



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.ร โทร. 0 2356 9966  
ที่ นส.1204.1/41014 วันที่ 12 กันยายน 2550  
เรื่อง รายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2549

เรียน รองนายกรัฐมนตรี (นายโสมสิต ปันเปี่ยมรัษฎ์)  
ผ่าน รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์)

### 1. ที่มา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/10(10) กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา และมาตรา 71/9 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับผิดชอบในงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสนับสนุนคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 2. การดำเนินการ

สำนักงาน ก.พ.ร ได้จัดทำรายงานผลการพัฒนาระบบราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 พ.ศ. 2548 และ พ.ศ. 2549 เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1-3

### 3. สรุปสาระสำคัญของรายงาน

รายงานผลการพัฒนาระบบราชการ เป็นการประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ในแต่ละปีให้เป็นไปตามเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ซึ่งเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ 4 ประการ ได้แก่ เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น เป้าประสงค์ที่ 2 ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม เป้าประสงค์ที่ 3 ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และเป้าประสงค์ที่ 4 ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยมีรายละเอียดสรุปผลปรากฏตามบันทึกที่แนบมาพร้อมนี้

### 4. อื่น ๆ

การผลักดันการพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไป โดยเฉพาะการจัดทำกฎหมายลำดับรองลงมาตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินบัญญัติไว้ เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. .... เป็นต้น

รอง นรม. 1454

14/.../50 (10๗)

ร.น.น. 1432

วันที่ 13 / 10 / 50

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้นำรายงานผลการพัฒนาระบบราชการ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2549 ดังกล่าว เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อโปรดพิจารณา และนำเสนอ  
ให้สภานิติบัญญัติแห่งชาติพิจารณาต่อไป จะขอขอบคุณยิ่ง

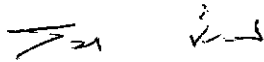


(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

รับไว้ ๑๖/๖๓ ๕๖๐ ลม.

๖๓๗๗



(นายโสมสิต นันเปี่ยมรัชต์)

รองนายกรัฐมนตรี

ปฏิบัติราชการแทน นายกรัฐมนตรี  
๑๗ ก.ย. ๕๐

รับทราบของคณะ

ในตมร.มอ

๑๖.๙.๕๐



(คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์)

รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี  
๑๓ ก.ย. ๕๐

**บันทึกสรุปเรื่องสำหรับคณะรัฐมนตรี**  
**เรื่อง รายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ**  
**พ.ศ. 2547 – 2549**

**1. ที่มา**

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/10(10) กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา และมาตรา 71/9 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับผิดชอบในงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสนับสนุนคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

**2. การดำเนินการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ**

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนากระบวนการทำงานและริเริ่มนวัตกรรมการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัยและเสริมมาตรการในการบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยใช้กลยุทธ์การแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชนและภาคราชการ ในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการและให้ความเห็น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาระบบราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ 4 ประการ ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) คือ เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น เป้าประสงค์ที่ 2 ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม เป้าประสงค์ที่ 3 ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และเป้าประสงค์ที่ 4 ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

**ผลสำเร็จในการพัฒนาตามเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย**

จากการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ในช่วงเวลา 4 ปี ที่ผ่านมา พบว่า ผลการพัฒนาสามารถบรรลุเป้าประสงค์หลักของแผนได้ก่อนกำหนดในบางส่วนและมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าประสงค์หลักได้ตามเวลาที่กำหนดในแผน ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น พบว่าส่วนราชการต่างๆ ได้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต อนุมัติ การปฏิบัติราชการ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการ

ประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ตลอดจนจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการให้ประชาชนทราบ นอกจากนี้ยังพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ เช่น ศูนย์บริการร่วม รูปแบบต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้มีเป้าหมายให้ทุกส่วนราชการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงร้อยละ 30-50 ภายในปี 2550 ผลดำเนินการนับตั้งแต่ปี 2546 ถึงปี 2549 ส่วนราชการสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงได้โดยเฉลี่ยร้อยละ 47.90 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉลี่ยร้อยละ 76.61 ซึ่งยังต่ำกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อย แต่คาดว่าเมื่อสิ้นปี 2550 จะสามารถยกระดับความพึงพอใจของประชาชนได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ได้

2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของภาครัฐให้มีความเหมาะสม ผลการดำเนินการตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปี 2549 พบว่า ปริมาณหรือจำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการลดลงร้อยละ 73 หน่วยงานราชการได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินทุกส่วนราชการ กล่าวคือ กฎหมายที่ไม่มี ความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก จำนวน 233 ฉบับ สัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติโดยเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 17.4 และ จำนวนข้าราชการลดลง ร้อยละ 4.35 ถึงแม้การลดจำนวนข้าราชการ จะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 10 ในปี 2550 แต่ก็ได้มีการเพิ่มขีดความสามารถ ของส่วนราชการและข้าราชการให้มีผลผลิตมากขึ้นในขณะที่จำนวนคนในภาพรวมลดลงด้วยวิธีการ เพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงานเป็นการชดเชย

3. การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง เทียบเกณฑ์สากล ผลการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2546 ต่อเนื่องมาถึงปี 2549 พบว่ามีหน่วยราชการ ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน อย่างน้อย 1 กระบวนงานหลัก ร้อยละ 60 ข้าราชการได้รับการ พัฒนาขีดความสามารถ ตรงตามที่กำหนดไว้ ร้อยละ 80 และส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สรุปได้ว่า ในด้านการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย แต่อีกสองด้านที่เหลือ อยู่ในเกณฑ์ที่มีแนวโน้มจะบรรลุเป้าหมายได้ในเวลาที่กำหนด

4. การเปิดระบบราชการให้สนองต่อการเมืองการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตย จากผลการสำรวจในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พบว่า มีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมาย ได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งมีข้อสรุปจากผลการสำรวจว่า ระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ต่อสาธารณะอยู่ในระดับมากที่สุด และร้อยละของปัญหาขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนระหว่าง ส่วนราชการกับประชาชน ปรากฏว่ามีจำนวนลดลงหรือไม่มีปัญหาความขัดแย้งในระดับมากที่สุด

#### ผลลัพธ์ของการพัฒนาระบบราชการ

เมื่อประเมินผลในภาพรวม พบว่าผลจากการพัฒนาระบบราชการได้ส่งผลกระทบต่อ สมรรถนะของประเทศโดยรวมในเชิงบวก โดยอันดับประเทศไทยจากการจัดอันดับขีด



ความสามารถในการแข่งขันของประเทศและกลุ่มประเทศของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development :IMD) ได้จัดอันดับประเทศไทยอยู่ในอันดับ 31 30 29 27 (32) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ดีในปี 2549 อันดับของประเทศไทยได้ลดต่ำลงเนื่องจากมีปัญหาภายในหลายด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่งผลให้อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลกลดต่ำลง ส่วนความเป็นประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจของโลกนั้น ธนาคารโลก (World Bank) และ International Finance Corporation (IFC) ได้จัดให้ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 18 จาก 175 ประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจมากที่สุดในโลกสำหรับปี 2550

### ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

การที่ระบบราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาได้ดังกล่าว เกิดจากการทำงานอย่างจริงจังของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่มุ่งมั่นและทุ่มเทร่วมดำเนินการจนทำให้ระบบราชการพัฒนาบรรลุเป้าหมายหรือมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์หลักตามเวลาที่กำหนด โดยนำมาตรการต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไปปฏิบัติดังที่แสดงไว้ในแผนภาพข้างล่างนี้



ทั้งนี้ ในการบรรลุเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย ก.พ.ร. และกระทรวง ทบวง กรมได้ร่วมกันดำเนินการ สรุปผลงานสำคัญได้ดังนี้

## 1. การพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชน

1.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ได้ดำเนินการมา ตั้งแต่ปี 2546 โดยทุกส่วนราชการจะต้องลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลง ปีละไม่น้อยกว่า ร้อยละ 25 ของกระบวนการที่มีอยู่ทั้งหมด

1.2 การพัฒนารูปแบบการให้บริการประชาชนรูปแบบใหม่ ทั้งในรูปของการจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit) เพื่อนำบริการของภาครัฐไปสู่ประชาชนในแหล่งชุมชน และการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (Service Link) 4 รูปแบบ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณสุข พื้นฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS) มีลักษณะการให้บริการ 3 ประเภท คือ การให้บริการข้อมูลและข่าวสาร การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ

1.3 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้พัฒนาในหลายส่วนราชการ เช่น การบริการชำระภาษีผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมสรรพากร และการบริการชำระภาษีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ ของกรมการขนส่งทางบก เป็นต้น

1.4 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน กำหนดให้มีการลดและยกเลิกกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่สร้างภาระโดยไม่จำเป็นแก่ประชาชน หรือจัดให้มีกฎหมายใหม่ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้ได้มีแผนการพัฒนากฎหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ส่งผลให้มีการพัฒนากฎหมายเริ่มขึ้นในปี 2548

1.5 การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนให้แก่ส่วนราชการที่มีนวัตกรรมบริการแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างสำนึกของข้าราชการให้แสวงหารูปแบบการบริการที่มีความเป็นเลิศ ปรากฏว่า ตั้งแต่ ปี 2546-2549 มีส่วนราชการที่ได้รับรางวัล 112 ส่วนราชการ

1.6 การรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน โดยกำหนดค่านิยมใหม่ 8 ประการ ที่สื่อด้วยข้อความ “I AM READY” รวมถึงการเพิ่มช่องทางการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการพัฒนาระบบราชการแก่ประชาชนเพื่อให้เห็นคุณประโยชน์และความจำเป็น เช่น สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ สปอตโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อผ่านทางเว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) เป็นต้น

1.7 ความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานเพื่อลดขอบเขตการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่และให้ความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต

## 2. การปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม

2.1 การปรับปรุงบทบาท ภารกิจและการจัดส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องมา ตั้งแต่ตุลาคม 2545 โดยการจัดการภารกิจได้ครบถ้วนตามบทบาทเฉพาะกาล แห่งพระราชบัญญัติ

ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และปรับปรุงการจัดการกิจการหลังการปฏิรูปให้มีความเหมาะสมกับบทบาทและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2 การพัฒนาและดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติราชการตามบทบาทและขนาดที่เหมาะสม ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจ การขยายผลการดำเนินงานจังหวัดแบบบูรณาการ การขยายการบริหารงานแบบบูรณาการออกไปครอบคลุมเอกอัครราชทูตไทยในทุกประเทศ การจัดองค์การที่มีใช้ส่วนราชการในกระทรวง/ทบวง/กรม การถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมและการส่งเสริมหรือมอบให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน การพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ เน้นการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ การปรับระบบการเงินและการงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

3. การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการดำเนินงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

3.1 การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน รองรับนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อรัฐสภา เพื่อให้ส่วนราชการได้นำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรมที่ต้องดำเนินการและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบในคำของบประมาณและการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และเมื่อสิ้นปีงบประมาณส่วนราชการต้องเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกปี

3.2 การนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติของส่วนราชการ โดยการจัดทำคำรับรองระหว่างหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบและหน่วยงานผู้ปฏิบัติ และถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคล ปัจจุบันทุกส่วนราชการ จังหวัด มหาวิทยาลัยและองค์การมหาชนได้เข้าสู่ระบบดังกล่าวแล้ว สำหรับการผลักดันให้เกิดความสำเร็จได้ใช้วิธีการสร้างสิ่งจูงใจ โดยจัดสรรเป็นเงินรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน ซึ่งได้ดำเนินการมาในปี 2547 เป็นปีแรก

3.3 การเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1) การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการจัดการเพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกันได้

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมการทำงานของข้าราชการ ซึ่งผลการดำเนินงาน ปี 2548 พบว่าข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 4.37 จากคะแนนเต็ม 5.00

3) การปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนการทำงานของข้าราชการให้เพียงพอและเหมาะสม และปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนในระบบราชการตามผลของงาน

3.4 การตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ โดยคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ อันเป็นหลักประกันให้ระบบราชการเกิดความโปร่งใส ลดความเสี่ยงจากการทุจริตและความล้มเหลวในการไม่บรรลุเป้าประสงค์ให้น้อยลง รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ

4. การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย เป็นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารปกครอง เพื่อให้การบริหารราชการเกิดความสุจริตโปร่งใส โดยส่วนราชการได้จัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผ่านช่องทางต่าง ๆ จากผลการประเมินในปี พ.ศ. 2548 พบว่าหน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในช่องทางต่าง ๆ ต่อสาธารณะมากขึ้น และได้พัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนำไปสู่การปรับระบบการให้บริการที่โปร่งใสมากขึ้น

#### ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบราชการ

1. ข้าราชการอาจมีความสับสน มีการสื่อสารน้อยเกินไปและเน้นเฉพาะตัวผู้บริหาร การพัฒนาระบบราชการมีองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายองค์กร อีกทั้งมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทำให้ข้าราชการมีความสับสนเนื่องจากการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับข้าราชการน้อยเกินไป ส่วนใหญ่เน้นที่ระดับผู้บริหารโดยหวังว่าผู้บริหารจะนำไปขยายผลต่อ ในข้อเท็จจริงทำได้น้อยและไม่ต่อเนื่อง

2. การปรับระบบราชการก้าวเดินเร็วเกินไป การพัฒนาระบบราชการที่เปลี่ยนแปลงทั้งทิศทาง หลักการ และวิธีการ แบบคิดไปทำไป โดยมีการริเริ่มและผลักดันมาตรการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่ตามไม่ทัน เกิดความล่าช้าในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบกับมีแรงต่อต้านจากวัฒนธรรมแบบเดิมเป็นทุนอีกด้วย

3. ข้าราชการขาดความมั่นใจ ข้าราชการเริ่มไม่แน่ใจว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองแล้ว นโยบายการปฏิรูประบบราชการ จะยังคงมีต่อไปหรือไม่ และทิศทาง หลักการ และวิธีการพัฒนาระบบราชการที่ได้ดำเนินการมาแล้วจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่

#### ก้าวต่อไปของการพัฒนาระบบราชการ

1. ผลักดันเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2549 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ควรต้องมีการผลักดันต่อไป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญในเรื่องการบริการประชาชน การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อลดภาระและเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการของประชาชนให้มากยิ่งขึ้น

2. ให้ความสำคัญมากขึ้นในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม แนวคิดหลักการและวิธีการในการพัฒนาระบบราชการในส่วนของการวางระบบได้ก้าวหน้าไปมาก แต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของข้าราชการ รวมทั้งกลไกในการกำกับและสร้างเสริมในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมยังต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ การประเมินผลและมาตรการสร้างแรงจูงใจ ควรมีการดำเนินการต่อไป เพื่อให้การบริหารราชการมีการวางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน และมีระบบการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยบุคคลที่สาม รวมทั้งการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการและข้าราชการตามผลงาน

4. เน้นการมีส่วนร่วมจากประชาชน และบทบาทของสื่อมวลชน การพัฒนาระบบราชการไม่อาจดำเนินการได้เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือสื่อมวลชนได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและการเฝ้าระวังจากสื่อมวลชนจะทำให้ระบบราชการเกิดความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจมากขึ้น

5. แก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ การพัฒนาระบบราชการเกี่ยวข้องกับกฎหมายสำคัญ 3 ฉบับ คือกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนกฎหมายวิธีการงบประมาณ ที่ผ่านมายังคงอยู่ในขั้นตอนการศึกษาและดำเนินการ จึงจำเป็นต้องเร่งผลักดันให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวและบังคับใช้ต่อไป

6. สื่อสารทำความเข้าใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น ระบบราชการจะพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต้องมีความพร้อมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนในฐานะผู้ปฏิบัติ และประชาชน ตลอดจนภาคเอกชนผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ให้บริการให้การยอมรับและศรัทธาต่อระบบราชการ การสื่อสารทำความเข้าใจด้วยรูปแบบต่างๆ จึงต้องทำให้มากขึ้นและต่อเนื่อง ให้เกิดการรับรู้ ยอมรับ และร่วมมือพัฒนาระบบราชการ

#### ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

1. ต้องแก้ปัญหาได้เร็วและถูกจุด ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ถ้าแก้ไขแบบยกแผงหรือทำเหมือนกันหมดคงสำเร็จในเวลาอันสั้นได้ยาก เงื่อนไขต่าง ๆ อาจทำให้รัฐบาลไม่สามารถทำการปฏิรูปในลักษณะการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ (Big reform) ได้ คงต้องเลือกบางจุดบางประเด็นมาดูแลแก้ไขก่อน เช่น จุดที่ประชาชนเดือดร้อน มีความต้องการสูง หรือเพื่อสร้างขีดความสามารถในเชิงการแข่งขัน (competitiveness) ของประเทศ ทั้งนี้ตามประเด็นที่รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ

2. การปฏิรูประบบราชการต้องมีความยืดหยุ่น ระบบราชการที่มีขนาดใหญ่และมีความหลากหลาย ต้องยอมรับสมมติฐานเบื้องต้นก่อนว่าต้อง “ปฏิรูป” ไม่เหมือนกันจึงจะสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าเราต้อง “เลือกปฏิบัติ” ในบางจุดที่สำคัญและจำเป็นให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปก่อน แล้วส่วนที่เหลือจึงค่อยเปลี่ยนแปลงตามกันไป

### 3. สรุปสาระสำคัญของรายงาน

รายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2549 เป็นการรายงานผลการผลักดันการดำเนินงานในภาครัฐให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ใช้เป็นกรอบในการทำงานอย่างชัดเจนเป็นระบบ โดยเฉพาะการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการผลักดันสู่การปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชน (2) การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และขนาดของภาครัฐให้มีความเหมาะสม (3) การยกระดับขีดสมรรถนะการทำงานให้สูงขึ้น และ (4) การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยรายงานแต่ละฉบับมีเนื้อหา ดังนี้

#### 3.1 รายงานการพัฒนาระบบราชการ 2549 ประกอบด้วยข้อมูล 12 ส่วน ได้แก่

##### คำนำ

รายงานฉบับย่อ 4 ปี การพัฒนาระบบราชการไทย

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

บทที่ 3 การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม

บทที่ 4 การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

บทที่ 5 การเปิดระบบราชการสู่ระบอบประชาธิปไตย

บทที่ 6 บทสรุป ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ภาคผนวก ก ตารางสรุปลำดับเหตุการณ์การพัฒนาระบบราชการที่น่าสนใจในรอบ 4 ปี

ภาคผนวก ข เอกสารเผยแพร่และงานวิจัยของ ก.พ.ร.

ภาคผนวก ค รายงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ภาคผนวก ง การสร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการระดับนานาชาติ

#### 3.2 รายงานการผลพัฒนาระบบราชการในภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วยข้อมูล 7 ส่วน ได้แก่

##### คำนำ

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 พัฒนาคคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

บทที่ 3 ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| บทที่ 4 | ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล |
| บทที่ 5 | การบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย                                            |
| บทที่ 6 | บทสรุป ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ                                           |

3.3 รายงานผลการพัฒนาระบบราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย ข้อมูล 7 ส่วน ได้แก่

สรุปสำหรับผู้บริหาร

|           |                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------|
| ส่วนที่ 1 | นโยบายของรัฐและความคาดหวังในการพัฒนาระบบราชการ        |
| ส่วนที่ 2 | ข้อมูลระบบราชการไทยในภาพรวม                           |
| ส่วนที่ 3 | การผลักดันการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา  |
| ส่วนที่ 4 | การดำเนินงานที่สำคัญของส่วนราชการเพื่อพัฒนาระบบราชการ |
| ส่วนที่ 5 | ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547  |
| ส่วนที่ 6 | แนวทางการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป                   |

#### 4. การดำเนินการพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไป

สำหรับผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ผ่านมาของรัฐบาลชุดปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ ได้มีการดำเนินการในเรื่องสำคัญหลายเรื่อง เช่น การประกาศวาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ การเสนอแก้ไขกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... หลักเกณฑ์การกำหนดหน่วยงานของรัฐ การบูรณาการระบบการตรวจราชการ การจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานของส่วนราชการ นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงการจัดโครงสร้างของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงบทบาทภารกิจให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดความซ้ำซ้อนหรือปัญหาการขาดความเชื่อมโยงการทำงานระหว่างส่วนราชการ มีการแบ่งส่วนราชการภายในกรมให้มีความเหมาะสม รวมทั้งการพิจารณาให้มีการจัดตั้งองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ ได้แก่ การจัดตั้งองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับ รวมทั้งการจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ได้แก่ การจัดตั้งสำนักงานบริหารกิจการสถานีวิทยุโทรทัศน์ ระบบ ยู เอช เอฟ เป็นต้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. จะได้เร่งจัดทำรายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีในช่วงเดือนธันวาคมศกนี้ เพื่อนำเสนอสภานิติบัญญัติแห่งชาติต่อไป

ส่วนแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไปนั้น ก.พ.ร. จะได้ผลักดันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การจัดทำกฎหมายลำดับรองลงมาหลายฉบับตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่..) พ.ศ. .... บัญญัติไว้ ดังนี้

1.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ....

1.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจการอนุญาต พ.ศ. ....

1.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำแผนพัฒนาและงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด พ.ศ. ....

1.4 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการไต่เกลี้ยคดีแพ่ง

1.5 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการไต่เกลี้ยคดีอาญา

1.6 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. ....

1.7 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยธรรมาภิบาลจังหวัด พ.ศ. ....

1.8 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการกำหนดจำนวนทุนทรัพย์ พ.ศ. .... (กรณีกำหนดจำนวนทุนทรัพย์เพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด)

2. ควรให้หัวหน้าส่วนราชการและผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ แสดงเจตจำนงในการบริหารงาน (Statement of Intention) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อเปลี่ยนแปลงและนำองค์กรไปสู่จุดหมายตามที่กำหนดไว้

## 5. ข้อพิจารณา

1. เพื่อโปรดพิจารณาเห็นชอบกับรายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2549 และเสนอสภานิติบัญญัติเพื่อพิจารณาต่อไป

2. เพื่อโปรดพิจารณาเห็นชอบให้ ก.พ.ร. ดำเนินการพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไป ตามข้อเสนอในข้อ 4.

-----



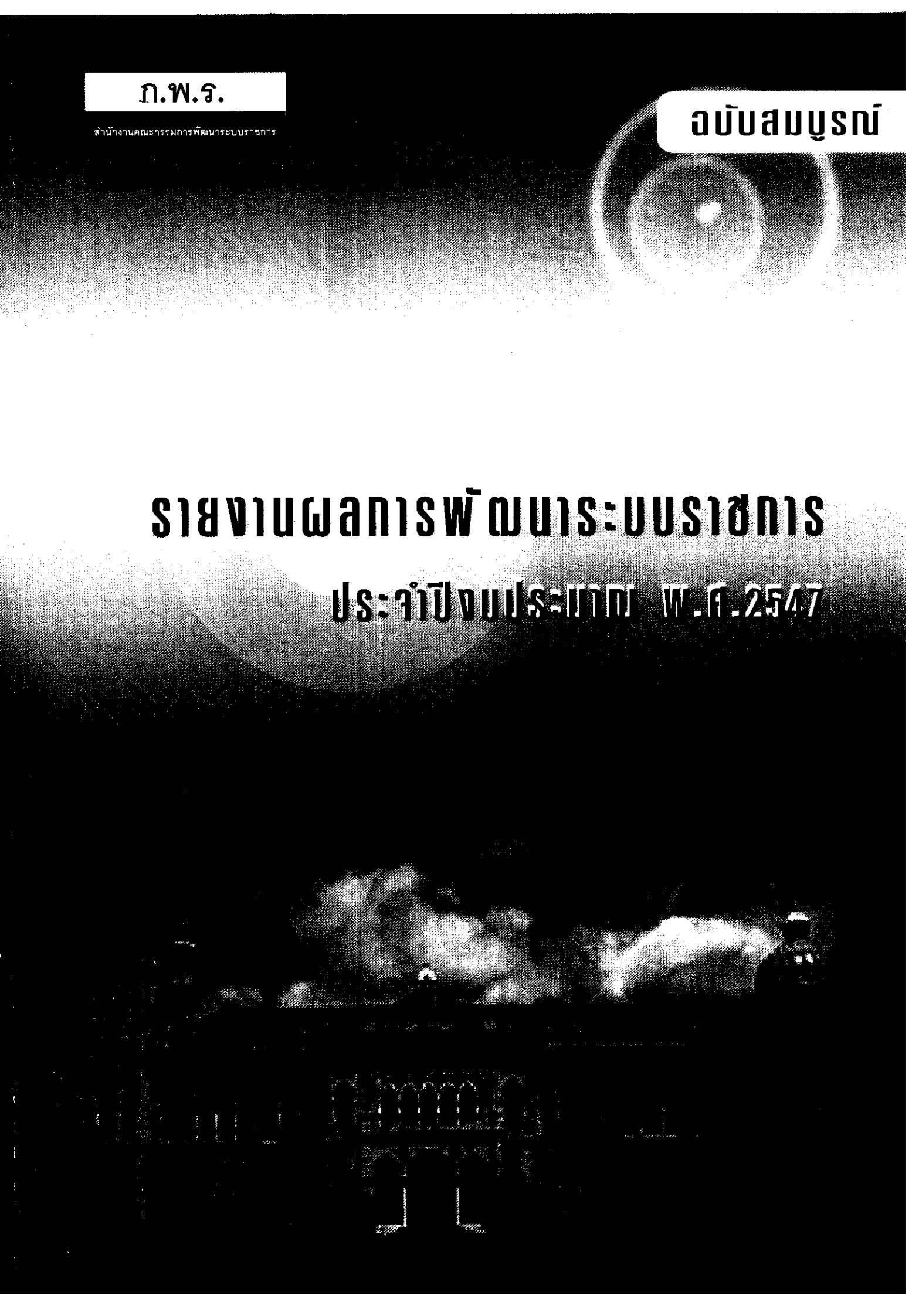
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ฉบับสมบูรณ์

# รายงานผลการพัฒนาระบบราชการ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547



## คำนำ

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/10 กำหนดให้ ก.พ.ร. มีอำนาจหน้าที่ในการติดตาม ประเมินผลและแนะนำเพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ และรายงานต่อคณะรัฐมนตรีพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการงานของรัฐอย่างอื่นเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำรายงานผลการพัฒนาระบบราชการขึ้น เพื่อแสดงถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงในช่วงเวลาดังกล่าว โดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานฉบับนี้จะสามารถบ่งบอกถึงสถานการณ์ของการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้เป็นอย่างดี และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอ้างอิงหรือใช้ประโยชน์อื่นสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

## รายงานผลการพัฒนาระบบราชการ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ฉบับสมบูรณ์

## สารบัญ

สรุปสำหรับผู้บริหาร

## ส่วนที่ 1 นโยบายของรัฐบาลและความคาดหวังในการพัฒนาระบบราชการ

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. ความคาดหวังของนายกรัฐมนตรี ..... | 2 |
| 2. ความคาดหวังของประธาน ก.พ.ร. .... | 3 |
| 3. ความคาดหวังของข้าราชการ .....    | 5 |
| 4. ความคาดหวังของประชาชน .....      | 9 |

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลระบบราชการไทยในภาพรวม

|                                                          |   |
|----------------------------------------------------------|---|
| 1. โครงสร้างของระบบราชการไทยในภาพรวม .....               | 1 |
| 2. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ .....                     | 3 |
| 3. จำนวนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนและลูกจ้างประจำ .....     | 4 |
| 4. ชีตสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ..... | 6 |

## ส่วนที่ 3 การผลักดันการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. การพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย<br>(พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ..... | 1  |
| 1.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน .....                                            | 1  |
| 1.2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน .....                                        | 4  |
| 1.3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ .....                                              | 13 |
| 1.4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ .....                                        | 13 |

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม .....                                                       | 16 |
| 1.6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย .....                                                                   | 17 |
| 1.7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม .....                                                         | 20 |
| 2. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการตามที่กฎหมายกำหนด .....                                             | 25 |
| 2.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 .....                                       | 25 |
| 2.2 พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 .....                                                    | 26 |
| 3. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายของรัฐบาล .....                                            | 28 |
| 3.1 การตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมาย .....                                                                     | 28 |
| 3.2 การวิเคราะห์และติดตามประเมินผลโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา<br>ระบบราชการไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ..... | 30 |
| 3.3 การพัฒนาระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศแบบบูรณาการ (เอกอัครราชทูตซีอีโอ) .....                            | 31 |

#### ส่วนที่ 4 การดำเนินงานที่สำคัญของของส่วนราชการเพื่อพัฒนาระบบราชการ

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. สำนักงานกฤษฎีกา.....                          | 1  |
| 2. กระทรวงกลาโหม .....                           | 7  |
| 3. กระทรวงการคลัง .....                          | 10 |
| 4. กระทรวงการต่างประเทศ .....                    | 11 |
| 5. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา .....             | 13 |
| 6. กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ..... | 14 |
| 7. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ .....                   | 16 |
| 8. กระทรวงคมนาคม .....                           | 18 |
| 9. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม .....   | 22 |
| 10. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร .....  | 24 |
| 11. กระทรวงพลังงาน .....                         | 33 |
| 12. กระทรวงพาณิชย์ .....                         | 34 |
| 13. กระทรวงมหาดไทย .....                         | 35 |
| 14. กระทรวงยุติธรรม .....                        | 39 |
| 15. กระทรวงแรงงาน .....                          | 40 |
| 16. กระทรวงวัฒนธรรม .....                        | 43 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 17. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี .....                     | 44 |
| 18. กระทรวงศึกษาธิการ .....                                  | 48 |
| 19. กระทรวงสาธารณสุข .....                                   | 49 |
| 20. กระทรวงอุตสาหกรรม .....                                  | 50 |
| ผลงานที่สำคัญตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด ..... | 50 |

## ส่วนที่ 5 ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. วัตถุประสงค์ วิธีการ การกำหนดน้ำหนัก และการแบ่งระดับคะแนน .....                                        | 1  |
| 2. ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการต่างๆ และสำนักงาน ก.พ.ร.<br>ในปี พ.ศ. 2547 .....            | 4  |
| เป้าประสงค์ 1 พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น .....                                               | 4  |
| เป้าประสงค์ 2 ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม .....                                              | 18 |
| เป้าประสงค์ 3 ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง<br>เทียบเท่าเกณฑ์สากล .....         | 24 |
| เป้าประสงค์ 4 การตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย .....                                        | 42 |
| 3. อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากส่วนราชการในการพัฒนาระบบราชการ .....                                            | 50 |
| 4. การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547<br>และข้อเสนอแนะในภาพรวม ..... | 59 |
| 4.1 การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 .....                         | 59 |
| 4.2 ข้อเสนอแนะในภาพรวม .....                                                                              | 67 |
| 5. ข้อเสนอแนะเพื่อการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในปีต่อไป .....                                           | 70 |

## ส่วนที่ 6 แนวทางการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป

|                                                                       |   |
|-----------------------------------------------------------------------|---|
| 1. แนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยในขั้นต่อไป .....                       | 1 |
| 2. การเตรียมแนวทางการพัฒนาระบบราชการขั้นต่อไปตามที่กฎหมายกำหนด .....  | 6 |
| 3. การเตรียมแนวทางการพัฒนาระบบราชการขั้นต่อไปตามนโยบายของรัฐบาล ..... | 6 |

## รายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

## สรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นรายงานปีที่สอง มุ่งที่จะแสดงถึงความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบราชการสืบเนื่องจากปีแรก โดยพบว่ามีความก้าวหน้าในทุกด้านมากกว่าปีแรกอย่างชัดเจนเป็นที่น่าสนใจ

การผลักดันการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมาประกอบไปด้วย การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานโดยการขยายผลของการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินโดยการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ และการพัฒนาระบบราชการบริหารส่วนภูมิภาค การส่งเสริมองค์การมหาชนโดยกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่ และการจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่จำนวน 3 แห่ง ตลอดจนการพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อใช้กับองค์การมหาชนในด้านอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้อำนวยการองค์การมหาชน เบี้ยประชุมและประโยชน์ตอบแทนอื่นของคณะกรรมการองค์การมหาชน การประเมินผลองค์การมหาชน และหน่วยงานในกำกับของรัฐ การกำหนดหลักการให้องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เป็นหน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ...) พ.ศ. .... ตลอดจนการปรับปรุงพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณโดยการยกฐานะพระราชบัญญัติบริหารทรัพยากรภาครัฐใหม่ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่โดยการวางกรอบในการดูแลรับผิดชอบระบบและการบริหารงานบุคคลภาครัฐในอนาคต การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ด้วยการศึกษากระบวนการและคุณลักษณะของข้าราชการไทย การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัยโดยได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อให้คำแนะนำแก่ส่วนราชการในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยการเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการในรูปแบบต่าง ๆ การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการตามที่กฎหมายกำหนด โดยการพัฒนาระบบการตรวจสอบภาคราชการ การจัดรูปแบบหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลด้วยการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมาย การวิเคราะห์และติดตามประเมินผลโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และการพัฒนาระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศแบบบูรณาการ

ผลการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จากการประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการระดับกระทรวงจำนวน 20 กระทรวงซึ่งประกอบด้วยส่วนราชการระดับกรมที่มีการสำรวจและรายงานผลจำนวน 150 ส่วนราชการ (149 ส่วนราชการในปี พ.ศ. 2546) เปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการใน 4 ด้าน พบว่าจากคะแนนเต็ม

5.00 มีคะแนนเฉลี่ยในระดับภาพรวมเท่ากับ 3.82 และมีคะแนนเฉลี่ยในระดับกระทรวงทบวงกรม 4.05 (คะแนนระดับกระทรวงไม่รวมตัวชี้วัดจำนวนข้าราชการที่ลดลง และระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพพระบรมงาน เนื่องจากไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของส่วนราชการ และตัวชี้วัดความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ เนื่องจากไม่มีข้อมูลที่แจกแจงเป็นรายส่วนราชการ) ทั้งนี้ทุกส่วนราชการมีผลการประเมินในด้านต่าง ๆ โดยเฉลี่ยในระดับ "ดีขึ้นไป" และมีความก้าวหน้าสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 อย่างชัดเจน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.61 และส่วนราชการร้อยละ 59.7 มีผลการประเมินในด้านต่าง ๆ โดยเฉลี่ยในระดับ "ดีขึ้นไป"

การพัฒนาระบบราชการที่มีความก้าวหน้ามากกว่าด้านอื่น ๆ คือ เป้าประสงค์ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 โดยทุกส่วนราชการมีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ "ดีขึ้นไป" เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.93 และส่วนราชการร้อยละ 70.5 มีคะแนนเฉลี่ยในระดับ "ดีขึ้นไป" รองลงมา คือ เป้าประสงค์ด้านปรับบทบาทภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสมโดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.16 มีส่วนราชการร้อยละ 96.7 ที่มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ "ดีขึ้นไป" เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.48 และส่วนราชการร้อยละ 49.7 มีคะแนนเฉลี่ยในระดับ "ดีขึ้นไป" เป้าประสงค์ด้านการตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตย คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.11 มีส่วนราชการร้อยละ 98.0 ที่มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ "ดีขึ้นไป" เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.97 และส่วนราชการร้อยละ 77.9 มีคะแนนเฉลี่ยในระดับ "ดีขึ้นไป" และเป้าประสงค์ด้านยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าสากล มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 โดยทุกส่วนราชการมีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ "ดีขึ้นไป" เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.04 และส่วนราชการร้อยละ 25.5 มีคะแนนเฉลี่ยในระดับ "ดีขึ้นไป"



## ส่วนที่ 1

### นโยบายของรัฐบาลและความคาดหวังในการพัฒนาระบบราชการ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 75 วรรคแรก กำหนดให้ "รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคคล จัดระบบงานของกระบวนการยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน" โดยรัฐบาลในทุกยุคทุกสมัยได้ให้ความสนใจในการเร่งปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการให้มีขีดความสามารถสูงอย่างต่อเนื่อง เพราะตระหนักดีว่าระบบราชการเป็นกลไกหลักในการแปลงนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

รัฐบาลปัจจุบันโดยพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันจันทร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ว่า จะเร่งปฏิรูประบบราชการและได้กำหนดแนวทางหลักไว้ 5 ประการ คือ

- (1) ปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างที่กระชับ เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ พร้อมทั้งเร่งตรากฎหมายเพื่อปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม
- (2) ปรับปรุงบทบาทของภาครัฐจากผู้ปฏิบัติและควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของภาคเอกชนและประชาชน โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนสามารถมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อวางแนวทางดำเนินการให้ชัดเจนและต่อเนื่อง
- (3) ปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และเท่าเทียมกัน พร้อมกันนี้จะปรับปรุงพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง
- (4) เร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการ ให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม
- (5) เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรมมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

นอกจากนี้ นายกรัฐมนตรี ประธาน ก.พ.ร. ข้าราชการ และประชาชน มีความคาดหวังต่อการพัฒนาระบบราชการ สรุปได้ดังนี้



## 1. ความคาดหวังของนายกรัฐมนตรี

ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้แสดงความคาดหวังในการพัฒนาระบบราชการในโอกาสกล่าวเปิดงาน "ครบรอบ 2 ปี พัฒนาระบบราชการ" จากการจัดงาน "นายกฯ ทักซิณ ค่ายกับข้าราชการยุคใหม่" เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2547 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล สรุปได้ดังนี้

หลังจากการจัดตั้งรัฐบาลเมื่อเดือนมีนาคม 2544 นายกรัฐมนตรีได้แจ้งหัวหน้าส่วนราชการทุกแห่งว่า คงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารราชการใหม่ เพราะสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตทางเศรษฐกิจ เมื่อปี พ.ศ. 2540 ปัญหาภาคใต้ รวมทั้งภัยคุกคามต่างๆ ที่คุกกรุ่นขึ้นเรื่อยๆ สะท้อนให้เห็นว่าระบบราชการปรับเปลี่ยนช้า และไม่ได้ตื่นตัวกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป จนเมื่อเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น ทำให้ตระหนักว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนที่เจ็บปวด แต่หากรู้ว่โลกกำลังเปลี่ยน และเตรียมพร้อมปรับตัวได้ตลอดเวลา ก็จะไม่เจ็บปวด เพราะสามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้

สำหรับระบบราชการที่ไม่ได้มีการปรับปรุงมานานนั้น ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ถือว่าสามารถพัฒนามาได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการเมืองที่เข้มแข็ง และความพร้อมใจกันของทุกฝ่ายในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้กล่าวขอบคุณข้าราชการทุกคนที่มีจิตใจรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ทั้งผู้ที่ไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ไม่ขัดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงผู้ที่มีส่วนร่วมในการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันเปลี่ยน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปลัดกระทรวง และอธิบดี เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้บทบาทของบุคคลเหล่านั้นลดลง อันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาค ซึ่งท้ายที่สุดแล้วทั้งหมดที่ได้ดำเนินการก็เพื่อประชาชน เพื่อประเทศ เพราะภารกิจของระบบราชการคือการทำให้ประชาชนในประเทศได้รับการบริการของภาครัฐเป็นอย่างดี ได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม และได้รับการจัดสรรทรัพยากรสาธารณะให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด

การดำเนินการปฏิรูประบบราชการนี้ได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าภายใน 5 ปี การปฏิรูประบบราชการจะมีความสมบูรณ์ ผลงานการปฏิรูประบบราชการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาที่สำคัญมีดังนี้

- การปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการ ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้น โดยการนำงานที่เกี่ยวข้องกัน เหมือน หรือ คล้ายกันมารวมเป็นกลุ่มเดียวกัน เรียกว่า Cluster หรือกลุ่มภารกิจ
- การปฏิรูปกระบวนการ และขั้นตอนในการทำงานให้สั้นลง เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้
- การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน และวัฒนธรรมในการรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้การบริการคล่องตัวขึ้น รวมทั้งวัฒนธรรมในการทำงานเชิงรุกในการให้บริการประชาชน รวมไปถึงการให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ

การดำเนินงานดังกล่าวนอกจากเพื่อประชาชนแล้ว ยังเพื่อข้าราชการด้วย เพราะถ้าข้าราชการมีความสุขในการทำงาน ก็จะสามารถทำให้ประชาชนมีความสุขด้วยเช่นกัน จึงเป็นที่มาของมาตรการต่างๆ เช่น การปรับเงินเดือน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้มีประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น เป็นสิ่งที่ยังคงต้องดำเนินการต่อไป นอกจากนี้ ยังต้องมีการดำเนินการในเรื่องอื่นๆ อีกเช่น

- การวัดผลความสำเร็จของงาน โดยการใช้ระบบ Balanced Scorecard เข้าช่วย เนื่องจากภารกิจของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ในการวัดผลงาน จึงใช้มาตรฐานเดียวกันในการวัด

ทั้งระบบไม่ได้ แต่ใช้ Balanced Scorecard เป็นตัวหาจุดสมดุลของการให้คะแนนของแต่ละหน่วยงานตามความเหมาะสม

- การสร้างระบบ Team Work ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น ให้มีการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือกัน จะทำให้ผลงานออกมาดี เพราะเป็นการระดมความคิดกัน ไม่ได้เกิดจากข้าราชการเพียงคนเดียว โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดทำยุทธศาสตร์
- การทำให้หน่วยงานมีขนาดเล็กลง โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพื่อความสะดวกรวดเร็ว
- การปรับปรุงสวัสดิภาพ สวัสดิการของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีรายได้ที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคม ซึ่งจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาการคอร์รัปชันได้
- การแก้ไขปัญหาการคอร์รัปชัน โดยการวางระบบที่เข้มแข็ง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างผ่านทางเว็บไซต์ของส่วนราชการ รวมไปถึงการประมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์ด้วยระบบ e-Procurement เพื่อให้มีความโปร่งใส และสุจริต
- การกระจายอำนาจ โดยถือคติว่า “การมีอำนาจคือการไม่เก็บอำนาจ” เพราะการกระจายอำนาจนั้นจะทำให้ผู้บริหารมีเวลาที่จะพิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และเข้าไปดูแลแก้ไข รวมไปถึงการลดอำนาจของส่วนกลางไปเพิ่มให้กับส่วนภูมิภาคด้วย เพราะส่วนภูมิกาคนั้นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการประชาชน จึงควรมีอำนาจในการตัดสินใจที่เบ็ดเสร็จ สามารถตัดสินใจได้ในพื้นที่โดยไม่ต้องขออนุมัติจากส่วนกลาง ซึ่งจะนำไปสู่รูปแบบพหุระบิตที่ส่วนกลางจะมีขนาดเล็กที่สุด ในขณะที่ส่วนท้องถิ่นจะมีขนาดใหญ่ที่สุดเพราะใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด

## 2. ความคาดหวังของประธาน ก.พ.ร.

ประธาน ก.พ.ร. (รองนายกรัฐมนตรี นายวิษณุ เครืองาม) ได้แสดงความคาดหวังในการพัฒนาระบบราชการในโอกาสบรรยายพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาระบบราชการ : 2 ปีที่ผ่านมา และอนาคตที่จะก้าวไป” สรุปได้ดังนี้

- กฎหมาย 2 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5 ) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ถือเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกคนนับตั้งแต่วันประกาศใช้ ซึ่งนับถึงวันนี้เป็นเวลา 2 ปี การปฏิรูประบบราชการเป็นเรื่องของทุกกระทรวง ทบวง กรมที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะผู้ปฏิบัติ โดยมี ก.พ.ร. เป็นแกนกลางในการประสาน เร่งรัด เร่งรัด ติดตามประเมินผล ผลักดัน ช่วยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและเป็น “กาวใจ” ใน 2 ระดับคือ ระดับข้าราชการประจำและระดับข้าราชการการเมือง (รัฐมนตรี)
- การปฏิรูปและการพัฒนาระบบราชการไม่สามารถแล้วเสร็จได้ในสองปี ยังคงต้องดำเนินการต่อไประยะเวลาสองปีที่ผ่านมาถือเป็นระยะเวลาแห่งความเหนื่อยยาก ราชการได้พยายามปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชน อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับอัตรากำลังและงบประมาณกับผลงานในรอบสองปีแล้ว ถือได้ว่าเป็นสองปีที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับหนึ่งที่น่าพอใจ
- การดำเนินงานในรอบ 2 ปีของการปฏิรูประบบราชการ แบ่งได้เป็น 2 ประเด็นสำคัญ คือ การปรับโครงสร้างระบบราชการ ถือเป็นการปฏิรูปที่ทำเป็นอันดับแรกเพื่อแก้ไขความซ้ำซ้อน ลดปัญหาการหาคนรับผิดชอบไม่ได้ ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างอ้างกฎหมายคณะฉบับ สุดท้ายความทุกข์ตกที่

ประชาชนที่ต้องเสียเวลาขออนุมัติ อนุญาตในแต่ละเรื่องซึ่งต้องใช้เวลาอย่างมาก จนบางคนยอมที่จะทำผิดกฎหมายและเสียค่าปรับแทน เพราะเชื่อว่าคุ้มกว่าการรออนุมัติอนุญาตจากส่วนราชการหลายๆ แห่ง ดังนั้นการปรับโครงสร้างระบบราชการจึงเป็นการหาเจ้าภาพรับผิดชอบในการดำเนินงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน เป็นการออกกฎหมายเพื่ออุดช่องว่างของการไม่มีกฎหมาย ประเด็นที่สอง คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของข้าราชการ เป็นการปรับเปลี่ยนที่ประชาชนจะเห็นผลได้ชัดคือการปรับโครงสร้างระบบราชการ เรื่องวัฒนธรรม ค่านิยม และทัศนคติถือเป็นเรื่องใหญ่ที่สุดของการปฏิรูประบบราชการ ข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม และทัศนคติในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุด สิ่งที่กำลังรณรงค์กันอยู่คือให้คิด มองและทำแบบใหม่ เหมือนกับปรับทั้งกาย วาจา และใจ ตามหลักธรรมะได้แก่ กายสุจริต วาจสุจริต มโนสุจริต ซึ่งควรต้องมีการวางหลักเกณฑ์ กติกา ว่ารัฐต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไร ต้องการให้ทำอะไร และทำอย่างไร การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของข้าราชการในรอบ 2 ปี ที่ผ่านมามีการดำเนินการสำคัญๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกติกา มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้นมาเพื่อกำหนดกติกาในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นเรื่องเดียวกันกับ good governance หรือบางคนอาจเรียกว่าทศพิธราชธรรม หรือธรรมาภิบาล สรุปรวมความคือให้มีการทำงานแบบกระป๋องกระป๋อง ระเบียบกระแวงว่องไว ประหยัด คุ้มค่า ลดเวลา ลดขั้นตอน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมความพร้อมแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยการให้สิ่งจูงใจในหลายรูปแบบ ได้แก่ การให้ข้าราชการที่ไม่พร้อมเข้าร่วมการพัฒนาระบบราชการเกษียณก่อนกำหนด (Mutual Separation) การปรับเงินเดือนข้าราชการที่พร้อมเข้าร่วมการพัฒนาระบบราชการให้เพียงพอต่อการดำรงชีพเพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจพร้อมที่จะทุ่มเท ต่อสู้กับงานหนักต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ คือ

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของราชการในระดับจังหวัด ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (ผู้ว่า CEO) โดยรัฐบาลได้ให้ authority แก่ผู้ว่า CEO แลกกับความคาดหวังใน duty, responsibility และ accountability ของผู้ว่า CEO
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของราชการไทยในต่างประเทศ ได้แก่ ทูต CEO โดยทูต CEO ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม Thailand ด้วย
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของราชการในระดับกระทรวงและกรม ได้แก่ ปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจตามลำดับ ซึ่งที่ผ่านมามีประเด็นปัญหาบ้างเนื่องจากรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจมีระดับเท่ากับอธิบดี ทั้งนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงควรจะต้องผ่านการดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจมาก่อน หรือหากจะให้ดีควรกำหนดให้ตำแหน่งรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นตำแหน่งเทียบเท่าระดับ 11

### 3. ความคาดหวังของข้าราชการ

- ในการจัดงาน “นายกฯ ทักซิณ ค่ายกับข้าราชการยุคใหม่” ณ ดิگสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2547 ได้มีการเชิญตัวแทนข้าราชการ ได้แก่ นายนพดล เสงเจริญ นายกสมาคมข้าราชการพลเรือน และผู้แทนจากกระทรวง ได้ให้ข้อคิดเห็นสรุปได้ดังนี้

นายนพดล เสงเจริญ นายกสมาคมข้าราชการพลเรือน ในฐานะตัวแทนของข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นสรุปได้ว่า ในรอบสองปีของการพัฒนาระบบราชการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในระบบราชการอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลดีในสามด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน และตัวข้าราชการ

ในด้านโครงสร้างและระบบงาน พบว่าระบบเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บางงานเคยให้บริการในเวลา 20 วันทำการ แต่การปรับเปลี่ยนทำให้สามารถให้บริการได้ในเวลาหนึ่งชั่วโมง

ในส่วนผลดีต่อตัวข้าราชการ ขณะนี้ข้าราชการมีความตื่นตัว ขยันขันแข็งในการทำงานมากขึ้น และที่สำคัญคือเห็นตื้นเขินมากขึ้น ข้าราชการในยุคนี้ตระหนักดีว่า ถ้าขาดประสิทธิภาพ ไม่ขยันขันแข็ง และไม่สุจริต ความมั่นคงในชีวิตราชการย่อมได้รับผลกระทบ

ปัญหาของการพัฒนาคงจะมีอยู่บ้าง แต่จะอ้างว่าปัญหาดังกล่าวทำให้การพัฒนาทั้งระบบไม่สำเร็จคงไม่ได้ เช่น ปัญหาในเรื่องของโครงสร้างนั้นอาจจะมีส่วนอยู่ในส่วนของระดับอำเภอ ซึ่งการจัดโครงสร้างส่วนราชการในบางกรมทำให้การบริการระดับอำเภอไม่เบ็ดเสร็จอย่างที่ควรจะเป็น คงจะต้องทำให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้การแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่และการบริการสำเร็จและเบ็ดเสร็จในระดับอำเภอ

ความคาดหวังของระบบราชการและตัวข้าราชการเป็นจุดสำคัญ ทางสมาคมคาดหวังให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและยึดหลักธรรมาภิบาล ภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมุ่งที่จะรับใช้บริการประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในขณะที่เดียวกันนั้นก็สามารถที่จะรับนโยบายรัฐบาลมาปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาในส่วนของการข้าราชการเห็นว่าปัญหาการดำรงชีพมีความสำคัญมาก สิ่งที่มาคิดได้เล็งเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญก็คือ การแก้ไขภาระหนี้สินของข้าราชการ ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วครอบครัวข้าราชการมีภาระหนี้สินค่อนข้างมากเกือบๆ ห้าแสนบาท ซึ่งหนี้สินบางส่วนอาจจะจะเป็นหนี้สินของการไปหาที่อยู่อาศัยหรืออาจจะไปดำเนินกิจกรรมบางอย่าง ตรงจุดนี้จะต้องดูว่าจะช่วยเหลือข้าราชการเหล่านี้ได้อย่างไร อาจจะมีหนึ่ขอระบบบางส่วน ทำอย่างไรจะกลับมาสู่ในระบบ เช่น การให้สิทธิในดอกเบี้ยอัตราต่ำแก่ข้าราชการ เป็นต้น

ขอให้ข้าราชการทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับเงินสวัสดิการที่อยู่อาศัย ขณะนี้มีเงินค่าเช่าบ้านแต่ระบบเดิมต้องยอมรับว่ามีข้อจำกัดมาก ถ้าเปลี่ยนเป็นสวัสดิการที่อยู่อาศัยที่สามารถให้แก่ข้าราชการทุกคนจะเป็นประโยชน์มาก และจะแก้ปัญหาที่มีการกลั่นแกล้งร้องเรียนต่างๆ ด้วย

ขอให้ข้าราชการมีหลักประกันในการรักษาพยาบาล ให้มีความมั่นใจได้ว่าจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบที่มีมาตรฐานที่ต่ำกว่าที่ข้าราชการเคยได้รับอยู่

อย่างไรก็ตามนอกจากสิ่งที่ได้สะท้อนถึงการดำรงชีพของข้าราชการดังกล่าวแล้ว ในระบบที่จะทำให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพและเป็นข้าราชการของประชาชนอย่างแท้จริงนั้น ในจุดแรกต้องการจะเห็นทุกกรมมีระเบียบว่าด้วยมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งขณะนี้สำนักงาน ก.พ. ได้รวบรวมไว้มี 90 กรม ที่มีแต่เพียงประกาศว่ามีก็ข้อ แต่ถ้าอยู่ในรูปของระเบียบแล้วมีกลไกที่จะกำกับภายในกรมนั้นเอง จะช่วยให้เกิดผลดีมากขึ้น

อีกประการหนึ่งคือ ต่อไปต้องการจะเห็นภาพของการทำข้อตกลง ในทุกตำแหน่ง ในทุกหน้าที่ว่ามีพันธกิจที่สำคัญอย่างไร จะมีตัวชี้วัดของผลสัมฤทธิ์อย่างไร ถ้ามีในจุดนี้ได้แล้วเชื่อว่าปัญหาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบนั้นจะหมดไป และในเรื่องการบริหารงานบุคคล เมื่อมีข้อตกลงแล้ว การประเมินต้องเป็นไปตามข้อตกลงที่กำหนด การแต่งตั้งโยกย้ายต่างๆ หรือการเลื่อนตำแหน่งต่างๆ ต้องเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ของงานตามข้อตกลง ภายใต้การประเมินที่เป็นมาตรฐานและเป็นระบบเปิด

ข้าราชการที่มาร่วมงานได้แสดงความเห็นว่าส่วนที่เกี่ยวกับงาน มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย นโยบายรัฐบาลที่ลงไปมีความเชื่อมโยงกันหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ 30 บาทรักษาทุกโรค การพักหนี้ พื้นที่หมู่บ้าน กองทุนหมู่บ้าน สิ่งเหล่านี้ถ้าดำเนินการให้เชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้สมบรูณ์ยิ่งขึ้น เพราะเป็นการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ขยายโอกาส ทำให้คนจนเลิกจน อีกเรื่องหนึ่งคือการทำยุทธศาสตร์จังหวัดให้แต่ละเครื่องยนต์ 75 จังหวัด สามารถทำงานได้ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละจังหวัดและกำหนดยุทธศาสตร์ มีความสำคัญมาก ไม่เช่นนั้นคนกรุงเทพฯ จะพูดเสมอว่าเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ได้เพราะคนกรุงเทพฯ แต่ต่อไปถ้ามีความชัดเจนในเรื่องของเป้าหมาย เรื่องของวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของจังหวัดแล้ว คนต่างจังหวัดจะเป็นแรงที่ขับเคลื่อนให้ประเทศไทยบินไปได้อย่างแน่นอน อยากให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับยุทธศาสตร์จังหวัดอย่างต่อเนื่อง มิใช่จบในปีเดียว ให้ตรงกับความต้องการของจังหวัดจริงๆ เนื่องจากในปีแรกการทำยุทธศาสตร์ค่อนข้างเร่งรีบ

เรื่องของคน ข้าราชการส่วนภูมิภาคเป็นข้าราชการที่อยู่ไกลกรุงเทพฯ ตรงนี้มีผลต่อการพัฒนาทั้งความรู้และการบริหารจัดการ ต้องทำตามคำสั่งจากกรุงเทพฯ โดยตลอด บางคนทำงานจนถึงเกษียณอายุยังไม่เคยไปดูสิ่งเปรียบเทียบในต่างประเทศ จึงขอตั้งความหวังว่าทำอย่างไร จึงจะทำให้ข้าราชการในภูมิภาคมีโอกาสที่ใกล้เคียงกับข้าราชการที่อยู่ใกล้ศูนย์อำนาจที่กรุงเทพฯ

เรื่องงบประมาณ ปัจจุบันยังเป็นแท่งๆ แยกส่วนแต่ละกรม ทั้งนี้ส่วนกลางควรทำหน้าที่ทางด้านวิชาการ กำหนดนโยบายกว้างๆ และให้การปฏิบัติอยู่ในพื้นที่ งบประมาณจึงควรลงไปในพื้นที่ที่มีใช้อยู่ที่กรม งบประมาณในส่วนกลางก็ควรจัดอยู่ที่กระทรวงหรือ Cluster และควรลดอัตรากำลังในส่วนกลางลง เพื่อให้ไปทำงานบริการในท้องถิ่นและจังหวัดมากขึ้น

- ในการจัดงานแถลงผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัด ระหว่างวันที่ 1-13 กันยายน 2547 ณ จังหวัดขอนแก่น เชียงใหม่ นครปฐม นครพนม นครศรีธรรมราช นครสวรรค์ นนทบุรี จันทบุรี ปัตตานี พิษณุโลก เพชรบุรี ภูเก็ต ระยอง สงขลา สระบุรี สุราษฎร์ธานี อุตรธานี อุบลราชธานี และนครราชสีมา ได้มีการรับฟังเสียงสะท้อนเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และความต้องการของข้าราชการในพื้นที่เกี่ยวกับ "การปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน" และ "การพัฒนาระบบราชการไทยและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ" สรุปความคิดเห็นได้ดังนี้

ความคาดหวังต่อ “การปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน”

- ทุกกลุ่มจังหวัดเห็นชอบด้วยในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบแนวคิดที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยส่วนใหญ่มีความเห็นในเรื่องความเป็นนิติบุคคลว่าเห็นด้วยกับแนวคิดที่จะยกเลิกความเป็นนิติบุคคลของกรม คงเหลือเฉพาะกระทรวง แต่ยังไม่เห็นด้วยที่จะยกเลิกความเป็นนิติบุคคลของจังหวัด เนื่องจากเห็นว่าจะทำให้เกิดการรวมอำนาจและดึงอำนาจกลับไปสู่ส่วนกลาง นอกจากนี้จะทำให้มีปัญหาในการทำนิติกรรมสัญญากับภาคเอกชน รวมถึงเกิดช่องว่างและความสับสนระหว่างจังหวัดกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นนิติบุคคลในขณะที่จังหวัดจะไม่นิติบุคคล
- ในเรื่องการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ กลุ่มจังหวัดเห็นว่าปัจจุบันยังมีกำแพงของกระทรวงและกรมเป็นอุปสรรค ผู้ว่าราชการจังหวัดยังไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ เนื่องจากไม่สามารถขอตั้งงบประมาณเองได้โดยตรง นอกจากนี้ผู้ว่าราชการจังหวัดควรมีอำนาจในเรื่องการบริหารงานบุคคลทั้งหมดด้วย
- กลุ่มจังหวัดต่างๆ มีข้อสังเกตว่ากรอบแนวคิดในการที่จะปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินใหม่นี้ ยังไม่ได้กำหนดกรอบให้ชัดเจนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด
- กลุ่มจังหวัดต่างๆ กระทรวง กรม เห็นด้วยที่จะให้ปรับเปลี่ยนระบบของผู้ตรวจราชการใหม่ตามกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จะให้มีหน้าที่หลักในการตรวจติดตามผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ และให้รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรี แต่ทั้งนี้ได้มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการที่จะกำหนดเป็นเงื่อนไขให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเป็นคุณสมบัติลำดับแรกที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นปลัดกระทรวงหรือผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไปว่า การที่ผู้ตรวจราชการไปตรวจผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นการที่ผู้ตรวจสอบมีศักดิ์ต่ำกว่าผู้รับตรวจสอบหรือไม่

ความคาดหวังต่อ “การพัฒนาบบราชการไทยและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ”

- ในการปฏิบัติงาน ข้าราชการมีความคาดหวังในความมั่นคงในอาชีพและงานที่ทำหาความรู้สามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน ระบบการบริหารจัดการในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำ
- ระดับตำแหน่งที่สูงสุดที่คาดหวังในอาชีพข้าราชการ คือ ระดับ 8 และระดับ 9
- การจ่ายค่าตอบแทนภาครัฐควรยึดหลักการว่าด้วยการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง สายอาชีพ และราคาตลาด
- การทำงานในปัจจุบันปริมาณงานมีมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่ และเห็นว่าบุคลากรควรได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น
- ข้าราชการได้เสนอเกี่ยวกับมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่สำคัญ ดังนี้
  - 1) การเสริมสร้างการพัฒนาระบบคุณธรรม/จริยธรรมในระดับบุคคล และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปราศจากการทุจริต (ในด้านการเงิน การทำงาน การสร้างผลประโยชน์)
  - 2) การดำเนินการ/ลงโทษทางกฎหมาย ข้าราชการมีทั้งแบบดีและไม่ดี อย่างจริงจัง

- 3) ยกเลิกระบบการประเมินผลงานที่อาศัยผู้ใหญ่หรือหัวหน้าส่วนราชการเพียงฝ่ายเดียว (เพื่อป้องกันการวิ่งเต้นตำแหน่ง) โดยควรมีการประเมินผลจากหลายฝ่ายและเน้นผลการทำงานอย่างจริงจัง
  - 4) การสร้างระบบตรวจสอบภายในองค์กร/หน่วยงานในรูปคณะทำงาน และพิจารณาจากผลงานที่บุคคลนั้นๆ ทำอย่างต่อเนื่อง
  - 5) การสร้างระบบประเมินผลของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก และดำเนินการติดตามการทำงานของฝ่ายต่างๆ แบบมีส่วนร่วม (เพื่อป้องกันการทุจริตในระหว่างการทำงาน)
  - 6) พัฒนากลไกการตรวจสอบและให้ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ นักการเมืองต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง
  - 7) ความมองถึงการทุจริตที่เป็นการบกพร่องในหน้าที่และใช้หน้าที่ในทางมิชอบด้วย เพราะที่ผ่านมามักจะมองในแง่ของการทุจริตด้านการเงินและงบประมาณ (ที่มีใบเสร็จ)
  - 8) ให้ภาคประชาชน/เจ้าของพื้นที่โครงการ ได้ร่วมตรวจสอบการทำงาน
  - 9) มีการประชาสัมพันธ์แผนงาน/โครงการของภาครัฐให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อป้องกันการสมยอม (ฮั้ว) และการลอบบี้ โดยมีการสื่อสารกับประชาชนในวงกว้าง
  - 10) จัดสวัสดิการ เงินค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพราะการทุจริตส่วนหนึ่งเกิดจากค่าใช้จ่ายไม่พอเพียง (ข้าราชการเป็นหนี้ค่อนข้างสูง)
- ข้าราชการมีความคาดหวังต่อนายกรัฐมนตรีในการพัฒนาระบบราชการ ดังนี้
- 1) สร้างความชัดเจนและความต่อเนื่องในนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีการแบ่งสัดส่วนงานประจำ (งานเพื่อประชาชน) ที่ควรทำอย่างต่อเนื่อง 60% และงานที่ทำตามโครงการ/นโยบายเร่งด่วน 40%
  - 2) ทบทวนและประมวลปัญหา ผลกระทบในการบริหารงานและผลการดำเนินงานของกระทรวงที่เกิดขึ้นใหม่ ระบบการบริหารราชการแนวใหม่ เพื่อหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสม เพราะการสร้างระบบการทำงานแบบใหม่ มีปัญหาทำให้ราชการต้องคอยปรับระบบการทำงานเพื่อให้ผ่านการประเมินผลตลอดเวลา จนไม่มีเวลาทำงานเพื่อประชาชน
  - 3) ควรรับฟังข้อมูลที่มาจากหลายฝ่าย ทั้งภาครัฐ ประชาชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในโครงการ/นโยบายนั้นๆ
  - 4) จัดสวัสดิการ/ค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับงานที่ทำ โดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้น้อย
  - 5) สร้างวิธีคิด กระบวนการเรียนรู้ ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและสร้างการเรียนรู้ให้กับประชาชนในการติดตามการทำงานของภาครัฐ
  - 6) จัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงานที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในแต่ละพื้นที่
  - 7) สร้างระบบการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับพื้นที่จนถึงระดับนโยบาย โดยจัดเป็นแผนงานที่อาศัยประเด็นร่วมของประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก

## - อื่นๆ

- 1) การพัฒนาระดับตัวบุคคล/หน่วยงาน โดยส่งเสริมการจัดการความรู้และระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- 2) การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และให้มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบเป็นเรื่องๆ
- 3) ควรมีการประสานแผนงานของท้องถิ่น จังหวัด และแผนในภาพรวมของประเทศ
- 4) ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหาร ในลักษณะของสภาบริหารราชการจังหวัด หรือสภาบริหารราชการกระทรวง ที่มาจากตัวแทนของฝ่ายต่างๆ
- 5) ควรมีมาตรการที่ให้คนรุ่นใหม่/ประชาชน เข้ามาเสนอแนวคิดในการจัดทำแผนของหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะในระดับจังหวัด อำเภอ

#### 4. ความคาดหวังของประชาชน

- ในการจัดงานแถลงผลงานการพัฒนาระบบราชการไทย ณ หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ ในวันที่ 2 ตุลาคม 2567 ได้มีการสัมภาษณ์ภาคประชาชนในแต่ละภาค และมีการแสดงความคิดเห็นของผู้แทนภาคส่วนต่างๆ ในเวทีแสดงความคิดเห็น สรุปได้ดังนี้

- การให้บริการสะดวก สบาย รวดเร็วมาก มีการนำเครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการ
- เจ้าหน้าที่ให้การต้อนรับ มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส และให้คำแนะนำการใช้บริการ
- ต้องการให้มีเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ที่ประชาชนจะสามารถทราบว่าเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ มีการเปิดให้บริการวันเสาร์-อาทิตย์ และมีบริการน้ำดื่ม
- การดำเนินการมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยในช่วงต้นอาจมีความเร่งรีบมาก ทำให้การมีส่วนร่วมไม่มากนัก แต่ในระยะต่อมาการมีส่วนร่วมมีความเข้มแข็งมากขึ้น ประชาชนมีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วม
- หากภาครัฐมีความมั่นใจ มีงบประมาณสนับสนุน มีความเอาใจจริงเอาใจสั่งการดำเนินการจะดีขึ้นเรื่อยๆ สามารถเสริมจุดอ่อนได้อย่างรวดเร็ว ความน่าเชื่อถือของรัฐบาลไทยจะเพิ่มสูงขึ้น
- ควรมีการลดขั้นตอนไปสู่ paperless งานบริการยังมีความต้องการด้านเอกสารอยู่มาก
- มีการเก็บข้อมูลตั้งแต่ระดับท้องถิ่น หมู่บ้าน แต่ฐานข้อมูลระบบราชการซ้ำมาก ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทัน

ความคิดเห็นจากนายประยงค์ รณรงค์ (ไม่เรียง)

- หน่วยงานราชการไม่ควรเป็นผู้มีบทบาทหลักในการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติแต่ควรให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทหลักในทางปฏิบัติและการประสานความร่วมมือที่จะแก้ไขปัญหาในชุมชน



- การกำหนดนโยบายไม่ควรกำหนดใช้เหมือนกันทุกพื้นที่ ควรเปิดโอกาสให้พื้นที่ที่สามารถปรับนโยบายมาสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ได้
- หน่วยงานราชการยังดำเนินการในลักษณะต่างคนต่างทำ ควรยึดชาวบ้านเป็นศูนย์กลาง จะทำให้การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ มีจุดยืน มีเป้าหมาย
- การดำเนินงานมักสร้างแต่ปริมาณ ไม่คำนึงถึงคุณภาพหรือไม่ได้ผลลัพธ์ พื้นที่ห่างไกลตามไม่ทันนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป จึงควรสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ นโยบายควรมีความชัดเจน ไม่ต้องดีความ เนื่องจากจะทำให้การปฏิบัติคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์
- การเตรียมความพร้อมของประชาชนในการแก้ไขปัญหาของชุมชนการให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
  - ราชการไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ดำเนินการฝ่ายเดียว ประชาชนส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะให้ความร่วมมือ
  - ควรสร้างกระบวนการเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ จะทำให้ประชาชนสามารถแก้ไขปัญหาเองได้ ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างฐานเศรษฐกิจให้เข้มแข็งด้วย
  - ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้าน (ประสบการณ์) ร่วมกับภูมิปัญญาสากล (วิชาการ) และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

ความคิดเห็นจากนายบุญเลิศ ช่างใหญ่

- ราชการไทยเป็นสถาบันหลักสำคัญที่มีอายุยาวนาน บางครั้งมีสภาพเหมือนพรรคการเมืองที่ใช้ชื่อว่า "พรรคราชการ"
- ข้าราชการมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะดวกและให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตามพบว่าข้าราชการยังคงเผชิญกับปัญหาด้านโครงสร้าง ขวัญ กำลังใจ ค่าตอบแทนและความซ้ำซ้อนของงาน ซึ่ง ก.พ.ร. ควรเป็นแกนกลาง ติดตาม ดูแล สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- ประเทศไทยต้องแข่งขันกับต่างประเทศ หมดยุคของการวางตัวเป็นนาย และการทำงานแบบเข้าขามเย็นขามแล้ว การปฏิบัติราชการเป็นการให้บริการประชาชน ต้องปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ลดการทุจริตประพฤติมิชอบ
- หน้าที่ของข้าราชการ
  - ข้าราชการต้องปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญเพื่อประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะดวกให้บริการประชาชน โดยให้มีมาตรการตรวจสอบการทำงานของข้าราชการเพื่อ มิให้ล่งล้าสิทธิของประชาชน
  - กลไกการทำงานต้องเชื่อมโยงสอดคล้องในทุกระดับตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างเพื่อให้มีความตระหนักในความสำคัญของการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ให้ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และแก้ไขปัญหา
  - การทำงานต้องมีการกำกับดูแล โดยเฉพาะการกำกับดูแล ตรวจสอบการใช้อำนาจ

- ขอให้รักษาความดีงามของคนดีให้อยู่ในระบบราชการ มีหลักประกันความก้าวหน้ามี  
ความสุขในการทำงาน

ความคิดเห็นจากนายต่อตระกูล ยมนาค

- ปฏิรูประบบราชการเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์ การให้บริการประชาชนต้องทำอย่าง  
เท่าเทียม เสมอภาค ทำงานอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ให้ประชาชนเห็นหรือสัมผัสความ  
เปลี่ยนแปลงในระบบราชการได้
- ข้าราชการในฝัน
  - ต้องรักษาข้าราชการที่ดีให้คงอยู่ในระบบราชการ ข้าราชการที่ดี ต้องได้ดี
  - ข้าราชการต้องเป็นผู้ปกป้องประชาชน
  - การปฏิบัตินโยบายโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แต่หลักการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดีของไทย ในหัวข้อหลักการนิติธรรมแตกต่างกับของต่างประเทศ กล่าวคือ  
ไม่มีหลักการตอบสนองความต้องการของประชาชน (Responsiveness) และไม่มีหลักการ  
ฉันทามติ
- ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดจ้าง “สวนดุสิตโพล” มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนดุสิต ทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โครงการสำรวจ การรับรู้ ความเข้าใจ และความ  
พึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายจำนวน 12,213 คน (ประชาชน  
6,057 คน ข้าราชการ 5,485 คน และผู้มีส่วนได้เสีย 671 คน) พบว่าประชาชน ข้าราชการ และ  
ผู้มีส่วนได้เสีย ได้ให้ความสำคัญในการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบราชการ  
ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

○ แสดงร้อยละข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของประชาชนต่อการพัฒนาระบบราชการ

| อันดับ - การรับรู้                                                                   | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้                               | 14.48  |
| 2. การให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ                                      | 10.32  |
| 3. การให้บริการประชาชนที่ดี เป็นมิตร สุภาพ อบอุ่นด้วยดีมีไมตรี                       | 10.24  |
| 4. พัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ                             | 9.69   |
| 5. ควรมีการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยใช้งบประมาณที่เหมาะสม                    | 7.89   |
| 6. ระบบการทำงานต้องเป็นระบบที่หาเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง/เห็นประโยชน์ของชาติเป็นหลัก | 6.59   |
| 7. มีระบบการทำงานที่ทันสมัย ครบวงจร                                                  | 6.42   |
| 8. การมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ/การมีเครื่องมือที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ         | 4.03   |
| 9. บุคลากรในองค์กรต้องขยัน ทดมเท รักในการทำงาน/ข้าราชการที่ไม่ดีควรขจัดออกไป         | 3.90   |
| 10. มีอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น                             | 3.86   |
| รวม                                                                                  | 77.42  |

## ○ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ

| อันดับ - การรับรู้                                                                   | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้                               | 11.85  |
| 2. ควรมีการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยใช้งบประมาณที่เหมาะสม                    | 10.61  |
| 3. พัฒนามบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ                            | 7.70   |
| 4. มีอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น                              | 5.75   |
| 5. การนำระบบคุณธรรม จริยธรรม มาใช้ให้มาก/ทุกอย่างต้องมีความยุติธรรม                  | 4.73   |
| 6. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง เพื่อความคล่องตัว                                     | 4.64   |
| 7. ระบบการทำงานต้องเป็นระบบที่ทำเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง/เห็นประโยชน์ของชาติเป็นหลัก | 4.02   |
| 8. ควรเผยแพร่ข่าวสารให้ข้าราชการเกิดความเข้าใจมากที่สุด                              | 3.89   |
| 9. การให้บริการประชาชนที่ดี เป็นมิตร สุภาพ อภัยด้วยดีมีไมตรี                         | 3.67   |
| 10. ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาทุกกรมกองโดยใช้วิธีหมุนเวียนอย่างทั่วถึง                 | 3.54   |
| รวม                                                                                  | 60.4   |

## ○ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้เสียต่อการพัฒนาระบบราชการ

| อันดับ - การรับรู้                                                                   | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้                               | 15.82  |
| 2. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง เพื่อความคล่องตัว                                     | 10.99  |
| 3. นโยบายการทำงานเป็นไปในแนวเดียวกัน                                                 | 10.19  |
| 4. การนำระบบคุณธรรม จริยธรรม มาใช้ให้มาก/ทุกอย่างต้องมีความยุติธรรม                  | 8.85   |
| 5. เลิกระบบเส้นสาย พวกพ้อง/ไม่มีระบบอุปถัมภ์                                         | 8.04   |
| 6. ระบบการทำงานต้องเป็นระบบที่ทำเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง/เห็นประโยชน์ของชาติเป็นหลัก | 6.43   |
| 7. บุคลากรในองค์กรต้องขยัน ทุ่มเท รักในการทำงาน                                      | 5.63   |
| 8. การให้บริการประชาชนที่ดี เป็นมิตร สุภาพ อภัยด้วยดีมีไมตรี                         | 3.75   |
| 9. การมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย มีจำนวนเพียงพอ         | 3.75   |
| 10. ควรเผยแพร่ข่าวสารให้ข้าราชการเกิดความเข้าใจมากที่สุด                             | 3.75   |
| รวม                                                                                  | 77.2   |



## ส่วนที่ 2

### ข้อมูลระบบราชการไทยในภาพรวม

#### 1. โครงสร้างของระบบราชการไทยในภาพรวม

ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2546 โครงสร้างของระบบราชการไทยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างหลัก ซึ่งประกอบด้วย 20 กระทรวง และ 9 ส่วนราชการอิสระ แต่มีการปรับโครงสร้างภายในส่วนราชการบางแห่งในปี พ.ศ. 2547 กล่าวคือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้อโอนกรมป่าไม้ไปอยู่ในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมปศุสัตว์โทรเลขภายใต้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้มีการแปรรูปเป็น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

โครงสร้างของระบบราชการในภาพรวม ณ วันที่ 30 กันยายน 2547 ปรากฏดังนี้ (ดูรายละเอียดโครงสร้างของแต่ละส่วนราชการได้ในเว็บไซต์ของแต่ละส่วนราชการ)

| กระทรวง                                       | เว็บไซต์            | หมายเหตุ                                                       |
|-----------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. สำนักนายกรัฐมนตรี                          | www.opm.go.th       |                                                                |
| 2. กระทรวงกลาโหม                              | www.mod.go.th       |                                                                |
| 3. กระทรวงการคลัง                             | www.mof.go.th       |                                                                |
| 4. กระทรวงการต่างประเทศ                       | www.mfa.go.th       |                                                                |
| 5. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา                | www.mots.go.th      |                                                                |
| 6. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ | www.m-society.go.th |                                                                |
| 7. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์                      | www.moac.go.th      | โอนกรมป่าไม้ ไปอยู่สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม |
| 8. กระทรวงคมนาคม                              | www.mot.go.th       |                                                                |
| 9. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม      | www.monre.go.th     | รับโอนกรมป่าไม้ มาอยู่ในสังกัด                                 |
| 10. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร     | www.mict.go.th      | กรมไปรษณีย์โทรเลข ได้มีการแปรรูปเป็น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด  |
| 11. กระทรวงพลังงาน                            | www.energy.go.th    |                                                                |
| 12. กระทรวงพาณิชย์                            | www.moc.go.th       |                                                                |
| 13. กระทรวงมหาดไทย                            | www.moi.go.th       |                                                                |
| 14. กระทรวงยุติธรรม                           | www.moj.go.th       |                                                                |

| กระทรวง                                                                 | เว็บไซต์                                                       | หมายเหตุ |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|
| 15. กระทรวงแรงงาน                                                       | <a href="http://www.mol.go.th">www.mol.go.th</a>               |          |
| 16. กระทรวงวัฒนธรรม                                                     | <a href="http://www.culture.go.th">www.culture.go.th</a>       |          |
| 17. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                                      | <a href="http://www.most.go.th">www.most.go.th</a>             |          |
| 18. กระทรวงศึกษาธิการ                                                   | <a href="http://www.moe.go.th">www.moe.go.th</a>               |          |
| 19. กระทรวงสาธารณสุข                                                    | <a href="http://www.moph.go.th">www.moph.go.th</a>             |          |
| 20. กระทรวงอุตสาหกรรม                                                   | <a href="http://www.industry.go.th">www.industry.go.th</a>     |          |
| 21. ส่วนราชการอิสระ                                                     |                                                                |          |
| 1) สำนักกราชเลขาธิการ                                                   | ไม่มี                                                          |          |
| 2) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ                                         | <a href="http://www.onab.go.th">www.onab.go.th</a>             |          |
| 3) สำนักพระราชวัง                                                       | <a href="http://www.palaces.thai.net">www.palaces.thai.net</a> |          |
| 4) สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ | <a href="http://www.rdpb.go.th">www.rdpb.go.th</a>             |          |
| 5) สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ                                      | <a href="http://www.nrct.net">www.nrct.net</a>                 |          |
| 6) ราชบัณฑิตสถาน                                                        | <a href="http://www.royin.go.th">www.royin.go.th</a>           |          |
| 7) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ                                                | <a href="http://www.police.go.th">www.police.go.th</a>         |          |
| 8) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน                                 | <a href="http://www.amlo.go.th">www.amlo.go.th</a>             |          |
| 9) สำนักงานอัยการสูงสุด                                                 | <a href="http://www.ago.go.th">www.ago.go.th</a>               |          |

## 2. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ

หน่วย : ล้านบาท

| ปีงบประมาณ | เงินเดือน |                | เงินประจำตำแหน่ง |                | ค่าจ้างประจำ |                | ค่าจ้างชั่วคราว |                | ค่าตอบแทน |                | ค่าเช่าบ้าน |                | ค่าเบี้ยประชุม |                | บำนาญบำนาญ |                | ค่ารักษาพยาบาล |                | เงินช่วยเหลือ ขรก. |                | รวม     |                |
|------------|-----------|----------------|------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|-----------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|---------|----------------|
|            | (บาท)     | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)            | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)        | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)           | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)     | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)       | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)          | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)      | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)          | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)              | อัตราเพิ่ม (%) | (บาท)   | อัตราเพิ่ม (%) |
| 2544       | 232,412   |                | 5,486            |                | 26,928       |                | 8,710           |                | 12,452    |                | 3,120       |                | 78             |                | 35,802     |                | 19,181         |                | 3,033              |                | 346,662 | n.a.           |
| 2545       | 237,610   | 2.24           | 6,243            | 13.80          | 27,144       | 0.80           | 7,999           | (8.16)         | 11,937    | (4.14)         | 2,897       | 7.15           | 116            | 48.72          | 41,851     | 16.90          | 20,475         | 6.75           | 2,984              | (1.62)         | 359,257 | 3.63           |
| 2546       | 250,899   | 5.59           | 6,993            | 12.01          | 27,095       | (0.18)         | 8,347           | 4.35           | 9,794     | (17.95)        | 2,787       | 3.80           | 145            | 25.00          | 42,801     | 2.27           | 22,686         | 10.80          | 2,430              | (18.57)        | 373,977 | 4.10           |
| 2547       | 269,263   | 7.32           | 7,712            | 10.28          | 28,395       | 4.80           | 8,957           | 7.30           | 10,731    | 9.57           | 2,851       | 2.30           | 154            | 20.00          | 92,348     | 115.76         | 26,043         | 14.80          | 2,083              | (14.28)        | 448,536 | 19.94          |

แหล่งข้อมูล : กรมบัญชีกลาง

เมื่อพิจารณาอัตราที่เพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐพบว่า มีอัตราเพิ่มร้อยละ 3.63 4.10 และ 19.94 ในปี 2545 2546 และ 2547 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่ามีอัตราเพิ่มที่สูงขึ้นกว่าปกติในปี 2547 ซึ่งเป็นผลมาจากรายจ่ายบำนาญบำนาญเป็นหลัก โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 115.76 ซึ่งเป็นผลจากการจ่ายเงินชดเชยแก่ข้าราชการที่เข้าโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2547 ประกอบกับมีค่าใช้จ่ายจากการปรับขึ้นเงินเดือนข้าราชการ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2547 เป็นต้นมา

## 3. จำนวนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนและลูกจ้างประจำ

จำนวนตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ก่อนและหลัง การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ จำแนกตามส่วนราชการ

| ก่อนการปรับโครงสร้างส่วนราชการ (ตุลาคม 2545)   |         |                          |             | หลังการปรับโครงสร้างส่วนราชการ (กันยายน 2546) |         |                          |             | (กันยายน 2547) |              |             |
|------------------------------------------------|---------|--------------------------|-------------|-----------------------------------------------|---------|--------------------------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| ส่วนราชการ                                     | รวม     | บริหารราชการ             |             | ส่วนราชการ                                    | รวม     | บริหารราชการ             |             | รวม            | บริหารราชการ |             |
|                                                |         | ส่วนกลาง                 | ส่วนภูมิภาค |                                               |         | ส่วนกลาง                 | ส่วนภูมิภาค |                | ส่วนกลาง     | ส่วนภูมิภาค |
| รวม                                            | 394,385 | 138,321                  | 231,424     | รวม                                           | 393,132 | 168,034                  | 204,817     | 406,687        | 185,756      | 220,931     |
| 1. สำนักงานนายกรัฐมนตรี                        | 10,944  | 10,122                   | 822         | 1. สำนักงานนายกรัฐมนตรี                       | 7,564   | 7,224                    | 340         | 7,278          | 6,942        | 336         |
| 2. กระทรวงการคลัง                              | 33,614  | 17,229                   | 16,385      | 2. กระทรวงการคลัง                             | 33,624  | 32,301                   | 1,323       | 33,304         | 31,989       | 1,315       |
| 3. กระทรวงการต่างประเทศ                        | 1,431   | 1,431                    | 0           | 3. กระทรวงการต่างประเทศ                       | 1,727   | 1,727                    | 0           | 1,714          | 1,714        | 0           |
|                                                |         |                          |             | 4. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา                | 788     | 788                      | 0           | 837            | 837          | 0           |
|                                                |         |                          |             | 5. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ | 4,224   | 3,082                    | 1,142       | 3,940          | 2,814        | 1,126       |
| 4. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์                       | 49,478  | 27,690                   | 21,788      | 6. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์                      | 42,015  | 23,071                   | 18,944      | 39,950         | 22,368       | 17,582      |
| 5. กระทรวงคมนาคม                               | 16,954  | 14,283                   | 2,671       | 7. กระทรวงคมนาคม                              | 16,597  | 13,927                   | 2,670       | 16,069         | 13,450       | 2,619       |
|                                                |         |                          |             | 8. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม      | 11,065  | 11,025                   | 40          | 12,502         | 11,906       | 596         |
|                                                |         |                          |             | 9. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร      | 2,613   | 2,152                    | 461         | 2,561          | 2,135        | 426         |
|                                                |         |                          |             | 10. กระทรวงพลังงาน                            | 1,368   | 1,368                    | 0           | 1,380          | 1,380        | 0           |
| 6. กระทรวงพาณิชย์                              | 4,287   | 3,836                    | 451         | 11. กระทรวงพาณิชย์                            | 4,273   | 3,826                    | 447         | 4,156          | 3,732        | 424         |
| 7. กระทรวงมหาดไทย                              | 63,559  | 20,375                   | 43,184      | 12. กระทรวงมหาดไทย                            | 46,692  | 14,388                   | 32,304      | 46,103         | 14,084       | 32,019      |
| 8. กระทรวงยุติธรรม                             | 4,102   | 4,102                    | 0           | 13. กระทรวงยุติธรรม                           | 17,141  | 13,238                   | 3,903       | 17,492         | 13,633       | 3,859       |
| 9. กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม              | 10,924  | 4,960                    | 5,964       | 14. กระทรวงแรงงาน                             | 6,860   | 3,813                    | 3,047       | 6,842          | 3,797        | 3,045       |
|                                                |         |                          |             | 15. กระทรวงวัฒนธรรม                           | 3,978   | 3,978                    | 0           | 3,955          | 3,955        | 0           |
| 10. กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม | 2,821   | 2,821                    | 0           | 16. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี            | 992     | 992                      | 0           | 983            | 983          | 0           |
| 11. กระทรวงศึกษาธิการ                          | 24,640  | -- ข้อมูลไม่ได้แยกไว้ -- |             | 17. กระทรวงศึกษาธิการ                         | 20,281  | -- ข้อมูลไม่ได้แยกไว้ -- |             | 18,301         | 18,301       | 0           |
| 12. กระทรวงสาธารณสุข                           | 161,679 | 21,941                   | 139,738     | 18. กระทรวงสาธารณสุข                          | 161,930 | 22,119                   | 139,811     | 179,342        | 22,542       | 156,800     |
| 13. กระทรวงอุตสาหกรรม                          | 4,717   | 4,296                    | 421         | 19. กระทรวงอุตสาหกรรม                         | 3,944   | 3,559                    | 385         | 3,908          | 3,536        | 372         |
| 14. ส่วนราชการไม่สังกัด สนร. กระทรวง ทบวง      | 4,922   | 4,922                    | 0           | 20. ส่วนราชการไม่สังกัด สนร. กระทรวง ทบวง     | 5,546   | 5,456                    | 0           | 6,070          | 5,658        | 412         |
| 15. ทบวงมหาวิทยาลัย                            | 313     | 313                      | 0           |                                               |         |                          |             |                |              |             |

หมายเหตุ เป็นจำนวนตำแหน่งที่มีเงิน สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ ไม่มีข้อมูลที่จำแนกเป็นส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไว้

แหล่งข้อมูล

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

## จำนวนตำแหน่งลูกจ้างประจำ ก่อนและหลัง การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ จำแนกตามส่วนราชการ

| ก่อนการปรับโครงสร้างส่วนราชการ (ตุลาคม 2545)          |         |                          |             | หลังการปรับโครงสร้างส่วนราชการ (กันยายน 2546)         |         |                          |             | (กันยายน 2547) |              |             |
|-------------------------------------------------------|---------|--------------------------|-------------|-------------------------------------------------------|---------|--------------------------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| ส่วนราชการ                                            | รวม     | บริหารราชการ             |             | ส่วนราชการ                                            | รวม     | บริหารราชการ             |             | รวม            | บริหารราชการ |             |
|                                                       |         | ส่วนกลาง                 | ส่วนภูมิภาค |                                                       |         | ส่วนกลาง                 | ส่วนภูมิภาค |                | ส่วนกลาง     | ส่วนภูมิภาค |
| รวม                                                   | 214,445 | 109,624                  | 49,401      | รวม                                                   | 213,025 | 105,180                  | 44,828      | 200,487        | 157,302      | 43,361      |
| 1. สำนักงานนายกรัฐมนตรี                               | 1,852   | 1,852                    | 0           | 1. สำนักงานนายกรัฐมนตรี                               | 1,347   | 1,011                    | 336         | 1,279          | 1,198        | 81          |
| 2. กระทรวงการคลัง                                     | 4,579   | 2,694                    | 1,885       | 2. กระทรวงการคลัง                                     | 4,272   | 4,128                    | 144         | 4,103          | 3,964        | 139         |
| 3. กระทรวงการต่างประเทศ                               | 155     | 155                      | 0           | 3. กระทรวงการต่างประเทศ                               | 179     | 179                      | 0           | 176            | 176          | 0           |
|                                                       |         |                          |             | 4. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา                        | 621     | 124                      | 497         | 596            | 217          | 379         |
|                                                       |         |                          |             | 5. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์         | 3,680   | 3,680                    | 0           | 3,485          | 3,485        | 0           |
| 4. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์                              | 58,914  | 53,496                   | 5,418       | 6. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์                              | 50,071  | 44,179                   | 5,892       | 44,412         | 39,030       | 5,382       |
| 5. กระทรวงคมนาคม                                      | 15,702  | 15,127                   | 575         | 7. กระทรวงคมนาคม                                      | 15,685  | 15,197                   | 488         | 14,437         | 13,956       | 481         |
|                                                       |         |                          |             | 8. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม              | 9,920   | 9,920                    | 0           | 8,644          | 8,644        | 0           |
|                                                       |         |                          |             | 9. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร              | 305     | 305                      | 0           | 296            | 296          | 0           |
|                                                       |         |                          |             | 10. กระทรวงพลังงาน                                    | 431     | 431                      | 0           | 416            | 416          | 0           |
| 6. กระทรวงพาณิชย์                                     | 541     | 541                      | 0           | 11. กระทรวงพาณิชย์                                    | 897     | 829                      | 68          | 852            | 787          | 65          |
| 7. กระทรวงมหาดไทย                                     | 12,957  | 8,209                    | 4,748       | 12. กระทรวงมหาดไทย                                    | 7,230   | 3,831                    | 3,399       | 6,988          | 3,701        | 3,287       |
| 8. กระทรวงยุติธรรม                                    | 1,940   | 1,940                    | 0           | 13. กระทรวงยุติธรรม                                   | 2,291   | 2,051                    | 240         | 2,202          | 1,997        | 205         |
| 9. กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม                     | 6,212   | 2,423                    | 3,789       | 14. กระทรวงแรงงาน                                     | 2,119   | 1,435                    | 684         | 2,094          | 1,422        | 672         |
|                                                       |         |                          |             | 15. กระทรวงวัฒนธรรม                                   | 923     | 923                      | 0           | 900            | 900          | 0           |
| 10. กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม        | 2,762   | 2,762                    | 0           | 16. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                    | 309     | 309                      | 0           | 305            | 305          | 0           |
| 11. กระทรวงศึกษาธิการ                                 | 55,420  | -- ข้อมูลไม่ได้แยกไว้ -- |             | 17. กระทรวงศึกษาธิการ                                 | 63,017  | -- ข้อมูลไม่ได้แยกไว้ -- |             | 60,195         | 60,195       | 0           |
| 12. กระทรวงสาธารณสุข                                  | 47,284  | 14,298                   | 32,986      | 18. กระทรวงสาธารณสุข                                  | 44,498  | 11,609                   | 32,889      | 44,222         | 11,736       | 32,486      |
| 13. กระทรวงอุตสาหกรรม                                 | 2,723   | 2,723                    | 0           | 19. กระทรวงอุตสาหกรรม                                 | 1,638   | 1,447                    | 191         | 1,572          | 1,388        | 184         |
| 14. ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง | 3,349   | 3,349                    | 0           | 20. ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง | 3,592   | 3,592                    | 0           | 3,489          | 3,489        | 0           |
| 15. ทบวงมหาวิทยาลัย                                   | 55      | 55                       | 0           |                                                       |         |                          |             |                |              |             |

หมายเหตุ สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ ไม่มีข้อมูลที่จำแนกเป็นส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไว้

แหล่งข้อมูล สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักพัฒนาตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



#### 4. ชีตสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยกับประเทศต่างๆ (60 ประเทศ) ในปี 2546 และ 2547

| ประเทศ      | ปี 2546 | ปี 2547 |
|-------------|---------|---------|
| สิงคโปร์    | 3       | 2       |
| ไต้หวัน     | 17      | 12      |
| มาเลเซีย    | 21      | 16      |
| ไทย         | 30      | 29      |
| เกาหลี      | 37      | 35      |
| ฟิลิปปินส์  | 49      | 52      |
| อินโดนีเซีย | 57      | 58      |

ที่มา : World Competitiveness Rankings. <http://www.scottish.parliament.uk/business/research/briefings-04/sb04-51.pdf>

จากตารางเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยกับประเทศต่างๆ (60 ประเทศ) ในปี พ.ศ. 2546 และ พ.ศ. 2547 จะเห็นว่าขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2547 ปรับสูงขึ้นจากปี พ.ศ. 2546 จากอันดับที่ 30 เป็นอันดับที่ 29 และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันและประเทศที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรม จะเห็นว่าในปี พ.ศ. 2547 ประเทศไทยมีความขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นรองจากสามประเทศ คือ ประเทศสิงคโปร์ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 2 ประเทศไต้หวันซึ่งอยู่ในอันดับที่ 12 และประเทศมาเลเซียซึ่งอยู่ในอันดับที่ 16 ทั้งนี้กล่าวได้ว่าระบบราชการของประเทศซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนามีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้สูงขึ้น



### ส่วนที่ 3

#### การผลักดันการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา

1. การพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)

##### 1.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- 1) การขยายผลของการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

- เสริมสร้างให้ส่วนราชการต่างๆ เข้าใจในเนื้อหาสาระของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยการจัดประชุมสัมมนา ขี้แจงเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ข้าราชการตระหนักถึงความจำเป็นที่ทุกส่วนราชการจะต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

- กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการให้บังเกิดผลสำเร็จ ซึ่งบางเรื่องอาจจัดให้มีโครงการนำร่องในบางส่วนราชการก่อน หรือบางเรื่องอาจจัดให้มีการแข่งขันในการดำเนินการเพื่อหาแบบอย่างที่ดีเป็นตัวอย่างกับส่วนราชการอื่น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และเกิดประโยชน์อย่างชัดเจนกับประชาชนในแต่ละเรื่องต่อไป

- กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติในแต่ละเรื่องให้ส่วนราชการยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแลและติดตามให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการให้เป็นไปตามบทบัญญัติของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

##### การพัฒนาและวางระบบประเมินผล

- ดำเนินโครงการการพัฒนาและวางระบบประเมินผลทางส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล ระยะที่ 1 เพื่อพัฒนาต้นแบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของราชการบริหารส่วนภูมิภาค ที่สามารถวัดผลได้ตั้งแต่ระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีจังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดต้นแบบ และดำเนินการวางระบบในระดับกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (อยุธยา อ่างทอง นนทบุรี ปทุมธานี) ระดับจังหวัดในจังหวัดปทุมธานี ระดับหน่วยงานในสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และระดับบุคคลในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด

##### การปรับปรุงการให้บริการประชาชน

- การดำเนินงานเกี่ยวกับการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ได้มีการกำหนดให้ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในตัวชี้วัดภาคบังคับของทุกส่วนราชการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดให้ส่วนราชการส่งข้อเสนอการสำรวจกระบวนการทั้งหมด (100%) ของหน่วยงาน และข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลายา ไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 25 เข้ามายังสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งส่วนราชการจะดำเนินการประเมินตนเองให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2547 ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ งบประมาณ พ.ศ. 2547 และการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลังจากนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จะดำเนินการติดตามประเมินผลการลง ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนต่อไป ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการในเดือนพฤศจิกายน 2547 และสามารถประกาศผลและมอบรางวัล"คุณภาพการให้บริการ" สำหรับปี 2547 ประมาณเดือน มกราคม 2548

● **การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (Service Link)** สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดพิธีเปิดศูนย์บริการร่วมในงานกิจกรรม "การให้บริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน" เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2547 พร้อมทั้งจัดให้มีการลงนามข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมระหว่างกรุงเทพมหานคร ไฟฟ้านครหลวง การประปานครหลวง และบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับสำนักงาน ก.พ.ร. และเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วม ณ สำนักงานเขตบางเขน หน่วยบริการของการไฟฟ้านครหลวง สาขาบางเขน หน่วยบริการของการประปานครหลวงสาขาบางเขน และหน่วยบริการของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หลักสี่ เป็นหน่วยงานต้นแบบ ตั้งแต่วันที่ 30 มกราคม 2547 รวมทั้งมีการขยายผลการดำเนินการซึ่งเป็นโครงการนำร่อง ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ดังนี้

- ส่วนกลาง เปิดดำเนินการในพื้นที่เขตบางพลัด เขตบางกอกใหญ่ และเขตบางซื่อ
- ส่วนภูมิภาค เปิดดำเนินการที่อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม อำเภอเมืองและอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
- ศึกษารูปแบบการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาค
- ศึกษารูปแบบการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมกระทรวง
- การจัดตั้งศูนย์บริการร่วมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (เฉพาะผู้ประกอบการรายใหม่) โดยมีการดำเนินการ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนที่ 2 การจัดตั้งศูนย์บริการร่วมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (เฉพาะผู้ประกอบการรายใหม่) ในพื้นที่นำร่อง

## 2) การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

การดำเนินการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ และเกณฑ์การให้คะแนน การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การติดตามผลงานรอบ 6 เดือน (1 ต.ค. 46 – 31 มี.ค. 47) และการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีการแบ่งส่วนราชการเป็น 3 กลุ่มตามระดับของการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ ดังนี้

**ส่วนราชการกลุ่มที่ 1** จำนวน 68 กรม จัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็น คือ ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ และการลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า

**ส่วนราชการกลุ่มที่ 2** (ระดับท้าทาย) จำนวน 23 กรม จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกรม และคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งมีตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของกรม โดยประเด็นการวัดแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ประเด็นการวัดที่เหมือนส่วนราชการกลุ่มที่ 1 และส่วนที่ 2 ประเด็นการวัดเพิ่มเติมอีกจำนวน 10 ประเด็น เสนอสำนักงาน ก.พ.ร. และทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน และมีการลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างหัวหน้าส่วนราชการ กับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการและรัฐมนตรีที่รับผิดชอบ

### ส่วนราชการกลุ่มที่ 3

4 กระทรวงนำร่อง : กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงยุติธรรม จำนวน 36 กรม และ 75 จังหวัด โดย 4 กระทรวงนำร่อง มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจ และระดับกรม และคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งมีตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มภารกิจ และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์กรม เสนอสำนักงาน ก.พ.ร. และทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการ และรัฐมนตรีที่รับผิดชอบในเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม พ.ศ. 2546 สำหรับ 75 จังหวัด มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มจังหวัดและระดับจังหวัด และคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งมีตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด เสนอสำนักงาน ก.พ.ร. และทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน และจัดให้มีการลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับปลัดกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาคนั้น

6 กระทรวงนำร่องเพิ่มเติม : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน กระทรวงแรงงาน กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 36 กรม ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และคำรับรองการปฏิบัติราชการในลักษณะเดียวกับส่วนราชการกลุ่มที่ 3 (4 กระทรวงนำร่อง)

คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นกลไกหนึ่งที่จะเพิ่มพันธะรับผิดชอบทางการบริหารของหัวหน้าส่วนราชการ เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพการบริการ และความโปร่งใส เป็นการเปิดโอกาสให้สาธารณชนสามารถตรวจสอบผลงานของภาครัฐได้

โดยสรุป มีส่วนราชการในระดับกรม และจังหวัดที่เข้าสู่ระบบประเมินผลเพื่อรับสิ่งจูงใจ ดังนี้

|                |            |                                            |
|----------------|------------|--------------------------------------------|
| กลุ่มบังคับ    | จำนวน 68   | ส่วนราชการ                                 |
| กลุ่มท้าทาย    | จำนวน 23   | ส่วนราชการ                                 |
| กลุ่มนำร่อง    | จำนวน 72   | ส่วนราชการ กับ 75 จังหวัด                  |
| <b>รวมเป็น</b> | <b>163</b> | <b>ส่วนราชการในระดับกรม กับ 75 จังหวัด</b> |

## 1.2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

### 1) การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ

ก.พ.ร. ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบราชการทั้งในส่วนของการปรับกลไกส่วนราชการเพื่อสนองต่อการบริการประชาชน การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารของส่วนราชการ การสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ระบบราชการมีความทันสมัยก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อประกอบการพิจารณาของฝ่ายบริหาร ดังนี้

#### • การปรับกลไกของส่วนราชการเพื่อการสนองต่อการบริการประชาชน

สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการร่วมกับส่วนราชการ เพื่อให้มีการปรับกลไกของส่วนราชการเพื่อการสนองต่อการบริการประชาชน โดยทบทวนโครงสร้างและระบบการทำงานของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ดังนี้

- การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยบริการระดับอำเภอของปศุสัตว์อำเภอ ประมงอำเภอ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- การพิจารณาหน่วยงานในภูมิภาคของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- การกำหนดสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด

#### • การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวงหรือภายในกระทรวง/กรมเดียวกัน

- การโอนกิจการการบริหารระหว่างกรมประมงและกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง
- การจัดตั้งสำนักงานไม้เศรษฐกิจ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการในกรมป่าไม้ และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การแก้ไขปัญหากระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กับกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย
- การโอนบทบาทภารกิจของสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มายกฐานะเป็นกรม สังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งอยู่ระหว่างขั้นตอนเสนอคณะรัฐมนตรี
- การจัดตั้งสำนักงานทะเบียนกลางเป็นหน่วยงานระดับกรม เพื่อเป็นศูนย์ประมวลผลข้อมูลบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณารายละเอียดของโครงสร้างและสังกัดของหน่วยงาน

#### • การปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ของประเทศและกระทรวง

- การปรับโครงสร้างส่วนราชการในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานอัยการสูงสุด สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กรมการจัดหางาน สำนักงานประกันสังคม สำนักงาน

- การโอนภารกิจของการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสังกัดกระทรวงมหาดไทยไปสังกัดกระทรวงพลังงาน
- การจัดตั้งสถาบันหมอนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อเป็นหน่วยงานหลักด้านหมอนไหมครบวงจร
- การจัดตั้งกรมสำรวจและทำแผนที่พลเรือนในกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- การพัฒนางานข่าวกรองของประเทศ
- ข้อเสนอการจัดโครงสร้างองค์กรด้านการข่าว
- ข้อเสนอการปรับปรุงสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
- การศึกษาการจัดรูปแบบภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- การจัดตั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- ข้อเสนอการจัดการการพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม
- การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกา โอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- ร่างพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. ....
- การจัดตั้งสำนักงานและกลุ่มงานในกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- การปรับปรุงโครงสร้างศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

● **การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจ**

- **การปรับปรุงแก้ไขกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545**

อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจเกี่ยวกับการจัดระเบียบบริหารงานของกลุ่มภารกิจได้รับปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารงานของกลุ่มภารกิจ ได้แก่ ข้อจำกัดเรื่องอำนาจของรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ซึ่งมีสาระสำคัญที่มีการปรับปรุงแก้ไขโดยสรุป คือ การกำหนดให้อำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไปให้ยังคงเป็นอำนาจของปลัดกระทรวง แต่ก่อนการดำเนินการให้ปลัดกระทรวงหารือกับหัวหน้ากลุ่มภารกิจทุกกลุ่มภารกิจก่อน นอกจากนี้ การใช้อำนาจของหัวหน้ากลุ่มภารกิจในการสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไป ให้กระทำได้เมื่อหารือปลัดกระทรวงแล้ว

นอกจากนี้ ยังได้มีการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมในกระทรวงแรงงานและกระทรวงการต่างประเทศ รวมทั้งได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในประเด็นการบังคับบัญชาของกลุ่ม

ภารกิจในกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารงานที่มีลักษณะพิเศษต่างจากกระทรวงอื่นๆ และมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในหมวดอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของกลุ่มภารกิจ เช่น เรื่อง การรักษาราชการแทน การอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง เป็นต้น

#### - การวางแผนทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ

อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจเกี่ยวกับการจัดระเบียบบริหารงานของกลุ่มภารกิจได้พิจารณา กำหนดกรอบแนวทางในการบริหารสำหรับกลุ่มภารกิจ โดยมีสาระสำคัญในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (1) การจัดประเภทกลุ่มภารกิจ (2) การกำหนดทรัพยากรร่วมและการจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบ (3) การจัดให้มีสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (4) การกำหนดเรื่องการลาของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ซึ่งวางแผนทางให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจลากับผู้ที่ดิน ปฏิบัติราชการขึ้นตรง (5) การกำหนดระบบบูรณาการงานในกระทรวง เพื่อผลักดันให้การบริหารงานในทุกส่วนราชการของกระทรวงมุ่งไปสู่เป้าหมายของกระทรวงอย่างมีประสิทธิภาพ (6) แนวทางการแต่งตั้ง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าของผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจ เป็นต้น

ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เพื่อนำความเห็นไปประกอบการพิจารณาด้วย

#### - การติดตามความก้าวหน้าในการบริหารกลุ่มภารกิจ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มติดตามผลความก้าวหน้าในการดำเนินการบริหารงานของกลุ่มภารกิจในกระทรวงต่างๆ อย่างต่อเนื่อง หลังจากได้วางแผนสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มภารกิจไปแล้วระยะหนึ่ง โดยได้มีการดำเนินการจัดกลุ่มประชุม Focus group เรื่อง "การพัฒนาการบริหารกลุ่มภารกิจ" ในระดับรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจและระดับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ เพื่อนำปัญหาข้อขัดข้องมาแก้ไขต่อไป

#### - การพิจารณาปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติม

ได้มีการให้ความเห็นชอบในการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมในกระทรวง ยุติธรรมตามที่ขอ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงยุติธรรมมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นกว่าที่เคยจัดไว้เดิมตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 ขณะนี้กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจในส่วนของการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจของกระทรวงยุติธรรมนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

#### - การจัดทำข้อเสนอเรื่องรูปแบบสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจ

การดำเนินงานในเรื่องนี้ได้พิจารณาจากแนวทางปฏิบัติเรื่องการจัดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนหัวหน้ากลุ่มภารกิจตามที่ได้เคยพิจารณาวางแนวทางไว้อย่างกว้างๆ ไว้ในระยะแรก ประกอบกับได้พิจารณาจากปัญหาและข้อเสนอแนะจากกลุ่มภารกิจต่างๆ ซึ่งได้รับจากการจัดทำ Focus group และการเยี่ยมสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ทั้งนี้ ได้จัดให้มีรูปแบบสำนักงาน หัวหน้ากลุ่มภารกิจจำนวน 4 รูปแบบ เพื่อการเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพงานหรือลักษณะเฉพาะของกลุ่มภารกิจนั้น รูปแบบดังกล่าวได้แก่ รูปแบบที่ 1 (การประสานงาน) รูปแบบที่ 2 (ประสานงานและวิชาการ) รูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 4 (บริหารวิชาการ) อนึ่งในแต่ละรูปแบบได้กำหนดชื่อของสำนักงาน ลักษณะงาน ประเภทบุคลากร สังกัดของเจ้าหน้าที่ และเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงาน เช่น เรื่องการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อให้มีความชัดเจนในการบริหารสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจต่อไป

## • การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศ โดยความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง” สำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี จากกระทรวงนำร่อง (กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม) ผู้ตรวจราชการกระทรวงและผู้แทนหอการค้าไทย/สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย/สมาคมธนาคารไทย เพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมความพร้อม

## 2) การพัฒนาราชการบริหารส่วนภูมิภาค

### • ขยายผลระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

เมื่อรัฐบาลมีนโยบายขยายผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 28 เมษายน 2546 ได้มีการดำเนินการต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้

#### (1) กรอบแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546 เห็นชอบแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตามที่ ก.พ.ร. เสนอทั้ง 4 แนวทาง คือ แนวทางการสรรหาและแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด แนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด การบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และกรอบแนวทางการกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี ดังนี้

- การสรรหาและคัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัด โดยที่ตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นตำแหน่งนักบริหารที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Post) จึงได้ปรับระบบการสรรหาเป็นระบบเปิดกว้าง

- การมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มเติม จากที่เคยมอบอำนาจไว้เดิมในโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา : การแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากโครงการจังหวัดทดลองที่ผ่านมาอันเกิดจากการมอบอำนาจที่ไม่เพียงพอและไม่ตรงกับความต้องการของจังหวัด โดยมีการมอบอำนาจจากส่วนกลางให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มเติม และเพื่อเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการสั่งการ อนุมัติ อนุญาต การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ

- การบริหารงานในเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณาการที่มีความเหมาะสมมากขึ้น ในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การวางกรอบ ทิศทางการดำเนินงานและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบสอดคล้องกันยิ่งขึ้น และร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการวางยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัดและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานในลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกันสามารถทำงานแบบตัดผ่านทั้งแนวราบและแนวดิ่ง ซึ่งได้แบ่งกลุ่มจังหวัดออกเป็น 19 กลุ่ม

- รอบแนวทางการกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี เป็นการวางระบบการกำกับการปฏิบัติราชการโดยให้มีคณะกรรมการกำกับการติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค และให้สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีและประธานการกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค



(ต่อไปนี้เป็นศูนย์กลางการประสานราชการ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลไกระบบการดำเนินงานราชการ เพื่อให้กระทรวงมหาดไทยมีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นศูนย์รับผิดชอบในการนำระบบข้อมูลที่จะใช้ในการเชื่อมต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี (PMOC) ศูนย์ปฏิบัติการของกระทรวง (MOC) และศูนย์ปฏิบัติการของกรม (DOC) อันนี้ ได้มีคำสั่งมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีกำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค ตามกลุ่มจังหวัด 19 กลุ่ม

## (2) การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศ โดยความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง” สำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี จากกระทรวงนำร่อง (กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม) ผู้ตรวจราชการกระทรวงและผู้แทนหอการค้าไทย/สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย/สมาคมธนาคารไทย เพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมความพร้อม

## (3) การจัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

- ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด แนวทางการบริหารงานในเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ภาค โดยผู้ว่าราชการจังหวัดได้จัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและนำเสนอคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดทั้ง 19 กลุ่ม

- ยุทธศาสตร์จังหวัด เมื่อยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดได้นำเสนอยุทธศาสตร์จังหวัดอีกครั้งต่อรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลพื้นที่ ในระหว่างวันที่ 23-31 ธันวาคม 2546 เพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลพื้นที่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเมื่อจัดทำคำรับรองดังกล่าวแล้วผู้ว่าราชการจังหวัดจะเข้าสู่ขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และสำนักงาน ก.พ.ร. จัดให้มีการติดตามประเมินผลเมื่อดำเนินการได้ครบ 6 เดือน และ 1 ปี

## (4) การมอบอำนาจของส่วนราชการให้ผู้ว่าราชการจังหวัด

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการมอบอำนาจในการปฏิบัติราชการ

- การดำเนินการเกี่ยวกับการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ขณะนี้มีส่วนราชการแจ้งการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแล้ว 83 กรม สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีหนังสือถึงผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดให้รายงานผลการมอบอำนาจ การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ และการรายงานผลการใช้อำนาจต่อ โดยจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ และการรายงานผลการใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจด้วย นอกจากนี้ยังให้ทุกจังหวัดได้วิเคราะห์ความต้องการการมอบอำนาจในงานใด ภารกิจใด จากหน่วยงานใดเพิ่มเติม และแจ้งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการสรุปผลและเสนอคณะรัฐมนตรีทราบเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2547

(5) การกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ยกร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค พ.ศ. .... ขึ้น และได้นำเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาในการประชุมเมื่อวันอังคารที่ 18 พฤษภาคม 2547 ซึ่งคณะ

รัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการของร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ และให้ส่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา โดยยึดหลักการว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของนายกรัฐมนตรีให้แก่รองนายกรัฐมนตรีมีความมุ่งหมายที่จะให้รองนายกรัฐมนตรีมีอำนาจกำกับดูแลและสั่งการทั้งในงานและเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เสมือนเป็นการดำเนินการของนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานราชการให้เป็นไปอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดกับบทบัญญัติของกฎหมายที่มีอยู่ และมีความรัดกุมเพียงพอ ซึ่งขณะนั้นร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ อยู่ระหว่างการตรวจพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

#### (6) การส่งเสริมให้ผู้ว่าราชการจังหวัดถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนี้

- การสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยได้จัดสัมมนาชี้แจงแก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในจังหวัด (Chief Change Officer : CCO) กลุ่มพัฒนาระบบราชการของจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2547 เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ของจังหวัด โดยมีผู้เข้าร่วมการสัมมนาทั้งสิ้น 330 คน

- การจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของจังหวัดให้มีความเป็นเลิศ และบรรลุผลตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดที่วางไว้ รวมทั้งการเสนอแนะกระบวนการและวิธีการในการตรวจสอบประเมินตนเองเบื้องต้น (Self-assessment process) เพื่อให้จังหวัดสามารถนำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- การสนับสนุนการปรับเปลี่ยน โดยได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการประจำกลุ่มจังหวัด (Area Officers) เพื่อเชื่อมโยงและประสานการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และหน่วยงานอื่นๆ เช่น ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี

- การให้คำแนะนำ เช่น จัดประชุมชี้แจงและอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัด คำเป้าหมาย การจัดเก็บข้อมูล และแนวทางการจัดทำรายงานผลงาน 6 เดือน ตลอดจนรายงานแบบประเมินตนเอง (Self-assessment report) โดยการจัดประชุมชี้แจงแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัด และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวของจังหวัด รวม 4 ภาค มีผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งสิ้น 5,026 คน

- การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน 6 เดือน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการทั้ง 75 จังหวัด ในช่วงระหว่างวันที่ 28 มิถุนายน - 19 กรกฎาคม 2547 ทั้งนี้เพื่อจะได้รับทราบสภาพข้อเท็จจริง ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล ซึ่งผลการติดตามดังกล่าวพบว่า ทุกจังหวัด

ได้มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีความก้าวหน้าในระดับที่น่าพอใจ แม้ว่าจะยังขาดความเชื่อมโยงในระหว่างกลุ่มจังหวัด และมีปัญหาอุปสรรคด้านระบบงบประมาณบ้างก็ตาม

- การจัดงานแถลงผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด ในช่วงระหว่างวันที่ 1-13 กันยายน 2547 เพื่อให้กลุ่มจังหวัดและจังหวัดแถลงผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด ในรอบระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา และเผยแพร่และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนของสังคม ตลอดจนเป็นเวทีแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และความต้องการของข้าราชการและประชาชนต่อการพัฒนาระบบราชการ

- การเผยแพร่ข่าวสารและตอบปัญหา หรือข้อหาหรือต่าง ๆ ผ่านทาง [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) และทางสายด่วน ก.พ.ร. หรือ call center 1785

### 3) การส่งเสริมองค์การมหาชน

#### • แนวทางเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่

ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ถือเป็นหลักการว่า กรณีที่ส่วนราชการจะเสนอจัดตั้งหน่วยงานในกำกับหรือองค์การมหาชน ให้ส่งเรื่องให้สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรี และหากการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์การมหาชนดังกล่าวจะมีผลเป็นการเพิ่มอัตรากำลังหรืองบประมาณ ให้สำนักงาน ก.พ.ร. วิเคราะห์ผลกระทบทางด้านอัตรากำลังและงบประมาณเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย

จากสภาพปัญหาของการจัดตั้งองค์การมหาชน การขอจัดตั้งส่วนใหญ่ที่นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรียังไม่มีระบบในการนำเสนอ โดยยังไม่มี ความพร้อมเกี่ยวกับการจัดบทบาทภารกิจ การบริหารงานภายใน รวมทั้งทรัพยากรที่จะใช้ ส่งผลให้การจัดตั้งองค์การมหาชนที่ผ่านมามีความล่าช้าในการจัดตั้ง และบางแห่งมีระบบการบริหารงานที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจ

จากปัญหาที่เกิดขึ้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดระบบในการจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องคือ รัฐมนตรีและหน่วยงานกลางมีความเข้าใจร่วมกัน และเพื่อให้องค์การมหาชนที่จะจัดตั้งมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการลดภาระในการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีและขั้นตอนการดำเนินงานโดยจัดทำหนังสือเวียนเกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการจัดตั้งองค์การมหาชน โดยมีสาระสำคัญให้ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ประสงค์จะขอจัดตั้งองค์การมหาชนส่งคำขอไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี หรือส่งคำขอไปยังเลขาธิการ ก.พ.ร. เพื่อ ก.พ.ร. จะกลั่นกรองและนำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

#### • การจัดตั้งองค์การมหาชนเพิ่มเติม

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอแนะความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในการจัดตั้งองค์การมหาชนเพิ่มเติมจำนวน 3 แห่ง (รวมจำนวนองค์การมหาชนทั้งสิ้น 17 แห่ง) คือ

- (1) ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ
- (2) สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ

## (3) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้

- การพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อใช้กับองค์การมหาชน

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อใช้กับองค์การมหาชนใน 3 เรื่อง ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2547 ดังนี้

- หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้บริหารองค์การมหาชน
- หลักเกณฑ์และการกำหนดเบี้ยประชุมและประโยชน์ตอบแทนอื่นของคณะกรรมการองค์การมหาชน

ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้จัดทำข้อเสนอการปรับปรุงหลักเกณฑ์ทั้งสองหลักเกณฑ์โดยมีหลักการสำคัญคือ การพิจารณาจัดกลุ่มองค์การมหาชนจากการประเมินค่างาน ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 มิติ คือ มิติความรับผิดชอบในการบริหารงาน มิติประสิทธิภาพของผู้บริหาร และมิติสถานการณ์ ผลจากการประเมินค่างานสามารถจัดกลุ่มองค์การมหาชนได้เป็น 3 กลุ่ม และกำหนดอัตราเงินเดือนพื้นฐานและอัตราเบี้ยประชุมแตกต่างกันตามการจัดกลุ่ม เป็นกรอบอัตราขั้นต่ำ – ขั้นสูง โดยให้คณะกรรมการขององค์การมหาชนเป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบในการกำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้บริหารตามช่วงอัตราค่าตอบแทนตามการจัดกลุ่มขององค์การมหาชน ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง และให้รัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดอัตราเบี้ยประชุมตามช่วงอัตราตามการจัดกลุ่มเช่นเดียวกับการกำหนดค่าตอบแทนผู้อำนวยการ

อนึ่ง สำหรับการบังคับใช้หลักเกณฑ์ทั้งสองหลักเกณฑ์นี้ คณะรัฐมนตรีเห็นควรให้นำไปใช้กับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะซึ่งมีภารกิจในการให้บริการสาธารณะเช่นเดียวกับองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 รวม 8 แห่ง ได้แก่ 1) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ 2) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย 3) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข 4) สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ 5) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 6) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 7) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และ 8) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

- การพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินผลองค์การมหาชน

หลักการ คือ การกำหนดระบบการประเมินผลองค์การมหาชนเพื่อพิสูจน์ถึงควมมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยให้องค์การมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้ ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี

- การประเมินผลองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ

ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 คณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นว่าการจัดตั้งหน่วยงานให้มีฐานะเป็นองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับของกระทรวงได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว สมควรที่จะได้พิจารณาทบทวนกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน และประเมินผลว่าหน่วยงานทั้งสองรูปแบบ มีปัญหาอุปสรรคที่จะทำให้การดำเนินการของหน่วยงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ความเชื่อมโยงกับกระทรวงหรือนโยบายของรัฐบาล ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน เป็นต้น จึงมอบให้

นายอรรถภูมรินทร์ (นายวิชณุ เกรียงงาม) และสำนักงาน ก.พ.ร. รับไปพิจารณาปัญหาอันเกิดจากกฎหมายดังกล่าว รวมทั้งติดตามประเมินผลและจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา โดยหากต้องแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายก็ให้ยกเว้น แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

เพื่อดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ว่าจ้างสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำการศึกษาวิจัยการประเมินผลองค์กรมหาชนและหน่วยงานในกำกับ รวม 16 แห่ง ซึ่งสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้จัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ให้สำนักงาน ก.พ.ร. แล้วในเดือนกันยายน 2547 และอยู่ระหว่างการสรุปผลเพื่อจะได้นำเสนอ ก.พ.ร. และคณะรัฐมนตรีต่อไป

● **การกำหนดเป็นหลักการให้องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เป็นหน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ...) พ.ศ. ....**

ตามที่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ได้กำหนดหลักกฎหมายความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐไว้แตกต่างจากหลักในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเกิดความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ และโดยที่มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดคำนิยามของคำว่า “หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีพระราชกฤษฎีกากำหนดให้เป็นหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัตินี้ด้วย

ก.พ.ร. ได้พิจารณาเห็นว่า เพื่อมิให้จะต้องดำเนินการยกเว้นพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ...) พ.ศ. .... ในทุกครั้งที่มีการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ จึงควรที่จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ...) พ.ศ. .... ใหม่ โดยกำหนดเป็นอีกมาตราหนึ่งว่า ให้องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เป็นหน่วยงานของรัฐตามความหมายของมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ...) พ.ศ. .... ซึ่งมีสาระสำคัญในการกำหนดให้องค์การมหาชน และมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งมิใช่ส่วนราชการเป็นหน่วยงานของรัฐตามความหมายของมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในหลักการตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2547 และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาและดำเนินการต่อไปได้

● **การปรับปรุงพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542**

อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์การมหาชน และ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดินได้พิจารณายกเว้นแก้ไขพระราชบัญญัติองค์การมหาชนฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการปรับปรุงแก้ไขในมาตราต่างๆ เช่น มาตรา 5 หน่วยงานที่จะตั้งเป็นองค์การมหาชน มาตรา 19 คณะกรรมการขององค์การมหาชน มาตรา 20 คุณสมบัติของกรรมการ มาตรา

24 เรื่องอำนาจของคณะกรรมการ มาตรา 26 การเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจพิจารณาเบี้ยประชุมและประโยชน์ตอบแทนอื่น มาตรา 34 การเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจพิจารณาคำตอบแทนของผู้อำนวยการ มาตรา 43 การกำกับดูแลองค์การมหาชน เป็นต้น

### 1.3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

1) ก.พ.ร. ได้มีคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ 2/2547 แต่งตั้ง อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจ เกี่ยวกับการพิจารณาระบบคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการประจำกระทรวง เพื่อพิจารณาความจำเป็นเหมาะสมเกี่ยวกับระบบการติดตามและประเมินผลหน่วยงานภาครัฐในภาพรวมแบบบูรณาการให้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงระบบการเงินและงบประมาณของรัฐ

2) อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจฯ มีมติให้ฝ่ายเลขานุการดำเนินโครงการ จำนวน 4 โครงการ ร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปรับปรุงระบบการเงินและงบประมาณให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยใช้เงินกู้จากธนาคารโลก ดังนี้

- โครงการศึกษาเรื่องระบบบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น (Adaptive Process Management System) ซึ่งเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ.ร.

- โครงการศึกษาเรื่องทบทวนรายจ่ายภาครัฐ (Public Expenditure Review) เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงาน ก.พ.ร.

- โครงการศึกษาเรื่องการให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (Contestability) เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ.ร.

- โครงการศึกษาเรื่องการจัดเก็บค่าใช้สินทรัพย์ (Capital Charge) เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง (กรมธนารักษ์) และสำนักงาน ก.พ.ร.

3) อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจฯ ได้พิจารณาเกี่ยวกับการยกร่าง พระราชบัญญัติบริหารทรัพยากรภาครัฐใหม่ ซึ่ง อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจฯ ได้มีมติอนุมัติให้ฝ่ายเลขานุการดำเนินการศึกษาในรายละเอียดทั้งหมดและนำเสนอ ก.พ.ร. พิจารณาเพื่อนำเข้าคณะรัฐมนตรี ต่อไป

### 1.4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

#### 1) ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบุคคลและค่าตอบแทนได้ศึกษาและนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบบุคลากรภาครัฐเสนอต่อ ก.พ.ร. ซึ่งได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ดังนี้

- หลักการบริหารราชการ
- หลักการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่

- หลักการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการที่เน้นให้มีการโอนอำนาจการบริหารงานบุคคลจากองค์กรกลางบริหารงานบุคคลไปยังหัวหน้าส่วนราชการ
- แนวทางการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดูแลรับผิดชอบระบบและการบริหารงานบุคคลภาครัฐ
- การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ ก.พ.ร. (ในส่วนของระบบบุคลากร) และ ก.พ. ให้ชัดเจนรวมทั้งบทบาทหน้าที่ขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ
- ระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์

## 2) การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดูแลรับผิดชอบระบบและการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบุคคลและค่าตอบแทน ได้จัดทำข้อเสนอทางเลือกในการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งทำหน้าที่ดูแลระบบและการบริหารงานบุคคลภาครัฐต่อ ก.พ.ร. ซึ่งได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2546 ดังนี้

- ให้ ก.พ.ร. มีอำนาจหน้าที่ (ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบบุคลากร) ในการเสนอแนะคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ระบบบุคลากรภาครัฐในระดับมหภาค โดยครอบคลุมองค์การกลางบริหารงานบุคคลทุกประเภท รัฐวิสาหกิจ และองค์กรรูปแบบอื่นของรัฐ รวมทั้งการเสนอแนะและริเริ่มระบบบุคลากรภาครัฐแนวใหม่
- ให้ ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารบุคคลของข้าราชการพลเรือน ให้สอดคล้องกับนโยบายระบบบุคลากรภาครัฐในระดับมหภาค โดยมีหน้าที่เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ
- ให้จัดตั้งคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) เป็นองค์คณะอยู่ใน ก.พ. ทำหน้าที่ในการวินิจฉัยความผิดทางวินัยของข้าราชการในเรื่องร้ายแรงเพื่อให้ความเป็นธรรมในเบื้องต้น ก่อนหากมีการอุทธรณ์ก็ให้ไปที่ศาลปกครองสูงสุด สำหรับเรื่องวินัยที่ไม่ร้ายแรงจะมอบอำนาจให้ส่วนราชการพิจารณาวินิจฉัยเอง
- ให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าตอบแทนภาครัฐ (ก.ค.ท.) เป็นองค์คณะภายใต้การกำกับดูแลของ ก.พ.ร. โดยให้ทำหน้าที่แทนคณะกรรมการเงินเดือนแห่งชาติ (กช.) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดค่าตอบแทนเชิงระบบ ครอบคลุมองค์การกลางบริหารงานบุคคลทุกประเภท รวมถึงหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ ทหาร ข้าราชการการเมือง รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนองค์กรมหาชน ทั้งนี้ ควรศึกษาบทเรียน ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงานของคณะกรรมการเงินเดือนแห่งชาติประกอบด้วย

## 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการที่มีความสำคัญสูงต่อยุทธศาสตร์รัฐบาล

อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบุคคลและค่าตอบแทน ได้ศึกษาและนำระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการที่มีความสำคัญสูงต่อยุทธศาสตร์รัฐบาล เสนอต่อ ก.พ.ร. ซึ่งได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2547 ดังนี้

ระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการที่มีความสำคัญสูงต่อยุทธศาสตร์รัฐบาล จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- **มีโจทย์หรือประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน** โดยรัฐบาลต้องมีความชัดเจนว่า รัฐบาลต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในภารกิจของส่วนราชการใด (ภารกิจที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของ รัฐบาล) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อกำหนดภาระงาน (Term of Reference : TOR) และระยะเวลาดำเนินการ ในภารกิจที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น
- **สรรหาทีมงานบริหารการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเป็นผู้สร้างการ เปลี่ยนแปลงให้กับส่วนราชการ สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสและพลิกสถานการณ์ที่กำลังมีปัญหา ให้กลับสู่สภาพปกติและมีความก้าวหน้าต่อไปได้ ซึ่งทีมงานบริหารฯ ดังกล่าวก็คือ “นักบริหารที่มีความ สำคัญเชิงยุทธศาสตร์” โดยบุคคลในทีมงานดังกล่าวจะมีสถานะเป็น “ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ”
- **การแก้ไข ปรับปรุง ยกเลิกกฎหมายและระเบียบ** เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว ลดอุปสรรคทางการบริหารงานโดยส่วนราชการ สามารถออกแบบระบบและระเบียบการบริหารงานที่ เหมาะสมกับธรรมชาติของภารกิจในความรับผิดชอบของส่วนราชการได้
- **การวางระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง** โดยกำหนดให้ ก.พ.ร. เป็นองค์กรที่มี หน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ประสานการทำงาน (Coordinating) ติดตามผลการดำเนินงาน (Monitoring) ตลอดจนการแก้ปัญหาให้ส่วนราชการที่มีความสำคัญสูงต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเมื่อได้รับ การร้องขอ และเห็นควรให้มีการจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง (Innovative Fund) เช่น การลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาองค์กรและ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

#### 4) ระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน

อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบุคคลและค่าตอบแทน ได้ศึกษาและนำระบบการ บริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนวิสามัญ เสนอต่อ ก.พ.ร. ซึ่งได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2547 และได้นิยาม “ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ” ไว้ดังนี้

- **ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ** หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่ได้รับมอบภารกิจในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในระยะเวลาใด เวลาหนึ่ง ตามยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลกำหนด และรับผิดชอบ ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของภารกิจนั้น โดยเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติเฉพาะที่ เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบนั้น สามารถสรรหาบุคคลดังกล่าวได้ทั้งจากภายในและภายนอกกระบวน ราชการ รับราชการตามสัญญาจ้าง มีระบบการบริหารงานบุคคลแยกออกจากระบบปกติ และมีสถานะเป็น ข้าราชการเฉพาะในช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่เท่านั้น

#### 5) โครงการศึกษาเพื่อวางกรอบนโยบายและระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่

อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจเกี่ยวกับการวิเคราะห์และติดตามผลโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย ได้ให้ความเห็นชอบและอนุมัติงบประมาณโดยใช้เงินกู้ธนาคารโลก เพื่อดำเนินโครงการศึกษาเพื่อวางกรอบนโยบายและระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้ได้ รูปแบบของกรอบความคิด (Conceptual Framework) ของระบบบริหารงานบุคคล ผลการศึกษาควรแสดง ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญ (Critical Variables) หรือเหตุที่มากกระทบต่อระบบบริหารงานบุคคลของภาครัฐ



รวมทั้งศึกษาถึงแนวโน้มของระบบบริหารงานบุคคลของภาครัฐในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบนโยบายและระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะดำเนินการโครงการฯ ตามที่กำหนด ให้แล้วเสร็จภายใน 7 เดือน

## 1.5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

### การศึกษากระบวนทัศน์ และคุณลักษณะของข้าราชการไทย

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่ เมื่อวันเสาร์ที่ 29 พฤศจิกายน 2546 ณ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้ให้แนวทางการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ อีกทั้งในการประชุมร่วมรองนายกรัฐมนตรี 7 ท่าน ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้มีบัญชาให้สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการศึกษาวิจัยสำรวจกระบวนทัศน์ และคุณลักษณะของข้าราชการไทยในปัจจุบัน จึงมีการศึกษาแนวทางการดำเนินโครงการศึกษากระบวนทัศน์ และคุณลักษณะของข้าราชการไทย สรุปผล ดังนี้

การศึกษากระบวนทัศน์ และคุณลักษณะของข้าราชการไทย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อศึกษาภาพรวมของกระบวนทัศน์ และคุณลักษณะของข้าราชการไทยในปัจจุบัน โดยดำเนินการศึกษา เปรียบเทียบกระบวนทัศน์และคุณลักษณะของข้าราชการ ตามประเภทต่างๆ คือ กลุ่มกระทรวงเศรษฐกิจ สังคมและการบริหาร และความมั่นคง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ระดับวุฒิการศึกษา อายุราชการ และที่ตั้งของหน่วยงาน ระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งจัดกลุ่มข้าราชการไทยตามกระบวนทัศน์ และคุณลักษณะร่วม

- **กลุ่มเป้าหมาย**

การวิจัย สัมภาษณ์เชิงปริมาณ ครอบคลุมข้าราชการ 4 ประเภท คือ ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครู ข้าราชการมหาวิทยาลัย และข้าราชการทหาร / ตำรวจ

- **สรุปผลการศึกษาวิจัย**

ถึงแม้ข้าราชการไทยจะมีกระบวนทัศน์ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารราชการแนวใหม่ เช่น เน้นความรวดเร็วทันเหตุการณ์ มุ่งอนาคต ยึดประโยชน์สุขของประชาชน และรู้ทันโลก แต่ข้าราชการไทยในปัจจุบันก็ยังยึดติดอยู่ในระเบียบปฏิบัติ คือ ทำงานตามกฎระเบียบมาตรฐานและวัฒนธรรมในแบบเดิม และเมื่อเกิดความขัดแย้งมักหาทางประนีประนอมยอมความเพื่อให้เลิกราไป ถ้อยที่ถ้อยอาศัย และจะทำงานเฉพาะหน้าให้เสร็จไปวันๆ

กระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่ศึกษา ได้แก่ ทักษะในการบริหาร คือ การกระตุ้นให้ข้าราชการแข่งขันกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ รู้จักกลไกรู้หน้าที่ที่รับผิดชอบ และให้รางวัลผู้ที่ทำดี และการชอบทำงานประจำ/ธุรการ และลอกเลียนการทำงานในอดีต โดยการเก็บเอกสารข้อมูลในการทำงานเพื่อใช้ในงานอื่น ๆ ต่อไป

ผลการวิจัยเรื่องนี้ เป็นการวิจัยพื้นฐานที่สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ของข้าราชการไทยในภูมิสังคมแบบไทยๆ ผู้วิจัยได้บ่งชี้กระบวนทัศน์และคุณลักษณะของข้าราชการ อันจะยังประโยชน์

ต่อการพัฒนาตัวข้าราชการ ปรับโครงสร้างและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับกระบวนทัศน์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยต่อไป

ผลการวิจัยนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาระบบราชการ และข้าราชการที่จะต้องดำเนินการให้บังเกิดผล ในขณะเดียวกันจะต้องมีการลดความเป็นระบบราชการแบบดั้งเดิม เสริมสร้างกระบวนทัศน์และคุณลักษณะที่ดีให้มากขึ้น การพัฒนาผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่าน และการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีขีดสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. จะได้เร่งรัดดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งจะจัดให้มีการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ คือ จัดการความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการทั่วไปผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) จัดให้มีการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง รวมถึงการเสริมสร้างขีดสมรรถนะแก่หน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน ภายใต้กรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย และเปิดโอกาสให้ส่วนราชการและข้าราชการสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และแรงจูงใจส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ (I AM READY) ในหมู่ข้าราชการ โดยให้เกิดผลในทางปฏิบัติและวัดผลได้

## 1.6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้นำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยทั้ง 7 ยุทธศาสตร์ มาเป็นหลักการพิจารณา และเห็นว่ายุทธศาสตร์ที่สมควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่มีความสำคัญในลำดับแรก มีอยู่ด้วยกัน 3 ยุทธศาสตร์ คือ

- ยุทธศาสตร์ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนงานและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ 3 : การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ 6 : การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

และจากการนำ 3 ยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาระดมความคิดเห็น ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระหว่าง อ.ก.พ.ร. กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 14 หน่วยงาน เพื่อพิจารณาหาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนหรือรองรับยุทธศาสตร์นั้นๆ และกำหนดภารกิจด้านระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ควรดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ควรทำก่อนหรือหลังและประเมินสถานภาพปัจจุบันของความคืบหน้าของแต่ละภารกิจดังกล่าว อ.ก.พ.ร. ได้นำข้อสรุปที่ได้รับมาทั้งหมดประมวลเป็นแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และนำไปจัดประชุมสัมมนาขอความเห็นจากทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอีกครั้งก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ

### ผลการดำเนินงาน

แนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จำแนกออกเป็น 3 มิติ คือ

**มิติที่ 1** การพัฒนาแบบบูรณาการระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกเป็น 5 ชั้น

ชั้น (Layer) ที่ 1 : การจัดให้มีระบบโครงข่ายโทรคมนาคม (Telecom Network) ที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงองค์กรต่างๆ

ชั้น (Layer) ที่ 2 : กำหนดมาตรฐานและช่องทางการเข้าสู่โครงข่ายระบบโทรคมนาคมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดต่อกันได้ เช่น มาตรฐานการส่งข้อมูลในโครงข่าย

ชั้น (Layer) ที่ 3 : การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลกลางที่ใช้ร่วมกันได้ เช่น ข้อมูลบุคคล ข้อมูลนิติบุคคล ข้อมูลสถานที่ พร้อมทั้งจัดทำระบบความปลอดภัยของข้อมูล เช่น ระบบยืนยันตัวบุคคล (Authentication)

ชั้น (Layer) ที่ 4 : การจัดโปรแกรมประยุกต์ เพื่อประมวลผลและใช้ข้อมูลร่วมกัน และสามารถดึงข้อมูลข้ามส่วนราชการได้ หรือสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์กลางที่ส่วนราชการหลักๆ มียูไปใช้งานร่วมกันได้

ชั้น (Layer) ที่ 5 : พัฒนาขีดความสามารถในการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ (Integration) ระหว่างส่วนราชการต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการให้บริการ e-Citizen หรือ One Stop Service ได้

**มิติที่ 2** การกิจของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 3 ยุทธศาสตร์ที่มีความเร่งด่วนจาก 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ 1: การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ 3: การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ 6: การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

**มิติที่ 3** บทบาทผู้รับผิดชอบในการกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบในการกิจหลักของยุทธศาสตร์นั้นๆ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานหลักที่ชัดเจน ปัจจุบันกำหนดไว้จำนวน 38 หน่วยงาน
- หน่วยงานรอง หมายถึง หน่วยงานที่ทำงานร่วมกันกับหน่วยงานหลักโดยมีหน้าที่ให้คำแนะนำ ความเห็นในการพัฒนาภารกิจ และเป็นผู้นำไปปฏิบัติ หรือให้ความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมหรือเข้าไปเสริมในบางจุดของหน่วยงานหลัก ปัจจุบันกำหนดให้ทุกหน่วยงานรับผิดชอบ
- หน่วยงานเสริม หมายถึง หน่วยงานที่จะสนับสนุนให้ความเห็นหรือให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ปัจจุบันกำหนดไว้จำนวน 30 หน่วยงาน
- หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ความสามารถในอันที่จะให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานหลักในด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น ปัจจุบันกำหนดไว้จำนวน 9 หน่วยงาน

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำแนวทางการดำเนินการและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้พิจารณาเรื่องนี้ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2547 แล้วมีมติดังนี้

- เห็นชอบกับแนวทางการดำเนินการและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยได้รับความเห็นของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมาณไปพิจารณาดำเนินการด้วย

- คณะรัฐมนตรีได้มีข้อสั่งการให้พิจารณาเพิ่มเติมว่าสมควรจะต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรกลางที่เป็นเจ้าภาพและมีหน้าที่โดยตรงในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงต่อไป

โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความเห็นว่าแนวความคิดในการพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มุ่งหวังจะพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ทุกหน่วยงานราชการได้มีซอฟต์แวร์กลางหรือระบบงานที่มีลักษณะคล้ายกันใช้ร่วมกัน ยังมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาและจัดทำมาตรฐานซอฟต์แวร์กลางระบบสารสนเทศและข้อมูลให้เกิดขึ้นก่อน ซึ่งขณะนี้ยังไม่มีข้อกำหนดหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในภาครัฐในเรื่องมาตรฐานทั้งด้านซอฟต์แวร์กลางและข้อมูลและอาจจะมี ความซ้ำซ้อนในการพัฒนาและการศึกษาในเรื่องนี้กับคณะกรรมการโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ซึ่งมีกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการอยู่ในขณะนี้

สำนักงานประมาณ มีความเห็นว่า ในการจัดทำแผนการดำเนินงานในแต่ละภารกิจสมควรให้มีการบูรณาการและจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและประหยัดงบประมาณ

เพื่อให้การผลักดันให้ทุกหน่วยงานหลักดำเนินการตามแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างคุ้มค่า อ.ก.พ.ร.ฯ ได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อให้คำแนะนำแก่หน่วยงานราชการในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีประธาน อ.ก.พ.ร. เป็นประธานคณะทำงานและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน เป็นคณะทำงาน รับผิดชอบพิจารณาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขบวนการและระบบทางด้านเทคนิคในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ การให้คำแนะนำในการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่มีอยู่เดิมกับระบบที่ออกแบบใหม่ และปัญหาอื่นๆ ทางด้านเทคนิค การให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐ เมื่อได้รับการร้องขอให้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ร้องขอ

คณะทำงานฯ พิจารณากำหนดแผนดำเนินงานการให้คำแนะนำแก่หน่วยงานหลักใน 4 ด้าน คือ

- ความสำคัญของภารกิจ
- ความเร่งด่วนของการนำไปปฏิบัติ
- ความเชื่อมโยงของภารกิจ
- ผลกระทบที่จะเกิดกับระบบราชการโดยรวม

รวมทั้งเห็นว่าในระยะแรกควรหยิบยกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง back office, front desk และ one stop service มาพิจารณาก่อน เพื่อให้มีการบูรณาการงานที่คล้ายคลึงหรือเหมือนกันให้เอื้ออำนวย

ต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยเฉพาะระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ที่เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการในวันที่ 1 ตุลาคม 2547 นี้

ดังนั้น เพื่อให้การพิจารณาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการและระบบทางด้านเทคนิคในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐตามความเห็นของคณะทำงานฯ มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด อ.ก.พ.ร. อยู่ระหว่างดำเนินการศึกษา 2 ระบบ ดังต่อไปนี้

(1) การพัฒนาระบบ Back Office ตามแนวทางที่เสนอในเอกสาร Development Life Cycle and Project Management และมีความเห็นว่าสมควรนำไปบูรณาการกับแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีการกำหนดหน่วยงานหลัก หน่วยงานรองและหน่วยงานเสริมอยู่แล้ว รวมทั้งหากได้พิจารณาในรูปแบบของกรณีศึกษาจะช่วยให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น กรอบของการพัฒนาระบบ Back office นี้ ส่วนราชการต่างๆ ควรสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ได้กับหน่วยงานส่วนมาก เพื่อเป็นกรอบกติกาให้แก่หน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง และหน่วยงานเสริมถือปฏิบัติ

(2) การจัดการระบบเครือข่ายของภาครัฐ ควรมีการบูรณาการเครือข่ายทั้งในส่วนที่เป็น Front Office ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน และส่วนที่เป็น Back Office ตามหลักการของการบูรณาการฐานข้อมูล โดยมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล มีการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง จึงศึกษาเพื่อกำหนดและจัดทำแนวทางการจัดระบบเครือข่ายภาครัฐ โดยให้คำนึงถึงความพร้อมทางด้านระบบซอฟต์แวร์พื้นฐาน ระบบรักษาความมั่นคง ระบบที่ช่วยให้ส่วนราชการต่างๆ ใช้บริการได้อย่างสะดวก ไม่ต้องลงทุนอุปกรณ์เครือข่ายและโทรคมนาคมเป็นของตนเอง มีการแยกประเภทการใช้งานของระบบเครือข่ายออกเป็นแต่ละประเภทแยกจากกัน มีมาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูลแต่ละประเภท และมีการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของภาครัฐที่มีอยู่เดิมอย่างเต็มที่

## 1.7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

### การเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ

อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการเผยแพร่และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำยุทธศาสตร์การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดและทิศทางในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) อย่างเป็นรูปธรรม และได้พิจารณาให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการตามโครงการต่างๆ ดังนี้

#### 1) โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนากระบวนการ

โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนากระบวนการมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาพันธมิตรและภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนในสังคม นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อเป็นกลไกการติดตามศึกษาการพัฒนากระบวนการซึ่งจะช่วยสะท้อนผลของการพัฒนาระบบราชการได้ในระดับหนึ่ง รวมทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนของสังคมให้ความสนใจและเป็นพลังผลักดันให้การพัฒนากระบวนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการเครือข่ายติดตามการศึกษาค้นคว้าพัฒนาระบบราชการได้ดำเนินการตั้งแต่เดือน  
กุมภาพันธ์ 2547 ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

(1) การสัมภาษณ์และระดมความคิดเห็นจากบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาระบบ  
ราชการ

(2) การจัดเวทีระดมความคิดเห็นเบื้องต้นจากผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน  
และสร้างเครือข่ายติดตามการศึกษาค้นคว้าพัฒนาระบบราชการระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้แทนเครือข่ายต่างๆ

(3) ดำเนินการสร้างเครือข่ายติดตามการศึกษาค้นคว้าพัฒนาระบบราชการในภูมิภาคต่างๆ  
จำนวน 5 ภูมิภาค โดยดำเนินการในจังหวัดต่างๆ ได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (กรุงเทพฯ)  
ภาคเหนือ (พิษณุโลก) ภาคใต้ (สุราษฎร์ธานี) ภาคตะวันออก/เฉียงเหนือ (อุดรธานี) ภาคกลาง/ภาค  
ตะวันออก (ชลบุรี)

## 2) โครงการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบราชการ

โครงการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้าง  
ความเข้มแข็งของระบบและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม สร้างหลักสูตรสำหรับวิทยากร  
ตัวคูณเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และเสริมสร้างทักษะในการใช้เทคนิคการมีส่วนร่วม  
และมีความสามารถในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมแก่บุคลากรภาครัฐ โดยมีการดำเนินการในปี 2547  
ดังนี้

(1) จัดทำหลักสูตรสำหรับวิทยากรตัวคูณด้านการมีส่วนร่วมสำหรับบุคลากรภาครัฐ

(2) จัดทำคู่มือการฝึกอบรมสำหรับวิทยากรตัวคูณ และสื่อการสอนที่ใช้ในการฝึกอบรม  
ซึ่งอยู่ในรูปของเอกสาร กรณีศึกษา เกมส์ วิดีทัศน์ เป็นต้น

(3) ปรับปรุงคู่มือเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยปรับปรุงจากคู่มือการมีส่วนร่วม  
ของประชาชน (2546) ที่ได้จัดทำไว้แล้วให้สมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น

(4) จัดการอบรมวิทยากรตัวคูณให้เข้าใจเนื้อหาหลักสูตรเพื่อให้สามารถนำไปใช้อบรม  
บุคลากรภาครัฐต่อไป โดยทำการอบรมที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 2 ครั้ง

(5) จัดกิจกรรม/ฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านการมีส่วนร่วมให้สมาชิกเครือข่าย ระดับ  
ผู้บริหารองค์กรในระดับจังหวัด จำนวน 5 แห่งๆ ละ 150 คน โดยจัดที่ภาคตะวันออก (ชลบุรี) ภาคเหนือ  
(พิษณุโลก) ภาคตะวันออก/เฉียงเหนือ (นครราชสีมา) ภาคใต้ (สุราษฎร์ธานี) ภาคกลาง (นครปฐมและ  
กรุงเทพมหานคร)

จากการดำเนินงานดังกล่าว คณะทำงานได้จัดทำหลักสูตรสำหรับวิทยากรตัวคูณด้านการ  
มีส่วนร่วมของบุคลากรภาครัฐ 4 หลักสูตร คือ

|                  |                                            |
|------------------|--------------------------------------------|
| หลักสูตรที่หนึ่ง | การบริหารราชการแบบเปิด                     |
| หลักสูตรที่สอง   | กระบวนการและเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชน  |
| หลักสูตรที่สาม   | การแก้ไขข้อพิพาทและความขัดแย้งโดยสันติวิธี |
| หลักสูตรที่สี่   | การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน     |

### 3) โครงการสานความรู้สู่ราชการยุคใหม่

โครงการสานความรู้สู่ราชการยุคใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาพันธมิตรในการพัฒนาระบบราชการ เปิดโอกาสให้นักคิด นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐและการพัฒนานวัตกรรมการทำงานของระบบราชการ และเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้ทางวิชาการในอนาคตต่อไป

โครงการสานความรู้สู่ราชการยุคใหม่ ได้ดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโครงการ “สานความรู้สู่ราชการยุคใหม่” เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2547 และวันที่ 17 มิถุนายน 2547 ซึ่งผู้เข้าร่วมเสวนาได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่หลากหลายในประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
- (2) ระบบการเงินการงบประมาณภาครัฐ
- (3) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ
- (4) การทุจริตคอร์รัปชัน
- (5) วิสัยทัศน์การพัฒนาระบบราชการ
- (6) ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น
- (7) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
- (8) การสร้าง Capacity Building โดยการนำเรื่องการพัฒนากระบวนการเข้าเป็นหลักสูตรในการเรียนการสอน

### 4) โครงการเสริมสร้างเครือข่ายและกิจกรรมการมีส่วนร่วม

โครงการเสริมสร้างเครือข่ายและกิจกรรมการมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีระบบสานสัมพันธ์สมาชิกเครือข่ายผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ เป็นช่องทาง/วิธีการที่ภาครัฐสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงทัศนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และสนับสนุนให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ โดยเปิดรับสมัครสมาชิก “ร่วมคิด ร่วมใจ พัฒนาระบบราชการไทย” เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้เข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานของภาครัฐโดยขอรับใบสมัครสมาชิกได้โดยตรงที่สำนักงาน ก.พ.ร. หรือสมัครผ่านทาง [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) ซึ่งผู้สมัครจะได้รับเอกสาร/ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เข้าร่วมอบรม/สัมมนาที่สำนักงาน ก.พ.ร. และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอื่นๆ ซึ่งขณะนี้ผู้ที่สนใจสมัครเข้ามาเป็นสมาชิก จำนวน 1,581 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 พฤศจิกายน 2547) และสำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการจัดส่งเอกสารเพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ประมาณ 5 – 7 เล่ม/ฉบับ ให้กับผู้ที่ได้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก

### 5) โครงการกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

- กำหนดมิติการวัดแยกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการดำเนินงานของส่วนราชการ (Inside-Out) มิติด้านภาคีนอกกระบบราชการ (Outside-In) มิติด้านผลกระทบที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (Impact) และมิติด้านนวัตกรรม (Innovation)
- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละมิติ โดยระบุทั้งตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการ โดยใช้หลัก SMART คือ S = Specific (มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน) M = Measurable (สามารถวัดผลได้จริง) A = Achievable (สามารถบรรลุได้) R = Realistic (สอดคล้องกับความเป็นจริง) T = Timely (วัดได้เหมาะสมตามช่วงเวลาที่กำหนด)
- ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วม เพื่อเสนอเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ และข้อเสนอแนะบางประการจะนำเสนอเป็นมาตรการหรือแนวทางในรูปของมติคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ทุกส่วนราชการดำเนินการเปิดระบบราชการให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

### 6) โครงการสื่อสารสร้างความเข้าใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ

- สร้างกระแสการรับรู้และความเข้าใจในเชิงลึกเพื่อให้เกิดการยอมรับ โดยการจัดประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเผยแพร่ข้อมูลทางตรงในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้กับกลุ่มเป้าหมายในลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายในภาครัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และภาคกลาง จำนวน 5 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 4,000 คน
- สร้างกระแสความสนใจเพื่อกระตุ้นเร้าให้ทุกภาคส่วนในสังคมตระหนักถึงความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ และให้สังคมเข้ามามีส่วนในการเร่งรัดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน โดยการโฆษณาเชิงประชาสัมพันธ์ในรูปสปอตโทรทัศน์ จำนวน 1 เรื่อง ได้แก่ สปอตเรื่อง "ยักษ์" สปอตวิทยุ 3 ชุด ได้แก่ สปอตเพลง "ยิ้มสยาม" และ "สามัคคียิ้ม" และสปอต "ทลายปัญหา" เพื่อเป็นการรณรงค์ในการสร้างรอยยิ้มให้กับข้าราชการและประชาชน และแสดงให้เห็นถึงบริการของรัฐในปัจจุบันที่รวดเร็ว โปร่งใสและทันสมัยมากกว่าเดิม รวมทั้งจัดให้มีการให้รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน และรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ส่วนราชการ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและประกาศเกียรติคุณให้แก่ส่วนราชการและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการพัฒนาระบบราชการให้สาธารณชนได้รับรู้
- ดำเนินการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง ครบวงจร และครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมเกิดการรับรู้ เข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน โดยการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งวิทยุ โทรทัศน์และสิ่งพิมพ์



## 7) การแถลงผลงานการพัฒนาระบบราชการครบรอบ 2 ปี

ในการเตรียมการวาระครบรอบ 2 ปี การพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เตรียมดำเนินการโดยร่วมกับส่วนราชการและจังหวัดจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การจัดงานแถลงผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัดระหว่างวันที่ 1-13 กันยายน 2547 ณ จังหวัดขอนแก่น เชียงใหม่ นครปฐม นครพนม นครศรีธรรมราช นครสวรรค์ นนทบุรี จันทบุรี ปัตตานี พิษณุโลก เพชรบุรี ภูเก็ต ระยอง สงขลา สระบุรี สุราษฎร์ธานี อุตรธานี อุบลราชธานี และนครราชสีมา โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มจังหวัดละ 200-300 คน รวมทั้งสิ้นประมาณ 4,750 คน ทั้งนี้กิจกรรมในงานรวมถึงการมีเวทีประชาหารือเกี่ยวกับหลักการสำคัญของร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ปรับปรุงใหม่ และการรับฟังเสียงสะท้อนเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และความต้องการของข้าราชการในพื้นที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทย และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ

- การจัดงานแถลงผลงานการพัฒนาระบบราชการไทย ในวันที่ 2 ตุลาคม 2547 ณ หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ โดยเชิญผู้เข้าร่วมประชุมประมาณ 1,309 คน และจะมีกิจกรรมในงานดังนี้

- การบรรยายพิเศษเรื่อง "การพัฒนาระบบราชการ : 2 ปีที่ผ่านมาและอนาคตที่จะก้าวไป" โดยรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม)
- การเสวนาเรื่อง "มองต่างมุมการพัฒนาระบบราชการไทย"
- การจัดเวทีประชาหารือหลักการร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. .... และเวทีแถลงผลงานการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการต่างๆ 20 กระทรวง

- การจัดประชุม "การพัฒนาระบบราชการ ก้าวต่อไปของการพัฒนาจังหวัด" ณ จังหวัดต่างๆ 75 จังหวัด มีผู้เข้าร่วมประชุมจังหวัดละประมาณ 100 คน โดยมีการร่วมชมการถ่ายทอดสดการบรรยายพิเศษและการเสวนาจากเวทีในกรุงเทพฯ และจัดให้มีการแถลงวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาจังหวัดต่อประชาคม

- การเตรียมการเพื่อจัดงาน "นายกฯ ทักษิณ คู่กับข้าราชการยุคใหม่" ในวันที่ 3 ตุลาคม 2547 ณ ดิคสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล โดยจะเชิญข้าราชการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมงานประมาณ 1,200 คน

## 2. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการตามที่กฎหมายกำหนด

ก.พ.ร. ได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการตามมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และมาตรา 53 – 58 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ดังนี้

### 2.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

#### มาตรา 16

##### • การพัฒนาระบบการตรวจสอบภาคราชการ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาระบบคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการ ซึ่งได้พิจารณาจัดระบบและ กลไกการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารใหม่ โดยปรับรวมคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการประจำ กระทรวงเดิมและเปลี่ยนให้เป็นคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล รวมทั้งปรับปรุงกลไกที่เกี่ยวข้อง กับการตรวจสอบและประเมินผลในระดับกระทรวงและกรม เพื่อให้มีการบูรณาการและเสริมสร้างความ เข้มแข็งของการกำกับดูแลและควบคุมตนเองที่ดีของส่วนราชการ และสร้างความเชื่อถือและมั่นใจแก่ สาธารณชนต่อการดำเนินงานของส่วนราชการว่ามีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบ

คณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมาย) ในการประชุม เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2547 และคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 8 (ฝ่ายกฎหมาย) ในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2547 ได้พิจารณามีมติเห็นชอบในหลักการร่าง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. .... ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ และเห็นควรยุบเลิกคณะกรรมการตรวจสอบประจำกระทรวง และมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับไปพิจารณาในรายละเอียด ปรับปรุงกลไกและระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและ ประเมินผลและพัฒนาในส่วนราชการ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ

##### • การจัดรูปแบบหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประมวลผลการศึกษาเกี่ยวกับจัดรูปแบบโครงสร้างหน่วยงานของ ภาครัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการที่ได้เริ่มในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 พบว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของ หน่วยงานแบบใหม่ที่มีความเป็นไปได้จากการศึกษาความพร้อมของหน่วยงานทดลอง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำแนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่นี้เสนอที่ประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชน พร้อมกับบทวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำไปทดลองใช้ในงานด้านกาชาปณ์ ของสำนักกาชาปณ์ กรมธนารักษ์ ที่ประชุมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะจัดตั้งหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะ รับผิดชอบผลิตซึ่งให้บริการภายในหน่วยงานด้วยตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะเดียวกับบริษัทแม่และ บริษัทลูกที่สามารถบริหารงานในรูปแบบเฉพาะของตนเอง โดยบริษัทแม่กำหนดเป้าหมายผลผลิตที่ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะส่งมอบให้อย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดงบประมาณที่จะจัดสรรให้สำหรับการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวอย่างเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย และหากหน่วยบริการรูปแบบพิเศษมี กำลังผลิตเหลือแล้วจึงสามารถให้บริการหน่วยงานอื่นได้ ตลอดจนให้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ในการ พัฒนารูปแบบและระบบของหน่วยงานต่อไป

แนวคิดและหลักการที่นำเสนอต่อ ก.พ.ร. เมื่อ 9 ตุลาคม 2546 เรียกชื่อหน่วยงานรูปแบบใหม่นี้ว่า "หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit)" หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลซึ่งแยกออกไปต่างหากจากหน่วยงานแม่ จึงยังคงถือเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงหรือกรม และอยู่ภายใต้การบังคับของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีสูงสุดแล้วแต่กรณี โดยมีเป้าหมายให้บริการหน่วยงานแม่เป็นอันดับแรกที่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษยังคงมีความสัมพันธ์ผูกพันกับหน่วยงานแม่ การดำเนินงานใดๆ ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจึงต้องได้รับการมอบอำนาจจากปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของหน่วยงานแม่อันก่อให้เกิดผลติดตามมาอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ ประการแรก หน่วยบริการรูปแบบพิเศษต้องมีการรับผิดชอบต่อผลงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดของตน และประการที่สอง ฝ่ายผู้มอบอำนาจยังสามารถเข้าไปกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งอย่างแท้จริง

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เป็นทางเลือกใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การในภาคราชการ ที่จะช่วยให้ขนาดของส่วนราชการเดิมเล็กลง มีการถ่ายโอนและโยกย้ายข้าราชการและลูกจ้างบางส่วนออกไป ลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้น

ก.พ.ร. เห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2547 เห็นชอบกับข้อเสนอและให้นำไปทดลองใน 5 หน่วยงาน คือ

- สำนักกษัตริย์ กรมธนารักษ์
- กองโรงพิมพ์ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.
- หน่วยงานทางด้านศิลปะ วัฒนธรรม หรือ พิพิธภัณฑ์
- หน่วยงานทางด้านห้องปฏิบัติการ

ต่อมา ก.พ.ร. ได้เสนอร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. .... ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 ซึ่งคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. .... และให้ส่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาดำเนินการต่อไป

## 2.2 พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

● มาตรา 53 ดำเนินการยุบเลิกกรมวิเทศสหการ และจัดตั้งสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ เพื่อรองรับภารกิจในการให้ความช่วยเหลือและประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ ตามยุทธศาสตร์การต่างประเทศ

● มาตรา 54 ดำเนินการยุบเลิกกรมทางหลวงชนบท อยู่ระหว่างการดำเนินการโดยกระทรวงคมนาคม และมีกำหนดแล้วเสร็จภายใน 5 ปี ตามเงื่อนไขของกฎหมาย

• มาตรา 55

□ ร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ....

1) คณะกรรมการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมได้เสนอร่างกฎหมายดังกล่าวเข้าสู่การประชุมของสภากลาโหมและสภากลาโหมได้ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2546 และกระทรวงกลาโหมได้ส่งร่างกฎหมายดังกล่าว เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

2) กระทรวงกลาโหมได้เสนอร่างฯ ดังกล่าวให้คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการติดตามการดำเนินการตามมาตรา 53 - มาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พิจารณาเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2547

3) กระทรวงกลาโหมได้เสนอร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. .... ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมายระบบราชการและการประชาสัมพันธ์) ได้ประชุมเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2547 ได้พิจารณาแล้วมีประเด็นและมติ ดังนี้

- การปรับปรุงแก้ไขครั้งนี้เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาในรายละเอียดโดยรอบคอบ และรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานของกระทรวงกลาโหม สมควรให้มีคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยจัดตั้งเป็นคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจโดยมีผู้แทนกระทรวงกลาโหม สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงาน ก.พ.ร. และผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ ร่วมพิจารณาด้วย

- มติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมายฯ) ให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ประสานกับ ก.พ.ร. เพื่อพิจารณาดังคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวโดยเฉพาะ โดยให้รับประเด็นอภิปรายของคณะกรรมการกลั่นกรองฯ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องไปประกอบการพิจารณาด้วย แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

4) ก.พ.ร. ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม เพื่อพิจารณาปรับปรุงร่างพระราชบัญญัติใหม่ โดยได้นำข้อสังเกตของคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมายฯ) ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มาประกอบการพิจารณาด้วย และนำผลการพิจารณาเสนอ ก.พ.ร. และคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 (ฝ่ายกฎหมายฯ) ในเดือนมิถุนายน 2547 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้เสนอร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. .... ต่อสภาผู้แทนราษฎรในเดือนกันยายน 2547

• มาตรา 56 ดำเนินการโอนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีใช้ภารกิจหลักไปเป็นของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐอื่น เรื่องที่อยู่ระหว่างดำเนินการคือ การโอนภารกิจของกองทะเบียนกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติตามกฎหมาย 8 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 พระราชบัญญัติภาพยนตร์ พ.ศ. 2473 พระราชบัญญัติควบคุมกิจการเทปและวัสดุโทรทัศน์ พ.ศ. 2530 พระราชบัญญัติควบคุมเรียไร พ.ศ. 2478

และพระราชบัญญัติควบคุมการขายทอดตลาดและค่าของเก่า พ.ศ. 2474 ไปให้ส่วนราชการอื่น ซึ่งผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีคณะที่ 8 (ฝ่ายกฎหมาย) แล้ว และอยู่ระหว่างรอการเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบในหลักการ

- มาตรา 57 กรณีกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ซึ่งเป็นการจัดตั้งหน่วยงานในกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ต่อคณะรัฐมนตรีตามเงื่อนไขของกฎหมายแล้ว

- มาตรา 58 กรณีจะเปลี่ยนสถานภาพกรมไปรษณีย์โทรเลขเป็น "สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กทช.)" ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและอยู่ภายใต้กำกับดูแลของประธาน กทช. ตามพระราชบัญญัติจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 ซึ่งประกาศใช้แล้วเมื่อ 8 มีนาคม 2543 ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกกรรมการเพ็ญแล้วเสร็จ และอยู่ระหว่างทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ทั้งนี้เมื่อพ้นกำหนด 30 วัน นับแต่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งแล้ว กรมไปรษณีย์โทรเลขจะเปลี่ยนสภาพเป็น "สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กทช.)"

### 3. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายของรัฐบาล

#### 3.1 การตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมาย

ในการประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2546 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2547 ได้มีการประชุมพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) พิจารณาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534
- 2) พิจารณาเรื่องการตรากฎหมายกรณีการโอนภารกิจของการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กระทรวงมหาดไทย ไปสังกัดกระทรวงพลังงาน
- 3) พิจารณาข้อหารือของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้ขอทบทวนพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
- 4) พิจารณาปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542
- 5) พิจารณาข้อหารือของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาที่ได้หารือปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546
- 6) พิจารณาข้อหารือของสำนักทะเบียนกลางที่ได้หารือปัญหาเกี่ยวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546
- 7) พิจารณาข้อหารือของสำนักข่าวกรองแห่งชาติที่ได้ขอยกเว้นการใช้บังคับตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546

- 8) พิจารณาข้อหาหรือของกระทรวงมหาดไทยที่ได้หาหรือปัญหาเกี่ยวกับกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546
- 9) พิจารณาข้อหาหรือของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ได้หาหรือปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมืองและกฎหมายว่าด้วยสัญชาติ
- 10) พิจารณาข้อหาหรือของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ได้หาหรือปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 11) พิจารณาร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค พ.ศ. ....
- 12) พิจารณาข้อหาหรือของกรมราชทัณฑ์เกี่ยวกับการขอให้เพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พ.ศ. 2545
- 13) พิจารณาข้อหาหรือของกระทรวงการต่างประเทศเรื่องการดำเนินการเพื่อยุบเลิกกรมวิเทศสหการ ตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
- 14) พิจารณาข้อหาหรือของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ได้หาหรือปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 15) พิจารณาข้อหาหรือของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีที่ได้หาหรือปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 16) พิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ....
- 17) พิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ
- 18) พิจารณาร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
- 19) พิจารณาข้อหาหรือของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546
- 20) พิจารณาเรื่องอำนาจของปลัดกระทรวงที่เกี่ยวกับราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจตามกฎหมายว่าด้วยกลุ่มภารกิจ
- 21) พิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ...) พ.ศ. ....
- 22) พิจารณาเรื่องการตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่น่าเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 23) พิจารณาร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ....
- 24) พิจารณาเรื่องการจัดตั้งกรมตรวจคนเข้าเมือง กระทรวงยุติธรรม

### 3.2 การวิเคราะห์และติดตามประเมินผลโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของงานที่สำคัญของ ก.พ.ร. เฉพาะกิจ เกี่ยวกับการวิเคราะห์และติดตามประเมินผลโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีการประชุมจำนวน 12 ครั้ง (เฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง) สรุปได้ดังนี้

1) ดำเนินการพิจารณาทบทวนแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ที่ได้รับการอนุมัติโครงการและกรอบวงเงินกู้จากธนาคารโลก (โครงการเก่าที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจัดทำแผนงานและติดตามผลการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งได้ยุบเลิกไปภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่) 5 พ.ศ. 2545) เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินตามแผนงาน/โครงการ อย่างต่อเนื่อง โดยมีผลการดำเนินการทบทวนดังนี้

- ปรับลดวงเงินของแผนงาน/โครงการที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน หรือยังมีความก้าวหน้าไม่มากนักในการดำเนินโครงการของส่วนราชการที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ จำนวน 3 หน่วยงาน ดังนี้

- สำนักงาน ก.พ. ปรับลดวงเงินแผน 3 : แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล แผน 5 : แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และโครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (ภายใต้แผนงบประมาณจ่ายฉุกเฉินและจำเป็น)

- สำนักงาน ก.พ.ร. ปรับลดวงเงิน แผน 1 : การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนงาน 1.2 : แผนงานกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

2) เพิ่มกรอบวงเงินสำหรับแผนงาน/โครงการ ที่มีการปรับแผนงาน/โครงการใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลใน 2 แผนงาน ดังนี้

- สำนักงบประมาณร่วมกับกรมบัญชีกลาง เพิ่มกรอบวงเงินสำหรับโครงการ AFMIS และโครงการ GFMS (ภายใต้ แผน 2 : แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ)

- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพิ่มกรอบวงเงินสำหรับ แผน 4 : แผนการปรับเปลี่ยนระบบกฎหมาย

3) พิจารณาและวางระบบกลไกการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งได้มีการบูรณาการกรอบการดำเนินงานร่วมกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่ได้รับการอนุมัติใช้กรอบวงเงินกู้ธนาคารโลกจากคณะรัฐมนตรี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพิจารณาอนุมัติโครงการที่จะขอรับการสนับสนุนต่อไป รวมถึงการจัดทำขั้นตอนการอนุมัติโครงการ การรวบรวมความก้าวหน้าของงานและแนวทางการจัดทำรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินของแผนงาน/โครงการ

4) พิจารณาแผนงาน/โครงการใหม่ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จำนวน 15 แผนงาน/โครงการ และนำเสนอให้ประธาน ก.พ.ร. อนุมัติ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว อาทิเช่น

- โครงการพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง (MOC) ส่วนราชการที่รับผิดชอบ คือ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการทางการเงิน (BIS) ส่วนราชการที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานประมาณ
- แผนพัฒนาระบบงานบริหารการพัสดุภาครัฐ ส่วนราชการที่รับผิดชอบ คือ กรมบัญชีกลาง
- โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง” ส่วนราชการที่รับผิดชอบ คือ สำนักงาน ก.พ.ร.
- โครงการศูนย์พัฒนาและเพิ่มทักษะ ส่วนราชการที่รับผิดชอบ คือ สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

5) ให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ที่ได้รับอนุมัติกรอบเงินกู้ธนาคารโลก ดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ทุกโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับโครงการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อให้การดำเนินโครงการ การส่งมอบผลงาน และการใช้จ่ายเงินเป็นไปตามแผน และระยะเวลาที่กำหนด

### 3.3 การพัฒนาระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศแบบบูรณาการ (เอกอัครราชทูตซีไอโอ)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 รัฐบาลได้ขยายระบบเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการนี้ไปใช้กับสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทุกแห่งทั่วโลก โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เพื่อพัฒนาระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศให้มีการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กระทรวงการต่างประเทศจึงได้มอบหมายให้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการศึกษาและพัฒนาระบบบริหารราชการในต่างประเทศอันเป็นโครงการต่อยอดจากโครงการนำร่องใน 6 ประเทศแรก โดยมีสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ให้คำปรึกษาโครงการ เนื่องจากเป็นปีแรกที่ได้มีการขยายผลนำเอาระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศแบบบูรณาการมาใช้อย่างเต็มรูปแบบกับสถานอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ของไทยทุกแห่งทั่วโลกด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่คาดหวังว่าหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ทุกหน่วยในทุกระดับ (ทั้งในและต่างประเทศ) จะมีการประสานการทำงานในลักษณะบูรณาการอย่างเป็นเอกภาพมากยิ่งขึ้น การศึกษาและพัฒนาระบบฯ ในระยะที่สองนี้จึงมุ่งเน้นที่การบูรณาการในระดับต่างๆ คือระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ ระดับสนับสนุนที่ส่วนกลาง และระดับปฏิบัติการ (สถานเอกอัครราชทูตและสำนักงานในต่างประเทศของส่วนราชการอื่นๆ)

คณะวิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับความคืบหน้าในการพัฒนาระบบฯ ต่อ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีในที่ประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ของไทยทุกแห่งทั่วโลกเมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2547 โดยชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญๆ ที่ได้มีการดำเนินการปฏิรูปและปรับปรุงไปแล้ว และส่วนที่ยังอยู่ในขั้น



กำลังพัฒนา นอกจากนี้ได้มีการนำเสนอตัวอย่างที่ดีของการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ (Best Practices) เพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบฯ ให้ดียิ่งขึ้นไป

กลไกสำคัญอีกกลไกหนึ่งในการผลักดันให้ระบบราชการไทยในต่างประเทศบรรลุเป้าหมายตามกรอบยุทธศาสตร์ของประเทศที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเชื่อมต่อการประสานงานระหว่างภายนอกและภายในประเทศ และการบูรณาการยุทธศาสตร์ในสองระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดและยุทธศาสตร์ไทยต่อประเทศอื่นๆ (Dual Tracks) สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) จึงดำเนินโครงการวิจัยเพื่อหาแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทยและผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันขึ้น เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2547 ณ จังหวัดเชียงใหม่ โดยได้เชิญหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ เช่น การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว การคมนาคมขนส่ง การพลังงาน เป็นต้น เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางและกลไกการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ และผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการที่เป็นรูปธรรม และการบูรณาการยุทธศาสตร์จังหวัดกับยุทธศาสตร์ไทยต่อประเทศเพื่อนบ้านให้เป็นเอกภาพ ซึ่งในระยะแรกเป็นโครงการนำร่องระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด (เชียงราย เชียงใหม่ พะเยา น่าน แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน) และเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทยในกลุ่มประเทศ GMS (จีน พม่า เวียดนาม ลาว และ BIMST-EC (บังกลาเทศ อินเดีย พม่า ศรีลังกา และไทย) เพื่อนำผลที่ได้จากการประชุมเป็นแม่แบบในเชิงบูรณาการต่อไปในกลุ่มจังหวัด/กลุ่มประเทศอื่นๆ

แนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดสรุปได้ ดังนี้

- 1) จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วม โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. กระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทยร่วมกันศึกษาโครงสร้างและรูปแบบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการดังกล่าวให้เหมาะสม โดยให้มีการจัดทำฐานข้อมูลร่วมกัน
- 2) จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจในประเด็นปัญหาและความต้องการร่วมกัน
- 3) จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดร่วมกัน โดยให้กระทรวงการต่างประเทศและสถาบันดำรงราชานุภาพเป็นหน่วยงานหลัก



## ส่วนที่ 4

### การดำเนินงานที่สำคัญของส่วนราชการเพื่อพัฒนาระบบราชการ

จากการแถลงผลงาน การนำเสนอผลงานเด่นๆ และเอกสารเผยแพร่ของส่วนราชการต่างๆ ในงานแถลงผลงานการพัฒนาระบบราชการไทย ณ หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ ในวันที่ 2 ตุลาคม 2547 สามารถสรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญของส่วนราชการต่างๆ ได้ดังนี้



#### 1. สำนักนายกรัฐมนตรี

##### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน เช่น กรมประชาสัมพันธ์ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-40

- การเข้าร่วมพัฒนาการปฏิบัติราชการและการประเมินผลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ในระดับท้าวาย (7 ส่วนราชการ)

- การแก้ไขหรือยกเลิกกฎระเบียบ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระเบียบต่างๆ รวมทั้งสิ้น 8 ฉบับ เช่น ยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ พ.ศ. 2532 และร่างระเบียบใหม่ขึ้น กรมประชาสัมพันธ์ได้มีการแก้ไขหรือยกเลิกกฎระเบียบ เพื่อการให้บริการที่ดีขึ้นแก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยได้ดำเนินการแก้ไขหรือยกเลิกกฎระเบียบรวมทั้งสิ้น 5 ฉบับ เช่น ระเบียบการให้เวลาเพื่อเสนอรายการโฆษณา และบริการทางธุรกิจทางสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ได้มีการทบทวน ยกเลิก แก้ไข กฎ ระเบียบ ที่ไม่จำเป็น ลำลสมัย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชน จำนวน 5 ฉบับ เช่น แก้ไขเพิ่มเติมระเบียบคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน

- การพัฒนาระบบราชการตามแนวคิดและแผนการพัฒนาของส่วนราชการ โดยสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดแผนยุทธศาสตร์รองรับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยตามที่คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยอาศัยกลไกสิทธิรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ของสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสาร และการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับโครงสร้างใหม่

##### - การพัฒนาระบบติดตามประเมินผล

- การพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการติดตามประเมินผล : EvMIS (Evaluation Management Information System) เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำเข้าข้อมูลจากส่วนราชการทั้งในระดับ

ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคผ่านระบบ GFMS เข้ามายังฐานข้อมูล EvMIS และการประเมินเพื่อการจัดทำรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐเพื่อประกอบการจัดทำรายงานเสนอต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรี ผู้บริหาร สำนักงานงบประมาณ และเป็นสารสนเทศให้กับเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณใช้ประกอบการบริหารงบประมาณ

- การพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผล : PART (Performance Assessment Rating Tool) เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการที่สามารถตรวจสอบตั้งแต่ก่อนใช้งบประมาณ (Pre-evaluation or Assessment) ระหว่างการดำเนินงาน (Interim evaluation) และหลังการใช้งบประมาณ (Post-evaluation) โดยวิเคราะห์และประเมินส่วนราชการในหลายมิติ ได้แก่ มิติเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ มิติการวางแผนกลยุทธ์ มิติการปฏิบัติงานตามแผน และมิติผลการดำเนินงาน

- **ผลของการพัฒนาระบบติดตามประเมินผล**

- ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ได้แก่ เชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ไร้ขัดเจน เพื่อเป็นการแสดงความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงาน
- รัฐบาลได้ใช้ข้อมูลจากระบบ PART เป็นสารสนเทศในการกำหนดยุทธศาสตร์ในอนาคตเพื่อประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาส่วนราชการโดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการใช้งบประมาณประจำปีในแต่ละปี และทำให้ทราบภาระงบประมาณในอนาคตด้วย
- ส่วนราชการได้ทราบความสำเร็จในการดำเนินงาน ศักยภาพและประสิทธิภาพของส่วนราชการเอง และทำให้ทราบถึงแนวทางและวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพและประสิทธิภาพต่อไป
- ประชาชนทราบความสำเร็จจากการใช้งบประมาณของรัฐบาล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของส่วนราชการ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้งบประมาณของรัฐบาล

\* **ด้านการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน**

- **การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง** กรมประชาสัมพันธ์มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน กำหนดภารกิจหลักออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ด้านวิชาการประชาสัมพันธ์ (Content Provider) และด้านบริการ (Service Provider) การปรับโครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศน์ช่อง 11 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี พ.ศ. 2548-2550 ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กรมประชาสัมพันธ์ได้นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงาน

- **การทบทวนบทบาทภารกิจ** โดยได้ดำเนินการยกร่างแก้ไขพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค การมอบอำนาจ โดยมีการแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการและปฏิบัติราชการแทน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ได้มีการประชุมสัมมนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค เพื่อทราบนโยบายการบริหารงาน การปฏิบัติการในเชิงรุก

องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อสมท.) ได้ก้าวเข้าสู่บทบาทใหม่ในการเป็น บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) ด้วยการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2547 อย่างไรก็ตาม อสมท. ยังคงมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ด้านสถานีโทรทัศน์ ช่อง 9 มีการแพร่ภาพออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง ด้านวิทยุ มีสถานีวิทยุในส่วนกลาง 9 สถานี (เอฟเอ็ม 7 สถานี และเอเอ็ม 2 สถานี) และส่วนภูมิภาค 53 สถานี ด้านข่าว สำนักข่าวไทย ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง การผลิตรวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### \* ด้านการปรับเปลี่ยนระบบการเงินและการงบประมาณ

- มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ให้กระทรวง ทบวง กรมมีบทบาท/อำนาจตัดสินใจในการจัดสรร ทรัพยากรมากขึ้น และเป็นระบบควบคุม ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

- มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิต ผลลัพธ์ โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง ผลผลิตและตัวชี้วัด ตลอดจนการประมาณการ งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)
- การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
- การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ โดยเน้นให้กระทรวงมีอำนาจในการบริหาร จัดการงบประมาณเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จมากกว่าเน้นกฎระเบียบ
- เน้นหลักการธรรมาภิบาล โดยการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละระดับ และมี ระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
- ระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

- ผลการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์

- มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้
- การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล
- การจัดสรรงบประมาณเกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
- มีการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการที่ครอบคลุมรวม 3 มิติ ได้แก่ มิติงานตามยุทธศาสตร์ กระทรวงและหน่วยงาน มิติงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะหน่วยงาน และมิติงานตาม ยุทธศาสตร์พื้นที่

- การปรับเปลี่ยนด้านการบริหารงบประมาณ

- การแก้ไขระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2546 เพื่อให้สอดคล้องกับระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงาน

ใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะ มอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้หน่วยงาน และมีเครื่องมือในการบริหาร คือ แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ และการติดตาม การรายงาน นอกจากนี้ ส่วนราชการไม่ต้องยื่นขออนุมัติเงินประจำงวดในงบรายจ่ายที่กำหนดโดยสำนักงานงบประมาณ จะใช้แผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ และให้อำนาจส่วนราชการโอน/เปลี่ยนแปลงรายการในรายการที่กำหนด

- การนำระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงบประมาณ เป็นการออกแบบ จัดสร้างระบบบริหารงานการคลังภาครัฐของประเทศที่สมบูรณ์แบบในด้านต่างๆ เช่น รายรับ รายจ่าย การกู้เงิน เงินคงคลัง รวมถึงการจัดทำการอนุมัติ การเบิกจ่าย การปรับปรุงและการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลแบบ Output - Outcome เพื่อให้มีฐานข้อมูลกลางด้านการเงิน การคลังภาครัฐแบบ Matrix และ Online Real Time ทั้งตามโครงสร้างกระทรวง กรม และพื้นที่ จังหวัด CEO โดยทุกส่วนราชการเริ่มใช้งานระบบจริงวันที่ 1 ตุลาคม 2547

- **ผลที่ได้รับจากการนำระบบ GFMS มาประยุกต์ใช้**

- มีความโปร่งใส ข้อมูลมีความถูกต้องกับความเป็นจริง ครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการเบิกจ่าย อีกทั้งสามารถตรวจสอบข้อมูลที่มีความผิดปกติได้โดยสะดวก
- เกิดความคุ้มค่า ระบบงานกลางของทุกส่วนราชการสามารถบันทึกข้อมูลเพียงครั้งเดียว และเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการอนุมัติโอน/เปลี่ยนแปลงแบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้สามารถส่งข้อมูลการอนุมัติจัดสรรงบประมาณไปยังกรมบัญชีกลางเพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายต่อไปได้
- มีความสะดวกรวดเร็ว ลดภาระการจัดทำรายงานการติดตามผลงานของส่วนราชการให้ส่วนกลาง

- **ผลการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารงบประมาณ**

- ส่วนราชการสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและทันต่อเหตุการณ์
- ส่วนราชการในภูมิภาคและท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มากขึ้น เช่น การบริหารงบประมาณและการวางแผนพัฒนาพื้นที่ในส่วนที่รับผิดชอบตามศักยภาพและความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

- **การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีแก่จังหวัดแบบบูรณาการ**

- การจัดสรรงบกลาง เพื่อสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วนของจังหวัดที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ไม่สามารถใช้งบประมาณจากแหล่งอื่นได้ และสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และขยายโอกาสให้แก่หมู่บ้านและชุมชน เช่น การพัฒนาสินค้า OTOP การท่องเที่ยว การแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น ตลอดจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจังหวัดแบบบูรณาการ

- การปรับปรุงการจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อปรับปรุงระเบียบเพื่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีความคล่องตัวและเหมาะสมยิ่งขึ้น สามารถรองรับการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ของกระทรวงและหน่วยงาน และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- ร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2547
- แก้ไขระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2546
- กำหนดให้ส่วนราชการต้องโอนงบประมาณของหน่วยงานที่ดำเนินการในส่วนภูมิภาคไปยังจังหวัดเต็มตามวงเงินที่ได้รับจัดสรร
- กำหนดให้มีมาตรฐานการกำกับส่วนราชการให้ปฏิบัติตามระเบียบฯ หากไม่สามารถโอนจัดสรรงบประมาณจังหวัดได้ ให้รายงานเหตุผลความจำเป็นตามสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน
- เพิ่มอำนาจให้ผู้ว่าฯ สามารถใช้งบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการที่ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น
- กำหนดมาตรการเพื่อมิให้ส่วนราชการโอนงบประมาณกลับส่วนกลางโดยไม่มีความจำเป็น หากยังมีความจำเป็นให้นำเสนอรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลจังหวัดนั้นพิจารณาสั่งการ
- กำหนดให้ส่วนราชการสามารถโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการหรือปรับเปลี่ยนงบประมาณ เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
- ผลของการสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีแก่จังหวัดแบบบูรณาการ
  - ผู้ว่าราชการจังหวัดมีบทบาทในการบริหารงบประมาณ ได้รับจัดสรรลงจังหวัดมากยิ่งขึ้น
  - จังหวัดได้รับการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตามความจำเป็น
  - ผู้ว่าราชการจังหวัดมีเงินสำรองนำไปใช้จ่ายอย่างคล่องตัวตามความจำเป็นและเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
  - ประชาชนในจังหวัดได้รับการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนอย่างทันการณ

๙ **ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย**

- การให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาระบบเว็บไซต์ พัฒนาระบบซอฟต์แวร์ เพื่อช่วยให้หน่วยงานในส่วนท้องถิ่นสามารถเผยแพร่ข้อมูลหรือเชื่อมต่อระบบข้อมูลกับระบบเว็บไซต์ ตลอดจนเพิ่มการให้บริการตอบข้อหารือผ่านทางระบบ E- mail ของสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ
- การดำเนินการตามโครงการ GFMIS เป็นระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้มีการเตรียมความพร้อมโดยบุคลากรได้เข้ารับ

การฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่นตามโครงการ GFMS และได้มีการทดสอบระบบนี้จากโครงการ GFMS ไปแล้วจำนวน 3 ครั้ง เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะใช้ระบบในวันที่ 1 ตุลาคม 2547

- **การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ** สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ทำเนียบรัฐบาล (PSC Call Centre) เพื่อให้บริการประชาชนเกี่ยวกับบริการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ติดตามผลดำเนินงานเรื่องร้องทุกข์หรือร้องเรียนที่มีมาถึงนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ทำเนียบรัฐบาล (PSC Call Centre) สามารถรองรับช่องทางการติดต่อจากประชาชนที่หลากหลาย ได้แก่ ทางโทรศัพท์หมายเลข 0 2280 7171 โทรศัพท์สายด่วน 1376 ทางเว็บไซต์ ([www.rakang.thaigov.go.th](http://www.rakang.thaigov.go.th)) Chat และโทรสารหมายเลข 0 2280 7170 มีระบบให้บริการแบบตอบสนองความต้องการ สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคได้ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาคุณภาพการให้บริการ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ

- **การยกย่องพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่อง และการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ....** และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. .... เรื่องที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้ผู้มีอำนาจของหน่วยงานสามารถดำเนินการเรื่องนั้นเป็นการเฉพาะได้โดยตรง มิให้นำเสนอคณะรัฐมนตรี หลักการกระจายอำนาจและการตัดสินใจ (Decentralization) คณะรัฐมนตรีอาจมอบหมายนายกรัฐมนตรี/รองนายกรัฐมนตรีเป็นผู้อนุมัติ/ให้ความเห็นชอบ มีคำสั่งให้ดำเนินการใดแทนได้ในเรื่องเร่งด่วน/อาจเกิดความเสียหาย/มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่แล้ว โดยถือให้เป็นมติคณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จะสรุปเรื่องแจ้งคณะรัฐมนตรีทราบเป็นระยะ การเพิ่มประสิทธิภาพการประชุมคณะรัฐมนตรี (Efficiency) เรื่องการรักษาประโยชน์ของชาติ/เรื่องฉุกเฉิน/เรื่องความลับ นายกรัฐมนตรีอาจพิจารณาเรื่องนั้นกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องตามที่นายกรัฐมนตรีเห็นสมควร โดยถือว่าเป็นมติคณะรัฐมนตรี ใช้การประชุมระบบทางไกล (VDO Conference) ในการประชุมคณะรัฐมนตรีนอกจากวิธีปกติซึ่งผู้ร่วมประชุมอาจอยู่หรือมิได้อยู่ในสถานที่เดียวกันแต่สามารถปรึกษาหารือในระหว่างผู้ร่วมประชุมก็ได้ ทั้งนี้ ตามที่นายกรัฐมนตรีกำหนด การเสนอเรื่องของ ส่วนราชการยึดหลักดังนี้

หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ส่วนราชการที่เสนอเรื่องต้องกำหนดประเด็นที่จะให้คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติ/ให้ความเห็นชอบให้ชัดเจน มติคณะรัฐมนตรีจะมีผลผูกพันเฉพาะประเด็นที่เสนอเท่านั้น ไม่มีผลลบลงความรับผิดชอบตามกฎหมายของหน่วยงานของรัฐหรือผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ

หลักประสิทธิภาพในการเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีต้องส่งวาระให้คณะรัฐมนตรีล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันก่อนการประชุม เรื่องจำเป็นเร่งด่วนนายกรัฐมนตรีอาจอนุมัติให้นำเข้าโดยไม่ต้องส่งวาระล่วงหน้าได้ แต่ต้องไม่ใช่เรื่องที่มีผลให้มีการอนุมัติงบประมาณ หรือเรื่องสำคัญอื่นที่คณะรัฐมนตรีมีมติกำหนดไว้ กรณีฉุกเฉิน/จำเป็น/การรักษาประโยชน์ของชาติหรือประชาชนนายกรัฐมนตรีจะอนุมัติให้เสนอเรื่องโดยไม่เป็นไปตามเงื่อนไขข้างต้นก็ได้

หลักความโปร่งใส (Transparency) แนวทางปฏิบัติในการนำเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี โดยเฉพาะร่างกฎหมาย/การรายงานผลการปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีหรือการดำเนินการอื่นใด ให้เป็นไปตามระยะเวลาดำเนินการตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด/มีคู่มือในการปฏิบัติงาน

การปรับปรุงระบบการประชุมคณะรัฐมนตรีแนวใหม่ การประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการกลั่นกรองฯ แบบลดเอกสาร การประชุมระบบทางไกล (VDO Conference) การจัดวาระการประชุมล่วงหน้า 8 สัปดาห์ การจัดวาระทักท้วง

✱ ด้านการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

- การมีส่วนร่วมของประชาชน โดยสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้จัดให้มีระบบการตอบสนองต่อข้อคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจัดให้มีระบบการรับฟังและตอบสนองต่อข้อคิดเห็นของประชาชน และได้มีการรณรงค์และสัมมนาผู้แทนองค์กรภาคเอกชน องค์กรทางสังคม องค์กรวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา กรมประชาสัมพันธ์มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดง/และเสนอความเห็น



## 2. กระทรวงกลาโหม

✱ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- การปรับโครงสร้าง บทบาทภารกิจ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดบทเฉพาะกาลในมาตรา 55 ให้รัฐบาลภายใน 2 ปี ต้องเสนอกฎหมายปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญว่าทหารมีหน้าที่อะไรตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งกระทรวงกลาโหมได้มีการระดมความคิดทั้งภายในและภายนอกมาปรับปรุงพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม ปี 2503 จัดทำเป็นร่างฉบับใหม่ และได้เสนอกฎหมายใน 1 ปี คือภายในเดือนธันวาคม 2546 ได้เสนอให้กับ ก.พ.ร. เพื่อเป็นไปตามกฎหมาย และเสนอคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2547 เพื่อนำเข้าสู่สภาต่อไป

- การพัฒนาปรับปรุงแผนแม่บทการปฏิรูปกระทรวงกลาโหม ในช่วงปี 2545 กระทรวงกลาโหมได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน และจัดทำยุทธศาสตร์ มียุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ และในช่วงที่ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ได้มีการพัฒนาปรับปรุงแผนแม่บทการปฏิรูปกระทรวงกลาโหมฉบับใหม่ ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการซึ่งต้องรอพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมประกาศใช้

- การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน กระทรวงกลาโหมมีการให้บริการ โดยงานหลักของกระทรวงกลาโหมคือการฝึกคนเพื่อไปทำการรบ แต่เมื่อฝึกหนัก ประชาชนก็ไม่ต้องมารับบริการด้านการฝึกจากกระทรวงกลาโหม กระทรวงฯ ได้มีการฝึกทหารเพิ่มเติมไปถึงการฝึกในโรงเรียนวิวัฒนพลเมืองฝึกประชาชนทั่วไปให้มีประสิทธิภาพ มีวินัย

- การให้คำปรึกษาและแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติในทางคดี

- งานบริการด้านสวัสดิของหน่วยบัญชาการกำลังสำรอง เช่น การลงทะเบียนทหารกองเกิน การเรียกเกณฑ์ต่างๆ ได้มีการอำนวยความสะดวกให้ดีกว่าเดิม



- การลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการด้านต่าง ๆ เช่น
  - การให้บริการกำลังพลการพัฒนาด้านคุณภาพการให้บริการ
  - งานธุรการกรณีศาลขอให้ตั้งนายทหาร (จาก 7 ขั้นตอน 20 วัน เป็น 3 ขั้นตอน 5 วัน)
  - การให้บริการเบียดหัวัด บำเหน็จ บำนาญ (จาก 4 ขั้นตอน 20 นาที เป็น 3 ขั้นตอน 10 นาที)
  - การพัฒนาคุณภาพให้บริการ โดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
  - การบริการแผนที่ (จาก 1.30 ชม. เป็น 40 นาที )
  - การสอบคัดเลือก โรงเรียนช่างฝีมือทหาร (จาก 5 ขั้นตอน 30 นาที เป็น 3 ขั้นตอน 15 นาที)
  - งานบริการด้านเบียดหัวัด บำเหน็จ บำนาญ
  - งานอนุญาตให้ปลูกสร้างสิ่งปลูกสร้างในเขตปลอดภัยในราชการทหาร (จาก 90 วัน เป็น 48 วัน)
  - การอนุญาตให้จับจองที่ดินในเขตทรงสงวน อ.สัดหีบ จ.ชลบุรี (จาก 150 วัน เป็น 72 วัน)
  - การบริการประชาชน เช่น รับบุคคลเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร (จาก 8 ขั้นตอน 1 ชม. เป็น 6 ขั้นตอน 30 นาที)
- งานบริการด้านการแพทย์
  - มีการบริการด้านการแพทย์ โรงพยาบาลพระมงกุฎฯ โรงพยาบาลค่ายประสิทธิ์ประสงค์ โรงพยาบาลค่ายสุรนารี
  - โครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้าต่าง ๆ ลดขั้นตอนและระยะเวลา เช่น ปลดสิทธิเข้าชั้น จาก 4 ขั้นตอน เป็น 2 ขั้นตอน
  - การบริการแจ้งเกิดที่โรงพยาบาลพระมงกุฎสามารถรับสูติบัตร ภายใน 3 วัน
  - การตรวจรักษาผู้ป่วยนอก ออกหนังสือรับรองการมีสิทธิรับเงินค่ารักษาพยาบาลของ โรงพยาบาลภูมิพล
  - การให้บริการทางการแพทย์ โดยการให้บริการหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ในการตรวจรักษา ประชาชน การช่วยเหลือประชาชนและผู้ประสบภัยตามแนวชายแดน
- การให้บริการอุทกศาสตร์หรือการช่วยเหลือประชาชนและผู้ประสบภัยในทะเล
- ด้านนวัตกรรมใหม่ๆ มีโครงการวิจัยและพัฒนาน้ำมันเชื้อเพลิงไบโอดีเซล มีการสร้างต้นแบบ ถึงผลิตไบโอดีเซลแบบต่อเนื่องเพื่อช่วยประหยัดน้ำมัน ประหยัดการนำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิงจาก ต่างประเทศ

๙ ด้านการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

- แก้ไขระเบียบด้านการงบประมาณจากระบบแผนงาน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์
- มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ สำนักแพทย์ทหาร สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร มีการปรับปรุงการให้บริการ โดยนำความคิดเห็นจากผู้รับบริการมาปรับปรุงแก้ไข และวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เดิมมีเอกสาร ตำราแจก ได้เปลี่ยนเป็นแจกแผ่นดิสเกตต์ ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายจำนวนมากประหยัดงบประมาณในหมวดสาธารณูปโภค ร้อยละ 11.51
- ประหยัดงบประมาณในหมวดครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ร้อยละ 10

๑๐ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

- ด้านการพัฒนาความรู้ในระดับองค์กร กระทรวงกลาโหมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีแนวทางการรับราชการ การฝึกศึกษาตามแนวทางรับราชการ การฝึกอบรม ในปีที่ผ่านมาได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการจัดการบรรยายอย่างน้อย 1 ครั้ง เพิ่มขึ้นจากที่ฝึกอบรมปกติ ตั้งคณะทำงานในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร
- ด้านการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร
  - มีการฝึกอบรมกำลังพลเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะใหม่ๆ
  - จัดการบรรยายพิเศษให้กับกำลังพล
  - มีคณะทำงานในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

๑๑ ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง (MOC) เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลระดับกระทรวงให้กับศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC)

๑๒ ด้านการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

- ด้านการพัฒนาขีดความสามารถและตอบสนองการปกครองระบอบประชาธิปไตย ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้กระทรวงกลาโหมมีภารกิจเพิ่มขึ้นด้วย โดยกระทรวงกลาโหมยุคใหม่จะมีภารกิจในการพัฒนาประเทศ ช่วยเหลือประชาชนและแก้ไขปัญหาสังคม ซึ่งได้มีการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวมาโดยตลอด มีการดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ ทั้งทางบก ทางทะเล การอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติ การช่วยเหลือประชาชนที่ประสบสาธารณภัยและภัยพิบัติ การป้องกันและสกัดกั้นแรงงานเถื่อน การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การเก็บกู้และทำลายทุ่นระเบิดกับระเบิดตามแนวชายแดน การอพยพคนไทยกลับประเทศไทยกรณีเกิดเหตุจลาจลที่กัมพูชา การจัดชุดบรรเทาสาธารณภัยไปช่วยอิหร่านเมื่อเกิดแผ่นดินไหว การส่งกองกำลังทหารไทยไปปฏิบัติการเพื่อรักษาสันติภาพในติมอร์ตะวันออก อัฟกานิสถาน อิรัก และภูมิภาคต่างๆ เช่น อัฟริกา และมีการป้องกันการก่อการร้ายในช่วงการประชุมผู้นำเอเปค การแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบราชการของกระทรวงกลาโหมนั้น แม้ว่ากระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง มีการให้บริการแก่ประชาชนเป็นส่วน

เป็นส่วนน้อย แต่ได้มีความพยายามทำตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ พยายามดำเนินการตามและมีการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม และจัดทำเป็นแผนแม่บทการปฏิรูปกระทรวงกลาโหม เพื่อให้ได้กองทัพที่มีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือของประชาชนโดยทั่วไป



### 3. กระทรวงการคลัง

#### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- **กลุ่มอำนาจการ** มีสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังดูแลการปรับปรุงคุณภาพคนให้มีความรู้ทันสมัย มีทัศนคติพร้อมที่จะทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- **การเสนอแนะนโยบาย** สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เป็นหน่วยงานที่เป็นมันสมองเป็นผู้เสนอแนะนโยบายต่อรัฐมนตรี เสนอนโยบายที่คมชัด มีทางเลือกที่เหมาะสม เมื่อได้รับการตัดสินใจนโยบายแล้วเกิดประโยชน์ต่อประเทศโดยรวมแล้วดำเนินการติดตามผลตามนโยบาย และท้ายที่สุดเมื่อดำเนินการแล้วก็ต้องทำความเข้าใจแก่สาธารณชนในวงกว้าง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- **เป็นกระทรวงหนึ่งใน 4 กระทรวงนำร่อง** ของการปฏิรูประบบราชการ จากผลงานที่ติดตามเป็นประจำทุก ๆ ไตรมาส พบว่าสามารถดำเนินการได้เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### \* ด้านการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

- **การบริหารหนี้สิน** สำนักบริหารหนี้จะดูแลเรื่องการปรับไม่ให้หนี้กระจุกตัวอยู่ที่ใดที่หนึ่งเพื่อการบริหารเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและขณะเดียวกันก็ทำให้ต้นทุนของการกู้เงินต่ำลง
- **การบริหารทรัพย์สิน** ซึ่งมีทั้งกรมธนารักษ์ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดูแลรับผิดชอบ โดยทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ผู้ดูแลคือทางกรมธนารักษ์ ส่วนทรัพย์สินที่ไม่ใช่อสังหาริมทรัพย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรดารัฐวิสาหกิจทั้งหลาย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะเป็นผู้ดูแล เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทำงานในเชิงพาณิชย์ให้มากขึ้น เนื่องจากประเทศไทยแข่งขันทางธุรกิจในโลกเสรี ดังนั้นหากหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจไม่ปรับตัวก็จะแข่งขันไม่ได้และในขณะเดียวกันก็ทำให้บริการไม่ดี

#### \* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- **กระบวนการทำงาน** กระทรวงการคลังได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้สะดวก ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการคือผู้เสียภาษีได้รับความสะดวกมากขึ้น กระบวนการปรับปรุงทั้ง 3 ส่วนหลักคือ ด้านหารายได้ ด้านบริหารรายจ่ายและหนี้สิน และการบริหารทรัพย์สิน ได้มีการปรับกระบวนการ ปรับวิธีคิดให้สั้นกะทัดรัด และสะดวก โดยยึดผู้รับบริการ ยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
- **การดูแลเรื่องรายจ่าย** กรมบัญชีกลางทำให้การรับจ่ายเงินสะดวกยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ การอนุมัติฎีกา การใช้กระดาษจะน้อยลง



## 4. กระทรวงการต่างประเทศ

\* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- ปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศให้เป็นแบบบูรณาการ โดยจัดให้มีโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการใน 6 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น จีน สหภาพยุโรป อินเดีย และลาว และปัจจุบันได้ขยายออกไปใช้ในทุกประเทศที่เหลือ (รวมถึงการปรับโครงสร้างส่วนราชการในต่างประเทศขนาดใหญ่ (revamp))
- การพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงให้กับท้องถิ่น ชุมชนในจังหวัดและภูมิภาคโดยการจัดเวทีประชุมหารือเพื่อบูรณาการด้านยุทธศาสตร์และการดำเนินงานและการจัดตั้งสำนักงานวิเทศสัมพันธ์ประจำภูมิภาค
- การพัฒนาระบบราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้เข้าร่วมโครงการประเมินผลเพื่อรับสั่งจูงใจกับสำนักงาน ก.พ.ร. ในกลุ่มภาคบังคับ
- จัดทำโครงการนำร่องขยายกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และคำรับรองการปฏิบัติราชการให้ครอบคลุมการทำงานของสถานเอกอัครราชทูตในต่างประเทศ จัดโครงการ “บัวแก้วสัญจร” ขึ้นโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศนำคณะผู้บริหารระดับสูงไปรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้ว่าราชการจังหวัด
- ด้านการให้บริการแก่ประชาชน : ดำเนินนโยบาย “การทูตเพื่อประชาชน” มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- การให้บริการด้านกงสุล ด้านงานบริการหนังสือเดินทาง
  - ได้จัดโครงการ “กงสุลสัญจร” ไปยังจังหวัดต่างๆ เพื่อบริการประชาชน
  - การปรับปรุงบริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย โดย
    - ขยายช่องรับบริการเพิ่มเติม
    - ลดระยะเวลาการรับเล่มหนังสือเดินทาง จากเดิม 3 วันทำการ เป็น 2 วันทำการ
    - เปิดให้มีการต่ออายุหนังสือเดินทางทางไปรษณีย์ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2546
    - กรอกแบบคำร้องขอต่ออายุหนังสือเดินทางผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546
    - ปรับลดระยะเวลาการออกหนังสือเดินทางเล่มใหม่ ภายใต้โครงการกงสุลสัญจรและบัวแก้วสัญจร จากเดิม 10 วันทำการ เหลือครึ่งวันทำการ
    - มีการพัฒนา e-passport โดยนำข้อมูลชีวภาพมาบรรจุลงในหนังสือเดินทางเพื่อป้องกันการปลอมแปลง

\* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย- ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ :

- 1) ส่วนงานบริการสาธารณะ
  - เว็บไซต์กระทรวงการต่างประเทศ (www.mfa.go.th)
- 2) ส่วนงานบริหารภายใน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้นำเอาระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารงาน ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบงานทะเบียนครุภัณฑ์ ระบบงานบุคลากร ระบบงานพิธีการทูต ระบบงานห้องสมุด ฯลฯ
- 3) ส่วนการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน
- 4) เชื่อมโยงเครือข่ายสื่อสารระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับสถานทูตไทยในต่างประเทศ
- 5) การเป็น e-consular เพื่อยกระดับการบริการประชาชนให้ดีขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบ

\* ด้านการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

- งานข่าว : การจัดแถลงข่าว และการจัดตั้งศูนย์ข่าวในการประชุมระหว่างประเทศ มีสถานีวิทยุสาธารณะ ออกอากาศทางคลื่นเอเอ็ม 1575 และ เอฟเอ็ม 97.5

- การจัดทำเว็บไซต์ :

- กรมสารนิเทศได้บรรจุข้อมูลต่างๆ ลงในเว็บไซต์ของกระทรวงฯ (www.mfa.go.th)
- กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ก็ได้มีการจัดทำเว็บไซต์ “บัวแก้วบริการธุรกิจไทย” (www.mfa.go.th/business)
- กรมสนธิสัญญาและกฎหมายได้ให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับความตกลงระหว่างประเทศและเปิดคลังกฎหมายระหว่างประเทศในเว็บไซต์ที่ www.mfa.go.th/web/1906.php

ทั้งนี้ ผลการสำรวจเว็บไซต์ภาครัฐในประเภท Information โดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปรากฏว่าเว็บไซต์กระทรวงการต่างประเทศอยู่ในกลุ่มอันดับ 1

- การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ :

- วารสารบัวแก้ว
- วารสารสาธารณะ
- วารสารเศรษฐกิจปริทรรศน์
- วารสารบัวแก้วเศรษฐกิจ Review

- ด้านการคุ้มครองและดูแลผลประโยชน์คนไทยในต่างประเทศ :
  - มีการขยายช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ทางอินเทอร์เน็ต
  - เพิ่มความร่วมมือระหว่างสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ กับ NGOs ต่างๆ
  - ดำเนินการเชิงรุก โดยการเผยแพร่ข่าวสารเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการหลอกลวงคนไทย ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และเว็บไซต์กระทรวงฯ
  - การให้บริการด้านข้อมูล



## 5. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- บทบาท ภารกิจ หน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา คือ การวางแผน การแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งนี้ ได้มีการถ่ายโอนอำนาจในการพัฒนาและดูแลแหล่งท่องเที่ยวไปยังองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเดิมเป็นหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- ประสิทธิผลตามพันธกิจ ในด้านของการกีฬา ได้ประสบผลสำเร็จจากการที่นักกีฬาไทยได้รับเหรียญทองถึง 8 เหรียญ จากการแข่งขันโอลิมปิก ซึ่งนักกีฬา 6 คน ใน 8 คน ที่รับเหรียญนั้นได้รับการศึกษาจากวิทยาลัยพลศึกษาของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การพัฒนาสถาบันการศึกษาในด้านกีฬาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยกระทรวงได้ให้ความสำคัญในการที่จะทำให้สถาบันการศึกษากีฬาเป็นที่ๆ จะปลูกฝังและเพาะเลี้ยงให้นักกีฬาของไทยมีประสิทธิภาพและสามารถที่จะแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศได้มากขึ้น ขณะนี้พระราชบัญญัติสถาบันการกีฬายู่ระหว่างการพิจารณาในสภาฯ เมื่อพระราชบัญญัติผ่านสภาฯ การกีฬาจะมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้มีการลดขั้นตอนต่างๆ ของการทำงานให้ดีขึ้นในเรื่องที่อาจจะมีการซ้ำซ้อน บุคลากรส่วนใหญ่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามาจากกรมพลศึกษาจึงเป็นเรื่องยากที่จะทำงานด้านการท่องเที่ยว จึงได้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอโดยตลอด และจะต้องทำต่อไปเพื่อให้สามารถตอบคำถามนักท่องเที่ยวต่างๆ เกี่ยวกับด้านการท่องเที่ยวในต่างจังหวัดได้ทั้งหมด

- การพัฒนาองค์กร ได้มีการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างขอบเขตการบริหารหน้าที่

- โครงการหมู่บ้านการท่องเที่ยว OTOP ซึ่งได้เปิดตัวไปแล้ว ได้แก่ บ้านถวาย จังหวัดเชียงใหม่ และบ้านแม่สลอง จังหวัดเชียงราย ปัจจุบันมีนักท่องเที่ยวไปเข้าเยี่ยมชมจำนวนมาก รวมทั้งคณะทูตานุทูตต่างๆ ซึ่งนอกจากเป็นการส่งเสริมสินค้า OTOP ในหมู่บ้านแล้ว ยังช่วยพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ดีขึ้น

\* ด้านการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

- การหาแนวทางแก้ไขปัญหานักท่องเที่ยวเข้ามาร้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการหลอกลวงนักท่องเที่ยว ซึ่งที่ผ่านมาได้ดำเนินการสำเร็จไปบ้างแล้ว ในเรื่องของความพยายามปราบปรามการหลอกลวงทัวร์ต่างๆ และได้พยายามที่จะเจรจาแสวงหาความร่วมมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งทัวร์จีน ได้มีการประสานงานกับประเทศจีนในการทำงานร่วมกันเพื่อทำให้ปัญหาเหล่านี้หมดไป

- ด้านคุณภาพในการให้บริการ ได้มีการเพิ่มช่องทางการติดต่อกับประชาชนโดยผ่านหน่วยงานในสังกัดต่างๆ ทั้งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย เว็บไซต์ ข่าวประชาสัมพันธ์ เอกสารแผ่นพับ มีการพัฒนาทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ



## 6. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

\* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการประชาชน ได้มีการลดระยะเวลาการให้บริการประชาชนถึง 18 เรื่อง (กระบวนการ) ซึ่งสามารถลดระยะเวลาลงได้โดยเฉลี่ยร้อยละ 41.85

- ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เริ่มต้นจากการให้บริการแก่คนพิการเรียกว่า "ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว สำหรับคนพิการ" ซึ่งคนพิการที่มาติดต่อที่ศูนย์แห่งนี้จะได้รับบริการทั้งเรื่องของข้อมูล การขอรับบริการไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดทะเบียนคนพิการ การให้คำปรึกษา รวมทั้งเป็นจุดที่มีการประสานส่งต่อคนพิการไปรับบริการจากองค์กรภาครัฐและเอกชนอื่นที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย ซึ่งปัจจุบันได้มีการขยายบริการให้ครอบคลุมผู้รับบริการทุกประเภทแล้ว และในอนาคตเมื่อมีความพร้อมมากกว่านี้ ก็อาจขยายจุดบริการให้มากขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกประชาชนได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้จัดทำศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จอีกรูปแบบหนึ่ง โดยได้ดำเนินกิจกรรมร่วมกับกระทรวงสาธารณสุขจัดตั้งศูนย์บริการช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤตจากความรุนแรง (One Stop Crisis Center-OSCC) และเป็นการสนับสนุนผลักดันการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริการกับเด็กและสตรีที่ถูกรังแก รุนแรงในด้านต่างๆ ได้แก่ การรักษาพยาบาล การคุ้มครองช่วยเหลือด้านกฎหมาย และการสงเคราะห์ฟื้นฟู ศูนย์นี้จัดตั้งในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยให้มีการทำงานร่วมกันในลักษณะสหวิชาชีพ ในปัจจุบันสามารถตั้งได้ครบ 100% ตามเป้าหมาย คือ 104 แห่ง และสามารถช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาแล้ว จำนวน 400 คน/ครอบครัว

- การกระจายอำนาจ

- ส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทุกแห่งได้มีการมอบอำนาจไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อบริหารงานแบบบูรณาการ รวมทั้งมีการมอบอำนาจบางส่วนไปยังหัวหน้าส่วนราชการและมอบหมายให้หน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคเป็นตัวแทนในการให้บริการสวัสดิการสังคมแก่ประชาชนนอกเหนือไปจากหน่วยงานของกระทรวงประจำจังหวัด

- กระทรวงได้ดำเนินการถ่ายโอนภารกิจให้กับท้องถิ่นไปแล้วหลายเรื่อง ได้แก่ การสงเคราะห์ เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้ป่วยเอดส์ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพคนพิการ การดำเนินงานศูนย์บริการทางสังคมผู้สูงอายุ 2 แห่ง การดำเนินงานสถานสงเคราะห์คนชรา 13 แห่ง งานการฉาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งขณะนี้ถ่ายโอนไปแล้ว 22 จังหวัด รวมทั้งกรุงเทพฯ และอยู่ระหว่างเตรียมการถ่ายโอนภารกิจเรื่องหอพักเอกชน ซึ่งจะต้องมีการแก้ไข พระราชบัญญัติหอพัก พ.ศ. 2507 ก่อน ทั้งนี้ ภารกิจที่ถ่ายโอนไปแล้วดังกล่าว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้มีการเตรียมความพร้อมในการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประชาชน สำหรับสถานสงเคราะห์คนชราอีก 7 แห่ง จะมีการ ปรับรูปแบบการทำงาน โดยจัดทำเป็นศูนย์สาธิตเพื่อเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ ฝึกทักษะการ ดูแลผู้สูงอายุที่มีมาตรฐานต่อไป

- **การจัดทำระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางสังคม**

- อยู่ระหว่างการศึกษารอบของระบบเฝ้าระวังเตือนภัยทางสังคม ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องทั้ง ระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน และระดับประเทศเพื่อเตรียมการในเรื่องการจัดระบบ การเฝ้าระวังเตือนภัยทางสังคม

\* **ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม**

- **การพัฒนาองค์กร**

- ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐ
- การจัดตั้งและพัฒนาทีมงานเพื่อรองรับระบบ GFMIS โดยสร้างทีมงานให้คำปรึกษา (Help Desk)
- จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านการพัฒนาระบบราชการในรูปแบบต่างๆ
- จัดทำแผนพัฒนามูลฐานรายบุคคล

\* **ด้านการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม**

- **หน่วยบริการทางสังคมเคลื่อนที่** เพื่อเป็นการสร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคส่งเสริม การเข้าถึงโอกาสในการได้รับบริการจากภาครัฐของผู้อยากใช้ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง ของมนุษย์ได้จัดทำหน่วยบริการทางสังคมเคลื่อนที่และได้ออกไปให้บริการในพื้นที่ทั้งในเขตกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค โดยได้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2547 ไปแล้ว 21 ครั้ง โดยอยู่ในกรุงเทพฯ จำนวน 7 ครั้ง และส่วนภูมิภาค จำนวน 14 ครั้ง

- **การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน :**

- การจัดตั้งระบบรับฟังผ่านทางตู้ ปณ. 108 ซึ่งให้ชื่อว่า "ตู้ ปณ. 108 สารพันปัญหา ประชาชน" โดยให้ประชาชนสามารถเขียนจดหมายมาร้องทุกข์ หรือร้องเรียนเกี่ยวกับ ปัญหาทางสังคมได้ เช่น เด็กถูกทอดทิ้ง ถูกทารุณกรรม หรืออาจให้ข้อเสนอแนะในการ แก้ไขปัญหาต่างๆ



- ศูนย์ช่วยเหลือเร่งด่วน 24 ชั่วโมง (Hot Line 1507) เป็นการเปิดสายตรงจากประชาชนถึงกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยจัดเจ้าหน้าที่ประจำตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อรับฟังปัญหาความทุกข์ร้อนของประชาชนในทุกๆ เรื่อง ทั้งนี้ หากเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องการการแก้ไขหรือได้รับความช่วยเหลือทันที กระทรวงฯ จะจัดหน่วยเคลื่อนที่เร็วไปดำเนินการให้ความช่วยเหลือทันที และมีเป้าหมายที่จะขยายบริการผ่านโทรศัพท์หมายเลข 1507 ให้ครบทุกจังหวัดต่อไป
- รายการวิทยุ “หน้าต่างสังคม” เพื่อรับเรื่องร้องทุกข์และให้คำปรึกษาแก่ประชาชนทั่วไป โดยออกกระจายเสียงทางสถานีวิทยุ เอฟ.เอ็ม 92.5 เมกกะเฮิร์ตส เอ.เอ็ม 891 กิโลเฮิร์ตส และสถานีเครือข่ายระบบ เอ.เอ็ม 17 ความถี่ทั่วประเทศ
- จัดให้มีโครงการรับฟังความคิดเห็นของสาธารณะ โดยเชิญประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งนักวิชาการมาให้อาข้อแนะ ซึ่งทางกระทรวงฯ ก็จะได้นำความคิดเห็นนั้นไปปรับใช้ในการแก้ไขบริการให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

#### \* อื่นๆ

- การประหยัดงบประมาณ สามารถประหยัดงบประมาณได้ประมาณร้อยละ 5.76 และงบสาธารณูปโภคสามารถประหยัดได้ร้อยละ 10.59



## 7. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- **ด้านกระบวนการ** จากการที่สถานการณ์ด้านการค้าต่างประเทศมีแนวโน้มการแข่งขันและการกีดกันทางการค้าเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ เปลี่ยนมุมมองการผลิตจาก Supply-driven เป็นการมองด้าน Market-driven เปลี่ยนจากการผลิตแบบ Low Cost เป็นการผลิตแบบ Value Added Creation โดยการกระจายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ Brandname และพัฒนาบรรจุภัณฑ์ เปลี่ยนจากการผลิตแบบ Mass Product เป็นการผลิตแบบ Product Differentiation โดยส่งเสริมการผลิตสินค้าปลอดสารพิษ สินค้าเกษตรอินทรีย์ สินค้าประเภทสมุนไพร ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน การดำเนินการอย่างเป็นระบบและครบวงจร

- **การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านสินค้าเกษตรและอาหาร** และให้เกษตรกรมีส่วนร่วมใน Value Chain สร้างโอกาสในการประกอบการให้กับองค์กรเกษตรกร และ SMEs ในระดับท้องถิ่น โดยเน้นคุณภาพและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่พัฒนาโดยผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นความปลอดภัยในการบริโภคตั้งแต่ จากไร่นา สู่มือผู้บริโภค (From Farm to Table) เริ่มตั้งแต่การควบคุมปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ เช่น ปุ๋ย สารเคมีประเภทต่างๆ การนำระบบการผลิตที่ดีและเหมาะสมมาใช้เพื่อเข้าสู่ระบบฟาร์มมาตรฐาน และสุดท้ายคือ ด้านผลผลิตที่ได้รับการตรวจสอบรับรองสินค้าเกษตรและอาหาร โดยยกระดับความสามารถของปฏิบัติการเพื่อตรวจสอบและออกใบรับรองมาตรฐานสินค้า เพื่อให้ได้รับการยอมรับภายใต้มาตรฐานสากล รวมทั้งจัดระบบเตือนภัยเพื่อเชื่อมโยงระบบการตรวจสอบ

และการแก้ไขปัญหา กรณีตรวจพบสินค้าไม่ได้มาตรฐาน และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเจรจา และจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาทางเทคนิคต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อผลักดันสินค้าเกษตร และอาหารของไทย

- **ด้านคุณภาพของสินค้าเกษตรและอาหาร** กำหนดให้รับรองสินค้าที่แสดงให้เห็นถึงความ มีคุณภาพของสินค้าที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นการดำเนินการแบบบูรณาการของหน่วยงานระดับกรม ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กรมวิชาการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมพัฒนา ที่ดิน และยังมีการบูรณาการร่วมกับกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริโภค และเพื่อให้ภาคเกษตรเติบโตอย่างยั่งยืน กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์จึงได้มีการพัฒนากลไกที่จะส่งเสริมให้สินค้าเกษตรและอาหารมีราคาสูงขึ้น มีปริมาณการส่งออก มากขึ้น และการตรวจสอบคุณภาพสินค้าส่งออกอย่างรวดเร็วได้มาตรฐานสากล ภายใต้มาตรการความ ปลอดภัยด้านอาหารของแต่ละประเทศผู้นำเข้านั้น จึงนับว่าเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตและความ เป็นอยู่ของเกษตรกรไทยให้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับในปัจจุบันมีความตื่นตัว ความนิยม และต้องการบริโภค อาหารที่มีคุณภาพ สะอาด ถูกสุขลักษณะ ปราศจากสารตกค้างปนเปื้อนใดๆ จนกลายเป็นเงื่อนไขในทุก เวทีการเจรจาการค้าโลก ภายใต้ความตกลงว่าด้วยการบังคับใช้มาตรการสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช จึงได้มีการจัดตั้งห้องปฏิบัติการกลางตรวจสอบผลิตภัณฑ์เกษตรและอาหาร จำกัด (LCFA : Laboratory Center for Food and Agricultural Products Company Limited) ดำเนินการในรูปแบบบริษัท เพื่อเป็นกลไก สนับสนุนการดำเนินงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการแก้ปัญหาความล่าช้าด้านการส่งออก โดยให้บริการตรวจสอบ วิเคราะห์สินค้าเกษตรและอาหารทั้งนำเข้าและส่งออกด้วยกระบวนการที่รวดเร็ว แม่นยำ เพื่อช่วยผู้ส่งออกและนำเข้าด้วยการบริการเบ็ดเสร็จครบวงจรในขั้นตอนเดียว

- **ด้านความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหาร** ปี พ.ศ. 2547 เป็นปีแห่งอาหารปลอดภัย (Food Safety Year) รวมทั้งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของ กระทรวงในช่วง 5 ปี (2547-2551) จะดำเนินการให้สินค้าเกษตรและอาหารปลอดภัยได้มาตรฐานสากล โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ การนำสินค้าเกษตรและอาหารสู่ตลาดโลกเพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การเป็นครัวของโลกอย่างแท้จริง และเพื่อให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความมั่นคง ในการประกอบอาชีพ โดยสนับสนุนให้สถาบันเกษตรกรเข้มแข็งและเกษตรกรมีความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการผลิตได้ด้วยตนเอง เป้าหมายของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว คาดว่า ผลที่ประเทศไทยจะได้รับคือ เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น รวมถึงมีรายได้จากการส่งออกสินค้าเกษตรและ อาหารปีละไม่ต่ำกว่า 600,000 ล้านบาท สามารถลดความสูญเสียจากปัญหาการกักกันทำลายสินค้า เกษตรและอาหารไทยปีละไม่ต่ำกว่า 20,000-30,000 ล้านบาท เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและ ลดจำนวนผู้ป่วยจากการบริโภคอาหารปนเปื้อนสารเคมีที่ก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพที่มีผลต่อคุณภาพ ชีวิตของคนไทย

- **ผลการดำเนินงาน** ในรอบ 9 เดือน (1 ตุลาคม 2546-30 มิถุนายน พ.ศ. 2547) ได้จัดทำ มาตรฐานสินค้าไปแล้วจำนวน 17 ชนิด คือ ทูเรียน ลำไย กล้วยไม้ สับปะรด ข้าวหอมมะลิ เงาะ มะม่วง มังคุด สับปะรด ส้มเปิ้ลกล่อน ส้มโอ สับปะรด (สำหรับบริโภค) ข้าวปทุมธานี 1 กล้วย ฟาร์มเลี้ยงสุกร ฟาร์มโคนมและการผลิตน้ำนมดิบ ฟาร์มเลี้ยงไก่เนื้อ และมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี จำนวน 3 ชนิด คือ ลำไย ข้าวหอมมะลิ และพืชอาหาร ตรวจรับรองฟาร์มที่ได้มาตรฐานจำนวน 16,986 ฟาร์ม ซึ่งเป็นฟาร์มด้านประมง พืช และปศุสัตว์ ร้อยละ 50 27 และ 23 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังได้รับ

ความสำเร็จจากการเจรจาแก้ไขปัญหาสินค้าเกษตรและอาหารเกินกว่าร้อยละ 50 ทำให้สินค้าเกษตรและอาหารที่ส่งไปขายต่างประเทศ โดยผ่านการรับรองมาตรฐานไม่ถูกส่งกลับถึงร้อยละ 99.97 ซึ่งในปี พ.ศ. 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์คาดว่าจะจัดทำมาตรฐานและระบบการจัดการคุณภาพสินค้าได้เพิ่มขึ้นอีก 5 ชนิด ตรวจรับรองฟาร์มมาตรฐานจำนวน 36,870 ฟาร์ม ตรวจรับรองมาตรฐานโรงงาน/โรงฆ่าสัตว์ได้ 626 โรงงาน



## 8. กระทรวงคมนาคม

### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

#### - การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

- ได้พัฒนาระบบรายงานสภาพจราจรและการบริหารจัดการอุบัติเหตุการขนส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Traffic Report and Accident Management) นอกจากนี้มีการให้บริการข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์ 1123 สายตรงกระทรวงคมนาคม เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารทางเสียงและรับฝากข้อความร้องเรียนของประชาชนเกี่ยวกับงานบริการที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานในสังกัด
- การจัดให้มีศูนย์ปลอดภัยทางน้ำเพื่อรับเรื่องราวผ่านสายด่วน 1199 ตลอด 24 ชั่วโมง ตลอดจนให้บริการตอบข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์ของศูนย์ข้อมูล ที่หมายเลขโทรศัพท์ 0 2639 4766 และ 0 2639 4767
- เปิดตัว ปณ. 550 เพื่อให้ประชาชนที่ได้รับความไม่เป็นธรรมหรือพบเห็นเจ้าหน้าที่เรียกร้องอามิสสินจ้าง สามารถส่งเรื่องร้องเรียนไปยังอธิบดีกรมการขนส่งทางบกได้โดยตรง งานศูนย์คุ้มครองผู้โดยสารสาธารณะได้สร้างห้องศูนย์ปฏิบัติการให้ประชาชนสามารถร้องเรียนหรือแนะนำการให้บริการรถโดยสารสาธารณะผ่านโทรศัพท์สายด่วน 1584 ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนสิงหาคม-เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2547 ศูนย์ (ส่วนกลาง) ได้รับเรื่องร้องเรียนทั้งสิ้น 9,576 ราย ได้ดำเนินการตรวจสอบ/ประสานงาน/สอบสวนลงโทษไปแล้ว 6,113 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.38
- การจัดทำระบบกระดานอิเล็กทรอนิกส์เพื่อรับฟังความคิดเห็นและตอบคำถามของประชาชนผ่านทางเว็บไซต์ของกรมทางหลวง รับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของประชาชนโดยมีกล่องแสดงความคิดเห็นและรายการที่วิพากษ์วิจารณ์ทางสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 ในรายการสื่อกลางทางหลวง รวมถึงโทรศัพท์สายด่วน หมายเลข 1800-224-222, [www.dor.go.th](http://www.dor.go.th), คลินิกช่างทางหลวงชนบท, ตู้ ปณ. 123, กล่องรับฟังความคิดเห็น
- จัดทำโครงการ “ของหายได้คืน” และร่วมกับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) บริษัทขนส่ง จำกัด (บขส.) บริษัทบางกอกไมโครบัส จำกัด จัดทำบัตรประจำตัวผู้ขับขี่โดยมีข้อความแสดงหมายเลขเส้นทาง หมายเลขทะเบียนรถ หมายเลขข้างรถ ติดไว้ที่ตัวรถซึ่งปรากฏว่ามีเรื่องร้องเรียนลดลง

- ดำเนินโครงการคนไทยหัวใจ 2 ป. (ประหยัดและปลอดภัย) ซึ่งเป็นกิจกรรมรณรงค์ลดมลพิษในอากาศและเสี่ยงเพื่อสิ่งแวดล้อมในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศปีละ 2 จังหวัด ภายใต้การสนับสนุนของบริษัท น้ำมันคาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด (ภายใต้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 ในจังหวัดเชียงใหม่ สงขลา นครราชสีมาสมุทรปราการ ชลบุรี อุตรดิตถ์ ภูเก็ต พิชญ์โลก ขอนแก่น และสุราษฎร์ธานี) และโครงการเยาวชนรักน้ำ
- การนำหมายเลขทะเบียนซึ่งเป็นที่ต้องการหรือเป็นที่นิยมของประชาชนตามพระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2522 ออกประมูลเป็นการทั่วไป เพื่อนำเงินเข้ากองทุนเพื่อความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนน ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 จนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2547 ได้เงินจากการประมูลทั้งสิ้น 346.044 ล้านบาท
- ในด้านการขนส่งทางถนนระหว่างประเทศได้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเจรจาทั้งในกรอบทวิภาคีและพหุภาคี ในการเปิดเสรีผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทย-ลาว การเปิดการเดินรถโดยสารประจำทางระหว่างประเทศ และการอำนวยความสะดวกในการสัญจรของบุคคลและยานพาหนะไทย-ลาว
- ดำเนินโครงการเรือต่อรถ รถต่อเรือ ช่วยเหลือชาติ การขยายเส้นทางให้บริการเรือโดยสารในคลองเพิ่มเติม กล่าวคือ เส้นทางท่าเรือสาทร-ท่าเรือดาวคะนอง เส้นทางท่าเรือสะพานพุทธ-ท่าเรือเพชรเกษม 20 เส้นทางท่าเรือสาทร-ท่าเรือคลองเตย (กรมศุลกากร) เส้นทางคลองแสนแสบ (ท่าเรือสะพานผ่านฟ้าลีลาศ-ท่าเรือวัดศรีบุญเรือง) เส้นทางท่าเรือสาทร-ท่าเรือสมุทรปราการ (ผ่านคลองลาดโพธิ์) และ เส้นทางท่าเรือรวมคำแหง 29 – ท่าเรือตลาดยิ่งเจริญ (ในคลองลาดพร้าว)
- การปรับปรุงป้ายจราจร เครื่องหมายจราจร สัญญาณไฟจราจรและแก้ไขปัญหารถติดขัด กำหนดมาตรการป้องกันรถบรรทุกที่บรรทุกน้ำหนักเกิน
- การก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสารให้ครบทุกจังหวัดทั่วประเทศ การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน
- แผนการก่อสร้างทางหลวงหมายเลข 304 (ปากเกร็ด-หลักสี่-มีนบุรี) และทางหลวงหมายเลข 302 และ 305 (บางใหญ่-แคราย-เกษตรศาสตร์-สุขาภิบาล 1-รามอินทรา)
- จัดให้มีการพัฒนาโครงข่ายทางหลวงชนบทสายรองและการซ่อมบำรุงโครงข่ายทางและสะพานที่อยู่ในการกำกับดูแลและคำร้องขอจากประชาชนและกลุ่มประชาคม
- จัดทำแผนและโครงการเพื่อเป็นการบรรเทาปัญหาในระยะยาว คือ แผนการพัฒนาขนส่งมวลชนระบบรางในเขตกรุงเทพฯ และพื้นที่ต่อเนื่องระยะเร่งด่วน (พ.ศ. 2547-2552) และโครงการระบบขนส่งมวลชนและทางด่วนเชื่อมโยงกรุงเทพฯ และธนบุรี
- จัดให้มีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้สัญจรในเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์
- ส่งเสริมและให้บริการวิชาการแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในการพัฒนาซ่อมบำรุงและอำนวยความสะดวกในสายทาง

### การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในปี 2547

- การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ดำเนินการแล้วเสร็จใน 1 วัน มีจำนวน 32 กระบวนงาน คือ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม 1 กระบวนงาน กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี 8 กระบวนงาน กรมการขนส่งทางบก 21 กระบวนงาน และสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร 2 กระบวนงาน
- การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ใช้เวลาดำเนินการมากกว่า 1 วัน มีจำนวน 65 กระบวนงาน คือ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม 1 กระบวนงาน กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี 8 กระบวนงาน กรมการขนส่งทางอากาศ 33 กระบวนงาน กรมทางหลวงชนบท 6 กระบวนงาน กรมทางหลวง 8 กระบวนงาน กรมการขนส่งทางบก 6 กระบวนงาน และสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร 3 กระบวนงาน

- **การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ** เช่น การพัฒนาการให้บริการข้อมูลและบริการของกระทรวงคมนาคมด้วยระบบเว็บท่า (Enterprise Portal Site) การพัฒนาระบบบริหารงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ด้วยการประยุกต์ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ

### - การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ได้จัดทำแผนการโอนมอบสายทางที่ไม่ได้เป็นโครงข่ายทางสายหลักให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2545 – 2549) รวมระยะทางทั้งสิ้น 5,509.353 กิโลเมตร ซึ่งขณะนั้นกรมทางหลวงได้ดำเนินการโอนมอบสายทางให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ปี 2545 – กรกฎาคม 2547 แล้วจำนวน 1,392.811 กิโลเมตร (25.28%) คงเหลือสายทางที่ยังไม่ได้ถ่ายโอน จำนวน 4,116.542 กิโลเมตร (74.72%) ทั้งนี้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งอยู่ในพื้นที่ขาดแคลน มีรายได้จำกัด ไม่เพียงพอที่จะใช้ในการบำรุงรักษาเส้นทางที่จะโอนมอบให้จึงยังไม่รับมอบซึ่งกรมทางหลวงได้ดำเนินการแก้ปัญหาโดยสรุปรายละเอียดสายทางที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่รับมอบ ปี 2545 – 2546 และรายละเอียดสายทางที่จะถ่ายโอนให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2547 – 2549 ส่งให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ เพื่อดำเนินการเร่งรัดแก้ปัญหาให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรับมอบทางจากกรมทางหลวงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว
- ได้ถ่ายโอนเส้นทางที่ก่อสร้างเสร็จแล้วประมาณ 50,000 กิโลเมตรให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ส่วนทางหลวงท้องถิ่นอีก 30,000 กิโลเมตร ซึ่งยังไม่ได้ก่อสร้าง จึงต้องเป็นภาระความรับผิดชอบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องดำเนินการต่อไป โดยในขั้นตอนกรมทางหลวงชนบทจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในเรื่องการก่อสร้างและบำรุงรักษาทาง จนกว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีความเข้มแข็ง ซึ่งกรมทางหลวงชนบทได้ทำการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศแล้วจำนวน 72 รุ่น ประมาณ 5,400 คน นอกจากนี้ ได้ถ่ายโอนร่องน้ำชายฝั่งทะเลขนาดเล็ก งานดูแลและรักษาร่องน้ำ และภารกิจที่อยู่ระหว่างการถ่ายโอนให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การอนุญาตให้ก่อสร้างสิ่งล่วงล้ำลำน้ำ นอกจากนี้ได้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำและคำปรึกษาทางเทคนิควิชาการและการดำเนินงานให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จนกว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะมี

ความพร้อม เพื่อให้สอดคล้องตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547

- การกึ่งที่อยู่ระหว่างดำเนินการถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ 1) สถานีขนส่งในเขตพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) สถานีขนส่งนอกเขตพื้นที่ โดยในระยะแรกจะถ่ายโอนสถานีขนส่งผู้โดยสารระดับอำเภอที่มีกำไรจำนวน 5 สถานี และสถานีขนส่งผู้โดยสารระดับจังหวัดที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้เกินกว่า 20 ล้านบาท อีก 22 แห่ง ใน 19 จังหวัด 3) อนุญาตให้จัดตั้งสถานีขนส่งในเขตจังหวัด 4) การอนุญาตให้สัมปทานขนส่งในเขตจังหวัด ทั้งนี้ การกึ่งตาม 3) และ 4) เป็นอำนาจของคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกประจำจังหวัด จึงต้องมีการแก้ไขพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 มาตรา 17 ให้มีผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกประจำจังหวัด
- การมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดบริหารงานแบบบูรณาการ (CEO)
  - ได้มอบอำนาจการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการวินิจฉัย สั่งการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทน เช่น 1) มอบอำนาจการบริหารงานบุคคลให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมการขนส่งทางบกในการแต่งตั้ง (ย้าย) ข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ 8 ลงมาภายในจังหวัดที่ไม่ใช่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารภูมิภาคตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา ส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในภูมิภาคนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของส่วนราชการต้นสังกัดได้ การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับบรรจุ โดยผู้รับมอบอำนาจต้องขอความเห็นชอบจากกรมการขนส่งทางบกก่อนดำเนินการคัดเลือกบุคคล และการดำเนินการทางวินัย 2) มอบอำนาจการบริหารงานบุคคลลูกจ้างประจำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมการขนส่งทางบกในการเลื่อนขั้นค่าจ้าง การดำเนินการทางวินัย 3) มอบอำนาจบริหารงบประมาณให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมการขนส่งทางบกในการโอน และ/หรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพฯ) 4) มอบอำนาจการบริหารงบประมาณ (การสั่งซื้อสิ่งจ้าง) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมการขนส่งทางบก 5) มอบอำนาจการวินิจฉัยสั่งการในส่วนที่เกี่ยวกับการอนุญาตให้ข้าราชการพลเรือนสามัญตั้งแต่ระดับ 6 ลงมา ในสำนักงานขนส่งจังหวัดและสำนักงานขนส่งจังหวัดสาขาเดินทางไปต่างประเทศในระหว่างลา หรือในระหว่างวันหยุดราชการ และเมื่ออนุญาตแล้ว ให้รายงานให้กรมการขนส่งทางบกทราบโดยเร็วด้วย
- การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม
  - ได้ดำเนินการพัฒนาศูนย์บริการร่วม (One-Stop Service) ของกระทรวงคมนาคม เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมการให้บริการกิจการด้านการขนส่งของกระทรวงคมนาคมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยเป็นการให้บริการทั้งในส่วนข้อมูลข่าวสาร และบริการอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วยดำเนินการ 2 ส่วน คือ 1) การจัดตั้ง Government Contact

Center (GCC) ซึ่งกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้มอบหมายให้บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ ขณะนี้บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้เปิดให้บริการข้อมูลของกระทรวงคมนาคมบนศูนย์ GCC แล้ว มีผู้เข้าใช้บริการในส่วนของ กระทรวงคมนาคม ประมาณวันละ 122 ราย และ 2) การพัฒนาระบบเว็บท่า (MOT Portal Site) ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการด้านการขนส่งร่วมของหน่วยงานในสังกัด

๙. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอน วัฒนธรรม และค่านิยม

- การพัฒนาบุคลากรและระบบความรู้ในองค์กร กระทรวงคมนาคมมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร มีการพัฒนา การฝึกอบรมแก่ข้าราชการด้วยระบบ คอมพิวเตอร์และการใช้งาน มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการมีขีดความสามารถมีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการเป็นผู้นำผู้บริหารยุคใหม่



9. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๙. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- ผลงานตามภารกิจประจำ

- การปรับปรุงยุทธศาสตร์ของกระทรวง และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2551 โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานในสังกัดเพื่อวิเคราะห์ ทบทวน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ จำนวน 28 ครั้ง ผู้เข้าร่วมการประชุม 1,195 คน
- การเจรจาประชุมนานาชาติในฐานะประเทศทวีปเอเชีย และประเทศสมาชิกตามอนุสัญญา ตลอดจนจัดเตรียมสารัตถะข้อเสนอแนะ สำหรับการประชุมความร่วมมือระหว่างประเทศ
- โครงการพระราชดำริ ได้แก่ โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ เนื่องในวโรกาสทรง ครองราชย์ครบ 50 ปี โครงการปาร์กน้ำ รักแผ่นดิน เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้า พระบรมราชินีนาถ โครงการปลูกป่าชายเลนถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ สมเด็จพระนางเจ้า พระบรมราชินีนาถ โครงการจัดหาน้ำบาดาลและระบบน้ำสะอาดสำหรับพระตำหนักภูพิงค์ ราชินีเวศน์ จังหวัดเชียงใหม่

๙. ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการกระทรวง (MOC) เชื่อมโยงระบบ GIS ระบบ MIS ตลอดจนข้อมูล พื้นฐานการตัดสินใจของผู้บริหารเชื่อมโยงสู่ศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC) และศูนย์ปฏิบัติการ ระดับกรม (DOC)

- โครงการกระทรวงอิเล็กทรอนิกส์ (e-Ministry)

- MONRE Web Portal
- Base Line Information

- ระบบการติดตามการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรป่าไม้
- Geospatial Web Portal

#### \* โครงการที่สำคัญ

##### - โครงการตามนโยบายรัฐบาล

- จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ (ศปท.)
- เปิดให้ประชาชน สามารถร้องเรียน ร้องทุกข์ แจ้งเบาะแส การทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยส่งจดหมายไปที่ ตู้ ปณ. 344 ปณ. สามเสนใน กรุงเทพฯ 10400 หรือทางโทรศัพท์ 0 2298 2000 กด 0 หรือผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงานในสังกัด หรือกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มรับเรื่องราวร้องทุกข์และแก้ไขปัญหาประชาชนด้านล่าง ซึ่งศูนย์บริการประชาชนจะรับเรื่องพร้อมดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ดิน กรณีศึกษาในเขตพื้นที่สูงบริเวณอำเภอเขาค้อ และอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์
- โครงการสวนสัตว์กลางคืน (CHIANG MAI NIGHT SAFARI)
- รับจ้างเดินระบบบำบัดน้ำเสียให้แก่เทศบาลเมืองแสนสุข จังหวัดชลบุรี ดำเนินการโดยองค์การจัดการน้ำเสีย
- ศูนย์เฉพาะกิจแก้ไขปัญหาน้ำท่วม และติดตามสถานการณ์น้ำ จัดตั้งขึ้นเพื่อติดตามเฝ้าระวัง และแจ้งข้อมูลประกอบการเตือนภัยเบื้องต้นและประกาศแจ้งข่าวสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแก่สาธารณชน
- การพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพื้นที่ลุ่มน้ำปิง โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
- การเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น และสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรชุมชน
- มาตรการปิดบ่อน้ำบาดาลตามนโยบายรัฐบาลเพื่อป้องกันปัญหาวิกฤตน้ำในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดำเนินการแล้วทั้งสิ้นกว่า 1,000 แห่ง

##### - ผลงานการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของกระทรวง

- อำนวยการและติดตามผลโครงการองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (เกาะช้าง) ซึ่งดำเนินงานแล้วเสร็จ จำนวน 50 โครงการ
- การจัดทำ Inventory สภาพป่าด้วยภาพถ่ายดาวเทียม เพื่อจัดทำขอบเขตการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทต่างๆ ในพื้นที่ป่า จำนวน 500,000 ไร่ และมอบหมายให้กรมป่าไม้ตรวจสอบข้อเท็จจริงในพื้นที่ (Ground Truth) ด้วยเครื่องมือ GPS เพื่อเป็นฐานข้อมูลด้านป่าไม้
- การติดตามผลกระทบสิ่งแวดล้อมพื้นที่วิกฤตเพื่อสนับสนุนการควบคุมมลพิษอย่างจริงจัง เช่น การปนเปื้อนของแคดเมียม ห้วยแม่ดาว จังหวัดตาก เหมืองแร่ลิกันด์ อำเภอแม่เมาะ



จังหวัดลำปาง ผลกระทบฝุ่นละอองหน้าพระลาน จังหวัดสระบุรี กากของเสียอันตราย ตำบลกลางดง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

- การจัดตั้งเครือข่ายเฝ้าระวังแจ้งเตือนภัย ล่วงหน้าเรื่องดินถล่ม ได้มีการดำเนินการจัดตั้งเครือข่าย 6 เครือข่าย ใน 202 หมู่บ้าน ของ 6 จังหวัด ได้แก่ เพชรบูรณ์ พัทลุง สงขลา เชียงรายแพร่ และน่าน จัดการอบรมแม่ข่ายในภาคเหนือที่จังหวัดเชียงใหม่ ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด และอบรมเครือข่ายในภาคตะวันออกที่จังหวัดระยอง ครอบคลุมพื้นที่ในภาคตะวันออก 4 จังหวัด



## 10. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

### \* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- **โครงการ e-Government :** สนับสนุนส่งเสริมและผลักดันหน่วยงานภาครัฐให้ก้าวไปสู่มิติการบริหารจัดการเทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบด้วย

- ภาครัฐ : ภาครัฐ (G2G) เช่น โครงการ GFMIS ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง (MOC) และศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC)
- ภาครัฐ : ประชาชน (G2C) เช่น การจัดทำ e-Citizen Portal, Single Point Service โครงการ Smart Card และโครงการ Cyber Inspector
- ภาครัฐ : ภาคธุรกิจ (G2B) เช่น โครงการ e-Logistic โครงการ Certificate Authority (CA) ตลอดทั้งกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ภาครัฐ : พนักงานของรัฐ (G2E) เช่น ร่วมประสานกับสำนักงาน ก.พ. เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) ตลอดทั้งจัดให้มี CIO Forum
- ปฏิบัติภารกิจตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2545 และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2547 ในการพิจารณาบงการการจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจแทนสำนักงานงบประมาณ

### - **โครงการ e-Commerce :**

- สนับสนุนและจัดทำ Business Portal เพื่อรองรับการขยายธุรกิจให้กว้างขวาง
- เป็นผู้นำในการพัฒนามาตรการ eb-XML ในกลุ่มประเทศ Asia Pacific
- เป็นผู้นำเจรจาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ในข้อตกลง FTA (Free Trade Agreement) กับประเทศสหรัฐอเมริกา
- ผลักดันกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้าน e-Commerce เช่น ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. .... ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ....

