรมการ สอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงแล้ว ผลที่สุด คณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าไม่มีพยาน หลักฐานยืนยันว่า นายแสนดีเบิกค่าเช่าบ้าน เท็จจึงให้ยุติเรื่อง แต่อย่างไรก็ดี การที่นาย แสนดีนำนายไก่อ นายนก และนายเปิด ไปดู บ้านเลขที่ ๒๓๔ แล้วให้ลงลายมือชื่อใน บันทึกรับการตรวจสอบบ้านเช่าเป็นความผิดฐาน ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ควร ลดโทษภาคทัณฑ์ แต่เป็นความผิดเล็กน้อย จึงให้งดโทษและว่ากล่าวตักเตือนนายแสนดี นายไก่อ นายนก และนายเปิดแทน ผู้บังคับ บัญชา พิจารณาแล้วเห็นชอบตามที่คณะ กรรมการสอบสวนเสนอ (๑/๒๕๓๔/๐๓) เฮ้อ.....เช่าก็จริง อยู่ก็จริง แต่ลัดชั้นตอน การตรวจไปหน่อย ก็เลยเกิดเรื่องขึ้นมา... จำเอาไว้นะ.....❖

# กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่

ประนูน สุวรรณภักดี

แม้ว่าในปัจจุบันรัฐบาลจำเป็นที่จะต้องปรับลดงบประมาณลงเป็นจำนวนมากจนเป็นเหตุให้มีการชะลอการส่งข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรมและปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศลงก็ตาม แต่ก็ยังมีกรณีที่ข้าราชการผิดสัญญาลาศึกษา ฝึกอบรมและปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศและในประเทศ อยู่เนือง ๆ ซึ่งโดยที่ส่วนราชการหลายแห่งมิได้ปฏิบัติการในเรื่องนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการได้กำหนดไว้ และเนื่องจากระยะหลังได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องนี้เพิ่มเติมอีกหลายประการ วารสารข้าราชการฉบับนี้จึงขอเสนอหลักเกณฑ์เพิ่มเติมดังกล่าวให้ทราบไว้เพื่อจะได้ถือปฏิบัติให้ถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกันต่อไป

หลักเกณฑ์เพิ่มเติมในเรื่องนี้ ก็มีในกรณีที่ข้าราชการและลูกจ้าง ออกจากราชการและยื่นเรื่องราวขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ เช่นนี้ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดตรวจสอบว่าผู้นั้นเคยได้รับอนุมัติและทำสัญญาเกี่ยวกับการลาศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และสัญญาเงินทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสัญญาของข้าราชการไปปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างประเทศ หรือไม่ หากมีกรณีดังกล่าวก็ให้ส่งเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องไปให้กระทรวงการคลังตรวจสอบก่อนว่าผู้นั้นได้กลับมาปฏิบัติราชการชดใช้ครบถ้วนตามสัญญาแล้วหรือไม่ หากยังไม่ครบ จะต้องชดใช้เงินคืนแก่ทางราชการเป็นจำนวนเท่าใด และเมื่อได้รับแจ้งผลจากกระทรวงการคลังแล้ว จึงดำเนินการยื่นเรื่องราวขอรับบำเหน็จหรือบำนาญต่อไป

สำหรับกรณีที่ผู้ค้าประกันในสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรมและปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ได้เป็นข้าราชการแต่มิได้เป็นบิดามารดาหรือพี่น้องร่วมบิดามารดาเดียวกันกับผู้ลา แล้วปรากฏว่าผู้ลาได้กระทำผิดสัญญาลา ในกรณีนี้คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์ผ่อนผันการชำระหนี้แก่ผู้ค้าประกัน โดยในการเรียกให้ผู้ค้าประกันชดใช้เงินแทนผู้ผิดสัญญานั้น ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดของผู้ค้าประกันทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลังว่า สมควรที่จะพิจารณาอนุมัติให้ผ่อนผันการชำระหนี้โดยให้งดเว้นเบี้ยปรับและดอกเบี้ยตามสัญญาแก่ผู้ค้าประกัน และให้ผู้ค้าประกันสามารถผ่อนชำระเงินเดือน เงินทุน และเงินอื่นใด ซึ่งจะต้องชดใช้คืนให้แก่ทางราชการ ได้หรือไม่ เพียงใด แล้วนำ



เสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังพิจารณาสั่งการไปตามที่ตกลงกัน โดยไม่ต้องดำเนินคดีแก่ผู้ค้าประกันก่อน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ข้างต้นให้ใช้บังคับกับผู้ค้าประกันสัญญารับทุนรัฐบาลเพื่อไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ รวมทั้งผู้ค้าประกันสัญญาของผู้รับทุนและของข้าราชการที่ลาไปศึกษาภายในประเทศด้วยโดยอนุโลม

ในกรณีที่ส่วนราชการสามารถหักเงินบำเหน็จ บำนาญ ของผู้ผิดสัญญาลาศึกษาฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย รวมทั้งสัญญารับทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ชดใช้หนี้ได้นั้น กระทรวงการคลังก็ได้มีหนังสือขอความเข้าใจว่า หากมีการเรียกให้ผู้ผิดสัญญาชำระหนี้แล้ว แต่ผู้ผิดสัญญามีได้ชำระหนี้ภายในกำหนดเวลา ส่วนราชการจะต้องคิดดอกเบี้ยผิดนัดจากจำนวนเงินที่ผู้ผิดสัญญาค้างชำระด้วย โดยคำนวณดอกเบี้ยผิดนัดตามมาตรา ๒๐๔ และมาตรา ๒๒๔ แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และในกรณีที่ผู้ผิดสัญญาขอชำระหนี้ด้วยเงินบำเหน็จ แต่ทางราชการยังมีได้ส่งจ่ายเงินบำเหน็จให้แก่ผู้ผิดสัญญา ผู้ผิดสัญญาจะต้องรับผิดชอบชดใช้ในส่วนของดอกเบี้ยผิดนัดที่เกิดขึ้นจนกว่าจะถึงวันที่ทางราชการเบิกหักผลส่งเงินบำเหน็จชดใช้หนี้ด้วย

ส่วนกรณีที่ส่วนราชการเป็นโจทก์ฟ้องผู้ผิดสัญญาลาศึกษา และผู้ค้าประกันเป็นจำเลยในคดีแพ่งฐานผิดสัญญาลาศึกษา และสัญญาค้าประกัน นั้น กระทรวงการคลังได้มีหนังสือแจ้งส่วนราชการให้ถือเป็นหลักปฏิบัติว่า ให้ส่วนราชการดำเนินการปิดแสดมภ์ลงบนสัญญาค้าประกันให้เป็นไปตามมาตรา ๑๑๘ แห่งประมวลรัษฎากร โดยจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนที่จะนำสัญญาดังกล่าวไปใช้เป็นหลักฐานในการยื่นฟ้องดำเนินคดีต่อศาลชั้นต้น มิฉะนั้นจะใช้เป็นหลักฐานฟ้องบังคับคดีแก่ผู้ค้าประกันไม่ได้ และเป็นเหตุให้ทางราชการเสียสิทธิในการเรียกร้องให้ผู้ค้าประกันสัญญาลาศึกษาชดใช้เงินตามสัญญา

ดังนั้น ท่านข้าราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ลาฯ ผู้ค้าประกัน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่องสัญญาลาฯ ฯลฯ ควรจะทราบรายละเอียดในเรื่องนี้ไว้แน่ครั้น เพื่อที่จะได้ปฏิบัติไม่ผิดพลาดและให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ลาฯ ที่ได้ทำสัญญาลาฯ ไว้ต่อทางราชการ ควรที่จะตรวจสอบให้แน่ชัดว่าได้ปฏิบัติตามสัญญาลาฯ ครบถ้วนแล้วหรือไม่ และในกรณีที่ทางราชการไม่อนุญาตให้ผู้ลาฯ ลาต่อโดยได้เรียกตัวมาหรือกลับมาปฏิบัติราชการนั้น ก็จะต้องปฏิบัติตามที่ทางราชการสั่งการนะครั้น มิฉะนั้นท่านอาจจะเข้าข่ายเป็นผู้ผิดสัญญาลาฯ และกรณีอาจเป็นการกระทำผิดวินัยฐานละทิ้งหน้าที่ราชการซึ่งอาจถูกลงโทษถึงออกจากราชการได้อีกด้วยครับ

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๐

เรื่อง ข้าราชการและลูกจ้างขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ แต่มีข้อผูกพันที่จะต้องรับราชการชดใช้ตามสัญญาลา  
ศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และสัญญาเงินทุน

