

สรุป การบรรยายพิเศษ
เรื่อง “การพัฒนาระบบราชการกับการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ”
โดย รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม)
ในโอกาสครบรอบ 3 ปีแห่งการพัฒนาระบบราชการ
วันอาทิตย์ที่ 2 ตุลาคม 2548
ณ หอประชุมกองทัพเรือ

ท่านปลัดกระทรวง ท่านรองปลัดกระทรวง ท่านอธิบดี ผู้บริหารส่วนราชการในระดับกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน ในนามของรัฐบาลต้องขอขอบคุณทุกท่านที่มาร่วมประชุมในวันนี้ ณ หอประชุมกองทัพเรือ แน่นขนัด ทั้งที่เป็นวันอาทิตย์ซึ่งถือว่าเป็นวันของครอบครัว

วันนี้นับถอยหลังไปเมื่อสามปีที่แล้ว ถือว่ามีความเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งเกิดขึ้นในประเทศไทย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธยกฎหมาย 2 ฉบับและนำลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 2 ตุลาคม 2545 และมีผลใช้บังคับวันถัดไปคือ วันที่ 3 ตุลาคม 2545 กฎหมาย 2 ฉบับนั้นคือ

- 1) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม
- 2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

จากจุดนั้นถือว่าการปักธงแห่งการเปลี่ยนแปลง ธงแห่งการพัฒนา ธงแห่งการปฏิรูประบบราชการ และธงนี้จะไม่ลดลงเพราะเรายังทำงานไม่สำเร็จ

สามปีที่ผ่านมา ยังไม่สามารถบอกได้ว่าการปฏิรูประบบราชการสำเร็จแล้ว มีการพูดกันมาเสมอ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นงานใหญ่ หรือที่เราเรียกว่า งานปฏิรูปนั้นทำยาก เพราะเป็นการเปลี่ยนสิ่งที่ทำกันมานาน เป็นการเปลี่ยนนิสัย เปลี่ยนวิธีคิด ยิ่งยากทวีคูณเมื่อยังเป็นคนเดิม ทำเหมือนเดิม คิดเหมือนเดิม มันยิ่งยาก แต่ก็ต้องทำ เพราะถ้าไม่ทำจะไม่มีวันเริ่ม และไม่มีวันสำเร็จ



ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช เคยเขียนเอาไว้ว่า มีคนได้นำดอกไม้มาถวายกรมหลวงวชิรญาณวงศ์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า วัดบวรนิเวศวิหาร เป็นดอกไม้ส่งกลิ่นหอม หายาก ท่านรับสั่งถามว่าเมื่อไหร่จะได้เห็นดอก ผู้นำมาถวายตอบว่าประมาณ 50-60 ปี ถึงเห็นดอก ท่านทรงรับสั่งให้ปลูก พรวนดินเลย และทรงรับสั่งว่า "ถึงเราจะไม่เห็น แต่คนอื่นจะได้เห็น" ซึ่งบัดนี้ ต้นไม้นั้นได้ออกดอกสวยงามเต็มวัดบวรนิเวศวิหารใครเห็นก็ชื่นชม

การปฏิรูประบบราชการเช่นเดียวกัน จะเอาชนิดที่ว่า 7 วันเห็นผล คงเป็นดอกไม้พลาสติก แต่ถ้าจะเอาคงทน ต้องใช้เวลานานกว่านั้น ถ้าคิดว่านานแล้วไม่ลงมือทำ ก็ไม่ได้เริ่ม เราต้องให้เครดิตกับทุกรัฐบาลที่ผ่านมา ที่ได้คิดวางแนวทางไว้ให้ เพียงแต่ในเวลานั้นอุปสรรคมันมาก หาดิน หาจอบ หาพลั่ว หาเสียมก็ไม่ได้ ถ้าวันนี้คิดว่าพร้อม ต้องลงมือปลูก รอวันออกดอก