- โครงการ e-Industry :

- ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติหรือ SIPA ซึ่งเป็นองค์การมหาชนในสังกัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างงานทางด้านซอฟต์แวร์ ส่งเสริมการสร้างทักษะด้านซอฟต์แวร์ ทั้งด้านเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ และกระบวนการผลิตซอฟต์แวร์อย่างมีมาตรฐานสากล ตลอดจนส่งเสริมด้านการตลาดซอฟต์แวร์ทั้งภายในและต่างประเทศ
- ประสานงานและสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในภูมิภาคโดยจัดตั้งโครงการ ICT City ในภูมิภาคต่างๆ 3 จังหวัด ประกอบด้วย เชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต

- โครงการ e-Education :

- ดำเนินการภายใต้กองทุนพัฒนาอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ด้านข้อมูลข่าวสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตแก่เด็กและเยาวชนให้กว้างขวาง
- ประสานและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นกลไกสำคัญในการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยจัดตั้งศูนย์กลางการเรียนรู้ ICT แห่งชาติ หรือ National ICT Learning Center
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำเครือข่ายด้านการศึกษาหรือ e-School Network
- ร่วมกับหน่วยงานในสังกัดจัดให้มีโครงการ Internet Board-band เฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสครบ 7 พรรษา ของสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ

- โครงการ e-society :

- สนองนโยบายรัฐบาลในฐานะหน่วยงานกลางจัดทำบัตรประชาชนอเนกประสงค์ (Smart Card) โดยมีเป้าหมายครบถ้วนภายใน 3 ปี (พ.ศ. 2547-2549)
- กำหนดมาตรการป้องกันเด็กและเยาวชนจากภัยอินเทอร์เน็ตที่ไม่เหมาะสมภายใต้โครงการ Cyber-Inspector ร่วมกับส่วนราชการและภาคธุรกิจ
- สนองนโยบายรัฐบาลในการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในด้านข้อมูลกลาง
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาของรัฐจัดทำแผนแม่บทการพัฒนากิจการอวกาศของประเทศ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนทั้งคุณภาพชีวิตประชาชนโดยนำกิจการอวกาศมาเป็นเครื่องมือสำคัญ
- สนองนโยบายการดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อพี่น้องประชาชนเพื่อลดช่องว่างระหว่างการเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน โดยกำหนดให้มีโครงการจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์ราคาประหยัดภายใต้โครงการคอมพิวเตอร์เด็กไทยด้วย ICT โครงการคอมพิวเตอร์ ICT เพื่อประชาชนและข้าราชการ ตลอดจนทั้งโครงการคอมพิวเตอร์ ICT เพื่อน้องเล็ก

- มีการริเริ่มที่จะดำเนินการโครงการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชนแบบอเนกประสงค์ (Smart Card) โดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย
- โครงการอุตุนิยมวิทยาการบินสำหรับท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งที่ 2 (สุวรรณภูมิ) : ดำเนินการติดตั้งเครื่องมือและอุปกรณ์อุตุนิยมวิทยาด้านการบิน เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเดินทางทางอากาศ สนามบินสากลกรุงเทพแห่งที่ 2 (สุวรรณภูมิ) โดยมุ่งเน้นให้เกิดความปลอดภัยในการบินตามเส้นทางบิน และการควบคุมเครื่องบินเข้า-ออกเพิ่มขึ้นลงบริเวณท่าอากาศยานด้วยความสะดวกและประหยัด
- โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบข่าวสารอุตุนิยมวิทยาการบิน : ดำเนินการจัดหาและติดตั้งเรดาร์ตรวจอากาศชนิด C-Band พร้อมหอเรดาร์และอุปกรณ์ 1 ชุด สำหรับตรวจและติดตามสภาวะอากาศเพื่อการบิน การเตือนภัยและการท่องเที่ยว ของศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคใต้ฝั่งตะวันออก ท่าอากาศยานหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
- โครงการปรับปรุงสถานีเฝ้าระวังและเตือนสภาวะอากาศ :
  - ดำเนินการจัดซื้อเครื่องเรดาร์ตรวจอากาศ C-Band พร้อมหอเรดาร์และอุปกรณ์จำนวน 2 ชุด ติดตั้ง ณ ท่าอากาศยานกระบี่ จังหวัดกระบี่ และศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคใต้ฝั่งตะวันตก จังหวัดภูเก็ต เพื่อตรวจและติดตามสภาวะอากาศตลอดทั้งการพยากรณ์อากาศเพื่อการขึ้น-ลงของเครื่องบิน ตลอดจนการพยากรณ์อากาศตามเส้นทางการบินให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
  - ดำเนินการติดตั้งเครื่องเรดาร์ตรวจอากาศชนิด C-Band พร้อมอุปกรณ์ 1 ชุด และครุภัณฑ์ พร้อมทั้งสิ่งก่อสร้างประกอบ ณ สถานีอุตุนิยมวิทยาระยอง เพื่อเฝ้าระวังและเตือนสภาวะอากาศเพื่อการท่องเที่ยวและป้องกันอุทกภัยบริเวณจังหวัดชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งเกาะช้าง
- โครงการจัดตั้งสถานีเฝ้าระวังและเตือนสภาวะอากาศเพื่อการท่องเที่ยวและป้องกันอุทกภัยในพื้นที่บริเวณเขาเขี้ยว จังหวัดนครนายก : ดำเนินการก่อสร้างสถานีเฝ้าระวังและเตือนสภาวะอากาศและติดตั้งเครื่องเรดาร์ตรวจอากาศชนิด C-Band ระบบ Klystron และอุปกรณ์ Satellite Workstation เพื่อการท่องเที่ยวและป้องกันอุทกภัยบริเวณลุ่มน้ำปราจีนบุรี/ลุ่มน้ำบางปะกง และลุ่มน้ำเจ้าพระยาตอนล่าง
- โครงการพยากรณ์อุตุนิยมวิทยาอุทกด้วยระบบโทรมาตรเพื่อลดภัยพิบัติ ระยะที่ 2, 3 : สนับสนุนการตรวจวัดข้อมูล การสื่อสารข้อมูลและพยากรณ์อุตุนิยมวิทยาอุทกตามลุ่มน้ำต่างๆ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์
- โครงการจัดตั้งระบบคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์และรีโมทเซนซิงทางอุตุนิยมวิทยา : ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลอุตุนิยมวิทยาให้อยู่ในรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมเพื่อการเกษตรและพยากรณ์อุทกภัย
- โครงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และเอ็กซ์ทราเน็ต สำหรับงานอุตุนิยมวิทยา : ดำเนินการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต และเอ็กซ์ทราเน็ตเพิ่มเติม เพื่อเชื่อมต่อเป็นระบบเครือข่ายทั่วประเทศและเชื่อมต่อกับระบบเอ็กซ์ทราเน็ตของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตลอดทั้งบริการข้อมูลข่าวสารด้านอุตุนิยมวิทยาแก่ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป

- การเชื่อมต่อโครงข่ายโทรคมนาคม (Interconnection Charge) : สร้างความเสมอภาคในการแข่งขันการประกอบกิจการโทรคมนาคม โดยสร้างความเป็นธรรมในการเชื่อมต่อโครงข่ายโทรคมนาคมของผู้ประกอบการทุกราย โดยกรมไปรษณีย์โทรเลข ร่วมกับผู้ประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการเชื่อมต่อโครงข่ายโทรคมนาคม
- โครงการจัดอบรมเพื่อรับประกาศนียบัตรพนักงานวิทยุสมัครเล่นขั้นต้น : จัดให้มีการอบรมประชาชนทั่วไปในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อรับประกาศนียบัตรพนักงานวิทยุสมัครเล่นขั้นต้นเป็นกรณีพิเศษเกี่ยวกับความรู้การใช้เครื่องวิทยุคมนาคมอย่างถูกกฎหมาย และช่วยเหลือสังคมท้องถิ่นในการแจ้งเหตุฉุกเฉินแก่ทางราชการ
- โครงการตรวจสอบและเฝ้าฟังวิทยุและหาทศวิทยุในกรณีพิเศษ (3 จังหวัดชายแดนภาคใต้) : ดำเนินการตรวจสอบคลื่นวิทยุในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อตรวจพิสูจน์ทราบและค้นหาแหล่งกำหนด ตลอดจนสถานที่ตั้งของคลื่นวิทยุที่รบกวนการปฏิบัติงานของข่ายวิทยุสื่อสารของทางราชการ
- โครงการจัดตั้งศูนย์ประสานงานเหตุฉุกเฉินแห่งชาติ ระยะที่ 1 (3 จังหวัดชายแดนภาคใต้) : จัดตั้งศูนย์รับแจ้งเหตุฉุกเฉินในจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ในลักษณะบูรณาการอำนวยความสะดวกในการแจ้งเหตุของประชาชนและหน่วยงาน ผ่านโทรศัพท์เลขหมาย 3 ตัว ระบบวิทยุสมัครเล่นและระบบวิทยุภาคประชาชน
- โครงการจัดทำผังรวมสถิติ : เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางในการจัดทำสถิติของทั่วประเทศ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบข้อมูลสถิติของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชาชน : เพื่อประมาณการจำนวนและลักษณะของกำลังแรงงานภายในประเทศในแต่ละช่วงเวลา โดยจะนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการติดตามสถานการณ์การทำงานและกำหนดประเภทแรงงานของประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง
- โครงการสำรวจสถิติตามนโยบายรัฐบาล : ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา สำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้มีการสำรวจข้อมูลต่างๆ ตามนโยบายหลักของรัฐบาลสรุปโครงการที่สำคัญ เช่น
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับเขื่อนปากมูล จังหวัดอุบลราชธานี
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับผู้มีอิทธิพล
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการพักชำระหนี้และลดภาระหนี้แก่เกษตรกรรายย่อย
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานของรัฐบาล
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของยาเสพติด (ก่อนและหลังปฏิบัติการพลังแผ่นดินรวมกวาดล้างยาเสพติด)
  - สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

- โครงการสำรวจข้อมูลการเคลื่อนย้ายสินค้า (Commodity Flow Survey) : เป็นหน่วยงานหลักในการจัดเก็บข้อมูลการเคลื่อนย้ายสินค้า เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ และผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค
- โครงการสำรวจข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภาครัฐ : สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของทุกหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ตามนโยบายกระทรวง
- โครงการจัดตั้งศูนย์สำรองข้อมูล 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ : จัดทำและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ภายใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มาสำรองไว้ ณ ศูนย์สำรองข้อมูลเพื่อให้หน่วยงานภายในจังหวัดสามารถนำมาใช้ร่วมกันและเชื่อมโยงกับเครือข่ายกระทรวงมหาดไทย
- โครงการจัดตั้งศูนย์สารสนเทศแห่งชาติ (National Information Center: NIC) : สนองนโยบายรัฐบาลในการบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศของประเทศเพื่อความเป็นเอกภาพ และเป็นแหล่งรวบรวมบูรณาการข้อมูลทุกด้านทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัด
- การจัดทำข้อมูลสถิติเพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) : ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานระดับท้องถิ่นของทุกหมู่บ้านทั่วประเทศประมาณ 20,000 หมู่บ้าน เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีศูนย์ข้อมูลสถิติที่เป็นระบบ มีมาตรฐานและมีข้อมูลพื้นฐานที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน
- การจัดทำดัชนีชี้วัดด้าน ICT ของประเทศ : เพื่อให้มีเครื่องชี้วัดสำหรับติดตามความก้าวหน้าของแผนแม่บท ICT ของประเทศโดยประสานงานกับ NECTEC สำรวจเองและรวบรวมจากการรายงาน/ทะเบียนของหน่วยงานต่างๆ
- โครงการศูนย์บริการข้อมูลภาครัฐเพื่อประชาชน (Government Contact Center) : จัดตั้งศูนย์ข้อมูลภาครัฐเพื่อประชาชนด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้บริการในรูปแบบ Contact Center ด้วยศูนย์บริการโทรศัพท์ครบวงจร ให้บริการได้ทั้งทางโทรศัพท์ โทรสาร E-Mail พร้อมมีระบบตอบรับอัตโนมัติเพื่อรองรับการให้บริการสามารถติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 1111 คิดอัตราค่าบริการครั้งละ 3 บาท ทั่วประเทศ
- โครงการโครงข่ายอินเทอร์เน็ตโรงเรียน : เป็นโครงการที่สนับสนุนโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงมหาดไทย จำนวน 43,000 แห่ง ซึ่งโรงเรียนจำนวน 20,000 แห่ง มีโทรศัพท์ใช้งานแล้ว และอีก 23,000 แห่ง ยังไม่มีโทรศัพท์ใช้งาน ให้โรงเรียนทั้งหมดดังกล่าวมีระบบการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนใช้อินเทอร์เน็ตครบทุกโรงเรียนทั่วประเทศโดย บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ยกเว้นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการติดตั้งโทรศัพท์ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการศึกษาของประเทศ
- บริการอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง (TOT Hot Spot) : เป็นบริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง เพื่อความสะดวกสบายในการรับข้อมูลเร่งด่วนแม้อยู่นอกสถานที่ โดยใช้เทคโนโลยี Wi-Fi ซึ่งมีความเร็วว่าการเชื่อมต่อแบบเดิม เหมาะสำหรับนักธุรกิจที่มี Notebook หรือ PDA ของตนเองเพื่อใช้ในการรับส่งไฟล์ จองห้องพักโรงแรม เพื่อตอบรับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทันทั่วทั้งที่ โดย บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้เปิดบริการแล้ว เช่น ที่ร้านบ้านไร่กาแฟ สาขาเอกมัย และโรงภาพยนตร์ในเครือเมเจอร์ซาว์นเพล็กซ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต เป็นต้น

- บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet หรือ ADSL) : เป็นบริการที่เพิ่มขีดความสามารถของการรับส่งข้อมูลผ่านคู่สายโทรศัพท์ธรรมดา แต่มีความเร็วสูงกว่าเดิม 30 เท่า ทำให้สามารถใช้โทรศัพท์ได้พร้อมกับการเล่นอินเทอร์เน็ตในเวลาเดียวกันบนเลขหมายเดิม โดยมีความเร็วในการรับส่งข้อมูลตั้งแต่ 128 Kbps. - 2 Mbps. ด้วยค่าบริการราคาถูก
- จัดอบรมอินเทอร์เน็ตในโครงการ “ไทยก้าวไกล...หัวใจใส่เน็ต” : ตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายใต้นโยบาย e-Thailand โดยอบรมการใช้อินเทอร์เน็ตให้แก่ผู้นำชุมชนและเยาวชนไทยในจังหวัดแม่ข่าย 12 จังหวัดทั่วประเทศ และรวม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น 3,000 คน นับเป็นการอบรมคอมพิวเตอร์สัญจรครั้งใหญ่ที่สุด ซึ่งถือเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตทุกชีวิตของสังคมไทยให้มีโอกาสได้เรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ทัดเทียมกัน
- โครงการขยายบริการโทรศัพท์ 565,500 เลขหมาย : เพื่อบรรเทาความขาดแคลนเลขหมายโทรศัพท์ประจำที่ โดยมีเป้าหมายติดตั้งในเขตนครหลวงประมาณ 74,670 เลขหมาย และเขตภูมิภาคประมาณ 490,830 เลขหมาย
- โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค : ขยายพื้นที่บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ออกให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและกระจายความเจริญทางด้านเทคโนโลยีโทรคมนาคมสู่ภูมิภาคเพิ่มขึ้น และเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยให้มีบริการวิทยุคมนาคมระบบเซลลูลาร์ที่มีคุณภาพดีและมีดัชนีจำนวนเครื่องต่อประชากรเพิ่มขึ้น
- โครงการระบบเคเบิลใต้น้ำไทย-กัว SEA-ME-WE4 : สนับสนุน ส่งเสริมการให้บริการที่ทันสมัย รวมทั้งจัดเตรียมช่องสัญญาณให้เพียงพอเพื่อรองรับบริการต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ทันเวลา และพร้อมทันการแข่งขันในอนาคตหลังเปิดเสรีการให้บริการโทรคมนาคม จึงเป็นการจัดเตรียมเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างประเทศที่จำเป็นต่อการรองรับการใช้งานแถบความถี่กว้างและความจุสูงมากได้ ขณะเดียวกันให้สามารถรองรับบริการโทรคมนาคมทุกรูปแบบโดยไม่มีข้อจำกัด โดยเฉพาะบริการที่ทันสมัย เช่น บริการ Multimedia บริการ Internet และบริการ Broadband อื่นๆ เป็นต้น และเพื่อเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลที่จะพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านสื่อสารและโทรคมนาคมในภูมิภาค
- โครงการปรับ/ลดอัตราค่าบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ : ปรับลดอัตราค่าบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศแบบเรียกต่อโดยตรง (ISD หรือ IDD) ครอบคลุม 100 ประเทศ ลง 7-70% ให้มีระดับอัตราค่าใช้บริการเดียวกับประเทศสิงคโปร์ เพื่อกระตุ้นปริมาณการใช้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศให้เพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งการปรับลดอัตราค่าบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศราคาประหยัดผ่านโครงข่าย VoIP (eFONE) นาทีละ 7 บาท และ PhoneNet นาทีละ 6 บาท ครอบคลุม 30 ประเทศ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ใช้บริการที่ถูกกฎหมายมากขึ้น
- เคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติออนไลน์ทั่วประเทศ : เพิ่มประสิทธิภาพเครือข่ายโดยพัฒนาระบบเคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติ (CA POS) ด้วยการติดตั้งระบบ Network Online ให้กับที่ทำการไปรษณีย์ทั่วประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจและสังคมยุคใหม่

- ติดตามและตรวจสอบสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ด้วยระบบ Track & Trace : จัดให้มีมิติใหม่ของการบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) และบริการไปรษณีย์ลงทะเบียนในประเทศที่สามารถติดตามตรวจสอบได้ตลอด 24 ชั่วโมง ผ่านทางอินเทอร์เน็ต [www.thailandpost.co.th](http://www.thailandpost.co.th) หรือ โทร.1545
- **POST eMart** สั่งซื้อแสตมป์และสินค้า OTOP ทางอินเทอร์เน็ต : จัดตั้งจุดบริการครบวงจรสามารถเลือกชมและสั่งซื้อแสตมป์ สิ่งสะสม สินค้า ไปรษณีย์ รวมทั้งสินค้า OTOP ได้ตลอด 24 ชั่วโมงทาง [www.thailandpost.co.th](http://www.thailandpost.co.th) คลิกแบนเนอร์ POST eMART พร้อมการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต และบริการส่งของถึงทุกที่ทั่วไทย ทั่วโลก
- **โครงการนครเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT City)** : เป็นโครงการตามแผนแม่บทกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยส่งเสริมให้มีการจัดทำในรูปแบบเมืองแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 3 แห่ง คือ จังหวัดภูเก็ต เชียงใหม่ และขอนแก่น โดย บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด และ บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด เข้าไปจัดเตรียมโครงข่ายโทรคมนาคมรองรับ เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี
- **โครงการ 1 วัด 1 ศูนย์คอมพิวเตอร์** : มีเป้าหมายที่จะจัดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์ชุมชนให้ได้จำนวน 99 แห่งทั่วประเทศ เพื่อให้นักเรียน ประชาชน มีแหล่งเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต
- **โครงการจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูล (Business Process Outsourcing : BPO)** : เป็นการส่งเสริมให้มีบริษัทข้ามชาติเข้ามาตั้งศูนย์บริการข้อมูลในประเทศไทยเพื่อให้มีการขยายตัวในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างชาติ และทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์บริการข้อมูลที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชีย โดยมีเป้าหมายสร้างรายได้จำนวน 1 แสนล้านบาท ภายใน 3 ปี
- **โครงการซอฟต์แวร์สำหรับ SMEs** : เป็นโครงการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมกลุ่มบริษัทและนักพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อจำหน่ายและให้เช่าแก่ SMEs ในราคาถูก
- **ส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์** : ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ปรับปรุงเงื่อนไขการขอรับการส่งเสริมการลงทุนซอฟต์แวร์ให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน พร้อมทั้งให้บริการรับสมัครและตรวจสอบคุณสมบัติในการขอใบอนุญาตทำงานของกลุ่ม ICT Knowledge Worker
- **ซอฟต์แวร์สำหรับ SMEs** : ในยุคปัจจุบันธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของไทย สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติได้จัดทำโครงการซอฟต์แวร์สำหรับ SMEs เพื่อส่งเสริมให้บริษัท ซอฟต์แวร์สามารถขยายตลาดไปยังกลุ่มธุรกิจ SMEs และส่งเสริมให้ธุรกิจ SMEs ไทยใช้ซอฟต์แวร์ในการบริหารจัดการธุรกิจมากขึ้น
- **โครงการพัฒนาบุคลากร Per-professional Animators** : เป็นโครงการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมนักพัฒนาซอฟต์แวร์ในสาขา Animation โดยมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมร่วมกับบริษัทเอกชนที่มีความรู้ความชำนาญในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขานี้ ซึ่งในปี พ.ศ. 2547 ได้ทำการฝึกอบรมไปแล้วใน 4 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ขอนแก่น มหาสารคาม และภูเก็ต ซึ่งในปัจจุบันมีผู้ผ่านการอบรมแล้วประมาณ 240 คน ผู้ที่ผ่านการอบรมจากโครงการนี้จะเป็นทรัพยากรบุคคลด้านซอฟต์แวร์ในสาขา Animation ต่อไป

- **โครงการพัฒนาบุคลากรระดับมืออาชีพ Certified Java Programmers** : เป็นโครงการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมนักพัฒนาซอฟต์แวร์ JAVA Programmers โดยผู้ที่เข้ารับการอบรมและสอบผ่านจะได้รับใบประกาศนียบัตรรับรองความสามารถ ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วโลก คาดว่าจะสามารถผลิตนักพัฒนาซอฟต์แวร์สาขานี้ ในปี 2547 ประมาณ 200 คน และจะอบรมเพิ่มเติมในปี พ.ศ. 2548 อีกเป็นจำนวน 2,300 คน

- **โครงการคอมพิวเตอร์กราฟิกเพื่อเยาวชน** : เป็นโครงการส่งเสริมให้เยาวชนไทยมีความรู้ในเรื่องคอมพิวเตอร์กราฟิก โดยในปี พ.ศ. 2547 ได้ทำการส่งเสริมผ่านทางกิจกรรมช่วงปิดเทอม ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้โครงการ TAM Camp ซึ่งจัดให้มีขึ้นใน 4 จังหวัด ICT City ได้แก่ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ขอนแก่น และภูเก็ต

- **โครงการ C-Commerce** : เป็นโครงการพัฒนาระบบเครือข่ายการค้าอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ที่จะสามารถทำการซื้อขายสินค้าข้ามธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยเริ่มพัฒนาระบบนี้ในกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ธุรกิจทัวร์ ธุรกิจของที่ระลึก OTOP ธุรกิจรถเช่า หรือธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น โดยใช้แนวคิดเทคโนโลยี SOA (Service Oriented Architecture) ที่จะทำให้เกิดเครือข่าย C-Commerce ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

- **โครงการ e-Provincial One-Stop-Services** : เป็นโครงการบูรณาการบริการภาครัฐในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แนวคิดเทคโนโลยี SOA (Service Oriented Architecture) ซึ่งจัดทำโครงการนำร่องขึ้นที่จังหวัดภูเก็ต โดยในเบื้องต้นได้ทำการพัฒนาระบบทำเทียบเรือยอร์ช ระบบขนส่ง การขอและต่อใบอนุญาตขับขีรถ การต่ออายุทะเบียนรถ การชำระค่าบริการสาธารณูปโภค การผ่านพิธีการ และบริการภาครัฐอื่นๆ ในจังหวัดภูเก็ต และจัดตั้งเครื่องจุดบริการอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) ไว้ในแหล่งชุมชนเพื่อให้บริการโครงการนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแบบให้กับจังหวัดอื่นที่ต้องการพัฒนาไปสู่การเป็น ICT City

- **โครงการ Thai CAD** : เป็นโครงการส่งเสริมให้มีซอฟต์แวร์เพื่องานออกแบบที่มีราคาถูก เพื่อส่งเสริมให้อุตสาหกรรมสาขาต่างๆ ของไทยใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกกฎหมายในการสร้างงานมากขึ้น โดยโครงการนี้ได้มีการร่วมมือกับบริษัทคนไทยนำเอาซอฟต์แวร์จากต่างประเทศมาพัฒนาต่อยอดให้ใช้ร่วมกับภาษาไทย และส่งเสริมการพัฒนา

- **Thailand Knowledge Center** : เป็นโครงการสร้างศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ เพื่อรวบรวมจัดระบบ และเผยแพร่ความรู้สู่ประชาชนโดยผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยพัฒนาเป็น Portal Site ที่จะรวบรวมเว็บไซต์ที่เป็นแหล่งข้อมูลมากกว่า 15,000 แหล่ง และยังมีการสร้างชุมชนผู้เชี่ยวชาญ (COP) อีกมาก

- **National ICT Learning Center** : เป็นโครงการสร้างศูนย์การเรียนรู้ทางด้าน ICT ที่มีความทันสมัยครบวงจรเพื่อให้เยาวชนได้มีโอกาสเข้าไปเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และยังส่งเสริมให้เกิดความสนใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยี ICT และสร้างสังคมการเรียนรู้ โดยโครงการแรกจะตั้งอยู่ที่อาคารเซ็นทรัลเวิลด์พลาซ่า ชั้น 6 โดยใช้พื้นที่ประมาณ 3,000 ตารางเมตร

- **งานแสดงวิชาการและนิทรรศการ TAM** : เป็นการจัดงานนิทรรศการทางวิชาการ และแสดงผลงานซอฟต์แวร์ในสาขาแอนิเมชัน และมัลติมีเดีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเสริมสร้างให้เกิดกระแสความสนใจในอุตสาหกรรมด้านนี้ อีกทั้งยังเป็นการรวมตัวของผู้ประกอบการในธุรกิจซอฟต์แวร์



Animation & Multimedia ของไทย เพื่อเป็นช่องทางการตลาด ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในด้านนี้อย่างจริงจัง

- กิจกรรมโดดเด่นด้านต่างประเทศ :

- ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพการประชุมระดับรัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่ระดับสูงในกลุ่มประเทศอาเซียนด้าน ICT (ASEAN TELMIN/TELSOM)
- เป็นหน่วยงานหลักการจัดทำผลงานด้าน ICT ในระดับนานาชาติ เป็นเจ้าภาพจัดนิทรรศการระดับภูมิภาค Bangkok International ICT Expo 2004 การสัมมนา e-Learning ครั้งที่ 1 ในระดับนานาชาติ ตลอดจนการสัมมนา e-Youth ระดับภูมิภาค เป็นต้น
- เป็นแกนนำสำคัญของหน่วยราชการไทยในการประชุมระดับนานาชาติ ว่าด้วยสังคมสารสนเทศ (World Summit Information Society : WSIS)
- ดำเนินโครงการเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ตไทย-ลาว ในการเพิ่มบทบาทไทยเป็น Gateway ในกลุ่มประเทศอินโดจีน
- ส่งเสริมทักษะและเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน ICT เพื่อลดปัญหาความยากจนในภาคอีสานร่วมกับธนาคารโลก
- สร้างพันธมิตรระดับนานาชาติทั่วโลก ในการส่งเสริมศักยภาพการพัฒนา ICT ของไทย โดยจัดทำ MOU ความร่วมมือกับประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย ฝรั่งเศส ฮังการี ออสเตรเลีย และศรีลังกา เป็นต้น
- ริเริ่มให้มีการร่วมมือกับประเทศฟินแลนด์ ในการส่งเสริม ICT ภายใต้โครงการ Global Technology Fund
- ร่วมมือระหว่างประเทศเวียดนาม ลาว-ไทย ในการผลักดันการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยการผลักดัน ICT Corridor
- สนับสนุนและผลักดันให้มีการนำอุปกรณ์สื่อสาร Ka-Band ภายใต้โครงการดาวเทียมอเนกประสงค์ขนาดเล็ก (SMMS : Small Multi Mission Satellite) กับประเทศจีน เกาหลีใต้ มองโกเลีย และอิหร่าน
- ร่วมจัดตั้งองค์การความร่วมมือด้านอวกาศแห่งเอเชียแปซิฟิก (APSCO) หรือ Asia-Pacific Space Cooperation Organization
- ทำหน้าที่หน่วยงานกลางในการบริหารสัญญาสัมปทานดาวเทียมสื่อสาร (IPSTAR) เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2564



## 11. กระทรวงพลังงาน

\* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- เป็นกระทรวงนำร่อง โดยเป็นกระทรวงนำร่องเพิ่มเติม ระยะที่ 2 ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2547 เป็นกระทรวงนำร่องในโครงการเปลี่ยนการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ GFMS ตลอดจนเป็นกระทรวงนำร่องกระทรวงแรกในโครงการ (ทั้งกระทรวง) ในโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track)
- พัฒนาสู่กระทรวงสมรรถนะสูง (High Performance Ministry) โดยจัดทำแผนงานพัฒนากระทรวงสมรรถนะสูง (HPO + Double CT) มีระบบบริหารจัดการที่มุ่งสู่กลยุทธ์นำ Balanced Scorecard มาใช้
- การพัฒนาแผนพลังงานระดับจังหวัด ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2547 โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์พลังงานระดับจังหวัดนำร่อง 12 จังหวัด
- การแสวงหาพันธมิตรใหม่ทางยุทธศาสตร์ด้านพลังงานโดยสร้างความร่วมมือด้านพลังงานระหว่างประเทศ เสริมความมั่นคงด้านพลังงาน โครงการหมู่บ้านพลังงานในชนบท และโครงการบ้านมั่นคงด้านพลังงาน โดยมีบทบาทสนับสนุนเชิงวิชาการและเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตลอดจนความสำเร็จในการจัดตั้งคณะกรรมการไตรภาคีโครงการส่งเสริมผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กที่ใช้พลังงานหมุนเวียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ปัญหาและพัฒนาในระดับพื้นที่
- การกระตุ้นและปลูกฝังจิตสำนึกประชาชนด้านการประหยัดพลังงาน
  - ดำเนินโครงการ 60 ล้านไทย ลดใช้พลังงาน
  - โดยการสร้างพันธมิตร สร้างความรู้ความเข้าใจด้านการอนุรักษ์พลังงานและการประหยัดพลังงาน
- การปรับปรุงระเบียบขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน โดยกระทรวงพลังงานได้รับรางวัลชมเชยในการลดรอบระยะเวลาขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการจาก ก.พ.ร.
- การกระจายอำนาจ เพื่อการบริการประชาชนที่ดีขึ้นโดยโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- จัดตั้งศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) โดยจัดตั้งทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 12 เขต การจัดตั้งหน่วยลูกค้าสัมพันธ์ โดยอำนวยความสะดวกประชาชน เผยแพร่ข่าวสารประชาชนมีส่วนร่วม
- การจัดตั้งองค์กรกำกับดูแลกิจการไฟฟ้า โดยสร้างความคล่องตัว เป็นเอกภาพ โปร่งใส และสร้างประสิทธิภาพในกิจการไฟฟ้า
- จัดตั้งสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

โครงการศึกษาวิเคราะห์ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดค่านิยมคนพลังงาน Double CT คือ "มุ่งเน้นราชการ กล้าคิดนอกกรอบ รับมอบพันธกิจ พิชิตงานเป็นทีม"

\* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบงาน



12. กระทรวงพาณิชย์

\* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- การอำนวยความสะดวกในการออกไปรับรอง กระทรวงพาณิชย์ได้ดำเนินการตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล โดยได้ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ในฐานะกระทรวงนำร่อง ทั้งในเรื่องของการปรับโครงสร้างองค์กร บุคลากร และรูปแบบการให้บริการรวมทั้งกระจายงานให้ภาคเอกชนดำเนินการแทนมากขึ้น อาทิ การตรวจสอบมาตรฐานสินค้าส่งออก เช่น ข้าวหอมมะลิ ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง การจดทะเบียนธุรกิจ ได้มอบให้หอการค้าไทยเป็นผู้มีอำนาจลงชื่อในหนังสือรับรองห้างหุ้นส่วนบริษัท เป็นต้น เพื่อให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ มีความคล่องตัวในการทำงาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่

- การให้บริการในการทำธุรกรรม ณ จุดเดียว กระทรวงพาณิชย์ได้พัฒนาการให้บริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการเป็นสำคัญโดยการให้บริการ ณ จุดเดียว ในด้านการส่งออก กระทรวงพาณิชย์มีศูนย์บริการส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service Center) เพื่อให้บริการแก่ผู้ส่งออกซึ่งขณะนี้สามารถส่งสินค้าได้ภายใน 1 วัน เท่านั้น จากเดิมที่ต้องใช้เวลาประมาณ 8-10 วัน นอกจากนี้ ยังได้ร่วมกับภาคเอกชนจัดตั้งศูนย์รวบรวมผักผลไม้สดเพื่อการส่งออก (POSSEC) ขึ้นเพียงมีคำสั่งซื้อ (order) และเงินทุน ก็สามารถส่งออกผักและผลไม้ได้แล้วที่ POSSEC

- ศูนย์บริหารจัดการแก้ไขปัญหาการค้าสินค้า กระทรวงพาณิชย์ได้พัฒนาระบบบริหารจัดการในองค์กร มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงพาณิชย์ ศูนย์บริหารจัดการแก้ไขปัญหาการค้าซึ่งสามารถตรวจสอบข้อมูลสินค้าเกษตร เช่น การรับจำนำข้าวได้ทันทีจากเดิมที่ต้องใช้ระยะเวลาเป็นสัปดาห์ เป็นต้น

\* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- ให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การให้บริการจดทะเบียนธุรกิจผ่านอินเทอร์เน็ต เช่น จอ่งชื้อนิติบุคคล บริการจดทะเบียน และการสืบค้นข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้กระทรวงยังได้ให้บริการแบบเคลื่อนที่เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดในแต่ละ Mobile Unit เพื่อให้คำปรึกษาทางธุรกิจและให้บริการต่างๆ แบบครบวงจรในทุกภูมิภาค ทั้งนี้ การให้บริการของกระทรวงพาณิชย์มีความพร้อมผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้น โดยในระดับข้อมูลสามารถให้ผ่านเว็บไซต์ [www.moc.go.th](http://www.moc.go.th) และประชาชนสามารถเสนอข้อคิดเห็นและสอบถามปัญหาได้ตาม web board และให้บริการสายด่วน

call center ในการรับเรื่องร้องเรียนต่างๆ เช่น 1186 สายด่วนประกันภัย และ 1569 สายด่วนรับร้องเรียนราคาสินค้า เป็นต้น



### 13. กระทรวงมหาดไทย

#### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 นี้ กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำกำหนดกระบวนการงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา และกำหนดให้มีการจัดทำแผนผังแสดงขั้นตอนการให้บริการ อัตราค่าธรรมเนียม ปิดประกาศให้ผู้ใช้บริการได้ทราบอย่างชัดเจน ให้มีการจัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ แผ่นพับประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบ จัดตั้งอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มาขอรับบริการ ตลอดจนให้มีการทำแบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการประชาชน

- การให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดให้บริการเดียว กระทรวงมหาดไทยได้มีการพัฒนาการให้บริการเบ็ดเสร็จตามภารกิจของหน่วยงาน นอกจากนี้ได้สนับสนุนสำนักงาน ก.พ.ร. ในการจัดทำศูนย์บริการร่วม (Service Link) ซึ่งเป็นการให้บริการในเรื่องการขอเลขที่บ้าน ไฟฟ้า น้ำประปาและโทรศัพท์ ทั้งในส่วนกลาง คือ กรุงเทพฯ และภูมิภาค คือ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี และอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

- การขยายเวลาการให้บริการ กระทรวงมหาดไทยได้ดำเนินโครงการปรับขยายเวลาการให้บริการประชาชนในวันปฏิบัติราชการ ช่วงเวลา 12.00-13.00 น. (ไม่หยุดพักเที่ยง) เพิ่มชั่วโมงทำงานในวันเสาร์และวันหยุดราชการ และกรมที่ดิน เพิ่มเวลาบริการจากช่วง 08.30-16.30 น. เป็นเวลา 08.00-18.00 น. โดยให้บริการในเรื่องรับคำขอจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม การให้บริการคำขอรับรองราคาประเมิน คำขอแก้ชื่อตัว ชื่อสกุล

- การกระจายอำนาจการตัดสินใจ กระทรวงมหาดไทยกำหนดให้ทุกส่วนราชการมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ อีกทั้งให้มีการมอบอำนาจในเรื่องการอนุมัติ อนุญาตและการสั่งการต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติให้มากที่สุด เพื่อให้งานที่ได้มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานใหม่สามารถทำแล้วเสร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และสิ้นสุด ณ จุดที่ให้บริการแก่ประชาชน

- การดำเนินการตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติด จากการที่รัฐบาลได้ประกาศสงครามกับยาเสพติด กระทรวงมหาดไทยได้มีการดำเนินการเพื่อปราบปรามยาเสพติดให้หมดไปจากแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังนี้

- ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 กระทรวงมหาดไทยได้มีการดำเนินการตามนโยบายการปฏิบัติการพลังแผ่นดินร่วมกวาดล้างยาเสพติด โดยเน้นการที่ประชาชนทุกหมู่เหล่าเข้ามามีส่วนในการแก้ปัญหายาเสพติด มีเป้าหมายเพื่อจัดการแพร่ระบาดของยาเสพติดให้

หมดสิ้นไปในทุกพื้นที่ หมู่บ้าน/ชุมชน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนว่า รัฐบาลมีเจตนารมณ์แน่วแน่และจริงจังที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้ปัญหายาเสพติดกลับมารุนแรงอีก

- การดำเนินการในชุมชนเมือง ได้มีการสำรวจสภาพปัญหาและประเมินสถานการณ์ยาเสพติดในแต่ละชุมชน มีการกดดัน คั่นหา ชักจูง ดำเนินการต่อผู้เสพ ผู้ติดในชุมชนในส่วนที่ยังไม่ได้รับการบำบัดก็นำเข้าสู่กระบวนการบำบัด สำหรับผู้ที่ผ่านการบำบัดแล้วจะติดตามช่วยเหลือให้สามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมได้ตามปกติ ขณะเดียวกันจะสำรวจค้นหาผู้ค้าที่ยังหลงเหลืออยู่เพื่อนำเข้าสู่โครงการทำความดีเพื่อแผ่นดิน ในด้านการป้องกันกลุ่มผู้มีโอกาสเข้าไปใช้ยาเสพติด ได้ส่งเสริมผู้ประสานพลังแผ่นดินให้มีความเข้มแข็งเพื่อเสริมสร้างกลไกเฝ้าระวังให้เกิดขึ้นในชุมชน พัฒนาไปสู่ชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน
- พื้นที่ชายแดน ได้เพิ่มความเข้มแข็งในการสกัดกั้นตามแนวชายแดน ขณะเดียวกันได้เร่งรัดเสริมสร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้านตามแนวชายแดนเพื่อเป็นแนวป้องกันที่ยั่งยืนต่อไป

- การแก้ไขปัญหาสังคมและความยากจนเชิงบูรณาการ ได้แก่

- การจดทะเบียนคนยากจน (มีผู้จดทะเบียน 8,040,736 ราย จำนวน 11,540,012 ปัญหา ปัญหาสำคัญที่พบได้แก่ ปัญหาด้านหนี้สิน 5,067,115 ปัญหา (43.91%) ปัญหาด้านที่ดินทำกิน 4,111,288 ปัญหา (35.63%) และปัญหาด้านที่อยู่อาศัย 1,988,756 ปัญหา (17.23%))
- การแก้ปัญหาหนี้สินภาคประชาชน (เจรจาระหว่างลูกหนี้-เจ้าหนี้ 1,685,090 ราย เสร็จได้ร้อยละ 1,645,953 (97.65%) เสร็จไม่ได้ร้อยละ 39,137 (2.32%))
- การแก้ปัญหาที่ดินทำกิน (จัดสรรที่ดินสาธารณะประโยชน์ให้แก่ประชาชน-ครอบครัวละ 15 ไร่ จำนวน 2,500 ครอบครัว (12 จังหวัดนำร่อง))
- การส่งเสริมอาชีพและการมีงานทำ (จ้างนักเรียนนักศึกษาช่วงปิดภาคเรียน 8,036 ราย งบประมาณ 20,338,722.75 บาท จ้างนักเรียนนักศึกษาช่วงปิดภาคเรียนฤดูร้อน 8,000 ราย งบประมาณ 14,314,000 บาท)

- การดำเนินการตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ กระทรวงมหาดไทยได้มีบทบาทการดำเนินการตามนโยบายโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของรัฐบาล เพื่อเสริมสร้างความมั่งคั่งให้แก่ชุมชนตามวิสัยทัศน์กระทรวงมหาดไทย โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้มีการดำเนินการที่สำคัญ คือ

- การจัดงานเมืองแห่งภูมิปัญญาไทย (OTOP CITY) ระหว่างวันที่ 21-28 ธันวาคม 2546 โดยนำสินค้า OTOP ที่ได้รับการคัดสรรตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion) ระดับ 3-5 ดาว ทั่วประเทศมาจัดแสดงและจำหน่ายรวม 6,932 ผลิตภัณฑ์ มีประชาชนมาร่วมงาน 1,441,218 คน มียอดจำหน่ายสินค้าทั้งสิ้น 1,323 ล้านบาท มีการเจรจาและพัฒนาธุรกิจการค้ากับต่างประเทศที่จะรับสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ เช่น บริษัท LG จากประเทศเกาหลี บริษัท Karstadtquelle ประเทศเยอรมัน ห้างสรรพสินค้า Misudoski ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

- การจัดงาน OTOP นรา ยะลา ตานี เทิดไท้องค์ราชินี กระทรวงมหาดไทยได้ร่วมกับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นระหว่างวันที่ 25-27 มิถุนายน 2547 โดยนำสินค้า OTOP ที่ได้รับการคัดสรรตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion) ระดับ 3-5 ดาวมาจัดแสดงและจำหน่าย มีประชาชนมาร่วมงาน 102,000 คน มียอดจำหน่ายสินค้ารวม 5.91 ล้านบาท
- การจัดงานมหกรรม OTOP ล้านนา ได้ร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักพัฒนาการท่องเที่ยว และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดขึ้นระหว่างวันที่ 2-11 เมษายน 2547 โดยนำสินค้า OTOP ระดับ 4-5 ดาวของภาคเหนือตอนบนมาจัดจำหน่าย มียอดจำหน่ายสินค้าทั้งสิ้น 15.48 ล้านบาท โดยการจัดแสดงสินค้า OTOP ดีเด่น จำนวน 45 ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนจัดนิทรรศการหมู่บ้าน OTOP
- การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2547 (OTOP Product Champion) โดยมีการดำเนินการใน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การลงทะเบียนผู้ผลิต/ผู้ประกอบการสินค้า OTOP ได้มีผู้มาลงทะเบียนทั้งสิ้น จำนวน 37,754 ราย แยกเป็นผู้ผลิตในชุมชนจำนวน 26,537 ราย และผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 11,217 ราย

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมผู้ประกอบการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยได้จัดโครงการอบรมให้ความรู้ คำปรึกษา แนะนำเพื่อยกระดับขีดความสามารถและทักษะของผู้ประกอบการ OTOP ประจำปี 2547 (Smart OTOP Program)

ขั้นตอนที่ 3 การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย

ขั้นตอนที่ 4 การจัดงานมหกรรมแห่งภูมิปัญญาไทย

นอกจากนี้ กระทรวงมหาดไทยยังได้มีการสนับสนุนส่งเสริมด้านการตลาด โดยเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้า OTOP ให้เพียงพอกับความต้องการของผู้ผลิต ทั้งในพื้นที่ระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด จากการจัดเก็บยอดการจำหน่ายสินค้า OTOP ของ 75 จังหวัด ตั้งแต่ มกราคม 2545 - มิถุนายน 2547 มียอดการจำหน่ายทั้งสิ้น 83,222 ล้านบาท

- **การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม** กระทรวงมหาดไทย จากการที่กระทรวงมหาดไทยได้จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์ตลอด 24 ชั่วโมง นับตั้งแต่เปิดบริการจนถึงปัจจุบัน ได้ดำเนินการในการรับร้องเรียน ร้องทุกข์ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามที่ได้รับร้องขอไปแล้วกว่า 18,000 เรื่อง

- **การปรับปรุงระบบบริหารราชการ** จากการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2546 และ 6 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด ยกเว้นกรุงเทพฯ เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัดและให้ใช้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป ซึ่งกระทรวงมหาดไทยได้มีการพัฒนาระบบการดำเนินการในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่สำคัญ ดังนี้

- ด้านกฎหมาย ได้เสนอให้มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดให้มีการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

องค์การกำกับและดำเนินการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการเพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของจังหวัด

- ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้พัฒนาเสริมสร้างบุคลากรในกลุ่มงานสนับสนุนให้กับผู้ปฎิหาราชการจังหวัด
- ด้านการพัฒนาระบบฐานข้อมูลจังหวัด ได้สนับสนุนให้ทุกจังหวัดพัฒนาและจัดตั้ง ศูนย์ปฏิบัติการจังหวัด (POC) ระบบฐานข้อมูล การวางระบบเชื่อมโยงข้อมูลภายในจังหวัด ระหว่างจังหวัดและส่วนกลางทั้งกับศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (MOC) และ ศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC) รวมทั้งให้จังหวัดพัฒนาเว็บไซต์ของตนเอง
- ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยให้ความรู้ สนับสนุน ส่งเสริม และประสานให้จังหวัดดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และจังหวัด การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
- ด้านการมอบอำนาจ ได้ขอความร่วมมือหน่วยงานระดับกระทรวงให้แจ้งข้อมูลการ มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ และได้ประมวลผลการมอบอำนาจเสนอ คณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบและมอบรัฐมนตรีทุกกระทรวงติดตามเร่งรัดการ มอบอำนาจให้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม 2547

\* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น

- ให้บริการประชาชนด้านการทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ออนไลน์สำหรับสำนักทะเบียนทั่วประเทศ (1,077) การนำรหัสบุคคล (Pin Code) เพื่อเป็น ช่องทางในการเข้าสู่ระบบบริการภาครัฐผ่านทางเว็บไซต์ [www.khonhai.com](http://www.khonhai.com) การจัดทำ บัตรประจำตัวประชาชนแบบใหม่คือ บัตรประจำตัวประชาชนแบบอเนกประสงค์ (Smart Card) โดยได้มีประชาชนมาทำบัตรประจำตัวแบบอเนกประสงค์แล้วจำนวน 885,000 คน จากเป้าหมาย 1,136,000 คน
- การเชื่อมโยงเครือข่ายการสื่อสารระหว่างสำนักงานที่ดินจังหวัดกับกรมที่ดิน เพื่อสามารถ ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ
- พัฒนาระบบการให้ข้อมูลการบริการแก่ประชาชนในลักษณะจุดบริการ (Point of Service)
- สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำโครงการอินเทอร์เน็ตตำบล
- การพัฒนาเว็บไซต์ให้ประชาชนสามารถขอรับความช่วยเหลือกรณีเป็นผู้ประสบภัย
- การพัฒนาเว็บไซต์ให้บริการข้อมูลข่าวสารและบริการตามภารกิจแก่ประชาชนทั่วไป
- การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวง เพื่อให้บริการแก่ ส่วนราชการในสังกัด จังหวัด และส่วนราชการต่างๆ มีการให้บริการประชุมวิดีโอทัศน์ทางไกล เช่น การประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่



## 14. กระทรวงยุติธรรม

จากการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ปัจจุบันกระทรวงยุติธรรมบริหารงานผ่าน 1 กลุ่ม  
 อำนวยการ 3 กลุ่มภารกิจ ซึ่งมีผลการดำเนินงานดังนี้

- **กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการความยุติธรรม** ประกอบด้วย กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ เป็นหน่วยงานอำนวยการความยุติธรรมในมิติใหม่ แม้จะเป็นหน่วยงานตั้งใหม่แต่มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษทั้งการตรวจพิสูจน์ DNA การจัดตั้งศูนย์พิสูจน์บุคคลสูญหาย ประสานและเสริมสร้างระบบงานยุติธรรมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งการประสานความร่วมมือกับตำรวจสากลและหน่วยงานต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งคณะกรรมการสอบสวนคดีพิเศษที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการและประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่างๆ
- **กลุ่มภารกิจด้านบริหารความยุติธรรม** ประกอบด้วย กรมบังคับคดี และกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ โดยดำเนินการในโครงการสำคัญๆ คือ
  - โครงการอาสาสมัครยุติธรรม เป็นการอบรมอาสาสมัครยุติธรรมทั่วประเทศ 17 จังหวัด 712 ตำบล 5,140 คน
  - โครงการฝึกอบรมเครือข่ายวัฒนธรรม 75 จังหวัด เชื่อมโยงอาสาสมัครเป็นเครือข่ายและสร้างความเชื่อมโยง 13 เครือข่าย กว่า 139 หมู่บ้าน เพื่อคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ ส่งเสริมการไกล่เกลี่ย ระวังข้อพิพาทระดับตำบล ร่วมมือกับหน่วยงานทุกหน่วยงานของกระทรวงยุติธรรมจัดตั้งยุติธรรมจังหวัดทั่วทุกภูมิภาค
  - โครงการคลินิกยุติธรรม เป็นโครงการนำร่องในหลายพื้นที่ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง ให้บริการรับเรื่องราวร้องทุกข์ แก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย จากการทำคลินิกยุติธรรม 27 แห่ง สามารถดำเนินการเรื่องร้องทุกข์กว่า 4,500 เรื่อง จาก 5,000 เรื่อง
  - โครงการช่วยเหลือผู้เสียหายและจำเลยผู้บริสุทธิ์ในคดีอาญา ผู้มีสิทธิตามกฎหมาย โดยจ่ายเงินไปแล้วกว่า 90 ล้านบาท
  - การพัฒนาระบบการทำงานที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ประชาชนด้วยบริการที่รวดเร็ว โดยวางระบบเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ได้แก่การลดขั้นตอนใน 4 กระบวนการหลักของกรมบังคับคดี คือ การยึดอสังหาริมทรัพย์ ณ ที่ทำการอำเภอ การอายัดทรัพย์สิน การบังคับคดีล้มละลาย และการวางทรัพย์ โดยมีการยึดทรัพย์และขายทอดตลาดได้มากกว่า 57,000 ล้านบาท ปรับแก้กฎหมายให้เร็วขึ้น โดยบุคคลล้มละลายได้รับการฟื้นฟูกิจการจำนวน 32 คดี ทุนทรัพย์กว่า 280,000 ล้านบาท
- **กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัย** ประกอบด้วย กรมราชทัณฑ์ กรมคุมประพฤติ และกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้ดำเนินการในโครงการสำคัญๆ คือ
  - โครงการวิวัฒน์พลเมืองและเกษตรโยธิน ด้วยแนวคิดเปลี่ยนนားให้เป็นพลัง โดยให้การฝึกฝนวิชาชีพเพื่อนำไปประกอบอาชีพเมื่อพ้นโทษ มีผู้ผ่านโครงการแล้วกว่า 22,400 คน



- การให้โอกาสแก่ผู้กระทำผิดที่รู้สำนึกและกลับตัว การคุมประพฤติจึงเป็นแนวทางสำคัญ เพื่อให้โอกาสผู้ที่กระทำความผิดเพียงเล็กน้อยให้ไม่ต้องรับโทษจำคุก โดยให้โอกาสแก่ผู้กระทำผิดเหล่านี้ได้กว่า 100,000 ราย/ปี และจากนโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับระบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานของกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัยแบบพลิกโฉมหน้าในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด
- โครงการอาสาสมัครคุมประพฤติ เป็นการทำงานระหว่างชุมชนกับภาครัฐ ทำให้ผู้ถูกคุมประพฤติปฏิบัติตามเงื่อนไขการคุมประพฤติได้ร้อยละ 97
- โครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชนในการแก้ไขปัญหายาเสพติด ลดปัญหาอาชญากรรม และระบือข้อพิพาท โดยบริหารจัดการด้วยกระบวนการชุมชน
- โครงการบ้านกึ่งวิถี เป็นสถานที่สำหรับนักโทษซึ่งมีใบเรือนจำ อยู่ระหว่างชุมชนกับเรือนจำ หรือชุมชนที่มีเสรีภาพในรูปแบบหอพัก เพื่อเตรียมความพร้อมในการกลับสู่สังคม กรณีเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้ผลักดันให้มีการนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ โดยการใช้การประชุมกลุ่มครอบครัวและชุมชน ในการแก้ปัญหาเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด ทำให้สามารถคืนเด็กและเยาวชนสู่ครอบครัวและเป็นที่ยอมรับของสังคมได้ และป้องกันไม่ให้กลับมาทำผิดซ้ำอีก



## 15. กระทรวงแรงงาน

### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน โดยการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการให้บริการประชาชนรวม 23 กระบวนการ ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 3 กระบวนการ กรมการจัดหางาน 4 กระบวนการ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน 3 กระบวนการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 8 กระบวนการ และสำนักงานประกันสังคม 5 กระบวนการ ทั้งนี้ในภาพรวมทั้ง 23 กระบวนการ สามารถลดขั้นตอนได้ระหว่าง 1-3 ขั้นตอน ลดระยะเวลาการให้บริการประชาชนโดยเฉลี่ยร้อยละ 44.09 ของระยะเวลาที่ปฏิบัติเดิม

- เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานการให้บริการของกระทรวงแรงงานในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การร่วมกันทำงานในรูปคณะกรรมการไตรภาคี (คณะกรรมการค่าจ้าง คณะกรรมการประกันสังคม คณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ฯลฯ) การประชุมหารือกับภาคเอกชนในวาระ/เรื่องต่างๆ เช่น การลดค่าบริการและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปทำงานต่างประเทศ การขยายตลาดแรงงานในต่างประเทศ การสร้างความร่วมมือด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

\* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

- อำนวยความสะดวกให้แก่แรงงานและประชาชนทั่วไปผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ ตอบปัญหา รับเรื่องราวร้องทุกข์ และรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ผ่านเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงานและส่วนราชการในสังกัด คือ

- |                                 |                                                                                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| □ กระทรวงแรงงาน                 | <a href="http://www.mol.go.th">www.mol.go.th</a>                                                                |
| □ กรมการจัดหางาน                | <a href="http://www.doe.go.th">www.doe.go.th</a> และ <a href="http://www.overseas.go.th">www.overseas.go.th</a> |
| □ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน           | <a href="http://www.dsd.go.th">www.dsd.go.th</a>                                                                |
| □ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน | <a href="http://www.labour.go.th">www.labour.go.th</a>                                                          |
| □ สำนักงานประกันสังคม           | <a href="http://www.sso.go.th">www.sso.go.th</a>                                                                |

และการจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้นายจ้างสามารถลงทะเบียนจ้างตำแหน่งงานว่าง และให้ประชาชนสามารถสมัครงานด้วยตนเองผ่านระบบอินเทอร์เน็ตดังกล่าว อนึ่งประชาชนสามารถใช้ระบบ Touch Screen ซึ่งติดตั้งอยู่ที่ศูนย์จัดหางาน (Job Center) บริเวณกระทรวงแรงงาน ในการหาตำแหน่งงานว่างด้วยตนเอง (ขณะนี้อยู่ระหว่างขยายนำ Touch Screen ไปติดตั้ง ณ ศูนย์การค้า เพื่อความสะดวกแก่ผู้หางานทำ)

- สำนักงานประกันสังคม ได้มีการให้บริการรับเงินสมทบจากนายจ้างลูกจ้าง ผ่านระบบธนาคาร (ธนาคารกรุงศรีอยุธยาและธนาคารกรุงไทย) มีการจ่ายเงินสงเคราะห์บุตร/จ่ายเงินทดแทนกรณีว่างงานผ่านธนาคารพาณิชย์ 6 ธนาคาร (ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารทหารไทย และธนาคารกสิกรไทย)

- การเสริมสร้างองค์ความรู้และเพิ่มศักยภาพแรงงาน

- ฝึกเตรียมความพร้อม ให้แก่ผู้จบการศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อให้มีความเข้าใจระบบการทำงานในกิจการอุตสาหกรรม-การค้า-การบริการ และเพิ่มทักษะการประยุกต์วิชาการเข้ากับระบบการทำงานในสถานประกอบการจริง โดยมีผู้เข้ารับบริการรวม 38,690 คน
- ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานฝีมือแรงงาน ทั้งแรงงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการ และแรงงานที่ต้องการเปลี่ยนงาน/ว่างงาน โดยมีผู้ได้รับบริการรวม 393,806 คน แยกเป็นการดำเนินงานโดยกระทรวง 147,126 คน การสนับสนุนอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เอกชน (นายจ้าง) เป็นหน่วยดำเนินงานโดยได้รับประโยชน์ด้านภาษีอากร จำนวน 246,680 คน
- จัดทดสอบมาตรฐานฝีมือตามสาขาอาชีพ 98 สาขา เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน จำนวน 49,269 คน
- ฝึกเพิ่มทักษะ/ความรู้ในการประกอบอาชีพ จัดให้มีโครงการแนะแนวอาชีพในชุมชน/หมู่บ้าน โครงการวันมหกรรมอาชีพ รวมทั้งขยายโอกาสและให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อการประกอบอาชีพอิสระ รวม 30,823 คน ในจำนวนนี้มีผู้ที่ผ่านการฝึกในระหว่างเดือน เมษายน - มิถุนายน 2547 สามารถออกไปประกอบอาชีพได้แล้ว 4,020 คน

การเพิ่มและขยายโอกาสการจ้างงานทำทั้งในและนอกระบบ

- กระจายข่าวสารตลาดแรงงาน ทั้งที่เป็นข้อมูล Labour Bank และ Job Bank โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เชื่อมโยง (Online) ทั่วประเทศ ขณะเดียวกันก็ให้บริการจัดนัดพบแรงงาน การจัดหางานทาง Internet การจัดหางานเคลื่อนที่ มีประชาชนได้รับการบรรจุภายในประเทศรวม 127,212 คน จากจำนวนผู้สมัครงาน 596, 256 คน
- ส่งเสริมให้นักเรียน/นักศึกษาทำงานในช่วงปิดภาคเรียน (มีนาคม - พฤษภาคม 2547) และนอกเวลา (ชั่วโมง) เรียนระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2547 รวมจำนวน 119,688 คน
- พัฒนาและขยายตลาดแรงงานในต่างประเทศ (รวมทั้งการขยายตลาดแรงงานด้านงานบริการ) สามารถส่งแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศได้จำนวน 135,463 คน มีเงินส่งกลับประเทศไทยจำนวน 51,832 ล้านบาท (ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2547)
- คัดกรองคนหางาน ทั้งการเร่งรัดการปราบปรามการหลอกลวงคนหางาน (มีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการหลอกลวงคนหางาน จัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากคนหางาน) รวมทั้งประสานงานกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารออมสิน จัดให้มีโครงการสินเชื่อเพื่อไปทำงานต่างประเทศ ซึ่งคนหางานจะจ่ายดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่าดอกเบี้ยปกติของธนาคาร อนึ่ง ในปีที่ผ่านมาสามารถช่วยเหลือให้คนหางานที่ถูกหลอกลวงจำนวน 2,357 คน ได้รับเงินคืนรวมจำนวน 71,363 ล้านบาท
- จัดระบบแรงงานต่างด้าว ทั้งการควบคุมแรงงานต่างด้าวให้มีมือโดยเฉพาะแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน (พม่า ลาว กัมพูชา) ด้วยการจดทะเบียนทำประวัติทั้งตัวแรงงาน/นายจ้าง/ผู้ให้ที่พักพิง และการขยายเพิ่มจำนวนแรงงานต่างด้าวที่มีมือเพื่อมาทำงานในกิจการที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางสำหรับกิจการการผลิตนั้นๆ
- ให้บริการแนะแนวอาชีพเพื่อขยายผลไปสู่การประกอบอาชีพอิสระแก่ผู้จบการศึกษา ประชาชนที่ต้องการปรับเปลี่ยนอาชีพ-ต้องการอาชีพเสริมและประชาชนทั่วไป รวมจำนวน 1,629,768 คน

- ขยายขอบเขตการคุ้มครองและหลักประกันให้ครอบคลุมแรงงานในและนอกระบบ  
อย่างทั่วถึง โดยได้ดำเนินการทั้งการเพิ่มสิทธิประโยชน์/เพิ่มมาตรการดูแลแรงงานในระบบ (แรงงาน  
ที่ทำงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรม-การค้า-การบริการ) และการเตรียมความพร้อมในการขยาย  
การคุ้มครอง/ให้หลักประกันแก่แรงงานนอกระบบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมการส่งออกใช้แรงงานตามมาตรฐานแรงงานและมาตรฐานความปลอดภัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล (ILO Standard) เพื่อป้องกันมิให้ประเทศคู่ค้าของประเทศไทยใช้ประเด็นด้านแรงงานเป็นเงื่อนไขในการกีดกันทางการค้า ทั้งนี้มีสถานประกอบการเข้าร่วมโครงการแล้ว 300 แห่ง
- เสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้เกิดสันติสุขด้านแรงงานซึ่งเกื้อหนุนต่อบรรยากาศการลงทุน ทั้งนี้ได้มีการประสานสนับสนุนการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้าง/ลูกจ้างและเข้าไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทแรงงานข้อขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้อเรียกร้อง/ข้อขัดแย้ง จำนวน 187 ราย สามารถตกลงกันได้ มีเพียง 8 ราย ที่มีการนัดหยุดงาน/ปิดงาน

- เตรียมข้อกฎหมาย รับลงทะเบียนความต้องการของประชาชน เพื่อการพัฒนาระบบหลักประกันและความคุ้มครองให้ครอบคลุมแรงงานนอกระบบ (แรงงานที่ไม่ได้ทำงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรม-การค้า-การบริการ) โดยมีเป้าหมายจะให้กลุ่มลูกจ้างรับงานไปทำที่บ้าน ลูกจ้างภาคการเกษตร และผู้ประกอบการอาชีพอิสระ จำนวนประมาณ 4.0 ล้านคน ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานในระดับที่เหมาะสมในปี 2551
- ดำเนินการตรวจคุ้มครองแรงงานในสถานประกอบการ 65,297 แห่ง ลูกจ้างได้รับความคุ้มครอง 2.6 ล้านคน พิจารณาคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง 20,692 คน (แล้วเสร็จจำนวน 15,472 คน ลูกจ้างได้รับเงินตามสิทธิรวม 264.58 ล้านบาท) และได้ปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำทั่วประเทศ
- ขยายการคุ้มครองด้านประกันสังคมแก่ลูกจ้างจนครบทุกสถานประกอบการ (ที่มีลูกจ้าง 1 คนขึ้นไป) จำนวนผู้ประกันตน 7.96 ล้านคน มีการจ่ายเงินในการดูแลช่วยเหลือผู้ประกันตนด้านต่าง ๆ จำนวน 9,969.57 ล้านบาท อนึ่งได้มีการจ่ายเงินทดแทนให้แก่ลูกจ้างที่บาดเจ็บและแก่ทายาทของลูกจ้างที่เสียชีวิตจากการทำงานอีก 834.95 ล้านบาท ด้วย



## 16. กระทรวงวัฒนธรรม

### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

- จัดวางระบบควบคุมภายใน
- ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน
- การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
  - วิเคราะห์ภารกิจ และโครงสร้างของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อดำเนินการปรับโครงสร้างของส่วนราชการใหม่ให้เหมาะสม
  - มอบอำนาจการบริหารให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด
  - มอบอำนาจการบริหารให้แก่ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด
  - ถ่ายโอนภารกิจในการดูแลรักษาโบราณสถานในท้องถิ่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### \* ด้านการปรับปรุงระบบการเงินและการงบประมาณ

- นำระบบ GFMIS มาใช้ในการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ฝึกอบรมด้านการเงินและพัสดุ

### \* ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

- ผลิต ชิตี เผยแพร่ความรู้ด้านการปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงานและการทำงานเป็นทีม

- ฝึกอบรมความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ฝึกอบรมความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
- \* ด้านการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
  - ใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
  - จัดทำเว็บไซต์ เผยแพร่ข้อมูลและความรู้ของส่วนราชการต่างๆ
- \* ด้านการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
  - โครงการอาสาสมัครดูแลทรัพย์สินมรดกทางศิลปวัฒนธรรม
  - โครงการถวายความรู้ด้านการดูแลทรัพย์สินมรดกทางศิลปวัฒนธรรมแก่พระสังฆาธิการ ฯลฯ



## 17. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- ผลงานด้านการวิจัยและพัฒนา
  - การวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีนิวเคลียร์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ทางการแพทย์ การเกษตร อุตสาหกรรม การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม การเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการส่งออกของภาคเอกชนและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ เช่น เพิ่มมูลค่าอัญมณีโดยการฉายรังสี การวิจัยผลิตไอโซโทปรังสี และเภสัชภัณฑ์รังสี เป็นต้น
  - การวิจัยและพัฒนาด้านเซรามิกและแก้ว เพื่อการสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและชนบท เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเบ้าอลูมินาสำหรับใช้ในการเผาพลอย ลูกบิดเนื้ออลูมินาเซอรโคเนียที่มีความต้านทานการแตกหักสูง การกำจัดฟองในเนื้อแก้วและการทำแก้วสีต่างๆ เป็นต้น
  - การวิจัยและพัฒนาการแปรรูปอาหาร เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มและแก้ไขปัญหาการผลิต เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล การพัฒนาการผลิตโดยการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการกักครองของสับปะรดกระป๋อง เป็นต้น
  - การวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีวัสดุ เพื่อการประยุกต์ใช้ของภาคอุตสาหกรรมธุรกิจชุมชน เช่น สารกรองสนิมเหล็กการผลิตเยื่อกระดาษจากหญ้าแฝก เป็นต้น
- ผลงานด้านการพัฒนากำลังคน
  - จัดตั้ง “สำนักพัฒนาศักยภาพนักวิทยาศาสตร์ห้องปฏิบัติการ” (ปรับเปลี่ยนมาจากกองการศึกษาเคมีปฏิบัติ) โดยมีบทบาทและภารกิจเพื่อบริหารจัดการการศึกษาและฝึกอบรมทางวิชาการและเทคนิคปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการพัฒนา นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการระดับมืออาชีพที่ทำงานในห้องปฏิบัติการ การวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบและวิจัย และการจัดทำหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

- จัดตั้ง “ศูนย์ประสานงานนักเรียนทุนรัฐบาล” เพื่อสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงนักเรียนทุนรัฐบาลในสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ และเป็นหน่วยสนับสนุนระบบการประเมินภาพรวมของนักเรียนทุนรัฐบาลด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) รวบรวมและสำรวจข้อมูลและสถานภาพของนักเรียนทุนทั้งหมด
- จัดทำ “เว็บไซต์ข้อมูลนักเรียนทุนรัฐบาล” โดยดำเนินการร่วมกับกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ขยาย “โครงการสนับสนุนนักเรียนทุนรัฐบาลทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ในระยะที่ 3” โดยมีแผนการจัดส่งนักเรียนทุนไปศึกษาต่างประเทศ จำนวน 1,400 คน และในประเทศ จำนวน 100 คน ใน 6 สาขาวิชา โดยเพิ่มเติมสาขาวิชาด้านนาโนเทคโนโลยีเพื่อสร้างกำลังคนรองรับงานวิจัยและการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในอนาคต คือ เทคโนโลยียีนและการวิจัยหลังจีโนม และนาโนเทคโนโลยี โดยเริ่มจัดสรรทุนในปี 2547

#### - ผลงานการถ่ายทอดเทคโนโลยี

- ในปี 2547 กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมการให้บริการคำปรึกษา ถ่ายทอดเทคโนโลยี เผยแพร่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิจัยและพัฒนาต่อยอดให้กับคลินิกเทคโนโลยีเครือข่าย รวม 102 โครงการ มีเป้าหมายให้ได้ผลตอบแทนเป็นมูลค่าประมาณ 4-5 เท่า ถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายประมาณ 10,000 คน เน้นให้มีการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตลดต้นทุน เพิ่มรายได้ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสินค้า สร้างความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจชุมชน OTOP และ SMEs

#### - ผลงานด้านการให้บริการทางวิทยาศาสตร์ โครงการและกิจกรรมของส่วนราชการที่เกิดขึ้นหลังการปฏิรูปราชการ ได้แก่

- บริการด้านวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ เป็นประตูด่านสำคัญ (Gate Way) ของการตรวจสอบคุณภาพการผลิต การควบคุมคุณภาพไปจนถึงการพัฒนาคุณภาพการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้าทุกประเภท โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่ม 5 Niches ที่ประเทศมุ่งพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมหลัก โดยดำเนินการแล้วในอุตสาหกรรมประเภทอาหาร เซรามิกส์ ยาง และพลาสติก ชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการผลิต และการช่วยสร้างเสริมการพัฒนาความรู้และภูมิปัญญาแก่คนในชาติเพื่อเป็นทุนทางสังคม
- บริการเทคโนโลยีนิวเคลียร์ นำเทคโนโลยีนิวเคลียร์มาให้บริการแก่ภาคเกษตร อุตสาหกรรม การแพทย์ และอื่นๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าและสนับสนุนการส่งออก รวมทั้งควบคุมประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต เช่น การใช้เทคโนโลยีสารรังสีติดตามในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี บริการฉายรังสีแก่ภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการส่งออก บริการฉายรังสีเพื่อสนับสนุนการวิจัย การผลิตสารไอโซโทปรังสีแก่สถานพยาบาล การฉายรังสีอัญมณี เป็นต้น
- กำกับดูแลความปลอดภัยการใช้พลังงานปรมาณู ดำเนินการกำกับความปลอดภัยทางรังสีและนิวเคลียร์ (Nuclear and Radiation Safety) และการตรวจสอบ ติดตาม รวมทั้งกำหนด

กฎเกณฑ์และมาตรการการกำกับความสอดคล้องกับทางรัฐและนโยบายที่ปรับเปลี่ยนไปอย่าง  
มาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดความสอดคล้องแก่ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชน และสิ่งมีชีวิตอื่น

- ให้บริการปรึกษาและแนะนำทางวิชาการ ที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถทางด้าน  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในด้านต่างๆ และการสนับสนุนการดำเนินงานและตอบสนอง  
ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ นักวิจัย นักเรียน นักศึกษา  
ตลอดจนประชาชนในทุกระดับชั้นในสังคม โดยการเปิดสายด่วนข้อมูลทางวิทยาศาสตร์และ  
เทคโนโลยี ทางหมายเลข 1313
- จัดตั้งศูนย์ความรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology Knowledge  
Center : STKC) เพื่อส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย การประกอบการอุตสาหกรรม การเรียนรู้  
ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา ภาคประชาชน  
และประชาคมท้องถิ่นอย่างทั่วถึง รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศ  
จึงได้มีการพัฒนาโปรแกรมในลักษณะ Portal เผยแพร่องค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้น ผ่านทาง  
ระบบอินเทอร์เน็ต [www.stkc.go.th](http://www.stkc.go.th) ประกอบด้วย บริการห้องสมุดเสมือน (Digital/Virtual  
Library) บริการคลังความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (S&T Information Portal)  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Forum/Community of Practice) บริการพิพิธภัณฑ์เสมือน (e-Learning)  
เรียนออนไลน์ (e-Learning) บริการออนไลน์ (e-Service) และบริการอื่นๆ เพื่อนำเสนอ  
ข้อมูลต่างๆ
- บริการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการ โดยให้การรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการ  
ทดสอบใน 9 สาขา ให้มีระบบคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อลดการกีดกันทางการค้า  
ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมน้ำตาลและผลิตภัณฑ์น้ำตาล อาหารสัตว์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง  
ภาชนะบรรจุอาหารและวัสดุที่เกี่ยวข้อง 2) อุตสาหกรรมยางพารา และผลิตภัณฑ์ยาง  
3) อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ (เฉพาะที่ไม่ได้ใช้ทำยา) 4) อุตสาหกรรมรองเท้า และเครื่องหนัง  
5) อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก 6) อุตสาหกรรมเซรามิก และแก้ว 7) ด้านสิ่งแวดล้อม  
8) อุตสาหกรรมปิโตรเคมี (ชั้นกลางและชั้นปลาย) และ 9) อุตสาหกรรมการผลิตกระดาษ  
และผลิตภัณฑ์กระดาษ
- นอกจากนี้ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีผลงานเด่นๆ ดังนี้
  - เครื่องฉนักรังสีเอกซ์และเตาแก๊ส
  - เครื่องตัดโลหะด้วยพลาสมาอัตโนมัติ
  - เครื่องคั่นน้ำมะนาวหรือส้ม
  - เครื่องทำความสะอาดอัลตราโซนิคส์
  - เครื่องสุกขนบับอัลตราโซนิคส์
  - เครื่องล้างผักผลไม้ประสมค์
  - เครื่องขัดผิวมันฝรั่ง
  - การถ่ายทอดเทคโนโลยีบล็อกประสาน
  - การค้นพบพืชชนิดใหม่ของโลก และได้มีการตีพิมพ์รายงานลงในวารสารจำแนก  
พรรณไม้นานาชาติ
  - ซอฟต์แวร์รหัสเปิด "LINUX"

- การวิจัยออกแบบ พัฒนาและวิเคราะห์แม่พิมพ์ และวิธีการขึ้นรูปสำหรับโลหะและพลาสติก
- ปรับปรุงกระบวนการผลิตขนมจีบระดับชาวบ้าน
- เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์
- การให้การรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการ
- การสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ภาคการผลิต
- การจัดทำฐานข้อมูลห้องปฏิบัติการทดสอบทางวิทยาศาสตร์ของประเทศ
- เครื่องปฏิกรณ์ปรมาณูวิจัย
- เครื่องวัดรังสีสำหรับปฏิบัติงานภาคสนาม (สร้างเอง)
- โครงการสนับสนุนและให้คำปรึกษาในการผลิต
- การผลิตสารเภสัชรังสี
- การควบคุมคุณภาพเครื่องประดับเงินเพื่อการส่งออก
- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่แม่บ้านเกษตรกรภาคใต้
- ผลิตภัณฑ์บล็อกยางปูพื้น
- การผลิตลูกประคบสมุนไพรคุณภาพ
- เทคโนโลยีการผลิตถ่านผลไม้เพื่อใช้ดูดกลิ่นและประดับตกแต่ง
- กระบวนการฟอกขาวในยางพารา
- การทำน้ำผัก น้ำผลไม้ และน้ำสมุนไพรพร้อมดื่ม
- การถ่ายทอดเทคโนโลยีการกรองสนิมเหล็ก
- การทำขนมไทยสำเร็จรูปบรรจุกระป๋อง
- โครงการนวัตกรรมยางแผ่นชนิดพิเศษเกรดมาตรฐานไทย
- เทคโนโลยีการผลิตสบู่สมุนไพรคุณภาพและปลอดภัย
- การรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2000
- การรับรองห้องปฏิบัติการ ISO/IEC 17025
- การทำผลิตภัณฑ์เซรามิกโดยการขึ้นรูปอิสระเพื่อผลิตชิ้นงานที่มีลักษณะรูปลอยตัว มีรูปแบบเป็นเอกลักษณ์
- การทำดอกไม้เซรามิก
- ผลิตภัณฑ์เซรามิกสำหรับการเผาน้ำมันหอมระเหย
- ลูกไม้เซรามิก
- ผลิตภัณฑ์เบ้าอะลูมินา
- โครงการนวัตกรรมการออกแบบและพัฒนาสายผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา
- เทคโนโลยีจีโนมข้าว
- พืชเศรษฐกิจปลอดภัย
- การใช้เทคโนโลยีชีวภาพ เพื่อพัฒนาชนบทและเกษตรรายย่อย
- เทคโนโลยีการเพาะเลี้ยง
- เทคโนโลยีชีวภาพกุ้ง
- การวิเคราะห์และออกแบบรับรองปริมาณกัมมันตภาพรังสีในสินค้าอาหารและผลิตผลทางการเกษตรที่ส่งออก



- การนายรังสีกำลังแม่ลงเพื่อการส่งออก
- แสงซินโครตรอน
- โครงการนวัตกรรมสมุนไพรแห่งชาติ
- โครงการผลิตชุดตรวจสำเร็จรูปเพื่อการวินิจฉัยทางการแพทย์และสาธารณสุข
- โครงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์คุณภาพสูง (ชนิดอัดเม็ด)
- โครงการดีเซลฮีทเตอร์-ระบบไฟฟ้า
- โครงการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ
- การใช้ภาพถ่ายจากดาวเทียม
- การส่งเสริมเผยแพร่สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีชุมชน
- โครงการส่งเสริมและพัฒนากำลังคนด้านปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ภูมิภาค
- โครงการให้คำปรึกษาแนะนำด้านมาตรฐาน
- การบริการฝึกอบรมด้านการสอบเทียบ
- โครงการเพิ่มขีดความสามารถห้องปฏิบัติการสอบเทียบเครือข่ายในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ



## 18. กระทรวงศึกษาธิการ

- **ด้านสิทธิโอกาสการศึกษา** - การจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานให้กับเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ เด็กความสามารถพิเศษ โรงเรียนนอกเมืองที่มีการคมนาคมไม่สะดวก โดยให้ยืมจักรยาน ยืมเรียน จัดค่าพาหนะ ในส่วนการศึกษาระดับอาชีวศึกษาได้จัดให้มีระดับ ปวช. ร้อยละ 98.5 ของเป้าหมาย ระดับ ปวส. ร้อยละ 80.2 ของเป้าหมาย และฝึกอาชีพ ร้อยละ 70.0 ของเป้าหมาย สำหรับ การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ได้มีการรับนักศึกษาเข้าใหม่ร้อยละ 114.51 ของเป้าหมาย โดยมีการพัฒนา รูปแบบกองทุนให้กู้ยืมทางการศึกษา

### - ด้านคุณภาพ

- ลดช่องว่างระหว่างสถานศึกษาในเมืองและชนบท
- พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก
- สร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น โรงเรียน ICT โรงเรียนสองภาษา โรงเรียนวิถีพุทธ หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน
- จัดการศึกษาตลอดชีวิต การศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะการศึกษาทางไกล
- ส่งเสริมเอกชนจัดการศึกษา
- ส่งเสริมสิ่งประดิษฐ์ เทคโนโลยีการเกษตร
- ใช้ ICT เพื่อการบริหารและการเรียนการสอน พัฒนา LMS
- วิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่



## 19. กระทรวงสาธารณสุข

- **ผลการพัฒนาระบบราชการ** - ผลการพัฒนาระบบราชการของกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านมาทำให้ประชาชนได้รับการรักษาพยาบาลอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีขั้นตอนการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของประชาชนจนสามารถได้รับรางวัลคุณภาพการบริการประชาชน จากการประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการระดับดีเด่นเป็นจำนวน 3 กระบวนงาน และได้รับรางวัลระดับชมเชย 2 กระบวนงาน ได้แก่

## □ ระดับดีเด่น

- 1) การให้บริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลสันป่าตอง ลดระยะเวลาการให้บริการได้ร้อยละ 61 และประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจระดับ 3.77
- 2) การอนุญาตนำเข้าหรือส่งยาตัวอย่างเข้ามาราชอาณาจักร เพื่อขึ้นทะเบียนคำรับยาลดระยะเวลาการให้บริการได้ร้อยละ 80 ความพึงพอใจของผู้รับบริการระดับ 3.86
- 3) งานบริการตรวจวิเคราะห์ตัวอย่างน้ำบริโภค น้ำเสีย น้ำทิ้งในสระว่ายน้ำของกรมอนามัย ลดระยะเวลาให้บริการได้ร้อยละ 60 และผู้รับบริการพึงพอใจระดับ 3.96

## □ ระดับชมเชย

- 1) การให้บริการผู้ป่วยนอกในคลินิกเบาหวานของโรงพยาบาลขอนแก่น และโรงพยาบาลหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
- 2) การพัฒนากระบวนการคุณภาพและบริการสุขภาพของโรงพยาบาลจำนวน 1,390 แห่งทั่วประเทศ กำลังเข้าสู่กระบวนการประเมินสากลจากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และมีโรงพยาบาล 84 แห่ง ได้ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (Hospital Accreditation) ไปเรียบร้อยแล้ว

- **เป้าหมายต่อไป** คือการเร่งสร้างสุขภาพประชาชน เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงและความสูญเสียจากการเจ็บป่วย หรือเสียชีวิตจากโรคที่สำคัญที่เป็นปัญหาระดับประเทศ ได้แก่ โรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคความดันโลหิตสูง และโรคหัวใจ ตามนโยบาย การก้าวสู่เมืองไทยแข็งแรง (Health Thailand) โดยเน้นนโยบาย 5 เรื่องได้แก่ การออกกำลังกายให้สุขภาพแข็งแรง การบริโภคอาหารที่ปลอดภัย การพัฒนาอารมณ์ให้แจ่มใส การพัฒนาสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพให้น่าอยู่ และการลดละเลิกอบายมุข โดยเฉพาะเหล้าและบุหรี่ โดยปรับกิจกรรมให้ครอบคลุมทุกกลุ่มอายุและดำเนินการถึงระดับหมู่บ้านซึ่งผลงานที่ผ่านมาได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะการปลูกฝังพฤติกรรมออกกำลังกายสามารถสร้างกระแสให้ประชาชนอายุ 6 ปีขึ้นไป ออกกำลังกายเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 45 ทั้งนี้ ในปี 2548 องค์การอนามัยโลกได้มอบหมายให้ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดประชุมเรื่องการส่งเสริมสุขภาพโลก ครั้งที่ 6 ซึ่งจะมีการออกประกาศกฎบัตรกรุงเทพ เรื่องการส่งเสริมสุขภาพ (Bangkok Charter) เพื่อนำไปขยายผลใช้ทั่วโลกด้วย



## 20. กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหนึ่งในสี่กระทรวงนำร่องที่ได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการในปงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีการบริหารงานและปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงานใหม่เพื่อให้บริการที่โปร่งใสและรวดเร็ว ผลงานสำคัญในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีดังนี้

- โครงการ e-license โดยโรงงานอุตสาหกรรมทั่วประเทศสามารถชำระค่าธรรมเนียมรายปีต่อใบอนุญาตโรงงานผ่านธนาคารหรือระบบอินเทอร์เน็ต ขอรับหนังสือมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) แจ้งข้อมูลการประกอบกิจการและข้อมูลทางด้านอุตสาหกรรม ผ่าน [www.m-industry.go.th](http://www.m-industry.go.th)
- โครงการเงินทุนหมุนเวียนอนุมัติสินเชื่อเพื่อธุรกิจรายย่อย สามารถพิจารณาสินเชื่อให้แก่ผู้ที่แสดงหลักฐานเอกสารครบถ้วนได้ภายใน 10 วันทำการ โดยเปิดสำนักงาน SME Bank ภายในอาคารของกระทรวงอุตสาหกรรม
- การเปิดโอกาสให้ประชาชนทำงานร่วมกับภาครัฐอย่างใกล้ชิด เช่น โครงการกรุงเทพเมืองแฟชั่น ที่ให้ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจแฟชั่นร่วมกำหนดสาระสำคัญของกิจกรรมต่างๆ โดยกระทรวงอุตสาหกรรมทำหน้าที่กำกับดูแลโครงการ
- เป็นกระทรวงแรกที่จัด Road Show พบผู้ประกอบการทุกภูมิภาค เพื่อจัดฝึกอบรมอาชีพสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ให้ได้ 50,000 ราย ตามเป้าหมายที่วางไว้ในปี 2548

### ผลงานที่สำคัญตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด

#### ๒ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน (1) (เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน)

- การพัฒนาภาคเหนือให้เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (GMS) และเอเชียใต้ (BIMST-EC) ซึ่งแต่ละจังหวัดได้เปิดตัวเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ เช่น

|                   |                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| แม่ฮ่องสอน        | สถาปนาความเป็นเมืองพี่เมืองน้องกับเมืองมณฑลและดองยประเทศพม่า          |
| ลำปาง             | ได้นำเซรามิกไปเปิดตลาดที่สหรัฐอเมริกาและเม็กซิโก                      |
| เชียงใหม่และพะเยา | ได้ทำข้อตกลงการท่องเที่ยวและการค้าข้าวหอมมะลิกับเมืองคุนหมิงประเทศจีน |
| เชียงใหม่         | เปิดความสัมพันธ์การค้าและการแพทย์กับนครเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน            |

- การส่งเสริมสินค้าหัตถกรรม OTOP สามารถเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการที่ส่งออกเพิ่มขึ้นจากเดิม 37 ราย เป็น 101 ราย สูงกว่าเป้าหมายถึง 85 ราย

- มูลค่าการส่งออกสินค้าทางการเกษตรสำคัญ (ลำไย ข้าว และยางพารา) จำนวน 1,685 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 60.13 เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

□ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง (2) (ตาก พิชณุโลก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์)

- ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การเชื่อมเส้นทางคมนาคมในกลุ่มจังหวัด ภูมิภาค และต่างประเทศ ขณะนี้ดำเนินการไปแล้วประมาณร้อยละ 90
- รายได้จากการท่องเที่ยวปี 2547 เพิ่มขึ้นกว่าปี 2546 ในช่วงเวลาเดียวกันร้อยละ 8
- แรงงานฝีมือที่ฝึกอบรมและได้ใบรับรอง สูงกว่าปี 2546 ถึงร้อยละ 16.82
- มูลค่าผลผลิตการเกษตรปี 2547 เพียง 6 เดือน มีมูลค่ารวม 19,090 ล้านบาทเปรียบเทียบกับปี 2546 มีมูลค่ารวม 19,284 ล้านบาท
- มูลค่าเกษตรแปรรูปปี 2547 เพียง 9 เดือน มีมูลค่ารวม 1,018.8 ล้านบาทเปรียบเทียบกับปี 2546 มีมูลค่ารวม 911.8 ล้านบาท

□ กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง (นครสวรรค์ กำแพงเพชร พิจิตร อุทัยธานี)

- การจัดตั้งศูนย์ส่งออกข้าวมีระบบ Inter-trade ด้วยระบบอินเทอร์เน็ตของกระทรวงพาณิชย์ ติดตั้งระบบการประชุม Video Conference กับทูตพาณิชย์ในต่างประเทศ กลุ่มจังหวัดได้ส่งข้าวไปตลาดต่างประเทศแล้ว 35,000 ตัน/ปี ในลำดับต่อไปเมื่อซ่อมแซมรางรถไฟเสร็จแล้ว จังหวัดนครสวรรค์จะพัฒนาไปสู่ “ศูนย์ส่งออกข้าวแบบเบ็ดเสร็จ” การขออนุมัติ การตรวจสอบ และการรับรองเพื่อการส่งออก จะดำเนินการได้ภายในศูนย์ฯ
- การพัฒนาด้านการเกษตร โดยสามารถเพิ่มพื้นที่ผลิตข้าวคุณภาพ โดยการปลูกข้าวด้วยวิธีการเกษตรอินทรีย์ การเพิ่มผลผลิตข้าวในเขตน่านน้ำฝนและเขตชลประทาน การเพิ่มพื้นที่ปลูกข้าวที่นำผล การวิจัยมาขยายผล ซึ่งจากตัวชี้วัดในระดับกลุ่มจังหวัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด สามารถดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย คือ ระดับ 5 คะแนน แล้ว 3 ตัวชี้วัด ส่วนตัวชี้วัดอีก 5 ตัวชี้วัด อยู่ระหว่างรอผลผลิตและบางตัว รอข้อมูลส่วนกลาง

□ กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง)

- เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มจังหวัดในการเป็น “แหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค” จังหวัดในกลุ่มได้ดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวในด้าน
  - 1) เมืองน่าอยู่เพื่อดึงดูดนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดปทุมธานี เป็นเจ้าภาพ)
  - 2) เกษตร/อุตสาหกรรม (จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดอ่างทอง เป็นเจ้าภาพ)
  - 3) การท่องเที่ยว (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นเจ้าภาพ)
  - 4) การคมนาคม (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นเจ้าภาพ)

□ กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (สระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท)

- สนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนการเพาะปลูกพืชที่ไม่เหมาะสมไปยังอาชีพที่มีศักยภาพและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงกว่า ได้แก่ ส่งเสริมการทำนาโดยใช้อองค์ความรู้ในการลดต้นทุนการผลิต พัฒนาการใช้

รับภาพและเพิ่มมูลค่าผลผลิตข้าว ซึ่งทำให้อัตราต้นทุนการผลิตในนาข้าวได้ร้อยละ 719 บาท มีการขยายพื้นที่ผลิตพืชเศรษฐกิจ การผลิตอาหารสัตว์ การปลูกหญ้าเพื่อการส่งออก ซึ่งปัจจุบันยังมีการผลิตไม่เพียงพอับความต้องการของตลาด ทำให้เกษตรกรนาหญ้ามียาได้เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 34 มีการเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันอุตสาหกรรมไก่เนื้อซึ่งกำหนดเป้าหมายของมูลค่าการส่งออกไก่เนื้อเพิ่มขึ้นร้อยละ 6 แต่เนื่องจากในปี 2547 ได้รับผลกระทบจากโรคไข้หวัดนก ทำให้มูลค่าการส่งออกลดลงร้อยละ 64.6

- พัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ในกลุ่มจังหวัด ทำให้มีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 24.93 จากเป้าหมายที่กำหนดรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 6

## ๒ กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง (กาญจนบุรี ราชบุรี นครปฐม สุพรรณบุรี)

- ศูนย์เครือข่ายการศึกษาและประสานการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเกษตร และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรอุตสาหกรรมที่ปลอดภัย
- โครงการเพิ่มศักยภาพการผลิตอาหารปลอดภัยตามระบบเกษตรดีที่เหมาะสม (GAP) ดำเนินการโดยกลุ่มเครือข่าย GAP ภาคตะวันตก
- โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตอ้อยและน้ำตาลให้ได้ผลผลิตและคุณภาพเพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า 750 ล้านบาท
- โครงการจัดกลุ่มแหล่งท่องเที่ยวเพื่อเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัด

## ๒ กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง (1) (ฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สระแก้ว สมุทรปราการ)

- พัฒนาบุคลากรภายในกลุ่มจังหวัดให้มีความรู้พื้นฐานด้าน Logistic เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ศูนย์กลาง Logistic ในภูมิภาค
- การพัฒนาด้านการเกษตรโดยบูรณาการความรู้ทางการเกษตร การขยายพันธุ์พืช สร้างความร่วมมือทางการผลิตเพื่อส่งเสริมการส่งออก ได้แก่ มะม่วงน้ำดอกไม้สีทอง ซึ่งมีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.77
- สร้าง route การท่องเที่ยวร่วมกันในกลุ่มจังหวัด โดยการสนับสนุนของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

## ๒ กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง (2) (เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร)

- การส่งออกสินค้าเกษตร (สับปะรด และมะพร้าว) มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมในขณะที่สินค้าประมงที่ถูกตักกลับจากประเทศนำเข้าอันเนื่องมาจากมีสารปนเปื้อนก็มีปริมาณลดลงจากเดิมมาก และสามารถฟื้นฟูระบบนิเวศน์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

## ๒ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก (ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด)

- การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร โดยตั้งเป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ของยอดการส่งออกปี 2546 ผลดำเนินการในรอบ 9 เดือน มีมูลค่าการส่งออก 1,383.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.6 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

□ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (1) (อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย)

- การฟื้นฟูระบบนิเวศน์ สามารถรักษาพื้นที่ป่าสมบูรณ์ที่มีอยู่ให้ได้อย่างน้อย 100 รวมทั้งขยายพื้นที่ป่าไม้โดยใช้ระบบวนเกษตร ปลูกยางพาราและไม้ผล เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศน์ และเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน

- การค้าชายแดนสามารถพัฒนาความร่วมมือทางการค้าและการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้าน อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (ลาว เวียดนาม จีน) โดยเชื่อมโยงฐานการผลิตและการขนส่งของประเทศในกลุ่มอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง

□ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (2) (กาฬสินธุ์ นครพนม มุกดาหาร สกลนคร)

- ส่งเสริมและผลักดันให้มีการค้าชายแดนในกลุ่มจังหวัดกับประเทศเพื่อนบ้าน คือ ลาว และ เวียดนาม โดยได้มีการปรับปรุงกระบวนการผ่านแดน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ กิจกรรมการค้าชายแดน ทำให้สามารถเพิ่มปริมาณและมูลค่าการค้า การท่องเที่ยว โดยผลงานในรอบ 9 เดือน ที่ผ่านมามีปริมาณมูลค่าการค้าชายแดนมีจำนวน 5,127 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 4 (เป้าหมาย 4,659 ล้านบาท)

- การพัฒนาการเกษตรและเกษตรอุตสาหกรรมได้ผลดี โดยเฉพาะการปลูกข้าวหอมมะลิปลอดสารพิษและยางพารา ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์นั้น ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เกษตรกรปลูกข้าวหอมมะลิปลอดสารพิษเป็นจำนวน 10,180 ไร่ (จากเดิมที่ไม่เคยมีการปลูกเลข) และขยายพื้นที่การปลูกยางพาราเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 16 (ยางพารา เป้าหมาย 17,438 ไร่ ปลูกได้ 27,244 ไร่)

□ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (ขอนแก่น ร้อยเอ็ด มหาสารคาม)

- มีการดำเนินโครงการ E-saan Software Park เพื่อผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ในภูมิภาค สร้าง Software Industry Cluster เป็นการรวมกลุ่มของภาครัฐและภาคเอกชน เชื่อมโยงกัน เป็นเครือข่ายก่อให้เกิดการร่วมมือในด้านตลาด การพัฒนาทักษะบุคลากร และการทำธุรกิจ Nation IT Cluster Network ที่เข้มแข็ง

- การเป็นศูนย์กลางการผลิตและจำหน่ายข้าวหอมมะลิชั้นดีสู่ตลาดโลก โดยมีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิให้มีผลผลิตต่อไร่สูง ผลผลิตมีคุณภาพและเอกลักษณ์ ความหอม คิดเป็นมูลค่า 3,174 ล้านบาท

□ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (1) (นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์)

- การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มจังหวัดเพิ่มมูลค่าการลงทุนถึง 1,219.3 ล้านบาท (เพิ่มขึ้น ร้อยละ 22.99) โดยมีสถานประกอบการยานยนต์รวม 271 ราย ซึ่งเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมแบบ บูรณาการและยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาในพื้นที่

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมและสิ่งทอ เพื่อเพิ่มศักยภาพ การออกแบบสิ่งทอ ผ้าไหม ผ้าฝ้าย มีการไปศึกษาดูงานที่จีนและเวียดนาม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ผลิตผ้าไหมรายใหญ่และรายย่อย ในกลุ่มจังหวัด เพื่อพัฒนาไปสู่ศูนย์กลางตลาดผ้าไหมไทย และเทคโนโลยีการออกแบบของภาคอีสาน และมียอดการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปี 2546 อีก 307.5 ล้านบาท

- การสร้างเครือข่ายการทำงานในกลุ่มจังหวัด ทำให้มีข้อมูลนำไปสู่การเจรจาต่อรองทางการค้า เช่น การส่งออกข้าวหอมมะลิ ยอดจำหน่าย 9 เดือน ได้ 3.4 แสนตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 (เป้าหมายร้อยละ 16)

- การส่งออกสินค้าแปรรูปมันสำปะหลังได้ 2.14 แสนตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 100 (เป้าหมาย 16)

**๒ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (2) (ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ อุบลราชธานี)**

- พัฒนาการท่องเที่ยวจนมีรายได้จากการท่องเที่ยวจำนวนมาก โดยพัฒนานโยบายการพัฒนาสามเหลี่ยมมรกต เพราะเป็นกลุ่มจังหวัดที่มีชายแดนติดกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา

- กลุ่มจังหวัด สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยตัวชี้วัดมี 4 ตัว สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 3 ตัวชี้วัด คือ มูลค่าการลงทุน รายได้จากการท่องเที่ยว และมูลค่าการจำหน่ายสินค้า OTOP เพิ่มขึ้น

**๒ กลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน**

- การผลักดันศูนย์กลางการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรครบวงจร เพื่อเป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอต่อการบริโภคและเป็นแหล่งส่งออกที่สำคัญของประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายที่จะส่งออกผลไม้ (ทุเรียน มังคุด เงาะ) เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 5 (49,297 ตัน) ผลงานในรอบ 9 เดือนที่ผ่านมา ปริมาณส่งออกผลไม้เท่ากับ 55,760 ตัน คิดเป็นร้อยละ 14 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

**๒ กลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน (1) (นครศรีธรรมราช พัทลุง ตรัง)**

- เป็นศูนย์กลางการผลิต การตลาดสินค้าเกษตร รวมทั้งเน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม การจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และการจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ผลงานที่สำคัญในรอบ 9 เดือน ได้แก่ ผลงานเรื่องการรับรองมาตรฐานโรงงานผลิตยางพารา (ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดคือ 13 โรง) การรับรองมาตรฐาน จี เอ พี (GAP) ฟาร์มกุ้งทะเล ผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ เป้าหมายตั้งไว้ 2,065 ฟาร์ม ดำเนินการได้ 2,176 ฟาร์ม

**๒ กลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนกลาง (2) (กระบี่ พังงา ภูเก็ต)**

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มจังหวัด โดยมีโครงการดังนี้

- การขยายถนนเชื่อมระหว่างจังหวัดกระบี่ พังงา และภูเก็ต เพื่อความสะดวกในการเดินทางของนักท่องเที่ยวที่จะสามารถท่องเที่ยวภายในกลุ่มจังหวัด

- การส่งเสริมให้เป็นศูนย์บริการสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (International Medical Service, Health Service and Spa)

- พัฒนาเครือข่ายผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งที่มีมูลค่าสูง ได้แก่ หอยเป๋าฮื้อ หอยชักตีน

- การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การปรับปรุงท่าเทียบเรือเพื่อการท่องเที่ยว การปรับปรุงแหล่งน้ำอุปโภค บริโภค

#### □ กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (1) (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส)

- การเพิ่มมูลค่าการส่งออกอาหารฮาลาล โดยมีจังหวัดปัตตานีเป็นผู้รับผิดชอบ ได้กำหนดเป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 (662.4 ล้านบาท) ของมูลค่าสินค้าส่งออกด้านผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล จากฐานเดิมในปี 2546 (576 ล้านบาท) การดำเนินงานในรอบระยะเวลา 9 เดือน ดำเนินการได้แล้ว 517 ล้านบาท)

- การเพิ่มมูลค่าการค้าชายแดน โดยมีจังหวัดนราธิวาสเป็นผู้รับผิดชอบ ได้กำหนดเป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (4,550.7 ล้านบาท) ของมูลค่าการค้าชายแดน จากฐานเดิมในปี 2546 (4,137 ล้านบาท) การดำเนินงานในรอบระยะเวลา 9 เดือน ดำเนินการได้แล้ว 3,900.28 ล้านบาท การดำเนินงานคาดว่าจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว โดยมีจังหวัดยะลาเป็นผู้รับผิดชอบ ได้กำหนดเป้าหมายเพิ่มขึ้น 5 (4,875.25 ล้านบาท) จากฐานเดิมในปี 2546 (4,688 ล้านบาท) ขณะนี้ดำเนินการได้ 2,100 ล้านบาท การดำเนินงานคาดว่าจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

#### □ กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (2) (สงขลา สตูล)

- การผลักดันให้กลุ่มจังหวัดสงขลา สตูล เป็นศูนย์กลางยางพาราโลก โดยพยายามที่จะให้เป็นศูนย์กลางงาน 4 ด้าน คือ

ศูนย์กลางการศึกษา วิจัย และพัฒนายางพารา

ศูนย์กลางฐานข้อมูลยางพารา

ศูนย์กลางการผลิตและการใช้ยางพารา

ศูนย์กลางการซื้อขายยางพารา

- ได้มีการระดมผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในแต่ละด้านทั้งจากภาครัฐและเอกชน รวมทั้งอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีประสบการณ์งานสูง ร่วมกันพิจารณากำหนดมาตรการ แนวทาง แผนงานและโครงการที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุต่อการเป็นศูนย์กลางยางพาราโลก และนำเสนอคณะรัฐมนตรีในการประชุมอย่างเป็นทางการนอกสถานที่ ณ จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2547 ซึ่งคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ แผนงาน/โครงการที่เสนอ จำนวน 12 โครงการ ในวงเงินงบประมาณ 1,213.006 ล้านบาท





## ส่วนที่ 5

### ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

#### 1. วัตถุประสงค์ วิธีการ การกำหนดน้ำหนัก และการแบ่งระดับคะแนน

วัตถุประสงค์ ของการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เพื่อรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 แล้ววิเคราะห์และประเมินผลความสำเร็จเทียบกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546–2550) และเทียบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อใช้ประกอบการจัดทำรายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยมีปัจจัยอื่นที่ใช้ประกอบการพิจารณาที่สำคัญ คือ เกณฑ์การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 (เพื่อการเปรียบเทียบ) แนวทางการพัฒนาระบบราชการในขั้นตอนต่อไปที่กำหนดไว้ในรายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 (เพื่อการเปรียบเทียบเพิ่มเติม)

วิธีการประเมินผล ได้ใช้การออกแบบสอบถามส่วนราชการระดับกรมและสำนักงาน ก.พ.ร. ครอบคลุมคำถามทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการประชุมชี้แจงและการสัมภาษณ์เพิ่มเติมตามความจำเป็น การศึกษาข้อมูลและสถิติจากแหล่งต่างๆ ที่สำคัญ คือ

- รายงานผลการปฏิบัติงาน/ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และเอกสารประกอบที่รายงานต่อสำนักงาน ก.พ.ร.
- ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการของส่วนราชการโดยผู้ประเมินอิสระซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- ผลการสำรวจความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการโดยผู้ประเมินอิสระ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการประหยัดพลังงาน (ไฟฟ้าและน้ำมัน) ซึ่งกระทรวงพลังงาน รายงานต่อคณะรัฐมนตรี
- รายงานที่ได้รับจากส่วนราชการ เช่น แผนยุทธศาสตร์ รายงานการวางระบบการควบคุมภายในและแนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร รายงานการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน รายงานทางการเงินตามเกณฑ์คงค้าง เป็นต้น
- การสำรวจเว็บไซต์ของส่วนราชการ

การกำหนดน้ำหนัก ได้ให้น้ำหนักสำหรับเป้าประสงค์ทั้ง 4 ประการเท่ากัน และให้น้ำหนักสำหรับแต่ละประเด็นการประเมินผลภายใต้แต่ละเป้าประสงค์เท่ากัน ดังนั้นหากมีประเด็นการประเมินผลในแต่ละเป้าประสงค์หลายประเด็น น้ำหนักก็就会被เฉลี่ยไป อย่างไรก็ตาม น้ำหนักสำหรับแต่ละตัวชี้วัดของประเด็นการประเมินผลที่มีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัวชี้วัด มีการกำหนดน้ำหนักต่างกัน ดังนี้

- ให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักต่างกัน ตามโครงสร้างน้ำหนักของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งได้แก่ KPI 6 ระดับความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักเท่ากัน เนื่องจากแต่ละตัวชี้วัดเสริมการวัดผลซึ่งกันและกันภายใต้ประเด็นการประเมินผลนั้น ได้แก่ KPI 15 จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ต่อปี และ KPI 16 ร้อยละเฉลี่ยของข้าราชการที่ฝึกอบรม
- เลือกตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง หากส่วนราชการมีการดำเนินการมากกว่า 1 ตัวชี้วัด โดยเลือกตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินการดีกว่า เนื่องจากตัวชี้วัดมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้แก่
  - KPI 12 ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ หรือ KPI 13 ร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าและน้ำมัน
  - KPI 20 กรณีระดับความสำเร็จในการตอบสนองต่อความคิดเห็นของประชาชน หรือกรณีระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรเข้ามามีส่วนร่วม

การคำนวณคะแนน คำนวณจากระดับคะแนนที่ได้ถ่วงด้วยน้ำหนักที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในระดับกรม จะไม่คำนวณค่าคะแนนในบางตัวชี้วัด ได้แก่

- KPI 9 ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่ลดลง เนื่องจากส่วนราชการยังไม่มีอิสระในการบริหารงานบุคคลในระดับที่เหมาะสมที่จะใช้ตัวชี้วัดนี้ในปี 2547
- KPI 19 ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพพระบบงาน เนื่องจากการดำเนินการมีปัจจัยภายนอกที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของส่วนราชการ เช่น ขาดแคลนบุคลากรรวมทั้งความสนับสนุน ในการจัดทำหรือตรวจรับรองมาตรฐานฯ ที่ส่วนราชการจัดทำขึ้น
- KPI 23 ร้อยละของประชาชนที่มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ เนื่องจากผลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเป็นการแสดงผลในภาพรวม ไม่ได้แจกแจงเป็นรายส่วนราชการ

อย่างไรก็ดี การประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมจะแสดงผลครอบคลุมตัวชี้วัดดังกล่าวด้วย

การแบ่งระดับคะแนน แบ่งเป็น 6 ระดับเช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ดังนี้

| ระดับ | คะแนน    | คำอธิบาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0     | ไม่มี    | - ไม่มีการดำเนินการ (Non-Existent)/ไม่สามารถแสดงผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1     | เริ่มต้น | - การดำเนินการอยู่ในระยะเริ่มต้น/ผลอยู่ในระดับต่ำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2     | พอใช้    | - การดำเนินการสอดคล้องกับข้อกำหนดในเรื่องนั้นๆ เป็นบางส่วน/ผลดีขึ้นบ้าง                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3     | ดี       | - การดำเนินการสอดคล้องกับข้อกำหนดในเรื่องนั้นๆ เป็นบางส่วน/ผลดีขึ้นบ้าง                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4     | ดีมาก    | - การดำเนินการครบถ้วนตามข้อกำหนดในเรื่องนั้นๆ กระบวนการมีการติดตามและวัดผลว่าปฏิบัติสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง กระบวนการจึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ทำให้กลายเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (good practice) มีการใช้เครื่องมือและระบบอัตโนมัติบ้างแต่ยังเป็นแบบแยกส่วน/ผลอยู่ในระดับสูง |
| 5     | ดีเยี่ยม | - ใช้วิธีการที่ดีและนำมาเป็นระบบอัตโนมัติ กระบวนการใช้เครื่องมือและระบบอัตโนมัติ (Best practice) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวัดผลและประเมินผลได้เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการใช้เครื่องมือและระบบอัตโนมัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                                                                 |

หมายเหตุ : การจัดระดับนี้ประยุกต์จากแนวทางที่ Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)

**ขั้นตอนการประเมินผล** การประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

- ประชุมชี้แจงส่วนราชการและตอบแบบสอบถามในวันที่ 27 กันยายน 2547
- ส่วนราชการตอบแบบสอบถามและส่งเอกสารให้บริษัทที่ปรึกษา ระหว่างวันที่ 15 พฤศจิกายน 2547 – 30 พฤศจิกายน 2547 ยกเว้นเอกสารเกี่ยวกับการควบคุมภายในและงบการเงิน จัดส่งภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2547 และ 31 มีนาคม 2548
- บริษัทที่ปรึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับและจัดทำรายงานผลการประเมินเบื้องต้นส่งให้ส่วนราชการพิจารณาในเดือนพฤษภาคม 2548
- ส่วนราชการตอบรับผลการประเมินหรือส่งคำขอปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้บริษัทที่ปรึกษา ภายในวันที่ 15 กรกฎาคม 2548
- บริษัทที่ปรึกษาสรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในเดือนกรกฎาคม 2548

2. ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการต่าง ๆ และสำนักงาน ก.พ.ร.  
ในปี พ.ศ. 2547

**เป้าประสงค์ 1 พัฒนาคณาภพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น**

**ยุทธศาสตร์ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน**

ประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล 7 ประเด็นและตัวชี้วัด 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

- \* ประเด็นการประเมินผล 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์  
ตัวชี้วัด 1 การมีแผนยุทธศาสตร์
- \* ประเด็นการประเมินผล 1.2 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ตัวชี้วัด 2 ระดับความสำเร็จในการมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานภายใน  
หรือระดับความสำเร็จในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการถ่ายทอด  
เป้าหมาย
- \* ประเด็นการประเมินผล 1.3 การปรับระบบการควบคุมภายในให้ทันสมัยมากขึ้น  
ตัวชี้วัด 3 ระดับความสำเร็จในการปรับระบบการควบคุมภายในให้ทันสมัยมากขึ้น
- \* ประเด็นการประเมินผล 1.4 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ  
ตัวชี้วัด 4 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของ  
ขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
- \* ประเด็นการประเมินผล 1.5 การอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อคำร้องเรียน  
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของประชาชน  
ตัวชี้วัด 5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ
- \* ประเด็นการประเมินผล 1.6 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ  
ตัวชี้วัด 6 ระดับความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- \* ประเด็นการประเมินผล 1.7 การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ  
ตัวชี้วัด 7 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

## ประเด็นการประเมินผล 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์

### ตัวชี้วัด 1 การมีแผนยุทธศาสตร์

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คำอธิบาย | แผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ที่ดีของส่วนราชการมีคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและแผนในระดับที่สูงกว่า</li> <li>มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีผลเสียหรือสภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ให้ครบถ้วนทุกด้านและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>กำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และเป้าหมาย (ซึ่งรวมถึงเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและพัฒนาองค์กร) โดยแสดงที่มาหรือข้อมูลฐานของการตั้งเป้าหมาย</li> <li>มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้</li> </ul> |

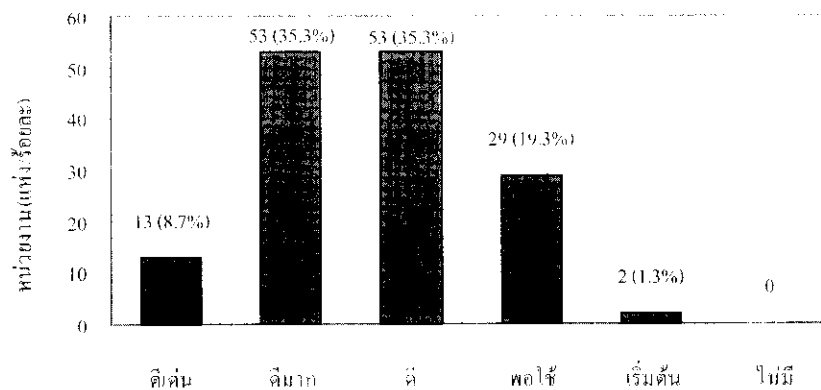
### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านการวางแผนยุทธศาสตร์จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

|                |                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| * ดีเด่น (5)   | แผนกลยุทธ์ของส่วนราชการมีคุณสมบัติของแผนกลยุทธ์ที่ดีอย่างครบถ้วน            |
|                | จำนวน 13 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 8.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด        |
| * ดีมาก (4)    | แผนกลยุทธ์ของส่วนราชการมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ดีเป็นส่วนใหญ่ |
|                | จำนวน 53 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 35.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด       |
| * ดี (3)       | แผนกลยุทธ์ของส่วนราชการมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ดีในระดับกลาง  |
|                | จำนวน 53 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 35.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด       |
| * พอใช้ (2)    | แผนกลยุทธ์ของส่วนราชการมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ดีเป็นบางส่วน  |
|                | จำนวน 29 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 19.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด       |
| * เริ่มต้น (1) | แผนกลยุทธ์ของส่วนราชการมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ดีในระดับต่ำ   |
|                | จำนวน 2 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 1.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด         |
| * ไม่มี (0)    | ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล                                               |
|                | จำนวน 0 ส่วนราชการ                                                          |

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ด้วยการ งามพัฒนยุทธศาสตร์



## ประเด็นการประเมินผล 1.2 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ตัวชี้วัด 2 ระดับความสำเร็จในการมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานภายในหรือระดับความสำเร็จในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการถ่ายทอดเป้าหมาย**

คำอธิบายตามคำรับรอง : การที่องค์กรจัดให้มีระบบประเมินผลภายในองค์กร (Internal Performance Agreement: IPA) โดยมีการจัดทำเป้าหมายภาพรวมของส่วนราชการ และมีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบระดับล่างและระดับบุคคลตามโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ตัวอย่างของการจัดให้มีระบบประเมินผลภายในองค์กร เช่น การจัดทำมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการภายในระดับกรม ซึ่งควรประกอบด้วย

- กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Define Job Responsibility)
- กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Set Goal) และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set Criteria)
- รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
- ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การตัดสินใจดำเนินการตามผลที่ได้จากการประเมิน เช่น พิจารณาขึ้นค่าจ้าง เงินเดือนประจำ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การปลดออก เป็นต้น
- ปฏิทินการทำงาน (Gantt Chart) ช่วยในการติดตามความก้าวหน้าของงาน โดยเปรียบเทียบกับรายงานกับระยะเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติงาน

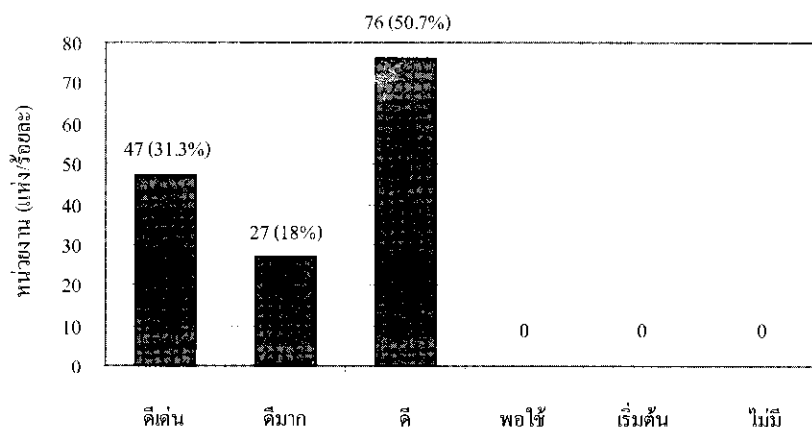
ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในในระดับกรม กอง สำนัก หรือเทียบเท่า ตลอดจนมีระบบแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการทำงานระดับบุคคล  
จำนวน 47 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 31.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4) มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในในระดับกรม กอง สำนัก หรือเทียบเท่า  
จำนวน 27 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 18.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3) มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในในระดับกรม  
จำนวน 76 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 50.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2) ยังไม่มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายใน แต่มีการให้ความรู้เกี่ยวกับระบบประเมินผลภายใน และเตรียมความพร้อมเพื่อจัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ต่อไป  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* เริ่มต้น (1) ยังไม่มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายใน แต่มีการให้ความรู้เกี่ยวกับระบบประเมินผลภายใน  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

## ด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน



## ประเด็นการประเมินผล 1.3 การปรับระบบการควบคุมภายในให้ทันสมัยมากขึ้น

## ตัวชี้วัด 3 ระดับความสำเร็จในการปรับระบบการควบคุมภายในให้ทันสมัยมากขึ้น

กรณีที่ 1 : ระดับความสำเร็จในการปรับระบบการควบคุมภายในเพื่อรองรับความเสี่ยงที่สำคัญ

คำอธิบาย : หน่วยงานมีการประเมินและปรับระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือเพื่อรองรับความเสี่ยงที่สำคัญทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกครอบคลุมทั้งงานตามพันธกิจและงานสนับสนุนตามมาตรฐานของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน/แนวปฏิบัติของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง/มาตรฐานสากล

กรณีที่ 2 : ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานเพื่อจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ โดยมีการจัดตั้งทีมงานหรือหน่วยงานเพื่อบริหารความเสี่ยงโดยตรง มีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดมาตรการหรือแผนงาน/แผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

ขั้นตอนที่ 1 : มีการแต่งตั้งทีมงานเพื่อบริหารความเสี่ยงโดยตรง โดยมีผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 : ทีมงานบริหารความเสี่ยงได้รับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สามารถระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านต่างๆ และประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับส่วนราชการได้

ขั้นตอนที่ 3 : มีการจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงได้ครอบคลุมทุกด้าน และนำเสนอผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการพิจารณา

ขั้นตอนที่ 4 : มีการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และดำเนินการตามมาตรการและแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 : มีการทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าวเพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2548



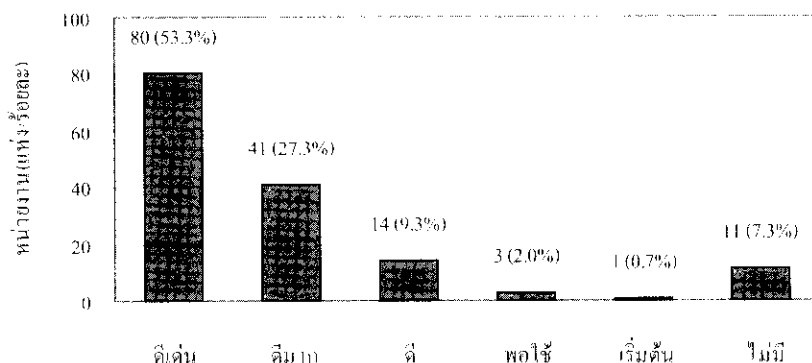
ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านการปรับระบบการควบคุมภายในให้ทันสมัยมากขึ้น จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) มีการจัดวางระบบควบคุมภายใน จัดทำแผนปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน โดยในการดำเนินการดังกล่าวครอบคลุมทั้งกิจกรรมด้านงานสนับสนุนและงานตามพันธกิจ หรือดำเนินการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 ได้สำเร็จ  
จำนวน 80 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 53.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4) มีการจัดวางระบบควบคุมภายใน จัดทำแผนปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน โดยในการดำเนินการดังกล่าวครอบคลุมกิจกรรมด้านงานสนับสนุนและงานตามพันธกิจเป็นบางส่วน หรือดำเนินการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 1, 2, 3 และ 4 ได้สำเร็จ  
จำนวน 41 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 27.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3) มีการจัดวางระบบควบคุมภายใน จัดทำแผนปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน โดยในการดำเนินการดังกล่าวครอบคลุมกิจกรรมด้านงานสนับสนุน แต่ยังขาดกิจกรรมด้านงานตามพันธกิจ หรือดำเนินการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 1, 2, และ 3 ได้สำเร็จ  
จำนวน 14 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 9.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2) มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นบางระบบ โดยยังไม่ครอบคลุมกิจกรรมด้านงานตามพันธกิจ หรือดำเนินการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ได้สำเร็จ  
จำนวน 3 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1) อยู่ในระยะเริ่มต้น/มีการฝึกอบรม/ตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการขึ้นรับผิดชอบ หรือดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ได้สำเร็จ  
จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 11 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 7.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

### ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ด้านการปรับระบบการควบคุมภายในให้ทันสมัยมากขึ้น



### ประเด็นการประเมินผล 1.4 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

#### ตัวชี้วัด 4 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบแนวทางการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนตามข้อเสนอของ ก.พ.ร. โดยให้ส่วนราชการพิจารณาและดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 จากที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน และให้มีผลในทางปฏิบัติก่อนเดือนตุลาคม 2546 โดยขั้นต้นให้เลือกกระบวนการหลัก 3-5 กระบวนการก่อน แล้วขยายผลให้ทุกส่วนราชการดำเนินการให้ครอบคลุมทุกกระบวนการในปี พ.ศ. 2550 ในปี 2547 ให้พิจารณาคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของจำนวนขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการได้จัดทำแผนงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550

#### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

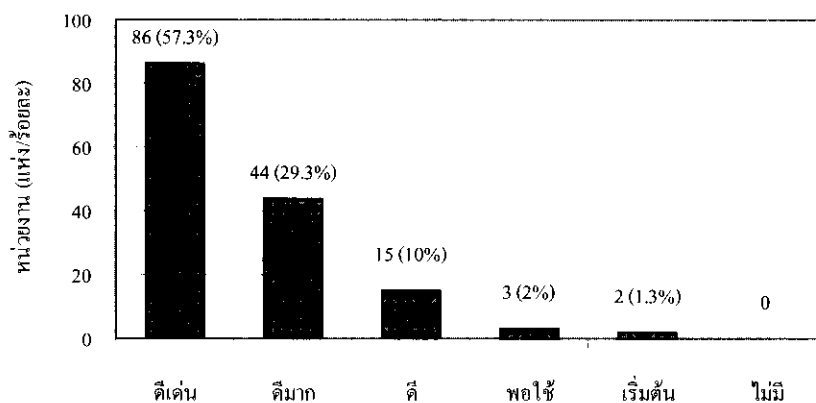
ผลการประเมินด้านการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5)      ระยะเวลาการปฏิบัติงานลดลงร้อยละ 50 (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)  
จำนวน 86 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 57.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4)      ระยะเวลาการปฏิบัติงานลดลงร้อยละ 40 (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)  
จำนวน 44 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 29.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3)          ระยะเวลาการปฏิบัติงานลดลงร้อยละ 30 (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)  
จำนวน 15 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 10.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

- \* พอใช้ (2)      ระยะเวลาการปฏิบัติงานลดลงร้อยละ 20 (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)  
จำนวน 3 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1)      ระยะเวลาการปฏิบัติงานลดลงร้อยละ 10 (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)  
จำนวน 2 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 1.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ไม่มี (0)      ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ

#### ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

##### ด้านการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ



#### ประเด็นการประเมินผล 1.5 การอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของประชาชน

##### ตัวชี้วัด 5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ

- คำอธิบาย      การปรับปรุงแก้ไขบริการประเมินตามความสำเร็จในการจัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไขบริการและความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากความสำเร็จในแต่ละระดับคะแนน
- ขั้นตอนที่ 1 : จัดให้มีระบบในการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและการตอบข้อร้องเรียน
- ขั้นตอนที่ 2 : จัดทำแบบสอบถาม และดำเนินการสอบถามไปยังหน่วยงานอื่นที่มติดต่อกับหรือหน่วยงานที่มีส่วนได้เสีย โดยเน้นสอบถามในเชิงรุก
- ขั้นตอนที่ 3 : สามารถจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขบริการได้แล้วเสร็จ และผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการ โดยนำผลจากขั้นตอนที่ 2 มาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผน

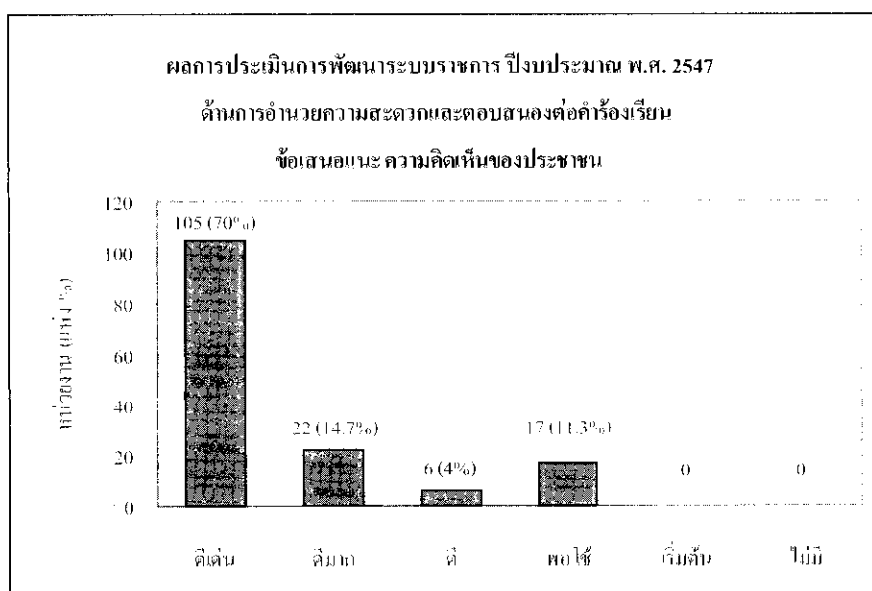
ขั้นตอนที่ 4 : สามารถปฏิบัติตามแผนได้แล้วเสร็จครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 5 : มีการติดตามประเมินผลในการปฏิบัติตามแผนและจัดทำรายงาน  
ประเมินผลความสำเร็จ

#### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ

ผลการประเมินด้านการการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ จากส่วนราชการที่รายงาน  
ทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 ได้สำเร็จ  
จำนวน 105 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 70.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, 3 และ 4 ได้สำเร็จ  
จำนวน 22 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 14.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, และ 3 ได้สำเร็จ  
จำนวน 6 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 4.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ได้สำเร็จ  
จำนวน 17 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 11.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ได้สำเร็จ  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ



**ประเด็นการประเมินผล 1.6 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ****ตัวชี้วัด 6 ระดับความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ**

**กรณีที่ 1 :** ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย) (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

- ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย) (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : วัดผลสำเร็จจากร้อยละของผลผลิต (Output) เชิงปริมาณของงานหรือโครงการที่ส่วนราชการทำได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เทียบกับเป้าหมายผลผลิตของตัวชี้วัดเชิงปริมาณสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ที่กำหนดไว้ตาม “เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547” สำนักงบประมาณ

**กรณีที่ 2 :** ค่าเฉลี่ยของร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย) และระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : พิจารณาจากระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) ที่บรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดจะพิจารณาให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการกำหนด เกณฑ์การพิจารณายุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเสนอตามลำดับความสำคัญดังนี้

- 1) สอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนราชการในการพัฒนาประเทศ
- 2) ส่งผลประโยชน์ต่อการให้บริการประชาชนส่วนใหญ่ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ
- 3) ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวต้องนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สามารถนำมาประเมินผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และรวมถึงข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว

**กรณีที่ 3 :** ค่าเฉลี่ยของร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย) และระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงหรือกลุ่มภารกิจ (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงหรือกลุ่มภารกิจ (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : พิจารณาจากระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัด (Key Performance Indicator ; KPI) ที่บรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงหรือกลุ่มภารกิจ

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าว ต้องนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สามารถนำมาประเมินผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และรวมถึงข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว

**กรณีที่ 4 :** ค่าเฉลี่ยของกรณี 1 หรือ 2 หรือ 3 กับร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

- ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : แผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม หมายถึง แผนงาน/โครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชน โดยคาดว่าผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เพิ่มคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมาก

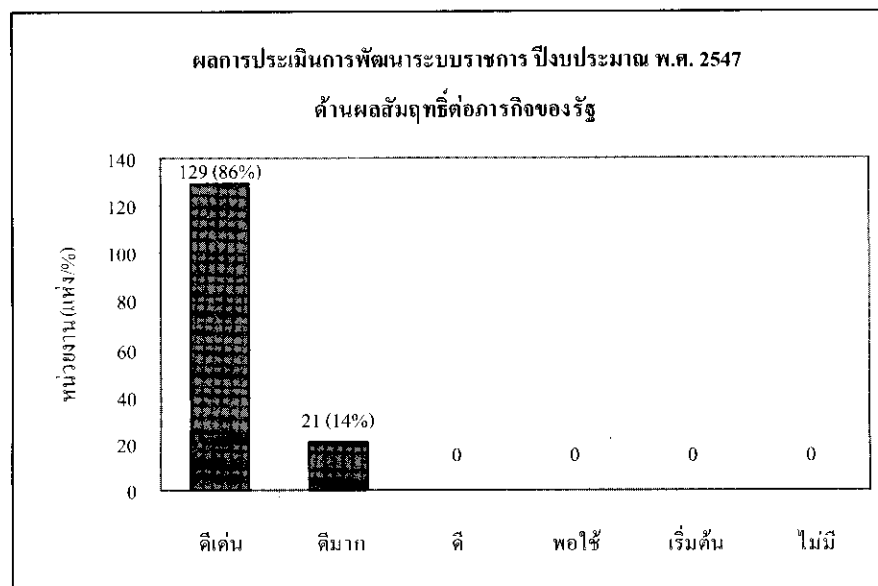
หลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

- 1) เป็นโครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ระเบียบวาระแห่งชาติ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 2) เป็นนวัตกรรมใหม่ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกับส่วนราชการอย่างมาก
- 3) เป็นโครงการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหลายส่วนงาน เจ้าหน้าที่และประชาชนได้รับประโยชน์อย่างมาก
- 4) มีผลกระทบสูง ช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมาก

ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5)      กรณี 1 บรรลุผลผลิตเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดได้ร้อยละ 100  
กรณี 2 3 และ 4 ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) ร้อยละ 100  
จำนวน 129 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 86.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4)      กรณี 1 บรรลุผลผลิตเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดได้ร้อยละ 95  
กรณี 2 3 และ 4 ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) ร้อยละ 90  
จำนวน 21 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 14.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3)          กรณี 1 บรรลุผลผลิตเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดได้ร้อยละ 90  
กรณี 2 3 และ 4 ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) ร้อยละ 80  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* พอใช้ (2)      กรณี 1 บรรลุผลผลิตเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดได้ร้อยละ 85  
กรณี 2 3 และ 4 ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) ร้อยละ 70  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* เริ่มต้น (1)    กรณี 1 บรรลุผลผลิตเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดได้ร้อยละ 80  
กรณี 2 3 และ 4 ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด (เฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) ร้อยละ 60  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0)      ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ



**ประเด็นการประเมินผล 1.7 การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ****ตัวชี้วัด 7 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ**

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : ผู้รับบริการ หมายถึง ประชาชนผู้มาใช้บริการโดยตรง และเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่นซึ่งเป็นผู้มาติดต่อประสานงานโดยตรง การสำรวจครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ
- ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
- ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

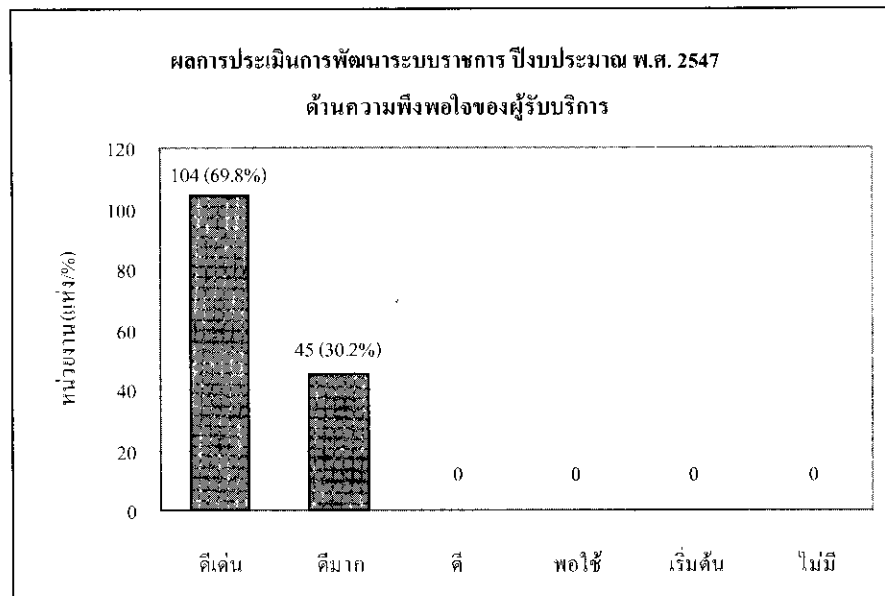
ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดจ้าง “สวนดุสิตโพล” มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โครงการสำรวจ การรับรู้ความเข้าใจ และความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายจำนวน 12,213 คน (ประชาชน 6,057 คน ข้าราชการ 5,485 คน และผู้มีส่วนได้เสีย 671 คน) ผลปรากฏว่าความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่างๆ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 หรือร้อยละ 67.20 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสัดส่วนประชาชนที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง มาก ถึงมากที่สุดรวมแล้วร้อยละ 73.21 ปรากฏผลการสำรวจความพึงพอใจจำแนกตามส่วนราชการต่างๆ ตามผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ดังนี้

**ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ**

ผลการประเมินด้านการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 149 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 80  
จำนวน 104 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 69.8 ของส่วนราชการจำนวน 149 แห่ง
- \* ดีมาก (4) ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 70  
จำนวน 45 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 30.2 ของส่วนราชการจำนวน 149 แห่ง
- \* ดี (3) ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 60  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* พอใช้ (2) ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 50  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* เริ่มต้น (1) ผู้รับบริการมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 40  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ





**เป้าประสงค์ 2****ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม****ยุทธศาสตร์ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน**

ประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล 3 ประเด็นและตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

- \* ประเด็นการประเมินผล 2.1 การทบทวนบทบาท ภารกิจ ให้มีความเหมาะสม  
ตัวชี้วัด 8 ระดับความสำเร็จของการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างการบริหาร
- \* ประเด็นการประเมินผล 2.2 การปรับขนาดให้มีความเหมาะสม  
ตัวชี้วัด 9 ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่ลดลง
- \* ประเด็นการประเมินผล 2.3 การทบทวนแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจให้มีความเหมาะสม  
ตัวชี้วัด 10 จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่มีการปรับปรุงแก้ไข

**ประเด็นการประเมินผล 2.1 การทบทวนบทบาท ภารกิจ ให้มีความเหมาะสม****ตัวชี้วัด 8 ระดับความสำเร็จของการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างการบริหาร**

- คำอธิบาย** ส่วนราชการมีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกัน ส่วนราชการในส่วนกลางควรมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจงานวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การวางนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนในเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- มีการปรับโครงสร้างการบริหารในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์ครอบคลุมทั้งในส่วนของการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกการประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ**

ผลการประเมินด้านการทบทวนบทบาทภารกิจ ให้มีความเหมาะสม จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 148 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) มีการปรับลดภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือตัดโอนภารกิจให้หน่วยงานอื่น หรือหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้วและมีการปรับโครงสร้างการบริหารในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์ ครอบคลุมทั้งในส่วนของการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกการประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จำนวน 44 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 29.7 ของส่วนราชการจำนวน 148 แห่ง
- \* ดีมาก (4) มีการปรับลดภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือตัดโอนภารกิจให้หน่วยงานอื่น หรือหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วเป็นส่วนใหญ่และอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างการบริหารในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์ ครอบคลุมทั้งในส่วนของการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกการประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จำนวน 29 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 19.6 ของส่วนราชการจำนวน 148 แห่ง
- \* ดี (3) มีการปรับลดภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือตัดโอนภารกิจให้หน่วยงานอื่น หรือหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วเป็นบางส่วนและอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น

จำนวน 59 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 39.9 ของส่วนราชการจำนวน 148 แห่ง
- \* พอใช้ (2) มีการเสนอแผนการทบทวนบทบาทภารกิจ/การถ่ายโอนภารกิจ/การปรับโครงสร้างการบริหารต่อต้านสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

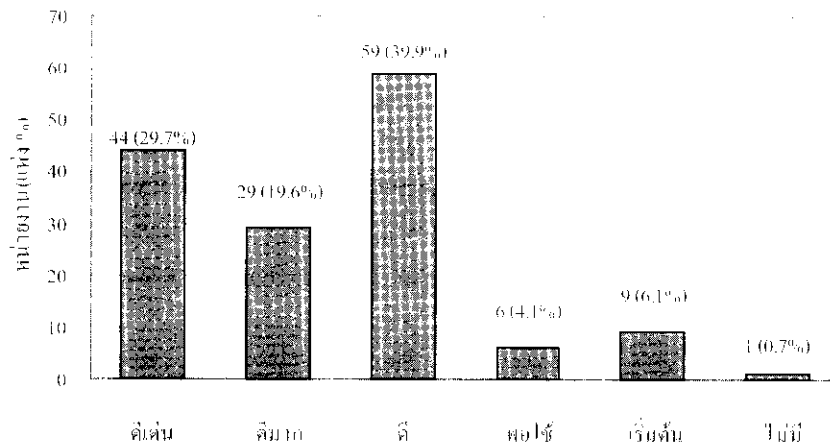
จำนวน 6 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 4.1 ของส่วนราชการจำนวน 148 แห่ง
- \* เริ่มต้น (1) อยู่ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการ

จำนวน 9 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 6.1 ของส่วนราชการจำนวน 148 แห่ง
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล

จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการจำนวน 148 แห่ง

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

## ด้านการทบทวนบทบาทภารกิจ ให้มีความเหมาะสม



## ประเด็นการประเมินผล 2.2 การปรับขนาดให้มีความเหมาะสม

## ตัวชี้วัด 9 ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่ลดลง

**คำอธิบาย** แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ได้กำหนดเป้าหมายการลดขนาดกำลังคนภาครัฐโดยให้ปรับลดจำนวนข้าราชการลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2550

ในปี 2547 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการได้กำหนดตัวชี้วัด (ให้ส่วนราชการเลือก) ร้อยละของจำนวนบุคลากรบรรจุจริงโดยบุคลากร หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างประจำ แต่สำหรับตัวชี้วัดนี้หมายความว่าความเฉพาะข้าราชการแต่ใช้เกณฑ์ระดับคะแนนเช่นเดียวกัน โดยจะแสดงผลในภาพรวมเท่านั้นไม่นำมาคำนวณคะแนนทั้งในระดับกรมและกระทรวงเนื่องจากส่วนราชการยังไม่สามารถบริหารงานบุคคลได้โดยอิสระและมีสถานการณ์และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน

## ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

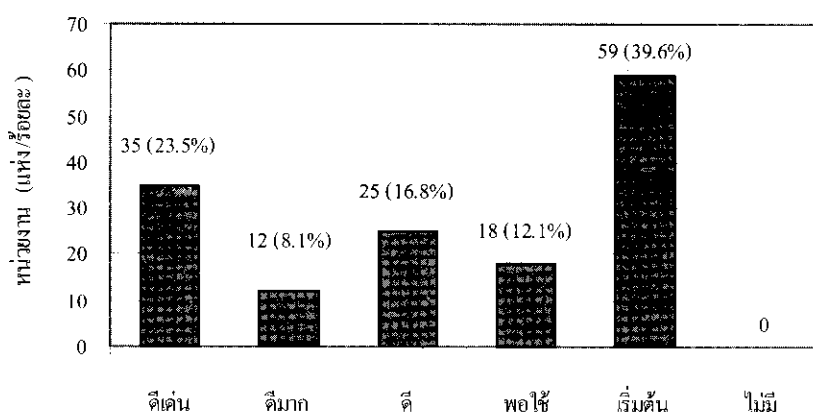
ผลการประเมินด้านการปรับขนาดให้มีความเหมาะสม จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 149 ส่วนราชการ พบว่าในภาพรวมข้าราชการในปี 2547 มีจำนวน 1,135,896 คน เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวน 1,181,226 คน ในปี 2546 มีจำนวนที่ลดลง 45,330 คน หรือร้อยละ 3.99 โดยจำแนกเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

- \* ดีเด่น (5) ลดข้าราชการได้ร้อยละ 5.00  
จำนวน 35 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 23.5 ของส่วนราชการจำนวน 149 แห่ง
- \* ดีมาก (4) ลดข้าราชการได้ร้อยละ 3.75  
จำนวน 12 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 8.1 ของส่วนราชการจำนวน 149 แห่ง
- \* ดี (3) ลดข้าราชการได้ร้อยละ 2.50  
จำนวน 25 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 16.8 ของส่วนราชการจำนวน 149 แห่ง

- \* พอใช้ (2) ลดข้าราชการได้ร้อยละ 1.25  
จำนวน 18 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 12.1 ของส่วนราชการจำนวน 149 แห่ง
- \* เริ่มต้น (1) ลดข้าราชการได้ร้อยละ 0.00  
จำนวน 59 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 39.6 ของส่วนราชการจำนวน 149 แห่ง
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ

#### ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ด้านการปรับขนาดให้มีความเหมาะสม



### ประเด็นการประเมินผล 2.3 การทบทวนแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจ ให้มีความเหมาะสม

#### ตัวชี้วัด 10 จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่มีการปรับปรุงแก้ไข

คำอธิบาย หน่วยงานมีการสำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพการณ์หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงในประเทศ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการคำนึงว่าได้นำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณาความจำเป็นในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบด้วย

ในปี 2547 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกฎหมายหรือกฎระเบียบไว้ 2 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไขหรือยกเลิกกฎระเบียบ และร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไขหรือยกเลิกกฎหมาย (ในการมอบอำนาจไปสู่ระดับล่าง) แต่สำหรับตัวชี้วัดนี้

หมายความว่า ถึงกฎหมายและกฎระเบียบทั้งหมดที่หน่วยงานมีการปรับปรุงแก้ไขในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

- กรณีที่ 1 : ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องยกเลิก หรือปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศขึ้นใหม่
- กรณีที่ 2 : ส่วนราชการจำเป็นต้องยกเลิก หรือปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศขึ้นใหม่

ทั้งนี้ จำนวนกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎกระทรวงรวมถึงประกาศที่เกี่ยวข้อง จะนับเป็นผลงานเมื่อส่วนราชการสามารถจัดทำร่างแก้ไขหรือยกเลิกหรือจัดทำขึ้นใหม่เสนอต่อกระทรวงต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่บังคับบัญชาพิจารณาเห็นชอบ

จำนวนกฎระเบียบที่สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือจัดให้มีขึ้นใหม่เสร็จสิ้นได้ภายในส่วนราชการ จะนับเป็นผลงานเมื่อส่วนราชการนำกฎระเบียบที่ได้แก้ไขหรือยกเลิกหรือจัดทำขึ้นใหม่เสนอต่อผู้มีอำนาจ แล้วสามารถลงนามประกาศใช้หรือประกาศยกเลิกได้ภายในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2547 เท่านั้น

- กรณีที่ 3 : ส่วนราชการจัดทำบันทึกข้อตกลงตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ใช้ค่าเฉลี่ยจากค่าคะแนนที่ได้จากผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ตัวชี้วัดร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไขหรือยกเลิกกฎระเบียบ ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการมอบอำนาจไปสู่ระดับล่าง และตัวชี้วัดร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไขหรือยกเลิกกฎหมาย หรือคะแนนที่ได้จากกรณีที่ 1 หรือกรณีที่ 2 โดยเลือกคะแนนที่มีระดับสูงสุด

กรณีที่ส่วนราชการไม่ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ในตัวชี้วัดนี้ และได้คะแนนจากกรณีที่ 1 หรือ 2 น้อยกว่าระดับ 3 จะไม่คำนวณคะแนนในตัวชี้วัดนี้

#### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ

ผลการประเมินด้านการทบทวนแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจให้มีความเหมาะสมจากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 136 ส่วนราชการ พบว่าในภาพรวมมีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติจำนวน 89 ฉบับ พระราชกฤษฎีกาจำนวน 22 ฉบับ ประกาศจำนวน 301 ฉบับ ระเบียบกฎ และคำสั่งต่างๆ จำนวน 1,021 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 1,434 ฉบับ โดยจำแนกเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

- \* ดิเด่น (5) กรณีที่ 2 มีการปรับปรุงกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ รวมกัน 10 ฉบับขึ้นไป หรือ ดำเนินการได้ร้อยละ 100 ของเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยกรณีที่ 3)

จำนวน 121 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 89.0 ของส่วนราชการจำนวน 136 แห่ง

- \* ดีมาก (4) กรณีที่ 1 ไม่จำเป็นต้องยกเลิก หรือปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศขึ้นใหม่ โดยได้มีการสำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบแล้ว ทั้งนี้ได้นำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณา โดยได้คำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

กรณีที่ 2 มีการปรับปรุงกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ รวมกัน 7-9 ฉบับ หรือ ดำเนินการได้ร้อยละ 90 ของเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยกรณีที่ 3)

จำนวน 9 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 6.6 ของส่วนราชการจำนวน 136 แห่ง

\* ดี (3)

กรณีที่ 1 ไม่จำเป็นต้องยกเลิก หรือปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศขึ้นใหม่ โดยได้มีการสำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบแล้ว

กรณีที่ 2 มีการปรับปรุงกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ รวมกัน 4-6 ฉบับ หรือ ดำเนินการได้ร้อยละ 80 ของเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยกรณีที่ 3)

จำนวน 6 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 4.4 ของส่วนราชการจำนวน 136 แห่ง

\* พอใช้ (2)

กรณีที่ 2 มีการปรับปรุงกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ รวมกัน 1-3 ฉบับ หรือ ดำเนินการได้ร้อยละ 70 ของเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยกรณีที่ 3)

จำนวน 0 ส่วนราชการ

\* เริ่มต้น (1)

กรณีที่ 2 อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงกฎหมาย (พ.ร.บ. พ.ร.ฎ. พ.ร.ก.) และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ หรือดำเนินการได้ร้อยละ 60 ของเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยกรณีที่ 3)

จำนวน 0 ส่วนราชการ

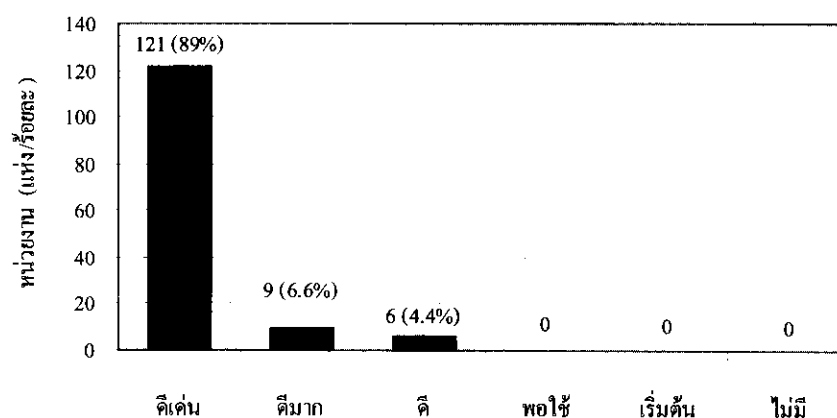
\* ไม่มี (0)

ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล

จำนวน 0 ส่วนราชการ

#### ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ด้านการทบทวนแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจให้มีความเหมาะสม



## เป้าประสงค์ 3

ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง  
เทียบเท่าเกณฑ์สากล**ยุทธศาสตร์ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ**

ประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล 2 ประเด็นและตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

- \* ประเด็นการประเมินผล 3.1 การปรับระบบการเงินการบัญชีตามมาตรฐานสากล  
ตัวชี้วัด 11 ระดับความสำเร็จของการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานสากล (เกณฑ์คงค้าง)
- \* ประเด็นการประเมินผล 3.2 ประสิทธิภาพทางการเงิน  
ตัวชี้วัด 12 ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้  
ตัวชี้วัด 13 ร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าและน้ำมัน

**ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่**

ประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล 1 ประเด็นและตัวชี้วัด 1 ตัวชี้วัด ดังนี้

- \* ประเด็นการประเมินผล 3.3 การเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ  
ตัวชี้วัด 14 ระดับความสำเร็จของการเพิ่มผลิตภาพของบุคลากร

**ยุทธศาสตร์ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม**

ประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล 2 ประเด็นและตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

- \* ประเด็นการประเมินผล 3.4 การให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการ  
ตัวชี้วัด 15 จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ต่อปี  
ตัวชี้วัด 16 ร้อยละเฉลี่ยของข้าราชการที่ฝึกอบรม
- \* ประเด็นการประเมินผล 3.5 การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร  
ตัวชี้วัด 17 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบข้อมูลและความรู้

**ยุทธศาสตร์ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย**

ประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล 2 ประเด็นและตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

- \* ประเด็นการประเมินผล 3.6 การพัฒนาการให้บริการหรือการดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์  
ตัวชี้วัด 18 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริการและระบบสนับสนุนผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์



- \* ประเด็นการประเมินผล 3.7 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลัก  
ตัวชี้วัด 19 ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพระบบงาน

### ยุทธศาสตร์ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

#### ประเด็นการประเมินผล 3.1 การปรับระบบการเงินการบัญชีตามมาตรฐานสากล

##### ตัวชี้วัด 11 ระดับความสำเร็จของการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานสากล (เกณฑ์คงค้าง)

คำอธิบาย แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานสากล (เกณฑ์คงค้าง) และบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้น และในกรณีที่รายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะประเภทและคุณภาพเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันของส่วนราชการอื่น ให้จัดทำแผนการลดรายจ่าย

ในปี 2547 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับทำทนายและกระทรวงนำร่องได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนี้ให้ส่วนราชการเลือกดำเนินการหลายตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จของการวัด/จัดทำต้นทุนต่อหน่วย ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อให้มีระบบการวัดผลผลิตภาพ และระดับความสำเร็จในการบริหารสินทรัพย์ของส่วนราชการ สำหรับการแสดงผลตามตัวชี้วัดนี้แสดงใน 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานสากล (เกณฑ์คงค้าง)

คำอธิบาย สำหรับส่วนราชการภาคบังคับและส่วนราชการระดับทำทนายและกระทรวงนำร่องที่ไม่ได้เลือกตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย

กรณีที่ 2 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : ความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการวัดต้นทุนต่อหน่วยของการให้บริการได้

ขั้นตอนที่ 1 : ส่วนราชการอยู่ระหว่างการศึกษาเพื่อพิจารณาวิธีการวัดต้นทุนต่อหน่วย

ขั้นตอนที่ 2 : มีการจัดทำบัญชีต้นทุนการให้บริการสาธารณะในแต่ละประเภท ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และรายงานให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ.ร. ทราบ

ขั้นตอนที่ 3 : มีการจัดเตรียมระบบฐานข้อมูลในอดีต เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลต้นทุนต่อหน่วย

ขั้นตอนที่ 4 : ได้กำหนดต้นทุนต่อหน่วยเป็นตัวชี้วัดตามพันธกิจและมีแผนในการลดต้นทุนต่อหน่วย โดยเสนอให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ.ร. ทราบ

ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

\* **ดีเด่น (5)** กรณีที่ 1 มีรายงานทางการเงินตามเกณฑ์คงค้างอย่างครบถ้วนทั้งงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกระแสเงินสด และต้นทุนผลผลิต/บริการเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้

จำนวน 34 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 22.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, 3 และ 4 ได้สำเร็จ

จำนวน 10 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 6.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, และ 3 ได้สำเร็จ

จำนวน 87 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 58.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ได้สำเร็จ

จำนวน 9 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 6.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

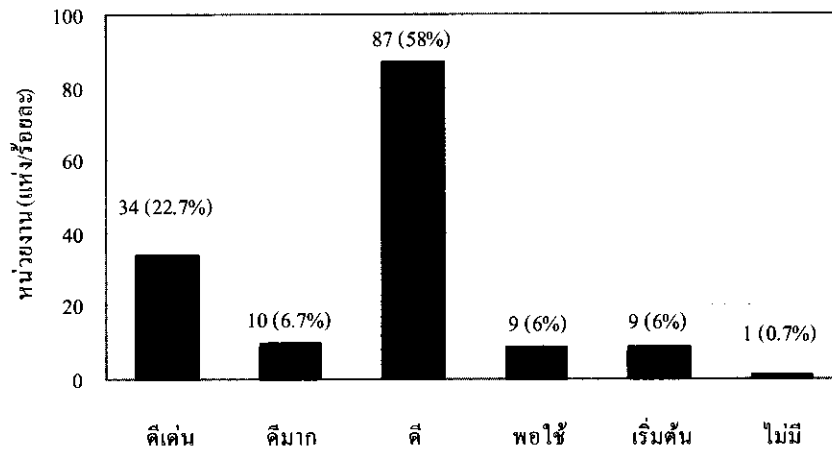
กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ได้สำเร็จ

จำนวน 9 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 6.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

## ด้านการปรับระบบการเงินการบัญชีตามมาตรฐานสากล



## ประเด็นการประเมินผล 3.2 ประสิทธิภาพทางการเงิน

ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ใช้คะแนนของตัวชี้วัด 12 หรือ ตัวชี้วัด 13 ที่มีข้อมูล หรือหากมีข้อมูลทั้ง 2 ตัวชี้วัด จะใช้คะแนนที่สูงกว่า

## ตัวชี้วัด 12 ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

คำอธิบายตามคำรับรอง : หน่วยงานที่สามารถใช้งบประมาณต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรร และยังสามารถปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด แสดงถึงการมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ

งบประมาณที่ได้รับจัดสรร หมายถึง งบประมาณที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 รวมงบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณในหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

งบประมาณที่ได้รับจัดสรรประกอบด้วย

- งบบุคลากร ได้แก่ งบค่าใช้จ่ายลูกจ้างชั่วคราว และงบค่าจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง
- งบดำเนินงาน ได้แก่ หมวดค่าตอบแทน ใช้สอย และวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค
- งบลงทุน ได้แก่ หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง
- งบเงินอุดหนุน ได้แก่ เงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจในหมวดเงินอุดหนุน
- งบรายจ่ายอื่น ได้แก่ รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่ง หรือรายจ่ายที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

**ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ**

ผลการประเมินด้านประสิทธิภาพทางการเงิน จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5)           ลดค่าใช้จ่ายได้ร้อยละ 20  
จำนวน 46 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 30.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4)           ลดค่าใช้จ่ายได้ร้อยละ 15  
จำนวน 20 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 13.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3)               ลดค่าใช้จ่ายได้ร้อยละ 10  
จำนวน 29 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 19.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2)           ลดค่าใช้จ่ายได้ร้อยละ 5  
จำนวน 30 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 20.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1)          ลดค่าใช้จ่ายได้ร้อยละ 0  
จำนวน 25 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 16.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ไม่มี (0)            ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ

หมายเหตุ   แผนภาพปรากฏในหน้า 28

**ตัวชี้วัด 13 ร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าและน้ำมัน**

คำอธิบาย       หน่วยงานมีการประหยัดค่าไฟฟ้าและน้ำมันตามมาตรการประหยัดพลังงานที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้ดำเนินการและมีการรายงานในปี พ.ศ. 2547

**ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ**

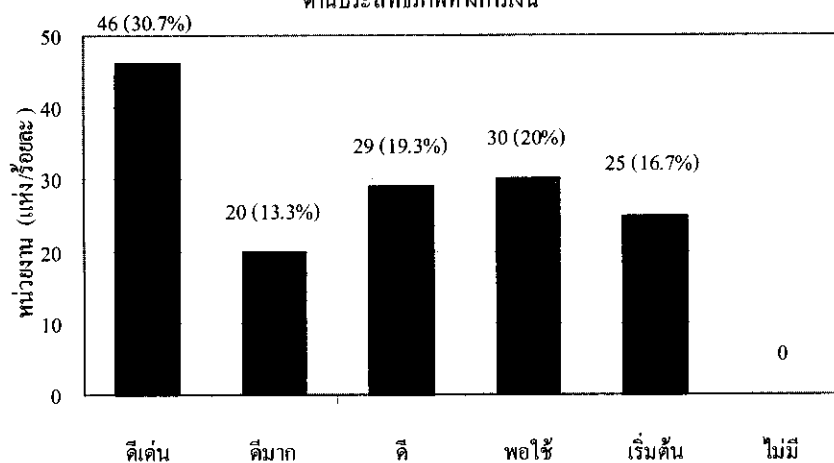
ผลการประเมินด้านประสิทธิภาพทางการเงิน จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 21 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5)           รายงานตามมาตรการประหยัดพลังงานของรัฐบาลที่แสดงถึงการประหยัดไฟฟ้า/น้ำมันได้เฉลี่ยเกินกว่าร้อยละ 5  
จำนวน 6 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 28.6 ของส่วนราชการที่มีข้อมูล 21 แห่ง
- \* ดีมาก (4)           รายงานตามมาตรการประหยัดพลังงานของรัฐบาลที่แสดงถึงการประหยัดไฟฟ้า/น้ำมันได้เฉลี่ยเกินกว่าร้อยละ 3.75  
จำนวน 4 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 19.0 ของส่วนราชการที่มีข้อมูล 21 แห่ง

- \* ดี (3) รายงานตามมาตรการประหยัดพลังงานของรัฐบาลที่แสดงถึงการประหยัดไฟฟ้า/น้ำมันได้เฉลี่ยเกินกว่าร้อยละ 2.50  
จำนวน 3 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 14.3 ของส่วนราชที่มีข้อมูล 21 แห่ง
- \* พอใช้ (2) รายงานตามมาตรการประหยัดพลังงานของรัฐบาลที่แสดงถึงการประหยัดไฟฟ้า/น้ำมันได้เฉลี่ยเกินกว่าร้อยละ 1.25  
จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 4.8 ของส่วนราชการที่มีข้อมูล 21 แห่ง
- \* เริ่มต้น (1) รายงานตามมาตรการประหยัดพลังงานของรัฐบาลที่แสดงถึงการประหยัดไฟฟ้า/น้ำมันได้เฉลี่ยเกินกว่าร้อยละ 0.00  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 7 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 33.3 ของส่วนราชการที่มีข้อมูล 21 แห่ง

ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน



**ประเด็นการประเมินผล 3.3 การเพิ่มผลผลิตภาพของข้าราชการ**

คำอธิบาย : ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547 ได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพของบุคลากรไว้หลายตัวชี้วัดให้ส่วนราชการเลือกดำเนินการ

กรณีที่ 1 : ร้อยละของการลดจำนวนบุคลากรบรรจุจริง (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : บุคลากร หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างประจำ

สูตรการคำนวณ : (จำนวนบุคลากรบรรจุจริง ณ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2546 – จำนวนบุคลากรบรรจุจริง ณ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2547) X 100 ÷ จำนวนบุคลากรบรรจุจริง ณ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2546

กรณีที่ 2 : อัตราการเพิ่มของปริมาณงาน (หรือรายได้ที่จัดเก็บได้) ต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ย (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

ส่วนราชการเสนอผลผลิต (ปริมาณงานหรือรายได้) เพื่อนำมาประเมินผล 1 ผลผลิต โดยมีสูตรการคำนวณ : [(ปริมาณงานหรือรายได้ที่จัดเก็บได้ในปี 2547 ÷ จำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยในปี 2547) – (ปริมาณงานหรือรายได้ที่จัดเก็บได้ในปี 2546 ÷ จำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยในปี 2546)] X 100 ÷ (ปริมาณงานหรือรายได้ที่จัดเก็บได้ในปี 2546 ÷ จำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยในปี 2546)

โดยที่ จำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ย = (ผลรวมของจำนวนบุคลากรบรรจุจริง ณ วันสิ้นเดือนของทุกเดือนในปีงบประมาณ) ÷ 12

หมายเหตุ : หากส่วนราชการเสนอผลผลิตเพื่อนำมาประเมินผลมากกว่า 1 ผลผลิตจะใช้ตาราง Matrix ในการประเมินผลเบื้องต้นโดยที่ปรึกษา ก.พ.ร. จะนำเสนอผลการประเมินให้คณะผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณา

กรณีที่ 3 : ร้อยละของความคุ้มค่าในการใช้บุคลากรบรรจุจริงเปรียบเทียบกับอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติ (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

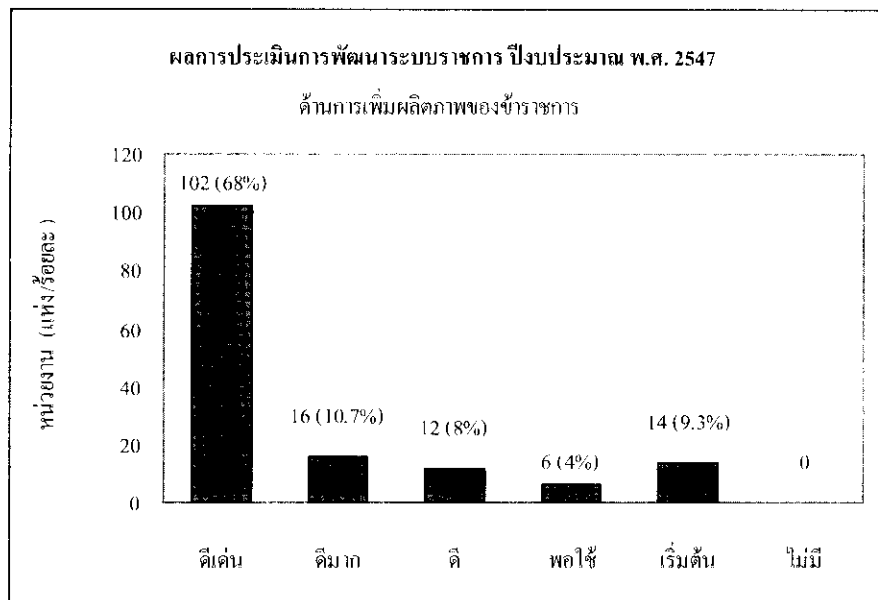
สูตรการคำนวณ : (จำนวนอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – จำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547) X 100 ÷ จำนวนอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

โดยที่ จำนวนบุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ย = (ผลรวมของจำนวนบุคลากรบรรจุจริง ณ วันสิ้นเดือนของทุกเดือนในปีงบประมาณ) ÷ 12

**ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ**

ผลการประเมินด้านการเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- |                |                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| * ดีเด่น (5)   | กรณีที่ 1 ลดบุคลากรได้ร้อยละ 5.00                                                |
|                | กรณีที่ 2 อัตราการเพิ่มของปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริง เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.00 |
|                | กรณีที่ 3 บุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยน้อยกว่าอัตราค่าจ้างร้อยละ 5.00                  |
|                | จำนวน 102 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 68.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด           |
| * ดีมาก (4)    | กรณีที่ 1 ลดบุคลากรได้ร้อยละ 3.75                                                |
|                | กรณีที่ 2 อัตราการเพิ่มของปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริง เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.75 |
|                | กรณีที่ 3 บุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยน้อยกว่าอัตราค่าจ้างร้อยละ 3.75                  |
|                | จำนวน 16 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 10.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด            |
| * ดี (3)       | กรณีที่ 1 ลดบุคลากรได้ร้อยละ 2.50                                                |
|                | กรณีที่ 2 อัตราการเพิ่มของปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริง เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.50 |
|                | กรณีที่ 3 บุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยน้อยกว่าอัตราค่าจ้างร้อยละ 2.50                  |
|                | จำนวน 12 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 8.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด             |
| * พอใช้ (2)    | กรณีที่ 1 ลดบุคลากรได้ร้อยละ 1.25                                                |
|                | กรณีที่ 2 อัตราการเพิ่มของปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริง เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.25 |
|                | กรณีที่ 3 บุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยน้อยกว่าอัตราค่าจ้างร้อยละ 1.25                  |
|                | จำนวน 6 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 4.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด              |
| * เริ่มต้น (1) | กรณีที่ 1 ลดบุคลากรได้ร้อยละ 0.00                                                |
|                | กรณีที่ 2 อัตราการเพิ่มของปริมาณงานต่อจำนวนบุคลากรบรรจุจริง เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.00 |
|                | กรณีที่ 3 บุคลากรบรรจุจริงเฉลี่ยน้อยกว่าอัตราค่าจ้างร้อยละ 0.00                  |
|                | จำนวน 14 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 9.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด             |
| * ไม่มี (0)    | ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล                                                    |
|                | จำนวน 0 ส่วนราชการ                                                               |



#### ยุทธศาสตร์ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

#### ประเด็นการประเมินผล 3.4 การให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการ

#### ตัวชี้วัด 15 จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ต่อปี

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : หลักสูตรในการดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับ

- 1) การจัดระบบบริหารความรู้ในองค์กร
- 2) การปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- 3) แนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นต้น

ตัวอย่างของหลักสูตรที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ตามแนวทางการประเมินผล เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง หลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และหลักการมอบอำนาจ คุณภาพงานบริการ การบริหารจัดการความรู้ การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างครบวงจรโดย Balanced Scorecard e-Government การบริหารจัดการร่วมสมัย (Cross Functional Alignment) การปรับกระบวนการงาน (Process Improvement) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

หากจัดหลักสูตรเดียวกันแต่อบรมหลายครั้งให้นับเป็น 1 หลักสูตร โดยให้รวมจำนวนคนที่เข้าอบรมทั้งหมดในแต่ละครั้งเปรียบเทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมายตามแผนของหลักสูตรนั้นทั้งหมด



**ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ**

ผลการประเมินด้านการให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการ จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ 6 หลักสูตร  
จำนวน 148 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 98.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4) จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ 5 หลักสูตร  
จำนวน 2 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 1.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3) จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ 4 หลักสูตร  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* พอใช้ (2) จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ 3 หลักสูตร  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* เริ่มต้น (1) จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ 2 หลักสูตร  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ

**ตัวชี้วัด 16 ร้อยละเฉลี่ยของข้าราชการที่ฝึกอบรม  
(เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร  
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)**

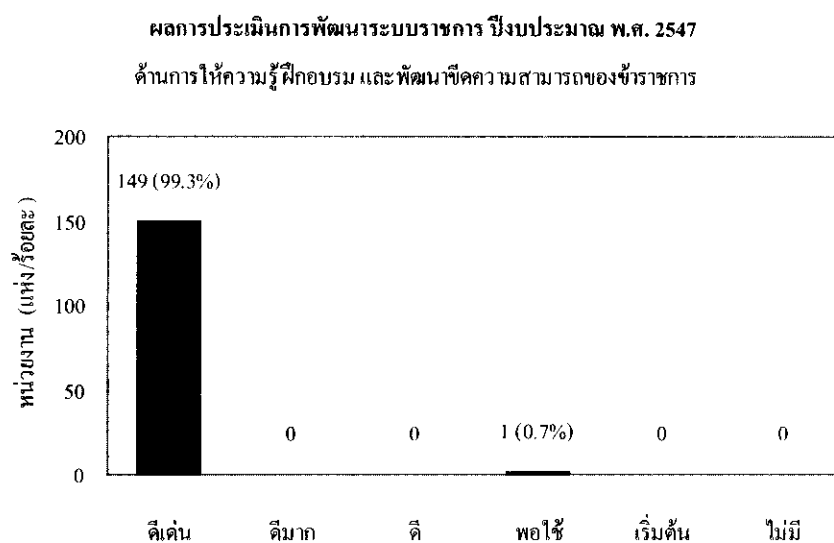
คำอธิบายตามคำรับรอง : สูตรการคำนวณ : ร้อยละเฉลี่ยของข้าราชการที่ฝึกอบรม = [(ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมเทียบกับจำนวนข้าราชการเป้าหมายในการฝึกอบรมหลักสูตรที่ 1) + (ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมเทียบกับจำนวนข้าราชการเป้าหมายในการฝึกอบรมหลักสูตรที่ 2) + (ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมเทียบกับจำนวนข้าราชการเป้าหมายในการฝึกอบรมหลักสูตรที่ i)]  
÷ จำนวนหลักสูตรในการจัดฝึกอบรม i หลักสูตร)

**ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ**

ผลการประเมินด้านการให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการ จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรมร้อยละ 80  
จำนวน 149 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 99.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4) ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรมร้อยละ 70  
จำนวน 0 ส่วนราชการ

- \* ดี (3) ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรมร้อยละ 60  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* พอใช้ (2) ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรมร้อยละ 50  
จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1) ร้อยละเฉลี่ยของจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรมร้อยละ 40  
จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 0 ส่วนราชการ



### ประเด็นการประเมินผล 3.5 การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

#### ตัวชี้วัด 17 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบข้อมูลและความรู้

คำอธิบาย การมีระบบบริหารความรู้ที่ดีจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพโดยมีเนื้อหาสาระของข้อมูลและความรู้ที่จัดเก็บอย่างเพียงพอและเหมาะสม

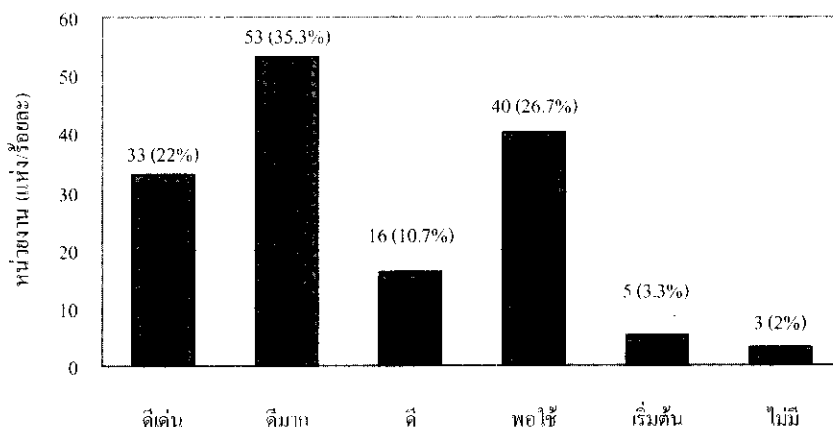
#### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) และได้มีการใช้งานแล้วอย่างน้อย 6 ระบบดังต่อไปนี้ คือ 1) การเงิน/งบประมาณ 2) การบัญชี 3) สิทธิประโยชน์ 4) บุคลากร 5) ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร 6) องค์ความรู้ต่างๆ  
จำนวน 33 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 22.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4) มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) 4-5 ระบบจาก 6 ระบบ และได้มีการใช้งานแล้ว โดยต้องมี 2 ระบบ คือ 1) การเงิน/งบประมาณ 2) การบัญชี และระบบอื่นอีก 2-3 ระบบ  
จำนวน 53 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 35.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3) มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) 3 ระบบจาก 6 ระบบ และได้มีการใช้งานแล้ว โดยต้องมี 2 ระบบคือ 1) การเงิน/งบประมาณ 2) การบัญชี และระบบอื่นอีก 1 ระบบ  
จำนวน 16 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 10.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2) มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) 1-2 ระบบจาก 6 ระบบ และได้มีการใช้งานแล้ว  
จำนวน 40 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 26.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1) อยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาระบบข้อมูลหรือมีระบบแต่ยังไม่มีการใช้งาน  
จำนวน 5 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 3.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 3 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

## ด้านการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร



## ยุทธศาสตร์ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

## ประเด็นการประเมินผล 3.6 การพัฒนาการให้บริการหรือการดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

## ตัวชี้วัด 18 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริการและระบบสนับสนุนผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

คำอธิบาย หน่วยงานสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน เช่น มีโปรแกรมประยุกต์สำหรับการให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดซื้อจัดจ้างผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์

การคำนวณคะแนนคิดค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จาก 2 ส่วน คือ

- 1) ระบบการให้บริการ (Customer Services)
  - ระบบให้บริการต่อหน่วยงานของรัฐ
  - ระบบให้บริการต่อประชาชน
- 2) ระบบจัดซื้อจัดจ้างผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement)

## ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านการพัฒนาการให้บริการหรือการดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) มี 3 กรณี คือ
  - 1) ได้ 5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ครบทั้ง 4 ระบบ และมีการให้บริการ e-Procurement 5 ครั้งขึ้นไป
  - 2) ได้ 4.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ครบทั้ง 4 ระบบ และมีการให้บริการ e-Procurement 3 - 4 ครั้ง

- 3) ได้ 4.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 5 ครั้งขึ้นไป

จำนวน 38 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 25.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

\* ตีมาก (4)

มี 7 กรณี คือ

- 1) ได้ 4 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ครบทั้ง 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 2 ครั้ง
- 2) ได้ 4 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 3 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 3 - 4 ครั้ง
- 3) ได้ 4 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 5 ครั้งขึ้นไป
- 4) ได้ 3.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ครบทั้ง 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 1 ครั้ง
- 5) ได้ 3.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 3 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 2 ครั้ง
- 6) ได้ 3.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 3 - 4 ครั้ง
- 7) ได้ 3.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 5 ครั้งขึ้นไป

จำนวน 53 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 35.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

\* ตี (3)

มี 11 กรณี คือ

- 1) ได้ 3 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ครบทั้ง 4 ระบบ และอยู่ในระหว่างการเตรียมการให้บริการ e-Procurement
- 2) ได้ 3 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 3 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 1 ครั้ง
- 3) ได้ 3 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 2 ครั้ง
- 4) ได้ 3 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 3 - 4 ครั้ง
- 5) ได้ 3 คะแนน จากการอยู่ในขั้นตอนของการออกแบบ/จัดหาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 5 ครั้งขึ้นไป
- 6) ได้ 2.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ครบทั้ง 4 ระบบ และไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านการให้บริการ e-Procurement
- 7) ได้ 2.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 3 ระบบ จาก 4 ระบบ และอยู่ในระหว่างการเตรียมการให้บริการ e-Procurement
- 8) ได้ 2.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 1 ครั้ง
- 9) ได้ 2.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ จาก 4 ระบบ และมีการใช้บริการ e-Procurement 2 ครั้ง
- 10) ได้ 2.5 คะแนน จากการอยู่ในขั้นตอนของการออกแบบ/จัดหาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 3 - 4 ครั้ง

11) ได้ 2.5 คะแนน จากการไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 5 ครั้งขึ้นไป

จำนวน 51 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 34.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

\* พอใช้ (2)

มี 9 กรณี คือ

- 1) ได้ 2 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 3 ระบบ จาก 4 ระบบ และไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านการใช้บริการ e-Procurement
- 2) ได้ 2 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 ระบบ จาก 4 ระบบ และอยู่ในระหว่างการเตรียมการให้บริการ e-Procurement
- 3) ได้ 2 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ จาก 4 ระบบและมีการใช้บริการ e-Procurement 1 ครั้ง
- 4) ได้ 2 คะแนน จากการอยู่ในขั้นตอนของการออกแบบ/จัดหาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 2 ครั้ง
- 5) ได้ 2 คะแนน จากการไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 3 - 4 ครั้ง
- 6) ได้ 1.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 ระบบ จาก 4 ระบบ และไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านการใช้บริการ e-Procurement
- 7) ได้ 1.5 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ จาก 4 ระบบ และอยู่ในระหว่างการเตรียมการให้บริการ e-Procurement
- 8) ได้ 1.5 คะแนน จากการอยู่ในขั้นตอนของการออกแบบ/จัดหาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 1 ครั้ง
- 9) ได้ 1.5 คะแนน จากการไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 2 ครั้ง

จำนวน 7 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 4.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

\* เริ่มต้น (1)

มี 5 กรณี คือ

- 1) ได้ 1 คะแนน จากการมีระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ จาก 4 ระบบ และไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านการใช้บริการ e-Procurement
- 2) ได้ 1 คะแนน จากการอยู่ในขั้นตอนของการออกแบบ/จัดหาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และอยู่ในระหว่างการเตรียมการให้บริการ e-Procurement
- 3) ได้ 1 คะแนน จากการไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีการใช้บริการ e-Procurement 1 ครั้ง
- 4) ได้ 0.5 คะแนน จากการอยู่ในขั้นตอนของการออกแบบ/จัดหาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านการใช้บริการ e-Procurement
- 5) ได้ 0.5 คะแนน จากการไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และอยู่ในระหว่างการเตรียมการให้บริการ e-Procurement

จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

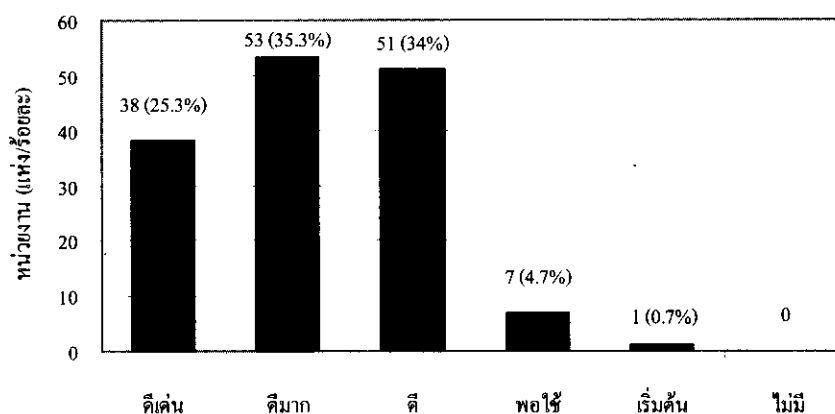
\* ไม่มี (0)

มีกรณีเดียว คือ ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูลด้านการใช้บริการ e-Procurement

จำนวน 0 ส่วนราชการ

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

## ด้านการพัฒนาการให้บริการหรือการดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์



## ประเด็นการประเมินผล 3.7 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลัก

## ตัวชี้วัด 19 ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพระบบงาน

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : การจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพหมายถึง การที่ส่วนราชการได้จัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพเพื่อเป็นการประกันให้ประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (ส่วนราชการอื่น) มีความมั่นใจในบริการที่จะได้รับโดยมาตรฐานนั้นต้องได้รับการรับรองจากคณะกรรมการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ เช่น มาตรฐาน ISO, P.S.O., HA เป็นต้น

เนื่องจากการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพระบบงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีข้อจำกัดหลายประการ ดังนั้นการแสดงผลสำหรับตัวชี้วัดนี้จะเป็นการแสดงผลในภาพรวมเท่านั้นไม่นำมาคิดคะแนนทั้งในระดับกรมและกระทรวง

**กรณีที่ 1** ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพในงานที่เป็นภารกิจหลัก (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

- ขั้นตอนที่ 1 : แต่งตั้งคณะทำงานและจัดทำแผนพัฒนาระบบมาตรฐานการรับประกันคุณภาพ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ
- ขั้นตอนที่ 2 : ดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานการรับประกันคุณภาพตามแผน และฝึกอบรมพนักงานภายในองค์กร
- ขั้นตอนที่ 3 : ยื่นใบสมัครเพื่อขอการรับรองระบบมาตรฐานการรับประกันคุณภาพ พร้อมส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้หน่วยงานผู้ประเมินและให้การรับรองระบบคุณภาพจากภายนอก (Certified Body) ได้แล้วเสร็จ
- ขั้นตอนที่ 4 : ได้รับการตรวจประเมินขั้นสุดท้ายจากผู้ประเมินระบบคุณภาพมาตรฐานจากภายนอก
- ขั้นตอนที่ 5 : ได้รับใบรับรองระบบมาตรฐานการรับประกันคุณภาพ

## กรณีที่ 2 ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพระบบงาน

### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ

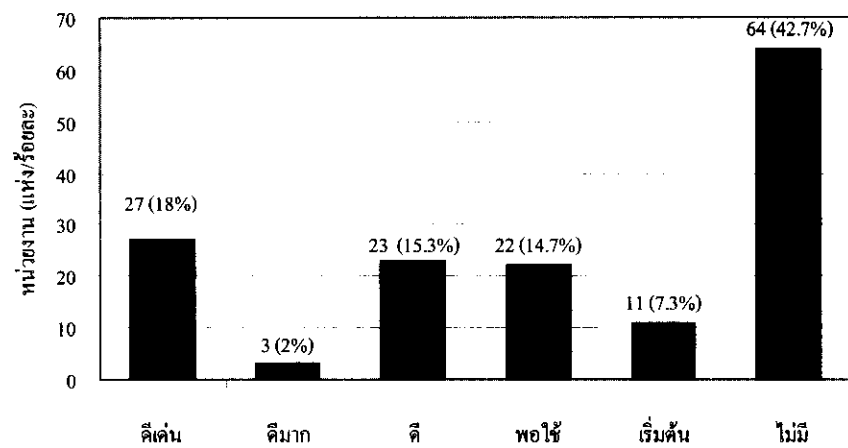
ผลการประเมินด้านการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลัก จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5)      กรณีที่ 1 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 ได้สำเร็จ  
 กรณีที่ 2 ระบบข้อมูลได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน หรือ ระบบงานหลักอื่นๆ ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อย 2 ระบบงาน หรือ หน่วยงานในสังกัดที่มีรูปแบบซ้ำกันในทุกพื้นที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อยร้อยละ 10 (ประมาณ 8 จังหวัด หรือ 80 อำเภอ หรือ 700 ตำบล) หรือ หน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้านได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานเกินกว่า 10 แห่ง  
 จำนวน 27 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 18.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4)      กรณีที่ 1 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, 3 และ 4 ได้สำเร็จ  
 กรณีที่ 2 ระบบงานหลักได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน 1 ระบบงาน หรือ หน่วยงานในสังกัดที่มีรูปแบบซ้ำกันในทุกพื้นที่ได้รับการรับรองอย่างน้อยร้อยละ 5 (ประมาณ 4 จังหวัด หรือ 40 อำเภอ หรือ 350 ตำบล) หรือ หน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้านได้รับการรับรอง 10 แห่ง  
 จำนวน 3 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3)          กรณีที่ 1 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, และ 3 ได้สำเร็จ  
 กรณีที่ 2 ระบบงานใดๆ หรือหน่วยงานในสังกัดได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน หรือเคยได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน และยังคงดำเนินการต่อเนื่อง แต่ไม่ได้ต่ออายุ  
 จำนวน 23 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 15.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2)      กรณีที่ 1 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ได้สำเร็จ  
 กรณีที่ 2 มีการวางแผนและมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานระบบงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547  
 จำนวน 22 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 14.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1)      กรณีที่ 1 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ได้สำเร็จ  
 กรณีที่ 2 มีการวางแผนในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานระบบงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547  
 จำนวน 11 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 7.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ไม่มี (0)        ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
 จำนวน 64 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 42.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด



ผลการประเมินการพัฒนากระบวนราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ด้านการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลัก



## เป้าประสงค์ 4

## การตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

**ยุทธศาสตร์ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม**

ประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผล 4 ประเด็นและตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

- \* ประเด็นการประเมินผล 4.1 การเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม  
ตัวชี้วัด 20 ระดับความสำเร็จของการเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
- \* ประเด็นการประเมินผล 4.2 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ  
ตัวชี้วัด 21 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ
- \* ประเด็นการประเมินผล 4.3 การดูแลปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนของประชาชน  
ตัวชี้วัด 22 ร้อยละของปัญหาขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนของประชาชนที่เพิ่มขึ้น
- \* ประเด็นการประเมินผล 4.4 ประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ  
ตัวชี้วัด 23 ร้อยละของประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ

**ยุทธศาสตร์ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม****ประเด็นการประเมินผล 4.1 การเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม****ตัวชี้วัด 20 ระดับความสำเร็จของการเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม**

กรณีที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการตอบสนองต่อความคิดเห็นของประชาชน (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการปี 2547)

คำอธิบาย การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนที่ปรึกษาภาคประชาชน ภาคเอกชน หรือองค์กรต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยที่ส่วนราชการจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความเห็น ดังนี้

- 1) จัดให้มีระบบการตอบสนองต่อข้อคิดเห็นของประชาชน
  - จัดให้มีช่องทางที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เช่น มีระบบรับฟังความคิดเห็น เช่น ตู้รับความคิดเห็น เว็บบอร์ด หน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนหรือการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน โดยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนดังกล่าวควรกำหนดอยู่ในขั้นตอน

หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การให้แบบสอบถามกับประชาชนผู้ใช้บริการภายหลังจากการให้บริการแล้ว

- กำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการรวบรวมและแจ้งผลการพิจารณาความคิดเห็นของประชาชน
- การจัดทำแผนการปรับปรุงในกรณีที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการปรับปรุง
- การดำเนินการตามแผนฯ การปรับปรุง
- การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปรับปรุง

2) จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชนภายใน 30 วันหลังการดำเนินการดังกล่าวแล้วเสร็จ

3) จัดให้มีคณะที่ปรึกษาภาคประชาชน ภาคเอกชน หรือองค์กรต่างๆ โดยกำหนดกลไกที่เป็นรูปธรรมสำหรับคณะที่ปรึกษาในการเข้ามามีส่วนร่วมกับส่วนราชการ

ทั้งนี้เน้นเฉพาะการติดต่อสอบถามจากประชาชนหรือจากส่วนราชการที่เป็นหนังสือ บันทึก หรือเอกสารที่สามารถพิสูจน์ได้

**กรณีที่ 2 :** ระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรเข้ามามีส่วนร่วม (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2547)

คำอธิบายตามคำรับรองฯ : การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรเข้ามามีส่วนร่วม หมายถึง การที่ส่วนราชการเปิดโอกาสให้อาสาสมัครภาคประชาชน ภาคเอกชน หรือ องค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรและองค์กรประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมประชุม ร่วมทำงานกับข้าราชการ สามารถแสดงความคิดเห็น คัดค้าน รวมถึงการเปิดโอกาสให้เข้ามาดำเนินการแข่งขันได้

โครงการที่ควรเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรเข้ามามีส่วนร่วมมีลักษณะดังนี้

- 1) โครงการพัฒนางานให้บริการสาธารณะ/โครงการพัฒนาคุณภาพบริการ
- 2) โครงการงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3) โครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรงและโดยอ้อม

ขั้นตอนที่ 1 : ส่วนราชการมีคณะทำงานศึกษาแนวทาง ทางเลือก และความคุ้มค่าในการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์กรพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรเข้ามามีส่วนร่วมและดำเนินการแข่งขันได้

ขั้นตอนที่ 2 : ส่วนราชการนำผลการศึกษามาจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งแสดงให้เห็นเป้าหมายที่จะทำในแต่ละปี พร้อมข้อเสนอแนะ และนำเสนอให้ผู้มีอำนาจของส่วนราชการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 3 : ผู้มีอำนาจของส่วนราชการทบทวนและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว และอนุมัติให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 : ส่วนราชการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 5 : มีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จและความคุ้มค่าของการดำเนินการตามแผน โดยจัดทำรายงานสรุปผลพร้อมข้อเสนอแนะ  
นำเสนอผู้มีอำนาจของส่วนราชการพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อ  
ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ต่อไป

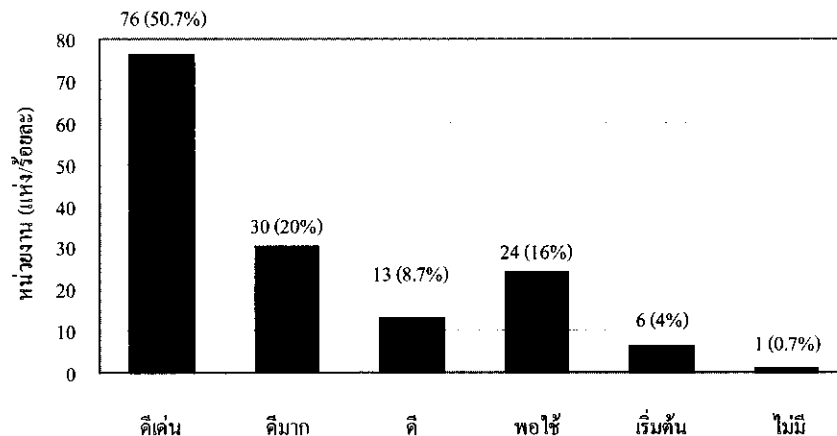
#### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านการเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด  
150 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) กรณีที่ 1 มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็น มีระบบการตอบสนองต่อความคิดเห็นของ  
ประชาชน และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการเสนอผู้มีอำนาจเพื่อเผยแพร่ต่อ  
สาธารณชนโดยเฉลี่ยภายใน 30 วัน หลังจากดำเนินการตอบสนองต่อความคิดเห็นของ  
ประชาชนแล้วเสร็จ รวมถึงการให้คณะที่ปรึกษาภาคประชาชนได้เข้ามามี  
ส่วนร่วมกับส่วนราชการอย่างเป็นรูปธรรม  
กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 ได้สำเร็จ  
จำนวน 76 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 50.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดีมาก (4) กรณีที่ 1 มีระบบการตอบสนองต่อความคิดเห็นของประชาชน มีแผนการปรับปรุงและ  
ดำเนินการปรับปรุงตามแผน แต่จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการเสนอผู้มีอำนาจเพื่อ  
เผยแพร่ต่อสาธารณชนโดยเฉลี่ยเกินกว่า 30 วัน หลังจากดำเนินการตอบสนองต่อความ  
คิดเห็นแล้วเสร็จ  
กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, 3 และ 4 ได้สำเร็จ  
จำนวน 30 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 20.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3) กรณีที่ 1 มีระบบการตอบสนองต่อความคิดเห็นของประชาชนและแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาภาค  
ประชาชน แต่ไม่มีแผนการปรับปรุงและไม่ได้ทำการปรับปรุง  
กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2, และ 3 ได้สำเร็จ  
จำนวน 13 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 8.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2) กรณีที่ 1 มีการให้ตอบแบบสอบถาม มีผู้รับฟังความคิดเห็น แต่ยังไม่มีการรวบรวมและ  
ประมวลผลข้อคิดเห็น และไม่มีผู้รับผิดชอบ  
กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ได้สำเร็จ  
จำนวน 24 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 16.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1) กรณีที่ 1 มีระบบการตอบสนองต่อความคิดเห็นของประชาชนบางส่วน  
กรณีที่ 2 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ได้สำเร็จ  
จำนวน 6 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 4.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล  
จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

## ด้านการเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม



## ประเด็นการประเมินผล 4.2 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ

## ตัวชี้วัด 21 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ

**คำอธิบาย** ส่วนราชการมีการให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ แนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและประชาชนทั่วไปโดยเปิดเผยลงในเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ และเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกัน เว้นแต่ในกรณีของงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างให้เปิดเผยเมื่อมีการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว การปฏิบัติราชการในเรื่องใดๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย (เว้นเฉพาะกรณีความมั่นคงของประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น)

## ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

ผลการประเมินด้านการเปิดระบบให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 150 ส่วนราชการ พบว่า

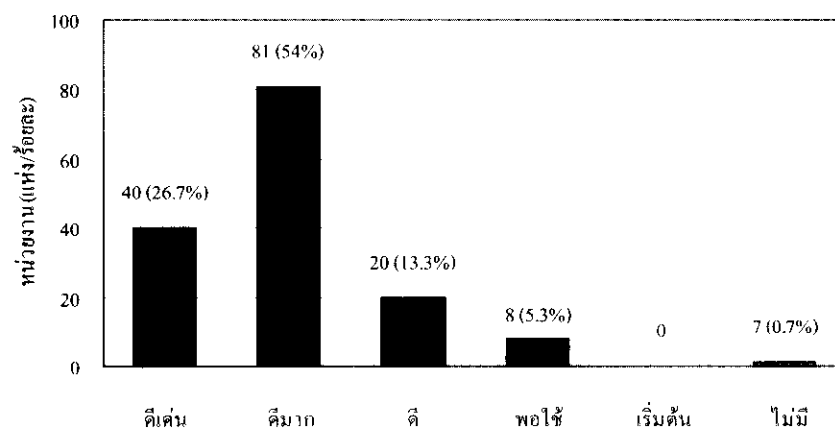
- \* ดีเด่น (5) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะไปโดยเปิดเผยลงในเว็บไซต์ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้
  - การให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนราชการ/ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ/แนวทางการดำเนินงาน
  - การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการที่สำคัญ
  - ประกาศการจัดซื้อจัดจ้างและผลการจัดซื้อจัดจ้าง

จำนวน 40 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 26.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

- \* ดีมาก (4) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะไปโดยเปิดเผยลงในเว็บไซต์ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้เกินกว่าครึ่ง
- การให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนราชการ/ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ/แนวทางการดำเนินงาน
  - การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการที่สำคัญ
  - ประกาศการจัดซื้อจัดจ้างและผลการจัดซื้อจัดจ้าง
- จำนวน 81 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 54.0 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* ดี (3) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะไปโดยเปิดเผยลงในเว็บไซต์ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้ประมาณ 2 ใน 4 ส่วน
- การให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนราชการ/ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ/แนวทางการดำเนินงาน
  - การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการที่สำคัญ
  - ประกาศการจัดซื้อจัดจ้างและผลการจัดซื้อจัดจ้าง
- จำนวน 20 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 13.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* พอใช้ (2) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทางเว็บไซต์อย่างจำกัด
- จำนวน 8 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 5.3 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด
- \* เริ่มต้น (1) อยู่ในช่วงการพัฒนาเว็บไซต์
- จำนวน 0 ส่วนราชการ
- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดำเนินการ/ไม่มีข้อมูล
- จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการ ที่รายงานทั้งหมด

## ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

## ด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ



### ประเด็นการประเมินผล 4.3 การดูแลปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียน ของประชาชน

#### ตัวชี้วัด 22 ร้อยละของปัญหาขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนของประชาชนที่เพิ่มขึ้น

คำอธิบาย แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ได้กำหนดเป้าหมายด้านการตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตยว่า ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนระหว่างฝ่ายปกครองและประชาชนเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปีโดยเฉลี่ย

#### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ

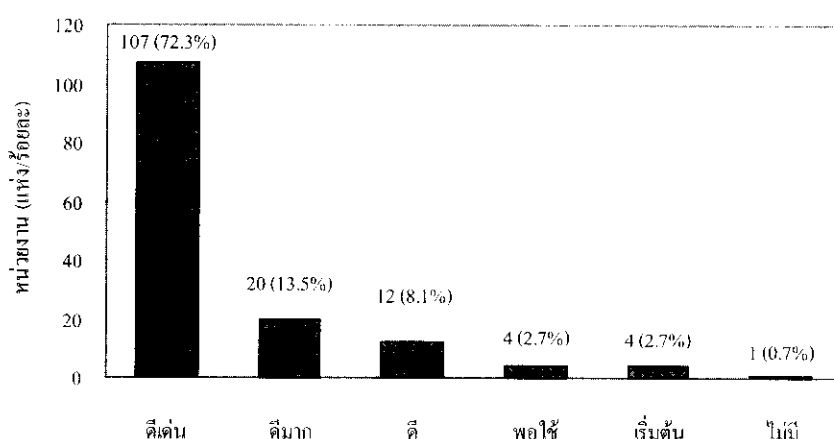
ผลการประเมินด้านการดูแลปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนของประชาชน จากส่วนราชการที่รายงานทั้งหมด 148 ส่วนราชการ พบว่า

- \* ดีเด่น (5) ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับลดลงหรือไม่  
จำนวน 107 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 72.3 ของส่วนราชการ 148 แห่ง
- \* ดีมาก (4) ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 10 หรือ  
ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นไม่เกิน 2 กรณี สำหรับ  
ส่วนราชการที่ไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรงหรือเป็นการให้บริการที่โดยธรรมชาติไม่มี  
ปัญหาความขัดแย้ง  
จำนวน 20 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 13.5 ของส่วนราชการ 148 แห่ง
- \* ดี (3) ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นเกินร้อยละ 10 แต่ไม่เกิน  
ร้อยละ 20 หรือ ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นเกิน 2  
กรณีแต่ไม่เกิน 5 กรณี สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรงหรือเป็นการ  
ให้บริการที่โดยธรรมชาติไม่มีปัญหาความขัดแย้ง  
จำนวน 12 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 8.1 ของส่วนราชการ 148 แห่ง
- \* พอใช้ (2) ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นเกินร้อยละ 20 แต่ไม่เกิน  
ร้อยละ 50 หรือ ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นเกิน 5  
กรณีแต่ไม่เกิน 10 กรณี สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรงหรือเป็นการ  
ให้บริการที่โดยธรรมชาติไม่มีปัญหาความขัดแย้ง  
จำนวน 4 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 2.7 ของส่วนราชการ 148 แห่ง
- \* เริ่มต้น (1) ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นเกินร้อยละ 50 แต่ไม่เกิน  
ร้อยละ 100 หรือ ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้นเกิน 10  
กรณีแต่ไม่เกิน 15 กรณีสำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรงหรือเป็นการ  
ให้บริการที่โดยธรรมชาติไม่มีปัญหาความขัดแย้ง  
จำนวน 4 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 2.7 ของส่วนราชการ 148 แห่ง

- \* ไม่มี (0) ไม่มีการดูแลปัญหาความขัดแย้งฯ /ไม่มีข้อมูล หรือมีปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ เพิ่มขึ้นเกินกว่าร้อยละ 100 หรือ ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนฯ อยู่ในระดับเพิ่มขึ้น 15 กรณีขึ้นไปสำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรงหรือเป็นการให้บริการที่โดยธรรมชาติไม่มีปัญหาความขัดแย้ง

จำนวน 1 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 0.7 ของส่วนราชการ 148 แห่ง

ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการ ปีงบประมาณ พ .ศ. 2547  
ด้านการดูแลปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนของประชาชน



#### ประเด็นการประเมินผล 4.4 ประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ

##### ตัวชี้วัด 23 ร้อยละของประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ

คำอธิบาย แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ได้กำหนดเป้าหมายด้านการตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตยว่าประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดจ้างผู้ประเมินอิสระสำรวจความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ

##### ผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ

จากรายงานผลการสำรวจ (Survey Research) โครงการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ของ "สวนดุสิตโพล" มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายประชาชน ข้าราชการ และผู้มีส่วนได้เสีย จำนวนทั้งสิ้น 12,213 ตัวอย่าง โดยมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่น ศรัทธา ในความโปร่งใสสะอาดในวงราชการ ผลการการสำรวจพบว่า



กลุ่มเป้าหมายมีความเชื่อมั่นฯ ในระดับต่างๆ เป็นสัดส่วนตามลำดับดังนี้ ระดับปานกลาง ร้อยละ 40.85 ระดับน้อย ร้อยละ 18.47 ระดับมาก ร้อยละ 16.43 ระดับน้อยที่สุด ร้อยละ 13.03 ระดับไม่แน่ใจ ร้อยละ 5.45 และระดับมากที่สุด ร้อยละ 2.82 หากรวมระดับปานกลาง ระดับมาก และมากที่สุด พบว่ามีสัดส่วน ร้อยละ 60.1 โดยมีคะแนนผลการสำรวจความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการของประชาชนเฉลี่ยในภาพรวม เท่ากับ 3.37 (จากคะแนนเต็ม 5.00) หรือคิดเป็นร้อยละ 67.40 ซึ่งนับเป็นความเชื่อมั่นในระดับปานกลาง ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการ ได้แก่ ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยมีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ ก็ถือว่าห่างจากเป้าหมายพอสมควร

### 3. อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากส่วนราชการในการพัฒนาระบบราชการ

#### ๒ ด้านโครงสร้าง/ภารกิจ

ส่วนราชการจำนวน 14 แห่ง คือ 1) สำนักงานกฤษฎีกา 2) กระทรวงการคลัง 3) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 4) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 5) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 6) กระทรวงคมนาคม 7) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 8) กระทรวงพลังงาน 9) กระทรวงพาณิชย์ 10) กระทรวงมหาดไทย 11) กระทรวงยุติธรรม 12) กระทรวงแรงงาน 13) กระทรวงศึกษาธิการ และ 14) กระทรวงอุตสาหกรรม มีความเห็นในด้านโครงสร้าง/ภารกิจ ดังนี้

- ความมอบอำนาจในการจัดการด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการสร้างความก้าวหน้าขององค์กรให้กับกรมให้มากที่สุด

- โครงสร้างการบริหารงานของระบบราชการยังไม่ชัดเจน มีภารกิจซ้ำซ้อน ส่งผลให้การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานต่างประเทศที่เกี่ยวข้องไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย บางเรื่องยังขาดเจ้าภาพหลัก ส่วนราชการที่ได้ปฏิรูปจากการยุบรวมกันของส่วนราชการเดิมยังยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบของส่วนราชการเดิม ทำให้เป็นปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ควรมีการปรับโครงสร้างใหม่ในรายละเอียด

- มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในระดับรัฐบาล/กระทรวงบ่อยครั้ง ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง การกำหนดนโยบายในระดับรัฐบาล/กระทรวง ควรมีความชัดเจน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผน/นโยบายต่างๆ มีความต่อเนื่องและเกิดผลสัมฤทธิ์

- โครงสร้างหรือภารกิจยังไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นผลมาจากปัญหาการปรับลดขนาดของส่วนราชการ การบริการประชาชนในส่วนภูมิภาคยังขาดความชัดเจน เนื่องจากยังไม่ได้กำหนดหน่วยงานปฏิบัติการระดับจังหวัด มีเฉพาะในระดับภูมิภาค ทำให้การบริการประชาชนในระดับจังหวัดยังไม่สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการในจังหวัดและผู้นำ CEO อย่างเต็มที่ ถึงแม้จะได้มีการจัดหน่วยบริการประจำจังหวัดแล้วก็ตาม สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องสนับสนุนและผลักดันการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการ กรณีที่ส่วนราชการได้เสนอโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริการประชาชน และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ถึงแม้อาจจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังและงบประมาณ

- ควรทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงานรัฐ กล่าวคือหน่วยงานภาครัฐควรทำเฉพาะภารกิจที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการให้บริการสาธารณะ ภายใต้การจัดการอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ควรมีการวางแผนรองรับการปรับบทบาทภารกิจของรัฐ กำหนดมาตรการแนวทางที่เหมาะสมในการให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งให้ภาคเอกชนในการบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อแบ่งเบาภาระภาครัฐให้น้อยลง

- กลุ่มภารกิจยังไม่มีมีการดำเนินการอย่างจริงจัง ไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานการทำงานภายใต้กลุ่มภารกิจ ระดับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานยังไม่มากพอต่อการ

ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และภารกิจของกลุ่มภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้มีปัญหาการทำงานข้ามหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังไม่มี ความชัดเจนในบทบาทของตนที่จะรองรับงานตาม Agenda และ Area

- การจัดโครงสร้างส่วนราชการเป็นไปอย่างล่าช้าเนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาจากหลายหน่วยงาน เช่น กระทรวง สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ และคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้ โครงสร้างใหม่ยังประกาศใช้ไม่ได้ ต้องรอรอบใหญ่ของสำนักงาน ก.พ.ร. ก่อน

#### □ ด้านอัตรากำลัง/บุคลากร

ส่วนราชการจำนวน 17 แห่ง คือ 1) สำนักงานนายกรัฐมนตรี 2) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 3) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 4) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 5) กระทรวงคมนาคม 6) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) กระทรวงพลังงาน 9) กระทรวงพาณิชย์ 10) กระทรวงมหาดไทย 11) กระทรวงยุติธรรม 12) กระทรวงแรงงาน 13) กระทรวงวัฒนธรรม 14) กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม 15) กระทรวงศึกษาธิการ 16) กระทรวงสาธารณสุข และ 17) กระทรวงอุตสาหกรรม มีความเห็นในด้านอัตรากำลัง/บุคลากร ดังนี้

- อัตรากำลังมีจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับปริมาณและความหลากหลายของงาน ทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง จึงเป็นปัญหาต่อการพัฒนาระบบราชการ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การให้บริการแก่ประชาชนอาจไม่ทั่วถึง และอาจไม่ได้รับความพึงพอใจจากประชาชนเท่าที่ควร ควรจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน มีการเกลี่ยอัตรากำลังที่มีภารกิจซ้ำซ้อนไปยังหน่วยงานที่มีภารกิจมากและยังขาดอัตรากำลัง นโยบายการลดจำนวนบุคลากรควรพิจารณาลักษณะงานเป็นสำคัญ โดยถ้าเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเกี่ยวข้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมส่งออก ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับความเติบโตทางเศรษฐกิจ การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ

- อัตรากำลังบุคลากรด้านสนับสนุน (Supporting Staff) ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่ได้รับการยกระดับขึ้นเป็นกรมใหม่ซึ่งทำให้มีบทบาทเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ควรปรับปรุงกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในด้านการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ตลอดจนพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาระบบราชการภายในของส่วนราชการ

- บุคลากร ข้าราชการ และลูกจ้างส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ข้าราชการในระดับต่างๆ ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาระบบราชการอย่างทั่วถึง การดำเนินงานในการพัฒนาระบบราชการ ยังอยู่ในลักษณะเป็นภารกิจของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ไม่อยู่ในลักษณะการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย การดำเนินงานยังขาดการระดมความคิดเห็นจากภาคส่วนต่างๆ อย่างครบถ้วน ทำให้การดำเนินงานบางกรณีมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและปฏิบัติไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ยังขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาระบบราชการในภาพกว้าง บุคลากรยังไม่เข้าใจทิศทางการพัฒนาระบบราชการ

เท่าที่ควร ควรสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการพัฒนาระบบราชการให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น เพื่อสร้างความเข้าใจและก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของข้าราชการทุกคน ควรจัดอบรมในเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรฝึกอบรมบุคลากรทั้งหลักสูตรภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้มีการเรียนรู้และมีความพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับระบบการพัฒนาข้าราชการแนวใหม่ให้ได้ทราบอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และต่อเนื่อง

- ทักษะและวัฒนธรรมของระบบราชการ ยังไม่ส่งเสริมบุคลากรโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และความเสียสละเท่าที่ควร ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะในการแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ ข้าราชการขาดความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่นำมาใช้ในหน่วยงาน รวมทั้งขาดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ควรส่งเสริมการใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ให้มากขึ้น โดยมุ่งเน้นการพิจารณาความดีความชอบจากทักษะ ความรู้ และความสามารถเป็นสำคัญ ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น และปรับปรุง/พัฒนาระบบต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ควรฝึกอบรมบุคลากรในเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อปลูกจิตสำนึกที่ดี และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

- ระบบเงินเดือนและสวัสดิการของข้าราชการทุกประเภทยังไม่มี ความเสมอภาคกัน บางตำแหน่งใช้บุคลากรระดับการศึกษาเดียวกัน แต่มีบัญชีเงินเดือนที่แตกต่างกัน ควรวางระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐเพื่อสร้างหลักประกันในการทุ่มเทปฏิบัติงานในการกิจหน้าที่รับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน บัญชีเงินเดือนควรมีความยุติธรรมสำหรับงานประเภทเดียวกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ ควรเพิ่มค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อรักษาข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต ให้คงอยู่ในระบบราชการต่อไป และควรวางระบบประเมินผลระดับบุคคลให้ชัดเจนที่ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและถือเป็นเรื่องสำคัญเพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการบางส่วนที่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตื่นตัวมากขึ้น

- บุคลากรในระบบราชการยังขาดความคิดในการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม และมีความรู้เฉพาะงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ โดยขาดการมองบริบท (Context) ทางสังคม และภาพรวมในการทำงานขององค์กร รวมถึงเป้าหมายขององค์กรที่ทุกคนต้องบรรลุร่วมกัน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและแยกส่วน ระบบราชการมีปัญหากับการประสานงาน การทำงานในลักษณะเครือข่ายกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- สำนักงาน ก.พ.ร. ควรกำหนดให้หน่วยงานจัดทำหรือกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานย่อยและระดับบุคคล เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อกระตุ้นให้มีการเพิ่มสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบราชการในทุกๆ ด้าน เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การพัฒนาระบบสัมฤทธิ์ผลก็คือบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้การร้องเรียน/ปัญหาของประชาชนต่อหน่วยงานราชการต่างๆ ที่ร้องเรียนไปถึงหน่วยงานกลาง เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี หรือนายกรัฐมนตรี ควรนำมาเป็นตัวชี้วัดผลการพัฒนาระบบราชการได้อีกทางหนึ่งด้วย

## □ ด้านงบประมาณ

ส่วนราชการจำนวน 15 แห่ง คือ 1) กระทรวงกลาโหม 2) กระทรวงต่างประเทศ 3) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 4) กระทรวงคมนาคม 5) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 7) กระทรวงพลังงาน 8) กระทรวงพาณิชย์ 9) กระทรวงมหาดไทย 10) กระทรวงแรงงาน 11) กระทรวงวัฒนธรรม 12) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม 13) กระทรวงศึกษาธิการ 14) กระทรวงสาธารณสุข และ 15) กระทรวงอุตสาหกรรม มีความเห็นในด้านงบประมาณ ดังนี้

- งบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีไม่เพียงพอต่อการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อรัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาระบบราชการ โดยการปรับเปลี่ยนระบบงานต่างๆ ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ควรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในจำนวนที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดหาอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้เพียงพอับความต้องการด้วย โดยอาจพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นและสอดคล้องกับความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และอาจกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรของทุกหน่วยงานไว้ในอัตราเดียวกัน เช่น ร้อยละ 3 ของงบประมาณหมวดเงินเดือน และรัฐบาลควรผลักดันให้มีผลในทางปฏิบัติโดยเร็ว

- การพัฒนากระบวนการหลัก จำเป็นต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ที่ดี และจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้ และงบประมาณในการดำเนินงานดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถพัฒนาคุณภาพมาตรฐานและได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลักดังกล่าว จึงควรจัดการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและการรับรองมาตรฐาน และควรจัดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับแต่ละส่วนราชการอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ตลอดจนจูงใจให้หน่วยงานดำเนินการพัฒนาระบบงานหลักอย่างจริงจังและมีความต่อเนื่อง

- กระบวนการงบประมาณขาดความคล่องตัว งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอสำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดฝึกอบรมและสัมมนา เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร ขาดการพัฒนาองค์ความรู้พื้นฐาน และความรู้เชิงประยุกต์ให้แก่บุคลากร ปัจจุบันงบประมาณการพัฒนาบุคลากรจะเน้นไปที่กลุ่มวิชาชีพ แต่ในส่วนของการวางแผน การประเมินผล การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการพัฒนาด้านสารสนเทศ ไม่มีการฝึกอบรมภายในทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเองตามอัธยาศัย ควรสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากร สนับสนุน ควรให้หน่วยงานตั้งงบประมาณในการไปศึกษาอบรมกับหน่วยงานภายนอก สำหรับเจ้าหน้าที่สายวิชาการด้านแผนงาน วิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ ได้อย่างทั่วถึง เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และควรแก้ไขกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการงบประมาณให้มีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ

- งบประมาณยังไม่สามารถเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัยได้ เนื่องจากการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ยังดำเนินการระบบเดิม คือ ยึดการซื้อวัสดุที่มีราคาต่ำแต่ขาดคุณภาพ ต้องปรับปรุงวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง นอกจากนี้ ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงแก้ไขบริการ

ในบางเรื่องต้องอาศัยงบประมาณจำนวนมาก เช่น สถานที่บริการคับแคบ สถานที่จอดรถ ไม่เพียงพอ ต้องอาศัยการจัดทำแผนและงบประมาณซึ่งไม่อาจจัดทำได้เสร็จภายในปีเดียว และหากเป็นหน่วยราชการในส่วนภูมิภาคต้องมีการนำปัญหาเข้าหารือในระดับกระทรวง ซึ่งหากมีความจำเป็นต้องแก้ไขจะต้องจัดทำแผนการก่อสร้างเพิ่มเติมหรือจัดหาสถานที่ทำงานใหม่ที่กว้างขวางเพียงพอ และของงบประมาณเพิ่มเติมต่อไป

#### □ ด้านการบูรณาการ

ส่วนราชการจำนวน 13 แห่ง คือ 1) สำนักงานกฤษฎีกา 2) กระทรวงกลาโหม 3) กระทรวงการคลัง 4) กระทรวงต่างประเทศ 5) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 6) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 7) กระทรวงคมนาคม 8) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 9) กระทรวงพลังงาน 10) กระทรวงพาณิชย์ 11) กระทรวงแรงงาน 12) กระทรวงสาธารณสุข และ 13) กระทรวงอุตสาหกรรม มีความเห็นในด้านการบูรณาการ ดังนี้

- ปัญหาด้านการบูรณาการระหว่างหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการควรกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานต่างๆ ให้เป็นแนวทางเดียวกันก่อนที่จะเสนอให้ส่วนราชการต่างๆ ถือปฏิบัติ โดยอาจพิจารณาร่วมกันออกแบบประเมินผลการพัฒนาส่วนราชการขึ้นมา 1 ฉบับ ให้สามารถใช้ได้ในหลายมิติ สำนักงาน ก.พ.ร. ควรประสานงานและร่วมหารือกับสำนักงานงบประมาณ เพื่อพิจารณาแนวทางการจัดสรรงบประมาณแบบ Block Grant ให้ส่วนราชการสามารถบริหารงบประมาณเพื่อปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงและสนองตอบนโยบายสำคัญของรัฐบาลได้ โดยวางแนวการปฏิบัติและกำหนดความรับผิดชอบสำหรับผู้บริหารในการบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างประหยัดโดยให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายด้วย

- หน่วยงานในส่วนภูมิภาคขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับส่วนกลางอย่างจริงจัง การกำหนดกรอบแผนงานและแผนเงินงบประมาณ จึงไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่และความต้องการของประชาชน ควรให้หน่วยงานส่วนภูมิภาคได้มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับส่วนกลางอย่างจริงจัง เพื่อร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานในพื้นที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวนโยบายของกระทรวงและความต้องการของประชาชน

- ระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการกับโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนกลางยังไม่สามารถบูรณาการได้ ต้องมีการปรับในรายละเอียด ปัญหาเรื่องความพร้อม/ไม่พร้อม และความสับสนในการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเรื่องการถ่ายโอนภารกิจ การทำงานภายในจังหวัดที่ยังไม่บูรณาการกับหน่วยงานในจังหวัดด้วยตนเอง ควรมีหน่วยนำร่องเพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาระบบปฏิบัติราชการในด้านต่างๆ และควรมีการสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติงานแทนราชการส่วนกลางได้โดยจัดทำแผนงานที่เป็นรูปธรรม เน้นการบูรณาการให้ระบบบริหารงานเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ และควรมีการทบทวนความเหมาะสมและการจัดการที่ดีในเรื่องการถ่ายโอนภารกิจ

- กฎ และระเบียบทางราชการยังไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อแนวทางการดำเนินการในยุคปัจจุบัน กฎระเบียบไม่มีความยืดหยุ่น ทำให้การทำงานแบบบูรณาการกับ

หน่วยงานอื่นเป็นไปได้อย่าง ควรเร่งรัดแก้ไขกฎระเบียบให้ทันสมัย มีความยืดหยุ่น โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางแทนการมองด้านผลประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก และให้ความยืดหยุ่นสามารถประสานการดำเนินงานกับภาคเอกชน และหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐ ในลักษณะการทำงานแบบบูรณาการได้

- เนื่องจากส่วนราชการต่างๆ มีความหลากหลายทั้งภารกิจและเป้าหมาย ดังนั้น การปฏิรูปด้านใดด้านหนึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมด้านสังคม และเศรษฐกิจ ควรปฏิรูประบบราชการในรูปแบบบูรณาการทั้งด้านกฎหมาย ระเบียบ วัฒนธรรม แรงจูงใจ บุคลากร และงบประมาณ ในรูปแบบที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กรและเป้าหมายภารกิจของ ภาครัฐ ควรให้องค์กรภาครัฐร่วมกันกำหนดระเบียบต่างๆ เพื่อบูรณาการทั้งด้านงบประมาณ บัญชี พัสดุ และบุคลากร พร้อมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจาก ภารกิจของภาครัฐมีความแตกต่างกัน และควรทดลองจัดทำองค์กรนำร่องในการปฏิบัติในแต่ละ กลุ่มภารกิจของภาครัฐ

#### ๔ ด้านอื่นๆ

ส่วนราชการจำนวน 16 แห่ง คือ 1) สำนักนายกรัฐมนตรี 2) กระทรวงกลาโหม 3) กระทรวงการคลัง 4) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 5) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 6) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 7) กระทรวงคมนาคม 8) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 9) กระทรวงพลังงาน 10) กระทรวงพาณิชย์ 11) กระทรวงแรงงาน 12) กระทรวงมหาดไทย 13) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 14) กระทรวงยุติธรรม 15) กระทรวงสาธารณสุข และ 16) กระทรวงอุตสาหกรรม มีความเห็นในด้านอื่นๆ ดังนี้

- ทิศทางการพัฒนาระบบราชการที่เป็นอยู่ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นภาพที่ชัดเจน เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ปฏิบัติราชการสนองต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ควรกำหนดแผนงาน 3-5 ปี ที่มีรายละเอียดชัดเจนกว่าปัจจุบัน เพื่อส่วนราชการจักได้นำไปขยายผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ปัจจัยด้านความหลากหลายเชิงภารกิจของส่วนราชการเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการภายใต้ชุดความคิดหรือกรอบตัวชี้วัดเดียวกัน ควรจำแนกส่วนราชการเป็นประเภทตามภารกิจ เช่น หน่วยงานวิชาการ หน่วยงานเชิงนโยบาย หน่วยงานให้บริการประชาชน โดยตรง หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หน่วยงานด้านความมั่นคง หน่วยงานสนับสนุน เป็นต้น และอาจแบ่งตามลักษณะของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานขนาดเล็ก หน่วยงานเก่า หรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เพื่อกำหนดกรอบการพัฒนาระบบราชการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับภารกิจหรือลักษณะที่หลากหลายของส่วนราชการ ด้วยเกณฑ์ชี้วัดและระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมและเป็นธรรม

- การขาดความพร้อม ความไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการหลายเรื่อง ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจของข้าราชการ เช่น นโยบายเกี่ยวกับมาตรการที่ 3 นโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลบุคคล ความไม่พร้อมของการคำนวณต้นทุนกิจกรรมซึ่งต้องรอ

หลักเกณฑ์จากกรมบัญชีกลาง หรือเรื่องความคุ้มทุนซึ่งต้องรอหลักเกณฑ์จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงตัวชี้วัดในปี 2548 ซึ่งได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดเรื่องการสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด และการจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่มีความชัดเจนให้ส่วนราชการรับทราบว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง การจัดทำมาตรฐานการประกันคุณภาพ เช่น P.S.O. หรือ HA แต่ไม่มีการอบรมหรือหาแนวทางที่เป็นสื่อการในการเรียนการสอนให้ส่วนราชการนำมาประยุกต์ใช้ กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์การประเมินบ่อยครั้ง รวมทั้งการกำหนดเวลาให้ส่วนราชการจะต้องเร่งรีบดำเนินการ ทำให้เกิดความสับสนและไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนให้เข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ไม่ควรเป็นเรื่องใหม่ให้ต้องดำเนินการในหลายๆ เรื่อง ในช่วงเวลาเดียวกัน ควรจัดลำดับความสำคัญก่อนแล้วจึงพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติในส่วนราชการทุกคนมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ นโยบายและแนวทางการพัฒนาระบบราชการควรมีความชัดเจน ไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ และควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจ มีระบบให้คำปรึกษารวมทั้งให้เวลาดำเนินการอย่างเหมาะสม อีกทั้งควรกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับส่วนราชการที่ภารกิจบทบาทที่แตกต่างกัน

- การพัฒนาระบบราชการในทุกเรื่องพร้อมๆ กันขัดกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เนื่องจากการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบราชการในเรื่องหนึ่งส่งผลกระทบทำให้การดำเนินการอีกเรื่องหนึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น การให้ส่วนราชการให้บริการประชาชนนอกเวลาทำการและวันหยุดราชการ ซึ่งขัดกับมาตรการในการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น ควรดำเนินการในเรื่องที่สำคัญและจำเป็นก่อน และเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องขัดแย้งกันทางปฏิบัติ

- มีการเพิ่มขึ้นตอนการทำงานของส่วนราชการ เช่น มีกลุ่มภารกิจในกระทรวงต่างๆ แต่ขาดการสนับสนุนด้านการบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานปรับเปลี่ยนวิธีการใช้อำนาจสั่งการ จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ โดยให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้เสนอ โดยให้มีระบบบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความเชื่อมโยงจากระดับกระทรวง กรม สำนัก หน่วยปฏิบัติ ไปจนถึงระดับบุคคลอย่างจริงจัง และมีการติดตามประเมินผลทั้งด้านบวกและด้านลบ ควรสนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง และกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดระดับกรม

- หน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ และกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ การขับเคลื่อนแต่ละประเด็นการพัฒนาระบบราชการต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง ทั้งในเรื่องการสื่อสารเพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจ การให้องค์ความรู้ใหม่ๆ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในหน่วยงานย่อย รวมถึงระบบการรวบรวม รายงานผลงาน การตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในพื้นที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ควรจัดทีมที่ปรึกษาการพัฒนา ระบบราชการเป็นการเฉพาะสำหรับแต่ละส่วนราชการ เพื่อความต่อเนื่องในประเด็นการพัฒนาความเข้าใจภารกิจของส่วนราชการที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงช่วยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการซึ่งมีบุคลากรน้อย และขาดประสบการณ์เกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารงานองค์กรยุคใหม่



- การประสานงานและทำความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนาการปฏิบัติราชการตามประเด็นการประเมินผลระหว่างหน่วยงาน เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. บริษัทที่ปรึกษา/ที่ปรึกษา ผู้ประเมินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน สูญเสียทรัพยากรและเวลาในการดำเนินงาน ควรจัดประชุมสัมมนาโดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการประสานงานการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน

- การรายงานผลและจัดเก็บข้อมูลมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในเรื่องกระดาษ เนื่องจากต้องจัดทำเอกสารหลักฐานส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนมาก ควรมีแนววิธีปฏิบัติในการจัดเก็บข้อมูลโดยไม่ใช้กระดาษ เช่น มีซอฟต์แวร์สำหรับการรายงานผลเพื่อประหยัดกระดาษและงบประมาณ และควรสนับสนุนให้มีการส่งข้อมูลทางอีเมลซึ่งจะทำให้หน่วยงานไม่สิ้นเปลืองกระดาษหรือแผ่นบันทึกข้อมูลมากนัก และหากสำนักงาน ก.พ.ร. ต้องการสำเนาหลายชุดควรรับภาระงบประมาณเองหรือให้เป็นค่าใช้จ่ายของบริษัทที่ปรึกษา

- กฎหมาย ระเบียบ การพัฒนาระบบราชการ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดินทั้งในส่วนโครงสร้าง ระบบ และเทคนิคต่างๆ แต่การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติต่างๆ ในบางเรื่องยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การใช้งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การให้รางวัลแก่บุคลากร ระเบียบการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนวิทยากรซึ่งเป็นภาคเอกชน การให้เช่าสินทรัพย์ของส่วนราชการยังไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากกระทรวงการคลังยังไม่ได้แก้ไขพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518 การจัดหาระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์มีข้อจำกัดทั้งในด้านระเบียบปฏิบัติของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง เป็นต้น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการ เห็นควรปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบว่าด้วยการพัสดุ การงบประมาณ การเบิกจ่าย ระเบียบกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการแนวใหม่ด้วย

- ขาดแรงจูงใจ (Motivation) ทั้งด้าน Rewards และ Punishment ที่เป็นรูปธรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรการที่ชัดเจนกว่านี้ ในการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ทั้งในด้าน Rewards และ Punishment ในการพัฒนาระบบราชการตามกรอบการประเมินส่วนราชการประจำปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้ปฏิบัติงาน (ข้าราชการ/ลูกจ้าง)

- ระบบราชการควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น เพื่อสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของสังคม และทำให้เกิดการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

- กลไกการขับเคลื่อนภายในองค์กรซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้เป็นกลไกนำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง CCO คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ยังไม่สามารถเป็นกลไกนำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยเฉพาะกลุ่มพัฒนาระบบบริหารซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการเป็นเพียงกลุ่มงานเล็กๆ ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจอื่นควบคู่ไปด้วย มีความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ทำให้เกิดความไม่แน่ชัดในหลายส่วนราชการว่างานที่ปฏิบัติควรเป็นเรื่อง

ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารหรือกลุ่มใด เช่น งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นงานของส่วนแผนงานหรืองานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่เป็นกลางควรผลักดันและสร้างความเข้าใจให้ข้าราชการในแต่ละส่วนราชการให้รับรู้และเข้าใจบทบาทของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจัดทำในรูปแบบของข่าวสารประชาสัมพันธ์ วารสารเผยแพร่ หรือลงในเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เวียนให้บุคลากรในหน่วยงาน รับทราบและเข้าใจบทบาทได้ถูกต้องมากขึ้น

- ระบบหน่วยงานสนับสนุน เช่น ฝ่ายคลัง ฝ่ายพัสดุ และฝ่ายเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ตามระบบการปฏิรูประบบราชการจะมีหน่วยงานจากกระทรวงมาสนับสนุน แต่ในทางปฏิบัติ ส่วนราชการระดับกรมต้องดำเนินการเอง ซึ่งตำแหน่งไม่ได้เปิดโอกาสให้อัปเดตการดำเนินการดังกล่าว ทำให้ต้องใช้บุคลากรด้านอื่นมาปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ไม่มีความชำนาญ ล่าช้า และไม่ถูกต้องตามระเบียบ ควรให้หน่วยงานที่มีความพร้อมเป็นผู้ดำเนินการ ในลักษณะบูรณาการร่วมกันและให้อัตราตำแหน่งเฉพาะด้านนั้น เช่น ด้านการเงิน เนื่องจากต้องดำเนินการในระดับพื้นฐาน
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไม่ควรวัดเฉพาะหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการเท่านั้น ควรพิจารณาหน่วยงานทุกรูปแบบที่ได้รับงบประมาณเพื่อให้สะท้อนภาพรวมที่แท้จริง

#### 4. การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และข้อเสนอแนะในภาพรวม

##### 4.1 การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

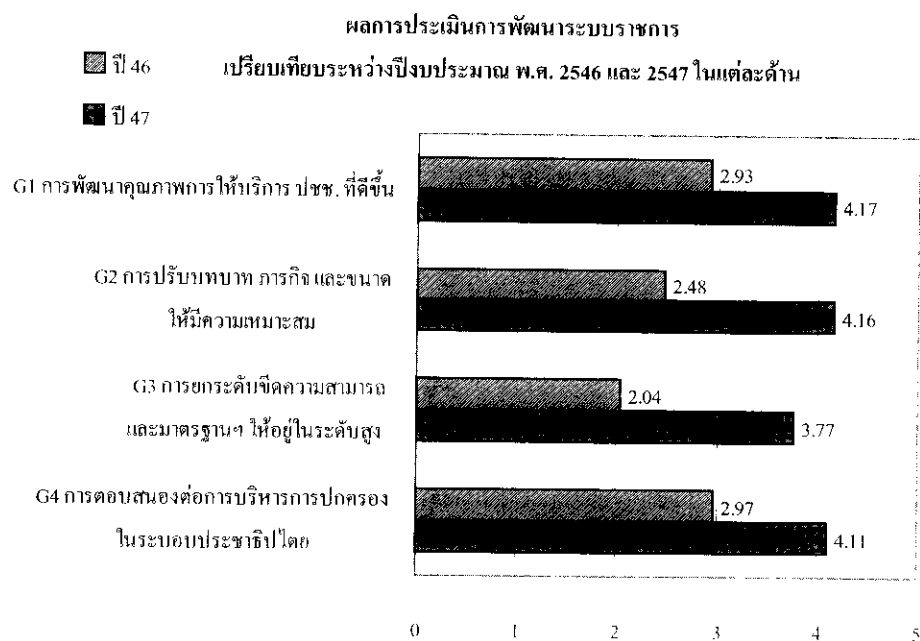
การประเมินผลการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการระดับกรมที่มีการรายงานจำนวน 150 ส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการใน 4 ด้าน พบว่ามีคะแนนรวมเฉลี่ยในระดับภาพรวมเท่ากับ 3.82 และมีคะแนนรวมเฉลี่ยในระดับกระทรวงเท่ากับ 4.05 (ไม่รวมตัวชี้วัดจำนวนข้าราชการที่ลดลง และระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพระบบงาน เนื่องจากไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของส่วนราชการ และตัวชี้วัดความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ เนื่องจากไม่มีข้อมูลที่แจกแจงเป็นรายส่วนราชการ) ทั้งนี้ทุกส่วนราชการมีผลการประเมินในด้านต่างๆ โดยเฉลี่ยในระดับ “ดีขึ้นไป” และมีความก้าวหน้าสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 อย่างชัดเจน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และส่วนราชการร้อยละ 59.7 มีผลการประเมินในด้านต่างๆ โดยเฉลี่ยในระดับ “ดีขึ้นไป”

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 การพัฒนาที่มีความก้าวหน้ามากกว่าด้านอื่นๆ คือ **ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น** มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 ซึ่งทุกส่วนราชการมีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ดีขึ้นไป” เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 โดยส่วนราชการร้อยละ 70.5 มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยในระดับ “ดีขึ้นไป”

รองลงมา คือ **ด้านปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม** คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.16 โดยมีส่วนราชการจำนวน 145 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 96.7 ที่มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ดีขึ้นไป” เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 โดยส่วนราชการร้อยละ 49.7 มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยในระดับ “ดีขึ้นไป”

**ด้านการตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย** คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.11 โดยมีส่วนราชการจำนวน 147 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 98.0 ที่มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ดีขึ้นไป” เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 โดยส่วนราชการร้อยละ 77.9 มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยในระดับ “ดีขึ้นไป” และ

**ด้านยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าสากล** มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 โดยทุกส่วนราชการมีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ดีขึ้นไป” เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.04 โดยส่วนราชการร้อยละ 25.5 มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยในระดับ “ดีขึ้นไป”



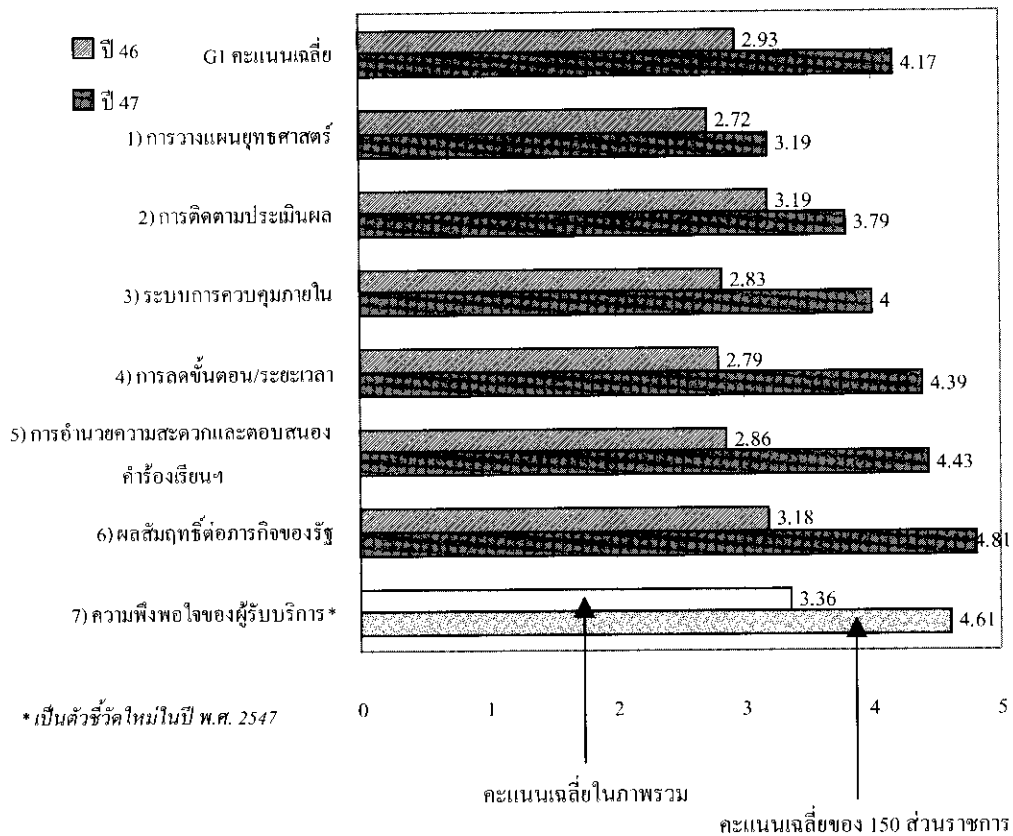
ผลการประเมินโดยสรุปจำแนกตามเป้าประสงค์ ปรากฏดังนี้

## เป้าประสงค์ 1 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 ประกอบไปด้วย 1 ยุทธศาสตร์ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน และมีประเด็นการประเมิน 7 ประเด็น มีผลการประเมินแต่ละประเด็น ดังนี้

ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการเปรียบเทียบระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และ 2547

### G1 - ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น



ประเด็นการวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเนื่องจากการมีแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพแล้วจะสามารถนำไปใช้เป็นหลักยึดในการติดตามประเมินผลและนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามที่คาดหวังไว้ได้ โดยควรกำหนดเป็นเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าแผนยุทธศาสตร์ของทุกส่วนราชการควรมีคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้ครบถ้วน กล่าวคือ 1) แสดงความเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและแผนในระดับที่สูงกว่า(หากแผนในระดับที่สูงกว่ามีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมีการทบทวนให้สอดคล้องกัน) 2) มีการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ผลเสียหรือสภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ให้ครบถ้วนทุกด้านรวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย 3) กำหนดเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และเป้าหมาย (ซึ่งรวมถึงเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและพัฒนาองค์กร) โดยแสดงที่มาหรือข้อมูลฐานของการตั้งเป้าหมาย

4) มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้รวมถึงระบุผู้รับผิดชอบ

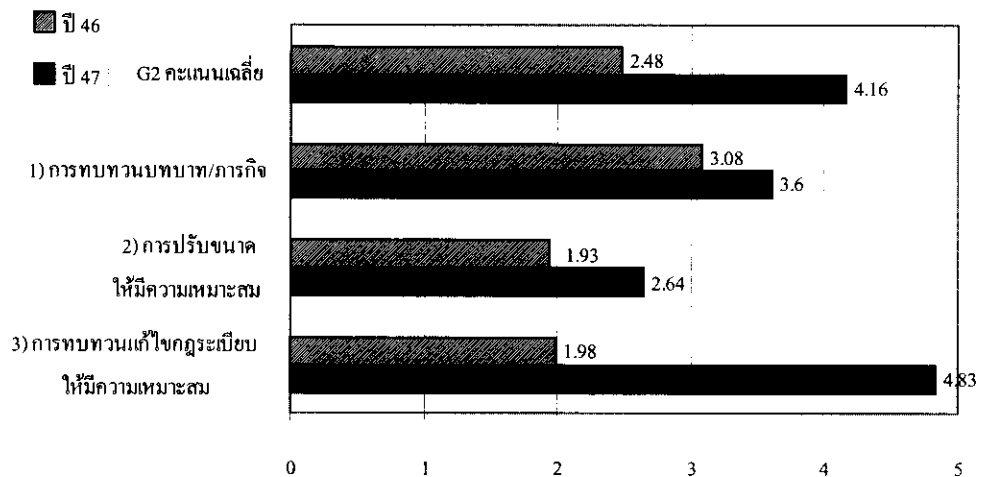
**ประเด็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ**ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยของ 150 ส่วนราชการ เท่ากับ 4.61 แต่มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.36 โดยประชาชนมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง มาก ถึงมากที่สุดรวมแล้วร้อยละ 73.21 นั้น เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ซึ่งกำหนดให้ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ ถือเป็นประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าถึงแม้ว่าผลการประเมินในประเด็นการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ และการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของประชาชน (ซึ่งรวมถึงดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ) จะมีผลการประเมินในระดับสูงแต่ยังไม่สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับสูงทัดเทียมกัน ทั้งนี้ ประชาชนมีความเห็นว่าการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารยังไม่ทั่วถึง ลำช้า การประชาสัมพันธ์น้อยไป และใช้สื่อไม่หลากหลาย

## เป้าประสงค์ 2 ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม

ด้านการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสมมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.16 ประกอบไปด้วย 1 ยุทธศาสตร์ คือ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน และมีประเด็นการประเมิน 3 ประเด็น มีผลการประเมินแต่ละประเด็น ดังนี้

ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการเปรียบเทียบระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และ 2547

### G2 – ด้านการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม



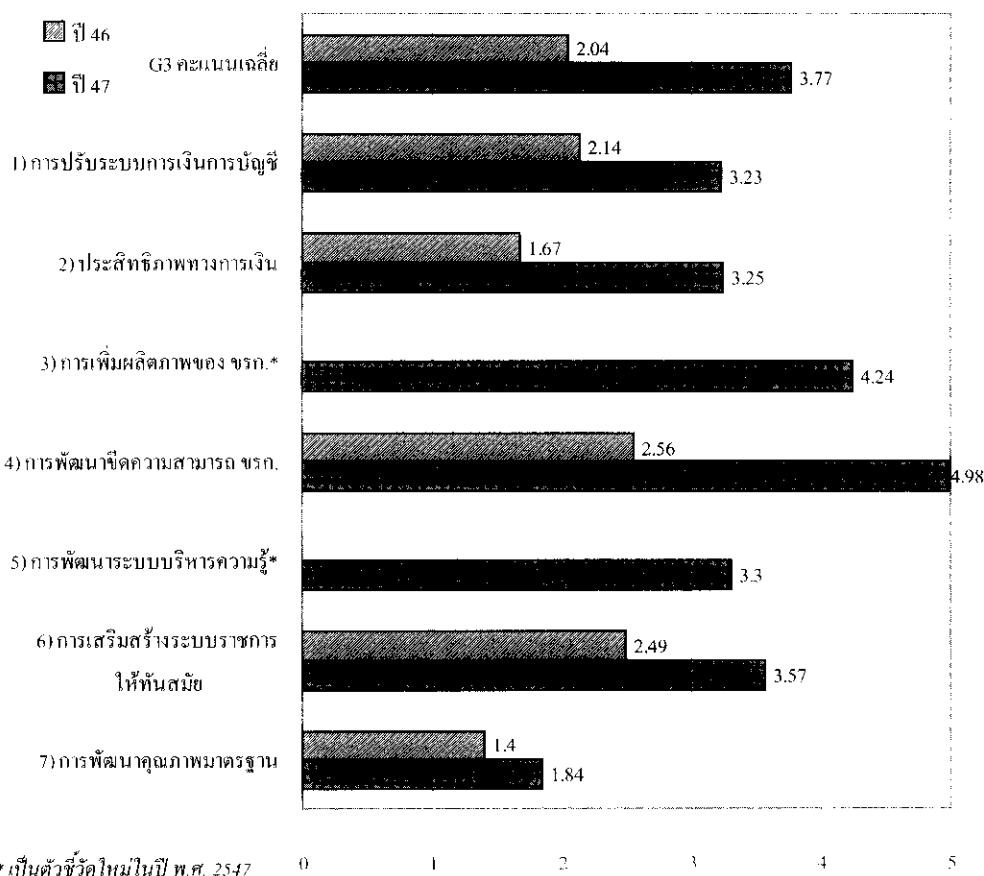
ประเด็นการปรับขนาดให้มีความเหมาะสม ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ยังคงเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดประเด็นหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการไทย ทั้งนี้จากการประมวลปัญหาอุปสรรคความเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการต่างๆ ในปี พ.ศ. 2547 พบว่าปัญหาด้านอัตรากำลังขาดแคลน/ไม่เหมาะสมกับภารกิจยังคงเป็นปัญหาอันดับต้น ดังนั้นจึงควรมีการทบทวนบทบาทภารกิจรวมถึงการปรับลดแผนงานโครงการที่ไม่จำเป็นของส่วนราชการต่างๆ ควบคู่กับจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

### เป้าประสงค์ 3 ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล

ด้านการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากลมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 ประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและคำตอบแทนใหม่ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม และการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย มีประเด็นการประเมิน 7 ประเด็น มีผลการประเมินแต่ละประเด็น ดังนี้

#### ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการเปรียบเทียบระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และ 2547

##### G3 – ด้านการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน ให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล



จะเห็นว่าประเด็นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลักซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.84 ถือว่าเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดซึ่งควรเร่งดำเนินการแก้ไขในภาพรวม โดยมีข้อเสนอแนะเช่นเดียวกับในปี พ.ศ. 2546 กล่าวคือ ควรพิจารณาวางระบบ/หน่วยงานที่เหมาะสมเพื่อ



รองรับงานรับรองคุณภาพมาตรฐานระบบงานภาครัฐในระยะยาว เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน และได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลัก ถือว่าเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลาและทรัพยากรค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ให้ระบบราชการมุ่งสู่ความเป็นเลิศย่อมหมายความว่าทุกส่วนราชการต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานขององค์กรที่เป็นเลิศ คือ มีระบบข้อมูลสารสนเทศ และการวิเคราะห์ที่ดี ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายให้แต่ละหน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อย 1 กระบวนงานหลัก ภายในปี พ.ศ. 2550 อาจกำหนดเพิ่มเติมให้อย่างน้อยต้องได้รับการรับรองระบบข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งหน่วยงานที่ให้การรับรองต้องเตรียมความพร้อมในการรับรองให้ทันกับความต้องการด้วย ทั้งนี้ ในกรณีที่หน่วยงานที่รับรองยังขาดความยืดหยุ่นในการสรรหา/ขยาย/ยุบบุคลากรตามสถานการณ์ก็อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายข้อนี้ได้ ทางเลือกหนึ่งคือการจัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบพิเศษ นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเสนอให้ทบวงภารกิจการจัดการรับรองระบบงานทั้งหมด โดยยุบรวมหน่วยงานต่างๆ ที่มีภารกิจด้านการรับรองระบบ แล้วสร้างระบบมาตรฐาน และการรับรองระบบงานแห่งชาติขึ้นมารองรับเพียงหน่วยงานเดียวของประเทศ

**ประเด็นการปรับระบบการเงินการบัญชี** ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 เป็นประเด็นสำคัญ ที่ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการบัญชีต้นทุนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงินของส่วนราชการ

**ประเด็นประสิทธิภาพทางการเงิน** ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 เป็นการชี้คะแนนของ ตัวชี้วัด 12 ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ) หรือ ตัวชี้วัด 13 ร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าและน้ำมันที่มีข้อมูล หรือหากมีข้อมูลทั้ง 2 ตัวชี้วัด จะใช้คะแนนที่สูงกว่า เนื่องจากส่วนราชการส่วนใหญ่ไม่ได้รายงานข้อมูลการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้า และน้ำมัน คะแนนที่ปรากฏจึงเป็นคะแนนในส่วนของร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาสถานการณ์ของประเทศที่ต้องมีการประหยัดพลังงานอย่างจริงจัง ตัวชี้วัดร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าและน้ำมันจึงควรเป็น ตัวชี้วัดที่ชี้วัดต่อไปและให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

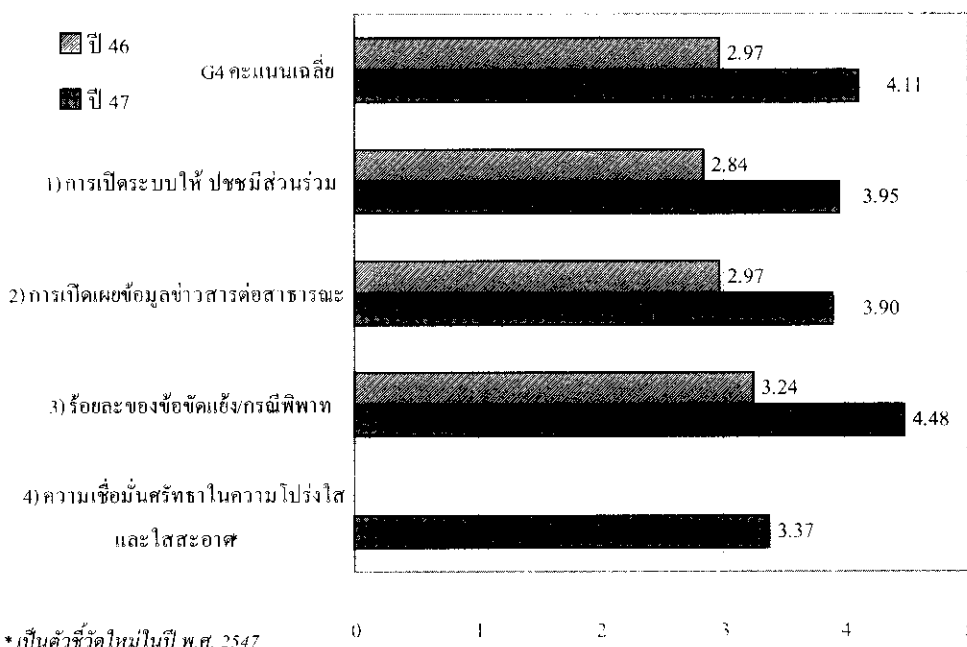
อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในภาพรวมโดยพิจารณาสัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อ ผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติซึ่งกำหนดเป้าหมายไว้ไม่ให้เกินร้อยละ 18 โดยเฉลี่ยในช่วงปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 พบว่าในปี พ.ศ. 2547 มีสัดส่วนร้อยละ 15.63 ต่ำกว่าเป้าหมายและต่ำกว่าปีที่ผ่านมาซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 17.5

#### เป้าประสงค์ 4 การตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ด้านการการตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตยมีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.11 ประกอบไปด้วย 1 ยุทธศาสตร์ คือ การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีประเด็นการประเมิน 4 ประเด็น มีผลการประเมินแต่ละประเด็น ดังนี้

ผลการประเมินการพัฒนาระบบราชการเปรียบเทียบระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และ 2547

G4 - ด้านการตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย



ประเด็นประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 โดยกลุ่มเป้าหมายร้อยละ 60.1 มีความเชื่อมั่นในระดับปานกลางขึ้นไปนั้น หากเปรียบเทียบกับเป้าหมายประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการแล้วก็ถือว่ายังห่างจากเป้าหมายพอสมควร จึงควรให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผลการสำรวจในปีนี้เป็นผลการสำรวจในภาพรวมยังไม่ได้จำแนกตามส่วนราชการ ในปีต่อไปควรเป็นการสำรวจจำแนกตามส่วนราชการเพื่อให้เป็นเครื่องสะท้อนสำหรับแต่ละส่วนราชการโดยตรงเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงต่อไปและเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยตรง เนื่องจากผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนชี้ว่า สิ่งที่ประชาชนต้องการให้ระบบราชการไทยในอนาคตเป็น อันดับ 1 คือ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และโปร่งใส

#### 4.2 ข้อเสนอแนะในภาพรวม

- **ด้านการบูรณาการระหว่างหน่วยงานกลาง/ระหว่างส่วนราชการ/ระหว่างส่วนกลางและส่วนจังหวัด** ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และการตั้งงบประมาณประจำปี ตลอดจนการรายงานและประเมินผล ยังขาดเอกภาพเกิดความซ้ำซ้อนสับสนเป็นภาระต่อส่วนราชการและไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร ดังนั้นส่วนราชการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะหน่วยงานกลางควรมีการบูรณาการกันโดยเร่งด่วน
- **ด้านอัตรากำลังขาดแคลน/ไม่เหมาะสมกับภารกิจ** ยังคงเป็นปัญหาอันดับต้น รวมถึงปัญหาการได้รับงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงพัฒนาทั้งคน เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสถานที่ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนาระบบราชการไปสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นจึงควรมีการทบทวนบทบาทภารกิจ รวมถึงการปรับลดแผนงานโครงการที่ไม่จำเป็นของส่วนราชการต่างๆ ควบคู่กับการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- **ด้านบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ/ความรู้ความสามารถไม่เหมาะสม/ยึดติดกับทัศนคติ** ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิม/การบริหารงานบุคคลไม่คล่องตัว/การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง/ค่าตอบแทนหรือระบบแรงจูงใจไม่เหมาะสมกับความทุ่มเท/ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการยังไม่เพียงพอ ไม่ทั่วถึง/บางส่วนไม่มีส่วนร่วม/ขาดการเตรียมความพร้อมของคน/ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ/กำหนดเวลาเร่งรัด/งานเฉพาะหน้ามาก ไม่มีเวลาพัฒนางานระยะปานกลางและระยะยาว ควรมีการเตรียมความพร้อม ให้ความรู้ ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร สื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและเพียงพอและทั่วถึงในทุกระดับ
- **ด้านโครงสร้างหรือภารกิจที่ยังไม่เหมาะสม** สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ควรพิจารณาปรับโครงสร้างและภารกิจในภาพรวมอย่างรอบคอบและรอบด้านก่อน แล้วมอบอำนาจในการจัดการด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการสร้างทางก้าวหน้าขององค์กรให้กับส่วนราชการให้มากที่สุด
- **ด้านระบบประเมินผลและตัวชี้วัด** ระบบประเมินผลมีหลายระบบทำให้เกิดความซ้ำซ้อน การกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด การแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมไปสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจน ตัวชี้วัดมีมากเกินไป เปลี่ยนแปลงบ่อย ตัวชี้วัดบางตัวไม่เหมาะสมกับส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันหรือลักษณะต่างกัน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการลงนามตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมถึงการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการควรดำเนินการหรือแจ้งเกณฑ์การประเมินผลให้ทราบก่อนปีงบประมาณ
  - **ประเด็นการวางแผนยุทธศาสตร์** เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเมื่อมีการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพแล้วย่อมสามารถนำไปใช้เป็นหลักยึดในการติดตามประเมินผลและนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามที่คาดหวังไว้ได้ โดยควรกำหนดเป็นเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าแผนยุทธศาสตร์ของทุกส่วนราชการควรมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างครบถ้วน
  - **ประเด็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ** ถือเป็นประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าถึงแม้ว่าผลการประเมินในประเด็นการลดขั้นตอนและ

ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ และการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของประชาชน (ซึ่งรวมถึงดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ) จะมีผลการประเมินในระดับสูงแต่ยังไม่สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับสูงทัดเทียมกัน ทั้งนี้ ประชาชนมีความเห็นว่าการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารยังไม่ทั่วถึง ลำช้า การประชาสัมพันธ์น้อยไป และใช้สื่อไม่หลากหลาย

- **ประเด็นการปรับขนาดให้มีความเหมาะสม** ยังคงเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดประเด็นหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการไทย ทั้งนี้จากการประมวลปัญหาอุปสรรคความเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการต่างๆ ในปี พ.ศ. 2547 พบว่าปัญหาด้านอัตรากำลังขาดแคลน/ไม่เหมาะสมกับภารกิจยังคงเป็นปัญหาอันดับต้น ดังนั้นจึงควรมีการทบทวนบทบาทภารกิจรวมถึงการปรับลดแผนงานโครงการที่ไม่จำเป็นของส่วนราชการต่างๆ ควบคู่กับจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนข้าราชการที่ลดลงยังไม่ควรใช้วัดส่วนราชการ หากส่วนราชการยังไม่มีอิสระอย่างเพียงพอในการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ
- **ประเด็นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลัก** ถือว่าเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุดซึ่งควรเร่งดำเนินการแก้ไขในภาพรวม โดยมีข้อเสนอแนะเช่นเดียวกับในปี พ.ศ. 2546 กล่าวคือ ควรพิจารณาวางระบบ/หน่วยงานที่เหมาะสมเพื่อรองรับงานรับรองคุณภาพมาตรฐานระบบงานภาครัฐในระยะยาว เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานและได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการหลักถือว่าเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลาและทรัพยากรค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ให้ระบบราชการมุ่งสู่ความเป็นเลิศย่อมหมายความว่าทุกส่วนราชการต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานขององค์กรที่เป็นเลิศ คือ มีระบบข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ที่ดี ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายให้แต่ละหน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อย 1 กระบวนงานหลัก ภายในปี พ.ศ. 2550 อาจกำหนดเพิ่มเติมให้อย่างน้อยต้องได้รับการรับรองระบบข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งหน่วยงานที่ให้การรับรองต้องเตรียมความพร้อมในการรับรองให้ทันกับความต้องการด้วย ทั้งนี้ ในกรณีที่หน่วยงานที่รับรองยังขาดความยืดหยุ่นในการสรรหา/ขยาย/ยุบบุคลากรตามสถานการณ์ก็อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายข้อนี้ได้ ทางเลือกหนึ่งคือการจัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบพิเศษ นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเสนอให้ทบทวนภารกิจด้านการรับรองระบบงานทั้งหมด โดยยุบรวมหน่วยงานต่างๆ ที่มีภารกิจด้านการรับรองระบบ แล้วสร้างระบบมาตรฐาน และการรับรองระบบงานแห่งชาติขึ้นมารองรับเพียงหน่วยงานเดียวของประเทศ
- **ประเด็นการปรับระบบการเงินการบัญชี** เป็นประเด็นสำคัญที่ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการบัญชีต้นทุนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงินของส่วนราชการ
- **ประเด็นประสิทธิภาพทางการเงิน** เป็นคะแนนในส่วนของร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ (ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่ใช้

ภาพรวมของประสิทธิภาพทางการเงิน เมื่อพิจารณาสถานการณ์ของประเทศที่ต้องมีการประหยัดพลังงานอย่างจริงจัง ตัวชี้วัดร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าและน้ำมันจึงควรเป็นตัวชี้วัดที่วัดต่อไปและให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

- ประเด็นประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ ถือว่ายังห่างจากเป้าหมายพอสมควร จึงควรให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผลการสำรวจในปีนี้เป็นผลการสำรวจในภาพรวมยังไม่ได้จำแนกตามส่วนราชการ ในปีต่อไปควรเป็นการสำรวจจำแนกตามส่วนราชการเพื่อให้เป็นเครื่องสะท้อนสำหรับแต่ละส่วนราชการโดยตรงเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงต่อไป และเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยตรง เนื่องจากผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนชี้ว่า สิ่งที่ประชาชนต้องการให้ระบบราชการไทยในอนาคตเป็น อันดับ 1 คือ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใส

## 5. ข้อเสนอแนะเพื่อการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในปีต่อไป

เสนอให้ใช้ตัวชี้วัดหลักเช่นเดียวกับในปี พ.ศ. 2567 โดยปรับให้มีจำนวนตัวชี้วัดน้อยลง แต่ประเมินในเชิงลึกยิ่งขึ้น และเจาะเป้าหมายเฉพาะตัวชี้วัดประสิทธิผลตามพันธกิจ ซึ่งควรบูรณาการร่วมกับสำนักงานงบประมาณ ส่วนตัวชี้วัดที่เหลือควรกำหนดเป็นมาตรฐานซึ่งควรแตกต่างกันตามการจัดกลุ่มที่เห็นชอบร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานงบประมาณ และส่วนราชการ เช่น กลุ่มความมั่นคง กลุ่มงานวิชาการ/นโยบาย กลุ่มให้บริการ เป็นต้น ทั้งนี้ ภายได้แต่ละกลุ่มยังอาจแบ่งตามขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนถึงเป้าหมายของการพัฒนาสำหรับแต่ละกลุ่มและแต่ละส่วนราชการ

### มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ตัวชี้วัดที่ 1.2 จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่มีการปรับปรุงแก้ไข

### มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 2.1 การจัดทำบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง / ต้นทุนผลผลิต

ตัวชี้วัดที่ 2.2 ร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าและน้ำมัน

### มิติที่ 3 มิติด้านลูกค้าและสาธารณะ

ตัวชี้วัดที่ 3.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน

ตัวชี้วัดที่ 3.2 ระดับความสำเร็จของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ

ตัวชี้วัดที่ 3.3 ร้อยละของปัญหาขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนของประชาชนที่เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 3.4 ร้อยละของประชาชนที่มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาด

### มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 4.1 คุณภาพของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 4.2 การพัฒนาการดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ตัวชี้วัดที่ 4.3 ระดับความสำเร็จของการให้ความรู้และพัฒนาบุคลากร (การให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของบุคลากร รวมถึงร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตามที่กำหนด)

ตัวชี้วัดที่ 4.4 การวัด การวิเคราะห์ และการบริหารข้อมูล/ความรู้ (การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสายงานและบุคคล และการบริหารข้อมูล/ความรู้ (Knowledge Management))

## ส่วนที่ 6

## แนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยในขั้นต่อไป

## 1. แนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยในขั้นต่อไป

แนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในการพัฒนาระบบราชการจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

- การแถลงผลงานการพัฒนาระบบราชการไทยครบรอบ 2 ปี เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2547
- นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร คุยกับข้าราชการยุคใหม่ เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2547
- สรุปประเด็นข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่าง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับใหม่ เมื่อวันที่ 1-13 กันยายน 2547 และ 2 ตุลาคม 2547
- มาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2547
- การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อมอบนโยบายและวางแนวทางในการกำกับ ติดตาม และ สนับสนุนการบริหารจังหวัดบูรณาการ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2547

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในการพัฒนาระบบราชการซึ่งได้มีการนำเสนอต่อ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2547 เห็นชอบกับแนวทางการดำเนินการขั้นต่อไปในการพัฒนาระบบราชการไทยตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยสามารถสรุปประเด็นในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทยได้รวม 10 ประเด็นหลักๆ ซึ่งสามารถนำมาจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ 1. ประเด็นที่ตรงกับยุทธศาสตร์ขั้นต่อไปของการพัฒนาระบบราชการไทย (Next Step Agenda) ของ ก.พ.ร.**

(1) โครงสร้างส่วนราชการ

- การพัฒนาระบบบริหารกลุ่มภารกิจ (Cluster) (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร.)

ในปีงบประมาณ 2548 อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจเกี่ยวกับการจัดระเบียบบริหารงานของกลุ่มภารกิจจะผลักดันการบริหารงานกลุ่มภารกิจอย่างต่อเนื่องจาก ปี 2546 และ 2547 โดยจะได้เสนอผลการศึกษาเรื่องรูปแบบสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่ได้เริ่มดำเนินการไว้ในปี พ.ศ. 2547 ต่อ ก.พ.ร. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนแจ้งให้ส่วนราชการต่างๆ ถือปฏิบัติต่อไป นอกจากนั้น จะเร่งดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการศึกษา วิจัย เกี่ยวกับการบริหารกลุ่มภารกิจเพื่อนำไปทดลองปฏิบัติในกระทรวงนำร่องก่อนพัฒนาเป็นแนวทาง/หลักเกณฑ์การปฏิบัติสำหรับกลุ่มภารกิจ

ต่าง ๆ ต่อไป รวมทั้งจะได้นำผลที่ได้รับจากการวิจัยดังกล่าวไปประกอบการยกร่างกฎหมายว่าด้วยการบริหารราชการแผ่นดินที่จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขใหม่ในระยะต่อไปด้วย

- การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร.)
- การกำหนดให้มี “เจ้าภาพ” รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร.)
- การกำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินผลองค์กรอิสระ องค์การมหาชน กองทุนหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : กระทรวงการคลัง/สำนักงานงบประมาณ)
- การลดสภาพความเป็นนิติบุคคล (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา)

(2) ระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

- การจัดตั้งและการบริหารงบประมาณของจังหวัด (แก้ไขกฎหมายงบประมาณ) (เจ้าภาพหลัก : สำนักงานงบประมาณ เจ้าภาพร่วม : ก.พ.ร.)
- ยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดที่สะท้อนความต้องการของประชาชน (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : ผู้ว่าราชการจังหวัด/สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

(3) ระบบมอบอำนาจ

- มอบอำนาจภายในส่วนราชการ (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. )
- มอบอำนาจส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : ผู้ว่าราชการจังหวัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ทุกหน่วยงาน)

(4) ระบบประเมินผล

- การวัดผลสำเร็จของงานโดยใช้ระบบ Balanced scorecard (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. )
- ระบบประเมินผลรายบุคคล Individual scorecard (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. )

ประเด็นวาระที่ 1 การสานต่อภารกิจที่ยังไม่เสร็จสิ้น

- (1) การส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- (2) การแก้ไขปัญหา/ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานของส่วนราชการที่ยังสั่งสม อยู่

ประเด็นวาระที่ 2 การสร้างความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ของรัฐบาล

- (1) การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เพื่อสร้างคุณค่าของระบบราชการ
  - ทุนมนุษย์ (Human Capital)



- ทุนข้อมูลสารสนเทศและความรู้ (Information and Knowledge Capital)
- ทุนองค์การ (Organization Capital)

(2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Program)
- การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader – CEO, CCO, CFO, CIO, CKO, Young Executive) และทีมงานบริหารการเปลี่ยนแปลง Communication for Change)

ประเด็นวาระที่ 3 การบูรณาการให้ระบบบริหารงานของภาครัฐเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ (Integration/Join-up Government)

(1) การบูรณาการให้มีการทำงานสอดรับกันระหว่างกระทรวง/กรม และกลุ่มจังหวัด/จังหวัด

- แผนยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร การวัดผล การให้รางวัลตอบแทน
- การโอนถ่ายอำนาจหน้าที่และทรัพยากรจากส่วนกลาง

(2) การเชื่อมโยงการปฏิรูปด้านต่างๆ กล่าวคือ ระบบราชการ การกระจายอำนาจ การศึกษา สาธารณสุข เข้าด้วยกัน

ประเด็นวาระที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติให้เอื้อต่อการพัฒนา (Deregulation & Re-regulation)

- (1) การแก้ไขและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบปฏิบัติอื่นที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการ
- (2) การยกเลิกกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นและการวางกฎระเบียบใหม่

กลุ่มที่ 2. ประเด็นที่ตรงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และ พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

(1) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน

- ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : ก.พ. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ทุกหน่วยงาน)
- การทำงานเป็นทีม (Team work) (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : ก.พ. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ทุกหน่วยงาน)
- การเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : ทุกหน่วยงาน)
- การบริหารความรู้ (Knowledge Management) (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และทุกหน่วยงาน)

(2) ระบบบริหารงานบุคคล

- ค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจ (เจ้าภาพหลัก : กงช. ; กระทรวงการคลัง/ก.พ. เจ้าภาพร่วม : สำนักงานงบประมาณ/ก.พ.ร. )

- การฝึกอบรม/การพัฒนาคุณภาพข้าราชการ (เจ้าภาพหลัก : ก.พ./ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : ทุกหน่วยงาน)
  - การแต่งตั้งและเลื่อนระดับตามหลักคุณธรรม (Merit System) (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.)
  - การเกลี่ยข้าราชการข้ามหน่วยงาน (เจ้าภาพหลัก : ก.พ. เจ้าภาพร่วม : ก.พ.ร./สำนักงานงบประมาณ)
  - การจัดให้มีระบบ Lateral entry (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : ก.พ.)
  - การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในทุกตำแหน่ง (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.)
  - การเกษียณก่อนกำหนด (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.)
- (3) ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (เจ้าภาพหลัก : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เจ้าภาพร่วม : ก.พ.ร.)

### กลุ่มที่ 3. ประเด็นการขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นใหม่

#### (1) ระบบบริหารงานรองนายกรัฐมนตรี

- สำนักผู้ตรวจราชการและระบบผู้ตรวจราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี/ผู้ตรวจราชการกระทรวง/กรม (เจ้าภาพหลัก : สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เจ้าภาพร่วม : ก.พ.ร.)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาระบบคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการ และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2547 อนุมัติตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะ 8 (ฝ่ายกฎหมาย) โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. ... ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้เสนอแนะกระทรวงในการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำกระทรวง รวมทั้งปรับโครงสร้างและระบบงาน โดยรวมงานของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจราชการ และกลุ่มพัฒนาระบบราชการระดับกระทรวงไว้ด้วยกัน ภายใต้โครงสร้างภารกิจตรวจสอบประเมินผลและพัฒนา นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้มีการประชุมหารือร่วมกันกับสำนักผู้ตรวจราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี และกรมบัญชีกลาง เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะและรับรองคุณภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบ ประเมินผลและพัฒนาในระดับกระทรวง

- ทีมงานรองนายกรัฐมนตรี (เจ้าภาพหลัก : สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เจ้าภาพร่วม : ก.พ.ร./สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี)

(2) ระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

- ระบบแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด (เจ้าภาพหลัก : กระทรวงมหาดไทย เจ้าภาพร่วม : ก.พ./ก.พ.ร.)
- ปรับกลุ่มจังหวัด (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : สำนักงานสำนักนายกรัฐมนตรี/กระทรวงมหาดไทย)
- เลขานุการผู้ว่าราชการจังหวัด (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ก.พ.)
- การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เจ้าภาพหลัก : กระทรวงมหาดไทย เจ้าภาพร่วม : ก.พ.ร. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : คณะกรรมการกระจายอำนาจ)

(3) การพัฒนารูปแบบการบริการประชาชน

- การจัดหน่วยงานเคลื่อนที่ (Mobile Unit) (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ทุกหน่วยงาน)
- คาราวานแก้จน (เจ้าภาพหลัก : ศูนย์อำนวยการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนแห่งชาติ เจ้าภาพร่วม : กระทรวงมหาดไทย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ทุกหน่วยงาน)

(4) การป้องกันและปราบปรามทุจริตในวงราชการ

- การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.)
- การรณรงค์และส่งเสริมค่านิยมรักความซื่อสัตย์สุจริต (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.)
- การวางมาตรการป้องกันการทุจริต คอร์รัปชัน (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร.)
- การสนับสนุนภาคประชาชนให้มีส่วนร่วม (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.)
- การนำมาตรการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้อย่างจริงจัง (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร.)
- ระบบตรวจสอบภายใน (เจ้าภาพหลัก : กรมบัญชีกลาง เจ้าภาพร่วม : ก.พ.ร.)
- การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เจ้าภาพหลัก : ก.พ.ร. เจ้าภาพร่วม : กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี)

## 2. การเตรียมแนวทางการพัฒนาระบบราชการขั้นต่อไปตามที่กฎหมายกำหนด

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยจะพิจารณาตีความและวินิจฉัยข้อกฎหมายที่เกิดจากการใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งการจัดทำร่างกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวด้วย โดยได้พิจารณาในเรื่องต่างๆ ไปแล้วดังนี้

- 1) พิจารณาข้อหารือของกรมที่ดินเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546
- 2) พิจารณาเรื่องการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ในกรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม
- 3) พิจารณาข้อหารือของกรมทางหลวงชนบทเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546
- 4) พิจารณาผลการดำเนินงานตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546
- 5) พิจารณาข้อหารือของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

## 3. การเตรียมแนวทางการพัฒนาระบบราชการขั้นต่อไปตามนโยบายของรัฐบาล

- แนวทางการพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ
- การพัฒนาระบบการบริหารส่วนภูมิภาคเพื่อบริการประชาชน
- การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ สำนักงานอัยการสูงสุด
- การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ด้านการข่าว
- ปัญหากระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กับการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย
- การส่งเสริมองค์การมหาชน
  - การลงนามในข้อตกลงการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนระหว่างรัฐมนตรีและประธานกรรมการขององค์การมหาชน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนตามข้อตกลงการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548
  - การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  - การเสนอร่างแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

- การพิจารณาความเหมาะสมของหน่วยงานที่จัดตั้งเป็นองค์กรมหาชน
- จัดทำหลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้นหรือการเข้าเป็นหุ้นส่วน การเข้าร่วมทุนในนิติบุคคลอื่น การจำหน่ายทรัพย์สินจากบัญชีเป็นสูญตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542
- การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ด้านสังคม
  - งานศึกษาวิจัย
    - การศึกษาวิจัยเพื่อวางหลักเกณฑ์การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการด้านสังคม
    - การศึกษาวิจัยโครงการต่อเนื่อง เพื่อนำผลการวิจัยเรื่องการจัดการ การพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวมไปดำเนินการเมื่อแบ่งเป็น 3 โครงการย่อย
    - โครงการศึกษา เพื่อวางระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหาร
    - การบูรณาการยุทธศาสตร์และการทำงานระหว่างมิติพื้นที่ และศึกษาภารกิจ การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ

#### งานให้คำปรึกษาแนะนำ

- การพัฒนาการบริหารกลุ่มภารกิจ
- การปรับปรุงรูปแบบโครงสร้างระบบราชการ
- การกำหนดเจ้าภาพหลักรับผิดชอบในการดำเนินงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะในการะงานกระทรวงด้านสังคม
- การเผยแพร่และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ
  - 1) โครงการเสริมสร้างเครือข่ายและกิจกรรมการมีส่วนร่วม
 

เป็นการดำเนินการต่อจากปี 2547 โดยจัดให้มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสมาชิก เครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก ทำบัตรสมาชิก รวมทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกและสำนักงาน ก.พ.ร. และการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนและภาคีทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมรับรู้และร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็นการพัฒนาระบบราชการ
  - 2) โครงการสานความรู้สู่ข้าราชการยุคใหม่
 

เป็นการดำเนินการต่อจากปี 2547 โดยจะจัดให้มีเวทีเสวนาอีกครั้งหนึ่ง โดยเชิญนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะกลุ่ม หรือนักวิชาการที่มีความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมสร้างองค์ความรู้ (Body of Knowledge)

## 3) โครงการเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารราชการระบบเปิด

เป็นโครงการที่สานต่อจากโครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนาการเป็นนักศึกษา เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างเครือข่ายการประสานงานในภาคประชาสังคม และโครงการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบราชการ เป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาศักยภาพและความรู้ความเข้าใจของข้าราชการในระดับจังหวัดเกี่ยวกับการบริหารราชการในระบบเปิด โดยกระตุ้นและสร้างให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมในระดับภูมิภาคและศึกษารูปแบบและวางกลไกการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมกับส่วนราชการระดับกระทรวง/กรมในส่วนกลาง

## 4) โครงการสื่อสารความเข้าใจเพื่อส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

เป็นโครงการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ 2547 โดยการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้กับกลุ่มเป้าหมายผ่านสื่อมวลชน ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสัญญาณ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายในทุกภาคส่วนของสังคมรับรู้ เข้าใจในข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และชัดเจน รวมทั้งเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาระบบราชการประสบผลสำเร็จ

## 5) โครงการจัดประชุม สัมมนา และการรณรงค์อย่างต่อเนื่อง

เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและเผยแพร่ข้อมูลทางตรงแก่ข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการจัดบรรยาย ตอบข้อซักถาม ฉายวีดิทัศน์ การจัดแสดงนิทรรศการ การให้รางวัล และการจัดพิมพ์เอกสารและจัดทำสื่อต่างๆ เพื่อการรณรงค์และเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนโดยทั่วไปเกิดทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาระบบราชการ

- การปรับปรุงระบบการเงินและงบประมาณ

การดำเนินการต่อไปในปี 2548

- 1) พิจารณาเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ (Adaptive Process) และ TOR โครงการ Adaptive Process
- 2) พิจารณาเกี่ยวกับ TOR โครงการ Public Expenditure Review (PER) และ Contestability and Capital Charge
- 3) พิจารณาเกี่ยวกับการยกย่อง พ.ร.บ. บริหารทรัพยากรภาครัฐใหม่

- การวิเคราะห์และติดตามประเมินผลโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

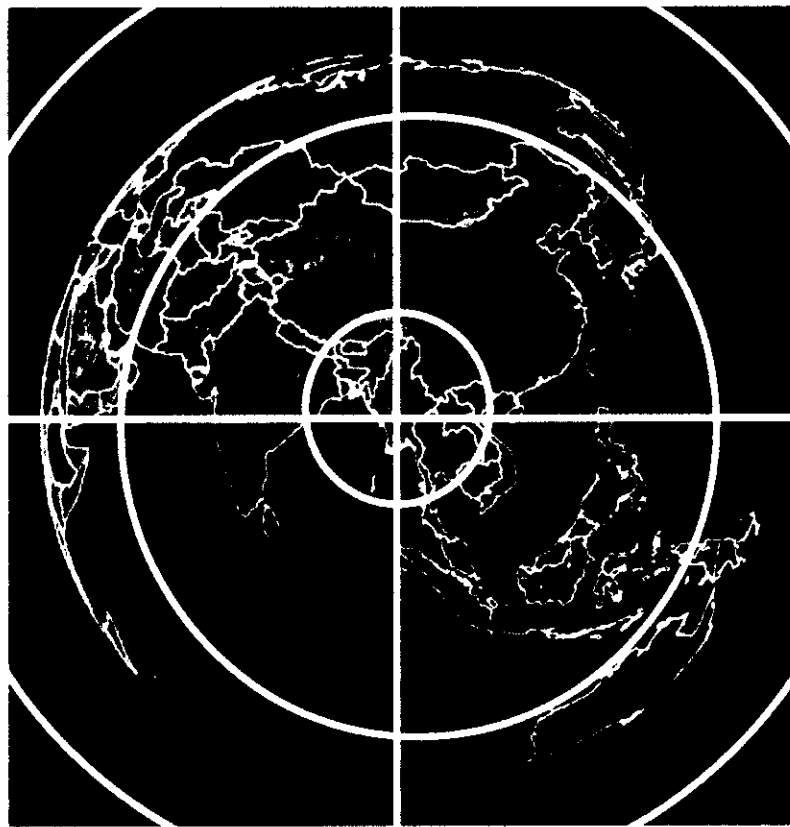
การดำเนินการต่อไปในปี 2548

- 1) ติดตามและเร่งรัดการดำเนินงานรวมถึงการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ตามที่ได้รับการอนุมัติจากประธาน ก.พ.ร. ให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

- 2) พิจารณาแผนงาน/โครงการของส่วนราชการที่เสนอรับการสนับสนุน เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการมีผลผลิต และผลลัพธ์ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จะพิจารณากำหนดกรอบการพัฒนาระบบงานต่างๆ ตามที่ปรากฏในเอกสารแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานภาครัฐ



## ฉบับสมบูรณ์





## คำนำ

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รัฐบาลได้สนับสนุนและผลักดันการปฏิรูป การปรับเปลี่ยนระบบราชการเพื่อสร้างราชการไทยยุคใหม่ที่เหมาะสม มีศักยภาพและสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น รัฐบาลตระหนักดีว่าการปรับเปลี่ยนระบบราชการเป็นงานใหญ่เป็นงานที่มีความซับซ้อนหลายมิติ ทั้งเรื่องการบริหารบทบาทภารกิจภาครัฐ การจัดโครงสร้างส่วนราชการ การปรับปรุงระบบบริหารราชการ การปรับรื้อระบบงบประมาณ การเงินการคลัง ตลอดจนการปรับปรุงระบบข้าราชการ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาค้นพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และต้องเร่งรัดพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศและบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความมั่นคงของประเทศไทย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 นั้นได้วางหลักการสำคัญในมาตรา 3/1 ไว้ว่า **การบริหารราชการแผ่นดินจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน** หรือการ**ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง** (Citizen-centered) อันเป็นความพยายามในการปรับเปลี่ยนค่านิยม กระบวนทัศน์ และวัฒนธรรม การทำงานของภาคราชการให้มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อ**หลักธรรมาภิบาล**ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น

การดำเนินงานผลักดันให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นได้มีการดำเนินการอย่างจริงจังตลอดช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ในการนี้ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 เพื่อวางกรอบการทำงานอย่างชัดเจนเป็นระบบ โดยเฉพาะการกำหนด**เป้าประสงค์** ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการผลักดันสู่การปฏิบัติในด้านต่างๆ ซึ่งครอบคลุมในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชน (2) การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และขนาดของภาครัฐให้มีความเหมาะสม (3) การยกระดับขีดสมรรถนะการทำงานให้สูงขึ้น และ (4) การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนได้ให้ความสำคัญต่อความรวดเร็วในการทำงานและการอำนวยความสะดวกประชาชน เพื่อลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาในการติดต่อขออนุมัติอนุญาตหรือทำธุรกรรมกับทางราชการ เช่น การประกาศลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติราชการทุกแห่งลงอย่างน้อยร้อยละ 30-50 การให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ศูนย์บริการร่วม Call Center 1111 การสร้างความโปร่งใสในขั้นตอนการทำงาน และให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และขนาดของภาครัฐให้มีความเหมาะสมได้ให้ความสำคัญในเรื่องบทบาทของภาครัฐในฐานะเป็นผู้สนับสนุนเอื้ออำนวยให้แก่ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม รวมถึงการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้เหมาะสม มีการลดกฎระเบียบและแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจและไม่เอื้อต่อการบริการประชาชนควบคู่กันไปด้วย

เพื่อรองรับต่อการบริหารการพัฒนาแบบยึดพื้นที่ทั้งในระดับกลุ่มจังหวัดและจังหวัด รวมถึงการเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่นๆ ทั้งภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม ประเทศเพื่อนบ้าน และการประสานการทำงานของส่วนราชการต่างๆ เข้าด้วยกัน จึงได้มีการปรับปรุงระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยเฉพาะบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะเป็นผู้บูรณาการเชื่อมโยงและสนับสนุนฝ่ายต่างๆ

ให้มีการคิดริเริ่ม วางยุทธศาสตร์ร่วมกันและประสานทรัพยากร/สรรพกำลังในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การยกระดับขีดสมรรถนะการทำงานให้สูงขึ้นได้ดำเนินการหลายประการ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากการวางแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี ตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาเพื่อให้แต่ละส่วนราชการ/จังหวัดถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ลงไปจัดทำแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน รวมถึงวางระบบการจัดสรรงบประมาณในภาพรวมและรายปีให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินต้องเกิดภาระรับผิดชอบในการใช้อำนาจรัฐและเงินแผ่นดิน

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผล แต่ละส่วนราชการ/จังหวัดยังได้มีการจัดทำรายละเอียดเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการหลัก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเสริมสร้างขีดความสามารถของข้าราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่หรือรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อรองรับระบบงานสนับสนุนในด้านต่างๆ

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการไทยดังกล่าวยังได้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการฝึกอบรมในรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้เน้นแบบเชิงรุก รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจน การเพิ่มฐานเงินเดือน การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนการจัดให้มีเงินรางวัลตามผลงาน เพื่อกระตุ้นขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้เน้นในเรื่องของการวางมาตรการหรือกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีสายด่วนและตู้รับฟังความเห็น การสำรวจความพึงพอใจการบริการของภาครัฐ การจัดเวทีประชาพิจารณ์ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทั้งในส่วนที่เน้นสิทธิตามกฎหมายและการเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการทดลองนำร่องให้ภาคประชาชนเข้ามามตรวจสอบการทำงานของภาคราชการด้วยตนเอง

การพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยได้ผลักดันให้เกิดการนำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 จากการประเมินการพัฒนาระบบราชการ พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการอยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 80 ในปี 2550) ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการโดยรวมลดลงเป็นไปตามเป้าหมาย และบทบาท ภารกิจและขนาดภาครัฐได้รับการปรับให้มีความเหมาะสมสามารถบรรลุเป้าหมายก่อนกำหนดเวลาเช่นเดียวกัน

การพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไปยังควรมุ่งเน้นการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประชาชาติและประชาชน โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจและความมั่นใจในระบบราชการให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ตลอดจนได้รับการยอมรับในเวทีระดับนานาชาติ

ทศพร ศิริสัมพันธ์

เลขาธิการ ก.พ.ร.

