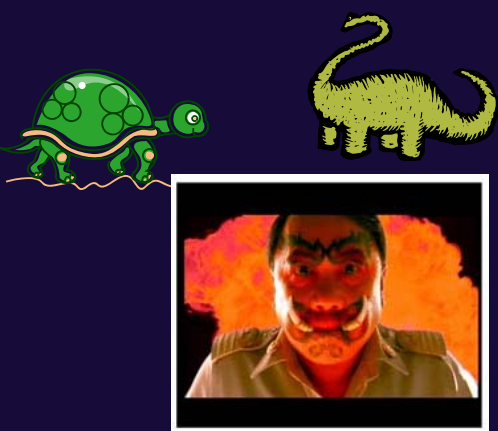


**แผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาระบบราชการไทย
(พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555)**

ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์
เลขาธิการ ก.พ.ร.



ปัญหาของระบบราชการไทย

การปฏิรูปปี 2545

- ปรับหรือโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- วางระบบบริหารสมัยใหม่
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

การปรับหรือโครงสร้าง

- ปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดเล็กลง
- ปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค และในต่างประเทศแบบบูรณาการ
- ส่งเสริม/แปรรูปกิจกรรม/ การดำเนินการบางอย่างเป็นองค์กรมหาชน/ SDU

การวางระบบงานสมัยใหม่

- กำหนดยุทธศาสตร์/เป้าหมาย
- จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- ติดตามประเมินผลเพื่อให้รางวัลแรงจูงใจ
- จัดระบบบริหารงานการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ด้วยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

- การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-service)
- ศูนย์บริการร่วม
- เคาน์เตอร์บริการประชาชน
- Call Center 1111
- หน่วยบริการเคลื่อนที่
- สร้างจิตสำนึกในการให้บริการ
- เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม
- มอบอำนาจการตัดสินใจ

การปฏิรูประบบราชการ



การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
New Public Management
(NPM)

- เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก
 - Market mechanism
- การจัดการสมัยใหม่
 - Managerialism
- (Business-like approach)



กระแสความเป็นประชาธิปไตย
Democratization

- ประชาธิปไตย
 - Participatory State
- ชุมชนนิยม
 - Communitarianism
- ประชาธิปไตยทางตรง
 - Direct Democracy

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



Good Governance

Efficiency ประสิทธิภาพ
Value-for-money
ความคุ้มค่าของเงิน

Effectiveness ประสิทธิภาพผล
Quality คุณภาพ
Accountability *for results*
ภาระรับผิดชอบ ต่อผลงาน

Participation

การมีส่วนร่วมของประชาชน

Transparency เปิดเผยโปร่งใส

Responsiveness ตอบสนอง

Decentralization

กระจายอำนาจ

Rule of law นิติรัฐ

กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 (2545) มาตรา 3/1



“การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง”

มาตรา 3/1 (ต่อ)



“ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธี **การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการทำงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550



หมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย

มาตรา 74

วรรคหนึ่ง

บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน
ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ
รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่
ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษา
ประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และ
ให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550



หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

ส่วนที่ 3 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

มาตรา 78

รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
ดังต่อไปนี้



(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้น
การพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจรรยาบรรณ
ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุง
รูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหาร
ราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้**หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** เป็นแนวทาง
ในการปฏิบัติราชการ



(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน



พระราชกฤษฎีกา

ว่าด้วย

หลักเกณฑ์และวิธีการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



- | | | |
|--------|---|---------------------|
| หมวด 1 | การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี | (มาตรา 6) |
| หมวด 2 | การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน | (มาตรา 7-มาตรา 8) |
| หมวด 3 | การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ | (มาตรา 9-มาตรา 19) |
| หมวด 4 | การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ | (มาตรา 20-มาตรา 26) |
| หมวด 5 | การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน | (มาตรา 27-มาตรา 32) |
| หมวด 6 | การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ | (มาตรา 33-มาตรา 36) |
| หมวด 7 | การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน | (มาตรา 37-มาตรา 44) |
| หมวด 8 | การประเมินผลการปฏิบัติราชการ | (มาตรา 45-มาตรา 49) |
| หมวด 9 | บทเบ็ดเตล็ด | (มาตรา 50-มาตรา 53) |

