

# แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)

---

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

มีนาคม 2546

# 1. ประเทศไทยในบริบทของความเปลี่ยนแปลง

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงานเงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

## ▪ มิติทางด้านนานาชาติ

ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเปิดกว้างออกสู่นานาชาติมากขึ้นเป็นลำดับ การเปิดการค้าแบบเสรี และการกีดกันทางการค้า ซึ่งดำเนินอยู่อย่างคู่ขนานกันในระบบเศรษฐกิจโลกปัจจุบันได้ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ เติบโตเปรียบเทียบในเชิงการแข่งขันระหว่างประเทศ การกำหนดข้อตกลง เงื่อนไข กติกาการค้า และการลงทุนระหว่างประเทศใหม่ รวมทั้งมีความพยายามเปิดเสรีการค้าในสาขาเกษตรและบริหาร และการกีดกันทางการค้าด้วยมาตรการที่ไม่ใช่ภาษี ได้สร้างแรงกดดันให้ประเทศต่าง ๆ ต้องปกป้องผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการค้าของตน นำไปสู่การขยายตัวของทางการกีดกันการค้า ทำให้ช่องว่างระหว่างประเทศที่ร่ำรวยและยากจนขยายตัวมากขึ้น จำเป็นที่ประเทศไทยต้องเร่งเพิ่มขีดความสามารถในการเจรจาการค้า โดยดำเนินการอย่างเป็นองค์รวมและมีบูรณาการ

ขณะเดียวกันนั้น ความล่าช้าในการดำเนินงานขององค์การค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศในระดับภูมิภาคและทวีปมากยิ่งขึ้น การเข้าเป็นสมาชิกขององค์การค้าโลก ทำให้จีนเป็นตัวแปรสำคัญต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจโลกและภูมิภาคเอเชีย ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องอาศัยศักยภาพทำเลที่ตั้งของประเทศให้เกิดประโยชน์ โดยเร่งสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน ผลักดันให้ข้อตกลงอาเซียนมีผลในทางปฏิบัติ สร้างความร่วมมือในภูมิภาคเอเชีย (Asian Cooperation Dialogue : ACD) ให้เป็นรูปธรรม ควบคู่ไปกับการขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกให้เกิดเขตการค้าเสรี เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและสร้างอำนาจต่อรองทางเศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มภูมิภาคเดียวกันกับประเทศในกลุ่มภูมิภาคอื่น และเอื้อประโยชน์ร่วมกันทางการค้าและการลงทุนในระดับภูมิภาค

## ▪ มิติทางด้านเศรษฐกิจ

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา เป็นการขยายตัวในเชิงปริมาณที่เกิดจากการเพิ่มการใช้ปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะทุน แรงงาน และทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม จึงมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังต้องพึ่งพิงทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ขาดการบริหารเศรษฐกิจและการเตรียมพร้อมที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของการเปิดเสรีการค้าและการเงิน โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศจึงยังอ่อนแอและไม่มีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอ ขณะที่ภาครัฐต้องรับภาระหนี้สาธารณะและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมุ่งฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีความแข็งแกร่งมั่นคงอย่างเต็มที่ และปรับฐานเศรษฐกิจให้สามารถขยายตัวต่อเนื่องไปในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน รวมทั้งนำไปสู่การเป็นเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานความรู้ มีภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีฐานการพัฒนาเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง ในลักษณะของระบบคู่ขนาน (Dual Track) ที่มีการคำนึงถึงการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับฐานราก ควบคู่กับการส่งเสริมการส่งออกสินค้าและบริการ รวมทั้งมีความรอบคอบในการบริหารความเสี่ยง ในการเปิดเสรีให้สมดุลกับผลประโยชน์ที่ได้รับ การสร้างความพร้อมและความรอบรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ และพัฒนานวัตกรรมของตนเองอย่างเหมาะสม ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี ทั้งในภาครัฐและเอกชน

## ▪ มิติทางด้านสังคม

จากการประเมินผลการพัฒนาประเทศในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการพัฒนาที่ขาดสมดุล ประสบความสำเร็จเฉพาะในเชิงปริมาณ แต่ขาดคุณภาพการพัฒนาทางด้านสังคม ซึ่งยังประสบกับปัญหาที่เรื้อรังอยู่หลายด้าน โดยเฉพาะการทุจริตประพดมิชอบที่เกิดขึ้นทั้งในภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน คุณภาพการศึกษาของคนไทยยังไม่ได้รับการปรับปรุงทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิทยาการสมัยใหม่ ฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยยังอ่อนแอ ไม่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งความสามารถในการจัดการธุรกิจยังด้อยประสิทธิภาพ ขณะที่ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ความยากจน และความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทวีความรุนแรงสร้างความขัดแย้งในสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ความอ่อนแอของสังคมไทยที่ตกอยู่ในกระแสวัตถุนิยมได้ก่อให้เกิดปัญหาทางศีลธรรมและปัญหาสังคมในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้นด้วย