## สารบัญ

|                                                                                                                                                             | หน้า       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>คำนำ</b>                                                                                                                                                 |            |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                                                                                                                         | <b>1-1</b> |
| • การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ                                                                                                                                    | 1-1        |
| • กระแสธรรมชาติและการพัฒนาระบบราชการไทย                                                                                                                     | 1-5        |
| • อัตรากำลังคนของหน่วยงานของรัฐ                                                                                                                             | 1-7        |
| • ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบราชการ                                                                                                          | 1-9        |
| บทสรุป                                                                                                                                                      | 1-12       |
| <b>บทที่ 2 พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น</b>                                                                                                      | <b>2-1</b> |
| 2.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ                                                                                                                 | 2-3        |
| 2.2 ศูนย์บริการร่วม (Service Link)                                                                                                                          | 2-5        |
| 2.3 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์                                                                                                                           | 2-7        |
| 2.4 รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน                                                                                                                         | 2-10       |
| 2.5 การรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน                                                                                                       | 2-14       |
| 2.6 ความโปร่งใส / การต่อต้านการทุจริต                                                                                                                       | 2-16       |
| บทสรุป                                                                                                                                                      | 2-21       |
| <b>บทที่ 3 ปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม</b>                                                                                      | <b>3-1</b> |
| 3.1 การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ                                                                                                                | 3-3        |
| 3.2 การจัดองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจภาครัฐที่ต้องการประสิทธิภาพสูง : องค์การมหาชน                                         | 3-5        |
| 3.3 การจัดองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจภาครัฐที่ต้องการประสิทธิภาพสูง : หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) | 3-9        |
| 3.4 การพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ                                                                                                                     | 3-10       |
| 3.5 การปรับปรุงระบบการเงินและการงบประมาณ                                                                                                                    | 3-19       |
| 3.6 การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ                                                                                                                                | 3-21       |
| 3.7 การพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ                                                                                                                             | 3-23       |
| 3.8 แนวทางการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสมในชั้นต่อไป                                                                                            | 3-26       |
| บทสรุป                                                                                                                                                      | 3-27       |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                  | หน้า       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 4 ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง<br/>และเทียบเท่าเกณฑ์สากล</b> | <b>4-1</b> |
| 4.1 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน                                                                    | 4-3        |
| 4.2 การนำแผนบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติของส่วนราชการ                                      | 4-10       |
| 4.3 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน                                   | 4-26       |
| 4.4 การเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการ เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล                | 4-33       |
| บทสรุป                                                                                           | 4-46       |
| <b>บทที่ 5 การบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย</b>                                                 | <b>5-1</b> |
| 5.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม                                              | 5-3        |
| 5.2 การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของไทย                                                   | 5-5        |
| 5.3 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม                                               | 5-6        |
| 5.4 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการระดับนานาชาติ                                             | 5-16       |
| บทสรุป                                                                                           | 5-20       |
| <b>บทที่ 6 บทสรุป ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ</b>                                                | <b>6-1</b> |
| • ผลการดำเนินงานที่สำคัญจากการพัฒนาระบบราชการ                                                    | 6-1        |
| • ปัญหาและอุปสรรค                                                                                | 6-6        |
| • ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ                                                    | 6-7        |

## สารบัญส่วนราชการ

|                 | หน้า |
|-----------------|------|
| ส่วนราชการ      | 1-1  |
| จังหวัด         | 2-1  |
| สถาบันอุดมศึกษา | 3-1  |

## บทที่ 1

ระบบราชการนับเป็นกลไกที่เก่าแก่ และดำรงอยู่มาคู่กับการเป็นรัฐชาติ (Nation – state) ทั้งนี้ เป็นเพราะระบบราชการมีความสำคัญต่อรัฐบาลในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการบังคับใช้อำนาจของผู้ปกครองในสมัยดั้งเดิม และในการบริหารงานสมัยใหม่ ระบบราชการเป็น กลไกหลักในการแปลงนโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา และสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการบังคับใช้กฎหมายต่างๆ ที่รัฐสภาและรัฐบาลออกมาเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวม

เท่าที่ผ่านมา รัฐมีบทบาทหลักในการบริหารกิจการบ้านเมือง เป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เป็นไปในทิศทางที่รัฐเห็นว่าเหมาะสม โดยมีภาครัฐกิจและภาคประชาชนเป็นส่วนเสริมเท่านั้น แต่ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา การบริหารประเทศตามแนวทางดั้งเดิมนี้อีกทำทลายอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อบทบาทของรัฐ และมีผลต่อไปถึงระบบราชการจำเป็นต้องมีการปรับตัวขนานใหญ่ทั้งระบบ

### การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่

#### 1. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และสังคม

- ระบบเศรษฐกิจโลกหลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา ประเทศไทยได้ก้าวสู่การเป็นระบบทุนนิยมเสรีมากขึ้นตามลำดับ ทำให้บทบาทของรัฐด้านเศรษฐกิจลดถอยลงไป จากการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่มาเป็นการกำกับ ส่งเสริม และดำเนินการในด้านสำคัญๆ เท่านั้น เช่น การรักษาความมั่นคงของประเทศ กิจการด้านนโยบายต่างประเทศ การกำหนดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ การเงิน การคลังในภาพรวม การออกกฎระเบียบเท่าที่จำเป็นในการกำกับ ส่งเสริมเศรษฐกิจของภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนให้บริการด้านสังคม นอกจากภารกิจสำคัญเหล่านี้แล้ว รัฐได้ให้ภาคเอกชน ภาคประชาชนได้มีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะผ่านทางนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การจ้างเหมาบริการ การจัดตั้งองค์การมหาชน เป็นต้น

- ทางด้านสังคม รัฐเริ่มประสบกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร โดยมีประชากรผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นในอัตราที่รวดเร็วกว่าการเพิ่มของจำนวนประชากรที่เป็นกำลังแรงงาน ทำให้รัฐบาลในอนาคตต้องมีการดำเนินการให้สวัสดิการผู้สูงอายุ ปัญหาการกระจายรายได้ ปัญหาความยากจนก็ยังเป็นปัญหาหลักของประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนา การเคลื่อนย้ายประชากรจากชนบทสู่เมืองก็เป็นอีกปัญหาสำคัญของรัฐบาลของประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย ซึ่งได้ก่อให้เกิดปัญหาสังคมอื่นๆ ติดตามมา เช่น ปัญหาชุมชนแออัด ปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด และปัญหาเด็กจรจัด เป็นต้น

- พลังทางเศรษฐกิจโลก และการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรส่งผลให้เกิดนโยบายเศรษฐกิจ สังคมที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น ซึ่งการที่รัฐจะกระทำได้ตามนโยบาย ก็จำเป็นต้องพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีกระบวนการที่โปร่งใส วัฒนธรรม และค่านิยมที่สอดคล้องด้วย คือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

#### 2. การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และการบริหาร

- ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางการเมือง รวมทั้งเผชิญแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้แก่ การปกครองแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น การเคารพสิทธิมนุษยชน และคุณภาพชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน การส่งเสริมการค้าเสรี การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และ

การใช้ข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย แนวคิดการปรับตัวครั้งใหญ่เริ่มเข้ามามีการจัดทำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยมาตรา 70 ได้บัญญัติให้ข้าราชการมีหน้าที่ในการรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชน มาตรา 75 บัญญัติให้มีการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มาตรา 76 บัญญัติให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐเพิ่มขึ้น มาตรา 77 บัญญัติให้มีการปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองให้มีเสถียรภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้มีมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตลอดจนมาตรา 75 บัญญัติให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง การจัดระบบงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนให้ความสำคัญถึงความคิดเห็นของประชาชนเป็น

- **แรงกดดันจากภาคประชาชน** ความตื่นตัวทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยส่งผลให้เกิดกระแสความต้องการในการปฏิรูปการเมือง เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และเสริมสร้างระบบการเมืองให้มั่นคง มีเสถียรภาพ ในขณะเดียวกันความตื่นตัวทางการเมืองของภาคประชาชน ยังสร้างแรงกดดันให้เกิดความต้องการบริการที่มีคุณภาพตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชนจากรัฐ

- **แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM)** มีอิทธิพลต่อการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทยหลายในทศวรรษตั้งแต่ 1980 เป็นต้นมา

### 3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทศวรรษที่ผ่านมาและส่งผลกระทบอย่างใหญ่หลวง คือ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม (ICT) ที่ทำให้เกิดสภาวะ “โลกไร้พรมแดน” ขึ้นเมื่อการติดต่อสื่อสาร และการไหลของข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ไร้ขีดจำกัด และตรงถึงผู้บริโภคทุกคนแห่ง การเปิดกว้างของโลกแห่งข้อมูลข่าวสารทำให้ประชาชนได้รับรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกัน ประชาชนมีความตื่นตัวทางการเมืองมากขึ้น

### 4. การเรียกร้องของประชาชน

- ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประชาชนได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารที่ไหลผ่านช่องทางการสื่อสารโทรคมนาคมต่างๆ ทำให้ประชาชนได้รับความรู้และความต้องการเชิงเปรียบเทียบกับประเทศที่มีมาตรฐานการบริการที่รัฐให้กับประชาชน ส่งผลให้เกิดการเรียกร้องและเป็นแรงกดดันต่อรัฐบาลและระบบราชการที่ต้องมีการปฏิรูประบบราชการใหม่เพื่อสนองความต้องการของประชาชน

### 5. การตัดสินใจของผู้นำ

- **พลังทางเศรษฐกิจ** – สังคม และระบบการเมืองมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของผู้นำประเทศ โดยเฉพาะผู้นำทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยซึ่งเข้ามาสู่ตำแหน่งทางการเมืองเพราะการสนับสนุนจากประชาชน และอาจไม่ได้กลับมาสู่ตำแหน่งทางการเมืองอีกหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนในครั้งต่อไป ถ้าประสบความล้มเหลวในการนำนโยบายที่แถลงไว้ต่อประชาชนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ ทำให้ผู้นำต้องหันมาทำการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้เป็นกลไกของรัฐที่มีสมรรถนะสูงในการแปลงนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ

## 6. การพัฒนาระบบราชการ

• สำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ได้แก่ การพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ โดยมีเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ คือ การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ระดับสูง และการเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย (ภาพที่ 1-1) ซึ่งเมื่อมีการดำเนินงานตามเป้าประสงค์หลักทั้ง 4 ประการแล้ว ก็ต้องมีการติดตาม และประเมินผลว่า บรรลุตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร



ภาพที่ 1-1 สำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ในช่วงก่อนการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ ปี 2544 อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ อยู่ในอันดับที่ 38<sup>1</sup> และเมื่อรัฐบาลไทยประกาศนโยบายและลงมือทำการปฏิรูประบบราชการในปี 2545 ปรากฏว่าอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยเมื่อเทียบกับกับประเทศต่างๆ (ภาพที่ 1-2) แม้จะดีขึ้นจากผลของการมีรัฐบาลตามรัฐธรรมนูญแต่ ก็ยังอยู่ในอันดับต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย คืออันดับ ที่ 34 ในจำนวน 61 ประเทศ ปรากฏในตารางเปรียบเทียบ (ตารางที่ 1-1) ดังนี้

<sup>1</sup> จากข้อมูล IMD (International Institute for Management Development) ที่ได้ทำการเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ ในปี 2544-2545

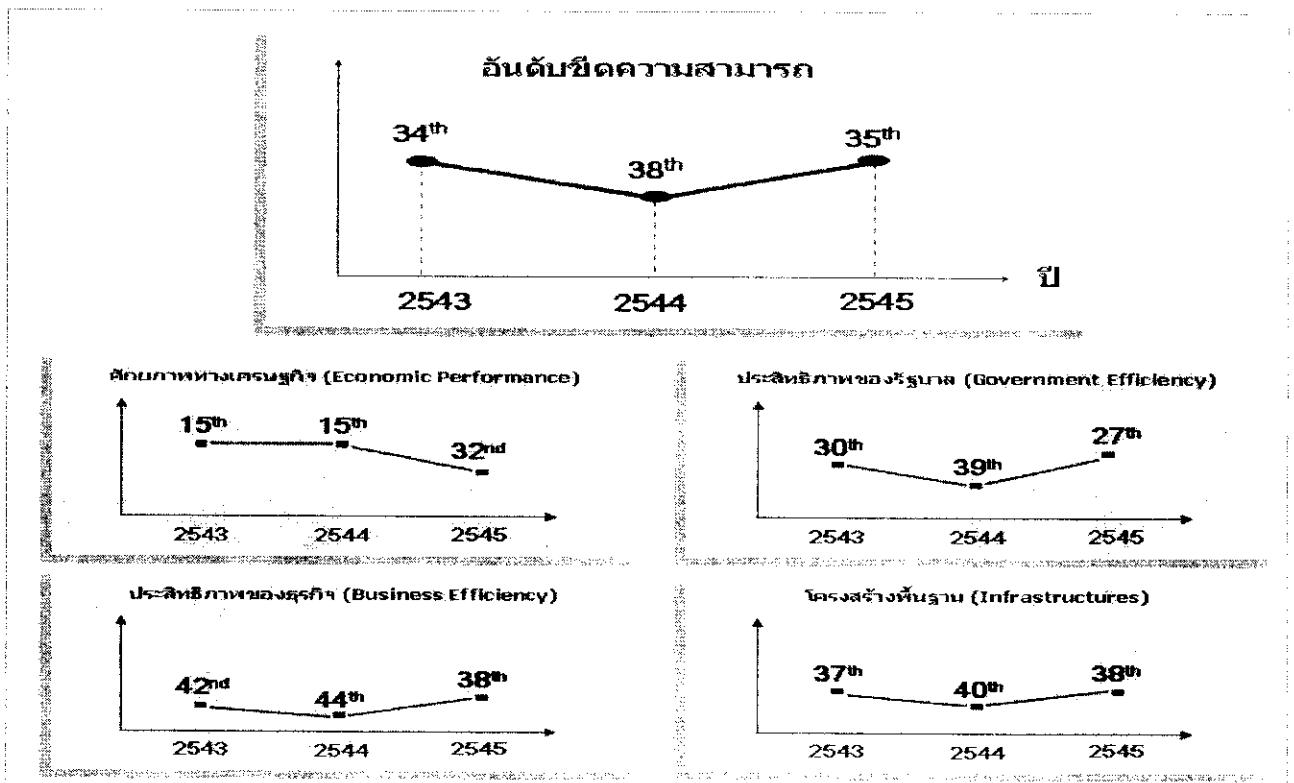


ตารางที่ 1-1 การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ (ปี 2543-2545)

| ประเทศ      | ภาพรวม             | ศักยภาพทางเศรษฐกิจ<br>(Economic Performance) | ประสิทธิภาพของรัฐบาล<br>(Government Efficiency) | ประสิทธิภาพของธุรกิจ<br>(Business Efficiency) | โครงสร้างพื้นฐาน<br>(Infrastructures) |
|-------------|--------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------|
| สิงคโปร์    | 5 (2, 2)           | 15 (3, 8)                                    | 1 (1, 1)                                        | 11 (10, 6)                                    | 7 (5, 3)                              |
| ฮ่องกง      | 9 (6, 12)          | 7 (4, 25)                                    | 4 (4, 3)                                        | 13 (8, 13)                                    | 17 (14, 18)                           |
| มาเลเซีย    | 26 (29, 27)        | 25 (13, 10)                                  | 19 (26, 24)                                     | 25 (36, 31)                                   | 26 (38, 32)                           |
| เกาหลี      | 27 (28, 28)        | 24 (19, 13)                                  | 25 (31, 33)                                     | 27 (31, 27)                                   | 28 (34, 28)                           |
| จีน         | 31 (33, 30)        | 3 (7, 5)                                     | 30 (35, 32)                                     | 43 (40, 37)                                   | 35 (39, 34)                           |
| <b>ไทย</b>  | <b>34 (38, 35)</b> | <b>32 (15, 15)</b>                           | <b>27 (39, 30)</b>                              | <b>38 (44, 42)</b>                            | <b>38 (40, 37)</b>                    |
| ฟิลิปปินส์  | 40 (40, 37)        | 33 (40, 32)                                  | 37 (37, 34)                                     | 44 (41, 39)                                   | 44 (41, 41)                           |
| อินเดีย     | 42 (41, 39)        | 20 (23, 23)                                  | 44 (43, 44)                                     | 40 (39, 38)                                   | 47 (45, 43)                           |
| อินโดนีเซีย | 47 (49, 44)        | 41 (46, 39)                                  | 45 (45, 41)                                     | 49 (48, 45)                                   | 49 (49, 47)                           |

ที่มา : IMD (International Institute for Management Development) World Competitiveness Yearbook, 2002.

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง อันดับการแข่งขัน เมื่อปี 2544, 2543 (ตามลำดับ)



หมายเหตุ : จำนวนประเทศและกลุ่มเศรษฐกิจที่ใช้จัดลำดับความสามารถ ปี 2545 = 49 ประเทศ

ภาพที่ 1-2 เปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย ปี 2543-2545

## กระแสธรรมชาติและการพัฒนาระบบราชการไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้ลุกล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

### ▪ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเฉพาะในคราวปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้ใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางดำเนินการ ดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นให้ “การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ ”

### ▪ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

เพื่อการขยายผลการปฏิรูปในขั้นตอนต่างๆ ตามเจตนารมณ์ดังกล่าว พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 จึงกำหนดก้าวต่อไปของการบริหารราชการแนวใหม่ ประกอบด้วย 9 หมวดสำคัญ คือ

|        |                                                                       |                       |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| หมวด 1 | การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี                                         | (มาตรา 6)             |
| หมวด 2 | การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน                      | (มาตรา 7 – มาตรา 8)   |
| หมวด 3 | การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ                  | (มาตรา 9 – มาตรา 19)  |
| หมวด 4 | การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ | (มาตรา 20 – มาตรา 26) |
| หมวด 5 | การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ                                          | (มาตรา 27 – มาตรา 32) |
| หมวด 6 | การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ                                        | (มาตรา 33 – มาตรา 36) |
| หมวด 7 | การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน                      | (มาตรา 37 – มาตรา 44) |
| หมวด 8 | การประเมินผลการปฏิบัติราชการ                                          | (มาตรา 45 – มาตรา 49) |

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด

(มาตรา 50 – มาตรา 53)

นอกจากนี้ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ยังได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ขึ้น โดยมีสาระสำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์ พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และประโยชน์สุขของประชาชน

เป้าประสงค์หลัก กำหนดไว้ 4 ประการคือ

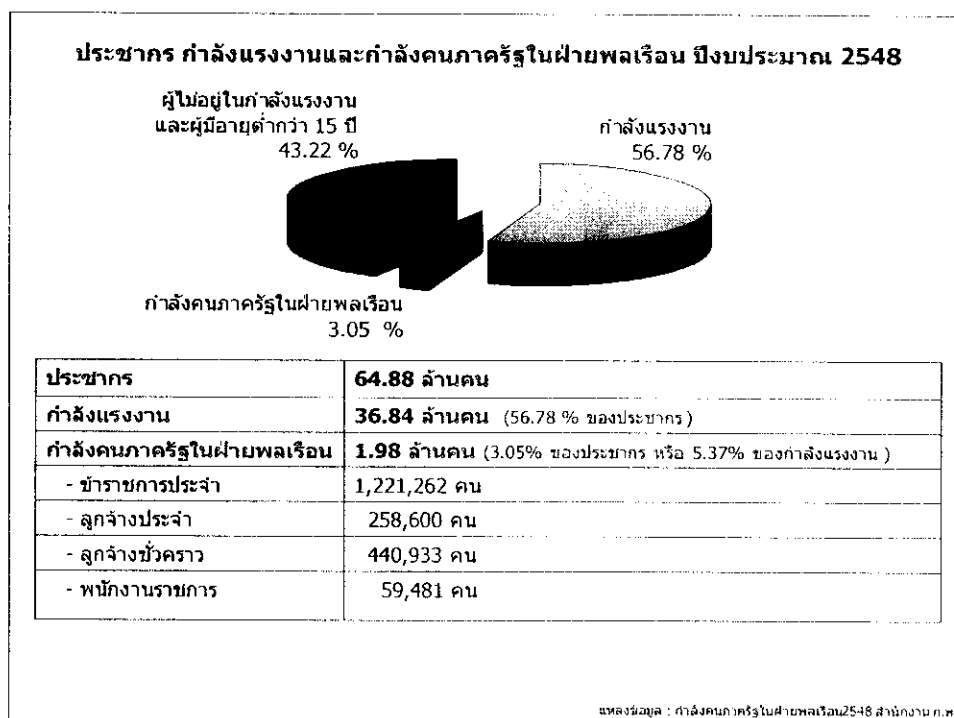
| เป้าประสงค์                                                                                                                                             | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) มุ่งปรับกระบวนการให้บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกต่อประชาชนให้มากขึ้น | <p>1. ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ</p> <p>2. ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ย ภายในปี พ.ศ. 2550</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2. ปรับบทบาทภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• บทบาทและภารกิจ <p>1. ปริมาณ/จำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการ (Non-core Functions) ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปี พ.ศ. 2550</p> <p>2. หน่วยงานราชการจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 หรือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546</p> <p>3. กฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก (Deregulation) จำนวนไม่น้อยกว่า 100 ฉบับ ภายในปี พ.ศ. 2550</p> </li> <li>• งบประมาณแผ่นดิน <p>1. รักษาสัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ ไม่ให้เกินร้อยละ 18 โดยเฉลี่ยในช่วงปี พ.ศ. 2546- พ.ศ.2550</p> </li> <li>• ขนาดกำลังคนภาครัฐ <p>1. ปรับลดจำนวนข้าราชการลง อย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2550 และ/หรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ในระดับเดียวกัน</p> </li> </ul> |

| เป้าประสงค์                                                                                        | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แต่ละหน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อย 1 กระบวนงานหลัก ภายในปี พ.ศ.2550</li> <li>2. ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) ตรงตามที่กำหนดไว้อย่างน้อยร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย ภายในปี พ.ศ. 2550</li> <li>3. ส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้ ภายในปี พ.ศ.2550</li> </ol>                                      |
| 4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงการไทย ภายในปี พ.ศ. 2550</li> <li>2. หน่วยงานราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้วางมาตรการหรือดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ภายในปี พ.ศ. 2550</li> <li>3. ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีข้อพิพาทร้องเรียนระหว่างฝ่ายปกครองและประชาชนเพิ่มขึ้น ไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปีโดยเฉลี่ย ในช่วงปี พ.ศ.2546-พ.ศ.2550</li> </ol> |

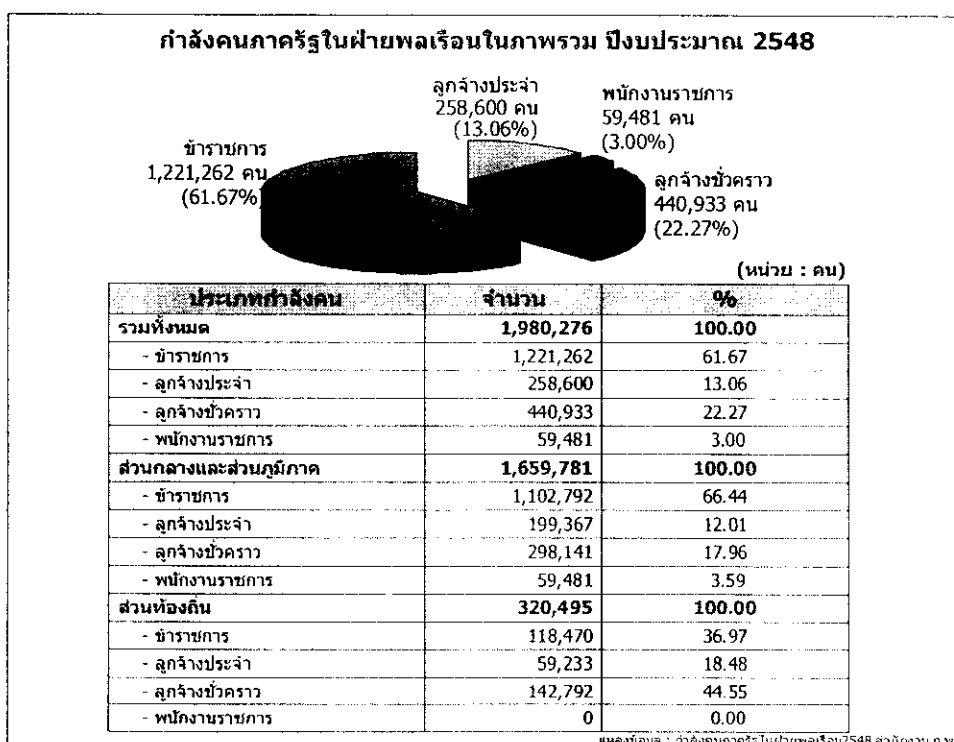
### อัตรากำลังคนของหน่วยงานของรัฐ

ภาครัฐซึ่งประกอบด้วยบุคลากร (ฝ่ายพลเรือน) เป็นจำนวน 1.98 ล้านคน<sup>2</sup> จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องและสนองต่อสภาวะใหม่ของสังคมไทยดังกล่าว เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ใหม่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทใหม่ทางการเมือง ตลอดจนต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพที่ประชาชนมีความตื่นตัวทางการเมืองและรู้จักเรียกร้องสิทธิในฐานะประชาชนผู้เสียภาษีและเจ้าของอำนาจอธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย

<sup>2</sup> สำนักงาน ก.พ., กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2548. กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 -2548



ภาพที่ 1-3 จำนวนประชากร กำลังแรงงานและกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ปีงบประมาณ 2548



ภาพที่ 1-4 กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือนในภาพรวม ปีงบประมาณ 2548

| ข้าราชการในฝ่ายพลเรือน ปีงบประมาณ 2548 จำแนกตามประเภทข้าราชการ |           |        |           |        |
|----------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|
| ประเภทข้าราชการ                                                | ด้านแบ่ง  |        | คน        |        |
|                                                                | จำนวน     | %      | จำนวน     | %      |
| ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค                                         | 1,161,811 | 87.17  | 1,102,792 | 90.30  |
| ข้าราชการพลเรือนสามัญ                                          | 391,638   | 29.38  | 362,660   | 29.70  |
| ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา                              | 465,867   | 34.95  | 452,029   | 37.01  |
| ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา                              | 61,797    | 4.64   | 54,717    | 4.48   |
| ข้าราชการรัฐสภาสามัญ                                           | 3,243     | 0.24   | 2,089     | 0.17   |
| ข้าราชการตำรวจ                                                 | 219,639   | 16.48  | 214,872   | 17.60  |
| ข้าราชการอัยการ                                                | 2,833     | 0.21   | 2,575     | 0.21   |
| ข้าราชการตุลาการ                                               | 4,648     | 0.35   | 3,543     | 0.29   |
| ข้าราชการองค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ                             | 12,146    | 0.91   | 10,307    | 0.84   |
| ส่วนท้องถิ่น                                                   | 171,000   | 12.83  | 118,470   | 9.70   |
| ข้าราชการกรุงเทพมหานคร                                         | 37,974    | 2.85   | 32,221    | 2.64   |
| -ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ                                   | 21,976    | 1.65   | 19,900    | 1.63   |
| -ข้าราชการกรุงเทพมหานคร                                        | 15,998    | 1.20   | 12,321    | 1.01   |
| ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด                              | 11,162    | 0.84   | 6,043     | 0.50   |
| พนักงานส่วนตำบล                                                | 56,480    | 4.24   | 39,991    | 3.27   |
| พนักงานเทศบาล                                                  | 65,384    | 4.91   | 40,215    | 3.29   |
| -พนักงานเทศบาลสามัญ                                            | 51,376    | 3.85   | 26,366    | 2.16   |
| -พนักงานนครเทศบาล                                              | 14,008    | 1.05   | 13,849    | 1.13   |
| รวม                                                            | 1,332,811 | 100.00 | 1,221,262 | 100.00 |

แหล่งข้อมูล : สำนักงานก.พ.ร. ฝ่ายพลเรือน 2548 สำนักงาน ก.พ.

ภาพที่ 1-5 ข้าราชการในฝ่ายพลเรือนในภาพรวม ปีงบประมาณ 2548 จำแนกตามประเภทข้าราชการ

### ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนาระบบราชการ

การพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมา ส่งผลต่อคุณภาพบริการสาธารณะที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานภาครัฐ ได้สนองความต้องการและอำนวยความสะดวกต่อประชาชน และด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่สูงขึ้น จากความพยายามในการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเกณฑ์สากล ดังปรากฏในผลสำรวจจากองค์กรอิสระ ดังนี้

#### 1. ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการของหน่วยงานของรัฐ

ผลการสำรวจระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เปรียบเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ปรากฏดังต่อไปนี้

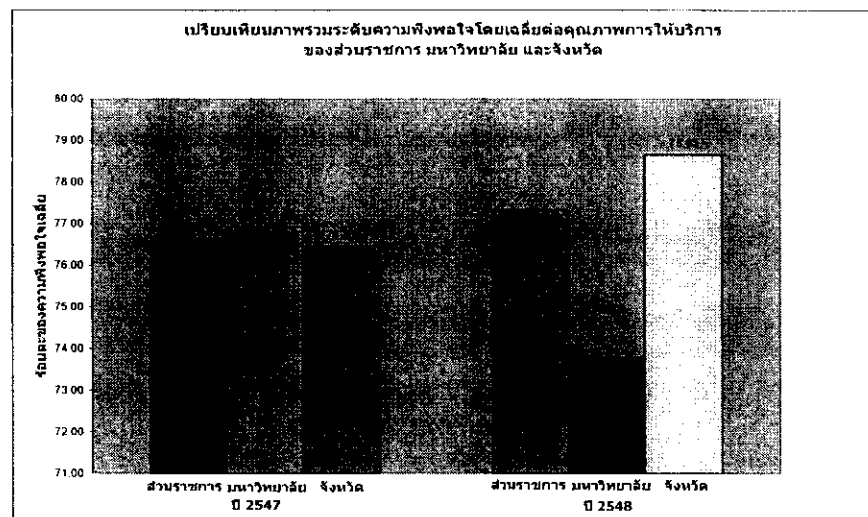
**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ส่วนราชการ :** 138 ส่วนราชการ จากผลการสำรวจพบว่า มีร้อยละของความพึงพอใจสูงสุดเท่ากับร้อยละ 87.08 ต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 65.20 โดยมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.37 ในขณะที่**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ส่วนราชการ :** 139 ส่วนราชการ มีร้อยละของความพึงพอใจสูงสุดเท่ากับร้อยละ 87.20 ต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 65.04 โดยมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 77.36 ซึ่งเป็นการปรับเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ร้อยละ 0.99

**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัย :** 21 แห่ง จากผลการสำรวจพบว่า มีร้อยละของความพึงพอใจสูงสุดเท่ากับร้อยละ 83.64 ต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 69.68 โดยมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.91 ในขณะที่**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มหาวิทยาลัย :** 62 แห่ง มีร้อยละของความพึงพอใจสูงสุดเท่ากับร้อยละ 83.08 ต่ำสุดเท่ากับ ร้อยละ 63.30 โดยมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 73.92 ซึ่งเป็นการปรับลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ร้อยละ 2.99

**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547** จังหวัด : 75 จังหวัด จากผลการสำรวจพบว่า มีร้อยละของความพึงพอใจสูงสุดเท่ากับร้อยละ 83.24 ต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 69.00 โดยมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.45 ในขณะที่**ปีงบประมาณ พ.ศ.2548** มีร้อยละของความพึงพอใจสูงสุดเท่ากับร้อยละ 85.44 ต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 68.87 โดยมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 78.65 ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ร้อยละ 2.20

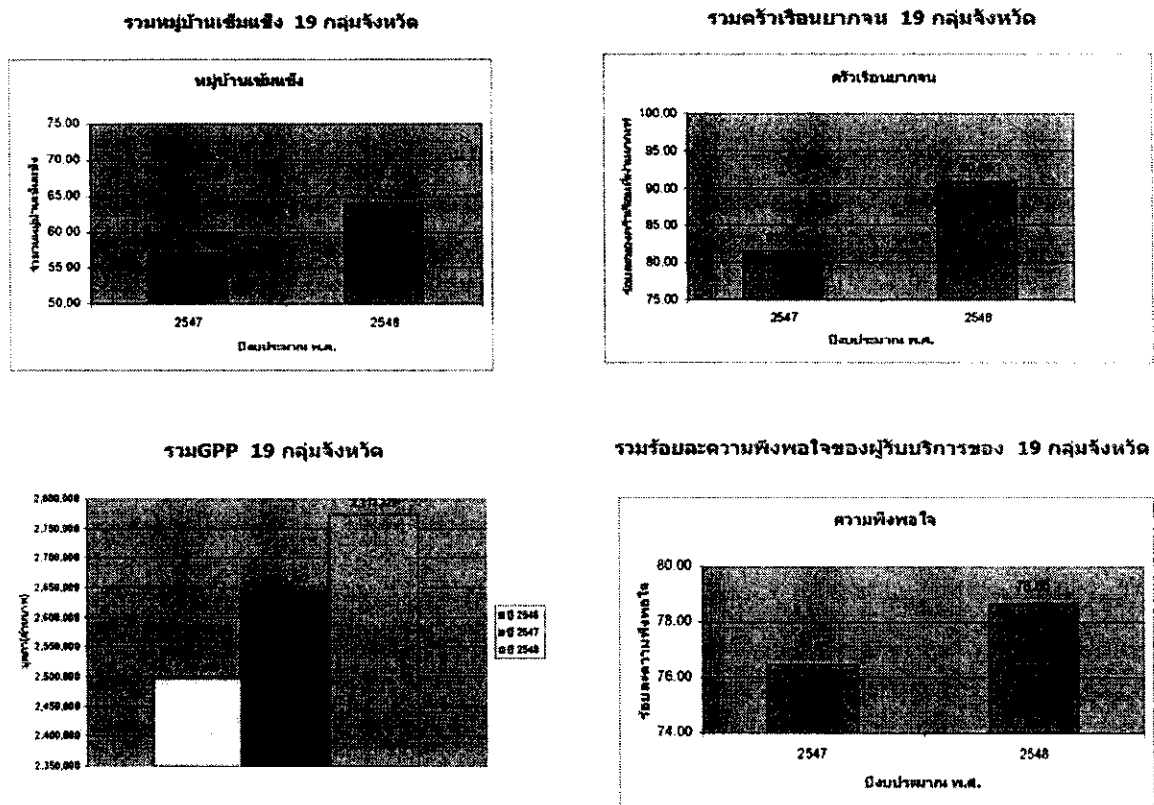
ภาพที่ 1-6 สรุปภาพรวมผลการสำรวจระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการ

มหาวิทยาลัยและจังหวัด ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2547 เปรียบเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2548



## 2. ผลการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

•จากการพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยมีผู้ว่าราชการเป็นผู้นำได้พิสูจน์ให้เห็นว่าระยะกว่า 3 ปี ระบบนี้ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาต่อการพัฒนาระบบราชการ และระบบการบริหารประเทศ กล่าวคือ ได้ดำเนินการจัดความยากจน เพิ่มมูลค่าการจำหน่ายสินค้า OTOP แก้ไขปัญหายาเสพติด ดำเนินโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า 30 บาทช่วยคนไทยห่างไกลโรค โดยพบว่าระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ และ ความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายในทุกๆ ด้าน ตามเกณฑ์และตัวชี้วัดที่กำหนด ประชาชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของแต่ละจังหวัด เช่น การจัดความยากจนมีเป้าหมายลดครัวเรือนที่มีรายได้ตกกว่าเกณฑ์ จปฐ. ให้ได้เกินกว่า 50 % ทุกจังหวัดสามารถทำได้เกินเป้าหมาย ชี้ให้เห็นว่าปัญหาความยากจนของประชาชนได้รับการแก้ไข และในภาพรวม GPP ของประเทศมีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามลำดับเมื่อเทียบกับตั้งแต่ปี 2547 ถึงปี 2548 (ภาพที่ 1-7)



ภาพที่ 1-7 กราฟแสดงความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการของ 19 กลุ่มจังหวัด  
ปี 2547 – 2548 (บางตัวชี้วัด)

•จากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนและข้าราชการเกี่ยวกับการรับรู้ ความเข้าใจและความพึงพอใจในการพัฒนาระบบราชการ ที่สำนักงาน ก.พ.ร.ได้จัดจ้างที่ปรึกษาอิสระดำเนินการสำรวจทุกปีนับตั้งแต่ปี2546-2548 จะเห็นว่าประชาชนและข้าราชการมีการรับรู้ มีความเข้าใจและความพึงพอใจในระดับที่สูงขึ้น(ตารางที่ 1-2) ในการพัฒนาระบบที่ส่วนราชการต่างๆได้ร่วมกันปฏิบัติภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่5) พ.ศ. 2545 มีการนำระบบราชการแนวใหม่ที่ใช้วิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นตัวขับเคลื่อน



**ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมของประชาชน  
ข้าราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2548 ซึ่งผลการสำรวจมีดังต่อไปนี้**

| การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ<br>การพัฒนาระบบ<br>ราชการใน<br>ภาพรวม | ปีงบ<br>ประมาณ | ค่าเฉลี่ยการรับรู้<br>เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ |                        | ค่าเฉลี่ยความเข้าใจเกี่ยวกับ<br>การพัฒนาระบบราชการ<br>ของผู้ที่รับรู้เกี่ยวกับการ<br>พัฒนาระบบราชการ |                       | ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเกี่ยวกับการ<br>พัฒนาระบบราชการของผู้ที่เข้าใจใน<br>การพัฒนาระบบราชการ |                         |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                                                                    |                | %                                                 | จำนวน                  | %                                                                                                    | จำนวน                 | %                                                                                          | จำนวน                   |
| ประชาชน                                                            | 2546           | 32.21                                             | 2,713<br>จาก<br>8,425  | -                                                                                                    | -                     | 30.03                                                                                      | 2,530<br>จาก<br>8,425   |
|                                                                    | 2547           | 61.67                                             | 3,735<br>จาก<br>6,057  | -                                                                                                    | -                     | 62.80                                                                                      | 3,803<br>จาก<br>6,057   |
|                                                                    | 2548           | 16.52                                             | 2,909<br>จาก<br>17,612 | 65.95                                                                                                | 1,919<br>จาก<br>2,909 | 61.95                                                                                      | 10,911<br>จาก<br>17,612 |
| ข้าราชการ                                                          | 2546           | 46.59                                             | 1,585<br>จาก<br>3,403  | -                                                                                                    | -                     | 39.23                                                                                      | 1,335<br>จาก<br>3,403   |
|                                                                    | 2547           | 79.18                                             | 4,343<br>จาก<br>5,485  | -                                                                                                    | -                     | 61.39                                                                                      | 3,367<br>จาก<br>5,485   |
|                                                                    | 2548           | 92.33                                             | 9,850<br>จาก<br>10,668 | 89.99                                                                                                | 8,865<br>จาก<br>9,850 | 72.39                                                                                      | 7,723<br>จาก<br>10,668  |

20

**ตารางที่ 1-2 เปรียบเทียบผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนและข้าราชการเกี่ยวกับการรับรู้  
ความเข้าใจและความพึงพอใจในการพัฒนาระบบราชการในภาพรวม ปี 2546-2548**

### **บทสรุป**

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 นำระบบราชการแนวใหม่ที่ใช้วิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางมา เป็นต้นแบบการพัฒนาระบบราชการไทย มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นตัวขับเคลื่อน ส่งผลให้ระบบราชการไทยทันสมัย เป็นกลไกการบริหารประเทศที่มีประสิทธิภาพจนปรากฏผลจากการประเมินขององค์การอิสระทั้งในและต่างประเทศ ที่พบว่าระบบราชการไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้นเป็นลำดับ

## บทที่ 2

### การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

การให้บริการประชาชนเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมประชาธิปไตยนั้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกของรัฐพึงกระทำ ยิ่งในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ที่เกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกล้วนมุ่งเป้าไปสู่จุดหมายเดียวกันคือ การบริการที่ยึดประชาชนผู้เป็นเจ้าของประเทศเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered)

การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ดังนี้

1. ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ
2. ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ยภายในปี พ.ศ.2550

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ได้ใช้มาตรการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ดังนี้

1. มาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน โดยให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจ การอนุมัติ อนุญาตและการสั่งการต่างๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน

2. มาตรการตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

2.1 สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับบริการ และดำเนินการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ ได้อย่างกว้างขวางภายใต้การวางมาตรฐานด้านฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด

2.2 ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพถูกต้องและรวดเร็ว ในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจรที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

มาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 บัญญัติให้ส่วนราชการต้องถือปฏิบัติดังนี้

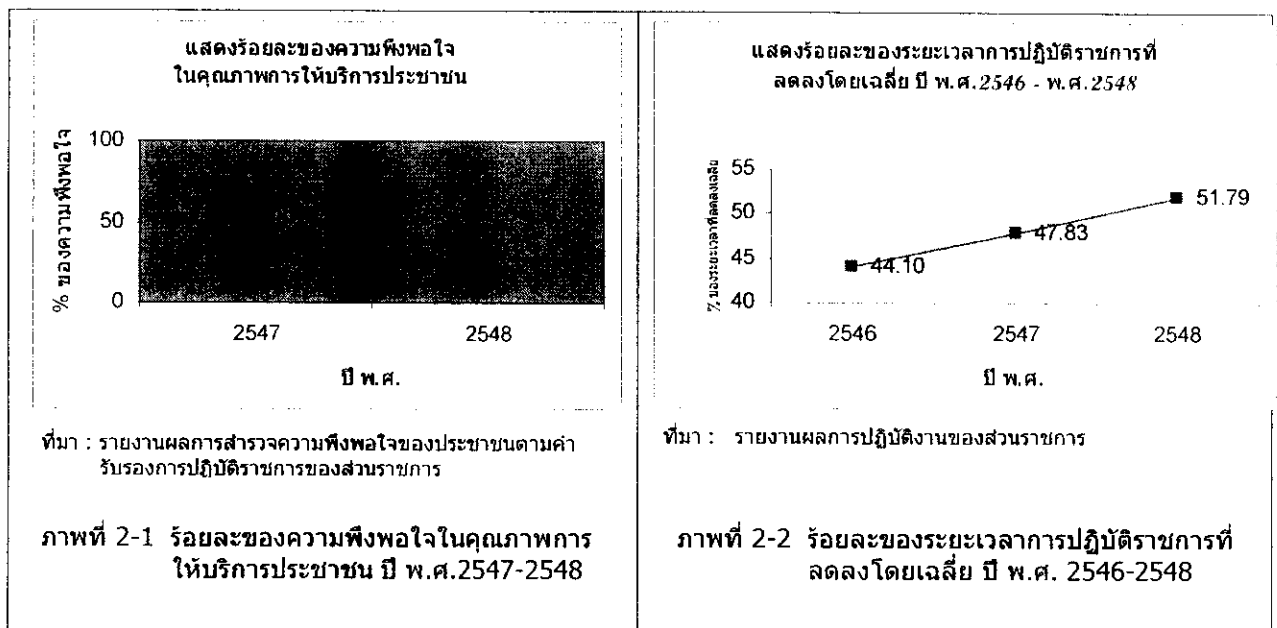
1. การรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติการให้เหมาะสม (มาตรา 7(4))
2. ให้มาตรการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ (มาตรา 27)
3. ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน หรือส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ และเปิดเผยให้ประชาชนทราบ (มาตรา 29)

4. เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ส่วนราชการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมกระทรวง ศูนย์บริการร่วมจังหวัด ศูนย์บริการร่วมอำเภอ ให้ประชาชนสามารถติดต่อในเรื่องต่างๆ ได้ในที่เดียวกัน (มาตรา 30-32)

5. ให้ส่วนราชการทบทวนเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ (มาตรา 35-36)

6. ในการบริการประชาชนหรือติดต่อระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป พร้อมกับจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย (มาตรา 37)

จากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน 3 ปี ที่ผ่านมา (พ.ศ.2546 – 2548) ปรากฏผลการดำเนินการ ดังนี้ (ภาพที่ 2-1 และภาพที่ 2-2)



#### ผลการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน

##### 1. ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ

ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ โดยเฉลี่ยร้อยละ 76.61 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อย และคาดว่าในปี พ.ศ. 2550 จะสามารถยกระดับความพึงพอใจของประชาชน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

##### 2. การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ส่วนราชการสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงได้โดยเฉลี่ยร้อยละ 47.90 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อยและคาดว่าในปี พ.ศ. 2550 จะสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงได้มากกว่าร้อยละ 50 ตามเป้าหมายที่กำหนด

## 2.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

• คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ได้มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ โดยให้เลือกกระบวนการหลักที่สำคัญจำนวน 3-5 กระบวนการ มาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. 2546 แล้วขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนการภายในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค และเกิดความพึงพอใจ ด้วยการปฏิบัติงานที่มีขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

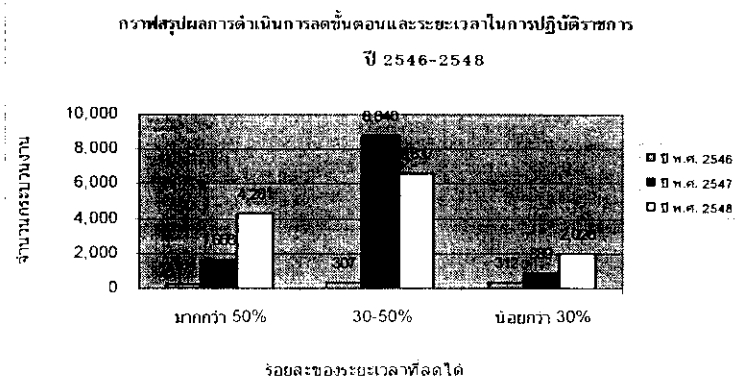
### แนวทางการดำเนินการ

เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ก.พ.ร.และส่วนราชการจึงได้ดำเนินการ ดังนี้

1. สำนักงาน ก.พ.ร.จัดทำคู่มือ "แนวทางดำเนินการลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนปี 2547 – 2550" เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของ ก.พ.ร. และแจกจ่ายให้ส่วนราชการและจังหวัดใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด
2. สำนักงาน ก.พ.ร.จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลง
3. ก.พ.ร.กำหนดให้การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเป็นดัชนีวัดภาคบังคับตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เป็นต้นมา และกำหนดให้ส่วนราชการจัดส่งข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ปีละไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของกระบวนการที่มีอยู่ทั้งหมด โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547
4. ส่วนราชการ ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการพร้อมทั้งประเมินผลการดำเนินการด้วยตนเองและสำนักงาน ก.พ.ร.จัดให้มีการติดตามประเมินผลการ ของส่วนราชการต่างๆ ว่าสามารถดำเนินการได้ตามข้อเสนอหรือไม่เพียงใด

### ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2546 – 2548

จากการที่ทุกส่วนราชการได้ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ มีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีผลการดำเนินงานปี 2546-2548 สรุปได้ดัง ภาพที่ 2-3



ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ภาพที่ 2-3 สรุปผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการปี พ.ศ. 2546-2548

แสดงให้เห็นว่ามีส่วนราชการที่ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2546 มี 152 หน่วยงาน 803 กระบวนงาน ปี พ.ศ. 2547 มี 223 หน่วยงาน 11,395 กระบวนงาน และปี พ.ศ. 2548 มี 304 หน่วยงาน 12,944 กระบวนงาน และมีผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่เห็นได้เช่นกันว่ามีแนวโน้มของส่วนราชการสามารถดำเนินการลดระยะเวลาในการปฏิบัติราชการได้ดีขึ้นเป็นลำดับ จึงเป็นสัญญาณที่ดีต่อการพัฒนาระบบราชการไทยให้สามารถแข่งขันในโลกได้ต่อไป

#### การดำเนินการในระยะต่อไป

สำหรับในปี พ.ศ. 2549 – 2550 ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการในระยะต่อไป ดังนี้

1. สนับสนุนการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในปี 2549 ให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของกระบวนงานทั้งหมด และให้ส่วนราชการดำเนินการครบทุกกระบวนงานต่อเนื่องจนถึงปี 2550
2. จัดทำฐานข้อมูลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อใช้ในศึกษา วิเคราะห์ และคัดเลือก Best Practice การให้บริการ
3. ติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อรักษามาตรฐานการบริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
4. มุ่งเน้นให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

นอกจากนี้ยังจะดำเนินการประสานผลักดันเพื่อให้หน่วยงานหลักของการบริการแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจร่วมกันพัฒนาคุณภาพของงานบริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจและการแข่งขันระหว่างประเทศอีกด้วย

#### ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

- ควรมีการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
- ควรสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูล และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

- ควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในท้ายที่สุด
- ผลักดันกระบวนการบางเรื่องให้สามารถจัดรูปแบบบริการตนเองได้ (self service) ผ่านทางสื่อ โทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต
- สนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่ล้าสมัยให้มีความเหมาะสม

## 2.2 ศูนย์บริการร่วม (Service Link)

เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการบรรลุเป้าหมายของการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน จึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการให้บริการของภาครัฐโดยมุ่งเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการบูรณาการงานบริการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของการจัดตั้งและให้บริการของศูนย์บริการร่วม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 5 "การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ" ตามมาตรา 30 และมาตรา 32 ได้กำหนดให้กระทรวง จังหวัด และอำเภอ จัดให้มีศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรืออนุมัติในเรื่องต่างๆ โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว และหมวด 7 "การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน" มาตรา 39 และมาตรา 40 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่สามารถติดต่อสอบถาม หรือขอข้อมูล เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการและเป็นการอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น ประกอบกับคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ได้มีมติกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมนำร่องด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานเกี่ยวกับการขออนุญาตสร้างบ้าน ขอเลขที่บ้าน ขออนุญาตใช้ไฟฟ้า-น้ำประปา และขอหมายเลขโทรศัพท์ เป็นบริการแบบเบ็ดเสร็จ โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 และต่อมาคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2547 ได้มีมติเห็นชอบในแนวทางการดำเนินการขั้นต่อไปของการพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนารูปแบบการให้บริการประชาชนโดยการจัดหน่วยงานเคลื่อนที่ (Mobile Unit) เพื่อนำบริการของภาครัฐเข้าถึงประชาชนในแหล่งชุมชน ส่งผลให้ภาครัฐขยายการบริการเข้าถึงประชาชนได้มากขึ้น ภาคเอกชนสามารถมีส่วนร่วมในการให้บริการ อันเป็นการพัฒนารูปแบบการให้บริการ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว สามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการในการบริหารราชการแผ่นดินว่าต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

### แนวทางการดำเนินการ

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม(Service Link) นำร่องเพื่อเป็นต้นแบบให้ส่วนราชการต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ แล้ว 4 รูปแบบ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และ

ศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service : GCS) โดยศูนย์บริการร่วมที่จัดตั้งขึ้นมีการให้บริการ 3 ประเภท คือ การให้บริการข้อมูล/ข่าวสาร การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการเบ็ดเสร็จ

### ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2547 – 2548

ตารางที่ 2-1 ศูนย์บริการร่วมที่เปิดให้บริการในรูปแบบต่างๆ

| รูปแบบศูนย์บริการร่วม                    | สถานที่เปิดดำเนินการ   | วันที่เปิดดำเนินการ | จำนวนหน่วย-งานที่เข้าร่วม | จำนวนงานบริการ |
|------------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------|----------------|
| 1. ศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน | 1. สนง.เขตบางเขน       | 30 ม.ค. 47          | 5                         | 5              |
|                                          | 2. สนง.เขตบางพลัด      | 3 มิ.ย. 47          | 5                         | 5              |
|                                          | 3. สนง.เขตบางกอกใหญ่   | 3 มิ.ย. 47          | 5                         | 5              |
|                                          | 4. สนง.เขตบางซื่อ      | 3 มิ.ย. 47          | 5                         | 5              |
|                                          | 5. อ.เมือง จ.เชียงใหม่ | 2 ก.ย. 47           | 8                         | 5              |
|                                          | 6. อ.เมือง จ.ชลบุรี    | 9 ส.ค. 47           | 14                        | 5              |
|                                          | 7. อ.บางละมุง จ.ชลบุรี | 9 ส.ค. 47           | 14                        | 5              |
|                                          | 8. อ.เมือง จ.นครปฐม    | 28 เม.ย. 47         | 8                         | 5              |
| 2. ศูนย์บริการร่วมเพื่อ                  | 1. จ.เชียงใหม่         | 21 ธ.ค. 47          | 14                        | 13             |
| 3. ศูนย์บริการร่วม                       | 2. กระทรวงยุติธรรม     | 8 ธ.ค. 47           | 8                         | 18             |

### การดำเนินการในระยะต่อไป

เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของงานบริการที่มุ่งเน้นให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงยิ่งขึ้น ก.พ.ร. จึงได้ขยายผลการจัดตั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน และศูนย์บริการร่วมรูปแบบต่างๆ ไปยังพื้นที่อื่นๆ รวมทั้งติดตามประเมินผลและศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างรูปแบบการดำเนินการให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต โดยดำเนินการดังนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุน รวมทั้งติดตามผลการจัดตั้งและเปิดดำเนินการเคาน์เตอร์บริการประชาชนของส่วนราชการและจังหวัดต่างๆ ตลอดจนองค์กรส่วนท้องถิ่นที่สามารถพัฒนาคุณภาพและรูปแบบของการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำบริการที่หลากหลายของส่วนราชการต่างๆ หลายหน่วยงานไปร่วมเปิดให้บริการแก่ประชาชนในแหล่งชุมชน ที่มีประชาชนสัญจรไปมาจำนวนมาก โดย ก.พ.ร. จะทำการกำหนดมาตรฐานการดำเนินการของเคาน์เตอร์บริการประชาชน และพิจารณาเพื่อรับรองคุณภาพมาตรฐานแก่ส่วนราชการ และจังหวัดที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. บึงบรพมาณ ต่อไป ก.พ.ร. จะดำเนินการขยายผลการจัดตั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชนไปยังพื้นที่อื่นๆ ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะดำเนินการประสานให้มีหน่วยงานเข้ามารับช่วงดำเนินงานเคาน์เตอร์บริการประชาชน เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีรายได้จากการให้บริการเพียงพอที่จะนำไปเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบำรุงรักษาระบบได้ โดยไม่จำเป็นต้องขอใช้งบประมาณจากทางราชการ

### ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

- สร้างความพร้อมของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี และทำให้เกิดการบูรณาการระบบแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน
- สนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งในการจัดตั้งและดำเนินการให้แก่หน่วยงานต่างๆ
- ประสานงานกับหน่วยงานภาคเอกชน เช่น ธนาคาร ไปรษณีย์ เป็นต้น ให้เข้ามาดำเนินการ
- จัดสรรบุคลากรที่เหมาะสม ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งจัดอบรมบุคลากรที่ให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและความชำนาญในการทำงาน
- ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ รวมทั้งยุบรวมแบบฟอร์ม นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการรับ-ส่งเอกสาร
- จัดระบบการรับ-ส่งเอกสารที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่
- ควรมีการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการรวมทั้งก่อนและหลังเปิดศูนย์บริการอย่างต่อเนื่อง และหลายช่องทาง รวมถึงการจัดเจ้าหน้าที่คอยแนะนำการให้บริการไว้ ณ สถานที่ราชการต่างๆ

## 2.3 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ในยุทธศาสตร์ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย กำหนดมาตรการที่เกี่ยวกับการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ คือ การประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการในลักษณะของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และการส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร การที่จะให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ก็ต้องสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยให้บริการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริการเสียก่อน และหากพบว่ามิชอบขัดข้องทางกฎหมาย หรือระเบียบใด ก็ต้องทำการศึกษา วิจัย เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการประชาชนให้ได้ต่อไป

นอกจากนั้น หมวด 7 มาตรา 39 และมาตรา 40 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการโดยมีกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นหน่วยงานรับผิดชอบให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง

### แนวทางการดำเนินการ

การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่พึงประสงค์ควรเป็นบริการที่สะดวก รวดเร็ว ตลอดเวลา ทั้งถึง และเป็นธรรม จึงหมายความว่าประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการนั้นอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ต้องการรับบริการสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐจากที่ใดก็ได้ และจะได้รับบริการอย่างรวดเร็วตามมาตรฐานเวลาและคุณภาพที่หน่วยงานผู้ให้บริการกำหนดทุกครั้ง ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวไว้ข้างต้น

การพัฒนาการให้บริการนั้นต้องมีการพัฒนาส่วนอื่นรองรับก่อน ได้แก่

- การจัดให้มีระบบโครงข่ายโทรคมนาคมที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงองค์กรต่าง ๆ
- การกำหนดมาตรฐานและช่องทางการเข้าสู่โครงข่ายระบบโทรคมนาคม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดต่อกัน



- การจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลกลางที่ใช้ร่วมกันได้ เช่น ข้อมูลบุคคล ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล ข้อมูลสถานที่ พร้อมทั้งจัดทำระบบความปลอดภัยของข้อมูล เช่น ระบบยืนยันตัวบุคคล
- การจัดทำโปรแกรมประยุกต์เพื่อประมวลผลและใช้ข้อมูลร่วมกันและสามารถดึงข้อมูลข้ามส่วนราชการได้ หรือสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์กลางที่ส่วนราชการหลัก ๆ มีอยู่ไปใช้งานร่วมกันได้

### ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2547-2548

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางก็ได้ดำเนินการหลายประการเพื่อส่งเสริมการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การทำโครงการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Government Data Interchange: GDX) การกำหนดมาตรฐาน XML เป็นต้น

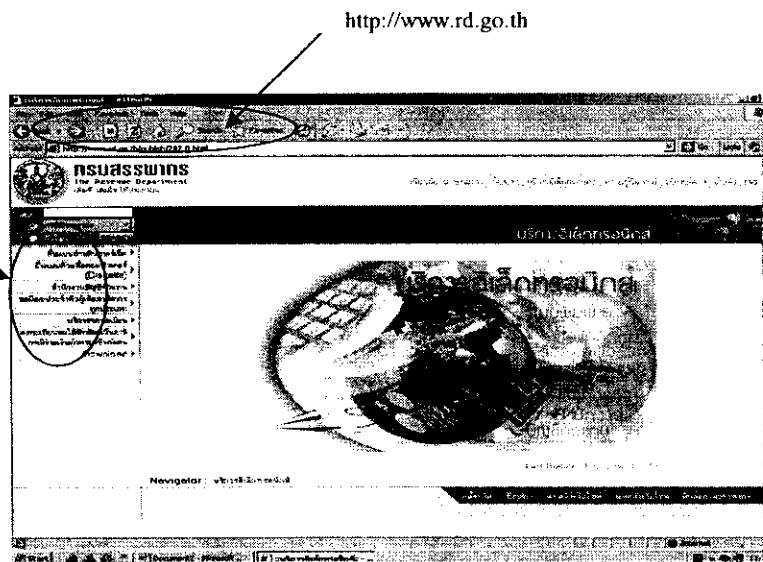
การบริการที่ส่วนราชการได้ดำเนินการมาแล้วมีทั้งที่เป็นที่รับรู้รับทราบและได้ใช้บริการกันอยู่แล้ว เช่น ระบบรับชำระภาษีเงินได้ (e-Revenue) ของกรมสรรพากร ระบบพิธีการศุลกากร e-Export Declaration (e-Logistics) ของกรมศุลกากร และยังไม่เป็นที่รับรู้รับทราบหรือยังไม่เคยได้ใช้บริการมาก่อน เช่น ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลนำเข้าส่งออก (ASEAN Single Window) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างกรมการค้าต่างประเทศและกรมศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างภูมิภาคอาเซียน ขณะนี้อยู่ระหว่างการทดลองใช้กับประเทศฟิลิปปินส์ เป็นต้น

นอกจากระบบบริการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นแล้วนั้น สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้พัฒนาโครงการ e-Government One Stop Services โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสาธิตการใช้สถาปัตยกรรม SOA (Service Oriented Architecture) และ Web Services ในการบูรณาการบริการที่ระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐจัดให้มีบริการอย่างเอกเทศอยู่ในปัจจุบันให้สามารถบริการประชาชนจากจุดเดียวได้ และได้ทดลองดำเนินการที่จังหวัดภูเก็ต

ระบบบริการที่ทดลองมี 9 ระบบ คือ

1. ระบบการให้บริการสาธารณสุขปภอค ร่วมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปาส่วนภูมิภาค บมจ. กสท โทรคมนาคม (ครอบคลุมทั้งประเทศ)
2. ระบบการชำระเงินบนอินเทอร์เน็ต ร่วมกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
3. ระบบบริการข้อมูลสาธารณสุข ร่วมกับโรงพยาบาลจังหวัดภูเก็ต
4. ระบบบริการข้อมูลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภูเก็ต
5. ระบบบริการข้อมูลการศึกษาระดับอุดมศึกษา ร่วมกับ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
6. ระบบบริการข้อมูลด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดภูเก็ต
7. ระบบบริการข้อมูลจัดหางาน จังหวัดภูเก็ต
8. ระบบประชาสัมพันธ์กฎหมาย
9. ระบบรัฐสภา

- ยื่นแบบผ่านอินเทอร์เน็ต
- ยื่นแบบด้วยสื่อคอมพิวเตอร์
- สำนักงานบัญชีตัวแทน
- ขอมิเลขประจำตัวผู้เสียภาษี
- อักษรทุกประเภท
- บริการจดทะเบียน
- ลงทะเบียนขอใช้สิทธิยกเว้น
- ภาษีกรณีจ่ายเงินค่าครองชีพ
- พิเศษ



ที่มา: <http://www.rd.go.th>

ภาพที่ 2-4 การให้บริการประชาชนผ่านเว็บไซต์ของกรมสรรพากร

### การดำเนินการในระยะต่อไป

ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่างก็มุ่งให้บริการประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์ หน่วยที่มีบริการทางอิเล็กทรอนิกส์อยู่แล้วก็ยังคงพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้นเพราะมีปัจจัยผลักดันและเกื้อหนุนหลายประการ เช่น ความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการได้รับการที่ดีของภาครัฐ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ช่วยให้การพัฒนาบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ทำได้ง่ายขึ้น เครือข่ายสารสนเทศครอบคลุมกว้างขวางขึ้น จึงมั่นใจได้ว่าการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐจะได้รับการพัฒนาให้ประชาชนได้รับการบริการที่ดีขึ้น

### การดำเนินการเพื่อให้บริการดีขึ้น

เนื่องจากการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมส่วนใหญ่ยังเป็นเรื่องของการขอข้อมูล เอกสารหลักฐาน แบบฟอร์มต่างๆ แต่หากเป็นงานที่จะต้องใช้อำนาจวินิจฉัย สั่งการ จดทะเบียน อนุมัติ หรืออนุญาตแล้ว ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการให้เสร็จสิ้นกระบวนการได้ที่ศูนย์บริการร่วม แต่จะต้องส่งเรื่องกลับไปให้ผู้มีอำนาจวินิจฉัย ของแต่ละส่วนราชการเพื่อสั่งการ อนุมัติ หรืออนุญาตก่อน ซึ่งส่งผลให้การบริการประชาชนในเรื่องนั้น ๆ ไม่อาจเสร็จสิ้น ณ ที่ศูนย์บริการร่วมได้ในคราวเดียว

เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว สมควรที่ผู้มีอำนาจตามกฎหมายจะได้มอบอำนาจอนุมัติ อนุญาต หรือสั่งการ ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่ศูนย์บริการร่วมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในการร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. .... ซึ่งจะยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมทั้งฉบับนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เพิ่มเติมหลักการในเรื่องการมอบอำนาจใหม่เป็นอีกหนึ่งมาตราว่า

"ในกรณีที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้จัดตั้งศูนย์บริการร่วม หรือศูนย์ที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อปฏิบัติราชการร่วมกันในการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ให้ผู้มีอำนาจในการอนุญาต อนุมัติ ออกคำสั่ง ปฏิบัติราชการ หรือดำเนินการอื่นใดตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งหรือมติคณะรัฐมนตรี มีหน้าที่มอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดังกล่าว ตามหลักเกณฑ์และระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด"

นอกจากนี้ยังได้กำหนดกรอบการพัฒนากฎหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 โดยสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำเสนอคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2547 เห็นชอบให้กำหนดกรอบ

นโยบายในการพัฒนากฎหมาย 3 หลักการ 15 แนวทาง เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายในส่วนที่รับผิดชอบ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน ได้แก่ แนวทางที่ 3 กำหนดให้มีการลดและยกเลิกกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่สร้างภาระโดยไม่จำเป็นแก่ประชาชนตามมาตรา 35 ของพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยให้ส่วนราชการดำเนินการศึกษา ตรวจสอบกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ "สร้างภาระโดยไม่จำเป็นให้แก่ประชาชน" โดยยึดการพัฒนากฎหมายที่ประชาชนเป็นจุดศูนย์กลาง อีกทั้งแนวทางที่ 7 กำหนดให้มีการลด เลิก หรือจัดให้มีกฎหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงกฎหมายให้ภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ และแนวทางที่ 13 กำหนดให้มีการลด เลิก หรือแก้ไขกระบวนการหรือขั้นตอนที่ล่าช้า หรือไม่จำเป็นตามกฎหมาย โดยให้ส่วนราชการดำเนินการตรวจสอบ ศึกษา และวิเคราะห์กระบวนการบริการในการสั่งการอนุญาต อนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นที่ส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่จะทำให้ลดกระบวนการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ล่าช้าหรือไม่จำเป็น ทั้งนี้หากได้มีการพัฒนากฎหมายตามหลักการ และแนวทางดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทำให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งภาครัฐและภาคประชาชน ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคตด้วย

## 2.4 รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน

ก.พ.ร. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 5 ที่กำหนดให้ส่วนราชการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้น จึงได้จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐขึ้น เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน และมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นการประกาศเกียรติคุณและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้ส่วนราชการต่างๆ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานบริการให้ดียิ่งขึ้น อันนำไปสู่การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการของข้าราชการในเชิงคุณภาพ และสามารถยกระดับความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อองาราชการเพิ่มขึ้นด้วย

การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนแยกเป็น รางวัลดีเด่น และรางวัลชมเชย แต่ละรางวัลมีการมอบโล่และเข็มกลัดให้กับส่วนราชการที่ได้รับรางวัล ซึ่งโล่รางวัลและเข็มกลัด (ภาพที่ 2-8) มีสัญลักษณ์เป็นรูปมือสีทองประคองหัวใจสีแดง ซึ่งหมายถึงการมีใจที่เปี่ยมด้วยความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการให้บริการและการทำงานที่เป็นเลิศในการให้บริการแก่ประชาชน การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้ส่วนราชการเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาระบบการให้บริการและยกระดับคุณภาพการทำงานของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว เพิ่มมากขึ้น

### แนวทางการดำเนินการ

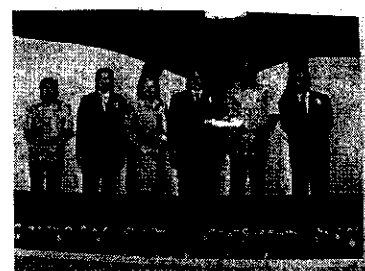
ส่วนราชการต่างๆ ได้ใช้คู่มือ "แนวทางการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนและวิธีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ" ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้นเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยแบ่งรางวัลเป็น 3 ประเภท คือ รางวัลรายกระบวนการ รางวัลภาพรวมกระบวนการ และรางวัลกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงหลายส่วนราชการ

ในการประเมินรางวัลที่ผ่านมาสํานักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมือจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการดำเนินการติดตามประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบถึงผลของการผลักดันการปรับปรุงระบบการทำงานและยกระดับคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการที่ขอรับรางวัล

สำหรับแนวทางในการตรวจประเมินมี 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ตรวจประเมินจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการที่จัดส่งให้สํานักงาน ก.พ.ร. และระยะที่ 2 ตรวจเยี่ยมประเมินจากการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 2 ส่วน ได้แก่ เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ในแต่ละส่วนแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ เชิงปริมาณ ประกอบด้วย มิติระยะเวลาที่ลดลง มิติความพึงพอใจของประชาชน มิติการอำนวยความสะดวก และมิติจำนวนผู้มาใช้บริการต่อหน่วยเวลา สำหรับเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย มิติด้านกระบวนการในการลดขั้นตอนและระยะเวลา มิติด้านการให้ความสำคัญกับประชาชนและการบริการ มิติด้านการอำนวยความสะดวก และมิติด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและการเรียนรู้

### ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2546 – 2548

มีส่วนราชการต่างๆ ได้รับรางวัลแล้ว รวม 100 กระบวนงาน โดย สํานักงาน ก.พ.ร. ได้จัดพิธีมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนแก่ส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดต่อเนื่องมาทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 2-2



ตารางที่ 2-2 จำนวนส่วนราชการและกระบวนงานที่ได้รับรางวัล

| ปี   | ประเภทรางวัล<br>ที่มอบให้แก่ส่วนราชการ | จำนวนส่วนราชการ<br>ที่ได้รับรางวัล | จำนวนกระบวนงาน<br>ที่ได้รับรางวัล |
|------|----------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 2546 | รางวัลรายกระบวนงาน                     | 31                                 | 44                                |
| 2547 | รางวัลรายกระบวนงาน                     | 21                                 | 23                                |
| 2548 | รางวัลรายกระบวนงาน                     | 23                                 | 30                                |
|      | รางวัลภาพรวมกระบวนงาน                  | 3                                  | 3                                 |

### การดำเนินการในระยะต่อไป

สำหรับการดำเนินการในระยะต่อไป ก.พ.ร. จะได้ส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีแนวทางดังนี้

- จัดให้มีการพิจารณามอบรางวัลในแต่ละประเภทรางวัลต่อไป
- ขยายประเภทรางวัลให้มีความหลากหลายเพื่อเปิดโอกาสให้ส่วนราชการสามารถขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลมากขึ้น
- ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนพร้อมกับการพิจารณาให้รางวัล

### ผลการดำเนินการของส่วนราชการ และ Best Practices

ส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้รับรางวัลดีเด่นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546-2548 ปรากฏใน รายงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหนังสือ "ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Best Practice) ที่ได้รับรางวัลคุณภาพ การให้บริการประชาชน" และ "การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน" ประจำปี ในแต่ละปี ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลใน ปี พ.ศ. 2546-2548

| ปี   | ประเภทรางวัล       | ส่วนราชการ                                        | กระบวนการงาน                                                                                   | ระยะเวลาปฏิบัติงาน |                       |
|------|--------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|
|      |                    |                                                   |                                                                                                | เดิม               | ใหม่                  |
| 2546 | รายการกระบวนการงาน | สนง.คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน                    | - การขอรับการส่งเสริมการลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่ 1-500 ล้านบาท (อุตสาหกรรมบริการและสาธารณูปโภค) | 60 วัน             | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    |                                                   | - การออกบัตรส่งเสริม (อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า)                              | 10 วัน             | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    | สนง.ส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็กเยาวชนฯ        | - การขอต่ออายุใบอนุญาตหอพัก                                                                    | 3 วัน              | 18 นาที               |
|      |                    | กรมอุดมศึกษา                                      | - การให้บริการข้อมูลอุดมศึกษาที่มีพร้อมอยู่แล้ว                                                | 1 วัน              | 17 นาที               |
|      |                    | กรมอนามัย                                         | - การบริการตรวจวิเคราะห์ตัวอย่างน้ำบริโภค น้ำเสีย น้ำทิ้ง น้ำในสระว่ายน้ำ                      | 5 วัน              | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    |                                                   | - การบริการผลิตชุดตรวจสอบทางภาคสนาม                                                            | 12 วัน             | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    | กรมการกงสุล                                       | - การให้บริการด้านหนังสือเดินทาง                                                               | 3 วัน              | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    |                                                   | - การให้บริการด้านสัญชาติและนิติกร                                                             | 2 วัน              | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    | สนง.คณะกรรมการอาหารและยา                          | - การอนุญาตนำเข้าหรือส่งยาตัวอย่างมาในราชอาณาจักรเพื่อขึ้นทะเบียนตำรับยา                       | 5 วัน              | 26 นาที               |
|      |                    | กรมการจัดหางาน                                    | - การขออนุญาตจัดส่งคนงานไปทำงานในต่างประเทศ (จต.3) กรณี/ไม่มี จต.2                             | 10 วัน             | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    | กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี                    | - การขอใบสำคัญรับรองการตรวจเรือ                                                                | 5 วัน              | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    | สนง.ธนารักษ์จังหวัด (ราชบุรี สงขลา)               | - การขอโอนสิทธิเช่าที่ราชพัสดุ                                                                 | 65 วัน (ราชบุรี)   | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    |                                                   | - การขอต่ออายุสัญญาเช่าที่ราชพัสดุ                                                             | 65 วัน (ราชบุรี)   | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    | สนง.สรรพากร จ.ราชบุรี                             | - การยื่นแบบแสดงรายการภาษีและชำระภาษี                                                          | 30 นาที            | 14 นาที               |
|      |                    | สนง.อุตสาหกรรม จ.ระยอง                            | - การบริการเงินทุนหมุนเวียน (วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท มุคคละค้าประกัน)                        | 23 วัน             | N/A (เป็นเวลามาตรฐาน) |
|      |                    | สนง.ตำรวจแห่งชาติ (สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองระยอง) | - การคืนของกลาง กรณีศาลมีคำพิพากษาหรือถึงที่สุด ไม่รับหรือพนักงานอัยการแจ้งให้คืน              | 2 ชม.              | 53 นาที               |
|      |                    | สนง.ที่ดินจังหวัด (ระยอง สงขลา เชียงใหม่)         | - การจดทะเบียนจำนอง                                                                            | 2 ½ ชม.            | 2 นาที                |
|      |                    | สนง.ประกันสังคม จ.ระยอง เชียงใหม่                 | - การรับขึ้นทะเบียนผู้ประกันตนตามมาตรา 39                                                      | 2 วัน              | 19 นาที               |
|      |                    | ร.พ.สันป่าดอง                                     | - การให้บริการผู้ป่วยนอก                                                                       | 2 ½ ชม.            | 58 นาที               |

| ปี   | ประเภทรางวัล       | ส่วนราชการ                                      | กระบวนการงาน                                                                 | ระยะเวลาปฏิบัติงาน |                                                         |
|------|--------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------|
|      |                    |                                                 |                                                                              | เดิม               | ใหม่                                                    |
| 2547 | รายกระบวนการงาน    | กรมการจัดหางาน                                  | - การให้บริการจัดหางานแก่คนหางาน                                             | 2-2 ½ ชม.          | 75 นาที                                                 |
|      |                    | สนง.ตำรวจสันติบาล สนง.ตำรวจแห่งชาติ             | - การออกหนังสือรับรองความประพฤติให้แก่ผู้ร้องขอที่ต้องการเดินทางไปต่างประเทศ | 15 วัน             | 7 วัน                                                   |
|      |                    | ร.พ.ศรีธัญญา กรมสุขภาพจิต                       | - การให้บริการรักษาผู้ป่วยเดิม                                               | 47 นาที            | 10 นาที                                                 |
|      |                    | ร.พ.ยโสธร จ.ยโสธร                               | - การให้บริการรักษาผู้ป่วยนอก                                                | 6 ชม.              | 4 ชม.                                                   |
|      |                    | สนง.ที่ดิน จ.หนองคาย                            | - การจดทะเบียนโฉนดที่ดิน                                                     | 2 ½ ชม.            | 22 นาที                                                 |
|      |                    | สนง.จัดหางานจังหวัดจ.นครราชสีมา                 | - การขอรับใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว                                         | 7 วัน              | 1 วัน                                                   |
|      |                    | สนง.มาตรฐานงานทะเบียนและภาษีรถ กรมการขนส่งทางบก | - การรับชำระภาษีรถประจำปีตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ. 2522                          | 30 นาที            | 7 นาที                                                  |
| 2548 | รายกระบวนการงาน    | กรมการประกันภัย                                 | - การให้คำปรึกษาและตอบข้อหารือ/ข้อพิพาทสิทธิใหม่ทดแทนในช่องทาง e-claim       | 5 วัน              | 10 นาที                                                 |
|      |                    | รพ.พระมงกุฎเกล้า กองทัพบก                       | - การตรวจโรคผู้ป่วยนอกกรณีไม่มีนัดการและตรวจพิเศษ (บัตรใหม่)                 | 5 ชม.              | 2 ชม.15 นาที                                            |
|      |                    | รพ.รามธิบดี ม.มหิดล                             | - การให้ยาเคมีบำบัด                                                          | 2 ชม.              | 30 นาที<br>(ผู้ป่วยนัดมา)<br>60 นาที<br>(ผู้ป่วยทั่วไป) |
|      |                    | สนง.ประกันสังคมพื้นที่ 5 และ 6                  | - การขอรับประโยชน์ทดแทนจากกองทุนประกันสังคม กรณี ทัศนกรรม                    | 65 นาที            | 6 นาที<br>(พื้นที่ 5)<br>16 นาที<br>(พื้นที่ 6)         |
|      |                    | ที่ทำการปกครอง อ.บ้านแท่น จ.ชัยภูมิ             | - การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน                                                | 75 นาที            | 4 นาที                                                  |
|      |                    | สนง.ประกันสังคม จ.นนทบุรี                       | - การรับชำระเงินสมทบจากผู้ประกันตนตามมาตรา 39                                | 40 นาที            | 1 นาที                                                  |
|      |                    | สนง.ประกันสังคม จ.ปทุมธานี                      | - การขอรับประโยชน์ทดแทนจากกองทุนประกันสังคม กรณีสงเคราะห์บุตร                | 90 นาที            | 18 นาที                                                 |
|      |                    | สนง.ขนส่ง จ.นครราชสีมา                          | - การรับชำระภาษีรถประจำปีตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ. 2522                          | 30 นาที            | 3 นาที                                                  |
|      |                    | กรมการขนส่งทางบก                                | การย้ายออก/ย้ายเข้าใบอนุญาตขับรถ และใบอนุญาตผู้ประจำรถ                       | 15-30 วัน          | 18 นาที                                                 |
|      | ภาพรวมกระบวนการงาน | กรมการขนส่งทางบก                                | - การรับชำระภาษีรถประจำปีตาม พ.ร.บ.รถยนต์ พ.ศ. 2522                          | 30 นาที/คัน        | 4 นาที/คัน                                              |
|      |                    | สนง.ประกันสังคม                                 | - การรับชำระเงินสมทบจากผู้ประกันตนตามมาตรา 39                                | 40 นาที            | 14 นาที                                                 |

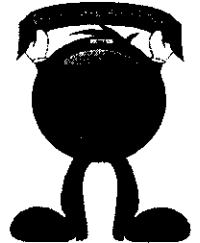
## ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

- กำหนดประเภทรางวัลให้มีความหลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสให้ส่วนราชการที่มีความพร้อมต่างกันไปมีโอกาสเสนอขอรับรางวัลได้
- เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อขยายผลการปฏิบัติงานไปยังส่วนราชการอื่นๆ ได้อย่างทั่วถึง

- ส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นและเร่งรัดให้ส่วนราชการส่วนใหญ่ที่ยังไม่เคยขอรับรางวัลมีการปรับปรุงการบริการ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนอย่างถ้วนหน้า
- ติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลให้รักษามาตรฐานการให้บริการรวมทั้งมีการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2.5 การรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน

ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ว่า “บุคลากร” คือ พลังอันยิ่งใหญ่ ต่อการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาใด ๆ ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจ การให้ความรู้ และการสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐจึงเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการไทย จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – พ.ศ. 2550) ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม โดยกำหนดมาตรการในการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำและดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและเผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ให้เป็นวาระแห่งชาติ พร้อมกับจัดให้มีการรณรงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีทัศนคติการทำงานโดยยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผล และรู้จักทำงานร่วมกับประชาชน ตลอดจนการสัมมนาและฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะแก่ผู้บริหารของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในระดับสูงและระดับกลาง ให้สามารถเป็น **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader)** ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสาร ผลักดัน และขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งองค์การได้อย่างเป็นระบบ



### แนวทางและการดำเนินการ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งเน้นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน การปรับเปลี่ยนบุคลากรภาครัฐให้มีจิตสำนึกในการบริการประชาชน จึงเป็นจุดมุ่งเน้นที่จะต้องดำเนินการไปพร้อมกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และการพัฒนากระบวนการของภาครัฐ โดยมีแนวคิดว่าการปรับเปลี่ยนจิตสำนึกของบุคลากรภาครัฐจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรจะต้องให้การยอมรับในหลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ แนวคิดและวิธีดำเนินการตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับ (บุคลากรผู้ปฏิบัติและประชาชนผู้รับบริการ) อย่างถ่องแท้ จึงจะนำมาซึ่งการยอมรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด การทำงาน รวมไปถึงจิตสำนึกในที่สุด ซึ่ง ก.พ.ร. ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยที่เรียกว่า “I AM READY” ขึ้น ซึ่งมาจาก

|                |                                     |
|----------------|-------------------------------------|
| I = Integrity  | ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี               |
| A = Activeness | ขยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก            |
| M = Morality   | มีศีลธรรม คุณธรรม                   |
| R = Relevancy  | รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม |
| E = Efficiency | มุ่งเน้นประสิทธิภาพ                 |

|                    |                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| A = Accountability | มีความรับผิดชอบต่อผลงานสังคม                         |
| D = Democracy      | มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส |
| Y = Yield          | มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน                                |

2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด วิธีการ และ ประโยชน์ที่จะได้รับการพัฒนาระบบราชการ ผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่

2.1 เว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ.ร. (www.opdc.go.th) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546

2.2 นำเสนอข้อมูลข่าวสารการพัฒนาระบบราชการ ทางรายการทางวิทยุ "รายการคิดใหม่ เมืองไทย ยุคพัฒนา" FM 92.5 และ AM 819 ทุกวันอังคาร ระหว่างเวลา 18.00 – 19.00 น. ในปี พ.ศ. 2546

2.3 นำเสนอข้อมูลข่าวสาร แนวคิด เทคนิค วิธีการ ในการพัฒนาระบบราชการรวมทั้งการตอบปัญหา ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ในรายการทางวิทยุ "รายการ ข้อเท็จจริงวันนี้" ทางสถานีวิทยุ FM 92.5 วันจันทร์ – ศุกร์ ระหว่างเวลา 10.00 – 11.00 น. ในปี พ.ศ. 2547

2.4 การเผยแพร่ข้อมูลความรู้ และตัวอย่างของ ความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการผ่านทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ แห่งประเทศไทย ช่อง 11 ในปี พ.ศ. 2548 ในรายการ "เดินหน้า... พัฒนาระบบราชการไทย" ทุกวันอังคารที่ 3 ของเดือน และรายการ โทรทัศน์ในเชิงสาระบันเทิง (Edutainment) รายการ "ปฏิบัติ ราชการสร้างรอยยิ้ม" ความยาว 30 นาทีจำนวน 20 ตอน



2.5 นำเสนอที่มา แนวคิด วิธีการและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติ ในบทความ "มุมมองความรู้" และนำเสนอผลการดำเนินการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดที่ประสบผลสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อ ประชาชน ผ่านบทความ การพัฒนาระบบราชการ "เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน" ทางหนังสือพิมพ์รายวัน

2.6 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการ ผ่านทางวารสาร "จดหมาย ข่าว" ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดพิมพ์ราย 2 เดือน

2.7 จัดให้มีการสัมมนาเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้กับ ประชาสัมพันธ์ของ ส่วนราชการและประชาสัมพันธ์จังหวัด ในปี พ.ศ. 2547

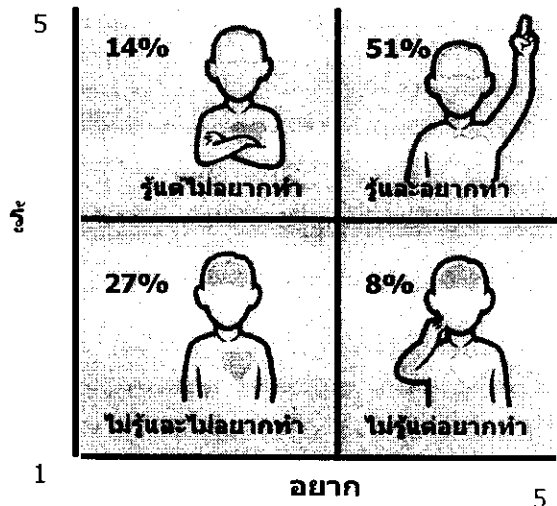
3. สร้างความเข้าใจและรณรงค์ ให้บุคลากรภาครัฐได้ตระหนักถึงความคาดหวังของประชาชนต่อ บริการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความต้องการของภาคประชาชน เช่น จัดให้มี ตราสัญลักษณ์ "ยิ้ม" และคำขวัญ "ร่วมพัฒนาระบบ ยกระดับบริการ เพื่อรอยยิ้มของประชาชน" ในการ รณรงค์เพื่อรอยยิ้มของประชาชน ระหว่าง พ.ศ. 2547 – 2548

### ผลการดำเนินการปี 2546 - 2548

เป้าหมายที่มุ่งเน้นให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน โดย ก.พ.ร. ได้ยึดแนวทางในการ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ให้กับบุคลากรภาครัฐเพื่อให้เกิดการยอมรับกับการ เปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานรวมถึงจิตสำนึกในการบริการ ประชาชน จากผลการดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้สำรวจการรับรู้และ ทัศนคติของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ ในการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง (รวม 3 กลุ่ม n=1,935) ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (CEO, CCO) จากส่วนกลางและภูมิภาค 145 ตัวอย่าง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 238



ตัวอย่าง และกลุ่มผู้ถูกขับเคลื่อน จำนวน 1,552 ตัวอย่าง พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่รับรู้และพร้อมจะดำเนินการพัฒนาระบบราชการ (ภาพที่ 2-5)



1. ข้าราชการส่วนใหญ่ รับรู้และพร้อมดำเนินการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 51 %
2. มีข้าราชการที่รับรู้ แต่ไม่ยอมดำเนินการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 14 %
3. มีข้าราชการที่ไม่รับรู้ และไม่ยอมดำเนินการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 27 %
4. มีข้าราชการที่ไม่รับรู้ แต่อยากดำเนินการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 8 %

ที่มา: สรุปผลการวิจัยโครงการศึกษาสร้างความเข้าใจเพื่อพัฒนาระบบราชการ (19 สิงหาคม - 12 ตุลาคม 2548)

ภาพที่ 2-5 ภาพความรู้สึกโดยรวมของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ

#### การดำเนินการในระยะต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงต้องดำเนินการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เพื่อการปรับเปลี่ยนจิตสำนึกในการบริการประชาชน โดย

1. ปรับและจัดทำเนื้อหาที่ง่ายต่อการเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ทั้งในส่วนของหลักการ แนวคิด วิธีการและประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นสำคัญ
2. มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
3. เลือกใช้สื่อที่สามารถส่งเสริมการรับรู้ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
4. เสริมสร้างการเรียนรู้และกิจกรรมการมีส่วนร่วมทั้งจากภาครัฐและประชาชน

สำนักงาน ก.พ.ร. ควรเร่งรัดการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภาครัฐ ในส่วนที่ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน การกำหนดระยะเวลาในการทำงานให้เหมาะสม และรูปแบบคู่มือการทำงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้โดยเร็ว

## 2.6 ความโปร่งใส / การต่อต้านการทุจริต

การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการเป็นวาระเร่งด่วน ที่รัฐบาลให้ความสำคัญ และเร่งรัดให้ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบราชการ มีความโปร่งใส โดยการวางระบบการตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความคุ้มค่า พัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบลงโทษผู้ทุจริตอย่างเด็ดขาด เปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานและการจัดซื้อ จัดจ้าง ให้เกิดความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพสนับสนุนภาคประชาชนให้มีส่วนร่วม ในการรณรงค์เรื่อง

ดังกล่าวอย่างจริงจัง และปลูกฝังจิตสำนึกและค่านิยมของสังคม ให้ประชาชนร่วมกันต่อต้านการทุจริต และการประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และยังเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 77 บัญญัติให้รัฐจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐเพื่อป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2543 เห็นชอบหลักการตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาด ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยกำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานของรัฐ จัดทำและใช้แผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดในปี 2544 พร้อมกับจัดตั้งศูนย์ราชการใสสะอาด และจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาด แล้วรายงานผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคต่อคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี เพื่อเสนอรัฐสภาต่อไป

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550 ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ได้กำหนดเงื่อนไขและแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และหลักนิติธรรม ให้ทุกส่วนราชการ นำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานลงในเว็บไซต์ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย ส่วนราชการจึงมีหน้าที่ป้องกันมิให้ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้น อันจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และความโปร่งใสในการทำงานของส่วนราชการได้

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6: การพัฒนากฎหมาย และการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่วน ง. การป้องกันและปราบปรามการทุจริต กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์คือ ประชาชนมีความเชื่อถือในกลไกภาครัฐสูงขึ้น หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นเจ้าภาพกลยุทธ์หลัก สนับสนุนให้ภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐมีค่านิยมและร่วมกันต่อต้านทุจริต (6.4.2) พัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (6.4.4)

#### แนวทางการดำเนินการ

เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดมีการปฏิบัติราชการที่โปร่งใสและสุจริต ก.พ.ร. จึงได้กำหนดประเด็นการประเมินผลการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

การดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการและจังหวัด ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดให้มีศูนย์ประสานราชการใสสะอาด จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม รณรงค์เผยแพร่มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการและลูกจ้าง สร้างเครือข่ายหน่วยงานใสสะอาดเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในสังกัด

ขั้นตอนที่ 2 จัดให้มีระบบในการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงานจากประชาชน ผู้รับบริการ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมของจังหวัด โทรศัพท์ จดหมาย ตู้ไปรษณีย์ สายด่วน เว็บไซต์ เป็นต้น มีการจัดแบบสอบถามในเชิงรุกสอบถามไปยังประชาชนผู้รับบริการหรือหน่วยงานอื่นที่มาติดต่อหรือหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 3 วางแนวทาง หรือมาตรการเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างยั่งยืน และพัฒนาวิธีการจัดการให้ทันสมัย มีความโปร่งใส ชัดเจน ปฏิบัติได้ เช่น ได้วางแนวปฏิบัติในเรื่องการเบิกจ่ายเงินและการพัสดุ โดยใช้ระบบ IT, นำการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-auction) มาใช้ในการประกวดราคาของหน่วยงานราชการทุกหน่วยงานและท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 4 สามารถปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้แล้วเสร็จครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 5 มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ และจัดทำรายงานประเมินผลความสำเร็จของแผนงาน/โครงการดังกล่าวและผลสำเร็จโดยรวม โดยมีการสื่อสารกับบุคลากรภายในและภายนอกถึงการดำเนินการ การประกาศมาตรการและผลการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับข้าราชการและประชาชน

**ในการส่งเสริมให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตอย่างจริงจัง** ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องสร้างความเข้มแข็งให้กับ “เครือข่ายภาคประชาชน” โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้สอดส่อง แจ้งเบาะแส และเฝ้าระวังการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เครือข่ายสามารถ “เผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน” เกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบ เฝ้าระวัง และเข้ามามีส่วนร่วมในการแจ้งเบาะแสการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับส่วนราชการ/จังหวัด การให้ความรู้กับประชาชนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ/หลักการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการประมูลแบบระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) วิธีการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงานและการเขียนคำร้องที่ถูกต้อง ช่องทางการร้องเรียนและแจ้งกลับไปยังส่วนราชการหรือหน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้อง วิธีการให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการประมูลงานการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนราชการ การติดตามการดำเนินงานของ “เครือข่ายภาคประชาชน” อย่างเป็นรูปธรรม

**สำหรับการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตอย่างจริงจัง** ส่วนราชการและจังหวัดต้องสนับสนุนการจัดโครงการ/กิจกรรมด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามวิธีการ/แนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) กำหนด เผยแพร่ ความรู้/ข้อมูลข่าวสาร/ระเบียบ/ข้อบังคับ/วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปรามการทุจริต (Ex Parte Rule) รวมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมและภัยของการทุจริตคอร์รัปชันให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันปัญหาการร่วมมือกันกระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะส่งผลที่สาหัสต่อการทำให้พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

#### ผลการดำเนินการ

1. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ. ในฐานะเจ้าภาพกลยุทธ์หลักสนับสนุนให้ภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐมีค่านิยมและร่วมกันต่อต้านทุจริต (6.4.2) พัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (6.4.4) ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมและพัฒนาความโปร่งใส ได้แก่

1) การส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาด ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เช่น การจัดพิธีถวายสัตย์ปฏิญาณเพื่อเป็นข้าราชการที่ดีและพลังแผ่นดิน การฝึกอบรมปลูกจิตสำนึกข้าราชการตามรอยพระยุคลบาท โครงการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทเพื่อจังหวัดบูรณาการใสสะอาด ระยะที่ 3 ใน 9 กลุ่มจังหวัด

2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการสร้างราชการใสสะอาด เช่น การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิทยากรเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทเพื่อราชการใสสะอาด การส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างราชการใสสะอาดในส่วนราชการการจัดทำคู่มือพฤติกรรมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3) งานเสริมสร้างเครือข่ายกิจกรรม เช่น การส่งเสริมการปฏิบัติงานของศูนย์ประสานราชการใสสะอาด ติดตามและประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนด้านเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ป้องกันทุจริต

4) งานรณรงค์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม เช่น การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดการโครงการ เผยแพร่ทางโทรทัศน์ วิทยุ และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

2. ผลจากการดำเนินกิจกรรมของสำนักงาน ก.พ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ทำให้หน่วยงานของรัฐ มีการพัฒนาด้านความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต ดังนี้

**ด้านข้าราชการ :** ช่วยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน/การให้บริการ รับทราบความรู้ ขาวสารด้านส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจ มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีอัตราการลาออกลดลง

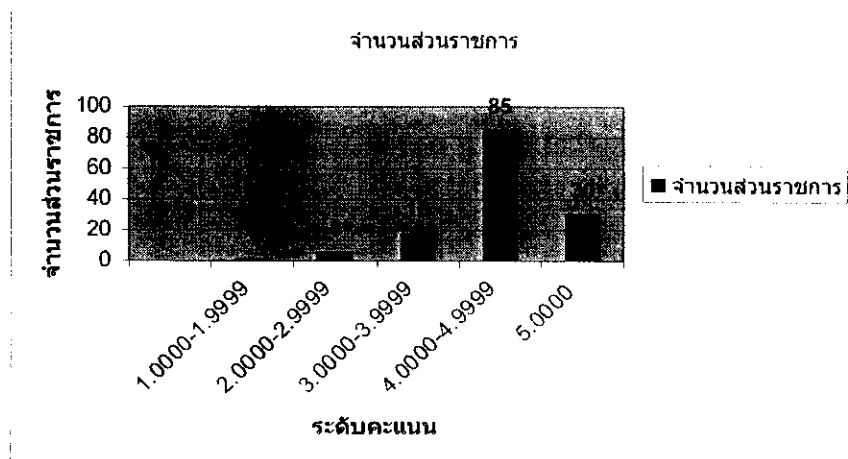
**ด้านยกระดับความโปร่งใสในการบริหารงาน ลดทุจริต :** ช่วยให้การบริหารงานและบริหารงบประมาณและงานการเงินของหน่วยงานเปิดเผย โปร่งใสมากขึ้น มีช่องทางและระบบรับฟัง-ตอบและแก้ไขข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ มีข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ลดลง มีการดำเนินทางวินัยที่รวดเร็ว เปิดเผย และเป็นธรรม มีการกระทำผิดทางวินัยลดลง มีแนวทาง/คู่มือ ลดการใช้ดุลยพินิจ

**ด้านหน่วยงาน :** ช่วยให้หน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีคุณภาพของผลงานและการบริการดีขึ้น ลดข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องจากการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและรวดเร็วขึ้น มีผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยงาน

**ด้านประชาชน :** ช่วยให้ประชาชนรู้สึกพึงพอใจและมั่นใจต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการจากรัฐ รับทราบข้อมูลข่าวสาร และเข้าถึงข้อมูล ขาวสารได้สะดวกขึ้น ยินดีให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ป้องกันการทุจริตเพิ่มขึ้น

โดยที่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 การประเมินผลในประเด็นการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ เป็นการประเมินผลในลักษณะการกำหนดขั้นตอน (Milestone) ให้ส่วนราชการและจังหวัด ดำเนินการ ดังนั้นผลคะแนนที่ได้ จึงมิได้สะท้อนว่าส่วนราชการและจังหวัดมีระดับการทุจริตและประพฤติมิชอบมากหรือน้อย แต่เป็นการสะท้อนถึงความพร้อมในการมีและดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างครบถ้วนทั้งองค์กร

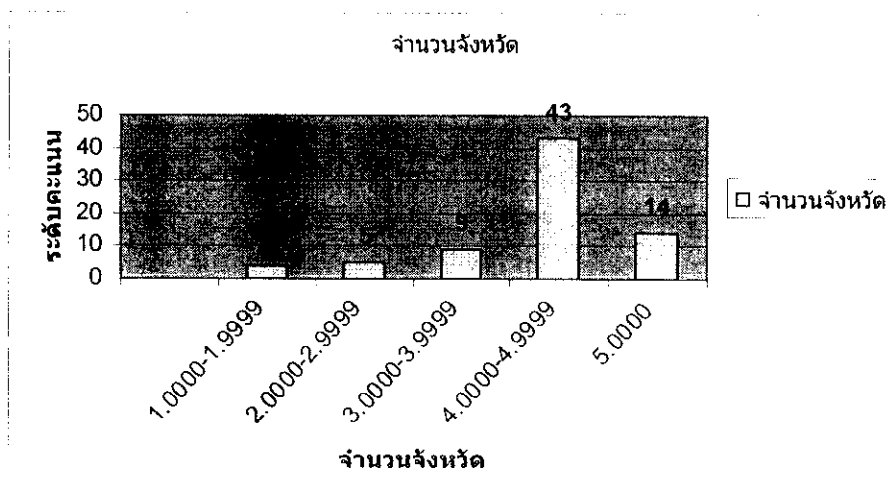
จากแผนภูมิแสดงจำนวนส่วนราชการที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 (ภาพที่ 2-6) ซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินการครบถ้วน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 โดยมี 30 ส่วนราชการที่สามารถดำเนินการได้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน



ที่มา : การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่ 7 เรื่อง ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ภาพที่ 2-6 จำนวนส่วนราชการที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ.2548

จากแผนภูมิแสดงจำนวนจังหวัดที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 (ภาพที่ 2-7) ซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินการครบถ้วน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 โดยมี 14 จังหวัดที่สามารถดำเนินการได้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน



ที่มา : การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่ 7 เรื่อง ระดับความสำเร็จของ การดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ภาพที่ 2-7 จำนวนจังหวัดที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ.2548

### การดำเนินการในระยะต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบและการสนับสนุนให้ภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง และการจัดทำข้อมูลการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการและจังหวัด อย่างต่อเนื่องต่อไป โดยได้กำหนดประเด็นการประเมินผลนี้ไว้ในกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อไป ประจำปีงบประมาณ

### ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

ในการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในโอกาสต่อไป ส่วนราชการและจังหวัดควรมีการประเมินผลสำเร็จจากการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วใน ปีงบประมาณที่ผ่านมา และมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้ครอบคลุมระดับความรุนแรง โอกาสของการเกิดความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งจะ ทำให้ส่วนราชการและจังหวัดมองภาพได้ ชัดเจนว่าความเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบเกิดจากสาเหตุหลักใดบ้าง เพื่อให้สามารถวางมาตรการ ป้องกันได้ตรงกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีความโปร่งใส และป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบใน ภาคราชการ ควรขยายผลและผลักดันให้มีการดำเนินการในหน่วยงานรัฐทุกประเภท เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในกำกับ และควรให้ความรู้และสนับสนุนให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของภาครัฐเพิ่มขึ้น

### บทสรุป

จากการดำเนินการในรอบ ปี พ.ศ.2548 ที่ผ่านมา ส่วนราชการและก.พ.ร.ได้ดำเนินการทั้งในส่วนที่เป็น การสร้างระบบพื้นฐานเพื่อให้การบริการประชาชนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมั่นคงต่อไปในภายภาคหน้า และใน ส่วนที่ผลักดันให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงการบริการได้ ง่าย ลดค่าใช้จ่าย และมีความพึงพอใจในการบริการของภาครัฐมากขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนและเร่งรัดให้ ส่วนราชการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาการปฏิบัติ ราชการที่ลดลงได้ร้อยละ 60.09 ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ ร้อยละ 50 โดยเฉลี่ย ในปี พ.ศ. 2550 นอกจากนี้ยังอำนวยความสะดวกให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้ง่าย โดยการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเป็น โครงการนำร่องให้ประชาชนได้รับบริการเบ็ดเสร็จในที่เดียวกันในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมด้าน สาธารณูปโภคพื้นฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และศูนย์บริการร่วมแบบ เคาน์เตอร์บริการประชาชน การกำหนดกรอบและแผนการปรับปรุงกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน รวมทั้งการสร้างความรู้ความโปร่งใสและการต่อต้านทุจริตในราชการ ซึ่งผลการดำเนินการดังกล่าวทำให้ประชาชนมีความ พึงพอใจในคุณภาพการให้บริการประชาชนในปี พ.ศ. 2548 โดยเฉลี่ยร้อยละ 76.64 ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนด ไว้ ซึ่งคาดว่าจากผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะสามารถยกระดับความพึงพอใจของประชาชนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

### บทที่ 3

#### การปรับบทบาทภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม

บทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการที่ประกาศใช้เมื่อ 3 ตุลาคม 2545 นั้น มีจุดมุ่งหมายที่การลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน หรือยุบเลิกงานที่ไม่จำเป็น และเพื่อให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน เน้นเฉพาะบทบาทของภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นนั้นจะดำเนินการต่อไป ซึ่งก.พ.ร.ได้ดำเนินการโดยปรับแต่งส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ ส่วนที่ยังต้องดำเนินการต่อตามบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ตลอดจนการดำเนินการในส่วนที่จะทำให้ส่วนราชการมีสมรรถนะสูงขึ้น เช่น การแปรสภาพหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะภารกิจเป็นองค์การมหาชน หรือหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ การบริหารราชการในจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นต้น ในส่วนของระบบการเงินและงบประมาณได้พัฒนาให้มีการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และคงอัตราค่าจ้างราชการไม่ให้เพิ่มขึ้นคู่ขนานไปกับการลดบทบาทของภาครัฐลงตามความเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิกกฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศตามลำดับการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ระบบราชการมีบทบาทภารกิจและขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เป็นไปตามเป้าหมาย

**การทำให้บทบาท ภารกิจ และขนาดของระบบราชการมีความเหมาะสมนั้น ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ.2550) คือ**

**1. ด้านการปรับบทบาทภารกิจ มีตัวชี้วัด ดังนี้**

1.1 ปริมาณหรือจำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการ (Non core Function) ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปี พ.ศ. 2550

1.2 หน่วยงานราชการจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 หรือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ภายในปี พ.ศ. 2550

1.3 กฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก (Deregulation) จำนวนไม่น้อยกว่า 100 ฉบับ ภายในปี พ.ศ. 2550

**2. ด้านขนาดของภาครัฐ**

2.1 ด้านขนาดของงบประมาณแผ่นดิน มีตัวชี้วัด คือ รักษาสัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ ไม่ให้เกินร้อยละ 18 โดยเฉลี่ย ในช่วง ปี พ.ศ. 2546-2550

2.2 ด้านขนาดกำลังคนภาครัฐ มีตัวชี้วัด คือ ปรับลดจำนวนข้าราชการลง อย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ.2550 และหรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้รับดับเดียวกัน

**การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ได้ใช้มาตรการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550**

**1. มาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน**

1.1 การจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการให้มีรูปแบบเมตริกซ์ครอบคลุมทั้งในส่วนของการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกประสานการทำงาน

ร่วมกัน เพื่อให้เชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวง เป็นต้น

1.2 มีการทบทวนการจัดโครงสร้างส่วนราชการกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานรวมถึงการปรับรูปแบบการทำงาน ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยส่วนกลางเน้นงานเชิงยุทธศาสตร์ งานเชิงปฏิบัติไปดำเนินการในส่วนภูมิภาคหรือ บางส่วนโอนถ่ายให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ยุบเลิกงานที่ไม่จำเป็นต้องทำหรือให้เอกชนดำเนินการแทน จัดตั้ง ศูนย์บริการร่วมและส่งเสริมให้ส่วนราชการที่ทำบริการสาธารณะเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชน

## 2. มาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนระบบการเงินและการงบประมาณ

2.1 ปรับกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่โดยยึดตามค่าเฉลี่ยนโยบายของ คณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา

2.2 งบประมาณที่จัดสรรเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์รัฐบาลที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ในการ ดำเนินการได้ทุกระดับ

### ผลการปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม

#### 1. การปรับบทบาทภารกิจ

กฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือ ยกเลิก (Deregulation) จำนวน 233 ฉบับ<sup>1</sup>

ตารางที่ 3-1 จำนวนกฎหมายที่พัฒนา ปี 2548

| จำนวนกฎหมายที่เสนอพัฒนา ปี 2548<br>รวม 400 ฉบับ |                       | จำนวนกฎหมายที่พัฒนา ปี 2548<br>รวม 360 ฉบับ                           |                       |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| กฎหมายหลัก<br>146 ฉบับ                          | กฎหมายรอง<br>254 ฉบับ | กฎหมายหลัก<br>127 ฉบับ<br>(อยู่ในขั้นตอน<br>รอเสนอสภา<br>ผู้แทนราษฎร) | กฎหมายรอง<br>233 ฉบับ |

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมาย

2. งบประมาณแผ่นดิน สัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ คิดเป็นร้อยละ 17.63 โดยเฉลี่ย<sup>2</sup>

<sup>1</sup> อยู่ในขั้นตอนรอเสนอสภาผู้แทนราษฎรอีก 127 ฉบับ จากเป้าหมายที่กำหนดไม่น้อยกว่า 100 ฉบับ ภายในปี พ.ศ. 2550

<sup>2</sup> จากเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 18 โดยเฉลี่ย ในช่วง ปี พ.ศ. 2546 - 2550



ตารางที่ 3-2 โครงสร้างงบประมาณ ปีงบประมาณ 2547 -2548

หน่วย : ล้านบาท

| โครงสร้างงบประมาณ                                | ปีงบประมาณ 2547    |             | ปีงบประมาณ 2548    |            |
|--------------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|------------|
|                                                  | จำนวน              | +/- %       | จำนวน              | +/- %      |
| <b>1. วงเงินงบประมาณรายจ่าย</b>                  | <b>1,163,500.0</b> | <b>16.4</b> | <b>1,250,000.0</b> | <b>7.4</b> |
| (สัดส่วนต่อ GDP)                                 | 18.0               |             | 17.5               |            |
| - รายจ่ายประจำ                                   | 836,544.4          | 11.0        | 881,251.7          | 5.3        |
| (สัดส่วนต่องบประมาณ)                             | 71.9               |             | 70.5               |            |
| - รายจ่ายลงทุน                                   | 292,800.2          | 38.4        | 318,672.0          | 8.8        |
| (สัดส่วนต่องบประมาณ)                             | 25.2               |             | 25.5               |            |
| - รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้                       | 34,155.4           | -2.3        | 50,076.3           | 46.6       |
| (สัดส่วนต่องบประมาณ)                             | 2.9                |             | 4.0                |            |
| <b>2. รายรับ</b>                                 | <b>1,163,500.0</b> | <b>16.4</b> | <b>1,250,500.0</b> | <b>7.4</b> |
| (สัดส่วนต่อ GDP)                                 | 18.0               |             | 17.5               |            |
| - รายได้                                         | 1,063,600.0        | 28.9        | 1,250,000.0        | 17.5       |
| - เงินกู้                                        | 99,900.0           | -42.9       | 0.0                | -100.0     |
| <b>3. ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเบื้องต้น (GDP)</b> | <b>6,476,100.0</b> | <b>9.2</b>  | <b>7,142,400.0</b> | <b>8.6</b> |

ที่มา : Budget in Brief Fiscal year 2005, 2006. หน้า 4.

**3. ขนาดกำลังคนภาครัฐ** จำนวนข้าราชการลดลง ร้อยละ 4.35 จากเป้าหมายที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ภายใน ปี พ.ศ.2550

จากข้อมูลกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ปีงบประมาณ 2548 มีอัตราข้าราชการทั่วประเทศ รวม 1.31 ล้านอัตรา โดยมีจำนวนที่ลดลงจากปีงบประมาณ 2545 ประมาณ 50,000 อัตรา หรือลดลงร้อยละ 4.35 จากปี 2545<sup>3</sup>

ผลการดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้เหมาะสม สรุปได้ว่า รัฐบาลจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์หลักดังกล่าว ได้ในปี พ.ศ. 2550 ถึงแม้ว่าการลดภารกิจรองไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะยังคงชะลอตัวลงไปบ้าง แต่จากความพร้อมที่มีมากขึ้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะทำให้การถ่ายโอนภารกิจของส่วนราชการจากกระทรวง ทบวง กรม ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ส่วนขนาดกำลังคนนั้นแม้มีมติเกี่ยวกับการลดบุคลากรอาจมีแนวโน้มทำได้ไม่บรรลุ แต่ในมิติของการเพิ่มผลผลิตที่มากขึ้นในจำนวนคนที่ลดลง ก็พบว่า ส่วนราชการได้ใช้กำลังคนที่ลดลงดังกล่าวรองรับภาระแห่งชาติของรัฐบาลที่เพิ่มขึ้น

### 3.1 การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ

#### 3.1.1 แนวทางและผลการดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ ปี 2545

##### แนวทางการปรับบทบาทภารกิจภาครัฐ

1. จัดภารกิจที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยออกไป โดยพิจารณาบททวนความจำเป็นในการทำงานนั้นให้เหมาะสมกับความต้องการของประชาชน สังคม และประเทศชาติในปัจจุบัน

<sup>3</sup> ที่มา สำนักงาน ก.พ., ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2549 – 2551)

2. มุ่งการดำเนินงานเฉพาะภารกิจหลัก โดยแยกประเภทภารกิจหลัก (Core business) และภารกิจรอง (Non - Core Business) ออกจากกันเพื่อมอบภารกิจที่ราชการส่วนกลางไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการแล้วให้ท้องถิ่นและภาคเอกชนดำเนินการแทน หรือสนับสนุนให้ภาคประชาสังคมหรือชุมชนรับไปดำเนินการ

3. ไม่ดำเนินงานใด ๆ ที่เอกชนสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดกว่าภาครัฐอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีที่เป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การประกันความเป็นธรรม หรือการจัดให้มีสาธารณูปโภค

4. สนับสนุนเศรษฐกิจแบบเสรีโดยอาศัยกลไกตลาด กำกับดูแลให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมคุ้มครองผู้บริโภค ยกเลิกและละเว้นการตรากฎหมายและกฎเกณฑ์การควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

### แนวทางการจัดโครงสร้างส่วนราชการ

เมื่อมีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทภารกิจที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการแล้ว จึงมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของภาครัฐ โดยมีแนวทางในการจัด ดังนี้

1. จัดโครงสร้างโดยคำนึงถึงนโยบายแห่งรัฐที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ นโยบายรัฐบาลและความต้องการของประชาชนในลักษณะของการบริหารที่ยึดวาระแห่งชาติ (Agenda Based) แทนการจัดโครงสร้างที่เน้นหน้าที่ของรัฐ (Functional Based) แต่เพียงอย่างเดียว

2. จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจหลักที่จำเป็นต้องดำเนินการโดยภาครัฐ สอดคล้องกับประเภทของภารกิจและงานและสอดคล้องกับการดำเนินงานในส่วนที่ต้องเน้นประสิทธิภาพ ความคล่องตัวการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน องค์กรประชาชนและท้องถิ่น ซึ่งอาจจัดหน่วยงานของรัฐได้ดังนี้ คือ หน่วยงานราชการที่รับผิดชอบงานราชการโดยแท้ ที่เรียกว่าหน่วยงานราชการ (Government Organization) และหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบงานปฏิบัติการที่ยังเป็นภารกิจหลักของภาครัฐที่ยังจำเป็นต้องดำเนินการโดยหน่วยงานราชการ อาจจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่มีรูปแบบการบริหารงานพิเศษ หน่วยงานของรัฐที่ให้บริการสาธารณะซึ่งเป็นงานของรัฐที่ภาครัฐจำเป็นต้องจัดให้มีหรือส่งเสริมให้มีการให้บริการก็สามารถจัดเป็นองค์การมหาชน (Public Organization) รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise) หรือองค์กรที่จัดตั้งในรูปแบบมูลนิธิ (Foundation) และองค์กรพัฒนาภาคเอกชน (Non Government Organization)

3. จัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนาน เพื่อให้มีสายการบังคับบัญชาสั้นที่สุด เพื่อให้การทำงานและการตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพโดยยังคงยึดหลักความรับผิดชอบในการบริหารงานด้วย

4. จัดโครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบผสมผสาน ในกรณีทำงานนั้นต้องการองค์ประกอบของความรู้ความสามารถที่หลากหลายและเน้นความเป็นทีมในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันงานให้บรรลุผลสำเร็จ หรือกรณีที่สามารถใช้เทคโนโลยีการติดต่อที่ทันสมัยก็สามารถจัดองค์กรที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย

5. ปรับปรุง แก้ไข กฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ

การจัดโครงสร้างส่วนราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เป็นการจัดรวมภารกิจที่อยู่ในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เดียวกันไว้ในกระทรวงเดียวกัน โดยจัดหน่วยงานรองรับในระดับบริหารราชการส่วนกลาง สำหรับภารกิจในส่วนของการบริหารส่วนภูมิภาคไว้ตามเดิมก่อน แต่หากพิจารณา

โครงสร้างในกระทรวงจะมีทั้งส่วนราชการ (กรม กอง) โดยอาจมีกลุ่มภารกิจในบางกระทรวง รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในกำกับ หน่วยงานอื่น ๆ เช่น ภายใต้มูลนิธิและส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เป็นต้น

### 3.1.2 การดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการปี 2546-2548

การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ อันเป็นผลให้เกิดการปรับปรุงกระทรวงจาก 14 กระทรวง/1 ทบวง เป็น 20 กระทรวงนั้น เป็นการจัดการกิจที่ภาครัฐให้เข้าที่ มีผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องชัดเจน

จำเป็นต้องติดตามและแก้ปัญหาการทำงานของกระทรวงต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อปรับกลไกในส่วนราชการ และองค์การอื่นของรัฐในกำกับกระทรวง ให้เชื่อมต่อการบริหารราชการยุคใหม่และแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทั้งปัญหาการทำงานระหว่างหน่วยงานในกระทรวงและระหว่างกระทรวง รวมทั้งระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับราชการบริหารส่วนภูมิภาคซึ่งในการจัดส่วนราชการในราชการส่วนกลางใน ปี พ.ศ. 2545 นั้น ยังมิได้ครอบคลุมถึง

### 3.2 การจัดองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจภาครัฐที่ต้องการประสิทธิภาพสูง : องค์การมหาชน

#### แนวคิดและหลักการขององค์การมหาชน

องค์การมหาชน เป็นองค์กรของรัฐประเภทหนึ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อทำบริการสาธารณะที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของรัฐที่ต้องการประสิทธิภาพสูง โดยมีได้คำกำหนัดจากบริการ มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงภาคธุรกิจ ที่สามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีอาจดำเนินการได้ในส่วนราชการซึ่งเป็นองค์การแบบราชการ องค์การมหาชนมีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน เพื่อรับผิดชอบภารกิจของรัฐในการให้บริการสาธารณะหรือดำเนินกิจกรรมเฉพาะด้านที่ภาครัฐยังจำเป็นต้องดำเนินการและจัดให้มี หรือภาครัฐต้องมีบทบาทให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณเพื่อให้เกิดการดำเนินงาน เป็นบริการในส่วนที่รัฐต้องการส่งเสริม หรือเป็นบทบาทของรัฐในการให้บริการ การแทรกแซงตลาด หรือบริการที่ภาคเอกชนยังไม่สนใจหรือมีศักยภาพที่จะดำเนินการ

หลักเกณฑ์พื้นฐานในการจัดตั้งองค์การมหาชนได้มีบัญญัติไว้ในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ซึ่งสามารถแยกแยะองค์ประกอบในการจัดตั้งได้ 3 ประการ คือ

- (1) เมื่อรัฐบาลมีนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ
- (2) แผนงานการจัดทำบริการสาธารณะนั้นมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่ที่แตกต่างไปจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
- (3) การจัดตั้งหน่วยบริหารขึ้นใหม่นั้นมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจุบันมีองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 รวม 20 แห่ง เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เป็นต้น และผ่านการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีและอยู่ระหว่างการพิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งอีกจำนวนหนึ่ง เช่น สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ เป็นต้น และนอกจากองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา ตาม พ.ร.บ.องค์การมหาชน พ.ศ. 2542 แล้ว ในทางทฤษฎียังมีองค์กรของรัฐอีกประเภทหนึ่งที่ถูกจัดเป็นองค์การมหาชน คือ หน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งถ้าพิจารณาจากลักษณะของหน่วยงานแล้วพบว่า หน่วยงานในกำกับก็คือ องค์การมหาชน

เพียงแต่เป็นรูปแบบหน่วยงานที่เกิดขึ้นก่อนองค์การมหาชน มีความแตกต่างจากองค์การมหาชนที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ในสามนัย คือ

(1) **การจัดตั้ง** หน่วยงานในกำกับจัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะของหน่วยงานแต่ละแห่ง ขณะที่องค์การมหาชนจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ตัวอย่างเช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) จัดตั้งตามพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พ.ศ. 2534 สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติจัดตั้งตามพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ในขณะที่โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2549 ตามนัยของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เป็นต้น

(2) **การบริหารจัดการ** หน่วยงานในกำกับมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมากกว่าองค์การมหาชน แม้จะต้องอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเช่นเดียวกับองค์การมหาชน แต่อำนาจในการบริหารจัดการเป็นของคณะกรรมการ โดยไม่ถูกกำกับตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนดเพื่อกำกับองค์การมหาชน ตัวอย่างเช่น การกู้ยืมเงิน การถือหุ้นหรือการเข้าร่วมทุนในกิจการของนิติบุคคลอื่นขององค์การมหาชนจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด แต่สำหรับหน่วยงานในกำกับ เช่น คณะกรรมการบริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีอำนาจในการวางระเบียบกำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไขการลงทุน การเข้าร่วมกิจการหรือถือหุ้นได้เอง เป็นต้น

(3) **ลักษณะภารกิจ** ในการจัดการภารกิจต้องการอำนาจตามกฎหมายเพื่อให้เจ้าหน้าที่ขององค์การหรือตัวองค์กรมีอำนาจในการกำกับตรวจสอบ หรือแทรกแซงกิจการอื่นอาจเป็นกิจการของรัฐหรือเอกชน รวมทั้งประชาชน ผู้รับบริการซึ่งอำนาจนั้นต้องมีกฎหมายรองรับ ตัวอย่างเช่น สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เป็นต้น

### ผลการดำเนินการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ ก.พ.ร. รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งรวมถึง การส่งเสริม กำกับ ดูแล องค์การมหาชน เพื่อการดำเนินการในเรื่องนี้ ก.พ.ร. ได้แต่งตั้ง อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์การมหาชน และองค์กรรูปแบบอื่นในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีใช้ส่วนราชการขึ้น โดยมีหน้าที่หลักในการ พิจารณาออกแบบและวางระบบการบริหารงานเพื่อให้การจัดตั้งองค์การมหาชนและองค์กรรูปแบบอื่นๆ มีประสิทธิภาพเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย กำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงสภาพ เพื่อให้องค์การมหาชนและองค์กรรูปแบบอื่นๆ สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการจัดตั้งองค์การมหาชนและองค์กรรูปแบบอื่นๆ ทั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญของผลการดำเนินการในระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา ของ อ.ก.พ.ร. ชุติวงศ์กล่าวและสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ดังนี้

#### 1. การพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อใช้กับองค์การมหาชน

คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2547 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอของ ก.พ.ร. ได้แก่

- หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้อำนวยการองค์การมหาชน และ
- หลักเกณฑ์การกำหนดเบี้ยประชุมและประโยชน์ตอบแทนอื่นของคณะกรรมการองค์การมหาชน

หลักการสำคัญในการปรับปรุงหลักเกณฑ์ทั้งสอง คือ การพิจารณาจัดกลุ่มองค์การมหาชน จากการประเมินค่างานซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 มิติ คือ มิติความรับผิดชอบในการบริหารงาน มิติประสมการณ์ของผู้บริหาร และมิติสถานการณ์ ผลจากการประเมินค่างานสามารถจัดกลุ่มองค์การมหาชน ได้เป็น 3 กลุ่ม และกำหนดอัตราเงินเดือนพื้นฐานและอัตราเบี้ยประชุมแตกต่างตามการจัดกลุ่ม เป็นกรอบอัตราขั้นต่ำ – ขั้นสูง โดยให้

คณะกรรมการขององค์การมหาชนเป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบในการกำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้อำนวยการตามช่วงอัตราค่าตอบแทนตามการจัดกลุ่มขององค์การมหาชน ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี ผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง และให้รัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดอัตราเบี้ยประชุมตามช่วงอัตราตามการจัดกลุ่มเช่นเดียวกับการกำหนดค่าตอบแทนผู้อำนวยการ

## 2. การพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินผลองค์การมหาชน

หลักการในเรื่องนี้ คือ การกำหนดระบบการประเมินผลองค์การมหาชน เพื่อพิสูจน์ถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยให้องค์การมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้ ก.พ.ร.และสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี

3. การกำหนดเป็นหลักการให้องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เป็นหน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ....

ก.พ.ร. ได้พิจารณาเห็นว่า เพื่อมิให้จะต้องดำเนินการยกร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ในทุกครั้งที่มีการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ จึงควรที่จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ใหม่ ก.พ.ร. จึงได้เสนอ ร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ซึ่งมีสาระสำคัญในการกำหนดให้องค์การมหาชน และมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีใช้ส่วนราชการเป็นหน่วยงานของรัฐตามความหมายของมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539

ซึ่งคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2547 ได้มีมติเห็นชอบในหลักการของร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ และปัจจุบันได้มีการตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2548 โดยให้บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 24 กันยายน 2548

## 4. การปรับปรุงพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

เป็นการปรับปรุงแก้ไขในมาตราต่างๆ เช่น มาตรา 5 หน่วยงานที่จะตั้งเป็นองค์การมหาชน มาตรา 19 คณะกรรมการขององค์การมหาชน มาตรา 20 คุณสมบัติของกรรมการ มาตรา 43 การกำกับดูแลองค์การมหาชน เป็นต้น <sup>4</sup> โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2548 อนุมัติหลักการร่างพระราชบัญญัติองค์การมหาชน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ปัจจุบัน ยังอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกา

<sup>4</sup> สืบเนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 มอบให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) และ ก.พ.ร.รับไปพิจารณาปัญหาอันเกิดจากกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน โดยหากต้องแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายก็ให้ยกร่าง แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป ในเรื่องนี้ ก.พ.ร. โดย อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนฯ และ อ.ก.พ.ร.เกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน ได้พิจารณาเกี่ยวกับปัญหาของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ได้พิจารณาร่างแก้ไขพระราชบัญญัติองค์การมหาชนฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

## 5. ขั้นตอนการจัดตั้งองค์การมหาชน

การจะเสนอจัดตั้งหน่วยงานในกำกับหรือองค์การมหาชน ให้ส่งเรื่องให้ ก.พ.ร. พิจารณาก่อนนำเสนอ คณะรัฐมนตรี<sup>5</sup> อย่างไรก็ดี ส่วนราชการบางแห่งมิได้ปฏิบัติตามขั้นตอนและแนวทางการขอจัดตั้งองค์การมหาชน ดังกล่าว การขอจัดตั้งองค์การมหาชนส่วนใหญ่ที่นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรียังไม่มีความพร้อมเกี่ยวกับการจัดบทบาทภารกิจ การบริหารงานภายใน รวมทั้งทรัพยากรที่จะใช้ ทำให้คณะรัฐมนตรีได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา จากปัญหาที่เกิดขึ้น ก.พ.ร. ได้ทบทวนขั้นตอนการจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่<sup>6</sup> เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐมนตรีและหน่วยงานกลางมีความเข้าใจร่วมกันและเพื่อให้องค์การมหาชนที่จะจัดตั้งมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการลดภาระในการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

## 6. การจัดทำโครงการวิจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การมหาชน

การจัดทำโครงการประเมินผลองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ว่าจ้างมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จัดทำโครงการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินผลองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ จำนวน 16 แห่ง โดยประเมินใน 3 เรื่อง คือ (1) ความเหมาะสมของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และการบังคับใช้กฎหมาย (2) การประเมินผลการบริหารจัดการขององค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ (3) การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

ผลการศึกษาสามารถจำแนกประเภทองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่

- กลุ่มที่ 1 หน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุภารกิจ และความเป็นองค์การมหาชนเกื้อหนุนต่อความสำเร็จ
- กลุ่มที่ 2 หน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุภารกิจ แต่ความเป็นองค์การมหาชนมิได้เกื้อหนุนต่อความสำเร็จโดยตรง
- กลุ่มที่ 3 หน่วยงานที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ได้ลำบาก แต่ความเป็นองค์การมหาชนเกื้อหนุนต่อการดำเนินภารกิจ
- กลุ่มที่ 4 หน่วยงานที่ต้องมีการพิจารณาทบทวนใหม่ทั้งในด้านขอบข่ายภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน และในด้านของสภาพภาพความเป็นหน่วยงานในระบบขององค์การมหาชน

## การจัดตั้งองค์การมหาชน

ก.พ.ร. ได้พิจารณาคำขอจัดตั้งองค์การมหาชนโดยพระราชกฤษฎีกา ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ในกระทรวงต่างๆ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว จำนวน 10 แห่ง ดังนี้

- |                                                 |               |
|-------------------------------------------------|---------------|
| 1. สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) | 14 มี.ค. 2546 |
| 2. สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)     | 26 มี.ค. 2546 |

<sup>5</sup> ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร 1204.1/ว3 ลงวันที่ 19 พฤษภาคม 2547 คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2546 ได้มีมติให้ถือเป็นหลักการ

<sup>6</sup> คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2549 ลงมติเห็นชอบขั้นตอนการจัดตั้งองค์การมหาชน ตามมติ ก.พ.ร. ครั้งที่ 4/2549 วันที่ 8 มิถุนายน 2549 ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเป็นหนังสือเวียนแจ้งส่วนราชการเพื่อถือปฏิบัติแล้ว ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร 1200/ว15 ลงวันที่ 11 กันยายน 2549

|                                                                                   |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 3. สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน (องค์การมหาชน)                           | 2 มิ.ย. 2546 |
| 4. องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) | 2 มิ.ย. 2546 |
| 5. สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)                     | 23 ก.ย. 2546 |
| 6. ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)                              | 31 ต.ค. 2546 |
| 7. สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)               | 31 ธ.ค. 2546 |
| 8. สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)                               | 4 พ.ค. 2547  |
| 9. สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)             | 16 พ.ค. 2548 |
| 10. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)                                 | 2 ก.ย. 2548  |

### 3.3 การจัดองค์กรรูปแบบอื่นที่มีไขส่วนราชการ เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจภาครัฐ

#### ที่ต้องการประสิทธิภาพสูง : หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU)

เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการพัฒนาระบบราชการตามเจตนารมณ์และเงื่อนไขตามมาตรา 3/1 และมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างรูปแบบอื่นที่มีไขส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ศึกษาแนวทางการจัดรูปแบบหน่วยงานของรัฐรูปแบบที่เรียกว่า "หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ" (Service Delivery Unit: SDU)

#### แนวคิดและหลักการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

##### 1. หน่วยบริการรูปแบบพิเศษคืออะไร

1.1 หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีสถานะเป็นหน่วยงานให้บริการภายในของระบบราชการ โดยมีลักษณะกึ่งอิสระ (arm's length) แต่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลยังคงถือเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงหรือกรม และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีสูงสุดแล้วแต่กรณี มีเป้าหมายให้บริการหน่วยงานแม่เป็นอันดับแรก และหากมีกำลังการผลิตส่วนเกินจะให้บริการหน่วยงานอื่นได้ ในการส่งมอบผลผลิตต้องมีระบบการประกันคุณภาพ

1.2 มีลักษณะของการจัดโครงสร้างการบริหารในแบบการกระจายอำนาจ แยกส่วนออกมาเป็นหน่วยงานเอกเทศ หรือเรียกกันว่า ศูนย์รับผิดชอบ (responsibility center) ที่สามารถดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการส่งมอบผลผลิตของตนเอง

1.3 มีการถ่ายโอนและโยกย้ายข้าราชการและลูกจ้างบางส่วนออกไป ลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้น

##### 2. ลักษณะงานที่อาจกำหนดเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ จะต้องมียอดประกอบดังต่อไปนี้

2.1 มีลักษณะงานที่เป็นการให้บริการ

2.2 สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดขึ้น

2.3 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสร้างภาระรับผิดชอบต่อหน่วยงานแม่ต้นสังกัดได้

2.4 สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

2.5 มีขนาดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการแยกส่วนออกมาจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัด

2.6 ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

### 3. การบริหารงาน

อาจดำเนินการในรูปของคณะกรรมการอำนวยการหรือคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัด โดยให้มีผู้อำนวยการซึ่งผ่านการคัดเลือกตามเงื่อนไขที่กำหนด ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว ทั้งนี้ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะต้องมีอิสระ ความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนของคนได้เองตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการอำนวยการหรือคณะกรรมการบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานแม่สุดแล้วแต่กรณี

### ผลการดำเนินการ

#### 1. ขั้นตอนจัดทำต้นแบบและทดลองนำร่อง<sup>7</sup> 5 หน่วยงาน คือ

- สำนักศึกษาแปล กรมธนารักษ์
- กองโรงพิมพ์ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.
- หน่วยงานทางด้านศิลปะ วัฒนธรรมหรือ พิพิธภัณฑ์
- หน่วยงานทางด้านห้องปฏิบัติการ

2. คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 ได้มีมติเห็นชอบในหลักการร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. .... ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ในปัจจุบัน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2548 ได้บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 21 มกราคม 2548

3. การจัดตั้งหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ รวม 4 หน่วยงาน ได้แก่ การจัดตั้งสถาบันนโยบายสาธารณะ<sup>8</sup> ในสำนักนายกรัฐมนตรีมีลักษณะเป็น virtual organization เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล การจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย และสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (ช่อง 11) และสถาบันการประชาสัมพันธ์<sup>9</sup> ในกรมประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งสำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา ในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี<sup>10</sup> ในสำนักงาน ก.พ.ร.