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

อ้างถึง ๑. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๐๔/๓๔๙๘๓ ลงวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๒๗

๒. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๒๖.๖/ว ๓๘๓๗๕ ลงวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๔๐

ตามหนังสือที่อ้างถึง ๑ แจ้งเวียนส่วนราชการให้ถือเป็นหลักปฏิบัติกรณีข้าราชการและลูกจ้าง  
ขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ แต่มีข้อผูกพันเกี่ยวกับการลาไปศึกษาแล้วกลับมาปฏิบัติราชการชดใช้ไม่ครบตาม  
สัญญานั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า มีส่วนราชการจำนวนมากมิได้ปฏิบัติตามหนังสือเวียนฉบับดังกล่าว  
จึงขอเรียนขอความเข้าใจให้ทราบถึงแนวปฏิบัติในกรณีดังกล่าว ดังนี้

๑. ในกรณีนี้ข้าราชการและลูกจ้าง ออกจากราชการและยื่นเรื่องขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ ให้  
ส่วนราชการเจ้าสังกัดตรวจสอบก่อนว่า ข้าราชการและลูกจ้างผู้นั้น เคยได้รับอนุมัติและทำสัญญาเกี่ยวกับการลา  
ศึกษาฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และสัญญาเงินทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสัญญาของข้าราชการ  
ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ หรือไม่ หากพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างผู้นั้นมีกรณีดังกล่าวก็ขอให้จัด  
ส่งเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับการลาศึกษาฯ ไปให้กระทรวงการคลังตรวจสอบก่อนว่า ผู้นั้นได้กลับมาปฏิบัติ  
ราชการชดใช้ครบถ้วนตามสัญญาแล้วหรือไม่ หากยังไม่ครบจะต้องชดใช้เงินคืนแก่ทางราชการเป็นจำนวนเท่าใด

๒. สำหรับเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับการตรวจสอบ ให้จัดส่งหลักฐานตามที่ระบุไว้ในหนังสือ  
เวียนของกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๒๖.๖/ว ๓๘๓๗๕ ลงวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๔๐ เรื่อง การจัดส่งหลักฐาน  
เพื่อประกอบการตรวจสอบค่านวนเงินที่ต้องชดใช้กรณีผิดสัญญาลาศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และสัญญา  
เงินทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสัญญาของข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ  
(หนังสือที่อ้างถึง ๒)

๓. เมื่อได้รับแจ้งหนี้สินการลาศึกษาฯ จากกระทรวงการคลังแล้ว จึงดำเนินการยื่นเรื่องขอรับ  
บำเหน็จหรือบำนาญต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) กมล จันทิมา

(นายกมล จันทิมา)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

สำนักการเงินการคลัง

ส่วนความรับผิดชอบทางแพ่ง

โทร.๒๗๑๑๒๑๗

ที่ นร ๐๒๐๕/ว ๑๑๑

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี  
ทำเนียบรัฐบาล กท.๑๐๓๐๐

๑๖ มิถุนายน ๒๕๔๐

เรื่อง หลักเกณฑ์การทำสัญญาค้ำประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรมและปฏิบัติการวิจัย  
ณ ต่างประเทศ และหลักเกณฑ์การผ่อนผันการชำระหนี้แก่ผู้ค้ำประกัน

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๕๒๖.๖/๑๗๑๓๔ ลงวันที่ ๘ พฤษภาคม ๒๕๔๐

ด้วยกระทรวงการคลังขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนด  
หลักเกณฑ์การทำสัญญาค้ำประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ฝึกอบรมและปฏิบัติการวิจัย ณ  
ต่างประเทศ และหลักเกณฑ์การผ่อนผันการชำระหนี้แก่ผู้ค้ำประกัน ความละเอียดปรากฏตามสำเนา  
หนังสือที่ส่งมาด้วยนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษา เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๔๐ ลงมติเห็นชอบหลักเกณฑ์  
ผ่อนผันการชำระหนี้แก่ผู้ค้ำประกัน ตามที่กระทรวงการคลังได้พิจารณาร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัย โดย  
ในการเรียกให้ผู้ค้ำประกันชดใช้เงินเดือน เงินทุน และเงินอื่นใด ที่ฟังจะต้องชดใช้คืน พร้อมด้วยเบี้ยปรับ  
ตามสัญญาและดอกเบี้ยฐานผิดนัด (ถ้ามี) แทนผู้ผิดสัญญา นั้น ให้เพิ่มขั้นตอนการดำเนินการ โดยใน  
กรณีที่ผู้ค้ำประกันเป็นข้าราชการและไม่ได้เป็นบิดามารดา หรือพี่น้องร่วมบิดามารดาเดียวกันกับผู้ผิด  
สัญญา ให้ส่วนราชการที่ข้าราชการผู้นั้นอยู่ในสังกัดขอผ่อนผันกับกระทรวงการคลังว่าสมควรที่จะพิจารณา  
อนุมัติให้ผ่อนผันการชำระหนี้โดยให้งดเว้นเบี้ยปรับและดอกเบี้ยตามสัญญาแก่ผู้ค้ำประกันหรือไม่ เพียงใด  
ตลอดจนการพิจารณาให้ผู้ค้ำประกันสามารถผ่อนชำระเงินเดือน เงินทุน และเงินอื่นใด ซึ่งผู้ค้ำประกันจะ  
ต้องชดใช้คืนได้หรือไม่ เพียงใด แล้วนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังพิจารณาสั่งการไปตามที่  
ตกลงกันนั้น โดยไม่ต้องดำเนินคดีแก่ผู้ค้ำประกันก่อน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ  
(ลงชื่อ) วิษณุ เครืองาม  
(นายวิษณุ เครืองาม)  
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักบริหารการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๕๒๒๗๐๖

โทรสาร ๒๕๑๐๖๒๗

๘ พฤษภาคม ๒๕๔๐

เรื่อง หลักเกณฑ์การทำสัญญาค้ำประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษา ผูกอบรมและ  
ปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ และหลักเกณฑ์การผ่อนผันการชำระหนี้แก่ผู้ค้ำประกัน

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

- อ้างถึง ๑. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๑/๗๑๕๙ ลงวันที่ ๓ กรกฎาคม ๒๕๓๘  
และ ที่ นร ๐๒๑๖/๑๓๔๐๒ ลงวันที่ ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๓๘
๒. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ส่วนมาก ที่ นร ๐๒๑๕/๔๔๑๗ ลงวันที่ ๓  
เมษายน ๒๕๓๙

ตามหนังสือที่อ้างถึง ๑ แจ้งว่า ทบวงมหาวิทยาลัยได้ขอให้นำเสนอคณะกรรมการ  
พิจารณาอนุมัติให้ นางสาวดุลยา ดุลยอนุกิจ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๕ สำนักงาน  
ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ลูกหนี้ตามคำพิพากษาของทบวงมหาวิทยาลัย ในฐานะผู้ค้ำประกัน  
การลาศึกษาของนางสาวจิตติยา พรหมพิทักษ์ ชดใช้หนี้ให้แก่ทางราชการเฉพาะเงินทุน เงินเดือน  
และเงินอื่นใด ที่นางสาวจิตติยา พรหมพิทักษ์ ผู้ผิดสัญญาลาศึกษาได้รับไปจากทางราชการ  
ตลอดจนค่าฤชาธรรมเนียมและค่าทนายความ เป็นเงินรวมทั้งสิ้น ๕๖๑,๔๗๒ บาท โดยงดเว้น  
ดอกเบี้ยและเบี้ยปรับตามสัญญา และสามารถผ่อนชำระหนี้ดังกล่าวได้เช่นเดียวกับที่คณะกรรมการ  
ได้เคยอนุมัติให้กับข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (นายวิจารณ์ พานิช) และ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (นางศรีสุข ทวีธาประสิทธิ์) ซึ่งกระทรวงการคลังได้พิจารณาแล้วเห็นว่า  
ไม่อาจงดเว้นเบี้ยปรับและดอกเบี้ยตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอได้ แต่อาจขอให้คณะกรรมการ  
พิจารณาอนุมัติเป็นกรณีพิเศษเฉพาะรายได้ คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษา เมื่อวันที่ ๒๗ มิถุนายน  
๒๕๓๘ ลงมติว่า โดยที่เรื่องทำนองนี้ยังมีเป็นจำนวนมาก และการพิจารณาวินิจฉัยที่แล้วยังไม่  
มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน จึงมอบให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณาร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อ  
กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติเสนอคณะกรรมการพิจารณาต่อไป และตามหนังสือที่อ้างถึง  
๒ แจ้งว่ากระทรวงศึกษาธิการได้เสนอเรื่องการงดเว้นคิดดอกเบี้ยกับลูกหนี้ให้สำนักเลขาธิการ  
คณะกรรมการรัฐมนตรีนำเสนอคณะกรรมการรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติให้งดเว้นการคิดดอกเบี้ยกับนางแต้ม มุขสมบัติ  
และนายพิทักษ์ ศิริแก้ว ผู้ค้ำประกันสัญญาลาศึกษาของนางปราณี มุขสมบัติ สำนักเลขาธิการ  
คณะกรรมการรัฐมนตรีจึงขอให้กระทรวงการคลังพิจารณาเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของ

คณะรัฐมนตรี ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงการคลังได้ร่วมพิจารณากับทบวงมหาวิทยาลัยแล้วเห็นสมควรกำหนดหลักเกณฑ์การผ่อนผันการชำระหนี้แก่ผู้ค้าประกัน ดังนี้

๑. หากข้าราชการที่ทำสัญญาไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ปฏิบัติผิดสัญญา ให้ส่วนราชการผู้เป็นคู่สัญญาดำเนินการเรียกชดใช้เงินจากผู้ผิดสัญญาก่อน หากผู้ผิดสัญญาไม่ยินยอมชดใช้เงินเดือน เงินทุน และเงินอื่น ๆ ที่พึงจะต้องชดใช้คืนพร้อมด้วย เบี้ยปรับตามสัญญา และดอกเบี้ยยผิดนัด (ถ้ามี) จนครบถ้วนก็ให้ดำเนินคดีกับผู้ผิดสัญญา จนคดีถึงที่สุด และหากผู้ผิดสัญญายังไม่ยินยอมชำระหนี้ หรือหากบังคับคดีเอากับทรัพย์สินของผู้ผิดสัญญาแล้วยังไม่เพียงพอชำระหนี้ ก็ให้ดำเนินการฟ้องคดีผู้ผิดสัญญาเป็นคดีล้มละลายต่อไป แล้วจึงดำเนินการเรียกให้ผู้ค้าประกันชดใช้เงินเดือน เงินทุน และเงินอื่น ๆ ที่พึงจะต้องชดใช้คืนพร้อมด้วยเบี้ยปรับ ตามสัญญาและดอกเบี้ยยผิดนัด (ถ้ามี) แทนผู้ผิดสัญญา

๒. หากส่วนราชการผู้เป็นคู่สัญญาเรียกให้ผู้ค้าประกันชดใช้หนี้แทนผู้ผิดสัญญาตามนัยข้อ ๑ แล้ว ผู้ค้าประกันไม่สามารถชำระหนี้ได้ ก็ให้ดำเนินคดีตามสัญญาค้ำประกันกับผู้ค้าประกันจนถึงที่สุด เมื่อมีการดำเนินคดีกับผู้ค้าประกันจนถึงขั้นบังคับคดีแล้ว หากมีปัญหาพิเศษที่ผู้ค้าประกันไม่สามารถชำระหนี้ได้ ก็ให้ผู้ค้าประกันขอผ่อนผันการชดใช้หนี้ดังกล่าว ในการพิจารณาการขอผ่อนผันการชดใช้หนี้ของผู้ค้าประกันให้มีการร่วมพิจารณาระหว่างส่วนราชการที่ขอผ่อนผันกับกระทรวงการคลังว่าสมควรที่จะพิจารณาอนุมัติผ่อนผันให้คงเว้นเบี้ยปรับและดอกเบี้ยยตามสัญญาแก่ผู้ค้าประกันหรือไม่ เพียงใด แล้วนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังพิจารณาชี้ขาด การพิจารณาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังให้เป็นที่สิ้นสุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) อำนวย วีรวรรณ

(นายอำนวย วีรวรรณ)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

สำนักงานการเงินการคลัง

ส่วนความรับผิดชอบทางแพ่ง

โทร. ๒๗๑๑๒๑๗



ที่ กค ๐๕๒๖.๖/ว ๓๘๓๘๐

กระทรวงการคลัง

ถนนพระราม ๖ กท. ๑๐๔๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๔๐

เรื่อง หลักเกณฑ์การผ่อนผันการชำระหนี้ของผู้ค้าประกันกรณีข้าราชการผิดสัญญาการศึกษา ผูกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ตามที่คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๔๐ เห็นชอบด้วยกับหลักเกณฑ์การผ่อนผันการชำระหนี้ของผู้ค้าประกันกรณีข้าราชการผิดสัญญาการศึกษา ผูกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ตามที่กระทรวงการคลังและทบวงมหาวิทยาลัย ได้พิจารณาและมีความเห็นร่วมกันโดยสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้เวียนแจ้งให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบ เพื่อถือปฏิบัติแล้ว นั้น