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

Strategic Management

แนวนโยบายของรัฐบาล

Result Based Management

ม.9(2) มีเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดผลสำเร็จ

ม.10 การบูรณาการร่วมกัน

KM/LO

ม.11 องค์การแห่งการเรียนรู้

VFM/Activity-Based Costing

ม.22 บัญชีต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

ม.22 การประเมินความคุ้มค่า

ม.45 มีคณะผู้ประเมินอิสระประเมิน
ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพความพอใจ
ของประชาชน

ม.46-47 ประเมินผู้บริหารและปฏิบัติปฏิบัติงาน
ม.48-49 รางวัล

Accountability

ม.3 แผนบริหารราชการแผ่นดิน

ม.16 แผนปฏิบัติการ 4 ปี

ม.16 แผนปฏิบัติการประจำปี

ปรับปรุงภารกิจ
ม.33 ทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่
โครงสร้างและอัตรากำลัง
ม.33 ทบทวนกฎหมาย ประกาศ

การปฏิรูปราชการ

ม.37 กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ
ม.37 นำ ICT มาใช้

ลดขั้นตอน
ม.27 กระจายอำนาจ
ม.29 ทำแผนภูมิขั้นตอน
ม.30-32 ศูนย์บริการร่วม

Business Process Reengineering

**Public Participation
Transparency &
Responsiveness
Customer-Driven**

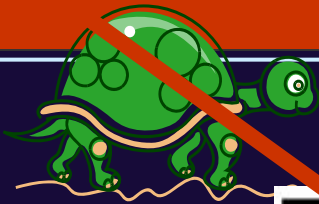
ม.8
• วิเคราะห์ผลดีผลเสีย
• ฟังความเห็น ปชช.
• หากเกิดปัญหา รีบแก้ไข

ม.41-42 หากมีข้อร้องเรียน
ต้องแก้ไข และตอบให้เข้าใจ

ม.23 จัดซื้อโปร่งใส
ม.25 วินิจฉัยโดยเร็ว
ม.26 สั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร
ม.43 ทุกเรื่องเป็นเรื่องเปิดเผย
ม.44 เผยแพร่ข้อมูลลงบทรายจ่าย

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





การปฏิรูประบบราชการ



กรณีตัวอย่างการให้บริการประชาชนหลังการปฏิรูป

ลดขั้นตอน

- ❖ การรับชำระภาษีรถประจำปีของสำนักงานขนส่งจังหวัดนครราชสีมา ลดเวลาจาก 30 นาที เหลือ 3 นาที ลดลง 90% / เลื่อนล้อต่อภาษี (Drive thru โดยไม่ต้องลงจากรถ)
- ❖ การให้บริการจัดหางานแก่คนหางานของกรมการจัดหางานลดเวลาจาก 2 ชม. 30 นาที เหลือ 55 นาที ลดลง 63%
- ❖ การให้คำปรึกษา/ตอบข้อหารือ/ ข้อพิพาทสินไหมทดแทนของ e-Claim ของกรมการประกันภัยลดเวลาจาก 5 วัน เหลือ 10 นาที ลดลง 99%

e-Service

- ❖ ยื่นแบบ/ ชำระภาษีทางอินเทอร์เน็ต
- ❖ ค้นหาและจองชื่อนิติบุคคลทางอินเทอร์เน็ต
- ❖ ขอเลขประจำตัวผู้เสียภาษี
- ❖ การจดทะเบียนนิติบุคคล

เคาน์เตอร์ บริการ ประชาชน

- ❖ ตั้งอยู่ในสถานีรถไฟฟ้ามหานคร/ห้างสรรพสินค้า (เชียงใหม่ นครราชสีมา อุดรธานี ฯลฯ)
 - จัดทำบัตรประจำตัวประชาชน
 - รับชำระภาษีรถยนต์
 - รับชำระค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์
 - การให้บริการงานไปรษณีย์

ศูนย์บริการร่วม

- ❖ ศูนย์บริการร่วมกระทรวง (ก.พาณิชย์ ก.อุตสาหกรรม ก.วิทยาศาสตร์ ฯลฯ)
 - ให้บริการงานของกรมและหน่วยงานในกระทรวง
- ❖ ศูนย์บริการร่วมจังหวัด (พิษณุโลก ชลบุรี นครปฐม ฯลฯ)
 - ขอสร้างบ้าน ขอไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์/ จดทะเบียนและต่ออายุบัตรประจำตัวผู้พิการ/ การรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์/ การให้บริการข้อมูลประกันสังคม



แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555)

โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ในแบบ non-linear



Re-thinking

Re-thinking the future

Re-imagine

As the future catches you

World out of balance

Information technology
Bio-technology (life sciences)
Nano-technology

คิดเชิงยุทธศาสตร์
Strategic thinking

การบริหารการเปลี่ยนแปลง
Change management

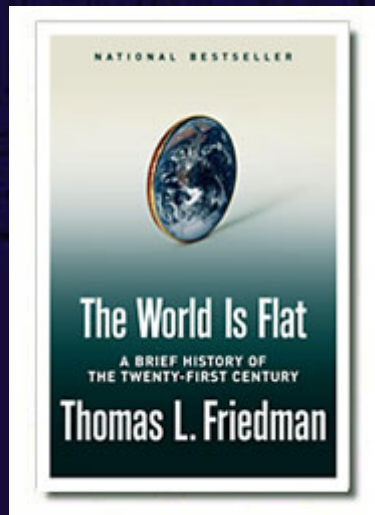
Re-managing

The World is Flat



The 10 World "Flatteners"

- The Fall of the Berlin Wall
- The New Age of Connectivity
- Workflow Software
- Uploading
- Outsourcing
- Offshoring
- Supply Chaining
- Insourcing
- In-forming
- Steroids



Governing forward: New Directions for Public Leadership



- 1. Networked government:** Moving beyond silos
- 2. Flexible government:** Revamping workforce systems
- 3. Choice-based government:** Letting citizens choose
- 4. Multi-channel government:** Improving access
- 5. Personalized government:** Catering to individual needs
- 6. Outcomes-based government:** Focusing on results
- 7. Participatory government:** Getting citizens involved

Deloitte, Governing forward: New Directions for Public Leadership, Global perspectives 2006.
(http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt_dr_goingforward_03092006.pdf. 2006).

Six Trends Transforming Government



Trend One: Changing the Rules

Trend Two: Using Performance Management

Trend Three: Providing Competition, Choice, and Incentives

Trend Four: Performing On Demand

Trend Five: Engaging Citizens

Trend Six: Using Networks and Partnerships

IBM Center for The Business of Government, Six Trends Transforming Government: Providing Cutting-edge Knowledge to Government Leaders (<http://www.businessofgovernment.org/pdfs/SixTrends.pdf> 2006).

วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการไทย



คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่
ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555
ไว้ดังต่อไปนี้

**ระบบราชการไทยมุ่งเน้น
ประโยชน์สุขของประชาชนและ
รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ**

มีขีดสมรรถนะสูง

**สามารถเรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนอง
ต่อการเปลี่ยนแปลง**

โดยยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล

ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญ และยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทาง ดังต่อไปนี้



- ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น และตอบสนองความต้องการ ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พึงของประชาชนได้
- ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ปรับขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่แทรกแซงและขยายตัวจนเป็นภาระของประเทศ หรือกระทบต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้อง เป็นกลาง ปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และไม่เข้าไปแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน
- มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม และสามารถบูรณาการ เชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการในทุกระดับเข้าด้วยกัน

ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญ และยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทาง ดังต่อไปนี้ (ต่อ)



- มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่นคล่องตัว รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (agility) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- สร้างระบบธรรมาภิบาลของตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเอง
- มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคม ในการทำงาน และการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง แน่นนอน และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้
- แสวงหา พัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ค่านิยม และกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานแนวใหม่ ตลอดจนทำให้บุคลากรตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ทางการงาน ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น ในทางมิชอบ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551- พ.ศ. 2555)



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3
มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในการพัฒนาระบบราชการไทย



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

- 1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 1.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวก เป็นธรรม และตรงตามความต้องการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้นุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่องานของตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

- 4.1 เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ
- 4.2 ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน
- 4.3 ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และชุมชน
- 4.4 การสร้างดุลยภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

- 2.1 วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ
- 2.2 ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ
- 2.3 จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ
- 2.4 สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อม และความสามารถ ในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

- 3.1 จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้ วัตถุประสงค์กำหนด และผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง ตลอดจนการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต
- 3.2 ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น
- 3.3 เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทันต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้
- 3.4 ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพ และพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ

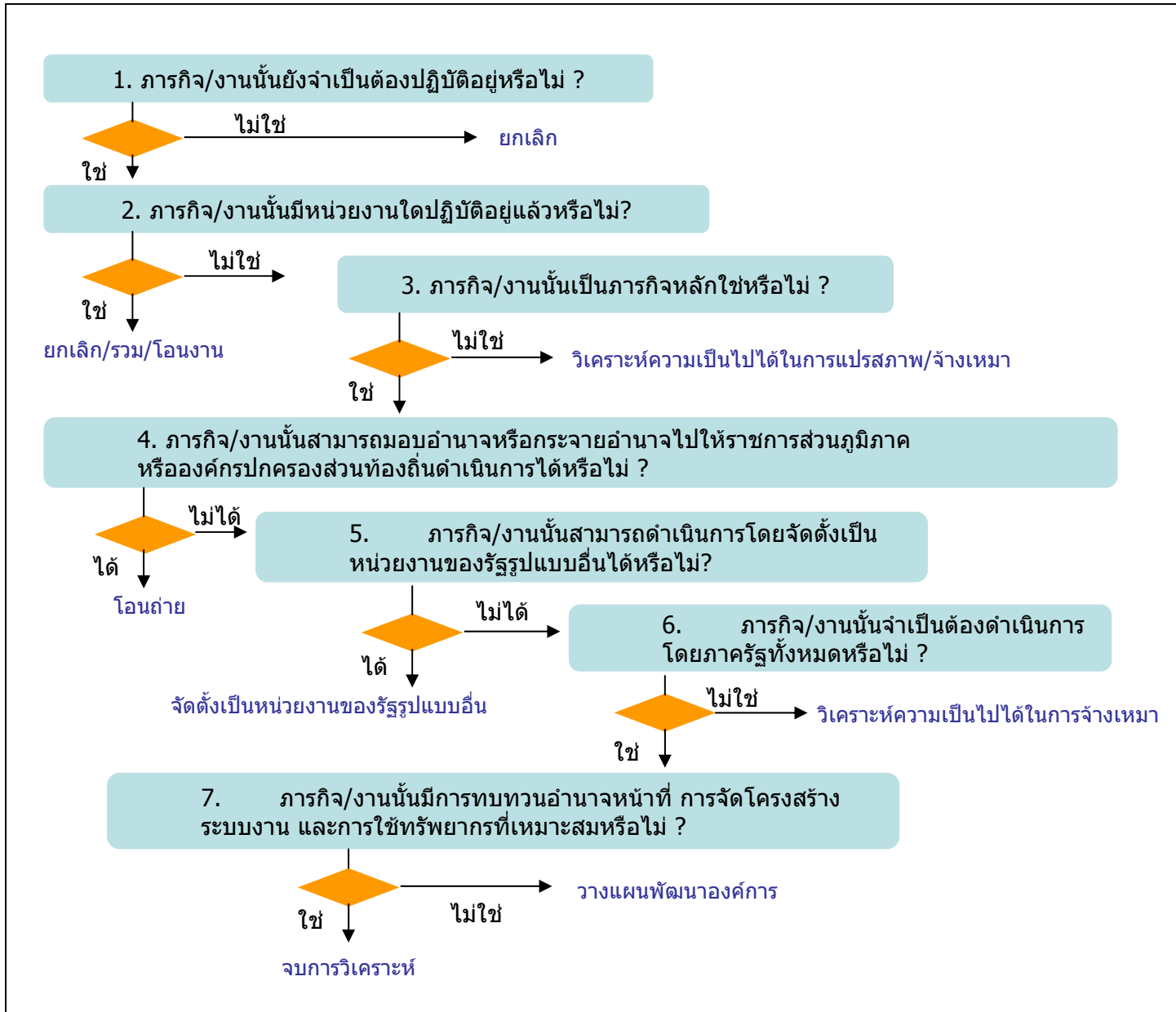
การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไปสู่การปฏิบัติ



การสร้างระบบย่อย (Sub-systems) ในระบบราชการ โดยดำเนินการ ทบทวนบทบาทภารกิจ สอบทานพันธกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้าง ระบบงาน ัตรากำลัง ทรัพยากร และผลสัมฤทธิ์ เพื่อออกแบบใหม่ และนำเสนอพิมพ์เขียวต่อคณะรัฐมนตรีภายใน 6 เดือน