▪ มิติทางการเมือง

การปฏิรูปทางการเมืองที่ผ่านมายังเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายประการ โดยเฉพาะเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มุ่งเน้นและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครอง การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างของสถาบันทางการเมืองให้มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น กระแสความเป็นประชาธิปไตยซึ่งทำให้เกิดการตระหนักร่วมกันอย่างกว้างขวางถึงความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างพัฒนาระบบการเมืองให้เป็นประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์ โดยมีองค์พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีประชาชนซึ่งมีความเป็นพลเมืองและมีโอกาสพัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อมีส่วนร่วมอย่างเต็มภาคภูมิในกระบวนการทางการเมืองของประเทศ มีนักการเมืองที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถสูง ยึดผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก เป็นที่พึ่งและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดระบบการปกครองโดยประชาชนของประชาชน และเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

ตารางที่ 1

การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ ในปี 2546 - 2545

ประเทศ	ภาพรวม	ศักยภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Performance)	ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Efficiency)	ประสิทธิภาพของธุรกิจ (Business Efficiency)	โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)
มาเลเซีย	4 (6)	8 (8)	3 (4)	5 (7)	9 (10)
ไต้หวัน	6 (7)	11 (17)	6 (9)	4 (4)	7 (7)
<b>ไทย</b>	<b>10 (13)</b>	<b>7 (9)</b>	<b>5 (7)</b>	<b>9 (14)</b>	<b>16 (17)</b>
เกาหลี	15 (10)	18 (11)	18 (11)	20 (10)	11 (9)
ฟิลิปปินส์	22 (18)	19 (14)	21 (15)	23 (19)	26 (22)
อินโดนีเซีย	28 (25)	24 (19)	27 (23)	30 (26)	30 (26)

ที่มา : IMD(International Institute for Management Development ) World Competitiveness Yearbook,2003.

(May 2003)

<http://www01.imd.ch>

หมายเหตุ : - ตัวเลขในวงเล็บคือ อันดับในปี 2545

- เป็นการจัดอันดับในกลุ่มประเทศที่มีประชากรมากกว่า 20 ล้านคน (จำนวน 30 ประเทศ)

ตารางที่ 2

แนวโน้มอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย แยกตามกลุ่มปัจจัย จัดโดย IMD

กลุ่มปัจจัย	2540	2541	2542	2543	2544	2545 *	2546 *
ภาพรวม	31	41	36	35	38	13	10
ศักยภาพทางเศรษฐกิจ	28	32	40	15	15	9	7
ประสิทธิภาพของรัฐบาล	23	36	28	30	39	7	5
ประสิทธิภาพของธุรกิจ	33	44	42	42	44	14	9
โครงสร้างพื้นฐาน	40	41	38	37	40	17	16

ที่มา : IMD World Competitiveness Yearbook, 2003.

หมายเหตุ : \* ข้อมูลในปี 2545 –2546 เป็นการจัดอันดับเฉพาะในกลุ่มประเทศที่มีประชากรมากกว่า 20 ล้านคน

ตารางที่ 3

เปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับกลุ่มประเทศเอเชีย

ตามผลการจัดอันดับของ WEF

	สิงคโปร์	มาเลเซีย	ฟิลิปปินส์	ไทย	เกาหลีใต้	อินโดนีเซีย
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	17	26	52	41	18	65
- การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	20	52	45	40	11	63
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	32	63	52	19	73
- การถ่ายทอดเทคโนโลยี	14 *	1 **	9 **	5 **	12 *	15 **
สถาบันภาครัฐ	7	33	70	39	32	77
- การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางกฎหมาย	9	34	63	38	28	68
- ระดับการคอร์รัปชัน	5	34	76	43	38	77
สถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	1	20	32	11	10	53
- เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ	1	7	50	8	10	45
- ความน่าเชื่อถือของประเทศ	18	37	53	45	29	74
- รายจ่ายภาครัฐต่อ GDP	11	37	17	10	23	19
ภาพรวม	4	27	61	31	21	67

ที่มา : WEF (World Economic Forum) Global Competitiveness Report, 2002.

หมายเหตุ \* การจัดอันดับในกลุ่มประเทศ core innovators 24 ประเทศ

\*\* การจัดอันดับในกลุ่มประเทศ non - core innovators 56 ประเทศ

## 2. วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และ การเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องยึดหลักการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ด้วยเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปีพ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ไว้ดังต่อไปนี้\*

**พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ  
สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์  
โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
และประโยชน์สุขของประชาชน**

\* คำขวัญ “ร่วมกันพัฒนาประเทศไทย ร่วมใจพัฒนาระบบราชการ”

### 3. เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ดังกล่าว สามารถแยกออกได้ 4 ประการ กล่าวคือ (1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) (2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing) (3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) และ (4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

#### ■ พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

ตัวชี้วัด:

- ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ
- ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ย ภายในปีพ.ศ. 2550

#### ■ ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม

##### ■ บทบาทและภารกิจ

ตัวชี้วัด:

- ปริมาณ/จำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการ (Non-core Functions) ลดลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปีพ.ศ. 2550
- หน่วยงานราชการจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 หรือปฏิบัติตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี พ.ศ. .... ภายในปีพ.ศ. 2550
- กฎหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก (Deregulation) จำนวน ไม่น้อยกว่า 100 ฉบับ ภายในปีพ.ศ. 2550