ผมเคยรับราชการมานาน ผ่านมา 9 รัฐบาล 7 นายกรัฐมนตรี ได้เห็นถึงความตั้งใจจริงของทุกรัฐบาลที่เข้ามาคือความตั้งใจที่จะปฏิรูประชาการ ไม่ได้เป็นการทำตามสมัยนิยมหรือเป็นแฟชั่น ซึ่งบางครั้งถ้าพูดถึงการทำให้ประเทศเป็น 5 เสือ อาจเป็นเรื่องสมัยนิยม แต่การปฏิรูประชาการไม่ได้ทำเป็นแฟชั่น ไม่ได้เห่อตามกัน ทุกรัฐบาลคิดตรงกันว่า ไม่ทำไม่ได้ ไม่ใช่แค่ประเทศอยู่ไม่ได้ แต่ตัวเองก็อยู่ไม่ได้เหมือนกัน ความจำเป็นที่ว่านั้นมาจากกระแสเรียกร้องของประชาชน ประชาชนอยากเห็นระบบราชการดีขึ้น ข้าราชการยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่ดีหน้ายักษ์ อยากเห็นงานรวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า การจดทะเบียนไม่เสียเวลา ประชาชนอยากเห็นระบบราชการโปร่งใส ใสสะอาด ปราศจากการทุจริตคอร์ปชั่น

แต่เมื่อเจอกับความต้องการของส่วนราชการที่ต้องการเปลี่ยนแปลงตัวเอง อยากตั้งกอง ตั้งกรม จึงเสนอเรื่องมายังคณะรัฐมนตรี แต่ส่วนราชการจะคิดในกรอบของตัวเอง คิดในบริบทของตัวเอง เมื่อคิดจะตั้งกอง ก็คิดว่าข้าพเจ้าต้องมีกอง รัฐบาลต้องมีการตัดทาน การตั้งกอง ตั้งกรม ต้องมีการเพิ่มอัตรา ถ้าคุณเข้าไปในแต่ละคำขอของแต่ละกรมจะเป็นจำนวนมหาศาล ถ้ามีการเลือกปฏิบัติ ให้บางที่ ไม่ให้บางที่ ทำไม่ได้ จึงต้องมีการเลือกไม่ให้หมดเลย นี่คือนี่ที่ผมเรียกว่า ปัญหาที่จ้อคอหอยรัฐบาล

ดังนั้น ทุกรัฐบาลที่เข้ามา หลังจากเข้ามา วาระแรก ๆ จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ เพื่อไว้ช่วยคิดช่วยกรองปัญหาของรัฐบาล งานปฏิรูปคือสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงปัจจุบันเพื่อก้าวไปข้างหน้า แต่ยังไม่ปรากฏว่าสมัยรัฐบาลใดใน



อดีตสามารถจับงานปฏิรูปเป็นแผนระยะยาวได้ เพราะเวลาเข้ามาเจอปัญหาการขอตั้งกรม ตั้งกองเป็นร้อย ๆ ค่าขอ ทำให้ไม่สามารถทำเรื่องใหม่ ๆ ได้

ทุกรัฐบาลที่ผ่านมามีการตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ แต่เป็นการทำงานที่ยาก เพราะกระแสต่อต้านมีมาก คือ

- การต่อต้านจากรัฐมนตรี กลัวเกรงเรื่องของอำนาจที่ตัวเองดูแล เป็นอำนาจของท่าน ยิ่งเป็นรัฐบาลผสม ยิ่งมีการต่อต้านมาก ยิ่งปฏิรูปยาก

- การต่อต้านจากข้าราชการ ซึ่งไม่เข้าใจว่าทำไมถึงต้องรี้อ ถอน หรือทำให้ระบบที่มีอยู่ต้องถูกระทบบกระเทือน การปฏิรูปต้องกระทบตัวข้าราชการแน่นอน เพราะบางท่านต้องอาจมีการย้ายจังหวัด บางคนที่รอขึ้นตำแหน่ง อาจไม่ได้ เพราะกองถูกยุบ นี่คือผลกระทบที่เกิดขึ้น เพราะการปฏิรูปเหมือนการสับไฟ ต้องมีการดึงบางใบออก และเอาใบใหม่เข้าแทน การปฏิรูปต้องมีการไกล่เกลี่ยและอลหม่าน ถ้าเราหยิบเอาความไกล่เกลี่ยและอลหม่านมาพูดอยู่ทุกวัน ทำให้คนกลัวและต่อต้าน เหล่านี้คืออุปสรรคทั้งนั้น

