



วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

ปีที่ 2 ฉบับที่ 6 เดือน สิงหาคม-พฤศจิกายน พ.ศ.2545 ISSN 1513-6884

บำบัดทุกข์ บำรุงสุข

การปฏิรูประบบราชการ

- การปฏิรูประบบราชการและแนวทางการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ในปีที่สอง พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร
- การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ในปีที่สอง ร.ต.อ.ประจักษ์ เปี่ยมสมบูรณ์
ในส่วนของกระทรวงมหาดไทย
- สรุปทิศทาง นโยบาย ความก้าวหน้าและผลงานการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.
- แผนปฏิรูประบบราชการในส่วนของกระทรวงมหาดไทย นายเอก เกษมสุข
- สรุปผลการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง ความร่วมมือระหว่างภาคีรัฐและประชาชนเพื่อการปฏิรูประบบราชการ ภาควิชาสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
- ประสิทธิภาพการปฏิรูปการบริหารจัดการของออสเตรเลีย ศ. แพทริก เวลเลอร์

ระบบมาตรฐานงาน

- ระบบมาตรฐานสากลของไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ดร.วรเดช จันทรศรี
- การส่งเสริมเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย นายสมภพ ใจดีชฎายากร
ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐจังหวัดลำปาง
- สำนักงานจังหวัดลำปางก้าวสู่ระบบ p.s.o. 1101 สำนักงานจังหวัดลำปาง

วารสารดำรงราชานุภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“ บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย ”

วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB
JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ	สถาบันดำรงราชานุภาพ	
คณะที่ปรึกษา	นายยงยุทธ	วิชัยดิษฐ์
	นายไพโรจน์	พรหมสาส์น
	นายมนุชชัย	วัฒน์โกเมร
	นายบัญญัติ	จันทน์เสนาะ
	นายอนุชา	โมกชะเวส
	นายขวัญชัย	วศวงศ์
บรรณาธิการ	นายวรวิทย์	เลิศลักษณ์
	นายสนธิ	เดชานันท์
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นางสดุดีพร	กระนกภิรักษ์
	นางสาวสุตา	กาเดอร์
กองบรรณาธิการ	นางณิษฐา	แสงทอง
	นางหยาดทิพย์	สุนทรสารทูล
	นางสาวอัจฉรา	ไชยาภินันท์
	นายประสิทธิ์	การกลาง
	นายขจร	วีระใจ
	นายรักกิจ	ศรีสรินทร์
	นางรัตนภรณ์	ศรีพยัคฆ์
	นายปิ่นสกุล	มุสิกวัน
	นางสาวอัจฉา	เดชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย
ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร 10200
โทร. 02-2224153, 02-2215958
โทรสาร 02-2224157



ทุกคนย่อมปรารถนาให้บ้านเมืองมีความผาสุก มั่นคง
และประชากรส่วนใหญ่มีฐานะความเป็นอยู่ดีสมอัตภาพ
ความปรารถนาดี มิใช่จะเกิดมีขึ้นเองได้
แต่หากทุกคนทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีหน้าที่
ปฏิบัติบริหารงานแผ่นดิน จะต้องช่วยกันเสริมสร้างขึ้น
ด้วยการเร่งรัดปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้สนับสนุนส่งเสริมกัน
โดยพร้อมเพรียง ให้สำเร็จผลตรงตามเป้าหมาย

พระราชดำรัสในการเสด็จออกมหาสมาคม
เนื่องในงานพระราชพิธีกาญจนาภิเษก
ณ ห้องสนามหลวง
วันอาทิตย์ที่ 9 มิถุนายน 2539

บทบรรณาธิการ

ตามที่รัฐบาลชุดปัจจุบันได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ข้อ 15 ได้ประกาศนโยบายปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างที่กะทัดรัด เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งรัฐบาลได้เร่งดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง จนกระทั่งคณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2545 กำหนดให้ปรับปรุงส่วนราชการใหม่ เป็น 20 กระทรวง โดยจะให้เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป และร่าง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่...) พ.ศ.... และร่าง พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ได้ผ่านความเห็นชอบในวาระแรกเรียบร้อยแล้ว ทำให้มีความเคลื่อนไหวในแวดวงราชการเป็นอย่างมาก ซึ่งข้าราชการทุกคนตลอดจนประชาชนทั่วไปให้ความสนใจว่า รัฐบาลจะปฏิรูประบบราชการเพื่อใคร ขณะนี้รัฐบาลได้ดำเนินการไปแล้วเพียงใด ปฏิรูประบบราชการแล้ว โครงสร้าง บทบาท ภารกิจของแต่ละกระทรวงจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้ถือว่าการปรับเปลี่ยนประวัติศาสตร์การบริหารราชการของไทยครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่ง

ดังนั้น เพื่อให้การนำเสนอบทความในวารสารดำรงราชานุภาพฉบับนี้ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่สนใจโดยทั่วไป จึงเน้นหนักเรื่องการปฏิรูประบบราชการ ได้แก่ สรุปทิศทาง นโยบาย ความก้าวหน้าและผลงานการปฏิรูปราชการ การปฏิรูประบบราชการและแนวทางการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในปีที่สอง แผนปฏิรูประบบราชการในส่วนของกระทรวงมหาดไทย สรุปผลการสัมมนาทางวิชาการเรื่องความร่วมมือระหว่างภาครัฐและประชาชนเพื่อการปฏิรูประบบราชการ ระบบมาตรฐานงาน กองบรรณาธิการจึงขอขอบคุณผู้สนับสนุนบทความทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

กองบรรณาธิการ

สารบัญ
“วารสารตำรงราชานุภาพ” ปีที่ 2 ฉบับที่ 6
เดือน สิงหาคม-พฤศจิกายน พ.ศ.2545

	หน้า
การปฏิรูประบบราชการ	
● การปฏิรูประบบราชการและแนวทางการดำเนินการ ตามนโยบายของรัฐบาล ในปีที่สอง	พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร 6
● การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ในปีที่สอง ในส่วนของการกระทรวงมหาดไทย	ร.ต.อ.ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 16
● สรุปทิศทาง นโยบาย ความก้าวหน้าและผลงานการ ปฏิรูประบบราชการ	สำนักงาน ก.พ. 21
● แผนปฏิรูประบบราชการในส่วนของการกระทรวงมหาดไทย	นายเอนก เกษมสุข 36
● สรุปผลการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง ความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและประชาชนเพื่อการปฏิรูประบบราชการ	ภาควิชาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 47
● ประสพการณ์การปฏิรูปการบริหารจัดการของออสเตรเลีย	ศ. แพทริก เวลเลอร์ 67
ระบบมาตรฐานงาน	
● P.S.O. ระบบมาตรฐานสากลของไทย ด้านการจัดการและ สัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	ดร.วรเดช จันทรศร 82
● การส่งเสริมเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐจังหวัดลำปาง	นายสมภพ โชติขจรยางกูร 106
● สำนักงานจังหวัดลำปางก้าวสู่ระบบ P.S.O.1101	สำนักงานจังหวัดลำปาง 118

การปฏิรูประบบราชการและแนวทางการดำเนินการตาม นโยบายของรัฐบาลในปีที่สอง*

พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี

การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ภาคราชการจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามระบบบริหารราชการแผ่นดิน คือรัฐบาลมีหน้าที่กำหนดนโยบาย ส่วนข้าราชการคือผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ อย่างมียุทธศาสตร์ เพื่อประโยชน์ของชาติ และประชาชน และเชื่อว่าอีกสองสามปีทุกอย่างจะลงตัว แล้วจะเห็นว่าการทำงานในวิธีใหม่ เป็นการทำงานที่จะเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ มีความฉับไว มีความรวดเร็วมากขึ้น

การดำเนินการในการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ ขอขอบคุณหลายฝ่ายที่ได้ทุ่มเทและแสดงให้เห็นถึงความมีใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง เคยกล่าวกับปลัดกระทรวงทั้งหลายแล้วว่า ต้องทิ้งความเป็นปลัดกระทรวงของกระทรวงท่าน ต้องคิดว่าท่านคือหนึ่งในผู้บริหารระดับสูงของ

ประเทศ แล้วท่านจะไม่มีควมพยายามที่จะปกป้องกระทรวงมากกว่าปกป้องประเทศ มุ่งถึงประโยชน์ขององค์กรเล็ก ๆ โดยไม่มุ่งผลกระทบต่อองค์กรใหญ่ คือประเทศ วันนี้กระทรวงก็คือ หนึ่งในองค์กรเล็ก ๆ ของประเทศไทย ที่ผ่านมามากท่านก็ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ จนในที่สุดก็ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมใหม่ ก่อนนี้ได้จัดโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ในลักษณะ functioning ผลก็คือ ทุกคนต่างคนต่างอยู่ ทุกคนต่างสร้างอาณาจักรของตัวเอง เพราะความไม่คล่องตัวก็พยายามจะเป็น self-contained เพราะฉะนั้นอาณาจักรก็จะใหญ่ขึ้น ๆ ในที่สุดมีข้าราชการมากขึ้น จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณที่ไม่สามารถเพิ่มเงินเดือนข้าราชการได้ ความเป็นอยู่ของข้าราชการก็อยู่ในสภาวะที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงทางเศรษฐกิจ อยู่ในภาวะที่มีเงินเดือนน้อยแต่ทำงานมาก เพราะฉะนั้นวันนี้จะมององค์กรโดยภาพรวม

* นางรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ เจ้าหน้าที่สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปรจากการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในปีที่สอง เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2545 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

เพื่อปรับประสิทธิภาพ เมื่อปรับไปแล้วจะเห็นว่า ในที่สุดจะมีข้าราชการในจำนวนที่พอเหมาะ กับงานและเกิดประสิทธิภาพ การปฏิรูประบบ ราชการจึงเปลี่ยนการจัดองค์กรในลักษณะที่เป็น Agenda Base คือ เป็นไปตามภารกิจ พยายามจะจัดกระทรวงแต่ละกระทรวงตาม ภารกิจมากขึ้น จะทำให้งานทุกงานสามารถ จบในกระทรวงเดียวกันให้มากที่สุดเท่าที่จะ มากได้ การจัดในครั้งนี้ได้ใช้แนวทฤษฎีใหม่คือ เป็นเรื่องของ Agenda Base ให้มากขึ้น เมื่อ จัดเสร็จเรียบร้อยทำให้ต้องเพิ่มกระทรวงมากขึ้น จึงได้กำหนดให้มี cluster หรือกลุ่มภารกิจ บาง กระทรวงมีสองกลุ่มภารกิจ สามกลุ่มภารกิจ บางกระทรวงมีกลุ่มภารกิจเดียว แล้วแต่ ลักษณะงานของกระทรวง แต่ในที่สุดแล้วมี 20 กระทรวง บางกระทรวงอาจจะต้องโอนกรม หรือโอนกองย้ายไปอยู่กระทรวงอื่น ปลัด กระทรวงก็อาจต้องเพิ่มขึ้นอีก 4 คน ปลัด กระทรวงบางท่านอาจจะอยู่กระทรวงชื่อเดิม บางท่านอาจไปอยู่กระทรวงชื่อใหม่ เพราะ บังเอิญว่าชื่อใหม่อาจจะเป็นงานเดิม โลก เปลี่ยนไปมาก ความต้องการในการรับบริการ แต่ละอย่างก็เปลี่ยนไป ถ้าไม่ปรับเปลี่ยน กระทรวง ความไม่มีประสิทธิภาพก็เกิดขึ้น อาจ นำไปสู่ปัญหาของการปฏิบัติที่ผิดระเบียบได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่คล่องตัวหลาย ๆ อย่าง จึงจำเป็นที่จะต้องปรับกลไกของกระทรวงใหม่ ให้เป็นไปตามทิศทางที่จะทำให้เกิดความคล่อง ตัวในการบริหารและในการบริการประชาชน และการเตรียมคนที่ได้รับมอบหมายให้ไป เตรียมการในเรื่องของกระทรวงใหม่ ขอให้ ความสำคัญในเรื่องนี้มากเป็นพิเศษเพราะจะ เริ่มถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม เป็นต้นไป

หากเกิดปัญหาความซุกซลักขึ้น อาจจะ กระทบต่อประสิทธิภาพหรือการเติบโตทาง เศรษฐกิจของประเทศด้วยเช่นกัน ขอให้ ทำการบ้านล่วงหน้าตั้งแต่วันนี้ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งปลัดกระทรวงที่อาจจะมอบหมายรอง ปลัดกระทรวงหรืออธิบดีเพื่อเตรียมการ ใน เรื่องของการอินเทอร์เน็ต เรื่องของกฎหมาย ที่อาจจะต้องแก้ไข เรื่องสถานที่ เรื่องคน จะ ต้องมีการจัดคนไปอยู่กระทรวงใหม่อย่างไร แบ่ง คนอย่างไร ขอให้เตรียมการเรื่องเหล่านี้ให้ทัน วันที่ 1 ตุลาคม นี้ ในส่วนของรัฐบาลกับ กรรมการก็พยายามเร่งกันเต็มที่เพื่อจะ ประสานกับทั้งสองสภา เพื่อให้กฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มีผลบังคับใช้ให้ทันวันที่ 1 ตุลาคม เพราะจะมีผลเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณและเรื่องอื่น ๆ อีกหลายเรื่อง

เป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการนั้น นอกจากการจัดโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม แล้ว จะมีการปฏิรูปต่อไปหลายขั้นตอน แต่ ขั้นแรกจะไม่ทำหลายขั้นตอนพร้อมกันทีเดียว เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการสับสน การไม่เข้าใจ แล้วก็เกิดการต่อต้าน การปรับจะไม่ราบรื่น เป้าหมายจริง ๆ ของการปฏิรูปจะเป็นไปตาม เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ เจตนารมณ์ของ ระบบการบริหารงานแผนใหม่ที่จะให้ส่วน กลางเล็กลง ส่วนกลางคือสมอง สมองไม่ ควรโตกว่าตัว คงรักษาคนที่เปี่ยมมั่นสมองที่จะ เป็นคนคิดนโยบาย ผลักดันนโยบาย ประเมินผล นโยบาย วางยุทธศาสตร์ ปฏิบัติยุทธศาสตร์อยู่ ในส่วนกลาง เป็นลักษณะของการติดตาม ประเมินผล ปรึการทำงานไว้ในส่วนกลางไม่ มาก เพื่อที่จะกระจายคนไปสู่ส่วนภูมิภาค และ ส่วนภูมิภาคบางส่วนจะเข้าไปอยู่ส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญกำหนดให้กระจายงาน เงิน คน ไป อยู่ส่วนท้องถิ่น แต่วันนี้ท้องถิ่น มุ่งเฉพาะในเรื่องของเงินเพราะว่าคนไม่ยอมไป งานก็ไม่ไปด้วย เพราะคนอยากจะอยู่แต่ส่วนกลาง หรือส่วนภูมิภาค เพราะฉะนั้นการปฏิรูปในเรื่องเหล่านี้จึงจะต้องทำเป็นขั้นตอน ไม่ใช่เขียนกฎหมายเสร็จแล้วทุกอย่างจะเสร็จเลย กฎหมายเสร็จนั้นคือการเริ่มต้น หลังจากนั้นก็เป็น การปฏิบัติซึ่งต้องค่อย ๆ ดำเนินการไป ลักษณะของการปฏิรูประบบราชการนั้น ต้องกระจายการบริการประชาชนไปสู่พื้นที่ เพราะว่าเรามีหน้าที่บริการประชาชน เมื่อมีหน้าที่บริการประชาชน หน่วยบริการต้องใหญ่ หน่วยคิดต้องเล็กลง คนจะไปอยู่ในพื้นที่มากขึ้น จะต้องกระจายบางส่วนไปอยู่ส่วนท้องถิ่น งบประมาณก็จะไปตามส่วน ไม่อย่างนั้นจะมีปัญหาเรื่องงบประมาณ การทำงานนั้นจะต้องแย่งกันเป็นเจ้าภาพ ไม่ใช่แย่งกันไม่รับเป็นเจ้าภาพ ทุกเรื่องถ้าหากว่าเราแย่งกันเป็นเจ้าภาพจะเป็นสิ่งที่ดี จะทำให้งานนั้นมีคนดูแลมีคนเอาใจใส่ อยากให้ส่วนราชการเล็กลง

นโยบายสำคัญและเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการสานต่อ

1. นโยบายการบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนในระดับรากหญ้า และการสร้างหลักประกันให้กับสังคม

1.1 นโยบายการพักชำระหนี้ให้กับเกษตรกรรายย่อย การดำเนินนโยบายนี้เป็นไปด้วยดี แต่เป็นห่วงการฟื้นฟูเกษตรกรหลังพักชำระหนี้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ขณะนี้กระทรวง

เกษตรฯ ได้ขอทำคลินิกทางเกษตรที่อยู่ตามตำบลต่าง ๆ เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับเกษตรกรในการปรับโครงสร้างในการทำมาหากินในด้านเกษตร เพราะไม่เช่นนั้นเขาก็ไม่รู้ว่าจะไปทางไหน ในที่สุดแล้วก็ทำให้เขาไม่สามารถที่จะชำระหนี้ได้เมื่อครบ 3 ปี ขณะนี้ก็ล่องไปปีเศษแล้ว อยากให้เร่งดำเนินการด้วย และให้ ธ.ก.ส. กับกระทรวงเกษตรฯ ได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะได้แก้ปัญหาคนที่ได้รับการพักหนี้ให้สามารถฟื้นฟูได้โดยเร็ว

1.2 นโยบาย 30 บาทรักษาทุกโรค เป็น

นโยบายที่ต้องทำต่อเนื่อง ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ในสถาบันการศึกษา ก็ค่อนข้างจะมีปัญหาในเรื่องของโรงพยาบาลในการดูแลของมหาวิทยาลัย ต้องหันหน้าเข้าหากัน เพื่อให้ปัญหานั้นลดน้อยลงไป ทางกองทัพเองก็ให้ความร่วมมือดีมาก ส่วนกระทรวงสาธารณสุขก็มีหน้าที่ในเรื่องนี้โดยตรง การดำเนินการบางเรื่องอาจติดขัด จะต้องใช้เวลาในการปรับสักระยะหนึ่ง ระหว่างนี้ขอให้ทุกฝ่ายอดทนและร่วมมือแก้ไขปัญหานี้ นโยบายนี้เป็นนโยบายที่ประชาชนพอใจมาก ซึ่งในปีแรกและปีที่สองค่าใช้จ่ายจะสูง แต่ในระยะยาวอาจจะเพิ่มงบประมาณของประเทศอีกไม่มากนัก เพราะปีแรก ๆ อาจเหมือนกับภาวะที่อันไว้ เช่น บางคนป่วยหนักไม่กล้ามาโรงพยาบาลเพราะไม่มีเงิน เมื่อรัฐบาลมีนโยบายนี้ขึ้นมา ก็มาขอรับการรักษากันมาก และในอนาคตข้างหน้า โรงพยาบาลก็จะไปเน้นเรื่องของการป้องกันมากขึ้น โรงพยาบาลก็จะมีส่วนเข้าไปร่วมกับชุมชนในการให้ชุมชนรักษาสุขภาพ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้คนป่วยน้อยลง ค่าใช้จ่ายก็จะลดลง สุขภาพของประชาชนก็จะดีขึ้น

ได้มอบให้การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการ โดยกรมพลศึกษา ไปช่วยกันส่งเสริมให้คนเล่นกีฬา ออกกำลังกายมาก ๆ เพราะจะทำให้สุขภาพแข็งแรงขึ้น

1.3 นโยบายธนาคารประชาชนเพื่อคนจน ธนาคารออมสินทำได้ค่อนข้างดี โดยได้ปล่อยกู้ไปแล้ว 360,000 ราย เป็นเงินที่ปล่อยกู้ไปแล้ว 4,600 ล้านบาท หนึ่งปีที่ผ่านมาประชาชนชำระคืนแล้ว 2,100 ล้านบาท เหลือ Outstanding Loan อยู่เพียง 2,500 ล้านบาท และมีเงินฝาก 1,200 ล้านบาท แสดงว่ารัฐจ่ายเงินจริง ๆ 1,300 ล้านบาท แต่ยังมีปัญหาเรื่องประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง จึงขอให้ฝ่ายปกครองกับธนาคารทำการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ ซึ่งมีข้าราชการจำนวนมากที่ประกอบอาชีพเสริม แห่เงินกู้ซึ่งสามารถกู้โดยไม่มีอะไรค้ำประกัน และไม่ต้องเสียดอกเบี้ยแพง ๆ ก็จะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนและสร้างโอกาสในการทำมาหากินได้มากขึ้น

1.4 นโยบายกองทุนหมู่บ้าน นโยบายนี้ดำเนินไปด้วยดี จากการวิจัยพบว่า มีจุดเสียอยู่บ้าง แต่ก็ไม่มาก การดำเนินการในเรื่องกองทุนหมู่บ้านนี้ ขอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและฝ่ายปกครองช่วยสอดส่องดูแลว่ามีอะไรที่สมควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข สำนักงานกฤษฎามนตรีพร้อมจะเป็นศูนย์กลางรับข้อเสนอแนะจากทุกจังหวัดและทุกส่วนราชการ โดยจะมีเจ้าหน้าที่เฉพาะในการที่จะรับเรื่องและแยกงานแต่ละเรื่องเพื่อไปปรับปรุงแก้ไข โดยจะเป็นคนที่กำกับเรื่องยุทธศาสตร์และเฝ้ามองปัญหาของประเทศ หากมีอะไรที่จะต้องเข้าไปดูแลเป็นพิเศษจึงจะเข้าไป หากเป็นเรื่องปกติจะดูยุทธศาสตร์ในภาพรวม และ

ประสานการทำงานของรัฐมนตรีเป็นหลัก ถ้าหากท่านจะมีรายงานเรื่องใดส่งถึงผมก็ขอให้ส่งรายงานมาได้ โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นนโยบายหลัก ๆ สำหรับปัญหาของกองทุนหมู่บ้านก็มีบ้างที่นำเงินไปใช้ในทางที่ผิด และมีอยู่บ้างที่กรรมการหมู่บ้านไม่ทราบจะจัดสรรงบประมาณอย่างไร ใช้วิธีการก็มี แต่ในที่สุดแล้วทุกอย่างจะปรับตัวขึ้นมาเอง

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ต้องเป็นทักษะภูมิปัญญาของท้องถิ่น ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ และต้องเป็นบริการที่อยู่ในท้องถิ่น ที่มีอยู่ในพื้นที่ให้เกิดเป็นสินค้าขึ้น ซึ่งการจัดงานขายสินค้าตามโครงการนี้แต่ละครั้งยอดขายดีมาก ปีนี้น่าจะเกิน 10,000 ล้านบาท จากเดิมที่ขายได้เพียง 200 กว่าล้านบาท ขอให้ส่วนราชการทั้งหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายปกครองให้เข้าไปช่วยดูแล ขอให้สถาบันการศึกษา หาแนวทางว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถเชื่อมโยงกับผู้ที่ใช้ชีวิตประจำวันให้เกิดศาสตร์และศิลป์ด้วยกัน กล่าวคือให้สามารถนำองค์ความรู้ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญของประเทศในยุคนี้ไปเชื่อมต่อหรือไปถ่ายทอดให้กับชุมชนได้

สำหรับในเรื่องของโอกาสในการขาย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รับสั่งเรื่อง Golden Place ของพระองค์ท่านว่าเป็นร้านเล็ก ๆ แต่หน้าร้านเปิดโอกาสให้ชาวบ้านเอาของมาขาย ทำให้ชาวบ้านมีรายได้ อย่างวันเสาร์ - อาทิตย์ ร้าน Golden Place ที่อำเภอหัวหิน เฉพาะส่วนของชาวบ้านที่วางขายข้างหน้าร้าน ขายได้วันละประมาณ 100,000 บาท พระองค์ท่านรับสั่งว่าถ้าใครจะเอาแบบตัวอย่างนี้ไปทำที่ไหนก็จะพระราชทานให้ไปทำได้ จะทำให้มีแหล่งจำหน่ายของชาวบ้านชาวบ้านมีที่ขายของ

ผลิตได้ก็มีที่ขาย นั่นคือครบวงจร ก็จะทำให้เขามีรายได้ดีขึ้น จึงขอให้ท่านที่มีแหล่งที่จะเปิดให้เขาขายของได้ได้ช่วยกันสนับสนุน และในส่วนของภาคราชการประสานความร่วมมือในเรื่องแหล่งหรือสถานที่อำนวยความสะดวกที่มีอยู่ก็สามารถนำมาร่วมมือกันเพื่อให้เป็นที่ขายของให้ชาวบ้านได้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นของหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ถ้าหากเป็นไปได้ก็ขอให้คัดเลือก Product Champion ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดี ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างให้หาสถานที่ที่จะทำเป็นสถานที่แสดงสินค้าแบบถาวรให้กับสินค้า Product Champion ของหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทั้งในกรุงเทพฯ และในต่างประเทศด้วย

1.5 การสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน
เศรษฐกิจชุมชนเป็นเรื่องของชาวบ้าน ขณะนี้กฎหมายวิสาหกิจชุมชนยังไม่แล้วเสร็จ แต่ได้พยายามจะเร่งดำเนินการเพราะต้องการส่งเสริม เมื่อมีโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แล้ว การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนจะทำให้ง่ายขึ้น คล่องตัวขึ้น และจะเป็นประโยชน์กับชาวบ้านมาก เรื่องสุราหมักได้ออมนมดีไปแล้ว แต่เรื่องของสุราแช่ยังไม่ได้ออมนมดี อย่างไรก็ตามการศึกษาเรื่องนี้คืบหน้าไปมาก แนวโน้มมีความเป็นไปได้ แต่จะต้องกำหนดกติกาที่ให้ประชาชนใช้ความพอดีของความรู้ที่ถ่ายทอดกันมาให้เกิดประโยชน์ โดยที่ไม่เป็นผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพพลานามัย

1.6 การส่งเสริมผู้ประกอบการ
ประเทศไทยต้องสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่เป็นการสร้างงานให้คนมีงานทำมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการสร้างเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยเปิด

โอกาสให้ประชาชนทั่วไป ผู้ที่จบการศึกษาใหม่ ผู้ที่จบมานานแล้วก็ได้ หรือข้าราชการที่เกษียณอายุราชการแล้วได้เป็นผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้ประเทศไทยมีรายได้จากการเก็บภาษีเพิ่มขึ้น GDP ของประเทศโตขึ้น รัฐบาลมีรายได้มากขึ้น สามารถให้เงินเดือนข้าราชการได้สูงขึ้น สามารถทำให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีเครื่องมือเครื่องมือในการบริหารในการทำงานที่ดีขึ้น นั่นคือสิ่งที่จะเกิดขึ้นเป็นลูกโซ่กันหมด เพราะฉะนั้นการสร้างผู้ประกอบการใหม่จะเป็นหัวใจของการพัฒนาเศรษฐกิจในช่วงต่อไป

2. นโยบายเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ในประเทศ

การที่ประเทศไทยเรามีสินทรัพย์อยู่มากแล้วไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์ ภายใต้ระบบทุนนิยม ประเทศที่กำลังพัฒนามีปัญหาตรงที่ไม่สามารถเอาสินทรัพย์มาทำเป็นทุนได้ จึงทำให้ประเทศที่กำลังพัฒนาก็ดี คนจนก็ดี ไม่สามารถที่จะเข้าหาแหล่งเงินได้เพราะไม่มีสินทรัพย์ที่สามารถนำมาเป็นทุน เพราะฉะนั้นต่อไปนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องของกระบวนการเอกสารสิทธิ์ทั้งหมด

ประการแรก เรื่องของการให้ที่ดินทำกินและออกเอกสารสิทธิ์ แล้วนำเอกสารสิทธิ์นั้นมาใช้เป็นหลักประกันได้แค่ไหน อย่างไร

ประการที่สอง การออกเอกสารบางอย่างให้กับผู้มีสินทรัพย์เพื่อสามารถแสดงกรรมสิทธิ์ไปใช้เป็นหลักประกันกับธนาคารได้ ซึ่งจะทำให้คนเข้าหาแหล่งทุนได้มากขึ้น ก็จะมีโอกาสได้ขยายการทำมาหากินของตัวเองได้มากขึ้น การกู้เงินทำได้ง่ายขึ้น เพราะมีเอกสารมีหลักฐานแสดงความเป็นเจ้าของทรัพย์สินบางอย่าง

ประการที่สาม จะเร่งให้มีการเชิญชวนให้เกิดการจดทะเบียนธุรกิจที่ไม่ได้มีการจดทะเบียน เพราะอย่างน้อยทุกคนที่ประกอบอาชีพจะต้องมีทะเบียน ทะเบียนเหล่านี้จะสามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ เนื่องจากการปล่อยสินเชื่อในระยะหลังสามารถจะปล่อยสินเชื่อให้ได้โดยไม่มีหลักประกัน แต่อย่างน้อยก็ให้รู้ว่าผู้ขอสินเชื่อเป็นผู้ประกอบการ และระบบของการมีเอกสารบางอย่างเพื่อยืนยันส่งเสริมให้คนได้สร้างตัวเอง ผลสุดท้ายไม่มีใครจน

สำหรับเรื่องสินทรัพย์ของประเทศที่ราคาลดลง ตั้งแต่ในช่วงที่มีการขายสินทรัพย์ปรส. ราคาต่ำและวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้ต้องมีระบบการขายสินทรัพย์ออกไป จึงทำให้ราคาสินทรัพย์ราคาถูกลง รัฐบาลจึงต้องกระตุ้นให้ราคาสินทรัพย์สูงขึ้น โดยการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ เริ่มจากการให้สวัสดิการแก่ข้าราชการที่ไม่มีบ้านอยู่ ให้ซื้อบ้านโดยไม่มีเงินดาวน์ ต่อมาขยายไปยังพนักงานรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังได้มีการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์และภาคก่อสร้าง โดยจะเน้นเรื่องของการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น จึงขอให้ท่านให้ความสำคัญกับการก่อสร้างในสิ่งที่จำเป็นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการเสนอราคากลางทั้งหลายของการก่อสร้างจะต้องปรับปรุงแก้ไข โดยจะให้นักวิชาการภายนอกเข้าไปปรับราคากลางให้ ส่วนราชการใดที่ตั้งราคากลางไว้สูงเกินไป แล้วหัวหน้าส่วนราชการไม่ดูแลตรงนี้ จะสันนิษฐานว่าสุจริตไม่ได้ จะสันนิษฐานว่าผิดก่อนที่จะได้ความแน่ชัดว่าสุจริต เพราะฉะนั้นหัวหน้าส่วนราชการต้องไปทบทวนเรื่องราคากลาง อย่าตั้งราคากลางโดยที่ไม่ได้ตรวจสอบ

3. นโยบายด้านการต่างประเทศ

3.1 การดำเนินนโยบายกับประเทศ

เพื่อนบ้าน นโยบายของประเทศไทยต่อประเทศเพื่อนบ้านชัดเจนว่า ส่งเสริมความเป็นมิตรประเทศที่ดีต่อกันระหว่างเรากับประเทศเพื่อนบ้าน ไม่แทรกแซงกิจการภายในของใคร และไม่ต้องทำให้เกิดความไม่สงบสุขขึ้นในภูมิภาค แต่เราต้องรักษาอธิปไตยของเรา หน้าที่ของทหาร คือ การปกป้องรักษาอธิปไตยของชาติ แต่ถ้าไม่ได้เป็นการล่วงละเมิดอำนาจอธิปไตยก็ต้องถือว่ามิตรประเทศ คือ มิตรที่พึงจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยความตรงไปตรงมา ขณะนี้เราไม่มีปัญหากับประเทศกัมพูชาและลาว เพราะไม่มีปัญหาชนกลุ่มน้อย แต่ด้านพม่ามีชายแดนยาว แล้วพม่ามีปัญหาชนกลุ่มน้อย จึงอาจมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง เราจะต้องส่งเสริมให้เกิดความผสมกลมกลืนหรือความสอดคล้องต้องกันกับประเทศพม่าเพื่อทุกอย่างจะได้กลับสู่สันติเร็วที่สุด และปัญหาเยสพติดก็จะเบาบาง ปัญหาเรื่องของการลักลอบเข้าเมืองที่ผิดกฎหมายก็จะเบาบาง เพราะฉะนั้นความสงบสุขของประเทศเพื่อนบ้านจึงเป็นหัวใจของความสงบและความสันติของเราด้วย

3.2 การดำเนินนโยบาย Asia Cooperation Dialogue (ACD) ในวันที่ 18

- 19 มิถุนายน 2545 จะมีการประชุม Asia Cooperation Dialogue ซึ่งเป็นความริเริ่มของรัฐบาลนี้ โดยได้ริเริ่มเรื่องนี้ขึ้นมาจากการที่เห็นว่า ประเทศในเอเชียได้ร่วมกันผลิตสินค้าและส่งออกสินค้าไปขายนอกเอเชียในราคาถูก มีการตัดราคากัน ผลสุดท้ายคนจนก็ยังจนอยู่ เกษตรกรมีรายได้จากสินค้าที่ราคาต่ำลง และ

สิ่งที่เป็นฝีมือทักษะของคนไทย ของคนเอเชีย ขายไม่ได้ราคา จึงอยากให้เอเชียหันมาร่วมมือกัน เพื่อที่จะค้าขายระหว่างกัน ซึ่งตลาดเอเชียใหญ่มาก ประชากรของเอเชียรวมกันเกินครึ่งหนึ่งของโลก และที่สำคัญคือเงินสำรองระหว่างประเทศของเอเชียมีเกินครึ่งหนึ่งของโลก หรือมีเท่ากับครึ่งหนึ่งของโลก แต่เอเชียนำเงินทั้งหมดที่มีอยู่ไปฝากไว้ที่ธนาคารตะวันตก แล้วธนาคารดังกล่าวก็นำเงินที่ฝากไว้บางส่วนกลับมาให้เรากู้ และคิดว่าสมควรที่ประเทศในเอเชียจะต้องผนึกกำลังให้เป็นหนึ่ง จึงริเริ่มเสนอเรื่องนี้ขึ้นมา เพื่อให้ประเทศในเอเชียได้ร่วมกันปรึกษาหารือโดยละเว้นเรื่องการเมืองทั้งหมด มาพูดเรื่องความร่วมมือทางเศรษฐกิจ ทางวัฒนธรรม ทางสังคมแทน ซึ่งได้เชิญรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ หรือรัฐมนตรีเศรษฐกิจมาพูดคุยกัน วันที่ 18 มิถุนายน ที่หัวหิน แล้ววันที่ 19 มิถุนายน เริ่มการประชุมหารืออย่างไม่เป็นทางการเฉพาะประเทศที่เริ่มก่อตั้งก่อน ซึ่งจะมีประเทศจีน อินเดีย ญี่ปุ่น ปากีสถาน เกาหลี และประเทศในอาเซียนบางประเทศ ประเทศในตะวันออกกลางก็มีประเทศบาห์เรน กาตาร์ จะทำให้เกิดการขยายความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาค ขยายตลาดสินค้าของเรา และจะมีการลงนามในความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่มีเรื่องของข้อตกลงการค้าเสรีกับประเทศที่สำคัญ 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศจีน อินเดีย ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย โดยจะเริ่มที่ละกลุ่มหรือ sector

3.3 การดำเนินนโยบายเปิดตลาดในต่างประเทศ นโยบายต่างประเทศของไทยจะเน้นเรื่องของการเปิดตลาดให้กว้างขึ้น เพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตเพื่อส่งออกไปขายทั่วโลก

4. นโยบายการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ

นโยบายที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง คือการจัดการกับการเรียกร้องทั้งหลาย ซึ่งเป็นผลมาจากวิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมา และเป็นผลจากการพัฒนาที่ผ่านมาซึ่งอาจจะไม่สมดุลบ้าง การเรียกร้องจากคนจนต้องสันนิษฐานไว้ก่อนว่าเขาเดือดร้อนจริง เบื้องต้นต้องมีใจให้เขาอย่างเต็มที่ด้วยเมตตาธรรม ต้องพูดคุยกับเขาด้วยเมตตาธรรม ถ้าหากว่าทุกอย่างสามารถทำได้ก็ทำ แต่ว่าทุกอย่างก็มีข้อจำกัดทางกฎหมาย ข้อจำกัดทางการเงิน เพราะฉะนั้นต้องอธิบายให้เขาเข้าใจข้อจำกัดเหล่านี้ แต่เพราะทุกคนมีสิทธิและต้องมีหน้าที่ด้วย โดยเฉพาะหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและไม่ละเมิดสิทธิคนอื่น ฉะนั้นหากการเรียกร้องเหล่านั้นไม่สมเหตุสมผล ทำเกินกว่าสิทธิที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ เช่น มีการละเมิดสิทธิคนอื่นด้วยการปิดถนน ก็เป็นหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้บังคับการตำรวจจังหวัดที่จะไม่ให้เกิดการปิดถนน ต้องเข้าไปพูดจา การปิดถนนถือว่าละเมิดสิทธิบุคคลอื่น ถ้าปล่อยให้มีการปิดถนนถึงข้ามคืนแสดงว่าท่านบกพร่อง จะต้องเรียกท่านเข้ากรุงเทพ ฯ ภายใน 24 ชั่วโมงอย่างแน่นอน เพราะฉะนั้นก็ขอให้ใช้เมตตาธรรมและนิติธรรมไปพร้อม ๆ กัน เรื่องการปิดถนน ทำไม่ได้ ห้ามทำ ถ้าต้องการให้รัฐบาลช่วย อย่าใช้ความรุนแรง การรวมพลังเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่ต้องไม่ทำความเดือดร้อนให้คนอื่น เพราะฉะนั้นผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้บังคับการตำรวจจังหวัดต้องถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง

5. นโยบายพัฒนาเทคโนโลยี

เรื่องของ e-Government ต้องขอความร่วมมือจากท่านทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มภารกิจแต่ละกลุ่ม หรือ Cluster ในกระทรวงใหม่ ต้องมี Web Site ของตัวเอง มี server ของตัวเองที่จะต้องไปเชื่อมกับหน่วยงานอื่น เพราะว่าถ้าไม่มีระบบ e-Government ไม่มีระบบฐานข้อมูล การบริหารประเทศทำได้ยากมาก ข้อมูลของประเทศไทยมีแต่สถิติ ซึ่งยังไม่ได้ตรวจสอบความถูกต้อง สถิติไม่ได้บอกอะไร ถ้าเราไม่มี profile ของสิ่งนั้น ๆ เช่น สถิติอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในช่วงสงกรานต์ เรามีตัวเลขทำให้ตื่นเต้นตกใจทุกปี แต่มาตรการในการป้องกันไม่รู้จะทำอย่างไร เหยียงเหไปหมดเนื่องจากไม่ได้วิเคราะห์ profile ของอุบัติเหตุ นั้น ๆ แต่หากว่ามีระบบข้อมูลที่ต้องการ มี computerize ระบบก็จะมี profile ว่าลักษณะอุบัติเหตุเป็นอย่างไร เกิด ณ จุดไหน เท่าไร เกิดกี่คดี เป็นรถประเภทไหนเท่าไร และผู้ขับขี่มา ไม่เมาอย่างไร เมายาบ้า เมาแอลกอฮอล์ หรืออะไร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็น profile แล้ว จะได้มียุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาแต่ละเรื่องได้

สำหรับเรื่องบัตรประจำตัวประชาชน ในอนาคตจะเป็นลักษณะบัตรเดียวแต่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์มากขึ้น จะเริ่มทำสิ่งที่เรียกว่า e-Citizen ใช้เป็นระบบสมาร์ทการ์ด (Smart Card) เพื่อให้ใช้เป็นบัตรเดียวให้ได้มากที่สุด

6. นโยบายการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

เรื่องยาเสพติด ขอขอบคุณส่วนราชการที่ได้ร่วมมืออย่างเต็มที่ แต่ยาเสพติดก็ยังมีอยู่มาก รัฐบาลได้แก้ไขกฎหมายเพื่อให้โอกาส

ผู้เสพได้รับการบำบัดแทนที่จะนำเข้าคุกขัง แต่การบำบัดนั้นจะต้องบำบัดจริง ๆ ถ้าไม่บำบัดจริง ๆ จะไม่หาย

7. นโยบายการปราบปรามคอร์รัปชัน

เรื่องคอร์รัปชันยังมีอยู่มาก และได้รับการร้องเรียนบ่อย ๆ แต่ไม่มีหลักฐาน อยากให้หัวหน้าส่วนราชการได้เอาใจใส่เป็นพิเศษ

8. การปฏิรูปกฎหมายของประเทศ

ต้องมีการปฏิรูปกฎหมายครั้งใหญ่ โดยเฉพาะในปีที่รัฐบาลเน้นการปฏิรูปกฎหมาย ขณะนี้เรายังมีกฎหมายที่ล้าสมัย กฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อการคอร์รัปชันยังมีอยู่มาก จะต้องปฏิรูปกฎหมายเหล่านี้ด้วย

การทำงานในช่วงต่อไปต้องเผชิญ 1) การปฏิรูประบบราชการ 2) การปฏิรูปกฎหมาย 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการ คือ e-Government จะมีการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจใหม่ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ เรื่องใดที่เราเข้มแข็งอยู่แล้วก็ส่งเสริมให้ดีขึ้น เรื่องใดที่เราไม่เข้มแข็งก็ไม่ส่งเสริม แต่จะแสวงหาจุดแข็งของประเทศเพื่อให้เศรษฐกิจของเราแข่งขันได้ รัฐบาลจะปรับวิธีการทำงานจากเดิมที่เคยมีบทบาทเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้ให้บริการ งบประมาณของรัฐบาลเพียงร้อยละ 20 ของ GDP เท่านั้น อีกร้อยละ 80 อยู่กับภาคเอกชนและภาคประชาชน รัฐบาลจะใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นไปสนับสนุนกิจการของภาคเอกชนและภาคประชาชนให้เข้มแข็งเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อน GDP บุคลากรภาคราชการทุกคนจะต้องปรับจากผู้ควบคุมให้มีจิตสำนึกในการให้บริการรับใช้ประชาชน ต้องเน้น

บริการ และช่วยเหลือแก้ปัญหาอุปสรรค เพราะในที่สุดแล้วถ้าภาคเอกชนเข้มแข็ง รัฐบาลมีรายได้มาก ก็จะนำไปสู่การปรับเงินเดือนข้าราชการ ให้ข้าราชการมีเงินเดือนที่พอใช้และเป็นธรรม

วันนี้จะต้องอดทนต่อภาวะซึ่งอยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่าน จะต้องเปลี่ยนสินทรัพย์ของคนจน ให้สามารถใช้เป็นหลักประกันในการขอสินเชื่อเพื่อที่จะมีโอกาสขยายอนาคตของตัวเองได้ รัฐวิสาหกิจที่มีกำไรในปีนี้นำไปแปรรูปเป็นบริษัทจำกัดให้หมด หลังจากนั้นภายใน 6 เดือน ต้องเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารและบริการให้ดีขึ้น จะต้องปรับปรุงระบบการทำงาน จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ ถ้าเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแห่งการทำงานแบบระบบราชการไปสู่ระบบธุรกิจไม่ได้ องค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุน ต้องไปปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ โดยหลายฝ่ายจะต้องไปช่วยกัน ภาคการศึกษาจะต้องเข้าไปช่วย เชิญอาจารย์มหาวิทยาลัยเข้าไปช่วยปรับเปลี่ยน ถ้าปรับเปลี่ยนไม่ได้เพราะว่าค่าบริการไม่สามารถเพิ่มได้ ตรงนั้นรัฐบาลรับได้ ถ้าสังเกตจะเห็นว่ารัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนมากเพราะมีการจัดซื้อมาก การก่อสร้างมาก เนื่องจากได้เงินอุดหนุนง่าย ในรัฐบาลนี้ไม่มีนโยบายเช่นนั้น ท่านมีหน้าที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานพ้นจากการขาดทุน ถ้าขาดทุนเพราะมีการเก็บค่าบริการต่ำ ก็ต้องมีความชัดเจนว่าได้ปรับปรุงประสิทธิภาพแล้ว ถ้าการขาดทุนส่วนหนึ่งเกิดจากการไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนนี้รัฐบาลรับไม่ได้ แต่

สำหรับอีกส่วนหนึ่งที่เกิดจากค่าบริการที่ไม่เป็นธรรม ส่วนนี้รัฐบาลรับได้และพร้อมจะอุดหนุน เพราะฉะนั้นทั้งคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจจะต้องร่วมรับผิดชอบต่อความไม่มีประสิทธิภาพนี้ด้วย ปีนี้จะตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจเพื่อให้มั่นใจว่ามีประสิทธิภาพ เพราะนี่คือสินทรัพย์ของประเทศ ถ้ารัฐวิสาหกิจทั้งหมดเข้าตลาดหลักทรัพย์จะมีมูลค่าของตลาดหลักทรัพย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์ของประเทศ หรือเป็นสินทรัพย์ของรัฐบาลเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1.5 ล้านล้านบาท ซึ่งก็เท่ากับว่าได้ลดหนี้ไปครึ่งหนึ่งไม่ได้เอามาขาย แต่เอามา Hedge เราไม่อาจมองเฉพาะด้านหนี้เท่านั้น แต่ต้องมองด้านสินทรัพย์ไปพร้อมกันด้วยเพราะรัฐบาลจะต้องทำสินทรัพย์ให้ดีขึ้นด้วย และขณะเดียวกันต้องลดหนี้ให้ได้มากที่สุด ต้องทำควบคู่กัน ในปีนี้รัฐวิสาหกิจจะต้องตื่นตัว โดยมีการซักซ้อมความเข้าใจ เพื่อให้มั่นใจว่าเข้าใจแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพที่ไปในทางเดียวกัน ขอให้เตรียมการให้ดี ส่วนรัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ดำเนินการต่อไปไม่ได้แล้วและไม่มีเวลาจำเป็นต้องมีอยู่ก็อาจจะต้องปิด หรืออาจจะใช้วิธีให้พนักงานทำ คือ ซื้อมาไปเลย โดยขายให้ถูก ๆ แล้วไปทำเป็นบริษัทของท่านเองดีกว่าที่รัฐจะต้องรับเป็นภาระต่อไป ขอเน้นอีกครั้งว่าจะต้องบริหารแบบเป็นเจ้าภาพ เป็นยุทธศาสตร์และที่สำคัญจะต้องมีบูรณาการ

สุดท้ายขอเน้นย้ำว่าเรากำลังเข้าสู่สังคมที่เป็นสังคมฐานความรู้ เพราะฉะนั้นต้องเตรียมตัว ผู้บริหารต้องรอบรู้ขึ้น ต้องอ่านหนังสือให้มาก ต้องใช้อินเตอร์เน็ต ต้องสร้างคนเพื่อเตรียมรองรับ เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีคุณูปการในการตัดสินใจในขั้นตอนต่าง ๆ การ

ตัดสินใจควรลดชั้นและขั้นตอน ลงไปเรื่อย ๆ จะต้องตื่นตัวต้องรู้ว่าระเบียบและกฎหมายอะไรทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหาร ให้เสนอแก้ไข รัฐบาลพร้อมยกเลิกกฎหมายเก่าและระเบียบที่ล้าสมัย

นอกจากนี้เราอยู่ในเศรษฐกิจแบบทุนนิยม 100 เปอร์เซนต์ ระบบประชาธิปไตยคือเศรษฐกิจทุนนิยม ต้องรู้เท่าทันว่าเศรษฐกิจทุนนิยมคืออะไร ระบบทุนนิยมเป็นระบบที่กีดกันกันเองของคนที่อยู่ร่วมกัน ระบบทุนนิยมอยู่ร่วมกันแต่พร้อมกีดกันกันเอง สิ่งที่อยู่ร่วมกันพร้อมที่จะเกื้อกูลและกีดกัน วิธีที่ดีและไม่ต้องการให้ถูกเขากัด ก็คือ การทำตัวเองให้แข็งแรง เพราะฉะนั้นเศรษฐกิจประเทศไทยต้องทำตัวเองให้แข็งแรง ถ้าทำไม่ได้ก็โดนกัดอย่างแน่นอน เหมือนตลาดหุ้น เงินต่างประเทศไหลเข้ามาเราดีใจ ราคาหุ้นขึ้น แต่กำไรเขาก็นำออก ต้องเป็นเรื่องความรอบรู้ความไว จะต้องเข้าใจว่าระบบทุนนิยมนั้นต้องสร้างความแข็งแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่อ่อนแอในวันนี้ซึ่งได้แก่ ภาคธุรกิจเล็ก ๆ คนจนชาวบ้าน รัฐบาลจะต้องช่วยทำให้เขายืนบนลำแข้งของตัวเองได้ ให้พ้นจากความยากจนให้เร็วที่สุด ซึ่งมั่นใจว่า 7 - 8 ปีข้างหน้าจะเปลี่ยนไปมาก สิ่งนี้จะต้องยอมรับและตระหนัก

ระบบราชการต้องเอื้ออำนวยต่อความจำเป็นในการสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก สอนองตอบต่อภาคเอกชนและภาคประชาชน ให้เขาสามารถที่จะสู้ได้

เรื่องภาษีศุลกากรจะหายไปด้วยข้อตกลงการค้าเสรี ได้แก่ การพยายามทำดุลการค้าระหว่างกัน ภาษีที่จะเพิ่มขึ้น ได้แก่ ภาษีสรรพสามิต ภาษีนิตบุคคล ภาษีบุคคลธรรมดาและภาษีมูลค่าเพิ่ม เงินตราต่างประเทศที่จะเป็นบวกกับแต่ละประเทศนั้นจะอยู่ที่เรื่องของการท่องเที่ยวเกี่ยวกับเงินลงทุนโดยตรงกับต่างประเทศ เพราะฉะนั้นขอให้ท่านที่เป็นผู้ดูแลแหล่งท่องเที่ยวให้ความร่วมมือกับการท่องเที่ยว ๆ ที่จะพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเหล่านั้นให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ดี รักษาไว้เพื่อจะเป็นที่ดึงดูดทางด้านการท่องเที่ยวต่อไป เพื่อเป็นที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ ต้องช่วยกันรักษาวัฒนธรรม ความมีน้ำจิตน้ำใจของคนไทย สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติให้ดี ช่วง 4 - 5 ปีต่อไปประเทศไทยมีอนาคตพอจะฟื้นตัวได้ดีมากแต่ไม่ถึงกับโรยด้วยกลีบกุหลาบเพราะข้อจำกัดยังมีมาก ต้องปรับปรุงความล้าสมัยของกฎหมาย ระเบียบ และระบบต่าง ๆ ต้องแก้ไข ขอให้ท่านสนับสนุน และช่วยกันอย่างเต็มที่ รวมทั้งเรื่องการบริหารหนี้สาธารณะ

การปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาลในส่วนของ กระทรวงมหาดไทย*

ร้อยตำรวจเอก ประยุทธ์ เปี่ยมสมบูรณ์
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย



การปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาลในส่วนของกระทรวงมหาดไทย อยากให้มองงานทั้ง 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 งานประจำ ส่วนที่ 2 งานพัฒนาหรืองานใหม่ ในส่วนของงานประจำเป็นงานที่จะต้องทำ ถ้าไม่ทำอาจจะมีปัญหาข้อขัดข้องในเรื่องข้อกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ งานประจำอย่างเดียวจะทำให้องค์กรไม่สามารถก้าวทันโลก ไม่สามารถก้าวไปข้างหน้ากลายเป็นองค์กรที่เหมือนกับหยุดนิ่งเมื่อพูดถึงงานใหม่ ทุกคนต้องยอมรับว่างานใหม่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และความไม่ชัดเจน มีเรื่องต่าง ๆ ที่อาจจะยังตอบไม่ได้ มองไปข้างหน้าแล้วเหมือนกับการ

เข้าถ้ำที่ยังไม่มีใครสำรวจ เพราะฉะนั้นถ้าเป็นไปได้อยากให้มีการคิดเรื่องใหม่ ๆ ให้ทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ทำจากง่ายไปยาก ทำจากใกล้ไปไกล ทำจากเล็กไปใหญ่

การจะทำให้เกิดความรู้หรือการเรียนรู้งานใหม่ได้นั้นจะมีการทดลอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญแต่ละท่านที่อยู่ในพื้นที่ได้อยู่กับงานใหม่เป็นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่นายกรัฐมนตรีใช้คำว่า Knowledge Based Organization คือการทำ ต้องมีการวางแผน เพื่อเป็นการคิดไปข้างหน้า มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้เกิดความรู้

งานที่กระทรวงมหาดไทยได้รับมอบหมายจากรัฐบาล คือ นโยบายเร่งด่วน 3 เรื่อง ซึ่งกระทรวงมหาดไทย เข้าไปเกี่ยวข้องทั้ง 3 เรื่อง คือ 1) ความยากจน 2) ยาเสพติด 3) คอร์รัปชัน หรือ 3 สงคราม ซึ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความยากจน คือ การ

* นางรัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ เจ้าหน้าที่สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปรจากการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในปีที่สอง เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2545 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

พักชำระหนี้ กองทุนหมู่บ้าน ธนาคาร
ประชาชน และ 30 บาทรักษาทุกโรค

เรื่องแรก หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์
ในการจัดงานหนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล เป็น
งานที่กระทรวงมหาดไทยจะต้องเข้าไปดูแล
และในปีนี้ได้จัดเทศกาลบริโภคผลไม้ บริเวณ
ข้างกระทรวงมหาดไทย ซึ่งงานจะหมดในวันที่
30 มิถุนายน นี้ ซึ่งงานนี้มองดูแล้วไม่น่า
จะเกี่ยวข้องกับกระทรวงมหาดไทยโดยตรง แต่
สุดท้ายก็เกี่ยวข้องกัน เพราะกระทรวง
มหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีเครือข่าย ลงไปถึง
ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน
เดิมมองถึงปัญหาความยากจน กระทรวง
มหาดไทยได้เข้าไปช่วยส่งเสริมในด้านการผลิต
การแปรรูป ในที่สุดแล้วงานเรื่องนี้ได้โยงมา
ถึงด้านการตลาดด้วยและเมื่อได้ทำการตลาด
พบว่า การจัดมหกรรมหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในช่วง
10 วัน สามารถขายสินค้าได้ 90 ล้านบาท
และมีการจองสินค้าอีกประมาณ 20 ล้านบาท
รวมได้ประมาณ 100 ล้านบาท เท่ากับ 10
ล้านบาทต่อวัน ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จค่อนข้าง
มาก ท่านนายกรัฐมนตรีได้พูดว่า ปีที่
ผ่านมา หนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล หรือ
สินค้าชาวบ้านเคยขายได้ประมาณปีละ 200
ล้านบาทเท่านั้น แต่ปีนี้มีการคาดการณ์ว่าจะ
ขายได้ไม่ต่ำกว่าหนึ่งหมื่นล้านบาท ขณะนี้
อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนได้สรุปว่า ใน 6
เดือนแรกของปีนี้ ได้ขายไปแล้ว 7,000 ล้าน
บาท

เรื่องที่ 2 ปัญหายาเสพติด ภาพ
รวมจากการทำงานร่วมกัน ทั้งผู้ว่าราชการ
จังหวัด และผู้บัญชาการตำรวจ ซึ่งได้รับ
รายงานจาก ปปส. ว่า ขณะนี้ยาเสพติดใน
ภาคเหนือ ภาคอีสานลดลง ภาคกลางยังไม่ลด

ลง ส่วนภาคใต้ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น สำหรับ
ภาคเหนือและภาคอีสาน เป็นยาเสพติด
ประเภทยาบ้า แต่จากภาคใต้ขึ้นมาคือ ยาอี
และมีหลักฐานยืนยันชัดเจนจากการจับ
นักธุรกิจชาวมาเลเซียที่ได้ขนยาอีมาที่สถานี
ขนส่งสายใต้ ตรงนี้จะเป็นปัญหาที่มีการปรับ
เปลี่ยนรูปแบบอยู่ตลอดเวลา แต่ประเด็นที่
นอกเหนือจากการปราบปรามแล้วยังมีนโยบาย
การจัดระเบียบสังคม ท่านนายกรัฐมนตรี บอก
ว่า จากการสำรวจพบว่า นโยบายที่ประชาชน
นิยมเป็นอันดับ 1 คือ นโยบาย 30 บาท
รักษาทุกโรค ได้ใช้เงินไปประมาณหนึ่งแสน
ล้านบาท เพราะว่าจำเป็น อันดับ2 การจัด
ระเบียบสังคมไม่ได้ใช้งบประมาณ เป็นการ
ใช้ข้าราชการประจำร่วมมือกันทำงาน ซึ่งไป
ตรงกับหัวอกของคนที่เป็นพ่อ แม่ และสุจริตชน
ทั้งหลาย ที่รับไม่ได้กับการปล่อยปละละเลย

การจัดระเบียบสังคม มี 5 ขั้นตอน
ขั้นตอนที่ 1 การบังคับใช้ พระราชบัญญัติ
สถานบริการ พ.ศ. 2509 คือ 1) ไม่ให้เด็ก
และเยาวชนอายุต่ำกว่า 20 ปี เข้าไป 2)
ไม่มียาเสพติด 3) ไม่มีโซว์ลามก อนาจาร
4) ไม่มีอาวุธปืน และ 5) ปิดตรงเวลา และ
ได้รับข้อมูลจากผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ
ปรากฏว่าผลข้างเคียงที่ได้รับ คือ การ
จราจรและประเภทเมาสุราอาละวาดลดลง
บ้านเมืองมีความสงบเรียบร้อยยิ่งขึ้น **ขั้นตอนที่**
2 คือ การจัดโซนนิ่ง ทุกจังหวัดได้ส่งให้
กระทรวงแล้ว แต่ยังคงค้างอยู่ที่กฤษฎีกา ชุด
แรก 15 จังหวัดได้ส่งผ่านคณะรัฐมนตรีแล้ว
เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2544 จนถึงวันนี้
ยังไม่มีออกพระราชกฤษฎีกาแม้แต่จังหวัด
เดียว ส่วนงวดที่ 2 ส่งผ่านคณะรัฐมนตรีแล้ว
และยังคงค้างอยู่ที่กฤษฎีกาเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 การแก้ไขพระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509 และพระราชบัญญัติยาเสพติด ซึ่งขณะนั้นรอเข้าวาระการประชุมสภาผู้แทนราษฎร **ขั้นตอนที่ 4** การจัดผังเมืองรวม กล่าวคือ ถ้าผังเมืองรวมไม่มีระเบียบจะโยงไปถึงเรื่องสารเคมี โรงงานอุตสาหกรรม วัตถุอันตรายทั้งหลายที่แพร่กระจายเต็มไปหมดในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 506 แห่ง ท่านอธิบดีกรมการปกครอง ได้สำรวจไปแล้ว 32 แห่ง อีก 400 กว่าแห่งยังไม่ได้สำรวจ นี่คือน้ำที่พอน้ำท่วมตั้งแต่อดีต ขณะนี้อธิบดีกรมการผังเมืองสรุปว่า ในช่วง 40 ปี ของการผังเมืองไทย ทำผังเมืองได้ 3 เปอร์เซนต์ อีก 97 เปอร์เซนต์ ไม่มีผังเมือง ไม่มีผังเมืองรวม ใครใคร่สร้างที่ไหนก็สร้าง อยากจะทำโรงงานที่ไหนทำและเมื่อเศรษฐกิจเริ่มบูมขึ้นมาอีกครั้ง โรงงานเหล่านี้จะกระจายไปในพื้นที่เกษตร เท่ากับการก่อกมลภาวะ ที่จะเป็นปัญหาตามมา อยากจะเร่งทำผังเมืองรวมให้เสร็จภายใน 3 ปี เพราะถ้าผังเมืองรวมไม่มีในอนาคตจะเป็นปัญหาการเกิดของโรงงานอุตสาหกรรมจะสเปสปะ และอีกเรื่องที่ทำคู่ขนานคือ ขอให้เป็นผู้รับผิดชอบรัฐมนตรีให้ชะลอการขอสร้างโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม และ**ขั้นตอนที่ 5** การสร้างสำนึกของผู้ประกอบการ พ่อแม่ ผู้ปกครอง เด็ก เยาวชน และเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะโยงกันถึงการจัดระเบียบสังคมและการทุจริตประพฤติมิชอบด้วย

เรื่องที่ 3 เรื่องของคณะกรรมการป้องกันปราบปรามคอร์รัปชัน ตามมติคณะรัฐมนตรี เป็นเรื่องที่น่าสนใจที่ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย แต่ได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรี เรื่องที่ทำมี 3

เรื่อง คือ 1) ป้องกัน 2) ตรวจสอบ และ 3) สร้างเครือข่าย เรื่องการป้องกันเป็นเรื่องของการส่งเสริมคนดี มีการทำสปอร์ตโฆษณา เรื่องคนดีของแผ่นดิน ที่เป็นการยกย่องมีทั้งข้าราชการพลเรือน และตำรวจ ที่เป็นคนดีประมาณ 20 คน รายการนายอำเภอของประชาชน การคัดเลือกเยาวชนดีเด่น และมีการประกวดคำขวัญ คือ “รวมพลัง ด้านทุจริต คือภารกิจของไทยทั้งชาติ” ซึ่งเป็นคำขวัญที่ได้รับรางวัล นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบเรื่องค่าโง่ทางด่วน ที่พยายามปกป้องเงินของชาติ 6,200 ล้านบาท

เรื่องทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงพาณิชย์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รัฐบาลได้มอบหมายกระทรวงมหาดไทยด้วย ตรงนี้ก็เช่นเดียวกันต้องดำเนินการปราบปราม แต่จากการดำเนินการพบว่า มีปัญหามาก จับทั้งโรงงานและผู้ค้า ไม่ว่าสิ่งเหล่านั้นจะละเมิดลิขสิทธิ์หรือเครื่องหมายการค้า สื่อลามกอนาจาร แต่สิ่งที่คิดว่าจะทำได้ผลคือ การขอความร่วมมือจากผู้ประกอบการ ซึ่งวันที่ 17 สิงหาคม นี้ จะเริ่มมีการจัดรายการลดราคาสินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมาย เป็นสินค้าลิขสิทธิ์ไม่ว่าจะเป็น VCD DVD หรือเทปในราคาไม่ต่างจากสินค้าที่ผิดกฎหมายมากนัก เพราะทันทีที่ราคาสินค้าถูกต้องตามกฎหมายกับสินค้าผิดกฎหมายมีราคาใกล้เคียงกัน ผู้คนย่อมจะซื้อสินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมาย และจะจัดฟรีคอนเสิร์ตและเทศกาลเพื่อสร้างสำนึกให้พี่น้องคนไทยได้เข้าใจว่า การที่จะปกป้องลิขสิทธิ์หรือเครื่องหมายการค้าเป็นประโยชน์อย่างไร

การปราบปรามอบายมุขทั้งหลาย อาทิ เช่น การค้าประเวณี โดยมุ่งประเด็นที่เด็ก

และเยาวชน ที่อายุต่ำกว่า 20 ปี ที่กลายเป็นเหยื่อ อีกทั้งพยายามควบคุมสื่อลามกอนาจาร รวมถึงเรื่องการพนันบอล และการพนันระบบใหม่ด้วย สำหรับอีก 2 เรื่อง ที่เข้าไปเกี่ยวข้องถึงแม้จะเป็นงานโดยตรงบ้างไม่ตรงบ้าง คือ เรื่องกองทุนหมู่บ้าน และการกระจายอำนาจ เรื่องการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น เป็นเรื่องที่ทุกรัฐบาลรวมทั้งรัฐบาลนี้ให้ความเห็นชอบและยอมรับ ซึ่งท่านนายกรัฐมนตรี ได้พูดแล้วว่า รัฐบาลในส่วนกลางจะต้องเล็กลง หลายอย่างจะมอบให้ส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัดในระบบบูรณาการเป็นการทดลองแทนที่จะทำใหญ่ทีเดียว แต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นที่ผ่านมา ทำให้ครบวงจร ใช้กฎหมาย พ.ร.บ. กระจายอำนาจไปผูกเอาเงินไว้เพียงอย่างเดียวว่า ภายในปี 2549 ต้องกระจายให้ได้ 35 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นเงินหลายแสนล้านบาท ขอเน้นย้ำประเด็นที่ท่านนายกรัฐมนตรีพูดว่าเห็นชอบกับการกระจายอำนาจ แต่การกระจายเหล่านี้จะต้องกระจายไปทั้ง เงิน คน และงาน การกระจายอำนาจจะต้องทำจากเล็กไปหาใหญ่ จากง่ายไปยาก ระบบราชการไทยที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ เมื่อร้อยกว่าปีที่แล้ว รัชกาลที่ 4 ท่านก็สร้างจากเล็กไปหาใหญ่ ระบบของตำรวจที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ก็ทำจากเล็กไปใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันที่ผ่านมาเราดำนํ้าพริกละลายแม่น้ำ โดยสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลครั้งเดียวเกือบ 7,000 อบต.โดยไม่มีการเตรียมความพร้อม ทั้งคน งาน และระเบียบราชการทั้งหลาย และในวันนี้ต้องตามมาแก้

ปัญหา สำนักงานประมาณไม่เคยมีการประเมินผลการกระจายอำนาจให้องค์การบริหารส่วนตำบล และท้องถิ่นทั้งหลายไม่มีเงินในการประเมินผลแม้แต่บาทเดียว ปีนี้เป็นปีแรกที่ตั้งไว้ประมาณ 50 ล้านบาท เพื่อการประเมินผล ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องทราบผลว่าดีขึ้นหรือแย่ลง ระบบของการกระจายอำนาจที่ว่านี้หมายถึง การมอบให้ท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดดูแลเรื่องสารทุกข์สุกข์ประจำวันของประชาชนแต่ไม่ใช่ทำแบบประเภทขอไปที ขณะนี้กระทรวงมหาดไทยได้รับเรื่องร้องเรียนจากการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก

เรื่องการกระจายอำนาจ เราสนับสนุนแต่ไม่เห็นชอบกับการกระจายอำนาจไม่ครบวงจร การไม่เรียนรู้ปัญหาและทำพอให้เสร็จไปทีหนึ่ง หน่วยงานในระเบียบบริหารราชการแผ่นดินมีความชัดเจนจนเกินไป แยกเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะส่วนกลางที่อยู่ส่วนกลางจริง ๆ ควรจะลงไปพื้นที่ หาประสบการณ์ อยากให้ท่านที่อยู่ในส่วนภูมิภาคและต้องดูแลท้องถิ่นด้วยนั้นได้นำปัญหาในภาพรวมมาศึกษา เรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา

กรณีปัญหาภาคใต้ ได้เรียนกับผบ.ตร.แล้วว่า ถ้าท่านใดไม่สมัครใจอยู่ก็ขอให้เอาตัวกลับ แต่ไม่ใช่อยู่ในตำแหน่งที่สบายกว่าเดิม ให้มาอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ต้องบริหาร ต้องการให้ผู้ที่บริหารภาคใต้ สามารถทำงานเชิงรุก สามารถหยั่งรู้ปัญหา จึงให้ยุบ คอ.บต. และ พตท. 43 เพื่อมอบอำนาจทั้งหมดให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด โดยให้อำนาจสั่งการเต็มที่

จะได้ไม่มีการโทษกันว่าอำนาจอยู่ที่คนโน้นคนนี้ เช่นเดียวกัน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ราชบุรี ได้มอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ดูแลและหน่วยงานส่วนกลางควรจะลดหน้าที่ลงและมอบให้แก่จังหวัด แต่ในขณะเดียวกันการจะมอบให้จังหวัดนั้น เราต้องทำการทดลองเพื่อความรอบคอบ ซึ่งกระทรวงใดไม่ยอมมอบอำนาจ ก็ให้ท่านนายกรัฐมนตรีสั่งการลงไป มีปรัชญามาตั้งแต่สมัย เม่งจื๊อ ว่า ผู้ปกครองนั้นเปรียบเหมือนเรือ ประชาชนนั้นเปรียบเหมือนน้ำ เรือลอยอยู่ได้เพราะน้ำฉันท เรือก็จมได้เพราะน้ำ ฉันทัน

เพราะฉะนั้นผู้ปกครองหรือผู้บริหารในวันนี้ต้องนึกว่า ท่านลอยอยู่ได้เพราะประชาชนเกื้อหนุนสนับสนุน การอยู่ในพื้นที่จำเป็นต้องรุกเข้าหาพี่น้องประชาชน รุกเข้าไปแก้ปัญหา รุกเข้าไปเรียนรู้ปัญหา พื้นที่ที่เกิดปัญหาขึ้นในระดับจังหวัด และต้องการให้ผู้ว่าราชการจังหวัด สามารถเข้าถึงพื้นที่ไม่ห่างไกลจนเกินไป นายอำเภอต้องเข้าถึงพื้นที่ ถ้าเราปล่อยปละละเลยจะทำให้ขาดโอกาสที่จะเข้าไปนั่งในหัวใจพี่น้องประชาชน เพราะยามที่เขาประสบปัญหา เขาต้องการเรามากที่สุด

สรุป ทิศทางนโยบาย ความก้าวหน้าและผลงาน การปฏิรูปราชการ*

สำนักงาน ก.พ.

1. นโยบายรัฐบาลเพื่อปฏิรูประบบราชการ

ระบบราชการเป็นกลไกที่จะช่วยแปลงนโยบายรัฐบาลสู่การปฏิบัติ เป็นกลไกที่เชื่อมต่อกันระหว่างภาครัฐและประชาชน เป็นกลไกที่กำกับดูแลสร้างความเป็นธรรมในสังคมและเป็นกลไกที่จะนำบริการสาธารณะด้านต่าง ๆ สู่ประชาชน รัฐบาลตระหนักดีว่าระบบราชการในปัจจุบันมีปัญหาที่สะสมมานานและเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข รัฐบาลชุดปัจจุบัน (ภายใต้การนำของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร) จึงได้ประกาศนโยบายการปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายหนึ่งภายใต้นโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งได้แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 โดยมีเป้าหมายหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้างความโปร่งใส การสร้างระบบความรับผิดชอบ การจัดการทุจริตในการบริหารราชการแผ่นดิน และการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพแก่ประชาชน นโยบายของรัฐบาลด้านการปฏิรูประบบราชการที่ปรากฏ

ในข้อ 15.2 ของนโยบายรัฐบาลมีดังนี้

1. ปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างที่กระชับเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ พร้อมเร่งตรากฎหมายเพื่อปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

2. ปรับปรุงบทบาทของภาครัฐจากผู้ปฏิบัติและควบคุมเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการดำเนินงานของภาคเอกชนและประชาชนโดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนสามารถมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการปฏิรูประบบราชการเพื่อวางแนวทางการดำเนินการให้ชัดเจนและต่อเนื่อง

3. ปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รวดเร็วและเท่าเทียมกัน

* คัดย่อนจากสรุปทิศทาง นโยบาย ความก้าวหน้าและผลงานการปฏิรูปราชการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. แจกที่ประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ในปี 2 เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2545 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

4. เร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีทัศนคติเอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้ง ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม

5. เร่งรัดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศและส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรมมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส

นอกจากนี้ ยังมีนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบราชการ โดยเฉพาะในเรื่องการป้องกันและแก้ไขปัญหาทุจริตในวงราชการไม่ว่าจะเป็นการทุจริตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการทุจริตที่อาจจะเกิดจากความบกพร่องของกระบวนการงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

รัฐบาลถือว่าการปฏิรูประบบราชการเป็นงานที่จะวางรากฐานความมั่นคงให้สังคมไทย มีความสำคัญต่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ และมีความสำคัญในการนำนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในช่วงเวลาหนึ่งปีกว่าๆ รัฐบาลได้พยายามดำเนินงานหลายประการ ซึ่งก็มีความก้าวหน้าและผลงานเป็นรูปธรรมในระดับหนึ่ง

2. การทบทวนแนวทางการปฏิรูปให้สอดคล้องกับนโยบาย

จากนโยบายและความมุ่งมั่นของรัฐบาลที่กล่าวในข้างต้น รัฐบาลได้ปรับแนวนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับการปรับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเดิมที่มี 5 แผนงานหลัก ซึ่งประกอบด้วย

- (1) แผนการปฏิรูปบทบาท การกิจ โครงสร้าง และกระบวนการบริหารงาน
- (2) แผนการปฏิรูประบบงบประมาณ
- (3) แผนการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล
- (4) แผนการปรับปรุงระบบกฎหมาย และ
- (5) แผนการปรับกระบวนการทัศน์เจ้าหน้าที่ของรัฐ

แผนงานเหล่านี้เป็นแผนงานการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำลังดำเนินการอยู่และกำลังดำเนินการปรับแผนให้มีทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและความต้องการของประเทศ ซึ่งในการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิรูประบบราชการเป็นไปตามนโยบายดังกล่าว มีจุดเน้นเพื่อที่จะสร้างระบบราชการให้มีสมรรถนะสูงขึ้นและมีขีดความสามารถในการทำงานตามบทบาทภารกิจที่สังคมและประชาชนต้องการ รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการดำเนินการด้านการปฏิรูปบทบาท การกิจ โครงสร้างและกระบวนการบริหารงานของภาครัฐก่อน เนื่องจากจำเป็นต้องปรับบทบาท การกิจของหน่วยงานราชการให้มีความชัดเจนและจัดระบบราชการให้เป็นกลไกการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and

effectiveness) โดยมียุทธศาสตร์หลักในการดำเนินการ 4 ประการคือ

1. ต้องจัดโครงสร้างหน่วยงานราชการให้ดำเนินบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยทุกหน่วยงานต้องมีความชัดเจนในบทบาท ภารกิจ มีความเป็นเอกภาพ และมีสายสัมพันธ์ในการดำเนินบทบาทภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน (มีการจัดองค์กรที่เป็น Agenda based organization) มีผู้รับผิดชอบการบริหารงานและผลงานตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่ชัดเจนทั้งในระดับรองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี และปลัดกระทรวง

2. จัดระบบงบประมาณให้เป็นงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic based budgeting) เป็นการปรับระบบการจัดสรรเงินภาษีอากรให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน และเป็นกลไกผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

3. สร้างระบบการทำงานที่เน้นการให้รางวัลค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance based incentive) ซึ่งต้องทำการปรับรื้อระบบข้าราชการและการบริหารงานบุคคลภาครัฐทั้งระบบ

4. ปรับปรุงกลไกการทำงานของหน่วยงานราชการให้สามารถแข่งขันได้ทั้งด้านต้นทุน วิธีการดำเนินงาน คุณภาพของการให้บริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยที่ต้องปรับทัศนคติ และกรอบความคิดของข้าราชการให้เป็นผู้มีมาตรฐานทางคุณธรรม มีจรรยาบรรณในการทำงานและการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างเท่าเทียม ไม่มีพฤติกรรมที่เป็นการเล่นพรรคเล่นพวกหรือเป็นทวิมาตรฐาน (Double standard)

เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาที่กำหนด รัฐบาลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เร่งดำเนินงานที่มีความสำคัญเร่งด่วนก่อน รวม 7 เรื่อง เพื่อผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลเกิดผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และเพื่อวางแนวทางสำหรับกระตุ้นการปฏิรูประบบราชการให้เกิดขึ้นในวงกว้าง ซึ่งรัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานในช่วงต่อไปได้ ดังนี้

1. การทบทวนบทบาท ภารกิจภาครัฐให้ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถพิจารณาจัดภารกิจที่ไม่จำเป็นและให้ความสำคัญต่อภารกิจหลัก ความชัดเจนของบทบาท ภารกิจหลักจะเป็นกรอบในการปรับโครงสร้างระบบราชการ ให้เป็นระบบราชการยุคใหม่ที่มีขนาดเล็กลง มีโครงสร้างกระชับ แต่มีประสิทธิภาพสูง และมีรูปแบบการจัดองค์กรที่หลากหลาย

2. กำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการบริหารงานของหน่วยงานราชการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

3. การปรับระบบการบริหารการพัฒนาและการให้บริการประชาชนในระดับภูมิภาคให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศและความต้องการของประชาชน โดยจัดระบบการบริหารราชการภูมิภาคให้เป็นเอกภาพ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สนับสนุนการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

4. วางแนวทางในการปฏิรูประบบกฎหมายและปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการ

5. ปรับแนวทางและวิธีการบริหารงบประมาณ โดยให้นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาของรัฐเป็นตัวกำหนด (Strategic based budgeting)

6. จัดระบบการบริหารบุคคลและเงินเดือน ค่าตอบแทนของระบบราชการใหม่ โดยเริ่มที่มาตรการการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นและการให้รางวัลตอบแทน เพื่อวางรากฐานในการสร้างข้าราชการมืออาชีพ และสร้างกลไกการบำรุงขวัญกำลังใจเพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

7. วางแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ

3. ความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานการปฏิรูป

3.1 การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างหน่วยงานราชการ

3.1.1 การปฏิรูประบบราชการได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยในวันที่ 9 กรกฎาคม 2544 รัฐบาลได้ให้สำนักงาน ก.พ. นำเสนอเรื่อง การปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการต่อที่ประชุม ก.พ. ซึ่งฯพณฯ นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยได้นำเสนอเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และหลักการของการปฏิรูประบบราชการ แนวทางการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ และการจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินขององค์กรภาครัฐ รวมทั้งข้อ

เสนอแนะรูปแบบและการดำเนินงานเพื่อปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้าง ซึ่งที่ประชุมได้มีมติมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความเห็นระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ ทั้งนี้ เพื่อให้การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการแล้วเสร็จและมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545

3.1.2 สำนักงาน ก.พ. ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นและหาข้อยุติในการจัดบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างรวม 3 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 4 - 5 สิงหาคม 2544 ณ โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2544 ณ ดิกลันดิโมเตอรี ทำเนียบรัฐบาล และครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 ณ ดิกลันดิโมเตอรี ทำเนียบรัฐบาล ผลจากการประชุมทั้ง 3 ครั้งดังกล่าว ได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2544 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบในหลักการของการจัดโครงสร้างส่วนราชการในระดับกระทรวงเป็น 17 กระทรวง และ 1 ทบวง โดยมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีที่กำกับการบริหารราชการในแต่ละกระทรวง ทบวง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการจัดรายละเอียดของกระทรวง ทบวง ในสายงานของตน ทั้งนี้ ให้สำนักงาน ก.พ. และคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการร่วมกันเสนอข้อมูลและแนวทางการจัดรายละเอียดด้วย และต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2545 ที่ประชุมเห็นพ้องกันที่จะจัด

โครงสร้างส่วนราชการเป็น 20 กระทรวง โดยจัดอยู่ในกลุ่มกระทรวงต่าง ๆ ดังนี้

1. กลุ่มกระทรวงตามภารกิจพื้นฐานตามนโยบายของรัฐ เป็นกระทรวงหลักที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของประเทศ มีความต่อเนื่อง และมีลักษณะคงที่ (static) ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม

2. กลุ่มกระทรวงตามแนวยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เป็นกระทรวงที่เน้นนโยบายการพัฒนาประเทศที่สำคัญ มีความต่อเนื่องตราบเท่าที่ประเทศและสังคมยังมีความต้องการและยังจำเป็นต้องคงอยู่ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงานและพัฒนาอาชีพ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ

3. กลุ่มกระทรวงตามความจำเป็นเร่งด่วนของสังคมที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล เป็นการจัดตั้งกระทรวงเพื่อดำเนินงานที่เป็นภารกิจสำคัญตามนโยบาย ซึ่งจำเป็นต้องมีหน่วยงานและบุคลากรระดับกระทรวงมาดำเนินงาน เป็นกระทรวงที่มีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) สามารถตั้งและปรับเปลี่ยนได้ง่าย เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกและความคล่องตัวของรัฐบาลชุดต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามนโยบาย กระทรวงในกลุ่มนี้ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน และกระทรวงวัฒนธรรม

การพิจารณาจัดโครงสร้างกระทรวงทบวง กรมครั้งนี้มีเป้าหมายและแนวทาง ดังนี้

1. การจัดการภารกิจและหน่วยงานที่มีบทบาท ภารกิจในการดำเนินงานที่เป็นภารกิจที่สำคัญสำหรับประเทศ ให้เป็นระเบียบและเป็นระบบ มีความชัดเจนเป็นเอกภาพ และลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานที่ทำภารกิจที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน

2. จัดโครงสร้างการบริหารและความรับผิดชอบภายในใหม่ให้มีความชัดเจนระหว่างงานด้านนโยบายและการปฏิบัติการ เพื่อให้หน่วยงานราชการสามารถดำเนินงานเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวางอยู่บนรากฐานของหลักการที่เหมาะสม โดยได้ปรับบทบาท และวางแผนในการเพิ่มศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยให้สามารถทำงานเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาเฉพาะด้านอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อรองรับการปฏิรูประบบงบประมาณที่เน้นยุทธศาสตร์การพัฒนา การวัดผลงานของกระทรวง และปรับหน่วยงานราชการให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคข้อมูลข่าวสาร

3. การจัดหน่วยงานใหม่เพื่อรองรับภารกิจที่สำคัญของประเทศ ที่จำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบและมีความชัดเจนในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ในประเด็นนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกระทรวงใหม่ 6 กระทรวง เพื่อดูแลภารกิจที่มีความจำเป็นสำหรับสังคมยุคใหม่ ซึ่งเป็นกระทรวงใหม่จำนวน 4 กระทรวง ได้แก่ 1) กระทรวง

พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 2) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 3) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) กระทรวงพลังงาน อีกทั้งยังมีการจัดโครงสร้างกระทรวงใหม่ที่เกิดจากการนำงานสำคัญที่กระจายอยู่ในกระทรวงอื่น มากำหนดเป็นกระทรวงอีก 2 กระทรวง ได้แก่ 1) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) กระทรวงวัฒนธรรม โดยมีหลักการและเหตุผลสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นกระทรวงที่รวมภารกิจด้านการพัฒนาสังคมซึ่งเป็นการพัฒนาที่มีความสำคัญ ในปัจจุบันมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในลักษณะงานรอง กระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ มาดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นกระทรวงที่จะรับผิดชอบงานนโยบายด้านการส่งเสริมและกำกับดูแลการท่องเที่ยวที่เป็นภาคเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ

3. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นกระทรวงที่ดูแลระบบข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร และการติดต่อเชื่อมโยงในระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสารในโลกยุคใหม่

4. กระทรวงพลังงาน เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ เดิมมีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลายหน่วยงานทำให้การกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน และไม่มีผู้ที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง

5 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นกระทรวงที่จะรับผิดชอบดูแลการสงวน อนุรักษ์ ปันฟูและจัดการการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อม ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีเอกภาพ จึงได้รวมงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวซึ่งอยู่กระจัดกระจายในกระทรวงต่าง ๆ อันได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุขเข้าไว้ด้วยกัน

6 กระทรวงวัฒนธรรม เป็นกระทรวงที่ตั้งขึ้นใหม่เพื่อดูแลงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ให้ความสำคัญไว้ อีกทั้งยังเป็นงานที่รัฐบาลให้ความสำคัญ โดยเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศที่ใช้คนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น การจัดตั้งกระทรวงวัฒนธรรมจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการรักษาความเป็นชาติ ส่งเสริมการสร้าง ความมั่นคงและความเข้มแข็งทางสังคม โดยรวมงานด้านวัฒนธรรม ซึ่งกระจายอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ จัดตั้งขึ้นเป็นกระทรวงและกระทรวงวัฒนธรรมนี้จัดอยู่ในกลุ่มกระทรวงขนาดเล็กที่เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล

3.2 การปรับรูปแบบและวิธีการบริหารงานใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและแนวทางการบริหารงานราชการที่ทันโลกทันสมัย มีประสิทธิภาพและเป็นระบบที่ใช้ในสากล ซึ่งในการพิจารณาจัด

โครงสร้างส่วนราชการต่าง ๆ นั้น ได้มีการจัดระบบการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดชั้นการบังคับบัญชา และมีการนำแนวทางการจัดระบบการบริหารงานใหม่มาปรับใช้ให้เหมาะสมควบคู่ไปด้วย เช่น หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management, RBM) หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) การบริหารงานตามหลักมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes, PSO) เป็นต้น

3.3 การปรับระบบการบริหารการพัฒนาและการให้บริการประชาชนในระดับภูมิภาค ได้มีการพิจารณาภารกิจหน้าที่ที่จะต้องถ่ายโอนไปยังส่วนภูมิภาคควบคู่ไปกับการพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบที่สมควรจะปฏิบัติโดยหน่วยงานในส่วนกลาง เพื่อให้มีหน่วยงานที่ให้บริการตามความต้องการของประชาชนในภูมิภาค ซึ่งการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการเช่นนี้จะช่วยให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากรในส่วนภูมิภาคด้วย เพราะจะใช้หลักการจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบงานที่ซ้ำซ้อน หรือกระจัดกระจายมากำหนดรวมเพื่อให้บริการที่จุดเดียว (One stop service)

นอกจากนี้ ยังได้มีการทดลองจัดการบริหารงานในจังหวัดนำร่องรวม 5 จังหวัด ได้แก่ นราธิวาส ภูเก็ต ศรีสะเกษ ชัยนาท และลำปาง (และกำหนดจังหวัดเปรียบเทียบอีก 5 จังหวัด ได้แก่ ปัตตานี พังงา สุรินทร์ อ่างทอง พิษณุโลก) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการ

ทดลองสร้าง “จังหวัดตัวอย่าง” ให้ทำหน้าที่เชื่อมประสานระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนท้องถิ่น และเป็นกลไกของส่วนกลางในระดับภูมิภาคที่จะเชื่อมโยงและนำวาระการพัฒนาระดับชาติและนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลสู่การปฏิบัติระดับพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในทิศทางเดียวอย่างเป็นเอกภาพ ทั้งนี้ได้มีการนำแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลแบบ “ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์” (Geographical Information System, GIS) มาปรับใช้เพื่อช่วยให้การบริหารและจัดสรรทรัพยากรในจังหวัดเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับลักษณะความต้องการ ความจำเป็น ประเภทของปัญหาและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละจังหวัด

3.4 การวางแผนงานในการจัดทำกฎหมายเพื่อการปฏิรูประบบราชการ และการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการ ในขั้นนี้ได้มีการจัดทำร่างกฎหมายรวม 2 ฉบับ คือ ร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่...) พ.ศ. ... และร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.... ซึ่งสภาผู้แทนราษฎรได้พิจารณารับหลักการร่างพระราชบัญญัติทั้งสองฉบับแล้ว เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2545 และเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2545 ตามลำดับ ขณะนี้อยู่ในระหว่างการศึกษาของคณะกรรมการวิสามัญ ฯ ที่ได้รับแต่งตั้งจากสภาผู้แทนราษฎร

3.5 การปฏิรูปวิธีการงบประมาณ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตั้งคณะทำงานด้านการปฏิรูปวิธีการงบประมาณซึ่งได้จัดทำกรอบ

ความคิดและได้ยกร่างเบื้องต้นของกระบวนการและวิธีการงบประมาณใหม่แล้ว และจะเสนอร่าง พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณใหม่ให้ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภาต่อไป

3.6 การปฏิรูประบบบริหารบุคคลภาครัฐ เพื่อให้มีการจัดระบบการบริหารบุคคลใหม่ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการบริหารงานแนวใหม่ การจัดสรรงบประมาณที่เน้นยุทธศาสตร์และผลงาน และโครงสร้างของหน่วยราชการใหม่ จึงมีความจำเป็นเร่งจัดทำกรอบความคิด และข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

3.7 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานแนวใหม่ที่เน้นระบบความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การทำงานที่สามารถกำหนดและวัดผลของงาน และสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ และการจัดตั้งกระทรวง ทบวง กรมใหม่ ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของบริการที่ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการ

4. แนวทางการดำเนินการในระยะต่อไป

ประเทศไทยเลือกที่จะเริ่มดำเนินการปฏิรูปราชการในส่วนของการปฏิรูปบทบาทภารกิจและจัดโครงสร้างส่วนราชการ และการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดิน (Structural and administrative reform) ก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อจัดองค์กรและระบบให้ชัดเจน รวมทั้งจัดวิธีการบริหารงานให้

สอดคล้องกับหลักการในรัฐธรรมนูญ และหลักการการบริหารงานแนวใหม่ที่เป็นมาตรฐานสากล

การที่จะปฏิรูประบบราชการให้ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมาย ยังมีงานที่จะต้องช่วยกันดำเนินการอีกหลายอย่าง อีกทั้งยังมีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการอีกมากมาย เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรม การดำเนินการอาจแบ่งเป็นกรอบแนวทางสำหรับดำเนินการได้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ช่วงการเตรียมการ (ก่อน 1 ต.ค.2545)

ระยะที่ 2 ช่วงการริเริ่มปรับโครงสร้างและระบบการบริหารราชการ (ตั้งแต่ 1 ต.ค.2545 - 30 ก.ย.2547)

ระยะที่ 3 ช่วงก้าวสู่ระบบราชการแนวใหม่ (1 ต.ค.2547 - 30 ก.ย.2551)

ระยะที่ 1 ช่วงการเตรียมการ (ตั้งแต่มิถุนายน - 1 ตุลาคม 2545)

ในขณะที่รัฐสภากำลังพิจารณาร่าง พ.ร.บ. ทั้ง 2 ฉบับ ที่ได้ตั้งเป้าหมายว่ากฎหมายทั้ง 2 ฉบับผ่านความเห็นชอบและสามารถประกาศบังคับใช้ได้ก่อนวันที่ 1 ตุลาคม 2545 เนื่องจากเหตุผล 3 ประการดังนี้ (1) การปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแก้ไขปัญหาวิกฤตด้านอื่น ๆ (2) วันที่ 1 ตุลาคม เป็นวันเริ่มต้นของปีงบประมาณ ซึ่งจะทำให้กระบวนการถ่ายโอน และการจัดระบบการทำงานสะดวก (3) การดำเนินการนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้น ยิ่งเริ่มดำเนินการได้เร็วเท่าไรก็ยิ่งจะสามารถปฏิรูปในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปให้เห็นผลได้เร็ว

มากขึ้นเท่านั้น ในช่วงก่อนที่จะเริ่มการปรับโครงสร้างและจัดหน่วยงานใหม่นี้ ก็จำเป็นต้องมีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

จะเป็นการเตรียมการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการ ระบบการให้บริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบโครงสร้างใหม่ได้ ในการจัดโครงสร้างหน่วยราชการใหม่นั้นมีภารกิจสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 การจัดเตรียมรายละเอียดการจัดโครงสร้างภายใน การกำหนดภาพรวมภารกิจของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการกำหนดขอบเขตการให้บริการตามภาระหน้าที่ใหม่ที่กฎหมายกำหนด การกำหนดแผนงานและงบประมาณของหน่วยงานใหม่ และการกำหนดอัตรากำลังสำหรับปฏิบัติราชการตามโครงสร้างใหม่

การดำเนินงานส่วนนี้ คือ การวิเคราะห์ว่าในหน่วยงานใหม่ควรมีบทบาทภารกิจอะไรบ้าง มีงานใดที่เป็นภารกิจใหม่ และภารกิจใหม่นี้จะดำเนินการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด งานใดควรถ่ายโอนให้หน่วยงานในกระทรวงอื่นที่เหมาะสม หรือถ่ายโอนภารกิจให้ท้องถิ่น หรือภารกิจใดควรยุบเลิกและจ้างเหมาภาคเอกชนหรือองค์กรชุมชน การวิเคราะห์และกำหนดแผนงานว่าหน่วยงานส่วนใดของกระทรวงควรแปรรูปเป็นการบริหารงานในรูปแบบขององค์กรประเภทอื่น ๆ เช่น องค์การมหาชน องค์การบริหารประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ

ความคล่องตัวในการบริหารงาน และควรกำหนดว่ากระทรวงมีแผนงานที่จะแปรสภาพในระยะเวลาปี

1.2 การจัดเตรียมเพื่อการถ่ายโอนภารกิจ สิทธิหน้าที่ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการและลูกจ้าง และการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งภารกิจส่วนนี้ต้องมีการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจ สิทธิหน้าที่ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการและลูกจ้างของแต่ละหน่วยงาน กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแผนการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับอัตรากำลัง และบัญชีรายการภารกิจงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน ภาระผูกพัน และบุคลากรที่ต้องโอนย้ายไปหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานหลังวันที่ 1 ตุลาคม 2545 เป็นไปอย่างราบรื่น

1.3 การกำหนดแนวทางการบริหารงานภายในของแต่ละหน่วยงาน คือ การกำหนดกระบวนการบริหารงานภายในของแต่ละกระทรวงให้เป็นไปตามหลักการในร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. และเป็นไปตามหลักการการบริหารงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยภารกิจในอันดับแรกคือ การวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานภายใน กำหนดความชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง (ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และอธิบดี) ในแต่ละกลุ่มภารกิจ การดำเนินงานในส่วนนี้รวมถึงการวางระบบการบริหารงานใหม่ และการปรับปรุงขั้นตอนวิธีการทำงานของหน่วยงานราชการ เพื่อ

เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานภายใต้งบประมาณที่จำกัด

แต่ละกระทรวงต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของแต่ละกระทรวงจะต้องสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบงบประมาณแนวใหม่ ซึ่งกระทรวงต้องทำข้อตกลงผลงานที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แต่ละกระทรวงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการตรวจสอบ ติดตาม การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key performance indicators) ในระดับกระทรวงและระดับหน่วยงาน

1.4 การเตรียมกร่างกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ผลจากการบังคับใช้ร่างพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับ จำเป็นต้องมีการกำหนดกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องซึ่งจำเป็นต้องยกร่างดังนี้

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการตามที่กำหนดในมาตรา 3 ในร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่.....) พ.ศ.....

- พระราชกฤษฎีกาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวงในแต่ละกลุ่มภารกิจ ตามมาตรา 9 ในร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ....

- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการเพื่อรับผิดชอบภาระหน้าที่ใด ๆ โดยเฉพาะตามมาตรา 7 ในร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ....

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้ดำรงตำแหน่ง ใน ก.พ.ร. (อาจจะไม่ต้องดำเนินการหากมีการ

แก้ไขร่าง พ.ร.บ. เป็นอย่างอื่น)

- มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการวางแผนและประสานกิจกรรมเพื่อใช้ทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกระทรวงร่วมกัน ตามตรา 9 ในร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ....

- ระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดว่าด้วยการมอบอำนาจการปฏิบัติราชการแทน และการรักษาราชการสำหรับราชการในต่างประเทศ

- กฎกระทรวงว่าด้วยอำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการของแต่ละกระทรวง และกรม

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการถ่ายโอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน หนี้ สิทธิ และการผูกพัน ของกระทรวง ทบวง กรม ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องทั้ง 20 กระทรวง ซึ่งรวมถึงอัตรากำลังและงบประมาณ ตามมาตรา 47 - 49 ในบทเฉพาะกาล ของพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ...