■ **งบประมาณแผ่นดิน**

ตัวชี้วัด:

- รักษาสัดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ ไม่ให้เกินร้อยละ 18 โดยเฉลี่ย ในช่วงปีพ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550

■ **ขนาดกำลังคนภาครัฐ**

ตัวชี้วัด:

- ปรับลดจำนวนข้าราชการลง อย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2550 และ/หรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ในระดับเดียวกัน

■ **ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล**

ตัวชี้วัด:

- แต่ละหน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน อย่างน้อย 1 กระบวนงานหลัก ภายในปีพ.ศ. 2550
- ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) ตรงตามที่กำหนดไว้ อย่างน้อยร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย ภายในปีพ.ศ. 2550
- ส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้ ภายในปี พ.ศ. 2550

■ **ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย**

ตัวชี้วัด:

- ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ ภายในปีพ.ศ. 2550
- หน่วยงานราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้วางมาตรการหรือดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ภายในปีพ.ศ. 2550
- ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีข้อพิพาทร้องเรียนระหว่างฝ่ายปกครองและประชาชนเพิ่มขึ้น ไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปีโดยเฉลี่ย ในช่วงปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550



ตารางที่ 4

ข้อมูลเปรียบเทียบงบประมาณรายจ่ายและอัตรากำลัง ปีงบประมาณ 2538-2546

ปีงบประมาณ	งบประมาณรายจ่าย (ล้านบาท)	สัดส่วน งบประมาณ/GDP	จำนวนเงินเดือน และค่าจ้าง (ล้านบาท)	สัดส่วนเงินเดือน และค่าจ้างต่อ งบประมาณรายจ่าย (ร้อยละ)	อัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ของรัฐ (อัตรามีเงิน)
2538	715,000.0	17.4	209,609.7	29.3	1,873,929
2539	843,200.0	18.0	223,717.0	26.5	1,917,595
2540	925,000.0	19.2	242,847.0	26.3	1,967,617
2541	830,000.0	17.1	291,580.9	35.1	1,913,704
2542	825,000.0	17.2	263,210.9	31.9	1,976,293
2543	860,000.0	17.1	275,047.9	32.0	1,957,797
2544	910,000.0	17.9	279,940.9	30.8	1,921,045
2545	1,023,000.0	19.0	287,494.5	28.1	1,624,185*
2546	999,900.0	17.5	298,027.1	29.8	-

ที่มา : 1. ข้อมูลงบประมาณ จากงบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ 2546 สำนักงบประมาณ

เงินเดือนและค่าจ้าง หมายถึง เงินเดือนค่าจ้างประจำของข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร ตำรวจ  
ตุลาการ อัยการ ข้าราชการครู

2. ข้อมูลอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐ จาก กลุ่มนโยบายเงินเดือนและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐ หมายถึง อัตราที่มีเงินเดือน ณ 30 กันยายนของปีงบประมาณ สำหรับข้าราชการ

และลูกจ้างประจำในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รวมทั้งพนักงานรัฐวิสาหกิจ แต่ไม่รวมข้าราชการทหาร

\* ปีงบประมาณ 2545 ไม่รวมพนักงานและลูกจ้างประจำของรัฐวิสาหกิจ

#### 4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน อันประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

- การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

## ยุทธศาสตร์ 1: การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ระบบราชการไทยที่ผ่านมายังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและรายละเอียด โดยให้ความสำคัญต่อระเบียบปฏิบัติมากกว่ายุทธศาสตร์และการบรรลุผล ไม่ได้ตอบสนองความต้องการและพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นหลัก ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเสียใหม่ โดยให้ยึดวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตอบสนองความต้องการของประชาชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถตรวจสอบผลงานได้

### มาตรการ

- 1.1 วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่างๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ
- 1.2 ในแผนยุทธศาสตร์นั้น ให้แต่ละส่วนราชการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์การ โดยให้มีการวางแผนการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต รวมถึงการปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน แบบฟอร์มและวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเรียบง่าย รวดเร็ว และเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ
- 1.3 ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะการควบคุมก่อนดำเนินงาน เช่น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เช่น การตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน (Value-for-money Audit) เป็นต้น
- 1.4 ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

- 1.5 ให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน/โครงการต่างๆ อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น
- 1.6 ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ตัวชี้วัด ของแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน รวมถึงการทบทวน ติดตามและประเมินผลนั้น ให้มีกระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และ/หรือการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง
- 1.7 ในการปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชนนั้น ให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจการอนุมัติ อนุญาต และการสั่งการต่างๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน
- 1.8 วางกติกาเพื่อให้มีการแข่งขันขึ้น โดยพยายามลดการผูกขาดของหน่วยงานราชการในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะเองลง และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไรและองค์กรประชาสังคม สามารถคัดค้านและเข้ามาดำเนินการแข่งขันได้ (Contestability)
- 1.9 ให้มีการจัดทำแนวทางและคู่มือการบริหารราชการที่ดี เพื่อใช้ประกอบในการชี้แจงทำความเข้าใจ เผยแพร่และฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการต่างๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์ในฐานะเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (Self-assessment) ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