เนื่องจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวมิได้ครอบคลุมถึงผู้รับทุนรัฐบาลเพื่อไปศึกษา ผูกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ รวมทั้งผู้รับทุนหรือข้าราชการที่ลาไปศึกษาภายในประเทศด้วย ซึ่งได้นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นชอบให้ใช้หลักเกณฑ์การผ่อนผันการชำระหนี้ของผู้ค้าประกันกรณีข้าราชการผิดสัญญาการศึกษา ผูกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวข้างต้น กับผู้ค้าประกันสัญญารับทุนรัฐบาลเพื่อไปศึกษา ผูกอบรม และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ รวมทั้งผู้ค้าประกันสัญญาของผู้รับทุนและผู้ค้าประกันสัญญาของข้าราชการที่ลาไปศึกษาภายในประเทศด้วยโดยอนุโลม

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) กมล จันทิมา

(นายกมล จันทิมา)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

สำนักการเงินการคลัง

ส่วนความรับผิดชอบทางแพ่ง

โทร. ๒๗๑๑๒๑๗

๓ พฤศจิกายน ๒๕๔๐

เรื่อง หลักเกณฑ์การคิดคำนวณดอกเบี้ยผิดนัดกรณีผิดสัญญาการศึกษา ผูกอบรม ปฏิบัติการวิจัย รวมทั้ง  
สัญญาเงินทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ  
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยปรากฏว่า ในกรณีที่มีการผิดสัญญาการศึกษา ผูกอบรม ปฏิบัติการวิจัย รวมทั้งสัญญาเงินทุน  
ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งตามสัญญากำหนดให้ส่วนราชการสามารถหักเงินบำเหน็จ บำนาญ ของผู้ผิด  
สัญญาชดใช้หนี้ได้ นั้น มีส่วนราชการหลายแห่งมิได้ปฏิบัติตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๒๐๔  
และมาตรา ๒๒๔ ในเรื่องการคำนวณดอกเบี้ยผิดนัด และไม่ทราบว่าจะขอนำเงินบำเหน็จชดใช้หนี้ตามสัญญา  
แล้ว อาจจะต้องชำระดอกเบี้ยผิดนัดด้วย

กระทรวงการคลังจึงเห็นสมควรเวียนเพื่อขอความร่วมมือในแนวทางเดียวกัน ดังนี้

๑. กระทรวงการคลังถือหลักเกณฑ์การคำนวณดอกเบี้ยผิดนัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์  
มาตรา ๒๐๔ และมาตรา ๒๒๔ ประกอบกับรายละเอียดตามสัญญาการศึกษา ผูกอบรม ปฏิบัติการวิจัย รวมทั้ง  
สัญญาเงินทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งหากมีการเรียกให้ผู้ผิดสัญญาชำระหนี้แล้ว แต่ผู้ผิดสัญญามีได้  
ชำระหนี้ภายในกำหนดเวลา ส่วนราชการจะต้องคิดดอกเบี้ยผิดนัดจากจำนวนเงินที่ผู้ผิดสัญญาค้างชำระ โดย  
สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ตามหลักฐานและรายละเอียดที่มีอยู่ ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น

๒. การนำเงินบำเหน็จที่จะได้รับจากทางราชการหักชำระหนี้กรณีผิดสัญญาการศึกษา ผูกอบรม  
ปฏิบัติการวิจัย รวมทั้งสัญญาเงินทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถกระทำได้ แต่เนื่องจากเงินบำเหน็จ บำนาญ  
ที่ผู้ผิดสัญญาได้รับจากทางราชการนั้นเป็นสิทธิตามพระราชบัญญัติบำเหน็จ บำนาญ ข้าราชการ พ.ศ. ๒๔๙๔  
และที่แก้ไขเพิ่มเติม ส่วนการชำระหนี้ค่าปรับฐานผิดสัญญาการศึกษา ผู้ผิดสัญญาจะต้องปฏิบัติการชำระหนี้ให้  
ถูกต้องและเป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญา หากผู้ผิดสัญญาขอชำระหนี้ด้วยเงินบำเหน็จ แต่ทางราชการยังมีได้สั่ง  
จ่ายเงินบำเหน็จให้แก่ผู้ผิดสัญญา ผู้ผิดสัญญาจะต้องรับผิดชอบในส่วนของการผิดนัดที่เกิดขึ้นจนกว่าจะถึง  
วันที่ทางราชการเบิกหักผลส่งเงินบำเหน็จชดใช้หนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) กมล จันทิมา  
(นายกมล จันทิมา)  
รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน  
ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง  
สำนักการเงินการคลัง  
ส่วนความรับผิดชอบทางแพ่ง  
โทร.๒๗๑๑๒๑๗