2. การเตรียมการเพื่อรองรับการถ่ายโอนบุคลากร

เมื่อได้ปรับโครงสร้างและการพัฒนาระบบบริหารงานที่ชัดเจนแล้ว หน่วยงานในระดับกระทรวง ทบวง กรม ก็จะสามารถกำหนดแผนอัตรากำลังและเป็นโอกาสที่จะทบทวนคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่จะมีหน่วยงานบางหน่วยงานมีบุคลากรบางประเภทที่เกินความต้องการ ขณะเดียวกันอาจจะต้องการบุคลากรที่มีทักษะและคุณสมบัติบางประเภทที่เหมาะสมกับภารกิจ

และงานใหม่ของหน่วยงาน ทั้งนี้ สถานการณ์หลังการปรับโครงสร้างและการปรับวิธีการทำงานจะทำให้เกิดความต้องการในการถ่ายโอนบุคลากรอย่างกว้างขวาง ดังนั้น เพื่อให้การถ่ายโอนข้าราชการเป็นไปอย่างราบรื่นตลอดการปฏิรูปราชการและเอื้อประโยชน์สูงสุดสำหรับประชาชนผู้รับบริการ หน่วยงานราชการ และข้าราชการ ในการประชุม ก.พ. เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2544 ได้มีมติให้จัดตั้ง “ศูนย์พัฒนาและถ่ายโอนบุคลากรภาครัฐ” ขึ้นในสำนักงาน ก.พ. เพื่อรองรับการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการและเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาให้ความรู้และเพิ่มทักษะให้แก่ข้าราชการ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับข้าราชการในการปรับเปลี่ยนและการถ่ายโอนบุคลากรให้เป็นไปอย่างราบรื่น

การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการถ่ายโอนบุคลากรเป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญทั้งด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการ ความพึงพอใจและความสมัครใจของข้าราชการที่อาจจะถูกผลกระทบ ความต้องการและความพึงพอใจของหน่วยงานที่จะรองรับ และหลักความเป็นธรรมต่อประชาชน

ทั้งนี้ ศูนย์พัฒนาและถ่ายโอนบุคลากรภาครัฐจะมีบทบาทหลัก ดังนี้

- เป็นแกนกลางในการจัดการ การชี้ขาด การโอนย้ายข้าราชการทั้งระบบ เพื่อให้การโอนย้ายเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม

- เป็นหน่วยงานกลางในการประสานการพัฒนาและเตรียมความพร้อมสำหรับข้าราชการที่จะโอนย้ายไปทำงานในหน้าที่ใหม่

และหน่วยงานใหม่ ซึ่งตามปกติการพัฒนาจะมีหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมอยู่ 3 ประเภท คือ

- 1) หลักสูตรเตรียมการเปลี่ยนแปลง
- 2) หลักสูตรเปลี่ยนกระบวนทัศน์
- 3) หลักสูตรเพิ่มทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานของแต่ละส่วนราชการ

- เป็นศูนย์กลางที่รองรับข้าราชการบางส่วนที่ยังไม่สามารถถ่ายโอนไปยังหน่วยงานใหม่ เนื่องจากปัญหาขัดข้องที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น หน่วยงานใหม่ยังไม่มีความพร้อม หรือบุคลากรต้องการการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะใหม่ เป็นต้น

3. การเตรียมการเพื่อสร้างความเข้าใจ

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นที่เข้าใจและยอมรับของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างจริงจังเป็นรูปธรรม และเพื่อสร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้นำของระบบราชการและการเมือง ที่จำเป็นต้องเข้าใจและยอมรับถึงรูปแบบการบริหารราชการแนวใหม่ ได้มีการนำวิธีการใหม่ ๆ ไปปรับปรุงการทำงานและการให้บริการประชาชนรวมทั้งเพื่อพัฒนาช่องทางการให้ความรู้และข้อมูลที่ถูกต้องโดยตรงแก่ข้าราชการและกลุ่มประชาชนที่รับบริการจากภาครัฐ โดยเฉพาะในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน จึงได้มีการเตรียมการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการนี้ สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการมาแล้วอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1. การพัฒนาระบบการอบรมให้ความรู้

และหลักสูตรการฝึกอบรม ให้แก่ข้าราชการทุกระดับโดยเฉพาะระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ได้มีการพัฒนาหลักสูตรต้นแบบเพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

นอกจากนี้ยังให้การสนับสนุนการฝึกอบรมข้าราชการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรและการจัดฝึกอบรมทางไกล สำหรับข้าราชการทั่วประเทศ เช่น หลักสูตรการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง การปฏิบัติงานในสำนักงานยุคใหม่ การบริหารเป็นเลิศ เป็นต้น

2. กิจกรรมการสร้างความเข้าใจ โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ เป็นระยะๆ และจะเพิ่มความถี่ให้มากขึ้นในช่วงก่อน 1 ตุลาคม

ระยะที่ 2 ช่วงการริเริ่มปรับโครงสร้างและระบบการบริหารราชการ (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2545 – 30 กันยายน 2547)

1. การดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความเข้าใจอย่างต่อเนื่องในระยะต่อไป โดยเฉพาะในช่วงก่อนและหลังวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นช่วงที่คาดว่าจะเริ่มดำเนินงานตามระบบและโครงสร้างหน่วยงานใหม่ กิจกรรมการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ต้องดำเนินการให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง จริงจัง เข้มขัน และต้องมีความถี่มากขึ้น เพื่อให้การแปลง

หลักการสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ทั้งเรื่องการบริหารราชการแผ่นดินและการบริหารงานตามโครงสร้าง ความรับผิดชอบใหม่ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจัง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นรูปธรรม

2. การดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระทรวง และระบบการบริหารงาน

ภายหลังจากที่กฎหมายการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม และการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่มีผลบังคับใช้ นอกเหนือจากที่กระทรวงและหน่วยงานต่าง ๆ ต้องดำเนินงานตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว ยังมีภารกิจที่ต้องดำเนินการดังนี้

2.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน โดยที่แผนนี้จะเป็นเอกสารสำคัญที่ใช้ในการกำหนดการจัดสรรงบประมาณ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และผู้บริหารระดับต่างๆ ตลอดจนแนวทางในการพัฒนางาน ซึ่งจะเป็นรากฐานในการจัดทำข้อตกลงงบประมาณในปีต่อไป

2.2 พัฒนาระบบการทำงานและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน และบุคลากรภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อให้สามารถทำงานเป็นศูนย์ระบบประสานสั่งการ ศูนย์การควบคุมการทำงานและการพัฒนางานของกระทรวง และเป็นศูนย์กลางการบริหารงานในระดับกระทรวง ในการนี้ เพื่อเป็นการก้าวกระโดดเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ กระทรวงจำเป็นต้องพิจารณาระบบการ

ทำงานที่ทันสมัย (เป็นระบบ e-Ministry) โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในงานบริหาร เช่น ระบบการบริหารบุคลากร ระบบการเงินและการบริหารพัสดุ ระบบการบัญชี และสำนักงานปลัดกระทรวงควรพัฒนาและใช้ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การติดตามผลงาน การจัดทำระบบการรายงาน และการเผยแพร่ข้อมูลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ และสามารถใช้ระบบข้อมูลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เตรียมความพร้อมในการยุบเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ได้แก่ ภารกิจที่เป็นภารกิจหลักบางส่วนที่หมดความจำเป็นที่หน่วยราชการต้องทำเอง ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน โดยการวางแผนเพื่อแปรสภาพให้เป็นการทำงานโดยหน่วยงานประเภทอื่นๆหรือการถ่ายโอนให้หน่วยงานระดับท้องถิ่น

2.4 พัฒนาระบบมาตรฐานบริการประชาชนและการทำงานตามหลักมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (PSO) ตามความเหมาะสม โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นการบริการประชาชน เพื่อที่กระทรวงสามารถปรับระบบการทำงานและการให้บริการประชาชนให้เป็นระบบที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพต่อไป

3. การสร้างกลไกให้ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาและจัดระเบียบราชการ

โดยหลักการของการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ โครงสร้างและวิธีการบริหารราชการ และระบบบริหารงานแนวใหม่ ได้ให้ความ

สำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลลงสู่ระดับปฏิบัติให้มากที่สุด ดังนั้น จึงมีแนวความคิดที่จะปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ บางส่วนของ ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบงานด้านบุคคล และการพัฒนาจัดระบบ และปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานราชการ เพื่อรองรับงานดังกล่าว กล่าวคือ ก.พ. ได้เตรียมการถ่ายโอนอำนาจการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้กับส่วนราชการต่าง ๆ โดยในร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. กำหนดให้ตั้งคณะกรรมการพัฒนาและจัดระเบียบราชการขึ้น เรียกโดยย่อว่า “ก.พ.ร.” เพื่อเป็นกลไกในการกำกับดูแลให้การปฏิรูประบบราชการดำเนินไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ต่อเนื่อง มีความชัดเจน และดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสมและประหยัด โดยรับผิดชอบเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทน และระเบียบวิธีปฏิบัติราชการอื่น งานการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการจัดตั้ง การรวม การโอน การยุบเลิก การเปลี่ยนแปลงชื่อ การกำหนดอำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการภายในของส่วนราชการ รวมทั้งรับผิดชอบการตีความและวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการใช้พระราชบัญญัตินี้ด้วย

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในช่วงของการเปลี่ยนผ่านในอีก 1-2 ปีข้างหน้า จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างจุดเริ่มต้น

ของการทำงานดังกล่าวให้เข้มแข็งต่อไป ด้วยการถ่ายโอนองค์ความรู้ และกำลังคนจากสำนักงาน ก.พ. บางส่วนไปรองรับงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังกล่าว

4. การดำเนินการเกี่ยวกับการถ่ายโอน และจัดเตรียมความพร้อมกำลังคน

หลังจากการจัดโครงสร้างระดับมหภาค คือ การจัดโครงสร้างระดับกระทรวงที่ได้กำหนดเป็น 20 กระทรวง ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้ในวันที่ 1 ตุลาคม 2545 นั้น จะต้องเร่งดำเนินการปรับประสิทธิภาพภายในของแต่ละกระทรวงอย่างต่อเนื่องทันที และจะมีบุคลากรที่จำเป็นต้องโอนย้าย ศูนย์พัฒนาถ่ายโอนบุคลากรภาครัฐจะได้เริ่มดำเนินการโดยมีกิจกรรมหลัก ดังนี้

4.1 กำกับดูแลให้ความเป็นธรรมในการถ่ายโอนข้าราชการระดับต่าง ๆ

4.2 พัฒนาศักยภาพข้าราชการที่ถ่ายโอนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ โดยทำงานร่วมกับหน่วยราชการและองค์กรเครือข่าย ด้วยการฝึกอบรมให้มีความพร้อมและมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่

4.3 ให้ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ข้าราชการกลุ่มที่ประสงค์จะออกจากราชการตามความเหมาะสม

5. ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารบุคคลภาครัฐ

ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ต้องเร่งดำเนินการในการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐรวมถึงการวางระบบการพัฒนาข้าราชการ และการแก้ไขกฎหมายด้านบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องและ

เสร็จสิ้นในเวลาที่เหมาะสมกับการปฏิรูปด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่ควรเกินปี พ.ศ. 2547 โดยในเบื้องต้นมี 7 เรื่องใหญ่ ๆ ดังนี้

5.1 กำหนดกรอบนโยบายแนวทางการจัดประเภทกำลังคนในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพและการเปลี่ยนเงื่อนไขการจ้างงานเพื่อให้ระบบราชการมีทางเลือกในการว่าจ้างบุคลากรตามภารกิจที่จำเป็นได้หลากหลายรูปแบบ

5.2 ปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง (ปรับระบบ PC) ที่สอดคล้องกับการปรับบทบาทภารกิจใหม่ของภาครัฐ และจัดระบบค่าตอบแทนใหม่ที่เป็นธรรม

5.3 การปรับเปลี่ยนระบบการแต่งตั้งข้าราชการให้เป็นไปตามหลักสากลมากขึ้น

5.4 พัฒนาระบบผู้บริหารระดับสูง (Senior executive service) เพื่อให้มีนักบริหารที่เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะสูง สามารถเป็นผู้นำทางความคิด การกำหนดและการจัดทำนโยบายอย่างหลักแหลม และเป็นผู้สามารถรับผิดชอบต่อผลงานตามข้อตกลงระดับกระทรวง หรือข้อตกลงปฏิบัติงาน (Performance agreement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

5.5 การปรับระบบการประเมินผลการทำงาน ให้เน้นระบบผลงานเพื่อเป็นจุดเชื่อมโยงกับระบบการจัดสรรทรัพยากร แนวใหม่ การจัดโครงสร้างและการบริหารงานหน่วยงานราชการตามระบบใหม่

5.6 การปฏิรูประบบวินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ให้มีมาตรฐาน รวดเร็ว เป็นธรรม และสอดคล้องกับกลไกใหม่ตามรัฐธรรมนูญ

แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540

5.7 การวางกลไกและแนวทางการปฏิบัติใหม่เพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลโดยให้กระทรวงมีบทบาทเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนของการตรวจแทน ก.พ. ซึ่งจะทำหน้าที่เชิงนโยบาย มาตรฐานและดูแลระบบผู้บริหารระดับสูง

6. ดำเนินการปฏิรูประบบงบประมาณ การคลัง และระบบการบริหารพัสดุ

ภายหลังจากที่กระทรวง ทบวง กรม มีการปรับเปลี่ยนตามโครงสร้างและวิธีการบริหารงานภายในใหม่แล้ว ระบบงบประมาณจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนสู่ระบบงบประมาณที่สอดคล้องกับการกระจายความรับผิดชอบและการบริหารงานที่เน้นผลงานของกระทรวงต่าง ๆ สำนักงานงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการจัดทำกรอบและแนวทางเกี่ยวกับวิธีการงบประมาณเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปปรับเปลี่ยนวิธีการงบประมาณ และต้องจัดทำร่าง พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณใหม่เพื่อให้ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา

ระยะที่ 3 ช่วงก้าวสู่ระบบราชการแนวใหม่ (1 ตุลาคม 2547 - 30 กันยายน 2551)

ในระยะที่ 3 เป็นระยะที่การปฏิรูประบบราชการต้องเริ่มก้าวเข้าสู่กระบวนการทำงานในระบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหารงานแนวใหม่ ระบบงบประมาณใหม่ และเงื่อนไขกติกาการบริหารงานบุคคลใหม่ จากประสบการณ์ในหลาย ๆ ประเทศ แสดงให้เห็นว่ากว่าจะเห็นผลการปฏิรูปได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ต้องใช้เวลาในการดำเนินการไประยะหนึ่งและต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ ให้เหมาะสมกับความจำเป็น และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา

ในช่วงเวลานั้น หน่วยราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องในสังคมไทยควรร่วมกันทบทวนประเมินความพยายามและผลจากการปฏิรูปด้านต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลและข้อผิดพลาดหรือประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการต่อไป

แผนปฏิรูประบบราชการในส่วนของกระทรวงมหาดไทย และราชการบริหารส่วนภูมิภาค *

นายเอนก เกษมสุข**

รัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ได้กำหนดนโยบายการปฏิรูประบบราชการ โดยรัฐบาลเห็นว่าระบบราชการยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน จึงต้องปรับบทบาทและให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก กะทัดรัด ซึ่งรัฐบาลได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ให้กะทัดรัด มีการกิจชัดเจน ลดบทบาทภาครัฐถ่ายโอนภารกิจบางอย่างให้องค์การมหาชน ท้องถิ่น หรือเอกชน รับไปทำ และ ปรับปรุงค่าตอบแทน สวัสดิการ เช่น เงินโบนัส และข้าราชการที่เงินเดือนเต็มขั้น จะได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษ ร้อยละ 2

ในการประชุม ก.พ. เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2544 นายกรัฐมนตรีสั่งการให้สำนักงาน ก.พ. เร่งรัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับบทบาท ภารกิจ กระทรวง ทบวง กรม โดยให้มีผลตาม

กฎหมายตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป สำนักงาน ก.พ. ได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นเกี่ยวกับการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการรวม 3 ครั้ง คือ

- ครั้งแรก เมื่อวันที่ 4 - 5 สิงหาคม 2544 ณ พัทยา ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุด เกิดผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา

- ครั้งที่สอง เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2544 ณ ทำเนียบรัฐบาล

- ครั้งที่สาม เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 ณ ทำเนียบรัฐบาล

ที่ประชุมมีมติเห็นชอบ ภารกิจหลักสำคัญของภาครัฐซึ่งมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รักษาความมั่นคง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการประเทศ โดยมีระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแกนกลาง แบ่งออกได้เป็น 11 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย

* นางณิษฐา แสงทอง เจ้าหน้าที่สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปจากคำบรรยายในการประชุมสัมมนาเรื่องการบริหารงานของจังหวัดในยุคปฏิรูประบบราชการ เมื่อ วันพุธที่ 5 มิถุนายน 2545 ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร

** ผู้ช่วยปลัดกระทรวงมหาดไทย

พัฒนาประเทศ การบริหารราชการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสัมฤทธิ์ ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสาร และทราบความคืบหน้าการบริหารงานภาครัฐ

กลุ่มที่ 2 จัดให้มีมาตรการสนับสนุนและพัฒนาการเมืองในระบอบประชาธิปไตย

กลุ่มที่ 3 จัดให้มีการสนับสนุนกิจการส่วนพระองค์ และโครงการตามพระราชดำริ

กลุ่มที่ 4 ส่งเสริมการผลิตเพื่อสร้างรายได้และสร้างเสริมศักยภาพการแข่งขัน และปกป้องผลประโยชน์ของชาติในสังคมโลก

กลุ่มที่ 5 ดูแลพัฒนาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เอื้อต่อการดำรงชีวิต เกิดความสมดุลในการพัฒนาและเป็นรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในประเทศอย่างยั่งยืน

กลุ่มที่ 6 พัฒนานวัตกรรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ และการแข่งขัน

กลุ่มที่ 7 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านการคมนาคมและขนส่ง ให้เอื้อต่อการดำรงชีวิต ความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกิจ และนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางเครือข่ายการคมนาคมขนส่งของภูมิภาค

กลุ่มที่ 8 บริหารรายได้รายจ่ายของรัฐ จัดสรรทรัพยากรและบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพเพื่อควมมีเสถียรภาพทางการเงิน การคลัง และความมั่นคงอันยั่งยืนของประเทศ

กลุ่มที่ 9 พัฒนาประชากรให้มีสุขภาพ มีความรู้ ความคิดกว้างไกล มีพลานามัยและ

ศักยภาพด้านกีฬา มีวัฒนธรรมที่ดีงาม เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีคุณภาพ เป็นสังคมแห่งความรู้คู่คุณธรรม พร้อมนำประเทศชาติไปสู่ความมั่งคั่ง มีชื่อเสียง มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี สามารถดำรงตนร่วมกับสังคมโลกได้อย่างมีความสุข

กลุ่มที่ 10 จัดระเบียบสังคม สร้างความเป็นธรรมในการดำรงชีวิต พัฒนาบรรทัดฐานทางสังคม ค้ำครองและพิทักษ์สิทธิพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ให้มีงานทำ และมีรายได้เป็นที่พึงของตนเอง และผู้อื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาสังคม เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิต มีสวัสดิการที่เหมาะสม มีเกียรติภูมิ รู้เท่าทันโลก มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้สังคมมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

กลุ่มที่ 11 กำหนดยุทธศาสตร์ความมั่นคงชาติ การรักษาอธิปไตย การจัดระเบียบสังคม และอำนวยความสะดวก การเสริมสร้างความสงบสุขของสังคม ตลอดจนการส่งเสริมความเข้มแข็งของสังคม เพื่อให้ประชาชนมีความมั่งคั่งและประเทศชาติมีความมั่นคง

โดยเน้นบทบาทสำคัญ 3 บทบาท ได้แก่

1) บทบาทในการกำหนดนโยบาย (Policy formulation)

2) บทบาทในการวางกฎ ระเบียบ และตรวจสอบ (Regulation)

3) บทบาทการสนับสนุน (Promotion) โดยมีหลักในการพิจารณาเรื่องงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันว่า

1. เป็นงานที่หน่วยงานราชการจำเป็นต้องดำเนินการอยู่หรือไม่ หากไม่จำเป็นก็ควร

ยกเลิก แต่หากยังเป็นงานที่จำเป็น จะต้องพิจารณาต่อไปว่าเป็นงานที่ปฏิบัติซ้ำซ้อนกับส่วนราชการใดหรือไม่ หากเป็นงานที่ซ้ำซ้อนกับส่วนราชการอื่น ก็ควรยกเลิก หรือรวมงานหรือโอนงานนั้นไปยังหน่วยงานที่เหมาะสม

2. เป็นงานที่ถือเป็นภารกิจหลัก (Core function) และภารกิจพื้นฐานของรัฐที่เป็นการควบคุม อนุมัติ อนุญาต ตามกฎหมาย การรักษาความเป็นธรรมในสังคมหรือไม่ ถ้าเป็น จะต้องพิจารณาว่าควรดำเนินการในส่วนกลางหรือมอบอำนาจ ให้ภูมิภาคหรือท้องถิ่นดำเนินการ ถ้าไม่ใช่ก็ควรยกเลิก

3. หากไม่ใช่งานหลัก (non-core function) ที่ราชการจำเป็นต้องปฏิบัติ ก็ควรพิจารณายกเลิกงานนั้น หรือแปรรูปงานให้เอกชนรับดำเนินการและจ้างเหมา

4. หากเป็นงานบริการบางประเภทที่ภาคราชการยังมีความจำเป็นที่ต้องจัดบริการให้ประชาชนเพียงบางกลุ่ม หรือหน่วยราชการยังมีขีดความสามารถที่เหลือในการให้บริการได้อันเนื่องมาจากรัฐได้ลงทุนมาก่อนหน้านี้แล้ว และจะเกิดความสูญเสียเปล่าหากไม่ได้ใช้ให้เป็นประโยชน์ ในกรณีนี้ ก็ควรพิจารณารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานที่เน้นการให้บริการในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) และอาจจะกำหนดแนวทางในการเก็บค่าบริการที่เหมาะสมจากผู้บริโภคโดยตรง (User-pay concept) เพื่อลดภาระงบประมาณและสร้างความเป็นธรรมในการใช้ทรัพยากรของรัฐ

Value Chain กระทรวงมหาดไทย

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าวข้างต้น ได้จัดให้กระทรวงมหาดไทยอยู่ใน

กลุ่มที่รัฐจำเป็นจะต้องดำเนินการกลุ่มที่ 11 สำหรับแนวคิดในการปฏิบัติงานนั้น กระทรวงมหาดไทย มีแนวคิดในการเป็นส่วนหนึ่งของการ “เสริมสร้างความสงบสุขในสังคม ความมั่นคงภายใน และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง สามารถปกครองตนเองได้ และเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน รวมทั้งเสริมสร้างวงจรเศรษฐกิจที่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นการกิจที่กระทรวงมหาดไทยทำอยู่แล้ว เป็นการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข สำหรับภารกิจของกระทรวงมหาดไทยในฐานะผู้กำกับดูแลการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ต้องรับภาระมากขึ้น

ภารกิจกระทรวงมหาดไทย

จากที่กระทรวงมหาดไทยมีภารกิจหลักตาม Value Chain ดังกล่าวข้างต้น ในขั้นต้นทำให้กระทรวงมหาดไทย สามารถแบ่งแยกภารกิจของกระทรวงออกเป็น 6 กลุ่ม 23 ภารกิจย่อย ดังนี้

กลุ่มแรก กลุ่มอำนวยการ รับผิดชอบภารกิจ

1. กำหนดนโยบายและจัดทำแผนของกระทรวง
2. แปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ
3. ส่งเสริมการบริหารราชการของจังหวัด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบภารกิจ

4. ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

5. ประสานและบูรณาการการจัดทำแผนพัฒนาของท้องถิ่น
6. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม
7. สนับสนุนงานคลังท้องถิ่นให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้
8. ติดตามผลการดำเนินงานของท้องถิ่นเพื่อเป็นการสร้างหลักประกันในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มกิจการความมั่นคงภายใน
รับผิดชอบภารกิจ

9. เสริมสร้างและรักษาความสงบสุขของสังคม ดูแลความสงบเรียบร้อยและอำนวยความเป็นธรรมแก่ประชาชนในพื้นที่
10. ดำเนินการรักษาความมั่นคงภายใน
11. ดำเนินการและพัฒนาระบบงานทะเบียนเพื่อความมั่นคงภายในและการพัฒนาประเทศ
12. พัฒนาและบริหารระบบการปกครองท้องถิ่น
13. ออกเอกสารสิทธิในที่ดินและจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม

กลุ่มที่ 4 กลุ่มป้องกันและบรรเทา
สาธารณภัย รับผิดชอบภารกิจ

14. จัดทำแผนแม่บทด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนพัฒนาและจัดวางระบบการเตือนภัย
15. ส่งเสริมสนับสนุนการป้องกันบรรเทาและฟื้นฟู บำรุงในพื้นที่ที่เกิดสาธารณภัยขนาดใหญ่
16. ดำเนินการบรรเทาและฟื้นฟู บำรุงในพื้นที่ที่เกิดสาธารณภัยขนาดใหญ่

17. ศูนย์ประสานการวางแผน การป้องกัน การบรรเทาและการฟื้นฟู สาธารณภัยกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มที่ 5 กลุ่มพัฒนาชุมชน รับผิดชอบ
ภารกิจ

18. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้ประชาชนพึ่งตนเองและนำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็ง
19. ส่งเสริมศักยภาพของประชาชนผู้นำชุมชน องค์การชุมชนและเครือข่ายในการบริหารจัดการชุมชน
20. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มที่ 6 กลุ่มพัฒนาเมือง รับผิดชอบ
ภารกิจ

21. การควบคุมอาคารและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
22. การดำเนินการด้านผังเมือง
23. การสนับสนุนการพัฒนาเมืองแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2544 ได้พิจารณาผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ เห็นชอบการแบ่งกลุ่มภารกิจของรัฐ 11 กลุ่ม ตลอดจนกำหนดการจัดส่วนราชการเป็น 17 กระทรวง และ 1 ทบวง แต่ในการประชุม เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2545 คณะรัฐมนตรีได้มีมติปรับปรุงการจัดส่วนราชการใหม่เป็น 20 กระทรวง

ในการประชุมร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับปลัดกระทรวงทุกกระทรวง เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2545 ได้ผลสรุปการกำหนดกลุ่มภารกิจและหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทยใหม่ จาก 6 กลุ่ม เป็น 4 กลุ่ม โดย

ยังคงภารกิจย่อยเดิมใน 23 ภารกิจ ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย
 - สำนักงานปลัดกระทรวง
2. กลุ่มภารกิจด้านกิจการความมั่นคงภายใน ประกอบด้วย
 - กรมการปกครอง
 - กรมที่ดิน
3. กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย
 - กรมการพัฒนาชุมชน
 - กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
4. กลุ่มภารกิจด้านสาธารณสุขและพัฒนาเมือง ประกอบด้วย
 - กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - กรมการผังเมืองและโยธาธิการ

ทั้งนี้มีหน่วยงานที่จัดเป็นองค์การบริหารประสิทธิภาพ 2 หน่วยงานขึ้นอยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวง ได้แก่ กลุ่มสื่อสาร และกลุ่มพัฒนาบุคลากร ตลอดจนมีรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ 1) การไฟฟ้านครหลวง 2) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (โดยมีเงื่อนไขให้อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในระยะเปลี่ยนผ่านของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นเวลา 2 ปี) 3) การประปานครหลวง 4) การประปาส่วนภูมิภาค และ 5) องค์การตลาด โดยการเคหะแห่งชาติและการทางพิเศษแห่งประเทศไทยจะแยกออกไป

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2545 มีมติว่า จะยังไม่ปฏิรูประบบราชการอย่างเต็มรูปแบบในทันที แต่จะดำเนินการในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป จึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามมติคณะ

รัฐมนตรีดังกล่าว ดังนี้

1. แก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างส่วนราชการและระเบียบราชการฝ่ายบริหาร โดยมุ่งหมายให้การปรับโครงสร้างกระทรวง มีผลในวันที่ 1 ตุลาคม 2545 โดยโครงสร้างดังกล่าวมี 20 กระทรวง แต่ละกระทรวงมีปลัดกระทรวง และรองปลัดกระทรวง แต่ละกระทรวงมีกรมและเป็นนิติบุคคล ขณะนี้ร่าง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. และร่าง พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ได้ผ่านความเห็นชอบในวาระแรกเรียบร้อยแล้ว
2. จะปรับกลุ่มภารกิจเป็นทบวง มีปลัดทบวงดูแล
3. ปรับระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification)

สาระสำคัญของร่าง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ..) พ.ศ. มีหลักการสำคัญ 7 หลักการคือ

หลักการที่ 1 กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักการที่ 2 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และอธิบดี เพื่อให้ชัดเจน และมีการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน

หลักการที่ 3 กำหนดการจัดส่วนราชการของกระทรวงและส่วนราชการ ที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และกำหนดการจัดตั้ง

ส่วนราชการของกระทรวงที่มีการกิจโดยเฉพาะ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาเป็นระดับอธิบดีได้

หลักการที่ 4 กำหนดให้ส่วนราชการในกระทรวงมีการวางแผน และประสาน กิจกรรมการใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และบรรลุ เป้าหมายของกระทรวง

หลักการที่ 5 กำหนดให้มีการมอบ อำนาจการตัดสินใจกรรมและการฟ้องร้องคดี เพื่อเป็นการลดขั้นตอนและการกระจาย อำนาจเพิ่มขึ้น

หลักการที่ 6 กำหนดการบริหาร ราชการในต่างประเทศ เพื่อการปฏิบัติ ราชการในต่างประเทศเป็นไปอย่างมีเอกภาพ และรวดเร็ว

หลักการที่ 7 กำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาและจัดระเบียบราชการ (กพร.) เพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงส่วนราชการ และการบริหารราชการ

สาระสำคัญของร่าง พ.ร.บ. ปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ในส่วนของ กระทรวงมหาดไทยนั้น มาตรา 30 ได้กำหนด อำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยไว้ ดังนี้ “กระทรวงมหาดไทยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ **ความมั่นคงภายใน การบำบัดทุกข์ บำรุงสุข** การพัฒนาการบริหารราชการส่วนภูมิภาค การ ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและพัฒนาชุมชน กิจกรรมสาธารณภัยและพัฒนาเมืองและ ราชการอื่น ตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็น อำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย หรือ ส่วนราชการซึ่งสังกัดกระทรวงมหาดไทย” ทั้งนี้ แตกต่างจากอำนาจหน้าที่ที่กระทรวงมหาดไทย โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเสนอ

ไปยังเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา โดย ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง มหาดไทยไว้ ดังนี้ “กระทรวงมหาดไทยมี อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการ**บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ความมั่นคงภายใน** การพัฒนาการบริหาร ราชการส่วนภูมิภาค การส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นและพัฒนาชุมชน กิจกรรม สาธารณภัยและพัฒนาเมืองและราชการอื่น ตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงมหาดไทย หรือส่วนราชการซึ่ง สังกัดกระทรวงมหาดไทย” เนื่องจากคำว่า บำบัดทุกข์บำรุงสุข เป็นคำรวม ส่วนความ มั่นคงภายในเป็นคำขยาย

โครงสร้างส่วนราชการของกระทรวง มหาดไทย มาตรา 31 ของร่าง พ.ร.บ.ปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ... กำหนดให้ กระทรวงมหาดไทย มีส่วนราชการดังต่อไปนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี ผู้บังคับบัญชา เป็นข้าราชการการเมือง
 2. สำนักงานปลัดกระทรวง
กลุ่มภารกิจด้านกิจการความมั่นคงภายใน
 3. กรมการปกครอง
 4. กรมที่ดิน
กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
 5. กรมการพัฒนาชุมชน
 6. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กลุ่มภารกิจด้านสาธารณภัยและพัฒนาเมือง
 7. กรมการผังเมืองและโยธาธิการ
 8. กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- สำหรับภารกิจและอำนาจหน้าที่ของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย** สามารถ

กำหนดได้ 3 ประการ คือ

1. กำหนดนโยบายและจัดทำแผนของ
กระทรวง
2. แปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ
3. ส่งเสริมการบริหารราชการของ
จังหวัด

ทั้งนี้ มีภารกิจย่อย จำนวน 12 ประการ
ได้แก่

1. เสนอแนะจัดทำนโยบายของ
กระทรวงต่อรัฐมนตรี และจัดทำ
ยุทธศาสตร์ความมั่นคงภายในของ
ประเทศ
2. เสนอแนะและกำหนดยุทธศาสตร์
การบริหารแผนงาน แผนเงิน แผน
คน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้อมูล
สารสนเทศและเป็นศูนย์สารสนเทศ
เพื่อการบริหารงานของกระทรวง
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจ
ราชการและการตรวจสอบภายใน
ราชการทั่วไปของกระทรวง
5. ดำเนินการเกี่ยวกับงานคณะ
กรรมการมาตรฐานการบริหารงาน
บุคคลส่วนท้องถิ่น ตามกฎหมายว่า
ด้วยการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
6. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนา
บุคลากรของกระทรวง
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสารของ
กระทรวง รวมทั้งสนับสนุนและให้
บริการด้านการสื่อสารแก่ส่วน
ราชการต่าง ๆ และจังหวัด
8. ดำเนินการและประสานการแปลง
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ
ไปสู่การพัฒนาของจังหวัดแบบ

บูรณาการส่งเสริมสนับสนุนการ
วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
จังหวัด ตลอดจนติดตามประเมินผล
การพัฒนาจังหวัด และสนับสนุน
การปฏิบัติราชการส่วนภูมิภาค

9. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายใน
ความรับผิดชอบของกระทรวง และ
กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงาน
นิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับ
ความรับผิดชอบแห่งของเจ้าหน้าที่
ส่วนราชการ และงานคดีที่อยู่ใน
อำนาจหน้าที่ของกระทรวง
10. ดำเนินการเกี่ยวกับความช่วยเหลือ
และความร่วมมือกับต่างประเทศ
11. ราชการประจำของกระทรวง และ
กำกับ เร่งรัด การปฏิบัติราชการ
ของส่วนราชการในกระทรวง
12. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมาย
กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ
สำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่
กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบ
หมาย

ทั้งนี้ ได้ยกเลิกภารกิจเกี่ยวกับ
กฎหมายว่าด้วยวิศวกร และกฎหมายว่าด้วย
สถาปนิก ตลอดจนได้รวมภารกิจเกี่ยวกับการ
ประชาสัมพันธ์ของกระทรวง เข้าอยู่ภายใน
ภารกิจราชการประจำของกระทรวงไว้แล้ว

**งานตามภารกิจของสำนักงานปลัด
กระทรวงมหาดไทยปัจจุบันที่ต้องตัดโอนให้
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

1. งานปฏิบัติการข่าว งานชนกลุ่มน้อย
งานต่อต้านการก่อการร้ายและอาชญากรรม
ข้ามชาติ ตลอดจนงานสัญญาชาติ ในความ
รับผิดชอบของ กองการข่าว สป. ไปให้กรม

การปกครอง ดำเนินการ

2. งานความมั่นคงชายแดน และงานปฏิบัติเกี่ยวกับกิจการผู้อพยพ ในความรับผิดชอบของ กองการต่างประเทศ สป. ไปให้กรมการปกครองดำเนินการ

งานตามข้อ 1 และ 2 ยังมีความเห็นไม่ตรงกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะต้องพิจารณาร่วมกันต่อไป

3. งานตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และโรงแรมตัดโอนให้ กรมการปกครองดำเนินการ

4. งานตามกฎหมายว่าด้วยการพิจารณาอนุญาตให้ดูศพราย ตัดโอนให้ กรมที่ดิน เป็นผู้ดำเนินการ

งานรับโอนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจที่จะต้องรับโอนงานจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพิ่มขึ้น 2 งาน ได้แก่

1. งานพัฒนาบุคลากร ให้มีการตัดโอนทั้งหลักสูตร งบประมาณ อาคารสถานที่ และอัตรากำลังของทุกส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มารวมไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดต่อไป

2. งานการสื่อสาร ให้มีการตัดโอนงานการสื่อสารของกรมการปกครอง มารวมกับงานการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

กลุ่มภารกิจในราชการส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย กลุ่มภารกิจ 11 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ
2. กลุ่มงบประมาณการคลัง
3. กลุ่มการบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มกิจการต่างประเทศ
5. กลุ่มกฎหมาย
6. กลุ่มมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
7. กลุ่มนโยบาย
8. กลุ่มวิจัยและพัฒนา
9. กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ
10. กลุ่มตรวจสอบติดตามประเมินผล
11. กลุ่มยุทธศาสตร์และส่งเสริมราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ทั้งนี้ ให้กลุ่มพัฒนาบุคลากรและกลุ่มสื่อสารในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เตรียมจัดตั้งเป็นองค์การบริหารประสิทธิภาพ (ESU) ในอนาคตต่อไป

การจัดระบบการบริหารงานส่วนภูมิภาคตามแนวความคิดของสำนักงาน ก.พ.

ในการจัดระบบการบริหารงานส่วนภูมิภาคแนวใหม่ เป็นการจัดรูปแบบการบริหารงานของจังหวัดให้ดูแลรับผิดชอบงานในระดับพื้นที่ (Area Base) โดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนและลักษณะเฉพาะของปัญหาในแต่ละพื้นที่ โดยบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ ผลักดันให้การดำเนินการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและการพัฒนาจังหวัดนั้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในเบื้องต้น มีแนวทางที่จะดำเนินการ ดังนี้

1. การบริหารงานภายในจังหวัด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารและกำกับดูแลงานทั้งหมดในจังหวัด (Area Manager) เปรียบเสมือนจังหวัดมีสภาพเป็นหน่วยงานระดับกรม และให้จังหวัดบรรจุบุคคลเข้ารับราชการได้เอง

2. รูปแบบการจัดโครงสร้างจังหวัด จัดรูปแบบโครงสร้างภายในจังหวัดในฐานะ Regional Office จากส่วนกลาง อาจกำหนดเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านเศรษฐกิจ 3) ด้านสังคม 4) ด้านความมั่นคง โดยรวมเอางานปฏิบัติการที่เคยอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงต่าง ๆ มารวบรวมดำเนินการในจังหวัดให้เป็นเอกภาพ ทั้งนี้ การจัดรูปแบบโครงสร้างในจังหวัดแต่ละจังหวัดอาจเน้นการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นกับลักษณะความต้องการความจำเป็น ปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงมหาดไทย

จากการประชุมชี้แจงระหว่างกระทรวงมหาดไทย กับสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2545 ได้กำหนดการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ของกระทรวงมหาดไทยในภาพรวมเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ให้คงรูปแบบส่วนราชการระดับจังหวัดแบบเดิมไปก่อน

ระยะที่ 2 คาดว่าประมาณปี พ.ศ. 2546 ปรับเปลี่ยน ให้สอดคล้องกับแนวทางการ

ปรับปรุงราชการบริหารส่วนภูมิภาคแนวใหม่ รวมทั้งให้เป็นไปตามที่นายกรัฐมนตรีได้มอบนโยบายที่จะให้จังหวัดเป็นกรม และข้าราชการสังกัดจังหวัด

สำหรับแนวความคิดในการปรับปรุงโครงสร้างราชการบริหารส่วนภูมิภาคของสำนักงาน ก.พ.มีดังนี้

1. จัดโครงสร้างของส่วนราชการในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยนำรูปแบบของกระทรวงสาธารณสุข มาเป็นต้นแบบ และนำแนวความคิดที่จะให้จังหวัดเป็นกรมมาใช้

2. กำหนดรูปแบบคณะผู้บริหารจังหวัด จำลองในระบบ กรม.

3. จัดโครงสร้างสำนักงานจังหวัด โดยจำลองแบบ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

4. นำแนวความคิดให้มีระบบนายอำเภอ CEO เพื่อรองรับผู้ว่าราชการจังหวัด CEO

การปรับปรุงวิธีการงบประมาณ ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ

เพื่อให้กระบวนการจัดทำและการจัดสรรงบประมาณ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศของรัฐบาล สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ที่ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมมีระบบควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2544 แต่งตั้งคณะ

อนุกรรมการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ และการเงินขึ้น เพื่อพิจารณาปรับปรุงวิธีการงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวข้างต้น

กรอบแนวทางในการจัดโครงสร้างและอัตราค่าจ้างของสำนักงาน ก.พ.

1. หลักการ

(1) ใช้จำนวนตำแหน่งเท่าที่มีอยู่ตามกรอบอัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน โดยไม่มีการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่

(2) ไม่ปรับระดับตำแหน่ง โดยคงกรอบอัตรากำลังในแต่ละระดับไว้ และใช้การเกลี่ยตำแหน่งจากกระทรวงเดิมไปกระทรวงใหม่แทน ยกเว้นตำแหน่งบางตำแหน่งในกระทรวง/กรมตั้งใหม่ ซึ่งมีความจำเป็นอันหลีกเลี่ยงมิได้ที่จะต้องมีการกำหนดตำแหน่งดังกล่าว เช่น ตำแหน่งปลัดกระทรวง ตำแหน่งอธิบดี เป็นต้น เนื่องจากไม่สามารถเกลี่ยตำแหน่งในระดับเดียวกันมาได้ แต่ต้องไม่ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของภาครัฐสูงขึ้น

(3) การเกลี่ยอัตรากำลังต้องคำนึงถึงความสมัครใจ ความเป็นธรรม และสิทธิประโยชน์ของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่

(4) ให้ ก.พ. เป็นศูนย์กลางประสานการถ่ายเทกำลังคนระหว่างกระทรวง และให้อ.ก.พ.กระทรวง เป็นศูนย์กลางประสานการถ่ายเทกำลังคนภายในกระทรวง

2. มาตรการ

(1) ควบคุมจำนวนหน่วยงานระดับกอง/สำนักในกรม ไม่ให้ขยายเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น โดยจะใช้หน่วยงานระดับกอง/สำนักในกรมเท่าที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน

(2) การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้กระทำได้ ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่ส่วนราชการนั้นได้รับอยู่ในปัจจุบัน

(3) ควบคุมไม่ให้มีตำแหน่งที่ได้รับเงินประจำตำแหน่งเพิ่มขึ้น โดยคงงบประมาณเงินประจำตำแหน่งไว้ตามวงเงินปัจจุบัน

(4) ให้ตัดโอนตำแหน่งอัตราเงินเดือนและ/หรือบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่ปฏิบัติภารกิจนั้นอยู่เดิม ไปยังกระทรวงใหม่ตามภารกิจที่ได้ตัดโอนไป

(5) ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้สั้นลง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนวิธีการทำงานแนวใหม่ พัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ ฯลฯ

(6) จัดลำดับความสำคัญของภารกิจในกระทรวง โดยให้ความสำคัญกับภารกิจหลักของกระทรวง และเกลี่ยอัตรากำลังภายในกระทรวงให้สอดคล้องกับภารกิจที่จัดใหม่

(7) โอนภารกิจให้ท้องถิ่นแล้วตัดอัตรากำลังเกิน (ถ้ามี) ที่มีอยู่ไปใช้ในกระทรวงอื่น

(8) รวมหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของกระทรวงเข้าเป็นหน่วยเดียว เพื่อสร้างเอกภาพในการบริหาร และประหยัดทรัพยากรการบริหาร และทรัพยากรการดำเนินการ

(9) กำหนดแนวทางไม่ให้ย้ายบุคคลที่ปฏิบัติภารกิจนั้นอยู่เดิม ออกจากตำแหน่งที่จะเกลี่ยไปให้กระทรวงอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจที่ต้องใช้ทักษะ และเทคนิคพิเศษเฉพาะ

(10) มาตรการอื่น ๆ เพื่อให้การจัด

ส่วนราชการ อัตรากำลังและการเกลี้ยอัตรา
กำลังเป็นไปอย่างราบรื่น

การปรับบทบาทในส่วนของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย จะต้องมีการปรับ
เปลี่ยนการจัดโครงสร้างและระบบงานใหม่ให้
สอดคล้องกับการกิจ สำนักงานปลัดกระทรวง

มหาดไทย ได้มีคำสั่งจัดตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อ
รับผิดชอบพิจารณาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การ
ดำเนินการปรับบทบาท การกิจ และ
โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวง
มหาดไทย มีความเหมาะสมสอดคล้องกับ
ภารกิจที่ได้รับ และเสร็จสิ้นเรียบร้อยตามห้วง
ระยะเวลาที่กำหนด

สรุปผลการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง “ความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและประชาชนเพื่อการปฏิรูประบบราชการ”¹

ภาควิชาสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

ตามที่รัฐบาลได้แถลงนโยบายการปฏิรูประบบราชการต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 และได้พยายามเร่งดำเนินการเพื่อให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว ซึ่งวิธีการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ต้องเน้นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ดังนั้น คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จึงจัดสัมมนาทางวิชาการขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาครัฐ ประชาชน และข้าราชการได้แสดงความคิดเห็น โดยมี นายปองพล อดิเรกสาร รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานพิธีเปิดการสัมมนา และบรรยายพิเศษเรื่อง รัฐบาลปฏิรูประบบราชการเพื่อใคร และมีการอภิปราย 3 เรื่อง คือ 1) รูปแบบ โครงสร้างของส่วนราชการ และบทบาทของข้าราชการส่วนภูมิภาค และ

ท้องถิ่นต่อการปฏิรูประบบราชการ 2) หลากหลายมุมมองของประชาชนในประเด็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและประชาชนในการปฏิรูประบบราชการ และ 3) จุดร่วมที่เหมาะสมของกิจกรรมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และประชาชนในการปฏิรูประบบราชการ

นายปองพล อดิเรกสาร รองนายกรัฐมนตรี ได้บรรยายเรื่อง “รัฐบาลปฏิรูประบบราชการเพื่อใคร” ว่า การปฏิรูประบบราชการ เป็นกระบวนการที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องหลายรัฐบาลเป็นเวลายาวนาน ตั้งแต่อดีตในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ได้ปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการจาก เวียง วัง คลัง นา มาเป็นรูปแบบโครงสร้างของกระทรวง และประเทศไทยได้ยึดถือรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแบบนั้นมากกว่า 100 ปี กระทรวงได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่

¹ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จัดสัมมนาทางวิชาการ ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2545

ตลอดเวลา เช่น ประมาณปี 2502 ที่ประเทศไทยเริ่มเข้าสู่ยุคสมัยของการพัฒนา ได้นำแผนพัฒนาเศรษฐกิจมาเป็นเครื่องมือของการพัฒนาประเทศ มีกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติเกิดขึ้น ได้นำกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำรพัฒนามาอยู่ในกระทรวงนี้ เช่น กรมชลประทาน กรมทางหลวง เป็นต้น ทำให้ประเทศไทยได้มีการพัฒนามาในระดับหนึ่ง มีหน่วยงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย หลายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพ เช่น การยุบหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงมหาดไทย คือกรมแรงงาน และกรมประชาสงเคราะห์ แล้วจัดตั้งเป็นกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หรือแยกหน่วยงานออกเป็นอิสระจากกระทรวง เช่น กรมอัยการ และกรมตำรวจ เป็นสำนักงานอัยการสูงสุด และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นต้น จะเห็นว่ารัฐบาลแต่ละยุคแต่ละสมัยได้มีการปฏิรูประบบราชการมาโดยตลอด เพียงแต่ยังไม่ได้ทำเต็มรูปแบบทั้งระบบ พอถึงรัฐบาลชุดนี้ได้มีความพยายามที่จะทำให้สำเร็จต่อจากรัฐบาลชุดก่อน การปรับโครงสร้างทั้งระบบ มีเหตุผลหลายประการ คือ

1. กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งถือเป็นกระแสหลักที่ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบราชการ แรงกดดันจากกระแสโลกภายนอกมีผลครั้งแรกให้ปรับเปลี่ยนระบบราชการในสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งเป็นยุคของการล่าอาณานิคมของชาติตะวันตก การจะนำพาประเทศให้อยู่รอดปลอดภัยได้ แนวทางหนึ่งต้องปรับระบบการบริหารราชการให้ทันสมัย สอดคล้องกับแนวทางตะวันตก ยิ่งเมื่อเข้าสู่สังคมยุคข่าวสารข้อมูลในปัจจุบัน ที่ไม่อาจ

ปิดกั้นข้อมูลและความคิดกันได้ การล่าอาณานิคมของต่างชาติในปัจจุบันมาในรูปแบบใหม่ คือ รูปแบบการยึดครองอำนาจทางเศรษฐกิจ เช่น การเป็นเจ้าของหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ หรือธนาคารพาณิชย์ บริษัทห้างร้านต่าง ๆ ธุรกิจการเงิน การคลัง อุตสาหกรรม และเกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสูง มีการกีดกันทางการค้าอย่างรุนแรง ทำให้ต้องผนึกกำลังของประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อสร้างอำนาจต่อรองในเวทีการค้าระหว่างประเทศ เช่น กลุ่มประชาคมยุโรป กลุ่มเอเปค กลุ่มอาเซียน เป็นต้น ประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ จึงต้องหันมาปรับปรุงการบริหารงานของประเทศเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแรงกดดันจากภายนอก

2. กระแสของการปฏิรูปการเมืองของประเทศ จากเหตุการณ์จลาจลในเดือนพฤษภาคม 2535 ประกอบกับปัญหาที่เกิดจากฝ่ายการเมือง ทำให้สังคมได้สร้างแรงกดดันให้รัฐบาลดำเนินการปฏิรูประบบการเมือง ซึ่งเป็นที่มาของการออกกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ระบบราชการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเมืองจึงได้รับผลกระทบที่ต้องปฏิรูปควบคู่กันไปด้วย

3. สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพสังคม และทำให้ความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศลดลง ภาวะทางการเงินของประเทศย่ำแย่ ทำให้ประเทศต้องขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจำนวนมากจากองค์การการเงินระหว่างประเทศ รัฐบาลจึงจำเป็นต้องเข้มงวดค่าใช้จ่ายภาครัฐ โดยเฉพาะ

งบประมาณประจำปีที่ใช้เป็นค่าจ้างเงินเดือนข้าราชการ และลูกจ้างที่สูงถึง 75 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณทั้งหมด มีเงินเหลือสำหรับเป็นงบลงทุนและงบพัฒนาไม่ถึง 25 เปอร์เซ็นต์ ทำให้ต้องปรับปรุงการบริหารจัดการใหม่ ให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพดีขึ้น คุ่มค่าเงินงบประมาณที่มีอยู่จำนวนจำกัด

4. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และต่อไปท้องถิ่นจะต้องรับภารกิจที่ต้องถ่ายโอนจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ความไม่พร้อมและความไม่เข้มแข็งของท้องถิ่น จำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพของราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อนำความเจริญไปสู่การปกครองระดับล่าง และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารและปกครองตนเองของท้องถิ่น ทำให้รัฐบาลต้องปรับปรุงส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องรองรับการกระจายอำนาจที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และที่จะดำเนินการต่อไป

5. ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการของพรรคไทยรักไทย ที่รวบรวมไว้ก่อนการเลือกตั้งทั่วไป พบปัญหาหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ เช่น ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ และเป็นปัญหาสำคัญที่ประชาชนให้ความสนใจมาก ปัญหาความยากจนของประชาชน ปัญหายาเสพติดที่แพร่ระบาดจำนวนมาก พรรคไทยรักไทยจึงได้ประกาศเป็นนโยบายของพรรคที่จะทำสงครามกับเรื่องสำคัญ 3 ประการนี้ ดังนั้น เมื่อได้จัดตั้งรัฐบาลจึงได้นำนโยบายพรรคทั้ง 3 ด้าน มากำหนดเป็นนโยบายของรัฐบาล จึงทำให้รัฐบาลต้องสนับสนุนและรับ

ดำเนินการปฏิรูประบบราชการ โดยคิดว่าการปฏิรูประบบราชการจะเป็นมาตรการสำคัญในการแก้ปัญหา 3 อย่างนั้นให้ลดลงหรือหมดไป

6. ปัญหากระบวนการที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อน มีความซ้ำซ้อนของการทำงาน เกิดความไม่คล่องตัวและความสูญเสียของงบประมาณ ที่ผ่านมามักมีการบริหารงานในลักษณะของคณะกรรมการเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน ขณะนี้คณะกรรมการในระบบราชการถึง 516 คณะ ความไม่คล่องตัวเพราะความเพะเพะของคณะกรรมการทำให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพในการประชุม คณะกรรมการมักส่งผู้แทนหน่วยงานเข้าร่วมประชุม ซึ่งไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ อีกทั้งบุคคลคนเดียวเป็นกรรมการอยู่หลายคณะ ทำให้การทำงานล่าช้าขาดประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการทำงานในระบบราชการให้ได้ผล และสามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น

7. ประสิทธิภาพของระบบราชการ โดยเฉพาะที่เป็นปัญหาในส่วนภูมิภาค ปัญหาของการให้บริการหลายกรณีที่เป็นปัญหาเร่งด่วนของประชาชนที่ไม่อาจรอได้ แต่กระบวนการของระบบราชการต้องใช้เวลาานาน ความล่าช้าของระบบราชการไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการให้บริการประชาชน แต่ได้เกิดขึ้นกับหน่วยงานราชการด้วยกันที่ต้องประสบปัญหาของการติดต่อประสานงานอย่างยากลำบาก

จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นปัญหาสืบเนื่องยาวนาน ทำให้รัฐบาลมีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างใหม่ทั้งหมด ทั้งระบบ ดังนั้น รัฐบาลจึงได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ ดังนี้

1. จัดให้มีโครงสร้างที่กะทัดรัดเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้ กรมจะถูกลดบทบาทและอำนาจลง ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลอีกต่อไป

2. ปรับปรุงบทบาทภาครัฐในฐานะผู้ปฏิบัติและผู้ควบคุม ให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับภาคเอกชนและประชาชน รัฐได้ตัดลดบทบาทบางอย่างให้ภาคเอกชนดำเนินการแทน รัฐเพียงแต่ให้การสนับสนุนภาคเอกชนให้สามารถดำเนินการได้สะดวก รวดเร็วขึ้น

3. ปรับกระบวนการบริหารราชการ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว ทัวถึง และเท่าเทียมกัน ต่อไปภาครัฐจะนำเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการบริหารงาน (e-Government, e-Commerce และ e-Services) นั่นคืองานบริการต่าง ๆ จะมีการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ มีระบบการติดต่อประสานงานแบบออนไลน์

4. เร่งพัฒนาคุณภาพข้าราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่อการให้บริการประชาชน มีการทบทวนกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้งานราชการมีความยืดหยุ่น โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ

เมื่อทราบปัญหาแล้ว รัฐบาลจึงได้กำหนดเป็นนโยบายปฏิรูประบบราชการ และกำหนดวิธีการ โดยการนำปัญหาของประเทศมาจัดแบ่งตามภารกิจที่จะแก้ปัญหาออกเป็น 11 กลุ่ม ทั้ง 11 กลุ่ม จะไม่ซ้ำซ้อนกัน โดยนำหน่วยงานมาเทียบความเหมาะสมกับ 11 กลุ่ม

ภารกิจ บางหน่วยงานจะถูกตัดภารกิจออกไป รวมกับหน่วยงานอื่น หรือจัดเป็นหน่วยงานใหม่ จึงทำให้มีกระทรวงเกิดขึ้น 20 กระทรวง เพื่อรองรับปัญหาของ 11 กลุ่ม จำนวนกระทรวง 20 กระทรวง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มกระทรวงที่ดูแลงานนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มี 6 กระทรวงคือ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงการคลัง

2. กลุ่มกระทรวงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประเทศ มี 10 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงานและพัฒนาอาชีพ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพัฒนาสังคม และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3. กลุ่มกระทรวงขนาดเล็ก มี 4 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน และกระทรวงวัฒนธรรม

วิธีการปฏิรูประบบราชการ รัฐบาลไม่ได้ดำเนินการเพียงการเพิ่มกระทรวง แต่ต้องการแก้ปัญหา 7 ประการที่กล่าวไปในตอนต้นให้ได้ โครงสร้าง 20 กระทรวง เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นบันไดขั้นแรกที่ต้องทำโดยจะมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 นี้ และคงใช้เวลาอีกอย่างน้อย 2-3 ปี การปฏิรูประบบราชการจึงจะทำได้เต็มรูปแบบ ระหว่างนั้นจะปรับปรุงระบบ

งบประมาณโดยการแก้ไขพระราชบัญญัติ งบประมาณ พ.ศ.2502 ให้ระบบงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบราชการที่สร้างขึ้นใหม่ โดยมีคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ ทำหน้าที่จัดทำนโยบายงบประมาณ จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และทำพันธะข้อตกลงกับกระทรวงต่าง ๆ เพื่อให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจของกระทรวงเป็นไปตามแนวทางที่ทำความเข้าใจกับกิจกรรม/โครงการที่ได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณ กระทรวงสามารถปรับเปลี่ยนโครงการ กิจกรรม เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามภารกิจ แต่มีความรับผิดชอบต่องานเป้าหมายการดำเนินงาน และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะได้ ที่ผ่านมาสักงานงบประมาณมีบทบาทอย่างสำคัญในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ/กิจกรรมของกระทรวง/ทบวง กรมต่าง ๆ แต่ต่อไปนี้กระทรวงจะมีบทบาทความรับผิดชอบในการจัดสรร และใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของแต่ละกระทรวง และสามารถถ่ายโอนงบประมาณระหว่างกรมในกระทรวงเดียวกัน โดยมีการหารือร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน ตรวจสอบได้มีผลงานตามข้อตกลงที่กระทรวงได้ทำไว้กับคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ

ฝ่ายนิติบัญญัติ 2 สภา จะทำหน้าที่ตรวจสอบผลงานรัฐบาลในระดับยุทธศาสตร์ที่เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ส่วนเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเป็นสิ่งที่ประชาชนจะเป็นผู้ตรวจสอบว่าเงินที่ลงทุนไปในส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ รัฐบาลเชื่อว่าระบบงบประมาณรูปแบบใหม่จะให้ผลดียิ่งขึ้น งบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำ จำนวน 75

เปอร์เซ็นต์ ที่รัฐบาลจะพยายามปรับลดลง หรือหากลดไม่ได้จะทำให้มีประสิทธิภาพขึ้น รวมทั้งวิธีการใช้จ่ายในงบพัฒนา ส่วนที่เหลือก็จะได้ผลยิ่งขึ้น

ระบบงบประมาณใหม่จะให้อำนาจรัฐมนตรี และข้าราชการแต่ละกระทรวงมีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของตนมากขึ้น คณะกรรมการต่าง ๆ ที่มีอยู่จำนวนมากจะถูกยุบไปบ้าง ดังนั้น หากภารกิจหน้าที่ของแต่ละกระทรวงมีความชัดเจน งบประมาณที่จะนำไปใช้จะมีความชัดเจน และที่สำคัญจะตรวจสอบที่มาที่ไปของการใช้งบประมาณตามลักษณะโครงการและกิจกรรมของหน่วยงานได้ จะทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพขึ้น และรัฐบาลจะจัดทำระบบบัญชีเงินเดือนของข้าราชการขึ้นมาใหม่ให้มีความเหมาะสมขึ้น จะมีโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของข้าราชการแต่ละกลุ่มแตกต่างกันหลายบัญชี

เรื่องของโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม และระบบงบประมาณที่กล่าวถึง จะต้องมีการกฎหมายรองรับ ซึ่งสภาผู้แทนราษฎรได้รับหลักการของ “ร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.” และ “ร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม” แล้ว ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการวิสามัญ เชื่อว่าจะเสร็จทันการเปิดประชุมสภาผู้แทนราษฎรสมัยวิสามัญ เพื่อการพิจารณางบประมาณ ในวันที่ 26 - 27 มิถุนายน 2545 นี้ และหลังจากนั้นจะเปิดสภาต่อไปอีก 1 สัปดาห์ เพื่อนำร่างพระราชบัญญัติ 2 ฉบับ และร่างพระราชบัญญัติปฏิรูประบบการศึกษาเข้าพิจารณาต่อไปด้วย

สำหรับร่างพระราชบัญญัติการปฏิรูประบบการศึกษาที่ล่าช้า เนื่องจากฝ่ายการศึกษามีความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย ทำให้หาข้อยุติได้ช้ามาก อย่างไรก็ตาม ร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษา 9 ฉบับ ได้ผ่านคณะรัฐมนตรีแล้ว ได้ส่งให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจแก้ หลังจากนั้นจะนำเสนอฝ่ายนิติบัญญัติเพื่อพิจารณา

ในช่วงระหว่างเวลา 10.00 น. - 12.00 น. เป็นการอภิปรายประเด็น “รูปแบบโครงสร้างของส่วนราชการและบทบาทของข้าราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น ต่อการปฏิรูประบบราชการ”²

ประเด็นสำคัญของการปฏิรูประบบราชการที่วิทยากรได้แสดงทัศนะไว้ในการสัมมนาทางวิชาการ มีดังนี้

นายสามารถ แก้วมีชัย สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรระบบเขต จังหวัดเชียงราย มีความเห็นว่า แนวทางการปรับปรุงระบบราชการยังคงโครงสร้างการบริหารแบบเดิมคือการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น จะแก้ไขเฉพาะส่วนที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งมีหลักการและเป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการอยู่ 6 เรื่อง คือ

1. เพิ่มสมรรถนะของระบบราชการให้มีความมั่นคง ความน่าเชื่อถือให้กับพี่น้องประชาชน ให้สามารถแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไปได้

2. เพิ่มประสิทธิภาพและค่านึงถึงประสิทธิผลและสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

3. สร้างความเป็นเอกภาพและความชัดเจนของการบริหารงาน โดยการลดปัญหาและความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน

4. มีความทันสมัย ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. บริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

6. ดำเนินกิจการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

จากเป้าหมาย 6 ประการ รัฐบาลจึงได้พิจารณาจัดหารูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายทั้ง 6 ประการ โดยการจัดกลุ่มภารกิจของภาครัฐเป็น 11 กลุ่ม จัดองค์กรหรือหน่วยงานรองรับกลุ่มต่าง ๆ แล้วจึงนำไปสู่การกำหนดโครงสร้าง 20 กระทรวง จากจำนวน 20 กระทรวง ได้นำมาจัดแบ่งตามภารกิจได้ 3 กลุ่มกระทรวง คือ

1. กลุ่มกระทรวงตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มีลักษณะงานเป็นงานประจำต่อเนื่องและเป็นงานถาวร

2. กลุ่มกระทรวงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประเทศ มีลักษณะความสำคัญตามประเทศและโลกเห็นความสำคัญ และจำเป็นอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

3. กลุ่มกระทรวงขนาดเล็ก มีกิจกรรมเร่งด่วนตามนโยบายเฉพาะหน้าของกระทรวง
การเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูประบบราชการที่รัฐดำเนินการขณะนี้ เป็นเรื่องต่อเนื่อง

² วิทยากรประกอบด้วย 1) นายสามารถ แก้วมีชัย สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดเชียงราย 2) ศาสตราจารย์ ดร. ลิขิต อีร์เวคิน 3) น.พ.วิฑิต อรรถเวชกุล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านแพ้ว อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

จากที่มีการดำเนินการมาก่อนหน้านี้แล้ว เพื่อปรับปรุงสิ่งที่ดีกว่า คาดว่าต่อไปข้าราชการจะทำงานสบายขึ้น จะลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน เพราะมีการจัดการกิจเดียวกันอยู่ด้วยกัน งบประมาณภายในกระทรวงเดียวกันสามารถโยกย้ายไปมาระหว่างหน่วยงานได้และยังสามารถโยกย้ายไปมาต่างกระทรวงได้ง่ายขึ้นหรือคิดจะตั้งหน่วยงานใหม่ก็ทำได้ง่ายหากไม่ขยายอัตรากำลัง โดยการออกเป็นพระราชกฤษฎีกาการปฏิรูปโครงสร้างส่วนราชการเป็นเพียงการเกลี้ยอัตรากำลัง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศเพื่อประโยชน์ของประชาชนผู้ใช้บริการของรัฐ

ศาสตราจารย์ ดร.ลิขิต วีระเวทิน สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ระบบบัญชีรายชื่อ พรรคไทยรักไทย มีความเห็นว่า ความจำเป็นของการปฏิรูประบบราชการ เนื่องมาจากเหตุผลทางการเมือง 5 ประการ คือ

1. ประเทศประสบปัญหาทางการเมืองที่มีการซื้อสิทธิ์ขายเสียง ทุกครั้งที่มีการเลือกตั้ง
2. มีการแข่งขันเป็นรัฐมนตรี
3. มีการแทรกแซงข้าราชการประจำ
4. มีการฉ้อราษฎร์บังหลวงจากงบประมาณแผ่นดิน
5. มีการเสนอโครงการใหญ่ ๆ เพื่อหาผลประโยชน์

จากปัญหาที่เกิดขึ้นทางการเมือง ทำให้มีการปฏิรูประบบการเมืองด้วยการยกร่างรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ปี 2540 ในร่างรัฐธรรมนูญได้ตั้งกรอบสำคัญเพื่อแก้ปัญหาทางการเมือง และได้มีบรรจุในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน 4 ประเด็น คือ

1. กำหนดสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตามมาตรา 10 วรรค 2 ให้ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน

2. การเข้าสู่อำนาจทางการเมือง กำหนดให้มีสมาชิกวุฒิสภา จำนวน 200 คน สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่เลือกตั้งระบบเขต 400 คน และระบบบัญชีรายชื่อ 100 คน นายกรัฐมนตรีอาจมาจากพรรคการเมืองที่มีคะแนนเสียงเกิน 251 เสียง ซึ่งอาจไม่ใช่พรรคการเมืองที่มีคะแนนสูงสุด และมีรัฐมนตรี จำนวน 35 คน ทั้งนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี เมื่อเข้ารับตำแหน่งจะต้องลาออกจากการเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

3. การควบคุมการบริหารงานของรัฐบาล ตามมาตรา 282 ของรัฐธรรมนูญ โดยให้เปิดอภิปรายทั่วไปเพื่อลงมติไม่ไว้วางใจนายกรัฐมนตรีได้ และยังสามารถลงชื่อถอดถอนนักการเมืองออกจากตำแหน่งได้ รัฐธรรมนูญได้กำหนดให้ม็อดค์กรอิสระ 9 องค์การ เพื่อทำการตรวจสอบนักการเมือง และการบริหารงานภาครัฐ ได้แก่ ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะกรรมการการสื่อสารแห่งชาติ และคณะกรรมการโทรคมนาคมแห่งชาติ

4. การเมืองภาคประชาชน ซึ่งเชื่อมโยงกับกรอบที่ 1 ในเรื่องสิทธิเสรีภาพของประชาชน โดยรัฐธรรมนูญ หมวด 3 เรื่องสิทธิเสรีภาพ และหมวด 5 คือ แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ เปิดช่องให้ประชาชนสามารถเข้าชื่อกันได้ 5 หมื่นคน เพื่อยื่นถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเข้าชื่อเสนอ

ร่างกฎหมาย และยังมีสิทธิเข้าร่วมกระบวนการประชาธิปไตยในโครงการหรือนโยบายของรัฐ และมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงประชามติความจำเป็นที่ต้องมีการปฏิรูประบบการเมืองดังกล่าว นำไปสู่การบริหารงานราชการที่ผูกพันอยู่กับระบบการเมือง การปฏิรูประบบการเมืองจะไม่ประสบผลสำเร็จหากไม่มีการปฏิรูประบบราชการ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะปฏิรูประบบราชการพร้อมกันไปด้วย

แนวคิดของการปฏิรูประบบราชการที่รัฐจะต้องดำเนินการที่สำคัญมี 2 ด้าน คือ

1. การกระจายอำนาจ มาตรา 78 ของรัฐธรรมนูญ กำหนดให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนสามารถตัดสินใจ แก้ไข และพัฒนาท้องถิ่นได้เอง การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการปกครองส่วนท้องถิ่น จะช่วยให้การบริหารงานของท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง เป็นรากฐานของการเมืองระดับชาติต่อไป ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิในการเลือกผู้นำท้องถิ่น ขณะเดียวกันก็สามารถถอดถอนหรือเสนอร่างพระราชบัญญัติท้องถิ่นได้เช่นเดียวกับการเมืองระดับชาติ

2. การปฏิรูปโครงสร้างของระบบราชการ จากโครงสร้างของกระทรวงใหม่ และอาจต้องมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อรองรับตลาดการค้าเสรี เพื่อให้รัฐสามารถเข้าสู่เศรษฐกิจสมัยใหม่ และความเจริญของโลก

การมีส่วนร่วมของประชาชน จะชี้ให้เห็นถึงความร่วมมือระหว่างรัฐและประชาชน โครงการของรัฐระดับใดก็ตามหากได้นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้การ

บริหารงานมีความชอบธรรมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะขั้นตอนของการประมูล เพื่อความโปร่งใส ควรมีการเปิดเผยต่อประชาชนตั้งแต่ขั้นตอนแรก ขณะนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดปัญหาในสังคมมากมาย น่าจะได้มีการพัฒนาประชาธิปไตยในระดับรากหญ้าให้สามารถเป็นฐานที่มั่นคงสำหรับการเมืองระดับชาติ และน่าจะพิจารณาถึงการนำแนวพระราชดำริเกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจขณะนี้

หลักการของระบบสังคมที่ดี คือ คนต้องมีความเสมอภาคกันทางกฎหมาย และมีสภาพของความเป็นคนที่มีศักดิ์ศรี สังคมที่ดีที่สุด คือ สังคมที่สามารถแก้ปัญหาความยากจนและการขาดการศึกษาของประชาชน เพราะปัญหา 2 ประการนี้หากได้รับการแก้ไข จะทำให้ประเทศเกิดการพัฒนา

สังคมที่ดีควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ประชาชนทุกคนมีปัจจัย 4 เพื่อการดำรงชีวิต
2. มีการเคารพสิทธิ เสรีภาพตามกฎหมาย
3. ประชาชนต้องได้รับการศึกษา เพื่อสามารถสร้างสภาพของตนเองในสังคม

ในส่วนแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้น องค์การภาครัฐทุกระดับโดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจะมีการวางแผนร่วมกัน เพื่อจัดเตรียมและดูแลประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ของตนให้มีความสมบูรณ์ตามปัจจัย 4 การจัดการศึกษาท้องถิ่นควรจัดการศึกษาในลักษณะของวิทยาลัยชุมชน

เพื่อการศึกษาเรียนรู้ในชุมชน โดยประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ทุกจังหวัดควรจัดตั้งสถาบันการเงิน อาจเป็นรูปแบบของธนาคารจังหวัด หรือสหกรณ์ก็ได้ ซึ่งจะเป็นรูปแบบหนึ่งของความร่วมมือกันในการบริหารและปกครองท้องถิ่น

การปฏิรูประบบราชการและการพัฒนาประชาธิปไตยมีการดำเนินการมายาวนาน ประกอบกับปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้นมากมาย จำเป็นที่รัฐต้องปฏิรูประบบราชการให้สำเร็จ เพราะระบบราชการจะสร้างคุณภาพชีวิตและสถานภาพที่มั่นคงของคนในสังคมทั้งด้านกฎหมาย การศึกษาเรียนรู้ เพื่อให้การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยสามารถพัฒนาไปได้อย่างมั่นคง และประชาชนมีส่วนร่วมโดยตรงในการร่วมมือกับภาครัฐเพื่อการปฏิรูประบบการบริหารราชการ

นายแพทย์ วิฑิต อรรถเวชกุล ผู้
อำนวยการโรงพยาบาลบ้านแพ้ว อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร มีความเห็นว่าการให้หน่วยงานของรัฐเป็นอิสระในการบริหารจัดการ แต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ และให้งบประมาณสนับสนุนแบบเหมาจ่าย (Block Grant) โดยเรียกวิธีการบริหารจัดการอย่างนั้นว่า องค์การอิสระในกำกับของรัฐ การออกนอกระบบราชการ องค์การมหาชน หรือแล้วแต่จะเรียก ความหมายคือ องค์การเหล่านั้นมีความเป็นองค์การอิสระ (Autonomous Agency) จากระบบราชการที่มีระเบียบมากมาย ขาดความยืดหยุ่น แนวคิดนี้เป็นมาตรการหนึ่งของนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ความเป็นอิสระขององค์การ คือความมีอิสระของประชาชนที่จะมาร่วมคิดเห็นเสนอแนะปัญหา

อย่างอิสระต่อการบริหารราชการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ 3 ฝ่าย คือ ประเทศชาติ ประชาชน และข้าราชการ ทั้งหมดนี้โรงพยาบาลบ้านแพ้วทำได้สำเร็จค่อนข้างดีเมื่อได้บริหารงานภายใต้พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และเป็นโรงพยาบาลนำร่อง 1 ใน 7 โรงพยาบาล ของกระทรวงสาธารณสุข ที่ปรับเปลี่ยนเป็นโรงพยาบาลอิสระ

การจัดโครงสร้างองค์การมีความสำคัญน้อยที่สุด การบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องยากกว่า และได้ให้หลักการการบริหารงาน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณว่าต้องทำในลักษณะสายกลาง โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารราชการต้องมองถึงความสำคัญของประชาชน การบริหารงานในองค์การของรัฐจะยั่งยืน เมื่อประชาชนมีความพึงพอใจ ประชาชนได้รับประโยชน์ได้รับการดูแลอย่างดี แม้ค่ารักษาพยาบาลมีราคาถูกแต่การให้การดูแล การป้องกันโรคและการรักษาพยาบาลจะต้องมีคุณภาพ ประชาชนให้ความเชื่อถือไว้วางใจ ขณะเดียวกันรัฐต้องได้รับประโยชน์ด้วย โครงการหรือกิจกรรมทุกอย่างของรัฐต้องทำอย่างประหยัด งบประมาณไม่รั่วไหลทำให้รัฐเสียประโยชน์ และข้าราชการหรือพนักงานของรัฐที่อุทิศตนให้กับองค์การ ทำงานอย่างหนักต้องได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า และสุดท้ายต้องมองถึงระบบสาธารณสุขของประเทศด้วยว่าโรงพยาบาลได้จัดการด้านสาธารณสุขถูกต้องตามนโยบายของรัฐ

การบริหารงานโรงพยาบาลบ้านแพ้วบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการที่ประกอบ

ด้วยตัวแทนจากภาคประชาชน (พ่อค้า เกษตรกร และผู้นำชุมชน) และภาคราชการ มีผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสาครเป็นประธาน คณะกรรมการ การบริหารงานต้องวางระบบ ให้ชัดเจนและใช้ระบบเป็นเครื่องมือจัดการทุก ด้าน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรืองบประมาณ ไม่ใช่ ผู้บริหารหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้กำหนด การบริหารงานจะดูที่ความต้องการของ ประชาชนและบริหารงานให้สอดคล้องกับ ความต้องการนั้น แม้แต่การสรรหาบุคลากรก็ ต้องเป็นที่ประสงค์ของประชาชน (ด้านทัศนคติ ความสามารถและความเป็นมืออาชีพ) โรงพยาบาลบ้านแพ้วบริหารงานโดยยึดหลักการ พัฒนาที่ยั่งยืน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ทุกกิจกรรม ทุกขั้นตอนประชาชนจะมี โอกาสได้ร่วมรับรู้แสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ ต้องการเสนอต่อโรงพยาบาล ร่วมกำหนด คุณลักษณะของบุคลากร การบริหารจัดการ งบประมาณ การประเมินคุณภาพโรงพยาบาล ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา สุขภาพของตนเอง

การรักษาพยาบาลโดยยึดคุณภาพการ พยาบาลคนไข้ให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ อยากกลับมารักษาที่โรงพยาบาลอีก ซึ่งโรง พยาบาลถือว่าเป็นความสำเร็จของการบริหาร ระดับหนึ่ง โรงพยาบาลพยายามทำงานเชิงรุก จะให้การดูแลคนไข้อย่างใกล้ชิดเอาใจใส่อย่างดี สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการรักษา พยาบาลราคาถูกและสร้างหลักประกันให้ ประชาชนว่าจะได้รับบริการรักษาที่มีคุณภาพ คนไข้จะมีการประกันการรอคอย ได้รับความ สะดวก รวดเร็วในแต่ละจุดของการให้บริการ ขั้นตอนต่อไปของความสำเร็จของการบริหาร

งานโรงพยาบาล คือการที่สามารถสร้างระบบ คิดให้ชาวบ้าน รู้จักรักษาสุขภาพดูแลตนเอง จนมีสุขภาพแข็งแรง ไม่ต้องพึ่งการรักษา พยาบาลจากโรงพยาบาล

วิธีการสร้างความเข้าใจให้กับคณะ กรรมการบริหารโรงพยาบาลเพื่อให้การ บริหารงานของโรงพยาบาลมีคุณภาพ เนื่องจาก ส่วนหนึ่งเป็นภาคประชาชน อาจขาดความรู้ ความเข้าใจด้านวิชาชีพ ทางโรงพยาบาลจะ พยายามจัดหาข้อมูล ให้ความรู้ หรือให้ไป ศึกษาดูงานจนประชาชนที่เป็นคณะกรรมการ มีความเข้าใจระบบงานโรงพยาบาลเป็นอย่างดี เพื่อให้การกำหนดนโยบายแนวทางการทำงาน ของโรงพยาบาล มีเอกภาพเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน และสอดคล้องกับระบบสาธารณสุข ของประเทศ

2. การบริหารงานบุคคล การบริหาร งานบุคคลเป็นเรื่องที่ยาก โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจให้มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน โดย ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ หรือการมีจิต สาธารณะอุทิศแรงกายแรงใจให้กับงานราชการ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาพอสมควร ยิ่งในระยะ การเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการมาเป็น พนักงานในองค์การมหาชน ความกังวลใจ เกี่ยวกับเสถียรภาพ ความมั่นคงในอาชีพ ผล ตอบแทนและสวัสดิการที่จะได้รับกับการที่ ต้องทำงานหนักขึ้นและการประเมินผลงาน แบบใหม่ ทำให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล จำนวนหนึ่งลังเลไม่กล้าตัดสินใจเปลี่ยน สถานภาพเป็นพนักงานขององค์การต้องใช้ เวลาระยะหนึ่ง วิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงพยาบาลคือการมอบหมายภาระหน้าที่ที่ ชัดเจน หาตัวชี้วัดเพื่อหาผลลัพธ์ออกมาให้ได้

แต่ต้องมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความเหน็ดเหนื่อยเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการย้ายออกไปสู่ภาคเอกชน บุคลากรโดยเฉพาะหมอ จะไม่ได้รับอนุญาตให้เปิดคลินิกส่วนตัว เพราะความเหน็ดเหนื่อยจากงานส่วนตัวจะส่งผลกระทบต่อการรักษาพยาบาลคนไข้ และส่งผลต่อโรงพยาบาลที่คนไข้บางส่วนจะหายไปสู่วินิจฉัยและยังส่งผลต่อรัฐที่ไม่ได้รับประโยชน์เต็มที่จากงบประมาณที่ใช้เป็นค่าจ้างบุคลากร การจ้างพนักงานจะจ้างทั้งแบบเต็มเวลา (กำหนดเป็นจำนวนชั่วโมง) และครึ่งเวลาคือจ้างครึ่งวันหรือวันละ 3 ชั่วโมง เพื่อความเหมาะสมกับงบประมาณของโรงพยาบาลประการหนึ่ง และเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งต่อไปโรงพยาบาลจะขยายเวลาการทำงานให้อีกหากผลงานมีคุณภาพ

ระบบการประเมินผลงานบุคลากรของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว จะประเมินผลสองทาง คือ การให้บุคลากรทำข้อตกลงในสัญญา ผลงานที่ทำแต่ละปีต้องสอดคล้องกับมาตรฐานของงานแต่ละประเภท เมื่อประเมินผลงานจะวิเคราะห์ตามลักษณะงานในหน้าที่และพิจารณาจากตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ งานบางอย่างอาจตกเกณฑ์ได้ แต่บางอย่างหากตกเกณฑ์จะทำให้ตกการประเมิน เป็นต้น

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่ง จะยึดถือผลการประเมินเป็นหลัก ไม่ได้ใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนมาก ๆ โดยที่บุคลากรไม่ได้ทำงานคุ้มค่าหรือไม่ได้ยึดหลักการหมุนเวียนการขึ้นค่าตอบแทนพิเศษ ไม่ได้ใช้ความรู้สึกวัดประเมินผลงาน แต่พิจารณาจากผลงานจริง ๆ ที่มีตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

3. ระบบงบประมาณ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว ได้รับงบประมาณแบบเหมาจ่ายจากรัฐ คิดจากจำนวนประชากรที่มีทะเบียนราษฎร์ และหักจำนวนประชากรที่เป็นข้าราชการและผู้ที่มิได้หลักประกันสุขภาพในอำเภอบ้านแพ้ว ออกส่วนหนึ่ง (10%) รัฐจัดสรรให้เป็นจำนวนเงิน 782 บาทต่อหัว จำนวนเงินที่รัฐจัดสรรให้โรงพยาบาลบ้านแพ้ว หากนับจำนวนในระยะเวลา 4 ปีติดกัน โรงพยาบาลบ้านแพ้วสามารถประหยัดงบประมาณให้รัฐได้มากถึง 20 กว่าเปอร์เซ็นต์ ทั้ง ๆ ที่ประชาชนเสียค่าธรรมเนียมการใช้บริการ 20 บาท หรือค่ารักษาพยาบาล 40 บาท และค่าธรรมเนียมผู้ป่วยใน 400 บาท และยังต้องดูแลเงินเดือนพนักงานที่สูงกว่าหน่วยงานอื่น การบริหารงานของโรงพยาบาลจะไม่มีประสิทธิภาพหากต้องบริหารตามระเบียบงบประมาณแผ่นดิน เพราะระบบงบประมาณแผ่นดินเป็นการรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลางดูแลทั่วประเทศ สายการอนุมัติยาว มีขั้นตอนมาก ต้องผ่านกระบวนการมากมายกว่าเงินจะถูกส่งไปยังพื้นที่ปฏิบัติ บางทีเกือบไม่เป็นประโยชน์เลย เช่น เสนอขออนุมัติซื้ออุปกรณ์การแพทย์ ปี 2545 กว่าจะได้ประมาณปี 2547 ราคากับสเปคอุปกรณ์ที่โรงพยาบาลต้องการเปลี่ยนไปมาก ดังนั้นระบบงบประมาณและระบบบัญชีต้องปฏิรูปด้วย อุปกรณ์บางอย่างของโรงพยาบาล รัฐบาลไม่ต้องใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดมาลงทุน แต่สามารถให้เอกชนมาร่วมลงทุนได้ ไม่ต้องมาเสียเวลาจัดซื้อ จัดหา ประมูลราคา และการสร้างการมีส่วนร่วมโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพิ่มความรู้สึกความเป็นเจ้าของเมื่อประชาชนเข้าใจจะมีกลุ่มประชาชนที่เสียสละเข้ามาร่วมมือช่วย

เหลือโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลประหยัดงบประมาณด้านต่าง ๆ ที่อาจสูญเสียไปโดยการบริหารจัดการเพียงลำพังได้มาก

ในช่วงบ่าย ระหว่างเวลา 13.00 น. - 14.30 น. เป็นประเด็นสนทนากาการเสนอปัญหาและทัศนะเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนา สรุปประเด็นคำถามและการแสดงทัศนะของประชาชนต่อการปฏิรูประบบราชการ ดังนี้

1. จุดร่วมที่เหมาะสมระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งผู้แสดงความคิดเห็นเห็นด้วยกับการเพิ่ม 20 กระทรวง เพราะมีความหลากหลาย แต่การเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เกิดขึ้น บทบาทภารกิจยังไม่มีความชัดเจน แผนงานโครงการต่าง ๆ ยังมีรูปแบบเดิม ๆ และไม่สามารถกำหนดได้เอง ควรจัดสัมมนาให้ความรู้กับประชาชนควบคู่ไปกับการดำเนินการปฏิรูประบบราชการของรัฐ และสื่อสารข้อมูลให้ประชาชนรับทราบมากกว่านี้ และควรจัดให้มีการประชาพิจารณ์

2. การปฏิรูประบบราชการ อยากให้มองถึงการแก้ปัญหาความซ้ำซ้อน หากท้องถิ่นสามารถรับภาระทำได้ ควรถ่ายโอนงานให้ท้องถิ่นดำเนินการแทน ท้องถิ่นมีความแตกต่างกันเนื่องจากมีความหลากหลาย มีความยืดหยุ่นแต่สามารถตอบสนองประชาชนได้ดีเพราะเป็นตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้งจากประชาชน

3. ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและประชาชน ควรยึดหลักการตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า

เกี่ยวกับการบริหารงานของภาครัฐว่า รัฐหรือราชการและประชาชนเป็นสิ่งเดียวกัน ควรจะสร้างความร่วมมือและอนุเคราะห์ต่อกันเพื่อประโยชน์สุขร่วมกัน

4. การปฏิรูประบบราชการเป็นเพียงการสร้างภาพ และไม่คิดว่าจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการในทางที่ดีขึ้นได้ และจะอย่างไรจึงจะปลอดจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง

5. การแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองเกิดขึ้นได้ในระบบราชการ เพราะโดยหลักการแล้วฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบายและมีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของข้าราชการให้เป็นไปในแนวทางที่จะตอบสนองและแก้ปัญหาของประเทศตามนโยบายที่ฝ่ายการเมืองกำหนดขึ้น หากการบริหารงานของระบบราชการไม่เป็นไปเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่กำหนด จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบใหม่ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดการแทรกแซงทางการเมือง แต่สิ่งที่ข้าราชการพึงตระหนัก คือ จะต้องปฏิบัติราชการบนความถูกต้อง และไม่กระทำการที่เป็นการตอบสนองหรือเอาใจนักการเมือง เพื่อหวังผลทางตำแหน่งหน้าที่และต้องคำนึงถึงความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมและร่วมมือกันตรวจสอบ ยับยั้ง และเผยแพร่ให้สาธารณชนรับทราบถึงความไม่ชอบมาพากลของนักการเมือง

6. ข้าราชการจำนวนมากที่ไม่เคยสร้างความคุ้มค่าให้กับระบบราชการ แต่เนื่องจากมีพรรคพวก มีผู้บังคับบัญชาที่คอยให้ความช่วยเหลือ สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ การปฏิรูประบบราชการจะสามารถแก้ปัญหา

ข้าราชการที่ขาดคุณภาพได้หรือไม่ การปฏิรูประบบราชการควรจะคำนึงถึงระยะเวลาการอยู่ในตำแหน่งของข้าราชการและดูผลงานเปรียบเทียบกับ หากผลงานไม่ถึงเกณฑ์ที่ใช้วัดและมีข้อผิดพลาด ควรมีการแลกเปลี่ยนหรือโยกย้ายออกจากตำแหน่ง

7. การปฏิรูประบบราชการ ดูเหมือนจะให้ความสำคัญเรื่องการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แต่การจัดโครงสร้างเป็นปัญหาลึกๆ สิ่งที่น่าเป็นห่วงคือ ทำอย่างไรในระบบราชการจึงจะสร้างทัศนคติของผู้ให้บริการที่ดี ไม่เล่นพรรคเล่นพวก ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ แม้โครงสร้าง กฎระเบียบได้รับการแก้ไขอย่างดี แต่จิตสำนึกของข้าราชการไม่ได้รับการปรับปรุง ประชาชนและประเทศจะไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

8. วัตถุประสงค์สำคัญของการปฏิรูประบบราชการควรจะเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ปฏิรูประบบราชการอย่างไรจึงจะสร้างความตระหนักการรับรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร ทำอย่างไรจึงจะสามารถแก้ปัญหาการมีฐานอำนาจและอิทธิพลทางการเมืองในระบบราชการได้ เพราะแต่ละหน่วยงานของภาครัฐมักจะมีสร้างอาณาจักร เป็นเพียงความเพื่อฝันที่ไม่สามารถทำผู้บริหารหน่วยงานสร้างความยึดหยุ่นโยกย้ายถ่ายโอนงบประมาณของ

หน่วยงานให้กับหน่วยงานอื่นได้ เพราะนั่นคือ ชุมทรัพย์และผลประโยชน์ ที่ผ่านมามีเคยประสานให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันได้ และต่อไปก็จะไม่สามารถทำได้

ในช่วงระหว่างเวลา 14.30 - 16.30 น เป็นการอภิปรายประเด็น “จุดร่วมกิจกรรมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและประชาชนเพื่อการปฏิรูประบบราชการ”³

นายจาตุรนต์ ฉายแสง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม กล่าวว่า การปฏิรูประบบราชการเป็นนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อรัฐสภาและมีประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งที่แถลงไว้คือ ส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ และเรื่องการปรับปรุงระบบงบประมาณ ให้กระทรวง ทบวง กรม มีการจัดทำงบประมาณของตนเองมากขึ้น และให้มีระบบตรวจสอบและควบคุมการทำงานที่สามารถป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตในระบบงบประมาณ

ความเป็นจริงแล้ว การปฏิรูประบบราชการมีหลายเรื่อง แต่ที่ปรากฏเป็นข่าวเฉพาะการจัดโครงสร้างกระทรวงใหม่ที่เป็นเพียงประเด็นหนึ่งในนโยบายการปฏิรูประบบราชการ นอกจากนี้รัฐบาลได้ปรับปรุงระบบงบประมาณ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการตอบแทนข้าราชการ จริยธรรม การบริหารงานภาครัฐ แต่ละเรื่องมีการดำเนินงาน

³ วิทยากร ประกอบด้วย 1) นายจาตุรนต์ ฉายแสง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม 2) นายชุมพล ศิลปอาชา สภาวิชาชีพสภากรุงเทพมหานคร 3) ศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช ผู้บังคับการตำรวจวิทยาลัย 4) รองศาสตราจารย์ วิสุทธิ โพธิ์แพ้น นักวิชาการอิสระ

มาอย่างต่อเนื่องหลายรัฐบาล ขณะนี้ได้มีการยกย่องพระราชบัญญัติงบประมาณใหม่ และอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อเสนอต่อรัฐสภาต่อไป ระบบงบประมาณใหม่เป็นระบบงบประมาณที่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีบทบาทในการจัดทำงบประมาณของตนเองมากขึ้นกว่าเดิมที่รวมศูนย์อยู่ที่สำนักงานงบประมาณ นอกจากนี้จะมีการปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐในเรื่องการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการทำงานในระบบราชการ จะมีระบบและกลไกแบบเปิดคือ เปิดเผยต่อหน่วยงานภายในระบบราชการด้วยกัน เปิดเผยต่อฝ่ายบริหารที่กำกับดูแล และเปิดเผยต่อประชาชนที่จะเข้ามาร่วมดูแลตรวจสอบ การปฏิรูประบบราชการเป็นเรื่องที่สำคัญ จะต้องทำความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งข้าราชการและบุคคลทั่วไป และเร่งหาหลักเกณฑ์ จุดร่วมของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและประชาชนโดยด่วน และต้องผลักดันให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทต่อการปฏิรูประบบราชการ ร่วมตรวจสอบ ควบคุมการทำงานของภาครัฐ รวมทั้งฝ่ายการเมืองด้วย

ส่วนเรื่องการกระจายอำนาจให้กับองค์กรท้องถิ่นเป็นเรื่องที่ต้องทำไปพร้อมกับการปฏิรูประบบราชการของส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบควบคุมการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และต้องเร่งสร้างกติกา กลไก ให้ประชาชนและองค์กรภาคเอกชน ประชาสังคมเข้าร่วมดูแล

ตรวจสอบเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองท้องถิ่น พร้อมกับการสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึงจำนวนงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ และจัดแบ่งพื้นที่รับผิดชอบของแต่ละองค์กรให้ชัดเจน

ขอย้ำว่าการปฏิรูประบบราชการไม่ใช่เรื่องการจัดโครงสร้างกระทรวงอย่างเดียว การจัดตั้งกระทรวงเป็นความพยายามที่จะลดปัญหาความซ้ำซ้อนของส่วนราชการ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการและมาติดเรื่องของกลุ่มภารกิจและการควบคุมดูแลงานตามกลุ่มภารกิจ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ทางเทคนิค จึงต้องรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและส่วนราชการ โดยเฉพาะสำนักงาน ก.พ. เพื่อช่วยกันคิด ขณะนี้คณะกรรมการวิสามัญซึ่งล้วนเป็นนักการเมืองทั้งนั้นกำลังพิจารณาอยู่ จึงไม่อาจปฏิเสธว่าเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายการเมืองด้วย และเป็นภาระความรับผิดชอบของรัฐบาล การปฏิรูประบบราชการที่ออกมาเป็นอย่างนี้เป็นสิ่งที่รัฐบาลได้พิจารณาดีแล้ว การปฏิรูประบบราชการยังมีหลายด้าน ระบบงบประมาณ การให้ประชาชนมาร่วมประเมินตรวจสอบ แต่สิ่งเหล่านี้ไม่เป็นข่าว อาจเป็นเพราะเรื่องใดที่มีความขัดแย้งชัดเจนเรื่องนั้นมักได้รับการเสนอเป็นข่าวนีคือสังคมของการสื่อสารในประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรมที่จะเริ่มวันที่ 1 ตุลาคมนี้ เป็นสิ่งที่รัฐบาลต้องการบอกว่ากระทรวงมีกรมอะไรอยู่ที่ไหน แต่จะเริ่มใช้ได้จริงจึงแค่วันที่การพิจารณา

ของวุฒิสภาด้วย นั่นหมายความว่า หลังจากที่คุณคณะกรรมการวิสามัญ สมาชิกวุฒิสภาพิจารณางบประมาณประมาณปลายเดือนมิถุนายนนี้ แล้วต้องส่งต่อให้วุฒิสมาชิกพิจารณา หากวุฒิสภาขอแก้ไขมากไม่ทันเวลา ก็จำเป็นต้องมีการตั้งคณะกรรมการร่วม 2 สภา ซึ่งไม่สามารถกำหนดเวลาแล้วเสร็จได้ แล้วก็ต้องนำกลับมาให้แต่ละสภายืนยันให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง อาจไม่ทัน 1 ตุลาคม นี้ การจัดกระทรวงคงจะเสร็จทัน ส่วนการวางแผนนำหน่วยงานที่มีลักษณะเหมือนกันมารวมกัน การวางแผนการให้บริการกับประชาชน การประสานงานระหว่างท้องถิ่น หรือการวางแผนแก้ไขปัญหาของชุมชน ประชาชนทั้งหมดนี้มีกระบวนการทำงานที่ต้องไปรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนอีก รัฐจะต้องหาวิธีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบ กรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต้องมีการชี้แจงให้ประชาชนรับทราบ เช่นกรณีจัดตั้งหน่วยงานใหม่ของกระทรวงยุติธรรมที่มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงาน FBI ของสหรัฐอเมริกา รวมถึงงานกระบวนการยุติธรรมที่กำลังจะจัดทำ หรืองานกระบวนการยุติธรรมจะมีประโยชน์ต่อประชาชนอย่างไร เรื่องเหล่านี้กระทรวงได้ส่งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง เช่น รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี จัดเสวนาผ่านสถานีโทรทัศน์ให้ประชาชนฟัง ส่วนประชาชนต้องการอะไร ควรคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชนอย่างไร พวกที่ทำงานด้านสิทธิมนุษยชนอยากให้ทำอะไร และการออกระเบียบ กฎกระทรวงบางเรื่องบางด้าน หรือการให้บริการประชาชนจะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอีกครั้งหนึ่ง

งานกระจายอำนาจของกรมต่าง ๆ ประมาณ 50 กรม และงบประมาณที่ต้องจัดสรรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหลายฝ่ายยังไม่ได้รับทราบ จึงควรที่จะจัดทำคำชี้แจงให้ประชาชนได้รับทราบ ต้องให้ประชาชนมาร่วมกำหนดว่าเงินส่งไปมากขนาดนั้นแล้วท้องถิ่นจะทำอย่างไร ประชาชนอยากให้ท้องถิ่นดำเนินการอย่างไร ซึ่งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังคงต้องมีส่วนร่วมในการกำกับดูแล โดยต้องคิดหาหลักเกณฑ์ออกมาให้ชัดเจน การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเรื่องจำเป็นที่ควรทำเพราะมีประโยชน์มาก

การปฏิรูประบบราชการต้องทำเป็นระบบเปิด คือ ให้ประชาชนมาร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายและการตรวจสอบการบริหารงานด้วย ความคิดเห็นของประชาชนต้องนำมาปรับปรุงระบบการทำงาน และต้องมีกฎหมายรองรับ บางเรื่องอาจต้องออกเป็นพระราชบัญญัติ หรือออกโดยกฎกระทรวงหรือออกเป็นพระราชกฤษฎีกา หรือให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติ หากหน่วยงานของรัฐดำเนินการอย่างนี้จะสามารถปรับกลไกเพื่อแก้ปัญหาการให้บริการกับประชาชนได้ดีขึ้น เป็นธรรมดาของการเปลี่ยนแปลงที่ประชาชนมีส่วนช่วยกำหนดการทำงานของรัฐบาลไปพร้อม ๆ กันด้วย ระบบงบประมาณใหม่ยังต้องการความเข้าใจจากหน่วยงานทั้งในระบบราชการและนอกระบบราชการ ซึ่งต้องการให้ส่วนราชการทุกฝ่ายมาร่วมกันคิด

นายชุมพล ศิลปอาชา สมาชิกวุฒิสภา กรุงเทพมหานคร มีความเห็นว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนมีหลายลักษณะ โครงสร้างเป็นเรื่องทางเทคนิค จะมีที่กระทรวงที่กรม

ก็ได้เพราะเคยมีการพัฒนามาหลายยุคหลายสมัยแล้ว แต่การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดโครงสร้างเกิดขึ้นน้อย ควรมีการรับฟังประชาชนและสื่อมวลชน ประชาชนมีข้อสงสัยว่าบางกระทรวง เช่น กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ มีขึ้นมาทำไม หรือทำไมต้องแยกกระทรวงวัฒนธรรมออกไปจากกระทรวงศึกษาธิการ ทำไมต้องแยกการท่องเที่ยวออกไป หากสะท้อนคำถามออกไป รัฐบาลต้องรับฟัง และหลังจากกฎหมายเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรภายในของแต่ละกระทรวง จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่กำหนดไว้เดิมหรือไม่ เพราะการเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการมีผลมาจากทางการเมือง เพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองโดยตรง

การปฏิรูประบบราชการ หลายคนคิดว่า 14 กระทรวง ที่มีอยู่เดิมควรจะลดลงหรืออย่างมากที่สุดก็เหลือเท่าเดิม แต่กลับเพิ่มมาเป็น 20 กระทรวง ทำให้มีคำถามว่าประชาชนได้ประโยชน์อะไรจากกระทรวงที่เพิ่มขึ้น การให้ความสำคัญกับการกีฬา การท่องเที่ยวมากเกินไปอาจเป็นปัญหาภายหลัง ดูตัวอย่างกระทรวงแรงงานที่เติบโตมาจากกอง กรม เล็ก ๆ แล้วยกเป็นกระทรวง ซึ่งเป็นความผิดพลาด

จะเห็นว่าการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับระบบราชการเท่าไร เป็นการจัดระเบียบโครงสร้างของการบริหารราชการส่วนกลางเท่านั้นเอง เหมือนกับการบริหารในระบบ CEO เป็นเพียงการจัดระเบียบการบริหารงานส่วนกลางที่อยู่ในจังหวัดให้มีเอกภาพเท่านั้น แต่ที่ดีกว่าคือ ได้มีการจัดระเบียบการทำงานใหม่ไม่ให้ซ้ำซ้อน ให้กรมไปรวมกันในที่ที่ควรจะอยู่และได้ประโยชน์

เพราะแต่ก่อนการย้ายหน่วยงานเป็นเรื่องที่ยากลำบาก เช่น การย้ายกองทะเบียน ที่เคยอยู่ภายใต้กรมตำรวจ ไปอยู่ภายใต้กระทรวงคมนาคม ต้องใช้เวลานานถึง 10 ปี เพราะมีอิทธิพล แรงดัน ความยึดถือ เกาะกินระบบราชการมาโดยตลอด

รัฐบาลที่เข้มแข็งควรใช้ความเข้มแข็งเพื่อการตัดสินใจ โดยควรตัดสินใจปฏิรูประบบราชการในแนวทางที่จะก่อประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติให้มากที่สุด ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ทางการเมือง บางหน่วยงานแม้จะมีความซ้ำซ้อนกันอยู่ แต่รัฐบาลไม่สามารถปฏิรูปได้ครบทุกหน่วย เช่น สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งทำงานซ้ำซ้อนกัน ควรจะรวมกันได้ แต่ไม่นำมารวมกัน หรือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งควรไปอยู่กระทรวงยุติธรรมก็ถูกดึงมาอยู่สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานประมาณควรไปอยู่ที่กระทรวงการคลัง การที่ไม่ได้เปิดรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนต่อเรื่องปฏิรูประบบราชการ จึงทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนมีน้อย และประชาชนไม่ได้ประโยชน์สักเท่าใด

การปฏิรูประบบราชการคงทำได้ไม่รวดเร็วอย่างที่รัฐบาลกำหนดไว้ เพราะ 1) กฎหมายเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างระบบราชการยังอยู่ระหว่างการพิจารณาของรัฐสภา 2) การจัดทำแผนรองรับการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ยังทำไม่ได้เพราะต้องรอให้กฎหมายตามข้อ 1) ผ่านก่อน 3) แผนปฏิบัติการเพื่อการปรับเปลี่ยนชื่อเรียกหน่วยงานต่างๆ อีกทั้งสัญญาที่ทำไว้ในทางนิตินัยที่ต้องมีการ

ปรับชื่อเป็นไปตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแจ้งให้ภาคเอกชนและต่างประเทศรับทราบ ก็ยังไม่ได้ดำเนินการ และ 4) ยังไม่มีการจัดทำแผนรองรับประชาชนที่จะรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการติดต่อราชการได้ถูกต้องทั้งหมดนี้ต้องใช้เวลาพอสมควร

การเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการทำมาดีแล้ว แต่เกรงว่าต่อไปรายละเอียดของกรมภายในกระทรวงต่าง ๆ อาจถูกปรับเปลี่ยนโดยทางการเมือง การไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคลของกรมเป็นเรื่องดีเพราะอำนาจของผู้บริหารสูงสุดของกรมมีมากเกินไป ต่อไปจะไปลงนามในสัญญายากขึ้น ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันจะลดลง การใช้อำนาจโดยมิชอบจะลดลง การมีทบวงมาก ๆ หมายถึงการให้อำนาจผู้บริหารที่มีฐานะในระดับเดียวกับปลัดกระทรวงที่เดียวหลายคนจะเป็นการช่วยลดอำนาจปลัดกระทรวงลงไปด้วยเป็นเรื่องที่ดีแต่ไม่คิดว่า วันที่ 1 ตุลาคม 2545 จะเสร็จสมบูรณ์ อาจจะใช้เวลาหลายปี

การมีส่วนร่วมของประชาชนตามแนวทางรัฐธรรมนูญ หมายถึง การแสดงออกซึ่งความเป็นเจ้าของอำนาจของรัฐ ดังนั้น ประชาชนต้องร่วมมือกับรัฐมากขึ้น ตรวจสอบฝ่ายรัฐมากขึ้น การมีส่วนร่วมของประชาชนควรเป็นรูปแบบคณะกรรมการ ให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้อำนาจร่วมกัน

การปฏิรูประบบราชการต้องทำหลายอย่างไปพร้อมกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบราชการ เช่น การบริหารงานบุคคล ปัญหาค่าตอบแทน และกฎหมายหลายฉบับ

จะต้องมีการปรับปรุงใหม่ มีกฎหมายหลายฉบับที่ล้าสมัยและไม่เป็นประโยชน์กับประชาชน จะต้องมีการแก้ไข ซึ่งประชาชนสามารถมีส่วนร่วมยื่นเสนอข้อแก้ไขได้ รัฐบาลนี้ได้พยายามปฏิรูประบบราชการแล้วควรต้องใช้ความเด็ดขาดเข้มแข็งเพื่อการปฏิรูปให้สำเร็จ

ศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช **ผู้บังคับการราชารัฐวิทยาลัย** มีความเห็นว่าการนี้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจเรื่องการปฏิรูประบบราชการอย่างถ่องแท้ โดยคิดแต่ว่ารัฐบาลปฏิรูประบบราชการเพียงเพื่อเพิ่มจำนวนกระทรวง ซึ่งหลายคนคิดว่า การเพิ่มกระทรวงไม่ใช่การปฏิรูประบบราชการ แต่เป็นการเพิ่มงานเพิ่มคน จากที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่าสมัยก่อนเราเคยมีจำนวนกระทรวงมากถึง 20 กระทรวงมาแล้ว ระบบราชการของไทยตั้งขึ้นมาโดยอาศัยกรมเป็นฐานและจัดสรรงบประมาณโดยใช้กรมเป็นตัวตั้ง แต่ละกระทรวงมีหลายกรมและยังมีรัฐวิสาหกิจ และมีรัฐมนตรีเท่ากับจำนวนกระทรวง ต่อมา มีระบบพรรคการเมืองและตั้งรัฐบาลผสมเข้ามาช่วยบริหารประเทศ การจัดตั้งรัฐบาลผสมจึงมีรัฐมนตรีมาจากหลายพรรค วิธีการแบ่งกระทรวงจึงแบ่งให้รัฐมนตรีดูแลกระทรวงจากพรรคหนึ่ง และมีรัฐมนตรีช่วยจากหลายพรรค แบ่งภาระการดูแลงานในกระทรวงเดียวกัน ซึ่งในเชิงพฤติกรรมจะเห็นว่า ในกระทรวงเดียวกันมีรัฐมนตรีแบ่งอำนาจดูแลเป็นกลุ่มกรม ทำให้ดูเหมือนมีหลายกระทรวงอยู่ในองค์กรเดียวกัน และปัญหาที่พบที่เป็นความจริงอีกประการหนึ่งคือ ระบบราชการไม่สามารถปลอดจากการเมืองได้ ดังนั้นสิ่งที่

ต้องพิจารณา คือ จะจัดระบบราชการให้เหมาะสมกับระบบการเมืองแบบไทยได้อย่างไร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยทำได้ยากที่สุด เพราะกระทรวงมีขนาดใหญ่มาก ในช่วงของการพัฒนามีกรมเกิดขึ้นจำนวนมาก เกือบทุกกรมขยายขนาดไปได้หมด และเมื่อตั้งแล้วแม้หมดภารกิจก็ไม่สามารถยุบเลิกได้ ในที่สุดมองได้ว่า ประเทศไทยประกอบด้วยกรม ไม่ใช่จังหวัดทั้งที่จังหวัดเป็นที่อาศัยอยู่ของประชาชนจำนวน 60 กว่าล้าน กรมขยายขนาดใหญ่ขึ้น มีความมั่นคงขึ้น แต่จังหวัดกลับอ่อนแอลง สิ่งที่ยากเสนอคือ จัดกลุ่มกรมใหม่ ทำให้ระบบราชการเล็กลง คือให้มีกระทรวงมากได้ แต่กรมที่อยู่ในกระทรวงต้องมีจำนวนน้อยลง แล้วจัดให้รัฐมนตรีคุมกระทรวงต่าง ๆ และมีรัฐมนตรีช่วยน้อยลงเพื่อการควบคุมดูแลที่เป็นเอกภาพ ที่ผ่านมากระทรวงต่าง ๆ มีงานซ้ำซ้อนกัน การปฏิรูปคราวนี้เพื่อต้องการนำกระทรวงมาวางจัดการใหม่ นำงานที่เหมือนกันมาไว้ในที่เดียวกัน งานไหนที่เป็นลักษณะยุทธศาสตร์จัดมาไว้เป็นกลุ่มกระทรวงเดียวกัน

การปฏิรูประบบราชการจะเกิดประโยชน์ต่อประชาชน เมื่อรัฐและประชาชนมีกิจกรรมร่วมกัน ขั้นตอนต่อไปของการปฏิรูประบบราชการนั้นต้องร่วมมือกันระหว่างภูมิภาค ท้องถิ่น และประชาชน ในสมัยก่อนการบริหารงานจะยึดแผนพัฒนาซึ่งกว้างมาก แล้วไปทำแผนพัฒนาจังหวัด แผนทุกระดับมีความกว้างนำไปใช้แทบไม่ได้ ยากเสนอให้การมีส่วนร่วมในระดับจังหวัดโดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ร่วมกับหัวหน้าส่วน

ราชการต่าง ๆ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีประชาชนร่วมวางแผนด้วย มีการระดมความคิดจากประชาชนเพื่อรับทราบความต้องการ กำหนดมาตรฐานคุณภาพชีวิตของคนในจังหวัด ทำการประเมินสถานภาพคุณภาพชีวิตประชาชนด้านต่าง ๆ เช่น ระดับการศึกษา ปัญหาผู้ติดยาเสพติด หรือผู้ที่อยู่ในภาวะความเสี่ยงที่จะติดยาเสพติด คุณภาพแม่น้ำลำคลอง เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนพัฒนาจังหวัด บางเรื่องอาจทำเฉพาะในจังหวัด บางเรื่องทำร่วมกับจังหวัดอื่น จังหวัดต้องพิจารณาแยกแยะประเด็นความสามารถที่จังหวัดทำได้เอง หรือเป็นเรื่องทางเทคนิคที่ต้องการคำแนะนำจากส่วนอื่น ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชนต้องยึดโยงกับกิจกรรมที่สามารถกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับงบประมาณแผนใหม่ได้ มีการวัดผลลัพธ์ บางครั้งเป็นผลรวมของผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งอาจต้องการความร่วมมือจากหลาย ๆ สาขา ต่อไประบบงบประมาณต้องมีการลงนามเป็นพันธะข้อตกลง โดยหน่วยงานจะต้องบอกผลลัพธ์และเป้าหมาย เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลได้ และผลลัพธ์ของกรมต้องเชื่อมโยงกับคุณภาพชีวิตประชาชน เพื่อให้ผลลัพธ์ของการพัฒนาเกิดขึ้นกับประชาชนจริง ๆ

การปฏิรูประบบราชการจะไม่สามารถทำได้สำเร็จในวันที่ 1 ตุลาคมนี้ได้ แต่จะเป็นก้าวแรกต่อไปจะมีการจัดกลุ่มกรมในกระทรวง และจัดให้มีจุดร่วมระหว่างภาครัฐและประชาชน รัฐบาลต้องประกาศทิศทางของการปฏิรูประบบราชการที่ชัดเจนและบอกเงื่อนไขด้วย

เป้าหมายการปฏิรูประบบราชการจะ
ช่วยเพิ่มพลังของประชาชน และการเพิ่มพลัง
ของประชาชนจะเป็นไปได้เมื่อประชาชนมี
บทบาทที่ชัดเจน ซึ่งประชาชนไม่จำเป็นต้องมี
บทบาททุกบทบาท เมื่อปฏิรูประบบราชการ
ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะเมื่อระบบ
งบประมาณได้มีการเปลี่ยนแปลง รัฐบาลต้อง
จัดเตรียมพื้นที่ภูมิภาครองรับข้าราชการที่จะ
ย้ายกลับไปสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น จัด
เตรียมโรงเรียน สถานที่ต่าง ๆ เพื่อดึงดูดให้
คนกลับไปสู่ภูมิภาค ทำทุกอย่างเพื่อให้
คนอยากไปทำความเจริญให้กับพื้นที่ ใช้
งบประมาณเป็นเครื่องมือ และดูกลุ่มภารกิจ
ว่ากลุ่มใดที่ส่วนกลางจำเป็นต้องทำ ที่เหลือให้
จัดสรรงบประมาณไปที่จังหวัด หากกรมใด
ต้องการไปขยายบริการ หรือดำเนินกิจกรรมใด ๆ
ต้องไปฟังจังหวัด จะทำให้จังหวัดเกิดกิจกรรม
ที่หลากหลาย ทำให้คนเก่ง ยากอยู่ในจังหวัด
ในระยะเวลาต่อไปนี้ต้องสร้างทัศนคติให้
ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในการทำงานใน
ทุกส่วนราชการ กิจกรรมต้องชัดเจน เพราะ
ฉะนั้นความหลากหลายของพื้นที่จังหวัดควร
ได้รับการพิจารณาเป็นปัจจัยหลักมากกว่ากรม
ส่วนกรมควรทำหน้าที่ 2 อย่าง คือ ทำ
กิจกรรมที่รัฐบาลกลางต้องทำ เช่น การดูแล
กฎหมาย และการให้ความช่วยเหลือทาง
เทคนิคที่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นทำไม่ได้ แต่
ต้องกำหนดมาตรฐานกลาง รัฐบาลไม่ควรเน้น
เรื่องหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว
ควรมองหาจุดเน้นอื่นที่จังหวัดหรืออำเภอ
สามารถกำหนดเป็นจุดขายได้ดีที่สุด อยากให้
กิจกรรม 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ เป็นก้าวแรก
ของการคิดลักษณะพิเศษในการพัฒนาพื้นที่แต่

ต้องสร้างสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ที่มีคุณค่าประจำ
จังหวัด เช่น สถานที่พิเศษสำหรับจัดเป็นที่พัก
คนชรา มีสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงที่สุด เป็นต้น
สิ่งเหล่านี้เป็นวิถีชีวิต คุณภาพชีวิต เป็นความ
ต้องการที่ประชาชนมีความเข้าใจมากที่สุด
ดังนั้นควรส่งเสริมให้ประชาชนเข้าร่วมใน
ลักษณะนี้ ไม่ใช่เข้าร่วมทำด้านเทคนิค

รศ. วิสุทธิ์ โพธิแท่น นักวิชาการอิสระ
มีความเห็นว่า การปฏิรูประบบราชการเป็น
ส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการเมืองการปกครอง
การบริหารราชการมีการกล่าวหาว่าตลอดมา
ข้าราชการไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มี
โมติวิจิตตภาพในการให้บริการประชาชน มี
การฉ้อราษฎร์บังหลวง ทำอย่างไรการกล่าวหา
นี้จะน้อยลง ปัญหานี้ไม่มีเฉพาะในภาครัฐ แต่
มีอยู่ทุกส่วนของประเทศไทย ทุกฝ่ายจะต้อง
ร่วมกัน

เราพูดถึงการปฏิรูประบบราชการมานาน
แต่ประชาชนไม่เคยได้ทราบอย่างชัดเจนว่า รัฐ
กำลังทำอะไร ในหลายประเทศเมื่อมีการ
เปลี่ยนแปลง มักจะชี้แจงให้ประชาชนทราบ
อย่างทั่วถึง เช่น โฆษณาในหนังสือพิมพ์ พูด
ในวิทยุ โทรทัศน์ เขียนเป็นการตื้น ให้คนได้
รับรู้ทั่วกัน ขณะเดียวกันก็ตั้งทีมงานสร้าง
ความเข้าใจให้กับประชาชน ความจริงเมื่อมี
แผนปฏิรูประบบราชการแล้ว ควรแจ้งให้
จังหวัดได้เชิญชวนประชาชนให้แสดงความ
คิดเห็น การมีส่วนร่วมควรมีตั้งแต่เริ่มต้น
ระหว่างและหลังเสร็จสิ้น ควรมีส่วนร่วมอย่าง
จริงจึงไม่ใช่เข้าร่วมลัมนานาที่แล้วเลิกไปไม่มี
ประโยชน์ คนไทยทุกคนควรมีโอกาสได้รับรู้
สถานภาพของตนเอง รัฐบาลควรจะ
ประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียงแห่ง

ประเทศไทย การออกมาดำเนินคดีควรจะทำอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ เพราะถ้ามากเกินไปจะทำให้คนในสังคมขาดความเชื่อมั่นใน ความดีและความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็น จุดสำคัญที่จะขวางกั้นพัฒนาการอย่างมาก ประเทศไทยเป็นสังคมประชาธิปไตยที่ทุกคน ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ควรร่วมกันดูแลสังคม ร่วมกันคิด ร่วมกันทำทั้งฝ่ายการเมือง ข้าราชการ และประชาชน ต่างถ้อยทีถ้อย

อาศัยกัน ควรปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพซึ่ง กันและกัน มีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย การที่ จะอยู่ร่วมกันได้ในสังคมต้องมีการประสาน ประโยชน์กับทุกฝ่าย ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม รับในสิ่งที่ดีงามของสังคม และมีส่วนร่วมแก้ ปัญหาของสังคม การมีส่วนร่วมต้องมีส่วน ร่วมอย่างเหมาะสม ไม่เฉพาะการปฏิรูประบบ ราชการ แต่เป็นเรื่องของประโยชน์ของ ประเทศชาติโดยรวม

ประสบการณ์การปฏิรูป การบริหารจัดการของออสเตรเลีย¹

ศาสตราจารย์แพทริก เวลเลอร์²

วันนี้ผมอยากพูดถึงเกี่ยวกับประสบการณ์การปฏิรูประบบราชการของประเทศออสเตรเลียในช่วงกว่า 20 ปีที่ผ่านมา ผมจะกล่าวอย่างรวบรัดถึงความเปลี่ยนแปลงจำนวนมากที่เกิดขึ้น และการทดลองหลายอย่างที่มีการนำเข้ามาใช้ โดยขอเริ่มที่ประเด็นพื้นฐาน 2 ประการ ประการแรก ออสเตรเลียมีระบบสหพันธ์ที่ก่อให้เกิดความตึงเครียดในการบริหารหลายเรื่อง บางส่วนก็เป็นความตึงเครียดตามธรรมชาติระหว่างรัฐบาลสองระดับ (ระดับสหพันธ์กับระดับรัฐ) รัฐบาลสหพันธ์พยายามสร้างนโยบายแห่งชาติ และรัฐบาลของหลายรัฐที่จัดบริการหลายด้านให้กับประชาชน โดยความรับผิดชอบหลักของรัฐบาลระดับรัฐ ได้แก่ การสาธารณสุข การศึกษา และการสร้างและดูแลถนนหนทาง เป็นต้น ประการที่สอง คือ การเมือง เรา

มีสภาพการณ์พิเศษที่รัฐบาลระดับชาติ ซึ่งมีพรรคเดียวที่ได้รับเสียงข้างมากจากการเลือกตั้งที่ผ่านมา และเข้ามาเป็นรัฐบาลเป็นรอบที่สามติดต่อกัน ในขณะที่พรรคฝ่ายค้านได้เป็นรัฐบาลระดับรัฐเกือบทุกรัฐ ยกเว้นเพียงรัฐเดียว ดังนั้น เราจึงมีรัฐบาลพรรคเดียวในการเมืองระดับชาติ แต่ใน 5 จาก 6 รัฐ มีรัฐบาลพรรคเลเบอร์ที่เป็นฝ่ายค้านในระดับสหพันธ์ สภาพการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดความตึงเครียดระหว่างรัฐบาลทั้งสองระดับ ซึ่งคงเป็นเช่นนี้ต่อไปอีกหลายปี จะขอพูดเฉพาะที่เกี่ยวกับภาครัฐในระดับสหพันธ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระดับนี้ อย่างไรก็ตามอาจพูดถึงสิ่งที่รัฐบาลบางรัฐพยายามที่จะดำเนินการด้วย

การปฏิรูปอย่างจริงจังที่จะปรับปรุงการบริหารจัดการของออสเตรเลียเริ่มเกิดขึ้นเมื่อ

¹ นายรักกิจ ศรีครินทร์ เจ้าหน้าที่สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย แปลจากการปาฐกถาพิเศษเนื่องในวันดำรงราชานุภาพ (1 ธันวาคม 2544) จัดขึ้นในวันที่ 6 ธันวาคม 2544 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 5 อาคารสำนักนโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย

² ศาสตราจารย์ด้านการเมืองและนโยบายสาธารณะ ผู้อำนวยการศูนย์การจัดการภาครัฐของออสเตรเลีย และรองผู้อำนวยการศูนย์จริยธรรม การยุติธรรมและการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยกวิฟฟิ รัฐควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย

ประมาณ 20 ปีที่แล้ว มีเหตุผล 3 ประการที่ต้องมีความเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการที่เป็นอยู่

ประการแรก และน่าจะสำคัญที่สุดก็คือ การต่อต้านในเรื่องภาษี ประชาชนรู้สึกว่าภาษีของออสเตรเลียอยู่ในระดับที่สูงกว่าที่อื่นมาก จึงเกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะเสียภาษีในอัตราที่สูงกว่าเดิม พรรคการเมืองทุกพรรคก็รณรงค์หาเสียงในการเลือกตั้งทุกครั้งว่า จะไม่มีการเพิ่มภาษีอีก จึงทำให้ที่มาของเงินทุนของรัฐบาลมีจำกัด ดังนั้นหากรัฐบาลต้องการที่จะให้บริการกับประชาชนอย่างต่อเนื่องแล้ว จะต้องมีการปรับปรุงวิธีการจัดบริการต่างๆ เหล่านั้น หรืออาจตั้งคำถามว่า จำเป็นต้องมีบริการเหล่านั้นหรือไม่

ประการที่สอง ระดับรายจ่ายของภาครัฐถูกมองว่าสูงเกินไป หากเปรียบเทียบกับหลายประเทศในยุโรป ระดับรายจ่ายของออสเตรเลียก็ไม่สูงนัก และหากเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในยุโรประดับการเก็บภาษีก็ไม่ได้สูงเลย แต่ที่จริงแล้วสิ่งที่มีนัยสำคัญกลับไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นจริง แต่เป็นสิ่งที่ประชาชนคิดว่าเกิดขึ้น ดังนั้นจากปี 1975 เป็นต้นมา จึงมีแรงกดดันต่อรัฐบาลที่ให้ลดระดับรายจ่ายลง บางครั้งรัฐบาลก็พยายามที่จะดำเนินการดังกล่าวโดยตั้งงบประมาณตรงนี้บ้างตรงโน้นบ้าง และปรับแผนงาน/โครงการให้เล็กลง โดยไม่ตัดแผนงาน/โครงการดังกล่าวออกไป ช่วง 7 ปี ระหว่าง 1975 - 1982 แม้ว่ารัฐบาลจะพยายามตัดรายจ่ายภาครัฐแล้วก็ตาม แต่กลับประสบความล้มเหลวในเรื่องนี้

ประการที่สาม เป็นที่ตระหนักว่ามีปัญหาในการบริหารจัดการหลายประการ การบริหารจัดการภาครัฐถูกมองว่าไม่ยืดหยุ่น เชื่องช้า และในบางแห่งยังขาดสมรรถนะอีกด้วย ดังนั้น จึงมีความรู้สึกเปรียบเทียบกับกรณีของสหรัฐอเมริกาในช่วงเดียวกัน ที่รัฐบาลกลายเป็นตัวปัญหามากกว่าตัวแก้ปัญหา ซึ่งก็จริงอยู่บ้าง แต่ทัศนะของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ และรัฐบาลที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาบริหารในปี 1983 ก็มองเห็นความจำเป็นในเรื่องนี้ ที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิธีดำเนินงานของระบบราชการ รัฐบาลใหม่ที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาในปีนั้นมาจากพรรคเลเบอร์ ซึ่งในบริบทของออสเตรเลียแล้วเป็นรัฐบาลฝ่ายซ้าย ในปัจจุบันการใช้ศัพท์ฝ่ายซ้าย/ฝ่ายขวานั้นค่อยๆ เลือนหายไปทุกที สิ่งที่รัฐบาลถามก็คือ จะบริหารภาครัฐอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะบริหารรายจ่ายอย่างไรให้คุ้มค่ากับเงินงบประมาณที่มาจากผู้เสียภาษี ดังนั้นนับแต่ปี 1983 เป็นต้นมาราว 20 ปีที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของภาครัฐ

สำหรับบางคนเช่นเดียวกับผมที่มองภาครัฐในสายตาคนนอกที่จะติดตามความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องยากเพียงไรที่ผู้อยู่ในระบบราชการจะสามารถติดตามความคิดริเริ่มล่าสุดคืออะไร และอะไรที่เราพยายามทำให้สำเร็จ บางครั้งออสเตรเลียก็หันไปมองสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะในช่วง 5 ปี หลังจากสหรัฐอเมริกายุติการปฏิรูประบบราชการ อย่างน้อยเราก็เรียนรู้ว่าอะไรดีอะไรไม่ดี ออสเตรเลียเองก็เช่นเดียวกับหลายประเทศที่มีความคิดริเริ่มใน

หลายเรื่อง ที่สำเร็จก็มีบ้างแต่แล้วต่อมาก็ถูกละเลยไปในขณะที่ก้าวไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอื่น ความริเริ่มเหล่านั้นที่ได้มีการนำเสนอในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ซึ่งปัจจุบันไม่มีใครพูดถึงกันอีกแล้ว บางโอกาสที่ผมสนทนากับพวกผู้บริหารในสิ่งที่พวกเขาดำเนินการเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา เขาจึงผมและพูดว่า “ผมลืมไปแล้วว่าผมได้ทำสิ่งนั้น มันล้าสมัยไปแล้ว เรา กำลังทำในสิ่งใหม่ๆ”

เมื่อการปฏิรูปเริ่มขึ้นเมื่อ 20 ปีที่แล้ว ไม่มีใครรู้ว่าการปฏิรูปดังกล่าวจะไปทิศทางใด ไม่มีใครคาดการณ์ได้อย่างชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้นใน 20 ปีหลังจากนั้น ก็ไม่น่าประหลาดใจเพราะที่จริงแล้วโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในช่วง 20 ปีนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งออสเตรเลียได้เปลี่ยนจากเศรษฐกิจแบบปกป้องและโดดเดี่ยว ไปสู่การแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก ในขณะที่รัฐบาลพยายามเปิดเศรษฐกิจออสเตรเลียสู่การแข่งขันระดับนานาชาติ จึงต้องมีความเปลี่ยนแปลงการบริหารประเทศควบคู่กันไปด้วย เพื่อช่วยเศรษฐกิจในภาพรวมที่จะทำให้สามารถแข่งขันได้ ดังนั้น เมื่อพูดถึงการปฏิรูปในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ผมไม่ได้พูดถึงชุดโครงการเพียงชุดเดียว แต่อยากพูดถึงชุดโครงการเพื่อความเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย แต่ละชุดจะดำเนินการหลังจากอีกชุดหนึ่งก่อนหน้านี้ โดยจะชี้ว่าการปฏิรูปพยายามทำอะไรบ้าง และในที่สุดอาจถามว่าการปฏิรูปที่พยายามมาทั้งหมดนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่

เมื่อย้อนถามอดีตเลขาธิการ ก.พ. ของออสเตรเลียว่า มีหลักการอะไรหรือไม่ที่อยู่

เบื้องหลังการปฏิรูป คำตอบที่ได้ก็คือ “มี แต่ไม่ใช่ชุดโครงการที่วางแผนไว้ให้ต่อเนื่องกัน แต่มีหลักการที่เราพยายามดำเนินการ” และได้ให้ 4 หรือ 5 แนวคิดที่เขาต้องการจะนำมาใช้ และที่จริงเขายังดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงการคลัง และปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญในความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อีกด้วย หลักการดังกล่าวได้แก่

- ประการแรก **ประสิทธิภาพ** เราใช้เงินอย่างมีคุณค่าหรือไม่ เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราใช้เงินเหล่านั้นไปอย่างคุ้มค่า แผนงานของภาครัฐบรรลุสิ่งที่ตั้งใจไว้หรือไม่

- ประการที่สอง **ความโปร่งใส** มีความชัดเจนหรือไม่ว่าสิ่งที่เราทำอยู่นั้นคืออะไร เราออกไปจากการทำให้เรื่องต่างๆ เป็นความลับมากจนเกินไปหรือยัง ดังนั้นเมื่อรายงานต่อรัฐสภาและต่อประชาชน จึงชัดเจนว่าสิ่งเหล่านี้เป็นวัตถุประสงค์ของเรา และชัดเจนหรือไม่ว่าเราบรรลุวัตถุประสงค์นั้นแล้ว

- ประการที่สาม **ความรับผิดชอบ** เรากำลังพูดถึงกันถึงข้าราชการออสเตรเลีย ข้าราชการเหล่านั้นรับใช้ประชาชนหรือไม่ ซึ่งมีประเด็นสำคัญสองประการ **ประการแรก** ข้าราชการเหล่านั้นมีความรับผิดชอบต่อรัฐมนตรีหรือไม่ มีอยู่ช่วงหนึ่งที่วิพากษ์วิจารณ์กันว่าข้าราชการมีอำนาจมากเกินไป เนื่องจากเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีงานประจำที่มั่นคง และสามารถกุมรัฐมนตรีไว้ได้ ไม่ทราบว่าคุณคนไทยได้ดูรายการโทรทัศน์ของอังกฤษชื่อ “Yes Minister” หรือไม่ เป็นรายการตลกเกี่ยวกับวิธีที่ข้าราชการกุมรัฐมนตรีไว้ในกำมือ และรัฐมนตรีของ

ออสเตรเลียทุกคนก็ได้ดูรายการนั้น และเริ่มตั้งข้อสงสัยในข้าราชการที่ตนทำงานด้วย **ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง** ก็คือ ระบบราชการต้องมีความรับผิดชอบต่อรัฐมนตรีที่มาจากการเลือกตั้ง โดยระบบราชการต้องให้ในสิ่งที่รัฐมนตรีต้องการ ข้าราชการเองก็ต้องบอกกับรัฐมนตรีด้วยว่ารัฐมนตรีมีความผิดพลาดเช่นไร แต่ก็ต้องดำเนินโครงการของรัฐมนตรีด้วยเช่นกัน ระบบราชการควรรับผิดชอบต่อประชาชน ควรสำนึกว่าจะให้บริการที่มีคุณภาพได้อย่างไร และสำนึกว่าประชาชนต้องการอะไรจากรัฐบาล ดังนั้น จึงมีการเปลี่ยนคำพูดไปเป็นว่า *ประชาชนคือลูกค้า* ต้องเริ่มพูดถึงทางเลือกของประชาชนที่จะได้รับบริการจากรัฐ ว่าควรจะได้รับจากที่อื่นหรือไม่

- ประการที่สี่ **การตรวจสอบได้** ระบบราชการควรได้รับการตรวจสอบจากรัฐสภา และจากประชาชนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี และต้องมีการเปิดเผยและตรวจสอบได้ตามกฎหมายในระดับที่เหมาะสม เพื่อประชาชนสามารถตรวจสอบได้ว่า การตัดสินใจของภาครัฐมีความเหมาะสมหรือไม่ และการตัดสินใจในบางกรณีเป็นไปอย่างถูกต้องหรือไม่ ทั้งในแง่กฎหมายและแง่หลักการ

ทั้งสี่เรื่อง คือ **ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อประชาชน และการตรวจสอบได้** อาจเป็นหลัก 4 ประการที่ประชาชนให้การยอมรับ ซึ่งอยากจะกล่าวในรายละเอียดในเรื่องนี้ เนื่องจากมีรายงาน 2 ฉบับที่เกี่ยวข้อง **ฉบับแรก** เป็นของคณะกรรมการบริหารการบริการภาครัฐของออสเตรเลียที่ได้รับการแต่งตั้งในปี 1974 และจัดทำ

รายงานแล้วเสร็จในปี 1976 แต่ไม่ได้รับความสนใจเป็นเวลาถึง 5 ปี จนรัฐบาลใหม่เข้ามาบริหารประเทศ และกล่าวว่า “*รายงานฉบับนี้มีความสำคัญมาก*” เป็นรายงานที่หนาและครอบคลุมทุกๆ ด้านของกิจกรรมภาครัฐ และกำหนดหลักการหลายประการที่ภาครัฐพึงกระทำ **ฉบับที่สอง** เป็นรายงานของภาครัฐในปี 1983 เรื่อง “*การปฏิรูประบบราชการของออสเตรเลีย*” ที่ระบุว่ารัฐบาลใหม่ต้องการทำอะไรบ้าง จึงมีเอกสารสองฉบับที่กำหนดวิธีการที่รัฐบาลจะดำเนินการ

ผมขอพูดถึงคลื่น 4 ลูกของการปฏิรูป **ความพยายามแรก** คือ การทำให้ภายในภาครัฐมีประสิทธิภาพ กระทรวงต่างๆ รับผิดชอบประมาณบนพื้นฐานของปัจจัยนำเข้า นั่นคืออยู่บนพื้นฐานของบุคลากรหรือแผนงาน แต่ไม่ได้ชี้ให้เห็นว่า แผนงานเหล่านั้นมีประสิทธิภาพอย่างไร ที่จริงแล้วแผนงานภาครัฐส่วนใหญ่ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งมีเหตุผลทางประวัติศาสตร์ที่ดี คือ นักการเมืองจำนวนมากอยากให้แผนงานของรัฐไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพราะไม่อยากรู้ว่าโครงการเหล่านั้นไม่บรรลุผลสำเร็จ อันที่จริงแล้วในบางกรณีก็มีการเปิดเผยวัตถุประสงค์ให้สาธารณชนได้รับรู้ แต่เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังโครงการอาจเป็นคนละเรื่องกัน ช่วงต้นทศวรรษ 1980 มีการนำภาษาทางธุรกิจมาใช้ในด้านประสิทธิภาพภายในองค์กร เพื่อทำให้ประชาชนสนใจในสิ่งที่ภาครัฐต้องการทำให้สำเร็จ ดังนั้น ในแต่ละแผนงานจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ตรวจสอบได้เชิงปริมาณ เป็นการแสดงให้เห็นว่าภาครัฐจะทำอะไรบ้างในแผนงานเหล่านั้น แต่ข้าราชการ

กลับคิดไปไกลกว่านั้นถึงทิศทางของภาครัฐ และแผนงานที่ภาครัฐควรทำให้ประสบความสำเร็จ

ประการที่สอง ประชาชนเรียกร้องให้ กระทรวงต่างๆ กำหนดภารกิจของตนให้ชัดเจน ว่าจะอะไรคือภารกิจที่แท้จริงของแต่ละกระทรวง สำหรับข้าราชการยุคเก่าแล้วสิ่งนี้เป็นเรื่องที่แปลกประหลาดมาก ผมจำได้ว่ามีจดหมายฉบับหนึ่งเขียนโดยข้าราชการยุคเก่าท่านหนึ่งที่เขาถูกถามถึงภารกิจของกรมที่เขาทำงานอยู่ เขาตอบว่า “ผมไม่เคยได้ยินมาก่อนว่า กระทรวงควรมีภารกิจ ภารกิจของเรา คือ การรับใช้รัฐมนตรี วัตถุประสงค์ของเรา คือ รับใช้รัฐมนตรีให้ดี” นั่นคือทั้งหมดที่เขาถูกหล่อหลอมมาให้พูดเช่นนั้น ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ข้าราชการพยายามระบุให้ชัดเจนแจ่มแจ้งว่า อะไรคือสิ่งที่เขาต้องการ ทำให้บรรลุ และอะไรที่กระทรวงมีเป้าหมายที่จะทำ การหารือในเรื่อง **คำแถลงภารกิจ** ที่ผ่านการสัมมนาหลายๆ ครั้งของกระทรวง ก็อาจมีความสำคัญเทียบเท่ากับตัวถ้อยแถลงภารกิจเองทีเดียว ด้วยการนำผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมานั่งล้อมวงกันรอบโต๊ะและพูดว่า “นอกเหนือจากการรับใช้รัฐมนตรีแล้ว เรามาที่นี่กันทำไม อะไรคือวัตถุประสงค์ของเราในกระทรวง สาธารณสุข อะไรคือวัตถุประสงค์ของเราในกระทรวงสวัสดิการสังคม” ความพยายามที่จะระบุสิ่งเหล่านั้นทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าเป็นประสบการณ์อย่างเสรี เขารู้สึกชื่นชมที่รู้ว่า มาที่นี่ทำไม ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ข้าราชการ แต่เป็นข้าราชการที่มีภารกิจที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้บรรลุผลสำเร็จ

ประการที่สาม ในหลายแผนงานก็มีความพยายามจัดทำชุดของตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน จะได้ว่าทำงานเป็นอย่างไรบ้าง บางครั้งตัวชี้วัดความสำเร็จนี้ก็ล้มเหลวทั้งหมด เพราะตัวชี้วัดแบบเดิมๆ ที่กระทรวงต่างๆ ไม่สามารถควบคุมได้ สำหรับกระทรวงการคลัง การที่จะพูดถึงการเจริญเติบโตของผลผลิตมวลรวมประชาชาติในฐานะที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลเองสามารถกำหนดให้การเจริญเติบโตของผลผลิตมวลรวมประชาชาติเป็นเช่นไรก็ได้ ซึ่งแน่นอนว่ารัฐบาลไม่สามารถทำได้ ตลอดช่วงเวลาหนึ่งทศวรรษบางกระทรวงทำได้เพียงแค่นำตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เพื่อใช้ผลที่ได้มาตัดสินผลงาน และมีแนวโน้มว่าจะลดจำนวนตัวชี้วัดผลสำเร็จลงเหลือเพียง 5 หรือ 6 ชุดตัวชี้วัด ที่แต่เดิมใช้ถึง 20 ถึง 30 ชุดตัวชี้วัด ซึ่งในที่สุดก็พบว่าหลายชุดตัวชี้วัดเป็นไปไม่ได้ และเมื่อถามว่าเป็นกลไกมากเกินไปหรือไม่ ผู้บริหารระดับสูงก็กล่าวว่า “เป็นข้อมูลที่เรามี ทำให้รู้ว่าเราทำงานเป็นอย่างไรบ้าง แต่เราดูเพียงแค่เท่านั้น” และยังพูดอีกว่า “มันก็ยังดีกว่าเรื่องราวที่ประชาชนพูดถึงกระทรวงของเรา”

ประการที่สี่ มีการเริ่มยกเลิกการควบคุมของรัฐบาลกลางในการจัดการหลายด้านของกระทรวงต่างๆ เคยมีอยู่ประโยคหนึ่งของแคนาดาในทศวรรษที่ 1960 เมื่อหวังว่า “ปล่อยให้ผู้จัดการจัดการ” ออสเตอร์เลียเองก็แยกหน้านั้นเล็กน้อย โดยพูดกันว่า “เราจะทำให้ผู้จัดการจัดการ เราจะให้เขารับผิดชอบด้านการจัดการ” ดังนั้น หน่วยบริหารงานบุคคลส่วนกลางที่รับผิดชอบกำหนดจำนวน

และระดับของข้าราชการสำหรับกระทรวงต่างๆ จึงถูกยุบไป การควบคุมด้านบุคลากรถูกยกเลิก ปลัดกระทรวงมีอิสระมากขึ้นที่จะกำหนดจำนวนและระดับข้าราชการที่กระทรวงต้องการ การควบคุมเกิดขึ้นที่งบประมาณ นี่คือการงบประมาณของคุณ คุณตัดสินใจเองว่าคุณต้องการเจ้าหน้าที่ระดับสูง 2 หรือ 3 คน แต่คุณต้องทำงานกับคนที่คุณเลือก และต้องทำงานภายใต้งบประมาณจำนวนนี้ เรามีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลภาครัฐมานานกว่า 85 ปี ซึ่งต่อมาได้ยุบเลิกเมื่อปี 1987 และอำนาจดังกล่าวถูกมอบหมายให้อยู่ในมือของปลัดกระทรวงแต่ละกระทรวง ดังนั้น ในช่วงกว่า 13 ปีที่ผ่านมาอำนาจการบริหารงานบุคคลจึงค่อยๆ ส่งมอบให้กับปลัดกระทรวง ประเด็นคือ คนเหล่านี้คือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ คนเหล่านี้คือผู้บริหารที่ดี นั่นก็คือ ทำไมเขาจึงได้รับการดำรงตำแหน่งดังกล่าว ไม่ควรจะมีใครมาล่วงล้ำคนเหล่านี้ และบอกว่าเขาควรหรือไม่ควรทำอะไร ในอดีตปลัดกระทรวงเคยพูดว่า “ผมไม่รับผิดชอบ ผมไม่ควรต้องรับผิดชอบในความผิดพลาด หน่วยงานส่วนกลางไม่ได้ให้บุคลากรเพียงพอกับงานที่ผมรับผิดชอบ” หรือ “กระทรวงการเงิน” ที่ดูแลการใช้จ่าย “น่าจะใช้งบประมาณอย่างเพียงพอกับงานที่ผมรับผิดชอบอยู่” เดิมนั้นพวกนั้นไม่สามารถกล่าวอ้างแก้ตัวเช่นนั้นได้อีกต่อไป เขายอมรับงบประมาณที่ได้และต้องหาวิธีจัดการงบประมาณให้ถูกต้องเหมาะสม ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจอย่างมากในการจัดการ

ในภาพรวมสิ่งนี้เรียกว่า การจัดการวิสาหกิจ ภาพลักษณ์ทางธุรกิจมีอำนาจมาก

กระทรวงถูกมองว่ามีความรับผิดชอบเชิงวิสาหกิจในการตัดสินใจจัดการด้วยตนเอง และอยู่ภายใต้รัฐมนตรี เพื่อดำเนินการตามคำแนะนำภารกิจ วัตถุประสงค์ และตรวจสอบวัตถุประสงค์และประเมินผลสำเร็จของแผนงาน มีการให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาบ้างแต่ปลัดกระทรวงต้องมีความรับผิดชอบต่อรัฐสภา และอาจถูกขอให้มาชี้แจงต่อคณะกรรมการกิจการของรัฐสภาในเรื่องการจัดการกระทรวงที่ตนรับผิดชอบ มีความพยายามอยู่กว่า 7 - 8 ปี ที่จะสร้างประสิทธิภาพภายในหน่วยงานให้เพิ่มขึ้นภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เราจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร เราจะจัดการอย่างไรด้วยทรัพยากรที่จำกัด เราจะทำให้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลงได้อย่างไร

คลื่นอีกลูกหนึ่งของการปฏิรูป ก็คือ **กระบวนการเงิน** ที่ถูกผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน เรามีสองหน่วยงาน คือ กระทรวงการคลัง ที่รับผิดชอบงบประมาณเศรษฐกิจระดับมหภาค และกระทรวงการเงิน ที่รับผิดชอบการประมาณการและการใช้จ่ายของกระทรวงต่างๆ ส่วนใหญ่ผมจะกล่าวถึงกระทรวงการเงิน ขอย้ำอีกครั้งว่ากระทรวงการเงินเองก็ต้องการที่จะให้ผู้บริหารจัดการงานของตนเอง มีอยู่ครั้งหนึ่งที่งบประมาณของกระทรวงต่างๆ มีสาระในรายละเอียดจำนวนมากในเรื่องปัจจัยนำเข้า อาทิ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าไปรษณีย์ รายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและบุคลากร หากปลัดกระทรวงประสงค์จะลดการใช้จ่ายในด้านที่ปรึกษาและเพิ่มการใช้จ่ายในเรื่องการเดินทางหรือเพิ่มในแผนงานนี้และลดในแผนงานนั้น

เขาต้องไปยังกระทรวงการเงินและขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณในเรื่องดังกล่าว มีการควบคุมอย่างเคร่งครัดจากศูนย์กลาง ที่ต้องมีการขออนุมัติในแทบทุกเรื่อง สิ่งนี้ได้เปลี่ยนไปแล้ว ย้ำอีกครั้งว่าเขาต้องการให้ผู้บริหารจัดการเรื่องของตนเองได้

มีความเปลี่ยนแปลงใน 4 - 5 เรื่องสำคัญ ได้แก่ **ประการแรก** งบประมาณทั้งหมดเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าสู่ผลลัพธ์ ที่จริงแล้วแผนงานนี้มีมูลค่าเท่าใด ไม่แต่เพียงในเรื่องการจัดบริการเท่านั้น แต่ในเรื่องบุคลากรที่เป็นข้าราชการ ที่ปรึกษา ค่าเดินทาง ค่าไปรษณีย์ จะระบุไว้ในแผนงานนั้นๆ แม้แต่ค่าใช้จ่ายของสำนักงานปลัดกระทรวงในบางกระทรวงก็จัดสรรไว้ในแผนงานต่างๆ บนพื้นฐานของเวลาที่ใช้จ่ายไปในการทำงานร่วมกับแผนงานนั้นๆ หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้น สามารถมองเห็นขอบเขตที่กระทรวงต่างๆ จัดการใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงค่าใช้จ่ายที่แท้จริง

ประการที่สอง มีการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 3 - 4 ปี ไม่แต่เพียงเราต้องดูค่าใช้จ่ายสำหรับปีหน้า แต่ต้องมีการคำนวณค่าใช้จ่ายของแผนงานต่างๆ หลังจากนั้นอีก 2 ปี ที่ผ่านมามีตัวเลขเหล่านี้มักเกินจริง ข้าราชการเพียงแค่เพิ่มตัวเลขไปอีกสองชุด คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หลังจากนั้นก็มีข้าราชการรู้ว่าแต่ละปีเขาต้องไปยังกระทรวงการเงินและเจรจาต่อรองว่าตัวเลขการประมาณการค่าใช้จ่ายจะเป็นเท่าไร ดังนั้นกระทรวงการเงินจึงดำเนินการขั้นแรกด้วยการพิมพ์ข้อมูลการประมาณการงบประมาณล่วงหน้าไว้ในเอกสารของรัฐบาล ขึ้น

ที่สองก็ตีพิมพ์เอกสารประกอบอีกฉบับหนึ่งเป็นประจำทุกปี ที่ชี้ให้เห็นว่าการประมาณการดังกล่าวมีความเที่ยงตรงอย่างไร นั่นก็คือ ในปีที่สองจะมีการตีพิมพ์เอกสารที่ชี้ให้เห็นความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่คาดการณ์กับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง นี่คือจุดเริ่มต้นที่คิดล่วงหน้า 2 ปีอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก เริ่มมีการตั้งคำถามว่าจะมีวงเงินค่าใช้จ่ายเท่าใด โดยรู้ว่ารัฐบาลต้องได้รับข้อมูลนี้ เป็นเรื่องที่ว่าจัดการแผนรายจ่ายได้มีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งก็คาดหวังว่าสมาชิกสภาจะให้ความสนใจกับเรื่องนี้ แต่กลับเป็นว่าให้ความสนใจน้อยมาก สำหรับผู้บริหารระดับสูงแล้วเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะทำให้สมาชิกสภาตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

ประการที่สาม กระทรวงการเงินอนุญาตให้กระทรวงต่างๆ สามารถโยกย้ายงบประมาณรายจ่ายในบางเรื่องจากปีหนึ่งไปสู่อีกปีอื่นได้ ซึ่งแต่เดิมระบบงบประมาณเป็นแบบปีเดียว ที่เริ่มจากวันที่ 1 กรกฎาคมถึงวันที่ 30 มิถุนายนของปีถัดไป กระทรวงต่างๆ ไม่สามารถใช้จ่ายเงินเกินกว่าวงเงินงบประมาณได้ โดยหากใช้จ่ายน้อยกว่าวงเงินหรือใช้จ่ายงบประมาณไม่หมด ก็เป็นเครื่องชี้ว่ามีการบริหารจัดการที่ไม่ดี ดังนั้นในอดีตเมื่อถึงเดือนมิถุนายน คือ 3 หรือ 4 อาทิตย์ก่อนสิ้นปีงบประมาณ กระทรวงต่างๆ จะกันหน้ากันมาใช้จ่ายกันอย่างอุตลุด ชื่อทุกอย่างที่ซื้อได้และส่งใบเสร็จเพื่อเบิกจ่ายก่อน 13 มิถุนายน เพราะหากไม่ใช้จ่ายให้หมด ปีต่อไปก็จะถูกตัดงบประมาณจำนวนที่ใช้ไม่หมดนั้น สิ่งนี้เป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ไม่ดี ชื่อสิ่งที่ไม่จำเป็น เพียงแค่เพราะต้องการจ่าย

เงินจำนวนนี้ออกไป ดังนั้นกระทรวงจึงได้รับอนุญาตให้กันเงินไว้เบิกจ่ายได้ในจำนวนไม่มากนัก หรือไม่ก็จ่ายเงินล่วงหน้าสำหรับปีงบประมาณถัดไป เมื่อมั่นใจว่าจะได้รับงบประมาณจำนวนดังกล่าว อีกนัยหนึ่งก็คือช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นของผู้บริหารระดับสูงและขจัดการใช้จ่ายงบประมาณที่ไปออกมามากเกินไปในข่วงสิ้นปีงบประมาณ เป็นเรื่องใหญ่ทีเดียวสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องดูแลงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปด้วยดีและยืดหยุ่นเพื่อทดแทนการบริหารจัดการที่เสรีมากขึ้น กระทรวงต่างๆ ต้องเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองให้มากขึ้นด้วย นั่นก็คือ ในแต่ละปีกระทรวงต้องประหยัดการใช้จ่ายงบประมาณลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 1.5 สมมุติฐานอยู่ที่เมื่อคุณได้รับเสรีในการจัดการมากขึ้น ได้รับความยืดหยุ่นมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละปีจึงต้องมีประสิทธิภาพด้วยการประหยัดร้อยละ 1.5 ที่จริงแล้วต้องทำต่อเนื่องกัน 5 ปี จึงก่อให้เกิดความประหยัดที่เห็นผลจริงจึงจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เลขาธิการกระทรวงต่างๆ พูดว่า ให้เสรีกับเราและเราจะสร้างประโยชน์จากประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น ที่จริงเมื่อแรกได้รับการขอให้ทำสิ่งดังกล่าว ผู้บริหารของกระทรวงต่างๆ ก็รู้สึกอึดอัดนิดหน่อย ทั้งๆ ที่การเสริมสร้างความประหยัดที่เป็นผลมาจากการเพิ่มอำนาจจะได้ดำเนินการมาหลายปีแล้วก็ตาม

ประการที่สี่ มีกลไกหลักบางกลไกในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ยุบรวมกระทรวงจาก 30 กระทรวง ลงเหลือ 16 กระทรวง แนวคิดก็คือ แทนที่กระทรวงต่างๆ จัดทำงบประมาณ

ของตนเอง กระทรวงที่ใหญ่กว่าเดิมสามารถจัดทำงบประมาณเพิ่มขึ้น และด้วยแผนงานที่มีจำนวนมากกว่าเดิม ดังนั้นแทนที่ 30 กระทรวงต้องมาของบประมาณจากกระทรวงการเงินก็เหลือเพียงแค่ 16 กระทรวง กระทรวงก็จะมิงงบประมาณเพิ่มขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อปรับปรุงวิธีการจัดทำงบประมาณ ผลรวมของการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการและงบประมาณในทศวรรษ 1980 มุ่งที่จะเพิ่มความคุ้มค่าของงบประมาณ ที่จะทำให้ภาคราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ได้แผนงานที่ดีขึ้น กำหนดวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น และสามารถตรวจสอบการจัดการได้ว่าดีขึ้นหรือไม่ แต่แค่นี้ยังไม่เพียงพอเนื่องจากการบริหารจัดการของภาครัฐเป็นเพียงแค่ส่วนเล็กๆ ของการใช้จ่ายภาครัฐ จนสิ้นทศวรรษ 1980 รัฐบาลเริ่มถามไม่เพียงแต่ว่า เราทำงานได้ดีเพียงใดภายใต้โครงสร้างการจัดการของเรา แต่เราควรทำต่อไปหรือไม่ และมีวิธีที่ดีกว่านี้หรือไม่ ซึ่งอาจต้องออกนอกโครงสร้างการจัดการ และมีความคิดริเริ่ม 3 หรือ 4 ประการเกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงกับรูปร่างและวิธีการของระบบราชการ ที่ปัจจุบันได้กลายมาเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีซึ่งผมไม่คิดว่าทุกอย่างจะสำเร็จ มีบางอย่างที่ไม่สำเร็จ อย่างไรก็ตามผมขอพูดถึงความพยายามที่จะทำสิ่งเหล่านั้น

ประการแรก คือ การแปรรูปกิจการไปสู่อำเภอเอกชน ออสเตรเลียเป็นประเทศที่เกิดใหม่จากการพัฒนาพื้นที่กว้างใหญ่ทางภูมิศาสตร์และมีประชากรจำนวนน้อย ภาครัฐมีแนวคิดที่ทุ่มเทงบประมาณเพื่อการพัฒนา ภาครัฐสร้างถนนและสะพาน เป็นเจ้าของรางรถไฟ

จัดตั้งธนาคารแห่งชาติ มีสายการบินสาธารณะ และเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นๆ อีกมากมาย โดยในช่วงปลายทศวรรษ 1980 กลับมองว่าเป็นเรื่องแปลกประหลาด รัฐบาลปิกซายที่แต่เดิมเคยเชื่อในการพัฒนาแห่งชาติและการเป็นเจ้าของแห่งชาติ เริ่มขายกิจการของรัฐให้ไปอยู่ในมือของผู้ประกอบการธุรกิจ สายการบินก็ขายไปแล้ว ธนาคารก็ขายไปแล้ว การสื่อสารโทรคมนาคมก็ขายไปแล้ว บริษัทเทเลคอมเองก็แปรรูปให้เอกชนไปแล้วครั้งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการขายหุ้นให้กับประชาชนออสเตรเลีย หรือขายให้กับผู้ซื้อที่กำหนดไว้ภาครัฐจึงหดตัวเล็กลง ซึ่งที่จริงแล้วการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก

สิ่งที่น่าสนใจยิ่งไปกว่านั้น คือ ความพยายามของภาครัฐที่จะออกไปจากการให้บริการ และแสวงหาผู้ที่เข้ามาดำเนินการแทน หรือหยุดให้บริการแล้วบอกให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้จ่าย สำหรับทางเลือกที่จะให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้จ่ายนั้น ไม่ว่าจะเป็นที่ใดก็ตามงานด้านสาธารณสุขเป็นงานที่เพิ่มรายจ่ายให้กับภาครัฐอย่างมาก ดังนั้นภาครัฐจึง ผลักภาระให้ประชาชนเข้าไปอยู่ในระบบประกันสุขภาพของเอกชนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และสนับสนุนด้วยมาตรการแรงจูงใจทางภาษี มหาวิทยาลัยเป็นกิจการหนึ่งที่ยอมรับกันมานานว่าเป็นส่วนหนึ่งของรายจ่ายสาธารณะ ประชาชนมีสิทธิที่จะเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น รัฐบาลพิจารณาเห็นว่าไม่สามารถรับภาระในการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในระดับอุดมศึกษาได้ทั้งหมด หากผู้ที่เข้าศึกษาไม่สามารถจ่ายค่า