## ยุทธศาสตร์ 2: การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

การบริหารราชการแผ่นดินในแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองและรองรับกับความ สลับซับซ้อนและพลวัตของการบริหารกิจการบ้านเมืองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สมควรมีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ดำเนินการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้ เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยง การทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน

### มาตรการ

2.1 มุ่งเน้นการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะ แบบเมตริกซ์ ครอบคลุมทั้งในส่วนของกรวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและ แนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

- ก. บูรณาการระหว่างกระทรวง ทบวง กรม ให้มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เช่น สำนักงานบริหารและประสานงานราชการในต่างประเทศ และสำนักงานบริหาร และประสานงานราชการในประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน/ โครงการเข้าด้วยกัน รวมถึงการประสานสรรพกำลังและจัดสรรทรัพยากรข้าม หน่วยงานลงในพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
- ข. บูรณาการภายในกระทรวงเดียวกัน ให้มีการปรับปรุงขีดสมรรถนะการทำงานของ สำนักงานปลัดกระทรวงให้มีความเข้มแข็งและสามารถรองรับการโอนถ่ายอำนาจการ ควบคุมของหน่วยงานกลางได้ รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารงานในลักษณะ ของกลุ่มภารกิจโดยเร่งด่วน

2.2 ให้มีการทบทวนการจัดโครงสร้างองค์การของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มากขึ้น เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน รวมถึง พยายามปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว โดย

- ก. ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดที่เล็กลงและมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจงานวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ การวางนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนในเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ข. ทบทวนความจำเป็นในการมอบหมายให้แต่ละส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินงานเอง และยุบเลิกส่วนงานและ แผนงาน/โครงการที่ไม่มีความจำเป็นลง โดยอาศัยวิธีการสอบทานการใช้จ่ายเงินงบประมาณแบบรวบยอด (Comprehensive Spending Review) และการตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน เพื่อนำทรัพยากรไปจัดสรรให้ในส่วนที่มีความจำเป็นมากกว่า และ/หรือเปิดให้ผู้ให้บริการอื่น ๆ เช่น ธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไร เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน
- ค. แปรสภาพกิจการหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบ อยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรม เดิม ทั้งนี้ อาจทดลองนำร่องในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานให้บริการสาธารณะบางประเภท เช่น การวิเคราะห์และทดสอบ การส่งเสริมและให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดผลผลิตได้อย่างชัดเจนและเรียกเก็บค่าบริการได้โดยตรงจากลูกค้าผู้รับบริการ หรือขอรับค่าบริการ/เงินอุดหนุนชัดเจนจากทางรัฐบาลตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยอนุญาตให้ศูนย์ดังกล่าวสามารถเก็บรายได้ของตนไว้บางส่วนหรือทั้งหมด ไม่จำเป็นต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และยังสามารถให้มีการยืมตัวข้าราชการไปสังกัดในศูนย์ดังกล่าวเป็นการชั่วคราวหรือโอนข้าราชการไปเป็นพนักงานของศูนย์ ดังกล่าวอย่างถาวรก็ได้
- ง. ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม พยายามแปรสภาพกิจการ กิจกรรมหรือการดำเนินงานบางอย่าง ให้มีสภาพเป็นองค์กรมหาชน
- จ. พัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างภายในส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่น และมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถจัดโครงสร้างภายในกรณีรูปแบบไม่ถาวรเองได้ ทั้งนี้ให้ยึดหลักการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจโดยหน่วยงานกลางจะเป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.3 ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำวาระแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล แก้ไขปัญหาและพัฒนาในระดับพื้นที่อย่างมีบูรณาการควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอำเภอ เพื่อให้เป็นจุดรวม (Outlet) ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการหลัก อาทิเช่น

- ก. ปรับปรุงการจัดโครงสร้างภายในจังหวัด/อำเภอใหม่ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้แต่ละจังหวัดมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจังหวัด/อำเภอที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่พันธกิจ สภาพปัญหาและสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น
- ข. ปรับปรุงการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งสู่นาคต ครบวงจร และจับไวต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดยึดพื้นที่ พันธกิจ และการมีส่วนร่วมเป็นหลัก รวมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารแบบบูรณาการที่มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นวิธีการบริหารหลักและขยายให้การบริหารแบบบูรณาการให้ครบทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการดังนี้
- ให้มีการทบทวนภารกิจในการให้บริการประชาชน โดยส่วนภูมิภาคจะจัดการภารกิจเฉพาะในส่วนที่ท้องถิ่นยังไม่ได้ดำเนินการ และให้มีการทบทวนประเภทบริการ และวิธีการให้บริการที่รัฐยังต้องรับผิดชอบดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหากไม่ประหยัดหรือไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ หรือไม่รวดเร็วทันกับความเดือดร้อนของประชาชน รัฐอาจจ้างหน่วยการปกครองท้องถิ่นเอกชนหรือประชาชน ดำเนินการให้บริการแทน โดยรัฐจะทำหน้าที่กำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบประเมินคุณภาพบริการเท่านั้น
  - จัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดอันดับคุณภาพและขีดความสามารถในการให้บริการรวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้าในระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา การเปรียบเทียบอ้างอิง (Benchmarking) การให้เงินรางวัล ตอบแทน และการประเมินผลงานของผู้บริการในส่วนภูมิภาค
  - สนับสนุนให้มีการปรับปรุงสมรรถนะของอำเภอ ให้สามารถรองรับและตอบสนองต่อการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐ ณ ที่ว่าการอำเภอ และสำนักงานให้บริการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการอย่างสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว
  - สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหาร ระบบสารสนเทศการบริหารเศรษฐกิจ และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ระดับจังหวัด