- อุปสรรคทางเทคนิค คือ การปฏิรูประบบราชการต้องมีการแก้กฎหมายหลายฉบับ ไม่ใช่การออกคำสั่งย้ายข้าราชการ ถ้าเป็นรัฐบาลผสม เสี่ยงรวมหลายพรรคค่อนข้างอ่อน จึงเป็นปัญหาเพราะรัฐบาลมีเสียงที่ไม่แน่นอนพอ ปัญหาเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่ความคิดที่จะทำให้เป็นระบบ ทุกรัฐบาลมีมาตลอด

จนกระทั่งถึงรัฐบาลนายกฯ ทักษิณ เป็นการทำต่อยอด นำสิ่งที่ทำกันมา แต่ทำไม่ได้ มาทำ เพราะเราคิดว่าเสียงในสภาเรามีมากพอ ถ้ามว่าประชาชนยังต่อต้านหรือไม่คงมีบ้างแต่เข้าใจกันมากขึ้น ท่านนายกรัฐมนตรียพยายามพูดอยู่ตลอดเวลาว่าเราต้องปรับปรุงการบริการของราชการ จึงมีการเสนอกฎหมายเป็นการนําร่อง 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ถือว่าเป็นคัมภีร์ปฏิรูปที่ต้องถือไว้มือซ้าย พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เป็นคัมภีร์ปฏิรูปที่ต้องถือไว้มือขวา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เป็นกฎหมายที่บอกว่าประเทศไทยแบ่งการบริหารราชการออกเป็นสวนกลาง สวนภูมิภาค และสวนท้องถิ่น บอกถึงอำนาจของนายกรัฐมนตรื คณะรัฐมนตรี บอกถึงการรักษาราชการแทนและการปฏิบัติราชการแทนต่างกันอย่างไร ถ้าอธิบดียังอยู่แต่ไม่สามารถทำงานได้ เพราะปริมาณงานมาก แบ่งให้รองมาช่วย เรียกว่าอะไร บอกว่าผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจอะไร นายอำเภอมีอำนาจอะไร เราเรียกพระราชบัญญัติฉบับนี้ว่า "กฎหมายปกครอง" ฉบับเก่า



เราใช้มานาน ต้องมีการแก้ไขเพื่อให้กรุยทางสู่ไปการปฏิรูป ครั้งที่แก้ไขเมื่อสามปีที่แล้ว เหมือนกับการสร้างเขื่อนมีประตูระบายน้ำ บอกเปิดประตูไหน ปิดประตูไหน แต่แก้คราวนี้ ถึงขั้นเปิดประตูไหนและปิดประตูไหน ซึ่งจะมาเล่ารายละเอียดให้ฟังตอนบ่าย ซึ่งยังสามารถแสดงความเห็นได้เพราะยังไม่ลงตัว 100%

สำหรับพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เป็นกฎหมายที่บอกว่า ประเทศไทยมีกี่กระทรวง มีกี่กรม ใครจะตั้งหรือเปลี่ยนชื่อต้องมีการแก้กฎหมายนี้

กฎหมาย 2 ฉบับนี้ถือเป็นคนถือการปฏิรูป ไม่เพียงแต่มือซ้ายถือพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มือขวาถือพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม แต่ปากยังต้องคาบรัฐธรรมนูญอีกหนึ่งอย่าง เพราะรัฐธรรมนูญได้พูดถึงการปฏิรูประบบราชการไว้มาก อาทิ **“รัฐต้องจัดระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน”**