ใช้จ่ายทางการศึกษาระดับนี้ได้ด้วยตนเอง บนพื้นฐานที่ผู้จบระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มว่าจะมีรายได้มากกว่าผู้ที่ไม่จบระดับอุดมศึกษาดังนั้น จึงมีทั้งประโยชน์ส่วนตัวและประโยชน์สาธารณะในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ปลายทศวรรษ 1980 รัฐบาลจึงนำนโยบายให้นักศึกษามหาวิทยาลัยจ่ายค่าใช้จ่ายด้านการศึกษามาใช้ แต่ไม่ได้ผลักระให้ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายทั้งหมด โดยเริ่มจากร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่ายที่แท้จริง แล้วจึงค่อยๆ เพิ่มสัดส่วนที่นักศึกษาต้องจ่ายทีละน้อย ในขณะเดียวกันก็เพิ่มโอกาสในการเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาเป็นอีกเท่าตัว นั่นก็คือ ใครจะเข้ามาใช้บริการก็ต้องจ่ายค่าบริการนั้น จึงเป็นเรื่องที่ยุติธรรม แล้วที่ผู้มาศึกษาในมหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่าใช้จ่ายบางส่วนด้วย บำเหน็จบำนาญเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่พยายามผลักดันให้ประชาชนและบรรดาลูกจ้างพนักงานต้องจ่ายบนพื้นฐานที่คล้ายคลึงกับในหลายๆ ประเทศ ออสเตรเลียมีประชากรจำนวนมากที่เป็นผู้สูงอายุ และมีแนวโน้มที่จะมีผู้อยู่ในวัยเกษียณในอัตราส่วนต่อประชากรเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น แทนที่การพึ่งพาสวัสดิการจากรัฐ จึงต้องทำให้ประชาชนเข้าสู่ระบบบำเหน็จบำนาญเอกชน

ประการที่สาม มีการพิจารณาที่จะหาแหล่งให้บริการของรัฐเพิ่มเติมขึ้นจากเดิม ประเด็นอยู่ที่ ประชาชนส่วนใหญ่ไม่กังวลว่าภาครัฐหรือภาคเอกชนใครจะเป็นผู้ให้บริการ แต่ที่กังวลก็คือ ประชาชนต้องได้รับบริการที่ดี จึงมีงานหลายด้านที่รัฐบาลพยายามหาแหล่งอื่นๆ เข้ามาจัดการหรือให้บริการกับกลุ่มต่างๆ ในชุมชน ตัวอย่างหนึ่งที่ผมมีส่วนเกี่ยวข้อง

อย่างใกล้ชิด เมื่อครั้งที่ประธานคณะกรรมการบริหารราชพัสดุของระบบเรือนจำของรัฐควินส์แลนด์ ที่ควินส์แลนด์นั้นรัฐบาลตระหนักว่าระบบเรือนจำของรัฐมีความทารุณและน่าขยะแขยง ขาดประสิทธิภาพและสมรรถนะ แต่สามารถปรับปรุงได้หากเปิดโอกาสให้กิจการเอกชนเข้ามาดำเนินการ กำหนดมาตรฐานการดูแลและการรักษาความปลอดภัยให้แก่ผู้ต้องขัง จึงเริ่มด้วยการให้เอกชนจากสหรัฐอเมริกาได้รับจ้างตามสัญญาเพื่อจัดการกิจการทั้งหมดในคุกแห่งหนึ่ง (ในรัฐควินส์แลนด์มีคุกอยู่ประมาณ 9 - 10 แห่ง) เป็นเรือนจำที่รัฐจัดงบประมาณดำเนินการแต่มีบริษัทเอกชนได้รับสัญญาสัมปทานเข้ามาบริหารเป็นระยะเวลา 5 ปี เมื่อเริ่มโครงการนี้ทุกอย่างก็ไปได้ด้วยดี จึงมีการเปิดเรือนจำแห่งที่สองให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ รัฐบาลตระหนักว่าสภาพเกิดความรู้สึกอึดอัดและเรียกร้องอย่างหนักในเรื่องค่าใช้จ่ายที่น่าจะถูกลงกว่านี้มาก และน่าจะมีประสิทธิผลกว่านี้ด้วย หากเรือนจำแห่งที่สองนี้จะจ้างบริษัทอื่นที่ไม่ใช่บริษัทเดิมซึ่งได้รับสัมปทานเรือนจำแห่งแรกมาดำเนินการ กลางทศวรรษ 1990 จึงมีเรือนจำสองแห่งในควินส์แลนด์ที่ให้บริษัทเอกชนมาดำเนินการ ซึ่งก็ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีทีเดียว

เมื่อผมมารับตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดนี้ เรากำลังจะเปิดคุกแห่งใหม่ ผมจึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหลายคนด้วยกัน ในเรื่องที่เราจะคัดเลือกบริษัทเข้ามาจัดการเรือนจำแห่งใหม่อย่างไร ในที่สุดก็ตัดสินใจว่าจะหาผู้รับสัมปทานอื่นเข้ามาจัดการแบบแข่งขันกัน ซึ่งคณะกรรมการราชพัสดุที่จะลงแข่งขันกับผู้รับสัมปทานภาค

เอกชน เพื่อหาว่าใครที่จะให้ประโยชน์สูงสุดด้านการเงินกับรัฐ ในการจัดการและรักษาความปลอดภัยให้กับเรือนจำแห่งใหม่ จากประสบการณ์ในการเฝ้าดูผู้รับสัมปทานเอกชนดำเนินการและจากเงื่อนไขการประกอบกิจการ คณะกรรมการจึงกำหนดมาตรฐานการดูแลการรักษาความปลอดภัย และการบริการที่จำเป็นสำหรับเรือนจำแห่งนี้ ผู้รับสัมปทานภาครัฐเสนอราคาต่ำกว่าผู้รับสัมปทานเอกชนรายอื่นๆ ซึ่งภาครัฐชนะการแข่งขันด้วยความยุติธรรม จากการที่ผมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการพิจารณาสัมปทานที่เป็นผู้ให้สัญญานี้ จึงเป็นบทพิสูจน์หนึ่งที่มีการจัดหาแหล่งให้บริการบนพื้นฐานของการให้บริการที่ดีกว่าเดิมสำหรับประชาชนทั่วไป

กรณีที่สอง เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่รู้กันว่า เป็นแผนงานของรัฐที่ไม่ประสบความสำเร็จก็คือ การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ว่างงานระยะยาว รัฐบาลสหพันธ์มีองค์การหนึ่งชื่อหน่วยบริการจัดหางานแห่งเครือรัฐ ที่มีการกิจในการช่วยผู้ว่างงานในการหางานและในการช่วยผู้ว่างงานระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนผู้ว่างงานระยะยาว ที่ยังไม่เคยมีงานทำมาก่อนให้ได้งานอะไรก็ได้ ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานในเรื่องนี้ได้ดีนัก รัฐบาลจึงเริ่มนำแผนงานทางเลือกโดยจัดหาผู้รับสัมปทานเอกชนด้านการจัดหางาน ที่สามารถช่วยผู้ว่างงานระยะยาว ทั้งในด้านการฝึกอบรมและโอกาสในการได้งานทำ ซึ่งงานก็ดำเนินไปด้วยดี มีแรงจูงใจที่ชัดเจนซึ่งก็คือบริษัทผู้ได้รับสัมปทานเหล่านี้ได้รับค่าจ้างจากรัฐบาล แต่สิ่งที่แตกต่างระหว่างระบบราชการขนาดใหญ่กับบริษัทขนาดเล็กหลายๆ แห่ง

ก็คือ การให้บริการที่ดีกว่านั่นเอง ไม่นานมานี้ รัฐบาลใหม่ก็ผลักดันให้บริการด้านการ จัดหา งานทั้งหมดเป็นการให้สัมปทาน เพื่อหน่วยงาน ภาครัฐที่ปัจจุบันมีชื่อว่า “หน่วยจัดหางาน แห่งชาติ” ต้องแข่งขันกับกิจการภาคเอกชน เพื่อตัดสินใจว่าใครให้บริการจัดหางานได้ดี กว่ากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่ ผู้ว่างงาน ระยะยาว และใครสามารถหางานให้กับคน กลุ่มนี้ได้มากกว่ากัน ปัจจุบันผู้ว่างงานระยะ ยาวมีทางเลือกแล้ว พวกเขาสามารถติดต่อกับ หน่วยงานของรัฐหรือติดต่อหน่วยงานเอกชน ก็ได้ หลังสองปีที่ดำเนินการก็มีการประเมินผล ซึ่งพบว่าผู้หางานทั้งหมดพึงพอใจที่จะไป ติดต่อบริการจากหน่วยงานเอกชน กล่าว อีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการนำสิ่งที่เคยผูกขาดมาสู่ การแข่งขันนั่นเอง

เมื่อเราพูดถึง คุณให้บริการอย่างไร ผม คิดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีการจัดบริการอย่างมี ประสิทธิภาพ และมีการแข่งขัน มากกว่าใคร เป็นเจ้าของบริการนั้น จึงมีงานของภาครัฐ หลายเรื่องที่เคยเป็นงานที่ดำเนินงานโดย ความรับผิดชอบของภาครัฐเอง ที่ปัจจุบันอยู่ ในรูปของการแข่งขัน เพื่อประชาชนสามารถ เลือกขอรับบริการในที่ที่ตนปรารถนา เมื่อ 10 ปีก่อนมีเจ้าของบริการขนาดเล็กที่มีพนักงาน เพียงสิบคน แต่ปัจจุบันมีสำนักงาน 35 สาขา กระจายอยู่ทั่วไปใน 4 รัฐ ดำเนินกิจการมูลค่า หลายล้านดอลลาร์ในสัมปทานกิจการจัดหางาน ทั้งนี้เพราะว่าเขาดูแลลูกค้า และลูกค้าก็อยาก กลับมาติดต่ออีก ลูกค้าเองก็บอกต่อๆ กันกับ เพื่อนๆ ว่าเป็นที่ที่ดีที่จะไปหาเพื่อใช้บริการ จึงมีการแข่งขันกันระหว่างผู้รับสัมปทาน ภาครัฐกับภาคเอกชนในการให้บริการบางด้าน

ของรัฐ ซึ่งเมื่อก่อนมองกันว่าเป็นภารกิจหลัก และกิจการผูกขาดของรัฐ ที่ไม่สามารถให้ เอกชนเข้ามาดำเนินการได้เนื่องจากภาค เอกชนไม่ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า

ในบางที่นั้นอาจเป็นเรื่องจริง แต่ก็ไม่ใช่ เป็นจริงเช่นนั้นเสมอไป ที่จริงแล้วในบริษัท เทลสตรา กิจการโทรคมนาคมที่รัฐบาลเป็น เจ้าของหุ้นมากกว่าครึ่งของบริษัทนี้ ได้มี การนำผู้ให้บริการรายอื่นๆ จำนวนมากเข้ามา เพื่อยุติการผูกขาด เพื่อทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่าย ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนโทรศัพท์ ระหว่างประเทศและโทรศัพท์ทางไกลลดลง อย่างมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา แต่ยังคงมีการ ร้องเรียนด้านบริการที่แย่งในภูมิภาคต่างๆ และในชนบท กระทรวงต่างๆ ก็มีความ พยายามให้สัมปทานมากยิ่งขึ้น มีการนำสิ่งที่ เรียกว่า “การแยกผู้ซื้อ-ผู้ขายออกจากกัน” อาจ กล่าวได้ว่าบริการใดที่จะจัดขึ้นสำหรับส่วนต่างๆ ของกระทรวง ต้องระบุให้ชัดเจนว่ากำลังทำ อะไร และต้องการให้เกิดผลอะไร การหา แหล่งให้บริการภายในกระทรวงในหลายเรื่อง ก็ถูกยกเลิก กระทรวงการเงินในส่วนกลางที่ รับผิดชอบควบคุมการประมาณการ ก็มีการ จัดหาแหล่งคู่สัญญาอื่นๆ มาให้บริการใน กระทรวง จากแต่เดิมที่เป็นเจ้าของงานด้าน คอมพิวเตอร์และด้านบุคลากร ก็มาสู่การจ้าง กิจการเอกชนแทน กิจการเอกชนที่ได้รับ สัมปทานก็จะว่าจ้างคนส่วนใหญ่ที่แต่เดิมเป็น พนักงานที่กระทรวงการเงินเคยว่าจ้างอยู่แล้ว ดังนั้น ด้านบุคลากรจึงเป็นบุคคลเดียวกัน ปัจจุบันกระทรวงการเงินมีหน้าที่จ้างผู้รับ สัมปทานในการดำเนินงานด้านบุคลากรและ กิจการอื่นๆ รวมทั้งงานด้าน IT ดูเหมือนว่า

เป็นความเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงอีกเรื่องหนึ่ง ผมไม่ได้ชักชวนให้คล้อยตามในเรื่องนี้ แต่สิ่งนี้เกิดขึ้นได้ด้วยขั้นตอนทางอุดมการณ์ เช่นเดียวกับขั้นตอนทางปฏิบัติ เทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้นโยบายของรัฐบาลในปัจจุบันก็ต้องจ้างผู้รับสัมปทานมาดำเนินการ ปัจจุบันบางกระทรวงกำลังพยายามต่อสู้กับความเปลี่ยนแปลงนี้ โดยให้เหตุผลว่าสิ่งนี้อาจไม่ใช่หนทางสู่ประสิทธิภาพ และเสนอแนะว่าการผสมผสาน (บูรณาการ) ในแนวระดับอาจเป็นสิ่งจำเป็นในหลายเรื่อง แม้ว่าเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องในภาครัฐ แต่เรื่องของอุดมการณ์และนโยบายมีความสำคัญว่า เรื่องการดำเนินการจัดการ ผู้บริหารระดับสูงให้เหตุผลง่ายๆว่าเราทำสิ่งนี้เพราะเราต้องทำ เราทำสิ่งนี้เพราะปฏิบัติได้ เราทำสิ่งนี้ไม่ใช่เพราะอุดมการณ์ แต่เพียงแค่เพราะเหตุผลทางปฏิบัติ เราต้องการมีการดำเนินการที่ดี และทำงานของภาครัฐให้ดี

รัฐบาลกำลังพูดถึงการทำภาคราชการให้เล็กลงและเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนทำงานต่างๆ เกือบทุกเรื่อง เรื่องต่างๆ เหล่านี้รวมไปถึงให้สัมปทานการให้บริการต่างๆ และซ่อมบำรุงเครื่องบินรบของเรา การให้สัมปทานกิจการยามฝั่งตามแนวชายฝั่งทะเลตอนเหนือของออสเตรเลียในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เราจึงกำลังทำภาคราชการให้เล็กลง รูปร่างหน้าตาจะเป็นเช่นไร ถ้าหากว่าลูกค้อนไม่แกว่งกลับมา จะมีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการให้บริการของรัฐในเรื่องต่างๆ มีกระทรวงที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบเก่าดำรงอยู่ กระทรวงที่มีหน้าที่แบบดั้งเดิมได้แก่ กระทรวงกลาโหม แต่กระทรวงต่างๆ จะใช้ตลาดเป็น

วิธีกำหนดว่าอะไรที่น่าจะและควรให้บริการ รัฐบาลกลางคงจะให้บริการลดน้อยลงเรื่อยๆ โดยทั่วไปแล้วเรากำลังพัฒนารัฐสัมปทาน ในภาคราชการด้วยกันเองหรือระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน แผนงานต่างๆ ดำเนินการโดยสัมปทานมากกว่าระบบราชการ ภาคราชการเองนำเสนอชุดของปัญหาที่น่าสนใจต่างๆ เกี่ยวกับหนทางที่ภาคราชการควรจัดการกันอย่างไร หากมีโอกาสนี้จะมีการให้สัมปทานมากขึ้น คำถามก็คือ สัมปทานเหล่านี้จะจัดให้ใคร ผู้รับสัมปทานเหล่านี้จัดบริการอย่างมีคุณธรรมหรือไม่ และนักการเมืองของเราซึ่งผมสงสัยว่าคงเหมือนนักการเมืองทั่วโลก ที่มักมีแนวโน้มดึงเอาเพื่อนหรือคนที่นักการเมืองเหล่านี้ประสงค์มาให้ได้รับสัมปทาน หากเราต้องการที่จะมีภาคราชการที่จัดการรัฐในรูปแบบใหม่ที่ประสงค์จะไปให้ถึงอย่างสัมฤทธิ์ผลแล้ว เราต้องเปลี่ยนทักษะบางด้านที่จำเป็นต่อภาคราชการ แทนที่จะจัดการแผนงานขนาดใหญ่ด้วยเจ้าหน้าที่ที่กระจายไปทั่วประเทศ ให้บริการภายใต้โครงสร้างช่วงชั้นการบังคับบัญชา กลับกลายเป็นมีคนกลุ่มเล็กๆ ที่รับผิดชอบการพัฒนา ติดตามผล และกำกับดูแลสัมปทานทั่วประเทศ ด้วยหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชนที่ให้บริการอย่างแท้จริง เราเปลี่ยนจากระบบราชการแบบเวเบอร์ที่มีขนาดใหญ่ ไปสู่องค์กรแกนกลางที่มีขนาดเล็กกว่ามาก ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่กำกับดูแลแผนงานต่างๆ กระทรวงกลาโหมคงไปในแนวที่ไม่เหมือนกับแนวทางนี้ แต่กระทรวงอื่นๆ กลับมีขนาดเล็กลงในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา จากที่มีข้าราชการนับหมื่นคน มาสู่เพียงแค่นับร้อยคนเท่านั้น เนื่องจาก

ข้าราชการเหล่านี้แตกวิ่งไปสู่หน่วยงานอื่น หรือออกไปสู่กิจกรรมสาธารณะอื่นที่ไม่ได้ดำเนินการโดยภาครัฐอีกต่อไป เรายังต้องการข้าราชการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ที่จะเข้ามาจัดการให้สัมปทาน และได้รับการปกป้องจากการแทรกแซงทางการเมือง เพื่อที่เขาสามารถตัดสินใจบนหลักคุณธรรมในสัญญาสัมปทานที่อดีตเคยเป็นความรับผิดชอบของภาครัฐ

ผมเกรงว่าในกรณีของเราอาจไม่ใช่ทิศทางที่เงื่อนไขการจ้างงานของบางประเทศเป็นไปในทางเดียวกันนี้ ข้าราชการที่มีอำนาจสูงสุดของเราคือปลัดกระทรวงต่างๆ คนเหล่านี้เคยอยู่ในสถานภาพที่ปลดจากตำแหน่งไม่ได้ ในบางครั้งก็ใช้ตำแหน่งหน้าที่ไปในทางที่ผิด บางครั้งคนเหล่านี้ก็ปฏิเสธที่จะรับฟังคำแนะนำของนักการเมืองที่มาจากการเลือกตั้ง สถานภาพเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ผมเกรงว่าปัจจุบันมีแนวโน้มที่รัฐมนตรีจะไม่ยืนยันทำงานกับระบบราชการที่เขาดูแลอยู่ รวมทั้งการเปลี่ยนตัวปลัดกระทรวงหากพบว่าระบบราชการไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำ หรือหากรัฐมนตรีไม่พอใจวิธีบริหารงานของปลัดกระทรวง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลในปี 1996 หนึ่งในสามของปลัดกระทรวงถูกสั่งปลดโดยรัฐบาลใหม่ เพียงแค่ด้วยการยกเลิกสัญญาการว่าจ้าง สิ่งนี้เป็นไปได้เนื่องจากหลังต้นทศวรรษที่ 1990 ปลัดกระทรวงทุกคนอยู่ภายใต้สัญญาการว่าจ้างเป็นระยะเวลา 5 ปี ซึ่งอาจถูกปลดจากตำแหน่งตามความต้องการของนายกรัฐมนตรีได้โดยไม่ต้องให้เหตุผลตามข้อกำหนดในสัญญาการว่าจ้าง ซึ่งสัญญาจ้างมีระยะเวลาตามจำนวนปีที่ระบุแต่สูงสุดไม่เกิน 5 ปี หากสิ้นสุดสัญญาว่าจ้างดังกล่าวก็

สามารถต่อสัญญาได้ ข้อกำหนดในสัญญาเป็นดุลพินิจของนายกรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรีสามารถยกเลิกสัญญาได้โดยไม่ต้องให้เหตุผล ซึ่งเคยเกิดขึ้นมาเมื่อสองปีที่แล้ว เมื่อปลัดกระทรวงกลาโหมที่นายกรัฐมนตรีเพิ่งจะว่าจ้างให้เข้ามาบริหารงาน ไม่สามารถทำงานร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมได้ ศาลวินิจฉัยว่านายกรัฐมนตรีมีสิทธิที่จะยกเลิกสัญญานี้ได้ และสิ่งที่นายกรัฐมนตรีกล่าวในเรื่องนี้ก็คือ รัฐบาลที่ดีไม่มีความสนใจที่จะรักษาสัญญาไว้ต่อไป เมื่อยกเลิกสัญญานี้บุคคลดังกล่าวก็ต้องออกจากราชการ และอาชีพราชการของเขาก็สิ้นสุดลงด้วย

ผมคิดว่าลูกค้อนนี้แกว่งไปไกลเกินไปแล้ว มันง่ายเกินไปที่จะปลดปลัดกระทรวง เป็นเรื่องโชคร้ายหากเราต้องสูญเสียบุคลากรเหล่านี้ไปจากภาครัฐ เรายังไม่มีประสบการณ์ของปลัดกระทรวงที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีภูมิหลังไม่ใช่ข้าราชการอาชีพมาก่อน เราไม่มีประสบการณ์หรือเกือบไม่มีประสบการณ์ของคนที่มาจากภาคเอกชนที่มารับบริหารกระทรวงอย่างประสบความสำเร็จ เรายังต้องการระบบราชการที่บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะในการบริหารงานภาครัฐ ผมคิดว่าทักษะเหล่านี้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่ผมคิดว่าเรากำลังตกอยู่ในหายนะภัยในการสูญเสียการปกป้องคุ้มครองที่เราต้องการ นายกรัฐมนตรีได้กล่าวคำพูดที่ได้รับการจารึกว่า แต่ละรัฐบาลมีความรับผิดชอบที่ต้องส่งผ่านระบบราชการที่ปฏิบัติงานได้และมีประสิทธิภาพ ให้กับรัฐบาลใหม่ที่มารับช่วงต่อ ที่จริงแล้วคำว่า “ปฏิบัติงานได้” และ “มีประสิทธิภาพ” นี้ อาจ

หมายถึง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง
จากนายกรัฐมนตรีคนหนึ่งมาสู่นายกรัฐมนตรี
อีกคนหนึ่ง แต่อย่างน้อยที่สุดก็มีความ
ตระหนักในความสำคัญของบทบาทที่ต่อเนื่อง
ของระบบบริหารเพื่อการบริหารจัดการที่ดี และ
ผมยินดีที่เขาได้รับการจารึกว่าได้พูดสิ่งนั้น

ประสบการณ์ของออสเตรเลียจะเป็น
ประโยชน์อะไรกับทุกท่านบ้าง ที่จริงแล้วเป็น
เรื่องที่ผมไม่ควรจะพูดถึง ผมสามารถบอกทุก
ท่านได้ว่าเราทำอะไรไปบ้าง สามารถให้
ตัวอย่างต่างๆ ที่เราพยายามทำตาม และ
สามารถบอกให้ทุกท่านทราบว่าเราประสบ
ความสำเร็จอย่างไรบ้าง ซึ่งอาจต่างไปจาก
ประสบการณ์ของข้าราชการในภาครัฐ ยิ่ง
เปรียบเทียบระหว่างสังคมด้วยแล้วยิ่งยากที่
จะทำ สิ่งที่ดีที่สุดที่ผมสามารถทำได้ก็คือ พูด
ว่านี่คือเรื่องราวของประสบการณ์ที่เกิดขึ้นใน
ออสเตรเลีย บางอย่างก็ประสบความสำเร็จ
บางอย่างผมก็ยังข้องใจอยู่ สิ่งที่เป็นอันตราย
สำหรับเรา ผมคิดว่ามีอันตรายในการลด
ประสิทธิภาพของข้าราชการในฐานะที่เป็น
วิชาชีพ เรากำลังสูญเสียคนเหล่านี้เป็น
จำนวนนับพันคน เมื่อเขาเห็นโอกาสจาก
ภายนอกและเมื่อเขาเห็นว่างานที่เขาทำอยู่นั้น
ไม่น่าชื่นชมเหมาะสม ทั้งจากผู้มีอำนาจ
ทางการเมืองและบางครั้งก็จากประชาชนโดย
ทั่วไป ระบบราชการของเรามีการฝักอบรมที่
ดีมากในระดับล่าง บุคลากรเหล่านี้จึง
แสวงหาโอกาสในการไปทำงานที่อื่น ระบบ
ราชการของเราจ่ายเงินเดือนค่าจ้างอย่างที่ดีที่
เดียวในระดับล่าง ผมคิดว่าระบบราชการ
ของเราให้ความกรุณาต่อผู้ฝึกงานที่จบใหม่ และ
คนในระดับนี้ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ให้สูงขึ้น 2 ใน 3 ของระบบราชการ ที่จริง
แล้วก็ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงอย่างงาม แต่
ต้องไม่เปรียบเทียบกับภาคเอกชน จึงไม่ควร
เรียกร้องในเรื่องนี้มากนักอย่างไรก็ตามพวกเขา
ก็เรียกร้องอยู่ดี ผมเองก็รู้จักบุคลากรที่ออกไป
สู่ภาคเอกชน ผู้ที่เมื่อเสนองานในตำแหน่ง
ปลัดกระทรวงให้ก็ตอบง่ายๆ เพียงว่า “ผมคง
ไม่กลับมาอีกแล้ว”

เพราะจ่ายเงินเดือนให้แก่ข้าราชการ
อย่างดีนี้เอง จึงไม่มีปัญหาใหญ่ในเรื่องการ
คอร์รัปชันและการติดสินบนในระบบราชการ
ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ได้รับในระบบของเรา แต่
ยังคงมีปัญหาเรื่องคุณธรรม มีปัญหาในการ
รักษาข้าราชการเอาไว้ มีปัญหาข้าราชการ ที่
มองหางานจากภายนอกเพื่อลาออกไปทำ และ
ผมก็เป็นห่วงมากในฐานะที่เป็นผู้สังเกต-
การณ์ที่คอยจับตาดูภาครัฐและพูดคุยกับ
ข้าราชการในภาครัฐทุกระดับ เกี่ยวกับความ
เปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกิดขึ้น

ผมเพิ่งเสร็จจากการเรียบเรียงหนังสือ
เกี่ยวกับการเปรียบเทียบประสบการณ์ของ
ข้าราชการระดับสูงของประเทศในยุโรปและ
ออสเตรเลีย ไม่ต้องสงสัยเลยว่าออสเตรเลีย
และนิวซีแลนด์ไปได้เร็วกว่าและไกลกว่าประ-
เทศอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดด้าน
วิชาชีพ ในการนำการทำสัญญาจ้างมาใช้ นำ
การจ่ายค่าจ้างตามผลงานมาใช้ และการทดลอง
อื่นๆ อีกมากที่ดำเนินการในระบบราชการ
ยุโรปดูเหมือนคิดว่าวิธีการเก่าๆ ยังใช้ได้ดี โดย
ดูจากฝรั่งเศส เดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์และ
อังกฤษ และความเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้น
น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่เกิดขึ้นในที่อื่นๆ

เราพยายามพูดถึงความเปลี่ยนแปลง

เหล่านี้ที่เกิดขึ้นในระบบราชการ ราวกับว่า เป็นเรื่องระดับระหว่างประเทศ แต่ไม่ใช่ โดยเฉพาะฝรั่งเศสที่จริงแล้วไม่มีความเปลี่ยนแปลงเลยในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา และในอีกบางประเทศก็มีความสุขกับเงื่อนไขการจ้างงานอย่างน้อยที่สุดก็ของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ออสเตรเลียจึงเป็นตัวอย่างหนึ่งและตัว

แบบเดียว สิ่งที่เราพยายามทำอาจจะหรือไม่ อาจเกิดขึ้นได้ในกรณีของท่าน เป็นเรื่องที่ท่านต้องตัดสินใจเอง และรับมาเฉพาะที่เห็นว่าจำเป็น แต่สำหรับเราแล้วการจับตาดูออสเตรเลียและเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ เป็นเรื่องน่าสนใจในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา

P.S.O. ระบบมาตรฐานสากลของไทยด้านการจัดการและ สัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช จันทรศร*

“P.S.O” เป็นคำที่หลายคนในแวดวงราชการหรือรัฐวิสาหกิจอาจเคยได้ยินบ่อยครั้งขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา หลายคนอาจสงสัยว่า “P.S.O” คืออะไร มีความสำคัญอย่างไร และมีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกับ “ISO” อย่างไรหรือไม่ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายความเป็นมาของ P.S.O. วัตถุประสงค์ ความแตกต่างระหว่าง “P.S.O.” กับ “ISO” เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดของ P.S.O. การขอรับรอง P.S.O. ขั้นตอนการดำเนินการ ความสำเร็จของการนำ P.S.O. ไปปฏิบัติในประเทศไทย และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำ P.S.O. ไปปฏิบัติ

P.S.O. เป็นคำย่อ P หมายถึง Public Sector หรือภาครัฐ S หมายถึง Standard Management System หรือระบบมาตรฐานด้านการจัดการ O หมายถึง Outcomes หรือสัมฤทธิ์ผล P.S.O. จึงหมายความว่ารวมถึงการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและ

สัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ หรือในภาษาอังกฤษเรียกว่า Thailand International Public Sector Standard Management System And Outcomes

ความเป็นมาของ P.S.O.

ความเป็นมาของ P.S.O. เริ่มต้นขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2541 โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการประชุมครั้งที่ 8/2541 เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2541 ซึ่งมีนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ได้พิจารณาข้อเสนอของคณะกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนในคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ (ปปร.) ซึ่งได้เสนอให้มีการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ เพื่อให้ราชการมีระบบการบริหารและจัดการที่ดี สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนและสังคมส่วนรวม สอดคล้องตามเจตนารมณ์

* ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยและที่ปรึกษาด้านวิชาการ สำนักงาน ก.พ.

และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 75

ในการประชุมดังกล่าว ขณฯ นายกรัฐมนตรีได้มีดำริว่า ประเทศไทยควรกำหนดมาตรฐานพัฒนาราชการซึ่งแตกต่างออกไปจาก ISO ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่นิยมใช้กันแพร่หลายในภาคธุรกิจเอกชน และได้ขอมติที่ประชุมเห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการจัดทำมาตรฐานและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐเพื่อกำหนดเป็นนโยบายให้ภาคราชการดำเนินการ ทั้งนี้ให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีให้กำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2541 ได้มีมติเห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินการตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอให้มีการจัดระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ หรืออาจเรียกสั้น ๆ ว่า Thailand International P.S.O. โดยให้สำนักงานงบประมาณสนับสนุนเงินงบประมาณให้แก่ส่วนราชการตามความจำเป็น และให้สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้คณะอนุกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนเป็นหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ส่วนราชการ ในการจัดและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2542 : 1/1-1/2)

ต่อมาเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2543 นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรี ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ.2543 เพื่อจัดให้มีการรับรองระบบมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานภาครัฐ โดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย หรือโดยหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับอนุญาตจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย เพื่อรับรองว่าหน่วยงานของรัฐมีระบบการทำงานด้านการจัดการด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานและระบบการทำงานด้านอื่นที่มีคุณภาพและเป็นไปตามระบบมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ในระเบียบดังกล่าว (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 117 ตอนพิเศษ 69 ง., 12 กรกฎาคม 2543)

วัตถุประสงค์ของ P.S.O.

P.S.O. มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์โดยรวมของภาคราชการทั้งระบบ และเน้นให้หน่วยงานราชการพัฒนามาตรฐานทางผลลัพธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcomes) ของการจัดการภาครัฐซึ่งมุ่งเน้นเรื่องของความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สิทธิและเสรีภาพ ความทั่วถึงในการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ประสิทธิภาพของหน่วยราชการ ความประหยัด ความถูกต้อง การรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ ความผาสุก คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนโดยส่วนรวม โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงานที่จะบรรลุผลลัพธ์ขั้นปลายดังกล่าว

การดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์
 บั้นปลายดังกล่าวได้มีการพัฒนามาตรฐาน
 ของสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานซึ่งประกอบ
 ด้วยมิติต่าง ๆ 4 ด้าน คือ

- (1) ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นมาตรฐาน
 ของหน่วยงาน (standard
 performance / output)
- (2) ผลลัพธ์ที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน
 (standard outcome)
- (3) ผลลัพธ์บั้นปลาย (ultimate
 outcome) และ
- (4) ระบบป้องกันผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่
 พึงปรารถนา (Prevention system
 of unintended consequences)

นอกจากนี้ การจัดทำ P.S.O. จะ
 ดำเนินการพัฒนามาตรฐานของระบบบริหาร
 จัดการของหน่วยงานภาครัฐ รวม 10 ระบบ
 ด้วยกัน ได้แก่ (1) ระบบข้อมูล (2) ระบบการ
 สื่อสาร (3) ระบบการตัดสินใจ (4) ระบบการ
 พัฒนาศักยภาพ (5) ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
 (6) ระบบการมีส่วนร่วม (7) ระบบการบริการ
 ภาคเอกชน ประชาชน (8) ระบบการประเมินผล
 (9) ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต และ
 (10) ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ ทั้งนี้
 ได้มีการกำหนดอนุกรมเพื่อแบ่งออกถึงระบบ
 ต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจของบุคคล
 ทั่วไปด้วย ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 ระบบมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการของภาครัฐ รวม 10 ระบบ และมาตรฐาน
 สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน



ในภาพรวม การจัดทำ P.S.O. ถือได้ว่าเป็นการยกระดับมาตรฐานของภาคราชการทั้งระบบ เป็นแนวคิดพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศไทย ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความสำคัญและมีมติเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2541 ผลักดันให้ดำเนินการในภาคราชการ ซึ่งจะทำให้ระบบบริหารจัดการและการบริการภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและสังคมส่วนรวม

ความแตกต่างระหว่าง P.S.O. กับ ISO

ความแตกต่างระหว่าง P.S.O. และ ISO ต่างก็เป็นระบบมาตรฐานในการบริหารจัดการเหมือนกัน แต่ต่างกันที่ P.S.O. นั้น เป็นการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ในฐานะเป็นเลขานุการคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ราชการมีระบบบริหารจัดการที่ดี จึงมีหน้าที่พัฒนาระบบนี้ขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 75

ความแตกต่างกันของ P.S.O. กับ ISO มีดังต่อไปนี้

1. P.S.O. เน้นสัมฤทธิ์ผลของภาคราชการทั้งระบบ และมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐพัฒนามาตรฐานของผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติเป็นที่ตั้ง ส่วน ISO เน้นองค์การภาคเอกชนเฉพาะองค์การ การมองภาพรวมของประโยชน์ของประเทศชาติและสังคมจึงไม่สมบูรณ์ กล่าวคือ เป็นการ

เน้นเฉพาะจุลภาค (Micro) ขององค์การ และเพื่อประโยชน์บางส่วนขององค์การนั้น ๆ โดยเฉพาะ

2. เป้าหมายของภาคราชการมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงสัมฤทธิ์อันปลาย (Ultimate outcomes) โดยเฉพาะ ซึ่งมีองค์ประกอบ 10 ด้านได้แก่ (1) ความเสมอภาค (2) ความเป็นธรรม (3) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (4) สิทธิและเสรีภาพ (5) ความทั่วถึงในการให้บริการ (6) ความพึงพอใจของประชาชน (7) ประสิทธิภาพของหน่วยราชการ (8) ความประหยัด (9) ความถูกต้อง และ (10) การรักษาผลประโยชน์สาธารณะ ความผาสุก และคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม ในฐานะเป็นผลรวมของการพัฒนาประเทศ แต่ I.S.O. มุ่งเน้นคุณภาพในการให้บริการเฉพาะบางส่วนของหน่วยงานที่เป็นภาย่อย และจะต้องได้รับการรับรองมาตรฐานโดยสถาบันการรับรองมาตรฐานต่างประเทศ (International Organization for Standardization) หรือองค์การตัวแทนซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการตรวจรับรองในแต่ละครั้ง

3. วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายข้างต้นของ P.S.O. นั้น เป็นการออกแบบระบบที่สำคัญ ๆ 10 ระบบ ได้แก่ ระบบข้อมูล ระบบการสื่อสาร ระบบการตัดสินใจ ระบบการพัฒนานุเคราะห์ ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล ระบบการมีส่วนร่วม ระบบการบริการภาคเอกชนและประชาชน ระบบการประเมินผล ระบบการคาดคะเน และแก้ไขวิกฤติ และระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ แต่ ISO มีวิธีการแบบจุลภาคเพื่อให้บรรลุมาตรฐาน เช่น ระบบคุณภาพแบบการประกันคุณภาพในการออกแบบและ

พัฒนาการผลิต การติดตั้งและบริการ ฯลฯ เป็นต้น

โดยสรุป P.S.O. กับ ISO ต่างกันที่ระดับของเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ P.S.O. มีเป้าหมายในระดับมหภาค คือ ภาครัฐราชการทั้งระบบซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์อันปลายที่พึงปรารถนา แต่ ISO เน้นเป้าหมายในระดับจุลภาคเพื่อให้บรรลุมาตรฐานในระบบคุณภาพเน้นการพัฒนากระบวนการ ขั้นตอนในการทำงานเป็นหลัก ในขณะที่ P.S.O. เน้นการพัฒนามาตรการยกระดับเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์อันปลาย

เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดของ P.S.O. รวม 11 ระบบ

จากแผนภาพที่ 1 P.S.O. ประกอบไปด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการ 10 ระบบ และระบบมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน 1 ระบบ รวมเป็น

11 ระบบ ซึ่งในแต่ละระบบจะมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดของการบรรลุเกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้

มาตรฐานภาครัฐ 1101	ระบบข้อมูล
P.S.O. 1101	

ระบบข้อมูลที่มีมาตรฐาน หมายถึงระบบข้อมูลของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 9 ด้าน ได้แก่ (1) ครอบคลุมของข้อมูล (2) ความรวดเร็ว (3) ความถูกต้อง (4) ความเชื่อมโยง (5) ความทันสมัยของข้อมูล (6) ความน่าเชื่อถือ (7) ความสามารถในการเข้าถึง (8) ความสามารถในการตรวจสอบ และ (9) การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัวชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์มาตรฐานของระบบข้อมูล และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของระบบข้อมูล	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ความครอบคลุม	พื้นที่ หน่วยงาน ฐานทรัพยากร
ความรวดเร็ว	จัดเก็บ ประมวล ใช้ประโยชน์
ความถูกต้อง	การปรับปรุงแก้ไข
ความเชื่อมโยง	ระบบ Online ในและนอกหน่วยงาน
ความทันสมัย	ระบบข้อมูล MIS, GIS, IT, CD
ความน่าเชื่อถือ	แหล่งข้อมูล ที่มา กระบวนการ
ความสามารถในการเข้าถึง	แหล่งบริการข้อมูล
ความสามารถในการตรวจสอบ	เจ้าหน้าที่และกลุ่มเป้าหมาย
การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล	ภาคเอกชนและประชาชน

จากตารางที่ 1 ตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานในด้านความครอบคลุมของระบบข้อมูลของสำนักงานเกษตรจังหวัด อาจหมายถึงด้านพื้นที่ เช่น การมีข้อมูลในระบบตำบล อำเภอและจังหวัดที่รวบรวมสภาพเศรษฐกิจ สังคม ภายภาพ ชีวภาพ ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ปัญหาและได้กำหนดแนวทางการพัฒนาในพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนั้นยังอาจรวมถึงข้อมูลพื้นฐานการเกษตร ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเกษตรกรรายครัวเรือนที่ประกอบอาชีพ การเกษตรทั้งหมดของจังหวัด ซึ่งจะสามารถนำไปใช้พิจารณาให้การสนับสนุนส่งเสริมอาชีพได้ตรงเป้าหมาย ตัวชี้วัดด้านหน่วยงาน ได้แก่ ข้อมูลสถาบันเกษตรกร ข้อมูลด้านฐานทรัพยากร ได้แก่ ข้อมูลวิชาการและเทคโนโลยี แบบรายงานข้อมูลการผลิตรายเดือน เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านความรวดเร็วของข้อมูล มีตัวชี้วัดประกอบด้วยการจัดเก็บ การประมวลผลและการใช้ประโยชน์ เช่น การที่ข้อมูลต่าง ๆ ถูกประมวลไว้ในคอมพิวเตอร์ทั้งในระดับจังหวัดและอำเภอ มีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน มีโทรศัพท์และโทรสารใช้ในการประสานงานระหว่างจังหวัดกับทุกอำเภอ เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านความถูกต้องของข้อมูล มีตัวชี้วัด คือ การปรับปรุงแก้ไขข้อมูล เช่น มีการใช้แบบจัดเก็บข้อมูลและแบบรายงานข้อมูลอย่างเดียวกันในทุกพื้นที่และมีการปรับปรุงข้อมูลตามสถานการณ์ทั้งรายเดือน รายงวด รายปี เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านความเชื่อมโยงของข้อมูลมีตัวชี้วัด คือ การมีระบบ Online

ในและนอกหน่วยงาน เช่น มีระบบข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีระบบ E mail ภายในหน่วยงานเดียวกันทั้งระดับจังหวัด ภาค และกรม และสำหรับภายนอกหน่วยงานมีการให้บริการสำเนาในแผ่นดิสก์และแบบพิมพ์รายงาน เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านความทันสมัยของข้อมูล มีตัวชี้วัด คือ การมีระบบข้อมูลต่าง ๆ เช่น MIS, GIS, IT และ CD เช่น มีระบบการจัดการและบริหารข้อมูลเป็นหมวดหมู่ มีการจำแนกข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการปรับปรุงข้อมูลและนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประกอบการบริหารและควบคุมงานหรือโครงการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านความน่าเชื่อถือมีตัวชี้วัด คือ แหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูล เช่น มีแบบฟอร์มการจัดเก็บข้อมูลเฉพาะเรื่อง การให้เจ้าหน้าที่ระดับตำบล อำเภอ เป็นผู้จัดเก็บ ตลอดจนมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล มีตัวชี้วัด คือ แหล่งบริการข้อมูล เช่น การรวบรวมข้อมูลจากเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย หรือจากเจ้าหน้าที่ระดับตำบล อำเภอ และมีศูนย์บริการข้อมูลทั้งในระดับจังหวัดและอำเภอ เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านความสามารถในการตรวจสอบข้อมูล มีตัวชี้วัด คือ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ และกลุ่มเป้าหมาย สามารถตรวจสอบข้อมูลได้จากศูนย์ข้อมูลของจังหวัด และอำเภอ ข้อมูลบางอย่างจะสามารถตรวจสอบได้ ณ ที่ทำการหรือสถาบันในความรับผิดชอบ เป็นต้น

เกณฑ์มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล มีตัวชี้วัด คือ การที่ภาคเอกชนและประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การให้เกษตรกรร่วมดำเนินงานตามลักษณะงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ตามศักยภาพ หรือการพิจารณาคัดเลือกเกษตรกรให้ปฏิบัติหน้าที่เกษตรกรหมู่บ้านตลอดจนการประสานความร่วมมือเกี่ยวกับการผลิตกับองค์การเอกชน เป็นต้น

ระบบการสื่อสารที่มีมาตรฐาน หมายถึงระบบการสื่อสารของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน รวม 10 ด้าน ได้แก่ (1) การสื่อสารภายในหน่วยงาน (2) การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (3) องค์การกับประชากรเป้าหมาย (4) เนื้อหาการสื่อสาร (5) การนำเสนอ (6) ระบบเครือข่ายการสื่อสาร (7) การพัฒนาสื่อ (8) วัสดุอุปกรณ์ (9) บุคลากรด้านการสื่อสาร และ (10) แผนงานสื่อสาร ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัวชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 2

มาตรฐานภาครัฐ 1102	ระบบการสื่อสาร
P.S.O. 1102	

ตารางที่ 2 เกณฑ์มาตรฐานของระบบการสื่อสาร และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของระบบการสื่อสาร	ตัวอย่างตัวชี้วัด
การสื่อสารภายในหน่วยงาน	ประสิทธิภาพในหน่วยงานทุกระดับ
การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน	ระดับความเข้าใจ การมีส่วนร่วมจากหน่วยงาน
องค์การกับประชากรเป้าหมาย	ระบบการสื่อสารสองทาง
เนื้อหาการสื่อสาร	ขอบเขตเนื้อหา สารประโยชน์
การนำเสนอ	ช่องทางการนำเสนอ ช่วงเวลา ความถี่ ความต่อเนื่อง
ระบบเครือข่ายการสื่อสาร	พื้นที่รองรับการดำเนินงาน ฐานข้อมูล กลุ่มเป้าหมาย
การพัฒนาสื่อ	รูปแบบ ความหลากหลายของสื่อ
วัสดุอุปกรณ์	เครื่องมือ อุปกรณ์การสื่อสาร
บุคลากรด้านการสื่อสาร	บุคลากรมืออาชีพ และช่างเทคนิค
แผนงานสื่อสาร	โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

มาตรฐานภาครัฐ 1103	ระบบการตัดสินใจ
P.S.O. 1103	

ระบบการตัดสินใจที่มีมาตรฐาน หมายถึง ระบบการตัดสินใจของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน รวม 10 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพ (2) การกระจายอำนาจ

(3) ทนต่อเหตุการณ์ (4) ความเป็นประชาธิปไตย (5) สัมฤทธิ์ผล (6) การยอมรับจากผู้ร่วมงาน (7) การยอมรับจากประชาชน (8) ลดความสูญเสีย (9) ลดความขัดแย้ง และ (10) โครงสร้างระบบการตัดสินใจซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัวชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานของระบบการตัดสินใจ และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของระบบการตัดสินใจ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพ	ความถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว
การกระจายอำนาจ	อำนาจการตัดสินใจทุกระดับ ทั้งเรื่องงบประมาณบุคลากร
ทนต่อเหตุการณ์	ทันเวลา สอดคล้องกับสถานการณ์
ความเป็นประชาธิปไตย	รับฟังเสียงประชาชนและเจ้าหน้าที่
สัมฤทธิ์ผล	การบรรลุเป้าหมาย
การยอมรับจากผู้ร่วมงาน	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ
การยอมรับจากประชาชน	กลุ่มเป้าหมายและประชาชนทั่วไป
ลดความสูญเสีย	ด้านเศรษฐกิจและสังคม
ลดความขัดแย้ง	ภายในและระหว่างหน่วยงาน
โครงสร้างระบบการตัดสินใจ	คณะกรรมการ คณะทำงาน

มาตรฐานภาครัฐ 1104	ระบบการพัฒนาบุคลากร
P.S.O. 1104	

ระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐาน หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 10 ด้าน ได้แก่ (1) การนิเทศงาน (2) ระบบ

คุณธรรม (3) จริยธรรม (4) สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ (5) ประสิทธิภาพ (6) ประสิทธิผล (7) ระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล (8) ทักษะคิดและพฤติกรรม (9) จิตสำนึกในการบริการประชาชน และ (10) ความรับผิดชอบต่องานของตนเองและงาน ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัวชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เกณฑ์มาตรฐานระบบการพัฒนาศักยภาพ และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของ ระบบการพัฒนาศักยภาพ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
การนิเทศงาน	ความรู้ ความเข้าใจขององค์การ
ระบบคุณธรรม	ความสามารถ ความเป็นกลาง
จริยธรรม	คุณธรรมของผู้บังคับบัญชา ความสมานฉันท์ ความรัก ความศรัทธา
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
ประสิทธิภาพ	ผลิตภาพต่อหน่วยเวลา ผลิตภาพต่อ อัตราเจ้าหน้าที่
ประสิทธิผล	ระดับการบรรลุผล
ระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล	การบรรลุผลสัมฤทธิ์บั้นปลาย การประกัน ความก้าวหน้า
ทัศนคติและพฤติกรรม	แบบแผนการปฏิบัติ
จิตสำนึกในการบริการประชาชน	การให้บริการที่เป็นธรรม การไม่เลือกปฏิบัติ การเคารพสิทธิประชาชน สร้างความพอใจ การให้บริการ การไม่คอร์รัปชัน การไม่มีระบบส่วย
ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน	การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และภารกิจ

มาตรฐานภาครัฐ 1105	ระบบการตรวจสอบ
P.S.O. 1105	ด้วงดูล

ระบบการตรวจสอบด้วงดูลที่มีมาตรฐาน หมายถึง ระบบการตรวจสอบด้วงดูลของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 10 ด้าน ได้แก่ (1) การตรวจสอบแผนงาน (2) การตรวจสอบผลงาน (3) การตรวจสอบภายใน

(4) การมอบอำนาจการตรวจสอบ (5) การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ (6) ระบบผู้ตรวจการ (7) การพัฒนาองค์การตรวจสอบ (8) ระบบข้อมูลการตรวจสอบ (9) ระบบวิชาชีพผู้ตรวจสอบ และ (10) สมรรถนะหน่วยงานตรวจสอบ ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัวชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เกณฑ์มาตรฐานของระบบการตรวจสอบถ่วงดุล และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของ ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล	ตัวอย่างตัวชี้วัด
การตรวจสอบแผนงาน	แผนงาน งบประมาณ
การตรวจสอบผลงาน	เป้าหมาย ผลลัพธ์
การตรวจสอบภายใน	การใช้ทรัพยากร ระเบียบ
การมอบอำนาจการตรวจสอบ	ขอบเขตภารกิจ อำนาจการตรวจสอบ
การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ	ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ภาคเอกชนและ ประชาชน
ระบบผู้ตรวจการ	ผู้ตรวจภาค เครือข่าย
การพัฒนาองค์การตรวจสอบ	สภาพตรวจสอบเพื่อคานอำนาจบริหาร องค์กรอิสระรูปแบบอื่น
ระบบข้อมูลการตรวจสอบ	โปรแกรมการตรวจสอบ
ระบบวิชาชีพผู้ตรวจสอบ	มาตรฐาน ความรู้เจ้าหน้าที่
สมรรถนะหน่วยงานตรวจสอบ	ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์