- ค. ทบทวนการจัดตั้งหน่วยงานของส่วนกลางในระดับจังหวัด ให้มีเท่าที่จำเป็น และตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์กรตัวแทนของรัฐบาลที่ศูนย์รวมกิจกรรมที่หลากหลายของกระทรวงต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างจังหวัดกับหน่วยงานของส่วนกลาง และรัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะตอบสนองต่อการบริหารแบบบูรณาการ
- ง. พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ ตามเขตการตรวจราชการ อนุภูมิภาค หรือภาค รองรับการดำเนินงานในลักษณะยึดพื้นที่ เพื่อบูรณาการและประสานการตรวจราชการให้เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในกลุ่มจังหวัดสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ โดยจะต้องมีบทบาทในการวางยุทธศาสตร์การพัฒนาซึ่งจะเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรในลักษณะอิงพื้นที่ การประสานการปฏิบัติงานให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของจังหวัด/อำเภอ หน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งสำนักงานในภูมิภาคและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องที่คาบเกี่ยวหลายจังหวัด

2.4 ทบทวนระบบการบริหารบุคคลในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับความหลากหลายในการจัดรูปแบบใหม่ของภูมิภาค และหลักการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ รวมถึงตลอดถึงสร้างความสำนึกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับพื้นที่มีมโนธรรม สุจริต มีจิตใจ พร้อมบริการประชาชน (Citizen-focused) และสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่



### ยุทธศาสตร์ 3: การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

กระบวนการจัดสรรทรัพยากรที่ผ่านมายังขาดทิศทางและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน การบริหารการเงินและการงบประมาณมุ่งเน้นการควบคุมในรายละเอียดอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการรั่วไหลและความสิ้นเปลืองสูญเสียชีวิต ทำให้เกิดความจำเป็นในการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากขึ้น โดยให้มีการโอนถ่ายอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น โดยอาศัยรูปแบบและวิธีการบริหารการเงินและการงบประมาณสมัยใหม่

#### มาตรการ

##### 3.1 ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดย

- ก. ให้ยึดตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาและ/หรือยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นหลัก รวมทั้งทำให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเป็นผู้ตัดสินใจในการแบ่งสรรทรัพยากร โดย
  - ในภาพรวม  
ให้คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เป็นผู้พิจารณาเป้าหมายและลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ในเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดสัดส่วนวงเงินงบประมาณในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - ในระดับรายสาขา/ระดับกระทรวง  
การบริหารวงเงินงบประมาณในแต่ละสาขา/กระทรวง (Portfolio Budget) นั้น ให้รัฐมนตรีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยให้สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์ทางเทคนิค (ในกรณีที่มีลักษณะข้ามกระทรวง อาจแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณร่วม โดยมีรองนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องเป็นประธาน)
- ข. เสริมสร้างภาระรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results) ของการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยให้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรหรือข้อตกลงว่าด้วยผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ในทุกระดับ

- 3.2 ปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยให้การจัดสรรงบประมาณมีความเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ได้ รวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดการรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในทุกระดับ
- 3.3 ให้มีการวางยุทธศาสตร์/แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่หรืออนุภูมิภาคในเชิงบูรณาการ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โดยให้มีการวางหลักเกณฑ์การจัดสรรที่ชัดเจน
- 3.4 เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจความต้องการเป็นกรล่วงหน้า เพื่อสามารถเก็บเงินเหลือจ่ายไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรหรือฝึกอบรมข้าราชการได้ โดยเริ่มต้นในบางแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรม ที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมก่อน
- 3.5 พิจารณาความเป็นไปได้ในการตรวจสอบและแปลงสินทรัพย์ของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เป็นทุน โดยอาจให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย (Capital Charge) ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตัดทอนเงินงบประมาณในหมวดเงินเดือนค่าจ้างและเงินรางวัล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้อำนาจส่วนราชการครอบครองกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ต่างๆ มากจนเกินความจำเป็น หรือไม่ได้นำสินทรัพย์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดความสูญเสียชีวิต
- 3.6 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตรมาส ของแผนงาน/โครงการต่างๆ รวมถึง การจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้องและทันการณ์ เพื่อประโยชน์ในการโอนเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของการทำฎีกาเบิก-จ่าย และการควบคุมทางการเงิน
- 3.7 เร่งปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้
- 3.8 วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่าง เพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบของสวัสดิการ ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการแข่งขันกับภาคเอกชนหรือนำทรัพย์สินของทางราชการมาแสวงหาประโยชน์โดยไม่สมควร รวมทั้งต้องไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการประชาชนตามปกติ

## ยุทธศาสตร์ 4: การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

ระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนของภาครัฐไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลานาน ยังคงอิงอยู่กับหลักการวิเคราะห์ค่าของงานและแบบแผนมาตรฐานกลาง ขาดการวิธีการที่เหมาะสมในการผลักดันให้เจ้าหน้าที่ที่มีขีดความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สวมครมมีการทบทวนและออกแบบใหม่ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล มีความหลากหลายในรูปแบบการจ้างงาน ยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและสามารถรองรับกับแข่งขันในตลาดแรงงานภายในประเทศได้ เพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ ปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลให้สามารถปลดบุคคลที่ไม่มีสมรรถภาพออกจากราชการและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับต่างๆ ได้โดยง่าย

### มาตรการ

- 4.1 เร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ของการพัฒนาระบบราชการ ทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส โดยอาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันและบุคคลภายนอกทั่วไปที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูงให้เข้าสู่การอบรมในหลักสูตรพิเศษ ซึ่งมีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในระดับนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (Public Entrepreneurship)
- 4.2 พิจารณาความเป็นไปได้ของการนำระบบการเลือกสรรระบบเปิดที่เน้นหลักสมรรถนะการบริหารจัดการมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง
- 4.3 ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ การแข่งขัน ความขาดแคลน และการบริหารราชการแนวใหม่ โดยปรับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น หลากหลายและแตกต่างกันมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เงื่อนไขการจ้างงาน การออกจากราชการ เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ การวัดและประเมินผลบุคคล เป็นต้น ซึ่งอาจแยกออกได้ในมิติต่างๆ เช่น ด้านศักยภาพ/สมรรถภาพ ด้านสายอาชีพ เป็นต้น

(ก) มิติด้านศักยภาพ/สมรรถภาพ

โดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการผู้มีขีดความสามารถสูง และ ระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการสายปกติ

(ข) มิติด้านสายอาชีพ

โดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มอาชีพต่างๆ เช่น ครู-อาจารย์ แพทย์ พยาบาล ทหาร ตำรวจ อัยการ เป็นต้น

4.4 เพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ โดยให้มีการจัดทำเป้าหมายการทำงาน ขีดความสามารถ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงให้เข้ากับการสร้างแรงจูงใจ

4.5 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร และขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency-based Approach)

4.6 ปรับปรุงขีดสมรรถนะของศูนย์พัฒนาและโอนถ่ายบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งจัดให้มีตำแหน่งทดแทนหรือสำรองราชการขึ้นในระบบข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการหมุนเวียนโอนย้าย และพัฒนาข้าราชการ

4.7 พัฒนากลไกและกระบวนการในการรักษาและปกป้องระบบคุณธรรมในวงราชการ รวมถึงการปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ให้มีความเหมาะสม

## ยุทธศาสตร์ 5: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาคืออบรม หรือการรณรงค์ แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจ การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียน โดยแท้

### มาตรการ

- 5.1 สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง ๆ (Action Learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนา ร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ
- 5.2 เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ อาทิ
  - การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ
  - การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การร่วมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญ ๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน
  - การฝึกอบรม จัดหา วิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้
  - การพัฒนาเครื่องมือต่างๆ อาทิชุดวิชาต่าง ๆ การวางแผนการเรียนรู้ ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
  - การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

- การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล
- การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่าง ๆ ของโลก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้
- การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่าง ๆ
- การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการเรียนรู้

5.3 ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม อย่างจริงจัง

5.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม และเผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ ให้เป็นวาระแห่งชาติ

## ยุทธศาสตร์ 6: การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

การบริหารงานของภาครัฐในปัจจุบัน ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่างกว้างขวาง ทำให้การให้บริการประชาชนบางส่วนมีปัญหาด้านความถูกต้องและรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชน ให้เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดของการยึดประชาชนพลเมืองเป็นหลัก ที่สามารถให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลา ไม่มีวันหยุด

### มาตรการ

- 6.1 สนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดย
- สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศ ควบคู่ไปกับการวางระบบเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศดังกล่าวร่วมกัน รวมทั้งวางระบบการติดตามและรายงานผลสัมฤทธิ์ ของส่วนราชการต่างๆ ให้เชื่อมโยงเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง และศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี
  - ส่งเสริมให้มีการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และลดการลงทุนซ้ำซ้อน โดยอย่างน้อยให้มีโปรแกรมประยุกต์สำหรับงานธุรการ-สารบรรณ งานบัญชี-การเงิน งานบริหารบุคคล การประชุมออนไลน์ งานบริหารพัสดุ งานการจัดซื้อ-จัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์
- 6.2 ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และซื่อสัตย์ ต่อผู้ใช้บริการ และเป็นศูนย์บริการออนไลน์อิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนได้ขอใช้บริการของรัฐได้ทุกเวลาตลอด 24 ชั่วโมงใน 1 วัน และ 365 วันใน 1 ปี ได้จากทุกสถานที่ และได้จากอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ โดยมีแนวทาง ดังนี้

- สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้ บริการ รับบริการ และดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ ได้อย่างกว้างขวาง ภายใต้การวางมาตรฐานด้าน ฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการ ที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารประสานกำหนด
- สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ และประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้เป็นเอกภาพ และจัดตั้งศูนย์ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ที่มีการใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภาครัฐ ที่มีระบบการกำกับเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาช่องทางเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของรัฐ (Government Gateway) และ เว็บไซต์ของพลเมือง (Citizen Portal Site) เพื่อให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบ วงจร
- ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารอย่างกว้างขวาง รวมตลอดถึงการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อผลิตอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และ/หรืออุปกรณ์เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อลด ช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Divide)

6.3 ควบคู่ไปกับการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นต้องส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการ ให้บริการของรัฐในระดับสำนักงาน ที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว ในรูปแบบของ ศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

6.4 ให้มีการศึกษาวิจัย และเสนอแนะ ให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและอนุบัญญัติที่เป็นอุปสรรค ต่อการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์



## ยุทธศาสตร์ 7: การเปิดระบบราชการ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น แต่ระบบราชการไทยยังไม่ได้มีการปรับตัวอย่างจริงจัง และคงติดขัดกับลักษณะความเป็นเจ้าขุนมูลนายและการทำงานแบบตั้งเค็ม ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการความประชาธิปไตย (democratization) มากขึ้น โดยการยอมรับและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงาน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

### มาตรการ

- 7.1 กำหนดเงื่อนไขและแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักนิติธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ แนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงและประชาชนทั่วไป
- 7.2 วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน การสำรวจความต้องการของประชาชน และ/หรือการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ โดยเฉพาะในโครงการหรือการปฏิบัติราชการที่อาจมีผลกระทบต่อประชาชน และควรมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อเผยแพร่และเป็นหลักฐานต่อไป
- 7.3 ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (Citizen Advisory Board) โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ (กรม/จังหวัด/อำเภอ) เพื่อให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายของรัฐและระบบการบริหารงาน การให้บริการ การวางแผนงาน/โครงการ และการกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการวางระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ
- 7.4 ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนเข้ามาร่วมทำงานกับข้าราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการพัฒนางานให้บริการสาธารณะบางประเภท หรืองานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

- 7.5 ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ลงในเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย
- 7.6 กำหนดให้ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในระบบราชการเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการบริหารที่ดีของส่วนราชการ

## 5. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

### ■ เงื่อนไขของความสำเร็จ

ในการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ไปสู่การปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ กล่าวคือ

#### 1. ภาวะผู้นำและความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีความมุ่งมั่นจริงจัง และทุ่มเทสรรพกำลังอย่างเต็มที่ ทั้งในส่วนของผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการยอมรับสนับสนุนและแสดงบทบาทของความเป็นเจ้าของ ในกระบวนการพัฒนาระบบราชการ รวมถึงการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง กระตุ้น เร่งเร้า และสื่อสารให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบยังต้องอาศัยกลไกการบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปของคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบ และคณะทำงานของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ขึ้นเป็นการเฉพาะ กล่าวคือ

- (1) ให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้วางยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน การให้คำแนะนำปรึกษา การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- (2) ให้มีผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer: CCO) เพื่อทำงานร่วมกับกลุ่มงานพัฒนาระบบราชการของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการเชื่อมโยงและทำงานเป็นเครือข่ายกับ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะเป็นเจ้าภาพของการพัฒนาระบบราชการในระดับภาพรวม

#### 2. การแก้ไขกฎหมายอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ

ในการพัฒนาระบบราชการให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ที่วางไว้อย่างสมบูรณ์นั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ อันมีผลกระทบต่อภารกิจค้ำประกันเสถียรภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งมีรายละเอียดในการพิจารณาค่อนข้างมากเพื่อให้เกิดความรอบคอบ นอกจากนี้ ยังต้องผ่านตามขั้นตอนของ

กระบวนการนิติบัญญัติของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา ทำให้อาจต้องใช้เวลาอยู่บ้างพอสมควร

3. การเชื่อมโยงและบูรณาการสรรพกำลังของทุกภาคส่วนในการพัฒนาระบบราชการ

การพัฒนาระบบราชการนั้นจำเป็นต้องอาศัยสรรพกำลังของทุกภาคส่วนในสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบและวิธีการต่างๆ เช่น การเสนอแนะให้ความคิดเห็น การเฝ้าระวังติดตามและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างยั่งยืน โดยให้ ก.พ.ร. เป็นแกนกลางในการกระตุ้น ชี้นำและประสานพันธ์ให้ทุกฝ่ายเกิดการตื่นตัวและสนใจเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

4. การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบราชการให้แก่ส่วนราชการต่างๆ

ในการพัฒนาระบบราชการนั้นจำเป็นต้องอาศัยการลงทุน ทั้งในแง่ของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการให้บริการประชาชนและการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น ฉะนั้น การสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบราชการอย่างเพียงพอจะช่วยทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