ทำไมต้องมีการปฏิรูป ? เพราะสิ่งนี้เราเรียกว่าเป็น mandate เป็นอาณัติ เป็นคำบงการของรัฐธรรมนูญ

- รัฐต้องมีการจัดระบบงานอย่างไร? รัฐต้องจัดระบบงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ

- ทำเพื่ออะไร? ทำเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

- แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าประชาชนต้องการอะไร? จึงต้องมีการตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่สำรวจความต้องการของประชาชน และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หน่วยงานดังกล่าว คือ ก.พ.ร. ซึ่งทำหน้าที่ดังนี้

1. หาว่าประชาชนต้องการอะไร

2. ต้องการอย่างไร จะทำอย่างไร

3. มีการประเมินผลว่าสนองความต้องการหรือไม่ เพราะบางเรื่องประชาชนไม่ต้องการ นี่คือนี่ที่ ก.พ.ร.ต้องคิดต่อไป บางเรื่องประชาชนต้องการ ต้องมีการทำให้หนักแน่นกว่าเดิม

ต้องคิดว่าวิธีทำอย่างไรให้การปฏิรูประบบราชการจริงจังต่อไปได้ ให้มีการใช้กฎหมายทั้ง 3 ฉบับเป็นอย่างน้อยทำงานไปด้วยกัน แต่ยังไม่พอ ยังขาดกฎหมายที่ใช้ในการปฏิรูปอีกหลายฉบับ เช่น กฎหมายวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ ระเบียบพัสดุ เป็นต้น



ที่ผ่านมา บางครั้งเราแก้ปัญหาบางอย่างไม่ได้ เพราะติดที่ระเบียบงบประมาณ ติดที่ระเบียบพัสดุ ติดที่ระเบียบอัตรากำลัง ดังนั้นสิ่งเหล่านี้ต้องเอามาแก้ไข ขณะนี้กระทรวงการคลังได้ยกร่างระเบียบพัสดุขึ้นใหม่ ผ่าน คณะรัฐมนตรีแล้ว กำลังอยู่ระหว่างให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจร่างอยู่

การปฏิรูประบบราชการไม่ได้ทำเพราะสมัยนิยม นานาประเทศเขาได้ทำการปฏิรูประบบราชการเช่นเดียวกัน เพราะเป็นทางออกหนึ่งที่สำคัญในการแก้ปัญหาของประเทศได้วิธีหนึ่ง เมื่อระบบราชการเป็นกลไกใหญ่สุดของประเทศ การแก้ปัญหาโครงสร้างระบบราชการเป็นวิธีหนึ่ง แต่อาจไม่ใช่ที่สุด โครงสร้างในระบบราชการเป็นปัญหาใหญ่ ทำอย่างไรให้ได้ the best solution จึงได้เรียนว่าทุกประเทศต้องปฏิรูประบบราชการ แต่วิธีทำเหมือนกัน คิดไม่เหมือนกัน

ประเทศนิวซีแลนด์ สิ่งแรกที่ทำ คือ ลดจำนวนข้าราชการ ประเทศออสเตรเลีย ไม่ใช้วิธีลดคนเพราะข้าราชการน้อยอยู่แล้ว แต่ปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ข้าราชการ ยิ้มแย้ม มีจรรยา มารยาท หลายประเทศได้หยิบเรื่องโครงสร้างเป็นตัวชูโรง เพราะถือว่าเป็นปัญหาใหญ่และแก้ยากที่สุด โดยเฉพาะช่วงภาวะเศรษฐกิจไม่ดี การลดคนยิ่งยากที่สุด หรือการแก้โดยให้ข้าราชการยิ้มแย้ม แจ่มใส ทำงานลดขั้นตอน อาจถูกต้องด้านในแง่ที่ว่า สภาพเศรษฐกิจอย่างนี้ งบประมาณอย่างนี้จะให้ยิ้มแย้มอย่างไร ในที่สุดจึงหยิบโครงสร้างขึ้นมา เหมือนการจัดบ้าน หรือการซ่อมรถ มาดูว่าบ้านช่องควรเป็นอย่างไร หรือซ่อมรถก่อนแล้วค่อยไปดูคนขับรถ