### 3.4 การพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

การพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วยการพัฒนากระบวนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และการพัฒนาระบบบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

<sup>7</sup> คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2547 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแนวคิดและหลักการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และให้นำไปทดลองใน 5 หน่วยงาน

<sup>8</sup> คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2547

<sup>9</sup> คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548

<sup>10</sup> คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2549 โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2548



## การพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

### ที่มา

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ที่เน้นมิติของหน้าที่องค์การ (Function) ไม่สามารถตอบสนองและรองรับการบริหารราชการในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเน้นมิติพื้นที่ (Area) โดยมีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในพื้นที่ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม มีเอกภาพ และสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในระหว่างมิติและภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

กระทรวงมหาดไทย<sup>11</sup>ได้นำแนวคิดเรื่องผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (CEO) ไปทดลองในจังหวัดน่าน เป็น การทดลองกระจายอำนาจในระดับจังหวัดให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit : SBU) โดยเริ่มโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลำปาง ศรีสะเกษ ชัยนาท ภูเก็ต และจังหวัดนราธิวาส และกำหนดให้มีจังหวัดเทียบเคียง 5 จังหวัด คือ จังหวัดพิษณุโลก สุรินทร์ อ่างทอง พังงา และจังหวัดปัตตานี มีกำหนดระยะเวลาดำเนินการโครงการ 1 ปี (1 ตุลาคม 2544 – 30 กันยายน 2545) โดยมอบให้สถาบันการศึกษารับผิดชอบดำเนินการและติดตามประเมินผล พบว่าการดำเนินงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพ และประชาชนมีความพึงพอใจสูงกว่าจังหวัดเปรียบเทียบ จึงได้นำไปสู่การขยายผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 75 จังหวัด<sup>12</sup>

### ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2547

จังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) ได้เริ่มบริหารงานแบบบูรณาการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 มีผลการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการเตรียมพร้อมผู้บริหารได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง" ประกอบด้วยปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ตรวจราชการกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้แทนจากภาคเอกชน ได้แก่ ผู้แทนหอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย (ช่วงตั้งแต่วันที่ 8 - 21 กันยายน 2546)

#### 2. กรอบแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

แนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ มี 4 แนวทาง<sup>13</sup> คือ แนวทางการสรรหาและแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด แนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด การบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และกรอบแนวทางการกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี ดังนี้

2.1 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัด โดยที่ตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นตำแหน่งนักบริหารที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Post) จึงได้ปรับระบบการสรรหาเป็นระบบเปิดกว้าง ซึ่งระยะแรกจะสรรหาจากข้าราชการระดับสูง (ระดับ 9-10) ทั้งหมดที่มีอยู่ในทุกส่วนราชการ และระยะต่อไปจะสรรหาจากบุคคลภายนอกภาครัฐด้วย โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ 2 ระดับ คือคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการคัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัด

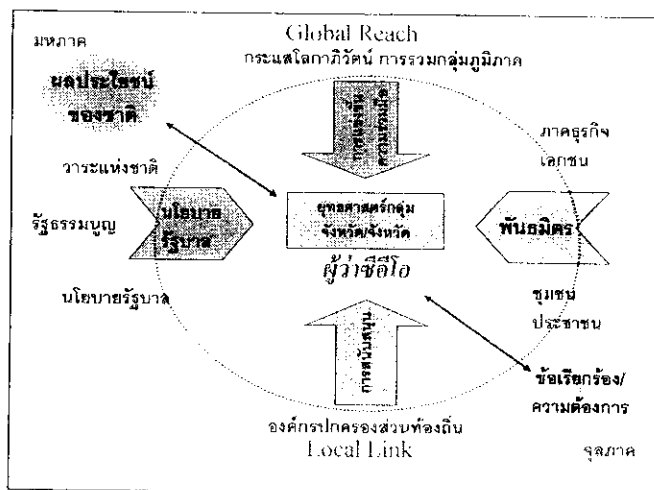
<sup>11</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544

<sup>12</sup> มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2546

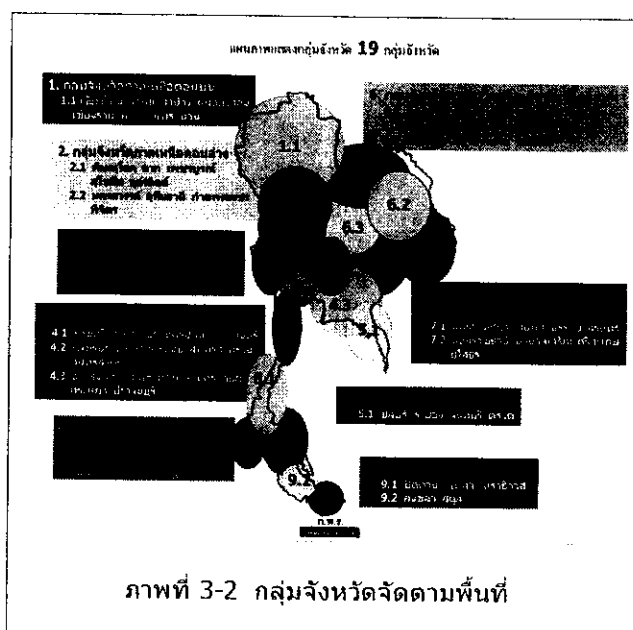
<sup>13</sup> มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546

2.2 แนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มเติม จากที่เคยมอบอำนาจไว้เดิมในโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา โดยเป็นการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากโครงการจังหวัดทดลองที่ผ่านมาอันเกิดจากการมอบอำนาจที่ไม่เพียงพอ และไม่ตรงกับความต้องการของจังหวัด โดยมีการมอบอำนาจจากส่วนกลางให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มเติมจากที่เคยมอบอำนาจไว้เดิม ได้แก่ ด้านการสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ และการปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นๆ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ

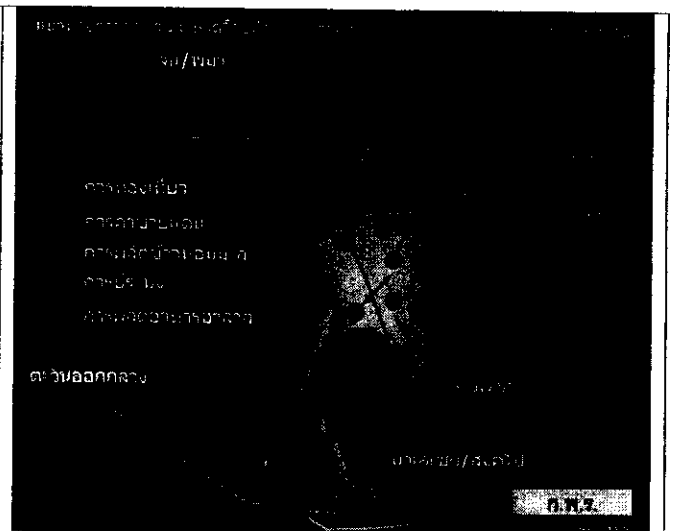
2.3 แนวทางการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณาการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การวางกรอบทิศทางการดำเนินงานและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบสอดคล้องกันยิ่งขึ้น และร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการวางยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัด (ภาพที่ 3-1) และปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานในลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกัน โดยได้มีการแบ่งกลุ่มจังหวัดเป็น 19 กลุ่มจังหวัด (ภาพที่ 3-2) และแบ่งกลุ่มจังหวัดตามยุทธศาสตร์ (ภาพที่ 3-3)



ภาพที่ 3-1 การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด



ภาพที่ 3-2 กลุ่มจังหวัดจัดตามพื้นที่



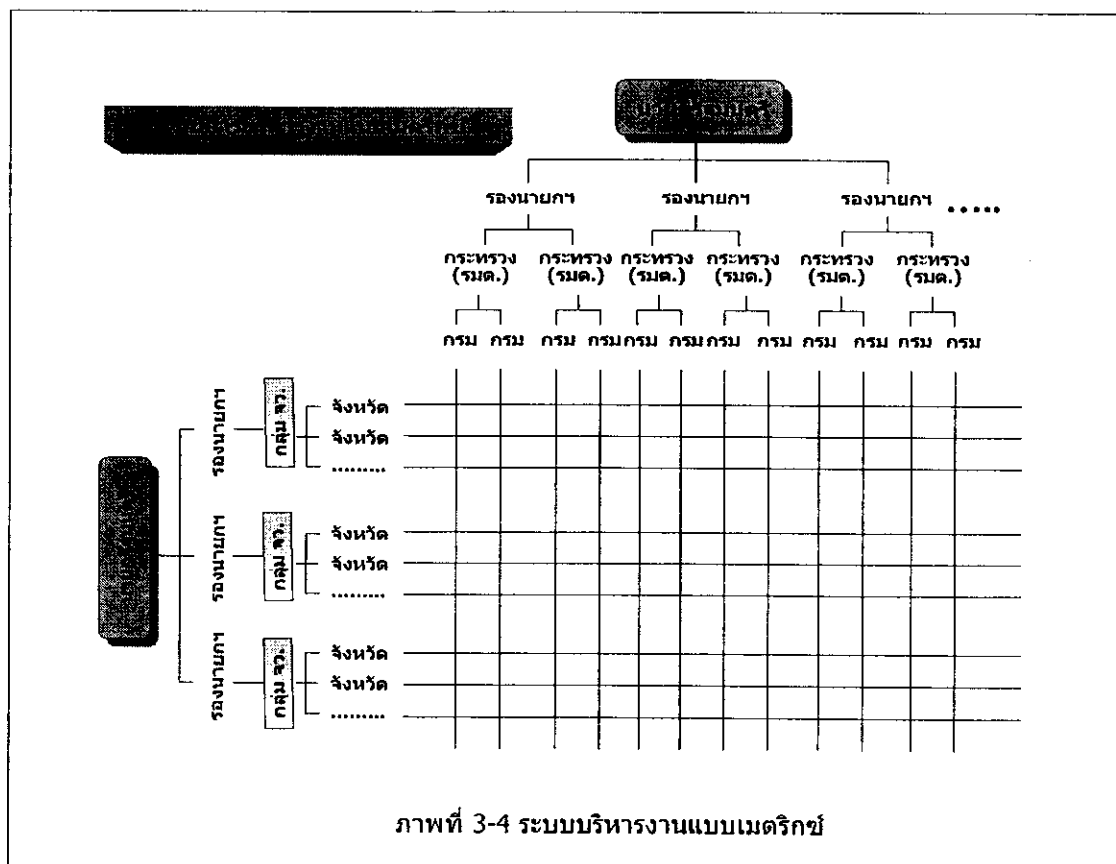
ภาพที่ 3-3 กลุ่มจังหวัดจัดตามยุทธศาสตร์

## 2.4 กรอบแนวทางการกำกับกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี

2.4.1. สืบเนื่องจากนโยบายของนายกรัฐมนตรีให้มีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงได้มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีกำกับติดตามการปฏิบัติราชการใน 3 มิติ (ภาพที่ 3-4) คือ

- มิติด้านภารกิจ (Function) คือ การกำกับดูแลกระทรวงในความรับผิดชอบ
- มิติด้านพื้นที่ (Area) เพื่อสนับสนุนการบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จึงมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีแต่ละคนมีพื้นที่ (จังหวัด) ในการกำกับดูแล
- มิติด้านปัญหาเฉพาะด้านหรือที่เป็นนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล เป็นวาระแห่งชาติ (Agenda)

ทั้งนี้ ให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จัดผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีประจำเขตตรวจราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นฝ่ายเลขานุการของรองนายกรัฐมนตรีแต่ละคน และให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ตรวจราชการกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดที่เกี่ยวข้องเสนอข้อมูล อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย



#### 2.4.2 กำหนดกรอบแนวทางในการกำกับและการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี<sup>14</sup>

ดังนี้

- กำหนดให้มี “คณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค” ซึ่งปรับเปลี่ยนจากการประชุมร่วมของรองนายกรัฐมนตรี และให้สำนักเลขาธิการอำนวยการและประสานการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค (ส.อปก.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปรับเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค: ส.กกก เพื่อเป็นศูนย์กลางในการประสานราชการเกี่ยวกับการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการของรองนายกรัฐมนตรี

- ให้สำนักนายกรัฐมนตรีปรับเปลี่ยนกลไกของระบบตรวจราชการโดยการปรับกลไกคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปรับบทบาทของผู้ตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี และปรับกลไกการตรวจราชการในระดับกระทรวง และระดับกรม

- ให้สำนักงานประมาณจัดสรรงบประมาณเพื่อสำรองกรณีฉุกเฉิน โดยให้แต่งตั้งคณะทำงานคณะหนึ่งทำหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลความเหมาะสมและความจำเป็นในการใช้จ่ายเงินของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของนายกรัฐมนตรีแต่ละท่านในการอนุมัติการใช้จ่าย

- ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นผู้รับผิดชอบในการวางระบบข้อมูลที่จะใช้ในการเชื่อมต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี (PMOC) ศูนย์ปฏิบัติการของกระทรวง (MOC) และศูนย์ปฏิบัติการของกรม (DOC) และให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบในการเชื่อมต่อข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรีระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของจังหวัด (POC)

#### 2.4.3 การกำหนดให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2547 ระเบียบดังกล่าว<sup>15</sup> มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

- ยึดหลักการว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของนายกรัฐมนตรี ให้แก่รองนายกรัฐมนตรีมีความมุ่งหมายที่จะให้รองนายกรัฐมนตรีมีอำนาจกำกับดูแลและสั่งการทั้งในงานและในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เสมือนเป็นการดำเนินการของนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานราชการให้เป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพโดยไม่ขัดกับบทบัญญัติของกฎหมายที่มีอยู่

- กำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค (กกก.)

- การกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคและการสั่งการของรองนายกรัฐมนตรีตามระเบียบดังกล่าวให้ถือว่าเป็นการได้รับมอบอำนาจจากนายกรัฐมนตรีในการดำเนินการแทนนายกรัฐมนตรีตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินทุกเรื่อง เว้นแต่นายกรัฐมนตรีจะสั่งการเป็นอย่างอื่น และรวมถึงอำนาจหน้าที่ในด้านต่างๆ ได้แก่ การให้ความเห็นชอบในการจัดทำและการปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มจังหวัดที่รับผิดชอบ การกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้ว่าราชการจังหวัด การกำกับโดยทั่วไปซึ่งราชการในส่วนภูมิภาคตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย การวินิจฉัยสั่งการให้หน่วยงานของรัฐในเขตพื้นที่รับผิดชอบปฏิบัติหรือยับยั้งการปฏิบัติราชการใดๆ ที่ขัดต่อนโยบายหรือมติคณะรัฐมนตรี การเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในจังหวัดต่อนายกรัฐมนตรี และการให้คำแนะนำในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ว่าราชการจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

<sup>14</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546

<sup>15</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2547 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2547

- มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนในภูมิภาค ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน หากไม่ดำเนินการแล้วจะเกิดความเสียหายและมีผลกระทบต่อประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่ โดยให้รองนายกรัฐมนตรีมีอำนาจในการอนุมัติการจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบกลาง รายการเงินสำรองจ่าย เพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้แก่หน่วยงานของรัฐในวงเงินไม่เกินคนละหนึ่งร้อยล้านบาท หากเกินวงเงินให้รองนายกรัฐมนตรีเสนอความเห็นต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติตามความจำเป็นเร่งด่วนเป็นกรณีไป

- สำหรับกลไกการดำเนินงาน ได้กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค (ส.กกภ.) เป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและงานเลขานุการของคณะกรรมการ รวมทั้งมีหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวก ประสานงานและเป็นศูนย์กลางในการประสานงานด้านสารสนเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการในภูมิภาค

### 3. การจัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์จังหวัด

ผู้ว่าราชการจังหวัดได้จัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 เมื่อยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดได้นำเสนอยุทธศาสตร์จังหวัดอีกครั้งต่อรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลพื้นที่ เพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลพื้นที่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และผู้ว่าราชการจังหวัด และการดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัด/จังหวัดต่อไป

### 4. การส่งเสริมให้ผู้ว่าราชการจังหวัดถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ก.พ.ร. ได้สนับสนุนการขยายผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนี้

- การจัดสัมมนาชี้แจงแก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในจังหวัด (CCO จังหวัด) กลุ่มพัฒนาระบบราชการของจังหวัด 75 จังหวัด รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2547 เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด CEO และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด

- การจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของจังหวัดให้มีความเป็นเลิศ และบรรลุผลตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดที่วางไว้ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประเมินตนเองเบื้องต้น (Self – assessment) ในการนำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการในพื้นที่กลุ่มจังหวัด (Area Officer) เพื่อเชื่อมโยงและประสานการทำงานร่วมกับกลุ่มจังหวัด/จังหวัด

- การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน 6 เดือน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด ระบบรายงานของผู้ตรวจราชการ

### ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2548

การขยายผลการดำเนินงานจังหวัดแบบบูรณาการสำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2548 การผลักดันเรื่องสำคัญที่ ก.พ.ร. ได้ดำเนินการ จะเป็นเรื่องที่เป็นผลสืบเนื่องจากการดำเนินงานต่อจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2547 การดำเนินการที่สำคัญมี ดังนี้

1. การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน 6 เดือน และการดำเนินงานรอบ 12 เดือน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด ทั้งนี้ ในการติดตามความก้าวหน้าดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ไปให้คำปรึกษาแนะนำแก่กลุ่มจังหวัดและจังหวัด จำนวน 19 กลุ่มจังหวัด/75 จังหวัด

2. การดำเนินโครงการขยายผลต้นแบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นโครงการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ริเริ่มดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการเพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคการบริหารราชการของจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ รวมทั้งเพื่อสรุปบทเรียนจากประสบการณ์การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัด 75 จังหวัด ซึ่งจะนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีหรือข้อพึงระวังในการบริหารราชการของจังหวัด ตลอดจนเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat II)" เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและจังหวัด ตลอดจนนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดประชุมในเรื่องดังกล่าว โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.1 จัดประชุมทางไกลผ่านเครือข่ายกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2548 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทย ได้ชี้แจงผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดทราบแนวทางการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด

3.2 จัดประชุมเตรียมความพร้อมให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและจังหวัด (Pre-Workshop) เมื่อวันที่ 21-22 ธันวาคม 2548 โดยได้มีการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัด 75 จังหวัด และทีมงาน ผู้แทนหน่วยงานกลางและผู้แทนจากภาคเอกชนมาร่วมประชุม เพื่อทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ โดยให้แต่ละกลุ่มจังหวัดพัฒนารูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (Business Model) ตามประเด็นยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายในช่วงปี 2550-2551 รวมถึงจัดทำแผนงาน/โครงการสำคัญ เพื่อนำเสนอขอสนับสนุนงบประมาณปี 2550 ต่อไป

### การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation Center : ROC)

การพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศ ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินการทูตเชิงรุก เปิดตลาด ขยายโอกาส สร้างงาน สร้างรายได้ให้กับประชาชน ดังนั้น การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่าง CEO สองฝ่ายคือ เอกอัครราชทูต CEO และผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ภายใต้แนวทาง Local Link – Global Reach จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผ่านมากกระทรวงการต่างประเทศร่วมกับกระทรวงมหาดไทยและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ร่วมกันจัดการประชุมเอกอัครราชทูต CEO ประจำประเทศเพื่อนบ้านและผู้ว่าราชการจังหวัดชายแดนมาแล้วทั้งสิ้น 3 ครั้ง และล่าสุดได้นำไปสู่การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation Center : ROC) นาร่องที่กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งนี้ ROC จะเป็นจุดประสานงานและส่งเสริมการทำงานร่วมกันของ CEO สองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันให้

"ความไว้วางใจ" เป็นหัวใจของการทำงานกับประเทศเพื่อนบ้าน และเป็นตัวชี้วัดความสำคัญในการทำงานของทั้งผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูต CEO

#### **การดำเนินการของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

- การประชุมเพื่อกำหนดแนวทางและกลไกการดำเนินงานของ ROC การคัดเลือกประธาน และฝ่ายเลขานุการ ROC เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2548 ที่จังหวัดขอนแก่น โดยที่ประชุมได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ รูปแบบการทำงาน แผนการดำเนินงาน และคัดเลือกประธาน ROC และให้สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นฝ่ายเลขานุการ โดยให้ ROC มีสถานที่ตั้งอยู่ที่สถาบันยุทธศาสตร์
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการค้าการลงทุน โดยใช้เส้นทางเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจแนวตะวันออก - ตะวันตก ( East West Economic Corridor : EWEC ) เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2548 ที่จังหวัดขอนแก่น และเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548 ที่กรุงเทพฯ เพื่อประมวลความคิดเห็นและกำหนดประเด็นที่จะประชุมร่วมกันระหว่างทูต CEO และผู้ว่าฯ CEO

#### **การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ**

จากการที่รัฐบาลได้กำหนดให้มีการบริหารราชการแบบบูรณาการ ทำให้ประเทศไทยมีเจ้าภาพ ทั้งการบริหารราชการในจังหวัด และการบริหารราชการในต่างประเทศ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด และเอกอัครราชทูตจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer – CEO) เป็น "เจ้าภาพ" ดูแลรับผิดชอบดำเนินการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยยึดยุทธศาสตร์เป็นหลักในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานแบบบูรณาการดังกล่าว เป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ว่าด้วยเรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยให้ส่วนราชการทุกแห่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการหรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นผลสำเร็จ

ในการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดจะบริหารยุทธศาสตร์ของจังหวัด ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อนำไปสู่การแข่งขัน รวมทั้งป้องกันและแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ในปัญหาหลัก ๆ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาความยากจน การปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ การป้องกันปราบปรามยาเสพติดและผู้มีอิทธิพล หรือการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และบริหารยุทธศาสตร์เฉพาะด้านของจังหวัดที่แตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การค้าและการลงทุน การท่องเที่ยว สินค้า OTOP การพัฒนาด้านการเกษตร อุตสาหกรรม SMEs เป็นต้น ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดจะเปรียบเสมือนเจ้าภาพทีมไทยแลนด์ภายในประเทศที่รวมความร่วมมือ ทั้งในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด และเมื่อมีการติดต่อกับต่างประเทศ เอกอัครราชทูตจะอยู่ในฐานะเจ้าภาพของทีมไทยแลนด์ในต่างประเทศ และเป็นผู้แสวงหาโอกาสในการส่งเสริมเพิ่มทุนผลประโยชน์ของไทย โดยเป็นผู้ที่เปิดประตูนำทีมไทยแลนด์ไปเจรจาพบปะบุคคลชั้นนำ นักธุรกิจของต่างประเทศ เพื่อผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ตามที่ทีมไทยแลนด์ภายในประเทศต้องการ ระบบบริหารแบบบูรณาการจึงเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด ที่เข้าใจศักยภาพของจังหวัดเป็นอย่างดี และมียุทธศาสตร์ในการบริหารงานของจังหวัดให้บรรลุผล กับเอกอัครราชทูตที่มีข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพ ความต้องการของแต่ละประเทศ ตลอดจนการทราบถึงข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค รวมถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการเสนอแนะแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อแปลงข้อมูลให้เป็นโอกาส โดยเฉพาะโอกาสในทาง

เศรษฐกิจและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อก้าวเข้าไปสู่การแข่งขันในเวทีโลกอย่างมั่นคงภายใต้ **แนวทางที่เรียกว่า Local Link – Global Reach** ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่มุ่งฟื้นฟูเศรษฐกิจรากหญ้า ควบคู่กับการส่งเสริมหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในระดับระหว่างประเทศ รวมทั้งตอบสนองวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยโดยรวม

**การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทย กับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน**

จากความสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานหลักในการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาระบบราชการ โดยความร่วมมือกับกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ดำเนินโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบและแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทย ได้แก่ ประเทศในกลุ่ม GMS (จีน พม่า เวียดนาม ลาว ไทย) และประเทศในกลุ่ม BIMSTEC (บังคลาเทศ อินเดีย พม่า ศรีลังกา เนปาล) และประเทศกัมพูชา กับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน เพื่อเชื่อมโยงการทำงานและบูรณาการยุทธศาสตร์จังหวัด กับยุทธศาสตร์เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านของไทย โดยทบทวนสภาพปัญหา ประมวล และรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดรูปแบบการทำงานร่วมกัน และได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบและแนวทางการทำงานร่วมกัน เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2547 ณ จังหวัดเชียงใหม่

ผลการประชุม ได้ข้อสรุปแนวทางการดำเนินงานต่อไป 3 ประการ คือ

1. จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วม โดยมีคณะทำงานจากกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และสำนักงาน ก.พ.ร. ศึกษาโครงสร้างและรูปแบบการทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) ประกอบด้วยกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ สภาอุตสาหกรรมและสภาหอการค้าไทย เป็นต้น โดยจะต้องมีการจัดทำฐานข้อมูล 8 จังหวัด 9 ประเทศ
2. จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจในประเด็นปัญหาและความต้องการร่วมกัน และอาจกำหนดช่องทางการติดต่อระหว่างเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดโดยตรง
3. ควรจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัดร่วมกัน โดยให้สถาบันการต่างประเทศและสถาบันดำรงราชานุภาพเป็นหน่วยงานหลัก

**การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทย กับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

จากการที่รัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาระบบราชการโดยการเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานแบบบูรณาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับจังหวัดและในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และพัฒนาระบบกลไกการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทย ได้แก่ ประเทศในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) คือ ประเทศลาว พม่า จีน กัมพูชา และเวียดนาม กับผู้ว่าราชการ



จังหวัดแบบบูรณาการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (19 จังหวัด) คือ จังหวัดหนองคาย หนองบัวลำภู เลย อุดรธานี กาฬสินธุ์ นครพนม มุกดาหาร สกลนคร ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และด้วยความร่วมมือของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน เมื่อวันที่ 21 – 22 สิงหาคม 2547 ณ จังหวัดขอนแก่น โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศ ACMECS และ GMS - EC
2. การทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูต ผู้ว่าราชการจังหวัด (19 จังหวัด) โดยใช้กลไกศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Regional Operation Center : ROC)
3. การร่วมกันจัดทำฐานข้อมูล 19 จังหวัด กับ 5 ประเทศเพื่อนบ้านของไทย
4. ข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในศูนย์ปฏิบัติการร่วมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีสมรรถนะสนองตามต่อพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ในการประชุมล่าสุด ได้มีการตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดขอนแก่นแล้ว

### 3.5 การปรับปรุงระบบการเงินและการงบประมาณ

#### การปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณ

สำนักงบประมาณได้ปรับระบบงบประมาณไปสู่ "ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)"

องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

- มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- เน้นหลักธรรมาภิบาล (ขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส ประโยชน์ ประหยัด)
- การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ
- การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
- การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

#### ผลการดำเนินการ

#### การจัดทำงบประมาณในปีงบประมาณ 2546 – 2548

การจัดทำงบประมาณในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาได้มีการปรับนโยบายการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และแนวทางตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดให้จัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี รวมทั้ง นโยบายเกี่ยวกับการทำแผนงบประมาณในเชิง บูรณาการ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 3-3 นโยบายเกี่ยวกับการทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ ปี 2546-2548

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปี 2546 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์</li> <li>• ใช้ยุทธศาสตร์รัฐบาลเป็นผู้นำในการจัดสรรงบประมาณ</li> <li>• นำแนวคิดในเรื่องข้อตกลงการให้บริการ (PSA : Public Service Agreement) มาใช้กับระบบงบประมาณ</li> <li>• กระทรวงเริ่มจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงเพื่อเป็นทิศทางในการจัดสรรงบประมาณ</li> </ul>                                                                         |
| ปี 2547 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ / ยุทธศาสตร์กระทรวง</li> <li>• กำหนดแนวทางการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ</li> <li>• จัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการ และตัวชี้วัดของกระทรวง</li> <li>• เริ่มจัดสรรงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ</li> </ul>                                                                                                          |
| ปี 2548 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของรัฐบาลและการพัฒนาประเทศใน 3 มิติ <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ นโยบายสำคัญของรัฐบาล (Agenda)</li> <li>◦ กระทรวง (Function)</li> <li>◦ พื้นที่ (Area)</li> </ul> </li> <li>• พัฒนาการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับ พรฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546</li> </ul> |

ในการปรับปรุงระบบการเงินและการงบประมาณ ยังได้มีการดำเนินโครงการประเมินผลรายจ่ายภาคสาธารณะ (Public Expenditure Review: PER) ด้านความยั่งยืนและวินัยทางการคลัง (Fiscal Discipline and Sustainability)

#### โครงการประเมินผลรายจ่ายภาคสาธารณะ (Public Expenditure Review: PER) ด้านความยั่งยืนและวินัยทางการคลัง (Fiscal Discipline and Sustainability)

สำนักงาน ก.พ.ร. กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ได้ตระหนักเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวน และสร้างระบบฐานข้อมูลและระบบประมวลผลข้อมูลภาคสาธารณะเพื่อการวิเคราะห์ฐานะทางการคลังของรัฐบาลอย่างครบวงจร กล่าวคือ ก่อนการกำหนดมาตรการใดๆ รัฐบาลจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลภาคสาธารณะ ในทุกๆ ด้านอย่างเป็นระบบ ทั้งทางด้านรายจ่าย รายรับ และดุลการคลังของทั้งรัฐบาลกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ รวมถึงองค์กรอิสระต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีมาตรฐานในการวัดความเสี่ยงทางการคลัง (Fiscal Risks) และ จากภาระอันอาจเกิดขึ้นทางการคลัง (Contingent Liabilities) จากการดำเนินนโยบายต่างๆ อย่างเป็นที่ยอมรับได้ในระดับสากลทั้งในส่วนของนโยบายการคลัง นโยบายการคลัง และนวัตกรรมต่าง ๆ จึงได้ร่วมมือกัน ในการจัดทำโครงการประเมินผลรายจ่ายภาคสาธารณะ (Public Expenditure Review: Per) - ความยั่งยืนและวินัยทางการคลัง (Fiscal Discipline and Sustainability) โดยโครงการฯ มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งผลใน 3 ด้าน

1) ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและการรายงานรายจ่ายรัฐบาลให้ครอบคลุมภาคสาธารณะ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงข้อมูลภาคสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความโปร่งใส เข้าใจง่ายในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องและสาธารณะชน รวมถึงประโยชน์ในการวางแผนเชิงบูรณาการ

2) เพื่อสร้างมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทางการคลัง (Fiscal Risk) ความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นได้ทางการคลัง (Contingent Liabilities) และความเสี่ยงอื่น ๆ เช่นจาก Securitization Earmarked Tax/Expenditure หรือ Concessions ที่แม่นยำ และระบบการรายงานเพื่อประโยชน์ในการวางแผนนโยบายเชิงบูรณาการ อันจะส่งผลต่อฐานความยั่งยืนทางการคลัง ทั้งจากนโยบายการคลังภาคสาธารณะและนโยบายกึ่งการคลัง

3) เพื่อปรับปรุงการจัดการวางแผนนโยบายการคลังและการกำหนดเป้าหมายทางการคลังของประเทศให้มีประสิทธิภาพมีความบูรณาการ และสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

### 3.6 การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

#### หลักการ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าและความเสื่อมถอยขององค์กร การมี "ทรัพยากรบุคคล" ในระบบราชการเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐและเป็นภาระด้านงบประมาณ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ภาครัฐจึงมีความจำเป็นต้องควบคุมจำนวนบุคลากรภาครัฐในภาพรวมให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และไม่เป็นภาระด้านงบประมาณเกินจำเป็น อย่างไรก็ตามในการควบคุมจำนวนบุคลากรภาครัฐให้เหมาะสมจะต้องดำเนินการในลักษณะที่มีความเป็นพลวัตร มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ของโลก ความต้องการบริการภาครัฐของประชาชน ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล

#### แนวทางการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

##### 1. มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

###### 1.1 ข้าราชการ

###### 1) มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ข้าราชการ<sup>16</sup>

- (1) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2541
- (2) ให้ส่วนราชการยุบเลิกตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สำหรับที่เหลืออีกร้อยละ 20ให้นำมารวมกันแล้วมอบให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาจัดสรรให้ส่วนราชการที่มีความจำเป็น หากจัดสรรไม่หมดให้ยุบเลิก
- (3) มอบหมายให้สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง และสำนักงาน ก.พ. พิจารณากำหนดมาตรการจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการยุบตำแหน่ง ว่างที่มีอัตราเงินเดือน

<sup>16</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2541

## 2) มาตรการกำหนดอัตราค่าจ้างและการแต่งตั้งข้าราชการในระหว่างการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมใหม่<sup>17</sup>

- (1) ใช้จำนวนรวมของตำแหน่งที่มีอยู่ตามกรอบอัตราค่าจ้าง ณ ปัจจุบัน (จำนวนรวม 394,385 อัตรา) โดยไม่มีการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่
- (2) คงกรอบอัตราค่าจ้างรวมในแต่ละระดับไว้และใช้การเกลี่ยตำแหน่ง จากกระทรวงเดิมไปกระทรวงใหม่แทน
- (3) การเกลี่ยอัตราค่าจ้างและโยกย้ายถ่ายโอนข้าราชการ ต้องคำนึงถึงความสมัครใจ ความเป็นธรรมและสิทธิประโยชน์ของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่

### 1.2 ลูกจ้างประจำ

- 1.2.1 มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ลูกจ้างประจำ<sup>18</sup> ให้ยุบเลิกตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานที่ว่างลงและให้ส่วนราชการจ้างเหมาบริการแทน
- 1.2.2 ให้ทุกส่วนราชการต้องยุบอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่ง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 เป็นต้นไป<sup>19</sup>
- 1.2.3 หากส่วนราชการใดมีเหตุผลความจำเป็นที่จะให้คงอัตราตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานให้เสนอเรื่องดังกล่าวให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐพิจารณาเป็นกรณีไป<sup>20</sup>

2. คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ<sup>21</sup> มาตรการระยะสั้น 2 ปี (พ.ศ. 2547-2548) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ โดยข้าราชการพลเรือนไม่ยุบเลิกอัตราในภาพรวม ข้าราชการครูและข้าราชการตำรวจ ยุบเล็กร้อยละ 80 และจัดสรรคืนร้อยละ 20 ข้าราชการอัยการ จัดสรรตามความจำเป็น ส่วนลูกจ้างประจำนั้นให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่งเพื่อปรับเข้าสู่ระบบพนักงานราชกาลจนสิ้นปีงบประมาณ 2548 ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณต่อไป

3. ก.พ. ได้กำหนดมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ<sup>22</sup> ทั้งนี้ไม่รวมถึงข้าราชการในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมาตรการดังกล่าวประกอบด้วย 3 มาตรการย่อย ได้แก่ มาตรการที่ 1 : มาตรการสนับสนุนผู้ประสงค์จะเริ่มอาชีพใหม่ในระบบราชการ มาตรการที่ 2 : มาตรการสำหรับผู้ได้รับผลกระทบจากการปรับระบบราชการ และมาตรการที่ 3 : มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อออกนอกระบบราชการ และกำหนดเป้าหมายผู้เข้าร่วมมาตรการที่ 1 และ 2 เป็นจำนวนร้อยละ 10 ของข้าราชการที่มีคุณสมบัติเข้าร่วมมาตรการ (จำนวน 48,830 คน) โดยให้ใช้หลัก “สมัครก่อน ได้สิทธิก่อน”

<sup>17</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2545

<sup>18</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2541

<sup>19</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2545

<sup>20</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2546 เรื่องมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ลูกจ้างประจำ เห็นชอบตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 6

<sup>21</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546

<sup>22</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 ต่อมาคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2547 มีมติเห็นชอบให้ขยายจำนวนเป้าหมายตามมาตรการเพิ่มขึ้น รวมเป็นจำนวนเป้าหมายทั้งสิ้น 51,878 คน

## ผลการดำเนินการ

1. การดำเนินการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ด้วยการลดอัตราค่าจ้างจากอัตราข้าราชการที่ว่างจากผลการเกษียณอายุ การเกษียณอายุก่อนกำหนด และอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างระหว่างปีและเกษียณอายุ เริ่มปรากฏผลอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันสามารถชะลอการเพิ่มอัตราค่าจ้างในภาพรวมได้และสามารถลดอัตราค่าจ้างได้รวมทั้งสิ้น 151,342 อัตรา จำแนกเป็น อัตราข้าราชการจำนวน 100,218 อัตรา และอัตราลูกจ้างประจำ 51,124 อัตรา รวมทั้งมีการเกลี้ยอัตราค่าจ้างในภาพรวมระหว่างส่วนราชการจากภารกิจที่มีความจำเป็นน้อยกว่า ไปสู่งานที่มีความจำเป็นมากกว่าแทนการเพิ่มอัตราข้าราชการด้วย

2. จากข้อมูลกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ปีงบประมาณ 2548 มีอัตราข้าราชการทั่วประเทศ รวม 1.31 ล้านอัตรา เป็นข้าราชการที่อยู่ในความดูแลของ คปร. จำนวน 1.14 ล้านอัตรา โดยมีจำนวนที่ลดลงจากปีงบประมาณ 2545 ประมาณ 50,000 อัตรา หรือลดลงร้อยละ 4.35 จากปี 2545 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ต่ำกว่าปีงบประมาณ 2547 ที่ลดลงจากปี 2545 ร้อยละ 5.88 เนื่องจากในช่วงปลายปีงบประมาณ 2547 ถึงปีงบประมาณ 2548 มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพพนักงานของรัฐในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 23,832 อัตรา

### 3. ผลการดำเนินการตามมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ผลการดำเนินการตามมาตรการที่ 1 และ 2 มีผู้เข้าร่วมมาตรการ จำนวน 48,101 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 6 เมษายน 2547) ส่วนราชการที่มีผู้เข้าร่วมมาตรการสูงสุดคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 21,870 คน (47.45% ของผู้เข้าร่วมมาตรการ) รองลงมาคือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 6,806 คน (14.15%)

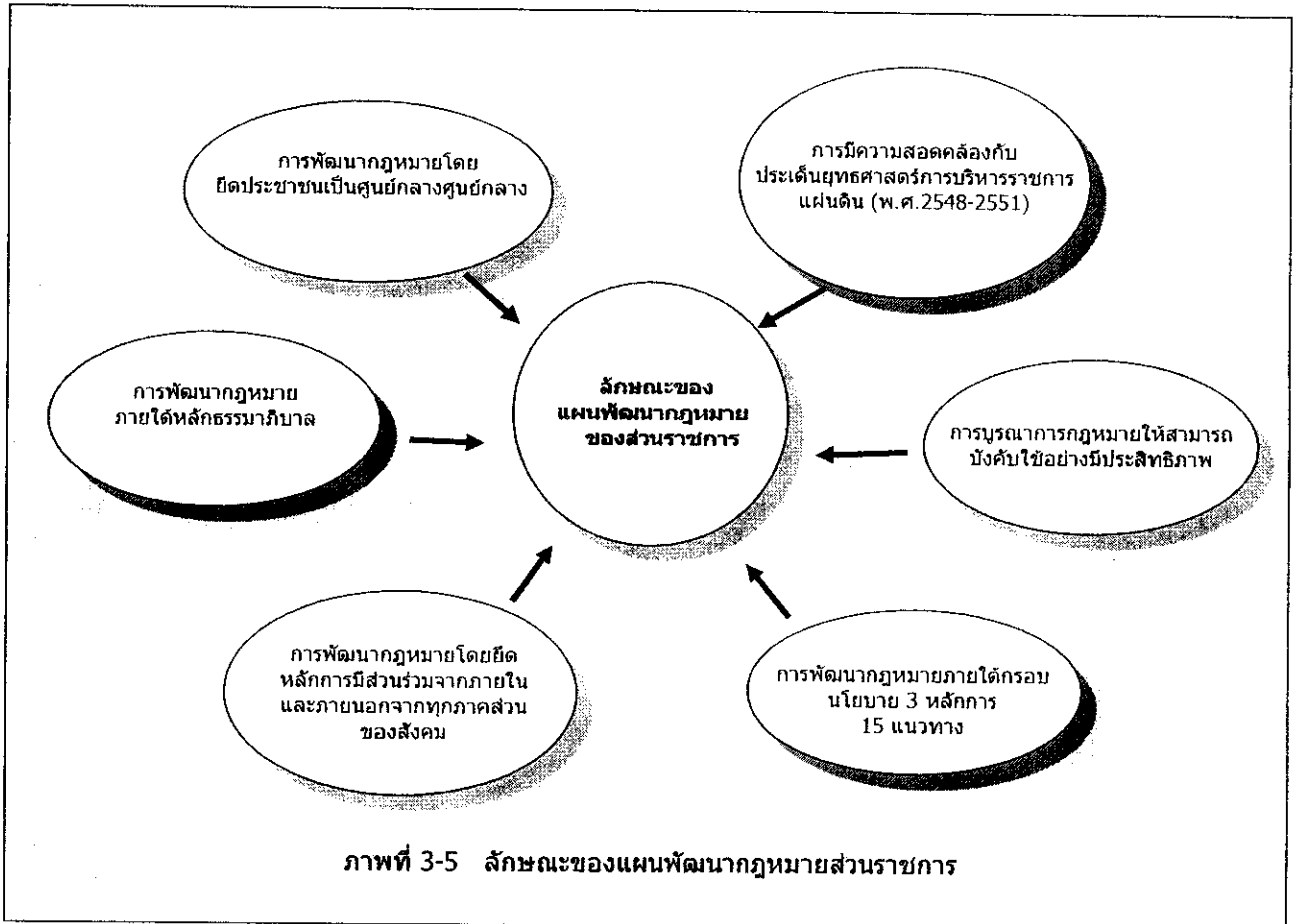
ผลการดำเนินการตามมาตรการที่ 3 (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2548) จำนวนข้าราชการผู้อยู่ในกลุ่มต้องรับการพัฒนารวม 8,018 คน จำแนกเป็นผู้ที่รับราชการต่อไป 3,975 คน ผู้ที่ออกจากราชการ 4,043 คน และมีจำนวนข้าราชการที่ออกจากราชการเพราะมีปัญหาสุขภาพ 1,602 คน รวมจำนวนข้าราชการที่ออกจากราชการ 5,645 คน

## 3.7 การพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ

สืบเนื่องจากที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ และหมวด 4 การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 35 ว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย ฯลฯ ขึ้นใหม่ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ"

มาตรา 42 บัญญัติว่า "เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบร่างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป ฯลฯ" แต่จากการตรวจสอบของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีพบว่า ในปัจจุบันมีพระราชบัญญัติที่ได้ประกาศใช้บังคับมีจำนวนประมาณ 550 ฉบับ และมีอนุบัญญัติหรือกฎหมายระดับรอง จำนวนกว่า 100,000 ฉบับ ที่ใช้บังคับอยู่กับประชาชน โดยเฉพาะในประเด็นการอนุมัติ อนุญาต ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ต่อมา คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2547 ได้พิจารณามิมติให้กระทรวง ทบวง กรมและรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานของรัฐทุกแห่งจัดทำแผนการพัฒนากฎหมายของแต่ละกระทรวง และหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมอบหมายให้ ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนากฎหมายไว้ใน

ข้อตกลงคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2548 ของทุกกระทรวงและกรม และให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมายร่วมกันเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติตามข้อตกลงดังกล่าว ทั้งนี้ กฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับที่จะดำเนินการยกเลิก หรือแก้ไขเพิ่มเติมต้องสอดคล้อง กับกรอบนโยบายในการพัฒนากฎหมาย ซึ่งมีหลักการ 3 ประการ และ 15 แนวทาง และได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เป็นประธานอนุกรรมการ นำกรอบนโยบายในการพัฒนากฎหมายดังกล่าวไปกำหนดเป็นแนวทางให้ส่วนราชการระดับ กระทรวง กรม และรัฐวิสาหกิจ ได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากฎหมายในส่วนที่รับผิดชอบ (ภาพที่ 3-7)



คณะกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ จึงได้นำหลักการ 3 ประการดังกล่าว คือ

หลักการที่ 1 การดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายที่กำหนดไว้

หลักการที่ 2 การพัฒนากฎหมายตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล

หลักการที่ 3 การพัฒนากฎหมายเชิงกระบวนการ

มาใช้เป็นกรอบที่จะให้แต่ละส่วนราชการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนากฎหมาย ซึ่งแนวทางที่คณะกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ได้กำหนดให้ส่วนราชการได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากฎหมายในส่วนที่รับผิดชอบมีดังนี้

หลักการที่ 1 การดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายที่กำหนดไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. แก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกกฎหมายที่ขัดรัฐธรรมนูญ หรือจัดทำกฎหมายใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญที่กำหนด

2. ยกเลิกกฎหมายที่ไม่มีการบังคับใช้
3. ลดและเลิกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่สร้างภาระโดยไม่จำเป็นแก่ประชาชน ตามมาตรา 35 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
4. ลดและเลิกกฎหมายหรือกฎระเบียบซึ่งควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ หรือกำหนดให้รัฐประกอบกิจการแข่งขันกับเอกชนโดยไม่จำเป็น ตามมาตรา 87 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
1. การลดและเลิกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือความล่าช้าต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่น ตามมาตรา 42 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (เฉพาะหน่วยงานกลาง)

หลักการที่ 2 การพัฒนากฎหมายตามนโยบายพิเศษของรัฐบาลที่กำหนดไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย หรือจัดให้มีกฎหมายเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และขยายโอกาสให้คนจนและคนด้อยโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม
2. การลด เลิก หรือจัดให้มีกฎหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ
3. การปรับปรุงกฎหมายเพื่อเอื้อต่อการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ
4. การแก้ไขปรับปรุงกฎหมายหรือกระบวนการปฏิบัติราชการเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
5. การปรับปรุงกฎหมายตามนโยบายของคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมาย หรือคณะอนุกรรมการพัฒนากฎหมายหรือทีมผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) ที่แต่งตั้งโดยคณะอนุกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการที่กำหนด

หลักการที่ 3 การพัฒนากฎหมายเชิงกระบวนการที่กำหนดไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การจัดทำระบบตรวจสอบความจำเป็นในการตรากฎหมายตามมติคณะรัฐมนตรี
2. การจัดทำระบบดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการตามมาตรา 7 มาตรา 9 และมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และมาตรา 44 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
3. การลด เลิก หรือแก้ไขกระบวนการ หรือขั้นตอนที่ล่าช้าหรือไม่จะเป็นตามกฎหมาย
4. การจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นในการตราหรือแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย
5. การจัดทำระบบการทบทวนกฎหมายโดยรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับกฎหมายเป็นระยะ ตามมาตรา 35 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

นอกจากนี้ โดยที่แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่รัฐบาลมุ่งเน้นให้ความสำคัญไว้รวม 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เรื่อง " การพัฒนากฎหมาย และส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี " (ประเด็นการปรับปรุงกฎหมาย) ก็ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงกฎหมาย ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ย่อยจำนวน 3 ยุทธศาสตร์ย่อยได้แก่

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 การพัฒนาหลักการ เนื้อหา และการบังคับใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบ โดยมีเป้าประสงค์ที่จะปรับปรุงกฎหมายให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนตามนโยบายของรัฐ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 2 การพัฒนากระบวนการออกกฎหมาย โดยมีเป้าประสงค์เพื่อปรับปรุงกฎหมายให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทางกฎหมาย โดยมีเป้าประสงค์ที่จะพัฒนาบุคลากรทางกฎหมายภาครัฐให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ สำหรับในยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 ได้กำหนดตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละกระทรวงที่ถูกละเลย ปรับปรุง แก้ไข ตราใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 3-4 เกณฑ์เป้าหมาย พ.ศ. 2548-2551

| เกณฑ์เป้าหมาย พ.ศ. 2548 – 2551                            |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ปี 2548                                                   | ปี 2549                                                                             | ปี 2550                                                                             | ปี 2551                                                                             |
| จำนวนกฎหมายตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการประจำปี พ.ศ.2548 | ไม่น้อยกว่า 30 %<br>- พรบ.ไม่น้อยกว่า 15 %<br>- กฎหมายต่ำกว่า พรบ. ไม่น้อยกว่า 15 % | ไม่น้อยกว่า 40 %<br>- พรบ.ไม่น้อยกว่า 20 %<br>- กฎหมายต่ำกว่า พรบ. ไม่น้อยกว่า 20 % | ไม่น้อยกว่า 50 %<br>- พรบ.ไม่น้อยกว่า 25 %<br>- กฎหมายต่ำกว่า พรบ. ไม่น้อยกว่า 25 % |

ตารางที่ 3-5 จำนวนกฎหมายที่พัฒนายปี 2548-2551

| จำนวนกฎหมายที่พัฒนายปี 2548<br>รวม 400 ฉบับ |                | จำนวนกฎหมายที่พัฒนายปี 2549<br>รวม 2,473 ฉบับ |                | จำนวนกฎหมายที่พัฒนายปี 2550<br>รวม 957 ฉบับ |                | จำนวนกฎหมายที่พัฒนายปี 2551<br>รวม 957 ฉบับ |                | จำนวนกฎหมายที่พัฒนายปี 2548-2551<br>รวม 4,787 ฉบับ |                |
|---------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------|----------------|
| กฎหมายหลัก                                  | กฎหมายลำดับรอง | กฎหมายหลัก                                    | กฎหมายลำดับรอง | กฎหมายหลัก                                  | กฎหมายลำดับรอง | กฎหมายหลัก                                  | กฎหมายลำดับรอง | กฎหมายหลัก                                         | กฎหมายลำดับรอง |
| 146 ฉบับ                                    | 254 ฉบับ       | 72 ฉบับ                                       | 2,401 ฉบับ     | 73 ฉบับ                                     | 8,814 ฉบับ     | 73 ฉบับ                                     | 884 ฉบับ       | 364 ฉบับ                                           | 4,423 ฉบับ     |

### 3.8 แนวทางการปรับบทบาท การกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสมในขั้นต่อไป

ภายหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงทบวงกรมในปี 2545 หลายส่วนราชการได้มีการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการจัดโครงสร้างส่วนราชการภายในและปรับปรุงระบบการบริหาร เพื่อให้ส่วนราชการมีขนาดที่เหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อย่างไรก็ตามการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไปจำเป็นต้องเร่งพัฒนากลไกของส่วนราชการใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น โดยจะเน้นการลดสภาพความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการ การแบ่งภารกิจหน้าที่ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาคและราชการบริหารส่วนท้องถิ่นและพัฒนารูปแบบโครงสร้างของราชการบริหารส่วนภูมิภาคใหม่ รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง กรม ให้มีการกระจายงานลงสู่ภูมิภาค และท้องถิ่นและให้เอกชนรับงานบางส่วนไปดำเนินการ เพื่อให้ราชการบริหารส่วนกลางมีขนาดเล็กลงและให้ มีการจัดองค์กรลักษณะพิเศษ เพื่อให้ระบบราชการมีความทันสมัย ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง



### การดำเนินการในขั้นต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการจัดทำพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม เสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาเห็นชอบและเสนอเข้าสู่กระบวนการนิติบัญญัติตามลำดับ ซึ่งหากกฎหมายทั้ง 2 ฉบับผ่านกระบวนการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร.จะได้ดำเนินการตามแผนการปรับเปลี่ยน (Transition Plan) ที่ได้เตรียมไว้เพื่อรองรับความเสี่ยงของการปรับโครงสร้างที่เสนอดังกล่าว เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่โครงสร้างและการทำงานตามกรอบแนวทางใหม่ต่อไป

### บทสรุป

การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูง ขจัดความซ้ำซ้อนของภารกิจ รวมงานที่กระจัดกระจายอยู่ในหลายส่วนราชการให้มารวมไว้ที่ส่วนราชการเดียวเพื่อให้มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบในภารกิจอย่างชัดเจน รวมทั้งยังเป็นการลดการบริหารโดยคณะกรรมการลงด้วย อย่างไรก็ตาม ในช่วงแรกของการดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้างต้น มีผลกระทบและปัญหาสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการและภารกิจดังกล่าว ทั้งในกระทรวงที่มีอยู่เดิม เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการคลัง เป็นต้น และกระทรวงที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงวัฒนธรรมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องความชัดเจนของขอบเขตภารกิจระหว่างส่วนราชการ การโอนทรัพย์สิน การขาดอัตรากำลังสำหรับกระทรวง/กรมที่จัดตั้งขึ้นใหม่ รวมทั้งการขาดความรู้ความเข้าใจของข้าราชการที่มีการเคลื่อนย้ายจากหน่วยงานเดิมไปสังกัดหน่วยงานใหม่ และความสับสนของประชาชนในการขอรับบริการ

โดยที่ประเทศไทยอยู่ในบริบทของความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารราชการทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงต้องปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างการบริหารราชการไปอย่างต่อเนื่อง ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นด้วยความรอบคอบและหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบราชการมีโครงสร้างที่มีขีดสมรรถนะและความคล่องตัวสูง มีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด คำนึง และตอบสนองความต้องการของประชาชนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการ

## บทที่ 4

### ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) เป็นกระบวนการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) ในรูปของแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของส่วนราชการ โดยมีแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Strategy implementation) ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งการประเมินและบริหารความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ในดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้พร้อมทำงานด้วยการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดกระบวนการงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างองค์การ การพัฒนากฎระเบียบ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการองค์ความรู้ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นการตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยวิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อดึงใจให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นรูปธรรม

เมื่อส่วนราชการแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการแล้ว กระบวนการและขั้นตอนในการกำกับและติดตามผล เพื่อแสดงผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือไม่ จะต้องปรับปรุงสิ่งใดหรือมีสิ่งใดที่ทำได้ดี มีมาตรฐาน มีคุณภาพ กลไกในหลาย ๆ ด้านก็จะเริ่มทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินการดำเนินงานขององค์การว่าได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่? หรือประเมินว่า เมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่? รวมทั้งเป็นการประเมินว่าได้มีปัญหา อุปสรรคใดๆ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐต่อไป

เป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าสากลได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ดังนี้

1. แต่ละหน่วยราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อย 1 กระบวนการหลักภายในปี 2550
2. ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตรงตามที่กำหนดไว้ อย่างน้อยร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยภายในปี 2550
3. ส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้ภายในปี 2550

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ใช้มาตรการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ดังนี้

1. มาตรการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ เช่นการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้าสู่ระบบราชการ โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเลือกสรรแบบระบบเปิดที่เน้นสมรรถนะการบริหารมาใช้กับผู้บริหารทุกตำแหน่ง ทบทวนระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนให้เหมาะสม การเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ และให้ส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

2.มาตรการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้บริหารระดับสูง การจัดทำค่าแรงค่านิยมสร้างสรรค์เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ และสร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ

3.มาตรการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดการบริการที่ยึดประชาชนเป็นสำคัญ สามารถให้บริการได้ตลอดเวลา

มาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายตาม พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีหมวดต่าง ๆ ที่รองรับดำเนินการดังนี้

1. การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐ (มาตรา 9,12-19)
2. การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (มาตรา 20-26)
3. การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน (มาตรา 39-40)
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (มาตรา 45-49)

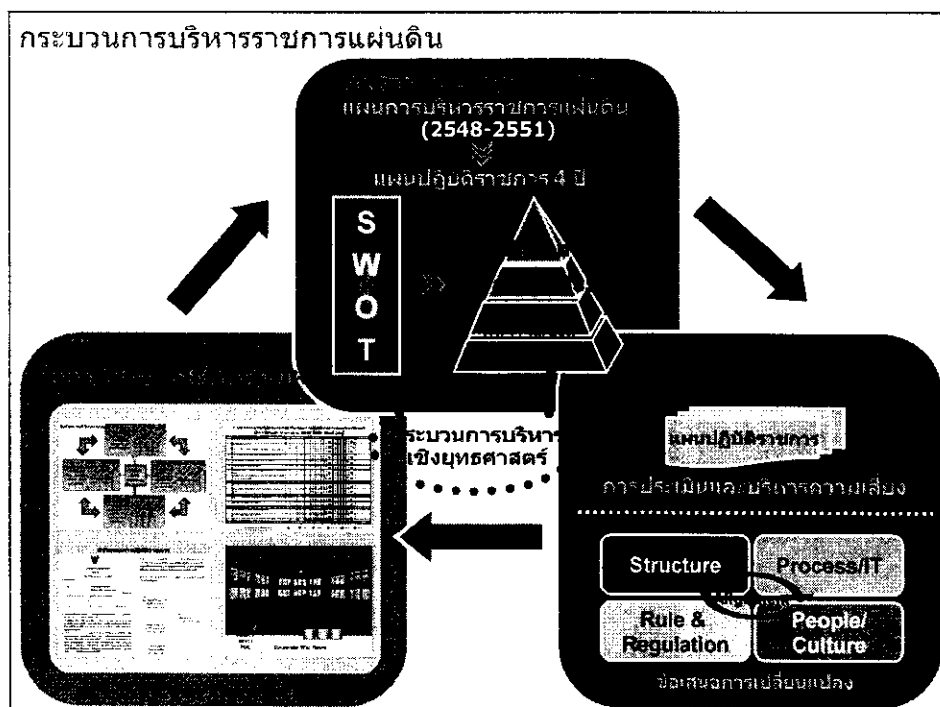
จากผลการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวในช่วงเวลา 4 ปีที่ผ่านมาปรากฏผลการดำเนินการ ดังนี้ (ภาพที่ 4-1)

ภาพที่ 4-1 ผลลัพธ์แสดงการบรรลุเป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล



ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมและจัดทำรายงานของ ก.พ.ร. ประจำปี พ.ศ. 2548 โดย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี 2549

ทั้งนี้ การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล คือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กระบวนการหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนการปฏิบัติตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และส่วนการกำกับและติดตามผล ซึ่งทั้งสามส่วนมีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบและในแต่ละส่วนจะมีระบบย่อยที่มี ปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 4-2)



ภาพที่ 4-2 รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่

#### 4.1 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นเครื่องมือในการบริหารปกครองประเทศเชิงรุก มีคณะรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นแผนยุทธศาสตร์ของชาติที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐเกิดการทำงานแบบบูรณาการ สามารถประสานแนวทาง มาตรการ และวิธีการทำงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน รวมถึงการเชื่อมโยงการวางแผนเข้ากับกระบวนการจัดสรรทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล ช่วยทำให้เกิดพลังและสามารถขับเคลื่อนการทำงานของภาครัฐในทุกระดับและทุกมิติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

##### 4.1.1 การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติการ 4 ปี

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนนิติบัญญัติและแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลา 4 ปี (มาตรา 13) และให้ส่วนราชการไปดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี (มาตรา 14) เพื่อรองรับการปฏิบัติตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งจะมีผลผูกพันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป (มาตรา 16)

การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินมี "ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547"<sup>1</sup> กำหนดรายละเอียดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมีคณะกรรมการ 2 คณะ

<sup>1</sup> ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 121 ตอนพิเศษ 141 ง ลงวันที่ 30 ธันวาคม 2547

ได้แก่ คณะกรรมการจัดทำรายงานสรุปสภาวะประเทศ<sup>2</sup> และคณะกรรมการรวบรวมข้อมูล<sup>3</sup> เพื่อทำหน้าที่ในการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ

**การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551)** ฝ่ายบริหารได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน<sup>4</sup> และได้ยกร่างแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้วจัดส่งให้ส่วนราชการต่าง ๆ พิจารณา ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานในเรื่องนี้มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำเสนอนายกรัฐมนตรี<sup>5</sup>

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) มีสาระสำคัญบนพื้นฐานหลักการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2548 ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ แนวความคิด และทิศทางการบริหารประเทศ ยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน และกลไกการนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติ โดยทั้ง 3 ส่วนจะช่วยสร้างความชัดเจนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ไปในแนวทางและเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งมีสาระครอบคลุมรายละเอียดดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์หลักซึ่งรัฐบาลมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก รวมทั้งสิ้น 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ กล่าวคือ

- 1) การจัดความยากจน
- 2) การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- 3) การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- 4) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 5) การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- 6) การพัฒนานกฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 7) การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาธิปไตย
- 8) การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- 9) การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

2. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อันเป็นสิ่งที่รัฐบาลต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ สำหรับช่วงระยะเวลา ปี พ.ศ. 2548-2551 รวมถึงตัวชี้วัด และเป้าหมาย ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารราชการแผ่นดิน

3. กลยุทธ์หลัก ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ "เจ้าภาพ" หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่างๆ รับไปดำเนินการต่อ

<sup>2</sup>ประกอบด้วย เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ เป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เลขาธิการสภาความมั่นคง อธิบดีกรมบัญชีกลาง ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้แทนสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นกรรมการ

<sup>3</sup> ประกอบด้วย เลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้แทนสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นกรรมการ

<sup>4</sup> เมื่อวันที่ 26-27 มีนาคม 2548 ณ ดิกลันดิโมติ ทำเนียบรัฐบาล โดยได้เชิญคณะรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการ และผู้ว่าราชการจังหวัด เข้าร่วมประชุม เพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

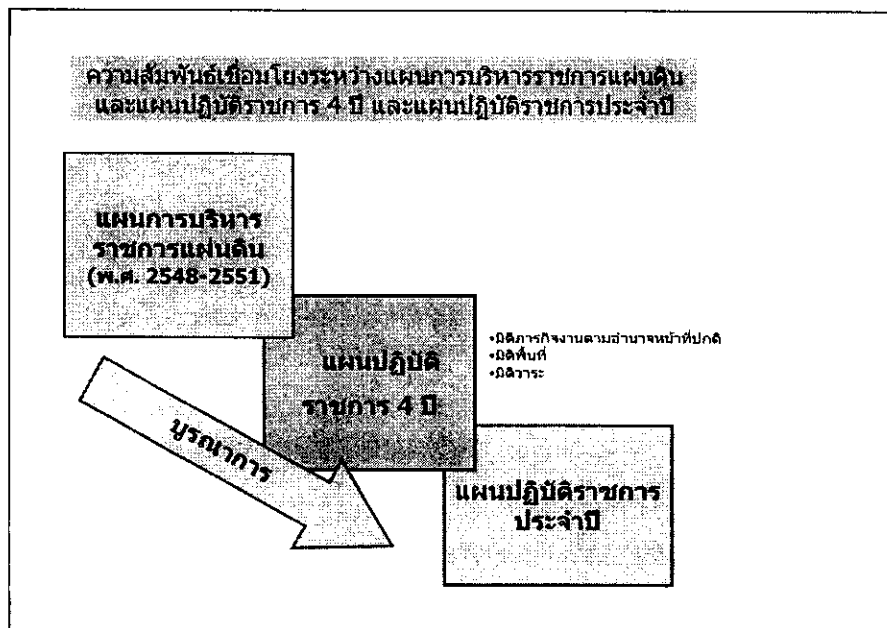
<sup>5</sup> นายกรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2548 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 34 ง ลงวันที่ 12 เมษายน 2548 แล้ว

4. เมตริกซ์การมอบหมายภารกิจงาน เพื่อระบุว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบหรือมีบทบาทเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ใดในการนำไปสู่การปฏิบัติ (เจ้าภาพหลัก; เจ้าภาพกลยุทธ์หลัก; หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

5. เลขรหัสอ้างอิง เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักจากแผนการบริหารราชการแผ่นดินสู่ระดับกระทรวง ทบวง กรม และระดับกลุ่มจังหวัดและจังหวัด จึงได้กำหนดให้มีเลขรหัสอ้างอิงกำกับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความชัดเจนในการติดตามการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งในมิติการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ปกติ (functional-based approach) และมิติพื้นที่ (area-based approach)

#### การแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

ส่วนราชการเป็นผู้นำแผนการบริหารราชการแผ่นดินที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว และสอดคล้องกับการดำเนินงาน (ภาพที่ 4-3) เพื่อขออนุมัติงบประมาณประจำปีต่อไป



ภาพที่ 4-3 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

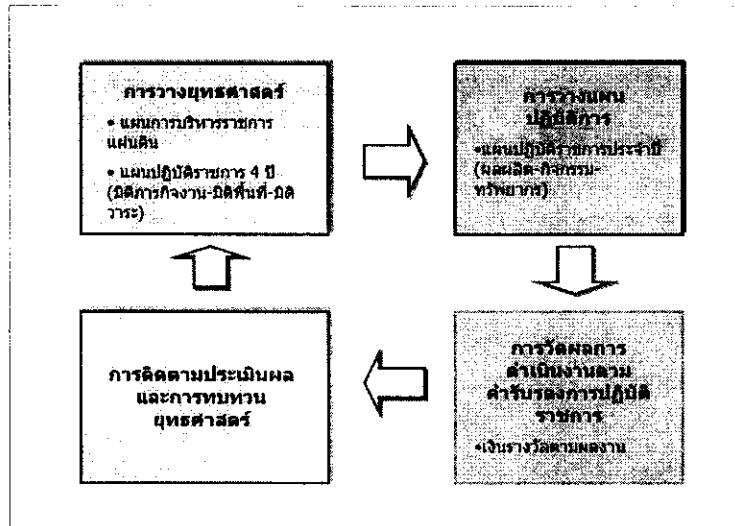
การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ รัฐบาลได้กำหนดประเด็นในแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ 2 ประเด็น<sup>6</sup> คือ

- ภาพรวมของการแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ไปสู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวง/กลุ่มจังหวัด

เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบและเห็นชอบในหลักการของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงและกลุ่มจังหวัดแล้ว รัฐมนตรีเจ้าสังกัดร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาทบทวนแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการอีกครั้ง

<sup>6</sup> การประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2548 ณ ตึกสันติไมตรี (หลังนอก) ทำเนียบรัฐบาล

หนึ่ง เพื่อให้มีวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น แล้วมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>7</sup> พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อประสานส่วนราชการให้ทำการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ให้สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณ และพิจารณาปรับปรุงโครงการสำคัญเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (Flagship Project) เพื่อให้สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้<sup>8</sup>



ในการควบคุมการปฏิบัติราชการตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแผนปฏิบัติราชการนั้น ส่วนราชการจะนำไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบใน ค่าของงบประมาณประจำปี (ภาพที่ 4-4)

ภาพที่ 4-4 การควบคุมการปฏิบัติราชการตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งครอบคลุมในมิติต่างๆ ได้แก่ด้านประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และผลผลิตตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ด้านคุณภาพด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ แต่ละส่วนราชการจะต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้า (Self-Assessment Report) เพื่อเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต่อไป

#### 4.1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาของส่วนราชการและจังหวัด เป็นการจัดการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ ลงสู่กระทรวง กรม คือ ยุทธศาสตร์กระทรวง กรม และพื้นที่คือ ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์จังหวัด เป็นกระบวนการที่ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมเพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาสะท้อนปัญหาความต้องการที่แท้จริงของประชาชน และทำให้เกิดการบูรณาการในเชิงพื้นที่และเชิงโครงสร้างหน้าที่ นอกจากนี้การจัดทำยุทธศาสตร์หรือการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ได้ดำเนินการมาแล้วนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้

- ยุทธศาสตร์การพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนมากขึ้น โดยให้มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

<sup>7</sup> รองนายกรัฐมนตรี(นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) ร่วมกับรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสุรพันธุ์ เวชชาชีวะ) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาทบทวนในภาพรวมทั้งหมดเพื่อให้เกิดการบูรณาการตามนโยบายรัฐบาล แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรี

<sup>8</sup> คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2548 ได้รับทราบและให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของส่วนราชการที่ได้ผ่านการทบทวนแล้ว

- วางแผนผังเชิงกลยุทธ์/ผังกระบวนการงาน (Strategy Map/Process Map) และ/หรือรูปแบบการดำเนินการ (Business Model) ของแต่ละยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน
- กำหนดเป้าประสงค์-ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่เหมาะสม
- แยกแยะบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระหว่างกระทรวง/กรม-กลุ่มจังหวัด/จังหวัด (รวมถึงท้องถิ่น ภาคเอกชน ทูตแบบบูรณาการ ฯลฯ) ให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนงาน/โครงการและค่าของงบประมาณประจำปีที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน
- วางระบบการบริหารงานและระบบการสนับสนุนที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผล
- วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

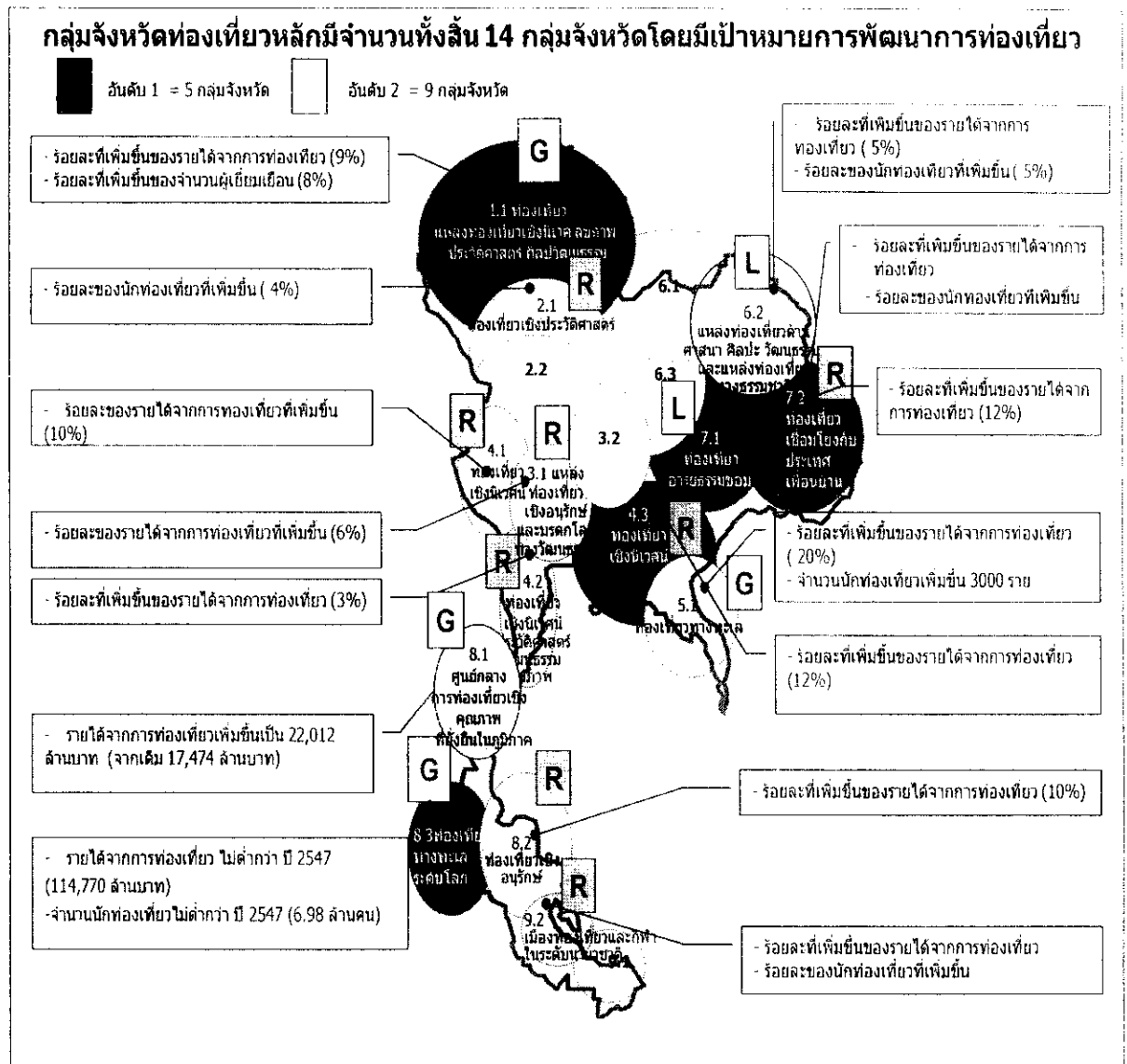
จากการดำเนินการที่ผ่านมาประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ ๆ ที่ทั้งส่วนราชการและจังหวัดร่วมกันขับเคลื่อนเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว
- ยุทธศาสตร์การเกษตร
- ยุทธศาสตร์การค้าการลงทุน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม
- ยุทธศาสตร์ Logistics
- ยุทธศาสตร์ความมั่นคง

### **กรณียุทธศาสตร์การท่องเที่ยว**

กลุ่มจังหวัดท่องเที่ยวหลักมีจำนวนทั้งสิ้น 14 กลุ่มจังหวัด (ภาพที่ 4-5) ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวจากตัวชี้วัดร้อยละของรายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นและร้อยละของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น (ภาพที่ 4-6) ซึ่งแต่ละกลุ่มจังหวัดได้กำหนดจุดเน้นเรื่องการท่องเที่ยวหรือกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มล้านนาเน้นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สุขภาพ ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ และกลุ่มอันดามันเน้นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก เป็นต้น





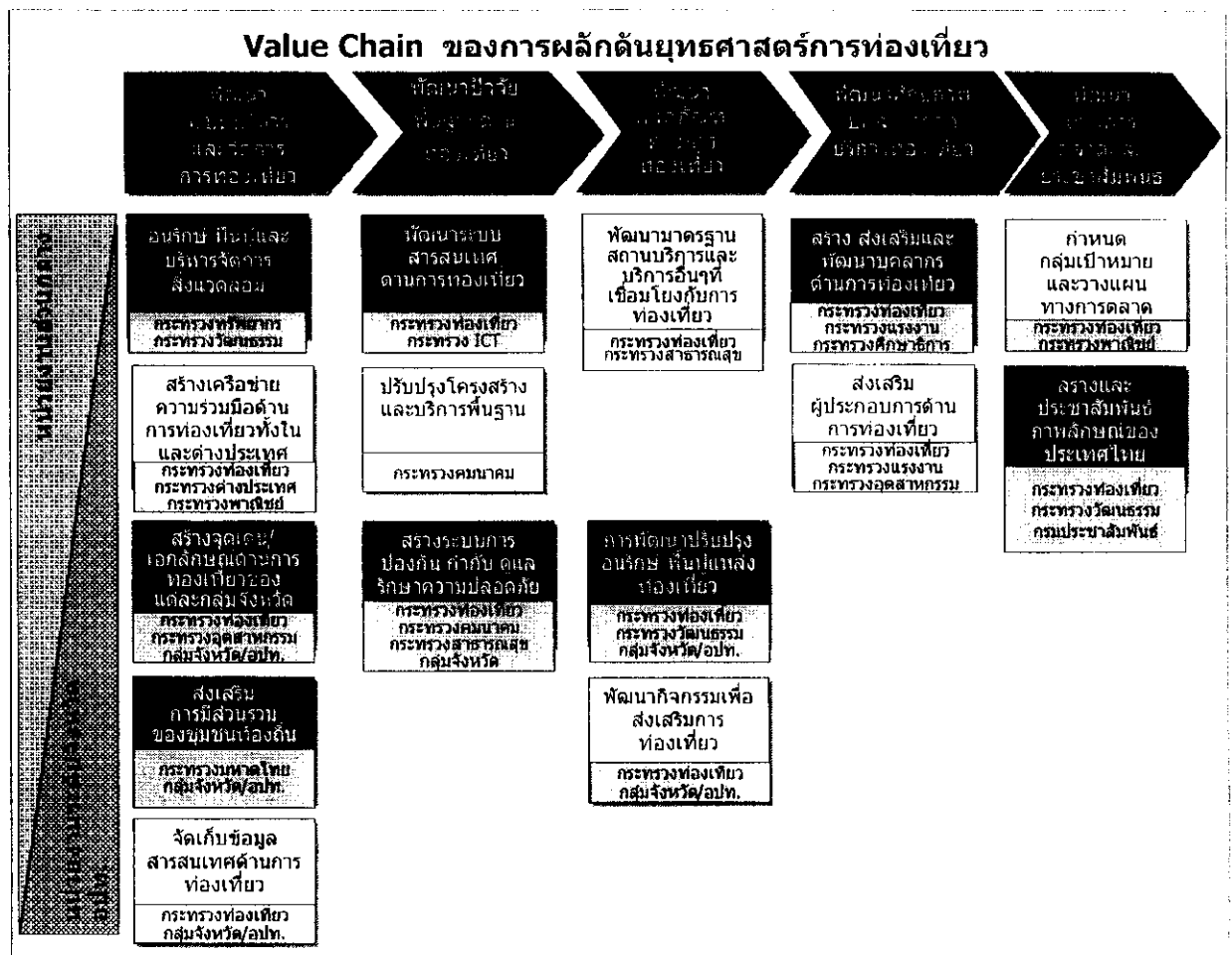
ภาพที่ 4-5 การจัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

### เป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยว

| กลุ่มจังหวัด                        | รายละเอียด                                                        | เป้าหมาย                                               | เป้าหมาย                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                     | -แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ<br>สุขภาพ ประวัติศาสตร์<br>ศิลปวัฒนธรรม | -ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้ (9%)                      | จำนวนเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว<br>(8%)       |
| กลุ่มจังหวัดภาคเหนือ<br>ตอนล่าง 2.1 | -แหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์                                 |                                                        | -ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ<br>นักท่องเที่ยว (4%) |
| กลุ่มจังหวัด<br>ภาคกลางตอนบน 3.1    | -แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และมรดก<br>โลกทางวัฒนธรรม             | -ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จาก<br>การท่องเที่ยว (6%)  |                                              |
| กลุ่มจังหวัดภาคกลาง<br>ตอนล่าง 4.1  | -แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์                                       | -ร้อยละของรายได้จากการ<br>ท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น (10%) |                                              |
| กลุ่มจังหวัดภาคกลาง<br>ตอนล่าง 4.2  | -แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์<br>ประวัติศาสตร์วัฒนธรรม สุขภาพ       | -ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จาก<br>การท่องเที่ยว (3%)  |                                              |
|                                     | -แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ                                         | -ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จาก<br>การท่องเที่ยว (12%) |                                              |
| กลุ่มจังหวัด<br>ภาคตะวันออก 5.1     | -แหล่งท่องเที่ยวทางทะเล                                           | -ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จาก<br>การท่องเที่ยว (20%) | - จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น<br>3000 ราย    |

ภาพที่ 4-6 เป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยว

ทั้งนี้ในการวางยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด จะต้องครอบคลุมสาระและหน่วยงานที่มีส่วนต่อการเพิ่มมูลค่าจากการท่องเที่ยวที่ได้จัดทำเป็น Value Chain ของการท่องเที่ยว (ภาพที่4-7) ที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งหน่วยงานส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคเพื่อร่วมกันผลักดันการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 4-7 Value Chain ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

จากกรณียุทธศาสตร์การท่องเที่ยว จังหวัดจะนำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวระดับกลุ่มจังหวัด ไปดำเนินการเพื่อนำศักยภาพในส่วนของการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกันไปดำเนินการจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวจังหวัดต่อไป

## 4.2 การนำแผนบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติของส่วนราชการ

### 4.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง<sup>9</sup> เป็นการวางแผนปรับแต่งองค์การให้ปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการให้พร้อมดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน และลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับส่วนราชการและระดับบุคลากร

การวางแผนเพื่อปรับแต่งองค์การทั้งระดับกระทรวง ทบวงและกรม จะยึดแผนและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง โดยมีการกำหนดและทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการ เพื่อทำการวิเคราะห์

<sup>9</sup> หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหาร ทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร 3) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร 4) การพัฒนาความพร้อมขององค์กร

และประเมินขีดความสามารถและปริมาณทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่ ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการในการทำงาน ระบบการบริหาร ค่านิยมและทัศนคติของข้าราชการ ความสามารถในการให้บริการประชาชน กฎระเบียบต่างๆ ฯลฯ ที่ใช้อยู่ และประเมินหาสิ่งที่ยังขาด (Gap) หรือไม่เพียงพอ เพื่อกำหนดแนวทางหรือวิธีการลดช่องว่างนั้น โดยการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change)<sup>10</sup>

**การบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ** ก.พ.ร.ได้สนับสนุนให้นักบริหารในระดับกระทรวง ทบวง กรมและจังหวัด เป็นผู้แสดงบทบาทของนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer: CCO) รับผิดชอบในการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในส่วนราชการ โดยดำเนินการ ดังนี้

- พัฒนาแนวทางและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย เหมาะสม ในบริบทของระบบราชการไทย เพื่อนำมาเป็นต้นแบบกลางในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- สนับสนุนให้ CCO และทีมงานใช้เทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ รวมทั้งให้แนวคิดในการวางแผนและแก้ปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงาน
- เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานนำร่อง ก่อนที่จะดำเนินการขยายผลต่อไป
- เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- พัฒนาศักยภาพของ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้มีประสบการณ์และเข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนส่วนราชการอื่นๆ ต่อไป

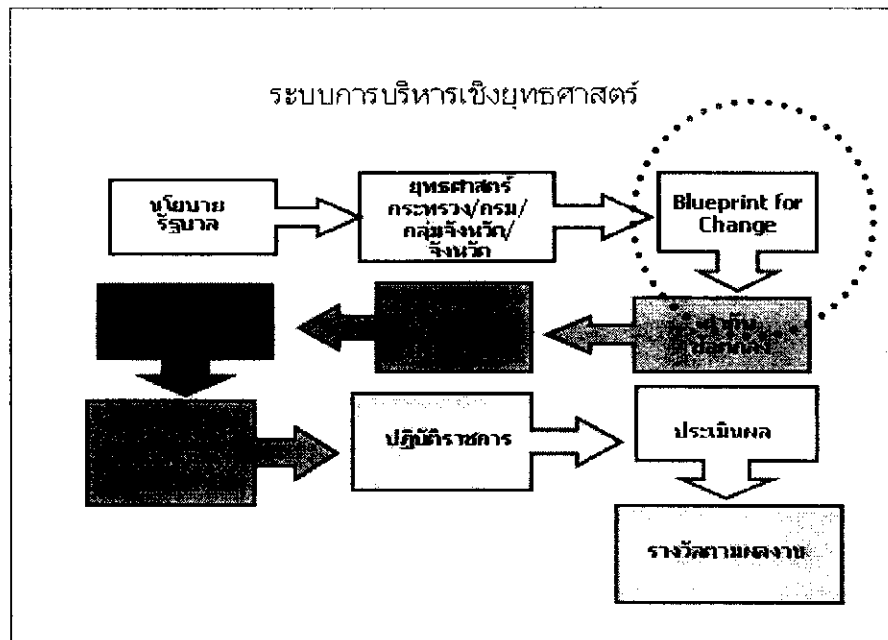
#### 4.2.2 การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ภายในส่วนราชการ (ภาพที่ 4-8) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนปฏิปทีราชการประจำปีของส่วนราชการและมีการนำระบบและวิธีการใหม่มาปฏิบัติในส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>11</sup>

<sup>10</sup> การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้ส่วนราชการเป็น หรือต้องการไปให้ถึงอย่างไร ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนและแน่นอน โดยทุกคนในองค์กรต่างรับรู้ร่วมกัน
2. เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงแผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไร ที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีได้หลายประเด็น แต่ควรมีการส่งผลให้บรรลุเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง
3. การกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีความคาดหวังอะไร เพื่อที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น
4. การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยศึกษาวิเคราะห์จากประเด็นยุทธศาสตร์ว่ามีกระบวนการ หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ที่สามารถผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ เป็นจริงหรือเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้

<sup>11</sup> การเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการนั้นมิได้เกิดอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารของส่วนราชการเพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวันและส่งผลกระทบต่อส่วนราชการ ทั้งด้านโครงสร้าง (Structure) ความแตกต่างและหลากหลายของประชากร (Demographic) การเกิดค่านิยมใหม่ของการทำงาน (New work ethic) และเกิดการเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) โดยส่วนราชการจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) จึงต้องมีมาตรการรองรับตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เหนือความคาดหมาย ส่วนราชการจึงต้องปรับรูปแบบของหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป แต่เน้นความคล่องตัวในการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ



ภาพที่ 4-8 ข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารราชการแผ่นดินในระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร มีสาระสำคัญดังนี้

1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เริ่มต้นจากการมองภาพภายในของส่วนราชการ/จังหวัดทั้งใน อดีต ปัจจุบัน และการมองในอนาคต โดยข้าราชการทุกคนพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/จังหวัดว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้เป็น หรือต้องการจะไปให้ถึง เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไร ที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีหลายประเด็น ที่มีส่วนส่งผลให้บรรลุ เชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง โดยส่วนราชการ/จังหวัด จะต้องวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์ว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงเล็กน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะเดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบันก็ต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

สำหรับขั้นตอนการออกแบบกระบวนการในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ว่ากระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงในแต่ละกระบวนการนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ ซึ่งจะสามารถทำให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) มีปัจจัยอะไรบ้าง และสิ่งที่ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญคืออะไร และนำไปสู่สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร

2. ด้านการพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการและข้าราชการ เนื่องจากผลลัพธ์ของหน่วยงาน มาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคนที่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถหรือ Competency ของข้าราชการแต่ละคน การกำหนด Competency ของข้าราชการต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ ดังนั้นการวิเคราะห์ Competency ที่มีอยู่ในปัจจุบันของส่วนราชการว่าสามารถที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จมากน้อย

เพียงใด และมี Competency อะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม จึงต้องกระทำ หลังจากนั้นนำช่องว่าง (gap) ที่เกิดขึ้น มา กำหนดแนวทางการพัฒนาและรองรับกระบวนการที่ออกแบบใหม่

เมื่อกำหนดกระบวนการและแผนพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการและข้าราชการที่ต้องการในอนาคตทำให้สามารถปรับแต่งองค์การทั้งในด้านกระบวนการ เทคโนโลยี การจัดแบ่งหน้าที่และด้านบุคลากร ซึ่งส่วนราชการจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการต่อไป ความสำเร็จของการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการและข้าราชการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ในปี 2548 ก.พ.ร. ได้พัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการ โดยกำหนดรูปแบบ เทคนิค และวิธีการในการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง: ที่เป็นรูปแบบกลาง (Change Management Methodology: Generic Model) จัดทำคู่มือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทีมงานนำไปปฏิบัติ โดยจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยงานที่อาสาสมัคร 3 หน่วยงาน คือ *กระทรวงพลังงาน สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และ ผู้สูงอายุ (สท.) และ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*

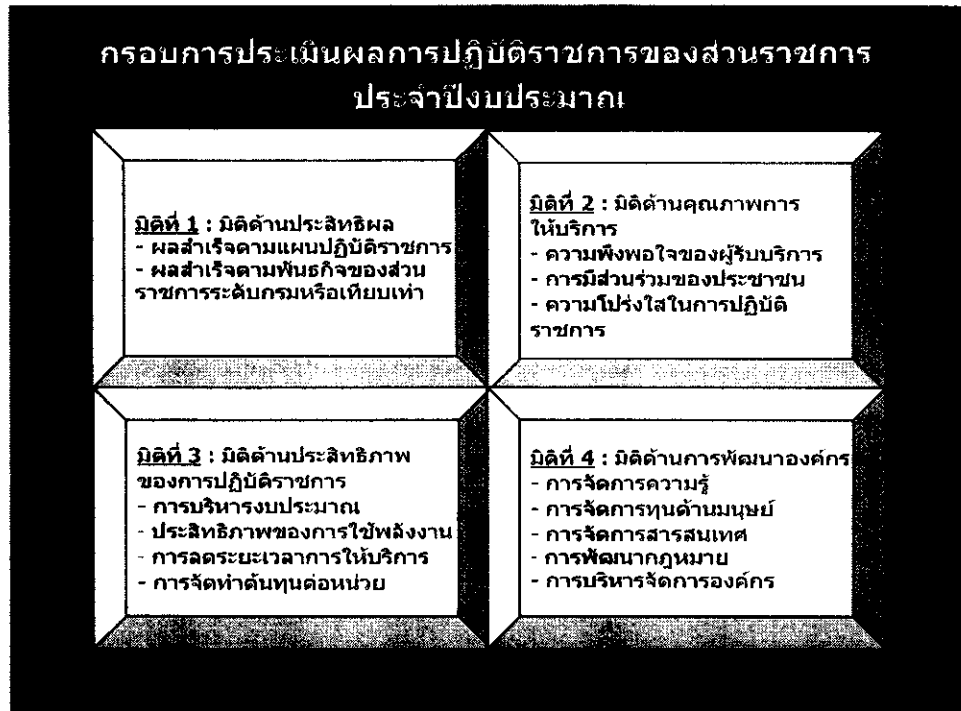
การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่พฤษภาคม 2547 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และมีหนังสือแจ้งทุกส่วนราชการและจังหวัดให้มีการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง โดยในปี 2548 ให้ส่วนราชการเริ่มเรียนรู้จากนำประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อย 1 ประเด็น ยุทธศาสตร์ก่อน

#### 4.2.3 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นส่วนของข้อตกลงที่นำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และรับสิ่งจูงใจตามข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ<sup>12</sup> ส่วนราชการที่ต้องจัดทำคำรับรองจะเป็นส่วนราชการระดับกรมขึ้นไปและจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด ยกเว้นกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เป็นไปตามผลของการเจรจาและข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ที่ ก.พ.ร.เป็นผู้กำหนด กรอบหลักเกณฑ์การเจรจาข้อตกลงผลงาน เป้าหมาย วิธีการประเมินผล และจัดสรรสิ่งจูงใจ และการกำกับให้ส่วนราชการ จะมีคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล ซึ่งแต่งตั้งโดยประธาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่เจรจาเพื่อตกลงผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งจูงใจของส่วนราชการ รวมทั้งทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ กรรมการจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์สูง อาทิ นายสมภพ อมาตยกุล นายชัยอนันต์ สมุทวณิช นายสมพล เกียรติไพบูลย์ เป็นต้น โดยจำนวนของคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลขึ้นอยู่กับการจัดกลุ่มของส่วนราชการและจังหวัด

สำหรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดมี 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร (ภาพที่ 4-9)

<sup>12</sup> คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 มีมติเห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ ก.พ.ร. เสนอ โดย ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลงไว้



ภาพที่ 4-9 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ

#### ผลการดำเนินการ ปี 2547-2548

นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 การประเมินผลจะประเมินจากตัวชี้วัดที่เน้นประเด็นการวัดที่สำคัญ ๆ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งในแต่ละปีจะมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นปีแรกที่ส่วนราชการและจังหวัดต้องเข้าสู่ระบบการประเมินผล ก.พ.ร.ได้จัดส่วนราชการเป็น 3 กลุ่มตามความพร้อมและความสมัครใจในการเข้าสู่ระบบการพัฒนากฎปฏิบัติราชการและการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดที่ต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการภาคบังคับตามกรอบการประเมิน 4 มิติ โดยต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็น ส่วนราชการในกลุ่มนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 68 แห่ง

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการพัฒนาการปฏิบัติราชการในระดับท้าทาย ซึ่งต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อแสดงผลการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็นเหมือนกลุ่มที่ 1 และต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมอย่างน้อย 2 ใน 3 ของประเด็นทั้งหมดตามที่ปรากฏเป็นหลักการอยู่ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแสดงผลการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ส่วนราชการในกลุ่มนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 23 แห่ง

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ กระทรวงนำร่อง 10 กระทรวง(กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงยุติธรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเทคโนโลยีและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน กระทรวงแรงงาน และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) และจังหวัด 75 จังหวัด ซึ่งต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อแสดงผลการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง/จังหวัดที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการตามประเด็นการประเมินผลเหมือนส่วนราชการกลุ่มที่ 2 ส่วนราชการในกลุ่มนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 147 แห่ง

**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548** ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาจังหวัดและองค์การมหาชน ต้องเจรจาตัวชี้วัด นำนหนัก เป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง/กลุ่มภารกิจ/กรม หรือตามแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี กับคณะกรรมการเจรจา ข้อตกลงและประเมินผล จากนั้นต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งแสดงผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของ กระทรวง/กลุ่มภารกิจ/กรม หรือตามแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด และต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นการประเมินผลที่กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้ง 4 มิติ

| <b>ส่วนราชการที่เข้าร่วมพัฒนาการปฏิบัติราชการ</b>                                                                                                                                           |                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>กลุ่มที่ 3 กลุ่มปาร่วง (147)</b><br>• กระทรวงปาร่วง 10 กระทรวง (72 ส่วนราชการ)<br>• จังหวัด 75 จังหวัด | <b>ส่วนราชการ</b><br>• กระทรวง/กรม 142 แห่ง<br><br><b>สถาบันการศึกษา 62 แห่ง</b><br>• มหาวิทยาลัย<br>• มหาวิทยาลัยราชภัฏ |
| <b>กลุ่มที่ 2 กลุ่มท้าทาย (23)</b><br>• ส่วนราชการ 14 แห่ง<br>• มหาวิทยาลัย 9 แห่ง                                                                                                          | <b>จังหวัด</b><br>• จังหวัด 75 จังหวัด                                                                                   |
| <b>กลุ่มที่ 1 กลุ่มภาคบังคับ (68)</b><br>• ส่วนราชการ 57 แห่ง<br>• มหาวิทยาลัย 11 แห่ง                                                                                                      | <b>องค์การมหาชน</b><br>• องค์การมหาชน 16 แห่ง                                                                            |
| <b>รวม 238 แห่ง</b>                                                                                                                                                                         | <b>รวม 295 แห่ง</b>                                                                                                      |
| <b>2547</b>                                                                                                                                                                                 | <b>2548</b>                                                                                                              |

ภาพที่ 4-10 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

#### ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด และองค์การมหาชน มีทิศทางการทำงานที่รู้ชัดเจนล่วงหน้าก่อนลงมือทำงาน ช่วยให้เจ้าหน้าที่ในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาจังหวัด และองค์การมหาชน มีจุดมุ่งหมายร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่สำคัญทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของส่วนราชการได้อย่างครบถ้วน รวมทั้งติดตามและประเมินผลด้วยตนเองได้อย่างเป็นระบบ และในแต่ละส่วนราชการ มีผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด หรือ “เจ้าภาพ” ดูแล ประสานและติดตามการดำเนินงานให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ และกำหนดผู้จัดเก็บข้อมูล ประสานรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน ในการนี้จะมีการจัดทำรายละเอียดคำอธิบาย ขอบข่ายงานและสาระสำคัญของตัวชี้วัดทุกตัวเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานได้ใช้เป็นแนวทางหรือคู่มือในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน

#### การดำเนินการในระยะต่อไป

ในการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ก.พ.ร.จะพิจารณาร่างกรอบการประเมินผลซึ่งจะมีการปรับปรุงให้เหมาะสมและจะเริ่มเจรจาข้อตกลงตัวชี้วัดเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ



ประจำปี จากนั้นต้องส่งรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Self Assessment Report: SAR) และรายงานการประเมินผลตนเอง (SAR Card) รอบ 12 เดือน ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2549

#### 4.2.4 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคลากร

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)<sup>13</sup> กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจ ระดับกรม ระดับสำนัก(กอง) และระดับบุคคล ทั้งนี้การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการกระทรวง กลุ่มภารกิจ กรม และสำนัก(กอง) และ จังหวัด เริ่มจากการจัดประชุมเพื่อยืนยันทิศทางของส่วนราชการ ประกอบด้วย วิทยาลัยฯ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุน วิทยาลัยฯ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์ที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ แล้วสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์ การถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคล ต้องมีการจัดกลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน(Job Family) ของตำแหน่งงานที่มีหน้าที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อยืนยันหน้าที่งานของกลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน (Job Family) แล้วจึงเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคลโดยกำหนดสิ่งที่กลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน(Job Family) ต้องการมุ่งเน้น จัดทำเป้าประสงค์จาก 3 ด้าน คือ เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่งาน (Job Description) และเป้าประสงค์ที่เกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ และกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

เอกสารรายละเอียดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ประกอบด้วย

- (1) รายละเอียดตัวชี้วัดสำหรับทุกตัวชี้วัด เพื่อเป็นการยืนยันร่วมกันในความหมายของตัวชี้วัด รวมถึงเพื่อเป็นคู่มือสำหรับแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว
- (2) แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลแต่ละตัวชี้วัด เพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
- (3) ประมวลผลการปฏิบัติราชการ ตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น รายเดือน หรือ ราย 3 เดือน โดยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis) เสนอผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของความสำเร็จหรือล้มเหลวและให้คำแนะนำ (Recommendation)การดำเนินงานในอนาคต

**ตัวแบบ :** การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคล 3 ตัวแบบจากผลการศึกษา 3 โครงการ<sup>14</sup> คือ

- 1) **โครงการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล** (ปีงบประมาณ พ.ศ.2547) เป็นการนำแนวคิดใหม่จากต่างประเทศมาใช้ประเมินผลหน่วยงานราชการ จึงได้ทดลองความเหมาะสมก่อน ซึ่งได้เลือก สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานต้นแบบเพื่อศึกษาถึงการแปลงระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ

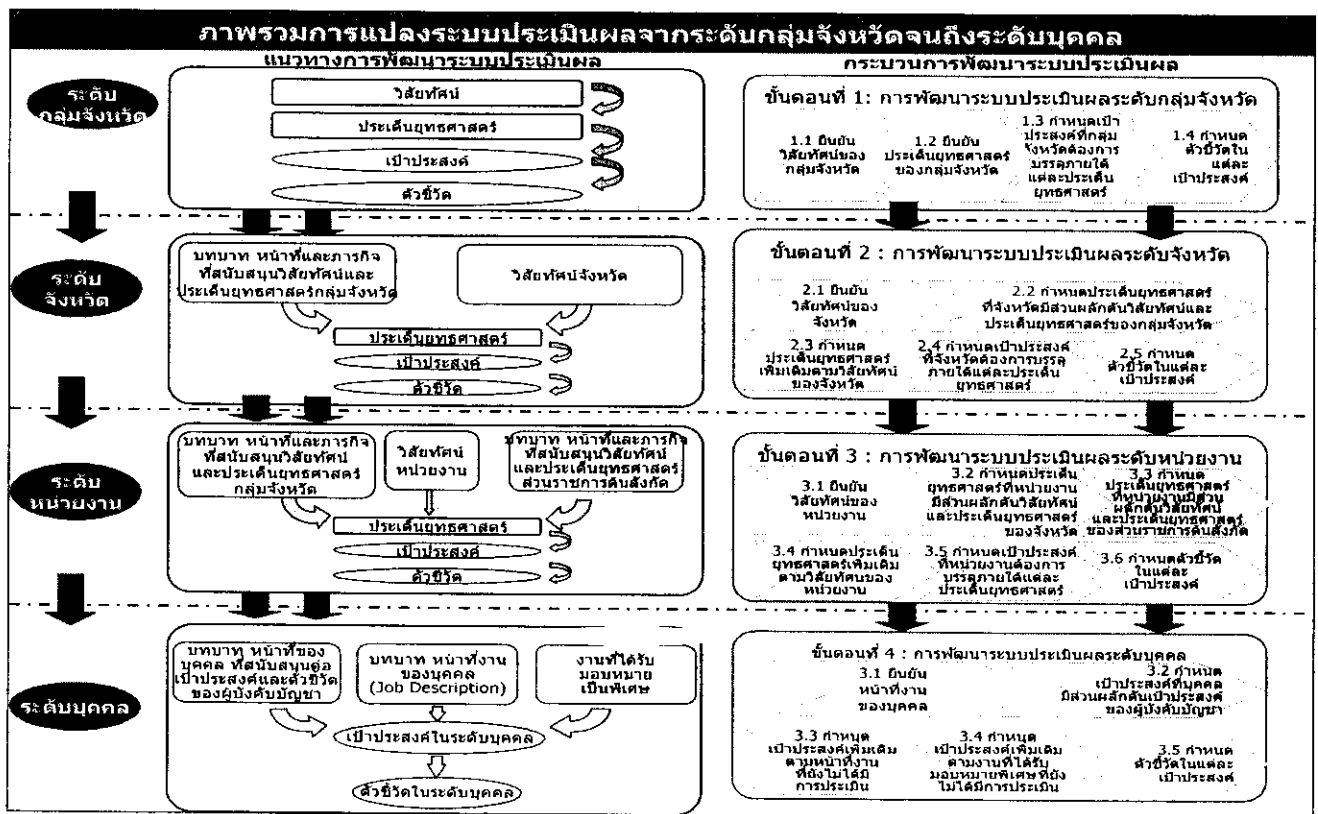
<sup>13</sup> ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ที่ว่าด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ได้กำหนดให้มีการวางแผนให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรลงไปจนถึงระดับบุคคล และในยุทธศาสตร์ที่ 2 กำหนดให้มีการพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารราชการของจังหวัดเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำวาระแห่งชาติและนโยบายรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยจังหวัดต้องจัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา และการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

<sup>14</sup> สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพัฒนาตัวแบบ (model) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) โดยประยุกต์แนวคิดของ Balanced Scorecard ซึ่ง ก.พ.ร.นำมาปรับเป็นกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546

องค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ภารกิจ/สถาบัน/กลุ่มงานและระดับบุคคล เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานกลางที่มีขนาดเล็ก มีแผนยุทธศาสตร์ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล อันจะทำให้สำนักงานฯ มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน กิจกรรมและการปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในทุกระดับมีความสอดคล้องและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

2) โครงการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล (ปีงบประมาณ พ.ศ.2548) โดยที่ตัวชี้วัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของระบบประเมิน ดังนั้นเมื่อได้ตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งได้รับความร่วมมือจากกระทรวงยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัยซึ่งรับเป็นกลุ่มภารกิจต้นแบบและกรมคุมประพฤติเป็นกรมต้นแบบ จึงได้พัฒนาต้นแบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของราชการบริหารส่วนกลางที่สามารถวัดผลได้ตั้งแต่ระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่ให้ส่วนราชการต่างๆ มีการนำระบบการประเมินผลมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้

3) โครงการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล ระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 (มิถุนายน 2547 – กุมภาพันธ์ 2549) โครงการนี้เป็นการนำตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลไปขยายผลเป็นต้นแบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมือจากจังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดต้นแบบในการสร้างระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน และระดับบุคคล (ภาพที่ 4-11) ให้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารงานจังหวัดบูรณาการ



ภาพที่ 4- 11 ระบบประเมินตามตัวชี้วัดระดับกลุ่มจังหวัดถึงระดับบุคคล

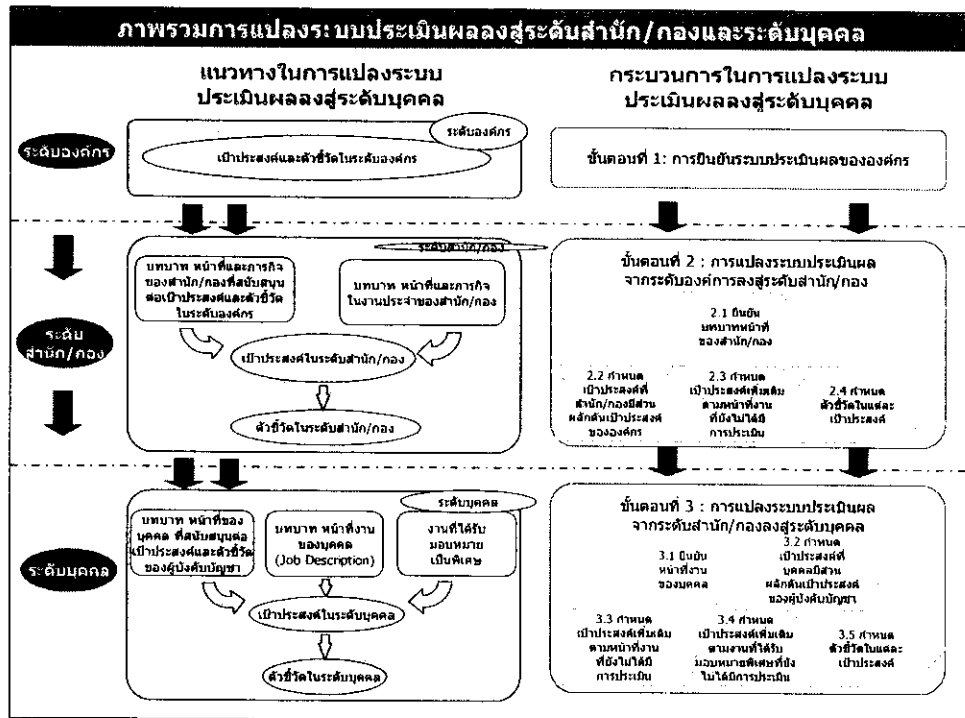
## ผลการดำเนินการปี 2547 – 2548

1. จากนำตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลไปใช้ในวงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ได้ต้นแบบระบบประเมินผลราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ ระบบประเมินผลกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ระบบประเมินผลจังหวัดปทุมธานี ระบบประเมินผลส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคของจังหวัดปทุมธานี จำนวน 23 หน่วยงาน และระบบประเมินผลระดับบุคคลของข้าราชการประจำภายใต้ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคของจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 23 หน่วยงาน ภาพที่ 4-12 ดังนี้

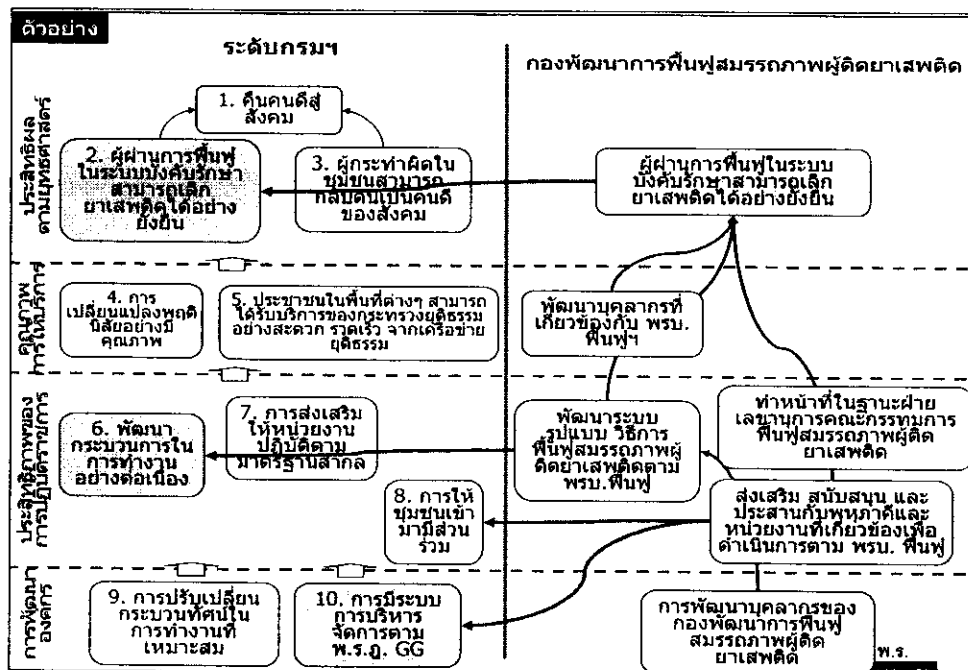


ภาพที่ 4-12 ขอบเขตการดำเนินการตามโครงการ

นอกจากนี้ยังเกิดต้นแบบระบบประเมินผลระดับกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพหุคุณนิสัยของกระทรวงยุติธรรม ระดับกรมภายใต้กลุ่มภารกิจดังกล่าว 3 กรม (กรมราชทัณฑ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมคุมประพฤติ) ระดับสำนัก/กองของกรมคุมประพฤติ (11 หน่วยงาน) และระดับบุคคล โดยมีตัวแบบดังแผนภาพ (ภาพที่ 4-13, 4-14, 4-15)



ภาพที่ 4-13 ระบบประเมินตามตัวชี้วัดลงสู่ระดับสำนัก กอง และระดับบุคคล



ภาพที่ 4-14 ตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดกรณีกรมคุมประพฤติ

### ตัวอย่าง 5. กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

| เป้าประสงค์                                                                                                | ตัวชี้วัด                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 5-1 พัฒนาศักยภาพที่<br>เกี่ยวข้องกับพรบ. พินทุฯ                                                            | •คป5.1-1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดการอบรมเทียบกับ<br>แผน                     |
| 5-2 พัฒนาระบบ รูปแบบ<br>วิธีการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้<br>ติดยาเสพติดตาม พรบ.<br>พินทุฯ                          | •คป5.1-2. จำนวนระบบ รูปแบบที่ได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง                          |
| 5-3 ทำหน้าที่ในฐานะฝ่าย<br>เลขานุการคณะกรรมการ<br>ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยา<br>เสพติด                         | •คป5.1-3. จำนวนครั้งในการจัดประชุมคณะกรรมการฟื้นฟู<br>สมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด |
| 5-4 ส่งเสริม สนับสนุน และ<br>ประสานกับพหุภาคีและ<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ<br>ดำเนินการตาม พรบ. พินทุฯ | •คป5.1-4. ร้อยละความพึงพอใจของทุกภาคส่วน                                     |
|                                                                                                            | •คป5.1-5. ร้อยละของปัญหาหรือเรื่องที่ได้รับการประสาน<br>แก้ไขจนสำเร็จคล่อง   |
|                                                                                                            | •คป5.1-6. ร้อยละของจำนวนสถานฟื้นฟูที่ผ่านเกณฑ์<br>มาตรฐาน                    |
| 5-5 การพัฒนาศักยภาพ<br>ของกองพัฒนาการฟื้นฟู<br>สมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด                                      | •คป5.1-7. จำนวนครั้งที่ได้รับการพัฒนาต่อคนต่อปี                              |

ก.พ.ร.

ภาพที่ 4-15 ตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาในระดับกอง

#### 4.2.5 ระบบการจูงใจ : การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี

การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี<sup>15</sup>เป็นกลไกสร้างแรงจูงใจ เร่งให้พัฒนาการทำงานบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 การจัดสรรได้คำนึงถึง

1. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการและจังหวัดต่างๆ โดยประเมินจากความสำเร็จในการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2. ขนาดของส่วนราชการโดยใช้ข้อมูลเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ที่มีผู้ครอง ณ วันที่ 1 กันยายน จากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

3. การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการในพื้นที่ โดยจำแนกเป็น (1) ราชการบริหารส่วนกลาง (2) ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในส่วนภูมิภาค และ (3) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงาน ก.พ.ร.ได้เสนอแนะในการดำเนินจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยสรุป ดังนี้

1. การรับรู้และเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเงินรางวัล

1) แจ้งรายละเอียด หลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการไปยังส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดทุกแห่ง โดยตรง เช่น แจ้งผ่านหนังสือเวียน (ทั้งแบบเอกสารราชการ และบนเว็บไซต์) และให้ทุกหน่วยงานจัดทำหลักเกณฑ์แล้วประกาศ หรือ มีการแจ้งให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

2) จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับส่วนราชการ และสถาบันอุดมศึกษา สำหรับจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด นั้น สำนักงาน ก.พ.ร.ได้จัดชี้แจงและตอบคำถามพร้อมกันโดยการประชุมทางไกล

<sup>15</sup> คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 มีมติเห็นชอบ กำหนดให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดต้องการมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ตลอดจนให้ได้รับสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจช่วยเร่งให้การพัฒนาการปฏิบัติราชการ บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

3) มีการตอบปัญหา หรือ ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะหรือ แจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ การจัดสรรเงินรางวัล ทั้งทางเว็บไซต์ สายด่วน หรือ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

## 2. หลักเกณฑ์ของการจัดสรรเงินรางวัล

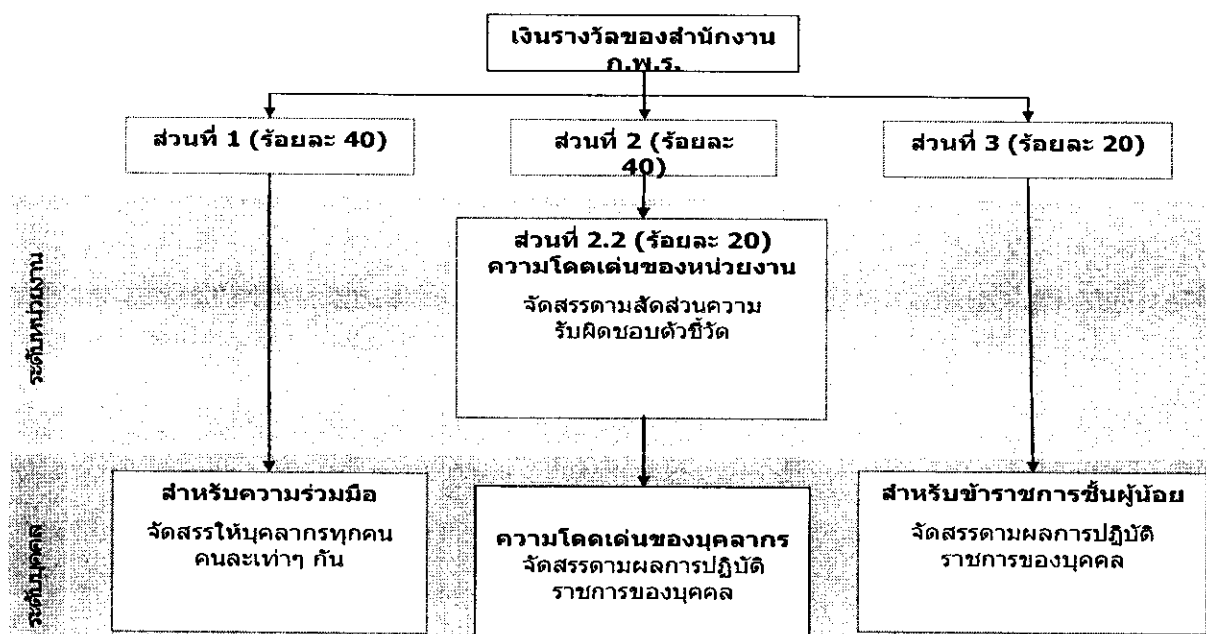
1) มีการจัดทำหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน พร้อมตัวอย่างเพื่อให้ส่วนราชการ/จังหวัดนำไปปฏิบัติ หรือ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักเกณฑ์สำหรับการจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปได้อย่างเหมาะสมกับส่วนราชการนั้นๆ โดยมีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการจัดสรรเงินรางวัลอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับระเบียบการเบิกจ่ายของกระทรวงการคลัง

2) กำหนดให้ส่วนราชการ/จังหวัด แจ้งหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการโดยตรง หรือ สามารถเปิดเผยข้อมูลต่างๆที่ใช้ในการพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัล เพื่อความโปร่งใสในการจัดสรรเงินรางวัล

3) กำหนดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด เพื่อความโปร่งใส ความยุติธรรม และให้จัดส่งหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อช่วยสอบทานว่าการจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปตามหลักเกณฑ์กลางและสอดคล้องกับระเบียบการเบิกจ่ายที่กำหนดไว้หรือไม่

## ตัวอย่าง แนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา

### สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)



สำนักงาน ก.พ.ร. ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานให้ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) สัดส่วนตัวชี้วัดที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ และ (2) ขนาดของ

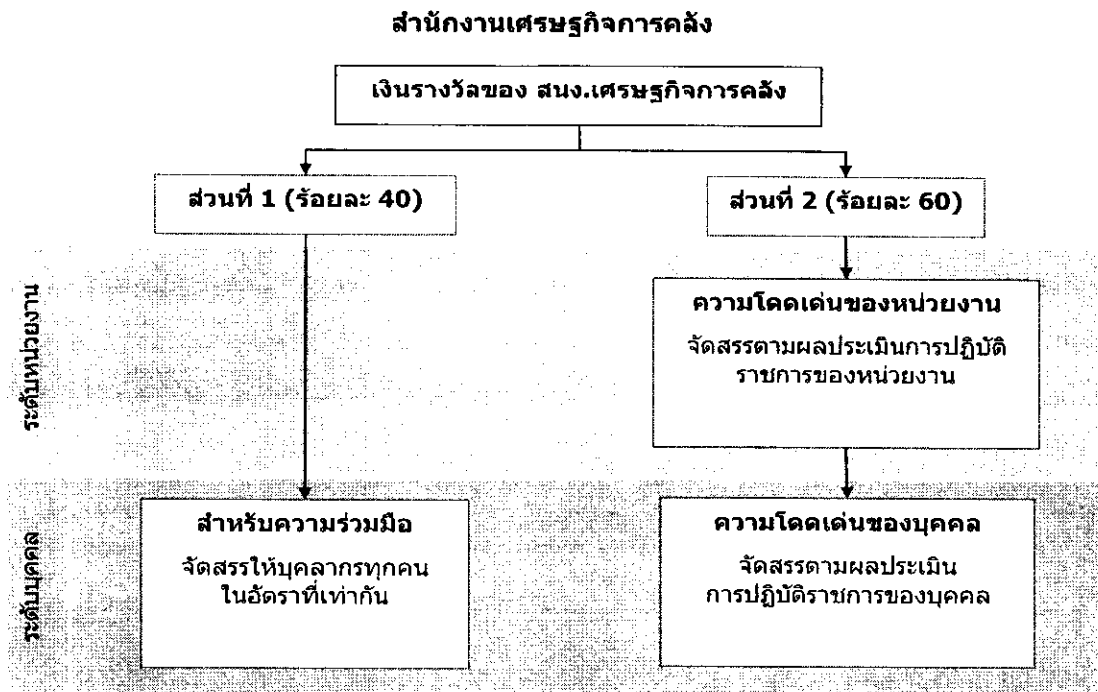
หน่วยงาน พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานสามารถกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์ได้ตามความเหมาะสม

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย ระดับ 1-7 ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดี คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยกำหนดให้หน่วยงานย่อยต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการชั้นผู้น้อยที่มีสิทธิแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลแก่ให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยแต่ละคนให้ได้รับแตกต่างกันตามอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ รายละเอียดดังตารางข้างล่าง

| ผลการปฏิบัติราชการ |           | สัดส่วนจำนวนคน (ร้อยละ) | อัตราการจ่าย |
|--------------------|-----------|-------------------------|--------------|
| 1                  | ดีเยี่ยม  | 10                      | 2            |
| 2                  | ดีมาก     | 10                      | 1.75         |
| 3                  | ดี        | 40                      | 1.5          |
| 4                  | ดีปานกลาง | 20                      | 1.25         |
| 5                  | ดีพอใช้   | 20                      | 1            |

นอกจากนั้นผู้บริหารของสำนักงานก.พ.ร. ยังได้สนใจแบ่งเงินเพิ่มพิเศษของผู้บริหารมาจัดสรรเพิ่มให้แก่บุคลากร ดังรายละเอียดวิธีการจัดสรรในส่วนที่ 2

| 1. เงินรางวัลที่ได้รับจัดสรร ปี 2548                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 1.1 = 80% ของเงินรางวัล</b><br>1.1.1 = 50% ของเงินรางวัล ส่วนที่ 1.1 จัดสรรให้ข้าราชการ (ระดับ1-9ชช.) ทุกคนในจำนวนที่เท่ากัน<br><br>1.1.2 = 50% ของเงินรางวัล ส่วนที่ 1.1 จัดสรรตามผลการปฏิบัติงานในการเป็นผู้รับผิดชอบหรือดำเนินการตามตัวชี้วัดในคำรับรอง และให้ภารกิจ/สำนักจัดสรรให้ข้าราชการ (ระดับ1-9ชช.) ในสังกัดตามผลการปฏิบัติงาน | <b>ส่วนที่ 2.1 = XXXXX บาท</b><br>ให้เป็นรางวัลพิเศษสำหรับข้าราชการระดับ 1-9ชช. ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมากของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยเลขาธิการและรองเลขาธิการเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกจากข้าราชการทั้งหมด<br><b>ส่วนที่ 2.2 = เงินสมทบ – ส่วนที่ 2.1</b><br>2.2.1 = 50% ของเงินสมทบส่วนที่ 2.2 จัดสรรให้ข้าราชการระดับ 8-9ชช. ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยผอ.ภารกิจ/สำนักเป็นผู้ประเมินและจัดอันดับการประเมินออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้<br>อันดับ 1 ดีเยี่ยม = 10% อันดับ 2 ดีมาก = 10%<br>อันดับ 3 ดี = 40% อันดับ 4 ดีปานกลาง = 20%<br>อันดับ 5 ดีพอใช้ = 20%<br>2.2.2 = 50% ของเงินสมทบส่วนที่ 2.2 จัดสรรให้ข้าราชการระดับ 1-7 ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยผอ.ภารกิจ/สำนักเป็นผู้ประเมินและจัดอันดับการประเมินออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้<br>อันดับ 1 ดีเยี่ยม = 10% อันดับ 2 ดีมาก = 10%<br>อันดับ 3 ดี = 40% อันดับ 4 ดีปานกลาง = 20%<br>อันดับ 5 ดีพอใช้ = 20% |
| <b>ส่วนที่ 1.2 = 20% ของเงินรางวัล</b><br>จัดสรรให้ข้าราชการชั้นผู้น้อย (ระดับ1-7) ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดี โดยให้ ผอ.ภารกิจ/สำนักจัดอันดับการประเมินออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้<br>อันดับ 1 ดีเยี่ยม = 10% อันดับ 2 ดีมาก = 10%<br>อันดับ 3 ดี = 40% อันดับ 4 ดีปานกลาง = 20%<br>อันดับ 5 ดีพอใช้ = 20%                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



สำนักงานเศรษฐกิจการคลังทำการจัดสรรเงินรางวัล ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคนในอัตราที่เท่ากันคิดตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

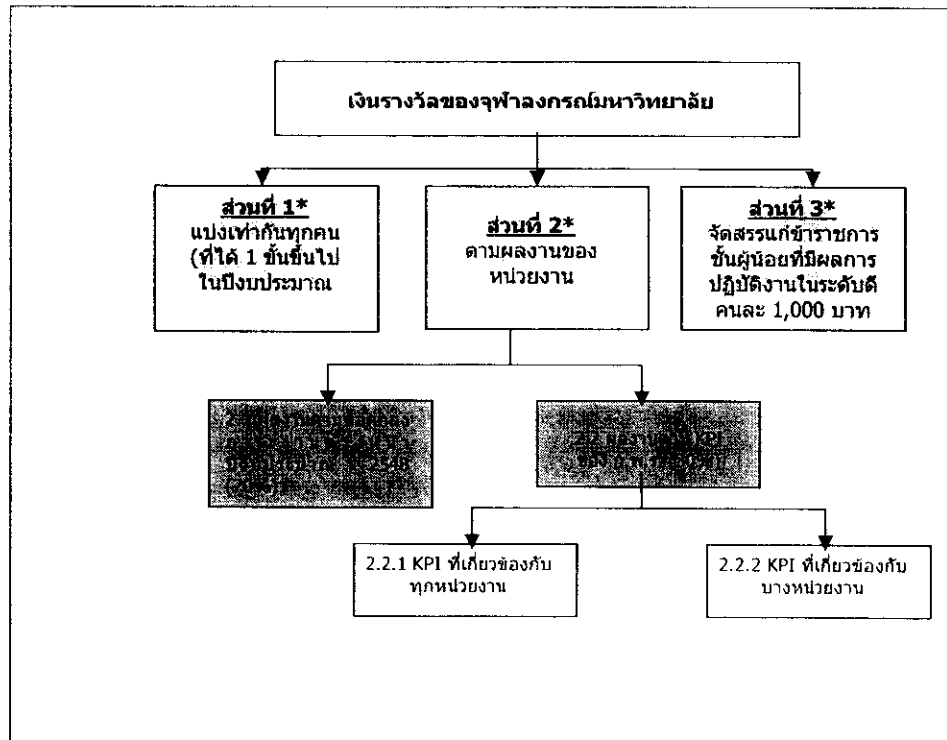
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่หน่วยงานย่อยให้ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ซึ่งเป็นอัตราเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน

จากนั้นให้แต่ละหน่วยงานนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดให้ได้รับในอัตราที่แตกต่างกันตามผลการปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงระยะเวลาการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และเงินเดือนของบุคลากรในการคำนวณเงินรางวัล

| ผลการปฏิบัติราชการของบุคคล |             | อัตราการจ่ายเงินรางวัล |
|----------------------------|-------------|------------------------|
| ร้อยละ                     | คะแนน       |                        |
| 100                        | 4.51 - 5.00 | 3.00                   |
| 90                         | 4.01 - 4.50 | 2.50                   |
| 80                         | 3.51 - 3.50 | 2.00                   |
| 70                         | 3.01 - 3.50 | 1.50                   |
| 60                         | 3.00        | 1.00                   |
| 40                         | 2.00        | 0                      |
| 20                         | 1.00        | 0                      |



### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



หมายเหตุ \* ในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดสรรเงินในส่วนที่ 3 ด้วย ซึ่งคณะกรรมการฯ มีมติให้จัดสรรแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี คนละ 1,000 บาท และเมื่อนำยอดเงินรางวัลทั้งหมด หักด้วยเงินส่วนที่ 3 แล้ว ส่วนที่เหลือ คือส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 จะนำมาแบ่งตามสัดส่วน 60:40 เช่นเดียวกับปีงบประมาณพ.ศ. 2547

การจัดสรรเงินรางวัลแบ่งเป็น 3 ส่วนตามข้อเสนอวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ

**ส่วนที่ 1** จัดสรรให้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ (งบประมาณแผ่นดิน) ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับ 3 ขึ้นไป (จาก 5 คะแนน) ทุกคน เป็นจำนวนที่เท่ากัน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับความร่วมมือกันในการสร้างผลงานให้ส่วนราชการ

**ส่วนที่ 2** จัดสรรให้แก่หน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการ ซึ่งจะพิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้า และผลงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยมหาวิทยาลัยจัดสรรเป็นวงเงินรวมให้แต่ละคณะ/สถาบันกำหนดเกณฑ์การจัดสรรให้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างประจำ (งบประมาณแผ่นดิน) ในสังกัดของตนแต่ละคนต่อไป โดยจะแบ่งเงินรางวัลเป็น 2 ส่วนคือ

**ส่วนที่ 2.1 ตามผลงานของหน่วยงาน** (ผลประเมินการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้า (SDA)) โดยใช้วิธีการคำนวณประยุกต์จากวิธีจัดสรรเงินของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้าจะประเมินออกมาในรูปของร้อยละของการบรรลุผลตามข้อตกลง จากนั้นจึงแปลงให้เป็นระดับคะแนน 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์เดียวกับการประเมินการบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยของสำนักงานก.พ.ร.ดังนี้

| ผลการประเมิน                      | ระดับคะแนน (Ri) | อัตราการจ่ายเงินรางวัล [B(Ri)] |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 100 | 5.00            | 3.00                           |
| การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 90  | 4.00            | 2.00                           |
| การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 80  | 3.00            | 1.00                           |
| การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 70  | 2.00            | 0.00                           |
| การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 60  | 1.00            | 0.00                           |

2) ใช้ตัวเลขเงินเดือนรวมของแต่ละหน่วยงานเป็นฐานในการคำนวณเงินรางวัลโดยตรง โดยนำอัตราการจ่ายรางวัล [B(Ri)] ที่ได้จากตารางข้อ 1) คูณกับเงินเดือนรวมของหน่วยงาน (Pi) จะได้ส่วนแบ่งของเงินรางวัล ดังนี้

เงินรางวัลที่ส่วนราชการจะได้รับ

$$= \text{เงินรางวัลทั้งหมดในส่วนที่ 2.1} \times \frac{B(Ri) \times Pi}{\sum B(Ri) \times Pi}$$

$$\sum B(Ri) \times Pi$$

โดยที่  $B(Ri) \times Pi$  = ส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละหน่วยงาน

$\sum B(Ri) \times Pi$  = ผลรวมของส่วนแบ่งทั้งหมด

ส่วนที่ 2.2 ตามการสนับสนุนตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 2.2.1 ตามน้ำหนักและคะแนนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน โดยถือเป็นผลงานของทุกหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะได้รับการจัดสรรตามสัดส่วนจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำของแต่ละหน่วยงาน

ส่วนที่ 2.2.2 ตามน้ำหนักและคะแนนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับบางหน่วยงาน โดยถือเป็นผลงานของหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบให้เกิดผลผลิตตามตัวชี้วัดแต่ละตัว ทั้งนี้ หากตัวชี้วัดใดเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ให้คิดสัดส่วนของจำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการในตัวชี้วัดนั้น

ส่วนที่ 3 จัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำชั้นผู้น้อย ที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับดี คนละ 1,000 บาท โดยผู้มีสิทธิได้รับการจัดสรรในส่วนนี้ ต้องเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่เกินเดือนละ 10,500 บาท และเป็นผู้ที่ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย

### **การดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของส่วนราชการที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548**

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ว่าจ้างที่ปรึกษา สวนดุสิตโพล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของส่วนราชการที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เพื่อนำผลสำรวจมาพัฒนาและปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป โดยได้ดำเนินการสำรวจ กับกลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานของรัฐสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 4,892 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ คือแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ และช่วงเวลาที่ใช้ในการสำรวจคือ 6 ตุลาคม – 2 พฤศจิกายน 2549 ได้ผลสำรวจดังนี้

ข้อคิดเห็นและสิ่งที่ต้องการให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัล ความคิดที่ว่า ควรมีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีในปีต่อไป กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรมีต่อไป ร้อยละ 68.38 โดยให้เหตุผลว่าเป็นการสร้าง

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ข้าราชการไทยเงินเดือนน้อยหากได้รับเงินส่วนนี้ก็สามารถไปใช้จ่ายในครอบครัวได้ กลุ่มตัวอย่างที่คิดว่า **ไม่ควรมีต่อไป** คิดเป็นร้อยละ 14.86 โดยให้เหตุผลว่า การพิจารณาเงินรางวัลขาดความโปร่งใส ไม่ได้รับความเสมอภาค เงินรางวัลก่อนหน้านี้ทำให้ข้าราชการเกิดความโลภ ขาดความสามัคคี และกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่า **มีก็ได้ไม่มีก็ได้** คิดเป็นร้อยละ 14.23 (รายละเอียดในตารางที่ 4-1)

**ตารางที่ 4-1 ความคิดเห็นต่อการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีในปีต่อไป**

(จำนวน 4,892 ตัวอย่าง)

| ความคิดเห็น              | ภาพรวม        |
|--------------------------|---------------|
| <b>ควรมีต่อไป</b>        | <b>68.38</b>  |
| <b>ไม่ควรมีต่อไป</b>     | <b>14.86</b>  |
| <b>มีก็ได้ไม่มีก็ได้</b> | <b>14.23</b>  |
| <b>ไม่ระบุ</b>           | <b>2.53</b>   |
| <b>รวม</b>               | <b>100.00</b> |

#### **การดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของส่วนราชการที่มีต่อการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2548**

การสำรวจ ฯ กับกลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการสังกัดกระทรวง กรม ในระดับผู้บริหาร ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,100 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ คือ แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ และช่วงเวลาที่ใช้ในการสำรวจคือ 6 ตุลาคม – 2 พฤศจิกายน 2549 ได้ผลสำรวจดังนี้

ความคิดเห็นต่อการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นประโยชน์และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า **ควรมีต่อไป** ร้อยละ 74.45 โดยให้เหตุผลว่า เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เงินเดือนข้าราชการไทยค่อนข้างน้อย เป็นแรงกระตุ้นให้ส่วนราชการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และเงินดังกล่าวเป็นเสมือนผลตอบแทนการทำงานของข้าราชการประจำปี ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า **มีก็ได้ไม่มีก็ได้** ร้อยละ 15.45 โดยให้เหตุผลว่า ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตนให้เป็นข้าราชการที่ดีให้กับองค์กร ควรคำนึงถึงผลดี ผลเสียให้มาก และการจัดสรรเงินดังกล่าวเหมือนเป็นดาบสองคม **ไม่ควรมีต่อไป** ร้อยละ 8.55 ซึ่งให้เหตุผลว่า การพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษขาดความเสมอภาค ไม่ยุติธรรม , การให้เพิ่มพิเศษทำให้ข้าราชการเกิดความโลภ ขาดความสามัคคี สิ้นเปลืองงบประมาณแผ่นดิน และทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนอยู่แล้ว

#### **สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป**

สำหรับการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณต่อไป ข้อมูลจากหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการและจังหวัดต่างๆส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. รวมทั้งผลการสำรวจ ก.พ.ร. จะทำการศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์แนวทางและวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และอาจมีการปรับรูปแบบของสิ่งจูงใจให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อความมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความเหมาะสมตามเจตนารมณ์ของคณะรัฐมนตรีต่อไป

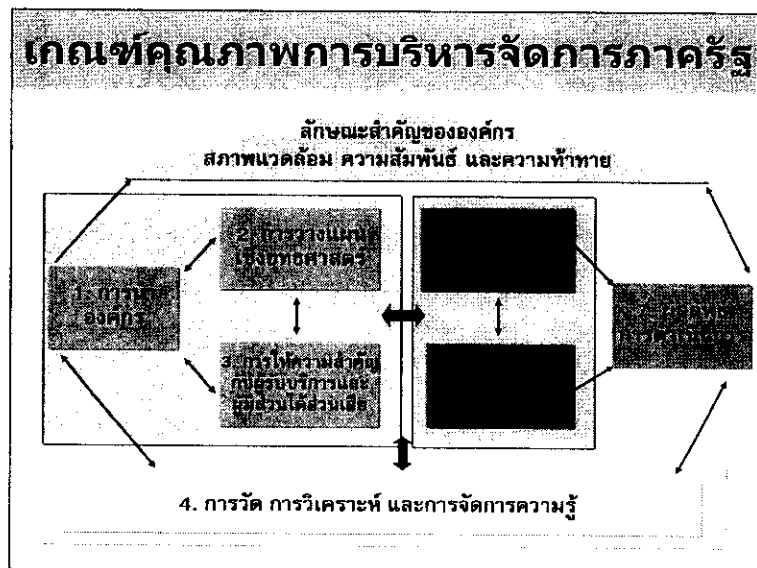
### **4.3 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน**

เมื่อแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติครบถ้วนแล้วต้องนำกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลาย ๆ ด้านโดยมุ่งสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาดตนเองของส่วนราชการ โดยใช้

ผลจากการประเมิน ทั้งนี้เป็นการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาจากการประเมิน ไปใช้ปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานด้านต่างๆ ของส่วนราชการต่อไป

#### 4.3.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

คณะรัฐมนตรี<sup>16</sup> ได้เห็นชอบการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินส่วนราชการด้วยตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล ตามแนวทางที่ ก.พ.ร. ได้ศึกษา<sup>17</sup> เพื่อให้ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการต่อไป ทั้งนี้ เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหมวดต่างๆ รวม 7 หมวด (ภาพที่ 4-16) ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ



ภาพที่ 4-16 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวนี้จะเป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองของส่วนราชการ และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการด้วย ทั้งนี้ แต่ละส่วนราชการจะสามารถนำเกณฑ์หมวดต่างๆ รวม 7 หมวด มาประเมินองค์กรตนเองโดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ดังกล่าวในแต่ละหมวด เพื่อทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งจะนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กร โดยเลือกเครื่องมือทางการ

<sup>16</sup> คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ซึ่งได้เห็นชอบในหลักการให้ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

