



# บทความวิชาการ Hot Issue

(กุมภาพันธ์ 2559)

การประเมินผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ  
ในรัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา

สำนักวิชาการ  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร  
ดาวน์โหลดเอกสารได้ที่ <http://www.parliament.go.th>

## การประเมินผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการในรัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา

พิชิตวรรณ กิติคุณ

วิทยากรชำนาญการ

กลุ่มงานบริการวิชาการ 1 สำนักวิชาการ

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันบริบทของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนราชการทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงนับเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่ต้องเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะรับมือกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วทันเวลา และทันต่อสถานการณ์

ในฐานะที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำของส่วนราชการ จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมในการบริหารงานและทรัพยากรทุกประเภทขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่รัฐบาลกำหนดภายใต้บริบทและความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงต้องพร้อมที่จะใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ ๆ และกระบวนการทำงานแบบส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรภายในและเครือข่ายการทำงานมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวการประเมินผู้บริหารระดับสูงจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น การประเมินผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ส่วนราชการอยู่รอดและเจริญเติบโต ประกอบกับที่ผ่านมามีการร้องเรียนจากประชาชนจำนวนมากว่าส่วนราชการหลายหน่วยงานแก้ไขปัญหาล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในระดับพื้นที่ จนทำให้ประชาชนได้รับความเดือดร้อน (พล.อ.ประยุทธ์ สั่งปรับหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน ข้าราชการรัฐวิสาหกิจ อปท. ให้เป็นรูปธรรมวัดผลได้ หวังปรับพฤติกรรมใหม่, 2558) ทำให้เห็นได้ว่าแม้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอยู่แล้วก็ตาม แต่ถ้ามีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่สามารถวัดผลและตรวจสอบได้จริงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งมีการลงโทษทางวินัยอย่างเด็ดขาดหรืออาจพิจารณาปรับย้ายให้เกิดความเหมาะสมทันทีหากมีการร้องเรียนถึงปัญหาเกิดขึ้นและพบผลการตรวจสอบว่า มีการละเลยหรือปฏิบัติงานโดยขาดประสิทธิภาพ ก็จะเป็นการปรับปรุงและพัฒนาการประเมินผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่จะนำไปใช้ให้เกิดผลอย่างแท้จริงโดยไม่ปล่อยให้การประเมินเป็นเพียงแค่กระดาษใบเดียวอย่างที่ผ่านมา

ในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องการประเมินผู้บริหารระดับสูงแบบใหม่ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2559 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการประเมิน เพื่อเร่งรัดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานและขับเคลื่อนนโยบายของรัฐให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ โดยจะนำผลการประเมินตามหลักเกณฑ์ใหม่ไปใช้ประกอบการประเมินข้าราชการ ในวันที่ 1 ตุลาคม 2559 และเพื่อพิจารณาปรับปรุงหน่วยงานของรัฐต่อไป

2. ผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารองค์การมหาชน

3. ตัวชี้วัด ในการประเมินจะใช้ผลการประเมินจากต่างประเทศและผลการประเมินในประเทศ

4. ผู้ประเมิน ได้แก่ การประเมินโดยรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีที่กำกับเขตตรวจราชการ โดยเป็นผู้ประเมินผู้ว่าราชการจังหวัดในเขตที่กำกับ การประเมินโดยหน่วยงานกลาง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานงบประมาณ โดยนำข้อมูลจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ประกอบการพิจารณา) และการประเมินโดยประชาชนผู้รับบริการ

5. ระบบประเมิน มีระบบการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น และระบบการประเมินแบบใหม่ ซึ่งจะให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นหลักเกณฑ์ประเมินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2559

6. หลักเกณฑ์การประเมิน ให้พิจารณาจากกรอบตามกฎหมาย นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงาน ข้อสั่งการ และความคาดหวังของประชาชน โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ

6.1 Functional Based – ประเมินจากประสิทธิภาพการทำงานตามอำนาจหน้าที่ ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก

6.2 Agenda Based – ประเมินจากประสิทธิภาพในการทำงานตามยุทธศาสตร์ นโยบาย และการมอบหมายตามภารกิจพิเศษ

6.3 Area Based – ประเมินจากประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบในเขตพื้นที่ ที่ได้รับมอบหมาย (ข้อคิดเห็นของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2559 ที่เกี่ยวข้องกัสำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

### บทสรุปและข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา

จากมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องการประเมินผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการแบบใหม่ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ในการประเมินผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการนั้นเป็นไปตามบทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละส่วนราชการ โดยครอบคลุมในทุกมิติทั้งการประเมินด้านการควบคุมบังคับบัญชา หน่วยงาน ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน และต้องสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น ประสิทธิภาพการทำงานเชิงรุก ความพึงพอใจของประชาชน การแก้ไขปัญหาเร่งด่วน และการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น เพราะในปัจจุบันเป็นยุคของการปฏิรูปซึ่งมีการปรับปรุงประสิทธิภาพกลไกของรัฐ ซึ่งครอบคลุมทั้งส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ของประชาชน โดยการลดกฎ ระเบียบ ขั้นตอน ลดความล่าช้า