- ต้องยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ไม่พยายามดึงให้เข้ามาอยู่ในระเบียบแบบแผนเดียวกันทั้งหมด
- ไม่ตั้งสมมติฐานว่าหน่วยงานราชการจะต้องเป็นผู้ดำเนินการทุกอย่างเอง หรือพยายามปรับปรุงให้ระบบราชการมีขีดสมรรถนะสูงในภารกิจงานที่ไม่ควรดำเนินการเองอีกต่อไปแล้ว
- ใช้ยุทธวิธีดำเนินการแบบคู่ขนานทั้งในแง่ของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เคลื่อนตัวไปพร้อมกันทั้งหมด และการเลือกเน้นบางจุดมาดำเนินการพัฒนาให้บังเกิดผลก่อน

แนวทางการวิเคราะห์เพื่อวางพิมพ์เขียวเพื่อการเปลี่ยนแปลง



10 โครงการสำคัญเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ



ตอบสนอง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

- โครงการปรับปรุงการให้บริการประชาชน
- โครงการพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ
- โครงการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

มีส่วนร่วม

ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

- โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกิจการบ้านเมือง
- โครงการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

เก่ง

มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัว ได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

- โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ
- โครงการวางระบบการบริหารการเรียนรู้โดยอาศัยสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- โครงการปรับกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับโลกาภิวัตน์

ดี

สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

- โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และส่งเสริมจริยธรรมในระบบราชการไทย
- โครงการพัฒนาระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ

ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการไทย



1. การสร้างความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ต้องมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้มีความสนใจและสนับสนุนในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง รวมถึงการกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบผลักดันการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเฉพาะและปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลาในแต่ละส่วนราชการ
- กำหนดให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการวางเป้าหมายที่พึงประสงค์ในการพัฒนาระบบบริหารงาน รวมทั้งดำเนินการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการวางเป้าหมายที่พึงประสงค์ในการพัฒนาระบบบริหารงาน รวมทั้งดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการของงานให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง
- ยกระดับความสำคัญและเสริมสร้างขีดความเข้มแข็งของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ให้สามารถรับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของแต่ละกระทรวงสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล
- ต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรบุคคลให้แก่แต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการไทย (ต่อ)



2. การร่วมเป็นเจ้าของภาพในการพัฒนาระบบราชการ

- ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ ให้สามารถเทียบเคียงกับภาคเอกชน หรือหน่วยงานในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือองค์กรที่เป็นผู้นำที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ร่วมกับ ก.พ.ร. และนำมาใช้เป็นต้นแบบเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking) และเป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป
- ส่งเสริมให้มีกลไกประสานและเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานกลางเข้าด้วยกัน เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ
- แสวงหาความร่วมมือจากภาคธุรกิจเอกชนให้มากขึ้น เพื่อช่วยแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ หรือเทคโนโลยีบางอย่างให้แก่ข้าราชการและหน่วยงานของรัฐ ในฐานะบรรษัทพลเมืองที่ดี (Good Corporate Citizenship) ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสังคม
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและองค์กรการพัฒนาระหว่างประเทศเพื่อสร้าง "ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศไทย" ในการศึกษาวิจัย สร้างกรณีศึกษาต้นแบบ และแสวงหานวัตกรรมและความคิดริเริ่มใหม่มาปรับใช้กับการพัฒนาระบบราชการของไทย รวมทั้งเปิดให้ประชาชนและข้าราชการได้แสดงความคิดเห็น แนะนำการปรับปรุงการทำงานของราชการ

การนำร่องข้อริเริ่มในการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ



1. การจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวง

สำนักงาน ก.พ.ร. กำลังดำเนินงานร่วมกับกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งกระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน และกระทรวงอุตสาหกรรม ในการนำร่องเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบราชการของกระทรวงเป็นการเฉพาะ เพื่อถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารงานหรือการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ตามแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีของกระทรวงไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีลักษณะเฉพาะของตนเองมากขึ้น เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันภายในกระทรวง และสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) อันจะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงดำเนินไปอย่างเป็นระบบและสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้

การนำร่องข้อริเริ่มในการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)



2. การจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างกระทรวง และส่วนราชการระดับกรมในสังกัด