## ■ เครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการผลักดันให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ไปสู่การปฏิบัตินั้น ก.พ.ร. จะอาศัยเครื่องมือต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การตราและบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี อันเป็นไปตามเงื่อนไขของมาตรา 3/1 วรรคท้ายแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่างๆ
2. การใช้วิธีสร้างแรงจูงใจในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ สัมผัสใจ คิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี
3. การสร้างกระแสแรงกดดันจากบุคคลภายนอก โดยเฉพาะบรรดาสื่อมวลชน นักวิชาการ ธุรกิจเอกชน องค์กรประชาสังคมและประชาชน เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานราชการต้องดำเนินการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
4. การติดตามและประเมินผล โดยการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของก.พ.ร. เพื่อเปิดเผยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการและงานของส่วนราชการต่างๆ ให้แก่คณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

## ภาคผนวก

### เป้าหมายการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550)

	ผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
2546	
มกราคม	วางกลไกการทำงาน รวมถึงการออกคำสั่งและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของ ก.พ.ร. ตลอดจนแต่งตั้งคณะกรรมการของ ก.พ.ร. ให้เสร็จสิ้น
กุมภาพันธ์	จัดประชุมสัมมนา ก.พ.ร. และ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์นโยบาย ร่างพระราชกฤษฎีกา ร่างระเบียบและแผนปฏิบัติการ
มีนาคม	เปิดตัวเครือข่ายประชาสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศไทยและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี พ.ศ. ...
เมษายน	จัดสัมมนาแถลงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและเปิดให้แต่ละกระทรวงได้มาแสดงผลงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของตนในวาระครบรอบไตรมาสสอง (6 เดือน) แห่งการพัฒนาระบบราชการ รวมถึงการเปิดตัวเว็บไซต์ของ ก.พ.ร.
พฤษภาคม	เสนอร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี พ.ศ. ... ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ยกร่างหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารเสนอต่อคณะรัฐมนตรี นำเสนอแนวทางปรับเปลี่ยนกระบวนการทํางานของข้าราชการ
มิถุนายน	สัมมนาว่าด้วยการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาที่ออกใหม่ เพื่อเผยแพร่และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามหลักการบริหารราชการที่ดี เปิดหลักสูตรเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างสมัยใหม่ร่วมกับกระทรวงการคลัง และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรกฎาคม	นำเสนอแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทํางานของข้าราชการต่อ ก.พ.ร.
สิงหาคม	สัมมนาเพื่อนำเสนอแนวทางปรับปรุงระบบการบริหารงานในส่วนภูมิภาค เปิดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และ เสนอแผนการสร้างแรงจูงใจ (Incentive Package) ต่อคณะรัฐมนตรี

กันยายน	จัดทำรายงานประจำปีเสนอคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา เสนอร่างกฎหมายปรับปรุงโครงสร้างราชการของกระทรวงและกรมตามที่ กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กำหนดว่าต้องให้แล้วเสร็จ ภายใน 1 ปี
ตุลาคม	สัมมนาในโอกาสดำเนินการพัฒนาระบบราชการครบ 1 ปี ทดลองระบบการบริหารงานแนวใหม่ในกระทรวงและจังหวัดนำร่อง
พฤศจิกายน	เสนอรูปแบบการจัด โครงสร้างและระบบการบริหารงานขององค์กรรูปแบบอื่นที่ ไม่ใช่ส่วนราชการต่อคณะรัฐมนตรี เสนอแนวทางในการปรับปรุงระบบงบประมาณ ระบบการเงินและการบัญชีเพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ 2548
ธันวาคม	สัมมนาเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการในประเทศ
2547	
มกราคม	สัมมนาเพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารงานขององค์การมหาชน
กุมภาพันธ์	สัมมนาการพัฒนาระบบราชการระดับนานาชาติ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในภูมิภาคและสากล
มีนาคม	สัมมนาเพื่อทบทวนและวางแนวทางให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ของรัฐ
เมษายน	สัมมนาประจำปีของ ก.พ.ร.
พฤษภาคม	เปิดตัวระบบการกำกับติดตามและรายงานผลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Monitoring & Reporting) ในระดับกระทรวง และจังหวัด
มิถุนายน	เปิดหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น
กรกฎาคม	เสนอแนวทางการปรับปรุงระบบบุคลากร และ ร่างกฎหมายตามมาตรา 18 ของ กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินต่อคณะรัฐมนตรี
สิงหาคม	เสนอแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการและการปรับเปลี่ยนส่วน ราชการเป็นองค์การมหาชนหรือองค์กรรูปแบบอื่นที่มีส่วนราชการตามมาตรา 16 ของกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินต่อคณะรัฐมนตรี

กันยายน	เสนอร่างกฎหมายปรับปรุงโครงสร้างราชการของกระทรวงและกรมตามที่ กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กำหนดว่าต้องให้แล้วเสร็จ ภายใน 2 ปี จัดทำรายงานประจำปีเสนอคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา
ตุลาคม	สัมมนาในโอกาสดำเนินการพัฒนาระบบราชการครบ 2 ปี
พฤศจิกายน	เปิด Regional Institute of Public Management and Innovation (RIPMI)
ธันวาคม	ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

หมายเหตุ: เป้าหมายและผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงปีพ.ศ. 2548-พ.ศ. 2550 จะกำหนดภายหลัง  
เมื่อได้มีการทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานในระยะครึ่งแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว