

ด่วนที่สุด
ที่ นร ๐๕๐๓/๑๙๒๕

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ปฏิบัติหน้าที่
สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
เลขรับ 09019
วันที่ 29 ต.ค. 2550
เวลา 13 ๐๐ น.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๕๐

เรื่อง รายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๙

เรียน เลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

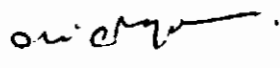
สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร ๑๒๐๗.๑/๐๑๐๑๗
ลงวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๐ และรายงานในเรื่องนี้

ด้วยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอรายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๙ มาเพื่อดำเนินการ ความละเอียดปรากฏตาม
สิ่งที่ส่งมาด้วย

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๐ ลงมติ
รับทราบสรุปผลการประชุมคณะกรรมการประสานงานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (ปนช.)
ครั้งที่ ๙/๒๕๕๐ วันจันทร์ที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๐ และให้เสนอรายงานผลการพัฒนา
ระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๙ ต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

จึงเรียนมา เพื่อโปรดนำรายงานดังกล่าวเสนอสภานิติบัญญัติแห่งชาติต่อไป
ทั้งนี้ ได้ขอให้สำนักงาน ก.พ.ร. จัดส่งเอกสารในเรื่องนี้ให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติโดยตรงต่อไปแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายวิชัย วิทวัสการเวช)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กลุ่มงานนิติคดี
รับที่ พ.ศ. ๑๙๒๕
วันที่ พ.ศ. ๑๙๒๕
เวลา ๑๕.๐๐ น.
สำนักการประชุม

สำนักนิติธรรม

โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๓๐๔ - ๕

โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๕๘

(D299/ส/เอ)

www.cabinet.thaigov.go.th

กลุ่มงานบริหารทั่วไป
รับที่ ๖๒๐๑/๒๕๕๐ วันที่ ๒๙, ๓๑, ๒๕๕๐
เวลา ๑๓.๕๐ ถึง ๑๕.๓๐
สำนักการประชุม



การพัฒนา
ระบบราชการไทย
๒๕๔๖ - ๒๕๔๙

รายงาน
การพัฒนา
ระบบราชการไทย
๒๕๔๙



การพัฒนา
ระบบราชการไทย
๒๕๔๖ - ๒๕๔๙



รายงาน
การพัฒนา
ระบบราชการไทย
๒๕๔๙

พัฒนาระบบราชการ
เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ชื่อเรื่อง

รายงานการพัฒนาาระบบราชการไทย ๒๕๔๙

- ผู้แต่ง** : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
- เลขมาตรฐานประจำหนังสือ** : ISBN 978-974-9871-91-1
- พิมพ์ครั้งที่ 1** : พฤษภาคม 2550
- โรงพิมพ์** : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด
- จำนวนหน้า** : 308 หน้า
- จัดทำโดย** : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-7995
- สงวนลิขสิทธิ์** : เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมด ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.
- ออกแบบโดย** : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889
- ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา** : นายโยธิน นีรันดร์มงคล

“การพัฒนาระบบราชการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

นายโชติ บันเปี่ยมรัฐ¹
รองนายกรัฐมนตรี และประธาน ก.พ.ร.

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทานแก่ประชาชนทุกหมู่เหล่า เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต พระองค์ทรงริเริ่มแนวทางในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพื่อช่วยเหลือราษฎรให้พ้นความทุกข์ยาก โดยทรงวางแนวทาง ผนวกกับงานวิจัยที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ เพื่อขยายผลให้เข้ากับกระบวนการงานที่ทันสมัย ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย อันเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการในปัจจุบัน

ข้าราชการก็ต้องปฏิบัติราชการโดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ดังพระบรมราโชวาทเนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2543 ความว่า “ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุดมคติ ด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงตรงเป็นกลาง ด้วยความระลึกดีด้วยเสมอว่า การปฏิบัติตัว ปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมืองและของประชาชนทุกคน”

สาระสำคัญของพระบรมราโชวาทมีอยู่ 3 เรื่องหลัก คือ ความตั้งใจ ความระมัดระวัง และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม จะเห็นได้จากโครงการพระราชดำริของพระองค์ ที่ทรงใช้เวลานาน มีความตั้งใจและดำเนินการสืบเนื่องจนกระทั่งเกิดผล รวมทั้งระมัดระวังในความถูกต้อง โดยอาศัยความร่วมมือและความชำนาญจากหลายฝ่าย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์แก่ทุกหมู่เหล่า และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

จากพระบรมราโชวาทนี้จะเห็นว่า ในการทำงานนั้นจะต้องมีทั้งความตั้งใจ ความพากเพียรและความระมัดระวัง ในระหว่างดำเนินการ และที่สำคัญก็คือ จะต้องสำนึกอยู่ตลอดเวลาว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ “ประโยชน์ส่วนรวม” นี้คือ คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของข้าราชการ

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานเนื่องในวาระต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีประโยชน์และสอดคล้องสำคัญกับการพัฒนา ซึ่งพระบรมราโชวาทเมื่อปี พ.ศ. 2543 นี้ กล่าวถึงผู้ปฏิบัติโดยรวม หากผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการให้สอดคล้องตามพระบรมราโชวาทดังกล่าว ย่อมนำมาซึ่งพื้นฐานของสิ่งเรียกว่า “ระบบ”

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งที่เรียกว่า “ระบบ” ซึ่งระบบราชการนั้นประกอบด้วยส่วนต่างๆ และจากพระบรมราโชวาทดังกล่าวจะเห็นว่า ระบบราชการจะตั้งมั่นได้ลำบาก หากข้าราชการไม่สามารถน้อมนำพระบรมราโชวาท หรือไม่มีความเข้าใจที่เพียงพอในการน้อมนำพระบรมราโชวาทมาปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานระหว่างหลายสาขาวิชาชีพ หรือระหว่างองค์กร ที่จะต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งวัตถุประสงค์ใหญ่ของระบบ คือ ความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ ปัญหาหลักของการบูรณาการในการปฏิบัติ คือ ต่างฝ่ายต่างมีเป้าหมายไม่เหมือนกัน ทำให้การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งระบบราชการไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เพราะหัวใจสำคัญของระบบราชการคือ “ประโยชน์ส่วนรวม” ดังนั้น “ประโยชน์ส่วนรวม” จึงเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักตั้งแต่ต้นว่า ภารกิจทุกหน่วยล้วนตอบสนองวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

¹ สรุปรายมาจากบทบรรยายพิเศษ ในโอกาสครบรอบ 4 ปี การพัฒนาระบบราชการ หัวข้อเรื่อง “การพัฒนาระบบราชการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ณ ห้องเพลนนารี 2 ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

ในภาคราชการนั้น ขอให้ให้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในกลไกการปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก 4 ป. ของนายกรัฐมนตรี คือ โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และ ประสิทธิภาพ และต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้และคุณธรรมควบคู่กันไป

ทั้งนี้ ภารกิจต่างๆ ในระบบราชการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. กำลังดำเนินการผลักดันอยู่ในขณะนี้ นอกจากการปฏิบัติราชการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และความอยู่ดีมีสุขของประชาชนแล้ว ระบบราชการจะต้องสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อให้สามารถรู้ทันโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่อยู่เหนือการควบคุม อีกด้วย โดยการปรับตัว และ ผันกกำลังระหว่างภาครัฐกับเอกชน โดยทำงานแบบสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้ตัวเองมีความสามารถสูงขึ้น และที่สำคัญคือ เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และความเข้มแข็งของประเทศชาติในการขับเคลื่อนและแข่งขันได้ในเวทีโลก

ด้วยเหตุนี้ วิธีการทำงานร่วมกันระหว่างรัฐและเอกชนจึงต้องมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ โดยอยู่ภายใต้กรอบ “ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ” ทำงานเชิงพันธมิตร ไม่มีใครเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เรามีภูมิคุ้มกันที่พอเพียงต่อโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะเห็นได้ว่า คำว่า “พอเพียง” ต้องอยู่ในทุกๆ วิธีคิดและสาระที่เป็นภารกิจของรัฐ



“น้อมนำพระอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในการบริหารจัดการมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติราชการของข้าราชการมืออาชีพ”

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์²

รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และรองประธาน ก.พ.ร.

ในโอกาสครบรอบ 4 ปีของการพัฒนาระบบราชการ จึงขอน้อมนำพระราชอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในด้านต่าง ๆ มาถ่ายทอดเพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งควรปฏิบัติงานแบบ “ข้าราชการมืออาชีพ” โดยมีคุณสมบัติอันประกอบด้วย

1. มีอุดมการณ์

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2471 อาชีพ “ข้าราชการ” เป็นทางเลือกหนึ่งในการประกอบอาชีพของประชาชน เพื่อเป็นกำลังสำคัญของประเทศ ซึ่งผู้ที่ตัดสินใจเลือกรับราชการจะต้องเริ่มจากการมีอุดมการณ์ที่ถูกต้อง แน่วแน่ และยึดเป้าหมายใหญ่ คือ ประโยชน์สุขของประเทศไทยและประชาชน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีปณิธานและมีอุดมการณ์อันแน่วแน่ ดังพระปฐมบรมราชโองการที่ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” และเป็นที่ยกย่องได้ตลอดระยะเวลา 60 ปีที่ทรงครองราชย์ ข้าราชการทุกคนจึงควรถือเป็นแบบอย่าง และพิสูจน์ตนเองให้เห็นว่าได้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สุขของประเทศไทยและประชาชนแล้ว

2. ความเพียร ความอดทน

งานราชการไม่ใช่การทำงานที่เสร็จในเวลาเพียงหนึ่งหรือสองวัน แต่ข้าราชการต้องทำงานตลอด โดยมีอายุเป็นตัวตั้ง ซึ่งเงื่อนไขสำคัญของการรับราชการคือความต่อเนื่องและยาวนาน ดังนั้น การเป็นข้าราชการมืออาชีพ จึงต้องปฏิบัติงานด้วยความอดทน ความวิริยะอุตสาหะ และมีความเพียร เป็นเงื่อนไขสำคัญ เพราะงานที่ทำนั้น ไม่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงได้ในเวลาอันสั้น

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นแบบอย่าง ในการทรงงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ และความเพียร จะเห็นได้จากโครงการพระราชดำริหลายโครงการ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจ วางแผน ทดลอง จึงจะประสบความสำเร็จ

3. การทำงานอย่างเป็นระบบ

เวลาและทรัพยากรของในการปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้เป็นของข้าราชการนั้นหากแต่เป็นของราชการ การทำงานจึงไม่ใช่การทดลอง ลองผิดลองถูก หรือไม่พอใจแล้วรีบใหม่ได้ ดังนั้น ข้าราชการจึงถูกฝึกให้คิดและทำงานอย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบ และมีเป้าหมาย มีกฎระเบียบเป็นพื้นฐาน เพื่อความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นแบบอย่างของการทรงงานเป็นระบบ โดยจะทรงศึกษาหาข้อมูล หรือกับผู้รู้และนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ก่อนจะทรงดำเนินโครงการใด ๆ ก็ตาม รวมทั้งเสด็จพระราชดำเนินไปในพื้นที่ที่จะดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นแบบอย่างที่สำคัญของข้าราชการ เพราะในการทำงานอย่างเป็นระบบนั้น จะต้องลงไปในพื้นที่จริง

² สรุปลงมาจากการบรรยายพิเศษ ในโอกาสครบรอบ 4 ปี การพัฒนาระบบราชการ หัวข้อเรื่อง “น้อมนำพระอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในการบริหารจัดการมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติราชการของข้าราชการมืออาชีพ” เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ณ ห้องเพลินนารี 2 ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

เพื่อเก็บข้อมูลจริง นอกจากนี้ พระองค์ทรงมีพระราชดำรัสเป็นแนวทางให้กับข้าราชการ คือ การเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ซึ่งเป็นแบบอย่างของการทำงานเป็นระบบ

4. การทำงานแบบมีส่วนร่วม

ส่วนร่วมในที่นี้คือ ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง งานราชการไม่ใช่งานที่คิดและทำคนเดียว แต่จะต้องมีการระดมสมอง และทำงานอย่างเป็นระบบ คือ เก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และที่สำคัญ ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งงานราชการส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อประชาชนและสิ่งแวดล้อม ทั้งในทางบวกและทางลบ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นแบบอย่างของการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยทรงยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง และนำเอาหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันดำเนินงาน ยกตัวอย่างเช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริห้วยฮ่องไคร้ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการทำงานแบบบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง และนำข้าราชการจากกระทรวง กรมต่าง ๆ มาทำงานร่วมกับประชาชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาของพื้นที่นั้นๆ

5. มีความสามารถในการสื่อความและทำความเข้าใจ

ข้าราชการทุกคนต้องมีทักษะในการสื่อความ ทักษะในการเขียน ทำงานด้วยใจ และมีจิตเมตตา รวมทั้งสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ซึ่งในเรื่องของการสื่อความนั้น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ดังจะเห็นได้จากพระบรมราโชวาทต่าง ๆ ของพระองค์ที่คอยสั่งสอน เตือนสติ และชี้แนะแนวทางให้กับพสกนิกรเสมอมา

นอกจากนี้ พระองค์ยังทรงนิพนธ์หนังสือให้แก่ประชาชน ที่มีกุศโลบายในเรื่องต่างๆ อาทิ กุศโลบายเรื่องความเพียร ความมานะ ในพระราชนิพนธ์เรื่อง "พระมหาชนก" รวมทั้งพระราชนิพนธ์เรื่อง "คุณทองแดง" ซึ่งเป็นกุศโลบายที่ทรงใช้เตือนสติแก่คนไทยให้ภูมิใจในความเป็นไทย ด้วยเหตุนี้ จึงกล่าวได้ว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจึงทรงเป็นแบบอย่างในการ "ทำให้ดู อยู่นให้เห็น" ซึ่งข้าราชการมืออาชีพควรปฏิบัติตาม และปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

6. ความสมดุล

คือ ความพอเพียง ความสอดคล้องกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินชีวิตหรือการทำงาน ข้าราชการต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทุก ๆ กิจกรรมที่ทำ ต้องดำรงชีวิตอย่างพอเพียง ซึ่งแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เป็นแบบอย่างทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงาน โดยการดำรงชีวิตอย่างสมดุลนั้น นอกจากเรื่องงานแล้ว จะต้องคำนึงถึงครอบครัว การพักผ่อน เล่นกีฬา การทำกิจกรรมสันทนาการอื่นด้วย และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยึดมั่นในศาสนา เพื่อให้เราเป็นคนที่สมบูรณ์ สามารถคิดอ่านได้อย่างสร้างสรรค์ และเดินทางได้อย่างถูกต้อง

ทั้งนี้ ขอให้ข้าราชการยึดมั่นอุดมการณ์ มีความเพียร ความขยัน อุตุน และอุทสาหะในการประกอบอาชีพ คิดเป็นระบบ ทำงานเป็นระบบ มีหลักฐานในการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน และสื่อสารทำความเข้าใจกับประชาชน มีความอดทนในการอธิบายให้ผู้รอบข้างเข้าใจถึงเหตุการณ์ งานที่ทำ และขอให้มีชีวิตอย่างสมดุล เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และใช้โอกาสในการพัฒนาดตนเอง มีศักยภาพ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และทำให้ตนเองรู้สึกได้ว่า เราได้ทำหน้าที่ของตัวเองอย่างสมบูรณ์แล้ว

คำนำ

ความพยายามในการพัฒนาระบบราชการไทยนั้นได้มีการดำเนินการมาเป็นเวลานานแล้ว แต่มีจะขาดความชัดเจน ต่อเนื่องในทางนโยบายและไม่มีเจ้าภาพผู้รับผิดชอบหรือกลไกในการผลักดันสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้การพัฒนาระบบราชการดำเนินไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่ครบวงจร และบังเกิดผลการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ค่อนข้างน้อย

จุดเปลี่ยนผ่านที่สำคัญอันทำให้เกิดการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังในช่วงเวลาที่ผ่านมานั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยในด้านต่างๆ รวมอย่างน้อยสามประการ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ กล่าวคือ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2539-2540 และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ความพยายามในการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความเข้มแข็งของรัฐบาลเสียงข้างมากอันเป็นผลมาจากการเลือกตั้งทั่วไปเมื่อปี พ.ศ. 2544)

2. ปัญหาอันสั่งสมมาของระบบราชการไทยเอง เช่น ขีดสมรรถนะที่ถดถอยลง เกิดความซ้ำซ้อน ขาดบูรณาการ ความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โครงสร้าง บทบาทและขนาดของภาคราชการที่ไม่เหมาะสม การทุจริตประพฤติมิชอบที่ขยายวงกว้างออกไปมากขึ้น เป็นต้น

3. กระแสเรียกร้องของชุมชนนักวิชาการที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพบ้านเมือง และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น โดยเฉพาะการยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

การปฏิรูประบบราชการขนานใหญ่เมื่อปี พ.ศ. 2545 นั้นเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการควบคู่กันไป อันเป็นผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 นั้นได้วางหลักการสำคัญในมาตรา 3/1 ไว้ว่า การบริหารราชการแผ่นดินจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หรือการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) อันเป็นความพยายามในการปรับเปลี่ยนค่านิยม กระบวนทัศน์ และวัฒนธรรมการทำงานของภาคราชการให้มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาล ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น

สำหรับการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการนั้นได้จัดใหม่รวมเป็น 20 กระทรวง โดยยึดหลักการจัดแบ่งภารกิจตามนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญและประเด็นวาระเชิงนโยบายของประเทศ ซึ่งแยกออกเป็นกลุ่มและกำหนดให้มีกระทรวงรองรับ อันได้แก่ กลุ่มกระทรวงด้านบริหารและความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการจัดรูปแบบองค์การให้มีความหลากหลายตามลักษณะภารกิจ เช่น ส่วนราชการ องค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์การแนวราบ มีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีกลุ่มภารกิจขึ้นภายในกระทรวงขนาดใหญ่ที่มีภารกิจงานครอบคลุมหลายด้าน เช่น กลุ่มรายได้ กลุ่มทรัพย์สิน กลุ่มรายจ่ายและหนี้สิน ของกระทรวงการคลัง เป็นต้น เพื่อให้การบริหารงานเกิดการบูรณาการภายใน มีผู้รับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจนและรายงานตรงต่อรัฐมนตรี

การดำเนินงานผลักดันให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นได้มีการดำเนินการอย่างจริงจังตลอดช่วงเวลา 4 ปีที่ผ่านมา ในการนี้ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 เพื่อวางกรอบการทำงานอย่างชัดเจนเป็นระบบ โดยเฉพาะการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการผลักดันสู่การปฏิบัติในด้านต่างๆ ซึ่งครอบคลุมในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชน (2) การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของภาครัฐให้มีความเหมาะสม (3) การยกระดับขีดสมรรถนะการทำงานให้สูงขึ้น และ (4) การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนได้ให้ความสำคัญต่อความรวดเร็วในการทำงานและการอำนวยความสะดวกประชาชน เพื่อลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาในการติดต่อขออนุมัติ อนุญาต หรือทำธุรกรรมกับทางราชการ เช่น การประกาศลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติราชการทุกแห่งลงอย่างน้อยร้อยละ 30-50 การให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ ศูนย์บริการร่วมและเคาน์เตอร์เซอร์วิสตามห้างสรรพสินค้าหรือแหล่งชุมชนต่างๆ Call Center 1111 และหน่วยรับเรื่องราวร้องทุกข์ รวมถึงการรณรงค์สร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการประชาชน การสร้างความโปร่งใสในขั้นตอนการทำงานและให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และขนาดของภาครัฐให้มีความเหมาะสมได้ให้ความสำคัญในเรื่องบทบาทของภาครัฐในฐานะเป็นผู้สนับสนุนเอื้ออำนวยให้แก่ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ไม่นับบทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเอง เว้นแต่ในกรณีที่มีความจำเป็น รวมถึงการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้เหมาะสม โดยเฉพาะการโอนถ่ายภารกิจหน้าที่ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมาย กำหนดขั้นตอนและวิธีการกระจายอำนาจ ตลอดจนการควบคุมอัตรากำลังคนภาครัฐให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มีการลดภาระเบียดและแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจและไม่เอื้อต่อการบริการประชาชนควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่หรือหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อแปรสภาพหรือแยกงานบางส่วนออกจากหน่วยงานแม่ ให้มีอิสระความคล่องตัวในการดำเนินงาน ไม่ติดขัดกับระเบียบของทางราชการ เพื่อรองรับต่อการบริหารการพัฒนาแบบยึดพื้นที่ทั้งในระดับกลุ่มจังหวัดและจังหวัด รวมถึงการเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่นๆ ทั้งภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม ประเทศเพื่อนบ้าน และการประสานการทำงานของส่วนราชการต่างๆ เข้าด้วยกัน จึงได้มีการปรับปรุงระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยเฉพาะบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะเป็นผู้บูรณาการเชื่อมโยงและสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ให้มีการคิดริเริ่ม วางยุทธศาสตร์ร่วมกันและประสานทรัพยากร/สรรพกำลังในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การยกระดับขีดสมรรถนะการทำงานให้สูงขึ้นได้ดำเนินการหลายประการ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากการวางแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี ตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เพื่อให้แต่ละส่วนราชการ/จังหวัดถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ลงไปจัดทำแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน รวมถึงวางระบบการจัดสรรงบประมาณในภาพรวมและรายปีให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อทำให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินต้องเกิดภาระรับผิดชอบในการใช้อำนาจรัฐและเงินแผ่นดิน

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผล แต่ละส่วนราชการ/จังหวัดยังได้มีการจัดทำรายละเอียดเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการหลัก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเสริมสร้างขีดความสามารถของข้าราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่หรือรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อรองรับระบบงานสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศ (GIS) ศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี้/ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง (PMOC/MOC) ระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ (GFMS) เป็นต้น รวมถึงการจัดวางระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติต่างๆ อย่างสมดุล ทั้งในระดับหน่วยงานลดหลั่นลงไปยังระดับทีมงานและตัวบุคคล

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการไทยดังกล่าวยังได้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการฝึกอบรมในรูปแบบการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติจริงและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้เน้นแบบเชิงรุก รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการเพิ่มฐานเงินเดือน การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนการจัดให้มีเงินรางวัลตามผลงานเพื่อกระตุ้นขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้เน้นในเรื่องของการวางมาตรการหรือกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การจัดให้มีสายด่วนและตู้รับฟังความคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจการบริการของภาครัฐ การจัดเวทีประชาพิจารณ์ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทั้งในส่วนที่เน้นสิทธิตามกฎหมายและการเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการทดลองนำร่องให้ภาคประชาชนเข้ามามตรวจสอบการทำงานของภาคราชการด้วยตนเอง

การพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยได้ผลักดันให้เกิดการนำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 จากการประเมินการพัฒนาระบบราชการหลังครบ 4 ปี พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการอยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 80 ในปี 2550) ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการโดยรวมลดลงเป็นไปตามเป้าหมาย และบทบาท ภารกิจและขนาดภาครัฐได้รับการปรับให้มีความเหมาะสมสามารถบรรลุเป้าหมายก่อนกำหนดเวลาเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ความสามารถและมาตรฐานการทำงานภาครัฐโดยรวมสูงขึ้นตามลำดับ ส่งผลให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นและเป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ

ความสำเร็จดังกล่าวเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น ความต่อเนื่องในนโยบายการพัฒนาระบบราชการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การรับรู้และความยินยอมพร้อมใจของข้าราชการในทุกระดับ การให้ความสนใจติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดของบรรดาสื่อมวลชนและประชาชนทั่วไป เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความท้าทายอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในประเทศและกระแสโลกาภิวัตน์ภายนอกประเทศทำให้เกิดความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบราชการไทยให้ดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่องและจริงจังมากขึ้น

การพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไปยังควรมุ่งเน้นการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประเทศไทยและประชาชน โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจและความมั่นใจในระบบราชการให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ตลอดจนได้รับการยอมรับในเวทีระดับนานาชาติ

สำหรับประเด็นวาระถัดต่อไปของการพัฒนาระบบราชการได้แก่การสร้างสมดุลทั้งในส่วนของการพัฒนาระบบราชการ และการพัฒนาตัวข้าราชการ เพื่อให้ระบบราชการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการเป็นข้าราชการที่ดีและเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถ โดยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญรวมอย่างน้อยสามประการ อันได้แก่ (1) สร้างระบบราชการและข้าราชการที่มีจริยธรรมและศักดิ์ศรี (2) พัฒนาระบบราชการและข้าราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง และ (3) เปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ทศพร ศิริสัมพันธ์
เลขาธิการ ก.พ.ร.
ตุลาคม 2549

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
รายงานฉบับย่อ 4 ปี การพัฒนาระบบราชการไทย	ก
บทที่ 1 บทนำ	1-1
• ปัญหา และอุปสรรคอันนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการไทย	1-1
• ข้อเสนอแนะของชุมชนวิชาการ	1-4
• กระแสธรรมชาติและการพัฒนาระบบราชการไทย	1-8
• ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนาระบบราชการ	1-27
สรุป	1-32
บทที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น	2-1
2.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ	2-3
2.2 ศูนย์บริการร่วม	2-8
2.3 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์	2-12
2.4 การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน	2-17
2.5 การรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน	2-22
2.6 การสร้างความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต	2-26
สรุป	2-29
บทที่ 3 การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม	3-1
3.1 การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ	3-4
3.1.1 แนวทางและผลการดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ ปี 2545	3-5
3.1.2 การดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการปี 2546-2549	3-7
3.2 การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารแบบกลุ่มภารกิจ	3-22
3.3 การจัดองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจภาครัฐ ที่ต้องการประสิทธิภาพสูง	3-25
3.3.1 องค์การมหาชน	3-25
3.3.2 หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ	3-30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม	3-31
3.5 การถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3-34
3.6 การพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ	3-36
3.7 การปรับปรุงระบบการเงินและการงบประมาณ	3-52
3.8 การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ	3-54
3.9 การพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ	3-57
3.10 แนวทางการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสมในขั้นต่อไป	3-61
3.10.1 การลดสภาพความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการ	3-61
3.10.2 การแบ่งภารกิจระหว่างราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น	3-62
3.10.3 การจัดองค์การลักษณะพิเศษ	3-62
3.10.4 รูปแบบราชการบริหารส่วนภูมิภาคในอนาคต	3-63
3.10.5 การปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม	3-63
สรุป	3-66
บทที่ 4 การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล	4-1
4.1 การวางยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน	4-3
4.1.1 การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี	4-4
4.1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาของส่วนราชการและจังหวัด	4-6
4.2 การนำยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี	4-9
4.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4-9
4.2.2 การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง	4-10
4.2.3 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	4-14
4.2.4 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคล	4-17
4.3 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	4-22
4.3.1 การติดตามและประเมินผลของส่วนราชการและจังหวัด	4-22
4.3.2 คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ (ค.ต.ป.)	4-25
4.4 การยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพมาตรฐาน	4-28
4.4.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4-28
4.4.2 การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	4-31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4.3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ	4-38
4.4.4 การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4-40
4.4.5 การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง	4-41
4.4.6 การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)	4-43
4.4.7 การเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ	4-45
4.4.8 การส่งเสริมการจัดการความรู้	4-47
4.4.9 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารที่ผ่านการรับรอง คุณภาพมาตรฐาน	4-50
4.4.10 การปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ	4-52
สรุป	4-59
บทที่ 5 การเปิดระบบราชการสู่ระบอบประชาธิปไตย	5-1
5.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	5-3
5.2 การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของไทย	5-5
5.2.1 การปฏิรูประบบราชการสู่ระบบเปิด	5-5
5.2.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550)	5-6
5.2.3 กลยุทธ์ในการพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	5-7
5.3 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	5-8
5.3.1 การพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	5-8
5.3.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม	5-15
สรุป	5-18
บทที่ 6 บทสรุป ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ	6-1
• ผลลัพธ์ของการพัฒนาระบบราชการ	6-1
• ผลการดำเนินงานที่สำคัญจากการพัฒนาระบบราชการ ในรอบ 4 ปี	6-2
• ปัญหาและอุปสรรค	6-7
• ก้าวต่อไปของการพัฒนาระบบราชการ	6-8
• ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ	6-8
• ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	6-9

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก		หน้า
ภาคผนวก ก	ตารางสรุปลำดับเหตุการณ์การพัฒนาระบบราชการที่น่าสนใจในรอบ 4 ปี	ก-1
ภาคผนวก ข	เอกสารเผยแพร่และงานวิจัยของ ก.พ.ร.	ข-1
ภาคผนวก ค	รายนามคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ	ค-1
ภาคผนวก ง	การสร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการระดับนานาชาติ	ง-1



สารบัญญัตินำ

	หน้า	
ตารางที่ 1-1	การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยกับประเทศต่างๆ (ปี 2545)	1-3
ตารางที่ 1-2	สรุปการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	1-9
ตารางที่ 2-1	ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกด้านการเริ่มต้นธุรกิจ	2-6
ตารางที่ 2-2	ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกด้านการขออนุญาต (ก่อสร้าง)	2-6
ตารางที่ 2-3	ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกด้านการจดทะเบียนทรัพย์สิน	2-7
ตารางที่ 2-4	ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกด้านการขอสินเชื่อ	2-7
ตารางที่ 2-5	ศูนย์บริการร่วมที่เปิดให้บริการในรูปแบบต่างๆ	2-10
ตารางที่ 2-6	จำนวนส่วนราชการและกระบวนงานที่ได้รับรางวัล	2-18
ตารางที่ 2-7	ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น ปี พ.ศ. 2546	2-19
ตารางที่ 2-8	ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น ปี พ.ศ. 2547	2-20
ตารางที่ 2-9	ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น ปี พ.ศ. 2548	2-20
ตารางที่ 2-10	ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น ปี พ.ศ. 2549	2-21
ตารางที่ 3-1	จำนวนกฎหมายที่พัฒนา ปี 2548	3-3
ตารางที่ 3-2	โครงสร้างงบประมาณ บัญชีประมาณ 2547 - 2549	3-4
ตารางที่ 3-3	สรุปภาพรวมการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3-36
ตารางที่ 3-4	นโยบายเกี่ยวกับการทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ ปี 2546-2549	3-53
ตารางที่ 3-5	จำนวนข้าราชการในฝ่ายพลเรือน บัญชีประมาณ 2548 จำแนกตามประเภทข้าราชการ	3-57
ตารางที่ 3-6	เกณฑ์เป้าหมาย พ.ศ. 2548-2551	3-60
ตารางที่ 3-7	จำนวนกฎหมายที่พัฒนายปี 2548-2551	3-60
ตารางที่ 3-8	แนวทางการแบ่งภารกิจ	3-62
ตารางที่ 4-1	ส่วนราชการที่เข้าร่วมพัฒนาการปฏิบัติราชการ	4-16
ตารางที่ 4-2	ประเด็นในการตรวจสอบและประเมินผล	4-27
ตารางที่ 4-3	การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ปี 2546-2549	4-41
ตารางที่ 4-4	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีในปีต่อไป	4-56
ตารางที่ 4-5	ความต้องการสิ่งจูงใจในการปฏิบัติราชการ	4-56
ตารางที่ 4-6	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี	4-57
ตารางที่ 4-7	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีภายในหน่วยงาน	4-57
ตารางที่ 4-8	ความคิดเห็นต่อการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร	4-58

สารบัญญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1-1	การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยปี พ.ศ. 2543-2545	1-3
ภาพที่ 1-2	การเปรียบเทียบดัชนีชี้สภาวะธรรมาภิบาลของไทย 6 ตัว ปี ค.ศ. 2002-2005 (ปี พ.ศ. 2545-2548)	1-30
ภาพที่ 1-3	ระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการโดยเฉลี่ยของส่วนราชการ มหาวิทยาลัย และจังหวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	1-31
ภาพที่ 1-4	กราฟแสดงความสำเร็จของการพัฒนาจังหวัด ปี พ.ศ. 2547-2548	1-32
ภาพที่ 2-1	ร้อยละของความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการประชาชน ปี พ.ศ. 2547-2548	2-3
ภาพที่ 2-2	ร้อยละของค่าเฉลี่ยระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ลดลง ปี พ.ศ. 2546-2548	2-3
ภาพที่ 2-3	สรุปผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ. 2546-2548	2-5
ภาพที่ 2-4	สถิติการให้บริการของเคาน์เตอร์บริการประชาชน ณ สถานีรถไฟฟ้ามหานคร (26 มกราคม 2548 – 30 กันยายน 2549)	2-11
ภาพที่ 2-5	สถิติการให้บริการของเคาน์เตอร์บริการประชาชน ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล จ.เชียงใหม่ (มกราคม – กันยายน 2549)	2-11
ภาพที่ 2-6	การให้บริการประชาชนผ่านเว็บไซต์ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	2-14
ภาพที่ 2-7	การให้บริการประชาชนผ่านเว็บไซต์ของกรมสรรพากร	2-16
ภาพที่ 2-8	โลโก้และเข็มกลัดรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน	2-17
ภาพที่ 2-9	ภาพความรู้สึกโดยรวมของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ	2-25
ภาพที่ 2-10	จำนวนส่วนราชการที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ. 2548	2-28
ภาพที่ 2-11	จำนวนจังหวัดที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ. 2548	2-28
ภาพที่ 3-1	ผลการบรรลุเป้าหมายการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม	3-3
ภาพที่ 3-2	ระดับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและประชาชน	3-33
ภาพที่ 3-3	การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ว่าราชการจังหวัด	3-38
ภาพที่ 3-4	การจำแนกกลุ่มจังหวัด	3-38
ภาพที่ 3-5	การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกลุ่มจังหวัด/จังหวัด	3-38
ภาพที่ 3-6	ระบบบริหารงานแบบเมตริกซ์	3-39
ภาพที่ 3-7	ลักษณะของแผนพัฒนาคุณภาพส่วนราชการ	3-58
ภาพที่ 4-1	ผลลัพธ์แสดงการบรรลุเป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล	4-2
ภาพที่ 4-2	รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่	4-3
ภาพที่ 4-3	ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี	4-5

สารบัญญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 4-4	การจัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว 4-7
ภาพที่ 4-5	สายห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว 4-8
ภาพที่ 4-6	การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง 4-11
ภาพที่ 4-7	คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปี 4-15
ภาพที่ 4-8	ระบบประเมินตามตัวชี้วัดลงสู่ระดับสำนัก กอง และระดับบุคคล 4-18
ภาพที่ 4-9	ระบบประเมินตามตัวชี้วัดระดับกลุ่มจังหวัดถึงระดับบุคคล 4-19
ภาพที่ 4-10	ขอบเขตการดำเนินการตามโครงการ 4-20
ภาพที่ 4-11	ตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดกรณีกรมคุมประพฤติ 4-21
ภาพที่ 4-12	ตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาในระดับกอง 4-21
ภาพที่ 4-13	ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 4-23
ภาพที่ 4-14	สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ของส่วนราชการ 4-23 กลุ่มต่าง ๆ
ภาพที่ 4-15	ภาพรวมผลประเมินของทุกส่วนราชการปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 4-24
ภาพที่ 4-16	ผลประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แยกตามกลุ่มส่วนราชการ 4-24
ภาพที่ 4-17	สรุปขั้นตอนการดำเนินงานตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 4-28
ภาพที่ 4-18	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4-29
ภาพที่ 4-19	องค์ประกอบของระบบ GSMS 4-37
ภาพที่ 4-20	กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 8 ประการ 4-38
ภาพที่ 4-21	ผลการสำรวจกระบวนการทัศน์ฯ ข้าราชการไทยในภาพรวม ปี พ.ศ. 2548 4-39
ภาพที่ 4-22	การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning Program) 4-40
ภาพที่ 4-23	แผนภาพขั้นตอนและระยะเวลาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มี 4-42 ขีดสมรรถนะสูง
ภาพที่ 4-24	นปร. รุ่นที่ 1 4-43
ภาพที่ 4-25	นปร. รุ่นที่ 2 4-44
ภาพที่ 4-26	การพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 4-46
ภาพที่ 4-27	การจัดการความรู้ในองค์กร 4-48
ภาพที่ 5-1	รายงานผลการประเมินความสำเร็จของการเปิดระบบราชการสู่การบริหารปกครอง 5-2 ในระบอบประชาธิปไตย ประจำปี พ.ศ. 2548
ภาพที่ 5-2	ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน 5-4
ภาพที่ 5-3	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญอิสระ 5-9
ภาพที่ 5-4	รายละเอียดตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2550 5-13

บ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และหมวดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีหมวดเบ็ดเตล็ดเป็นหมวดสุดท้าย

ผลสำเร็จในการพัฒนาตามเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย

จากการประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนากับเป้าประสงค์หลัก ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 ในช่วงเวลา 4 ปี ที่ผ่านมา พบว่า ผลการพัฒนาสามารถบรรลุเป้าประสงค์หลักของแผนได้ก่อนกำหนด ในบางส่วนและมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าประสงค์หลักได้ตามเวลาที่กำหนดในแผน ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น เป็นเป้าประสงค์ที่เน้นผลผลิตหรือผลผลิตภาพเป็นอันดับแรก ผลผลิตภาพของภาคราชการส่วนใหญ่ คือ การบริการ ดังนั้นการยกระดับคุณภาพบริการที่ดี ต้องทำให้ภาระการเข้าถึงและใช้บริการสาธารณะของประชาชนลดลงทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย เพิ่มศรัทธาของประชาชนที่มีต่อระบบราชการ จากผลการดำเนินการพัฒนาระบบราชการในรอบ 4 ปี พบว่าส่วนราชการต่างๆ ได้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการอนุญาต อนุมัติการปฏิบัติราชการ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ตลอดจนจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการให้ประชาชนทราบ นอกจากนี้ ยังพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ เช่น ศูนย์บริการร่วมรูปแบบต่างๆ 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. การปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม บทบาท ภารกิจและขนาดเป็นโครงสร้างพื้นฐานของระบบราชการที่จับต้องได้ ประกอบด้วย งานที่ต้องทำ กำลังคนและงบประมาณที่ต้องใช้ และกฎหมายที่ยึดปฏิบัติ หากงานยังมีความซ้ำซ้อนหรือเป็นงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม กำลังคนและงบประมาณที่ใส่ลงไปก็จะสูญเปล่า เป็นระบบราชการที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความเสียหายทั้งเวลาและโอกาสของประชาชนและประเทศชาติ ได้มีการกำหนดเป้าหมายนี้ไว้ในยุทธศาสตร์ฯ ภายในปี 2550 ว่าในการปรับบทบาท ภารกิจ จะทำให้ปริมาณหรือจำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการ (Non-core Function) ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หน่วยราชการจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 หรือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และกฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก จำนวนไม่น้อยกว่า 100 ฉบับ สำหรับระบบงบประมาณแผ่นดิน กำหนดเป้าหมายว่าในช่วง ปี พ.ศ. 2546-2550 จะรักษาสัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ ไม่ให้เกินร้อยละ 18 โดยเฉลี่ย และภายใน ปี พ.ศ.2550 จะปรับลดจำนวนข้าราชการลงอย่างน้อยร้อยละ 10 และหรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ระดับเดียวกัน ซึ่งผลจากการดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปี 2549 พบว่า ปริมาณหรือจำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการลดลงร้อยละ 73 หน่วยราชการได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าว ทุกส่วนราชการหรือเต็มร้อยละ กฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก จำนวน 233 ฉบับ สำหรับงบประมาณแผ่นดินนั้น สัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ โดยเฉลี่ย

คิดเป็นร้อยละ 17.4 และ จำนวนข้าราชการลดลง ร้อยละ 4.35 ถึงแม้การลดจำนวนข้าราชการจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 10 ในปี 2550 แต่ก็ได้มีการเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการให้มีผลผลิตมากขึ้นในขณะที่จำนวนคนในภาพรวมลดลงด้วยวิธีการเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงานเป็นการขจัดขยะ

3. การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล กำหนดเป้าหมายไว้ว่าภายในปี 2550 แต่ละหน่วยราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อย 1 กระบวนงานหลัก ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตรงตามที่กำหนดไว้ โดยเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 80 และส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จากผลการประเมินการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2546 ต่อเนื่องมาถึงปี 2549 พบว่ามีหน่วยราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน อย่างน้อย 1 กระบวนงานหลัก ร้อยละ 60 ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ตรงตามที่กำหนดไว้ ร้อยละ 80 และส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สรุปได้ว่าในด้านการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย แต่อีกสองด้านที่เหลือ อยู่ในเกณฑ์ที่มีแนวโน้มจะบรรลุเป้าหมายได้ในเวลาที่กำหนด

4. การเปิดระบบราชการให้สนองต่อการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย กำหนดเป้าหมายไว้ว่าในปี พ.ศ. 2550 ส่วนราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีมาตรการหรือได้ดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ปัญหาข้อพิพาทร้องเรียนและข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายปกครองกับประชาชนเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปี และสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้ประชาชนร้อยละ 80 เชื่อมั่นในความโปร่งใสของระบบราชการ นับตั้งแต่การพัฒนาระบบราชการ ใน ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ส่วนราชการเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น จากผลการสำรวจในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พบว่า มีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งมีข้อสรุปจากผลการสำรวจว่า ระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ อยู่ในระดับมากที่สุด และร้อยละของปัญหาข้อขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนระหว่างส่วนราชการกับประชาชนปรากฏว่า มีจำนวนลดลงหรือไม่ มีปัญหาความขัดแย้งในระดับมากที่สุด

ผลลัพธ์ของการพัฒนาระบบราชการ

เมื่อประเมินผลในภาพรวม พบว่าผลจากการพัฒนาระบบราชการได้ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของประเทศโดยรวมไปในแดนบวก โดยอันดับประเทศไทย จากการจัดลำดับประเทศทั่วโลกขององค์การอิสระ ทั้งกรณีประเทศที่มีบรรยากาศการลงทุนทำธุรกิจที่ดี ประเทศที่มีธรรมาภิบาลดีก็ดี และประเทศที่มีขีดความสามารถการแข่งขันในนานาชาติก็ดี อันดับขีดความสามารถของประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ และนานาชาติประเทศ สูงขึ้นกว่าเดิมในทุกกรณี และการประเมินภายในประเทศก็พบว่าประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระบบราชการมากขึ้นเป็นลำดับ กล่าวคือ จากการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและกลุ่มประเทศของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development: IMD) ได้จัดอันดับประเทศไทยอยู่ในอันดับ 31 30 29 27 (32) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ โดยในปี 2548 มีอันดับสูงกว่ามาเลเซีย (ซึ่งมีอันดับสูงกว่าประเทศไทยมาโดยตลอด) มาเลเซียมีอันดับ 24 21 16 28 (23) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ และอันดับประเทศไทยอยู่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพใกล้เคียงกันได้แก่ ฟิลิปปินส์ มีอันดับ 40 49 52 49 (49) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ และอินโดนีเซีย มีอันดับ 47 57 58 59 (60) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ดีในปี 2549 อันดับของประเทศไทยได้ลดต่ำลงเนื่องจากมีปัญหาภายในหลายด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่งผลทำให้อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลกลดต่ำลง ส่วนความเป็นประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจของโลกนั้น ธนาคารโลก (World Bank) และ International Finance Corporation (IFC) ได้จัดให้ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 18 จาก 175 ประเทศที่มี

บรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจมากที่สุดในโลกสำหรับปี 2550 จากปัจจัยที่ใช้เป็นองค์ประกอบในการประเมินรวม 10 ปัจจัย มีข้อสังเกตว่าลำดับประเทศไทยได้ขยับสูงขึ้นจากอันดับที่ 20 ในปี พ.ศ. 2549 เป็นอันดับที่ 18 ในปีต่อมา นอกจากนี้ ดัชนีชี้สภาวะธรรมาภิบาลของประเทศไทยตามเกณฑ์ธนาคารโลก สำนักงานธรรมาภิบาลโลกก็ได้จัดสภาวะธรรมาภิบาลของประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก และแสดงผลดำเนินการในช่วงปี 2548 ทั้ง 6 ด้าน เช่น ดัชนีชี้สภาวะการมีสิทธิมีเสียงและความโปร่งใส ดัชนีชี้สภาวะเสถียรภาพทางการเมือง ดัชนีชี้สภาวะประสิทธิภาพของรัฐ ดัชนีชี้สภาวะคุณภาพของกฎระเบียบต่างๆ ดัชนีชี้สภาวะการบังคับใช้กฎหมาย และดัชนีชี้สภาวะการควบคุมปราบปรามคอร์รัปชัน แม้ดัชนีบางตัวจะลดต่ำลง (เล็กน้อย) แต่ก็มีดัชนีบางตัวถูกจัดในอันดับที่เพิ่มสูงขึ้น เมื่อพิจารณาโดยรวมก็ถือว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ส่วนผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ความพึงพอใจด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ และความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ผลที่ได้ปรากฏว่าประชาชนมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นในทุกด้าน

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

การที่ระบบราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาได้ดังกล่าว เกิดจากการทำงานอย่างจริงจังของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่มุ่งมั่นและทุ่มเทร่วมดำเนินการจนทำให้ระบบราชการพัฒนา บรรลุเป้าหมายหรือมีแนวโน้มที่จะการบรรลุเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์หลักตามเวลาที่กำหนด โดยนำมาตรการต่างๆ ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไปปฏิบัติดังที่แสดงไว้ในแผนภาพข้างล่างนี้



ทั้งนี้ในการบรรลุเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย ก.พ.ร. และกระทรวง ทบวง กรมได้ร่วมกันดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชน

1.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ได้ดำเนินการมา ตั้งแต่ปี 2546 โดยกำหนดให้การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ทำให้ส่วนราชการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลง ปีละไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของกระบวนการที่มีอยู่ทั้งหมด

1.2 การพัฒนารูปแบบการให้บริการประชาชนรูปแบบใหม่ ทั้งในรูปของการจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit) เพื่อนำบริการของภาครัฐไปสู่ประชาชนในแหล่งชุมชน และการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (Service Link) นำร่องเพื่อเป็นต้นแบบให้ส่วนราชการต่างๆ 4 รูปแบบ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณสุขโรคพื้นฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS) มีลักษณะการให้บริการ 3 ประเภท คือ การให้บริการข้อมูลและข่าวสาร การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ในปี พ.ศ. 2549 มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้กระทรวง/จังหวัดจัดตั้งศูนย์บริการร่วมอย่างน้อยกระทรวงและจังหวัดละ 1 แห่ง ศูนย์บริการร่วมดังกล่าวจะเป็นรูปแบบบริการที่ยืดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สามารถนำบริการหลายชนิดไปส่งมอบให้ผู้รับบริการได้ ณ จุดเดียวและแต่ละจุดจะอยู่ในย่านชุมชน หรือย่านการค้า เป็นการนำทั้งความสะดวกและความรวดเร็วในการบริการสู่ประชาชน ขณะนี้ศูนย์บริการร่วมแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชนได้นำร่องทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ในปี 2550-2551 จะขยายไปยังพื้นที่ต่างๆ อีกปีละ 15 และ 20 จุด ตามลำดับ

1.3 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ การบริการที่คุ้นเคยจากรูปแบบที่เน้นการใช้เจ้าหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ ได้พัฒนาไปสู่รูปแบบบริการที่ประชาชนสามารถเข้าถึง โดยไม่ต้องรอรับบริการหรือมีปฏิสัมพันธ์กับตัวบุคคลผู้ให้บริการ และสามารถให้บริการได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ด้วยการให้บริการทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การให้บริการในช่องทางนี้ได้พัฒนาไปมากในหลายส่วนราชการ เช่น การบริการชำระภาษีผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมสรรพากร และการบริการชำระภาษีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ ของกรมการขนส่งทางบก เป็นต้น

1.4 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน กรอบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน ได้แก่ กำหนดให้มีการลดและยกเลิกกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่สร้างภาระโดยไม่จำเป็นแก่ประชาชนตามมาตรา 35 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยให้ส่วนราชการดำเนินการศึกษา ตรวจสอบกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ "สร้างภาระโดยไม่จำเป็นให้แก่ประชาชน" กำหนดให้มีการลด เลิก หรือจัดให้มีกฎหมายใหม่ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงกฎหมายให้ภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ และ กำหนดให้มีการลด เลิก หรือแก้ไขกระบวนการหรือขั้นตอนที่ล่าช้า หรือไม่จำเป็น ทั้งนี้ได้มีแผนการพัฒนากฎหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ส่งผลให้มีการพัฒนากฎหมายเริ่มขึ้นในปี 2548

1.5 การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ความสำเร็จที่ทำให้ส่วนราชการร่วมใจพัฒนาระบบราชการ เกิดจากระบบแรงจูงใจ ที่จัดให้มีรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน แก่ส่วนราชการที่มีนวัตกรรมบริการแบบใหม่ๆ และการสร้างสำนึกของข้าราชการให้เห็นคุณค่าจนเกิดการแข่งขันกันแสวงหารูปแบบการบริการที่มีความเป็นเลิศปรากฏว่า ตั้งแต่ ปี 2546-2549 มีส่วนราชการที่ได้รับรางวัล 112 ส่วนราชการ มีการลดระยะเวลาการให้บริการลงได้อย่างมาก บริการบางประเภทลดเวลาลงจาก 5 วันเหลือเพียง 26 นาที เช่น การอนุญาตนำหรือสั่งยาตัวอย่างเข้ามาในราชอาณาจักร เพื่อขึ้นทะเบียนตำรับยา ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นต้น

1.6 การรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน เป็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม โดยกำหนดค่านิยมใหม่ 8 ประการ ที่สื่อด้วยข้อความ "I AM READY"¹ รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการพัฒนาระบบราชการแก่ประชาชนเพื่อให้เห็นคุณประโยชน์ และความจำเป็น เช่น ทางสื่อโทรทัศน์ รายการ "เดินหน้า...พัฒนาระบบราชการไทย" ทางสื่อวิทยุ รายการ "ข้อเท็จจริงวันนี้" หรือ สปอตโทรทัศน์ เรื่อง "ยิ้ม" "ยิ้ม" "ยิ้ม" เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อผ่านทาง เว็บไซต์ www.opdc.go.th

1.7 ความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต มีการพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานเพื่อลดขอบเขตการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่และให้ความโปร่งใส และการต่อต้านการทุจริตเป็นตัวชี้วัดในการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548

2. การปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม

2.1 การปรับปรุงบทบาท ภารกิจและการจัดส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ ตุลาคม 2545 โดยการจัดการกิจได้ครบถ้วนตามบทเฉพาะกาล แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เช่น การยุบกรม วิเทศสหการไปรวมอยู่ในกระทรวงการต่างประเทศ และปรับปรุงการจัดการกิจหลังการปฏิรูปให้มีความเหมาะสมกับบทบาท และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การโอนกรมป่าไม้จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปสังกัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการจัดตั้งกรมการข้าวในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น

2.2 การพัฒนาและดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติราชการตามบทบาทและขนาดที่เหมาะสม

1) การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจ ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ของกลุ่มภารกิจ และปรับปรุงแก้ไขกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 เพิ่มอำนาจของรองปลัดกระทรวงหัวหน้า กลุ่มภารกิจ เพื่อให้มีอำนาจเพียงพอที่จะรองรับการทำหน้าที่ผู้บริหารกลุ่มภารกิจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งได้ลดปัญหา ข้อขัดข้องเกี่ยวกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจลง นอกจากนี้ได้มีการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมในกระทรวง การต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงยุติธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภายใน กระทรวงให้สูงขึ้น

2) การขยายผลการดำเนินงานจังหวัดแบบบูรณาการ ที่ได้ดำเนินการสืบเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2547 โดยการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation Center: ROC) การจัดตั้งสำนัก บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Office of the Strategy Management: OSM) เป็นการเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่การบริหาร ราชการส่วนภูมิภาค

3) ขยายการบริหารงานแบบบูรณาการออกไปครอบคลุมเอกอัครราชทูตไทยในทุกประเทศ และสานต่อ ข้อเสนอแนะจากการประเมินผลโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการใน 4 เรื่องหลัก ได้แก่ (1) การจัดตั้ง คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศขึ้นเพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์และนโยบายด้านต่างประเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐให้มีเอกภาพ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน (2) การพัฒนาระบบการประเมินผลงานของเอกอัครราชทูตและ ทีมประเทศไทยให้มีความเข้มแข็ง (3) การพัฒนากลไกเชิงสถาบันที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่า ราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ และ (4) การจัดทำโครงการนำร่องการบูรณาการงบประมาณ ในต่างประเทศ โดยเริ่มทดลองบางประเทศตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

¹ I AM READY หมายถึง ค่านิยม 8 ประการ ประกอบด้วย 1.ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) 2.ขยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก (Activeness) 3.มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) 4.รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม (Relevancy) 5.มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) 6.รับผิดชอบต่อผลงาน สังคม (Accountability) 7.มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และ 8. มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

4) การจัดองค์การที่มีใช้ส่วนราชการในกระทรวง ทบวง กรมเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพการบริหาร ได้แก่

- องค์กรมหาชน (Public Organization) ขณะนี้มีองค์กรมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ องค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 รวม 20 แห่ง เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เป็นต้น และอยู่ในระหว่างการพิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งอีกจำนวนหนึ่ง เช่น สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีองค์กรมหาชนที่จัดตั้งโดยกฎหมายเฉพาะอยู่ในกำกับของกระทรวงต่างๆ อีกจำนวนหนึ่งด้วย

- หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงหรือกรม และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี ในการส่งมอบผลผลิตต้องมีระบบการประกันคุณภาพ ในเบื้องต้นได้นำร่องใน 4 ส่วนราชการ ก่อน คือ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย และสถาบันการประชาสัมพันธ์ ของกรมประชาสัมพันธ์ สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงาน ก.พ.ร. และจะขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นต่อไป

5) การถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีรูปแบบการถ่ายโอน 3 ลักษณะคือ (1) ภารกิจที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง (2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการร่วมกับรัฐ (3) ภารกิจที่รัฐยังคงดำเนินการอยู่แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถจะดำเนินการได้เองด้วย ได้ดำเนินการถ่ายโอนไปแล้วจากทุกกระทรวงรวม 180 ภารกิจ

6) การถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม และการส่งเสริมหรือมอบให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน มีการดำเนินการในหลายภารกิจ ได้แก่ การให้บริการด้านสุขภาพ เช่น โรงพยาบาลเอกชน คลินิกสปาและการนวดเพื่อสุขภาพในกำกับดูแลของกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น การจัดการศึกษารูปแบบต่างๆ ตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการของเอกชนและองค์การการกุศลโดยได้รับใบอนุญาต รวมทั้งการบริการยานพาหนะ การทำความสะอาด และการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ ซึ่งเป็นการลดภารกิจโดยซื้อบริการจากเอกชน ตลอดจนการเพิ่มบทบาทของภาคประชาชนในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบอาสาสมัครของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม เป็นต้น

7) การพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ เน้นการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย ฯลฯ ขึ้นใหม่ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ มีคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนา กฎหมายรับผิดชอบ กำหนดหลักการให้ส่วนราชการดำเนินการ 3 ประการ คือ (1) การดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายที่กำหนดไว้ (2) การพัฒนากฎหมายตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล (3) การพัฒนากฎหมายเชิงกระบวนการ กำหนดเป้าหมายรวม ใน ปี 2548-2549 โดยในปี 2548 ได้พัฒนากฎหมายหลัก 218 ฉบับและกฎหมายลำดับรอง 2,555 ฉบับ

8) การปรับระบบการเงินและการงบประมาณ สำนักงบประมาณได้ปรับระบบงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี และเริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เมื่อผูกไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 โดยบูรณาการการจัดทำงบประมาณ (วงเงิน และเป้าหมาย) ตามยุทธศาสตร์ ใน 3 มิติ คือ มิตินโยบายสำคัญของรัฐบาล (Agenda) มิติตามภารกิจกระทรวง (Function) และมิติพื้นที่ (Area) และได้ให้ความสำคัญกับแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จังหวัด และกลุ่มประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การใช้จ่ายงบประมาณและการควบคุมรายจ่ายประจำภาครัฐ

9) การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐมาตรการระยะสั้น 2 ปี (พ.ศ. 2547-2548) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ โดยข้าราชการพลเรือนไม่ยุบเลิกอัตราในภาพรวม ข้าราชการครูและข้าราชการตำรวจ ยุบเลิกอัตราที่ข้าราชการเกษียณอายุ ร้อยละ 80 และจัดสรรคืนร้อยละ 20 ส่วนข้าราชการอัยการ จัดสรรตามความจำเป็น สำหรับลูกจ้างประจำนั้นให้ทุกส่วนราชการ ยุบเลิกอัตราที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่งเพื่อปรับเข้าสู่ระบบพนักงานราชการตั้งแต่ ปีงบประมาณ 2548 และให้ส่วนราชการถือปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณต่อไปด้วย สำหรับปีงบประมาณ 2548 มีอัตราข้าราชการทั่วประเทศ รวม 1.31 ล้านอัตรา เป็นข้าราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบของ คปร. จำนวน 1.14 ล้านอัตรา โดยมีจำนวนที่ลดลงจากปีงบประมาณ 2545 ประมาณ 50,000 อัตรา หรือลดลงร้อยละ 4.35 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ต่ำกว่า ปีงบประมาณ 2547 ที่ลดลงจากปี 2545 ร้อยละ 5.88 เนื่องจากในช่วงปลายปีงบประมาณ 2547 ถึงปีงบประมาณ 2548 มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพพนักงานของรัฐในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 23,832 อัตรา

3. การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการดำเนินงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

3.1 การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน รองรับนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อรัฐสภา มีคณะกรรมการจัดทำรายงานสรุปสภาวะประเทศ และคณะกรรมการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 ในปี 2548 มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินฉบับแรก ที่ส่วนราชการได้นำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรมที่ต้องดำเนินการและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบในค่าของงบประมาณ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้ง 4 มิติอย่างสมดุล ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนางานองค์กร และส่วนราชการได้ทำรายงานความก้าวหน้า (Self-Assessment Report) เมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกปี

3.2 การนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติของส่วนราชการ เริ่มจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการวางแผนดำเนินการให้เกิดการปรับตัว สร้างการยอมรับและพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยลดช่องว่างหรือจุดอ่อนทั้งด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการจัดทำคำรับรองระหว่างหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบและหน่วยงานผู้ปฏิบัติ และมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคล ปัจจุบันทุกส่วนราชการจังหวัด มหาวิทยาลัย และองค์กรมหาชนได้เข้าสู่ระบบดังกล่าวแล้ว สำหรับการผลักดันเพื่อให้เกิดความสำเร็จได้ใช้วิธีการสร้างสิ่งจูงใจ โดยจัดสรรเป็นเงินรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน ตั้งแต่ปี 2547 เป็นปีแรก ซึ่งมีวงเงินรางวัลที่ได้รับการจัดสรรจำนวน 5,550 ล้านบาท จากผลการสุ่มสำรวจเมื่อปี 2548 ผู้ที่ได้รับเงินรางวัลดังกล่าวพบว่าร้อยละ 76 ต้องการให้มีระบบเงินรางวัลต่อไป ระบบเงินรางวัลจึงยังเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในระบบราชการด้วยความสมัครใจ

3.3 การเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการเพื่อให้เกิดการบริหารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1) การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการจัดการเพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ได้มีการสร้างความเข้าใจและมอบหมายให้มีส่วนราชการเจ้าภาพ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในแต่ละด้าน เช่น งานนโยบาย แผนงานโครงการ งานบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชี งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมการทำงานของข้าราชการ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมเป็นเรื่องของจิตใจ จึงยากและต้องใช้เวลา ในการผลักดันได้ดำเนินการหลายเรื่อง ได้แก่

4. การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย เป็นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารปกครอง เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการที่สุจริตโปร่งใส เป็นการจัดระบบการบริหารราชการ การจัดโครงสร้าง ปรับทัศนคติในการบริหารราชการ และเป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินกิจกรรมของรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อม ขณะนี้ ส่วนราชการมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการเปิดช่องทางอื่นๆ เพื่อให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น เช่น จัดตู้ไปรษณีย์รับความคิดเห็น จัดสายด่วน จัดตั้งกล่องรับความคิดเห็น มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการจัดเวทีประชาพิจารณ์เกี่ยวกับประเด็นนโยบายหรือการกำหนดกฎหมายสำคัญๆ ในบางส่วนราชการได้มีการริเริ่มจัดตั้ง คณะกรรมการที่มีผู้แทนจากภาคประชาชน หรือในระดับจังหวัดก็ได้นำหลักการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และได้ผลการพัฒนาเป็นที่น่าพึงพอใจ ผลการประเมินในปี พ.ศ. 2548 พบความก้าวหน้าในการสร้างความชัดเจนโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญในลำดับแรก ที่ต้องดำเนินการไปควบคู่กับการสร้าง การมีส่วนร่วมของประชาชน หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะมากขึ้น ในช่องทางต่างๆ เช่น ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน มีการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนำไปสู่การปรับระบบการให้บริการที่โปร่งใสมากขึ้น

ปัญหาและอุปสรรค

- 1. ข้าราชการอาจมีความสับสน มีการสื่อสารน้อยเกินไปและเน้นเฉพาะตัวผู้บริหาร** การพัฒนาระบบราชการ มีองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องของหลายองค์กร อีกทั้งมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทำให้ข้าราชการมีความสับสนเนื่องจากการสื่อสาร ทำความเข้าใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับข้าราชการน้อยเกินไป ส่วนใหญ่เน้นที่ระดับผู้บริหารโดยหวังว่าผู้บริหารจะนำไปขยายผลต่อ ในข้อเท็จจริงทำได้น้อยและไม่ต่อเนื่อง
- 2. การปรับระบบราชการก้าวเดินเร็วเกินไป** การพัฒนาระบบราชการที่เปลี่ยนแปลงทั้งทิศทาง หลักการ และวิธีการ แบบคิดไปทำไป โดยมีการริเริ่มและผลักดันมาตรการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่ตามไม่ทัน เกิดความล่าช้าในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบกับมีแรงต่อต้านจากวัฒนธรรมแบบเดิมเป็นทุนอีกด้วย
- 3. ข้าราชการขาดความมั่นใจ** ข้าราชการเริ่มไม่แน่ใจว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองแล้ว นโยบาย การปฏิรูประบบราชการ จะยังคงมีต่อไปหรือไม่ และทิศทาง หลักการ และวิธีการพัฒนาระบบราชการที่ได้ดำเนินการมาแล้ว จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่

ก้าวต่อไปของการพัฒนาระบบราชการ

- 1. ผลักดันเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** ซึ่งเป็นเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ควรต้องมีการผลักดันต่อไป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญในเรื่องการบริการประชาชน การลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อลดภาระและเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการของประชาชนให้มากยิ่งขึ้น
- 2. ให้ความสำคัญมากขึ้นในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม** แนวคิดหลักการและวิธีการในการพัฒนาระบบราชการ ในส่วนของการวางระบบได้ก้าวหน้าไปมาก แต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของข้าราชการ รวมทั้งกลไกในการกำกับ และสร้างเสริมในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมยังต้องให้ความสำคัญมากขึ้น
- 3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ การประเมินผลและมาตรการสร้างแรงจูงใจ** ควรมีการดำเนินการต่อไป เพื่อให้การบริหารราชการมีการวางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบ

ต่อผลของงาน และมีระบบการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยบุคคลที่สาม รวมทั้งการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการและข้าราชการตามผลงาน

4. เน้นการมีส่วนร่วมจากประชาชน และบทบาทของสื่อมวลชน การพัฒนาระบบราชการไม่อาจดำเนินการได้เพียงฝ่ายเดียว แต่ควรต้องเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือสื่อมวลชนได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและการเฝ้าระวังจากสื่อมวลชนจะทำให้ระบบราชการเกิดความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจมากขึ้น

5. แก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ การพัฒนาระบบราชการเกี่ยวข้องกับกฎหมายสำคัญ 3 ฉบับ คือ กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายวิธีกรงบประมาณ ที่ผ่านมายังคงอยู่ในขั้นตอนการศึกษาและดำเนินการ จึงจำเป็นต้องเร่งผลักดันให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวและบังคับใช้ต่อไป

6. สื่อสารทำความเข้าใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น ระบบราชการจะพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต้องมีความพร้อมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนในฐานะผู้ปฏิบัติ และประชาชน ตลอดจนภาคเอกชนผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใช้บริการให้การยอมรับและศรัทธาต่อระบบราชการ การสื่อสารทำความเข้าใจด้วยรูปแบบต่างๆ จึงต้องทำให้มากขึ้นและต่อเนื่อง ให้เกิดการรับรู้ ยอมรับ และร่วมมือพัฒนาระบบราชการ

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

1. ต้องแก้ปัญหาได้เร็วและถูกจุด ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ถ้าแก้ไขแบบยกแผงหรือทำเหมือนกันหมด คงสำเร็จในเวลาอันสั้นได้ยาก เจ็อนไขต่างๆ อาจทำให้รัฐบาลไม่สามารถทำการปฏิรูปในลักษณะการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ (Big reform) ได้ คงต้องเลือกบางจุดบางประเด็นมาดูแลแก้ไขก่อน เช่น จุดที่ประชาชนเดือดร้อน มีความต้องการสูง หรือเพื่อสร้างขีดความสามารถในเชิงการแข่งขัน (competitiveness) ของประเทศ ทั้งนี้ตามประเด็นที่รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ

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

บทที่ 1 บทนำ

ระบบราชการประกอบด้วยองค์ประกอบที่บริหารจัดการและดำเนินการกิจด้านต่างๆ โดยใช้งบประมาณแผ่นดิน มีข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีกฎหมายและระเบียบที่ผูกโยงให้แต่ละส่วนของระบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การที่ทำให้ระบบราชการมีชีวิตเติบโตหรือถดถอยและมีเอกลักษณ์ของตัวเอง ระบบราชการได้รับใช้ประเทศชาติ ประชาชน และผู้มีอำนาจปกครองประเทศที่สลับสับเปลี่ยนกันมาหลายยุคหลายสมัย ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกภายใน ระบบราชการควรต้องมีการปรับปรุงระบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ละทิ้งวัฒนธรรมและสิ่งเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันยุคทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในทางปฏิบัติเนื่องจากความซับซ้อน ใหญ่โตของระบบราชการ และการขาดการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจัง ทำให้ปัญหาต่างๆ อันเกิดจากวัฒนธรรมค่านิยมที่ล้าสมัย ประกอบกับโครงสร้างระบบการบริหารราชการที่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกับสภาพแวดล้อมใหม่ของประเทศ ส่งผลให้ระบบราชการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีปัญหานานัปการ เมื่อปัญหาเพิ่มพูนและระบบราชการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศและประชาชนได้ ก็มักทำให้ระบบราชการถูกวิพากษ์วิจารณ์ และรัฐบาลมักถูกสั่งคมกดดันให้ปฏิรูประบบราชการ ส่งผลให้การปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายของรัฐบาลเกือบทุกสมัย สำหรับประเทศไทย แม้ว่าจะได้มีการปฏิรูประบบราชการมาเป็นระยะๆ ก็พบว่า ยังเป็นรูปแบบของการปรับตัวแบบแยกส่วน ขาดการมองและดำเนินการให้ครบถ้วนอย่างเป็นองค์รวมและต่อเนื่อง ทำให้ระบบราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างมีทิศทาง เป้าหมายและกรอบแนวคิดที่ชัดเจน กระแสดังกล่าวการปฏิรูประบบราชการทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และประสบปัญหาวิกฤตต่างๆ ที่คุกคามเสถียรภาพ โดยมีตัวแปรและปัญหาที่นำไปสู่นโยบายการปฏิรูประบบราชการไทยครั้งสำคัญในปี พ.ศ. 2545 ดังต่อไปนี้

ปัญหา และอุปสรรคอันนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการไทย

▪ วิกฤตการณ์เศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

ประเทศไทยได้เผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ รวมทั้งเผชิญแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้แก่ การปกครองแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น การเคารพสิทธิมนุษยชน และคุณภาพชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน การส่งเสริมการค้าเสรี การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และการใช้ข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย ซึ่งประเด็นเหล่านี้นับวันจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และมีผลบีบคั้นให้สังคมในประเทศต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสดังกล่าว

ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ประเทศไทยได้เร่งปรับตัวในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน แนวคิดการปรับตัวอย่างใหญ่เริ่มเข้ามาตั้งแต่มีการจัดทำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยมาตรา 70 ได้บัญญัติให้ข้าราชการมีหน้าที่ในการรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชน มาตรา 75 บัญญัติให้มีการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มาตรา 76 บัญญัติให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐเพิ่มขึ้น มาตรา 77 บัญญัติให้มีการปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองให้มีเสถียรภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพมากขึ้นโดยกำหนดให้มีมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตลอดจนมาตรา 78

บัญญัติให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง การจัดระบบงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนให้ความสำคัญถึงความคิดเห็นของประชาชนเป็นสำคัญ การสนับสนุนระบบเศรษฐกิจเสรีโดยอาศัยกลไกตลาด การยกเลิกและละเว้นการตรากฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจและต้องไม่ประกอบกิจการแข่งขันกับเอกชน เป็นต้น

ภาครัฐซึ่งประกอบด้วยบุคลากร (ฝ่ายพลเรือน) เป็นจำนวนเกือบสองล้านคน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องและสนองต่อสภาวะใหม่ของสังคมไทยดังกล่าว เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ใหม่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทใหม่ทางการเมือง ตลอดจนต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพที่ประชาชนมีความตื่นตัวทางการเมืองและรู้จักเรียกร้องสิทธิในฐานะประชาชนผู้เสียภาษีและเจ้าของอำนาจอธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย

สำนักงาน ก.พ. ได้รายงานกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือนไว้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 -2548 มีข้อมูลแต่ละปีปรากฏดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ.	จำนวน (คน)
2546	1,574,617
2547	1,474,648
2548	1,980,276

วิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540 เป็นจุดหักเหสำคัญของสังคมไทยเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นคือผลลัพธ์ของการสะสมของปัญหาต่างๆ ที่มีมานาน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งได้แก่ การที่ภาครัฐขาดการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการกับนโยบายทางการเงินใหม่ๆ และไม่สามารถปรับนโยบายได้อย่างทันการณ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ ความไม่สามารถปรับตัวให้ทันการณ์ในด้านต่างๆ ของภาครัฐจึงนำมาสู่ปัญหาและสภาวะวิกฤตของประเทศที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางปี 2540 และเห็นผลอย่างชัดเจนในปีถัดมา ไม่ว่าจะเป็นการว่างงานในปี 2541 ที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 4 ของแรงงานทั้งหมด อัตราการส่งออกที่ลดลงมากกว่า 3% จำนวนเงินทุนสำรองระหว่างประเทศที่ลดลงเกือบ 100 เปอร์เซ็นต์ หรือ อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ถดถอยลงกว่า 8% และผลกระทบทางด้านสังคมที่ตามมาอีกมากมาย ดังนั้นหากภาครัฐไม่ตระหนักถึงภัยพิบัติดังกล่าวและร่วมกับประชาชนฝ่าวิกฤตนี้ให้ได้ผลสังคมไทยย่อมถึงการล่มสลายอย่างสิ้นเชิง ภาครัฐจึงไม่มีทางอื่น นอกจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐทั้งระบบ เพื่อที่จะพลิกฟื้นให้ภาครัฐเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมต่อไปได้อย่างยั่งยืน

▪ สภาพขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

การพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญอีกประการที่ทำให้สังคมและรัฐบาลต้องหันกลับมาดูแลและปรับกลไกของระบบราชการ การวัดระดับขีดความสามารถโดยรวมของไทยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านของไทย พบว่า ยังจัดอยู่ในอันดับที่ไม่ค่อยน่าพึงพอใจ โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน พ.ศ. 2540 ก่อนการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ ระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศตกจากอันดับที่ 34 ในปี พ.ศ. 2543 มาอยู่ในอันดับที่ 38¹ ในปี พ.ศ. 2544 และเมื่อรัฐบาลไทยประกาศนโยบายและลงมือทำการปฏิรูประบบราชการในปี 2545 ปรากฏว่า อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย (ภาพที่ 1-1) แม้จะดีขึ้นจากผลของการมีรัฐบาลตามรัฐธรรมนูญ แต่ในภาพรวมก็ยังอยู่ในอันดับต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย คือในปี พ.ศ. 2545 อยู่ในอันดับ ที่ 35 จากจำนวน 49 ประเทศ ปรากฏในตารางเปรียบเทียบ (ตารางที่ 1-1) ดังนี้

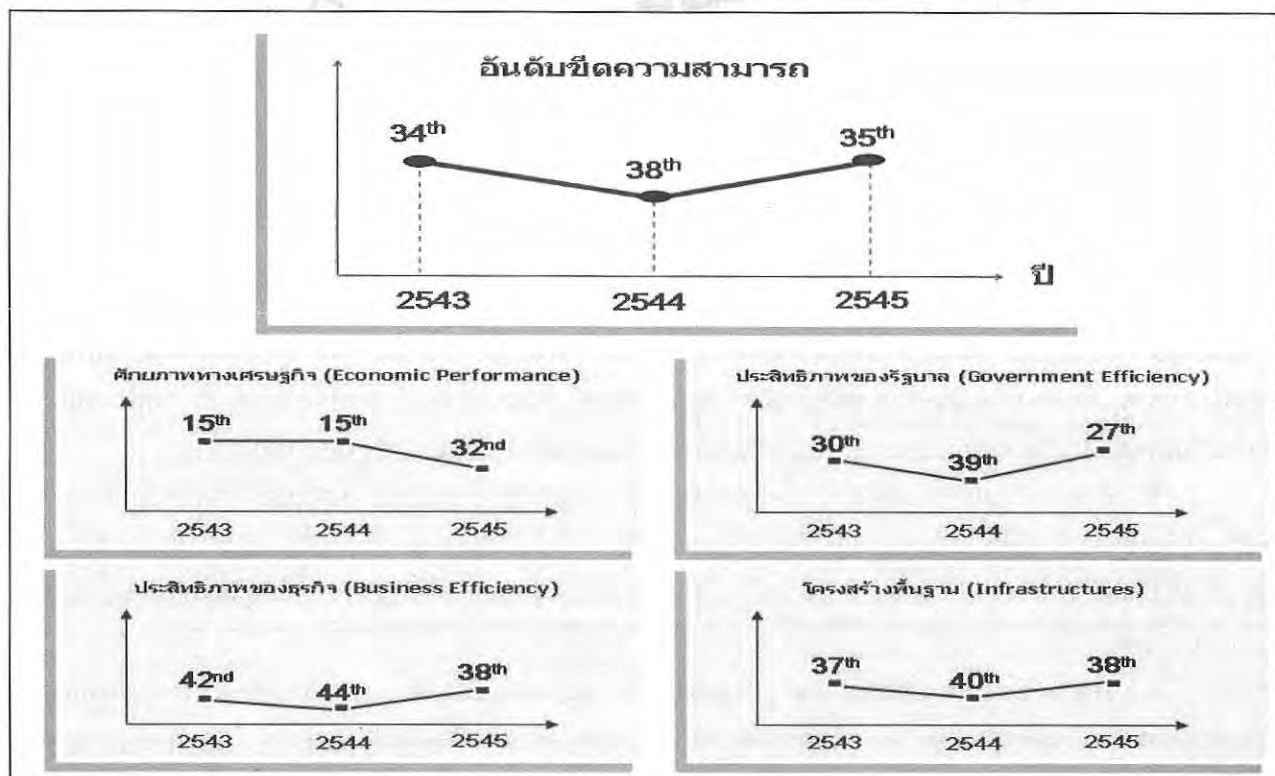
¹ จากข้อมูล IMD (International Institute for Management Development) ที่ได้ทำการเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ ในปี 2544-2545

ตารางที่ 1-1 การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ (ปี 2545)

ประเทศ	ภาพรวม	ศักยภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Performance)	ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Efficiency)	ประสิทธิภาพของธุรกิจ (Business Efficiency)	โครงสร้างพื้นฐาน (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)
ไทย	35 (38, 34)	32 (15, 15)	27 (39, 30)	38 (44, 42)	38 (40, 37)
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 : จำนวนประเทศและกลุ่มเศรษฐกิจที่ใช้จัดลำดับความสามารถฯ ปี 2545 = 49 ประเทศ

ภาพที่ 1-1 การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย ปี พ.ศ. 2543-2545

ข้อเสนอแนะของชุมชนวิชาการ

นอกจากกระแสกดดันจากการเปลี่ยนแปลง การศึกษาของชุมชนวิชาการในยุคนั้นยังได้สะท้อนปัญหาและความจำเป็นที่ต้องปฏิรูประบบราชการ ซึ่งประมวลปัญหาของระบบราชการไทยในมุมมองของนักวิชาการได้ดังนี้

ผลการศึกษาวิจัยของปรัชญา เวสารัชช² พบว่าระบบราชการมีความล่าช้า มีขั้นตอนมาก เนื่องจากกฎระเบียบต่างๆ ที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เกิดปัญหาประสิทธิภาพในระบบราชการ ข้าราชการจำนวนไม่น้อยขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและประชาชน ทำงานโดยยึดติดกับกฎหมาย กฎระเบียบ มีทัศนคติเชิงลบกับระบบราชการ มีการเล่นพรรคเล่นพวก ถือลำดับอาวุโสเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงความสามารถเท่าที่ควร ปัญหาการคอร์รัปชัน และการแสวงประโยชน์เพื่อตนเองและกลุ่มพวก จากทรัพยากรส่วนรวมของชาติ โดยอาจแบ่งปัญหาของระบบราชการที่สำคัญ ได้ 6 ด้าน คือ

1. ปัญหาการแทรกแซงทางการเมือง เช่น การโยกย้ายแต่งตั้งแทบทุกระดับ การใช้อิทธิพลต่อการใช้ดุลยพินิจและการปฏิบัติงานของข้าราชการ การเรียกร้องผลประโยชน์จากข้าราชการ การเรียกร้องหรือกดดันให้ข้าราชการกระทำการที่เบี่ยงเบนจากธรรมเนียมปฏิบัติ หลักการ และกฎ ระเบียบที่พึงกระทำ หรือความเป็นกลาง

2. ปัญหาการขยายตัวของหน่วยงาน นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา ระบบราชการไทยขยายตัวมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับกรม มีการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่ แต่หน้าที่ไปซ้ำซ้อนกับความรับผิดชอบของกรม กระทรวงอื่น ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ เพิ่มจำนวนข้าราชการ เกิดปัญหาการปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพค่าครองชีพนำไปสู่ปัญหาคนล้นงาน และการสูญเสียกำลังคนระดับคุณภาพ

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคล องค์กรกลางบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมี 11 องค์กรจากเดิมที่มีเพียง 3 องค์กร แต่ละองค์กรพยายามส่งเสริมประโยชน์แก่ข้าราชการของตนจนเกิดความแตกต่างลึกซึ้งระหว่างข้าราชการในแต่ละกลุ่ม ขาดการวางแผนกำลังคนภาครัฐที่ชัดเจนโดยสอดคล้องประสานกับความต้องการกำลังคนของประเทศในแต่ละช่วงเวลา มีคนล้นงานและกำลังคนขาดในแต่ละหน่วยงาน ขาดการประเมินผลงานที่สามารถชี้วัดคุณค่าของบุคคลได้นำไปสู่สภาวะการทำงานต่ำกว่าระดับ การประพฤตินิยมชอบและความย่อหย่อนของผลงาน เป็นปัญหาของระบบบริหารบุคคลที่เป็นอยู่

4. ปัญหาภารกิจและโครงสร้าง ภารกิจของระบบราชการยังไม่ได้รับการทบทวนให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของสังคมไทย ยิ่งขาดเป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายที่แน่นอนชัดเจนเป็นรูปธรรมอันสามารถประเมินได้อย่างแท้จริง โครงสร้างการบริหารราชการยังเป็นแบบรวมอำนาจมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน จึงเป็นอุปสรรคต่อการกระจายการพัฒนาลงไปสู่ระดับท้องถิ่น เมื่อต้องกระจายอำนาจก็ไม่มีการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานรับมอบอำนาจ

5. ปัญหาด้านกฎระเบียบ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีกฎหมายเป็นกรอบดำเนินงานของระบบราชการ ความยุ่งยากในการออกกฎหมายและความซ้ำซ้อนในภารกิจของหน่วยงานได้นำมาซึ่งการมีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการดำเนินงานมากมาย ซ้ำซ้อน ล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน มีการใช้ช่องว่างของกฎหมายเพื่อประโยชน์ของบางคนบางกลุ่ม

6. พฤติกรรมข้าราชการ ในภาพรวมข้าราชการส่วนใหญ่ยังเป็นข้าราชการคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ตามปกติของตนด้วยดี แต่พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาบางประการของข้าราชการในเรื่องของความทุจริต การใช้ทรัพยากรของรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและผู้อื่น ทัศนคติที่ไม่เอื้อต่องานบริการ การขาดความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่การอุทิศตน หรือการเล่นพรรคเล่นพวกก็ยังคงเป็นประเด็นที่มีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางและดูจะมากขึ้น

² ปรัชญา เวสารัชช. ปฏิรูปภาคราชการเพื่ออนาคต : ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา. (สำนักงาน ก.พ., 2539). หน้า 22-24.

ผลการศึกษาจากโครงการปรับระบบราชการเข้าสู่ยุคโลกภิวัตน์โดยคณะผู้วิจัยของมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย³ สรุปว่า ความเสื่อมถอยของภาวะเศรษฐกิจของประเทศมีผลสืบเนื่องจากการบริหารงานที่ขาดความรับผิดชอบอย่างมีคุณธรรมของภาครัฐกิจเอกชน ประกอบกับการมีภาคราชการที่ด้อยประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากระบบอำนาจนิยม ความล่าช้าของระบบการบริหารงาน และวัฒนธรรมราชการ การมีภาคราชการที่ด้อยประสิทธิภาพจะส่งผลให้ขาดกลไกหลักที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ซึ่งกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การกำหนดกติกาเศรษฐกิจใหม่ๆ และการกีดกันทางการค้า กระแสประชาธิปไตยโลกที่ก้าวเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตยยุคใหม่ที่เน้นหลักสิทธิมนุษยชน กระแสการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น) และการเปลี่ยนแปลงภายใน (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ระดับการศึกษาของประชากรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ความคาดหวังและความต้องการของประชาชน เจือจางทางการเมือง เป็นต้น) ดังนั้นการที่ประเทศไทยจะสามารถก้าวเข้าสู่การพัฒนาที่พึงปรารถนาและสามารถพัฒนาประเทศให้ทันการเปลี่ยนแปลงได้ จำต้องเน้นการปรับประสิทธิภาพในการบริหารเศรษฐกิจ และการพัฒนาบริการสาธารณะของระบบราชการไทย ในการปรับระบบราชการควรให้ความสำคัญในการกำหนดบทบาทและขนาดของภาคราชการให้เหมาะสม ควรเน้นให้ภาคราชการมีการใช้อำนาจโดยชอบธรรม ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีการทำงานอย่างมืออาชีพ เปิดโอกาสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการ (Participatory Governance) สร้างระบบการบริหารราชการที่สุจริตโปร่งใส จัดสรรทรัพยากรที่เน้นผลงาน (Results-Oriented Budgeting: ROB) และมีการกำหนดดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน (Performance Indicators) มีการประกันให้เกิดความเป็นธรรมในการแข่งขัน และกระจายอำนาจการบริหารลงสู่ระดับล่างให้มากขึ้น

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลของไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม⁴ เสนอแนวความคิดการปฏิรูปภาคราชการให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม 4 ประเด็นสำคัญ คือ **เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน** หมายถึงการเน้นให้กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิรูปภาคราชการมีวิธีการดำเนินการแบบเปิดเวทีในระดับจังหวัดเป็น “ประชาคมปฏิรูปภาคราชการ” เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น และจัดตั้ง “สภาประชาคมปฏิรูปภาคราชการ” ควบคู่กันไป เพื่อเป็นกลไกผลักดันการปฏิรูปโดยมีแรงหนุนจากประชาชนให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม **เน้นการปฏิรูปภาคราชการตามแนวทางการจัดการตามพื้นที่พัฒนาระบบผู้ว่าราชการจังหวัด** หมายถึง เน้นการจัดการตามพื้นที่มากกว่าตามหน้าที่ เพื่อให้กลไกของรัฐมีการบริหารจัดการใหม่เน้นพื้นที่และชุมชนเป็นหลัก โดยการปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ระบบงบประมาณ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบการวางแผนไปให้จังหวัดบริหารจัดการเอง โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดรับผิดชอบ ดูแลกิจการต่างๆ ของจังหวัดอย่างผสมผสานเป็นองค์รวม หน่วยงานกลางควรทำหน้าที่สนับสนุนให้คำปรึกษา ฝึกอบรมแก่จังหวัด นอกจากนี้ควรปรับโครงสร้างการบริหารงานของนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี ตลอดจนระบบการแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดให้เหมาะสมสอดคล้องกัน คือให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดตามข้อเสนอแนะของรองนายกรัฐมนตรีที่ดูแลกลุ่มจังหวัด และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีฐานะเทียบเท่าอธิบดี **เน้นการมีระบบวัดผลการดำเนินงาน** หมายถึง ให้มีมาตรการพัฒนาระบบการจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานในความรับผิดชอบของจังหวัด โดยให้มีระบบชี้วัดผลการดำเนินงาน ระบบการแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดในลักษณะ “สัญญาผูกพัน” ให้มีคณะกรรมการพหุภาคี หรือสมัชชาประชาคม ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้จังหวัดลักษณะ “ยอดรวมหลักๆ” มากกว่าการดูรายละเอียดเป็นรายการ เน้นการควบคุม “ผลงาน” มากกว่าการควบคุมค่าใช้จ่าย รวมถึงการให้จังหวัดมีสภาพเสมือน “องค์การของรัฐ” ที่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน และ**เน้นการประยุกต์ใช้** หมายถึง กรณีที่แนวทางการบริหารงานได้ผลดี ควรนำมาประยุกต์ใช้กับกรม

³ มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, ภาคราชการกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่ออนาคต, (เอกสารวิจัยโครงการปรับภาคราชการเข้าสู่ยุคโลกภิวัตน์ เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : 2541)

⁴ ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม, แนวทางการปฏิรูปภาคราชการที่จะบังเกิดผลอย่างจริงจังและยั่งยืน, (เอกสารวิชาการส่วนบุคคลสถาบันพระปกเกล้า. : 2539).

ในสังกัดกระทรวงต่างๆ โดยอาจรวมกิจการหรือปรับโครงสร้างกรม หรือกระทรวงตามความเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกัน ทั้งระบบราชการ ตลอดจนให้มีการประยุกต์ใช้กับหน่วยงานบริหารท้องถิ่นต่อไปด้วย

วเรเดช จันทรศร⁵ มองว่าระบบราชการไทยมีการขยายตัวอย่างมาก มีทั้งการขยายตัวตามแนวดิ่ง คือการขยายจากแผนกขึ้นเป็นกองหรือจากกองขึ้นเป็นกรม และการขยายตัวตามแนวนอน คือมีกองหนึ่งแล้วแยกออกเป็นหลายกองเพื่อจะได้มีแผนกเพิ่มขึ้น ซึ่งการขยายตัวดังกล่าวมักจะเป็นไปเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของคนในระบบราชการ เสียเป็นส่วนใหญ่

ประเวศ วะสี ได้เสนอบทความว่า “คนไทยคิดเชิงระบบไม่เป็น”⁶ ในเรื่องของระบบบริหารราชการแผ่นดิน เป็นระบบที่มีความบกพร่องอย่างร้ายแรงและส่งผลเสียทั่วไป เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ เพราะเป็นระบบการปกครอง ไม่ใช่ระบบการจัดการ เมื่อเป็นระบบการปกครองก็เน้นที่การบังคับบัญชากันเป็นกลุ่มๆ เป็นกรมๆ แต่ละกรมแต่งตั้งด้วยกฎหมายของตนเอง วางอำนาจไว้ที่อธิบดีและมีขอบเขตการกระทำไปทั่วประเทศ การปกครองจะเน้นที่กรม การจัดการจะเน้นที่พื้นที่ การจัดการให้มีประสิทธิภาพต้องใช้พื้นที่เป็นหลัก และมีการจัดการที่ให้ผลคุ้มค่า (cost-effectiveness) การใช้กรมเป็นหลัก ใช้ทุน (cost) มาก แต่ให้ผล (effectiveness) น้อย ผลเสียตกอยู่กับประชาชนแต่ไม่มีใครต้องรับผิดชอบ เพราะกรมมีความชอบธรรมตามกฎหมาย

นอกจากนี้ ประเวศ วะสี ยังได้เสนอบทความเกี่ยวกับอนาคตของประเทศ⁷ ตอนหนึ่งว่า ระบบราชการควรปรับบทบาท โดยกระจายอำนาจไปให้ผู้อื่นทำมากที่สุด ส่วนตัวเองทำในสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้ ผู้ที่ควรทำมากที่สุด ได้แก่ ชุมชนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สาธารณประโยชน์ และภาคธุรกิจ ระบบราชการควรมีบทบาทในการกำกับ ดูแล สนับสนุนให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรมโดยตัวเองมีขนาดเล็กลง มีสมรรถนะสูงขึ้น ได้รับการตอบแทน (ที่เปิดเผย) สูงขึ้น มีความโปร่งใส ที่ถูกตรวจสอบได้

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช ได้นำเสนอแนวคิดและวิธีการปฏิรูประบบราชการ⁸ โดยวิเคราะห์ว่า ระบบการบริหารจัดการของประเทศไทยในปัจจุบัน จะมีอยู่ 3 ระบบ ด้วยกัน ประกอบด้วย **1) ระบบผู้ว่าซีอีโอ** เป็นระบบการบริหารจัดการที่อาศัยนโยบายระดับชาติที่กำหนดโดยรัฐบาลเป็นหลัก **2) ระบบราชการ** เป็นระบบการบริหารจัดการที่อาศัยแผนงานและโครงการของกรมต่างๆ ที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางซึ่งอิงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรอบในการทำงาน **3) ระบบประชากร** เป็นระบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สามารถกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังอย่างเป็นอิสระ และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งตลอดระยะเวลา 100 ปีที่ผ่านมา จะพบว่าระบบที่หนึ่งและระบบที่สองได้ขยายตัวไปมาก ในขณะที่ระบบที่สามมิได้เติบโตควบคู่ไปกับระบบที่หนึ่งและสอง ทั้งนี้เพราะเหตุผลของรัฐในระยะ 100 ปีที่ผ่านมาเป็นเหตุผลด้านความมั่นคงและด้านการพัฒนาเป็นหลัก ส่วนเหตุผลด้านประชาธิปไตยหรือการมีส่วนร่วมยังมีใช้เหตุผลหลักของรัฐ จึงส่งผลให้ระบบราชการไทย โดยเฉพาะภารกิจของกรมต่างๆ หลายส่วนมีความซ้ำซ้อน นำไปสู่ความซ้ำซ้อนของกิจกรรมในระดับพื้นที่ โดยไม่ได้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ การอาศัยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรอบในการปฏิบัติภารกิจของกรม ทำให้เกิดการขยายงานของกระทรวงในระดับกรมและกองมากมาย เพราะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นกรอบที่กว้างมากเกินไป รวมทั้งการมีกรมเป็นตัวตั้งและงบประมาณที่อาศัยกรมเป็นฐาน ทำให้รัฐบาลไม่อาจดำเนินการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องข้ามกรมหรือข้ามกระทรวงได้

⁵ วเรเดช จันทรศร. การพัฒนาระบบราชการไทย. (กรุงเทพฯ : 2540).

⁶ ประเวศ วะสี. การเดินทางความคิดปฏิรูปการเมือง. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, เมษายน 2540), หน้า 57.

⁷ เรื่องเดียวกัน, (มกราคม 2540), หน้า 157.

⁸ ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. การปฏิรูประบบราชการ. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บ้านพระอาทิตย์, 2544).

จากปัญหาของระบบบริหารจัดการดังกล่าวข้างต้น ชัยอนันต์ สมุทวณิช จึงได้เสนอแนวคิดและวิธีการปฏิรูประบบราชการที่ต้องเกิดจากการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการ 3 ระบบเข้าด้วยกัน คือ ระบบผู้ว่าซีอีโอ คือ การปรับเปลี่ยนบทบาทและภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยจะต้องมีการจัดท่ายุทธศาสตร์จังหวัด และกลุ่มจังหวัด รวมถึงการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้ผู้ว่าสามารถจัดท่างบประมาณของจังหวัดได้ด้วย ระบบราชการ ที่มีกรมเป็นฐาน เน้นการปรับเปลี่ยน 5 ด้าน ได้แก่ บทบาทภารกิจ ระบบงบประมาณ ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย และวัฒนธรรม ค่านิยม และระบบประชากร โดยเสนอว่า "ควรเอาระบบประชากรเป็นตัวตั้ง และเอาระบบผู้ว่าราชการ และระบบราชการที่มีกรมเป็นฐานเป็นตัวประกอบ เพราะระบบที่สามในระยะยาวจะมีผลทำให้ประชาชนในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศเป็นทั้งผู้ได้รับบริการและเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการบริการสาธารณะด้วยตนเอง"

นอกจากนี้ ชัยอนันต์ สมุทวณิช ยังได้เสนอตัวแบบของการทำงานในระบบราชการใหม่⁹ คือการบริหารแบบเครือข่าย คือ มีเครือข่ายต่างๆ เป็นกลไกขับเคลื่อน หรือเป็นการบริหารแบบบูรณาการ โดยกระทำได้ทั้งในและนอกระบบราชการ กล่าวคือ ในการบริหารแบบเครือข่ายภายในระบบราชการนั้น จะเป็นการผนวกควมรวมเข้าด้วยกัน หรือเชื่อมต่อกัน โดยทำงานแบบไขว้ขวาง ส่วนการบริหารแบบเครือข่ายนอกระบบราชการ จะเป็นการเชื่อมต่อระหว่างภาครัฐ-ภาคเอกชน-ภาคประชาชน ที่มีการตั้งเป้าการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารร่วมกัน รวมทั้งการนำกรอบมิติสัมพันธ์พื้นที่-ภารกิจ-การมีส่วนร่วม (Area-Function-Participation : AFP) มาใช้ให้มากขึ้น

สถาบันพระปกเกล้า ได้แสดงความเห็นและข้อเสนอแนะทางวิชาการผ่านสมุดปกขาวเรื่องยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน¹⁰ สรุปได้ว่า ปัญหาหลักเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินของไทย ได้แก่

1. รัฐบาลยังขาดการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของการบริหารราชการแผ่นดินที่ชัดเจนทั้งในแง่ของภาพรวมและรายสาขา ทำให้เกิดปัญหาในการถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติ และไม่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้
2. กระบวนการบริหารราชการแผ่นดินยังคงเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและอาศัยกฎระเบียบ แบบแผนมาตรฐานกลางเป็นสำคัญมากกว่าการคำนึงผลสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน
3. หน่วยงานกลางยังมีแนวโน้มที่จะรักษาสถานภาพเดิมและคงสงวนอำนาจของตนไว้ ไม่ได้มีการถ่ายโอนอำนาจและให้อิสระความคล่องตัวแก่หน่วยงานปฏิบัติอย่างจริงจัง
4. หน่วยงานราชการยังคงผูกขาดการให้บริการสาธารณะ ไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันทำทหายจากภายนอก รวมทั้งปราศจากมาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจหรือแรงกดดันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
5. ขาดระบบและกลไกการควบคุมตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหารที่เป็นระบบ เพื่อสร้างหลักประกันและความมั่นใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐและการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน
6. ประชาชน ชุมชน และองค์กรประชาสังคม มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในระดับที่ค่อนข้างน้อย ทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีลักษณะเป็นระบบปิดและขาดการถ่วงดุลอำนาจจากภายนอก

⁹ ชัยอนันต์ สมุทวณิช. การจัดการการพัฒนาระบบราชการ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม. (กรุงเทพฯ. : บริษัท เอส พี โมเดิร์นอาร์ต จำกัด, 2548).

¹⁰ ทศพร ศิริสัมพันธ์. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน. (กรุงเทพฯ : เลิศชัยการพิมพ์, 2543).

กระแสนวัตกรรมและการพัฒนาระบบราชการไทย

กระแสนวัตกรรมเป็นกระแสดังต้นที่สำคัญที่ทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปตามมาตรฐานธรรมาภิบาล การที่ประเทศได้รับยกย่องว่ามีธรรมาภิบาล มีระบบการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และเป็นธรรม ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน ส่งเสริมและช่วยสร้างบรรยากาศในการลงทุน การติดต่อค้าขายในเวทีสากล รวมถึงความมีเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของประเทศในเวทีโลก นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสังคม การเมืองและระบบราชการตามมาตรฐานเหล่านี้ ดังนั้น การปรับระบบราชการให้สอดคล้องกับมาตรฐานธรรมาภิบาลจึงเป็นทั้งส่วนที่ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และเป็นส่วนที่เร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบราชการ อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤติและแก้ไขปัญหามันเมืองให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

▪ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากหลักธรรมาภิบาลสากล และหลักการในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พ.ศ. 2540 ในคราวที่กำหนดกรอบการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้นำแนวคิดทั้งในส่วนที่เป็นหลักการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management : NPM) และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาผสมผสานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในประเทศไทยและกำหนดให้เป็นหลักการที่เรียกว่า "หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี" ซึ่งเป็นแนวทางดำเนินการ ดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นให้

"การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้"

▪ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เพื่อการขยายผลการปฏิรูปในขั้นตอนต่างๆ ตามเจตนารมณ์ดังกล่าว พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงได้วางรากฐานของการบริหารราชการแนวใหม่ ประกอบด้วย 9 หมวดสำคัญ โดยในแต่ละหมวดได้มีการผลักดันให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ และสรุปผลการดำเนินการได้ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1-2 สรุปการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

เนื้อหา	มาตรา	การดำเนินการ	ระดับความสำเร็จ (%)	เจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบ
1	ม.3	เสนอคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว	100	สกพร.*
หมวด 2	การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน			
2	ม. 8 ม. 8 (1) ม. 8 (2) ม. 8 (3) ม. 8 (4) ม. 8 (5)	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเรื่องที่กำหนดเงื่อนไขให้ส่วนราชการดำเนินการได้เอง - สกพร. ได้จัดทำคู่มือแนวทางการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งจะได้แจกจ่ายให้ส่วนราชการเพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปแล้วจะได้ติดตามผลต่อไป 	80	สกพร.*
หมวด 3	การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ			
3	ม. 9	- จัดทำแผนการปฏิบัติราชการ	100	สกพร.
4	ม. 12	- จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	100	สกพร.
5	ม. 10	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารราชการกระทรวง จังหวัดแบบบูรณาการ - การถ่ายทอดแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นแผนปฏิบัติราชการในลักษณะแบบบูรณาการ 	80 100	สกพร.* สกพร.*

เนื้อหา	มาตรา	การดำเนินการ	ระดับ ความสำเร็จ (%)	เจ้าภาพ/ ผู้รับผิดชอบ	
6	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ม. 11	- ได้กำหนดเป็น ตัวชี้วัดในคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ - สกพร. ดำเนิน โครงการพัฒนาส่งเสริม ให้ส่วนราชการมีการ บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ใน หน่วยงานภาครัฐ - สกพร. ดำเนิน โครงการ Mini-MPM	100	สกพร.*
7	การจัดทำแผนการบริหารราชการ แผ่นดิน และการจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการ	ม. 13, 14, 16	- ครม. เห็นชอบ แผนการบริหารราชการ แผ่นดิน และได้รับการ ประกาศในราชกิจจานุ เบกษาแล้ว - ส่วนราชการได้ ถ่ายทอดแผนบริหาร ราชการแผ่นดินเป็น แผนปฏิบัติราชการแล้ว	100	สลด. สศช. สกพร.* สงป.
8	การจัดทำแผนนิติบัญญัติ	ม. 15	- สศค. และ สสน. ได้ จัดทำแผนนิติบัญญัติแล้ว	100	สคก. สสน.
9	การกำหนดแนวทางการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการให้ใช้ร่วมกันได้ (แผนปฏิบัติราชการ / แผนว่าด้วย วิธีการงบประมาณ)	ม. 17, 18	- ในการจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการได้กำหนด Template ให้แผนปฏิบัติราชการและ แผนงบประมาณ สอดคล้องกันแล้ว (ต้องม ีการดำเนินการแก้ไข พระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณฯ ต่อไป)	80	สกพร. สงป.
10	การให้ข้อมูลแก่นายกรัฐมนตรีคนใหม่	ม. 19	- ดำเนินการตาม ระเบียบฯ การจัดทำ แผนการบริหารราชการ แผ่นดินแล้ว	100	สลด.
หมวด 4	การบริหารราชการอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดความ คุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ				
11	การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยการทำงานมี เป้าหมาย มีแผนการทำงานที่ ชัดเจน และเผยแพร่ให้ข้าราชการ และประชาชนทราบ	ม. 20	- จัดทำแผนปฏิบัติ ราชการและคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ - การเผยแพร่ให้ส่วน ราชการและประชาชน ทราบ เป็นไปตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารฯ แล้ว	100	สกพร.*

เนื้อหา	มาตรา	การดำเนินการ	ระดับ ความสำเร็จ (%)	เจ้าภาพ/ ผู้รับผิดชอบ	
12	การจัดทำบัญชีต้นทุน และรายจ่าย ต่อหน่วย	ม. 21	- กรมบัญชีกลางได้ ออกหลักเกณฑ์แนวทาง ปฏิบัติพร้อมกำหนดเป็น ตัวชี้วัดตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ	80	กรมบัญชี กลาง
13	การประเมินความคุ้มค่าในการ ปฏิบัติภารกิจ	ม. 22	- คณะรัฐมนตรีให้ ความเห็นชอบแนวทาง ดำเนินการแล้ว อยู่ ระหว่างการจัดทำ โครงการนำร่อง	50	สศช. สงป.
14	การจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่ต้องถือ ราคาต่ำสุด	ม. 23	- คณะรัฐมนตรี เห็นชอบร่างระเบียบพัสดุ ฉบับใหม่แล้ว อยู่ระหว่าง การพิจารณาของ สำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกา	40	กรมบัญชี กลาง
15	การกำหนดระยะเวลาดำเนินการ ระหว่างส่วนราชการ	ม. 24	- ส่วนราชการกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จฯ ของ งาน ซึ่งรวมถึงการบริการ ระหว่างส่วนราชการด้วย แล้ว จะได้ประเมินผล ต่อไป	90	สกพร.*
16	การสั่งราชการ และการพิจารณา วินิจฉัยชี้ขาดปัญหา (คณะกรรมการ)	ม. 25, 26	- ครม. ได้มีมติ เห็นชอบแนวทางปฏิบัติที่ สลค. เสนอ เกี่ยวกับการ ขอความเห็นจากส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องในการ นำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี แล้ว	100	สกพร.* สลค.
หมวด 5	การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน				
17	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	ม. 27, 28	- ออกระเบียบฯ ว่าด้วย การมอบอำนาจ แล้วจะได้ ติดตามผลเพื่อแก้ไข ปัญหาให้เกิดผลทาง ปฏิบัติอย่างจริงจังต่อไป	90	สกพร.
18	การกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา และ การทำแผนภูมิการปฏิบัติ ราชการ	ม. 29	- ได้กำหนดแนวทาง ปฏิบัติและส่วนราชการได้ กำหนดเวลาแล้วเสร็จและ ประกาศให้ประชาชน ทราบแล้ว	100	สกพร.*
19	การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม	ม. 30, 31, 32	- จัดตั้งศูนย์บริการร่วม นำร่อง ศูนย์บริการร่วม กระทรวง จังหวัด GCS และจะมีการพัฒนา รูปแบบศูนย์บริการร่วมใน รูปแบบอื่น ๆ ต่อไป	80	สกพร.*

เนื้อหา		มาตรา	การดำเนินการ	ระดับ ความสำเร็จ (%)	เจ้าภาพ/ ผู้รับผิดชอบ
หมวด 6	การปรับปรุงภารกิจของ ส่วนราชการ				
20	การทบทวนภารกิจของ ส่วนราชการ	ม. 33, 34	- ได้จัดทำพิมพ์เขียว ปรับปรุงโครงสร้างใหม่ (รอบ 2) เติร์ยมเสนอ รัฐบาลแล้ว	100	สกพร.
21	การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ประเทศ และการประกอบกิจการ หรือการดำรงชีวิตของประเทศ	ม. 35, 36	- ดำเนินการตาม แผนพัฒนากฎหมาย (สสค.) และแผนนิติ บัญญัติ (สคก.) - กำหนดเป็นตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการแล้ว	60 100	สสค. สคก. สกพร.*
หมวด 7	การอำนวยความสะดวกและ การตอบสนองความต้องการ ของประชาชน				
22	การกำหนดระยะเวลา และการลด ระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อ ประชาชน และการติดต่อ ประสานงานระหว่างส่วนราชการ	ม. 37, 38	- ส่วนราชการกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จของ งานและประกาศให้ ประชาชนทราบเป็นการ ทั่วไปแล้ว	100	สกพร.*
23	การจัดระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ ประชาชน	ม. 39	- มติ ครม. แจ้งให้ส่วน ราชการจัดทำระบบ สารสนเทศเพื่อการ ให้บริการประชาชนแล้ว (ควรต้องผลักดันให้ เกิดผลในทางปฏิบัติอย่าง จริงจังต่อไป)	60	ทก. สกพร.*
24	การจัดให้มีระบบเครือข่าย สารสนเทศกลาง	ม. 40	- กระทรวงเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร กำลังดำเนินการจัดระบบ สารสนเทศกลาง - จัดทำระบบ call center 1111 เป็น โครงการนำร่องแล้ว	50	ทก.
25	การพิจารณาคำร้องเรียน ข้อเสนอนะ และความคิดเห็นของ ประชาชน	ม. 41	- จัดทำคู่มือการ อำนวยความสะดวกและ ตอบสนองความต้องการ ของประชาชน แจกจ่าย ให้ส่วนราชการใช้เป็น แนวทางปฏิบัติจะได้ ติดตามผลต่อไป	70	สกพร.*

เนื้อหา	มาตรา	การดำเนินการ	ระดับ ความสำเร็จ (%)	เจ้าภาพ/ ผู้รับผิดชอบ
26	การแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อส่วนราชการอื่น	ม 42	50	สกพร.* สลค.
27	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ ราชการ	ม. 43, 44	100	สปน.
หมวด 8	การประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ			
28	การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ให้ส่วนราชการจัดให้มีผู้ประเมิน อิสระเพื่อประเมินตนเอง	ม. 45	80	สกพร.*
29	การประเมินผู้บังคับบัญชาแต่ละ ระดับหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิด การปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ	ม. 46	0	สกพร.*
30	การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เฉพาะตัวข้าราชการ	ม. 47	50	สกพร.*
31	การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็น บำเหน็จความชอบ และเงินเพิ่ม ประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการ	ม. 48, 49	100	สกพร.*

เนื้อหา		มาตรา	การดำเนินการ	ระดับความสำเร็จ (%)	เจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบ
หมวด 9	บทเปิดเตล็ด				
32	การผลักดันให้การจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันเพียงครั้งเดียว	ม. 51	- กำหนดให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการและแผนการของงบประมาณเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	80	สกปร.* สงป. สศช.
33	การผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้	ม. 52	- กระทรวงมหาดไทยดำเนินการ	80	มท.
34	การผลักดันให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้	ม. 53	- จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 - รัฐวิสาหกิจมีคณะกรรมการกำกับดำเนินการ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และแนวทางที่ไม่ต่ำกว่า พรฎ. กำหนดอยู่แล้ว	100	สกปร.*

หมายเหตุ : สกปร.* หมายถึง สำนักงาน ก.พ.ร. รับผิดชอบดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ทก.- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	มท.- กระทรวงมหาดไทย
สกปร.- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	สคก.- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
สงป.- สำนักงบประมาณ	สปน.- สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
สสค.- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	สศช.- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

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

วิสัยทัศน์ พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และประโยชน์สุขของประชาชน

เป้าประสงค์หลักและตัวชี้วัด กำหนดไว้ 4 ประการคือ

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

เป้าประสงค์หลัก	ตัวชี้วัด
	3. ส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้ ภายในปี พ.ศ.2550
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย (Democratic Governance)	1. ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการไทย ภายในปี พ.ศ. 2550 2. หน่วยงานราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้วางมาตรการหรือดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ภายในปี พ.ศ. 2550 3. ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีข้อพิพาทร้องเรียนระหว่างฝ่ายปกครองและประชาชนเพิ่มขึ้น ไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปีโดยเฉลี่ย ในช่วงปี พ.ศ.2546-พ.ศ.2550

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้มีการนำมาตรการต่างๆ ของยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้วเป็นส่วนใหญ่ สรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
1.1 ให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ โดยให้ <ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล - มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) - ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ 	✓ ✓ ✓		มติ ครม. 8 ก.ค. 46 มติ ครม. 30 ก.ย. 46
1.2 ในแผนยุทธศาสตร์ ให้แต่ละส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์กร - มีการวางแผนการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต - การปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน แบบฟอร์มและวิธีการติดต่อสื่อสาร 	✓ ✓ ✓		ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ มติที่ 2 ว่าด้วยคุณภาพการให้บริการประชาชน มติที่ 3 ว่าด้วยการพัฒนาองค์กร

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
<p>1.3 ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการ โดยให้มี</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการควบคุมก่อนการดำเนินงาน - การตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน (Value-for-money Audit) เพื่อเป็นการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน 	<p>✓</p> <p>✓</p>		<p>สนง. คณะกรรมการ พัฒนาการ เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ดำเนินการในระยะ นำร่อง</p>
<p>1.4 ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มี</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปี กับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า - ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลง และให้เป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปี แก่ส่วนราชการ 	<p>✓</p> <p>✓</p>		<p>มติ ครม. 30 ก.ย. 46</p>
<p>1.5 ให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน/ โครงการต่างๆ อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ</p>	<p>✓</p>		
<p>1.6 ให้มีกระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจและรับฟัง ความคิดเห็นของประชาชน และ/หรือการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง ในการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน - การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน รวมถึงการทบทวนและติดตามประเมินผล 	<p>✓</p> <p>✓</p>		<p>ก.พ.ร.กำหนดให้ "ความพึงพอใจใน การให้บริการ ประชาชน" เป็น ตัวชี้วัดผลงาน ของทุกส่วน ราชการ</p>
<p>1.7 การปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน ส่วนราชการจะต้องเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและ ระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจ เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจ การอนุมัติ อนุญาต และการสั่งการให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน</p>	<p>✓</p>		<p>มติ ครม. 28 ธ.ค. 47</p>
<p>1.8 วางกติกาเพื่อให้มีการแข่งขันขึ้นโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> - พยายามลดการผูกขาดของหน่วยงานราชการในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะเองลง - เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไรและองค์กรประชาสังคม สามารถคัดค้านและเข้ามาดำเนินการแข่งขันได้ (Contestability) 		<p>✓</p> <p>✓</p>	<p>อยู่ระหว่าง การศึกษา</p>

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
<p>2.2 ทบทวนการจัดโครงสร้างองค์การของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดที่เล็กลง โอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติงานออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - ทบทวนความจำเป็นในการมอบหมายให้แต่ละส่วนราชการ เป็นผู้ดำเนินงานเอง และยุบเลิกส่วนงานและแผนงาน/โครงการที่ไม่มีความจำเป็นลง โดยอาศัยวิธีการสอบทานการใช้จ่ายเงินงบประมาณแบบรวบยอด (Comprehensive Spending Review) และการตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน - แปรสภาพกิจการหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบ อยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรมเดิม - ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม พยายามแปรสภาพกิจการ กิจกรรม หรือการดำเนินงานบางอย่าง ให้มีสภาพเป็นองค์การมหาชน - พัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างภายในส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่น และมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถจัดโครงสร้างภายในกรณีรูปแบบไม่ถาวรเองได้ 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>		<p>คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดให้มีการถ่ายโอนภารกิจของทุกส่วนราชการ รวม 245 ภารกิจ (ปี 2546-2549)</p> <p>- อยู่ระหว่างการศึกษาศึกษา</p> <p>ระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ พ.ศ.2548 จัดตั้งองค์การมหาชนเพิ่มเติม รวม 20 แห่ง</p>
<p>2.3 ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงการจัดโครงสร้างภายในจังหวัด/อำเภอใหม่ให้มีรูปแบบหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่พันธกิจ สภาพปัญหา และสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น 	<p>✓</p>		<p>- อยู่ระหว่างการเสนอขอแก้ไขกฎหมาย ในเบื้องต้น ครม. กำหนดแนวทางการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ (มติ ครม. 22 ก.ค.46)</p>

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
<p>- ปรับปรุงการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ ด้วยการ</p> <p>(1) ทบทวนภารกิจในการให้บริการประชาชน โดยส่วนภูมิภาคจะจัดทำภารกิจเฉพาะในส่วนที่ท้องถิ่นยังไม่ได้ดำเนินการ หรืออาจจ้างหน่วยการปกครองท้องถิ่น เอกชนหรือประชาชน ดำเนินการให้บริการแทน</p> <p>(2) จัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดอันดับคุณภาพและขีดความสามารถในการให้บริการ การประเมินความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้าในระดับจังหวัดและอำเภอเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา การเปรียบเทียบอ้างอิง(Benchmarking) การให้เงินรางวัลตอบแทน และการประเมินผลงานของผู้บริการในส่วนภูมิภาค</p> <p>(3) สนับสนุนให้มีการปรับปรุงสมรรถนะอำเภอ ให้สามารถรองรับและตอบสนองต่อการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ ส่งเสริมให้มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐ ณ ที่ว่าการอำเภอ และสำนักงานให้บริการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ</p> <p>(4) สนับสนุนให้กระทรวง ICT ประสานกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหาร ระบบสารสนเทศการบริหารเศรษฐกิจ และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ระดับจังหวัด</p> <p>- ทบทวนการจัดตั้งหน่วยงานของส่วนกลางในระดับจังหวัด ให้มีเท่าที่จำเป็นและตามที่กฎหมายกำหนด จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างจังหวัดกับหน่วยงานของส่วนกลาง รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะตอบสนองต่อการบริหารแบบบูรณาการ</p> <p>- พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ ตามเขตการตรวจราชการ อนุภูมิภาค หรือภาค รองรับการทำงานในลักษณะยึดพื้นที่</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>		
<p>2.4 ทบทวนระบบการบริหารบุคคลในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับความหลากหลายในการจัดรูปแบบใหม่ของภูมิภาค และหลักการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ สร้างความสำนึกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับพื้นที่มีมโนธรรม สุจริต มีจิตใจพร้อมบริการประชาชน สามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การใหม่</p>	<p>✓</p>		<p>- ก.ม.หาดไทย จัดตั้งสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดตามมติครม. 21 ก.พ.49</p> <p>- มติครม. 27 มิ.ย.49 เรื่องยุทธศาสตร์การ ปรับขนาดกำลังคน ภาครัฐ</p>

ยุทธศาสตร์ 3 : การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
<p>3.1 ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้ยึดตามค่าแกลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา และ/หรือ ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นหลัก ฝ่ายการเมืองเป็นผู้ตัดสินใจในการแบ่งสรรทรัพยากร โดย <p style="padding-left: 40px;">ในภาพรวม ให้คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เป็นผู้พิจารณาเป้าหมายและลำดับความสำคัญก่อน-หลังในเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดสัดส่วนวงเงินงบประมาณในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p style="padding-left: 40px;">ในระดับรายสาขา/ระดับกระทรวง ให้รัฐมนตรีทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่ส่วนราชการ โดยให้สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์ทางเทคนิค (กรณีข้ามกระทรวง ตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณร่วม โดยมีรองนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องเป็นประธานร่วม)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรหรือข้อตกลงว่าด้วยผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ในทุกระดับ 	✓	✓	<p>ปรับวิธีการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2548-2551</p>
<p>3.2 ให้การจัดสรรงบประมาณมีความเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ได้ รวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดการรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในทุกระดับ</p>	✓		<p>ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)</p>
<p>3.3 ให้มีการวางยุทธศาสตร์/แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่หรืออนุภูมิภาคในเชิงบูรณาการ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โดยให้มีการวางหลักเกณฑ์การจัดสรรที่ชัดเจน</p>	✓		<p>ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ.2546</p>
<p>3.4 เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจความต้องการล่วงหน้าเพื่อสามารถเก็บเงินเหลือจ่าย ไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรหรือฝึกอบรมข้าราชการได้ โดยเริ่มต้นในบางแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมก่อน</p>	✓		<p>มติ คสม. 21 ก.ย. 47</p>

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
3.5 พิจารณาความเป็นไปได้ในการตรวจสอบและแปลงทรัพย์สินของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เป็นทุน โดยอาจให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย (Capital Charge) ในรูปแบบต่างๆ	✓		อยู่ระหว่างการศึกษา
3.6 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตรมาสของแผนงาน/โครงการต่างๆ รวมถึง การจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้องและทันการณ์ เพื่อประโยชน์ในการโอนเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของการทำฎีกาเบิก-จ่าย และการควบคุมทางการเงิน	✓		การปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐ (Government Fiscal Management System: GFMS)
3.7 เร่งปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้	✓		
3.8 วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการ สามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่าง เพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และเสริมแรงจูงใจแก่บุคลากรในรูปแบบของสวัสดิการ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการแข่งขันกับภาคเอกชน หรือนำทรัพย์สินของทางราชการมาแสวงหาประโยชน์โดยไม่สมควร รวมทั้งต้องไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการประชาชนตามปกติ	✓		ระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ พ.ศ.2548

ยุทธศาสตร์ 4 : การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
4.1 เร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย มุ่งเน้นให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของ พัฒนาระบบราชการทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส โดยอาจคัดเลือกข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันและบุคคลภายนอกเข้าสู่การอบรมหลักสูตรพิเศษ ซึ่งมีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในระดับนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (Public Entrepreneurship)	✓		โครงการพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่ (นปร.) มติ ครม. 27 ก.ค. 47 และ 10 พ.ค. 48
4.2 พิจารณาความเป็นไปได้ของการนำระบบการเลือกสรรระบบเปิดที่เน้นหลักสมรรถนะการบริหารจัดการมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง	✓		

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
4.3 ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่งและ คำตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ แยกเป็น มิติด้านศักยภาพ/สมรรถภาพ โดยอาจแยกออกเป็น ระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการผู้มีขีดความสามารถ สูง และระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการสายปกติ มิติด้านสายอาชีพ โดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงาน บุคคลสำหรับกลุ่มอาชีพต่างๆ เช่น ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล ทหาร ตำรวจ อัยการ เป็นต้น	✓		มติครม.ว่าด้วยการ จัดสรรเงินเพิ่ม พิเศษให้แก่ ผู้บริหารในภาค ราชการ (มติครม. 9 มี.ค. 47)
4.4 เพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ โดยให้มีการจัดทำเป้าหมาย การทำงาน ขีดความสามารถ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละ บุคคลอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงให้เข้ากับการ สร้างแรงจูงใจ	✓		มติ ครม. 9 มี.ค. 47 มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับบุคคล (Individual Scorecard)
4.5 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิง ยุทธศาสตร์ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ และขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency-based Approach)	✓		การจัดทำข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)
4.6 ปรับปรุงขีดสมรรถนะของศูนย์พัฒนาและถ่ายโอนบุคลากร ภาครัฐ รวมทั้งจัดให้มีตำแหน่งทดแทน หรือสำรองราชการขึ้นใน ระบบข้าราชการพลเรือน	✓		แผนยุทธศาสตร์ว่า ด้วยการปรับขนาด กำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2549-2551)
4.7 พัฒนากลไกและกระบวนการในการรักษาและปกป้องระบบ คุณธรรมในวงราชการ รวมถึงการปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์และร้อง ทุกข์ให้มีความเหมาะสม	✓		

ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
5.1 สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในลักษณะของการ เรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง (Action Learning) ด้วยวิธีการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึผูกพันต่อพันธกิจที่จะ นำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนาาร่วมกัน การเรียนรู้การทำงาน เป็นทีม การเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ	✓		การประชุม เชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง” เมื่อวันที่ 16-17 ส.ค. 46

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
<p>5.2 เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ - การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การร่วมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน - การฝึกอบรม จัดหา วิทยากรกระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ - การพัฒนาเครื่องมือต่างๆ อาทิ ชุดวิชาต่างๆ การวางแผนการเรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ - การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน ที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ - การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล - การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่างๆ ของโลก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้ - การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่างๆ - การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการเรียนรู้ 	✓		<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำแผนการจัดการความรู้ - โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ โดยการ <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2. จัดอบรมวิทยากรต้นแบบ - โครงการนวัตกรรมการเรียนรู้ (Innovative Forum)
<p>5.3 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม การรณรงค์และวัดผลระดับของการยอมรับและการปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมอย่างจริงจัง</p>	✓		
<p>5.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำและดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและเผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ให้เป็นวาระแห่งชาติ</p>	✓		I AM READY ตามมติ ครม. 2 ก.ย. 46

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
(2) จัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ที่มีการใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภาครัฐที่มีระบบการกำกับเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม	✓		
(3) พัฒนาช่องทางการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของรัฐ (Government Gateway) และเว็บไซต์ของพลเมือง (Citizen Portal Site) เพื่อให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร	✓		
- ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างกว้างขวาง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อผลิตอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และ/หรืออุปกรณ์เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Divide)	✓		
6.3 ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว ในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับการใช้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต	✓		
6.4 ให้มีการศึกษาวิจัย และเสนอแนะ ให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและ อนุบัญญัติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	✓		

ยุทธศาสตร์ 7 : การเปิดระบบราชการ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
7.1 กำหนดเงื่อนไขและแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักนิติธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ แนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและประชาชนทั่วไป	✓		
7.2 วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน การสำรวจความต้องการของประชาชน และ/หรือการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ โดยเฉพาะในโครงการหรือการปฏิบัติ	✓		

มาตรการ	ผลการดำเนินการ		หมายเหตุ
	ดำเนินการแล้ว	ยังไม่ดำเนินการ	
ราชการที่อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อประชาชน และควรมีสรุปรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อเผยแพร่และเป็นหลักฐานต่อไป			
7.3 ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (Citizen Advisory Board) โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ (กรม/จังหวัด/อำเภอ) เพื่อให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโยบายของรัฐ และระบบการบริหารงาน การให้บริการ การวางแผนงาน/โครงการ และการกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการวางระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ	✓		
7.4 ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนเข้ามาร่วมทำงานกับข้าราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนางานให้บริการสาธารณะบางประเภท หรืองานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	✓		
7.5 ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงการรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานลงในเว็บไซต์ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย	✓		
7.6 กำหนดให้ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในระบบราชการเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการบริหารที่ดีของส่วนราชการ	✓		

ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนาระบบราชการ

การพัฒนาระบบราชการในรอบ 4 ปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อประเทศโดยรวมในทางบวกทั้งด้านคุณภาพบริการสาธารณะที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานภาครัฐได้สนองความต้องการและอำนวยความสะดวกต่อประชาชน และด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่สูงขึ้น จากการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเกณฑ์สากล โดยปรากฏชัดเจนในผลสำรวจจากองค์กรอิสระทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1. ขีดความสามารถของประเทศไทยเมื่อเทียบกับนานาประเทศ

1.1 ขีดความสามารถของประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับนานาประเทศสูงขึ้นกว่าเดิม

จากการสำรวจของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development: IMD)¹¹ ได้จัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและกลุ่มประเทศ¹² ประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับ 31 30 29 27

¹¹ จาก IMD World Competitiveness Yearbook Scoreboard 2006

¹² ความสามารถในการแข่งขันหมายถึงความสามารถ 2 ประการ 1.การบริหารจัดการความสามารถและทักษะความชำนาญภายในบริษัทหรือชาติ 2.การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับตัวให้ดีขึ้นและเร็วกว่าการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(32) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ โดยสูงกว่าประเทศมาเลเซีย (ซึ่งมีอันดับสูงกว่าประเทศไทยมาโดยตลอด) ในปี 2548 โดยมาเลเซียมีอันดับ 24 21 16 28 (23) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ และเหนือกว่า ประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพใกล้เคียงกันได้แก่ ฟิลิปปินส์ มีอันดับ 40 49 52 49 (49) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ และ อินโดนีเซีย มีอันดับ 47 57 58 59 (60) ตามลำดับ แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ประเทศต้องเสียโอกาสไปด้วยเหตุความวุ่นวายที่เกิดขึ้นภายในประเทศ ทำให้ตำแหน่งของไทยในเวทีโลกชะลอตัวลง

แม้การจัดอันดับดังกล่าวเป็นเพียงการเปรียบเทียบสถานะประเทศในโลกกว่าประเทศไทยอยู่ในตำแหน่งใดในบริบทต่างๆ ที่ผ่านมาพบว่า ชีตความสามารถของประเทศได้ถูกจัดอันดับสูงขึ้นเป็นลำดับตั้งแต่ปี 2546-2548 แต่ในปี 2549 ซึ่งประเทศมีปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้อันดับความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของไทยลดลง 5 อันดับ

1.2 ความเป็นประเทศที่เอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจ

ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในลำดับที่ 18 จาก 175 ประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจมากที่สุดในโลกสำหรับปี 2550 ทั้งนี้จากรายงานประจำปีว่าด้วยการจัดอันดับประเทศ เพื่อการทำธุรกิจ พ.ศ. 2548 – 2549 เรื่อง “การประกอบธุรกิจ ปี 2550” (Doing Business 2007) ของ World Bank และ International Finance Corporation : IFC จากองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน 10 ปัจจัย เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการขอลดทะเบียน จัดตั้งหรือเลิกกิจการ การยื่นขอใบอนุญาต การยื่นขอสินเชื่อ การชำระภาษี การส่งออกและนำเข้าสินค้า การจ้างพนักงาน การจดทะเบียนทรัพย์สินและการปกป้องนักลงทุน เป็นต้น โดยลำดับของประเทศไทยขยับจากอันดับที่ 20 ของประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจมากที่สุดในโลก ในปี พ.ศ. 2549 เป็นอันดับที่ 18 ของประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจมากที่สุดในโลกในปี พ.ศ. 2550 ในขณะที่ประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเดียวกันหลายประเทศมีอันดับลดลงจากประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนทำธุรกิจมากที่สุดในโลกในปี พ.ศ. 2549 เช่น เกาหลีอยู่ในอันดับที่ 23 มาเลเซีย อันดับที่ 25 จีน อันดับที่ 93 เวียดนาม อันดับที่ 104 (ตกจากอันดับ 98) ฟิลิปปินส์ อันดับที่ 126 (ตกจากอันดับที่ 121) อินโดนีเซียอันดับที่ 135 (ตกจากอันดับ 131) ส่วนกัมพูชาอยู่ในอันดับที่ 143 ลาวอันดับที่ 159 (ปรับดีขึ้นจากอันดับ 164) ทั้งนี้ปากีสถานอยู่ที่อันดับ 74 และอินเดียอยู่ที่อันดับ 134 เป็นต้น จากข้อมูลดังกล่าวเมื่อพิจารณาปัจจัยบวกที่เป็นเหตุให้จัดอันดับสูงขึ้น มาจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเรื่องการจดทะเบียนทรัพย์สินในการขอสินเชื่อ ซึ่งปีก่อนอยู่ลำดับที่ 33 ขยับขึ้นลำดับ 8 และการขอใบอนุญาตจัดตั้งหรือเลิกกิจการ ขยับจากอันดับ 6 ขึ้นเป็นอันดับ 3 ซึ่งปัจจัยบวกดังกล่าวส่วนหนึ่งเป็นผลจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

1.3 ดัชนีชี้สภาวะธรรมาภิบาลของไทยตามเกณฑ์ธนาคารโลก

สำนักงานธรรมาภิบาลโลก¹³ ได้เผยแพร่ดัชนีชี้สภาวะธรรมาภิบาลเป็นสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ไทยแลนด์ (ภาพที่ 1-2) โดยจัดกลุ่มประเทศเพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบกัน ออกเป็น 6 กลุ่มสี จากกลุ่มที่มีธรรมาภิบาลน้อยที่สุดไปหากกลุ่มประเทศที่มีธรรมาภิบาลสูงที่สุด คือ สีแดง ชมพู เหลืองเข้ม เหลือง เขียว และเขียวเข้มตามลำดับ

สำหรับการจัดสภาวะธรรมาภิบาลของประเทศไทย ตามเกณฑ์ธนาคารโลกนั้น สำนักงานธรรมาภิบาลโลกจัดให้อยู่ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก และแสดงผลดำเนินการในช่วงปี 2548 ที่ผ่านมา ตามลำดับดัชนีทั้ง 6 ดังนี้

1) ดัชนีการมีสิทธิมีเสียงและความโปร่งใส (Voice & Accountability (VA)) เป็นตัวชี้วัดสภาวะของสิทธิเสรีภาพทางการเมือง สิทธิพลเรือน และสิทธิมนุษยชน มีค่าเฉลี่ยของภูมิภาคเอเชียตะวันออก 34 ประเทศซึ่งอยู่ที่ 50.8 ดัชนีของประเทศไทยอยู่ที่ 49.3 ลดลงจากดัชนีเมื่อปี 2547 ที่อยู่ที่ 53.1 โดยอันดับดังกล่าว

¹³ www.govindicators.org

เหนือกว่าอันดับของประเทศอย่าง สิงคโปร์ (38.2) อินโดนีเซีย (40.6) มาเลเซีย (34.3) จีน (6.3) พม่า (0.0) กัมพูชา และบรูไน แต่ยังคงต่ำกว่าไต้หวัน (69.1) เกาหลีใต้ (68.1) และवानูอาตู (66.2)

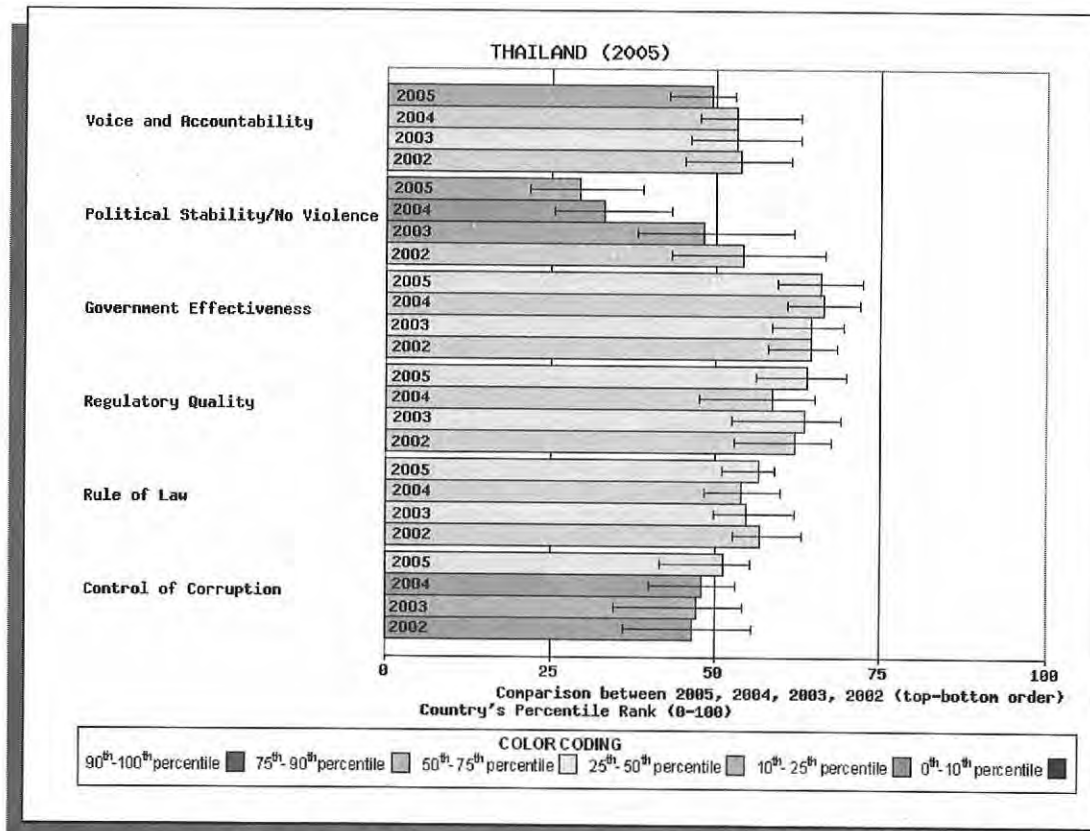
2) ดัชนีชี้สถานะเสถียรภาพทางการเมือง (Political Stability (PS)) เป็นการวัดโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดความรุนแรงที่คุกคามต่อรัฐ เกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือมีการก่อการร้ายนั้น ดัชนีของไทยอยู่ที่ 29.2 (ค่าเฉลี่ยของภูมิภาค 61.3) ซึ่งนับว่าลดต่ำลงจากระดับที่เคยวัดได้เมื่อปีก่อนหน้าเป็นอย่างมาก โดยดัชนีชี้เสถียรภาพทางการเมืองของไทยเมื่อปี 2547 อยู่ที่ 33.0 และปี 2546 อยู่ที่ 48.1 ทั้งนี้ในจำนวน 14 ประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ประเทศวานูอาตู มีสัดส่วนคะแนนสูงสุดที่ 93.4 ตามด้วยฮ่องกง (89.6) บรูไน (87.7) สิงคโปร์ (84.0) ไต้หวัน (64.2) เกาหลีใต้ (60.8), เวียดนาม (59.0) และจีน (39.2) เป็นที่น่าสังเกตว่า ธนาคารโลกจัดให้เสถียรภาพทางการเมืองของไทยอยู่ต่ำกว่าเสถียรภาพทางการเมืองของกัมพูชา (31.1) และลาว (37.3)

3) ดัชนีชี้สถานะประสิทธิภาพของรัฐ (Government Effectiveness (GE)) เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการบริหารของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และคุณภาพการให้บริการประชาชนในปี 2548 ที่ผ่านมาของไทยปรับตัวลดลงเพียงเล็กน้อยจากระดับที่จัดไว้เมื่อปี 2547 ที่ผ่านมา โดยปรับตัวจากระดับ 66.5 มาเป็น 66.0 เท่านั้น (ค่าเฉลี่ยในภูมิภาค 46.6)

4) ดัชนีชี้คุณภาพของกฎระเบียบต่างๆ (Regulatory Quality (RQ)) เป็นการวัดแนวโน้มนโยบายแบบเป็นปรีภักต่อระบบตลาด ดัชนีของไทยอยู่ที่ 63.9 ปรับตัวสูงขึ้นจากระดับ 58.6 ในปี 2547 (ค่าเฉลี่ยในภูมิภาค 46.9)

5) ดัชนีชี้ภาวะการบังคับใช้กฎหมาย (Rule of Law) (ค่าเฉลี่ย 55.2) ซึ่งไทยอยู่ที่ 56.5 ดีขึ้นจากเมื่อปี 2547 ที่ผ่านมาซึ่งอยู่ที่ 53.8 เล็กน้อย

6) ดัชนีชี้สถานะการควบคุมปราบปรามคอร์รัปชัน (Control of Corruption) (ค่าเฉลี่ย 46.8) ไทยอยู่ที่ 51.2 ปรับตัวดีขึ้นจากเมื่อปี 2547 ซึ่งอยู่ที่ 48.0 เพียงเล็กน้อยเช่นเดียวกัน



ที่มา : สำนักงานธรรมาภิบาลโลก 2006 (<http://www.govindicators.org>)

ภาพที่ 1-2 การเปรียบเทียบดัชนีชี้สภาวะธรรมาภิบาลของไทย 6 ตัว ปี ค.ศ. 2002- 2005 (ปี พ.ศ. 2545 – 2548)

เป็นที่น่าสังเกตว่าดัชนีชี้สภาวะประสิทธิภาพของรัฐ (Government Effectiveness (GE)) ซึ่งใช้วัดขีดความสามารถของข้าราชการของรัฐ และคุณภาพในการให้บริการประชาชน ในช่วงระยะ 4 ปีที่ผ่านมา (ปี 2545-2548) มีแนวโน้มในการปรับตัวดีขึ้นเป็นลำดับ โดยปรับตัวจากระดับ 64.6 ในปี 2545 และ 2546 มาเป็น 66.5 ในปี 2547 ยกเว้นปี 2548 ซึ่งปรับลดลงเล็กน้อยอยู่ที่ 66.0

2. ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการของหน่วยงานของรัฐ

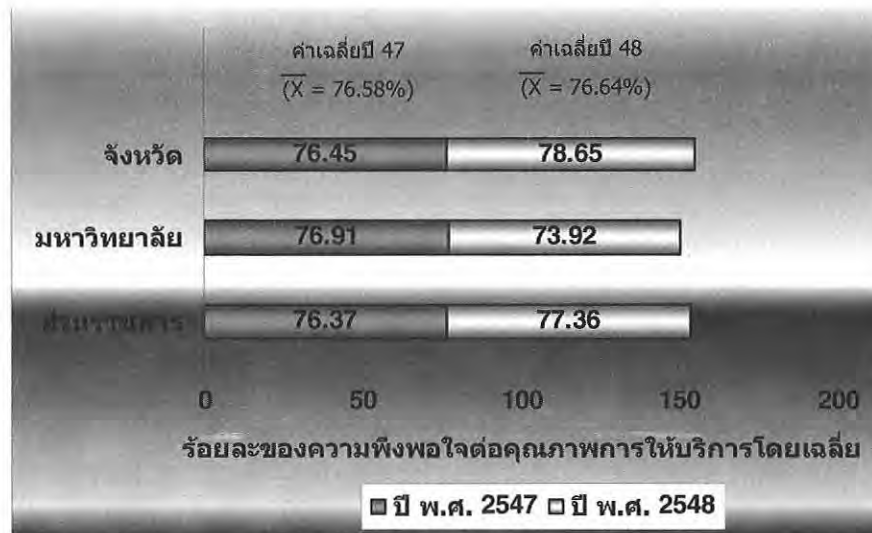
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้สำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการของหน่วยงานของรัฐ พบว่า ผลการสำรวจจะระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ บึงบประมาณ พ.ศ. 2547 เปรียบเทียบกับบึงบประมาณ พ.ศ. 2548 ของส่วนราชการ จังหวัด และมหาวิทยาลัย พบว่า ในส่วนของส่วนราชการและจังหวัดมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยปรับลดลง ซึ่งปรากฏดังต่อไปนี้

กรณีส่วนราชการ จากผลการสำรวจส่วนราชการ จำนวน 138 แห่ง พบว่า ในบึงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีร้อยละของความพึงพอใจโดยเฉลี่ย เท่ากับร้อยละ 77.36 ในขณะที่บึงบประมาณ พ.ศ.2547 มีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.37 ซึ่งเป็นการปรับเพิ่มขึ้นจากบึงบประมาณ พ.ศ. 2547 ร้อยละ 0.99

กรณีจังหวัด จากผลการสำรวจจังหวัด จำนวน 75 แห่ง พบว่า ในบึงบประมาณ พ.ศ.2548 มีร้อยละของความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 78.65 ในขณะที่บึงบประมาณ พ.ศ.2547 มีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.45 ซึ่งเป็นการปรับเพิ่มขึ้นจากบึงบประมาณ พ.ศ. 2547 ร้อยละ 2.20

กรณีมหาวิทยาลัย จากผลการสำรวจมหาวิทยาลัย จำนวน 21 แห่ง พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีร้อยละของความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 73.92 ในขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 มีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 76.91 ซึ่งเป็นการปรับลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ร้อยละ 2.99

ซึ่งภาพรวมผลการสำรวจระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการ มหาวิทยาลัย และจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เปรียบเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ปรากฏตามภาพที่ 1-3



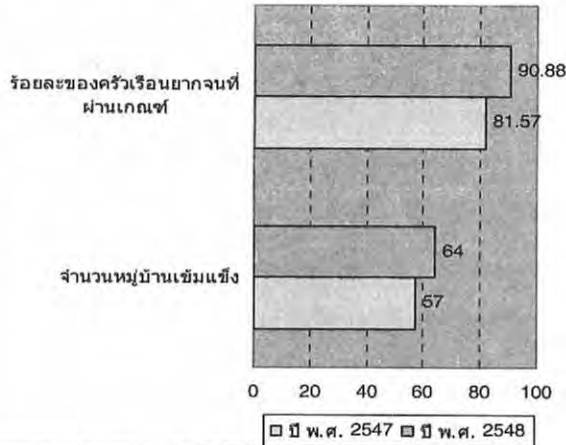
ที่มา : ผลการสำรวจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เมื่อปี พ.ศ. 2548 และ 2549

ภาพที่ 1-3 ระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการโดยเฉลี่ยของส่วนราชการ มหาวิทยาลัย และจังหวัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

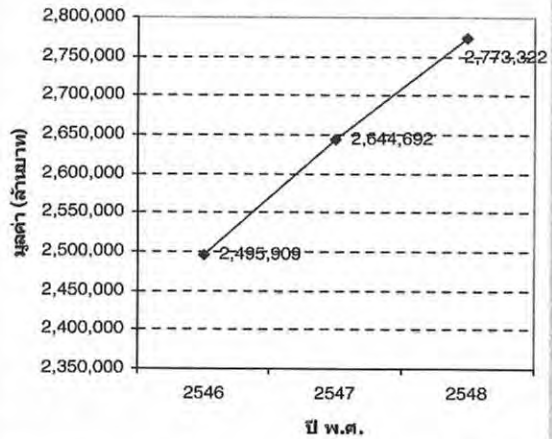
3. ผลการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ผลการประเมินการพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการขจัดความยากจน เพิ่มมูลค่าการจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP แก้ไขปัญหายาเสพติด ดำเนินโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า 30 บาท ช่วยคนไทยห่างไกลโรค พบว่า ระดับความสำเร็จของการประเมินผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายในทุกๆ ด้าน ตามเกณฑ์และตัวชี้วัดที่กำหนด ประชาชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของแต่ละจังหวัด เช่น การขจัดความยากจนมีเป้าหมายลดครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. ให้ได้เกินกว่าร้อยละ 50 ทุกจังหวัดสามารถทำได้เกินเป้าหมายชี้ให้เห็นว่า ปัญหาความยากจนของประชาชนได้รับการแก้ไข และในภาพรวม GPP ของประเทศมีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามลำดับเมื่อเทียบกับกันตั้งแต่ปี 2547 ถึงปี 2548 (ภาพที่ 1-4)

กราฟแสดงจำนวนหมู่บ้านเข้มแข็ง และ ร้อยละของครัวเรือนยากจนที่ผ่านเกณฑ์ของจังหวัด



รวม GPP 19 กลุ่มจังหวัด



ที่มา : ข้อมูลจากการประเมินผลของบริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด ตามคำรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548

ภาพที่ 1-4 กราฟแสดงความสำเร็จของการพัฒนาจังหวัด ปี พ.ศ. 2547-2548

สรุป

จากสภาพปัญหาที่สะสมมานานในระบบราชการแม้จะได้รับการแก้ไขมาโดยลำดับแต่ปัญหาของฝ่ายการเมืองในอดีตเนื่องจากวาระการบริหารประเทศของรัฐบาลที่ผ่านๆมา มีระยะสั้น การแก้ปัญหาจึงมีลักษณะการแก้ไขที่แยกส่วน ขาดความมุ่งมั่นและต่อเนื่อง ดังนั้นโอกาสการพัฒนาระบบราชการให้ก้าวไปข้างหน้าหรือปฏิรูปทั้งระบบจึงไม่เกิดขึ้น เมื่อวิกฤตเศรษฐกิจเกิดขึ้นใน ปี พ.ศ. 2540 ทุกคนเห็นพ้องกันว่าเกิดจากการที่กลไกของภาครัฐขาดความเข้มแข็งในการส่งสัญญาณและเตือนภัยที่จะเกิดขึ้น ประกอบกับความเจริญทางเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดทำให้การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์มีความรุนแรงยิ่งขึ้น รัฐบาลชุดแรกที่เข้ามาบริหารประเทศตามรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ปี 2540 ได้เล็งเห็นความจำเป็นในการยกระดับขีดความสามารถของประเทศในเวทีโลก ได้ประกาศนโยบายการปฏิรูประบบราชการเป็นวาระสำคัญของรัฐบาล และเริ่มลงมือขับเคลื่อนนโยบายนี้อย่างจริงจังตั้งแต่ พฤษภาคม 2544 ในที่สุดคณะรัฐมนตรีได้เสนอต่อรัฐสภาให้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 11) พ.ศ.2545 นำระบบราชการแนวใหม่ที่ใช้วิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางมาเป็นต้นแบบการพัฒนาระบบราชการไทยดังปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติดังกล่าวที่บัญญัติให้ การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และต่อมาได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) เป็นตัวขับเคลื่อน ส่งผลให้ระบบราชการไทยเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี สามารถรองรับทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารประเทศที่มีประสิทธิภาพจนปรากฏผลจากการประเมินขององค์การอิสระทั้งในและต่างประเทศ พบว่าระบบราชการไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้นเป็นลำดับ

บทที่ 2

การพัฒนาคณาภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

การให้บริการประชาชนเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคณาภาพการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมประชาธิปไตยนั้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกที่รัฐพึงกระทำ ยิ่งในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ที่เกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกล้วนมุ่งเป้าไปสู่จุดหมายเดียวกันคือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered)

ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชนได้เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งประชาชนมีการเรียกร้องการบริการที่ดีขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปหรือองค์กรประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้สังคมได้รับรู้ง่ายขึ้น ประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้นทำให้ต้องการภาครัฐที่มีความโปร่งใสและรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินภาษีของประชาชน และการที่ภาครัฐเองก็ตระหนักดีว่าหากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนแล้วนโยบายของรัฐก็จะไม่เกิดผลและจะกระทบถึงเสถียรภาพของรัฐบาลในระยะยาวอีกด้วย

ด้วยแรงกดดันดังกล่าวจำเป็นที่ภาครัฐต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ซึ่งความต้องการและความคาดหวังดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพให้สนองความต้องการดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ง่ายนัก เนื่องจากความต้องการของประชาชนมีหลากหลายและซับซ้อน ยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินการดังกล่าวของภาครัฐต้องได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการต่างๆ ในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการและแนวคิดดังกล่าวในกรอบ 4 ปี (พ.ศ. 2546-2549) ก.พ.ร. ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ พัฒนาคณาภาพการให้บริการประชาชน โดยกำหนดทิศทางการดำเนินการไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สำหรับการพัฒนาคณาภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ก.พ.ร. 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

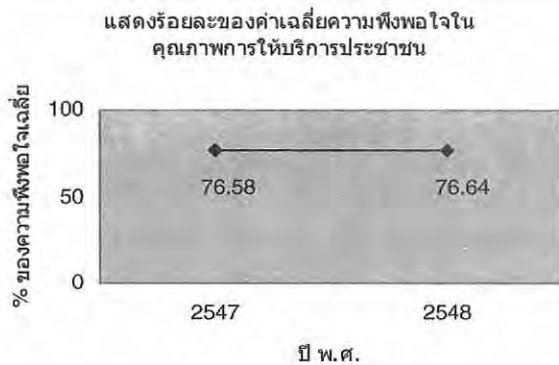
2.1 สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับประทานอาหารและดำเนินการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ ได้อย่างกว้างขวางภายใต้การวางมาตรฐานด้านฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด

2.2 ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพถูกต้องและรวดเร็ว ในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจรที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

มาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 บัญญัติให้ส่วนราชการต้องถือปฏิบัติดังนี้

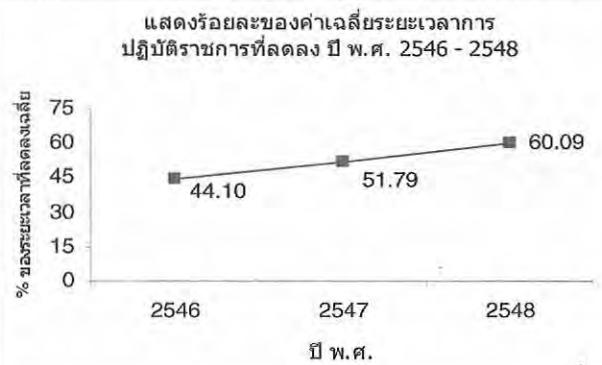
1. การรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสม (มาตรา 7(4))
2. ให้มาตรการกระจายอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ (มาตรา 27)
3. ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน หรือส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ และเปิดเผยภาคให้ประชาชนทราบ (มาตรา 29)
4. เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ส่วนราชการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมกระทรวง ศูนย์บริการร่วมจังหวัด ศูนย์บริการร่วมอำเภอ ให้ประชาชนสามารถติดต่อในเรื่องต่างๆ ได้ในที่เดียวกัน (มาตรา 30-32)
5. ให้ส่วนราชการทบทวนเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ (มาตรา 35-36)
6. ในการบริการประชาชนหรือติดต่อระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและเปิดเผยภาคให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป พร้อมกับจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย (มาตรา 37)

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



ที่มา : รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ภาพที่ 2-1 ร้อยละของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการประชาชน ปี พ.ศ.2547-2548



ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ภาพที่ 2-2 ร้อยละของค่าเฉลี่ยระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ลดลง ปี พ.ศ. 2546-2548

ผลการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน

1. ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ

ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ จากการสำรวจในปี พ.ศ.2548 พบว่า ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 76.58 ในปี พ.ศ. 2547 เป็นร้อยละ 76.64 ซึ่งก็ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และคาดว่าในปี พ.ศ. 2550 จะสามารถยกระดับความพึงพอใจของประชาชน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

จากการผลักดันให้ส่วนราชการต่าง ๆ พิจารณาลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 พบว่าส่วนราชการสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยร้อยละ 60.09 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดให้ลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงได้มากกว่าร้อยละ 50

2.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

หลักการ แนวคิด และที่มา

ที่ผ่านมาหน่วยงานภาครัฐบางส่วนยังมีความล่าช้าในการทำงาน ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ตามเป้าหมายของการบริหารงานภาครัฐที่ต้องการให้ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็ว ด้วยเหตุผลนี้เอง คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 จึงได้มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ โดยให้เลือกกระบวนการหลักที่สำคัญจำนวน 3-5 กระบวนการ มาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. 2546 แล้วขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนการภายในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐเพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการ

นอกจากนี้มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548 ได้เห็นชอบให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องปรับปรุงการบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ โดยนำรายงานผลการวิจัยของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง

Doing Business ซึ่งเป็นรายงานการจัดอันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจของประเทศต่าง ๆ โดยชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของแต่ละประเทศมาเป็นฐานในการปรับปรุงต่อไปได้ สำหรับประเทศไทยได้รับการจัดให้อยู่ในอันดับที่ 20 จาก 145 ประเทศ ในปี พ.ศ.2548 และอันดับที่ 20 จาก 155 ประเทศ ในปี พ.ศ. 2549

แนวทางการดำเนินการ

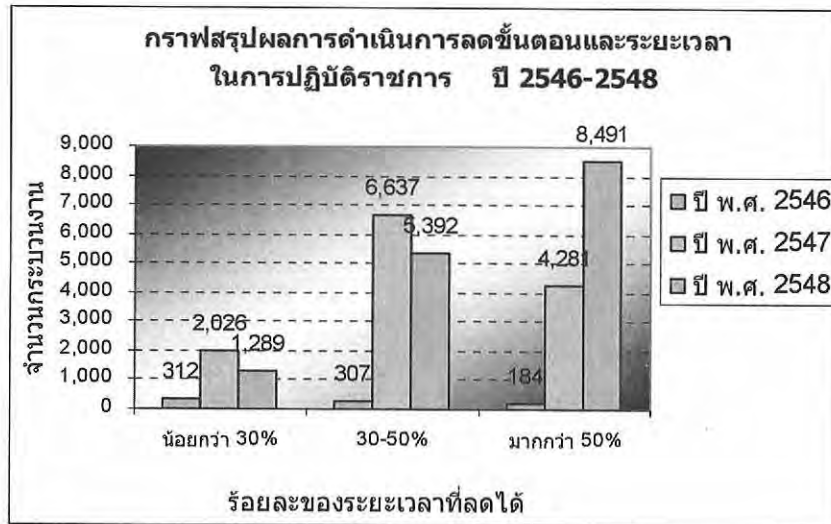
เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 และวันที่ 20 ธันวาคม 2548 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำคู่มือ "แนวทางดำเนินการลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนปี 2547 – 2550" เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของ ก.พ.ร. และแจกจ่ายให้ส่วนราชการและจังหวัดใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด
2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลง
3. กำหนดให้การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เป็นต้นมา และกำหนดให้ส่วนราชการจัดส่งข้อเสนอการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ปีละไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของกระบวนการที่มีอยู่ทั้งหมด โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547
4. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการต่างๆ ว่าสามารถดำเนินการได้ตามข้อเสนอหรือไม่เพียงใด

สำหรับการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548 ในการปรับปรุงบริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ สำนักงาน ก.พ.ร. และกรมพัฒนาธุรกิจการค้าซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรีให้ร่วมมือกันในการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและผลักดันส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการแก่ผู้ประกอบการให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีประเภทงานบริการที่นำมาดำเนินการรวม 10 ด้าน ได้แก่ การเริ่มต้นธุรกิจ การขอใบอนุญาต (ก่อสร้าง) การจ้างและการเลิกจ้าง การจดทะเบียนทรัพย์สิน การได้รับสินเชื่อ การคุ้มครองผู้ลงทุน การชำระภาษี การค้าระหว่างประเทศ และการบังคับให้เป็นไปตามข้อตกลงและการปิดกิจการ พร้อมกับกำหนดให้มีการตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินงานในแต่ละประเภทงานบริการให้ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรมรวม 9 คณะ มีหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการทำงานแต่ละคณะ คือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรุงเทพมหานคร กรมสวัสดิการและการคุ้มครองแรงงาน กรมที่ดิน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กรมสรรพากร กรมส่งเสริมการส่งออก และสำนักงานกิจการยุติธรรม ตามลำดับ (ด้านที่ 9 และ 10 รวมเป็นคณะทำงานชุดเดียวกัน)

ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2546 – 2549

จากการที่ได้ผลักดันให้ทุกส่วนราชการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ มีผลทำให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงการให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีผลการดำเนินงานปี 2546-2548 สรุปได้ดังนี้ (ภาพที่ 2-3)



ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

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

ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีส่วนราชการที่ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2546 มี 230 หน่วยงาน 803 กระบวนงาน ปี พ.ศ. 2547 มี 239 หน่วยงาน 12,944 กระบวนงาน และปี พ.ศ. 2548 มี 279 หน่วยงาน 15,172 กระบวนงาน และมีผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่เห็นได้เช่นกันว่ามีแนวโน้มของส่วนราชการสามารถดำเนินการลดระยะเวลาในการปฏิบัติราชการได้ดีขึ้นเป็นลำดับ จึงเป็นสัญญาณที่ดีต่อการพัฒนาระบบราชการไทยให้สามารถแข่งขันในโลกได้ต่อไป

ทั้งนี้การพัฒนาคูณภาพการให้บริการประชาชนยังส่งผลกระทบต่อประเทศโดยรวม ซึ่งปรากฏชัดเจนจากผลสำรวจขององค์การอิสระในต่างประเทศ ที่ได้รายงานผลการสำรวจประจำปี พ.ศ. 2550 ว่าด้วยการจัดอันดับประเทศเพื่อการทำธุรกิจ (Doing Business) ซึ่งเป็นการจัดอันดับประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนทำธุรกิจของ World Bank และ International Finance Corporation : IFC ปรากฏว่า ประเทศไทยได้รับการจัดที่ดีขึ้นจากเดิมที่อยู่ในอันดับที่ 20 จาก 155 ประเทศในปี พ.ศ. 2549 มาอยู่ในลำดับที่ 18 จาก 175 ประเทศ ในปี พ.ศ. 2550 เป็นการสะท้อนให้เห็นสมรรถนะของขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกของไทยที่เพิ่มขึ้น

จากการสำรวจของ World Bank ได้รายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจในด้านต่างๆ ของประเทศไทย ดังกรณีตัวอย่างในตารางที่ 2-1, 2-2 , 2-3 และ 2-4

ตารางที่ 2-1 ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวก
 ด้านการเริ่มต้นธุรกิจ

การเริ่มต้นธุรกิจ (รวมระยะเวลาทั้งหมด 33 วัน)		
ขั้นตอน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา (วัน)
1. ค้นหาและจองชื่อนิติบุคคล	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	2
2. จัดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	1
3. ชำระค่าหุ้น	เอกชน	1
4. ทำตราประทับ	เอกชน	4
5. จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทจำกัด	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	1
6. ขอมิเลขประจำตัวผู้เสียภาษีและขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม	กรมสรรพากร	2
7. ขึ้นทะเบียนกองทุนประกันสังคม	สำนักงานประกันสังคม	1
8. ยื่นขอบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัท	กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	21

ที่มา : รายงานผลการจัดอันดับประเทศ เพื่อการทำ
 ธุรกิจ ปี พ.ศ. 2549

 ตารางที่ 2-2 ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวก
 ด้านการขออนุญาต (ก่อสร้าง)

การขออนุญาต (ก่อสร้าง) (รวมระยะเวลาทั้งหมด 147 วัน)		
ขั้นตอน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา (วัน)
1. ขอบินอนุญาตก่อสร้าง	ฝ่ายโยธา สนง.เขต (กทม.)	60
2. รับการตรวจสอบสถานที่ก่อนออกใบอนุญาต	ฝ่ายโยธา สนง.เขต (กทม.)	15 (รวมในข้อ 1)
3. แจงชื่อผู้ควบคุมงาน	ฝ่ายโยธา สนง.เขต (กทม.)	30
4. ขอดัดตั้งโทรศัพท์และชำระค่าธรรมเนียม	บ. ทีโอที จำกัด (มหาชน)	21
5. ขอดัดตั้งประปาและชำระค่าธรรมเนียม	การประปานครหลวง	5 (พร้อมข้อ 4)
6. ขอใช้ไฟฟ้าและชำระค่าธรรมเนียม	การไฟฟ้านครหลวง	5 (พร้อมข้อ 4)
7. รับการตรวจสอบจากการไฟฟ้านครหลวง	การไฟฟ้านครหลวง	1 (รวมในข้อ 6)
8. ขออนุญาตใช้อาคารและขอรับการตรวจสอบอาคาร	ฝ่ายโยธา สนง.เขต (กทม.)	36
9. รับการตรวจสอบการก่อสร้างอาคาร	ฝ่ายโยธา สนง.เขต (กทม.)	1 (รวมในข้อ 8)

ที่มา : รายงานผลการจัดอันดับประเทศ เพื่อการทำ
 ธุรกิจ ปี พ.ศ. 2549

ตารางที่ 2-3 ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกด้านการจดทะเบียนทรัพย์สิน

การจดทะเบียนทรัพย์สิน (รวมระยะเวลาทั้งหมด 2 วัน)		
ขั้นตอน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา (วัน)
1. ขอเอกสารบริษัท (หนังสือรับรอง, หนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับบริษัท)	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	1
2. ยื่นคำขอจดทะเบียนที่ดิน	กรมที่ดิน	1

ที่มา : รายงานผลการจัดอันดับประเทศ เพื่อการทำธุรกิจ ปี พ.ศ. 2549

ตารางที่ 2-4 ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกด้านการขอสินเชื่อ

การขอสินเชื่อ (รวมระยะเวลาทั้งหมด 2 วัน)		
ขั้นตอน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา (วัน)
1. ขอเอกสารบริษัท (หนังสือรับรอง, หนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับบริษัท)	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	1
2. ยื่นคำขอจดทะเบียนที่ดิน	กรมที่ดิน	1

ที่มา : รายงานผลการจัดอันดับประเทศ เพื่อการทำธุรกิจปี พ.ศ. 2549

การดำเนินการในระยะต่อไป

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

1. ติดตามผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในปี 2549 ให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของกระบวนการทั้งหมด และให้ส่วนราชการดำเนินการครบทุกกระบวนการต่อเนื่องจนถึงปี 2550
2. จัดทำฐานข้อมูลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ และคัดเลือกกรณีต้นแบบอันเป็นเลิศ (Best Practice) ในการให้บริการ
3. ติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อรักษามาตรฐานการบริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
4. มุ่งเน้นให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

นอกจากนี้ยังจะดำเนินการประสานผลักดันเพื่อให้หน่วยงานหลักของการบริการแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจร่วมกันพัฒนาคุณภาพของงานบริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจและการแข่งขันระหว่างประเทศอีกด้วย

ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ

จากการดำเนินงานลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ผ่านมายังพบปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ เช่น

1. ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐส่วนใหญ่ยังคงชินกับขั้นตอนการปฏิบัติงานรูปแบบเดิมที่ใช้กันมาเป็นระยะเวลายาวนาน
2. การดำเนินงานหลายกระบวนการยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับระบบฐานข้อมูลมีความแตกต่างกัน ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้าและซ้ำซ้อน
3. หลายส่วนราชการมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบ่อย และขาดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบส่งผลให้เกิดความล่าช้า และขาดความเข้าใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. การลดขั้นตอนบางกระบวนการงานไม่สามารถทำได้บรรลุตามเป้าหมายเนื่องจากติดปัญหาด้านกฎหมาย โดยเฉพาะการมอบอำนาจ

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. ควรมีการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
2. ควรสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูล และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในท้ายที่สุด
4. ผลักดันกระบวนการบางเรื่องให้สามารถจัดรูปแบบบริการตนเองได้ (self service) ผ่านทางสื่อโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต
5. สนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีให้เป็นไปอย่างเพียงพอและเหมาะสม
6. ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่ล้าสมัยให้มีความเหมาะสม

2.2 ศูนย์บริการร่วม

หลักการ แนวคิด และที่มา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 5 “การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ” มาตรา 30 และมาตรา 32 ได้กำหนดให้กระทรวง จังหวัด และอำเภอ จัดให้มีศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรืออนุมัติในเรื่องต่างๆ โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว และหมวด 7 “การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน” มาตรา 39 และมาตรา 40 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่สามารถติดต่อสอบถาม หรือขอข้อมูล เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการและเป็นการอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น



คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 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 อันเป็นการพัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว สามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการในการบริหารราชการแผ่นดินว่าต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

แนวทางการดำเนินการ

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม(Service Link) นำร่องเพื่อเป็นต้นแบบให้ส่วนราชการต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ แล้ว 4 รูปแบบ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณสุขภาคพื้นฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service : GCS) โดยศูนย์บริการร่วมที่จัดตั้งขึ้นมีการให้บริการ 3 ประเภท คือ การให้บริการข้อมูล/ข่าวสาร การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการเบ็ดเสร็จ และในปี พ.ศ. 2549 ก.พ.ร. ได้ดำเนินผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน โดยได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้กระทรวง/จังหวัดจัดตั้งศูนย์บริการร่วมอย่างน้อย 1 แห่ง

ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2547 – 2549



ก.พ.ร. ได้ดำเนินการผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมในพื้นที่ต่างๆ เพิ่มขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน โดยได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้ส่วนราชการระดับกระทรวงและจังหวัดจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่อให้บริการแก่ประชาชนไม่น้อยกว่ากระทรวง/จังหวัดละ 1 แห่ง ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำคู่มือ “แนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549” แจกจ่ายให้กระทรวงและ



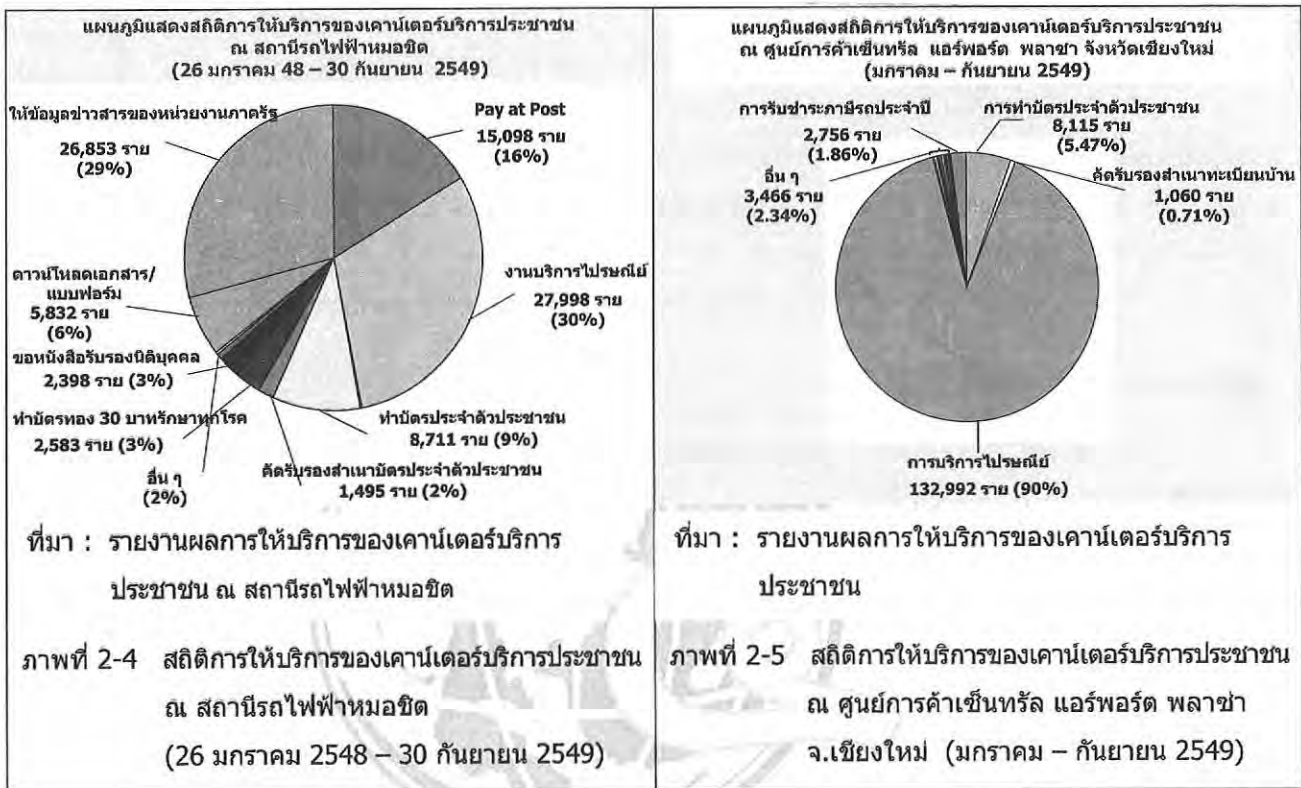
จังหวัด รวมทั้งเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมด้วย

จากการส่งเสริมและผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมที่ผ่านมา มีผลให้หลายส่วนราชการทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ได้จัดตั้งและเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมในรูปแบบต่างๆ แล้วดังตัวอย่างในตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 ศูนย์บริการร่วมที่เปิดให้บริการในรูปแบบต่างๆ

รูปแบบ ศูนย์บริการร่วม	สถานที่เปิดดำเนินการ	วันที่เปิด ดำเนินการ	จำนวนหน่วย- งานที่เข้าร่วม	จำนวนงานบริการ
1. ศูนย์บริการร่วมด้าน สาธารณูปโภคพื้นฐาน	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 วิสาหกิจขนาดย่อม	1. จ.เชียงใหม่	21 ธ.ค. 47	14	13
3. ศูนย์บริการร่วม กระทรวง	1. กระทรวงการพัฒนาลังคมฯ	2 ส.ค. 48	5	30
	2. กระทรวงยุติธรรม	8 ธ.ค. 47	8	18
	3. กระทรวงพาณิชย์	19 ก.ค. 49	8	35
	4. กระทรวงอุตสาหกรรม	4 พ.ค. 49	8	35
	5. กระทรวงวัฒนธรรม	3 ก.ค. 49	5	10
	6. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	28 ก.ค. 49	11	29
	7. กระทรวงการคลัง	29 ส.ค. 49	5	19
	8. กระทรวงมหาดไทย	1 ก.ย. 49	11	5
	9. กระทรวงคมนาคม	18 ก.ย. 49	19	31
	10. กระทรวงพลังงาน	22 ก.ย. 49	4	15
	11. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	22 ก.ย. 49	5	7
4. ศูนย์บริการร่วม รูปแบบเคาน์เตอร์ บริการประชาชน	1. สถานีรถไฟท่าหมอชิต	26 ม.ค. 48	17	22
	2. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล แอร์พอร์ต พลาซ่า จ.เชียงใหม่	ก.ค. 48	27	33
	3. ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ จ.นครราชสีมา	30 พ.ค. 49	12	37
	4. ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า จ.ปทุมธานี	14 มิ.ย. 49	13	20
	5. ศูนย์การค้าเจริญศรีคอมเพล็กซ์ จ.อุดรธานี	26 ก.ค. 49	22	41
	6. ศูนย์การค้าบีทีซี จ.ขอนแก่น	9 ส.ค. 49	47	85
	7. ชุมชนบางใหญ่ซิดี จ.นนทบุรี	11 ส.ค. 49	16	27
	8. โฮมรูมฮอนด้า อ.เมือง จ.หนองบัวลำภู	12 ส.ค. 49	43	65
	9. ศูนย์การค้าบีทีซี จ.นครสวรรค์	30 ส.ค. 49	13	19
	10. ศูนย์การค้าบีทีซี จ.ฉะเชิงเทรา	1 ก.ย. 49	10	33
	11. ศูนย์การค้าบีทีซี จ.ลำปาง	4 ก.ย. 49	12	14
	12. ศูนย์การค้าฟิวเจอร์ปาร์คบางแค กระทรวงแรงงาน	11 ก.ย. 49	6	10
	13. ห้างสรรพสินค้าคาร์ฟูร์ จ.นครศรีธรรมราช	20 ก.ย. 49	33	8
	14. ห้างเจริญภัณฑ์ ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ จ.พะเยา	25 ก.ย. 49	8	49
	15. ศูนย์การค้าบีทีซี จ.ราชบุรี	26 ก.ย. 49	12	84
	16. ศูนย์การค้าบีทีซี จ.ลพบุรี	28 ก.ย. 49	12	18
	17. ศูนย์การค้าบีทีซี (ปากน้ำ) จ.สมุทรปราการ	29 ก.ย. 49	32	53

สำหรับสถิติการให้บริการของเคาน์เตอร์บริการประชาชน ณ สถานีรถไฟฟ้ามหานคร (ภาพที่ 2-4) และศูนย์การค้าเซ็นทรัล แอร์พอร์ต พลาซ่า จ.เชียงใหม่ (ภาพที่ 2-5) ตั้งแต่เปิดให้บริการจนถึงสิ้นเดือนกันยายน 2549 ปรากฏดังกราฟข้างล่างนี้ และจากผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการของศูนย์บริการร่วมที่เปิดดำเนินการแล้ว พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของศูนย์บริการร่วม ทั้งในแง่ของความสะดวก รวดเร็ว และการให้บริการของเจ้าหน้าที่



การดำเนินการในระยะต่อไป

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

1. ส่งเสริมสนับสนุน รวมทั้งติดตามผลการจัดตั้งและเปิดดำเนินการเคาน์เตอร์บริการประชาชนของส่วนราชการและจังหวัดต่างๆ ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถพัฒนาคุณภาพและรูปแบบของการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำบริการที่หลากหลายของส่วนราชการต่างๆ หลายหน่วยงานไปรวมเปิดให้บริการแก่ประชาชนในแหล่งชุมชน ที่มีประชาชนสัญจรไปมาจำนวนมาก โดย ก.พ.ร. จะทำการกำหนดมาตรฐานการดำเนินการของเคาน์เตอร์บริการประชาชน และพิจารณาเพื่อรับรองคุณภาพมาตรฐานแก่ส่วนราชการ และจังหวัดที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. ปิงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ก.พ.ร. จะดำเนินการขยายผลการจัดตั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชนไปยังพื้นที่อื่นๆ อีกปีละ 15 และ 20 แห่งตามลำดับ

ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ

จากการดำเนินงานเกี่ยวกับศูนย์บริการร่วมที่ผ่านมายังพบปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ เช่น

1. การเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละหน่วยงานทำได้ลำบาก เนื่องจากสารสนเทศของข้อมูลมีมาตรฐานและระบบที่ต่างกัน
2. การจัดสรรบุคลากร ดันทุน ผลประโยชน์ ทรัพยากร และงบประมาณสำหรับการดำเนินการในศูนย์บริการร่วม ยังขาดกลไกที่ชัดเจน
3. การรับ-ส่งเอกสารสำหรับเรื่องฝากต่อให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังมีความล่าช้า
4. การไม่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การดำเนินการด้านระบบเอกสาร ซึ่งกฎหมาย กฎ ระเบียบยังไม่สามารถตอบสนองต่อความปลอดภัยด้านสารสนเทศอย่างสมบูรณ์ และงานบริการบางอย่างยังไม่สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้เบ็ดเสร็จ ณ จุดให้บริการ เนื่องจากกฎหมาย กฎ ระเบียบยังกำหนดให้เป็นอำนาจของส่วนราชการเจ้าของบริการ
5. ประชาชนบางส่วนยังไม่ทราบว่าได้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. สร้างความพร้อมของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี และทำให้เกิดการบูรณาการระบบแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน
2. สนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งในการจัดตั้งและดำเนินการให้แก่หน่วยงานต่างๆ
3. ประสานงานกับหน่วยงานภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ เช่น ธนาकार ไปรษณีย์ เป็นต้น ให้เข้ามารับช่วงดำเนินการแทน
4. จัดสรรบุคลากรที่เหมาะสม ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งจัดอบรมบุคลากรที่ให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและความชำนาญในการทำงาน
5. ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ รวมทั้งยุบรวมแบบฟอร์ม นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการรับ-ส่งเอกสาร
6. จัดระบบการรับ-ส่งเอกสารที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่
7. ควรมีการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการร่วมทั้งก่อนและหลังเปิดศูนย์บริการร่วมอย่างต่อเนื่อง และหลายช่องทาง รวมถึงการจัดเจ้าหน้าที่คอยแนะนำการให้บริการไว้ ณ สถานที่ราชการต่างๆ

2.3 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์

หลักการ แนวคิดและที่มา

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย กำหนดมาตรการที่เกี่ยวกับการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ คือ การประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการในลักษณะของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และการส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร การที่จะให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ก็ต้องสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยให้บริการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริการเสียก่อน และหากพบว่ายังมีข้อขัดข้องทางกฎหมายหรือระเบียบใดก็ต้อง

ทำการศึกษาวิจัย เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการประชาชนให้ได้ต่อไป

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

แนวทางการดำเนินการ

ก่อนปี พ.ศ. 2546 หลายส่วนราชการได้มีแนวคิดและดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์อยู่แล้ว โดยดำเนินการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ต่อมาเมื่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งส่วน Hardware Software และ Peopleware ที่มีพัฒนาการเร็วก็ยิ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ให้สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ระบบ e-Revenue ของกรมสรรพากร ระบบ e-Customs ของกรมศุลกากร ระบบการต่อทะเบียนรถยนต์ รถจักรยานยนต์ของกรมการขนส่งทางบก เป็นต้น

การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่พึงประสงค์ควรเป็นบริการที่สะดวก รวดเร็ว ตลอดเวลา ทั่วถึง และเป็นธรรม จึงหมายความว่าประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการนั้นอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ต้องการรับบริการสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐจากที่ใดก็ได้ และจะได้รับบริการอย่างรวดเร็วตามมาตรฐานเวลาและคุณภาพที่หน่วยงานผู้ให้บริการกำหนดทุกครั้ง ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวไว้ข้างต้น

อย่างไรก็ดีการพัฒนาการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์นั้นต้องมีการพัฒนาส่วนอื่นรองรับก่อน ได้แก่

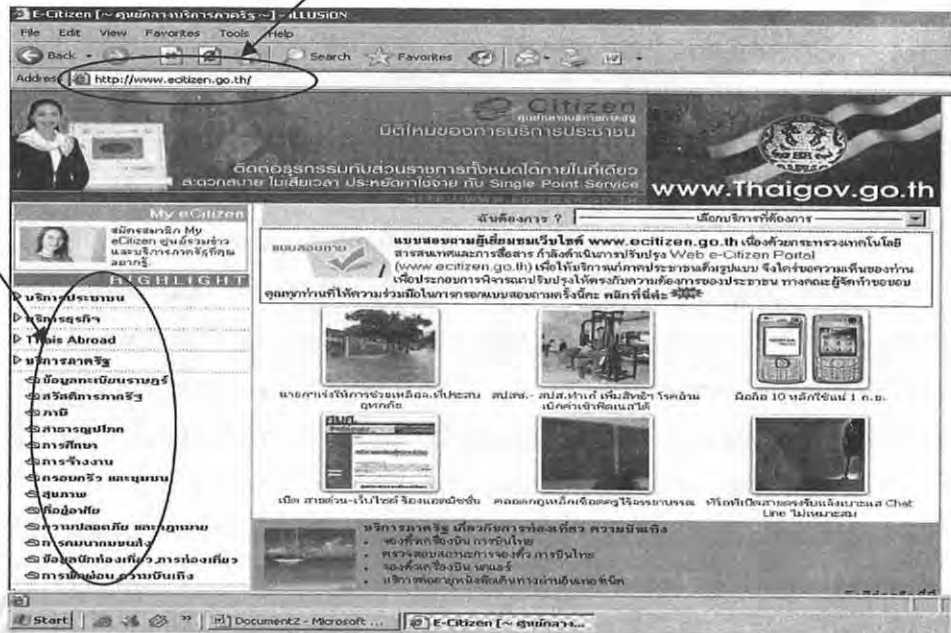
- การจัดให้มีระบบโครงข่ายโทรคมนาคมที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงองค์กรต่าง ๆ
- การกำหนดมาตรฐานและช่องทางการเข้าสู่โครงข่ายระบบโทรคมนาคม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดต่อกัน
- การจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลกลางที่ใช้ร่วมกันได้ เช่น ข้อมูลบุคคล ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล ข้อมูลสถานที่ พร้อมทั้งจัดทำระบบความปลอดภัยของข้อมูล เช่น ระบบยืนยันตัวตนบุคคล
- การจัดทำโปรแกรมประยุกต์เพื่อประมวลผลและใช้ข้อมูลร่วมกันและสามารถดึงข้อมูลข้ามส่วนราชการได้ หรือสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์กลางที่ส่วนราชการหลัก ๆ มีอยู่ไปใช้งานร่วมกันได้

ท้ายที่สุดจึงเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของ e-Citizen Service (ภาพที่ 2-6) หรือ One Stop Service ได้

บริการภาครัฐ

- ข้อมูลทะเบียนราษฎร์
- สถิติการภาครัฐ
- ภาษี
- สาธารณูปโภค
- การศึกษา
- การจ้างงาน
- ครอบครัว และชุมชน
- สุขภาพ
- ที่อยู่อาศัย
- ความปลอดภัยและกฎหมาย
- การคมนาคมขนส่ง
- ข้อมูลท่องเที่ยว-บันเทิง

<http://www.ecitizen.go.th>



ที่มา : <http://www.ecitizen.go.th>

ภาพที่ 2-6 การให้บริการประชาชนผ่านเว็บไซต์ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2547-2549

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

ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ และ กรณีต้นแบบอันเป็นเลิศในการให้บริการ

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. ระบบการให้บริการสาธารณูปโภค 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

ประชาชนผู้รับบริการที่เข้าใช้บริการเป็นครั้งแรกต้องกรอกข้อมูลส่วนตัวและอีเมลแอดเดรสเพื่อสมัครเป็นสมาชิก เพื่อรับรหัสผ่านเข้าใช้บริการข้างต้น

กรณีต้นแบบอันเป็นเลิศในการให้บริการ

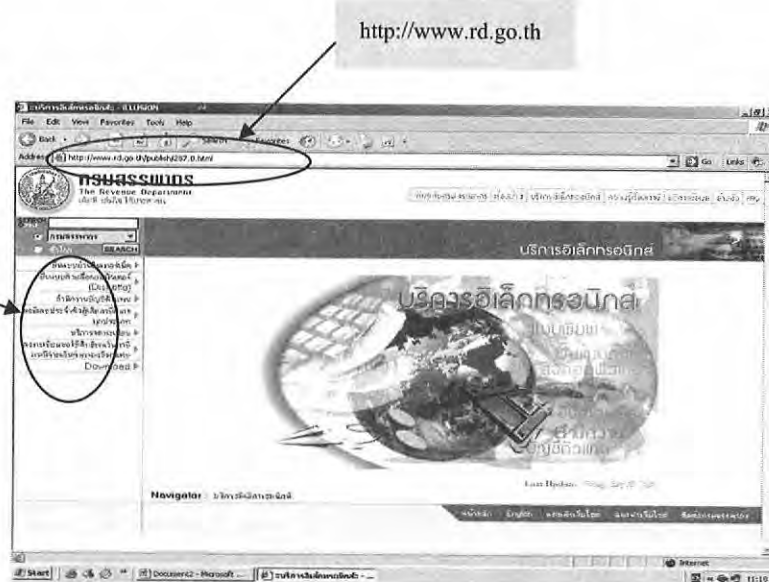
กรมสรรพากร

มติใหม่แห่งการให้บริการของกรมสรรพากร นอกจากการมีเว็บไซต์ www.rd.go.th (ภาพที่ 2-7) ที่ให้บริการด้านความรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับภาษีอากรและความเคลื่อนไหวของกรมสรรพากรแล้ว ยังสร้างสรรค์รูปแบบบริการต่าง ๆ อาทิ การขยายงานด้านการให้บริการยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทุกประเภทภาษี การยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลหัก ณ ที่จ่ายด้วยสื่อบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ และการปรับปรุงกระบวนการให้บริการค้นหาข้อมูลด้านภาษีให้รวดเร็วและถูกต้อง เป็นต้น ผู้เสียภาษีจะได้รับบริการที่ดีขึ้นเป็นลำดับ ตามแผนการปรับปรุงการให้บริการผู้เสียภาษีของกรมสรรพากร

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) แขนงนำเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- รางวัลชนะเลิศโครงการเทคโนโลยีภาครัฐดีเด่น ครั้งที่ 2 ในการบริการประชาชนแบบ on-line ดีเด่น เรื่องการให้บริการยื่นแบบและชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ประกาศชมเชยโครงการความร่วมมือดีเด่นด้านไอที เรื่องระบบบัญชีและการนำเงินส่งคลังด้วยระบบคอมพิวเตอร์ จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ประกาศชมเชยโครงการเทคโนโลยีภาครัฐดีเด่น ครั้งที่ 2 ผู้บริหารไอทีดีเด่น นายศุภรัตน์ คุ้มมณีกุล อธิบดีกรมสรรพากร จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

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



ที่มา: <http://www.rd.go.th>

ภาพที่ 2-7 การให้บริการประชาชนผ่านเว็บไซต์ของกรมสรรพากร

การดำเนินการในระยะต่อไป

ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่างก็มุ่งให้มีบริการประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์ หน่วยที่มีบริการทางอิเล็กทรอนิกส์อยู่แล้วก็ยังคงพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้นเพราะมีปัจจัยผลักดันและเกื้อหนุนหลายประการ เช่น ความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการได้รับบริการที่ดีของภาครัฐ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ช่วยให้การพัฒนาบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ทำได้ง่ายขึ้น เครือข่ายสารสนเทศครอบคลุมกว้างขวางขึ้น จึงมั่นใจได้ว่าการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐจะได้รับการพัฒนาให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีขึ้น

ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริการนี้จะเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. **ฐานข้อมูลของหน่วยงานต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน** โดยหน่วยงานต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่หน่วยงานมีความจำเป็นต้องใช้คืออะไรบ้าง จำเป็นต้องเก็บเองหรือไม่ มีอยู่ที่หน่วยงานอื่นหรือไม่ ขอใช้จากหน่วยงานอื่นได้หรือไม่ การรักษาให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันต้องดำเนินการอย่างไร และค่าใช้จ่ายในการจัดทำและบำรุงรักษาข้อมูลเป็นอย่างไร คำนวณค่าเงินงบประมาณหรือไม่
2. **ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ในกรณีที่หน่วยงานต้องถ่ายโอนหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันต้องให้สามารถทำได้อย่างสะดวก รวดเร็วไม่เป็นภาระระหว่างกัน ทั้งนี้ ปัจจุบันมีระบบที่เชื่อมต่อการถ่ายโอนหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลแล้ว
3. **เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร** การจัดเครือข่ายจะมุ่งเน้นประสิทธิภาพของการบริการประชาชนที่สะดวก รวดเร็ว ตลอดเวลา ทั่วถึง และเป็นธรรม โดยใช้เครือข่ายที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่างๆ เป็นไปได้ สามารถใช้ Application ร่วมกันและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ
4. **ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล** ในกรณีที่หน่วยงานมีฐานข้อมูลเป็นของตนเอง หรือขอใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่น หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน จะต้องมึระบบมั่นคงของข้อมูลเพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับข้อมูลด้วย

2.4 การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน

หลักการ แนวคิด และที่มา

เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐ พร้อมกับจัดให้มีการมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนขึ้น ซึ่งเป็นการประกาศเกียรติคุณและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้ส่วนราชการต่างๆ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานบริการให้ดียิ่งขึ้น อันนำไปสู่การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการของข้าราชการในเชิงคุณภาพ และสามารถยกระดับความศรัทธาของประชาชนที่มีต่องานราชการเพิ่มขึ้นด้วย

การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนแยกเป็น รางวัลดีเด่น และรางวัลชมเชย แต่ละรางวัลมีการมอบโล่และเข็มกลัดให้กับส่วนราชการที่ได้รับรางวัล ซึ่งโล่รางวัลและเข็มกลัด (ภาพที่ 2-8) มีสัญลักษณ์เป็นรูปมือสีทองประคองหัวใจสีแดง ซึ่งหมายถึง การมีใจที่เปี่ยมด้วยความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการให้บริการและการทำงานที่เป็นเลิศในการให้บริการแก่ประชาชน การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้ส่วนราชการเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาระบบการให้บริการและยกระดับคุณภาพการทำงานของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 2-8 โล่และเข็มกลัดรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน

แนวทางการดำเนินการ

ส่วนราชการต่างๆ ได้ใช้คู่มือ “แนวทางการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนและวิธีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ” ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้นเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยแบ่งรางวัลเป็น 3 ประเภท คือ รางวัลรายกระบวนงาน รางวัลภาพรวมกระบวนงาน และรางวัลกระบวนงานที่มีความเชื่อมโยงหลายส่วนราชการ

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 – 2549

มีส่วนราชการต่างๆ ได้รับรางวัลแล้วรวม 118 กระบวนงาน โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดพิธีมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนแก่ส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดต่อเนื่องมาทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 2-6



