



# วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๔๘ ฉบับที่ ๒ เดือนมีนาคม-เมษายน ๒๕๔๖



พระบรมราโชวาท

พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน  
วันอังคารที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๖

.....

ข้าราชการไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ระดับไหน มีหน้าที่อย่างไร ล้วนแต่มีส่วนสำคัญอยู่ในงานของแผ่นดินทั้งสิ้น. ทุกคนทุกฝ่ายจึงไม่ควรจะถือตัวแบ่งแยกกัน หากต้องยกย่องนับถือให้เกียรติกัน สัมผัสรวมมือร่วมความคิดกัน ให้การปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีเอกภาพ และได้ผลที่พึงประสงค์สมบูรณ์พร้อมทุกส่วน.

พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน

วันที่ ๓๐ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๔๖



พระธรรมมคฺติ

ศจ. พระมหาคณธโร

(สมเด็จพระญาณสังวร)

สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก

ประทานในวันข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๖

วันที่ ๑ เมษายน มาถึงวันสำคัญอีกวันหนึ่งของไทย คือวันข้าราชการพลเรือนกล่าวไม่ผิดที่ว่า วันข้าราชการพลเรือนเป็นวันสำคัญวันหนึ่งของชาติ เหตุผลก็คือข้าราชการพลเรือนมีความสำคัญอย่างยิ่งแก่ประเทศชาติ และพระพุทธศาสนา เพราะข้าราชการพลเรือนเป็นผู้แทนพระองค์ต่างพระเนตรพระกรรณสมเด็จพระบรมพิตรพระราชสมภารเจ้าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในการดูแลรักษาให้ความเป็นสุขแก่พสกนิกรของพระองค์ทุกถ้วนหน้าแทนพระองค์ ซึ่งทรงพระมหากรุณาห่วงใยพสกนิกรไพร่ฟ้าข้าแผ่นดินทุกถ้วนหน้า

เพื่อให้การปฏิบัติสนองพระราชหฤทัยปรารถนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ใคร่ขอให้นึกถึงพระพุทธศาสนสุภาษิตสำคัญบทหนึ่ง ที่ว่า “สุขา สุขมสุส สามคฺติ” แปลความว่า “ความพร้อมเพรียงของหมู่ให้เกิดสุข”

ความหมายของพุทธศาสนสุภาษิตอีกนัยหนึ่ง ก็คือความแตกสามัคคีไม่ก่อให้เกิดสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคนี้สมัยนี้ ที่โลกกำลังร้อน กำลังวุ่นวายเป็นกิเลส ขอให้ข้าราชการพลเรือนไทยทั้งปวงอย่าลืมสำนึกในหน้าที่อันทรงเกียรติของตน คือแทนพระเนตรพระกรรณในการปฏิบัติให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุข รอบคอบในการคิดพูดทำทุกอย่างให้เสมอไป ให้ไม่เป็นเหตุแห่งการแตกความสามัคคี เพราะนั่นคือความแตกแยกของประเทศชาติ ซึ่งไม่เหมือนความแตกแยกของพื้นแผ่นดิน ที่เมื่อฝนตกลงหนักเพียงพอก็ยอมให้ความชุ่มฉ่ำ ทำรอยแตกแยกให้หายได้ แต่ความแตกสามัคคีนั้นเป็นรอยแตกที่ยากจักหาอะไรมาประสาน

ขอฝากท่านผู้เป็นกำลังสำคัญของบ้านเมืองเราได้ให้ความสำคัญแก่หน้าที่ของท่านให้เต็มที่ ขอย้ำว่าจะคิดพูดทำอะไรให้ใคร่ตรงให้ดี หยุดคิดให้รอบคอบก่อนเสมอว่าต้องไม่ให้เป็นเหตุแห่งการแตกแยกสามัคคี ชาติจะได้สวัสดิ คนในชาติจะได้มีความร่มเย็นเป็นสุข ขออนุโมทนาอำนาจพรให้สามัคคีถ้วนหน้า วัคบรรณิเวศวิหาร กทม.



สาร  
พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี  
เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๔๖  
วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๖

.....

เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๔๖ ผมขอส่งความระลึกถึงและความปรารถนาดีมายังข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศด้วยความจริงใจ

ในปีที่ผ่านมา รัฐบาลได้เริ่มต้นการปฏิรูปราชการ โดยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ได้สำเร็จลุล่วงแล้ว ลำดับถัดไปที่ต้องเร่งดำเนินการ คือ การพัฒนาระบบราชการและตัวข้าราชการ โดยเริ่มต้นที่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ “ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” ปรับกระบวนการของข้าราชการให้มีหัวใจของการให้บริการ รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนให้มากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของประชาชน ซึ่งท้ายที่สุดจะส่งผลถึงการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้นในอนาคต ดังนั้น ข้าราชการจะต้องปรับวิธีการทำงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก และเมื่อมีการตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้แล้วก็ต้องคิดค้นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี วัฒนธรรมที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในการทำงานของข้าราชการอีกประการหนึ่ง คือ วัฒนธรรมการทำงานที่ไร้พรมแดน กล่าวคือข้าราชการในสังกัดทุกกระทรวง กรมหรือกอง ล้วนมีเป้าหมายการทำงานเพื่อประเทศชาติและประโยชน์สุขของประชาชน เราจึงควรพยายามทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ในโอกาสนี้ ผมขออวยพรให้ข้าราชการพลเรือนทุกท่านพร้อมทั้งครอบครัว มีพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรงและประสบแต่ความสุขความเจริญโดยทั่วกัน อีกทั้งมีความตั้งใจมุ่งมั่นและมั่นคงที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเกียรติและศักดิ์ศรีทั้งให้แก่ตัวเองและราชการ และร่วมกันเป็นพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง

พันตำรวจโท

(ทักษิณ ชินวัตร)

นายกรัฐมนตรี

# ป

## ทบรณธิการ

### สวัสดิ์ศิลปะ

๑ เมษายน วันข้าราชการพลเรือน วันแห่งความทรงจำที่มีค่าของเหล่า ข้าราชการพลเรือน วารสารข้าราชการ ขอน้อมรำลึกพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๗ ในพระมหาจักรีวงศ์ ที่ทรงพระมหากรุณาธิคุณวางรากฐานระเบียบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ โดยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๔๗๑ และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๔๗๒

และขอต้อนรับวันข้าราชการพลเรือนด้วย เชื้ออง *Balanced Scorecard* คืออะไร โดย ศ.ดร.นพ.สุ เตชะชินหาญ โดยท่านผู้อ่านจะได้ทราบจุดกำเนิด ที่มา แนวคิด และภาพรวม *Balanced Scorecard* ซึ่งนับเป็นเครื่องมือสำคัญในภารกิจของสำนักงาน ก.ค.ศ. เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ ในการบริหาร และจัดการราชการ ติดตามด้วยเรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน : วาระที่คั่งค้างของสังคมไทยในปี ๒๕๕๖ ของท่านเศรษฐศาสตร์ การวิเคราะห์ ซึ่งท่านผู้อ่านจะได้มีโอกาสร่วมวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจไทยหลังจากเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ ท่านภาณิน นิตินันท์ประภาส ปลัดกระทรวงการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ขออธิบายถึงภารกิจที่ขอพลังภาวะของสังคมให้เป็นพลังของแผ่นดิน

นอกจากนี้ยังมีเชื้อองใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ คือ เมื่อสูงแห่งมหุบระบบราชการฯ โดยคุณสุรพงษ์ มาลี นำเสนอบทการปฏิรูประบบราชการในสหรัฐอเมริกาคณะและคอสมันน์ ประจักษ์ที่ทำงานพลาดไม่ได้



ปชชธนาธิการ

# สารบัญ

## เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

โทร. ๐-๒๒๘๑-๙๔๔๔, ๐-๒๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๒๑๓๔

## ที่ปรึกษา

นายบุญปลุก ชายเกตุ  
นายสิมา สีมานันท์  
นายเฉลิม ศรีผดุง  
นางสาวมณฑนา ปิยะมาตา  
นายปรีชา วัชรากัย

## บรรณาธิการ

นางกานดา วัชรากัย

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางฉัตรทิพย์ จำเต็มเผด็จศึก

## กองบรรณาธิการ

นางมณฑนา บรรจงแต้ม  
นายเอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์  
น.ส.วันเพ็ญ นาคแจ้ง  
นายสมพงษ์ เกษตรอำนาญ  
น.ส.อุทุมพร เลื่องลือเจริญกิจ  
นายพรชัย มาลิตย์  
น.ส.จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช  
น.ส.เหมวดี บรรเทา  
น.ส.บุญญารัตน์ กลัดทอง

## ผู้จัดการสวัสดิการ

นายเกียรติศักดิ์ เบญจนิรันดร์ชัย

## พิมพ์ที่

บริษัท สำนักพิมพ์ สัมหวาน จำกัด

โทร. ๐-๒๒๓๖-๖๕๕๐-๘ แฟกซ์ ๐-๒๒๓๘-๑๐๗๔

## วัตถุประสงค์การจัดทำ

๑. เพื่อเผยแพร่งานวิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ ถามปัญหา ระเบียบราชการหรือส่งบทความ แสดงความคิดเห็น

## โปรดส่งไปที่

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ  
สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก เขตดุสิต  
กทม. ๑๐๓๐๐

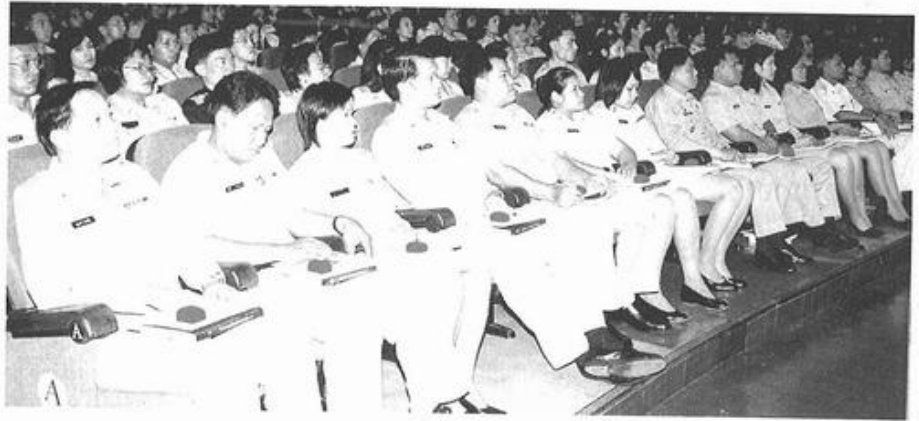
## บทความ

- |   | หน้า |
|---|------|
| - วันข้าราชการพลเรือน<br>ฉันทิพงษ์ จำเต็มเผด็จศึก   | ๑    |
| - Balanced Scorecard คืออะไร<br>๗๓. ดร. พลุ เดชะรินทร์  | ๗    |
| - เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ<br>นพอล เอชเจริญ   | ๒๓   |
| - พลิกภาระสังคมให้เป็นพลังแผ่นดิน<br>ผาณิต นิตินันท์ประภาส  | ๓๔   |
| - การพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน: วาระที่คั่งค้างของสังคมไทยในปี ๒๕๕๖<br>ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์   | ๓๙   |
| - เมื่อลุงแซมทุบระบบราชการ: การปูทางเพื่อสร้างผู้ประกอบการในภาครัฐ<br>(Public Sector Entrepreneurs) กับการปรับบทบาทของหน่วยงานบริหาร<br>ในสวนกลาง<br>สุรพงษ์ มาลี | ๔๗   |
| - โยนิโสมนสิการ: คิดแบบคุณโทษและทางออก<br>ค.พิเศษเสฐียรพงษ์ วรจนปก  | ๕๕   |

## คอลัมน์ประจำ

- |  |    |
|--|----|
| - จากภาพสู่ข่าว  | ๖๐ |
| - คำกล่าวของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ในพิธีมอบเกียรติบัตรและ<br>เข็มเชิดชูเกียรติข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๕๕                           |    |
| - พิธีมอบรางวัลจากนายกรัฐมนตรี (Prime Minister Award) ส่วนราชการ<br>ที่มีการบริหาร และการจัดการดีเด่น และจังหวัดดีเด่นในการบริการประชาชน<br>ประจำปี ๒๕๕๕ |    |
| - มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ<br>มณฑนา บรรจงแต้ม   | ๗๐ |
| - มุม “เพื่อนบุคลากร”<br>ทป.   | ๗๕ |
| - ท่อไอเสีย<br>เทอร์โบ   | ๘๐ |
| - รู้ศัพท์รู้แสง<br>นางกิดใจ   | ๘๔ |
| - อุทาหรณ์ก่อนทำผิด<br>เอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์  | ๘๕ |
| - สื่อสารเรื่องการสอบ<br>เหมวดี บรรเทา   | ๙๒ |
| - กฎ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้<br>ธงจ้ง เขียวเจริญ  | ๙๕ |
| - เลียบรั้วราชการ<br>'นิ้วพิ'  | ๙๙ |

# วันข้าราชการพลเรือน



ฉันทิพย์ จำเดิมเผด็จศึก\*

## บทนำ

๑ เมษายน ๒๕๕๖ วันข้าราชการพลเรือนเวียนมาบรรจบครบรอบอีกวาระหนึ่งย้อนไปในอดีต เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๗๒ วันนั้นเป็นวันที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๗๑ ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกมีผลใช้บังคับ จวบจนทุกวันนี้ ๗๕ ปีมาแล้ว ที่พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงวางรากฐานระบบข้าราชการพลเรือนไทยอันมีที่มาจากแนวพระราชดำริ ๔ ประการ คือ<sup>๑</sup>

\* ผู้ช่วยบรรณาธิการ

<sup>๑</sup> พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวกับระบบข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

- ๑ . ให้ข้าราชการพลเรือนอยู่ในระเบียบเดียวกัน
- ๒ . ให้เลือกสรรผู้มีความสามารถเข้ารับราชการ
- ๓ . ให้ข้าราชการพลเรือนยึดถือการเข้ารับราชการเป็นอาชีพ
- ๔ . ให้ข้าราชการพลเรือนมีวินัย

จากแนวพระราชดำริดังกล่าว จึงได้มีการร่างกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.๒๔๖๙ และสำเร็จเป็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพุทธศักราช ๒๔๗๑ เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๔๗๑ โดยให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๔๗๒

## ความเป็นมา

กาลเวลาล่วงเลยไปจนถึง ๕๐ ปี แห่งการใช้พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนพุทธศักราช ๒๔๗๑ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ สำนักงาน ก.พ. องค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการประเภทต่างๆ จึงได้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดงานเนื่องในโอกาสครบรอบ ๕๐ ปี แห่งการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพุทธศักราช ๒๔๗๑ ระหว่างวันที่ ๑-๗ เมษายน ๒๕๒๒ โดยใช้ชื่อว่า “สัปดาห์แห่งการบริหารงานบุคคล”

การจัดงานครั้งนั้นได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก นับได้ว่าเป็นการจัดงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูง จึงทำให้ส่วนราชการต่างๆ เห็นว่าการจัดงานดังกล่าว เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ต่อประชาชนทำให้ประชาชนหรือผู้ใช้บริการได้รับทราบถึงภารกิจหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ผ่านมาและที่จะได้ดำเนินต่อไปอย่างเปิดเผยตลอดจน เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ใช้บริการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ หรือไขข้อข้องใจต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการ นอกจากนี้ ข้าราชการยังเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด นับจากเกิดจนถึงตาย ทั้งเป็นกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้ จึงควรที่จะมีวันใดสักวันหนึ่งที่ถือเป็นวันของเหล่าข้าราชการพลเรือนทุกคน เพื่อเป็นวันที่ทำให้ข้าราชการพลเรือนได้ตระหนักถึงเกียรติหน้าที่และศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการพลเรือน ทั้งยังเป็นโอกาสอันดีที่ข้าราชการจะได้ทบทวนบทบาทตนเองในการเป็นผู้ให้บริการผู้มีความเสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ส่วนรวมอีกทั้งเป็นการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน และเป็นวันแห่งความทรงจำของเหล่าข้าราชการพลเรือนและวันนั้น ควรที่จะเป็น วันที่ ๑ เมษายน ของทุกปี ซึ่งเป็นวันที่ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๔๗๑ ฉบับแรกและเพื่อเป็นเครื่องแสดง



ถึงกตเวทีคุณสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของ  
พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่  
๗ ในพระมหาจักรีวงศ์ ซึ่งเป็นผู้ทรงวางรากฐาน  
ระเบียบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ขึ้นมา

สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำเสนอคณะ  
รัฐมนตรีขอให้ วันที่ ๑ เมษายน ของทุกปีเป็น  
วันข้าราชการพลเรือน ซึ่งคณะรัฐมนตรี ได้มีมติ  
เห็นชอบ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ดำเนินการ  
จัดงานวันข้าราชการพลเรือน โดยเริ่มตั้งแต่  
วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๒๓ เป็นต้นมา

ต่อมาจึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ  
จัดงานวันข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย  
ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ปลัด  
กระทรวงทุกกระทรวง ปลัดกรุงเทพมหานคร  
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี  
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ผู้อำนวยการ  
สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ในขณะนั้น) เป็น  
กรรมการและมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการ และ  
เลขานุการ และปี พ.ศ. ๒๕๒๖ คณะรัฐมนตรี  
ได้มีมติให้คณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการ  
พลเรือนเป็นคณะกรรมการถาวรและแม้ว่า  
ต่อๆ มา จะมีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐบาล  
คณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้คณะกรรมการจัดงาน  
วันข้าราชการพลเรือนปฏิบัติหน้าที่ไปตามเดิม

วัตถุประสงค์การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน

๑ . เพื่อให้ประชาชนได้เข้าใจถึง

บทบาทและหน้าที่ ของข้าราชการในการเป็น  
ผู้ให้บริการเสียสละและอุทิศเวลาเพื่อประโยชน์  
ต่อส่วนรวม

๒ . เพื่อให้ข้าราชการได้ตระหนักถึง  
เกียรติ หน้าที่ สามัคคี ซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติ  
ของข้าราชการ อันจะเปลี่ยนภาพพจน์ ทัศนคติ  
ของประชาชนที่มีต่อข้าราชการให้เป็นไปในทาง  
ที่ดีขึ้น

๓ . เพื่อเผยแพร่ผลงานใหม่ๆ ของ  
ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ  
ประชาชนทั้งที่ได้ดำเนินการแล้วและกำลังจะ  
ดำเนินการเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ  
ของประชาชนอันจะได้เป็นข้อสังเกตในการ  
นำมาพัฒนาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
ต่อไป

๔ . เพื่อยกย่องส่งเสริมข้าราชการ  
ที่มีความประพฤติและผลการปฏิบัติงานดีเด่น  
รวมถึงการเผยแพร่เกียรติคุณข้าราชการดีเด่น  
ให้ปรากฏ อันจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้  
ข้าราชการกระทำความดีตลอดไป

๕ . เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาส  
ทบทวน บทบาท หน้าที่ และภารกิจของตนเอง  
ต่อการเป็นผู้ให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

๖ . เพื่อให้วันข้าราชการพลเรือน  
๑ เมษายน เป็นวันที่มีความหมายอยู่ในความ  
ทรงจำ และเป็นที่ยอมรับของข้าราชการและ  
ประชาชนโดยทั่วไป

# คณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี : เป็นประธาน

คณะกรรมการด้านนิทรรศการ  
(ปลัดกระทรวงเจ้าภาพ : ประธาน)

คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการ  
พลเรือนดีเด่น  
(ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ : ประธาน)

คณะกรรมการด้านปาฐกถา อภิปราย  
สัมมนา  
(เลขาธิการ ก.พ. : ประธาน)

คณะกรรมการด้านกีฬา  
(ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา : ประธาน)

คณะกรรมการด้านการแสดงและดนตรี  
(อธิบดีกรมศิลปากร: ประธาน)

คณะกรรมการด้านการเงิน  
(ปลัดกระทรวงการคลัง : ประธาน)

คณะกรรมการด้านกิจกรรมในส่วนภูมิภาค  
(ปลัดกระทรวงมหาดไทย : ประธาน)

คณะกรรมการด้านกิจกรรมทางศาสนา  
ในวันข้าราชการพลเรือน  
(รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี:  
ประธาน)

คณะกรรมการด้านประชาสัมพันธ์  
และเผยแพร่  
(อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์: ประธาน)

## การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน จึงเน้นความสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. เพื่อให้สถาบันข้าราชการพลเรือนเป็นที่ยอมรับของประชาชน ส่วนราชการจึงได้ร่วมกันจัดงานแสดงนิทรรศการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อเผยแพร่ผลงานภารกิจ ของเหล่าข้าราชการสู่สายตาประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้ประจักษ์และเห็นภาพพจน์ที่ถูกต้องของข้าราชการในการเป็นผู้ให้บริการที่ดีและทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และเพื่อพัฒนาประเทศ โดยทุกส่วนราชการได้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดแสดงนิทรรศการเป็นประจำทุกปี

ในวันที่ ๑ เมษายน ของทุกปีปลัดกระทรวงที่จะเป็นเจ้าภาพในปีถัดไป จะรับมอบตราสัญลักษณ์วันข้าราชการพลเรือน จากท่านนายกรัฐมนตรี และนำไปไว้ ณ กระทรวงเจ้าภาพในที่อันควรจนกว่าจะครบกำหนด ๑ ปี ของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน จึงนำมามอบคืน เพื่อส่งมอบต่อให้กระทรวงเจ้าภาพในปีนั้น

## ตราสัญลักษณ์วันข้าราชการพลเรือน

ได้จัดทำขึ้นตามมติของคณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๓ โดยที่ประชุมเห็นพ้องต้องกันว่าวันข้าราชการ

พลเรือนควรที่จะมีตราสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจึงได้ขอความร่วมมือกรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ออกแบบโดยมีรูปสัญลักษณ์และความหมาย ดังนี้

## ความหมายในรูปตราสัญลักษณ์



- รูปลักษณะของสัญลักษณ์ คือ ส่วนหนึ่งของบำข้าราชการ ซึ่งได้ดัดแปลงเป็นรูปลักษณะทางศิลปกรรม เพื่อให้เป็นสัญลักษณ์
- ลักษณะเป็นทางโค้งมีแฉกสีทอง และมีริบบิ้นสีชมพูด้านล่างรองรับ เพื่อแสดงถึงความอ่อนโยน อันพึงควรมีในข้าราชการ ซึ่งตรงกับความหมายที่ว่าเป็นผู้มีกำลังอันสำคัญยิ่งภายในเรือนในบ้าน
- ชื่อชัยพฤกษ์ สีทอง เป็นชื่อไม้มงคล ตามความเชื่อต่อเนื่องกันมาแต่อดีต อันหมายถึงความสำเร็จ ความมีชัย ความเจริญงดงามไพบุลย์

สำหรับปี พ.ศ. ๒๕๕๖ นี้ ปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ เป็นเจ้าภาพในการจัดแสดง นิทรรศการ ระหว่างวันที่ ๑-๔ เมษายน ๒๕๕๖ ณ บริเวณกรมประชาสัมพันธ์ ถนนพระราม ๖ โดยกำหนดเป้าหมายของงานว่า “ประชาชนได้ อะไรจากการปฏิรูประบบราชการ”

๒. เพื่อส่งเสริมยกย่องข้าราชการที่ ดีให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงได้มี การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นเป็นประจำ ทุกปี จากทุกส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคสำหรับปีนี้ มีข้าราชการพลเรือนดีเด่น จำนวน ๖๖๒ คน โดยข้าราชการทุกคนที่ได้รับ คัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนดีเด่นจะได้รับ เกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติครุฑทองคำ จากท่านนายกรัฐมนตรี ในวันที่ ๑ เมษายน

๓. เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาส พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยเข้าร่วม รับฟังการบรรยาย ปาฐกถา อภิปราย จากท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

ให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน ด้วยเหตุนี้ ส่วนราชการต่างๆ จึงพร้อมใจ กันจัดงานวันข้าราชการพลเรือนขึ้น โดยถือว่า วันข้าราชการพลเรือนคือ “วันของข้าราชการไทย ทุกคน” ที่มีต้นกำเนิดมาจากพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนพุทธศักราช ๒๔๗๑ ตามที่พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรง มีพระราชดำริไว้ประการหนึ่งว่า “ให้ข้าราชการ พลเรือนอยู่ในระเบียบเดียวกัน”

และนับแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๔ เป็นต้นมา เหล่าข้าราชการจะได้รับพระราชทานพระบรม ราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือนเป็น ประจำทุกปี เพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หน้าที่ราชการตามแนวพระราชดำริเพื่อเป็น ข้าราชการที่ดีของประชาชนและของประเทศ ชาติสืบไป

# Balanced Scorecard คืออะไร

Balanced Scorecard คืออะไร

ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์\*

**ปัจจุบัน**ท่านผู้อ่านอาจจะเริ่มได้ยินคำว่า **Balanced Scorecard** มากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจากนักธุรกิจหรือในวงการราชการเอง ซึ่งท่านผู้อ่านจำนวนมากคงจะมีข้อสงสัยต่อไปว่าแล้ว **Balanced Scorecard** นั้น คืออะไร ทำไมในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนถึงได้มีความตื่นตัวใน **Balanced Scorecard** กันมากนัก ดังนั้น ในบทความนี้จึงขออนุญาตนำท่านผู้อ่านทุกท่านไปทำความรู้จักกับ **Balanced Scorecard** ทั้งจุดกำเนิด การนำไปใช้งานและการดัดแปลง เพื่อนำมาใช้ในระบบราชการ ท่านผู้อ่านจะพบว่าจริงๆ แล้วหลักการเบื้องต้นของ **Balanced Scorecard** ไม่ใช่สิ่งที่ยากหรือมีความสลับซับซ้อนแต่อย่างใด แต่เป็นแนวคิดทางการจัดการที่ถือว่าสอดคล้องกับหลักของพระพุทธศาสนา รวมทั้งเป็นหลักการที่มีความเป็นเหตุเป็นผลที่ชัดเจน

## Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นอย่างไร

**Balanced Scorecard** ถือเป็นเครื่องมือ

ทางการจัดการที่มีจุดเริ่มต้นจากระบบธุรกิจ แล้วหลังจากนั้นทางภาครัฐทั้งในอเมริกาและอังกฤษ ก็ได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง และในปัจจุบันทางสำนักงาน ก.พ. ก็ได้มีการนำแนวคิดของ **Balanced Scorecard (BSC)** เข้ามาปรับใช้กับระบบราชการของไทย ในบทความนี้ ขออนุญาตนำเสนอหลักการของ **BSC** ตามแนวคิดต้นฉบับก่อน หลังจากนั้นจะช่วยให้ท่านผู้อ่านทุกท่านได้เห็นว่าจะนำมาปรับใช้กับระบบราชการของไทยได้อย่างไร

**BSC** มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล ๒ คน คือ **Professor Robert Kaplan** อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย **Harvard** และ **Dr. David Norton** ที่ปรึกษาทางด้านจัดการโดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่ผู้บริหาร

\*อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นกำไร ขาดทุน รายได้ ต้นทุน ฯลฯ ทั้งสองเสนองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัด ในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ๑๙๙๒ จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆทั่วโลกจนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ ๗๕ ปี

เนื่องจากแนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จัก และใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ ๑๙๙๐ ทำให้หลักการและแนวคิดของ Balanced Scorecard มีการวิวัฒนาการและการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดย

อาศัยมุมมองอื่น มากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนกระทั่งในปี ๑๙๙๖ ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท ปัจจุบันหนังสือเล่มนี้ ได้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุด ใน Amazon.com และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ ๑๗ ภาษา อย่างไรก็ดีเนื่องจากการนำแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจ และหน่วยงานของรัฐทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่องจนในปี ๒๐๐๐ บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy - Focused Organization โดย Balanced Scorecard ได้พัฒนามากกว่าเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น และล่าสุดอาจจะกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาไปอีกขั้นจนปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรเริ่มปรับใช้ Balanced Scorecard เป็นระบบในการบริหารและจัดการองค์กร

## ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators)

Balanced Scorecard เกิดขึ้นเนื่องจาก

ในอดีตเวลาผู้บริหารทำการประเมินผลองค์กร มักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชี และการเงิน เป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ภายใต้การแข่งขัน ในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่าสิ่งที่องค์กร จะประสบความสำเร็จ และอยู่รอดภายใต้ ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้นการอาศัยตัวชี้วัด ทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียวมันไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมี ข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่

- ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถ ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) อาทิเช่น ความรู้ (knowledge) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจ ของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ตรา/ยี่ห้อ ของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรมซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถ จับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางด้านการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้ โดยทั่วไปเรามัก ใช้ส่วนต่างของมูลค่าทางการบัญชี ในงบการเงิน กับมูลค่าตลาดขององค์กร ในการอธิบายปัจจัย ที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้น แต่ไม่สามารถบอกได้ อย่างชัดเจนถึงมูลค่าที่แท้จริง ทำให้กลายเป็น ปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทาง การแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

- ในปัจจุบันที่ถือเป็นยุคของความรู้

(Knowledge Era) คนไม่ได้เป็นเพียงสินทรัพย์ ที่สำคัญขององค์กรอีกต่อไป แต่ได้กลายมา เป็นทุน (Capital) ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์กร ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือทาง การบัญชีและทางการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถวัดหรือจับต้องบุคลากรขององค์กร ในฐานะของทุนหรือแม้กระทั่งสินทรัพย์ได้ ถ้าท่านผู้อ่านไปถามนักบัญชีว่ามองบุคลากร ขององค์กรเป็นอะไร ท่านอาจจะเจอนักบัญชี บางท่านตอบว่า คนเป็นเพียงแค่ต้นทุนที่มี ขาดเดินได้เท่านั้นเอง จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันเรา ขาดระบบหรือวิธีการที่เหมาะสม และเชื่อถือ ได้ในการวัดมูลค่าของคน

- ตัวชี้วัดทางด้านการเงิน เป็นตัวชี้วัด ที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหา และโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ในอนาคต ทั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางด้านการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อ เหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง อัตราส่วน ทางด้านการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตราส่วนที่ แสดงสภาพคล่องขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถ ในการชำระหนี้ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชี ในแต่ละเดือนหรือรอบปี และข้อมูลที่ผู้บริหารรู้จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้ว ซึ่งอาจจะ ไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญ

ในอนาคต ได้มีผู้เปรียบไว้ว่าการใช้แต่ตัวชี้วัดทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เปรียบเสมือนการขับรถโดยมองกระจกหลังเพียงอย่างเดียว คนขับจะรู้ว่ากำลังจะไปไหนต่อเมื่อผ่านสถานที่นั้นมาแล้ว หรือถ้าขับรถชนสิ่งใดจะรู้เพียงแต่ว่าชนรถชน แต่ไม่รู้ว่าชนรถชนอะไร ต่อเมื่อขับผ่านไปแล้ว ในขณะที่ ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินจะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต เช่น ถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ารอบระยะเวลาในการให้บริการลูกค้ามากขึ้น ผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะลดน้อยลงส่งผลให้ยอดขายตกลงและนำไปสู่การลดลงของกำไร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางด้านการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่นๆ เป็นตัวชี้วัด

ที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต ( Leading Indicators )

## Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร

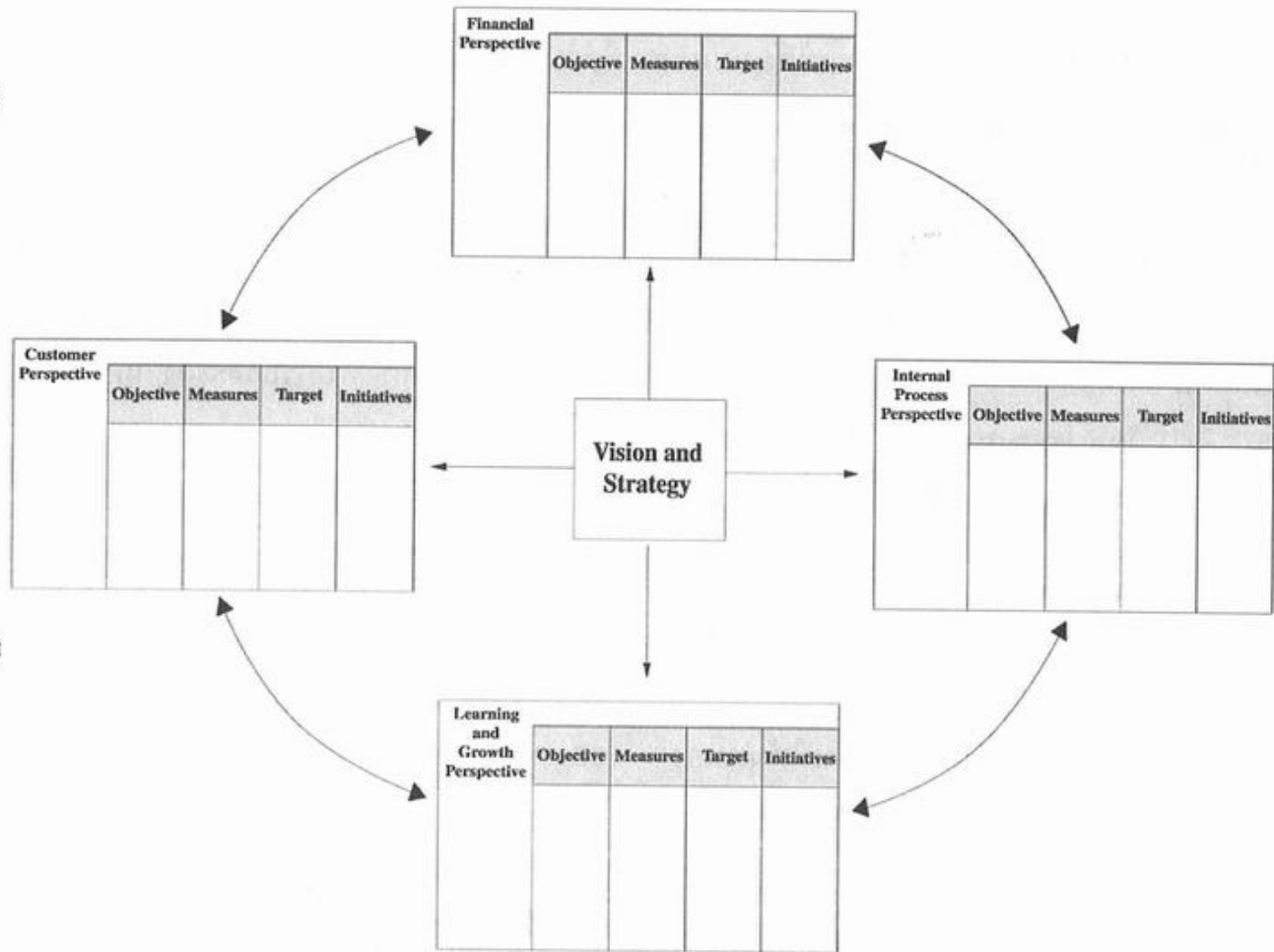
จากเนื้อหาเบื้องต้นผู้อ่านคงจะเห็นภาพว่า ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียวผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ Balanced Scorecard ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ถ้าพิจารณาจากรูปที่ ๑ ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรกของ Balanced Scorecard<sup>๑</sup> จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) ๔ มุมมอง<sup>๒</sup> ได้แก่



<sup>๑</sup> Balanced Scorecard ยังไม่มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยอย่างเป็นทางการ มีแต่การเรียกตามความถนัดของแต่ละท่าน เช่น บางท่านเรียกว่า “การประเมินผลเชิงดุลยภาพ” บางท่านเรียกว่า “ระบบวัดผลแบบสมดุล” บางท่านเรียกว่า “ลิติตัดซ์นี่” บางท่านเรียกว่า “ดุลิตซ์นี่”

<sup>๒</sup> ในประเทศไทยได้มีการแปลคำว่า Perspective ด้วยชื่อที่แตกต่างกันไป บางแห่งจะเรียกว่า “มุมมอง” บางแห่งเรียกว่า “มิติ” หรือบางแห่งเรียกว่า “ด้าน”





รูปที่ ๑:๔ มุมมองของ Balanced Scorecard (ดัดแปลงจาก Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton, 1996)

๑. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

๒. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

๓. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

๔. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง ๔ ช่องได้แก่

๑. วัตถุประสงค์ (Objective)<sup>๑</sup> ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง อาทิเช่น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

<sup>๑</sup>ยังมีความสับสนในความหมายและความแตกต่างของคำว่า Objective, Goal, Aim, Target หรือที่มีการแปลเป็นไทยว่าวัตถุประสงค์ จุดประสงค์ เป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ซึ่งอาจารย์แต่ละท่านหรือตำราแต่ละเล่มจะใช้ความหมายที่อาจจะแตกต่างกัน ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ขอยึดตามความหมายดั้งเดิมของ BSC

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพกระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลาหรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

๒. ตัวชี้วัด ( Measures หรือ Key Performance Indicators ) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน หรือไม่ ตัวอย่างเช่น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยม

ใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

- ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

๓. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

- เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ ๒๐ ต่อปี

- เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ ๕ ต่อปี

- เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ ๕ ต่อปี เป็นต้น

- เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ ๑๐ วันต่อคนต่อปี

๔. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็น

เพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่  
ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกเหนือจากช่อง ๔ ช่องตามหลักการ  
ของ **Balanced Scorecard** แล้ว ในทางปฏิบัติจริง  
มักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบัน  
(Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบัน  
หรือข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหา  
ข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนด  
เป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจน  
มากขึ้น ยังคงมีความเข้าใจผิดอยู่เป็นประจำว่าใน  
การจัดทำ BSC นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ปัจจุบันครบ  
ทุกตัวชี้วัดถึงจะใช้ได้ ซึ่งจริงๆ แล้วไม่ใช่เลย  
เนื่องจากตัวชี้วัดบางตัวองค์กรอาจจะไม่เคยมีมา

ก่อนทำให้ไม่มีข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดนั้น ๆ  
ดังนั้น ในทางปฏิบัติจริงๆ แล้วถ้าตัวชี้วัดไหน  
ที่ไม่มีข้อมูลในปัจจุบันอยู่ไม่เป็นไร อย่าไป  
ยึดติดกับข้อมูลปัจจุบันมากนัก ขอให้เริ่มทำ  
ไปก่อนแล้วสุดท้ายข้อมูลจะเริ่มเข้ามาเอง  
สำหรับ Initiatives นั้น เป็นความคิดริเริ่มหรือ  
สิ่งที่องค์กรจะทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่  
ตั้งไว้ โดย Initiatives นั้น ยังไม่ได้ลงไปในราย  
ละเอียด ถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan)  
แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำความสัมพันธ์  
ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย  
และ แผนงานโครงการกิจกรรมของแต่ละมุมมอง  
จะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้า หมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase)	รายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมา	๕%	๑๐%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่าง ประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention)	จำนวนลูกค้าที่หาย ไป (Defect Rate)	๗%	๕%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า

มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ (Quality production process)	อัตราของเสียจาก การผลิต (Waste Rate)	๑๐%	๗%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา การพัฒนาทักษะของ พนักงาน (Increase Employee Skills)	จำนวนวันในการอบรม ต่อคนต่อปี	๗ วัน	๑๐ วัน	จัดทำแผนอบรม พนักงานอย่างต่อเนื่อง

นอกเหนือจากช่องต่าง ๆ ตามมุมมอง ทั้ง ๔ ด้านแล้ว ภายในรูปที่ ๒.๑ ยังมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมอง ทั้ง ๔ ด้าน แสดงให้เห็นว่า ในการจัดทำ Balanced Scorecard วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละ มุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการที่ องค์กรจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับ องค์กร สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

### Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ดังที่ได้นำเสนอไว้ในตอนต้นขอบทความ ใช้นี้ว่า นับตั้งแต่ปี ๑๙๙๒ แนวคิดด้าน

Balanced Scorecard เองได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้พัฒนาจากเครื่องมือในการ ประเมินผลเพียงอย่างเดียว เป็นเครื่องมือที่ช่วย ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบัน พบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่ อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้ กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำ ด้านธุรกิจได้ระบุไว้ว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กร ล้มเหลวไม่ได้เกิดขึ้นจากการไม่มีกลยุทธ์ หรือ มีกลยุทธ์ที่ไม่ดีแต่เกิดขึ้นจากการไม่สามารถ ปฏิบัติตามได้ (Bad Execution, not Bad Strategy) บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ

Renaissance ได้ทำการสำรวจร่วมกับนิตยสาร

● CFO เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้บริหารทั่วโลกพบว่า

● วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่เข้าใจและปฏิบัติได้ร้อยละ ๔๐ ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ ๕ ของผู้บริหารระดับล่าง ที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร

● เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ได้เพียงร้อยละ ๕๐ ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ ๒๐ ของผู้บริหารระดับกลางและน้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของพนักงานทั่วไปของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

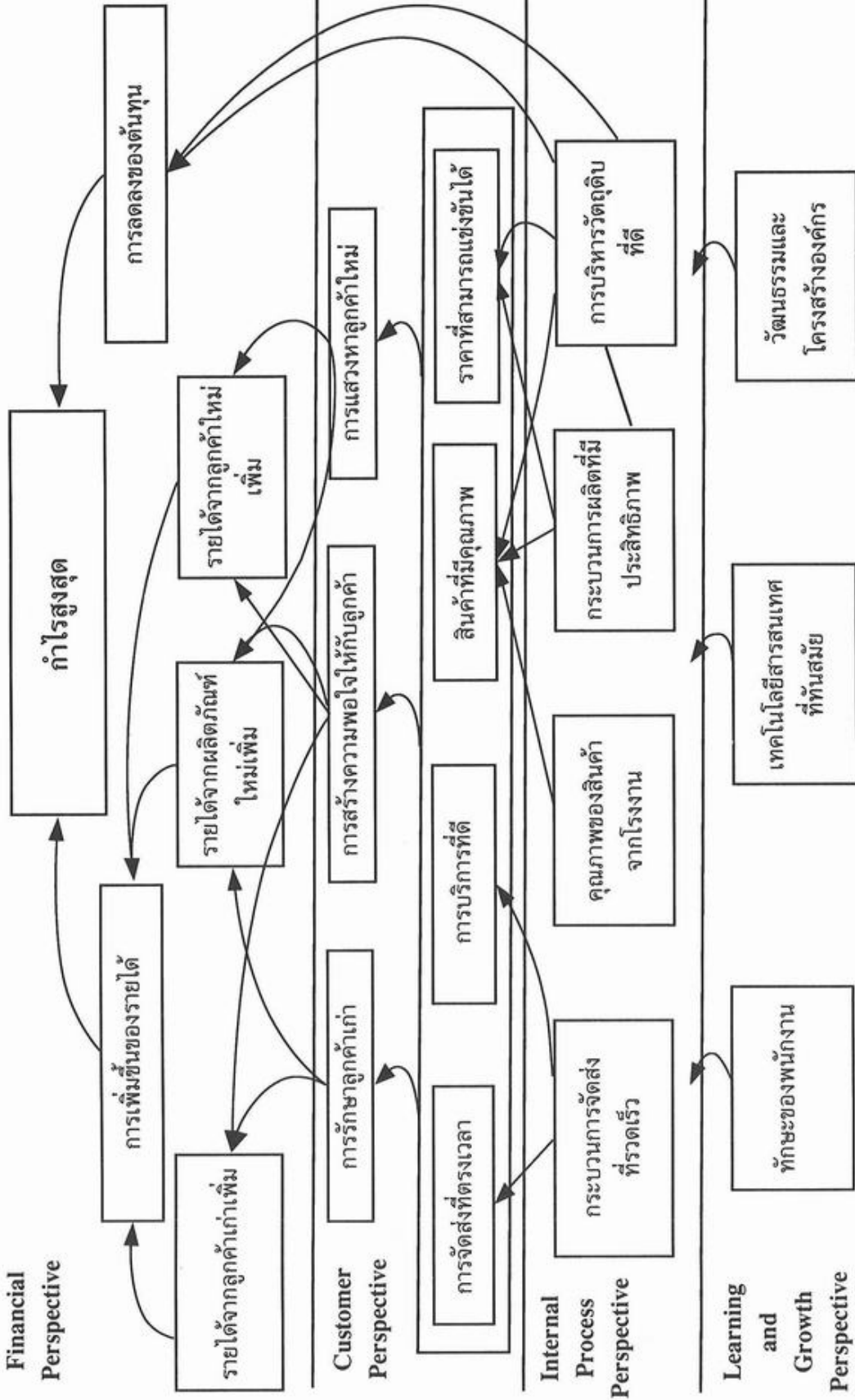
● การจัดสรรทรัพยากร หรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรต่างๆให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ได้เพียงร้อยละ ๔๓ ของบริษัทที่สำรวจที่งบประมาณมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์



จากปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ประจวบกับการพัฒนาของแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น และพบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหากับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

ในปัจจุบันการจัดทำ BSC จึงมักต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ ก่อน นั่นก็คือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จะถึงขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ BSC ซึ่งก็คือ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร (รูปที่ ๒) ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการจึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา BSC ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

Financial Perspective



รูปที่ ๒ : ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ ( Strategy Map ) ของบริษัทผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

จากแผนที่ทางกลยุทธ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า BSC เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าถึงกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นท่านผู้อ่านอาจจะมีความรู้สึกว่าการของ BSC และแผนที่ทางกลยุทธ์นั้นมีความใกล้เคียงกับหลักพระพุทธศาสนาหลาย ๆ ประการไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการทำดีได้ดี หรือหลักของเหตุและผล หรือหลักอริยสัจ ๔ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค โดยคำถามที่สำคัญ ๆ ที่จะช่วยในการกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

๑. อะไรคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

๒. จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ดังกล่าว อะไร คือวัตถุประสงค์ทางการเงินที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ

๓. ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินดังกล่าว อะไรคือวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ

๔. จากวัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านลูกค้าข้างต้นอะไรคือกระบวนการภายในที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง

๕. เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการในการทำงานภายในที่โดดเด่นเหนือกว่าผู้อื่น อะไรคือผลลัพธ์ทางด้านความรู้และพัฒนาที่องค์กรจะต้องมี

ท่านผู้อ่านจะเห็นได้อย่างชัดเจนเลย

ว่าวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองนั้น จะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผลที่มีความชัดเจนและสุดท้ายแล้วทุกอย่างจะช่วยสนับสนุนและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการแปลงกลยุทธ์นี้ออกมาเป็นลักษณะของแผนที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่าง ๆ ได้ดีขึ้นทำให้ทุกคนเห็นภาพของกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าอะไรคือ สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัทผลิตสินค้าอย่างหนึ่ง (รูปที่ ๒) จะสามารถอธิบายแผนที่ทางกลยุทธ์ ของบริษัทได้ ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ หรือวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร คือ การทำกำไรให้ได้สูงสุด

๒. การที่องค์กรจะทำกำไรให้ได้สูงสุดนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จาก

๒.๑ การเพิ่มขึ้นของรายได้

๒.๒ การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ

๓. บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเนื่องจาก

๓.๑ บริษัทมีรายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น

๓.๒ บริษัทสามารถแสวงหารายได้จากลูกค้าใหม่

๓.๓ บริษัทสามารถหารายได้ จาก  
ผลิตภัณฑ์ใหม่

๔. การที่บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นตาม  
ข้อ ๓ บริษัทจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางด้าน  
ลูกค้าไว้ ดังนี้

- ๔.๑ การรักษาลูกค้าเก่า
- ๔.๒ การสร้างความน่าพอใจให้  
กับลูกค้า
- ๔.๓ การหาลูกค้าใหม่

๕. ทางบริษัทได้พิจารณาแล้วว่ากลุ่มลูกค้า  
เป้าหมายของบริษัทคือใครและลูกค้ากลุ่มนี้  
ให้ความสำคัญกับคุณค่าในด้านใดมากที่สุดซึ่ง  
การบรรลุถึงคุณค่า (Value Proposition) ที่ลูกค้า  
ต้องการจะสามารถทำให้องค์กร สามารถบรรลุ  
วัตถุประสงค์ในข้อ ๔ โดยคุณค่าที่ลูกค้าหลัก  
ของบริษัทนี้ต้องการประกอบด้วย

- ๕.๑ สินค้าที่มีคุณภาพ
- ๕.๒ การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วตรง  
เวลา
- ๕.๓ การให้บริการที่ดีทั้งในระหว่าง  
และหลังการขาย
- ๕.๔ ความคุ้มค่าของสินค้า หรือ  
ราคาที่ไม่สูงเกินไป

๖. ในการที่ องค์กรจะบรรลุคุณค่าใน  
สิ่งที่ลูกค้าต้องการในข้อ ๕ องค์กรจะต้องมีการ  
ดำเนินงานภายใน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ๖.๑ กระบวนการผลิต ที่มีประ  
สิทธิภาพ

๖.๒ คุณภาพของสินค้าที่ออกจาก  
โรงงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

- ๖.๓ การจัดส่งที่รวดเร็ว
- ๖.๔ การบริหารด้านวัตถุดิบ ที่มี  
ประสิทธิภาพ

๖.๕ ในขณะที่เดียวกัน การบรรลุ  
วัตถุประสงค์ในข้อ ๖.๑ - ๖.๔ จะช่วยให้องค์กร  
เพิ่มผลิตภณ (Productivity) ขององค์กร  
ตามวัตถุประสงค์ในข้อ ๒ ด้วย

๗. เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์  
ในข้างต้นทั้งหมดองค์กร จะต้อง  
มั่นใจว่า

- ๗.๑ พนักงานมีทักษะ และความ  
สามารถที่เพียงพอ
- ๗.๒ โครงสร้างและวัฒนธรรมใน  
การทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน
- ๗.๓ องค์กรมีระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศ ที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้มี  
ประสิทธิภาพมากขึ้น

จะเห็นได้ว่า ถ้าองค์กรได้มีการจัดทำ  
แผนที่ทางกลยุทธ์แล้ว แผนที่ทางกลยุทธ์จะช่วย  
ให้ผู้บริหาร และพนักงานมีความเข้าใจและชัดเจน  
ในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น อีกทั้งทำให้  
ทุกคนภายในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความ  
สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรู้ว่าสิ่งที่  
ตนเองทำนั้นได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร  
และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร  
นอกจากนี้ แผนที่ทางกลยุทธ์ยังเป็นการบอกเล่า



เรื่องราวหรือกลยุทธ์ขององค์กรโดยอาศัยหลักเหตุและผล ซึ่งจะทำให้การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้นและสามารถมุ่งเน้นที่จะประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่ทาง

กลยุทธ์ตามรูปที่ ๒ แล้ว องค์กรจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ออกไปตามแนวคิดในรูปที่ ๑ เพื่อเป็นการสร้างตัวชี้วัดข้อมูลพื้นฐานเป้าหมาย และ สิ่งที่จะทำ ตามแนวคิดเบื้องต้นของ BSC ดังรูปที่ ๓

Strategy Map	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives)
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่/ รายได้ทั้งหมด	๑๐%	๑๕%	
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า ๑ราย	๒,๐๐๐ ราย ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๒,๕๐๐ ราย ๑๕๐,๐๐๐ บาท	-ออก promotion ใหม่ -เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า  ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน ๒๐%  ไม่เกิน ๑ ชั่วโมง	ไม่เกิน ๑๕%  ไม่เกิน ๕๐ นาที	-นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ -จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน ๒๐%	ไม่เกิน ๑๕%	-นำระบบ Bar-code มาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี  อัตราการเข้าออก	๗ วัน  ๑๕%	๑๐ วัน  ๑๐%	-จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง -จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	กระบวนการผลิตที่ดี	ทักษะของพนักงาน	เทคโนโลยีสารสนเทศ	

รูปที่ ๓: แผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน

จากเนื้อหาข้างต้นจะเห็นได้ว่า BSC จริง ๆ แล้วไม่ใช่เพียงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เน้นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร ดังค่านิยมต่าง ๆ ของ BSC ที่ Kaplan กับ Norton ได้ให้ไว้ ได้แก่

- BSC ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การรวบรวมตัวชี้วัดไว้ภายใต้แต่ละมุมมอง แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถบอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์ขององค์กร

- BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

คำถามหนึ่ง ที่ผู้เขียนมักจะประสบ คือ Balanced Scorecard มีความ Balanced หรือสมดุลอย่างไร ถึงได้เรียกเป็น Balanced Scorecard ท่านผู้อ่านที่อ่านมาถึงจุดนี้คงจะพอตอบได้เหมือนกันว่า Balanced Scorecard มีความสมดุลในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

๒. BSC มีความสมดุลในแง่ของการ

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัย ทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

๓. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

๔. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และเป็นผล (Lagging Indicators)

## การประยุกต์ Balanced Scorecard เข้ากับระบบราชการของไทย

เป็นอย่างไรกันบ้างครับหลักการและแนวคิดของ Balanced Scorecard ท่านผู้อ่านที่ไม่ได้เป็นนักธุรกิจพออ่านแล้วคงพอจะเห็นภาพอยู่ ที่นี้เรามาลองดูกันว่า หลักการนี้จะสามารถประยุกต์เข้ากับระบบราชการโดยเฉพาะของไทยได้อย่างไร

แนวคิดของ BSC มีจุดกำเนิดขึ้นมาเนื่องจากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และเป็นที่น่ายินดีที่แนวคิดที่มีประโยชน์เหล่านี้ได้เริ่มมีการนำเอามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการเพิ่มมากขึ้น โดยการแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการนั้นถือว่ามีจุดเริ่มต้นจากทาง

อเมริกา และ อังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายที่บังคับให้หน่วยราชการทุกแห่งได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใน อเมริกา นั้น ได้มีการกำหนดออกมาเป็น **Government Performance Review Act (GPRA)** หรือ ที่อังกฤษที่ให้หน่วยราชการทุกแห่งมีการทำ **Public Service Agreements (PSA)** และเมื่อปีที่แล้วทางรัฐบาลของประธานาธิบดี บุช ได้ประกาศออกมาว่าจะมีการสร้าง **Scorecard** ที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัด ซึ่งจะมีไฟสัญญาณจราจรสีเขียว เหลือง แดง เอาไว้บ่งบอกให้รู้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยทางรัฐบาลสหรัฐต้องการให้ประธานาธิบดีของตนเองสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ หรือไม่

แล้วก็เช่นเดียวกับแนวคิด หรือความเคลื่อนไหวทางด้านจัดการต่างๆ ที่เริ่มต้นจากโลกตะวันตกแล้วค่อยๆ เคลื่อนเข้ามาในไทย ปัจจุบันหน่วยราชการของไทยหลายๆ แห่ง ได้เริ่มที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น หน่วยราชการที่ค่อนข้างจะคึกคัก ในการนำเอาระบบเหล่านี้เข้ามาใช้ก็หนีไม่พ้นมหาวิทยาลัยต่างๆ รวมทั้งหน่วยราชการ และโรงพยาบาลต่างๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยหน่วยราชการเหล่านี้ ได้นำเอาหลักการของ **Balanced**

เข้ามาปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยและหน่วยราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้ว ในปัจจุบันทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เริ่มพยายามผลักดันให้หน่วยราชการทุกแห่งได้เริ่มมีการนำเอาระบบการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้มากขึ้น

ท่านผู้อ่าน อาจจะสงสัยต่อไปว่าหลักการของ **BSC** เป็นหลักการที่เหมาะสมต่อองค์กรธุรกิจจะสามารถนำมาปรับให้เข้ากับการราชการได้อย่างไร จริงๆ แล้ว **BSC** ถือเป็นแนวทางการจัดการที่มีความยืดหยุ่นมาก ถ้าหน่วยราชการนำเอา **BSC** หน่วยงานนั้นๆ ไม่จำเป็นที่จะต้องยึดติดกับความเป็นสี่มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิมก็ได้ ท่านอาจจะสี่มุมมองที่มากกว่าหรือน้อยกว่าสี่มุมมองก็ได้ และในขณะเดียวกัน มุมมองที่มีอยู่ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องยึดตามต้นแบบดั้งเดิมก็ได้ ตัวอย่างที่ชัดเจน คือกรณีการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (**Result-Based Management**) ของทาง ก.พ. เอง ที่ได้ปรับมุมมองดั้งเดิมของ **BSC** ให้เหมาะสมกับระบบราชการไทยมากขึ้น โดยมีมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (**External Stakeholders Perspective**) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (**Internal Perspective**) มุมมองด้านนวัตกรรม (**Innovation Perspective**) และ

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้น ไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการหารายได้หรือกำไรแต่ประการใดแต่มุ่งเน้นความประหยัด และควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

สำหรับแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) นั้น ทางหน่วยราชการหลายๆ แห่งก็ได้มีการจัดทำ โดยแทนที่จะเรียงมุมมองต่างๆ จากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ



การเรียนรู้และพัฒนา ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้น ก็จะนำวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยราชการนั้น

ไว้บนสุด ตามด้วยลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา และสุดท้ายเป็นมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากหน่วยราชการไม่ได้มุ่งแสวงหากำไร แต่มุ่งเน้นในเรื่องของงบประมาณที่เพียงพอที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ

ท่านผู้อ่านคงพอจะเห็นภาพนะครับว่า **Balanced Scorecard** คืออะไร และหน่วยราชการของไทยสามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างไร สิ่งหนึ่งที่อาจจะกระทบท่านผู้อ่านในอนาคต ก็คือในรายละเอียดของการปฏิรูประชาการที่มุ่งเน้นให้มีการประเมินผลข้าราชการโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ และการประเมินผลนั้นให้ไปผูกกับผลลัพธ์การทำงาน ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดนี้ได้มีการนำไปใช้ในวงการธุรกิจแล้วหลายๆ บริษัทได้เริ่มให้มีการพิจารณาโบนัสของผู้บริหารและพนักงาน โดยดูจากผลลัพธ์ ในการทำงานแล้วซึ่งหลายๆ แห่งได้เริ่มนำ **Balanced Scorecard** ที่มีอยู่ในระดับองค์กรแปลงไปเป็น **Scorecard** ของแต่ละบุคคล แล้วนำเอาผลจาก **Balanced Scorecard** ไปผูกกับระบบการจ่ายโบนัส คิดว่าอีกไม่นานแนวคิดนี้คงจะมาถึงระบบราชการไทย ดังนั้น ข้าราชการทุกท่านควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานต่อหลักการของ **Balanced Scorecard** ไว้บ้างนะครับ

# เทคนิคการบริหารงาน

## ที่มีประสิทธิภาพ

นพตล เสงฆะวิญญู\*

ต่อจากฉบับที่แล้ว



ในวารสารข้าราชการฉบับที่แล้ว ผู้เขียนให้ความหมายเทคนิคการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพว่าเป็นกลวิธีการจัดการเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดผลลัพท์ตามมา ผู้บริหารต้องเข้าใจในเรื่องของการทำงานให้เกิดผลสำเร็จและเป็นตัวนำที่สร้างทัศนคติและเสริมความเข้าใจที่ถูกต้องแก่เพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร

จัดการให้เกิดผลสำเร็จมี ๓ ส่วนคือ การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน

การบริหารตน เป็นความเข้าใจในความสำเร็จของชีวิตที่มีความสุขจากการทำงานในความสำเร็จมัคขอบจนสำเร็จ มากกว่าตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจ โดยนักบริหารต้องมีคุณธรรมสำหรับผู้นำ เช่น พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ ทศพิธราชธรรม สัปบุริสธรรม เป็นแนวทางการ

\*เลขานุการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ประธานมูลนิธิพัฒนาข้าราชการและนายกสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

ประพุดติและเป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพและต้องพัฒนาตนให้เกิดความรอบรู้สูง มีความคิดเชิงวิสัยทัศน์คิดเป็นระบบ และคิดท้าวด้านในการแก้ไขปัญห และปรับปรุงพัฒนางานปรับตัวปรับความคิดให้เท่าทันสิ่งแวดลอมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เสริมสร้างทัศนคติที่ดี ในการทำงาน คำนึงถึงต้นทุน ผลลัพท์ และผลสำเร็จของงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง รู้จักเสียสละให้อภัย เปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีความอดทนและมองโลกในแง่ดี ปรับวิธีการทำงานอย่างเท่าทันเหตุการณ์ ทำงานเชิงรุกทำงานล่วงหน้า และคู่ขนานสร้างความเชื่อถือและมีความเที่ยงตรง

การบริหารคน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ๔ กลุ่ม คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับความเชื่อถือ และปฏิบัติในกรอบที่คาดหวังตามประสงค์ โดยต้องมีความจริงใจ ซื่อตรงและรู้จักการทำความเข้าใจ คำสั่ง ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องมีความเที่ยงธรรมให้เวลา ให้โอกาส ให้อภัยให้ข้อเสนอแนะช่วยเหลือแก้ไขปัญห มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ด้วยความรู้สึกเอื้ออาทร เอื้อเพื่อเอื้อแม่ รู้จักประสานงานประสานใจ ด้วยความนุ่มนวล นอบน้อมแน่วแน่ และหนักแน่น การทำงานมีความยืดหยุ่นเกิดความ รู้สึกประสานได้อย่างคล่องตัว ความสัมพันธ์กับประชาชน ต้องทราบปัญหา ความต้องการของ

ประชาชนให้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง โดยข้าราชการที่ดีต้องรู้จักสำนึกในการบริการประชาชน ไม่ใช่บริการแต่พวกเดียวกัน

## การบริหารงาน

นอกจากการบริหารตนและบริหารคน ซึ่งเราต้องสัมพันธ์กับคนทั้ง ๔ กลุ่ม แล้วการบริหารงาน จะเป็นจุดที่มีความสำคัญมาก เมื่อกล่าวถึงเรื่องการบริหารงาน ท่านคงได้เรียนมาว่าองค์ประกอบของการบริหารที่ซึ่งเรียกภาษาย่อ ๆ ว่า PAPOSDCORB เป็นหลักพื้นฐานของการบริหาร P ตัวแรก คือ Policy นโยบาย A คือ Authority อำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบ P คือ Planning การวางแผน แผนวางแล้วต้องนำไปปฏิบัติ O คือ Organizing การจัดองค์กร การจัดโครงสร้าง การจัดวางระบบงานต่าง ๆ S คือ Staffing การจัดหาบุคลากร การสรรหาบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่ การใช้คนให้ตรงกับงาน D คือ Directing การบริหารจัดการ การกำกับดูแลทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะงบประมาณ Co คือ Coordinating การประสานงาน การประสานสัมพันธ์ Co รวมถึง Communication การติดต่อสื่อสาร R คือ Reporting การรายงาน การตรวจสอบกลั่นกรอง สุดท้าย B คือ Budgeting งบประมาณ เป็นภาพของการบริหารกว้าง ๆ ของเราที่ได้เรียนผ่านมา แต่ปรากฏว่า ในปัจจุบันนี้แนวคิดหรือเทคนิคในการบริหารงานมีตำรามากขึ้นกว่าเดิม

# กรอบความคิดในการบริหาร จากอดีต สู่อัจจุบัน

กรอบความคิดของการบริหารจัดการจากแบบเดิมมาสู่แบบใหม่ ตามที่ได้ประมวลมาจากที่สำนักงาน ก.พ.รวบรวมไว้ พอสรุปได้ ดังนี้

กรอบแนวคิดในอดีต	กรอบแนวคิดปัจจุบัน
<p>๑. ปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน วัสดุ อุปกรณ์ เงิน การจัดการ</p> <p>๒. ให้ความสำคัญในเรื่องของกฎระเบียบปลีกย่อย</p> <p>๓. การรวมอำนาจ หวงอำนาจ</p> <p>๔. การจัดสายการบังคับบัญชา แบบแนวตั้ง</p> <p>๕. การทำงานต่างคนต่างทำ ทำงานคนเดียว</p> <p>๖. ขอบข่ายงานตายตัว</p> <p>๗. มีองค์กรโดดเดี่ยว</p> <p>๘. ผู้บริหารลอยตัวกำกับดูแลให้คำแนะนำ</p> <p>๙. เน้นการบริหารงานบุคคล</p> <p>๑๐. เน้นข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น</p> <p>๑๑. ข้อมูลราชการลับปิด</p>	<p>๑. ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้าเป็นตัวตั้งแต่มุ่งเน้นผลผลิต คุณภาพ การบริการและให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา</p> <p>๒. การจัดการมุ่งเน้นวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ การบริหารที่เรียกว่าการบริหารงานโดยมุ่งวัตถุประสงค์ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ</p> <p>๓. การกระจายอำนาจ การมอบอำนาจ</p> <p>๔. การจัดสายการบังคับบัญชา แบบแนวราบ ซึ่งจะทำให้งานรวดเร็วการปกครองบังคับบัญชาน้อย</p> <p>๕. การสร้างทีมงาน</p> <p>๖. ขอบข่ายงานยืดหยุ่น</p> <p>๗. สร้างองค์กรเครือข่ายเชื่อมสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ</p> <p>๘. ผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการดูแลเอาใจใส่เพื่อให้งานนั้นเกิดความสำเร็จให้งานบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>๙. เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสาระสำคัญ</p> <p>๑๐. เน้นข้อมูลข่าวสารที่สังเคราะห์</p> <p>๑๑. ข้อมูลเปิดเผย</p>

กรอบแนวคิดในอดีต	กรอบแนวคิดปัจจุบัน
<p>๑๒. การใช้เทคโนโลยีน้อย</p> <p>๑๓. เน้นการแข่งขัน</p> <p>๑๔. ขจัดความขัดแย้ง</p> <p>๑๕. ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>๑๒. นำเทคโนโลยีมาใช้มาก สร้างวัฒนธรรมองค์กรใฝ่รู้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>๑๓. เน้นความร่วมมือ</p> <p>๑๔. สนับสนุนความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยต้องยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สิ่งใดดีจะได้รับมาแก้ไขปรับปรุง</p> <p>๑๕. เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยต้องรู้จักปรับระบบ ทำงานเชิงป้องกันเชิงรุก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความรับผิดชอบขององค์กร และของแต่ละบุคคล</li> </ul>

องค์ประกอบในการบริหารในเรื่องของ PAPOSDCORB เป็นพื้นฐาน ซึ่งใช้กันมาหลายสิบปี และยังคงเป็นหลักพื้นฐานในการทำงาน ไม่ว่าจะในภาพรวมขององค์กรใหญ่ หรือแม้กระทั่งกิจกรรมหรือโครงการย่อยที่ต้องรับไปจัดทำต้องสามารถที่จะวางโครงสร้างของงานให้เกิดความชัดเจน ทั้งรูปแบบ และเนื้อหา ต้องไปคู่กันบางครั้งต้องยอมรับว่าในประเทศเราบางที่รูปแบบจะกลายเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าเนื้อหา เราคงไม่ใช่ไปสนับสนุนพัฒนามากในรูปแบบ แต่บางครั้งอาจพบสิ่งแฉกแฉมที่ยังเน้นรูปแบบมากกว่าเนื้อหา เนื้อหาจริง ๆ คือ สิ่งที่เรามาพูดจากันมาให้ความรู้กันแต่รูปแบบคือ พิธีเปิด พิธีปิด การบริการ อะไรต่าง ๆ มากมาย ซึ่งยุ่งยากมาก การตรวจราชการในต่างจังหวัดของผู้บังคับบัญชาระดับสูง รัฐมนตรีที่ไปตรวจ

งานในต่างจังหวัด ในส่วนที่เป็นเนื้อหาคือ รายงานข้อราชการที่จะสะท้อนให้รัฐมนตรีได้ทราบตามวัตถุประสงค์ ที่มาตรวจดูงานครั้งนั้นว่าคืออะไร มีความก้าวหน้า มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร สิ่งที่เป็นปัญหาได้แก้ไขปรับปรุงอย่างไร และต้องการได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางอย่างไร นั่นคือเนื้อหา การศึกษา ดูงานในพื้นที่ เป็นเนื้อหาที่ต้องจัดวางรายละเอียดว่าจะออกไปดูงานในพื้นที่ต่าง ๆ ณ จุดใด เรื่องใด แต่สิ่งที่เป็นรูปแบบคือ ท่านจะต้องเดินทางอย่างไร มาถึงจะต้องต้อนรับอย่างไร ท่านชอบอาหารประเภทใด ชอบเครื่องดื่มอย่างไร ห้องพักท่านเป็นอย่างไร ท่านชอบเล่นกอล์ฟหรือไม่ ทั้งหมดเกี่ยวพันกันระหว่างรูปแบบกับเนื้อหา เนื้อหาจริง ๆ มีอยู่ไม่มาก แต่บางครั้งตายตรงรูปแบบ พอรูปแบบขาดไปก็แย่ ซึ่งความจริงเป็นสิ่งไม่ถูกต้อง



ผู้เขียนจัดกิจกรรมละเอียดมากเมื่อครั้งพาคณะรัฐมนตรีไปถวายสัตย์ปฏิญาณที่จังหวัดนราธิวาส เป็นคณะรัฐมนตรี รัฐบาลชวน ๑ จัดกิจกรรมละเอียดมาก เรียกว่าไม่มีพลาดแม้กระทั่งเวลาตรงมากเครื่องบินออกเวลาใด บินลงเมื่อใด จากรถที่รับจากสนามบินไปยังโรงแรมอย่างไร ห้องพัก โรงแรมเปิดไว้สำหรับเปลี่ยนเครื่องแต่งกายอย่างไร จะขึ้นรถอย่างไร มีอาหารว่างเสิร์ฟไปถึงพระตำหนักทักษิณราชธานีเวศน์เช้าแถวอย่างไร

ผู้เขียนคิดตรงกันข้ามคือว่ารัฐมนตรีมีผู้ติดตาม แล้วผู้ติดตามนั้นคงจะช่วยหิ้วชุดปกติขาวของท่าน แต่คิดผิดไป ที่ถูกต้องคิดว่าผู้ติดตามไม่ได้หิ้วชุดปกติขาวของท่าน เราเลยไม่ได้จัดเจ้าหน้าที่คอยบริการในเรื่องนี้ไว้ พอไปถึงโรงแรมจะไปเปลี่ยนเครื่องแต่งกายรัฐมนตรีท่านหนึ่ง บอกว่าแล้วชุดปกติขาวของผมไปไหน ใครจะไปทราบว่ายูบนเครื่องบิน ต้องนั่งรถไป ๒๐ กว่ากิโลเมตร ไปกลับกว่าจะมาเปลี่ยนได้ เปลี่ยนเสร็จขึ้นรถพอลถึงตั้งแถวเกือบถึงเวลาเสด็จลงพอดี เพราะฉะนั้นวิถีคิดในเรื่องของรูปแบบ ในทางเนื้อหาต้องพยายามคิดในส่วนที่ว่า คิดว่างานยังไม่เสร็จ คิดว่างานยังไม่ได้ทำ คิดว่ายังไม่มีคนรับผิดชอบแต่ถ้าเมื่อใดเราคิดว่ามีคนรับผิดชอบแล้ว มีคนทำแล้ว อาจผิดพลาดได้ เพราะฉะนั้น วิถีคิดต้องปรับวิถีคิดใหม่ ต้องคิดขาดไว้ก่อน ส่วนเกินไม่เป็นไร แต่ถ้าเราคิดอีกแบบหนึ่งทำให้เกิดปัญหาขึ้นมา แม้กระทั่งเป็นเรื่องเล็กน้อย กิจกรรมทุกอย่าง

ละเอียดมากไม่มีพลาดไม่ว่าจะเป็นการนำคณะรัฐมนตรีไปถวายสัตย์ฯ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมคณะรัฐมนตรีในภูมิภาค หรือในอดีตที่ผ่านมาจะเป็นการตรวจราชการต่างๆ หรือจะมีพิธีการอะไรจะใหญ่โตอย่างไร มองโครงสร้างของงานแล้วจัดกิจกรรมให้ละเอียดจับตัววางตาย จัดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ชักซ้อมให้ดีมีกรอบเวลาที่แน่นอน สนับสนุนทรัพยากรให้พอเพียงหมดปัญหา สิ่งเหล่านี้ เป็นแนวคิดของการทำงานในรูปแบบๆที่ผ่านๆมา แต่ยังคงเป็นแนวทางปฏิบัติได้

## เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่

ได้อ่านบทความเรื่อง การจัดการปฏิบัติงาน : แนวคิด องค์ประกอบ และตัวแบบการศึกษา โดย ผศ.ดร. สุพิณ เกษาคุปต์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในหนังสือรัฐศาสตร์ - การบริหาร ซึ่งจัดพิมพ์ เมื่อปีพ.ศ. ๒๕๔๔ บทความดังกล่าวได้ให้คำอธิบาย ทฤษฎีการจัดการยุคใหม่หลายประการ ซึ่งขออนุญาตนำมาใช้เป็นแนวในบทความนี้

ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการได้เสนอเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ๆ ไว้มาก สิ่งที่เราได้รับรู้มาในเรื่องของ Reengineering คือ การรีปรับระบบ ซึ่งไม่ได้ไปยุ่งเกี่ยวกับโครงสร้าง แต่เป็นการจัดระบบภายใน ปรับกระบวนการทำงานให้งานเร็วขึ้นมีประสิทธิภาพขึ้น การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า

Continuous Improvement กลุ่มคุณภาพงาน หรือ QCC (Quality Control Circle) มาตรฐาน ISO การเทียบเคียงงานหรือ Benchmarking การสร้างตัวชี้วัด (Performance Measurement Index) นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีและหลักการ บริหารที่ลงท้ายว่า Management อีกหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็น Strategic Management, Total Quality Management, Change Management, Performance Management, Result- Based Management, New Public Management ฟังแล้วปวดหัว เราคงไม่ต้องถึงขั้นไปศึกษาอะไรให้ มากมาย มีกรอบหรือมีแนวทางเฉพาะหลักการ บริหารในเบื้องต้น PAPOSDCORB ก็พอแล้ว เพียงแต่ไปดึงเทคนิคของแนวคิดทางวิชาการ สมัยใหม่มาปรับใช้เพิ่มเติมจะก่อให้เกิดผลดีขึ้น สิ่งที่จะขอเสนอคือ เรื่องของการจัดการ ความรู้แนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ควรจะเข้าใจรับทราบไว้ ในเบื้องต้น New Public Management หรือ NPM ให้ความสำคัญกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการประหยัด ซึ่งจำเป็นต่อภาวะ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยเฉพาะปัจจัย ทางด้านเศรษฐกิจของภาครัฐมีความตื่นตัวขึ้น เนื่องจากรัฐบาลมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ และขณะเดียวกันความคาดหวังของประชาชน ที่มีต่อบริการที่ทางรัฐบาลต้องจัดให้เป็นความ คาดหวังที่สูง แล้วประชาชนเองยังมองว่าราชการ ที่ปฏิบัติจัดทำอยู่ยังไม่มี ความคุ้มค่ากับเงินหรือ

ภาษีอากรที่ต้องเสียไป NPM จะประกอบด้วย หลักสำคัญ ๗ ประการ

**ประการแรก** ให้อำนาจอย่างเพียงพอ แก่ผู้จัดการมืออาชีพ ต่อไปผู้บริหารนั้นคงต้อง ทำตัวในลักษณะเป็นผู้จัดการ รัฐบาลคิดใหม่ ทำใหม่ไปไกลถึงกับเรียกว่า CEO ความจริง คือ ผู้บริหารจัดการมืออาชีพ มีเจ้าภาพที่ชัดเจน ต่อไปจะโยนกลองไม่ได้ การบริหารแบบ CEO ใน ระดับจังหวัดคือให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีเอกภาพ ในการปกครองบังคับบัญชา ต่อไปต้องมีเจ้าภาพ คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นเจ้าภาพมีปัญหา อะไรไม่ต้องโยนไปยังรัฐบาลกลาง เจ้าภาพจะ ต้องแก้ให้ได้ แล้วการที่จะให้เจ้าภาพแก้ให้ได้ จะต้องให้อำนาจในการบริหารจัดการ ให้อำนาจ เรื่องการโยกย้ายแต่งตั้ง ให้อำนาจในการจัด วางแผนงานโครงการ ให้อำนาจในการเสนอ งบประมาณต่างๆ ขึ้นมา

**ประการที่ ๒** มีมาตรฐาน และตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ต้องมีการกำหนด เป้าหมายการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ประการที่ ๓** มีการปฏิบัติงานที่มุ่ง การควบคุมที่ผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์มากกว่า ระเบียบพิธีการ คือ มากกว่ารูปแบบการจัดการ ทรัพยากรจะพิจารณาว่าผลผลิตที่ต้องการให้เกิด นั้น ต้องการใช้ทรัพยากรอะไร ด้วยเหตุผลอย่างไร ปัจจุบัน ระบบการขอตั้งงบประมาณของส่วน

ราชการมีการปรับเปลี่ยนทั้งนี้ เพราะว่ารัฐบาลต้องการผลลัพธ์จากการใช้เงินให้คุ้มค่า เมื่อปีที่แล้วเคยได้รับจัดสรรหกสิบล้านบาท ปีนี้เราต้องการถึงแปดสิบล้านบาทเพิ่มขึ้นอีก ๒๐ กว่าเปอร์เซ็นต์ จริงอยู่ถึงแม้จะเป็นเม็ดเงินไม่มาก แต่เปอร์เซ็นต์สูงมาก สิ่งนี้ต้องไปชี้แจงว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไร ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นอย่างไร ถ้าได้เม็ดเงิน ในส่วนนี้มา

**ประกาศที่ ๔** แบ่งแยกหน่วยงานใหญ่ ๆ ให้เป็นหน่วยงานที่เล็กลงหลาย ๆ หน่วย มีอิสระที่จะบริหารจัดการตนเองได้มีความคล่องตัว ควบคุมผลผลิตได้ง่าย