ดังเช่น สมัยรัชการที่ 5 พระพุทธเจ้าหลวงหยิบเอาเรื่องโครงสร้างขึ้นมาทำก่อน ยุบจุดสดมภ์ เวียง วัง คลัง นา เป็น 12 กระทรวง หรือรัชกาลที่ 7 ใช้วิธีลดจำนวนข้าราชการหรือที่เรียกว่าลดข้าราชการออก

วันนี้รัฐบาลได้ปิดธงการปฏิรูประบบราชการไว้เมื่อ 3 ปีที่แล้ว เรามี alternative เยอะ แต่เราเลือกการปรับโครงสร้างก่อน ถึงแม้ว่าจะมีเสียงติฉินนินทา เราจัดก่อนเพราะมีความจำเป็น เราทำบ้านก่อนให้เรียบร้อย หลังจากการจัดโครงสร้างเป็น 20 กระทรวง ค่อยขยับมาที่วิธีการทำงาน 3 ปีที่ผ่านมา ไม่นาน แต่มีอะไรใหม่ออกมาอย่างน่าพอใจ เกิน 50%

ผมอยู่ราชการมานานแล้วก่อนการปฏิรูป ค่าขอตั้งกรม ตั้งกอง วางอยู่เต็มโต๊ะ ถ้ากรองไม่ต๊ะจะเป็นว่า ให้ทั้งหมด หรือไม่ให้ทั้งหมด ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาประเทศ



และเมื่อเปรียบเทียบงบประมาณค่าเงินเดือน ทุก 10 ปีจะเพิ่มขึ้น 10 กว่าบาท ถ้าไม่ทำอะไรเลย ต่อไป งบประมาณจะหมดไปกลับเงินเดือนของข้าราชการจะเหลืองบประมาณมาพัฒนา แก้ปัญหาประเทศน้อยมาก นี่คือนิสัยที่เกิดขึ้นก่อนวันที่ 3 ตุลาคม 2548

3 ปีที่ผ่านมา ผลที่เราได้จากการปกครองปฏิรูประบบราชการ ผลคือ

ประการแรก มี ก.พ.ร. เกิดขึ้น เดิมเป็นคณะกรรมการชุดเล็ก ๆ ฝากไว้ที่ ก.พ. บัดนี้มี ก.พ.ร. เป็นเจ้าภาพ เป็นแม่บ้านที่ดูแลการปฏิรูประบบราชการ แต่ไม่ได้หมายความว่าลำพัง ก.พ.ร. จะขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการทั้งหมดได้ ก.พ.ร. เป็นแค่สถาปนิก เพียงแค่คิดและสั่งให้กระทรวงเอาไปทำ พอตามไปวัดผลจึงเห็นว่าบางกรมทำได้ดี บางกรมทำไม่ได้ความ คนที่จะขับเคลื่อนคือ กรมทุกกรม ข้าราชการทั้งหมด ทั้งประเทศ เช่นเดียวกันถ้าประสบความสำเร็จ ก็ไม่ใช่ ก.พ.ร. แต่ต้องบอกว่า กรมทำดีส่วนหนึ่ง ก.พ.ร. คือ ข้าราชการประจำ และมีคณะกรรมการ ก.พ.ร. ที่มีความเชี่ยวชาญ มาช่วยกันคิดระบบ