ตารางที่ 2-6 จำนวนส่วนราชการและกระบวนงานที่ได้รับรางวัล



ปี	ประเภทรางวัล ที่มอบให้แก่ส่วนราชการ	จำนวนส่วนราชการ ที่ได้รับรางวัล	จำนวนกระบวนงาน ที่ได้รับรางวัล
2546	รางวัลรายกระบวนงาน	31	44
2547	รางวัลรายกระบวนงาน	21	23
2548	รางวัลรายกระบวนงาน	23	30
	รางวัลภาพรวมกระบวนงาน	3	3
2549	รางวัลรายกระบวนงาน	13	13
	รางวัลภาพรวมกระบวนงาน	3	3
	รางวัลกระบวนงานที่มีความ เชื่อมโยงหลายส่วนราชการ	15	1
	รางวัลนวัตกรรมการให้บริการ	3	1

การดำเนินการในระยะต่อไป

สำหรับการดำเนินการในระยะต่อไป ก.พ.ร. จะได้ส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีแนวทางดังนี้

1. จัดให้มีการพิจารณามอบรางวัลในแต่ละประเภทรางวัลต่อไป
2. ขยายประเภทรางวัลให้มีความหลากหลายเพื่อเปิดโอกาสให้ส่วนราชการสามารถขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลมากขึ้น
3. ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนพร้อมกับการพิจารณาให้รางวัล

ผลการดำเนินการของส่วนราชการ กรณีต้นแบบอันเป็นเลิศ (Best Practice)

ส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้รับรางวัลดีเด่นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546-2549 ปรากฏในรายงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหนังสือ "ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน กรณีต้นแบบอันเป็นเลิศ (Best Practice) ที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน" และ "การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน" ประจำปี ในแต่ละปี ดังตารางที่ 2-7, 2-8, 2-9 และ 2-10

ตารางที่ 2-7 ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น ปี พ.ศ. 2546

ส่วนราชการ	กระบวนการงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	
		เดิม	ใหม่
ประเภทรายการกระบวนการงาน			
สนง.คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน	- การขอรับการส่งเสริมการลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่ 1-500 ล้านบาท (อุตสาหกรรมบริการและสาธารณูปโภค)	60 วัน	28 วัน
	- การออกบัตรส่งเสริม (อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า)	10 วัน	4 วัน
สนง.ส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชนฯ	- การขอต่ออายุใบอนุญาตหอพัก	3 วัน	18 นาที
กรมอุดมศึกษา	- การให้บริการข้อมูลอุดมศึกษาที่มีพร้อมอยู่แล้ว	1 วัน	17 นาที
กรมอนามัย	- การบริการตรวจวิเคราะห์ตัวอย่างน้ำบริโภค น้ำเสีย น้ำทิ้ง น้ำในสระว่ายน้ำ	5 วัน	2 วัน
	- การบริการผลิตชุดตรวจสอบทางภาคสนาม	12 วัน	2 วัน
กรมการกงสุล	- การให้บริการด้านหนังสือเดินทาง	20 วัน	4 วัน 4 ชม.
	- การให้บริการด้านสัญชาติและนิติกร	3 วัน	1 วัน
สนง.คณะกรรมการอาหารและยา	- การอนุญาตนำเข้าหรือส่งยาตัวอย่างมาในราชอาณาจักรเพื่อขึ้นทะเบียนตำรับยา	5 วัน	26 นาที
กรมการจัดหางาน	- การขออนุญาตจัดส่งคนงานไปทำงานในต่างประเทศ (จต.3) กรณีไม่มี จต.2	10 วัน	4 วัน
กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี	- การขอใบสำคัญรับรองการตรวจเรือ	6 วัน	3 วัน
สนง.ธนารักษ์จังหวัด (ราชบุรี สงขลา)	- การขอโอนสิทธิเช่าที่ราชพัสดุ	42 วัน	35 วัน
	- การขอต่ออายุสัญญาเช่าที่ราชพัสดุ	10 วัน	7 วัน
สนง.สรรพากร จ.ราชบุรี	- การยื่นแบบแสดงรายการภาษีและชำระภาษี	30 นาที	14 นาที
สนง.อุตสาหกรรม จ.ระยอง เชียงใหม่ ขอนแก่น	- การบริการเงินทุนหมุนเวียน (วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท บุคคล ค่าประกัน)	23 วัน	8 วัน
สนง.ตำรวจแห่งชาติ (สถานีตำรวจภูธร อำเภอเมืองระยอง)	- 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.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่	- การให้บริการผู้ป่วยนอก	2 ½ ชม.	58 นาที

ตารางที่ 2-10 ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น ปี พ.ศ. 2549

ส่วนราชการ	กระบวนการงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	
		เดิม	ใหม่
ประเภทรายการกระบวนการงาน			
สนง.ที่ดินกรุงเทพฯ กรมที่ดิน	- การจดทะเบียนขาย	4 ชม.	1 ชม. 14 นาที
ศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	- การสงเคราะห์เด็กในครอบครัวยากจน	10 วัน	5 วัน
ด่านตรวจคนเข้าเมืองพญา จ.ชลบุรี	- การพิจารณาคำร้องขออนุญาตอยู่อาศัยในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวของคนต่างด้าวระยะสั้น	50 นาที/เรื่อง	8 นาที/เรื่อง
สนง.จัดหางาน จ.ลำพูน	- การต่ออายุใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว	3 ชม./คน	25 นาที/คน
ประเภทภาพรวมกระบวนการงาน			
กรมที่ดิน	- การจดทะเบียนประเภทจ่านองเป็นประกัน	4 ชม.	2 ชม. 50 นาที (กรณีมีคอมพิวเตอร์เหลือ 1 ชม.)
ประเภทกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงหลายส่วนราชการ			
กรมส่งเสริมการส่งออก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวม 15 หน่วยงาน	- การให้บริการด้านเอกสารการส่งออก ณ ศูนย์บริการส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ	10 วัน (แต่ละหน่วยงาน)	1 วัน
ประเภทนวัตกรรมการให้บริการ			
- สำนักบริหารงานทะเบียนและภาษี กรมการขนส่งทางบก - สนง.ขนส่ง จ.เชียงใหม่ - สนง.ขนส่ง จ.นครราชสีมา	การรับชำระภาษีรถประจำปี ตาม พ.ร.บ. รถยนต์ พ.ศ. 2522 (เลื่อนล้อต่อภาษี)	30 นาที	2 นาที/คัน

กรณีต้นแบบอันเป็นเลิศในการให้บริการ



กรณีของกรมการขนส่งทางบกได้ปรับปรุงการบูรณาการสำหรับกระบวนการรับชำระภาษีรถยนต์ประจำปี ตาม พ.ร.บ. รถยนต์ พ.ศ. 2522 (DRIVE THRU) ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีผู้ใช้บริการประมาณปีละ 6 แสนกว่าคันต่อปี หรือ 5 หมื่นกว่าคันต่อเดือน โดยยกเลิกแบบคำขอที่ผู้ยื่นชำระภาษีไม่ต้องเขียนคำขอใดๆ มีการนำระบบ IT มาช่วยในการปฏิบัติงาน และจัดบริการโดยผู้ใช้บริการไม่ต้องลงจากรถ และสามารถลดขั้นตอนจากเดิม 4 ขั้นตอนเหลือ 1 ขั้นตอน ลดระยะเวลาจากเดิม 30 นาที เหลือ 7 นาที และปฏิบัติได้จริง 2 นาทีต่อคัน

ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ

จากการดำเนินการเกี่ยวกับการมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนแก่ส่วนราชการที่ผ่านมายังพบ ปัญหา/อุปสรรค ดังนี้

1. มีส่วนราชการจำนวนมากที่ให้ความสนใจในการขอรับรางวัล แต่ยังมีอีกหลายส่วนราชการไม่เคยส่งคำขอรับรางวัลมาก่อน และส่วนราชการที่ขอรับรางวัลในแต่ละปียังไม่กระจาย โดยจะสังเกตได้จากส่วนราชการที่ได้รับรางวัลส่วนใหญ่จะซ้ำกันทุกปี
2. ผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลและสัญลักษณ์ของรางวัลยังไม่มีมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ทำให้ภาพลักษณ์ที่ปรากฏยังไม่แพร่หลายเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. กำหนดประเภทรางวัลให้มีความหลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสให้ส่วนราชการที่มีความพร้อมต่างกัน มีโอกาสเสนอขอรับรางวัลได้
2. เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อขยายผลการปฏิบัติงานไปยังส่วนราชการอื่นๆ ได้อย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นและเร่งรัดให้ส่วนราชการส่วนใหญ่ที่ยังไม่เคยขอรับรางวัลมีการปรับปรุงการบริการ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนอย่างถ้วนหน้า
4. ติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลให้รักษามาตรฐานการให้บริการรวมทั้งมีการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.5 การรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน

หลักการ แนวคิด และที่มา

การสร้างความเข้าใจ การให้ความรู้ และการสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ เป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการไทย นับจากการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ได้มีการปรับเปลี่ยนขนานใหญ่ทั้งในแง่ของ **วิธีการคิด** ที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ **วิธีการทำงาน** เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง เปิดเผยโปร่งใสตรวจสอบได้ สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม



แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – พ.ศ. 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ได้กำหนดมาตรการในการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหาคณะกรรมาธิการ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำและดำเนิน ยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและเผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ให้เป็นวาระแห่งชาติ พร้อมกับจัดให้มีการรณรงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีทัศนคติการทำงานโดยยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์ สุจริต ชยัน อดทน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลและรู้จักทำงานร่วมกับประชาชน ตลอดจนจนการสัมมนาและฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะแก่ผู้บริหารของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในระดับสูง และระดับกลาง ให้สามารถเป็น **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader)** ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสาร ผลักดัน และขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งองค์การได้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ

1. การสร้างรูปแบบกระบวนกรเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ
2. การเสนอแนะและจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
3. การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

แนวทางและการดำเนินการ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว 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

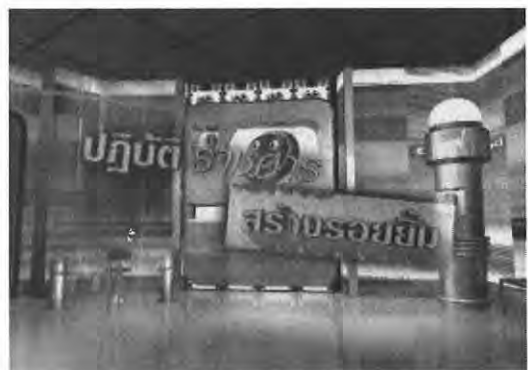
2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด วิธีการ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาระบบราชการ ผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่

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

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

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

2.4 การเผยแพร่ข้อมูลความรู้ และตัวอย่างของความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการผ่านทางสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 ในปี พ.ศ. 2548 - 2549 ในรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ทุกวันอังคารที่ 3 ของเดือน และรายการโทรทัศน์ในเชิงสาระบันเทิง (Edutainment) รายการ "ปฏิวัติราชการสร้างรอยยิ้ม" ความยาว 30 นาทีจำนวน 20 ตอน



2.5 นำเสนอที่มาจากแนวคิด วิธีการและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติ ในบทความ "มุมมองความรู้" และนำเสนอผลการดำเนินการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดที่ประสบผลสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ผ่านบทความ "การพัฒนาระบบราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน" ทางหนังสือพิมพ์รายวัน รวม 7 เรื่อง

2.6 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการ ผ่านทางวารสาร "จดหมายข่าว" ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดพิมพ์ราย 2 เดือน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-newsletter) เดือนละ 1 ฉบับ และจัดทำแผนพับเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการในเรื่องต่างๆ เช่น คู่มือ ยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและ ค่านิยมของระบบราชการ การพัฒนาผู้นำการบริหาร การเปลี่ยนแปลง

2.7 จัดให้มีศูนย์ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และจัดทำเอกสารเผยแพร่ ดังนี้

เอกสาร 001 - ก้าวข้ามผ่านให้พ้นระบบการงบประมาณแบบเดิม (Beyond Budgeting)

เอกสาร 002 - ค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ (Capital Charge)

เอกสาร 003 - การสร้างจินตนาการใหม่ (Re-imagine)

เอกสาร 004 - การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่

เอกสาร 005 - การสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets and Value Creation)

เอกสาร 006 - แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Maps)

เอกสาร 007 - โลกไร้ดุลยภาพ (World out of Balance)

เอกสาร 008 - ความคิดไร้ขีดจำกัด ปฏิวัติความคิดเพื่อพลิกโฉมองค์กร

เอกสาร 009 - เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

เอกสาร 010 - สำนักบริหารยุทธศาสตร์ : กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

2.8 จัดให้มีการสัมมนาเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้กับ ประชาสัมพันธ์ของส่วนราชการและประชาสัมพันธ์จังหวัด ในปี พ.ศ. 2547

2.9 จัดให้มีโทรศัพท์สายด่วน 1785 เพื่อตอบปัญหาหรือรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

3. สร้างความเข้าใจและแรงจูงใจ ให้บุคลากรภาครัฐได้ตระหนักถึงความคาดหวังของประชาชนต่อบริการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความต้องการของภาคประชาชน โดย

3.1 จัดให้มี ตรายัญลักษณ์ "ยิ้ม" และคำขวัญ "ร่วมพัฒนาระบบยกระดับบริการ เพื่อรอยยิ้มของประชาชน" ในการรณรงค์เพื่อรอยยิ้มของประชาชน ระหว่าง พ.ศ. 2547 - 2548



3.2 จัดทำเป็นสปอตโทรทัศน์ เรื่อง "ยิ้ม" เรื่อง "ยิ้ม" และสปอตวิทยุ เพลง "ยิ้ม" เป็นการสื่อให้เห็นถึงความคาดหวังของประชาชนในการติดต่อราชการ ที่ได้รับการต้อนรับด้วยรอยยิ้มสร้างความอบอุ่นและมุ่งมั่นในการให้บริการ



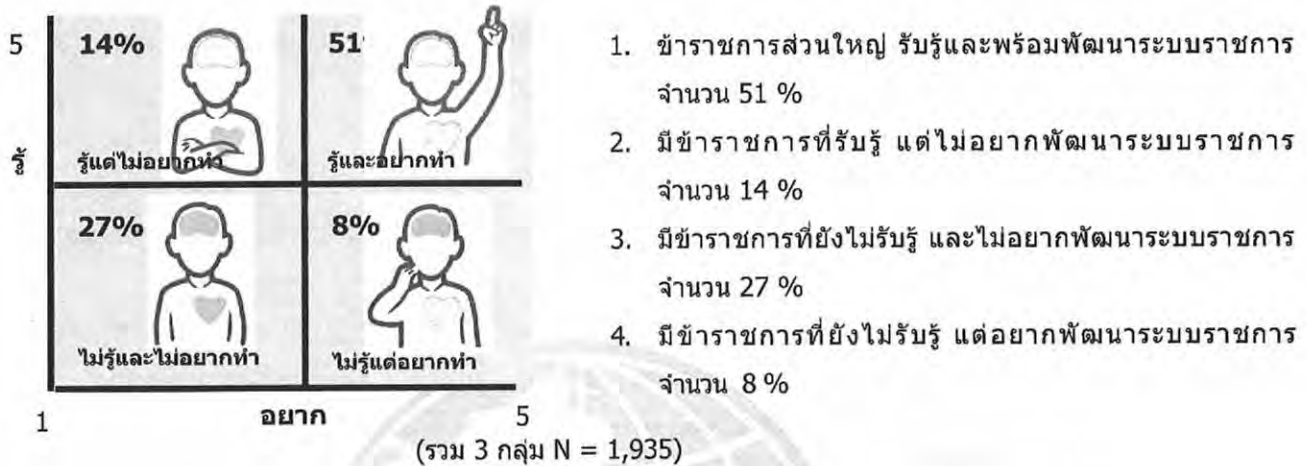
3.3 จัดทำเป็นสปอตโทรทัศน์ เรื่อง "ยังคอย" เพื่อสื่อให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการพัฒนาระบบราชการ งานบริการภาครัฐมีความสะดวก รวดเร็ว ไม่ต้องรอนานเหมือนในอดีต

3.4 เพื่อเป็นการนำเสนอรูปแบบใหม่ของงานบริการที่มุ่งประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยจัดทำเป็นสปอตโทรทัศน์ เรื่อง " Surprise" อีกรูปแบบหนึ่งของการให้บริการของภาครัฐรูปแบบใหม่ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) ซึ่งเป็นการร่วมมือของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มาให้บริการแบบเข้าถึงประชาชน ณ แหล่งชุมชนต่างๆ



ผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2546 - 2549

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้สำรวจการรับรู้และทัศนคติของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ ในการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง (รวม 3 กลุ่ม n=1,935) ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลางและภูมิภาค 145 ตัวอย่าง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 238 ตัวอย่าง และกลุ่มผู้ถูกขับเคลื่อน จำนวน 1,552 ตัวอย่าง พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่รับรู้และพร้อมจะดำเนินการพัฒนาระบบราชการ (ภาพที่ 2-9)



ที่มา : สรุปผลการวิจัยโครงการศึกษาสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อพัฒนาระบบราชการ (19 สิงหาคม - 12 ตุลาคม 2548)

ภาพที่ 2-9 ภาพความรู้สึกโดยรวมของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ

การดำเนินการในระยะต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงต้องดำเนินการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เพื่อการปรับเปลี่ยนจิตสำนึกในการบริการประชาชน โดย

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

ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ

1. แม้ว่าข้าราชการส่วนใหญ่จะรับรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังมีบางส่วนที่ยังต่อต้านและไม่มั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและการทำงานต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความเข้าใจกับข้าราชการ
3. ข้าราชการบางส่วนยังไม่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. เน้นการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภาครัฐ ในส่วนที่ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน
2. สร้างการรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการกับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง
3. เพิ่มช่องทางการรับรู้ข่าวสารของข้าราชการด้วยวิธีการหลากหลาย เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง

2.6 การสร้างความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต

หลักการ แนวคิด และที่มา

การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการเป็นวาระเร่งด่วน ที่รัฐบาลให้ความสำคัญและเร่งรัดให้ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบราชการ มีความโปร่งใส โดยการวางระบบการตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความคุ้มค่า พัฒนากระบวนการติดตามตรวจสอบลงโทษผู้ทุจริตอย่างเด็ดขาด เปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานและการจัดซื้อ จัดจ้าง ให้เกิดความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพสนับสนุนภาคประชาชนให้มีส่วนร่วม ในการรณรงค์เรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง และปลูกฝังจิตสำนึกและค่านิยมของสังคม ให้ประชาชนร่วมกันต่อต้านการทุจริต และการประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 77 บัญญัติให้รัฐจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐเพื่อป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2543 เห็นชอบหลักการตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยกำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานของรัฐ จัดทำและใช้แผนปฏิบัติการสร้างราชการใสสะอาดในปี 2544 พร้อมกับจัดตั้งศูนย์ราชการใสสะอาด และจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานใสสะอาดแล้วรายงานผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคต่อคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี เพื่อเสนอรัฐสภาต่อไป

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

แนวทางการดำเนินการ

การส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดปฏิบัติราชการอย่างโปร่งใสและสุจริต ก.พ.ร. ได้กำหนดประเด็นการประเมินผลการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และต่อเนื่องมาจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดให้มีศูนย์ประสานราชการใสสะอาด จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม รณรงค์เผยแพร่มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการและลูกจ้าง สร้างเครือข่ายหน่วยงานใสสะอาดเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในสังกัด

ขั้นตอนที่ 2 จัดให้มีระบบในการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงานจากประชาชนผู้รับบริการ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมของจังหวัด โทรศัพท์ จดหมาย ตู้ไปรษณีย์ สายด่วนเว็บไซต์ 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 ส่วนราชการและจังหวัด จะต้องสร้างความเข้มแข็งให้กับ “เครือข่ายภาคประชาชน” โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้สอดส่อง แจ้งเบาะแส และเฝ้าระวังการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เครือข่ายสามารถ “เผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน” เกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบ เฝ้าระวัง และเข้ามามีส่วนร่วมในการแจ้งเบาะแสการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับส่วนราชการ/จังหวัด การให้ความรู้กับประชาชนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ/หลักการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการประมูลแบบระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-auction) วิธีการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงานและการเขียนคำร้องที่ถูกต้อง ช่องทางการร้องเรียนและแจ้งกลับไปยังส่วนราชการหรือหน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้อง วิธีการให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการประมูลงานการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนราชการ การติดตามการดำเนินงานของ “เครือข่ายภาคประชาชน” อย่างเป็นรูปธรรม

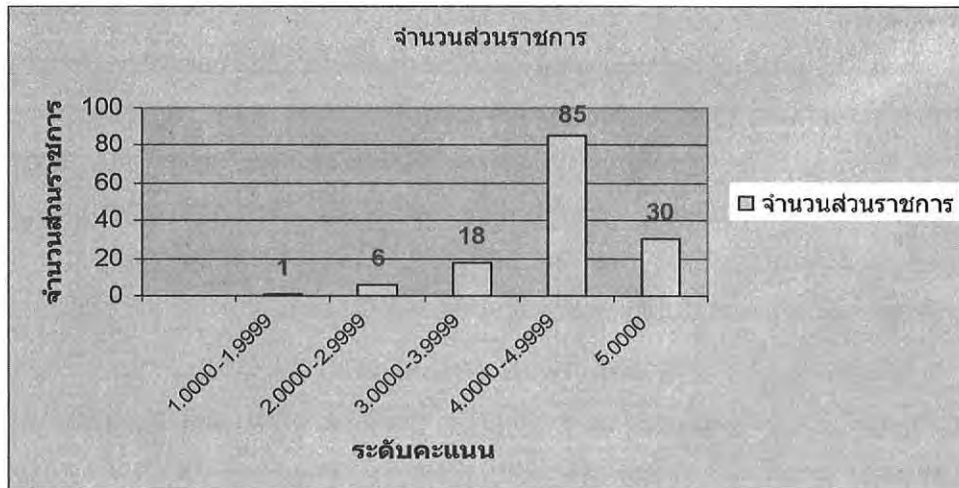
สำหรับการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตอย่างจริงจัง ส่วนราชการและจังหวัด ต้องสนับสนุนการจัดโครงการ/กิจกรรมด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามวิธีการ/แนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) กำหนด เผยแพร่ ความรู้/ข้อมูลข่าวสาร/ระเบียบ/ข้อบังคับ/วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปรามการทุจริต (Ex Parte Rule) รวมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และภัยของการทุจริตคอร์รัปชัน ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันปัญหาการร่วมมือกันกระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะส่งผลที่สำคัญต่อการทำให้พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

ผลการดำเนินการ

จากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 พบว่า จำนวนเรื่องทุจริตของข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจในจังหวัดที่มีการตั้งกรรมการสอบสวนและมีมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 71 เรื่อง ลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 จำนวน 6 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 7.79

สำหรับการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในประเด็นการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นการประเมินผลในลักษณะการกำหนดขั้นตอน (Milestone) ให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการ ผลคะแนนที่ได้จึงมิได้สะท้อนว่าส่วนราชการและจังหวัดมีระดับการทุจริตและประพฤติมิชอบมากหรือน้อย แต่เป็นการสะท้อนถึงความพร้อมและมีการดำเนินการในมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างครบถ้วนทั้งองค์กร

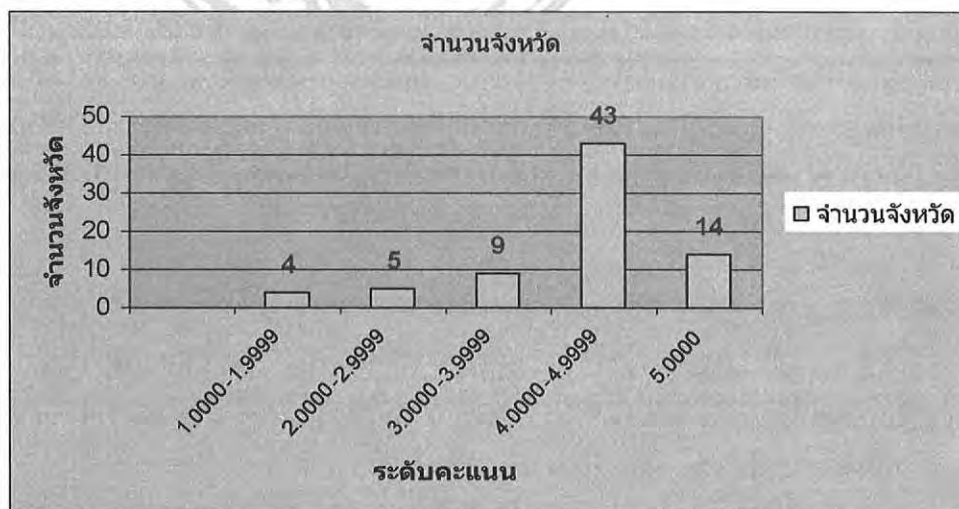
จากแผนภูมิแสดงจำนวนส่วนราชการที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 (ภาพที่ 2-10) ซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินการครบถ้วนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 โดยมี 30 ส่วนราชการที่สามารถดำเนินการได้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน



ที่มา : การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่ 7 เรื่อง ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ภาพที่ 2-10 จำนวนส่วนราชการที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ. 2548

จากแผนภูมิแสดงจำนวนจังหวัดที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 (ภาพที่ 2-11) ซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินการครบถ้วนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 โดยมี 14 จังหวัดที่สามารถดำเนินการได้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน



ที่มา : การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่ 7 เรื่อง ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ภาพที่ 2-11 จำนวนจังหวัดที่สามารถดำเนินการตามแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ.2548

การดำเนินการในระยะต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบและการสนับสนุนให้ภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง และการจัดทำข้อมูลการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการและจังหวัด อย่างต่อเนื่องต่อไป โดยได้กำหนดประเด็นการประเมินผลนี้ไว้ในกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต่อไป

ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ

1. ส่วนราชการยังได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการสนับสนุนให้ภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบไม่เพียงพอ
2. ระเบียบของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ไม่เอื้อต่อการจ่ายค่าตอบแทนให้คณะกรรมการกำกับตรวจสอบราชการใสสะอาดที่เป็นบุคคลภายนอก จึงไม่อาจแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นบุคคลภายนอกเป็นคณะกรรมการฯ ได้
3. เจ้าหน้าที่ยังมีความรู้ความเข้าใจวิธีทำงานของระบบ GFMS บัญชีต้นทุนบริการ ระบบการรับฟังข้อร้องเรียน การวิเคราะห์ความเสี่ยง ไม่เพียงพอ
4. การดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบยังไม่ได้บูรณาการไปยังหน่วยงานรัฐทุกประเภท เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในกำกับ เป็นต้น
5. ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวที่สังกัดหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นขาดความเข้าใจในระเบียบวิธีปฏิบัติ ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง และระเบียบพัสดุ
6. การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ เช่น การประมูลผ่านอิเล็กทรอนิกส์ (e-auction), การเบิกจ่ายเงิน (GFMS) ยังไม่สามารถใช้ระบบได้อย่างสมบูรณ์
7. เจ้าหน้าที่ยังไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี ทำให้บางครั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้กลับเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ล่าช้า เจ้าหน้าที่อาจเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. ให้ส่วนราชการและจังหวัดประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วใน ปีงบประมาณที่ผ่านมา
2. ให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้ครอบคลุมระดับความรุนแรง โอกาสของการเกิดความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดมองสาเหตุหลักของการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถวางมาตรการป้องกันได้ตรงกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น
3. ขยายผลและผลักดันให้มีการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานรัฐทุกประเภท เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในกำกับ
4. ให้ความรู้และสนับสนุนให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐเพิ่มขึ้น

สรุป

การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้นเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ที่จะให้ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ รวมทั้งขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติ

ราชการเพื่อประชาชนลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ยภายในปี พ.ศ.2550 ซึ่งเป็นความท้าทายที่ ก.พ.ร. จะต้องดำเนินการผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ดังกล่าวต่อไป

จากการดำเนินการในรอบ 4 ปี (พ.ศ.2546-2549) ที่ผ่านมา ก.พ.ร. ได้ดำเนินการทั้งในส่วนที่เป็นการสร้างระบบพื้นฐานเพื่อให้การบริการประชาชนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมั่นคงต่อไปในภายภาคหน้า และในส่วนที่ผลักดันให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงการบริการได้ง่าย ลดค่าใช้จ่าย และมีความพึงพอใจในการบริการของภาครัฐมากขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนและเร่งรัดให้ส่วนราชการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่ลดลงได้ร้อยละ 60.09 ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ ร้อยละ 50 โดยเฉลี่ย ในปี พ.ศ. 2550 นอกจากนี้ยังอำนวยความสะดวกให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้ง่าย โดยการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเป็นโครงการนำร่องให้ประชาชนได้รับบริการเบ็ดเสร็จในที่เดียวกันในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณสุข ภาครัฐพื้นฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ในส่วนของการสร้างระบบพื้นฐานการบริการ ได้แก่ การส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีจังหวัดถูกจัดเป็นที่ทดลอง และกรมสรรพากรเป็นกรณีต้นแบบอันเป็นเลิศของการบริการ การกำหนดกรอบและแผนการปรับปรุงกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน การรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน โดยการกำหนดค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยที่เรียกว่า "I AM READY" รวมทั้งการสร้างความปลอดภัยและการต่อต้านทุจริตในราชการ ซึ่งผลการดำเนินการดังกล่าว ความมุ่งมั่นและความร่วมมือจากส่วนราชการต่างๆ ส่งผลให้บริการสาธารณะหลายส่วนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการประชาชน ผลการสำรวจในปี พ.ศ. 2548 ระบุว่าโดยเฉลี่ยร้อยละ 76.64 พึงพอใจต่อบริการสาธารณะ ซึ่งใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และคาดว่าจากผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จะสามารถยกระดับความพึงพอใจของประชาชนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ตามเป้าหมายที่กำหนดได้ จากผลการดำเนินการดังกล่าวทำให้ผลการสำรวจองค์การอิสระในต่างประเทศในการจัดอันดับประเทศเพื่อการทำธุรกิจ (Doing Business) ของธนาคารโลกทำให้ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับที่ดีขึ้น จากเดิมที่อยู่อันดับที่ 20 จาก 155 ประเทศ ในปี พ.ศ. 2549 มาอยู่อันดับที่ 18 จาก 175 ประเทศในปี พ.ศ. 2550

บทที่ 3

การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม

บทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการที่มีการปรับปรุงและประกาศใช้เมื่อ 3 ตุลาคม 2545 นั้น มีจุดมุ่งหมายที่การลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน หรือยุบเลิกงานที่ไม่จำเป็น และเพื่อให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน เน้นเฉพาะบทบาทของภาครัฐในราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นนั้นจะดำเนินการต่อไป ดังนั้นในรอบ 4 ปี (พ.ศ. 2546 – 2549) ก.พ.ร.จึงได้ดำเนินการต่อโดยทำการปรับแต่งส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ ส่วนที่ยังต้องดำเนินการต่อตามบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ตลอดจนการดำเนินการในส่วนที่จะทำให้ส่วนราชการมีสมรรถนะสูงขึ้น เช่น การแปรสภาพหน่วยงานให้เหมาะกับลักษณะภารกิจเป็นองค์การมหาชน หรือหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ การบริหารราชการในจังหวัดและในต่างประเทศแบบบูรณาการ เป็นต้น ในส่วนของระบบการเงินและงบประมาณได้พัฒนาให้มีการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และคงอัตรากำลังข้าราชการไม่ให้เพิ่มขึ้น คู่ขนานไปกับการลดบทบาทของภาครัฐลงตามความเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิกกฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศตามลำดับ การดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ระบบราชการมีบทบาทภารกิจและขนาดที่เหมาะสม (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 หรือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 และหรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ระดับเดียวกัน

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ได้ใช้มาตรการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550)

1. มาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

1.1 การจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการให้มีรูปแบบเมตริกซ์ครอบคลุมทั้งในส่วนของภารกิจยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวง เป็นต้น

1.2 มีการทบทวนการจัดโครงสร้างส่วนราชการกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานรวมถึงการปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยส่วนกลางเน้นงานเชิงยุทธศาสตร์ งานเชิงปฏิบัติไปดำเนินการในส่วนภูมิภาค หรือบางส่วนโอนถ่ายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยุบเลิกงานที่ไม่จำเป็นต้องทำหรือให้เอกชนดำเนินการแทน จัดตั้งศูนย์บริการร่วมและส่งเสริมให้ส่วนราชการที่ให้บริการสาธารณะแปรสภาพเป็นองค์การมหาชน

1.3 ปรับปรุงการจัดโครงสร้าง การบริหารจัดการจังหวัด และทบทวนการลดหน่วยงานส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาค การจัดตั้งสำนักงานภาคหรือเขตพื้นที่เพื่อบูรณาการและประสานการตรวจราชการให้เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในกลุ่มจังหวัด

1.4 ระบบบริหารงานบุคคลของภูมิภาคสอดคล้องกับการบริหารจังหวัดแนวใหม่ มีมโนธรรมสุจริต และมีจิตบริการสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่

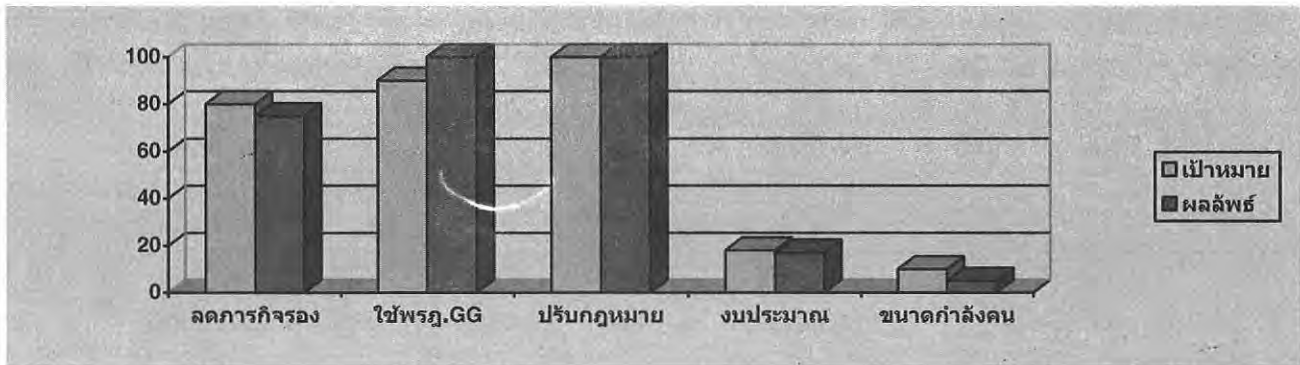
2. มาตรการตามยุทธศาสตร์การปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

2.1 ปรับกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่โดยยึดตามค่าแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา

2.2 งบประมาณที่จัดสรรเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์รัฐบาลที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการได้ทุกระดับ

มาตรการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ข้างต้นตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติให้ส่วนราชการต้องถือปฏิบัติ ดังนี้

1. การบริหารราชการแบบบูรณาการระหว่างส่วนราชการ (มาตรา 10 วรรค1)
2. การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดและในต่างประเทศ (มาตรา 10 วรรค2)
3. ส่วนราชการต้องทบทวนภารกิจของส่วนราชการให้เหมาะสมสม่ำเสมอ (มาตรา 33)
4. เมื่อมีการยุบโอนหรือรวมส่วนราชการเพราะเหตุปรับปรุงภารกิจมีผลให้ห้ามจัดตั้งหน่วยงานมาทำงานในลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกันอีกเว้นแต่มีการเปลี่ยนแปลงบริหารราชการแผ่นดินหรือมีความจำเป็นชัดเจน (มาตรา 34)
5. ให้ส่วนราชการสำรวจ ทบทวนกฎหมายเพื่อยกเลิก ปรับปรุงให้ทันสมัยโดยมุ่งประโยชน์สุขของประชาชนโดยต้องรับฟังความเห็นของประชาชนด้วย (มาตรา 35)
6. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจสอบกฎหมายและแจ้งส่วนราชการที่รับผิดชอบแก้ไขให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศและการบริการประชาชน (มาตรา 36)



- ที่มา :
1. ลดภารกิจรอง - จากสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการแปรรูปภารกิจส่วนราชการไปเป็นองค์กรรูปแบบอื่น
 2. ส่วนราชการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG) - จากสำนักงาน ก.พ.ร. พ.ศ. 2549
 3. การปรับแก้กฎหมายที่เป็นอุปสรรค - จากคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมาย
 4. สัดส่วนงบประมาณ - จากสำนักงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
 5. ขนาดกำลังคน - จากเอกสารกำลังคนของสำนักงาน ก.พ.

ภาพที่ 3-1 ผลการบรรลุเป้าหมายการปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม

ผลการปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม

1. การปรับบทบาทภารกิจ

- 1.1 ปริมาณหรือจำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการ (Non-core Function) ลดลงร้อยละ 73¹
- 1.2 หน่วยราชการทุกส่วนราชการ หรือร้อยละ 100 ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 โดยปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546²
- 1.3 กฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก (Deregulation) จำนวน 233 ฉบับ³

ตารางที่ 3-1 จำนวนกฎหมายที่พัฒนา ปี 2548

จำนวนกฎหมายที่เสนอพัฒนา ปี 2548 รวม 400 ฉบับ		จำนวนกฎหมายที่พัฒนา ปี 2548 รวม 360 ฉบับ	
กฎหมายหลัก 146 ฉบับ	กฎหมายรอง 254 ฉบับ	กฎหมายหลัก 127 ฉบับ (อยู่ในขั้นตอน รอเสนอสภา ผู้แทนราษฎร)	กฎหมายรอง 233 ฉบับ

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมาย

¹ จากเป้าหมายที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปี พ.ศ. 2550 คัดจากจำนวนภารกิจที่ถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการออกไปเป็นองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ

² จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ภายในปี พ.ศ. 2550

³ อยู่ในขั้นตอนรอเสนอสภาผู้แทนราษฎรอีก 127 ฉบับ จากเป้าหมายที่กำหนดไม่น้อยกว่า 100 ฉบับ ภายในปี พ.ศ. 2550

2. งบประมาณแผ่นดิน สัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ คิดเป็นร้อยละ 17.63 โดยเฉลี่ย⁴

ตารางที่ 3-2 โครงสร้างงบประมาณ ปีงบประมาณ 2547 -2549

หน่วย : ล้านบาท

โครงสร้างงบประมาณ	ปีงบประมาณ 2547		ปีงบประมาณ 2548		ปีงบประมาณ 2549	
	จำนวน	+/- %	จำนวน	+/- %	จำนวน	+/- %
1. วงเงินงบประมาณรายจ่าย	1,163,500.0	16.4	1,250,000.0	7.4	1,360,000.0	8.8
(สัดส่วนต่อ GDP)	18.0		17.5		17.4	
- รายจ่ายประจำ	836,544.4	11.0	881,251.7	5.3	958,477.0	8.8
(สัดส่วนต่องบประมาณ)	71.9		70.5		70.5	
- รายจ่ายลงทุน	292,800.2	38.4	318,672.0	8.8	358,335.8	12.4
(สัดส่วนต่องบประมาณ)	25.2		25.5		26.3	
- รายจ่ายชำระคืนเงินกู้	34,155.4	-2.3	50,076.3	46.6	43,187.2	-13.8
(สัดส่วนต่องบประมาณ)	2.9		4.0		3.2	
2. รายรับ	1,163,500.0	16.4	1,250,500.0	7.4	1,360,000.0	8.8
(สัดส่วนต่อ GDP)	18.0		17.5		17.4	
- รายได้	1,063,600.0	28.9	1,250,000.0	17.5	1,360,000.0	8.8
- เงินกู้	99,900.0	-42.9	0.0	-100.0	0.0	0.0
3. ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเบื้องต้น (GDP)	6,476,100.0	9.2	7,142,400.0	8.6	7,820,928.0	9.5

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

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

จากข้อมูลกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ปีงบประมาณ 2548 มีอัตราข้าราชการทั่วประเทศ รวม 1.31 ล้านอัตรา โดยมีจำนวนที่ลดลงจากปีงบประมาณ 2545 ประมาณ 50,000 อัตรา หรือลดลงร้อยละ 4.35 จากปี 2545⁵

ผลการดำเนินการปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้เหมาะสม (ภาพที่ 3-1) สรุปได้ว่า รัฐบาลจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์หลักดังกล่าวได้ในปี พ.ศ. 2550 ถึงแม้ว่าการลดภารกิจจะไปส่งผลกระทบต่อส่วนท้องถิ่น จะยังคงชะลอตัวลงไปบ้าง แต่จากความพร้อมที่มีมากขึ้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะทำให้การถ่ายโอนภารกิจของส่วนราชการจากกระทรวง ทบวง กรม ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ส่วนขนาดกำลังคนนั้นแม้มีมติเกี่ยวกับการลดบุคลากรอาจมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุ แต่ในมิติของการเพิ่มผลผลิตที่มากขึ้นในจำนวนคนที่ลดลง ก็พบว่า ส่วนราชการได้ใช้กำลังคนที่ลดลงดังกล่าวรองรับภาระแห่งชาติของรัฐบาลที่เพิ่มขึ้น (จากงบลงทุนที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2547 – 2549 ร้อยละ 20 ต่อปี) โดยยังคงมาตรการลดขนาดกำลังคนไว้ได้ แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลสามารถบรรลุเป้าหมายด้านกำลังคนตามตัวชี้วัดเช่นเดียวกัน

3.1 การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ

การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการปี พ.ศ. 2545 เกิดจากการระดมความคิดและหาข้อยุติ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ รวม 3 ครั้ง⁶ จนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการนำไปสู่การ

⁴ จากเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 18 โดยเฉลี่ย ในช่วง ปี พ.ศ. 2546 - 2550

⁵ ที่มา สำนักงาน ก.พ.ร., ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2549 – 2551)

ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง⁷ และรัฐสภาได้อนุมัติพระราชบัญญัติ รวม 2 ฉบับ⁸ โดยคงจำนวนอัตรากำลัง⁹ ตามกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ ณ ขณะนั้น (จำนวน 394,385 อัตรา) และใช้วิธีการเกลี้ยอัตรากำลังจากกระทรวงเดิมไปกระทรวงที่ตั้งใหม่

3.1.1 แนวทางและผลการดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ ปี 2545

แนวทางการปรับบทบาทภารกิจภาครัฐ

1. จัดภารกิจที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยออกไป โดยพิจารณาทบทวนความจำเป็นในการทำงานนั้นให้เหมาะสมกับความต้องการของประชาชน สังคม และประเทศชาติในปัจจุบัน
2. มุ่งการดำเนินงานเฉพาะภารกิจหลัก โดยแยกประเภทภารกิจหลัก (Core Business) และภารกิจรอง (Non - Core Business) ออกจากกันเพื่อมอบภารกิจที่ราชการส่วนกลางไม่ควรดำเนินการให้ท้องถิ่นหรือภาคเอกชนดำเนินการแทน หรือสนับสนุนให้ภาคประชาสังคมหรือชุมชนรับไปดำเนินการ
3. ไม่ดำเนินงานใด ๆ ที่เอกชนสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดกว่าภาครัฐอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การประกันความเป็นธรรม หรือการจัดให้มีสาธารณูปโภค
4. สนับสนุนเศรษฐกิจแบบเสรีโดยอาศัยกลไกตลาด กำกับดูแลให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม คัดกรองผู้บริโภค ยกเลิกและละเว้นการตรากฎหมายและกฎเกณฑ์การควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

แนวทางการจัดโครงสร้างส่วนราชการ

เมื่อมีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทภารกิจที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการแล้ว จึงมีการจัดโครงสร้างหน่วยราชการใหม่ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของภาครัฐ โดยมีแนวทางในการจัด ดังนี้

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

⁶ ครั้งแรกเมื่อวันที่ 4 - 5 สิงหาคม 2544 ณ โรงแรมรอยัลคัลฟ์ บีช รีสอร์ท พัทยา ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2544 ณ ดิกลันดิโมเดิร์น ทำเนียบรัฐบาล และ ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 ณ ดิกลันดิโมเดิร์น ทำเนียบรัฐบาล โดยในการประชุมดังกล่าวมีผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการประจำ ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลจากการประชุมทั้ง 3 ครั้ง ดังกล่าว ได้นำเสนอคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2544 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบในหลักการของการจัดโครงสร้างส่วนราชการในระดับกระทรวงเป็น 17 กระทรวง และ 1 ทบวง โดยมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีที่กำกับบริหารราชการในแต่ละกระทรวง ทบวง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการจัดรายละเอียดของกระทรวง ทบวง ในสายงานของตน ซึ่งรองนายกรัฐมนตรีทั้ง 5 ท่าน ได้หารือร่วมกันแล้วและได้เสนอความเห็นต่อนายกรัฐมนตรีพิจารณาเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2545 และต่อมากลคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2545 ให้จัดโครงสร้างส่วนราชการเป็น 20 กระทรวง

⁷ เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2545 นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องได้ประชุมร่วมกัน และมีมติมอบหมายให้มิติดะทำงานยกร่างกฎหมายที่เกี่ยวกับการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ โดยมีนายมิชัย กุญพันธ์ เป็นประธานคณะทำงาน ซึ่งคณะทำงานดังกล่าวได้จัดทำร่างกฎหมาย รวม 2 ฉบับ คือ ร่าง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ...) พ.ศ. และร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. โดยคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2545 ได้มีมติเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับ

⁸ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธยในร่างกฎหมายทั้ง 2 ฉบับ และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ประกาศพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก วันที่ 2 ตุลาคม 2545

⁹ ได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2545 เรื่องมาตรการกำหนดอัตรากำลังและการแต่งตั้งข้าราชการในระหว่างการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ใหม่

2. จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจหลักที่จำเป็นต้องดำเนินการโดยภาครัฐ สอดรับกับประเภทของภารกิจและงาน และสอดคล้องกับการดำเนินงานในส่วนที่ต้องเน้นประสิทธิภาพ ความคล่องตัวการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน องค์กรประชาชนและท้องถิ่น ซึ่งอาจจัดหน่วยงานของรัฐได้ ดังนี้ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานราชการโดยแท้ ที่เรียกว่าหน่วยงานราชการ (Government Organization) และหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบงานปฏิบัติการที่ยังเป็นภารกิจหลักของภาครัฐที่ยังจำเป็นต้องดำเนินการโดยหน่วยงานราชการ อาจจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่มีรูปแบบการบริหารงานพิเศษ หน่วยงานของรัฐที่ให้บริการสาธารณะซึ่งเป็นงานของรัฐที่ภาครัฐจำเป็นต้องจัดให้มีหรือส่งเสริมให้มีการให้บริการก็สามารถจัดเป็นองค์การมหาชน (Public Organization) รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise) หรือองค์กรที่จัดตั้งในรูปแบบมูลนิธิ (Foundation) และองค์กรพัฒนาภาคเอกชน (Non Government Organization)

3. จัดโครงสร้างองค์กรตามแนวราบ 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 สำหรับภารกิจในส่วนของการบริหารส่วนภูมิภาคคงไว้ตามเดิมก่อน แต่หากพิจารณาโครงสร้างในกระทรวงจะมีทั้งส่วนราชการ (กรม กอง) โดยอาจมีกลุ่มภารกิจในบางกระทรวง รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในกำกับ หน่วยงานอื่นๆ เช่น ภายใต้มูลนิธิและส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เป็นต้น

ส่วนราชการที่ได้จัดตั้งรองรับบทบาทภารกิจของภาครัฐ ปี พ.ศ. 2545 ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1) สำนักนายกรัฐมนตรี | 12) กระทรวงพาณิชย์ |
| 2) กระทรวงกลาโหม | 13) กระทรวงมหาดไทย |
| 3) กระทรวงการคลัง | 14) กระทรวงยุติธรรม |
| 4) กระทรวงการต่างประเทศ | 15) กระทรวงแรงงาน |
| 5) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา | 16) กระทรวงวัฒนธรรม |
| 6) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ | 17) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| 7) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | 18) กระทรวงศึกษาธิการ |
| 8) กระทรวงคมนาคม | 19) กระทรวงสาธารณสุข |
| 9) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | 20) กระทรวงอุตสาหกรรม |
| 10) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 21) ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี |
| 11) กระทรวงพลังงาน | กระทรวง หรือ ทบวง |

3.1.2 การดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการปี 2546-2549

การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ อันเป็นผลให้เกิดการปรับปรุงกระทรวงจาก 14 กระทรวง/ 1 ทบวง เป็น 20 กระทรวง ซึ่งเป็นการจัดการกิจการภาครัฐให้เข้าที่ มีผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องชัดเจนนั้น

จำเป็นต้องติดตามและแก้ปัญหาการทำงานของกระทรวงต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อปรับกลไกในส่วนราชการและองค์กรอื่นของรัฐในกำกับกระทรวง ให้เอื้อต่อการบริหารราชการยุคใหม่และแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทั้งปัญหาการทำงานระหว่างหน่วยงานในกระทรวงและระหว่างกระทรวง รวมทั้งระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับราชการบริหารส่วนภูมิภาคซึ่งในการจัดส่วนราชการส่วนกลาง ปี พ.ศ. 2545 นั้น ยังมีได้ครอบคลุมถึง

ทั้งนี้จากการติดตามผล 20 กระทรวง หลังจากจัดตั้งครบ 4 ปี โดยจำแนกเป็นกลุ่มกระทรวงเดิม และกลุ่มกระทรวงตั้งใหม่ สิ่งที่ค้นพบโดยสรุปมีดังนี้

1. กระทรวงเดิม 14 กระทรวง : มีบทบาทภารกิจที่ชัดเจนขึ้นทุกกระทรวง มีการยุบเลิกภารกิจที่หมดความจำเป็น มีการถ่ายโอนภารกิจ (รวมทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงาน) จากกระทรวงหนึ่งไปรวมอยู่กับกระทรวงอื่นที่มีการกิจเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและมีแนวทางที่จะถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการแปรรูปหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการเป็นองค์กรรูปแบบของศกกรมมหาชนและหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามลักษณะเฉพาะภารกิจ

ปัญหาสำคัญๆ ที่พบ คือ ปัญหาการจัดโครงสร้างหน่วยงานในภูมิภาคของกระทรวงการคลัง และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งต่อมาได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว

2. กระทรวงตั้งใหม่ 6 กระทรวง : มีการจัดโครงสร้างรองรับภารกิจได้ค่อนข้างครบถ้วนยกเว้นบางส่วนราชการที่ต้องดำเนินการต่อไปตามบทเฉพาะกาล

กระทรวงพลังงาน : มีการตัดโอนภารกิจเกี่ยวกับพลังงานที่กระจายอยู่ในส่วนราชการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันในกระทรวงพลังงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจ/บริษัทจำกัดที่เกี่ยวกับพลังงาน แต่ยังไม่สามารถตัดโอนการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มาสังกัดกระทรวงพลังงานได้ รวมทั้งมีปัญหาเรื่องศักยภาพของบุคลากรที่ตัดโอนมาบางส่วนต้องมีการพัฒนาสมรรถนะให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจใหม่

กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ : ตั้งขึ้นโดยการตัดโอนภารกิจและบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันจัดตั้งเป็นกระทรวง เพื่อทำภารกิจตามบทบาทใหม่ซึ่งแตกต่างจากบทบาทเดิม โดยเฉพาะข้าราชการส่วนใหญ่มาจากกรมประชาสงเคราะห์ซึ่งเน้นงานบริการ เมื่อต้องทำภารกิจในบทบาทเชิงรุกและบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงยังไม่สามารถดำเนินงานตามบทบาทใหม่ของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม : เป็นการรวมหน่วยงานหลายหน่วยจากหลายกระทรวงเข้าด้วยกัน ซึ่งมีระบบการบริหารที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการพัฒนาหรือหลอมละลายแนวคิดและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มีปัญหาค่าความซ้ำซ้อนของภารกิจ และปัญหาการถ่ายโอนทรัพย์สินอาคารสถานที่กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร : ภารกิจบางส่วนยังอยู่ที่กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไม่สามารถตัดโอนมาได้ และบุคลากรบางส่วนต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจใหม่

กระทรวงวัฒนธรรม : มีการตัดโอนภารกิจด้านศาสนาและวัฒนธรรมจากกระทรวงศึกษาธิการมารวมกันและจัดตั้งเป็นกระทรวง มีปัญหาทางด้านศาสนาที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงวัฒนธรรมกับงานด้านศาสนาที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ รวมทั้งมีปัญหาระบบงานพัฒนาศิลป์ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาว่าควรสังกัดกระทรวงวัฒนธรรมหรือกระทรวงศึกษาธิการ อัตรากำลังในส่วนกลางมีค่อนข้างจำกัด ในขณะที่

อัตรากำลังในส่วนภูมิภาคมีค่อนข้างมาก เนื่องจากรับโอนภารกิจและอัตรากำลัง (จำนวน 2,030 ตำแหน่ง) จากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของ กระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติงานด้านศาสนาวัฒนธรรมในจังหวัด ซึ่งต่อมาได้นำไปสู่การจัดตั้งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค นอกจากนี้บุคลากรบางส่วนต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจของกระทรวง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา : มีการรวมงาน 2 ด้าน ซึ่งค่อนข้างแตกต่างกันเข้าด้วยกันเป็นกระทรวง โดยมีฐานภารกิจจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 2 หน่วย ทำให้มีปัญหาในการทำงานค่อนข้างมาก อัตรากำลังส่วนใหญ่ตัดโอนจากกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งขาดทักษะด้านการท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นภารกิจใหม่ไม่เคยทำมาก่อน รวมทั้งมีปัญหาเรื่องวิทยาลัยพลศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาว่าควรสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาหรือกระทรวงศึกษาธิการ

การดำเนินการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการในช่วง 4 ปี ที่ผ่านมา นอกจากการปรับแก้ส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์หรือล่องตัว อันเนื่องมาจากการจัดการปฏิรูประบบราชการปี พ.ศ. 2545 แล้ว ทุกกระทรวงจะได้มีการปรับบทบาท ภารกิจให้รองรับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี ที่มีทั้งส่วนที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และนโยบายเร่งด่วน ตามวาระของรัฐบาล โดยมีการปรับปรุงรูปแบบหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในทุกด้าน เช่น การจัดกลุ่มภารกิจเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การจัดบทบาทส่วนราชการให้มีความพร้อมในบริบทของผู้ซื้อบริการ (Service Purchaser) และผู้ขายหรือผู้ให้บริการ (Service Provider) กรณีกรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การจัดองค์การมหาชน และหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ตลอดจนการบริหารแบบบูรณาการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่ในฐานะผู้ช่วยนายกรัฐมนตรีในพื้นที่ แต่ละจังหวัด ทำให้จังหวัดบริหารทรัพยากรที่รัฐจัดสรรไปให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในแต่ละกระทรวงจะได้รับการปรับแก้บทบาท ภารกิจ และขนาดให้สอดคล้องกับการทำงานของแต่ละกระทรวง ดังนี้

1) สำนักนายกรัฐมนตรี

1.1 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในส่วนราชการ

1.1.1 สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่เมื่อ ปี 2547 โดยจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อรองรับงานด้านการเป็นศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศของสำนักนายกรัฐมนตรี นอกจากนี้ ได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาคขึ้นเป็นหน่วยงานภายในสำนักตรวจราชการ เพื่อให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของรองนายกรัฐมนตรีในการกำกับและติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ ในส่วนภูมิภาค

1.1.2 สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ เมื่อปี 2549 เพื่อรองรับภารกิจในการสนองงานการจัดประชุมของคณะรัฐมนตรีและงานวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งเป็นกองการประชุมคณะรัฐมนตรี พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของสำนักบริหารการประชุมคณะรัฐมนตรี และเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้ได้จัดตั้งสำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษของคณะรัฐมนตรีขึ้นใหม่ เพื่อเป็นการรองรับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และเป็นหน่วยขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลทางการบริหาร และรองรับภารกิจพิเศษในเรื่องของการชำระและพัฒนามติคณะรัฐมนตรี

1.1.3 สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ ในปี 2549 โดยจัดตั้งสำนักแผนและการพัฒนาการคุ้มครองผู้บริโภคขึ้นใหม่ เพื่อรองรับบทบาทภารกิจในด้านการเป็นหน่วยงาน

และแผนงานด้านการคุ้มครองผู้บริโภค และการสร้างเครือข่ายในงานด้านคุ้มครองผู้บริโภค เพื่อให้เกิดพลังร่วมที่เข้มแข็ง ในการผลักดันงานคุ้มครองผู้บริโภคให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ได้พัฒนางานบริการด้านการร้องเรียนและการดำเนินคดี แทนผู้บริโภคโดยยกฐานะกองนิติการขึ้นเป็นสำนักกฎหมายและคดี

1.1.4 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้มีการปรับบทบาทภารกิจให้เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบงานข่าวเศรษฐกิจ เพื่อจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าของประเทศให้เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ และเพียงพอต่อการเจรจาการค้า โดยมีขอบเขตงานแต่ละส่วนราชการ ดังนี้

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รับผิดชอบหลักในการจัดทำข้อมูลข่าวกรองเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นข้อมูลเศรษฐกิจเชิงลึกที่จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และต้องมีการเฝ้าระวังสถานการณ์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเป็นปกติประจำ
- สำนักข่าวกรองแห่งชาติ รับผิดชอบหลักในการจัดทำข้อมูลข่าวกรองเศรษฐกิจ ที่เกี่ยวข้องกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ หรือที่มีผลกระทบต่อการเมือง และความมั่นคงของประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องสืบสวนเจาะลึก

1.2 การจัดตั้งองค์การมหาชน

1.2.1 สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้¹⁰ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้มีการบริหารจัดการ การเรียนรู้ ตลอดชีวิตของประชาชนที่กว้างขวางมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับเหตุการณ์และความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีการเรียนรู้ รวมทั้งประสานการสร้างเครือข่ายของภาคส่วนต่างๆ ที่ให้บริการความรู้เข้าด้วยกัน เพื่อส่งเสริมให้ ประชาชนทั่วไปได้มีโอกาสเรียนรู้และเสริมสร้างพัฒนาความสามารถของตน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้สาธารณะอันเป็น การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการสะสมและเสริมสร้างปัญญา ขยายฐานความรู้และสร้างศักยภาพทางความรู้ให้แก่ตนเอง ซึ่งจะเป็น การลงทุนทางปัญญาและพัฒนาบุคลากรของประเทศโดยผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ

1.2.2 สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน¹¹ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เป็น ศูนย์กลางในการติดตาม ประสานงานระหว่างส่วนราชการต่างๆ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนดำเนินการตาม นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนซึ่งจะนำทรัพย์สินของภาครัฐและภาคเอกชนมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดหรือเกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ อันจะเป็นการสร้างโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ เกิดกระบวนการสร้างงาน สร้างรายได้และกระตุ้นให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ ส่งผลให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

1.2.3 องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน¹² จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาการ ท่องเที่ยวซึ่งจะช่วยเพิ่มและกระจายรายได้ไปสู่ชุมชนท้องถิ่น โดยให้มีการบริหารและพัฒนาพื้นที่เพื่อการท่องเที่ยวในเชิง บูรณาการ หรือส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวให้มีการบริหารจัดการพื้นที่เพื่อการท่องเที่ยวในเชิง คุณภาพ รวมทั้งสามารถระดมบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือเครื่องใช้มาใช้ในการบริหารจัดการท่องเที่ยวอย่างมี เอกภาพและแก้ไขปัญหาโดยรวดเร็ว ตลอดจนส่งเสริมให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้ บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

1.3 การจัดตั้งหน่วยงานในกำกับ

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ¹³ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชน เมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 โดยปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เพื่อเป็นแหล่ง เงินทุนสำหรับจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนแก่กองทุนหมู่บ้าน เป็นกลไกให้ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองนำไปใช้ในการ

¹⁰ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2547

¹¹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2546

¹² ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2546

¹³ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2547

พัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเพิ่มรายได้ และลดรายจ่ายในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง และเพื่อให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รวมทั้งกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมืองสามารถพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชนในอนาคต โดยมีกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาที่มุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีรูปแบบ วิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง มีคุณธรรมและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยหลักของการเอื้ออาทรในรูปแบบกัลยาณมิตร ตลอดจนมีการสร้างและพัฒนาความคิด ความเข้าใจให้เป็นระบบในลักษณะของการบูรณาการทุกเรื่องเข้าด้วยกันและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายกองทุนในทุกระดับอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง ที่เป็นการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองด้วยการให้ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคตและจัดการหมู่บ้านหรือชุมชนตามภูมิปัญญาหรือทุนทางสังคมของตนเอง

1.4 การแปรสภาพหน่วยงานเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU)

1.4.1 การแปรสภาพสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย และสถาบันการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์ เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ¹⁴ โดยสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (ช่อง 11) คงดำรงวัตถุประสงค์เดิมที่ไม่มีการโฆษณาขายวันเฉพาะการโฆษณาในลักษณะที่เป็นการเผยแพร่ภาพพจน์ขององค์กร (Corporate Image) โดยยังได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณอย่างเพียงพอ

1.4.2 การแปรสภาพกองโรงพิมพ์ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นสำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา (หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ) และการแปรสภาพสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ¹⁵ ทั้งนี้ ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีดำเนินการเบิกจ่ายในส่วนงานโรงพิมพ์จากเงินกองทุนหมุนเวียนจำนวน 97,430,664.61 บาท ต่อไป

1.4.3 การจัดตั้งสำนักงานกำกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ¹⁶ โดยให้สังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีไปก่อน และเมื่อพิจารณาจัดวางระบบครบถ้วนสมบูรณ์แล้วให้โอนไปสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังต่อไป

2) กระทรวงกลาโหม

การดำเนินการตามบทเฉพาะกาล มาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า "ภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้รัฐบาลเสนอกฎหมายปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม ให้สอดคล้องกับภารกิจของราชการตามรัฐธรรมนูญ" ซึ่งกระทรวงกลาโหมร่วมกับ ก.พ.ร. ได้ดำเนินการจัดทำร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.ซึ่งได้นำแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการบริหารราชการของกระทรวงกลาโหมให้ทันสมัย เช่น การจัดกองทัพไทยให้มีเอกภาพ การจัดองค์การที่มีไขส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมเพื่อรองรับภารกิจบางประเภทที่ต้องการความมีอิสระในการบริหารจัดการสูง การจัดระบบข้าราชการในกระทรวงกลาโหมที่มีทั้งประเภทมียศและไม่มียศเป็นต้น โดยดำเนินการแบบมีส่วนร่วมของเหล่าทัพอย่างต่อเนื่อง และคณะรัฐมนตรีมีมติรับหลักการและส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา ก่อนเสนอสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาต่อไป

3) กระทรวงการคลัง

3.1 การแก้ไขปัญหาค้างเงินเนื่องจากปรับโครงสร้างส่วนราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้แก่ การปรับเปลี่ยนหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงการคลัง เฉพาะกรมสรรพากร กรมสรรพสามิต และกรมธนารักษ์ มาเป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค และการยุบเลิก

¹⁴ ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548

¹⁵ ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมวันที่ 20 มิถุนายน 2549 โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2548

¹⁶ ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2549

หน่วยงานในระดับอำเภอของกรมสรรพสามิตให้ลดน้อยลง โดยกระทรวงการคลังได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการมอบอำนาจที่เคยมอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดกลับคืนให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตามเดิม รวมทั้งได้มีการมอบอำนาจเพิ่มเติมให้ผู้ว่าราชการจังหวัดอีกด้วย นอกจากนี้ได้มีการปรับปรุงระบบให้บริการประชาชนด้านการเสียภาษี โดยเปิดบริการหลายช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในพื้นที่ ได้แก่ การให้บริการการเสียภาษีทุกประเภท ณ จุดเดียว จัดเป็นหน่วยเคลื่อนที่ไปลงตามอำเภอตามเวลาที่จัดเก็บภาษี มอบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บภาษีบางประเภทแทน ให้บริการโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3.2 การปรับบทบาทภารกิจ และการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในส่วนราชการ

3.2.1 ได้ปรับบทบาทและภารกิจของคลังจังหวัดในฐานะนักบริหารเศรษฐกิจการคลังจังหวัด (Chief Financial Officer: CFO) เพื่อให้คำแนะนำด้านเศรษฐกิจการคลังและสนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในการกำหนดทิศทางของจังหวัด ในการสร้างความมั่งคั่ง และการสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัด¹⁷

3.2.2 กรมสรรพสามิต ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ เมื่อปี 2546 โดยจัดตั้งสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่จาก 75 พื้นที่ เป็น 81 พื้นที่ และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขาจาก 124 สาขา เป็น 178 สาขา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตของรัฐ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้มาขอรับบริการ ทั้งนี้ แนวทางการกำหนดพื้นที่จะยึดพื้นที่การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตเป็นหลัก โดยไม่ยึดพื้นที่ตามเขตการปกครอง

3.3 การจัดตั้งองค์การมหาชน

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน¹⁸ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านมีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ โดยเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและโครงสร้างอื่นเพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

3.4 การแปรสภาพหน่วยงานราชการเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU)

การแปรสภาพสำนักกษาปณ์ กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร¹⁹ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการและจะนำเสนอคณะรัฐมนตรีแปรสภาพต่อไป

4) กระทรวงการต่างประเทศ

4.1 การดำเนินการตามบทเฉพาะกาล มาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า "ภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้โอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกรมวิเทศสหการ และบรรดาดำเนินการที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง หรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกรมวิเทศสหการไปเป็นของส่วนราชการหนึ่งส่วนราชการใดของกระทรวงการต่างประเทศ หรือของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการดังกล่าว แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจะกำหนดให้การกำหนดรายละเอียดบางกรณีเป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรีหรือประกาศของรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องก็ได้ เมื่อมีการตราพระราชกฤษฎีกาตามวรรคหนึ่งขึ้นใช้บังคับแล้ว ให้ถือว่ากรมวิเทศสหการเป็นอันยุบเลิก" ซึ่งได้มีการยุบเลิกกรมวิเทศสหการ ควบคู่ไปกับการพิจารณาหน่วยงานเพื่อรองรับประเทศตามยุทธศาสตร์การต่างประเทศ โดยมีการจัดตั้งสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ ขึ้นเป็นส่วนราชการที่ไม่มีฐานะเป็นกรม ในกระทรวงการต่างประเทศ²⁰

¹⁷ คณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546

¹⁸ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2548

¹⁹ ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2547

²⁰ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2547

4.2 การจัดกลุ่มภารกิจ

มีการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงการต่างประเทศ เป็น 3 กลุ่มภารกิจ คือ กลุ่มภารกิจด้านความสัมพันธ์ทวิภาคี กลุ่มภารกิจด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ และกลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมกิจการต่างประเทศ²¹

4.3 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในส่วนราชการ

4.3.1 สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่เมื่อปี 2549 โดยจัดตั้งสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักบริหารการคลัง และสำนักบริหารบุคคล เนื่องจากการบริหารทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน งบประมาณ และบุคลากรของกระทรวงรวมศูนย์ไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวง และมีขอบเขตในการดูแลรับผิดชอบทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบกับนโยบายรัฐบาลด้านการต่างประเทศเชิงรุกมุ่งขยายบทบาทของประเทศไทยในเวทีระหว่างประเทศ และส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับนานาประเทศ โดยรัฐบาลได้แต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศระดับชาติ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานและได้มอบหมายให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นเจ้าภาพหลักในการบริหารภารกิจด้านการต่างประเทศแบบบูรณาการ ภายใต้หลักการ “Minimize Resources, Maximize Coverage” ทำให้กระทรวงการต่างประเทศต้องปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง ระบบงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานส่วนกลางที่จะทำหน้าที่ Back Office ให้กับสถานเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ 60 แห่งทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริม Internal Management of External Relations ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

4.3.2 กระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการภายใต้กรอบการปฏิรูปส่วนราชการในต่างประเทศ (Revamp) และที่ประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศระดับชาติที่มีนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน ซึ่งในระยะที่ผ่านมาได้ดำเนินการปรับโครงสร้างส่วนราชการในต่างประเทศอย่างเป็นขั้นเป็นตอนมาโดยลำดับ นับตั้งแต่โครงการทดลองนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการใน 6 ประเทศ²² และการประเมินผลโดย สกว. รวมทั้งได้ริเริ่มการบูรณาการใน 3 ด้านหลัก ประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี การจัดทำโครงการนำร่องงบประมาณแบบบูรณาการในลักษณะ Strategic fund และการจัดโครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรประจำการในต่างประเทศ

5) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่เมื่อปี 2548 โดยจัดตั้งสถาบันการพลศึกษา ตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 เพื่อรับผิดชอบการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพและนันทนาการ โดยการรวมวิทยาลัยพลศึกษา 17 แห่ง และโรงเรียนกีฬา 12 แห่ง²³

6) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ในช่วงระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้มีการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยไม่มีการแบ่งส่วนราชการใหม่ และเน้นการปฏิบัติงานโดยการประสานการทำงานร่วมกับเครือข่ายในภาคส่วนต่าง ๆ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

²¹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2546

²² สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง สถานเอกอัครราชทูต ณ เวียงจันทน์ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี และคณะผู้แทนไทยประจำสหภาพยุโรป ณ กรุงบรัสเซลส์

²³ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2548

7) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

7.1 การแก้ไขปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

- การโอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (รัฐวิสาหกิจ) และกรมป่าไม้จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไปสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อปี 2546²⁴ เพื่อแก้ไขปัญหาภารกิจที่ทับซ้อนระหว่างกรมป่าไม้ กับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช โดยใช้หลักรวมภารกิจที่อยู่ในสายห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และนำ หลักการรับผิดชอบ (accountability) มาเสริมทดแทนหลักการถ่วงดุลย์ (การแยกกันอยู่คนละกระทรวง) ที่เสียไป รวมทั้ง ได้ปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ใหม่ให้สอดคล้องกับการตัดโอนดังกล่าว²⁵

- การจัดตั้งสำนักงานประมงอำเภอ จำนวน 425 แห่ง และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ จำนวน 847 แห่ง²⁶ เพื่อสนองความต้องการและเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการของประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากมีการยุบสำนักงานประมงอำเภอ และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอในปี 2545 โดยโอนงานด้านอนุมัติ/อนุญาตและควบคุมตามกฎหมายให้สำนักงานประมง จังหวัด และสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดรับผิดชอบ

7.2 การโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของโครงการโขงชีมูลมาเป็นของกรมชลประทาน โดยคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2549 มีมติเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ..) พ.ศ. โดยเป็นการเพิ่มข้อความเกี่ยวกับการโอนโครงการโขงชีมูลให้กรมชลประทาน เพื่อให้กรมชลประทานสามารถบริหารสัญญาและผลที่เกี่ยวข้องเนื่องถึงอำนาจในการฟ้องร้องคดีได้อย่างเป็นเอกภาพ

7.3 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

7.3.1 การปรับปรุงโครงสร้างระดับกระทรวง

การจัดตั้งกรมการข้าวในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์²⁷ เพื่อรับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับข้าว โดยครอบคลุมถึงการปรับปรุงพัฒนาการปลูกข้าวให้มีผลผลิตต่อพื้นที่และมีคุณภาพสูงขึ้น การพัฒนาพันธุ์ การอนุรักษ์และคุ้มครองพันธุ์ การผลิตเมล็ดพันธุ์ การตรวจสอบรับรองมาตรฐานการส่งเสริม สนับสนุนและเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตชาวนา การแปรรูปและจัดการอื่นๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าข้าว รวมทั้งการตลาดและการส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเกี่ยวกับข้าว (ตัดโอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ ภาระผูกพันข้าราชการ ลูกจ้าง จากส่วนราชการในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีภารกิจเกี่ยวกับข้าวมาจัดตั้ง คือ กรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร)

7.3.2 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในกระทรวง

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2547 โดยจัดตั้งสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 10²⁸ เพื่อดำเนินงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์กรุงเทพมหานครซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลูกค้ายูรับบริการ คือ สหกรณ์และกลุ่ม

²⁴ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 และวันที่ 30 กันยายน 2546 ตามลำดับ

²⁵ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2546

²⁶ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2549

²⁷ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2549 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2549 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2549

²⁸ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2547

เกษตรกร จะได้รับการตรวจสอบบัญชี การรับรองงบการเงินที่รวดเร็วซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับอุดมการณ์ของสหกรณ์

- สำนักงานปลัดกระทรวงได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2548 โดยจัดตั้งสถาบันหมอนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ²⁹ เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการด้านหมอนไหมครบวงจร ทั้งด้านการผลิต การตลาด การแปรรูป การอนุรักษ์เอกลักษณ์หมอนไหมและคุ้มครองหมอนไหมของประเทศให้มีทิศทางที่ชัดเจน ทั้งทำให้ให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำองค์กรเดิมที่มีอยู่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีภารกิจเกี่ยวกับหมอนไหม (กรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร) มากำหนด

- กรมชลประทานได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2549 โดยจัดตั้งสำนักชลประทานที่ 17³⁰ เพื่อรับผิดชอบงานพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารการจัดการน้ำในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (จังหวัดนราธิวาส ยะลา และปัตตานี) ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้และนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในทุกด้านในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยเฉพาะเกษตรกร การพัฒนาอาชีพและงานพัฒนาอื่น ๆ

7.4 การจัดตั้งองค์การมหาชน

สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง³¹ จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาและดำเนินการตามนโยบายสำคัญเฉพาะด้าน โดยมีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง การพัฒนาและเสริมสร้างนักวิจัย การให้บริการด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การแลกเปลี่ยนผลงานวิชาการในระดับนานาชาติ และการสนับสนุนโครงการหลวง เพื่อเป็นการขยายผลงานในโครงการหลวงให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางในการปฏิบัติงานบนพื้นที่สูงที่ห่างไกลและทุรกันดาร การจัดตั้งองค์การในรูปแบบองค์การมหาชนเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวจะทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและการประสานความร่วมมือกับมูลนิธิโครงการหลวงและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (แปรสภาพภารกิจของสำนักพัฒนาเกษตรที่สูง สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์)

8) กระทรวงคมนาคม

การดำเนินการตามบทเฉพาะกาล มาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า "ภายในห้าปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้โอนกิจการอำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกรมทางหลวงชนบท และบรรดาอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกรมทางหลวงชนบทไปเป็นของกรมทางหลวง หรือผู้ดำรงตำแหน่ง หรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกรมทางหลวงชนบทหรือไปเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจะกำหนดให้การกำหนดรายละเอียดบางกรณีเป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรีหรือประกาศของรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องก็ได้" โดยขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการพิจารณาภารกิจในรายละเอียดว่าภารกิจใดควรจะถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภารกิจใดจะนำไปรวมกับกรมทางหลวงซึ่งจะได้ดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนเดือนตุลาคม 2550

²⁹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2549

³⁰ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2549

³¹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2548

9) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

9.1 การแก้ไขปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

การโอน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (รัฐวิสาหกิจ) และกรมป่าไม้จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มาสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อปี 2546³² เพื่อแก้ไขปัญหาภารกิจที่ทับซ้อนระหว่างกรมป่าไม้ กับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช รวมทั้งได้ปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจใหม่ให้สอดคล้องกับการตัดโอนดังกล่าว

9.2 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

การรวมกรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช เป็น "กรมป่าไม้" เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดูแลป่าด้วยวิธีการจัดแบบองค์รวมตามหลักนิเวศวิทยาที่ดี โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในการประชุมเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2549 และขณะนี้อยู่ในขั้นการตรวจร่างพระราชกฤษฎีกาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

9.3 การจัดตั้งองค์การมหาชน

9.3.1 สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดตาม ส่งเสริมและประสานงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ โดยการนำเอาทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจควบคู่กับการอนุรักษ์อย่างมีดุลยภาพ อันจะเป็นการสร้างโอกาสให้เกิดกระบวนการสร้างงาน สร้างรายได้ และกระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ สนับสนุนการคุ้มครอง การใช้ประโยชน์เชิงรุก และควบคุมการเข้าถึง รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องตลอดจนการรวบรวมองค์ความรู้การวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีทิศทาง ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีรูปธรรม³³

9.3.2 องค์การบริหารจัดการภาวะเรือนกระจก จัดตั้งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการแข่งขันของ ประเทศในด้านการค้าและธุรกิจ อันมีผลมาจากการลดก๊าซเรือนกระจก โดยให้บริการเกี่ยวกับการวิเคราะห์และติดตาม ประเมินผลโครงการที่จะนำไปสู่การลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การส่งเสริมการตลาดสำหรับการซื้อขาย ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ได้รับการรับรอง การส่งเสริมการพัฒนาโครงการและการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพ ของภาคธุรกิจเอกชน รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านก๊าซเรือนกระจกของหน่วยงานรัฐและเอกชน³⁴

10) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

10.1 การดำเนินการตามบทเฉพาะกาล มาตรา 57 และมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

มาตรา 57 "ภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้รัฐบาลเสนอกฎหมายจัดตั้ง สำนักงานส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร สำนักงานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกรมสำรวจและทำแผนที่พลเรือนขึ้นในกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร"

• คณะรัฐมนตรีเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร สำนักงานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

³² ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 และวันที่ 30 กันยายน 2546 ตามลำดับ

³³ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2549

³⁴ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2549

และการสื่อสาร และกรมสำรวจและทำแผนที่พลเรือนในกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร³⁵ และได้ส่งให้สภาผู้แทนราษฎรพิจารณา

มาตรา 58 “ให้โอนกิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ งบประมาณ ข้าราชการและลูกจ้างของกรมไปรษณีย์โทรเลข ตามบทบัญญัติกฎหมายว่าด้วยองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เสมือนสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และมีการโอนแล้วให้ถือว่ากรมไปรษณีย์โทรเลขเป็นอันยุบเลิก”

• ได้มีการดำเนินการตามพระราชบัญญัติจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 โดยมีการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งคณะกรรมการ กทช. ในปี พ.ศ. 2547 และโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ ข้าราชการ ลูกจ้างและงบประมาณของกรมไปรษณีย์โทรเลขไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ จึงเป็นผลให้กรมไปรษณีย์โทรเลขแปรสภาพเป็นสำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ แล้วตามนัยกฎหมายดังกล่าวเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2547

10.2 การจัดตั้งองค์การมหาชน

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ³⁶ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศ การพัฒนาบุคลากร การตลาด การลงทุน กระบวนการผลิต และการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากล รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

11) กระทรวงพลังงาน

การจัดตั้งองค์การมหาชน

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน³⁷ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการจัดหาเงินให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงไปชดเชยราคาน้ำมัน เพื่อรักษาระดับราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศไม่ให้สูงเกินกว่าคณะกรรมการกำหนด รวมทั้งลดผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนจากวิกฤตการณ์ราคาพลังงานที่สูงขึ้น

12) กระทรวงพาณิชย์

12.1 การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ และการจัดหน่วยงานภายในใหม่

12.1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้จัดตั้งสำนักงานยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ³⁸ โดยให้เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์เป็นการชั่วคราว ภายใต้การกำกับดูแลของปลัดกระทรวงพาณิชย์ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ สำนักงานดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศในกระแสการค้าแบบโลกาภิวัตน์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนอย่างรอบรู้เท่าทัน และรวดเร็ว ตลอดจนการหาทางเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศ และกำหนดยุทธศาสตร์ในการเจรจาการค้า การติดตามและการประเมินผลเพื่อการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบเวทีการค้าระหว่างประเทศที่คณะกรรมการให้ความเห็นชอบแล้ว โดยเน้นการทำงานอย่างเป็น

³⁵ คณะรัฐมนตรีพิจารณาในการประชุมเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546

³⁶ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546

³⁷ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2546

³⁸ ตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 328/2548 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2548

ระบบแบบบูรณาการและความร่วมมือระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งการติดต่อ ประสาน เผยแพร่ข้อมูลประชาสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกับภาคเอกชน

12.1.2 กรมทรัพย์สินทางปัญญา ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ ในปี พ.ศ. 2546 จัดตั้งสำนักงานป้องกันและปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา โดยยกฐานะฝ่ายป้องกันและปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาและฝ่ายป้องกันและระงับข้อพิพาทด้านทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการป้องกันและประสานการป้องกันและปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาตามกฎหมายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา พัฒนากลยุทธ์ในการป้องกันและปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และพัฒนาระบบการป้องกันและระงับข้อพิพาทด้านทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อส่งเสริมให้ระบบทรัพย์สินทางปัญญามีประสิทธิภาพ รวมทั้งดำเนินการอนุญาตโดเมนการด้านทรัพย์สินทางปัญญาและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้มีการประนีประนอมข้อพิพาทด้านทรัพย์สินทางปัญญา

12.2 การจัดตั้งองค์การมหาชน

ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ³⁹ จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประกอบอาชีพผสมผสานเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านตามโครงการส่งเสริมศิลปาชีพ และส่งเสริมสนับสนุนด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าวทั้งในประเทศและต่างประเทศ

13) กระทรวงมหาดไทย

การโอนการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ไปสังกัดกระทรวงพลังงาน⁴⁰ ขณะนี้ร่างกฎหมายดังกล่าวอยู่ระหว่างการทบทวนความเหมาะสมในรายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง

14) กระทรวงยุติธรรม

14.1 การจัดกลุ่มภารกิจ ได้ปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจใหม่เมื่อปี 2547 โดยปรับปรุงชื่อและส่วนราชการในกลุ่มภารกิจด้านเสริมสร้างความยุติธรรมซึ่งมี กรมคุมประพฤติ และกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ เป็นกลุ่มภารกิจด้านบริหารงานยุติธรรม โดยนำกรมบังคับคดีมากำหนดแทนกรมคุมประพฤติ และนำกรมคุมประพฤติไปกำหนดเพิ่มในกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัย

14.2 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในส่วนราชการ

14.2.1 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่เมื่อปี 2548 ให้สามารถรองรับนโยบายสำคัญและภารกิจเร่งด่วนของรัฐบาลด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดตามยุทธศาสตร์และขั้นตอนการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดเพื่อให้สามารถประสานและสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดโดยเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการวางระบบเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของยาเสพติดให้ครอบคลุมทุกพื้นที่มากขึ้น ทั้งนี้ โดยปรับปรุงสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติดภาคจาก 4 ภาคเป็น 9 ภาค และสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกรุงเทพมหานคร และเพิ่มสถาบันวิชาการและตรวจพิสูจน์ยาเสพติด สถาบันสำรวจและติดตามการปลูกพืชเสพติด ปรับปรุงกองการต่างประเทศเป็นสำนักการต่างประเทศ และสำนักนโยบายและแผนเป็นสำนักยุทธศาสตร์

14.2.2 กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีการกำหนดสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเพิ่มขึ้นให้ครอบคลุมทุกเขตพื้นที่จังหวัดทั่วประเทศภายในเวลา 3 ปี โดยให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติจัดตั้ง

³⁹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2546

⁴⁰ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 6 มกราคม 2547 มีมติเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 (ฉบับที่..) พ.ศ. และร่างพระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ ..) พ.ศ.

ศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2547 และเพื่อให้เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดได้รับการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเท่าเทียมกันในทุกพื้นที่ของประเทศไทยตามสิทธิขั้นพื้นฐานตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และตามอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก และได้นำกระบวนการยุติธรรมทางเลือกตลอดจนเครือข่ายความร่วมมือจากภาคประชาชนและภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินการ

14.2.3 กรมราชทัณฑ์ มีการจัดตั้งทัณฑสถานหญิงระยอง เรือนจำกลางเขามิน เรือนจำกลางวังทอง ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ การยกฐานะเรือนจำจังหวัดเป็นเรือนจำกลาง 6 แห่ง (สุรินทร์ เพชรบุรี ตาก ปัตตานี สมุทรสงคราม และนครพนม) เพื่อรองรับผู้ต้องขังที่มีโทษสูง การจัดตั้งเรือนจำอำเภอ 3 แห่ง (ชัยบาดาล นาหวี และเกาะสมุย) การจัดตั้งสถานกักขังกลางจังหวัดเพิ่มขึ้น 3 แห่ง (ลำปาง ร้อยเอ็ด และนครศรีธรรมราช) จากเดิมซึ่งมีเพียง 2 แห่งในภาคกลาง และภาคตะวันออก คือ ปทุมธานีและตราด เพื่อรองรับการแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับมาตรการลงโทษผู้ต้องขังแทนค่าปรับซึ่งจะไม่ให้กักขังไว้ในเรือนจำ สถานีตำรวจ หรือสถานที่ควบคุมผู้ต้องหาของพนักงานสอบสวน

15) กระทรวงแรงงาน

การจัดกลุ่มภารกิจ

มีการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงแรงงานเมื่อปี 2546 เป็น 2 กลุ่มภารกิจ คือ กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และกลุ่มภารกิจด้านประกันความมั่นคงในการทำงาน

16) กระทรวงวัฒนธรรม

16.1 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในส่วนราชการ

16.1.1 สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่เมื่อปี 2549 โดยจัดตั้งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จำนวน 75 จังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค เพื่อให้การดำเนินการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁴¹

16.1.2 กรมศิลปากรได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่เมื่อปี 2548 และ 2549 ดังนี้

- จัดตั้งสำนักช่างสิบหมู่ ซึ่งแยกออกจากสำนักสถาปัตยกรรมและหัตถศิลป์ เพื่อรับผิดชอบภารกิจด้านผดุงรักษา พื้นฟู สร้างสรรค์ และสืบทอดงานด้านศิลปกรรมของชาติและโอนภารกิจด้านบูรณาการซ่อมแซมเพื่อการอนุรักษ์โบราณสถานของสำนักสถาปัตยกรรมและหัตถศิลป์ให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักโบราณคดี และเปลี่ยนชื่อสำนักสถาปัตยกรรมและหัตถศิลป์เป็นสำนักสถาปัตยกรรม⁴²

- จัดตั้งสำนักศิลปากรที่ 1-15 เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมศิลปากรในเขตพื้นที่ส่วนภูมิภาคในการธำรงรักษาคุณค่าและเอกลักษณ์มรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติด้านโบราณคดี โบราณสถาน พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ภาษา วรรณกรรม ประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณี เอกสาร หนังสือ จดหมายเหตุ นาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ สถาปัตยกรรม และศิลปกรรม⁴³

⁴¹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2549

⁴² กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2548

⁴³ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2549 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2549

16.2 การโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจากสำนักนายกรัฐมนตรีไปอยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ⁴⁴

17) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

การจัดตั้งองค์การมหาชน

สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2549) จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่วิจัยเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนิวเคลียร์และการประยุกต์ใช้ ให้บริการเทคโนโลยีนิวเคลียร์ และผลิตภัณฑ์ไอโซโทปบริสุทธิ์ ให้บริการทางวิชาการ ส่งเสริม สนับสนุน และถ่ายทอดเทคโนโลยีทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์นิวเคลียร์ วิจัยการใช้ประโยชน์จากพลังงานปรมาณูและสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนด้านความปลอดภัย นิวเคลียร์

18) กระทรวงศึกษาธิการ

18.1 การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในส่วนราชการ

การปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยยกเลิกสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และจัดตั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเป็นส่วนราชการภายใน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อทำหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา⁴⁵

18.2 การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

18.2.1 การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน และมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พ.ศ. 2548 มีผลบังคับใช้เมื่อ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2548

18.2.2 การปรับปรุงการจัดส่วนราชการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่เดิม เช่น การเปลี่ยนชื่อ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์เป็นสาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช⁴⁶

18.3 การจัดตั้งองค์การมหาชน

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)⁴⁷ เพื่อเป็นองค์กรกลางในการศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษารวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและระดับนานาชาติ

⁴⁴ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2549 อนุมัติหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา

⁴⁵ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2548

⁴⁶ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2549 อนุมัติหลักการร่างประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการจัดตั้งสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.