ที่ กค ๐๕๒๖.๖/ว ๔๑๗๙๙

กระทรวงการคลัง

ถนนพระราม ๖ กท.๑๐๔๐๐

๑๗ ธันวาคม ๒๕๔๐

เรื่อง การดำเนินคดีแพ่งกรณีผิดสัญญา

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยปรากฏว่า ศาลฎีกาได้มีคำพิพากษา ที่ ๕๓๔๘/๒๕๓๘ ลงวันที่ ๑๗ สิงหาคม ๒๕๓๘ ในคดีที่ส่วนราชการเป็นโจทก์ฟ้อง ผู้ผิดสัญญาลาศึกษา และผู้ค้าประกันเป็นจำเลยฐานผิดสัญญาลาศึกษา และสัญญาค้ำประกัน ยกฟ้องผู้ค้าประกัน โดยศาลฎีกาพิเคราะห์ว่า “สัญญาค้ำประกันจะต้องอยู่ภายใต้บังคับตามประมวลรัษฎากร มาตรา ๑๑๘ คือ จะต้องปิดแสดมภ์บริบูรณ์ตามกฎหมาย การที่ส่วนราชการโจทก์มิได้ปฏิบัติตามบทบัญญัติกฎหมายดังกล่าว เป็นผลให้ไม่มีสัญญาค้ำประกันลงลายมือชื่อผู้ค้าประกันเป็นหลักฐานเป็นหนังสือ แม้ส่วนราชการโจทก์จะได้นำสำเนาสัญญาค้ำประกันไปปิดแสดมภ์ และเสียเงินเพิ่มอากรแล้ว ก็เป็นการดำเนินการหลังจากศาลชั้นต้นมีคำพิพากษาแล้ว จึงใช้เป็นหลักฐานฟ้องบังคับคดีแก่ผู้ค้าประกันไม่ได้”

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นว่า ผลของคำพิพากษาศาลฎีกาดังกล่าวเป็นเหตุให้ทางราชการเสียสิทธิในการเรียกร้องให้ผู้ค้าประกันสัญญาลาศึกษาชดใช้เงินตามสัญญา ดังนั้น เพื่อป้องกันมิให้มีกรณีเช่นนี้เกิดขึ้นอีก จึงขอให้ส่วนราชการถือเป็นหลักปฏิบัติว่าในกรณีที่จะต้องฟ้องร้องดำเนินคดีตามสัญญา ให้ส่วนราชการดำเนินการปิดแสดมภ์ลงบนสัญญาให้เป็นไปตามกฎหมายประมวลรัษฎากรมาตรา ๑๑๘ โดยจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนที่จะนำสัญญาดังกล่าวไปใช้เป็นหลักฐานในการยื่นฟ้องดำเนินคดีต่อศาลชั้นต้น

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) กมล จันทิมา

(นายกมล จันทิมา)

รองปลัดกระทรวงฯ ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

สำนักการเงินการคลัง

ส่วนความรับผิดชอบทางแพ่ง

โทร.๒๗๑๑๒๑๗



# จะเลือกชีวิตแบบนี้ ให้ลูกหลานของคุณหรือ...



ชีวิตยุคใหม่กับขยะทั่วประเทศถึง 33,000 ตันต่อวัน  
ถึงเวลาแล้วที่จะ “ผลิตขยะให้น้อยที่สุด” เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

- ใช้บรรจุภัณฑ์และของใช้ต่างๆ ให้คุ้มค่าง่อนทิ้ง
- 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 ปิโตรเคมีแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)  
โทร. 260-1311-20 ต่อ 1231-4