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับกระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน และกระทรวงอุตสาหกรรม ในการนำร่องการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่ โดยโอนถ่ายให้สำนักงานปลัดกระทรวงในฐานะเป็นศูนย์อำนวยการ (Nerve Center) มีอิสระในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดทำกรอบและรายละเอียดการประเมินผล รวมทั้งเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการเจรจาเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและติดตามประเมินผลความสำเร็จของส่วนราชการระดับกรมในสังกัดได้ด้วยตนเอง ภายใต้กรอบที่ ก.พ.ร. วางหลักการไว้ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบการดำเนินงานเพื่อการดำเนินการนำร่องดังกล่าวแล้ว เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2551 ทั้งนี้ การปรับปรุงดังกล่าวจะช่วยทำให้การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ภายในกระทรวง รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและตรงตามวิสัยทัศน์ ศักยภาพและขีดสมรรถนะของกระทรวงมากขึ้น

การนำร่องข้อริเริ่มในการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)



3. ระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงาน ก.พ.ร.ได้พัฒนาระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Strategic Management System: GSMS) ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2548 ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินงานนำร่องในเรื่องการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ 1.1 (เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน) กลุ่มจังหวัดภาคใต้ 8.3 (ภูเก็ต พังงา กระบี่) และกลุ่มจังหวัดภาคกลาง 3.1 (นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง) โดยได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว ร่วมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งดำเนินการออกแบบและทดสอบระบบการทำงานบนฐานข้อมูลจริง ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวช่วยทำให้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างครบวงจรตั้งแต่การวางยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงการและงบประมาณ ไปจนถึงการตรวจสอบและประเมินผล รวมทั้งยังสามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMS) ทำให้สามารถรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารได้ในแบบออนไลน์เรียลไทม์ ทั้งนี้ ระบบดังกล่าวยังได้ออกแบบให้สามารถรองรับต่อการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณโดยตรงให้แก่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

การนำร่องข้อริเริ่มในการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)



4. การเสริมสร้างขีดสมรรถนะสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับกระทรวงมหาดไทย ในการเตรียมการและเสริมสร้างขีดสมรรถนะของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยมีการนำร่องในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน (เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน) ก่อนจะขยายผลไปสู่กลุ่มจังหวัดอื่นให้ครบทุกกลุ่มจังหวัดต่อไป ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์เพื่อวางรูปแบบการบริหารการพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัด รวมถึงการออกแบบโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และระบบงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ตลอดจนการจัดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน่วยงานในส่วนกลางและหน่วยงานในระดับจังหวัด รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้มีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มจังหวัด/จังหวัดแบบบูรณาการ ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

การนำร่องข้อริเริ่มในการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)



5. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับกระทรวงพลังงานและจังหวัดนครราชสีมา ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านได้แก่ การนำองค์การ การวางยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญต่อลูกค้าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ทรัพยากรบุคคล กระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของกระทรวงพลังงานนั้นได้มีการเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมในการมุ่งสู่ความมีขีดสมรรถนะสูง เน้นการพัฒนาพลังงานควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การทำงานเพื่อประชาชน สร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเชิงรุก พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการควบคุมและกำกับดูแลกิจการด้านพลังงาน การบริหารงานด้วยระบบที่มีคุณภาพและทันสมัย ในส่วนของจังหวัดนครราชสีมา นั้นมุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานในจังหวัดมองภาพแบบองค์รวม เน้นการบริหารงานเชิงบูรณาการ สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การนำร่องข้อริเริ่มในการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)



6. การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

สำนักงาน ก.พ.ร.ร่วมกับส่วนราชการและเครือข่ายภาคประชาชน ในการผลักดันระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมและทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนกลายเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของระบบราชการ โดยมุ่งเน้นในการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติเชิงบวกให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ

- **ภาคราชการ** ได้มีการนำร่องใน ๓ หน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกรมประชาสัมพันธ์ เพื่อพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของทางราชการ และใน 75 จังหวัด เพื่อเปิดช่องทางให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการ
- **ภาคประชาชน** ได้ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นเครือข่ายการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาระบบราชการใน 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนให้แก่สมาชิกเครือข่ายและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยเทคนิควิธีการเพื่อให้ประชาชนได้เข้ามาร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็น และสามารถตรวจสอบคุณภาพการให้บริการและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการได้อย่างเป็นระบบ (People's Audit)