**ประกาศที่ ๕** จะต้องมีการแข่งขันในภาครัฐ เพื่อลดต้นทุนการผลิต และให้คุณภาพที่ดีขึ้น การแข่งขันในภาครัฐนั้น คงไม่ใช่เป็นการแข่งขันแบบภาคเอกชน แต่หมายถึงการแข่งขันในการทำงาน เพื่อมุ่งในการให้บริการแก่ประชาชนหรือให้บริการแก่ลูกค้าให้เกิดความพอใจ เช่น ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ลูกค้าที่สำคัญ คือตุลาการศาลรัฐธรรมนูญทั้ง ๑๕ ท่าน ส่วนประชาชนจะเป็นลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง แต่อาจจะจะเป็นลูกค้ารองที่เราจะให้ความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้านี้ อย่างไร จะให้บริการในส่วนที่ประชาชนจะติดต่อโดยตรงกับเราในเรื่องใดอย่างไร ก็เป็นลูกค้ารอง แต่ลูกค้าหลักเราต้องดูแลเอาใจใส่ให้เขาเกิดความพอใจในบริการหรือในสิ่งที่เราให้มากที่สุด

**ประกาศที่ ๖** ใช้วิธีการจัดการแบบธุรกิจเอกชน คือ มีความยืดหยุ่นในการจ้างคนและให้รางวัล แต่ของราชการต้องยอมรับว่าค่อนข้างจะมีปัญหา คือ เข้าไม่ค่อยยากเท่าใดแต่ตอนออกยากมาก และโดยเฉพาะบางครั้งจะย้ายสับเปลี่ยนก็ย้ายยาก ความยืดหยุ่นต่างกับภาคเอกชนค่อนข้างมาก ในภาคเอกชนมีวิธีการเวลารื้อปรับระบบจะนำคนมารวมเข้าไว้และพัฒนาคนแล้วประเมินดูว่าจะไปไหนไม่ไหน หากเห็นว่ายังทำงานได้ดีก็แยกไปทำงานในส่วนอื่นที่จำเป็น อีกส่วนที่ทำไมไม่ได้ก็หาทางให้ของขาว แต่สำหรับข้าราชการ มีหลักพื้นฐานคือ มีหลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักความรู้ความสามารถ หลักความมั่นคง ซึ่งเป็นหลักพื้นฐาน เพื่อจูงใจคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ เพราะฉะนั้นหลักตรงจุดนี้คงต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ในขณะที่มีค่าตอบแทนที่สูงมากขึ้น ต้องมีการวัดผลมีการประเมินผล มีการทำสัญญากันว่าจะต้องทำงานให้เกิดผลอย่างไร มีการวัดผลแล้วถ้าทำไม่ได้ ต้องโยกย้ายไป ถ้าไม่พอใจในราชการต้องออกไป ในอนาคตข้างหน้าเราคงได้เห็น และคงต้องปรับตัวกันในไม่ช้า

**ประกาศที่ ๗** เน้นวินัยและการประหยัดการใช้ทรัพยากรในการผลิตสินค้าและบริการ ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า โดยยึดหลักทำให้มากขึ้นแต่ใช้ให้น้อยลง ตามที่กำหนดในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้าง

ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเป็นระเบียบของปี ๒๕๕๒ ความจริงใช้ได้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ในกำกับดูแลของรัฐบาลโดยตรงแม้กระทั่งเจ้าหน้าที่อื่นๆ ก็จำเป็นต้องใช้หลักที่เราเรียกกันว่า ธรรมรัฐ (Good Governance) ในภาคราชการ สำหรับในภาคเอกชนเราเรียกกันว่า ธรรมภิบาล (Good Corporated Governance) หลัก ๑ ของ ๖ หลักที่เขาได้วางไว้คือ หลักของความคุ้มค่า เม็ดเงินที่ใช้ไปต้องเกิดความคุ้มค่า ต้องยอมรับว่าราชการเราใช้งบประมาณอะไรไปไม่คุ้มค่า ถ้าเราเริ่มมาสู่หลักความคุ้มค่าจะทำให้เกิดผลดีมาก ต่อไปค่าตอบแทนเราอาจจะสูงขึ้นจะเกิดประโยชน์มากขึ้น ผู้เขียนเป็นเจ้าหน้าที่ของสมาคมข้าราชการพลเรือน แต่ไม่กล้าไปพูดเรื่องการปรับโครงสร้างเงินเดือนข้าราชการทั้งๆ ที่อยากจะให้ปรับให้สูงๆ มากๆ แต่ภายใต้โครงสร้างปัจจุบันปรับลำบากเพราะว่า พวกที่จีต่าไม่กระพริบ พวกที่วันหนึ่งไม่ได้ทำอะไรสักชิ้นหนึ่ง เดินไปเดินมาเวลาปรับโครงสร้างเงินเดือนครั้งหนึ่งได้รับอานิสงส์ด้วย และพวกนี้เป็นตัวดีที่ชอบเรียกร้องให้ปรับเร็วๆ ขอให้มีการปรับเร็วๆ ซึ่งการปฏิรูปจะต้องทำไปพร้อมกันหลายๆ อย่าง จะต้องลดจำนวนคนลงอย่างไรจัดระบบงานอย่างไร จะต้องมีสัญญาอย่างไรต่อไป ข้าราชการแต่ละกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอิสระไม่จำเป็นต้องเงินเดือน

เท่ากันหรือ อยู่ภายใต้บัญชีเดียวกัน เงินเดือนสวัสดิการ จะมากขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ เป็นหลักของ NPM ที่มีการนำไปใช้ในธุรกิจหลายแห่งแล้ว ทางราชการขณะนี้รับมาปฏิบัติอยู่ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวใหม่ ให้ความสำคัญกับประเด็นการจัดการภายในองค์กรและยอมรับอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีต่อภายใน ด้วยการปฏิรูปตามแนว NPM ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรในภาครัฐ โดยให้การทำงานทั้งหลายมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ของหน่วยงานเป็นจุดหมายเบื้องต้น การตอบสนองเป็นจุดหมายสูงสุด

นอกจากนี้จะขอเสนอแนวคิดหนึ่งเป็นทฤษฎีที่เรียกกันว่า Performance Management หรือการจัดการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบใหญ่ๆ ด้วยกัน แต่ละองค์ประกอบจะมุ่งสู่ผลปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติงานคือผลลัพธ์ที่ประสงค์ ดังนี้

๑. การวางแผน การวางแผน เป็นการคิดล่วงหน้า การวางแผนจะเป็นจุดที่ทำให้รู้ว่าเราจะทำอะไร ทำอย่างไร ใช้ทรัพยากรอะไร ใครเป็นผู้ทำ และมีวัตถุประสงค์ในการทำอย่างไร นอกจากนั้นในการวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์การรับผิดชอบของบุคคลหน่วยงาน และองค์กรทุกระดับ ต้องสอดรับเป็นลำดับชั้น คือ ภารกิจระดับองค์การได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ มีแผนปฏิบัติการ ซึ่งกำหนดรายละเอียดความรับผิดชอบ มีการ

กำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ระดับย่อย ระดับทีมงาน ระดับปัจเจกบุคคล เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายใหญ่

๒. การติดตามและปรับปรุงงาน การติดตามปรับปรุงงานนั้นเป็นวิธีการที่จะทำให้ได้รับข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขวิธีการที่ใช้ในการติดตามงาน ได้แก่ การตรวจเยี่ยม การเสนอรายงานการประชุม หรือมีช่องทางสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมา แล้วข้อมูลในการติดตามงานควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะใช้ในการวางแผนและประเมินผลงานในภายหลัง

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรและหน่วยงานย่อย

๔. การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรนั้นได้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้องค์กรประกอบที่จะมีส่วนช่วยเสริมกันจะมีอีก ๔ ประการ คือ

**ประการที่ ๑** การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย ที่เราเรียกกันว่า Performance Agreement เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบในข้อตกลง ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงจะมีการทำข้อตกลงกับบุคคลรองๆ ลงมาว่าจะให้ปฏิบัติจัดทำให้บรรลุในเป้าหมายได้อย่างไร บางคนเรียกข้อตกลงแนบท้ายสัญญา เพื่อใช้ใน

การประเมินผล ยกตัวอย่าง ผู้เขียนเป็นกรรมการการเคหะแห่งชาติ ขณะนี้การเคหะแห่งชาติมีภาระหนี้สินสูงมาก เพราะฉะนั้นใครที่จะเข้ามาเป็นผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ จุดแรก ของข้อตกลงก็คือ ทำอย่างไรที่จะให้หนี้สินของการเคหะแห่งชาติลดลง อาจจะต้องมีการวางเป้าหมายในส่วนนี้แล้วเซ็นสัญญากันความจริงมีเป้าหมายในเรื่องอื่นอีกหลายเรื่องตัวผู้ว่าการต้องไปเซ็นสัญญากับผู้บริหารระดับรองลงไปแล้ววางแนวทาง วางกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะให้บรรลุตามข้อตกลงหรือตามสัญญาที่ได้ให้ไว้ เพราะฉะนั้น ต่อไปราชการทั้งหมดคงต้องปรับตัวกันมาก

**ประการที่ ๒** ระบบข้อมูล ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลมีความจำเป็นมากที่ต้องทำ ในส่วนของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมองไกลไปขณะนี้ว่า ในแต่ละมาตราของรัฐธรรมนูญที่เป็นอำนาจหน้าที่ของศาลรัฐธรรมนูญทำอะไร จึงจะเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมาตรานั้นๆ ไว้ในระบบเดียวกัน ขณะนี้เริ่มจากคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญซึ่งออกมา ๔ ปี จำนวน ๑๙๐ กว่าคำวินิจฉัย พยายามดึงคำวินิจฉัยพวกนี้ออกมาว่าสร้างบรรทัดฐานอย่างไรในมาตราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีคุณค่าทางวิชาการสูงมากและมีคุณค่าต่อการพิจารณาของตุลาการอย่างมาก เมื่อรวมจากคำวินิจฉัยเสร็จแล้ว ต่อไปก็ไปรวบรวมจากกฤษฎีกา จากศาลฎีกา หรือจากการอภิปรายของสภา ในแง่มุมต่างๆ จะนำข้อมูล

มาเก็บไว้ ของวุฒิสภา ร่างกฎหมายที่สำคัญ ๆ ที่เสนอต่อวุฒิสภาหากได้มีการย่อย หรือดึง ข้อมูลในการอภิปรายในประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนถึงเจตนารมณ์ของการตรากฎหมาย ในมาตรานั้นของการมีกฎหมายในเรื่องนั้น จะมีคุณค่าอย่างมาก ในชั้นของการอภิปราย หรือ การถกแถลง ปรีกษาหารือกัน ในชั้นของกรรมาธิการก็ดี บันทึกไว้แล้วนำออกมาอย่าเพิ่งจัดพิมพ์เฉพาะเอกสารถอดเทปถอดเทปแล้วเก็บไว้ ต้องไปศึกษาจากเอกสารถอดเทปนำออกมาว่ามีเจตนารมณ์อย่างไร ในการปรีกษาหารือกัน ในเรื่องนั้น มีเจตนารมณ์อย่างไร ในการร่างกฎหมายนั้นขึ้นจะมีคุณค่ามาก เพราะว่าในการวินิจฉัยตีความของศาลรัฐธรรมนูญ บางครั้งเราต้องการข้อมูลพวกนี้ไปประกอบการวินิจฉัย แต่เมื่อขอไปไม่ค่อยมีขอไปที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อยุติกฎหมายไม่ได้ผ่านกฤษฎีกา ไม่ทราบเสนอกันอย่างไร ไม่ได้บันทึกไว้ เพราะฉะนั้นในชั้นสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ต้องนำข้อมูลพวกนี้ออกมาจากการพิจารณา ร่างกฎหมายแต่ไม่ใช่ทำทุกฉบับ ทำเฉพาะฉบับที่สำคัญ ๆ ต้องนำออกมาให้ชัดเจน อาจจะเพิ่มภาระงานแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และสามารถแบ่งใช้ข้อมูลซึ่งกันและกัน บางรายไปคิดค้นทำข้อมูลแล้วหวง ใครจะมาเชื่อมโยงหรือใครจะมาขอใช้ไม่ได้ ต้องพยายามเพื่อแผ่ข้อมูลซึ่งกันและกัน สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีข้อมูล มีห้องสมุด

ที่มีตำราที่ทันสมัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายรัฐธรรมนูญก้าวหน้ามากกว่าห้องสมุดของสถาบันการศึกษาหลายแห่ง ถ้าท่านใดจะนำไปใช้ประโยชน์ได้แต่คงยืมออกมาไม่ได้ จะไปใช้ประโยชน์โดยขอถ่ายเอกสารต่าง ๆ ได้ ในเรื่องของข้อมูลนั้น จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการปฏิบัติงานควรต้องมีการประสานข้อมูลซึ่งกันและกันได้อย่างดี ซึ่งถ้าดูในงานที่รับผิดชอบ จะเห็นว่ามีข้อมูลหลายอย่างที่ต้อจัดระบบให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม บางครั้งต้องการข้อมูลบางอย่างบางที่ไม่ได้จัดเก็บไว้ ต้องไปหากัน ซึ่งไม่ทันต่อความต้องการ ทำให้หน่วยธุรการไม่ได้รับความเชื่อถือจึงต้องคิดแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

**ประกาศที่ ๓ การบริหารงานบุคคล และการพัฒนาบุคลากร** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการปฏิบัติงาน

**ประกาศที่ ๔ การติดต่อสื่อสารและข้อมูลป้อนกลับที่เรียกกันว่า feedback** ข้อมูลย้อนกลับ ได้มาจากการติดตามปรับปรุงงานแล้วจะได้ข้อมูลย้อนกลับมา นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

หลักปฏิบัติทั้งหมดที่ได้กล่าวไว้ คือหลักบริหารธรรมดาเพียงแต่ให้น้ำหนักที่มากน้อยแตกต่างกันไป อยู่ที่การปรับใช้เราคงไม่ถึงขั้นที่จะไปตามเทคนิคใหม่ ๆ เป็นแพชั่น แต่อาจจะนำหลักหรือเทคนิคใหม่ ๆ ที่ดีเข้ามาปรับใช้ในการบริหารจัดการ

## ทฤษฎีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เรียกว่า **Result - Based Management** ทฤษฎีระบบเดิมที่ใช้กันอยู่คือปัจจัยนำเข้าได้แก่ **Input** ไปสู่ **Process** แล้วไปสู่ **Output** โดยมองที่ผลผลิตเท่านั้น เช่น โครงการสร้างอ่างเก็บน้ำปรากฏว่า **Input** มีปูนซีเมนต์ หิน ทราย มีแรงงาน มีการบริหารจัดการ ออกมาเป็นผลผลิตคืออ่างเก็บน้ำ แต่ปรากฏว่าแหล่งน้ำใช้เก็บน้ำไม่ได้ จึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือ **Outcome** คือผลลัพธ์ เพราะฉะนั้นในการบริหารจัดการสมัยใหม่จึงมองไปที่ผลลัพธ์คือ **Outcome** มากกว่าตัวผลผลิต ผลผลิตที่ออกมาเป็นรูปธรรมต้องก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้ใช้ไป ดังนั้น **Outcome** จึงเป็นจุดที่สำคัญมากและระบบของการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งไปยังผลลัพธ์ ลูกศรจะย้อนกลับจากผลลัพธ์ มาสู่ผลผลิต มาสู่กระบวนการ และย้อนมาสู่ปัจจัยนำเข้า **Input** หมายถึงว่าเราต้องการให้เกิดผลลัพธ์อย่างนี้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมการออกมาเช่นนี้ จำเป็นต้องใช้งบประมาณเท่าใด อย่างนี้เป็นเหตุเป็นผลที่จะช่วยสนับสนุนต่างๆ ออกไป

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ประการแรก คือ การมุ่งผลงาน ประการที่สอง คือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด ประการที่สาม มุ่งความมีอิสระของ

ผู้รับผิดชอบ และประการที่สี่ คือมุ่งการตรวจสอบทางการบริหาร ส่วนองค์ประกอบของการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มี ๘ องค์ประกอบ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดตัวชี้วัด การบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้ได้รับทราบถึงเป้าหมาย การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลและยกย่อง การวัดและประเมินผลงาน และการจัดวางกลไกการตรวจสอบเพื่อมิให้มีการฉวยโอกาสการใช้อำนาจในทางที่ฉ้อฉล

เทคนิคที่นำมาเป็นตัวอย่าง เป็นกลวิธีที่จะให้การจัดการบรรลุผลสำเร็จ ทำให้นั้นเป็นไปตามเป้าประสงค์ ทำให้องค์กรบรรลุไปตามพันธกิจหรือตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้ และเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นว่าแนวคิดทางทฤษฎี หรือเทคนิคต่างๆ ช่วยสนับสนุนว่าองค์กรต่างๆ ต้องเป็นองค์กรที่เคลื่อนไหว ถ้าองค์กรใดไม่เคลื่อนไหวถือว่าเป็นองค์กรที่ตายซาก องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เมื่อองค์กรต้องปรับเปลี่ยนบุคคลที่อยู่ในองค์กรต้องติดตามและปรับเปลี่ยนตามองค์กร ต้องปรับวิธีคิด ปรับวิธีการทำงาน ถ้าไม่ยอมปรับวิธีคิด ไม่ยอมปรับวิธีทำงานไม่เปิดใจให้กว้างไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในองค์กรนั้นไม่ได้

# พลิกภาวะของสังคม

## ให้เป็นพลังแผ่นดิน

\* ผาณิต นิตินันท์ประภาส



นางผาณิต นิตินันท์ประภาส ปลัดกระทรวง  
การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สอบถามคน  
ชราในโอกาส ออกหน่วยเคลื่อนที่ จังหวัดกาฬสินธุ์

ไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีประสบการณ์  
จากการพัฒนาให้มีความทันสมัย (modernisation)  
และเป็นอุตสาหกรรม (industrialisation)  
อย่างเร่งรีบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการ  
กระทำดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต  
และความเป็นอยู่กลายเป็น ๑ ประเทศ ๒  
สังคม คือ สังคมเมืองที่ต้องพึ่งพาความรู้และ  
เงินทุนจากต่างประเทศและสังคมชนบทที่  
พึ่งพาตนเองไม่ได้ คนไทยมีฐานะเป็นพลเมือง  
โลกก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง  
หลายประการ ได้แก่ แนวความคิดที่หลากหลาย  
จนกลายเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องระหว่าง  
ความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น (local identity)  
และความเป็นสากล (universal identity)

การแข่งขันและการแสวงหาประโยชน์  
ทางการค้าอย่างรุนแรง เช่น ยาเสพติด การค้ามนุษย์

\*ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์



การละเมิดสิทธิมนุษยชนในรูปแบบต่าง ๆ จึงทำให้ไทยต้องทบทวนหลักและวิธีการพัฒนาคนและสังคม เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต มีความสามารถที่จะนำพาสังคมให้เกิดสันติสุข อย่างยั่งยืน และเป็นสมาชิกที่มีเกียรติในสังคมโลกได้

แนวคิดการพัฒนาคนในสังคมไทยให้อยู่ดีมีสุขเกิดจากพระมหากรุณาธิคุณอันใหญ่หลวงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงงานอย่างหนักตลอดระยะเวลาที่ทรงครองราชย์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ของพสกนิกรทุกหมู่เหล่าให้ดีขึ้นทุกด้าน โดยเฉพาะแนวคิดการพัฒนา เพื่อพึ่งพาตนเองของเกษตรกร (self-reliance) อันเนื่องมาจากพระราชดำริ แนวคิดนี้มุ่งเน้นให้ผลการดำเนินงานตกถึงมือประชาชนโดยตรง ในเบื้องต้นเพื่อบรรเทาปัญหาเฉพาะหน้า คือ “การพออยู่ พอกิน”



นางผาณิต นิตินันท์ประกาศ ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มอบรางวัล เอพีซีดี แก่พันโทต่อพงษ์ กุลกรรชิต ที่ทำงานเกี่ยวกับงานด้านคนพิการ ณ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย

ขณะเดียวกันได้ปูพื้นฐานไว้สำหรับความอยู่ดีกินดีต่อไปในอนาคต ดังที่ทรงมีพระราชกระแสว่า “ขาดทุน คือกำไร” (our loss is our gain) กำไรนั้นคือความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ที่จำเป็นต้องลงทุน แต่เป็นการลงทุนที่ “คุ้มค่า” แม้จะไม่กลับมาเป็นตัวเงินคือ “กำไร” ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ กำหนดให้มีการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิประชาชน การปฏิรูประบบราชการ ตาม พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งในหมวด ๖ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) มีภารกิจ คือการพัฒนาสังคม การสร้างความเป็นธรรม และความเสมอภาคในสังคม การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในการดำรงชีวิต สถาบันครอบครัว และชุมชน และ UNDP ได้ประกาศการจัดตั้งเป็นกระทรวงความคิดริเริ่มแรกของโลก

ในปัจจุบันมีคนไทยจำนวน ๖๔.๗ ล้านคน ประกอบด้วย บุคคลกลุ่มต่างๆ จำแนกตามช่วงอายุ เพศ และสถานะความเป็นอยู่ โดยกลุ่มที่สังคมต้องให้ความสนใจและดูแล คือ กลุ่มประชากรวัยพึ่งพิงและมีความสามารถในการปกป้องตนเองต่ำ ได้แก่ เด็กจำนวน ๑๔.๕ ล้านคน เยาวชนจำนวน ๑๑.๒ ล้านคน ผู้สูงอายุจำนวน ๖.๖ ล้านคน และเป็นสตรีจากทุกช่วงอายุจำนวน ๓๒.๕ ล้านคน

อย่างไรก็ตาม กลุ่มประชากรวัยพึ่งพิง

ดังกล่าวมีบางกลุ่มยังเข้าไม่ถึง การคุ้มครองและ  
บริการของรัฐ เนื่องจากอยู่ในสภาวะยากลำบาก  
และอยู่ในภาวะเสี่ยงทางสังคม ได้แก่ คนจน ๘.๒  
ล้านคน ซึ่งรวมถึงผู้มีที่อยู่ไม่มั่นคง คนพิการ  
ว่างงาน ๐.๘ ล้านคน ผู้ติดเชื้อเอชไอวี ๐.๒ ล้านคน  
เด็กและสตรีในธุรกิจบริการทางเพศ (เด็ก  
จำนวน ๒,๖๖๓ คน สตรีจำนวน ๗๐,๒๘๖ คน )  
คนไร้ที่พึ่ง ๑๓,๘๐๖ คน (๒๕๕๒) เร่ร่อน  
๑,๖๐๒ คน (๒๕๕๒) ผู้สูงอายุที่ทำงานไม่ได้  
ในครอบครัวยากจน ๑.๒ ล้านคน

ข้อมูลและสถิติดังกล่าวได้แสดงให้เห็น  
ถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ภาครัฐ ภาคเอกชน และ  
ภาคประชาสังคมต้องช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย  
ที่อยู่ในภาวะยากลำบาก หรือ ประสบปัญหา  
ทางสังคม เพื่อลดปัญหาความรุนแรงซึ่งมีผล  
กระทบต่อความปลอดภัยและความเป็นธรรมใน  
สังคม พม.ในฐานะหน่วยงานหลักรับผิดชอบ  
การสร้างความเป็นธรรม และส่งเสริมความ  
มั่นคงในการดำรงชีวิตได้ประสานงานกับภาคี  
ทุกภาคส่วนเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ และทิศทาง  
ตามภารกิจดังกล่าว ดังนี้

“กระทรวงการพัฒนาสังคมและความ  
มั่นคงของมนุษย์ เป็นองค์การและกลไก  
ระดับชาติที่เอื้ออำนวยและประสานเชื่อมโยง  
กับภาคีทุกภาคส่วน เพื่อให้ประชาชนมีความ  
มั่นคงในการดำรงชีวิต มีบริการสวัสดิการ  
และคุ้มครองอย่างทั่วถึง เป็นธรรมและ  
เสมอภาค สามารถช่วยเหลือและพัฒนา

ตนเอง ครอบครัวและชุมชนให้เป็นสังคม  
สันติสุขน่าอยู่และยั่งยืน”

สำหรับแนวทางหลักในการดำเนินงาน  
ช่วงปี ๒๕๕๖-๒๕๕๘ ได้กำหนดไว้ ๔ ยุทธศาสตร์  
คือ

๑. การพัฒนานโยบายและระบบ  
สารสนเทศการพัฒนาสังคม เพื่อให้มีข้อมูล  
และสารสนเทศของกลุ่มเป้าหมายในมิติต่าง ๆ  
ทั้งสถานภาพ เพศ วัย พื้นที่ สภาพการอยู่อาศัย  
ที่เป็นปัจจุบันและเชื่อถือได้ สำหรับจัดบริการ  
ได้อย่างเป็นธรรมทั่วถึง ไม่เลือกปฏิบัติและ  
สนับสนุนมาตรการเฝ้าระวังสังคมในชุมชน

๒. การสร้างความมั่นคงในการ  
ดำรงชีวิต เพื่อจัดสวัสดิการและสนับสนุน  
การจัดสวัสดิการสำหรับครอบครัวและชุมชน  
ด้านต่าง ๆ

๓. การพัฒนาบริการทางสังคม  
เชิงรุก เพื่อส่งเสริมศักยภาพของกลุ่มเป้าหมาย  
ให้พึ่งตนเองได้ รวมทั้งสร้างกระบวนการทัศน์ให้  
ข้าราชการในเชิงป้องกันและเฝ้าระวังปัญหา  
ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนได้รับบริการอย่างมี  
ประสิทธิภาพ

๔. การรวมพลังพัฒนาทุนทาง  
สังคม เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของ  
ประชาชน ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและ  
พัฒนาชุมชน ตลอดจนเห็นคุณค่าของศักดิ์ศรี  
ความเป็นมนุษย์

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ พม.

ได้คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย ๒ กลุ่ม คือ

๑) กลุ่มข้าราชการ พ.ม. จำนวนทั้งสิ้น ๔,๒๔๔ คน และลูกจ้าง ๗,๐๐๐ คนที่จะต้องทำงานสอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นการคุ้มครองและพัฒนามากกว่าการสังคมสงเคราะห์ เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ประสบปัญหาทางสังคมช่วยเหลือตนเองได้

๒) กลุ่มเป้าหมายทั้งกลุ่มที่เป็นประชากรพึ่งพิงที่ต้องได้รับการคุ้มครองและพัฒนาตามศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังของแผ่นดินและ กลุ่มด้อยโอกาสที่หลุดจากระบบการเอาใจใส่จากรัฐ เพื่อช่วยเหลือให้พึ่งตนเองได้

ในช่วง ๖ เดือนของการเปลี่ยนถ่ายงานนับตั้งแต่การจัดตั้งกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้มีการเตรียมงานทั้งงานปกติที่ต่อเนื่องและงานตามยุทธศาสตร์ดังนี้

๑) การจัดบุคลากรตามตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน ไม่มีปัญหาเพราะโอนมาทั้งหมด สำหรับสถานที่ตั้งได้ใช้สถานที่กรมประชาสงเคราะห์เดิม และได้ขออาศัยสถานที่ส่วนหนึ่งของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นที่ตั้งของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (สค.) ส่วนสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็กเยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ (สท.) ใช้อาคารของ สยช .อย่างไรก็ตาม ขณะนี้กระทรวงได้สถานที่ใหม่คือ อาคาร SUN TOWER

ถนนวิภาวดีรังสิต ซึ่งคาดว่าจะย้ายไปได้ในเดือนเมษายน ๒๕๕๖

๒) ประสานงานกับทุกภาคีเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของกระทรวง

๓) บริหารจัดการสถานสงเคราะห์ ๘๕ แห่ง

๔) การจัดสรรที่อยู่อาศัยตามโครงการบ้านเอื้ออาทรและบ้านมั่นคง

๕) การสนองนโยบายการทำสงครามกับยาเสพติด ด้วยการรณรงค์ป้องกัน การติดยาในศูนย์สงเคราะห์และพัฒนาชาวเขา การฟื้นฟูเยาวชนชนตามโครงการเดือนเพ็ญ เพื่อเยาวชนร่วมกับกระทรวงต่างๆ และการรณรงค์สร้างความเข้มแข็งกับครอบครัว

๖) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ซึ่งมีกฎหมาย ๓ ฉบับ อยู่ในวาระการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรในวาระที่ ๓ ได้แก่ ร่าง พ.ร.บ. ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. ... ร่าง พ.ร.บ. ผู้สูงอายุ พ.ศ. ... ร่าง พ.ร.บ. คุ้มครองเด็ก พ.ศ. ...

๗) การจัดทำยุทธศาสตร์คนพิการ ตั้งแต่การกำหนดค่านิยมกลาง การจัดระบบสารสนเทศร่วมกับภาคเอกชน การจัดตั้งผู้ปฏิบัติงานสำหรับการบริการแบบครบวงจร ปรับปรุงการบริหารจัดการในเรื่องของกองทุนคนพิการ ตาม พ.ร.บ. ฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ

๘) การเตรียมต้อนรับ APEC ในเดือนตุลาคม ๒๕๕๖ ซึ่งมีคนทำงานด้านข้อมูลของสตรี

สำหรับเตรียมประชุมผู้นำสตรีในทางธุรกิจ

๙) การจัดทำ Website ของกระทรวง : [www.m-society.go.th](http://www.m-society.go.th) และเตรียมจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการของ พม. ตลอดจนเตรียมเชื่อมโยงกับสำนักงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการจังหวัด (พมจ.) ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการวางแผนจังหวัด ตลอดจนการชี้นำสถานการณ์ทางสังคมของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๑๐) การพัฒนาบุคลากร เพื่อรับทราบภารกิจและทิศทางของกระทรวง

การค้นหาการช่วยเหลือและพัฒนาผู้ประสบปัญหาทางสังคมตามแนวทางพระราชดำริ และตอบสนองแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา ๘๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

พ.ศ. ๒๕๔๐ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายราชการและสถาบันทางสังคม คือ สถาบันการเมืองและนิติบัญญัติ สถาบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายองค์กรเอกชน ภาคธุรกิจ สื่อมวลชนและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อให้ประชาชนพึ่งตนเองได้และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของชุมชนและสังคมตั้งปาฐกถาของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ว่า “การช่วยเหลือประชาชนผู้ด้อยโอกาสไม่ว่าจะเป็นคนจนหรือ คนพิการ เราจะต้องมุ่งมั่นช่วยเหลือให้เขาช่วยตนเองได้เป็นหลัก จะต้องผลักดันให้เขาพ้นจากการเป็นภาระของสังคม ให้เขาช่วยตัวเองได้ให้เขายืนบนลำแข้งของตัวเองได้...”



# การพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน: วาระที่ตั้งต่างของสังคมไทยในปี ๒๕๔๖

ชชรมชัษณ์ การพิศิษณ์

ประเทศเล็กแต่ไม่มี ทรัพยากรมาก	รายได้ต่อหัว ที่แท้จริง (ดอลลาร์ สรอ. ปี๑๙๙๙)	ประเทศที่รวย ทรัพยากร	รายได้ต่อหัว ที่แท้จริง (ดอลลาร์สรอ.ปี ๑๙๙๙)
ไต้หวัน	๑๖,๑๐๐	คองโก	๗๑๐
อิสราเอล	๑๘,๓๐๐	ไนจีเรีย	๙๗๐
เนเธอร์แลนด์	๒๓,๑๐๐	แองโกลา	๑,๐๓๐
ฮ่องกง	๒๓,๖๗๐	อินเดีย	๑,๘๐๐
ไอซ์แลนด์	๒๓,๕๐๐	อินโดนีเซีย	๒,๘๐๐
เดนมาร์ค	๒๓,๘๐๐	จีน	๓,๘๐๐
เบลเยียม	๒๓,๙๐๐	รัสเซีย	๔,๒๐๐
สวิตเซอร์แลนด์	๒๗,๑๐๐	บราซิล	๖,๑๕๐
สิงคโปร์	๒๗,๘๐๐	โคลัมเบีย	๖,๒๐๐
ลักเซมเบิร์ก	๓๔,๒๐๐	เม็กซิโก	๘,๕๐๐
		ซาอุดีอาระเบีย	๙,๐๐๐

ที่มา: Enriquez Huan, As the Future Catches You, New York : Crown Prince Business, p 53

ผมเริ่มต้นบทความนี้ ด้วยตารางข้อมูลบางอย่างที่คัดมาจากหนังสือ As The Future Catches you ของ Huan Enriquez อันโด่งดังที่หามาอ่านตามคำแนะนำของท่านนายกรัฐมนตรี เพื่อชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จจริงบางอย่างว่า การเป็นประเทศที่มีขนาดใหญ่เต็มไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติมากมายมหาศาลทางกายภาพไม่ได้หมายความว่า จะสามารถพัฒนาเศรษฐกิจเพิ่มรายได้ต่อหัวของ

\*กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ประชาชนให้อยู่ดี กินดี อย่างยั่งยืนได้เสมอไป จากข้อมูลที่แสดงในตารางจะเห็นได้ว่าประเทศเล็ก ๆ ซึ่งมีทรัพยากรธรรมชาติไม่มากนักบางประเทศธรรมชาติโหดร้ายทารุณเป็นอุปสรรคต่อการทำมาหากินเสียด้วยซ้ำ แต่สามารถพัฒนาเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่องตลอดมาจนมีรายได้ต่อหัวที่สูงกว่าประเทศที่ใหญ่ ๆ และร่ำรวยทรัพยากรมากมาย

ผู้เขียนขอเชิญชวนท่านผู้อ่านลองพิจารณาข้อมูลที่นำมาแสดงไว้ข้างต้นนี้ให้ดี ๆ เพราะเป็นข้อเท็จจริงในเชิงประจักษ์ ที่พอจะชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญที่อธิบายความยั่งยืนในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ว่ามีได้ขึ้นอยู่กับ การมีทรัพยากรธรรมชาติหรือทุนทางด้านกายภาพ (Physical Resources) ที่มากมายแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก และที่สำคัญที่สุดคงหนีไม่พ้นปัจจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ประเทศที่สังคมเต็มไปด้วยผู้มีสติปัญญา มีทั้งความรู้ความสามารถ สังคมตั้งอยู่บนรากฐานของความรู้ (Knowledge base) ย่อมสามารถสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ดีกว่าประเทศที่สังคมปราศจากฐานความรู้ ไม่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างบูรณาการ แลกแยกความคิดเห็น เป็นสังคมที่เต็มไปด้วย มนุษย์ ที่แยกส่วนเป็นเขา เป็นเรา บริหารกันตามภาระหน้าที่ เป็นฝักเป็นฝ่าย

ในกรณีประเทศไทยเราเมื่ออย่างเข้าสู่ปี ๒๕๕๖ นี้ ประเด็นในเรื่องของการเติบโตทางเศรษฐกิจ ดูเหมือนว่าจะจะเป็นประเด็นใหญ่ที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์กันอยู่ว่า เศรษฐกิจไทยในปีหน้าจะเติบโตไปได้อย่างไร ยั่งยืน หรือไม่ จากทัศนะของผู้เขียนเองแล้ว ถ้าจะให้ความคิดเห็นในเรื่องนี้ผู้เขียนอยากจะลองวิเคราะห์จากหลักการของสังคมที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ที่แน่น คน เป็นศูนย์กลางแบบบูรณาการ ประเทศของเราตกอยู่ได้ภาวะชะงักงันทางเศรษฐกิจมาหลายปีแล้ว หลังจากเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ เราคงต้องยอมรับว่ารัฐบาลทุกชุดที่ผ่านมารวมทั้งรัฐบาลชุดนี้ตกอยู่ภายใต้ภาวะความกดดันที่จะต้องหาทางใช้ทรัพยากรและมาตรการต่าง ๆ เพื่อบรรเทาปัญหาเฉพาะหน้า สร้างรายได้ ขยายการมีงานทำ ให้แก่ประชาชน ลดความกดดันทางสังคม โดยการกระตุ้นเศรษฐกิจ ซึ่งผมคิดว่ารัฐบาลทำได้ดีและได้ผลพอควร เราอาจมีปัญหามากกว่านี้หากการกระตุ้นเศรษฐกิจไม่ได้ผล แต่เมื่อกระตุ้นให้เศรษฐกิจขยายตัวขึ้นมาแล้ว ประเด็นการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน ดูเหมือนว่าจะยังเป็นเรื่องที่หลาย ๆ ฝ่ายในสังคมของเราจำเป็นต้องร่วมกันทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดสังคมที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความรู้ สติ ปัญญา (Knowledge) ของมนุษย์ทุกคนที่อยู่ในสังคมไทยนี้

การกระตุ้นให้เศรษฐกิจโตนั้นไม่ใช่เรื่องยากนัก ใช้เงินมาลงทุน ไม่มีเงินก็ก่อหนี้มาลงทุนได้ แต่การทำให้เศรษฐกิจของเราเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้คน ทั้งสังคมที่จะต้อง คิดใหม่-ทำใหม่ ให้เกิดปัญญาใหม่ร่วมกัน สังคมไทยของเราไม่ได้มีแต่ฝ่ายบริหาร ซึ่งมีรัฐบาลรับผิดชอบอยู่แต่ผู้เดียว ถ้าจะลองแจกแจงกันดูพอจะแบ่งออกมาได้ ดังนี้

#### ๑. ภาครัฐ (Public Sector)

- ฝ่ายบริหาร ซึ่งมี นายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี กระทรวง กรม ฯลฯ
- ฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งมีรัฐสภา
- ฝ่ายตุลาการ ซึ่งมีระบบศาลยุติธรรม
- องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญต่างๆ เช่น ศาลรัฐธรรมนูญ กรรมการสิทธิมนุษยชน ศาลปกครอง ปปช. กกต. สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

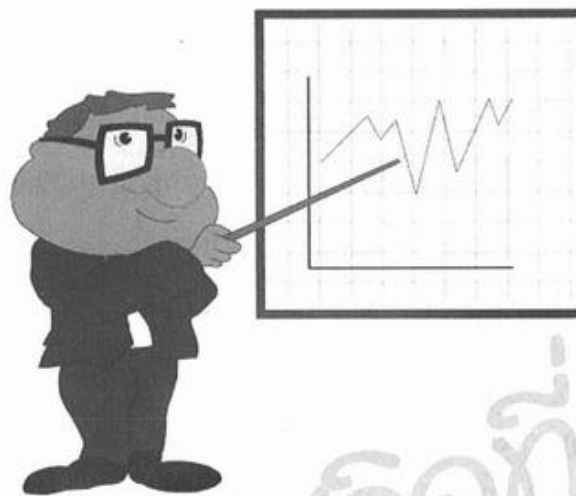
๒. ภาคเอกชน (Private หรือ Business Sector) ประกอบด้วย บริษัท ห้างร้าน ธนาคาร ธุรกิจ ที่ประกอบการหวังกำไร

๓. ภาคประชาชน ประกอบด้วย ประชาคม ชุมชน กลุ่มออมทรัพย์ องค์กรสาธารณะประโยชน์ (NGO) เอกชนต่างๆ ฯลฯ

การพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนจะต้องเอามนุษย์ในสังคมเป็นตัวตั้งและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในสังคมทั้ง ๓ ภาคส่วน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ซึ่งทั้ง ๓ ภาคส่วน ช่วยกัน คิดใหม่-ทำใหม่ ตามแนวทางสร้างสังคมที่มีสติปัญญา ทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ ซึ่งถ้าหากจะดู ตัวละครที่ลองแจกแจงมาให้ดูทั้งหมดข้างต้นจะเห็นว่า สังคมดี ทุกฝ่ายต้องช่วยกันสร้างแม้กระทั่งในภาค รัฐเอง (Public Sector) ก็มีตั้งหลายฝ่าย ฝ่ายบริหาร คือ รัฐบาล เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบทั้งหมด เท่านั้น การบริหารงานพัฒนาประเทศให้เกิดความยั่งยืนนั้น ฝ่ายที่คุมอำนาจบริหารต้องเผชิญกับความ กดดันและต้องอาศัยความร่วมมือของทุก ๆ ฝ่ายในทุกภาคส่วนของสังคมมากมาย

ผู้เขียนไม่เชื่อว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในสังคมไทยเราจะสามารถก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ผู้ ที่กำหนดทุกสิ่งทุกอย่างในสังคมภายใต้ระบบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญฉบับที่ดีที่สุดของเราฉบับนี้ สุดท้ายแล้วคือ พลเมืองไทย ผู้มีสิทธิเลือกตั้งทุกคนนั่นเอง สังคมไทยของเราคงต้องแยกแยะกันให้ดี ๆ ระหว่างความคิดแบบฟุ้งพา กับความคิดแบบฟุ้งตนเอง เราจะพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนไม่ได้ หากประชาชน ส่วนใหญ่ในสังคมยังมีวิธีคิดแบบฟุ้งพา แยกส่วน ขาดความเป็นพลเมือง เรียกร้องแต่สิทธิไม่ทำ หน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ ไม่มองเห็นภาพรวมทั้งระบบของประเทศแต่ละฝ่ายเอาแต่สร้างความ กดดันซึ่งกันและกัน เพื่อผลประโยชน์แคบ ๆ ในส่วนของงาน

องค์กรของประชาชนทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล ส่วนราชการบริหารทั้งหมดตั้งแต่ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ลงไปสู่ส่วนท้องถิ่นถึงระดับ อ.บ.ต. รวมทั้งพรรคการเมือง องค์กรสาธารณะประโยชน์ NGO ที่กำลังโด่งดังอยู่ทั้งหลายในขณะนี้ หากมีความเข้มแข็งเพียงพอเพื่อยืนยันประโยชน์ให้แก่ชาวบ้าน ทำหน้าที่แค่เป็นปากเสียงเป็นคุณพ่ออุปถัมภ์ เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากชาวบ้านไม่ว่าจะเป็นไปในรูปใด ๆ ก็ตาม ย่อมไม่สามารถสร้างการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนได้ สังคมเรายังต้องการความร่วมมือร่วมใจกันของทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการเสริมสร้างองค์กรของประชาชนที่เข้มแข็งในลักษณะของการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายอันจะนำไปสู่การสร้างชุมชน สังคมไทยที่พึ่งพาตัวเองได้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งกำลังเปลี่ยนไปสู่โลกที่ตั้งอยู่บนฐานของการใช้ความรู้ และสติปัญญา อย่างรวดเร็วอยู่ในขณะนี้



เศรษฐกิจที่ยั่งยืน

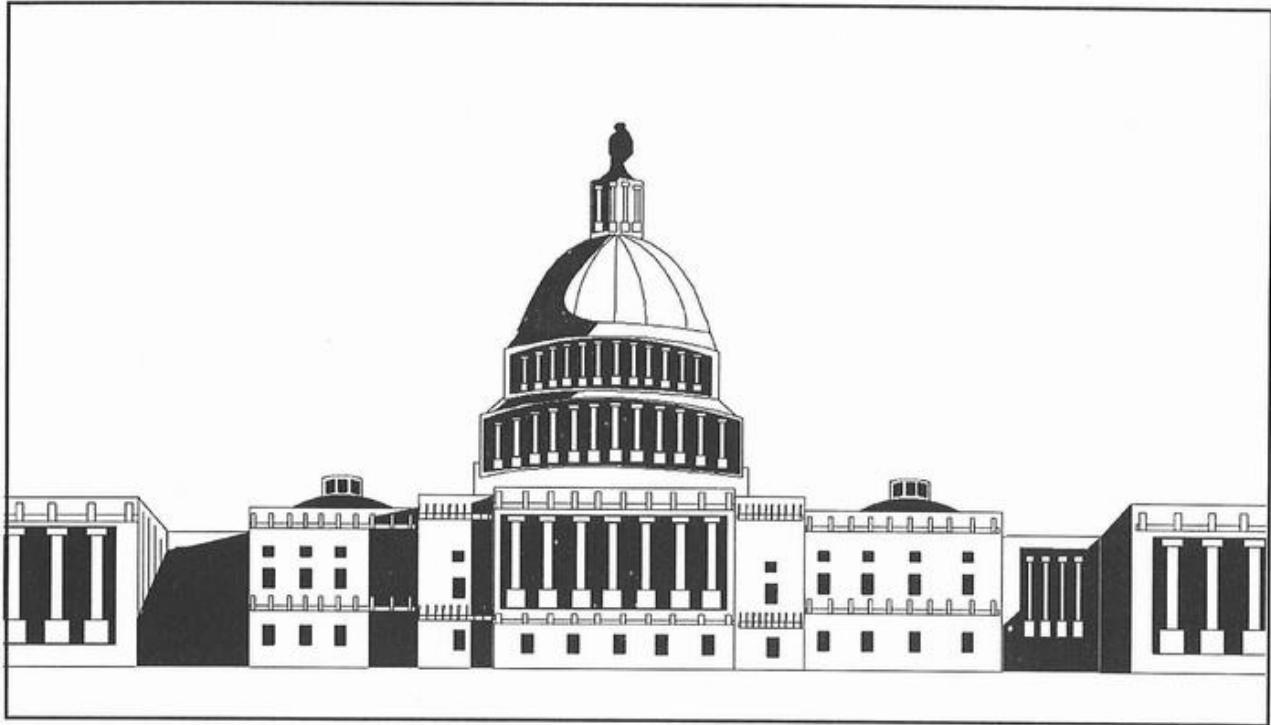


# เมื่อลูกแซมทูระบบราชการ:

การปูทางเพื่อสร้างผู้ประกอบการในภาครัฐ (Public Sector Entrepreneurs)

กับการปรับบทบาทของหน่วยงานบริหารในส่วนกลาง\*

สุรพงษ์ มาลี\*\*



บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบาย กระบวนการปฏิรูประบบราชการของสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี ค.ศ.๑๙๙๓-๒๐๐๑ โดยเจาะลึกถึง

แนวคิดที่อยู่เบื้องหลัง และตัวแสดงที่มีส่วน ผลักดัน นโยบายการปฏิรูปตลอดจนการปรับ บทบาทของหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับการ

\*ผู้เขียนได้แนวคิดสำหรับการเขียนบทความนี้จาก Dr. Donald Moynihan, Visiting Assistant Professor of Political Science, Michigan State University และ Assistant Professor, The Bush School of Public Service, Texas A&M University, USA. ซึ่งเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ณ London School of Economics and Political Science, ระหว่างวันที่ ๒-๔ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๔๕ บทความนี้เป็นความเห็นส่วนตัวของผู้เขียน ที่เกิดจากการวิเคราะห์ทางวิชาการ มิได้สะท้อนความเห็นหรือจุดยืนของหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เขียน

\*\*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๔ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ปัจจุบันเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหาร London School of Economics and Political Science

บริหารงานบุคคลและงบประมาณ ซึ่งถือเป็น “เสนาธิการ” ในการบริหารราชการซึ่งความสัมพันธ์ของกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ยังผลให้การปฏิรูประบบราชการในสหรัฐอเมริกาเป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไป และไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่อย่างในอังกฤษหรือนิวซีแลนด์ แม้ประธานาธิบดีคลินตันและรองประธานาธิบดีอัลกอร์ จะใช้มาตรการในการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรภาครัฐ มีแนวคิด และพฤติกรรมอย่างผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) อย่างไรก็ตาม บทความนี้จะเน้นเฉพาะประเด็นการตัดและลดขั้นตอนที่อึดอาดยืดอาด ในระบบราชการ (Cutting Red Tape) เท่านั้น

## คลินตัน กับ NPR : เครื่องมือในการ ทุกระบบราชการ

ประธานาธิบดี บิลล์ คลินตัน ได้เอาจริงกับการปฏิรูปหลังจากได้รับเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดีสมัยแรกในปี ค.ศ. ๑๙๙๒ เพียงสองเดือนหลังจากเข้ารับตำแหน่ง เขาได้มอบหมายให้รองประธานาธิบดีอัลกอร์ เป็นประธานคณะทำงานทบทวนผลการปฏิบัติราชการแห่งชาติ

หรือ National Performance Review (NPR) ซึ่งคณะทำงานชุดนี้ได้วิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขหลายประเด็น ที่สะท้อนถึงความเชื่อในแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของสำนัก Managerialism และนโยบายของกลุ่ม “New Democrats” ของรัฐบาลคลินตันด้วย<sup>๑</sup>

คลินตัน ประกาศว่า “คณะทำงาน NPR จะต้องทำงานให้เสร็จภายใน ๖ เดือนภายใต้การกำกับดูแลของรองประธานาธิบดีอัลกอร์ โดยจะมีการทบทวนผลงานของทุกหน่วยงาน และรัฐบาล จะระดมผู้มีความรู้ความสามารถจากทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน เพื่อหาทางลดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง และปรับปรุงบริการแก่ประชาชน รวมทั้งรัฐบาลเองก็จะได้ทำงานดีขึ้นกว่าเดิมด้วย”<sup>๒</sup> อาจกล่าวได้ว่านายอัลกอร์นั้นจับพลัดจับผลูได้เป็นประธานคณะทำงาน NPR แม้ว่าเขาจะคลุกคลีกับนโยบายสิ่งแวดล้อมมาตลอด และต้องการเปลี่ยนไปดูแลเรื่องการปฏิรูประบบสาธารณสุขและสวัสดิการบ้าง แต่ประธานาธิบดีคลินตันกลับมอบงานดังกล่าวให้นางฮิลลารี คลินตัน ภริยา เป็นผู้ดูแล<sup>๓</sup> อย่างไรก็ตามอัลกอร์เห็นว่าการรับหน้าที่นี้อาจเป็นช่อง

<sup>๑</sup> อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการในหลายประเทศ ในช่วง ราว ๒๐ ปีที่ผ่านมา มีจุดกำเนิดจากสองสำนักความคิดหลักๆ คือ Managerialism และ Economics Rationalism

<sup>๒</sup> ประธานาธิบดีคลินตันประกาศเรื่องการใช้มาตรการลดค่าใช้จ่าย (Initiative to Streamline Government) เมื่อวันที่ ๓ มีนาคม ค.ศ. ๑๙๙๓

<sup>๓</sup> B. Turque เขียนถึงเรื่องนี้ไว้ในหนังสือชื่อ Inventing Al Gore: A Biography

ทางสร้างผลงานให้ชาวอเมริกันรู้จัก เพื่อเป็นฐาน  
สำหรับการลงชิงตำแหน่งประธานาธิบดี ในสมัย  
ต่อไป และก็เป็นไปตามที่คาดเพราะรายงานชิ้น  
สำคัญที่เขาเป็นผู้ผลักดัน คือ **From Red Tape  
To Results: Creating a Government that  
Works Better and Costs Less** นั้น ได้รับการ  
ตอบรับอย่างดีจากสื่อมวลชนทุกแขนง แถมต่อมา  
ยังกลายเป็นหนังสือขายดีอีกด้วยจึงทำให้เขา  
เป็นที่รู้จักไม่เฉพาะแต่ในหมู่ชาวอเมริกันเท่านั้น  
แต่รวมถึงนักปฏิรูประบบราชการทั่วโลกอีกด้วย

การที่คณะทำงาน NPR ชูประเด็นเรื่อง  
“การทำงานที่ดีกว่าเดิม แต่ต้นทุนต่ำกว่า”  
( Works better and Costs Less) เป็นการสร้าง  
ภาพว่า “รัฐบาลและระบบราชการของสหรัฐ  
ในอดีตนั้นไม่มีประสิทธิภาพ แต่ก็เป็นเรื่องที่  
แก้ไขได้” ซึ่งต่างจากนโยบายการปฏิรูประบบ  
ราชการของประธานาธิบดี โรนัลด์ เรแกน ที่เน้น  
การ “บิบบข้าราชการ” (Bureaucrat Bashing)  
นอกจากนี้ แนวทางของ NPR ยังถือเป็นหัวใจ  
ของกลุ่มเลือดใหม่ในพรรคเดโมแครต (New  
Democrats) ที่ต้องการลบภาพของพรรค ซึ่งเน้น  
เรื่องการใช้จ่าย เกือบภาษีสูง และไม่เป็นมิตรกับ  
ธุรกิจ ทั้งบิลล์ คลินตัน และอัลกอร์ต่างเป็นผู้ร่วม  
ก่อตั้งสถาบันนโยบาย American Progressive

Policy Institute อันเป็นคลังสมองของกลุ่ม New  
Democrats และสมาชิกอีกคนที่มีความสำคัญ  
ต่อคณะทำงาน NPR ก็คือ เดวิด ออสบอร์น  
(David Osborne) ซึ่งร่วมเขียนหนังสือขายดีที่  
นักปฏิรูประบบราชการต้องอ่านคือ **Reinventing  
Government : How the Entrepreneurial  
Spirits is Transforming the Public Sector**  
ร่วมกับเท็ด เกล็บบเบอร์ (Ted Glibber) เมื่อปี  
คศ.๑๙๙๒<sup>๔</sup>

## ผ่าตัดโครงสร้าง NPR : ความคิดใหม่ บวกความรู้หน้างาน

แรกเริ่มนั้น รองประธานาธิบดีอัลกอร์  
ตั้ง Elaine Kamarck ที่ปรึกษาทางการเมืองของเขา  
ให้ดูแล NPR แต่ทั้งอัลกอร์และคามาร์ค ต่างขาด  
ประสบการณ์เรื่องการสร้างระบบราชการใหม่  
(Reinvention) จึงต้องขอความเห็นจากออสบอร์น  
อยู่เสมอ ออสบอร์นเสนอให้รวมทีมงานอันประกอบด้วย  
John Kamensky, Bob Stone และ Bob  
Kniesly โดยทั้งสามคนมีบทบาทสำคัญในการ  
กำหนดทิศทางของ NPR อย่างเช่น Kamensky ซึ่ง  
ต่อมาได้เป็นรองผู้อำนวยการของ NPR นั้นเคย  
เป็นข้าราชการสำนักบัญชีกลางของสภาองเกรส  
หรือ GAO มาก่อนและสนใจเรื่องการปฏิรูป

“ออสบอร์น และเกล็บบเบอร์ มีสมมุติฐานว่า รัฐบาลสามารถมีบทบาทอย่างมากที่ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน  
ดีขึ้น แต่โครงสร้างของระบบราชการที่ล้าหลัง ทำให้รัฐบาลทำอะไรไม่ได้มากเท่าที่ควร หนังสือของพวกเขาได้ยกตัวอย่างกรณี  
การปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จหลายกรณี รวมทั้งความพยายามในการปฏิรูปของบิลล์ คลินตัน สมัยเมื่อยังเป็นผู้ว่าการ  
มลรัฐอาคันซอด้วย จึงสรุปว่า ระบบราชการนั้น สร้างใหม่ (Reinvent) ได้

ตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่เช่นเดียวกับ Osborne ส่วน Bob Stone ซึ่งต่อมาเป็นผู้อำนวยการโครงการของ NPR นั้นได้รับอิทธิพลทางความคิดจาก Tom Peters และ Waterman ผู้เขียน “คัมภีร์การบริหาร” ที่ขายดีเล่มหนึ่งคือ “In Search of Excellence”

บุคคลที่เอ่ยนามข้างต้นเป็นหัวเรือใหญ่ที่เสนอให้รองประธานาธิบดีอัลกอร์ใช้แนวทางใหม่ในการปฏิรูประบบราชการ คือแทนที่จะเน้นการลดการสูญเสีย การทุจริต และการละเมิด ( Waste, Fraud and Abuse ) อย่างแต่ก่อนให้เน้นเรื่องการให้อำนาจตัดสินใจ ( Empowerment ) และการลดขั้นตอนที่อึดอาดยืดเยื้อซับซ้อน ( Red Tape ) แทน นอกจากนี้ Stone ยังเสนอเทคนิคในการปฏิรูปว่าจะต้องสร้าง “เครื่องหมายการค้า หรือ Trade Mark ของการปฏิรูป” ด้วยการ “เสนอประเด็นด้านบวกที่ง่าย ๆ ประทับใจและมีสีสัน โดยเน้นเรื่องราวของการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่าง และยกย่องสรรเสริญความพยายามดังกล่าว”<sup>๔</sup>

ในส่วนของทีมงานปฏิรูปนั้น คณะทำงาน NPR ได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการของรัฐบาลกลางสมัครเข้าร่วมงาน ปรากฏว่ามีข้าราชการประจำได้รับเลือกให้ช่วยงานในด้านต่าง ๆ ตามความรู้ ความชำนาญราว ๒๕๐ คน

นอกจากนี้ NPR เลี่ยงที่จะไม่จ้างที่ปรึกษาจากภาคเอกชนหรือนักวิชาการ (ซึ่งต่างจากสมัยประธานาธิบดีจอร์จ บุช และโรนัลด์ เรแกน) เพราะเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญภายในระบบราชการมี “ความรู้หน้างาน” ( On the Job knowledge ) สำหรับการแก้ปัญหาที่เจ้าหน้าที่ของรัฐเผชิญอยู่ ปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลกลางเหล่านั้นได้เสนอแนะนโยบายการปฏิรูปหลายเรื่อง นอกจากนี้ NPR ยังมีความต่อเนื่องกว่าคณะกรรมการปฏิรูปชุดอื่นๆ ซึ่งมักจะหมดวาระหลังจากเสนอแนะนโยบายแล้ว แต่ที่ NPR คงอยู่ตลอดสมัยประธานาธิบดีคลินตัน เพราะกรรมการ NPR เห็นว่าข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยราชการเท่าที่ควร ท้ายที่สุดรัฐบาลยอมให้ NPR คงเจ้าหน้าที่ไว้ช่วยงานและดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายของ NPR ถึง ๔๕ คน

## NPR กับการปรับเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานกลาง

นโยบายการปฏิรูปของคลินตัน และอัลกอร์ จะประสบความสำเร็จเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากหน่วยงานกลางของรัฐบาลด้วย หน่วยงานที่สำคัญในฝ่ายนิติบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภาครัฐคือสำนักบัญชีกลาง หรือ GAO ซึ่งงานหลักเน้นเรื่องการติดตามประเมินผล

<sup>๔</sup> ดู Stone (๒๐๐๑)

และตรวจสอบหน่วยงานของรัฐ มากกว่างานปฏิรูป แต่ในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน GAO เริ่มมีบทบาทเชิงรุกมากขึ้น เพราะสภาองเกรสต้องการให้หน่วยงานนี้เป็นผู้ประเมินผล และติดตามการนำนโยบายการปฏิรูปที่ NPR เสนอไปปฏิบัติ ในฝ่ายบริหารเองนั้น มีอยู่สองหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานบริหารงานบุคคล (Office of Personnel Management : OPM ) และสำนักงานบริหารและงบประมาณ ( Office of Management and Budget: OMB) อย่างไรก็ตาม ตลอดสมัยของประธานาธิบดีคลินตัน ทั้งสองหน่วยงานไม่ได้มีบทบาทอย่างแท้จริง ในการปฏิรูประบบราชการ ในบางกรณียังมีความขัดแย้งกับ NPR ด้วย ซึ่งทำให้การปฏิรูปไม่ได้ผลเต็มที่อย่างที่คาดหวัง

## NPR กับการลดบทบาทของสำนักงานบริหารงานบุคคล

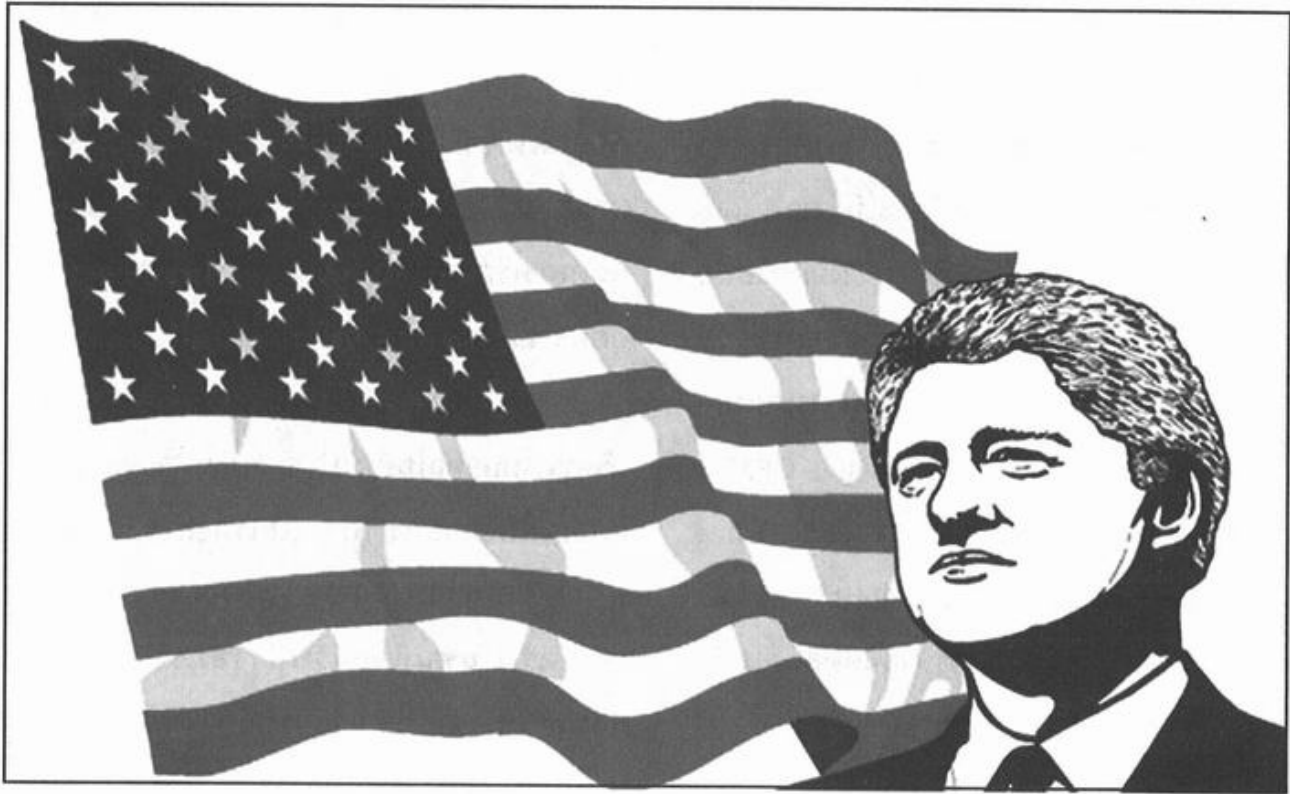
เหตุที่สำนักงานบริหารงานบุคคล (OPM) ไม่ได้เป็นผู้นำในการปฏิรูประบบราชการนั้น เพราะรัฐบาลให้ความสำคัญกับคณะทำงานของ NPR มากกว่า รวมทั้งนาย James King ซึ่งประธานาธิบดีคลินตัน แต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานนี้ไม่ได้คิดว่า OPM ควรจะมีบทบาทนำ แม้ว่าจริงๆ แล้วก่อนปี คศ.๑๙๙๒บรรดานักวิชาการด้านการบริหารภาครัฐต่างเรียกร้องให้ OPM ปรับองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Organisational Capacity) เมื่อรัฐบาลแต่งตั้งคณะทำงาน NPR

แล้วสำนักบริหารงานบุคคลจำกัดบทบาทของตน อยู่แค่เรื่องการบริหารงานบุคคลอย่างเดียว และค้นหาทิศทางเพื่อขจัดความขัดแย้งภายในว่า OPM จะเป็นหน่วยงานกลางในการปฏิบัติงานบุคคล หรือจะเป็นหน่วยสนับสนุนด้านกรงานบุคคลให้กับหน่วยราชการอื่นๆ

James King ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักบริหารงานบุคคลในช่วงปี คศ. ๑๙๙๓-๑๙๙๗ นั้น ยึดถือนโยบายของ NPR ในเรื่องการลดขนาดหน่วยราชการและกำลังพลภาครัฐ อย่างเคร่งครัด แทนที่จะปรับปรุงสมรรถนะ เขากลับลดขนาดของหน่วยงานและกำลังพลของสำนักงาน OPM ลงเกินกว่าร้อยละ ๕๐ โดยนำงานบางอย่างให้เอกชนทำ รวมทั้งพยายามใช้ระบบการคิดค่าบริการ สำหรับการให้บริการด้านงานบุคคล (For -Fee Basis) ต่อมาคณะกรรมการ NPR ยังเรียกร้องให้สำนักงาน OPM เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้าไปมีส่วนในงานพัฒนาและฝึกอบรม และการสรรหาบุคลากรด้วย โดยสรุปแล้วบทบาทของสำนักงานบริหารงานบุคคลลดลงอย่างมาก และไม่มีอิทธิพลมากนัก ต่อการปฏิรูประบบราชการในยุคคลินตัน

## NPR กับสำนักงบประมาณและการบริหาร

สำนักงบประมาณและการบริหาร (OMB) ดูจะมีบทบาทสำคัญมากกว่าสำนักงานบริหารงานบุคคล เพราะคณะทำงาน NPR ต้องอาศัย



สำนักงบประมาณเป็นตัวเชื่อมระหว่างคณะทำงานกับคณะกรรมการของสภาองเกรส และตอนที่คลินตันประกาศแต่งตั้งคณะทำงาน NPR ก็ได้ระบุให้รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณด้านระบบการบริหาร เป็น “ผู้นำในการทำให้รัฐบาลสหรัฐทำงานดีขึ้นกว่าเดิม”<sup>๖</sup> แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคณะทำงาน NPR กับสำนักงบประมาณกลับไม่ราบรื่น

เนื่องจากปัญหาวิธีการทำงานร่วมกัน เพราะรองประธานาธิบดีอัลกอร์นั้น เชื่อมั่นในบรรดาข้าราชการที่มาช่วยงานมากกว่า และกรรมการคนสำคัญ ๆ ของ NPR ยังเห็นว่าสำนักงบประมาณ

เป็นพวกหัวเก่าที่ชอบใช้อิทธิพลควบคุมหน่วยงานอื่น

ความสัมพันธ์ถึงขั้นวิกฤตตอนที่ NPR เสนอให้ปฏิรูประบบงบประมาณ รวมทั้งให้แยกสำนักงานระบบบริหารออกจาก OMB ทำให้สำนักงบประมาณตั้งตัวเป็นปฏิกิริยาต่อการปฏิรูปของรัฐบาล และพยายามแสดงให้เห็นว่าข้อเสนอหลาย ๆ อย่างของคณะทำงาน NPR นั้นขาดความน่าเชื่อถือ อย่างเช่น ได้โต้แย้งตัวเลขประมาณการยอดเงินที่อาจจะประหยัดได้หากดำเนินการปฏิรูปเพราะสำนักงบประมาณเชื่อว่าควรจะประหยัดได้มากกว่าที่ NPR เสนอ

<sup>๖</sup>อ้างถึงใน Stone (๒๐๐๑)

จนในที่สุด รองประธานาธิบดีอัลกอร์ต้องยอม  
ประนีประนอม ซึ่งเรื่องนี้ทำให้สภาองเกรส  
เริ่มสงสัยในโครงการปฏิรูปที่ NPR เสนอ  
และมอบหมายให้สำนักงานบัญชีกลาง GAO  
ทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบและติดตามการนำ  
นโยบายของคณะทำงาน NPR ไปปฏิบัติอย่าง  
ใกล้ชิด

เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณนั้นถือว่า  
พวกตนทำงานให้ประธานาธิบดี และเห็นว่าการ  
ปฏิรูปของคณะทำงาน NPR เป็น “โครงการของ  
รองประธานาธิบดี” พวกเขาเชื่อว่า เรื่องที่มีความ  
สำคัญต่อประธานาธิบดีคือการจัดทำงบประมาณ  
แบบสมดุล และการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายของประธานาธิบดี นอกจากนี้  
เจ้าหน้าที่งบประมาณยังถือว่าข้อเสนอของ  
NPR หลายเรื่องเช่น การปฏิรูปการบริหารงาน  
บุคคลนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของตน จึงมัก  
จะเน้นแต่เรื่องการเงินหรือการรายงานตรวจสอบ  
ทางการบริหารเป็นหลัก ดังจะเห็นได้ชัดจากการ  
รวมตำแหน่งการวิเคราะห์งบประมาณกับการ  
บริหารเข้าด้วยกัน ซึ่งส่งผลให้งานทางด้านระบบ  
บริหารเลื่อนหายไปจากสำนักงานงบประมาณ

นอกจากนี้ สำนักงานงบประมาณยังดูแล  
การนำนโยบายด้านการเงินอีกหลายอย่างไปปฏิบัติ  
โดยนโยบายเหล่านั้น เน้นการรวมอำนาจการ  
ตัดสินใจไว้ที่สำนักงานงบประมาณเอง ต่อมารัฐสภา

ผ่าน กฎหมาย The Government Performance  
and Results Acts ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดให้  
หน่วยราชการรายงานเรื่องการวางแผนกลยุทธ์  
ที่มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับรายงานด้านการเงิน ซึ่ง  
สะท้อนอิทธิพลของสำนักงานงบประมาณเช่นกัน

## Common Sense Government : การเมืองกับทิศทางการปฏิรูประบบ ราชการ

นโยบายการปฏิรูปของคลินตันและ  
อัลกอร์ถูกท้าทายโดยนาย Newt Gingrich ผู้นำ  
เสียงข้างมากในสภาผู้แทนจากพรรครีพับลิกัน  
ซึ่งเป็นฝ่ายค้าน ได้วิจารณ์มาตรการปรับปรุงวิธี  
การทำงานที่คณะทำงาน NPR เสนอ และเรียกร้อง  
ให้รัฐบาลยกเลิกหน่วยงานและกิจกรรมหลาย  
อย่างที่รัฐบาลทำอยู่ ดังนั้นเพื่อลดกระแสต่อต้าน  
ของฝ่ายค้าน คลินตันจึงเสนอให้คณะทำงาน NPR  
ปรับทิศทาง โดยกล่าวว่า “รัฐบาลจะเลิกทำสิ่งที่  
รัฐบาลทำได้ไม่ดี และสิ่งที่รัฐบาลไม่จำเป็นต้องทำ”<sup>๑</sup> ซึ่งต่อมาในเดือนกันยายนปี คศ.๑๙๙๕  
คณะทำงาน NPR ได้จัดพิมพ์รายงานเรื่อง  
Common Sense Government ที่มีข้อเสนอ  
เรื่องการปฏิรูปเพิ่มอีก ๒๐๐ เรื่อง ซึ่งขยายวงไป  
ถึงเรื่องการปรับบทบาทของภาครัฐว่า งานใด  
รัฐควรทำเอง แปรรูป หรือจ้างเหมาให้เอกชน  
ทำแทน

<sup>๑</sup>อ้างถึงใน Arnold (๑๙๙๙) หน้า ๒๓๔

## เชื่อว่าข้อเสนอของ NPR ทุกอย่างจะประสบความสำเร็จ

ในระหว่างปี คศ. ๑๙๙๓ - ๒๐๐๐ คณะทำงาน NPR เสนอแนวคิดเรื่องการปฏิรูประบบราชการหลายอย่าง ซึ่งอาจรวมเป็นกลุ่มนโยบายหลัก ๆ ได้สามประการ คือ การตัดลดขั้นตอนที่อืดอาด ยืดเยื้อ การจัดซื้อจัดจ้าง และการลดขนาดหน่วยงานราชการ แต่บทความนี้จะเจาะลึกเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการลดกฎระเบียบและขั้นตอนที่อืดอาดยืดเยื้อเท่านั้น

### การตัดลดขั้นตอนที่อืดอาดยืดเยื้อ ( Cutting Red Tape )

รายงานเรื่อง From Red Tape to Results ระบุว่ากฎ ระเบียบของทางราชการที่ทวีคูณขึ้น เป็นอุปสรรคต่อการสร้างผลงานที่ดี กฎ ระเบียบซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อป้องกันการทุจริต ควบคุม หรือส่งเสริมพฤติกรรมของข้าราชการนั้นเป็นตัวปิดกั้นนวัตกรรมทางการบริหารคือ ทำให้ข้าราชการไม่ยอม “คิดใหม่ ทำใหม่” ดังนั้น คณะทำงาน NPR จึงเสนอให้หน่วยงานราชการลดกฎ ระเบียบภายในที่มีอยู่ลง โดย ในวันที่ ๑๑ กันยายน คศ. ๑๙๙๓ ประธานาธิบดีคลินตันได้ ลงนามในคำสั่งที่ ๑๒๘๖๑ ให้หน่วยงานในฝ่ายบริหาร ( โดยเฉพาะหน่วยงานในส่วนกลาง ) ลดกฎ

ระเบียบภายในลงครึ่งหนึ่ง ( Elimination of One Half of Executive Branch Internal Regulations ) โดยข้าราชการจะช่วยกันระบุว่าควรยกเลิกกฎ ระเบียบใดได้บ้าง รวมทั้งให้ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ให้คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจง่าย ( Common Sense Language ) พอสิ้นสุดสมัยคลินตัน คณะทำงาน NPR ประกาศว่า “ได้ยกเลิกกฎ ระเบียบภายในหน่วยงานราชการไปถึง ๖๕๐,๐๐๐ หน้า”<sup>๔</sup> ที่สำคัญมีการทำลายคู่มือการบริหารงานบุคคล ( Federal Personnel Manual ) ที่สำนักงานบริหารงานบุคคล ( OPM ) จัดทำขึ้น ไป ๑๐,๐๐๐ กว่าหน้า โดยมีการทำพิธีด้วยการนำออกไปเผาทิ้งหน้าทำเนียบไวท์เฮาส์ด้วย

### การสนับสนุนให้หน่วยราชการตั้ง Reinvention Laboratories

คณะทำงาน NPR ยังเสนอด้วยว่าหน่วยราชการอาจจะไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของรัฐบาลกลางบางอย่างได้หากจะทำให้บรรลุพันธกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าเดิมโดยส่วนราชการจะต้องเลือกหน่วยงานในสังกัดที่ต้องการจะได้รับการยกเว้นและตั้งเป็น “ห้องทดลองสำหรับการปรับปรุงระบบงาน” หรือ Reinvention Labs แต่โครงการนี้ประสบปัญหาเนื่องจากการเมืองภายในตอนที่ต้องตัดสินใจว่า

<sup>๔</sup> อ้างถึงใน Kamensky (๒๐๐๑)



หน่วยงานใดจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องทำตามกฎระเบียบบางอย่างของทางราชการอย่างไรก็ตามภายในปีค.ศ. ๑๙๙๘ มีหน่วยราชการได้จัดตั้ง Reinvention Labs ถึง ๓๔๐ แห่ง นอกจากนี้ประธานาธิบดีคลินตัน ยังอาศัยอำนาจตามกฎหมายปฏิรูประบบราชการ ( Civil Service Reform Act ๑๙๗๘) ผ่อนปรนกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล โดยยอมให้หน่วยราชการทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆทางการบริหารงานบุคคล (Personnel Innovations) ให้เหมาะสมกับหน่วยงานตนเองได้ ปรากฏว่าเกิดโครงการสาธิตเกี่ยวกับเรื่องนี้ถึง ๑๕ โครงการ

แม้ว่าข้อเสนอของคณะทำงาน NPR จะได้รับการยอมรับจากประธานาธิบดีคลินตัน โดยมีการออกเป็นคำสั่งประธานาธิบดีให้หน่วยราชการปฏิบัติตาม แต่หลายเรื่องนั้นต้องตราเป็นกฎหมาย ซึ่งเมื่อเสนอผ่านสภาองเกรสกลับเจอแรงต่อต้านกล่าวคือ หลังจากคณะทำงาน NPR ออกรายงานเรื่อง From Red Tape to Results ได้ไม่นานรัฐบาลของนายคลินตัน ก็ได้เสนอร่างกฎหมาย Government Reform and Saving Act ซึ่งมีข้อเสนอหลายอย่างของคณะทำงาน NPR รวมอยู่ด้วย แม้สภาผู้แทนได้รับรองร่างกฎหมายนี้ ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. ๑๙๙๓ แต่กลับถูกวุฒิสภาต่อต้าน ในเดือนมีนาคม ค.ศ. ๑๙๙๔ เนื่องจาก “ในวุฒิสภา

มีคณะกรรมการหลายชุดซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ในการปฏิรูปแต่ที่ไม่มีคณะกรรมการชุดไหนที่เป็นเจ้าของหรือเจ้าภาพของร่างกฎหมายฉบับนี้อย่างแท้จริง”<sup>๔</sup>

อีกด้านหนึ่ง ความพยายามของรัฐบาลนายคลินตัน ในการปฏิรูปกฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลก็ล้มเหลวเช่นกัน โดยในปี ค.ศ. ๑๙๙๕ รัฐบาลส่งร่างกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงการจำแนกตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเข้าสภาแม้ว่าจะพยายามลดกระแสต่อต้านจากสหภาพแรงงานข้าราชการด้วยการเพิ่มมาตราที่กำหนดให้มีการเจรจาต่อรองในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงานได้ แต่ก็ไม่วายที่จะถูกสหภาพแรงงานคัดค้านสาเหตุหลักเกิดจากการที่คณะทำงาน NPR เคยให้สัญญาว่า สหภาพว่า ในการลดขนาดกำลังคนภาครัฐนั้นจะเน้นที่การลดจำนวนผู้บริหารระดับกลางเป็นหลักแต่สหภาพแย้งว่าในความเป็นจริงแล้วเจ้าหน้าที่และพนักงานระดับล่างตกเป็นเป้าหมายมากกว่า นอกจากนี้ร่างกฎหมายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ในปี ค.ศ. ๑๙๙๖ ไม่ผ่าน หรือแม้แต่ข้อเสนอที่รัฐบาลร่วมมือกับสำนักงานการบริหารงานบุคคล (OPM) เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๙๙ ก็ไม่ได้รับเสียงสนับสนุนจากสภาองเกรส เช่นกัน ในขณะที่เดียวกันรองประธานาธิบดีอัลกอร์ก็ไม่ได้ออกแรงผลักดัน

<sup>๔</sup> ดูรายละเอียดใน Carroll (๑๙๙๕)