<sup>17</sup> สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และการดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

บริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาองค์กรในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะทำให้ส่วนราชการนั้นมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

### ผลการดำเนินการ 2547-2548

#### 1. การสร้างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในการสร้างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาหลักเกณฑ์และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้อยู่ในประเทศต่างๆ มาเป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อเชื่อมโยงกับสิ่งที่ต้องดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของไทยและแนวคิดการบริหารจัดการโดยองค์รวม มาประกอบการดำเนินการด้วย รวมทั้งได้มีการทำ Focus Group เพื่อพิจารณาเรื่องนี้ร่วมกับส่วนราชการต่างๆ และทดลองนำเกณฑ์นี้ไปใช้ในหน่วยงานนำร่องด้วย

#### 2. การสร้างผู้เชี่ยวชาญ

- ได้มีการจัดการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 5 ครั้ง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แก่หัวหน้าส่วนราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเรื่องนี้ในส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งมีผู้เข้ารับการรับฟังการชี้แจงจำนวน 3,000 คน

- การจัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร เพื่อสร้างบุคลากรในส่วนราชการเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในส่วนราชการตนเอง โดยได้มีการจัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร จำนวน 6 รุ่น ในปี พ.ศ. 2548 มีผู้เข้าอบรมจำนวน 400 คน

- การจัดอบรมวิทยากรตัวคูณ เพื่อสร้างบุคลากรจากส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่ ให้คำแนะนำเบื้องต้นในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับส่วนราชการตนเอง และส่วนราชการอื่นๆ โดยได้จัดอบรมวิทยากรตัวคูณ แก่ข้าราชการจากกรม และจังหวัด รวมทั้งอาจารย์จากมหาวิทยาลัย รวม 2 รุ่น ในปี 2548 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 150 คน

#### 3. การสร้างหน่วยงานนำร่อง

ในปี 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้คัดเลือกส่วนราชการนำร่อง 2 ส่วนราชการ ได้แก่ กรมการค้าภายใน และกรมสุขภาพจิต เพื่อส่งเสริมการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ ซึ่งส่วนราชการทั้งสองได้ทำการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมกับวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงตนเองเบื้องต้นแล้ว

#### 4. การเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ การออกจดหมายข่าวฉบับพิเศษของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เน้นเนื้อหาเฉพาะเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การจัดทำเอกสารเผยแพร่ในโอกาสที่สำคัญต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Website ของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น

### 4.3.2 การติดตามและประเมินผลของส่วนราชการ จังหวัดและองค์การมหาชน

ระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring and Evaluation) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ตั้งแต่การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (DO) ตามแผน การตรวจสอบ (Check) ว่าได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และการแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) เพื่อวางแผนและปรับปรุงใหม่

#### 4.3.2.1 การติดตามและประเมินผลของส่วนราชการ และจังหวัด

ส่วนราชการและจังหวัด ต้องบริหารราชการตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการจากหน่วยงานอิสระและสำนักงาน ก.พ.ร. การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัดเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน เป็นส่วนหนึ่งของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติตามที่ได้มีการเจรจาตกลง ทั้งนี้ส่วนราชการและจังหวัดจะจัดทำรายงานในรอบ 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน (Self Assessment Report: SAR)

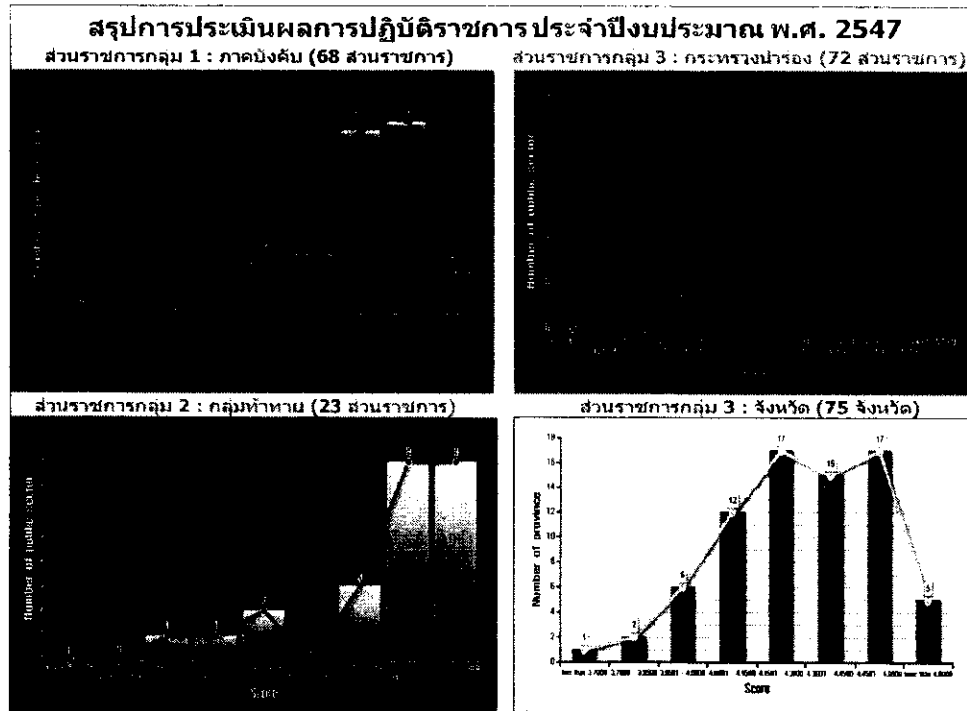
นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่ทำการของส่วนราชการ/จังหวัด ปีละ 2 ครั้ง คือ

ครั้งที่ 1 ประมาณเดือนเมษายน-พฤษภาคม เพื่อติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการ และทำความเข้าใจให้ตรงกันถึงนิยามและวิธีการประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน รวมทั้งสังเกตการณ์สถานที่ดำเนินการและสถานที่ให้บริการที่สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ครั้งที่ 2 ประมาณเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม เพื่อรับทราบผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตรวจสอบเอกสารหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

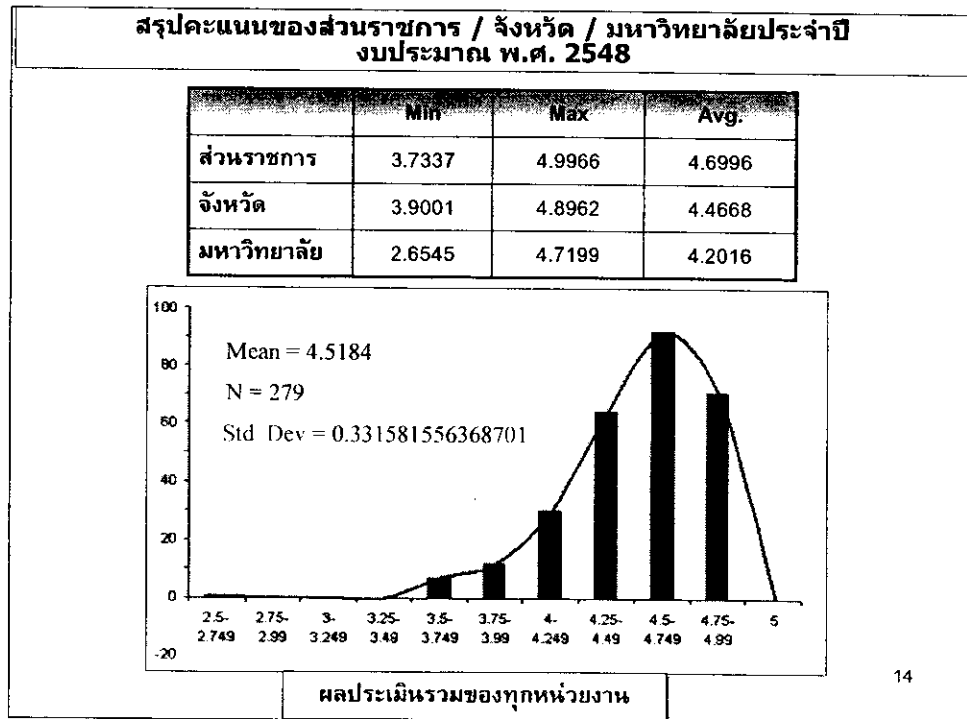
**การดำเนินงานในช่วงเวลา 2 ปี (ปี 2547-2548)** ส่วนราชการและจังหวัดได้เข้าสู่ระบบการประเมินผล ปีแรกนับแต่ปี 2547 โดยแบ่งกลุ่มส่วนราชการออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระดับของการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มภาคบังคับ กลุ่มที่ 2 กลุ่มท้าทาย และกลุ่มที่ 3 กลุ่มนำร่อง ซึ่งได้กล่าวแล้วในขั้นการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

สำหรับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ/จังหวัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้ประมวลผลครบถ้วนสมบูรณ์ทุกตัวชี้วัด เมื่อเดือนสิงหาคม 2548 และได้นำผลการประเมินไปใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลให้กับส่วนราชการและจังหวัดเรียบร้อยแล้ว (เมื่อเดือนกันยายน 2548) ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่าคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการส่วนราชการจะใช้เปรียบเทียบการทำงานของตนเองยังไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่น ๆ ได้ เนื่องจากตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามยุทธศาสตร์ของแต่ละกระทรวงและจังหวัดมีความแตกต่างกันโดยสรุปผลการประเมิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ตามภาพที่ 4- 17



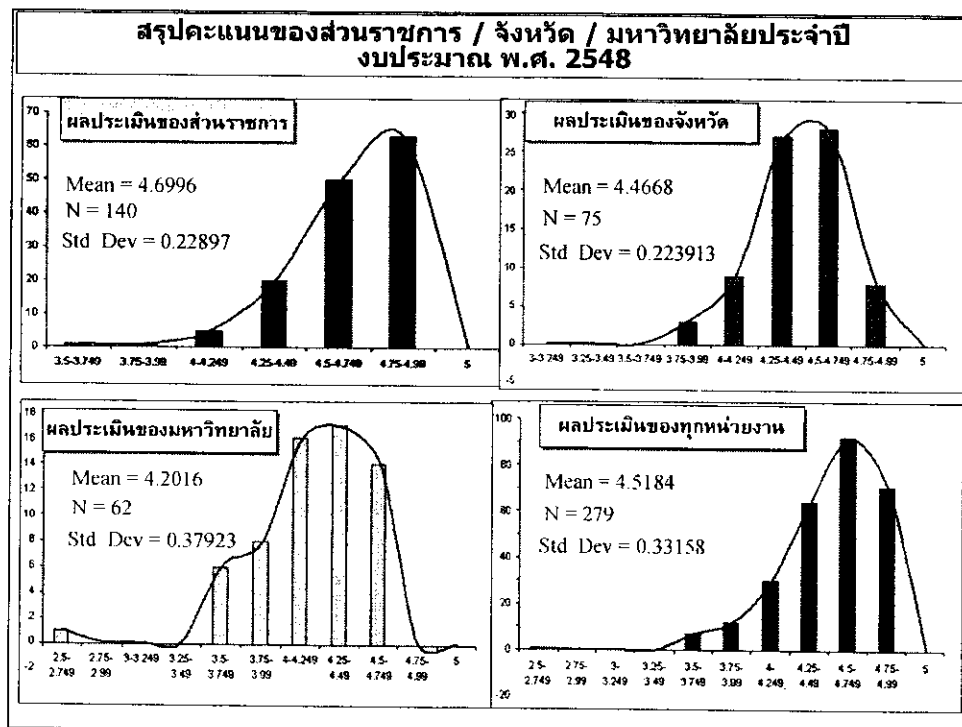
ภาพที่ 4-17 ผลการประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ที่เข้าร่วมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีจำนวนทั้งสิ้น 279 แห่ง สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและผลการจัดสรรเงินรางวัล แก่ทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดแล้ว เมื่อเดือนสิงหาคม 2549 โดยผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สรุปได้ตามภาพที่ 4-18 และ 4-19 ดังต่อไปนี้



14

ภาพที่ 4-18 ภาพรวมผลประเมินของทุกส่วนราชการปีงบประมาณ พ.ศ. 2548



ภาพที่ 4-19 ผลประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แยกตามกลุ่มส่วนราชการ



#### 4.3.2.2 การติดตามและประเมินผลขององค์การมหาชน

เมื่อองค์การมหาชนได้เสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน 1 ปี นับจากนั้น จะได้รับการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน<sup>18</sup> องค์การมหาชนที่ผ่านการประเมินจะได้รับสิ่งตอบแทนทั้งในลักษณะที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่จะไม่มีการชดเชยงบประมาณพิเศษเพื่อจัดสรรเงินรางวัล เหตุผลที่ต้องประเมินผลองค์การมหาชน มีดังนี้

1) องค์การมหาชน นำเอาหลักการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน และเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2) องค์การมหาชนมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การมหาชนเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามตามคำรับรองผลการดำเนินงานระหว่างรัฐมนตรีกับประธานคณะกรรมการและระหว่างประธานคณะกรรมการกับผู้أำนวยการ การประเมินจะทราบว่าองค์การมหาชนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

3) เมื่อครบกำหนด 1 ปี หลังจากการลงนามตามคำรับรองผลการดำเนินงานแล้ว องค์การมหาชนต้องแสดงผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

4) เป็นการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน

การประเมินองค์การมหาชน แบ่งเป็น สองระยะ ระยะแรกจะประเมินองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ก่อน ระยะที่ 2 จะประเมินองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ ต่อไป สำหรับวิธีการจัดทำข้อตกลงเพื่อนำไปสู่การประเมินนั้นจะมีคณะกรรมการดำเนินการ 2 ระดับ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับจัดทำข้อตกลงและประเมินผล ทำหน้าที่กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การเจรจาข้อตกลงผลงาน เป้าหมาย วิธีการประเมินผล และจัดสรรสิ่งจูงใจ กำกับให้องค์การมหาชนและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลดำเนินการตามหลักเกณฑ์อย่างมีมาตรฐาน และแก้ไขปัญหาอันเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลงและประเมินผล โดยให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการดังกล่าว และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลทำหน้าที่เจรจาเพื่อตกลงการพัฒนาการดำเนินงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งจูงใจขององค์การมหาชน รวมทั้งทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ คณะกรรมการดังกล่าวให้ประธาน ก.พ.ร. เป็นผู้แต่งตั้ง ทั้งนี้ในการทำข้อตกลงผลการดำเนินงานต้องมีการเจรจาร่วมกันระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลกับรัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง หรือตามพระราชบัญญัติแล้วแต่กรณี ในฐานะผู้มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินกิจการขององค์การมหาชนโดยประเมินภายในกรอบการประเมินผล 4 มิติ เช่นเดียวกับส่วนราชการ

#### ผลการดำเนินการ

1. บึงบอระเพ็ด พ.ศ. 2548 เป็นปีแรกที่องค์การมหาชนเข้าสู่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยมีองค์การมหาชนรวม 16 แห่งเข้าร่วมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน และได้มีการลงนามคำรับรองระหว่างรัฐมนตรี ประธานกรรมการ และผู้أำนวยการ

<sup>18</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2547 เห็นชอบกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินผลองค์การมหาชน ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยมีหลักการเพื่อพิสูจน์ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน

รายชื่อองค์การมหาชนที่เข้าร่วมการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 16 แห่ง และมีผลการประเมินระดับดีมาก (ตาราง 4-2)

- โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
- โรงพยาบาลบ้านแพ้ว
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
- สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร
- สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ
- สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร
- สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน
- สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน
- องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ
- ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้

ตารางที่ 4-2 ผลสรุปคะแนนการประเมินองค์การมหาชน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

**สรุปผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
จำแนกตามมิติในการประเมินผล**

| มิติ      | เกณฑ์การประเมิน                     | จำนวน   | คะแนน  | ระดับ | คะแนน  | คะแนน  |
|-----------|-------------------------------------|---------|--------|-------|--------|--------|
| มิติที่ 1 | มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน  | 30 - 70 | 4.5768 | ดีมาก | 5.0000 | 3.5772 |
| มิติที่ 2 | มิติด้านคุณภาพการให้บริการ          | 5 - 35  | 4.5165 | ดีมาก | 5.0000 | 3.0000 |
| มิติที่ 3 | มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน | 5 - 20  | 4.5904 | ดีมาก | 5.0000 | 3.0000 |
| มิติที่ 4 | มิติด้านการพัฒนาองค์กร              | 10 - 35 | 4.4396 | ดี    | 5.0000 | 3.5563 |

#### 4.4 การเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะรองรับการบริหารราชการแนวใหม่หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ ระบบงาน เช่น การทำงานภายใต้ระบบรัฐบาล

อิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาข้าราชการ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ ตลอดจนเงินเดือนและค่าตอบแทน ควบคู่กันไปด้วย ดังนี้

#### 4.4.1.การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) เปรียบเสมือนศูนย์กลางรวมประสานขององค์การภาครัฐ ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นแกนประสานให้กับระบบอื่นอีก 4 ระบบ คือ e-Society, e-Commerce, e-Education และ e-Industry และสามารถนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชนอย่างสะดวก รวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐ และเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบของภาครัฐต่อประชาชน

**1. แนวทางการบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงาน** การให้บริการของระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มี 4 มิติ<sup>19</sup> ได้แก่ รัฐ ต่อ ประชาชน (G2C) รัฐ ต่อ เอกชน (G2B) รัฐ ต่อ รัฐ (G2G) และรัฐ ต่อ ข้าราชการและพนักงานของรัฐ (G2E) เมื่อผนวกลักษณะของการเป็นอิเล็กทรอนิกส์อีก 4 ด้าน คือ e-Society, e-Commerce, e-Education และ e-Industry แล้ว การพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ต้องดำเนินการหลายเรื่องด้วยกันทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและด้านกฎหมายเกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ การบริการของรัฐตามระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพได้จำเป็นต้องบูรณาการระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ (Back Office) ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการภายในของแต่ละหน่วยงานเองให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ซึ่งมีกรอบการดำเนินการแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาระบบ 5 ขั้น<sup>20</sup> และการดำเนินการ 7 ขั้น<sup>21</sup> และพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ แบ่งออกเป็นระบบย่อย 11 ระบบ<sup>22</sup> ได้แก่

- งานนโยบาย แผนงาน โครงการ
- งานบริหารงบประมาณการเงินและบัญชี

<sup>19</sup> คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเรื่องกรอบการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2548 และมีมติรับหลักการตามที่ ก.พ.ร. เสนอ

<sup>20</sup> ขั้นที่ 1 การจัดให้มีระบบโครงข่ายโทรคมนาคม (Telecom Network) ขั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานกลางและช่องทางการเชื่อมโยงโครงข่ายระบบโทรคมนาคม เช่น มาตรฐานการส่งข้อมูลในโครงข่าย เป็นต้น ขั้นที่ 3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่สามารถนำมาที่ใช้ร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงาน เช่น ข้อมูลบุคคล ฯลฯ ขั้นที่ 4 การจัดทำโปรแกรมประยุกต์กลางของแต่ละระบบการบริหาร จัดการองค์การภาครัฐ (Back office) ขั้นที่ 5 การบูรณาการระบบและข้อมูลสารสนเทศ (Integration) ระหว่างส่วนราชการต่างๆ เข้าหากัน

<sup>21</sup> ขั้นที่ 1 นำเอาวิสัยทัศน์ของรัฐบาล วาระแห่งชาติและของผู้บริหารสูงสุด (Top Management View) มาพิจารณากำหนดหน้าที่และความสามารถของระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐแต่ละระบบ โดยหน่วยงานเจ้าภาพสามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 1, 3 และ 6 ที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาแล้ว ประกอบกับใน 2 ปีข้างหน้าคือ ทิศทางของเทคโนโลยี และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารขององค์การหรือส่วนราชการนั้นๆ ขั้นที่ 2 จัดการประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานรองและหน่วยงานเสริม ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ขั้นที่ 4 สำนวณสถานะภาพของระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐในแต่ละระบบที่กำลังใช้หรือพัฒนาในทุกหน่วยงานภาครัฐว่า ในปัจจุบันระบบที่แต่ละหน่วยงานใช้อยู่มีศักยภาพที่จะนำมาปรับปรุงให้เข้าเป็นระบบเดียวกัน (Integrate) ได้ หรือควรปรับปรุงให้เชื่อมโยง (Interface) กับระบบที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ได้หรือไม่ หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่นๆ ได้หรือไม่ ขั้นที่ 5 ทำบันทึกข้อตกลงระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานรองและหน่วยงานเสริมหรือหน่วยงานที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพันและความเป็นเจ้าของร่วมของระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ขั้นที่ 6 ออกแบบระบบโดยคำนึงถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความมั่นคงและความปลอดภัยของระบบงาน ขั้นที่ 7 จัดทำผังขั้นตอนการทำงานของระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐแต่ละขั้น ซึ่งแสดงให้เห็นปฏิสัมพันธ์กับส่วนงานต่างๆ ในองค์กร (Business Process) และข้อมูลที่ต้องการในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน (Data Modeling) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

<sup>22</sup> ที่มา กระบวนการปฏิบัติการ การบริหารจัดการองค์การภาครัฐ (Version 1.1) ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ

- งานบริหารทรัพยากรมนุษย์
- งานพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะ
- งานนิติการ
- งานประชาสัมพันธ์
- งานวิเทศสัมพันธ์
- งานสารบรรณและเลขานุการ
- งานตรวจสอบภายใน
- งานผู้ตรวจราชการ
- งานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศในสำนักงาน

ในการสร้างความเข้าใจแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีการจัดประชุมสัมมนาส่วนราชการ และมอบหมายให้มีส่วนราชการทำหน้าที่เจ้าภาพหลักในการพัฒนาให้งานแต่ละเรื่องนั้นเข้าสู่การเป็นระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แล้ว รวมทั้งได้ทำความเข้าใจร่วมกันว่าจะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยในการพัฒนาด้วย

## 2. การพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

การบรรลุเป้าหมายการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ปัจจุบันสำคัญอยู่ที่การมีระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงเครือข่ายองค์การภาครัฐและที่เกี่ยวข้องได้อย่างทั่วถึงทั้งมิติพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชนและผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว หน่วยงานของรัฐทั้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้พัฒนาการบริหารและการบริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงานของตนเองโดยได้ศึกษา วิจัย เพื่อการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการประชาชนมาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

2.1 ระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงาน ก.พ. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกรุงไทย ได้ร่วมกันพัฒนาระบบ GFMS เพื่อให้การบริหารทรัพยากรของภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้สำนักงานกำกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ร่วมมือกับหน่วยงานหลักผลักดันให้สามารถใช้ระบบ GFMS ได้ตามแผนที่กำหนดทำให้เกิดการบูรณาการข้อมูลด้านการเงินการคลังของภาครัฐจากทั้งราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเข้ามาให้ฝ่ายบริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ยังมีส่วนขยายต้องพัฒนาให้ครอบคลุมไปถึงระบบข้อมูลด้านหนี้สาธารณะและรัฐวิสาหกิจด้วย

2.2 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ หลายส่วนราชการได้ดำเนินการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์อยู่ก่อนปี พ.ศ. 2546 โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ การจัดให้มีระบบโครงข่ายโทรคมนาคมที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงองค์กรต่าง ๆ การกำหนดมาตรฐานและช่องทางการเข้าสู่โครงข่ายระบบโทรคมนาคม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดต่อกัน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลกลางที่ใช้ร่วมกันได้ เช่น ข้อมูลบุคคล ข้อมูลนิติบุคคล ข้อมูลสถานที่ พร้อมทั้งจัดทำระบบความปลอดภัยของข้อมูล เช่น ระบบยืนยันตัวตนบุคคล การจัดทำโปรแกรมประยุกต์เพื่อประมวลผลและใช้ข้อมูลร่วมกันและสามารถดึงข้อมูลข้ามส่วนราชการได้ หรือสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์กลางที่ส่วนราชการหลัก ๆ มีอยู่ไปใช้งานร่วมกันได้ ท้ายที่สุดจึงเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของ E-Citizen Service หรือ One Stop Service ได้

การบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการ ที่ประชาชนได้ใช้บริการกันอยู่แล้ว เช่น ระบบรับชำระภาษีเงินได้ (e-Revenue) ของกรมสรรพากร ระบบพิธีการศุลกากร e-Export Declaration (e-Logistics) ของกรมศุลกากร ระบบการต่อทะเบียนรถยนต์ รถจักรยานยนต์ของกรมการขนส่งทางบก เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายหรือภาคประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่เคยใช้บริการมาก่อน เช่น ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลนำเข้าส่งออก (ASEAN Single Window) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างกรมการค้าต่างประเทศและกรมศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างภูมิภาคอาเซียน ขณะนี้อยู่ระหว่างการทดลองใช้กับประเทศฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ตัวอย่างผลงานของส่วนราชการที่มีส่วนส่งเสริมบริการของภาครัฐให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือเป็นผู้ให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์

#### **กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากได้ทำโครงการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Government Data Interchange: GDX) การกำหนดมาตรฐาน XML แล้ว กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้พัฒนาระบบรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลทางระบบ Web Service ซึ่งมี 9 ระบบย่อย ได้แก่ ศูนย์ข้อมูลกลางการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน AssetXML (กระทรวงไอซีที) ศูนย์สารสนเทศแห่งชาติ StatXML (NIC) (สำนักงานสถิติฯ) พิธีการศุลกากร e-Export Declaration (e-Logistics) (กรมศุลกากร) ระบบปฏิบัติแรงงานจังหวัด (PLOC) (กระทรวงแรงงาน) ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลนำเข้าส่งออก (ASW) (กรมการค้าต่างประเทศและกรมศุลกากร) ระบบจดทะเบียนร้านอาหารแบบเบ็ดเสร็จ

(กระทรวงไอซีที) ระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จในจังหวัดภูเก็ต (กระทรวงไอซีที และ SIPA) ระบบข้อมูลแห่งชาติเพื่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ (ธนาคารอาคารสงเคราะห์) และระบบชำระภาษี (กรมสรรพากร)

#### **สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)**

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้พัฒนาโครงการ e-Government, One Stop Services เพื่อสาธิตการใช้สถาปัตยกรรม SOA (Service Oriented Architecture) และ Web Services ในการบูรณาการบริการที่ระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐจัดให้มีบริการอย่างเอกเทศอยู่ในปัจจุบันให้สามารถบริการประชาชนจากจุดเดียวได้ และได้ทดลองดำเนินการที่จังหวัดภูเก็ต<sup>23</sup>

ประชาชนผู้รับบริการที่เข้าใช้บริการเป็นครั้งแรกต้องกรอกข้อมูลส่วนตัวและอีเมลแอดเดรสเพื่อสมัครเป็นสมาชิก เพื่อรับรหัสผ่านเข้าใช้บริการข้างต้น

#### **กรมสรรพากร**

กรมสรรพากร นอกจากการมีเว็บไซต์ [www.rd.go.th](http://www.rd.go.th) ที่ให้บริการด้านความรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับภาษีอากรและความเคลื่อนไหวของกรมสรรพากรแล้ว ยังสร้างสรรค์รูปแบบบริการต่าง ๆ อาทิ การขยายงานด้านการให้บริการยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทุกประเภทภาษี การยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลหัก ณ ที่

<sup>23</sup> ระบบบริการที่ทดลองมี 9 ระบบ คือ ระบบการให้บริการสาธารณสุขโรค ร่วมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปาส่วนภูมิภาค บมจ. กสท โทรคมนาคม (ครอบคลุมทั้งประเทศ) ระบบการชำระเงินทอนอินเทอร์เน็ต ร่วมกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ระบบบริการข้อมูลสาธารณสุข ร่วมกับโรงพยาบาลจังหวัดภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลการศึกษาระดับอุดมศึกษา ร่วมกับ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลจัดงาน จังหวัดภูเก็ต ระบบประชาสัมพันธ์กฎหมาย ระบบรัฐสภา

จ่ายด้วยสื่อบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์<sup>24</sup> และการปรับปรุงกระบวนการให้บริการค้นหาข้อมูลด้านภาษีให้รวดเร็ว และถูกต้อง เป็นต้น ผู้เสียภาษีจะได้รับบริการที่ดีขึ้นเป็นลำดับ ตามแผนการปรับปรุงการให้บริการผู้เสียภาษีของ กรมสรรพากร

#### ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริการนี้มีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการก่อน คือ ต้องพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการจัดการฐานข้อมูลขององค์กรก่อนเพื่อรองรับการพัฒนาระบบการให้บริการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามากหากหน่วยงานไม่เคยจัดระบบฐานข้อมูลไว้ก่อน

2. การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจและสามารถใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประเด็นที่ท้าทายมาก เนื่องจากบางครั้งต้องปรับเปลี่ยนทักษะของเจ้าหน้าที่ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของหลายส่วนราชการที่มีให้เห็นเป็นรูปธรรม น่าจะลดอุปสรรคต่อการริเริ่มพัฒนาระบบการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานอื่นในอนาคต

#### ผลการดำเนินการปี 2547-2548

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ผลักดันให้เกิดการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์หลายเรื่อง เช่น ให้ทุกส่วนราชการมีเว็บไซต์และมีเว็บบอร์ด ให้บริการ e-Citizen portal การให้มีระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างกัน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างส่วนราชการที่รวดเร็ว ปลอดภัย ถูกต้องและมั่นคง หลายส่วนราชการ นอกจากให้ความร่วมมือในการพัฒนาเว็บไซต์และมีเว็บบอร์ดของตนเองแล้ว บางหน่วยงานยังได้พัฒนาการบริการประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วย เช่น กรมการปกครอง กรมสรรพากร เป็นต้น บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำขึ้นนั้นแม้จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างกัน แต่ก็สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้บน Web Services

#### การดำเนินการในระยะต่อไป

1) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยังมีการกิจที่ต้องดำเนินการต่อไปอีกหลายเรื่อง เช่น ติดตั้งระบบ Software (Collaboration System) เพื่อให้ข้าราชการเริ่มประสานการทำงานผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ กำหนดรูปแบบบริการเพื่อการทำ Integration ผ่านเครือข่ายให้มีรูปแบบมาตรฐานของข้อมูล มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูล กรอบของระบบความมั่นคง กรอบ e-Gov Network Architecture และระบบ Back office โดยเริ่ม e-Ministry ที่กระทรวงก่อน

2) เพิ่มจำนวนบริการ One stop service ของภาครัฐตลอดจนขยายพื้นที่การให้บริการ One stop service และจัดให้มีการบริการประชาชนผ่านอุปกรณ์หลากหลายชนิด เช่น Kiosk, Mobile devices เป็นต้น

<sup>24</sup> ระบบชำระภาษีของกรมสรรพากรได้รับรางวัลระดับชาติและระดับนานาชาติถึง 6 รางวัล ได้แก่ รางวัล Web site ที่มีผู้เข้าเยี่ยมชมจำนวนมากที่สุดในภาครัฐ Truehits.net web Award 2005 จาก NECTEC & GITS รางวัลชนะเลิศประเภทธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ e-ASIA Award จาก Asia Pacific Council for Trade Facilitation and Electronic Business รางวัลชนะเลิศโครงการ IT เพื่อการบริหารองค์กรดีเด่น เรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนเครือข่ายราชการ (Intranet) ถิ่นนำเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รางวัลชนะเลิศโครงการเทคโนโลยีภาครัฐดีเด่น ครั้งที่ 2 ในการบริการประชาชนแบบ on-line ดีเด่น เรื่องการให้บริการยื่นแบบและชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกาศชมเชยโครงการความร่วมมือดีเด่นด้านไอที เรื่องระบบบัญชีและการจ่ายเงินส่งคลังด้วยระบบคอมพิวเตอร์ จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และประกาศชมเชยโครงการเทคโนโลยีภาครัฐดีเด่น ครั้งที่ 2 ผู้บริหารไอทีดีเด่น นายสุภรัตน์ ครัวปลกุล อธิบดีกรมสรรพากร จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

## ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์นั้นควรดำเนินการตามกรอบการดำเนินการและแนวทางที่กำหนดไว้ รวมทั้งดำเนินการร่วมกันทั้งหน่วยงานหลักที่เป็นเจ้าภาพด้านเทคนิคและหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพด้านเนื้อหา เนื่องจากมีหลายเรื่องที่ต้องเร่งดำเนินการโดยเร็วเพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดต่อประเทศ เช่น การพัฒนา PKI, CA, National Gateway

2. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งนำบทเรียนที่ได้รับจากการนำระบบที่พัฒนาแล้วออกใช้ เช่น ระบบ GFMS มาเป็นประเด็นในการดำเนินการต่อไปด้วย เพื่อให้การทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

### 4.4.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ I AM READY

| I AM READY     |                                   |
|----------------|-----------------------------------|
| Integrity      | ความซื่อสัตย์สุจริต               |
| Activeness     | กล้าแสดงออก ใฝ่หาความรู้          |
| Morality       | มีศีลธรรม จรรยาบรรณ               |
| Relevancy      | ทันต่อเหตุการณ์                   |
| Efficiency     | รวดเร็ว ประหยัด                   |
| Accountability | รับผิดชอบต่อหน้าที่               |
| Democracy      | มีใจและกล้าที่จะรับฟังความคิดเห็น |
| Yield          | ใจกว้าง มุ่งเน้นผลงาน             |

กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม<sup>25</sup>ใหม่ได้ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไปอย่างกว้างขวางเพื่อให้ทุกส่วนราชการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปรับวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้ข้าราชการทุกคนปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 4-20 I AM READY

ก.พ.ร.ได้ผลักดันการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการทำงานผ่านโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ หลายโครงการ อาทิ

#### กิจกรรมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวัฒนธรรม

○ **การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง** เป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Program) มุ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงาน เข้าใจบทบาทของตนเองและพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่

<sup>25</sup> คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 รับทราบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) ตามข้อเสนอของ ก.พ.ร. โดยที่กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 3 ประการ คือ (1) การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในภาครัฐ (2) การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทย ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ *ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน* เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์

○ การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เป็นการพัฒนานุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เป็นการเร่งสร้างบุคลากรที่มีความสามารถระดับสูงเข้าสู่ระบบราชการในตำแหน่งผู้บริหาร โครงการนี้จึงนับเป็นโครงการที่มุ่งสร้างคนเก่ง พัฒนาคนดี ป้อนสู่ระบบราชการยุคใหม่

○ การสร้างทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

○ การพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning เพื่อการพัฒนา  
ระบบราชการ เป็นโครงการที่สร้างโอกาสทางด้านการศึกษาและการพัฒนาตนเองของข้าราชการโดยไม่จำกัดเวลาและ สถานที่ ซึ่งถือเป็นช่องทางหนึ่งในการพัฒนานุคลากรภาครัฐให้เป็นข้าราชการที่ใฝ่รู้ อันจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาไปสู่ สังคมแห่งการเรียนรู้

○ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่าน  
การรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และผู้สนใจงานด้านการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งโครงการนี้เอื้อประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐในภาพรวม จึงได้สร้าง ที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ที่ได้รับการรับรองคุณสมบัติจากสถาบันที่ปรึกษาในระดับโลก เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อยังหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ผลการดำเนินงาน

ข้าราชการไทยมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารราชการแนวใหม่<sup>26</sup> เช่น เน้นความรวดเร็วทันเหตุการณ์ มุ่งอนาคต ยึดประโยชน์ของประชาชน แต่ข้าราชการยังยึดติดกับระเบียบปฏิบัติทำงานตามกฎระเบียบ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า ข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม I AM READY อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างก่อนปี 2546 กับปี 2548 โดยก่อนปี 2546 กระบวนทัศน์อยู่ในระดับ 4.041 (จากคะแนนเต็ม 5) ขณะที่ปี 2548 เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 4.368

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเป็นเรื่องที่ส่วนราชการตระหนักและเห็นความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสามารถพัฒนาระบบราชการได้อย่างยั่งยืน ดังกรณีตัวอย่างของกระทรวงพลังงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานนำร่องที่เข้าร่วมโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กรกับสำนักงาน ก.พ.ร. โดยส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานทำให้หน่วยงานได้ร่วมกันวางแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

#### 4.4.3 การปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ

เงินเดือนและค่าตอบแทน มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมค่าครองชีพและอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรี มีกำลังใจที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยไม่มี ความกังวล จึงปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ โดยมีหลักการดังนี้<sup>27</sup>

<sup>26</sup> เมื่อปี พ.ศ. 2547 และ 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ปี 2547) และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ปี 2548) ได้ดำเนินการศึกษาการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และคุณลักษณะของข้าราชการไทย

<sup>27</sup> มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2547 เห็นชอบกับการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และมาตรการเกี่ยวกับการปรับปรุงค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐ



1. เป็นมาตรการระยะสั้นที่มุ่งแก้ปัญหาโครงสร้างเงินเดือนที่ไม่ได้ปรับปรุงมาเป็นเวลานาน เพื่อให้ค่าตอบแทนชดเชยกับค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นมาก โดยปรับบัญชีอัตราเงินเดือนให้แก่ข้าราชการทุกประเภท
2. ค่าตอบแทนที่จัดให้ข้าราชการ ไม่เป็นภาระผูกพันในระยะยาวแก่รัฐบาล เพื่อให้รัฐบาลสามารถบริหารค่าตอบแทนในอนาคตได้อย่างคล่องตัว
3. จัดค่าตอบแทนให้แก่ข้าราชการในหลายรูปแบบทั้งที่เป็นส่วนเพิ่มของอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนตามข้อตกลงว่าด้วยผลงานหรือค่ารับรองการปฏิบัติราชการ เงินเพิ่มประจำตำแหน่งและเงินรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
4. สร้างความเป็นธรรมในด้านค่าตอบแทนของข้าราชการแต่ละประเภทไม่ให้เหลื่อมล้ำกันมากและคำนึงถึงความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับภาคแรงงานภายนอกระบบราชการ โดยนำอัตราค่าจ้างทั่วไปในตลาดแรงงานของตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานอย่างเดียวกันมาประกอบการพิจารณา

### การดำเนินการ

การปรับปรุงค่าตอบแทนของข้าราชการ แยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือการปรับเงินเดือนของข้าราชการ และส่วนที่สอง คือการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน ส่วนแรกได้ดำเนินการปรับเงินเดือนให้กับข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับตามพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 ซึ่งได้แก่ ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ข้าราชการการเมือง และลูกจ้างส่วนราชการ โดยปรับบัญชีเงินเดือนทั้งระบบเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 3 ของอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่

ในส่วน of ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 1-7 หรือเทียบเท่า ได้รับการปรับอัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้นอีก 2 ขั้น (ประมาณ 8 %) รวมเป็น 11% นอกจากนี้ ในปี 2547 (ช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรก) หากผู้ใดได้รับการเลื่อนขั้น 0.5-1 ขั้น ก็จะได้รับ การปรับอัตราเงินเดือนเพิ่มอีก 2-4 % รวมเป็น 13-15 % แล้วแต่กรณี

ส่วนที่สองเป็นการให้ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่ไม่ใช่เงินเดือนของข้าราชการ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการโดยเฉพาะกลุ่มที่มีผลกระทบสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อภาระบาหนักงบประมาณในอนาคต แบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

#### ประเภทที่ 1

การกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษ กำหนดโดยคำนึงถึงหลักการ 5 ประการ คือ

- (1) ความขาดแคลนของวิชาชีพ
- (2) ลักษณะงานและสภาพงานที่ตรากตรำหรือไม่น่าอภิรมย์
- (3) สภาพงานหรือความอยู่ที่มีความเสี่ยงแก่ชีวิต
- (4) การกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากภารกิจ
- (5) ประเภทตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง (ประเภทบริหาร ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ และอื่น ๆ) ซึ่งแบ่งออกได้

เป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทบริหารทั้งผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9-10-11) และผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 8) ของทุกหน่วยงานให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งเพิ่มอีกเท่าตัว

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป ให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งเพิ่มอีกเท่าตัว

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 และ 8ว ทุกคน ให้ได้รับเงินเพิ่มคนละ 3,500 บาท

## ประเภทที่ 2

การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารให้ได้รับใกล้เคียงกับราคาตลาดหรือทำให้เงินค่าตอบแทนระหว่างผู้บริหารในภาครัฐากับผู้บริหารในภาคเอกชนมีความแตกต่างกันน้อยลงและทำให้ช่องว่างความแตกต่างของเงินเดือนภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ระหว่างประมาณ 2-3 เท่า โดยนำผลงานมาเป็นตัวถ่วงน้ำหนักเพื่อกำหนดเงินที่จะได้รับ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

(1) กำหนดเป็นเงินเพิ่มให้กับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10-11) ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ที่ทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานหรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อปรับเข้าสู่ระบบใหม่ที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องได้รับการประเมินผลงาน ถ้าไม่ผ่านการประเมินผลงานตามเกณฑ์และระยะเวลาที่กำหนดอาจต้องถูกปรับเปลี่ยนให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น เช่น อัตราค่าสังกัดแทน และงดการจ่ายเงินเพิ่มดังกล่าว

(2) กำหนดเป็นเงินเพิ่มให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา (ระดับ 8-9) ของหน่วยงานที่ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับสำนัก และระดับกองได้รับเงินเพิ่มพิเศษนี้ด้วย

## ประเภทที่ 3

เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง

### ผลการดำเนินงาน

#### ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการร่วมกับกรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้มีการเบิกจ่ายเงินในมาตรการเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และมาตรการเงินรางวัลประจำปีสำหรับหน่วยงานเพื่อจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 (เริ่ม 1 เมษายน 2547) โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 กำหนดหลักการและวิธีการจัดสรรเงินรางวัลตามการแบ่งกลุ่มส่วนราชการที่มีการจัดเป็น กลุ่มนำร่อง กลุ่มท้าทายและกลุ่มบังคับ ส่วนหลักการและวิธีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษได้จ่ายสำหรับผู้บริหารส่วนราชการใน กลุ่มนำร่องและกลุ่มท้าทาย ที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการและได้ทำข้อตกลงผลงานหรือทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษให้กับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10 – 11)<sup>28</sup> รวมทั้งผู้บริหารระดับรองลงมา (ระดับ 8-9) ของหน่วยงานที่ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิการบดี รองอธิการบดี รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง

#### ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ครอบคลุมตำแหน่งผู้บริหารของข้าราชการประเภทอื่นด้วย ได้แก่ ข้าราชการทหาร สังกัดกระทรวงกลาโหม ข้าราชการตำรวจ สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ไม่มีการจัดกลุ่มนำร่อง กลุ่มท้าทายและกลุ่มบังคับดังกล่าว เนื่องจากทุกส่วนราชการมีความพร้อมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยใช้กรอบการประเมินผลของส่วนราชการเดียวกัน ในขณะที่ทุกสถาบันอุดมศึกษา ทุกจังหวัดจะใช้กรอบการประเมินผลของสถาบันอุดมศึกษาและกรอบการประเมินผลของจังหวัดตามลำดับ ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

<sup>28</sup> การดำเนินการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษแก่ผู้บริหารในภาครัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 9 มีนาคม 2547

**สรุป** ในการเพิ่มโอกาสการพัฒนากระบวนราชการที่มุ่งสร้างความร่วมมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการ รัฐบาลได้สร้างสิ่งจูงใจแก่ข้าราชการโดยปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อเป็นการตอบแทนข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นการธำรงรักษาข้าราชการที่มีคุณภาพให้อยู่ในระบบราชการและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบราชการมากขึ้น ทั้งนี้ นอกจากการปรับปรุงเงินเดือนแล้วยังปรับปรุงแบบการให้ค่าตอบแทนพิเศษโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากขึ้น เป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการ

#### 4.4.4 การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ใช้วิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เพื่อให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจบทบาทของตนเอง และสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ (innovation) ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ โดยจัดทำหลักสูตรเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ โดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า เป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงที่เรียกว่า Action Learning Program เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังยืนยัน ได้มีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนาระบบราชการตั้งแต่ปี 2546 และได้มีการทบทวน ติดตามความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat) ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ (ตารางที่ 4-3)

ตารางที่ 4-3 รายการการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ปี 2546-2548

| ระยะเวลา               | การดำเนินการ                                                                                                                |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 -17 สิงหาคม 46      | การพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสภาวะการณ์ของโลกในมิติต่าง ๆ และแนวโน้มในอนาคต ณ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค              |
| 8 -21 กันยายน 46       | เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 3 รุ่น ณ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ |
| กันยายน – พฤศจิกายน 46 | จัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด / ยุทธศาสตร์กระทรวงนำร่อง 4 กระทรวง                                                             |
| 17 พฤศจิกายน 46        | ผู้ว่าราชการจังหวัดนำเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดทั้ง 19 กลุ่มต่อคณะรัฐมนตรี ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล                    |
| 20 พฤศจิกายน 46        | รัฐมนตรีและปลัดกระทรวง นำเสนอยุทธศาสตร์ต่อคณะรัฐมนตรีในการประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่ ณ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  |
| 22-26 พฤศจิกายน 47     | การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง CEO Retreat I ณ โรงแรมรอยัลคลิฟ บีช พัทยา                                              |
| 21-22 ธันวาคม 48       | การประชุม Pre-workshop การทบทวนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ณ โรงแรมปรีณิพาเลช                                    |

โดยที่การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากผลที่ได้จากการพัฒนาทักษะแนวคิด การสัมมนา การอภิปราย การถกแถลง กรณีศึกษา การระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์ในแขนงต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และแนวปฏิบัติซึ่งกันและกัน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการที่มีความยั่งยืน

#### 4.4.5 การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติจริง การพัฒนาขีดสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Empowerment) ให้มีความพร้อมสามารถเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจึงเป็นเป้าหมายของ ก.พ.ร. การผลักดันเพื่อการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. พัฒนาขีดสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Empowerment) เพื่อสร้างความพร้อมให้สามารถเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดย

1.1 จัดทำ “หลักสูตรพัฒนาขีดสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลาง” เพื่อสนับสนุนแนวความคิดที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานของข้าราชการจากระบบดั้งเดิมสู่การทำงานในระบบราชการที่ทันสมัย โดยมีแนวคิดพื้นฐานเรื่อง “การบริการที่เป็นเลิศ (Service First Program)” และ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Program)”

1.2 คัดเลือกผู้บริหารระดับกลางจากส่วนราชการนาร่องที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น สถานีตำรวจ ตำรวจภูธร อาเภอ เป็นต้น ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทีมพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษา (Executive coaching) ให้คำแนะนำช่วยเหลือในช่วงการดำเนินงาน

2. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Enabling Environment) เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริงในปี 2547-2549 สำนักงาน ก.พ.ร.จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์<sup>29</sup>ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานภาครัฐของไทย จำนวนกว่า 600 คนในหัวข้อ “ยุทธวิธีก้าวสู่ความสำเร็จสูงสุดของผู้บริหารระดับกลาง” ที่ศูนย์การประชุมองค์การสหประชาชาติ โดยในระยะต่อไป จะขยายผลให้กว้างขวางออกไป โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารระดับกลางด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ จากการดำเนินการมาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในทุกส่วนราชการ มีความรู้ ความเข้าใจลักษณะของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมการทำงาน และค่านิยมที่สามารถช่วยส่งเสริมและผลักดันการพัฒนาระบบการบริหารสมัยใหม่ให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงาน ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการให้บริการ และการแข่งขันของหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งสามารถนำแนวคิด ในเรื่องการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ไปถ่ายทอดให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมให้การพัฒนากระบวนการประสบความสำเร็จในภาพรวม

เป็นศูนย์กลาง (Learner Centered) ได้ศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case) เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง (Problem-based Learning) และเรียนรู้การนำองค์ความรู้สมัยใหม่ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง แบบ Applied Learning Action Learning

<sup>29</sup> สำนักงาน ก.พ.ร.ได้เชิญ Mrs. Lisa Haneberg ผู้แต่งหนังสือ High Impact Middle Management มาเป็นผู้บรรยายเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2548

#### 4.4.7 การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่

ภาพที่ 4-21 วิทยาการตัวคูณ



สำนักงาน ก.พ.ร.ได้มีการสร้างวิทยาการตัวคูณขึ้น ภายใต้โครงการฝึกอบรมวิทยาการตัวคูณการพัฒนาระบบราชการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเผยแพร่ความรู้เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ โดยการสร้างพันธมิตรเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการและขยายผลให้เกิดขึ้นทุกส่วนและทุกระดับของสังคมไทย เพื่อให้เกิดแรงผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง

โดยมีการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม จัดทำสื่อและวัสดุประกอบการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมวิทยาการตัวคูณให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการที่ถูกต้อง ทันสมัยและมีความพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็น

เครือข่ายของสำนักงาน ก.พ.ร.ในการเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ เหตุผลและแนวทางในการดำเนินการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายและมาตรการของสำนักงาน ก.พ.ร.ให้แก่ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ภาคเอกชน และประชาชนโดยทั่วไป

วิทยาการตัวคูณจะเป็นผู้เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการในการบริหารราชการแนวใหม่ มีการพัฒนาระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการและจังหวัดให้แก่ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ภาคเอกชน และประชาชน รวมทั้งผลักดันการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการ รวมทั้งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการจากทุกภาคส่วนของสังคม

ภายในเดือนพฤศจิกายน 2547 เป็นต้นไป วิทยาการตัวคูณที่ประกอบด้วยอาจารย์จากทุกมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาต่างๆ และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 100 คน จะสามารถให้บริการด้านวิทยาการแก่ส่วนราชการต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั่วประเทศจำนวน 41 แห่ง โดยมีขอบเขตความร่วมมือ 3 ประการ คือ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และร่วมปฏิบัติงานในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจดังกล่าวไปยังข้าราชการและประชาชนทั่วไปในภูมิภาคต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีรายวิชาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินและการพัฒนาระบบราชการ เพื่อช่วยให้ข้าราชการและพี่น้องประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งเพื่อช่วยเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง และสามารถทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายของ ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร.ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและรวดเร็วทันต่อความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ

#### 4.4.9 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน

การเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ของภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับปรับปรุงระบบการบริหารงาน และการพัฒนาระบบราชการได้อย่างแท้จริงและได้รับการรับรองสมรรถนะอย่างเป็นทางการจากสถาบันที่เชื่อถือได้ เพื่อยกระดับสมรรถนะเจ้าหน้าที่ของภาครัฐให้เป็น “ที่ปรึกษาด้านการบริหารผู้ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน” (Certified Management Consultant: CMC) ในระดับนานาชาติ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบราชการในระยะยาว

##### แนวทางการดำเนินการ

การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 วางกรอบการดำเนินโครงการ โดยกำหนดกรอบการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่จำเป็น หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งการสรรหาสถาบันรับรองสมรรถนะ

ระยะที่ 2 และ ระยะที่ 3 จัดทำโครงการนำร่องหลักสูตรบังคับ และการจัดทำโครงการฝึกอบรมนำร่อง หลักสูตรเพิ่มทักษะ ได้มีการจัดการฝึกอบรมผ่านได้ชื่อโครงการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน

ระยะที่ 4 เป็นการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยสถาบันที่ได้รับการรับรองในระดับนานาชาติ

##### ผลการดำเนินการปี 2547-2548

1. UK Institute of Management Consultant (UK IMC) ได้เข้ามาช่วยสำนักงาน ก.พ.ร.ทำการประเมินผลผู้ฝึกอบรมตามแนวทางที่ International Council of Management Consulting Institute (ICMCI)<sup>30</sup> รับรองแล้ว โดยมีผู้ผ่านการประเมินจำนวน 21 ราย เมื่อรวมกับข้าราชการที่ส่งไปทดลองรับการประเมินก่อนหน้านี้จำนวน 3 รายแล้วทำให้ปัจจุบันนี้มีที่ปรึกษาทางการบริหารที่ได้รับการรับรอง รวมทั้งสิ้น 24 ราย การที่มีที่ปรึกษาภายในที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับโดยการผ่านการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานจากสถาบันที่ได้รับการรับรองระดับนานาชาติ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และผู้ที่สนใจงานด้านการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาระบบราชการ ตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายที่ปรึกษาทางการบริหารในส่วนราชการต่าง ๆ โดยจะได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความรู้ให้แกกันและกันต่อไป

2. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงกับ Institute of Management Consultant Association of Thailand (IMCT) ซึ่งเป็นหน่วยงานสาขาของ International Council of Management Consulting Institute (ICMCI) ในประเทศไทยในฐานะ Special Interest Group: SIG ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะทำหน้าที่ผู้แทนของ IMCT ในภาครัฐต่อไป

<sup>30</sup> ICMCI เป็นสถาบันที่ปรึกษานานาชาติ

## การดำเนินการในระยะต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของภาครัฐกลุ่มใหม่ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการเป็นพี่เลี้ยงทางการบริหารที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน รวมทั้งประสานงานกับสถาบัน Thailand Institute of Management Consultant (IMCT) ให้เป็นหน่วยงานประเมินผลและรับรองคุณวุฒิเพื่อเพิ่มจำนวนที่ปรึกษาทางการบริหารให้แก่หน่วยงานของภาครัฐ โดยคัดกรองข้าราชการจากกระทรวงต่าง ๆ จำนวน 21 รายเข้าทำการฝึกอบรม และมอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม

## บทสรุป

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล คือการนำส่วนราชการเข้าสู่กระบวนการบริหารภาครัฐแนวใหม่หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปรับปรุงปัจจัยการบริหารให้พร้อมขับเคลื่อนภารกิจขององค์การให้บรรลุผลเป้าหมาย โดยเริ่มตั้งแต่การวางยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนการบริหารราชการแผ่นดิน อันนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ทบวง กรมและจังหวัด โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จตามเป้าหมายตั้งแต่ระดับองค์การและถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

ในปีงบประมาณ 2548 การบริหารราชการไทย ได้พัฒนาจนมีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) รองรับนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อรัฐสภา แผนการบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าวได้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และมีการนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการรายปีของกระทรวง ทบวง กรม อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ในแต่ละยุทธศาสตร์ของชาติ มีเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง มีเป้าหมายที่ทุกกระทรวงมุ่งบรรลุร่วมกันโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม ไปจนถึงผู้ปฏิบัติทุกระดับ โดยอาศัยเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่พัฒนาควบคู่กัน เช่น การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล การสร้างแรงจูงใจผ่านระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่เกิดจากความสำเร็จตามตัวชี้วัด และมีการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนให้คนในองค์การมีทักษะความรู้และทัศนคติที่ดี นอกจากการพัฒนาบุคลากรแล้วยังพัฒนาเทคโนโลยีควบคู่ไปด้วย เช่น การนำระบบ e-Government มาใช้ในการเชื่อมโยงการทำงาน ทั้งนี้เครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่ได้นำมาใช้จะต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยอาศัยความสามารถของบุคลากรและความพร้อมขององค์การ

ปัจจัยความสำเร็จอยู่ที่องค์ประกอบสุดท้ายที่สำคัญคือ การควบคุมกำกับยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด ให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานนำมาใช้ประเมินตนเองเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นต่อไป

## บทที่ 5

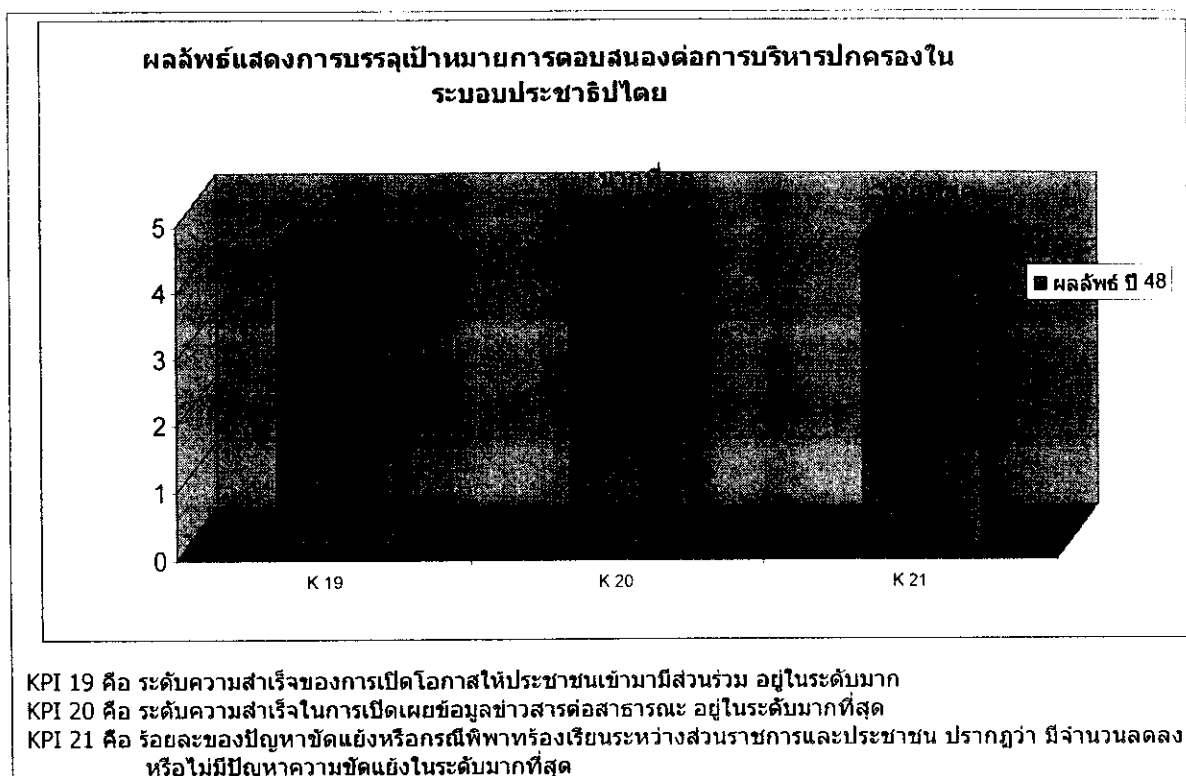
### การบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง กระแสการพัฒนาการเมืองภาคประชาชน และเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ล้วนมุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการความเป็นประชาธิปไตย (democratization) มากขึ้น โดยการยอมรับและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เน้นการบริหารภาครัฐเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มีกระบวนการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายสาธารณะที่รอบคอบ โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของประชาชน แนวคิดในการบริหารปกครองตามแนวนี้นักนิยมเรียกกันว่าระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Democracy) ที่เปิดโอกาสให้บุคคลทุกบุคคลสามารถแสดงออกถึงการยอมรับหรือไม่ยอมรับหรือแสดงความคิดเห็นของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระ

ตามหลักการในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการกำหนดให้ประชาชนมีสิทธิในการบริหารปกครองหลายประการ ทั้งยังได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่ชัดเจนว่า หน่วยงานภาครัฐจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ การปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการ และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้

แม้ว่าหลักการบริหารปกครองในสากลและกฎหมายจะได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน แต่หน่วยงานภาครัฐอีกมากที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ให้มีเป้าประสงค์หลักที่ 4 ไว้ว่า การพัฒนาระบบราชการไทยจะต้องตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยได้กำหนดพันธกิจในการส่งเสริมและเสนอแนะมาตรการที่จำเป็น เพื่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารราชการ และการปรับกระบวนการ ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ยอมรับและเข้าใจระบบบริหารราชการในระบบเปิดมากขึ้น เพื่อที่การบริหารราชการและการให้บริการสาธารณะจะนำไปสู่การบริหารราชการที่เอื้อประโยชน์สุขของประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีความโปร่งใส โดยกำหนดเป้าหมายไว้ว่า ในปี พ.ศ. 2550 ส่วนราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้วางมาตรการหรือดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ปัญหาข้อพิพาทร้องเรียนและข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายปกครองและประชาชนเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปี และสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนร้อยละ 80 ให้เชื่อมั่นในความโปร่งใสของระบบราชการ นับตั้งแต่การเร่งพัฒนาระบบราชการมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 พบว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับความพยายามที่จะปรับเข้าสู่การบริหารราชการในระบอบประชาธิปไตย จากผลการสำรวจประจำปี พ.ศ. 2548 พบว่าเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่ 7 มีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งมีข้อสรุปจากผลการสำรวจ ดังภาพที่ 5-1





ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมและจัดทำรายงานของ  
 ก.พ.ร. ประจำปี พ.ศ. 2548 โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี 2549

ภาพที่ 5-1 รายงานผลการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 7 ประจำปี 2548

ผู้วิจัยได้สรุปว่าในภาพรวมของยุทธศาสตร์การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเริ่มมี  
 มากขึ้น ส่วนราชการมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการเปิดช่องทางอื่นๆ เพื่อให้ประชาชนได้แสดง  
 ความคิดเห็น เช่น มีการจัดทำ คู่มือประชาชน สายด่วน การตั้งกลองรับความคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจของ  
 ผู้รับบริการ การจัดเวทีประชาพิจารณ์เกี่ยวกับประเด็นนโยบายหรือการกำหนดกฎหมายสำคัญๆ ในบางส่วนราชการได้  
 มีการริเริ่มจัดตั้งกรรมการที่มีผู้แทนจากภาคประชาชน หรือในระดับจังหวัด ผู้ว่าราชการในหลายจังหวัดได้นำหลักการ  
 นี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และได้ผลการพัฒนาเป็นที่น่าพึงพอใจ

ผลการประเมินในปี พ.ศ. 2548 พบความก้าวหน้าในการสร้างความชัดเจนโปร่งใส และการเปิดเผย  
 ข้อมูลของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญในระดับแรก ที่ต้องดำเนินการไปควบคู่กับการสร้างการมีส่วน  
 ร่วมของประชาชน (ตามมาตรการที่ระบุอยู่ในมาตรา 3/1 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.  
 2545) หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะมากขึ้น โดยเพิ่มช่องทางต่างๆ  
 โดยเฉพาะได้มีการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่สำคัญยังได้ริเริ่มใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการรับฟัง  
 ความคิดเห็นจากประชาชน และพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนำไปสู่การปรับระบบ  
 การให้บริการที่โปร่งใสมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลจากการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของข้าราชการและส่วนราชการในประเด็นและ  
 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการแผ่นดิน และการกำหนดตัวชี้วัดหลายๆ ตัว ที่เริ่มวัดมา  
 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เช่น การวัดระดับความสำเร็จในการปรับระบบราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม  
 มากขึ้น การวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ การวัดแนวทางการสร้างความสุจริตโปร่งใส และการวัด  
 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ IT ของหน่วยงานภาครัฐ จะส่งผลในการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์นี้

การปรับระบบราชการให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตยนั้น เป็นภารกิจที่ต้องใช้เวลา ที่จะสร้างความรู้เข้าใจ ทั้งข้าราชการและประชาชน ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา สรุปดังต่อไปนี้

## 5.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

ประเด็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารปกครองเป็นหลักคิดที่รัฐบาลในประเทศเสรีประชาธิปไตยต่างๆ ให้ความสนใจ เพราะเป็นการบริหารราชการที่ประชาชนเรียกร้อง เป็นที่ยอมรับของประชาชน และเป็นไปตามครรลองของระบอบประชาธิปไตย ที่มุ่งเน้นให้การบริหารราชการ การตัดสินใจ การให้บริการสาธารณะ ตลอดจนการดำเนินนโยบายสาธารณะต่างๆ เป็นไปอย่างสุจริตโปร่งใส เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการตัดสินใจที่รอบคอบ เป็นธรรม และคำนึงถึงผลประโยชน์และสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนโดยรวม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเกิดการบริหารราชการที่สุจริตโปร่งใสมากขึ้น

จากความพยายามในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐมากขึ้น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับระบบการบริหารราชการให้เป็นประชาธิปไตย ซึ่งเรียกว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมหมายถึง การจัดระบบการบริหารราชการ การจัดโครงสร้าง ทัศนคติในการบริหารราชการ และการกำหนดแนวทางที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินกิจกรรมของรัฐ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐอาจจะดำเนินการได้ในหลายมิติ ตามความเหมาะสมและความต้องการพื้นฐานของประชาชนในแต่ละสังคม องค์กรที่เรียกตนเองว่า International Association for Public Participation (IAP2) ซึ่งเป็นสถาบันนานาชาติได้ศึกษาและกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 5 ระดับ (ภาพที่ 5-2) เพื่อที่ผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานภาครัฐจะเลือกตัดสินใจออกแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จากระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐ ตั้งแต่ระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่น้อยที่สุด ถึงระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่มากขึ้นในระดับที่ 5 มีรายละเอียด ดังนี้

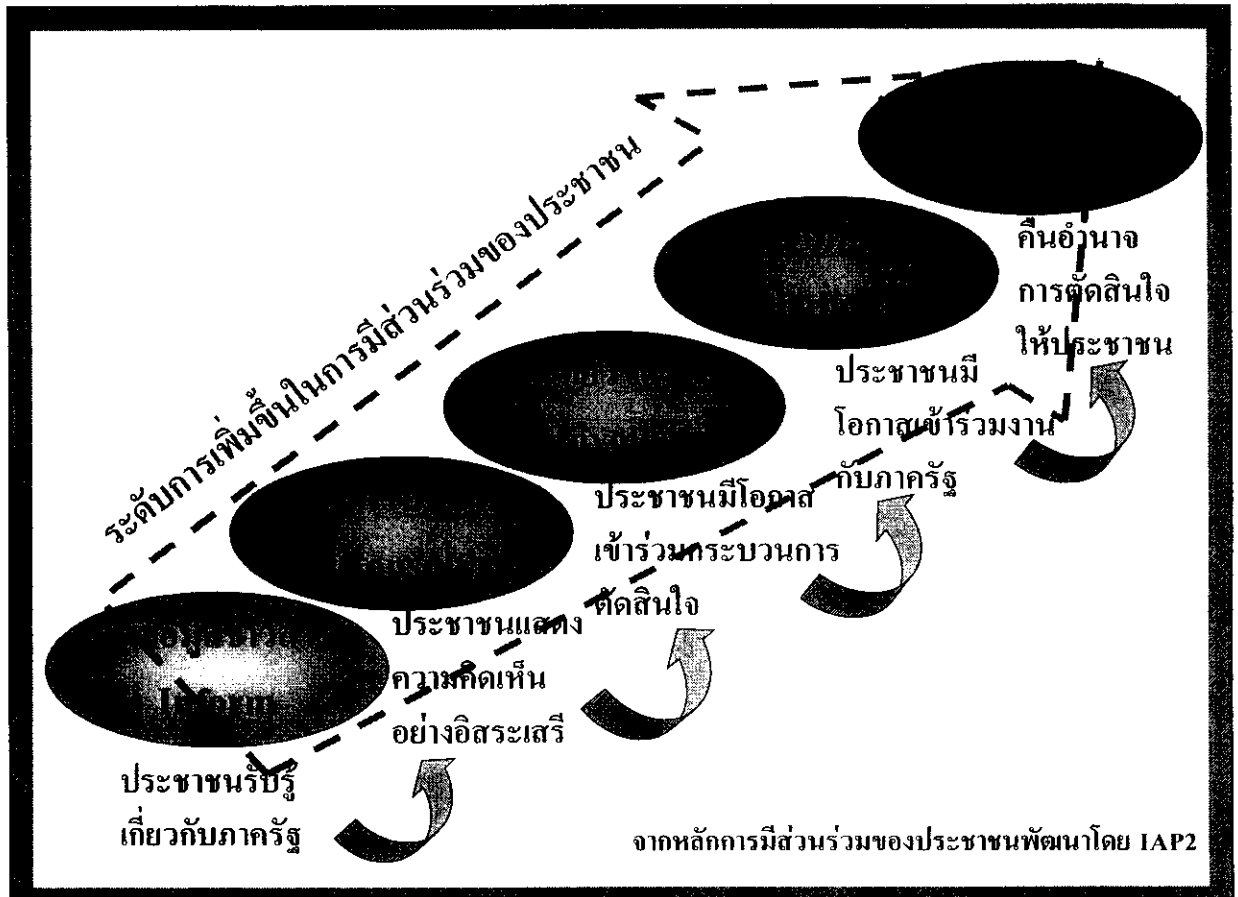
ระดับที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ (To Inform) เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นน้อยสุดซึ่งเป็นสิทธิพื้นฐานของประชาชนในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานของภาครัฐ โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง หันสมัย และประชาชนสามารถเข้าถึงได้

ระดับที่ 2 การเปิดให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ/การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ อย่างอิสระและเป็นระบบ โดยหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ประเด็นที่ประชาชนเป็นห่วงไปเป็นแนวทางการปรับปรุงนโยบาย การตัดสินใจ และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (To Consult)

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่หน่วยงานภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ และวิธีการทำงาน โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่จัดระบบอำนวยความสะดวก ยอมรับการเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับภาคประชาชน (To Involve) การมีส่วนร่วมระดับนี้มักดำเนินการในรูปแบบกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม

ระดับที่ 4 การที่หน่วยงานภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ (To Collaborate)

ระดับที่ 5 การเสริมอำนาจประชาชน (To Empower) เป็นระดับที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทเต็มในการตัดสินใจ การบริหารงาน และการดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อเข้ามาทดแทนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูงสุดนี้เน้นให้ประชาชนเป็นเจ้าของดำเนินการกิจและ ภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น



ภาพที่ 5-2 ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ปัจจุบันรัฐบาลในประเทศต่างๆ ได้กำหนดเป็นนโยบายสำคัญในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ในรัฐควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย ได้กำหนดแนวทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และหลายๆ มลรัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการวัดผลการดำเนินงานของภาครัฐ เป็นต้น

ประเด็นเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวข้อที่ ก.พ.ร. ให้ความสนใจ โดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แนวทางและมาตรการต่างๆ เพื่อให้ระบบราชการไทยมีการพัฒนาสู่การบริหารปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

## 5.2 การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของไทย

### 5.2.1 การปฏิรูประบบราชการสู่ระบบเปิด

ในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้ตรากฎหมายที่สำคัญต่อการบริหารราชการและการพัฒนาระบบราชการ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือเป็นการนำแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับระบบราชการให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ มาแปลงให้เป็นรูปแบบกฎหมายเพื่อให้เกิดผลใช้บังคับเป็นการถาวร นอกเหนือจากการกำหนดเจตนารมณ์ของการมุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและยังเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดผลได้ และ แนวทางอื่นๆ ที่จำเป็นดังที่ได้กล่าวในบทก่อนๆ แล้ว พ.ร.บ ฉบับนี้ยังได้กำหนดให้การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นมาตรการสำคัญที่ส่งผลให้ส่วนราชการต่างๆ มีความตื่นตัวที่จะดำเนินการด้านนี้มากขึ้น

ต่อมาในปี 2546 ก.พ.ร. ได้ขยายแนวปฏิบัติเพิ่ม โดยตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการที่เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งพระราชกฤษฎีกานี้ ในหมวดที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (3) ได้กำหนดให้ ในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการนั้น ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการนั้นจะต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น และ (4) ให้ถือเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

### 5.2.2 กลยุทธ์ในการพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ 7 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-พ.ศ.2550 มีทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการเผยแพร่และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ จึงได้ศึกษาและกำหนดแนวทางการแปลงยุทธศาสตร์ที่ 7 ให้ละเอียดและชัดเจนมากขึ้น และได้เสนอให้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาระบบราชการไทยสู่ **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)** ซึ่งกลยุทธ์และขั้นตอนการดำเนินงานเหล่านี้ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยสรุปกลยุทธ์การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจะเน้นการดำเนินการใน 2 ด้าน คือ

(1) **การพัฒนาจากภายในภาคราชการ (Inside-out approach)** โดยต้องดำเนินการพัฒนาทักษะและความรู้ความเข้าใจกับทุกองคาพยพ ทั้งในส่วนกลางและระดับจังหวัด โดยจะต้องมีการกำหนดทั้งนโยบายและแนวทางการทำงานประสานเชื่อมโยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่สำคัญในระดับประเทศหรือส่วนกลาง ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนที่กำหนดให้ส่วนราชการ เช่น การกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานในภาคราชการจัดทำนโยบายและแนวทาง เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ชัดเจน พัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้กับข้าราชการระดับต่างๆ ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรนำในการส่งเสริมและสนับสนุนส่วนราชการให้พัฒนานวัตกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ให้คำปรึกษาส่วนราชการ รวมทั้งสรรหาส่วนราชการที่มีวิธีการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่โดดเด่น เพื่อเป็นหน่วยงานตัวอย่างในเรื่องนี้ และเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดี

แก่ส่วนราชการอื่นๆ กำหนดหลักการที่ชัดเจนสำหรับการบริหารราชการในระดับจังหวัด ให้เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยกำหนดให้การมีส่วนร่วมเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการวัดความสำเร็จของจังหวัด เป็นต้น

(2) **การพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ (Outside-in approach)** คือ การสร้างศักยภาพและโอกาส (Empowerment and enabling) ให้ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การเผยแพร่ข้อมูล การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มโอกาสและช่องทางของภาคประชาสังคมและชุมชนที่จะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยเฉพาะการพัฒนาบริการสาธารณะ การติดตามตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยส่งเสริมการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการได้รับข้อมูลข่าวสารของประชาชน เพื่อเข้ามามีส่วนร่วม จัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำในการสร้างเวทีการมีส่วนร่วมในการบริหารระดับต่างๆ จัดทำคู่มือการบริหารราชการที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เผยแพร่ให้ส่วนราชการและประชาชนได้รับทราบในวงกว้าง พัฒนาระบบการเรียนรู้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมโดยจะดำเนินการโครงการนำร่องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พร้อมกับพัฒนาโครงการเวทีประชาชนเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย และสร้างกลไกเครือข่ายภาคประชาสังคมในระดับจังหวัด เพื่อผลักดันการพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารงานในระบบเปิด เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาระบบราชการเป็นการบริหารปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ที่แบ่งออกเป็น 2 ด้านข้างต้นนี้ ทำให้แนวทางการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีความชัดเจนมากขึ้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ รวมทั้งภาคประชาชนมีความเข้าใจมากขึ้น และส่งผลให้ ก.พ.ร. สามารถดำเนินงานพัฒนาต่อไปได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การดำเนินงานพัฒนาด้านนี้จึงเริ่มมีผลที่ชัดเจนมากขึ้น ในระยะ 2 ปีหลังมากกว่า 2 ปีแรก

### 5.3 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

นับตั้งแต่เริ่มกระบวนการพัฒนาระบบราชการในปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา การผลักดันระบบราชการเข้าสู่การบริหารราชการที่เป็นไปตามครรลองของระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance) ก้าวหน้าหลายประการ ในระหว่างปี พ.ศ. 2546-2548 ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินงานพัฒนาระบบราชการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก.พ.ร. ให้ความสำคัญกับงานในส่วนที่เป็นการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมของระบบราชการและข้าราชการ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจากภายในระบบราชการ ในส่วนนี้ ก.พ.ร. ได้ดำเนินมาตรการที่เป็นการกระตุ้นความสนใจ การพัฒนาระบบ การพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากร และการเสนอแนะนโยบายและมาตรการที่จำเป็นในการพัฒนาระบบราชการ ในส่วนการดำเนินงานภาคประชาชน ก.พ.ร. ได้มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมของเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานและผลงานดังนี้

#### 5.3.1 การพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Inside-out approach)

การพัฒนาระบบราชการและข้าราชการให้ปรับเปลี่ยนจากการปฏิบัติราชการในแนวทางดั้งเดิมที่คุ้นเคย และเป็นระบบปิดที่ไม่ค่อยจะเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนนั้น เป็นภารกิจหลักที่สำคัญของ ก.พ.ร. ดังนั้น กลยุทธ์ในการพัฒนา การจัดระบบ และการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปรับเปลี่ยนกระบวนการวัฒนธรรมของระบบราชการ และข้าราชการสู่ระบบที่เป็นประชาธิปไตย ให้ความสำคัญต่อความต้องการของประชาชน

ตอบสนองความต้องการของประชาชน จึงเป็นงานที่ ก.พ.ร. จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ในส่วนของการสร้างองค์กระ ระบบการบริหารราชการ และส่งเสริมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีแนวทางการปฏิบัติตามหลักการบริหาร ราชการแบบมีส่วนร่วมได้มีการดำเนินการ ดังนี้

**(1) ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้** การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมหรือการเปิดระบบ ราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีศักยภาพและสร้างสรรค์ ไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ในวงการราชการไทย แต่การ นำแนวคิดนี้มาใช้ในทางปฏิบัติ ยังมีความคลาดเคลื่อน และบ่อยครั้งที่ความพยายามในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วน ร่วมของหน่วยงานภาครัฐ นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ปัญหาข้อถกเถียง และปัญหาการสูญเสีย เวลาและโอกาส จากปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้การเสนอแนะแนวทางเพื่อปรับระบบราชการสู่การเป็นราชการระบบเปิดจึง เป็นเรื่องยาก และมักจะอยู่ในระดับความสำคัญรองๆ ลงมา เพื่อให้การเสนอแนะเชิงนโยบายมีความถูกต้อง ในช่วง เริ่มต้นของการพัฒนานโยบายด้านนี้ จึงให้ความสำคัญในการศึกษาหารูปแบบที่เหมาะสม สำหรับสังคมไทย โดยได้ จัดกระบวนการศึกษา และการเรียนรู้ดังนี้

การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดย ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ เช่น ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญชาวออสเตรเลีย (Dr. Dianne Guthrie) โดยความ ช่วยเหลือแบบให้เปล่าจากรัฐบาลออสเตรเลีย ให้ความเห็นว่าประเทศไทยประสบความสำเร็จในด้านการกำหนด หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ในกฎหมาย และได้ให้ข้อเสนอแนะสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามบทสรุป ต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการตามยุทธศาสตร์ที่ 7 โดย Dr. Dianne Guthrie

**1. การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้าสู่การบริหารราชการแผ่นดิน** เช่น การจัดทำแนวทางเชิงนโยบายเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ชัดเจน การจัด กรอบแนวทางการทำงานอย่างมีส่วนร่วมในระดับหน่วยราชการ รวมถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการและเผยแพร่ แก่ส่วนราชการต่างๆ

**2. การปรับปรุงระบบการบริหารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม** โดยในระยะสั้นควรกำหนดให้มีการจัดทำ ข้อตกลงการทำงาน และตัวชี้วัดควรเสริมมิติการมีส่วนร่วมไว้ในกรอบนโยบายและวิธีการที่ ก.พ.ร. จะนำเสนอต่อ คณะรัฐมนตรี มีกระบวนการตรวจสอบและวัดผลซึ่งควรเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและให้สาธารณชนเข้ามา มีส่วนร่วม

**3. พัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมสำหรับส่วนราชการ**

- พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการบริหารราชการแผ่นดินแบบมีส่วนร่วมสำหรับข้าราชการทุกระดับ
- ควรทบทวนและพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต่างๆ ให้มีมิติของการมีส่วนร่วม ของประชาชนควบคู่ไปกับการหลักสูตรการบริหารความเสี่ยง
- สร้างทักษะและความเข้าใจให้ข้าราชการในหน่วยปฏิบัติได้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติราชการ แนวใหม่โดยมีมิติการมีส่วนร่วมของประชาชน

- การกำหนดรางวัลและระบบแรงจูงใจ การวัดผลงานที่มีตัวชี้วัดจากมิติการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วย

**4. การพัฒนานวัตกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม** ก.พ.ร. เป็นองค์กรนำในการให้คำปรึกษา และผลักดันให้ส่วนราชการมีความเข้าใจและพัฒนาระบบการบริหารราชการของแต่ละส่วนราชการที่เน้นการบริหาร แบบมีส่วนร่วม และพิจารณาสรรหาส่วนราชการที่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริหารราชการแบบ มีส่วนร่วมเพื่อเป็น หน่วยงานตัวอย่าง

**5. พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการสำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชน**

- ส่งเสริมส่วนราชการระดับต่างๆ ในการพัฒนาการบริหารงานภายในที่เน้นการมีส่วนร่วมโดยจัดทำแน วนโยบาย กฎกระทรวง หรือมาตรฐานในการทำงาน กำหนดระบบการบริหารงานและระบบการวัดผลงาน เป็นต้น

- ทบทวนวิธีการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและให้ความช่วยเหลือหรือคำปรึกษาในการสร้างระบบบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการของส่วนราชการทุกระดับ
- ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการเพื่อทบทวนรูปแบบและแนวทางในการสื่อสารกับประชาชน

#### 6. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

- จัดทำคู่มือการบริหารราชการที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนเผยแพร่ให้ประชาชนได้รับทราบในวงกว้าง
- พัฒนาระบบการเรียนรู้การบริหารราชการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยอาจจะดำเนินโครงการทดลองในหน่วยงานนำร่องทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค
- พัฒนาโครงการเวทีประชาชนเพื่อการพัฒนาราชการไทย พัฒนาเครือข่าย กระบวนการเรียนรู้ การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นเวทีขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและบริการสาธารณะ

เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการเป็นระบบเปิดที่เหมาะสม นอกจากข้อเสนอแนะเหล่านี้ ก.พ.ร. ยังได้ศึกษารูปแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จในประเทศต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายงบประมาณในประเทศแอฟริกาใต้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบ และการวัดผลงานในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

นอกจากการพัฒนาศักยภาพด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนจากการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Best Practices ของประเทศต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนากระบวนการเป็นโครงการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินการศึกษารูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาระบบราชการ และ เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการมีทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนสูงสุด โครงการนี้ เป็นโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาแนวทางที่เปิดให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ แนวทางการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายองค์กรประชาสังคม กลุ่มนักวิชาการ ตัวแทนภาคธุรกิจ สื่อมวลชน และกลุ่มตัวแทนอื่นๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมุ่งศึกษาแนวทางที่จะเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในประเด็นเกี่ยวกับบทบาทของประชาชนในการพัฒนาระบบราชการ

ผลจากการศึกษาในทุกภูมิภาคได้ข้อสรุปว่า "ภาคประชาชนเห็นถึงความสำคัญ และต้องการเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาระบบราชการ แต่ประชาชนบางส่วนยังไม่สามารถเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มศักยภาพ เนื่องจากยังขาดข้อมูล ความรู้ความเข้าใจในงานของภาครัฐอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ประชาชนอยากให้เกิดการรวมตัวเป็นเครือข่ายที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องและคาดหวังว่าภาครัฐจะส่งเสริมการทำงานของเครือข่าย... ในส่วนข้อเสนอแนะและบทเรียนจากการพัฒนาเครือข่ายภาคประชาชนในพื้นที่ศึกษาพบว่า การทำงานร่วมกับเครือข่ายเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน มีความแตกต่าง และหลากหลาย เนื่องจากปัจจัยต่างๆ และสภาพแวดล้อมเงื่อนไขในการรวมกลุ่มไม่เหมือนกัน ดังนั้น รูปแบบของการรวมกลุ่มและความสำเร็จในการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐจึงแตกต่างกัน" <sup>1</sup>

บทสรุปจากการศึกษาเป็นประโยชน์ในกำหนดแนวทางการส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของสำนักงาน ก.พ.ร. เพราะทำให้เห็นว่าในการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภาค

<sup>1</sup> จริ วัชรวาทีการและคณะ รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนาการ (ระยะที่) เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หน้า 173, 203-228

ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นงานที่ละเอียดอ่อน รูปแบบของแต่ละหน่วยงานหรือจังหวัดสามารถเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมที่แตกต่างกันได้ และไม่ควรจะกำหนดเป็นตัวแบบที่ตายตัวเหมือนการพัฒนาระบบบริหารอื่นๆ ที่สามารถกำหนดรูปแบบที่เป็นมาตรฐานได้ง่ายกว่า ความรู้ในส่วนนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาเป็นประโยชน์ในการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน ปี พ.ศ. 2549 และ 2550

นอกจากการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้แล้ว โครงการนี้ยังเป็นโครงการที่เน้นการสร้างศักยภาพและโอกาส รวมทั้งการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาระบบราชการให้กับภาคประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในสังคม เป็นการส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกภาครัฐ (Outside-in) และให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและทุกภาคส่วนของสังคมในการพัฒนาระบบราชการ โดยโครงการทั้งในส่วนภูมิภาคและส่วนกลางได้ดำเนินการ ดังนี้ ส่วนภูมิภาคเน้นการสร้างเครือข่ายและการเชื่อมโยง ระหว่างภูมิภาคกับภูมิภาค ภูมิภาคกับส่วนกลาง และระหว่างกลุ่มในภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งดำเนินการทั้งแนวนอนและแนวตั้ง โดยการแสวงหาภาคีเครือข่ายและการสร้างกลไกติดตามการศึกษาก่อนการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการ ด้วยวิธีการหลากหลายรูปแบบและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง มีการจัดเวทีระดมความคิดเห็นขึ้นจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความคิดเห็นและซักซ้อมความเข้าใจกับผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมตามที่โครงการกำหนด การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเครือข่ายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ การติดตามการพัฒนาระบบราชการ และสำรวจข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมทั้งมีการสำรวจความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการก่อนและหลังการดำเนินการ การกระตุ้น หรือทำให้ประชาชน/ภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเกิดความสนใจเรื่องการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการ โดยการจัดเวทีระดมความคิดเห็นกับเครือข่าย เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตอบคำถาม และในส่วนกลางได้จัดระดมความคิดเห็นในลักษณะการประชุม/สัมมนาประจำปี ในกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นเวทีวิชาการ อภิปรายและถกประเด็นต่างๆ ที่ได้รับจากการระดมความคิดเห็น/เปิดเวทีอภิปรายในภูมิภาค และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลไกการติดตามการพัฒนาระบบราชการโดยมีผู้เข้าร่วมประชุมประมาณ 600 คน ประกอบด้วย ผู้แทนภาคประชาสังคมจากภูมิภาค กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้แทนหน่วยราชการ นักวิชาการ ผู้แทนจากสถาบันการศึกษา สื่อมวลชน เป็นต้น

ผลการดำเนินโครงการนี้ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ ดังนี้

- ทุกภาคส่วนของสังคมทราบ ตระหนัก และมีความเข้าใจเรื่องการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการมากขึ้น
- เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินงาน และร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างกลไกติดตามการศึกษาก่อนพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเป็นฐานของการเรียนรู้ และร่วมกันคิดร่วมกันทำประโยชน์เพื่อสังคม
- เกิดการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ ของสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนาการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน
- ภาครัฐได้รับข้อมูล (input) จากสังคมเกี่ยวกับความเข้าใจ ความคิดเห็น ปัญหาอุปสรรคการบริการภาครัฐ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่เป็นการสะท้อนความคิดเห็นของภาคส่วนของสังคมเกี่ยวกับระบบราชการและการพัฒนาระบบราชการ
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและเกิดพลังขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการแบบมีส่วนร่วมที่ยั่งยืน

**(2) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารราชการ** ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เดินหน้าพัฒนาระบบราชการในหลายมิติ ในส่วนด้านการพัฒนาระบบราชการเป็นการบริหารราชการที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นระบบราชการที่เปิดเผยโปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชน นโยบายการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการที่แทรกอยู่ในมิติต่างๆของการพัฒนาระบบราชการโดยรวม สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้



- **หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ** ในช่วงปีแรกที่เริ่มดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาหรือ ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือและการประสานงานกับกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้การบริหารราชการส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดต้องปรึกษาหารือกับภาคส่วนต่างๆ หรือจัดกิจกรรมการปรึกษาหารือ ซึ่งผลปรากฏว่ามีการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมนี้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าจะยังไม่สามารถสรุปได้ว่ามีผลสำเร็จในเชิงคุณภาพ ตามที่คาดหวังไว้ แต่ก็นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่น่าพึงพอใจ ในบางจังหวัด เช่น จังหวัดชัยนาท จังหวัดน่าน ได้มีการดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างต่อเนื่อง

- **การพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน** สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้มีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการและยังจัดการประกวดคุณภาพบริการ ในการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีเช่นนี้ ปัจจัยสำเร็จคือการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการให้บริการ เช่น โครงการต่างๆ ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สถานีตำรวจหลายแห่ง ซึ่งนับว่าเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ส่วนราชการหลายแห่งได้ริเริ่มกระบวนการมีส่วนร่วม

- **ตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วม** เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและปรับระบบการบริหารราชการสู่ระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นและเป็นระบบ เริ่มในปีงบประมาณ 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับที่ทุกหน่วยราชการต้องใช้ในการวัดผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาหรือที่เรียกว่า Driving Indicator คือ เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหน่วยงานต่างๆ ให้พัฒนาระบบการบริหารราชการตามหลักการที่เหมาะสมได้โดยกำหนดหลักในการพัฒนาไว้ 5 ระดับ ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานสำหรับการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่การสร้างระบบการเปิดเผยข้อมูล การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน (ดูรายละเอียดในภาพที่ 5-3) ไปจนถึงกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและวัดผลการดำเนินงาน และได้้นำตัวชี้วัดลักษณะนี้มาวัดผลต่อในปีงบประมาณ 2550 โดยกำหนดระดับความซับซ้อนเพิ่มขึ้น

**เกณฑ์การให้คะแนนปี 2549 เป็น 5 ระดับ ดังนี้**

1. เป็นส่วนราชการที่เปิดเผยมูลและโปร่งใสในการกิจที่หน่วยงานดำเนินการ โดยมีช่องทางในการให้ข้อมูลประชาชนทั้งกลุ่มเป้าหมายเฉพาะและประชาชนโดยรวม
2. มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและประชาชนเกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม โดยอาจจะใช้วิธีการต่างๆ เช่น การจัดช่องทางที่ให้ประชาชนและผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น การจัดตู้รับฟังความคิดเห็น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น
3. เป็นหน่วยงานที่มีระบบการจัดการข้อมูลที่ได้รับจากประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลต่างๆ ไปประกอบการปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชน การปรับปรุงระบบการบริหารงาน และการตัดสินใจเกี่ยวกับ นโยบายสาธารณะ โดยควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวม และรายงานสรุปผลการพิจารณาความเห็นของประชาชน การจัดทำแผนหรือแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารราชการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
4. เป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม (ภาคเอกชน ประชาชน และเครือข่ายต่างๆ) ได้มีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการภาคราชการ โดยเฉพาะเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อร่วมกำหนดทิศทางนโยบายของส่วนราชการ การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน หรือตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายต่างๆ
5. เป็นส่วนราชการที่ภาคประชาสังคมมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ โดยได้มีการจัดกระบวนการหรือกลไกที่เป็นรูปธรรมให้ภาคประชาชน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าร่วมในการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานและผลสำเร็จในการทำงานของส่วนราชการ

**เกณฑ์การให้คะแนนปี 2550 เป็น 5 ระดับ ดังนี้**

1. ผลสำเร็จในการจัดตั้งคณะทำงาน (คณะกรรมการ) ร่วมระหว่างภาครัฐ (ผู้แทนองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง) และภาคประชาสังคม (เอกชน ผู้แทนประชาชน NGOs. สื่อมวลชน เป็นต้น) เพื่อร่วมผลักดันกระบวนการพัฒนาระบบราชการ หรือ ผลการปฏิบัติราชการ หรือ การพัฒนาบริการสาธารณะ
2. ความสำเร็จและผลงานของคณะทำงานในการปรึกษาหารือโดยกระบวนการหรือกลไกการมีส่วนร่วม เพื่อร่วมกำหนดประเด็นการพัฒนาระบบราชการ ผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสม หรือ การพัฒนาบริการสาธารณะ และมีการสร้างการยอมรับหรือเกิดฉันทามติในประเด็นที่เลือก (ประเด็นที่เลือกควรเป็นงานที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของส่วนราชการ/จังหวัด หรือเป็นงานที่เป็นภารกิจหลักหรือ Core Function)
3. ความสำเร็จในการร่วมกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตามประเด็นที่เลือกและการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของประเด็นที่เลือก ตลอดจนการกำหนดวิธีการวัดผลสำเร็จของเป้าหมายในระดับที่ 2
4. ความสำเร็จในการดำเนินการติดตามตรวจสอบ ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการและคณะทำงานในการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน การร่วมรับทราบผลงานเป็นระยะๆ และการเสนอรายงานต่อผู้บริหาร
5. ความสำเร็จในการสร้างระบบการรายงานผลงานและผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดและประเด็นการทำงานที่เลือกต่อประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องและเริ่มมีการรายงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ภาพที่ 5-3 รายละเอียดตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมปีงบประมาณ 2549-2550

จากรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ปี 2549 ในเบื้องต้นพบว่าส่วนราชการมีความตื่นตัวให้ความสนใจศึกษาแนวทาง และสามารถดำเนินการได้ผลเป็นที่น่าพอใจ พร้อมทั้งจะพัฒนาระบบในลำดับต่อไป การจัดทำตัวชี้วัดนี้เป็นมาตรการการพัฒนาระบบราชการที่มีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง และเป็นส่วนที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติต้องให้ความสนใจในการปรับปรุงระบบ แม้ว่าในบางประเทศไม่ได้ใช้วิธีการนี้ แต่ก็จะต้องทดแทนด้วยการประกาศเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล เช่น ไนเมิร์ธครีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย

**(3) ด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและศักยภาพของข้าราชการ** การกำหนดนโยบายและมาตรการเพียงอย่างเดียวจะไม่สามารถบรรลุผลการพัฒนาระบบราชการที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างสมบูรณ์หากผู้ปฏิบัติระดับต่างๆ ยังไม่เข้าใจและปฏิบัติงานอย่างเต็ม หรือแม้ว่าข้าราชการมีความเข้าใจ แต่

กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก็อาจจะประสบความล้มเหลว ถ้าผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจ และผู้ปฏิบัติขาดทักษะและศักยภาพในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะทำให้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมประสบปัญหาและล้มเหลวได้ ก.พ.ร. ตระหนักถึงความสำคัญในส่วนนี้ และได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและศักยภาพของข้าราชการใน 4 มิติดังนี้

➢ การศึกษาพัฒนาหลักสูตรด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมสำหรับข้าราชการ โดยความร่วมมือจากคณะผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พัฒนาหลักสูตรสำหรับอบรมข้าราชการ เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 4 ประการ ได้แก่

- *อุดมการณ์และปรัชญาสิทธิพื้นฐานของประชาชน (Ideology)* พื้นฐาน ปรัชญา และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 สิทธิในการรับรู้ (right to know) สิทธิในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ภาครัฐได้ทราบว่าพวกเขาคิดอย่างไร (right to be heard) และสิทธิความคิดเห็นของประชาชนจะมีผลต่อการตัดสินใจ (right to affect decisions) อย่างไร

- *ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (Knowledge)* ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ขั้นตอนการมีส่วนร่วมและเนื้อหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม และแนวคิดการบริหารราชการแบบเปิดอย่างชัดเจน

- *ทักษะ (Skill)* ทักษะในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม และสามารถใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมทั้งแบบพื้นฐาน และแบบนวัตกรรม ตลอดจนมีทักษะด้านการป้องกันแก้ไขปัญหาข้อพิพาทและความขัดแย้งโดยสันติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

- *ยืดหยุ่น (Flexibility)* สามารถออกแบบในลักษณะที่กระทัดรัด คล่องตัว และปรับได้ตามสถานการณ์และเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลผู้ที่เข้ารับการอบรม

จากหลักการนี้คณะผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตร 4 หลักสูตร พร้อมจัดทำเอกสารเผยแพร่เพื่อส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ มีกรอบของหลักสูตรดังนี้

ชุดที่หนึ่ง การบริหารราชการแบบเปิดเป็นหลักสูตรพื้นฐานและวิชาที่จำเป็นต้องเรียนก่อนประกอบด้วย

- แนวคิดพื้นฐานว่าด้วยสิทธิเสรีภาพของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540
- การบริหารราชการแบบเปิดที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
- แนวคิด หลักการและขั้นตอนของการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม และการวางแผนการมีส่วนร่วม
- การแก้ไขข้อพิพาทและความขัดแย้งโดยสันติวิธี

ชุดที่สอง การวางแผนการมีส่วนร่วมเป็นวิชาที่มีเนื้อหากล่าวถึง

- ความจำเป็นและความสำคัญในการวางแผนการมีส่วนร่วม ที่ก่อให้เกิดความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการมีส่วนร่วม เช่น ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ระดับการมีส่วนร่วม และรูปแบบการมีส่วนร่วม
- ทักษะในการใช้เครื่องมือที่จำเป็นในการวางแผนการมีส่วนร่วม ได้แก่ การวิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้เสีย การเลือกเทคนิคการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

ชุดที่สาม การแก้ไขข้อพิพาทและความขัดแย้งโดยสันติวิธี เนื้อหาวิชาเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องวิธีระงับข้อพิพาทในรูปแบบต่าง ๆ โดยสันติวิธี ได้แก่

- การเจรจาต่อรอง
- การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยใช้การบรรยาย การถ่ายทอดประสบการณ์ และฝึกปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างทักษะในการเจรจาต่อรอง และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในสังคม

**ชุดที่สี่** การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในส่วนของการมีส่วนร่วม เพื่อฝึกให้บุคลากรภาครัฐได้เข้าใจถึง

- การรับฟัง (Active listening)
- การให้ข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่าง ๆ
- การติดต่อสื่อสารกับกลุ่มต่าง ๆ
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับกลุ่มนอกระบบราชการ

➢ **พัฒนาคู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาวิทยากรตัวคูณ** ซึ่งเป็นผู้แทนจากส่วนราชการต่างๆ จำนวน 30 คน เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมประชาสัมพันธ์ เป็นต้น วิทยากรเหล่านี้ ได้รับการพัฒนาจนส่วนใหญ่มีความสามารถในการจัดการอบรมต่อในหน่วยงานต้นสังกัดหรือได้รับเชิญเป็นวิทยากรสำหรับหน่วยงานอื่นๆ

➢ **จัดการฝึกอบรมข้าราชการจากจังหวัดต่างๆ** จำนวน 850 คน ซึ่งทำให้ข้าราชการในระดับภูมิภาคได้รับความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินงานตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ 2549 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

➢ **การให้บริการวิชาการและคำปรึกษา** โดยประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่มีความประสงค์ที่จะจัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม หรือการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การทำงานร่วมกับกรมประชาสัมพันธ์ ในการจัดหลักสูตรสำหรับสื่อมวลชน และข้าราชการในระดับภูมิภาค และหลักสูตรการอบรมของกระทรวงการคลัง นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่เอกสารและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมสำหรับส่วนราชการต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ตามที่ร้องขอ

### 5.3.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม (Outside-in approach)

(1) **การศึกษาประเด็นการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม** เป็นส่วนหนึ่งของโครงการข้างต้น โดยความร่วมมือกับสถาบันวิจัยพัฒนาบริหารศาสตร์ ในส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น จากผลสำเร็จในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของภาคประชาสังคม และเครือข่ายในภาคส่วนต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดกิจกรรมเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวทีระดับภูมิภาคในการรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

(2) **การศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภาคประชาสังคมในระดับจังหวัด** เพื่อรองรับการบริหารราชการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จัดโครงการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายภาคประชาสังคมระดับจังหวัด ที่จะเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาจังหวัดในระบบบริหารราชการภูมิภาค โครงการศึกษานี้ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสนใจของภาคประชาสังคมเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายที่มีความหมาย และสร้างสรรค์สำหรับการพัฒนาระดับจังหวัด และได้กำหนดขอบเขต แนวทาง โครงสร้างที่เหมาะสม และกระบวนการที่ภาคประชาสังคมจะ

เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคราชการ ก่อนที่จะนำแนวทางไปเผยแพร่ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองในภาคปฏิบัติ โดยดำเนินการในจังหวัดขอนแก่น เมื่อได้ผลการดำเนินงานจึงพัฒนาเป็นคู่มือสำหรับภาคประชาชนเพื่อใช้ในการศึกษาหาความรู้ และนำไปเป็นข้อมูลเพื่อประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

การดำเนินการจัดทำคู่มือเพื่อเผยแพร่ในส่วนนี้จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจสำหรับภาคประชาชนและข้าราชการระดับจังหวัด สร้างความมั่นใจสำหรับภาคประชาสังคม และอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่จะริเริ่มกระบวนการมีส่วนร่วม นับเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนจากภายนอกระบบราชการอีกกระแสหนึ่ง

**(3) กิจกรรมสานสัมพันธ์เครือข่าย** การสร้างระบบราชการให้เป็นระบบเปิดตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ที่สำคัญต้องเริ่มจากนโยบาย และการทำงานของ ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. ก่อน ดังนั้น นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ก.พ.ร. ในปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ก.พ.ร. และ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วม การบริหารงานอย่างเปิดเผย และโปร่งใส ไว้อย่างชัดเจน และได้ดำเนินงานตามแนวนโยบาย ที่ทำงานร่วมกับภาคประชาสังคมมาโดยตลอด โดยได้จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสานสัมพันธ์กับเครือข่าย ไว้ในโครงการต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

- **กิจกรรมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาระบบราชการ** ในการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์หลักๆ ต้องเปิดให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในส่วนนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดกิจกรรมการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎหมายหลายฉบับ เช่น การรับฟังความคิดเห็นและการเปิดประชาพิจารณ์ เมื่อครั้งยกร่างสำหรับ พระกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ การจัดทำร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับ พ.ศ. .... ซึ่งได้มีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในทุกภูมิภาคสำหรับข้าราชการและประชาชนในระดับพื้นที่ รวมทั้งการจัดเวทีสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เช่น กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มตัวแทนภาคเอกชน กลุ่มสื่อมวลชน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมเป็นประจำในประเด็นต่างๆ เพื่อรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแนวทางการทำงาน เช่น การจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วม โดยจัดประชุมในหัวข้อเรื่อง “เครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบราชการ” เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอจากสมาชิกเครือข่ายทั้งที่มีอยู่แล้วและสมาชิกใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งจัดในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร รวมประมาณ 4 ครั้ง ซึ่งจะจัดกิจกรรมในลักษณะนี้เป็นประจำในแต่ละปี ผลจากการเสวนาเครือข่ายและการขยายเครือข่ายใหม่ ตลอดจนการจัดประชุมกลุ่มย่อยและการตอบแบบสอบถาม ซึ่งสะท้อนทัศนะ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของกลุ่มต่าง ๆ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

- **ทิศทางการพัฒนาระบบราชการ** ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่มีความเห็น ที่คล้ายคลึงกันว่า การพัฒนาระบบราชการเป็นไปอย่างรวดเร็วแต่ขาดความชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งปรับตัวไม่ทัน และมีการเมืองแทรกแซง จึงมีข้อเสนอให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจให้แก่ข้าราชการให้มากขึ้น โดยเฉพาะการให้ข้อมูลกับส่วนราชการในภูมิภาคและท้องถิ่น และการพัฒนาระบบราชการควรเน้นที่ผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคคล

- **ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ** เป็นระบบที่ช่วยให้การแก้ปัญหาในพื้นที่สามารถทำได้ตรงจุด รวดเร็วขึ้น แต่ขึ้นกับตัวบุคคลคือ ผู้ว่าราชการจังหวัดมากเกินไป ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีคุณธรรม ในทางปฏิบัติ การบูรณาการระหว่างหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพ จึงมีข้อเสนอให้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัด และสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานแบบบูรณาการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

- **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ** มีความเห็นว่าการมีส่วนร่วมในทางปฏิบัติยังไม่ค่อยเห็นเป็นรูปธรรม การมีส่วนร่วมของประชาชนยังไม่กว้างขวาง ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมการไม่กล้าแสดงออก ทั้งนี้ การเปิดโอกาสของภาครัฐยังมีค่อนข้างน้อยโดยเฉพาะในประเด็นของการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐ

- **การทุจริตในหน่วยงานราชการ** ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัญหานี้ยังมีอยู่ในหลายหน่วยงาน แต่ขาดการดำเนินการอย่างจริงจังกับผู้กระทำผิด โดยเฉพาะการทุจริตเชิงนโยบาย ประเด็นข้อเสนอแนะคือ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ยกย่องผู้ที่กระทำความดี ปลุกฝังจริยธรรม มีองค์กรอิสระในการตรวจสอบ และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบให้มากขึ้น

- **การให้บริการของหน่วยงานราชการ** มีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจุบันคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการดีขึ้น รวดเร็วขึ้น แต่ควรปรับปรุงบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ โดยให้มีจิตใจสาธารณะและมีมนุษยสัมพันธ์ให้มากขึ้น

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่ควรมีการพิจารณาในการพัฒนาระบบราชการหลายประการ อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและการบริหารราชการที่มีผลต่อการพัฒนาระบบราชการ ภาวะผู้นำขององค์กร และความต้องการในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากภาคราชการให้มากขึ้น เป็นต้น

- **การเผยแพร่และเปิดเผยข้อมูล** สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารโดยการจัดทำจดหมายข่าวเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ราย 2 เดือน และ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Newsletter เพื่อเผยแพร่ให้กับสมาชิกผ่านระบบInternet รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความรู้ และการดำเนินการต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบราชการบน Website ([www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)) นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. ยังให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เครือข่าย และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดมีโทรศัพท์สายด่วน 1785 และช่องทางแสดงความคิดเห็น หรือ Webboard บน Website ของสำนักงานอีกด้วย เสียงสะท้อนของผู้ที่เกี่ยวข้อง จะถูกนำมารวบรวมและวิเคราะห์ โดยนำประเด็นที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของสำนักงาน ก.พ.ร. นโยบายสำคัญ และ การตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ นอกจากนี้ ในการประชุมสัมมนาส่วนใหญ่ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ในส่วนที่เป็นการจัดสัมมนาหัวข้อสำคัญ และสามารถเปิดต่อสาธารณชน ก็มักจะเป็นเวทีที่เปิดให้สื่อมวลชนสามารถรับฟังการสัมมนาผ่านระบบโทรศัพท์วงจรปิดได้ เช่น การสัมมนาผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ การสัมมนาประจำปีเพื่อรายงานผลการดำเนินของสำนักงาน ก.พ.ร. การสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นในประเด็นนโยบายหลักๆ เป็นต้น

- **การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ** การพัฒนาระบบราชการเป็นงานของประชาชนคนไทยทุกภาคส่วนที่ควรเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ แนวคิดนี้เกิดจากการเสนอแนะของภาคประชาชนที่สนใจงานของ ก.พ.ร. และ สำนักงาน ก.พ.ร. สนใจอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ และต้องการติดตามผลการทำงาน ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดกิจกรรมรับสมัครสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งปรากฏว่าได้รับความสนใจมากขึ้นๆ เพื่อให้การจัดการและการสื่อสารเป็นไปอย่างเป็นระบบ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บและบริหารข้อมูลสมาชิกเครือข่ายที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพร้อมจะรองรับสมาชิกเครือข่ายใหม่ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการเปิดโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการของสมาชิกเครือข่าย และภาคส่วนต่างๆ ในสังคม โดยจัดทำข้อมูลพื้นฐานของระบบ ได้แก่ การบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องของเข้าระบบ ได้แก่ เกี่ยวกับชื่อ - สกุล ที่อยู่หน่วยงาน/บ้าน เบอร์โทรศัพท์ / E-mail และข้อมูลผู้ดูแลและผู้ใช้ระบบ การเพิ่ม แก้ไขข้อมูลสมาชิก การพัฒนาระบบสืบค้นข้อมูลสมาชิก

## 5.4 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการระดับนานาชาติ

เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างจริงจังและต่อเนื่องตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงใช้โอกาสในเวทีต่างประเทศเพื่อให้เกิดการศึกษา แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ แนวความคิดใหม่ๆ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ กับหน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ และนำประสบการณ์ที่ได้รับ มาประยุกต์ใช้ในการผลักดันและขยายผลการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ตอบสนองต่อการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันของหน่วยงานด้านการพัฒนาระบบราชการในระดับนานาชาติ อันนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับนานาชาติ

### ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

1. รัฐบาลสาธารณรัฐเกาหลี โดยความร่วมมือจากองค์การสหประชาชาติ เป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมครั้งที่ 6 ในหัวข้อ **The 6<sup>th</sup> Global Forum on Reinventing Government: Toward Participatory and Transparent Governance** ระหว่างวันที่ 24 – 27 พฤษภาคม 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ พร้อมกับการเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อหลักการบริหารราชการอย่างโปร่งใส

ในครั้งนี้นายกรัฐมนตรีสาธารณรัฐเกาหลี ได้มีหนังสือเชิญมายังนายกรัฐมนตรีของประเทศไทยเพื่อร่วมกล่าวสุนทรพจน์ พร้อมได้เชิญหัวหน้ารัฐบาลประเทศต่างๆ เข้าร่วมงาน และร่วมการหารือในระดับทวิภาคีระดับสูง ในหัวข้อที่มุ่งเน้นประเด็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การผ่อนปรนกฎระเบียบ และความรับผิดชอบบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดนิทรรศการในงาน International Innovation Exhibition ในฐานะหน่วยงานตัวแทนของประเทศไทย โดยได้ร่วมจัดบูธนิทรรศการ ในหัวข้อ **“THAILAND: Re-managing the Public Sector”** บริเวณ Foreign Pavilion ใน the Convention and Exhibition Center (COEX)

สำหรับข้อสรุปของการประชุม 6<sup>th</sup> Global Forum on reinventing government และกิจกรรมต่างๆ ได้ประกาศเป็น **ปฏิญญาสากลว่าด้วยการมีส่วนร่วม และระบบธรรมาภิบาลที่มีความโปร่งใส (The Seoul Declaration on Participatory and Transparent Governance)** โดยกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารราชการ จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมภายใต้การส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย และระบบธรรมาภิบาลที่มีความใสสะอาด รัฐบาลควรมุ่งเน้นนโยบายขจัดความยากจน อันเป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนา สำหรับรัฐบาลของประเทศที่ประสบกับปัญหาความยากจนอย่างรุนแรง ควรดำเนินนโยบาย และวางยุทธศาสตร์ในการลดปัญหาดังกล่าวให้ลดลงร้อยละ 50 ภายในปี 2015

นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมต่อยอดด้วย **The International Ministerial Round Table on Innovation: Government Reinvention for Attaining Good Governance** สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมระดับรัฐมนตรีจาก 70 ประเทศ ซึ่ง นายสุรนันทน์ เวชชาชีวะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี พร้อมด้วย นายทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. ได้เข้าร่วมประชุมในฐานะตัวแทนของประเทศไทย

2. สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นเจ้าภาพจัดประชุม **Innovative Meeting on High Performance Public Management** เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2548 ณ โรงแรม แชนกรีลา กรุงเทพฯ โดยมีนายสุรนันทน์ เวชชาชีวะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน การประชุมในครั้งนี้มีผู้แทนจากประเทศสมาชิก ASEAN+3 จำนวน 11

ประเทศ จากทั้งหมด 13 ประเทศมาเข้าร่วมประชุม ได้แก่ ประเทศบรูไนกัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย เวียดนาม จีน และเกาหลี

การประชุมครั้งนี้ มุ่งเน้นการใช้เครือข่าย (Networking) มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์กร ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ best practice จากนานาประเทศ เพื่อสามารถผลักดันให้ประเทศสมาชิก ASEAN+3 กลายเป็นสังคมแห่งฐานความรู้ และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการกิจภาครัฐและความต้องการของประชาชน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ที่ผลักดันให้นานาประเทศต้องเตรียมพร้อมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ในการพัฒนาองค์ความรู้ในมิติต่างๆ รวมทั้งการสร้างสรรค์ความคิด และวิทยาการสมัยใหม่เพื่อนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศสมาชิก ASEAN+3 ในเวทีโลก

ในการนี้ ผู้แทนประเทศต่างๆ ได้ร่วมนำเสนอแนวความคิดใหม่ที่แต่ละประเทศใช้ในการพัฒนาระบบราชการของตน อาทิ

- ประเทศบรูไน เรื่อง Enhancing High Performance Public Service Management
- ประเทศอินโดนีเซีย เรื่อง Public Service Reform in Indonesia
- ประเทศสิงคโปร์ เรื่อง Management of Personnel Information in Singapore Civil Service
- ประเทศเวียดนาม เรื่อง Re-defining function and responsibilities of State Administration Agencies in Vietnam
- และประเทศไทย โดยมีนายทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. เรื่อง From Challenges to Changes: The Thai Public Sector Reform โดยได้นิยามยกการผสมผสานนวัตกรรมและแนวความคิดใหม่ในการพัฒนาระบบราชการใน 4 ยุทธศาสตร์หลัก (OPDC's Diamond) ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างให้มีความเหมาะสม การยกระดับการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล และการเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย

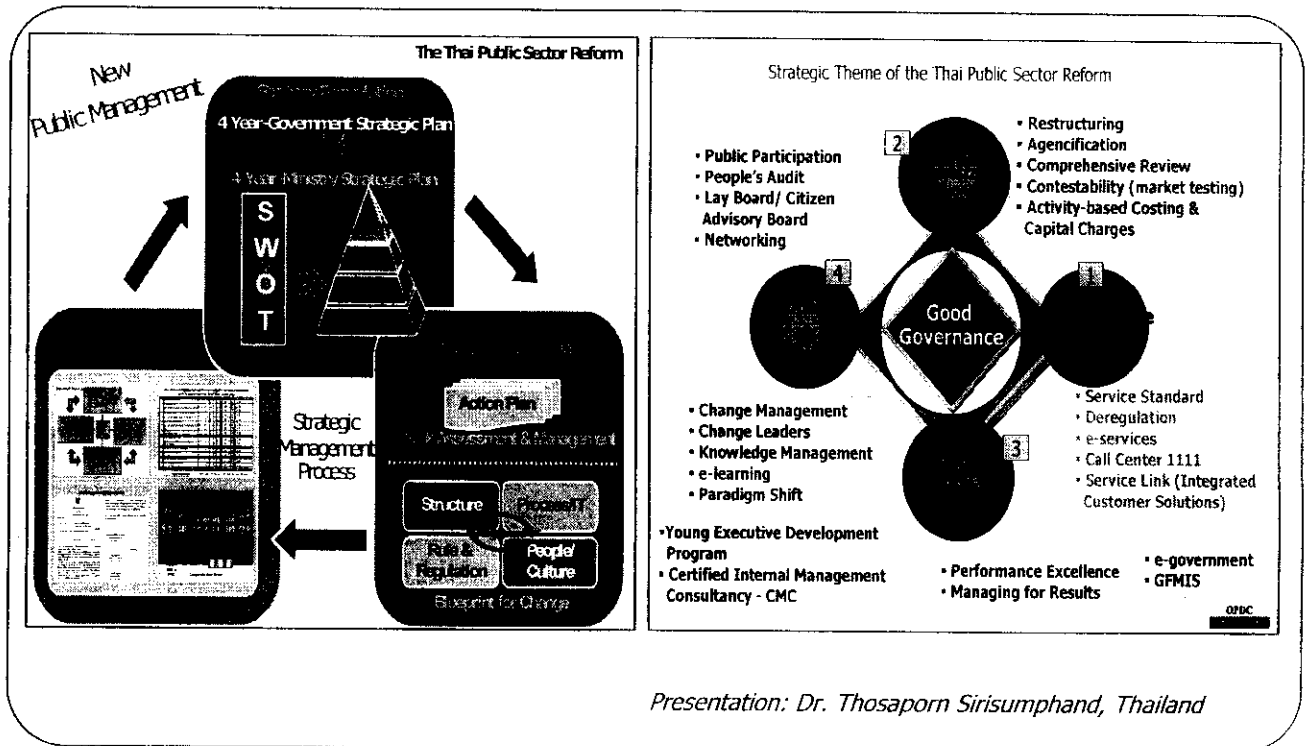
ผู้เข้าร่วมประชุมต่างเชื่อมั่นว่าการประชุม Innovative Meeting on High Performance Public Management จะช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในกลุ่มประเทศสมาชิก ASEAN+3 โดยประเทศสมาชิกที่มีความชำนาญเรื่องต่างๆ จะได้แลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่ายในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือกันในกลุ่มประเทศสมาชิก ASEAN+3 ที่จะพัฒนามาตรฐานของระบบเครือข่ายความรู้ ที่ประกอบด้วยระบบข้อมูลความรู้ "Software" และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ "Hardware" ให้มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานสากล

#### เทคนิค และวิธีการแนวใหม่ในวัดผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ

ปัจจุบันนานาประเทศ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาจาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำหนดตัวชี้วัด หรือการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน มากกว่ากระบวนการ ซึ่งเทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการวัดผลการปฏิบัติงานล้วนมีความเหมาะสมกับสภาพความแตกต่างกันของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการดำเนินนโยบายต่างๆ ที่รวดเร็วและเหมาะสมปัญหาและความต้องการของประชาชนของประเทศออสเตรเลีย ที่นำเสนอโดย **Ms. Janice Wykes** จาก **Department of the Prime Minister and Cabinet** เรื่องระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับระดับความสำเร็จ และความสามารถใน

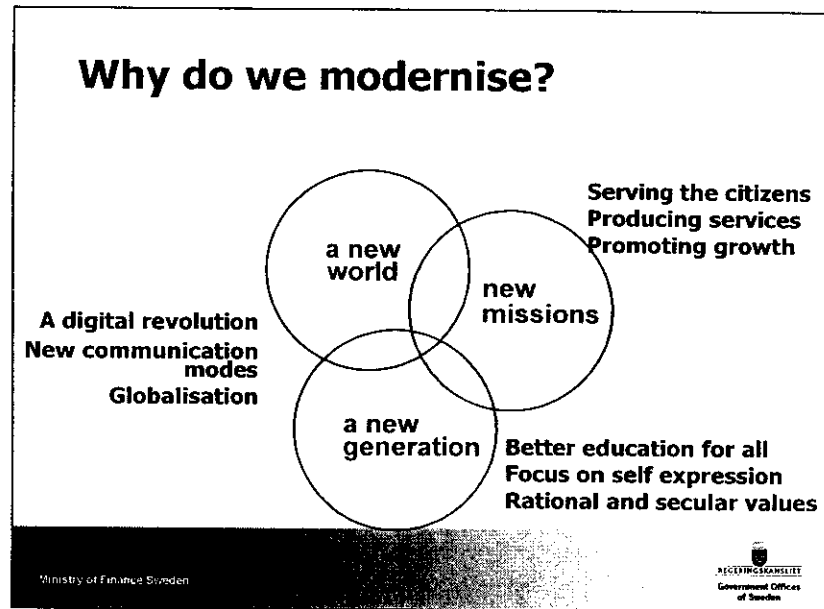


การปฏิบัติงานของข้าราชการในประเทศฟิลิปปินส์ โดย Ms. Mary Ann Z. Fernandez-Mendoza จาก Career Executive Service Board และ Mr. Hun Ha Park จาก Civil Service Commission ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี รวมทั้งระบบของประเทศไทยที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่เริ่มจากกำหนด ยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการ วัดผล (Strategic Control) ด้วยการใช้ **Balance Scorecard** (BSC) ซึ่งเลขาธิการ ก.พ.ร. ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ จากประเทศไทยได้ร่วมเป็นวิทยากรในหัวข้อดังกล่าว



### ระบบการตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

นอกจากการวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว การให้รางวัลหรือ ค่าตอบแทน รวมทั้งสิ่งจูงใจต่างๆก็เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างผลการปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพยิ่งขึ้นและนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในประเทศอาเซียน ระบบค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานมีความหลากหลายในแต่ละประเภทของธุรกิจหรือองค์กร รวมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ต่างกัน



*Presentation: Mr. Knut Rexed, Sweden*

อย่างไรก็ตาม การสร้างสิ่งจูงใจ เป็นนโยบายที่ควรมีความคู่ไปกับระบบการบริหารบุคลากร และการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะเป็นตัวอย่างในเรื่องของ Performance Related Pay ของ **Mr. Knut Rexed** จาก **Ministry of Finance** ประเทศสวีเดน ที่แปรไป ตามปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ต่อองค์กร การใช้ระบบ Incorporated Administrative Agency System (IAA) ในประเทศญี่ปุ่น โดย **Dr. Yoko Kaneko** จาก **University of Yamagata** ซึ่งเป็นระบบประเมินผลสำหรับแผนงานระยะสั้นเพื่อลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เรื่อง Malaysian Remuneration System (MRS) ที่ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ คุณภาพบริการ ความสามารถ รูปแบบของการตอบแทน และความก้าวหน้าในสายงานโดย **Dato' Mohtar bin Abas** จาก **Public Service Department** และ เรื่องการแก้ปัญหาคอรัปชั่น ในประเทศเวียดนาม ของ **Dr. Le Chi Mai** จาก **National Academy of Public Administration**

สรุปได้ว่า ในปัจจุบันภูมิภาคอาเซียนมีความตื่นตัวมากขึ้นในการปรับปรุงระบบการทำงานภาครัฐให้มีคุณภาพ โดยส่วนใหญ่ประเทศต่างๆได้นำเรื่องของ **Balance Scorecard** มาใช้และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในทางที่ดี นอกจากนี้ยังมีเทคนิควิธีการอื่นๆ ที่น่าสนใจ อาทิ logic model อันเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่าง input output และ outcome และระบบ Pay for Performance เป็นต้น อย่างไรก็ตามหลายประเทศยังประสบกับปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเมืองและสังคม งบประมาณ ความเข้มแข็งของรัฐบาล รวมทั้งเทคนิคและวิธีการในระยะเริ่มแรกของการนำระบบการวัดผลมาใช้ และยังคงมีคำถามสำหรับอนาคตที่ว่าวิธีการใดจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง OECD Asian Center for Public governance จะทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งเป็นเวทีความรู้ให้แก่นานาชาติอย่างต่อเนื่องในอนาคต

## บทสรุป

ในการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจ และให้ถือเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ ในช่วงเริ่มต้น ได้ให้ความสำคัญในการศึกษาหารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับสังคมไทย โดยได้จัดกระบวนการศึกษา และการเรียนรู้เน้นการศึกษาหาแบบที่จะดำเนินการให้เกิดผล ในรูปโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนากระบวนการ เป็นต้น ส่วนการบริหารราชการที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นระบบราชการที่เปิดเผยโปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชน นั้นได้แทรกอยู่ในมิติต่างๆของการพัฒนากระบวนการโดยรวม เช่น หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ การพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และได้กำหนดให้การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับของทุกหน่วยราชการ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติต้องให้ความสนใจในการปรับปรุงระบบ และจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในทุกภูมิภาคสำหรับข้าราชการและประชาชนในระดับพื้นที่ รวมทั้งจัดประชุมในหัวข้อเรื่อง “เครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนากระบวนการ” เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอจากสมาชิกเครือข่ายทั้งที่มีอยู่แล้ว และสมาชิกใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการ ทั้งในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 6

### บทสรุป ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

การพัฒนาระบบราชการ ได้ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของประเทศโดยรวมไปในทิศทางที่มีระดับสูงขึ้น ดังนี้

**1. สมรรถนะในการแข่งขันของประเทศสูงขึ้นจากเดิม** จากการจัดลำดับประเทศทั่วโลกขององค์กรอิสระ ทั้งกรณีประเทศที่มีบรรยากาศน่าลงทุนทำธุรกิจดี ประเทศที่มีธรรมาภิบาลดีก็ดี และประเทศที่มีขีดความสามารถการแข่งขันในนานาชาติก็ดี อันดับของประเทศไทยล้วนสูงขึ้นกว่าเดิมในทุกกรณี เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ และเมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติ กล่าวคือ จากการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและกลุ่มประเทศของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development :IMD) ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในอันดับ 31 30 29 27 ในปี 2545-2548 ตามลำดับ โดยในปี 2548 มีอันดับสูงกว่ามาเลเซีย (ซึ่งมีอันดับสูงกว่าประเทศไทยมาโดยตลอด) มาเลเซียมีอันดับ 24 21 16 28 ในปี 2545-2548 ตามลำดับ และอันดับประเทศไทยอยู่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพใกล้เคียงกันได้แก่ ฟิลิปปินส์ มีอันดับ 40 49 52 49 ในปี 2545-2548 ตามลำดับ และอินโดนีเซีย มีอันดับ 47 57 58 59 ในปี 2545-2548 ตามลำดับ

**2. ความเป็นประเทศที่มีธรรมาภิบาลระดับสากล** สภาวะธรรมาภิบาลของประเทศไทยในช่วงปี 2548 อยู่ในระดับที่น่าพอใจ สำนักงานธรรมาภิบาลโลก (องค์กรของธนาคารโลก) ได้แสดงผลดำเนินการวัดระดับธรรมาภิบาลตามเกณฑ์ของธนาคารโลกในช่วงปี 2548 ทั้ง 6 ด้าน ของประเทศไทย ได้แก่ ดัชนีสภาวะการมีสิทธิมีเสียงและความโปร่งใส ดัชนีชี้สภาวะเสถียรภาพทางการเมือง ดัชนีชี้สภาวะประสิทธิภาพของรัฐ ดัชนีชี้สภาวะคุณภาพของกฎระเบียบต่างๆ ดัชนีชี้สภาวะการบังคับใช้กฎหมาย และดัชนีชี้สภาวะการควบคุมปราบปรามคอร์รัปชันพบว่า แม้ดัชนีบางตัวจะลดต่ำลง (เล็กน้อย) แต่ก็มีดัชนีบางตัวถูกจัดในอันดับที่เพิ่มสูงขึ้น เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วจัดได้ว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

**3. ประชาชนพึงพอใจในบริการของหน่วยงานของรัฐสูงขึ้น** จากผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ และด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาด ปี 2547 - 2548 พบว่า ประชาชนพึงพอใจในการบริการของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการสูงขึ้นทุกปี โดยมีค่า "ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ" ของส่วนราชการ มหาวิทยาลัย และจังหวัดรวมกันโดยเฉลี่ยร้อยละ 76.57 ในปี 2547 เป็น ร้อยละ 76.64 ในปี 2548

### ผลการดำเนินงานที่สำคัญจากการพัฒนาระบบราชการ

การดำเนินงานที่ส่งผลให้การพัฒนาระบบราชการสามารถบรรลุเป้าหมายหรือมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์หลักได้ตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากกระทรวง ทบวง กรมได้ร่วมมือดำเนินการและนำมาตรการต่างๆ ที่กำหนดในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไปปฏิบัติ ดังนี้

#### 1. การพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชน สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ

1.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ได้ดำเนินการต่อเนื่องมา ตั้งแต่ปี 2546 และในปีงบประมาณ พ.ศ.2547 ได้กำหนดให้การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ส่งผลให้ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของกระบวนงานที่มีอยู่ทั้งหมดในส่วนราชการต่าง ๆ ลดลงในแต่ละปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

1.2 มีการนำรูปแบบการให้บริการประชาชนใหม่ ๆ มาใช้ ทั้งในรูปของหน่วยบริการเคลื่อนที่ เพื่อนำบริการของภาครัฐไปสู่ประชาชนในแหล่งชุมชน และรูปของศูนย์บริการร่วม 4 รูปแบบ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วม

ด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน(Government Counter Service : GCS) ซึ่งมีบริการ 3 ลักษณะ คือ การให้บริการข้อมูลและข่าวสาร การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2549 มีศูนย์บริการร่วมเพิ่มขึ้น โดยในแต่ละกระทรวงและจังหวัดจะมีศูนย์บริการร่วม ที่สามารถนำบริการหลายชนิดไปส่งมอบให้ผู้รับบริการได้ ณ จุดเดียวและแต่ละจุดจะอยู่ในย่านชุมชน หรือย่านการค้า เพื่อให้เกิดความสะดวกและความรวดเร็วในการนำบริการไปสู่ประชาชน ขณะนี้ศูนย์บริการร่วมแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชนได้นำร่องทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด โดยในปี 2550-2551จะขยายไปยังพื้นที่ต่าง ๆ อีกปีละ 15 และ 20 จุด ตามลำดับ

1.3 มีการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นรูปแบบบริการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงโดยไม่ต้องรอรับบริการหรือมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลผู้ให้บริการ และสามารถให้บริการได้โดยไม่จำกัดเวลาหรือเฉพาะในสถานที่ราชการ การให้บริการในช่องทางนี้ได้พัฒนาไปมากในหลายส่วนราชการ เช่น การบริการชำระภาษีผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมสรรพากร และการบริการชำระภาษีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ ของกรมการขนส่งทางบก เป็นต้น

1.4 มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน โดย กำหนดให้มีการลดและยกเลิกกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่สร้างภาระโดยไม่จำเป็นแก่ประชาชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงกฎหมายให้ภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ และ กำหนดให้มีการลด เลิก หรือแก้ไขกระบวนการหรือขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ทั้งนี้ได้มีแผนการพัฒนากฎหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2548-2551 ส่งผลให้เริ่มมีการพัฒนากฎหมายขึ้นในปี 2548

1.5 มีการมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยส่วนราชการที่มีนวัตกรรมบริการแบบใหม่ ๆ จะได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ส่งผลให้ส่วนราชการแข่งขันกันแสวงหารูปแบบบริการที่มีความเป็นเลิศ ปรากฏว่า ในรอบ 4 ปี มีส่วนราชการที่ได้รับรางวัล 112 ส่วนราชการ และระยะเวลาการให้บริการได้ลดลงอย่างมาก บริการบางประเภทลดเวลาลงจาก 5 วันเหลือเพียง 26 นาที เช่นการอนุญาตนำเข้าหรือส่งยาตัวอย่างเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อขึ้นทะเบียนตำรับยา ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นต้น

1.6 มีการรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน โดยกำหนดค่านิยมใหม่ 8 ประการ ประกอบด้วย 1.ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) 2.ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) 3.มีศีลธรรมและคุณธรรม (Morality) 4.รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) 5.มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) 6.รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability) 7.มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส และ 8. มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield) ที่สื่อด้วยข้อความ "I AM READY" รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการพัฒนาระบบราชการแก่ประชาชนเพื่อให้เห็นคุณประโยชน์และความจำเป็น เช่น รายการ "เดินหน้า....พัฒนาระบบราชการไทย" หรือ สปอตโทรทัศน์ เรื่อง "ยักษ์" "อ้ม" ทางสื่อบroadcast และรายการ "ข้อเท็จจริงวันนี้" ทางสื่อบroadcast เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อผ่านทางเว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

1.7 ด้านความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต มีการพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานเพื่อลดขอบเขตการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ และให้ความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริตเป็นตัวชี้วัดในการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548

## 2. การปรับบทบาท การกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ

2.1 มีการพัฒนาและดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติราชการตามบทบาทและขนาดที่เหมาะสม

1) การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจ โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มภารกิจ และปรับปรุงแก้ไขกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 เพิ่มอำนาจหัวหน้ากลุ่มภารกิจให้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารกลุ่มภารกิจได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ได้มีการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมในกระทรวงต่างๆ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงยุติธรรม เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภายในกระทรวงให้สูงขึ้น

2) มีการขยายผลการดำเนินงานจังหวัดแบบบูรณาการ ที่ได้ดำเนินการสืบเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation Center: ROC) เป็นกลไกสนับสนุนการบริหารราชการส่วนภูมิภาค