ประการที่สอง การตรึงอัตราค่าจ้างของข้าราชการ เรื่องนี้ต้องให้เครดิต ก.พ.ร. น้อยคนจะทราบว่า 3 ปีที่ผ่านมา เราพยายามตรึงอัตราค่าจ้างของข้าราชการได้อย่างน่าพอใจ การมีกระทรวงเพิ่มขึ้นอาจมีปลัดกระทรวง อธิบดีเพิ่มขึ้น แต่เมื่อมองภาพรวมแล้ว วันที่ 1 ตุลาคม 2545 ข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศมีจำนวน 394,385 คน 3 ปีที่ผ่านมาได้พยายามระวังจะไม่เพิ่ม ไม่เติมให้โดยไม่จำเป็น สูตรสำเร็จ คือ การเกลี้ยอัตราค่าจ้าง เช่น กระทรวงยุติธรรม ขอดตั้งสถานพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชนเพิ่ม จะต้องมีการเกลี้ยจากที่อื่นมาก่อน พอถึงวันที่ 30 กันยายน มี ข้าราชการเกษียณ จึงเอาอัตราเหล่านี้มาจัดสรรให้หน่วยงานที่ต้องการ จึงสามารถยังคงรักษาตัวเลขภาพรวมไว้ได้

ประการที่สาม การเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ อบรมกันมากเหลือเกิน จะเห็นว่าการอบรมผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นความจำเป็นแต่ต่อไปอาจลดลง ที่ผ่านมารเริ่มต้นจึงต้องมีการทำความเข้าใจกัน เราได้พยายามคิดระบบใหม่ เรื่องเอาคนใหม่ ๆ มารับราชการ ท่านทราบไหมว่า ระบบราชการมีนวัตกรรมใหม่ วันนี้ในประเทศไทยมีการเปิดอบรมผู้ที่จะเป็นข้าราชการประเภทหนึ่ง เรียกว่าข้าราชการพันธุ์ใหม่บ้าง ข้าราชการสายเลือดใหม่ หรืออภิสิทธิ์ชนยุคใหม่บ้าง รวมความคือ



เราคิดว่าทุกวันนี้การเข้ามาทำราชการ จบปริญญาตรี ซี 3 จบปริญญาโท ซี 4 เข้ามาตามลำดับ กว่าจะได้เป็นซี 7 ซี 8 หรือ ผอ. กอง อาจมีคนดี ๆ เก่ง ๆ มาเจอระบบแบบนี้ก็เบื่อกว่าหน้า ถ้ามีคนดีและคนเก่ง ต้องการส่งเสริมให้เติบโตเร็ว เรียก fast track วิธีการคือ รับ ข้าราชการพันธุ์ใหม่เข้ามา คณะรัฐมนตรีอยากได้สัก 100 คน แต่เห็นว่าเป็นครั้งแรกจึงตั้งเป้าประมาณ 60 คน โดยกำหนดว่า 20 คนแรก เอาคนที่เพิ่งจบใหม่ ๆ อีก 20 คนเอาคนจบแล้ว กำลังทำงานราชการ กลุ่มสาม 20 คน จบแล้ว ทำงานเอกชน หรือองค์กรระหว่างประเทศ รวมแล้ว 60 คน ท่านนายกรัฐมนตรีไม่ไว้ใจวิธีคัดเลือกกลัวว่าจะมีระบบเส้นสาย อาจเสียหายได้ วิธีการสกัดเส้นสายคือ 1) ต้องได้ TOEFL เกิน 550 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดสอบให้ 3) สอบสัมภาษณ์ ประเมินเก็บตัวเหมือนรายการ Big Brother และคัดออกมา จนท้ายที่สุดเหลือประมาณ 40 คน ในจำนวน 40 คน อายุระหว่าง 21-31 ปี มีจบหลายสาขา วิธีการคือ อบรมก่อน 3 เดือนแรก แล้วส่งไปฝึกงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด 3 เดือน ส่งไปอยู่กับกระทรวง 3 เดือน ส่งไปอยู่กับท้องถิ่นหรือองค์กรอิสระ 3 เดือนและส่งไปอยู่กับทูตที่ต่างประเทศ อีก 3 เดือนและกลับมาอยู่ที่โรงเรียน ไปฝึกมาได้อะไรบ้าง เอาปัญหาที่เจอมาคุยกัน สิ่งที่เป็นรางวัล คือ จบปริญญาตรีคงเป็น ซี 5 ซี 6 อัดฉีดให้เต็มที่ แล้วจะประเมินผลว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าได้ผลดีก็จะขยายต่อ ถ้าล้มเหลวก็ต้องปิดกิจการ