กฎหมายเหล่านั้นอย่างแข็งขัน เพราะหลังจาก คณะทำงาน NPR ออกรายงานฉบับแรกแล้ว อัลกอร์ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคณะทำงานนี้ อย่างตอนแรก เพราะทราบดีว่า สหภาพแรงงาน ข้าราชการจะขัดขวางความพยายามในการปฏิรูป ระบบราชการ ซึ่งอัลกอร์เองต้องการหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้ากับสหภาพ

## เหลวในภาพรวม แต่สำเร็จในระดับ หน่วยงาน

ในช่วงที่มีความพยายามในการปฏิรูป ตามข้อเสนอของคณะทำงาน NPR นั้นบางหน่วย ราชการได้พยายามปรับปรุงการบริหารงาน บุคคลภายในเองตามนโยบายการจัดตั้งห้อง ทดลองสำหรับการปรับปรุงการบริหาร อย่าง เช่นการปรับปรุงภายในสำนักงานบริหารการบิน (Federal Aviation Administration: FAA) ในปี คศ. ๑๙๙๖ และการปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษี ในประเทศ (Internal Revenue System: IRS) ในปี คศ. ๑๙๙๘ ผลปรากฏว่าประสบความสำเร็จที่เป็น เช่นนี้ เพราะระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐของ สหรัฐอเมริกานั้นไม่เป็นหนึ่งเดียว ทำให้บางกลุ่ม หรือ บางหน่วยงาน อาศัยช่องว่าง (Loopholes) ของกฎหมาย ในการปรับปรุงระเบียบด้านการ บริหารงานบุคคลภายในของตนได้ จากจุดนี้ เองที่ทำให้คณะทำงาน NPR เรียกร้องต่อ สภาคองเกรสให้อนุญาตให้หน่วยราชการจัด ระบบการบริหารงานบุคคลภายในของหน่วยงาน

ได้เอง โดยยอมให้มีการจัดตั้ง “หน่วยงานที่เน้น ผลสัมฤทธิ์ของงาน” ( Performance Based Organisations : PBOs ) ขึ้นมา ซึ่ง PBOs นี้ อาศัยตัวแบบจาก Next Step Agencies ของอังกฤษ ที่เน้นการบริหารงานบุคคลอย่าง ภาคเอกชน และให้อิสระในการจัดการด้านเงิน งบประมาณ รวมทั้งการให้รางวัลตอบแทน ตามผลงาน

รัฐบาลได้เสนอร่างกฎหมายจัดตั้ง PBOs เข้าสภาคองเกรสครั้งแรกในปี คศ. ๑๙๙๕ และ ต่อมาอีกหลายครั้ง จนในที่สุดสภาคองเกรส ยอมผ่านกฎหมายฉบับนี้เมื่อปี คศ. ๒๐๐๐ โดยมีหน่วยงานนำร่องสองแห่ง คือ สำนักงาน ช่วยเหลือด้านการเงินแก่นักเรียนนักศึกษา ( Office of Student Financial Assistance ) ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเครื่องหมาย การค้าและทรัพย์สินทางปัญญา อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่า ไม่ได้มีการผ่อนปรนกฎ ระเบียบ ด้านการบริหารงานบุคคลมากอย่างที่ตั้งใจไว้ ตั้งแต่ต้น นอกจากนี้มีเสียงคัดค้านจาก สหภาพแรงงานข้าราชการ ที่ไม่เห็นด้วยกับ การยืดหยุ่นกระบวนการบริหารงานบุคคล โดย เฉพาะประเด็นการแต่งตั้งโยกย้าย และหลาย ฝ่ายยังให้ความเห็นว่า การทำอย่างนั้นขัดต่อ รัฐธรรมนูญ เพราะประธานาธิบดีเท่านั้นที่มี อำนาจในการแต่งตั้งบุคลากร

บทส่งท้าย: สังเกตบางประการ

การปฏิรูประบบราชการ ในสมัยประธานาธิบดีคลินตันเฉพาะที่เลือกมาเสนอในบทความนี้ เป็นตัวอย่างอันดีที่สะท้อนถึงบทบาทของผู้ผลักดันนโยบายที่พยายามตัดลดและยกเลิกกฎ ระเบียบที่ทำให้การปฏิบัติราชการยืดเยื้อยาวนาน (Cutting Red Tape) เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม การทำงานในภาครัฐที่จะเอื้อให้บุคลากร มีแนวคิดเชิงผู้ประกอบการในภาคเอกชน (Entrepreneurs) ประสบการณ์ของรัฐบาลสหรัฐชี้ให้เห็นว่า การที่นักการเมืองระดับสูงให้การสนับสนุนการปฏิรูปครบวงจร ตั้งแต่การกำหนดนโยบายไปจนถึงการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปแต่การที่รองประธานาธิบดีอัลกอร์ ไม่สนับสนุนการปฏิรูปของคณะทำงาน NPR ในช่วงท้าย เท่ากับช่วงแรกๆ ก็ทำให้ข้อเสนอการปฏิรูปหลายอย่างไม่เป็นผล

การสร้างผู้ประกอบการ ในภาครัฐ (Public Sector Entrepreneurs) จำเป็นต้องลดข้อจำกัดทางการบริหารงานบุคคลและงบประมาณซึ่งถือเป็นคอขวด (Bottle Neck) ของการปฏิรูปหรือแม้แต่การปรับปรุงงานประจำลงเสียก่อน รวมทั้งนำนวัตกรรมทางการบริหาร (Managerial Innovations) เข้ามาใช้ด้วย เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ตัวข้าราชการกล้าที่จะ “คิดใหม่ ทำใหม่” จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการจะต้องทำงาน และประสานงานอย่างใกล้ชิดกับ

หน่วยงานกลางที่ถือเป็น “เสนาธิการ” ของระบบการบริหารภาครัฐ เพื่อปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง หรือ แม้แต่ปรับบทบาทของหน่วยงานกลางเอง ดังจะเห็นว่า ความขัดแย้งระหว่าง NPR กับ สำนักงาน OMB ตลอดจนการลดบทบาทของ OPM จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งยังผลให้การปฏิรูประบบราชการในสหรัฐไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่อย่างในประเทศอังกฤษหรือนิวซีแลนด์

บทเรียนอีกประการหนึ่งคือการสร้างความหลากหลายในระบบการบริหารมากกว่าการรวมอำนาจไว้ยังหน่วยงานกลาง ซึ่งจะนำไปสู่การใช้กฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลและงบประมาณที่เหมาะสมกับสภาพ และข้อจำกัดของหน่วยงาน (Tailor Made) ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้ง Reinvention Labs ที่มีการผ่อนคลายกฎ ระเบียบและเปลี่ยนจากการควบคุมกระบวนการบริหารไปเน้นที่ผลลัพธ์ของหน่วยราชการแทน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนผลงานจริงของหน่วยงานด้วยการสร้างความหลากหลายในระบบการบริหาร อาจนำไปสู่แนวความคิดที่ว่า การปฏิรูปแบบองค์รวม (Comprehensive Reform) อาจไม่ใช่แนวทางที่เหมาะสมเสมอไปและการปฏิรูปในหน่วยงานเฉพาะอาจมีโอกาประสบความสำเร็จได้มากกว่าและนักปฏิรูปจะต้องเข้าใจที่จะขยายผลของการปฏิรูป (Demonstration Effects) ไปยังส่วนอื่นๆ ในระบบราชการด้วย

## **บทสัมภาษณ์**

Aucoin, P (1990) **Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradox and Pendulums.** *Governance*, 3 (2) , 115-137

Barzelay, M (2000) **New Public Management :Improving Research and Policy Dialogue.** Berkeley: University of California Press

Carroll, J.D. (1995) **The Rhetoric and Political Reality in the National Performance Review,** *Public Administration Review*, 55(3), 302-312

Gore, A (1993) **From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less.** Washington DC: US Government Printing

Gore, A (1995) **Common Sense Government.** New York: Random House

Kamensky, J (2001) **A Brief History of Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government During the Administration of President Bill Clinton 1993-2001**  
Available at: <http://govinfo.library.unt.edu/npr/whoweare/historyofnpr.html>

Stone, Bob (2001) **Polite Revolutionary: Lessons from an Uncivil Servant.** Special Prepublication Issue

Roberts, A (1997) **Performance Based Organisations: Assesing the Gore Plan.** *Public Administration Review* 57 (6), 465-478

Thompson, J.R. (2000) **Reinventing as Reform: Assessing the National Performance Review.** *Public Administration Review*, 60(6), 508-521

Turque, B (2000) **Inventing Al Gore : A Biography.** Boston. Houghton Mifflin Company

# โยนิโสมนสิการ:

## คิดแบบคุณโทษและทางออก (๖)

ศ.พิเศษเสฐียรพงษ์ วรรณปก\*



**วันนี้** ขอบุติถึงวิธีคิดอีกแบบหนึ่ง เรียกว่า “คิดแบบคุณโทษและทางออก” เป็นวิธีคิดแก้ปัญหาได้ตัวอย่างหนึ่ง เพราะในกระบวนการคิดเช่นนี้ บุคคลจะได้ฝึกเป็นคนมองอะไรกว้างรอบด้าน และเห็นทางออกอันเป็นแนวปฏิบัติชัดเจน ไม่ตันว่าอย่างนั้นเถอะ

การให้การศึกษาอบรมตั้งแต่เด็กก็สำคัญ ถ้าพ่อแม่ ครูบาอาจารย์ไม่เปิดโอกาส หรือไม่แนะนำให้เด็กรู้จัก คิดหลายๆ ทางแล้ว โอกาสที่จะพัฒนาการคิดแบบคุณโทษ และทางออกค่อนข้างจะยาก

สมัยยังเด็ก (ความจริงไม่เด็กแล้วละ )

\*ราชบัณฑิต

เรียนวรรณคดีไทย ผู้รู้ท่านได้กำหนดให้เรียนสิ่งที่เรียกว่า “วรรณคดี” ครูบาอาจารย์ก็เอาหนังสือที่เขากำหนดมาให้เรียนนั้นมาสอนว่า หนังสือเรื่องนี้ดีอย่างไร เพราะอย่างไร ให้คิดแง่คิดอย่างไร คนแต่งแต่งเก่งอย่างไร ล้วนแต่ดี ๆ ทั้งนั้น เพราะว่าเป็นหนังสือ “วรรณคดี”

“วรรณคดี” ท่านให้คำจำกัดความว่า หนังสือที่ได้รับยกย่องว่า แต่งดี เรียกว่าวรรณคดี ถ้าเป็นหนังสืออื่นที่ไม่ได้รับยกย่องตัดสินว่าแต่งดี ก็ไม่นับเป็นวรรณคดี ดูเหมือนจะเรียกรวม ๆ ว่า “วรรณกรรม” อะไรทำนองนั้น

มีใครถาม หรือมีคนถาม แล้วมีใครตอบบ้างไหมว่า ที่ว่าแต่งดีนั้น ใครเป็นคนกำหนด คำตอบก็คือ ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่ง (บางทีอาจจะเป็นคนเดียวด้วยซ้ำ) เห็นว่าหนังสือเล่มนั้น เล่มนี้แต่งดี ความเห็นของท่านกำหนดให้คนอื่น ๆ เห็นตามตนและบังคับให้เรียน

ถามต่อไปว่า สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าดีนั้น คนอื่นมีสิทธิเห็นแย้งบ้างไหมว่า ยังไม่ดีหรือไม่ถึงขนาด นั้นสิครับ น่าสงสัย ถามต่อว่าจะให้มองเห็นแต่สิ่งดี ๆ เท่านั้นหรือ

มันน่าสงสัยว่าการ “ผูกขาดความคิด ความอ่าน ผูกขาดการมองการตัดสินใจอย่างนี้ มันดีหรือเปล่า” ถ้าตอบตามหลักการของพระพุทธศาสนานั้นไม่ดีแน่ เพราะมิใช่แนวทางการพัฒนาความคิดอ่าน หรือพัฒนาสติปัญญา ที่ถูกต้อง

แต่สังคมไทยมักจะยึดวิธีการให้การ

ศึกษาแก่เด็ก ๆ แบบนี้ทำกันมาตั้งแต่พอรู้เพียงสากลเลยทีเดียว เข้าโรงเรียนประชาบาล ก็ให้อ่านนิทานอีสป มันก็สนุกดีดอก

แต่พอตอนจบจะบอกว่า “นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า” กำหนดให้รู้ตามนั้นอย่างเดียว ไม่เปิดโอกาสให้เด็กคิดบ้างว่า มันสอนอย่างอื่นได้ไหม

ถามผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ท่านก็ว่าไม่ได้ดอก เด็กมันคิดไม่เป็น ถึงคิดออกมาก็ไม่เข้าท่า ให้ผู้ใหญ่คิดแทนเด็กนะดีแล้ว จะได้ไม่นอกกลุ่มนอกทาง จริงหรือเปล่าครับที่ว่าเด็กนะคิดไม่เป็น ผู้ใหญ่ไม่ได้ ถ้าสังเกตลูกหลานตัวเล็ก ๆ ของท่าน ดูจะรู้ว่าลูกหลานตัวน้อย ๆ ของท่านนั้น มีวิธีคิดที่เฉียบคมมิใช่น้อย ถ้าได้รับการเอาใจใส่ประดับประดาส่งเสริมจากผู้ใหญ่ เด็ก ๆ เหล่านั้นจะโตมาพร้อมกับความเฉลียวฉลาดที่น่าทึ่งเป็นอย่างยิ่ง แต่น่าเสียดาย สังคมไทยได้สกัดกั้นทางแห่งสติปัญญาของเด็กเสียหายหมด

เด็กจะคิดอะไรนอกเหนือจากที่ผู้ใหญ่คิดก็ถูกตวาด ห้ามคิด ห้ามพูด “ແກ່คอก” ห้ามซักโน้นถามนี้ ในที่สุดเด็กมันก็เลยไม่คิด ไม่ซัก ไม่ถาม โตมาเลยเป็นผู้ใหญ่ที่ซื่อป้อ คิดอะไรก็ไม่เป็น ดังเห็น ๆ กันอยู่ในปัจจุบัน

ผมมีเรื่องเล่าสองเรื่อง เรื่องแรกสั้น ๆ พ่วงกับลูกขับรถผ่านไปยังหมู่บ้านนอกเมืองแห่งหนึ่ง เห็นชาวบ้านกำลังโค่นต้นไม้ต้นหนึ่งอยู่ ลูกชายถามพ่อว่า “เขาตัดต้นไม้ทำไมพ่อ” พ่อตอบว่าคงเอาไปทำเฟอร์นิเจอร์มั่งลูก



จากเรื่องนี้ ถ้าเรารู้จักคิด เราก็นำเอามาติดต่อเอามาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตได้ ปัญหาสารพัดในโลกเรา นี้ ที่มันแก้ไม่ค่อยตกแก้ไม่ได้บางที่ยิ่งแก้ยิ่งยุ่งนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการไม่รู้จักว่าจริง ๆ แล้วมันคืออะไร เมื่อไม่รู้ว่ามันคืออะไรจริง ๆ ก็แก้ไม่ได้ พระพุทธเจ้าท่านว่า ชั้นแรกก็ต้องรู้จักทุกข์ให้แน่ชัดเสียก่อนจึงจะแก้ทุกข์ได้ แปลไทยเป็นไทยก็คือ ต้องรู้จักปัญหาให้ชัด (รู้สภาพปัญหาและต้นตอของปัญหาด้วย) จึงจะแก้ปัญหาได้

“ลูกว่าไม่น่าจะใช่” ลูกชายขัดคอ  
“หรือไม่ก็เอาไปเสียบทำรั้ว ทำคอกหมู  
คอกม้าอะไรก็ได้” พ่อตอบเสียงซักบ่งความ  
รำคาญที่จะตอบ

“ไม่ใช่อีกนั่นแหละ” ลูกว่า  
คราวนี้พ่อซักโมโหย้อนถามว่า  
“มีงูแล้ว ถามหาหอกอะไร เขาตัดไป

ทำไมวะ”

ลูกชายตอบเสียงดั่งฟังชัดว่า

“ตัดให้ขาดซิพ่อ”

คำพูดของลูกชายทำให้พ่ออึ้ง เออจริงซินะ  
เขาตัดไม้ทำไม ก็ต้องตัดให้มันขาด ส่วนตัดขาด  
แล้วจะเอาไปทำอะไรต่อมันอีกเรื่องหนึ่ง

นี่แหละครับ เป็นเรื่องซื่อบ่งว่า เด็ก ๆ  
นั้นบางครั้งก็มีความคิดที่เฉียบคมอย่างยิ่ง จน  
ผู้ใหญ่คิดไม่ถึง



เรื่องที่สองเคยเล่าไว้ในที่อื่นแล้ว เล่า  
อีกครั้งคงไม่ต่างกัน ชงจื้อซับริดม้าผ่านหมู่บ้าน  
แห่งหนึ่ง พบเด็กกำลังเล่นทรายอยู่หลายคน

จึงร้องบอกให้หลีกหนี เด็ก ๆ ต่างวิ่งหนีด้วยความกลัว เหลือเด็กน้อยคนหนึ่งไม่หนีเหมือนเพื่อน ๆ กลับยื่นเอามือเท้าสะเอว จ้องขงจื้อ นักปราชญ์เฒ่าตวาดว่า “เจ้าเด็กน้อย ทำไมยังไม่หลีกหนีอีก” เด็กน้อยตอบว่า “พวกผมกำลังสร้างกำแพงเมือง ไม่เคยเห็นกำแพงเมืองที่ไหนมันหลีกหนีได้”



ขงจื้อนึกชมวาทะอันเฉียบคม ของเด็กน้อย จึงลงรถมาคุยด้วยชวนให้ไปอยู่ด้วยกัน จะพาปกครองบ้านเมืองให้ “ราบเป็นหน้ากลอง” (ความหมายคือ ปกครองโดยยุติธรรมประชาชนจะได้มีความสุขทั่วหน้า) เด็กน้อยแย้งว่า เป็นไปไม่ได้ ถ้าโลกมันราบเป็นหน้ากลอง

น้ำก็ท่วมโลกคนและสัตว์จะจมน้ำตายหมด ขงจื้ออึ้งไม่คิดว่าเด็กน้อยตัวแค่นี้จะมีวาทะคารมคมคายขนาดนี้

เมื่อเห็นผู้เฒ่านั่งเด็กน้อย จึงถามว่า “ในทะเลมีปลาที่ตัว บนฟ้ามีดาวที่ดวง” “ถามอะไรไกลหูไกลตานัก หลานเอ๋ย ถามใกล้ ๆ หน่อยสิ” ผู้เฒ่าบอกพลันเด็กน้อยชี้หน้าท่านผู้เฒ่าถามว่า “ถ้าอย่างนั้น ชนคิ้วของท่าน มีกี่เส้น” ครบใกล้หูใกล้ตาที่สุดแล้ว ตกลงผู้เฒ่าตอบไม่ได้จึงถอดหมวก คำนับเด็กน้อย สั่งให้รถม้าหลีก “กำแพงเมือง” ของเด็กน้อยไป

ใครว่า เด็ก ๆ มันคิดอะไรไม่เป็น เด็ก ๆ ลูกหลานเรานี้แหละมี “แวว” ฉลาดมาแต่ต้นแล้ว หากแต่ไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรจะเป็นเท่านั้น โตมาแล้ว “แวว” นั้นก็เลยฝ่อไปเลย เป็นผู้ใหญ่ที่ไม่รู้จักคิด หรือคิดไม่เป็นหลายต่อหลายคน กลายเป็นคน “สิ้นคิด” ไปก็มี

ตามปกติคนเรามักคิดอะไรทางเดียว อย่างเก่งก็คิดแค่

สองทางคือ ทางบวกกับทางลบ ใครคิดทางไหนก็ยึดอยู่แต่ทางนั้นว่าตนเท่านั้นคิดถูกคนอื่นที่คิดไม่เหมือนตนผิด ตราบไตที่ไม่คิดเห็นแนวทางที่สาม ที่สี่ ที่ห้าแล้ว ไม่แคล้วต้องทะเลาะขัดแย้งกันอยู่ชั่ววันริ่นดร

ยกตัวอย่างเรื่องพื้น ๆ ที่เห็นกันอยู่



ชนบทห่างไกล เมื่อราชการตัดถนนผ่าน มีน้ำ มีไฟฟ้า การคมนาคมสะดวกสบาย มีสินค้า บริโภคใหม่ๆ แพลกๆ เข้ามาเสนอขายมากมาย ชีวิตของชาวชนบทได้เปลี่ยนแปลงจากเดิมไปมากมาย ถ้ามองในแง่บวกหรือด้านดีจะเห็นว่า หมู่บ้านชนบทแห่งนี้เจริญขึ้น พัฒนาขึ้นสิ่งที่ไม่เคยมีก็มี ถนนหนทางที่ทันสมัย มีน้ำประปา ไฟฟ้า มีตึกกรมใหญ่ๆ มีโรงงานอุตสาหกรรม ชาวบ้านมีงานทำเพิ่มขึ้น เช่น ไปใช้แรงงานใน โรงงานอุตสาหกรรมนั้น

ถ้ามองในแง่ลบ หรือด้านเสียจะเห็นว่า ถ้าคำว่า “เจริญ” หรือ “พัฒนา” หมายถึง การมีเครื่องอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้นเพียง อย่างเดียว น่าจะเรียกว่า เจริญ หรือ พัฒนาจริง แต่ท่ามกลางการเข้ามาของวัตถุอำนวยความสะดวกเหล่านี้ความ “ดีงาม” ที่เคยมีได้เลือนหายไปเช่น บรรยากาศที่สงบไม่อีกทึก พลุกพล่าน

- ไมตรีจิตมิตรภาพฉันเพื่อนบ้าน ที่ซอกกันกินได้หรือแลกของกันกินได้ โดยไม่ต้อง

#### ▶ จ่ายเงินตราซื้อขาย

- การมีของอำนวยความสะดวกน้อย แต่ไม่มีหนี้สินด้วยการไปกู้สหกรณ์เพื่อซื้อ วัตถุอำนวยความสะดวกมาแข่งขันกัน

- ความพอใจในสภาพความเป็นอยู่ อย่างเรียบง่าย แทนความฟุ่มเฟือยหรูหราตาม

#### แบบอย่างชาวเมือง

- การเห็นคุณค่าวัฒนธรรมพื้นบ้าน ที่เป็นมรดกมาแต่ปางบรรพ์ แทนการนำเอาวัฒนธรรมสมัยใหม่ เข้ามาแล้วดูหมิ่น วัฒนธรรมดั้งเดิมของตน สิ่งเหล่านี้ค่อยๆ หายไปพร้อมกับการเข้ามาของการพัฒนา สมัยใหม่

คนที่มองแต่แง่บวกจะเห็นแต่ความดี ของการพัฒนาแบบใหม่ คนที่มองแต่แง่ลบ จะเห็นแต่ความเลวร้ายของการพัฒนาแบบใหม่ แต่ถ้าพิจารณาผลดี ผลเสียทั้งสองด้านแล้ว อาจจะได้ทางออกที่เราควรจะทำตัวอย่างไร ต่อ เรื่องนี้ ทางออกที่ได้เช่น

๑.) เป็นไปไม่ได้ที่จะปิดกั้น กระแส การพัฒนาทางวัตถุ หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ สิ่งเหล่านั้นสักวันหนึ่งก็จะไหลบ่าเข้าไปยังท้อง ที่ห่างไกล

๒.) จำเป็นต้องยอมรับ ให้มีการ พัฒนาทางวัตถุ ยอมรับการไหลบ่าเข้ามาแห่ง วัฒนธรรมที่แตกต่าง จากวัฒนธรรมพื้นถิ่น ดั้งเดิม

๓.) แต่ควรรับด้วยสติ ด้วยปัญญา ด้วยการรู้ทัน รู้จักเลือกรับเฉพาะสิ่งที่ดีไม่เกิดโทษ แก่ตนและท้องถิ่นของตน หรือปรับให้เข้ากับ พื้นฐานของตนโดยไม่เสียความเป็นตัวของตัว

# อะไร ที่ไหน เมื่อไร

กิจกรรมวันข้าราชการพลเรือน

๑ เมษายน ๒๕๕๖

ณ กรมประชาสัมพันธ์



นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธีทำบุญ ตักบาตรร่วมกับเหล่าข้าราชการพลเรือนจากทุกส่วนราชการ



พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ (ครุฑทองคำ) แก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่น พร้อมทั้งให้โอวาทแก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่น



พ.ต.ต.ยงยุทธ สาระสมบัติ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธีเปิดงานแสดงนิทรรศการวันข้าราชการพลเรือน





ชมรมผู้บริหารข้าราชการพลเรือน (ชปร.) จัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๒๕๔๔-๒๕๔๕ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖ ณ ห้องวอเตอร์เกทบอลรูม โรงแรมอมารีวอเตอร์เกท กรุงเทพฯ ในการนี้ นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี ได้ให้เกียรติเป็นองค์ปาฐกในการแสดงปาฐกถาพิเศษเรื่อง “ก้าวต่อไปของการปฏิรูประบบราชการ”



นายบุญปลุก ชายเกตุ เลขาธิการ ก.พ. แถลงข่าวการออกหนังสือเวียนโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Circulation) เพื่อสนับสนุนนโยบายเรื่อง e-Government ณ ห้องประชุม ๑ สำนักงาน ก.พ. ในการนี้ เลขาธิการ ก.พ. ได้แสดงการส่งหนังสือเวียน ว ๑/๒๕๔๖ เรื่อง “การรับโอนและบรรจุกลับพนักงานส่วนตำบลข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย



ข้าราชการครู ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครและพนักงานครูเทศบาล มาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นปฐมฤกษ์โดยมีผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และสื่อมวลชนร่วมเป็นสักขีพยาน เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖

พล.ต.อ.เอก สารสิน เป็นประธานในพิธีมอบเกียรติบัตรและโล่เชิดชูเกียรติจากมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ให้แก่หน่วยงานบริหารงานบุคคลดีเด่น ประจำปี ๒๕๔๕ ซึ่งได้แก่ กรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) และบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการปรับบทบาทภารกิจ



และโครงสร้างส่วนราชการเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งได้แก่ ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล นายสมภพ อมาตยกุล นายชุมพล พรประภา และนายชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนศานต์ ณ ห้องประชุมจินดา ณ สงขลา สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี โดยมีอดีตนายกฯ ก.พ. และเลขาธิการ ก.พ. ร่วมแสดงความยินดีกับผู้ได้รับรางวัล เมื่อวันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖



พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุมคณะหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวง ในประเด็นเรื่อง “พลิกภาวะของสังคมให้เป็นพลังแผ่นดิน” ณ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เมื่อวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๔๖

พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุมคณะหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวง ประจำเดือนมีนาคม ๒๕๔๖ ในประเด็นเรื่อง “ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ” ณ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๔๖





นายเฉลิม ศรีผดุง รองเลขาธิการ ก.พ. และ นายกุลิต สมบัติศิริ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนา มาตรฐานระบบพัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลาง ร่วมสนทนาสดในรายการรองสถานการณ์ ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง ๑๑ ในประเด็น “ก้าวใหม่ของระบบการบริหารงาน บุคคลภาครัฐ และระบบการบริหารการเงิน การคลัง” เมื่อวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๔๖ โดยมี นายอดิศักดิ์ ศรีสม ดำเนินรายการ



เมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๔๖ นางสาว มณฑนา ปิยะมาตา รองเลขาธิการ ก.พ. เป็น ประธานในพิธีเปิดโครงการชัชพฤกษ์ รุ่นที่ ๑๑ ณ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งจัดโดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ การดำเนินงานของโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นิสิต



นักศึกษาได้มีโอกาสสัมผัส และเรียนรู้ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับงานราชการโดยให้ ตระหนักและเห็นความ สำคัญของอาชีพข้าราชการ และมีทัศนคติที่ดีต่อระบบ ราชการ โดยนักศึกษาจะได้ มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม และปฏิบัติงานจริงในหน่วย ราชการต่างๆทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธีมอบรางวัลส่วนราชการ ที่มีการบริหารและการจัดการดีเด่นและ จังหวัดดีเด่นในการบริการประชาชน ประจำปี ๒๕๔๕ ณ ศูนย์แสดงสินค้า และการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๓ เมษายน ๒๕๔๖



# จากภาพสู่ข่าว

คำกล่าว ของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

ในพิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๔๕

ณ อาคารหอประชุมกรมประชาสัมพันธ์

วันอังคารที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๖ เวลา ๑๕.๑๕ น.

ท่านประธานคณะกรรมการจัดงานวัน  
ข้าราชการพลเรือน ท่านปลัดกระทรวงเพื่อน  
ข้าราชการ ท่านผู้มีเกียรติที่เคารพรักทุกท่าน

ผมมีความยินดีที่ได้มาเป็นประธานใน  
พิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ  
แก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่นประจำปี ๒๕๔๕ ใน  
วันนี้และต้องขอแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ  
ต่อข้าราชการผู้ได้รับรางวัลในวันนี้ และขอเป็น  
กำลังใจให้ท่านเป็นหลักให้แก่ข้าราชการทั้งหลาย  
ที่จะต้องทำงานรับใช้ชาติต่อไป ต้องขอขอบคุณ  
ข้าราชการทุกท่านทั้งที่อยู่ที่นี่และไม่ได้อยู่ที่นี้  
ที่ได้ร่วมมือกับทางรัฐบาลในการปฏิรูประบบ  
ราชการที่ผ่านมาด้วยความเรียบร้อย ถึงแม้ว่า  
จะมีความขลุกขลักบ้างก็อยู่ในขีดที่เราคาดหวัง  
ไว้แล้วว่าต้องมีบ้าง เพราะเป็นการปรับปรุง  
โครงสร้างของกระทรวง ทบวง กรม ทั้งระบบ  
ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ได้ทำมาแล้ว ๑๑๐ ปี เพราะฉะนั้น  
การทำสิ่งที่ไม่เคยทำมา ๑๑๐ ปีได้ขนาดนี้  
ผมเชื่อว่าส่วนหนึ่งคือความที่ท่านมีวินัยท่านมี

ความมุ่งมั่นที่อาสาตัวเองเข้ามาทำงานรับใช้ชาติ  
ที่ทำงานเป็นข้าราชการพลเรือน และนอกจากนั้น  
ต้องขอขอบคุณในนามรัฐบาลอีกครั้งหนึ่ง และ  
ในนามพี่น้องประชาชนด้วย ที่ข้าราชการทั้งหลาย  
ได้ทำหน้าที่ของท่าน เพื่อให้นโยบายของรัฐบาล  
ที่บอกไว้กับประชาชนนั้นบรรลุผลได้รวดเร็วกว่า  
ที่คิดไว้มาก คงไม่มีรัฐบาลไหนที่จะทำงานได้สำเร็จ  
โดยที่ข้าราชการไม่ร่วมมือ แต่วันนี้ข้าราชการของ  
เรานั้นได้ร่วมมือกับรัฐบาล และได้ปรับตัวเอง  
เป็นข้าราชการที่อยู่ในรัฐบาลที่มีประชาชนเป็น  
ศูนย์กลางอย่างแท้จริง

บ้านเมืองเปลี่ยนแปลงไปมาก สังคมโลก  
เปลี่ยนแปลงไปมาก เพราะฉะนั้นความจำเป็นที่จะ  
ต้องให้มีการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างวัฒนธรรม  
วิถีคิดและการทำงาน การบริหารการจัดการ  
จึงเป็นเรื่องที่จะต้องผลักดันต่อไป ผมเรียน  
ท่านทั้งหลายว่าผมเคยรับราชการมา ๑๒ ปี คง  
ไม่น้อย ถ้านับเวลาที่ลาไปเรียนด้วย ๑๙ ปี ถือ  
ว่าเป็นเวลาที่ไม่น้อย พอที่จะเข้าใจหัวอกของคน

ที่มารับราชการ พอที่จะเข้าใจระบบราชการ และ การที่ผมได้ไปทำงาน ได้ไปดูงาน และได้เข้ามา ในระบบการเมือง ผมคิดว่าผมเข้าใจว่าบ้านเมือง เรานั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนครั้ง ยิ่งใหญ่ และการปรับเปลี่ยนที่ผ่านมานั้นเป็น การปรับเปลี่ยนที่เป็นเพียงเบื้องต้นเท่านั้นเอง ไม่ได้หมายความว่า การปฏิรูประบบราชการนั้น เสร็จสิ้นแล้ว การปรับเปลี่ยนเพียงโครงสร้าง และกฎหมายนั้น เป็นจุดเริ่มต้นที่ต้องเดิน และ ขณะนี้กำลังเดินขั้นต่อไป ซึ่งผมได้มอบนโยบาย ให้ทาง กพร. และ กพร. ก็ไปคิดขึ้นมาจากการที่ ทำงานร่วมกับพวกท่าน จะมีการปรับเปลี่ยน อีกมากมาย ซึ่งท่านคงอาจจะงงๆ บ้างในช่วงต้น เพราะเป็นการบริหารงานที่แม้กระทั่งภาคเอกชน ที่ไม่สมัยใหม่เพียงพออย่างไม่ได้ใช้ นั่นคือสิ่ง ที่เราเอามาใช้กับระบบราชการ และจะมีน้อย ประเทศมากที่ได้ใช้ เราโชคดีที่เราเปลี่ยนช้า แต่ เราเปลี่ยนทีเดียวทั้งระบบ และพวกเราก็สนับสนุน การเปลี่ยนทั้งระบบมา จึงทำให้รัฐบาลสามารถ ปรับเปลี่ยนอะไรได้มาก

เร็ว ๆ นี้ที่จะเห็นคือเรากำลังจะนำเทคโนโลยี มาใช้ คือเรื่องของ e-Government ท่านคงได้ยิน กันแล้ว ภายในสิ้นปีนี้ทุกกรมจะต้องมีเว็บไซต์ ของตัวเอง และทุกกระทรวงจะต้องสร้าง Intranet ระหว่างกระทรวง และทั้งระบบจะร้อยเข้าหากัน เป็นระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรวมถึงการให้ บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ทาง Intranet ด้วยการ ประมวลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตจะเกิดขึ้น ซึ่ง

ได้เกิดขึ้นแล้วหลายกรมหลายกระทรวง ภายในปีนี้จะเห็นทั้งระบบเราจะให้ลึกขึ้น ดีขึ้น กระชับขึ้น คงต้องใช้เวลา แต่การปูพรมต้อง ทำก่อน นั่นคือ ปีนี้ท่านจะเห็นและเร็ว ๆ นี้หลังจากการปรับโครงสร้างระบบราชการที่เราใช้ ระบบที่เรียกว่า Agenda based คือการใช้ภารกิจ เป็นหลักในการจัดองค์กร ภารกิจที่เหมือนกันไป อยู่ร่วมกันหรืออยู่รวมกันในกลุ่มเดียวกัน ตรงนี้ จะนำมาซึ่งการลดระยะเวลาในการพิจารณาเรื่อง หรือในการบริการของประชาชนให้กับประชาชน คือ การลดระยะเวลาลงประมาณ ๓๐% ซึ่งจะต้องเริ่ม force ให้เกิดขึ้นจริงเร็ว ๆ นี้

หลังจากนั้นระบบการเติบโตของข้าราชการ จะเปลี่ยนไป เพราะเราจะมีระบบวัดผล ระบบ สัญญา รัฐมนตรีของผมต้องมาเซ็นสัญญากับผมว่ารับงบประมาณไปแล้ว จะปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่เสนอมองอย่างไร ให้ได้ ผลแค่ไหน จะวัดผลอย่างไร แล้วรัฐมนตรีไป เซ็นสัญญากับปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงไป เซ็นสัญญากับอธิบดี ลดหลั่นกันไป จะต้อง มีระบบสัญญา ซึ่งผมเองมีสัญญากับประชาชน เพราะต่อไประบบการเมืองระบอบประชาธิปไตย นั้นเท่ากับเลือกคณะผู้บริหารเข้ามาบริหารประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเลือกนายกรัฐมนตรีนั่นเอง ไม่ได้เป็นการเลือกนายกรัฐมนตรีโดยตรง แต่ เป็นการเลือกทางอ้อมว่าประชาชนจะให้ใครมาเป็น นายกรัฐมนตรี เพราะฉะนั้นเท่ากับนายกรัฐมนตรี ทำสัญญากับประชาชน ถ้านายกรัฐมนตรีไม่

สามารถขับเคลื่อนประเทศให้เป็นไปในทิศทางที่  
ประชาชนได้เลือกมา คราวต่อไปประชาชนก็  
จะไม่เลือก

นั่นคือหลักของทั้งระบบที่จะเกิดขึ้น  
ระบบการเติบโตก้าวหน้าของราชการก็จะ  
เปลี่ยนไป จากปัจจุบันที่เราเรียกว่าเป็น **Regular  
track** ก็จะมี ๓ track ซึ่งอีก track เรียกว่า  
**Professional track** และอีกอันคือ **Special track**  
ซึ่งท่านจะเห็นระบบนี้เกิดขึ้น แต่ **Regular track**  
จะเป็น ๙๐ % เพราะฉะนั้นคนที่ทำงานเก่ง คนที่  
ทำงานมีฝีมืออย่างเห็นได้ชัด ไม่ใช่เป็นการวิ่งเต้น  
ก็จะเติบโตได้เร็ว ระบบการเข้าด้านข้างอาจจะ  
เกิดขึ้น แต่จะเป็นจำนวนน้อย เพราะบ้านเมือง  
เราจำเป็นต้องผลักดันให้เคลื่อนตัวเร็วขึ้น จาก  
การที่เราช้ามานาน เราอาจจะเร็วกว่าประเทศ  
เพื่อนบ้าน แต่ว่าเรายังช้ากว่าโดยเฉลี่ยของโลก  
ซึ่งขณะนี้เราต้องเร่งพัฒนาประเทศเรามาก สิ่งนี้  
คงจะเกิดภายใน ๓-๔ ปีข้างหน้า อยากให้ท่าน  
ได้เข้าใจว่าต่อไปนี้วัฒนธรรมของการทำงาน  
ระบบราชการจะเป็นลักษณะของ **Performance  
based culture** คือ เป็นวัฒนธรรมที่ยึด  
ประสิทธิภาพในความสำเร็จของงานเป็นหลัก  
การที่ท่านทั้งหลายที่อยู่ที่นี่ เป็นผู้ที่ได้รับ  
รางวัลเพราะการเป็นข้าราชการที่ดีนั้น ท่าน  
ค่อนข้างจะได้รับสัญญาณที่บอกได้ว่าท่านถูก  
ประเมินว่าท่านมีความเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน  
ท่านต้องรักษาสິงเหล่านี้ไว้ เพราะการให้รางวัล  
และการลงโทษจะชัดเจนมากขึ้น เมื่อการให้