3) มีการขยายการบริหารงานแบบบูรณาการออกไปครอบคลุมการบริหารราชการในต่างประเทศและสานต่อข้อเสนอแนะจากการประเมินผลโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการใน 4 เรื่องหลัก ได้แก่ (1) การจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศขึ้นเพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์และนโยบายด้านต่างประเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐให้มีเอกภาพ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน (2) การพัฒนาระบบการประเมินผลงานของเอกอัครราชทูตและทีมประเทศไทยให้มีความเข้มแข็ง (3) การพัฒนากลไกเชิงสถาบันที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ และ (4) การจัดทำโครงการนำร่องการบูรณาการงบประมาณในต่างประเทศ โดยเริ่มทดลองบางประเทศตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

4) มีการจัดองค์การที่มีใช้ส่วนราชการในกระทรวง ทบวง กรมเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพการบริหาร ได้แก่

- องค์การมหาชน อันเป็นหน่วยงานของรัฐเพื่อทำภารกิจบริการด้านสังคมหรือภารกิจที่ไม่ต้องการอำนาจปกครองและต้องการประสิทธิภาพการบริการอย่างสูง ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เป็นต้น และอยู่ในระหว่างการพิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งอีกจำนวนหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยกฎหมายเฉพาะอยู่ในกำกับของกระทรวงต่าง ๆ อีกจำนวนหนึ่งด้วย

- หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit :SDU) รูปแบบหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี ในเบื้องต้นได้นำร่องในบางส่วนราชการก่อน คือ สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษาของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงาน ก.พ.ร. และจะขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นต่อไป

5) มีการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีรูปแบบการถ่ายโอน 3 ลักษณะคือ (1) ภารกิจที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง (2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการร่วมกับรัฐ (3) ภารกิจที่รัฐยังคงดำเนินการอยู่แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถจะดำเนินการได้เองด้วย ได้ดำเนินการถ่ายโอนไปแล้วจากทุกกระทรวง รวม 180 ภารกิจ

6) มีการถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม และการส่งเสริมหรือมอบให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน มีการดำเนินการในหลายภารกิจ ได้แก่ การให้บริการด้านสุขภาพ เช่น โรงพยาบาลเอกชน คลินิก สปาและการนวดเพื่อสุขภาพในกำกับดูแลของกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น การจัดการศึกษารูปแบบต่างๆ ตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการของเอกชนและองค์การการกุศลโดยได้รับใบอนุญาต รวมทั้งการบริการ

ยานพาหนะ การทำความสะอาดและการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ ซึ่งเป็นการลดภารกิจโดยซื้อบริการจากเอกชน ตลอดจนการเพิ่มบทบาทของภาคประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รูปแบบอาสาสมัครของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม เป็นต้น

7) มีการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ เน้นการยกเลิก ปรับปรุงหรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ มีคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมายรับผิดชอบ กำหนดหลักการให้ส่วนราชการดำเนินการ 3 ประการ คือ (1) การดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายที่กำหนดไว้ (2) การพัฒนากฎหมายตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล (3) การพัฒนากฎหมายเชิงกระบวนการ กำหนดเป้าหมายรวม ใน ปี 2548-2549 โดยในปี 2548 ได้พัฒนากฎหมายหลัก 218 ฉบับและกฎหมายลำดับรอง 2,555 ฉบับ

8) มีการปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ระบบงบประมาณได้รับการปรับไปสู่ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี และเริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อผูกไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 โดยบูรณาการการจัดทำงบประมาณ (วงเงิน และเป้าหมาย) ตามยุทธศาสตร์ ใน 3 มิติ คือ มิตินโยบายสำคัญของรัฐบาล (Agenda) มิติตามภารกิจกระทรวง (Function) และมิติพื้นที่ (Area) และได้ให้ความสำคัญกับแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จังหวัด และกลุ่มประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การใช้จ่ายงบประมาณและการควบคุมรายจ่ายประจำปีภาครัฐ

9) มีการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐมาตรการระยะสั้น 2 ปี (พ.ศ. 2547-2548) ของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ที่ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ โดยข้าราชการพลเรือนไม่ยุบเลิกอัตราในภาพรวม ข้าราชการครูและข้าราชการตำรวจ ยุบเลิกอัตราที่ข้าราชการเกษียณอายุร้อยละ 80 และจัดสรรคืนร้อยละ 20 ส่วนข้าราชการอัยการ จัดสรรตามความจำเป็น สำหรับลูกจ้างประจำนั้นให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกอัตราที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่ง เพื่อปรับเข้าสู่ระบบพนักงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 และให้ส่วนราชการถือปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณต่อ ๆ ไปด้วย สำหรับปีงบประมาณ 2548 มีอัตราข้าราชการทั่วประเทศ รวม 1.31 ล้านอัตรา โดยมีจำนวนที่ลดลงจากปีงบประมาณ 2545 ประมาณ 50,000 อัตรา หรือลดลงร้อยละ 4.35 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ต่ำกว่าปีงบประมาณ 2547 ที่ลดลงจากปี 2545 ร้อยละ 5.88 เนื่องจากในช่วงปลายปีงบประมาณ 2547 ถึงปีงบประมาณ 2548 มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพพนักงานของรัฐในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 23,832 อัตรา

### **3. การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการดำเนินงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ**

3.1 มีการออกกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 โดยมีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) ขึ้นเป็นครั้งแรก ส่วนราชการได้นำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อใช้ประกอบค่าของงบประมาณ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ ซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้ง 4 มิติอย่างสมดุล ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพและมิติด้านการพัฒนาองค์กร และส่วนราชการได้ทำรายงานความก้าวหน้า (Self-Assessment Report) เมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

3.2 มีการปรับปรุงกระบวนการนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติของส่วนราชการ เริ่มจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการวางแผนดำเนินการให้เกิดการปรับตัว สร้างการยอมรับและพัฒนา ศักยภาพของส่วนราชการในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ลดผลกระทบเชิงลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยลดช่องว่างหรือจุดอ่อน ทั้งด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและ บุคลากร นอกจากนี้ยังมีการจัดทำคำรับรองระหว่างหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบและหน่วยงานผู้ปฏิบัติ ตลอดจน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคลครอบคลุมทุกส่วนราชการ ทั้งจังหวัด มหาวิทยาลัยและองค์กร มหาชน

3.3 มีระบบการจูงใจเป็นเงื่อนไขผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ โดยจัดสรรเงิน รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน ตั้งแต่ปี 2547 เป็นปีแรก ซึ่งมีวงเงินรางวัลที่ได้รับการจัดสรรจำนวน 5,550 ล้านบาท จากผลการสุ่มสำรวจผู้ที่ได้รับเงินรางวัลดังกล่าว เมื่อปี 2548 พบว่า ร้อยละ 68.38 มีความพึงพอใจ และ ต้องการให้มีระบบเงินรางวัลต่อไป ระบบเงินรางวัลจึงยังเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในระบบราชการ ด้วยความสมัครใจ

3.4 มีการเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้แต่ละ หน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกันได้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์ภาครัฐในแต่ละด้าน เช่น งานนโยบาย แผนงานโครงการ งานบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชี งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งาน ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมการทำงานของข้าราชการ การปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมเป็นเรื่องของจิตใจ ถึงแม้จะยากและต้องใช้เวลา แต่ก็ได้มีการดำเนินการในหลายเรื่อง ได้แก่ การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ การสร้างทีมงานการบริหารการ เปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ การพัฒนาความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหาร ผลการดำเนินงาน ปี 2548 พบว่าข้าราชการมีการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 4.37 จากคะแนนเต็ม 5.00 ดังนี้

- มีการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่ผู้นำของส่วน ราชการ ตั้งแต่ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด ทุกกระทรวง กรมและจังหวัด และในปี 2549 ได้เน้นการ พัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ การแก้ปัญหาความยากจน การท่องเที่ยว เป็นต้น

- มีการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เป็นระบบการสรรหาบุคคลเข้า รับราชการที่เปิดกว้างให้มีการแข่งขันทั้งคนในและคนนอกกระบบราชการ เข้าศึกษาหลักสูตรที่จัดเป็นการเฉพาะ มี สภาพเป็นข้าราชการตั้งแต่วันเข้าเรียน ได้ดำเนินการไปแล้ว 2 รุ่น ใช้เวลาเรียนรุ่นละ 26 เดือน ทั้งนี้เมื่อจบการศึกษา จะได้รับการจัดสรรกระจายไปอยู่ในส่วนราชการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์

- มีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เปิดให้เรียนโดยไม่เสียค่าเล่าเรียนและไม่จำกัดจำนวน เป็นการเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของข้าราชการยุค ใหม่ โดยไม่เป็นการเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลา สามารถรองรับผู้เข้าเรียนได้ไม่ต่ำกว่า 9,600 คน



- มีการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน เพื่อสร้างที่ปรึกษามืออาชีพที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติให้เป็นที่ปรึกษาแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาระบบราชการ

3) มีการปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนการทำงานของข้าราชการให้เพียงพอและเหมาะสมนอกจากได้ปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐ จำนวน 16,570 ล้านบาทในปี 2547 แล้วได้ปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนในระบบราชการตามผลงาน เช่น การให้เงินรางวัลและเงินเพิ่มสำหรับผู้บริหารให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารตามลำดับที่มีผลงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองตั้งแต่ ปี 2548 ต่อเนื่องกันมาอีกด้วย

#### **4. การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย** สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ

4.1 มีการจัดระบบการบริหารราชการ การจัดโครงสร้าง การปรับทัศนคติในการบริหารราชการ และการทำงานของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินกิจกรรมของรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.2 มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการเปิดช่องทางอื่น ๆ เพื่อให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น เช่น จัดตู้ไปรษณีย์รับความเห็น จัดสายด่วน จัดตั้งกล่องรับความคิดเห็น มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการจัดเวทีประชาพิจารณ์เกี่ยวกับประเด็นนโยบายหรือการกำหนดกฎหมายสำคัญ ๆ

4.3 มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนจากภาคประชาชนในบางส่วนราชการ และมีการนำหลักการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในระดับจังหวัด ซึ่งได้ผลการพัฒนาเป็นที่น่าพึงพอใจ รวมถึงผลการประเมินในปี พ.ศ. 2548 ความก้าวหน้าในการสร้างความชัดเจนโปร่งใส

4.4 มีการเปิดเผยข้อมูลของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญในลำดับแรกที่ต้องดำเนินการไปควบคู่กับการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยหน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะมากขึ้นในช่องทางต่างๆ เช่น การเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน

4.5 มีการพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อันนำไปสู่การปรับระบบการให้บริการที่โปร่งใสมากขึ้น

### **ปัญหาและอุปสรรค**

**1. ปัญหาเชิงระบบบริหาร** ปัญหานี้ แม้จะไม่ใช่วิธีปัญหาใหญ่มากนัก แต่ก็สมควรนำมากล่าวไว้ในที่นี้ กล่าวคือ ระบบบริหารราชการในช่วงสามปีที่ผ่านมาได้มีความพยายามทำให้ทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยมาใช้ในด้านระบบบัญชี การดำเนินงานให้บริการด้านต่าง ๆ มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้น มีความรวดเร็วขึ้น แต่ปรากฏว่า ยังมีกฎหมาย กฎ ระเบียบอีกจำนวนมาก ที่ยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางใหม่ที่มุ่งประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งในอนาคตหากรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศไม่สามารถมีเสียงข้างมากเพียงพอในสภา ก็จะมีปัญหาในการแก้ไขกฎหมายโดยเฉพาะพระราชบัญญัติ นอกจากนี้ ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ

**2. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมทางการเมืองการบริหารของประชาชน** อาจกล่าวได้ว่า ภาคประชาชนเริ่มมีการมีส่วนร่วมทางการเมืองการบริหารของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น เท่าที่ผ่านมามีภาคประชาชนมีบทบาทมากขึ้นในการเลือกตั้งระดับต่าง ๆ แต่ในมิติของการริเริ่มนโยบาย แนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ ยังมีน้อยมาก ในส่วนของการบริหารภาครัฐ ภาคประชาชนมีบทบาทเพิ่มขึ้น ในการปฏิเสธการดำเนินงานตามโครงการหลายโครงการของรัฐ

ที่ไม่ผ่านการรับรู้หรือการแสดงความคิดเห็นของประชาชนตั้งแต่แรกเริ่ม โดยการประท้วง หรือการฟ้ององค์กรอิสระ เช่น สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา และศาลปกครอง เป็นต้น

**3. ข้าราชการอาจมีความสับสน มีการสื่อสารน้อยเกินไปและเน้นเฉพาะตัวผู้บริหาร** การพัฒนาระบบราชการมีองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายองค์กร อีกทั้งมีผู้เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ทำให้ข้าราชการมีความสับสนเนื่องจากมีการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับข้าราชการน้อยเกินไป ส่วนใหญ่เน้นที่ระดับผู้บริหารโดยหวังว่าผู้บริหารจะนำไปขยายผลต่อ ในข้อเท็จจริงทำได้น้อยและไม่ต่อเนื่อง

**4. การปรับระบบราชการก้าวเดินเร็วเกินไป** การพัฒนาระบบราชการที่เปลี่ยนแปลงทั้งทิศทางหลักการและวิธีการ แบบคิดไปทำไป โดยมีการริเริ่มและผลักดันมาตรการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่ตามไม่ทัน เกิดความล่าในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบกับมีแรงต่อต้านจากวัฒนธรรมแบบเดิมเป็นทุนอีกด้วย

**5. ข้าราชการขาดความมั่นใจ** ข้าราชการเริ่มไม่แน่ใจว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองแล้วนโยบายการปฏิรูประบบราชการ จะยังคงมีต่อไปหรือไม่ และทิศทาง หลักการ และวิธีการพัฒนาระบบราชการที่ได้ดำเนินการมาแล้วจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่

### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ

**1. ผลักดันเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** ซึ่งเป็นเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5)พ.ศ.2549 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ควรต้องมีการผลักดันต่อไป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญในเรื่องการบริการประชาชน การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อลดภาระและเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการของประชาชนให้มากยิ่งขึ้น

**2. ให้ความสำคัญมากขึ้นในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม** แนวคิดหลักการและวิธีการในการพัฒนาระบบราชการในส่วนของการวางระบบได้ก้าวหน้าไปมาก แต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของข้าราชการรวมทั้งกลไกในการกำกับและสร้างเสริมในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมยังต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

**3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** คำรับรองการปฏิบัติราชการ การประเมินผลและมาตรการสร้างแรงจูงใจ ควรมีการดำเนินการต่อไป เพื่อให้การบริหารราชการมีการวางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน และมีระบบการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยบุคคลที่สามารถรวมทั้งการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการและข้าราชการตามผลงาน

**4. เน้นการมีส่วนร่วมจากประชาชน และบทบาทของสื่อมวลชน** การพัฒนาระบบราชการไม่อาจดำเนินการได้เพียงฝ่ายเดียว แต่ควรต้องเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือสื่อมวลชนได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและการเฝ้าระวังจากสื่อมวลชนจะทำให้ระบบราชการเกิดความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจมากขึ้น

**5. แก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ** การพัฒนาระบบราชการเกี่ยวข้องกับกฎหมายสำคัญ 3 ฉบับ คือกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายวิธีการงบประมาณ ที่ผ่านมายังคงอยู่ในขั้นตอนการศึกษาและดำเนินการ จึงจำเป็นต้องเร่งผลักดันให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวและบังคับใช้ต่อไป

**6. สื่อสารทำความเข้าใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น** ระบบราชการจะพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต้องมีความพร้อมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนในฐานะผู้ปฏิบัติ และประชาชน ตลอดจนภาคเอกชนผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใช้บริการให้การยอมรับและศรัทธาต่อระบบราชการ การสื่อสารทำความเข้าใจด้วยรูปแบบต่างๆ จึงต้องทำให้มากขึ้นและต่อเนื่อง ให้เกิดการรับรู้ ยอมรับ และร่วมมือพัฒนาระบบราชการ

## ส่วนราชการ

## รายงานสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

รายงานสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ประกอบด้วย ส่วนราชการระดับกระทรวง 19 กระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจ 30 กลุ่มภารกิจ และระดับกรมหรือเทียบเท่าจำนวนทั้งสิ้น 140 แห่ง ซึ่งรวมถึงส่วนราชการที่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง

การประเมินผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 นั้น จะมีความแตกต่างจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ที่มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นกลุ่มภาคบังคับและกลุ่มท้าทาย แต่สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ทุกส่วนราชการจะได้รับการประเมินตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยกรอบการประเมิน จะมี 4 มิติ มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 120 ประกอบด้วย

**1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์** มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 60 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด จะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจ และระดับกรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการทำงานของส่วนราชการภายในกระทรวง นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิต และการสนับสนุนการทำงานของจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**2) มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ** มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 10 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ คุณภาพการให้บริการ และการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความจริงใจของรัฐบาลที่จะยกระดับการให้บริการ และแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ

**3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 10 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การประหยัดงบประมาณ การลดระยะเวลาการให้บริการ และการประหยัดพลังงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อช่วยแก้ปัญหาด้านพลังงานของประเทศ

**4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร** มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 40 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ การบริหารองค์ความรู้ในองค์กร การจัดการสารสนเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และที่เพิ่มเติมจากปีที่แล้วคือ การจัดทำแผนพัฒนากฎหมาย และการดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมาย ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การดำเนินงานของทริสเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ นั้น มีวิธีการแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การประเมินผลเชิงปริมาณ และการประเมินผลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การประเมินผลเชิงปริมาณ เช่น การประเมินผลตัวชี้วัดการประหยัดงบประมาณ และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น ทริสได้ใช้ข้อมูลหลักฐานที่ได้รับจากส่วนราชการผู้รับการประเมินผลโดยตรง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการจากส่วนกลาง

2. การประเมินผลเชิงคุณภาพ เช่น การประเมินผลตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของส่วนราชการ เป็นต้น ทริสได้ใช้ข้อมูลหลักฐานจากส่วนราชการผู้รับการประเมินผลโดยตรง การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนราชการ ตลอดจนการเยี่ยมชมการสาธิตการใช้ระบบงานจริง โดยมีการสุ่มตรวจระบบงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการรายงานผล โดยได้กำหนดเทคนิคและแนวทางการประเมินผล ด้วยวิธีการต่างๆ ประกอบด้วย

- 1) Point System ระบบการให้คะแนน
- 2) Expert Opinion การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
- 3) Survey การสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย
- 4) Scoring Matrix Form แบบฟอร์มตารางให้คะแนน

ทั้งนี้ ในการประเมินผลตัวชี้วัดซึ่งมีวิธีการสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายนั้น ทริสใช้ผลการประเมินที่ได้จากการสำรวจโดยหน่วยงาน/องค์กร/สถาบันอิสระ นอกจากนี้ ในการประเมินผลเชิงคุณภาพยังมีการวัดผลตามขั้นตอนการดำเนินงาน (Milestone) โดยจะพิจารณารายละเอียดคุณภาพของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้มีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ ณ ส่วนราชการ (Site Visit) ตลอดจนการตรวจหลักฐานต่างๆ โดยในรอบปี พ.ศ.2548 เป็นการติดตามความก้าวหน้ารอบ 6 เดือน (ในช่วงเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม 2548) และรอบ 12 เดือน (ในช่วงเดือนธันวาคม 2548-มกราคม 2549) ในทุกส่วนราชการ โดยมีวิธีการดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของหลักฐาน เอกสาร และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของแหล่งที่มาของข้อมูล และข้อมูลที่ปรากฏในรายงานการประเมินตนเอง
2. การสุ่มตรวจระบบการทำงานตามแผนที่กำหนดกับการดำเนินงานจริง เพื่อดูความก้าวหน้าของแผนงาน เช่น การสุ่มตรวจระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการ เป็นต้น
3. การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องกับผู้ชี้วัด เพื่อเป็นการสอบถามความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันในวิธีการจัดเก็บข้อมูล
4. การสังเกตการณ์ และสอบถามประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ ที่ทำการของส่วนราชการ สำหรับส่วนราชการที่มีภารกิจต้องให้บริการประชาชนโดยตรง

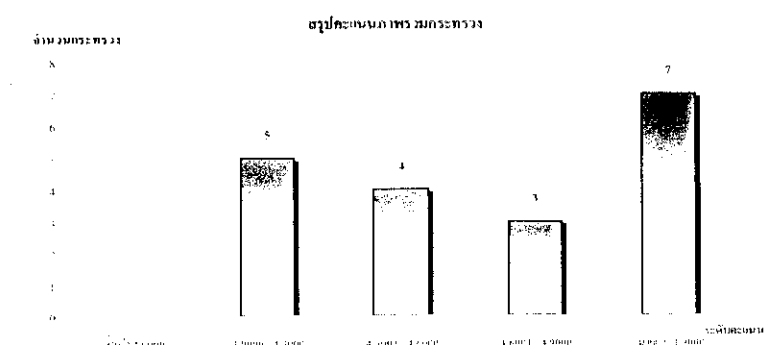
การประเมินผลได้กำหนดระดับคะแนนของการประเมิน โดยใช้ระบบการให้คะแนน (Point System) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยระดับคะแนนยิ่งสูง หมายถึง ได้รับระดับคะแนนที่ดี ดังนี้

- ระดับ 5 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม
- ระดับ 4 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีมาก
- ระดับ 3 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับดี
- ระดับ 2 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับพอใช้
- ระดับ 1 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับที่ต้องปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม ผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการไม่ควรจะนำมาเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกันได้โดยตรง เนื่องจากส่วนราชการจะมีตัวชี้วัดตามภารกิจหลัก และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง กลุ่มภารกิจ และกรมหรือเทียบเท่าที่มีการดำเนินงานแตกต่างกันไปตามเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละส่วนราชการ โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีผลการประเมินในภาพรวม ดังตารางและแผนภาพต่อไปนี้

| สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 |        |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|
| คะแนนเฉลี่ย                                                              | 4.6242 |
| คะแนนสูงสุด                                                              | 5.0000 |
| คะแนนต่ำสุด                                                              | 4.0246 |

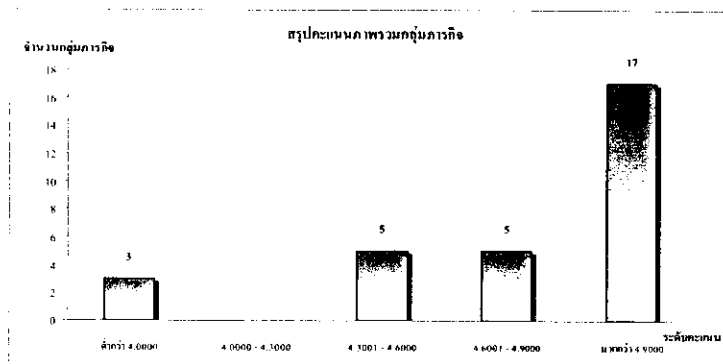
ตารางสรุปผลการประเมินของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548



แผนภาพแสดงการกระจายตัวของผลการประเมินของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

| สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมกลุ่มภารกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| คะแนนเฉลี่ย                                                                                 | 4.7407 |
| คะแนนสูงสุด                                                                                 | 5.0000 |
| คะแนนต่ำสุด                                                                                 | 3.3579 |

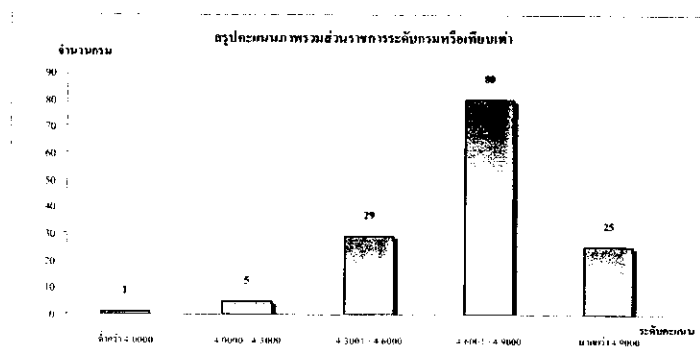
ตารางสรุปผลการประเมินของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548



แผนภาพแสดงการกระจายตัวของผลการประเมินของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

| สรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| คะแนนเฉลี่ย                                                                                 | 4.6996 |
| คะแนนสูงสุด                                                                                 | 4.9966 |
| คะแนนต่ำสุด                                                                                 | 3.7337 |

ตารางสรุปผลการประเมินของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

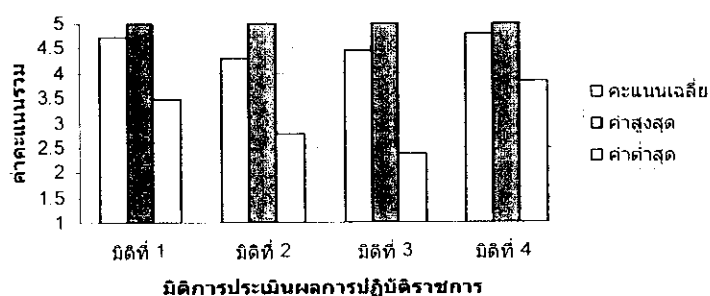


แผนภาพแสดงการกระจายตัวของผลการประเมินของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

| ผลการประเมินตามมิติการประเมินผล                  | ค่าเฉลี่ย | ค่าสูงสุด | ค่าต่ำสุด |
|--------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์       | 4.7248    | 5.0000    | 3.4718    |
| มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ             | 4.2953    | 5.0000    | 2.7840    |
| มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ | 4.4490    | 5.0000    | 2.3861    |
| มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร                 | 4.7859    | 5.0000    | 3.8265    |
| รวม                                              | 4.5638    | 5.0000    | 2.3861    |

ตารางสรุปผลการประเมินของส่วนราชการจำแนกตามมิติการประเมินผลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

สรุปคะแนนภาพรวมจำแนกตามมิติของ  
การประเมินผลการปฏิบัติราชการ



แผนภาพแสดงภาพรวมของผลการของส่วนราชการจำแนกตามมิติประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

จากผลการประเมินข้างต้น ประกอบผลการติดตามและประเมินผลในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน สามารถสรุปผลการประเมินในภาพรวม ปัจจุบันสนับสนุน ปัญหาอุปสรรค และข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ดังนี้

#### สรุปผลการประเมินในภาพรวม

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 นั้น ผลการประเมินของส่วนราชการส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก โดยสามารถสรุปผลการประเมินในภาพรวม ดังนี้

##### 1. ผลการประเมินในภาพรวมของส่วนราชการระดับกระทรวง

ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงอยู่ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.6242 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 5.000 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.0246

##### 2. ผลการประเมินในภาพรวมของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ

ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มภารกิจอยู่ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.7407 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 5.000 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 3.3579

### 3. ผลการประเมินในภาพรวมของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า

#### 3.1 ผลประเมินในภาพรวมจำแนกตามส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า

ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าอยู่ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนเฉลี่ยของทุกส่วนราชการเท่ากับ 4.6996 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9966 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 3.7337

#### 3.2 ผลการประเมินในภาพรวมจำแนกตามมิติและตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผลการประเมินแต่ละมิติของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าสามารถปฏิบัติราชการ ดังนี้

**มิติที่ 1** มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7248)

**มิติที่ 2** มิติคุณภาพการให้บริการ ผลการประเมินอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2953)

**มิติที่ 3** มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผลการประเมินอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4490)

**มิติที่ 4** มิติด้านการพัฒนาองค์กร ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.7859) โดยมิติที่ 4 นี้ เป็นมิติที่ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าสามารถทำคะแนนได้สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับอีก 3 มิติ

และเมื่อพิจารณาถึงลงไปในระดับตัวชี้วัด จะพบว่า ส่วนราชการสามารถปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดได้ในระดับดีมากเช่นกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6730) โดยตัวชี้วัดที่ส่วนราชการสามารถปฏิบัติราชการได้สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่

- อันดับที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ได้คะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.9943

- อันดับที่ 2 ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จของการกำหนดมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน ได้คะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.9679

- อันดับที่ 3 ตัวชี้วัดที่ 11 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ได้คะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.9311

#### 3.3 ผลการประเมินในภาพรวมจำแนกตามกระทรวงที่สังกัด

ผลคะแนนการประเมินของส่วนราชการส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติราชการได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกันก็มีส่วนราชการบางส่วนที่ยังไม่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องหาทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยจากค่าคะแนนข้างต้นสามารถสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า จำแนกเป็นรายการกระทรวง ดังนี้

##### 1) สำนักนายกรัฐมนตรี

ส่วนราชการสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.7692 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9825 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.4604

##### 2) กระทรวงกลาโหม

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.8100 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.8849 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.5700

##### 3) กระทรวงการคลัง

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงการคลัง สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.9304 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9966 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.7740



**4) กระทรวงการต่างประเทศ \***

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเท่ากับ 4.6831

**5) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.5308 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.7572 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.2142

**6) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.6916 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.7182 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.6527

**7) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.5920 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.7999 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.2307

**8) กระทรวงคมนาคม**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.6431 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.7599 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.4890

**9) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.7486 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9075 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.6224

**10) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.5231 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.6808 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.3964

**11) กระทรวงพลังงาน**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงพลังงาน สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดี โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.4709 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.5341 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.4012

**12) กระทรวงพาณิชย์**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.8509 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9273 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.6969

**13) กระทรวงมหาดไทย**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.8636 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9667 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.6761

\* กระทรวงต่างประเทศ ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในระดับกรมหรือเทียบเท่า คะแนนที่ใช้จึงเป็นคะแนนรวมของกระทรวง

**14) กระทรวงยุติธรรม**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.8579 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9407 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.7488

**15) กระทรวงแรงงาน**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงแรงงาน สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.6869 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.7605 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.4713

**16) กระทรวงวัฒนธรรม**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.8464 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9362 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.7218

**17) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.8005 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9503 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.6394

**18) กระทรวงศึกษาธิการ**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.5763 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.6831 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.4325

**19) กระทรวงสาธารณสุข**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดี โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.3644 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.5438 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.0337

**20) กระทรวงอุตสาหกรรม**

ส่วนราชการสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดีมาก โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.7608 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.8701 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 4.5183

**21) ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง**

ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง สามารถปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ในระดับดี โดยผลคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.4548 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.7080 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 3.7337

**สรุปภาพรวมผลดัชนีวัดภาคบังคับที่สำคัญของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า**

## • ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

| จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>(คน) | ร้อยละของระดับความพึงพอใจ |           |           |
|----------------------------|---------------------------|-----------|-----------|
|                            | ค่าเฉลี่ย                 | ค่าสูงสุด | ค่าต่ำสุด |
| 88,849                     | 77.3238                   | 87.20     | 65.04     |

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 88,849 คน ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของส่วนราชการอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 77.3283 ค่าสูงสุดเท่ากับร้อยละ 87.20 และค่าต่ำสุดเท่ากับ ร้อยละ 65.04

• ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

| วงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (ล้านบาท) | การใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง (ล้านบาท) | งบประมาณที่ประหยัดได้ |               |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------|
|                                         |                                     | จำนวนเงิน (ล้านบาท)   | คิดเป็นร้อยละ |
| 263,876.56                              | 248,987.14                          | 14,889.42             | 5.6426        |

ตัวชี้วัดการลดค่าใช้จ่ายนั้น ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าสามารถประหยัดงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ได้ 14,889.42 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.6426 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

• ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

| จำนวนกระบวนการที่นำเสนอทั้งหมด | ลดระยะเวลาลงได้ |                |                 |
|--------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                                | เกินร้อยละ 50   | ร้อยละ 30 - 50 | ไม่ถึงร้อยละ 30 |
| 869                            | 650             | 186            | 33              |

สำหรับตัวชี้วัดการลดระยะเวลาการให้บริการนั้น ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าสามารถลดระยะเวลากระบวนการลงได้ร้อยละ 30 ขึ้นไป 836 กระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 96.20 ของกระบวนการที่นำเสนอทั้งหมด 869 กระบวนการ

• ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ

| จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่เสนอมาทั้งหมดตามแผนงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 (ฉบับ) | จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่แก้ไข/ยกเลิกหรือร่างแล้วเสร็จ (ฉบับ) | ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ (ร้อยละ) |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 377                                                                          | 377                                                            | 100                                                                   |

ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ส่วนราชการสามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จครบร้อยละ 100 กล่าวคือ เสนอกฎหมายและกฎระเบียบมา 377 ฉบับ และสามารถแก้ไข/ยกเลิกหรือร่างแล้วเสร็จ ทั้ง 377 ฉบับ

ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการดำเนินงาน

ส่วนราชการที่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้บริหาร

- ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในขั้นตอนของการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ตลอดจนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการด้วยตนเอง

- ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดให้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นนโยบายสำคัญของส่วนราชการ ซึ่งข้าราชการที่เกี่ยวข้องทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2. ข้าราชการ

- ข้าราชการในส่วนราชการ ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- ข้าราชการมีความมุ่งมั่นและได้ทุ่มเทความสามารถ กำลังกาย และกำลังใจในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

### 3. การบริหารจัดการ

- ส่วนราชการได้มีการกำหนดเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัดอย่างชัดเจน รวมทั้งบางส่วนราชการได้มีการตั้ง war room สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

- ส่วนราชการหลายแห่งได้มีการจัดประชุม ติดตามสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งมีการประชาสัมพันธ์เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการผ่านทางสื่อต่างๆ ของส่วนราชการ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ และวารสารภายในส่วนราชการ เป็นต้น

- บางส่วนราชการมีกลไกการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบภายใน และกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดของหน่วยงานที่รับผิดชอบภายในสูงกว่าภาพรวมขององค์กร ตลอดจนจัดให้มีระบบและกลไกในการติดตามและตรวจสอบผลงานภายในอย่างสม่ำเสมอ เช่น มีการจัดประชุมผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดทุกเดือน โดยมีรัฐมนตรี หรือปลัดกระทรวง เป็นประธานในที่ประชุม และได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในทำการสุ่มตรวจผลการดำเนินงานว่า มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือหรือไม่ และกรณีที่ผลงานไม่ถูกต้องก็จะมี การแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อจัดการแก้ไข ปรับปรุง ให้ถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงยังมีการสุ่มตรวจสอบผลงานตามตัวชี้วัดด้วยตนเอง นอกเหนือไปจากการดูเฉพาะรายงานเอกสาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้ความสำคัญ และกระตือรือร้นในการทำงานทั่วทั้งองค์กร

- ส่วนราชการได้มีการจัดฝึกอบรมทั้งจากวิทยากรภายในและภายนอกส่วนราชการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการ รวมทั้ง ปีนี้เป็นปีที่ สองของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงช่วยให้ส่วนราชการและข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมากขึ้น

- ส่วนราชการบางแห่งได้มีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเข้ากับผลการประเมินผลงานประจำปีของข้าราชการ ทำให้ข้าราชการมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นมากขึ้น

### ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน

ส่วนราชการที่ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนหนึ่งเกิดจากจากปัญหา และอุปสรรคต่าง ดังนี้

1. ความไม่ต่อเนื่องของข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากระบบราชการจะมีการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการประจำปี ทำให้ข้าราชการผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ ต้องเปลี่ยนผู้รับผิดชอบใหม่ ซึ่งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน รวมทั้งอาจจะมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ทำคำรับรองไว้ก่อนแล้ว

2. ความไม่เข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เนื่องจากปีนี้เป็นปีแรกที่ทุกส่วนราชการ จะได้รับการประเมินตามแนวทางการประเมินผลกลุ่มทำหายทั้งหมด ทำให้ส่วนราชการที่เพิ่งเข้าสู่ระบบการประเมินผลกลุ่มทำหายบางส่วนยังขาดความเข้าใจที่ดีพอ ซึ่งความไม่เข้าใจในระบบประเมินผลนี้ รวมถึงความไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีด้วย ทำให้การประสานงานและการสื่อสารภายในเกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานตามเป้าหมายไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

3. งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการซึ่งอยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เนื่องจากส่วนราชการได้จัดทำค่าของงบประมาณประจำปีไปก่อนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

4. สภาพแวดล้อมของการประเมินไม่เอื้ออำนวย เช่น สภาพะการทำงานของราชการนั้น ในบางครั้งจะมีงานเฉพาะหน้าเป็นจำนวนมาก เช่น การเตรียมการรับนโยบายใหม่ หรืองานเร่งด่วนจากรัฐบาล จนทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

5. มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ความมั่นคงในประเทศ เป็นต้น ทำให้ส่วนราชการบางส่วนได้รับผลกระทบ และไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย

6. มีตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลมาก่อน ทำให้ส่วนราชการต้องเพิ่มภาระงานในการจัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผล ในขณะที่ส่วนราชการมีทรัพยากรบุคคลจำกัด ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลและ

การตรวจสอบข้อมูลต้องใช้เวลาพอสมควรในการจัดเก็บ และอาจทำให้การจัดเก็บไม่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการตามระยะเวลา เช่น รายเดือน รายไตรมาส ราย 6 ราย 9 เดือน เป็นต้น

7. บางส่วนราชการยังมีการดำเนินงานในเชิงบูรณาการกลุ่มภารกิจไม่ราบรื่น เนื่องจากภารกิจของกรมในกลุ่มภารกิจนั้น มีความแตกต่างกัน ทำให้ขาดการทำงานที่เชื่อมโยงกัน

8. ความไม่แน่นอนในนโยบายและแนวทางปฏิบัติ เนื่องจากส่วนราชการจะการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงตามหลักเกณฑ์ของการปฏิบัติราชการ จึงทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ซึ่งอาจไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

##### ● ข้อสังเกต

- การกำหนดและตั้งเป้าหมายตัวชี้วัดของส่วนราชการมักจะเป็นการกำหนดที่ส่วนราชการสามารถบริหารจัดการได้ภายใต้งบประมาณ บุคลากร ฐานข้อมูล และกลไกสนับสนุนต่างๆ ทำให้มีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ส่วนราชการมักจะมีมองที่ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นมากกว่าจะมองที่โอกาสหรือช่องทางที่จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นประสบความสำเร็จ จึงทำให้การกำหนดเป้าหมายอาจจะต่ำกว่าระดับที่ควรเป็น ซึ่งในประเด็นนี้ คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและการประเมินผลได้พยายามผลักดันให้ส่วนราชการคิดแบบเชิงรุก มากกว่าการทำงานแบบตั้งรับเหมือนเดิม

- การเจรจาเพื่อกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด ส่วนราชการส่วนใหญ่จะกำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาจากฐานของงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณนั้นเป็นหลัก ขณะที่คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและการประเมินผลจะพิจารณาที่ผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับหรือผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่า ซึ่งอาจเป็นมุมมองที่ไม่สอดคล้องกัน จึงทำให้ต้องมีการเจรจาเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

- ส่วนราชการพยายามที่จะนำการดำเนินงานของแผนงานปกติที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์มานำเสนอเป็นผลงานของตัวชี้วัด เช่น ส่วนราชการที่ได้ตกลงกับคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและการประเมินผลที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศทั้งส่วนราชการ แต่ในรายละเอียดจะเลือกบางโครงการที่ส่วนราชการต้องดำเนินการอยู่แล้ว ทำให้ไม่ครอบคลุมถึงประเด็นที่คณะกรรมการฯ ได้กำหนดไว้ทั้งหมด

- ส่วนราชการที่ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการมักจะกำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการในส่วนราชการนั้นปฏิบัติสูงกว่าเป้าหมายที่ได้เป็นการตกลงกันไว้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานจะออกไม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประเด็นนี้ก็เกิดผลหนึ่งที่ทำให้ส่วนราชการส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- ความน่าเชื่อถือ (reliability) ของข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และแหล่งข้อมูล เนื่องจากการวัดผลจะแบ่งตัวชี้วัดเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ข้อมูลจากหน่วยงานส่วนกลาง และตัวชี้วัดที่ส่วนราชการจัดเก็บข้อมูลเอง ดังนั้น ในการวัดผลจำเป็นต้องมีข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงและเกิดความเป็นธรรม แต่จากการติดตามประเมินผล พบว่า ระบบข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการโดยส่วนใหญ่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งมาตรฐานในการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละส่วนราชการมีความแตกต่างกัน

- สำหรับตัวชี้วัดการประหยัดงบประมาณ ส่วนราชการบางแห่งได้ใช้วิธีกั้นงบประมาณเอาไว้ก่อนเพื่อให้ได้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งประเด็นนี้ต้องพิจารณาเพิ่มเติมด้วยว่าการประหยัดงบประมาณนั้น เป็นการประหยัดงบประมาณในหมวดใด และไปกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนหรือไม่

- ส่วนราชการหลายแห่งได้มีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาช่วยดำเนินการในตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เช่น ตัวชี้วัดระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของส่วนราชการ เป็นต้น ซึ่งบริษัทที่ปรึกษบางแห่งก็สามารถดำเนินการในตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันก็มีบางส่วนราชการที่บริษัทที่ปรึกษาไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ทำให้ส่วนราชการต้องสิ้นเปลืองงบประมาณไปโดยไม่จำเป็น

- ส่วนราชการยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในหลักการของการอุทธรณ์ที่ควรอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล โดยส่วนราชการมุ่งหวังว่า ผลการอุทธรณ์จะทำให้ผลคะแนนตัวชี้วัดในระดับที่สูงขึ้นมากกว่าคะแนนผลการดำเนินการจริง

#### ข้อเสนอแนะ

- ส่วนราชการควรมีการจัดทำแผนการทดแทนตำแหน่งสำหรับผู้รับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- ส่วนราชการควรมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานให้กับข้าราชการผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด
- สำนักงาน ก.พ.ร. และส่วนราชการควรมีการจัดฝึกอบรม หรือจัดทำชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ (Tool Kits) เพื่อให้ความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับเทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่ที่น่าสนใจมาเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการ
- ส่วนราชการควรมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อที่จะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการได้
- ส่วนราชการควรมีการผลักดันให้ข้าราชการมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และนำไปสู่คุณภาพในการให้บริการประชาชน
- ส่วนราชการควรมีการศึกษาคุณสมบัติและประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษาที่จะมาช่วยงานตามตัวชี้วัดให้ดี ก่อนที่จะทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาช่วยดำเนินการในตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อที่ส่วนราชการจะได้บริหารจัดการงบประมาณอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการควรมีการจัดเก็บเอกสารและฐานข้อมูลตัวชี้วัดในรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) เพื่อลดภาระในการจัดเก็บ และเพิ่มความสะดวกในเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการควรมีการปรับปรุงคุณภาพของระบบการจัดการสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น โดยส่วนราชการส่วนใหญ่ได้ลงทุนในด้านของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ไปแล้วเป็นจำนวนมาก แต่ข้อมูลซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการยังไม่ได้มีการจัดทำให้ครบถ้วน สมบูรณ์ จึงทำให้ผู้บริหารและส่วนราชการไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการควรนำข้อมูล feed back ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ไปใช้ประโยชน์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
- ควรมีการสร้างกลไก และช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานที่ดีระหว่างส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัทที่ปรึกษา
- ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล ควรมีการกำหนดนิยาม วิธีการในการจัดเก็บ และบริหารจัดการข้อมูลร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบของการกำหนดใช้ตัวชี้วัดในส่วนราชการ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดด้านการประหยัดงบประมาณ และพลังงาน จะไปกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริการประชาชนหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น
- การประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ต้องระวังไม่ให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า "Goal Displacement" กล่าวคือ การที่ส่วนราชการบางส่วนมุ่งหวังที่จะได้คะแนนการประเมิน 5 คะแนนเต็ม (reward - centered) แทนที่จะคำนึงถึงการให้บริการแก่ประชาชน (people - centered)
- ควรมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับส่วนราชการถึงหลักการ และเงื่อนไขในการอุทธรณ์ที่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ได้ให้ความเห็นชอบไว้ เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้เป็นแนวทางในการอุทธรณ์ให้ตรงตามหลักการและเงื่อนไขที่กำหนด
- สำนักงาน ก.พ.ร. ควรมีการจัดประชาสัมพันธ์ถึงหลักการและหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้กับทุกส่วนราชการ ได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน เพื่อที่จะได้ป้องกันปัญหาความไม่เข้าใจของข้าราชการและส่วนราชการ

จังหวัด

**รายงานสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548**

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 นั้น ทุกจังหวัดจะได้รับการประเมินโดยมีประเด็นการประเมินผลที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

**1. กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด มี 4 มิติ น้ำหนักคะแนนร้อยละ 100 ประกอบด้วย**

1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 60 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดคือ การประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และจังหวัด โดยยุทธศาสตร์ของการปฏิบัติราชการที่สำคัญตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้แก่

- การสนับสนุน/พัฒนาด้านเกษตรกรรม เช่น การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูกเกษตรอินทรีย์ หรือ เกษตรปลอดภัยจากสารพิษ การอบรมและถ่ายทอดเทคโนโลยีทางเกษตร การส่งเสริมให้มีสหกรณ์การเกษตร การเพิ่มผลผลิตต่อไร่ การประกันราคาผลผลิต การพัฒนาระบบชลประทาน เป็นต้น
- การเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น การเพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การลดจำนวนครัวเรือนที่ยากจน การเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจในภูมิภาค เป็นต้น
- การส่งเสริมตามโครงการ "หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)" เช่น การเพิ่มมูลค่าการจำหน่ายสินค้า OTOP การเพิ่มจำนวนผู้ส่งออกสินค้า OTOP ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต เป็นต้น
- การส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น การเพิ่มรายได้ หรือจำนวนนักท่องเที่ยว การพัฒนาหมู่บ้านท่องเที่ยว เป็นต้น
- การส่งเสริมการค้าการลงทุน/อุตสาหกรรม เช่น การเพิ่มมูลค่าการค้าการลงทุน การเพิ่มมูลค่าการค้าชายแดน การส่งเสริมให้มีผู้ประกอบการ SMEs รายใหม่ๆ การสร้างมาตรฐานสถานประกอบการและแรงงาน เป็นต้น
- การพัฒนาด้านสาธารณสุข เช่น โครงการหมู่บ้านสุขภาพดี (Healthy Thailand) การมีหลักประกันสุขภาพให้แก่ประชาชน เป็นต้น

และตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล ได้แก่

- การแก้ไขปัญหาด้านยาเสพติด
- การบริหารจัดการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การส่งเสริมและผลักดันให้อาหาร สถานที่ผลิตและจำหน่ายอาหารมีมาตรฐานด้านสาธารณสุข
- การแก้ไขปัญหาด้านอาชญากรรม

โดยมีตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนที่เพิ่มขึ้นมา คือ ระดับความสำเร็จของการลดอุบัติเหตุจราจรทางบก สำหรับทุกจังหวัด และระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนงานความมั่นคงชายแดน เฉพาะ 30 จังหวัดชายแดนและจังหวัดปัตตานี

2) มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 10 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดคือ การประเมินผลคุณภาพการให้บริการ และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความจริงใจของรัฐบาลที่จะยกระดับการให้บริการ และแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ



3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 10 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดคือ การประเมินผลของการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และการประหยัดพลังงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อช่วยแก้ปัญหาด้านพลังงานของประเทศ

4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร มีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 20 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดคือ การประเมินผลสำเร็จของ การบริหารองค์ความรู้ในองค์กร การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ นั้น มีวิธีการแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การประเมินผลเชิงปริมาณ และการประเมินผลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การประเมินผลเชิงปริมาณ เช่น การประเมินผลตัวชี้วัดร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ และระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของจังหวัด เป็นต้น หรือได้ใช้ข้อมูลหลักฐานที่ได้รับจากส่วนราชการผู้รับการประเมินผลโดยตรง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการจากส่วนกลาง

2. การประเมินผลเชิงคุณภาพ เช่น การประเมินผลตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของจังหวัด เป็นต้น หรือได้ใช้ข้อมูลหลักฐานจากส่วนราชการผู้รับการประเมินผลโดยตรง การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนราชการ ตลอดจนการเยี่ยมชมการสาธิตการใช้ระบบงานจริง โดยมีการสุ่มตรวจระบบงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการรายงานผล โดยได้กำหนดเทคนิคและแนวทางการประเมินผลด้วยวิธีการต่างๆ ประกอบด้วย

- 1) Point System ระบบการให้คะแนน
- 2) Expert Opinion การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
- 3) Survey การสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย
- 4) Scoring Matrix Form แบบฟอร์มตารางให้คะแนน

ทั้งนี้ ในการประเมินผลตัวชี้วัดซึ่งมีวิธีการสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายนั้น ใช้ผลการประเมินที่ได้จากการสำรวจโดยหน่วยงาน/องค์กร/สถาบันอิสระ และสำหรับการประเมินผลเชิงคุณภาพมีการวัดผลตามขั้นตอนการดำเนินงาน (Milestone) จะพิจารณาจากรายละเอียดคุณภาพของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

**2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ** ได้มีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการในพื้นที่จังหวัด (Site Visit) ตลอดจนการตรวจหลักฐานต่างๆ โดยในรอบปี พ.ศ.2548 โดยได้ทำการติดตามความก้าวหน้ารอบ 6 เดือน (ในช่วงเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม 2548) และรอบ 12 เดือน (ในช่วงเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน 2548) ในทุกจังหวัด โดยมีวิธีการดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของหลักฐาน เอกสาร และข้อมูลที่น่ามาใช้ในการประเมินผล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของแหล่งที่มาของข้อมูล และข้อมูลที่ปรากฏในรายงานการประเมินตนเอง

2. การสุ่มตรวจระบบการทำงานตามแผนที่กำหนดกับการดำเนินงานจริง เพื่อดูความก้าวหน้าของแผนงาน เช่น การสุ่มตรวจระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการ เป็นต้น

3. การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เพื่อเป็นการสอบถามความเข้าใจที่ถูกต้อง และตรงกันในวิธีการจัดเก็บข้อมูล

4. การสังเกตการณ์ และสอบถามประชาชนผู้มาใช้บริการ ณ ที่ทำการของส่วนราชการ สำหรับส่วน ราชการที่มีภารกิจต้องให้บริการประชาชนโดยตรง

ในการประเมินผลส่วนราชการนั้น ทริสได้กำหนดระดับคะแนนของการประเมิน โดยใช้ระบบ การให้ คะแนน (Point System) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยระดับคะแนนยิ่งสูง หมายถึง ได้รับระดับคะแนนที่ดี ดังนี้

ระดับที่ 5 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม

ระดับที่ 4 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีมาก

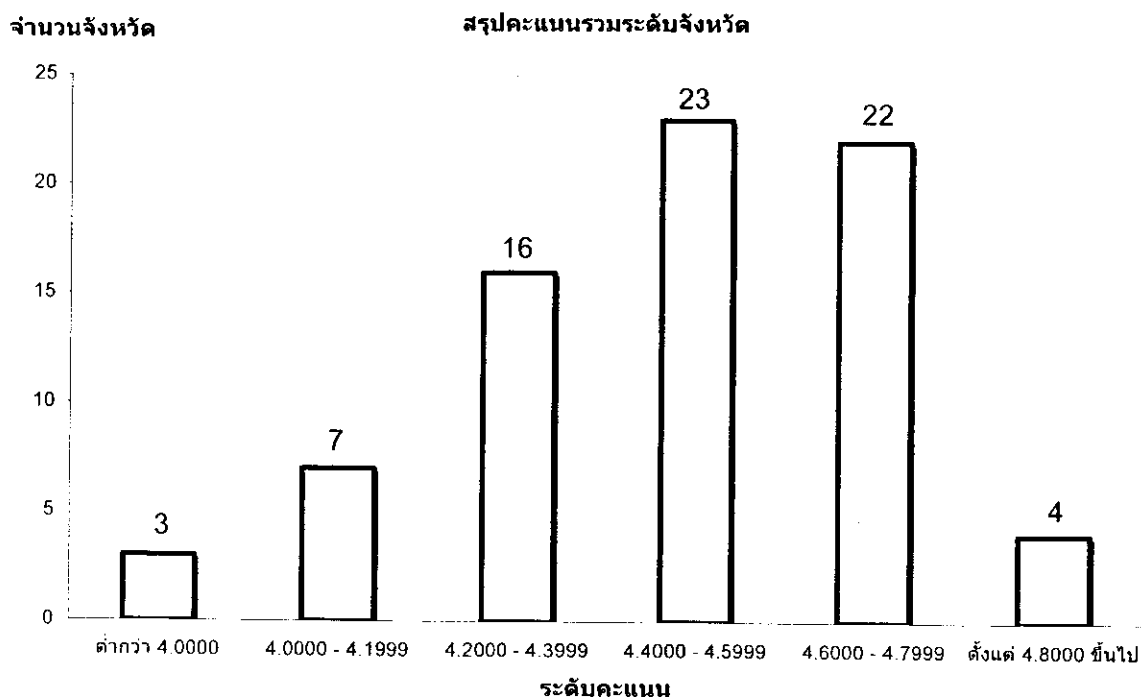
ระดับที่ 3 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับดี

ระดับที่ 2 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับพอใช้ และ

ระดับที่ 1 คือ มีผลการปฏิบัติราชการระดับที่ต้องปรับปรุง

อย่างไรก็ตามผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดไม่อาจ นำไปเปรียบเทียบกับระหว่างจังหวัดได้โดยตรง เนื่องจากแต่ละจังหวัดจะมีตัวชี้วัดตามภารกิจหลักและแผน ยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่มีการดำเนินงานแตกต่างกันไปตามเป้าหมายที่กำหนด และจากการ ประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัด และจังหวัด สามารถสรุปคะแนนการประเมินผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดได้ตามตารางและแผนภาพ ดังนี้

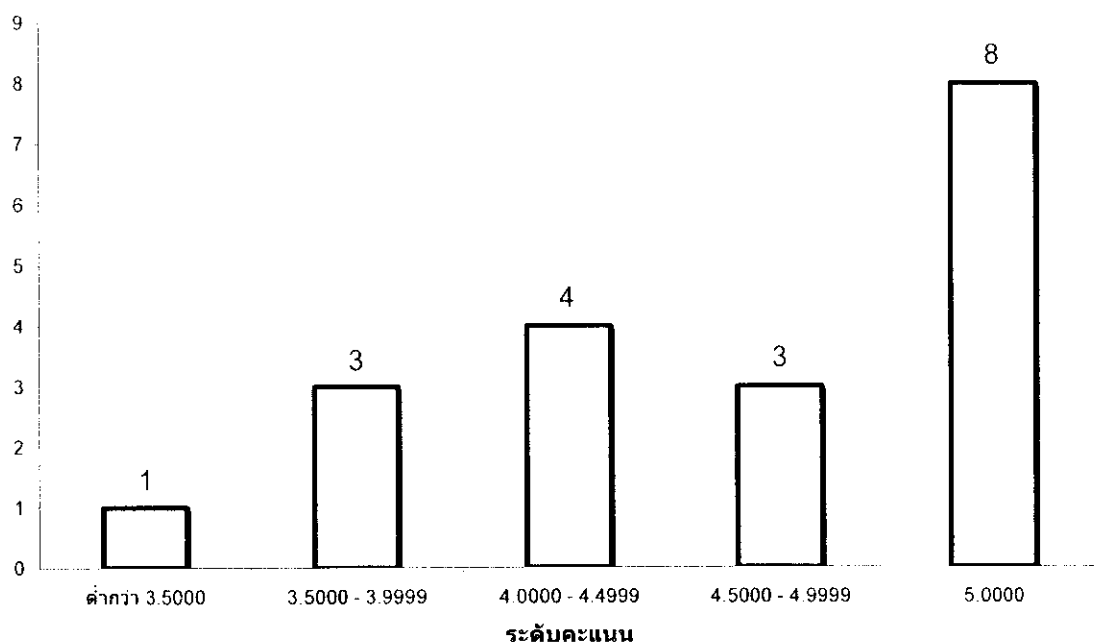
**แผนภาพแสดงการกระจายตัวของคะแนนการประเมินผล การปฏิบัติราชการของจังหวัด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548**



**แผนภาพแสดงการกระจายตัวของคะแนนการประเมินผล การปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548**

จำนวนกลุ่มจังหวัด

สรุปคะแนนรวมระดับกลุ่มจังหวัด



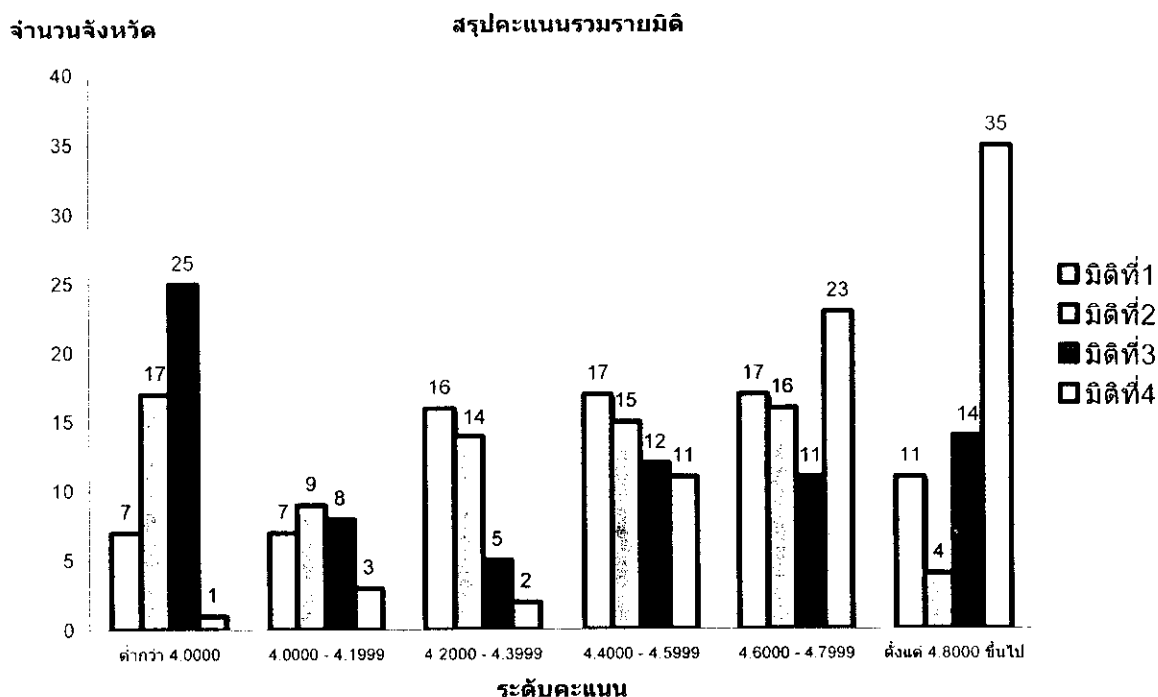
**สรุปคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 : จำแนกตามมิติและตัวชี้วัดในการประเมิน**

| ค่าคะแนนตามมิติต่างๆ                                                                                           | ค่าเฉลี่ย | ค่าสูงสุด | ค่าต่ำสุด |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์</b>                                                               | 4.4657    | 4.9771    | 3.7793    |
| <b>ผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์</b>                                                                                |           |           |           |
| 1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด                     | 4.5552    | 5.0000    | 3.2160    |
| 2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด                          | 4.3735    | 5.0000    | 3.1261    |
| 2.1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด                                                                | 2.8909    | 5.0000    | 1.0000    |
| 2.2 ร้อยละที่ลดลงของจำนวนครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ.                                            | 4.9974    | 5.0000    | 4.8067    |
| 2.3 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด | 4.6828    | 5.0000    | 2.4900    |
| 3. สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล                                                                        |           |           |           |

| ค่าคะแนนตามมิติต่างๆ                                                                                               | ค่าเฉลี่ย                    | ค่าสูงสุด | ค่าต่ำสุด |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|
| 3.1 ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนเข้มแข็งที่เอาชนะยาเสพติด                                                               | 4.9514                       | 5.0000    | 2.9580    |
| 3.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคดีที่สามารถจับกุมผู้กระทำผิดได้ *                                                        | ยกเลิกตัวชี้วัดตามมติ ก.พ.ร. |           |           |
| 3.3 ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม                                         | 4.2798                       | 5.0000    | 3.0750    |
| 3.4 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของอาหารสด ตลาดสด ร้านอาหาร และแผงลอย สถานที่ผลิตอาหารแปรรูปที่ผ่านมาตรฐานด้านสาธารณสุข | 4.7857                       | 5.0000    | 3.5512    |
| 3.5 ระดับความสำเร็จของการลดอุบัติเหตุจากรถทางบก                                                                    | 3.7187                       | 5.0000    | 2.5000    |
| 3.6 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนงานความมั่นคงชายแดน                                                               | 4.2581                       | 5.0000    | 2.0000    |
| <b>มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ</b>                                                                        | 4.2352                       | 4.9140    | 2.4170    |
| <b>คุณภาพการให้บริการ</b>                                                                                          |                              |           |           |
| 4. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ                                                                        | 4.3638                       | 5.0000    | 3.3870    |
| <b>การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ</b>                                                               |                              |           |           |
| 5. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ                              | 4.1067                       | 5.0000    | 1.0000    |
| <b>มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>                                                            | 4.2232                       | 5.0000    | 2.5900    |
| <b>การลดค่าใช้จ่าย</b>                                                                                             |                              |           |           |
| 6. ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้                                                                                  | 3.5643                       | 5.0000    | 1.0000    |
| 7. ระดับความสำเร็จของการกำหนดมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน                                        | 4.9167                       | 5.0000    | 4.5000    |
| <b>การลดระยะเวลาการให้บริการ</b>                                                                                   |                              |           |           |
| 8. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ              | 4.6116                       | 5.0000    | 3.4800    |
| <b>มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร</b>                                                                            | 4.7114                       | 4.9750    | 3.6470    |
| <b>การบริหารความรู้ในองค์กร</b>                                                                                    |                              |           |           |
| 9. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ.2548        | 4.8771                       | 5.0000    | 3.0000    |
| <b>การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ</b>                                                                            |                              |           |           |
| 10. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศจังหวัด                                                      | 4.2333                       | 4.9000    | 2.5000    |
| <b>การบริหารการเปลี่ยนแปลง</b>                                                                                     |                              |           |           |
| 11. ระดับความสำเร็จและคุณภาพของของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด                                          | 4.8676                       | 5.0000    | 4.1828    |

หมายเหตุ : 1) ข้อมูล ณ สิงหาคม 2549

**แผนภาพแสดงการกระจายตัวของคะแนนการประเมินผล การปฏิบัติราชการของจังหวัด จำแนกตามมิติ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548**



จากการสรุปผลคะแนนจำแนกตามมิติและตัวชี้วัด ปรากฏว่ามิติที่ 4 หรือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 4.7114 โดยมีถึง 35 จังหวัดที่มีระดับคะแนนมากกว่า 4.8000 ขึ้นไป ซึ่งผลสำเร็จที่สำคัญภายใต้มิตินี้คือการบริหารความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ขณะเดียวกันมิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์มีระดับคะแนนเฉลี่ยรองลงมาคือ 4.4657 ซึ่งผลสำเร็จที่สำคัญภายใต้มิตินี้คือ การลดจำนวนครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. หมู่บ้าน/ชุมชนเข้มแข็งที่เอาชนะยาเสพติด และการใช้มาตรฐานด้านสาธารณสุขต่อ อาหารสด ตลาดสด ร้านอาหาร แผงลอย และสถานที่ผลิตอาหารแปรรูป ส่วนมิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นมิติที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 4.2232 โดยภายใต้มิตินี้แม้ว่า การกำหนดมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน จะมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่สูงถึง 4.9167 แต่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มิติที่ 3 มีระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การประหยัดงบประมาณ ซึ่งมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 3.5643 และเป็นตัวชี้วัดที่ระดับคะแนนต่ำที่สุดเป็นลำดับที่ 2 รองจาก การเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด

### 3. สรุปผลการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### 3.1 ผลการประเมินของส่วนราชการระดับจังหวัด

ส่วนราชการระดับจังหวัดได้ผลการประเมินออกมาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี โดยระดับคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.4668 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.8962 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 3.9001

#### 3.2 ผลการประเมินของส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด

ส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัดได้ผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก โดยระดับคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.5552 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 5.0000 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 3.2160

### 3.3 ผลการประเมินจำแนกตามมิติ

เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับจังหวัด แต่ละมิติ มีผลการประเมินดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ได้ผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก โดยระดับคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.4657 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9771 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 3.7793

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้ผลการประเมินออกมาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี โดยระดับคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.2352 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9140 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 2.4170

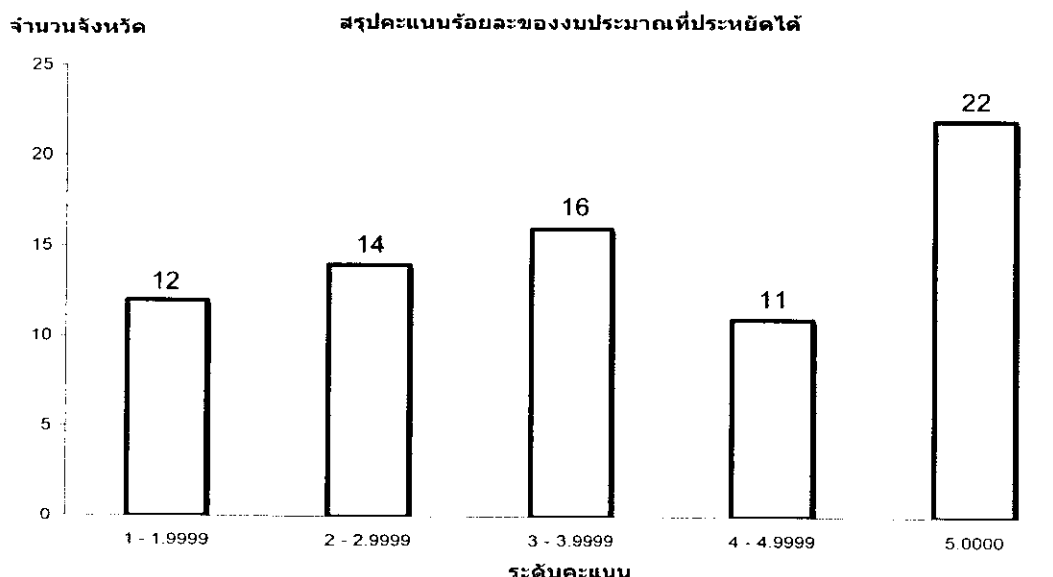
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้ผลการประเมินออกมาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี โดยระดับคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.2232 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 5.0000 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 2.5900

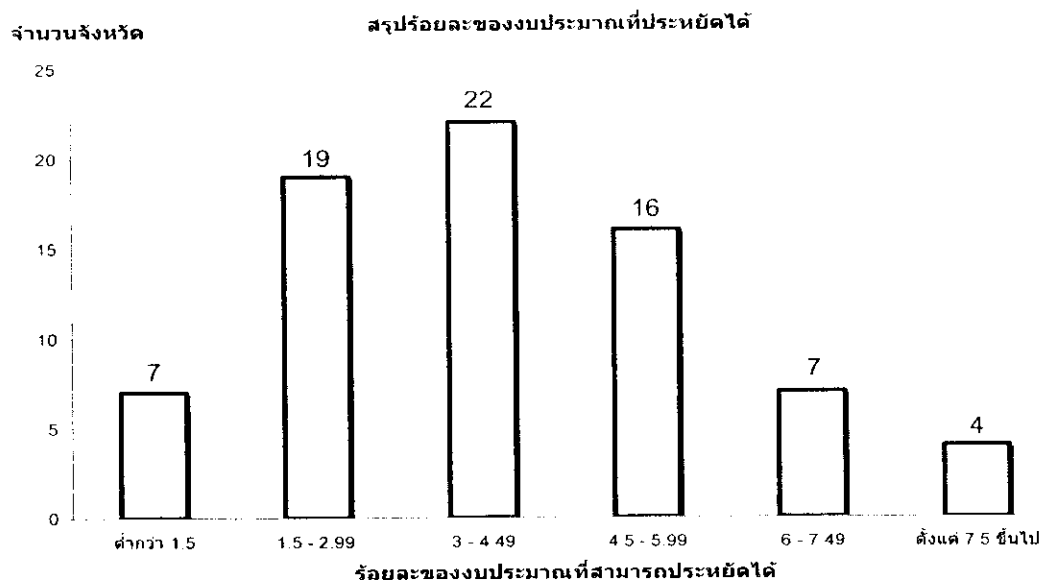
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้ผลการประเมินออกมาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก โดยระดับคะแนนประเมินเฉลี่ยเท่ากับ 4.7114 คะแนนประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.9750 และคะแนนประเมินต่ำสุดเท่ากับ 3.6470

## 4. สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

### 4.1 ผลสำเร็จของการดำเนินการประหยังบประมาณ

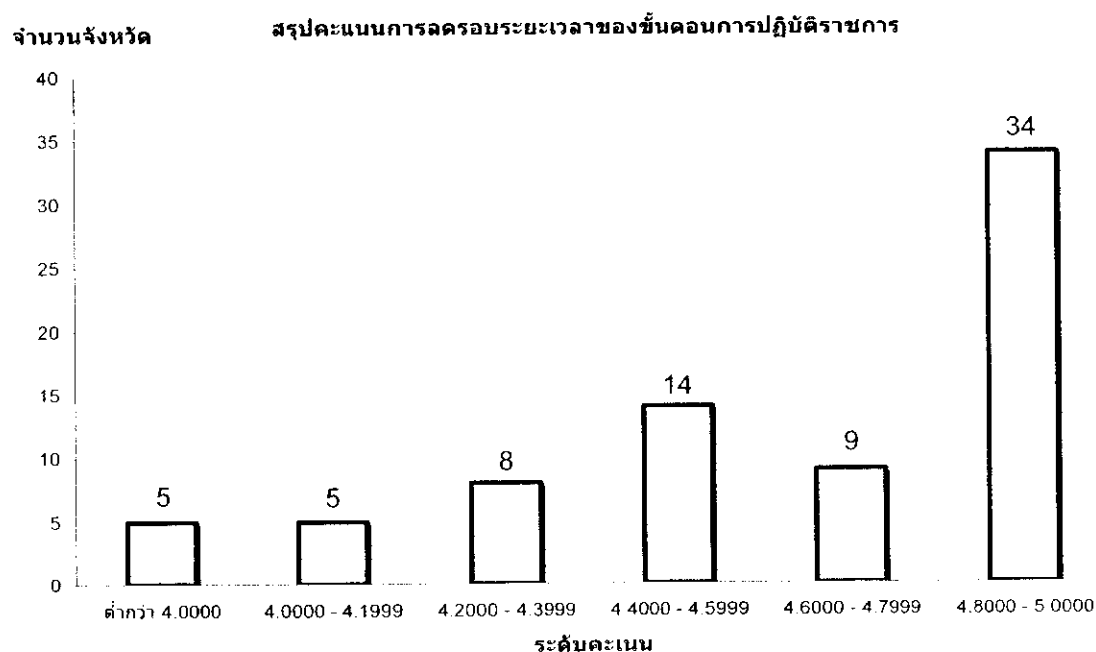
ระดับคะแนนเฉลี่ยของทุกจังหวัดคือ 3.5643 โดยในปีงบประมาณ 2548 ทั้ง 75 จังหวัดได้รับการจัดสรรงบประมาณรวม 136,613 ล้านบาท (ไม่รวมงบบุคลากรของข้าราชการและลูกจ้างประจำ งบกลาง และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณหลังวันที่ 2 กรกฎาคม 2548) นำไปใช้จ่ายจริงทั้งสิ้น 131,830 ล้านบาท สามารถประหยัดได้ 4,783 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.5 สำหรับจังหวัดที่มีร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้สูงสุด สามารถประหยัดได้ 33.33 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.12 ในขณะที่จังหวัดที่มีร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ต่ำสุด มีการใช้เกินวงเงินงบประมาณ 6.14 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ -0.55 ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร



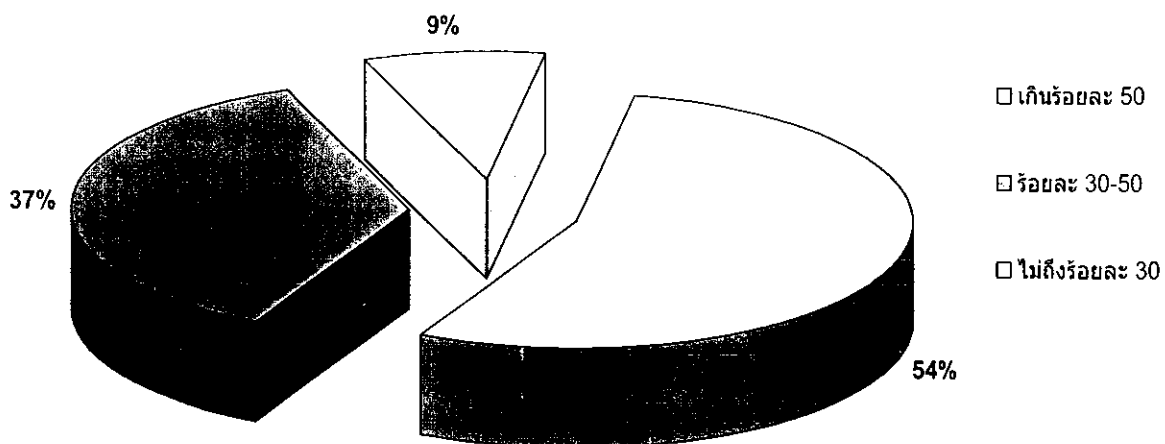


#### 4.2 ผลสำเร็จของการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ

ระดับคะแนนเฉลี่ยของทุกจังหวัดคือ 4.6116 ซึ่งในปี 2548 ทั้ง 75 จังหวัดมีกระบวนการที่นำมาลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการรวมทั้งสิ้น 13,604 กระบวนการ โดยมีกระบวนการทั้งสิ้น 7,434 กระบวนการ หรือคิดเป็นร้อยละ 54.6 ที่สามารถลดรอบระยะเวลาได้มากกว่าร้อยละ 50 มี 4,990 กระบวนการ หรือคิดเป็นร้อยละ 36.7 ที่สามารถลดรอบระยะเวลาได้ระหว่างร้อยละ 30 ถึง ร้อยละ 50 และมี 1,180 กระบวนการ หรือคิดเป็นร้อยละ 8.67 ที่สามารถลดรอบระยะเวลาได้ต่ำกว่าร้อยละ 30

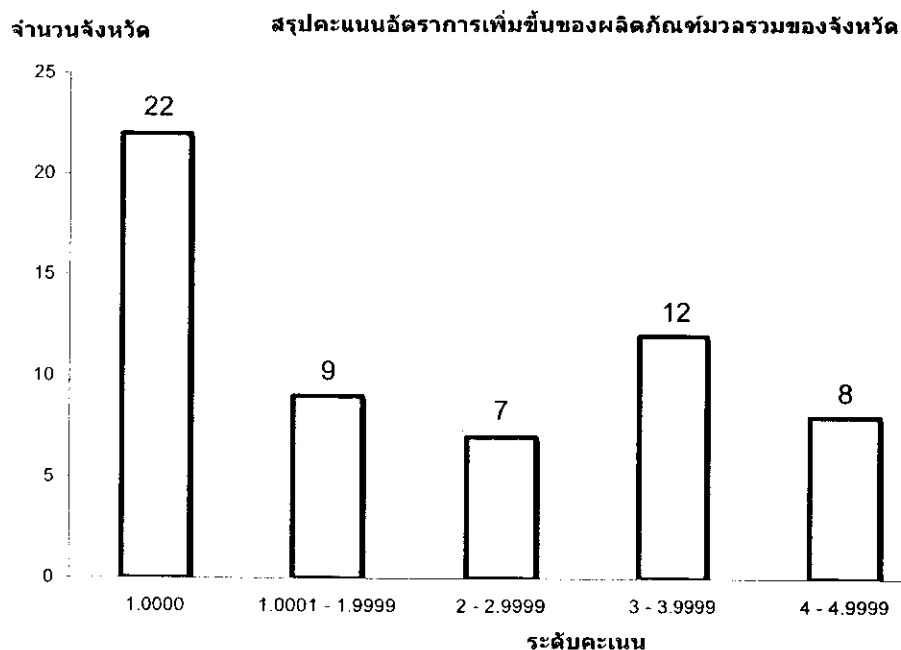


สัดส่วนของกระบวนงานที่ลดรอบ จำแนกตามร้อยละของเวลาที่ลดได้

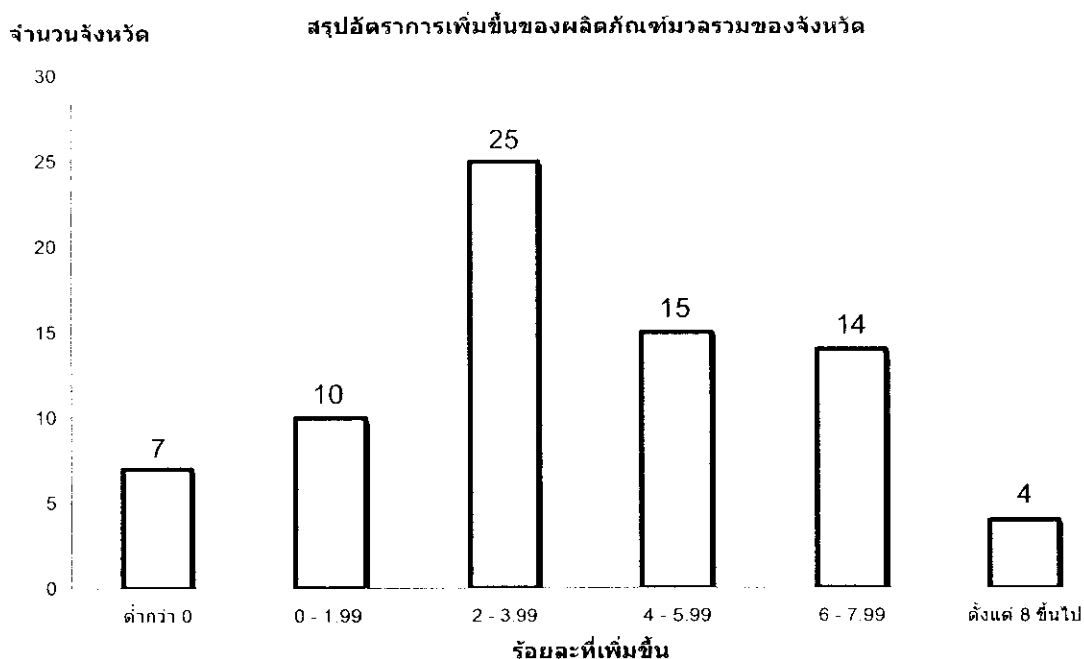


#### 4.3 ผลสำเร็จจากการเพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด (GPP)

ระดับคะแนนเฉลี่ยของทุกจังหวัดคือ 2.8909 โดยในปี 2548 ทั้ง 75 จังหวัด มีมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดรวมทั้งสิ้น 2,773,322 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.75 จากปี 2547 ที่มีมูลค่ารวม 2,644,692 ล้านบาท สำหรับจังหวัดที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดสูงที่สุด มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.35 คิดเป็นมูลค่า 4,788 ล้านบาท ส่วนจังหวัดที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดต่ำที่สุด กลับมีอัตราการลดลงร้อยละ 4.5665 คิดเป็นมูลค่า 797 ล้านบาท

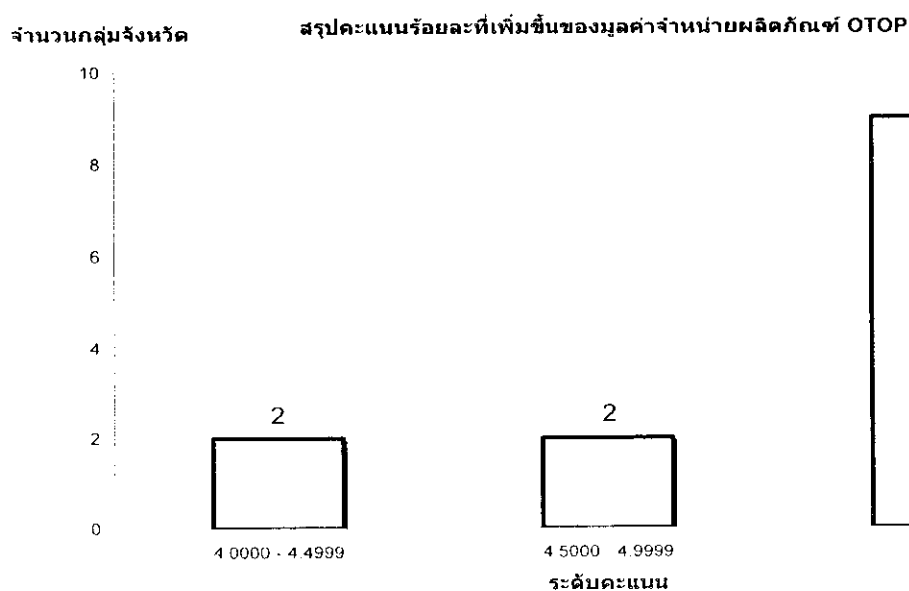




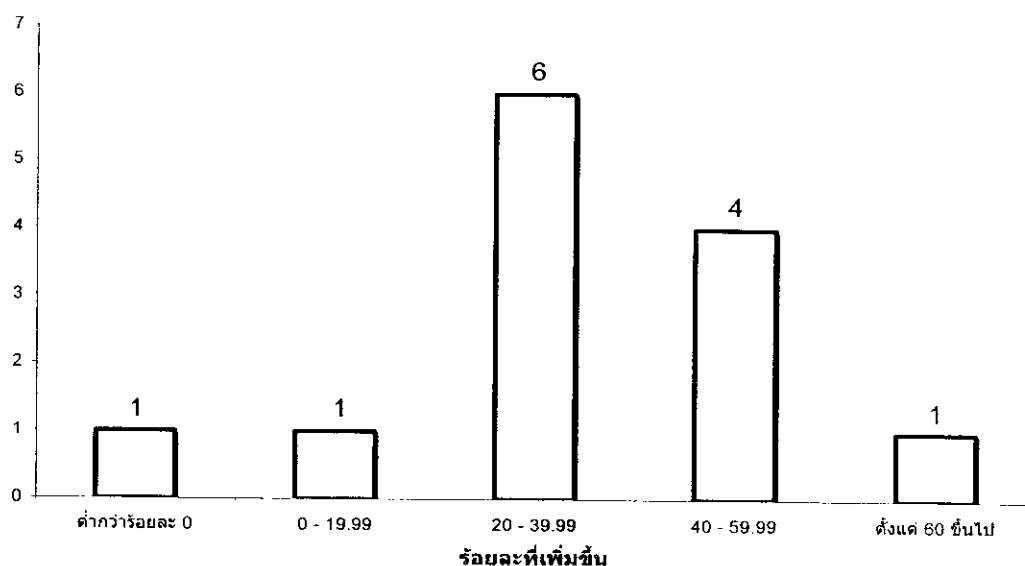


#### 4.4 ผลสำเร็จของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP

ตัวชี้วัดร้อยละของมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP เป็นตัวชี้วัดในระดับกลุ่มจังหวัด นำไปใช้วัดทั้งสิ้น 13 กลุ่มจังหวัด มีระดับคะแนนเฉลี่ยคือ 4.8092 และมี 9 กลุ่มจังหวัดที่ได้คะแนนที่ระดับ 5 ซึ่งในปีงบประมาณ 2548 ทั้ง 13 กลุ่มจังหวัด มีมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP รวมทั้งสิ้น 44,030 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2547 ร้อยละ 21.4 คิดเป็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้น 7,761 ล้านบาท โดยกลุ่มจังหวัดที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP สูงที่สุด มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 67.74 คิดเป็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้น 487 ล้านบาท ส่วนกลุ่มจังหวัดที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP ต่ำที่สุด มีอัตราการลดลงร้อยละ 50.87 คิดเป็นมูลค่าที่ลดลง 2,322 ล้านบาท



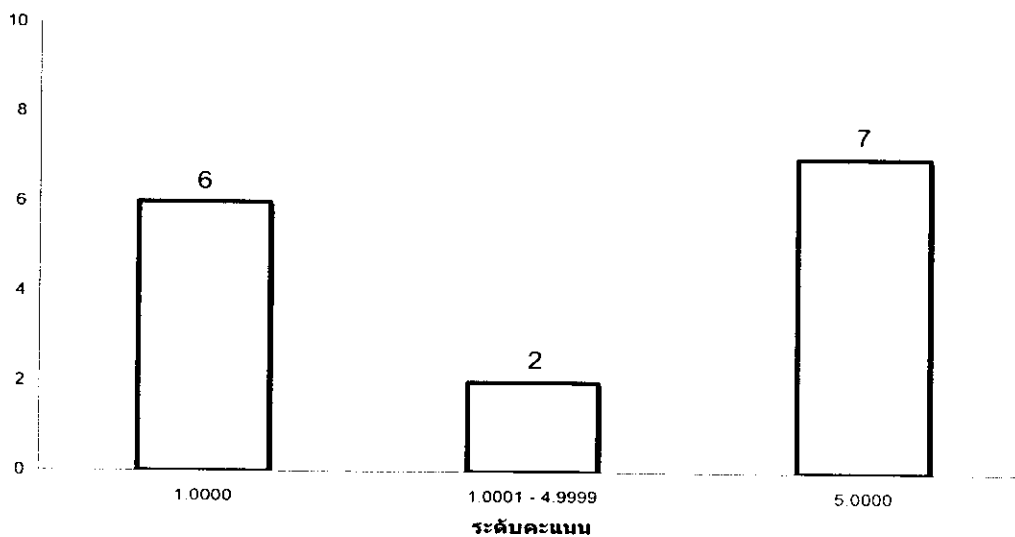
จำนวนกลุ่มจังหวัด      สรุปร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP

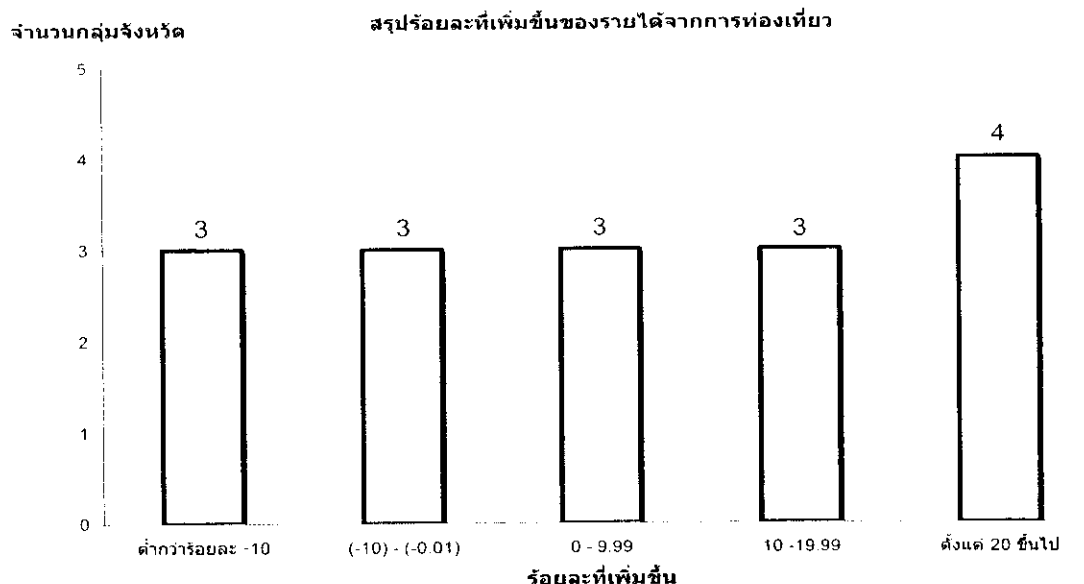


#### 4.5 ผลสำเร็จของการเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว

ตัวชี้วัดร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการท่องเที่ยว เป็นตัวชี้วัดในระดับกลุ่มจังหวัด นำไปใช้วัดทั้งสิ้น 16 กลุ่มจังหวัด เนื่องจากมี 3 กลุ่มจังหวัดทางภาคใต้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์สึนามิ และได้มีการยกเลิกตัวชี้วัดนี้คือ กลุ่มจังหวัด 8.2 กลุ่มจังหวัด 8.3 และ กลุ่มจังหวัด 9.1 ซึ่งทั้ง 16 กลุ่มจังหวัด มีระดับคะแนนเฉลี่ยคือ 3.2467 โดยในปี 2548 ทั้ง 16 กลุ่มจังหวัดมีรายได้จากการท่องเที่ยวรวมทั้งสิ้น 225,041.8 ล้านบาท ลดลงจากปี 2547 ร้อยละ 4.33 คิดเป็นมูลค่าที่ลดลง 10,183.5 ล้านบาท กลุ่มจังหวัดที่มีร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการท่องเที่ยวสูงที่สุด มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.42 คิดเป็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้น 1,178.41 ล้านบาท ส่วนกลุ่มจังหวัดที่มีร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการท่องเที่ยวต่ำที่สุด มีรายได้ลดลงร้อยละ 23.45 คิดเป็นมูลค่าที่ลดลง 13,942.4 ล้านบาท

จำนวนกลุ่มจังหวัด      สรุปคะแนนร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว





## 5. ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการดำเนินงาน

จังหวัดที่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการดำเนินงาน ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดได้ให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด โดยเข้ามากำกับดูแล และติดตามผลด้วยตนเอง
- จังหวัดได้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการ รวมทั้ง ป็นปีเป็นปีที่ 2 ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงช่วยให้จังหวัดและข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมากขึ้น
- ข้าราชการในจังหวัดมีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของระบบการประเมินผล ด้วยชี้วัดต่างๆ รวมไปถึงเป้าหมายที่ตนเองได้รับมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ผลลัพธ์ที่ต้องการมากขึ้น
- จังหวัดได้มีการกำหนดเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบในแต่ละชี้วัดอย่างชัดเจน รวมทั้งบางจังหวัดได้มีการตั้ง war room สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด
- การกำหนดและตั้งเป้าหมายตัวชี้วัดของจังหวัดมักจะเป็นการกำหนดที่จังหวัดสามารถบริหารจัดการได้ภายในงบประมาณ บุคลากร ฐานข้อมูล และกลไกสนับสนุนต่างๆ ทำให้มีโอกาสสูงที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- จังหวัดได้มีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติราชการของจังหวัดเข้ากับผลการประเมินผลงานประจำปีของข้าราชการ ทำให้ข้าราชการมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นมากขึ้น

## 6. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน

สำหรับจังหวัดที่ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ดังนี้

- สภาวะแวดล้อมของการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการประเมินผล เช่น ข้าราชการมีงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ (Routine Work) หรืองานเฉพาะหน้า (Ad hoc) เป็นจำนวนมาก รวมไปถึงการเตรียมการรับนโยบายใหม่หรืองานเร่งด่วนจากรัฐบาล และงานที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น น้ำท่วม การระบาดของไข้หวัดนก ฯลฯ จนส่งผลกระทบต่อการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- ความไม่ต่อเนื่องของข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากระบบราชการจะมีการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการประจำปี ทำให้ข้าราชการผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ ต้องเปลี่ยนผู้รับผิดชอบใหม่ ซึ่งมักจะไม่ได้รับการถ่ายทอดถึงเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติราชการอย่างเพียงพอ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน รวมทั้งอาจจะมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ทำคำรับรองไว้ก่อนแล้ว

- มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของจังหวัด เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ความมั่นคงในประเทศ เป็นต้น ทำให้บางจังหวัดได้รับผลกระทบ และไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย

- เกิดความล่าช้าของการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุนโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงาน และเกิดความล่าช้าในการดำเนินการ

## 7. ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา

### 7.1 ข้อสังเกต

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และแหล่งข้อมูล เนื่องจากการวัดผลจะแบ่งตัวชี้วัดเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ข้อมูลจากหน่วยงานส่วนกลาง และ ตัวชี้วัดที่จังหวัดจัดเก็บข้อมูลเอง ซึ่งในการวัดผลจำเป็นต้องมีข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงและเกิดความเป็นธรรม แต่จากการติดตามประเมินผลพบว่า แม้ระบบข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการโดยส่วนมากมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันมากขึ้นกว่าเดิม แต่ในบางกลุ่มจังหวัดยังพบปัญหาในเรื่องมาตรฐานและคุณภาพในการบริหารจัดการข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับทั้งในช่วงที่เจรจาตัวชี้วัด และการจัดทำคำรับรอง เกิดความคลาดเคลื่อน และต้องมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องในภายหลัง

- การเจรจาเพื่อกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด จังหวัดส่วนใหญ่จะกำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาจากฐานของงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณนั้นเป็นหลัก ขณะที่คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและการประเมินผลจะพิจารณาที่ผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับหรือผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่า ซึ่งอาจเป็นมุมมองที่ไม่สอดคล้องกัน จึงทำให้ต้องมีการเจรจาเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

- ในทางปฏิบัติเมื่อจังหวัดได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว ผู้บริหารของจังหวัดมักจะกำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการในจังหวัดนั้นปฏิบัติสูงกว่าเป้าหมายที่ได้เป็นการตกลงกันไว้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานจะออกมาไม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนด ซึ่งประเด็นนี้ก็เกิดผลหนึ่งที่ทำให้จังหวัดส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- กลุ่มจังหวัดหลายกลุ่มยังมีการบูรณาการในการทำงานของจังหวัดในกลุ่มค่อนข้างน้อย โดยในทางปฏิบัติ การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกลุ่มจังหวัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ มักจะใช้วิธีการทำความเข้าใจเป้าหมายของแต่ละจังหวัดร่วมกัน แล้วให้แต่ละจังหวัดนั้นๆ ไปดำเนินการตามเป้าหมายที่ได้รับมาจากกลุ่มจังหวัดเฉพาะของตนเอง จากนั้นเมื่อถึงช่วงเวลาการติดตามเพื่อประเมินผล จึงค่อยทำการรวบรวมผลงานที่เกิดขึ้นในแต่ละจังหวัดส่งไปยังเจ้าภาพตัวชี้วัดที่กลุ่มจังหวัดแต่งตั้งขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานช่วงปลายปีตามตัวชี้วัดต่อไป ทำให้มีการทำงานร่วมกันเพื่อให้ความช่วยเหลือข้ามจังหวัดกันน้อย และไม่เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่เกิดการ Share ทรัพยากรการทำงาน และ การ Share ความรู้ร่วมกัน เพราะแต่ละจังหวัดจะทำงานเฉพาะเป้าหมายของจังหวัดที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น

- การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในจังหวัดยังขาดประสิทธิภาพ ผู้ที่เข้ารับฟังการชี้แจงรายละเอียดของตัวชี้วัดไม่สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดนั้นๆได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ทำให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในบางครั้งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- บางจังหวัด มีผู้รับผิดชอบที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับส่วนราชการอื่นๆภายในจังหวัด ไม่สามารถดำเนินการประสานงานเพื่อติดตามให้เจ้าภาพของตัวชี้วัดของหน่วยงานภายในมีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งเร่งรัดติดตามให้มีการรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอเท่าที่ควร โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ต้องทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทำให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงมิได้เกิดจากการใช้ศักยภาพของจังหวัดอย่างเต็มที่

- จังหวัดมีการปฏิบัติราชการตามคำรับรองโดยมิได้ศึกษารายละเอียดของตัวชี้วัด และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องครบถ้วนตามประเด็นการประเมิน โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดที่ประเมินเชิงคุณภาพ หรือ Milestone เนื่องจากผู้กำกับตัวชี้วัดไม่ได้ใช้เครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงานตามประเด็นการประเมิน เช่น การจัดทำ Checklist เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนในประเด็นต่างๆ ตามเกณฑ์การประเมินผลภายในจังหวัดเอง ทำให้เมื่อมีการประเมินผลการดำเนินงานจริง ไม่สามารถดำเนินงานได้ครบถ้วนตามประเด็นการประเมิน และทำให้ผู้ประเมินผลต้องมีการปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพซึ่งเกิดจากการขาดความครบถ้วนในการดำเนินงานตามประเด็นการประเมินที่กำหนดไว้

- การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของจังหวัด ยังมีลักษณะการรวบรวมโดยใช้ข้อมูลขั้นต้นที่เป็นเอกสารเป็นหลัก โดยขาดการประมวลผลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดภาระในการประมวลผลเพื่อสรุปผลการดำเนินงานในช่วงปลายปี

- จากการประเมินผลการดำเนินงานกรณีตัวชี้วัดที่ประเมินระดับความสำเร็จในการปฏิบัติตามแผน พบว่า จังหวัดมักจะมุ่งดำเนินงานตามที่แผนได้กำหนดไว้ให้แล้วเสร็จโดยมิได้ให้ความสำคัญกับผลกระทบหรือสิ่งต่างๆที่จะตามมา เช่น แผนงานการสร้างอ่างเก็บน้ำ จังหวัดจะให้ความสำคัญกับการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามกำหนดการโดยมิได้พิจารณาความเหมาะสมเท่าที่ควร ว่าเมื่อสร้างอ่างเก็บน้ำแล้วจะมีวิธีการควบคุมและบริหารจัดการน้ำในพื้นที่อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในพื้นที่

- ผลลัพธ์ของบางตัวชี้วัดที่กำหนดให้จังหวัดรับผิดชอบ บางส่วนขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น เรื่องการเพิ่มมูลค่าการค้าชายแดน ซึ่งการปิดด่านของประเทศพม่าส่งผลกระทบต่อมูลค่าการค้าชายแดนและผลงานของจังหวัด ทำให้ผลการดำเนินงานของจังหวัดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จังหวัดจึงควรมีการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงในการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด /จังหวัด

- ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์บางตัว อาจจะบรรลุผลสำเร็จได้ยาก เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและการให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานกลางเท่าที่ควร เช่น เรื่องตัวชี้วัดด้านการท่องเที่ยว ต้องได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว หรือเรื่องการรับรองคุณภาพมาตรฐาน GAP และ HA แม้ว่าจะมีการกระจายอำนาจในการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน แต่การขอใบรับรองจากหน่วยงานกลางยังทำได้ย่ำแย่เนื่องจากหน่วยงานกลางมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอที่จะรองรับความต้องการของจังหวัด ทำให้การรับรองมีความล่าช้ากว่าที่กำหนดของจังหวัด และไม่สามารถทำได้เสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ

- ผลการดำเนินงานของบางจังหวัดในบางตัวชี้วัด ขึ้นอยู่กับผลงานของหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกจังหวัด เช่น ตัวชี้วัด GPP ขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการสนับสนุนการลงทุนจากภาครัฐและเอกชน จังหวัดเพียงแค่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ไม่ได้เป็นกลไกในการผลักดันโดยตรง เช่น อุตสาหกรรมในภาคตะวันออก มีการลงทุนในอุตสาหกรรมหนักจำนวนมากจากภาคเอกชน

- การอุทธรณ์ของบางจังหวัดมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในหลักการของการอุทธรณ์ โดยจังหวัดมุ่งหวังว่า ผลการอุทธรณ์จะทำให้ผลคะแนนตัวชี้วัดอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งหลักการอุทธรณ์นั้นควรอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล และสะท้อนถึงสภาพความเป็นจริงในขณะนั้น เช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์สึนามิขึ้นจนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของจังหวัดที่ประสบภัยพิบัติ จึงได้มีการอุทธรณ์และยกเลิกตัวชี้วัดด้านการท่องเที่ยวสำหรับกลุ่มจังหวัดทางภาคใต้ในหลายกลุ่ม เป็นต้น

## 7.2 ข้อเสนอแนะ

- จังหวัดควรมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานให้กับข้าราชการ ผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด

- จังหวัดควรมีการสื่อสาร และชี้แจงกับข้าราชการผู้รับผิดชอบ ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับ เป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

- จังหวัดควรมีการจัดทำแผนการทดแทนตำแหน่งสำหรับผู้รับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัดเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

- สำนักงาน ก.พ.ร. และจังหวัดควรมีการจัดฝึกอบรม หรือจัดทำชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ (Tool Kits) เพื่อให้ความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับเทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่ที่น่าสนใจเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของจังหวัด

- จังหวัดควรมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อที่จะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในจังหวัดได้

- ควรมีการสร้างกลไก และช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานที่ดีระหว่างจังหวัด สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัทที่ปรึกษา

- ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล ควรมีการกำหนดนิยาม วิธีการในการจัดเก็บ และบริหารจัดการข้อมูลร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

- จังหวัดควรนำฐานข้อมูลและระบบ IT ต่างๆมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้มากขึ้นทั้งใน ส่วนของการใช้เป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลขึ้นต้นและประมวลผลการดำเนินงานของจังหวัด อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบการบริหารจัดการในการหา สาเหตุเพื่อปรับปรุงผลหรือแก้ไขผลงานให้ดียิ่งขึ้น หรือใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาแนวทางในการ ปฏิบัติงานของจังหวัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง

- ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบของการกำหนดใช้ตัวชี้วัดในส่วนราชการ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดด้านการประหยัดงบประมาณ และพลังงาน จะไปกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการ บริการประชาชนหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

- ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ต้องระวังและไม่ควรให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า "Goal Displacement" กล่าวคือ การที่ส่วนราชการบางส่วนมุ่งหวังที่จะได้คะแนนการประเมิน 5 คะแนนเต็ม (reward - centered) แทนที่จะคำนึงถึงการให้บริการแก่ประชาชน (people - centered)

- ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์บางตัว เช่น ตัวชี้วัดด้านการท่องเที่ยว ควรมีการกำหนดเกณฑ์การวัดในรูปของ Milestone เช่น การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดก่อน หลังจากนั้น เมื่อจังหวัดมีแหล่งท่องเที่ยวที่พร้อมแล้ว จึงจะไปวัดที่ผลลัพธ์ในเรื่องการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว หรือการเพิ่มรายได้เฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่อไป

- ตัวชี้วัดบางตัวควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดแบบผสม (Hybrid) ระหว่างในรูปของ Milestone และการวัดผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้ผ่านกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ถูกต้องและเหมาะสม

- ตัวชี้วัดที่จังหวัดต้องการการสนับสนุนจากส่วนกลาง เช่นการออกใบรับรองมาตรฐาน GAP HACCP หรือ HA ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดร่วมกันระหว่างส่วนราชการส่วนกลาง (กระทรวง/กรม) กับจังหวัด นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างตัวชี้วัดสนับสนุนจังหวัดที่ควรเสนอวัดในส่วนกลางด้วย ได้แก่

1) จำนวนแปลง/ฟาร์มของเกษตรกรที่ได้ GAP / HACCP / CoC โดยกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ควรสนับสนุนการออกใบรับรองคุณภาพ Q (GAP) ให้กับเกษตรกร

2) จำนวนโรงพยาบาล ที่ได้รับการรับรอง HA โดยกระทรวงสาธารณสุขควรมีการ สนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ด้านมาตรฐาน HA เพื่อช่วยเหลือโรงพยาบาลที่ขอ HA

3) จำนวนหมู่บ้านที่ผ่านเกณฑ์ Healthy Thailand หรือ Food Safety โดยกระทรวงสาธารณสุข และกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ควรมีการกำหนดนิยาม และเกณฑ์ Healthy Thailand ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน และช่วยสนับสนุนการออกป้าย Food Safety ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ

4) ตัวชี้วัดด้านการท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ควรสนับสนุนบุคลากรที่ชำนาญด้านท่องเที่ยวเพื่อให้ความช่วยเหลือกับจังหวัด

5) ตัวชี้วัดด้านป่าไม้ โดยกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควรสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล การแปรผลพื้นที่ป่าไม้ และการสำรวจพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม

6) ตัวชี้วัดการศึกษาต่อของนักเรียน โดยกระทรวงศึกษาธิการควรช่วยสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อของนักเรียน รวมทั้งติดตามข้อมูลการติดตามนักเรียนที่เรียนจบมาได้ศึกษาต่อหรือไม่

7) ตัวชี้วัดผลิตภัณฑ์ OTOP โดยกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ควรช่วยสนับสนุนในการจัดการประกวด OTOP 4 – 5 ดาว และการรวบรวมข้อมูลที่ต้องและเป็นปัจจุบัน

8) ตัวชี้วัดความมั่นคงชายแดน โดยสภาความมั่นคงแห่งชาติ ควรช่วยสนับสนุนด้านการจัดทำแผน และการดำเนินการตามแผนความมั่นคงชายแดน

9) ตัวชี้วัดการพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงาน โดยกระทรวงแรงงานควรสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ หลักสูตร การฝึกอบรม และการทดสอบตามหลักสูตร

10) ตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบประมาณ สำนักงบประมาณ / กรมบัญชีกลาง ควรสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาการเบิกจ่ายผ่านระบบ GFMS

11) ตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง โดยกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ควรเข้ามาช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ เช่น ในพื้นที่ภาคตะวันออก เป็นต้น

12) ตัวชี้วัดด้านคุณภาพของแหล่งน้ำ เช่น บริเวณลุ่มน้ำต่างๆ ที่ไหลผ่านหลายจังหวัด ต้องมีการบูรณาการในการแก้ไขปัญหาหารือกันระหว่างจังหวัด และกระทรวงส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- ตัวชี้วัดร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำหรับในปี พ.ศ.2548 เป็นการวัดผลในเชิงความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งในปีถัดไปควรมีการวัดผลต่อเนื่อง โดยพิจารณาวัดผลในเชิงความคุ้มค่าของงบประมาณที่ได้จัดสรรตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

- จังหวัดควรจะนำผลจากการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น เช่น ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

- ควรมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับจังหวัดถึงหลักการ และเงื่อนไขในการอุทธรณ์ที่คณะกรรมการพิจารณาข้ออุทธรณ์ได้ให้ความเห็นชอบไว้ เพื่อให้จังหวัดได้ใช้เป็นแนวทางในการอุทธรณ์ให้ตรงตามหลักการและเงื่อนไขที่กำหนด



## สถาบันอุดมศึกษา

รายงานสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นรายงานสรุปผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 62 แห่ง ดังนี้

|                                                    |                                         |                                          |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                           | 22. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย           | 43. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์            |
| 2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์                          | 23. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์          | 44. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี         |
| 3. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่                            | 24. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์          | 45. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนดิรินทร์       |
| 4. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                           | 25. มหาวิทยาลัยราชภัฏพินุลสงคราม        | 46. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี           |
| 5. มหาวิทยาลัยนเรศวร                               | 26. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์          | 47. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี           |
| 6. มหาวิทยาลัยมหิดล                                | 27. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม          | 48. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม              |
| 7. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์                        | 28. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย                | 49. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้าน - จอมบึง   |
| 8. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์                    | 29. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร             | 50. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต              |
| 9. มหาวิทยาลัยขอนแก่น                              | 30. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา         | 51. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา                |
| 10. มหาวิทยาลัยทักษิณ                              | 31. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ            | 52. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา               |
| 11. มหาวิทยาลัยบูรพา                               | 32. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี           | 53. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี              |
| 12. มหาวิทยาลัยแม่โจ้                              | 33. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่          | 54. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 13. มหาวิทยาลัยรามคำแหง                            | 34. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง              | 55. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์           |
| 14. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                     | 35. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร          | 56. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม              |
| 15. มหาวิทยาลัยศิลปากร                             | 36. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา         | 57. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ            |
| 16. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช                   | 37. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์          | 58. มหาวิทยาลัยราชภัฏ - นครศรีธรรมราช    |
| 17. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี                         | 38. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี            | 59. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี        |
| 18. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                           | 39. มหาวิทยาลัยราชภัฏ - พระนครศรีอยุธยา | 60. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม           |
| 19. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง | 40. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์        | 61. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร              |
| 20. สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล                         | 41. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี           | 62. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต            |
| 21. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ          | 42. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด           |                                          |

การดำเนินงานที่สำคัญตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เข้าสู่ระบบการประเมินผลด้วยเป็นครั้งแรก ได้แก่

- การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา
- การปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- คุณภาพการให้บริการ
- การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- การลดค่าใช้จ่าย
- การประหยัดพลังงาน
- การลดระยะเวลาการให้บริการ
- การบริหารความรู้ในองค์กร
- การจัดการสารสนเทศ
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนานักกฎหมาย

โดยผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ของสถาบันการศึกษาทั้งหมด ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานเฉลี่ยอยู่ในระดับดี

### สรุปผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา

#### 1. สรุปภาพรวมผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษา

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและสะท้อนผลการปฏิบัติราชการตามมิติที่ 1 เป็นตัวชี้วัดที่วัดผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษา เป็นลักษณะของ Composite Indicator ในแต่ละสถาบัน โดยมีผลการประเมินเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี

สถาบันการศึกษาได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ โดยแบ่งเป็น 5 ด้านที่สนับสนุนพันธกิจหลัก (Core Function) กำหนดน้ำหนักรวมสำหรับการประเมินผล ร้อยละ 22.5 หรือร้อยละ 90 ของน้ำหนักของตัวชี้วัดนี้ ซึ่งสถาบันการศึกษาสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันได้และสามารถเลือกทางเลือกการให้น้ำหนักได้ 3 ทางเลือก คือ

- 1) ทางเลือกที่ 1: เน้นทางด้านงานวิจัยและสร้างสรรค์ (Research Based University)
  - 2) ทางเลือกที่ 2: เน้นทางการจัดการเรียนการสอน (Teaching Based University)
  - 3) ทางเลือกที่ 3: เน้นทางการให้บริการต่อสังคม (Community-Service Based University)
- มีรายละเอียดและน้ำหนัก ดังนี้

| พันธกิจ                                                                      | ทางเลือกที่ 1 | ทางเลือกที่ 2 | ทางเลือกที่ 3 |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. ด้านคุณภาพบัณฑิต<br>(รวมด้านการสนับสนุนการเรียนรู้และด้านกิจกรรมนักศึกษา) | 7.5           | 10            | 7.5           |
| 2. ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์                                              | 7.5           | 5             | 4             |
| 3. ด้านงานบริการทางวิชาการ / บริการสังคม                                     | 2.5           | 2.5           | 6             |
| 4. ด้านการประกันคุณภาพภายใน<br>(รวมด้านบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร)           | 2.5           | 2.5           | 2.5           |
| 5. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม                                              | 2.5           | 2.5           | 2.5           |
| 6. ตัวชี้วัดของแต่ละมหาวิทยาลัย                                              | 2.5           | 2.5           | 2.5           |
| <b>รวม</b>                                                                   | <b>25</b>     | <b>25</b>     | <b>25</b>     |

ผลการพิจารณาตามทางเลือกข้างต้นของแต่ละสถาบันการศึกษาใน 3 ทางเลือก มีดังนี้

| ทางเลือกที่ 1 : เน้นงานวิจัย | ทางเลือกที่ 2 : เน้นการเรียนการสอน             | ทางเลือกที่ 3 : เน้นให้บริการต่อสังคม |
|------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|
| จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย        | มหาวิทยาลัยขอนแก่น                             | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                  |
| มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์       | มหาวิทยาลัยทักษิณ                              | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| มหาวิทยาลัยเชียงใหม่         | มหาวิทยาลัยบูรพา                               | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย             |
| มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์        | มหาวิทยาลัยแม่โจ้                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์            |
| มหาวิทยาลัยนเรศวร            | มหาวิทยาลัยรามคำแหง                            | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์            |
| มหาวิทยาลัยมหิดล             | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                     | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม          |
| มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์     | มหาวิทยาลัยศิลปากร                             | มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์            |
| สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม            |
| มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช                  | มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย                  |
| มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ     | มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี                         | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร               |
|                              | สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล                         | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี             |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่                     | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์             |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง                         | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี          |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร                     | มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์        |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา                    | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี            |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์                     | มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี            |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                       | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม               |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา               | มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง       |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต               |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี                      | มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา                 |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช                 | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา                |

| ทางเลือกที่ 1 : เน้นงานวิจัย | ทางเลือกที่ 2 : เน้นการเรียนการสอน | ทางเลือกที่ 3 : เน้นให้บริการต่อสังคม |
|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี      | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี               |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม         | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร            | มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์            |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต          | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม               |
|                              | มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด          | มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ             |

## 2. สรุปผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและตัวชี้วัดที่ไข่กับทุกสถาบันการศึกษา

### ● ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำหรือศึกษาต่อในระยะเวลา 3-12 เดือนหลังจากจบการศึกษา

- ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งที่ให้ความรู้ชั้นสูงแก่เยาวชนเพื่อที่เยาวชนจะได้ใช้ความรู้ในการทำประโยชน์ให้กับหน่วยงานที่ได้เข้าไปทำงานและประเทศชาติ ซึ่งจะไม่นับรวมผู้ที่มิงานทำแต่มาลงทะเบียนเรียนในภาคพิเศษหรือภาคนอกเวลาจนจบการศึกษา โดยช่วงระยะเวลา 3-12 เดือนจะขึ้นอยู่กับช่วงเวลาการเก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัย มีผลการดำเนินงานเฉลี่ยอยู่ในระดับดี

### ● ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิต

- ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยมิใช่เป็นแหล่งที่ให้ความรู้ชั้นสูงแก่เยาวชนเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังเป็นสถาบันที่ต้องเตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนในการประกอบสัมมาอาชีพอีกด้วย ตัวชี้วัดนี้จะเป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ที่บัณฑิตทำงานด้วยตั้งแต่ 1-12 เดือน โดยพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ จากแบบสำรวจความพึงพอใจในคุณสมบัติหลัก 3 ประการ ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ ด้านความรู้ความสามารถพื้นฐาน และด้านคุณธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้อยู่ในระดับดี สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับปานกลาง ควรพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยให้มีทักษะการเขียนผลงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์และระบบการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงานต่อไป

### ● จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ

- ผลงานวิจัยเป็นการแสดงศักยภาพในด้านขององค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย เป็นการเปรียบเทียบจำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติกับจำนวนอาจารย์ประจำทุกระดับ

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้ อยู่ในระดับดี สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับปานกลาง ควรพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยให้มีทักษะการเขียนผลงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ และส่งเสริมการประสานงานร่วมกันระหว่างนักวิจัย

ในส่วนของผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาตินั้น มีมหาวิทยาลัยที่ใช้ตัวชี้วัดนี้ในการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ 22 สถาบัน เกณฑ์ที่นำมาใช้สำหรับวารสารนานาชาตินั้นจะต้องเป็นวารสารที่เป็นที่ยอมรับในฐานข้อมูลสากล เช่น ฐานข้อมูล Science Citation Index ฐานข้อมูล Ei Compendex ฐานข้อมูล INSPEC หรือ ฐานข้อมูล Science Direct เป็นต้น ส่วนวารสารที่ไม่อยู่ในฐานข้อมูลสากลนั้นจะต้องเป็นวารสารที่

คณะกรรมการต้องเป็นชาวต่างประเทศอย่างน้อย 1 คน และวารสารต้องมีบทความวิจัยจากต่างประเทศลงพิมพ์ด้วยโดยมีผลการประเมินดังต่อไปนี้

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้อยู่ในระดับดี สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับปานกลางควรสรรหาคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการผลักดันการดำเนินงานและการติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง

#### ● ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการทางวิชาการ

- การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและชุมชนในพื้นที่หรือในระดับประเทศ ถือเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับมหาวิทยาลัย เนื่องจากการบริการทางวิชาการจะเป็นการช่วยเหลือและพัฒนาความคิดของผู้เข้าร่วมการบริการหรือประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เพิ่มขึ้น โดยตัวชี้วัดนี้จะเป็นการเปรียบเทียบจำนวนของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั้งหมดที่ได้เข้ารับการบริการที่ทางมหาวิทยาลัยได้จัดทำขึ้น ในรูปแบบของกิจกรรมและโครงการต่างๆ เช่น โครงการการพัฒนาบัณฑิตกรรม เพื่อพัฒนาหรือช่วยเหลือสังคมและชุมชน ทั้งทางด้านเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ เป็นต้น

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้อยู่ในระดับมาก

#### ● สัดส่วนของจำนวนกิจกรรมโครงการที่ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมต่อจำนวนอาจารย์ประจำทุกระดับ

- ตัวชี้วัดนี้ต่อเนื่องมาจากตัวชี้วัด "ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการทางวิชาการ" ซึ่งเป็นการวัดศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการจัดกิจกรรมหรือโครงการแก่ท้องถิ่น โดยจะเปรียบเทียบจำนวนของกิจกรรม โครงการทางวิชาการทั้งหมดที่ทางมหาวิทยาลัยได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและชุมชน กับ จำนวนอาจารย์ประจำทุกระดับ (อาจารย์ประจำทุกระดับรวมถึงอาจารย์พิเศษที่มีสัญญาการจ้างทั้งปีการศึกษาไม่ต่ำกว่า 9 เดือน)

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้อยู่ในระดับดี สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับปานกลาง ควรสนับสนุนให้มีการขยายจำนวนบุคลากรผู้ให้บริการในกิจกรรมที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังควรสนับสนุนและเปิดกว้างให้บุคลากรที่สนใจในการดำเนินกิจกรรมมาเข้าร่วมได้โดยสะดวก ซึ่งมหาวิทยาลัยอาจสำรวจความต้องการของชุมชนเป้าหมายในการขอรับบริการทางด้านวิชาการ แล้วจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนนั้น

#### ● การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

- เป้าประสงค์ของการดำเนินงานด้านนี้ คือ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมโดยตรงหรือโดยอ้อม ยกตัวอย่าง เช่น การจัดกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมอันดีงาม โดยมีแนวคิดเพื่อการสืบทอดทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมผ่านทางกระบวนการผลิตบัณฑิต งานวิจัย หรืองานบริการ เป็นต้น

ผลการดำเนินงานด้านนี้มีความหลากหลาย เนื่องจากมหาวิทยาลัยสามารถเสนอตัวชี้วัดในด้านนี้ได้เอง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจที่มี ยกตัวอย่าง เช่น

- สัดส่วนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการศิลปวัฒนธรรมต่อจำนวนนิสิตทั้งหมด
- จำนวนโครงการในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนกิจกรรมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ระดับความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของนักศึกษาต่อโครงการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้มาใช้บริการแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม
- จำนวนงานวิจัยเกี่ยวกับดนตรี นาฏศิลป์และวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์

#### ● ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- ผลการดำเนินงานพิจารณาจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยที่ผู้รับบริการนั้นหมายถึง ประชาชนที่มาใช้บริการโดยตรงหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มาใช้บริการ ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจมี 3 ด้าน คือ กระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้อยู่ในระดับดี

### ● ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

- ผลการดำเนินงานพิจารณาจากความสามารถในการใช้งบประมาณที่ต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรรและได้ผลการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแสดงถึงการมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ในส่วนของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรนั้น หมายถึง งบประมาณทุกงบที่ได้รับการจัดสรร ซึ่งประกอบด้วย งบบุคลากร (ไม่รวมข้าราชการและลูกจ้างประจำ) งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่นๆ

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้ อยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดการประหยัดงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินการในหลายๆ ด้าน ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดคุณสมบัติของครุภัณฑ์เพื่อหาแหล่งหรือตัวแทนจำหน่ายที่ขายในราคาถูกกว่าแต่คุณภาพสินค้าใกล้เคียงกับของเดิม หรือการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธี e-Auction เพื่อให้เกิดการแข่งขันจากการประมูล

### ● ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศ

- ผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คุณภาพของระบบสารสนเทศ และการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ ซึ่งส่วนของคุณภาพของระบบสารสนเทศนั้น จะรวมระบบฐานข้อมูล ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูล ระบบรักษาความปลอดภัย ตลอดจนระบบบริหารความเสี่ยง

ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดนี้อยู่ในระดับดี สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับปานกลางควร พัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัย (Security) เช่น ระบบ Backup และ Recovery system ของข้อมูล และควรจัดทำแผนแก้ไขปัญหามาจากภัยพิบัติ (Contingency Plan) เพื่อรองรับเหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมิได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เป็นต้น

## 3. ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยที่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการดำเนินงาน ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย โดยเข้ามากำกับดูแล และติดตามผลด้วยตนเอง
- ข้าราชการในมหาวิทยาลัย มีความมุ่งมั่นและได้ทุ่มเทกำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างเต็มความสามารถ
- มหาวิทยาลัยได้กำหนดเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัดอย่างชัดเจน รวมทั้งมหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการตั้ง war room สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยได้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการ รวมทั้งปีนี้เป็นปีที่ 2 ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงช่วยให้มหาวิทยาลัยและข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมากขึ้น
- มหาวิทยาลัยได้มีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเข้ากับผลการประเมินผลงานประจำปีของข้าราชการ ทำให้ข้าราชการมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นมากขึ้น

## 4. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยที่ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนหนึ่งก็มาจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ดังนี้

- สภาวะแวดล้อมของการประเมินไม่เอื้ออำนวย เช่น สภาวะการทำงานของราชการนั้น ในบางครั้งจะมีงานเฉพาะหน้าเป็นจำนวนมาก เช่น ภาระด้านการสอน และงานวิจัย ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในตัวชี้วัดด้านอื่นๆ ได้เต็มที่ เป็นต้น
- ความไม่เข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เนื่องจากปีนี้เป็นปีแรกที่ทุกมหาวิทยาลัยจะได้รับการประเมินตามแนวทางการประเมินผลกลุ่มทำทนายทั้งหมด และเป็นปีแรกสำหรับการประเมินผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้มหาวิทยาลัยที่เพิ่งเข้าสู่ระบบการประเมินผลกลุ่มทำทนายบางแห่งยังขาดความเข้าใจที่ดีพอ
- มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ภาวะเศรษฐกิจตลาดแรงงาน และเหตุการณ์ความมั่นคงในประเทศ เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยบางส่วนได้รับผลกระทบ และไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย

## 5. ข้อสังเกต

1. มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังมีความเข้าใจในเรื่องระบบฐานข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ทำให้วิธีการในการจัดเก็บ และการจัดทำระบบฐานข้อมูลมีความแตกต่าง และไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งในเรื่องของข้อมูลและฐานข้อมูลมีประเด็นที่เป็นข้อสังเกต ดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (reliability) ของข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และแหล่งข้อมูล เนื่องจากการวัดผลจะแบ่งตัวชี้วัดเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ข้อมูลจากหน่วยงานส่วนกลาง และตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บข้อมูลเอง ดังนั้นในการวัดผลจำเป็นต้องมีข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงและเกิดความเป็นธรรม แต่จากการติดตามประเมินผล พบว่า ระบบข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยโดยส่วนใหญ่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งมาตรฐานในการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน

- ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี ทั้งในระบบข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามพันธกิจ และข้อมูลสำหรับการประเมินผล โดยข้อมูลของแต่ละคณะ/สำนัก มีการจัดเก็บที่ฐานข้อมูลของคณะ/สำนัก และถูกรวบรวมที่ฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถแสดงเอกสารหลักฐานของข้อมูลต่างๆ ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

- ข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโดยส่วนใหญ่พัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ข้อมูลในส่วนของการวางแผนและพัฒนา ทะเบียนวัดผล การเงิน สามารถใช้ฐานข้อมูลร่วมกันได้ มีหน่วยงานศูนย์คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูล มีการกำหนดในการเข้าไปใช้ และกรอกข้อมูลอย่างชัดเจน มีการสำรองข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อป้องกันข้อมูลเสียหาย

- มหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนและการใช้ข้อมูลร่วมกันของทุกหน่วยงานด้วยมาตรฐานเดียวกัน จึงมีการจัดระบบฐานข้อมูลใหม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งของข้อมูล ยุกระดับการบูรณาการของข้อมูลและให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยตนเองเมื่อมีความต้องการ ทำให้ภาระการบริการข้อมูลกระจายไปตามหน่วยงานต่าง ๆ การจัดระบบสารสนเทศในระยะเริ่มต้นของมหาวิทยาลัยนั้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงานซึ่งเป็นงานประจำ ดังนั้นความทันสมัยของข้อมูลเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงาน (เป็น Operational Data) ทั้งหมดนี้จะถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยได้จัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลเชิงสรุป เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจตามสถานการณ์และความเหมาะสม

2. ระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ดีในเรื่องผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ เป็นอีกประเด็นที่สำคัญซึ่งส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถรวบรวมข้อมูล ประมวลผล วิเคราะห์ สรุป สามารถนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง โดยการเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีนี้ต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหาร ซึ่งสามารถแยกเป็นข้อสังเกตได้ดังนี้

- ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีความสนใจ และให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาก โดยได้จัดประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจเรื่องระบบการประเมินผลให้กับอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมอบหมายให้ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมของมหาวิทยาลัยเป็นรายเดือน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการวางแผนการดำเนินการต่อไป รวมถึงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

- ผู้บริหารทุกระดับของทุกคณะ/หน่วยงาน ให้ความร่วมมือ สนับสนุน ติดตาม เร่งรัดดำเนินการ รวมทั้งให้คำแนะนำเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยเห็นความสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะได้มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบอยู่แล้ว แต่ก็คาดหวังถึงผลตอบแทนในเรื่องแรงจูงใจที่จะได้รับการประเมินผลภายนอก ที่ดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์/พันธกิจของมหาวิทยาลัย และส่วนราชการตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับข้าราชการมหาวิทยาลัยในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

- ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผล มีความรู้และความเข้าใจระบบการประเมินผลเป็นอย่างดี โดยจะเห็นได้จากการรายงานผลการดำเนินงานแต่ละตัวชี้วัดสามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น และสามารถแสดงเอกสาร หลักฐานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดได้ครบถ้วน มีความชัดเจน อีกทั้ง ข้อมูลส่วนใหญ่มีความสมบูรณ์ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่า ทั้งอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และงานบริการวิชาการอื่นๆ ที่หลากหลาย ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ สำหรับรูปแบบการจัดเล่มรายงานมีความเรียบร้อย ง่ายต่อการค้นหาข้อมูลเพื่อประเมินผล



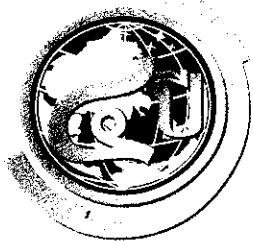
## 6. ข้อเสนอแนะ

- ผลสำเร็จของการผลิตผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ควรมุ่งให้สามารถต่อยอดนวัตกรรม องค์ความรู้ต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนสำหรับงานวิจัยพื้นฐาน หรือสามารถถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่การใช้งานทางธุรกิจและบริการทางสังคมได้สำหรับงานวิจัยประยุกต์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจะต้องให้มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Outcome) ที่ชัดเจนของแต่ละงานวิจัยที่ได้รับทุน รวมทั้งมีการติดตามผลสำเร็จเหล่านั้น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลของการพัฒนาการวิจัยของมหาวิทยาลัยต่อไป
- มหาวิทยาลัยที่มีนักวิจัยที่มีความสามารถสูงจากหลากหลายสาขาที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ แต่แหล่งทุนสนับสนุนยังมีไม่พอ (โดยเฉพาะแหล่งทุนจากภาคเอกชนมีจำนวนน้อยลง ทำให้ขาดงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้นักวิจัยสามารถสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและแข่งขันได้ หรือนำผลงานไปเสนอในการประชุมวิชาการทั้งในและต่างประเทศ) มหาวิทยาลัยเหล่านี้ควรเร่งสร้างเครือข่ายโดยการเชื่อมโยงโครงการวิจัยกับภาคเอกชนให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยให้มากขึ้น เพื่อให้นักวิจัยสามารถผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ และพัฒนางานวิจัยที่เป็นประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง
- ข้อมูลตลาดแรงงานที่สามารถคาดหมายแนวโน้มความต้องการในอนาคต และข้อมูลความพึงพอใจของนายจ้างต่อบัณฑิต จะเป็นข้อมูล 2 ส่วนที่สำคัญในการวางแผนและพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ผลลัพธ์ที่สำคัญของการผลิตบัณฑิต ได้แก่ การที่บัณฑิตมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการประกอบอาชีพ สร้างประโยชน์ให้กับประเทศ และไม่เป็นภาระต่อสังคม มหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้นกับการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ รวมทั้งควรมีการวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ของข้อมูลอย่างใกล้ชิดด้วย
- มหาวิทยาลัยควรมีการสำรวจเนื้อหาวิชา ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนของแต่ละหลักสูตรของทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน หากสาขาวิชาใดเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมากควรให้การสนับสนุนเพิ่มเติม ขณะเดียวกันหากสาขาใดที่ยังมีความบกพร่องอยู่ ก็ดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้นักศึกษาของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรจัดหลักสูตรการฝึกงานให้นักศึกษาปีสุดท้ายของทุกสาขาวิชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทักษะการทำงาน เป็นการเตรียมความพร้อมและเรียนรู้ให้มีประสบการณ์ ฝึกปฏิบัติจนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ต้องระวังไม่ให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า "Goal Displacement" กล่าวคือ การที่มหาวิทยาลัยบางส่วนมุ่งหวังที่จะได้คะแนนการประเมิน 5 คะแนนเต็ม (reward - centered) แทนที่จะคำนึงถึงการจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษา

- มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมทางด้านโครงสร้าง, บุคลากรมีคุณภาพสูง และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน ควรคำนึงถึง สิ่งที่จะเป็นกฎและสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ได้แก่ การกำหนดระบบที่มีกลไกของการถ่ายทอดเป้าหมายลงไปในแต่ละระดับอย่างต่อเนื่องจนถึงระดับปฏิบัติการ ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์องค์กรของบุคลากรทุกระดับ สร้างจิตสำนึกของความมุ่งมั่นของกลุ่มร่วมกัน (Shared Vision Building)
- มหาวิทยาลัยควรมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานให้กับข้าราชการผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งอาจจะทำได้โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และมหาวิทยาลัยทำการจัดฝึกอบรม หรือจัดทำชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ (Tool Kits) เพื่อให้ความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับเทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่ที่น่าสนใจเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งมีผู้ใช้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละระบบเป็นจำนวนมากทั้งคณาจารย์ บุคลากร นิสิต และบุคคลทั่วไป ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อป้องกันความเสียหายจากเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาได้ นอกจากนี้การมีระบบที่ดีควรได้รับการทดสอบอย่างสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยควรกำหนดความถี่ที่เหมาะสมในการทดสอบแต่ละระบบด้วย สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี หากสามารถสร้างความเข้มแข็งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้นักศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ให้มากขึ้น จะเป็นการเพิ่มจุดแข็งให้กับองค์กร และควรสร้างความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในเรื่องการเรียนการสอนให้มากขึ้นด้วย เพื่อผลสำเร็จที่ได้รับจะเป็นจุดเด่นที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ และสอดคล้องกับทิศทางโลกในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์มากขึ้น
- ส่วนราชการต้นสังกัด/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในเรื่องการจัดเก็บ และจัดทำฐานข้อมูล ควรมีการกำหนดนิยาม วิธีการในการจัดเก็บ และบริหารจัดการฐานข้อมูลร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

- ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบของการกำหนดใช้ตัวชี้วัดในส่วนราชการ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดด้านการประหยัดงบประมาณ และพลังงาน จะไปกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น



การพัฒนา  
ระบบราชการไทย  
๒๕๔๖ - ๒๕๔๙

( 16 ลม )

รายงาน  
การพัฒนา  
ระบบราชการไทย  
๒๕๔๙