⁴⁷ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2548

19) กระทรวงสาธารณสุข

การจัดตั้งหน่วยงานในกำกับ

สำนักงานหลักประกันสุขภาพ⁴⁸ ประกาศจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 เพื่อรับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ คณะกรรมการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน คณะอนุกรรมการของคณะกรรมการดังกล่าว และคณะกรรมการสอบสวน เก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริการสาธารณสุข จัดให้มีทะเบียนผู้รับบริการหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการ บริหารกองทุน จ่ายค่าใช้จ่ายเพื่อบริการสาธารณสุข ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย เพื่อบริการสาธารณสุขของหน่วยบริการ ดำเนินการเพื่อให้ประชาชนมีหน่วยบริการประจำและการขอเปลี่ยนหน่วยบริการประจำ กำกับดูแลหน่วยบริการและเครือข่าย หน่วยบริการ

20) กระทรวงอุตสาหกรรม

การจัดกลุ่มภารกิจ

ได้ปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงอุตสาหกรรมใหม่เมื่อปี 2547 โดยเพิ่มกลุ่มภารกิจอีก 1 กลุ่ม ภารกิจ คือ กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อให้มุ่งเน้นพัฒนางานด้านนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมและนโยบาย อ้อยและน้ำตาลทรายให้มีประสิทธิภาพ

21) ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือ ทบวง

1. สำนักพระราชวัง ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่ เมื่อปี 2548 โดยจัดตั้งกองงานพระวรชายา ในสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร เพื่อรับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับการสนองงานด้านเลขานุการใน พระองค์การปฏิบัติกิจการพิเศษอื่นๆ ในพระองค์ การปฏิบัติงานเกี่ยวกับราชสำนักและงานพระราชฐาน

2. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เมื่อปี 2547 เป็นสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด เพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน ประสานการจัดทำ แผนพัฒนากิจการพระพุทธศาสนา การพัฒนาวิชาการการพุทธศาสนา การพัฒนาการศึกษาของคณะสงฆ์ การส่งเสริม การศึกษา ศิลธรรม จริยธรรมในการศึกษาสามัญ การส่งเสริมกิจกรรมสร้างเสริมศีลธรรม จริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา การรับสนองงานและประสาน สนับสนุนกิจการและการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ของมหาเถรสมาคม การบริหารจัดการ และพัฒนาวัด ศาสนสถาน และศาสนวัตถุทางพระพุทธศาสนา จัดทำมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนปริยัติธรรมภายใน จังหวัด ประสานกับชุมชนในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน และการบริหารจัดการศาสนาสมบัติใน พื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบ

3. สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายใน ใหม่ เมื่อปี 2549 เพื่อให้มีความคล่องตัว รองรับการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเมื่อปี 2548 โดยแบ่งงานภายในออกเป็น 4 สำนัก 1 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักบริหารกลาง สำนักกิจการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักวิชาการ สำนักส่งเสริมและประสานการมีส่วนร่วมองค์กรเครือข่าย และหน่วยตรวจสอบภายใน⁴⁹

⁴⁸ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2545

⁴⁹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 29 มีนาคม 2549

4. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

4.1 การดำเนินการตามบทเฉพาะกาล มาตรา 56 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งบัญญัติไว้ว่าภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้รัฐบาลเสนอกฎหมายเพื่อโอนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีใช้ภารกิจหลักในการรักษาความสงบเรียบร้อย และการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดไปเป็นของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง และเพื่อลดภารกิจในพื้นที่ตามลำดับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรักษาความสงบเรียบร้อยและการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิด

- การโอนภารกิจของกองตำรวจดับเพลิงจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งอัตรากำลังอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และยานพาหนะไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรุงเทพมหานคร ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2546

- การโอนภารกิจด้านการการกวดความปลอดภัยด้านอัคคีภัยในเขตพระราชฐาน และที่ประทับในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ไปเป็นของสำนักงานนายตำรวจราชสำนักประจำสำนักงานตำรวจแห่งชาติ⁵⁰

- การโอนภารกิจของกองทะเบียน สำนักงานตำรวจแห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียน และงานติดตามตรวจสอบที่เกี่ยวข้องกับงานจดทะเบียนไปให้ส่วนราชการต่างๆ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2547 ดังนี้

- พระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 และพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2479 โอนให้กระทรวงมหาดไทย

- พระราชบัญญัติการพนัน พ.ศ. 2478 และพระราชบัญญัติอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน พ.ศ. 2490 โอนให้กระทรวงมหาดไทย ยกเว้นการออกใบอนุญาตพกพาทั่วประเทศ ยังเป็นภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- พระราชบัญญัติควบคุมการเรียไร พ.ศ. 2478 และพระราชบัญญัติควบคุมการขายทอดตลาดและค้าของเก่า พ.ศ. 2474 โอนให้กระทรวงมหาดไทย

- พระราชบัญญัติภาพยนตร์ พ.ศ. 2473 และพระราชบัญญัติควบคุมกิจการเทป และวีสดูโทรทัศน์ พ.ศ. 2530 โอนให้กระทรวงวัฒนธรรม

- การโอนภารกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของกองบังคับการสืบสวน สอบสวนคดีเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ บางส่วนไปเป็นของกรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม⁵¹

5. สำนักงานอัยการสูงสุด ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่เมื่อปี 2549 โดยจัดตั้งสำนักงานคดี/หน่วยงานเพิ่มใหม่ รวม 4 หน่วยงาน จัดตั้งสำนักงานอัยการพิเศษเพิ่มใหม่ในสำนักงานคดีฯ ปรับเปลี่ยนสถานภาพของส่วนราชการของสำนักงานคดีต่างๆ การย้ายสังกัดสำนักงานอัยการพิเศษ และการเพิ่มหน่วยงานในสำนักงานคดี/หน่วยงานที่ไม่สังกัดสำนักงานคดี⁵²

⁵⁰ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548

⁵¹ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2547

⁵² ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 29 กันยายน 2549

3.2 การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารแบบกลุ่มภารกิจ

แนวคิด

กลุ่มภารกิจ หมายถึง กลุ่มงานหรือกลุ่มของหน่วยงานที่มีภารกิจที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน แต่กระทรวงอาจจัดกลุ่มภารกิจในสังกัดของกระทรวงได้หลากหลาย หรือหลายกลุ่มภารกิจ ขึ้นกับลักษณะความจำเป็นของงาน

การจัดกลุ่มภารกิจ เป็นการจัดระบบบริหารงานด้านที่เกี่ยวข้องกันในกระทรวงนั้น เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ของกระทรวงบรรลุผล

หลักการจัดกลุ่มภารกิจ

1. เป็นการรวมกรมตั้งแต่สองกรมขึ้นไปเป็นกลุ่มภารกิจ โดยกรมที่นำมาจัดเป็นกลุ่มภารกิจนั้นต้องเป็นกรมที่มีงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และการรวมกรมเป็นกลุ่มภารกิจทำให้เห็นเป้าหมายของการทำงานในรูปกลุ่มภารกิจเด่นชัดและเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวง
2. การจัดกลุ่มภารกิจในหลักการไม่ได้พิจารณาจากจำนวนกรมเป็นหลัก และไม่ได้พิจารณาจากขนาดของกรมว่าเป็นกรมขนาดใหญ่หรือเล็ก แต่พิจารณาจากภารกิจหลักในเรื่องนั้นๆ ว่าต้องประกอบด้วยกรมใดที่รับผิดชอบงานดังกล่าวบ้าง ซึ่งจำนวนของกลุ่มภารกิจขึ้นกับเนื้องานที่เป็นภารกิจเฉพาะของกระทรวงนั้นๆ
3. ไม่นำรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นๆ ในกำกับของกระทรวงนั้นๆ มาจัดเป็นกลุ่มภารกิจ
4. การจัดตั้งกลุ่มภารกิจทำโดยประกาศเป็นกฎกระทรวง

สภาพการจัดกลุ่มภารกิจ

การจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงต่างๆ ตามกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545⁵³ มีจำนวน 9 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงที่ไม่ได้มีการจัดกลุ่มภารกิจ ตามกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงกลาโหมไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาจัดกลุ่มภารกิจ เนื่องจากการจัดระเบียบราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหมกำหนดในมาตรา 9 และ 41 แห่ง พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ให้เป็นไปตามกฎหมายเฉพาะ

ผลการดำเนินการ

ก.พ.ร. ได้แต่งตั้ง อ.ก.พ.ร.เฉพาะกิจเกี่ยวกับการจัดระเบียบบริหารงานของกลุ่มภารกิจขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินการหลังจากกระทรวงต่างๆ ที่จัดกลุ่มภารกิจเริ่มการบริหารงานในรูปกลุ่มภารกิจตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และตามกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

⁵³ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545

1. การดำเนินการระยะแรก

เป็นการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องเร่งด่วนเกี่ยวกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของกลุ่มภารกิจก่อน

ผลการดำเนินการ มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดส่งหนังสือราชการ การลงชื่อในหนังสือ/เอกสารราชการ การรักษาราชการแทน และเรื่องการลา ของกลุ่มภารกิจ⁵⁴

2. การดำเนินการระยะที่ 2

เป็นการเสนอแนะระบบสนับสนุน และการทบทวนการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดกลุ่มภารกิจมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งการจัดทำแนวทางปฏิบัติและการปรับปรุงแก้ไขข้อกฎหมายในส่วนที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานในรูปกลุ่มภารกิจ โดยมีการรับฟังความเห็นของผู้แทนส่วนราชการต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาดำเนินการด้วย

ผลการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

2.1 การปรับปรุงแก้ไขกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545

เป็นการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารงานของกลุ่มภารกิจ ได้แก่ เรื่องข้อจำกัดอำนาจของรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ซึ่งมีสาระสำคัญที่มีการปรับปรุงแก้ไขสรุปได้ดังนี้

2.1.1 อำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไป ให้ยังคงเป็นอำนาจของปลัดกระทรวง แต่ให้หารือกับหัวหน้ากลุ่มภารกิจทุกกลุ่มภารกิจก่อน การใช้อำนาจของหัวหน้ากลุ่มภารกิจในการสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป ให้กระทำได้เมื่อหารือกับปลัดกระทรวงแล้ว และกำหนดให้รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และหัวหน้ากลุ่มภารกิจจะตกลงร่วมกันให้อำนาจหน้าที่บางประการของปลัดกระทรวงที่โอนไปเป็นของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ยังคงเป็นอำนาจของปลัดกระทรวงต่อไปก็ได้ โดยให้ทำเป็นหนังสือข้อตกลงร่วมกัน ในกรณีเช่นนั้นให้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวยังคงเป็นของปลัดกระทรวงต่อไป

2.1.2 ในกรณีที่รัฐมนตรีจะมอบอำนาจให้ปลัดกระทรวงปฏิบัติราชการแทน ถ้าเป็นภารกิจของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจใด จะมอบอำนาจให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจนั้นปฏิบัติราชการแทนก็ได้ และหัวหน้ากลุ่มภารกิจอาจมอบอำนาจต่อให้อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าซึ่งอยู่ในกลุ่มภารกิจเดียวกันหรือผู้ว่าราชการจังหวัดได้

2.1.3 ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งข้าราชการในกระทรวงซึ่งดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวงหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า หรืออธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าในกลุ่มภารกิจนั้นเป็นผู้รักษาราชการแทนหัวหน้ากลุ่มภารกิจได้

2.1.4 กำหนดผู้มีอำนาจพิจารณาอุทธรณ์กรณีที่มีการอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง

ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 มีมติอนุมัติหลักการ เรื่องร่างกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ ..) พ.ศ.... และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ และกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546⁵⁵

2.2 การปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติม

ได้มีการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมตามคำขอของกระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงแรงงาน ซึ่งเดิมยังไม่ได้จัดกลุ่มภารกิจตามกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 ซึ่งการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงทั้งสองนี้ ได้รับการกำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546

⁵⁴ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร.ที่ นร 1208/531-728 ลงวันที่ 1 เมษายน 2546

⁵⁵ ประกาศในราชกิจจานุเบกษามีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2546

รวมทั้ง ได้มีการให้ความเห็นชอบในการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมในกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงยุติธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงทั้งสองมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นกว่าที่เคยจัดไว้เดิม

3. การสำรวจ ติดตามผลความก้าวหน้าในการดำเนินการบริหารงานของกลุ่มภารกิจในกระทรวงต่างๆ

ได้มีการดำเนินการจัดประชุม Focus group เรื่อง “การพัฒนาการบริหารกลุ่มภารกิจ” และการเยี่ยมสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่ได้เริ่มดำเนินการตามแนวทางที่ ก.พ.ร. กำหนด รวมทั้งการปรับปรุงการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมในบางกระทรวง สรุปผลการดำเนินการได้ ดังนี้

3.1 การประชุมรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2547 (Focus group ครั้งที่ 1) เพื่อรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารกลุ่มภารกิจ และผลการดำเนินการตามแนวทางการบริหารกลุ่มภารกิจที่ ก.พ.ร. กำหนด

3.2 การประชุมระดมความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ จากส่วนราชการต่างๆ ที่มีการจัดกลุ่มภารกิจ (Focus group ครั้งที่ 2) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดขึ้นเมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2547

3.3 การเยี่ยมสำนักงานหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ได้มีการพบปะหารือร่วมกับกลุ่มภารกิจที่มีความพร้อมในการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยได้เข้าเยี่ยมกลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนงานบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2547

การดำเนินการขั้นต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่าการบริหารราชการแบบกลุ่มภารกิจมีความจำเป็นในการบริหารราชการของกระทรวงที่มีภารกิจหลายด้าน เพื่อเป็นการกระจายอำนาจของปลัดกระทรวงไปยังหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่จะเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงในแต่ละด้านได้อย่างใกล้ชิด ในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จึงเห็นควรกำหนดแนวทางการบริหารราชการของกลุ่มภารกิจให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้กำหนดให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้กำหนดนโยบายของกรมในสังกัดและบริหารงบประมาณของกระทรวงในส่วนของกรมในสังกัด โดยขึ้นตรงกับปลัดกระทรวง เพื่อให้มีความเชื่อมโยงประสานงานกัน แต่ในส่วนการใช้อำนาจหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มภารกิจจะใช้อำนาจเช่นเดียวกับปลัดกระทรวงในภารกิจของกรมในสังกัด และเนื่องจากงานของแต่ละกระทรวงอาจแตกต่างกัน การใช้อำนาจของหัวหน้ากลุ่มภารกิจจึงให้กำหนดเป็นกฎกระทรวง เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงได้

ตัวอย่างของการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่อาจกำหนดไว้ในกฎกระทรวงต่อไป เช่น

(1) ในกระทรวงที่มีกลุ่มภารกิจ ปลัดกระทรวงจะทำหน้าที่นํานโยบายของรัฐมนตรีมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ และหัวหน้ากลุ่มภารกิจจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการนั้น โดยรายงานผลการปฏิบัติงานต่อปลัดกระทรวง

(2) หัวหน้ากลุ่มภารกิจจะเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกลุ่มภารกิจนั้น โดยหัวหน้าส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อกลุ่มภารกิจต้องปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบต่อหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ทั้งนี้ จะกำหนดให้มีหน่วยงานของหัวหน้ากลุ่มภารกิจในทำนองเดียวกับสำนักงานปลัดกระทรวงในแต่ละกลุ่มภารกิจก็ได้

(3) อำนาจในการอนุมัติ อนุญาต หรือให้ความเห็นชอบของปลัดกระทรวงตามกฎหมาย ให้เป็นอำนาจของหัวหน้ากลุ่มภารกิจ

(4) ในกรณีต้องเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี ถ้าเป็นงานในความรับผิดชอบของกลุ่มภารกิจ ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีได้โดยตรง

(5) ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดให้ปลัดกระทรวงเป็นกรรมการในเรื่องใด ถ้าเป็นภารกิจของกลุ่มภารกิจ ให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นกรรมการแทนปลัดกระทรวง

3.3 การจัดองค์กรรูปแบบอื่นที่มีไขส่วนราชการ เพื่อบริการรับบทบาทและภารกิจภาครัฐที่ต้องการประสิทธิภาพสูง

3.3.1 องค์กรมหาชน

แนวคิดและหลักการขององค์กรมหาชน

องค์กรมหาชน เป็นองค์กรของรัฐประเภทหนึ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อบริการสาธารณะที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของรัฐ โดยมีได้ค้ำกำไรจากการบริการ มีวัตถุประสงค์หรือภารกิจที่สามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีอาจดำเนินการได้ในองค์กรแบบราชการ องค์กรมหาชนมีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน เพื่อรับผิดชอบภารกิจของรัฐในการให้บริการสาธารณะหรือดำเนินกิจกรรมเฉพาะด้านที่ภาครัฐยังจำเป็นต้องดำเนินการและจัดให้มีหรือภาครัฐต้องมอบหมายให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณเพื่อให้เกิดการดำเนินงาน เป็นบริการในส่วนที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือเป็นบทบาทของรัฐในการให้บริการ การแทรกแซงตลาด หรือบริการที่ภาคเอกชนยังไม่สนใจหรือไม่มีศักยภาพที่จะดำเนินการ

หลักการพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กรมหาชนได้มีบัญญัติไว้ในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 ซึ่งสามารถแยกแยะองค์ประกอบในการจัดตั้งได้ 3 ประการ คือ

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

ปัจจุบันมีองค์กรมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา ตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 รวม 20 แห่ง เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เป็นต้น และผ่านการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีและอยู่ในระหว่างการพิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งอีกจำนวนหนึ่ง เช่น สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ เป็นต้น

นอกจากองค์กรมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา ตาม พ.ร.บ.องค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 แล้ว ในทางทฤษฎียังมีองค์กรของรัฐอีกประเภทหนึ่งที่ถูกจัดเป็นองค์กรมหาชน คือ หน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นองค์กรมหาชนที่จัดตั้งตาม พ.ร.บ. เฉพาะ เนื่องจากต้องการสาระอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ประการ ที่องค์กรมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 ไม่อาจดำเนินการได้ ดังนี้

- (1) อำนาจในการจำกัดสิทธิเสรีภาพของบุคคล
- (2) อำนาจในการแสวงหา ได้มา หรือใช้ซึ่งทรัพย์สิน (เสรีภาพในทรัพย์สิน)
- (3) อำนาจในการสถาปนาความยั่งยืนขององค์กรที่จะไม่ถูกยุบเลิกหรือถูกแทรกแซงได้ง่าย จากฝ่ายบริหารหรือการเมือง (ถ้าถูกต้องตราเป็นพระราชบัญญัติ)

ทั้งนี้การมีกำเนิดโดยพระราชบัญญัติเฉพาะ ทำให้หน่วยงานในกำกับมีสภาพแตกต่างจากองค์กรมหาชนที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน 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 การกั๊ยเงิน การถือหุ้นหรือการเข้าร่วมทุนในกิจการของนิติบุคคลอื่นขององค์การมหาชนจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด แต่สำหรับหน่วยงานในกำกับ เช่น คณะกรรมการบริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีอำนาจในการวางระเบียบกำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไขการลงทุน การเข้าร่วมกิจการหรือถือหุ้นได้เอง เป็นต้น

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

การดำเนินการส่งเสริมองค์การมหาชน

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 และองค์กรรูปแบบอื่นในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีไขส่วนราชการขึ้น โดยมีหน้าที่หลักในการพิจารณาออกแบบและวางระบบการบริหารงานเพื่อให้การจัดตั้งองค์การมหาชนและองค์กรรูปแบบอื่นๆ มีประสิทธิภาพเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย กำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงสภาพ เพื่อให้องค์การมหาชนและองค์กรรูปแบบอื่นๆ สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการจัดตั้งองค์การมหาชนและองค์กรรูปแบบอื่นๆ ทั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญของผลการดำเนินการในระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา ของ อ.ก.พ.ร. ชุดดังกล่าวและสำนักงาน 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 มิติประสิทธิภาพของผู้บริหาร และมิติสถานการณ์ ผลจากการประเมินค่างานสามารถจัดกลุ่มองค์การมหาชน ได้เป็น 3 กลุ่ม และกำหนดอัตราเงินเดือนพื้นฐานและอัตราเบี้ยประชุมแตกต่างกันตามการจัดกลุ่ม เป็นกรอบอัตราขั้นต่ำ – ขั้นสูง โดยให้คณะกรรมการขององค์การมหาชนเป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบในการกำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้อำนวยการตามช่วงอัตราค่าตอบแทนตามการจัดกลุ่มขององค์การมหาชน ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกา

จัดตั้ง และให้รัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดอัตราเบี้ยประชุมตามช่วงอัตราตามการจัดกลุ่มเช่นเดียวกับการกำหนดค่าตอบแทนผู้อำนวยการ

2. การพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินผลองค์การมหาชน

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

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

เพื่อจะได้ไม่ต้องดำเนินการร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ในทุกครั้งที่มีการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ ก.พ.ร. จึงได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ใหม่ และเสนอ ร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ซึ่งมีสาระสำคัญในการกำหนดให้องค์การมหาชน และมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีใ้ส่วนราชการเป็นหน่วยงานของรัฐตามความหมายของมาตรา 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 เป็นต้น⁵⁶ โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2548 อนุมัติหลักการร่างพระราชบัญญัติองค์การมหาชน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ปัจจุบัน ยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกา

5. ขั้นตอนการจัดตั้งองค์การมหาชน

การจะเสนอจัดตั้งหน่วยงานในกำกับหรือองค์การมหาชน ให้ส่งเรื่องให้ ก.พ.ร. พิจารณาก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรี⁵⁷

อย่างไรก็ดี ส่วนราชการบางแห่งมิได้ปฏิบัติตามขั้นตอนและแนวทางการขอจัดตั้งองค์การมหาชน ดังกล่าว การขอจัดตั้งองค์การมหาชนส่วนใหญ่ที่นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรียังไม่มี ความพร้อมเกี่ยวกับการจัดบทบาทภารกิจ

⁵⁶ สืบเนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 มอบให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) และ ก.พ.ร. รับผิดชอบไปพิจารณาปัญหาอันเกิดจากกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน โดยหากต้องแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายก็ให้ยกร่าง แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป ในเรื่องนี้ ก.พ.ร. โดย อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนฯ และ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน ได้พิจารณาเกี่ยวกับปัญหาของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ได้พิจารณายกร่างแก้ไขพระราชบัญญัติองค์การมหาชนฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

⁵⁷ ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร 1204.1/ว3 ลงวันที่ 19 พฤษภาคม 2547 คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2546 ได้มีมติให้ถือเป็นหลักการ

การบริหารงานภายใน รวมทั้งทรัพยากรที่จะใช้ ทำให้คณะรัฐมนตรีได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้น ก.พ.ร.ได้ทบทวนขั้นตอนการจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่⁵⁸ 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

ผลการศึกษสามารถจำแนกประเภทองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

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

สภาพองค์การมหาชน

ในระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา ก.พ.ร.ได้พิจารณาคำขอจัดตั้งองค์การมหาชนโดยพระราชกฤษฎีกา ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ในกระทรวงต่างๆ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ข้อมูล ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2549 จำนวน 12 แห่ง ดังนี้

⁵⁸ 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

1. สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)	14 มี.ค. 2546
2. สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)	26 มี.ค. 2546
3. สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน (องค์การมหาชน) ⁵⁹	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
11. สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)	14 ต.ค. 2548
12. สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)	20 เม.ย. 2549

การประเมินองค์การมหาชน

องค์การมหาชนจะได้รับการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความรับผิดชอบต่อประชาชน และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเพื่อให้การบริหารของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปในแนวเดียวกัน และจะได้ทราบว่าองค์การมหาชนสามารถบรรลุผลสำเร็จของวัตถุประสงค์การจัดตั้งอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐเพียงไร ในขั้นแรกเป็นการประเมินองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 ในขั้นต่อไปจะครอบคลุมองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ

สำหรับวิธีการจัดทำข้อตกลงเพื่อนำไปสู่การประเมินนั้น จะมีคณะกรรมการดำเนินงาน 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับจัดทำข้อตกลงและประเมินผล มีหน้าที่กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การเจรจาข้อตกลง เป้าหมายวิธีการ ประเมินผลและจัดสรรสิ่งจูงใจ และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล มีหน้าที่เจรจาเพื่อตกลงการพัฒนางานตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งจูงใจขององค์การมหาชน รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงที่ทำไว้ คณะกรรมการดังกล่าวประธาน ก.พ.ร. เป็นผู้แต่งตั้ง ทั้งนี้ในการทำข้อตกลงผลการดำเนินงานต้องเจรจาร่วมกันระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลกับรัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาหรือพระราชบัญญัติจัดตั้งแล้วแต่กรณี โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติเช่นเดียวกับการประเมินของส่วนราชการ ในการประเมินครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2548 มีองค์การมหาชน 16 องค์การ เข้าร่วมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและได้มีการลงนามคำรับรองระหว่างรัฐมนตรี ประธานและผู้อำนวยการ โดยมีผลการประเมินระดับดีมาก และในบึงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีองค์การมหาชนเข้าสู่การประเมินเพิ่มขึ้น 1 องค์การคือ สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และบึงบประมาณ พ.ศ. 2550 จะมีสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เพิ่มขึ้นอีก 1 องค์การ

⁵⁹ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2549 ให้ยกเลิกสำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน (องค์การมหาชน) ภายในเดือน มิถุนายน 2550

3.3.2 หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit หรือ: SDU)

เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการพัฒนาบริหารราชการตามเจตนารมณ์และเงื่อนไขตามมาตรา 3/1 และ มาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ศึกษาแนวทางการจัดรูปแบบหน่วยงานของรัฐที่เรียกว่า "หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ" (Service Delivery Unit: SDU)

แนวคิดและหลักการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

1. ลักษณะหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

1.1 หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีสถานะเป็นหน่วยงานให้บริการภายในของส่วนราชการ โดยมีลักษณะกึ่งอิสระ (arm's length) ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวง ทบวง หรือกรม และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี มีเป้าหมายให้บริการหน่วยงานแม่เป็นหลัก และหากมีกำลังการผลิตส่วนเกินสามารถให้บริการหน่วยงานอื่นได้ ในการส่งมอบผลผลิตต้องมีระบบการประกันคุณภาพ

1.2 มีลักษณะของการจัดโครงสร้างการบริหารในแบบการกระจายอำนาจ แยกส่วนออกมาเป็นเอกเทศ หรือเรียกกันว่า ศูนย์รับผิดชอบ (responsibility center) ที่สามารถดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการส่งมอบผลผลิตของตนเอง

1.3 มีการถ่ายโอนและโยกย้ายข้าราชการและลูกจ้างบางส่วนออกไป ลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้น

2. ลักษณะงานที่อาจกำหนดเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 มีลักษณะงานที่เป็นการให้บริการ

2.2 สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดขึ้น

2.3 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสร้างภาระรับผิดชอบต่อหน่วยงานต้นสังกัดได้

2.4 สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

2.5 มีขนาดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการแยกส่วนออกมาจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัด

2.6 ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

3. การบริหารงาน

อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการอำนวยการหรือคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยให้ผู้อำนวยการซึ่งผ่านการคัดเลือกตามเงื่อนไขที่กำหนด ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว ทั้งนี้ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะต้องมีอิสระความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนของตนได้เองตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการอำนวยการหรือคณะกรรมการบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานแล้วแต่กรณี

ผลการดำเนินการ

1. ชั้นจัดทำต้นแบบและทดลองนำร่อง⁶⁰ 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 ในปัจจุบันมีการแปลงสภาพหน่วยงานออกเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้ว 2 หน่วยงาน คือ สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา⁶¹ ในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี⁶² ในสำนักงาน ก.พ.ร. และมีหน่วยงานที่คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติหลักการให้แปลงสภาพเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ คือ สถาบันวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (ช่อง 11) และสถาบันการประชาสัมพันธ์⁶³ ในกรมประชาสัมพันธ์

3.4 การถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม

ที่มา

1. รัฐบาลได้มีนโยบายในการปรับบทบาทของภาครัฐ โดยลดภารกิจของภาครัฐบางส่วนลง และส่งเสริมหรือมอบให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน มีแนวทางดำเนินการหลายแนวทาง คือ

1.1 การที่รัฐถอนตัวออกจากการดำเนินกิจกรรมบางอย่างและถ่ายโอนงานนั้นให้ภาคเอกชนดำเนินการแทน

1.2 การที่รัฐถอนตัวออกจากการดำเนินกิจกรรมบางอย่างและถ่ายโอนงานนั้นให้ภาคเอกชนดำเนินการแทน โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

1.3 การจ้างเหมาบริการ เป็นการที่รัฐซื้อบริการจากภาคเอกชนเพื่อให้ปฏิบัติงานของรัฐ โดยดำเนินการจ้างหรือดำเนินการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ในการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ ปี พ.ศ. 2545 ได้มีการพิจารณาถ่ายโอนภารกิจที่กระทรวง ทบวง กรม ดำเนินการอยู่บางอย่างให้ภาคเอกชนดำเนินการทั้ง 3 แนวทาง โดยแนวทางที่มีการดำเนินการมากที่สุด คือ การจ้างเหมาบริการ เนื่องจากทำได้กับงานเกือบทุกประเภท หากงานนั้นไม่มีผู้ปฏิบัติหรือมีแต่ไม่เพียงพอที่จะทำงานได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการลดขนาดกำลังคนภาครัฐของรัฐบาล ลักษณะงานที่สามารถจ้าง

⁶⁰ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2547 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแนวคิดและหลักการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และให้นำไปทดลองใน 5 หน่วยงาน

⁶¹ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2549 อนุมัติให้แปลงสภาพกองโรงพิมพ์เป็นสำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา และประกาศแปลงสภาพในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2549

⁶² มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2549 อนุมัติให้แปลงสภาพสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2548

⁶³ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548

เหมาบริการได้มีทั้งงานที่ใช้แรงงาน งานที่ใช้ทักษะฝีมือและงานทางวิชาการ อาทิ งานรักษาความปลอดภัย งานดูแลต้นไม้ สนามหญ้า และสวนหย่อม งานยานพาหนะ งานศึกษาวิจัย งานติดตามประเมินผล งานจัดทำค่าแปล งานผลิตและพิมพ์เอกสาร งานสถิติข้อมูล งานสำรวจออกแบบและควบคุมการก่อสร้าง งานซ่อมบำรุงยานพาหนะ งานพัฒนาบุคคล งานตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน และงานเทคนิคต่างๆ ที่เอกชนมีความชำนาญมากกว่า เป็นต้น

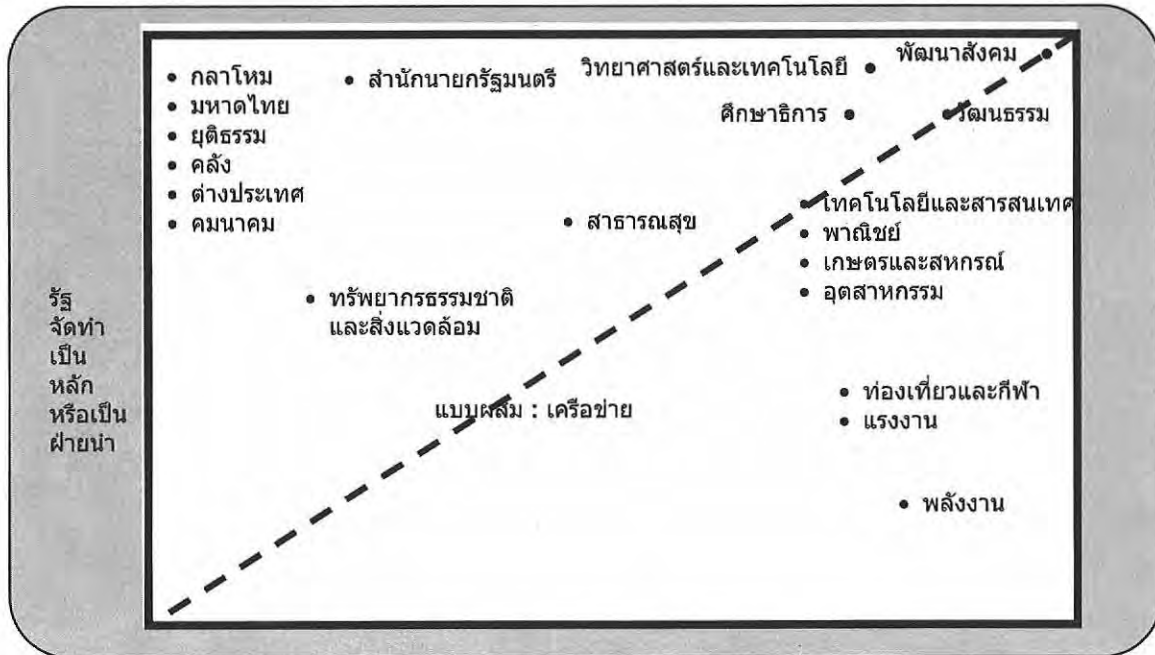
2. ใน ปี พ.ศ. 2546 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับมูลนิธิส่งเสริมนโยบายศึกษา ดำเนินการศึกษาโครงการ “การจัดการพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม” ซึ่งได้มีแนวคิดในการจัดการกิจระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ดังนี้

แนวคิดการจัดกลุ่มภารกิจของรัฐบาลตามลักษณะภารกิจ (F: Function) และการมีส่วนร่วม (P: Participation) ของภาคเอกชน-ภาคประชาชน

การพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม เริ่มจากการจัดกลุ่มภารกิจของรัฐบาลตามลักษณะ ภารกิจ (F: Function) และการมีส่วนร่วม (P: Participation) ของภาคเอกชน - ภาคประชาชน อันนำไปสู่การจัดกลุ่มกระทรวงเพื่อที่เปิดให้ภาคเอกชน-ประชาชนมีส่วนร่วม โดยอธิบายบนภาพที่ 3-2 ให้แกนด์แทนการดำเนินงานที่ภาครัฐเป็นหลัก และแกนด์แทนการดำเนินงานที่มีภาคเอกชน - ประชาชนเป็นหลัก ดังนั้นเส้นแบ่งที่ทำมุม 45 องศา จึงแทนการดำเนินงานแบบผสมหรือแบบเครือข่าย กระทรวงที่อยู่ใกล้แกนด์ใด หมายถึงการดำเนินงานที่สามารถดำเนินงานในรูปแบบนั้นๆ ได้มาก - น้อย ตามลำดับ

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้ภาคเอกชนเติบโตอย่างรวดเร็ว ภาคประชาชนและชุมชนมีความเข้มแข็งและต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการและจัดการมากขึ้นทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น ในการปฏิรูประบบราชการได้ทบทวนและจัดระดับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน - ประชาชนเป็น 3 ระดับ คือ

- ภารกิจที่ภาครัฐเป็นผู้ควบคุมหรือดำเนินการหลัก
- ภารกิจที่ภาครัฐ-เอกชน-ประชาชนร่วมกันจัดการได้
- ภารกิจที่ภาคเอกชน-ประชาชนสามารถจัดการได้เองภายใต้กติกาและการส่งเสริมของภาครัฐ



ที่มา : ชัยอนันต์ สมุทวณิช. มุลินธิส่งเสริมนโยบายศึกษา, รายงานฉบับสมบูรณ์ การจัดการการพัฒนาระบบราชการ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม 2546 เสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.ร., หน้า 96.

ภาพที่ 3-2 ระดับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและประชาชน

การแบ่งภารกิจออกเป็น 3 ประเภทดังกล่าวทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มกระทรวงออกเป็น 3 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 กระทรวงที่มีภารกิจที่รัฐเป็นผู้ควบคุมหรือดำเนินการหลัก ได้แก่

1. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
2. กระทรวงสาธารณสุข
3. กระทรวงยุติธรรม
4. กระทรวงการต่างประเทศ
5. กระทรวงมหาดไทย
6. กระทรวงกลาโหม
7. กระทรวงการคลัง
8. สำนักนายกรัฐมนตรี

ประเภทที่ 2 กระทรวงที่มีภารกิจที่ภาครัฐ-เอกชน-ประชาชน ร่วมกันจัดการได้

1. กระทรวงศึกษาธิการ
2. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
3. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประเภทที่ 3 กระทรวงที่มีภารกิจที่ภาคเอกชน-ประชาชนสามารถจัดการได้เองภายใต้กติกาและการส่งเสริมของภาครัฐ

1. กระทรวงแรงงาน
2. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. กระทรวงพลังงาน
4. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
5. กระทรวงอุตสาหกรรม
6. กระทรวงพาณิชย์
7. กระทรวงวัฒนธรรม

3.5 การถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่มา

1. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีนายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 30) และแผนปฏิบัติการเพื่อขอความเห็นจากคณะรัฐมนตรีและรายงานต่อรัฐสภา

2. แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543
แผนการกระจายอำนาจจะเป็นแผนที่กำหนดกรอบแนวคิด เป้าหมายและแนวทางการกระจายอำนาจให้ เป็นไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อให้การกระจายอำนาจบรรลุเจตนารมณ์ที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ไม่เป็นแผนที่เบ็ดเสร็จ มีกระบวนการที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับวิธีการให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ต่างๆ ได้ มีสาระสำคัญ คือ

2.1 กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจ ยึดหลักการ 3 ด้าน คือ

1) ด้านความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ โดยยังคงรักษาความเป็นรัฐเดี่ยวและควมมีเอกภาพของประเทศ ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้ระบบประชาธิปไตย

2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดินและราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรัฐต้องกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของตนเองได้มากกว่า โดยปรับบทบาทและภารกิจของราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและเพิ่มบทบาทให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าดำเนินการแทน

3) ด้านประสิทธิภาพการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประชาชนจะได้รับบริการสาธารณะที่ดีขึ้น หรือไม่ต่ำกว่าเดิม มีคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความโปร่งใส และรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น

2.2 เป้าหมายของแผน มี 5 ประการ คือ

- 1) ให้มีการถ่ายโอนภารกิจในการจัดบริการสาธารณะของรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตรา 30 โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมให้ดำเนินการภายใน 4 ปี สำหรับที่ยังไม่พร้อมภายใน 4 ปี ให้ดำเนินการภายใน 10 ปี
- 2) กำหนดการจัดสรรภาษีและอากร เงินอุดหนุนและรายได้อื่น ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับอำนาจและหน้าที่อย่างเหมาะสม โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้เพิ่มขึ้น คิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้รัฐบาลภายในปี 2544 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 และในปี พ.ศ. 2549 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 35
- 3) การจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความจำเป็นและความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) จัดระบบการถ่ายโอนบุคลากรจากหน่วยงานของรัฐ ให้สอดคล้องกับการถ่ายโอนภารกิจ
- 5) ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการถ่ายโอนอำนาจและหน้าที่

3. แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กำหนดการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

3.1 รูปแบบการถ่ายโอนมี 3 ลักษณะคือ

- 1) ภารกิจที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเองอื่น
- 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการร่วมกับรัฐ
- 3) ภารกิจที่รัฐยังคงดำเนินการอยู่แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถจะดำเนินการได้เองด้วย

3.2 ระยะเวลาการถ่ายโอน

- 1) ภารกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และไม่ต้องมีการแก้ไขกฎหมาย จะเริ่มถ่ายโอนในปีงบประมาณ 2545
- 2) ภารกิจที่ต้องแก้ไขหรือจัดให้มีกฎหมายจะเริ่มดำเนินการแก้ไขหรือจัดให้มีกฎหมายในปี 2545
- 3) ภารกิจบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ซึ่งมีความซับซ้อนหรือมีกฎหมายอื่นประกอบ เช่น ด้านการศึกษาและสาธารณสุข จะถ่ายโอนเมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถผ่านเกณฑ์ประเมินความพร้อมแล้ว

3.3 ภารกิจที่ถ่ายโอน

แบ่งเป็น 6 ด้าน จำนวน 245 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 50 กรม ใน 11 กระทรวง

4. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม กำหนดให้มีการกระจายอำนาจจากราชการบริหารส่วนกลางไปสู่ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหา และสามารถบริหารจัดการท้องถิ่นได้ด้วยตนเอง

ผลการดำเนินการ

1. การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการในปี พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้ส่วนราชการบางส่วนราชการต้องถ่ายโอนภารกิจของส่วนราชการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ กำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545

2. ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบันได้มีการถ่ายโอนภารกิจของส่วนราชการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สรุปได้ตามตาราง 3-3 ดังนี้

ตารางที่ 3-3 สรุปภาพรวมการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ข้อมูล ณ กันยายน 2549)

ด้าน	ภารกิจที่ ถ่ายโอน	ถ่ายโอนแล้ว & ทยอยถ่ายโอน	ยังไม่ถ่ายโอน	หมายเหตุ
1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	87	71	16	
2. ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต	103	69	34	
3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย	17	9	8	
4. ด้านการวางแผน การส่งเสริม การลงทุน พาณิชยกรรมและ การท่องเที่ยว	19	14	5	
5. ด้านการบริหารจัดการและการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม	17	15	1	ถอน 1 เรื่อง เนื่องจากไม่มี ภารกิจถ่ายโอน
6. ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	2	2	-	
รวม	245	180	64	

ที่มา : ส่วนนโยบายและแผนกระจายอำนาจ สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.6 การพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

การพัฒนาระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการบริหารราชการ
แผ่นดิน ประกอบด้วย การพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และการพัฒนาระบบบริหารราชการในต่างประเทศ
แบบบูรณาการ

การพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ที่มา

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ที่เน้นมิติของหน้าที่องค์การ (Function) ไม่สามารถ
ตอบสนองและรองรับการบริหารราชการในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเน้นมิติพื้นที่ (Area) โดยมีการจัด
ระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในพื้นที่ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม มีเอกภาพ และสามารถบูรณาการเพื่อ
เชื่อมโยงการทำงานในระหว่างมิติและภาคส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน

กระทรวงมหาดไทย⁶⁴ ได้นำแนวคิดเรื่องผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการไปทดลองในจังหวัดนาร่อง เป็นการทดลองกระจายอำนาจในระดับจังหวัดให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit : SBU) โดยเริ่มโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลำปาง ศรีสะเกษ ชัยนาท ภูเก็ต และจังหวัดนราธิวาส และกำหนดให้มีจังหวัดเทียบเคียง 5 จังหวัด คือ จังหวัดพิษณุโลก สุรินทร์ อ่างทอง พังงา และจังหวัดปัตตานี มีกำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการ 1 ปี (1 ตุลาคม 2544 – 30 กันยายน 2545) โดยมอบให้สถาบันการศึกษารับผิดชอบดำเนินการและติดตามประเมินผล พบว่าการดำเนินงานในภาพรวมมีประสิทธิผล และประชาชนมีความพึงพอใจสูงกว่าจังหวัดเปรียบเทียบ จึงได้นำไปสู่การขยายผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 75 จังหวัด⁶⁵

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 แนวทาง⁶⁶ คือ แนวทางการสรรหาและแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัด แนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด การบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และกรอบแนวทางการกำกับกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี ดังนี้

2.1 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัด โดยที่ตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นตำแหน่งนักบริหารที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Post) จึงได้ปรับระบบการสรรหาเป็นระบบเปิดกว้าง ซึ่งระยะแรกจะสรรหาจากข้าราชการระดับสูง (ระดับ 9-10) ทั้งหมดที่มีอยู่ในทุกส่วนราชการ และระยะต่อไปจะสรรหาจากบุคคลภายนอกภาครัฐด้วย โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ 2 ระดับ คือคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการคัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัด

2.2 แนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มเติม จากที่เคยมอบอำนาจไว้เดิมในโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา โดยเป็นการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากโครงการจังหวัดทดลองที่ผ่านมาอันเกิดจากการมอบอำนาจที่ไม่เพียงพอ และไม่ตรงกับความต้องการของจังหวัด โดยมีการมอบอำนาจจากส่วนกลางให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มเติมจากที่เคยมอบอำนาจไว้เดิม ได้แก่ ด้านการสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ และการปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นๆ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ

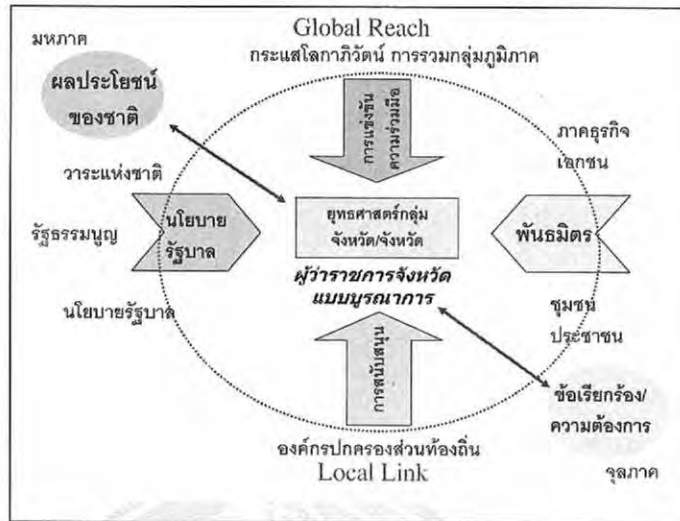
2.3 แนวทางการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณาการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การวางกรอบทิศทางการดำเนินงานและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบสอดคล้องกันยิ่งขึ้น และร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการวางยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัด (ภาพที่3-3) และปรับปรุง

⁶⁴ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544

⁶⁵ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2546

⁶⁶ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546

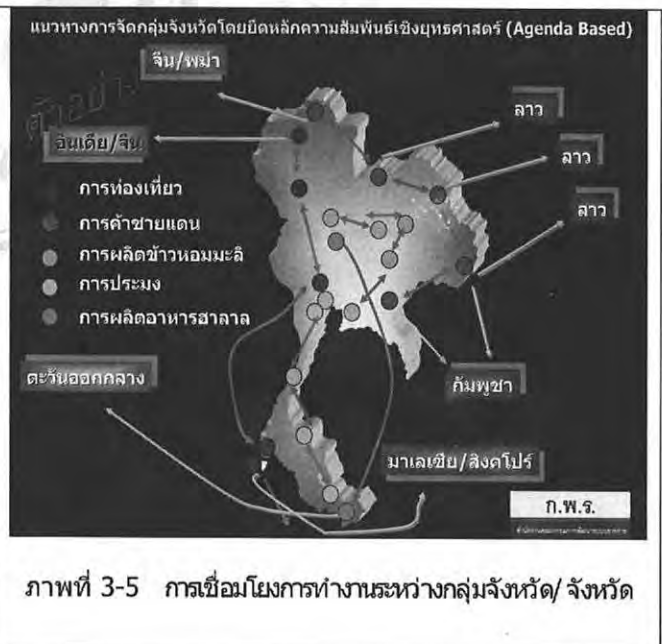
โครงสร้างการบริหารงานในลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกัน โดยได้มีการแบ่งกลุ่มจังหวัดเป็น 19 กลุ่มจังหวัด (ภาพที่ 3-4) และแบ่งกลุ่มจังหวัดตามยุทธศาสตร์ (ภาพที่ 3-5)



ภาพที่ 3-3 การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ว่าราชการจังหวัด



ภาพที่ 3-4 การจำแนกกลุ่มจังหวัด



ภาพที่ 3-5 การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกลุ่มจังหวัด/จังหวัด

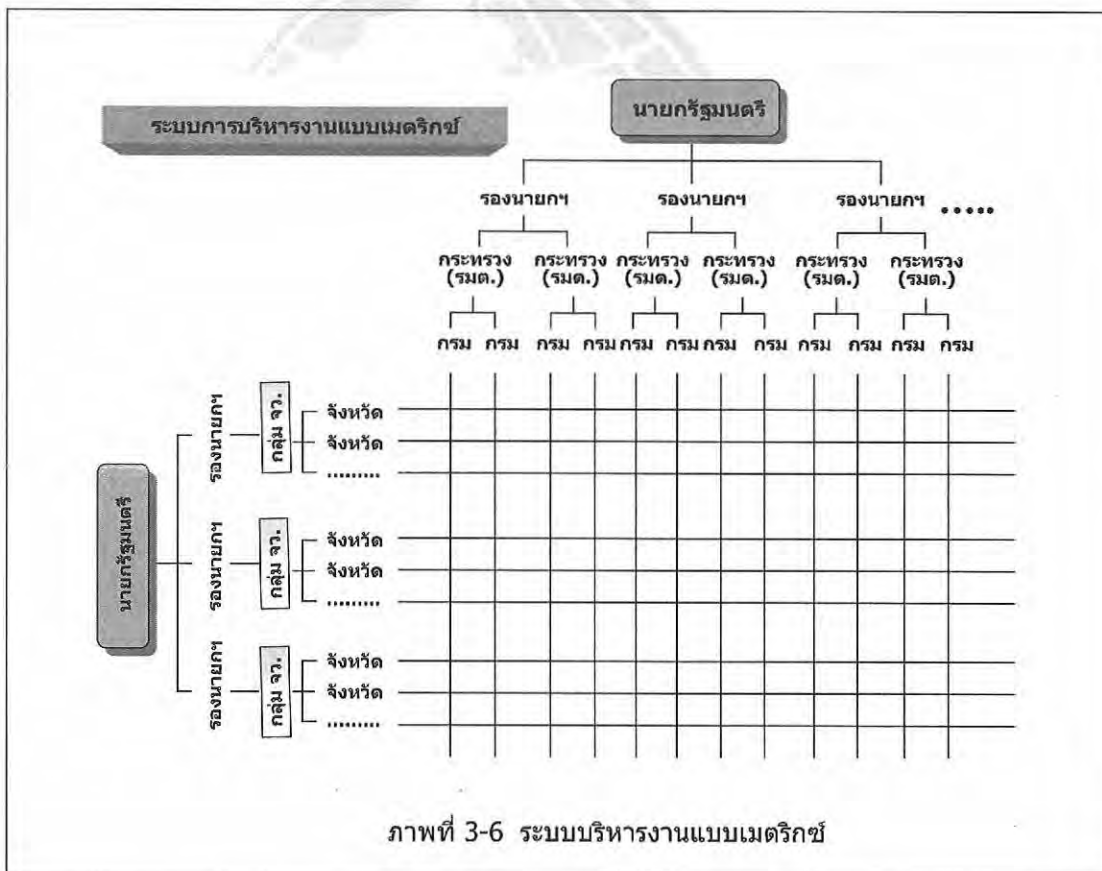
2.4 กรอบแนวทางการกำกับกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี

2.4.1. สืบเนื่องจากนโยบายของนายกรัฐมนตรีให้มีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงได้มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีกำกับติดตามการปฏิบัติราชการใน 3 มิติ (ภาพที่ 3-6) 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 กำหนดกรอบแนวทางในการกำกับ การปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี⁶⁷ ดังนี้

- กำหนดให้มี “คณะกรรมการกำกับ การติดตาม การปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค” ซึ่งปรับเปลี่ยนจากการประชุมร่วมของรองนายกรัฐมนตรี และให้สำนักเลขาธิการอำนวยการและประสานการกำกับ การปฏิบัติราชการในภูมิภาค (ส.อปก.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปรับเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค: ส.กกภ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการประสานราชการเกี่ยวกับการกำกับ การปฏิบัติราชการของรองนายกรัฐมนตรี
- ให้สำนักนายกรัฐมนตรีปรับเปลี่ยนกลไกของระบบตรวจราชการ โดยการปรับกลไกคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปรับบทบาทของผู้ตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี และปรับกลไกการตรวจราชการในระดับกระทรวง และระดับกรม
- ให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณเพื่อสำรองกรณีฉุกเฉิน โดยให้แต่งตั้งคณะทำงานคณะหนึ่งทำหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลความเหมาะสมและความจำเป็นในการใช้จ่ายเงินของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของนายกรัฐมนตรีแต่ละท่านในการอนุมัติการใช้จ่าย
- ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นผู้รับผิดชอบในการวางระบบข้อมูลที่จะใช้ในการเชื่อมต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี (PMOC) ศูนย์ปฏิบัติการของกระทรวง (MOC) และศูนย์ปฏิบัติการของกรม (DOC) และให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบในการเชื่อมต่อข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับ การปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรีระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของจังหวัด (POC)

2.4.3 การกำหนดให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค พ.ศ. 2547 ระเบียบดังกล่าว⁶⁸ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

- ยึดหลักการว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของนายกรัฐมนตรีให้แก่รองนายกรัฐมนตรีมีความมุ่งหมายที่จะให้รองนายกรัฐมนตรีมีอำนาจกำกับดูแลและสั่งการทั้งในงานและในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เสมือนเป็นการดำเนินการของนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานราชการให้เป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพโดยไม่ขัดกับบทบัญญัติของกฎหมายที่มีอยู่
- กำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค (กกภ.)
- การกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาคและการสั่งการของรองนายกรัฐมนตรีตามระเบียบดังกล่าวให้ถือว่าเป็นการได้รับมอบอำนาจจากนายกรัฐมนตรีในการดำเนินการแทนนายกรัฐมนตรีตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินทุกเรื่อง เว้นแต่นายกรัฐมนตรีจะสั่งการเป็นอย่างอื่น และรวมถึงอำนาจหน้าที่ในด้านต่างๆ ได้แก่ การให้ความเห็นชอบในการจัดทำและการปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดที่รับผิดชอบการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาคและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้ว่าราชการจังหวัด การกำกับโดยทั่วไปซึ่งราชการในภูมิภาคตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย การวินิจฉัยสั่งการให้หน่วยงานของรัฐในเขตพื้นที่รับผิดชอบปฏิบัติหรือยับยั้งการปฏิบัติราชการใดๆ ที่ขัดต่อนโยบายหรือมติคณะรัฐมนตรี การเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในจังหวัดต่อรองนายกรัฐมนตรี และการให้คำแนะนำในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ว่าราชการจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
- มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนในภูมิภาค ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน หากไม่ดำเนินการแล้วจะเกิดความเสียหายและ

⁶⁷ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546

⁶⁸ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2547 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2547

มีผลกระทบต่อประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่ โดยให้รองนายกรัฐมนตรีมีอำนาจในการอนุมัติการจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบกลาง รายการเงินสำรองจ่าย เพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้แก่หน่วยงานของรัฐในวงเงินไม่เกินคนละหนึ่งร้อยล้านบาท หากเกินวงเงินให้รองนายกรัฐมนตรีเสนอความเห็นต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติตามความจำเป็นเร่งด่วนเป็นกรณีไป

- สำหรับกลไกการดำเนินงาน ได้กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค (ส.กภ.) เป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและงานเลขานุการของคณะกรรมการ รวมทั้งมีหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวก ประสานงานและเป็นศูนย์กลางในการประสานงานด้านสารสนเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการในภูมิภาค

3. การจัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์จังหวัด

ผู้ว่าราชการจังหวัดได้จัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 เมื่อยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดได้นำเสนอยุทธศาสตร์จังหวัดอีกครั้งต่อรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลพื้นที่ เพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลพื้นที่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัด/จังหวัดต่อไป

4. การส่งเสริมให้ผู้ว่าราชการจังหวัดถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ก.พ.ร. ได้สนับสนุนการขยายผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนี้

- การจัดสัมมนาชี้แจงแก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในจังหวัด (CCO จังหวัด) กลุ่มพัฒนาระบบราชการของจังหวัด 75 จังหวัด รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2547 เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด

- การจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของจังหวัดให้มีความเป็นเลิศ และบรรลุผลตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดที่วางไว้ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประเมินตนเองเบื้องต้น (Self - assessment) ในการนำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. รับผิดชอบการพัฒนาในระบบราชการในพื้นที่กลุ่มจังหวัด (Area Officer) เพื่อเชื่อมโยงและประสานการทำงานร่วมกับกลุ่มจังหวัด/จังหวัด

- การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน 6 เดือน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด และระบบรายงานของผู้ตรวจราชการ

ผลการดำเนินงานในบึงบรมาณ พ.ศ. 2548

การขยายผลการดำเนินงานจังหวัดแบบบูรณาการสำหรับการดำเนินงานในบึงบรมาณ 2548 การผลักดันเรื่องสำคัญที่ ก.พ.ร. ได้ดำเนินการ จะเป็นเรื่องที่เป็นผลสืบเนื่องจากการดำเนินงานต่อจากบึงบรมาณ 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 ครั้งที่ 2 (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 ได้ชี้แจงผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดเพื่อทราบแนวทางการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด

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

3.3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ครั้งที่ 2" ในวันที่ 4 - 5 มกราคม 2549 ซึ่งเป็นการนำผลการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ได้รับความเห็นชอบจากทุกภาคส่วนในระดับกลุ่มจังหวัดมาดกลองร่วมกันกับหน่วยงานในส่วนกลางที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอให้รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้รับผิดชอบกำกับติดตามการปฏิบัติราชการในพื้นที่พิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการทั้ง 19 กลุ่มจังหวัดในวันที่ 5 มกราคม 2549 และสำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 6 มกราคม 2549 เป็นการให้นโยบาย ทิศทางการปฏิบัติราชการแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด และการนำเสนอการทบทวนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและแผนงาน/โครงการประจำปีงบประมาณ 2550-2551 ทั้ง 19 กลุ่มจังหวัด โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุม



3.4 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำข้อเสนอการปรับปรุงระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้ระบบการบริหารงานดังกล่าวมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ครั้งที่ 2" โดยได้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับระบบการบริหารงานในรูปแบบดังกล่าว⁶⁹ ดังนี้

1) พัฒนากลไกเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกระทรวง กรมและกลุ่มจังหวัดให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพในเรื่องใด ควรจะทำหน้าที่เป็นตัวประสานงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด โดยอาจมอบหมายรองปลัดกระทรวงคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม ซึ่งในส่วนของ ก.พ.ร. ได้จัดตัวชี้วัดร่วมเพื่อเชื่อมความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวงกับผู้ว่าราชการจังหวัด และเน้นการทำงานระหว่างกลุ่มจังหวัด (Inter Cluster) เพิ่มมากขึ้น

2) การจัดให้มีหัวหน้ากลุ่มจังหวัดและสำนักบริหารยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มจังหวัด (Office of Strategy Management : OSM)

3) การปรับโครงสร้างราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อนำร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภา

4) การตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา โดยเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีคณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งบางกลุ่มจังหวัดอาจมีที่ปรึกษาที่มาจากภาคเอกชน หรือที่ปรึกษาต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันได้มีมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จัดตั้ง "สถาบันยุทธศาสตร์พัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เข้ามาร่วมในการดำเนินงาน โดยเข้ามาช่วยในส่วนของ Business Intelligence

5) การกำหนดให้มี Trouble Shooting Team ซึ่งเป็นเรื่องที่ทาง ก.พ.ร. จะต้องพัฒนาต่อ โดยเฉพาะเรื่อง Executive Coaching Team ที่จะไปช่วยในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไป

6) บทบาทของรองนายกรัฐมนตรี ซึ่งจะมุ่งเน้นบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มจังหวัด โดยเน้นมุมมองการพัฒนากลุ่มจังหวัดตามยุทธศาสตร์

7) การกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้ว่าราชการจังหวัดให้มีความต่อเนื่อง โดยควรมีวาระการดำรงตำแหน่ง 2-3 ปี เพื่อที่จะได้สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ให้มีความต่อเนื่องได้

8) หลักสูตรการเตรียมผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นแนวคิดในการส่งเสริมและพัฒนา ระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

9) การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation Center : ROC)

การพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศ ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินการทูตเชิงรุก เปิดตลาด ขยายโอกาส สร้างงาน สร้างรายได้ให้กับประชาชน ดังนั้น การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างสองฝ่ายคือ เอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ และผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ภายใต้แนวทาง **Local Link – Global Reach** จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผ่านมากกระทรวงการต่างประเทศร่วมกับกระทรวงมหาดไทยและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ร่วมกันจัดการประชุมเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ ประจำประเทศเพื่อนบ้านและผู้ว่าราชการจังหวัด ขยายแดนมาแล้วทั้งสิ้น 3 ครั้ง และล่าสุดได้นำไปสู่การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation

⁶⁹ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2549 มีมติรับทราบสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว โดยให้กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบประเด็นอภิปรายของคณะกรรมการฯ ในประเด็นการแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดของกระทรวงมหาดไทยไปพิจารณาดำเนินการต่อไป และให้สำนักงาน ก.พ.ร. กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบอภิปรายของคณะกรรมการฯ ในเรื่องการส่งเสริมและพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการโดยมีผู้ว่าฯ ซีไอโอ ไปพิจารณาดำเนินการต่อไป

Center : ROC) นำร่องที่กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งนี้ ROC จะเป็นจุดประสานงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันให้ "ความไว้วางใจ" เป็นหัวใจของการทำงานกับประเทศเพื่อนบ้าน และเป็นตัวชี้วัดความสำคัญในการทำงานของทั้งผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ

การดำเนินการของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- การประชุมเพื่อกำหนดแนวทางและกลไกการดำเนินงานของ ROC การคัดเลือกประธาน และฝ่ายเลขานุการ ROC เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2548 ที่จังหวัดขอนแก่น โดยที่ประชุมได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ รูปแบบการทำงาน แผนการดำเนินงาน และคัดเลือกประธาน ROC และให้สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นฝ่ายเลขานุการ โดยให้ ROC มีสถานที่ตั้งอยู่ที่สถาบันยุทธศาสตร์ฯ

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการค้าการลงทุน โดยใช้เส้นทางเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจแนวตะวันออก - ตะวันตก (East West Economic Corridor : EWEC) เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2548 ที่จังหวัดขอนแก่น และเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548 ที่กรุงเทพฯ เพื่อประมวลความคิดเห็นและกำหนดประเด็นที่จะประชุมร่วมกันระหว่างทูตแบบบูรณาการ และผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

- การประชุมคณะกรรมการบริหาร ROC เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2549 ที่จังหวัดขอนแก่นเพื่อทบทวนโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ แผนกิจกรรมและงบประมาณ สนับสนุนการดำเนินการของ ROC รวมทั้งการคัดเลือกประธาน ROC ประจำปี 2549

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยว โดยใช้เส้นทางเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจแนวตะวันออก - ตะวันตก (East West Economic Corridor : EWEC) ร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทยกับ



- ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (19 จังหวัด) และกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง (5 จังหวัด) เมื่อวันที่ 29 - 30 มิถุนายน 2549 ที่จังหวัดขอนแก่น โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ (นายกันตธีร์ ศุภมงคล) เป็นประธานการประชุม

- การเปิดศูนย์ปฏิบัติการร่วม (ROC) ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2549 ณ สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ (นายกันตธีร์ ศุภมงคล) เป็นประธานในพิธี

- การสนับสนุนด้านการเงินสำหรับ ROC ได้โอนเงินจากงบผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการของ 19 จังหวัด ๆ ละ 80,000 บาท ให้จังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นงบประมาณสำหรับการดำเนินงานของ ROC ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และเพื่อให้ ROC สามารถจัดจ้างพนักงานวิเทศสัมพันธ์และการต่างประเทศ ประจำ ROC ได้ภายในปี 2549 กระทรวงการต่างประเทศได้มอบเงิน 1.64 ล้านบาท ซึ่งเป็นเงินนอกงบประมาณของกระทรวงการต่างประเทศให้ ROC ด้วย

- การสรรหาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์และการต่างประเทศประจำ ROC กระทรวงการต่างประเทศ ร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้ดำเนินการสรรหาเจ้าหน้าที่ประจำ ROC โดยได้ประกาศรับสมัครในวันที่ 15 - 23 สิงหาคม 2549 สมัครสอบและดำเนินการคัดเลือกในวันที่ 26 - 28 สิงหาคม 2549 ประกาศผลสอบ วันที่ 31 สิงหาคม 2549 ฝึกอบรม ณ กระทรวงการต่างประเทศ ในวันที่ 4 - 18 กันยายน 2549 และเริ่มปฏิบัติงาน ณ ROC ในวันที่ 19 กันยายน 2549

การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Office of the Strategy Management : OSM)

สืบเนื่องจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat II)" เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2549 ณ ดิคสันดีไมตรีธานีแยบรัฐบาล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอให้มีการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ในข้อเสนอการปรับปรุงระบบบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ดังได้กล่าวข้างต้น ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2549 มีมติรับทราบสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว และมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทยรับไปดำเนินการ

การดำเนินการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแนวทางและระบบการดำเนินการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2549 และวันที่ 21 มิถุนายน 2549) มีข้อสรุปเบื้องต้น ดังนี้

1. สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จะเป็นเจ้าภาพในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ให้บังเกิดผล โดยทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการกลุ่มจังหวัด (Executive Committee) รับผิดชอบงาน อำนวยการ งานยุทธศาสตร์ งานต่างประเทศ และงานติดตามประเมินผล

2. สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มีองค์ประกอบและรายละเอียดโครงสร้าง ดังนี้

2.1 คณะกรรมการกลุ่มจังหวัด มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารยุทธศาสตร์ในภาพรวมของกลุ่มจังหวัดของตนและการนำยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดเชื่อมโยงกับกลุ่มจังหวัดอื่น (Inter and Intra Cluster) รวมทั้งประสานเชื่อมโยงกับกระทรวง ทบวง กรม ภาคเอกชน และต่างประเทศ

ทั้งนี้ คณะกรรมการกลุ่มจังหวัดประกอบด้วยประธานคณะกรรมการกลุ่มจังหวัดมีผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี และผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทยเป็นที่ปรึกษา ผู้ว่าราชการจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัด โดยมีผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นเลขานุการ

2.2 บทบาทและหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

1) บทบาทของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- เป็นเจ้าภาพในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
- การถ่ายทอดเป้าหมายระดับกลุ่มจังหวัดไปสู่เป้าหมายระดับจังหวัด
- ทบทวนปรับแต่งและริเริ่มให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริมการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การบริหารการวัดผลการดำเนินงาน
- นวัตกรรมแผนงาน โครงการ งบประมาณและบุคลากรของกลุ่มจังหวัด
- เป็นศูนย์กลางข้อมูลยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
- พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนภายในกลุ่มจังหวัด
- ดำเนินการให้มีการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน

2) หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- งานเลขานุการของคณะกรรมการกลุ่มจังหวัด
- ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและประสานเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ
- ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- ประสานงานกับสำนักงานจังหวัดในกลุ่มจังหวัด รวมทั้งกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้องในเรื่อง
 - การบูรณาการยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติงาน งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล
 - สนับสนุนและผลักดันการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด
- ประสานและเชื่อมโยงการดำเนินงานกับศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (ROC) (ถ้ามี)
- จัดให้มีการประชุมหารือคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
- จัดทำ เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ประธานคณะกรรมการกลุ่มจังหวัด/มอบหมาย

3) การจัดองค์กรและอัตรากำลัง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก มีความคล่องตัวสูง และไม่เป็นส่วนราชการในระยะเริ่มแรก

4) ดำเนินการทดลองจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด 5 ภาค

- ภาคกลาง ได้แก่ กลุ่มจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นนทบุรี ปทุมธานี อ่างทอง (ได้เริ่มดำเนินการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยจัดตั้ง ณ ศาลากลางจังหวัดพระนครศรีอยุธยาแล้วตั้งแต่วันที่ 9 พฤษภาคม 2549)
- ภาคเหนือ ได้แก่ กลุ่มจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน
- ภาคตะวันออก ได้แก่ กลุ่มจังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ กลุ่มจังหวัดขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด
- ภาคใต้ ได้แก่ กลุ่มจังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่

5) การสนับสนุนของสำนักงาน ก.พ.ร. ในกรณีสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- พัฒนานุเคราะห์ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์
- เชื่อมโยง Regional Operation Center (ROC) ของกลุ่มจังหวัด ให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำการดำเนินการต่างๆ รวมทั้งการทำงานเชื่อมประสานกันอย่างใกล้ชิด
- มอบหมายให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้รับการคัดเลือกตามโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มาปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดด้วย

การพัฒนาระบบบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

ที่มา

นโยบายการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการในภาพรวมของรัฐบาล เพื่อให้ระบบราชการสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อนโยบายการทำงานเชิงรุกของรัฐบาล เพื่อเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศให้กลับคืนมาโดยเร็วที่สุด ซึ่งนายกรัฐมนตรี เห็นว่า ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของประเทศไทยจะต้องอาศัยกลไกภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ 2 ส่วนสำคัญคือ ส่วนบริหารราชการจังหวัด และส่วนบริหารราชการในต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงได้ดำเนินการปรับปรุงกลไกภาครัฐทั้งสองส่วนนี้ โดยในส่วนการบริหารราชการจังหวัด

ได้มอบให้กระทรวงมหาดไทย เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ สำหรับส่วนบริหารราชการในต่างประเทศ ได้มอบให้กระทรวงการต่างประเทศ เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ⁷⁰ เพื่อให้มีการรวมพลังการปฏิบัติงาน และให้เกิดการประหยัด

การปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปกป้องรักษา และส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทยในต่างประเทศ โดยการจัดระบบการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของรัฐ ที่มีภารกิจด้านต่างประเทศให้เป็นเอกภาพและพูดเป็นเสียงเดียวกัน กล่าวคือ มุ่งที่จะปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมการทำงาน” ของหน่วยงานไทยที่มีภารกิจในต่างประเทศทั้งที่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจากระบบการทำงานในลักษณะ “ต่างคนต่างทำ” หรือ “ต่างคนต่างเจรจา” มาเป็น “การทำงานเป็นทีม” และ “พูดเสียงเดียวกัน” อันเป็นหลักการพื้นฐานของแนวความคิด เรื่อง “ทีมไทยแลนด์ หรือ ทีมประเทศไทย” (Team Thailand)

แนวทางการดำเนินงาน

แนวทางการดำเนินการตามนโยบายการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศของรัฐบาล ขณะนี้ได้มุ่งไปที่ 3 เรื่องหลัก คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิภาคี การนำระบบบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้กับส่วนราชการในต่างประเทศ และการปรับโครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรประจำการในต่างประเทศ

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิภาคี

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิภาคีก็เพื่อต้องการให้การทำงานของทีมประเทศไทย มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานเชิงรุก แผนยุทธศาสตร์จะวิเคราะห์อย่างชัดเจนว่าประเทศไทยต้องการอะไรจากประเทศนั้น และประเทศนั้นต้องการอะไรจากประเทศไทย โดยจะวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่างๆ และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนในเชิงลึกเพื่อจะได้ “รู้เขา - รู้เรา” และสามารถเชื่อมโยงอำนาจต่อรองที่ไทยมีอยู่ทั้งหมดตามหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละประเทศเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ กล่าวคือ รู้ว่าจะใช้อะไรเป็น “carrots and stick” ในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์วิภาคียังจะใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่อยู่ในกรอบการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศอีกด้วย เช่น การกำหนดองค์ประกอบและจำนวนบุคลากรของทีมประเทศไทยในแต่ละแห่ง เป็นต้น

2. การนำระบบบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้กับส่วนราชการในต่างประเทศ

2.1 การจัดทำโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ

“เอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ” เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารราชการด้านการต่างประเทศ ที่ต้องการให้งานในต่างประเทศมีเอกอัครราชทูตเป็นผู้บริหารสูงสุด สามารถบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่มีอยู่ในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระยะเริ่มแรกได้ทดลองในสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว และสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน และได้มอบให้กระทรวงการต่างประเทศรับไปดำเนินการคัดเลือกสถานเอกอัครราชทูตเพิ่มเติมเพื่อจัดทำเป็นโครงการนำร่อง ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้คัดเลือกคณะผู้แทนไทยเพิ่มเติมอีก 4 แห่ง ได้เข้าร่วมในโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง สถานเอกอัครราชทูต ณ เวียงจันทน์ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี และคณะผู้แทนไทยประจำสหภาพยุโรป ณ กรุงบรัสเซลส์ โดยพิจารณาจากความสำคัญทางยุทธศาสตร์และ

⁷⁰ คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2544 มอบหมายให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เป็นเจ้าของเรื่องกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศ

ลักษณะความหลากหลายของคณะผู้แทนเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลหารูปแบบที่เหมาะสมต่อไป โดยมีมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง⁷¹ เป็นเครื่องมือดำเนินการ

2.2 การประเมินผลโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในภาพรวม

การนำระบบการบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้ในการบริหารราชการในต่างประเทศ ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนัยสำคัญในทางที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ ดังนี้

1) ทำให้เกิดการบูรณาการระบบการบริหารจัดการด้านต่างประเทศของไทยให้สามารถตอบสนองกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะช่วยให้เอกอัครราชทูตสามารถมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและอำนาจต่อรองในด้านต่าง ๆ ของไทยที่มีอยู่ได้ทั้งหมด ซึ่งช่วยให้การเจรจาต่อรองของประเทศไทยกับประเทศอื่น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ทำให้ระบบราชการไทยมี “เจ้าภาพหลัก” ผู้รับผิดชอบต่อผลของงานอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (good governance) ตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้ช่วยในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวัฒนธรรมในการทำงานให้มีลักษณะเชิงรุกและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากขึ้น และมีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจนมากขึ้น

3) เนื่องจากลักษณะการทำงานแบบบูรณาการ ในฐานะที่เป็นเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการของติมประเทศไทยในประเทศที่รับผิดชอบจะต้องมีการประชุมที่ประเทศไทยในลักษณะคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูตอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น โดยผลของระบบจึงทำให้เอกอัครราชทูตและหน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลและการทำงานระหว่างกันมากขึ้น ส่งผลให้เอกอัครราชทูตและทุกฝ่ายในทีมมองเห็นลู่วางการทำประโยชน์ในประเทศนั้นได้กว้างขวาง และสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศได้อย่างแท้จริงยิ่งขึ้น

4) การทำงานแบบบูรณาการ ทำให้ทุกฝ่ายต้องหันมาตรวจสอบภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเพื่อที่จะทำให้การทำงานมีความสอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน จึงทำให้มีการมาหารือเพื่อแบ่งภารกิจความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในทีมประเทศไทยให้มีความชัดเจนขึ้นและลดความซ้ำซ้อน อาทิ การแบ่งภารกิจด้านการเมืองและความมั่นคงระหว่างสถานเอกอัครราชทูต เจ้าหน้าที่ข่าวกรอง และผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร การรวมงานด้านแรงงานและกงสุลให้เป็นศูนย์บริการเบ็ดเสร็จทุกเรื่องสำหรับผู้มาติดต่อ (one-stop service center) และการแบ่งจุดเน้นงานด้านเศรษฐกิจที่ชัดเจนขึ้นระหว่างสถานเอกอัครราชทูต สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม สำนักงานที่ปรึกษาฝ่ายเศรษฐกิจ (ด้านการลงทุน) และสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ

⁷¹ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2545 (วางหลักการการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการและการให้หน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือแก่เอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2545 (เห็นชอบให้ดำเนินการตามผลสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2545 (แนวทางปฏิบัติของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในการร่วมกันป้องกันและแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2545 (เห็นชอบให้ดำเนินการตามผลการประชุมประเมินผลโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในระยะ 6 เดือนแรก)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546 (การจัดทำแผนงบประมาณด้านการจัดการภารกิจในต่างประเทศในเชิงบูรณาการ)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2546 (การกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2545 (กำหนดบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ และการประสานงานกับผู้แทนทางการค้าของไทย)

2.3 การขยายการใช้ระบบบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 กระทรวงการต่างประเทศได้ขยายการใช้ระบบการบริหารงานแบบบูรณาการออกไปครอบคลุมเอกอัครราชทูตไทยในทุกประเทศตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2546 และจะดำเนินการสานต่อตามข้อเสนอแนะจากการประเมินผลโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการใน 4 เรื่องหลัก ดังนี้

- 1) การจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศขึ้นเพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์และนโยบายด้านต่างประเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐให้มีความเป็นเอกภาพ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน
- 2) การพัฒนาระบบการประเมินผลงานของเอกอัครราชทูตและทีมประเทศไทยให้มีความเข้มแข็ง โดยจะจัดตั้งกลไกการประเมินผลและระบบการตรวจราชการของกระทรวงการต่างประเทศขึ้นมา โดยอาจใช้แนวทางการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) และควรจะมีการประเมินผลงานของสถานเอกอัครราชทูตและทีมประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ อย่างจริงจัง
- 3) การพัฒนาคลังเชิงสถาบันที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดตามแนวชายแดน อาทิ การบูรณาการยุทธศาสตร์เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านของไทย โดยให้มีความเชื่อมโยงกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศที่เป็นเพื่อนบ้านของไทยร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
- 4) การจัดทำโครงการนำร่องการบูรณาการงบประมาณในต่างประเทศ โดยจะเริ่มทดลองดำเนินการในบางประเทศก่อนในปีงบประมาณ 2548 ซึ่งจะมีการรวบรวมการดำเนินกิจกรรม/โครงการของสำนักงานต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันเป็น Strategic fund เพื่อใช้ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในประเทศนั้น ๆ

3. การปรับโครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรประจำการในต่างประเทศ

นโยบายสำคัญในการปรับโครงสร้างส่วนราชการในต่างประเทศ

1. เน้นการดำเนินการกิจด้านต่างประเทศของไทยในลักษณะบูรณาการ ทั้งในด้านงาน เงิน คน สำนักงาน ตลอดจนการปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัว เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้ได้ประโยชน์สูงสุด ภายใต้หลักการ “Minimize Resources, Maximize Coverage”
2. ให้จัดโครงสร้างคณะผู้แทนทางการทูตของไทยใหม่เสมือนว่าไทยยังไม่มีคณะผู้แทนอยู่ที่ใด โดยให้ความสำคัญกับภารกิจพื้นฐานของหน่วยงาน (Function), Agenda (ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล) Area (ยุทธศาสตร์ทวีภาคต่อประเทศนั้นๆ)
3. ให้สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจไปปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละประเทศ/เมือง
4. ให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลัก Performance – based
5. ให้ความสำคัญกับ Internal Management of External Relations ที่ส่วนกลางเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่เป็นเอกภาพ

ทั้งนี้ ในการปรับโครงสร้างส่วนราชการและบุคลากรประจำการในต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับตัวเพิ่มประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก และคำนวณค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับการเพิ่มคนจากส่วนกลางและการขยายสำนักงาน ตลอดจนผลประโยชน์จากความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ กับประเทศนั้น ๆ ว่าคุ้มค่าหรือไม่

การใช้ตัวเพิ่มประสิทธิภาพ

1. การปิดสำนักงาน ฝากภารกิจ โอนคนไป Strategic posts
2. การเกลี้ยอัตรากำลังจากที่สำคัญน้อยกว่าไปที่สำคัญมากกว่า
3. การคงภารกิจ ยุบรวมสำนักงาน ลดบุคลากร

4. การจัด Roadshow จากส่วนกลางเป็นระยะ ๆ / Mobile Unit
5. การจ้าง Local staff ที่มีประสิทธิภาพเสริม
6. Outsourcing ผู้เชี่ยวชาญ จ้าง Legal adviser เป็นครั้งคราว
7. การขยายเขตอาณาให้หนึ่งสำนักงานดูแลหลายพื้นที่
8. การเพิ่มภารกิจกงสุลกิตติมศักดิ์
9. Outpost จากสถานเอกอัครราชทูตใกล้เคียงปฏิบัติงาน
10. การตั้ง Thai Service Center โดยมอบภารกิจให้คนไทยท้องถิ่นดูแล
11. การใช้ Roving Ambassador ถิ่นพำนักกรุงเทพฯ
12. การตั้งสถานกงสุลใหญ่ และใช้ Local staff
13. การเปิดสถานเอกอัครราชทูต

การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ

จากการที่รัฐบาลได้กำหนดให้มีการบริหารราชการแบบบูรณาการ ทำให้ประเทศไทยมีเจ้าภาพ ทั้งการบริหารราชการในจังหวัด และการบริหารราชการในต่างประเทศ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด และเอกอัครราชทูตจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer – CEO) เป็น “เจ้าภาพ” ในการบูรณาการและดำเนินการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยยึดยุทธศาสตร์เป็นหลักในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานแบบบูรณาการดังกล่าว เป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ว่าด้วยเรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยให้ส่วนราชการทุกแห่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นผลสำเร็จ

ในการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดจะบริหารยุทธศาสตร์ของจังหวัด ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อนำไปสู่การแข่งขัน รวมทั้งป้องกันและแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ในปัญหาหลัก ๆ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาความยากจน การปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ การป้องกันปราบปรามยาเสพติดและผู้มีอิทธิพล หรือการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และบริหารยุทธศาสตร์เฉพาะด้านของจังหวัดที่แตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การค้าและการลงทุน การท่องเที่ยว สินค้า OTOP การพัฒนาด้านการเกษตรอุตสาหกรรม SMEs เป็นต้น ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดจะเปรียบเสมือนเจ้าภาพที่ไทยแลนด์ภายในประเทศที่ประสานความร่วมมือ ทั้งในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด และเมื่อมีการติดต่อกับต่างประเทศ เอกอัครราชทูตจะอยู่ในฐานะเจ้าภาพของทิมไทยแลนด์ในต่างประเทศ และเป็นผู้แสวงหาโอกาสในการส่งเสริมเพิ่มพูนผลประโยชน์ของไทย โดยเป็นผู้ที่เปิดประตูนำทิมไทยแลนด์ไปเจรจาพบปะบุคคลชั้นนำ นักธุรกิจของต่างประเทศ เพื่อผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ตามที่ทิมไทยแลนด์ภายในประเทศต้องการ ระบบบริหารแบบบูรณาการ จึงเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดที่เข้าใจศักยภาพของจังหวัดเป็นอย่างดี และมียุทธศาสตร์ในการบริหารงานของจังหวัดให้บรรลุผล กับเอกอัครราชทูตที่มีข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพ ความต้องการของแต่ละประเทศ ตลอดจนการทราบถึงข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค รวมถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการเสนอแนะแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อแปลงข้อมูลให้เป็นโอกาส โดยเฉพาะโอกาสในทางเศรษฐกิจและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อก้าวเข้าไปสู่การแข่งขันในเวทีโลกอย่างมั่นคงภายใต้แนวทางที่เรียกว่า **Local Link – Global Reach** ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่มุ่ง

ฟื้นฟูเศรษฐกิจรากหญ้าควบคู่กับการส่งเสริมหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในระดับระหว่างประเทศ 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 กับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (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. ข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในศูนย์ปฏิบัติการร่วมภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้มีสมรรถนะสนองตามต่อพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ในการประชุมล่าสุด ได้มีการตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดขอนแก่นแล้ว

3.7 การปรับปรุงระบบการเงินและการงบประมาณ

การปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณ

สำนักงบประมาณได้ปรับระบบงบประมาณไปสู่ “ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)”

องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

- มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- เน้นหลักธรรมาภิบาล (ขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส ประโยชน์ ประหยัด)
- การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ
- การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
- การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

ผลการดำเนินการ

การจัดทำงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 – 2549

การจัดทำงบประมาณในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาได้มีการปรับนโยบายการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดให้จัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี รวมทั้งนโยบายเกี่ยวกับการทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 3-4 นโยบายเกี่ยวกับการทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ ปี 2546-2549

<p>ปี 2546</p>	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ • ใช้ยุทธศาสตร์รัฐบาลเป็นผู้นำในการจัดสรรงบประมาณ • นำแนวคิดในเรื่องข้อตกลงการให้บริการ (PSA : Public Service Agreement) มาใช้กับระบบงบประมาณ • กระทรวงเริ่มจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงเพื่อเป็นทิศทางในการจัดสรรงบประมาณ
<p>ปี 2547</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ / ยุทธศาสตร์กระทรวง • กำหนดแนวทางการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ • จัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการ และตัวชี้วัดของกระทรวง • เริ่มจัดสรรงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ
<p>ปี 2548</p>	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาระบบงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของรัฐบาลและการพัฒนาประเทศใน 3 มิติ <ul style="list-style-type: none"> ○ นโยบายสำคัญของรัฐบาล (Agenda) ○ กระทรวง (Function) ○ พื้นที่ (Area) • พัฒนาการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับ พรฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
<p>ปี 2549</p>	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ • สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี ตามนัย พรฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 • บูรณาการการจัดทำงบประมาณ (วงเงิน และเป้าหมาย) ตามยุทธศาสตร์ ใน 3 มิติ คือ นโยบายสำคัญของรัฐบาล (Agenda) กระทรวง (Function) และพื้นที่ (Area) • ให้ความสำคัญกับแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ • ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/ จังหวัด / กลุ่มประเทศ • เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ เพื่อควบคุมรายจ่ายประจำ • เน้นการติดตามประเมินผล ที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

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 และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ตระหนักเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวน และสร้างระบบฐานข้อมูลและระบบประมวลผลข้อมูลภาคสาธารณะเพื่อการวิเคราะห์ฐานะทางการคลังของรัฐบาลอย่างครบวงจร กล่าวคือ ก่อนการกำหนดมาตรการ

ใดๆ รัฐบาลจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลภาคสาธารณะ ในทุกๆ ด้านอย่างเป็นระบบ ทั้งทางด้านรายจ่าย รายรับและดุลการคลังของทั้งรัฐบาลกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ รวมถึงองค์กรอิสระต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีมาตรฐานในการวัดความเสี่ยงทางการคลัง (Fiscal Risks) และ จากภาระอันอาจเกิดขึ้นทางการคลัง (Contingent Liabilities) จากการดำเนินนโยบายต่างๆ อย่างเป็นที่ยอมรับได้ในระดับสากลทั้งในส่วนของนโยบายการคลัง นโยบายกึ่งการคลัง และนวัตกรรมต่างๆ จึงได้ร่วมมือกัน ในการจัดทำโครงการประเมินผลรายจ่ายภาคสาธารณะ (Public Expenditure Review: Per) - ความยั่งยืนและวินัยทางการคลัง (Fiscal Discipline and Sustainability) โดยโครงการฯ มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งผลใน 3 ด้าน

1) ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและการรายงานรายจ่ายรัฐบาลให้ครอบคลุมภาคสาธารณะ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงข้อมูลภาคสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความโปร่งใส เข้าใจง่ายในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน รวมถึงประโยชน์ในการวางแผนเชิงบูรณาการ

2) เพื่อสร้างมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทางการคลัง (Fiscal Risk) ความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นได้ทางการคลัง (Contingent Liabilities) และความเสี่ยงอื่นๆ เช่น จาก Securitization Earmarked Tax/Expenditure หรือ Concessions ที่แม่นยำ และระบบการรายงานเพื่อประโยชน์ในการวางแผนนโยบายเชิงบูรณาการ อันจะส่งผลต่อฐานความยั่งยืนทางการคลังทั้งจากนโยบายการคลังภาคสาธารณะและนโยบายกึ่งการคลัง

3) เพื่อปรับปรุงการจัดการวางแผนนโยบายการคลังและการกำหนดเป้าหมายทางการคลังของประเทศให้มีประสิทธิภาพมีความบูรณาการ และสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

3.8 การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

หลักการ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าและความเสื่อมถอยขององค์กร การมี "ทรัพยากรบุคคล" ในระบบราชการเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐและเป็นภาระด้านงบประมาณ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ภาครัฐจึงมีความจำเป็นต้องควบคุมจำนวนบุคลากรภาครัฐในภาพรวมให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และไม่เป็นภาระด้านงบประมาณเกินจำเป็น อย่างไรก็ตามในการควบคุมจำนวนบุคลากรภาครัฐให้เหมาะสมจะต้องดำเนินการในลักษณะที่มีความเป็นพลวัต มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาวการณ์ของโลก ความต้องการบริการภาครัฐของประชาชน ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล

แนวทางการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

1. มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

1.1 ข้าราชการ

1) มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ข้าราชการ⁷²

(1) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2541

(2) ให้ส่วนราชการยุบเลิกตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สำหรับ

ที่เหลืออีกร้อยละ 20 ให้นำมารวมกันแล้วมอบให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาจัดสรรให้ส่วนราชการที่มีความจำเป็น หากจัดสรรไม่หมดให้ยุบเลิก

⁷² มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2541

(3) มอบหมายให้สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง และสำนักงาน ก.พ. พิจารณากำหนดมาตรการจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการยุบตำแหน่ง ว่างที่มีอัตราเงินเดือน

2) มาตรการกำหนดอัตราค่าจ้างและการแต่งตั้งข้าราชการในระหว่างการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมใหม่⁷³

(1) ใช้จำนวนรวมของตำแหน่งที่มีอยู่ตามกรอบอัตราค่าจ้าง ณ ปัจจุบัน (จำนวนรวม 394,385 อัตรา) โดยไม่มีการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม

(2) คงกรอบอัตราค่าจ้างรวมในแต่ละระดับไว้และใช้การเกลี้ยตำแหน่ง จากกระทรวงเดิมไปกระทรวงใหม่แทน

(3) การเกลี้ยอัตราค่าจ้างและโยกย้ายถ่ายโอนข้าราชการ ต้องคำนึงถึงความสมัครใจ ความเป็นธรรม และสิทธิประโยชน์ของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่

1.2 ลูกจ้างประจำ

1.2.1 มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ลูกจ้างประจำ⁷⁴ ให้ยุบเลิกตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานที่ว่างลงและให้ส่วนราชการจ้างเหมาบริการแทน

1.2.2 ให้ทุกส่วนราชการต้องยุบอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่ง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 เป็นต้นไป⁷⁵

1.2.3 หากส่วนราชการใดมีเหตุผลความจำเป็นที่จะให้คงอัตราตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานให้เสนอเรื่องดังกล่าวให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐพิจารณาเป็นกรณีไป⁷⁶

2. คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ⁷⁷ มาตรการระยะสั้น 2 ปี (พ.ศ. 2547-2548) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ โดยข้าราชการพลเรือนไม่ยุบเลิกอัตราในภาพรวม ข้าราชการครูและข้าราชการตำรวจ ยุบเล็กร้อยละ 80 และจัดสรรคืนร้อยละ 20 ข้าราชการอัยการ จัดสรรตามความจำเป็น ส่วนลูกจ้างประจำนั้นให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่งเพื่อปรับเข้าสู่ระบบพนักงานราชการจนสิ้นปีงบประมาณ 2548 ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณต่อไป

3. ก.พ. ได้กำหนดมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ⁷⁸ ทั้งนี้ไม่รวมถึงข้าราชการในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมาตรการดังกล่าวประกอบด้วย 3 มาตรการย่อย ได้แก่ มาตรการที่ 1 : มาตรการสนับสนุนผู้ประสงค์จะเริ่มอาชีพใหม่ในระบบราชการ มาตรการที่ 2 : มาตรการสำหรับผู้ได้รับผลกระทบจากการปรับระบบราชการ และมาตรการที่ 3 : มาตรการพัฒนาและ

⁷³ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2545

⁷⁴ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2541

⁷⁵ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2545

⁷⁶ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2546 เรื่องมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ลูกจ้างประจำ เห็นชอบตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 6

⁷⁷ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546

⁷⁸ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 ต่อมาคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2547 มีมติเห็นชอบให้ขยายจำนวนเป้าหมายตามมาตรการเพิ่มขึ้น รวมเป็นจำนวนเป้าหมายทั้งสิ้น 51,878 คน

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

ตารางที่ 3-5 จำนวนข้าราชการในฝ่ายพลเรือน บึงบประมาณ 2548 จำแนกตามประเภทข้าราชการ

ประเภทข้าราชการ	ตำแหน่ง		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	12.38	118,470	9.70
• ข้าราชการกรุงเทพมหานคร	37,974	2.85	32,221	2.64
- ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ	21,976	1.65	19,900	1.63
- ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร	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
- พนักงานครูเทศบาล	14,008	1.05	13,849	1.13
รวม	1,332,811	100.00	1,221,262	100.00

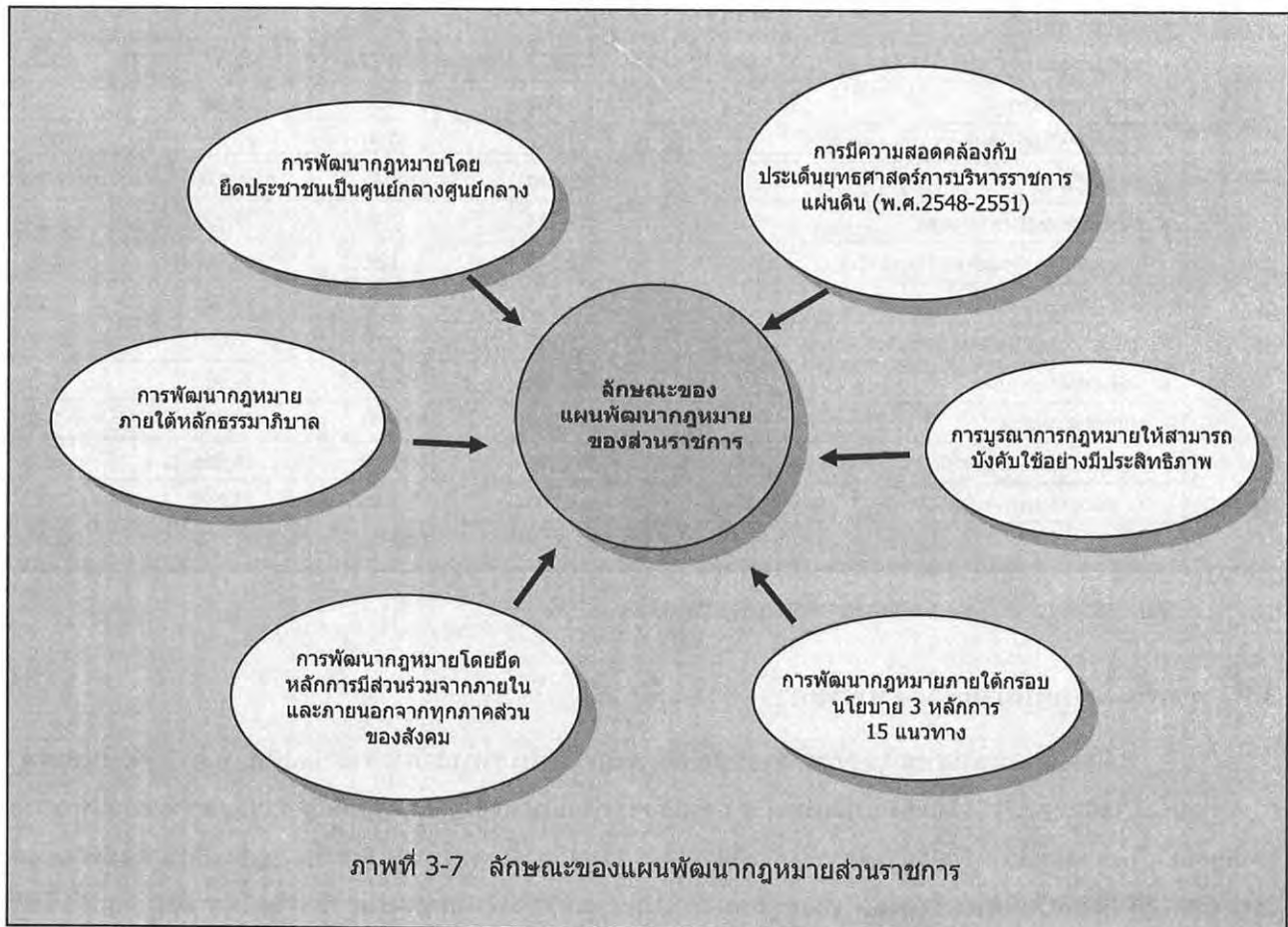
ที่มา: สำนักงาน ก.พ. กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2548

3.9 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 มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป ฯลฯ " แต่จากการตรวจสอบของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีพบว่า ในปัจจุบันมีพระราชบัญญัติที่ได้ประกาศใช้บังคับมีจำนวนประมาณ 550 ฉบับ และมีอนุบัญญัติหรือกฎหมายระดับรองจำนวนกว่า 100,000 ฉบับ ที่ใช้บังคับอยู่กับประชาชน โดยเฉพาะในประเด็นการอนุมัติ

อนุญาต ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ต่อมา คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2547 ได้พิจารณาอนุมัติให้กระทรวง ทบวง กรมและรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานของรัฐทุกแห่งจัดทำ แผนการพัฒนากฎหมายของแต่ละกระทรวง และหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมอบหมายให้ ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนากฎหมายไว้ในข้อตกลงคำรับรองการพัฒนากฎหมายการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2548 ของทุกกระทรวงและกรม และให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับ คณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมายร่วมกันเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติตามข้อตกลงดังกล่าว ทั้งนี้ กฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับที่จะดำเนินการยกเลิก หรือแก้ไขเพิ่มเติมต้องสอดคล้อง กับกรอบนโยบายในการพัฒนากฎหมาย ซึ่งมีหลักการ 3 ประการ และ 15 แนวทาง และได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของ ส่วนราชการ ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เป็นประธานอนุกรรมการ นำกรอบนโยบายในการพัฒนากฎหมายดังกล่าวไปกำหนดเป็นแนวทางให้ส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และรัฐวิสาหกิจ ได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากฎหมายในส่วนที่รับผิดชอบ (ภาพที่ 3-7)



คณะอนุกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ จึงได้นำหลักการ 3 ประการดังกล่าว คือ

หลักการที่ 1 การดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายที่กำหนดไว้

หลักการที่ 2 การพัฒนากฎหมายตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล

หลักการที่ 3 การพัฒนากฎหมายเชิงกระบวนการ

มาใช้เป็นกรอบที่จะให้แต่ละส่วนราชการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนากฎหมาย ซึ่งแนวทางที่คณะอนุกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ ได้กำหนดให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากฎหมายในส่วนที่รับผิดชอบ มีดังนี้

หลักการที่ 1 การดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายที่กำหนดไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. แก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกกฎหมายที่ขัดรัฐธรรมนูญ หรือจัดทำกฎหมายใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญที่กำหนด

2. ยกเลิกกฎหมายที่ไม่มีผลบังคับใช้

3. ลดและเลิกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่สร้างภาระโดยไม่จำเป็นแก่ประชาชน ตามมาตรา 35 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

4. ลดและเลิกกฎหมายหรือกฎระเบียบซึ่งควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ หรือกำหนดให้รัฐประกอบกิจการแข่งขันกับเอกชนโดยไม่จำเป็น ตามมาตรา 87 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

5. ลดและเลิกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือความล่าช้าต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่น ตามมาตรา 42 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (เฉพาะหน่วยงานกลาง)

หลักการที่ 2 การพัฒนากฎหมายตามนโยบายพิเศษของรัฐบาลที่กำหนดไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย หรือจัดให้มีกฎหมายเพื่อแก้ไขปัญหาคความยากจน และขยายโอกาสให้คนจนและคนด้อยโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม

2. การลด เลิก หรือจัดให้มีกฎหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

3. การปรับปรุงกฎหมายเพื่อเอื้อต่อการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ

4. การแก้ไขปรับปรุงกฎหมายหรือกระบวนการปฏิบัติราชการเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

5. การปรับปรุงกฎหมายตามนโยบายของคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนา กฎหมาย หรือคณะอนุกรรมการพัฒนากฎหมายหรือทีมผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) ที่แต่งตั้งโดยคณะอนุกรรมการกำกับการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการที่กำหนด

หลักการที่ 3 การพัฒนากฎหมายเชิงกระบวนการที่กำหนดไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การจัดทำระบบตรวจสอบความจำเป็นในการตรากฎหมายตามมติคณะรัฐมนตรี

2. การจัดทำระบบดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการตามมาตรา 7 มาตรา 9 และ มาตรา 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 “ การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ” (ประเด็นการปรับปรุงกฎหมาย) ก็ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงกฎหมาย ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ย่อยจำนวน 3 ยุทธศาสตร์ย่อยได้แก่

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 การพัฒนาหลักการ เนื้อหา และการบังคับใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบ โดยมีเป้าประสงค์ที่จะปรับปรุงกฎหมายให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนตามนโยบายของรัฐ

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 2 การพัฒนากระบวนการออกกฎหมาย โดยมีเป้าประสงค์เพื่อปรับปรุงกฎหมายให้ทันไปด้วยความรวดเร็วสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทางกฎหมาย โดยมีเป้าประสงค์ที่จะพัฒนาบุคลากรทางกฎหมายภาครัฐให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ สำหรับในยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1 ได้กำหนดตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละกระทรวงที่ถูกยกเลิก ปรับปรุง แก้ไข ตราใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 3-6 เกณฑ์เป้าหมาย พ.ศ. 2548-2551

เกณฑ์เป้าหมาย พ.ศ. 2548 – 2551			
ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
จำนวนกฎหมายตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการประจำปี พ.ศ.2548	ไม่น้อยกว่า 30 % - พรบ.ไม่น้อยกว่า 15 % - กฎหมายต่ำกว่า พรบ.ไม่น้อยกว่า 15 %	ไม่น้อยกว่า 40 % - พรบ.ไม่น้อยกว่า 20 % - กฎหมายต่ำกว่า พรบ.ไม่น้อยกว่า 20 %	ไม่น้อยกว่า 50 % - พรบ.ไม่น้อยกว่า 25 % - กฎหมายต่ำกว่า พรบ.ไม่น้อยกว่า 25 %

ตารางที่ 3-7 จำนวนกฎหมายที่พัฒนาปี 2548-2551

จำนวนกฎหมายที่พัฒนาปี 2548 รวม 400 ฉบับ		จำนวนกฎหมายที่พัฒนาปี 2549 รวม 2,473 ฉบับ		จำนวนกฎหมายที่พัฒนาปี 2550 รวม 957 ฉบับ		จำนวนกฎหมายที่พัฒนาปี 2551 รวม 957 ฉบับ		จำนวนกฎหมายที่พัฒนาปี 2548-2551 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

3.10 แนวทางการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสมในขั้นต่อไป

ภายหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมในปี 2545 หลายส่วนราชการได้มีการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการจัดโครงสร้างส่วนราชการภายในและปรับปรุงระบบการบริหาร เพื่อให้ส่วนราชการมีขนาดที่เหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อย่างไรก็ตามการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไปจำเป็นต้องเร่งพัฒนากลไกของส่วนราชการใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น โดยจะเน้นการลดสภาพความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการ การแบ่งภารกิจหน้าที่ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาคและราชการบริหารส่วนท้องถิ่นและพัฒนา รูปแบบโครงสร้างของราชการบริหารส่วนภูมิภาคใหม่ รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง กรม ให้มีการกระจายงานลงสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น และให้เอกชนรับงานบางส่วนไปดำเนินการ เพื่อให้ราชการบริหารส่วนกลางมีขนาดเล็กและให้มีการจัดองค์กรลักษณะพิเศษ เพื่อให้ระบบราชการมีความทันสมัย ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3.10.1 การลดสภาพความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการ

การลดสภาพความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการจะช่วยแก้ปัญหาการบริหารราชการที่ถูกจำกัดขอบเขตตามอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วนราชการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละนิติบุคคลแยกจากกัน และแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของความเป็นนิติบุคคลระหว่างกระทรวงและกรม ซึ่งแนวทางในการดำเนินงานคือ คือกำหนดให้กระทรวงเท่านั้นที่เป็นนิติบุคคล ส่วนกรมไม่เป็นนิติบุคคล แต่ยังเป็นกรมที่มีหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมนั้นๆ และปฏิบัติงานเชื่อมโยงระหว่างกรมภายในกระทรวงได้โดยไม่มีขอบเขตของความเป็นนิติบุคคลมาขวางกั้น

การลดสภาพความเป็นนิติบุคคลของกรมจะสามารถตอบสนองแนวทางการพัฒนาส่วนราชการต่อไปในอนาคต ดังนี้

(1) การบริหารงานในรูปแบบยุทธศาสตร์ของกระทรวงสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน เพราะเมื่อกระทรวงวางแผนการปฏิบัติการแล้วสามารถมอบหมายภารกิจให้ส่วนราชการใดในกระทรวงเป็นผู้รับไปปฏิบัติได้ โดยไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละกรม และถ้ามีภารกิจใหม่เกิดขึ้น ก็สามารถจัดส่วนราชการเพื่อรองรับภารกิจนั้นได้ทันทีและไม่ต้องตั้งเป็นส่วนราชการถาวรดังเช่นการตั้งกรม

(2) การบริหารงานแบบบูรณาการสามารถกระทำได้ง่ายยิ่งขึ้นเพราะไม่มีข้อจำกัดด้านกฎหมายเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่เฉพาะในฐานะที่เป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากกัน

(3) การใช้ทรัพยากรและงบประมาณภายในกระทรวงสามารถนำมาบริหารรวมกัน ทำให้เกิดความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน

(4) การมอบอำนาจเพื่อกระจายความรับผิดชอบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานสามารถกระทำได้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องจำกัดเฉพาะการมอบอำนาจให้แต่หัวหน้าส่วนราชการ

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวไปบัญญัติไว้ในร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฉบับใหม่ โดยได้ปรับปรุงแก้ไขความในวรรคสาม ของมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ใหม่ เป็นว่า "ส่วนราชการเฉพาะสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง และส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง มีฐานะเป็นนิติบุคคล"

3.10.2 การแบ่งภารกิจระหว่างราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาคและราชการส่วนท้องถิ่น

การแบ่งบทบาทและภารกิจระหว่างราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่นเป็นการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนหน่วยงานในส่วนกลางให้มีขนาดที่เล็กลงและมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจงานวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ การวางนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนในเชิงวิชาการ ส่วนภารกิจในเชิงวิชาการให้มีการถ่ายโอนออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้มีแนวทางการแบ่งภารกิจที่กำหนดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ (ตารางที่ 3-8) ดังนี้

ตารางที่ 3-8 แนวทางการแบ่งภารกิจ

เกณฑ์การแบ่งภารกิจ	ภารกิจหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลาง	ทำงานร่วมกันระหว่างราชการบริหารส่วนกลางกับราชการบริหารส่วนภูมิภาค	ภารกิจของราชการบริหารส่วนภูมิภาค
1. ความสัมพันธ์กับประชาชน	ให้บริการประชาชนเป็นการทั่วไป และเป็นการบริการทางอ้อม	ผสมผสาน	ให้บริการประชาชนเป็นการเฉพาะกลุ่ม และเป็นการบริการทางตรง
2. ผู้รับบริการ	เน้นการให้บริการแก่หน่วยงานมากกว่าประชาชน	เน้นการให้บริการแก่หน่วยงานมากกว่าประชาชน	เน้นการให้บริการประชาชนมากกว่าหน่วยงานราชการ
3. ลักษณะงาน	ลักษณะของงานไม่สามารถแบ่งออกเป็นส่วนๆ ได้	ลักษณะของงานมีลักษณะเป็นงานสนับสนุน และอาจจะมียานบริการได้ในบางลักษณะ	ลักษณะของงานแบ่งออกเป็นส่วนๆ ได้
4. งบประมาณ	การรวมศูนย์งบประมาณจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำกิจกรรม	ผสมผสาน	การกระจายงบประมาณออกไปในเขตพื้นที่ต่างๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกิจกรรม
5. พื้นที่	พื้นที่การให้บริการครอบคลุมทั้งประเทศ	ไม่ครอบคลุมทั้งประเทศ และกว้างขวางมากกว่าเขตจังหวัด	พื้นที่การให้บริการมีลักษณะเฉพาะและจำกัดจังหวัด
6. วิธีให้บริการ	ในกรณีที่ประชาชนจำเป็นต้องรับบริการ จะมีลักษณะเป็น In-house and mobile services	ผสมผสาน	ประชาชนรับบริการแบบ Counter service, In-house และ Off-house service

3.10.3 การจัดองค์การลักษณะพิเศษ

องค์การลักษณะพิเศษ เป็นองค์การหรือหน่วยงานภาครัฐประเภทหนึ่ง ที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนองการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ต้องการให้อิสระในการบริหารแก่หน่วยงานผู้ให้บริการและให้มีผู้รับผิดชอบต่อผลงานชัดเจน สามารถจัดหาบริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ในรูปข้อตกลง (Agreement) ระหว่างผู้ทำหน้าที่เป็น **ผู้ซื้อบริการ (purchaser)** ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นส่วนราชการที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบบริการสาธารณะต่อประชาชน กับหน่วยงานที่แยกออกไปเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดหาบริการ (**provider**) ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานในหรือนอกสังกัดของส่วนราชการผู้ซื้อบริการ (purchaser organization) ก็ได้ และสถานะของหน่วยงานผู้จัดหาบริการอาจเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น เช่น องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไรภาคเอกชน (non-profit organization in private sector) ก็ได้

ในการนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทย นอกจากการจัดตั้งผู้จัดหาบริการ (**provider**) ในรูปขององค์การมหาชนแล้วยังได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาหน่วยงานผู้ซื้อบริการ (**purchaser**) ด้วย เช่น การจัดตั้งองค์การ

ลักษณะพิเศษ กรณีกรมการข้าว ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีสถานะเป็นส่วนราชการระดับกรม ให้มีหน้าที่วางแผนไม่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ซื้อบริการจากส่วนราชการเช่น มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

3.10.4 รูปแบบราชการบริหารส่วนภูมิภาคในอนาคต

การปรับปรุงโครงสร้างราชการบริหารส่วนภูมิภาคใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานในการบริหารงานในระดับพื้นที่ กลุ่มจังหวัดและจังหวัด สร้างความเข้มแข็งของระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการและต้องการทำให้จังหวัดเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่อย่างมีบูรณาการ โดยบริหารงานแบบเมตริกซ์

แนวทางการจัดโครงสร้างส่วนราชการระดับจังหวัดใหม่⁸⁰

1. กำหนดให้จังหวัดเป็นเขตพื้นที่สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่ประจำอยู่ในพื้นที่นั้น เพื่อนำภารกิจของรัฐและนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ร่วมกันและให้บริการแก่ประชาชนอย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดให้เป็นไปตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด

3. ให้มีการทบทวนการจัดตั้งและสังกัดของหน่วยงานส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคใหม่ โดยกำหนดให้ส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในจังหวัดเป็นราชการส่วนภูมิภาค เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น หรือมีลักษณะเป็นการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ ซึ่งไม่อาจเป็นราชการส่วนภูมิภาคได้ ทั้งนี้ ในการกำหนดเงื่อนไขหน่วยงานส่วนกลางที่จะไปจัดตั้งในภูมิภาค หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นจะต้องปฏิบัติงานซึ่งไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่เป็นของท้องถิ่น และต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยหน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีลักษณะงานเกี่ยวกับ

- เป็นการดำเนินงานที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (งานวิชาการ/R&D/งานก่อสร้างขนาดใหญ่ที่ใช้เทคนิคสูง)
- เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งรัฐ
- เป็นการดำเนินงานในพื้นที่หลายจังหวัด
- มีความคุ้มค่าที่จะจัดหน่วยงานในรูปของเขต/ภาค/กลุ่มจังหวัด
- มีเหตุผลพิเศษที่ต้องตั้งเข้าสู่ส่วนกลาง

สำหรับโครงสร้างการบริหารงานระดับอำเภอ ได้ออกแบบเพื่อให้มีการกำหนดภารกิจหลักและหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของจังหวัดและการบริการประชาชนในเขตอำเภอ โดยให้มีหน่วยบริการประชาชนในอำเภอซึ่งมีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเข้าถึงบริการให้กับประชาชน ทั้งนี้ หน่วยบริการที่อำเภอจัดตั้งจะจัดทำบริการเฉพาะที่ท้องถิ่นไม่มีอำนาจและไม่มีความสามารถที่จะดำเนินการ หรือเป็นงานบริการที่ท้องถิ่นไม่ขอดำเนินการ โดยมีแนวทางการจัดโครงสร้างของอำเภอ

3.10.5 การปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม

การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการในขั้นต่อไปมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ภารกิจของรัฐและระบบการบริหารในส่วนราชการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ เช่นแนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และการสร้างคุณค่า (Value Creation) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

⁸⁰ อ.ก.พ.ร.เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นเป็นผู้เสนอ

การปรับโครงสร้างที่จะดำเนินการต่อไปจะมีการเปลี่ยนแปลงมาก สำหรับโครงสร้างส่วนราชการระดับกระทรวงที่ได้รับผลกระทบอย่างมากจากโลกาภิวัตน์ (Globalization) เพื่อให้การดำเนินการกิจของรัฐก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ข้อเสนอการจัดตั้งกระทรวงเกษตรและอาหาร กระทรวงพาณิชย์และอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสาร กระทรวงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการขนส่ง รวมไปถึงการปรับปรุงแบบเล็กน้อย (Minor Change) สำหรับโครงสร้างส่วนราชการที่ได้รับผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ไม่มากนัก และมีการดำเนินการกิจของรัฐที่จัดอยู่ในเกณฑ์ดีแล้ว ได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงการท่องเที่ยว กระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม และกระทรวงการต่างประเทศ ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวจะต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงแผนการปรับเปลี่ยน (Transition Plan) ที่มีประสิทธิภาพสำหรับแต่ละหน่วยงานที่มีรูปแบบต่าง ๆ กันด้วย เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่โครงสร้างและการทำงานตามกรอบกรอบแนวทางใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการในรายละเอียด การโอนถ่ายอำนาจหน้าที่ ทรัพยากร และข้าราชการระหว่างส่วนราชการ เป็นต้น

การปรับโครงสร้างกระทรวง กรมที่ได้ดำเนินการแล้วตั้งแต่ปี 2548 เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อขอความคิดเห็นทั้งจากส่วนราชการ ฝ่ายข้าราชการประจำ ฝ่ายข้าราชการการเมือง ผู้ทรงคุณวุฒิ และภาคเอกชน โดยมีการประชุมคณะรัฐมนตรีนัดพิเศษ 2 ครั้งในวันที่ 28 พฤษภาคม 2548 และวันที่ 9 กรกฎาคม 2548 การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างคณะรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิในวันที่ 30 กรกฎาคม 2549 ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดโครงสร้างส่วนราชการ ได้ข้อสรุปแนวทางในการจัดโครงสร้างส่วนราชการใหม่แบ่งเป็น 18 กระทรวง ดังนี้

1) กลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 8 กระทรวง ได้แก่

(1) กระทรวงเกษตรและอาหาร มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ทางอาหาร เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การเป็นครัวโลก ให้มีการจัดการด้านการผลิตและปัจจัยด้านการผลิตใหม่ และให้รวมงานด้านการตลาดไว้ด้วยเพื่อเชื่อมโยงการทำงานอย่างครบวงจร

(2) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม กับทั้งสนับสนุนทรัพยากรแก่กระทรวงที่มีหน้าที่ในการผลิตภาคเกษตรและอุตสาหกรรม

(3) กระทรวงการท่องเที่ยว กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดการท่องเที่ยวและบริการในระดับนานาชาติ และสร้างรายได้ให้แก่ประเทศมากขึ้น

(4) กระทรวงพาณิชย์และอุตสาหกรรม กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ เพิ่มศักยภาพทั้งด้านการผลิตและการค้าให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างภาคการค้าภายในประเทศกับตลาดโลก สร้างความแข็งแกร่งให้ภาคอุตสาหกรรม การลงทุนและการค้า โดยบูรณาการงานไว้ในกระทรวงเดียวกัน

(5) กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสาร กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการสร้างคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคมและชุมชน

(6) กระทรวงการคลัง กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการหารายได้และบริหารจัดการรายจ่ายภาครัฐ

(7) กระทรวงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการขนส่ง กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการเป็นศูนย์รวมงานโยธาธิการ รวมทั้งดูแลการจัดการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ

(8) กระทรวงพลังงาน กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการจัดหาพลังงานอื่นมาทดแทนปิโตรเลียม และการกำหนดมาตรการให้มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) กลุ่มกระทรวงด้านสังคม ประกอบด้วย 6 กระทรวง ได้แก่

(1) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการพัฒนาสังคมให้มีคุณภาพและเสริมสร้างทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพและความมั่นคงในการดำเนินชีวิต

(2) กระทรวงแรงงาน กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นพัฒนาศักยภาพแรงงานให้มีงานทำ มีรายได้ และหลักประกันที่มั่นคง รวมทั้งการพัฒนาฝีมือแรงงาน เสริมสร้างความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(3) กระทรวงวัฒนธรรม กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการบูรณาการงานด้านวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ บำรุงรักษา สืบทอด เผยแพร่ และให้วัฒนธรรมมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

(4) กระทรวงสาธารณสุข กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการทำให้ประชาชนมีสิทธิได้รับการดูแลรักษาพยาบาลโดยทั่วถึง เท่าเทียมและพัฒนาสถานบริการสุขภาพทุกระดับให้มีคุณภาพมาตรฐาน

(5) กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับ และกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามาช่วยรัฐจัดการศึกษา

(6) สำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการแผ่นดิน เป็นศูนย์ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ

3) กลุ่มกระทรวงด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 4 กระทรวง ได้แก่

(1) กระทรวงกลาโหม กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ปราบปรามการกบฏและการจลาจล ช่วยพัฒนาประเทศและรักษาผลประโยชน์ของชาติ

(2) กระทรวงมหาดไทย เสริมสร้างความสงบสุขในสังคม ความมั่นคงภายในประเทศ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน

(3) กระทรวงยุติธรรม กำหนดบทบาทและภารกิจที่เน้นการอำนวยความยุติธรรมทั้งในด้านการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของผู้บริโภค ด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตภาครัฐและด้านการตรวจคนเข้าเมือง

(4) กระทรวงการต่างประเทศ เสริมสร้างสถานะประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับในเวทีระหว่างประเทศ และเสริมสร้างสถานะความเป็นหุ้นส่วนของไทยกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในระดับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน อนุภูมิภาคในเอเชียและอาเซียน ตลอดจนหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับประเทศและกลุ่มประเทศที่มีบทบาทสำคัญ

อย่างไรก็ดี ยังมีประเด็นที่ต้องมีการหารือกันในรายละเอียดให้ชัดเจน กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญในการจัดโครงสร้างกระทรวงจาก 20 กระทรวงเป็น 18 กระทรวง เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีการนำเสนอเพื่อแก้ไขพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ต่อไป

การดำเนินการในขั้นต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการทบทวนข้อเสนอสาระพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ที่ได้ปรับปรุงต่อคณะรัฐมนตรี(ของรัฐบาลชุดใหม่) เพื่อพิจารณาเห็นชอบและเสนอเข้าสู่กระบวนการนิติบัญญัติตามลำดับ ซึ่งหากกฎหมายทั้ง 2 ฉบับผ่านกระบวนการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร.จะได้

ดำเนินการตามแผนการปรับเปลี่ยน (Transition Plan) ที่ได้เตรียมไว้เพื่อรองรับความเสี่ยงของการปรับโครงสร้างที่เสนอดังกล่าว เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่โครงสร้างและการทำงานตามกรอบแนวทางใหม่ต่อไป

สรุป

การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูง ขจัดความซ้ำซ้อนของภารกิจ รวมงานที่กระจัดกระจายอยู่ในหลายส่วนราชการให้มารวมไว้ที่ส่วนราชการเดียว เพื่อให้มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบในภารกิจอย่างชัดเจน รวมทั้งยังเป็นการลดการบริหารโดยคณะกรรมการลงด้วย อย่างไรก็ตาม ในช่วงแรกของการดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้างต้น มีผลกระทบและปัญหาสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการและภารกิจดังกล่าว ทั้งในกระทรวงที่มีอยู่เดิม เช่น กรณีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการคลัง เป็นต้น และกระทรวงที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงวัฒนธรรมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องความชัดเจนของขอบเขตภารกิจระหว่างส่วนราชการ การโอนทรัพย์สิน การขาดอัตรากำลังสำหรับกระทรวง/กรมที่จัดตั้งขึ้นใหม่ รวมทั้งการขาดความรู้ความเข้าใจของข้าราชการที่มีการเคลื่อนย้ายจากหน่วยงานเดิมไปสังกัดหน่วยงานใหม่ และความสับสนของประชาชนในการขอรับบริการ

การดำเนินการในระยะ 6 เดือนแรก จึงต้องจัดระบบและข้าราชการเพื่อปฏิบัติราชการในบริบทของกระทรวงที่กำหนดใหม่ ควบคู่ไปกับการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นกรณีเร่งด่วน โดยมีการดำเนินการทั้งในแง่กฎหมาย และการจัดระบบการบริหารระหว่างกระทรวง กรม ถัดจากนั้นจวบจนถึงปัจจุบันได้มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนราชการในเรื่องใหม่ๆ ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

ในส่วนกลาง มีการปรับบทบาทและโครงสร้างส่วนราชการภายในกระทรวง/กรม ซึ่งมีทั้งการดำเนินการตามบทเฉพาะกาลของกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 (มาตรา 53 – 58) การจัดตั้งส่วนราชการระดับกรมขึ้นใหม่ และการแบ่งส่วนราชการภายในกรมให้เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การแปลงสภาพส่วนราชการไปเป็นองค์การรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการมากยิ่งขึ้น การปรับลดบทบาทของภาครัฐให้มุ่งเฉพาะภารกิจหลักและขจัดงานที่ไม่จำเป็นและถ่ายโอนภารกิจให้เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ทำให้ขนาดของส่วนราชการเดิมเล็กลง การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจ รวมไปถึงการบูรณาการการทำงานภายในและระหว่างกระทรวง กรมและจังหวัดโดยเน้นรูปแบบองค์การที่เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ การปรับกำลังคนภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมและไม่เป็นการเพิ่มอัตรากำลังคนภาครัฐในภาพรวม การปรับระบบการเงินและการงบประมาณให้สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ใช้งบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว และการปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

ในส่วนภูมิภาค ได้พัฒนาระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคให้มีความเข้มแข็งเพื่อการบริการประชาชน โดยมีการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ผลักดันให้มีการมอบอำนาจจากส่วนกลางแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด การบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ทั้งในลักษณะของกลุ่มตามพื้นที่ และกลุ่มตามยุทธศาสตร์ การปรับเขตตรวจราชการในทุกส่วนราชการให้สอดคล้องกับกลุ่มจังหวัด การวางระบบกำกับกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรีที่ดูแลพื้นที่ การพัฒนาระบบบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการรวมทั้งการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การจัดให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกันด้วยการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม

จังหวัด และศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดเพื่อเป็นเจ้าภาพในการเชื่อมโยงระหว่างจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดกับระหว่างกลุ่มจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงสมรรถนะของอำเภอให้เป็นจุดรวมในการให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก ถูกต้องและรวดเร็วรวมถึงการปรับระบบและวิธีการเพื่อตอบสนองต่อการบริการประชาชน เช่น การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ศูนย์บริการประชาชน การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น

การพัฒนาระบบราชการในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาดังกล่าว สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายของการปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้เหมาะสมที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการปรับลดบทบาทภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก การปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การพัฒนากฎหมายให้ทันสมัย สัดสวนงบประมาณของแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยไม่เพิ่มขนาดกำลังคนภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยอยู่ในบริบทของความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารราชการทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงต้องปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างการบริหารราชการไปอย่างต่อเนื่อง ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นด้วยความรอบคอบและหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบราชการมีโครงสร้างที่มีขีดสมรรถนะและความคล่องตัวสูง มีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า และตอบสนองความต้องการของประชาชนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการ

บทที่ 4

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) เป็นกระบวนการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในรูปของแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ โดยมีแผนปฏิบัติราชการประจำปี และมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการ รวมทั้งการประเมินและบริหารความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องปรับแต่งองค์การให้พร้อมทำงานด้วยการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดกระบวนการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างองค์การ การพัฒนากฎ ระเบียบ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการองค์ความรู้ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ตลอดจนมีการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการซึ่งเป็นกลไกตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยวิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงาน ในการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนให้สูงขึ้น

เมื่อส่วนราชการแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการแล้ว กระบวนการและขั้นตอนในการกำกับและติดตามผล เพื่อแสดงผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือไม่ จะต้องปรับปรุงสิ่งใดหรือมีสิ่งใดที่ทำได้ดี มีมาตรฐานมีคุณภาพ กลไกในหลายๆ ด้านก็จะเริ่มทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินการดำเนินงานขององค์การว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือประเมินว่า เมื่อดำเนินการแล้วจะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีปัญหาและอุปสรรคใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงแผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานของส่วนราชการ และหน่วยงานภาครัฐต่อไป

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าสากลได้กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ดังนี้

1. แต่ละหน่วยราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานอย่างน้อย 1 กระบวนงานหลักภายในปี 2550
2. ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตรงตามที่กำหนดไว้ โดยเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 80 ภายในปี 2550
3. ส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐสภาอิเล็กทรอนิกส์ได้ภายในปี 2550

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ใช้มาตรการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ดังนี้

1. มาตรการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ เช่น การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้าสู่ระบบราชการ โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเลือกสรรแบบระบบเปิดที่เน้นสมรรถนะการบริหารมาใช้กับผู้บริหารทุกตำแหน่ง ทบทวนระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนให้เหมาะสม การเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการและให้ส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

2. มาตรการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้บริหารระดับสูง การจัดทำค่าแรงค่านิยมสร้างสรรค์เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ และสร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ

3. มาตรการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดการบริการที่ยืดประชาชนเป็นสำคัญ สามารถให้บริการได้ตลอดเวลา

มาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีหมวดต่าง ๆ รองรับดำเนินการ ดังนี้

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)



ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมและจัดทำรายงานของ ก.พ.ร. ประจำปี พ.ศ. 2548 โดย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี 2549

ภาพที่ 4-1 ผลลัพธ์แสดงการบรรลุเป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

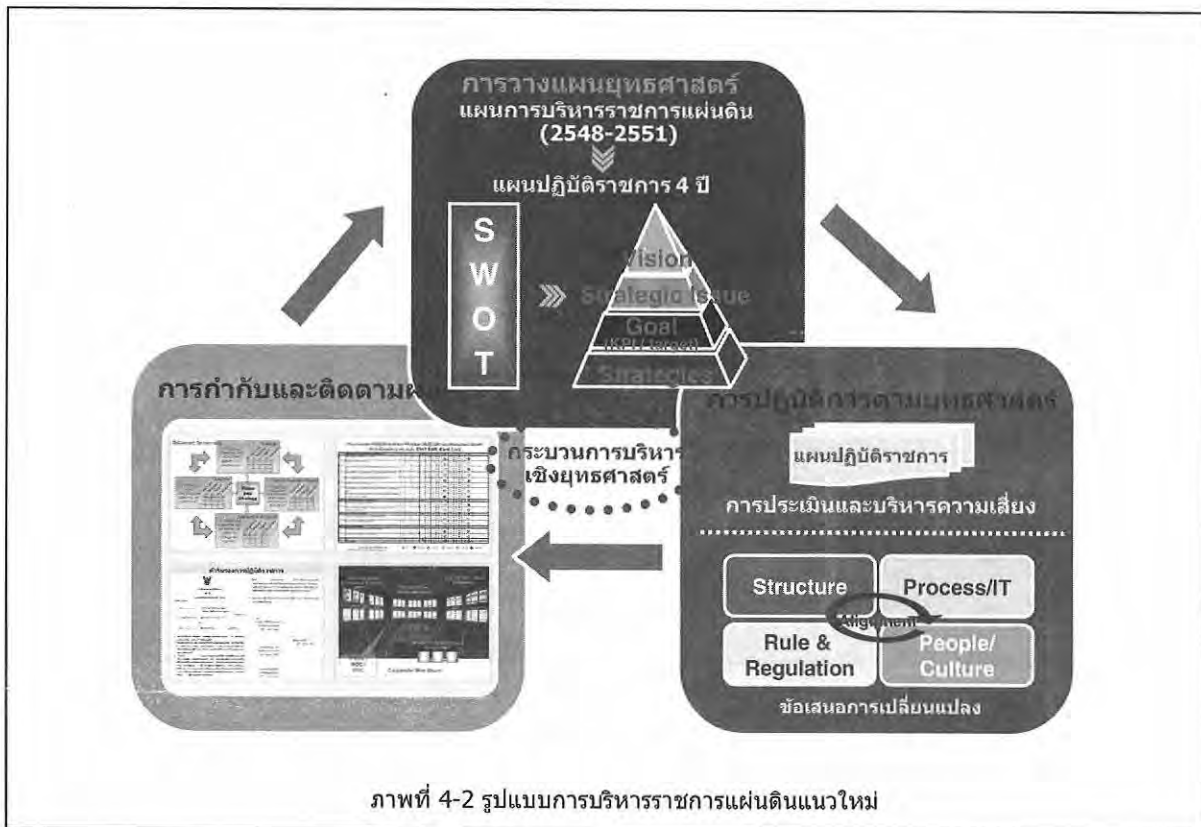
ผลการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าสากล

1. หน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการรับประกันคุณภาพพระบงงาน) อย่างน้อยหน่วยงานละ 1 กระบวนงานหลัก ภายในปี พ.ศ. 2550 ผลลัพธ์ที่ได้ (ปี 2549) คือ ร้อยละ 60

2. ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) ตรงตามที่กำหนดไว้ (ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากรและจำนวนข้าราชการที่ฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ส่วนราชการกำหนด) อย่างน้อยร้อยละ 80 ภายใน ปี พ.ศ. 2550 ผลลัพธ์ที่ได้ (ปี 2549) คือ ร้อยละ 80

3. ส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้ภายในปี พ.ศ. 2550 (ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของส่วนราชการ) ผลลัพธ์ที่ได้ (ปี 2549) คือ ร้อยละ 80

ทั้งนี้ การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล คือ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีกระบวนการหลัก 3 ส่วน ประกอบด้วยส่วนการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนการนำยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีและส่วนการกำกับและติดตามผล โดยทั้งสามส่วนมีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบและในแต่ละส่วนจะมีระบบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามแผนภาพข้างล่างนี้ (ภาพที่ 4-2)



ภาพที่ 4-2 รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่

4.1 การวางยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน

ฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐและงบประมาณของแผ่นดินไปดำเนินการตามภารกิจของรัฐ จึงมีภาระรับผิดชอบต่อประชาชนในฐานะเจ้าของอำนาจและผู้เสียภาษีจึงต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ คำนวณค่าของเงิน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จัดบริการมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของประชาชน ทั้งนี้รัฐบาลที่มีสมรรถนะสูงนอกจากจะสามารถกำหนดนโยบายที่มีคุณภาพแล้ว จะต้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล สามารถขจัดความขัดแย้งและประสานประโยชน์ของคนกลุ่มต่างๆ ในสังคมได้อย่างราบรื่น ตลอดจนสามารถเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่จำเป็นไปยังทุกคนในสังคมได้ทราบ ดังนั้นในการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของภาคราชการให้สูงขึ้น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงได้กำหนดให้มีการวางยุทธศาสตร์ในรูปแบบของ การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อแปลงนโยบายหลักแห่งรัฐและความต้องการของประชาชนมาเป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้คณะรัฐมนตรีผูกพันมีภาระรับผิดชอบต่อรัฐสภาในฐานะ

ตัวแทนประชาชน และส่วนราชการจัดทำแผนการดำเนินงานรองรับในรูปของแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดสรรทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล

4.1.1 การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติการ 4 ปี

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนนิติบัญญัติและแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลา 4 ปี (มาตรา 13) และให้ส่วนราชการไปดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี (มาตรา 14) เพื่อรองรับการปฏิบัติการตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งจะมีผลผูกพันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป (มาตรา 16)

การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินได้มี "ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547"¹ กำหนดรายละเอียดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมีคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการจัดทำรายงานสรุปสภาวะประเทศ² และคณะกรรมการรวบรวมข้อมูล³ เพื่อทำหน้าที่ในการเตรียมการในเรื่องต่างๆ

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) มีสาระสำคัญบนพื้นฐานหลักการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2548 ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ แนวความคิดและวิ.ศทางการบริหารประเทศ ยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน และกลไกการนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีสาระครอบคลุมรายละเอียดดังนี้⁴

1. ประเด็นยุทธศาสตร์หลักซึ่งรัฐบาลมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก รวมทั้งสิ้น 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ กล่าวคือ

- 1) การขจัดความยากจน
- 2) การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- 3) การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- 4) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 5) การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- 6) การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 7) การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- 8) การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- 9) การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

¹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 121 ตอนพิเศษ 141 ง ลงวันที่ 30 ธันวาคม 2547

² ประกอบด้วย เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขานุการสภาความมั่นคง อธิบดีกรมบัญชีกลาง ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้แทนสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นกรรมการ

³ ประกอบด้วย เลขานุการคณะรัฐมนตรี เป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขานุการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขานุการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้แทนสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นกรรมการ

⁴ นายกรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2548 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 34 ง ลงวันที่ 12 เมษายน 2548

2. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อันเป็นสิ่งที่รัฐบาลต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ สำหรับช่วงระยะเวลา ปี พ.ศ. 2548-2551 รวมถึงตัวชี้วัด และเป้าหมาย ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารราชการแผ่นดิน

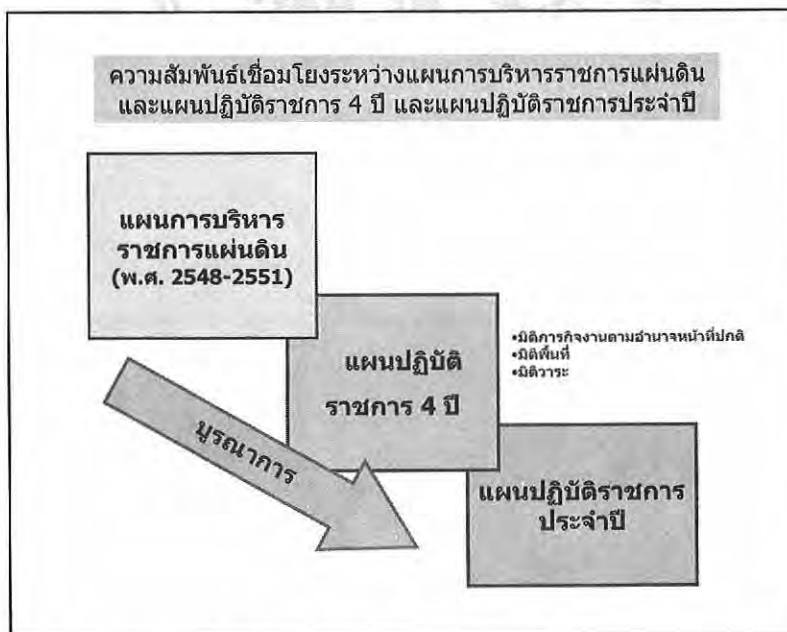
3. กลยุทธ์หลักซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญอันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่างๆ รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ

4. เมตริกซ์การมอบหมายภารกิจงานหรือการมอบหมายงานแบบไขว้ขวางข้ามหน่วยงาน เพื่อระบุว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบหรือมีบทบาทเกี่ยวข้องในประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ใดในการนำไปสู่การปฏิบัติ (เจ้าภาพหลัก เจ้าภาพกลยุทธ์หลัก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

5. เลขรหัสอ้างอิง เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักจากแผนการบริหารราชการแผ่นดินสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปีระดับกระทรวง ทบวง กรม และระดับกลุ่มจังหวัดและจังหวัด ซึ่งได้กำหนดให้มีเลขรหัสอ้างอิงกำกับในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 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 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของส่วนราชการ รัฐบาลได้กำหนดประเด็นในแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ 2 ประเด็น⁵ คือ

- ภาพรวมของการแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ไปสู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี ของส่วนราชการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- แผนปฏิบัติการ 4 ปี ของกระทรวง/กลุ่มจังหวัด

เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบและเห็นชอบในหลักการของแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของกระทรวงและกลุ่มจังหวัดแล้ว รัฐมนตรีเจ้าสังกัดร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาทบทวนแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอีกครั้ง เพื่อให้มีวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น แล้วมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง⁶ พิจารณาก่อนอีกครั้งหนึ่ง เพื่อประสานส่วนราชการให้ทำการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ 4 ปี ให้สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณ และพิจารณาปรับปรุงโครงการสำคัญเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (Flagship Project) เพื่อให้สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้⁷

4.1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาของส่วนราชการและจังหวัด

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาของส่วนราชการและจังหวัด เป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินลงสู่กระทรวง ทบวง กรม และพื้นที่ระดับกลุ่มจังหวัด และจังหวัด เป็นกระบวนการที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาให้สะท้อนปัญหาความต้องการที่แท้จริงของประชาชน และนำไปสู่การบูรณาการในเชิงพื้นที่และเชิงโครงสร้างหน้าที่ นอกจากนี้ การจัดทำยุทธศาสตร์หรือการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ได้ดำเนินการมาแล้วนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนมากขึ้น โดยให้มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีการวางแผนผังเชิงกลยุทธ์/ผังกระบวนการ (Strategy Map/Process Map) และรูปแบบการดำเนินการ (Business Model) ของแต่ละยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน มีการกำหนดเป้าประสงค์-ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่เหมาะสม มีการแยกแยะบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระหว่างกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัดและจังหวัด รวมถึงท้องถิ่น ภาคเอกชน ทูตแบบบูรณาการ ฯลฯ ให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนงาน/โครงการและค่าของงบประมาณประจำปีที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน และมีการวางระบบการบริหารงานและระบบการสนับสนุนที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผล ตลอดจนการวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

ประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญๆ ที่ส่วนราชการและจังหวัดร่วมกันจัดทำให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์การเกษตร ยุทธศาสตร์การค้าการลงทุน ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม ยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ (Logistics) และยุทธศาสตร์ความมั่นคง ทั้งนี้ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีการดำเนินการทั้งในระดับโลก (G:Global) ระดับภูมิภาค (R:Regional) และระดับท้องถิ่น (L:Local)

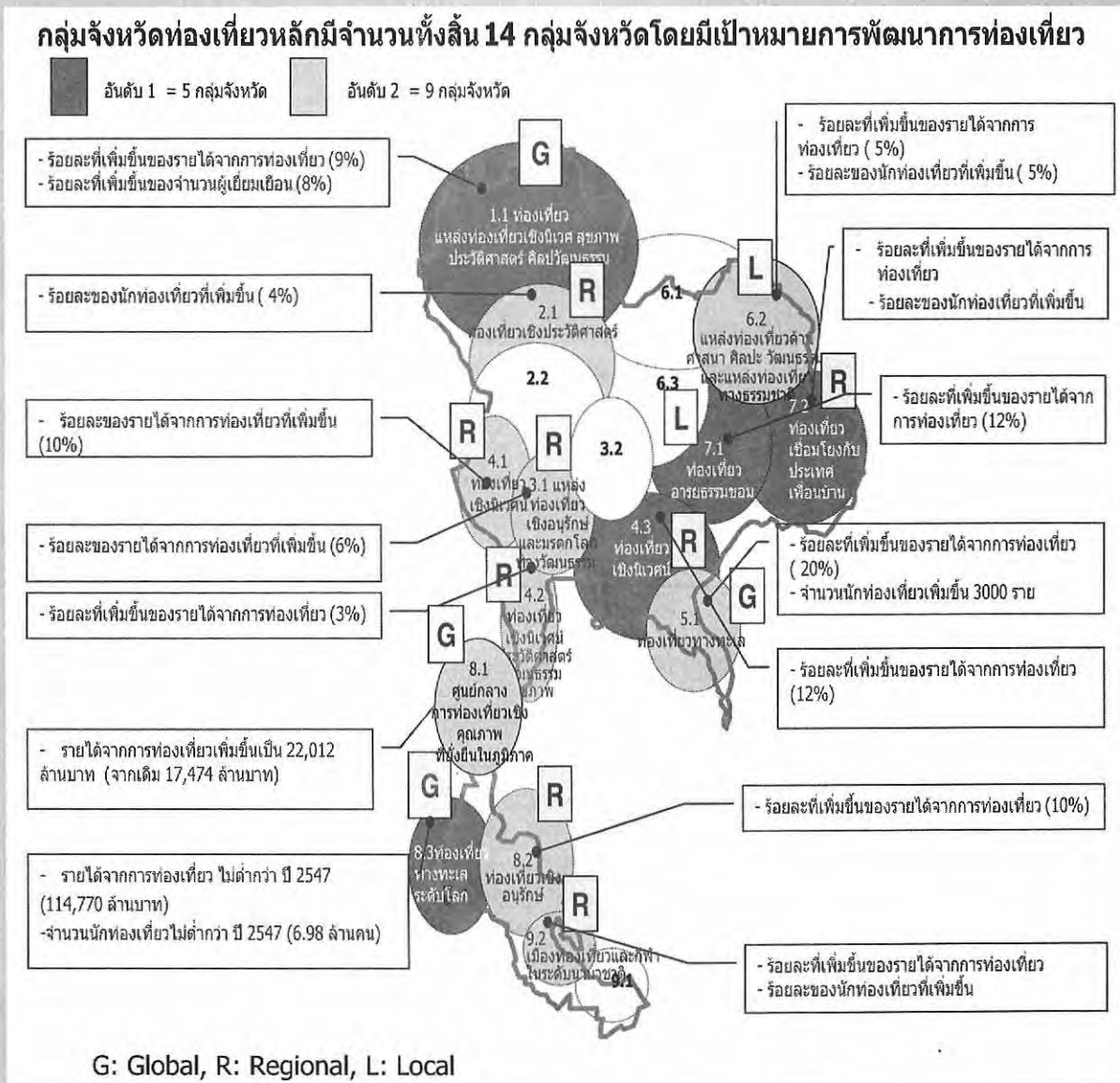
⁵ การประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2548 ณ ดิกลันดิโมตร (หลังนอก) ทำเนียบรัฐบาล

⁶ รองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) ร่วมกับรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสุรนันทน์ เวชชาชีวะ) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาทบทวนในภาพรวมทั้งหมดเพื่อให้เกิดการบูรณาการตามนโยบายรัฐบาล แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรี

⁷ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2548 ได้รับทราบและให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของส่วนราชการที่ได้ผ่านการทบทวนแล้ว

กรณีตัวอย่างยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

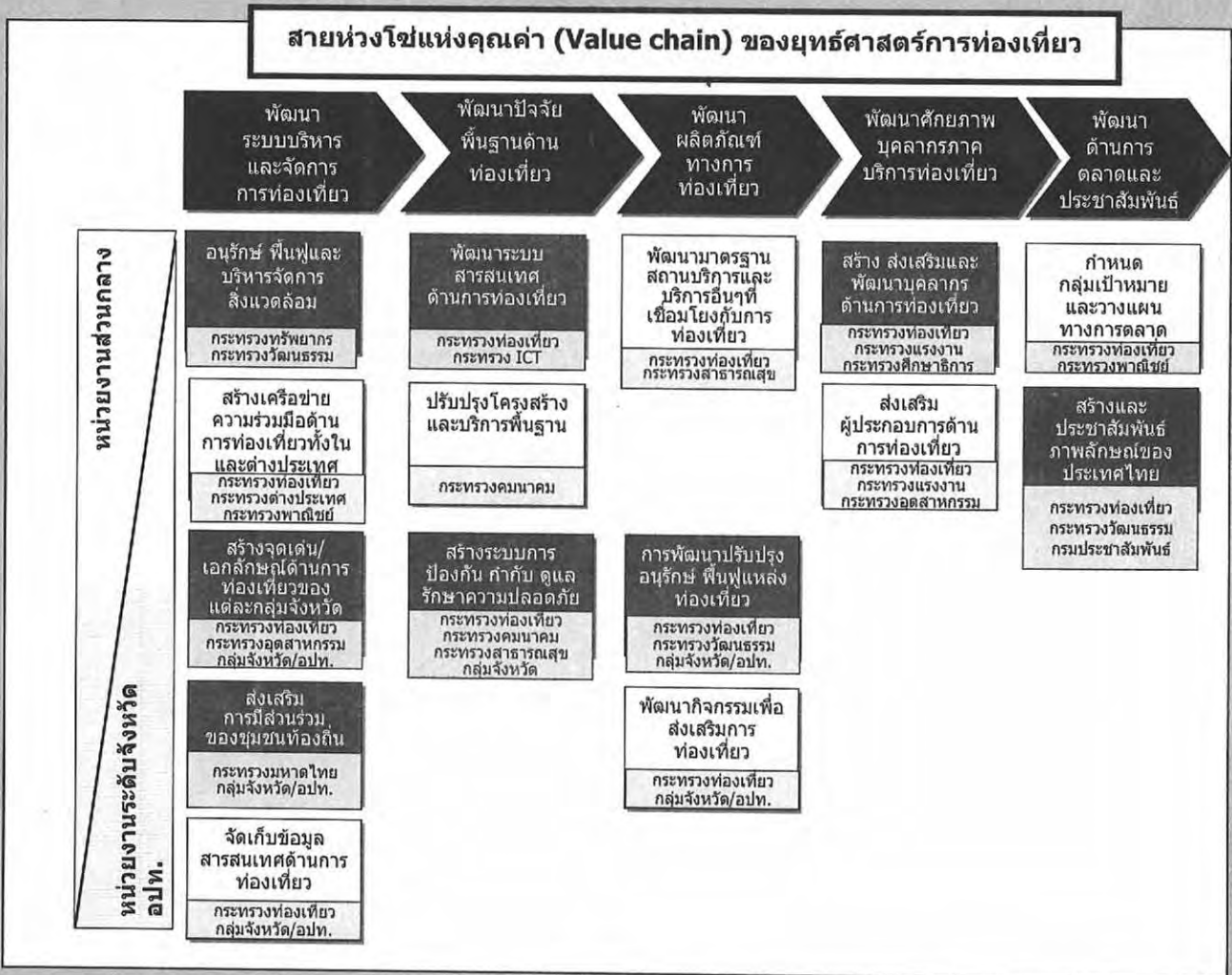
จังหวัดที่มีศักยภาพการท่องเที่ยวได้เลือกการท่องเที่ยวเป็นยุทธศาสตร์หลัก ทั้งสิ้น 14 กลุ่มจังหวัดมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวจากตัวชี้วัดร้อยละของรายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น และร้อยละของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น (ภาพที่ 4-4) และแต่ละกลุ่มจังหวัดได้กำหนดจุดเน้นเรื่องการท่องเที่ยวหรือกลยุทธ์ที่แตกต่างกันทั้งจุดเน้นและระดับการให้บริการ เช่น กลุ่มล้านนาเน้นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สุขภาพ ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม กลุ่มจังหวัดภาคใต้ และกลุ่มอันดามันเน้นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก (G: Global) เป็นต้น



ภาพที่ 4-4 การจัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

เป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับกลุ่มจังหวัดจะมีรายละเอียดเชิงสาระที่แต่ละกลุ่มเน้น และเป้าหมายที่กำหนดตัวชี้วัดในด้านรายได้ และจำนวนนักท่องเที่ยว เช่น กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนหรือกลุ่มล้านนา เน้นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สุขภาพ ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม ในระดับโลก มีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด ร้อยละ 9 และเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวให้ได้ร้อยละ 8 และกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง เน้นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ประวัติศาสตร์วัฒนธรรมและสุขภาพ ระดับภูมิภาค (R: Regional) มีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด ร้อยละ 3 เป็นต้น

ทั้งนี้ในการวางยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดและจังหวัดที่ครอบคลุมสาระและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนต่อการเพิ่มมูลค่าจากการท่องเที่ยว ตามสายห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของการท่องเที่ยว (ภาพที่ 4-5) ทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะร่วมกันผลักดันการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 4-5 สายห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

4.2 การนำยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี

เมื่อแผนการบริหารราชการแผ่นดินได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ส่วนราชการต่างๆ ทั้งกระทรวง ทบวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัด จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปีที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินภายใน 60 วัน แผนการบริหารราชการแผ่นดินจะเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันเป็นลำดับอย่างชัดเจน เป็นการถ่ายทอด (Cascading) ยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินลงไปยังกระทรวง ทบวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ ในแต่ละระดับ นอกจากนี้ แผนการบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าวในระดับกระทรวง ทบวง กรม จะกำหนดกรอบในการคิดและการจัดทำที่ชัดเจน เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อให้หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้แผนปฏิบัติราชการประจำปีสามารถนำไปประกอบในค่าของงบประมาณประจำปี และเป็นสาระในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งครอบคลุมในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยจัดทำรายงานความก้าวหน้า (Self-Assessment Report) เพื่อเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นปีงบประมาณแต่ละส่วนราชการจะมีการจัดทำรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

4.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินจะต้องจัดทำแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับแต่งองค์กร กระบวนการ ให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการ และเป็นการกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับส่วนราชการและระดับบุคลากร

การวางแผนเพื่อปรับแต่งองค์กรทั้งระดับกระทรวง ทบวง และกรม จะยึดแผนและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง โดยมีการกำหนดและทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการ เพื่อทำการวิเคราะห์และประเมินขีดความสามารถและปริมาณทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่ ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการในการทำงาน ระบบการบริหาร ค่านิยมและทัศนคติของข้าราชการ ความสามารถในการให้บริการประชาชน กฎระเบียบต่างๆ ฯลฯ ที่ใช้อยู่ และประเมินหาสิ่งที่ยังขาด (Gap) หรือไม่เพียงพอ เพื่อกำหนดแนวทางหรือวิธีการลดช่องว่างนั้น โดยการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change)

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนดังนี้

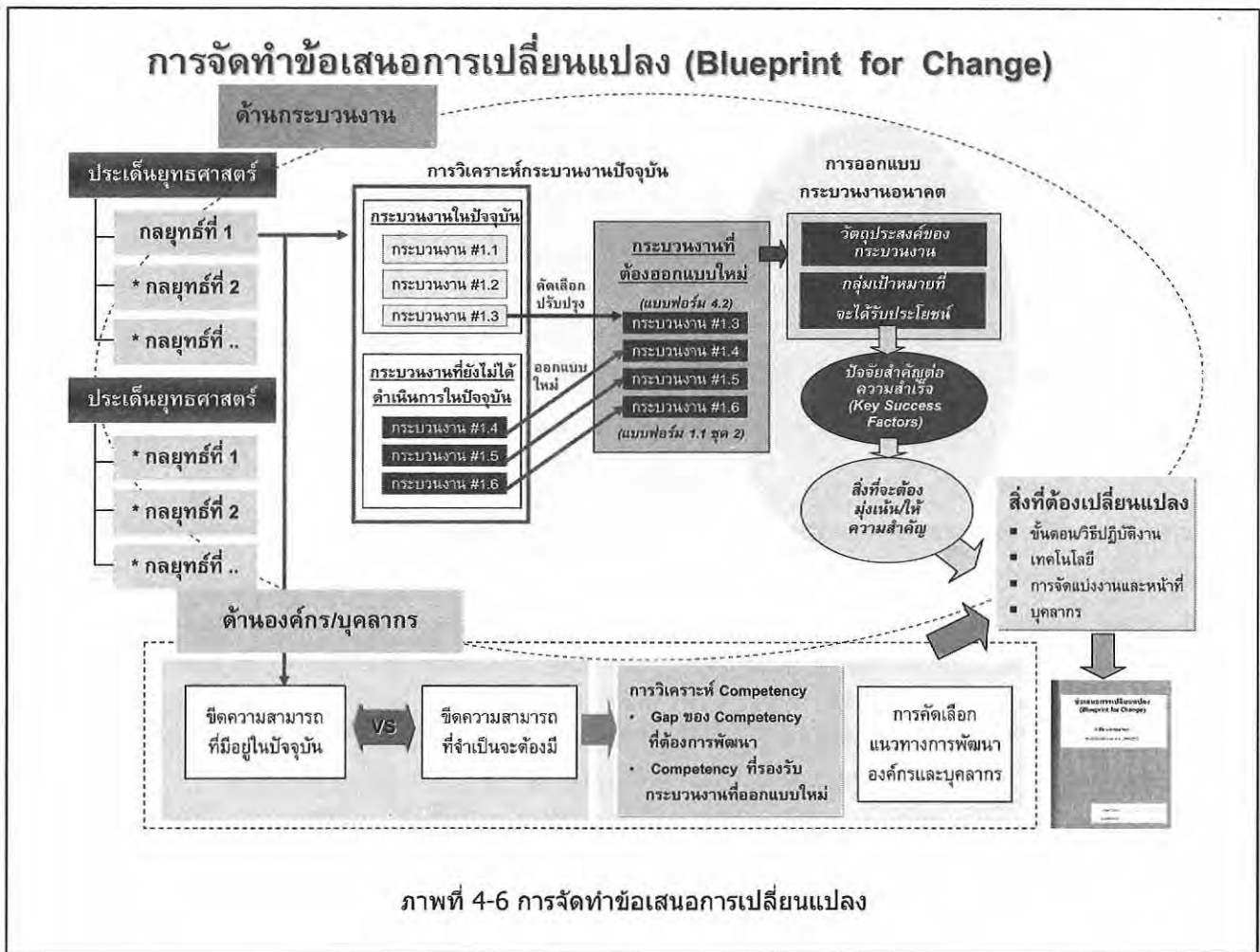
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เป็นการกำหนดภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้ส่วนราชการเป็นหรือต้องการไปให้ถึงอย่างไร ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนและแน่นอน โดยทุกคนในองค์กรต่างรับรู้ร่วมกัน
2. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง แผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไร ที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีได้หลายประเด็น แต่ควรมีการส่งผลให้บรรลุเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง
3. การกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีความคาดหวังอะไร เพื่อที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยศึกษาวิเคราะห์จากประเด็นยุทธศาสตร์ว่ามีกระบวนการ หรือวิธีดำเนินการอย่างไรที่สามารถผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ เป็นจริงหรือเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้

การสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้นักบริหารในระดับกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด เป็นผู้แสดงบทบาทของนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer: CCO) รับผิดชอบในการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในส่วนราชการ โดยดำเนินการ พัฒนาแนวทางและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย เหมาะสม ในบริบทของระบบราชการไทย เพื่อนำมาเป็นต้นแบบกลางให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงและทีมงานใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ รวมทั้งให้แนวคิดในการวางแผนและแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานนารอง ก่อนที่จะดำเนินการขยายผลต่อไป เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้มีประสบการณ์และเข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสนับสนุนส่วนราชการต่าง ๆ ต่อไป

4.2.2 การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

การเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ จะต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการวิเคราะห์ขีดความสามารถของส่วนราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าจะสามารถจะผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร และมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม จากนั้นนำช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นมากำหนดแนวทางการพัฒนาและรองรับกระบวนการที่ออกแบบใหม่ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ภายในส่วนราชการ (ภาพที่ 4-6) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้แยกออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร มีสาระสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 4-6 การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เริ่มต้นจากการมองภาพภายในของส่วนราชการ/จังหวัด ทั้งใน อดีต ปัจจุบัน และการมองในอนาคต โดยข้าราชการทุกคนพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/จังหวัดว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้เป็น หรือต้องการจะไปให้ถึง เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนปฏิบัติหรือวิธีการที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีหลายประเด็น ที่มีสวนส่งผลให้บรรลุ เชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง โดยส่วนราชการ/จังหวัด จะต้องวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์ว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะเดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่เคยดำเนินการมาก่อนก็จะต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

สำหรับขั้นตอนการออกแบบกระบวนการในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ว่ากระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงในแต่ละกระบวนการนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ ซึ่งจะสามารถทำให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) มีปัจจัยอะไรบ้าง และสิ่งที่ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญคืออะไรและนำไปสู่สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร

2. การพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการและข้าราชการ เนื่องจากผลลัพธ์ของหน่วยงาน มาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคนที่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถหรือขีดความสามารถ (Competency) ของข้าราชการแต่ละคน การกำหนดขีดความสามารถของข้าราชการต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

เมื่อกำหนดกระบวนการและแผนพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการและข้าราชการที่ต้องการในอนาคต ทำให้สามารถปรับแต่งองค์กรทั้งในด้านกระบวนการ เทคโนโลยี การจัดแบ่งหน้าที่ และด้านบุคลากร ซึ่งส่วนราชการจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการต่อไป ความสำเร็จของการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการและข้าราชการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ในปี พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการ โดยกำหนดรูปแบบ เทคนิค และวิธีการในการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการจัดทำคู่มือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทีมงานนำไปปฏิบัติ โดยจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยงานที่อาสาสมัคร 3 หน่วยงาน คือ *กระทรวงพลังงาน สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและผู้สูงอายุ (สท.) และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*

การพัฒนาการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และในปี พ.ศ. 2548 ทุกส่วนราชการและจังหวัดได้จัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ก่อน จากนั้นในปี 2549 ให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ ขณะนี้ได้มีการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ซึ่งเมื่อมีการนำข้อเสนอดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติครบถ้วนแล้ว 142 ส่วนราชการ และ 75 จังหวัด นับว่าส่วนราชการมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีโครงการองค์การขีดสมรรถนะสูงของกระทรวงพลังงาน



กระทรวงพลังงานเป็นหน่วยงานนำร่องในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งถือว่าเป็น ตัวอย่างที่ดีในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยมีแผนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแผนที่นำทาง

1.วัตถุประสงค์ของโครงการ กระทรวงสมรรถนะสูง

กระทรวงพลังงานมีวิสัยทัศน์ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระทรวงให้มีความเป็นเลิศและ ต้องการเข้าร่วมการประกวดเพื่อรับรางวัลองค์การที่มีความเป็นเลิศ นำแนวคิดในเรื่องการบริหารการ เปลี่ยนแปลงเข้ามาดำเนินการในกระทรวง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นใน กระทรวงพลังงาน

2.ความหมายของกระทรวงพลังงานที่มีสมรรถนะสูง

กระทรวงพลังงานที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง การที่กระทรวงพลังงานได้ยกระดับตนเองเป็นผู้นำ ในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง โดยมีผลปรากฏดังนี้

- 1) ผู้นำขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง
- 2) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงรุกในการทำงาน (Strategic and Proactive Planning)
- 3) มีกระบวนการและวิธีการในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน
- 4) มีบุคลากรที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร
- 5) การทำงานเป็นทีมในรูปแบบข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Teamwork)
- 6) e-Ministry ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน (e-Enablement)
- 7) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. ตัวอย่างแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

- 1) การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเป็นกระทรวงสมรรถนะสูง คือ
 - การสร้างความภูมิใจที่เป็นข้าราชการกระทรวงพลังงาน
 - การปรับวัฒนธรรมที่ต้องเสริมการทำงานร่วมกัน
 - การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จร่วมกัน
 - การมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- 2) กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เช่น
 - การจัดกิจกรรมสร้างทีมงาน (Team Building)
 - การส่งเสริมให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ
 - การมอบหมายบทบาทและหน้าที่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
 - การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
 - การขยายผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) ของทีมเสริมสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Team) ในระดับกระทรวงไปสู่กรมต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง

4.2.3 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติราชการและรับสิ่งจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี⁸ ส่วนราชการระดับกรมขึ้นไปและจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด ยกเว้นกรุงเทพมหานครจะเป็นส่วนราชการที่ต้องจัดทำคำรับรอง ทั้งนี้เป็นไปตามผลของการเจรจาและข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ที่ ก.พ.ร. เป็นผู้กำหนด กรอบหลักเกณฑ์การเจรจาข้อตกลงผลงาน เป้าหมาย วิธีการประเมินผล และจัดสรรสิ่งจูงใจ และการกำกับให้ส่วนราชการ จะมีคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์สูง แต่งตั้งโดยประธาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่เจรจาเพื่อตกลงผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งจูงใจของส่วนราชการ รวมทั้งทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ โดยจำนวนของคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลขึ้นอยู่กับการจัดกลุ่มของส่วนราชการและจังหวัด

สำหรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดได้ประยุกต์มาจากแนวทางการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาศักยภาพ (ภาพที่ 4-7)

⁸ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 มีมติเห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ ก.พ.ร. เสนอ โดย ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงาน กับผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามข้อตกลงไว้



ภาพที่ 4-7 คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปี

ผลการดำเนินการ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการได้เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นปีแรก มีส่วนราชการและจังหวัดเข้าสู่ระบบการจัดทำคำรับรอง แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามความพร้อมและความสมัครใจ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดที่ต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการภาคบังคับตามกรอบการประเมิน 4 มิติ โดยต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็น ส่วนราชการในกลุ่มนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 68 แห่ง

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการพัฒนาการปฏิบัติราชการในระดับท้าทายซึ่งต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อแสดงผลการปฏิบัติราชการใน 5 ประเด็น เหมือนกลุ่มที่ 1 และต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมอย่างน้อย 2 ใน 3 ของประเด็นทั้งหมดตามที่ปรากฏเป็นหลักการอยู่ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแสดงผลการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ส่วนราชการในกลุ่มนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 23 แห่ง

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ กระทรวงนำร่อง 10 กระทรวง และจังหวัด 75 จังหวัด ซึ่งต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อแสดงผลการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง/จังหวัดที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการตามประเด็นการประเมินผลเหมือนส่วนราชการกลุ่มที่ 2 ส่วนราชการในกลุ่มนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 147 แห่ง

ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2549 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดและองค์การมหาชนเริ่มเข้าสู่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและคุ้นเคยกับการจัดทำคำรับรอง โดยมีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด และองค์การมหาชน ที่เข้าร่วมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในแต่ละปีตามตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ส่วนราชการที่เข้าร่วมพัฒนาการปฏิบัติราชการ

ส่วนราชการที่เข้าร่วมพัฒนาการปฏิบัติราชการ			
กลุ่มที่ 3 กลุ่มนำร่อง (147) • กระทรวงนำร่อง 10 กระทรวง (72 ส่วนราชการ) • จังหวัด 75 จังหวัด	ส่วนราชการ • กระทรวง/กรม 142 แห่ง สถาบันการศึกษา 62 แห่ง • มหาวิทยาลัย • มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ส่วนราชการ • กระทรวง/กรม 142 แห่ง สถาบันอุดมศึกษา 73 แห่ง • มหาวิทยาลัย • มหาวิทยาลัยราชภัฏ • มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล • มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีปทุมวัน • สถาบันการพลศึกษา	ส่วนราชการ • กระทรวง/กรม 143 แห่ง สถาบันอุดมศึกษา 73 แห่ง • มหาวิทยาลัย • มหาวิทยาลัยราชภัฏ • มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล • มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีปทุมวัน • สถาบันการพลศึกษา
กลุ่มที่ 2 กลุ่มห้าทนาย (23) • ส่วนราชการ 14 แห่ง • มหาวิทยาลัย 9 แห่ง	จังหวัด • จังหวัด 75 จังหวัด องค์การมหาชน • องค์การมหาชน 16 แห่ง	จังหวัด • จังหวัด 75 จังหวัด องค์การมหาชน • องค์การมหาชน 17 แห่ง	จังหวัด • จังหวัด 75 จังหวัด องค์การมหาชน • องค์การมหาชน 19 แห่ง
กลุ่มที่ 1 กลุ่มภาคบังคับ (68) • ส่วนราชการ 57 แห่ง • มหาวิทยาลัย 11 แห่ง	รวม 238 แห่ง	รวม 295 แห่ง	รวม 307 แห่ง
รวม 238 แห่ง	รวม 295 แห่ง	รวม 307 แห่ง	รวม 310 แห่ง
2547	2548	2549	2550

ผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด และองค์การมหาชน มีทิศทางการทำงานที่รู้ชัดล่วงหน้าก่อนลงมือทำงาน ช่วยให้เจ้าหน้าที่ในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาจังหวัด และองค์การมหาชน มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่สำคัญทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของส่วนราชการได้อย่างครบถ้วน รวมทั้งติดตามและประเมินผลด้วยตนเองได้อย่างเป็นระบบ และในแต่ละส่วนราชการ มีผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด หรือ “เจ้าภาพ” ดูแล ประสาน และติดตามการดำเนินงานให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ และกำหนดผู้จัดเก็บข้อมูลประสานรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์การร่วมกัน และที่สำคัญระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการส่งผลให้ภาวะความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ มีความชัดเจน สามารถกำกับผลการปฏิบัติราชการได้ดี และในอนาคตจะสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาระบบการให้รางวัลและการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการในระยะต่อไป

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับระยะเวลาให้เร็วขึ้นกว่าทุกปี เพื่อให้ส่วนราชการระดับกรม จำนวน 143 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาจำนวน 73 แห่ง จังหวัด 75 จังหวัด และ องค์การมหาชน 20 แห่ง มีเวลาในการพัฒนาการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการครบทั้งปีงบประมาณ

4.2.4 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคล

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยกำหนดให้มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรลงไปจนถึงและระดับบุคคล ซึ่งการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกระทรวง ทบวง กรมสู่ระดับบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป็นนวัตกรรมการบริหารภาครัฐที่ได้รับการพัฒนาดังแต่ การสร้างต้นแบบและการนำไปขยายผลในส่วนราชการต่างๆ ตามลำดับที่จะได้นำเสนอต่อไป

การประเมินผลระดับส่วนราชการ เริ่มจากการยืนยันวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุน วิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้มุมมองทั้ง 4 มิติ ตามกรอบการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้วสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์ ตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัด ระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคล ได้ใช้วิธีดังกล่าวข้างต้นนี้เป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดแต่ละระดับ และจะปรับแต่งเนื้อหา ให้เหมาะสมตามลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ในการประเมินผลระดับกลุ่มภารกิจจนถึงระดับบุคคล เริ่มจากระดับบน ลงระดับล่างเช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ส่วนการประเมินผลระดับบุคคลนั้น เริ่มจากกำหนดสิ่งที่กลุ่มงานหรือตำแหน่งต้องการมุ่งเน้น โดยจัดทำ เป้าประสงค์ 3 ด้าน คือ เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ ผู้บังคับบัญชา เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่งาน (Job Description) และเป้าประสงค์ที่เกิดจากงานที่ได้รับ มอบหมายเป็นพิเศษ แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลในแต่ละเป้าประสงค์ต่อไป

สำหรับระบบประเมินผลของราชการบริหารส่วนภูมิภาค จำแนกเป็นการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับกลุ่มจังหวัด เริ่มด้วยการยืนยันวิสัยทัศน์ของกลุ่มจังหวัด เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนว่ากลุ่มจังหวัดจะมี กลยุทธ์การพัฒนาพร้อมกันไปทิศทางใด การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด การกำหนดเป้าประสงค์ที่กลุ่มจังหวัด ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ต่อไปส่วนการพัฒนาระบบ ประเมินผลในระดับจังหวัด เริ่มด้วยการยืนยันวิสัยทัศน์ของจังหวัด เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่จังหวัดมีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด การกำหนดเป้าประสงค์ที่จังหวัดต้องการ บรรลุ ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จนถึงกระบวนการในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

การพัฒนาระบบประเมินผลในระดับจังหวัด จะเริ่มจากการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดและประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ต้นสังกัด กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติมตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กำหนดเป้าประสงค์ที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์เช่นเดียวกัน สำหรับการประเมินผลในระดับ บุคคล ใช้วิธีการเช่นเดียวกับการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับบุคคลของราชการบริหารส่วนกลาง

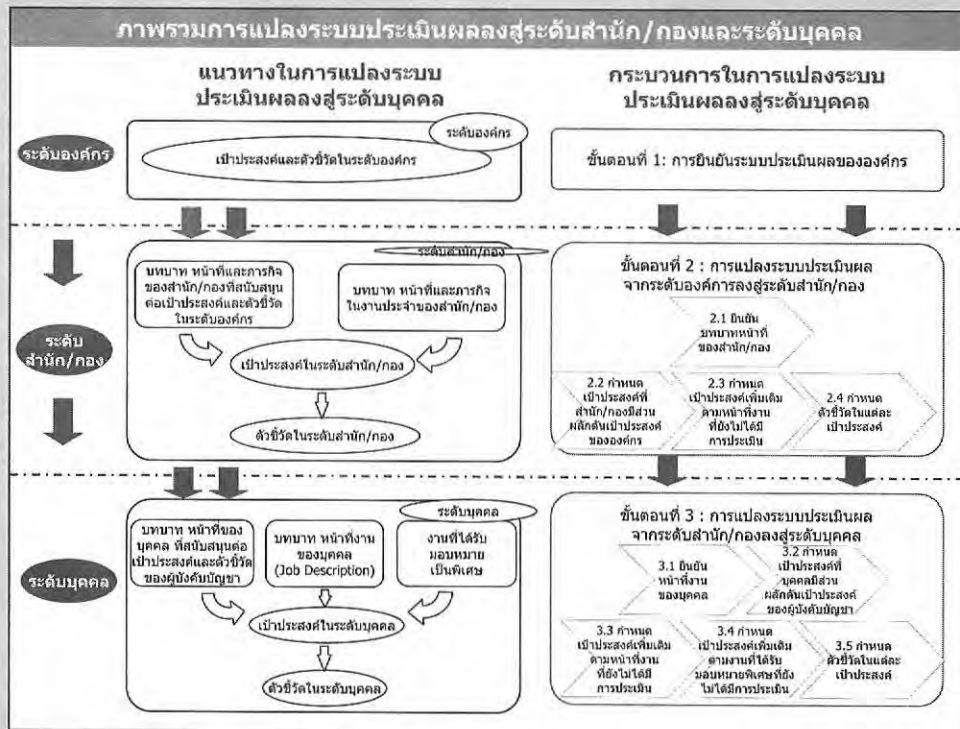
เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ แล้ว จึงดำเนินการขั้นตอนต่อไปดังนี้

- (1) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดสำหรับทุกตัวชี้วัด เพื่อเป็นการยืนยันร่วมกันในความหมายของตัวชี้วัด รวมถึงเพื่อเป็นคู่มือสำหรับแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน
- (2) จัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดสำหรับแต่ละตัวชี้วัด เพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
- (3) ประมวลผลการปฏิบัติราชการตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น รายเดือน หรือ ราย 3 เดือน ทั้งนี้ควรมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Analysis) เสนอผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารได้ทราบถึงสาเหตุที่ผลการดำเนินงานสำเร็จหรือไม่สำเร็จนั้นมีที่มาที่ไปอย่างไร และเพื่อผู้บริหารจะให้คำแนะนำ การดำเนินงานในอนาคตด้วย

การดำเนินการเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ดังกล่าว ในปี 2547 สำนักงาน ก.พ.ร.ได้ร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พัฒนาตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์การสู่ระดับบุคคล (Individual scorecard) ดังนี้

การทดลองนำร่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์การสู่ระดับบุคคล

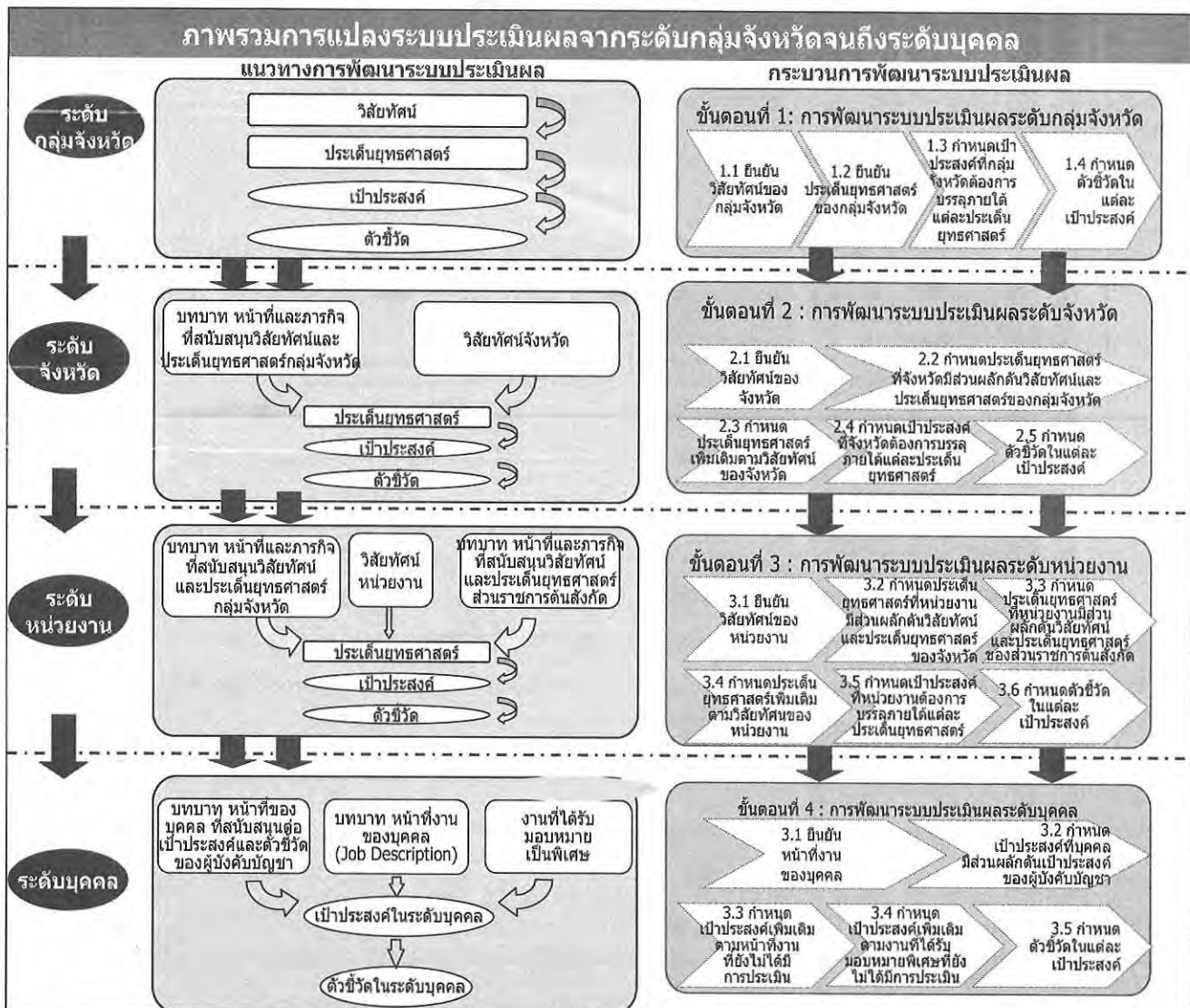
1) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนักหรือกองสู่ระดับบุคคล ผลการศึกษาของโครงการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล (ปีงบประมาณ พ.ศ.2547) ซึ่งได้นำแนวคิดใหม่จากต่างประเทศมาใช้ ประเมินผลหน่วยงานราชการ จึงต้องทดลองความเหมาะสมก่อน โดยได้เลือก สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานต้นแบบ เพื่อศึกษาถึงการแปลงระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ภารกิจ/สถาน/กลุ่มงาน และระดับบุคคล เนื่องจาก เป็นหน่วยงานกลางที่มีขนาดเล็ก มีแผนยุทธศาสตร์ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์การสู่ระดับบุคคล อันจะทำให้สำนักงานฯ มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน กิจกรรมและการปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในทุกระดับมีความสอดคล้องและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร (ภาพที่ 4-8)



ภาพที่ 4-8 ระบบประเมินตามตัวชี้วัดลงสู่ระดับสำนัก กอง และระดับบุคคล

2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนักหรือกองสู่ระดับบุคคล เป็นผลการศึกษาของโครงการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล (ปีงบประมาณ พ.ศ.2548) โดยที่ตัวชี้วัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของระบบประเมิน ดังนั้นเมื่อได้ตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมือจากกระทรวงยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัยซึ่งรับเป็นกลุ่มภารกิจต้นแบบและกรมคุมประพฤติเป็นกรมต้นแบบ ในการพัฒนาต้นแบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของราชการบริหารส่วนกลางที่สามารถวัดผลได้ตั้งแต่ระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่ให้ส่วนราชการต่างๆ มีการนำระบบการประเมินผลมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้

3) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน สู่ระดับบุคคล เป็นผลการศึกษาของโครงการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน จนถึงระดับบุคคล ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 (มิถุนายน 2547 – กุมภาพันธ์ 2549) โครงการนี้เป็นการนำตัวแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลไปขยายผลเป็นต้นแบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมือจากจังหวัดปทุมธานีซึ่งเป็นจังหวัดต้นแบบในการสร้างระบบประเมินผลของ กลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงาน และระดับบุคคล ให้เป็นเครื่องมือการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ภาพที่ 4-9)



ภาพที่ 4-9 ระบบประเมินตามตัวชี้วัดระดับกลุ่มจังหวัดถึงระดับบุคคล

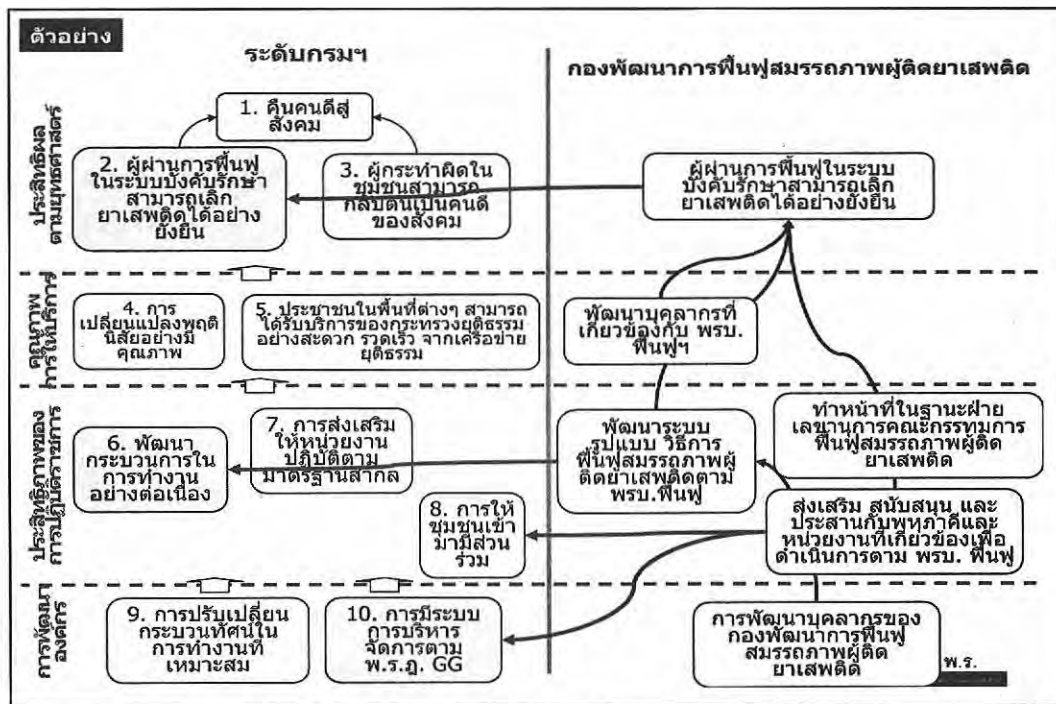
ผลการดำเนินการ

จากการนำตัวแบบการถ่ายถอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลไปใช้ในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ได้ต้นแบบระบบประเมินผลราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ ระบบประเมินผลกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ระบบประเมินผลจังหวัดปทุมธานี ระบบประเมินผลส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคของจังหวัดปทุมธานี จำนวน 23 หน่วยงาน และระบบประเมินผลระดับบุคคลของข้าราชการประจำภายใต้ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคของจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 23 หน่วยงาน (ภาพที่ 4-10) ดังนี้



ภาพที่ 4-10 ขอบเขตการดำเนินการตามโครงการ

นอกจากนี้ยังได้มีการวางต้นแบบระบบประเมินผลระดับกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤติกรรมนิสัยของกระทรวงยุติธรรม ระดับกรมภายใต้กลุ่มภารกิจดังกล่าวรวม 3 กรม (กรมราชทัณฑ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมคุมประพฤติ) ระดับสำนัก/กองของกรมคุมประพฤติ (11 หน่วยงาน) และระดับบุคคล โดยมีตัวแบบดังแผนภาพ (ภาพที่ 4-11, 4-12)



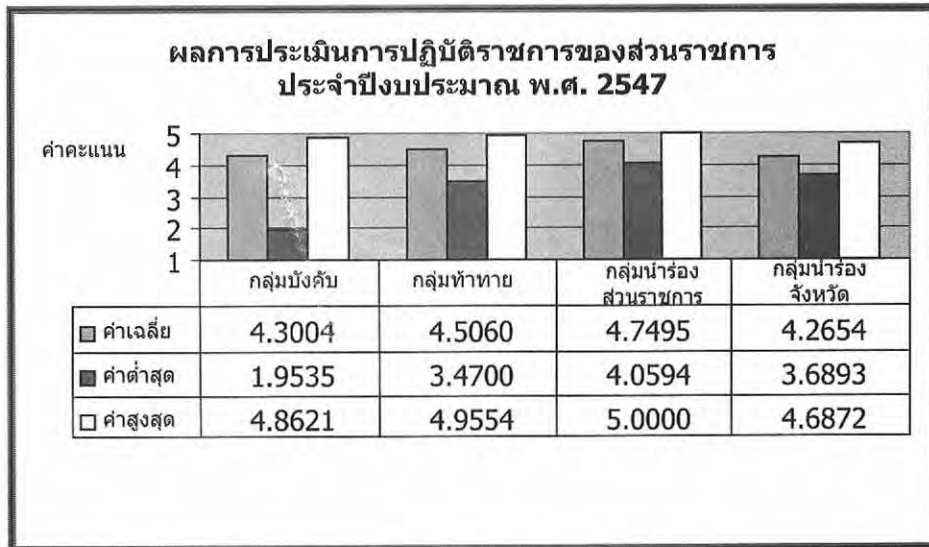
ภาพที่ 4-11 ตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดกรณีกรมคุมประพฤติ

ตัวอย่าง กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

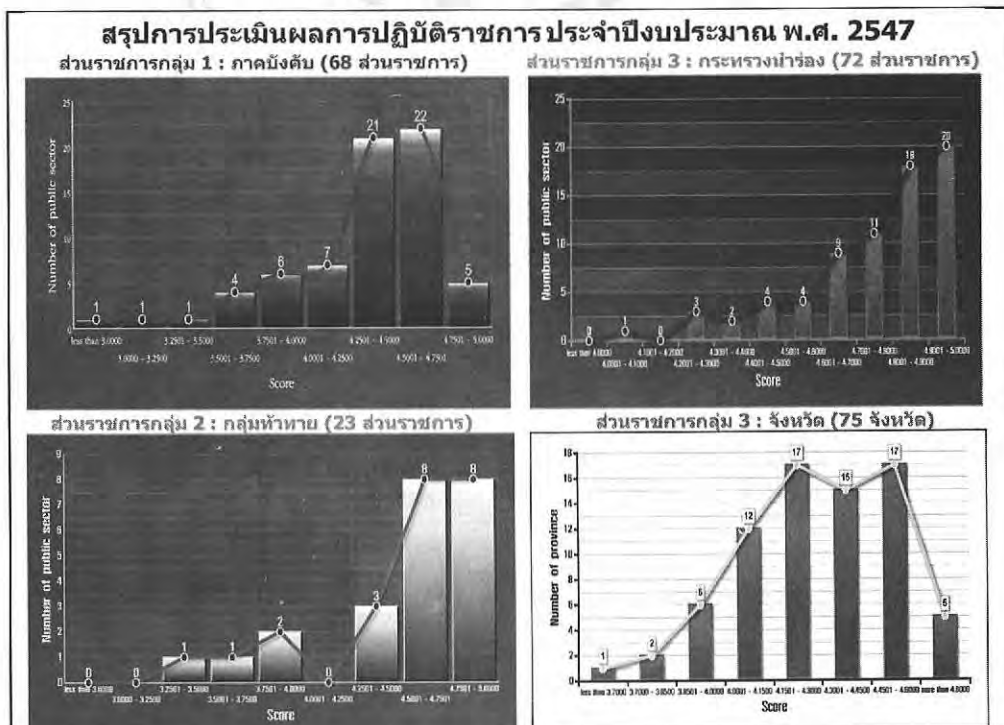
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
5-1 พัฒนาคณากรที่เกี่ยวข้องกับ พรบ. พินฟูฯ	•คป5.1-1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดการอบรมเทียบกับแผน
5-2 พัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตาม พรบ. พินฟูฯ	•คป5.1-2. จำนวนระบบ รูปแบบที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุง
5-3 ทำหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	•คป5.1-3. จำนวนครั้งในการจัดประชุมคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
5-4 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานกับพหุภาคีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตาม พรบ. พินฟูฯ	•คป5.1-4. ร้อยละความพึงพอใจของทุกภาคส่วน
	•คป5.1-5. ร้อยละของปัญหาหรือเรื่องที่ได้รับการประสานแก้ไขจนสำเร็จจุดดั่ง
	•คป5.1-6. ร้อยละของจำนวนสถานฟื้นฟูที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
5-5 การพัฒนาคณากรของกองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	•คป5.1-7. จำนวนครั้งที่ได้รับการพัฒนาต่อปีก่อนปี

ภาพที่ 4-12 ตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาในระดับกอง

ไปใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลให้กับส่วนราชการและจังหวัดเรียบร้อยแล้ว (เมื่อเดือนกันยายน 2548) ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการจะใช้เปรียบเทียบการทำงานของตนเอง ยังไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับส่วนราชการอื่นๆ ได้ เนื่องจากตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามยุทธศาสตร์ของแต่ละกระทรวงและจังหวัดมีความแตกต่างกัน โดยมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ตามภาพที่ 4-13 และ สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ของส่วนราชการกลุ่มต่างๆ ตามภาพที่ 4-14

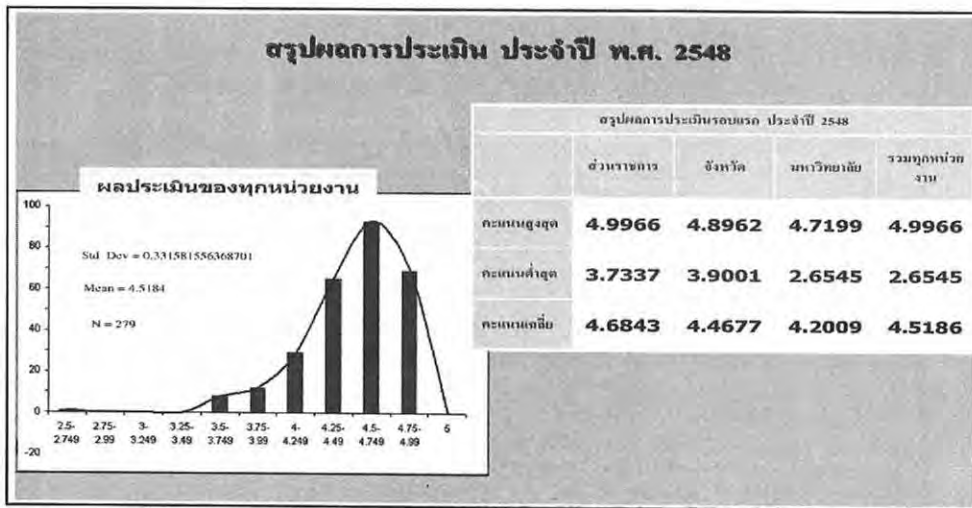


ภาพที่ 4-13 ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

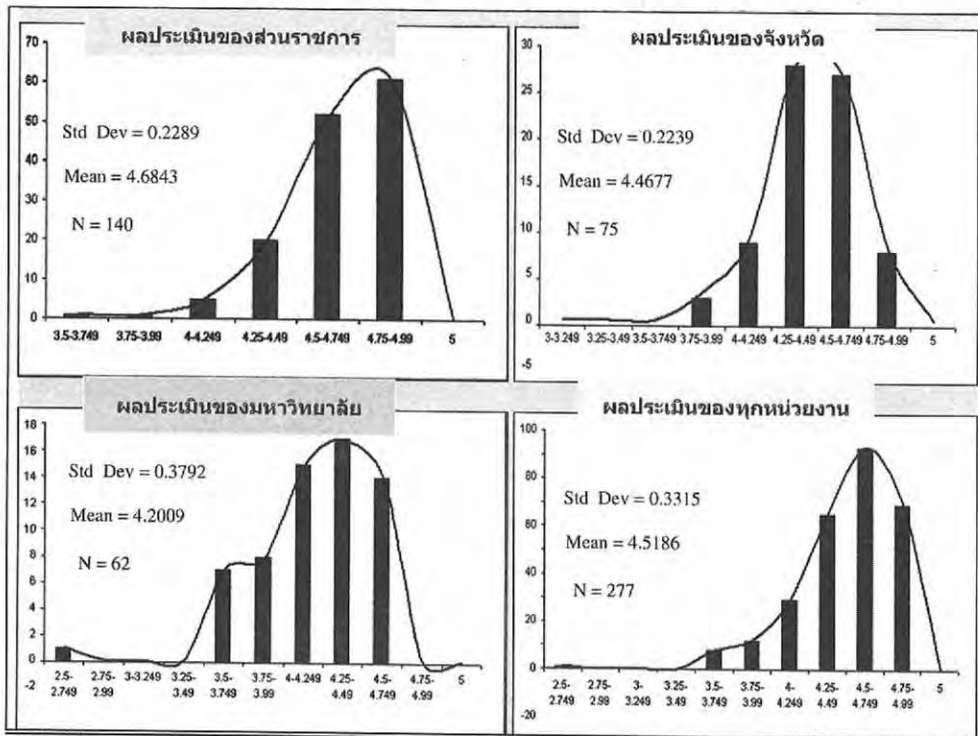


ภาพที่ 4-14 สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ของส่วนราชการกลุ่มต่างๆ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ที่เข้าร่วมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีจำนวนทั้งสิ้น 279 แห่ง สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและผลการจัดสรรเงินรางวัล รอบที่ 1 แก่ทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแล้ว เมื่อเดือนมิถุนายน 2549 และแจ้งคะแนนการประเมินผลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกตัวชี้วัดพร้อมทั้งเงินรางวัลที่ได้รับการจัดสรร รอบที่ 2 ของทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ในเดือนสิงหาคม 2549 โดยสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ตามภาพที่ 4-15 และผลการประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แยกตามกลุ่มส่วนราชการ ตามภาพที่ 4-16 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4-15 ภาพรวมผลประเมินของทุกส่วนราชการปีงบประมาณ พ.ศ. 2548



ภาพที่ 4-16 ผลประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แยกตามกลุ่มส่วนราชการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่เข้าร่วมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีจำนวนทั้งสิ้น 290 แห่ง และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา เป็นประจำทุกปี เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ดังกล่าวได้ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและประเมินผลด้วยตนเอง นอกจากนี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้ส่งรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Self Assessment Report: SAR) และรายงานการประเมินผลตนเอง (SAR Card) รอบ 6 เดือน วันที่ 28 เมษายน 2549 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมทั้งที่ปรึกษาและหน่วยงานกลาง ได้แก่ สำนักผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ออกตรวจเยี่ยมและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำรับรอง สำหรับ รายงาน 12 เดือน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับในวันที่ 31 ตุลาคม 2549

4.3.2 คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ (ค.ต.ป.)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 วรรคสาม บัญญัติว่าในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ต้องมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และคณะรัฐมนตรี⁹ มีมติให้ ก.พ.ร. ปรับปรุงและจัดระบบการตรวจสอบภาครัฐการเสียใหม่ให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการ และระบบการบริหารการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ตลอดจนหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ก.พ.ร. ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการใหม่ โดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล และปรับปรุงกลไกที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและการตรวจราชการทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม ซึ่ง ค.ร.ม. เห็นชอบ อันเป็นที่มาของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ พ.ศ. 2548 ที่กำหนดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ เรียกโดยย่อว่า ค.ต.ป. มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ รวมถึงกำหนดประเด็นหัวข้อการตรวจสอบและประเมินผล ประกอบด้วยรัฐมนตรีซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ กรรมการประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี อธิบดีกรมบัญชีกลาง ผู้อำนวยการสำนักงานกำกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คนแต่ไม่เกิน 7 คน โดยมีเลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นกรรมการและเลขานุการ นอกจากนี้ ตามระเบียบดังกล่าว ได้กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการกลุ่มกระทรวง และคณะอนุกรรมการกลุ่มจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ช่วยวางแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลในระดับกระทรวงและจังหวัด หรืออาจให้มีคณะอนุกรรมการอื่นตามรายสาขาหรือตามประเด็นที่มีความสำคัญก็ได้ เพื่อทำหน้าที่ช่วยวางแนวทางในการตรวจสอบและประเมินผลในประเด็นต่างๆ ตามที่ ค.ต.ป. มอบหมาย รวมทั้งแต่ละกระทรวงอาจจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวงเพื่อสอบทานผลการปฏิบัติราชการของแต่ละกระทรวงและรายงานผลการสอบทานต่อ ค.ต.ป. ต่อไป

⁹ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2547

การดำเนินงานของ ค.ต.ป.