สร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากนี้ การประเมินผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการจะเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ผู้บริหารระดับสูงสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีสมรรถนะในการบริหารงานในฐานะผู้นำขององค์กรในอนาคต

ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการจึงต้องคิดเชิงรุก ทำงานเชิงรุก มีวิสัยทัศน์ มีการประสานงาน ชี้แจงให้ข้อคิดเห็น แนะนำหรือติดต่อกับประชาชนเพื่ออำนวยความสะดวก มีการปลูกจิตสำนึกของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้คำนึงว่าหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญ และต้องทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถทั้งการปฏิบัติและการสร้างความเข้าใจควบคู่กันไป โดยต้องประสานงานกันเพื่อหาข้อยุติความคิดเห็นขัดแย้งเรื่องต่าง ๆ เช่น โครงการที่เกิดขึ้นในพื้นที่ในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประเทศต่อไปได้ อีกทั้งจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาที่ยังคงค้างค้างให้สำเร็จโดยเร็วด้วยการสร้างความร่วมมือกับประชาชน เพื่อพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่าคืออะไร จะแก้ไขอย่างไร มีกฎหมายใดที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ผลักให้เป็นภาระของรัฐบาล แต่เพียงฝ่ายเดียว ปัญหาใดที่ซับซ้อนก็จะต้องบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติ หากเกิดการติดขัดในข้อกฎหมาย ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการจะต้องเสนอเรื่องผ่านกระทรวงมาแจ้งรัฐบาล ที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้เหมาะสมกับภาษีของประชาชนและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

อย่างไรก็ตาม นอกจากการประเมินดังกล่าวแล้ว การที่ผู้บริหารระดับสูงจะสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่มีนั้น จำเป็นต้องพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหาร ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทักษะการบริหารคน ทักษะด้านการคิดและการตัดสินใจ และบุคลิกภาพ เป็นต้น เพื่อให้เป็นผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ และมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี

การพัฒนาดังกล่าวต้องมีความเป็นระบบและเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้าง (Enhance) เร่งเร็ว (Accelerate) และรักษาไว้ (Maintain) ซึ่งศักยภาพและสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีความพร้อมอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์กรซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงจะสร้างความตระหนักและภาคภูมิใจในบทบาทการเป็นผู้นำขององค์กรและจะนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กรอันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อประเทศชาติ และความผาสุกของประชาชน

## บรรณานุกรม

ข้อคิดเห็นของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2559

ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ก.พ.ร.. (2559). สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2559

จาก [http://www.opdc.go.th/page.php?url=tab\\_view&cat=N&id=729](http://www.opdc.go.th/page.php?url=tab_view&cat=N&id=729)

ดึงประชาชนให้คะแนน “ข้าราชการ” ผ่าน-ไม่ผ่าน? อัดเลื่อนขึ้น-ลดโบนัส. (26 มกราคม 2559).

สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2559 จาก <http://www.matichon.co.th/news/9258>

นายกฯ สั่งทำเกณฑ์ใหม่ประเมินผล ขรก. ในปีงบฯ 59. (8 ธันวาคม 2558). กรุงเทพมหานครออนไลน์.

สืบค้น 27 มกราคม 2559 จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/677672>

ประเมิน ขรก. หวัง ‘ขึ้นนอต’ สร้างทีมเวิร์ก. (8 ธันวาคม 2558). ไทยโพสต์ออนไลน์. สืบค้น

28 มกราคม 2559 จาก <http://www.paisalvision.com/index.php/news/104-outstanding-news/13793-2015-12-08-01-57-31.html>

“ประยุทธ์” กั้นร้อน ผลงานอึดไต่ขี้อื่นข้าราชการเกียร์ว่างเรียงตัว!. (14 มกราคม 2559). ผู้จัดการออนไลน์.

สืบค้น 27 มกราคม 2559 จาก <http://www.manager.co.th/Politics/ViewNews.aspx?NewsID=9590000004441>

"พล.อ.ประยุทธ์" สั่งปรับหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ อปท. ให้เป็นรูปธรรม

วัดผลได้ หวังปรับพฤติกรรมใหม่. (6 ธันวาคม 2558). สืบค้น 28 มกราคม 2559 จาก

<http://www.thailocalmeet.com/index.php?action=printpage;topic=60712.0>

ส่วนแผนงานและพัฒนางานประชาสัมพันธ์ สำนักประชาสัมพันธ์เขต 4. (30 เมษายน 2558).

ค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบบราชการ. สืบค้น 28 มกราคม 2559

จาก [http://region4.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=61192&filename=index](http://region4.prd.go.th/ewt_news.php?nid=61192&filename=index)