รางวัลและการลงโทษชัดเจนขึ้น ผมมั่นใจว่าคนที่  
ทำดีอยู่แล้วไม่มีปัญหา คนที่อยากทำดีแต่ยัง  
ไม่ค่อยได้ทำเท่าไรในวันนี้ จะมีกำลังใจที่จะทำดี  
คนที่เป็นข้าราชการที่ไม่ค่อยดีจะต้องปรับตัว  
ไม่เช่นนั้น คงจะอยู่ในสังคมราชการสมัยใหม่  
ลำบาก นั่นคือแนวที่จะเกิดขึ้นในช่วงต่อ ๆ ไป  
เราปรับโครงสร้างแล้ว แก้กฎหมายแล้ว ต่อไปนี้  
เราจะปรับเรื่องการบริหารการจัดการ ลดระยะ  
เวลาในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุง  
บุคลากร และแน่นอนคือวัฒนธรรมในการ  
ทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ต้องทำต่อไป

ผมเคยพูดว่าผู้ว่า CEO จะเกิดขึ้น แต่  
คนที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไปไม่จำเป็น  
ต้องเป็นข้าราชการที่มาจากกระทรวงมหาดไทย  
อีกต่อไป เพราะฉะนั้นจะคัดคนที่มีฝีมือไปเป็น  
หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดนั้น ๆ จะบูรณาการ  
ยุทธศาสตร์ชาติ บูรณาการนโยบายที่สำคัญ ๆ  
ของรัฐบาลในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความแข็งแกร่ง  
ในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน  
คือทิศทางของระบบข้าราชการพลเรือนต่อไป  
เพราะระบบเจ้าภาพจะเข้มข้นขึ้น แม้กระทั่ง  
รัฐมนตรียังต้องเซ็นสัญญา เมื่อระบบเจ้าภาพ  
เข้มข้นขึ้น ระบบการแบ่งเส้นระหว่างองค์กรจะ  
ไม่ชัดเจน เพราะฉะนั้นเมื่อข้าราชการทุกคนถูก  
ปล่อยไปทำงานอยู่ในภูมิภาคซึ่งมีผู้ว่าราชการ  
จังหวัดเป็นหัวหน้าทีม เส้นแบ่งองค์กรแทบจะ  
ไม่มีเหลือ แบ่งความเป็นเจ้าภาพเท่านั้นเอง  
ว่าท่านเป็นเจ้าภาพเฉพาะเรื่อง แต่ผู้ว่าราชการ



จังหวัดเป็นเจ้าภาพทั้งจังหวัด เพราะฉะนั้นการทำงานจะมีการประสานงานกัน cross กันอย่างมากมาย

ระบบที่เรียกว่า single channel / single command นั้นน่าจะเริ่มหมดไปในอนาคต ระบบที่เป็นทฤษฎีเดิม ๆ จะหมดไป การรายงานระบบที่เป็น matrix reporting system เป็นองค์กรเป็นเครือข่ายจะเกิดขึ้น นั่นคือระบบการทำงานของข้าราชการสมัยใหม่ที่กำลังจะเข้ามาใหม่ ๆ ท่านอาจจะรู้สึกขัดเขินแต่สักพักท่านจะชอบว่าระบบนี้ทุกอย่างไม่มีคำว่าเป็นทางการ แต่ว่า bottom line นั้นเป็นทางการมาก คือเป้าหมายของความสำเร็จ องค์กรนั้นค่อนข้างจะเป็นทางการชัดเจน แต่วิธีการทำงานนั้นเริ่มจะเป็นวิธีที่มีความคล่องตัวขึ้น ถ้าทุกคนเริ่มมีความเข้าใจว่าการมุ่งเข้าสู่เป้าหมายของความสำเร็จของงานเป็นหลัก ก็จะมีคามง่ายในการที่จะทำงานร่วมกัน การทำงานคุยข้ามหน่วยงานปรึกษาข้ามหน่วยงาน คุยกันไม่เป็นทางการ และให้ได้ผลลัพธ์เป็นทางการนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะนี้ในระดับรัฐมนตรี ระดับปลัดกระทรวง ระดับอธิบดี เริ่มเกิดขึ้นบ้างแล้ว และวัฒนธรรมเหล่านี้ก็จะซึมลึกลงไปถึงระดับล่าง ข้าราชการชั้นผู้น้อยจะเริ่มมีความรู้สึกที่ชีวิตมีความหมายมากขึ้น ท่านจะไม่มีความรู้สึกเป็นผู้น้อยอีกต่อไป เพราะงานที่ท่านทำนั้นจะเป็นคนบอกว่าท่านไม่ใช่ผู้น้อยอีกต่อไป ท่านสามารถมีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าเดิม มากกว่าเดิมที่ท่านเป็นถึงชั้นเอกแล้วท่านยังมีความ

รู้สึกว่าท่านยังเป็นเสมียนอยู่หรือเปล่าท่านจะถูกทำให้เป็น knowledge worker เป็นคนทำงานที่สามารถมีอำนาจตัดสินใจ โดยพื้นฐานของข้อมูลที่อยู่ในคอมพิวเตอร์หน้าท่าน

ทั้งหมด ๒-๓ ปีนี้คือสิ่งที่ผมเล่าให้ท่านฟัง จะเกิดขึ้น และปีนี้จะเริ่มเห็นจะเริ่มเป็นรูปธรรม จะเริ่มมีทิศทาง มติ ครม. ระเบียบออกมา การคลายกฎ ระเบียบเดิม ๆ จะมีมากขึ้น เขาเรียกว่า เป็นเรื่องของการปรับกระบวนการทางความคิดในการบริหารการจัดการใหม่กับระบบราชการไทย หรือเรียกว่าเป็นการ shift paradigm จากเดิม ๆ ที่ท่านทั้งหลายไม่ได้มองประชาชนเป็นศูนย์กลาง ไม่มีลักษณะของการที่เป็น performance based เป็นลักษณะของระเบียบทุกอย่างเป็นตามระเบียบ เป็นตามกติกา กฎเกณฑ์ กฎหมาย ต่อไปจะเป็นลักษณะของผลงานมากกว่าที่จะนั่งหุยมหิมแต่เรื่องพวกนี้ ท่านจะได้ใช้ปัญญาของท่าน ท่านจะได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของท่านมากขึ้น นี่คือนิวที่จะเกิดขึ้น เพราะฉะนั้น paradigm จะ shift จากเดิม ๆ ท่านทำอะไรก็ได้ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นและจะถูก เมื่อไรนี้แล้วว่าจะทำอย่างนี้ โดยที่ประชาชนได้ประโยชน์ มักจะเป็นเรื่องที่ถูกตลอดเวลา นั่นคือเรื่องที่จะต้องเกิดขึ้น

ระบบที่เรียกว่า participatory management จะถูกนำมาใช้ทุก ๆ ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการร่วมคิดร่วมทำ เช่น เรื่องของ balance scorecard เรื่อง

ของการวัดผลของบุคคล ถามว่าเราจะให้นำหนักเรื่องอะไร เท่าไร ก็อยู่ที่ว่า ยุทธศาสตร์ปีนี้เราต้องการขับเคลื่อนไปในทิศทางไหน เราจะให้นำหนักอะไรเท่าไร ก็จะถูกกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และจะกำหนดการวัดผลแบบนั้น ทุกอย่างจะเปิดเผยจะมีนโยบายที่เปิดเผย จะมีระบบการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใสมากขึ้น นั่นคือแนวคิดของระบบการบริหารงานแผนใหม่ หลังจากที่ยื่นต่อไปที่จะเกิดขึ้น หลังจากครบ ๖ เดือนของการปรับโครงสร้างระบบราชการแล้ว ที่นี้ participatory อีกส่วนหนึ่งคือประชาชน ผู้ที่ทำงานกับประชาชนผู้ทำงานให้บริการประชาชน จะต้องศึกษาว่าความพึงพอใจในการรับบริการของประชาชนเป็นอย่างไร ประชาชนคาดหวังอะไร ซึ่งจะนำมาสู่การปรับวิธีการทำงาน หรือการปรับโครงสร้างในการให้บริการประชาชน จะถูกปรับไปตามนั้นตลอดเวลา องค์กรของราชการจะไม่เป็นองค์กรแบบคงที่อีกต่อไป จะมีพลวัตสูงอย่าเพิ่งงงครับ

ขั้นตอนต่อไปจะมาเรื่อย ๆ นี้เพียงแต่ให้ท่านเห็นภาพรวม เพื่อจะบอกข้าราชการทั้งหลาย ในวันสำคัญของท่านคือวันข้าราชการพลเรือนว่า ทิศทางข้างหน้าเป็นทิศทางของการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และเพื่อการทำงานของข้าราชการ ข้าราชการจะได้มีจิตวิญญาณแห่งการทำงานมากขึ้น ไม่ต้องไปทำงานแบบวันหนึ่ง ๆ ตื่นมาก็มาทำงาน ขึ้น

รถเมล์บ้าง ขับรถบ้างแล้วแต่ มาทำงานเพราะว่าต้องมาทำงาน มาเพราะว่าเป็นจันทร์ถึงศุกร์ ต่อไปท่านจะมีความรู้สึกที่ท่านอยากจะมาทำงาน เพราะสนุก เพราะงานท้าทาย ให้โอกาสท่าน ท่านได้แสดงความสามารถสมกับที่ข้าราชการคือคนซึ่งมีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ แต่ไม่ได้ใช้ talent เท่าที่ควร ต่อไปท่านสามารถใช้ talent ของท่านอย่างเต็มที่ ปัจจุบันระบบของราชการเราไม่มีแม้กระทั่ง data หรือวันนี้มี data ก็ไม่ค่อยทันสมัย เราจะพัฒนาจากคำว่า data เป็น information บางแห่งบางกระทรวงมีแล้ว จาก information เราจะพัฒนาต่อให้เป็น knowledge เมื่อมี knowledge มาก ๆ จะกลายเป็น wisdom ต่อไป นั่นคือสิ่งที่เราอยากเห็นทั้งหมดในระบบราชการไทย ข้าราชการไทยจะต้องมี wisdom สิ่งนี้จะเกิดขึ้นและจะเป็นการทำทลายความสามารถของข้าราชการไทยทั้งหมด ทั้งระบบเพื่อท่านได้ใช้ talent ของท่านอย่างเต็มที่ ให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ

ผมคิดว่าวันนี้ เป็นวันสำคัญจึงมาแล้วให้ฟังเพื่อท้าทายท่านด้วย ให้กำลังใจท่านด้วย บางคนเริ่มมีความรู้สึกว่ารับราชการมาอยู่สักพักหนึ่ง ทำไมสิ่งที่เราร่ำเรียนมา talent ที่เรามีอยู่ทำไมไม่ค่อยได้ใช้ ทำไมผู้บังคับบัญชาใช้เราเป็นเสมียนหมด ต่อไปนี่โอกาสที่ท่านอยากจะท้าทายความสามารถของท่านมาแล้ว และคนที่มีความรู้สึกว่าจะอยากจะทำแบบเช้าชามเย็นชามจะถูกเขย่าว่าตื่นได้แล้ว เตรียมตัวได้แล้ว

เพราะต่อไปนี่อย่างนี้ไม่ได้ผลแล้ว เป็นการบอก  
ท่านล่วงหน้าว่าข้างหน้าจะเป็นชีวิตการทำงาน  
ของข้าราชการที่มีความสุข เหนื่อยแต่มีความสุข  
เหมือนผมวันนี้ ใครถามผมว่าเหนื่อยไหม  
เหนื่อยครับ เหนื่อยมาก ๆ ด้วย แต่มีความสุข  
ความสุขที่ได้ทำงานให้ประชาชนให้ประเทศชาติ  
และได้ทำงานที่ทำทาย ผมชอบทำเรื่องยาก ๆ  
เพราะเรื่องง่าย ๆ ชีวิตไม่ตื่นเต้น นอนอยู่บ้านดี  
กว่าถ้าทำเรื่องง่าย ๆ ผมจะเอาเชื้อโรคนี้อะไรมาให้  
กับข้าราชการทั้งหลาย เป็นเชื้อโรคที่ต้องทำ  
ชอบทำเรื่องยาก ๆ เรื่องที่ทำทาย เพื่อให้ท่าน  
ทั้งหลายจะได้สดชื่นขึ้น ขอบอกล่วงหน้าใน  
วันสำคัญของท่าน

ผมขอให้กำลังใจ แสดงความยินดี  
ผมภูมิใจแทนผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา  
และครอบครัวของท่านที่ได้รับการยอมรับใน  
วันนี้ว่าเป็นข้าราชการที่ดี ขอให้รักษาไว้ต่อไป  
แล้วท่านเองต้องเป็นคนที่สามารถปรับตัวได้กับ  
ระบบใหม่ เพื่อเป็นตัวอย่างต่อไป ถ้าใครเป็น  
ข้าราชการดีภายใต้ระบบใหม่ ยิ่งเป็นสิ่งที่ต้อง  
เชิดชูให้กำลังใจ และต่อไปถ้าท่านเก่งในที่หนึ่ง  
แล้วสามารถพิตอีกที่หนึ่ง ท่านอาจจะถูกย้ายไป  
อยู่อีกที่หนึ่ง ต่อไประบบข้าราชการจะเป็นระบบ  
pool ท่านเป็นข้าราชการของประเทศไทย ท่าน  
เป็นบุคลากรของประเทศไทย ถ้าท่านจะถูกย้าย  
เพราะท่านเก่ง ทำทายท่านจากที่หนึ่งไปทำทาย  
อีกที่หนึ่ง ท่านจะภูมิใจ แต่ไม่ใช่ย้ายท่านเพราะ

ว่าไม่ชอบ เอาไปอยู่ที่ไหนก็ไม่รู้ อย่างนั้นย้าย  
แบบเสียขวัญ จะไม่มี จะมีการย้ายชัดเจนว่าย้าย  
เพื่อให้ได้ดีเพราะท่านเก่ง ถึงจะข้ามหน่วยงาน  
ข้ามไปเลยเพราะท่านเก่ง จะขอทำทายท่าน  
ในที่ใหม่ เพราะฉะนั้น ถ้าท่านเป็นบุคคลหนึ่ง  
ที่สามารถปรับตัวได้ขนาดนี้ ท่านจะเป็นดาวรุ่งของ  
ระบบราชการไทย ซึ่งบางคนอาจจะอยู่กระทรวง  
เกษตรฯ อาจจะไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดก็ได้  
ถ้าเป็นนักปกครองที่สามารถทำงานร่วมกับ  
มนุษย์ได้ มอง integration เป็น มีความเป็น  
ผู้นำ คนที่มาจากกระทรวงมหาดไทย ถ้าเป็น  
คนเก่งจะเด่นชัด ถ้าเป็นคนที่ไม่เก่ง ไปเป็น  
ผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๓ เดือน ๖ เดือน  
ร่วงเลย เพราะระบบใหม่จะเป็นระบบที่ทำทาย  
ความสามารถอย่างชัดเจน ถ้าใครที่ไม่มี  
ความเป็นผู้นำ ไม่มีความรอบรู้ก็จะเห็นชัดว่าเป็น  
ไปไม่ได้ แม้กระทั่งทูตก็ไม่จำเป็นต้องมาจาก  
กระทรวงการต่างประเทศในโอกาสต่อไป แต่  
แน่นอนว่าบางอย่างอาจจะต้องมีการฝึกฝนก่อน  
จะไปเป็น เพราะบางอย่างมีเทคนิคพิเศษ

สุดท้ายนี้ ผมขอกราบอาราธนาอำนาจ  
คุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย  
ตลอดจนพระบารมีแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้า  
อยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ  
โปรดดลบันดาลให้ท่านทั้งหลาย ประสบแต่  
สิริสวัสดิ์พิพัฒนามงคล และเจริญก้าวหน้าใน  
ชีวิตราชการตลอดไป สวัสดิ์ครับ

# พิธีมอบรางวัลจากนายกรัฐมนตรี

## (Prime Minister Award)

ส่วนราชการที่มีการบริหารและการจัดการดีเด่น และจังหวัดดีเด่น  
ในการบริการประชาชน ประจำปี ๒๕๕๕

เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๓ เมษายน ๒๕๕๖ ณ ศูนย์แสดงสินค้า และการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธีมอบรางวัลส่วนราชการที่มีการบริหารและการจัดการดีเด่นและจังหวัดดีเด่นในการบริการประชาชนประจำปี ๒๕๕๕

รางวัลจากนายกรัฐมนตรีนี้คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๑ มีมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐและสำนักงาน ก.พ.เสนอ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ที่มอบให้กับหน่วยงานดีเด่นในการบริการประชาชน เพื่อเป็นการเชิดชูหน่วยงานในระบบราชการที่สร้างผลลัพธ์อันปลาย คือ ความพึงพอใจสูงสุดของประชาชนผู้มารับบริการ เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ในการทำงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้งและเป็น

การส่งเสริมคนดีให้อยู่ในภาคราชการ ได้อย่างมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นการแสดงให้เห็นภาพของความสำเร็จในนโยบายการปรับปรุงระบบราชการของรัฐบาล ที่มุ่งเน้นการจัดทำแผนพัฒนาระบบราชการและมาตรฐานคุณภาพของงานราชการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

การคัดเลือกหน่วยงานดีเด่นเพื่อประกาศเกียรติคุณให้ได้รับรางวัลดังกล่าว คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐได้มอบหมายให้คณะกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติราชการและสำนักงาน ก.พ. (ปัจจุบันได้โอนมาเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร.) ดำเนินการมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๔๑ เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน

ในปีนี้ คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐได้มีมติเห็นชอบการคัดเลือกหน่วยงานระดับ

จังหวัดที่สมควรได้รับการเชิดชูเกียรติให้ได้รับรางวัลจากนายกรัฐมนตรี ประจำปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ดังนี้

### **รางวัลดีเด่นด้านการต่อต้านยาเสพติด ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์**

ผลงานที่ดีเด่น คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ต่อต้านยาเสพติดอย่างครบวงจร มีการเชื่อมโยงการทำงานกับทุกหน่วยงานในจังหวัดและแบ่งการทำงานด้วยยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนปลอดภัย ยาเสพติดอย่างยั่งยืน การดำเนินยุทธศาสตร์พลังแผ่นดิน เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันและเอาชนะยาเสพติด โดยใช้หลักการป้องกันนำหน้าการปราบปรามดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามอย่างจริงจังจริงจังต่อต้านยาเสพติดเข้าไปในกลุ่มเป้าหมาย สกัดกั้นการเข้ามาของยาเสพติดในพื้นที่ โดยมีชุมชนเป็นแนวร่วม ผลของการดำเนินการในทุกพื้นที่ของจังหวัดส่งผลให้จังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถประกาศเป็นจังหวัดปลอดภัยยาเสพติดจังหวัดแรกของประเทศไทย

### **รางวัลดีเด่นด้านสาธารณสุข ได้แก่ จังหวัดพังงา**

ผลงานที่ดีเด่น คือ แม้จังหวัดพังงาจะมีสภาพภูมิประเทศแบ่งเป็น เกาะจำนวนถึง ๑๐๕ เกาะ ประกอบด้วย บริเวณที่เป็นภูเขาและที่สูง แต่สามารถให้บริการด้านสุขภาพกับประชาชนครอบคลุมทุกด้านดูแลประชาชน

และนักท่องเที่ยวในจังหวัดในพื้นที่ที่ห่างไกล จัดปัญหาด้านภูมิศาสตร์ในการให้บริการ มีบริการทางแพทย์เคลื่อนที่เร็ว โดยเฮลิคอปเตอร์ มีการพยาบาลรักษาโดยไม่เสียค่าบริการเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว สาธารณสุขจังหวัดพังงาได้กำหนดนโยบายใช้หลักคุณธรรมนำเศรษฐกิจศาสตร์ ส่งผลให้ประชาชนและนักท่องเที่ยวได้รับการบริการสาธารณสุขทั่วหน้า เสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อการท่องเที่ยวและการรักษาความปลอดภัยของจังหวัด การให้บริการด้านสาธารณสุขดังกล่าว ส่งผลให้จังหวัดพังงา มีดัชนีสุขภาพที่เด่น คือ คนฆ่าตัวตายน้อย คนมีอายุยืนมากขึ้น

### **รางวัลดีเด่นด้านการเกษตรและชลประทาน ได้แก่ จังหวัดพิจิตร**

ผลงานที่ดีเด่น คือ การจัดการน้ำและการใช้ประโยชน์จากที่ดินเพื่อการเกษตร การพัฒนาอาชีพของเกษตรกร การพัฒนาสถาบันเกษตรกรและการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางการเกษตร ด้วยผลงานดังกล่าว ทำให้เกษตรกรในพื้นที่และนอกพื้นที่โครงการชลประทานขนาดใหญ่ จำนวน ๑,๒๐๔,๓๐๐ ไร่ สามารถปลูกพืชในฤดูแล้งเพิ่มเติม โดยอาศัยน้ำจากโครงการส่งน้ำ มีการพัฒนาศักยภาพในการปลูกพืชและข้าว และส่งเสริมและพัฒนาทักษะในการปลูกผักปลอดสารพิษ การปลูกไม้ผล พัฒนาอาชีพปศุสัตว์ และอาชีพประมง ส่งผลให้ประชาชนมีรายได้จากการประกอบ

อาชีพทางการเกษตร สามารถพึ่งตนเอง ไม่  
ประสบปัญหาประชากรย้ายถิ่นฐานออกนอก  
พื้นที่

### **รางวัลดีเด่นด้านการรักษาความปลอดภัยใน ชีวิตและทรัพย์สิน ใต้แก่ง จังหวัดพิษณุโลก**

ผลงานที่ดีเด่น คือ ตำรวจภูธรจังหวัด  
พิษณุโลกและสถานีตำรวจอำเภอทุกแห่ง  
มีหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการป้องกัน  
และปราบปรามอาชญากรรม บำบัดทุกข์บำรุงสุข  
แก่ประชาชน โดยทำงานเป็นทีมงานเชื่อมโยง  
และสร้างเครือข่ายการทำงานในชุมชนระดับ  
จังหวัด อำเภอ ตำบลและหมู่บ้าน ได้จัดตั้ง  
ศูนย์บริการประชาชนรวมไว้ที่จุดเดียว (one stop  
service ) และให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมง มีการ  
พัฒนาระบบการให้บริการประชาชน มีการสำรวจ  
ความพึงพอใจของประชาชน เพื่อนำมาปรับปรุง  
ประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจอยู่ตลอดเวลา  
มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน ภาครัฐ และภาค  
เอกชนเข้ามีส่วนร่วมทำงานกับตำรวจทุกสถานี  
ส่งผลให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในบริการ  
และเกิดประชาคม ที่เข้มแข็ง ประชาชนรู้สึก  
มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เกิดความ  
สงบเรียบร้อยในชุมชนและสามารถลดปัญหา  
อาชญากรรมในทุกด้าน

### **รางวัลดีเด่นด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และรางวัลดีเด่นด้านการคมนาคมขนส่ง**

### **ทางบก ใต้แก่ง จังหวัดอุดรธานี**

ผลงานที่ดีเด่นด้าน การปกครองส่วน  
ท้องถิ่น คือ เทศบาลนครอุดรธานี ได้แสดงให้เห็นถึงผลงานที่ดีเด่นอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับ  
รางวัลจากนายกรัฐมนตรีสูงชันเป็นลำดับจาก  
รางวัลชมเชย ปี พ.ศ. ๒๕๔๒ และ ๒๕๔๓ และ  
รางวัลดีเด่น ปี พ.ศ. ๒๕๔๔ และในปี พ.ศ.  
๒๕๔๕ เทศบาลนครอุดรธานี ได้พัฒนาระบบการ  
ให้บริการประชาชนสูงชันจากเดิมอย่างต่อเนื่อง  
จัดบริการการศึกษาภาคบังคับที่ครบถ้วนสมบูรณ์  
เพิ่มศักยภาพ ในการเรียนการสอนพัฒนาเศรษฐกิจ  
ชุมชนเสริมสร้างให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง เพื่อ  
ป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม ในรูปแบบ  
ต่าง ๆ โดยเฉพาะยาเสพติด ส่งเสริมการมี  
สุขภาพที่ดีของประชาชนทั้งการป้องกันและ  
ดูแลสุขภาพ ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิต  
ที่ดี และได้รับการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่องและ  
สูงชันเป็นลำดับ

ผลงานที่ดีเด่นด้านการคมนาคมขนส่ง  
ทางบก คือ สำนักงานขนส่งจังหวัดอุดรธานี  
ได้พัฒนาการให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ  
ครอบคลุมทุกด้านในภารกิจของสำนักงานขนส่ง  
ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมโยง  
การทำงานสำนักงานขนส่งสาขาในจังหวัด และ  
ศูนย์บริการเคลื่อนที่จัดทำโครงการรณรงค์  
เพื่อป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนน โดยใช้  
งบประมาณที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ มีการ  
วัดผลความพึงพอใจของ ผู้มาใช้บริการเพื่อ

ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทุกระยะ มีการวางยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษีรถยนต์ที่ค้างชำระอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สำนักงานขนส่งจังหวัด มีรายได้จากการจัดเก็บภาษีค้างชำระในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ เป็นจำนวนรวม ๙,๙๖๐,๐๐๐ บาท ด้วยมาตรฐานการให้บริการดังกล่าว ทำให้ประชาชนในจังหวัดได้รับการบริการที่ดี มีความพึงพอใจในบริการของรัฐ รัฐบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับเงินจากการจัดเก็บภาษีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาประเทศ

### **รางวัลดีเด่นด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ จังหวัดสุโขทัย**

ผลงานที่ดีเด่น คือ การพัฒนาการท่องเที่ยวในเชิงวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ของชาติ จัดกิจกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดที่นักท่องเที่ยวสามารถมาชมได้ทุกเดือน เช่น งานประเพณีเผาเทียนเล่นไฟ ลอยกระทง กิจกรรมพิชิตยอดเขาหลวง โครงการท่องเที่ยวห่วงใยสัตว์ป่า ชมถ้ำตระการตาดูสัตว์ป่า ดึกดำบรรพ์ที่ถ้ำเจ้าลาน ผลของการพัฒนาดังกล่าว ทำให้สถิตินักท่องเที่ยวของจังหวัดสุโขทัยเพิ่มสูงขึ้น เป็นลำดับนับแสนคนต่อปี เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่อง ประชาชนมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้นจากการขยายตัวของภาคบริการ สร้างอาชีพที่หลากหลายให้กับประชาชน ก่อให้เกิดความ



มั่นคง ในการดำเนินชีวิตลดปัญหาการย้ายแรงงาน

### **รางวัลชมเชย**

รางวัลชมเชยสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชน ในปี พ.ศ.๒๕๔๕ ประกอบด้วย

๑. ด้านสาธารณสุข ได้แก่ จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดยโสธร จังหวัดร้อยเอ็ด และจังหวัดลำปาง
๒. ด้านการเกษตรและชลประทาน ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา
๓. ด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี
๔. ด้านการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม ได้แก่ จังหวัดสุรินทร์
๕. ด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ จังหวัดภูเก็ต และ จังหวัดอ่างทอง

# มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

## เรื่อง การตรวจสอบและประเมินการใช้ตำแหน่งระดับสูงเพื่อเกลี่ยลงในตำแหน่งใหม่ และเรื่องอำนาจการแต่งตั้งข้าราชการของส่วนราชการตามโครงสร้างใหม่

มีต้นฉบับฯ บชชของแท้ \*

ฉบับนี้ จะขอนำเสนอมติ ก.พ.ที่น่าสนใจ ในการประชุม ก.พ. ครั้งที่ ๙ เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๔๕ และครั้งที่ ๑๐ เมื่อวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ พร้อมกันเพื่อที่ท่านจะได้ทราบมติ ก.พ. ที่ต่อเนื่องและทันกับการประชุม ครั้งต่อไป ดังนี้ในการประชุม ก.พ. ครั้งที่ ๙ / ๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๔๕ ก.พ. ได้มีมติเห็นชอบกับความเห็นของ อกพ. วิสามัญเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบริหารและการพัฒนาส่วนราชการ คณะที่ ๔ ด้านนโยบาย การบริหารและกำกับตรวจสอบในการเกลี่ยตำแหน่งระดับสูงลงโครงสร้างส่วนราชการ ที่ตั้งใหม่ ตามกรอบที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติไว้ เมื่อวันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๔๕ ให้ใช้กรอบอัตรากำลังเท่าที่มีอยู่ในการจัดเข้าโครงสร้างส่วนราชการใหม่ โดยไม่เพิ่มจำนวนและระดับตำแหน่งเกินจากกรอบ (๓๙๓, ๒๙๔ ตำแหน่ง ) สำหรับในกรณีตำแหน่งเพิ่มใหม่ เช่น ปลัดกระทรวง หรือ อธิบดีให้นำตำแหน่ง

ระดับเดียวกันมาเกลี่ยลง หากไม่สามารถทำได้ให้นำตำแหน่งที่ต่ำกว่ามาปรับก็ได้ เช่น ระดับ ๑๑-ใช้อัตราตำแหน่งระดับ ๑๐ (๑ ตำแหน่ง) +ระดับ ๙ (๑ ตำแหน่ง) ระดับ ๑๐-ใช้อัตราตำแหน่งระดับ ๙ ( ๑ ตำแหน่ง ) +ระดับ ๘ (๑ ตำแหน่ง) ทั้งนี้เป็นการจัดอยู่บนฐานข้อเท็จจริงที่ว่า

๑. ปัจจุบันมีจำนวนตำแหน่งปลัดกระทรวง จำนวน ๑๔ ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนราชการที่เทียบเท่าปลัดกระทรวงจำนวน ๑๓ ตำแหน่ง รองปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า (ระดับ ๑๐) จำนวน ๑๑๑ ตำแหน่ง อธิบดีหรือเทียบเท่า (ระดับ ๑๐) จำนวน ๙๗ ตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการกระทรวง (ระดับ ๙-๑๐) จำนวน ๙๓ ตำแหน่ง ผู้ช่วยปลัดกระทรวง (ระดับ ๙) จำนวน ๖๑ ตำแหน่ง รองอธิบดีหรือเทียบเท่า (ระดับ ๙) จำนวน ๒๖๔ ตำแหน่ง ผู้ว่าราชการจังหวัด (ระดับ ๑๐) จำนวน ๗๕ ตำแหน่ง และรองผู้ว่าราชการจังหวัด (ระดับ ๙) จำนวน ๑๖๗ ตำแหน่ง

\*ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.



๒. การจัดโครงสร้างการทำงานแนวใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ลดขั้นตอนการทำงานและจัดการกิจที่สัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน ดังนั้น อัตรากำลังจึงลดลงจำนวนตำแหน่งรอง ปลัดกระทรวงตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๒๑ แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ที่แก้ไขใหม่ได้กำหนดให้มีรองปลัดกระทรวง คนหนึ่งเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการตามที่ ปลัดกระทรวงมอบหมายและในกรณีที่มีการจัด กลุ่มภารกิจอาจมีรองปลัดกระทรวงรับผิดชอบ เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจเท่าจำนวนกลุ่มภารกิจ ทั้งนี้ได้ยุบเลิกตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกระทรวง กรม ด้วย

๓. การพิจารณาของ อ.ก.พ. วิสามัญ เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบริหารและการพัฒนา ส่วนราชการคณะที่ ๔ ด้านนโยบายการบริหาร และกำกับตรวจสอบ ในการประชุมครั้งที่ ๘/ ๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๔๕ มีมติ ดังนี้

๓.๑ แนวทางการกำหนดจำนวนระดับ สูงจำนวนตำแหน่ง

- ๑) ตำแหน่งปลัดกระทรวง มี จำนวนตามกระทรวง
- ๒) ตำแหน่งอธิบดี มีจำนวน ตามกรม
- ๓) ตำแหน่งรองหัวหน้าส่วน ราชการระดับรองปลัดกระทรวง

กำหนดกระทรวงละ ๑ ตำแหน่ง และกรณีไม่แบ่ง เป็นกลุ่มภารกิจมีได้อีก ๑ ตำแหน่ง ส่วนกรณี แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจอาจมีรองปลัดกระทรวงได้ ตามจำนวนกลุ่มภารกิจ ซึ่งเป็นไปตามพระราช บัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่แก้ไข ใหม่

๔) ตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับรองอธิบดีหรือเทียบเท่า กำหนดไว้ไม่เกิน ๒ ตำแหน่ง ยกเว้นในส่วนราชการที่มีขนาดใหญ่ หรือมีปริมาณงานมากเป็นพิเศษอาจกำหนดไว้ ๓ ตำแหน่ง

๕) ตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัด กำหนดไว้ไม่เกินจังหวัดละ ๒ ตำแหน่ง

๖) ตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวง พิจารณาจากภารกิจของแต่ละกระทรวงที่มี หน่วยงานในภูมิภาคซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละ กระทรวง ทั้งนี้ ให้เป็นการตรวจติดตามในเชิง แผนปฏิบัติการและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผน

ในกรณีที่ตำแหน่งที่นำมาเกลี่ยมีระดับ ต่ำกว่าตำแหน่งที่กำหนดเพิ่มใหม่ให้ยุบรวมอัตรา ว่าง เพื่อนำมากำหนดเฉพาะกรณีนี้เท่านั้น คือ

- ระดับ ๑๑ - ใช้ตำแหน่งระดับ ๑๐ ( ๑ ตำแหน่ง ) + ระดับ ๙ ( ๑ ตำแหน่ง )
- ระดับ ๑๐ - ใช้ตำแหน่งระดับ ๙ ( ๑ ตำแหน่ง ) + ระดับ ๘ ( ๑ ตำแหน่ง )
- ระดับ ๙ - ใช้ตำแหน่งระดับ ๘

( ๒ ตำแหน่ง )

๓.๒ เพื่อให้มีตำแหน่งระดับสูงปฏิบัติงานในส่วนราชการตั้งใหม่จำนวน ๗๔ ตำแหน่ง จึงเห็นควรเกลี้ยอัตรากำลังในส่วนที่เกิน ดังนี้

๑) กรณีเป็นอัตรารว่างให้เกลี้ยตำแหน่งและอัตรารเงินเดือนที่เกินไปเป็นตำแหน่งและอัตรารเงินเดือนของส่วนราชการตั้งใหม่ และในกรณีที่ตำแหน่งที่นำมาเกลี้ยมีระดับต่ำกว่าตำแหน่งที่กำหนดใหม่ให้ยุบรวมอัตรารว่าง

๒) กรณีที่บุคคลครองอยู่

(๑) ให้ส่วนราชการที่มีตำแหน่งเกินแจ้งชื่อตำแหน่งอัตรารเงินเดือนและดำรงตำแหน่งมาที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อจัดทำบัญชีกลาง

(๒) ให้ส่วนราชการที่ต้องการตำแหน่งเปิดรับสมัครบุคคลจากบัญชีกลางและดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้ง ซึ่งจะต้องตัดโอนตำแหน่งและอัตรารเงินเดือนจากส่วนราชการเดิมไปเป็นส่วนราชการใหม่

(๓) ใช้วิธีการยืมตัวข้าราชการจากส่วนราชการที่มีอัตรารเกินเพื่อไปปฏิบัติงานในส่วนราชการใหม่ และเมื่อส่วนราชการเดิมมีอัตรารว่างในระดับเดียวกันก็อาจกลับมาแต่งตั้งในตำแหน่งที่ว่างและตัดตำแหน่งและอัตรารเงินเดือนที่เกินให้ส่วนราชการใหม่นั้น

๓) กรณีที่ไม่อาจจับคู่กันได้ให้อัตรารเกินเป็นตำแหน่งที่อยู่ในบัญชีของศูนย์พัฒนาและถ่ายโอนบุคลากรภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. และ ก.พ. มีข้อสังเกตเพิ่มเติมด้วยว่า ในการ

พิจารณาตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงนั้นควรจะได้พิจารณาให้สอดคล้องกับโครงสร้างส่วนราชการและบทบาทอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมต่อไปด้วย

สำหรับการประชุม ก.พ. ครั้งที่ ๑๐/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ก.พ. ได้มีมติเห็นชอบกับความเห็นที่สำนักงาน ก.พ. เสนอเรื่องอำนาจการแต่งตั้งข้าราชการ และ อ.ก.พ. ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง ของส่วนราชการตามโครงสร้างใหม่ ประเด็นของเรื่องนี้คือ ปัญหาในทางปฏิบัติว่า ผู้ใดคือผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ ระดับ ๙ และระดับ ๘ ในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ซึ่งเป็นส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงและอยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี กับส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง แต่อยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรี เนื่องจากพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดให้

๑. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมและอยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ( มาตรา ๓๓ (๑๑))

๒. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม

การลงทุน เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวง  
อุตสาหกรรมและอยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อ  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ( มาตรา  
๔๕ (๙))

๓. สำนักงานป้องกันและปราบปราม  
การฟอกเงิน เป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนัก  
นายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือ ทบวง แต่เป็น  
ส่วนราชการอยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีว่า  
การกระทรวงยุติธรรม (มาตรา ๔๖ (๘))

ซึ่ง ก.พ. พิจารณาเห็นว่า โดยที่บทบัญญัติมาตรา  
๕๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ ยังครอบคลุมไม่ถึงการ  
บรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งใน  
สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม  
ยาเสพติดและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม  
การลงทุนซึ่งเป็นส่วนราชการที่สังกัดกระทรวง  
แต่อยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรี ประกอบกับ  
คณะรัฐมนตรีได้เคยมีมติให้ความเห็นชอบ  
ด้วยความเห็นของ ก.พ. ที่ให้นำความใน  
มาตรา ๕๒ (๓) และ (๔) แห่งพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ มา  
อนุโลมใช้กับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ  
ให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ ระดับ ๙ และระดับ  
๘ แล้วแต่กรณี ในสำนักงานคณะกรรมการ  
นโยบายพลังงานแห่งชาติไปแล้วดังนั้น ก.พ.  
จึงมีมติเห็นควรให้นำบทบัญญัติมาตรา ๕๒

(๓) มาใช้กับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ  
ให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ ในสำนักงานคณะ  
กรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด  
และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน  
และนำมาตรา ๕๒ (๔) มาใช้กับการบรรจุ และ  
แต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙  
และระดับ ๘ ในส่วนราชการดังกล่าวด้วย  
โดยอนุโลม ส่วนการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ  
ระดับ ๑๐ และระดับ ๙ ลงมาในสำนักงาน  
ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินนั้น ให้  
ดำเนินการตามมาตรา ๕๒ (๓) และ (๔)  
แห่งพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน และพิจารณา  
เห็นว่า ส่วนราชการดังกล่าวข้างต้นควรมี อ.ก.พ.  
ทำหน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง ตามนัยมาตรา  
๑๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โดยอนุโลมด้วย

แต่โดยที่เรื่องนี้เป็นกรณีความ และ  
วินิจฉัยปัญหาที่เกิดเนื่องจากการใช้พระราช  
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕  
ก.พ.จึงมีมติให้นำเรื่องนี้เสนอคณะรัฐมนตรี  
เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามนัยมาตรา  
๘ (๖) แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวต่อไป  
ซึ่งคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ ๓  
ธันวาคม ๒๕๔๕ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ  
กับมติ ก.พ. ดังกล่าวแล้ว ให้ใช้บังคับได้ตาม  
กฎหมายต่อไป

มุมมอง

# “เพื่อนบุคลากร”

การแจ้งหนังสือเวียนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์  
(e-Circulation)

สตป.\*

การปฏิบัติราชการยุคใหม่.....รวดเร็ว.....โปร่งใส.....ทันสมัย.....ทั่วถึง.....และ  
เท่าเทียม.....