มาตรฐานภาครัฐ 1106	ระบบการ มีส่วนร่วม
P.S.O. 1106	

ระบบการมีส่วนร่วมที่มีมาตรฐาน
หมายถึง ระบบการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่
ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 6 ด้าน
ได้แก่ (1) หน่วยงานที่เข้าร่วม (2) ระดับ

การมีส่วนร่วม (3) ลักษณะการมีส่วนร่วม (4)
กิจกรรมการมีส่วนร่วม (5) สภาพแวดล้อมที่
อำนวย และ (6) ความคาดหวังของกลุ่ม
เป้าหมาย ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัว
ชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เกณฑ์มาตรฐานของระบบการมีส่วนร่วม และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของระบบการมีส่วนร่วม	ตัวอย่างตัวชี้วัด
หน่วยงานที่เข้าร่วม	หน่วยงานราชการ ภาคเอกชน NGOs องค์การสาธารณประโยชน์ องค์การระหว่างประเทศ
ระดับการมีส่วนร่วม	ระยะสั้น/ตามสถานการณ์ ระยะยาว/มีแผนงานต่อเนื่อง
ลักษณะการมีส่วนร่วม	สนับสนุนงบประมาณ ความคิด แรงงาน อุปกรณ์อื่น
กิจกรรมการมีส่วนร่วม	กำหนดนโยบาย วางแผน ดำเนินงาน ติดตามผล
สภาพแวดล้อมที่อำนวย	ธรรมชาติหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ
ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย	ประโยชน์จากการเข้าร่วม ค่าใช้จ่ายใน การเข้าร่วม ผลกระทบในการเข้าร่วม

มาตรฐานภาครัฐ 1107	ระบบการบริการ ภาคเอกชน ประชาชน
P.S.O. 1107	

ระบบการบริการภาคเอกชนประชาชน
ที่มีมาตรฐาน หมายถึง ระบบการบริการภาค
เอกชนและประชาชนของหน่วยงานที่
ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 10 ด้าน

ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพ (2) คุณภาพ (3)
ความทั่วถึง (4) ความเสมอภาค (5) ความ
เป็นธรรม (6) สนองตอบความต้องการ (7)
สนองตอบความพึงพอใจ (8) ความต่อเนื่อง
(9) ความสะดวกสบาย และ (10) ความ
พร้อมให้บริการ ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
มีตัวชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เกณฑ์มาตรฐานของระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของ ระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพ	ความรวดเร็ว ค่าบริการถูก
คุณภาพ	ผลผลิต ผลลัพธ์
ความทั่วถึง	พื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานบริการ
ความเสมอภาค	การไม่เลือกปฏิบัติ ขยายโอกาส
ความเป็นธรรม	พื้นที่ กลุ่มอาชีพ เพศ
สนองตอบความต้องการ	ปัญหาและระดับความสำคัญ
สนองตอบความพึงพอใจ	ความพึงพอใจ การยอมรับ
ความต่อเนื่อง	ช่วงระยะเวลา การให้บริการ
ความสะดวกสบาย	การบริการเสร็จสิ้น
ความพร้อมให้บริการ	ความพร้อมของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่

มาตรฐานภาครัฐ 1108	ระบบการ ประเมินผล
P.S.O. 1108	

ระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐาน หมายถึงระบบการประเมินผลของหน่วยงานที่ ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 9 ด้าน

ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพ (2) ประสิทธิภาพ (3) ความก้าวหน้า (4) ความสอดคล้อง (5) ความยั่งยืน (6) ผลกระทบ (7) ความสัมฤทธิ์ผล (8) ความประหยัด (9) ความพึงพอใจ ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัวชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 เกณฑ์มาตรฐานของระบบการประเมินผล และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของระบบการประเมินผล	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพ	ผลิตภาพต่อหน่วยกำลังคน ผลิตภาพต่อเวลา
ประสิทธิผล	การบรรลุเป้าหมายเทียบกับค่าใช้จ่าย
ความก้าวหน้า	สัดส่วนกิจกรรมแล้วเสร็จ
ความสอดคล้อง	ปัญหากับมาตรการแก้ไข การตอบสนอง กลุ่มเป้าหมาย
ความยั่งยืน	ความอยู่รอดด้านเศรษฐกิจ การขยายผล
ผลกระทบ	ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้าน สังคม ผลกระทบภายนอก
ความสัมฤทธิ์ผล	การบรรลุเป้าหมายสุดท้าย
ความประหยัด	การประหยัดทรัพยากรการจัดการ
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรฐานภาครัฐ 1109	ระบบการคาดคะเน และ แก้ไขวิกฤติ
P.S.O. 1109	

ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤติที่มี
มาตรฐาน หมายถึง ระบบการคาดคะเน
และแก้ไขวิกฤติของหน่วยงานที่ประกอบด้วย

เกณฑ์มาตรฐานรวม 8 ด้าน ได้แก่ (1) การ
วิจัยและพัฒนา (2) การข่าว (3) การ
ประชาสัมพันธ์ (4) การยอมรับเทคโนโลยี (5)
ระบบสัญญาณเตือนภัย (6) ระบบข้อมูลการ
ตัดสินใจ (7) มาตรการกฎหมาย (8) การมี
คณะทำงาน ซึ่งในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัว
ชี้วัดดังตัวอย่างตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 เกณฑ์มาตรฐานของระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤติ และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของระบบ การคาดคะเนและแก้ไขวิกฤติ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
การวิจัยและพัฒนา	งานวิจัยสาขาต่าง ๆ
การข่าว	การปฏิบัติการในพื้นที่
การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	การเผยแพร่การดำเนินงาน การออกเยี่ยมพบปะเกษตรกร
การยอมรับเทคโนโลยี	การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี
ระบบสัญญาณเตือนภัย	ระบบเตือนภัยจากธรรมชาติ ตัวชี้การ เปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
ระบบข้อมูลการตัดสินใจ	การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินสถานการณ์ การคาดการณ์ผลกระทบ
มาตรการกฎหมาย	การปรับปรุงกฎหมาย กฎเกณฑ์ท้องถิ่น
การพัฒนาทีมงาน	ทีมงานแก้ไขวิกฤติ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานภาครัฐ 1110	ระบบวัฒนธรรม
P.S.O. 1110	และจรรยาวิชาชีพ

ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพที่มี
มาตรฐาน หมายถึง ระบบวัฒนธรรมและ
จรรยาวิชาชีพของหน่วยงานที่ประกอบด้วย

เกณฑ์มาตรฐานรวม 7 ด้าน ได้แก่ (1)
วัฒนธรรมการบริหาร (2) การตอบสนอง
ความต้องการ (3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (4)
มาตรฐานการปฏิบัติ (5) ความเป็นวิชาชีพ (6)
การควบคุม และ (7) การพัฒนาวิชาชีพ ซึ่ง
ในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานมีตัวชี้วัดดังตัวอย่าง
ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 เกณฑ์มาตรฐานของระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ และตัวอย่างตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐานของระบบวัฒนธรรมและ จรรยาวิชาชีพ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
วัฒนธรรมการบริหาร	ความโปร่งใส การตรวจสอบสาธารณะ ทัศนคติและพฤติกรรมในการให้บริการที่ดี
การตอบสนองความต้องการ	ความสามารถในการให้บริการ ความ พึงพอใจของลูกค้า
ความรับผิดชอบต่อสังคม	ความซื่อตรง ปราศจากการฉ้อฉล
มาตรฐานการปฏิบัติ	ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความทั่วถึง
ความเป็นวิชาชีพ	สมรรถนะ ประสิทธิภาพ การยอมรับผลงาน
การควบคุม	การควบคุมโดยสมาคม การควบคุมโดยกลุ่ม การควบคุมจากสาธารณะ
การพัฒนาวิชาชีพ	การฝึกอบรม การถ่ายทอด ทักษะความรู้

มาตรฐานภาครัฐ 2101	ผลผลิต ผลลัพธ์
P.S.O. 2101	ผลลัพธ์บันปลาย

ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บันปลายที่มี
มาตรฐาน หมายถึง ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์
บันปลาย ของหน่วยงานที่ประกอบด้วย
เกณฑ์มาตรฐานของผลผลิต 5 ด้าน คือ (1)
ปริมาณ (2) เวลา (3) ค่าใช้จ่าย (4) คุณภาพ
(5) ความพึงพอใจ และประกอบด้วยเกณฑ์

มาตรฐานของผลลัพธ์ที่ให้ความสำคัญกับการ
ให้ประโยชน์ (หรือโทษ) แก่กลุ่มเป้าหมายหรือ
ผู้ได้รับผลประโยชน์

ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บันปลาย
ของแต่ละหน่วยงานจะเป็นผลที่มาจากการ
ดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการหลักของ
หน่วยงานนั้น ๆ เกณฑ์มาตรฐานของผลผลิต
ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บันปลาย มีตัวชี้วัดที่
สะท้อนระดับความสำเร็จและความล้มเหลว
ของหน่วยงาน ดังปรากฏตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การวัดระดับความสำเร็จและความล้มเหลวของผลผลิต

ระดับความล้มเหลว	ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Output)	ระดับความสำเร็จ
ไม่ครบ / ขาด	ปริมาณ	ครบตามจำนวน / เกินจำนวนที่กำหนด
ล่าช้า	เวลา	เสร็จทันเวลา เสร็จก่อนเวลา
เกินงบ ไม่ประหยัด ราคาแพง คอรัปชั่น	ค่าใช้จ่าย	อยู่ในงบประมาณ มีการใช้ อย่างประหยัด ใช้เงินได้ประโยชน์ สูงสุด หรือได้ของที่มีคุณภาพดี
ไม่ตรงตามมาตรฐาน คุณภาพต่ำ ใช้ประโยชน์ไม่ได้ตามระดับ ที่กำหนด	คุณภาพ	ตรงตามมาตรฐาน ทนทาน ใช้ประโยชน์ได้นาน
บางฝ่ายไม่พอใจ หลายฝ่ายไม่พอใจ คัดค้าน ต่อต้าน	ความพึงพอใจ	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพอใจ

ตารางที่ 12 การวัดระดับความสำเร็จและความล้มเหลวของผลลัพธ์

ระดับความล้มเหลว	ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Output)	ระดับความสำเร็จ
ไม่ตรงกลุ่ม ไม่เสมอภาค ไม่เป็นธรรม ทุกจิตบางคน และ / หรือทุจริตเป็น กระบวนการ ปล่อยปละละเลย	การให้ประโยชน์แก่ กลุ่มเป้าหมายหรือ ผู้ได้รับผลโครงการ	ตรงกลุ่ม เสมอภาค เป็นธรรม สุจริต รับผิดชอบ

การขอรับรอง P.S.O.

ในการขอรับรองมาตรฐาน P.S.O. นั้น ในปัจจุบันมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องขอการรับรองมาตรฐาน P.S.O. หน่วยงานใดที่สนใจที่จะขอรับรองจะต้องเตรียมการเพื่อให้มีความพร้อมที่จะรับการตรวจรับรอง โดยหน่วยงานควรดำเนินการ ดังนี้

1. หน่วยงานที่ขอรับการรับรองแจ้งไปยังสถาบันพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. เพื่อขอให้สถาบันฯ จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปยังหน่วยงานเพื่อประเมินผลความพร้อมเบื้องต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความตั้งใจแน่วแน่ของหน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการรับรองมาตรฐาน P.S.O.

2. เมื่อสถาบันพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานมีความพร้อมที่จะดำเนินการขอรับการรับรองมาตรฐาน P.S.O. แล้วก็จะจัดให้มีการลงนามร่วมกันในสัตยาบันระหว่างสถาบันฯ กับหน่วยงาน การลงนามในสัตยาบันนั้นเพื่อให้เป็นเสมือนสัญญาว่าจะดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ให้จงได้

3. เมื่อได้ลงนามในสัตยาบันเรียบร้อยแล้ว สถาบันฯ จะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญไปยังหน่วยงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการ โดยหน่วยงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น การดำเนินการส่งเสริมพัฒนาก่อนที่สถาบันฯ จะส่งคณะกรรมการตรวจประเมินไปตรวจประเมินเพื่อให้การรับรอง อาจใช้เวลาตั้งแต่ 4 เดือนขึ้นไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานภาพเดิมของ

หน่วยงาน และความตั้งใจของหัวหน้าส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ๆ

4. หน่วยงานเริ่มดำเนินการตามที่ได้เชี่ยวชาญแนะนำ เมื่อดำเนินการจนถึงระดับที่เห็นว่าพร้อมแล้วที่จะขอรับการตรวจรับรองก็แจ้งไปที่สถาบันฯ เพื่อขอให้สถาบันฯ ส่งคณะกรรมการตรวจประเมินไปตรวจประเมินเพื่อเสนอคณะกรรมการรับรองมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐเพื่อรับรองต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการ

การดำเนินการเพื่อขอให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของมาตรฐาน P.S.O. นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนคือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (2) การกำหนดภารกิจและเป้าหมาย (3) การกำหนดกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ (4) การเริ่มดำเนินการ และ (5) การตรวจติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนโดยสังเขปดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิสัยทัศน์เป็นเสมือนภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเป็นภารกิจที่จำเป็นเพราะเป็นเสมือนเข็มทิศที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานต้องให้รองรับกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแม่ในส่วนกลางด้วย คือ ต้องนำวิสัยทัศน์ของกรมมาพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ควรจัดทำอย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องซึ่งรวมถึงเจ้าหน้าที่หน่วยงาน ประชาชน และ

หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความ
คิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย โดยทั่วไป
หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ P.S.O. อาจกำหนด
วิสัยทัศน์คล้ายคลึงกัน เช่น “หน่วยงาน
ต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นเลิศในการให้
บริการประชาชน ในกรอบอำนาจของหน่วยงาน
ภายในปี 2544” เป็นต้น

2. การกำหนดภารกิจเป้าหมาย เมื่อ
ได้กำหนดวิสัยทัศน์แล้วจะต้องมีการกำหนด
ภารกิจและเป้าหมายรองรับให้ชัดเจน เช่น
ภารกิจ คือ “หน่วยงานจะดำเนินการให้ได้รับ
การรับรองมาตรฐาน P.S.O. ในระบบ 1101
และระบบ 1107” ส่วนเป้าหมายคือ “ต้องการ
ให้ประชาชนได้รับบริการที่ถูกต้อง เสมอภาค
เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับ” เป็นต้น

**3. การกำหนดกิจกรรมสำคัญที่ต้อง
ดำเนินการ** กิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้
ได้รับการรับรองมาตรฐาน P.S.O. นั้น
หน่วยงานต้องพิจารณาแยกแยะงานในความ
รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่
กรมวางนโยบายและมอบหมายไว้ให้ชัดเจน
เป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น สำนักงานขนส่งจังหวัด
มีงานหลัก 3 งาน ได้แก่ งานจัดระเบียบการ
ขนส่งภายในจังหวัด งานด้านทะเบียนรถ ภาษี
รถ และการตรวจสภาพรถ เป็นต้น กิจกรรม
อีกประการหนึ่ง คือ หน่วยงานต้องพิจารณากำหนด
ค่าตัวงน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ที่
กำหนดไว้ในระบบที่ต้องการขอ P.S.O. การ
ตัวงน้ำหนักรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละ
หน่วยงาน ซึ่งต้องพิจารณากำหนดตัวงน้ำ
หนักเองพร้อมทั้งให้เหตุผลในการตัวงน้ำหนักรู้
ด้วย

**4. การกำหนดตัวชี้วัดและการคิด
คะแนน** ซึ่งอาจกำหนดเป็นแบบฟอร์ม
ประกอบด้วย รายละเอียดครอบคลุมถึงเกณฑ์
มาตรฐาน ตัวตัวงน้ำหนักรู้ ตัวชี้วัด วิธีคิด
คะแนน คะแนนที่ได้จากการประเมิน คะแนน
หลังตัวงน้ำหนักรู้ ซึ่งหน่วยงานต้องกำหนดตัว
ชี้วัดและวิธีคิดคะแนนให้เหมาะสมกับลักษณะ
งานของตนเอง

**5. การประเมินสถานภาพของ
หน่วยงาน** หน่วยงานจะต้องประเมิน
สถานภาพของตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานที่
กำหนดในระบบมาตรฐาน P.S.O. และคาด
คะเนคะแนนที่ได้รับเพื่อพิจารณาว่าจะ
สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด เพื่อนำ
มาปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายให้จงได้ การให้
คะแนนต้องอธิบายให้ชัดเจนว่า เพราะเหตุใด
จึงได้คะแนนดังกล่าว และต้องให้คะแนน
ตามความเป็นจริงโดยไม่ต้องวิตกว่าจะถูกมอง
ว่าขาดประสิทธิภาพเพราะการประเมิน
ดังกล่าวเป็นเพียงการประเมินตามเกณฑ์
มาตรฐานมิใช่เป็นการประเมินหน่วยงานใน
ภาพรวมทั้งหมด

6. การทำแผนและมาตรการยกระดับ
คือ การปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
โดยกำหนดเป้าหมายด้วยระยะเวลาให้ชัดเจน
เพื่อให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้นกำหนดผู้รับผิดชอบ
ในการทำมาตรการยกระดับ ตลอดจนระบุ
ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

**7. การดำเนินการตามแผนและ
มาตรการยกระดับ** คือ การดำเนินงานให้เป็น
ไปตามแผนที่กำหนดไว้ซึ่งในการดำเนินการ
เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานนั้นอาจต้องมีการ
ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การ

ขยายระยะเวลาการให้บริการ การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการ การขยายจุดให้บริการเป็นต้น การดำเนินการตามแผนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องร่วมมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหน่วยงาน ที่ควรกำกับดูแลด้วยตนเอง จึงจะทำให้การดำเนินการได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

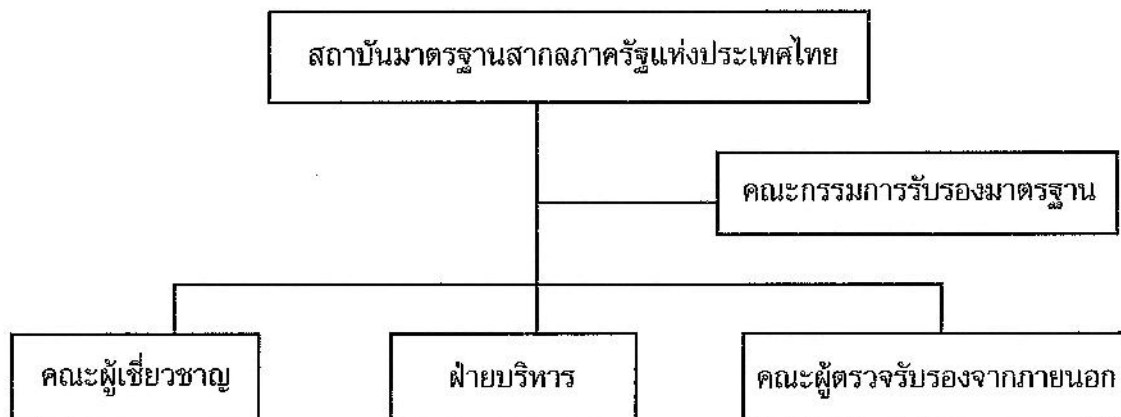
8. การเตรียมตัวเพื่อขอรับการตรวจรับรอง เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการยกระดับจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้ว หน่วยงานอาจหารือกับผู้เชี่ยวชาญประจำกลุ่มเพื่อขอความเห็นชอบที่จะเสนอขอรับการรับรองมาตรฐาน P.S.O. ซึ่งหน่วยงานจะต้องเตรียมการนำเสนอให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่าง เช่น การจัดนิทรรศการ การใช้คอมพิวเตอร์ในการนำเสนอผลการดำเนินงาน การจัดสถานที่ การต้อนรับด้วยอภัยยศไมตรี การรายงาน ความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน การจัดทำเอกสาร รายงาน การนำชมหน่วยงาน และการตอบคำถามสำคัญ ๆ เป็นต้น

การนำระบบมาตรฐาน P.S.O. ไปปฏิบัติ และการบรรลุความสำเร็จของการนำไปปฏิบัติ

ระบบมาตรฐาน P.S.O. มุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการภาครัฐในภาพรวม ตลอดจนเพื่อกำหนดแนวทาง

ปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นที่คาดหวังโดยทั่วไปว่าระบบมาตรฐาน P.S.O. ของประเทศไทยจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การฟื้นฟูการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนช่วยเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน ความก้าวหน้าในการดำเนินงานระบบมาตรฐานสากล P.S.O. นั้น ได้มีการดำเนินการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในจังหวัดน่านองในภาคต่าง ๆ โดยในภาคกลางได้ทดลองที่จังหวัดราชบุรี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดมหาสารคาม และในภาคใต้ที่จังหวัดตรัง ต่อมาการดำเนินการได้ขยายผลให้ครอบคลุมพื้นที่ในจังหวัดกาฬสินธุ์ สุโขทัย นครศรีธรรมราช สตูลและลำปางด้วยการกำหนดแนวทางและคู่มือของระบบมาตรฐาน P.S.O. ประกอบไปด้วยระบบมาตรฐานต่าง ๆ 11ระบบ ดังที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้นของบทความนี้

นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรี ได้อนุมัติให้จัดตั้งสถาบันพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย เพื่อเป็นหน่วยงานที่ให้การรับรองมาตรฐานสากล P.S.O. เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2542 สถาบันพัฒนามาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบคือ คณะกรรมการรับรองมาตรฐาน คณะผู้เชี่ยวชาญ คณะผู้ตรวจรับรองจากภายนอก และฝ่ายบริหาร ซึ่งมีแผนผังองค์กร ดังนี้



ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำ P.S.O. ไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติมีหลายประการที่พบว่าเป็นปัญหาอุปสรรค กรณีของหน่วยงานในจังหวัดและกรมการพัฒนาชุมชนได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำ P.S.O. ไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

กรณีหน่วยงานในจังหวัด

การนำระบบมาตรฐาน P.S.O. ไปปฏิบัติในจังหวัด สุโขทัย ตรัง และอุดรธานี ได้พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. การสนับสนุนผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร การนำระบบมาตรฐาน P.S.O. ไปปฏิบัติได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (นายชวน หลีกภัย) และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ผู้ว่าราชการจังหวัด

2. การตรวจเยี่ยม ได้มีการออกตรวจเยี่ยมหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ที่จังหวัดสุโขทัย ตรัง และในจังหวัดอื่น ๆ ที่ขอรับการรับรองมาตรฐาน P.S.O. ผู้ตรวจเยี่ยมรวมถึงรองเลขาธิการ ก.พ. (นายศุภรัชต์ โชติคุณาน) ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการบริหารของสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย

3. การได้รับความสนับสนุนอย่างแพร่หลาย การสนับสนุนระบบมาตรฐานสากล P.S.O. เป็นไปอย่างกว้างขวางโดยครอบคลุมถึงหน่วยงานภาครัฐหลายแห่ง คณะกรรมการ P.S.O. ได้เรียนเชิญปลัดกระทรวงมหาดไทย นายขณะศักดิ์ ยวนบูรณ์ ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและจัดให้มีการเรียกประชุมผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อแจ้งให้ทราบนโยบาย P.S.O. ดังนั้น ระบบมาตรฐานสากล P.S.O. จึงได้รับการยอมรับจากผู้ว่าราชการจังหวัดและปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มอบหมายให้แต่ละจังหวัดมีการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติโดยกำหนดเข้าไว้ในเป้าหมายของจังหวัด เพื่อเสริมสร้างให้ระบบการให้บริการประชาชนของจังหวัดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. การแข่งขันจากคู่แข่ง การนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติได้ดำเนินไปอย่างกว้างขวาง ดังนั้น หน่วยงานของรัฐจึงมีการแข่งขันซึ่งกันและกันเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุการได้มาซึ่งการรับรองระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ซึ่งสภาพการณ์เช่นนี้จะสามารถกระตุ้นความก้าวหน้าของ P.S.O. เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ

5. การศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานอื่น หน่วยงานราชการจะต้องศึกษาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดจากหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติ เพื่อนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง

6. จิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ หน่วยงานราชการจะต้องออกแบบเพื่อกำหนดพันธกิจของหน่วยงานที่ชัดเจน และมอบหมายงานต่าง ๆ ภายในองค์การ จัดตั้งทีมงานหลากหลายขึ้นภายในองค์การเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจและจิตสำนึกในการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันมีการกำหนดแผนปฏิบัติการอย่างรอบคอบ รัดกุม เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายให้ได้ในระยะเวลา 4 - 6 เดือน

กรณีกรมการพัฒนาชุมชน

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติที่กรมการพัฒนาชุมชน มีดังต่อไปนี้

1. การยอมรับในระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ความสำเร็จของการนำระบบ P.S.O. ไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ

(1) โครงการระบบมาตรฐาน P.S.O. มีความเหมาะสมอย่างพอดีและเข้ากันได้กับผลการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชน (2) การนำระบบ P.S.O. ไปปฏิบัติสามารถทำความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติได้โดยไม่ยาก (3) ผู้ปฏิบัติมีความมุ่งมั่นสูงที่จะให้กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานแรกในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากล P.S.O. (4) ผู้ปฏิบัติสามารถคาดหวังที่จะได้มีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (5) ผู้ปฏิบัติควรจะมีใจความเข้าใจว่าระบบมาตรฐานสากล P.S.O. มีประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งสามารถจะเอื้ออำนวยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี สร้างเสริมให้มีความมั่นใจในตนเองในการทำงานให้เกิดการตัดสินใจที่ดี สามารถให้การบริการประชาชนอย่างมีคุณภาพได้

2. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของ P.S.O. วัตถุประสงค์ของนโยบาย P.S.O. จะต้องชัดเจนและง่าย ผู้นำไปปฏิบัติควรจะมีใจความเข้าใจและยอมรับที่จะต้องดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เดียวกัน เพื่อการพัฒนาระบบการจัดการการให้บริการที่มุ่งสู่ระดับมาตรฐานสากลให้จงได้ มีการจัดทำเอกสารคู่มือการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติและกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน

3. ประสบการณ์ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ กรมการพัฒนาชุมชน มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในโครงการใหม่ๆ หลายโครงการ เช่น โครงการ 5 ส และโครงการรณรงค์การลดการใช้ไฟฟ้า เป็นต้น นอกจากนี้

บางหน่วยงานก็ยังมีประสบการณ์ของการขอรับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 9002 แต่ยังไม่แล้วเสร็จ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ นับว่าเป็นโครงการนำร่อง เพื่อการสร้างความเข้าใจในการนำระบบมาตรฐาน P.S.O. ไปปฏิบัติอย่างได้ผล ดังนั้น ประสบการณ์ที่หน่วยงานได้เคยริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ นับว่ามีประโยชน์ต่อความสำเร็จในการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติ

4. วัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารขององค์กร มีความตั้งใจจริงอย่างแน่วแน่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความมีเสถียรภาพได้ถูกนำมาใช้ในการทำงาน ผู้อำนวยการรับฟังแนวความคิดของผู้ปฏิบัติ และผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักว่า ความคิดและการร่วมมือของตนมีความสำคัญต่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุนกระบวนการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

อุปสรรคในการนำ P.S.O. ไปปฏิบัติ

การนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติได้ประสบอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ การที่หน่วยงานราชการแต่ละแห่งล้วนมีภารกิจท่วมท้น ข้าราชการจำเป็นต้องจัดสรรเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับความต้องการเร่งด่วนในช่วงเวลาต่าง ๆ เช่น การจัดงานตามประเพณีในวันนักขัตฤกษ์ เป็นต้น การขาดงบประมาณเพื่อยกระดับการนำระบบ P.S.O. ไปปฏิบัติ ขาดวัตถุประสงค์ของการยกระดับเพราะข้อจำกัดทางด้านทำเลที่ตั้งในส่วนภูมิภาค ผู้เชี่ยวชาญจากส่วนกลางในกรุงเทพมหานครมีเวลาจำกัดที่จะเดินทางไปยังต่างจังหวัดเพื่อให้คำปรึกษาและติดตามผล

การทำงานและความก้าวหน้าของระบบมาตรฐานสากล P.S.O. บางหน่วยงานไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นความสำคัญของการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง หน่วยงานราชการบางหน่วยงานประสบปัญหาจากการสับเปลี่ยนโยกย้ายผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนำไปสู่ความไม่ต่อเนื่องของการนำระบบ P.S.O. ไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติจะประสบกับสภาพปัญหาอุปสรรคบางประการดังที่กล่าวแล้ว แต่ก็ยังคงมีแนวโน้มที่ดียิ่งการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างแพร่หลายเพียงใด ประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการรับบริการจากภาครัฐก็จะมีเพิ่มมากขึ้นและหน่วยงานภาครัฐก็จะสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

สรุป

แนวโน้มของโลกาภิวัตน์ในการจัดการภาครัฐสะท้อนให้เกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการแนวใหม่ ที่ส่งผลให้มีการปฏิรูประบบราชการขึ้นในหลายประเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนการบริหารแบบระบบราชการในยุคดั้งเดิมให้เป็นระบบการจัดการสมัยใหม่ ไปสู่แนวคิดรัฐบาลผู้ประกอบการหรือการบริหารรัฐกิจที่มุ่งเน้นกลไกตลาด ซึ่งนับว่าปรากฏการณ์เหล่านี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่เพียงแค่เพียงรูปแบบของทฤษฎีทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระแสของการนำไปปฏิบัติเพื่อปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมอีกด้วย

ประเทศได้มีประสบการณ์ในความพยายามที่จะปฏิรูประบบราชการและปรับโครงสร้างของการให้บริการประชาชนมานานแล้ว การใช้วิธีการแบบเก่า ๆ ในอดีตก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ หลายประการที่ทำให้การปฏิรูประบบราชการไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ระบบมาตรฐานสากล P.S.O. อาจเป็นวิธีการทางเลือกหนึ่งที่จะส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการของภาครัฐในภาพรวมประสบผลสำเร็จ ตั้งแต่ประเทศไทยได้คิดค้นระบบมาตรฐาน P.S.O. ขึ้นมาเป็นรูปแบบที่สร้างสรรค์และมีผลกระทบในทางบวกต่อการปรับปรุงระบบราชการของไทย โอกาสของการนำไปปฏิบัติอย่างประสบผลสำเร็จก็มีสูงขึ้น

ระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ของไทยได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บริหารระดับสูงของประเทศ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ยังอยู่ในขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ ก็เป็นธรรมดาที่ย่อมต้องการความมุ่งมั่นอย่างสูง การสร้างกลไกเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากทุกฝ่ายยิ่งกว่านั้น ในระหว่างการนำ P.S.O. ไปปฏิบัติยังต้องการการสนับสนุนจากสถาบันและหน่วยงานต่างๆ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบของการนำระบบมาตรฐานสากล P.S.O. ไปปฏิบัติโดยศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำไป

ปฏิบัติ และเพื่อสร้างสรรค์ให้มีการประชุมเชิงวิชาการทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในบรรดานักวิชาการทั้งหลาย ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความร่วมมือกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการในที่สุด

บรรณานุกรม

วรเดช จันทรศร 2542. “ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O.)” ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล 2542. การพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ. ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์โดยความสนับสนุนของคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของภาครัฐและสำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : หจก. สหાયบลิ๊คและการพิมพ์.

ศุภชัย ยาวะประภาส. “คู่มือดำเนินการ P.S.O. เบื้องต้น” สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543.

Voradej Chandarasorn and Pairote Pathranarakul. 2000. "Thailand International PSO: Implementation Efforts and Achievement." A paper

presented at the 11th ASEAN Conference in Civil Service Matters (ACCSM), November 23-24,2000.

การส่งเสริมเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของ ประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O.) จังหวัดลำปาง

นายสมภพ ไชยธัญยากร *

ด้วยคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อ วันที่ 27 ตุลาคม 2541 ได้มีมติให้กำหนด นโยบายการดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐาน สากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและ สัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ หน่วยงานของรัฐ ในด้านการจัดการและด้าน สัมฤทธิ์ผลของงานของหน่วยงานของรัฐให้อยู่ ในระดับที่สูงขึ้นและให้เป็นระบบมาตรฐาน อัน จะมีผลทำให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำ นโยบายของรัฐไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยกระดับผลการปฏิบัติงานและการให้ บริการของหน่วยงานของรัฐให้รวดเร็ว

เสมอภาค เป็นธรรม ทัวถึง มีคุณภาพและ เป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชนได้มากยิ่งขึ้น

จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดนาร่องที่ได้ ดำเนินการพัฒนามาตรฐานด้านการจัดการ

เมื่อวันที่ 22 ก.ย. 2543 สถาบันมาตรฐาน สากลภาครัฐฯ ตาม.ก.พ. ร่วมกับส่วนราชการ 35 หน่วยงาน ได้ลงนามในความร่วมมือเพื่อเข้า สู่ระบบ P.S.O. ด้วยความสมัครใจ



และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ และส่วน ราชการในจังหวัดลำปาง จำนวน 35 ส่วน ราชการได้แสดงเจตจำนงขอเข้าร่วมรับการ ส่งเสริม เพื่อเข้าสู่ระบบการรับรองมาตรฐาน สากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและ สัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ โดยได้ลงนามในข้อ ตกลง ว่าด้วยความร่วมมือในการขอรับการ



* เจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดลำปาง

ส่งเสริมเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐระหว่างส่วนราชการในจังหวัดลำปาง จำนวน 35 ส่วนราชการ กับสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.เมื่อวันที่ 22 กันยายน พ.ศ.2543 ดังนี้

1. สำนักงานจังหวัดลำปาง
2. ที่ทำการปกครองจังหวัดลำปาง
3. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดลำปาง
4. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลำปาง
5. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดลำปาง
6. สำนักงานสรรพสามิตจังหวัดลำปาง
7. สำนักงานผังเมืองจังหวัดลำปาง
8. สำนักงานประมงจังหวัดลำปาง
9. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง
10. สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดลำปาง
11. สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำปาง
12. สำนักงานประกันสังคมจังหวัดลำปาง
13. สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดลำปาง
14. สำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำปาง
15. สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดลำปาง
16. สำนักงานสรรพากรจังหวัดลำปาง
17. สำนักงานคลังจังหวัดลำปาง
18. สำนักงานธนารักษ์จังหวัดลำปาง
19. สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดลำปาง
20. ตำรวจภูธรจังหวัดลำปาง
21. สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัดลำปาง

22. สำนักงานโยธาธิการจังหวัดลำปาง
23. สำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง
24. สำนักงานเกษตรจังหวัดลำปาง
25. สำนักงานป่าไม้จังหวัดลำปาง
26. สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดลำปาง
27. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำปาง
28. สำนักงานขนส่งจังหวัดลำปาง
29. องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง
30. เทศบาลนครลำปาง
31. ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองลำปาง
32. ที่ทำการปกครองอำเภอเกาะคา
33. ที่ทำการปกครองอำเภอห้างฉัตร
34. ที่ทำการปกครองอำเภอแม่ทะ
35. ที่ทำการปกครองอำเภองาว

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเข้าสู่ระบบการรับรองมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐของส่วนราชการ จำนวน 35 ส่วนราชการ ในจังหวัดลำปางประสบความสำเร็จ สำนักงาน ก.พ. และจังหวัดลำปาง จึงได้ร่วมกันกำหนดข้อตกลง ว่าด้วยความร่วมมือในการขอรับการส่งเสริมเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ โดยมีขอบเขตของความร่วมมือในการดำเนินการดังนี้

1. สำนักงาน ก.พ. โดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาระบบมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อดำเนินการร่วมกับส่วนราชการในสังกัดจังหวัดลำปาง ในการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดแบบมาตรฐานที่ขอรับรองให้สอดคล้องกับลักษณะภารกิจของหน่วยงาน กำหนดโครงการและวางแผนทางการ

พัฒนาการยกระดับมาตรฐาน กำหนด ทรัพยากรและระดับการสนับสนุนที่ต้องการ และติดตามประเมินสถานภาพ ความก้าวหน้าของเกณฑ์มาตรฐานกับสภาพความเป็นจริงในทุกระยะ

2. จังหวัดลำปาง โดยผู้ว่าราชการ จังหวัดลำปาง และหัวหน้าส่วนราชการทั้ง 35 ส่วนราชการ ร่วมกันรับผิดชอบในการมอบ นโยบายและกำกับดูแลข้าราชการในจังหวัด เพื่อให้เกิดความร่วมมือเกิดความผูกพัน ยอมรับ นโยบายและดำเนินการตามโครงการ และ มาตรการพัฒนา รวมทั้งจัดระบบติดตามผล ในส่วนราชการ เพื่อให้การนำนโยบายพัฒนา ระบบมาตรฐานประสบความสำเร็จ

3. ทุกส่วนราชการในจังหวัดลำปางที่ ขอรับรองมาตรฐาน จะดำเนินการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในได้รับทราบ ตลอดจนประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนได้รับ ทราบ ตั้งแต่ต้นกระบวนการจนถึงที่สุด กระบวนการเข้าสู่ระบบการรับรองมาตรฐาน ของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผล ของงานภาครัฐ

4. ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันมาตรฐาน สากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.จะทำการประเมินความก้าวหน้า และ เสนอแนะหน่วยงานที่สมควรเข้าสู่ระบบการ ประเมินเพื่อการรับรองมาตรฐานต่อสถาบัน มาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.และรายงานผลการดำเนินการ ต่อสำนักงาน ก.พ.

การจัดทำ P.S.O. มี 10 ระบบ แต่ จังหวัดลำปางได้ดำเนินการพัฒนา 2 ระบบ คือ

1. ระบบข้อมูล P.S.O.1101

คือข้อมูลประกอบการตัดสินใจเป็น ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ระบบข้อมูลเป็น ระบบการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานที่เน้น ในด้านข้อมูล

เป้าหมายของระบบข้อมูล P.S.O.1101 คือการยกระดับงานด้านข้อมูลของหน่วยงาน ให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน ให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเกณฑ์มาตรฐาน กำหนดไว้ 9 เกณฑ์ ซึ่งท่านจะต้องตอบ คำถามเหล่านี้ให้ได้ คือ

1. **ความครอบคลุม** หน่วยงานมีฐาน ข้อมูลที่ครอบคลุม ครบถ้วน เพียงพอที่จะ ยอมรับและสนับสนุนงานตามภารกิจของ หน่วยงานแล้ว หรือไม่

2. **ความรวดเร็ว** จากฐานข้อมูลที่มี อยู่สามารถสืบค้น เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว เพียงไร

3. **ความถูกต้อง** ข้อมูลที่เก็บรวบรวม ไว้ในฐานข้อมูลแต่ละฐาน มีความถูกต้องมาก น้อยเพียงไร มีการทักท้วงเรื่องความผิดพลาด ของข้อมูลบ่อยครั้งหรือไม่

4. **ความเชื่อมโยง** ฐานข้อมูลแต่ละ ฐานสามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ โดยวิธีที่ไม่ใช่ การเชื่อมโยงโดยผ่านบุคคลหรือไม่ อย่างไร

5. **ความทันสมัย** ข้อมูลที่เก็บรวบรวม ไว้ในฐานข้อมูลแต่ละฐานมีการปรับปรุงให้ เป็นปัจจุบันตลอดเวลาหรือไม่

6. **ความน่าเชื่อถือ** ข้อมูลที่เก็บ รวบรวมไว้ในฐานข้อมูลแต่ละฐาน ได้รับการ ยอมรับและเป็นแหล่งอ้างอิงแก่ ผู้ใช้งานทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

7. ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล
ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลที่มีอยู่แต่ละฐานได้หรือไม่ เพียงไร

8. ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูล
ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูลแต่ละฐานได้หรือไม่ อย่างไร

9. ความสามารถในการมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล ในกระบวนการเก็บรวบรวมและจัดระบบข้อมูลในฐานข้อมูลแต่ละฐานนั้น หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลกลุ่มใด มีส่วนร่วมในแต่ละกระบวนการบ้าง และมีส่วนร่วมเพียงไร

ในการพัฒนาระบบข้อมูล P.S.O.1101 จึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของข้อมูล ฐานข้อมูลและระบบข้อมูลเสียก่อน

ข้อมูลคืออะไร (DATA)

ข้อมูล คือ สารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปเชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งปริมาณและคุณภาพก็ได้ ที่ยังไม่มีการจัดเก็บให้เป็นระเบียบ เช่น ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ หนังสือเข้า-ออกของหน่วยงาน หรือหนังสือสั่งการ เป็นต้น ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง จะกลายเป็น สารสนเทศ **INFORMATION**

หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานล้วนรวบรวม สังสมข้อมูลต่าง ๆ เอาไว้มากมาย เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานมักจัดเก็บไว้ในรูปของแฟ้มเอกสาร แฟ้มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ประเด็นที่พบเห็นได้ในหลายหน่วยงาน คือ

ภายในแฟ้มเอกสารแต่ละแฟ้ม ไม่มีการจัดทำดัชนีเอกสารภายในแฟ้มไว้ ทำให้ยากต่อการค้นหา หน่วยงานหลายแห่งไม่มีการจัดทำหมายเลขกำกับแฟ้ม และดัชนีแฟ้มที่มีอยู่ ทำให้ไม่สามารถทราบว่า ปัจจุบันมีการเก็บข้อมูลอะไรไว้บ้าง เก็บไว้ในรูปแบบใด อยู่ที่ไหน การค้นหาเพื่อใช้งานจึงใช้เวลาและบางครั้งก็อาจหาไม่พบ ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งก็คือ มีผลต่อการบริการประชาชนนั่นเอง

ฐานข้อมูลคืออะไร

ฐานข้อมูลอาจเปรียบได้กับหนังสือแต่ละเล่ม หนังสือแต่ละเล่มนั้นอาจอยู่กระจัดกระจาย เต็มไปหมด หรืออาจจัดระบบไว้เป็นอย่างดี เช่นในห้องสมุด หากสังเกตหนังสือในห้องสมุดจะพบว่าหนังสือทุกเล่มจะมีรหัสระบุไว้ ระบบข้อมูล ก็คล้ายกับระบบหนังสือในห้องสมุด แฟ้มเอกสารแต่ละแฟ้มเปรียบได้กับหนังสือแต่ละเล่ม ดังนั้น ระบบข้อมูลในหน่วยงานจึงต้องประกอบด้วย

1. แฟ้มเอกสารแต่ละแฟ้ม ที่มีจัดระบบภายในแฟ้มคล้ายกับหนังสือที่ต้องมีสารบัญ ซึ่งก็คือฐานข้อมูลแต่ละเรื่อง
2. แฟ้มเอกสารต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปของเอกสารทั่วไป หรือรูปอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้มีการจัดระบบให้ร้อยเรียงและเชื่อมโยงกันคล้ายระบบในห้องสมุด

ดังนั้น ในระบบข้อมูล P.S.O.1101 จึงมีความหมายดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การที่มีแฟ้มเอกสารต่าง ๆ มากมาย แต่แฟ้มเหล่านั้นไม่มีการจัดระเบียบภายใน ยังไม่อาจนับได้ว่าเป็นฐานข้อมูล และหากไม่สามารถเชื่อมโยง

กันด้วยระบบแบบใดแบบหนึ่ง ก็ยังไม่เป็นระบบข้อมูล

2. ระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน P.S.O.1107

ระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน จะเน้นการบริการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งถึง เป็นธรรม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ สนองตอบความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

การบริการของรัฐ จะทำได้ตามที่กฎหมายกำหนดมีทั้งบริการที่คล้ายภาคเอกชน เช่น การบริการทางการแพทย์ การบริการทางการศึกษา การออกใบอนุญาต การอนุมัติให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อสาธารณะ ความสงบเรียบร้อย และความเป็นธรรมในสังคม

การให้บริการของรัฐ จึงต้องระมัดระวัง ไม่ให้เกิดความได้เปรียบ เสียเปรียบในระหว่างผู้เกี่ยวข้องและรัฐเองด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องให้บริการที่รวดเร็ว และเป็นที่ยอมรับของประชาชนด้วย ในระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน กำหนดไว้ว่า บริการของรัฐที่อยู่ภายใต้ระบบนี้ คือ งานบริการภาคเอกชนและประชาชน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐยังหมายรวมถึงหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ดังนั้น ระบบ P.S.O. 1107 จึงครอบคลุมถึงลูกจ้างที่เป็นหน่วยงานราชการ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป โดยมีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดไว้ 10 เกณฑ์ คือ

1. **ประสิทธิภาพ** การบริการของรัฐ มีความรวดเร็วในการให้บริการเพียงไร ซึ่งขึ้น

อยู่กับลักษณะเฉพาะของงานแต่ละงาน ซึ่งงานบริการประชาชนโดยทั่วไป จะมีมาตรฐานกำหนดไว้แล้วตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐ ว่างานแต่ละงานควรใช้เวลากี่นาที กี่ชั่วโมง สำหรับในกรณีที่ไม่มีความมาตรฐานกำหนดไว้ หน่วยงานควรเทียบเคียงกับการบริการที่หน่วยงานจัด กับบริการลักษณะเดียวกันที่หน่วยงานอื่น หรือภาคเอกชนจัด เพื่อนำมากำหนดตัวเลขไว้ให้ชัดเจน และควรกำหนดให้ท้าทายความสามารถเพื่อจะได้ชักจูงให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น มากกว่าจะกำหนดเพื่อให้ทำได้เท่านั้น

2. **คุณภาพ** บริการที่รวดเร็วอาจไม่ใช่บริการที่มีคุณภาพก็ได้ คุณภาพก็คือ ความสมบูรณ์ครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานเรื่องนี้ไว้ ก็ต้องอาศัยเทียบเคียงกับการบริการในลักษณะเดียวกัน และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นก็ต้องเป็นมาตรฐานระดับที่เทียบเคียงได้กับงานลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน

3. **ความทั่วถึง** กลุ่มเป้าหมายของงานบริการภาครัฐ จะแตกต่างจากกลุ่มเป้าหมายของงานบริการภาคเอกชน งานบริการของรัฐ ไม่อาจกำหนดกลุ่มลูกค้าได้เจาะจงเช่นงานภาคเอกชน ดังนั้น ความทั่วถึงจึงหมายถึงการจัดบริการให้แก่ประชาชนกระจายตามพื้นที่ อาชีพ อายุ การศึกษา บริการที่ครอบคลุม คือ บริการที่ลูกค้าทุกกลุ่มสามารถใช้บริการได้

4. **ความเสมอภาค** งานบริการของรัฐ นอกจากจะต้องกระจายให้ลูกค้าทุกกลุ่มสามารถใช้บริการได้แล้ว ลูกค้าทุกกลุ่มควรได้รับโอกาสในการรับบริการ โดยเสมอภาคกัน

ตามลำดับก่อน-หลัง

5. ความเป็นธรรม รัฐต้องให้บริการแก่กลุ่มหลากหลายเหล่านั้น โดยเสมอภาคกัน ยกเว้น กลุ่มด้อยกว่า เนื่องจากสภาพร่างกาย การจัดบริการเฉพาะให้แก่กลุ่มที่ด้อยกว่ากลุ่มอื่นในด้านสภาพร่างกาย จะช่วยทำให้เขาเหล่านั้น มีโอกาสได้รับการเหมือนคนกลุ่มอื่น

6. การตอบสนองความต้องการ หน่วยงานต้องรู้สภาพความต้องการของลูกค้า และหาทางตอบสนองให้ได้ตามที่ควรจะเป็น โดยอาจเทียบเคียงกับงานบริการที่ใกล้เคียงกัน

7. การตอบสนองความพึงพอใจ เกณฑ์มาตรฐานเรื่องความพึงพอใจนี้ ต้องวัดจากความเห็นของลูกค้าคล้ายกับเกณฑ์การตอบสนองความต้องการ แต่ไม่เหมือนกัน การวัดความพึงพอใจควรวัดอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลาและมีการประมวลผลเพื่อทำสถิติ พร้อมทั้งหาจุดที่ต้องแก้ไข

8. ความต่อเนื่อง งานบริการหลายประเภทเป็นงานที่ต้องทำติดต่อกันหลายครั้ง จึงจะเสร็จ หน่วยงานของรัฐที่ต้องการสร้างความเป็นเลิศในการบริการควรติดตามสอบถาม และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

9. ความสะดวกสบาย ในกรณีนี้ คือความสะดวกสบายในการไปติดต่อและการรับบริการ รวมถึงความสะดวกสบาย ด้านอาคารสถานที่ที่ติดต่อ ที่นั่งพักคอย ห้องสุขา และอื่น ๆ ซึ่งเรียกรวมได้ว่าอาคารสถานที่และบรรยากาศก็ได้

10. ความพร้อมในการให้บริการ เมื่อลูกค้าไปติดต่อขอรับบริการ ลูกค้ามักคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้ทันที หากพบว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่สามารถให้บริการได้

เนื่องจากเหตุใดก็ตาม ลูกค้ามักสรุปได้ว่า หน่วยงานของรัฐไม่พร้อมที่จะให้บริการ

การขอการรับรอง P.S.O. มีขั้นตอนและวิธีการอย่างไร

1. ติดต่อสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. เพื่อขอให้สถาบันฯ ส่งเจ้าหน้าที่ มาประเมินผลความพร้อมเบื้องต้นก่อน