ส่วนของการปรับปรุงโครงสร้าง 3 ปีที่ผ่านมา เรายังยังไม่ให้ตั้งกองเยอะ เรื่องที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่อาจยังไม่เห็นรูปร่างมาก หลายหน่วยดีขึ้น เพราะมีการวัดผลมากมาย คนที่ประเมินไม่ใช่ ก.พ.ร. หน่วยเดียว มีหลายหน่วยงาน รวมทั้งมีรางวัลและลงโทษด้วย

ผมเคยพาผู้สื่อข่าวบุกไปกรมการขนส่งทางบกที่บางขุนเทียน ไปดูแล้วชื่นใจ เพราะมีการประกาศกำหนดเวลาที่ปฏิบัติงาน มีการแจกบัตรคิว ประชาชนสามารถกะเวลาได้กลับไปทำงานก่อนแล้วค่อยกลับมาอีกครั้ง

อีกที่หนึ่ง คือ จังหวัดสุโขทัย ประชาชนเขียนเข้ามาเล่าให้ฟังว่า ที่ว่าการอำเภอแห่งหนึ่ง ประชาชนไปติดต่อราชการเริ่มจากแจกบอลล์ มีทีวีให้ดู มีน้ำให้ดื่ม มีเจ้าหน้าที่ดูแลช่วยกรอกข้อมูล



การพัฒนาาระบบราชการในขั้นต่อไป เราจะทำอะไร

เรื่องที่หนึ่ง โครงสร้าง ต้องปรับให้เข้าที่อีกรอบ

เรื่องที่สอง วิธีการทำงาน ต้องชันชะเนาะให้มากขึ้นไปอีก ให้เป็นวิธีการทำงานบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมากขึ้น ให้โปร่งใสมากขึ้น

เรื่องที่สาม การลดอัตรากำลังจะต้องทำ early retire ต้องกลับมาอีก

การปรับโครงสร้าง ท่านนายกรัฐมนตรีมาคุยที่หอประชุมกองทัพเรือหลายรอบ เพื่อหาสูตรการปรับโครงสร้างรอบใหม่ มีคำถามทำไมถึงต้องปรับ ต้องทำต่อ เพราะที่ทำแล้วยังไม่เสร็จสิ้นกระบวนการ เป้าหมายในการทำงานภารกิจจะต้องไม่ซ้ำซ้อน บางกรมต้องยุบรวมกัน หรือบางครั้งเราพบว่างานบางอย่างยังหาเจ้าภาพไม่ได้ บางอย่างมีเจ้าภาพแต่ไม่ชัด เช่น เรื่องการค้ามนุษย์ เรื่องน้ำ (มีทั้งกรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำ กรมการปกครอง) ต้องระบุทุกอย่างออกมาให้ชัดเจน

ต่อไปนี้เป็นแค่ตุ๊กตาคร่าว ๆ ของการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ คือ

1. กระทรวงจะลดลงเหลือ 17-18 กระทรวง บางกระทรวงอาจควรรวมกัน หรือยุบ
2. กรมบางกรมต้องยุบรวมกัน หรือเปลี่ยนภารกิจ
3. งานบางอย่างสำคัญโดดเด่นมาก ควรตั้งขึ้นเป็นกรมใหม่มารองรับงาน

บางอย่าง ปัญหาที่มีทุกกระทรวง เช่น กรมโยธาธิการและผังเมือง อาจแยกเป็น 2 กรม ดั้งเดิมและแยกกระทรวงกันอยู่ งานชนกลุ่มน้อยอาจต้องยกขึ้นเป็นกรม และจะอยู่กระทรวงไหน หรือ งานการศึกษาออกโรงเรียนมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากจะอย่างไรให้เป็นชิ้นเป็นอัน หรือกรณีกระทรวงพาณิชย์เป็นผู้ค้า กระทรวงอุตสาหกรรมผู้ผลิตควรรวมกันหรือไม่ กระทรวงคมนาคมเป็นกระทรวงการก่อสร้างและขนส่ง ควรมีกรมอะไร หรือจากการเกิดสึนามิ ต้องทบทวนว่ากรมอุทกนิยมนิยามวิทยาควรอยู่กระทรวง ICT ถูกต้องไหม เรื่องน้ำทั้งหมดควรเป็นทบวงน้ำ กลุ่มภารกิจน้ำ และควรอยู่ที่สังกัดไหน กระทรวงวัฒนธรรมทำอย่างไรจึงให้งานวัฒนธรรมรุ่งเรืองเฟื่องฟูมากกว่านี้ ทำไมกรมศิลปากรจะทำหน้าที่ทำนุบำรุงวัฒนธรรมได้จริงจังมากขึ้น



สรุปแล้วการปรับโครงสร้างที่จะมีต่อไปนั้น ไม่เร่งรีบเพราะยังมีโจทย์หลายข้อที่คำตอบไม่ชัด ต้องไปถามผู้ที่เกี่ยวข้องและยังติดขัดเรื่องขั้นตอนกระบวนการทางกฎหมาย ขั้นตอนกระบวนการนิติบัญญัติ สมัยการประชุมสภาจะปิดกลางเดือนธันวาคม ซึ่งคาดว่าจะทำไม่เสร็จ พอเปิดสภาอีกครั้งในเดือนมีนาคม วุฒิสภาก็จะหมดวาระลง วุฒิสภาชุดเก่าไม่สามารถทำหน้าที่พิจารณากฎหมายได้ จึงเป็นสาเหตุที่ต้องรออยู่ ไม่รีบเร่งเข้าสภา ต้องหาคำตอบให้ชัดเจนก่อน และรับรองว่า รัฐบาลจะไม่ผลักดันการปรับปรุงโครงสร้างออกมาเป็น พระราชกฤษฎีกาหรือพระราชกำหนดเป็นอันขาด ภายใน 1 ปีต่อไปนี้จะยังไม่ปรับปรุงโครงสร้าง แต่การปรับปรุงวิธีการทำงานยังคงทำต่อไป

ทั้งหมดที่กล่าวมาต้องการบอกว่า สิ่งที่ทำมาคืออะไร และต่อไปจะทำอะไร ถ้าสิ่งที่ทำมาสิ่งใดเป็นความสำเร็จ ก็เกิดจากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งหมดช่วยกันทำ แต่ถ้าอะไรไม่สำเร็จ ก็เกิดจากข้าราชการบางหน่วยงานทำเหมือนกัน วันนี้สายตาทั้งหมดจับจ้องอยู่ที่ข้าราชการ ขอให้ ข้าราชการกรุณาทำงานด้วยการอุทิศตน ช่วยกันขับเคลื่อนราชการ รัฐบาลหวังมากกับหัวหน้าหน่วย ท่านปลัดกระทรวง ท่านผู้ว่าราชการจังหวัด เรียกว่า Change Leader เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทำสิ่งที่รัฐธรรมนูญบอกว่า "ตอบสนองความต้องการของประชาชน" นี้เป็นหัวใจสำคัญ สายตาที่จับจ้องบอกว่าท่านทำได้ดี ควรแก่การได้รับรางวัล ถ้าบอกว่าไม่ถูกต้อง ควรแก่การบอกว่าท่านควรได้รับการตำหนิ แต่ทั้งหมดที่ท่านทำต้องทำในกรอบของกฎหมาย ทุกวันนี้ได้รับเรื่องจากศาลปกครองมากมาย บางครั้งส่วนราชการคิดทำอะไรใหม่ ๆ แต่ขัดหลักเกณฑ์ เลือกปฏิบัติ กระทบต่อข้าราชการ ทุกท่านต้องเอาใจใส่สิ่งเหล่านี้ด้วย

บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว ขอเปิดการประชุมในโอกาสครบรอบ 3 ปี แห่งการพัฒนากระบวนการ ณ บัดนี้