คำกล่าวนี้คงได้ยินอยู่บ่อยๆ นะคะใน  
การปฏิบัติราชการยุคกระแสโลกไร้พรมแดนและ  
กระแสของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)  
ที่นับว่ามาแรงมาก เนื่องจากการก้าวไปสู่รัฐบาล  
อิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการปฏิรูประบบราชการที่จะทำให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน

จากนโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้มี รัฐบาล  
อิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ซึ่งมีเป้าหมาย  
เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการภาครัฐ

รวมทั้งเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้  
อีกทั้งยังสนับสนุนพันธกิจภาครัฐในการเพิ่ม  
ประสิทธิภาพงานตามภารกิจเพราะมีเครื่องมือ  
ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ยังมี  
ผลต่อการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
เพราะสามารถสร้างเครือข่ายร่วมกับทุกภาค  
สังคมได้นั่นเอง

รัฐบาลจึงได้กำหนดกรอบการดำเนินงาน  
ในการสร้างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ชัดเจนและ  
ให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านต่างๆ ได้แก่

\*สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

การให้บริการสาธารณะ การบริหารจัดการของ  
ภาครัฐ การติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่าง  
หน่วยงานของรัฐและผลักดันให้เกิดแผนหลัก  
และแผนปฏิบัติการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์  
รวมทั้งกรอบกลยุทธ์ในการดำเนินการพร้อมทั้ง  
ผลักดันให้เกิดโครงการตัวอย่างนำบริการ  
อิเล็กทรอนิกส์ในหน่วยงานของรัฐ

ดังนั้น...ข้าราชการยุคใหม่ทุกระดับ  
จะต้องปรับตัว พัฒนาดตนเอง เพื่อให้การบริการ  
ประชาชนที่คล่องตัวและรวดเร็ว ต้องยอมรับ  
ความจริงว่าราชการต้องมีขนาดเล็กลง ต้อง  
เปลี่ยนแปลง ต้องเพิ่มประสิทธิภาพ โดย  
การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ  
ปฏิบัติงานเพื่อนำภาครัฐสู่สากล

การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบใหม่ จึง  
เป็นสิ่งที่ต้องเจอจะเจอแน่ ๆ ข้าราชการในยุค  
แห่งระบบที่ทันสมัยนั้น ต้องพร้อม...ต้องปรับ  
ทัศนคติ ในการบริการ... เพิ่มทักษะในการใช้  
IT ศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ ในการให้บริการ  
แล้วปรับให้เป็นองค์ความรู้ และที่สำคัญใช้  
เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลยุทธ์ในการ  
ทำงาน

เกริ่นมานาน...จากนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับ  
รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) และ  
มติ ค.ร.ม. ที่ให้ทุกส่วนราชการต้องมี Website  
เป็นของตนเอง

สำนักงาน ก.พ. ได้เห็นความสำคัญ  
ในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันส่วน

ราชการได้พัฒนาเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มาใช้ในการทำงานค่อนข้างมากแล้วหน่วยงาน  
ของรัฐเกือบทุกแห่งมีฐานข้อมูลดำเนินการของ  
ตนเอง มีการวางเครือข่ายภายในมีการเชื่อมโยง  
กับอินเทอร์เน็ตหรือเชื่อมเครือข่ายระหว่าง  
หน่วยงานบ้างแล้ว

ดังนั้น จึงได้ประยุกต์ใช้กับการบริการ  
ข้าราชการรัฐ โดยเริ่มต้น จากการจัดให้มี  
ระบบการแจ้งเวียนข่าวสารต่าง ๆ ที่ต้องแจ้ง  
กระทรวง ทบวง กรม จังหวัดด้วยระบบ  
อิเล็กทรอนิกส์แล้ว จึงปรับปรุงระบบการแจ้ง  
หนังสือเวียนใหม่เป็น การแจ้งหนังสือเวียน  
ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Circulation)

สำหรับวัตถุประสงค์ในการแจ้งหนังสือ  
เวียนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Circulation)  
เพื่อให้การแจ้งหนังสือเวียนเป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพรวดเร็ว ทันการณ์ สามารถประหยัด  
ทั้งด้านการใช้วัสดุ เช่น กระดาษที่ต้องส่งให้ทุก  
หน่วยงานประหยัดเวลาประหยัดบุคลากรใน  
การดำเนินการและประหยัดค่าจัดส่ง ลดการใช้  
อุปกรณ์ในการผลิตอีกทั้งจะเป็นการสร้างความ  
คุ้นเคยในการใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ใน  
การทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับวิธีการทำงาน  
ปรับวัฒนธรรม ปรับพฤติกรรม และการปรับ  
ระบบงานเพื่อปรับเปลี่ยนเข้าสู่ e-Government  
ในที่สุด

สำหรับขั้นตอน ในการดำเนินการ  
e-Circulation

๑. สำนักงาน ก.พ. จะแจ้งหนังสือกลางให้ทุกส่วนราชการทราบว่าจะมีการออกหนังสือเวียนล่วงหน้า ๑ สัปดาห์

๒. นำหนังสือเวียนเข้า Website สำนักงาน ก.พ. ซึ่งสามารถเปิดดูได้ที่ [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

๓. ส่งหนังสือเวียน (เอกสาร) ให้กระทรวง หน่วยงานขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี หน่วยงานขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี

๔. สำนักงาน ก.พ. จะส่งหนังสือเวียนให้กระทรวง ทบวง กรม จังหวัดผ่านทาง e-Mail ของทุกหน่วยงาน

ดังนั้น ในโอกาสแรกนี้ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ดำเนินการแจ้งหนังสือเวียน ฉบับแรกของปี ๒๕๕๖ (ว ๑/๒๕๕๖) ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Circulation) เมื่อวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ ว่าด้วยเรื่องการรับโอนและบรรจุกลับพนักงานส่วนตำบล ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการครู ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร และพนักงานครูเทศบาล มาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งเป็นการมอบอำนาจให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการเรื่องดังกล่าวได้เองหลังจากที่ได้มีการมอบอำนาจให้ส่วนราชการดำเนินการรับโอนและบรรจุกลับพนักงานหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นบางประเภท มาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญไปแล้ว เมื่อวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๒ เรียกกันสั้นๆ ว่า หนังสือเวียน ว ๑๔/๒๕๕๒

สำหรับสาระสำคัญของหนังสือฉบับนี้ก็คือ ก.พ. อนุมัติให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๒ รับโอนและบรรจุกลับพนักงานหรือข้าราชการได้เองเพิ่มขึ้นอีก ๕ ประเภทคือ พนักงานส่วนตำบล ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการครู ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร และพนักงานครูเทศบาล มาแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญไม่เกินตำแหน่งระดับ ๘ สำหรับขั้นตอนการปฏิบัติสามารถดูตามคู่มือทำหนังสือเวียน ว ๑๔/๒๕๕๒ มาใช้เป็นแนวปฏิบัติ ส่วนการกำหนดระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของผู้ที่จะรับโอนและบรรจุกลับให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดทำหนังสือเวียนฉบับนี้

คงจะทราบหลักเกณฑ์พื้นฐานแล้วนะคะว่า...จะต้องมีคุณสมบัติตรงตาม spec และระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการก็สามารถโอนได้ หากบรรจุกลับต้องไม่ออกระหว่างทดลองฯ และต้องไม่มีบัญชีสอบค้างอยู่

เมื่อทราบหลักเกณฑ์พื้นฐานแล้ว สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการขั้นต่อไปที่ต้องทราบคือ

๑. ตำแหน่งที่รับโอนและบรรจุกลับนั้น จะต้องเป็นตำแหน่งว่างที่มีเงินเดือนและไม่ใช่ตำแหน่งที่กินไว้บรรจุนักเรียนทุน แต่ถ้าหากว่า เป็นการบรรจุกลับในตำแหน่งระดับควบคุม ต้องไม่มีบัญชีสอบแข่งขันค้างบัญชีอยู่ ถ้ามีต้อง

ได้รับอนุมัติจาก อ.ก.พ. กระทรวงก่อน

๒. ผู้ขอโอนและบรรจุกลับ จะต้อง  
มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และอยู่ใน  
หลักเกณฑ์ตาม ว ๑๒/๒๕๓๓ หรือ ว ๗/๒๕๓๔  
ในกรณีที่ไม่เคยดำรงตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ  
๓ มาก่อน แต่ทั้งนี้ต้องผ่านการคัดเลือกหรือ  
ประเมินบุคคลตาม ว ๒/๒๕๓๔ หรือ ว ๑๖/  
๒๕๓๔ ในกรณีที่รับโอนหรือบรรจุกลับในตำแหน่ง  
ที่ต้องคัดเลือกหรือประเมินบุคคล

๓. ให้บรรจุและแต่งตั้งในระดับ

ตำแหน่งที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือน  
ไม่สูงกว่าเดิมแต่ต้องไม่สูงกว่าขั้นสูงของระดับ  
นั้น ทั้งนี้ให้เทียบกับข้าราชการพลเรือนสามัญ  
ตั้งแต่วันบรรจุถึงวันก่อนโอนหรือบรรจุกลับ

หากเพื่อน ๆ อยากรายละเอียด  
เพิ่มเติมของหนังสือเวียนฉบับนี้ สามารถเปิดดู  
ได้ที่ website สำนักงาน ก.พ. ดังกล่าวข้างต้นคะ

เพื่อน ๆ คงอยากจะทราบกันแล้วนะคะ  
ว่า ในการดำเนินการแจ้งเวียนหนังสือด้วยระบบ  
e-Circulation นี้ เป็นอย่างไร?

คำตอบก็คือ...จะประกอบด้วยหน่วยส่งและหน่วยรับ ดังนี้

หน่วยส่ง

ส่งหนังสือกลางแจ้งการออกหนังสือเวียนล่วงหน้า ๑ สัปดาห์



Scan หนังสือเวียนเข้า Website



ส่งหนังสือเวียน ( เอกสาร ) ถึงสำนักงานปลัดกระทรวง ๒๐ กระทรวง หน่วยงานขึ้นตรงต่อ  
นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี



ส่ง e-Mail ถึง กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด

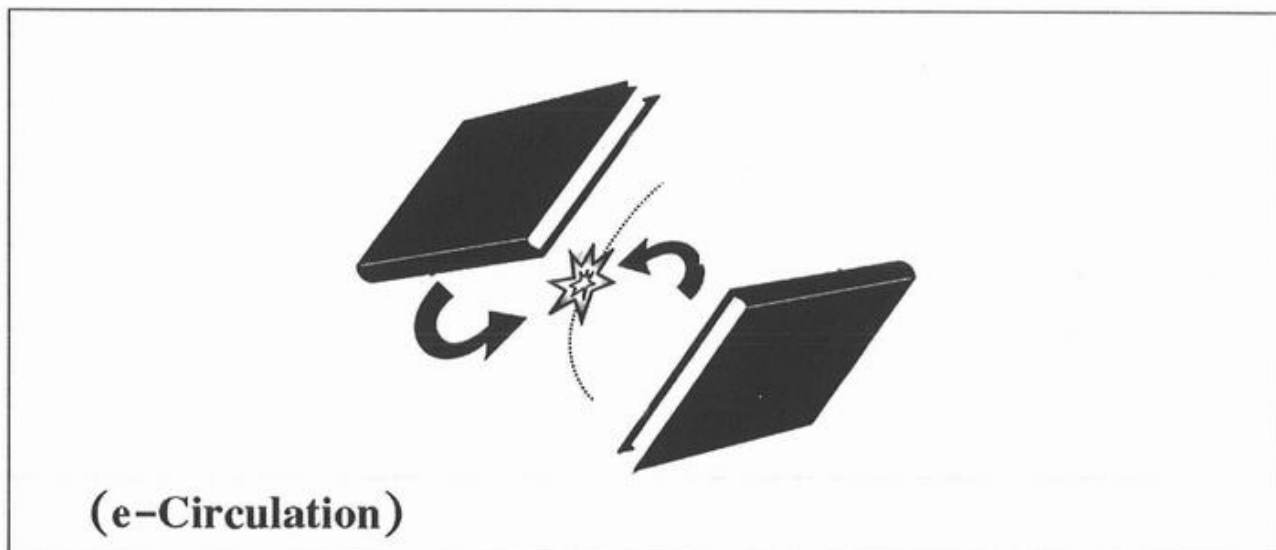
## หน่วยรับ



จะเห็นได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับมีมากมายเลย  
ที่เดี่ยวนะคะ ทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัด  
ทำเอกสารและจัดส่ง การได้รับข้อมูลข่าวสาร  
ที่รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติ  
ได้ทันการณ์ และ ไม่เกิดความสับสนในเรื่อง  
ที่เกี่ยวข้อง และ ที่สำคัญราชการเกิดประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล

และนับต่อจากนี้..... ก็จะมีหนังสือเวียน  
อิเล็กทรอนิกส์ (e-Circulation) ฉบับใหม่  
ตามมาอีกนะค่ะ ทุกๆ ท่านคงเตรียมพร้อมแล้ว  
ใช้มั๊ยคะ... ในการเป็นข้าราชการยุค IT....  
แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้าค่ะ





# ท้อใจเส็ง

เทอร์โบ...

สมัยที่โทรศัพท์มือถือ เริ่มฮิตในเมืองไทย มีการพูดกันเล่น ๆ ว่า

นามบัตรที่ไม่มีหมายเลขโทรศัพท์มือถือ ถือว่าเซยเล็กน้อย

ต่อมาเมื่ออินเทอร์เน็ตแพร่หลายมากขึ้น ความเชยก็ขึ้นอยู่กับว่าในนามบัตรมีอีเมลล์ด้วยหรือไม่

นี่เป็นเพราะโลกไร้พรมแดน ในปัจจุบัน มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

แต่คนไทยเราก็กั้นสมัยและพร้อมที่จะรับและเรียนรู้เทคโนโลยีเหล่านี้

ปัจจุบันประชาชน มีโทรศัพท์มือถือใช้กันอย่างแพร่หลายและครบถ้วนเกือบทุกสาขาวิชาอาชีพ

ส่วนคอมพิวเตอร์นั้นมีการเรียนการสอนกันอย่างกว้างขวาง

เริ่มตั้งแต่นักเรียนระดับชั้นอนุบาลเป็นต้นไป

โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษานิสิต นักศึกษาทุกคน ต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็น

ทุกคนมีอีเมลล์ใช้กันอย่างถ้วนหน้า ส่วนราชการต่าง ๆ ก็ไม่น้อยหน้า เกือบทุกส่วนราชการได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติราชการ

หลายส่วนราชการมีโฮมเพจของตนเอง และมีอินเทอร์เน็ตระบบ LAN ไว้ใช้

ข้าราชการทุกคนมีอีเมลล์ซึ่งสามารถใช้ได้ในทันทีที่ต้องการ

แม้ว่าส่วนราชการหลายแห่งได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้งานกันอย่างกว้างขวาง

แต่การใช้คอมพิวเตอร์ในบางส่วนราชการ นั้นยังเป็นการใช้ในระดับพื้นฐาน

เช่น ใช้ในเรื่องการพิมพ์การทำบัญชี การรายงาน และการนำเสนอ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การไม่มีฮาร์ดแวร์ คือเครื่องคอมพิวเตอร์ และการไม่มีโปรแกรมสำเร็จรูปจ่าย ๆ นั้น ไม่ได้เป็นปัญหาที่สำคัญอีกต่อไปแล้ว

แต่ซอฟต์แวร์ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปรับปรุงระบบการ

ทำงานนั้น“เทอร์โบ” เห็นว่ายังมีใช้กันไม่เต็มที่ ทั้งโปรแกรมสำเร็จรูปและโปรแกรมที่จะเขียนขึ้นมาใหม่

เพราะโปรแกรมสำเร็จรูปเหล่านี้มีราคาแพง มีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะซื้อมาใช้งานได้

โปรแกรมที่มีความสลับซับซ้อนข้าราชการ ในบางส่วนราชการมีความสามารถไม่เพียงพอที่จะเขียนใช้เอง

และก็มีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะจ้างให้ ผู้ซึ่งมีความสามารถที่จะจัดทำให้เช่นกัน

จะมีเพียงบางส่วนราชการเท่านั้น ที่ได้นำ คอมพิวเตอร์มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอยกตัวอย่างส่วนราชการเดียว เพราะ กำลังฮิตติดอันดับอยู่ในขณะนี้ คือกรมสรรพากร ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถยื่นภาษีทาง อินเทอร์เน็ตได้

ที่จริงยังมีอีกหลายส่วนราชการนะครับ ที่ ได้พยายามดำเนินการในเรื่องนี้ไปแล้ว

และก็มีอีกหลายส่วนราชการ ซึ่งพยายามที่จะดำเนินการ

แต่ที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะการ สนับสนุนด้านงบประมาณไม่เพียงพอ

การปฏิรูประบบราชการที่เสร็จสิ้นไปแล้ว นั้น “เทอร์โบ” ได้เคยเขียนไปแล้ว ว่าเป็นการ ปฏิรูปเฉพาะในส่วนขอโครงสร้างส่วนราชการ เท่านั้น

ยังมีอีกหลายส่วนที่ยังรอการปฏิรูป ต่อไป

เช่น ปฏิรูประบบการทำงาน ปฏิรูปกฎหมาย และ ปฏิรูปข้าราชการ

โดยพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการรวมทั้ง ให้มีคุณธรรมจริยธรรมมากยิ่งขึ้น

สำหรับการปฏิรูประบบการทำงานนั้น เทคโนโลยีนั้นว่ามีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

กระทรวงที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วน ราชการต่าง ๆ ใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงการ ทำงานนั้น ก็ได้เกิดขึ้นแล้วในการปฏิรูประบบ ราชการในครั้งนี้

โดยการผลักดันให้มีกระทรวงเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเกิดขึ้น และจากการ ติดตามข่าวก็ทราบว่ากระทรวงนี้ ได้รับดำเนินการ อย่างเร่งด่วน

เพราะเรื่องอิเล็กทรอนิกส์นี้ เป็นนโยบาย สำคัญของรัฐบาล

ผลงานของกระทรวงเทคโนโลยีฯ ที่กำลัง ดำเนินการอยู่ คงจะเห็นเป็นรูปธรรม ในเร็ววันนี้

และหากมีโอกาส “เทอร์โบ” จะได้นำมา เผยแพร่ในคอลัมน์นี้ต่อไป

ในการปรับปรุงระบบการทำงานนั้นหลังจาก การดำเนินการ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้แล้ว

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการปรับปรุง กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย

เพราะกฎหมายหลายฉบับนั้นร่างขึ้นมา โดยอาศัยระบบการทำงานที่มีอยู่เดิม

ซึ่งเมื่อระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ก็

ต้องเปลี่ยนแปลงตัวบทกฎหมายให้สอดคล้องกันไปด้วย

และเพื่อให้เห็นภาพชัดเจน คงต้องยกตัวอย่างประกอบด้วย

เป็นตัวอย่างเรื่อง การขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า ในการตั้งบริษัทเพื่อประกอบการค้าซึ่ง “เทอร์โบ” ได้เคยเขียนถึงหลายครั้งว่ากระทำได้อย่างรวดเร็วมากในปัจจุบัน

เพราะหากมีเอกสารครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ จะใช้เวลาในการดำเนินการเป็นเพียง ๒-๓ ชั่วโมงเท่านั้น

แต่หากต้องการมีเครื่องหมายการค้าจะต้องขอยื่นจดทะเบียนการค้าด้วย

และโดยเหตุที่เครื่องหมายการค้าที่จะจดทะเบียนนั้น จะต้องไม่ซ้ำกับเครื่องหมายการค้าที่ได้จดทะเบียนแล้ว

จึงต้องตรวจสอบและประกาศโฆษณาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร้องคัดค้านด้วย

ในกรณีที่เครื่องหมายการค้าที่จดทะเบียนใหม่ ซ้ำหรือใกล้เคียงกับของเดิมที่จดทะเบียนไว้แล้ว

ดังนั้น จึงต้องใช้เวลาในการดำเนินการนานมาก รวมทั้งสิ้น ประมาณ ๘ เดือน

สำหรับการดำเนินการทางธุรกิจนั้น นับว่าล่าช้ามากอย่างไรก็ตาม

ในการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าส่วนราชการที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ได้ดำเนินการอย่างโปร่งใส

เพราะได้ประกาศ ให้ประชาชนทราบถึงขั้นตอน ในการดำเนินการรวมทั้งกำหนดเวลา

ในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ดังนี้ คือ

๑ . ตรวจรับคำขอเบื้องต้น	๑ วันทำการ
๒ . บันทึกข้อมูล จัดเก็บระบบ	๔ วันทำการ
๓ . ตรวจสอบพิจารณาแจ้งผล	๑๒๐ วันทำการ
๔ . จัดเตรียมประกาศโฆษณา	๑๕ วันทำการ
๕ . ประกาศโฆษณา	๙๐ วันทำการ
๖ . แจ้งผลการจดทะเบียน	๕ วันทำการ
๗ . จัดทำ-ออกหนังสือสำคัญ	๗ วันทำการ
รวมทั้งสิ้น	๒๔๒ วันทำการ

จากขั้นตอนทั้งหมดนี้ “เทอร์โบ” ขอให้ความเห็นใน ๒ ขั้นตอน

ขั้นตอนแรก คือ การตรวจสอบพิจารณาแจ้งผล และขั้นตอนที่สอง คือ การประกาศโฆษณา สำหรับขั้นตอนตรวจสอบพิจารณาแจ้งผลซึ่งใช้เวลาถึง ๑๒๐ วัน หรือ ๔ เดือนนั้น

หากนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบ น่าจะทำได้รวดเร็วกว่านี้ เพราะได้สอบถามผู้รู้ทางคอมพิวเตอร์แล้ว ปรากฏว่า

หากมีข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องหมายการค้าที่ได้จดทะเบียนไว้ในคอมพิวเตอร์ และมีโปรแกรมในการตรวจสอบแล้ว

เมื่อมีการขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าใหม่

คอมพิวเตอร์ก็สามารถตรวจสอบได้ว่าทะเบียนเครื่องหมายการค้าใหม่ ซ้ำหรือใกล้เคียงกับของเดิม หรือไม่

ทั้งถ้อยคำชนิดและรูปแบบของตัวอักษร รวมทั้งรูปภาพ

ดังนั้น เวลาที่ใช้ทั้งหมดในชั้นตอนนี้ ก็ไม่น่าจะเกิน ๕ วัน

สำหรับชั้นตอนที่สอง คือ ชั้นตอนการประกาศโฆษณา ซึ่งกฎหมายกำหนดให้ต้องประกาศให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบ

เพื่อจะได้คัดค้าน ในกรณีที่จดทะเบียนเครื่องหมายการค้าซ้ำหรือใกล้เคียงกับของเดิม นั้น กฎหมายได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องประกาศไว้เป็นเวลา ๙๐ วัน

แม้จะนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการปรับปรุงขั้นตอนการตรวจสอบพิจารณาแจ้งผล ให้ใช้เวลา น้อยลง เช่น ไม่เกิน ๕ วันทำการ

แต่หากไม่แก้ไขกฎหมายดังกล่าว ก็จะต้องคอยให้มีการประกาศโฆษณา เป็นเวลา ๙๐ วัน เท่าเดิม

อย่างไรก็ตาม “เทอร์โบ” มีความเห็นว่า หากได้ทดสอบเป็นที่แน่ชัดแล้วว่า

เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการตรวจสอบได้ผล และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงแล้ว

ขั้นตอนการประกาศโฆษณา ก็ไม่จำเป็นต้องมี แต่เพื่อป้องกันการผิดพลาด ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้บ้าง

ดังนั้น เครื่องหมายการค้าที่จดใหม่ จะนำขึ้นโฮมเพจ

แล้วกำหนดไว้ในกฎหมายไว้ว่าในกรณีที่เจ้าของเครื่องหมายการค้าที่จดไว้เดิมเห็นว่า เครื่องหมายการค้าที่จดใหม่

ซ้ำหรือใกล้เคียงกับเครื่องหมายการค้าที่จดไว้เดิม

ให้คัดค้านภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ และหากส่วนราชการที่รับผิดชอบเห็นด้วยกับการคัดค้านนั้น

ให้ยกเลิกเครื่องหมายการค้าที่จดทะเบียนใหม่นั้น

หากดำเนินการตามที่ “เทอร์โบ” ว่านี้ จะลดขั้นตอนอย่างอื่นได้อีก เช่น ขั้นตอนจัดเตรียมประกาศโฆษณา รวม ๑๕ วัน

รวมทั้งลดเวลาขั้นตอนการแจ้งผลการจดทะเบียนและการจัดทำ-ออกหนังสือสำคัญได้อีกด้วย

ข้อเสนอทั้งหมดนี้ คงต้องขึ้นกับงบประมาณ โดยเฉพาะงบประมาณในการจัดทำโปรแกรม และอาจจะรวมทั้งงบประมาณสำหรับซื้อฮาร์ดแวร์ที่มีอยู่ ซึ่งไม่ทันสมัยแล้วด้วย

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการเช่นนี้ น่าจะคุ้มกับการลงทุน

เพราะนอกจากประชาชนได้รับความสะดวก และรวดเร็วแล้ว

ยังช่วยให้เศรษฐกิจของชาติฟื้นตัวเร็วขึ้นด้วย

# รัฐพลรัฐแสง

นางกิติโก

**Decentralization:** การกระ (จัด) กระจายอำนาจ

ในเชิงการเมือง คำนี้หมายถึงการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ไปสู่หน่วยงานระดับรองลงไป โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่าง ๆ โดยนัยนี้การกระจายอำนาจจะสัมพันธ์กับ **Devolution:** การถ่ายโอนอำนาจ

**Devolution** เน้นที่การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน การบริหารจัดการไปยังหน่วยงานที่มีลักษณะกึ่งอิสระ (*quasi- autonomous units*) เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

*More power is to be devolved to regional government.*

เชิงการบริหาร หมายถึงการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน ด้านการเงิน การบริหารจัดการในการดำเนินกิจการสาธารณะ จากราชการส่วนกลางไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติในพื้นที่ โดยนัยนี้ การกระจายอำนาจแบ่งได้เป็น ๒ ระดับ คือการมอบอำนาจ (*deconcentration*) และการถ่ายโอนอำนาจ (*delegation*)

**Deconcentration** คือการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบทางการเงินและการจัดการระหว่างหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในราชการส่วนกลางเป็นการเปลี่ยนจุดรับผิดชอบจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งในราชการส่วนกลางด้วยกัน หน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานที่มอบอำนาจอยู่

**Delegation** คือการถ่ายโอนความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการบริหารกิจการสาธารณะ จากราชการส่วนกลางไปหน่วยงานลักษณะกึ่งสาธารณะ ซึ่งหน่วยงานที่รับมอบต้องรับผิดชอบ (*accountability*) ต่อผลการปฏิบัติกิจการนั้นด้วย ทั้งนี้ ราชการส่วนกลางยังคงต้องกำกับดูแลบางส่วน

*Functions such as housing, primary health have been locally delegated.*

จาก *Decentralization : An Overview, Sourcebook on Decentralization in Asia.*

# อุทากรณก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์\*



ก็ผ่านพ้นไปล่วงเลยตรุษจีนมาด้วยเกิดวิกฤตที่ไม่น่าเกิดกับสถานทูตไทยในประเทศกัมพูชา รวมถึงองค์กรธุรกิจของคนไทยด้วยเสียหายเป็นพันล้านบาท เป็นข่าวแพร่ไปทั่วโลก ดูจากสภาพแล้วเหมือนถูกปล้นแล้วเผาเลย มีใช้สักเล็ก ขโมยน้อยตามปกติธรรมดา ก่อให้เกิดการหวาดผวาพอสมควร ครั้งนี้รัฐบาล ซึ่งนำโดย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีเป็นพระเอกขี่ม้าขาวเข้ามาครอบงำสถานการณ์ได้เลยเกือบจะคะแนนความนิยมไปได้หลายช่วงตัว ก็ขอให้คงความดีเช่นนี้ไว้ อย่าให้ถูกอกก็ปรายไม่ไว้วางใจอีก....ก็บ่นและระบายเรื่องการบ้าน การเมืองมาบ้างนะ ตอนนี้เหตุการณ์ก็คลี่คลายแล้ว.... เรามาตามดูเรื่องของเรากันดีกว่า.... ครั้งนี้ก็ฝากเรื่องราวชีวิตของเพื่อนข้าราชการมาให้ศึกษาเป็นอุทากรณกันอีกสัก ๔-๕ เรื่อง สั้นบ้างยาวบ้างคละกันไปพอสมควรแก่สัมปทาน... ลุยเลยก็แล้วกันครับ

\* นิตกร ๙ ซช. สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

# ไว้ใจได้ แต่อย่าวางใจ

U

นายโชคดี เป็นผู้อำนวยการศูนย์ราชการแห่งหนึ่งได้มอบหมายให้นางสาวฟ้าใส รับผิดชอบงานหลายอย่าง โดยเฉพาะงานการเงินแต่เพียงคนเดียวด้วย และมอบหมายให้นางสาวฟ้าสวยเป็นเจ้าหน้าที่พัสดุจัดซื้อจัดจ้างเครื่องใช้ในราชการ ปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาของนายโชคดีได้เคยสั่งกำชับให้ระมัดระวังในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะเรื่องการเงิน แต่นายโชคดีไม่ควบคุมดูแลกำกับและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด เป็นเหตุให้นางสาวฟ้าใสปลอมลายมือชื่อของนายโชคดี ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินจากบัญชีการเงินของส่วนราชการเบิกจ่ายเงินออกไป ทำให้เงินทดรองราชการขาดหายไปจากบัญชีจำนวน ๑๐๕,๐๐๐ บาทเศษ และจ่ายเงินทดรองราชการโดยไม่มีใบสำคัญคู่จ่าย จำนวน ๕๕,๐๐๐ บาทเศษ ขณะเดียวกัน นางสาวฟ้าสวยก็ได้เบิกเงินทดรองราชการเป็นค่าจัดซื้อพัสดุโดยไม่มีใบสำคัญคู่จ่าย จำนวนเกือบ ๓,๐๐๐ บาท แต่นายโชคดีตรวจพบความผิดปกติของบัญชีการเงินในครั้งนี่ จึงได้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ขณะเดียวกัน นายโชคดี ก็ได้ติดตามทวงถามเอาเงินที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองยกยอกไปจากทางราชการคืนมาจนครบถ้วน



ผู้บังคับบัญชาได้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหาผู้รับผิดชอบทางแพ่งแก่นางสาวฟ้าใส

และนางสาวฟ้าสวย คณะกรรมการสอบสวน ได้สอบสวนนายโชคดี ในฐานะพยานแล้วเห็นว่านายโชคดีบกพร่องต่อหน้าที่ ประมาทเลินเล่อ เป็นเหตุให้ทางราชการเสียหาย ควรได้รับโทษทางวินัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษภาคทัณฑ์ แล้วรายงานการลงโทษไปยัง อ.ก.พ.กระทรวง ที่สุด อ.ก.พ.กระทรวงพิจารณาแล้วมีมติเพิ่มโทษเป็นตัดเงินเดือน ๕ % มีกำหนด ๓ เดือน โดยฟังว่านายโชคดีได้เคยปฏิบัติหน้าที่บกพร่องเป็นเหตุให้เกิดการกระทำผิดวินัยหลายครั้งแล้ว แม้ผู้บังคับบัญชาได้เคยสั่งกำชับให้ระมัดระวังโดยเฉพาะเรื่องการเงิน แต่เหตุการณ์บกพร่องก็ยังคงเกิดอยู่

นายโชคดีได้อุทธรณ์ในกรณีนี้ทั้งปัญหาข้อกฎหมายและข้อเท็จจริง

ในปัญหาข้อกฎหมายอุทธรณ์ว่าผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษตน โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่มี

การสอบสวน ไม่มีการแจ้งข้อกล่าวหาเพื่อเปิดโอกาสให้ชี้แจงตามข้อกล่าวหาตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๑๐๒ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งก.พ. ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่า โดยที่มาตรา ๑๐๒ วรรคหนึ่งและวรรคสอง บัญญัติว่าการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ให้สอบสวนเพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรมโดยไม่ชักช้า ถ้าเป็นกรณีกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ดำเนินการตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร กรณีที่ว่าให้ดำเนินการตามที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรนี้ ก.พ.เคยพิจารณาเรื่องกระทรวงสาธารณสุขรายงานการลงโทษผู้อำนวยการโรงพยาบาลแห่งหนึ่งแล้ว มีมติเป็นแนวทางการพิจารณาสรุปได้ว่า การสอบสวนตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรนั้น การสอบสวนไม่จำเป็นถึงขนาดต้องมีการแจ้งให้ผู้กระทำผิดรู้ตัวก่อนว่าตกอยู่ในฐานะผู้ถูกกล่าวหาเพียงแต่ผู้บังคับบัญชาได้มีการรวบรวมพยานหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องที่มีการกระทำผิดวินัยนั้นไว้อย่างเพียงพอที่จะบ่งชี้ความผิดได้ ก็ถือว่ามี การสอบสวนตามวิธีการที่เห็นสมควรแล้ว สำหรับกรณีนี้ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยและทางแพ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองคน และได้สอบนายโชคดีในฐานะพยาน และคณะกรรมการสอบสวนมีความเห็นว่า นายโชคดีบกพร่องต้องรับผิดชอบทั้งวินัยและทางแพ่งร่วมกับลูกน้องด้วย ก.พ. จึงเห็นว่าจากการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวนดังกล่าว ถือได้ว่าการรวบรวมข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องที่นายโชคดีกระทำผิดไว้แล้ว และเพียงพอที่ผู้บังคับบัญชาจะบ่งชี้ความผิดได้ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษจึงชอบด้วยกฎหมายแล้ว อุทธรณ์ข้อนี้จึงฟังไม่ขึ้น

ส่วนปัญหาข้อเท็จจริงนั้น ก.พ.ฟังว่า เหตุบกพร่องที่ อ.ก.พ.กระทรวงนำมาเพิ่มโทษนายโชคดีนั้น เป็นคนละกรณีกับความบกพร่องครั้งนี้ แต่โดยที่นายโชคดีได้มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองรับผิดชอบมากเกินไป ทั้ง ๆ ที่มีเจ้าหน้าที่หลายคน โดยเฉพาะเรื่องการเงิน ได้มอบหมายให้นางสาวฟ้าใสรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่ควบคุมดูแล กำกับการและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ทั้ง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาได้ตักเตือนแล้ว แต่การที่นายโชคดีได้ตรวจพบการกระทำทุจริตครั้งนี้ แล้วได้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมทั้งติดตามเอาเงินที่บุคคลทั้งสองกระทำการทุจริตไปกลับคืนมาให้แก่ทางราชการจนครบถ้วน ก.พ.จึงเห็นว่าข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานจากการสอบสวนยังฟังไม่ได้ว่า นายโชคดีเคยบกพร่องจนเป็นเหตุให้เกิดการกระทำผิดวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชาหลายครั้ง ก.พ.จึงลงมติให้รายงานนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลดโทษนายโชคดีจากตัดเงินเดือนเป็นโทษภาคทัณฑ์ ให้เป็นการถูกต้องต่อไป ซึ่งนายกรัฐมนตรีเห็นชอบด้วยแล้ว..... เรื่องเงิน เรื่องงาน อย่าได้วางใจนัก มันอาจจะทำให้ร้อนใจได้เช่นนี้.....จำเอาไว้ให้ดี.....ไว้ใจได้ แต่อย่าวางใจครับ



# สำรวจเกมโกง



างราชการได้ออกพระราชกฤษฎีกาเวนคืนที่ดินเพื่อสร้างถนนสายใหม่ในจังหวัด ทางผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้นายสำรวยดำรงตำแหน่งระดับ ๔ ทำหน้าที่สำรวจและคำนวณราคาทรัพย์สินและสิ่งปลูกสร้างที่ถูกเขตทางหลวงสายใหม่นี้ ในการสำรวจและคิดคำนวณราคาทรัพย์สินและสิ่งปลูกสร้าง



นายสำรวยรายงาน ว่า รายงานสำเร็จเป็นเงิน ๑,๗๕๐,๐๐๐ บาท และรายงานสำรอง เป็นเงิน ๕,๔๐๐,๐๐๐ บาท ต่อมา นายสำรวจซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการได้ตรวจสอบผลการสำรวจของนายสำรวย พบว่านายสำรวยได้สำรวจและคำนวณราคาค่าทดแทนรายงานสำเร็จเกินความเป็นจริงเป็นเงินถึง ๑,๐๕๐,๐๐๐ บาท เพราะความจริงนายสำรวยมีลำเปิดเพียง ๑ ลำ ขนาดกว้าง ๑๓ เมตร ยาว ๕๕ เมตร แต่นายสำรวยกลับระบุว่า มีลำเปิด ๓ ลำ โดยนำลำเปิดและศาลพระภูมิ ซึ่งเจ้าของได้รื้อถอนออกไปก่อนสำรวจมาคำนวณราคาด้วย พร้อมกับถ่ายรูปลำเปิดและศาลพระภูมิในที่ดินแปลงอื่นมาประกอบการคำนวณราคา และไม่ได้รายงานข้อเท็จจริงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

ผู้บังคับบัญชาได้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงแก่นายสำรวย ผลที่สุดผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ตามมติ อ.ก.พ. กรม นายสำรวยอุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ ก.พ.

ก.พ. พิจารณาคำอุทธรณ์ของนายสำรวยแล้ว เห็นว่าการกระทำของนายสำรวยเป็นการแสดงให้เห็นว่ามีเจตนาช่วยให้เจ้าของทรัพย์สินได้รับค่าทดแทนสิ่งปลูกสร้างที่ไม่มีอยู่จริง และที่เกิดเรื่องนี้เพราะว่าปริมาณงานมีมาก และพระราชกฤษฎีกาใกล้จะหมดอายุ จึงได้ปรับระบบการตรวจสอบโดยการสุ่มตรวจเฉพาะรายที่มีราคาสูง นายสำรวยจึงอาศัยช่องว่างดังกล่าวกระทำเช่นนี้ แม้นายสำรวยจะไม่ได้รับประโยชน์ตอบแทนใดๆ ก็ตาม แต่ถ้าไม่มีการตรวจสอบพบเสียก่อน ทางราชการก็ต้องจ่ายเงินให้แก่เจ้าของทรัพย์สินสูงกว่าความเป็นจริง จึงลงมติยกอุทธรณ์ ซึ่งนายกรัฐมนตรีพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วย (๑/๒๕๕๐) .....กรณีนี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการไม่ชอบมาพากลโกงทางราชการ แต่จับได้ไล่ทันเสียก่อน.....ก็ขอให้ผู้บังคับบัญชา สดง. ปปช. และสื่อมวลชน ช่วยกันจับตาดูให้ดี โดยเฉพาะเวลาที่มีการก่อสร้างของทางราชการ ไม่ว่าจะเป็นถนน เขื่อน สะพานข้ามแม่น้ำ เป็นต้น

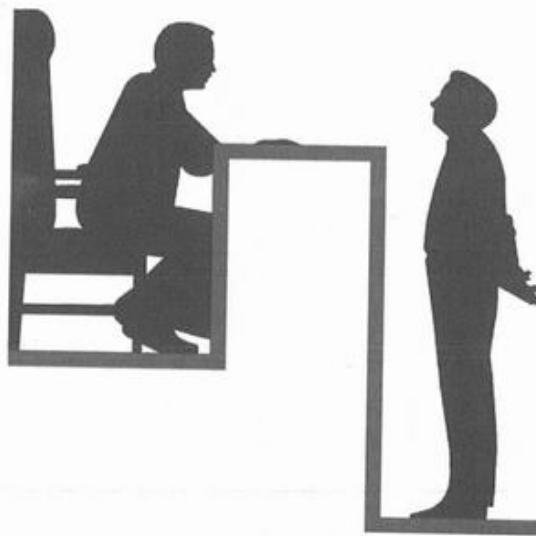
# ขอให้รอผลคดีอาญา

๒

นายรักศรี ดำรงตำแหน่งระดับ ๓ ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่จ่ายเงินค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราวรายวันของหน่วยงานแห่งหนึ่ง นายรักศรีได้เบิกเงินค่าจ้างจากคลังจังหวัด และจ่ายให้แก่ลูกจ้างชั่วคราวรายวันทั้งหมดแล้ว ปรากฏว่า มีเงินค่าจ้างเหลือจ่ายประมาณ ๑๐,๐๐๐ บาท ก็มีได้นำส่งคืนคลัง กลับแก้ไขเอกสารหลักฐานแล้วเบียดบังเอาเงินดังกล่าวไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว ต่อมาผู้บังคับบัญชาตรวจพบ จึงเรียกให้นายรักศรี นำเงินจำนวนดังกล่าวส่งคืนคลังเรียบร้อยแล้ว พฤติการณ์ของนายรักศรีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษไล่นายรักศรีออกจากราชการตามมติ อ.ก.พ.กรม พร้อมกันนั้นก็ได้นำดำเนินคดีอาญาด้วย

นายรักศรีอุทธรณ์ต่อ ก.พ. พร้อมทั้งขอให้ ก.พ.ระงับการพิจารณาเรื่องอุทธรณ์ไว้ก่อนเพื่อรอผลคดีอาญา เพราะว่าได้ถูกลงโทษไล่ออกจากราชการก่อนที่คดีอาญาจะสิ้นสุด

ก.พ.พิจารณาแล้วเห็นว่า กระบวนการดำเนินการทางวินัยเป็นคนละกระบวนการกับการดำเนินการทางคดีอาญา เมื่อข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานทางวินัยเพียงพอที่จะพิจารณาความผิดของผู้กระทำได้ ก็ไม่จำเป็นต้องรอผลคดีทางอาญาสิ้นสุด จึงไม่อาจปฏิบัติตามคำขอของผู้อุทธรณ์ได้ ส่วนข้อเท็จจริงเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณา โทษที่ได้รับเหมาะสมแล้ว อุทธรณ์ฟังไม่ขึ้น จึงลงมติยกอุทธรณ์ ซึ่งนายกรัฐมนตรีพิจารณาแล้วเห็นชอบ (๐๒/๒๕๓๘).....เรื่องนี้เป็นไปตามแนวทางที่ ก.พ. ได้วางไว้ตามหนังสือเวียน ก.พ. ว.๔/๒๕๐๙ และ ว.๙/๒๕๐๙ ผู้ใดสนใจหาอ่านได้ครับ



# คำเช่าอาคาร



น าราชการได้เช่าอาคารจากนายอังกอร์ซึ่งเป็นเอกชนเพื่อใช้เป็นี่ทำงาน นายสบายได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เบิกจ่ายค่าเช่าอาคารสำนักงาน และนำไปชำระให้กับผู้ให้เช่าปรากฏว่า นายสบายได้เบิกเงินค่าเช่าอาคารไปรวม ๙ เดือน แต่มิได้นำเงินค่าเช่าไปชำระให้แก่นายอังกอร์ทำให้นายอังกอร์ต้องร้องเรียนต่ออธิบดี นายสบายจึงรับนำเงินค่าเช่าทั้งหมดไปชำระให้แก่นายอังกอร์ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาดำเนินการทางวินัยกับนายสบาย ผลการดำเนินการคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริงเห็นว่า พฤติการณ์ของนายสบายเป็นความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการตามมาตรา ๙๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ควรได้รับโทษเพียงตัดเงินเดือน ๕% เป็นเวลา ๒ เดือน อธิบดีเห็นชอบด้วยและสั่งลงโทษไปตามนั้น และรายงาน อ.ก.พ. กระทรวงตามมาตรา ๑๐๙ วรรคหก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ระหว่างนั้นนายสบายได้รับอนุญาตให้ลาออกจากราชการ

อ.ก.พ. กระทรวงได้พิจารณาแล้วเห็นว่าพฤติการณ์ของนายสบายเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง จึงมีมติให้กรมเจ้าสังกัดดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ผลที่สุด อธิบดีโดยมติ อ.ก.พ. กระทรวงได้สั่งลงโทษไล่นายสบายออกจากราชการโดยฟังว่า นายสบายได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่เบิกเงินจากคลังเพื่อนำไปชำระให้แก่ผู้ให้เช่า แต่นายสบายกลับมิได้นำไปชำระแล้วเบียดบังเงินจำนวนดังกล่าวไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว

นายสบายอุทธรณ์ทั้งปัญหาข้อกฎหมายและปัญหาข้อเท็จจริง โดยประเด็นข้อกฎหมายมีว่า การที่อธิบดีสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงแก่นายสบาย ซึ่งได้รับอนุญาตให้ลาออก



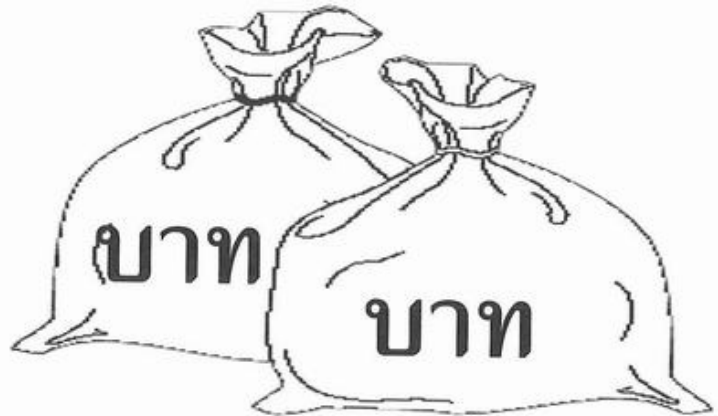
จากราชการไปแล้วนั้น จะเป็นการกระทำโดยชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ ตรงนี้ ก.พ. ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าข้อกล่าวหาอันเป็นมูลความผิดที่ทำให้ผู้อุทธรณ์ถูกลงโทษตัดเงินเดือน เป็นข้อกล่าวหาเดียวกันกับที่ อ.ก.พ. กระทรวงเห็นว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง กรณีจึงถือได้ว่าผู้อุทธรณ์ได้ถูกกล่าวหาว่ากระทำการที่ฟังเห็นได้ว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงก่อนที่จะได้รับ

อนุญาตให้ลาออกจากราชการ เข้าหลักเกณฑ์ตามมาตรา ๑๐๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ แล้ว อธิบดีจึงสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงแก่นายสหายได้ ส่วนปัญหาข้อเท็จจริงนั้นฟังเป็นยุติตามมติ อ.ก.พ. กระทรวง การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษไล่ออกจากการนั้น สมควรแก่กรณีแล้ว ซึ่งนายกรัฐมนตรีเห็นชอบกับมติ ก.พ.แล้ว (จ๔/๒๕๓๙).....เงินหลวงมันร้อนตั้งไฟเผาเผาไหม้คนไม่ตีวอดวายมามากมายแล้ว.....หากเข้าใกล้เงินหลวงยามใดให้ภาวนาจิตให้เข้มแข็ง อย่าอ่อนไหว วอกแวก.....สาธุ...สาธุ.....

## ดอกต้อดอก



นางสายป่านมีแหล่งเงินกู้ที่คุ้นเคยและมีลูกค้าที่ต้องการเงินหมุนเวียนระยะสั้น จึงคิดหารายได้พิเศษ โดยการกู้เงินจากนางสายทองเจ้าของเงินกู้พร้อมกับเขียนเช็คสั่งจ่ายล่วงหน้าให้ ทั้งนี้คิดดอกเบี้ยร้อยละ ๗-๘ ต่อเดือน หลังจากนั้นนางสายป่านก็ร่วมกับนางสายลมและนางแสงแดดนำเงินออกไปปล่อยกู้ต่อในย่านตลาดสดบ้าง แหล่งชุมชนแออัดบ้าง ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ ๑๐ ต่อเดือน แล้วนำผลต่างของดอกเบี้ยมาแบ่งปันกัน ต่อมานางสายลมกับนางแสงแดดสมคบกันเบี้ยวหอบทั้งเงินต้น และดอกเบี้ยที่ได้จากการชำระของลูกค้าหนีหายเข้ากลีบเมฆไป ทำให้นางสายป่านขาดเงินสดที่จะนำไปแลกเช็คคืนจากเจ้าหนี้ เป็นเหตุให้ถูกฟ้องเป็นคดีอาญา พร้อมกับถูกคุมขังโดยไม่มีประกัน ที่สุด ศาลอาญาได้พิพากษาว่ามีความผิดตามพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็คฯ แต่จำเลยถูกคุมขังมานานพอแก่คดีแล้ว จึงให้รอกำหนดโทษไว้มีกำหนด ๓ ปี ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่า การกระทำของนางสายป่าน เป็นความผิดวินัยไม่ร้ายแรงฐานกระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์ อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนตามมาตรา ๙๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ (๔๔/๒๕๓๗).....ไม่ต้องรตนน้ำ พรวนดินก็ออกดอกออกผลให้เก็บเกี่ยวได้นะครับ.....แต่ก็ต้องระวังระไว อย่าให้เกิดเรื่องเกิดราวเช่นนี้ เสียทั้งเงิน กระเทือนทั้งงานด้วย.....



# สื่อสารเรื่องการสอบ



หมวดที่ USSIMA\*

แม้จะเข้าสู่ปีใหม่ ๒๕๕๖ มาแล้วถึง ๒ เดือน จนบางคนอาจหมดความตื่นเต้นกับปีใหม่นี้ไปแล้ว แต่ในระบบราชการยังมีเรื่องใหม่ๆ ที่ชวนให้ติดตามเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สื่อสารเรื่องการสอบจึงได้ติดตามเรื่องราวใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการสอบและการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนมาเล่าให้ฟังกันอีกแล้วในฉบับนี้ สำหรับสื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการแนวใหม่มาเล่าให้ฟัง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนของ ก.พ.

จากการประชุมสัมมนา และระดมความคิดเห็นเพื่อวางแนวทางเกี่ยวกับระบบการสรรหา และเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในช่วงปี ๒๕๕๕ ที่ผ่านมา ทำให้ได้แนวคิดระบบการสรรหา และเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการแนวใหม่ที่ส่วนราชการ และประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยกำหนดบทบาทและภารกิจของสำนักงาน ก.พ. ให้ยังคงเป็นองค์กรกลางบริหาร

งานบุคคลภาครัฐ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ให้คำปรึกษา พัฒนาเครื่องมือ การประเมินต่างๆ สนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการทั้งทางด้านเครื่องมือการประเมินและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินการตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ ส่วนในด้านการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรฯ จะกระจายอำนาจให้แก่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการมีความคล่องตัว และได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานในแต่ละส่วนราชการซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มกระทรวงที่มีภารกิจแตกต่างกันไปตามโครงสร้างใหม่จากการปฏิรูประบบราชการ

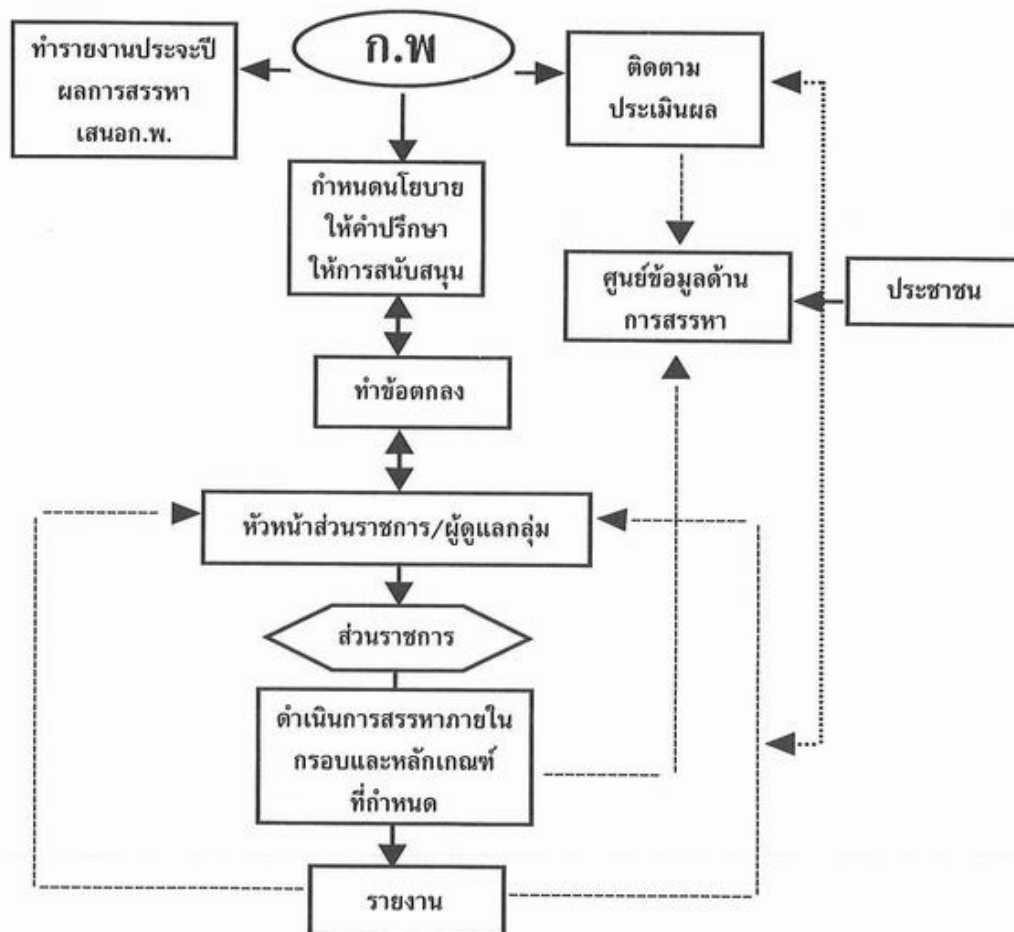
การกระจายอำนาจการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรฯ แก่ส่วนราชการนั้น ก.พ. จะกำหนดกรอบวิธีการดำเนินการและหลักเกณฑ์ฯ ให้เป็นกรอบ ในการดำเนินการอย่างกว้างๆ เพื่อให้การดำเนินการของส่วนราชการสามารถปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างยืดหยุ่น และอาจจัดทำเป็นข้อตกลงกับส่วนราชการนั้นๆ โดยระบุเกณฑ์หรือตัวชี้วัด

\*นักวิชาการสอบ ๔ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

ความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อประเมินผล การดำเนินการด้านการสรรหาและเลือกสรรของ ส่วนราชการนั้น ๆ ซึ่งส่วนราชการเองจะต้องมี ส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของ ตนเองและรายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการของ ตนหรือผู้ที่ดูแลส่วนราชการในกลุ่มกระทรวง และจัดทำรายงานเสนอมายังสำนักงาน ก.พ. ใน ขณะเดียวกัน ก.พ. จะติดตามประเมินผลการ สรรหาของส่วนราชการและจัดส่งข้อมูล เพื่อ เป็น feedback ให้แก่ส่วนราชการ เพื่อใช้ในการ ปรับปรุงการดำเนินการ ให้มีความเหมาะสม ยิ่งขึ้นได้อีกทางหนึ่งด้วย

อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับระบบ

การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ แนวใหม่ที่น่าเสนอมานี้ ยังเป็นเพียงแนวคิด เบื้องต้น ซึ่งเกิดขึ้นจากความพยายามของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องช่วยกันศึกษาและระดมความคิดเห็น เพื่อพัฒนาให้ระบบการสรรหา และเลือกสรร บุคคลภาครัฐมีความชัดเจนเป็นระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างแท้จริง ส่วนข้อสรุปที่ชัดเจนของระบบการสรรหา และ เลือกสรรแนวใหม่จะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้ ข้อสรุปที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงทุกขณะไปอีกหรือไม่ อย่างไรนั้น คงต้องคอยติดตามกันต่อไปได้ที่.....นะคะ





ธงชัย เจษฎาชีวิน\*

เดิม “การฉ้อราษฎร์บังหลวง” เป็น การที่พนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐเก็บเงินจากราษฎรแล้วไม่ส่งหลวงหรือเบียดบังเงินหลวงเท่านั้น ต่อมาได้วิวัฒนาการการฉ้อราษฎร์บังหลวงในรูปแบบต่างๆ อย่างไม่หยุดหย่อนจนถึงขั้นหนักข้อไปถึง “การยักยอกของรัฐ” คือ การประมุลงานของทางราชการ โดยกลุ่มผู้มีอิทธิพลในวงการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ซึ่งกลุ่มผู้รับเหมาเหล่านี้สามารถตัดราคาประมุลงานได้ตามความพอใจ โดยมีข้าราชการและนักการเมืองที่เห็นแก่ตัวร่วมมือด้วย ทำให้ประเทศชาติได้รับความเสียหายเป็นมูลค่ามหาศาลในแต่ละปี ก็ต้องบอกว่าพวกเหล่านี้ “โกง โกง และโกงชาติ” ซึ่งปัจจุบันเรียกกันว่า “ทุจริต หรือ คอร์รัปชัน หรือทุจริตคอร์รัปชัน” แม้จะเข้าถึงยุคที่เรียกกันว่า “ปฏิรูประบบราชการ” แล้วก็ตามแต่ปัญหาการ

ทุจริตคอร์รัปชันก็ยังไม่หมดไปจากประเทศไทย เพราะมีการเปิดโปงเรื่องการทุจริตคอร์รัปชันกันทุกวัน ก็แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยราชการว่ายังมีช่องโหว่ ก่อให้เกิดการรั่วไหล และสูญเงินงบประมาณ ของชาติอย่างมหาศาล ณ วันนี้ หลายสิ่งหลายอย่างแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องที่พวกเราต้องร่วมมือกับรัฐบาลแก้ไขอย่างรีบด่วน เพราะประเทศชาติของเราที่กำลังพัฒนาที่ต้องการความเชื่อมั่น เชื่อถือจากนานาประเทศ เนื่องจากประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ต้องการเม็ดเงินจากต่างประเทศไหลเข้ามาพัฒนาประเทศชาติบ้านเมือง

แต่การทุจริตคอร์รัปชันส่วนใหญ่ เมื่อมีการสอบสวน ก็เอาผิดได้แต่เฉพาะข้าราชการประจำเท่านั้น โดยไม่สามารถสาวไปถึงนักการเมืองที่ไม่ดี ข้าราชการจึงต้องตกเป็น “แพะรับบาป”

\*นิติกร ๘ สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

ขอให้กำลังใจข้าราชการที่ดี ประพฤติปฏิบัติตน อยู่ในกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบของ ทางราชการ และนโยบายของรัฐบาล ให้มีความ ตั้งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ออย่างวันไหนใน เหตุการณ์ เพื่อปกป้องศักดิ์ศรีของข้าราชการ และหน่วยงานให้สามารถทำหน้าที่ไปสู่การพัฒนา ที่ดี และขอฝากไปถึงเพื่อนข้าราชการว่า “ข้าราชการ” คือผู้ทำหน้าที่ตามบทบาท ในฐานะเป็นผู้รับนโยบายจากฝ่ายการเมือง มาปฏิบัติให้บรรลุผล แต่ทั้งนี้ต้องเข้าใจ ถึงความหมายว่า “สิ่งใดคือนโยบาย” เพราะ นโยบายนั้น จะต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ข้าราชการ ไม่ใช่ผู้ใช้ในการกระทำผิดให้ถูก

สำหรับคอลัมน์กฎ ระเบียบและเรื่อง ที่น่ารู้ขอเสนอเรื่องที่น่าสนใจและควรรู้ ดังนี้

## หลักเกณฑ์การชดใช้ค่าสินไหมทดแทน จากเจ้าหน้าที่ผู้กระทำละเมิด

ด้วยพระราชบัญญัติความรับผิดทาง ละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ มาตรา ๘ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ มีสิทธิเรียกให้ เจ้าหน้าที่ผู้กระทำละเมิดเนื่องจากการปฏิบัติ หน้าที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่หน่วยงาน ของรัฐ ในกรณีเจ้าหน้าที่ได้กระทำไป ด้วย ความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง โดยสิทธิเรียกให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนกรณี ดังกล่าวมิได้เพียงใด ให้คำนึงถึงระดับความ ร้ายแรงแห่งการกระทำและความเป็นธรรม

หรือความผิด หรือความบกพร่อง หรือ ระบบ ดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐในแต่ละกรณี เป็นเกณฑ์หน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งจึงกำหนด ค่าสินไหมทดแทนในกรณีต่าง ๆ ตามความ เหมาะสมของหน่วยงานของตน ทำให้เกิดความ เหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมและความไม่เสมอภาคแก่ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนของ แต่ละหน่วยงานของรัฐ

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีมาตรฐานในการกำหนด ความรับผิดของเจ้าหน้าที่ผู้กระทำละเมิดให้เป็น ไปในแนวทางเดียวกันและเพื่อให้เกิดความเป็น ธรรมและเสมอภาคกับเจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงาน จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ การชดใช้ค่าสินไหม ทดแทนของเจ้าหน้าที่ผู้กระทำละเมิด ดังนี้

๑. กรณีกระทำด้วยความจงใจ ซึ่ง เป็นการกระทำที่มีได้เกิดจากการทุจริตของ เจ้าหน้าที่แต่เป็นการจงใจกระทำหรือละเว้น การกระทำที่ประสงค์ต่อผลหรือยอมเล็งเห็นผล ในความเสียหาย โดยผิดกฎหมายและก่อให้เกิด ความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐ จากการ กระทำดังกล่าว กรณีเป็นความเสียหายลักษณะ พฤติการณ์ระดับความร้ายแรงสูงสุด สมควร กำหนดความรับผิดของเจ้าหน้าที่ให้ชดใช้ค่าสิน ไหมทดแทนเต็มจำนวน ความเสียหายหรือใน อัตราร้อยละ ๑๐๐

๒. กรณีกระทำด้วยความประมาท เลินเล่ออย่างร้ายแรง ซึ่งเป็นการกระทำที่มีได้



จงใจ เพื่อประสงค์ต่อผลหรือยอมเล็งเห็นผล ในการกระทำแต่ผู้กระทำได้กระทำโดยผิด กฎหมายและก่อให้เกิดความเสียหาย เนื่องจาก การมิได้ระมัดระวังตามที่บุคคลจะระวัง ใน ลักษณะที่เบี่ยงเบน ไปจากเกณฑ์มาตรฐาน อย่างมาก โดยสมควรกำหนดความรับผิดของ เจ้าหน้าที่เป็น ๓ ระดับ คือ

- ระดับที่ ๑ กรณีเจ้าหน้าที่กระทำ หรือละเว้นการกระทำโดยฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยง หรือละเลยการใช้หรือบังคับใช้กฎหมายและ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ จนเกิด ความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐอย่างร้ายแรง โดยมีได้มีการแก้ไขและบรรเทาความเสียหาย ให้แก่ทางราชการ กรณีเป็นความเสียหายลักษณะ พฤติการณ์ระดับร้ายแรง สมควรกำหนดความ รับผิดของเจ้าหน้าที่ให้ชัดใช้ค่าสินไหมทดแทน กรณีนี้ในระหว่างอัตราร้อยละ ๙๑-๙๕

- ระดับที่ ๒ กรณีเจ้าหน้าที่กระทำ หรือละเว้นกระทำในลักษณะการฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยงหรือละเลยการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับของทางราชการจนเกิด ความเสียหายแก่ทางราชการ แต่ได้เข้ามาช่วย แก้ไข และบรรเทาความเสียหายให้แก่ทางราชการ เพื่อมิให้เกิดความเสียหายเพิ่มขึ้นหรือทำให้ เสียหายน้อยลง กรณีเป็นความเสียหายลักษณะ พฤติการณ์ระดับค่อนข้างร้ายแรง สมควรกำหนด ความรับผิดของเจ้าหน้าที่ให้ชัดใช้ค่าสินไหม ทดแทนกรณีนี้ในระหว่างอัตราร้อยละ ๘๑ - ๙๐

- ระดับที่ ๓ กรณีเจ้าหน้าที่กระทำ หรือละเว้นการกระทำโดยขาดความระมัดระวัง ในลักษณะที่คาดเห็นหรือหากระมัดระวังสัก เล็กน้อยก็คงได้คาดเห็นได้ว่าความเสียหายอาจ เกิดขึ้นได้ สมควรกำหนดความรับผิดของ เจ้าหน้าที่ให้ชัดใช้ค่าสินไหมทดแทนกรณีนี้ ในระหว่างอัตราร้อยละ ๖๕ - ๘๐

๓. สำหรับการให้หักส่วนความรับผิด ของเจ้าหน้าที่ออกในกรณีหน่วยงานของรัฐมี ส่วนในความรับผิดด้วยตามนัยมาตรา ๘ กรณี การละเมิดของเจ้าหน้าที่เกิดจากความผิด หรือ บกพร่องของหน่วยงานของรัฐ หรือระบบ การดำเนินการส่วนรวมนั้น เนื่องจากเป็นเรื่องที่ มีรายละเอียดมากและเงื่อนไขในทางปฏิบัติที่ ยังขาดข้อเท็จจริงที่จะนำมาพิจารณาและตั้งเป็น หลักเกณฑ์ได้ จึงเห็นสมควรให้แต่ละหน่วยงาน ของรัฐหักลดลงได้ตามสมควรแก่กรณี โดย กระทรวงการคลังจะได้พิจารณาถึงความเหมาะสม ให้อีกครั้งหนึ่ง

ทั้งนี้ ได้แจ้งเวียนให้ส่วนราชการและ รัฐวิสาหกิจทราบและถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด ต่อไปแล้ว ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๖.๖/ว ๑๒๑ ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๔๕

## หลักเกณฑ์การนับเวลาในการคิด จำนวนวันนอน และ อัตราการเบิก ค่าห้อง และ ค่าอาหาร

ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด

ที่กค ๐๕๒๖.๕/ว ๔๗ ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๔๑ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ การเบิกค่าห้องและค่าอาหาร กรณีเข้ารับการรักษาพยาบาลประเภทผู้ป่วยภายใน ในสถานพยาบาลของทางราชการและสถานพยาบาลของเอกชนนั้น

เนื่องจากการดำเนินงานตามโครงการปฏิรูประบบสวัสดิการรักษพยาบาลตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๓ ซึ่งกระทรวงการคลังได้มอบหมายให้กรมบัญชีกลางดำเนินงานตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๕ และกรมบัญชีกลาง ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลของสถานพยาบาลของทางราชการประเภทผู้ป่วยภายใน กรณีสถานพยาบาลเป็นผู้วางฎีกาเบิกเงินเพื่อให้สถานพยาบาลถือปฏิบัติ ปรากฏว่า การคิดจำนวนวันนอนเพื่อเบิกเงินค่าห้องและค่าอาหาร ผู้ป่วยภายในของสถานพยาบาลจากเงินสวัสดิการ เกี่ยวกับการรักษพยาบาล นั้น มีวิธีการแตกต่างกัน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเบิกเงิน ดังนั้น เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเกิดความโปร่งใสและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบสวัสดิการรักษพยาบาล กระทรวงการคลัง จึงเห็นสมควรยกเลิกหนังสือที่อ้างถึง โดยกำหนดหลักเกณฑ์การนับเวลาในการคิดจำนวนวันนอนเพื่อเบิกเงินค่าเตียงสามัญและค่าอาหาร หรือค่าห้องและค่าอาหาร และอัตราในการเบิกค่าห้องและค่าอาหาร ดังนี้

๑. การนับเวลาในการคิดจำนวนวันนอน เพื่อเบิกเงินค่าเตียงสามัญและค่าอาหาร หรือค่าห้องและค่าอาหาร ให้นับตั้งแต่เวลาที่สถานพยาบาลรับตัวไว้เป็นผู้ป่วยภายในจนถึงเวลาที่สถานพยาบาลจำหน่ายผู้ป่วยออกจากสถานพยาบาล ให้นับยี่สิบสี่ชั่วโมงเป็นหนึ่งวัน ถ้าไม่ถึงยี่สิบสี่ชั่วโมงหรือเกินยี่สิบสี่ชั่วโมงและระยะเวลาที่ไม่ถึงหรือเกินยี่สิบสี่ชั่วโมงนั้น นับได้เกินหกชั่วโมงให้ถือเป็นหนึ่งวัน โดยให้เบิกค่าห้องและค่าอาหาร ดังนี้

๑.๑ ค่าเตียงสามัญและค่าอาหารให้เบิกได้ไม่เกินวันละ ๒๐๐ บาท โดยไม่จำกัดจำนวนวัน

๑.๒ ค่าห้องพิเศษ ให้เบิกค่าห้องและค่าอาหารได้ไม่เกินวันละ ๖๐๐ บาท เป็นระยะเวลาไม่เกิน ๑๓ วัน ส่วนที่เกินกว่านั้น ให้สถานพยาบาลเรียกเก็บจากผู้มีสิทธิ เว้นแต่กรณีที่คณะกรรมการแพทย์ที่ผู้อำนวยการสถานพยาบาลแต่งตั้งวินิจฉัยว่าจำเป็นต้องรักษาเกินกว่า ๑๓ วัน ให้เบิกค่าห้องและค่าอาหารได้ตามจำนวนวันที่คณะกรรมการแพทย์วินิจฉัย และออกหนังสือรับรองให้ เพื่อใช้ประกอบการเบิกจ่าย

๒. กรณีสถานพยาบาลรับตัวไว้เป็นผู้ป่วยภายในแล้ว ปรากฏว่า ผู้ป่วยเสียชีวิตหรือมีความจำเป็นทางการแพทย์ต้องส่งต่อไปรับการรักษาพยาบาล ณ สถานพยาบาลที่มีศักยภาพสูงกว่าในวันแรกนั้น หากระยะเวลาที่สถานพยาบาลรับตัวไว้เป็นผู้ป่วยภายในจนถึง

เวลาที่ผู้ป่วยเสียชีวิตหรือเวลาที่สถานพยาบาล  
จำหน่ายผู้ป่วยออกจากสถานพยาบาล นับได้  
ไม่เกินหกชั่วโมง ให้เบิกค่าห้องและค่าอาหาร  
ดังนี้

๒.๑ ค่าเตียงสามัญและค่าอาหาร  
ให้เบิกได้ไม่เกิน ๑๐๐ บาท

๒.๒ ค่าห้องพิเศษ ให้เบิกค่าห้อง  
และค่าอาหารได้ไม่เกิน ๒๐๐ บาท

ทั้งนี้ ให้สถานพยาบาลลงเวลาที่รับและ  
จำหน่ายผู้ป่วยให้ชัดเจน

อนึ่ง กรณีสถานพยาบาลรับตัวไว้เป็น  
ผู้ป่วยภายในแล้ว ปรากฏว่าผู้ป่วยกลับบ้าน  
ชั่วคราวโดยสถานพยาบาลมิได้มีการจำหน่าย  
ผู้ป่วยออกจากสถานพยาบาล ห้ามสถานพยาบาล  
เบิกค่าเตียงสามัญและค่าอาหารหรือค่าห้อง  
และค่าอาหารในช่วงระยะเวลาที่ผู้ป่วยกลับ  
บ้านชั่วคราวนั้น อัตราและหลักเกณฑ์ดังกล่าว  
ให้มีผลใช้บังคับสำหรับผู้ป่วยที่จำหน่ายออก

จากสถานพยาบาล ตั้งแต่วันที่ ๑ กุมภาพันธ์  
๒๕๕๖ เป็นต้นไป

ทั้งนี้ได้แจ้งเวียนให้ทราบและถือ  
ปฏิบัติต่อไปแล้วตามหนังสือกระทรวงการคลัง  
ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๑๗/ว๕ ลงวันที่ ๒๐ มกราคม  
๒๕๕๖

## การกำหนดเป็นสถานพยาบาลของทาง ราชการ

กระทรวงการคลังได้มีหนังสือด่วนที่สุด  
ที่ กค ๐๔๑๗/ว.๙ ลงวันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๕๖  
แจ้งเวียนให้ทราบว่า กระทรวงการคลังได้  
กำหนดให้คลินิกกายภาพบำบัดตามโครงการ  
จัดตั้งคณะกายภาพบำบัด และวิทยาศาสตร์  
การเคลื่อนไหวประยุกต์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
เป็นสถานพยาบาลของราชการตามมาตรา ๔  
แห่งพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับ  
การรักษาพยาบาล พ.ศ.๒๕๒๓

### คลินิกวินัย



ด้วยสำนักงาน ก.พ. โดยสำนักมาตรฐานวินัยได้จัดตั้ง  
“คลินิกวินัย” ขึ้น เพื่อให้คำปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการดำเนิน  
การทางวินัยแก่ข้าราชการและหน่วยงานราชการ ท่านใดมีปัญหาหรือข้อข้องใจ โปรดโทรศัพท์  
มาปรึกษาหารือได้ที่ โทร ๐ ๒๒๘๑ ๘๖๗๗, ๐ ๒๒๘๒ ๕๐๔๓, ๐ ๒๒๘๑ ๓๓๓๓ ต่อ ๒๑๒๐  
Fax. ๐ ๒๖๒๘ ๖๒๐๔ ส่วนเรื่องการอุทธรณ์ร้องทุกข์ และร้องขอความเป็นธรรมอยู่ใน  
ความรับผิดชอบของสำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม โทร. ๐ ๒๒๘๑ ๙๔๕๑, ๐ ๒๒๘๑ ๓๓๓๓  
ต่อ ๒๑๒๑ Fax. ๐ ๒๒๘๒ ๘๖๗๗ หรือมาปรึกษาด้วยตนเองก็ได้ครับ

# เสียบรั้วราชการ

คอลัมน์ "อินไซด์ราชการ" เปลี่ยนเป็น "เสียบรั้วราชการ" เพื่อให้เข้าบรรยากาศเบา ๆ สบาย ๆ ในภาพรวมของแวดวงราชการ แบบได้สาระบันเทิง

## ตอน กระแสใหม่ : กระแสการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย์

‘หวีชีพ

“จะพัฒนาอะไรก็ติด ถ้าจิตไม่พัฒนา” สโลแกนนี้ย้ำสามัญสำนึกได้เป็นอย่างดีว่าคนเรานั้นใจเป็นใหญ่ใจเป็นประธาน ความสุขสมหวังสำเร็จต่าง ๆ เกิดขึ้นได้จากพลังแห่งจิตที่เข้มแข็งและมุ่งมั่น

ยุคนี้เป็นยุคแห่งการเรียนรู้และทันสมัย ดังคำขวัญที่ว่า “เรียนรู้ตลอดชีวิต คิดอย่างสร้างสรรค์ ก้าวทันเทคโนโลยี” รัฐบาลจึงได้ผลักดันให้มีการปฏิรูประบบราชการในเบื้องต้นด้วยการ ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ ผลพวงจากการปฏิรูปครั้งนี้ทำให้มีกระทรวงใหม่เกิดขึ้น เช่น กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาโดยเฉพาะ

อำนาจหน้าที่ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๕๕ กำหนดไว้ ดังนี้

“มาตรา ๑๔ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคม การสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต สถาบันครอบครัวและชุมชน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์”

การตั้งกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อให้มีเจ้าภาพในการดำเนินการพัฒนาสังคมและศักยภาพมนุษย์อย่างจริงจังตามกรอบรัฐธรรมนูญเพื่อให้เท่าทันมาตรฐานสังคมในระดับสากล ด้วยการมีบทบาทในกลุ่มภารกิจหลักของรัฐ ตามกลุ่มที่ ๑๐ ในการจัดระเบียบสังคม สร้างความเป็นธรรมในการดำรงชีวิต พัฒนาบรรทัดฐานทางสังคม คุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ พัฒนาศักยภาพความมั่นคงของมนุษย์ให้เป็นที่พึ่งของตนเองและผู้อื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาสังคม เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิต มีสวัสดิการที่เหมาะสม มีเกียรติภูมิ

รู้เท่าทันโลก มุ่งประโยชน์ส่วนรวม เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้สังคม มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีสายโซ่แห่งคุณค่า ดังนี้



- | เช่น   | เช่น   | เช่น   | เช่น  | เช่น   | เช่น   |
|--|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• มาตรฐาน การดำรง ชีวิตของ ประชาชน ในสังคม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สภาพการณ์ ทางสังคม โครงสร้าง ประชากร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดระเบียบ สังคม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนา ศักยภาพ ของเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ด้อย โอกาส</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมและ สร้างเครือ ข่ายการจัด บริการ สวัสดิการ สังคม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• เกิดสังคมที่ดี มีคุณภาพ</li> <li>• ขจัดปัญหา ทางสังคม</li> <li>• เสริมสร้างพลัง ประชาสังคม</li> </ul> |

**เรื่องนี้สอนให้รู้ว่า** : พัฒนาสังคม พัฒนามนุษย์ คือจุดพัฒนาชาติ

ถ้าการมีบ้านสักหลังของคุณ

ต้องยุ่งยากขนาดนี้



เราขอเสนอทางเข้าพิเศษ สำหรับคุณ

**สินเชื่อเคหะอัตราดอกเบี้ยพิเศษ 3.5%**

**อัตราเงินกู้สำหรับซื้อบ้านใหม่/บ้านมือสอง/ปลูกสร้างบ้าน และ REFINANCE**

ติดต่อสอบถามรายละเอียดที่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยาทุกสาขา และฝ่ายสินเชื่อรายย่อย โทร. 0 2296 4323-29, 0 2296 4640-60  
หรือส่วนบริการลูกค้าสัมพันธ์ โทร. 0 2296 3000 [www.krungsri.com](http://www.krungsri.com)

\*ปีที่ 1 คิดคงที่ 3.5% ปีที่ 2-3 คิด MLR -0.25% ต่อปี หลังจากนั้นคิด  
ธนาคารขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า



**ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)**

ปักหมุดเป็นแก่นสาร บริการเป็นกันเอง