ค.ต.ป. ได้มีการประชุมพิจารณากำหนดแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ โดยได้พิจารณากำหนดนโยบาย กลไกในการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ ดังนี้

1. นโยบาย

1.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการ โดยเฉพาะการส่งเสริมและกระตุ้นให้ส่วนราชการมีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี

1.2 ผลักดันการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

1.3 ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการงานด้านการตรวจสอบและประเมินผลในภาครัฐ เช่น กำหนดแนวทางการบูรณาการระบบข้อมูลด้านการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล เป็นต้น

1.4 สร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่สาธารณชนต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ

2. กลไกการตรวจสอบและประเมินผล

2.1 คณะอนุกรรมการกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านบริหาร ความมั่นคงและการต่างประเทศ 3 คณะ และกลุ่มจังหวัดอีก 4 คณะตามกลุ่มจังหวัด ได้แก่ กลุ่มจังหวัด ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ รวมทั้งหมด 7 คณะ ช่วยทำหน้าที่วางแนวทาง การตรวจสอบและประเมินผลในระดับกระทรวงและจังหวัด รวมทั้งช่วย ค.ต.ป. ในการสอบทานผลการดำเนินงานของกระทรวงและจังหวัด คณะอนุกรรมการฯ ดังกล่าวมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิใน ค.ต.ป. เป็นประธานอนุกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน และหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลเป็นฝ่ายเลขานุการ

2.2 คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวง ทำหน้าที่กำกับดูแลระบบการตรวจสอบและประเมินผลของกระทรวง เพื่อกำกับดูแลตนเองของส่วนราชการ โดยกำกับดูแลระบบการตรวจสอบและประเมินผลของกระทรวง และหน่วยงานในสังกัด ให้เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด สอบทาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รายงานผลสถานะทางการเงิน และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาแก่กระทรวงและหน่วยงานในสังกัดมีระบบการควบคุมภายในที่ได้มาตรฐาน มีการประเมินความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติของหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องมีการกำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งอำนาจหน้าที่ องค์กรประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวง เป็นไปตามที่ ค.ต.ป. กำหนด

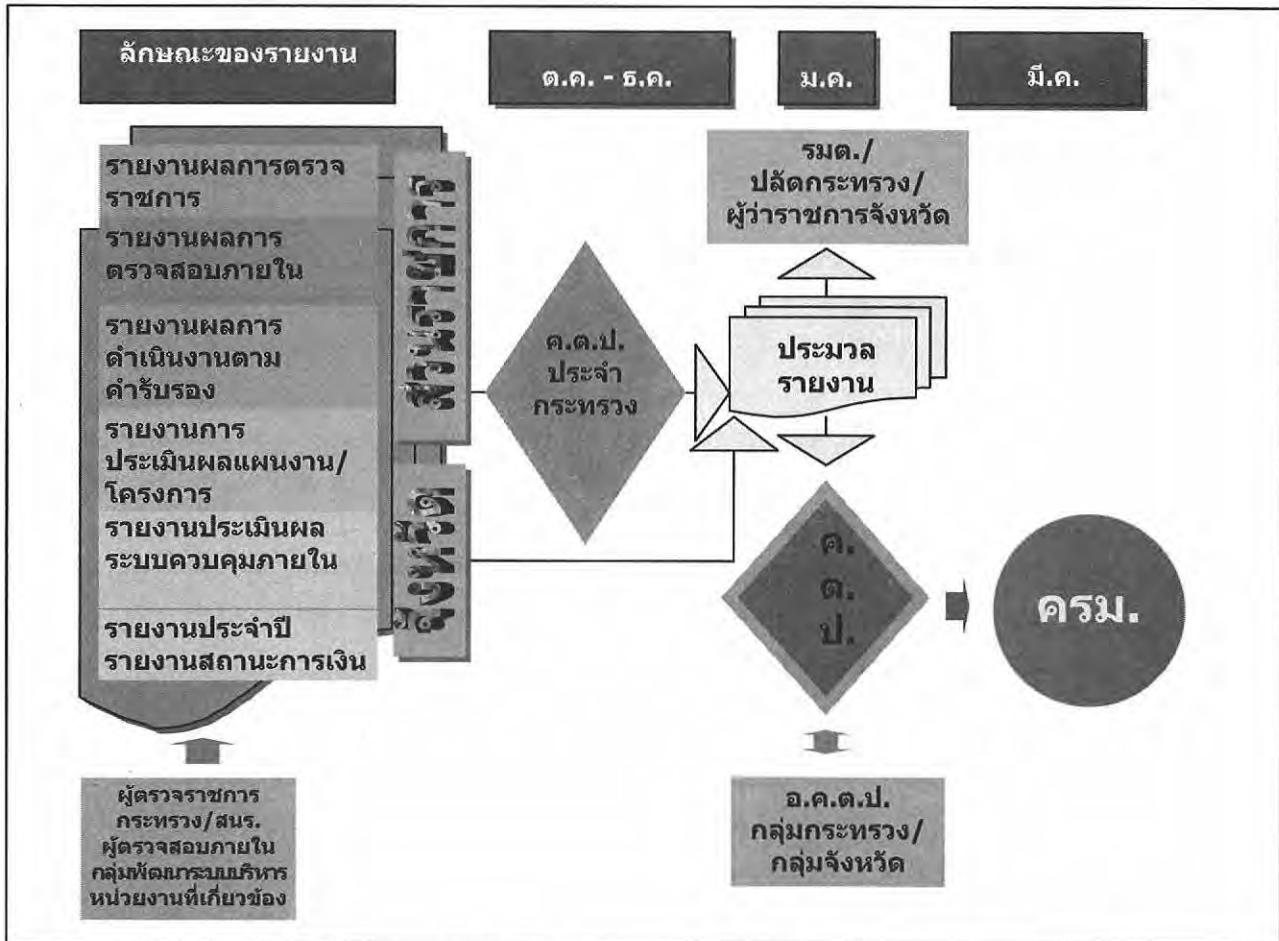
3. ประเด็นในการตรวจสอบและประเมินผล

ค.ต.ป. กำหนดประเด็นในการตรวจสอบและประเมินผล สำหรับคณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐกลุ่มกระทรวง คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐกลุ่มจังหวัด และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวงใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบและประเมินผลตามตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ประเด็นในการตรวจสอบและประเมินผล

กรณีปกติ	กรณีพิเศษ เช่น
<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● โครงการสำคัญของรัฐบาลตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 (การสอบทานผลการดำเนินงานของปีงบประมาณ 2549 จะเน้นที่ยุทธศาสตร์ 1 การขจัดความยากจน และยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ)
<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของ สตง. และมาตรฐานการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง รวมทั้งเรื่องระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารด้านต่าง ๆ เช่น การจ้างที่ปรึกษา (Outsourcing) ของส่วนราชการ การใช้กำลังคนภาครัฐ (พนักงานราชการ) ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง (MOC) การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานรายงานผลการดำเนินงานทางการเงิน (งบรายได้ค่าใช้จ่ายและงบแสดงฐานะทางการเงิน) และการปฏิบัติตามหลักการบัญชีและนโยบายการบัญชีภาครัฐของกรมบัญชีกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบข้อมูลสารสนเทศ (IT Audit)
<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานการแก้ไขปัญหาที่พบจากการตรวจสอบและประเมินผล ของ ค.ต.ป. ประจำกระทรวง 	<ul style="list-style-type: none"> ● การประหยัดพลังงาน
<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ประเด็นหัวข้อการสอบทานเพิ่มเติมเฉพาะกลุ่มกระทรวง/กระทรวง กลุ่มจังหวัด/จังหวัดตามที่คณะอนุกรรมการฯ กำหนด

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เนื่องจากยังมีข้อจำกัดในการดำเนินงานในหลายๆ ด้าน ค.ต.ป. จึงได้กำหนดแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีขั้นตอนการดำเนินงานตามภาพที่ 4-17 โดยให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวงสอบทานรายงานผลการตรวจราชการ รายงานผลการตรวจสอบภายใน รายงานผลการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน รายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ รายงานประจำปี และรายงานสถานะการเงินของส่วนราชการแล้วส่งรายงานผลการสอบทานให้กับ ค.ต.ป. ซึ่ง ค.ต.ป. จะมอบหมายให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ กลุ่มกระทรวงสรุปเป็นภาพรวมของกระทรวง สำหรับคณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐกลุ่มจังหวัดสอบทานรายงานดังกล่าวของจังหวัด และสรุปเป็นภาพรวมของกลุ่มจังหวัด



ภาพที่ 4-17 สรุปรายงานการดำเนินงานตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

4.4 การยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพมาตรฐาน

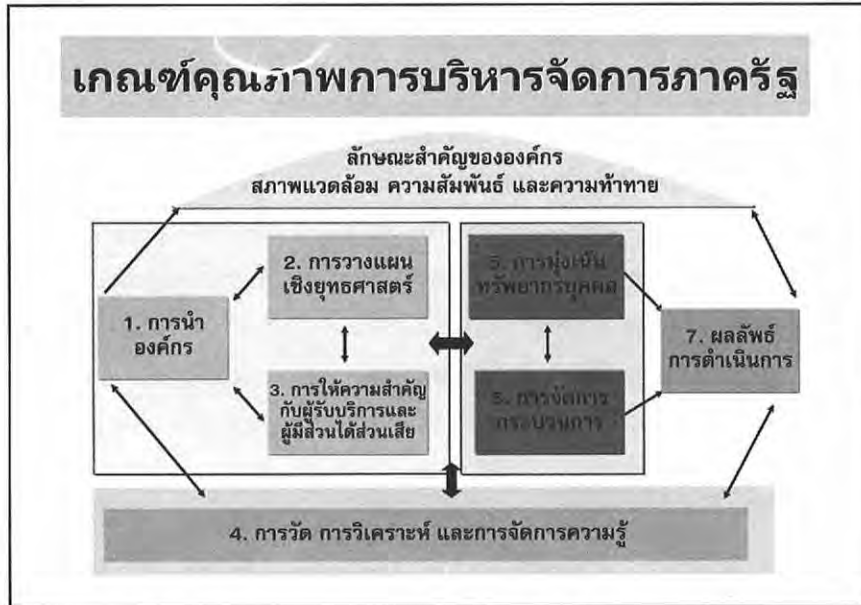
ส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่างๆ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะรองรับการบริหารราชการแนวใหม่หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในแง่ของระบบงาน เช่น ระบบการบริหารเชิงคุณภาพ ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาข้าราชการ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ ตลอดจนการปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทน ควบคู่กันไป

4.4.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)¹⁰ โดยให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินส่วนราชการด้วยตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากลตามแนวทางที่ ก.พ.ร. ได้ศึกษา เพื่อให้ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการต่อไป ทั้งนี้ เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหมวดต่างๆ รวม 7 หมวด (ภาพที่ 4-18) ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

¹⁰ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ซึ่งได้เห็นชอบในหลักการให้ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ¹¹



ภาพที่ 4-18 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวนี้ จะเป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองของส่วนราชการ และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการด้วย ทั้งนี้ แต่ละส่วนราชการจะสามารถนำเกณฑ์หมวดต่างๆ รวม 7 หมวด มาประเมินองค์กรตนเองโดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ดังกล่าวในแต่ละหมวด เพื่อทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งจะนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กร โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาองค์กรในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะทำให้ส่วนราชการนั้นมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

ส่วนราชการ นอกจากจะได้ประโยชน์จากการตรวจประเมินตนเองแล้ว การพิจารณาบทวนการดำเนินการตามแนวทางนี้อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ จะส่งผลให้ส่วนราชการมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งเมื่อมีความพร้อมในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศแล้ว ก็สามารถสมัครรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่ง ก.พ.ร. จะได้จัดให้มีการตรวจประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการประเมินรางวัลต่อไป ทั้งนี้ ตามแนวทางที่กำหนดไว้ดังกล่าว ส่วนราชการที่สมัครเข้ารับรางวัล จะได้ผลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรของตนต่อไปด้วย

เป้าหมาย ทิศทาง และวิธีการดำเนินงาน

เป้าหมายการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี 2551 คือส่วนราชการสามารถยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ทั้งนี้ส่วนราชการใดที่มีความพร้อม

¹¹ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยประยุกต์หลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

และมีระบบการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูงมากเป็นพิเศษ ก.พ.ร. จะสนับสนุนให้สมัครเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award - PMQA)

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดทิศทางการทำงาน โดยปี 2547 ได้ศึกษาแนวทาง วางหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี 2548 ได้จัดวางระบบการดำเนินงานและสร้างความพร้อมให้ส่วนราชการต่างๆ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ สร้างความพร้อมโดยสร้างผู้ตรวจประเมินภายในและวิทยากรตัวคูณ ตลอดจนสร้างกลไกในสำนักงาน ก.พ.ร. ในปี 2549 สนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ ส่งเสริมส่วนราชการให้ยกระดับการปฏิบัติงาน เตรียมการผู้ตรวจประเมินตัดสินให้รางวัล และส่งเสริมให้มีหน่วยงานต้นแบบ ในปี 2550 ส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้อยู่ในระดับมาตรฐานการยอมรับได้ และปี 2551 สนับสนุนให้ส่วนราชการสมัครเข้ารับรางวัล ผลักดันให้ส่วนราชการสมัครเข้ารับรางวัล สร้างผู้ตรวจประเมินรางวัลและประชาสัมพันธ์รางวัลให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ในการดำเนินงานตามเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดวิธีการดำเนินงานในเรื่องที่สำคัญรวม 7 เรื่อง ได้แก่ การสร้างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การสร้างผู้เชี่ยวชาญ การสร้างหน่วยงานนำร่อง การสร้างกลไกการดำเนินงาน การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ การกำหนดเป็นตัวชี้วัด และการสร้างความเชื่อมโยงเรื่องนี้กับสิ่งจูงใจ

ผลการดำเนินการ

1. การสร้างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาหลักเกณฑ์และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้อยู่ในประเทศต่างๆ มาเป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อเชื่อมโยงกับสิ่งที่ต้องดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของไทยและแนวคิดการบริหารจัดการโดยองค์รวม มาประกอบการดำเนินการด้วย รวมทั้งได้มีการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อพิจารณาเรื่องนี้ร่วมกับส่วนราชการต่างๆ และทดลองนำเกณฑ์นี้ไปใช้ในหน่วยงานนำร่องด้วย

2. การสร้างผู้เชี่ยวชาญ โดยมีการจัดการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 5 ครั้ง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แก่หัวหน้าส่วนราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเรื่องนี้ในส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งมีผู้เข้ารับการรับฟังการชี้แจงจำนวน 3,000 คน จัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรเพื่อสร้างบุคลากรในส่วนราชการเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในส่วนราชการตนเอง โดยได้มีการจัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรจำนวน 6 รุ่น ในปี พ.ศ. 2548 มีผู้เข้าอบรมจำนวน 400 คน จัดอบรมวิทยากรตัวคูณ เพื่อสร้างบุคลากรจากส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่ ให้คำแนะนำเบื้องต้นในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับส่วนราชการตนเอง และส่วนราชการอื่นๆ โดยได้จัดอบรมวิทยากรตัวคูณ แก่ข้าราชการจากกรม และจังหวัด รวมทั้งอาจารย์จากมหาวิทยาลัย รวม 2 รุ่น ในปี 2548 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 150 คน การจัดอบรมวิทยากรที่ปรึกษา เพื่อสร้างบุคลากรจากส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับส่วนราชการตนเอง และส่วนราชการอื่นๆ โดยได้มีการจัดอบรมวิทยากรที่ปรึกษารวม 2 รุ่น ในปี 2549 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 130 คน และจัดอบรมผู้ตรวจประเมินรางวัล เพื่อสร้างผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสามารถในการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในจำนวนที่เหมาะสม โดยได้มีการจัดอบรมผู้ตรวจประเมินรางวัล 1 รุ่น ในปี 2549 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 20 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 นอกจากนี้ ได้มีการจัดประกวดตราสัญลักษณ์ (Logo) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเตรียมการรองรับการประชาสัมพันธ์โดยมีสัญลักษณ์ของความภาคภูมิใจในเรื่องนี้ด้วย รวมตลอดถึงการจัดเตรียมวัสดุทัศนเกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อประกอบการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ต่อไป

5. การสร้างกลไกการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความพร้อมภายในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จะรองรับการดำเนินการเรื่องนี้ต่อไป จึงมีแนวทางที่จะดำเนินการตามทิศทาง และวิธีการที่กำหนด ได้แก่ การจัดโครงสร้างภายในเพื่อรองรับการดำเนินงาน การส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการ การตรวจประเมินเพื่อให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การจัดประเภทรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการกำหนดมาตรฐานที่ยอมรับได้ในการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับส่วนราชการ

6. การเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ โดยที่ผลจากการดำเนินการตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน และมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งเน้นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้ศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนวทางการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมที่ผูกกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ต่อไป

7. การกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำหรับส่วนราชการต่างๆ ในปี 2549 ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นตัวชี้วัดเลือกสำหรับส่วนราชการต่างๆ (กรม จังหวัด และมหาวิทยาลัย) ซึ่งปรากฏว่ามีส่วนราชการที่เลือกตัวชี้วัดนี้ 114 ส่วนราชการ (37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย)

4.4.2 การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ระบบอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเสมือนระบบประสาทขององค์การ การบูรณาการระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับระบบอิเล็กทรอนิกส์อื่นอีก 4 ระบบ คือ e-Society, e-Commerce, e-Education และ e-Industry จะสามารถนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และความรับผิดชอบของภาครัฐต่อประชาชน

1. แนวทางการบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงาน การให้บริการของระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มี 4 มิติ¹² 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 การพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ต้องดำเนินการหลายเรื่องด้วยกันทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านกฎหมายเกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นหน่วยงานหลัก

¹² คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเรื่องกรอบการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การภาครัฐในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2548 และมีมติรับหลักการตามที่ ก.พ.ร. เสนอ

ในการขับเคลื่อนระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ การบริการของรัฐตามระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จะสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพได้จำเป็นต้องบูรณาการระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ (Back Office) ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการภายในของแต่ละหน่วยงานเองให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ซึ่งมีกรอบการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาระบบ¹³ และการดำเนินการ¹⁴ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ แบ่งออกเป็นระบบย่อย 11 ระบบ¹⁵ ได้แก่ งานนโยบาย แผนงาน โครงการ งานบริหารงบประมาณการเงินและบัญชี งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ งานนิติการ งานประชาสัมพันธ์ งานวิเทศสัมพันธ์ งานสารบรรณและเลขานุการ งานตรวจสอบภายใน งานผู้ตรวจราชการ และงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศในสำนักงาน

ทั้งนี้ ในการสร้างความเข้าใจแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีการจัดประชุมสัมมนาส่วนราชการ และมอบหมายให้มีส่วนราชการทำหน้าที่เจ้าภาพหลักในการพัฒนาให้งานแต่ละเรื่องนั้นเข้าสู่การเป็นระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แล้ว รวมทั้งได้ทำความเข้าใจตกลงร่วมกันว่าจะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยในการพัฒนาด้วย

2. การพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

การบรรลุเป้าหมายการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ปัจจุบันสำคัญอยู่ที่การมีระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรภาครัฐและที่เกี่ยวข้องได้อย่างทั่วถึงทั้งมิติพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชนและผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว หน่วยงานของรัฐทั้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้พัฒนาการบริหารและการบริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของตนเองโดยได้ศึกษา วิจัย เพื่อการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการประชาชนมาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

2.1 ระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMIS) สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงาน ก.พ. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกรุงไทย ได้ร่วมกันพัฒนาระบบ GFMIS เพื่อให้การบริหารทรัพยากรของภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ สำนักงานกำกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ

¹³ การพัฒนาระบบมี 5 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 การจัดให้มีระบบโครงข่ายโทรคมนาคม (Telecom Network) ชั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานกลางและช่องทางการเชื่อมโยงโครงข่ายระบบโทรคมนาคม เช่น มาตรฐานการส่งข้อมูลในโครงข่าย เป็นต้น ชั้นที่ 3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่สามารถนำมาที่ใช้ร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงาน เช่น ข้อมูลบุคคล ฯลฯ ชั้นที่ 4 การจัดทำโปรแกรมประยุกต์กลางของแต่ละระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ (Back office) ชั้นที่ 5 การบูรณาการระบบและข้อมูลสารสนเทศ (Integration) ระหว่างส่วนราชการต่างๆ เข้าหากัน

¹⁴ การดำเนินงานมี 7 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 นำเอาวิสัยทัศน์ของรัฐบาล วาระแห่งชาติและของผู้บริหารสูงสุด (Top Management View) มาพิจารณากำหนดหน้าที่และความสามารถของระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐแต่ละระบบ โดยหน่วยงานเจ้าภาพสามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 1, 3 และ 6 ที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาแล้ว ประกอบกับใน 2 ปีข้างหน้า คือ ทิศทางของเทคโนโลยี และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารขององค์กรหรือส่วนราชการนั้นๆ ชั้นที่ 2 จัดการประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานรองและหน่วยงานเสริม ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ชั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ ชั้นที่ 4 สืบเสาะสถานะภาพของระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในแต่ละระบบที่กำลังใช้หรือพัฒนาในทุกหน่วยงานภาครัฐว่า ในปัจจุบันระบบของแต่ละหน่วยงานใช้อยู่ มีศักยภาพที่จะนำมาปรับปรุงให้เข้าเป็นระบบเดียวกัน (Integrate) ได้ หรือควรปรับปรุงให้เชื่อมโยง (Interface) กับระบบที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ได้หรือไม่ หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่นๆ ได้หรือไม่ ชั้นที่ 5 ทำบันทึกข้อตกลงระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานรองและหน่วยงานเสริมหรือหน่วยงานที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพันและความเป็นเจ้าของร่วมของระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ ชั้นที่ 6 ออกแบบระบบโดยคำนึงถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความมั่นคงและความปลอดภัยของระบบงาน ชั้นที่ 7 จัดทำผังขั้นตอนการทำงานของระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐแต่ละชั้น ซึ่งแสดงให้เห็นปฏิสัมพันธ์กับส่วนงานต่างๆ ในองค์กร (Business Process) และข้อมูลที่ต้องการในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน (Data Modeling) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

¹⁵ ที่มา กระบวนการปฏิบัติการ การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ (Version 1.1) ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ

แบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ร่วมมือกับหน่วยงานหลักผลักดันให้สามารถใช้ระบบ GFMS ได้ตามแผนที่กำหนดทำให้เกิดการบูรณาการข้อมูลด้านการเงินการคลังของภาครัฐจากทั้งราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเข้ามาให้ฝ่ายบริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ยังมีส่วนขยายต้องพัฒนาให้ครอบคลุมไปถึงระบบข้อมูลด้านนี้สาธารณะและรัฐวิสาหกิจด้วย

2.2 การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ หลายส่วนราชการได้ดำเนินการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์อยู่ก่อนปี พ.ศ. 2546 โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ การจัดให้มีระบบโครงข่ายโทรคมนาคมที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงองค์กรต่างๆ การกำหนดมาตรฐานและช่องทางการเข้าสู่โครงข่ายระบบโทรคมนาคม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดต่อกัน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลกลางที่ใช้ร่วมกันได้ เช่น ข้อมูลบุคคล ข้อมูลนิติบุคคล ข้อมูลสถานที่ พร้อมทั้งจัดทำระบบความปลอดภัยของข้อมูล เช่น ระบบยืนยันตัวตน การจัดทำโปรแกรมประยุกต์เพื่อประมวลผลและใช้ข้อมูลร่วมกันและสามารถดึงข้อมูลข้ามส่วนราชการได้ หรือสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์กลางที่ส่วนราชการหลัก มีอยู่ไปใช้งานร่วมกันได้ ท้ายที่สุดจึงเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศระหว่างส่วนราชการต่างๆ 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

ต่อไปนี้เป็นที่น่าตัวอย่างผลงานของส่วนราชการที่มีส่วนส่งเสริมบริการของภาครัฐให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือเป็นผู้ให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์

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 ในการบูรณาการบริการที่ระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐจัดให้มีบริการอย่างเอกเทศอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถบริการประชาชนจากจุดเดียวได้ และได้ทดลองดำเนินการที่จังหวัดภูเก็ต¹⁶

ประชาชนผู้รับบริการที่เข้าใช้บริการเป็นครั้งแรกต้องกรอกข้อมูลส่วนตัวและอีเมลแอดเดรสเพื่อสมัครเป็นสมาชิกเพื่อรับรหัสผ่านเข้าใช้บริการข้างต้น

กรมสรรพากร

กรมสรรพากร นอกจากการมีเว็บไซต์ www.rd.go.th ที่ให้บริการด้านความรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับภาษีอากรและความเคลื่อนไหวของกรมสรรพากรแล้ว ยังสร้างสรรค์รูปแบบบริการต่าง ๆ อาทิ การขยายงานด้านการให้บริการยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทุกประเภทภาษี การยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลหัก ณ ที่จ่ายด้วยสื่อบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์¹⁷ และการปรับปรุงกระบวนการให้บริการค้นหาข้อมูลด้านภาษีให้รวดเร็วและถูกต้อง เป็นต้น ผู้เสียภาษีจะได้รับบริการที่ดีขึ้นเป็นลำดับ ตามแผนการปรับปรุงการให้บริการผู้เสียภาษีของกรมสรรพากร

¹⁶ ระบบบริการที่ทดลองมี 9 ระบบ คือ ระบบการให้บริการสาธารณูปโภค ร่วมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปาส่วนภูมิภาค บมจ. กสท โทรคมนาคม (ครอบคลุมทั้งประเทศ) ระบบการชำระเงินทอนอินเทอร์เน็ต ร่วมกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ระบบบริการข้อมูลสาธารณสุข ร่วมกับโรงพยาบาลจังหวัดภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลการศึกษาระดับอุดมศึกษา ร่วมกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดภูเก็ต ระบบบริการข้อมูลจัดงาน จังหวัดภูเก็ต ระบบประชาสัมพันธ์กฎหมาย ระบบรัฐสภา

¹⁷ ระบบชำระภาษีของกรมสรรพากรได้รับรางวัลระดับชาติและระดับนานาชาติถึง 6 รางวัล ได้แก่ รางวัล Website 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) แคนนำเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รางวัลชนะเลิศโครงการเทคโนโลยีภาครัฐดีเด่น ครั้งที่ 2 ในการบริการประชาชนแบบ on-line ดีเด่น เรื่องการให้บริการยื่นแบบและชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกาศชมเชยโครงการความร่วมมือดีเด่นด้านไอที เรื่องระบบบัญชีและการนำเงินส่งคลังด้วยระบบคอมพิวเตอร์ จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และประกาศชมเชยโครงการเทคโนโลยีภาครัฐดีเด่น ครั้งที่ 2 ผู้บริหารไอทีดีเด่น นายสุภรัตน์ คุ้มณกุล อธิบดีกรมสรรพากร จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการก่อน คือ ต้องพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการจัดการฐานข้อมูลขององค์กรก่อนเพื่อรองรับการพัฒนากระบวนการให้บริการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามากหากหน่วยงานไม่เคยจัดระบบฐานข้อมูลไว้ก่อน
2. การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจและสามารถใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประเด็นที่ท้าทายมากเนื่องจากบางครั้งต้องปรับเปลี่ยนทักษะของเจ้าหน้าที่ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของหลายส่วนราชการที่มีให้เห็นเป็นรูปธรรมน่าจะลดอุปสรรคต่อการริเริ่มพัฒนาระบบการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานอื่นในอนาคต

ผลการดำเนินการ

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ผลักดันให้เกิดการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์หลายเรื่อง เช่น ให้ทุกส่วนราชการมีเว็บไซต์และมีเว็บบอร์ด ให้บริการ e-Citizen portal การให้มีระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างกัน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างส่วนราชการที่รวดเร็ว ปลอดภัย ถูกต้องและมั่นคงหลายส่วนราชการนอกจากให้ความร่วมมือในการพัฒนาเว็บไซต์และมีเว็บบอร์ดของตนเองแล้ว บางหน่วยงานยังได้พัฒนาการบริการประชาชนทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วย เช่น กรมการปกครอง กรมสรรพากร เป็นต้น บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่วนราชการต่างๆ จัดทำขึ้นนั้นแม้จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างกัน แต่ก็สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้บน Web Services

ขณะนี้หน่วยงานของภาครัฐจำนวน 66 หน่วย ได้ใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์แล้ว และมีหลายหน่วยงานที่พัฒนาระบบ Back Office อย่างเต็มรูปแบบแล้ว เช่น กรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นต้น และหน่วยงานดังกล่าวยังเป็นตัวคูณคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาระบบแก่หน่วยงานของรัฐอื่นๆ ด้วย เพื่อประโยชน์ในการเชื่อมโยงข้อมูลต่อไปในอนาคตและช่วยประหยัดงบประมาณการพัฒนาระบบขั้นใหม่ด้วย

การดำเนินการในระยะต่อไป

- 1) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยังมีภารกิจที่ต้องดำเนินการต่อไปอีกหลายเรื่อง 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

3. การพัฒนาระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ

3.1 การวางระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ¹⁸ (Government Strategic Management System/ GSMS) จากนโยบายของรัฐบาลในการนำระบบ GFMS เข้ามาใช้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน การปฏิบัติงานในด้านการเงิน การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบัญชี การบริหารเงินสดและเงินคงคลัง ให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ และอยู่ในมาตรฐานเดียวกันของทุกส่วนราชการ องค์กรอิสระ องค์กรมหาชน และกองทุนหมุนเวียน รวมถึงสร้างให้เกิดฐานข้อมูลกลางและสามารถรายงานผลด้านการเงินการคลังของประเทศไปแล้วนั้น ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องขยายผลระบบ GFMS ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์รวมถึงการเชื่อมโยงระบบ GFMS กับระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System: GSMS) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

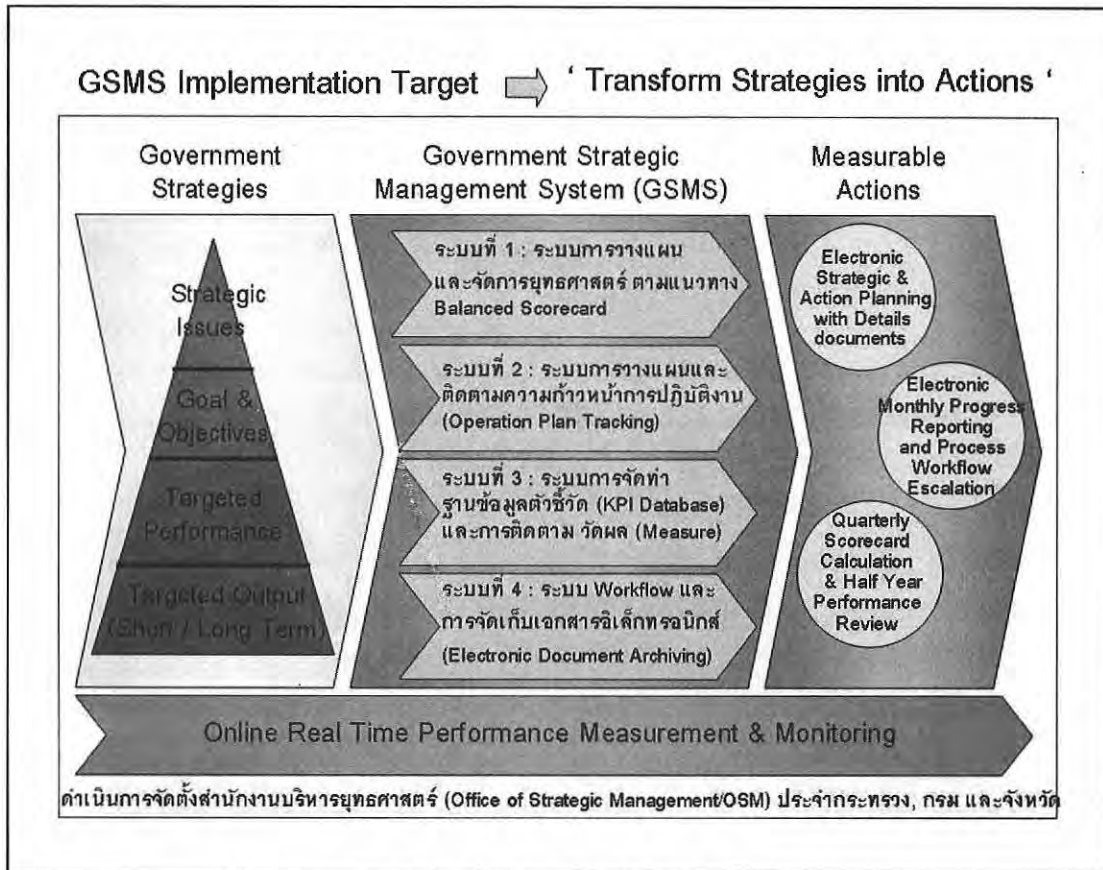
ระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (GSMS)¹⁹ นั้น เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบ GFMS แต่แยกระบบงานออกเป็นอิสระจากกัน โดยผู้ใช้งานระบบยังคงปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกันตลอดเวลา

3.2 ระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (GSMS) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบ GFMS แต่แยกระบบงานออกเป็นอิสระจากกัน โดยผู้ใช้งานระบบยังคงปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกันตลอดเวลา โดยมีองค์ประกอบซึ่งสามารถแยกเป็น 4 ระบบ (ภาพที่ 4-19) คือ ระบบการจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการวางแผนและจัดการยุทธศาสตร์ ระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการและการติดตามความก้าวหน้า และระบบการจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและการติดตามวัดผลงาน

3.3 ความสำเร็จของระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ ในระยะแรก (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2550) สำนักงาน ก.พ.ร. จะรับผิดชอบในการออกแบบระบบ วางระบบและทดสอบระบบ รวมทั้งการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร ผู้ใช้ระบบและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจะดำเนินการร่วมกับส่วนราชการและกลุ่มจังหวัด/จังหวัดเป้าหมายในลักษณะนำร่อง จากนั้นจึงจะขยายผลไปยังส่วนราชการ และกลุ่มจังหวัด รวมทั้งจังหวัดต่างๆ ต่อไป

¹⁸ การปรับเปลี่ยนระบบราชการเข้าสู่ระบบการบริหารราชการแนวใหม่ ที่มีความต่อเนื่องและมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก แต่เมื่อยังไม่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างเต็มรูปแบบ กระบวนการดังกล่าวต้องอิงกับการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มต่างๆ ในกระดาษจำนวนมาก ซึ่งมีความซับซ้อนในการดำเนินงาน ไม่สามารถนำยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละระดับมาปรับแต่งเชื่อมโยงหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อประมวลและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้อย่างเป็นระบบและรวดเร็วตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลที่ต้องการความกระชับ รวดเร็ว สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ทันต่อเหตุการณ์ จึงต้องมีระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ

¹⁹ คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548 เห็นชอบในหลักการการดำเนินการระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ทั้งนี้ งบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินงานให้สอดคล้องรายละเอียดกับสำนักงบประมาณ โดยให้ สำนักงาน ก.พ.ร. ลงทุนเฉพาะส่วนของซอฟต์แวร์และอุปกรณ์ที่จำเป็นเกี่ยวเนื่อง และจัดหาระบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นการนำร่องไปก่อน รวมทั้งให้สำนักงาน ก.พ.ร. สำรวจระบบและอุปกรณ์ที่ส่วนราชการต่างๆ มีอยู่ เพื่อนำมาบูรณาการการใช้งานร่วมกับระบบบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ ต่อไป



ภาพที่ 4-19 องค์ประกอบของระบบ GSMS

ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำระบบ GSMS เข้ามาใช้ ได้แก่ การขับเคลื่อนและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการวัดผลการดำเนินงานในมิติต่างๆ ตาม Balanced Scorecard ในทุกระดับเข้าด้วยกัน นับตั้งแต่ในระดับแผนบริหารราชการแผ่นดินลงสู่แผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง/กรมและกลุ่มจังหวัด/จังหวัด รวมถึงการเชื่อมต่อแผนการปฏิบัติราชการไปยังกระบวนการจัดสรรและการใช้งบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้ ยังช่วยในการปรับปรุงการติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่างๆ ให้มีลักษณะ Online Real time มากขึ้น อันจะส่งผลทำให้การบริหารราชการแผ่นดินโดยรวมเป็นไปอย่างมีระบบ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์นั้นควรดำเนินการตามกรอบการดำเนินการและแนวทางที่กำหนดไว้ รวมทั้งดำเนินการร่วมกันทั้งหน่วยงานหลักที่เป็นเจ้าภาพด้านเทคนิคและหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพด้านเนื้อหา เนื่องจากมีหลายเรื่องที่ต้องเร่งดำเนินการโดยเร็วเพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดต่อประเทศ เช่น การพัฒนา PKI, CA, National Gateway

2. พัฒนามาตรการให้มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งนำบทเรียนที่ได้รับจากการนำระบบที่พัฒนาแล้วออกไปใช้ เช่น ระบบ GFMIS มาเป็นประเด็นในการดำเนินการต่อไปด้วย เพื่อให้การทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

4.4.3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ

ก.พ.ร.ได้ผลักดันการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม 8 ประการ (ภาพที่ 4-20) ผ่านโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐหลายโครงการ อาทิ โครงการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โครงการสร้างทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อการพัฒนาระบบราชการ และโครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล

กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ (I AM READY)

1 ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
2 ขยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก	Activeness
3 มีศีลธรรม คุณธรรม	Morality
4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม	Relevancy
5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	Efficiency
6 รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม	Accountability
7 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส	Democracy
8 มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	Field

ภาพที่ 4-20 กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม 8 ประการ

สรุปผลการสำรวจ

ผลการศึกษาการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และคุณลักษณะของข้าราชการไทย²⁰ พบว่าข้าราชการไทยมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารราชการแนวใหม่ เช่น เน้นความรวดเร็วทันเหตุการณ์ มุ่งอนาคต ยึดประโยชน์ของประชาชน แต่ข้าราชการยังยึดติดกับระเบียบปฏิบัติทำงานตามกฎระเบียบและข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม I AM READY อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างก่อนปี 2546 กับปี 2548 โดยก่อนปี 2546 กระบวนการทัศน์อยู่ในระดับ 4.041 (จากคะแนนเต็ม 5.00) ขณะที่ปี 2548 เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 4.368 (ภาพที่ 4-21)

นอกจากนี้ผลการสำรวจยังสะท้อนให้เห็นว่า ก่อนปี 2546 กระบวนการทัศน์ที่ข้าราชการยึดมั่นสูงสุดสองอันดับแรก คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและสาธารณะ และการมีคุณธรรม ในขณะที่กระบวนการทัศน์ที่ข้าราชการยึดมั่นต่ำสุด คือ การทำงานเชิงรุกและการมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย สำหรับปี 2548 กระบวนการทัศน์ที่ข้าราชการยึดมั่น

²⁰ ผลการศึกษาของสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ปี 2547) และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ปี 2548)

สูงสุดสองอันดับแรก คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและสาธารณะ และการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ในขณะที่กระบวนการที่ข้าราชการยึดมั่นต่ำสุด คือ การปฏิบัติงานเชิงรุกและขยันตั้งใจทำงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ

ผลการสำรวจกระบวนการทัศน์ฯ ข้าราชการในภาพรวม ปี พ.ศ. 2548*			
กระบวนการทัศน์ฯ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY)	ก่อนปี 2546	ปัจจุบัน	การเปลี่ยนแปลง
ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)	3.9971	4.2480**	0.2509
ทำงานเชิงรุก (Activeness)	8 3.8531	4.2015** 8	0.3484
มีคุณธรรม (Morality)	2 4.1963	4.4185**	0.2222 8
ทันโลก ทันสังคม (Relevancy)	3.9889	4.3842**	0.3953 2
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)	4.0036	4.4225** 2	0.4189 1
รับผิดชอบ (Accountability)	1 4.2877	4.5636** 1	0.2759
มีประชาธิปไตย (Democracy)	3.9806	4.3213**	0.3407
เน้นผลงาน (Yield)	4.0233	4.3897**	0.3664
ภาพรวม	4.0412	4.3686**	0.3274

* ที่มา ผลการศึกษาการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ฯ และคุณลักษณะของข้าราชการไทย (I AM READY) ของก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ปี 2548)

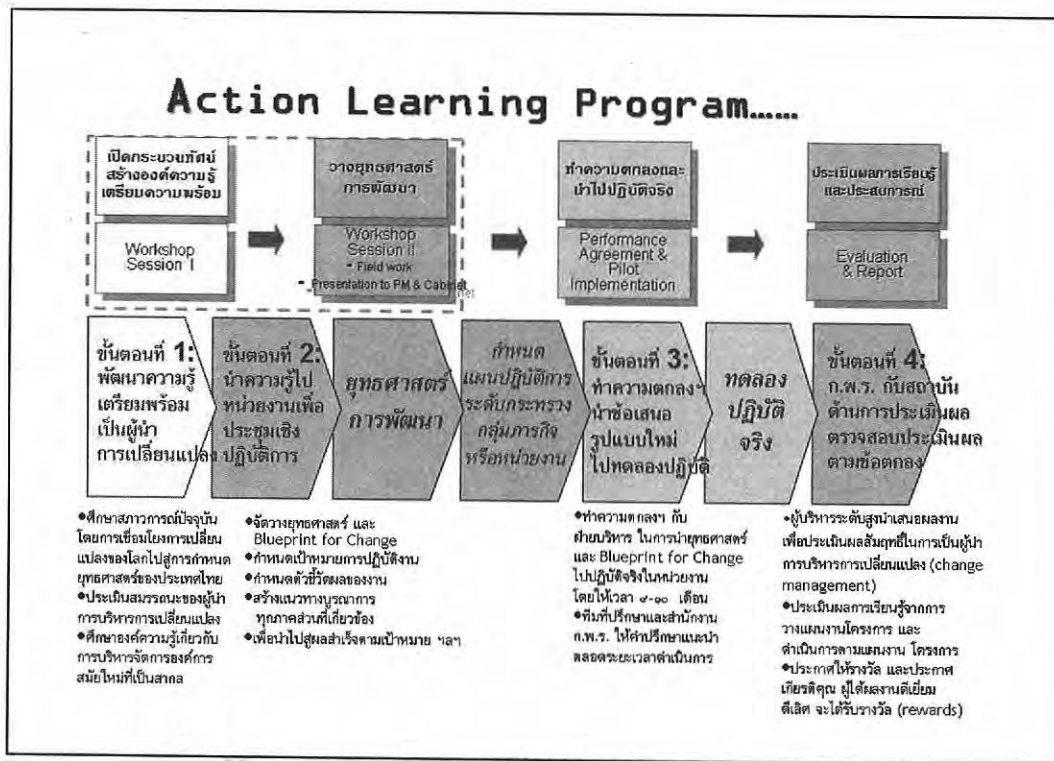
**แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

ภาพที่ 4-21 ผลการสำรวจกระบวนการทัศน์ฯ ข้าราชการไทยในภาพรวม ปี พ.ศ. 2548

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ฯ ของข้าราชการไทยก่อนปี 2546 ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงสุดและรองลงมาเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2548 คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และการปรับตัวให้ทันโลกทันสังคม ตามลำดับ และกระบวนการทัศน์ฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด คือ ความมีศีลธรรมและคุณธรรม

4.4.4 การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ใช้วิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เพื่อให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบราชการและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจบทบาทของตนเอง และสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพโดยจัดทำหลักสูตรเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ โดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า เป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ที่เรียกว่า Action Learning Program (ภาพที่ 4-22)



ภาพที่ 4-22 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning Program)

เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน ได้มีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนาระบบราชการ ปี 2546 และได้มีการทบทวน ติดตามความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat) ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2549 (ตารางที่ 4-3) โดยได้เชิญ ที่ปรึกษาชาวต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีเป็นวิทยากรบรรยายให้แก่ผู้บริหารระดับสูงจากทั่วประเทศ

ตารางที่ 4-3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ปี 2546-2549

ระยะเวลา	การดำเนินการ
16 -17 สิงหาคม 46	การพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ของโลกในมิติต่าง 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 โรงแรมรอยัลคลิฟบีช พัทยา
21-22 ธันวาคม 48	การประชุม Pre-workshop การทบทวนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ณ โรงแรมปรีณิพาเลซ
4- 6 มกราคม 49	การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง CEO Retreat II ณ โรงแรมปรีณิพาเลซ และตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

โดยที่การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากผลที่ได้จากการพัฒนาทักษะแนวคิด การสัมมนา การอภิปราย การถกแถลงกรณีศึกษา การระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์ในแขนงต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และแนวปฏิบัติซึ่งกันและกัน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการที่มีความยั่งยืน

4.4.5 การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

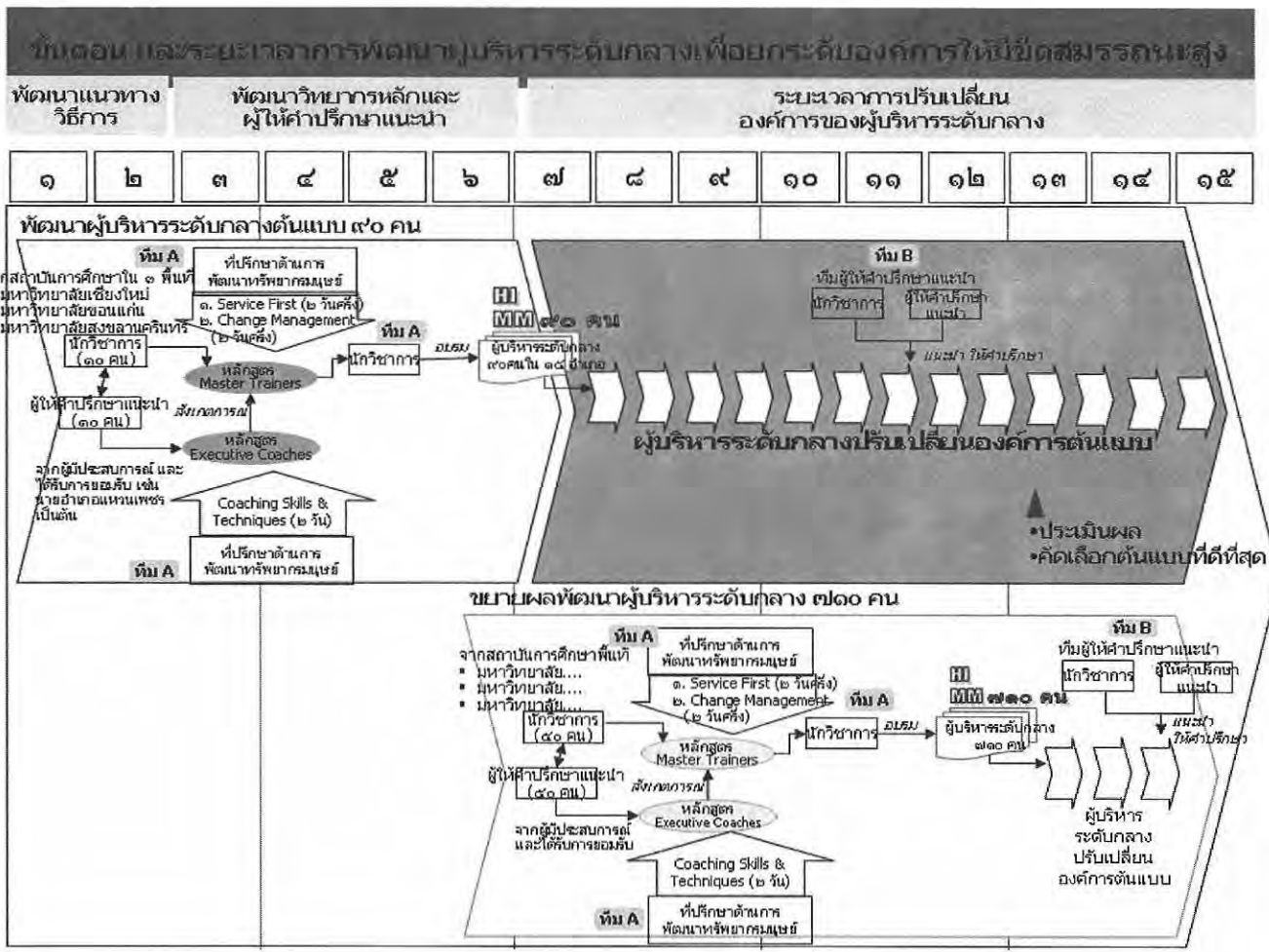
ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยเป็นผู้นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติจริง การพัฒนาขีดสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Empowerment) ให้มีความพร้อมสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจึงเป็นเป้าหมายของ ก.พ.ร. การผลักดันเพื่อการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. พัฒนาขีดสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Empowerment) เพื่อสร้างความพร้อมให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดย

1.1 จัดทำ “หลักสูตรพัฒนาขีดสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลาง” เพื่อสนับสนุนแนวความคิดที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานของข้าราชการจากระบบดั้งเดิมสู่การทำงานในระบบราชการที่ทันสมัย โดยมีแนวคิดพื้นฐานเรื่อง “การบริการที่เป็นเลิศ (Service First Program)” และ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Program)”

1.2 คัดเลือกผู้บริหารระดับกลางจากส่วนราชการนำร่องที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น สถานีตำรวจ ด้านศุลกากร อ่าวเภอ เป็นต้น ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทีมพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษา (Executive coaching) ให้คำแนะนำช่วยเหลือในช่วงการดำเนินงาน

2. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Enabling Environment) เพื่อให้เกิดผล ในทางปฏิบัติจริง ในปี 2547-2549 สำนักงาน ก.พ.ร.จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์²¹ ระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานภาครัฐของไทย จำนวนกว่า 600 คนในหัวข้อ "ยุทธวิธีก้าวสู่ความสำเร็จสูงสุดของ ผู้บริหารระดับกลาง" ที่ศูนย์การประชุมองค์การสหประชาชาติ โดยในระยะต่อไป จะขยายผลให้กว้างขวางออกไปโดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารระดับกลางด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตามรูปแบบและแนวทาง ที่มีขั้นตอนและระยะเวลา การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ในภาพที่ 4-23



ภาพที่ 4-23 แผนภาพขั้นตอนและระยะเวลาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ จากการดำเนินการมาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในทุกส่วนราชการ มีความรู้ ความเข้าใจลักษณะของ กระบวนการต้น วัฒนธรรมการทำงาน และค่านิยมที่สามารถช่วยส่งเสริมและผลักดันการพัฒนาระบบการบริหารสมัยใหม่ให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงาน ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการให้บริการ และการแข่งขันของหน่วยงานภาครัฐ

²¹ สำนักงาน ก.พ.ร.ได้เชิญ Mrs. Lisa Haneberg ผู้แต่งหนังสือ High Impact Middle Management มาเป็นผู้บรรยายเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2548

อีกทั้งสามารถนำแนวคิด ในเรื่องการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ไปถ่ายทอดให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้พัฒนาระบบราชการประสบผลสำเร็จในภาพรวม

4.4.6 การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)

การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่ระบบราชการที่เปิดกว้างให้มีการแข่งขันทั้งระหว่างบุคคลจากหน่วยงานของรัฐด้วยตัวเองและหน่วยงานของเอกชน เป็นการดำเนินการตามมาตรการที่ 4.1 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ที่กำหนดให้มีการคัดเลือกผู้ที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูงให้เข้าสู่การอบรมในหลักสูตรพิเศษ เพื่อให้ได้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Young Executive) ที่มีความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหาร โดยการจัดทำโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ขึ้น²²

การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่²³ รุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 ซึ่งใช้เวลาดำเนินการรุ่นละ 26 เดือน เพื่อสร้างความพร้อมให้กับผู้ที่ได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการ โดยเน้นการเรียนรู้ในรูปแบบที่ให้ผู้เข้าร่วมโครงการเป็นศูนย์กลาง (Learner Centered) ได้ศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง (Problem-based Learning) และเรียนรู้อำนาจองค์ความรู้สมัยใหม่ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง แบบ Applied Action Learning



ภาพที่ 4-24 นปร. รุ่นที่ 1

²² คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 และเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2548 ให้ดำเนินโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูงเข้ารับราชการและพัฒนาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐ สามารถนำนวัตกรรมทางการบริหารจัดการสมัยใหม่มาพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีศักยภาพนำพาประเทศเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว โดยเห็นควรให้ดำเนินการทดลองนำร่อง 2 รุ่น เพื่อประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินการก่อนขยายผลเต็มรูปแบบในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

²³ การดำเนินการโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Institute for Good Governance Promotion; IGP) เป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้ การดำเนินโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รุ่นที่ 1 ได้เริ่มมาตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2548 ซึ่งมีผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ 39 คน และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้บรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงาน ก.พ.ร. ในตำแหน่งนักพัฒนาระบบราชการ โดยนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.) รุ่นที่ 1 ได้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรและแนวทางการพัฒนาในหลายๆ กิจกรรมตามกรอบแนวทางที่ ก.พ.ร. กำหนด

ตลอดระยะเวลา 26 เดือนในหลักสูตร จะเป็นการเรียนรู้ภาควิชาการสลับกับการเรียนรู้การบริหารจัดการ ในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ต่างประเทศ หน่วยงานกลางและหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งการเรียนรู้ภาควิชาการเป็นการปรับฐานความรู้ของ นปร. ในด้านต่างๆ ที่จำเป็นและสำคัญสำหรับนักบริหารยุคใหม่ในการบริหารงานองค์กรแบบบูรณาการ ที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

นปร. รุ่นที่ 1 (ภาพที่ 4-24) ได้เรียนรู้ภาควิชาการและฝึกปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคภายใต้การกำกับสอนงานของผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นระยะเวลา 5 เดือน ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2548 ถึง 30 เมษายน 2549 เพื่อเรียนรู้การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเทคนิคทักษะการบริหารงานในสถานการณ์ต่างๆ ของผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัด 38 ท่าน ทำหน้าที่เป็นครูผู้สอนงาน เป็นต้นแบบและพุ่มพักพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ให้ได้เรียนรู้การบริหารราชการ พัฒนาก้าวผู้นำ ตลอดจนคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติราชการ²⁴ และ นปร. รุ่นที่ 1 ได้ฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2549 และจะเสร็จสิ้นในเดือนกรกฎาคม 2549 เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการกำหนดและการบริหารนโยบายสาธารณะ สถานการณ์ ระบบ ระเบียบและวิธีการบริหารราชการในส่วนกลาง และวิธีการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในราชการส่วนกลางและบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขณะเดียวกันสำนักงาน ก.พ.ร. โดยสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ก็ได้เริ่มดำเนินโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 2 ในปี 2549 ซึ่งได้ดำเนินการประกาศรับสมัครและคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่น 2 เมื่อเดือนกรกฎาคม 2549 โดยคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนทั้งสิ้น 50 คน จากผู้สมัคร 891 ราย เป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา 26 คน ข้าราชการ 8 คน และผู้ที่ทำงานภาคเอกชน 16 คน ซึ่งจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 1 คน ปริญญาโท 22 คน และปริญญาตรี 27 คน และผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 2 ได้รายงานตัวเข้ารับราชการในสำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2549 ที่ผ่านมา

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มี พิธีเปิดโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 2 (ภาพที่ 4-25) ขึ้น ณ ดิگสันติไมตรี (หลังใน) ทำเนียบรัฐบาล โดยมี นายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธีเปิดโครงการ และกล่าวให้โอวาทกับผู้เข้าร่วมโครงการฯ



ภาพที่ 4-25 นปร. รุ่นที่ 2

²⁴ ระหว่างการฝึกปฏิบัติงาน นปร. รุ่นที่ 1 ต้องจัดทำรายงานประสบการณ์ระหว่างฝึกงานส่วนภูมิภาคและปัญหาอุปสรรค เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์การฝึกปฏิบัติงานในระยะเวลาที่เหลือ โดยในช่วงการฝึกปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคผู้บริหารสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และอาจารย์ที่ปรึกษาได้ออกไปตรวจเยี่ยมการฝึกปฏิบัติงานของ นปร. รุ่นที่ 1 กับผู้ว่าราชการจังหวัดใน 38 จังหวัด เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการที่ดีในการจัดการการเรียนรู้ของ นปร. รุ่นที่ 1 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ของโครงการฯ

โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่1 และรุ่นที่2 จึงเป็นโครงการสำคัญที่สำนักงาน ก.พ.ร. คาดหวังที่จะสร้างและพัฒนาข้าราชการรุ่นใหม่ให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถ ผลักดันให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้หลักการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

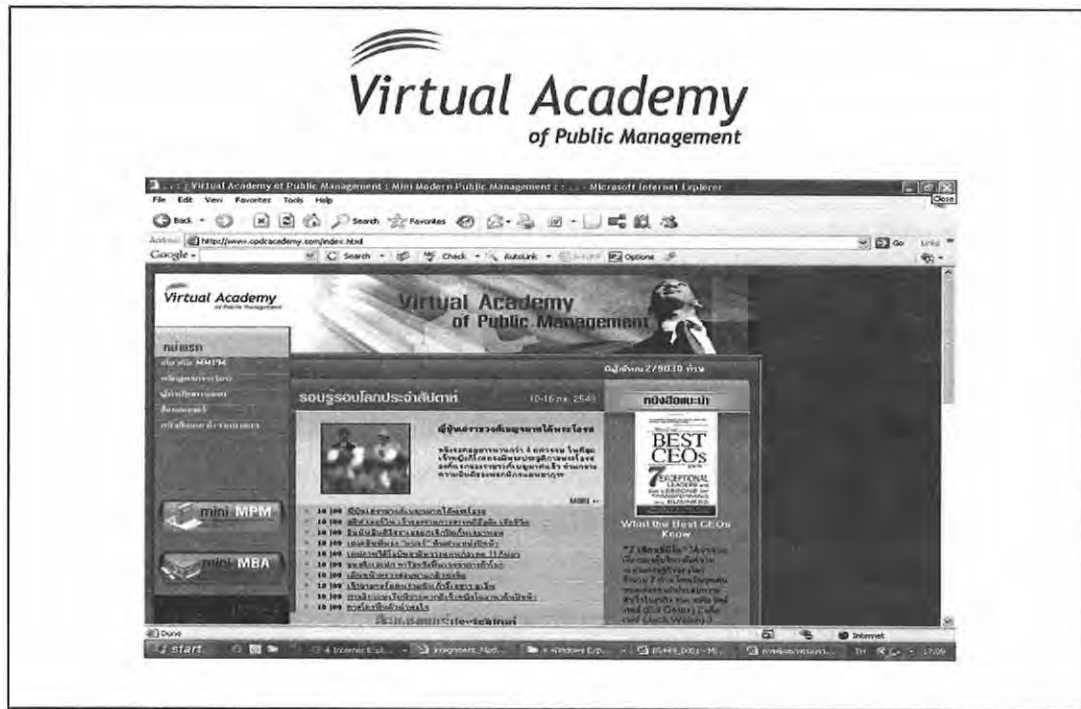
4.4.7 การเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

การจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นนวัตกรรมและสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทต่างๆ รวมทั้งสามารถพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ และสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไปได้ ในการนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการสร้าง วิทยากรตัวคูณ ภายใต้โครงการฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณการพัฒนาระบบราชการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเผยแพร่ ความรู้เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ การสร้างพันธมิตรเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการและขยายผลให้เกิดขึ้น ทุกส่วนและทุกระดับของสังคมไทย เพื่อให้เกิดแรงผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่องโดยมีการ สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม จัดทำสื่อและวัสดุประกอบการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการที่ถูกต้อง ทันสมัยและมีความพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็นเครือข่ายของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ เหตุผลและแนวทางในการดำเนินการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายและ มาตรการของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้แก่ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ภาคเอกชน และประชาชนโดยทั่วไป ทั้งนี้วิทยากรตัวคูณ จะเป็นผู้เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการในการบริหารราชการแนวใหม่ มีการพัฒนาระบบการ บริหารการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการและจังหวัดให้แก่ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ภาคเอกชน และประชาชน รวมทั้งผลักดัน การพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการ รวมทั้งเสริมสร้าง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการจากทุกภาคส่วนของสังคม

นับตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สร้างวิทยากรตัวคูณ จำนวน 100 คน ทำให้สามารถ ให้บริการด้านวิทยากรแก่ส่วนราชการต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ในการนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั่วประเทศจำนวน 41 แห่ง โดยมีขอบเขตความร่วมมือ 3 ประการ คือ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และร่วมปฏิบัติงานในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจดังกล่าวไปยังข้าราชการและ ประชาชนทั่วไปในภูมิภาคต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีรายวิชาที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ การบริหารราชการแผ่นดินและการพัฒนาระบบราชการ เพื่อช่วยให้ข้าราชการและพี่น้องประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจใน การพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งเพื่อช่วยเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเป็น สถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง และสามารถทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายของก.พ.ร. และ สำนักงาน ก.พ.ร. ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและรวดเร็วทันต่อความต้องการ ของหน่วยงานภาครัฐ

การพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์



ภาพที่ 4-26 การพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) (ภาพที่ 4-26) เป็นอีกโครงการหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษา²⁵ อันเป็นการสร้างโอกาสทางด้านการศึกษาและการพัฒนาตนเองของข้าราชการโดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่ ซึ่งถือเป็นช่องทางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยผู้เรียนสามารถเลือกเวลาเรียนได้ตามความสะดวก เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้เรียนเมื่อเปรียบเทียบกับ การฝึกอบรมแบบธรรมดาทั่วไป กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ข้าราชการ ได้มีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง รับรู้ข้อมูลที่ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ในการดำเนินการพัฒนาระบบการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังกล่าวได้มีระบบ WebCT ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากมหาวิทยาลัยทั่วโลกกว่า 300 แห่ง มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา เช่น เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้สอนในการสร้างหลักสูตรได้หลายรูปแบบ สามารถทำให้ผู้สอนเห็นข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับนักเรียนที่ลงทะเบียน ช่วยในการให้แบบทดสอบ และการวัดผลได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและลดข้อจำกัดในการเข้าเรียน มีเป้าหมายให้ข้าราชการและผู้สนใจเข้าเรียนได้ 400 คนต่อ 1 โมดูล ดังนั้นจะรับคนเข้าเรียนได้ตลอดโครงการ 9,600 คน ระบบการเรียนประกอบด้วย ระบบการสอนแบบมีปฏิสัมพันธ์ สัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง ระบบมอบหมายงานและสอบออนไลน์ ระบบสื่อสารด้วยเว็บบอร์ด (webboard) ระบบติดต่ออาจารย์ทาง e-mail และระบบการให้ความรู้

²⁵ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 ที่เห็นชอบหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาครัฐ ที่มีแนวทางหนึ่งคือการให้ส่วนราชการจัดให้มีการฝึกอบรมและจัดให้มีสื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เพื่อให้ข้าราชการได้ศึกษาและพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอ

โดยจัดสัมมนา 1 ครั้งต่อ 1 หลักสูตร จุดเด่นของโครงการที่สำคัญ คือ เปิดให้เรียนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ไม่จำกัดจำนวนผู้สมัคร ไม่จำกัดเวลาสมัคร ให้โอกาสผู้เรียนและผู้สอนติดต่อผ่าน e-mail หรือ Webboard หรือการติดต่อด้วยระบบ Instant Message (Chat) สัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง ผู้สอนจะให้แบบฝึกหัด ออกข้อสอบ และผู้สอบสามารถทราบผลสอบและรับคำแนะนำจากผู้สอนได้ในทันที

การพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามโครงการนี้ มุ่งหวังให้เป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าหาความรู้ ในด้านการบริหารจัดการภาครัฐ โดยอาจใช้เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นแหล่งเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ และเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในหลายรูปแบบ เช่น ข่าวสารทันโลก รอบรู้รอบโลก สื่อความรู้เพื่อการเผยแพร่ และการแนะนำหนังสือที่เป็นประโยชน์ และรูปแบบการเป็นศูนย์การเรียนรู้การสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ขณะนี้เปิดสอน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตร mini MPM และหลักสูตร mini MBA

4.4.8 การส่งเสริมการจัดการความรู้

การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น“องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมีความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผล ตามยุทธศาสตร์²⁶ โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ
2. การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร
4. ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

²⁶ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นและปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงานรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล และในท้ายที่สุดจะสามารถนำมาสู่การตอบคำถามว่าประชาชนจะได้รับอะไรจากการทำงานของข้าราชการ

การจัดการความรู้ในองค์กร²⁷ ต้องดำเนินการ 3 ระดับ คือ (1) การจัดการความรู้ในองค์กร (2) การจัดการความรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (3) การจัดการความรู้ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นการนำข้อมูลมาประมวลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ และเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย (ภาพที่ 4-27)

1. การบ่งชี้ความรู้ เนื่องจากความรู้ในองค์กรมีอยู่มากมายจึงต้องสำรวจว่าความรู้ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุยุทธศาสตร์คืออะไร ภายในองค์กรมีความรู้หรือไม่ และยังต้องการความรู้อะไรที่จำเป็น
2. การสร้าง และแสวงหาความรู้ คือ การรู้ว่าความรู้ต่างๆ กระจัดกระจายอยู่ที่ใคร ในรูปแบบอะไร
3. การจัดเก็บสังเคราะห์เก็บรวบรวม และสังเคราะห์ให้เป็นระบบ
4. การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และแบ่งปันองค์ความรู้



ภาพที่ 4-27 การจัดการความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ แต่ละส่วนราชการมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ส่วนราชการมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ ทำให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การแก้ไขวัฒนธรรมของส่วนราชการ โดยต้องเกื้อกูลข้าราชการให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างความรู้

²⁷ การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1. ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะหฺ์ บางคนจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2. ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

2. ผู้นำด้านความรู้ ต้องเป็นคนผลักดันให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบ และมีความผูกพัน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ดูแลให้ความสนับสนุนอย่างใกล้ชิดที่จะพัฒนาส่วนราชการให้ไปสู่ความสำเร็จ

3. ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนราชการ โดยมีกลุ่มคนมารวมตัวกัน ร่วมกันพัฒนา และเสริมสร้างความรู้เพื่อนำไปใช้ในส่วนราชการของตน โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถให้สมาชิกในกลุ่ม ผลประโยชน์ที่สมาชิกในกลุ่มจะได้รับ คือ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ

4. มีผู้รับผิดชอบดูแลเว็บไซต์ความรู้ (Knowledge Portal) บนเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อดูแลอำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการในสังกัด และผู้ที่สนใจทั่วไปได้รับความกระจ่างในความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ในด้านเนื้อหาที่ต้องการทราบผ่านการตั้งกระทู้ซักถาม และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ต่อเนื่อง นับเป็นการพัฒนาช่องทางเพื่อการแลกเปลี่ยนถ่ายเทความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสถานที่และเวลาที่เป็นปัจจุบัน

5. จัดทำสารคดีสั้นเสียงตามสาย ในเรื่องต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการทำงานของข้าราชการในสังกัด ในช่วงเช้าและเที่ยงของทุกๆ วันเพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างสารคดีสั้น เสียงตามสาย เช่น เรื่องการมองภาพองค์กรรวม เรื่องการสร้างวัฒนธรรมส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ เรื่องแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเรื่องวินัยและการรักษาวินัย

6. จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Computer Assisted Instruction: CAI) เพื่อให้ผู้บริหาร ข้าราชการ ทุกกลุ่ม และทุกระดับ สามารถศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลาตามอัธยาศัย โดยจัดทำในรูปแบบของซีดีรอมที่สามารถโต้ตอบกับผู้เรียน (Interactive CD-ROM) องค์ความรู้ดังกล่าวได้แก่

6.1 ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6.2 ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์

6.3 ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองดี

CAI ชุดนี้ได้ทำการผลิตและแจกจ่ายให้กับผู้บริหารทุกคน ทุกระดับของกรม กลุ่มงานทุกกลุ่ม เพื่อให้บุคลากร ทุกคน ทุกระดับสามารถศึกษา เรียนรู้ ด้วยตนเอง ตามความสะดวก นอกจากนี้ยังสามารถเข้าทดสอบความรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน ภายหลังจากศึกษาความรู้จาก CAI ได้ด้วย

7. กลวิธีและสื่อในการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มอย่างรอบด้าน ยังมีความจำเป็นที่จะต้องขยายช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลเสนอผลงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น และมีกิจกรรมรองรับอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการทำจดหมายข่าว จุลสาร มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีนิตยสารสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้โดยอิสระลดรูปแบบใดๆ ที่เป็นทางการ เพื่อให้มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นกันเองมากที่สุด

ผลการดำเนินการ

1. พัฒนาด้านแบบโดยดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2548

2. จัดบรรยายให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะ Overview ให้ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในส่วนราชการ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 6 ครั้งมีผู้เข้าอบรมรวมทั้งสิ้น 2,638 คน

3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ให้ผู้บริหาร คณะทำงานการจัดการความรู้ของส่วนราชการและมหาวิทยาลัย จำนวน 13 ครั้งมีผู้เข้าอบรมรวมทั้งสิ้น 804 คน

4. คัดเลือกองค์กรต้นแบบในการจัดการความรู้จากกลุ่มกระทรวง และกลุ่มจังหวัด กลุ่มละ 1 หน่วยงาน โดยทั้ง 2 หน่วยงานจะได้รับการดูแล และได้รับคำปรึกษาแนะนำจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ปรึกษาโครงการ

ทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการจัดการความรู้ เรื่อง Behavior Change และ Community of Practice เพื่อองค์กรต้นแบบสามารถนำรูปแบบที่กำหนดไว้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ ผลการคัดเลือกองค์กรต้นแบบพบว่า กลุ่มกระทรวงระดับกรม ได้แก่ กรมศุลกากร และกลุ่มจังหวัด ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี

5. ให้คำปรึกษาแนะนำผ่านระบบ Call Center ทาง e-mail ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2548 – มีนาคม 2549

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เรื่องการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ของส่วนราชการและจังหวัด ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 6 ครั้ง มีผู้เข้าอบรมรวมทั้งสิ้น 641 คน

การดำเนินการในระยะต่อไป

การจัดการความรู้จะดำเนินการต่อไปในบึงประมาณ 2550 โดย

1. จัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

2. ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร เป็นการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสวงหา ถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. ผู้เป็นที่งานการจัดการความรู้บางท่านไม่ได้เข้ารับการอบรมความรู้เรื่องการจัดการความรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะ Overview และการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นหลักสูตรเบื้องต้น เนื่องจากไม่ได้ถูกวางตัวให้รับผิดชอบโครงการจัดการความรู้ตั้งแต่ต้นทำให้เกิดการสับสน และไม่เข้าใจพื้นฐานและแนวทางการดำเนินงานต่อ

2. หน่วยงานระดับจังหวัดมีส่วนราชการเข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมาก หลายส่วนราชการขาดความรู้ความเข้าใจ มีงานประจำมาก และขาดความพร้อมในการเข้าร่วมประชุมทำให้การกำหนดและการเลือกขอบเขตในการทำโครงการจัดการความรู้จึงค่อนข้างยาก มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของทั้งองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ได้ผลงานไม่ดีเท่าที่ควร

4.4.9 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน

การเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ของภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารงาน และการพัฒนาระบบราชการได้อย่างแท้จริง และได้รับการรับรองสมรรถนะอย่างเป็นทางการจากสถาบันที่เชื่อถือได้ เพื่อยกระดับสมรรถนะเจ้าหน้าที่ของภาครัฐให้เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารผู้ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (Certified Management Consultant: CMC) ในระดับนานาชาติ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบราชการในระยะยาว

แนวทางการดำเนินการ

การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 วางกรอบการดำเนินโครงการ โดยกำหนดกรอบการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่จำเป็น หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งการสรรหาสถาบันรับรองสมรรถนะ

ระยะที่ 2 และ ระยะที่ 3 จัดทำโครงการนำร่องหลักสูตรบังคับ และการจัดทำโครงการฝึกอบรมนำร่องหลักสูตรเพิ่มทักษะ ได้มีการจัดการฝึกอบรมภายใต้ชื่อโครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน

ระยะที่ 4 เป็นการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยสถาบันที่ได้รับการรับรองในระดับนานาชาติ

ผลการดำเนินการ

1. UK Institute of Management Consultant (UK IMC) ได้เข้ามาสนับสนุนสำนักงาน ก.พ.ร.ทำการประเมินผลผู้ฝึกอบรมตามแนวทางที่ International Council of Management Consulting Institute (ICMCI) รับรองแล้ว โดยมีผู้ผ่านการประเมินจำนวน 21 ราย เมื่อรวมกับข้าราชการที่ส่งไปทดลองรับการประเมินก่อนหน้านี้จำนวน 3 รายแล้ว ทำให้ปัจจุบันนี้มีที่ปรึกษาทางการบริหารที่ได้รับการรับรอง รวมทั้งสิ้น 24 ราย การที่มีที่ปรึกษาภายในที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ โดยการผ่านการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานจากสถาบันที่ได้รับการรับรองระดับนานาชาติ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และผู้สนใจงานด้านการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาระบบราชการ ตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายที่ปรึกษาทางการบริหารในส่วนราชการต่างๆ โดยจะได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความรู้ให้แก่กันและกันต่อไป

2. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงกับ Institute of Management Consultants Association of Thailand (IMCT) ซึ่งเป็นหน่วยงานสาขาในประเทศไทยของ International Council of Management Consulting Institute (ICMCI) ในฐานะ Special Interest Group: SIG ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะทำหน้าที่ผู้แทนของ IMCT ในภาครัฐต่อไป

การดำเนินการในระยะต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของภาครัฐกลุ่มใหม่ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการเป็นที่ปรึกษาทางการบริหารที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน รวมทั้งประสานงานกับสถาบัน IMCT ให้เป็นหน่วยงานประเมินผลและรับรองคุณวุฒิเพื่อเพิ่มจำนวนที่ปรึกษาทางการบริหารให้แก่หน่วยงานของภาครัฐ โดยคัดเลือกข้าราชการจากกระทรวงต่างๆ จำนวน 21 รายเข้าทำการฝึกอบรมครั้งนี้ และมอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม

เมื่อปลายปี 2548 International Council of Management Consulting Institute (ICMCI) ได้อนุมัติให้จัดตั้งสถาบันสาขาขึ้นในประเทศไทย เรียกชื่อว่า Institute of Management Consultants Association of Thailand (IMCT) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานที่วางรากฐานเกี่ยวกับการให้มีที่ปรึกษาทางการบริหารซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐานขึ้นในภาครัฐ ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงกับ IMCT ให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับที่ปรึกษาทางการบริหารซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐานของภาครัฐ ในฐานะ Special Interest Group (SIG)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของภาครัฐกลุ่มใหม่ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการเป็นที่ปรึกษาทางการบริหารซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐาน โดยคัดเลือกข้าราชการจากกระทรวงต่างๆ จำนวน 21 ราย เข้ารับการฝึกอบรม ผู้ที่ผ่านการอบรมจะเข้ารับการประเมินเพื่อการรับรองให้เป็นที่ปรึกษาด้านบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากสถาบัน IMCT ต่อไป โดยกำหนดการประเมินไว้ในเดือนธันวาคม 2549 นี้ และในโอกาสนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้พัฒนาผู้ประเมินขึ้นจำนวน 3 คน ซึ่งได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการจาก UK IMC โดยทำหน้าที่ประเมินบุคคลเพื่อเป็นที่ปรึกษาฯ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1. การรับรองมาตรฐานนี้เป็นการรับรองจากองค์กรระดับนานาชาติว่าข้าราชการที่ผ่านการประเมินนี้มีศักยภาพที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ดังนั้น ควรที่สวนราชการต่างๆ จะนำบุคลากรที่มีคุณภาพกลุ่มนี้ไปปฏิบัติงานในลักษณะของการเป็นที่ปรึกษาทางการบริหาร
2. สร้างทางก้าวหน้าของบุคลากรดังกล่าวให้ชัดเจนโดยความร่วมมือกับสวนราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป

4.4.10 การปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ

เงินเดือนและค่าตอบแทน มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมค่าครองชีพและอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรี มีกำลังใจที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยไม่มี ความกังวล จึงปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ โดยมีหลักการดังนี้²⁸

1. เป็นมาตรการระยะสั้นที่มุ่งแก้ปัญหาโครงสร้างเงินเดือนที่ไม่ได้ปรับปรุงมาเป็นเวลานาน เพื่อให้ค่าตอบแทนชดเชยกับค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นมาก โดยปรับบัญชีอัตราเงินเดือนให้แก่ข้าราชการทุกประเภท
2. ค่าตอบแทนที่จัดให้ข้าราชการ ไม่เป็นภาระผูกพันในระยะยาวแก่รัฐบาล เพื่อให้รัฐบาลสามารถบริหารค่าตอบแทนในอนาคตได้อย่างคล่องตัว
3. จัดค่าตอบแทนให้แก่ข้าราชการในหลายรูปแบบทั้งที่เป็นส่วนเพิ่มของอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนตามข้อตกลงว่าด้วยผลงานหรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ เงินเพิ่มประจำตำแหน่งและเงินรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
4. สร้างความเป็นธรรมในด้านค่าตอบแทนของข้าราชการแต่ละประเภทไม่ให้เหลื่อมล้ำกันมากและคำนึงถึงความ เป็นธรรมเมื่อเทียบกับภาคแรงงานภายนอกระบบราชการ โดยนำอัตราค่าจ้างทั่วไปในตลาดแรงงานของตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานอย่างเดียวกันมาประกอบการพิจารณา

การดำเนินการ

การปรับปรุงค่าตอบแทนของข้าราชการ แยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ การปรับเงินเดือนของข้าราชการ และส่วนที่สอง คือ การให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน ส่วนแรกได้ดำเนินการปรับเงินเดือนให้กับข้าราชการทุกประเภท และทุกระดับตามพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 ซึ่งได้แก่ ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ นักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ข้าราชการการเมือง และลูกจ้างสวนราชการ โดยปรับบัญชีเงินเดือนทั้งระบบเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 3 ของอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่

ในส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 1-7 หรือเทียบเท่า ได้รับการปรับอัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้นอีก 2 ชั้น (ประมาณ 8 %) รวมเป็น 11% นอกจากนี้ ในปี 2547 (ช่วงระยะเวลา 6 เดือนแรก) หากผู้ใดได้รับการเลื่อนชั้น 0.5-1 ชั้น ก็จะได้รับ การปรับอัตราเงินเดือนเพิ่มอีก 2-4 % รวมเป็น 13-15 % แล้วแต่กรณี

ส่วนที่สองเป็นการให้ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่ไม่ใช่เงินเดือนของข้าราชการ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการโดยเฉพาะกลุ่มที่มีผลกระทบสูงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อภาวะบำเหน็จบำนาญในอนาคต แบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

²⁸ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2547 เห็นชอบกับการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการเกี่ยวกับการปรับปรุงค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐ

ประเภทที่ 1

การกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษ กำหนดโดยคำนึงถึงหลักการ 5 ประการ คือ

- (1) ความขาดแคลนของวิชาชีพ
- (2) ลักษณะงานและสภาพงานที่ตรากตรำหรือไม่ปกติ
- (3) สภาพงานหรือความเป็นอยู่ที่มีความเสี่ยงแก่ชีวิต
- (4) ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากภารกิจ
- (5) ประเภทตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง (ประเภทบริหาร ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ และอื่นๆ) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 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

การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารให้ได้รับใกล้เคียงกับราคาตลาดหรือทำให้เงินค่าตอบแทนระหว่างผู้บริหารในภาครัฐกับผู้บริหารในภาคเอกชนมีความแตกต่างกันน้อยลงและทำให้ช่องว่างความแตกต่างของเงินเดือนภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ระหว่างประมาณ 2-3 เท่า โดยนำผลงานมาเป็นตัวถ่วงน้ำหนักเพื่อกำหนดเงินที่จะได้รับ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- (1) กำหนดเป็นเงินเพิ่มให้กับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10-11) ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ที่ทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานหรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อปรับเข้าสู่ระบบใหม่ที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องได้รับการประเมินผลงาน ถ้าไม่ผ่านการประเมินผลงานตามเกณฑ์และระยะเวลาที่กำหนดอาจต้องถูกปรับเปลี่ยนให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น เช่น อัตรากำลังทดแทน 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

กลุ่มทำทนายและกลุ่มบังคับ ส่วนหลักการและวิธีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษได้จ่ายสำหรับผู้บริหารส่วนราชการใน กลุ่มนำร่อง และกลุ่มทำทนาย ที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการและได้ทำข้อตกลงผลงานหรือทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษให้กับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10 – 11)²⁹ รวมทั้งผู้บริหารระดับรองลงมา (ระดับ 8-9) ของหน่วยงานที่ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิการบดี รองอธิการบดี รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ครอบคลุมตำแหน่งผู้บริหารของ ข้าราชการประเภทอื่นด้วย ได้แก่ ข้าราชการทหาร สังกัดกระทรวงกลาโหม ข้าราชการตำรวจ สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ไม่มีการจัดกลุ่มนำร่อง กลุ่มทำทนาย และกลุ่มบังคับดังกล่าว เนื่องจากทุกส่วนราชการมีความพร้อมจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยใช้กรอบการประเมินผลของส่วนราชการเดียวกัน ในขณะที่ทุกสถาบันอุดมศึกษา ทุกจังหวัดจะใช้กรอบการประเมินผลของสถาบันอุดมศึกษาและกรอบการประเมินผลของจังหวัดตามลำดับ ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

คณะรัฐมนตรีโดยการเสนอของคณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติ (กงช.) มีมติปรับปรุงค่าตอบแทนของข้าราชการให้เหมาะสม³⁰ และอนุมัติหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาปรับอัตรา เงินเดือนของข้าราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2548 ดังนี้

1. การปรับอัตราเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ปรับอัตราเงินเดือนขั้นพื้นฐานของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ข้าราชการการเมือง ทหาร ตำรวจ ดุลาการ อัยการ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ พนักงานราชการ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น และลูกจ้างประจำ โดยปรับเพิ่มในอัตราร้อยละ 5 เท่ากันทุกอัตรา ในปีงบประมาณ 2549 โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2548 ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้กระทรวงการคลังดำเนินการดังนี้

- ออกระเบียบช่วยเหลือการครองชีพของข้าราชการบำนาญในอัตราร้อยละ 5 เช่นเดียวกับการปรับอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างส่วนราชการ

- ปรับปรุงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2547 เพื่อให้ข้าราชการระดับ 1-7 หรือตำแหน่งเทียบเท่าและลูกจ้างประจำที่มีขั้นเงินเดือนถึงขั้นสูงของอันดับตำแหน่ง หรือมีขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างเหลือน้อยกว่า 2 ขั้นจึงจะถึงขั้นสูงของอันดับตำแหน่งซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่สามารถเลื่อนอัตราเงินเดือนได้ 2 ขั้นตามมาตรการปรับค่าตอบแทนภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรี 9 มีนาคม 2547 ยังคงได้รับค่าตอบแทนตามอัตราเดิมต่อไป

2. การปรับปรุงเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว ปรับเงื่อนไขของการจ่ายเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวตามมาตรการปรับปรุงค่าตอบแทนเพื่อช่วยเหลือการครองชีพข้าราชการระดับต้น (ระยะเฉพาะหน้า)³¹ ให้สอดคล้องกับแนวทางการปรับอัตราเงินเดือนขั้นพื้นฐานในอัตราร้อยละ 5 โดยได้ปรับปรุงเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินเดือนไม่เกินเดือนละ 10,500 บาท ให้ได้รับเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวเดือนละ 1,000 บาท โดยที่เมื่อรวมเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวกับเงินเดือนแล้ว ต้องไม่เกินเดือนละ 10,500 บาท ส่วนในกรณีที่เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวรวมกับ

²⁹ การดำเนินการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษแก่ผู้บริหารในภาครัฐราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 9 มีนาคม 2547

³⁰ ค.ร.ม.เห็นชอบมาตรการปรับค่าตอบแทนภาครัฐราชการปีงบประมาณ 2549 ที่คณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติเสนอ โดยมีมติเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2548

³¹ ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 28 กันยายน 2547

ตารางที่ 4-4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีในปีต่อไป

ความคิดเห็น	ภาพรวม
ควรมีต่อไป	68.38
ไม่ควรมีต่อไป	14.86
มีก็ได้ไม่มีก็ได้	14.23
ไม่ระบุ	2.53
รวม	100.00

ในประเด็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติราชการ กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าควรเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ร้อยละ 48.21 และเห็นว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินร้อยละ 43.77 โดยสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน 10,000 บาท รองลงมา 5,000 บาท หรือ 1 เท่าของเงินเดือน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มากที่สุด ร้อยละ 18.91 รองลงมา คือ การให้ความดีความชอบ ให้ใบประกาศเกียรติคุณ ร้อยละ 10.54 และสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ ร้อยละ 8.98 (ตารางที่ 4-5)

ตารางที่ 4-5 ความต้องการสิ่งจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ความคิดเห็น	ระดับ										พื้นที่	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ส่วน กลาง	ภูมิภาค
สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน	50.00	41.18	49.40	50.00	50.59	47.79	47.03	43.85	44.26	-	48.22	48.21
- 10,000	-	14.29	8.43	14.55	14.21	12.40	13.33	9.20	14.81	-	11.03	13.10
- 5,000	33.33	21.43	7.23	10.80	7.36	6.73	6.09	4.01	-	-	6.83	7.18
- 1 เท่าของเงินเดือน	33.33	-	6.02	3.29	6.07	6.86	6.67	7.55	-	-	7.54	5.29
- 20,000-29,999	-	-	3.61	2.35	3.36	3.69	3.33	3.77	7.41	-	3.91	2.99
- 10,001-19,999	-	7.14	3.61	2.82	1.81	3.03	2.61	3.30	3.70	-	2.35	2.99
สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน	33.33	47.06	42.86	43.66	40.00	45.02	47.78	49.43	49.18	100.0	45.09	42.80
- การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	33.33	17.65	15.04	14.29	21.07	20.77	19.69	17.24	14.63	16.67	16.48	20.84
- การให้ความดีความชอบ/ให้ ใบประกาศเกียรติคุณ	-	11.76	7.96	9.77	9.11	9.19	10.16	14.46	19.51	16.67	9.87	11.07
- สนับสนุนให้มีการศึกษาดูงาน ทั้งในและนอกประเทศ	-	11.76	7.08	5.64	7.81	8.80	8.88	12.86	4.88	16.67	10.33	7.92
- การได้รับความไว้วางใจจาก ผู้บังคับบัญชา	-	5.88	9.73	7.89	7.22	6.99	7.51	7.03	9.76	16.67	7.83	7.11
- ที่พักอาศัย/บ้านพัก สวัสดิการ	-	5.88	7.96	9.40	6.15	5.17	5.49	4.64	9.76	-	5.34	6.18
ไม่ระบุ	16.67	11.76	7.74	6.34	9.41	7.19	5.18	6.72	6.56	-	6.69	8.99

สิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี คือ ควรเพิ่มจำนวนเงินในการจัดสรรให้มากขึ้น โดยเฉพาะระดับชั้นผู้น้อยที่ปฏิบัติงานในเรื่องนี้ มากที่สุด ร้อยละ 22.57 รองลงมาคือ อยากให้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเงินรางวัลที่ชัดเจน ร้อยละ 18.57 ควรมีวิธีการจัดสรรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ร้อยละ 17.89 กรณีผู้ที่อยู่ในระดับ (ขั้น) เดียวกัน ควรได้รับเงินที่เท่ากัน ร้อยละ 9.99 และควรมีการพิจารณาตามความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ ร้อยละ 7.25 (ตารางที่ 4-6)

ตารางที่ 4-6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี

ความคิดเห็น	ระดับ										พื้นที่	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ส่วน กลาง	ภูมิภาค
ควรเพิ่มจำนวนเงินในการจัดสรรให้มากขึ้นโดยเฉพาะระดับชั้นผู้น้อย	40.00	25.00	19.18	24.24	24.29	21.02	22.30	22.06	34.29	50.00	27.21	19.07
อยากให้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเงินรางวัลที่ชัดเจน	-	-	19.18	14.14	16.42	20.66	20.96	21.69	17.14	-	18.18	18.87
ควรมีวิธีการจัดสรรที่โปร่งใสตรวจสอบได้	-	12.50	20.55	21.21	18.45	18.47	18.01	16.18	2.86	-	18.25	17.62
กรณีผู้ที่อยู่ในระดับ (ชั้น) เดียวกันควรได้รับเงินที่เท่ากัน	40.00	25.00	19.18	11.62	10.72	9.48	7.48	5.33	11.43	-	10.35	9.71
ควรมีการพิจารณาตามความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ	-	-	5.48	7.07	6.51	7.17	8.21	9.01	2.86	-	5.44	8.61
การวัดผลในการปฏิบัติงานควรอยู่บนความเป็นจริง	-	6.25	2.74	3.54	3.93	5.35	5.76	6.99	11.43	-	4.45	5.61
ควรเปลี่ยนการจัดสรรเงินรางวัลมาเป็นการปรับเงินเดือนแทน	-	6.25	5.48	4.55	3.80	4.62	3.06	4.04	-	-	3.52	4.05
ควรมีการแจ้งรายละเอียดให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร	-	-	-	1.52	3.53	2.92	4.29	2.39	-	-	2.92	3.25
เงินที่จัดสรรให้มากไม่ควรทิ้งให้เนิ่นนานจนเลยปีงบประมาณนั้นไป	20.00	18.75	5.48	3.54	2.85	2.19	1.59	1.29	-	-	2.39	2.55
การพิจารณาเงินรางวัลควรทั่วถึงทุกคน	-	-	-	2.02	2.17	1.22	2.08	2.21	5.71	-	1.53	2.15

การปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีภายในหน่วยงาน ต้องการให้มีวิธีการจัดสรรที่โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยมีหน่วยงานกลางเข้ามาดูแล มากที่สุด ร้อยละ 20.80 รองลงมาคือ ทุกหน่วยงานควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมือนกัน ร้อยละ 17.02 เพิ่มจำนวนเงินจัดสรรในแต่ละปีให้มากขึ้น ร้อยละ 15.67 ในหน่วยงานเดียวกัน ควรมีการเฉลี่ยเงินที่เท่ากันโดยเฉพาะอยู่ในชั้นที่เท่ากัน ร้อยละ 11.43 และควรพิจารณาตามภาระงานที่รับผิดชอบ ร้อยละ 7.57 (ตารางที่ 4-7)

ตารางที่ 4-7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีภายในหน่วยงาน

ความคิดเห็น	ระดับ										พื้นที่	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ส่วน กลาง	ภูมิภาค
ควรมีวิธีการจัดสรรที่โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยมีหน่วยงานกลางเข้ามาดูแล	25.00	33.33	21.28	23.40	22.70	22.00	18.97	19.50	3.45	-	20.86	20.75
ทุกหน่วยงานควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมือนกัน	25.00	8.33	12.77	13.48	14.63	18.39	20.33	18.12	24.14	-	15.99	17.90
เพิ่มจำนวนเงินจัดสรรในแต่ละปีให้มากขึ้น	25.00	25.00	17.02	19.15	18.20	14.12	14.26	12.61	6.90	-	19.48	12.40
ควรมีการเฉลี่ยเงินที่เท่ากัน โดยเฉพาะอยู่ในชั้นที่เท่ากันหน่วยงานเดียวกัน	25.00	8.33	12.77	14.18	12.76	11.17	9.56	8.94	10.34	-	12.91	10.17
ควรพิจารณาตามภาระงานที่รับผิดชอบ	-	-	4.26	5.67	6.75	8.21	8.35	8.94	10.34	-	6.09	8.84
ควรมีการชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร	-	16.67	10.64	7.09	6.94	7.55	8.35	6.19	-	-	6.25	7.73
การพิจารณาวัดผลการปฏิบัติงานควรอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง	-	8.33	2.13	2.13	3.19	2.96	4.55	5.05	10.34	-	3.17	4.53
ควรนำเงินรางวัลมารวมกับฐานเงินเดือนและปรับฐานเงินเดือนใหม่	-	-	4.26	2.13	2.06	3.94	3.19	4.82	17.24	-	2.44	4.25
อยากให้เพิ่มความรวดเร็วในการจัดสรรเงินรางวัล	-	-	10.64	6.38	3.19	2.63	3.19	2.29	-	-	3.65	2.65
ลูกจ้างชั่วคราวที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็ควรที่จะได้รับเงินส่วนนี้ด้วย	-	-	4.26	2.13	2.25	1.31	1.37	2.52	3.45	100.0	2.44	2.02

การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารประจำปี

ผลการสำรวจ กลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการสังกัดกระทรวง กรม ในระดับผู้บริหาร จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,100 ตัวอย่าง ช่วงเวลาที่ใช้ในการสำรวจคือ 6 ตุลาคม – 2 พฤศจิกายน 2549 จากผลการสำรวจ ผู้บริหารให้ความเห็นว่าการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นประโยชน์และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ควรมีต่อไป ร้อยละ 74.45** ส่วนผู้บริหารที่เห็นว่า **มีก็ได้ไม่มีก็ได้ ร้อยละ 15.45** โดยให้เหตุผลว่า ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตนให้เป็นข้าราชการที่ดีให้กับองค์กร ควรคำนึงถึงผลดี ผลเสียให้มาก และการจัดสรรเงินดังกล่าวเหมือนเป็นดาบสองคม และผู้บริหารส่วนน้อยเพียงร้อยละ **8.55** เห็นว่า **ไม่ควรมีต่อไป** ซึ่งให้เหตุผลว่า การพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษขาดความเสมอภาค ไม่ยุติธรรม การให้เพิ่มพิเศษทำให้ข้าราชการเกิดความโลภ ขาดความสามัคคี ลินเปลื้องงบบประมาณแผ่นดิน และทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนอยู่แล้ว (ตารางที่ 4-8)

ตารางที่ 4-8 ความคิดเห็นต่อการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร

ที่	ความคิดเห็น	ภาพรวม %	เพศ		ระดับ				พื้นที่	
			ชาย	หญิง	8 บก	9 บส	10 บส	11 บส	ส่วนกลาง	ภูมิภาค
1	ควรมีต่อไป	74.45	77.82	64.36	75.30	73.37	79.63	80.00	70.88	77.98
	เพราะ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เงินเดือนข้าราชการไทยค่อนข้างน้อย เป็นแรงกระตุ้นให้ส่วนราชการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นเสมือนผลตอบแทนการทำงานของข้าราชการประจำปี ฯลฯ									
2	มีก็ได้ไม่มีก็ได้	15.45	13.33	21.82	14.07	16.85	11.11	20.00	17.40	13.54
	เพราะ ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตนให้เป็นข้าราชการที่ดีให้กับองค์กร ควรคำนึงถึงผลดี ผลเสียให้มาก การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษฯ เหมือนเป็นดาบสองคม เงินไม่ใช่เป้าหมายหลักควรดูที่ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า ฯลฯ									
3	ไม่ควรมีต่อไป	8.55	7.39	12.00	9.09	7.61	9.26	-	10.07	7.04
	เพราะ การพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษฯ ขาดความเสมอภาค ไม่ยุติธรรม ทำให้ข้าราชการเกิดความโลภ ขาดความสามัคคี ลินเปลื้องงบบประมาณแผ่นดิน ทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนอยู่แล้ว ฯลฯ									
4	ไม่ระบุ	1.55	1.45	1.82	1.54	2.17	-	-	1.65	1.44

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อต้องการให้การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ อยากรให้เพิ่มจำนวนเงินจัดสรรให้มากขึ้น หน่วยงาน/องค์กรควรแจ้งให้ข้าราชการทุกคนทราบเป็นลายลักษณ์อักษรว่า ได้มาอย่างไร จำนวนเท่าไร ส่วนหนึ่งของเงินจัดสรรควรนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์หรือจัดสรรด้านสวัสดิการต่างๆ ให้มากขึ้น

การดำเนินจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การรับรู้และเข้าใจที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดสรรเงินรางวัล

1) แจงรายละเอียด หลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการไปยังส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดทุกแห่ง โดยตรง เช่น แจงผ่านหนังสือเวียน (ทั้งแบบเอกสารราชการ และบนเว็บไซต์) และให้ทุกหน่วยงานจัดทำหลักเกณฑ์แล้วประกาศ หรือ มีการแจ้งให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

2) จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับส่วนราชการ และสถาบันอุดมศึกษา สำหรับจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดชี้แจงและตอบคำถามพร้อมกันโดยการประชุมทางไกล

3) ตอบปัญหา หรือ ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอเรียนหรือ แจงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ การจัดสรรเงินรางวัล ทั้งทางเว็บไซต์ สายด่วน หรือ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

2. หลักเกณฑ์ของการจัดสรรเงินรางวัล

1) มีการจัดทำหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน พร้อมตัวอย่างเพื่อให้ส่วนราชการ/จังหวัดนำไปปฏิบัติ หรือ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักเกณฑ์สำหรับการจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปได้อย่างเหมาะสมกับส่วนราชการนั้นๆ โดยมีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการจัดสรรเงินรางวัลอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับระเบียบการเบิกจ่ายของกระทรวงการคลัง

2) กำหนดให้ส่วนราชการ/จังหวัด แจ้งหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการโดยตรงหรือสามารถเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัล เพื่อความโปร่งใสในการจัดสรรเงินรางวัล

3) กำหนดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด เพื่อความโปร่งใส ความยุติธรรม และให้จัดส่งหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัดไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อช่วยสอบทานว่าการจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปตามหลักเกณฑ์กลางและสอดคล้องกับระเบียบการเบิกจ่ายที่กำหนดไว้หรือไม่

สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป

สำหรับการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณต่อไป ข้อมูลจากหลักเกณฑ์ที่ส่วนราชการและจังหวัดต่างๆส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. รวมทั้งผลการสำรวจ ก.พ.ร.จะทำการศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และอาจมีการปรับรูปแบบของสิ่งจูงใจให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อความมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความเหมาะสมตามเจตนารมณ์ของคณะรัฐมนตรีต่อไป

ในการเพิ่มโอกาสการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งสร้างความร่วมมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการ รัฐบาลได้สร้างสิ่งจูงใจแก่ข้าราชการโดยปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อเป็นการตอบแทนข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นการธำรงรักษาข้าราชการที่มีคุณภาพให้อยู่ในระบบราชการและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบราชการมากขึ้น ทั้งนี้ นอกจากการปรับปรุงเงินเดือนแล้ว ยังปรับรูปแบบการให้ค่าตอบแทนพิเศษโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากขึ้น เป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการ

สรุป

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล ได้ผลักดันให้ระบบราชการเข้าสู่กระบวนการบริหารภาครัฐแนวใหม่หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปรับปรุงองค์ประกอบทางการบริหารให้พร้อมต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การให้บรรลุผลเป้าหมาย โดยเริ่มตั้งแต่การวางยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนการบริหารราชการแผ่นดิน อันนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ทบวง กรมและจังหวัด โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จตามเป้าหมายตั้งแต่ระดับองค์การและถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) รองรับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีได้แถลงต่อรัฐสภา แผนการบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าวได้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และมีการนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการรายปีของกระทรวง ทบวง กรม อย่างเป็นทางการ กลายเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ในแต่ละยุทธศาสตร์ของชาติมีเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง มีเป้าหมายที่ทุกกระทรวงมุ่งบรรลุร่วมกันโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม ไปจนถึงผู้ปฏิบัติทุกระดับ โดยอาศัยเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่พัฒนาควบคู่กัน เช่น การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล

การสร้างแรงจูงใจผ่านระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่เกิดจากความเร็จตามตัวชี้วัด และมีการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนให้คนในองค์กรมีทักษะความรู้และทัศนคติที่ดี นอกจากนี้ ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีควบคู่ไปด้วย เช่น การนำระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการเชื่อมโยงการทำงาน รวมถึงการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานนำมาใช้ประเมินตนเองเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นต่อไป

การดำเนินการเพื่อการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล มีผลการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดในปี 2549 ในระดับที่น่าพอใจ กล่าวคือ มีหน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน กระบวนการหลักอย่างน้อย 1 กระบวนการ ร้อยละ 60 ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตรงตามที่กำหนดไว้ ร้อยละ 80 และส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาระบบราชการในช่วงเวลา 4 ปีนี้ ทำให้ภาครัฐมีความเข้มแข็งและมีขีดสมรรถนะในการบริหารราชการสูงขึ้นค่อนข้างมาก



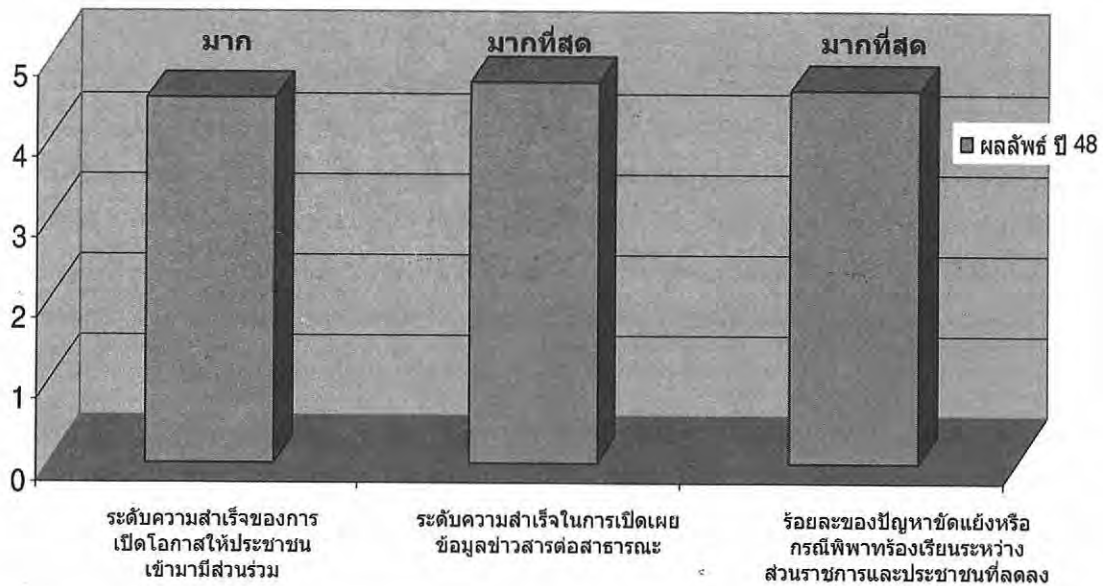
บทที่ 5

การเปิดระบบราชการสู่ระบอบประชาธิปไตย

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง กระแสการพัฒนาการเมืองภาคประชาชน และเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ต่างมุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการความเป็นประชาธิปไตย (democratization) มากขึ้น โดยการยอมรับและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงานและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เน้นการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มีกระบวนการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายสาธารณะที่รอบคอบ โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของประชาชน แนวคิดในการบริหารปกครองตามแนวนี้นักนิยมเรียกกันว่าระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Democracy) ที่เปิดโอกาสให้บุคคลทุกบุคคลสามารถแสดงออกถึงการยอมรับหรือไม่ยอมรับหรือแสดงความคิดเห็นของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระ

ดังนั้น การบริหารปกครองในประเทศที่ปกครองตามระบอบประชาธิปไตยแทบทุกประเทศ ได้เปิดระบบราชการให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการได้มากขึ้น สำหรับประเทศไทยนั้น ตามหลักการในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการกำหนดให้ประชาชนมีสิทธิในการบริหารปกครองหลายประการ ทั้งยังได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่ชัดเจนว่า หน่วยงานภาครัฐจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ การปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการ และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้

แม้ว่าหลักการบริหารปกครองในสากลและกฎหมายจะได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน แต่หน่วยงานภาครัฐอีกมากที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง จึงได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ให้มีเป้าประสงค์หลักที่ 4 ไว้ว่า การพัฒนาระบบราชการไทยจะต้องตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยได้กำหนดพันธกิจในการส่งเสริมและเสนอแนะมาตรการที่จำเป็น เพื่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารราชการ และการปรับกระบวนการทัศน์ ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ยอมรับและเข้าใจระบบบริหารราชการในระบบเปิดมากขึ้น เพื่อที่การบริหารราชการและการให้บริการสาธารณะจะนำไปสู่การบริหารราชการที่เอื้อประโยชน์สุขของประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีความโปร่งใส โดยกำหนดเป้าหมายไว้ว่า ในปี พ.ศ. 2550 ส่วนราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้วางมาตรการหรือดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ปัญหาข้อพิพาทร้องเรียนและข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายปกครองและประชาชนเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปี และสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนร้อยละ 80 ให้เชื่อมั่นในความโปร่งใสของระบบราชการ นับตั้งแต่การเร่งพัฒนาระบบราชการมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 พบว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับความพยายามที่จะปรับเข้าสู่การบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย จากผลการสำรวจประจำปี พ.ศ. 2548 พบว่าเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่ 7 มีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งมีข้อสรุปจากผลการสำรวจ ดังภาพที่ 5-1

**ผลลัพธ์แสดงการบรรลุเป้าหมายการตอบสนองต่อการบริหารปกครองใน
ระบอบประชาธิปไตย**


ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมและจัดทำรายงานของ ก.พ.ร. ประจำปี พ.ศ. 2548 โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ปี 2549

ภาพที่ 5-1 รายงานผลการประเมินความสำเร็จของการเปิดระบบราชการสู่การบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย ประจำปี พ.ศ. 2548

ผลการประเมินได้สรุปว่าในภาพรวมของยุทธศาสตร์การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเริ่มมีมากขึ้น ส่วนราชการมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการเปิดช่องทางอื่นๆ เพื่อให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น เช่น มีการจัดทำคู่มือประชาชน สายด่วน การตั้งกล่องรับความคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดเวทีประชาพิจารณ์เกี่ยวกับประเด็นนโยบายหรือการกำหนดกฎหมายสำคัญ ในบางส่วนราชการได้มีการริเริ่มจัดตั้งกรรมการที่มีผู้แทนจากภาคประชาชน หรือในระดับจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดในหลายจังหวัดได้นำหลักการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และได้ผลการพัฒนาเป็นที่น่าพึงพอใจ

ผลการประเมินดังกล่าวยังพบความก้าวหน้าในการสร้างความชัดเจนโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญในระดับแรก ที่ต้องดำเนินไปควบคู่กับการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะมากขึ้น โดยเพิ่มช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะได้มีการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่สำคัญยังได้ริเริ่มใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนำไปสู่การปรับระบบการให้บริการที่โปร่งใสมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลจากการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของข้าราชการและส่วนราชการในประเด็นและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการแผ่นดิน และการกำหนดตัวชี้วัดหลายๆ ตัว ที่เริ่มวัดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เช่น การวัดระดับความสำเร็จในการปรับระบบราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น การวัดความพึงพอใจ

ของประชาชนผู้รับบริการ การวัดแนวทางการสร้างความสำเร็จ และการวัดความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ จะส่งผลในการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์นี้

ทั้งนี้ การปรับระบบราชการให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตยนั้น เป็นภารกิจที่ต้องใช้เวลา ที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการและประชาชน รวมถึงยังต้องการการวัดผลที่เป็นระบบมากขึ้น

5.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

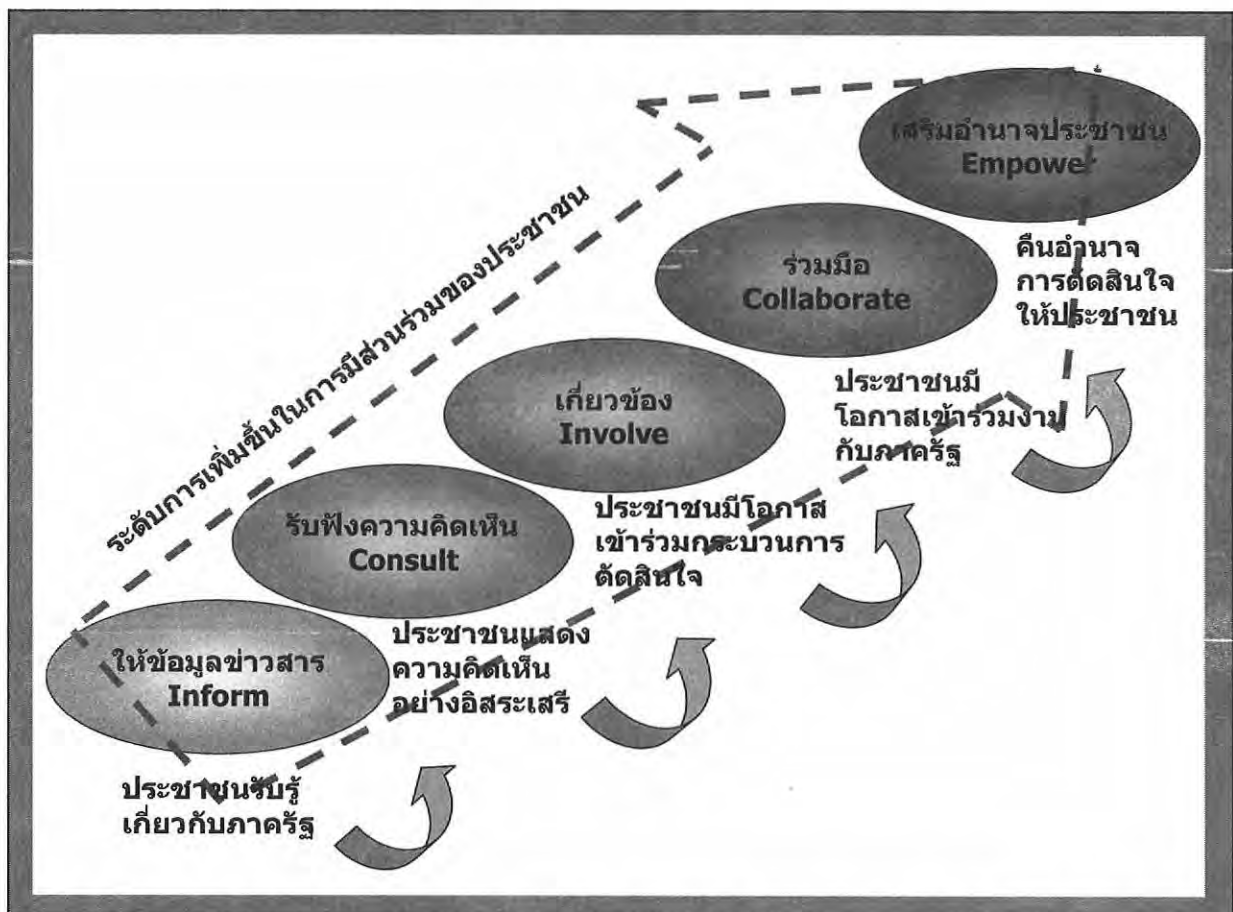
ประเด็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารปกครองเป็นหลักคิดที่รัฐบาลในประเทศเสรีประชาธิปไตยต่างๆ ให้ความสนใจ เพราะเป็นการบริหารราชการที่ประชาชนเรียกร้อง เป็นที่ยอมรับของประชาชน และเป็นไปตามครรลองของระบอบประชาธิปไตย ที่มุ่งเน้นให้การบริหารราชการ การตัดสินใจ การให้บริการสาธารณะ ตลอดจนการดำเนินนโยบายสาธารณะต่างๆ เป็นไปอย่างสุจริตโปร่งใส เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการตัดสินใจที่รอบคอบ เป็นธรรม และคำนึงถึงผลประโยชน์และสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนโดยรวม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเกิดการบริหารราชการที่สุจริตโปร่งใสมากขึ้น

จากความพยายามในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐมากขึ้น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับระบบการบริหารราชการให้เป็นประชาธิปไตย ซึ่งเรียกว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การจัดระบบการบริหารราชการ การจัดโครงสร้าง ทัศนคติในการบริหารราชการ และการกำหนดแนวทางที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินกิจกรรมของรัฐ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐอาจจะดำเนินการได้ในหลายมิติตามความเหมาะสมและความต้องการพื้นฐานของประชาชนในแต่ละสังคม องค์กรที่เรียกตนเองว่า International Association for Public Participation (IAP2) ซึ่งเป็นสถาบันนานาชาติได้ศึกษาและกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 5 ระดับ (ภาพที่ 5-2) เพื่อที่ผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานภาครัฐจะเลือกตัดสินใจออกแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จากระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในภาครัฐ ตั้งแต่ระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่น้อยที่สุดถึงระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่มากขึ้นในระดับที่ 5 มีรายละเอียด ดังนี้

- ระดับที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ (To Inform) เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนน้อยสุดซึ่งเป็นสิทธิพื้นฐานของประชาชนในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานของภาครัฐ โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลที่แท้จริง ถูกต้อง ทันสมัย และประชาชนสามารถเข้าถึงได้
- ระดับที่ 2 การเปิดให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ/การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ อย่างอิสระและเป็นระบบ โดยหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ประเด็นที่ประชาชนเป็นห่วงไปเป็นแนวทางการปรับปรุงนโยบาย การตัดสินใจ และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (To Consult)
- ระดับที่ 3 เป็นระดับที่หน่วยงานภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ และวิธีการทำงาน โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่จัดระบบ อำนวยความสะดวก ยอมรับการเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับภาคประชาชน

- (To Involve) การมีส่วนร่วมระดับนี้มีักดำเนินการในรูปแบบกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม
- ระดับที่ 4 การที่หน่วยงานภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ (To Collaborate)
- ระดับที่ 5 การเสริมอำนาจประชาชน (To Empower) เป็นระดับที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทเต็มที่ในการตัดสินใจ การบริหารงาน และการดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อเข้ามาทดแทนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูงสุดนี้เน้นให้ประชาชนเป็นเจ้าของดำเนินการกิจ และภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น



ที่มา: Public Participation Spectrum พัฒนาแนวคิดโดย International Association for Public Participation (IAP2)

ภาพที่ 5-2 ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ปัจจุบันรัฐบาลในประเทศต่างๆ ได้กำหนดเป็นนโยบายสำคัญในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ในรัฐควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลียได้กำหนดแนวทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และหลายๆ มลรัฐในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการวัดผลการดำเนินงานของภาครัฐ เป็นต้น

ประเด็นเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเป็นประเด็นที่ ก.พ.ร. ให้ความสนใจ โดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์แนวทางและมาตรการต่างๆ เพื่อให้ระบบราชการไทยมีการพัฒนาสู่การบริหารปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

5.2 การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของไทย

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจมากกว่าสามทศวรรษ ได้มีการกำหนดแนวทาง และเจตนารมณ์ที่ชัดเจนที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐทั้งหลายปรับสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยมีการดำเนินการที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม กรอบแนวคิดในการมีส่วนร่วมของประชาชนปรากฏอยู่ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับพุทธศักราช 2540 ดังนี้

หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย ได้กำหนดให้ประชาชนชาวไทยมีสิทธิต่างๆ หลายประการ คือ **มาตรา 56** สิทธิของบุคคลที่จะมีส่วนร่วม กับรัฐและชุมชน ในการบำรุงรักษา และการได้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ และในการคุ้มครอง ส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม

มาตรา 58 บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น เว้นแต่การเปิดเผยข้อมูลนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยของประชาชน หรือส่วนได้เสียอันพึงได้รับความคุ้มครองของบุคคลอื่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 59 บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับข้อมูล คำชี้แจง และเหตุผลจากหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น ก่อนการอนุญาตหรือการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้เสียอันใดที่เกี่ยวกับตนหรือชุมชนท้องถิ่น และมีสิทธิแสดงความคิดเห็นของตน ในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ ตามกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่กฎหมายบัญญัติก่อน

มาตรา 60 บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการปฏิบัติราชการทางปกครองอันมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตนตามที่กฎหมายบัญญัติ

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ยังได้กำหนดใน

หมวด 5 ว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดให้ส่วนราชการ ข้าราชการ ที่จะดำเนินกิจกรรมของทางราชการอย่างใดอย่างหนึ่ง ต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม คือ

มาตรา 76 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ

มาตรา 79 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสงวน บำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างสมดุล รวมทั้งมีส่วนร่วมในการส่งเสริม บำรุงรักษา และคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนควบคุมและกำจัดภาวะมลพิษที่มีผลต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

5.2.1 การปฏิรูประบบราชการสู่ระบบเปิด

สืบเนื่องจากบทบัญญัติต่างๆ ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ความต้องการของภาคประชาชน สังคม และกระแสแนวคิดที่เป็นสากล ในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลจึงได้ตรากฎหมายที่สำคัญต่อการบริหารราชการ และการพัฒนาระบบราชการ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือเป็นการนำแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับระบบราชการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง โดยเฉพาะเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 มาแปลงให้เป็นรูปแบบกฎหมายเพื่อให้เกิดผลใช้บังคับเป็นการถาวร นอกเหนือจากการกำหนดเจตนารมณ์ของการมุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและบังเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดผลได้ และแนวทางอื่นๆ ที่จำเป็นดังที่ได้กล่าวในบทก่อนๆ แล้ว พ.ร.บ ฉบับนี้ยังได้กำหนดให้การปฏิบัติหน้าที่

ของส่วนราชการ ต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นมาตรการสำคัญที่ส่งผลให้ส่วนราชการต่างๆ มีความตื่นตัวที่จะดำเนินการด้านนี้มากขึ้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 ก.พ.ร. ได้ขยายแนวปฏิบัติเพิ่ม โดยตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการที่เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งพระราชกฤษฎีกานี้ ในหมวดที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (3) ได้กำหนดให้ ในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการนั้น ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการนั้นจะต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น และ (4) ให้ถือเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่ จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

5.2.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550)

เพื่อดำเนินการพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารระบบที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแผนการพัฒนาระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมไว้ใน **ยุทธศาสตร์ที่ 7: การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม** ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ได้แก่

- กำหนดมาตรการ เงื่อนไข และแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญและหลักนิติธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการแนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและประชาชนทั่วไป
- วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน การสำรวจความต้องการของประชาชนโดยเฉพาะในโครงการหรือการปฏิบัติราชการที่อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อประชาชน และควรมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อเผยแพร่และเป็นหลักฐานต่อไป
- ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (Citizen Advisory Board) โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ (กรม/จังหวัด/อำเภอ) เพื่อให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายของรัฐและระบบการบริหารงานการให้บริการ การวางแผนงาน/โครงการ และกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการวางระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ
- ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนเข้ามาร่วมทำงานกับข้าราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการพัฒนางานให้บริการสาธารณะบางประเภทหรืองานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานลงในเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย
- กำหนดให้ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในระบบราชการเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการบริหารที่ดีของส่วนราชการ

5.2.3 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) โดยต้องดำเนินการพัฒนาทักษะและความรู้ความเข้าใจกับทุกส่วนราชการ ทั้งในส่วนกลางและระดับจังหวัด โดยจะต้องมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการทำงานประสานเชื่อมโยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในระดับประเทศหรือส่วนกลางต้องมีนโยบายชัดเจนที่กำหนดให้ส่วนราชการ เช่น การกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานในภาคราชการจัดทำนโยบายและแนวทาง เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ชัดเจน พัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้กับข้าราชการระดับต่างๆ ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรนำในการส่งเสริมและสนับสนุนส่วนราชการให้พัฒนานวัตกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้คำปรึกษาส่วนราชการ รวมทั้งสรรหาส่วนราชการที่มีวิธีการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่โดดเด่น เพื่อเป็นหน่วยงานตัวอย่างในเรื่องนี้ และเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีแก่ส่วนราชการอื่นๆ 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 พัฒนากระบวนการเรียนรู้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยจะดำเนินการโครงการนำร่องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พร้อมกับพัฒนาโครงการเวทีประชาชนเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย และสร้างกลไกเครือข่ายภาคประชาสังคมในระดับจังหวัด เพื่อผลักดันการพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารงานในระบบเปิด เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาระบบราชการเป็นการบริหารปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ที่แบ่งออกเป็น 2 ด้านข้างต้นนี้ ทำให้แนวทางการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีความชัดเจนมากขึ้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้งในระดับนโยบาย 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. 2546-2549 ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินงานพัฒนาระบบราชการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในกฎหมายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก.พ.ร. ให้ความสำคัญกับงานในส่วนที่เป็นการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมของระบบราชการและข้าราชการ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนากายในระบอบราชการ ในส่วนนี้ ก.พ.ร. ได้ดำเนินมาตรการที่เป็นการกระตุ้นความสนใจ การพัฒนาระบบการพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากร และการเสนอแนะนโยบายและมาตรการที่จำเป็นในการพัฒนาระบบราชการ ในส่วนการดำเนินงานภาคประชาชน ก.พ.ร. ได้มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมของเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานและผลงาน ดังนี้

5.3.1 การพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Inside-out approach)

การพัฒนาระบบราชการและข้าราชการให้ปรับเปลี่ยนจากการปฏิบัติราชการในแนวทางดั้งเดิมที่คุ้นเคยและเป็นระบบปิดที่ไม่ค่อยจะเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนนั้น เป็นภารกิจหลักที่สำคัญของ ก.พ.ร. ดังนั้นกลยุทธ์ในการพัฒนา การจัดระบบ และการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยของระบบราชการและข้าราชการสู่ระบบที่เป็นประชาธิปไตย ให้ความสำคัญต่อความต้องการของประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน จึงเป็นงานที่ ก.พ.ร. จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ในส่วนของการสร้างองค์กร ระบบการบริหารราชการ และส่งเสริมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีแนวทางการปฏิบัติตามหลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมได้มีการดำเนินการในช่วง 4 ปี มีดังนี้

(1) ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมหรือการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีศักยภาพและสร้างสรรค์ ไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ในวงการราชการไทย แต่การนำแนวคิดนี้มาใช้ในทางปฏิบัติ ยังมีความคลาดเคลื่อน และบ่อยครั้งที่ความพยายามในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ปัญหาข้อถกเถียง และปัญหาการสูญเสียเวลาและโอกาส จากปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้การเสนอแนะแนวทางเพื่อปรับระบบราชการสู่การเป็นราชการระบบเปิดจึงเป็นเรื่องยาก และมักจะอยู่ในระดับความสำคัญรองๆ ลงมา เพื่อให้การเสนอแนะเชิงนโยบายมีความถูกต้อง ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนานโยบายด้านนี้ จึงให้ความสำคัญในการศึกษาหารูปแบบที่เหมาะสม สำหรับสังคมไทย โดยได้จัดกระบวนการศึกษา และการเรียนรู้ดังนี้

การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ เช่น ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญชาวออสเตรเลีย โดยความช่วยเหลือแบบให้เปล่าจากรัฐบาลออสเตรเลีย ให้ความเห็นว่าประเทศไทยประสบความสำเร็จในด้านการกำหนดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ในกฎหมาย และได้ให้ข้อเสนอแนะสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามบทสรุปในภาพที่ 5-3

สรุปข้อเสนอแนะเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการตามยุทธศาสตร์ที่ 7

โดย Dr. Dianne Guthrie

- 1. การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้าสู่การบริหารราชการแผ่นดิน** เช่น การจัดทำแนวทางเชิงนโยบายเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ชัดเจน การจัดกรอบแนวทางการทำงานอย่างมีส่วนร่วมในระดับหน่วยราชการ รวมถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการ และเผยแพร่แก่ส่วนราชการต่างๆ
- 2. การปรับปรุงระบบการบริหารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม** โดยในระยะสั้นควรกำหนดให้มีการจัดทำข้อตกลงการทำงาน และตัวชี้วัดควรเสริมมิติการมีส่วนร่วมไว้ในกรอบนโยบายและวิธีการที่ ก.พ.ร. จะนำเสนอต่อ คณะรัฐมนตรี มีกระบวนการตรวจสอบและวัดผลซึ่งควรเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและให้สาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 3. พัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมสำหรับส่วนราชการ**
 - พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการบริหารราชการแผ่นดินแบบมีส่วนร่วมสำหรับข้าราชการทุกระดับ
 - ควรทบทวนและพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต่างๆ ให้มีมิติของการมีส่วนร่วมของประชาชนควบคู่ไปกับการหลักสูตรการบริหารความเสี่ยง
 - สร้างทักษะและความเข้าใจให้ข้าราชการในหน่วยปฏิบัติได้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติราชการแนวใหม่ โดยมีมิติการมีส่วนร่วมของประชาชน
 - การกำหนดรางวัลและระบบแรงจูงใจ การวัดผลงานที่มีตัวชี้วัดจากมิติการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วย
- 4. การพัฒนานวัตกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ก.พ.ร. เป็นองค์การนำในการให้คำปรึกษาและผลักดัน** ให้ส่วนราชการมีความเข้าใจและพัฒนาระบบการบริหารราชการของแต่ละส่วนราชการที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และพิจารณาสรรหาส่วนราชการที่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นหน่วยงานตัวอย่าง
- 5. พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการสำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชน**
 - ส่งเสริมส่วนราชการระดับต่างๆ ในการพัฒนาการบริหารงานภายในที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยจัดทำแนวนโยบาย กฎกระทรวง หรือมาตรฐานในการทำงาน กำหนดระบบการบริหารงาน และระบบการวัดผลงาน เป็นต้น
 - ทบทวนวิธีการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและให้ความช่วยเหลือหรือคำปรึกษาในการสร้างระบบบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
 - ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการของส่วนราชการทุกระดับ
 - ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการเพื่อทบทวนรูปแบบและแนวทางในการสื่อสารกับประชาชน
- 6. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ**
 - จัดทำคู่มือการบริหารราชการที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนเผยแพร่ให้ประชาชนได้รับทราบในวงกว้าง
 - พัฒนาระบบการเรียนรู้การบริหารราชการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยอาจจะดำเนินโครงการทดลองในหน่วยงานนำร่องทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค
 - พัฒนาโครงการเวทีประชาชนเพื่อการพัฒนาประเทศไทย พัฒนาเครือข่าย กระบวนการเรียนรู้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นเวทีขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการและบริการสาธารณะ

ภาพที่ 5-3 ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญออสเตรเลีย

เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการเป็นระบบเปิดที่เหมาะสม นอกจากข้อเสนอแนะเหล่านี้ ก.พ.ร. ยังได้ศึกษารูปแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จในประเทศต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายงบประมาณในประเทศแอฟริกาใต้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบ และการวัดผลงานในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

นอกจากการพัฒนาด้านความรู้ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนจากการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Best Practices ของประเทศต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร.ยังได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนาระบบราชการ เป็นโครงการที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินการศึกษาหารูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาระบบราชการ และเพื่อให้การพัฒนาระบบราชการมีทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนสูงสุด โครงการนี้ เป็นโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาแนวทางที่เปิดให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ แนวทางการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนซึ่งประกอบด้วย เครือข่ายองค์กรประชาสังคม กลุ่มนักวิชาการ ตัวแทนภาคธุรกิจ สื่อมวลชน และกลุ่มตัวแทนอื่นๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมุ่งศึกษาแนวทางที่จะเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในระดับเกี่ยวกับบทบาทของประชาชนในการพัฒนาระบบราชการ

ผลจากการศึกษาในทุกภูมิภาคได้ข้อสรุปว่า “ภาคประชาชนเห็นถึงความสำคัญและต้องการเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาระบบราชการ แต่ประชาชนบางส่วนยังไม่สามารถเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ เนื่องจากยังขาดข้อมูล ความรู้ความเข้าใจในงานของภาครัฐอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ประชาชนอยากให้เกิดการรวมตัวเป็นเครือข่ายที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง และคาดหวังว่าภาครัฐจะส่งเสริมการทำงานของเครือข่าย ในส่วนข้อเสนอแนะและบทเรียนจากการพัฒนาเครือข่ายภาคประชาชนในพื้นที่ศึกษาพบว่า การทำงานร่วมกับเครือข่ายเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน มีความแตกต่าง และหลากหลาย เนื่องจากปัจจัยต่างๆ และสภาพแวดล้อมเงื่อนไขในการรวมกลุ่มไม่เหมือนกัน ดังนั้น รูปแบบของการรวมกลุ่มและความสำเร็จในการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐจึงแตกต่างกัน¹

บทสรุปจากการศึกษาเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของสำนักงาน ก.พ.ร. เพราะทำให้เห็นว่าในการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภาคประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นงานที่ละเอียดอ่อน รูปแบบของแต่ละหน่วยงานหรือจังหวัดสามารถเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมที่แตกต่างกันได้ และไม่ควรที่จะกำหนดเป็นตัวแบบที่ตายตัวเหมือนการพัฒนาระบบบริหารอื่นๆ ที่สามารถกำหนดรูปแบบที่เป็นมาตรฐานได้ง่ายกว่า ความรู้ในส่วนนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาเป็นประโยชน์ในการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2549 และ 2550

นอกจากการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านความรู้แล้ว โครงการนี้ยังเป็นโครงการที่เน้นการสร้างศักยภาพและโอกาสรวมทั้งการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาระบบราชการให้กับภาคประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในสังคม เป็นการส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกภาครัฐ (Outside-in) และให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและทุกภาคส่วนของสังคมในการพัฒนาระบบราชการ โดยโครงการทั้งในส่วนภูมิภาคและส่วนกลางได้ดำเนินการดังนี้ ส่วนภูมิภาคเน้นการสร้างเครือข่ายและการเชื่อมโยงระหว่างภูมิภาคกับภูมิภาค ภูมิภาคกับส่วนกลาง และระหว่างกลุ่ม

¹ จุรี วิจิตรวาทการและคณะ รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนาระบบราชการ (ระยะที่ 1) เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หน้า 173, 203-228

ในภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งดำเนินการทั้งแนวนอนและแนวตั้ง โดยการแสวงหาภาคีเครือข่ายและการสร้างกลไกติดตาม การศึกษาการพัฒนาาระบบราชการ ด้วยวิธีการหลากหลายรูปแบบและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ ตามที่คาดหวัง มีการจัดเวทีระดมความคิดเห็นขึ้นต้นจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความคิดเห็นและซักซ้อมความเข้าใจกับ ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมตามที่โครงการกำหนด การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก เครือข่ายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ การติดตามการพัฒนาาระบบราชการ และสำรวจข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบราชการและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมทั้งมีการสำรวจความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ก่อนและหลังการดำเนินการ การกระตุ้น หรือทำให้ประชาชน/ภาคส่วนต่างๆ ของสังคมเกิดความสนใจเรื่องการพัฒนา ระบบราชการ โดยการจัดเวทีระดมความคิดเห็นกับเครือข่าย เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและ ตอบคำถาม และในสวนกลางได้จัดระดมความคิดเห็นในลักษณะการประชุม/สัมมนาประจำปี ในกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นเวที วิชาการ อภิปรายและถกประเด็นต่างๆ ที่ได้รับจากการระดมความคิดเห็น/เปิดเวทีอภิปรายในภูมิภาค และประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับการสร้างกลไกการติดตามการพัฒนาาระบบราชการ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมประมาณ 600 คน ประกอบด้วย ผู้แทน ภาคประชาสังคมจากภูมิภาค กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้แทนหน่วยราชการ นักวิชาการ ผู้แทนจากสถาบันการศึกษา สื่อมวลชน เป็นต้น

ผลการดำเนินโครงการนี้ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ ดังนี้

- ทุกภาคส่วนของสังคมทราบ ตระหนัก และมีความเข้าใจเรื่องการพัฒนาาระบบราชการมากขึ้น
- เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินงาน และรวมกิจกรรมเพื่อสร้างกลไกติดตามการศึกษาการพัฒนา าระบบราชการ ซึ่งเป็นฐานของการเรียนรู้ และร่วมกันคิดร่วมกันทำประโยชน์เพื่อสังคม
- เกิดการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ ของสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนาการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน
- ภาครัฐได้รับข้อมูล (input) จากสังคมเกี่ยวกับความเข้าใจ ความคิดเห็น ปัญหาอุปสรรคการบริการ ภาครัฐ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่เป็นการสะท้อน ความคิดเห็นของภาคส่วนของสังคมเกี่ยวกับระบบราชการและการพัฒนาระบบราชการ
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและเกิดพลังขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบราชการแบบมีส่วนร่วมที่ยั่งยืน

(2) ด้านการพัฒนาาระบบการบริหารราชการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เดินทาง พัฒนาระบบราชการในหลายมิติ ในส่วนด้านการพัฒนาระบบราชการเป็นการบริหารราชการที่เปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม เป็นระบบราชการที่เปิดเผยโปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้น นโยบายการพัฒนาาระบบราชการที่แทรก กอยู่ในมิติต่างๆ ของการพัฒนาาระบบราชการโดยรวม สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

- หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดราชการจังหวัด ในช่วงปีแรกที่เริ่มดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นระบบการบริหารราชการ แบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาหรือ ผู้ว่าราชการจังหวัด สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือและ การประสานงานกับกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้การบริหารราชการส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะ ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน โดย กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดต้องปรึกษาหารือกับภาคส่วนต่างๆ หรือจัดกิจกรรมการปรึกษาหารือ ซึ่งผลปรากฏว่ามีการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง แม้ว่ายังไม่สามารถสรุปได้ว่ามีผลสำเร็จในเชิงคุณภาพ ตามที่คาดหวังไว้ แต่ก็นับว่าเป็นจุดเริ่มต้น

ที่น่าพึงพอใจ ในบางจังหวัด เช่น จังหวัดชัยนาท จังหวัดน่าน ได้มีการดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างต่อเนื่อง

๐

- การพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้มีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการและยังจัดการประกวดคุณภาพบริการ ในการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีเช่นนี้ ปีจ้สำเร็จคือการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการให้บริการ เช่น โครงการต่างๆ ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สถานีตำรวจหลายแห่ง ซึ่งนับว่าเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ส่วนราชการหลายแห่งได้ริเริ่มกระบวนการมีส่วนร่วม
- ตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและปรับระบบการบริหารราชการสู่ระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นและเป็นระบบ เริ่มในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับที่ทุกหน่วยราชการต้องใช้ในการวัดผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา หรือที่เรียกว่า Driving Indicator คือ เป็นตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหน่วยงานต่างๆ ให้พัฒนาระบบการบริหารราชการตามหลักการที่เหมาะสมได้โดยกำหนดหลักในการพัฒนาไว้ 5 ระดับ ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานสำหรับการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่การสร้างระบบการเปิดเผยข้อมูล การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ไปจนถึงกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและวัดผลการดำเนินงาน และได้นำตัวชี้วัดลักษณะนี้มาวัดผลต่อในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยกำหนดระดับความซับซ้อนเพิ่มขึ้น (ดูรายละเอียดในภาพที่ 5-4)

เกณฑ์การให้คะแนนปี 2549 เป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. เป็นส่วนราชการที่เปิดเผยมูลและโปร่งใสในภารกิจที่หน่วยงานดำเนินการ โดยมีช่องทางในการให้ข้อมูลประชาชนทั้งกลุ่มเป้าหมายเฉพาะและประชาชนโดยรวม
2. มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและประชาชนเกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม โดยอาจจะใช้วิธีการต่างๆ เช่น การจัดช่องทางที่ให้ประชาชนและผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดตู้รับฟังความคิดเห็น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น
3. เป็นหน่วยงานที่มีระบบการจัดการข้อมูลที่ได้รับจากประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลต่างๆ ไปประกอบการปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชน การปรับปรุงระบบการบริหารงาน และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับ นโยบายสาธารณะ โดยควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวม และรายงานสรุปผลการพิจารณาความเห็นของประชาชน การจัดทำแผนหรือแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารราชการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
4. เป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม (ภาคเอกชน ประชาชน และเครือข่ายต่างๆ) ได้มีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการภาครัฐ โดยเฉพาะเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อร่วมกำหนดทิศทางนโยบายของส่วนราชการ การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน หรือตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายต่างๆ
5. เป็นส่วนราชการที่ภาคประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ โดยได้มีการจัดกระบวนการหรือกลไกที่เป็นรูปธรรม ให้ภาคประชาชน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าร่วมในการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และผลสำเร็จในการทำงานของส่วนราชการ

เกณฑ์การให้คะแนนปี 2550 เป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ผลสำเร็จในการจัดตั้งคณะทำงาน (คณะกรรมการ) ร่วมระหว่างภาครัฐ (ผู้แทนองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง) และภาคประชาสังคม (เอกชน ผู้แทนประชาชน NGOs. สื่อมวลชน เป็นต้น) เพื่อร่วมผลักดันกระบวนการพัฒนาระบบราชการ หรือ ผลการปฏิบัติราชการ หรือ การพัฒนาบริการสาธารณะ
2. ความสำเร็จและผลงานของคณะทำงานในการปรึกษาหารือ โดยกระบวนการหรือกลไกการมีส่วนร่วม เพื่อร่วมกำหนดประเด็นการพัฒนาระบบราชการ ผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสม หรือ การพัฒนาบริการสาธารณะ และมีการสร้างการยอมรับหรือเกิดฉันทมติในประเด็นที่เลือก (ประเด็นที่เลือกควรเป็นงานที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของส่วนราชการ/จังหวัด หรือเป็นงานที่เป็นภารกิจหลักหรือ Core Function)
3. ความสำเร็จในการร่วมกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตามประเด็นที่เลือกและการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของประเด็นที่เลือก ตลอดจนการกำหนดวิธีการวัดผลสำเร็จของเป้าหมายในระดับที่ 2
4. ความสำเร็จในการดำเนินการติดตามตรวจสอบ ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการและคณะทำงานในการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน การร่วมรับทราบผลงานเป็นระยะๆ และการเสนอรายงานต่อผู้บริหาร
5. ความสำเร็จในการสร้างระบบการรายงานผลงานและผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดและประเด็นการดำเนินงานที่เลือกต่อประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องและเริ่มมีการรายงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ภาพที่ 5-4 รายละเอียดตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2550

จากรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ปี 2549 ในเบื้องต้นพบว่าส่วนราชการมีความตื่นตัวให้ความสนใจศึกษาแนวทาง และสามารถดำเนินการได้ผลเป็นที่น่าพอใจ พร้อมทั้งจะพัฒนาระบบในลำดับต่อไป การจัดทำตัวชี้วัดนี้เป็นมาตรการการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการที่มีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง และเป็นส่วนที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติต้องให้ความสนใจในการปรับปรุงระบบ แม้ว่าในบางประเทศไม่ได้ใช้วิธีการนี้ แต่ก็จะต้องทดแทนด้วยการประกาศเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล เช่น ในมลรัฐควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย

(3) ด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและศักยภาพของข้าราชการ การกำหนดนโยบายและมาตรการเพียงอย่างเดียวจะไม่สามารถบรรลุผลการพัฒนาระบบราชการที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างสมบูรณ์ หากผู้ปฏิบัติระดับต่างๆ ยังไม่เข้าใจและปฏิบัติกันอย่างเต็มที่ หรือแม้ว่าข้าราชการมีความเข้าใจ แต่กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก็อาจจะประสบความล้มเหลว ถ้าผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจ และผู้ปฏิบัติขาดทักษะและศักยภาพในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะทำให้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมประสบปัญหาและล้มเหลวได้ ก.พ.ร. ตระหนักถึงความสำคัญในส่วนนี้ และได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและศักยภาพของข้าราชการใน 4 มิติดังนี้

➢ **การศึกษาพัฒนาหลักสูตรด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมสำหรับข้าราชการ** โดยความร่วมมือจากคณะผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พัฒนาหลักสูตรสำหรับอบรมข้าราชการ เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 4 ประการ ได้แก่

- **อุดมการณ์และปรัชญาสิทธิพื้นฐานของประชาชน (Ideology)** พื้นฐาน ปรัชญา และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 สิทธิในการรับรู้ (right to know) สิทธิในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ภาครัฐได้ทราบว่าเขาคิดอย่างไร (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 และปรับได้ตามสถานการณ์ และเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลผู้ที่เข้ารับการอบรม

จากหลักการนี้คณะผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตร 4 หลักสูตร พร้อมจัดทำเอกสารเผยแพร่เพื่อส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ มีกรอบของหลักสูตรดังนี้

ชุดที่หนึ่ง การบริหารราชการแบบเปิดเป็นหลักสูตรพื้นฐานและวิชาที่จำเป็นต้องเรียนก่อน ประกอบด้วย

- แนวคิดพื้นฐานว่าด้วยสิทธิเสรีภาพของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540
- การบริหารราชการระบบเปิดที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
- แนวคิด หลักการ และขั้นตอนของการจัดกระบวนการมีส่วนร่วมและการวางแผนการมีส่วนร่วม
- การแก้ไขข้อพิพาทและความขัดแย้งโดยสันติวิธี

- ชุดที่สอง** การวางแผนการมีส่วนร่วมเป็นวิชาที่มีเนื้อหาทาล้าง
- ความจำเป็นและความสำคัญในการวางแผนการมีส่วนร่วม ที่ก่อให้เกิดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม เช่น ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ระดับการมีส่วนร่วม และรูปแบบการมีส่วนร่วม
 - ทักษะในการใช้เครื่องมือที่จำเป็นในการวางแผนการมีส่วนร่วม ได้แก่ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การเลือกเทคนิคการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม
- ชุดที่สาม** การแก้ไขข้อพิพาทและความขัดแย้งโดยสันติวิธี เนื้อหาวิชาเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องวิธีระงับข้อพิพาทในรูปแบบต่างๆ โดยสันติวิธี ได้แก่
- การเจรจาต่อรอง
 - การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยใช้การบรรยาย การถ่ายทอดประสบการณ์ และฝึกปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างทักษะในการเจรจาต่อรอง และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในสังคม
- ชุดที่สี่** การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารในสวนของการมีส่วนร่วม เพื่อฝึกให้บุคลากรภาครัฐได้เข้าใจถึง
- การรับฟัง (Active listening)
 - การให้ข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่างๆ
 - การติดต่อสื่อสารกับกลุ่มต่างๆ
 - การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับกลุ่มนอกระบบราชการ

➢ **พัฒนาคู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาวิทยากรตัวคุณ** ซึ่งเป็นผู้แทนจากส่วนราชการต่างๆ จำนวน 30 คน เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมประชาสัมพันธ์ เป็นต้น วิทยากรเหล่านี้ ได้รับการพัฒนาจนส่วนใหญ่มีความสามารถในการจัดการอบรมต่อในหน่วยงานต้นสังกัดหรือได้รับเชิญเป็นวิทยากรสำหรับหน่วยงานอื่นๆ

➢ **จัดการฝึกอบรมข้าราชการจากจังหวัดต่างๆ** จำนวน 850 คน ซึ่งทำให้ข้าราชการในระดับภูมิภาคได้รับความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมืงบประมาณ 2549 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

➢ **การให้บริการวิชาการและคำปรึกษา** โดยประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่มีความประสงค์ที่จัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม 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 โดยความร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในส่วนที่เป็นกรวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น จากผลสำเร็จในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของภาคประชาสังคม และเครือข่ายในภาคส่วนต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดกิจกรรมเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวทีระดับภูมิภาคในการรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

(2) การศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภาคประชาสังคมในระดับจังหวัด เพื่อรองรับการบริหารราชการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จัดโครงการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายภาคประชาสังคมระดับจังหวัด ที่จะเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนา

จังหวัดในระบบบริหารราชการภูมิภาค โครงการศึกษานี้ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสนใจของภาคประชาสังคม เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายที่มีความหมาย และสร้างสรรค์สำหรับการพัฒนาระดับจังหวัด และได้กำหนดขอบเขต แนวทาง โครงสร้างที่เหมาะสม และกระบวนการที่ภาคประชาสังคมจะเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ ก่อนที่จะนำแนวทางไปเผยแพร่ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองในภาคปฏิบัติ โดยดำเนินการในจังหวัดขอนแก่น เมื่อได้ผลการดำเนินงาน จึงพัฒนาเป็นคู่มือสำหรับภาคประชาชนเพื่อใช้ในการศึกษาหาความรู้ และนำไปเป็นข้อมูลเพื่อประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

การดำเนินการจัดทำคู่มือเพื่อเผยแพร่ในส่วนนี้จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจสำหรับภาคประชาชนและข้าราชการระดับจังหวัด สร้างความมั่นใจสำหรับภาคประชาสังคม และอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่จะเริ่มกระบวนการมีส่วนร่วม 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 แนวทางการปฏิบัติ ด้านการมีส่วนร่วม การบริหารงานอย่างเปิดเผย และโปร่งใส ไว้อย่างชัดเจน และได้ดำเนินงานตามแนวนโยบาย ที่ทำงานร่วมกับภาคประชาสังคมมาโดยตลอด โดยได้จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสานสัมพันธ์กับเครือข่าย ไว้ในโครงการต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

• **กิจกรรมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบริหารราชการ**
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 “เครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาบริหารราชการ” เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอจากสมาชิกเครือข่ายทั้งที่มีอยู่แล้ว และสมาชิกใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งจัดในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร รวมประมาณ 4 ครั้ง ซึ่งจะจัดกิจกรรมในลักษณะนี้เป็นประจำในแต่ละปี ผลจากการเสวนาเครือข่าย และการขยายเครือข่ายใหม่ ตลอดจนการจัดประชุมกลุ่มย่อยและการตอบแบบสอบถาม ซึ่งสะท้อนทัศนคติ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของกลุ่มต่างๆ 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 ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น วัฒนธรรมการไม่กล้าแสดงออก ทั้งนี้ การเปิดโอกาสของภาครัฐยังมีค่อนข้างน้อยโดยเฉพาะในประเด็นของการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐ

- **การทุจริตในหน่วยงานราชการ** ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัญหายังมีอยู่ในหลายหน่วยงาน แต่ขาดการดำเนินการอย่างจริงจังกับผู้กระทำผิด โดยเฉพาะการทุจริตเชิงนโยบาย ประเด็นข้อเสนอแนะคือ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ยกย่องผู้ที่กระทำความดี ปลูกฝังจริยธรรม มีองค์กรอิสระในการตรวจสอบและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบให้มากขึ้น

- **การให้บริการของหน่วยงานราชการ** มีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจุบันคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการดีขึ้น รวดเร็วขึ้น แต่ควรปรับปรุงบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ โดยให้มีจิตใจสาธารณะและมีมนุษยสัมพันธ์ให้มากขึ้น

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่ควรมีการพิจารณาในการพัฒนาระบบราชการหลายประการ อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและการบริหารราชการที่มีผลต่อการพัฒนาระบบราชการ ภาวะผู้นำขององค์กรและความต้องการในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐให้มากขึ้น เป็นต้น

- **การเผยแพร่และเปิดเผยข้อมูล** สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารโดยการจัดทำจดหมายข่าวเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ราย 2 เดือน และ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Newsletter เพื่อเผยแพร่ให้กับสมาชิกผ่านระบบ Internet รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความรู้ และการดำเนินการต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการบน Website (www.opdc.go.th) นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. ยังให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เครือข่าย และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีโทรศัพท์สายด่วน 1785 และช่องทางแสดงความคิดเห็น หรือ Webboard บน Website ของสำนักงานอีกด้วย เสียงสะท้อนของผู้ที่เกี่ยวข้องจะถูกนำมารวบรวมและวิเคราะห์ โดยนำประเด็นที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของสำนักงาน ก.พ.ร. นโยบายสำคัญ และ การตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ นอกจากนี้ ในการประชุมสัมมนาส่วนใหญ่ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ในส่วนที่เป็นการจัดสัมมนาหัวข้อสำคัญ และสามารถเปิดต่อสาธารณชน ก็มักจะเป็นเวทีที่เปิดให้สื่อมวลชนสามารถรับฟังการสัมมนาผ่านระบบโทรทัศน์วงจรปิดได้ เช่น การสัมมนาผู้ว่าราชการจังหวัด CEO การสัมมนาประจำปีเพื่อรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. การสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นในประเด็นนโยบายหลักๆ เป็นต้น

- **การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ** การพัฒนาระบบราชการเป็นงานของประชาชนคนไทยทุกภาคส่วนที่ควรเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ แนวคิดนี้เกิดจากการเสนอแนะของภาคประชาชนที่สนใจงานของ ก.พ.ร. และ สำนักงาน ก.พ.ร. สนใจอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการและต้องการติดตามผลการดำเนินงาน 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 ที่อยู่ที่หน่วยงาน/บ้าน เบอร์โทรศัพท์/ E-mail และข้อมูลผู้ดูแลและผู้ใช้ระบบ การเพิ่ม แก้ไข ข้อมูลสมาชิก การพัฒนาระบบสืบค้นข้อมูลสมาชิก ปัจจุบันมีสมาชิกเครือข่ายร่วมคิดร่วมใจที่อยู่ในฐานข้อมูลนี้ทั้งสิ้น 3,961 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 28 ก.ย. 2549)

สรุป

การบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย มุ่งเน้นให้การบริหารราชการ การตัดสินใจ การให้บริการสาธารณะ ตลอดจนการดำเนินนโยบายสาธารณะต่างๆ เป็นไปอย่างสุจริตโปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการตัดสินใจที่รอบคอบ และคำนึงถึงผลประโยชน์และสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนโดยรวม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารราชการที่สุจริตโปร่งใสเกิดขึ้น

ในการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจ และให้ถือเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการ การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ 4 ปี ในช่วงเริ่มต้น ได้ให้ความสำคัญในการศึกษาหารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับสังคมไทย โดยได้จัดกระบวนการศึกษา และการเรียนรู้เน้นการศึกษาหารูปแบบที่จะดำเนินการให้เกิดผลในรูปโครงการต่างๆ เช่น โครงการเครือข่ายติดตามศึกษาการพัฒนาระบบราชการ เป็นต้น ส่วนการบริหารราชการที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นระบบราชการที่เปิดเผยโปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้น ได้แทรกอยู่ในมิติต่างๆ ของการพัฒนาระบบราชการโดยรวม เช่น หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด การพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และได้กำหนดให้การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับของทุกหน่วยราชการ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติต้องให้ความสนใจในการปรับปรุงระบบ และจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในทุกภูมิภาคสำหรับข้าราชการและประชาชนในระดับพื้นที่ รวมทั้งจัดประชุมในหัวข้อเรื่อง "เครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาประเทศไทย" เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอจากสมาชิกเครือข่ายทั้งที่มีอยู่แล้วและสมาชิกใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ทั้งในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร

จากผลการสำรวจ พบว่าเป้าหมายของการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ กล่าวคือ ระดับความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ อยู่ในระดับมากที่สุด และร้อยละของปัญหาขัดแย้งหรือกรณีพิพาทร้องเรียนระหว่างส่วนราชการและประชาชน ปรากฏว่า มีจำนวนลดลงหรือไม่มีปัญหาความขัดแย้งในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาความโปร่งใสในระบบราชการไทย ก.พ.ร. ได้ใช้โอกาสในเวทีต่างประเทศส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันของหน่วยงานด้านการพัฒนาระบบราชการในระดับนานาชาติ อันนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับนานาชาติอีกด้วย

บทที่ 6

บทสรุป ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ระบบราชการไทยได้ปรับตัวเข้าสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/ 1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้งเคลื่อนตัวไปตามทิศทางและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2546-2550 ส่งผลให้การบริหารราชการแผ่นดินเกิดการปรับตัวจากการบริหารราชการที่เน้นกระบวนการแต่เพียงอย่างเดียว ไปสู่การบริหารราชการที่มีเป้าหมาย "เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน" ตามเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการ 4 ประการ อันประกอบด้วย (1) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (2) การปรับบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม (3) การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงC และเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ (4) การเปิดระบบราชการสู่การบริหารการปกครองในระบบอบประชาธิปไตย จากการประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนาระบบราชการกับเป้าประสงค์หลักดังกล่าว ในช่วงเวลา 4 ปี ที่ผ่านมาพบว่า สามารถบรรลุเป้าประสงค์หลักของแผนได้ก่อนกำหนดในบางส่วน และส่วนอื่นที่เหลือมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าประสงค์หลักได้ตามเวลาที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 หรืออาจกล่าวได้ว่า ระบบราชการไทยมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ด้วยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นระบบราชการที่ข้าราชการประจำสามารถนำนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อรัฐสภาไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการแผ่นดิน โดยมีเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ทำให้สามารถติดตามและประเมินผลการทำงานได้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

ผลลัพธ์ของการพัฒนาระบบราชการ

การพัฒนาระบบราชการในรอบ 4 ปี ได้ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของประเทศโดยรวมไปในทิศทางที่มีระดับสูงขึ้น ดังนี้

1. สมรรถนะในการแข่งขันของประเทศสูงขึ้นจากเดิม จากการจัดลำดับประเทศทั่วโลกขององค์กรอิสระทั้งกรณีประเทศที่มีบรรยากาศน่าลงทุนทำธุรกิจก็ดี ประเทศที่มีธรรมาภิบาลดีก็ดี และประเทศที่มีขีดความสามารถการแข่งขันในนานาชาติดีก็ดี อันดับของประเทศไทยล้วนสูงขึ้นกว่าเดิมในทุกกรณี เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ และเมื่อเปรียบเทียบกับนานาประเทศ กล่าวคือ จากการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและกลุ่มประเทศของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development: IMD) ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในอันดับ 31 30 29 27 (32) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ โดยในปี 2548 มีอันดับสูงกว่ามาเลเซีย (ซึ่งมีอันดับสูงกว่าประเทศไทยมาโดยตลอด) มาเลเซียมีอันดับ 24 21 16 28 (23) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ และอันดับประเทศไทยอยู่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพใกล้เคียงกันได้แก่ ฟิลิปปินส์ มีอันดับ 40 49 52 49 (49) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ และอินโดนีเซียมีอันดับ 47 57 58 59 (60) ในปี 2545-2548 (2549) ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ดีในปี 2549 อันดับของประเทศไทยได้ลดต่ำลงเนื่องจากมีปัญหภายในรวมเร้าหลายด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งผลทำให้อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลกลดต่ำลง

2. ประเทศไทยมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเข้ามาลงทุน ธนาคารโลก (World Bank) และ International Finance Corporation (IFC) ได้จัดให้ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 18 จาก 175 ประเทศที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการลงทุนประกอบธุรกิจมากที่สุดในโลกสำหรับปี 2550 โดยได้ขยับสูงขึ้นจากอันดับที่ 20 ในปี พ.ศ. 2549

3. ความเป็นประเทศที่มีธรรมาภิบาลระดับสากล สภาวะธรรมาภิบาลของประเทศไทยในช่วงปี 2548 อยู่ในระดับที่น่าพอใจ สำนักงานธรรมาภิบาลโลก (องค์กรของธนาคารโลก) ได้แสดงผลดำเนินการวัดระดับธรรมาภิบาลตามเกณฑ์ของธนาคารโลกในช่วงปี 2548 ทั้ง 6 ด้าน ของประเทศไทย ได้แก่ ดัชนีสภาวะการมีสิทธิมีเสียงและความโปร่งใส ดัชนีชี้สภาวะเสถียรภาพทางการเมือง ดัชนีชี้สภาวะประสิทธิภาพของรัฐ ดัชนีชี้สภาวะคุณภาพของกฎระเบียบต่างๆ ดัชนีชี้สภาวะการบังคับใช้กฎหมาย และดัชนีชี้สภาวะการควบคุมปราบปรามคอร์รัปชัน พบว่า แม้ดัชนีบางตัวจะลดต่ำลง (เล็กน้อย) แต่ก็มีดัชนีบางตัวถูกจัดในอันดับที่เพิ่มสูงขึ้น เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วจัดได้ว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

4. ประชาชนพึงพอใจในบริการของหน่วยงานของรัฐสูงขึ้น จากผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ และด้านสิ่งอำนวยความสะดวกปี 2547-2548 พบว่า ประชาชนพึงพอใจในการบริการของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการสูงขึ้นทุกปี โดยเฉลี่ยร้อยละ 76 ในปี 2547 เป็นร้อยละ 78 ในปี 2548 โดยมีค่า "ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ" ของส่วนราชการ มหาวิทยาลัย และจังหวัด ในปี 2548 เป็น ร้อยละ 90.80 ร้อยละ 84.40 และร้อยละ 88.20 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในปี 2550

ผลการดำเนินงานที่สำคัญจากการพัฒนาระบบราชการ ในรอบ 4 ปี

การดำเนินงานที่ส่งผลให้การพัฒนาระบบราชการสามารถบรรลุเป้าหมายหรือมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์หลักได้ตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากกระทรวง ทบวง กรม ได้ร่วมมือดำเนินการและนำมามาตรการต่างๆ ที่กำหนดในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไปปฏิบัติ ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชน สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ

1.1 การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ได้ดำเนินการต่อเนื่องมา ตั้งแต่ปี 2546 และในปัจจุบันประมาณ พ.ศ.2547 ได้กำหนดให้การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ส่งผลให้ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของกระบวนการที่มีอยู่ทั้งหมดในส่วนราชการต่างๆ ลดลงในแต่ละปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

1.2 มีการนำรูปแบบการให้บริการประชาชนใหม่ๆ มาใช้ ทั้งในรูปแบบของหน่วยบริการเคลื่อนที่เพื่อนำบริการของภาครัฐไปสู่ประชาชนในแหล่งชุมชน และรูปของศูนย์บริการร่วม 4 รูปแบบ ได้แก่ ศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณสุขพินิจฐาน ศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS) ซึ่งมีบริการ 3 ลักษณะ คือ การให้บริการข้อมูลและข่าวสาร การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2549 มีศูนย์บริการร่วมเพิ่มขึ้น โดยในแต่ละกระทรวงและจังหวัดจะมีศูนย์บริการร่วม ที่สามารถนำบริการหลายชนิดไปส่งมอบให้ผู้รับบริการได้ ณ จุดเดียว และแต่ละจุดจะอยู่ในย่านชุมชนหรือย่านการค้า เพื่อให้เกิดความสะดวกและความรวดเร็วในการนำบริการไปสู่ประชาชน ขณะนี้ศูนย์บริการร่วมแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชนได้นำร่องทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยในปี 2550-2551 จะขยายไปยังพื้นที่ต่างๆ อีกปีละ 15 จุด และ 20 จุด ตามลำดับ

1.3 มีการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นรูปแบบบริการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงโดยไม่ต้องรอรับบริการหรือมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลผู้ให้บริการ และสามารถให้บริการได้โดยไม่จำกัดเวลาหรือเฉพาะในสถานที่ราชการ การให้บริการในช่องทางนี้ได้พัฒนาไปมากในหลายส่วนราชการ เช่น การบริการชำระภาษีผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมสรรพากร และการบริการชำระภาษีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ ของกรมการขนส่งทางบก เป็นต้น

1.4 มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน โดยกำหนดให้มีการลดและยกเลิกกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่สร้างภาระโดยไม่จำเป็นแก่ประชาชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงกฎหมายให้ภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ และกำหนดให้มีการลด เลิก หรือแก้ไขกระบวนการหรือขั้นตอนที่ล่าช้า หรือไม่จำเป็น ทั้งนี้ได้มีแผนการพัฒนากฎหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2548-2551 ส่งผลให้เริ่มมีการพัฒนากฎหมายขึ้นในปี 2548

1.5 มีการมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยส่วนราชการที่มีนวัตกรรมการบริการแบบใหม่ๆ จะได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ส่งผลให้ส่วนราชการแข่งขันกันแสวงหารูปแบบการบริการที่มีความเป็นเลิศ ปรากฏว่า ในรอบ 4 ปี มีส่วนราชการที่ได้รับรางวัล 112 ส่วนราชการ และระยะเวลาการให้บริการได้ลดลงอย่างมาก บริการบางประเภทลดเวลาลงจาก 5 วัน เหลือเพียง 26 นาที เช่น การอนุญาตนำหรือส่งยาตัวอย่างเข้ามาในราชอาณาจักร เพื่อขึ้นทะเบียนตำรับยา ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นต้น

1.6 มีการรณรงค์ให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน โดยกำหนดค่านิยมใหม่ 8 ประการ ประกอบด้วย 1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) 2. ชยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก (Activeness) 3. มีศีลธรรมและคุณธรรม (Morality) 4. รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) 5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) 6. รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม (Accountability) 7. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และ 8. มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield) ที่สื่อด้วยข้อความ "I AM READY" รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ การพัฒนาระบบราชการแก่ประชาชนเพื่อให้เห็นคุณประโยชน์และความจำเป็น เช่น รายการ "เดินหน้า...พัฒนาระบบราชการไทย" หรือ สปอตโทรทัศน์ เรื่อง "ยักรบ" "ยืม" "ยังคอย" ทางสื่อโทรทัศน์ และรายการ "ข้อเท็จจริงวันนี้" ทางสื่อวิทยุ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อผ่านทางเว็บไซต์ www.opdc.go.th

1.7 ด้านความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต มีการพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานเพื่อลดขอบเขตการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่และให้ความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริตเป็นตัวชี้วัดในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548

2. การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ

2.1 มีการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และการจัดส่วนราชการ โดยดำเนินการต่อเนื่องต่อจากปี 2545 เพื่อให้ครบถ้วนเป็นไปตามบทเฉพาะกาล แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เช่น การยุบกรมวิเทศสหการ ไปรวมอยู่ในกระทรวงการต่างประเทศ และปรับปรุงการจัดการกิจการหลังการปฏิรูปให้มีความเหมาะสมกับบทบาทและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การโอนกรมป่าไม้จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการจัดตั้งกรมการข้าวในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น

2.2 มีการพัฒนาและดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติราชการตามบทบาทและขนาดที่เหมาะสม

1) การพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานแบบกลุ่มภารกิจ โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มภารกิจ และปรับปรุงแก้ไขกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 เพิ่มอำนาจหัวหน้ากลุ่มภารกิจให้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารกลุ่มภารกิจได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ได้มีการจัดกลุ่มภารกิจเพิ่มเติมในกระทรวงต่างๆ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงยุติธรรม เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภายในกระทรวงให้สูงขึ้น

2) มีการขยายผลการดำเนินงานจังหวัดแบบบูรณาการ ที่ได้ดำเนินการสืบเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation Center: ROC) การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Office of the Strategy Management: OSM) เป็นกลไกเสริมความเข้มแข็งให้การบริหารราชการส่วนภูมิภาค

3) มีการขยายการบริหารงานแบบบูรณาการออกไปครอบคลุมการบริหารราชการในต่างประเทศ และสานต่อข้อเสนอแนะจากการประเมินผลโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการใน 4 เรื่องหลัก ได้แก่ (1) การจัดตั้ง คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศขึ้นเพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์และนโยบายด้านต่างประเทศของหน่วยงานต่างๆ ของรัฐให้มีเอกภาพ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน (2) การพัฒนาระบบการประเมินผลงานของเอกอัครราชทูตและ ทิมประเทศไทยให้มีความเข้มแข็ง (3) การพัฒนากลไกเชิงสถาบันที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่า ราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ และ (4) การจัดทำโครงการนำร่องการบูรณาการงบประมาณ ในต่างประเทศ โดยเริ่มทดลองบางประเทศตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

4) มีการจัดองค์การที่มีใช้ส่วนราชการในกระทรวง ทบวง กรม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและ ประสิทธิภาพการบริหาร ได้แก่

- องค์การมหาชน อันเป็นหน่วยงานของรัฐเพื่อทำภารกิจบริการด้านสังคมหรือภารกิจที่ไม่ต้องการ อำนาจปกครองและต้องการประสิทธิภาพการบริการอย่างสูง ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 รวม 20 แห่ง เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เป็นต้น และอยู่ในระหว่างการพิจารณาร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งอีกจำนวนหนึ่ง เช่น สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยกฎหมายเฉพาะอยู่ในกำกับของกระทรวงต่างๆ อีกจำนวนหนึ่งด้วย

- หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) รูปแบบหน่วยงานของรัฐที่ไม่มี สถานะเป็นนิติบุคคล อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี ในเบื้องต้นได้นำร่องในบางส่วนราชการก่อน คือ สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษาของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงาน ก.พ.ร. และจะขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นต่อไป

5) มีการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีรูปแบบการถ่ายโอน 3 ลักษณะคือ (1) ภารกิจที่ให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง (2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการร่วมกับรัฐ (3) ภารกิจที่รัฐยังคง ดำเนินการอยู่แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถจะดำเนินการได้เองด้วย ได้ดำเนินการถ่ายโอนไปแล้วจากทุกกระทรวง รวม 180 ภารกิจ

6) มีการถ่ายโอนภารกิจให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม และการส่งเสริมหรือมอบให้ ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน มีการดำเนินการในหลายภารกิจ ได้แก่ การให้บริการด้านสุขภาพ เช่น โรงพยาบาลเอกชน คลินิก สปาและการนวดเพื่อสุขภาพในกำกับดูแลของกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น การจัดการศึกษารูปแบบต่างๆ ตามมาตรฐาน ของกระทรวงศึกษาธิการของเอกชนและองค์การการกุศลโดยได้รับใบอนุญาต รวมทั้งการบริการยานพาหนะ การทำความสะอาด และการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ราชการ ซึ่งเป็นการลดภารกิจโดยซื้อบริการจากเอกชน ตลอดจนการเพิ่มบทบาท ของภาคประชาชนในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบอาสาสมัครของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม เป็นต้น

7) มีการพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ เน้นการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย ขึ้นใหม่ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ มีคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนากฎหมาย รับผิดชอบกำหนดหลักการให้ส่วนราชการดำเนินการ 3 ประการ คือ (1) การดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญหรือ กฎหมายที่กำหนดไว้ (2) การพัฒนากฎหมายตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล (3) การพัฒนากฎหมายเชิงกระบวนการ กำหนดเป้าหมายรวม ในปี 2548-2549 โดยในปี 2548 ได้พัฒนากฎหมายหลัก 218 ฉบับ และกฎหมายลำดับรอง 2,555 ฉบับ

8) มีการปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ระบบงบประมาณได้รับการปรับไปสู่ระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) มีการจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี และเริ่มดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อผูกไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 โดยบูรณาการการจัดทำงบประมาณ (วงเงิน และเป้าหมาย) ตามยุทธศาสตร์ ใน 3 มิติ คือ มิตินโยบายสำคัญของรัฐบาล (Agenda) มิติตามภารกิจกระทรวง (Function) และมิติพื้นที่ (Area) และได้ให้ความสำคัญกับแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จังหวัด และกลุ่มประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การใช้จ่ายงบประมาณและการควบคุมรายจ่ายประจำภาครัฐ

9) มีการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐมาตรฐานการระยะสั้น 2 ปี (พ.ศ. 2547-2548) ของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ที่ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ โดยข้าราชการพลเรือนไม่ยุบเลิกอัตราในภาพรวม ข้าราชการครูและข้าราชการตำรวจ ยุบเลิกอัตราที่ข้าราชการเกษียณอายุร้อยละ 80 และจัดสรรคืนร้อยละ 20 ส่วนข้าราชการอัยการ จัดสรรตามความจำเป็น สำหรับลูกจ้างประจำนั้นให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกอัตราที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่งเพื่อปรับเข้าสู่ระบบพนักงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 และให้ส่วนราชการถือปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณต่อไปด้วย 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. การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล
สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ**

3.1 มีการออกกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 โดยมีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) ขึ้นเป็นครั้งแรก ส่วนราชการได้นำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อใช้ประกอบค่าของงบประมาณ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ ซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้ง 4 มิติ อย่างสมดุล ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร และส่วนราชการได้ทำรายงานความก้าวหน้า (Self-Assessment Report) เมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

3.2 มีการปรับปรุงกระบวนการนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติของส่วนราชการ เริ่มจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการวางแผนดำเนินการให้เกิดการปรับตัว สร้างการยอมรับและพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยลดช่องว่างหรือจุดอ่อนทั้งด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร นอกจากนี้ ยังมี การจัดทำคำรับรองระหว่างหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบและหน่วยงานผู้ปฏิบัติ ตลอดจนมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับส่วนราชการสู่ระดับบุคคลครอบคลุมทุกส่วนราชการ ทั้งจังหวัด มหาวิทยาลัย และองค์กรมหาชน

3.3 มีระบบการจูงใจเป็นเงื่อนไขผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ โดยจัดสรรเงินรางวัล สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน ตั้งแต่ปี 2547 เป็นปีแรก ซึ่งมีวงเงินรางวัลที่ได้รับการจัดสรรจำนวน 5,550 ล้านบาท จากผลการสุ่มสำรวจผู้ที่ได้รับเงินรางวัลดังกล่าว เมื่อปี 2548 พบว่า ร้อยละ 76 มีความพึงพอใจ และต้องการให้มีระบบเงินรางวัลต่อไป ระบบเงินรางวัลจึงยังเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในระบบราชการด้วยความสมัครใจ

3.4 มีการเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) การบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายใต้ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกันได้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์ภาครัฐในแต่ละด้าน เช่น งานนโยบาย แผนงานโครงการ งานบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชี งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมการทำงานของข้าราชการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมเป็นเรื่องของจิตใจ ถึงแม้จะยากและต้องใช้เวลา แต่ก็ได้มีการดำเนินการในหลายเรื่อง ได้แก่ การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ การสร้างทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ การพัฒนาความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหาร ผลการดำเนินงาน ปี 2548 พบว่าข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับ 4.37 จากคะแนนเต็ม 5.00 ดังนี้

- มีการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่ผู้นำของส่วนราชการ ตั้งแต่ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด ทุกกระทรวง กรมและจังหวัด และในปี 2549 ได้เน้นการพัฒนา ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ การแก้ปัญหาความยากจน การท่องเที่ยว เป็นต้น

- มีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ปี 2549 ได้ดำเนินการ จัดการพบปะระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวนกว่า 600 คน เพื่อให้มีความพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- มีการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เป็นระบบการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ที่เปิดกว้างให้มีการแข่งขันทั้งคนในและคนนอกระบบราชการ เข้าศึกษาหลักสูตรที่จัดเป็นการเฉพาะ มีสถานภาพเป็นข้าราชการ ตั้งแต่วันเข้าเรียน ได้ดำเนินการไปแล้ว 2 รุ่น ใช้เวลาเรียนรุ่นละ 26 เดือน ทั้งนี้เมื่อจบการศึกษาจะได้รับการจัดสรรกระจาย ไปอยู่ในส่วนราชการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์

- มีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เปิดให้เรียนโดยไม่เสียค่าเล่าเรียนและไม่จำกัดจำนวน เป็นการเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของข้าราชการยุคใหม่ โดยไม่เป็นภาระเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลา สามารถรองรับผู้เข้าเรียนได้ไม่ต่ำกว่า 9,600 คน

- มีการส่งเสริมการจัดการความรู้ ได้ศึกษาการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เผยแพร่แก่ผู้บริหารจำนวน กว่า 2,600 คน อบรมการนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติและนำร่องในกลุ่มกระทรวงและกลุ่มจังหวัด และให้คำปรึกษาผ่านระบบ Call Center ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และส่งเสริมการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของส่วนราชการและจังหวัด

- มีการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน เพื่อสร้างที่ปรึกษามืออาชีพที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติให้เป็นที่ปรึกษาแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาระบบราชการ

3) มีการปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทนการทำงานของข้าราชการให้เพียงพอและเหมาะสม นอกจากนี้ได้ปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐ จำนวน 16,570 ล้านบาท ในปี 2547 แล้วได้ปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนในระบบราชการตามผลงาน เช่น การให้เงินรางวัลและเงินเพิ่มสำหรับผู้บริหารให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารตามลำดับที่มีผลงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองตั้งแต่ปี 2548 ต่อเนื่องกันมาอีกด้วย

3.5 มีการวางระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ เพื่อเป็นหลักประกันให้ระบบราชการเกิดความโปร่งใส ลดความเสี่ยงจากการทุจริตและความล้มเหลวต่อการไม่บรรลุเป้าประสงค์ให้น้อยลง รวมทั้งช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (คตป.)

ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และคณะอนุกรรมการกลุ่มกระทรวง และกลุ่มจังหวัด รวม 7 คณะ รวมทั้งมีคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำกระทรวงเป็นการเฉพาะ

4. การเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย สิ่งที่ได้ดำเนินการ คือ

4.1 มีการจัดระบบการบริหารราชการ การจัดโครงสร้าง การปรับทัศนคติในการบริหารราชการ และการทำงาน ของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร และการดำเนินกิจกรรมของรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.2 มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการเปิดช่องทางอื่นๆ เพื่อให้ประชาชนได้แสดง ความคิดเห็น เช่น จัดตู้ไปรษณีย์รับความเห็น จัดสายด่วน จัดตั้งกล่องรับความคิดเห็น มีการสำรวจความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ มีการจัดเวทีประชาพิจารณ์เกี่ยวกับประเด็นนโยบายหรือการกำหนดกฎหมายสำคัญ

4.3 มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนจากภาคประชาชนในบางส่วนราชการ และมีการนำหลักการนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในระดับจังหวัด ซึ่งได้ผลการพัฒนาเป็นที่น่าพึงพอใจ รวมถึงผลการประเมินในปี พ.ศ. 2548 ก็พบความก้าวหน้าในการสร้างความชัดเจนโปร่งใส

4.4 มีการเปิดเผยข้อมูลของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญในลำดับแรกที่ต้องดำเนินการไป ควบคู่กับการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยหน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ มากขึ้นในช่องทางต่างๆ เช่น การเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการรับฟัง ความคิดเห็นจากประชาชน

4.5 มีการพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อันนำไปสู่การปรับระบบ การให้บริการที่โปร่งใสมากขึ้น

ปัญหาและอุปสรรค

1. **ข้าราชการอาจมีความสับสน** มีการสื่อสารน้อยเกินไปและเน้นเฉพาะตัวผู้บริหาร การพัฒนาระบบราชการ มีองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายองค์กร อีกทั้งมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทำให้ข้าราชการมีความสับสนเนื่องจากการสื่อสาร ทำความเข้าใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับข้าราชการน้อยเกินไป ส่วนใหญ่เน้นที่ระดับผู้บริหารโดยหวังว่าผู้บริหารจะนำไป ขยายผลต่อ ในข้อเท็จจริงทำได้น้อยและไม่ต่อเนื่อง

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

3. **ข้าราชการขาดความมั่นใจ** ข้าราชการเริ่มไม่แน่ใจว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองแล้ว นโยบาย การปฏิรูประบบราชการ จะยังคงมีต่อไปหรือไม่ และทิศทาง หลักการ และวิธีการพัฒนาระบบราชการที่ได้ดำเนินการมาแล้ว จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่

ก้าวต่อไปของการพัฒนาระบบราชการ

1. **ผลักดันเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริการประชาชน** ประโยชน์สุขของประชาชน เป็นเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งควรต้องผลักดันต่อไป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการบริการประชาชน ที่มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อลดภาระและเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการของประชาชน
2. **ให้ความสำคัญมากขึ้นในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม** แนวคิดหลักการและวิธีการในการพัฒนาระบบราชการ ในส่วนของกายภาพของระบบได้ก้าวหน้าไปมาก แต่ตัวข้าราชการรวมทั้งกลไกในการกำกับและสร้างเสริมในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมยังต้องเร่งเร้าและต้องให้ความสำคัญต่อไป
3. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ การประเมินผล และเงินรางวัลตามผลงาน** ควรดำเนินการต่อไป เพื่อให้การบริหารราชการมีเป้าหมายชัดเจน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน และข้าราชการทุกระดับร่วมมือให้บริการประชาชนด้วยความสมัครใจ โดยได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่เป็นธรรม
4. **เน้นการมีส่วนร่วมจากประชาชน และบทบาทของสื่อมวลชน** การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไม่อาจดำเนินการโดยภาครัฐแต่ฝ่ายเดียว แต่ควรต้องเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือคนกลางเข้ามาตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและการเฝ้าระวังจากสื่อมวลชนเพื่อสร้างความโปร่งใสในระบบราชการ จึงมีความจำเป็นและต้องให้ความสำคัญมากขึ้น
5. **แก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ** การบริหารงานราชการเกี่ยวข้องกับกฎหมายสำคัญ 3 ฉบับ คือกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายวิธีกรงบประมาณ ที่ผ่านมาอยู่ในกระบวนการศึกษาเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับระบบราชการใหม่ จึงจำเป็นต้องนำประสบการณ์และสิ่งที่ได้ดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวและบังคับใช้ต่อไป
6. **สื่อสารทำความเข้าใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น** ระบบราชการจะพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต้องมีความพร้อมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนในฐานะผู้ปฏิบัติ และประชาชน ตลอดจนภาคเอกชนผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใช้บริการ ให้การยอมรับและศรัทธาต่อระบบราชการ การสื่อสารทำความเข้าใจด้วยรูปแบบต่างๆ จึงต้องทำให้มากขึ้นและต่อเนื่อง ให้เกิดรับรู้ ยอมรับ และร่วมมือในการพัฒนาระบบราชการ

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ

1. **ผลักดันเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** ซึ่งเป็นเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 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 แต่ควรต้องเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือสื่อมวลชนได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและการเฝ้าระวังจากสื่อมวลชนจะทำให้ระบบราชการเกิดความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจมากขึ้น

5. แก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ การพัฒนาระบบราชการเกี่ยวข้องกับกฎหมายสำคัญ 3 ฉบับ คือ กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายวิธีการงบประมาณ ที่ผ่านมายังคงอยู่ในขั้นตอนการศึกษาและดำเนินการ จึงจำเป็นต้องเร่งผลักดันให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวและบังคับใช้ต่อไป

6. สื่อสารทำความเข้าใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น ระบบราชการจะพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต้องมีความพร้อมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนในฐานะผู้ปฏิบัติ และประชาชน ตลอดจนภาคเอกชนผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใช้บริการให้การยอมรับและศรัทธาต่อระบบราชการ การสื่อสารทำความเข้าใจด้วยรูปแบบต่างๆ จึงต้องทำให้มากขึ้น และต่อเนื่อง ให้เกิดการรับรู้ ยอมรับ และร่วมมือพัฒนาระบบราชการ

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

1. ต้องแก้ปัญหาได้เร็วและถูกจุด ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ถ้าแก้ไขแบบยกแผงหรือทำเหมือนกันหมด คงสำเร็จในเวลาอันสั้นได้ยาก เจ็อนไขต่างๆ อาจทำให้รัฐบาลไม่สามารถทำการปฏิรูปในลักษณะการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ (Big reform) ได้ คงต้องเลือกบางจุดบางประเด็นมาดูแลแก้ไขก่อน เช่น จุดที่ประชาชนเดือดร้อน มีความต้องการสูง หรือเพื่อสร้างขีดความสามารถในเชิงการแข่งขัน (competitiveness) ของประเทศ ทั้งนี้ตามประเด็นที่รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ

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

ภาคผนวก ก

ตารางสรุปลำดับเหตุการณ์การพัฒนาระบบราชการที่น่าสนใจในรอบ 4 ปี



ตารางสรุปลำดับเหตุการณ์การพัฒนาระบบราชการที่น่าสนใจในรอบ 4 ปี

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2545	
ต.ค.-ธ.ค.	◆ แต่งตั้ง ก.พ.ร. และสรรหาเลขาธิการ ก.พ.ร.
2546	
ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ วางระบบการบริหารงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ▣ การประชุมระดมความคิด "สามปีขององค์การมหาชนและทิศทาง การพัฒนาในอนาคต" ▣ การติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการปฏิรูประบบราชการ กระทรวงพลังงาน กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ▣ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เดินทางไปตรวจเยี่ยมและพบปะรัฐมนตรีและผู้บริหารของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารงาน ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวงและอธิบดี เรื่อง "แนวทางการบริหารงานของกลุ่มภารกิจ" ◆ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เดินทางไปตรวจเยี่ยมและพบปะรัฐมนตรีและผู้บริหารของกระทรวงพลังงาน เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารงาน ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
เม.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การแถลงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ณ ศูนย์การประชุมอิมแพค เมืองทองธานี ◆ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เดินทางไปตรวจเยี่ยมและพบปะรัฐมนตรีและผู้บริหารของกระทรวงคมนาคม เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารงาน ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
พ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางดำเนินการในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลง 30-50%
มิ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการปฏิรูประบบราชการ กระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ◆ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เดินทางไปตรวจเยี่ยมและพบปะรัฐมนตรีและผู้บริหารของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารงาน ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
ก.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การประกาศแนวทางการขยายผลระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ▣ การประกาศแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ▣ การติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการปฏิรูประบบราชการ กระทรวงคมนาคม

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2546	
ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 1” ◆ ติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการ กระทรวงพาณิชย์ ◆ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เดินทางไปตรวจเยี่ยมและพบปะรัฐมนตรีและผู้บริหารของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารงาน ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
ก.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการ แนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2”
ต.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546 ◆ การประกาศใช้กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ 2) และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลุ่มภารกิจ
พ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการบังคับใช้และเงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ▣ ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2547 ▣ รายงาน การจัดการการพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม ▣ การติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการ กระทรวงอุตสาหกรรม ▣ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เดินทางไปตรวจเยี่ยมและพบปะรัฐมนตรีและผู้บริหารของกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารงาน ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545
ธ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคอันสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ ◆ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547
2547	
ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดโครงสร้างองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ : หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit หรือ: SDU) ▣ การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนและเปิดตัวศูนย์บริการร่วม (Service Link) และเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานในพื้นที่เขตบางเขน กรุงเทพฯ
ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ และเกณฑ์การให้คะแนนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (6 กระทรวง นำร่องเพิ่มเติม) ◆ การกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เวอร์ชัน 1.0 ◆ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกระทรวงกับผู้บริหารสำนักงาน ก.พ.ร. ◆ การกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2547	
มี.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การกำหนดแนวทางการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ ▣ การสรุปผลความก้าวหน้าในการมอบอำนาจของส่วนกลางให้ผู้ว่าราชการจังหวัด
เม.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์และคุณลักษณะของข้าราชการไทย ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ณ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
พ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การเสนอรายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปี พ.ศ. 2546
มี.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ◆ ยกร่างกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ◆ กำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ◆ พิธีเปิดโครงการการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการ ระดับกลุ่มจังหวัด หน่วยงานจนถึงระดับบุคคล ระยะที่ 1 (โครงการนำร่องที่จังหวัดปทุมธานี) ◆ การติดตามผลการพัฒนาระบบราชการในส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ นครราชสีมา ขอนแก่น ลพบุรี ◆ รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เดินทางไปตรวจเยี่ยมและพบปะรัฐมนตรีและผู้บริหารของกระทรวงการคลัง เพื่อรับฟังสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารงาน ภายหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน เพิ่มในพื้นที่กรุงเทพฯ อีก 3 เขต คือ บางพลัด บางซื่อ และบางกอกใหญ่
ก.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกรอบการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ (Back Office) ของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลัก ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้มีการดำเนินโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 เพื่อเป็นการนำร่องก่อนการประเมินผล เพื่อปรับปรุงและดำเนินการในรุ่นต่อไป ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ▣ สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ระหว่างเอกอัครราชทูต ซีอีโอ และผู้ว่าราชการ ซีอีโอ ครั้งที่ 1 ที่จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรับทราบยุทธศาสตร์และแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าซีอีโอและทูตซีอีโอ ▣ การเสนอร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ พ.ศ. ... ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างทูต ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ในประเทศเพื่อนบ้านของไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ณ จังหวัดเชียงใหม่ ▣ การแถลงข่าวเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM on-line เปิดตัว หลักสูตรที่ 1 "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่" ◆ การรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ในการลดสภาพความเป็นนิคมอุตสาหกรรมของส่วนราชการ ◆ การรายงานการประเมินผลองค์กรมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ ◆ การติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด ◆ การรายงานผลการศึกษากาการบริหารงานตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ณ อำเภอเมือง และอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2547	
ก.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการปรับปรุงขั้นตอนการแบ่งส่วนราชการภายในกรม ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการปรับปรุงหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนของผู้บริหารองค์การมหาชน และระบบประเมินผลองค์กรมหาชน ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ พ.ศ. ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเงินเหลือจ่าย / เงินที่ลดได้มาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ▣ การเปิดตัวโครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ระยะที่ 1 ▣ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ณ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
ต.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. ... ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดสรรเงินรางวัลจากการประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการเรื่อง การช่วยเหลือลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในระบบราชการ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการเบื้องต้นในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการโอนภารกิจของกองทะเบียน กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไปให้ส่วนราชการอื่น ตามมาตรา 56 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการตำบล พ.ศ. ◆ การสัมมนาและแถลงผลงานครบรอบ 2 ปี การพัฒนาระบบราชการ ◆ การยุบกรมวิเทศสหการ และจัดตั้งเป็นสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ ในกระทรวงการต่างประเทศ
พ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ โครงการจัดตั้งบริษัท จำกัด หรือนิติบุคคลเฉพาะกิจ (Special Purpose Vehicle : SPV) เพื่อสนับสนุนธุรกิจการเกษตร โดยมีรูปแบบ โครงสร้าง และวัตถุประสงค์ ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการติดตามผลการดำเนินงานของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ▣ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM เปิดตัว หลักสูตรที่ 3 "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน" ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนากาบริหารขององค์กรมหาชน" ▣ กรมไปรษณีย์โทรเลข เปลี่ยนสถานภาพเป็น "สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ" (สำนักงาน กทช.) ▣ ผลงานที่โดดเด่นของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด ▣ การประชุมสัมมนา เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี พ.ศ. 2548

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2547	
ธ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้โอนอัตรากำลังของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำนวน 378 อัตรา ให้กรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงยุติธรรมเสนอ ให้ประเทศไทยให้ความเห็นชอบกับแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (Anti-Corruption Action Plan for Asia and the Pacific) ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพเศรษฐกิจและเพิ่มรายได้แก่ประชาชนในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 16 (จังหวัดตรัง นครศรีธรรมราช และพัทลุง) และเห็นชอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาแต่งตั้งผู้แทนภาคประชาชนและปราชญ์ชาวบ้านเป็นคณะที่ปรึกษา (Advisory Body) ในด้านการจัดทำแผนการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาของจังหวัดตามระบบผู้ว่า CEO ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการการปรับค่าตอบแทนสำหรับกำลังคนด้านสาธารณสุข และให้ตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณารายละเอียดการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับกำลังคนด้านสาธารณสุข ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างข้อเสนอกำหนดจัดหางบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกระบวนการพัฒนากฎหมายและให้ ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนากฎหมาย ไว้ในข้อตกลงคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2548 ของทุกกระทรวง และกรม ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดต่าง ๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และเห็นชอบกับหลักเกณฑ์วิธีการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดสรรเงินงบกลาง งบประมาณ 2548 เพื่อสนับสนุนแผนงาน/ โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด ◆ การประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างชุด ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ในประเทศเพื่อนบ้านของไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ณ จังหวัดขอนแก่น ◆ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ◆ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ครั้งที่ 1 “การฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณ” ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมเพื่อวิสาหกิจขนาดย่อม ณ จังหวัดเชียงใหม่ ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วม กระทรวงยุติธรรม
2548	
ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> □ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่ง □ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และอนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ..) พ.ศ.

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2548	
ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาแบ่งและจัดตั้งส่วนราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. และร่างกฎกระทรวงแบ่งและจัดตั้งส่วนราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ▣ การพิจารณากลับกรองแผนยุทธศาสตร์ และการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และกลุ่มจังหวัด/จังหวัด ▣ การเปิดตัวโครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหาร ซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ▣ การเปิดศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service : GCS) ณ สถานีรถไฟฟ้า BTS หมอชิต เขตจตุจักร กรุงเทพฯ ▣ การประชุมเครือข่ายโครงการความร่วมมือระดับประเทศเพื่อพัฒนาการบริหารภาครัฐ เพื่อนำเสนอความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบราชการ ทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อมูลการดำเนินการเพื่อพัฒนาภาครัฐของหน่วยงานระหว่างประเทศต่างๆ ที่มีโครงการในประเทศไทย ▣ การประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2548
ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการจัดทำแผนนิติบัญญัติ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการโอนอัตราเงินเดือนของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจไปให้กรมสอบสวนคดีพิเศษ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด และการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการของร่างระเบียบการก่องหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ... และร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ... ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเงินเหลือจ่าย/เงินที่ลดได้มาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ และการจัดสรรเงินรางวัลจากการประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการของระบบบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการที่มีความสำคัญสูงต่อยุทธศาสตร์รัฐบาล ◆ การกำหนดแนวทางปฏิบัติการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) และคลินิกสัญจรเพื่อให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ◆ การประชุมสัมมนาเรื่อง การสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาประเทศไทย เพื่อให้บุคลากรในภาครัฐ โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ มีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการรณรงค์ให้การพัฒนาประเทศไทย สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ◆ พิธีเปิดโครงการการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการ ระดับกลุ่มจังหวัด หน่วยงานจนถึงระดับบุคคลระยะที่ 2 (โครงการนำร่องที่จังหวัดปทุมธานี) ◆ การจัดคลินิกสัญจรใน 4 ภูมิภาค เพื่อให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ครั้งที่ 1 ◆ การเปิดตัวโครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหาร ซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ◆ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "การให้บริการประชาชนในรูปแบบใหม่ของภาครัฐเกี่ยวกับเคาน์เตอร์บริการประชาชน"

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2548	
มี.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการยกฐานะ สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานระดับกรมในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และการจัดทำและปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างแผนพัฒนากฎหมายแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2548 ▣ การออกจดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Newsletter ฉบับแรกของสำนักงาน ก.พ.ร. ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "บริหารการคลังผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์" ▣ โครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM : เปิดตัวหลักสูตรที่ 5 เรื่อง "การบริหารทุนมนุษย์ : Human Capital Management" ▣ การแปลงสภาพสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) ▣ การพิจารณาตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ▣ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ.2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 12 มีนาคม 2548
เม.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนนิติบัญญัติสำหรับร่างพระราชบัญญัติที่จะเสนอต่อรัฐสภาในการประชุมสมัยสามัญทั่วไป (มีนาคม – กรกฎาคม 2548) ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการให้จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 และ 2549 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบวงเงินเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 และ 2549 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ◆ การประชุมสัมมนา "การจัดทำแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี" ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ ◆ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM หลักสูตรที่ 6 "การออกแบบกระบวนการงานใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศ" ◆ การประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดทิศทาง และกลไกการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ◆ การประชุมสัมมนา ทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกันระหว่าง กรรมการ ก.พ.ร. และผู้แทนหน่วยงานกลาง ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. และกรมบัญชีกลาง ใน 3 เรื่องหลัก ๆ คือ โครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม การบริหารงานบุคคล และการพัฒนาขีดสมรรถนะของคนและองค์การ
พ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์การจัดสรรและวงเงินงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางจัดหางบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม (วงเงิน 50,000 ล้านบาท) สำหรับโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการจำนวนเงิน 15,000 ล้านบาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ▣ การมอบรางวัล "คุณภาพการให้บริการประชาชน" แก่หน่วยงานที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการและลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และรางวัล "การพัฒนาระบบราชการ" แก่หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารสารสนเทศ ในระดับจังหวัด และด้านการบริหารความรู้ของส่วนราชการ

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2548	
พ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การแถลงข่าวการเปิดรับสมัครคัดเลือกข้าราชการและบุคคลทั่วไป เพื่อเข้าร่วมในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ▣ การประชุมนานาชาติว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ หรือ The 6th Global Forum on Reinventing Government ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี : หัวข้อ "สู่การมีส่วนร่วมและระบบธรรมาภิบาลที่มีความโปร่งใส" (Toward Participation and Transparent Governance) ▣ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM เปิดตัว หลักสูตรที่ 7 "การบัญชีและการจัดการทางการเงิน" ▣ การประชุมคณะรัฐมนตรีนัดพิเศษ เพื่อพิจารณาเรื่องการปรับโครงสร้างส่วนราชการ ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน"
มิ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดโครงสร้างส่วนราชการ กลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ◆ การประชุมคณะรัฐมนตรีนัดพิเศษ เพื่อพิจารณาแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ◆ พิธีเปิดโครงการและลงนามข้อตกลงร่วมกันใน โครงการการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการ ระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคลของกลุ่มภารกิจพัฒนาพฤตินิสัย กระทรวงยุติธรรม ◆ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM หลักสูตรที่ 8 "กฎหมายมหาชน" ◆ พิธีเปิดตัวและลงนามข้อตกลงการทำงานร่วมกัน ระหว่าง สำนักงาน ก.พ.ร. กับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อดำเนินโครงการการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ครั้งที่ 2 "การออกแบบกระบวนการงานโดยละเอียด" ◆ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่"
ก.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ได้รับผลกระทบจากการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นองค์การมหาชนกลุ่มที่ 1 ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกรอบการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ (Back Office) ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (กำหนดให้องค์การมหาชนตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชนและมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการและอยู่ในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ (ฉบับที่..) พ.ศ.) ▣ การฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2548	
ก.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การจัดประชุมชี้แจงเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการจัดการองค์ความรู้ ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ▣ การประชุมคณะรัฐมนตรีนัดพิเศษเพื่อพิจารณาเรื่องการปรับโครงสร้างส่วนราชการ ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน รวมพลังราชการไทย ลดใช้พลังงาน ▣ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM เปิดตัว หลักสูตรที่ 9 "การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคส่วนอื่นในสังคม" ▣ การเปิดตัวโครงการ Public Participation Training Program for Practitioners in the Thai Public Sector ... Course I : Planning for Effective Public Participation ▣ การเปิดตัวโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะและคุณภาพชีวิตในการทำงานสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดโครงสร้างส่วนราชการ ระหว่างคณะรัฐมนตรีหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ▣ การจัดคลินิกสัญจรใน 4 ภูมิภาค เพื่อให้คำปรึกษาในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ครั้งที่ 2 ▣ เปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service : GCS) แห่งที่ 2 ณ บริเวณ ชั้น 2 ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล แอร์พอร์ต พลาซ่า จังหวัดเชียงใหม่
ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและผู้ว่าราชการจังหวัด ◆ คณะรัฐมนตรีเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) พ.ศ. ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เสนอ ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ "หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง" ◆ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM หลักสูตรที่ 4 "การจัดโครงสร้างและพฤติกรรมองค์กร" ◆ การเปิดตัวโครงการ Public Participation Training Program for Practitioners in the Thai Public Sector ... Course II : Effective Communication for Public Participation และ Course III : Techniques for Public Participation course ◆ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ◆ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "หุดขี้เีโอบกับการพัฒนาระบบราชการไทย" ◆ การรับนั้กบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 1 ที่ผ่านการคัดเลือก เข้าอบรมภาควิชาการและฝึกปฏิบัติงานตามหลักสูตรโครงการ ซึ่งจะสำเร็จหลักสูตรโครงการและบรรจุเข้าปฏิบัติราชการในเดือนพฤศจิกายน 2551
ก.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการค้า การลงทุน โดยใช้เส้นทางเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจแนวตะวันออก - ตะวันตก" (East West Economic Corridor : EWEC) ▣ สัมมนาเรื่อง เครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2548	
ก.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ หลักสูตร วิทยากรตัวคูณตามโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (รุ่นที่ 1) ▣ การเปิดตัวองค์กรต้นแบบด้านการจัดการความรู้ในกรมศุลกากร ▣ การประชุมนานาชาติ Innovative Meeting on High Performance Public Management ▣ ประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 ▣ การเปิดตัวโครงการพัฒนาองค์ความรู้หลักสูตร mini MPM หลักสูตรที่ 2 และหลักสูตรที่ 10 "นโยบายสาธารณะและประเด็นร่วมสมัยเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและการบริหารงานของไทย" ▣ การเปิดตัวโครงการส่งเสริมให้ส่วนราชการนำร่องเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (กรมการค้าภายใน และกรมสุขภาพจิต) ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "สร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้"
ต.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชบัญญัติองค์การมหาชน (ฉบับที่..) พ.ศ. เพื่อปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ เพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจ ในหน่วยงานนำร่องในปีงบประมาณ 2549 – 2550 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดตั้งกรมการข้าวกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แล้วมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกรมการข้าวเป็นส่วนประกอบของกรมขึ้นใหม่ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และอนุมัติในหลักการร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองงานพระวรวงศ์เธอในสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร เพิ่มขึ้น ในสำนักพระราชวัง และอนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักพระราชวัง (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ◆ การปรับเงินเดือนข้าราชการชั้น 5% ทุกระดับชั้น ◆ การจัดงาน "3 ปี แห่งการพัฒนาระบบราชการไทย" ◆ การประชุมสัมมนาเรื่อง แนวทางความร่วมมือในการพัฒนาระบบราชการระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. และกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการ ◆ การประชุมระดมความคิดเห็นเรื่อง การประยุกต์แนวคิด "Purchaser-Provider Split" ในระบบราชการไทย ◆ การพัฒนาวิทยากรตัวคูณตามโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (รุ่น 2)
พ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการและคณะอนุกรรมการพัฒนากฎหมาย ประจำปี 2549 ▣ การแถลงข่าวเปิดตัวรายการโทรทัศน์ "ปฏิบัติราชการสร้างรอยยิ้ม" และการจัดงานสัมมนาทางวิชาการ ▣ การกำหนดกรอบการประเมินผล และรายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ▣ การประชุม นายกรัฐมนตรีพบผู้บริหารระดับกลาง ▣ การประชุมสัมมนาเรื่อง ยุทธวิธีก้าวสู่ขีดความสามารถสูงสุดของผู้บริหารระดับกลาง โดย (High Impact Middle Management : H.I.M.M.) โดย Lisa Haneberg

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2548	
พ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การพัฒนารูปแบบกระบวนการงานที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ : ยุทธศาสตร์เกษตรอินทรีย์ (ข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออก) ▣ การประมวลสังเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับกรม ให้เป็นผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับกระทรวง เพื่อจัดทำรายงานประจำปีของประเทศ (National Annual Report) ▣ การประชุมสัมมนาระหว่าง สำนักงาน ก.พ.ร. กับผู้รับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ▣ การปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม ▣ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "พลังคนรุ่นใหม่เพื่อราชการไทย... โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่"
ธ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มที่ 1 และจังหวัดสุโขทัย และเห็นชอบหลักการแผนงาน/โครงการตามตารางโครงการยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มที่1 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงที่ได้ปรับปรุงแล้วและให้กระทรวงดำเนินการลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2549 ◆ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ◆ การประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ◆ การพัฒนารูปแบบกระบวนการงานที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ : ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ◆ การสัมมนาวิชาการประจำปี... เวทีนวัตกรรม 2548 (Innovative Forum 2005) หัวข้อการบริหารงานภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High Performance Public Management) ◆ การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบบริหารงานในระดับอำเภอ ◆ ออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "การให้บริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน" ◆ การเปิดตัวโครงการศึกษา การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล ◆ การกำหนดระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic management System : GSMS) ◆ การปรับปรุงโครงสร้างกรมประชาสัมพันธ์ ◆ การพัฒนารูปแบบกระบวนการงานที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ : ยุทธศาสตร์การค้า การลงทุน ◆ การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ◆ การประชุมเตรียมความพร้อมการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Pre-Workshop CEO Retreat II) ◆ มอบรางวัล "คุณภาพการให้บริการประชาชน" แก่หน่วยงานที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการและลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (2 ประเภท คือ รางวัลรายกระบวนการ และรางวัลภาพรวมกระบวนการ)

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2548	
บ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การลงนามความร่วมมือ "การนำข้อมูลภาพถ่ายจากดาวเทียมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ (e-Government)" ◆ การออกจดหมายข่าวฉบับพิเศษ เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ◆ การเปิดตัวโครงการส่งเสริมให้ส่วนราชการนำร่องเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (กรมการค้าภายใน และกรมสุขภาพจิต)
2549	
ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ปรับปรุงมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 27 กรกฎาคม 2547 เรื่อง กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ โดยปรับปรุงเฉพาะแนวทางปฏิบัติในการเสนอร่าง กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการภายในกรม ตามที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเสนอ ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมในการกลั่นกรองยุทธศาสตร์:หาข้อสรุป ในการคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมแผนงาน/โครงการที่มีความสำคัญโดดเด่น (Flagship Projects) ของกลุ่มจังหวัด ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat II) ▣ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัด ตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ▣ ประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนารูปแบบกระบวนการงานที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การค้า การลงทุน ▣ การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง "การจัดทำแผนการจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้" สัญจร 4 ภูมิภาค ▣ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "แนวทางการปรึกษาหารือกับภาคประชาสังคมเพื่อการ บริหารราชการแบบมีส่วนร่วม" (Public Forum and Deliberative Dialogue to Enhance Participatory Governance) : โดยผู้เชี่ยวชาญจากสหรัฐอเมริกาเป็นวิทยากร ได้แก่ Sandra S. Hodge ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสาธารณะ จาก University of Missouri และ Taylor Willingham ผู้อำนวยการ Texas Forums ▣ รายการปฏิบัตินิติราชการสร้างรอยยิ้ม ประจำปี 2549 ออกอากาศตอนแรก ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 ในชื่อตอน "การให้รางวัลคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)" และจะออกอากาศตลอดเดือนมกราคม ถึง เดือนกันยายน 2549 ทุกวันจันทร์ สัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "ราชการทันสมัย พร้อม ด้วยหัวใจของการให้บริการ"
ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน และ จังหวัดเชียงใหม่ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบผลการพิจารณาทบทวนแผนงาน/โครงการ ภายใต้ ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัด ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง แบ่งเขตท้องที่อำเภอ ภูเวียง จังหวัดขอนแก่น ตั้งเป็นกิ่งอำเภอเวียงเก่า ตามที่กระทรวงมหาดไทยเสนอ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ ◆ การเปิดรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 2 ◆ การยกระดับขีดความสามารถกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกระทรวง กรม และจังหวัด ◆ การเพิ่มความแข็งแกร่งเครือข่ายพัฒนาระบบราชการ

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2549	
ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การเปิดศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service : GCS) แห่งที่ 2 ของประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่ที่บริเวณ ชั้น 2 ห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัล แอร์พอร์ต พลาซ่า จังหวัดเชียงใหม่ อย่างเป็นทางการ ◆ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง กรม และจังหวัด รุ่น 1 ◆ การบูรณาการการทำงาน เตรียมพร้อมให้คำปรึกษากับส่วนราชการและจังหวัด ใน ลักษณะ คลินิกสัญจรของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามยุทธศาสตร์การทำงานในปี 2550 ◆ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "ค้นหา นปร.2...สานฝัน ระบบราชการไทย"
มี.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสถาบันพลศึกษา พ.ศ. ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการ ร่างพระราชกฤษฎีกาโอนโรงพยาบาลชลประทาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ไปเป็นโรงพยาบาลชลประทาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการ ร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติดินเรนทร (องค์การมหาชน) พ.ศ. ▣ พิธีปิดโครงการการพัฒนาและวางระบบประเมินผลของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพหุคูณภัย กระทรวงยุติธรรม ▣ การเปิดตัวโครงการศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของประเทศไทย ▣ การจัดอบรมหลักสูตรการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (Modern Public Management : MPM) หัวข้อ การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ▣ การประชุมเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตาม คำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ 2549 ▣ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปี 2549 ของส่วนราชการ กลุ่มจังหวัดและจังหวัด ▣ การประชุมเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตาม คำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ 2549 ▣ การปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "ค้นหา นปร.2...สานฝัน ระบบราชการไทย ภาค 2"
เม.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ องค์การมหาชน เข้าร่วมการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของ องค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 17 แห่ง ◆ การติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2549 (Site Visit) รอบ 6 เดือน ◆ การอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง "Balanced Scorecard : จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล" ◆ รายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ของ 11 ตอน "การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่...เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร" โดย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และดร.นิธินาถ สินสุเดชะ ◆ การจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ◆ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า พัฒนาราชการไทย" ตอน "การให้บริการเพื่อประโยชน์ สุขของประชาชน"

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2549	
พ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบรายงานผลการพัฒนากฎหมาย ประจำปี 2548 และรายงานผลการพิจารณาแผนพัฒนากฎหมาย ประจำปี 2549 ▣ การอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง "Balanced Scorecard : จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล" โรงแรม แลมบาสเตอร์ กรุงเทพฯ ▣ การฝึกอบรมคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อให้ความรู้และสร้างความพร้อมในการประเมินตนเองให้กับหน่วยงานต่างๆ ณ โรงแรมปรีนซ์ พาเลซ ▣ การเปิดคลินิกสัญจรเพื่อให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการภาครัฐ แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระทรวงต่างๆ ทั้ง 20 กระทรวง ▣ การประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ▣ พิธีเปิดตัวสถาบันการประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือ SDU (Service Delivery Unit) ▣ การสัมมนาหัวข้อ "บทบาทภาวะผู้นำของข้าราชการไทย กับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน" ให้กับผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) และผู้แทนส่วนราชการ ณ อาคารสโมสรกีฬา สโมสรราชพฤกษ์ ▣ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นที่ปรึกษาสำนักประชาสัมพันธ์เขต 6 จ.สงขลา จัดโครงการประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาระบบราชการ แก่ผู้แทนส่วนราชการในพื้นที่ 7 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง คือ จังหวัดสงขลา พัทลุง สตูล ตรัง ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ณ โรงแรมลี การ์เดน พลาซ่า อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ▣ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง กรม และจังหวัด รุ่นที่ 2 ▣ การแลกเปลี่ยนการประกวดออกแบบตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ▣ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ร่วมกับกลุ่มบริษัท PacRim จัดการสัมมนาเรื่อง "บทบาทภาวะผู้นำของข้าราชการไทยกับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน" ณ อาคารสโมสรกีฬา สโมสรราชพฤกษ์ ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า พัฒนาราชการไทย" ตอน "ก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ"
มิ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2549-2551) ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแปลงสภาพ กองโรงพิมพ์เป็นสำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา และอนุมัติให้ สำนักงาน ก.พ.ร. แปลงสภาพ สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2548 ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบมาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การทบทวนประมาณการรายได้ และการจัดการงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และการจัดทำกรอบแผนการลงทุนภาครัฐล่วงหน้าระยะ 3 ปี ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชบัญญัติกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. (โอนภารกิจ เกี่ยวกับโครงการโขง ชี มูล ของกรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ให้แก่กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์)

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2549	
ม.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ ..) พ.ศ. (โอนอำนาจหน้าที่การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย จากนายกรัฐมนตรีไปเป็นของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ) ◆ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง กรม และจังหวัด รุ่นที่ 3 ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว โดยใช้เส้นทางเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจแนวตะวันออก - ตะวันตก (East West Economic Corridor) ร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ ในประเทศเพื่อนบ้านของไทย กับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (19 จังหวัด) และกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง (5 จังหวัด)" โรงแรมโซฟิเทล ราชอาอคิด จังหวัดขอนแก่น ◆ การปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมและกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม ◆ การเปิดศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัด (Regional Operation Center : ROC) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ณ สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ◆ การแบ่งส่วนราชการในสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 11 แห่ง ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ณ ศูนย์การค้าเซียร์ รังสิต จังหวัดปทุมธานี ◆ การเปิดคลินิกเพื่อให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการที่เลือกตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของงานดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ◆ การเปิดโครงการส่งเสริมให้ส่วนราชการนำร่องเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (จังหวัดลพบุรี) ◆ การออกอากาศรายการ "เดินหน้าพัฒนาราชการไทย" ตอน "พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระอัจฉริยภาพในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์สุขของปวงชน"
ก.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบขั้นตอนการจัดตั้งองค์การมหาชน ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดตั้งสำนักงานกำกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) เป็นหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit - SDU) ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ ร่างระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และเงินรางวัลสำหรับส่วนราชการและจังหวัด พ.ศ. ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 ▣ การฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรที่ปรึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ▣ พิธีมอบบันทึกข้อตกลงระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบัน Ecole Nationale d'Administration (ENA) ประเทศฝรั่งเศส ณ สถานเอกอัครราชทูตฝรั่งเศส :โครงการความร่วมมือด้านการพัฒนานักบริหาร โดยใช้หลักสูตรการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Public Service Executive Development Program - PSED) ▣ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ณ ศูนย์การค้าเจริญศรีคอมเพล็กซ์ จังหวัดอุตรธานี

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2549	
ก.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การแถลงข่าวเปิดตัว โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning หลักสูตร mini MPM และ mini MBA และพิธีลงนามข้อตกลง ว่าด้วยความร่วมมือทางวิชาการ ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตกับสำนักงาน ก.พ.ร. ในการศึกษาต่อยอดหลักสูตร mini MPM ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกท ▣ การประชุมชี้แจงกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของส่วนราชการ ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ ▣ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระอัจฉริยภาพในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์สุขของปวงชน" ▣ การรับนันทนาการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 2 ที่ผ่านการคัดเลือก เข้าอบรมภาควิชาการและฝึกปฏิบัติงานตามหลักสูตรโครงการ
ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดตั้งสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติเป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวง หรือกรมอื่นในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ◆ การประชุมสัมมนาแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ ◆ การอบรมวิทยากรต้นแบบโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ◆ การประชุมสัมมนาแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ ห้องบอลรูม เอ โรงแรมเรดิสัน ถ.พระรามเก้า ◆ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนของจังหวัดตามแผนปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดและจังหวัด ณ โรงแรมปรีนซ์ พาเลซ มหานาค กรุงเทพมหานคร ◆ การเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ณ โรงแรมปรีนซ์พาเลซ มหานาค ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน แห่งที่ 5 และ 6 ในจังหวัดขอนแก่นและนันทบุรี ◆ การฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินรางวัล ด้านการพัฒนาคณาภพการบริหารจัดการภาครัฐ ณ โรงแรมรามาร์คเดิท์ กรุงเทพมหานคร ◆ พิธีมอบวุฒิบัตรให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ผ่านการอบรมใน โครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน รุ่นที่ 1 ◆ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน แห่งที่ 7 จังหวัดนครสวรรค์ ◆ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "การจัดการความรู้ (KM) กับราชการไทย"
ก.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการดำเนินการในการเสนอเรื่องเกี่ยวกับการขอเปลี่ยนแปลงวงเงิน หรือขอเปลี่ยนแปลงวงเงินและขอขยายเวลาเพื่อก่อนนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของหน่วยงานต่างๆ ▣ พิธีเปิดโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 2 ณ ดิกสันดิไมตรี (หลังใน) ทำเนียบรัฐบาล ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ กับ รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน"

ลำดับเหตุการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2549	
2549	
ก.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ การจัดการประชุมสัมมนา "การบูรณาการยุทธศาสตร์และการทำงานระหว่างมิติพื้นที่และมิติ Agenda/Functions" ขึ้น ณ โรงแรมพาววิลเลียน ครีนส์เบย์ จังหวัดกระบี่ ▣ การเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วมคมนาคม ณ เชียงสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน ฝั่งพระนคร (ท่าเรือสาทร) ถนนเจริญกรุง ▣ การเปิดตัวโครงการระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ หรือ Government Strategic Management System (GSMS)
ต.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ลงนามบันทึกความร่วมมือกับสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ใน โครงการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) "จากมหานครสู่การขยาย One Stop Service ทั่วประเทศ"
พ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางหลักเกณฑ์ และขั้นตอนการเสนอขอเพิ่มงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ▣ การสรรหาสมาชิกสภามัชชาแห่งชาติ ประเภทที่ 2(5) หัวหน้าสูงสุดขององค์การมหาชน ▣ การจัดงานเฉลิมพระเกียรติพระอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในการบริหารจัดการ พระผู้ทรงเป็นแบบอย่างของการพัฒนาระบบราชการไทย ในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2549 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ▣ การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนแก่หน่วยงานที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนและลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2549 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ▣ การออกอากาศรายการ "เดินหน้า...พัฒนาราชการไทย" ตอน "ราชการไทยกับการพัฒนาประเทศ ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง"
ธ.ค.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบขั้นตอนการแบ่งส่วนราชการในสถาบันอุดมศึกษา (กรณีจัดตั้งสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะสถาบัน สำนัก วิทยาลัย หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ) ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทวิชาชีพเฉพาะ และประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ยกร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมธรรมาภิบาลภาครัฐ และกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานตามวาระแห่งชาติ 7 ยุทธศาสตร์ ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2549 เรื่อง กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ และเห็นชอบร่างแนวทางปฏิบัติในการเสนอร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการภายในกรม ◆ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการจัดให้สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) อยู่ในกลุ่มที่ 1 (พัฒนาและดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐเฉพาะด้าน)



เอกสารเผยแพร่และงานวิจัยของ ก.พ.ร.

- การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง(Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ 4 พฤศจิกายน 2547.**
 [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน.** [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- กระบวนการต้นและคุณลักษณะของข้าราชการไทย : รายงานการวิจัย.** [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.
- การประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่ ณ โรงแรมโซฟิเทล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 29 พฤศจิกายน 2546.** [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- การประชุมชี้แจงเพื่อเตรียมการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน วันศุกร์ที่ 14 มกราคม 2548 ณ โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพฯ.** [ซีดี-รวม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2548.
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO RETREAT II) INNOVATIVE FORUM 2005" ณ ห้องประชุมตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล 6 มกราคม 2549.** กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ " การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง" (CEO RETREAT II) 6 มกราคม 2549 ห้องประชุมสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล.** [ซีดี-รวม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- การพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน.** [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- การศึกษาเพื่อจัดระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การก่อสร้างและขนส่งของหน่วยงานภาครัฐ.** [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : การจัดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ระดับกระทรวง/กรม/จังหวัด 20-24 กุมภาพันธ์ 2549 The Horseshoe Point Resort & Country Club จังหวัดชลบุรี.** กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ระดับกระทรวง/กรม/จังหวัด 20-24 กุมภาพันธ์ 2549 The Horseshoe Point Resort & Country Club จังหวัดชลบุรี.** [ซีดี-รวม] กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ วันที่ 8-10 กรกฎาคม 2548 โรงแรมอมารี วอเตอร์เกต กรุงเทพมหานคร.** [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- ไกรวิทย์ กังสนันท์. โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (Certified Management Consultants : CMC) : Organization Management and Diagnosis Strategic Management วันที่ 3 ธันวาคม 2547 เวลา 09.00-16.00 น. ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกต.** [ซีดี-รวม]. 5 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. กฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการ เล่มที่ 1-2.** กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.

- _____ . การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัด รอบ 9 เดือน (1 ตุลาคม 2546-30 มิถุนายน 2547). กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . การจัดการพัฒนาระบบราชการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นองค์รวม : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบโครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . การบริหารงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- _____ . การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ วันที่ 8-10 กรกฎาคม 2548 ณ ห้องวอเตอร์เกต บอลรูม B-C ชั้น6 โรงแรมมารีวอเตอร์เกต ประตูน้ำ กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ วันที่ 8-10 กรกฎาคม 2548 ณ ห้องวอเตอร์เกต บอลรูม B-C ชั้น6 โรงแรมมารีวอเตอร์เกต ประตูน้ำ กรุงเทพมหานคร. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . การประเมินผลองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ: รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.
- _____ . การเผยแพร่ความรู้เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue Print for Change) ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- _____ . การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : คู่มือสำหรับหน่วยงานภาครัฐใช้ประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment). กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค : รายงานการวิจัย . กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- _____ . การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- _____ . การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (ภาคผนวกเล่มที่ 1 กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน) : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาค และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- _____ . การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (ภาคผนวกเล่มที่ 2 กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน) : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- _____ . การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (ภาคผนวกเล่มที่ 3 กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน) : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- _____ . การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (ภาคผนวกเล่มที่ 4 กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน): รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- _____ . การพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (ภาคผนวกเล่มที่ 5 ภารกิจของจังหวัดในปัจจุบัน) : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

- _____ . การมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดในโครงการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนประจำปี 2547 ผลงานการติดตามและประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . การพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 (ฉบับสรุป) : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของ "สำนักงาน ก.พ.ร." ประจำปีงบประมาณ 2548 : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548.
- _____ . การศึกษาเพื่อจัดระบบการบริหาร จัดการภารกิจ การก่อสร้าง และขนส่งของหน่วยงานภาครัฐ : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานติดตามและประเมินผลการพัฒนา ระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและศูนย์บริการวิชาการแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- _____ . การศึกษาอำเภอดันแบบในการจัดบริการสาธารณะเพื่อการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ (Government outlet) : รายงานการวิจัย. 3 เล่ม. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.
- _____ . ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับปรุงราชการบริหารส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . ความรู้เกี่ยวกับองค์กรมหาชน. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . คำรับรองการปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัดภาคกลางและภาคตะวันออก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . คำรับรองการปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัดภาคใต้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . คำรับรองการปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . คำรับรองการปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . คำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . คู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) Version 1.1. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- _____ . คู่มือการจัดทำแนวทางการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . คู่มือการใช้งานระบบการติดตามและประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ระดับกระทรวง/กรม). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . คู่มือการใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- _____ . คู่มือการดำเนินการจัดระบบบริการสำหรับงานที่มีความเชื่อมโยงหลายส่วนราชการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การศึกษารายงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.

-โครงการสำรวจกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการไทยตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การกิจการเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
-โครงการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
-โครงการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 รายงานผลการรับรู้ ความเข้าใจและความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของประชาชน : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
-โครงการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 : รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ (final report) . กรุงเทพฯ : การกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
-โครงสร้างส่วนราชการต่างประเทศ. กรุงเทพฯ : กลุมวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
-เงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
-CEO สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการ ส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
-แนวคิดในการพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินส่วนภูมิภาค : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
-แนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เวอร์ชัน 1.0. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
-แนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
-แนวทางดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนปี 2547-2550. กรุงเทพฯ : การกิจเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
-ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน(Best Practice)ที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
-แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, ม.ป.ป.
-พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
-20 กระทรวงกลาโหมของรัฐเพื่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ : สำนักกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
-ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันส่งเสริมกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546.
-ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันส่งเสริมกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2548.

- _____ . ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานที่สนับสนุนวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- _____ . ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการ ส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- _____ . ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . รายงานการวิจัยภารกิจพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ พ.ศ. 2549. กรุงเทพฯ : ภารกิจโครงสร้างการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- _____ . รายงานการศึกษาโครงการขยายผลต้นแบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ : ผลการศึกษาข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาการบริหารงาน (ภาคกลางและภาค ตะวันออก) : รายงานการวิจัย. 17 เล่ม. กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันคลังสมองของชาติ, 2548.
- _____ . รายงานการศึกษาโครงการขยายผลต้นแบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ : ผลการศึกษาข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาการบริหารงาน(ภาคตะวันตก) : รายงานการวิจัย. 7 เล่ม. กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมมือกับสถาบันคลังสมองของชาติ, 2548.
- _____ . รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาระบบบริหารในระดับอำเภอ : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันวิจัย และให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- _____ . รายงานเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบุคลากรภาครัฐ : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . รายงานประจำปี พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . รายงานประจำปี พ.ศ. 2547 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . รายงานประจำปี พ.ศ. 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . รายงานผลการดำเนินงานการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการประจำปี 2548. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . รายงานผลการศึกษาโครงการขยายผลต้นแบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ : ผลการศึกษาข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาการบริหารงาน (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) : รายงานการวิจัย. 19 เล่ม. กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันคลังสมองของชาติ, 2548.
- _____ . รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยตนเองของจังหวัด (1 ตุลาคม 2546-30 กันยายน 2547). กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . รายงานผลการศึกษาโครงการขยายผลต้นแบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ : ผลการศึกษา ข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาการบริหารงาน (ภาคใต้) : รายงานการวิจัย. 14 เล่ม. กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันคลังสมองของชาติ, 2548.
- _____ . รายงานผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์โครงการขยายผลต้นแบบการบริหารงานจังหวัด : แบบบูรณาการ : ผลการศึกษา ข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาการบริหารงาน (ภาคเหนือ) รายงานการวิจัย. 18 เล่ม. กรุงเทพฯ : การจัดการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันคลังสมองของชาติ, 2548.

- _____ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยตนเองของจังหวัด (1 ตุลาคม 2546 - 30 กันยายน 2547) : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ รายงานผลการประชุมสัมมนาแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารราชการในภูมิภาค. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ รายงานผลการประชุมสัมมนา เรื่อง แนวทางการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนภูมิภาค วันที่ 15-16 พฤศจิกายน 2546 ณ The Tide Resort บางแสน จังหวัดชลบุรี. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ รายงานสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการบริหารขององค์กรมหาชน 19-21 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมดุสิต ริสอร์ท พัทยา. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ เวทีนวัตกรรม (Innovative forum 2004). กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ สรุปภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : การกิจการเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO RETREAT). กรุงเทพฯ : การกิจการเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่าง เอกอัครราชทูตแบบบูรณาการในประเทศเพื่อนบ้านของไทยกับผู้ว่าราชการจังหวัด ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดโครงสร้างส่วนราชการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ สรุปผลการสัมมนาการพัฒนาระบบราชการในระดับจังหวัดเพื่อให้เกิดผลสำคัญต่อภารกิจแห่งรัฐ. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ สรุปถาม-ตอบ เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ สรุปหลักการสำคัญในการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- _____ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษฉบับย่อ (Service Delivery Unit in Brief) . กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารระดับกระทรวง/กรม/จังหวัด : การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.
- _____ เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา เรื่อง แนวทางความร่วมมือในการพัฒนาระบบราชการระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. และกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการ วันจันทร์ ที่ 10 ตุลาคม 2548 ณ ห้องบอลรูม เอ โรงแรมเอดิสัน กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง การวิเคราะห์ความเสี่ยง วันที่ 27 มีนาคม 2549 ณ ชั้น 3 ห้องประชุม 306 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.

- เอกสารสรุปผลโครงการเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบุคลากรภาครัฐ. กรุงเทพฯ :
การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง : โครงการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้าง
ขีดสมรรถนะของส่วนราชการ.** กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานกลุ่มจังหวัดและจังหวัดประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2549.** กรุงเทพฯ : การกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานส่วนราชการ ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2549.** กรุงเทพฯ : การกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบ
ราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษา
(สถาบันอุดมศึกษา 73 แห่ง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549.** กรุงเทพฯ :
การกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,
2549.
- คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานองค์การมหาชนประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2549.** กรุงเทพฯ : การกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- คู่มือคำอธิบายและแนวทางการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546.**
กรุงเทพฯ : สำนักกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- คู่มือคำอธิบายและแนวทางการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.** กรุงเทพฯ : สำนักกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ, 2546.
- คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
25 เล่ม. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ, 2549.
- คู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
(Self-Assessment).** [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- โคเอน, วิลเลียม เอส. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง :
พลวัตการเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์โลก" วันที่ 16 สิงหาคม
2546 ณ อาคารคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี.
[ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง" ระหว่างวันที่ 16-17
สิงหาคม 2546.** กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมสำนักงาน
- โครงการการผลิตสื่อองค์ความรู้ในการบริหารงานภาครัฐตามแผนยุทธศาสตร์.** [ซีดี-รอม].
กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ, ม.ป.ป.
- โครงการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการ :**
เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่งานบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ :
การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning Tool Kits).**
กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- โครงการเพื่อรอยยิ้มของประชาชน.** [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
ม.ป.ป.
- โครงการเสริมสร้างและพัฒนาที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานระหว่างวันที่
พฤศจิกายน 2547- 4 กุมภาพันธ์ 2548 ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกต กรุงเทพมหานคร.**
กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.
- คริสเตนเซน, เอช. เดท. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง:
Formulating Business Strategy corporate Strategy Implementation Strategy"
วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.
[ซีดี-รอม]. 10 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.

- จาดรนต์ ฉายแสง. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง "ยุทธศาสตร์การเกษตร" วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟีนซ์ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รวม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- จิรประภา อัครบวร. โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (Certified Management Consultants : CMC) : Competency คืออะไร กระบวนการสรรหาสมรรถนะของการเป็นที่ปรึกษา วันที่ 15 ธันวาคม 2547 เวลา 09.00-16.00 น. ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกด. [ซีดี-รวม]. 5 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- เจน, ดิปลัก ซี. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : ครอบคลุมความคิดทางการตลาดกับการสร้างความมั่นคงของประเทศ" วันที่ 16 สิงหาคม 2546 ณ อาคารคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกสู่การปฏิบัติราชการของไทยจากนักวิชาการระดับโลก "Branding Thailand" วันที่ 18 ธันวาคม 2547 ณ ศูนย์การประชุมสหประชาชาติ. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- ชัยอนันต์ สมทวณิช. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : ความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น" วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- ชอร์นเบอร์รี่, นิล. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : Leadership in Changing Environment" วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รวม]. 4 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- ชวลิต ยงใจยุทธ. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง "ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาสังคมและความเดือดร้อนของประชาชน" วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟีนซ์ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. โครงการศึกษาวิจัยรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพัฒนาราชการและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการฉบับสมบูรณ์ : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.
- ดีเวนพอร์ท, โทมัส เอช. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : วิสัยทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการขับเคลื่อนไปสู่ระบบเศรษฐกิจองค์ความรู้" วันที่ 16 สิงหาคม 2546 ณ อาคารคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- _____ . ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- _____ . ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- _____ . การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง "การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการปี 2548" วันที่ 22-26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟีนซ์ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รวม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.

- ทักษิณ ชินวัตร. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเทศไทยในบริบทใหม่ของการแข่งขันในโลก" วันที่ 16 สิงหาคม 2546 ณ อาคารคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง "ประชุมเชิงปฏิบัติการกับนายกรัฐมนตรี" วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- ไทยเรตติ้ง แอนด์ อินฟอร์เมชัน เซอร์วิส, บริษัท. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน" วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- ธนิษฐ์ เจียรนนท์. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ" วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- นายทศ ทักษิณ คุยกับข้าราชการ 3 ตุลาคม 2547 ณ ดิคสันดีไมตรี ทำเนียบรัฐบาล. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- แนวทางปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- แนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ปลด. : การบรรยายพิเศษ เรื่อง กระบวนการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรี วันพฤหัสบดีที่ 20 ตุลาคม 2548 โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพฯ. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- บุญคลี ปลั่งศิริ. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : ความท้าทายของภาวะผู้นำกับการเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ" วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์. การบริหารความเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- ปณิธิ สุตะบุตร. การวางระบบการบริหารงานบุคคลหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคล กุมภาพันธ์ 2548. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- ประเวศ วะสี. การประชุมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : การบูรณาการอย่างเป็นระบบเพื่อประชาชน" วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง "ภาพรวมความเป็นมนุษย์" วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 (ฉบับย่อ). กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : การกิจการพัฒนาระบบราชการส่วนภูมิภาค และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ก.พ.ร. และเอกสารแสดงรายละเอียดประเด็นการประเมินผลและตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.

- พรชูลี อาชาวอำรุง. การศึกษากระบวนการทศวรรษ และคุณลักษณะข้าราชการไทย : รายงานการวิจัย. 2 เล่ม. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- พรหมินทร์ เลิศสุริย์เดช. การประชุมชี้แจงแนวทางการทำงานของข้าราชการการเมือง : การบรรยายพิเศษ เรื่อง บทบาทการทำงานของฝ่ายการเมืองในการสนับสนุนการนำนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548
- พินิจ จารุสมบัติ. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง " ยุทธศาสตร์การลงทุนนิคมอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์" วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟีนซ์ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- ภาสกร มหพสุธาณนท์. โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (Certified Management Consultants : CMC) : Consultancy circle วันที่ 13 ธันวาคม 2547 เวลา 09.00-16.00 น. ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกด. [ซีดี-รอม]. 5 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- เมอซี, นารายานา. การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกสู่การปฏิบัติราชการของไทยจากนักวิชาการระดับโลก "Driving Toward the Knowledge-Based Economy"วันที่ 18 ธันวาคม 2547 ณ ศูนย์การประชุมสหประชาชาติ. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัดและคำรับรองการปฏิบัติงานของจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- รางวัลการพัฒนาระบบราชการ ด้านการบริหารความรัฐของส่วนราชการ และด้านการบริหารสารสนเทศในระดับจังหวัด. [ซีดี-รอม] กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.
- รายงานการศึกษาดูงาน (Ministry of Land Infrastructure and Transport) ประเทศญี่ปุ่น ระหว่างวันที่ 7-11 กรกฎาคม 2547. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- รายงานการดูงาน ณ ประเทศออสเตรเลีย ระหว่างวันที่ 8-19 สิงหาคม 2548. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- รายงานสรุปการจัดงานครบรอบ 2 ปี การพัฒนาระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- รายนามหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร(Chief of Public Sector Development Group). กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (Certified Management Consultants : CMC) : Result-base Management วันที่ 30 พฤศจิกายน 2547 เวลา 09.00-16.00 น. ณ โรงแรมอมารีวอเตอร์เกด. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- เวนเทอร์, แครก. การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกสู่การปฏิบัติราชการของไทยจากนักวิชาการระดับโลก "Genomics : from Human Health to the Environment"วันที่ 18 ธันวาคม 2547 ณ ศูนย์การประชุมสหประชาชาติ. [ซีดี-รอม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- วินัย ภัททิยกุล. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง "ความมั่นคงของประเทศ" วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟีนซ์ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- วิภาดา ตริตระการ. รายงานการฝึกอบรมหลักสูตร Challenges in Policy Development 30 สิงหาคม-3 กันยายน 2547 ณ Civil Service College ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ โดยทุนรัฐบาลสิงคโปร์. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.

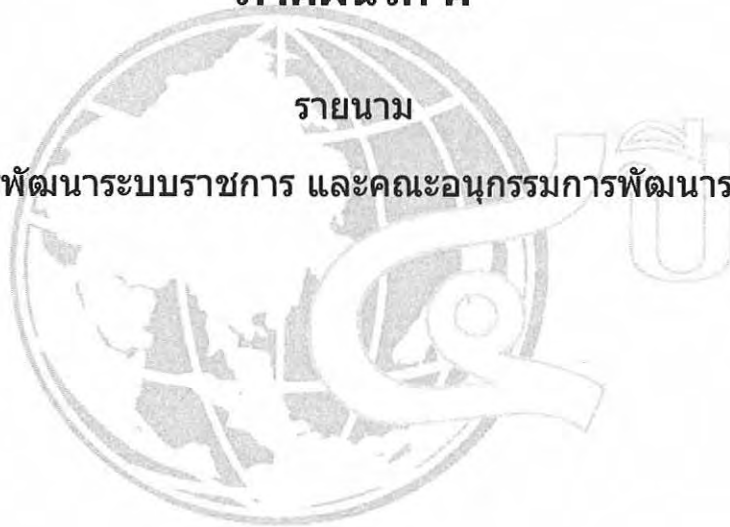
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ” วันที่ 16 สิงหาคม 2546 ณ อาคารคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : บรรยายพิเศษ” วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “การพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันและการสร้างความมั่งคั่งให้แก่กลุ่มจังหวัด/จังหวัด” วันที่ 22-26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟปีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ . การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศและชายแดน” วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟปีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- สรุปการเข้าร่วมประชุมนานาชาติ ณ ประเทศ สาธารณรัฐเกาหลี 24-27 พฤษภาคม 2548. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวองค์ต้นแบบการทำงานเพื่อประชาชน” วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- สุรเกียรติ์ เสถียรไทย. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : การต่างประเทศกับการทำงานแบบบูรณาการ” วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- สุรพงษ์ สืบวงศ์ลี. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร” วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รอม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ . การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่” วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟปีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- สุริยะ จึงรุ่งเรืองกิจ. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “ระบบการขนถ่ายสินค้า (Logistics)” วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟปีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- สุวิทย์ คุณกิตติ. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม” วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟปีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- สุวัจน์ ลิปตพัลลภ. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว” วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคัลลิฟปีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รอม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : การกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- วิษณุ เครืองาม. การประชุมชี้แจงแนวทางการทำงานของข้าราชการการเมือง : การบรรยายพิเศษ เรื่อง ข้าราชการการเมืองไทยยุคปฏิรูป วันจันทร์ที่ 29 สิงหาคม 2548 ณ หอประชุมกองทัพเรือ. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.

- _____ การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : การปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ” วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รวม]. 4 แผ่น. กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- _____ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “ประมวลผลเตรียมนำเสนอ นายกรัฐมนตรี” วันที่ 22- 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรม รอยัลคิลิพีบซ์ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ การพัฒนาระบบราชการ : 2 ปีที่ผ่านมา และอนาคตที่ก้าวไป วันเสาร์ที่ 2 ตุลาคม 2547 ณ หอประชุมกองทัพเรือ. [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- _____ การสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ปลด. : การบรรยายพิเศษ เรื่อง ปลด.กับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ วันพฤหัสบดีที่ 20 ตุลาคม 2548 โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพฯ. [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- วิโรจน์ จิรัฐติกาลโชติ, นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ, วิจิตร ณ ระนอง และ ธวัชชัย ยงกิตติกุล. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง “มุมมองจากภาคเอกชน” วันที่ 22 - 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคิลิพีบซ์ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี. [ซีดี-รวม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- วันมูหะมัดนอร์ มะทา. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : บรรยายพิเศษ” วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รวม]. 1 แผ่น. กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- สิทธิชัย จันทราวาดิ.โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (Certified Management Consultants : CMC) : Risk Management วันที่ 14 ธันวาคม 2547 เวลา 09.00-16.00 น. ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกด. [ซีดี-รวม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- สุรชัย ภูประเสริฐ, โฉมศรี อารยะศิริ และสิบบัน วนวิสุทธิ. การสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ปลด. : การชี้แจงแลกเปลี่ยนประสบการณ์และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ปลด. วันพฤหัสบดีที่ 20 ตุลาคม 2548 โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพฯ. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.
- 1 ปีพัฒนาระบบราชการการ ประจำวันที่ 7 ตุลาคม 2546. [ซีดี-รวม]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- อภิรักษ์ วรรณเสถียรพ. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง : แนวทางการจัดวางยุทธศาสตร์กลุ่ม/จังหวัด” วันที่ 8-13 กันยายน 2546 ณ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. [ซีดี-รวม]. 3 แผ่น. กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการอบรมหลักสูตรกฎหมายมหาชนสำหรับข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. วันที่ 3 พฤษภาคม – 17 มิถุนายน 2547. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.
- เอกสารประกอบการประชุมคณะรัฐมนตรี เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด วันจันทร์ที่ 17 พฤศจิกายน 2546 เวลา 09.00 น ณ ดิกสันดิไมตรี ทำเนียบรัฐบาล. กรุงเทพฯ : ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- แอนริช, แจน. การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกสู่การปฏิบัติราชการของไทยจากนักวิชาการระดับโลก “Thailand in the New Competitive Landscape” วันที่ 18 ธันวาคม 2547 ณ ศูนย์การประชุมสหประชาชาติ. [ซีดี-รวม]. 2 แผ่น. กรุงเทพฯ : ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.

ภาคผนวก ค

รายงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ



รายนามคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

- | | | |
|---|--|------------------------------|
| 1. รองนายกรัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย
(นายไชยชาติ ปิ่นเปี่ยมรัฐ) | | ประธานกรรมการ |
| (นายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ ก.ค. 49 – ก.ย. 49) | | |
| (นายวิษณุ เครืองาม ต.ค. 45 – มี.ย. 49) | | |
| 2. รัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรีกำหนด
(คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์) | | รองประธานกรรมการ |
| (นายสุรนนท์ เวชชาชีวะ มี.ค. 48 – ก.ย. 49) | | |
| (นายพงศ์เทพ เทพกาญจนา ต.ค. 45 – ก.พ. 48) | | |
| 3. ผู้แทนคณะกรรมการกระจายอำนาจ
(นายจุลยุทธ หิรัญยะวสิต) | | กรรมการ |
| (พลตำรวจตรี พิรพันธุ์ เปรมภูมิ ก.ค. 49 – ก.ย. 49) | | |
| (นายรองพล เจริญพันธุ์ ต.ค. 47 – ก.ค. 49) | | |
| (นายยงยุทธ สาระสมบัติ ต.ค. 45 – ก.ย. 47) | | |
| 4. ม.ร.ว. จัตุรงคกุล โสถกุล | | กรรมการ |
| 5. นายชัยอนันต์ สมทวณิช | | กรรมการ |
| 6. นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ | | กรรมการ (ปฏิบัติงานเต็มเวลา) |
| 7. นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ | | กรรมการ |
| 8. นายปรีชา จรุงกิจอนันต์ | | กรรมการ |
| 9. นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร | | กรรมการ (ปฏิบัติงานเต็มเวลา) |
| 10. นายวัฒนา รัตนวิจิตร | | กรรมการ |
| (นายมีชัย ฤชุพันธุ์ ต.ค. 45 – ต.ค. 49) | | |
| 11. นายสมพล เกียรติไพบูลย์ | | กรรมการ |
| 12. นายสมภพ อมาตยกุล | | กรรมการ |
| 13. นางสาวอรพินทร์ สพโชคชัย | | กรรมการ (ปฏิบัติงานเต็มเวลา) |
| 14. เลขาธิการ ก.พ.ร.
(นายทศพร ศิริสัมพันธ์) | | กรรมการและเลขานุการ |

รายนามคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.)

1. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับมาตรการสร้างความโปร่งใสและการป้องกันการทุจริต

1. นายวิษณุ เครืองาม	ประธานอนุกรรมการ
2. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
3. เลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. นายขวัญชัย วศวงศ์	อนุกรรมการ
5. นางจรี วิจิตรวาทการ	อนุกรรมการ
6. นางสาวสุภา ปิยะจิตติ	อนุกรรมการ
7. นายสุทิน ลีปิยะชาติ	อนุกรรมการ
8. นายอุทิศ ขาวเขียว	อนุกรรมการ
9. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายนครเชตต์ สุทธปริดา)	อนุกรรมการและเลขานุการ
10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางนภาพิญา พุมนิคม)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

1. นายบรรศักดิ์ อวรรณโณ	ประธานอนุกรรมการ
2. เลขาธิการ ก.พ.ร.	รองประธานอนุกรรมการ
3. ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ	อนุกรรมการ
4. ปลัดกระทรวงมหาดไทย	อนุกรรมการ
5. เลขาธิการ ก.พ.	อนุกรรมการ
6. อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	อนุกรรมการ
7. เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า	อนุกรรมการ
8. นายชาติชาย ณ เชียงใหม่	อนุกรรมการ
9. นายปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา	อนุกรรมการ
10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวนงนุช วิษณุเดชา)	อนุกรรมการและเลขานุการ
11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวพทุธิรา จิโรจพันธ์)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

3. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ด้านเศรษฐกิจ

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. นายปรีชา จรุงกิจอนันต์ | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายสมพล เกียรติไพบูลย์ | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 4. นายเดชา แก้วชาญศิลป์ | อนุกรรมการ |
| 5. นายทวี บุตรสุนทร | อนุกรรมการ |
| 6. นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ | อนุกรรมการ |
| 7. นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา | อนุกรรมการ |
| 8. นายสุรพล ศภประดิษฐ์ | อนุกรรมการ |
| 9. นายสุวิทย์ เมษินทรีย์ | อนุกรรมการ |
| 10. นายเสงี่ยม สันหัด | อนุกรรมการ |
| 11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางสาวทัศนีย์ ดลิตสุทธิรัตน์) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 12. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางสาวนลินี จันสว่าง) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

4. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ด้านสังคม

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. นายชัยอนันต์ สมทวณิช | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ / ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ
ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ซึ่งประธาน
อนุกรรมการแต่งตั้งเป็นรายบุคคลหรือคณะบุคคลเป็นคราวๆ ไป | อนุกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 4. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางศิริวรรณ สมานมิตร) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 5. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางจันทร์เพ็ญ ไชว์พันธุ์) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

5. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการด้านสังคม เฉพาะกิจเกี่ยวกับงานของตำรวจแห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวกับกระทรวงยุติธรรม

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. พลตำรวจเอก ชิตชัย วรรณเสถียรย์ | อนุกรรมการ |
| 3. พลตำรวจเอก สนอง วัฒนวรานุกร | อนุกรรมการ |
| 4. ร้อยตำรวจเอก วรเดช จันทรส | อนุกรรมการ |
| 5. นายกิตติพงษ์ กิตยารักษ์ | อนุกรรมการ |
| 6. นายอาวุธ วรรณวงศ์ | อนุกรรมการ |
| 7. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางศิริวรรณ สมานมิตร) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 8. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางสาวทัศนีย์ ดลิตสุทธิรัตน์) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

6. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการด้านสังคม เฉพาะกิจเกี่ยวกับการกำหนดชื่อส่วนราชการ

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายดิน ปรัชญพฤทธ์ | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. นายจ่านงค์ ทองประเสริฐ | อนุกรรมการ |
| 4. นายสีมา สีมานันท์ | อนุกรรมการ |
| 5. นายธงทอง จันทรางศ | อนุกรรมการ |
| 6. นายปรัชญา เวสารัชช | อนุกรรมการ |
| 7. นายชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์ | อนุกรรมการ |
| 8. ร้อยตำรวจเอก วรเดช จันทรส | อนุกรรมการ |
| 9. นายทศพร ศิริสัมพันธ์ | อนุกรรมการ |
| 10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายยืนยงค์ คำบรรลือ) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางศิริวรรณ สมานมิตร) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

7. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ด้านการข่าว

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. ร.ต.อ.วรเดช จันทรศร | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. พลตำรวจโท ชิตชัย วรรณสถิตย์ | อนุกรรมการ |
| 4. เจ้ากรมข่าวทหาร | อนุกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ | อนุกรรมการ |
| 6. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 7. เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ | อนุกรรมการ |
| 8. พลตำรวจโท พิษรบาท วงษ์สุวรรณ | อนุกรรมการ |
| 9. นายวีระศักดิ์ พุตระกูล | อนุกรรมการ |
| 10. นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์ | อนุกรรมการ |
| 11. พลเอกสุรพล ชินะจิตร | อนุกรรมการ |
| 12. นายยੰนยงค์ คำบรรลือ | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 13. นางศิริวรรณ สมานมิตร | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

8. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารราชการในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

1. นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร	ประธานอนุกรรมการ
2. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	รองประธานอนุกรรมการ
3. นายกนก วงษ์ตระหง่าน	อนุกรรมการ
4. นายจาดร อภิชาติบุตร	อนุกรรมการ
5. นายชัยฤกษ์ ดิษฐอำนาจ	อนุกรรมการ
6. นายชาติชาย ณ เชียงใหม่	อนุกรรมการ
7. นายดำรง บุญยี่น	อนุกรรมการ
8. นายนครินทร์ เมฆไตรรัตน์	อนุกรรมการ
9. นายปรัชญา เวสารัชช์	อนุกรรมการ
10. นายรัชดา สิงคาลวณิช	อนุกรรมการ
11. นายวุฒิสาร ตันไชย	อนุกรรมการ
12. นายสีมา สีมานันท์	อนุกรรมการ
13. นางสาวสุพัตรา ธนเสนีวัฒน์	อนุกรรมการ
14. นายอิสระ สุวรรณเบล	อนุกรรมการ
15. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายอาวุธ วรรณวงศ์)	อนุกรรมการและเลขานุการ
16. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายณรงค์ บุญโง)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

9. รายชื่อคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. นายบรรดীศักดิ์ อุวรรณโณ (ประธานอนุกรรมการ) | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. เลขาธิการ ก.พ.ร. | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. หัวหน้าผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี
(นายธีรภัทร สันติเมทนีดล) | อนุกรรมการ |
| 4. อธิบดีกรมบัญชีกลาง | อนุกรรมการ |
| 5. นายกษมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย | อนุกรรมการ |
| 6. นายชัยณรงค์ อินทรมิทรัพย์ | อนุกรรมการ |
| 7. นายชัยฤกษ์ ดิษฐอำนาจ | อนุกรรมการ |
| 8. นายบัณฑิต สุภักดิ์ | อนุกรรมการ |
| 9. นายปรีชา วัชรภักย์ | อนุกรรมการ |
| 10. นายพสุ เดชะรินทร์ | อนุกรรมการ |
| 11. นายมนูญ สรรค์คุณากร | อนุกรรมการ |
| 12. นายวิชัย จึงรักเกียรติ | อนุกรรมการ |
| 13. นางสาวอรพินท์ สพอิชคชัย | อนุกรรมการ |
| 14. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 15. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางสุพรรณณี ไพรัชเวทย์) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

10. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบุคคลและค่าตอบแทน

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. นายบรรศักดิ์ อวรรณโณ | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. เลขาธิการ ก.พ.ร. | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 5. อธิบดีกรมบัญชีกลาง หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 6. นายกกนท วงษ์ตระหง่าน | อนุกรรมการ |
| 7. นายคทา อภัยวงศ์ | อนุกรรมการ |
| 8. นายชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์ | อนุกรรมการ |
| 9. นายดิน ปรีชญพถุทธิ์ | อนุกรรมการ |
| 10. คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ | อนุกรรมการ |
| 11. นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร | อนุกรรมการ |
| 12. นายมนุญ สรรค์คุณากร | อนุกรรมการ |
| 13. นายสมประสงค์ บุญยะชัย | อนุกรรมการ |
| 14. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายอาวุธ วรรณวงศ์) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 15. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางกิตติยา คัมภีร์) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

11. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการเผยแพร่และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. นางสาวอรพินท์ สพอโชคชัย | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายดลิต ศิริวรรณ | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 4. อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 5. นายสมบัติ ช่างธัญวงศ์ | อนุกรรมการ |
| 6. นายสมหมาย ปาโรจจัดด์ | อนุกรรมการ |
| 7. นายไชยา ยิ้มวิไล | อนุกรรมการ |
| 8. นางพัชรี สีโรรส | อนุกรรมการ |
| 9. นางสาวเพ็ญรุ่ง ไยสามเสน | อนุกรรมการ |
| 10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายอนุชิต สุนสวัสดิกุล) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางพรทิพย์ แก้วมูลคำ) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

**12. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่ต้น วัฒนธรรม และ
ค่านิยมของระบบราชการ**

1. นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์	ประธานอนุกรรมการ
2. นายชุมพล พรประภา	รองประธานอนุกรรมการ
3. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. นายไกรฤทธิ นุณยเกียรติ	อนุกรรมการ
5. พลอากาศตรี นายแพทย์ เฉลิมชัย เครืองาม	อนุกรรมการ
6. นายชัยวัฒน์ ธีระพันธ์	อนุกรรมการ
7. นายชาติชาย ณ เชียงใหม่	อนุกรรมการ
8. นายดำรง บุญยืน	อนุกรรมการ
9. นายปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา	อนุกรรมการ
10. นายวันชัย วัฒนศัพท์	อนุกรรมการ
11. นายวิจารณ์ พานิช	อนุกรรมการ
12. นายศุภชัย ยาวะประภาส	อนุกรรมการ
13. นายสัญญา สัญญาวิวัฒน์	อนุกรรมการ
14. นายสุชาติ เวโรจน์	อนุกรรมการ
15. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสุพรรณณี ไพรซ์เวทย์)	อนุกรรมการและเลขานุการ
16. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

13. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการตีความและวินิจฉัยปัญหากฎหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน

1. นายมีชัย ฤชุพันธุ์	ประธานอนุกรรมการ
2. นายเชาวน์ สายเชื้อ	รองประธานอนุกรรมการ
3. นายอเนก สิทธิประศาสน์	อนุกรรมการ
4. เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา	อนุกรรมการ
5. เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	อนุกรรมการ
6. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
7. คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์	อนุกรรมการ
8. คุณหญิงนันทกา สุประภาตะนันท์	อนุกรรมการ
9. นายบดี จุณณานนท์	อนุกรรมการ
10. พลเอก ประพาฬ กุลพิจิตร	อนุกรรมการ
11. นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร	อนุกรรมการ
12. นายสมบุญ นุญทินนท์	อนุกรรมการ
13. นายสมพร กลิ่นพงษา	อนุกรรมการ
14. นายสุชาติ ไตรประสิทธิ์	อนุกรรมการ
15. นายสิมา สีมานันท์	อนุกรรมการ
16. นายอัชพร จารุจินดา	อนุกรรมการ
17. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายพงษ์อาจ ตริภักจวัฒนากุล)	อนุกรรมการและเลขานุการ
18. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายวัชรพงษ์ จาวรุ่งวณิชสกุล)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

14. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

1. นายสมภพ อมาตยกุล	ประธานอนุกรรมการ
2. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
3. ปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. ปลัดกระทรวงการคลัง หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
5. ปลัดกระทรวงมหาดไทย หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
6. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
7. นายไพรัช ธัชยพงษ์	อนุกรรมการ
8. นายทวีศักดิ์ กอนันต์กุล	อนุกรรมการ
9. นายรอม ธีรฤพลฤกษ์	อนุกรรมการ
10. นายสุรชัย ศรีสารคาม	อนุกรรมการ
11. พล.ต.อ.นพดล สมบูรณ์ทรัพย์	อนุกรรมการ
12. ผู้แทนสำนักงานกำกับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์	อนุกรรมการ
13. ผู้แทน บ. ทีไอที จำกัด (มหาชน)	อนุกรรมการ
14. ผู้แทน บ. กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	อนุกรรมการ
15. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวชนิษฐา สุดกังวาน)	อนุกรรมการและเลขานุการ
16. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวนงนุช วิษณุเดชา)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
17. เจ้าหน้าที่สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง (นางอภัสรา รุ่งรัศมี)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**15. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการวิเคราะห์และติดตามประเมินผลโครงการตาม
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย**

1. นายทศพร ศิริสัมพันธ์	ประธานอนุกรรมการ
2. เลขธิการ ก.พ. หรือผู้แทน	รองประธานอนุกรรมการ
3. นางสาวอรพินท์ สพโชคชัย	อนุกรรมการ
4. เลขธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
5. เลขธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
6. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
7. ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
8. นายสุธรรม สงศิริ	อนุกรรมการ
9. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายนครเขตต์ สุทธปรีดา)	อนุกรรมการและเลขานุการ
10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวสุรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยการ)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

16. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการวางระเบียบปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางกาญจนารัตน์ ลีวิโรจน์	ประธานอนุกรรมการ
2. เลขธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	รองประธานอนุกรรมการ
3. นายชูเกียรติ รัตนชัยชาญ	อนุกรรมการ
4. นางสาวธรรมรังสี วรรณโก	อนุกรรมการ
5. นายธรรมนิตย์ สมันตกุล	อนุกรรมการ
6. นายนภดล เกียรติภักษ์	อนุกรรมการ
7. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายนครเขตต์ สุทธปรีดา)	อนุกรรมการและเลขานุการ
8. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางศิริเนตร กล้าหาญ)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**17. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการศึกษาแนวทางให้รองนายกรัฐมนตรี ดูแลพื้นที่
ในระดับจังหวัด**

1. พ.ต.ต.ยงยุทธ สารสมบัติ	ประธานอนุกรรมการ
2. นายมนุญญ์ วัฒนโกเมร	รองประธานอนุกรรมการ
3. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. นายกำพล แก้วทองดี	อนุกรรมการ
5. นายขวัญชัย วศวงศ์	อนุกรรมการ
6. นายชานานู ภูเอี่ยม	อนุกรรมการ
7. นายวีระ เสรีรัตน์	อนุกรรมการ
8. นายอนุชา โมกขะเวส	อนุกรรมการ
9. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (น.ส.ทัศนีย์ ดลิตสุทธิรัตน์)	อนุกรรมการและเลขานุการ
10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายบัณฑิต พุ่มนิคม)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**18. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมองค์การมหาชน และองค์กรรูปแบบ
อื่นในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีใช้ส่วนราชการ**

1. นายสมพล เกียรติไพบูลย์	ประธานอนุกรรมการ
2. นางสาวอรพินท์ สพโชคชัย	รองประธานอนุกรรมการ
3. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. นายกอบร กฤตยาภิรม	อนุกรรมการ
5. นางเครือวัลย์ สมณะ	อนุกรรมการ
6. นางตฤษา ยินดีพิธ	อนุกรรมการ
7. นางดวงสมร วรฤทธิ	อนุกรรมการ
8. นางสาวพจนีย์ ธนวรานิษ	อนุกรรมการ
9. นางสมประสงค์ บุญยะชัย	อนุกรรมการ
10. นายอัชพร จารุจินดา	อนุกรรมการ
11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวสุนทรี สุภาสงวน)	อนุกรรมการและเลขานุการ
12. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายทวีศักดิ์ วาณิชย์เจริญ)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

19. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการเงินและงบประมาณ

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. ม.ร.ว. จัตุรงคกุล โสณกุล | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. เลขาธิการ ก.พ.ร. | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. ผู้แทนคณะกรรมการกระจายอำนาจ
(นายวุฒิสาร ตันไชย) | อนุกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ หรือผู้แทน | |
| 5. ผู้แทนอธิบดีกรมบัญชีกลาง | อนุกรรมการ |
| 6. นายกอบศักดิ์ ภูตระกูล | อนุกรรมการ |
| 7. นายเฉลิมศักดิ์ จันทรมิ | อนุกรรมการ |
| 8. นางประภาดา สารนุสิต | อนุกรรมการ |
| 9. นายภิรมย์ สิมะเสถียร | อนุกรรมการ |
| 10. นางสาวสุภา ปิยะจิตติ | อนุกรรมการ |
| 11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายถนัดฐา พาชัยยุทธ) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 12. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายพนพเก้า ห่อนบุญเทิม) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

20. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการจัดระเบียบบริหารงานของกลุ่มภารกิจ

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. ม.ร.ว. จัตุรงคกุล โสณกุล | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. เลขาธิการ ก.พ.ร. | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 5. เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 6. นายกุลิศ สมบัติศิริ | อนุกรรมการ |
| 7. นายศิโรตม์ สวัสดิ์พาณิชย์ | อนุกรรมการ |
| 8. นายสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ | อนุกรรมการ |
| 9. นายสมคิด เลิศไพฑูรย์ | อนุกรรมการ |
| 10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายอาวุธ วรรณวงศ์) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางสาวสุนทรี สุภาสงวน) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

21. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการติดตามการดำเนินงานตามมาตรา 53 – มาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

1. รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสุรนันทน์ เวชชาชีวะ)	ประธานอนุกรรมการ
2. ปลัดกระทรวงคมนาคม หรือผู้แทน	รองประธานอนุกรรมการ
3. เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
5. เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
6. ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
7. นายธงทอง จันทรางศุ	อนุกรรมการ
8. นายประธาน วัฒนวานิชย์	อนุกรรมการ
9. นายอาวุธ วรรณวงศ์	อนุกรรมการ
10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายยืนยงค์ คำบรรลือ)	อนุกรรมการและเลขานุการ
11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวสุนทรี สภาสงวน)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

22. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา กรมป่าไม้ และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

1. นายทศพร ศิริสัมพันธ์	ประธานอนุกรรมการ
2. ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือผู้แทน	รองประธานอนุกรรมการ
3. ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. อธิบดีกรมป่าไม้ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
5. อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
6. นายเฉลิม ศรีผดุง	อนุกรรมการ
7. นายรองพล เจริญพันธุ์	อนุกรรมการ
8. นายวิษพร จารุจินดา	อนุกรรมการ
9. นายอาวุธ วรรณวงศ์	อนุกรรมการ
10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวทัศนีย์ ดลิตตสุทธิรัตน์)	อนุกรรมการและเลขานุการ
11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสุปราณี ขาญปรียวาทีวงศ์)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**23. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ เฉพาะกิจ เกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและลดขั้นตอน
ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน**

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ | ที่ปรึกษา |
| 2. นายชุมพล พรประภา | ประธานอนุกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ.ร. | อนุกรรมการ |
| 4. ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี | อนุกรรมการ |
| 5. เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา | อนุกรรมการ |
| 6. เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา | อนุกรรมการ |
| 7. อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น | อนุกรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ | อนุกรรมการ |
| 9. นายชัยฤกษ์ ดิษฐอำนาจ | อนุกรรมการ |
| 10. นายวิเชียร จึงวิโรจน์ | อนุกรรมการ |
| 11. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม | อนุกรรมการ |
| 12. นายอภิรักษ์ วรรณสาธพ | อนุกรรมการ |
| 13. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางสุพรรณณี ไพรัชเวทย์) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 14. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายสมบัติ อิศรานุรักษ์) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

26. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. พลเอก ยุทธศักดิ์ ศศิประภา | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. พลเอก สัมพันธ์ บุญยานันต์ | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. พลเอก ชูชาติ สุขสงวน | อนุกรรมการ |
| 4. พลโท วิทวัส รชตะนันทน์ | อนุกรรมการ |
| 5. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 6. พลโท อัฐพร เจริญพานิช | อนุกรรมการ |
| 7. นายอัชพร จารจินดา | อนุกรรมการ |
| 8. นายสุรชาติ ป่ารุ่งสุข | อนุกรรมการ |
| 9. นายปณิธาน วัฒนายากร | อนุกรรมการ |
| 10. นายสุรชัย ศิริไกร | อนุกรรมการ |
| 11. นายประธาน วัฒนวานิชย์ | อนุกรรมการ |
| 12. พลโท เขมรัฐ กาญจนวัฒน์ | อนุกรรมการ |
| 13. นาวาอากาศตรี ศิธา ทิวารี | อนุกรรมการ |
| 14. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางศิริวรรณ สมานมิตร)
(นายยืนยงค์ คำบรรลือ พ.ศ. 2546 - 2547) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 15. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางปริญภา เกสรทอง) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

27. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาระบบคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการประจำกระทรวง

1. เลขธิการ ก.พ.ร.	ประธานอนุกรรมการ
2. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ หรือผู้แทน	รองประธานอนุกรรมการ
3. เลขธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
4. เลขธิการ ก.พ. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
5. ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
6. อธิบดีกรมบัญชีกลาง หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
7. หัวหน้าผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
8. นายกษมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
9. เลขธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
10. นางสุนทรา เอี่ยมสุรีย์	อนุกรรมการ
11. นายประวิตร นิลสุวรรณากุล	อนุกรรมการ
12. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวศรีประภา ถมกระจำง)	อนุกรรมการและเลขานุการ
13. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาววนิดา สราธิคุณ)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

28. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพิจารณาความเหมาะสมในการจัดตั้งสำนักงานทะเบียนกลางของประเทศ

1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	ประธานอนุกรรมการ
2. เลขธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	รองประธานอนุกรรมการ
3. นายปรีชา จรุงกิจอนันต์	อนุกรรมการ
4. นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร	อนุกรรมการ
5. นายสมภพ อมาตยกุล	อนุกรรมการ
6. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางศิริวรรณ สมานมิตร)	อนุกรรมการและเลขานุการ
7. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นางสาวศรีประภา ถมกระจำง)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

29. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการวางระเบียบปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.ร.

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. นางกาญจนารัตน์ สิริโรจน์ | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. นายชูเกียรติ รัตนชัยชาญ | อนุกรรมการ |
| 4. นางสาวธรรมรังสี วรรณโก | อนุกรรมการ |
| 5. นายธรรมนิตย์ สมันตกุล | อนุกรรมการ |
| 6. นายนพดล เกียรติภักษ์ | อนุกรรมการ |
| 7. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายนครเขตต์ สุทธรีดา) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 8. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางศิริเนตร กล้าหาญ) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

30. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. เลขาธิการ ก.พ.ร. | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. นายปรีชา จรุงกิจอนันต์ | อนุกรรมการ |
| 4. นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ | อนุกรรมการ |
| 5. นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร | อนุกรรมการ |
| 6. นางสาวอรพินท์ สฟโชคชัย | อนุกรรมการ |
| 7. เลขาธิการ ก.พ. | อนุกรรมการ |
| 8. นายชาติชาย ณ เชียงใหม่ | อนุกรรมการ |
| 9. นายปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา | อนุกรรมการ |
| 10. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธรีดา) | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 11. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
(นายธนศักดิ์ มังกรโรทัย หรือ นางปิยสุรางค์ กุลจิตติประสิทธิ์) | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

31. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ สำนักงานอัยการสูงสุด

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. ปลัดกระทรวงยุติธรรม หรือผู้แทน | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 4. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 5. เลขาธิการศาลปกครอง หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 6. เลขาธิการศาลยุติธรรม หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 7. อัยการสูงสุด หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 8. นายยੰยงค์ คำบรรลือ | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 9. นางสาวฐาปณี พงษ์นุ้มกุล | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

32. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการโอนภารกิจของการไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าภูมิภาค กระทรวงมหาดไทย ไปสังกัดกระทรวงพลังงาน

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. ปลัดกระทรวงพลังงาน | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. ปลัดกระทรวงมหาดไทย | อนุกรรมการ |
| 4. ผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง | อนุกรรมการ |
| 5. ผู้ว่าการการไฟฟ้าภูมิภาค | อนุกรรมการ |
| 6. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| 7. ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ | อนุกรรมการ |
| 8. นายยੰยงค์ คำบรรลือ | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 9. นางสาวกนกนาถ ปาละกุล | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

33. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

1. ร้อยตำรวจ วรเดช จันทรร	ประธานอนุกรรมการ
2. เลขานุการ ก.พ.ร.	รองประธานอนุกรรมการ
3. คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์	อนุกรรมการ
4. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ	อนุกรรมการ
5. เลขานุการ ก.พ.	อนุกรรมการ
6. พลเอกเกษมชาติ นเรศเสนีย์	อนุกรรมการ
7. นายชาญชัย แสวงศักดิ์	อนุกรรมการ
8. พลตำรวจเอก ชำญชิต เพียรเลิศ	อนุกรรมการ
9. นายดุสิต ศิริวรรณ	อนุกรรมการ
10. นายดิน ปรัชญพุทธิ	อนุกรรมการ
11. นายวิลาศ สิงห์สัย	อนุกรรมการ
12. นายศุภชัย ยาวะประภาษ	อนุกรรมการ
13. นายศุภรัตน์ โชติกาญจน์	อนุกรรมการ
14. ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	อนุกรรมการ
15. ผู้แทนสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	อนุกรรมการ
16. นางสาวนิตดา นวลบุญเรือง	อนุกรรมการและเลขานุการ
17. เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. (นายชัยยุทธ กมลศิริสกุล)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

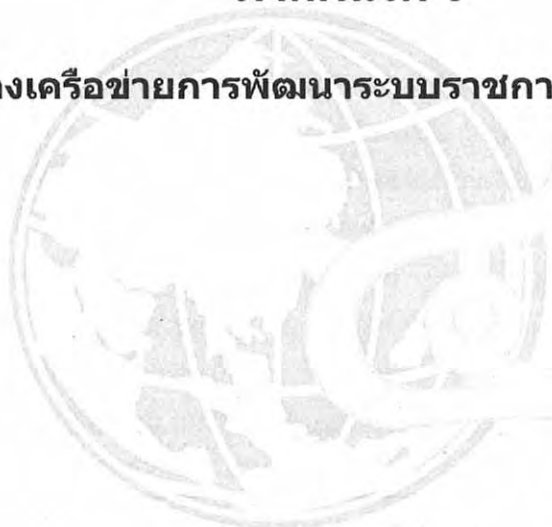
34. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหากระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กับกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	ประธานอนุกรรมการ
2. ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	รองประธานอนุกรรมการ
3. ปลัดกระทรวงมหาดไทย	อนุกรรมการ
4. อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน	อนุกรรมการ
5. เลขานุการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
6. นายกฤษศักดิ์ จันทจรส์วัฒน์	อนุกรรมการ
7. นายยัณยงค์ คำบรรลือ	อนุกรรมการและเลขานุการ
8. นางศิริวรรณ สมานมิตร	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ



ภาคผนวก ง

การสร้างเครือข่ายการพัฒนาาระบบราชการระดับนานาชาติ



การสร้างเครือข่ายการพัฒนาาระบบราชการระดับนานาชาติ

เพื่อให้การพัฒนาาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างจริงจังและต่อเนื่องตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงใช้โอกาสในเวทีต่างประเทศเพื่อให้เกิดการศึกษา แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ แนวความคิดใหม่ๆ ประสบการณ์ และ วิสัยทัศน์ กับหน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการ ผลักดันและขยายผลการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ตอบสนองต่อการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ให้ บรรลุผลตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันของหน่วยงานด้านการพัฒนา ระบบราชการในระดับนานาชาติ อันนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทย ให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยได้มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาระบบราชการในเวทีและโอกาสต่างๆ ดังนี้

1. การเข้าร่วมประชุม The 6th Global Forum on Reinventing Government: Toward Participatory and Transparent Governance

รัฐบาลสาธารณรัฐเกาหลี โดยความร่วมมือจากองค์การสหประชาชาติ เป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมครั้งที่ 6 ในหัวข้อ The 6th Global Forum on Reinventing Government: Toward Participatory and Transparent Governance ระหว่างวันที่ 24 – 27 พฤษภาคม 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ พร้อมกับการเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อหลักการบริหารราชการอย่างโปร่งใส

ในครั้งนี้นายกรัฐมนตรีสาธารณรัฐเกาหลี ได้มีหนังสือเชิญมายังนายกรัฐมนตรีของประเทศไทยเพื่อร่วม กล่าวสุนทรพจน์ พร้อมได้เชิญหัวหน้ารัฐบาลประเทศต่างๆ เข้าร่วมงาน และร่วมการหารือในระดับทวิภาคีระดับสูง ในหัวข้อ ที่มุ่งเน้นประเด็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การผ่อนคลายกฎระเบียบ และความรับผิดชอบบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม และความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของ สำนักงาน ก.พ.ร. นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดนิทรรศการในงาน International Innovation Exhibition ในฐานะหน่วยงานตัวแทนของประเทศไทย โดยได้ร่วมจัดนิทรรศการ ในหัวข้อ "THAILAND: Re-managing the Public Sector" บริเวณ Foreign Pavilion ใน the Convention and Exhibition Center (COEX)

สำหรับข้อสรุปของการประชุม 6th Global Forum on reinventing government และกิจกรรมต่างๆ ได้ประกาศเป็น ปฏิญญาสากลว่าด้วยการมีส่วนร่วม และระบบธรรมาภิบาลที่มีความโปร่งใส (*The Seoul Declaration on Participatory and Transparent Governance*) โดยกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารราชการ จะต้องตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมภายใต้การส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย และระบบธรรมาภิบาลที่มีความใสสะอาด รัฐบาลควรมุ่งเน้นนโยบายขจัดความยากจน อันเป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนา สำหรับรัฐบาลของประเทศที่ประสบกับปัญหาความ ยากจนอย่างรุนแรง ควรดำเนินนโยบาย และวางยุทธศาสตร์ในการลดปัญหาดังกล่าวให้ลดลงร้อยละ 50 ภายในปี 2015

นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมต่อด้วย The International Ministerial Round Table on Innovation: Government Reinvention for Attaining Good Governance สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมระดับรัฐมนตรีจาก 70 ประเทศ ซึ่ง รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี พร้อมด้วยเลขาธิการ ก.พ.ร. ได้เข้าร่วมประชุมในฐานะตัวแทนของประเทศไทย

2. การจัดประชุม Innovative Meeting on High Performance Public Management ณ กรุงเทพฯ

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นเจ้าภาพจัดประชุม Innovative Meeting on High Performance Public Management เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2548 ณ โรงแรม แชนกรีลา กรุงเทพฯ โดยมีนายสรนันทน์ เวชชาชีวะ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน การประชุมในครั้งนี้มีผู้แทนจากประเทศสมาชิก ASEAN+3 จำนวน 11 ประเทศ จากทั้งหมด 13 ประเทศ มาเข้าร่วมประชุม ได้แก่ ประเทศบรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย เวียดนาม จีน และเกาหลี

การประชุมครั้งนี้ มุ่งเน้นการใช้เครือข่าย (Networking) มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์กร ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้ง การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ best practice จากนานาชาติประเทศ เพื่อสามารถผลักดันให้ประเทศสมาชิก ASEAN+3 กลายเป็นสังคมแห่งฐานความรู้ และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ และความต้องการของประชาชน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ที่ผลักดันให้นานาชาติต้องเตรียมพร้อมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ในการพัฒนาองค์ความรู้ในมิติต่างๆ รวมทั้ง การสร้างสรรค์ความคิด 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 โดยมีเลขาธิการ ก.พ.ร. เรื่อง From Challenges to Changes: The Thai Public Sector Reform ซึ่งได้หยิบยกการผสมผสานนวัตกรรมและแนวความคิดใหม่ในการพัฒนาระบบราชการใน 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างให้มีความเหมาะสม การยกระดับการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล 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

3. การเข้าร่วมประชุม OECD-Asia Public Sector Performance Symposium ณ ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เข้าร่วมประชุม OECD-Asia Public Sector Performance Symposium ณ ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2548 การประชุมครั้งนี้จัดโดย OECD Asian Center for Public Governance การประชุมประกอบด้วยนักวิชาการ และผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐ จากประเทศในภูมิภาคอาเซียน และประเทศสมาชิก OECD โดยมีหัวข้อของการประชุม 3 ประเด็นหลักที่มีความสำคัญดังนี้

3.1 นโยบายและการบริหารงานแนวใหม่ สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

หัวข้อนี้เกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความต้องการแก้ปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้นำเสนอโดย ผู้แทนจาก 4 ประเทศ คือ Mr. Richard M. Walker จาก University of Hong Kong ที่ได้สรุปว่า การกำหนดประเด็นเพื่อวัดประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ต้องสามารถกำหนดว่าผู้สนใจของสำคัญกับองค์กรเป็นใคร และอะไรเป็นข้อมูลที่ควรทราบ Dr. Pil Eon Seo จาก Ministry of Government Administration and Home Affairs ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ได้กล่าวถึงการบูรณาการร่วมกันระหว่างงานขององค์กร ลูกค้า และการประเมินผล Mr. Sobirum Ruseadi จาก Ministry of Administrative Reform ประเทศอินโดนีเซีย กล่าวถึงระบบการประเมินผลของประเทศอินโดนีเซีย ที่มุ่งแก้ปัญหาเรื่องคอร์รัปชัน การจัดทำข้อตกลงประจำปีของข้าราชการทั้งในระดับปฏิบัติและผู้บริหาร การสร้างระบบงบประมาณ และระบบข้อมูลภาครัฐที่มีความโปร่งใส และเรื่อง Priority Mission Group (PMG) คือกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่จะช่วยบ่งชี้ปัญหา/ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดำเนินการบริหารปรับปรุง และประเมินผล นำเสนอโดย Dr. Kong Sophy จาก Council of Ministers ประเทศกัมพูชา

3.2 เทคนิค และวิธีการแนวใหม่ในการวัดผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ

ปัจจุบันนานาชาติให้ความสำคัญกับการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาจาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำหนดตัวชี้วัด หรือการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน มากกว่ากระบวนการ ซึ่งเทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการวัดผลการปฏิบัติงานล้วนมีความเหมาะสมกับสภาพความแตกต่างกันของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการดำเนินนโยบายต่างๆ ที่รวดเร็วและเหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของประชาชนของประเทศออสเตรเลีย ที่นำเสนอโดย Ms. Janice Wykes จาก Department of the Prime Minister and Cabinet เรื่องระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับระดับความสำเร็จ และความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการในประเทศฟิลิปปินส์ โดย Ms. Mary Ann Z. Fernandez-Mendoza จาก Career Executive Service Board และ Mr. Hun Ha Park จาก Civil Service Commission ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี รวมทั้งระบบของประเทศไทยที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่เริ่มจากกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมและวัดผล (Strategic Control) ด้วยการใช้ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเลขาธิการ ก.พ.ร. (ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์) จากประเทศไทยได้ร่วมเป็นวิทยากรในหัวข้อดังกล่าว

3.3 ระบบการตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

นอกจากการวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว การให้รางวัลหรือ ค่าตอบแทน รวมทั้งสิ่งจูงใจต่างๆ ก็เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างผลการปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพยิ่งขึ้นและนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในประเทศอาเซียน ระบบค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานมีความหลากหลายในแต่ละประเภทของธุรกิจหรือองค์กร รวมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม การสร้างสิ่งจูงใจเป็นนโยบายที่ควรมีควบคู่ไปกับระบบการบริหารบุคลากรและการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะเป็นตัวอย่างในเรื่องของ Performance Related Pay ของ Mr. Knut Rexed จาก Ministry of Finance ประเทศสวีเดน ที่แปรไปตามปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อองค์กร 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 เรื่องการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน ในประเทศเวียดนาม ของ Dr. Le Chi Mai จาก National Academy of Public Administration

สรุปได้ว่า ในปัจจุบันภูมิภาคอาเซียนมีความตื่นตัวมากขึ้นในการปรับปรุงระบบการทำงานภาครัฐ ให้มีคุณภาพ โดยส่วนใหญ่ประเทศต่างๆ ได้นำเรื่องของ Balanced Scorecard มาใช้และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในทางที่ดี นอกจากนี้ ยังมีเทคนิควิธีการอื่นๆ 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 จะทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานและสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า ให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งเป็นเวทีความรู้ให้แก่นานาชาติอย่างต่อเนื่องในอนาคต

4. การเผยแพร่ผลการพัฒนาระบบราชการในนานาชาติ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ/จังหวัดเป็นเรื่องที่ได้แพร่หลายสู่ต่างประเทศแล้ว ดังนี้

4.1 สำนักงาน ก.พ.ร.ได้นำเสนอรายงานการพัฒนาระบบราชการไทยในที่ประชุม Asian Public Administration Reform Forum

เมื่อวันที่ 25-26 เมษายน 2549 สำนักงาน ก.พ.ร.ได้นำเสนอรายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ในที่ประชุม Asian Public Administration Reform Forum ณ นครหนานหนิง เขตปกครองตนเองกวางสี สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งมีการเชิญนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการจากประเทศกลุ่ม Asian รวม 15 ประเทศ เพื่อเสนอผลงานวิจัย ผลงานที่เป็นแนวคิดใหม่และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและทิศทางแนวโน้มการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐของประเทศกลุ่ม Asian ซึ่งผลการประชุมดังกล่าว มีการสรุปและนำไปเสนอในที่ประชุม Regional International Conference of International Institute of Administrative Sciences: IIAS ครั้งที่ 3 ที่เมือง Monterrey ประเทศ Mexico

1) ชวงนำเสนอผลงานชวงที่ 1 ในหัวข้อ Public Administration Transparency and Accountable Government มีผู้นำเสนอ 7 คนจาก 7 ประเทศรวมทั้งประเทศไทย ซึ่งการอภิปรายประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ดังนี้

(1) Administration Transparency and Accountable Government: India โดย Dr. Siripurapu Kesava Rao, Director General of Administrative Staff College of India

(2) Accountability and Transparency: Some Remarks on the Underlying Theory-In-use and the larger Reform Agenda โดย Dr. Lim Hong Hai, University Sains Malaysia

(3) Open Government Affairs on Net and the Corresponding Responsibilities of Government โดย Professor Zhang Ruixin, College of Administration, Jilin University, China

(4) Results Based Management in Thai Public Sector โดย Miss Darat Boripanthakul, Executive Director of the Monitoring and Evaluation Group, Office of the Public Sector Development Commission, Thailand

(5) Performance Accountability Report as an Instrument for Transparency and Accountability in Public Sector Management (Indonesian cases) โดย Mr.Sudiman Bin Dalim, Deputy for Performance Evaluation on Government Institution and Apparatus, National Institute of Public Administration, Indonesia

(6) Reinventing South Korea's Bureaucracy toward Open and Accountable Governance โดย Mr. Dongsung Kong, Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University, Korea

ทั้งนี้ ได้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับ Performance Management และ Performance Measurement ซึ่งมีทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยว่าการประเมินผลงานเป็นเรื่องที่ยาก และที่สำคัญคือองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมที่จะเปรียบเทียบว่าผลงานมีมาตรฐานหรือไม่ (the organization finished the report but the organization is not success) สำหรับผลงานเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานภาครัฐของไทย (Results Based Management in Thai Public Sector) ได้รับความสนใจจากที่ประชุมว่ามีความชัดเจนและทันสมัยมากที่สุดที่ใช้ Balanced Scorecard โดยเฉพาะ Dr. Peter Fong ผู้แทนจากฮ่องกงได้กล่าวว่าฮ่องกงก็ใช้ Balanced Scorecard แต่จะใช้ในภาคเอกชนมากกว่า นอกจากนี้ผู้อำนวยการของ IIAS, Dr. Michael Duggett กล่าวว่าราชการไทยก้าวหน้ามาก

2) ชวนนำเสนอผลงานในหัวข้อ Public Administration Transparency and Changing Patterns of Governance มีผู้นำเสนอ 5 คนจาก 5 ประเทศ ประเด็นที่อภิปรายกันมากคือเรื่องเงินเดือนค่าตอบแทนของข้าราชการ ซึ่งฮ่องกงมีค่าตอบแทนสูงและใช้ตามอัตราตลาด (market rate) ถ้าประเทศมีเศรษฐกิจดีจะจ่ายเงินเดือนให้ข้าราชการมากขึ้น ส่วนจีนจะมีปัจจัยเกี่ยวกับเงินเดือนของข้าราชการคือต้องมีลำดับขั้นของการจ่ายแต่ต้องไม่จ่ายต่ำจนเกินไปและจะอยู่ในระดับกลางๆ ของภาคเอกชน นอกจากนี้ การจ่ายเงินเดือนของข้าราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะไม่แตกต่างกัน แต่ข้าราชการในส่วนท้องถิ่นจะได้รับต่ำกว่า เนื่องจากรัฐบาลกลางจะให้ความยืดหยุ่นกับส่วนท้องถิ่น สำหรับญี่ปุ่นการเพิ่มเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับผลงานเป็น performance related bonus และจะมีมาตรฐานการขึ้นในอัตราที่แตกต่างกันระหว่างระดับล่างกับระดับอาวุโส ซึ่งการอภิปรายประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ดังนี้

(1) Trend of Public Administration in Hong Kong: Change Patterns of Governance โดย Dr. Peter Fong, President of Hong Kong Administration Association

(2) The Reform of Public Personnel Management in Japan โดย Mr. Tsuneo Fujiwara, College of Law of Nihon University, Japan

(3) Civil Service Reform in Indonesia โดย Dr. Prijono Tjiptoherijanto, Faculty of Economics, University of Indonesia

(4) The National Program of Administration Reform Serving People Better โดย Mr. Chhuon Chham, Deputy Secretary General Council for Administrative Reform, Office of the Council of Ministers of Cambodia

(5) Service-oriented Government Building: New Practice of Chinese Administration Reform โดย Mr. Gao Xiaoping, Vice-Chairman and Secretary General of Chinese Public Administration Society

4.2 การเผยแพร่เรื่อง Results Based Management in Thai Public Sector ในที่ประชุม Community of Practice on Managing for Development Results (CoP-MPDR)

เมื่อวันที่ 22-23 มีนาคม 2549 ได้มีการเผยแพร่เรื่อง Results Based Management in Thai Public Sector ในที่ประชุม Community of Practice on Managing for Development Results (CoP-MPDR) ณ สำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งเอเชีย (Asian Development Bank, ADB) กรุงมานิลา ประเทศฟิลิปปินส์ และได้สานต่อเรื่องนี้ในการประชุมที่ประเทศสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 30 สิงหาคม -1 กันยายน 2549 ณ Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore เพื่อให้สมาชิกของ ADB ได้นำประสบการณ์ของประเทศไทยไปปรับใช้

4.3 การเยี่ยมและศึกษาดูงานของชาวต่างประเทศ

- 1) คณะเจ้าหน้าที่จากรัฐบาลบังคลาเทศ ได้มาเยี่ยมและศึกษาดูงานเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรเพื่อการบริหารงานภาครัฐ เรื่อง Results Based Management in Thai Public Sector ในประเทศไทย เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2549 ณ สำนักงาน ก.พ.ร.
- 2) คณะเจ้าหน้าที่จากประเทศบรูไนดารุสซาลาม จาก Management Service Department ซึ่งเป็นหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี ได้มาศึกษางาน Results Based Management in Thai Public Sector และ KPI's Thailand Civil Service โดยเน้นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลด้วยตัวชี้วัดตามแนวทาง Balanced Scorecard เมื่อวันที่ 26-28 มิถุนายน 2549 ณ สำนักงาน ก.พ.ร. กรมสรรพากรและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3) คณะองคมนตรีและสมาชิกสภาสูง จากประเทศภูฏาน ได้เยี่ยมและศึกษาเกี่ยวกับ Result Based Management, CEO Governor และ People Participation and Good Governance เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2549 ณ สำนักงาน ก.พ.ร.

การที่สำนักงาน ก.พ.ร.ได้นำประสบการณ์และนวัตกรรมการพัฒนาาระบบราชการไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรนานาชาติในเวทีและโอกาสต่างๆ ทำให้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนวทางใหม่ๆ มาปรับกระบวนการพัฒนาระบบราชการไทยให้เกิดความต่อเนื่องและทันสมัยเข้าสู่ความเป็นสากล และทำให้ได้รับการยอมรับและเกิดความเชื่อมั่นต่อระบบราชการไทยในระดับนานาชาติ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับประเทศที่ภาครัฐและเอกชนจะได้ร่วมมือเพื่อบรรลุภารกิจอื่นๆ ที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและความมั่นคงในอนาคตต่อไป



ร่วมพัฒนาระบบ ยกระดับบริการ เพื่อรอยยิ้มของประชาชน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ISBN 974-9871-91-1



9 789749 871911

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถนนพินิจโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999 สายด่วน 1785

www.opdc.go.th