2. เมื่อหน่วยงานมีความพร้อม และผ่านการพิจารณาของสถาบันฯ แล้ว จะมีการลงนามในข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการส่งเสริมเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

3. เมื่อได้ลงนามในข้อตกลงร่วมกันแล้ว สถาบันฯ จะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงาน

4. หน่วยงานลงมือดำเนินการตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ เมื่อเห็นว่า พร้อมที่จะขอรับการตรวจรับรองแล้ว สถาบันฯ จะส่งคณะกรรมการไปทำการตรวจรับรอง

ขั้นตอนการในการพัฒนาระบบ P.S.O. มี 9 ขั้นตอน คือ



1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย

3. การกำหนดภารกิจและจัดลำดับความสำคัญ
4. การกำหนดตัวถ่วงน้ำหนัก
5. การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
6. การประเมินสถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน
7. การจัดทำแผนยกระดับ
8. การดำเนินการยกระดับ
9. การเตรียมตัวเพื่อขอการรับรอง

ในการดำเนินงานทั้ง 9 ขั้นตอน ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ทราบทั่วกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และควรเป็นการประชาสัมพันธ์แบบสองทางมากกว่าประชาสัมพันธ์ทางเดียว ซึ่งทั้ง 9 ขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่เป็นสถานภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ซึ่งหน่วยงานในแต่ละหน่วยต้องกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นทิศทาง การดำเนินงานของหน่วยงาน และจะต้องเป็นการดำเนินงานที่กฎหมายให้อำนาจไว้ ตลอดจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง

โดยปกติหน่วยงานในระดับกรมแทบทุกแห่ง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไว้แล้ว แต่หน่วยงานในระดับจังหวัดและอำเภอ ยังไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เนื่องจาก วิสัยทัศน์เป็นเสมือนเข็มทิศที่จะช่วยให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยแท้จริงแล้วเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน และควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งเจ้าหน้าที่ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดง

ความเห็นด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ จึงไม่ใช่การกำหนดตามที่ผู้หนึ่งผู้ใดคิดขึ้น หรือตามที่หัวหน้าหน่วยงานอยากให้เป็นเท่านั้น

ตัวอย่าง เช่น วิสัยทัศน์จังหวัดลำปาง ปี 2545 “จังหวัดลำปาง จะก้าวสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญาของประชาชน เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล โดยอยู่บนพื้นฐานของการอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมลำปาง ด้วยการบูรณาการ และการมีส่วนร่วมของทุกภาค ทุกส่วนของสังคม โดยชุมชนมีความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมไปกับการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลความพึงพอใจสูงสุดของประชาชน”

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย

วิสัยทัศน์เป็นเสมือนสถานภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต การไปสู่สถานภาพนั้น ต้องกำหนดพันธกิจและเป้าหมายรองรับให้ชัดเจน ตัวอย่าง เช่น พันธกิจ หน่วยงานต้องได้รับการรับรอง P.S.O.1107 ระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน ดังนั้น เป้าหมาย จึงอาจกำหนดได้ว่า ประชาชนได้รับบริการที่ถูกต้อง เสมอภาค เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดภารกิจ

ต้องกำหนดภารกิจรองรับ ภารกิจ ก็คือกิจที่เป็นภาระที่หน่วยงานต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง ภารกิจของหน่วยงาน จึงแตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยทั่วไปหน่วยงานต่าง ๆ สามารถจำแนกภารกิจได้เป็น

1. การกิจหลัก คือ การกิจสำคัญที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้การกิจหลัก มักจะเป็นการกิจที่สอดคล้องกับนโยบายของส่วนราชการที่หน่วยงานสังกัดอยู่

2. การกิจรอง คือ การกิจที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ แต่มีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงานน้อยกว่า การกิจหลัก

3. การกิจสนับสนุน คือ การกิจที่หน่วยงานทุกแห่งต้องปฏิบัติเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการกิจหลัก และการกิจรอง การกิจสนับสนุนเปรียบเหมือน “งานแม่บ้าน” ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ เรื่องการเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล งานอาคารสถานที่ เป็นต้น

ทำอย่างไรถึงจะทราบว่สิ่งใด คือ การกิจหลัก การกิจรอง และการกิจสนับสนุน จะต้องดำเนินการโดยการแยกแยะการกิจ ซึ่งอาจทำได้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 หน่วยงานต้องตรวจสอบอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และพยายามหาคำตอบว่ากิจกรรมที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันเป็นไปตามกฎหมายกำหนดไว้หรือไม่ ถ้าเป็นถือว่า เป็นการกิจหลัก หากมีส่วนใดที่ไม่ได้เป็นส่วนหลักตามที่กฎหมายกำหนดไว้ กิจกรรมส่วนนั้น มิใช่การกิจหลัก

ขั้นที่ 2 หน่วยงานต้องตรวจสอบนโยบาย ซึ่งจะต้องปรากฏผลเป็นการมอบหมายงานโดยตรงจากส่วนกลาง ว่าได้กำหนดให้หน่วยงานต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นใด เป็นการเฉพาะหรือไม่ ถ้ามีลักษณะต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี หรือเป็นการมอบหมายงานพิเศษในลักษณะเดียวกันต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี ถือเป็น การกิจหลัก

ขั้นที่ 3 หน่วยงานต้องตรวจสอบงานที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดถือเป็นการกิจหลัก วิสัยทัศน์ที่ดี จะบอกถึงการกิจหลัก โดยบอกขอบเขตและจุดเน้นของกิจกรรมที่หน่วยงานจะปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานสามารถใช้เป็นที่ยอ้างอิงที่มาของการกิจหลักได้ด้วย

ขั้นที่ 4 เมื่อได้การกิจหลักแล้ว ให้ดำเนินการกำหนดการกิจรอง โดยใช้วิธีตรวจสอบเทียบเคียงและจัดลำดับกิจกรรมที่มีความสำคัญรองลงมาจากกิจกรรมที่ปรากฏอยู่ในการกิจหลัก หลังจากนั้น ก็ให้พิจารณาว่า การกิจสนับสนุนในหน่วยงานมีการกิจอะไรบ้าง ซึ่งในกรณีของการกิจสนับสนุนนี้ แต่ละส่วนราชการมักจะแตกต่างกันมากนัก เช่น งานสารบรรณ การจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงานบุคคล

ในส่วนของการกำหนดการกิจนั้น ยังมีสิ่งสำคัญที่ต้องทำอีกประการหนึ่งคือ การจัดลำดับความสำคัญของการกิจหลัก การกิจรอง และการกิจสนับสนุน เนื่องจากในการปฏิบัติงานจริง หน่วยงานอาจเน้นความสำคัญของการกิจที่แตกต่างกันไป ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจน หน่วยงานจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญทั้งการกิจหลักและการกิจรอง เมื่อหน่วยงานต้องการทำแผนยกระดับ เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานแล้ว ต้องให้ความสนใจไปที่การกิจที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกก่อนเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดตัวถ่วงน้ำหนัก

ปัจจุบัน สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยได้กำหนดมาตรฐานของระบบ

P.S.O.ไว้แล้ว ว่ามีเกณฑ์มาตรฐานอย่างไรบ้าง
ในที่นี้ จะขอยกตัวอย่างเฉพาะระบบข้อมูล
P.S.O.1101 และระบบบริการภาคเอกชน
ประชาชน P.S.O.1107

1. ระบบข้อมูล P.S.O.1101 มีเกณฑ์
มาตรฐานกำหนดไว้ 9 ตัว คือ ความครอบคลุม
ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความเชื่อมโยง
ความทันสมัย ความน่าเชื่อถือ ความสามารถ
ในการเข้าถึง ความสามารถในการตรวจสอบ
และความสามารถในการมีส่วนร่วมใน
กระบวนการข้อมูล

**2. ระบบบริการภาคเอกชน ประชาชน
P.S.O.1107** มีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดไว้ 10
ตัว คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความทั่วถึง
ความเสมอภาค ความเป็นธรรม การตอบ
สนองความต้องการ การตอบสนองความพอใจ
ความต่อเนื่อง ความสะดวกสบาย และความ
พร้อมในการให้บริการ

เนื่องจากเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์
จะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน
การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนัก ว่าจะเป็นเท่าไร
สำหรับแต่ละเกณฑ์จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน
ต้องกำหนดขึ้นเอง โดยมีคะแนนไม่เกิน 100
คะแนน เช่น

**สำนักงานจังหวัดลำปาง จัดทำระบบ
ข้อมูล P.S.O.1101** โดยลักษณะงานส่วนใหญ่
เป็นการใช้ข้อมูลในการทำงาน และเห็นว่า
ฐานข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมาก ส่วนเกณฑ์อื่น ๆ
มีความสำคัญน้อยกว่า จึงกำหนดค่าถ่วงน้ำ
หนักไว้ ดังนี้

ความครอบคลุม	20
ความน่าเชื่อถือ	15
ความรวดเร็ว	10
ความสามารถในการเข้าถึง	5

ความถูกต้อง	15
ความสามารถในการตรวจสอบ	5
ความเชื่อมโยง	10
การมีส่วนร่วมในข้อมูล	10
ความทันสมัย	10
รวม	100 คะแนน

**สำนักงานขนส่งจังหวัดลำปาง จัด
ทำระบบบริการภาคเอกชน ประชาชน
P.S.O.1107** โดยลักษณะงานส่วนใหญ่ เป็น
งานบริการประชาชน และเห็นว่า การตอบ
สนองความพอใจของประชาชน ความสะดวก
สบาย และความพร้อมในการให้บริการ มี
ความสำคัญมากกว่า ประสิทธิภาพ ความทั่วถึง
และความเสมอภาค จึงถ่วงน้ำหนักได้ ดังนี้

ประสิทธิภาพ	5
การตอบสนองความต้องการ	10
คุณภาพ	10
การตอบสนองความพอใจ	15
ความทั่วถึง	5
ความต่อเนื่อง	10
ความเสมอภาค	5
ความสะดวกสบาย	15
ความเป็นธรรม	10
ความพร้อมในการให้บริการ	15
รวม	100 คะแนน

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัดและ วิธีคิดคะแนน

การที่จะชี้ว่า ในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
หน่วยงานจะได้คะแนนเท่าไร ต้องมีตัวชี้วัด
และวิธีคิดคะแนน หากไม่กำหนดตัวชี้วัดและ
วิธีคิดคะแนนให้ชัดเจน การวัดและประเมิน
ผลย่อมทำไม่ได้



ตัวอย่าง ระบบข้อมูล

เกณฑ์ มาตรฐาน	ตัวชี้วัด น้ำหนัก (A)	ตัวชี้วัด น้ำหนัก	ระดับคะแนน		คะแนน (A x B)
			คะแนน (C)	น้ำหนัก	
ความ ครอบคลุม	20	จำนวน ฐาน ข้อมูล	0	-เฉพาะงานหลัก	40
			1	-งานหลัก	
			2	-งานหลัก -งานเสริม	
			3	-เฉพาะงานหลัก -ครอบคลุม ข้อมูล	

ตัวอย่าง แบบประเมินผล P.S.O.1101 ระบบข้อมูล เกณฑ์มาตรฐาน คือ ความครอบคลุม ตัวชี้วัดน้ำหนักอยู่ที่ 20 คะแนน ตัวชี้วัด คือ จำนวนฐานข้อมูลที่ครอบคลุมภารกิจ วิธีคิดคะแนน โดยมีเงื่อนไขอยู่ว่า จำนวนฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเฉพาะงานหลักเพียงอย่างเดียว ได้ 0 คะแนน หากเกี่ยวข้องบางงาน ได้ 1 คะแนน หากเกี่ยวข้องในหลายงานได้ 2 คะแนน หากเกี่ยวข้องครบทุกฐานข้อมูลที่มีอยู่ ได้ 3 คะแนน คะแนนประเมิน ได้ 40 คะแนน คือ นำค่าตัวชี้วัดน้ำหนักไปคูณกับคะแนนที่ได้ จะเป็นคะแนนจากการประเมิน ตัวอย่างที่ยกมาเป็นเพียงเพื่อประกอบการอธิบายเท่านั้น หน่วยงานต้องกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนให้เหมาะสมกับงานแต่ละงาน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินสถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน

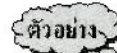
การดำเนินการเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน P.S.O. ก็คล้ายกับการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ โดยมีจุดเน้น คือ

1. หน่วยงานต่าง ๆ ต้องนำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัด และวิธีคิดคะแนนไปวัดสถานภาพจริงของหน่วยงานว่า ปัจจุบันหากใช้เกณฑ์มาตรฐานเป็นตัวกำหนด หน่วยงานจะได้คะแนนกี่คะแนน เพื่อจะได้ดูว่ายังห่างไกลจากคะแนนมาตรฐานเท่าไร จะได้ปรับปรุงให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดต่อไป

2. ให้คะแนนในทุกเกณฑ์มาตรฐาน โดยการให้คะแนนต้องอธิบายให้เห็นชัดเจน เป็นรูปธรรมว่าทำไมถึงได้คะแนนเท่านี้

3. ในการให้คะแนน ก็ควรให้ตามความเป็นจริง ไม่ควรกังวลว่า หากได้คะแนนน้อย จะถูกมองว่าขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะว่าการประเมินสถานภาพเป็นเพียงการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานเท่านั้น ไม่ใช้การประเมินหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมด

ผลที่เกิดขึ้น หน่วยงานจะทราบว่าในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน หน่วยงานอยู่ตรงระดับใด หากได้คะแนนต่ำ ก็ควรต้องหาวิธีการทำให้ได้คะแนนสูงขึ้นด้วยการ “ยกระดับ”



ตัวอย่าง สรุปการประเมิน P.S.O.1101

เกณฑ์ มาตรฐาน	คะแนน ประเมิน (A)	เกณฑ์ ตัวชี้วัด (B)	คะแนน ที่ได้ (A x B)	คะแนน มุ่งหวัง
ความ ครอบคลุม	2	20	40	60

ตัวอย่าง สรุปการประเมิน P.S.O.1101 ระบบข้อมูล เกณฑ์มาตรฐาน คือ ความครอบคลุม คะแนนประเมินที่ได้ คือ 2 คะแนน เกณฑ์ตัวชี้วัดน้ำหนัก 20 คะแนน คะแนนที่ได้รับคือ $2 \times 20 = 40$ คะแนน แต่คะแนนที่มุ่งหวังอยู่ที่ 60 คะแนน จึงต้องทำการยกระดับเกณฑ์ความครอบคลุมให้สูงขึ้นด้วยการ “ยกระดับ”

ขั้นตอนที่ 7 การทำแผนยกระดับ

การยกระดับ คือ การปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อหน่วยงานทราบว่าในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน หน่วยงานได้คะแนนเท่าไร หน่วยงานต้องตั้งเป้าหมายที่

เป็นไปได้ว่า ภายในระยะเวลาที่กำหนด จะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้น ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใครต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย และต้องใช้เวลากี่สัปดาห์ก็เดือน จึงจะแล้วเสร็จ

ตัวอย่าง แผนการยกระดับ P.S.O.1101

เกณฑ์มาตรฐาน	คะแนนประเมิน	คะแนนมุ่งหวัง	ระยะเวลา (สัปดาห์)	การดำเนินการ
ความครอบคลุม	40	60	4 สัปดาห์	จำนวนฐานข้อมูลมีความครอบคลุมมากขึ้น

ตัวอย่าง แผนการยกระดับ P.S.O.1101 เกณฑ์มาตรฐาน คือ ความครอบคลุม คะแนนที่ประเมินได้อยู่ที่ 40 คะแนน แต่คะแนนที่มุ่งหวังอยู่ที่ 60 คะแนน จะต้องทำการปรับปรุงฐานข้อมูลให้ดีขึ้นโดยใช้ระยะเวลา 4 สัปดาห์ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ จะทำให้จำนวนฐานข้อมูล มีความครอบคลุมมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 8 การดำเนินการยกระดับ (ลงมือปฏิบัติจริง)

การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการยกระดับที่วางไว้ กิจกรรมบางเรื่องอาจต้องใช้เวลามากกว่าสัปดาห์ จึงจะทำได้ บางเรื่องอาจใช้เวลาเตรียมการไม่มากนัก แต่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ การยกระดับนั้น เป็นภาระที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้ามาช่วยทำ หากปล่อยให้ผู้ใด ผู้หนึ่งทำคนเดียว มักไม่ประสบความสำเร็จ และหัวหน้าหน่วยงาน ต้องลงมือกำกับดูแลด้วยตนเอง จึงจะได้ผล

ตัวอย่าง แผนปฏิบัติการยกระดับ

ตัวอย่าง แผนปฏิบัติการยกระดับ P.S.O.1101
หน่วยงาน สำนักงานจังหวัดลำปาง

1. ผู้รับผิดชอบ: ผู้จัดการระบบสารสนเทศ

ความครอบคลุม

คะแนนประเมิน 40 คะแนนมุ่งหวัง 60

กิจกรรมยกระดับ	ระยะเวลา (สัปดาห์)	ผู้รับผิดชอบ
- ข้อมูลบรรยายสรุป จังหวัด	1 2 3 4	- ฝ่ายข้อมูล
- ข้อมูลสถิติและสภาพ ปัญหา		- ฝ่ายนโยบาย
- มาเสฟติด		

P.S.O.1101 ระบบข้อมูลจากการประเมิน เกณฑ์มาตรฐานความครอบคลุม คะแนนประเมินที่ได้ คือ 40 คะแนน คะแนนที่มุ่งหวังอยู่ที่ 60 คะแนน จะต้องดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วยการยกระดับ โดยมีกิจกรรมที่ต้องยกระดับ เนื่องจาก ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องยังไม่มีข้อมูลครอบคลุมทุกฐาน ข้อมูลอย่างเพียงพอ เช่น ข้อมูลบรรยายสรุปของจังหวัด ยังขาดส่วนราชการบางหน่วยงาน หรือภาคเอกชน จึงต้องทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยใช้ระยะเวลา 3 สัปดาห์ ผู้รับผิดชอบ คือ ฝ่ายข้อมูลและติดตามประเมินผล

ข้อมูลสถิติและสภาพปัญหาเสฟติด ยังขาดข้อมูลจำนวน ผู้ค้า ผู้เสฟ เส้นทางลำเลียง ยานพาหนะที่ใช้ จึงต้องทำการปรับปรุงให้มีข้อมูลสมบูรณ์ขึ้น โดยใช้ระยะเวลา 4 สัปดาห์ ผู้รับผิดชอบ คือ ฝ่ายนโยบายและแผน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 9 การเตรียมตัวเพื่อขอรับการตรวจรับรอง

หลังจากทำการยกระดับเป็นที่น่าพอใจแล้ว หน่วยงานอาจจะหาหรือผู้เชี่ยวชาญประจำกลุ่ม เพื่อขอความเห็นชอบที่จะเสนอสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. ทำการตรวจรับรอง ทั้งนี้ หน่วยงานต้องเตรียมการในเรื่องของการนำเสนอให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การจัด

เตรียมความพร้อมด้านอื่น ๆ ได้แก่ ความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ การต้อนรับที่ยิ้มแย้มแจ่มใส การนำเสนอผลงานด้วยสื่อ พร้อมเอกสารรายงาน และการจัดนิทรรศการเสริมตลอดจนการนำคณะกรรมการตรวจรับรองชมการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงาน

กลยุทธ์ในการจัดทำ P.S.O.

P.S.O. ก็คล้ายกับวิธีการบริหารจัดการทั้งหลาย ที่แม้ว่าจะมีขั้นตอนการดำเนินงานกำหนดไว้แล้วการดำเนินการให้ได้ผลจำเป็นต้องวางกลยุทธ์ให้ชัดเจน กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการจัดทำ P.S.O. ได้แก่

1. ผู้นำหน่วยต้องเอาใจจริง P.S.O. เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งหน่วยงาน ผู้นำหน่วยจึงต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และพร้อมตัดสินใจเมื่อจำเป็น

2. การทำงานต้องทำเป็นทีม ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่ต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย วิธีนี้เท่านั้นที่จะทำให้ P.S.O. เกิดผลจริง การจัดทำ P.S.O. อาจหมายถึง การเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีทำงาน จัดสถานที่ทำงานใหม่และอื่น ๆ ที่ทุกคนในหน่วยงานอาจไม่เคยทำมาก่อน และเจ้าหน้าที่เพียงหนึ่งหรือสอง สามคน ก็ไม่อาจผลักดันได้ สิ่งสำคัญ คือ ต้องทำกันเป็นทีม

ดังนั้น หน่วยงานต้องสร้างทีม P.S.O. ขึ้นมา โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงขั้นตอนสุดท้าย

3. การประชาสัมพันธ์ต้องจริงจังและต่อเนื่อง การจัดทำ P.S.O. เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยทั้งเวลา ความอดทน และความคิดริเริ่ม กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ การเข้าใจร่วมกันก็เป็นเรื่องสำคัญ การสร้างความเข้าใจและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่ง สิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจทำได้โดยการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน หรืออาจทำเป็นบอร์ด เพื่อแสดงสถานภาพการทำ P.S.O. เพื่อให้ทุกคนรวมตลอดจนผู้มารับบริการทราบ การจัดประชุมทีมงานบ่อย ๆ ก็เป็นวิธีหนึ่ง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4. การเปิดโอกาสให้ผู้มาติดต่อมีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญ ระบบ P.S.O. พยายามส่งเสริมการปฏิบัติราชการในระบบเปิด การมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้มาติดต่องานเป็นเรื่องสำคัญ หน่วยงานควรหาช่องทางให้ผู้มาติดต่องานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้น เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมให้การจัดทำ P.S.O. มีพลังขับเคลื่อนและเดินหน้าไปอย่างมีพลังกำลัง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในที่สุด

สำนักงานจังหวัดลำปาง

ก้าวสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

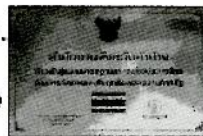
ระบบข้อมูล : P.S.O.1101

สำนักงานจังหวัดลำปาง

สำนักงานจังหวัดลำปาง ได้ลงนามในข้อตกลง ว่าด้วยความร่วมมือในการขอรับการส่งเสริมเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ร่วมกับส่วนราชการอื่น ๆ อีก 34 หน่วยงาน เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2543 ในระบบข้อมูล P.S.O.1101 โดยมี รศ.ดร.ศุภชัย



การดำเนินงาน P.S.O.
สำนักงานจังหวัดลำปาง
ในระบบข้อมูล (P.S.O.1101)



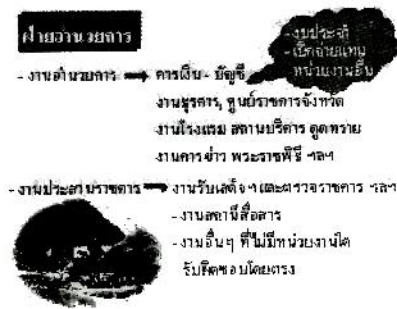
ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ศุภชัย
ยวะประภาษ

ยวะประภาษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาระบบ P.S.O.ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารและ
บริการประชาชน
2. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการ
ทำงานของข้าราชการให้สูงขึ้น
3. เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ ครีตกา เชื่อถือ
ของประชาชน

ภารกิจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของ
สำนักงานจังหวัดเป็นไปตามกฎหมายที่ใช้
บังคับและเป็นไปตามผลของกฎหมายที่
เกี่ยวข้องที่สำคัญ คือ พ.ร.บ.ระเบียบบริหาร
ราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มาตรา 60 แบ่ง
ส่วนราชการของจังหวัดไว้ ซึ่งรวมถึง
สำนักงานจังหวัดและกำหนดหน้าที่ความ
รับผิดชอบไว้ว่า “สำนักงานจังหวัด มีหน้าที่
เกี่ยวกับราชการทั่วไป และการวางแผน
พัฒนาจังหวัด โดยมี หัวหน้าสำนักงานจังหวัด
เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบ
ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานจังหวัด”โดย
แบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

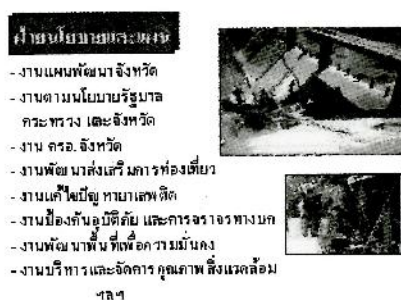
1. ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบ
เกี่ยวกับงานอำนวยการทั่วไปของผู้ว่าราชการ
จังหวัด ได้แก่งานเกี่ยวกับการตรวจสอบให้



คำปรึกษา เสนอแนะความเห็นแก่ผู้ว่า
ราชการจังหวัด การประสานราชการกับส่วน
ราชการต่าง ๆ การกำกับดูแล การติดตามผล
การปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้ว่าราชการจังหวัด
งานบริหารทั่วไปของจังหวัด งานบริหารงาน
บุคคลในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด งาน
สารบรรณ งานธุรการ งานการเงินและบัญชี
งานรัฐพิธี และการรับเสด็จฯ งานอาคาร
สถานที่ งานสถานีสื่อสาร งานการข่าว และ
งานอื่น ๆ ที่ไม่มีหน่วยงานได้รับผิดชอบโดยตรง

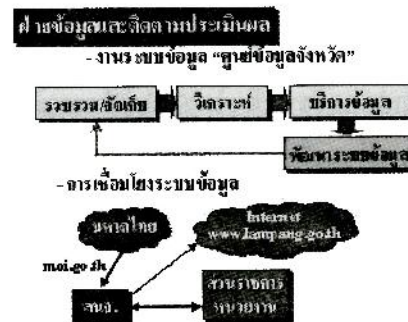
2. ฝ่ายนโยบายและแผน มีหน้าที่

รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านนโยบายและแผน
งานของจังหวัด



3. ฝ่ายข้อมูลและติดตามประเมินผล

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูล
ข่าวสารข้อมูลเพื่อการบริหาร และข้อมูลเพื่อ
การวางแผน



- จากสถิติงานประเพณีบวช

* แผนพัฒนาจังหวัด

* การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล

กระทรวง กรม และจังหวัด



บทบาทหน้าที่ของสำนักงานจังหวัด

ลำปาง

1. เป็นศูนย์อำนวยความสะดวกและประสานการบริหารราชการทั่วไปของจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนกลาง รัฐวิสาหกิจ อำเภอ ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน/องค์กรเอกชน และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

เทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัด

1. เป็นศูนย์อำนาจการ และ
ประสานการบริหารราชการ
ทั่วไปของจังหวัด

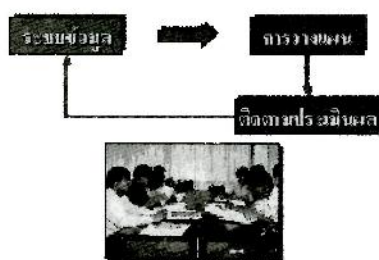


- ราชการส่วนภูมิภาค 31 หน่วย
- ราชการส่วนกลาง 84 หน่วย
- รัฐวิสาหกิจ 22 หน่วย
- อื่นๆ 13 แห่ง
- 1 อบต. 16 เทศบาล 39 อบจ.
- ราชบัณฑิตยสถาน

2. เป็นหน่วยงานประสานการวางแผนพัฒนาจังหวัด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดนโยบายของจังหวัด การวางแผน

พัฒนาจังหวัด การกำหนดแนวทางการพัฒนาจังหวัด การกำหนดแผนงานโครงการตามนโยบายของรัฐบาล โครงการเฉพาะกิจและโครงการตามนโยบายของจังหวัด รวมทั้งเป็นหน่วยงานสนับสนุนเชิงวิชาการ ด้านนโยบายและแผนให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด การวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการติดตามและประเมินผลตามแผนงานและโครงการของจังหวัด

2. กระบวนการวางแผนพัฒนา จังหวัด



จากภารกิจ/งาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานจังหวัดข้างต้น จะเห็นได้ว่าปริมาณงานที่สำนักงานจังหวัดรับผิดชอบ มีความหลากหลายและสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับการบริหารราชการของทุกส่วนราชการ สถานภาพของสำนักงานจังหวัดในปัจจุบัน จึงมีลักษณะดังนี้

1. ปริมาณงานของสำนักงานจังหวัดไม่สมดุลกับจำนวนข้าราชการที่มีอยู่ การบริการประชาชนมีข้อจำกัด

2. การจัดระบบเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูล จำแนกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ ทำให้การค้นหามีความล่าช้า และขาดความน่าเชื่อถือ

3. ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ครอบคลุมภารกิจ/งานที่รับผิดชอบ พบข้อผิดพลาด ขาดการปรับปรุงให้ทันสมัย

4. การจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องเฉพาะผู้รับผิดชอบบุคคลภายนอก ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล ตลอดจนไม่สามารถตรวจสอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูลได้

จากสภาพดังกล่าว สำนักงานจังหวัดจึงอยากจะทำให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ ด้วยการพัฒนาระบบข้อมูล P.S.O. 1101 โดยให้ข้าราชการทุกคนร่วมวางแผนและใช้หลักการมีส่วนร่วม “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ” และมีความพยายามที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ตามระบบ P.S.O.

ในการพัฒนาระบบ P.S.O. มีขั้นตอนในการดำเนินการ P.S.O. 9 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย
3. การกำหนดภารกิจและจัดลำดับความสำคัญ
4. การกำหนดตัวถ่วงน้ำหนัก
5. การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน
6. การประเมินสถานภาพปัจจุบัน
7. การจัดทำแผนยกระดับ
8. การดำเนินการยกระดับ
9. การเตรียมตัวเพื่อขอการรับรอง

ขั้นตอนที่ 1 - 5 เปรียบเสมือนการรู้ตน คือ จะต้องรู้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รู้พันธกิจและเป้าหมาย รู้ภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการ กำหนดจัดทำเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัด ตัวถ่วงน้ำหนักและการคิดค่าคะแนนโดยมอบหมายให้ข้าราชการ สำนักงานจังหวัดลำปางทุกคนไปดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ของระบบงานที่รับผิดชอบ

2. กำหนดพันธกิจและเป้าหมาย
3. กำหนดกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ
4. ระบุฐานข้อมูลที่มีอยู่หรือข้อมูลสนับสนุน
5. ระบุปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีอย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของสำนักงานจังหวัดลำปาง “เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งระบบงานและบุคลากร รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการต่าง ๆ ในฐานที่เป็นศูนย์อำนวยการประสานราชการและการพัฒนาจังหวัดลำปาง”

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย

1) **ภารกิจของสำนักงานจังหวัดลำปาง** เป็นหน่วยงานประสานเกี่ยวกับราชการทั่วไปในจังหวัด และการวางแผนพัฒนาจังหวัด ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2) **เป้าหมายของสำนักงานจังหวัดลำปาง** เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบงานและบุคลากร รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการต่าง ๆ ในฐานที่เป็นศูนย์อำนวยการประสานราชการและการพัฒนาจังหวัดลำปาง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดภารกิจและจัดลำดับความสำคัญ

เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

กำหนดพันธกิจ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดภารกิจและจัดลำดับความสำคัญ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่เสมือนการมองย้อนตนเอง โดยพิจารณาจากกฎหมายและนโยบาย เพื่อชี้ให้ชัดเจนว่างานที่สำนักงานจังหวัดรับผิดชอบมีอะไรบ้าง ซึ่งขอบเขตและปริมาณงานแตกต่างกันไป โดยต้องแยกแยะให้ได้ว่างานอะไรเป็นภารกิจหรืองานหลัก งานอะไรเป็นภารกิจหรืองานรอง และอะไรที่เป็นภารกิจหรืองานสนับสนุน

1. **ภารกิจหลัก 5 ภารกิจ** (ตามลำดับความสำคัญโดยให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก 60 %)

- 1.1 งานวางแผนและโครงการ 15 คะแนน
- 1.2 งานช่วยอำนวยการและการประสานราชการ 13 คะแนน
- 1.3 งานการจัดทำข้อมูลจังหวัด 12 คะแนน
- 1.4 งานรัฐพิธีและงานรับเสด็จฯ 10 คะแนน
- 1.5 งานติดตามประเมินผล 10 คะแนน

2. **ภารกิจรอง 15 ภารกิจ** (มีความสำคัญเท่ากัน ภารกิจละ 2 คะแนนโดยให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก 30 %)

- 2.1 งานตรวจราชการ
- 2.2 งานร้องทุกข์
- 2.3 งานสถานบริการ โรงแรม
- 2.4 งานอนุญาตดูต๋อทราย
- 2.5 งานสื่อสาร
- 2.6 งานส่งเสริมพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว
- 2.7 งานการพัฒนาความร่วมมือ

ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ (กรอ.)

- 2.8 งานตามนโยบายรัฐบาล
- 2.9 งานป้องกันอุบัติเหตุ
- 2.10 งานระบบการจราจรทางบก
- 2.11 งานป้องกันและแก้ไขปัญหาเอตส์
- 2.12 งานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- 2.13 งานแผนแม่บท เพื่อพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- 2.14 งานแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎร
- 2.15 งาน พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ.2540

3. การกิจสนับสนุน 3 การกิจ (ตามลำดับความสำคัญโดยให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก 10 %)

- 3.1 งานสารบรรณและธุรการ 5 คะแนน
- 3.2 งานการเงิน บัญชี พัสดุ 3 คะแนน
- 3.3 งานบริหารงานบุคคล 2 คะแนน

หมายเหตุ คะแนนรวมทุกการกิจ 100 คะแนน

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดตัวถ่วงน้ำหนัก

ปัจจุบันสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของระบบ P.S.O. 1101 ไว้แล้ว 9 เกณฑ์ แต่เนื่องจากเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์อาจมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละการกิจ การ

กำหนดค่าถ่วงน้ำหนักว่าจะเป็นเท่าไร สำหรับแต่ละเกณฑ์ จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้องกำหนดขึ้น ซึ่งสำนักงานจังหวัดลำปาง เป็นหน่วยงานประสานเกี่ยวกับราชการทั่วไป และการวางแผนพัฒนาจังหวัด ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นการใช้ข้อมูลในการทำงานและเห็นว่าฐานข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมาก ส่วนเกณฑ์ อื่น ๆ มีความสำคัญน้อยกว่า จึงได้กำหนดค่าถ่วงน้ำหนักตามเกณฑ์มาตรฐาน P.S.O. 1101 ระบบข้อมูล ตามอำนาจหน้าที่และภารกิจ ความรับผิดชอบ ออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1. เกณฑ์มาตรฐานที่สำคัญ
 - 1.1 ความครอบคลุม 20 คะแนน
 - 1.2 ความถูกต้อง 15 คะแนน
 - 1.3 ความน่าเชื่อถือ 15 คะแนน
- 2. เกณฑ์มาตรฐานที่สำคัญปานกลาง
 - 2.1 ความรวดเร็ว 10 คะแนน
 - 2.2 ความเชื่อมโยง 10 คะแนน
 - 2.3 ความทันสมัย 10 คะแนน
 - 2.4 การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล 10 คะแนน
- 3. เกณฑ์มาตรฐานที่สำคัญน้อย
 - 3.1 ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล 5 คะแนน
 - 3.2 ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูล 5 คะแนน

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน

การที่จะชี้ว่าในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานหน่วยงานจะได้คะแนนเท่าไร ต้องมีตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน หากไม่กำหนดตัวชี้วัดและ

วิธีคิดคะแนนให้ชัดเจน การวัดและประเมิน
ย่อมทำไม่ได้ ซึ่งสถาบันมาตรฐานสากลภาค
รัฐแห่งประเทศไทย ได้กำหนดตัวชี้วัดของ
เกณฑ์มาตรฐานระบบ P.S.O. 1101 ไว้แล้ว
สำหรับวิธีคิดคะแนนจะต้องกำหนดเงื่อนไขวิธี
คิดคะแนนให้ชัดเจน โดยมีค่าระดับคะแนน
ตั้งแต่ 0 - 3



ขั้นตอนที่ 6 การประเมินสถานภาพ ปัจจุบันของหน่วยงาน

ในการดำเนินการเพื่อให้ได้รับการ
รับรองระบบมาตรฐาน P.S.O. ก็คล้ายกับการ
ดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ โดยมีจุดเน้น คือ

1. หน่วยงานต้องนำเกณฑ์มาตรฐาน
ตัวชี้วัด และวิธีคิดคะแนนไปวัดสถานภาพจริง
ของหน่วยงานว่า ปัจจุบันหากใช้เกณฑ์
มาตรฐานเป็นตัวกำหนด หน่วยงานจะได้
คะแนนกี่คะแนน เพื่อจะได้ดูว่ายังห่างไกล
จากคะแนนมาตรฐานเท่าไร จะได้ปรับปรุงให้
ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดต่อไป

2. ให้คะแนนในทุกเกณฑ์มาตรฐาน โดย
การให้คะแนนต้องอธิบายให้เห็นชัดเจน เป็น
รูปธรรมว่าทำไมถึงได้คะแนนเท่านี้

3. ในการให้คะแนนต้องให้ตามความ
เป็นจริง ไม่ควรกังวลว่าหากได้คะแนนน้อยจะ

ถูกมองว่าขาดประสิทธิภาพ

4. การประเมินสถานภาพเป็นเพียง
การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานเท่านั้น ไม่ใช่
การประเมินหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมด

ผลที่เกิดขึ้น จะทำให้พบว่าในแต่ละ
เกณฑ์มาตรฐานสำนักงานจังหวัดอยู่ตรงระดับ
ใด หากได้คะแนนต่ำก็ควรต้องหาวิธีการทำให้
ได้คะแนนสูงขึ้นด้วยการ “ยกระดับ”

การกำหนดค่าส่วนน้ำหนัก - คะแนนประเมิน
ปัจจุบัน-คะแนนมุ่งหวัง

เกณฑ์มาตรฐาน	ค่าส่วน น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ที่ใ้	คะแนน มุ่งหวัง
1. ความเหมาะสม	20	1	20	60
2. ความรวดเร็ว	10	2	20	30
3. ความถูกต้อง	15	2	30	40
4. ความเชื่อมโยง	10	1	10	20
5. ความทันสมัย	10	1	10	25
6. ความน่าเชื่อถือ	15	2	30	45
7. ความสอดคล้องในการชี้แจง	5	2	10	15
8. ความเหมาะสม ในทางบรรณารักษ์	5	2	10	15
9. การมีส่วนร่วม	10	1	10	30
	100	14	150	253
			50%	84.33%

ขั้นตอนที่ 7 การทำแผนยกระดับ

การยกระดับ คือ การปรับปรุงให้ดีขึ้น
กว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อสำนักงานจังหวัด
ทราบแล้วว่า ในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน
สำนักงานจังหวัดได้คะแนนเท่าไร โดยตั้งเป้า
ที่เป็นไปได้ว่าภายในระยะเวลาที่กำหนด จะ
ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้น
ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และต้องใช้เวลากี่สัปดาห์
กี่เดือน จึงจะแล้วเสร็จ โดยมีแนวคิดในการ
ยกระดับระบบข้อมูล P.S.O. 1101 ตาม

เกณฑ์มาตรฐาน 9 เกณฑ์ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 3 แผนงาน คือ

1. กลุ่มที่ 1 เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวข้อมูล

- 1) ความครอบคลุม 20 คะแนน
- 2) ความถูกต้อง 15 คะแนน
- 3) ความทันสมัย 10 คะแนน

2. กลุ่มที่ 2 เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูล

- 1) ความน่าเชื่อถือ 15 คะแนน
- 2) ความรวดเร็ว 10 คะแนน
- 3) ความเชื่อมโยง 10 คะแนน

3. กลุ่มที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล/หน่วยงาน

- 1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล 10 คะแนน
- 2) ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล 5 คะแนน
- 3) ความสามารถในการตรวจสอบ 5 คะแนน

แนวความคิดในการจัดทำแผนยกระดับ

1. ยึดเป้าหมาย คือลูกค้า(หน่วยราชการ ภาคเอกชน และท้องถิ่น ประชาชน) โดยให้ทุกหน่วยสามารถรับบริการข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ได้

2. ยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคลากรของสำนักงานจังหวัด

3. มุ่งจัดระบบข้อมูลทั้งเนื้องาน การจัดแฟ้มเอกสาร และการเชื่อมโยงทั้งระบบแฟ้มเอกสาร และระบบคอมพิวเตอร์ โดยการนำ IT มาใช้สนับสนุนเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

การจัดทำแผนปฏิบัติการยกระดับ โดยมีแผนงานย่อยรองรับ 3 แผนงาน คือ

แผนงานที่ 1 สำหรับเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวข้อมูล (ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย) โดยการจัดทำฐานข้อมูลทุกภารกิจใหม่

แผนงานที่ 2 สำหรับเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูล (ความรวดเร็ว ความเชื่อมโยง และความน่าเชื่อถือ) โดยการคัดแยกจัดระบบข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

1. คัดแยกจัดระบบแฟ้มข้อมูลทุกภารกิจ
2. การจัดเก็บข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์
 - 2.1 ข้อมูล Hard Disk
 - 2.2 ข้อมูล Diskette
3. การเชื่อมโยงแฟ้มเอกสารกับเครื่องคอมพิวเตอร์



แผนงานที่ 3 สำหรับเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล/หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก (ความสามารถในการเข้าถึง ความสามารถในการตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล) โดยการเชื่อมโยงข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงานด้วยระบบ LAN ระบบ Intranet และระบบ Internet โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติ ดังนี้

1. ระยะสั้น (เดือนสิงหาคม-กันยายน 2544)

- 1.1 จัดทำฐานข้อมูลทุกภารกิจ
- 1.2 คัดแยกจัดระบบข้อมูลทุกภารกิจ
- 1.3 จัดทำแฟ้มเอกสาร โดยระบุรหัสชื่องาน รหัสแผ่นดิสก์ หมวดเอกสารและการจัดทำบัญชีคุมแฟ้มที่สามารถระบุหมวดเอกสาร รหัสแฟ้ม รหัสแผ่นดิสก์ รหัสชื่องาน ชื่อแฟ้มเอกสาร ระดับชั้นในการเก็บเอกสารให้มีความครอบคลุมสามารถค้นหาข้อมูลได้ทันที และสามารถเชื่อมโยงกันได้
- 1.4 การเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบแฟ้มเอกสารกับเครื่องคอมพิวเตอร์ การเชื่อมโยงระบบ LAN ภายในหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับผู้บริหารของจังหวัด
- 1.5 ปรับและพัฒนาข้อมูลใน Web Site ของจังหวัด

2. ระยะกลาง (เดือนตุลาคม 2544-มกราคม 2545)

- 2.1 ปรับปรุงฐานข้อมูลทุกภารกิจ และจัดทำสารบัญเอกสารภายในแฟ้มโดยแยกเป็นกลุ่มงาน ตามหัวระยะเวลาก่อน-หลัง พร้อมกำหนดหมายเลขเรียงตามลำดับที่มุมบนกระดาษด้านซ้ายมือให้เรียบร้อย
- 2.2 พัฒนาและจัดทำระบบข้อมูล MIS/GIS ในส่วนของข้อมูล

แบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาและการอำนวยความสะดวกแก้ไขปัญหาของจังหวัด

- 2.3 พัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลระบบ Intranet กับส่วนราชการที่ขอใช้ข้อมูลร่วม และระบบ Internet WWW. Lampang.go.th.

3. ระยะยาว (เดือนมกราคม 2545 เป็นต้นไป)

- 3.1 ปรับปรุงข้อมูลและพัฒนาระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
- 3.2 ให้สำนักงานจังหวัดลำปางเป็นศูนย์เครือข่ายและบริการข้อมูลจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารราชการจังหวัด

ขั้นตอนที่ 8 การดำเนินการยกกระดัม (ลงมือปฏิบัติจริง)

เมื่อวางแผนในการยกกระดัมแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กิจกรรมบางเรื่องอาจใช้เวลาเตรียมการไม่มากนัก แต่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ การยกกระดัมนี้เป็นภาระที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้ามาช่วยทำ หากปล่อยให้ผู้ใดผู้หนึ่งทำอยู่คนเดียวมักไม่ประสบความสำเร็จ และหัวหน้าหน่วยงานต้องลงมือกำกับดูแลด้วยตนเองจึงจะได้ผล

กิจกรรมการยกกระดัม ประกอบด้วย

1. จัดทำสารบัญชื่องาน รหัสชื่องาน รหัสแผ่นดิสก์ แยกเป็น 2 วิธี คือ

- 1.1 การจัดเก็บข้อมูลลงใน Hard Disk

1.2 การจัดเก็บข้อมูลลงใน Diskette

2. **จัดทำสันแฟ้ม** โดยระบุรหัสชื่องาน รหัสแผ่นดิสก์ หมวดเอกสาร

3. **จัดทำบัญชีคุมแฟ้ม** ที่สามารถระบุหมวดเอกสาร รหัสแฟ้ม รหัสแผ่นดิสก์ รหัสชื่องานชื่อแฟ้มเอกสาร ระบุขั้นตู้ในการเก็บเอกสารให้มีความครอบคลุมสามารถค้นหาข้อมูลได้ทันที และสามารถเชื่อมโยงกันได้

4. **จัดทำสารบัญเอกสารภายในแฟ้ม** โดยให้แยกเป็นกลุ่มงาน ตามหัวระยะเวลา ก่อน-หลังพร้อมกำหนดหมายเลขเรียงตามลำดับที่มุมบนกระดาษด้านซ้ายมือให้เรียบร้อย

5. การเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน

5.1 การเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้วยระบบ LAN (Local Area Network) ภายในสำนักงานจังหวัดลำปาง กับผู้บริหารของจังหวัด (ผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัด)

5.2 การเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้วยระบบ Intranet กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในศาลากลางจังหวัด และภายนอกศาลากลางจังหวัด

5.3 การเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้วยระบบ Internet โดยใช้ชื่อว่า WWW.Lampang.go.th เพื่อเป็นสื่อกลางหรือช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารระหว่างส่วนราชการกับประชาชน และระหว่างส่วนราชการด้วยกัน โดยข้อมูลใน Web Site ของจังหวัดลำปาง ประกอบด้วย

5.3.1 ข้อมูลผู้บริหารของจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน

รัฐวิสาหกิจ นายอำเภอทุกอำเภอ ผู้บริหารหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน

5.3.2 ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลด้านการเมือง การปกครอง ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ข้อมูลด้านสังคม

5.3.3 ข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ข้อมูล กรอ.จังหวัด

5.3.4 ข้อมูลตามนโยบายรัฐบาล ได้แก่ โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เป็นต้น

5.3.5 การเชื่อมโยงกับ Web Site ของส่วนราชการ/หน่วยงานภายในจังหวัด เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำปาง ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย

5.3.6 การเชื่อมโยงกับ Web Site ของกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดต่าง ๆ ทุกจังหวัด

5.4 การจัดทำและปรับปรุงข้อมูล MIS (Management Information System) ด้วยระบบโปรแกรมสำเร็จรูป Access ให้ครอบคลุมฐานข้อมูลทุกด้าน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม โครงสร้างพื้นฐาน ข้อมูลตามนโยบายของรัฐบาล ข้อมูลด้านการบริหาร และข้อมูลด้านการป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน รวมทั้งการจัดทำระบบข้อมูลในรูปแบบของ GIS (Geographic Information System) ในระดับครัวเรือน เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารการพัฒนาจังหวัดลำปาง

ขั้นตอนที่ 9 การเตรียมตัวเพื่อขอการรับรอง

หลังจากทำการยกระดับเป็นที่น่าสนใจแล้ว สำนักงานจังหวัดลำปาง ได้เสนอขอให้สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. ทำการตรวจรับรองระบบมาตรฐาน ตามความในข้อ 11 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ.2543 ซึ่งสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการตรวจสอบรับรองระบบมาตรฐานแล้วปรากฏว่า สำนักงานจังหวัดลำปาง ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน P.S.O.1101 : ระบบข้อมูล โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2544 ถึงวันที่ 8 ตุลาคม 2547 โดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี เป็นผู้ลงนามและมอบใบประกาศรับรองระบบมาตรฐานสากลภาครัฐให้สำนักงานจังหวัดลำปางไว้เป็นหลักฐาน

ผลการดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O.1101

สำนักงานจังหวัดลำปาง เป็นหน่วยงานประสานเกี่ยวกับราชการทั่วไปและการวางแผนพัฒนาจังหวัด ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบงานและบุคลากร รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และส่วนราชการต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นศูนย์อำนาจการประสานราชการและการพัฒนาจังหวัด

จังหวัด”

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O.1101

แยกรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ต่อประชาชน(กรณีประชาชนมาติดต่องาน)

1.1 ประชาชนที่มาติดต่องาน หรือขอใช้บริการข้อมูลได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้น

1.2 ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ตลอดจนสามารถตรวจสอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูลได้

2. ต่อเจ้าหน้าที่(ผู้รับผิดชอบ)

2.1 ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกบันทึก โดยระบบคอมพิวเตอร์ และจัดเก็บโดยระบบแฟ้มเก็บเอกสาร มีการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา ทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาเอกสารได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.2 ข้อมูลต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ทันที

3. ต่อหน่วยงาน

3.1 สำนักงานจังหวัดลำปาง ได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ทั้งระบบงานและบุคลากร รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นศูนย์อำนาจการประสานราชการและการพัฒนาจังหวัด

3.2 สำนักงานจังหวัดลำปาง เป็นที่ยอมรับศรัทธา และเชื่อถือจากส่วนราชการทั่วไป และประชาชนที่มาติดต่องาน

4. ต่อการบริหารจัดการ

4.1 การบริหารจัดการและการบริการประชาชนของสำนักงานจังหวัดลำปาง มีความรวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรม และเป็นที่ยังพอใจแก่ประชาชนผู้มาขอรับบริการ

4.2 มาตรฐานการทำงานของสำนักงานจังหวัดลำปางสูงขึ้น สามารถนำนโยบายของรัฐ และจังหวัดไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



พระรูปนี้ทรงฉายเมื่อคราวประชุมเทศบาลครั้งแรก พ.ศ. ๒๔๓๘